

경영자간 관계적 특성이 중국 진출 한국기업 지식습득과 성과에 미치는 영향: 신뢰와 비공식 네트워크의 역할을 중심으로*

이경훈(주저자)
중국 연변대학교 경제관리학원 전임강사
(lovefish56@gmail.com)
박영렬(교신저자)
연세대학교 경영대학 교수
(yrpark@yonsei.ac.kr)

본 연구는 중국 진출 한국기업 경영자들이 본사 경영자, 현지 중요기업 경영자 및 현지정부 주요 책임자들과 구축한 관계적 특성이 해외자회사 내·외적 네트워크의 지식습득과 성과에 미치는 영향에 대하여 고찰하였다. 본 연구의 결과에서 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도는 해외자회사가 본사에서 축적된 지식을 습득하는데 긍정적인 영향을 미쳤다. 한편 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰는 현지 비즈니스 지식을 습득하는데 긍정적 영향을 미쳤지만, 비공식적인 네트워크는 유의적 영향을 없었다. 그러나 이와 반대로 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 현지 제도적 지식습득에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식은 해외자회사 성과에 유의적 영향을 미쳤지만 현지 제도적 지식은 직접적인 영향은 없었다. 그러나 현지 제도적 지식은 본사로부터 습득하는 지식과 결합될 때 해외자회사 성과에 긍정적 영향을 미쳐 본사로부터 습득하는 지식과 상호보완적 역할을 하며, 현지 비즈니스 지식은 본사로부터 습득하는 지식과 결합될 때 성과에 부정적인 영향을 미쳐 특성상 유사한 지식은 균형을 맞추는 것이 매우 어렵다는 사실을 시사하고 있다.

주제어: 글로벌학습, 비공식 네트워크, 현지 비즈니스 지식, 현지 제도적 지식, 자회사성과

1. 서론

다국적기업 글로벌 네트워크에서 해외자회사는 내적으로 본사와 다른 자회사와 연결되어 있으며 외적으로는 현지의 주요 고객, 공급업체, 정부기관 등과 다각적인 관계를 구축하고 있다(Ghoshal and Bartlett, 1990; Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 해외자회사가 본사로부터 이전받는 지식은 외국인비용(Hymer, 1976)을 극복하는데 있어 중요한 역할을 하지만 국제화에 필요한 경영 지식을 기업 자체로만 축적할 수는 없다(Gulati,

1999). 특히 해외자회사 역할에 대한 인식이 새롭게 정립되면서 자회사가 현지에서 구축한 외부적 연결(linkage)은 자회사 혁신과 자회사특유 우위의 중요한 원천으로 부각되고 있다(Rugman and Verbeke, 2001; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002).

해외자회사 내적 네트워크와 외적 네트워크의 학습은 그 동안 많은 학자들의 주목을 받아왔다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Gupta and Govindarajan, 2000; Alemeida and Phene, 2004). 비록 기업이 국경을 넘어서 지식을 이전하는데 시장메커니즘보다 효율적인 수단으로 간주되

논문접수일: 2008. 3 게재확정일: 2008. 10
* 본 연구를 위해서 연세대학교 경영연구소의 연구비가 지원되었습니다.

지만(Kogut and Zander, 1993), 지식 자체의 암묵성과 지식 제공자와 수령자의 특성, 본-자회사 간 커뮤니케이션 채널 등 문제로 인하여 다국적기업에서의 지식이전은 여러 가지 내부적인 제약에 부딪치게 된다(Gupta and Govindarajan, 2000; Kostova and Roth, 2002). 한편 해외자회사가 현지에서 습득하고자 하는 지식은 '국가특유의 지식'으로서 경험적 지식의 특성을 가지기에 현지 상황맥락을 이해하고 '실행을 통한 학습'을 통해서만 효율적인 습득이 가능하다(Johanson and Vahlne, 1977).

해외자회사가 현지에서 습득하고자 하는 지식은 현지 비즈니스 지식과 제도적 지식으로 구분된다(Eriksson *et al.*, 1997, Chetty, Eriksson and Lindbergh, 2006). 현지 비즈니스 지식과 제도적 지식의 결합은 국제화과정에서의 중요한 장애요인으로서 해외자회사 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다(Eriksson *et al.*, 1997). 최근 해외자회사 성과에 영향을 미치는 내·외적 네트워크를 통한 지식 습득의 방안으로 관계적 자본(relational capital)과 같은 경영자간 구축된 관계적 특성이 그 중요성을 더해 가고 있다(Lane, Salk and Lyles, 2001; Yli-Renko, Autio and Sapienza, 2001). 그럼에도 불구하고 경영자간에 구축된 개인적 차원의 관계적 자본이 지식습득에 미치는 영향에 관한 연구는 아직 많이 이루어지지 않고 있으며, 습득된 지식이 성과에 미치는 영향까지 고려한 통합적인 연구는 더욱 미흡한 실정이다. 이러한 기존 연구의 한계점을 보완하기 위하여 본 연구는 마이크로-매크로(micro-macro)관점에서 중국 진출 한국기업 경영자들이 본사 경영자, 현지 중소기업 경영자 및 현지정부 주요 책임자간에 구축된 개인적 관계가 해외자회사 지식습득과 성과에 미치

는 영향을 분석함으로써 다음과 같은 학문적 기여를 하고자 한다.

첫째, 해외자회사 내·외적 네트워크 학습에 있어 중요한 역할을 하는 경영자간에 구축된 공식적·비공식적 관계가 지식습득에 미치는 영향을 밝혀냄으로서 다국적기업의 글로벌학습을 통한 전략개발에 도움을 주고자 한다. 특히 기존의 연구들이 대부분 글로벌학습에 있어 경영자 파견 여부만 고려하였기에(Bjorkman *et al.*, 2004), 경영자 역할에 대한 보다 심도있는 분석이 시급한 상황이다.

둘째, 본 연구는 해외자회사가 현지에서 습득하는 지식을 현지 비즈니스 지식과 제도적 지식으로 구분하고(Eriksson *et al.*, 1997), 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 습득하는 지식이 상호 결합될 때 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 서로 다른 유형의 지식이 성과에 미치는 역할을 명확히 하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 해외자회사 역할의 변화

다국적기업은 일반적으로 본국에서 축적한 지식을 해외시장에서 활용하기 위하여 해외직접투자를 선택한다(Hymer, 1976). 다국적기업을 위계조직으로 파악하는 이러한 관점은 다국적기업이 보유하고 있는 지식은 본사에서 창출되고 자회사는 본사에 일방적으로 의존하는 수직적 존재로 인식하고 있다. 그러나 최근에 글로벌학습에 대한 관심이 고조되면서 해외자회사를 새로운 지식습득의 원천으로 인식하는 관점이 학자들의 관심을 끌고 있다(Rugman and

Verbeke, 2001; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002). 세계중심주의(geocentric)기업(Perlmutter, 1969), 초국적기업(Bartlett and Ghoshal, 1989), 'N-form'(Hedlund, 1994) 등과 같은 새로운 기업 개념의 출현은 다국적기업의 지식은 본사뿐만 아니라 세계 각지에 폭 넓게 널려있는 해외자회사에서도 창출되며 기업경쟁력 향상에 기여함을 시사한다. 또한 Bartlett and Ghoshal(1989)은 해외자회사를 전략적 리더, 공헌자, 수행자, 블랙홀로 구분하였으며 주어진 역할에 따라서 해외자회사를 차별적으로 관리해야 함을 강조하였다.

글로벌 네트워크조직에서 해외자회사는 본사와 다른 자회사와 내적 네트워크를 구성하고 있으며 외적으로는 현지의 주요 고객, 공급업체 정부와 다각적인 협력관계를 구축하고 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 해외자회사 내적 네트워크에서 가장 중요한 관계는 본사와 자회사간의 연결인데, 이는 해외자회사가 다른 자회사로부터 자본, 기술, 지식을 지원받기는 하지만 이러한 지원은 본사만큼 크지 못하기 때문이다(Birkinshaw and Hood, 1998). 한편 해외자회사는 외부 협력업체와의 연결을 통하여 현지의 새로운 지식을 습득할 수 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Almeida and Phene, 2004). 해외자회사가 현지 주요 고객, 공급업체, 정부 등 협력업체와 구축한 외부적인 연결은 현지 상황맥락(context) 이해에 도움을 주어 암묵적 지식을 보다 용이하게 습득할 수 있게 한다(Johanson and Vahlne, 1990).

2.2 관계적 자본

사회적 자본은 물적자본과 인적자본과 함께 기업

에게 경쟁우위를 가져다주는 중요한 자산으로서 타인과의 사회적인 관계에 의해 형성되며 외부 행동 주체와의 연결에 의해 실질적인 경쟁우위가 창출된다(Coleman, 1990). Nahapiet and Ghoshal (1998)은 사회적 자본을 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원으로 나누어 설명하였으나, 다국적기업 글로벌학습에 관한 연구들은 관계적 차원의 사회적 자본에 더 많은 관심을 보이고 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Dhanaraj *et al.*, 2004).

관계적 차원의 사회적 자본에서 가장 중요한 것은 신뢰이다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 신뢰는 타인의 미래 행동이 자신에게 호의적이거나 또는 최소한 악의적이지는 않을 것이며, 어느 한쪽도 다른 쪽의 취약점을 악용하지 않을 것이라는 확신으로서(Robinson, 1996), 약속이행에 대한 기대와 기회주의 행동에 대한 억제를 포함하고 있다. 개인과 조직은 상호간 신뢰를 통하여 바람직한 규범을 형성하여 안정적인 관계를 유지할 수 있으며(Dore, 1992), 기업간 지식이전에 중요한 역할을 하게 된다(Gupta and Govindarajan, 2000; Kostova and Roth, 2002). 한편, 중국에서는 관시(guanxi)와 같은 비공식적 네트워크를 기업경영에 있어 중요한 도구로 활용하여 왔다(Park and Luo, 2001; Peng and Luo, 2000). 전환기에 있는 중국은 '제도적 공백'(Khanna and Palepu, 1997)으로 인하여 사회시스템이 완비되어 있지 않아 비공식적인 네트워크가 정보획득 및 거래비용을 낮추는 중요한 수단으로 사용되고 있다(Xin and Pearce, 1996). 이에 Park and Luo(2001)는 비공식적 네트워크를 통하여 획득하는 정보는 정상적인 거래를 통하여 얻는 정보보다 더 진실할 수 있다고 하였으며, Yeung and Tung

(1996: p.54)은 '무엇을 알고 있는 것보다 누구를 알고 있는가 하는 것이 더욱 중요하다.'고 주장하였다.

이러한 기존문헌에 근거하여 본 연구는 경영자간 신뢰와 비공식적 네트워크를 관계적 자본의 중요한 구성요인으로 고려한다.¹⁾ 또한 중국에서 구축한 비공식적 네트워크를 현지 중소기업 경영자와의 비공식적 네트워크(local business networking)와 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크(local political networking)로 구분하고 경영자간 신뢰 및 커뮤니케이션 빈도와 함께 해외자회사 내·외적 네트워크 지식습득에 미치는 영향을 고찰한다.

2.3 비즈니스 지식과 제도적 지식

해외시장에 진출한 다국적기업이 성공적으로 사업을 수행하기 위해서는 현지의 고유한 경영환경과 소비자 기호 등에 대한 지식을 축적할 필요가 있다(Eriksson *et al.*, 1997). 해외자회사가 현지에서 습득하는 지식은 Johanson and Vahlne (1977)가 지적하였듯이 '국가특유의 지식'으로서 암묵적 성격이 강하기에 현지에서의 직접적인 경험을 통하여서만 습득이 가능하다. 한편, 현지에서 습득하는 경험적 시장지식은 크게 '비즈니스 지식'과 '제도적 지식'으로 구분할 수 있다(Eriksson *et al.*, 1997). 여기서 비즈니스 지식은 현지의 주요 고객, 공급자, 시장 등에 관련된 경험적 지식을 말하며 제도적 지식은 현지정부, 문화, 제도적 프레임워크(framework), 규범, 가치 등에 관련된 경험적 지식을 의미한다(Eriksson *et al.*, 1997). 현

지 비즈니스 지식과 제도적 지식의 결여는 기업이 국제화를 추진하는데 있어 중요한 장애 요인으로서(Eriksson *et al.*, 1997), 다국적기업은 국제적 경험을 많이 축적할수록 현지지식의 중요성을 더욱 실감하게 된다(Chetty, Eriksson and Lindbergh, 2006).

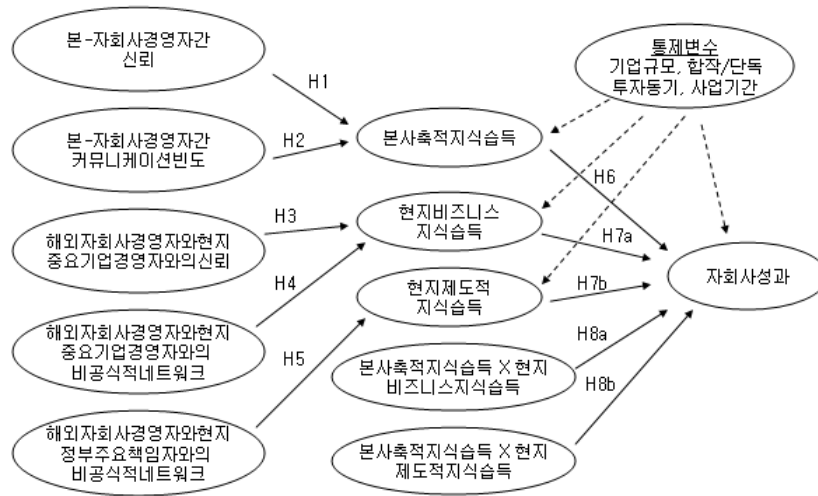
현지 비즈니스 지식과 제도적 지식은 기업 외부적인 지식으로서, 이러한 지식을 습득하기 위해서는 현지 상황맥락에 배태될 필요가 있다. 이는 현지 네트워크에 배태된 기업들 간에는 일반적으로 상호호혜성(reciprocity)과 신뢰가 존재하고 거래관계의 지속성이 유지되므로, 상대방으로부터 암묵적인 지식을 이전받는데 필요한 도움을 용이하게 이끌어낼 수 있기 때문이다(Uzzi, 1997). 또한 외부적인 연결을 통하여 습득하는 현지 비즈니스 지식과 제도적 지식은 기업간 루틴과 프로세스에 배태되어 있어(Dyer and Hatch, 2006), 외부경쟁자가 모방하기 어려우며 기업 경쟁력 향상에 기여할 수 있다.

III. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형의 설정

본 연구를 위한 이론적 모형은 <그림 1>과 같다. 이 연구모형에서 해외자회사 내적 네트워크에서 본사로부터 습득하는 지식은 (i) 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도에 의해 결정되고, 외적

1) 중국 고유의 특성인 판시는 관계의 친밀도와 질(quality)을 강조하는 관계적 차원의 사회적 자본과 많은 점이 유사하다. 예를 들어 판시와 신뢰는 모두 상호호혜성과 상호호혜성을 강조하며 이러한 관계를 구축하기 위해서는 많은 자원과 노력이 필요로 한다. 그러나 판시는 업무외적 비공식적인 관계를 강조하지만 신뢰는 업무 실행과정에서 형성된 공식적인 관계를 강조한다.



〈그림 1〉 연구모형

네트워크에서 현지 비즈니스 지식에 대한 습득은 (ii) 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰와 비공식적 네트워크에 의해 결정되며, 현지 제도적 지식에 대한 습득은 (iii) 해외자회사 경영자와 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크에 의해 결정되며, 해외자회사 성과는 (iv) 본사 지식에 대한 습득 정도, 현지 비즈니스 지식과 제도적 지식에 대한 습득 정도, 그리고 이들의 상호작용에 의해 결정된다는 통합적 연구모형을 설정하고 실증분석을 통하여 검증하고자 한다.

한편, 제시된 연구모형에서는 해외자회사 지식 습득과 성과에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 다른 요인들을 통제변수로 고려하였다. 우선 규모가 큰 기업일수록 보다 풍부한 인적 자원과 물적 자원을 보유하여 조직학습에 더 많은 자원을 투자하고 높은 성과를 달성할 가능성이 크므로(Gupta and Govindarajan, 2000; Delios and Beamish, 2001), 기업규모를 통제변수로 포함하였다. 또한 기존의 연구에서 현지기업과의 합작투자는 현지지식

을 획득하는 효율적인 방법으로서 제시되었고 기업 성과에 영향을 미치는 요인으로도 확인되었기에 (Lane, Salk, and Lyles, 2001; 박영렬·박용석·김민정, 2002; 이동기·조영곤·김명숙, 2003), 해당 자회사가 합작투자 형식으로 설립되었는가의 여부를 고려하였다. 끝으로 기존의 연구에서 현지 사업기간에 의해서도 지식습득 정도와 성과가 달라진다고 분석되었고(Luo and Peng, 1999), 중국 진출 한국기업은 진출동기에 의해서도 성과가 달라진다고 제시되었기에(장해지·박기안·김찬경, 2005), 현지 사업기간과 투자동기를 연구모형에 포함시켜 이러한 변수들의 영향을 통제하고자 하였다.

3.2 가설설정

3.2.1 내적 네트워크에서의 지식습득

다국적기업에서 본사 경영자와 해외자회사 경영자간 관계는 주인(principal)과 대리인의 관계와 유사하다(Eisenhardt, 1989). 일반적으로 본사와 해

외자회사는 지리적으로 멀리 떨어져 있고 문화적인 차이로 인하여 의사소통에 문제가 생길 수 있다. 이때문에 본사 경영자는 해외자회사 경영자에게 의사결정권을 위임하게 되는데, 이때 본-자회사 경영자간 신뢰는 자회사 경영자의 기회주의적 행동을 방지하는 중요한 역할을 하게 된다(Madhok, 1995). 또한, 본-자회사 경영자간 신뢰는 지식교환에 있어 상대방에게 전달한 지식이 나의 이익에 반하여 기회주의적으로 이용될 수 있다는 위험을 감소시켜 지식을 공개하고자 하는 동기를 증가시킨다. 이러한 점에서 본사에서 축적된 지식에 대한 습득은 신뢰관계 속에서 활발한 흐름이 유지될 수 있다. 특히 본사가 보유하고 있는 지식은 암묵적인 성격이 강하기에 본사의 지식을 습득하기 위해서는 장기적인 협력이 필요한데 본-자회사 경영자간 신뢰는 당사자들 간의 '선의(goodwill)'를 바탕으로 상호간의 협력을 추진하는 역할을 하게 된다(Dore, 1992).

가설 1: 본-자회사 경영자간 상호 신뢰는 자회사가 본사에서 축적된 지식을 습득하는 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

정보처리관점(information processing perspective)에 의하면 조직은 급증하는 정보 처리 양을 효율적으로 대처하기 위해서 정보의 흐름을 줄이거나 정보처리능력을 향상시키는 두 가지 방법을 선택할 수 있다(Egelhoff, 1988). 그러나 글로벌화가 심화되면서 환경 불확실성이 증가하기에 다국적기업에게 있어서 후자가 훨씬 더 효율적인 대안이다. 다국적기업은 정보처리능력을 제고하기 위해서 공식적 통합 메커니즘과 비공식적 사회화 메커니즘을 활용할 수 있는데, Gupta and Govindarajan(2000)은 다국적기업 지식이전에 관한 연구에서 본사 지식이

자회사로 이전하는데 있어 사회화 메커니즘이 공식적 통합 메커니즘에 비해 훨씬 효율적임을 발견하였으며 이와 유사한 맥락에서 Szulanski(1996)는 지식 제공자와 수령자간의 친숙하지 않은 관계가 지식교환을 저해하는 중요한 요인임을 밝혀냈다. 이는 지식제공자와 수령자간의 친숙한 관계가 쌍방 간의 교류에 있어서 개방성을 증가시키고 커뮤니케이션 채널을 풍부하게 해주는 역할을 하기 때문이다. 따라서 자회사 경영자들이 모회사 경영자들과 출장, 전화, 메일 등을 통하여 자주 접촉을 가지는 것은 지식습득에 필요한 효율적인 커뮤니케이션 채널의 구축에 기여할 수 있다(Ghoshal *et al.*, 1994).

가설 2: 본-자회사 경영자간 커뮤니케이션 빈도는 자회사가 본사에서 축적된 지식을 습득하는 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.2 외적 네트워크에서의 지식습득

현지 비즈니스 네트워크에서 기업 경영자간 신뢰는 협력을 이끌어 내는 중요한 전제조건으로서(Ring and Van de Ven, 1994), 상호호혜성을 바탕으로 기회주의 행동을 억제하고 감시비용과 협상비용을 줄일 수 있다(Dore, 1992; Zaheer, *et al.*, 1998). 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰는 경영자로 하여금 자신이 보유한 민감한 정보와 지식을 상대방에게 노출하여도 상대방은 이러한 정보와 지식을 타인에게 이전하지 않을 것이라는 확신을 주어 정보의 흐름을 증가시키고 암묵적인 지식에 대한 접근을 용이하게 한다(Yli-Renko, Autio and Sapienza, 2001).

만일 신뢰가 결여되면 지식 수령자는 제공자의 기회주의 행동을 예방하는 차원에서 지식의 진실성과

정확성을 검증하게 되는데 이는 수령자의 시간과 노력을 소비하여 지식습득의 효율성을 떨어뜨리게 된다. 반면 상호간 신뢰는 감시비용을 줄여 지식 수령자는 더욱 많은 시간을 새로운 정보와 지식습득에 할애할 수 있다(Dyer and Singh, 1998). 그러므로 해외자회사 경영자가 현지 중요기업 경영자와 높은 신뢰관계를 유지할 수 있다면, 해외자회사는 현지 네트워크에 쉽게 배태되어 이들 기업들이 보유한 암묵적인 비즈니스 지식을 직·간접적인 업무관계를 통하여 신속하게 효율적으로 학습할 수 있을 것이다.

가설 3: 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰는 자회사가 현지 비즈니스 지식을 습득하는 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

경영자간 비공식적 네트워크는 중국에 진출한 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 업무의 비공식적으로 구축한 관계가 자회사의 성공적인 경영에 미치는 영향과 이러한 관계를 구축하여 위하여 시간과 자원을 투입하는 정도를 말한다(Peng and Luo, 2000). 경영자간 비공식적인 네트워크 관계를 구축하고 유지한다는 것은 사회적 상호작용의 강도와 가치있는 정보, 지식 등과 같은 기업 외부적인 자원의 활발한 교류를 의미한다(Ramasamy, Goh and Yeung, 2006). 중국에서 경영자간 비공식적 네트워크는 현지 비즈니스에 있어 필수적인 조건으로서, 비공식적 네트워크의 유무, 질과 범위는 기업 경영의 성과에 매우 큰 영향을 미친다. 특히 전환기에 있는 중국은 사회 전반적으로 시스템이 완비되어 있지 못하기에 외국인 투자기업은 비공식적인 네트워크를 이용하여 환경 불확실성과 거래비용을 줄일

수 있으며 외부로부터 유용한 자원과 정보를 획득할 수 있다(Xin and Pearce, 1996). 일반적으로 현지 비즈니스 지식은 국가특유의 지식으로서 암묵적인 성격을 가지기에 현지 상황맥락을 이해하지 않고서는 습득하기 어렵다(Johanson and Vahlne, 1977). 그런데 경영자간 비공식적 네트워크는 상호간 이해와 중요한 정보에 대한 공유를 촉진시키고 협력에서 발생하는 문제에 대해 공통 관심을 표명한다. 또한 비공식적 네트워크를 통한 빈번한 접촉은 관계특유의 공유 지식을 만들어 내고(Dyer and Singh, 1998), 사전적 지식(prior knowledge)(Cohen and Levinthal, 1990)의 역할을 함으로써 지식습득에 기여를 할 수 있다.

가설 4: 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 비공식적 네트워크는 자회사가 현지 비즈니스 지식을 습득하는 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

해외자회사 외적 네트워크에서 현지정부는 중요한 시장 참여자 중 하나로서 기업경영에 미치는 영향은 중국과 같은 '신흥시장'에서 더욱 두드러지게 나타난다(Xin and Pearce, 1996). 비록 30년의 개혁·개방을 거쳐 기업에 대한 정부의 영향력이 많이 약화되었다고는 하지만 아직도 정부 주요 책임자는 특정된 프로젝트를 비준하거나 자원을 분배하는데 있어 막강한 파워를 지니고 있다(Walder, 1995).

해외자회사 경영자와 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 기업에게 경제적 이익을 가져다주는 중요한 정보를 획득할 수 있는 기회를 제공해 주는데, 이는 중국에서는 정부가 기업경영에 필요한 유용한 정보를 보유하고 있는 저장소 역할을 하기 때문이다(Park and Luo, 2001; Peng and

Luo, 2000). 그러나 이는 기업경영에 필요한 모든 제도적 지식을 비공식적 네트워크를 통하여 습득한다는 것을 의미하지는 않는다. 예를 들어 현지 법률, 법규, 규제 등에 관련된 제도적 지식은 명확하게 코드화되어 있어 습득이 비교적 용이하지만 현지 문화와 관습에 대한 지식은 암묵적 특성을 가지고 있어 실행을 통한 학습을 통해서만 습득이 가능하다. 그러나 많은 경우, 암묵지와 명백지는 불가분적으로서 서로 혼합되어 존재하고 있다(Nonaka, 1994). 이 때문에 해외자회사 경영자와 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 상호신뢰와 커뮤니케이션을 촉진시켜 제도적 지식 습득을 용이하게 할 수 있다. 이러한 관점과 일관하게 Luo(2001b)는 중국에 진출한 해외자회사 관한 연구에서 경영자간 개인적 관계가 정부와의 관계 형성을 촉진하는 중요한 요인임을 발견하였으며, Buckley, Clegg and Tan (2006)도 정부 관료와의 개인적인 친밀한 접촉으로 인하여 형성된 판시가 지식이전을 원활히 해준다는 사실을 발견하였다.

가설 5: 해외자회사 경영자와 현지 정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 자회사가 현지 제도적 지식을 습득하는 정도와 정의를 관계를 가질 것이다.

3.2.3 지식습득과 성과

해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식은 모회사가 본국에서 개발하고 축적한 생산기술, 마케팅 노하우, 경영관리기법과 같이 독점적우위를 구성하는 지식으로서 해외자회사가 외국인비용을 극복하는데 있어 중요한 역할을 한다(Hymer, 1976). 이러한 기업특유의 지식은 본질적으로 자원기반이론에서 중

요시되는 무형자산으로서 가치있고, 희소하며 대체 불가능한 특성을 가지고 있다(Barney, 1991). 또한 해외자회사가 모회사로부터 습득하는 지식은 일반적으로 경로의존적(path-dependent)으로 축적되어 암묵적이고 시간압축의 비경제성(time compression diseconomies)의 특성을 나타내기에 외부에서 이해하기가 어렵고 완전한 모방이 불가능하여 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다(Dierickx and Cool, 1989). 이 때문에 자회사가 모회사에서 축적된 지식을 많이 습득할수록 높은 성과를 달성할 가능성이 크다.

가설 6: 해외자회사가 본사에서 축적된 지식을 습득하는 정도는 자회사의 성과와 정의 관계를 가질 것이다.

해외시장에 진출한 다국적기업이 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 현지의 경영환경, 문화적 특성, 소비자 기호 등과 같은 새로운 지식에 대한 습득이 필요하다(Eriksson *et al.*, 1997). 해외자회사가 현지에서 습득하는 지식은 지역적 제한을 받는 기업특유 우위로서(Rugman and Verbeke, 2001), 현지 협력업체들과의 연결(linkage)에 의하여 창출되게 된다(Dyer and Singh, 1998). 중국에 진출한 다국적기업들은 비록 현지 협력업체들과 구조적으로 유사한 네트워크를 형성하였더라도 이들 사이에는 지식공유루틴이 다르기에 서로 차별화된 관계적 수익(relational rents)이 형성되게 된다(Dyer and Hatch, 2006). 따라서 차별화된 현지 네트워크 연결을 통하여 획득하는 비즈니스 지식과 제도적 지식은 외부 관계자가 이해하기 어렵기에 해외자회사에게 지속적인 경쟁우위를 가져다 줄 수 있다. 이러한 맥락에서 Andersson, Forsgren and Holm

(2002)은 스웨덴에 위치한 해외자회사에 관한 연구에서 현지 네트워크 배태성은 효율적인 조직학습을 추진하여 자회사 역량향상과 성과에 기여함을 발견하였으며, 한정화와 신중경(2006)은 중국에 진출한 한국기업이 현지에서 구축한 마케팅지식이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 보고하였다.

가설 7a: 해외자회사가 현지 비즈니스 지식을 습득하는 정도는 자회사의 성과와 정의 관계를 가질 것이다.

가설 7b: 해외자회사가 현지 제도적 지식을 습득하는 정도는 자회사의 성과와 정의 관계를 가질 것이다.

해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식은 초기 해외시장 진출 시 중요한 역할을 하지만 이러한 위위는 시간이 지나면서 경쟁자의 모방과 기술변화에 따라 가치가 감소될 수 있다. 이 때문에 해외자회사는 본사로부터 습득하는 지식을 활용하여야 할 뿐만 아니라 현지에서 부단히 새로운 지식을 습득하여야 한다(March, 1991). 해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식은 상호보완적 역할을 하는데, 시간의 흐름에 따라 기업은 기존지식의 활용과 새로운 지식의 탐색을 교차적으로 추구하게 된다(Weick and Westley, 1996). 예를 들어 Holmqvist(2004)은 소프트웨어개발과정에서 기존지식의 활용과 새로운 지식의 탐색은 조직내부에서 발생할 뿐만 아니라 조직외부에서도 발생하며, 지식활용은 지식탐색을 추진하는 동시에 지식탐색도 지식활용에 영향을 미침을 발견하였다. 비록 기존지식의 활용과 새로운 지식의 탐색은 상충관계(trade-off)에 있지만, March(1991)는 이들 지식간 균형을 맞추는 것이 기업 생존에 있어 극히 중요

함을 강조하였다. 이와 유사하게 Levinthal and March(1993, p105)도 “조직이 당면한 가장 중요한 문제는 기존지식을 충분히 활용하여 현재의 생존을 보장하는 동시에 충분한 자원을 투입하여 새로운 지식을 탐색함으로써 미래의 생존을 보장하여야 한다.”고 주장하였다.

해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식은 본국에서 개발하여 해외시장을 개척하는데 사용되는 지식으로서 지식활용 범주에 속하며, 현지에서 습득하는 비즈니스 지식과 제도적 지식은 새로운 지식탐색 범주에 속한다. 한편, 조직학습관점과 일관하게 Kogut and Zander(1992)는 자회사가 외부적 학습을 통하여 습득한 지식과 기업 기존지식의 통합과 결합(combination)은 기업의 생존과 성장에 있어 극히 중요함을 강조하였으며, Knott(2002)는 지식활용과 지식탐색은 상호보완적 역할을 함을 주장하였다. 이와 유사한 맥락에서 He and Wong(2004)은 실증분석을 통하여 지식활용전략과 지식탐색전략의 상호작용이 기업성과에 정의 영향을 미침을 발견하였으며, Luo(2002)는 중국에 진출한 다국적기업 해외자회사에 관한 연구에서 역량활용과 새로운 역량구축을 병행하는 기업이 한쪽만 강조하는 기업에 비해 성과가 높음을 발견하였다.

가설 8a: 해외자회사가 습득하는 현지 비즈니스 지식은 자회사가 본사로부터 습득하는 지식이 성과에 미치는 영향을 정의 관계로 조절할 것이다.

가설 8b: 해외자회사가 습득하는 현지 제도적 지식은 자회사가 본사로부터 습득 하는 지식이 성과에 미치는 영향을 정의 관계로 조절할 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본과 자료수집

본 연구에서는 중국 진출 한국기업 중에서 생산과 판매활동을 동시에 수행하거나 혹은 최소한 생산 활동을 진행하는 있는 자회사들을 분석의 대상으로 선정하였다. 설문조사를 위하여 본 연구는 KOTRA에서 발행한 '해외진출 한국기업 디렉토리 2005/2006(하)(중국편)'과 중국한국상회에서 발간하는 '2007년 중국한국상회회원명록'을 활용하였다.²⁾ 표본을 선정함에 있어서는 제조업을 영위하는 한국기업 중 2007년 현재 생산 활동을 개시한지 적어도 2년이 경과되지 않은 기업, 그리고 종업원 20인 미만의 소규모 기업과 한국에 본사를 가지고 있지 않는 기업을 제외하여 총 537개의 기업들을 무작위로 추출하여 설문조사 대상으로 선정하였다. 한편 실증분석을 위한 설문지 초안을 작성한 후, 세 개의 중국 진출 한국기업을 선정하여 이들 기업에 근무하는 부장급 이상 상위관리자들을 대상으로 사전 테스트를 하였으며 그들의 건의에 따라 설문지를 최종적으로 수정하였다.

설문조사는 2007년 9월 5일에서 2007년 11월 23일까지 약 3개월에 걸쳐 이루어졌으며 현지 한국기업 직접방문, 팩스, 이메일, 전화 등 다양한 수단을 사용하였다. 회수율을 높이기 위하여, 우선 조사 대상 기업들에게 일일이 전화를 걸어서 기업의 상위관리자를 파악한 후, 직접 통화하여 본 연구의 목적을 설명하고 협조를 요청하였다. 이러한 전화접촉에서 가능한 중국 현지에서 근무하고 있는 이사급 한

국인 주재원을 응답자로 선정하려고 노력하였으며, 만일 그러한 응답자의 선정이 곤란한 경우에는 상위 부장급 이상의 한국인 주재원을 응답자로서 선정하여 설문지를 부탁하였다. 그리고 이에 응해주신 잠재적인 응답자에 대해서 직접방문, 팩스 또는 이메일을 이용하여 설문지를 송부하였다. 그 결과 2007년 11월 23일까지 147개의 설문지가 회수되어 총 설문조사 대상 기업 기준으로 27.4%의 응답률을 기록하였다. 그러나 수거된 147개 설문지 중에는 순수하게 연구개발 활동만 수행한다고 응답한 설문지 1개, 설문지는 회수하였으나 제조업에 속하지 않는다고 응답한 설문지 3개, 한국에 본사가 없다고 응답한 설문지 8개, 회사설립 시간이 2006년이라고 응답한 설문지 2개, 그리고 현지사무소라고 응답한 설문지 2개가 포함되어 있었다. 따라서 이러한 설문지 16개를 제외하고 최종적으로 131개 설문지를 실제 분석에 사용하였다.

한편, 표본기업 특성 중 지역별 분포를 살펴보면 강소성이 29개(22.1%), 산동성이 28개(21.4%), 상해시가 21개(16.0%), 천진시가 19개(14.5%), 광둥성이 18개(13.7%)로서 전체 표본의 87.7%를 차지하였으며, 규모별 분포를 살펴보면 2007년 종업원 수가 20명에서 100명 사이인 기업이 44개(33.6%), 101명에서 300명 사이인 기업이 45개(34.4%), 301명에서 500명 사이인 기업이 19개(14.5%), 501명에서 1000명인 기업이 14개(10.7%), 1001명이상인 기업이 9개(6.9%)였다.

최종적인 통계분석에 앞서 본 연구는 설문조사에서 발생하는 non-response bias를 체크하기 위하여 설문지를 회수한 기업과 회수되지 않은 기업의 현지 사업기간과 종업원 수를 비교하였으며, 설문

2) 이 두 자료는 서로 다른 기관이 발간하였지만 리스트에 나오는 기업은 서로 중복되는 경우가 많았다. 따라서 이 두 자료를 상호 비교하고 보완하면서 기업을 선정하였다.

지를 회수한 날짜 기준으로 첫 번째 단계(early respondents)와 두 번째 단계(late respondents)로 나누어 설문지에서 응답한 현지 사업기간과 종업원 수를 비교하였다(Armstrong and Overton, 1977).³⁾ 그러나 t-test를 통하여 검증한 평균 사업기간과 종업원 수는 통계적으로 모두 유의하지 않아 non-response bias의 문제가 그다지 심각하지 않는 것으로 판단되었다(회수된 설문지와 회수되지 않은 설문지에서 사업기간: $t=-0.263$, $p=0.793$, 종업원: $t=0.986$, $p=0.325$; 첫 번째 단계와 두 번째 단계에서 사업기간: $t=0.552$, $p=0.581$, 종업원: $t=-0.257$, $p=0.798$).

4.2 변수 및 통계분석 방법

4.2.1 종속변수 및 통계방법

본 연구에서 최종적인 종속변수는 중국 진출 한국기업의 경영성과이다. 본 연구는 경영성과를 측정함에 있어서 재무적 지표를 획득할 수 없었기에 직접 경영자에게 경영성과를 물어보는 방법을 선택하고, 기존 문헌에 기초하여(Luo and Peng, 1999; Dhanaraj, *et al.*, 2004), 중국에서의 경영성과를 최근 3년간 평균 (i) 매출액 성장률, (ii) 수익성 성장률, (iii) 시장점유율, (iv) 목표대비 달성도, (v) 전반적인 만족도로서 측정하였다(7점 척도: 1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다). 한편, 본 연구는

통계적기법으로서 구조방정식 분석도구의 하나인 편최소제곱법(Partial Least Squares)을 사용하였다. 본 연구에서 LISREL과 AMOS 대신 PLS통계방법을 선택한 것은 첫째, PLS는 이론적인 모형이거나 측정방법이 아직 명확하게 확정되지 않은 초기 탐색적 연구에 적합한 통계기법이고(Chin, 1998), 둘째, 일반적으로 표본 수가 200개가 되어야 하는 LISREL과 달리 표본크기에 대한 제약이 적으며, 셋째, 관측변수들의 정규분포를 가정하지 않고 범주형 변수들에 대한 분석이 가능하다는 이점을 가지고 있기 때문이다.

4.2.2 독립변수

본 연구에서는 변수들을 측정하는데 있어서 가능한 기존의 연구에서 개발된 설문항목들을 사용하였다. 하지만 경우에 따라서 기존의 설문항목들을 수정하거나 새로운 항목들을 개발하였다. 왜냐하면 기존 연구에서 제시된 설문항목이 본 연구에 적합하지 않거나 필요한 설문항목을 발견할 수 없었기 때문이었다. 한편, 아래에 제시된 모든 설문항목들은 모두 7점 척도로 측정하였으며, 별도로 설명한 경우를 제외하고는 모두 '1=전혀 그렇지 않음, 4=보통, 7=매우 그러함'을 의미한다.

'본-자회사 경영자간 신뢰'는 Dhanaraj, *et al.* (2004), Kostova and Roth(2002)의 연구에 기초하여 약간한 수정을 거쳐서 본사 경영자와 해외자

3) KOTRA에서 발간한 '해외진출 한국기업 디렉토리 2005/2006(하)'에는 기업 설립연도가 표기되어 있고, 중국한국상회에서 발간한 '2007년 중국한국상회회원명록'에는 기업 설립연도와 종업원수가 표기되어 있다. 그러나 모든 기업들이 상세하게 표기된 것이 아니며 통계분석에서는 설문조사를 하였던 537개 기업을 모두 사용할 수 없었다. 한편 회수된 설문지는 10월 1일을 기준으로 두 단계로 구분하였는데, 이는 설문조사를 할 때(설문조사 기간: 9월 3일-11월 23일) 중국에서 국경절(10월 1일)로 인하여 기업들이 10월 1일-10월 7일 사이에 휴식을 하였기에 이 기간에 조사를 하지 못하여 기간이 명확하게 두 단계로 구분되었기 때문이다. 결과 사업기간 기준으로 회수되지 않은 기업은 366개, 종업원수 기준으로 회수되지 않은 기업은 204개를 비교대상으로 활용할 수 있었으며, 첫 번째 단계에 회수된 설문지는 91개, 두 번째 단계에 회수된 설문지는 57개였다.

회사 경영자가 (i) 약속이나 계약을 준수하려고 노력하는 정도, (ii) 자회사 경영자를 진실하고 신뢰적으로 대하는 정도, (iii) 본사의 진실한 상황을 말해주는 정도, (iv) 공동적인 관심과 업무목표에 대해 평등하게 토의하는 정도로 측정하였다.

‘본-자회사 경영자간 커뮤니케이션 빈도’는 Ghoshal, *et al.*(1994)의 방법을 그대로 적용하여 (i) 자회사 경영자가 본사 경영자와 이메일, 전화 등을 통하여 연락을 하는 빈도(7점 척도: 1=한 달에 한번 미만, 4=보름에 한번, 7=날마다), (ii) 자회사 경영자들이 본사에 출장을 가는 빈도(7점 척도: 1=1년에 한번 미만, 7=한달에 두 번 이상)로서 평가하였다.

한편, ‘해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자와의 신뢰’는 Zaheer, *et al.*(1998), McEvily and Marcus(2005)의 연구에 기초하여 약간한 수정을 거쳐서 (i) 상대방과의 약속을 준수하려는 정도, (ii) 상대방에서 피해를 주는 요구사항을 피하려는 정도, (iii) 상대방을 진실되고 신뢰적으로 대하는 정도, (iv) 상대방에게 자기의 진실한 상황을 말해주는 정도로서 측정하였다.

‘해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 비공식적 네트워크’는 경영자간 업무외 비공식적으로 구축한 관계가 자회사의 성공적인 경영에 미치는 영향과 이러한 관계를 구축하여 위하여 시간과 자원을 투입하는 정도로 정의하고, Atuahene-Gima, *et al.*(2006), Lee and Dawes(2005)의 연구에 기초하여 (i) 개인적 친분을 가지고 있는 정도, (ii) 식사나 취미생활을 하면서 개인적 시간을 보내는 정도, (iii) 업무외 전화 혹은 메일을 이용하여 연락을 하는 정도, (iv) 개인적 친분이 상호간 거래에 도움을 주는 정도로 측정하였다.

‘해외자회사 경영자와 현지정부 주요 책임자와의

비공식적 네트워크’는 Atuahene-Gima, *et al.*(2006), Li and Zhang(2007)의 연구에 기초하여 (i) 개인적 관계를 형성하기 위하여 시간과 자원을 할애하는 정도, (ii) 사업외 시간을 갖는 정도, (iii) 식사나 취미생활을 하면서 개인적 시간을 보내는 정도, (iv) 업무외 전화 혹은 메일을 이용하여 연락을 하는 정도로 평가하였다.

4.2.3 매개변수 및 조절변수

본 연구에서는 매개변수 및 조절변수의 역할을 하는 것은 해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 새롭게 습득하는 비즈니스 지식과 제도적 지식이다. ‘본사로부터 습득하는 지식’은 Gupta and Govindarajan(2000), Lane, Salk and Lyles(2001)의 연구에 근거하여 자회사가 다음 영역에서 본사로부터 제공받는 지식을 (i) 기초기술 및 응용기술 개발에 관한 정보, 지식, (ii) 신제품 디자인 및 제품개발에 관한 정보, 기술, 지식, (iii) 생산활동(생산공정 혁신, 관리 등)에 관한 정보, 기술, 지식, (iv) 판매, 마케팅, 유통활동에 관한 지식, 기법, (v) 일반적 경영관리에 관한 지식, 기법 등 5개의 설문항목으로 측정하였다(7점 척도: 1=전혀 제공받지 않는다, 7=매우 많이 제공받는다).

한편, 해외자회사가 현지에서 습득하는 ‘비즈니스 지식’은 현지에서 새로운 지식을 습득하거나 보유하고 있던 지식을 현지상황에 맞게 개조하는 정도로 정의하고, Tsang(2002), Eriksson *et al.*,(1997)의 연구를 참조하여 약간한 수정을 거쳐서 (i) 기초기술 및 응용기술 개발에 관한 정보, 지식, (ii) 신제품 디자인 및 제품개발에 관한 정보, 기술, 지식, (iii) 중국 현지 상황에 맞게 생산활동(생산공정 혁신, 관리 등) 수정하고 실행하는데 관한 지식, (iv)

중국에서 판매, 마케팅, 유통채널을 구축하는 관한 지식, 기법, (v) 중국 현지인의 특성에 맞게 경영관리를 하는 방법을 습득하는 정도를 7점 척도로 평가하였다.

해외자회사가 현지에서 습득하는 '제도적 지식'은 현지 법률, 문화, 관습, 금융제도 등에 관련된 지식으로서 Chetty, Eriksson and Lindbergh(2006)의 연구에 근거하여 (i) 중국의 문화와 관습에 관한 지식, (ii) 중국 현지 경영에 필요한 법률, 법규, 정책 등에 관한 지식, (iii) 중국 현지 금융 활동과 외환제도 등에 관한 지식, (iv) 관시(guanxi)와 같은 중국 고유의 특성에 관한 지식을 습득하는 정도를 7점 척도로 측정하였다.

4.2.4 통제변수

본 연구는 독립변수들이 측정하지 못한 요인들의 영향을 통제하기 위하여 몇 개의 변수들을 통제변수로 설정하였다. 해외자회사 규모는 2007년 현재의 종업원 수로 측정하고 로그를 취한 값을 사용하였으며, 합작/단독 여부는 단독투자면 '1' 합작투자면 '0'으로 더미변수로 코딩하였다. 현지 사업경험은 2007년에서 설립년도를 뺀 값으로 측정하였으며 투자동기를 통제하기 위하여 생산한 제품 중 50% 이상을 수출하면 수출지향성 투자로 판단하여 '1' 아니면 내수지향성 투자로 간주하여 '0'으로 더미변수로 코딩하였다(Luo, 2001a).

한편, 설문조사에서는 종속변수와 독립변수들에 대한 정보를 동일한 응답자로부터 수집하였기 때문에, 응답자의 주관적 의견에 의하여 이들 변수들 간의 관계가 왜곡되는 common method bias 문제가 발생할 가능성이 있다. 이러한 문제에 대처하기 위하여 본 연구는 설문조사지에서 종속변수를 측정하

는 문항들을 독립변수에 대한 문항들 뒤에 배치하였다. 이러한 방법은 응답자가 미리 종속변수가 무엇인지를 알고 독립변수에 대한 항목들을 주관적으로 응답할 가능성을 감소시켜준다(Salancik and Pfeffer, 1977). 그리고 본 연구에서는 common method bias의 심각성을 평가하기 위하여 Harman의 one-factor test를 실시하였다(Harman, 1967). 이 방법은 종속변수와 독립변수를 측정하는 항목들을 모두 포함한 요인분석을 실시하여, 하나의 요인이 변수들의 대부분 변량을 설명하는가를 검증하는 것이다. 본 연구에서 그 같은 요인분석을 실시한 결과 다수의 설명력 있는 요인들이 나타났을 뿐만 아니라 가장 설명력이 큰 요인은 전체 변량의 24.14%를 차지하고 있었다. 따라서 본 연구에서 common method bias의 문제는 그다지 심각하지 않다고 판단된다.

V. 분석 결과

본 분석에 앞서 먼저 측정항목에 대한 확인적 요인분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 1>에 정리되어 있다. PLS분석에서는 각 변수들의 측정항목수준의 집중타당성을 알아보기 위하여 주성분 요인분석 방식으로 요인적재량을 비교 검증하는데, 이 방법은 LISREL과 같은 공분산기반의 구조방정식 모형에서 사용되는 공통요인분석(Common Factor Analysis)에 의한 결과보다 10%정도 과대평가된 결과를 나타낸다(Chin, 1998). 이러한 이유로 PLS분석은 요인 적재량의 기준치를 최소한 0.6이상을 권장하고 있다. 본 측정모형에서 대부분 측정항목들이 0.7을 초과하였으며 t값도 통계적으로 유의하기에 측정

〈표 1〉 구성개념 집중타당성 및 신뢰성⁴⁾

변수		기호	요인적재치	T값	내적일관성	Cronbach's α	AVE
독립 변수	본-자회사 경영자간 신뢰	HT1	0.84	24.92	0.92	0.89	0.75
		HT2	0.90	33.07			
		HT3	0.86	19.09			
		HT4	0.87	19.97			
	본-자회사 경영자간 커뮤니케이션 빈도	CO1	0.80	8.99	0.84	0.61	0.72
		CO2	0.90	17.90			
	자회사 경영자와 현지 중요 기업 경영자간 신뢰	ST1	0.81	16.63	0.90	0.86	0.70
		ST2	0.79	14.62			
		ST3	0.91	55.25			
		ST4	0.83	21.71			
	자회사 경영자와 현지 중요 기업 경영자간 비공식적 네트워크	BN1	0.62	2.55	0.84	0.85	0.58
		BN2	0.68	3.03			
		BN3	0.91	3.54			
		BN4	0.80	3.28			
	자회사 경영자와 현지 정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크	PN1	0.89	40.33	0.95	0.93	0.82
		PN2	0.96	92.53			
PN3		0.92	37.72				
PN4		0.85	20.35				
매개 변수 조절 변수	본사 축적 지식 습득	HK1	0.87	32.42	0.92	0.89	0.69
		HK2	0.86	37.17			
		HK3	0.84	26.69			
		HK4	0.83	23.88			
		HK5	0.76	12.69			
	현지 비즈니스 지식 습득	BK1	0.72	6.65	0.85	0.77	0.53
		BK2	0.76	9.08			
		BK3	0.81	25.42			
		BK4	0.68	11.18			
		BK5	0.66	12.39			
	현지 제도적 지식 습득	IK1	0.81	19.58	0.91	0.87	0.72
		IK2	0.87	21.86			
IK3		0.83	15.66				
IK4		0.87	32.35				
종속 변수	자회사 성과	PE1	0.89	28.12	0.94	0.92	0.75
		PE2	0.88	35.57			
		PE3	0.81	18.24			
		PE4	0.85	27.51			
		PE5	0.91	47.70			

항목수준의 집중타당성을 만족시키는 것으로 판단되었다. 한편 측정항목의 신뢰성 검증을 위하여 동일한 구성개념을 반복 측정했을 때 측정값을 일관되게 얻을 가능성을 나타내는 내적 일관성 지표

4) 〈표 1〉에서 HT1, HT2 등과 같은 기호는 제4절 변수측정에서 서술한 측정항목들과 순서적으로 대응된다.

(Internal Consistency Reliability)를 사용하였다. 일반적으로 ICR값이 0.7이상이며 변수의 측정이 내적으로 일관성이 있다고 판단할 있는데(Fornell and Larcker, 1981), <표 1>에서 보듯이 모든 ICR값이 0.8을 초과하는 것으로 나타나 측정변수들이 신뢰성이 있는 것으로 판단되었다. 또한 Cronbach's alpha 값도 '본-자회사 경영자간 커뮤니케이션'변수를 제외하고 모두 0.7을 초과하여 만족스러운 결과를 보여주고 있다.

한편, 구성개념을 측정하기 위해 개발된 항목들이 해당 구성개념을 정확히 측정하고 있는가 하는 구성개념 수준의 타당성 검증은 집중타당성과 판별타당성 검증으로 분류된다. 이론적 기반의 구성개념과 실제 조작화된 측정도구 사이의 일치 정도를 측정하기 위한 집중타당성은 측정치의 AVE(average variance extracted)의 값으로 판단하며 0.5보다 클 때 집중타당성을 가진다(Fornell and Larcker, 1981). 각 구성개념에 대한 AVE값은 <표 1>에서 보듯이 0.53로부터 0.82까지로 모두 기준치 0.5를 넘어서, 본 연구의 각 구성개념은 집중타당성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 다음으로 구성개념에 대한

판별타당성은 AVE 제곱근 값이 해당 행과 열의 상관관계수 값보다 큰지를 조사하여 판단한다. 즉 하나의 구성개념과 그 측정치간 공유되는 AVE는 다른 구성개념들 간에 공유하는 분산보다 커야 한다(Fornell and Larcker, 1981; Chin, 1998). 이러한 기준에 따라서 <표 2>에서 확인할 수 있는 것과 같이 대각선에 있는 모든 구성개념의 AVE 제곱근 값이 다른 구성개념간의 상관관계 값을 초과하고 있어, 구성개념 수준의 판별타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

최종적인 통계분석 결과는 <표 3>에 제시되어 있다. 전반적인 구조모형에 대한 평가는 경로계수와 결정계수(R²) 값의 추정을 통하여 실시된다. 경로계수는 독립변수와 종속변수 사이의 관련성의 강도를 나타내며 결정계수는 종속변수에 대한 모형의 예측력을 나타내는 척도가 된다. 본 연구에서는 경로계수에 대한 통계적 유의성을 결정하기 위해 Bootstrap(재추출 100) 방법을 사용하였다.

구체적인 결과를 살펴보면, 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도를 측정하는 변수의 경로계수는 통계적으로 유의하며 정(+)의 계수를 가지

<표 2> 구성개념간 상관관계 및 판별타당성

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성과	0.87												
2. 본-자회사 경영자간 신뢰	0.27**	0.87											
3. 본-자회사 경영자간 커뮤니케이션 빈도	0.10	0.29**	0.85										
4. 현지 중요기업 경영자와의 신뢰	0.28**	0.57**	0.12	0.84									
5. 현지 중요기업 경영자와의 비공식적 네트워크	-0.02	0.12	0.05	0.19*	0.76								
6. 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크	0.07	0.13	0.02	0.15	0.29**	0.91							
7. 본사 축적 지식습득	0.29**	0.37**	0.35**	0.26**	-0.09	0.20	0.83						
8. 현지 비즈니스 지식습득	0.35**	0.46**	0.15	0.45**	0.08	0.21	0.35**	0.73					
9. 현지 제도적 지식습득	0.19	0.40**	0.04	0.39**	0.02	0.30**	0.26**	0.63**	0.85				
10. 현지 사업기간	0.05	0.17	0.11	0.17*	0.02	-0.02	0.09	0.09	0.24**	1.00			
11. 종업원(로그)	0.07	0.04	0.26**	-0.06	0.06	0.28**	0.10	-0.04	-0.07	0.25**	1.00		
12. 단독투자	0.01	0.06	-0.10	0.07	-0.08	-0.09	-0.16	-0.04	-0.10	-0.01	-0.24**	1.00	
13. 수출지향	-0.15	-0.18	0.13	-0.03	-0.05	-0.04	-0.01	-0.06	-0.11	0.03	0.06	0.28**	1.00
평균	4.29	5.51	5.07	5.37	4.52	3.79	4.67	4.77	4.98	6.93	5.22	0.80	0.69
표준편차	1.13	1.14	1.11	1.11	1.32	1.44	1.40	1.04	1.06	4.09	1.23	0.40	0.47

** p<0.01, * p<0.05

〈표 3〉 PLS경로분석 결과

가설	경로	예상기호	경로계수	T값
H1	본-자회사경영자간신뢰 → 본사축적지식습득	+	0.35***	3.95
H2	본-자회사경영자간커뮤니케이션빈도 → 본사축적지식습득	+	0.23***	3.00
H3	현지중요기업경영자와의신뢰 → 현지비즈니스지식습득	+	0.43***	5.35
H4	현지중요기업경영자와의비공식적네트워크 → 현지비즈니스지식습득	+	0.08	0.83
H5	현지정부주요책임자와의비공식적네트워크 → 현지제도적지식습득	+	0.40***	4.40
H6	본사축적지식습득 → 성과	+	0.20**	2.13
H7a	현지비즈니스지식습득 → 성과	+	0.25***	2.60
H7b	현지제도적지식습득 → 성과	+	-0.02	-0.22
H8a	본사축적지식습득 × 현지비즈니스지식습득 → 성과	+	-0.27**	-2.55
H8b	본사축적지식습득 × 현지제도적지식습득 → 성과	+	0.18*	1.94
통제	기업규모 → 현지제도적지식습득		-0.28***	-3.22
통제	기업규모 → 현지비즈니스지식습득		-0.04	-0.70
통제	기업규모 → 본사축적지식습득		-0.03	-0.56
통제	기업규모 → 성과		0.13*	1.65
통제	현지사업기간 → 본사축적지식습득		0.01	0.19
통제	현지사업기간 → 현지비즈니스지식습득		0.03	0.40
통제	현지사업기간 → 현지제도적지식습득		0.32***	3.61
통제	현지사업기간 → 성과		0.01	0.09
통제	수출지향 → 본사축적지식습득		0.08	1.25
통제	수출지향 → 현지비즈니스지식습득		-0.02	-0.46
통제	수출지향 → 현지제도적지식습득		-0.06	-0.89
통제	수출지향 → 성과		-0.24***	-2.80
통제	단독투자 → 본사축적지식습득		-0.19**	-1.99
통제	단독투자 → 현지비즈니스지식습득		-0.07	-1.10
통제	단독투자 → 현지제도적지식습득		-0.11	-1.38
통제	단독투자 → 성과		0.13*	1.73
construct			R Square Value	
본사축적지식습득			0.247	
현지비즈니스지식습득			0.214	
현지제도적지식습득			0.240	
성과			0.269	

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1, two tailed

고 있어서(p<0.01), 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도가 본사에서 축적된 지식을 습득하

는데 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1과 가설 2는 지지되었다. 해외자회사 경영자와 현지 중요기

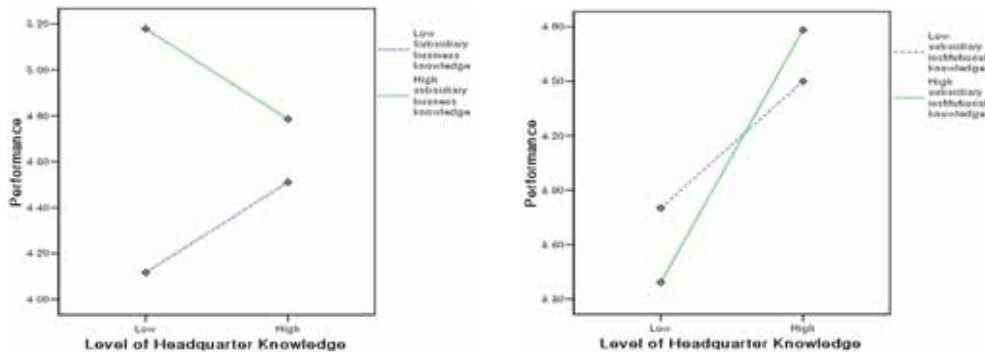
업 경영자간 신뢰는 높은 유의수준에서 현지 비즈니스 지식습득에 긍정적인 영향을 미치고 있어 가설3은 강력하게 지지되었지만($p < 0.01$), 현지 중요기업 경영자와의 비공식적 네트워크는 예측과 달리 유의한 영향을 미치지 못하여 가설4는 기각되었다. 반면, 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 가설5와 일치하게 제도적 지식습득에 높은 유의수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$).

다음으로 해외자회사가 본사에서 축적된 지식을 많이 습득할수록 자회사 성과가 높을 것이라는 가설6은 지지되었으며($p < 0.05$), 해외자회사가 현지에서 습득하는 비즈니스 지식은 높은 유의수준에서 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있어 가설7a도 강력하게 지지되었다($p < 0.01$). 그리고 해외자회사가 현지에서 습득하는 제도적 지식은 예상과 달리 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않아 가설7b는 기각되었다. 한편, 놀랍게도 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스

지식의 상호작용은 가설과 달리 오히려 성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설8a는 기각되었으며($p < 0.01$), 본사로부터 습득하는 지식과 현지 제도적 지식 상호작용의 경로계수는 통계적으로 유의하고 정(+)의 계수를 가지고 있어서 가설8b는 지지되었다($p < 0.1$).

한편, <그림 2>는 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 습득하는 지식의 상호작용을 도식화한 것이다.⁵⁾ <그림 2>에서 알 수 있듯이 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식의 상호작용은 현지 비즈니스 지식의 감소로 인하여 오히려 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본사로부터 습득하는 지식과 현지 제도적 지식의 상호작용은 제도적 지식이 높은 그룹에서 낮은 그룹에 비하여 성과가 높은 것으로 나타나 가설 8b와 같은 결과를 보여주고 있다.

통제변수들 가운데서는, 기업규모가 클수록 현지 제도적 지식습득을 게을리 하는 경향이 있지만 현지 사업기간은 그러한 영향을 감소시키는 역할을 함을



<그림 2> 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 습득하는 지식의 상호작용

5) 상호작용 효과를 보다 직관적으로 보여주기 위하여 Aiken and Stephen(1991)의 연구에 기초하여 simple slope test변환을 실행한 후, 본사로부터 습득하는 지식, 현지 비즈니스 지식, 현지 제도적 지식을 평균(mean)으로부터 하나의 표준편차(one standard deviation)를 더하여 지식습득이 높은 그룹으로, 지식습득 평균(mean)으로부터 하나의 표준편차(one standard deviation)를 빼어서 지식습득이 낮은 그룹으로 구분하여 분석을 실행하였다.

확인할 수 있었다. 한편 합작투자로 진출할 경우 현지 자회사는 본사로부터 더 많은 지식을 습득하려는 경향이 있는 것으로 나타났는데, 이는 한국기업이 현지 합작파트너에 비해 더 많은 선진적인 지식을 보유하고 있어 현지 합작기업은 그러한 지식습득을 위한 노력을 하고 있음을 시사한다. 끝으로 단독투자로 중국에 진출하거나 내수시장공략을 주요 목적으로 하는 한국기업이 성과가 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

본 연구의 결과에서 가장 놀라운 발견은 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식의 상호작용이 오히려 해외자회사 성과에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다. 따라서 전체 표본기업을 현지 사업기간의 고저($median=6$)에 따라 구분하고 각각 PLS 분석을 실시하였다(〈표 4참조〉). 또한 서로 다른 그룹간 같은 경로에 대한 경로계수 차이가 통계적으로 유의한가를 검증하기 위해서 Tsang(2002)의 연구를 참고하여 경로계수에 대해 T검증을 실시하였다.⁶⁾ 한편, 〈표 4〉에서 보듯이 저경험 그룹에서는 현지에서 습득하는 비즈니스 지식이 성과에 긍정적인 영향을 미치지만 고경험 그룹에서는 본사로부터 습득하는 지식이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본사로부터 습득하는 지식은 초기에 현지경영에 필요한 지식을 습득하지 못한 관계로 그 역할을 제대로 발휘하지 못하지만 일정한 기간이 지나서 현지경영에 필요한 지식을 습득하고 나서 성과에 기여를 함을 의미한다. 즉 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 습득하는 비즈니스 지식은 일정한 기간을 두고 순서적으로 성과에 영향을

미칩을 시사한다.

VI. 분석결과의 논의

위에서 살펴본 실증분석의 결과는 해외자회사가 본사로부터 습득하는 지식은 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도의 영향을 받는다는 사실을 제시한다. 이러한 결과는 경영자간 사회화 메커니즘(Gupta and Govindarajan, 2000)과 커뮤니케이션(Ghoshal *et al.*, 1994)의 역할을 강조한 기존의 연구들과 일관하게 본-자회사 경영자간 신뢰와 전화, 이메일 등을 통한 직접적인 접촉은 본사에서 축적된 지식을 효율적으로 해외자회사로 이전시키는 중요한 요인이라는 점을 시사한다.

한편 기존의 연구에서는 경영자간 신뢰와 비공식적 네트워크가 정보교류와 학습을 촉진하여 역량향상과 기업성과에 기여함을 발견하였지만(Zaheer *et al.*, 1998; McEvily and Marcus, 2005; Park and Luo, 2000), 경영자간 신뢰와 비공식적 네트워크가 현지 비즈니스 지식습득에 미치는 직접적인 영향을 분석한 경우는 드물었다. 그러한 점에서 본 연구의 결과는 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰가 현지 비즈니스 지식습득에 긍정적 영향을 미친다는 분명한 증거를 제시해 주고 있다. 그러나 예상과 달리 현지 중요기업 경영자와의 비공식적 네트워크는 비즈니스 지식습득에 직접적인 영

6) 구조방정모델 PLS분석에서 두 집단 간 동일한 경로에 대한 경로계수 차이를 검증하는 절차는 다음과 같다.

$$S_{pooled} = \sqrt{[(N_1 - 1)/(N_1 + N_2 - 2)] \times SE_1^2 + [(N_2 - 1)/(N_1 + N_2 - 2)] \times SE_2^2}$$

$$t = (PC_1 - PC_2) / [S_{pooled} \times \sqrt{(1/N_1 + 1/N_2)}]$$

여기서 S_{pooled} = pooled estimator for standard deviation, t = 자유도가 $N_1 + N_2 - 2$ 인 t 값, N_i = i 그룹의 샘플크기,

SE_i = i 그룹의 경로계수 표준오차, PC_i = i 그룹의 경로계수.

〈표 4〉 중국 현지 사업기간에 의한 두 그룹간 경로계수 비교

가설	경로	예상 기호	低중국현지경험(N=65)		高중국현지경험(N=66)		경로계수차 이유의성
			경로계수	T값	경로계수	T값	
H1	본-자회사경영자간신뢰 → 본사축적지식습득	+	0.59***	6.46	0.07	0.74	0.01
H2	본-자회사경영자간커뮤니케이션빈도 → 본사축적지식습득	+	0.11	1.27	0.37***	3.35	0.01
H3	현지중요기업경영자와의신뢰 → 현지비즈니스지식습득	+	0.52***	4.86	0.27**	2.55	0.01
H4	현지중요기업경영자와의비공식적네트워크 → 현지비즈니스지식습득	+	0.10	0.78	0.13	1.52	n.s.
H5	현지정부주요책임자와의비공식적네트워크 → 현지제도적지식습득	+	0.37***	2.78	0.34***	2.90	n.s.
H6	본사축적지식습득 → 성과	+	0.12	0.88	0.26*	1.94	0.01
H7a	현지비즈니스지식습득 → 성과	+	0.48***	3.16	0.23	1.47	0.01
H7b	현지제도적지식습득 → 성과	+	-0.11	-0.76	-0.09	-0.72	n.s.
통제	기업규모 → 본사축적지식습득		0.03	0.48	-0.09	-1.04	0.01
통제	기업규모 → 현지비즈니스지식습득		-0.16*	-1.65	0.02	0.19	0.01
통제	기업규모 → 현지제도적지식습득		-0.24*	-1.87	0.20*	1.85	0.01
통제	기업규모 → 성과		0.10	1.00	0.13	1.32	n.s.
통제	수출지향 → 본사축적지식습득		0.05	0.91	-0.02	-0.32	0.01
통제	수출지향 → 현지비즈니스지식습득		-0.03	-0.45	-0.10	-0.92	0.01
통제	수출지향 → 현지제도적지식습득		-0.19*	-1.82	-0.05	-0.82	0.01
통제	수출지향 → 성과		-0.17	-1.59	-0.14	-1.33	n.s.
construct			R Square Value				
본사축적지식습득			0.409		0.154		
현지비즈니스지식습득			0.345		0.123		
현지제도적지식습득			0.180		0.185		
성과			0.253		0.151		

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1, two tailed

향이 없었다.⁷⁾ 이러한 결과는 경영자간 비공식적 네트워크가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 Peng

and Luo(2000)의 주장과는 어긋나지만 중국 진출 한국기업의 성과를 분석한 한정화와 신중경(2006)

7) 본 연구는 대안모형으로서 현지 중요기업 경영자와의 비공식적 네트워크가 해외자회사 성과에 미치는 직접적인 영향도 분석하였지만 이러한 영향은 통계적으로 유의하지 않았다.

의 연구와는 일치되는 것이다. 이렇게 서로 다른 결과가 나타난 것은 여러 요인의 영향이 있을 수 있겠지만 일차적으로 중국 현지기업과 외국인투자기업이라는 연구표본의 차이에서 원인을 찾을 수 있다. 일반적으로 중국기업들은 현지 환경에 배태되어 있고 비공식적인 네트워크에 대한 이해가 깊어 그러한 관계를 보다 용이하게 이끌어낼 수 있지만 외국인투자기업은 현지 상황을 잘 파악하지 못하며 정당성 확보에서 실패할 가능성이 크기에 현지 비공식 네트워크 형성에 많은 어려움이 따르게 되기 때문이다.

본 연구의 실증분석에서는 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 제도적 지식습득에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전환기에 있는 중국에서는 비록 정부가 기업경영활동에 대한 간섭을 점차적으로 줄여가고는 있지만 정부가 아직도 중요한 시장 참여자로서 기업경영에 필요한 많은 중요한 정보와 제도적 지식을 보유하고 있는 저장소의 역할을 함을 간접적으로 시사하고 있다(Park and Luo, 2001; Peng and Luo, 2000). 또한 이러한 제도적 지식을 습득하는데 있어 정부 주요책임자와의 비공식적 네트워크가 중요한 채널역할을 함을 제시해주고 있다.

본 연구에서는 아울러 본사로부터 습득하는 지식과 현지에서 습득하는 비즈니스 지식이 해외자회사 성과에 긍정적인 영향을 준다는 증거를 발견하였다. 이러한 발견은 본사특유지식이 해외시장에서 외국인 비용을 극복하는데 중요한 역할을 한다는 Hymer (1976)의 주장과 현지경영에 필요한 비즈니스 지식의 결여가 기업의 국제화를 저해하는 중요한 요인이

라는 Eriksson *et al.*,(1997)의 주장과 일관하게 해외자회사가 높은 성과를 달성하기 위해서는 해외자회사 내·외적 네트워크에서의 지식습득이 반드시 필요한 사항임을 의미한다. 그러나 예상과 달리 현지 제도적 지식은 해외자회사 성과에 별다른 영향이 없어서 현지 제도적 지식은 직접적으로는 성과에 영향을 미치지 못함을 시사한다.

끝으로 본사로부터 습득하는 지식은 현지에서 습득하는 제도적 지식과 결합될 때 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그러한 영향은 강하지 않았다. 이는 독자적으로 자회사 성과에 영향을 주지 못하는 현지 제도적 지식은 본사로부터 습득하는 지식과 상호보완적인 역할을 함으로써 간접적으로 해외자회사 성과에 영향을 미침을 시사한다. 그리고 가장 흥미로운 결과는 단독으로는 모두 자회사 성과에 긍정적인 영향을 미치는 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식의 상호작용이 오히려 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 이러한 결과는 비록 가설과는 반대되지만 기업경영에서 지식활용과 지식탐색의 균형을 맞추는 것이 매우 어렵다는 Levinthal and March(1993)와 Leonard-Barton(1992)의 주장과는 일치되는 것이다. 특히 중국 진출 한국기업이 현지에서 습득하는 비즈니스 지식과 본사로부터 습득하는 지식은 일정한 기간을 두고 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 만일 기업경영과 직접적으로 연관이 되는 두 가지 지식을 동시에 추구할 경우, 해외자회사는 지식습득에 혼란을 느끼게 되어 명확한 기업전략 수립이 어렵게 될 가능성이 크다.⁸⁾ 그리고 또 다른 가

8) 다국적기업은 자신의 산업 여건, 자신의 역량 등을 고려하여 적절한 수준의 '통합-현지화' 전략을 결정하게 되는데(Prahalad and Doz, 1987), 다국적기업의 전략에 따라 지식습득 수준이 달라질 가능성이 크다. 현지화 전략을 추구할 경우 현지 비즈니스 지식을 많이 습득하여야 되겠지만 글로벌통합 전략을 추구할 경우에는 본사로부터 많은 지식을 습득하여야 된다. 만일 두 가지 지식습득을 적절히 조화할 수가 있으면 가장 좋은 결과를 얻을 수 있지만 Levinthal and March(1993)의 주장처럼 그러한 과정은 쉽지 않아 기업은 오히려 명확한 전략수립에 어려움을 겪을 수 있다.

능한 해석은 <그림 2>에서 보듯이 본사 지식에 대한 지나친 의존이 현지 비즈니스 지식에 대한 습득을 소홀히 하여 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 조직의 구조적 관성(structure inertia)은 새로운 환경에서의 학습을 저해하며(Hannan and Freeman, 1984), 때로는 이전의 핵심능력이 오늘의 핵심경직성(core rigidities)으로 전락되게 한다(Leonard-Barton, 1992). 중국 진출 한국기업은 기술과 기업경영관리기법에 있어 중국 현지기업에 비해 우위에 있기에 현지 비즈니스 지식에 대한 습득을 거부하는 경향이 있어(예, Not-Invented-Here 신드롬), 쉽게 성공함정(sucess trap)에 빠질 가능성이 높다(Levinthal and March, 1993). 특히 본 연구의 결과에서 현지 비즈니스 지식이 해외자회사 성과에 극히 중요한 영향을 주는 것으로 나타났는데 이러한 현지 비즈니스 지식의 결여가 성과에 부정적인 영향을 미쳤을 가능성이 크다.

Ⅶ. 결론 및 연구의 한계

본 연구는 마이크로-매크로(micro-macro)관점에서 기존의 연구에서 간과되었던 경영자간 에 구축된 공식적·비공식적 관계가 해외자회사 내·외적 네트워크의 지식습득과 습득된 지식이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구에서는 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도는 본사로부터 습득하는 지식에, 해외자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 신뢰는 현지 비즈니스 지식습득에, 해외자회사 경영자와 현지정부 주요 책임자와의 비공식적 네트워크는 현지 제도적 지식습득에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 한편, 본사로부터

습득하는 지식과 현지에서 습득하는 비즈니스 지식은 직접적으로 해외자회사 성과에 영향을 미치지만 현지 제도적 지식은 본사로부터 습득하는 지식과 결합될 때만 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 현지 비즈니스 지식은 본사로부터 습득하는 지식과 결합될 때 오히려 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 기업의 직접적인 경영에 연관된 특성상 서로 유사한 지식은 상호간 밸런스를 맞추는 것이 매우 어렵다는 사실을 시사하고 있다.

실무적으로 본 연구의 결과는 중국에서 높은 성과를 달성하기 위해서는 현지지식에 대한 습득한 반드시 필요한 사항임을 시사하고 있다. 특히 시장 진입 초기에 본사로부터 습득하는 지식보다 현지 비즈니스 지식이 성과에 미치는 영향이 더 크므로 현지의 상황에 적합한 유통 채널을 구축, 생산 활동 수정, 현지인의 특성에 맞는 경영관리기법 개발 등에 관한 정보와 지식을 습득하기 위하여 많은 노력을 하여야 한다. 한편 이러한 지식을 습득하기 위해서는 현지 상황맥락을 이해하여야 하는데 정상적인 거래를 통해서 구축된 경영자간 상호 신뢰가 비공식적 네트워크보다 현지 비즈니스 지식을 습득하는데 더 중요한 역할을 함으로 업무외적으로 비공식적 관계 구축에 많은 시간과 자원을 할애할 필요가 없음을 시사하고 있다.

끝으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 분석대상을 중국에 진출한 한국기업으로 한정하였기에 나타난 결과가 중국에 진출한 다른 나라 해외자회사에도 적용될 수 있다고 주장하기가 어렵다. 따라서 보다 보편적인 이론을 개발하기 위하여 본 연구에서 제시한 이론적 모형을 다른 나라 해외자회사 상황에 적용해볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 각 기업마다 한명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 개인의 주관적인 의견에 따라

서 분석결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 하나의 기업에 대하여 복수의 응답자로부터 자료를 수집하거나, 본-자회사 관계 관련 항목에 대해서는 자회사와 본사를 모두 조사해볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 횡단면적인 자료를 사용하였기에 본사로부터 습득하는 지식과 현지 비즈니스 지식의 상호작용이 가설과 다르게 나타났을 가능성이 있다. 따라서 보다 정교한 분석을 위해서는 2차자료를 사용하거나 종단면적 데이터를 구축하여 추가적인 분석을 진행할 필요성이 있다.

참고문헌

- 박영렬 · 박용석 · 김민정(2002), "합작기업의 지식습득에 영향을 미치는 요인에 대한 연구: 한국에 진출한 국제합작투자기업을 중심으로," **국제경영연구**, 제13권 제2호, 29-55.
- 이동기 · 조영곤 · 김명숙(2003), "한국기업의 중국자회사 성과 결정요인 연구," **무역학회지**, 제28권 제3호, 111-129.
- 장혜지 · 박기안 · 김찬경(2005), "해외직접투자의 성과요인에 관한 연구: 중국 진출 한국기업을 중심으로," **국제경영연구**, 제16권 제3호, 27-64.
- 한정화 · 신중경(2006), "중국 진출 한국 중소기업의 경영 성과 결정요인에 관한 연구," **국제경영연구**, 제17권 제4호, 105-126.
- Aiken, L. S. and Stephen, G. W.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, CA: Sage.
- Almeida, P. and Phene, A.(2004), "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNE and Host Country on Innovation," *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U.(2002), "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mailing Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.
- Atuahene-Gima, K., Li, H. and Luca, L. M. (2006), "The Contingent Value of Marketing Strategy Innovativeness for Product Development Performance in Chinese New Technology Ventures," *Industrial Marketing Management*, 35, 359-372.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. and Hood, N.(1998), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, London: MacMillan Press Inc.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W. and LI, L. (2004), "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 35, 443-455.
- Buckley, P. J., Clegg, J. and Tan, H.(2006), "Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China-The role of Guanxi and Mianzi," *Journal of World Business*, 41(3), 275-288.

- Chetty, S., Eriksson, K. and Lindbergh, J.(2006), "The Effect of Specificity of Experience on a Firm's Perceived Importance of Institutional Knowledge in an Ongoing Business," *Journal of International Business Studies*, 37, 699-712.
- Chin, W.(1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides GA (ed), Erlbaum: Mahwah, NJ: 295-336.
- Cohen, W. and Levinthal, D.(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coleman, J. S.(1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: Beklnap Press of Harvard University Press.
- Delios, A. and Beamish, P.(2001), "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. and Tihnyi, L.(2004), "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: the Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance," *Journal of International Business Studies*, 35, 428-442.
- Dierickx, I. and Cool, K.(1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dore, R.(1992), "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism," in R. Swedberg and M. Granovetter, editor, *The Sociology of Economic Life*, Colorado: Westview Press, 159-180.
- Dyer, J. and Singh, H.(1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. and Hatch, N. W.(2006), "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfer: Creating Advantage through Network Relationships," *Strategic Management Journal*, 27, 710-719.
- Egelhoff, W. G.(1988), *Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing Perspective*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Eisenhardt, K.(1989), "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. and Sharma, D.(1997), "Experimental Knowledge and Cost in the Internationalization Process," *Journal of International Business Studies*, 28, 337-360.
- Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981), "Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frost, T., Birkinshaw, J. and Ensign, P.(2002), "Center of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.(1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Ghoshal, S., Korine, H. and Szulanski, G.(1994), "Interunit Communication in Multinational

- Corporations," *Management Science*, 40, 96-110.
- Gulati, R.(1999), "Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gupta, A. and Govindarajan, V.(2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H.(1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harman, H. H.(1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam(2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis," *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hedlund, G.(1994), "A Model of Knowledge Management and N Form Corporation," *Strategic Management Journal*, Summer Special, 15, 73-90.
- Holmqvist, M.(2004), "Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration: an Empirical Study of Product Development," *Organization Science*, 15, 70-81.
- Hymer, S. H.(1976), *The International Operations of National Firms*, Cambridge: MIT Press.
- Johanson, J. and Vahlne, J.(1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J.(1990), "Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Khanna, T. & Palepu, K.(1997), "Why Focused Strategies may be Wrong for Emerging Markets," *Harvard Business Review*, 75, July-August, 41-51.
- Knott, A.(2002), "Exploration and Exploitation as Complements," N. Bontis, C.W. Choo, eds. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. Oxford University Press, New York.
- Kogut, B. and Zander, U.(1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capability, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kogut, B. and Zander, U.(1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kostova, T. and Roth, K.(2002), "Adoption of Organizational Practice by Subsidiary of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects," *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Lane, P. J., Salk, J. E., and Lyles, M. A.(2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Lee, D. Y. and Dawes, P. L.(2005), "Guanxi, Trust, and Long-term Orientation in Chinese Business Markets," *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Leonard-Barton, D.(19992), "Core Capabilities

- and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, 13, 42-62.
- Levinthal, D. A. and March, J. G.(1993), “The Myopia of Learning,” *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Li, H. and Zhang, Y.(2007), “The Role of Managers’ Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China’s Transition Economy,” *Strategic Management Journal*, 28, 791-804.
- Luo, Y.(2001a), “Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Marke,” *Journal of Management*, 27, 451-477
- Luo, Y.(2001b), “A Cooperative View of MNC-Host Government Relations: Building Blocks and Performance Implications,” *Journal of International Management*, 32(3), 431-451.
- Luo, Y.(2002), “Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises,” *Organization Science*, 13, 48-63.
- Luo, Y. and Peng, M.(1999), “Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance,” *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-295.
- Madhok, A.(1995), “Revisiting Multinational Firms’ Tolerance for Joint Ventures: A trust-based approach,” *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- March, J.(1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2, 71-87.
- McEvily, B. and Marcus, A.(2005), “Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities,” *Strategic Management Journal*, 26, 1033-1055.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S.(1998), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage,” *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I.(1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Park, S. and Luo, Y.(2001), “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms,” *Strategic management Journal*, 22, 455-477.
- Peng, M. W. and Luo, Y.(2000), “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link,” *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Perlmutter, H.(1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The multinational mission*, New York: Free Press.
- Ramasamy, B., Goh, K. W. and Yeung, M.(2006), “Is Guanxi(relationship) a Bridge to Knowledge Transfer?,” *Journal of Business Research*, 59, 130-139.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H.(1994), “Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships,” *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robinson, S.(1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract,” *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A.(2001), “Subsidiary Specific Advantage in Multinational Enter-

- prise," *Strategic management Journal*, 22(3), 237-250.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J.(1977), "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes," *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tsang, E.(2002), "Acquisition Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-doing and Learning Myopia," *Strategic Management Journal*, 23, 835-854.
- Uzzi, B.(1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Walder, A. G.(1995), "Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China's Transitional Economy," *American Journal of Sociology*, 101, 263-301.
- Weick, K. E. and Westley, F.(1996), "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron". In Clegg, S. R., Hardy. C. and W. R. Nord., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 440-458.
- Xin, K. R. and Pearce, J. L.(1996), "Guanxi: Good Connections as Substitutes for Institutional Support," *Academy of Management Journal*, 39, 1641-1658.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms," *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Yeung, I. and Tung, R. L.(1996), "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi(connections)," *Organization Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V.(1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, 9(2), 141-159.

The Effect of Manager's Relational Network on Knowledge Acquisition and Performance of Korean Firms in China: The Role of Trust and Informal Network

Jingxun Li* · Young-Ryeol Park**

Abstract

Drawing upon the organization learning theory and social capital perspective, this study aims to examine the influences of subsidiary top management's relational characteristics (i.e., parent-subsidiary managerial trust and communication, subsidiary-local firm managerial trust and business networking, subsidiary-local government officials' political networking) on subsidiary knowledge acquisition and performance in a transition economy. Furthermore, we classify local experiential knowledge into business knowledge and institutional knowledge, and investigate the moderating effects of the two types of local experiential knowledge and parent knowledge on performance respectively.

Using survey data from 131 Korean firms in China, we demonstrate that both parent-subsidiary managerial trust and communication help subsidiary's knowledge acquisition from the headquarter. In addition, subsidiary and local firm's managerial trust is positively associated with local business knowledge acquisition, while informal business networking does not have a significant effect on business knowledge acquisition. The results also reveal that political networking with local government officials increases the amount of local institutional knowledge the subsidiary acquires. This implies that the local government still controls significant portions of strategic resources and fine-grained information, causing the tendency of managers to maintain a 'disproportionately greater contact' with government officials.

Besides, our analysis discovers the positive effect of parent company's knowledge and local business knowledge on subsidiary performance. This finding suggests that it is necessary to

* Assistant Professor, College of Economics & Management, Yanbian University, China.

** Professor, School of Business, Yonsei University.

acquire local business knowledge for successful internationalization. We also find that the positive relationship between the parent company's knowledge and subsidiary performance is moderated by local institutional knowledge, whereas moderating effect of parent company's knowledge and local business knowledge is negatively related to subsidiary performance. These findings imply that parent company's knowledge and institutional knowledge are complementary while balancing parent company's knowledge and business knowledge is very difficult.

Key words: Global Learning, Informal Networking, Local Business Knowledge, Local Institutional Knowledge, Subsidiary Performance