



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

'일대일로' 정책에 따른 중국
전자상거래 기업들의 해외직접투자
전략 및 방안에 관한 연구
- 알리바바 사례를 중심으로 -

A Study on Foreign Direct Investment
Strategies of Chinese E-Commerce Companies
in accordance with the
'One Belt and One Road' Policy
- Focusing on the case of Alibaba -

濟州大學校 大學院

貿易學科

王 長 春

2021年 02月

'일대일로' 정책에 따른 중국
전자상거래 기업들의 해외직접투자
전략 및 방안에 관한 연구
- 알리바바 사례를 중심으로 -

A Study on Foreign Direct Investment
Strategies of Chinese E-Commerce Companies
in accordance with the
'One Belt and One Road' Policy
- Focusing on the case of Alibaba -




指導教授 洪 在 成

王 長 春

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2020年 12月

王長春의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 허윤석 
委 員 박진우 
委 員 홍재성 

濟州大學校 大學院

2020年 12月

A Study on Foreign Direct Investment
Strategies of Chinese E-Commerce Companies
in accordance with the
'One Belt and One Road' Policy
- Focusing on the case of Alibaba -

Chang-Chun Wang
(Supervised by professor Jae-Sung Hong)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for
the degree of Master of Business Administration

February. 2021

This thesis has been examined and approved.

.....
.....
.....

February. 2021

Department of International Trade
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목차

제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
제2절 연구 방법 및 범위	4
제2장 일대일로 정책 및 해외직접투자 이론적 고찰	5
제1절 일대일로 정책의 이론적 고찰	5
1. 일대일로 정책 체결 배경	5
2. 일대일로의 협력 초점 및 해외직접투자의 전략적 의의	7
제2절 해외직접투자 이론적 고찰	14
1. 해외직접투자의 정의	14
2. 해외직접투자의 동기 이론	16
3. 해외직접투자에 영향을 미치는 외부 요인	19
4. 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 동기	21
제3절 선행연구	23
제3장 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자	37
제1절 일대일로 관련국가에 투자 전반적인 추세	37
제2절 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 전략	50
1. 정부와 사회자본 협력(PPP)	51
2. 중외합자기업 설립	54
3. 다국적 M&A 투자	56
4. 해외 경제 무역 협력 단지 조성	57
제3절 투자 전략 별 해외직접투자 현황 분석	59
제4장 전자상거래 기업의 해외직접투자 사례분석 및 방안	63
제1절 알리바바 그룹 사례분석	63

1. 알리바바 그룹 소개	63
2. '일대일로'진 알리바바 그룹의 해외직접투자 현황	65
3. 알리바바 해외직접투자전략의 SWOT 분석	71
4. 알리바바 해외직접투자 성공전략 실행	75
제2절 중국 전자상거래 기업에 해외직접투자 활성화 방안	87
1. 개최국 제도와 정책 환경 분석	87
2. 정부, 기업, 금융 간의 협력 강화	88
3. 신흥시장 개척	88
4. 조직 구조를 최적화	89
5. 해외직접투자를 위한 국제화 인재 양성	89
6. 투자 이미지 제고	91
 제5장 결론	 92
 참고문헌	 94
 ABSTRACT	 103

<표 목차>

<표 2-1> 일대일로 관련국가	8
<표 2-2> 해외직접투자 패턴종류 방면에 선행연구	25
<표 2-3> 해외직접투자 결정요인 방면에 선행연구	26
<표 2-4> 투자 패턴 선택에 영향을 미치는 요인 방면에 선행연구	28
<표 2-5> 일대일로 정책에 대한 투자 상황 및 영향 방면에 선행연구	30
<표 2-6> 중국 전자상거래 기업의 투자 패턴 및 방안 방면에 선행연구	34
<표 3-1> 2019년 지방 해외직접투자 총량 지역별 분포	40
<표 3-2> 2015년-2019년 일대일로 국가 비 금융 직접투자액 비중도	44
<표 3-3> 정부와 사회자본 협력(PPP)	52
<표 4-1> 알리바바 그룹의 주요 업무 발전 과정	66
<표 4-2> 알리바바 해외직접투자전략의 SWOT 분석	74
<표 4-3> 마이진푸 해외 투자의 역정	81

<그림 목차>

<그림 3-1> 2010-2019년 중국 해외직접투자 총액의 전 세계 시장점유율	38
<그림 3-2> 2010-2019년 중국 해외직접투자 총액 현황	38
<그림 3-3> 2013-2019년 중국의 '일대일로' 국가 투자 총액	43
<그림 3-4> 2015-2019년 중국 비 금융 직접투자액	44
<그림 3-5> 2013-2019년 중국의 '일대일로' 국가 직접투자 총액	46
<그림 3-6> 2018년 중국의 '일대일로' 국가별 투자총액 상위 10개국	47
<그림 3-7> 2018년 말 '일대일로' 국가 직접투자량 상위 10개국	47
<그림 3-8> 2018년 말 중국의 '일대일로' 직접투자총액 업종	48
<그림 3-9> 2018년 말 중국의 ASEAN 해외 직접투자 재고업종	50
<그림 4-1> 2013년 중국 B2B 서비스 제공 업체 시장 점유율	69
<그림 4-2> 알리바바 그룹의 점차적인 일체화 발전	70

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

2000년 전, 아시아와 유럽 사람들은 아시아와 아프리카를 연결하는 중요한 무역 통로를 개척했는데, 이를 '실크로드'라고 불렀다. 고대 '실크로드'는 국경을 따라 문화 경제적으로 왕래하는 다리로서, 그리고 각 나라의 번영과 발전을 위한 중요한 역할을 수행하며, 세계 각국이 공유하는 역사적 문화유산으로서 동서 문명의 교류와 진보를 추진하는 데 중요한 공헌을 하였다.

2013년 9월, 시진핑(習近平)은 카자흐스탄의 Nazarbayev University에서 연설에서 모든 국가의 경제 연계를 보다 가깝게 하기 위해 새로운 협력 모델을 사용하여 "Silk Road Economic Belt"를 함께 구축하고 점차 대규모 협력을 형성 할 것을 제안 하였다. 2013년 10월, 시진핑(習近平)은 인도네시아 의회 연설에서도 이를 언급했다. 중국은 아세안 국가들과 해양 협력을 강화하고 해양 협력 파트너십을 개발하며 21세기 "해양 실크로드 (Maritime Silk Road)"를 공동으로 건설 할 의사가 있다. '일대일로 (一帶一路)'¹⁾는 '실크로드 경제벨트'와 '21세기 해상 실크로드'이다. 일대일로 전략은 중국이 제창한 발전 전략으로, 중국 현대화 건설의 의미와 함께 중국의 대외개방 전략의 2.0 업그레이드판이다.

2015년 3월 국가발전개혁위원회, 외교부, 상무부가 연합하여 발표한 '실크로드 경제벨트와 21세기 해상 실크로드 공동건설을 추진하는 비전과 행동' (《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的愿景和行動》)은 일대일로 이니셔티브가 전면적인 추진 단계에 들어섰음을 나타내며, '일대일로' 이니셔티브가 본격 추진되고 있음을 보여주는 것은 중국이 글로벌 경제 무역구도를 선도할 새로운 시기로 접어들고 있음을 보여 준다²⁾. '일대일로' 관련국가의 투자 환경에는 기초 시설이 열악하고, 환경오염 문제가 심각하며, 인구 밀도가 높은 등의 특수성이 있으며, 개발

1) 일대일로 : The Belt and Road, 약칭 B&R. 2013년 9월과 10월 시진핑 중국 국가주석이 각각 '신실크로드 경제대'와 '21세기 해상 실크로드' 건설을 위한 협력 제안을 내놓았다.

2) 宋勇超, 『一帶一路戰略下中國企業對外直接投資模式研究－基于多元Logit模型的實証分析』, 軟科學, 2017, pp.66-69.

도상국과 신흥 경제국으로서 발전 잠재력이 충분히 방출되지 못하고 있다³⁾. '일대일로' 전략은 중국의 기존 개방 전략과 투자 구도가 다르기 때문에, 중국 기업은 반드시 정확한 이해관계를 찾아, 적극적으로 '일대일로'를 따라 각국에 투자 협력을 전개해야 한다⁴⁾.

1980년대 이후 세계화는 널리 논의된 개념이 되었다. 정보기술의 고속 발전으로 자본, 기술, 노동, 상품, 정보 등이 전 세계 적인 범위에서 빠르게 이동할 수 있게 되었으며, 서로 다른 지역의 문화도 세계 범위에서 상호 침투하고 교류할 수 있게 되었다. 그래서 세계화는 인류 역사상 다층적이고 복잡하게 진행되고 있는 사회, 경제, 문화 현상이다. '일대일로' 발전 전략도 이런 국제적 배경에서 나왔다. 중국 기업의 해외직접투자 배경은 주로 글로벌 경제라는 것이다. 경제 세계화는 당대 세계 경제의 주요 특징 중 하나이며 경제 발전의 중요한 트렌드이기도 하다.

세계 경제의 지속적인 발전과 세계화의 심화로 인해 중국의 총 해외직접 투자가 급격히 증가했으며 2019년 현재 중국은 세계 2위의 해외투자국⁵⁾이었지만 중국의 해외 직접투자는 여전히 해결해야 할 숙제와 도전이 많다. 2013년 중국 정부가 '실크로드 경제벨트'와 '21세기 해상 실크로드'를 제안하자 세계 각국의 관심이 집중됐고, '일대일로' 관련국가 국가에 대한 중국 전자상거래 기업들의 투자 열기도 뜨거웠다. '일대일로' 전략은 중국 정부가 제안하자마자 높은 평가를 받았으며 국가 차원에서 중요한 개발 전략으로 여겨졌으며, 이는 중국의 해외직접투자에 필연적으로 큰 영향을 미칠 것이다.

21세기 들어 세계 인터넷이 발달하면서 전자상거래가 활발해졌고, 중국 자체의 경제 기반이 취약해 다른 서방국가에 비해 전자상거래 산업이 약세를 보이고 있다. 2000년대 초반 새로운 외국자본과 선진 전자상거래 기술이 꾸준히 중국에 녹아들어 중국 전자상거래의 발판을 마련했고, e-Bay와 아마존이 중국 전자상거래 시장에 진출하면서 중국 전자상거래 시장의 성장엔 새로운 활력이 됐다. 이 기간 동안 중국 전자상거래 기업들은 끊임없이 서방 전자상거래의 운영 패턴을 모방

3) 盧鋒, 李昕, 李双双, 姜志霄, 張杰平, 楊業偉, 『爲什么是中國? 一帶一路的經濟邏輯』, 國際經濟評論, 2015, pp.9-34.

4) 裴長洪, 于燕, 『一帶一路建設與我國擴大開放』, 國際經貿探索, 2015, pp.4-17.

5) 해외투자국 1위는 미국이다.

했으며, 게다가 국유민영외자로 구성된 전자상거래의 경쟁 구도를 형성했으며, 각종 기업들은 제한된 전자상거래 시장에서 치열한 각축을 벌였으며, 자신의 시장 점유율을 극대화하기 위해 각종 방법을 동원하였다. 전자상거래의 급속한 발전 추세에 따라 갈수록 많은 전자상거래 기업들도 인터넷의 시대적 조류에 순응하여 온라인 쇼핑 플랫폼에서 인터넷 판매를 시행하고 있다. 중국 정부는 ‘일대일로’ 정책을 내걸고 유능한 기업의 해외직접투자를 독려하고 있으며, 알리바바 그룹을 비롯한 중국 전자상거래 기업들은 해외시장 개척과 경영 확대를 위해 적극적인 해외직접투자를 하고 있다. 중국 전자상거래 회사들도 해외로 나가 글로벌 전자상거래 시장에 뛰어들기 시작했다.

‘일대일로’ 전략을 제안한 후, 노선을 따라 해당 지역에 대한 직접투자를 추가로 홍보하는 것은 시급히 해결해야 할 문제이다. 현재 중국 경제는 성장둔화 단계에 접어들었으며, 해외직접투자를 통해 국내 산업 구조의 업그레이드 및 전환을 안내하는 것이 매우 중요하다. 이에 본 연구는 중국의 일대일로 정책과 해외직접투자 전략을 사례분석 하여 중국 전자상거래 기업에 해외직접투자 활성화 방안을 제시하는 것이 목적이다. 본 논문은 중국 전자상거래 기업 알리바바 그룹 및 계열사의 해외직접투자의 현황과 전략 방안 등을 사례를 통해서 대중이 중국 전자상거래 해외직접투자에 대해 다 잘 알고 해외직접투자 전략을 잘 활용하여 투자 무역에 참여 할 수 있도록 한다. 또한 다른 전자상거래 기업들이 국가 정책을 어떻게 활용하고 해외직접투자를 할 수 있는지를 벤치마킹하고, 중국의 일대일로 정책을 활용해 중국 해외투자기업들과 더 나은 협력 할 수 있도록 한다.

제2절 연구 방법 및 범위

본 논문은 연구의 목적을 달성하기 위해서 관련 문헌과 국내·외에서 발간되고 있는 논문, 전문 서적과 뉴스, 통계 자료 등을 중심으로 문헌연구와 사례연구를 하였다. SWOT 분석방법을 통해 전자상거래 기업 내외·부 환경을 고려한 여러 가지 요소를 종합적으로 고려하여 현재 전략관리 연구에서 가장 많이 사용되는 모델 중 하나이다. 사례분석법을 이용해 기업의 해외직접투자 현황을 결합해 분석하는 전략 방안이다. 이와 관련하여 본 논문은 5장으로 구성되었다.

제1장은 서론으로 연구배경, 연구목적, 연구방법을 서술하였다.

제2장은 이론을 기반으로 일대일로 정책체결이 배경, 협력 초점, 의의에 대해 고찰하고 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 이론적 정의, 동기, 위부요인 대해 고찰하고 선행연구를 서술하였다.

제3장은 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 전략 및 현황 분석하였다.

제4장은 해외직접투자 전자상거래기업의 사례분석 및 활성화 방안을 제시하였다.

제5장은 본 논문의 결론을 정리하여 서술하였다.

제2장 일대일로 정책 및 해외직접투자 이론적 고찰

제1절 일대일로 정책의 이론적 고찰

1. 일대일로 정책 체결 배경

'일대일로'(The Belt and Road, 약칭 B&R)는 '실크로드 경제벨트'와 '21세기 해상 실크로드'의 약칭이다. 2013년 9월과 10월 시진핑(習近平) 중국 주석은 각각 '신 실크로드 경제 벨트'와 '21세기 해상 실크로드' 건설을 위한 협력 제안을 내놓았다.⁶⁾ 중국과 관련국들의 기존 다자간 기제에 의해 기존의, 그리고 효과적인 지역 협력의 장을 마련하고, 고대 실크로드의 역사적 기호를 빌려 평화 발전의 기치를 높이 들고, 관련국가 국가들과의 경제협력 파트너십을 적극적으로 발전시켜, 정치 상호 신뢰, 경제 통합, 문화 포용의 이익 공동체, 운명 공동체, 책임 공동체를 만들어 나간다.

2015년 3월 28일 중국 국가 발전 개혁위, 외교부, 상무부는 '실크로드 경제벨트와 21세기 해상 실크로드 공동건설을 위한 비전과 행동'(《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的願景與行動》)을 공동으로 발표해 '일대일로'의 공동건설 원칙, 프레임워크, 협력 중점, 협력 메커니즘 등을 명확히 했다. 일대일로 경제단지가 개방되면서 도급공사 사업이 3000개를 돌파했다. 2015년 중국 기업은 '일대일로' 관련 49개국에 전년 대비 18.2%의 직접 투자를 했다. 중국은 2015년 일대일로 관련국 서비스 아웃소싱 계약금액이 178억3000만 달러, 집행금액이 121억5000만 달러로 전년 동기 대비 각각 42.6%, 23.45% 증가했다.⁷⁾

지금 세계는 복잡하고 심각한 변화로 인해 글로벌 금융위기의 심도 있는 영향이 계속 나타나고 있고, 세계 경제의 완만한 회복과 분화, 국제 투자 무역구도와 다자간 투자 무역규제가 심화되고 있어 각국이 직면한 발전 문제는 여전히 심각

6) 中國共產黨新聞網: 正確認識'一帶一路', <http://cpc.people.com.cn/>

7) <http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydy1/tjsj/202008/20200802995601.shtml> 來源: 走出去公共服務平台, 2020-08-25.

하다. '일대일로'의 공동 건설은 세계 다극화, 경제 세계화, 문화 다변화, 사회 정보화의 추세를 따르고 열린 지역 협력 정신을 유지하고 세계 자유 무역 시스템과 열린 세계 경제를 유지하기 위해 최선을 다하고 있다. 공동건설 '일대일로'는 경제요소의 질서 있는 이동, 자원 효율적 배치와 시장적 깊이의 융합을 촉진하고, 각 나라의 경제정책을 조율하며, 보다 광범위한 수준, 보다 심층적인 지역협력을 추진하며, 개방과 포용, 균형, 보혜의 지역경제 협력구조를 공동으로 구축하는 것을 목적으로 한다. '일대일로'의 공동 건설은 국제 사회의 근본적인 이익에 속하며 인류 사회의 공동 이상과 아름다운 추구를 보여주고 있으며, 국제 협력과 글로벌 거버넌스의 새로운 모델을 적극적으로 탐구하고 세계 평화와 발전에 새로운 긍정적 에너지를 더할 것이다. '일대일로'의 공동 건설은 아시아유럽 대륙 및 인근 해양의 네트워크 상호 통신을 도모하고, 관련국가 국가 간의 네트워크 상호 통신을 위한 파트너십을 강화하며, 전방위, 다차원, 복합형 네트워크를 구축하여 각국의 다원적, 자주적, 균형적, 지속 가능한 발전을 도모한다. '일대일로'의 프로젝트는 관련국가(延線)의 각국의 발전전략이 맞아떨어지고, 역내 시장의 잠재력을 발굴하고, 투자와 소비를 촉진하며, 수요와 고용을 창출하고, 관련국가 각국 국민의 인문교류와 문명교류를 증진하며, 각국 인민들이 서로 상지(相知)하고, 신뢰하며, 조화(相信)하고, 안녕(和寧)하고 풍요로운 삶을 공유할 수 있도록 할 것이다.

현재 중국 경제는 세계 경제와 고도로 관련되어 있다. 중국은 대외 개방의 기본국책을 일관되게 견지하고, 전방위 개방의 새 틀을 만들어 세계 경제 시스템에 깊숙이 편입시킬 것이다. '일대일로' 건설을 추진하는 것은 중국의 대외 개방의 확대 및 심화 필요이자, 아시아, 유럽, 아프리카 및 세계 각국과 상호 이익 협력의 필요를 강화하는 것이며, 중국은 할 수 있는 범위 내에서 더 많은 책임의 의무를 지고 인류 평화 발전에 더욱 큰 공헌을 할 것이다.

2. 일대일로 협력 초점 및 해외직접투자의 전략적 의의

1) 일대일로의 협력 초점

일대일로 전략은 140여 개국에서 적극적인 호응과 참여를 이끌어냈다. 중국은 2019년 4월 19일 현재 125개국, 29개 국제기구와 일대일로 협력문서 173건을 체결했다. 상무부 자료에 따르면 2020년 1월부터 7월까지 중국 기업들은 '일대일로'를 따라 54개국의 비 금융 직접 투자에 7218억 위안을 투자 해 전년 대비 33.2% 증가 (1027억 달러, 전년 대비 28.9% 증가)했다. 같은 기간 전체의 17%를 차지해 지난해 같은 기간보다 4.5% 포인트 증가했으며 주로 싱가포르, 베트남, 태국, 라오스, 말레이시아, 인도네시아, 캄보디아, 필리핀, 아랍 에미리트, 카자흐스탄 등 국가에 투자했다.⁸⁾

8) 中國國家商務部對外投資與經濟合作司,
<http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/202001/20200102932445.shtml>

<표 2-1> 일대일로 관련국가

지역	국가
아시아 및 대만, 홍콩 및 마카오	아세안, 아프가니스탄, 파키스탄, 동 티모르, 필리핀, 대한민국, 캄보디아, 라오스, 몰디브, 말레이시아, 몽골, 방글라데시, 미얀마, 네팔, 일본, 스리랑카, 태국, 터키, 브루나이, 싱가포르, 이란, 인도, 인도네시아, 베트남, 중국 마카오, 대만, 홍콩.
서아시아 아프리카	알제리, UAE, 오만, 이집트, 에티오피아, 앙골라, 적도 기니, 토고, 에리트레아, 카보 베르데, 감비아, 콩고 (킨샤사), 콩고 공화국 (브라자빌), 지부티, 기니, 기니 비사우, 가나, 가봉, 짐바브웨, 카메룬, 카타르, 코모로, 코트 디부 아르, 쿠웨이트, 케냐, 레소토, 레바논, 라이베리아, 리비아, 르완다, 마다가스카르, 말라위, 말리, 모리셔스, 모리타니, 모로코, 모잠비크, 나미비아, 남아프리카, 남 수단, 니제르, 나이지리아, 시에라 리온, 세네갈, 세이셸, 사우디 아라비아, 수단, 탄자니아, 튀니지, 우간다, 시리아, 예멘, 이라크, 이스라엘, 요르단, 잠비아, 차드, 중앙 아프리카.
라틴 아메리카 및 오세아니아	아르헨티나, 안티가 바부 다, 오스트레일리아, 바베이도스, 파푸아 뉴기니, 바하마, 파라과이, 브라질, 페루, 볼리비아, 도미니카, 도미니카, 에콰도르, 피지, 그레나다, 콜롬비아, 코스타리카, 쿠바, 가이아나, 온두라스, 캐나다, 미국, 미크로네시아, 멕시코, 사모아, 수리남, 통가, 트리니다드 토바고, 바누아투, 베네수엘라, 우루과이, 뉴질랜드, 자메이카, 칠레.
유럽	유럽 연합, 알바니아, 아일랜드, 에스토니아, 오스트리아, 불가리아, 벨기에, 아이슬란드, 보스니아 헤르체고비나, 폴란드, 덴마크, 독일, 프랑스, 핀란드, 네덜란드, 체코, 크로아티아, 라트비아, 리투아니아, 룩셈부르크, 루마니아, 몰디브, 북 마케도니아, 노르웨이, 포르투갈, 스웨덴, 스위스, 샬버어, 키프로스, 슬로바키아, 슬로베니아, 스페인, 그리스, 헝가리, 이탈리아, 영국.
동유럽 및 중앙 아시아	아제르바이잔, 벨로루시, 러시아, 그루지야, 카자흐스탄, 키르기스스탄, 몰도바, 타지키스탄, 투르크 메니스탄, 우크라이나, 우즈베키스탄, 아르메니아.

출처: 일대일로 사이트 정리, <http://www.yidaiyilu.gov.cn/>

'일대일로'는 정책 소통, 시설 연계, 무역 원활, 자금유통, 민심 소통 등을 중점적으로 추진하자고 제안했다. 정책 소통 강화는 일대일로 건설의 중요한 보장이기도 하다. 정부 간 협력을 강화하고, 다차원적인 정부 간 거시정책 커뮤니케이션 체제를 구축하며, 이익의 융합을 심화시키고, 정치적 신뢰를 촉진하며, 협력에 새로운 공감대를 형성한다. 각국은 경제발전 전략과 대책에 대해 충분한 교류와

도킹을 하고, 지역협력 추진 계획과 조치를 공동으로 수립하여 협력 중의 문제를 협의하고, 실무협력 및 대형프로젝트 실시에 대한 정책적 지원을 제공할 수 있다. 지금까지 125개국이 중국과 '일대일로' 협력협정을 체결했고, 많은 나라도 '일대일로'를 자국의 발전전략과 도킹할 것을 제안했다. 중국이 러시아와 함께 제안한 유라시아경제연합, ASEAN이 제안한 상호 연계 총체적 기획, 카자흐스탄의 '광명의 길', 몽골의 '발(發)전(戰)의 길', 베트남의 '양량(兩一)의 한 바퀴' 등 '일대일로' 건설 각국은 구동존이(求同存異) 원칙에 입각해 국가 간 이익의 최대 공약수를 찾아 정책 소통 차원에서 성과를 거뒀다. 정책소통이라는 기초적인 작업을 더욱 잘 하기 위해서는 톱클래스 발전전략, 마스터플랜, 메커니즘 플랫폼, 구체적인 프로젝트의 네 가지 차원의 도킹이 강화되어야 한다. 각국 정부 고위층 간의 적극적인 상호작용을 통해 각국의 각종 자원을 충분히 활용하고, 협력의 중점 방향과 분야를 명확히 하며, 협력의 노선과 시간표를 확정하고, 다차원적인 정부 관공서 간, 집행기구 간 교류, 의사소통, 협의채널과 메커니즘, 사회조직 간 협력 플랫폼을 구축하여 시장 규율을 따르는 동시에 정부의 역할을 수행하며, 기업의 해외 프로젝트 진행을 위한 정책보장을 강화하고, 양호한 환경을 조성하며, 필요한 도움을 제공한다.

기반시설의 상호연통은 '일대일로' 건설의 우선 분야다. 관련 국가의 주권과 안전 관점을 존중하는 기초 위에서, 관련국가 국가는 인프라 건설 계획, 기술 표준 체계의 도킹을 강화하고, 공동으로 국제 간 통로 건설을 추진하며, 아시아의 각 차지역 및 아시아와 유럽 아프리카 사이를 연결하는 인프라 네트워크를 형성하는 것이 바람직하다. 기반시설인 녹색 저탄소화 건설과 운영관리를 강화하고, 건설에서 기후변화 영향도 충분히 고려한다. 교통 인프라의 핵심 통로, 핵심 노점과 중점 공정을 잡고, 우선 결여 구간을 관통하고, 병목 구간을 원활하게 하며, 도로 안전 방호 시설과 교통 관리 시설 설비를 갖추어 도로 통행 수준을 향상시킨다. 국제통관, 환적, 다식운송의 유기적 연결을 촉진하고, 규범을 호환하는 수송규칙을 점차적으로 형성하여 국제운송의 편리화를 실현하는 통일적인 수송협약체 설치를 추진한다. 항구 인프라 건설을 추진하고, 육수연계통로를 원활히 하며, 항만협력 건설을 추진하고, 해상항로편수를 늘리며, 해상물류 정보화 협력을 강화하였다. 민항이 전면적으로 협력할 수 있는 플랫폼과 메커니즘을 확충하고,

항공 인프라 수준을 더욱 빠르게 끌어올린다.

투자무역 협력은 일대일로 건설의 중점 내용이다. 투자 편리화를 가속화하고, 투자와 무역 장벽을 해소하며, 역내와 각국의 양호한 경영 환경을 구축하며, 온라인 국가와 지역과 자유무역 지역을 함께 상의하여 무역을 원활하게 하는 것이 주요 목표이다. '일대일로' 국가 간 무역 투자 활동의 더욱 융합 발전을 추진하기 위해서는, 무역 분야를 넓히고 무역 구조를 최적화하며, 무역 방식을 혁신하고, 국경을 넘나드는 전자 상거래, 현대 서비스 무역 등의 새로운 비즈니스 형태를 발전시켜야 한다. 투자 편리화 과정을 가속화하고, 투자 장벽을 철폐하며, 쌍무 투자 보호 협정을 강화하고, 이중 과세 협정 절차 상인을 피하고, 투자자의 합법적 권익을 보호하며, 변경 항구안의 통관 설비 요건을 개선하고, 정보 교환, 감독, 상호 인정, 법 집행과 공조를 강화하는 세관 협력 강화한다. 비관세 장벽을 낮추고, 공동으로 기술적 무역 조치의 투명성을 제고하고, 무역 자유화, 편리화 수준을 제고하며, 역내 국가, 지역 간의 자유무역 협정에 적극적으로 참여하여, 개방 수준과 정도를 부단히 제고한다.⁹⁾

자금유통은 일대일로 건설의 중요한 버팀목이다. '일대일로' 관련국가에는 70개 가까운 국가와 지역이 있는데, 대부분이 개발도상국으로서 금융시장이 발달하지 않아, 기존의 용자 패턴과 채널로는 인프라 건설을 포함하여 대량의 자금이 필요한 것을 만족시킬 수 없다. 일대일로 이니셔티브의 개발을 지원하기 위해 중국은 아시아 인프라 투자 은행 (AIIB), 실크로드 펀드, BRICS 개발 은행과 같은 주요 자금 플랫폼 구축을 주도하여 다양한 국가에서 대규모 프로젝트를 위한 광범위한 자금 조달 플랫폼과 채널을 제공했다.

민심 상통은 일대일로 건설의 사회적 근간이다. 실크로드 우호협력 정신을 전승·홍양 하고, 문화교류, 학술 왕래, 인재 교류 협력, 언론 협력, 청년과 부녀 교류, 자원 봉사 등을 광범위하게 전개하여, 쌍다자 협력의 심화를 위한 민의의 기반을 다지고 있다. '일대일로'는 나라의 국정이 다르고, 문화적 배경의 차이가 뚜렷하며, 교육 수준, 종교, 풍속도 다르다. 중국은 민심 사업을 안정적으로 추진하기 위해 대다수 국가가 정부 간 문화교류협력협정을 맺고 '문화부 '일대일로' 문

9) 國家發展改革委, 外交部, 商務部, 《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的願景與行動》, http://www.xinhuanet.com/world/2015-03/28/c_1114793986.htm

화발전 행동계획(2016~2020년)'(《文化部‘一帶一路’文化發展行動計劃(2016-2020年)》)을 수립하는 등 '실크로드 문화투어'를 만드는 데 주력하고 있다. 교육 분야에서는 공자학원(孔子學院), 공자학당(孔子學堂)을 등에 업고 중국어 학습자 수를 확대하고, 관련국가국과의 고등교육 교류 협력을 강화하였다. 언어, 교육, 문화, 예술, 체육, 학술, 자선사업, 위생안전, 과학기술 등의 분야에서 전 방위 적으로 네트워크가 통해야 일대일로에 대한 국가적 의구심을 해소하고 관련 사업의 전개와 추진에 길을 닦을 수 있다.

2) 일대일로 배경에서 해외직접투자의 전략적 의의

'일대일로'는 정치적 신뢰, 경제적 통합, 문화적 포용이라는 이익공동체, 운명공동체, 책임공동체를 만들어 유라시아를 포함한 세계 각국을 아우르는 호혜호리의 이익, 운명, 책임공동체를 구축한다는 전략이다. 중국 기업의 해외투자는, 단순히 기업이 자발적으로 이익을 얻는 시장행위로 볼 것이 아니라, 중국 정부가 국가이익과 '일대일로' 전략목표를 실현하는 중요한 행위로 보아야 한다. 그 긍정적인 의미는 다음과 같다.

(1) 전략적 자원 확보

중국은 비록 규모가 크고, 많은 중요한 광산 자원을 매장하고 있지만, 현재 알려진 주요 광산 자원 가운데, 국가의 건설, 경제 발전에 도움이 될 수 있는 광산 자원은 단지 21종에 불과하다. 특히 중요한 전략적 광산 자원은 석유 구리 철 등의 자급자족 능력이 해마다 떨어지고 있어 반드시 대량 수입에 의존해야 한다. 1993년부터 중국이 에너지 순수출국에서 순수입국으로 바뀌면서 에너지의 총소비는 이미 총공급 보다 크며, 석탄, 전력 석유와 천연가스 등 에너지원은 중국에서 모두 공급부족이 존재하고 있으며, 만약 중국이 자체 생산한 자원의 대부분이 이미 사용되지 않고 장기간 수입에 의존하고 있다면, 중국 경제에 지속적으로 발전하는 동력이 있는지 여부에 대해 매우 큰 우려가 존재한다. 중국 정부는 지속적인 경제 발전을 위해 충분하고 안정적으로 공급될 수 있는 자연 자원을 확실히

히 하는 것이 경제 발전의 전제이기 때문에 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자의 첫 번째 고찰은 전략적 자원의 안정적 공급 확보이다.

전략적 자원의 안정적 공급 여부는 국가의 경제 안보, 정치 안보, 군사 안전, 그리고 민중의 생활과 직결되는데, 국가의 생존과 발전을 위한 핵심 자원을 수입에만 의존한다면 그 위험은 너무 크다. 따라서 국가 경제의 지속적인 발전과 성장을 유지하기 위해서, 반드시 해외직접투자 전략을 추진해야 하며, 해외시장에 나가 광산 에너지 산업에 투자를 해야 한다. 이렇게 하면 장기적인 발전에 필요한 전략적 자원의 안정적 공급원을 세울 수 있고, 국가의 발전 명맥을 다른 나라의 손에서 파악하지 않도록 투자 경지 밖의 광산 에너지산업을 통해 전략적 자원의 다각화와 안정, 그리고 국가의 영속적인 발전을 유지하는 것이 매우 중요하다. 이 때문에 정부는 해외 주요 자원의 채굴권이나 소유권을 따내기 위해 비교적 규모와 기술력이 큰 중국 전자상거래 기업이 다국적 인수합병을 하거나 합작 개발하려는 것이다.

(2) 해외시장 개척

중국 전자상거래 기업들은 국내 시장의 포화나 성장 둔화에 직면한 상황에서 생산 원가를 효과적으로 낮추는 것 외에 적극적으로 해외 시장을 개척하여 중국 전자상거래 기업의 경영이 새로운 이윤의 성장점을 찾을 수 있도록 해야 한다. 만약 중국 전자상거래 기업이 직접 현지에 공장을 설립하는 방식으로 해외 시장에 진출한다면, 현지 브랜드 인지도가 없고, 소비자들이 아직 그 전자상거래 기업의 브랜드 이미지에 대해 알지 못하는 상황에서 현지 소비자들의 제품에 대한 자신감을 얻을 수 없을 것이며, 이는 중국 전자상거래 기업이 해외 시장을 경영하고 제품의 판매망을 구축하여 다른 대형 국제 다국적 전자상거래 기업들과 경쟁하는 데 반드시 많은 어려움을 겪을 것이다. 따라서 해외 시장 개척에 주력한다면 국경을 초월한 인수 합병을 통한 해외 투자를 생각할 수 있고, 인수 합병을 위해 현지 시장에서 일정 규모의 판매망과 고객 기반을 가진 기업을 선택할 수 있으며, 합병 완료 후 인수 한 기업을 직접 소유 할 수 있다. 회사의 현지 판매망과 시장 점유율은 중국 전자상거래 기업의 해외 진출 장벽을 크게 줄이고 판

매망 확대 및 해외 시장 개척의 효과를 성공적으로 달성 할 것이다. 중국 전자상거래 기업의 해외 시장 확대를 지원하기 위해 기업이 해외로 진출하고 해외 시장에서 특정 브랜드 인지도를 확보하고 글로벌 판매 네트워크를 구축 할 수 있도록 기업의 해외 인수 합병을 적극적으로 장려하는 정책을 수립한다. 현재 중국 정부는 이미 초보적인 다국적 경영 능력을 갖춘 기업을 선택하여, 그들이 해외 시장에 나가 상업성과 시장 점유율이 좋은 기업을 합병하도록 장려하였다.

(3) 각국 무역장벽 피해

최근 20년 동안 자신의 노동가격우위(노동비용이 적게 들고 대량생산도 많이 하는 것)와 정부의 외자기업 우대정책으로 각국의 제조업이 저렴한 노동원가를 위해 잇달아 투자해 중국을 '세계의 공장'으로 만들었다. 중국산 제품은 생산 원가가 낮아 국제 시장에서 경쟁력이 높기 때문에 수출 규모가 지속적으로 확대되어 각국의 무역 수출 물량에 직접적으로 영향을 미치고 중국과의 심각한 무역 적자 현상이 끊임없이 나타나고 있다. 이에 따라 중국에 대한 무역적자가 심각한 국가는 수출품목에 대해 수출입 통제, 반덤핑, 고율 관세, 명목 많은 기술검증 등 각종 보이지 않는 무역장벽을 스스로 설정하고 있다. 이와 같은 무역 제한에 직면하면, WTO와의 조정 외에도 수입국 현지에 공장을 건설하거나 중계 무역을 하는 방식으로 중국 제품이 다른 나라에서 받는 무역 장벽을 낮출 수 있다. 따라서 중국 정부는 합작 투자 또는 국경 간 합병 및 인수를 통해 자국의 대규모 중국 기업을 지원하여 다른 국가가 전자상거래 기업의 발전에 도움이 되지 않는 중국 제품에 대해 기술 장벽, 반덤핑 및 수출 쿼터를 채택하는 것을 방지한다.

(4) 산업 구조 변혁 촉진

개혁 개방 이후 많은 양의 외자 도입으로 중국 경제는 20년 동안 급속히 성장할 수 있었으며, 중국을 글로벌 상품 제조 중심지로 만들었다. 그러나 산업은 제조업에 과도하게 집중되어 산업의 반복적인 투자와 자원 낭비 등의 문제를 야기하여 경제 구조의 전반적인 발전에 심각한 영향을 미치고 있다. 따라서 산업

구조를 보다 건전하게 만들기 위해서는 저급 제조 센터에서 고 부가가치 산업으로의 전환이 필요하며 이는 경제의 지속 가능한 발전에 도움이 된다. 정부는 정책지도를 적극적으로 채택하고, 한편으로는 심각한 과잉에 직면 한 산업을 2차 발전의 물결을 위해 국제 시장으로 인도할 수 있고, 다른 한편으로는 고품질 해외 기업에 투자하고 선진 R&D 기술 및 관리 방법을 습득함으로써, 전반적인 기술 수준을 향상시키고 전반적인 경제 및 산업 구조를 최적화하여 중국 경제의 지속 가능한 발전을 보장한다.

(5) 국제 정치 및 국가 안보 고려 사항

국가적 '일대일로' 개발 전략의 전폭적인 지원으로 해외직접투자를 위해 해외로 나가는 중국 전자상거래 기업들은 단순히 이윤 극대화를 추구하는 시장 행동으로 볼 수 없을 뿐만 아니라 국익을 배려하기도 한다. 정부에게 전자상거래 기업을 통해 개발도상국이나 지역에 투자하는 것은 실제로 이들 국가에 지원을 제공하는 것이다. 이러한 지원으로 중국 정부는 국제 사회에서 그들의 외교적 지원뿐만 아니라 중국 경제 발전에 필요한 전략적 에너지까지 얻을 수 있게 되었고, 정부는 동남아, 아프리카, 중남미 등의 국가들에 대한 해외 투자를 통해 대외 경제 정책을 외교 정책의 도구로 교묘하게 전환시켰다.

이를 바탕으로 '일대일로' 개발 전략 수립을 통해 중국 전자상거래 기업들이 해외 투자를 유도하고 있다. 중국 전자상거래 기업의 대외 투자 행위는 기업의 자발적인 시장 행위일 뿐만 아니라, 중국 정부가 기업을 통해 국가의 전략적 이익을 실현하고 보호하는 중대한 행위이다.

제2절 해외직접투자 이론적 고찰

1. 해외직접투자의 정의

해외직접투자의 정의 해외투자는 일반적으로 투자자의 경영 참가 여부에 따라

해외직접투자와 해외 간접 투자로 구별하는데, 투자 현지에 경영 참가를 목적으로 자본, 생산 시설, 경영 기술 등 생산 요소를 현지에 이전시키는 것을 해외직접투자 (foreign direct investment)라고하며, 경영에 참가하지 않고 단순히 이자, 주식 배당 등 투자과실의 획득을 목적으로 하는 투자를 해외 간접 투자 (foreign portfolio investment)라고 한다.¹⁰⁾

해외 직접 투자는 단순한 지분 참여 나, 자본의 운용이 아닌 직접투자를 통한 생산 시설이나 유통, 소비 상점의 경영의 주체적 참여를 통한 자산 운영 방식을 말한다. 해외 투자는 일반적으로 투자자의 경영 참가 여부에 따라 해외 직접 투자와 해외 간접 투자로 구별하는데, 현지에 경영 참가를 목적으로 자본, 생산 시설, 경영 기술 등 생산 요소를 현지에 이전시키는 것을 해외 직접 투자 (Foreign Direct Investment)며, 경영에 참가하지 않고 단순히 이자, 주식 배당 등 투자 과실의 획득을 목적으로 하는 투자를 해외간접투자 (Foreign Portfolio Investment)라고 적으로 한다.¹¹⁾ 또는 해외직접투자란 기업이 해외에서 부가가치를 창출하고 경영에 영향력을 행사할 목적으로 직접적인 생산 수단(건물, 기계, 토지 등)이나 기존 기업의 일부 또는 전부를 사들이는 국제 자본 거래를 말한다.¹²⁾

IMF(International Monetary Fund : 국제 통화 기금)의 정의에 따르면 해외 직접 투자란 본국 이외의 국가에서 경영 활동을 수행하고 있는 기업에게 지속적인 이익을 확보하기 위한 투자로서, 경영에 있어서 유효한 발언권을 획득하기 위한 투자라고 정의하고 있다.

UNCTAD(United Nations Conference on Trade and Development)는 해외 직접 투자란 한 기업이 경영 상 일정의 장기적인 지배를 목적으로 외국 기업을 설립 또는 확장하기 위해 수행하는 투자라고 정의하고 있다.

OECD(Organization for Economic Cooperation and Development : 경제 협력 개발기구)는 해외 직접 투자란 해외 기업과 지속적인 경제적 이해 관계를 수립할 목적을 가지고 특히 피투자 기업의 경영에 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 투자라고 규정하고 있다.

10) 강태구, 『글로벌 기업』, 서울 : 무역 경영사, 2008, p.89.

11) Howestine N, "Growth of U.S. Multinational Companies, 1996-1997, "Survey of Current Business, p.34.

12) 김성순, 『국제 무역 이론 및 정책』, 서울 : 두남, 2004, p.150.

KITA(Korea International Trade Association:한국무역협회)는 해외직접투자(FDI)란 투자기업이 외국의 투자대상기업에 대한 경영참여를 목적으로 자본뿐만 아니라 무형의 경영자원인 기술, 특허, 상표권, 경영 또는 마케팅 노하우 등 기업의 제반 자원을 패키지 형태로 현지시장에 이전시키는 방식을 말한다. 해외 직접 투자는 합작투자(joint venture)와 단독투자(sole venture)로 구분할 수 있다.¹³⁾

중국 상무부 해외직접투자는 중화인민공화국 내에 법에 따라 설립된 기업이 신설과 인수합병 및 기타 방식으로 역외에서 기업을 소유하거나 기존 기업의 소유권, 통제권, 경영관리권 및 기타 권익을 취득하는 행위를 말한다.¹⁴⁾

2. 해외직접투자의 동기 이론

현대 경제 활동에서 투자는 미래에 어떤 이익을 얻기 위해 현재 진행 중인 어떤 투입이나 행위를 말한다. 예를 들어 배당금을 얻기 위해 주식을 사들이는 행위, 생산을 위해 공장을 사거나 짓는 행위, 재능을 키울 목적으로 교육을 구축하는 행위 등이 있다. 모두 장래에 보답을 받기 위한 투자 행위다. 투자자의 행동이 국경을 초월할 때, 투자는 바로 국제 투자가 된다. 해외직접투자(FDI: Foreign direct investment)는 경영에 실질적인 영향력을 행사하기 위한 투자이다. 그러므로 해외직접투자는 지적재산권과 부동산 등의 모든 형태의 유무형 자산이 이전되어 부를 창조할 목적으로 이루어지는 투자를 말한다. 최근 해외직접투자는 세계적 경제개방화로 인하여 그와 관련된 중요성이 높아지는 추세이다. 선진국 차원에서는 자국 국민들에게 고용 기회의 확대라는 측면에서 유리하며 후진국 또는 중진국에서는 상대적으로 안정적인 외국자본유입의 수단이 되며 이는 곧 성장확보의 원천이 된다¹⁵⁾.

제2차 세계대전 후 다국적기업의 급속한 발전은 국제 직접투자의 급속한 성장을 야기하였다. 국제 직접투자의 증가 속도가 세계 경제뿐만 아니라 국제 무역의 증가 속도도 빨라 세계 이론계의 주목을 끌고 있다. 각국 학자들은 국제직접투자

13) 한국무역협회, <http://www.kita.net>

14) 中華人民共和國商務部, <http://fec.mofcom.gov.cn/article/ywzn/ywznn/article10.shtml>

15) 최창규, 『국별 외국인 직접투자의 결정요인 분석』, 국제경제연구 제10권 13호, 한국국제학회, 2004, pp.49-68.

의 내재 원인을 서로 다른 시각과 측면에서 논의해 독점적 우위 이론, 내부화 이론, 절충 이론 등 비교적 완전한 국제직접투자 이론 체계를 형성했다.¹⁶⁾

1) 독점적 우위 이론

독점우위 이론(Monopolistic Advantage)의 기틀을 세운 사람은 미국 경제학자 S.Hymer(미국 경제학자)다. 1960년 '독점우위'는 박사논문인 '국내회사의 국제경영, 대외직접투자연구¹⁷⁾'에서 국제직접투자행위를 독점우위로 해석한 뒤 케브스(R.E Caves¹⁸⁾) 등의 학자로부터 보충 발전시켜 국제직접투자를 연구하는 최초의, 가장 영향력 있는 독립이론이 처음 제시됐다.

그들은 시장의 불완전한 경쟁이 다국적 기업의 국제 직접 투자의 근본 원인이라고 생각한다. 다국적 기업 특유의 독점 또는 과점은 대외 직접투자의 이익을 실현하기 위한 조건(과점 행위란, 독점적 위치에 있는 다국적 기업이 경쟁상대의 영토에 기반을 조성함으로써 국제경쟁에서의 지위를 강화하는 활동)이다. 외국기업이 현지기업에 비하여 가지는 독점적 우위 요소로는 제품시장의 불완전성과 관련된 것으로 제품차별화 능력과 특수한 마케팅 기술; 생산 요소시장의 불완전성과 관련된 것으로 특허 및 비공개 기술의 보유, 기술 획득 및 자본 조달상의 우위; 규모의 경제와 관련된 것으로 수직적 통합과 수평적 통합 능력; 정부의 규제와 관련된 것으로 조세 및 관세 금리 및 환율 정책 등이다.¹⁹⁾

2) 내부화 이론

시장 내부화는 시장이 불완전하기 때문에 다국적기업이 그 자신의 이익을 위해 외부시장의 일부 무효를 극복하거나, 어떤 제품의 특수한 성격이나 독점 세력의 존재로 인해 기업의 시장거래원가가 증가하며, 국제 직접투자를 통해 원래 외부

16) 김광수, 정동섭, 이수형, 이수진, 『국제경영』, 박영사, 2014, pp.303-308.

17) Hymer, S. H, The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, PhD Dissertation, Published posthumously, 1960, pp.45-61.

18) Caves, Richard E, Causes of direct investment: Foreign firms shares in Canadian and UK Manufacturing Industries, Review of Economic Statistics, 1974, pp.279-293.

19) 박길상, 『국제기업과 해외투자』, 서울: 무역경영사, 2010, p.92.

시장에서 거래해야 하는 업무를 회사소속 기업들 사이에서 변화시켜 내부시장을 형성하는 것을 말한다. 20) 글로벌 기업들이 국제 직접투자와 일체형 경영을 통해 행정관리 방식으로 외부 시장을 내부화하고 있는 것이다. 외부 시장 내부화를 통해 거래 원가와 거래 위험을 낮춘다.

내부화의 이유는 시장의 불완전성에서 찾을 수 있으며, 시장의 불완전성은 다시 자연적 시장불완전성과 인위적 시장불안정성의 두 가지로 구분할 수 있다. 자연적 시장 불완전성이란 비교 우위의 공공 재적 성격을 들 수 있고, 또한 거래 비용의 과다에서 그 원인을 찾을 수 있다. 거래 비용의 과다라는 것은 구매자가 불확실하다는 점, 또 품질관리의 어려움과 계약 체결의 어려움에서 이유를 찾을 수 있으며, 인위적 시장 불완전성은 관세 및 비관세 장벽이나 외화 관리 등에서의 정부의 규제에서 그 원인을 찾을 수 있다.21)

내부화 이론도 시장의 불완전성을 인정하지만, 시장 메커니즘의 내재적 결함 탓으로 돌리고, 중간재 성격과 시장 메커니즘의 갈등으로 내부화의 필요성을 역설하며, 내부화의 목표는 외부 시장의 불완전을 없애는 것이다.

3) 절충 이론

국제생산절충이론(Eclectic Theory of International Production)은 영국 경제학자 John Dunning이 1977년에 제안한 이론입니다. 해외직접투자는 기업특유의 우위(Ownership-specific Advantage), 내부화우위(Internalization Advantage), 입지 특유의 우위(Location-specific Advantage)등 세 가지 기본요인에 의해 결정된다.22) Dunning이 주장한 세 가지 우위 요소에 대한 내용은 다음과 같다.23) 기업 특유의 우위를 또 생산자의 우위라고 하는데, 이는 한 국가의 기업이 소유하거나 획득할 수 있는, 다른 기업이 없거나 취득할 수 없는 자산과 그 소유권을 가리킨

20) A. M. Rugman, Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature, *Weltwirtschaftliches Archiv Review of World Economics*, vol. 1980, pp.355-379.

21) 전외술, 『글로벌경영론』, 서울: 대명, 2009, p.64.

22) J. H. Dunning, "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 1980, pp.10-12.

23) 정구현, 『국제 경영학』, 파주 : 법문사, 1994, p.38.

다. 내부화의 우위는 불완전한 시장이 기업에 미치는 영향을 피하고, 보유 자산을 내부화함으로써 기업이 보유한 우위를 유지하기 위한 것이다. 입지특유의 우위란 다국적기업이 투자구위에서 갖는 선택우위를 말하며, 다국적기업이 대외직접투자를 발전시킬 때 고려해야 할 중요한 요소이다.

해외직접투자를 결정하는 세 가지 요인은 서로 연관성이 있으며 긴밀한 연계성을 해외직접투자=기업특유의 우위+내부화우위+입지특유의 우위로 공식 표시할 수 있다. 한 기업이 가진 소유권의 이점이 클수록 자산을 내부화해서 사용할 가능성이 높고, 해외에서 자산을 이용하는 것이 국내보다 유리해 대외 직접투자로 발전할 가능성이 크다. 세 가지 모두 자국 기업이 열세라면 해외 직접투자를 유치하는 것이 좋다.

3. 해외직접투자에 영향을 미치는 외부 요인

다국적기업의 해외직접투자 결정은 국제 투자환경 등 외부 여건에서 직접적인 영향을 받는다. 국제투자환경이란 일정 기간 동안 개최국(지역)이 보유한 영향과 국제 직접투자의 진입을 결정해 기대되는 경제적 효과를 거둘 수 있는 여러 요인을 포괄하는 것을 말한다. 국제 직접투자 활동이 갖는 외부 여건, 국제 직접투자를 전제로 한다.

국제투자환경을 구성하는 여러 요인의 속성에 따라 정치요인, 경제요인, 인프라요인, 법률요인, 사회문화요인, 자연지리요인 등 6가지로 나눌 수 있다.²⁴⁾

1) 정치적 요인

이는 개최국의 정치체제, 사회구조, 정국 안정성, 사회 안정성, 국제적 신뢰도 등으로 구성된 정치와 사회의 복합적 요건으로 외국인 직접투자를 유치하기 위해 가장 민감한 요건이다. 정치적 요인의 문제는 투자자가 정치적 리스크로 인한 손실을 입지 않도록 최소한의 보증을 받을 수 있다는 것이다.

24) 倪沙, 王永興, 景維民, 『中國對一帶一路沿線國家直接投資的引力分析』, 現代財經-天津財經大學學報, 2016, pp.3-14.

2) 경제적 요인

이는 개최국의 경제발전 상황과 추세, 경제체제와 그 운영, 시장규모 확대, 잠재력 및 개방 정도, 산업구조, 고용구조, 소비구조와 그 수준, 경제발전정책과 조치, 자원과 원자재 공급 상황, 산업배분 수준, 기업생산시스템과 그 경영원가 수준, 금융여신제도 및 자본시장 발달 정도, 재정조세제도, 인플레이션 및 환율상황, 국제수지상황, 정보 및 사회서비스 수준 등이다. 해외 직접투자의 목적과 동기는 일반적으로 시장을 개척하고 값싼 생산요소를 획득하여 경제성을 향상시키기 위한 것인데, 이러한 동기의 실현은 또한 주최국의 경제 환경에 대한 각 요인의 영향과 제약을 직접적으로 받는다. 이 때문에 국제 투자자들은 개최국의 경제 환경에 촉각을 곤두세우고 있다.

3) 기반시설 요인

외국인투자자가 주최국에서 직접투자를 하고 생산경영에 종사하는 데 따른 기본적인 물질적 조건이다. 생산 인프라와 생활 인프라로 나뉜다. 생산 기반 시설에는 교통, 통신, 전기 공급, 배수, 가스, 창고, 공장 등이 포함된다. 생활 인프라에는 생산기반시설 중 생활에 사용할 수 있는 부분 외에 도로, 주택, 쇼핑업소, 오락시설 등이 포함된다. 인프라 상황은 물질문명과 현대화의 지표이자 생산과 생활과 밀접하게 연관돼 있어 투자환경을 구성하는 데 필수적인 요소로 작용해 외국인 투자유치의 중요한 요건이 되고 있다.

4) 법적 요인

투자관계 조정을 위한 각종 국제 직접투자에 관한 법률, 법규, 조례, 관련 정책, 조치 등을 제정해 시행하는 것을 말한다. 범위에 있어서, 그것은 주최국 국내의 법제 건설 문제를 포함할 뿐만 아니라, 국제 법규 문제도 다룬다. 법률이 환경요소를 보호하는 우열은 외국인 투자를 유치하는 데 중요한 역할을 한다.

5) 사회문화적 요인

해외 직접투자와 경영활동을 제약하는 각종 사회문화적 요소를 총칭한다. 그것의 내용은 비교적 광범위하며, 주로 민족 언어, 문자, 종교 신앙, 풍속 습관, 문화 전통, 가치 관념, 도덕 준칙, 교육 수준 및 인구 소질 등을 포함한다. 이는 개최국의 투자유연성 가운데 중요한 구성요소이며 투자환경 전체에서 빼놓을 수 없는 내용이다.

6) 자연 지리적 요인

이는 개최국의 지리적 위치, 기후조건, 지질 수문, 자연자원상황, 그리고 환경보호 등을 가리키는 총체적인 표현이다. 그 상황이 일정한 투자 항목에 결정적으로 작용하고, 이질적인 투자로 요구되는 지리적 조건이 다르다.

4. 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 동기

전자상거래 기업이 해외에 투자하는 궁극적인 목적은 결국 자사가 독점적으로 보유하고 있는 여러 가지 경영 자원을 해외의 현지국가에 최대한 활용하여 이익을 극대화하고, 해외 기업에 대해 지속적으로 영향력과 통제권을 행사하려는 데 있다고 할 수 있을 것이다. 그러나 기업이 실질적으로 어떠한 동기에서 해외에 직접 투자를 하는지에 대해서는 여러 가지 측면에서 분석해 볼 수 있으며, 그 동기가 기업, 산업 또는 국가 별로 다르게 나타나고 있음을 지금까지의 연구 결과에서도 보여주고 있다.²⁵⁾ 해외 직접 투자의 동기를 체계화하는 여러 가지 시도 중 여기에서는 J. H Dunning이 제시하고 있는 동기 유형들을 중심으로 살펴 게다가 중국 국정 분석에 근거하여 본다. 그에 따르면 해외 직전 투자 동기는 크게

25) 김광수, 정동섭, 이수형, 이수진, 『국제경영』, 박영사, 2014, pp.291-294.

①정책동기 (policy-motivation), ②자원추구(resource-seeking), ③생산효율추구 (efficiency-seeking), ④시장추구 (market-seeking) 등으로 구분된다.²⁶⁾

1) 정책 동기 (policy-motivation)

최근 몇 년 동안 선진국과 일부 개발도상국에서는 반덤핑 장벽, 환경 장벽, 중국 제품에 대한 기술 장벽과 같은 수많은 시장 접근 제한을 설정했다. 이러한 보호무역주의 조치를 우회하기 위해 많은 중국 전자상거래 기업이 국경을 넘는 인수 합병을 선택했다. 현장에 공장을 설립하는 현지화 전략을 통해 전자상거래 기업의 더 큰 발전을 모색하겠다.

2) 자원추구(resource-seeking)

중국은 에너지 자원이 상대적으로 빈약한 개발도상국으로 자원 부족이 매우 크다. 대형 공기업들은 안정적인 에너지 공급 확보를 위해 전 세계적으로 발벗고 나섰다. 중남미와 서아프리카 북아프리카 등 석유 생산지역에서는 풍부한 석유자원을 얻기 위해, 호주에서 중국이 사들인 철광석은 바오강 등 연안 철강기지에 연간 수백만 톤의 고품위 철광석을 공급하기 위한 것이다.

3) 생산효율추구 (efficiency-seeking)

특히 기술력 부족은 중국 전자상거래 기업들이 경쟁에서 세계 산업사슬의 하위권이나 하위권에 처져 있다는 것을 의미한다. 해외 인수 합병을 통해 산업의 핵심 서클에 빠르게 진입하면서 산업의 핵심 기술을 습득하고 단기간에 강력한 기술 응용 역량, 개발 역량 및 독자적인 혁신 역량을 빠르게 형성 할 수 있다. 서우강 그룹은 1988년 세계적으로 유명한 야금 기계 설계회사인 미국 메스타 엔지

26) Dunning, J. H. Trade Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach in The International Allocation of Economic Activity, edited by B. Ohlin et al.,Homes & Meier, 1997, pp.395-418.

니어링의 지분 70%를 인수해 관련 도면, 마이크로필름, 소프트웨어 패키지, 특허, 등록된 상표 등을 직접 사용할 수 있는 권리를 얻었고, 해외에서도 선진 철강과 주조 우위에 올랐다. Shanda Online Game Company는 한국의 ACTOZ와 미국의 ZONA의 지분을 인수하여 온라인 게임 상품 개발 및 온라인 게임 엔진 기술 산업에서 선도적인 입지를 구축했다.

4) 시장 동기 (market-seeking)

중국 전자상거래 기업은 해외직접투자 및 인수 합병을 통해 원하는 브랜드 및 유통 채널을 확보하여 주요 시장과의 격차를 좁히고 새로운 시장 기회를 얻을 수 있다. 이것은 중국 국내의 생산을 촉진하고 중국 전자상거래 기업의 국제 경쟁력을 높이고 사업 다각화와 글로벌 확장을 달성하고 더 많은 수익을 올리는 주요 방법이다. 27)

제3절 선행연구

기업이 어떤 방식으로 해외 직접투자를 전개하고, 그 의사결정을 내리는 과정에서 어떤 영향을 받게 될지는 여러 해 동안 각국의 학자들이 대외직접투자 분야에서 탐구해 온 중요한 내용이었다. 해외투자 모델의 거래원가 이론은 Anderson & Gatignon(1986)²⁸⁾이 제기했다. 투자 모델 선택의 궁극적인 목표는 거래 원가를 최소화하는 것이거나 기업의 장기적 효율성을 극대화하는 것이라고 봤다. 이 이론은 거래 전용 자산, 외부 불확실성, 내부 불확실성, 무임승차 가능성 등 네 가지 관점에서 기업들이 상황에 따라 거래 원가를 최소화할 수 있는 진입 패턴을 어떻게 선택해야 하는지를 분석한다. Alon & Herbert(2007)²⁹⁾는 마찬가지로 자

27) 王碧珺, 『被誤讀的官方數據-揭示真實的中國對外直接投資模式』, 國際經濟評論, 2013, pp.61-74.

28) Erin, A. & Hubert, G. Modes of Foreign Entry : A Transaction Cost Analysis and Propositions. Journal of International Business Studies Vol. 17, No. 3, 1986, pp.1-26.

29) Alon, I., Zhou, H., & Munoz, J.M. Performance Strategies for the Globalizing Chinese Enterprise: Resource and Capabilities-Based Insights from a Three-Level Strategic Fit Model. Palgrave Macmillan, 2007, pp.44-60.

원 공약의 높낮이를 유형별 진입 기준으로 삼아 선진국 기업들은 과학기술, 관리 경험, 제도 배치, 글로벌 인재, 투자 경험에서 개도국 기업이 갖지 못한 장점이 있기 때문에 각각 높은 자원 약속과 낮은 자원 약속의 투자 방식을 택해 해외 시장에 진출한다고 지적했다. Hill, Hwang&Kim(1990)³⁰⁾의 절충 이론은 이론과 거래 원가 이론에서 다른 일부 영향 요소를 자신의 분석 틀에 포함시켰으며, 요소별 통제 정도, 자원 약속과 전파 위험의 영향을 살펴봄으로써 진입 모델 결정의 틀을 제시하였다. Aulakh & Kotabe(1997)³¹⁾ 및 Madhok(1997)³²⁾의 조직력 이론은 기업의 자신의 능력과 자원의 관점에서 자원의 은유성이 능력자원의 국제적 이전에 미치는 영향을 중점적으로 분석함으로써 기업의 상황별 및 국가별 투자 패턴에 대한 결론을 내렸다. 투자 패턴의 분류로 보면, 학자별로 분류 방법이 있지만, 경영 허가, 기업 독자, 합자 기업 설립, 다국적 인수합병 등은 여전히 4대 주류의 투자 패턴이다. 중국학자 장일이(張一弛)와 오이(歐怡) (2001)³³⁾가 외국 기업의 투자 상황을 근거로 제시한 수출 진입 패턴, 계약 진입 패턴, 투자 진입 패턴의 분류이다.

30) Hill, C.W.L, Hwang, P,W & Chan, K. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 1990, pp.117-128.

31) Aulakh, P. & Kotabe, M. Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 1997, pp.145-175.

32) Madhok, A. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and The Firm. *Strategic Management Journal*, 1997, pp.39-63.

33) 張一弛, 歐怡, 『企業國際化的市場進入模式研究述評』, 經濟科學, 2001, pp.11-19.

<표 2-2> 해외직접투자 패턴종류 방면에 선행연구

연구자(년도)	연구내용
Anderson & Gatignon (1986)	- 투자 모델 선택의 궁극적인 목표는 거래 원가를 최소화하는 것이거나 기업의 장기적 효율성을 극대화하는 것이라고 제시하였음.
Alon & Herbert (2007)	- 선진국 기업들은 과학기술, 관리 경험, 제도 배치, 글로벌 인재, 투자 경험에서 개도국 기업이 갖지 못한 장점이 있기 때문에 각각 높은 자원 약속과 낮은 자원 약속의 투자 방식을 택해 해외 시장에 진출한다고 지적하였음.
Hill, Hwang & Kim (1990)	- 절충 이론은 이론과 거래 원가 이론에서 다른 일부 영향 요소를 자신의 분석 틀에 포함시켰음.
Aulakh & Kotabe (1997) Madhok (1997)	- 조직력 이론은 기업의 자신의 능력과 자원의 관점에서 자원의 은유성이 능력자원의 국제적 이전에 미치는 영향을 중점적으로 분석함으로써 기업의 상황별 및 국가별 투자 패턴에 대한 결론을 내렸음.
張一馳, 歐怡 (2001)	- 외국 기업의 투자 상황을 근거로 제시한 수출 진입 패턴, 계약 진입 패턴, 투자 진입 패턴의 세 가지로 분류하였음.

해외직접투자 결정요인으로 Dunning(1980, 1988)은 기업특유 우위, 지역우위를 들고 있고 문휘창, 조대우 (1990)³⁴⁾는 선진국의 해외투자결정요인으로 기술능력, 기업규모 등을 중요한 요인으로 분석하였다. 전태영 (2004)³⁵⁾은 해외 투자 결정요인을 GDP, 기업 규모 현지국 관세율, 저 임으로 분석하였으며 장혜지, 박기안, 김찬경 (2005)³⁶⁾은 시장 잠재력과 국가간 동질성이 해외 투자에 영향을 미치고 경쟁자수가 적을수록 투자성 과는 정의 효과를 가지며, 마케팅 능력, 생산능력, 현지유통망구축, 현지인력 활용도, 업무체계 현지화 등도 투자성과에 영향을 미치는 것으로 분석 하였다. 또한 신광하, 박명찬, 김철연 (2006)³⁷⁾은 미국, EU 등

34) 문휘창, 조대우, 「전통적 해외직접투자이론의 확장을 위한 연구」, 『국제경영연구』, 제1권 제0호, 1990, pp.107-134.

35) 전태영, 「해외직접투자규모의 결정에 영향을 미치는 요인」, 『경영학 연구』, 제33권 제3호, 2004, pp.865-889.

36) 장혜지, 박기안, 김찬경, 「해외직접투자의 성과요인에 관한 연구 : 중국 진출 한국기업을 중심으로」, 『국제경영연구』, 제16권 제3호, 2005, pp.27-63.

37) 신광하, 박명찬, 김철연, 「An Empirical Analysis of the Management Accomplishments by Foreign Enterprises in Local Korea-Focused on Difference between sole venture and joint

선진국 기업들의 한국 해외 투자 할때 합작투자와 단독투자를 불문하고 국제다각화집중도와 현지 시장성장잠재력 등이 모두 영향을 주게 되나 국제다각화집중도를 더 큰 투자 결정요인으로 분석 하였다. 그리고 전봉걸, 권철우 (2007)³⁸⁾는 노동 비용, 기술 수준, 시장 규모, 투자 대 상국과의 거리, 경제규모로 분석 하였다.

<표 2-3> 해외직접투자 결정요인 방면에 선행연구

연구자(년도)	연구내용
Dunning (1980, 1988)	- 기업특유 우위, 지역우위를 들고 있다고 함.
조대우 (1990)	- 선진국의 해외투자결정요인으로 기술능력, 기업규모 등을 중요한 요인으로 분석하였다고 함.
전태영 (2004)	- 해외투자 결정요인을 GDP, 기업 규모 현지국 관세율, 저 임으로 분석하였다고 함.
장혜지, 박기안, 김찬경 (2005)	- 시장 잠재력과 국가간 동질성이 해외 투자에 영향을 미치고 경쟁자수가 적을수록 투자성 파는 정의 효과를 가지며, 마케팅 능력, 생산능력, 현지유통망구축, 현지인력 활용도, 업무체계 현지화 등도 투자성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다고 함.
신광하, 박명찬, 김철연 (2006)	- 미국, EU 등 선진국 기업들의 한국 해외투자 할 때 합작투자와 단독투자를 불문하고 국제다각화집중도와 현지 시장성장잠재력 등이 모두 영향을 주게 되나 국제다각화집중도를 더 큰 투자 결정요인으로 분석하였다고 함.

투자 패턴 선택에 영향을 미치는 요인에 대해서는 여러 나라 학자들이 의견을 냈다. Wilson(1980)³⁹⁾은 선진국 기업의 대외직접투자 모델 선택에 영향을 주는 요인을 투자 경험, 개발도상국 자회사 수 및 비중 등으로 귀결하였다. Terpstra & Yu(1988)⁴⁰⁾도 투자 경험을 가장 중요한 요인으로 꼽았다. 선진국은 오랜 해외

venture」, 『국제지역연구』, 제10권 제1호, 2006, pp.92-113.

38) 전봉걸, 권철우, 「국내 기업 해외직접투자 결정요인 : 기업경영 관련 여건을 중심으로」, 『한국국제경제학회 통계학술발표논문집』, 제2007권 제2호, 2007, pp.171-212.

39) Wilson, B. The Propensity of Multinational Companies to Expand Through Acquisitions. Journal of International Business Studies, 1980, pp.59-65.

40) Terpstra, V. & Yu, C.M. Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. Journal of International Business Studies, 1988, pp.33-46.

투자 실천 속에서 글로벌 경험을 쌓아야 각종 리스크와 돌발 상황에 잘 대처하고, 대외투자의 성공을 얻을 수 있다. Caves & Mehra(1986)⁴¹⁾는 국제화 경험을 고려하면서 기업의 대외 직접투자 모델 선택에 영향을 미치는 요인으로 연구개발능력이 뛰어나 경쟁자의 모방을 막고 기술 독과점 지위를 보장하기 위해 독자적 투자 방식을 택하고 있다고 지적했다. 청혜방(程惠芳), 응우옌상(阮翔)(2004)⁴²⁾은 기업 자체에서 국가 경제 발전 수준으로 눈을 돌리고 경제 규모와 발전 수준이 비슷한 나라들 간에 경제 발전 격차가 큰 나라들보다 직접 투자 흐름이 더 크다는 점을 내세웠다. 이국학(李國學)(2013)⁴³⁾은 《제도적 구속과 대외 직접투자 모델》이라는 글에서 자원 기초론, 산업 기초론, 제도 기초론과 이질적인 기업 이론을 기초로 하여, 제도적 요인이 기업의 국제 투자 모델 선택에 어떻게 영향을 미치는지를 연구 토론하였다. 엔다잉(閻大穎), 임병(任兵), 초치웨이(趙奇偉)(2010)⁴⁴⁾도 제도적인 측면에서 시장경제 운영에 도움이 되는 제도적 환경을 제시하면 다국적 인수합병과 합작신축에서 기업이 전자적 선택을 함으로써 신축에 따른 막대한 비용을 줄이고 투자수익을 빠르게 얻을 수 있을 것이다. 쑤우팅(鄒婷), 류후이황(劉輝煌)(2010)⁴⁵⁾은 경제, 정치, 사회, 과학기술, 산업 다각도로 국가 차원에서 대외 직접투자의 입지 및 모델 선택에 영향을 줄 수 있는 요소를 확대하였다.

41) Caves, R.E. & Mehra, S.K. Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries, 1986, pp.36-41.

42) 程惠芳, 阮翔, 『用引力模型分析中國對外直接投資的區位選擇』, 世界經濟, 2004, pp.16-19.

43) 李國學, 『制度約束與對外直接投資模式』, 國際經濟評論, 2013, pp.160-172.

44) 閻大穎, 任兵, 趙奇偉, 『跨國并購抑或合資新建－基于制度視角的中國企業對外直接投資模式決策分析』, 山西財經大學學報, 2010, pp.80-87.

45) 鄒婷, 劉輝煌, 『中國對外投資區位選擇集中化研究』, 技術與創新管理, 2010, pp.65-68.

<표 2-4> 투자 패턴 선택에 영향을 미치는 요인 방면에 선행연구

연구자(년도)	연구내용
Wilson(1980)	- 선진국 기업의 대외직접투자 모델 선택에 영향을 주는 요인을 투자 경험, 개발도상국 자회사 수 및 비중 등으로 귀결하였음.
Terpstra & Yu (1988)	- 투자 경험을 가장 중요한 요인으로 꼽았다. 선진국은 오랜 해외 투자 실천 속에서 글로벌 경험을 쌓아야 각종 리스크와 돌발 상황에 잘 대처하고, 대외투자의 성공을 얻을 수 있음.
Caves & Mehra (1986)	- 국제화 경험을 고려하면서 기업의 대외 직접투자 모델 선택에 영향을 미치는 요인으로 연구개발능력이 뛰어나 경쟁자의 모방을 막고 기술 독과점 지위를 보장하기 위해 독자적 투자 방식을 택하고 있다고 지적하였음.
程惠芳, 阮翔 (2004)	- 기업 자체에서 국가 경제 발전 수준으로 눈을 돌리고 경제 규모와 발전 수준이 비슷한 나라들 간에 경제 발전 격차가 큰 나라들보다 직접 투자 흐름이 더 크다는 점을 내세웠음.
李國學 (2013)	- 자원 기초론, 산업 기초론, 제도 기초론과 이질적인 기업 이론을 기초로 하여, 제도적 요인이 기업의 국제 투자 모델 선택에 어떻게 영향을 미치는지를 연구 토론하였음.
閻大穎, 任兵, 趙奇偉 (2010)	- 제도적인 측면에서 시장경제 운영에 도움이 되는 제도적 환경을 제시하면 다국적 인수합병과 합작신축에서 기업이 전자적 선택을 함으로써 신축에 따른 막대한 비용을 줄이고 투자수익을 빠르게 얻을 수 있음.
鄒婷, 劉輝煌 (2010)	- 경제, 정치, 사회, 과학기술, 산업 다각도로 국가 차원에서 해외 직접투자의 입지 및 모델 선택에 영향을 줄 수 있는 요소를 확대하였음.

무역과 투자 사이에는 뗄 수 없는 관계가 있으며, 둘이 서로를 승진 시키거나 대체 할 것인지는 항상 학자들 사이의 논쟁의 초점이었다. 게다가 무역이 원활하다는 것은 일대일로의 중점 내용 중 하나이기 때문에, 중국 기업이 일대일로에 투자하는 것에 관한 문헌을 연구하는 한편, 중국과 연안국들의 무역에 관한 문헌도 간략히 살펴보았다. 장샤오징(張曉靜), 리량(李梁)(2015)⁴⁶⁾은 시장접근, 국경관리, 운송과 인프라, 상업환경의 무역편익화 평가지표 체계 구축을 통해 개최국 GDP, 1인당 GDP, 평균관세결합 국가 간 지리적 거리, 중국의 개최국 대외 직접투자

46) 張曉靜, 李梁, 『一帶一路与中國出口貿易: 基于貿易便利化視角』, 2015, pp.21-27.

트래픽과 함께 계량모형을 지역별로 나눠 중국 기업에 대한 무역편의화 조치 일대일로 수출국별 영향 등을 총결했다.

황립군(黃立群)(2016)⁴⁷⁾은 '일대일로'의 무역 원활 전략에 대하여 세밀한 분해와 평가를 실시하여, 중국과 '일대일로'의 관련국가 국가 경제 무역 협력 현황과 무역 원활 중 존재하는 문제를 총결산하였다.

관련국가국과의 무역실태에 대한 연구 못지않게 긴밀함과 관련된 투자 문제에 대해서도 학자들의 관심이 집중되고 있다. 니사(倪沙), 왕용싱(王永興), 징유민(景維民)(2016)⁴⁸⁾은 2009-2014년 중국 기업이 '일대일로'에 대한 국가 직접 투자 데이터를 기초로 시장 규모, 운송 조건, 인건비, 제품 수요, 투자 협정, 제도 환경을 연안 국가에서의 투자 활동의 주요 영향 요인으로 총결하여, 국가별 투자 잠재력을 추산하였다.

장아빈(張亞斌)(2016)⁴⁹⁾은 인프라 조건, 상업투자 환경, 정보기술 응용, 금융서비스 효율, 제도 공급의 질을 1등급 지표로 삼아 투자 편의화 지표 체계를 구축하고, 각각 '일대일로'를 따라 아시아아프리카 50개국의 투자 편의화 수준을 살펴 보았으며, 동시에 GDP 도입, 요소 천부, 조세 및 양자 투자 협정 등의 요인으로 중국의 대외 직접 투자에 대한 영향을 실증적으로 분석하였다.

기경에는 지금까지 일대일로에서 관련국가에 투자하는 중국 기업이 많았다. 왕장(汪場)(2015)⁵⁰⁾은 '일대일로'를 잇는 중국 공정에 접점을 두고 중국 공정 기업의 '나가라' 관련 경험과 교훈을 총결산하여 미래 관련 공사 프로젝트에 대한 투자 지도를 하려고 한다.

오첨영(吳添榮)(2015)⁵¹⁾은 중국 전력업계에 착안하여, 전력 기업의 '나가라'와 '일대일로' 건설 간의 상호 촉진과 공동 발전을 어떻게 연구하였다.

오배연(吳培妍)(2020)⁵²⁾은 일대일로 정책 중 전자상거래 세법 내용을 결합하여,

47) 黃立群, 『一帶一路貿易暢通策略研究』, 國際貿易, 2016, pp.52-56.

48) 倪沙, 王永興, 景維民, 『中國對一帶一路沿線國家直接投資的引力分析』, 天津財經大學學報, 2016, pp.3-14.

49) 張亞斌, 『一帶一路投資便利化與中國對外直接投資選擇-基於跨國面板數據集投資引力模型的實證研究』, 國際貿易問題, 2016, pp.165-176.

50) 王瑒, 『夯實中國企業'走出去'足跡'一帶一路沿線上的中國工程』, 建通建設與管理, 2015, pp.36-45.

51) 吳添榮, 『点亮一帶一路-中國電力企業開啓'走出去'發展新篇章』, 2015, pp.26-28.

52) 오배연, 『중국 크로스보더 전자상거래 세법개혁과 중국기업의 대응방안에 관한 연구』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, 2020, pp.30-42.

국경을 넘나드는 세무 개혁과 대책을 중점적으로 연구하였다.

우용이(吳勇毅)(2015)⁵³⁾는 일대일로 중국 정보 서비스 '나가라'에 주목하면서, 국경을 넘나드는 전자상거래 분야, 통신정보 분야, 교통기반 소프트웨어 분야, 국제화에 적합한 범용 관리 소프트웨어 분야 및 소프트웨어 아웃소싱 분야에서 역사적인 발전 기회를 맞이할 것이라고 지적했다.

<표 2-5> 일대일로 정책에 대한 투자 상황 및 영향 방면에 선행연구

연구자(년도)	연구내용
張曉靜, 李梁 (2015)	- 시장접근, 국경관리, 운송과 인프라, 상업 환경의 무역 편익화 평가 지표 체계 구축을 통해 개최국 GDP, 1인당 GDP, 평균관세결합 국가 간 지리적 거리, 중국의 개최국 대외 직접투자 트래픽과 함께 계량모형을 지역별로 나눠 중국 기업에 대한 무역편익화 조치 일대일로 수출국별 영향 등을 총결했음.
黃立群 (2016)	- '일대일로'의 무역 원활 전략에 대하여 세밀한 분해와 평가를 실시하여, 중국과 '일대일로'의 관련국가 국가 경제 무역 협력 현황과 무역 원활 중 존재하는 문제를 총결산하였음.
倪沙, 王永興, 景維民 (2016)	- 시장 규모, 운송 조건, 인건비, 제품 수요, 투자 협정, 제도 환경을 연안 국가에서의 투자 활동의 주요 영향 요인으로 총결하여, 국가별 투자 잠재력을 추산하였음.
張亞斌 (2016)	- 인프라 조건, 상업투자 환경, 정보기술 응용, 금융서비스 효율, 제도 공급의 질을 1등급 지표로 삼아 투자 편의화 지표 체계를 구축함,
汪場 (2015)	- '일대일로(一帶一路)'를 잇는 중국 공정에 접점을 두고 중국 공정 기업의 '나가라' 관련 경험과 교훈을 총결산하여 미래 관련 공사 프로젝트에 대한 투자 지도를 하려고함.
吳添榮 (2015)	- 중국 전력업계에 착안하여, 전력 기업의 '나가기'와 '일대일로' 건설 간의 상호 촉진과 공동 발전을 어떻게 연구하였음.
吳培妍 (2020)	- 일대일로 정책 중 전자상거래 세법 내용을 결합하여, 국경을 넘나드는 세무 개혁과 대책을 중점적으로 연구하였음.
吳勇毅 (2015)	- 일대일로 중국 정보 서비스 '나가라'에 주목하면서, 국경을 넘나드는 전자상거래 분야, 통신정보 분야, 교통기반 소프트웨어 분야, 국제화에 적합한 범용 관리 소프트웨어 분야 및 소프트웨어 아웃소싱 분야에서 역사적인 발전 기회를 맞이할 것이라고 지적하였음.

53) 吳勇毅, 『'一帶一路'引領中國信息服務'走出去』, 上海信息化, 2015, pp.10-16.

중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 패턴에 대한 연구에 대해, 김효진 (2011)⁵⁴⁾은 중국의 해외직접 투자에 대한 보다 종합적이고 체계적인 연구를 진행하고 있다. 그리고 단순히 중국의 해외직접투자에 관한 미시적이고 부분적인 측면 뿐 아니라 중국경제 전반에 대한 거시적이고 개괄적인 측면까지 고찰하고 있다. 또한 중국의 해외직접투자가 중국 정부의 적극적인 지원을 통한 해외진출 전략인 '저우 추취' 정책에 기인 한 바, 이러한 중국의 해외직접투자가 "중국식" 특수성에 기인 한 것인지, 아니면 기존의 해외직접투자 이론으로도 설명이 가능한지를 비교하고 있다.

시위(2011)⁵⁵⁾는 중국 정부가 '저우추취' 전략을 본격적으로 제시한 후, 중국기업의 투자주체, 투자대상지역, 그리고 투자분야가 다원화되고 있다는 특징을 제시했다. 그리고 기업의 해외투자규모는 국유기업은 물론 민영기업 또한 예전보다 많이 커지고 있다는 특징도 분석 했다. 그리고 중국의 최근 해외직접투자현황에 의한 중국의 해외진출 특징을 분석했다. 중국기업의 해외직접투자를 촉진하기 위하여 정부가 기업해외진출에 대한 명확한 입법을 제출하고 자료심사절차는 축소되어야 한다는 점, 해외직접투자의 미래에 대한 촉진 방안을 제시했다.

곽사유(郭四維)(2018)⁵⁶⁾는 국가 관련 법규정책과 국내외 문헌에 근거하여 해외 전자상거래 기업에 대한 규정을 정립하여, 해외 통신사업자의 종합적인 정의를 도출하고, 정보기술을 바탕으로 국가별 기업이나 개체가 인터넷 플랫폼을 통해 하는 일종의 다국적 무역방식을 실현하며, 온라인 결제, 국제 물류, 해외 창고 저장, 세관 검역 및 온라인 판매 후의 일련의 과정을 통해 거래를 완성한다. 전통적으로 대외무역이 확대되면서 거래절차, 거래원가, 인적 물적 비용 등이 줄어들었다.

관화이친 (關懷慶)(2016)⁵⁷⁾는 전자상거래는 중국 사회의 경제 발전을 추진하는 중요한 기업으로서, 국경을 넘는 전자상거래의 발전을 가속화하기 위하여 국무원

54) 김효진, 『중국 경제의 글로벌화와 해외 직접 투자에 관한 연구』, 부산 대학교 대학원 석사학위논문, 2011, pp.24-28.

55) 시위, 『중국기업의 해외직접투자에 관한 연구』, 명지대학교 대학원 석사학위논문, 2011, pp.38-40.

56) 郭四維, 張明昂, 王慶, 朱賢強, 『新常態下的“外貿新引擎”:我國跨境電子商務發展與傳統外貿轉型升級』, 經濟學家, pp.42-49.

57) 關懷慶, 『我國跨境電商的發展現狀趨勢及對策研究』, 中國商論, 2016, pp.50-52.

에서도 관련 정책을 발표하였으며, 각지에 국경을 넘나드는 전자상거래 기업들의 혁신적인 부화 기지와 공급사슬 산업단지 건립하였다.

마첸(馬晨)(2015)⁵⁸⁾는 중국의 전통적인 무역 수출 증가는 느리지만, 전자상거래 기업의 발전 추세는 오히려 갈수록 거세지고 있다. 전통적인 무역 기업들은 새로운 분야에서 활로를 찾기 위해 변모하였다. 반면 중국 현재 초창기 글로벌 전자상거래 업체들로 선진국에 비해 글로벌 전자상거래 업체들의 시장 발전이 여전히 매우 크고, 정부도 관련 정책을 지지하고 있다. 이 때문에 중소기업들이 크로스오버 사업자로 전환하는 것이 대세가 될 것이며, 크로스오버 사업자의 배당 시대도 이제 막 도래하게 될 것이다.

손청(孫晴)(2017)⁵⁹⁾는 국경을 넘나드는 전자상거래 기업의 발전이 급속하게 진행됨에 따라 중국 제조업 제품의 저가 이점은 그것의 단점을 드러내며 장기적으로 의존해 온 저비용의 이점은 점차 상실되고 있다. 원가 상승과 인구 배당률 하락으로 중국 제조업은 가격 우위가 사라졌다. 또 글로벌 전자상거래 플랫폼의 브랜드 등록에 대한 요구와 브랜드에 대한 지원의 강도가 높아지면서 브랜드 경제를 배경으로 브랜드 파워를 높여 브랜드 가치를 높이는 데도 역점을 두고 있다. 국경을 넘나드는 전자상거래 기업의 전파는 매우 빠르고 면적이 광범위하여 중국 제품에 대해 국제 브랜드 인지도를 확대하는 데 유리한 조건을 제공하였다.

오비이창(歐偉強)(2015)⁶⁰⁾는 전자상거래 기업을 발전시키는 이런 신형 모델에서는 해외 소비자들의 인터넷 쇼핑 습관에 맞추기 위해서는 관련 무역 사이트의 구축이 반드시 현지화 돼야 한다는 실질적인 의견과 조언이 많이 나왔다. 크로스오버 전자상거래의 플랫폼 운영 측면에서는 제품 발표만으로는 부족하며, 플랫폼의 빅 데이터 서비스와 스트리밍 서비스를 잘 이용함으로써 크로스오버 전자상거래의 업무 능력을 더욱 향상시킬 수 있다. 자신의 조건을 결합하여 과학적으로 전자상거래 계획을 세우고, 혁신적인 발전을 중시하며, 지역 브랜드를 구축하며, 인재를 끌어들이고, 인재를 붙잡아 두고, 인재를 양성하는 삼자가 유기적으로 결합하여 온건한 인재 단체를 만들어야 한다.

58) 馬晨, 『中國跨境電商的發展現狀及今后對策研究』, 對外經濟貿易大學, 2015, pp.42-46.

59) 孫晴, 『基于跨境電商的中國製造業群體品牌戰略研究』, 浙江大學, 2017, pp.51-57.

60) 歐偉強, 鍾曉燕, 『我國外貿出口企業的跨境電商之路』, 價格月刊, 2015, pp.82-85.

포소매(包小妹)(2017)⁶¹⁾는 전자상거래 기업이 발전함에 따라 그에 따라 일련의 문제들도 생겨났다. 대다수 국내 중소기업은 자체 브랜드가 없고, 제품 혁신도 없어 동질화가 심하다. 크로스오버 전자상거래 기업은 전문적인 인재가 매우 부족하여 전통적인 대외 무역과 달리 언어 능력에 대한 요구가 높으며, 크로스오버 전자상거래 기업은 조작자의 운영 능력과 학습 능력을 비교적 중시한다. 또 국제 물류 발전이 제고될 필요가 있으며, 국경을 넘나드는 통신 사업자 중에 국제 물류가 큰 부분을 차지하여 기업 이윤의 높낮이를 결정하였다. 중소기업들은 자신들의 문제점에 대해 적극적으로 대응하고, 자체 브랜드를 만들고, 우수 인재를 모집 육성하는 등 대책 마련에 나섰다.

펑궈치(馮國治)(2017)는 국경을 넘는 전자상인을 발전시키는 동시에 수출국의 법률 법규를 장악하고 법률 리스크를 중시하며, 관련 지식재산권 보호의식을 제고하여 국외 브랜드상과의 불필요한 분쟁이 발생하지 않도록 해야 한다.

황윈(黃雲)(2017)⁶²⁾는 전자상거래 기업이 경쟁력을 가지려면, 반드시 브랜드화 전략을 채택하여, 자신의 브랜드 의식과 지적 재산권 보호를 강화해야 한다.

류양(劉洋)(2017)⁶³⁾는 기업의 브랜드 성장 과정을 분석해 브랜드 시장 포지셔닝을 먼저 정착시키고, 브랜드 문화의 저변을 넓히고, 프리미엄 능력을 높이고, 다양한 브랜드 커뮤니케이션 채널을 늘려줌으로써 새로운 패러다임을 창출하는 데 도움이 될 것이다.

임방방(林芳芳)(2015)⁶⁴⁾는 중소기업이 국경을 넘는 전자상거래 기업을 발전시키는 것은 여전히 신용 안전 문제의 위협에 직면해 있다. 국내 전자상거래와 달리 크로스오버 전자상거래는 크로스오버 지역, 초법률 법규, 크로스오버 정책, 다 품속 문화, 다 종교 교역을 거래하며 많은 위험을 안고 있다. 또한 크로스오버 전자상거래 기업은 새로운 무역 형태이기 때문에, 사회에 아직 공통의 건전한 신용 관리 메커니즘이 하나도 나오지 않았으며, 각 국가의 법률 모니터링에도 빈틈과 애매모호한 경계가 존재하므로, 이것은 통과 전자상거래 기업들의 더욱 전문적이고 비교적 높은 인식 능력을 필요로 한다.

61) 包小妹, 『中小外貿企業跨境電商運營現狀及問題分析』, 對外經貿, 2017, pp.32-33.

62) 黃雲, 『跨境電商平台敦煌網品牌國際化研究』, 首都經濟貿易大學, 2017, pp.38-44.

63) 劉洋, 『基于品牌競爭力的中小企業品牌成長路徑研究』, 哈爾濱理工大學, 2017, pp.60-66.

64) 林芳芳, 彭康琦, 沈双平, 『傳統外貿產業發展跨境電商SWOT分析』, 現代商貿工業, 2015, p.36.

유명자오(劉敏姣)(2017)⁶⁵)는 중국 내 크로스오버 전문 인력 부족에 맞서 중소기업은 사내 훈련을 강화하고 크로스오버 전문 강사를 초빙해 기업 내에서 강의하며 온라인 마케팅, 플랫폼 조작 기능, 비즈니스 협상, 국제 물류 등의 통합 능력을 전 방위로 양성하며 외부에서 전문 인력을 채용하고 선임자를 격려해야 한다. 이 밖에 고교에서 현재 국경을 넘나드는 전자상거래 기업의 실제 상황을 결합하여 실용적인 인재를 양성할 것을 건의한다.

<표 2-6> 중국 전자상거래 기업의 투자 패턴 및 방안 방면에 선행연구

연구자(년도)	연구내용
김효진 (2011)	- 중국의 해외직접투자가 중국 정부의 적극적인 지원을 통한 해외진출 전략인 '저우 추취' 정책에 기인한 바, 이러한 중국의 해외직접투자가 "중국식" 특수성에 기인한 것인지, 아니면 기존의 해외직접투자 이론으로도 설명이 가능한지를 비교하고 있음.
시위 (2011)	- 중국기업의 해외직접투자를 촉진하기 위하여 정부가 기업해외진출에 대한 명확한 입법을 제출하고 자료심사절차는 축소되어야 한다는 점, 해외직접투자의 미래에 대한 촉진방안을 제시했음.
郭四維 (2018)	국가 관련 법규정책과 국내외 문헌에 근거하여 해외 전자상거래 기업에 대한 규정을 정립하였음.
關懷慶 (2016)	각지에 국경을 넘나드는 전자상거래 기업들의 혁신적인 부화 기지와 공급사슬 산업단지 건립하였음.
馬晨 (2015)	중국 현재 초창기 글로벌 전자상거래 업체들로 선진국에 비해 글로벌 전자상거래 업체들의 시장 발전이 여전히 매우 크고, 정부도 관련 정책을 지지하고 있음.
孫晴 (2017)	글로벌 전자상거래 플랫폼의 브랜드 등록에 대한 요구와 브랜드에 대한 지원의 강도가 높아지면서 브랜드 경제를 배경으로 브랜드 파워를 높여 브랜드 가치를 높이는 데도 역점을 두고 있음.
歐偉強 (2015)	자신의 조건을 결합하여 과학적으로 전자상거래 계획을 세우고, 혁신적인 발전을 중시하며, 지역 브랜드를 구축하며, 인재를 끌어들이고, 인재를 붙잡아 두고, 인재를 양성하는 삼자가 유기적으로 결합하여 온건한 인재 단체를 만들어야 등 방안을 제시함
包小妹 (2017)	-전자상거래 기업이 발전함에 따라 그에 따라 일련의 문제들도 생겨났음. -중소기업들은 자신들의 문제점에 대해 적극적으로 대응하고, 자체 브랜드를 만들고, 우수 인재를 모집 육성하는 등 대책 마련에 나섰다.

65) 劉敏姣, 『中小企業開展出口跨境電商的影響因素及對策分析』, 中國商論, 2017, pp.89-91.

馮國治 (2017)	국경을 넘는 전자상인을 발전시키는 동시에 수출국의 법률 법규를 장악하고 법률 리스크를 중시하며, 관련 지식재산권 보호의식을 제고하여 국외 브랜드상과의 불필요한 분쟁이 발생하지 않도록 해야 한다고 함.
黃雲 (2017)	전자상거래 기업이 경쟁력을 가지려면, 반드시 브랜드화 전략을 채택하여, 자신의 브랜드 의식과 지적 재산권 보호를 강화해야 한다고 함.
劉洋 (2017)	기업의 브랜드 성장 과정을 분석해 브랜드 시장 포지셔닝을 먼저 정착시키고, 브랜드 문화의 저변을 넓히고, 프리미엄 능력을 높이고, 다양한 브랜드 커뮤니케이션 채널을 늘려줌으로써 새로운 패러다임을 창출하는 데 도움이 될 함.
林芳芳 (2015)	중소기업이 국경을 넘는 전자상거래 기업을 발전시키는 것은 여전히 신용 안전 문제의 위협에 직면해 있다. 전자상거래 기업들의 더욱 전문적이고 비교적 높은 인식 능력을 필요로 한다고 함.
劉敏姣 (2017)	중국 내 크로스오버 전문 인력 부족에 맞서 중소기업은 사내 훈련을 강화하고 크로스오버 전문 강사를 초빙해 기업 내에서 강의하며 온라인 마케팅, 플랫폼 조작 기능, 비즈니스 협상, 국제 물류 등의 통합 능력을 전 방위로 양성하며 외부에서 전문 인력을 채용하고 선임자를 격려해야 한다고 함.
선행연구와 본 논문의 차별성	본 논문은 중국 기업의 대외 직접투자 패턴과 그 모델 선택에 영향을 미치는 요인을 기업 차원에서 구체적으로 일대일로 관련 국가까지 연구했다. 기업의 사례연구는 중국의 대표적인 전자상거래 기업인 알리바바 그룹을 선정해 중국 전자상거래 기업이 일대일 해외투자를 통해 어떻게 더 잘 할 수 있는지에 대해 활성화 방안을 연구자 하는 것으로 선행연구와 차별성이 있음.

관련 문헌을 종합해 보면, 현재 '일대일로'에 따른 무역과 투자에 대한 연구는 대부분 무역과 투자 편익화 평가지표 체계 구축을 통해 중국 전자상거래 기업이 '일대일로' 국가에서의 해외무역 및 직접투자 활동에 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 방법과 각도가 획일적으로 일치하고 있다. 중국 전자상거래 기업의 해외 직접투자 패턴과 그 모델 선택에 영향을 미치는 요인은 모두 거시국가 차원에서 중국 전체의 해외 직접투자 현황을 연구한 것이지, '일대일로'에 따른 국가 투자 패턴에 대한 선택은 구체적으로 이뤄지지 않았다. 국가 측면의 해외직접투자 패턴 분석을 일대일로 관련국가 투자에 직접 적용하는 것은 지나치게 포괄적일 뿐 아니라 일대일로에 있는 중국 전자상거래 기업의 투자 패턴을 제대로 반영하지

도 못한다. 또 기업투자 관련국가에 대한 사례연구는 중국 특정 업종, 지역 업종 등을 골라 현재 '나가기' 현황을 분석하거나 '일대일로'에 의한 해외투자를 어떻게 활용할 것인지에 대한 조언을 하는 등 구체적 모델을 제시하지 않고 있다. 따라서 '일대일로'에 대한 중국 전자상거래 기업의 국가 투자 데이터를 정리한 바탕 위에서 구체적인 사례를 통해 패러다임 선택과 운용에서 문제점을 발견하고 교훈을 얻음으로써 중국 전자상거래 기업의 해외 투자 확대를 지속하고, '일대일로' 건설에 참여하는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 본다.

그리고 대부분의 연구가 법규 미비, 국경 통과 지불 미비 등 객관적 요인에 집중돼 있어 이런 요소들이 기업의 의지로 옮기지 않고는 단기간에 개선되기 어렵다. 이것은 현재 기업 발전을 위한 전자상거래 대책을 제시하는 데 큰 도움이 되지 않으며, 또 개인 기업까지 구체화해야 한다. 기업 자체의 개선을 통해 기업의 전자상거래를 촉진할 수 있는 문제를 해결해야 한다. 바로 본문에서 중점적으로 살펴볼 필요가 있다. 이것은 우리가 연구하고자 하는 목적이다. 그리고 기업 자신의 발전 특성을 결합하여 자신의 문제를 개선하고 원하는 결과를 달성할 수 있다.

제3장 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 전략 분석

제1절 일대일로 관련국가에 투자 전반적인 추세

1. 중국의 해외직접투자 개요

2019년 세계 경제 성장률은 글로벌 금융위기 이후 최저 수준으로 떨어졌고, 전 세계 화물교역 증가 속도는 현저히 둔화됐고, 외국인 직접투자 유출 총액은 3년 연속 감소하면서 전년 대비 33.2% 증가했다. 경제 운용이 전반적으로 안정되고 대외개방 수준이 높아지면서 조건부 중국 기업의 '나가기'를 적극 유도하는 등 질적 향상에 적극 나서고 있다. 2019년 중국의 해외직접투자는 1369억1000만 달러로 세계 2위를 기록했다.

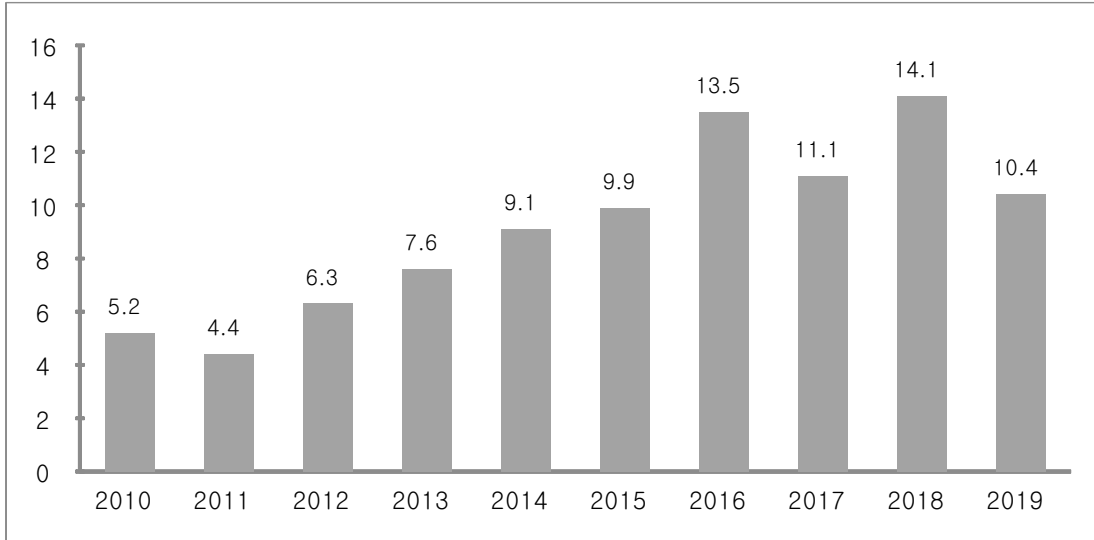
상무부와 국가통계국, 국가외환관리국은 2020년 9월 16일 '2019년도 중국 대외 직접투자 통계공보(이하 '공보')를 발표하고 2019년 중국 대외 직접투자 통계를 공식 발표한다. 2019년 중국의 대외 직접투자는 주로 다음과 같은 특징을 보인다.

1) 해외직접투자의 총액 상승

2019년 중국의 외국인 직접투자액은 1조 3,911억 달러로 전년 대비 4.3% 감소했으며 총 규모는 일본의 2,265억 달러에 이어 두 번째이다. 2019년 말 중국의 대외직접투자 잔액은 2조2000억 달러로 미국(7조7000억 달러), 네덜란드(2조6000억 달러)에 이어 두 번째다.

<그림 3-1> 2010-2019년 중국 해외직접투자 총액의 전 세계 시장점유율

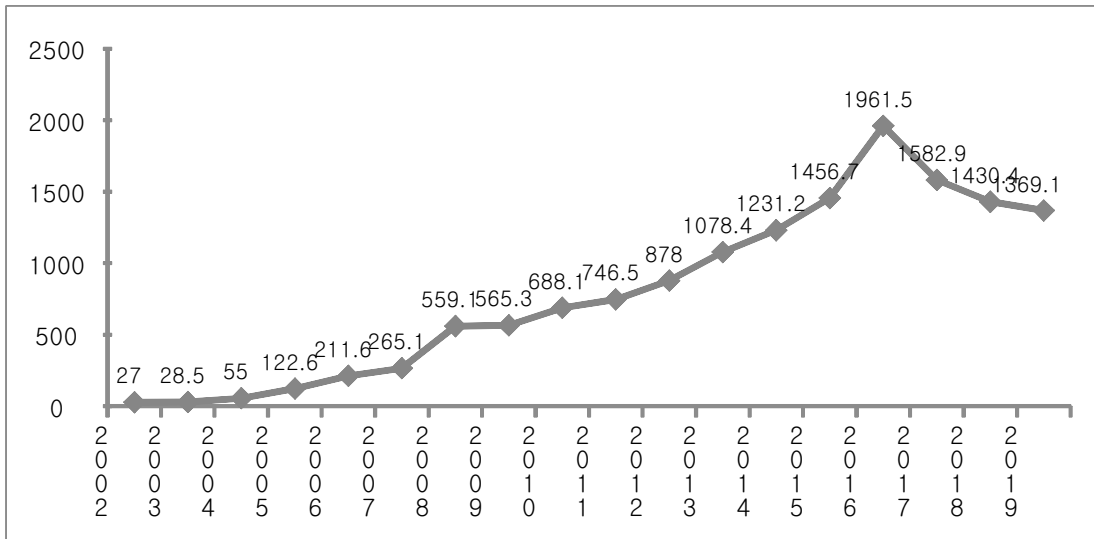
(단위 : %)



자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

<그림 3-2> 2010-2019년 중국 해외직접투자 총액 현황

(단위 : 억 달러)



자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

글로벌 외국인 직접 투자에 대한 중국의 영향력은 지속적으로 확대되고 있으며 총 4년 연속 글로벌 점유율의 10% 이상, 2019년 10.4%를 차지하고 있으며 주식은 전년과 같은 6.4%를 차지했다. 쌍방향 투자로 보면 2019년 중국의 대외 직접 투자 규모는 외자 유치보다 3.1% 적은 것으로 나타났다.

2) '일대일로'에 따른 국가 투자의 점진적 증가

2019년 말 현재 중국은 2만 7500개의 국내 투자자가 전 세계 188개국(지역)에 4만 4000개의 대외 직접투자기업을 설립했고, 전 세계 80% 이상의 국가(지역)가 중국에 투자하고 있으며, 연말 해외 기업 자산 총액은 7조2000억 달러다. '일대일로' 국가별로 1만 개 이상의 외국 기업을 설립해 2019년 186억9000만 달러를 직접 투자, 전년 동기 대비 4.5% 증가한 13.7%, 연말 대외 투자 잔액은 1794억7000만 달러로 8.2%를 차지했다. 2013-2019년 중국은 연안국에 총 10110억3000만 달러를 직접 투자했다.⁶⁶⁾

3) 다원적 투자 분야

2019년 중국의 대외 직접투자는 국민경제를 포함한 18개 업종으로, 투자의 70%를 초과해 임대상업, 서비스제조, 금융, 도매소매업 등 4대 업종으로 흘러갔다. 2019년 말 현재 중국의 대외 직접투자 잔액의 80%가 서비스업에 집중돼 있으며, 주로 임대 및 비즈니스 서비스, 도매와 소매, 금융, 정보 전송, 소프트웨어와 정보기술 서비스, 부동산, 교통운수, 창고 등에 집중돼 있다.

66) 《2019年度中國對外直接投資統計公報》, 2019. p.4.

4) 중앙기업과 지방기업의 해외직접투자 증가

<표 3-1> 2019년 지방 해외직접투자 총량 지역별 분포

(단위 : 억 달러)

지역	총액	비중 (%)	전년 동기 대비
동부 지역 ⁶⁷⁾	715.6	79.7	-5.6
중부 지역 ⁶⁸⁾	91.1	10.2	-10.2
서부 지역 ⁶⁹⁾	78.1	8.7	-22.4
동북 3성 ⁷⁰⁾	12.6	1.4	-43.8
합계	879.4	100.0	-8.7

자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

2019년, 중앙기업과 기관은 272억1000만 달러를 직접 투자하여 전년 동기 대비 18% 증가하였다. 지방기업은 지난해 같은 기간보다 8.7% 줄어든 897억4000만 달러를 대외비금융업종에 직접 투자해 전국 비 금융업종의 76.7%를 차지했고, 전년보다 4.3% 감소했다. 2019년 말 현재 지방 기업의 대외 비 금융직접투자는 7855억5000만 달러로 전국 비 금융직접투자의 40.4%를 차지했다. 그중 동부 지역은 전년 대비 5.6% 감소한 716 억 달러로 전체 지역 투자의 79.7%를 차지하고, 서부 지역은 전년 대비 22.4% 감소한 8.7%를 차지하는 78 억 1 천만 달러, 중부 지역은 91 억 1 천만 달러로 전년 대비 10.2% 감소했다. 동북 3성은 12억 6 천만 달러로 전년 동기 대비 43.8% 감소한 1.4%를 차지했다. 광둥, 상하이, 산둥, 저장, 베이징, 장쑤, 텐진, 푸젠, 허난, 하이난열 지방의 대외 직접투자 트래픽 상위 10위, 합계 723.8억 달러로, 지방 대외 직접투자 트래픽의 80.7%를 차지한다.

5) 개최국에 대한 세금과 고용의 현저한 공헌

2019년 외국계 기업이 투자국에 낸 각종 세금 총액은 560억 달러로, 외국인 고용자 226만6000명으로 전체 외국인 근로자의 60.5%를 차지했다. 외국인 투자가

67) 동부 지역 : 북경, 천진, 하북성, 상해, 장쑤성, 저장성, 복건성, 산둥성, 광둥성, 하이난성.

68) 중부 지역: 산시성, 안휘성, 강서성, 허난성, 후베이성, 후난성.

69) 서부 지역: 네이멍구자치구, 광시좡족자치구, 사천성, 충칭, 귀주성, 운남성, 산시성, 감숙성, 칭하이성, 닝샤후이족자치구, 신장웨이우얼자치구, 티베트.

70) 동북 3성: 흑룡강성, 길림성, 랴오닝성.

수출액은 1,167억 달러로 중국 총 상품 수출액의 4.7%를 차지하고 매출액은 25억 1,200만 달러로 전년 대비 4% 증가했다. 2019년에는 중국 해외 기업의 경영 실적이 양호해 기업 10곳 중 7곳 이상이 흑자를 내거나 비슷한 수준을 유지했다.⁷¹⁾

2. 중국 일대일로 관련국가 투자현황 분석

본 논문은 '중국의 해외직접투자 통계 공보'(《中國對外直接投資統計公報》)의 관련 데이터를 수집하고 동시에 일대일로 이니셔티브에 대한 중국 기업의 해외직접투자의 구체적인 상황을 분석했다. 설명이 필요한 것은 제1국이 비 금융 부문 별로 다른 데이터의 해외직접 투자 불완전성 때문에 가능하게 중국 기업 투자가 사용할 지표는 공기업업계는 이 나라의 해외직접투자 연말 해외직접투자의 저장량(對外直接投資存量)⁷²⁾. 2020년도 중국 대외 직접투자 통계공보'가 아직 발표되지 않았기 때문에, 이 논문은 2015~2019년 총 5년간의 데이터를 골라 투자실태를 분석하고, '일대일로(一帶一路)' 정책이 중국 기업의 관련국가에 대한 대외 직접투자를 촉진하는 데 매우 큰 역할을 한다는 것을 입증하고자 한다.⁷³⁾

중국 국가 국무원이 발표한 '외국인 투자 방향의 추가 규제에 관한 가이드라인'에 따르면 부동산, 호텔, 영화관, 유흥업, 스포츠클럽 등 해외 투자를 제한하고 '일대일로 건설과 주변 인프라가 상호 연결될 수 있는 인프라 역외 투자를 중점적으로 추진한다. 각종 정책이 일대일로(一帶一路) 건설에 대한 국가 차원의 지원을 확대하고 있는 가운데 상무부, 외환국 통계에 따르면 중국은 2019년 전 업종에 걸쳐 전년 대비 6% 감소한 8079억5000만 위안을 직접 투자했다(전년대비 9.8% 감소한 1171억2000만 달러였다. 이 중 중국 내 투자자는 전 세계 167개국 6535개 역외기업에 비금융류 직접투자를 해 작년 같은 기간보다 4.3% 감소한 7629억7000만 위안(약 8.2%)을 투자했다. 2019년 중국 기업들은 일대일로에서 56개국 비 금융류에 150억4000만 달러를 직접 투자해 전년 동기 대비 3.8% 감소한

71) 中華人民共和國商務部, <http://hzs.mofcom.gov.cn/article/aa/202009/20200903001523.shtml>

72) 해외직접투자의 저장량(對外直接投資存量) : Foreign direct investment stock. 어느 시점까지 해외직접투자 누계액.

73) 陸雄文, 《管理學大辭典》, 上海辭書出版社, 2013, p.329.

13.6%를 차지했고, 주로 싱가포르, 베트남, 라오스, 인도네시아, 파키스탄, 태국, 말레이시아, 아랍에미리트, 캄보디아, 카자흐스탄 등에 투자했다. 대외수주 사업은 일대일로에서 62개국에 신규 대외수주계약 6944건, 신규계약 1548억9000만 달러로 같은 기간 대외수주계약액의 59.5%를 차지해 23.1% 증가했고, 매출액은 979억8000만 달러로 전년 동기 대비 56.7% 증가했다.⁷⁴⁾

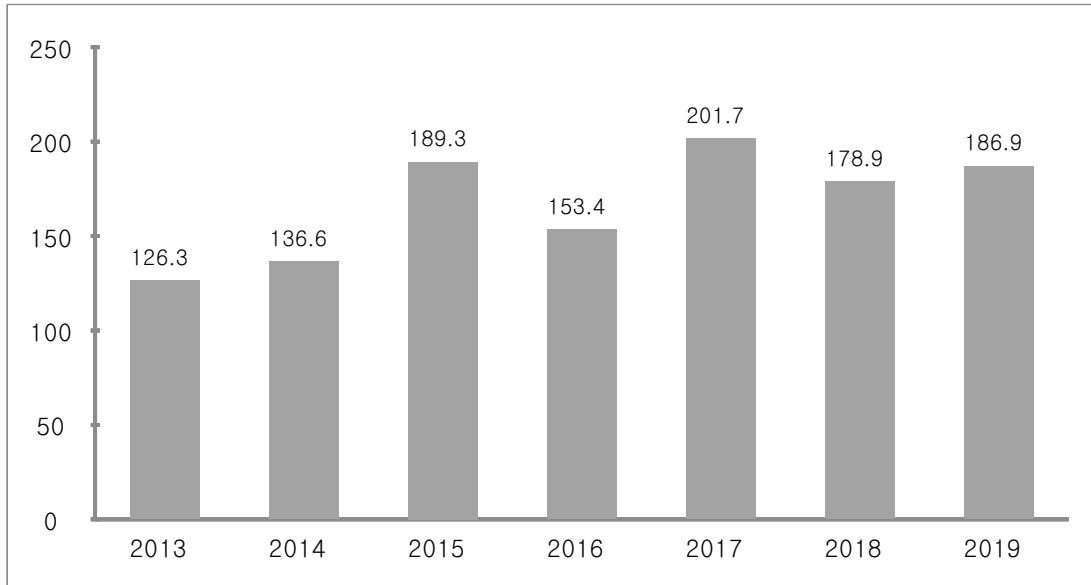
동시에 중국의 일대일로를 따라 국가 및 지역에 대한 투자 산업이 점점 다각화되고 있다. 교통, 전기, 석유 및 석유 화학, 건설과 같은 전통적인 분야 외에도 주요 투자 산업은 임대 및 비즈니스 서비스, 도소매, 금융, 정보 전송, 그리고 소프트웨어 정보 기술 서비스와 같은 분야에 대한 투자 규모는 계속 증가하고 있다. 2019년 말까지 중국 내 투자자들이 '일대일로'를 설립한 국가 기업들이 연변을 넘어서며 역외 중국 국민 경제를 1.1만개 18개 업종을 커버하는 크게 직접 투자 실현 성장하고 있다. 186억 달러로 전년 동기 94.5%를 차지하는 중국 해외 직접 투자 총액의 13.7%를 차지했다. 업종별로는 제조업에 대한 투자가 67억9000만 달러로 15.5% 증가한 36.3% 도소매 업 25억1000만 달러 13.4% 건설업 22억4000만 달러 12% 금융업 15억9000만 달러 8.5% 과학연구기술서비스업 13억5000만 달러 7.2% 전력생산 및 공급 업 13억4000만 달러 7.2% 등으로 나타났다. 국가별로는 싱가포르 인도네시아, 베트남, 태국, 아랍에미리트, 라오스, 말레이시아, 카자흐스탄, 캄보디아 등으로 이동한다. 2013-2019년 중국은 연안국에 총 1173억 1억 달러를 직접 투자했다.⁷⁵⁾

74) 中國國家商務部對外投資與經濟合作司,
<http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/202001/20200102932445.shtml>.

75) 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》, pp.17-18.

<그림 3-5> 2013-2019년 중국의 '일대일로' 국가 투자 총액

(단위 : 억 달러)

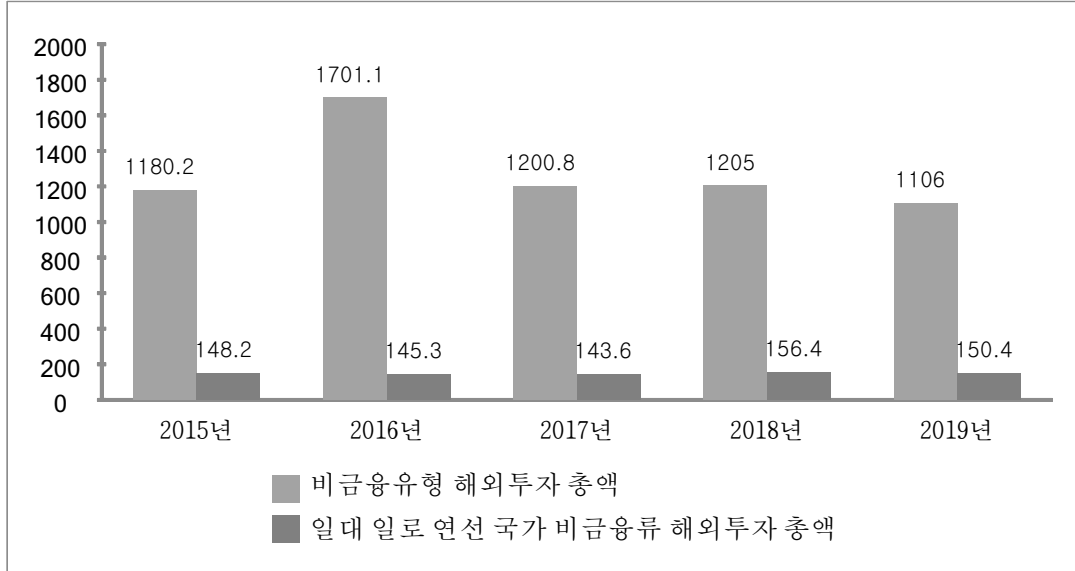


자료: 中國國家商務部對外投資和經濟合作司, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

일대일로 중점 투자사업으로 보면 현재 몬나철도(蒙內鐵路)가 건설돼 헝가리-세르비아 간 철도(匈塞鐵路), 아랍에미리트(UAE) 칼리파항이(阿聯酋哈利法港) 착공됐고 한반토타항(漢班托塔港)이 중국에 위탁하여 운영하고 중러아말액 체화 천연가스(中俄亞馬爾液化天然氣) 프로젝트의 첫 생산라인이 본격 가동되고 있으며 동남아시아를 연결하는 중태철도 합작사업 1단계 공사가 2017년 말 시작된다. 자금융합은 일대일로 건설을 지원하기 위해 설립된 실크로드펀드가 약 70억 달러 규모의 17개 사업에 약 70억 달러를 투자하기로 하는 등 총 800억 달러가 넘는 자금이 투자됐다. 아시아 인프라 투자은행(AIIB)도 57개에서 84개로 늘어나 영향력이 커졌다. 국가개발은행, 수출입은행과 수출신용보험회사가 국제다자개발기구와 함께 관련 국가를 위해 제공하는 자금 융통과 보험 서비스 금액은 이미 4300억 달러를 넘었다.

<그림 3-4> 2015-2019년 중국 비 금융 해외직접투자⁷⁶⁾액

(단위 : 억 달러)



자료 : 中國國家商務部對外投資和經濟合作司, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

<표 3-2> 2015년-2019년 일대일로 국가 비 금융 직접투자액 비중도

(단위 : 억 달러)

년도	비 금융계 해외직접투자 총액	일대일로 관련국가 비 금융 직접투자 총액	비중
2015년	1180.2	148.2	12.56%
2016년	1701.1	145.3	8.54%
2017년	1200.8	143.6	11.96%
2018년	1205	156.4	12.98%
2019년	1106	150.4	13.6%

자료 : 中國國家商務部對外投資和經濟合作司, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》

<그림 3-2> <표 3-1>을 결합한 결과, 중국이 2013년 일대일로 정책을 내세운 이래 2015-2019년 중국기업이 일대일로 국가 비 금융투자에 대해 비교적 안정적인 성장속도를 유지했고, 특히 2017년에는 중국 전체 비금융이 30% 가까이 떨어진 상황에서도 일대일로 국가에 대한 투자는 전년 대비 1.2%로 큰 변동을 보이지 않았다. 관련국가에 대한 비 금융 직접투자액이 전국 비 금융 대외투자 총액

76) 비 금융 해외직접투자: 중국 국내 기업의 해외 비 금융기업에 투자.

에서 차지하는 비중은 2016년 전국 비 금융 직접투자액이 2015년에 비해 521억 달러 늘어난 44%로 증가했고, 2019년에는 일대일로 국가에 대한 비 금융 직접투자 비중이 13.59%로 사상 최고치를 기록한 데 따른 것이다. 일대일로 투자사업 금액이 크고 건설 주기가 길고 걸음마 단계여서 금액으로 따지면 중국 기업의 연안국 투자는 해마다 늘지 않고 있지만 투자 비중의 변화로 해외투자에 대한 긍정적 효과가 나타나고 있다.

'일대일로'이니셔티브가 추진 된 이후 실제로 일련의 유익한 결과를 달성했다. 160여 개 국가와 국제기구가 중국과 '일대일로' 협력협정을 체결했다. 중국은 '일대일로' 관련국과의 경제 협력에서 국경을 넘나드는 직접투자가 관건이자 핵심 분야로, 2013-2018년 '일대일로' 관련국에 대한 중국의 대외투자는 986억2000만 달러에 달했다. 국가별 투자지역(지역)은 광범위하고, 중점지역 투자는 비교적 집중되어 있으며, 투자업종이 갈수록 다변화되고 있으며, M&A 사업 금액은 다소 감소하였으나, 수량은 약간 증가하였다. 시 주석은 제2회 일대일로 국제협력 정상포럼에서 일대일로의 질 높은 발전 방향과 중국의 일대일로 관련국 직접투자 규모 증가와 협력의 질적 향상을 제시했다.

중국은 2019년 일대일로 관련국에 대한 직접투자가 줄었다. 투자국별(지역)은 광범위하고, 중점지역별 투자는 집약적이다. 투자 업종은 제조업, 임대 및 비즈니스 서비스업, 도소매 업, 광업, 전력열력 공급, 건설업, 농림어업 등 다양한 업종에 걸쳐 다양해지고 있다. 인수 합병 항목 수가 증가하였지만, 금액은 다소 떨어졌다.

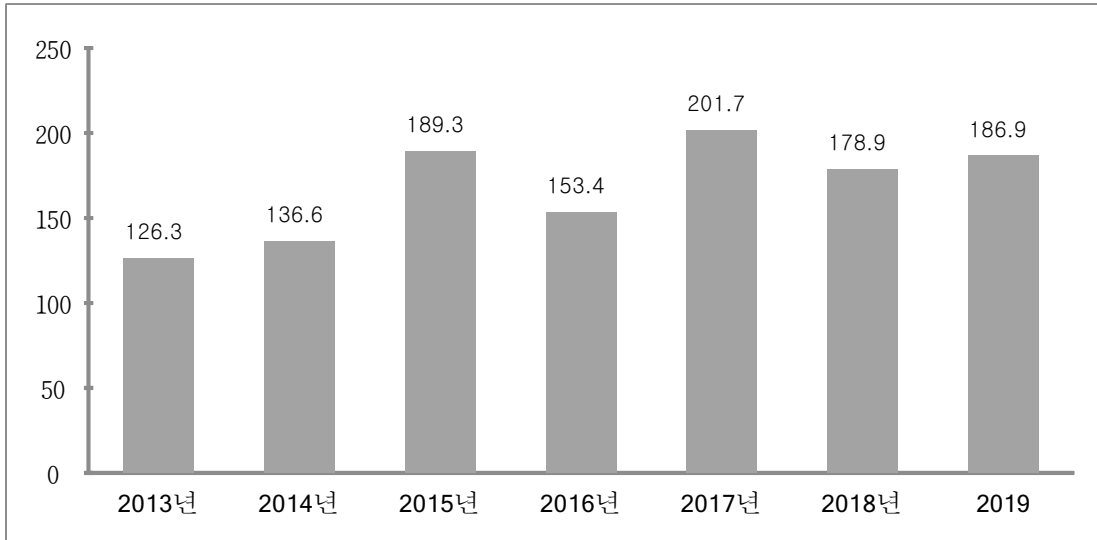
1) 투자 총액의 감소

2019년 말 '일대일로'를 잇는 63개국에 1만 개 이상의 외국 기업을 설립한 중국 내 외국인 직접투자는 국민경제 18개 업종에 대한 직접투자를 178억9000만 달러로 전년 동기 대비 11.3%(광업 투자로 이동하는 경우 마이너스) 감소해 같은 기간 중국의 대외 직접투자 총액의 12.5%를 차지했다. 2019년 말 현재 해당 국가에 대한 중국의 직접 투자 “육상 및 해상 실크 로드” 대외직접투자를 차지하기 위해 저장량 186.9억 달러 중국의 대외 1727.7에 직접 투자한 대외직접투자 저장

량 8.7%였다.

<그림 3-5> 2013-2019년 중국의 '일대일로' 국가 직접투자 총액

(단위 : 억 달러)



자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2018年度中國對外直接投資統計公報》

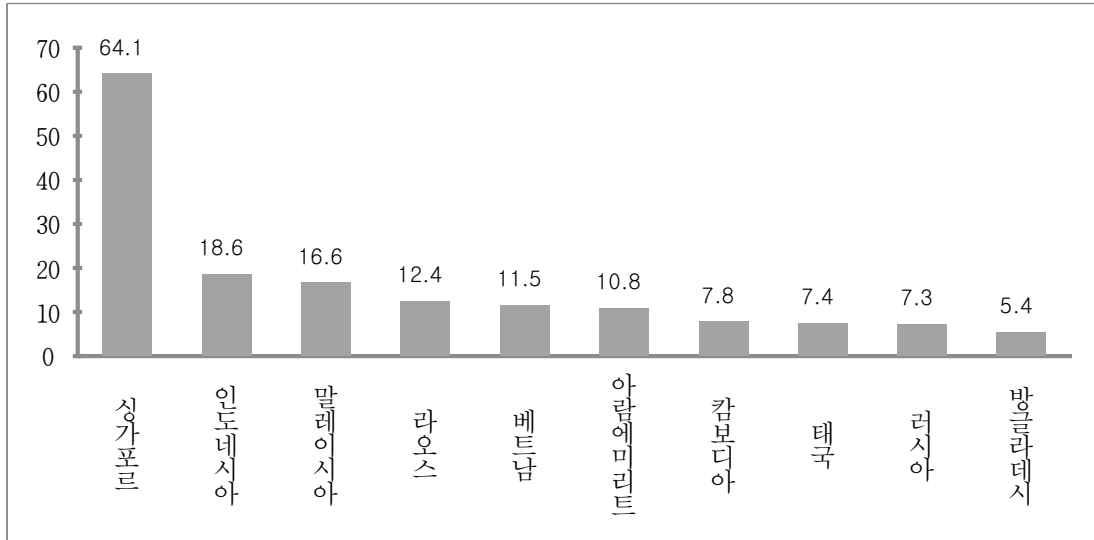
2) 일대일로 관련국가 집중적인 투자

2019년 중국의 일대일로 국가 투자 총액을 보면 싱가포르, 인도네시아, 말레이시아, 라오스, 베트남, 아랍에미리트, 캄보디아, 태국, 러시아 연방, 방글라데시 등으로 흘러간다. 2013-2019년 중국은 연안국에 986억2000만 달러를 직접투자 했다. 해외 직접 투자 주식 기준으로 2019년 말 기준 상위 10 개국은 싱가포르, 러시아, 인도네시아, 말레이시아, 라오스, 카자흐스탄, UAE, 캄보디아, 태국, 베트남이다.

전년 대비 10위 안에 든 말레이시아와 베트남은 각각 4위와 10위였다. 아랍에미리트는 9위에서 7위로 순위가 올랐다. 이 중 싱가포르에 대한 투자 총액은 64억 1000만 달러, 대외 직접투자 잔액은 500억9000만 달러로 일대일로 관련국의 각각 35.8%와 2%를 차지했으며, 2018년 중국의 베트남 직접투자는 11억5000만 달러로 전년 대비 50.6% 늘어 증가 속도가 빠르다.

<그림 3-6> 2018년 중국의 '일대일로' 국가별 투자총액 상위 10개국

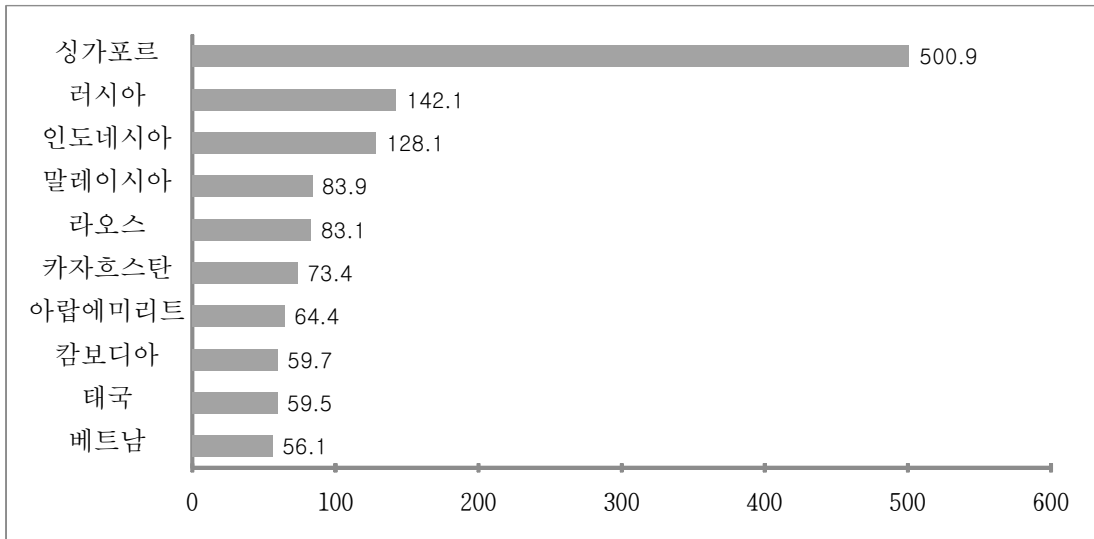
(단위 : 억 달러)



자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2018年度中國對外直接投資統計公報》

<그림 3-7> 2018년 말 '일대일로' 국가 직접투자량 상위 10개국

(단위 : 억 달러)



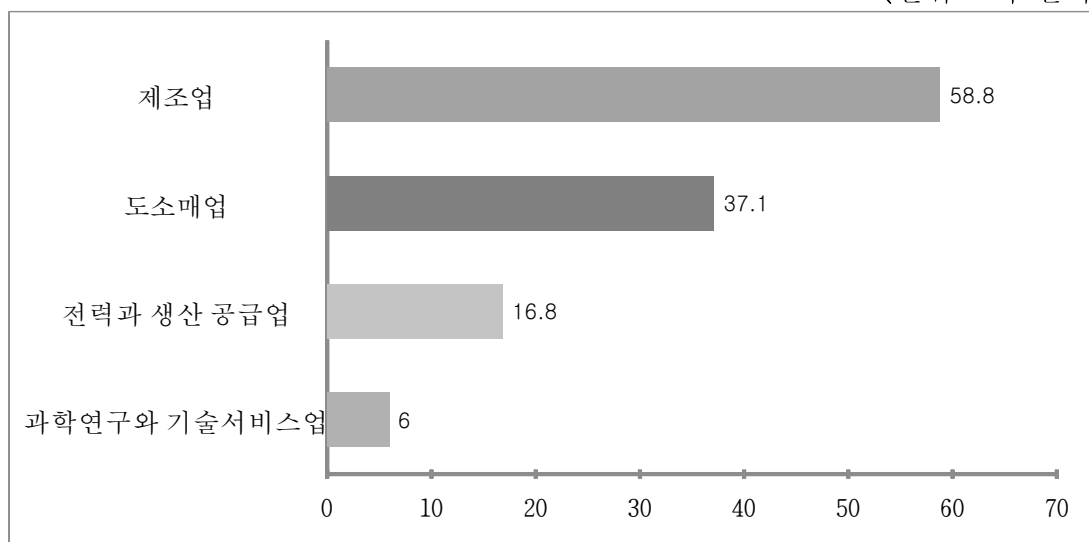
자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2018年度中國對外直接投資統計公報》

3) 투자 업종의 다변화

2018년 중국의 '일대일로' 관련 국가 및 지역에 대한 투자 산업은 점점 다각화되고 있으며, 외국인 직접 투자 주식은 제조, 임대 및 비즈니스 서비스, 도소매, 광업, 전기 등 여러 산업에 분산되어 있다. 난방 전력 공급, 건설 산업, 농업, 임업, 축산 및 어업 등이다. 그 중 제조, 전력 생산, 과학 연구 및 기술 서비스, 도소매 산업에 대한 투자가 크게 증가했다. 제조 투자는 58 억 8 천만 달러로 전년 대비 42.6% 증가하여 32.9% 를 차지했다. 도매 및 소매에 대한 투자는 37억 1 천만 달러였다. 전년 동기 대비 37.7% 증가, 20.7%, 전력 생산 및 공급 산업으로의 흐름은 16억 8 천만 달러로 87.5% 증가하여 9.4%를 차지했다. 과학 연구 및 기술 서비스로의 흐름은 6억 달러로 45.1 % 증가하여 3.4%를 차지했다. 국가 구성의 관점에서 주로 싱가포르, 인도네시아, 말레이시아, 라오스, 베트남, UAE, 캄보디아, 러시아 연방, 태국, 방글라데시 및 기타 국가로 흘러간다.

<그림 3-8> 2018년 말 중국의 '일대일로' 직접투자총액 업종

(단위 : 억 달러)

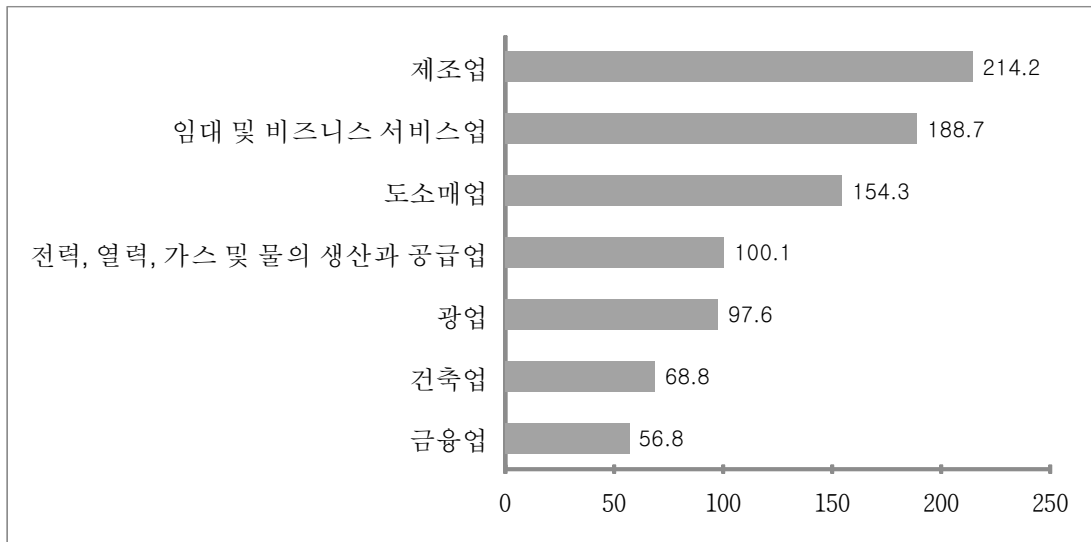


자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2018年度中國對外直接投資統計公報》

2018년 중국의 대(對)아세안 투자대의 직접투자 잔량 분포는 제조업에 투자한 214억1800만 달러가 20.8%로 임대서비스업을 제치고 중국의 대아세안 투자대의 직접투자 잔량 1위 업체로 인도네시아, 말레이시아, 베트남, 태국, 싱가포르, 캄보디아, 라오스 등에 집중됐다. 임대 및 비즈니스 서비스는 188억7400만 달러(18.3%)로 싱가포르, 인도네시아, 라오스, 캄보디아, 베트남, 말레이시아 등이, 도소매업은 154억3000만 달러(15%)로 싱가포르, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 베트남 등이 주요 업종이다. 전력, 열력, 가스 및 물의 생산과 공급업은 100억500만 달러로 9.7%를 차지하며, 주로 미얀마, 싱가포르, 라오스, 인도네시아, 캄보디아 등에 분포한다. 광공업은 97억6300만 달러로 9.5%를 차지했으며 주로 싱가포르, 인도네시아, 미얀마 등에 분포하고 있다. 건설업은 68억7700만 달러로 6.7%를 차지했으며, 주로 싱가포르말레이시아캄보디아 등에 분포하고 있다. 금융업은 56억7600만 달러로 5.5%를 차지하며 주로 싱가포르, 태국, 인도네시아, 말레이시아 등에 분포한다. 농림/목/어업은 49억2600만 달러로 4.8%를 차지하며 주로 싱가포르, 라오스, 캄보디아 등에 분포하고 있으며, 교통 운수/창고 및 우편업은 33억3600만 달러로 3.2%를 차지해 주로 싱가포르, 라오스 등에 분포하고 있다. 부동산업은 31억2700만 달러로 3.1%를 차지했으며, 주로 말레이시아, 싱가포르, 라오스, 태국 등에 분포하고 있다. 과학연구와 기술서비스업은 10억7700만 달러로 1.1%를 차지했으며 주로 싱가포르에 집중됐다.

<그림 3-9> 2018년 말 중국의 ASEAN 해외직접투자 재고업종

(단위 : 억 달러)



자료 : 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2018年度中國對外直接投資統計公報》

4) 다국적 M&A 건수 증가로 금액 감소

2018년 중국 기업이 '일대일로(一帶一路)' 국가들을 대상으로 한 M&A는 79건, 100억3000만 달러로 전체 M&A의 13.5%를 차지했다. 이 중 싱가포르, 아랍에미리트, 말레이시아 등이 중국 기업을 유치해 10억 달러 이상을 투자했다.

제2절 중국 전자상거래 기업의 해외직접투자 전략

중국 전자상거래 기업이 어떤 방식으로 해외직접투자를 할 것인지는 주최국의 경제 발전 수준, 정책 지원 강도, 목표 투자 업종 규모 등의 요인에 달려 있을 뿐만 아니라, 자체 발전 수준, 기업 실력, 기술 수준 및 투자 목표와도 밀접하게 관련되어 있다.⁷⁷⁾ 예를 들어, 최빈국은 가장 기본적인 투자 조건과 산업 생산 기술이 없기 때문에 다국적 기업은 새로운 투자 방법만 채택 할 수 있으며 국경을

77) 李國學, 『對外直接投資模式選擇』, 中國金融, 2013, pp.49-50.

넘나 드는 인수 합병이 없다. 국제 시장에 진출하는 기업의 전략적 선택에 대해 논의 할 때 대부분의 이론과 문헌이 해외생산 기지구축, 전략적 제휴, 수출 장려와 다국적 인수로 나뉘어져 있음을 기존 연구에서 확인할 수 있다.⁷⁸⁾ 이 분류는 합리적이며 중국 전자상거래 기업은 수년간의 해외직접투자를 통해 국제 경험을 축적했으며 해외 투자 전략은 진화론과 마찬가지로 수출에서 공장 건설 및 국경간 합병 및 인수에 대한 직접 투자로 점차 확대되었다.⁷⁹⁾ 그러나 일대일로 직접 투자는 종전과 다르다. 일대일로가 대형 인프라 건설사업 투자를 바탕으로 해외 투자의 상당 부분이 사업부문 투자인 데다, 관련국가가 개발도상국의 요인이기 때문에 전통적인 대외투자 전략을 사용해 일대일 투자를 분석하는 것은 적절치 않다고 본다. 본 논문은 일대일로 투자사업의 특수성을 감안해 관련국가의 해외 투자를 정부 및 사회자본협력(PPP), 중외합자기업 설립, 다국적 인수합병(M&A) 투자, 역외경험 협력단지 설립 등 4가지로 분류하고 일대일로 배경에는 중국 기업의 해외투자전략 연구를 포함시켰다.

1. 정부와 사회자본 협력(PPP)

1) 전략적 의미 및 특징

현재 세계적으로 PPP 전략에 대한 통일된 개념은 없다. 각국 정부는 경제적 사고방식의 차이와 PPP 프로그램의 각국 내 실제 운용 상황에 따라 불완전한 정의를 내렸다. 본 논문은 중국 국가재무부와 국가발전개혁위원회가 PPP 모델에 대해 내놓은 공식 해석에 근거하여 그 핵심을 다음과 같이 요약한다.

78) 서백설, 『중국 가전기업의 해외투자전략에 관한 연구-“저우추취”(走出去) 전략을 중심으로』, 부경대학교 대학원 석사학위논문, 2014, pp.48-52.

79) Johanson, J.&Vahlne, J.E. The International Process of the Firm: A Mode of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies Vol.8, NO.1(Spring-summer, 1977, pp.23-32.

<표 3-3> 정부와 사회자본 협력(PPP)

전략 명칭	정부와 사회자본의 협력 (PPP, Public-private partnership)
본질적인 의미	이익공유, 위험부담의 장기적 협력관계
합작주체	정부 및 사회적 자본
협력 분야	인프라 및 공공분야
협력 목적	공공 제품 및 서비스의 공급 능력 향상 및 공급 효율성 향상
협력 방법	프랜차이즈, 구매 서비스, 지분 제휴 등
직책권리	사회자본: 설계, 건설, 운영, 인프라 유지보수를 담당하는 대부분의 일이 '사용자 부담' 및 필요한 '정부 비용'을 통해 합리적인 투자 보답을 받다 정부부문 : 기반시설 및 공공서비스 가격과 품질관리 감독으로 공공이익 극대화 보장

<표 3-2>을 보면 PPP를 하나의 합작모델로 해석하든 아니면 단순히 일종의 용자 틀로 보든 정확하지 않음을 알 수 있다. 실제로 PPP 전략은 공공재와 서비스의 효율적인 공급 문제를 해결하기 위해 관련 분야의 시장접근과 사회자본을 유치하는 새로운 용자 모델이다. 사회자본의 경우 PPP 전략은 정부 부처와의 협력을 통해 인프라 및 공공서비스 분야에 낮은 리스크로 진출하는 일종의 투자 방식이다.

PPP 모델은 공공재와 서비스 제공을 목적으로 정부 부처와 사회자본이 형성하는 일종의 이익공유, 리스크를 공유하는 장기적 협력관계다. PPP 모델은 정부 간 협력도, 사회자본 간 협력도 아니라는 의미다. 인프라 건설 및 기타 공공제품과 서비스 분야에 적용되어야 하며, 정부와 사회자본 간의 권리, 직책, 리스크에 대한 책임에 엄격한 규정이 있으며, 그 기간은 보통 10년 이상이며, 인프라 프로젝트의 투자수익 주기가 길다는 특성에 부합한다. 이 밖에 PPP 전략에는 건설-이양(BT)⁸⁰⁾, 건설-운영-이양(BOT)⁸¹⁾, 건설-소유-운영(BOO)⁸²⁾ 등 구체적인 협력 형태가 다양해 정부 부처와 사회자본이 적절한 협력 형태를 선택할 수 있다. 특

80) BT: build-transfer
81) BOT: build-operate-transfer
82) BOO: build-own-operate

히 중국은 PPP 전략에서 사회자본의 범주를 민간자본뿐 아니라 현대기업 제도를 만들고 독립법인 지위를 갖고 있어 각급 정부의 완전지주가 아닌 공기업도 PPP 사업에 참여할 수 있도록 했다.

2) 전략 선택의 이유

'일대일로'는 인프라 투자를 전면에 내세우면서 교통에너지전력통신 등에 대한 수요도 늘고 있다. 공공복지, 비경쟁적이며 비독점적인 인프라 프로젝트의 특성으로 인해 대부분의 정부가 주요 공급자가 되었다. 그러나 정부 재정 부족, 낮은 국내 경제 개발 수준, 부조화한 자금 조달 채널로 인해 '일대일로' 국가의 정부만이 막대한 투자액으로 인프라 사업을 완수하기가 어려우며, 이로 인해 정부 부처는 PPP 모델을 전자상거래 기업 등 자본의 도움으로 관련 프로젝트를 시작하는 것이 필요하고 가능 하다. 중국 투자 산업 연구원이 발간한 '2019-2023년 중국공사협력(PPP) 모델 심도 분석 및 발전전략 연구보고서' (《2019-2023年中國公私合作(PPP)模式深度分析及發展戰略研究報告》)에 따르면 일대일로 PPP 중국기업 해외투자는 현재 전 세계적인 관심사로 떠오르고 있다.

주체별로 PPP 모델은 다음과 같은 장점이 있다. 일대일로 국가정부부처의 경우 PPP 모델은 정부가 제공하던 공공제품과 서비스를 사회자본의 자원, 기술, 자금을 활용하는 방식으로 건설해 공급 효율을 높이고, 정부를 구체적인 항목에서 해방시켜 공공제품과 서비스의 질에 대한 감사에 전념하는 등 정부 기능을 전환하는 데 도움이 된다. 또 PPP 모델은 정부가 적은 투자비용만 부담하면 사업자금, 자기자본을 제외한 자금부족을 사회자본이 대부분 조달해 정부 재정 압박을 완화하고 정부채무 규모를 억제하는 데 도움이 된다. 중국 전자상거래 기업의 경우 PPP 모델로 인프라 사업에 투자하는 것은 오랫동안 정부가 독점해 온 공공재와 서비스 시장을 조건부로 개방함으로써 전자상거래 기업등 사회자본이 더 많은 투자 기회를 갖게 된 셈이다. 정부 부처와 협력해 PPP 사업 투자와 건설을 진행하면서 자기들 명의로 같은 규모의 용자를 받기보다 프로젝트 파이낸싱(PPP)을 하기가 훨씬 어렵고, 전자상거래 기업등 사회자본의 용자 리스크를 낮추고 장기적으로는 정부와도 좋은 협력관계를 형성할 수 있다는 것이다. 이익공

유, 리스크를 함께 떠안는 모델의 특징도 투자위험의 일부를 사회자본으로 이전시켰다. 공공제품과 서비스의 이용자, 즉 개최국의 사회대중에게 있어서 PPP 모델의 도입은 전문적인 기술력과 풍부한 경험을 가진 사회자본의 투자로 인프라 프로젝트의 질적 수준을 높이는 것은 물론 공공제품과 서비스 분야의 투자주체 다변화를 촉진하여 정부 시장의 독점을 타파할 수 있다. 또 PPP 모델을 채택해 전자상거래 기업 등 사회자본, 금융기관의 승인을 받아야 최종 착지할 수 있는 것은 기존 정부직접투자 모델에서 시장자본 검증 없이 착공할 수 있는 것보다 사회자본의 최적화 배치를 통한 PPP 사업의 우승적일 악이 더 큰 사회적 효과를 가져 올 수 있다.

2. 중외합자기업 설립

1) 전략적 의미 및 특징

중국 전자상거래 기업들은 역외 합작기업을 설립해 직접투자를 하는 것이 중요한 대외 직접투자 전략이었다. 구체적으로 양국이나 양국 이상의 국가나 지역 투자자가 선정 국가나 지역에 투자하고, 개최국이나 지역의 관련 법률에 따라 조직된 영리 목적의 기업을 말한다. 국제합작기업은 투자자가 공동으로 경영하고, 공동으로 관리하며, 또한 지분 투자 비율에 따라 위험을 함께 부담하고, 모두 손익을 책임진다. 이 같은 역외투자 모델은 전문적인 프로젝트에 맞춰 설립할 수도 있고 장기적 다국적 협력을 위한 것이다. 중국 전자상거래 기업들은 '일대일로' 관련국가사업에 투자할 때도 해외시장에서의 적응력을 높이고, 개최국에서의 경영거래 원가를 낮추는 방식을 자주 활용한다. 일대일로 국가에 중외합자기업을 설립하는 것은 본질적으로 중국 전자상거래 기업이 외국합자 측과 함께 주최국에 '녹지 투자'를 하는 것이다.⁸³⁾ 합작기업의 설립은 주최국의 법률과 관련 정책 제도에 따르고, 합작기업의 설립이 충족될 경우 사업특성과 역량, 그리고 합자 측의 능력신뢰를 충분히 고려하여 이러한 방식으로 투자활동을 전개할 것인지를 확정해야 한다. 중외합자기업의 등록자본은 각자가 공동 출자하고 주식 청약 비

83) 王罕, 張倩, 楊子軍, 『淺議“一帶一路”背景下中國企業對外投資模式』, 2018, 期刊, pp.19-21.

율을 기준으로 각자의 권리와 책임을 확정한다. 기업 경영 과정에서 공동 관리, 공동 의사 결정, 수익 공유, 리스크를 공유하고, 자본 배분을 하는 것이 가장 큰 모델의 특징이다.⁸⁴⁾

2) 전략 선택의 이유

'일대일로'는 중국과 오랜 기간 우호적인 관계를 유지해온 중국 내 기업들이 30년 가까운 대외투자 실천에서 상당한 실력과 경험을 쌓고 있으며, 통상 '일대일로'를 중심으로 현지 우위기업(자원우위기술우위 등 포함)을 선정하거나, 이미 개최국의 생산규모가 크고 시장점유율이 높은 제3국 기업을 합작파트너로 삼아 중외합자 설립 시기와 방식, 주의 사항에 대해 어느 정도 파악하고 있다. 또 중국 전자상거래 기업의 경우 외국 기업보다 해당 기업이 투자한 합작기업에 맡기는 게 더 나을 것으로 보고 있다. 따라서 중외합자기업을 설립하는 것도 더 많은 투자기회를 얻는 길이다. 중외합자기업 설립 역시 중국 국내 전자상거래 기업들이 협력업체의 본토 우위, 채널 네트워크, 사회관계와 브랜드 명성에 힘입어 경제정치문화법률 환경에 빠르게 적응하고, 개최국 시장을 빠르게 개척하며, 일부 개최국에서 마주칠 수 있는 투자 규제를 피해 투자 원가와 리스크를 일부 전가할 수 있도록 하는 장점이 있다. 또 합자 과정에서 합자 전자상거래 기업 쌍방이 상대방의 선진기술, 관리경험, 기업제도배치 등을 습득해 서로 우위에 있는 자원을 통합해 활용함으로써 자원의 사용효율을 높이고, 합자기업이 전체 경영목표를 달성하는 동시에 합자기업 각사의 경영목표를 달성할 수 있도록 돕는다. 특히 일대일로 국가들은 대부분 외국인 투자에 적극적이면서 우대 정책을 펴고 있다. 중외합자기업 설립은 현지 경제 발전을 촉진하는 동시에 현지 기업의 변형을 이끌어낼 수 있는 데다 중국 정부의 지원과 이를 조율해 개최국에서 투자혜택을 받는 합작기업이 늘고 있다.⁸⁵⁾

84) 陳波, 榮飛琼, 『中國對外直接投資的戰略選擇』, 統計研究, 2008, pp.101-102.

85) 張爲付, 武齊, 『我國企業對外直接投資的理論分析与實証檢驗』, 國際貿易問題, 2007, pp.96-102.

3. 다국적 M & A 투자

1) 전략적 의미 및 특징

다국적 인수합병은 한 국가의 기업 즉 인수합병 기업이 시너지와 우위자원, 노하우 등을 획득할 목적으로 일정한 루트와 지불구간을 통해 다른 국가의 기업, 즉 인수합병 기업의 모든 자산이나 경영권을 행사할 수 있는 주식을 매수해 다른 국가의 경영관리에 대한 실질적이거나 완전한 통제를 실시하는 것을 말한다. 최근 몇 년 동안 중국 전자상거래 기업이 참여한 해외 인수합병 사건이 갈수록 많아지고 사건 연루 금액이 갈수록 커지고 있다. 인수합병을 위한 자금을 충분히 조달하고, 위험을 낮추고, 인수 성공률을 높이기 위해 다국적 인수합병을 컨소시엄 방식으로 진행함으로써, 새로운 시기에 새로운 인수합병이 이루어졌다.

앞글에서 설명한 것처럼 국유기업은 일대일로(一帶一路) 관련국가의 글로벌 인수합병이 여전히 주류지만, 민영기업의 참여가 심화되고 빈도가 빨라지면서 자금을 더 잘 조달하고 리스크를 막기 위해 막대한 금액을 기업결합 방식으로 인수합병에 나서고 있다. 이들이 인수한 대상은 '일대일로' 선진국 내 성장세가 성숙하고 국제적 영향력과 경쟁력을 갖춘 기업, 또는 개발도상국 내 자원의 강점을 가진 기업이었다. 동시에 다국적 인수 합병을 위해서는 합병을 위한 조건과 투자 환경은 물론, 합병 된 회사의 효과적인 생산과 운영을 보장 할 수 있는 조건과 정책이 있어야 한다.

2) 전략 선택의 이유

다국적 인수합병은 최근 중국 전자상거래 기업의 대외 직접투자의 주요 모델 중 하나로 떠올랐다.⁸⁶⁾ 중국 내 일부 전자상거래 기업의 강점인 자원과 능력을 수출이나 프랜차이즈 등을 통해 얻기가 쉽지 않고, 다국적 인수합병 투자가 글로벌 기업의 양질의 자원을 빠르게 통합하고 핵심 경쟁력을 증강시키는 효율적인 모델이 되고 있는 것도 중국 전자상거래 기업들이 일대일로 각국의 에너지 분야

86) 江小涓, 『中國對外開放進入新階段: 更均衡合理地融入全球經濟』, 2006, pp.29-33.

에서 다국적 인수합병을 광범위하게 전개하고 있는 이유를 잘 보여준다. 위안화 국제화가 빠르게 진행되는 것도 M&A의 실제 가격과 기업의 다국적 인수합병 결정에도 영향을 미치고 있다. 다국적 인수합병 투자의 장점은 첫째, 대부분의 다국적 인수합병은 본질적으로 인수 기업의 지분 구조상 중대한 변화일 뿐 당분간 전 업종에 새로운 생산능력을 가져오지 않고, 업계 내 경쟁구도에 큰 영향을 미치지 않기 때문에 중국 전자상거래 기업들이 일대일로에 있는 다국적 인수합병에 대한 보복 가능성이 적다는 점이다. 이는 중국 전자상거래 기업들이 처음 진출할 때 안정적 성장 환경을 조성해 다국적 인수합병을 마무리하는 데 도움이 된다. 둘째, 다국적 M&A는 중국 전자상거래 기업 M&A 기업에 가장 직접적인 강점으로 기업이 주취국에서 직접 인수된 기업의 독점자원, 생산능력, 선진기술, 시장경로, 관리경험은 물론 브랜드 평판까지 얻을 수 있어 다국적 인수합병 기업의 전환, 기술돌파, 관리수준 향상, 대외 산업 글로벌 포석 보완, 산업기술 구조 업그레이드, 시너지 효과, 기업 지속에 유리한 여건을 조성할 수 있다. 셋째, 글로벌 다국적 인수합병은 중국 전자상거래 기업의 관련국가국 시장 진입에 따른 리스크를 줄여주고, 인수된 기업의 자원, 설비, 채널을 직접 활용해 대규모 생산 판매를 하며, 개최국의 경험이 풍부한 임원을 직접 고용해 전자상거래 기업의 내부 운영 효율성을 높이고, 투자원가를 계약으로 정하고, 투자수익을 신속하게 챙길 수 있다.

4. 해외 경제 무역 협력 단지 조성

1) 전략적 의미 및 특징

토지사용원가 상승과 중국 전자상거래 기업의 국제경쟁력 향상으로 다른 개도국에 해외 경제무역단지 건설에 투자하는 것이 많은 기업의 '나가기'에 중요한 전략적 선택이다. 상무부 공식문서의 정의에 따르면 해외 경제 무역 협력 구는 중화인민공화국 내에(홍콩, 마카오, 대만 제외) 등록돼 독립법인 자격을 갖춘 중국 자본지배기업, 역외에 설립된 중자지주 독립법인 기관을 통해 투자 건설 인프라가 완비되고 주도산업이 명확하며 공공서비스 기능이 건전하며 집약방사능 효

과가 있는 산업단지를 말한다.⁸⁷⁾ 탄탄한 기업들이 앞장서서 역외에 인프라를 정비하고 원스톱 서비스를 제공하는 산업단지를 건설해 원하는 기업을 끌어모아 클러스터 방식으로 해외 개발 투자를 유도한다. 국무원이 발표한 '메이드 인 차이나 2025'와 국가 발전 개혁위, 외교부 상무부가 공동 발표한 '실�크로드 경제벨트와 21세기 해상 실�크로드 공동건설 추진의 비전과 행동'에서 모두 해외 경제무역산업단지 건설을 지지한다고 밝혔다. 통상적으로 해외경제무역협력단지는 국내 인프라가 낙후되고 인건비가 낮아 중국과 긴밀한 지연이 있으며 오랫동안 중국과 정치무역을 잘해온 개발도상국이다. 또 산업 클러스터링 플랫폼을 만들어 국내 기업들이 서로 협력하고 시너지를 낼 수 있도록 하기 위해 공단 내 기업들도 동종업계나 산업사슬의 상하위 기업으로 분류된다. 또 해외경제무역협력단지의 신설, 특히 일대일로를 잇는 신흥시장개도국에서 이 사업을 추진하려면 일반적으로 막대한 전단계 인프라가 필요하기 때문에 정부 유도, 기업 의사결정, 시장화 운영이 협력단지 건설의 원칙이 되고, 대형 공기업과 강력한 민영 전자상거래 기업이 협력구 건설의 주도적 역량이 되고, 중소 전자상거래 기업은 해외 경제무역협력단지를 활용한 대외투자의 주체가 된다.

2) 전략 선택의 이유

‘국영기업이 무대에 오르고, 민간기업이 극을 공연’(國企搭台，民企唱戲)⁸⁸⁾ 공진구도는 ‘일대일로’ 건설의 큰 목표이다. ‘일대일로’는 대부분 국가의 투자환경이 낙후되고, 기업 스스로의 핵심우위 부족, 용자능력 부족, 리스크 극복 능력 부족, 국제화 경험 부족으로 인해 해외 경제무역협력단지가 중국 민간 전자상거래 기업의 다국적 직접투자에 더 적합한 방식이 되었다. 중국 전자상거래 업체들이 판매가공 제조업에 뛰어들면서 일대일로 관련 국가들 특히 동남아 지역의 풍부한 노동력과 값싼 토지가 중국 전자상거래 업체의 수요를 충족시키고, 해외 경제무역 협력단지 건설에도 좋은 조건을 제공하고 있다. 실제로 해외 경제무역단지 건

87) 中華人民共和國商務部 <http://fec.mofcom.gov.cn/article/jwjmhza/>

88) 國企搭台，民企唱戲：국영기업은 대규모 기반 시설 건설을 선구자로 삼아 민간 기업이 출국할 수 있는 완전한 경로, 교통, 자원, 공업 단지 등의 기본 조건을 조성하고 민간 기업의 제조 프로젝트는 후속하여 주요 외국인 투자가 될 것이다.

설은 중국 전자상거래 기업과 유치국 모두에게 윈윈 상황이다. 본질적으로 해외 경제 및 무역 단지는 중국의 해외 경제 특별 구역의 관행으로 볼 수 있다. 고정된 구역에서 완벽한 인프라 제공과 투자정책, 좋은 투자서비스, 미래에 형성될 수 있는 산업집중효과를 통해 각국 기업의 진출을 유도함으로써 중국 전자상거래 기업의 규모, 체계적인 진출을 최대한 촉진할 수 있고, 전자상거래 기업의 투자 위험과 원가를 낮추는 동시에 개도국의 무역장벽을 피해갈 수 있다. 특히 '일대일로' 국가들로서는 역외경제무역단지 조성이 현지 투자와 생산여건, 인민의 생활환경을 획기적으로 개선하고 현지 고용증대, 정부세수 인상, 수출창출 확대, 국가산업화 추진, 관련 산업 업그레이드 등에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.⁸⁹⁾

네 가지 해외직접투자 전략은 중국 전자상거래 기업의 '일대일로' 관련국가의 실상을 종합한 것이지만, 이 중 네 가지에 국한되지 않는다. 정치경제문화법률풍속관념 등 국가별로 차이가 있고, 전자상거래 기업 자체의 경영목표, 발전전략, 생산특성, 용자원가, 종합실력 등의 영향을 받는다. 중국 전자상거래 기업들이 '일대일로'에 투자할 때 어떤 투자 패턴을 택할 것인지는 이런 모든 요소를 종합적으로 고려해 선택된 투자 모델이 투자 성공률과 후기 수익률을 극대화할 수 있도록 해야 한다.⁹⁰⁾

제3절 투자 전략 별 해외직접투자 현황 분석

1. 정부와 사회자본의 협력 (PPP)

인프라 상호연통이 일대일로 이니셔티브인 우선협력 분야는 PPP 전략 운용에 넓은 공간을 제공한다. 중국 국무원 발전연구센터에 따르면 2016-2020년 일대일로(一帶一路)를 잇는 국가 기간시설 투자 수요는 10조6000억 달러 이상이다. 이 같은 대규모 자금 수요는 개별 국가나 금융기관에 의존할 수도 없고, 각국 정부

89) 衣長軍, 『民營企業對外直接投資模式創新』, 經濟縱橫, 2008, pp.121-123.

90) 謝冬梅, 楊義, 賈憲洲, 『中國企業對外直接投資模式選擇路徑分析-基于文化差異, 交易成本和投資動因的綜合模型』, 2016, pp.94-101.

가 전액 지원하는 데만 매달릴 수도 없다. PPP 전략은 공공 인프라 구축을 추진하는 동시에 정부의 재정 압박을 완화할 수 있다는 점에서 각국 정부의 힘을 얻는다. 중국 기업들로서는 PPP 전략으로 관련국가국 정부와 인프라 프로젝트를 진행하면서 일대일로 건설에 참여할 수 있는 투자 기회도 얻었고, 당면한 여러 위험도 줄일 수 있었다.

국가발전개혁위는 '일대일로' PPP사업 전형사례에 관한 통지'를 발간하고 2013년 이후 중국이 추진해온 '일대일로' 관련국가 국가경제발전, 사회진보, 민생개선 인프라와 공공사업 PPP 사업을 공모했다. 지금까지 중앙기업과 지방에서 신고된 항목은 44개로 지역별로 보면 아시아,유럽,아프리카,남미,오세아니아 등 5개 대륙에 걸쳐 25개국이며 이 중 아시아 14개국, 유럽 6개국, 아프리카 2개국, 남아메리카 2개국, 오세아니아 1개국이다. 영국, 독일, 호주 등 선진국도 있고 이집트, 캄보디아, 파키스탄, 방글라데시 같은 개도국도 있다. 신고 항목은 에너지, 교통수송, 정보화, 환경 보호, 공원 건설 등 5대 분야에 집중됐다. 대표적인 항목은 파키스탄 Qasim coal fired power station, 캄보디아 Ganzai Hydropower Station, 동아프리카Aji Railway 등이다.

전체적으로 볼 때 중국 기업들은 일대일로(一帶一路) 국가에서 PPP 전략을 사용해 투자활동을 시작하기엔 아직 걸음마 단계여서 발전 여지가 크다. '일대일로' 국제협력포럼 개막식에서 시진핑 주석은 투자와 융자 전략을 혁신하고 정부와 사회자본의 협력을 확대해야 한다고 강조했다. 국가발전개혁위원회는 당 중앙이 추진하는 일대일로 건설의 중대한 전략적 의사결정을 관철하기 위해 PPP를 활용한 전략추진 인프라를 서로 연계하고, 국가발전개혁위원회와 외교부, 환경보호부, 교통운수부, 수리부, 농업부, 인민은행, 국자위, 임업국, 은감회, 에너지국, 외환국 및 전국공상련, 중국철도총공사 등 13개 부처와 단위가 공동으로 일대일로 PPP 사업체제를 구축하고, 일선국들과 인프라 분야 등에서 PPP 전략을 적극 보급하며, 중국 기업의 진출을 장려하고 있다.

2. 중외 합작 기업 설립

중국 기업이 일대일로에서 중외합자기업 설립을 통해 투자한 대표적인 프로젝트는 인도네시아 아완고속철, WP&RKA 홍토니켈광산, 다공산 니켈광산, 라이프당 구리광산 등이다. 관련국가 여러 항목에서 보듯 교통자원개발은 중외합자기업 설립에 활용도가 높은 분야이고, 동남아도 관련국가 5개 권역에서 중외합자기업 설립이 유력하다. 동남아 지역은 '일대일로(一帶一路)' 5개 지역 중 중국과 가장 긴밀한 지연관계를 갖고 있기 때문이다. 현재 동남아 국가들은 싱가포르를 제외한 신흥시장 국가로 경제 발전 수준은 높지 않지만 성장세와 안정적 시장 환경을 갖추고 있다. 공업체계의 미비, 국내 산업구조의 불균형, 저부가가치 가공제조업의 중심, 경제발전의 다변화를 자연자원에 의존하여 구동하고 있으며, 세계적으로 앞서가는 국제화기업의 부족은 동남아 국가 경제발전에서 주요한 문제이다. 인건비 이점은 동남아 국가들이 현재 외국인 투자를 유치하는 주요 요인으로 1980년대 중국의 개혁개방 초기와 비슷한 점이 많다. 정치적으로 동남아 국가들은 중국과 오랫동안 우호적인 관계를 유지한 데다 각국의 시장경제 제도 도입, 외국인 투자 유치 정책 등으로 개선된 투자 환경과 정부 업무 효율성 향상이 중국 기업의 투자 활동에 유리하게 작용하고 있다. 문화적 측면에서는 해외 중국인이 가장 많이 몰려 있는 데다 비슷한 역사적 배경까지 겹쳐 동남아 각국은 모든 일대일로 국가 중 중국과 문 거리가 가장 가까운 투자 유치국으로 떠올랐다. 따라서 동남아가 중국 기업의 해외 투자 유망 지역으로 떠오른 것은 여러 가지 현실적 요인에 따른 필연적인 결과이다.

3. 다국적 M&A 투자

중국 기업은 주로 '일대일로'를 따라 선진국이나 자원이 풍부한 개도국 내부에서 우세한 기업을 골라 다국적 기업 인수합병을 전개한다. 완커가 싱가포르의 아시아 최대 현대물류시설 공급업체인 프로스를 인수하고, 중석유와 중국화신이 합작해 아랍에미리트(UAE) 아부다비석유공사 지분 일부를 인수하는 식이다. 중국 기업의 자체 변형이 심화되면서 다국적 M&A 분야에서도 폭넓은 선택이 가능해

졌고, 관련국가인 현대 서비스업과 하이테크 산업에 대한 다국적 M&A가 늘어나고 있으며, 자원적인 다국적 M&A도 지속 가능한 발전 이념의 활용을 중시하고 있다. 상무부에 따르면 중국은 2019년 일대일로 국가 간 M&A 91건, 투자액 29억4000만 달러로 전체 M&A의 8.6%를 차지했다. 이 중 싱가포르, 쿠웨이트, 말레이시아는 중국 기업의 M&A 투자를 5억 달러 이상 유치했다.⁹¹⁾

4. 해외 경제 무역 협력 단지 조성

해외 경제무역 합작 단지 설립은 중국 기업이 '일대일로(一帶一路)'에 투자하는 전형적인 전략 중 하나다. 상무부 자료에 따르면 중국 기업은 2019년 말까지 일대일로에 걸쳐 82개 역외 경제무역 협력구 건설을 추진하면서 350여억 달러의 누적 투자, 30억 달러의 개최국 세금 납부, 32만 개에 가까운 일자리 창출에 기여했다.⁹²⁾

이미 건설된 곳과 건설 중인 역외 경제무역 단지로 볼 때, 그 부지는 대부분 전 세계 중 국가, 특히 '일대일로' 관련국가 국가에 있다. 중국 상무부, 재무부가 심사를 통과한 20개 협력구역은 아시아 10개, 아프리카 4개, 동유럽 6개로 일대일로와 아프리카에 고루 분포하고 있다. 업종 선택에서 각 역외경협단지는 국내 성장이 비교적 성숙하거나 심지어는 생산과잉이 발생하더라도 일대일로(一帶一路) 국가별 인건비나 자원우위를 충분히 활용할 수 있는 가공제조업을 중심으로 에너지자원, 경방직 의류, 기계전자 등을 포함한다.

91) 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》, p.11.

92) 中國國家商務部對外投資和經濟合作司, <http://hzs.mofcom.gov.cn/index.shtml>

제4장 전자상거래 기업의 해외직접투자 사례분석 및 방안

제1절 알리바바 그룹 사례분석

1. 알리바바 그룹 소개

Alibaba Network Technology Co., Ltd. (약칭 : Alibaba Group 또는 Alibaba)는 전직 영어 교사 인 Jack Ma(馬云) 와 다양한 배경의 파트너를 기반으로 중국 항저우에서 1999년에 설립되었다. 알리바바 그룹의 중요한 사명 인 '세상이 어려운 사업이 없도록 하자'는 알리바바 그룹의 중요한 사명으로, 설립 초기 단계에서 그 목표를 명확히 했으며 향후 발전을 위해 중소기업의 발전을 위해 봉사하고 추진할 것이다.⁹³⁾ 인터넷은 중소기업이 혁신과 기술을 통해 사업을 확장 할 수 있는 공정한 환경을 조성하고 중국 및 국제 시장에서의 경쟁에 보다 효과적으로 참여할 수 있다고 믿는다. 목적은 기업을 돕고, 마케팅, 영업 및 운영 방식을 바꾸고, 효율성을 높이는 데 있다. 판매자, 브랜드 및 기타 기업을 위한 기술 인프라 및 마케팅 플랫폼을 제공하여 새로운 기술의 힘으로 사용자 및 고객과 상호 작용하고 보다 효율적으로 운영 할 수 있도록 지원한다.⁹⁴⁾ 알리바바 그룹은 B2B인터내셔널과 중국 내 무역을 촉진하는 인터넷 거래시장, 인터넷 소매와 지불 플랫폼, 인터넷 쇼핑 검색엔진, 데이터 중심의 클라우드 컴퓨팅 서비스를 다각화해 전 세계인의 편리한 온라인 거래처를 만드는 데 주력하고 있다. 또한 Ant Financial Services Group (螞蟻金融服務集團)⁹⁵⁾ 은 Alibaba 플랫폼에서 소비자와 판매자에게 결제 서비스와 금융 서비스를 제공한다. 알리바바의 플랫폼과 업무를 둘러싸고 소비자, 상가, 브랜드, 소매업체, 제3자 서비스 제공업체,

93) 杜志琴, 『中國跨境電商企業國際化經營的實踐与啓示-以阿里巴巴爲例』, 天津商務職業學院學報, 2019, pp.67-72.

94) 베이두(百度)백과사전, 互聯網, (<http://baike.baidu.com>).

95) Ant Financial Services Group: 螞蟻金融服務集團, 마이진푸 그룹은 중국 최대의 모바일 지불 플랫폼인 알리페이(支付寶)의 모회사이자, 세계 선두의 금융 과학기술 개방 플랫폼으로, 금융 서비스업을 포함한 전 세계 현대 서비스 산업의 디지털화를 과학 기술로 추진하는 데 주력하고 있다.

전략적 제휴 파트너 및 기타 기업이 포함된 디지털 경제체가 이미 설립되었다. 2020년 3월 31일까지 12개월 동안 알리바바 디지털경제권에서는 중국 소매시장을 통해 거래되는 위안화 65,890억 위안(9,450억 달러)의 GMV⁹⁶⁾, 알리바바의 국제 소매시장과 현지 생활서비스를 통해 거래되는 GMV 등이 위안화로 70,530억 위안⁹⁷⁾(10,000억 달러)의 GMV가 탄생했다.⁹⁸⁾

좋은 포지셔닝, 안정적인 구조 및 우수한 서비스로 인해 Alibaba는 220 개 국가 및 지역을 포함하는 800 만 명 이상의 온라인 가맹점을 보유한 세계 최초의 전자 상거래 웹 사이트가 되어 매일 전 세계 기업과 가맹점에게 810 만 개의 비즈니스 공급 및 수요 정보를 제공한다. 글로벌 기업인 네트워크 홍보에 선호되는 웹 사이트가 되었으며 기업인들로부터 "가장 인기 있는 B2B 웹 사이트"로 평가되었다.

알리바바 그룹은 3개 거래시장을 통해 세계 각지의 100만개 구매자와 공급업체의 온라인장사에 협력하며, 글로벌 수출입업체의 국제거래시장 집중 서비스, 중국 내 무역을 위한 중국 거래시장 중문역, 국제 거래시장에서의 글로벌 도매거래 플랫폼 속매통을 통해 규모가 작고, 소량의 화물이 빨리 운송되는 구매자를 위한 서비스를 제공한다. 전체 거래시장에는 240여 개국에서 약 6,900만 명의 가입자를 유치한 인터넷 카페가 형성돼 있다.

알리바바는 소기업이 온라인 업무를 보다 쉽게 관리할 수 있는 통합 플랫폼으로 전환하기 위해 직접 또는 이를 통해 인수한 회사로 중국 완왕을 포함하여 국내 무역상에게 다각화된 비즈니스 관리 소프트웨어, 인터넷 인프라 서비스 및 수출 관련 서비스를 제공하고, 기업 관리 전문 인력 및 전자 상거래 전문 인력 양성 서비스를 갖추고 있다. 알리바바 역시 벤디오⁹⁹⁾와 옥티바¹⁰⁰⁾를 보유하고 있으며, 이 두 회사는 선도적인 제3자 전자상거래 솔루션 공급업체로서 주요 온라인

96) GMV: Gross Merchandise Volume은 거래 총액(일정 시간대)을 뜻한다. 전자상가에 많이 쓰이고 전자상거래 사이트 정의 안에서는 사이트 거래금액이다. 이것은 실제로 촬영된 주문금액에 입금과 미지급분을 의미가 있다.

97) 2020 회계연도 연간 GMV달러 금액은 2019년 6월 30일까지, 9월 30일과 12월 31일까지, 그리고 2020년 3월 31일까지 분기별 GMV 달러 금액을 합한 것으로 해당 분기당 일일 평균 환율을 위안화로 환산한 것이다.

98) 알리바바 홈페이지에서 소득 정리, <http://www.alibabagroup.com/cn/about/overview>

99) 벤디오(Vendio Services): 미국의 전자 상거래 SaaS (Software as a Service) 제공 업체이다.

100) 옥티바(Auctiva): 다양한 무료 및 유료 어레이 서비스와 마케팅 및 관리 툴을 제공하는 이베이 관리 소프트웨어이다.

사업자를 운영하고 있다. 알리 아카데미를 통해 중국 중소기업을 위한 전자상거래 인재를 육성한다. 알리바바 닷컴은 인도, 일본, 중화권·유럽·미국·한국 총 70여 개가 설치되어 있고 직원들은 모두 25,000여명의 사무실이다.

2. '일대일로'전 알리바바 그룹의 해외직접투자 현황

1) 일대일로 정책 전 알리바바 그룹 해외직접투자 현황

중국의 일대일로 정책을 앞두고 알리바바 그룹은 대외투자를 전략적으로 높이지는 않았지만 이미 해외 직접투자를 시도한 바 있다.

<표 4-1> 알리바바 그룹의 주요 업무 발전 과정

일자	내용
1999.09	마윈이 이끄는 18 명의 창립자는 항저우에 있는 아파트에 Alibaba Group을 공식적으로 설립했다.
2000.01	알리바바 그룹은 소프트뱅크 등 여러 투자 기관에서 2,000만 달러를 융자했다.
2001.12	알리바바의 가입자 수가 100만이 명 넘었다.
2002.12	알리바바 그룹, 첫 연간 순현금유입.
2003.05	마윈 아파트에 쇼핑 사이트 타오바오 설립, B2C 사업 개시.
2004.12	알리바바 그룹 관련사의 제3자 온라인 결제 플랫폼 알리페이 설립.
2005.08	알리바바와 야후는 쌍방이 이미 합작 협의에 서명했음을 선포하였다. 같은 해 10월 알리바바 그룹이 중국의 야후를 인수하였다.
2006.07	타오바오 대학 과정 출시, 바이어와 판매자에게 전자상거래 교육 및 교육 제공.
2007.11	알리바바는 홍콩 증권 거래소에 상장되어 있다. 같은 달에 온라인 광고 플랫폼인 알리 마마가 설립되었다.
2008.04	타오바오에 제3자 브랜드 및 소매상 서비스에 전념하는 타오바오 쇼핑몰을 선보인다.
2009.09	알리바바 그룹은 창립 10주년을 경축하면서 동시에 알리 클라우드 컴퓨팅을 설립하였다. 같은 달 중국의 인터넷 기반 서비스 공급업체인 중국 완왕(萬網) 인수를 발표해 그룹의 도메인 서비스와 사이트 구축 서비스를 강화하였다.
2010.03	알리바바는 공식적으로 AliExpress를 출시하여 중국 수출업체가 글로벌 소비자와 직접 접촉하고 거래 할 수 있도록 했다.
2010.04	Alibaba는 미국의 소규모 기업에 서비스를 제공하는 두 개의 전자 상거래 솔루션 제공 업체 Vendio와 Auctiva를 인수했다. 같은 달에 모바일 Taobao 클라이언트가 출시되었고 모바일 Taobao가 출시됨에 따라 Alibaba는 모바일 전자 상거래 플랫폼 서비스 시장에 진입했다.
2010.08	
2010.11	알리바바는 중국의 윈스톱 (一達通) 수출 서비스 공급업체인 윈스톱 인수를 선언하고 수출 서비스 특히 수출 대행 시장에서의 사업 범위와 시장 점유율을 확대했다.
2011.06	알리바바 그룹은 타오바오를 세 회사의 이타오(一淘网), 타오바오 (淘宝网) , 타오바오몰 (淘宝商城) 로 분리한다고 발표했다.
2012.01	2012년 1월 11일 타오바오(淘寶商城) 쇼핑몰은 공식적으로 '티몰 (天貓) '로 이름을 바꾸었다. 같은 달 알리바바는 알리바바 공익재단을 설립해 다양한 범주의 공익활동을 지원하기 위해 이 회에 돈을 지급했다.
2013.07	알리바바 그룹, 알리 스마트 TV 운영 체제 출시.
2014.02	'티몰 (天貓) '이 플랫폼 확장 방안인 '티몰' 인터내셔널(天貓國際) 이 공식 출시해 글로벌 브랜드가 중국 소비자들에게 직접 제품을 판매할 수 있도록 했다.
2014.06	알리바바는 모바일 웹브라우저 회사인 UC를 인수해 양측 업무를 통합했다.
2014.07	알리바바 그룹과 인타이그룹은 합작기업을 설립하고 중국에서 O2O업무를 발전 시켰다.같은 달 알리바바 그룹은 디지털 지도 회사인 가오더(高德)에 대한 투자를 마무리했다.
2014.09	알리바바 그룹은 주식 코드 'BABA'로 뉴욕 증권 거래소에 공식적으로 상장되었다.
2014.10	알리바바그룹 관련 회사인 마이진푸서비스그룹(옛 소미금융서비스그룹)이 공식 출범했다. 같은 달 타오바오 여행은 독립적인 플랫폼이 되어 '가자'로 이름을 바꾸었다.
2015.02	알리바바 그룹은 5억9000만 달러(약 1조9000억 원)의 투자계획을 발표하면서 지분율은 밝히지 않았다. 알리바바 그룹, 알리 페이 모회사 마이진푸 그룹과의 조직 개편 완료 발표.

자료: 알리바바 홈페이지정리 <http://www.alibabagroup.com/cn/global/home>

<표 4-1>을 보면 알리바바 그룹이 2005년부터 해외 시장에 큰 비중을두고 있음을 알 수 있다. 2007년 11 월 Alibaba Network Co., Ltd.는 홍콩 증권 거래소의 메인 보드에 상장되었다. 2010년 4 월, 자회사 브랜드 알리 익스프레스(全球速賣通 AliExpress)¹⁰¹⁾를 설립해 중국 수출업자들이 글로벌 소비자와 직접 접촉하고 거래할 수 있도록 국경을 넘나드는 전자상거래 시장을 개척하겠다는 의도가 있다. 2010년 8 월 아리바바는 미국의 소규모 기업에 서비스를 제공하는 두 개의 전자 상거래 솔루션 제공 업체 Vendio와 Auctiva를 인수하여 미국 전자 상거래 컨설팅 및 서비스 시장에 진출했다. 11월에 국내의 원스톱(一達通)¹⁰²⁾수출 서비스 공급업체를 인수하여 수출 서비스 특히 수출 대행 시장에서의 업무 범위와 시장 점유율을 확장하였다. 2014년 2월 티몰(天貓)이 플랫폼 확장 방안으로 티몰인터내셔널(天貓國際)이 공식 출시해 글로벌 브랜드가 중국 소비자들에게 직접 제품을 판매할 수 있도록 했다. 알리바바 그룹은 2014년 9월 19일 뉴욕증권 거래소에 정식으로 상장했다.

알리바바 그룹이 1999년부터 '일대일로(一帶一路)' 정책으로 출범하기 전 알리바바의 대외 투자 전략은 투자 된 회사는 알리바바 회사의 발전에 기여하며 회사 자체 사업의 시너지를 더 추구하고 있다. 투자 수단을 통해 그룹의 전략과 협력하고 서로를 보완하거나 강화하기 위해 주요 사업과의 결합을 고려한다. 알리바바는 알리 마마의 오프 사이트 광고를 촉진하기 위해 Youku¹⁰³⁾에 투자했고 알리바바는 알리 페이의 오프라인 결제를 홍보하기 위해 OFO¹⁰⁴⁾에 투자했다. 알리바바는 알리의 오프라인 소매를 연결하기 위해 다양한 소매 회사에 투자하고 알리바바는 알리의 오프라인 판매를 개선하기 위해 '餓了么'¹⁰⁵⁾에 투자하며 '餓了么'는 유통 서비스를 제공 하였다. 알리바바가 투자한 몇 가지 사례를 보면 알리바바는 투자부터 최종 인수까지 오랜 시간이 걸렸고, 총기간은 재물 한 해를 넘겼다. 구체적인 수법은 알리바바가 소수 지분 인수부터 피투자 업체와 상업적 협

101) 알리익스프레스(全球速賣通 AliExpress) : 알리바바가 국제시장을 겨냥해 만든 다국적 전자상거래 플랫폼으로 판매자들에게 '국제판 타오바오'로 불린다.

102) 원스톱(一達通) : 2001년 설립되어 국내 최초로 중소기업에 대한 수출입 프로세스 아웃소싱 서비스 플랫폼을 구축하고, 인터넷(IE+IT)을 통해 중소기업과 개인에게 통관, 물류, 외환, 세금 환급, 금융 등 모든 수출입을 원스톱으로 서비스하고 있다.

103) Youku: 유쿠(优酷) 중국의 비디오 공유 사이트.

104) OFO: OFO sharing bicycles 독이없는 공유 자전거 여행 플랫폼.

105)'餓了么': 중국 전문 외식 O2O 플랫폼.

력을 시작한 뒤 사업 전략적 가치가 커지면 투자를 더 늘리거나 완전히 인수하는 방식이다. 이상에서 알리바바는 '일대일로' 정책 이전에 중국에서 자본과 시장을 축적하고 국제화를 위한 기본 역량을 보유하고 있는 자체 개발에 더 관심이 많았다는 결론을 내릴 수 있다.

2) 알리바바 해외직접투자 동인 분석

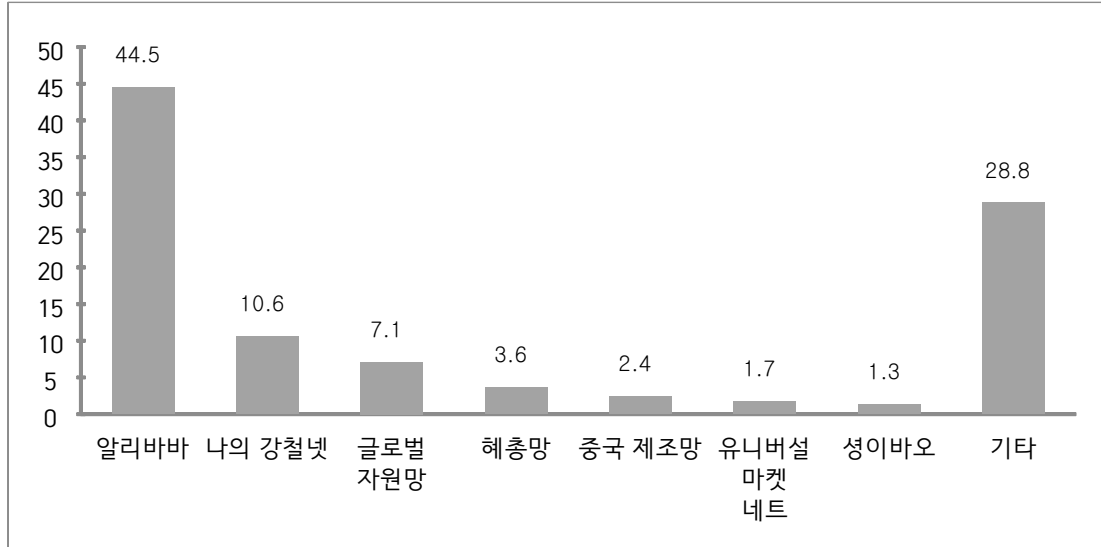
<표 4-1>에서 볼 수 있듯이 알리바바 그룹은 성장전략을 선택하고 B2B 업무를 접점으로 하여 가로와 세로일체화 전략의 결합을 통해 B2B, C2C, 소프트웨어 서비스, 온라인 결제, 검색엔진, 웹광고 등 6대 업무분야의 전자상거래 생태계를 구축하여 중소기업 전자상거래의 모든 단계를 아우르게 하였다. 전체 상업 생태권의 6개 고리는 상호작용, 상호영향, 상호 버팀목 역할을 하며, 자원 통합 애플리케이션을 통해 궁극적으로 최대의 가치를 발휘하여 산업사슬의 시너지 효과를 낼 수 있다.

성장세를 보면 알리바바는 2013년까지만 해도 가입자 수 증가율은 상승했지만, 그 대신 총소득과 이익률 증가율은 해마다 떨어지고 있다. 이런 대비를 보면 사용자 층의 한계소비능력이 떨어지고 있다는 것은 알리바바의 타겟 시장이 시장 평균성장률이나 균형성장 경로로 회귀하고 있음을 의미한다. 알리바바의 영리 능력도 덩달아 떨어졌다.

업계의 경쟁력이 높다. 정보 시대의 도래와 인터넷의 보급은 전자 상거래가 생존할 수 있는 공간 이다. 컴퓨터와 휴대전화를 통해 언제 어디서나 인터넷 서핑을 할 수 있다는 점이 전자상거래의 발전을 뒷받침한다.

<그림 4-1> 2013년 중국 B2B 서비스 제공 업체 시장 점유율

(단위 : %)



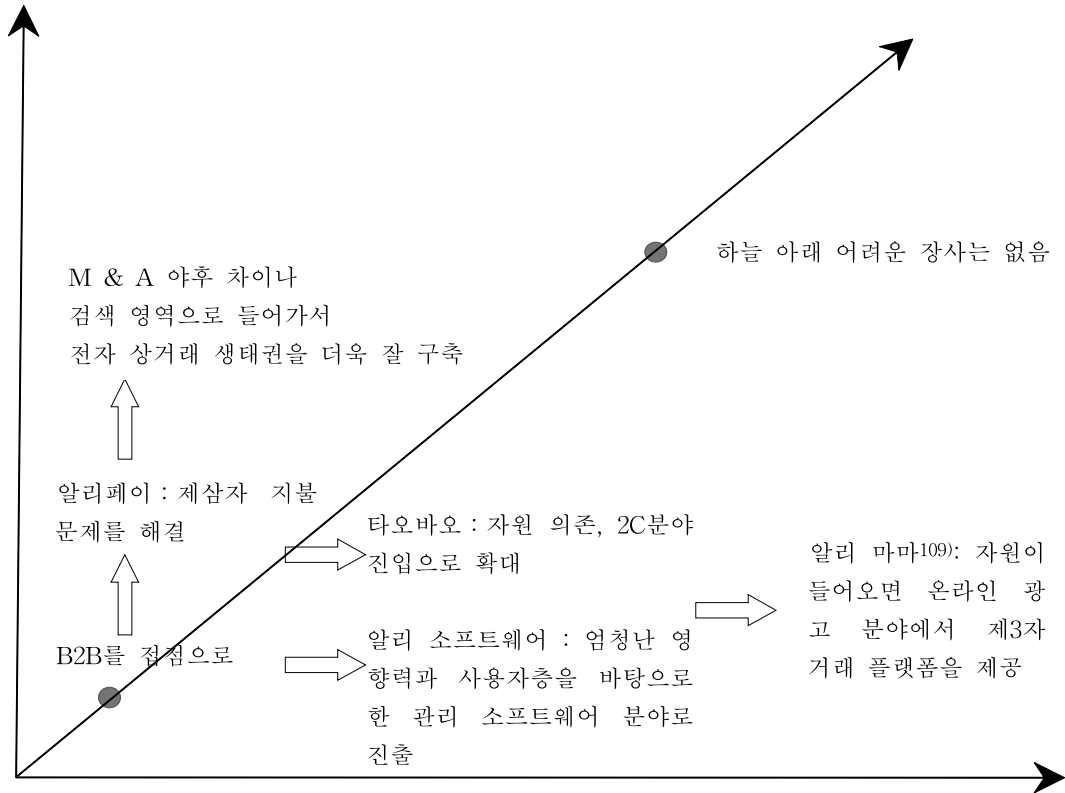
출처 : 中國電子商務研究中心 www.100ec.cn

알리바바가 처음 성장했을 때만 해도 중국 내 업계는 공백이었고, 많은 사람들이 이 업종을 알지 못해 알리바바가 중국 시장을 선도했다. <그림 4-1>을 보면 알리바바의 2013년 시장 비중은 44.5%로 다른 업체들을 크게 앞질렀다. 하지만 여러 해 동안 전자상거래 사업을 발전시켜 온 터라 전자상거래 플랫폼에 '나의 강철넷(我的鋼鐵網)'¹⁰⁶⁾(11%), 혜충망(慧聰網)¹⁰⁷⁾(3.6%), 글로벌 자원망 (全球資源網)¹⁰⁸⁾(7.1%)이 경쟁하고 있다.

중국 내 전자상거래 서비스 시장에서 알리바바가 진출하지 않은 품목은 찾아보기 힘들다. 이 때문에 가로로 일체화된 확장도로에서 알리바바는 한계에 다다랐다.

106) '나의 강철넷'(我的鋼鐵網) : <http://www.mysteel.com/> 정보 서비스, 온라인 거래, 온라인 유통, 온라인 구매, 웹 사이트 구축, 솔루션 등 철강 산업을 중심으로 한 전자 상거래 기업이다.
 107) 혜충망(慧聰網) : <http://www.hc360.com/> B2B 전자상거래 서비스를 제공하는 한 웹 사이트는 기업의 온라인 상거래의 으뜸으로, 최신 공급, 구매, 대리, 합작, 중고, 입찰, 재고, 임대 등의 상업 기계 정보를 제공한다.
 108) 글로벌 자원망 (全球資源網) : <http://www.globalsources.com/> 선도적인 글로벌 멀티채널 B2B 플랫폼이다. 온라인 무역 사이트, 오프라인 전시회로 구성된 원스톱 O2O 솔루션을 통해 사용자에게 양질의 B2B 서비스를 제공함으로써 거래 및 상업적 성공을 촉진하다.

<그림 4-2> 알리바바 그룹의 점차적인 일체화 발전



출처: 알리바바 사이트 정리, <http://www.alibabagroup.com/cn/global/home>

수십 년에 걸친 알리바바 그룹의 전략적 전환을 위해서는 새로운 발전 공간을 찾아야 한다. 동시에 알리바바는 중국 시장에서 높은 시장 점유율을 가지고 있으며 강력한 자본, 기술 및 인재 우위를 가지고 있다. 경제 세계화의 진전에 따라 자본노동기술상품 등이 전 세계적으로 빠르게 이동할 수 있게 됐으며, 세계화에 가세하는 것이 시대의 발전에 부응하는 것이다. 알리바바의 해외 투자 전략은 알리바바에 더 넓고 차원 높은 발전 공간을 줄 수 있다.

109) 알리 마마: Alimama, 알리바바그룹 소속으로 국내 선두 빅 데이터 마케팅 플랫폼으로 알리바바그룹의 핵심 비즈니스 데이터를 보유하고 있다.

3. 알리바바 해외직접투자 전략의 SWOT 분석

1) 장점요인(Strengths)

조직구조상 알리바바 그룹은 업무를 30개 사업부로 나눠 고도로 평편화 된 조직이다. 이러한 편평한 조직 구조의 장점은 권력 하에 특징과 의사 결정의 사슬을 좁히고, 기업이 외부 환경의 변화에 보다 신속하게 대응할 수 있다는 것이다.¹¹⁰⁾ 알리바바가 채택하는 VIES 방식의 지분구조는 업무에 정통하고 업종에 밝으며 전략적 의사결정에 재능이 있는 관리자가 기업을 통제할 수 있도록 함으로써 기업경영의 수행력과 기업의 시장경쟁력을 보장하고 기업전략의 지속성 및 기업문화 전승에도 도움이 된다는 장점이 있다. '파트너십 제도'를 통해 지분과 관리권의 분리가 이뤄졌고, 알리바바그룹 경영진은 지분 13.1%로 그룹에 대한 절대적 통제를 실현했다.

전자상거래 분야의 타오바오(淘宝网), 티몰(天貓), 단체구매 분야의 미단(美團), Koubei(口碑)¹¹¹⁾, 생활서비스 분야의 가오더(高德), 빠른 택시(快的打車) 등, 미디어 분야의 시나 웨이보(微博), 유쿠(优酷) 등, 지불 분야의 알리페이(支付宝)¹¹²⁾, 워어바오(余额宝)¹¹³⁾ 등, 소비 금융 분야의 마이화베이(花呗)¹¹⁴⁾, 빌리지(借呗) 등, 모바일 인터넷 업무의 거의 모든 면을 다 다루는 생태계가 잘 갖춰져 있다. 최근 개인 정보 수집 업무(참깨신용芝麻信用)에도 진출했고, Ant Financial Services Group(螞蟻金融服務集團)에 승복해 박리되면서 알리의 미래 진로는 더욱 뚜렷해지고 그룹 업무에도 유리해졌다.¹¹⁵⁾

알리바바는 2014년에 IPO 파이낸싱을 완료했으며 내부 자본 개발이 상대적으로 풍부하다. 미국 상장은 알리바바 자산의 유동성을 증가시켰고, 기업 자산의

110) 李敏, 『組織結構扁平化利弊之啓示』, 滁州學院學報, 2006, 12, pp.62-64.

111) Koubei(口碑): 사용자에게 지역 생활 서비스에 대한 정보와 의견을 제공하는 인터넷 회사이다, <http://www.koubei.com/>

112) 알리페이(支付宝): 중국의 인터넷 뱅킹, 온라인 구매등 현금이나 카드처럼 사용 가능한 복합 결제 앱.

113) 워어바오(余额宝): 중국 알리바바(阿里巴巴)기업의 금리지급 수익상품.

114) 마이화베이(螞蟻花呗): Ant check later. 엔트파이낸셜(Ant Financial)에서 출시한 가상 신용 카드와 소액 대출 서비스.

115) 徐東升, 劉嘉琪, 『電商企業國際化戰略分析-以阿里巴巴集團為例』, 全國流通經濟期刊, 2020, p.21.

증권화를 실현해 기업 인지도와 기업 가치를 높였다.¹¹⁶⁾ 알리바바는 공급처가 넓어 제품 종류도 많다. 세계적인 대기업뿐 아니라 전 세계 각지의 중소기업도 있다. 소비자의 선택의 폭이 넓어 일상용품이나 전자제품, 사치품을 모두 플랫폼에서 찾을 수 있다.

2) 약점요인(Weaknesses)

알리바바가 VIES식 지분구조를 채택하는 열세는 이 같은 지분구조의 명확성이 부족하기 때문에 기업용자 시장을 제한하고, 예를 들어 홍콩의 증권거래소는 VIES 지분구조 기업 상장 용자를 받지 않는다.¹¹⁷⁾ 이런 지분구조의 위협은 정책 리스크에서 비롯될 수 있다. 만약 미국의 정책이 바뀌어 VIEs식 지분구조 상장을 허용하거나 규제하지 않는다면 알리바바 그룹은 경제적 차별이나 자금난을 겪게 될 것이다.

또 시장을 선점하기 위한 알리바바 플랫폼 공급업체들의 내부 경쟁이 치열해지고, 큰 상인들의 규모 확장은 영세 상인들의 생존 공간을 밀어낼 수 있다.

지적 재산권 의식이 희박하고, 가짜가 비교적 많다. Alibaba AliExpress는 판매자에게 충분한 품질 관리를 제공하지 않는 글로벌화 된 개방형 플랫폼이다. 짝퉁은 소비자 이익과 브랜드 이미지를 심각하게 침해하고 플랫폼 신뢰도를 떨어뜨린다. 짝퉁이 범람하는 것도 기업의 발목을 잡는 약점이다.¹¹⁸⁾

플랫폼 데이터는 방대하고 난잡하며, 데이터에 대한 처리 기술 요구사항이 높고, 플랫폼 인류 능력이 제한적이다.

3) 기회요인(Opportunities)

경제 세계화의 발전으로 자본, 노동, 기술 상품 등이 전 세계적으로 빠르게 이동할 수 있게 되어 시장이 확대되고 전자 상거래가 발전할 여지가 크다. 경제 발

116) 陳蒙蒙, 『電商企業國際化戰略分析－以阿里巴巴集團為例』, 農村經濟與科技期刊, 2017, p.76.

117) 金岩石, 『破解阿里巴巴的雙重股權結構』, 中外管理, 2014, 11, p.29.

118) 唐瑞萱, 鄧宗兵, 『阿里巴巴對俄跨境電子商務發展研究』, 西部學科期刊, 2019, p.115.

전과 국민 생활수준이 날로 높아짐에 따라, 사회 소매품 소비 총액이 끊임없이 확대되고 전자 상거래가 사회 소매 품 소비 총액을 차지하는 비율이 해마다 상승하고 있지만, 여전히 비교적 큰 상승 여지가 있다. 모바일 인터넷의 발전, 빅 데이터, 클라우드 컴퓨팅 등 인터넷 기술의 발전도 알리바바 발전의 기회 중 하나이다. 119)

중국 정책의 대대적인 지지에 힘입어 중국 정부는 전자상거래 업계의 발전을 지원하는 일련의 정책을 내놓았다. '전자상거래 발전계획', '전자상거래 활용 촉진에 관한 실시의견' 등 전자상거래 시장의 형성과 발전을 위한 법적 보장과 정책적 근거를 마련하였다.120) 또 중국 정책의 대대적인 지원, 중국의 '13차 5개년 계획'과 일대일로 정책이 알리바바의 발전을 뒷받침했다.

4) 위협요인(Threats)

국가별로 차이가 큰 정치 환경을 갖고 있기 때문에 기업이 일단 시장에 진출하면 리스크를 분담하고 그에 따라 상업적 어려움도 있다는 의미다. 정치 환경은 국가 간 차이가 큰 요인이며, 극단적인 정치적 위험은 모기업에 총투자 이상의 손실을 줄 수 있다.121)

경제 환경의 고려도 체계적인 위험을 피하면서 다양한 경제 환경을 가진 국가에서 전자상거래를 할 경우 비즈니스 전망과 시장의 전망이 달라질 수 있다는 점이다. 알리바바그룹의 해외 투자는 어떤 시장에 진출하든 문화적 충돌, 언어적 장벽, 종교적 이해의 문제에 직면해야 한다. 민족별 풍습과 종교별 가치관, 금기를 충분히 따져 문화충돌을 피해야 한다.122)

전자상거래 사업자에게 가장 중요한 기술 환경은 인터넷 사용률과 장비 사용률이며 금융지원도 전자상거래의 중요한 부분이다. 한 나라의 기술 환경은 기업 스스로 변화하기 어렵고, 또 단기간에 변하기 어렵기 때문에 전자상거래 기업에 대

119) 李一漢, 羅獲發, 『‘一帶一路’語境下中國企業海外投資的背景與意義』, 科技經濟市場期刊, 2016, pp.49-51.

120) 陳昕悅, 『阿里巴巴在東南亞投資戰略及其影響』, 現代管理期刊, 2018, p.27.

121) 田春雨, 袁偉嘉, 『‘一帶一路’戰略下中國企業海外投資的啓示』, 管理觀察期刊, 2017, p.12.

122) 曾睿, 『中國企業在‘一帶一路’的對外直接投資模式分析及案例分析』, 2018, pp.62-63.

한 제약이 있다. 예를 들어 한 나라의 인터넷 커버리지의 경우 전자상거래 인프라로서 시장규모의 상한선이 크게 좌우되며 전자상거래 업체의 영향이나 변동이 없거나 어렵다. 타깃 시장을 선택할 때 기술 환경은 알리바바가 주목해야 할 사항 중 하나이다.¹²³⁾

또 경기 침체 속에서 개별 기업이 이익을 내기도 쉽지 않다.

<표 4-2> 알리바바 해외직접투자전략의 SWOT 분석

강점(S)	약점(W)
<ul style="list-style-type: none"> -조직적 이점 -소유권 구조 이점 -제품 전략 장점 -시장 포지셔닝 이점 	<ul style="list-style-type: none"> -자본 구조의 단점 -플랫폼 제공 업체 간의 치열한 경쟁 -가짜의 홍수 -플랫폼 데이터가 거대하고 지저분하며 데이터 처리 기술 요구 사항이 높고 플랫폼 배수 용량이 제한
기회(O)	위험(T)
<ul style="list-style-type: none"> -경제가 글로벌화한 크로스오버 무역이 시장 확대에 유리 -모바일 인터넷의 발전, 빅 데이터, 클라우드 컴퓨팅 등 인터넷 기술이 끊임없이 진보 -중국의 국가 정책 지원 	<ul style="list-style-type: none"> -정치적 위험 -기술적 위험 -글로벌 경제 발전 동향

알리바바가 해외직접투자를 할 때 어떤 시장에 진출하든 문화적 충돌, 언어 장벽, 종교 이해의 문제에 직면해야 한다는 것을 보여준다. 정치 환경은 한 국가 간의 차이가 매우 큰 요인으로, 극단적인 정치적 위험과 전쟁 위험은 모회사에 총 투입 이상의 손실을 초래할 수 있다. 따라서 본 논문은 기업들이 국제시장을 선택할 때 정치 환경이 우선이라는 관점을 담고 있다. 전자상거래 사업자에게 한 나라의 기술 환경은 기업 스스로 변화하기 어렵고 단기간에 변하기 어렵기 때문에 글로벌 의사결정은 상대국의 기술 환경을 경제 환경보다 우선시해야 한다. 특히 알리바바의 주요 타깃 고객은 소기업이기 때문에 광범위한 인터넷 커버와 보편적 금융 지원이 요구된다. 경제 환경에 대한 고려는 주로 전체적인 경제 환경

123) 盧天一, 『阿里巴巴集團國際化戰略研究』, 蘭州財經大學, 2015, 06, pp.22-27.

이 침해되어 개별 기업이 상당한 수익을 내기 어렵기 때문에 체계적인 위험을 피하는 것이다. 또 시장 규모와 경쟁자를 저울질했다. 알리바바가 한국처럼 전자상거래가 잘 갖춰진 나라에 진출하려면 주요 경쟁사인 G마켓과 카페24의 반응을 충분히 감안해 가격전, 광고전, 정부공판, 언론공판, 그리고 비경제적 문턱까지 대비할 수 있는 방안을 충분히 마련해야 한다.

4. 알리바바 해외직접투자 성공전략 실행

'일대일로'는 중국이 2013년 제안한 유라시아 아프리카 간 협력을 더욱 긴밀히 하기 위한 것으로 인프라 네트워크 상호접속, 산업투자, 자원개발, 경제무역협력, 금융협력, 인문교류, 생태보호, 해상협력 등의 분야다. '일대일로' 국제협력포럼이 열리면서 중국과 '일대일로' 참가국들이 무역과 투자 편의를 위해 발 벗고 나서면서 경영환경 개선이 글로벌 관심사로 떠오르고 있다. 마윈(馬雲) 알리바바 그룹 이사회 의장은 14일 '일대일로(一帶一路)' 포럼에서 세계화를 촉진하는 세계에서 두 번째로 큰 경제로서 중국의 책임이라고 밝혔다. 중국이 세계화를 처음 추진한 것은 실크로드였다. '일대일로'는 현재 중국의 미래에 대한 약속이다. 알리바바의 세계화 전략과 e-WTP¹²⁴⁾은 중국 일대일로에서 꾸준히 제기돼 온 민간 탐사로서 전대미문의 주목을 받고 있다.

알리바바 그룹은 2013년 이후 유럽, 미국 시장 공략에 착수해 2014년 미국 뉴욕 거래소 상장을 통해 글로벌화의 첫발을 내디뎠다. 최근 몇 년 동안 알리바바 그룹의 해외 투자 전략이 현저하게 빨라져서, 우리는 알리바바의 거의 모든 핵심 업무에 전기상, 금융, 물류, 클라우드 컴퓨팅, 레크리에이션 등의 지면이 포함되는 것을 보고, 모두 더욱 빨리 세계로 나아가려고 시도하고 있다. 알리바바의 전자상거래 사업은 '전 세계적으로 구매, 전 세계적으로 판매' 실현을 제안한다. Ant Financial(螞蟻金融服務集團)은 해외 결제 및 금융 회사를 계속 늘리고 있으며 차이나오(菜鳥網絡)¹²⁵⁾는 전 세계 우편 및 물류 제공 업체와 연결하여 글

124) e-WTP: Electronic World Trade Platform. 세계 전자상거래 플랫폼인 e-WTP는 민간부문이 발기하고 각 이해관계자가 참여하는 세계 전자상거래 플랫폼으로, e-WTP는 전 세계 개발도상국, 중소기업, 젊은이들이 보다 편리하게 글로벌 시장에 진출하고 글로벌 경제에 참여할 수 있도록 도와준다.

로별 물류 서비스 네트워크를 구축이 있다. Alibaba Cloud는 끊임없이 새로운 해외 전장을 열었다. UC는 신흥 시장에서 공간을 확보하기로 결정했다.

1) 알리바바 전자상사 글로벌

알리 익스프레스(全球速賣通 AliExpress)는 중소기업을 위한 결제 및 물류 유통 시스템을 제공하여 전 세계적으로보다 쉽게 비즈니스를 수행 할 수 있도록 한다. 2015년에 경기 침체를 경험 한 후 2016년 6월 분기 별 결과에 따르면 AliExpress 플랫폼 수익은 전년 대비 123% 증가했다. 러시아, 동남아, 브라질 등 신흥시장이 주로 성장했고, 미국과 유럽은 상대적으로 냉랭했다. 유럽 자체의 유통체계가 성숙해 Amazon과 eBay 같은 전자상사들이 소비자의 요구를 거의 충족시킬 수 있다는 점과 짝퉁 문제로 올해 알리바바가 여러 명품업체로부터 판매금지 소송을 당한 점이 영향을 미친 것으로 보인다. 알리바바는 골치 아픈 짝퉁 문제에 대해 Michael Evans (邁克·埃文斯) 신임 회장을 내세워 해외 브랜드와 접촉하는 한편 플랫폼 사업자의 품질과 상품의 질을 높이는 데 주력했다. 2016년 에어 익스프레스는 국경 C2C에서 국경 B2C로 전면 전환하였으며, 4월 초부터 모든 사업자가 기업체로서 입주하여 개인사업자가 입주할 수 없도록 하였으며, 금년 하반기에는 입주사업자에게는 브랜드 배서가 있어야 한다.¹²⁶⁾

알리바바는 2015년 8월 미국 백화점 유통업체인 메이시스(Macys)와 독점적인 전략적 제휴를 맺었고, 한 달 뒤 독일 유통무역그룹 메드론과 손잡고 제품 공급망, 크로스오버, 전자상거래, 빅 데이터에 대한 중국 소비자들의 질 좋은 브랜드 수요를 충족시키기 위해 협력했다. 더욱 눈길을 끄는 것은 알리 글로벌 비즈니스의 강세가 2013년 '일대일로(一帶一路)'를 제안한 이래 더욱 힘을 얻고 있다는 점이다. 즉, 알리의 세계화 촉진, 특히 빠른 시장의 급속한 성장은 은의 딥 랜딩과 '일대일로'이니셔티브와 밀접한 관련이 있다. 지난 5년 동안 AliExpress의 연간 거래량은 거의 33 배 증가했으며 전 세계 사용자는 20배 이상 증가했으며 현

125) 차이나오 (菜鳥網絡) : Cainiao Networks. 물류 네트워크 플랫폼 서비스에 주력하는 인터넷 기술 기업이다.

126) 브랜드 배서 : Brand Endorsement. 시장에서의 약속의 강도를 높이기 위해 제3자의 신용을 차용하고, 제3자는 명시적 또는 암시적으로 기존 브랜드의 소비 약속을 재확인하고 인정한다.

재 전 세계 온라인 소비자가 16억 명에 이르며 16명 중 1명이 AliExpress를 사용하고 있다. 업무복개면을 보면 속매 통이 220여 개국을 넘어섰고, '일대일로' 관련국가의 경우 사각지대가 없는 전면 복구가 가능했다.

이 단계에서 AliExpress는 주로 Alibaba Group의 지배적 위치와 중국 시장에서의 우수한 브랜드 인지도에 의존하여 해외 바이어와 제품 공급 업체에 서비스를 제공하고 있습니다. 현재 중국어, 영어, 스페인어, 포르투갈어, 독일어, 프랑스어, 이탈리아어, 러시아어, 한국어, 일본어, 아랍어, 태국어, 터키어, 네덜란드어, 베트남어 등 17개 언어의 인터페이스가 개설돼 언어 장벽이 처음으로 깨졌다. 알리바바재보에 따르면 2017년 4분기 속매통과 라마다로 대표되는 알리바바의 국제 소매 판매 수익은 47억3300만 위안으로 전년 동기 대비 93%나 급증했다. 현재 알리바바의 티몰인터내셔널은 프랑스, 독일, 이탈리아, 스페인 등 정부와 협력해 유럽의 여러 브랜드에 빠른 입지와 온라인 보급 지원을 제공하고 있으며 알리바바의 빅 데이터 축적에 힘입어 우선 중국 소비자들이 구매에 적극 나서고 있다.

AliExpress의 급속한 성장과 “일대일로”정책 사이의 내부 관계는 무엇일까? 세계화를 위한 깨달음은 무엇일까?

세계화의 새로운 패러다임에서 이 문제에 주목하는 중국이 일대일로가 중국의 세계화를 추진하는 국가 블루본이라면, 알리의 세계화 전략, 속매통 발전은 중국이 전 세계에서 어떤 새로운 역할을 할 것인가를 비즈니스의 힘으로 알려주는 동시에 인터넷과 신기술의 힘으로 일대일로의 입체화, 이미지화, 시대적 글로벌화를 천명하거나 과시하는 것이다.

취약한 인프라는 항상 '일대일로'를 따라 국가 발전의 족쇄였으며, 예를 들어 동남아시아에서는 1990년대 금융 위기 이후 많은 동남아시아 국가들이 IMF 대출 프로젝트로 고통 받고 있다. '일대일로'이니셔티브와 아시아 인프라 투자 은행의 등장이 아니었다면 이 지역의 전통적인 인프라 건설은 여전히 오랜 시간 뒤처질 것이다. 전통적인 의미의 인프라와 비교할 때 AliExpress가 'One Belt One Road'의 중요한 부분으로 대표하는 'Online Silk Road'는 실제로 보다 미래 지향적인 비즈니스 인프라 솔루션이다. 좋은 세계화 전략이나 도구는 미래의 경제 성장과 전 세계 사람들의 복지를 활용하는 수단이 되어야 한다. AliExpress의 급속한 성장은 이러한 가치 모델을 제공하여 경제와 사회의 미래 요구를 충족

시겼다. '일대일로'를 따라가는 국가의 전반적인 경제 및 사회 발전 수준은 상대적으로 후퇴하지만 일부는 경제 수준이 좋지만 디지털 시대와 접촉하지 못할 위험도 있다. 그러나 시대의 독특한 특성을 가지고 미래의 "디지털 무역"을 대표하는 AliExpress는 이들 국가의 사용자의 거의 절반을 차지하고 있다. 분명히 이들 국가의 장기적 발전에서 AliExpress의 눈 속에 탄을 보내 온 금상첨화보다 더 큰 의미가 있다. 실제로 작년 더블 일레븐 기간 동안 1주일 만에 10억 개가 넘는 소포가 전 세계 곳곳에 도착했으며, 이는 AliExpress의 물류 및 신용 시스템과 여러 국가의 전체 디지털 네트워크가 개선된 것으로 입증되었다.

'일대일로'와의 긴밀한 상호 작용에서 AliExpress는 빠르게 발전할 수 있었으며, 이는 미래의 세계화를 위한 새로운 경로를 공개했을 수 있다. 무역 보호주의의 추진력이 번창하고 있지만 '일대일로'이니셔티브를 방해하지는 않는다. '일대일로'정책의 시행으로 알리바바의 세계화 과정이 크게 가속화 될 것이며 '온라인 실크로드'를 활용하고 '일대일로'의 잠재력과 긍정적인 효과를 시너지 화하여 '일대일로'의 잠재력과 긍정적 효과를 더 많이 공개 할 것이다.

2) 차이나오 네트워크(菜鳥網絡) 세계화

2013년 5월 28일 Alibaba, SF Express¹²⁷⁾, Shentong¹²⁸⁾, YTO¹²⁹⁾, Zhongtong¹³⁰⁾, Yunda¹³¹⁾ 등 다른 특송 회사들이 공동으로 'Cainiao Network Technology Co., Ltd.'를 설립했다. 회사의 지분 구조에서 티몰은 21억 5천만 위안을 투자하여 주식의 43%를 차지하고, 위안 통, SF, 신통, 운다, 중통은 각각 5 천만 위안을 투자하여 주식의 1%를 차지했다. 알리바바는 2019년 11월 08일 현재 233억 원의 차이나오의 지분 증가 비율을 51%에서 63%로 늘렸고, 마윈이 회장이다. 차

127) SF Express: (順丰速運)는 중국 최대 규모의 택배 회사이며, 선전증권거래소 상장 기업의 이름이다. 본사는 중화인민공화국 선전 시에 있다.

128) Shentong : 신통택배 (申通快遞)는 약칭 상해신통으로, 택배 영업을 위주로 하는 국내 합자(민간)기업이다.

129) YTO : 상하이 원통속달(물류)유한공사 (圓通速遞)는 2000년 5월 28일 설립된 국내 대형 민영 택배 브랜드 기업이다.

130) Zhongtong: 중통택배 (中通快遞)는 2002년 5월 8일 상해에서 설립된 택배물류 및 기타 업무를 아우르는 대형 그룹회사이다.

131) Yunda: 운다택배 (韻達快遞)는 택배, 물류, 전자상거래 배송과 창고 서비스를 아우르는 전국 네트워크형 브랜드 택배 업체로 1999년 8월 창립되었다.

이냐오 네트워크(菜鳥網絡)가 집중적으로 구축하는 중국 지능형 물류 골간 네트워크는 자체 건설, 공동 건설, 협력, 개조 등의 다양한 모델을 통해 선진 인터넷 기술을 활용하여 개방적이고 투명하며 공유 가능한 데이터 활용 플랫폼을 구축할 것이다. 전자상거래업체, 물류회사, 창고업체, 제3자 물류서비스업체, 공급체인 등 각 업체를 위한 양질의 서비스를 제공하여 물류업계가 고부가가치 분야로 발전하고 업그레이드할 수 있도록 지원한다. 결국 사회화 자원의 효율적 협동조합을 만들어 중국의 사회화 물류서비스 품질을 높일 수 있게 됐다. 차이나오 네트워크(菜鳥網絡)는 지능형 물류 골간망 구축을 통해 생산 유통 데이터를 통합해 정보의 고속 흐름을 가능하게 하고, 생산 자료, 화물은 최대한 흐름을 줄여 효율성을 높인다. 차이나오 네트워크(菜鳥網絡) CEO 장용(張勇)은 글로벌화의 출발점은 수출입 업무이며 밑바닥은 국경을 넘나들며 물류 해야 한다고 말했다. 또 아마존과 징둥 B2C 모델은 자체 물류, 배송팀을 구축해 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 함으로써 알리바바가 중국 내외 세계화된 물류 서비스 네트워크 구축을 다짐하게 했다. 이에 따라 2013년 5월 새 네트워크는 알리바바의 전자상거래 플랫폼 전체를 아우르는 물류 솔루션을 담당하고 있다. 텃새는 알리바바의 빅데이터에 힘입어 택배 업무를 데이터화하여 효율을 높이고, 상가와 바이어에게 우수한 크로스오버 물류 서비스를 제공한다.

알리바바는 차이나오 네트워크(菜鳥網絡)의 국제화를 가속화하기 위해 설립 1년 만에 2억4900만 달러를 투자해 싱가포르 우정 지분 10.35%를 매입한 뒤 추가 투자했다. 이후 차이나오 네트워크(菜鳥網絡)는 미국 우체국, 브라질 우체국, 호주 우체국, 스페인 우체국, 카자흐스탄 우체국 등과 협력하여 수출 수준에서 다양한 국가의 우편 서비스와 직접 정보 연결을 달성하기 위해 노력해 왔다. 차이나오는 또한 AliExpress와 함께 걱정없는 물류를 출시하여 국경 및 전체 링크를 넘어 원 스톱 물류 서비스를 제공한다. 수입과 관련해선 직우편집 보세 등 세 가지 모델을 채택하고, 중국-미국, 중국-독일, 중국-호주, 중국-일본 및 중국-한국 등 5개 수입 전용선을 개설해 소비자에게 중국 국내 인터넷 쇼핑과 같은 물류 체험을 시켰다.

3) 마이진푸(螞蟻金服) 세계화

Ant Financial Services Group(이하 마이진푸 '螞蟻金服'라고 함)은 2004 년에 설립 된 알리페이에서 시작되었다. 2013년 3월, 알리페이 모회사가 주체로 마이크로 금융 서비스 그룹을 설립할 것이라고 발표하였다. 마이크로 파이낸스는 개 마이진푸의 전신이다. 2014년 10월, 마이진푸는 '신용은 부와 같다'는 비전을 가지고 열린 생태계 구성에 힘쓰고 있으며, "인터넷 추진체 계획"을 통해 금융기관 과 파트너가 "인터넷+"를 가속화하여 영세 기업과 개인 소비자를 위한 보혜금융 서비스를 제공하고 있다. 모바일 인터넷, 빅 데이터, 클라우드 컴퓨팅을 기반으로 한 보혜금융의 중요한 실천을 실천하는 것이다.

<표 4-3> 마이진푸 해외 투자의 역정

일자	내용
2014.11	싱가포르에 투자한 모바일 보안업체 V-KEY. 호주 기업 Paybang과 협력.
2015.02	인도 온라인 결제회사인 One97은 마이진푸의 지분 25% 인수에 동의한 뒤 알리가 두 차례에 걸쳐 지분을 늘려 40%대의 지분을 유지하고 있다.
2015.09	인도 전자 지갑 회사 인 Paytm에 투자했다. 마이진푸은 대만 국태금통(國泰金控)에 투자, 중국 전 자산보험 자회사인 국태재산보험 유한책임회사(國泰財產保險有限責任公司)에 투자했다. 거래가 완료되면, 마이진푸은 국태 보험의 지배 주주가 되고 대만의 국태 금통은 전략 주주가 될 것이다.
2015.11	한국 인터넷 뱅크 K-뱅크에 투자했다.
2016.06	태국에서 Ascend Money의 20 %를 인수했다.
2017.04	마이진푸과 인도네시아에서 두 번째로 큰 미디어 그룹 인 Emtek은 공동으로 모바일 결제 상품을 개발하고 인도네시아 사용자에게 디지털 통합 금융 서비스를 제공하기 위해 협력 회사를 설립했다.
2018.03	마이진푸과 인도네시아 Emtek Group이 공동으로 런칭 한 전자 지갑 DANA가 공식 런칭 되었다. 인도네시아 사용자는 DANA Wallet을 통해 휴대폰 요금 및 유선 요금 결제, 공과금 결제, 사회 보험 결제, 요금 할부 등 일반적인 전자 지갑 서비스를 편리하게 수행 할 수 있다.
2018.04.26	마이진푸은 파키스탄에있는 Norwegian Telecom의 자회사 인 Telenor Microfinance Bank의 지분에 1억 8,500 만 달러를 투자했으며 파키스탄에서 모바일 결제 및 소액 금융 서비스를 개발할 예정이다.
2018.04.26	방글라데시 최대 모바일 결제 회사 인 bKash와 마이진푸이 공동으로 전략적 협력을 발표했으며, 후자는 방글라데시와 협력하여 기술과 경험을 공유하여 지역 소비자에게보다 편리하고 안전한 디지털 금융 서비스를 제공 할 것이다.
2018.10.25	브라질 지불회사인 스톤코는 나스닥IPO(주식코드:STNE)에서 마이진푸 이 발행 후 30일 이내에 1억 달러어치의 스톤코 주식을 IPO에 사겠다고 발표했다.
2019.02.14	마이진푸은 영국 크로스페이 회사인 완리후이(萬里匯) ¹³² 소유권 변경을 마무리하고 정식으로 알리페이와 손을 잡고 마이진푸그룹의 전 자회사가 되었다고 밝혔다.
2019.12.19	마이진푸가 베트남 전자지갑 이먼키의 주식을 대량 매입했다.
2020.07.20	알리페이(寶母)회사인 마이진푸은 상하이증권거래소 과창관과 홍콩공동 거래소유한정회사 주판을 가동해 동시발행 상장 계획을 발표했다고 밝혔다. 마이진푸 IPO 추정치 최소 2000억 달러.

출처: 바이두(百度)백과사전 螞蟻金融服務集團 <https://baike.baidu.com>

알리바바그룹의 신예 파워로 꼽히는 마이진푸은 지금, 재테크, 은행, 보험, 대출, 신서 등 범 금융 지면을 커버하고 있다. 해외에서는 마이진푸이 중국처럼 보편화

132) 완리후이(萬里匯): WorldFirst. 완리후이(萬里匯)는 해외 무역 회사와 개별 판매자에게 국제 결제 서비스를 제공하는 데 주력하는 외환 회사이다.

되지는 않지만 인수 소식이 심심찮게 들려온다. 얼마 전 호샤오밍(胡曉明) 마이진푸 회장은 '마이진푸 가입자의 50%는 해외에서, 50%는 국내에서 쓸 수 있다'고 말했다. 마이진푸의 해외 배치는 중국인 해외여행객과 해외 중국인을 유라시아에서 알리페이로 쇼핑하게 하는 알리페이, 투자은행, 보험, 결제기관 등 크게 두 가지 방향으로 진행된다. 중국 소비자들이 전 세계에서 무엇을 사려고 하는지 잘 듣고, 잘 따라가는 모습을 세분화해 오프라인 매장에 접속해 많은 외화를 해외로 나가기 전에 환전하지 않아도 된다는 것이다.

마이진푸는 지난 1년 동안 유버와 글로벌 제휴를 맺어 세계 400여 개 도시 가입자가 보불금을 지불할 수 있게 했고, 이어 동남아 최대 택시 애플리케이션인 그랩과 전략적 제휴를 통해 중국 사용자가 싱가포르 태국에서 위안화로 요금을 결제할 수 있도록 했다. 아시아에서는 Alipay가 태국의 King Power Duty Free Shop 및 싱가포르의 Resorts World Sentosa와 협력하고 있다. 유럽에서는 Alipay가 독일 시계 및 보석 브랜드 Wempe 및 독일 결제 서비스 제공 업체 Concardis와 협력했다. 이전에는 독일 결제 기술 서비스 제공 업체였다. WireCard는 Alipay와 협력하여 뮌헨 공항의 69 개 매장에 상륙했다.

마이진푸는 해외에 2차 포진한 뒤 주로 투자 협력을 통해 성사시켰다. 투자 포석의 첫 번째 방향은 보험 이다. 예를 들어 지난해 대만 국태금제와 합작해 중국 전 자산보험 자회사인 국태보험에 자본금을 추가 출자해 인터넷을 통한 표준화, 장면화된 보험 사업을 추진하겠다는 것이다. 올해는 알리바바의 글로벌 전자상거래 생태계를 통해 안성보험 제품 및 서비스의 비즈니스 기회를 개척하기 위해 AXA그룹¹³³⁾과 전략적 제휴를 맺었다.

또 다른 투자 방향은 지불과 밀접한 관련이 있는 회사이다. 기술적인 측면에서는 싱가포르 모바일 보안과 암호화 기술회사인 바이케이(V-Key)에 투자해 안전성을 강화했다. 마이진푸는 태국 지불과 소액 대부업체인 Ascend Money의 지분 20%를 인수해 알리바바의 동남아 온라인 결제와 소액 대출 사업에 힘을 보탤다. Ascend Money의 자회사인 Ascend Nano는 미얀마, 인도네시아 및 기타 지역에서 은행 계좌가 없는 사람들을 위해 전자 상거래 및 전자 결제 서비스를 대중

133) AXA그룹 : 프랑스 AXA는 세계 최대 보험그룹이자 세계 3위의 글로벌 자산관리그룹이다.
<http://www.axa.com/>

화하고 있으며, 또 다른 자회사 인 True Money는 현금 인출 카드 및 전자 지갑 서비스를 제공한다. 인도에서 마이진푸는 인도에서 가장 큰 결제 플랫폼 인 Paytm과 모회사 인 One97 Communications에 많은 투자를 했다. Paytm은 인도 중앙은행에서 발행 한 첫 번째 지불 은행 라이선스를 획득하여 인도에서 지불, 저축, 송금, 이체 및 기타 은행 서비스를 수행 할 수 있도록 하여 인도 중소기업 과 저소득층을 위한 저렴한 온라인 금융 서비스를 제공한다. 마이진푸가 인도에서 포괄적 인 금융 기회를 포착하는 데 도움이 될 수 있다. 한국에서는 마이진푸가 대한민국 정부가 승인 한 인터넷 은행 인 K-뱅크에 참여하고 있으며, K-뱅크는 한국에서 예금, 대출, 신용 카드, 자산 관리, 외환 등 은행 업무를 수행 할 수 있도록 승인 받았다. 한국이 23 년 만에 인터넷 뱅킹 라이선스를 발급 한 것은 이번이 처음이다.

4) 알리윈(阿里云)¹³⁴⁾세계화

2009년에 설립 된 알리윈(阿里云)은 세계 최고의 클라우드 컴퓨팅 및 인공 지능 기술 회사로, 온라인 공공 서비스를 통해 안전하고 안정적인 컴퓨팅 및 데이터 처리 기능을 제공하여 컴퓨팅 및 인공 지능을 포괄적 인 기술로 만들기 위해 노력하고 있다. 최근 몇 년 동안 Jack Ma(馬云) 는 항상 데이터 컴퓨팅이 미래의 일반적인 방향임을 강조해 왔으며 인류는 IT 시대부터 DT 시대에 접어들었다고 믿고 클라우드 컴퓨팅과 빅 데이터 기술 향상에 많은 투자를 해왔다. 오늘 알리바바 클라우드는 알리바바 재무 보고서의 하이라이트로 자리 매김했다. 최근 분기 매출 실적은 전년 대비 156% 증가했으며, 알리바바 클라우드는 5분기 연속 세 자릿수 증가율을 기록했다. Alibaba Cloud는 Alibaba Group을위한 하이브리드 클라우드 인프라를 구축하여 Taobao, Tmall 및 Alipay의 핵심 트랜잭션을 퍼블릭 클라우드 및 독점 클라우드 형태로 실행한다. 연간 샹스이(双十一) 거래는 알리바바 클라우드 기술에 대한 거대한 테스트이며 작년에 알리바바는 자사의 결제 시스템이 초당 14만 건의 거래를 처리 할 수 있다고 밝혔다. Alibaba Cloud 는 Tmall 샹스이(双十一) 쇼핑 페스티벌 및 12306 Spring Festival 티켓 구매와

134) 알리윈(阿里云): 알리바바 클라우드, Alibaba Cloud.

같은 까다로운 애플리케이션 시나리오에서 우수한 운영 기록을 유지하고 있다.

전 세계 퍼블릭 클라우드 시장이 급성장하면서 미국에선 아마존, 마이크로소프트, 구글을 비롯한 퍼블릭 클라우드가 등장했지만 중국 고객은 미국 내 해외 서버를 개설해 중국어 서비스를 제공받거나 중국 사업을 하는 미국 고객은 중국 현지 클라우드 서비스를 원하고 있다.

알리윈(阿里云) 글로벌화는 아직 초기 단계로 해외 클라우드 인프라가 한정돼 있고, 현재 이 도전은 보안 문제이며, 비(非)본토기업으로서 서방의 고객 데이터를 관리하는 클라우드 서비스를 제공할 때 서구 시장에서 일정한 제약과 규제를 받을 수 있다. 한편 알리 클라우드 제품의 해외 기술 경쟁력은 아마존 AWS, 마이크로소프트 Azure에 비해 아직 격차가 있어 당분간 글로벌 고객에게 경쟁력 있는 클라우드 서비스를 제공해야 한다는 부담감과 함께 글로벌 시장에서 알리 클라우드 서비스의 실적 기록이 부족하고 브랜드 영향력도 누적돼야 한다. 그러나 알리윈(阿里云)은 기회를 놓치지 않는다. 먼저 국경을 넘나드는 전자상거래는 알리 클라우드 서비스의 해외 확장에 도움이 된다. 중국 제품은 글로벌 바이어에게, 해외 제품은 중국 바이어에게 팔며, 알리윈은 토종업체와의 제휴를 강화하고, 클라우드 인프라와 서비스의 출시를 가속화함으로써 전자상사의 수요 확대를 뒷받침할 수 있다면 글로벌 기술 서비스 사업자에게 협력의 기회를 제공할 것이다. 동남아시아에서 알리바바 클라우드의 개발은 더욱 눈길을 끈다. 알리바바 클라우드는 동남아시아 국가에 데이터 센터를 열었을 뿐만 아니라 2017년 10월 30일 말레이시아 지역에서 공식적으로 서비스를 세계에 공개했다고 발표했다. 말레이시아에서 국제 클라우드 컴퓨팅 서비스 제공 업체가이 지역에 지역 컴퓨팅 노드를 구축한 것은 이번이 처음이며, 알리바바 클라우드가 싱가포르에 이어 동남아시아에서 서비스를 제공하는 두 번째 지역이기도 하다. 알리바바 클라우드는 동남아시아에서 가장 광범위한 인프라를 제공하는 클라우드 서비스 제공 업체가 되었다. 2018년 1월 29일 말레이시아 디지털 경제 개발국(MDEC)과 쿠알라 룸푸르 시청(DBKL)은 알리바바 클라우드 ET 시티 브레인 도입을 공동으로 발표했다. 인공지능과 알리윈을 말레이시아 교통관리, 도시계획, 환경보호 등에 두루 활용하고 있다. 전체 동남아시아 지역 시장을 살펴보면 Alibaba Cloud는 싱가포르의 국가 수준 애플리케이션 EZ-Link 버스 카드, Singapore Post, 라이브 방송 플

랫폼 RINGS, TV, Tokopedia 및 클라우드 컴퓨팅 빅 데이터 서비스를 제공하는 기타 잘 알려진 기업이 되었다. 전 세계적으로 Vodafone, Philips, Schneider, Shiseido, Nestle, Jurlique 등과 같은 유명한 해외 기업들이 중국의 기술을 사용하기 시작했다.

알리바바 클라우드의 이러한 성과는 알리바바를 비롯한 중국 인터넷 업체들이 '메이드 인 차이나' '차이나 제품'을 관련국가로 계속 가져와 국가 경제를 발전시키는 데 일조하면서 사회적 영향력을 키워온 것이 대표적이다. 국가정보센터가 발표한 '일대일로 빅 데이터 리포트(2017)' (《"一帶一路"大數據報告(2017)》)에서 알리가 5위로 전체 민간 기업 중 1위를 차지했다. 보고서는 알리바바 등 인터넷 업체들이 '메이드 인 차이나' '중국 제품'을 관련국가로 계속 가져와 중국 브랜드 확장에 힘을 보탰고, 국가 경제 발전과 사회적 영향력을 키워왔다고 명시했다. 11년 동안 성장해 온 알리 클라우드가 결정적인 해외시장인 데이터센터의 개복은 중국 클라우드 사업자들이 전 세계 주요 시장인 클라우드 인프라를 커버하고 중국 클라우드가 글로벌 기술경쟁에 본격적으로 참여한다는 것을 상징한다. 알리바바 클라우드는 중국 기술 기업들이 일대일로 이니셔티브를 통해 중국의 이미지를 대표하고 해외로 진출 할 수있는 최고의 모델이되고 있다. 이코노미스트는 Alibaba Cloud의 급속한 성장과 함께 'One Belt, One Road'이니셔티브에 포함 된 엄청난 기회가 Alibaba Cloud에 무한한 잠재력을 가져올 것이라고 믿는다.

5) 알리바바 엔터테인먼트 산업의 세계화

알리바바의 주요 엔터테인먼트 사업부에는 유쿠, UC, 인터랙티브 엔터테인먼트 사업부, 알리 픽처스, 알리음악, 알리문학, 라이브 엔터테인먼트 사업이 있으며 주요 사업은 문화와 엔터테인먼트이다. 135)

알리바바 문화오락유한공사는 설립 이래 국제화 확장을 멈추지 않고 있다. 알리바바는 2016년 2월 12일 제3자 유상 증자 배분을 통해 SM ENTERTAINMENT를 매입 할 예정이다. 신주 발행 가격은 주당 40,808원, 발행 주식 수는 87만주이며 총 유상 증가액은 355억 원 (약 1억9500만 위안)이다. 증자 후 알리바바는

135) 阿里大文娱官网, <http://chrcmp.chinaher.com/views/alwy/UC.html>

SM의 지분 4%를 확보해 SM의 전략적 파트너가 된다. 이번 제휴를 통해 SM은 알리바바 산하 알리바바 음악과 함께 중국 내 온라인 음악 유통, 마케팅, MD 등의 사업을 펼칠 예정이다.

우선 한국 예능 프로그램에 SM의 영향력이 크다는 점을 감안해 현재 저작권 보유가 부족하고 뮤직 플레이어를 추월하려는 알리 뮤직을 위해 알리 뮤직은 먼저 알리를 풍요롭게 할 SM 자원의 지원을 받게 된다. 음악 라이브러리 및 기타 리소스, SM의 강력한 스타 제작 능력은 알리 뮤직이 온라인 라이브 방송과 같은 새로운 서비스를 시도 할 수 있는 콘텐츠를 제공 할 수도 있다. 국내 1위 엔터테인먼트사인 SM은 알리바바와 합작으로 중국 시장 진출에 더 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다. 최근 SM은 계약 문제로 소속 중국인 연예인들과 갈등을 빚는 경우가 잦아 SM의 경우 현지화 작업을 통해 경쟁력을 유지할 수 있도록 돕는 중국 현지 회사가 필요하다. 이번에 알리와 제휴를 맺거나 SM이 중국 시장에 대한 투자를 강화하는 첫걸음이 될 수 있다.¹³⁶⁾

중국의 일대일로(一帶一路) 정책 추진과 함께 알리바바 그룹의 한국 투자 범위는 갈수록 커지고 투자 지분도 커지고 있다. 정책적 선도 아래 SM이 2019년 사상 최대 매출을 올린 데에는 중국 시장이 결정적 역할을 했다. 알리바바 그룹과 한국 SM 공사의 협력은 중국과 해외의 문화 산업 협력의 새로운 방식을 창출했으며, 중국 음악 산업과 인터넷 음악 비즈니스 모델의 발전을 촉진하는 데 중요한 역할을 할뿐만 아니라 중국과 해외 간의 문화 예술 교류 및 협력 발전을 위한 새로운 모델을 창출했다. 이 비전은 중국과 외국의 문화 예술 산업 분야에서 교류와 협력을 심화하고 국제 우호를 새로운 역사적 높이로 끌어 올리는 데 도움이 될 것이다.

위에서 언급 한 전자 상거래, 물류, 금융, 데이터 컴퓨팅 및 엔터테인먼트 산업의 5대 주요 부문의 세계화 관점에서 볼 때 일대일로이니셔티브 아래에서 중국 기업의 국제화가 일반적인 추세가 된 것은 의심 할 여지가 없다. 알리바바의 3대 미래 전략 중 '글로벌화'는 3대 전략 중 1위이고, '일대일로'는 알리바바 해외 전략의 최우선 순위 이다.

136) 朱玉珠, 『中韓FTA協議下中國對韓國的國際直接投資研究』, 安徽大學, 2016, pp.25-26.

제2절 중국 전자상거래 기업에 해외직접투자 활성화 방안

1. 개최국 제도와 정책 환경 분석

일찍이 Hill, Hwang, Kim의 절충 이론 (1990)에서 호스트 국가의 위험, 시장 수요 상태, 산업 경쟁 상태, 호스트 국가에 대한 친숙도, 국가 간 차이 정도는 기업이 외국인 투자 모델을 선택할 때 고려해야 할 요소로 꼽혔었다.¹³⁷⁾ 개최국의 경제 정치 문화 법률 등 각 분야에 대한 인식은 기업의 해외투자활동의 성패와 직결된다.¹³⁸⁾ 다양한 투자 패턴은 공통적이지만 국가별, 업종별, 심지어 개별 종목별로 운용할 때 전혀 다른 효과를 낼 수 있다. 사우디아라비아의 경우 흔히 볼 수 있는 EPC¹³⁹⁾ 총도급 모델을 사용하지만 사우디의 특수한 종교 환경, 노동자의 근무제도, 중동지역에서의 활용 관행 등에 익숙하지 않아 사업 추진 과정에서 설계, 구매 등 결정적인 고비에 문제가 생겨 막대한 손실을 초래하고 있다. 세계적으로 많은 다국적 기업의 해외 투자 사례는 중국 기업이 반드시 개최국 현지 시장 환경에 대하여 프로젝트 실시 전 현지 실사와 조사를 실시해야 함을 거듭 환기시키고 있으며, 정부와 긴밀한 협조를 통하여 공식 통계 데이터나 직접 고용 전문 투자자문사의 개최국 경제 발전 상황, 정책 제도 안내, 법률 법규에 대한 명확한 인식을 형성하고 있다.¹⁴⁰⁾ 정부 업무의 효율성, 정치적 청명성, 생산적 생활습관, 근무시간, 종교 활동 업무, 중국 기업에 대한 태도 등을 현지 사회에 깊이 있게 이해하고 투자 프로젝트의 주최국 사회에서의 적극적인 홍보를 강화한다. 개최국 시장의 수급 변화, 목표 업계의 진입 장벽, 경쟁 태세, 주요 경쟁 상황, 전 산업사슬의 운영 패턴, 물류와 판매 경로 등 각 방면의 상황을 면밀히 관찰하고 깊이 분석하여 과학을 정합함으로써, 장점을 발양하고 지역 제약에 대한 요구를 만족시킬 수 있는 투자 패턴 결정을 내릴 수 있다.

137) Hill,C.W.L,Hwang,P,W.&Chan,K.An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. Strategic Management Journal, 1990, pp.117-128.

138) 王罕, 張倩, 楊子軍, 『一帶一路背景下中國企業對外投資模式』, 智能建設期刊, 2018, 第4期, pp.22-23.

139) EPC: Engineering Procurement Construction. 회사가 사업주의 위탁을 받아 계약에 따라 공사 건설 프로젝트의 설계, 구매, 시공, 시운전 등을 전 과정 또는 여러 단계의 정부를 실시하는 것을 말한다.

140) 田春雨, 袁偉嘉, 『一帶一路戰略下中國企業海外投資的啓示』, 管理觀察期刊, 2017, p.12.

2. 정부, 기업, 금융 간의 협력 강화

정부는 국제적으로, 기업 등 각 주체 간 협력이 성공적으로 양호한 대외 투자를 진행하느냐가 관건이다. 일본, 미국 등에서 건의한 경험을 참고로 전체 대외 투자에 유리한 창조의 힘을 합쳐 형성되고 있다. 전체적으로 양호하다. 하나는 대외경제 협력 전략을 총괄하여 대외 경제 협력 조치의 협력을 강화하고, 원조성, 정책성, 상업성 업무 간의 협조 체제를 형성하여 중국 기업의 전방위적인 대외 투자 협력을 이끌어내는 것이다. 또 산업, 금융, 세수, 보험, 수출입 등 각 분야의 정책을 적극 통합하고, 공정건설, 장비제조, 대외투자, 금융보험 등 부대사업을 지원하는 산업정책 패키지를 만들어 기업의 대외투자를 돕는다. 셋째는 '정기금¹⁴¹⁾'의 협력 체제를 세우는 것이다. 정부는 해외투자 정책을 지원하고, 기업은 투자 프로젝트에 전념하며, 금융부문은 용자를 편리하게 해 이익공동체를 만든다. 넷째는 해외경제무역협력구 등 대외투자협력 방식을 혁신하여 업계 선두기업의 역할을 충분히 수행하고, 클러스터식 투자를 통해 해외 생산기지 및 글로벌 생산체제를 구축하여 산업 클러스터식을 추진하고, 대기업이 소기업 투자를 이끌어내고, 상하유동 적으로 나가는 규모의 효과를 실현하는 것이다.

3. 신흥시장 개척

미국을 비롯한 글로벌 투자무역주의가 대두한 가운데 중국 기업들이 신흥시장 개척에 적극 나서야 하는 등 일대일로 무역투자 협력의 중요성이 부각되고 있다. '일대일로' 정책은 중국 경제개방의 중요한 전략으로 제시된 이래 풍부한 내실(內文)과 실무적 협력 실천으로 전 세계의 관심과 관련국들의 적극적인 호응을 이끌어 내 복잡다단한 국제정세 속에서 글로벌발전을 위한 실행방안을 마련해 왔다.

'일대일로' 정책은 각국의 발전 목표를 존중하면서 보다 역동적이고 포용적이며 지속 가능한 경제 글로벌화를 촉진하고, 무역투자 자유화와 편리화를 촉진하며 보호주의를 배격함으로써 중국 글로벌 기업의 성장에도 넓은 세계와 기회가 될

141) 정기금: 정부, 기업, 금융, 기구의 약칭. 이를 통해 기업의 해외투자를 더욱 촉진.

수 있다. 상무부에 따르면 중국 기업은 2020년 1~9월 일대일로에서 57개국 비 금융류에 910억3000만 위안(약 1조3000억 원)을 직접 투자해 전년 동기 대비 32.3%(약 130억2000만 달러로 29.7%) 늘어난 16.5%를 차지했고, 전년 동기 대비 4.1%포인트 상승한 싱가포르, 인도네시아, 라오스, 베트남, 캄보디아, 말레이시아, 태국, 카자흐스탄, 아랍 에미리트, 미얀마 등 국가에 집중 투자했다.¹⁴²⁾

4. 조직 구조의 최적화

비록 기업이 설립되었을 때부터 조직 구조는 이미 존재하였지만, 조직 구조는 기업 내부의 정보 전달 네트워크와 관리 네트워크를 담고 있다. 기업의 조직 구조가 고착화하면 기업의 성장도 저해된다는 점은 글로벌화에서 더욱 중요하다. 어떻게 의사결정을 하고, 어떻게 의사결정을 합리화하며, 어떻게 소통에 지장이 없고, 의사결정이 수요를 최대한 충족시킬 수 있는가는 기업이 필요로 하는 문제이다. 기업들로서는 적절한 시기에 기업의 조직 틀을 조정해야 할 것이다. 알리바바 그룹은 업무 확장 시 그룹 조직의 구조 및 인원 분포를 여러 차례 조정하여, 최초 단순화된 수직 구조를 사업부 구조로 변경하고, 국제화 시 해외 상장에 성공하고 기업 문화에 영향을 주지 않기 위하여 지분 측면에 쌍권 제도를 융합하여 균형 발전을 도모하였다. 참고할 만한 경험들이지만 중국에 적합한 전자상거래 업체라면 구체적인 분석이 필요하다.

5. 해외직접투자를 위한 국제화 인재 양성

그동안 대외투자를 전문화할 수 있는 인재가 부족한 것은 중국 기업의 해외 직접투자 발전 전을 제약하는 요인으로 지적돼 왔다. 해외 직접투자는 복잡한 과정으로 최초 관독부터 계약서 작성, 프로젝트 착공부터 정식 운영, 나아가 발생할 수 있는 각종 클레임까지 전 과정이 관련될 뿐만 아니라 많은 시간이 소요된다. 이 때문에 해외직접투자에 필요한 인재도 범조인, 관리인력, 기술인, 협상인력,

142) 中國對外投資與經濟合作司,
<http://hzs.mofcom.gov.cn/article/date/202010/20201003011289.shtml>

경제금융인력 등 다양하다. 기업 차원에서 국제화 인재 수의 많고 적음은 기업의 해외 직접투자 모델 선택의 질적 향상과 직결된다. 글로벌 인재육성, 임용, 파견 관리 메커니즘의 구축에 박차를 가하여 서로 다른 유형의 인재들의 개성적인 욕구와 특색을 충족시키고, 충분한 재능과 넓은 승진공간을 제공하며, 과학과 인성화 인재관리를 전개하고, 그 합법적 권익을 보장해야 기업이 진정으로 인재를 받아들여 인재를 유치하고, 기업 인재의 가치를 창출하며, 대외 직접투자 모델결정에 지능적인 지원을 할 수 있다.¹⁴³⁾ 구체적으로 글로벌 경영 인력이 부족하면 글로벌 M&A 투자로 적합하다는 것이다. M&A를 통해 개최국 기업의 선진 경영 경험과 노하우를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 M&A의 일상적인 운영에 국내 임원진을 파견해 글로벌 인재를 육성하는 전략을 글로벌 M&A에 접목할 수 있다는 것이다. 정부 차원에서 일대일로에 대한 투자는 기업이 어떤 식으로든 투자와 경영인 양성을 증시해야 한다. 국가 관련 부처는 대학들이 전공을 더 늘리고 전문인력을 양성하도록 유도하는 등 글로벌 경영인재 전반의 육성 전략을 세워야 한다. 기업 스스로 글로벌 인재를 양성하는 것이 기업의 국제 경쟁력을 높이는 데 중요한 위치에 놓이도록 장려하고 장려하는 다양한 정책들이 시행되고 있다.¹⁴⁴⁾ 글로벌 인재 양성을 위한 특단의 자금과 정착 정책을 쏟아내고 인재 양성을 강화해 인재 대우를 높이겠다는 것이다. 특히 국내 대학들이 국제직접투자 관련 커리큘럼을 적극 개발하고, 글로벌 경영인력 양성 반을 개설하며, 기업과 연계해 학교를 운영하는 등 특정 중점기업을 위한 전문해외투자인력 양성에도 보다 적극적으로 나설 것을 독려해야 한다.

6. 투자 이미지 제고

중국 글로벌 기업들의 종합력은 앞선 글로벌 동종업계와 여전히 차이가 난다. 기업 차원에서 해외투자를 할 때 4가지 역량을 보강해야 한다. 첫째는 회사의 관리 메커니즘을 완벽하게 하고, 위험 관리 능력 건설을 강화해야 한다는 것이다. 대외 직접투자 연한이 길고, 리스크 관리 통제의 어려움이 큰 데다, 현재 국제정

143) 黃曼嘉, 『我國電子商務企業國際化戰略研究-以阿里巴巴為例』, 重慶大學, 2017, pp.45-46.

144) 朱玉珠, 『中韓FTA協議下中國對韓國的國際直接投資研究』, 安徽大學, 2016, p.36.

치 환경이 복잡하고 다변적이어서 리스크 관리 능력 건설은 기업의 대외투자의 중요한 과제가 되고 있다. 기업들은 먼저 리스크 의식을 높이고, 해외투자 경영합규를 강화해 각종 리스크 완화 도구를 사용해 종합적인 투자정책과 리스크 평가를 진행해야 한다. 투자자는 반드시 후보 항목에 대해 충분히 이해하고 개최국의 정치, 경제, 문화, 법률, 종교, 민족갈등, 투자환경, 그리고 위험 등을 철저히 관찰하고 파악하며, 리스크 분석을 세분화하고, 전 과정, 다차원적 위험 인식, 통제 및 대응을 강화해야 한다.¹⁴⁵⁾ 둘째는 개최국 자원을 적극 활용하고 통합해야 한다. 다원화된 모델로 해외 시장에 진출하고, 해외 투자 저항을 낮추며, 종합적인 경쟁 우위를 발휘하여 함께 해외 시장을 개척한다. 셋째는 해외 인재 행렬의 건설을 강화하고, 다원화된 인력 채용 메커니즘을 수립하며, 국제화된 인재 자원을 충분히 결집해야 한다. 넷째는 업계의 자율을 강화하고, 주최국의 법률 법규를 준수하며, 현지의 문화 관습을 충분히 존중하며, 사회적 책임을 잘 이행하고, 스스로 좋은 이미지를 만들어야 한다.¹⁴⁶⁾

145) 時光, 『一帶一路視域下海外投資風險及應對』, 中國石油企業期刊, 2020, p.57.

146) 朱興龍, 『中國對外直接投資的風險及其防范制度研究』, 武漢大學, 2016, p.3.

제5장 결론

본 논문은 '일대일로' 정책의 제시와 발전 과정을 간략하게 정리하여, 정책의 바다 소통, 유통, 무역의 원활, 자금 유통과 민심의 상통이라는 5대 중점 내용을 소개하고 있다. 이를 바탕으로, '일대일로' 제안이 제기된 전후 6년간의 중국 기업이 관련국가에 투자활동을 전개하는 연말 대외 직접투자 재고량 데이터를 정리하여, 일대일 관련국가 투자의 증가 속도를 분석하였고, 주요 업종 분포를 고찰하고 분석하였다. 일대는 관련국가로 국토가 좁고 개발도상국이 많다. 자원 부족, 환경오염, 인구 압박의 기저(基數)가 큰 상황에서도 중국의 유능기업들이 적극적인 해외투자를 하도록 중국 일대일로 정책을 이끌고 있어 국경관련국가 국가에는 단비와 같다. 일대일로 관련국가의 발전을 위해 중국 자본의 역할이 큰 만큼 중국 기업의 해외 직접투자 전략을 분석하고 연구해 활성화 방안을 제시할 필요가 있다. 관련국가에 대한 중국의 총체적 투자가 안정적 증가세를 보이고 있으며, 일부 국가에 대한 투자는 2013년 일대일로 논의가 제기된 이후 눈에 띄게 늘고 있는 것으로 나타났다. 또 동남아 지역은 '일대일로' 제안이 제기되기 전이나 그 후나 중국 기업이 관련국가의 중점 투자지역으로 꼽혀 왔다. 주요 투자 분야는 에너지 투자가 중국 기업의 지역마다 주도적인 데다 일대일로 정책 추진에 따라 교통 분야 투자가 늘고 있어 인프라의 상호접속 강화를 위한 협력 구상에 부합한다는 것이다.

일대일로의 국가 경제, 정치, 문화, 법률 등 각 방면의 차이와 중국 기업의 발전과 강점이 다르기 때문에 올바른 투자 패턴을 선택해 해외투자를 하는 것이 중요하다. 본 논문은 일대일로 중국 기업의 투자사례를 읽어낸 것을 바탕으로 네 가지의 가장 흔하고 투자패턴을 정리해 그 특징과 주요 문제 및 리스크에 대한 분석을 전개했다. 네 가지 투자 패턴에 대한 더욱 구체적이고 생동감 있게 하기 위해 알리바바 그룹 및 자회사 등의 투자 항목을 선별하여 판례를 분석하였으며, 각 항목마다 이 모델을 선택한 이유, 프로젝트의 문제점 및 배워야 할 경험과 교훈을 자세히 분석하고 해석하였다.

알리바바 그룹의 실례를 분석하여 본 논문은 전자상거래 기업의 투자 목적이

성숙시장과 신흥시장 두 가지로 나뉘어져 있다는 것을 발견하였으며, 중소기업은 후자 쪽으로 더욱 기울고 있다. 전자상거래는 중국에서 약 20년의 발전을 거쳤으며, 현재 중국에서는 일정한 규모를 형성하고 있으며, 사용자의 안정적 증가와 인터넷의 보급으로 사람들의 생활에서 점점 더 중요한 역할을 하고 있다. 자국 시장에서 B2B는 여전히 시장의 주체이며 발전하고 있다. 국제 시장 정책이 좋고, 기업이 매우 많으며, 상업 기회가 많다. 2010년 이후 기업들은 시장, 기술, 브랜드, 저비용 및 경험에 대한 자신의 추구에서 시장의 좋은 환경과 결합하여 전자상사의 각 부문의 보완과 정책 지원의 강도를 높여 국제화를 모색하기 시작했다. SWOT 분석 결과 알리바바 그룹은 내부적 약점과 위험에 노출돼 있다. 본 논문은 알리바바 그룹 자체의 지분 구조에 따른 약점, 플랫폼 공급업체의 내부 경쟁 심화, 지적 재산권 의식 미약, 가짜 저질 제품 많고, 방대하고 잡다한 플랫폼 데이터, 데이터 처리 기술 요구사항 높음, 플랫폼 인류 능력 제한과 같은 단점에 대해 조직 구조를 최적화, 해외직접투자 국제화 인재 양성, 투자 이미지 제고 등 활성화 방안을 제시했다. 나라마다 차이가 큰 정치 환경, 문화 충돌, 언어 장벽과 종교 이해의 문제, 경제 환경, 기술 환경 등 위험에 대해 다양한 제도적 준비 및 정책 환경에 대한 심층 분석, 정부, 기업, 금융 간의 협력 강화, 신흥시장 개척 '등 활성화 방안을 제시했다.

기업의 해외직접투자 패턴의 선택은 상당히 복잡한 과정으로, 중국의 전자상거래 기업은 알리바바 그룹의 해외 직접투자의 성공 경험에 비추어, 현재의 투자 상황에 대해 명확한 인식을 가지고 기업 자신의 발전 상황과 경영 목표를 정확하게 자리매김할 수 있어야 한다. 개최국의 경제, 정치, 문화, 사회 등 각 방면의 정보를 충분히 파악해야 하며, 역사 투자 프로젝트에서의 경험적 교훈을 총괄하고 학습할 수 있어야 한다. 글로벌 투자 인재 등의 여건이 좋아야 성공적인 해외직접투자를 할 수 있다. 따라서 중국 투자의 일대일로 프로젝트가 늘어나면서 중국 전자상거래 기업들은 투자 패턴을 분석하고 자신에게 맞는 해외직접투자 전략을 선택 하고 이렇게 되면 해외 직접투자를 효과적으로 성공시킬 수 있다.

참고문헌

【국내문헌】

- 강태구, 『글로벌 기업』, 서울 : 무역 경영사, 2008, p.89.
- 김광수, 정동섭, 이수형, 이수진, 『국제경영』, 박영사, 2014. pp.291-294.
- 김광수, 정동섭, 이수형, 이수진, 『국제경영』, 박영사, 2014. pp.303-308.
- 김성순, 『국제 무역 이론 및 정책』, 서울 : 두남, 2004, p.150.
- 김호진, 『중국 경제의 글로벌화와 해외 직접 투자에 관한 연구』, 부산 대학교 대학원 석사학위논문, 2011, pp.24-28.
- 문휘창, 조대용, 「전통적 해외직접투자이론의 확장을 위한 연구」, 『국제경영연구』, 제1권 제0호, 1990, pp.107-134.
- 박길상, 『국제기업과 해외투자』, 서울: 무역경영사, 2010, p.92.
- 서백설, 『중국 가전기업의 해외투자전략에 관한 연구-“저우추취”(走出去) 전략을 중심으로』, 부경대학교 대학원 석사학위논문, 2014, pp.48-52.
- 시위, 『중국기업의 해외직접투자에 관한 연구』, 명지대학교 대학원 석사학위논문, 2011, PP.38-40.
- 신광하, 박명찬, 김철연, 「An Empirical Analysis of the Management Accomplishments by Foreign Enterprises in Local Korea-Focused on Difference between sole venture and joint venture」, 『국제지역연구』, 제10권 제1호, 2006, pp.92-113.
- 오배연, 『중국 크로스보더 전자상거래 세금개혁과 중국기업의 대응방안에 관한 연구』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, 2020. pp.30-42.
- 장혜지, 박기안, 김찬경, 「해외직접투자의 성과요인에 관한 연구 : 중국 진출 한국기업을 중심으로」. 『국제경영연구』, 제16권 제3호, 2005, pp.27-63.
- 전외술, 『글로벌경영론』, 서울: 대명, 2009, p.64.
- 전봉걸, 권철우, 「국내 기업 해외직접투자 결정요인 : 기업경영 관련 여건을 중심으로」, 『한국국제경제학회 통계학술발표논문집』, 제2007권 제2호, 2007,

pp.171-212.

전태영, 「해외직접투자규모의 결정에 영향을 미치는 요인」, 『경영학 연구』, 제33권 제3호, 2004, pp.865-889.

정구현, 『국제 경영학』, 파주: 범문사, 1994, p.38.

최창규, 『국별 외국인 직접투자의 결정요인 분석』, 국제경제연구 제10권 13호, 한국국제학회, 2004, pp.49-68.

【영문문헌】

- Alon, I., Zhou, H., & Munoz, J. M. Performance Strategies for the Globalizing Chinese Enterprise: Resource and Capabilities-Based Insights from a Three-Level Strategic Fit Model. Palgrave Macmillan, 2007, pp.44-60.
- A. M. Rugman, "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature," *Weltwirtschaftliches Archiv Review of World Economics*, vol. 1980, pp.355-379.
- Aulakh, P. & Kotabe, M. Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 1997, pp.145-175.
- Caves, R.E. & Mehra, S.K. Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries, 1986. pp.36-41.
- Caves, Richard E., "Causes of direct investment: Foreign firms shares in Canadian and UK Manufacturing Industries," *Review of Economic Statistics*, 1974, pp.279-293.
- Dunning, J. H., "Trade Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach" in *The International Allocation of Economic Activity*, edited by B. Ohlin et al., Homes & Meier, 1997, pp.395-418.
- Erin, A. & Hubert, G. Modes of Foreign Entry : A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies* Vol. 17, No. 3 1986, pp.1-26.
- Hill, C.W.L, Hwang, P.W/ & Chan, K. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 1990, pp.117-128.
- Howestine N, "Growth of U.S. Multinational Companies, 1996-1997," *Survey of Current Business*, p.34.
- Hymer, S. H., "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, PhD Dissertation," Published posthumously, 1960, pp.45-61.

- J. H. Dunning, "Toward an Eclectic Theory of International Production,"
Journal of International Business Studies, 1980, pp.10-12.
- Johanson, J.&Vahlne, J.E. The International Process of the Firm: A Mode of
Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.
Journal of International Business Studies Vol.8, NO.1 1977, pp.23-32.
- Madhok, A. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction
and The Firm. Strategic Management Journal, 1997, pp.39-63.
- OECD, "Report on the Global Economic Outlook for 2019", 2019. 09.
- Ramasamy, B. Yeung, M. &Laforet, S. China's Outward Foreign Direct
Investment: Location Choice and Firm Ownership, Journal of World
Business, 2012, pp.17-25.
- Terpstra, V. & Yu, C.M. Determinants of Foreign Investment of U.S.
Advertising Agencies. Journal of International Business Studies, 1988,
pp.33-46.
- Wilson, B. The Propensity of Multinational Companies to Expand Through
Acquisitions. Journal of International Business Studies, 1980, pp.59-65.

【중국문헌】

- 包小妹, 『中小外貿企業跨境電商運營現狀及問題分析』, 對外經貿, 2017, pp.32-33.
- 程惠芳, 阮翔, 『用引力模型分析中國對外直接投資的區位選擇』, 世界經濟, 2004, pp.16-19.
- 陳波, 榮飛琼, 『中國對外直接投資的戰略選擇』, 統計研究, 2008, pp.101-102.
- 陳昕悅, 『阿里巴巴在東南亞投資戰略及其影響』, 現代管理期刊, 2018, p.27.
- 陳蒙蒙, 『電商企業國際化戰略分析-以阿里巴巴集團為例』, 農村經濟與科技期刊, 2017, p.76.
- 杜志琴, 『中國跨境電商企業國際化經營的實踐與啓示-以阿里巴巴為例』, 天津商務職業學院學報, 2019, pp.67-72.
- 郭四維, 張明昂, 王慶, 朱賢強, 『新常態下的外貿新引擎: 我國跨境電子商務發展與傳統外貿轉型升級』, 經濟學家, pp.42-49.
- 關懷慶, 『我國跨境電商的發展現狀趨勢及對策研究』, 中國商論, 2016, pp.50-52.
- 國家發展改革委, 外交部, 商務部, 《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的願景與行動》, pp.1-20.
- 黃立群, 『一帶一路貿易暢通策略研究』, 國際貿易, 2016, pp.52-56.
- 黃雲, 『跨境電商平台敦煌網品牌國際化研究』, 首都經濟貿易大學, 2017, pp.38-44.
- 黃曼嘉, 『我國電子商務企業國際化戰略研究-以阿里巴巴為例』, 重慶大學, 2017, pp.45-46.
- 何婷, 『中國對一帶一路沿線國家直接投資的現狀及策略研究』, 廣東經濟期刊, 2017, p.149.
- 江小涓, 『中國對外開放進入新階段: 更均衡合理地融入全球經濟』, 2006, pp.29-33.
- 金岩石, 『破解阿里巴巴的雙重股權結構』, 中外管理, 2014, 11, p.29.
- 盧鋒, 李昕, 李双双, 姜志霄, 張杰平, 楊業偉, 『為什麼是中國? 一帶一路的經濟邏輯』, 國際經濟評論, 2015, pp.9-34.
- 盧天一, 『阿里巴巴集團國際化戰略研究』, 蘭州財經大學, 2015, 06, pp.22-27.
- 鄒婷, 劉輝煌, 『中國對外投資區位選擇集中化研究』, 技術與創新管理, 2010, pp.65-68.

- 林芳芳, 彭康琦, 沈双平, 『傳統外貿產業發展跨境電商SWOT分析』, 現代商貿工業, 2015, p.36.
- 劉洋, 『基于品牌競爭力的中小企業品牌成長路徑研究』, 哈爾濱理工大學, 2017, pp.60-66.
- 劉敏姣, 『中小企業開展出口跨境電商的影響因素及對策分析』, 中國商論, 2017, pp.89-91.
- 李國學, 『制度約束与對外直接投資模式』, 國際經濟評論, 2013, pp.160-172.
- 李國學, 『對外直接投資模式選擇』, 中國金融, 2013, pp.49-50.
- 李述晟, 『制度視角下的中國對外直接投資促進机制研究』, 首都經濟貿易大學, 2013, pp.84-85.
- 李敏, 『組織結構扁平化利弊之啓示』, 滁州學院學報, 2006, pp.62-64.
- 李一漢, 羅獲發, 『‘一帶一路’語境下中國企業海外投資的背景与意義』, 科技經濟市場期刊, 2016, pp.49-51.
- 陸雄文, 《管理學大辭典》, 上海辭書出版社, 2013, 12, p.329.
- 馬晨, 『中國跨境電商的發展現狀及今后對策研究』, 對外經濟貿易大學, 2015, pp.42-46.
- 倪沙, 王永興, 景維民, 『中國對‘一帶一路’沿線國家直接投資的引力分析』, 現代財經-天津財經大學學報, 2016, pp.3-14.
- 歐偉強, 鐘曉燕, 『我國外貿出口企業的跨境電商之路』, 價格月刊, 2015, pp.82-85.
- 裴長洪, 于燕. 『‘一帶一路’建設与我國擴大開放』, 國際經貿探索, 2015, pp.4-17.
- 裴辛易. 『中國企業對外直接投資進入模式選擇的研究』, 首都經濟貿易大學, 2015, pp.35-37.
- 宋勇超, 『一帶一路戰略下中國企業對外直接投資模式研究—基于多元Logit模型的實証分析』, 軟科學, 2017, pp.66-69.
- 孫晴, 『基于跨境電商的中國制造業群体品牌戰略研究』, 浙江大學, 2017, pp.51-57.
- 商務部, 國家統計局, 國家外匯管理局, 《2019年度中國對外直接投資統計公報》, pp.17-18.
- 時光, 『一帶一路視域下海外投資風險及應對』, 中國石油企業期刊, 2020, p.57.
- 唐瑞萱, 鄧宗兵, 『阿里巴巴對俄跨境電子商務發展研究』, 西部學科期刊, 2019,

- p.115.
- 田春雨, 袁偉嘉, 『一帶一路戰略下中國企業海外投資的啓示』, 管理觀察期刊, 2017, p.12.
- 王碧琚, 『被誤讀的官方數據－揭示真實的中國對外直接投資模式』, 2013, pp.61-74.
- 王罕, 張倩, 楊子軍, 『一帶一路背景下中國企業對外投資模式』, 智能建設期刊, 2018, 第4期, pp.20-23.
- 王罕, 張倩, 楊子軍, 『淺議一帶一路背景下中國企業對外投資模式』, 2018, 期刊, pp.19-21.
- 王珣, 『夯實中國企業走出去足跡一帶一路沿線上的中國工程』, 建通建設与管理, 2015, pp.36-45.
- 吳添榮, 『点亮一帶一路－中國電力企業開啓‘走出去’發展新篇章』, 2015, pp.26-28.
- 吳勇毅, 『一帶一路引領中國信息服務走出去』, 上海信息化, 2015, pp.10-16.
- 謝冬梅, 楊義, 賈憲洲, 『中國企業對外直接投資模式選擇路徑分析-基于文化差异, 交易成本和投資動因的綜合模型』, 2016, pp.94-101.
- 徐東升, 劉嘉琪, 『電商企業國際化戰略分析-以阿里巴巴集團爲例』, 全國流通經濟期刊, 2020, p.21.
- 閻大穎, 任兵, 趙奇偉, 『跨國并購抑或合資新建－基于制度視角的中國企業對外直接投資模式決策分析』, 山西財經大學學報, 2010, pp.80-87.
- 衣長軍, 『民營企業對外直接投資模式創新』, 經濟縱橫, 2008, pp.121-123.
- 張一馳, 歐怡, 『企業國際化的市場進入模式研究述評』, 經濟科學, 2001, pp.11-19.
- 張曉靜, 李梁, 『一帶一路与中國出口貿易: 基于貿易便利化視角』, 2015, pp.21-27.
- 張亞斌, 『一帶一路投資便利化与中國對外直接投資選擇-基于跨國面板數據集投資引力模型的實証研究』, 國際貿易問題, 2016, pp.165-176.
- 張爲付, 武齊, 『我國企業對外直接投資的理論分析与實証檢驗』, 國際貿易問題, 2007, pp.96-102.
- 曾睿, 『中國企業在‘一帶一路’的對外直接投資模式分析及案例分析』, 2018, pp.62-63.
- 朱玉珠, 『中韓FTA協議下中國對韓國的國際直接投資研究』, 安徽大學, 2016, pp.25-26.
- 朱玉珠, 『中韓FTA協議下中國對韓國的國際直接投資研究』, 安徽大學, 2016, p.36.

- 朱興龍, 『中國對外直接投資的風險及其防范制度研究』, 武漢大學, 2016, p.120.
- 朱興龍, 『中國對外直接投資的風險及其防范制度研究』, 武漢大學, 2016, p.3.
- 中國國家文化部, 《文化部‘一帶一路’文化發展行動計劃(2016-2020年)》, 2016, pp.1-20.
- 中華人民共和國商務部, 《中國對外投資發展報告2019》, 2019, pp.212-214.
- 中國國家信息中心, 《“一帶一路”大數據報告(2017)》, 2017, pp.1-18.
- 中國國家商務部, 《對外投資國別(地區)指南》, 2020, pp.1-12.

【기타자료】

한국무역협회, <http://www.kita.net>

中國共產黨新聞網, <http://cpc.people.com.cn/>

走出去公共服務平台, <http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydyl/tjsj/202008/20200802995601.shtml>

中國一帶一路網, <http://www.yidaiyilu.gov.cn/>

中華人民共和國商務部, <http://fec.mofcom.gov.cn/article/ywzn/ywznn/article10.shtml>

中國國家統計局, <http://www.stats.gov.cn/>

阿里巴巴官网, <http://www.alibabagroup.com/cn/global/home>

中國電子商務研究中心, www.100ec.cn

我的鋼鐵網, <http://www.mysteel.com/>

慧聪网, <http://www.hc360.com/>

口碑网, <http://www.koubei.com/>

螞蟻金融服務集團, <http://baike.baidu.com>

AXA그룹, <http://www.axa.com/>

阿里大文娛官网, <http://chrcmp.chinahr.com/views/alwy/UC.html>

ABSTRACT

A Study on Foreign Direct Investment Strategies of Chinese
E-Commerce Companies in accordance with the
'One Belt and One Road' Policy
- Focusing on the case of Alibaba -

Wang, ChangChun

Department of International Trade

GRADUATE SCHOOL JEJU NATIONAL UNIVERSITY

As China's economic development has entered a stage of rapid development, the supply-side structural reforms have been deepened, the "going out" strategy has achieved remarkable results, and international production capacity cooperation has been continuously strengthened. Based on an in-depth analysis of China's domestic and international situations, China formally proposed the "One Belt One Road" policy in 2013, namely the "Silk Road Economic Belt" and the "21st Century Maritime Silk Road" initiative, aiming to borrow from ancient China. The important position of the land and sea Silk Road in the economic, political and cultural exchanges between the East and the West has given it new connotations in the new historical period.

Chinese companies have had a history of overseas direct investment activities for some time, but under the "One Belt One Road" policy, investment in countries along the route is still in its infancy. This article uses case study method and literature study method to focus on the different modes of foreign direct investment of Chinese enterprises in the "Belt and Road" countries. First, it briefly introduces the five major contents of the

“Belt and Road” initiative: policy communication, facility connectivity, unimpeded trade, financial integration, and people-to-people bonds. It provides an overview of the foreign direct investment model and its selection theory, analyzes the overall situation of Chinese companies’ investment in countries along the route and summarizes The investment situation of each investment model, main investment host countries, key investment areas and specific investment projects are reviewed. At the same time, through reading a large number of cases, this article divides the main modes of Chinese companies investing in the “Belt and Road” countries into four types: government-social capital cooperation (PPP), establishment of Sino-foreign joint ventures, cross-border M&A and investment, and establishment of overseas economic and trade cooperation parks. Study the connotation, characteristics, advantages and disadvantages of different models, as well as the main reasons why Chinese companies choose various models and the main problems and risks they face, and collate the investment data of Chinese companies under various models. At the same time, it elaborated on the case of Alibaba Group as the center, and at the end of the article combed the content of the full text, extracted relevant experience and lessons, and concluded that Chinese companies have different options for overseas direct investment in the “Belt and Road” countries Feasibility recommendations at different levels. Feasible suggestions are put forward for different governments and enterprises. 1. In-depth analysis of various institutional arrangements and policy environments of the host country. 2. Cooperation among the government, enterprises, and financial institutions. 3. Strengthen the training of international talents for foreign direct investment. 4. Exploit emerging markets and actively respond to the One Belt One Road policy. 5. Organizational structure optimization. 6. Create a good investment image of the company.

The choice of a company’s foreign direct investment model is a very complicated process. It must have a clear understanding of the current

investment situation, be able to accurately position its own development status and business objectives, and fully grasp the host country's economy, politics, and culture. It is necessary to be good at summing up and learning from the experience and lessons of historical investment projects and having excellent international investment talents to create a successful foreign direct investment activity. Therefore, with the increase of China's investment in "One Belt One Road" projects, Chinese enterprises need to deal with the above-mentioned problems in continuous practice, choose a suitable investment model, and embark on an overseas investment path that suits them.

Key Words: 'One Belt One Road', Foreign Direct Investment, Chinese E-Commerce Companies, Alibaba.