

국제 경쟁력의 비교, 분석을 위한 일반화된 더블 다이아몬드 모델 접근법

문휘창

서울대학교 국제지역원

Michael Porter의 단일적이고도 국내 중심적인 다이아몬드 모델은 미국이나 일본과 같이 규모가 큰 삼두체제(Triad) 경제국들에게 적합하다. 경제규모가 작은 나라들에 대해선 일반화된 더블 다이아몬드 모델에 의한 접근법이 요구된다. 이 접근 방식은 작은 나라의 국내 다이아몬드 모델과, 그 나라와 무역이나 투자 거래를 하는 다른 나라의 다이아몬드 모델을 모두 필요로 한다. 본 논문에서는 이러한 새로운 접근법을 캐나다와 한국에 적용해 보았다. 일반화된 더블 다이아몬드 모델은 외국인 직접투자와 기업, 산업 및 국가의 경쟁력에 관한 정부의 역할 사이의 관계를 설명하는데 있어서 Porter의 국내 중심적 단일 다이아몬드 모델보다 더욱 적합한 모델이다.

I. 서 론

Porter의 국가 경쟁우위는 “국제 경쟁력에 있어서 왜 어떤 국가들은 성공하고 다른 나라들은 실패하는가?” 라는 중요한 질문을 야기했다 (Porter, 1990: 1). Adam Smith 이래로 이 질문이 학자들과 정책 입안자들 사이에서 지속적인 연구 논점이 되어 왔으나 Porter의 새로운 분석 모델은 이 질문에 대한 논쟁을 다시 활성화시켰다.

다이아몬드 모델과 경제 발전의 단계들에 관한 Porter의 모델은 몇몇 경우에 있어서는 유용하고 또한 경영전략과 국제경영학에 관련된 분야에서 매우 중요한 학문적 공헌을 했다. 하지만 Porter 모델은 국가들의 과거 발전을 설명하는데 유용하게 적용될 순 있어도 오늘날 세계화된 경제체제하에서 많은 국가들의 다양한 산업을 설명하는데 있어서는 매우 적절하지 못하다. 예를 들어 뉴질랜드의 낙농업 구조는 Porter의 낙농업 연구 속에 제대로 설명되어있지 않다 (Spring, 1992). 마찬가지로, 캐나다의 금융 서비스업 역시 Porter의 접근 방식으로는 적절히 묘사될 수 없다 (Darroch and Litvak, 1992). 게다가 투자와 기업과 같은 변수들에 대한 Porter의 분석은 비판된 바 있다 (Dunning, 1992: 139). 또한 Porter는 시장에 의해 생겨난 노동력, 경영자들과 자본간의 중요한 관계들 중 어떤 것들은 다루지 않고 있다 (Davidson, 1991). 일반적으로 Porter의 모델에서는 개념들이 다소 상대적으로 모호하고, 또한 실증적 자료가 차별적으로 선택되고 주관적으로 해석되었다고 주장되고 있다 (Grant, 1991).

Porter 연구의 가장 중요한 약점들 중의 하나는 소위 ‘국내 기반 (home base)’에 대

한 지나친 강조다. 국내 기반의 단일 다이아몬드형 접근을 사용할 때, 다른 국가들의 입지우위(location advantages)를 개발하는 기업의 능력은 매우 제한적이라고 간주된다. 한편 Rugman (1992: 59)은 작고 개방적인 경제들에 있어서 훨씬 더 적절한 개념을 논증했는데, 이것이 바로 더블 다이아몬드(double diamond) 모델이다. 예를 들어, 캐나다의 경우, 이 더블 다이아몬드 모델은 캐나다만의 모델이 아니라 캐나다와 미국을 모두 포함하는 통합된 북미 다이아몬드 모델이 더욱 적절함을 반영한다¹⁾. Rugman과 D'Cruz (1991)에 의해 전개된 더블 다이아몬드의 틀은 기업의 생존, 이익과 성장에 있어서 세계적으로 경쟁력을 가지려면 경영자들이 국내 및 외국 다이아몬드 모두에 의거해야함을 시사한다.

그러나 Rugman과 D'Cruz의 북미다이아몬드 모델이 캐나다에 잘 적용되긴 해도 그것은 다른 작은 국가들에게는 잘 적용되지 않을 수도 있다. 이 논문의 초점은 기업 경영의 관점에서 더블 다이아몬드의 틀을 일반화시키는 것이다.

II. Porter의 국내 기반 다이아몬드 모델

Porter는 국가가 가장 성공할 확률이 큰 분야는 국내 다이아몬드 모델이 가장 유망한 분야의 산업들이라고 주장한다 (1990: 72)²⁾. 다이아몬드 모델은 4개의 상호 관련된 변수들로 구성되어 있는데, (1) 요소조건, (2) 수요조건, (3) 관련 및 지원 산업, (4) 기업의 전략, 구조 및 경쟁이다. 그러나 이 모델은 연관성과 예측력에 있어서는 상당히 모호하다(Grant, 1991: 542). 한 국가의 성공과 4가지 변수 각각의 연관관계는 명백치 않다. 요소조건 분야의 어떤 예들은 유망한 요소조건과 국가적 성공사이의 긍정적인 관계를 보여주지만, 다른 예들은 유망치 못한 요소조건도 가끔 국제적인 경쟁력의 계기를 마련할 수도 있음을 입증한다. 국내 다이아몬드 모델과 국제 경쟁력의 다양한 구성요소들 사이의 명백한 연관관계의 부족은 Porter가 적어도 몇몇 국내 취약점을 보상하는 다국적 활동의 영향력을 그의 모델에 결합시키지 못한데서 부분적으로 그 원인이 있다.

이 논문에서 우리는 국가 경쟁력을 특정 국가 속의 특정 산업의 부가가치 활동에 참여하는 기업들이 세계적 경쟁하에서 장기간에 걸쳐 그 부가가치를 유지할 수 있는 능력으로 정의한다. 여기에서 두 가지 중요한 점이 있다. 첫째는 특정 국가에서 지속적으로 유지될 수 있는 부가가치인 경쟁우위는 국내 기업은 물론 외국 기업으로부터도 창출될 수 있다는 것이다. 두 번째는 경쟁력을 유지하기 위해서는 많은 국가들에게 퍼져있는 부가가치의 배열을 활용해야 할 필요가 있으며, 그에 따라 여러 나라에 존재하는 기업특유

1) 다른 예를 들어보자. Nestlé의 매출액의 95%는 Nestlé의 해외 산업에 의한 것이다. 그러므로 스위스 내에서의 Nestlé의 다이아몬드 모델보다 Nestlé가 사업하고있는 외국의 다이아몬드 모델들이 Nestlé에 더 큰 공헌을 할 수도 있음을 알 수 있다 (Dunning, 1992: 142).

2) 그러나, Porter는 한편 한 산업의 경쟁우위를 창출하기 위해서 모든 결정요소에 있어서의 우위가 선행되어야 하는 것은 아니라고 주장하여 모순점을 드러내고 있다 (1990: 73).

의 우위와 입지우위가 서로 보완될 수 있어야 한다는 것이다.

III. 요소 조건

요소조건이 긍정적인 다이아몬드 모델의 4요소 중 하나지만, Porter는 또한 요소의 풍족함이 경쟁우위를 높이기보다 손상시킬 수도 있다고 주장한다. 그는 선택적으로 불리한 요소들이 전략과 혁신을 통해 종종 성공적으로 지속적인 경쟁력에 기여할 수 있음을 주장하고 있다 (Porter, 1990: 74). 어느 경우든, 그의 관점은 긍정적인 요소조건만으로는 지속적인 경쟁우위를 이끌어낼 수 없다는 것이다.

그의 10국가들에 대한 연구 속에서 Porter는 싱가포르를 다른 국가들과 같은 깊이로 다루지 않았다. 그의 관점에 의하면 싱가포르는 아직도 발전의 초기단계에 있다. Porter는 싱가포르를 다음과 같이 묘사한다.

싱가포르는 여전히 요소위주의 경제이다. 싱가포르는 대체로 상대적으로 값싼 잘 교육된 노동력과 도로, 항구, 공항과 통신 등의 효율적인 인프라에 이끌린 외국의 다국적 기업들의 생산 기지이다... 그러나 싱가포르는 여전히 해외 생산 기지일 뿐 실제로 국내 기지는 아니다... 싱가포르가 국내 기지가 되기 이전에는... 싱가포르의 성장 잠재력은 제한될 것이다 (Porter, 1990: 566).

Porter의 싱가포르에 대한 평가는, 싱가포르의 경쟁우위의 주된 원천이 입지, 미숙련 또는 반숙련 노동 그리고 외국으로부터의 차입 자본 등과 같은 기본적 요소들로부터 기인되었다는 그의 가정에 근거를 두고 있다. Porter에 따르면, 이런 기본 요소들은 국가의 경쟁우위에 있어서 중요치 않거나 또는 이 요소들이 한 국가의 기업들에게 제공하는 우위가 지속적이지 않다. 게다가 이런 요소들은 전문화된 요소들이 아니라 더욱 기초적인 타입의 우위만을 유지시키는 일반적인 요소들이다 (Porter, 1990: 77-78). 그러나 실제로 싱가포르는 아시아의 신흥개발도상국들 (NICs) 중 가장 성공적인 국가이다. 싱가포르의 지속적이고도 빠른 성장은 급등하는 동남 아시아 무역의 무역, 운송, 통신, 산업, 상업 그리고 금융 사업의 중심지로서의 주요 역할에 기인한 것이다 (Lim, 1990: 66). 싱가포르에 위치한 해외 다국적 기업들 (MNEs)은 싱가포르의 성공에 상당한 기여를 했다 (Wu, 1991).

그러나 해외 직접 투자 (FDI)의 유입이 결코 국가의 경쟁력 문제에 대한 대안이 될 수 없다는 Porter의 관점에서 볼 수 있듯이 Porter는 싱가포르의 잠재력을 적절히 평가하는데 실패했다. 그러나 싱가포르의 성공은 여러 산업에 있어서 싱가포르의 국가 특유의 우위 -- 이들 중 많은 부분이 Porter의 모델에 나오는 요소조건으로서 분류된다 -- 와 외국의 다국적 기업들의 기업 특유의 우위의 결합에서 기인한다. 다시 말하면, 싱가포르에 위치한 많은 산업들의 지속적인 경쟁우위를 이끌어내는 것은 두 나라 또는 그 이상의 나라들의 다이아몬드 모형들에서 창출되는 강점들의 결합이다.

이는 다른 국가들에게 있어서도 적용된다. 예를 들어 캐나다의 경우, Rugman (1990)은 외국기업들의 역할이 캐나다 국내 기업들의 역할만큼이나 중요하다는 것을 입증했다. 사실, 국제적인 사업에 있어서 요소조건들을 개발하는 데에 외국 기업보다 국내 기업이 그 국가에게 체계적으로 더 큰 이익을 창출할 것이라는 국수주의적 편견을 지지하는 내용의 중요한 논문은 없다 (Rugman, 1992: 62). 실제로 대부분의 개발도상국들은 (LDCs) 그들의 국가 특유의 우위에 영향을 주고, 또한 특정 산업에서 지속적인 경쟁우위를 얻기 위해서 해외직접 투자의 유입을 필요로 한다.

IV. 수요 조건

수요조건은 특정 산업의 기업 행위의 자극제로서 매우 중요하다. 그러나, 국내 수요에 관한 Porter의 강조는 모든 산업에 있어서 적절하지는 않은 것으로 보인다. 많은 산업들의 시장은 이미 세계화되었다 (Levitt, 1983). 어떤 경우에 있어서 글로벌 시장의 경쟁자들이 성공하기 위해서는 각각의 삼두체제 시장들 속에서 잘 정착해야 할 필요가 있다 (Ohmae, 1985). 기업들은 중요한 국제 시장을 획득하기 위해서 빈번하게 교차적으로 서로 보조 (cross-subsidize) 한다 (Hamel and Prahalad, 1985). 그리고 해외 시장의 다국적 기업 활동은 여전히 산업 전반에 걸쳐 증가하고 있다 (Dunning, 1993).

Porter가 국내 수요를 강조한 것은 Linder의 시장유사성이론(Theory of market similarity)에 그 근거를 둔다. Linder (1996)는 한 국가가 어떤 제품을 수출하기에 앞서 그 제품의 국내 수요가 존재해야 함을 주장한다. Linder의 이론이 Heckscher-Ohlin 패러다임에 의해 적절히 설명되지 않은, 유사한 시장조건을 가진 국가들 사이의 무역 방식을 이해하는 데에 유용하긴 했지만 그 이론은 기업들의 세계화와 일치하지는 않는다. Porter조차도 Linder의 이론이 그것이 쓰여진 1950년대 말과 1960년대 초기의 상황에 들어맞았던 것만큼 오늘날에 호소력이 있는 것이 아님을 인정한다 (Porter, 1990: 785). 현재의 세계화된 경제에서의 해외 생산과 매출의 직접적인 관련성을 고려할 때, NICs처럼 작은 개방경제 하의 많은 산업들은 그 산업들이 주로 중·소규모의 회사들로 이루어졌을 때조차도 종종 그들의 작은 국내 시장을 외면하고 직접 국제시장 또는 세계시장을 겨냥한다. 이러한 사실은 국내에서의 성공이 국제적 성공의 필요조건이라는 미국의 보편적인 관점과 명백한 반대입장에 있다. Porter의 주장은 세계 모든 국가의 90%를 이루는 작은 개방경제들이 공유하는 견해는 아니다. Porter는 국내 수요의 중요성을 다음과 같이 묘사한다.

국가들은 국내 수요가 외국 경쟁기업들에게보다 국내 기업에게 더 명백한 또는 더 빠른 수요의 청사진을 줄 때 산업의 경쟁우위를 얻는다. 또한 국가들은 만약 국내의 바이어들이 더 빠르게 혁신하고 더 정교한 경쟁우위를 달성하도록 외국 경쟁기업들보다 국내 기업들을 압박하면 경쟁우위를 얻는다. 국내 수요의 특성에 있어서 국가들간의 차이점이 이런 이익들의 기초가 된다 (Porter, 1990: 86).

그러나 이 주장은 국제 시장이 기본적으로 매우 다르다는 가정을 기초로 하고 있다. 국제 시장이 더욱 동질화되고 있는지 아닌지는 아직도 국제 마케팅 연구자들 사이에서 대단히 쟁점이 되는 문제이다³⁾. 어쨌거나 이 문제에 관한 Porter의 관점은 차이점을 가정한 것이다. 그러나 만약 이 관점이 옳다면, 회사가 해외 시장에 진출하는 것은 극도로 어려워질 것이다. 예를 들어, 어떻게 일본의 에어컨과 TV가 국내 시장과는 상당히 다른 해외 시장에서 성공적일 수 있겠는가? Porter에 따르면, 일본의 국제적인 성공은 가볍고 얇고, 짧고, 작은(kei-haku-tan-sho) 제품들을 생산함으로써 혁신을 이룩하려는 일본인들의 열정적인 노력의 과실이다. 그 결과로 일본은 국제적으로 인정받는 축소형의, 휴대용의 다기능 제품들을 연속적으로 생산했다 (Porter, 1990: 88-89). Porter의 해답은 아마도 옳겠지만, 국제 시장의 차이점들을 강조하는 위의 주장과는 모순되는 것이다. 사실, 여기에서는 한 국가에서 나타나는 강점의 조합 -- 예를 들면 일본의 혁신 능력 -- 과 그런 강점들과 일치하는 국제 시장의 기회들과의 조화가 지속적인 경쟁우위를 창출하는 것이다.

Porter는 국제 경쟁우위의 측정치로서 수출과 해외직접투자의 유출을 꼽았다. 따라서 국내 수요가 국제 경쟁력을 이끈다는 Porter의 주장을 고려할 때, 그는 국내 수요와 해외수요가 유사하기 때문에 상당한 적응 절차를 거치지 않고 외국시장에 진출할 수 있을 때에 지속적인 경쟁우위가 생긴다고 주장했어야 한다.

V. 관련 및 지원 산업

Porter에 따르면, 국가 경쟁우위의 세 번째 결정요소는 국제적으로 경쟁력 있는 공급자와 관련 산업들이 국내에 기반을 두는 것이다. 이 견해는 사실 Hirschman (1958) 에 의해 전개된 연쇄 효과(linkage effect) 개념의 확장이다. Porter는 적절한 외국 공급자들에 대한 의존보다는 경쟁력 있는 국내 공급자와 관련 산업의 존재가 우위에 있다고 주장한다. 이 견해는 많은 글로벌 산업에 있어서의 해외 생산, 전략적 제휴와 공장 이식(transplants)들과 같은 사업 협정의 증가와 현격한 대조를 보인다. 과거에는 모든 관련 및 지원 산업들이 국내에 위치했고, 이 단일한 국내 기지에서부터 기업들이 또는 국가들이 글로벌 전략을 추구했다. 그러나 오늘날의 글로벌 경제의 특징은 중간 투입의 형태로 국제적으로 전가될 수 있는 특정 입지우위 또는 자산 축적우위로부터 이익을 얻는, 산업의 가치 사슬의 국제적인 배치다.

Porter는 해외 공급자들 그리고 관련 산업들이 국내 기반의 공급자들 또는 관련 산업들을 완전히 대체하는 것은 옳지 않다고 주장한다 (Porter, 1990: 103). 그러나 국제적 수준의 국내 관련 및 지원산업이 없다면 어떻게 할 것인가? Porter가 지적하듯이 한국

3) 이 논쟁에 관해서는 Levitt (1983), Douglas and Wind (1987), 그리고 Yip (1989)를 참고하기 바란다.

산업들의 중요한 결점은 세계적 일류기업에 비해 한 세대 또는 두 세대 뒤쳐진 한국의 제품기술과 프로세스 기술이다 (Porter, 1990: 470). 그 결과로, 예를 들어 한국의 LG 그룹은 Zenith 사의 5% 지분을 샀는데, 이것은 본질적으로 연구소를 사는 것과 마찬가지로이다 (Wall Street Journal March 1, 1991). 삼 년에서 오 년 정도 뒤쳐지는 대신 LG 그룹은 Zenith사 연구소에서 탄생된 기술을 가지고 Sony사나 Matsushita 전자산업 회사 등과 맞먹는 제품들을 생산할 능력을 갖추게 되었다. 이러한 제휴관계는 다양한 관련국가들로부터 국제적으로 흩어져있는 강점들을 결합시키는 것이 기업의 국제 경쟁력을 위해서 대단히 가치있음을 입증한다.

Porter는 국내 기반의 공급자들의 주요 이익이 제품 혁신과 향상의 과정에서 생긴다고 이해한다 (Porter, 1990: 103). 그러나 종종 그 반대 관점 역시 유효하다. 기업들은 다양한 외부 환경과 내부 강점들의 특징을 갖는 외국 기업들과 함께 일함으로써 제품 혁신과 향상의 과정을 가속시킬 수 있다. 위에서 다룬 LG 그룹과 Zenith사의 경우는 그런 공동 상승효과와 좋은 예이다. Wall Street Journal의 1991년 9월 9일자 기사 역시 같은 내용을 강조한다. 그 기사는 다음과 같다.

Bumper Works사의 Khan씨는 이렇게 말한다. “우리는 우리자신을 미국 산업에 기준 하여 측정해왔다. 나는 우리가 우리자신이 얼마나 열등한지를 알지 못했다고 생각한다. 공장 효율성에 있어서 일류인 Toyota사는 그것을 알고 있었다... 미국 회사들은 일본인들을 잠재적인 소비자로서 뿐만이 아니라 선생으로서 간주하고 있다... 일본 회사들 역시 미국 회사를 사서 미국 회사들과 노하우를 나누는 것이 이익이라고 생각한다.

오늘날의 글로벌 사업에 있어서 국내 기반의 관련 및 지원산업에만 의지하는 것은 효율적이지도 않거나 바람직하지도 않다. 성공적인 글로벌 기업은 관련 및 지원산업의 가장 적절한 파트너를 세계에서 찾아야 할 필요가 있다. 다시 말하면, 글로벌 경쟁력은 반드시 국내 경제의 관련 및 지원 산업에만 의존할 경우에서 생기는 강점들의 성공적인 결합에 의한 것만이 아니고, 다른 지리의 입지들로부터 생기는 강점들의 성공적인 결합에 의해 생길 수 있는 것이다.

VI. 기업 전략, 구조 및 경쟁

Porter 모델에 따르면, 국가의 경쟁우위의 네 번째 결정요소는 기업 전략, 구조 및 경쟁이다. Porter의 주장에 의하면 국가 경쟁우위는 이런 요소들의 적절한 조화와 특정 산업이 갖는 경쟁우위의 원천에서 기인한다⁴⁾. 그러나 그는 기업들이 운영되고 경쟁하는 방식이 국내 상황에 의해 영향받기 때문에 어떤 단일한 경영 체계도 보편적으로 적절하지

4) Grant (1991: 542) 는 “전략, 구조 및 경쟁”은 어색하고, 너무 많은 것을 포함하는 항목이며 이런 변수들이 연관성 있는 하나의 그룹을 형성하지는 않는다고 지적한다. 더구나 각각의 그룹이 경쟁우위와 가질 수 있는 연관관계는 다르다.

는 았다는 관점을 가지고 있다. 대신에 Porter는 한 산업에서 경쟁우위를 창출하고 지속시키는 활발한 국내 경쟁을 가장 중요시하고 있다 (Porter, 1990: 117).

사실, 활발한 국내 경쟁이 국제적 성공에 필연적으로 긍정적인 영향을 초래하는가는 명백치 았다. 극심한 국내 경쟁, 특히 초기 발전단계에 있는 작은 경제에서의 국내 경쟁은 종종 바람직하지 았을 수도 있다. Porter가 활발한 국내 경쟁이 현재까지의 한국 산업의 성공에 필수적이었다고 주장한 것은 명백한 오해다 (Porter, 1990: 689). 한국 경제 발전의 역사를 보면, 적어도 1980년대 초까지는 한국 정부가 제한된 국내 시장과 자원을 이유로 경쟁을 막기 위해 개입했었다. 1970년대의 가장 빠른 성장 시기에 정부는 거대한 규모의 지원을 중화학 공업에 할당했다. 이 시기에는 규모의 경제가 중요한 제철과 조선과 같은 전략적 산업에 있어서 과도한 국내 경쟁은 바람직하지 았다고 생각되어졌다. 다양한 규범을 제시하고 제한된 수의 기업들에게 차관 지원을 할당함으로써 한국 정부는 불필요한 경쟁을 효과적으로 막을 수 있었다. 1980년대 중반이 되어서야 다양한 분야의 국내 경쟁이 활발해졌는데, 이것은 민주화 운동과 국내 시장의 증가된 구매력에 의해 정부 개입이 약화됨에 따라 일어난 현상이다. 이 상대적으로 짧은 기간에 았은 새로운 기업들이 일어났다.

세계적인 경제 불황이 았은 한국 수출업자들을 다시 국내 시장으로 밀어내던 1980년대 말 이래로 국내 경쟁은 더욱 강화되었다. 이 변화는 한국 다이아몬드 모델을 향상시키는 기회라기보다는 걱정거리로서 간주되어야 한다. 작은 개방경제 하에서 국제적으로 경쟁하는 기업은 국내 산업 구조보다는 외부의 가장 세계적인 산업 구조를 고려해야 한다.

VII. 일반화된 더블 다이아몬드 모델

앞에서 논했듯이, Porter의 국내 기반의 다이아몬드 모델은 캐나다나 한국과 같이 상대적으로 작은 경제하의 특정한 산업의 성공을 묘사하고 설명하는데는 적합치 았다. 국제적인 경쟁에 뛰어드는 작은 국가의 기업이나 작은 국가에 위치한 다국적 기업은 국내 자원과 시장을 겨냥하는 것이 아니라 글로벌 자원과 시장을 겨냥한다. 그런 기업들은 국내 산업구조보다는 글로벌 산업구조에 더 관심을 둔다. 국제적으로 목표를 정하는 것은 효율성 -- 예를 들면 제조 및 마케팅의 규모의 경제와 범위의 경제 --, 위험부담 감소 및 지식습득을 달성하는 데에 있어서 필수적이다 (Ghoshal, 1987).

세계적으로 (글로벌) 목표를 정하는 것은 삼두체제에 속한 기업에 있어서도 역시 명백히 매우 중요하다. 예를 들어 Boeing이나 IBM과 았은 성공적인 미국 기업들이 새로운 상품개발을 고려할 때, 그들의 주된 목표는 글로벌 시장이지 미국시장만은 아니다. 이런 관점에서 글로벌 산업에 종사하는 대부분의 기업들이 필연적으로 국내 기반에만 의거하는 것은 아님을 가정할 수 있다. 만약 특정한 국가의 특정한 산업이 국제적으로 경쟁력

이 있다면, 이는 국내기업과 외국의 다국적기업 모두에 의해 개발된 국내시장 및 해외시장에서의 강점과 기회의 결합에 의한 소산이다.

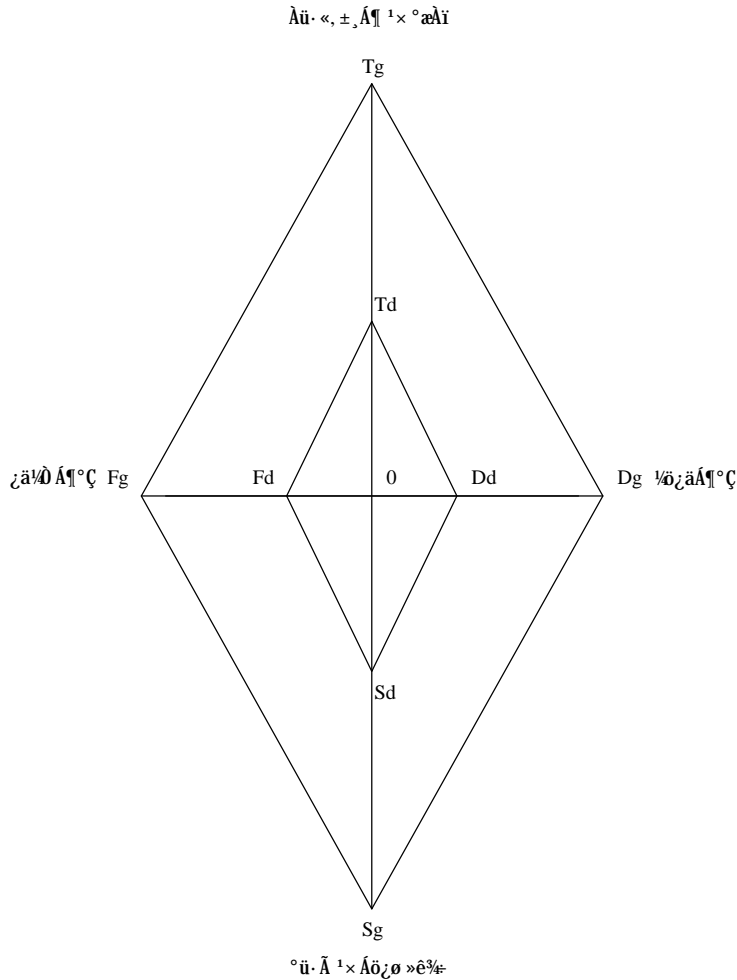
가장 일반적인 차원에서 말하자면, 기업의 국적과 관계없이 특정 국가에 위치하여 지속적인 부가가치를 창출해 내는 특정산업의 성공은 부분적으로는 국내 다이아몬드 모델에 의존하고 부분적으로는 해외 요소들에 의존한다고 주장할 수 있다. 이런 해외 요소들은 글로벌 다이아몬드 모형을 형성한다고 간주될 수 있다. 다시 말하면, 특정국가에 위치한 각각의 산업 활동은 국내 결정요소들과 국외 또는 글로벌 다이아몬드 모형 결정요소들의 결합에 의존한다는 것이다. 이때, 국내와 글로벌 요소들의 특정한 배치가 국제적인 경쟁력으로 이어진다.

[그림 1]은 큰 다이아몬드 모형 (FgTgDgSg)이 글로벌 다이아몬드를 나타내고 작은 다이아몬드 모형 (FdTdDdSd)이 국내 다이아몬드를 나타내는 “새로운 더블 다이아몬드 모델”을 나타낸다. 글로벌 다이아몬드의 크기는 고정되어있으나 국내 다이아몬드의 크기는 국가의 크기와 경쟁력에 따라 변한다.

예를 들어, [그림 2]는 캐나다와 중동의 한 석유 수출국 또는 남미와 같이 전형적으로 자원이 풍부한 LDC를 비교한다. 다이아몬드 F1T1D1S1은 LDC를 나타내고, 다이아몬드 F2T2D2S2는 캐나다의 특정한 제조 산업을 나타낸다. 우선 요소조건들을 고려해보자. 캐나다와 LDC 모두에게 물질적인 자원의 사용 가능성이 비슷하거나 충분히 충족하고 캐나다만이 더욱 숙련된 노동력을 가지고 있다고 가정하자. 그렇다면 요소조건 측정치는 LDC (OF1)보다 캐나다 (OF2)가 더 높아야 한다. 마찬가지로, 캐나다는 LDC보다 더욱 발전되고 더욱 국제적인 안목을 가진 기업전략을 가지고 있고 (OT2 > OT1), 더 큰 국내 시장을 가지고 있으며 (OD2 > OD1), 또한 지원 산업의 더 나은 인프라를 가지고 있다 (OS2 > OS1). 그러므로, 다이아몬드 F2T2D2S2의 크기가 다이아몬드 F1T1D1S1보다 크기 때문에 캐나다의 경쟁력은 LDC의 경쟁력보다 강한 것이다. 따라서 국내 다이아몬드의 상대적인 크기는 특정한 산업에 있어서 다양한 국가들의 상대적인 경쟁력의 첫 번째 지표가 된다.

그러나 캐나다는 미국과의 자유무역 협정 및 북미 자유무역 협정 (NAFTA) 에 의해 미국의 다이아몬드에 더 수월한 접근을 할 수 있는데, 이를 통해, 즉 예를 들어 북미지역에서의 다국적 기업활동을 통해 캐나다는 자신의 다이아몬드를 더 크게 만들 수 있다 (Rugman, 1994). 다이아몬드 F3T3D3S3는 더 크게된 캐나다의 다이아몬드를 나타낸다. 이는 캐나다의 기업들이 미국과 멕시코의 다이아몬드와의 관계 속에서 나타난 내부 강점과 외부 기회를 바탕으로 하고, 기업 특유의 우위를 캐나다에 전가하는 미국 다국적기업의 자회사에 의해서 이루어진 것이다.

<그림 1> 새로운 더블 다이아몬드 모델

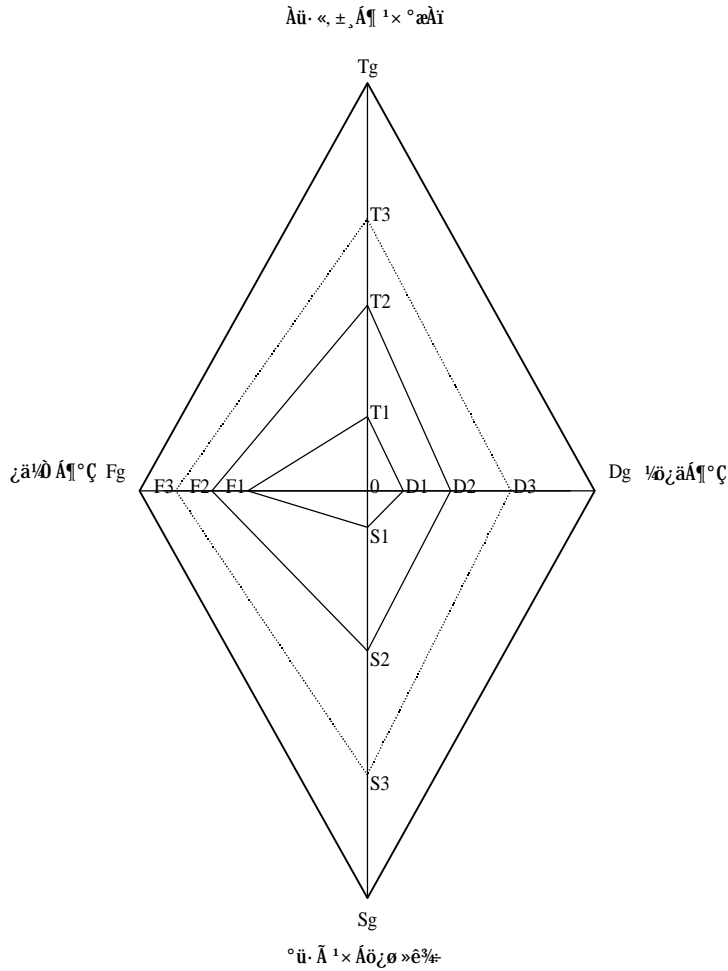


이런 다국적 다이아몬드 F3T3D3S3와 글로벌 다이아몬드 FgTgDgSg의 차이는 북미 지역이 아닌 외국의 다이아몬드 결정요소들에 의존함으로써 북미지역의 다이아몬드 결정요소들을 보완할 때만 달성될 수 있는 평가 기준으로서 간주될 수 있다.

이 분석은 국내 다이아몬드 모형의 특징에만 의존할 수도 있는 전형적인 자원 위주 LDC의 경쟁력과 캐나다의 경쟁력과는 상당히 차이가 있음을 보여준다. 그러므로 캐나다 가 요소위주의 단계를 지날 수 없는 자원 거점적 경제라고 주장하는 것은 잘못된 것이다 (Rugman, 1992). 캐나다의 초기 비교우위는 다양한 산업에서의 풍부한 자연 자원이었을 수도 있지만, 캐나다는 이제 요소위주, 투자위주 그리고 혁신위주의 단계를 동시에

경험하고 있다. 이 시점에서 국외 요소들이 경쟁우위의 원천으로서 점점 의미를 가진다. 그 결과, 사실 캐나다의 자원 거점적 산업들은 지속적인 경쟁우위의 특징을 가진다 (Rugman, 1991).

<그림 2> 캐나다와 자원 위주의 LDC



Porter는 한국 경제의 미래에 대해 상대적으로 낙관적이다. 그는 10년 후에 한국이 진정한 선진국 위치에 도달할 것이라고 주장한다 (1990: 383). 그러나 그는 싱가포르에 관해선 덜 낙관적이다. 그는 싱가포르가 요소위주의 경제로 남을 것이라는 견해를 가지고 있다 (1990: 566). 그러나 실제로는 아시아의 신흥개발도상국들 중 한국이 가장 덜 성공적인 국가이고 싱가포르가 가장 성공적인 국가이다⁹⁾. 이런 평가의 차이는 아마도

Porter가 다양한 산업에 있어서의 한국 기업의 전략, 구조 및 경쟁을 과대평가하고 외국
의 다국적 기업들로부터 파생되는 혜택을 누리는 싱가포르의 강점을 과소평가한데서 기
인한 것으로 보인다.

Porter의 연구는 실제로 한국 경제에 대한 지식 부족을 반영하고 잘못된 시사점을
제공한다. 그는 한국의 미래가 (국내의) 수요조건, 관련 및 지원 산업, 그리고 활발한 (국
내) 경쟁에 달려있다고 주장한다 (1990: 479)⁵⁾. 이런 변수들은 다이아몬드 모델의 세 꼭
지점을 나타내고, 나머지 하나인 요소조건은 외면한다. 그러나 아이러니컬하게도 한국
경제는 다른 어떤 것보다도 요소조건에 의존한다.

한국의 가장 중요한 경쟁우위는 저렴하고 훈련이 잘된 인적자원이다. 이 싸고도 쉽게
제어할 수 있는 노동력은 한국 정부에 의해 강력하게 지원 받았던 한국 기업들의 관리
하에서 상당한 생산력을 갖추고 있었다. 한국 경제의 빠른 성장 시기에 환율, 유가, 그리
고 금리와 같은 국제적인 환경도 역시 유리했다.

그러나 현재에 이 변수들의 거의 모두가 한국 경제에 대해 불리하게 변했다. 한국이
직면한 가장 심각한 문제는 전통적으로 한국의 경쟁우위의 주된 원천이었던 노동력의
특성이 변화하는 것이다. 한국은 최근에 극심한 노동 문제를 경험했다. 한국의 노동력은
더 이상 저렴하거나 쉽게 제어될 수 있다고 할 수 없다. 이 난관을 극복하기 위해서
한국 기업들은 이제 값싼 인적 자원을 확보하기 위해 동남아 국가들에게 적극적으로 투
자하고 있다. 그들은 또한 그들의 생산 함수에서 노동력의 비율을 줄이려고 자본 집약적
인 제조업에 투자하고 있다. 한국 다이아몬드 모델의 모든 꼭지점을 확장시키는 것이 필
요하긴 하지만, 한국에 있어서 가장 중요하고 직접적인 꼭지점은 분명히 요소조건이다.

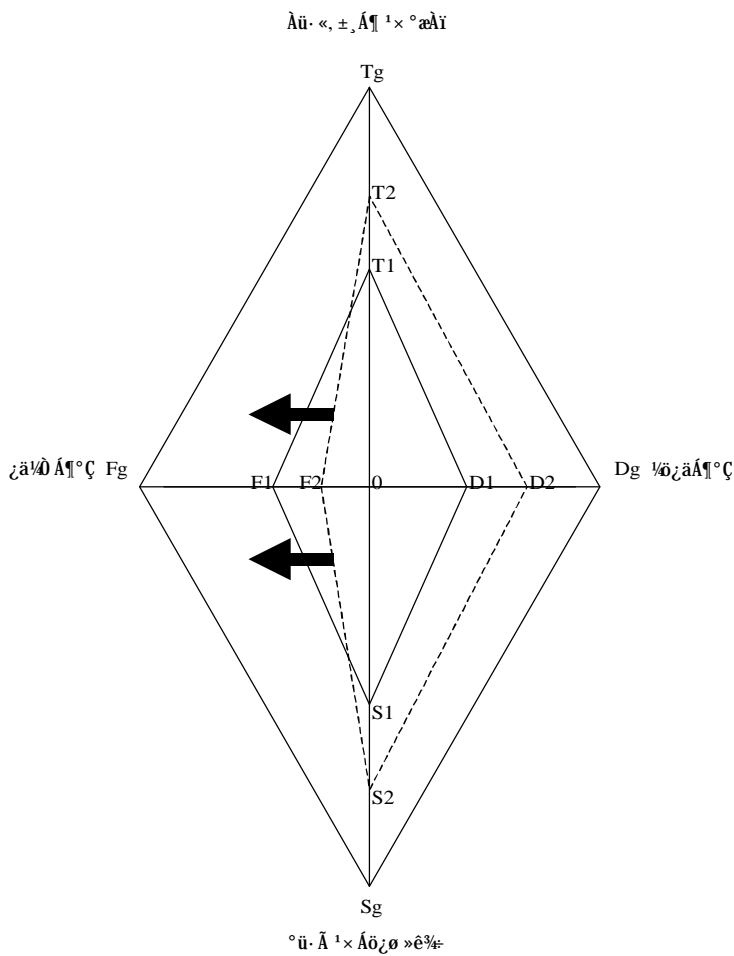
이 사실은 [그림 3]에서 예증된다. 이 그림은 한국의 과거 다이아몬드 (FIT1D1S1)
와 현재 다이아몬드 (F2T2D2S2)를 대조시키고 있다. 한국이 다양한 산업에서 외국 다이
아몬드의 결정요소들에 의존하는데 상당히 성공적이었으므로, OT2, OD2, 그리고 OS2
는 각각 OT1, OD1 그리고 OS1보다 크다. 그러나 한국은 최근에 극심한 노동자 문제를
겪었다. 어떤 숙련직 분야에 있어서는 진보도 있었으나, 미숙련 노동력과 반숙련 노동력
의 경쟁력은 저하되었다. 전반적으로 한국은 노동집약적 산업에 있어서 얼마간의 경쟁우
위를 잃었다. 물질적 자원이 같다고 가정할 때 OF2는 OF1보다 작아진 것이다. 현재 다

5) Porter의 연구시기와 근접한 시기인 1988년에 아시아 NICs의 일인당 국민소득은 한국이
\$4,040, 대만이 \$6,016, 홍콩이 \$8,158 그리고 싱가포르가 \$8,817 이었다.

6) 이 세 가지 변수들 중 Porter는 한국 회사들이 수출 수요에 의해 집중적으로 운영되고 국내
수요에는 덜 민감하다고 말함으로써 국내 수요를 가장 강조했다... 수요 측면이 한국 산업의 경쟁
우위로 발전될 수 있는가에 대한 문제와 어떻게 그렇게 할 수 있는가에 대한 문제는 한국 경제 발
전에 관한 가장 중요한 문제들에 속한다. 이것이 시사하는 바를 좋아하는 한국인들은 드물 것이다.
한국 기업들이 그들의 국내 시장 점유를 증가시키려고 노력하긴 하지만 그들의 주된 목표 시장은
국내 시장이 아닌 글로벌 시장이다.

이아몬드(은)는 과거 다이아몬드보다 커졌지만, 왼쪽의 요소조건 부분은 줄어들어서 불균형을 이루게 되었다. 한국에게 할 수 있는 가장 중요한 정책적 조언은 -- [그림 3]에서 화살표가 표시하듯이 -- 국내적으로 또한 세계적으로 모두 요소조건에 초점을 맞춰야 한다는 것이다. 본국에서의 요소조건의 불합리한 전개를 고려할 때, 한국 기업들은 다국적 기업 활동을 통해서 이를 가장 잘 극복할 수 있다고 판단된다⁷⁾.

<그림 3> 한국의 과거 및 현재 다이아몬드



7) Dunning (1992: 143) 은 다국적 기업 활동을 세 번째의 외생변수로서 다루었다. 그러나 이 논문에서 이 변수는 더블 다이아몬드의 구조에 포함되어 있다.

VIII. 외생변수들에 대한 논평

Porter모델의 두 가지 외생변수인 기회와 정부에 관해선 약간의 부가적인 논평이 필요하다. Porter는 기회적 사건을 국가적 상황과 거의 관계가 없고 대부분의 경우 기업들(또는 정부)에 의해서 영향받을 수 없는 사건들이라고 정의했다(1990: 124). 그러나 만약 한 사건이 실제로 예측 불가능하고 통제할 수 없다면, 그것은 단지 외생변수에 지나지 않는다. 그러면 그것은 패러다임에 포함될 필요가 없다. 그러나 Porter의 기회에 대한 예들 중 어떤 것들은(1990: 124) 얼마간 예측 가능하거나 통제할 수 있다. 그러므로 이런 변수들은 “기회”가 아닌 다른 표제 하에 분류되어야 한다.

둘째로, 예를 들면, 정부가 개입하는 무역이나 산업적 전략을 추구하는 경우에 정부 요소는 일반적으로 국가의 경쟁우위에 기회보다 더 많은 영향을 주는 더 중요한 요소이다. 만약 정부가 새로운 패러다임에 통합된다면, 다이아몬드 모델에는 4개의 결정요소가 아닌 5개의 결정요소들이 포함될 것이다. Porter는 이런 가능성을 배제해 왔는데, 이는 Porter가 국가 경쟁우위를 위한 정부의 주 역할은 4개의 요소들에 영향을 주는 것이라는 관점을 가지고 있었기 때문이다(1990: 126-127). 그러나 분명히 모든 4개의 요소들은 상호적으로 영향력을 구사한다(Porter 1990년도 책의 4장에서 [그림 4.1] 부터 [그림 4.4] 까지를 참고하라). 그러므로 필자의 견해는 실제로 정부가 다이아몬드 모델의 중앙에 위치한다는 것이다. 민영 기업의 주된 목표는 본국의 경쟁우위를 강화하는 것이 아니라 기업의 장기 생존, 이익, 그리고 성장 등의 다른 목표들을 추구하는 것이다. 다시 말하면, 국가의 경쟁우위를 묘사하기 위해서, 또 그 우위의 기준이 되는 점들을 시사하기 위해서 하나의 패러다임이 전개되었다면, 이 목표를 추구하는데 잠재적인 관심이 있는 단 하나의 경제주체인 정부가 왜 이 모델의 중심에서 삭제되었는지는 이해하기가 어렵다.

IX. 결 론

Porter가 국가 경쟁력을 설명하려고 시도했고 독창적인 분석의 틀을 제시하긴 했지만, 이 패러다임은 분명히 불완전하다. 그 이유는 대체로 그가 다국적 기업 활동을 적절히 포함시키지 않았기 때문이다. 오늘날 글로벌 사업에 있어서 점점 증가하는 다국적 기업 활동의 중요성을 고려할 때, Porter의 원래 패러다임은 작고 개방된 경제의 성공적인 산업을 설명하는데는 그다지 유용하지 않다. 이 논문은 Porter의 원래 다이아몬드 모델의 약점을 보완하는 확장된 패러다임을 제시했다.

일반화된 더블 다이아몬드 모델은 Porter의 원래 틀보다 상당히 향상된 것이다. 첫째로, Porter의 다이아몬드가 전통적인 국내 기반의 기업 활동의 영향력을 주로 고려한데 비해 새로운 다이아몬드는 외국과 외국 기업이 특정 국가의 경쟁력에 미칠 수 있는 가

능하고도 매우 큰 영향력을 포함시킨다. 둘째로, 새로운 모델은 국가의 다이아몬드와 글로벌 다이아몬드의 형태와 크기를 비교함으로써 많은 흥미로운 전략적 시사점들을 유도해낼 수 있다.

이 패러다임은 더욱 확장될 수도 있다. 첫째로, 국제 경쟁력을 달성하기 위한 정부의 최적 역할이 아직까지도 경제학과 경영학 저서들에서 쟁점이 되고 있긴 하지만, 외생변수로서가 아니라 내생변수로서 정부 요소가 포함될 수가 있다. 둘째로, 이 패러다임을 실제로 현실에 적용하려면, 다양한 국가 다이아몬드와 글로벌 다이아몬드 모두에 있어서 각각의 결정요소의 질과 양을 측정하는데 필요한 척도가 입증되어야한다. 글로벌 다이아몬드는 산업에서 가상적인 최선의 글로벌 실행의 기반으로서 간주될 수 있다. 이 최선의 글로벌 실행은 이 세상 어디에나 존재하고 있고 가능한 최고의 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원 산업과 기업 전략, 구조 및 경쟁의 활용 가능성과 그 최적의 활용에서 유도된다. 그러나 배움과, 글로벌 연결 망을 운영하는데 따른 거래비용, 그리고 문화적 양립 불가능성 등에 있어서의 상호 의존성은 특정 국가에 위치한 기업이 이러한 글로벌 다이아몬드 결정요소의 최적 집합에 접근하고 이를 개발하는 것을 방해할 수도 있다. 서로 다른 지역의 서로 다른 다이아몬드 결정요소들 사이의 상호작용을 연결시키는 경영 접근은 다른 곳에서도 제시된 바 있다 (Rugman and Verbeke 의 1993년 연구를 참고).

참 고 문 헌

- Darroch, J.L. and I.A. Litvak. 1992. "Diamonds and Money." *Business Quarterly* 56(3): 71-75.
- Davidson, K.M. 1991. "How Can We Increase U.S. Competitiveness?" *Journal of Business Strategy* 12(5); 57-60.
- Douglas, S.P. and Y. Wind. 1987. "The Myth of Globalization." *Columbia Journal of World Business* 24(4): 19-29.
- Dunning, J.H. 1992. "The Competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations." *Transnational Corporations* 1(1): 135-168.
- _____. 1993. *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*. London/New York: Routledge.
- Ghoshal, S. 1987. "Global Strategy: An Organizing Framework." *Strategic Management Journal* 8: 425-440.

- Grant, R.M. 1991. "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment." *Strategic Management Journal* 12(7): 535-548.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. 1985. "Do You Really Have a Global Strategy?" *Harvard Business Review* (July-August): 139-148.
- Hirschman, A.O. 1958. *The Strategy of Economic Development*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Levitt, T. 1983. "The Globalization of Markets." *Harvard Business Review* (May-June): 92-102.
- Lim, L.Y.C. 1990. "Singapore in Southeast Asia." *Journal of Southeast Asia Business* 6(4); 65-74.
- Linder, S. 1961. *An Essay on Trade and Transformation*. New York: John Wiley.
- Ohmae, K. 1989. "The Global Logic of strategic Alliances." *Harvard Business Review* (March-April): 143-154.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rugman, A.M. 1990. *Multinationals and Canada-United States Free Trade*. Columbia: University of South Carolina Press.
- _____. 1991. "Diamond in the Rough." *Business Quarterly* 55(3): 61-64.
- _____. 1992. "Porter Takes the Wrong Turn." *Business Quarterly* 56(3): 59-64.
- _____. 1994. (ed.) *Foreign Investment and NAFTA*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Rugman, A.M. and J.R. D'Cruz. 1991. *Fast Forward: Improving Canada's International Competitiveness*. Toronto: Kodak Canada Inc.
- Rugman, A.M. and A. Verbeke. 1990. *Global Corporate Strategy and Trade Policy*. London/New York: Croom Helm/Routledge.
- _____. 1993. "How to Operationalize Porter's Diamond of Competitive Advantage." *International Executive* 35(4): 283-299.
- Spring, D. 1992. "An International Marketer's View of Porter's New Zealand Study." *Business Quarterly* 56(3): 65-69.
- Wall Street Journal*. 1991. "Goldstar Stake in Zenith Is Meant to Help It Compete with Japanese Technology." March 1.
- Wall Street Journal*. 1991. "Japanese Auto Makers Help U.S. Suppliers Become More Efficient." September 9.
- Wu, F. 1991. "The ASEAN Economies in the 1990s and Singapore's Regional Role." *California Management Review* 34(1): 103-114.
- Yip, G.S. 1989. "Global Strategy ... in a World of Nations?" *Sloan Management Review* 31(1): 29-41.

COMPARISON AND ANALYSIS OF INTERNATIONAL
COMPETITIVENESS: A GENERALIZED
DOUBLE DIAMOND APPROACH

HWY-CHANG MOON
*Graduate Institute for International and Area Studies
Seoul National University*

Porter's single, home-based, diamond is relevant for larger triad economies like the United States, European Union, and Japan. For smaller countries a generalized double diamond approach is required. This approach requires analysis of both the home diamond of the small country and the diamonds of its trading and investment partners. This new framework is applied to Canada and South Korea. The generalized double diamond is a better way to relate foreign direct investment and the role of government to the competitiveness of firms, industries, and nations.