

중국 진출 성공사례 분석을 통한 본글로벌 스타트업 진출요인 연구

-액셀러레이터 지원 스타트업을 기준으로-

차민규¹⁾, 이상명²⁾

A Study on the Factors of Entering Global Start-up through Analysis of Successful Case in China

-Based on Accelerator Support Startup

Mingyoo Cha¹⁾, SangMyeong Lee²⁾

요약

본 연구는 규제장벽이 높고, 내수시장이 비교적 좁은 한국의 창업생태계에서 벗어나, 보다 넓은 중국의 시장으로 진출하기 위해 본글로벌 스타트업의 성공요인을 알아보는 것이다. 하지만 한국과 가까운 중국의 창업환경은 외국인들에게는 비교적 폐쇄적이며 창업에 성공하는데 어려움이 많다. 그렇기 때문에 본 연구에서는 중국 내 설립되어 있는 외국인이 설립한 액셀러레이터에 입주하여 중국시장에 진출하거나, 중국이지만 외국인에게 진입장벽이 비교적 낮은 홍콩을 거쳐 진출하는 방법에 대해서 알아본다. 먼저, 본글로벌 스타트업과 액셀러레이터에 대한 선행연구를 통해 이론적 토대를 구축하고, 중국의 주요도시인 북경, 상해, 심천, 그리고 홍콩의 액셀러레이터에 진출한 한국기업 및 외국기업의 사례와 진출 성공요인에 대해 조사한다. 조사에 대한 결과로, 전 세계가 추구하고 있는 4차 산업혁명에 관련된 기술을 이용한 기업이 유리했으며, 중국인 고객의 특성을 잘 파악한 현지화 전략이 중요하게 나타났다. 또, 본글로벌 스타트업이 중국에서 성공적으로 창업하기 위해서는 공동창업자로 중국인을 선택해야 성공적으로 진출할 수 있는 것을 알 수 있었다. 또, 홍콩의 경우 정부지원 액셀러레이터인 사이버포트가 있어 본글로벌 스타트업이 진출하기에 좋으며, 이를 통해 중국으로 진출할 때는 중국정부의 각종 제재를 최소화하기 위해 홍콩에 모회사를 두고 중국에 자회사를 설립해 진출하는 방법이 있다.

핵심어 : 본글로벌 스타트업, 액셀러레이터, 공동창업, 중국진출, 현지화

Received(October 17, 2018), Review Result(November 2, 2018)

Accepted(November 9, 2018), Published(December 31, 2018)

¹⁾(Graduate student) Business School, HanYang Univ, Sageon-dong, Sungdong-gu, Seoul, Korea
email: perand@hanyang.ac.kr

²⁾(Professor, Corresponding Author) BusinessSchool, HanYang Univ. Sageon-dong, Sungdong-gu, Seoul, Korea

email: sanglee@hanyang.ac.kr

ISSN: 2383-5281 AJMAHS

Copyright © 2018 HSST

Abstract

This study examines the success factors of born global start-up in order to move away from Korea's start-up ecosystem, which has a high regulation barrier and a relatively narrow domestic market, to enter into a wider market in China. However, China's business environment, which is close to Korea, is relatively closed to foreigners and has a lot of difficulties in starting a business. Therefore, this study explores how to move into the Chinese market by moving into an accelerator by a foreigner established in China, or entering Hong Kong through China, which has relatively low entry barriers to foreigners. First, we will establish the theoretical basis of this global start-up and accelerator research, and examine the cases of Korean companies and foreign companies that have entered the accelerators of Beijing, Shanghai, Shenzhen and Hong Kong. As a result of the survey, companies using technologies related to the Fourth Industrial Revolution that the world is pursuing were advantageous, and localization strategies that understood the characteristics of Chinese customers were important. In addition, in order for this born global start-up to successfully start up in China, we have found that we can successfully enter China by selecting a co-founder. In addition, in Hong Kong, Cyberport, a government-supported accelerator, is good for born global start-ups. In order to minimize the various restricts of the Chinese government when entering China, better do a parent company is established in Hong Kong and a subsidiary is established in China.

Key words: Global start-up, accelerator, co-venture, advance into China, localization

1. 서론

최근 들어 4차 산업혁명의 중요성이 대두됨에 따라 해외선진국들에서는 창업환경의 개선을 위해 창업을 지원하는 많은 정책, 기관이 출범하였다. 하지만 2017년 현재 대한민국의 창업생태계 진입 환경은 조사 대상 65개국 중 49위에 머물렀다. 이는 한국의 높은 규제장벽이 국내 스타트업의 성장을 저해하고 있기 때문이다(동아일보, 2017). 그렇기 때문에 높은 규제장벽과 좁은 내수시장을 가진 한국 스타트업은 창업 초기부터 외국으로 진출하는 본글로벌 스타트업 전략을 추구해야 할 필요성이 있다. 현재 본글로벌 스타트업에 대한 연구가 비교적 적으며, 중국의 액셀러레이터를 활용하여 진출하는 연구는 없는 실정이므로, 이에 본 연구는 기존연구와의 차별성을 가진다.

본 연구의 목적은 시장이 비교적 좁은 한국의 창업생태계가 아닌, 보다 넓은 중국의 글로벌 시장으로 진출하기 위한 요인을 다양한 외국기업의 사례를 통해서 연구하는 것이다. 이는 한국의 좁은 내수시장을 탈피하여 세계 제 1위의 인구수를 가진 중국의 시장에서 성공하여 큰 경쟁력을 얻고자 하는 데에 있다. 더 나아가 중국과 홍콩의 대표적 액셀러레이터에 대해 알아보고, 각각의 성공사례를 비교분석해보고자 한다. 그리고 이를 비교분석함으로써 한국의 스타트업이 본글로벌 스타트업으로 성공하기 위한 발판을 마련하는데 있다.

2. 이론적 배경 및 한국과 중국의 창업환경 분석

2.1 본글로벌 스타트업과 액셀러레이터

기존의 문헌을 검토해보면 본글로벌 스타트업에 대한 다양한 개념이 존재한다. 먼저 해외논문인 경우, Born Global에 속하는 기업은 역사가 20년 이하인 기업으로 해외 판매액이 전체 판매액의 25% 이상을 차지하고 있으며 설립 이후 3년 이내에 해외활동을 시작한 기업, 또는 사업초기부터 지식기반의 경영자원을 활용하여 여러 나라에 일찍이 진출하여 해외시장에서 매출 성과를 올림으로써 뛰어난 국제경영의 성과를 모색하는 기업이라고 정의하고 있다(Knight and Cavusgil, 2004). 국내의 논문에서는 본글로벌 스타트업을 회사 제품에 관계없이 1990년대 이후 출현한 기업으로 그들의 모든 해외국제화 활동(수출, 라이선스, 해외직접투자, 수입 등)이 설립 후 3년 이내에 시작된 기업으로, 이러한 국제화 활동이 매출액의 80% 이상을 차지하는 기업으로 정의하고 있다(김민호 외, 2010).

또한 본 연구에서는 이러한 본글로벌 스타트업의 창업을 도와주는 액셀러레이터의 역할이 중요하다. 먼저, 액셀러레이터에 대한 이론적 문헌의 정의를 보면 다음과 같다. 중기청의 2014년 문서에서는 성공적인 창업경험이 있는 벤처기업인 등을 주도로 설립되며, 경쟁적인 절차를 거쳐 유망 스타트업을 선발하여, 멘토의 경험, 노하우 및 비즈니스 네트워크를 동원해 초기투자 및 집중 멘토링을 통해 개별기업을 집중 육성하고, 향후 기업의 가치상승에 따라 수익을 창출하는 창업지원 전문기관으로 정의하고 있다. 한국생산성본부에서는 소규모 팀으로 구성된 스타트업을 대상으로 공정한 경쟁과 선발 과정을 거쳐 정해진 기간 동안 '아이디어 발굴, 초기투자, 멘토링, 네트워킹, 해외진출'을 전주기적으로 밀착 지원하여 빠른 시간 내에 수익을 창출할 수 있는 기업으로 육성하는 민간전문기관 또는 기업으로 정의하고 있다.

2.2 한국의 창업환경과 액셀러레이터

국내의 창업환경은 좁은 내수시장과 높은 규제장벽으로 인해 스타트업이 큰 성공을 거두기 힘든 실정이다. 그렇기 때문에 창업환경이 좋고, 보다 넓은 시장인 중국으로 진출하는 본글로벌 스타트업에 대한 정부와 민간의 다양한 지원이 존재한다. 먼저, 정부에서는 중소기업진흥공단(이하 '중진공')에서 진행하는 창업성공패키지가 있으며, 창업진흥원에서 주관하는 스마트벤처캠퍼스, 스마트창작터, TIPS, 그리고 서울시에서 진행하는 서울창업디딤터 등이 있다. 또, 민간에서도 액셀러레이터가 있어 초기 스타트업의 글로벌화를 위해 다양한 지원을 제공하고 있다. 대표적으로 한국에서 가장 먼저 설립된 프라이머(Primer)가 있다. 또, 프라이머는 스타트업의 해외진출을 적극적으로 지원하기 위해 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 그 외에 D.CAMP(은행권청년창업재단)의 D.Global

프로그램과 인천창조경제혁신센터와 KOTRA가 함께하는 지원 사업인 한-중 스타트업 파트너링 등 많은 지원프로그램을 운영 중에 있다. 본글로벌을 지향하는 스타트업은 이와 같은 국내 프로그램을 잘 활용한다면 스타트업의 해외진출에 큰 도움이 될 것이다.

가설 1 : 한국 스타트업의 중국 진출을 위해서는 가장 먼저, 한국 액셀러레이터의 본글로벌 스타트업 지원 프로그램에 참가하는 것이 좋다.

2.3 중국의 창업환경과 액셀러레이터

중국은 1978년 대외개방정책을 시행함에 따라 세계 여러 나라와의 교류를 시작했다. 또, 2002년 중국 공산당 16대 인민대표대회에서는 국내·외의 모든 투자자가 중국에서 진행하는 창업에 관련된 투자 및 프로그램(인큐베이터, 액셀러레이터 등)을 환영한다는 것을 밝혔다. 이것을 기점으로 중국에서는 사회주의 이념 하에 기본 경제체제와 어울리는 창업 매커니즘이 형성되어 창업가가 스타트업을 성공적으로 경영할 수 있는 환경을 제공하였다.

또, 중국은 세계 최고 수준의 액셀러레이터들이 있어 기업가들의 창업을 돕는다. 또, 저렴한 창업비용, 광범위한 인적자원 및 지적자원 등 다양한 인프라를 보유하고 있어 창업이 매우 활발하다. 이 중심에는 중국의 각 대도시에서 스타트업들을 지원하는 액셀러레이터가 존재한다. 중국의 수도인 북경에는 Microsoft Accelerator가 있으며 다양한 스타트업이 지원받고 있는데 이 중 약 33%가 외국인이 설립한 스타트업이다. Microsoft Accelerator는 미국의 워싱턴 레드몬드에 2013년 설립된 액셀러레이터로 베이징에서는 현재까지 48개의 스타트업이 Exit하였다. 또, 상해의 Chinaccelerator는 범세계적 벤처캐피탈인 SOSV하의 액셀러레이터로, 27%의 외국인 설립 스타트업이 있다. 심천의 HAX는 중국에서 가장 창업하기 좋은 도시 1위에 있다는 장점과 홍콩과 인접한 지리적 장점으로 많은 인프라가 존재하여 높은 창업 성공률을 보이고 있으며, 26%의 외국기업이 지원을 받고 있다. 이처럼 많은 수의 외국기업이 액셀러레이터를 통해 중국에서의 창업에 많은 도움을 받고 있다.

가설 2 : 한국 스타트업의 중국 진출을 위해서는 외국인이 투자 및 설립한 액셀러레이터로 입주하는 것이 좋다.

2.4 홍콩의 창업환경과 액셀러레이터

중국의 홍콩은 대표적인 무역의 중심지로 많은 외국기업들이 활동하고 있다. 이는 낮은 법인세와 언어의 자유를 이점으로 중국 진출의 교두보로서의 역할 또한 뛰어나기 때문이다. 홍콩은 기본적으로 무관세를 적용하고 있으며, 자유무역특구로 지정된 지역으로써 세금이 낮다. 2008년 2월부터는 기업의 활동을 활성화시키기 위해 법인세를 기존 17.5%에서 16.5%(비법인은 15%)로 인하하

여 타국과 비교해 매력도가 높다. 그리고 언어적인 측면에서도 이전에 영국의 식민지였기 때문에 홍콩의 비즈니스맨들은 영어, 중국어, 광둥어가 가능하기 때문에 외국인의 입장에서 매우 유리하다. 또, 1997년 홍콩이 중국에 반환됨에 따라 2015년 4월 1일 홍콩과 중국은 이중과세 방지 협정을 체결하여 외국인 투자자가 중국에서 간접수익을 얻으면 낮은 세율의 원천징수 의무만을 부담하거나 면세까지 받을 수가 있어 외국기업의 경우 홍콩에 모회사를 두고 중국에 자회사를 세움으로써 법률적 문제로부터 자유로울 수 있다. 그리고 중국의 혁신도시 중 1위이자 제조업의 메카인 심천과도 맞닿아 있음으로 무역에 매우 용이한 장점이 있다.

홍콩의 대표적 액셀러레이터로는 정부의 주도 하에 진행되는 사이버포트, 사이언스파크 등이 있다. 이중 사이버포트를 기반으로 하는 사이버포트 프로젝트는 정부의 주도 하에 진행되고 있는 사업으로, 항구도시인 홍콩의 특성을 살려 동북아 지역 경제활동의 교두보로써 다국적 기업들이 활동할 수 있는 이상적인 환경을 만들려 건립하였다. 사이버포트는 홍콩특별행정구정부가 운영하는 디지털 클러스터로 현재 약 660개 기업이 입주하여 왕성한 기업 활동을 하고 있다. 이 사이버포트의 인큐베이팅 프로그램은 다양한 비즈니스 및 전문서비스를 24개월 간 지원한다. 프로그램에 선발된다면 초기자본금(HK\$ 50,000) 지원, 24개월 동안 무료로 사용가능한 사무실 임대, 무료로 사용가능한 회의실과 시설, 생산서비스 보조금 75%까지 지원, 전문서비스(법, 컨설팅 등) 비용을 최대 75% 지원, 월 영업보조금 50% 혹은 HK\$ 9,000지원, 무역 및 거래보조금 75% 지원, 2년간 .hk 도메인 사용, 투자자 및 기업가와의 네트워킹 지원 등 매우 풍부한 지원을 받을 수 있다.

가설 3 : 한국 스타트업의 중국 진출을 위해서는 외국인에 대한 차별이 적은 홍콩의 액셀러레이터로 입주하는 것이 좋다.

[표 1] 중국(본토, 홍콩) 주요도시 대표 액셀러레이터의 입주기업

[Fig. 1] Resident company of major city representative accelerator in China(Mainland, Hongkong)

	북경	상해	심천	홍콩
액셀러레이터	Microsoft Accelerator	Chinaccelerator	HAX	Cyberport
총 기업 수	156	86	138	359
중국기업 수	104	62	102	-
중국기업	Tomoon	Better man	Makeblock	GOGO VAN
외국기업 수	52	24	36	-
외국기업	Bizom (인도)	AYLIEN (아일랜드)	Nomiku (미국)	Klook
	Air.Doc (프랑스)	meXBT (멕시코)	SASSOR (일본)	DragonLaw

3. 사례연구 및 결과

본 연구의 가설들은 신생 스타트업들이 급속한 국제화를 단행할 때 주요요인 및 환경요인이 어떠한 영향을 미치는가를 보기 위하여 설정되었다. 이러한 가설들을 논의하기 위한 최적의 방법으로, 본 연구에서는 사례연구(case study)를 채택한다. 한국의 스타트업 생존율은 매우 낮으며, 성공한다 하더라도 좁은 내수시장 때문에 큰 기업가치를 가지기 힘들다. 그렇기 때문에 한국의 스타트업이 큰 성장을 추구하기 위해서는 한국과 가까우며 넓은 내수시장을 가진 중국으로 진출하는 것이 필수불가결하다. 이를 위해서 본 연구에서는 이미 중국에 진출해 있는 한국 본글로벌 스타트업의 사례, 중국과 홍콩의 액셀러레이터 내 성공기업의 사례 및 유명 벤처캐피탈 대표들의 인터뷰를 바탕으로 액셀러레이터 진출 성공요인을 도출한다.

3.1 중국 진출방법 인터뷰

Ant Financial社 투자부문 Senior Director. Kenny Man 인터뷰를 참고하면, 스타트업은 사용자들이 불편함을 느끼는 문제점을 해결하는데 주력해야 한다. 더하여 세계시장으로 진출을 노린다면 전 세계적으로 많은 사용자가 공통적으로 느끼는 불편함이나 문제가 무엇인지 고민해봐야 한다. 특히 해외시장은 각각 지역마다 규제, 현황, 보안 정도 등이 다르기 때문에 다른 지역으로 진출시, 제품이 해당 시장상황이나 소비자 니즈를 충족하는지 알아보는 것이 성공의 열쇠이다.

또, SOSV의 Analyst Eric Ramsay 인터뷰를 참고하면, 스타트업이 액셀러레이터의 지원을 받기 위해서는 가장 먼저 비즈니스가 중국사회에 얼마나 좋은 영향을 끼치는지 보는 것이다. 대부분 외국인 지원자들은 중국 사회 전반에 큰 영향을 미치지 못하는 비즈니스 모델을 제시하기에 심사에서 탈락된다. 또, 성공적인 사업을 하기 위해서는 공동창업자를 두어야 한다. 두 명 중 한명은 비즈니스 구축의 스트레스를 분산하고 문제를 즉각 처리해야 하며, 다른 한 명은 창업의 주요 기술에 대한 지식을 가지고 있어 기술을 아웃소싱하지 않도록 해야 한다. 또, 중국에서 사업하기 위해서는 창업자 중 한 명은 중국인이어야 중국사회에 만연한 '관시'의 규제로부터 자유로울 수 있다.

3.2 중국 진출 성공사례

중국은 사회주의 체제 하에 있기 때문에 외국인에 대해 폐쇄적인 정책을 유지하고 있지만 이를 극복하고 성공한 기업도 존재한다. 대표적인 한국 기업은 BBB(자가체혈 의료진단기), 더 알파랩스(증강현실 스마트글래스), MAETEL(수면용 IoT 배계)가 있다. 'BBB'는 모바일 환경과 연동해 병원에 가지 않고도 즉시 건강상태를 진단할 수 있는 기술력으로 중국에서 성공했으며, 현재 미국 NASA, 중국 심천, 한국에 사무실을 두고 있다(중앙시사매거진 2015). 또, 증강현실 스마트글래스를

개발하는 '더 알파랩스'는 HAX에 두 번째로 입성한 한국기업으로 2014년 본격적인 개발을 시작해 네이버와 HAX의 시드투자를 받으며 성장했다. 2016년 2월 심천의 HAX에 입주했으며 미국 진출을 목표로 2017년 6월에 Kickstarter모금을 진행하였으며, 현재는 28,987달러가 펀딩되었다 (Kickstarter, 2017.12월 기준). 'MAETEL'은 smart pillow를 주력상품으로 2016년 4월에 설립된 스타트업으로 2016년 7월에 강원도에서 진행되는 글로벌 벤처설립 콘테스트에서 우수한 아이디어로 선정되어 8월, 설립 4개월 만에 HAX로부터 투자를 유치하였다. 성공요인으로는 섬유제품에 센서를 적용하여 IoT로 양질의 수면을 돕는 기술적 강점에 있다

다음으로 중국의 액셀러레이터에 입주해있는 중국기업과 외국인 설립 기업에 대한 사례이다. 먼저, 베이징의 대표적 액셀러레이터 Microsoft Accelerator에는 스마트워치를 개발하는 'Tomoon'이 있고, 인도 최초의 모바일 SAAS 솔루션을 토대로 고객사의 매출을 늘리고 공급망을 간소화하여 생산비용을 감소하는데 도움을 주는 솔루션 기업 'Bizom', 그리고 모바일과 연동을 통해 환자의 상태를 진단하고, 의료 영상을 분석하여 건강데이터까지 분석할 수 있는 의료 솔루션시스템을 지닌 프랑스의 'Air. Doc'이 있다. 다음으로 상해에 위치한 Chinaccelerator에는 남자들을 주 고객층으로 피트니스와 데이터 조언 등을 제공하는 디지털간행물 발행 중국기업 'Better man'이 있고, 텍스트 및 이미지 분석 기술 솔루션을 만드는데 중점을 둔 API 제작 스타트업인 아일랜드의 'AYLIEN', 그리고 4차 산업혁명에서 대두되고 있는 블록체인 기술을 이용해 개발도상국 국가들 간 국제거래를 가능하게 하는 멕시코의 스타트업 'meXBT'가 있다. 또, 심천의 HAX에는 로봇레고 (Robot Lego)를 만드는 중국기업 'Makeblock'이 있으며, 가정에서도 레스토랑과 같이 전문적으로 요리를 만들 수 있게 도와주는 미국의 'Nomiku', 센서를 통해 최적화된 전력관리, 환경측정 관리 등의 서비스를 제공하는 일본의 'SASSOR'가 있다. 이들의 성공요인은 대부분 고객의 니즈를 충족시키고 현지화에 성공했으며, 4차 산업혁명의 빅데이터, IoT 등의 기술중심으로 스타트업을 경영한다는 것을 알 수 있다.

[표 2] 기업별 중국진출 성공요인

[Fig. 2] Success Factors for Entering into China by Company

국가별	기업명 (핵심역량)		
한국기업	더 알파랩스 (기술중심)	BBB (기술중심, 현지화)	MAETEL (4차 산업혁명_IoT)
중국기업	Tomoon (기술중심, 고객지향)	Better man (고객지향, 현지화)	Makeblock (기술중심, 창의성)
외국기업	Bizom (고객지향)	AYLIEN (기술중심, 고객지향)	Nomiku (4차 산업혁명_IoT)
	Air.Doc (고객지향, 현지화)	meXBT (4차 산업혁명)	SASSOR (4차 산업혁명_IoT)

4. 결론

본 연구에서는 중국(본토 or 홍콩)의 액셀러레이터와 성공사례 분석을 통해 스타트업이 중국에 본글로벌 스타트업으로 진출하기 위해서는 다음과 같은 전략이 필요한 것을 알 수 있었다. 가장 먼저 필요한 것은 시대의 흐름에 발맞춘 산업을 선택하여야 한다는 것이다. 특히, 중국은 현재 4차 산업혁명을 이끌어 나가고 있는 대표적인 국가 중 하나로 빅데이터, IoT, 인공지능 등 선진기술에 대한 관심이 많기 때문에 스타트업은 이런 점을 고려하여 창업아이템 선정 시 기술혁신을 강점으로 내세운 전략이 필요하다. 다음으로 필요한 것은 현지화 전략이다. 중국의 시장에 진입하려면 중국 시장문화를 이해해야 한다. 이 중에서 가장 중요한 것은 중국인과 공동창업자로 함께 창업해야 한다는 것이다. 또, 중국의 특성상 외국인이 중국 자체의 액셀러레이터의 지원을 받기는 힘들기 때문에, 중국 현지의 외국인 투자 액셀러레이터에 입주하는 것이 유리하다. 즉, 선진화된 기술과 현지화 전략이 성공적인 본글로벌 진출을 위해 가장 중요하다는 것을 알 수 있었다.

또, 중국의 다양한 규제를 우회하여 중국으로 창업하기 위한 방법으로 홍콩의 액셀러레이터를 통해 진출하는 방법이 있다. 홍콩의 경우 현재 금융과 무역의 중심지로 많은 외국기업들이 활동 중에 있으며, 외국인들이 창업하기 아주 좋은 도시로 알려져 있다. 그중에서도 현재 홍콩정부에서 적극 추진 중인 창업프로그램인 사이버포트에 참여하여, 홍콩에 모회사를 두고 중국에 자회사를 두어 창업하는 것도 중국의 많은 규제는 피하면서 넓고 광활한 시장을 도모할 수 있는 본글로벌 스타트업 진출에 큰 도움이 될 것이다.

마지막으로 필요한 것은 확실한 재무계획이다. 초기 스타트업은 항상 재무적인 문제를 겪으며, 투자를 적절한 시간에 받지 못한다면 아무리 좋은 아이디어와 팀이 있어도 금방 무너진다. 그렇기 때문에 초기 스타트업은 재무계획을 철저하게 세워야하며, 이런 철저한 재무계획을 내세운다면 중국 본토 또는 홍콩의 액셀러레이터에 입주하기 유리할 것이다. 차후 액셀러레이터의 다양한 지원을 받는다면 이는 더 수월해질 것이며 성공적인 본글로벌 스타트업으로 우뚝 설 수 있을 것이다.

References

- [1] Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Manage. J.* (1993). 14, 23 - 45 (special issue).
- [2] GA Knight, ST Cavusgil, 'Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm *Journal of international business studies*',Springer. (2004), Volume 35, Issue 2, pp 124 - 141
- [3] Min-Ho KIM, Jung-Soon KIM & Tae-Young KIM. The Determinants of International Activities: The case of Born-Globals in Korea, *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, (2010). 2(1), 91-111
- [4] Korea productivity center, What is Accelerator (2014)

- [5] <http://news.donga.com/3/all/20170713/85349538/1>, July 14 (2017)
- [6] <http://www.microsoftaccelerator.cn/>, Dec 31 (2017)
- [7] <https://hax.co/cn/>, Dec 31 (2017)
- [8] <https://chinaccelerator.com/apply/>, Dec 31 (2017)
- [9] <https://www.cyberport.hk/en>, Dec 31 (2017)
- [10] <http://jmagazine.joins.com/forbes/view/309208>, Nov 23 (2015)
- [11] <https://www.kickstarter.com/projects/1174810470/alpha-glass-first-stylish-ar-smartglasses?ref=discovery&term=alpha%20labs>, Dec (2017)

