



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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

成功的으로 中國에 進出한 韓國企業의
마케팅戰略 成功要因에 관한 比較研究

-삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품
사례를 중심으로-

2011年



漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經營管理 專攻

許 偉

碩士學位論文

指導教授 崔明奎

成功的으로 中國에 進出한 韓國企業의 마케팅戰略 成功要因에 관한 比較研究

-삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품
사례를 중심으로-

A Study on the Success of Marketing Strategy of
Korean Corporations in China

-Focused on the Cases of Samsung Electronics, CJ Food ,
LG Household and Health Care Cosmetics-

2010年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經營管理 專攻

許 偉

碩士學位論文

指導教授 崔明奎

成功的으로 中國에 進出한 韓國企業의 마케팅戰略 成功要因에 관한 比較研究

-삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품
사례를 중심으로-

A Study on the Success of Marketing Strategy of
Korean Corporations in China

-Focused on the Cases of Samsung Electronics, CJ Food ,
LG Household and Health Care Cosmetics-

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經營管理 專攻

許 偉

許偉의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 3 절 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 해외 진출의 성공을 위한 현지화 전략	5
1. 현지화의 개념	5
2. 현지화의 의미	7
제 2 절 현지화에 관한 기존연구	9
제 3 장 중국시장 및 한국의 대 중국투자 현황	15
제 1 절 중국시장의 산업별 현황	15
1. 중국 전자산업의 현황	15
2. 중국 식품산업의 현황	17
3. 중국 화장품산업의 현황	19
제 2 절 한국의 대 중국 투자 현황	25
1. 연도별 투자현황	25
2. 산업별 투자현황	27
3. 기업규모별 투자현황	29
4. 지역별 투자현황	29

제 4 장	중국진출 한국기업의 현지마케팅 성공사례분석	32
제 1 절	삼성전자	32
1.	중국 시장 진출	32
2.	SWOT분석을 통해서 본 성공요인	35
제 2 절	CJ 식품사업부	38
1.	중국시장 진출현황	38
2.	SWOT분석을 통해서 본 성공요인	41
제 3 절	LG 생활건강화장품	46
1.	중국시장 진출현황	46
2.	SWOT분석을 통해서 본 성공요인	47
제 4 절	삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품의 현지마케팅 성공요인 비교 분석	50
1.	시장세분화 비교	50
2.	차별화전략 비교	51
3.	마케팅 4P전략 비교	53
4.	현지화 비교	62
제 5 장	결 론	67
제 1 절	연구의 요약 및 시사점	67
1.	연구의 요약	67
2.	연구의 시사점	69
제 2 절	연구의 한계 및 향후 연구과제	71
【참고문헌】		72
ABSTRACT		75

【 표 목 차 】

[표 2-1] 현지화전략에 대한 기존연구	14
[표 3-1] 중국 최근 가전제품의 가격변화 추이	16
[표 3-2] 2007년 중국의 주요가전제품 품목별 생산, 수출현황	17
[표 3-3] 2009년 중국 식품가공 산업 현황	18
[표 3-4] 중국 식품 가공 산업의 매출액 및 이익 현황	19
[표 3-5] 중국 화장품 기업 분포도	20
[표 3-6] 중국 화장품 제조업체의 지역별 분포	21
[표 3-7] 중국의 직접 진출한 외국 화장품 기업	22
[표 3-8] 중국의 최근 3년간 화장품 수입 통계	23
[표 3-9] 중국의 최근 3년간 화장품 수출 통계	23
[표 3-10] 중국의 성(省)별 화장품 수출입 순위	24
[표 3-11] 한국기업의 연도별 대 중국 투자 현황	26
[표 3-12] 최근 한국기업의 산업별 대중국 투자 현황	27
[표 3-13] 최근 한국기업의 제조업종별 대중국 투자 현황	28
[표 3-14] 최근 한국기업의 기업규모별 대중국 투자 현황	29
[표 3-15] 최근 2년 간 한국기업의 지역별 대중국 투자 현황	31
[표 4-1] 삼성전자의 중국 현지법인 현황	34
[표 4-2] 2009 삼성전자의 시장점유율	35
[표 4-3] 삼성전자의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석	35
[표 4-4] CJ 식품사업부의 중국 현지법인 현황	40
[표 4-5] CJ 식품사업부의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석	41
[표 4-6] LG 생활건강화장품의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석	48
[표 4-7] 삼성전자의 R&D의 현지화 전략	64

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 현지화 전략의 구성요소	7
<그림 4-1> CJ 식품사업부의 유통경로	59



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

중국시장에 대한 국내외의 관심은 '중국 붐'을 형성하면서 상승기류를 타고 있다. 이에 따라 기업들도 단순히 이전처럼 값싼 노동력을 이용하려는 생산기지화가 아니라 중국시장을 내수시장화하기 위한 '현지화' 전략으로 돌아서고 있다. 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품이 앞날을 중국 시장 진출의 성공여부로 간주하며 적극적인 투자에 나선지도 오래되었다. 비단 대기업 뿐만 아니라 중소기업도 중국 시장 공략에 사활을 걸고 있으며, 특히 첨단 산업과 제조업에 속하는 기업이 주로 중국에 진출하고 있으며 금융 등 서비스업의 진출도 점차 늘어날 전망이다.

지난 2002년부터 중국은 미국을 제치고 한국의 최대 투자국으로 부상하였다. 한국 수출입은행 자료에 따르면 최근 투자금액 1000만 달러 이상의 한국의 중국 현지법인 66개사를 대상으로 한 조사 결과에서 2002년도 투자 수익률이 10.5%로 세계 전체 수익률인 7.6%보다 높게 나타났다.

1992년 한·중 수교 후 18년이라는 시간이 경과 하였고, 진출 한국기업들도 직접 투자 초기 단계에서 이제는 현지화라는 사후단계에 그 초점을 맞추어야 하는 실정이다. 현지화는 한국 기업의 중국시장에서의 성공의 관건이며 현지화 전략을 통한 현지사회에의 적응이 무엇보다 중요하고 할 수 있겠다. 이에 한국기업의 중국 직접 투자에서 아직 현지화의 정도가 미흡함을 감안하여, 중국 내수 시장을 목표로 신규 투자와 생산 확대를 시도하는 기업들의 현지화 전략에 관한 필요성을 느껴, 현지화 성공사례를 비교 분석하고자 한다. 현지화의 중요성에 대한 인식이 확산되는 시점에서 중국 진출 기업들에 관한 연구도 진입 방식(entry mode)에 관한 해외직접투자 연구에서 현지화라는 국제 경영관리 방식(operation mode)연구로 이전되어야 한다고 본다.

한국기업의 입장에서 볼 때 중국시장은 협소한 한국내수시장의 대체시장 역할을 담당할 수 있는 매력적인 시장이 아닐 수 없다. 하지만 중국시장은 WTO가입 이후 글로벌 다국적기업의 각축장으로 변하여 치열한 경쟁에서 살아남기란 여간 힘든 것

이 아니다. 이런 중국 비즈니스 환경의 급속한 변화에 부응하기 위해 투자패턴의 전환 및 경영성과 제고를 위한 시급한 대책마련과 대응전략이 절실히 요구되는 시점이다.

중국 시장에 진출한 한국기업들이 다른 나라에 진출한 한국기업들보다 경영성과가 떨어지는 것이 현지화를 도외시한 한국 기업들의 전략 때문이라든지, 경영현지화를 이룩한 다국적 기업일수록 중국 시장에서의 경영성과가 양호하고 성공할 가능성이 높다는 중국 학계의 연구결과에서 알 수 있듯이 중국 시장에서의 현지화는 성공의 관건이라 할 수 있다(백권호, 2002). 그러나 현재 한국 기업들이 중국 시장에 사활을 걸고 있는 시점에서 기존의 현지화에 대한 연구는 동남아나 미주지역에 대한 현지화 관련이 대부분이었고, 중국시장의 경우에도 대기업의 사례를 중심으로 한 연구는 미미한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 중국진출 한국기업의 현지화 전략 성공요인을 알아보기 위하여 대 중국 진출에 있어서 가장 성공한 한국기업 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강의 중국 시장 진출 배경 및 과정과 마케팅 전략의 성공요인을 파악하고 비교해서 시사점을 도출해냄으로써 새로운 현지화 성공요인을 제시하고자 하는데 본 연구의 목적이 있다.



제 2 절 연구의 범위 및 방법

한국 기업의 중국 현지화성공에 관한 연구를 하기 위해서는 중국 시장에 진출한 모든 기업들을 대상으로 투자 현황과 사업전략, 현지화 정도를 비교 분석 하는 것이 바람직하나, 중국 시장에 진출하여 높은 성과를 내고 있는 대표적인 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품을 선정하여 사례를 비교 분석 하였다.

본 연구의 방법은 국내외 논문, 마케팅관련 참고도서, 연구보고서, 정기 간행물, 신문의 각종 통계자료, 중국에서 발간된 잡지와 신문기사, 선행 연구논문, 인터넷 등을 기초로 문헌 연구를 수행하고 비교 분석 하는 것이다.



제 3절 연구의 구성

본 논문은 다음과 같이 5장으로 구성된다.

제1장은 서론으로서 본 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법, 연구의 구성에 대하여 기술 한다.

제2장은 기업의 시장세분화 전략과 마케팅믹스 전략, 현지화 전략 등과 같은 마케팅 이론에 대하여 검토한다. 이러한 마케팅 이론을 분석의 틀로 하여 한국기업의 중국시장 진출 성공요인을 비교 분석 할 것이다.

제3장은 중국의 시장현황 및 한국기업의 대 중국 투자현황에 대해서 살펴본다.

제4장은 중국에 진출한 대표적인 한국기업 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품을 선정하여 성공사례 요인에 대하여 비교 분석 한다.

제5장은 본 연구의 결과를 요약하고 그에 따른 한국기업들의 국제마케팅 성공 전략에 대한 시사점을 제공하고, 논문의 한계점 및 향후의 연구 방향을 제시한다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 해외 진출의 성공을 위한 현지화 전략

1. 현지화의 개념

한국의 삼성전자, CJ 식품사업부, 그리고 LG 생활건강화장품이 중국시장에 진출하여 성공한 기본적인 전략은 현지화 마케팅으로 분석되고 있다. 그러므로 국제마케팅의 현지화 전략에 대한 이론적 검토가 필요하다고 본다. 이러한 필요성에 따라 제 2장에서는 현지화 전략의 이론적 배경에 대해서 살펴 본다.

현지화는 단순히 생산 분야의 협조나 융화만으로 이루어지는 것이 아니라 지역사회와의 정보공유나 문화교류를 통해서 이루어진다 (이지평 & 송민선 1998). 여기에는 사람 · 물자 · 정보 · 기술 등의 경영자원을 현지에 투자하는 것 이외에 현지사회가 진출기업에 대해 요구하는 고용창출과 수출 진흥 등 경제적 공헌은 물론 기술이전, 인재육성, 현지사회와의 교류와 조화, 환경자원의 보존, 사회 · 문화적 공헌 등을 통해 현지사회와 공존공영을 실현해 나가는 모든 과정에 대한 총체적인 의미가 포함되어 있다.

현지기업이 경영 국제화의 단계에 따라 전략을 구사할 때, 진출단계에 따라 요구되는 현지화 전략의 수립이 무엇보다 중요하다. 현지화는 사람 · 자본 · 물자 · 생산 · 마케팅 · R&D 등의 요소로 구성되지만, 현지에서 성공적인 산업은 현지화 경영전략에 의해 달성된다. 즉 국제기업은 자신이 갖고 있는 경영자원을 범세계적 차원에서 최적 배분을 통해, 가장 높은 성과를 얻기 위한 통합화 전략과 현지적응을 통해 투자마찰을 회피하고 경영활동을 원활히 수행하기 위한 현지화 전략을 동시에 추구해야 한다.

현지화 전략의 구성요소는 다음과 같이 볼 수 있겠다.

첫째, 현지문화의 이해와 수용능력이다. 해외진출기업은 국내환경이 아닌 새로운 해외환경에서 경영활동을 수행하게 됨에 따라 원활한 경영활동을 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 즉 다양한 문화적 배경을 갖고 있는 근로자나 고객을 상대로 일

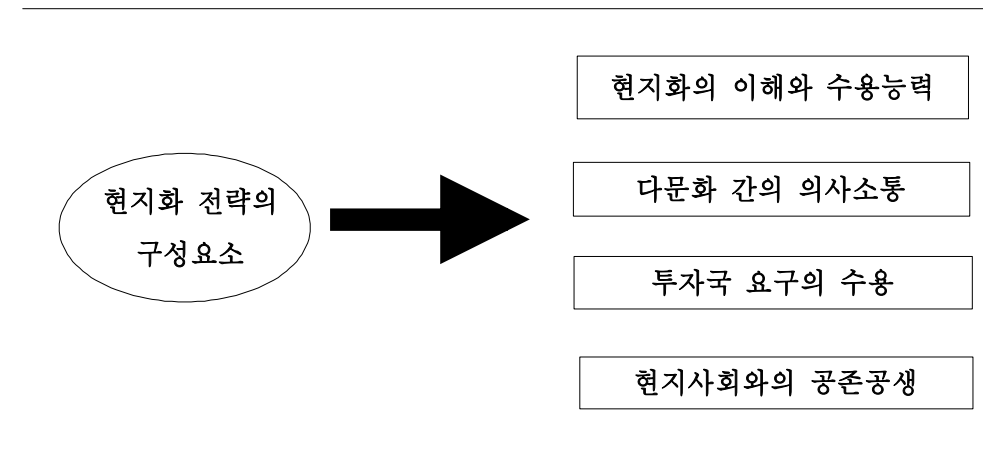
할 수 있는 능력과 자질이 요구되는 것이다. 각국의 문화적 다양성과 문화가 갖는 영향력을 무시하고는 현지에서 경영활동을 수행하기란 사실상 어렵다. 그러므로 국제경영은 현지인들의 태도, 사고방식, 행동 등을 이해할 수 있는 문화의 수용능력을 갖추어야 하는 것이다. 이러한 문화의 차이를 극복하기 위해 현지 경영자가 세계관, 개인주의와 집단주의, 활동양식, 시간관념, 공과 사의 구별, 그리고 상사와 부하간의 권한거리(power distance) 등 다양한 문화 간의 차이를 이해하고, 유용하게 활용하는 방법을 터득하는 일은 현지화 경영활동의 전제조건이 된다.

둘째, 문화 간의 의사소통이다. 글로벌시대에서 문화의 벽을 넘어 해외사업을 원활히 수행하기 위해 국제 경영자는 문화 간의 의사소통 문제를 해결할 수 있는 능력을 가져야된다. 우선 국제 경영관리자는 현지 종업원, 공급업자, 고객, 정부 관리자 등 다양한 부류의 현지인과의 의사소통을 위하여 언어능력이 필요하다. 그러므로 해외진출의 계획수립 단계에서 진출 후에도 각종의 방법을 동원하여 언어습득에 노력을 기울여야 한다. 그 다음에 대인관계에서 의미의 전달은 35%가 언어에 의하여 전달되고 나머지는 비언어적 커뮤니케이션에 의해 전달된다고 할 만큼 비언어적 커뮤니케이션이 중요하다. 여기에는 신체언어(body language)로 표현하는 몸짓이나 표정이 포함된다.

셋째, 투자국 요구의 수용이다. 현지기업들은 현지정부와의 관계를 개선하고 투자국의 요구를 수용하여야 한다. 이를 위하여 투자국 정부의 경제개발계획에 적극 협조하며 고용창출을 통해 실업을 감소해야 한다. 또한 수출을 통해 무역수지를 개선하며 투자국에 기술의 이전 등을 위해 노력해야 한다.

넷째, 현지사회와의 공존공생이다. 현지사회와의 공존공생은 외국기업이라는 선입관을 지우고 투자국의 지역사회에의 공헌을 통한 융화와 화합으로 장기적인 기업목표의 달성에 영향을 준다. 예를 들어, 투자국의 각종 경제단체에의 가입 및 활동, 현지사회에 편의시설의 시공 및 제공, 학교나 연구기관의 설립과 지원, 학술연구나 예술 또는 문화 사업에 대한 지원은 기업이미지 제고에 공헌하는 것이다. 그림 2-1은 현지화 전략의 이러한 구성요소를 나타내는 것이다.

<그림2-1> 현지화 전략의 구성요소



2. 현지화의 의미

현지화의 의미는 다음과 같이 정리해 볼 수 있겠다.

첫째, 경영 글로벌화를 위한 최적입지 확립의 수단으로서, 국내경영을 국제경영으로 전환하고 글로벌화한 규모에서 최대의 이점을 추구하는 경영활동이다. 즉 자사 산업을 기능별로 구분하여 각 투자국 특성에 맞도록 하는 분업화를 목표하는 기업의 국제분업을 의미한다.

둘째, 투자국 경제에 대한 공헌을 의미한다. 기술이전이나 인재의 등용, 신제품의 개발, 제품의 고부가가치화, 무역불균형의 해소를 위해 자본재 · 중간재 · 부품 등을 현지에서 조달하고, 해외진출의 활성화에 따른 투자마찰을 해소한다.

셋째, 외국기업으로서 현지 사회 · 경제에의 공헌 및 동화 내지는 조화, 현지 사회의 규칙이나 가치관을 존중하는 의미를 지닌다.

넷째, 투자국 경제발전과 수평적인 관계 유지를 위한 대등한 관계의 동반자로서 투자국과의 안정적인 거래관계를 구축하며 투자국 경제민주에 참여하고, 생산과 판매 양면에서 상호보완성을 갖고 공존공영을 추구한다.

결국 현지화는 투자국 경제에 이익을 주고, 진출기업의 국제경영에 도움을 주면서 마찰이 없는 해외사업을 전개하는 데 큰 의의가 있다. 또한 현지사회에 융화함으로

써 각종 위험을 최소화하거나 배제하는 역할을 수행하며, 현지 노동력이나 부품의 활용 등에 의한 생산비용의 절감, 생산 공정의 고부가가치화와 노하우의 축적, 현지 사회에서의 선량한 기업시민(good corporate citizenship)으로서의 입지확보 등의 효과를 피할 수 있다. 또한 원재료나 부품 등을 좋은 조건으로 현지에서 조달 할 수 있어 물류비용의 절감을 피하는 동시에 현지 사회에 대한 참여와 기여를 통해 종업원의 긍지를 심어줄 수 있다.

해외진출기업에 있어서 현지화 전략은 생산 및 판매, 인적자원, 연구개발, 자본조달, 마케팅 등 분야별 현지화전략, 본사의 권한위임을 통한 현지자회사 자율권을 강화, 투자국의 정치적 위험을 감소시키기 위한 현지 사회와의 조화로운 융화 등에서 실현된다.



제2절 현지화에 관한 기존연구

다국적기업은 재무, 소유권, 연구개발, 기업 전체의 장기적 계획의 수립 등 핵심적인 전략분야에 대해서는 본사가 강력하게 통제하지만, 마케팅, 인사, 조직, 생산전략과 같은 부문의 의사결정은 현지 자회사에 통상적으로 위임한다 (Sim 1997; Euh & Min 1986). 따라서 이러한 경영관리 기능별로 현지기업은 현지시장에 맞는 차별화된 현지화 전략을 수행하게 된다.

다국적기업들이 해외현지에 자회사를 소유하고 통제하는 이유는 시장을 내부화하여 기업이 보유한 모든 자원의 경제적 지대를 추구할 수 있도록 거래비용을 최소화함으로써 궁극적으로는 생산비를 최소화하기 위한 것이다 (Vernon 1966; Benito & Gripsrud 1991). 이러한 생산비용적 관점에서 보면 기업특유의 이점(ownership advantage)은 현지특유의 이점(location advantage)과 결합될 때 비로소 그 경제적 지대의 추구가 가능 해진다 (Itaki 1991). 이러한 기업특유의 이점과 현지특유의 이점을 결합하는데 있어서 경영현지화 전략이 매개기능을 담당하게 된다.

이상과 같이 경영현지화를 정의할 때 직면하게 되는 문제점은 현지의 사회문화체제와 현지경영 및 경제행위 관행에 대한 일방적인 적응이 과연 효율적이고 효과적인 경영현지화가 될 수 있을 것인가 하는 점이다. 이에 대해서 신만수 (1997)도 인도네시아에 진출한 한국계 기업들의 경영현지화를 연구하면서 이러한 오류의 가능성을 지적하고 있다. 결국은 본사의 조직구조와 과정, 전략 등 상황요인을 전제로 현지문화의 특성에 적합하게 적응해 가는 것이 바람직한 경영현지화라는 절충적 관점에 도달하게 된다. 특히 문화의 차이는 극복하기 어려운 장벽이므로 '로마에 가면 로마 사람처럼' 행동하듯이 국제기업은 현지문화에 대한 명확한 이해와 함께 적응하는 전략을 수행하는 것이 바람직하다는 것이다.

Morris (1991)는 소니와 혼다의 사례연구를 통해 해외자회사의 현지화를 강조하고 있다. 소니의 경우, 세계시장을 일본과 서태평양지역, 북미 유럽의 3개 지역으로 분류하여 현지화를 3가지 방향에서 추구하였다. 즉, 원료조달, 인력 및 연구개발의 3분야에서 현지화를 달성하기 위해서 먼저 중요한 부품의 생산라인을 일본에서 유럽으로 이전하였고, 기타의 부품은 영국 등 유럽시장으로의 진출이 활발해지고 있는 일본 공급자들로부터 조달하였다. 이를 통해 '저스틴 타임(Justin time)'시스템 달성을

위한 소니의 원료조달 현지화가 성공적으로 이루어졌다. 인사관리에서는 일본의 전통적인 경영방식을 탈피하여 현지인을 조직의 주요한 위치에 임명하였고, R&D를 위한 연구소를 현지에 설치하여 소니는 원자재 조달, 생산, 판매, 인사, R&D 등 통합적인 현지화를 성공적으로 수행하였다. 일본기업들은 더 이상 해외에서 생산이나 최종 조립 등의 단일공정만을 위한 투자를 수행하지 않는 대신에 주요 활동시장에서 원자재 조달에서부터 R&D까지 모든 생산 공정을 설치하는데 전략의 중점을 두고 있다. 즉, 기존의 일본식 투자방식에서 벗어나 미국이나 서유럽 기업들의 방식으로 수정한 점이 주목된다.

Gates and Egelhoff (1986), Rosenzweig and Nohria (1994), Gencturk and Aulakh (1995) 등 학자들의 연구에서는 연역적인 접근방법을 살펴볼 수 있다. 동 연구의 특징은 먼저현지화의 개념을 정리하고 측정한 후 가설검증의 과정을 통해 현지화 문제를 분석하였다. 연역적인 연구에서 널리 쓰이는 현지화 개념의 측정방법은 3가지 방법으로 나눌 수 있다.

첫째, 현지화를 의사결정 권한 이양의 정도로 이해하는 것이다. 기존연구에서는 대부분 현지화의 개념을 주요 부가가치 활동인 원자재 획득, 판매, 인사 등의 분야에 대해 현지기업이 갖고 있는 경영자율권의 정도로 파악하고 있다.

둘째, Gates and Egelhoff (1986), 은 미국, 영국, 유럽 다국적기업을 대상으로 본사 자회사간의 집중화에 관한 연구를 바탕으로 기존의 가설들을 재검증하고 현지화를 집중화의 반대되는 목시적인 개념으로 파악하고 있다. 이들의 연구에서는 현지화 개념 대신에 집중화 개념을 다국적기업의 마케팅, 제조, 재무 등 3대 분야의 의사결정권한의 본사 집중 정도로 정의하고 집중화에 영향을 미치는 본사 및 자회사 구조 및 환경변수와의 관계를 살펴보았다. 낮은 집중화 정도 즉, 높은 현지화 정도를 가져오는 본사의 규모, 해외시장 환경의 복잡성, 자회사규모, 현지 환경, 복잡성 등이 도출되었다.

셋째, Rosenzweig and Nohria (1994)의 연구에서 자회사의 경영방식이나 제도가 본사 대신 투자국 기업경영방식과 유사한 기준으로 접근하는 방법을 들 수 있다. 즉, 투자국 경영방식에 근접한 경영체계를 갖출수록 현지화 정도가 높은 것으로 이해하는 것이다. 이러한 접근방식을 한국기업에 그대로 적용하기에는 여러 가지 문제점을 지닌다. 본사와 자회사간 의사결정체계의 틀에서 현지화 개념을 이해하는 것은

지나치게 제한적으로 이해될 위험이 있다. 또한 현지기업과의 유사성 정도를 기초로 현지화를 이해하는 것도 사회사의 관점에서 현지화를 이해하려는 시도이지만 최상의 현지화전략이 무조건적인 현지기업화로서 오해될 수 있는 논리적 결함을 지니고 있다.

이장로 & 박광서 (1995)의 연구에서는 현지화전략이란 국제기업이 시장 환경의 차이를 극복하면서 국제경영활동을 성공적으로 수행하기 위해 현지시장 환경을 이해하고, 현지조건에 맞는 경영활동을 수행하는 것으로 정의하고 있다. 이광철 (1995)은 현지화전략은 환경변화가 심하거나 혹은 예측불허인 시장에서 더욱 필요하게 되는데, 이러한 전략은 기업 시장 산업 특성에 따라 다를 수도 있지만 일반적으로 첫째, 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 경영관리기능별 현지화의 측면, 둘째는 현지사회와의 조화로운 관계 속에서 투자국의 정치적 위험을 감소시키는 측면으로 구분하고 있다.

진경련 (1994)의 연구결과는 해외에 진출한 한국기업들의 현지화 정도가 낮은 수준에 머물러 있음을 보여 주고 있다. 즉, 낮은 현지자본 조달비율, 본사의 지나친 의사결정 참여, 낮은 현지시장 판매비율 등 한국 해외투자 현지법인의 현지화 정도는 아직 미흡한 수준에 그치고 있는 것으로 나타났다. 동 연구에서는 이러한 결과를 해외직접투자의 짧은 역사, 현지화의 중요성에 대한 경영자의 간과 등에서 기인한다고 보고 있다. 따라서 한국기업이 경영현지화를 추진해 나가기 위해서는 경영자의 현지화에 대한 인식 전환과 현지기업의 자생기반 마련을 위한 현지마케팅 능력의 강화가 우선되어야 하며 아울러 경영 자율성의 확보가 필요하다고 하겠다.

김효율 & 이찬근 (1995)의 대중국 한국 의류업체의 경영관리 실태와 현지화에 대한 연구조사에서 대상 업체들의 현지화가 극히 초보적인 단계에 있거나 현지화가 미진한 상태에 있음을 파악하였다. 현지조달에서 원자재의 일부 혹은 전량을 수입에 의존하고 있었으며, 내수시장 진출은 비공식 경로를 이용하거나 전무한 상태였다. 그리고 본사파견 관리자들과의 중국어 실력은 매우 낮은 수준이어서 조선족에 의한 통역에 절대적으로 의존하는 실정이었고, 자금조달도 본사의 자금력에 전적으로 의존하고 있는 것으로 나타났다. 중국진출 의류업체들은 거의 예외 없이 현지화 정도가 극히 미흡하여 규모가 급속히 커지고 있는 중국 내수시장에서 우위적 요인을 창출하지 못하고 있다. 또한 인사, 노무, 재무, 회계 등 관리 인프라가 구축되지 못해

문제가 발생할 때마다 즉흥적이거나 일회적 요법에 의존하고 있는 실정을 지적하고 있다.

이광철 (1990)은 동남아지역에 진출한 한국기업들의 현지화 실태조사를 통해 현지 기업의 매출에서 투자국 시장의 판매비중이 현저히 낮아 현지기업 대부분이 동남아 지역을 생산이나 우회수출기지로 이용하고 있다고 주장하고 있다. 이들 한국 진출기업은 대부분의 생산기능직을 현지직원으로 고용하고 있으나 경영 관리자는 주로 본사에서 파견하고 있는 것으로 나타났다. 또한 이들 기업은 진출초기에는 본사로부터 자본을 조달하지만 시간이 경과함에 따라 현지조달을 늘려나가고 있으며, 의사결정의 권한이양 측면에서는 아직도 대부분 본국위주의 경영활동을 수행하고 있는 것으로 분석되었다. 전반적으로 해외투자경험이 일천한 한국기업들은 아직도 본사중심의 경영체제에 머무르는 것으로 나타났다.

김희수 (1996)의 연구에서는 현지화란 글로벌화를 진행하는 기업이 해외에서 현지 융합이나 침투를 도모하면서 현지 기업화하는 점과 본사와 자회사간의 권한이양 관계로서 본사가 현지자회사에게 의사결정이나 권한을 위임하는 것이라고 정의하고 있다. 이 연구는 인도네시아, 말레이시아, 태국, 필리핀 등 4개국에 진출해 있는 한국의 현지기업을 대상으로 인력의 현지화에 대한 실태분석 및 문제점의 도출을 통해 인력의 현지화전략을 제시하고 있다. 연구결과에서 한국기업의 해외진출 목적은 저임금의 활용을 위한 본사의 경영국제화 전략에 따라 진출하고 있으며, 현지기업의 생산직 근로자에 대한 현지화는 잘 이루어지고 있지만 관리자급 이상의 현지화는 매우 부진하다고 지적하였다. 그리고 파견된 한국인이 현지기업에 대한 실질적 권한을 수행하고 있으며, 이들에 대한 본사의 체계적인 교육이 없이 현지에 파견하는 사례가 많음을 지적하였다. 또한 현지기업이 종업원의 이직원인을 체계적으로 분석하여 대응하지 못하고 있으며, 투자국 정부나 지역사회에 대한 활동도 미흡함을 보여주고 있다.

김용규 (2000)의 연구는 인사 및 노무의 현지화 이외에 마케팅의 현지화, 생산 및 기술의 현지화, 자본조달의 현지화, 조직의 현지화, 현지사회와의 융화로 세분하여 경영관리 기능별로 현지화의 목표와 구체적 실천방안을 제시하였다.

신만수 (1997)는 현지화 개념을 해외진출기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제반 전략으로 정의하고 인도네시아의 현지진출기업을 대상으로 현지에 파견된 한국 관

리인과 현지채용인 그리고 현지기업의 경영조직 등에 초점을 두고 연구하였다.

최근 중국 내에서도 중국에 진출한 다국적기업들의 경영현지화 문제를 적극적으로 다루고 있다. 중국 측이 주장하는 경영현지화의 관점은 중국 현지인에 의한 경영관리를 의미한다. 일본기업의 경영성과가 다른 동아시아 국가나 중남미 국가에 진출한 일본기업들의 성과보다 시간이 경과 할수록 악화되고 있으며, 그 미시적인 주요 원인은 경영현지화의 착오에 있다는 점을 밝히고 있다. 이 보고서에서는 현지화를 현지인에 의한 경영지배 혹은 관리로 간주하고 있다. 세계적인 다국적기업들의 중국 진출 성공사례를 분석한 또 다른 논문에서는 마케팅, 광고, 연구개발, 인적자원관리, 조달활동 등 주요 가치기술 활동의 현지화로 성공한 사례들을 분석하고 있다. 이와 같이 중국에서 논의되고 있는 외국인투자기업의 경영현지화 개념에도 현지경영의 지배구조를 비롯한 경영관리 방식과 부가가치 활동의 현지화가 포함되고 있다.

위와 같은 현지화 전략에 대한 주요 연구가 표 2-1에 요약되어 있다. 현지화를 이해하고 측정하는 방법은 이와 같이 매우 다양하지만 본 논문에서는 주로 R&D, 마케팅, 인적자원, 조직, 자금조달 등의 경영관리의 기능별 현지화, 현지사회와의 융화 등에 초점을 맞추고 있다.



[표 2-1] 현지화전략에 대한 기존연구

연구자	연구내용
Vernon (1966), Benito & Gripsrud (1991)	거래비용적 접근
Itaki (1991)	특유의 이점에 의한 접근
Ghoshal & Westney (1993), 신만수 (1997)	절충적 관점에서 접근
Sim (1977), 이장로 & 박광서 (1995)	시장 환경에 따른 국제기업의 차별적 경영전략 수립과 현지문화 차이 극복을 위한 현지화전략의 중요성
Perlmutter (1969), Jonathan Morris (1991), 이광철 (1993), 신만수 (1998),	생산, 기술, R&D, 마케팅, 인적자원, 자본조달, 조직 등 현지경영관리의 기능별 현지화 및 현지사회와의 융화 강조
이광철 (1990), 전경련 (1994), 김효율 & 이찬근 (1995)	한국기업의 해외투자 현지법인 현지화의 초보적 단계와 미흡한 상태의 파악
Gates and Egelhoff (1986), Rosenzweig and Nohria (1994), Gencturk and Aulakh (1995)	연역적 접근방식에 의한 현지화개념의 정리, 가설검증을 통해 권한위양, 집중화, 현지기업 경영 방식에 대한 현지화문제의 실증분석
Perlmutter (1969), Sim (1977), Euh & Min (1986), Gates and Egelhoff (1986), Rosenzweig and Nohria (1994), Gencturk and Aulakh (1995), 이광철 (1993), 김희수 (1996), 신만수 (1997)	권한위양에 의한 자회사 자율권 강화와 차별화 전략을 경영현지화의 전략방향으로 제시
이광철 (1993), 신만수 (1997), Perlmutter (1969)	인적자원의 현지화 강조

제 3 장 중국시장 및 한국의 대중국투자 현황

제 1 절 중국시장의 산업별 현황

1. 중국 전자산업의 현황

2007년 중국 전자산업 매출규모는 1,690억 달러로 전 세계의 13%를 차지하고 있다. 성장률 전망을 보면 향후 2011년까지 13%의 성장을 계속할 것으로 예상하고 있으며 이는 세계 평균 예상성장률 5.5%보다 두 배 이상 되는 것이다. 전자시장 성장률은 높지만, 내수시장에서 경쟁압력은 매우 강화될 전망이다. 최근 TV, 냉장고 등 일부 가전제품에서는 도시 보급률이 한계에 이르고 격심한 도시, 농촌격차로 인한 농촌소득 증가율 저조로 치열한 경쟁에 처해 있지만 장기적으로 중국의 전자산업의 잠재력은 매우 크다고 할 수 있다. 이러한 거대시장의 매력 때문에 전자산업에 다국적기업의 진출이 잇따르면서 경쟁도 매우 치열하게 될 수밖에 없다. 지난 10여 년 동안 전자산업에 투자된 외자는 700억 달러가 넘으며 전 세계 IT 100대 기업 중 90%이상이 중국에 투자하고 있다. 외자기업의 진출, 경쟁심화로 인해 외자기업과 국유기업의 노동생산성 격차가 1996년 3.4배였으나 2007년에는 1.7배로 축소되는 등 중국기업의 생산성이 급속히 향상하고 있다.

내수시장의 경쟁은 특히 가전제품에서 가장 치열하다. 중국의 가전산업이 빠른 속도로 성장하고 있다. 중국은 이미 가전제품 생산에서는 세계 1위, 소비량은 2위에 올라섰으며, Hair 같은 중국의 가전업체들은 중국 내수시장을 장악하고 있다. 또한, 최근 중국의 대표적 TV제조업체인 TCL은 프랑스의 대표적 가전기기업인 톰슨(Tomson)의 지분 67.0%를 인수하여 세계 최대의 TV 제조사로 발돋움하였으며, Hair도 미국 등지에 해외생산기지를 건설하여 해외시장 공략에 나서는 등 국내시장에서의 성공을 바탕으로 적극적인 해외진출을 시도하고 있다.

중국 가전업계는 90년대 중반부터 2000년까지 TV업계를 중심으로 제1차 구조조정을 거쳤고 2001년부터는 제2차 구조조정을 거치고 있는 상황인데, 업체간의 구조조정뿐만 아니라 2000년 TV, 2001년 세탁기, 냉장고, 2002년 에어컨의 순서대로 생산조정도 거치고 있다. TCL, KONKA 등은 생산조정 후 휴대폰 분야로 생산의 무

계중심을 옮기고 있다. 2급브랜드로 분류되는 업체들은 소가전분야(창소기, 식기세척기)로 다각화하였고, 냉장고업체의 HAIR, 컴퓨터계의 LENOVO(렌상)은 휴대폰 사업에 신규 진출하였다. 일류 가전업체는 외국기업과 제휴를 통하여 첨단기술을 도입하여 IT업체로 변신을 꾀하고 있다(HAIR와 산요, TCL와 마쓰시타). TCL은 러화를 인수하여 TV 생산능력에서 전국 1/3을 점유하게 되었으며, 휴대폰 생산에서도 전문업체인 닝보 버드를 제치고 중국내 1위업체가 될 전망이다. 현재 국유기업 개혁심화로 많은 국유업체가 매각을 대기하고 있는 상황이므로 합병에 의한 대형 업체의 탄생도 줄을 이을 것으로 전망된다.

이러한 중국 가전산업의 가장 큰 특징은 무엇보다 공급초과로 인해 가격경쟁이 심화되고 있는 것이다. 이외에도 다음과 같은 3가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 중국 기업들이 가전시장에서 주도적인 위치를 차지하고 있다. 둘째, 상위 3~4개 기업이 높은 시장점유율을 차지하고 있다. 셋째, 도시지역의 경우 가전제품의 보급률이 높아져 신규수요 위주의 시장에서 대체수요 위주의 시장으로 전환하고 있다. 표 3-1은 최근의 중국 가전제품의 가격 변화 추이를 보여주고 있다.

[표 3-1] 중국 최근 가전제품의 가격변화 추이 (전년도=100)

년도	공장출고가격 지수	소매가지수
1999	94.9	95.6
2000	94.0	93.9
2001	95.6	94.0
2002	95.9	94.2
2003	96.4	93.6
2004	95.3	93.9
2005	94.7	94.2
2006	95.6	94.2
2007	95.6	94.7

자료: www.drcnet.com

한편, 치열한 가격경쟁으로 생존의 위기에 몰린 중국 가전업체들은 다음과 같은 전략을 취하고 있다. 첫째, 제품 다각화이다. 이는 새로운 수익원을 창출하려는 의도와 하나의 제품을 만드는 데서 탈피해 종합가전업체로 도약하려는 시도로 해석할 수 있다. 둘째, 다른 산업으로의 다각화를 들 수 있다. 가전산업에 종사하는 기업들이 다른 분야로 진출하는 사례가 나타나고 있다. 셋째, 수출 확대이다. 중국 가전기업들은 과잉생산을 수출을 통해 해결하려 하고 있다 (한국수출입은행 2007). 표 3-2는 중국 가전제품의 수출 비중이 상당히 높음을 보여주고 있다.

[표 3-2] 2007년 중국의 주요가전제품 품목별 생산, 수출현황

(단위: 만대, %)

	생산		수출		
품목	생산량	증가율	수출량	증가율	수출비중
냉장고	1.599	17.8	610	34.6	38.2
세탁기	1.587	17.6	224	72.0	14.1
에어컨	3.135	30.0	807	39.4	31.3
전자레인지	2.271	26.7	832	56.0	89.5
컬러 TV	5.155	123.1	1918	162.8	37.2

자료: 중국통계년감 (中國統計年監) 2007

2. 중국 식품산업의 현황

중국의 식품산업은 시장 경제적으로 발전하고 있는 중이며, 산업과 제품의 구조조정을 실시하고 있다. 식품산업은 외국의 기술을 도입하고 신제품을 개발하며, 소비자의 수요욕구에 최대한 만족을 주며 지속적으로 안정적인 발전을 거듭하고 있다. 또한 2007년도 식품공업 판매율이 97.3에 달하고 있어 비교적 높은 수준이다.

[표 3-3] 2009년 중국 식품 가공 기업 현황

(단위 : 개, 억위안)

구분	국유기업		개인기업		외국기업		합계	
	기업 수	매출 액	기업 수	매출 액	기업 수	매출 액	기업 수	매출 액
개	1,234	1,888	13,978	19,206	3,949	7,222	19,206	28,316

자료 : 중국국가통계국(中國國家統計局) 2009

표 3-3과 같이 중국의 식품 가공 기업은 국유기업, 개인기업, 외국기업으로 구분하여, 일정규모 이상 기업, 즉, 연간 매출 500만 위안 이상의 기업은 약 19,206개이고, 생산 금액은 2.83조 위안으로, 평균 기업의 생산액은 1.47억 위안으로 나타났다. 표 3-4와 같이 식품 가공 산업의 연평균 증가율은 15%이며, 이익률은 지난 2003년부터 점차 개선되어 제조업 평균인 6%에 접근 하고 있어 중국의 식품산업이 고부가가치 산업으로 옮겨가고 있음을 알 수 있다. 또한 2007년도 국내 소비시장의 규모는 9.3조 위안으로, 2006년도 8.0조 위안보다 12%정도 성장하였다. 중국의 1인당 소비수준을 살펴보면 2007년의 도시주민 1인당 평균소비는 11,855위안으로, 10년 전인 1997년(5,823위안)의 2배 이상 증가하였고, 도시주민의 소비 수준은 농촌주민의 3.6배에 달하고 있다.

이처럼 도시지역의 연간소득과 소비가 크게 증가한 것은 소득수준의 상승에 따라 소비수준이 향상되었기 때문임을 알 수 있는데, 빠른 경제성장으로 놀라운 성과를 달성한 데 대해 중국시장에 치열한 경쟁시대가 개막될 것임을 예고하고 있고, 특히 중국의 식품산업은 2001년부터 연평균 17%이상의 빠른 성장을 기록하고 있으며, 2007년 식품산업 전체의 이윤총액은 1,690억 위안으로 나타났다.

[표 3-4] 중국 식품 가공 산업 매출액 및 이익 현황

(단위 : 억위안, %)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
매출액	10,137	11,586	17,088	20,076	28,316
이익률	4.3%	4.6%	4.8%	5.7%	5.9%

자료출처 : 중국국가통계국(中國國家統計局) 2009

중국의 식품 산업은 중국에서 성장이 가장 빠른 산업으로, 세계 50대 식품업체가 이미 독자 또는 합작 방식으로 진출하여 대기업 중심으로 제조환경의 최상화, 기업 이익의 최대화를 시도하였으며, 그 결과 브랜드의 소수화를 촉진시키고 있다.

중국 식품시장에 이미 진출한 기업의 시장지배력이 강화되어 후발진출 업체의 사업 확대가 어려운 상황이지만 많은 외국기업들은 신설투자가 아닌 현지 업체의 M&A를 통한 시장진입을 적극적으로 검토하고 있다.

또한 최근 유제품에 관련된 멜라닌 사건 등 중국산 식품의 안전 문제가 이슈화되면서 중국의 식품안전 관련 규정이 정비되고 있고, 식품안전 및 환경보호와 관련하여 중국정부의 규제가 대폭 강화되고 있는 동시에 소비자들도 안전한 식품을 구매하기 위해 많은 정보를 수집하고 있다.

3. 중국 화장품산업 현황

(1). 중국 화장품 기업 현황

1980년대 초반에는 중국 화장품 생산업체는 단 50여 곳에 불과하였으며, 총매출액도 5억 위안이 채 되지 않았다. 지난 1990년에도 총매출액은 40억 위안에 불과하였다. 그러던 것이 1990년대 중반 이후 중국 화장품 시장은 꾸준히 두 자리 수 성장률을 유지하면서 수년 동안 연평균 성장률이 23.8%를 보이고 있다.

중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI)가 발표한 2003년 중국 화장품 총매출액은 400억 위안을 넘었으며, 2004년에는 850억 위안(약 100억 US달러)에 달하는 것으로 추정되고 있다. 이 같은 매출액 규모는 세계 8위 수준이고 아시아에서는 일본에 이어 2위이다.

이처럼 중국 화장품 시장이 급성장하고 있는 것은 빠른 경제 발전에 힘입어 국민 생활과 소비 수준이 높아졌기 때문이다. 또한 개혁개방정책 이후 국민들의 자기표현과 아름다움에 대한 관심이 높아져 화장품 소비가 확대되었기 때문이다.

중국의 화장품 제조업체는 2004년 현재 3,258개이다. 중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI)가 2,970개 화장품 제조업체에 대해 조사한 결과 헤어 케어 업체가 2,490개였으며, 염모 파마업체가 158개, 피부보호 제품 업체가 2,319개, 파우더류 제품 업체가 586개, 기체분무제 업체가 63개, 향수 등 업체가 435개, 립스틱, 마스크라 업체 수가 415개이었다.

이들 제조업체중 합작기업과 합자기업, 독자기업 등 삼자기업(三資企業)이 40%이고 국영기업과 집체기업(集體企業)이 40%, 나머지 20%는 민영기업(民營企業)과 기타기업으로 구성되어 있다. 이에 따라 중국 화장품 시장은 외국 수입 제품과 현지 합작에 의한 생산 제품, 중국 기업들의 생산 제품 등 3가지 시장 분할이 뚜렷하게 구분된다. 다음 표 3-5는 이것을 보여 주고 있다.

[표 3-5] 중국 화장품 기업 분포도

구분	삼자(三資)기업	국영. 집체 기업	기타 기업(민영 기업 등)
비중(%)	40	40	20

자료: 중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI), 2009

표 3-6에서 보는 바와 같이 중국 화장품 제조업체들의 1/3이 광둥성(廣東省)에 위치해 있는데, 상위 10대 제조업체중 5개 업체가 상해(上海)가 위치해 있으며, 2개 업체는 광주(廣州)에 있다. 상위 1,2,3위 제조업체는 모두 상해(上海)에 있으며, 외자 기업이다. 이를 자세히 보면 광둥성(廣東省)에 1,256개 업체가 있으며, 절강성(浙

江省)에 298개, 강소성(江蘇省) 276개, 요녕성(遼寧省) 125개, 산둥성(山東省) 104개, 상해(上海) 196개, 북경(北京) 102개, 천진(天津) 91개, 중경(重慶) 39개 등이다. 중국 대형 기업은 상해가화(上海家化)와 사보집단(絲寶集團), 삼로창(三露廠) 등이다.

[표 3-6] 중국 화장품 제조업체 지역별 분포

구분	광둥 성	절강 성	강소 성	요녕 성	산둥 성	상해 시	북경 시	천진 시
개수	1,256	298	276	125	104	196	102	91

자료: 중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI), 2009

중국 화장품 산업은 외국 자본과 생산기술을 이용해 발전을 추진한 것이 특징이다. 1990년대 이후 세계적인 글로벌 업체들이 중국이라는 거대한 소비시장을 겨냥해 앞을 다투어 생산 공장을 세우고 합자 혹은 독자 진출하였다.

대표적인 업체들은 미국의 P&G(寶潔), 에이본(雅芳), 존슨앤드존슨, 메리케이, 레브론 등이고, 영국의 유니레버(聯合利華), 독일의 웰라, 니베아, 일본의 시세이도(資生堂), 고세, 프랑스의 로레알, 크리스찬디올, 한국의 태평양, LG 생활건강, 코리아나 화장품, 로제화장품 등이다.

중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI)에 따르면 중국의 화장품 수입액은 2009년 1억8,000만 달러로 2008년보다 72%가 증가하였으며, 수출액은 6억2,000만 달러로 2008년보다 18%가 증가해 수출이 수입보다 3.4배 정도 많은 등 무역흑자를 보이고 있다. 제품별 주요 수입 국가를 보면 향수는 프랑스와 미국에서 가장 많이 들어오고 있으며, 파우더는 프랑스와 일본, 립스틱은 프랑스와 이탈리아, 스킨케어는 프랑스와 일본, 샴푸류는 일본과 한국, 목욕용품은 일본과 태국, 퍼머제는 인도네시아와 한국 등이다. 표 3-7은 중국에 진출한 외국 화장품 기업을 보여 주고 있다.

[표 3-7] 중국 직접 진출한 외자 화장품 기업

국가	외자 기업
미국	P&G, 암웨이, 에이본, 메리케이, 레브론, 존슨앤드존슨, 누스킨
프랑스	로레알, 크리스찬디올
독일	웰라, 니배아, 헨켈
한국	태평양, LG 생활건강, 코리아나화장품, 로제화장품, 웅진
일본	시세이도, 고세, 가오, 가네보, 메나도

자료: 중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI), 2009

(2). 중국 화장품 시장 특징

중국 화장품 시장은 동부 연해지역을 중심으로 형성되어 있다. 중국 화장품 생산의 90%와 소비의 60%가 소득수준이 상대적으로 높은 동부 연해지역을 중심으로 이루어지고 있다. 이는 동부 연해지역의 대도시인 상해와 광주에 위치한 대기업의 매출이 차지하는 비중이 지속적으로 높아지고 있기 때문이다. 특히 광둥성은 중국 전체 화장품 소비의 30%를 차지하고 있다.

중국 화장품 시장은 세계 최대인 13억 인구를 보유하고 있는데다가 큰 시장도 형성되어 있다. 또한 활용할 인력도 충분하며 원료와 설비, 포장재료 등 부대산업의 발전도 지속적으로 이루어지고 있다. 다음의 표 3-8, 표 3-9, 표 3-10은 중국 화장품 시장의 특징을 보여 주고 있다.

[표 3-8] 중국의 최근 3년간 화장품 수입 통계 (HS Code: 3304,9900)

(단위: US\$ 백만,kg)

구분	2007년		2008년		2009년	
	금액	수량	금액	수량	금액	수량
합계	30.701	2,876,944	32.917	3,415,695	27.619	2,248,548
미국	8.196	762,302	12.925	1,261,713	9.8148	529,445
프랑스	6.987	473,153	6.1057	444,379	8.6227	499,703
일본	6.238	257,471	6.9298	329,117	3.5151	166,447
한국	0.728	127,380	1.2253	153,046	1.0282	119,839

자료: World trade atlas 2009

[표 3-9] 중국의 최근 3년간 화장품 수출 통계 (HS Code: 3304,9900)

(단위: US\$ 백만,kg)

구분	2007년		2008년		2009년	
	금액	수량	금액	수량	금액	수량
합계	66.005	17,543,746	88.209	29,919,654	135.317	40,819,656
미국	26.005	10,261,287	49.105	21,400,902	92.734	29,603,430
홍콩	6.987	1,759,602	6.1759	1,787,460	10.649	3,747,676
영국	6.238	824,678	2.7051	714,913	4.0983	1,057,382
한국	0.728	90,759	1.7196	81,363	1.1963	83,930

자료: World trade atlas 2009

[표 3-10] 중국의 성(省)별 화장품 수출입 순위

구분	수입 순위	수출 순위
1	Shanghai CY (上海)	Guangdong PE (廣東省)
2	Guangdong PE (廣東省)	Shanghai CY (上海)
3	Beijing CY (北京)	Fujian PE (福建省)
4	Zhejiang PE (浙江省)	Jiangsu PE (江蘇省)
5	Tianjin CY (天津)	Zhejiang PE (浙江省)

자료: KOTIS(www.kotis.net). 주) HS 코드 3304.9900으로 검색하였음.



제 2 절 한국의 대 중국 투자 현황

1. 연도별 투자현황

표 3-11에서 보는 바와 같이 중국에 대한 한국기업의 투자는 1988년에 시작되었으며 1992년 8월 한중 수교 이후 본격적으로 증가하였다. 짧은 수교 기간에 비하여 무역과 투자는 급속히 확대되었다.

1996년에 9억 3,347만 달러, 2,138건으로 증가하다가 1997년 아시아 외환위기 상황에서 지속적으로 감소하여 1997년 7억 5,316만 달러로, 1999년에는 3억 5,166만 달러로 최저점을 지나 2000년 7억 2,151만 달러, 2001년 6억 5,012만 달러로 회복세를 보였다.

한국기업의 대 중국 투자는 2005년에 27억 7,350만 달러, 9,533건, 2006년은 33억 4,864만 달러, 9,782건, 2007년에 52억 3,113만 달러, 9,082건으로 금액 기준 한국기업의 전체 해외투자금액의 25.7%로 국가별 해외투자 1위를 기록하였으나 2006년에 비해 투자 건수 비중은 다소 줄었으나 투자 금액 비중은 늘어난 것으로 나타났다.

중국은 2002년부터 한국의 최대 해외투자 대상국으로 부상하였으며 2007년 12월 말 현재까지 한국의 대중국 투자 건수와 금액은 62,988건과 225억 5,369만 달러로 전체 해외투자 실적의 각각 50%와 24.6%를 차지하고 있다. 모기업과 현지 투자법인 간 거래확대로 수출증가에 기여하였으나 최근 중국내 원부자재 조달의 가능성 늘어나고 있으며 원부자재의 현지 조달은 더욱 확대될 것으로 전망됨으로써 장기적으로는 수출 성장세가 둔화될 것이 예상된다.

중국상무부(中國商務部)의 2005년말 통계 자료에 의하면 중국의 한국기업의 대 중국 투자 실적은 총 51.68억 달러로 한국의 통계보다 약 2배 정도 많은 것으로 나타나고 있으며 몇 년간은 약 3배의 차이를 보이는 경우도 있다. 이러한 투자통계의 차이는 한국 내 투자 미신고, 현물 및 기술투자 등에 기인하는 것으로 실제 통계는 한국보다 중국이 더 현실적으로 정확하게 반영한 것으로 보인다.

전체적으로 투자 건수 기준으로 문화적인 영향으로 중국 내 한국투자기업에 대한 이미지는 비교적 양호한 것으로 나타나고 있으며, 중국상무부가 발표한 2005년 500대 외자기업 중 한국기업은 26개사로 이들 한국기업의 전체 매출액은 총 1,195.6억

위안에 달하며 전체 500대 외자기업 매출액의 5.6%를 차지하는 것으로 나타나고 있다.

[표 3-11] 한국기업의 연도별 대 중국 투자 현황

(단위 : 건, US\$ 천)

연도	신고건수	신고금액	투자건수	투자금액
1988	2	3,400	1	10
1989	12	9,770	7	6,360
1990	51	55,622	46	16,173
1991	135	84,721	130	42,466
1992	314	223,106	356	141,128
1993	752	631,265	747	264,017
1994	1,298	826,910	1,699	649,294
1995	1,271	1,281,970	1,836	841,134
1996	1,517	1,931,083	2,138	933,473
1997	1,140	915,757	1,781	753,162
1998	595	908,821	1,105	681,319
1999	852	493,856	1,276	351,657
2000	1,393	1,004,989	2,144	721,512
2001	1,743	1,019,528	3,209	650,116
2002	2,512	2,111,399	4,430	1,051,885
2003	3,102	2,864,823	5,621	1,746,626
2004	3,965	3,717,222	8,065	2,333,271
2005	4,611	3,640,672	9,533	2,773,498
2006	4,684	4,535,287	9,782	3,348,639
2007	4,549	7,180,703	9,082	5,231,133
2008	3,257	4,857,097	6,673	3,748,473
2009	2,089	2,623,582	3,936	2,081,938
누계	39,844	40,921,851	73,607	28,367,874

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010

2. 산업별 투자현황

표 3-12에서 보는 바와 같이 2009년 금융위기 때문에 한국기업의 대중국 투자는 2009년 투자금액 기준으로 보면 제조업이 전체 투자의 대부분인 16억 5,162만 달러로 69.7%를 차지하고 있다. 이어 금융보험업이 4억 9,694만 달러, 도소매업 1억 1,242 달러, 교육 서비스업 4,910만 달러, 건설업 5억8648만 달러의 순으로 나타났다.

투자건수 면에서도 제조업이 1,405건으로 73.5%를 차지하며 가장 많이 편중되어 있고, 그 뒤를 이어 도소매업 및 건설업이 각각 279건, 54건으로 나타났다. 전년 대비 숙박 및 음식업을 제외하고 대부분 업종의 투자액이 증가하였다.

[표 3-12] 최근 한국기업의 산업별 대중국 투자 현황

(단위 :건, US\$ 천)

업종	2008		2009	
	신고건수	투자금액	신고건수	투자금액
제조업	2174	2,310,632	1,405	1,651,629
건설업	53	134,283	54	58,648
도소매업	446	531,141	279	149,700
숙박 및 음식업	83	59,212	40	35,123
부동산 및 임대업	48	76,256	15	25,353
금융보험업	34	258,090	14	49,694
교육 서비스업	17	4541	17	4,910

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010

다음의 표 3-13에서 보는 바와 같이 제조업종 중에서는 전자부품, 기계 및 장비가 최근 2년간 장 많은 투자가 이루어졌다, 2009년에도 4억 2,946만 달러(39.8%)로

가장 많았으며, 그 뒤를 이어 기계 및 장비 1억359만 달러(10.8%), 자동차 및 트레일러 16억110만 달러(7.6%), 기타기계 및 장비 2억2,379만 달러(6.1%)의 순으로 나타났다.

투자건수로는 전자부품, 영상, 음향 및 통신장비가 1,170건(17.5%)으로 가장 많았으며, 이어 기타기계 및 장비 687건(10.3%), 자동차 및 트레일러 547건(8.2%)의 순으로 나타났다. 가전, 통신, 기계, 자동차, 유통, 금융 등 내수시장 진출형 투자비중이 점차 추세를 보이고 있다.

[표 3-13] 최근 한국기업의 제조업종별 대중국 투자 현황

(단위 : 건,US\$ 천)

제조업종	2008		2009	
	건수	금액	건수	금액
식료품	83	63,163	53	54,561
섬유제품	73	44,255	49	42,357
의복	156	56,599	57	18,377
전자부품	547	409,759	424	429,467
의료	77	28,781	56	26,263
자동차 및 트레일러	202	328,624	132	161,107
가구 및 기타제품	120	54,151	57	51,832
기계 및 장비	214	255,035	119	103,599

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010

3. 기업규모별 투자현황

표 3-14에서 보는 바와 같이 기업규모별 투자건수는 중소기업이 많으나, 투자금액은 2005년, 2006년에는 대기업과 중소기업이 비슷하고 2007년은 대기업의 투자금액이 중소기업보다 많은 것으로 나타났다.

[표 3-14] 최근 한국기업의 기업규모별 대중국 투자 현황

(단위 : 건, US\$ 천)

주 투자자 규모	2008		2009	
	투자건수	투자금액	투자건수	투자금액
대기업	322	2,209,926	218	1,276,830
중소기업	1,763	1,354,853	1,215	706,763
개인기업	226	44,353	104	21,648
개인	945	139,292	552	746,696
기타비영리단체 등	1	49	0	0
누계	3,257	3,748,473	2,089	2,081,938

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010

4. 지역별 투자현황

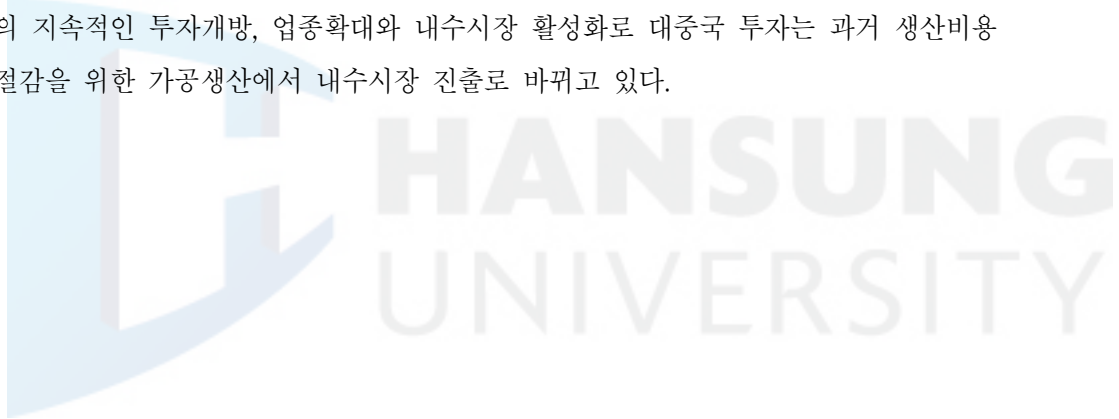
표 3-15에서 보는 바와 같이 2008년 지역별 한국기업의 대중국 투자금액은 산둥성이 8억 426만 달러(30.1%)로 가장 많았으며, 그 뒤를 이어 북경시 6억 4,517만 달러(19.5%), 요녕성 5억 2,857만 달러(9.2%), 강소성 5억 2,275만 달러(15.7%) 상해시 2억 3,973만 달러(5.6%)의 순으로 나타났다. 투자건수로는 산둥성이 1,003건(41.6%)으로 가장 많았으며, 이어 강소성 409건(12.4%), 상해시 374건(6.5%)의 요녕성 318건

(9.5%)의 순으로 나타났다.

화동지역의 개방화대와 경제성장 등 사업 환경개선 요인에 따라 2002년 이후에는 강소성에 대한 투자가 늘어나고 있다. 2007년에 산둥성은 한국기업의 1위 수출지역으로 부상하는 등 화동지역과의 교역이 급증세를 보이고 있는 것도 투자증가를 촉진하는 요인이 되고 있다.

지역별 투자규모 및 투자업종의 차이가 뚜렷하다. 산둥성, 요녕성, 길림성에 대한 투자는 소규모 투자가 많으며 강소성, 북경시, 상해시, 절강성에 대한 투자는 상대적으로 대규모 투자는 소규모 투자대상지역인 산둥성은 경공업과 가공무역의 투자가 많고 건당 투자규모가 100만 달러에 미치지 못하는 소규모 투자가 다수를 차지하고 있다. 반면에 북경시, 강소성, 상해지역을 중심으로는 대기업의 대규모투자확대가 이루어지고 있으며 진출업종도 비교적 대규모 투자가 필요한 전자, 전기, 화공, 등의 업종이 많고 건당 투자규모도 200만 달러 전후로 상대적으로 크게 나타난다.

화북지역(華北地域)은 북경시를 중심으로 내수시장으로 진출하고자 하는 투자가 증가하고 있는 반면에 천진지역에 대한 가공무역 투자는 감소하고 있다. 최근 중국의 지속적인 투자개방, 업종확대와 내수시장 활성화로 대중국 투자는 과거 생산비용 절감을 위한 가공생산에서 내수시장 진출로 바뀌고 있다.



[표 3-15] 최근 2년 간 한국기업의 지역별 대중국 투자 현황

(단위 : 건,US\$ 천)

지역	2008		2009	
	투자건수	투자금액	투자건수	투자금액
강소성	409	522,275	276	472,991
북경시	295	645,172	148	159,601
산둥성	1,003	807,426	616	421,210
요녕성	318	528,571	215	248,167
천지시	292	205,421	179	184,584
상해시	374	239,736	238	134,836
광둥성	153	232,404	145	102,150
산서성	2	130,751	3	760
절강성	111	116,602	60	87,696
하북성	51	31,753	20	6,649
강서성	15	128,235	11	38,056
흑룡강성	15	20,005	12	11,703
길림성	67	23,389	59	19,060
해남성	10	5,405	2	45
호북성	8	4,055	12	20,849
사천성	34	6,550	42	8,565
복건성	29	18,289	12	16,762
안휘성	17	16,310	8	4,069
감숙성	6	5,415	2	942
자지구	18	31,352	3	903
호남성	5	6,277	7	107,150
하남성	8	5,375	11	26,500
운남성	10	15,674	5	3,539
섬서성	4	589	3	5,149
귀주성	1	1,257	0	0
청해성	2	188	0	0
누계	3257	3,748,473	2,089	2,081,938

자료: 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010.

제 4 장 중국진출 한국기업의 현지마케팅 성공사례분석

제 1 절 삼성전자

1. 중국시장 진출

삼성그룹은 70년대 중반부터 중국과 교류하였다. 삼성그룹은 1975년 홍콩三星貿易會社를 설립하였고, 1978년에 홍콩을 통해 중국에서 석탄을 수입하여 한·중간 첫 번째 무역업무가 성사되었다. 1985년 삼성물산은 홍콩星進有限公司의 명의로 북경에 사무소를 설립하였다. 1990년에 중국 첫 한국기업(辦事處-三星物產辦事處)을 설립하였다. 1992년 중·한 수교 후 삼성은 대 중국 대규모 투자를 실시하기 시작하였다. 1995년 삼성은 중국 사업본부를 설립하였고 1996년 3월에 三星(中國)投資有限公司를 정식으로 설립하였다. 현재 삼성중국공사 사업본부에서 홍콩, 대만 지역을 직접 管理하고 있다.

2001년 말 중국 사업본부에서 관할하는 범위는 중국, 홍콩, 대만 등 지역의 23개 생산법인, 투자회사 1개, 판매법인 10개, 연구개발 1개, A/S 1개를 총괄하고 직원총수는 3만4천 명이며, 총 투자액은 25억 달러에 이고, 중국에서 사업을 하는 삼성 계열사는 모두 14개이다. 중국은 삼성그룹의 글로벌화 발전전략에서 중요한 비중을 차지하고 있으며, 해외의 최대 투자 대상국으로 되었다.

삼성그룹의 대 중국 직접투자에서 삼성전자, SDI, SDS 등 전자계열사들이 중요한 비중을 차지하고 있다. 그밖에 제1모직, 삼성 TECHWIN (三星航空), 삼성중공업, 삼성물산, 제1기획, 삼성화재 등에서도 중국에 직접투자를 하고 있으며, 주요제품은 디지털미디어, 반도체, IT제품, 이동통신, 가전제품, 모니터, 브라운관 등이다.

삼성그룹은 華北의 天津, 華東의 江蘇, 華南의 廣東 등 지역에 집중적으로 투자하고 있다. 한국과 중국은 1992년 정식 외교관계를 수립하였기 때문에 삼성은 다른 국제기업들 보다 늦게 중국에 진출하였다. 그러나 짧은 8년 동안 삼성은 25억 달러의 투자를 실행하였다. 1995년에 중국 사업본부를 설립하여 1999년까지 중국에서 매출액은 매년 13%의 속도로 증가하였다. 2000년에 삼성은 중국내 매출액이 100억

달러(국내는 45억 달러, 홍콩, 대만 포함하여 100억 달러)에 도달하여 1999년 대비 30%가 증가하였으며 수출액은 15억6백만 달러에 달했다.

2006년 중국 삼성은 중국에서 총 투자액이 50억 달러에 이르며, 중국시장에서 300억 달러의 총매출을 달성했다. 그 중에서 중국대륙 내에서의 매출액이 205억 달러였다. 2006년 중국 대륙의 수출액이 123억 달러에 다다르며 당해 회사 총매출액의 60%에 달했다. 현재, 중국 삼성은 중국에서 119개 기구를 설립해 있으며 54,000명이 넘는 사원을 고용하고 있다. 업무는 전자, 금융, 무역, 중공업, 건축, 화공, 복장, 모방직, 광고 등 많은 영역에 미친다.

중국 삼성전자의 생산경영활동은 현재 중국 삼성의 가장 큰 업무 파트이다. 삼성전자의 생산, 판매 및 서비스망이 북경, 천진, 산둥, 상해, 강쑤, 절강, 광둥, 홍콩, 태만 등 지역에 골고루 퍼져있다. 2005년까지, 삼성전자는 모두 14개 생산법인, 8개 판매법인, 4개 연구기구 및 대표처, 사무실, 상품기술 서비스 부서 등이 있으며 사원이 총 2.3만 명이 된다. 05년 말까지 중국에서 고용한 사원은 2.3만 명이며, 판매액은 176억 달러, 그 중에서 수출액이 78억 달러였다. 표 4-1은 삼성전자의 중국 현지 법인 현황을 보여 주고 표 4-2는 2009 년 삼성전자의 중국 시장 점유율을 나타낸다.



HANSUNG
UNIVERSITY

[표 4-1] 삼성전자의 중국현지법인 현황

지 역	법인명	생산품목	자본금 (만달러)	투자형태
천 지	삼성강녕유한공사	전자전환기제조	120.4	독자
	삼성고신전기(천진)유한공사	전 기 / 전 자 /EC.DY.FBT/VCD/Chip	1,200	한 95% 중 5%
	삼성광전자유한공사	생산, 판매 카메라 광화기계	1,000	한 77.5% 중 22.5%
	삼성시계유한공사	브라운관 제조	127,700	한 80% 중 20%
	삼성전기유한공사	M L C C . M O T O R , DRUM, 박막제품	5,000	한 80% 중 20%
	삼성전자유한공사	전자/VTR	2,240	한 50% 중 50%
	삼성전자현시기유한공사	전자	1,200	한 80% 중 20%
	통광삼성전자유한공사	TV제조	10,000	독자
동 완	삼성전자유한공사(동완)	SDK/DEK/KBD/FDD/ SMPS	7,800	독자
북 경	삼성전자(주)북경판사처	전자상품/전자상품투자/ 첨단기술합작/수출입무		독자
상 해	삼성전자상해지점	가전제품		독자
위 해	삼성통신설비유한공사	전자통신제품	2,980	한 69% 중 31%
소 주	삼성전자유한공사	백색가전제품		독자
	삼성반도체유한공사	반도체		독자
심 천	심천새격삼성고반유한공사	CPT및 CDT용 Glass부 속재료/유리기자재	100	한31.37% 중78.63%
	심천삼성시계유한공사	CRT, CDT	8,300	한 80% 중 20%

자료: 중국한국상회 2009

[표 4-2] 2009 삼성전자 중국 시장점유율

제품	점유율(%)	순위
TV	9.9%	1위
모니터	21%	1위
DVD 플레이어	14%	2위
레이저 프린트	11.6%	2위

자료: 중국정보통신부 2009

2. SWOT분석을 통해서 본 성공 요인

[표 4-3] 삼성 전자의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석

Strength(강점) · 제품 경쟁력 · 내수시장에서의 강세 · 모바일칩 개발 기술(현재 50나노) · 와이브로, 지상파 DMB 기술 보유 · LCD, 메모리, 칩 등 부품산업 연계성 · 높은 브랜드 인지도	Weakness(약점) · 원천기술력 부족으로 퀄컴사에 많은 로열티 부담 (판매가의 5%) · 유통망 미비
Opportunity(기회) · 중국 정부의 CDMA 표준 · WTO 가입-중국 통신 시장의 개방 · 올림픽 후원-이미지 상승 · 중국정부의 통신망 현대화 계획 · 분권화로 인한 지방시장의 활성화	Threat(위협) · 중국 기업의 과도한 현지화 · 복제품에 인한 브랜드 이미지 실추 · 일본기업의 활발한 움직임 · 중국 시장에서의 GSM 방식 강세 · 선진 기업의 마케팅 및 R&D강화

표 4-3는 삼성 전자의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석을 보여준다. 분석표에 나타난 강점과 약점 그리고 기회와 위협 요인을 설명하여 보기로 한다.

(1). Strength(강점)

삼성전자의 SWOT분석에서 강점은 이미 한국의 휴대폰 시장에서 선도기업인 삼성전자의 애니콜은 중국 시장에서도 제품의 경쟁력을 보유하고 있었고 삼성전자의 메모리 카드 기술력을 바탕으로 한 50 나노의 모바일 칩 기술, LCD, 등 삼성전자가 고유의 강점을 바탕으로 중국시장에서 보다 높은 기술력의 제품을 선보일 수 있었다.

(2). Weakness(약점)

삼성전자의 약점으로 휴대전화의 핵심기술에 관련되는 퀄컴사의 코드분할 다중접속장치에 대한 원천기술력 부족이라는 국내 휴대전화 생산기업의 공통된 약점을 가지고 있었고 초기 진출기업으로서 유통망이 미비하다는 약점도 가지고 있었다.

(3). Opportunity(기회)

삼성전자의 기회요인으로 중국정부가 이미 국내 시장에서는 상용화되어 서비스되고 있었던 휴대전화 표준인 CDMA를 채택하여 국내에서 시판되고 있던 휴대전화 몇 가지 기능만 수정되어 시판될 수 있었고 같은 동양권으로 문화의 동질성으로 비슷한 소비성향을 보이는 것도 기회요인으로 작용되었다. 뿐만 아니라, 중국의 WTO 가입과 중국정부의 통신망 현대화 계획에 따라 정보통신 등의 SOC사업에도 외국 기업이 진출할 수 있도록 중국 시장이 개방되고 삼성전자가 올림픽 등 각종 체육행사에 후원함으로써 기업의 이미지가 제고되었다.

(4). Threat(위협)

삼성전자의 위험요인으로는 중국 시장으로의 과도한 현지화로 기술이전의 부담감이 발생되었고 브랜드의 인기에 따라 중국시장에서 복제품도 생산되어 브랜드 이미지가 실추될 수 있고, 또한 시장에서 경쟁기업이었던 기존의 일본기업과 중국기업들의 R&D강화, 시장점유율 확대 정책에 따라 어려움을 겪을 수 있다.



제 2 절 CJ 식품사업부

1. 중국시장 진출

(1). CJ 식품사업부의 중국공사 개요

중국 식품시장은 한국, 스위스, 미국의 3파전 양상을 띠고 있다. 특히 중국시장에서는 식품업계 강자인 Nestle와 CJ 식품사업부가 치열한 경쟁상대로 활동하고 있다. 이러한 경쟁은 국내에서 1970년대에 미원과 제일제당간의 조미료 경쟁과 비슷한 양상을 나타내고 있다. 중국 식품시장 중 조미료는 가정용 조미료가 전체 시장의 30%를 차지하고 있고, 나머지 70%는 대부분 식당 소비자가 차지하고 있다. 식당 소비자의 경우 주로 조미료 구매를 도매시장을 통해 구매 하고 있어 소매점을 통한 유통망 구축이 중요하게 작용된다. 그리고 시장을 선점한 기업들이 시장 확보를 위해 제정이라는 말을 쓰기 위해서는 재료의 성분 배합률을 제도나 규정으로 정해 놓음으로써 시장진입 장벽을 구축하고 있다. MSG시장의 경우 1989년부터 중국에서 사업을 시작한 중국 지역기업인 테테락(Totole)이 시장의 60%를 점유하며 시장을 이끌어 나가고 있다. 그리고 앞으로 중국 식품 소비의 예상을 살펴보면, 1995년 유통시장이 개방되면서 급속한 성장을 나타냈으며, 향후 2015년까지 약 300조원의 시장을 형성할 것으로 예측되고 있다.

TV홈쇼핑의 경우 1995년 TV홈쇼핑 사업이 시장되면서 광고식의 홈쇼핑 모델인 미국형 TV홈쇼핑 모델이 주를 이루고 있었다. 1999년까지 중국 TV홈쇼핑업체는 1,000개의 업체가 진출하여 치열한 경쟁 양상을 나타내고 있지만, 중소기업체의 난립으로 TV홈쇼핑에 대한 불신감이 팽배하면서 신뢰를 잃어 현재 250개의 업체만이 명맥을 유지하고 있다. 홈쇼핑 사업의 경우 중국시장에서 사업을 할 수 있는 인프라가 아직은 턱없이 부족한 실정이다. 예를 들면, 신용카드사용을 중국인들이 불신하여 배송기사가 직접 상품대금을 수령하고 있는 실정이며, 아직은 택배사업이 시작 단계로 배송기사들이 서비스 개념이 전무하여 고객 만족도를 높이고 있지 못한 실정이다. 그러나 이러한 인프라가 선진화되면 더 많은 사업기회가 있을 것으로 예상하고 있다.

엔터테인먼트&미디어 사업의 경우 중국 정부의 설립 규제가 심한 사업으로 현재 중국의 엔터테인먼트&미디어 사업은 워너브라더스를 중심으로 한 미국계와 브로드웨이 UA, UM의 홍콩계, CGV, 롯데시네마 등의 한국계 그리고 중국 국영, 민영기업의 중국계로 양분되고 있다. 중국 정부는 7대 도시의 경우 외자기업이 75%의 지분 소유가 가능하다는 법령을 제정하고 있지만, 실제 중국 국무원에서는 외자기업의 지분 비율을 40%이상을 초과할 수 없도록 하고 있어 시장 진입에 어려움이 따르고 있다. 그러나 게임시장의 경우 중국 정부의 75%지분 투자 규정을 묵시해 주고 있는 현실이다.

(2). CJ 식품사업부의 중국시장 진입동기

CJ 식품사업부가 중국시장에 진입하게 된 동기는 13억 인구를 바탕으로 고도의 경제성장을 이룩하고 있는 중국 시장의 잠재력이 CJ의 진입을 촉진시켰다. 이를 위해 CJ는 식품사업, 사료사업, 홈쇼핑사업, 식품서비스 사업, 엔터테인먼트&미디어 사업, 물류사업, 바이오 사업 등 중국시장 공략을 위해 7대 사업을 선정을 하여 중국의 생활문화 그룹으로 정착하기 위한 노력을 하고 있다. 표 4-4는 CJ 식품사업부의 중국 현지 법인현황을 보여 주고 있다.

[표 4-4] CJ 식품사업부의 중국 현지법인 현황

구분	상호명	지역
총괄법인	CJ Corp. Beijing Office (CJ Group China Headquarters)	Beijing
식품사업	CJ Beijing Foods Co.,Ltd	Beijing
	CJ Qingdao Foods Co.,Ltd	Qingdao
식품서비스 사업	CJ Beijing Bakery Co.,Ltd	Beijing
바이오 사업	CJ Liao Cheng Biotech Co.,Ltd	Shandong
사료 사업	CJ Nanjing Feed Co.,Ltd CJ Tian Jin Feed Co.,Ltd CJ HARBIN Feed Co.,Ltd CJ Chang Sha Feed Co.,Ltd CJ Cheng Du Feed Co.,Ltd CJ Shen Yang Feed Co.,Ltd CJ Zhengzhou Feed Co.,Ltd CJ Qingdao Feed Co.,Ltd CJ Guiyang Feed Co.,Ltd	Nanjing Tian Jin Haerbinshi Hunan Cheng du shi Shen Yang Zhengzhou Qingdao Guiyang
홈쇼핑 사업	Shanghai SMG-CJ Home Shopping Co.,Ltd	Shanghai
물류 사업	Qingdao CJ GLS Inc	Qingdao
엔터테인먼트 & 미디어 사업	CGV Shanghai Office	Shanghai
	CJ Century Media	Beijing

자료: www.cjchina.net

CJ 식품사업부가 중국시장에 처음으로 진입한 시기는 1995년으로 생산 공장인 청도식품법인의 경우 CJ 식품사업부라는 브랜드를 중국 소비자에게 인식시키기 위한 역할과 원재료 확보를 위한 역할을 담당하였다. 이후 CJ 식품사업부는 적극적인 중국 진출 활동을 통해 2007년 현재 북경, 상해를 중심으로 11개 시도를 거점으로 18개의 법인을 운영 중이며, 85명의 주재원을 포함해 3,200여명의 직원이 종사하고 있다. 특히 2006년 초 CJ 식품사업부중국본사가 설립되면서 사업지원 업무 및 사업 착수를 하게 되었다. 또한 2006년 7월부터 12월까지 중국본사를 대상으로 HR시스템 프로젝트를 실시하는 등 중국에서의 브랜드 파워를 강화하기 위해 과학적인 소비자 조사를 실시하였다. CJ 식품사업부는 소비자 행동분석을 통하여 슬로건 및 소비자 커뮤니케이션 전략을 개발하는 등 CJ 식품사업부 통합브랜드 전략을 수립하고 있다. 그리고 CJ 식품사업부는 영화관 사업의 경우 국내 시장이 2~3년 이내에 포화될 것으로 예상돼 해외 진출을 통한 활로를 모색하기 위함이었다.

2. SWOT 분석을 통해서 본 성공 요인

[표 4-5] CJ 식품사업부의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석

Strength(강점) · 우수한 품질 · 혁신적인 제품	Weakness(약점) · 높은 가격 · 유통의 한계
Opportunity(기회) · 한국과 유사한 중국 음식문화 · 중국 시장에서의 한류 급부상 · 중국이라는 거대한 시장 · 올림픽 효과 · 웰빙 트렌드	Threat(위협) · 낮은 경쟁자 진입 장벽과 모방 용이성 · 경기 하락에 따른 소비 위축 · 환율 급등으로 인한 원가부담

표 4-5는 CJ 식품사업부의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석을 보여준다.
분석표에 나타난 강점과 약점 그리고 기회와 위험 요인을 설명하여 보기로 한다.

(1). Strength(강점)

1). 우수한 품질

CJ 식품사업부의 다시다는 수많은 다국적 기업들과 많은 제품들이 경쟁하고 있는 중국내 조미료 시장에서 다른 기업들에 비해, 고급화 전략을 통해 승부를 걸고 있다. 고급화를 위한 품질 관리의 한 방법으로, 앞서서도 살펴본 중국 내 식품 연구개발(R&D)센터를 통해 표준화된 맛을 유지하고 있다. CJ 식품사업부의 모든 제품은 까다로운 위생 기준에 의해 엄격하게 통제되고 있고 엄선된 최고 품질의 재료만을 사용해 생산된다. 또 제일제당 사이트의 '사이버 공장 견학' 동영상을 제공해 고객들이 그러한 생산 과정을 실제로 볼 수 있도록 해 놓았다.

2). 혁신적 제품

국내시장 점유율 83%를 점하고 있는 종합 조미료 '다시다', 국내에 디지털 시장이라는 새로운 시장을 탄생시킨 '쁘띠첼', 휘트니스 음료 시장을 개척한 '팻다운' 등은 CJ 식품사업부의 혁신적 제품의 예이다. CJ 식품사업부의 많은 대표 제품들에서 혁신적인 제품을 많이 찾아볼 수 있는데, 이런 창조성은 CJ 식품사업부가 중국시장에서 식품시장의 선두주자로 자리매김하는 데에도 큰 역할을 할 것이다.

(2). Weakness(약점)

1). 높은 가격

CJ 식품사업부의 엄선된 생산과정은 자연히 고비용을 초래한다. 이로 인해 시중의 동종 제품에 비해 판매가가 비교적 높은 편이다. 가격의 경우에도 중국 내에서 판매되고 있는 다시다의 경우 중국 현지 일반제품보다 2배가량 비싸다. 다른 기업들이 주로 저가 조미료 시장에 포지셔닝을 잡고

마케팅 전략을 펼치는 것과는 달리 다시다는 중국 내에서의 중산층 이상의 고객을 대상으로 고품질의 조미료 시장에서 고가의 고품질 브랜드라는 인식을 심어주기 위한 마케팅을 펼치고 있다.

2). 유통의 한계

CJ 식품사업부의 중국진출은 아직 시작단계라고 할 수 있다. 시장진입 초기단계에서는 인지도가 낮으므로 중국 사람들이 많이 찾는 곳에서 원하는 높은 인지도의 제품과 동등하게 유통되기는 힘들다. 대형마트에 사람들의 눈에 잘 띄는 진열대에 CJ 식품사업부의 제품을 많이 진열하기 위해서는 CJ 식품사업부의 인지도를 높일 필요성이 있다. 이런 유통의 한계는 CJ 식품사업부가 중국시장에서의 시장점유율을 높여감으로써 극복할 수 있다.

(3). Opportunity(기회)

1). 한국과 유사한 중국 음식문화

중국과 한국은 쌀을 주식으로 하는 비슷한 음식문화를 공유하고 있다. 이것은 한국 식문화를 대표하는 CJ 식품사업부에게는 엄청난 기회이다. 우리나라 음식제품을 만들면서 쌓은 노하우를 중국시장에서 두부나 다시다를 만들 때 적용할 수 있기 때문이다. 물론 중국 시장조사를 사전에 하여 중국 사람들의 입맛을 미리 조사하는 작업도 선행되어야 할 것이다.

2). 중국 시장에서의 한류 급부상

CJ 식품사업부의 많은 제품들은 이미 국내를 넘어서 글로벌 시장을 주무대로 삼고 있는데 몇 년 전부터 불고 있는 한류 열풍은 CJ 식품사업부의 이러한 세계적 진출에 속도를 가하는 데 큰 역할을 하고 있다. 이러한 배경 아래 차별화된 CJ 식품사업부의 제품은 중국 시장에서 당당한 글로벌 기업으로 자리매김을 꾀할 수 있을 것이다.

3). 중국이라는 거대한 시장

중국의 수도인 베이징은 인구 1300만 명에 연간 1억 8,000만 모의 두부를 소비하는 대규모 시장인 만큼 거대한 시장 또한 CJ 식품사업부에 좋은 기회 요인이 될 수 있다.

4). 올림픽 효과

2008 베이징올림픽 선수촌 납품 두부로 CJ 식품사업부의 두부가 선정되었었다. 선수촌 납품 두부 선정으로 올림픽 기간 중에 세계 각국 선수단 및 관계자들에게 'CJ 바이위(白玉) 두부'의 우수한 맛과 품질을 선보였었다. 올림픽 선수촌 납품을 바탕으로 중국내 대도시까지 두부사업을 확대할 계획이며, 다시다와 레토르트 제품, 외식 등 다른 중국 사업과의 시너지 효과도 기대하고 있는 실정이다.

5). 웰빙 트렌드

중국은 최근 급격한 경제 성장을 이룩하면서 웰빙에 대한 관심이 급증하고 있는 실정이다. 이러한 실정 하에 현지 업체와의 차별화를 위해 철저한 품질 경영과 함께 프리미엄을 지향하는 CJ제품에게는 좋은 기회요인으로 작용하고 있다.

(4). Threat(위협)

1). 낮은 경쟁자 진입 장벽과 모방 용이성

식품 분야는 비교적 경쟁자가 진입하기 쉬운 시장으로, 경쟁자가 끊임없이 생겨나고 있다. 모방 용이성 또한 CJ 제품의 고유한 가치를 떨어뜨리게 한다. 한 예로 처음 제일제당이 인스턴트 밥인 '햇반'을 출시했을 때 그 혁신적인 생각에 고객의 큰 관심을 받을 수 있었지만 현재 '오뚜기밥', '왕후의 밥' 등 이미 많은 경쟁 제품이 출시되어 처음만큼의 효과를 낼 수는 없게 되었다.

2). 경기 하락에 따른 소비 위축

최근에 불경기가 지속되면서 소비자의 소비 습관 또한 크게 위축되고 있다. 이러한 상황에서 CJ뿐 아니라 대부분 브랜드가 위험을 감수하고 있

는 실정이다. 사람들의 지갑이 얇아지면 줄이는 것 중에서 식품이 우선순위 안에 든다는 것을 감안할 때, 최근의 세계적인 경제침체는 CJ 식품사업부에게 위협요소이다.

3). 환율 급등으로 인한 원가부담

최근의 환율 급등으로 인한 원재료 값의 상승도 CJ 식품사업부에게는 위협 요인이다. 환율이 급등하여 원화의 가치가 떨어지면서 원재료 값이 상대적으로 상승하였다. 이는 제품의 비용을 상승시켜서 고급화 전략을 펼치고 있는 CJ 식품사업부의 가격을 더욱 상승시킨다. 이는 다른 나라 회사와의 경쟁에서 뒤처지게 하는 요인이 된다.



제3절 LG 생활건강화장품

1. 중국시장 진출

1994년 LG 생활건강화장품은 절강성(浙江省) 항주시(杭州市) 제2경기업집단과 합작기업인 항주락금화장품유한공사를 설립하면서 진출하였다. 이 합작법인을 통해 LG 생활건강화장품의 주력 브랜드는 “미네르바 실키”, “뜨레아” 등 중저가 제품과 고급제품으로 “헤르시나”와 “이자녹스”를 중점 판매하였다. 항주법인은 중국 최고 수준의 화장품 생산설비를 갖추고 있으며, 1999년 중국 정부가 승인하는 ISO 9002 인증을 획득하는 등 최고 품질을 확보하고 있다.

LG 생활건강화장품은 중국에 진출한 처음부터 현지화와 고급화, 한류마케팅을 3대축으로 삼아 현지시장을 공략하였다. 브랜드 이미지가 성패를 좌우한다는 판단 하에 당장의 매출보다 브랜드 인지도 제고에 특히 중점을 두었다.

1998년 상해지역에 연구법인인 천연물연구소를 단독투자로 설립하여 현지 연구개발을 강화했으며 2000년 판매법인인 상해무역 법인을 단독투자로 설립했다. 브랜드 인지도 제고에는 한류열풍을 최대한 활용했다. 2000년 10월 중국 현지에서 한국의 인기가수 클론과 중국의 대표가수 나영의 연합 콘서트를 개최한 것이 대표적인 사례로 LG 생활건강은 한류 마케팅 등을 바탕으로 진출 첫째 5%에도 미치지 못했던 브랜드 인지도를 30%까지 끌어올렸다. 특히 항주지역에서는 프랑스 로레알의 메이블린이나 미국 P&G의 올레이와 거의 대등한 수준으로 브랜드 인지도를 높였으며, 샤넬, 랑콤, 크리스찬 디올 등 명품 화장품과 비교해도 밀리지 않을 정도의 경쟁력을 갖게 되었다. 중국내 거점은 “미인의 고향”항저우로 항저우 미인의 마음을 잡으면 다른 지역 마케팅에도 큰 도움이 될 것으로 보고 이곳에 항저우 LG화장품 유통공사를 세웠다.

LG는 항저우 현지법인을 중심으로 상하이(上海)와 난징(南京), 북경(北京) 등 중국내에 11개 영업사무소를 개설하고 중국인의 제품 선호도와 구매 패턴 등 시장조사에 1년여간 심혈을 기울였다. 이를 바탕으로 LG는 구매력이 있는 고소득층을 타겟 고객으로 설정하고 항주(杭州), 북경(北京), 상해(上海) 등 대도시와 거점 지역 120여개 백화점에 드봉 화장품 이미지 매장을 설치했다. 항저우와 난징에는 뷰티센

터도 개설해 현지 고소득층과 고정고객에게 무료 마사지 서비스를 제공함으로써 소비자 확보에 나서고 있다. 매년 봄과 가을에는 한국의 메이크업 아티스트를 현지로 초청해 계절별 유행메이크업 시연회를 열고 신제품 홍보에 주력했다. 또한 중국 한약재성분을 함유한 화장품을 개발하는 등 현지인 취향을 공략하는 제품 차별화에 심혈을 기울이고 있다.

LG 생활건강화장품은 2000년을 기점으로 현지화 전략을 본격적으로 전개하는데 현지 생산 브랜드 이외에 한국 본사에서 이자녹스 브랜드를 직수입하여 고급 프레스티지 시장인 백화점을 집중적으로 공략하였다. 2005년 화장품 브랜드 "오희"를 중국에 선보인 뒤 이듬해 매출이 전년대비 12배 이상으로 급성장했고 글로벌 브랜드가 흉내낼 수 없는 "한방요법"이라는 차별화 포인트를 갖춘 "후"는 부유층 중국 여성들을 타겟으로 하여 현재 "후"는 상해(上海)의 빠바이반(八百伴) 룡즈명(龍之夢), 북경(北京)의 바이성(百盛) 등 최고급 백화점 1층 매장에 입점하여 샤넬, 랑콤 등의 명품 화장품들과 어깨를 나란히 하고 있다. LG 생활건강이 초창기 합작 투자했던 국내 기업 중 유일하게 지금까지 합작 관계를 유지하면서 성공적인 성과를 보이고 있는 것은 처음부터 사업 파트너와의 신뢰감을 탄탄히 구축해 현지에서 경영 전략을 전개할 수 있는 토대를 마련했기 때문이다. 특히 2000년을 기점으로 대교모의 부실을 정리하면서 향후 재도약의 발판을 마련했으며 현지 생산과 한국 본사의 고급 수입품 제품 전략으로 전화하여 유통별 브랜드 차별화함으로써 고급 시장인 백화점과 대리상을 통해 중고가 화장품전문시장을 확보할 수 있었다.

2. SWOT 분석을 통해서 본 성공 요인

[표 4-6] LG 생활건강화장품의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석

Strength(강점) · 제품의 종류가 많고 깊이가 깊다 · 품질을 유지함	Weakness(약점) · 사업분야가 크다 · 유통의 한계
Opportunity(기회) · 중국 화장품 시장의 성장 · 최초의 생활 건강기업이라는 높은 브랜드 인지도 · 한류(韓流)스타의 광고전략	Threat(위협) · 다국적 기업의 진출 · 화장품 회사의 증가 · 저가의 한국 화장품 진출

표 4-6은 LG 생활건강화장품의 중국 시장에 있어서의 SWOT분석을 나타내고 있다. 이 분석표에 나타난 강점 및 약점 그리고 기회와 위협 요인을 설명하여 보기로 한다.

(1). Strength(강점)

LG 생활건강화장품은 중국의 지역적 특성이 건조하고 봄철의 황사로 먼지나 오염 물질이 심해 클렌징 제품이나 클렌징 종이 제품을 한국보다 다양하게 출시하고 있다. 다수의 현지 공장과 기술 혁신을 통한 높은 생산성을 가지고 제품의 종류가 많으며, 제품의 깊이가 깊다. 그리고 나이별에 따른 화장품의 종류와 그 나이에 따른 제품의 깊이를 깊게 하고 있다. 타 외제브랜드보다 낮은 가격을 추구하면서도 좋은 품질을 유지한다. 계속된 연구개발을 통해서 기존제품의 품질향상을 이룩한 다음 시장에 출시한다.

(2). Weakness(약점)

조직이 비대해서 변화에 적응하기가 어렵고 쉽게 바뀌지 않는데 사업분야는 크게 화장품, 생활용품으로 나뉘어져있으나 세분화가 많이 되어있다. 그래서 생활용품에 대한 종류가 너무 많아 관리가 제대로 이루어지지 않는다.

다른 화장품회사와 비교 하면 유통측면에서 장기적 관점에서의 유통 경로가 적다. 유통경로는 고급 프레스티지 시장인 백화점과 대리상을 통한 마트, 화장품 전문점을 공략하여야 한다.

(3). Opportunity(기회)

중국 화장품 시장 규모는 1980년대 초 200여개에 불과하던 화장품 제조업체가 2004년에는 3,300여개로 증가하는 등 비약적인 성장세를 보이고 있다. LG 생활건강 화장품은 최초의 생활 건강기업이라는 높은 브랜드 인지도를 지속적으로 높이는 노력을 전개해야 한다.

한류(韓流)열풍을 이끌고 있는 연예인들을 보다 적극적으로 활용해 관심을 이끌어 내고 화장품 구매의 핵심 타깃인 젊은층을 겨냥한 화장문화 활동을 전개함으로써 한국풍(韓國風)을 좋아하는 ‘한류족(韓流族)’의 호응을 이끌어 내야 한다.

(4). Threat(위협)

중국 화장품 시장은 가장 높은 성장률을 보이고 있는데 로레알을 포함해 P&G, 시세이도, 암웨이, 웰라 등 선진 글로벌 브랜드들이 모두 진출하여 흡사 화장품 올림픽 경기와 같은 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

뿐만 아니라 한국 기업들의 중국 화장품 시장 진출은 1990년대 초반부터 본격화되었다. 현지 에이전트나 대리상을 통한 진출이 대세를 이루고 있으나 태평양과 코리아나화장품 등은 현지 생산, 판매 법인을 설립하고 경쟁체제를 갖추고 있다. 여러 가지 품목별, 가격별 화장품을 판매하고 있다.

제4절 삼성전자, CJ제일제당, 그리고 LG 생활건강 화장품의 현지마케팅 성공요인 비교 분석

1. 시장세분화 비교

시장세분화는 고객의 필요나 욕구를 중심으로 생각하는 고객지향적인 전략이다. 먼저 다양한 욕구를 가진 고객층을 어느 정도 유사한 욕구를 가진 고객층으로 분류하는 방법이 취해진다. 특정의 제품에 대한 시장을 구성하는 고객을 어떤 기준에 의해 유형별로 나눈다. 시장의 세분화를 통하여 고객의 욕구를 보다 정확하게 만족시키는 제품을 개발하고, 세분화된 고객의 욕구를 보다 정확하게 충족시키는 광고, 그 밖의 마케팅 전략을 전개함에 있어서 경쟁상의 우위에 서려는 것이 시장세분화전략의 기본적인 어프로치이다.

중국과 같이 넓고 소비자 계층이 다양한 시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 시장의 세분화와 집중화 전략이 필요하다. 즉, 도시별, 소득계층별, 성별, 연령별로 나누어 세분화한 다음 표적시장별로 마케팅 역량을 집중하는 것이 필요하다. 삼성전자는 애니콜 판매를 위한 마케팅의 공략지는 대도시가 중국 전자시장을 주도하고 있다는 점에서 베이징(北京), 상하이(上海), 광저우(廣州), 톈진(天津) 등의 대도시를 한정된 대상으로 타겟 마케팅을 펼쳤다. 이 효과가 클 것이라는 점과 고소득층과 젊은 층이 장년층보다는 특정 브랜드에 편견이 없으며 삼성전자가 주력하고 있는 디지털 제품에 대한 적응도와 반응이 매우 뛰어나다는 판단에 따른 것이다.

이렇게 삼성애니콜은 대도시에서 거주하는 고소득층을 마케팅 타겟으로 결정하고 고급 브랜드 전략을 추구한 결과, 모토로라, 에릭슨, 노키아 등이 주도하던 중국시장에서 최고의 단말기로 자리잡을 수 있었다. 13억 명 중국인이라는 막대한 시장대신 철저한 시장조사를 통해 소비자 계층을 세분화하고, 그 결과 애니콜과 가장 잘 어울리는 소비자 계층을 설정하여 이들을 대상으로 집중 공략한 것이 성공요인인 것이다.

CJ 식품사업부는 1995년 청도에 식품 법인을 설립하여, 생산기지로 위주로 중국시장을 활용하였다. 그러나 CJ는 급속한 경제성장과 더불어, 13억 인구의 거대시장 중국은 더 이상 생산가지가 아닌, 가장 큰 소비시장으로 가장 다양한 분야에서 활발한

활동을 펼치고 있는 곳으로 변화하게 되었다. 지난 1996년 청도에 육가공 공장을 준공하여 가공식품으로 중국 내수시장 공략을 시작한 이래 바이오와 사료, 외식, 물류, 엔터테인먼트, 유통 등 그룹 전 사업부문에서 중국 진출을 가시화하고 있다. 이러한 노력과 자원 투입 결과 목표시장 내에서 많은 성과를 얻고 있다.

CJ 식품사업부가 중국 식품 시장에서 주력상품으로 내세우고 있는 것 중 하나는 앞서서도 살펴본 ‘다시다’가 대표적이다. CJ 식품사업부는 중국내 조미료 시장에서의 다른 경쟁기업에 비해 늦게 진출한 후발주자로서 상대적으로 다른 조미료들에 비해 ‘다시다’만이 가질 수 있는 차별화된 점을 부각하는 마케팅 활동을 벌이고 있다. CJ 식품사업부의 성공요인 중 가장 중요한 것은 바로 이러한 중국이라는 ‘대규모일 뿐만 아니라 한국과 비슷한 식생활을 가진 시장’을 선택한 그 자체라고 하겠다.

중국의 화장품시장은 지역별 계층별로 다양성이 뚜렷한 시장이다. 시장 세분화를 통한 차별화된 접근이 요구되며 특히 어떤 요소들이 소비자 세분화의 핵심적인 변수인지를 파악하여야 한다. 중국 소비자들은 직업과 연령, 수입, 지역에 따라 소비방식이 다르게 나타나고 있는데 크게 고급 시장, 중급 시장, 매스마켓 시장으로 나눌 수 있다. 우선 구매력 수준과 구매력 취향에 따라 차별화 전략이 요구되는데, 앞에서 살펴본 바와 같이 저가 전략보다는 중고가 전략이 요구된다. 또한 중국 시장 점유율을 지속적으로 확대하기 위해서는 기존의 소비 계층과 차세대 소비계층에 대한 차별화된 접근이 필요하다. LG 생활건강화장품은 우선 고급화장품을 출시하면서 다양한 가격의 제품을 판매한다. 왜냐하면, 처음에 표적시장을 중국 고급 시장으로 하여 고가제품을 판매하여 높은 브랜드 이미지를 구축한 다음 다른 계층의 소비자들에게 여러 가지 화장품을 대량 판매 하는 전략이 효과적일 수 있기 때문이다.

2. 차별화전략 비교

삼성전자는 디지털 제품의 목표시장을 Young & High Income Target에 설정하는 한편 상해, 북경, 광주, 홍콩, 천진 등의 대도시 지역을 대상으로 프로젝션 TV, 핸드폰, DVD, MP3, 모니터 등 디지털 제품군에 집중하는 전략을 구사하였다. 브랜드 홍보를 위하여 중국의 휴가기간 중 매체광고부터 이벤트, 판촉, 인터넷 등 여러 매체에 대한 광고를 집중하였다. 또한 디지털 로드쇼, 스타 마케팅, 스포츠 마케팅, CI

등 여러 가지 부대활동을 통한 기업이미지 제고에 노력하였으며 장학퀴즈 등 문화 마케팅을 구사하는 등 전방위에 걸쳐 기업홍보에 주력한 결과 중국내 높은 인지도를 구축할 수 있게 되었다. 최근에 들어서 부유층을 대상으로 한 니치 마케팅에도 주력하고 있으며 소비자 성향을 분석하고 이에 맞는 신제품 출시를 통하여 새로운 소비시장 개척에도 힘쓰고 있다.

CJ 식품사업부는 고급화된 식품으로 차별화 하였다. 다시다와 두부 모두 중국 현지 일반제품보다 2배가량 비싸다. 그러나 소비자들의 가격 저항은 크지 않다고 한다. 최근 중국인들의 소득 증가와 식품 안전에 대한 관심 제고로 가격이 비싸더라도 믿을 수 있는 브랜드를 선택하는 경향이 증가하고 있어서다.

CJ 식품사업부 역시 중국 로컬 브랜드보다 비싸지만 인기가 높다. 외자 기업 근무자들이나 고소득층, 유학생들이 즐겨 찾을 수 있는 지역에 입점해 프리미엄 전략을 구사하면서 이들을 공략하고 있다. 최근에는 중국인들 사이에서 깨끗하고 영양가 높으며 믿을 수 있는 음식을 먹고자 하는 열풍이 불고 있으며, 특히나 개인 소득의 증가로 외식율도 증가하는 추세에 있다.

LG 생활건강화장품은 차별화 전략으로 고급 백화점 전용 브랜드로 중국시장에 진출 하였다. LG의 ‘오휘’는 2005년에 총 5개에 이어 그 이듬해에는 30여 곳에 추가로 입점해 중국 프레스티지 화장품 시장을 장악했다. 이미 확보된 ISA KNOX 약 200여 점의 매장 내 수익성을 더욱 높이는 것을 최우선 과제로 설정하고 소비자 대고객 활동 강화를 통하여 중국 내 중고가 브랜드로 확실히 자리 잡을 수 있도록 할 계획이다.

이와 함께, 브랜드력 강화를 위해서는 Remarkable Product를 중심으로 매장 내 차별화된 활동 전개로 중국 소비자에게 당사의 프리미엄 브랜드의 우수성을 적극 홍보함과 동시에, 한국의 히트 제품을 적기에 도입하여 중국 시장에서 선도적인 위치 확보를 위해 적극적인 마케팅 활동을 전개 한다는 계획이다. 또한 ‘오휘’는 글로벌 브랜드가 흉내 낼 수 없는 ‘한방요법’이라는 차별화 포인트가 갖춰져 있어, 향후 중국 시장 내 전략적인 키워드로 역할을 톡톡히 해나간다는 방침이다.

이러한 활동의 근간은 한국에서 성공한 CRM을 기초로 한 영업 활동 전개로 중국 내에 아직은 취약한 대소비자의 차별화된 서비스 활동 제공으로 고객으로부터 LG 생활건강은 경쟁사와 ‘뭔가가 다르다’라는 이미지를 심는데 주력할 예정이다.

3. 마케팅 4P전략 비교

(1). 제품전략

1). 삼성전자

2008년 현재 삼성전자애니콜은 중국시장에서 16.3% 수준의 시장점유율을 유지하고 있으며 노키아에 이어 2위 브랜드로 자리 잡고 있다. 여기에서는 후발업체로서 삼성전자가 중국 내 애니콜의 브랜드 인지도를 높일 수 있었던 요인을 제품전략을 중심으로 살펴보고 "디자인전략"과 중국소비자들의 취향에 맞는 "중국형" 제품촉진 전략"이라는 두 가지 차원에서 살펴보기로 하겠다.

기존의 중국 이동통신 단말기시장에서 독특한 제품 디자인으로 주요제품에 속했던 노키아의 단말기 보다 약 30% 비싼 가격에도 불구하고, 애니콜은 고품격첨단 디자인으로 중국 소비자들에게 좋은 반응을 얻어내는데 성공했다. 기존 선발업체들의 단말기는 인기를 모으고 있는 모델을 기초로 제품을 디자인, 소비자들의 취향에 맞는 제품으로 접근한 반면, 애니콜의 경우에는 국내에서 자체 개발한 첨단 디자인의 제품을 중국시장에 출시하였다. 이는 아시아 소비자들의 취향이 비슷하다는 판단아래, 아시아 권역에 애니콜을 출시할 경우 국내에서의 디자인 컨셉을 동일하게 적용한 까닭이다. 이렇듯 삼성전자는 초기에는 국내산을 중국에 그대로 수출하는 제품전략을 구사하다가 최근에는 중국 소비자들의 기호에 맞는 제품을 생산하기 위해 2000년 10월 문을 연 베이징 통신연구소에 이어 텐진(天津)에 디자인 센터를 추가로 세워 중국 소비자들의 취향에 맞는 독자 모델 개발을 위한 연구개발에 많은 투자를 진행 중이다.

이렇듯 삼성전자는 현지 연구소를 통해 중국 및 지역별 문화와 제품 수요를 연구, 신제품 개발에 적극 반영하고 있다. 이동통신 단말기를 출시하고 촉진함에 있어서 기능에만 주력하지 않고 디자인에 투자와 노력을 기울이는 것은 고가전략에 있어 중요한 작업이라 할 수 있다. 양질의 제품을 저가에 판매하는 것이 가장 경쟁력이 뛰어나다고 할 수 있지만 이것은 낮은 단계이고, 다음 단계는 양질의 제품을 고가에 판매하는 것이라 할 수 있다. 더 나아가 평범한 제품에 부가가치를 창출해서

고가에 판매할 수 있는 것을 가능하게 해주는 것이 '디자인'의 역할이라 할 수 있기에 디자인이 제품에 부여하는 가치는 매우 크다고 할 수 있다.

삼성경제연구소의 뷰티산업의 부상과 성공전략 보고서에 따르면, 미적요소가 제품, 서비스의 경쟁력과 부가가치의 원천이 되고 있는 만큼 국내기업이 글로벌 경쟁에서 이기려면 제품의 명품화, 서비스의 예술화를 지향해야 한다고 강조했다. 특히 기능중심이었던 통신기기에 미적요소가 차지하는 비중이 급격히 증대하고 있기에, 미적가치를 통한 제품 차별화는 후발업체인 삼성전자가 중국 소비자들에게 어필 할 수 있는 성공적인 전략이 될 수 있었다. 삼성전자는 단말기를 단순한 실용품이 아니라 패션상품 및 디자인 명품으로 인식하도록 만들었고 중국내 노키아나 모토로라 등 경쟁사에 비해 인지도가 낮다는 약점을 디자인의 고급화 등을 통해 극복한 것이다. 요컨대, 후발업체로서 삼성전자는 기술력만으로 경쟁사를 제압하기 어려운 상황에서 돋보이는 디자인을 통해 제품을 차별화 하고, 패션명품으로 포지셔닝함으로써 고가 런칭에 성공 할 수 있었다.

기존의 중국시장은 훌륭한 디자인의 바탕, 플립형 휴대폰 종류도 많고 발신자번호 확인이 습관화되어 폴더시장이 크지 않은 상황이었다. 이러한 시장상황에서 삼성전자는 발신자 번호 확인이 편리한 혁신적 디자인의 폴더를 중국 휴대폰 시장에 출시하였다. 중국에 출시된 SGH-A188 모델은 처음으로 도입된 화이트 펄의 미니폴더로 출시 직후 중국시장에서 큰 성공을 거두었고, 2001년 5월부터는 SGH-A288 듀얼폴더가 출시되었다. 2001년 5월부터 "두개의 창을 마음으로 전한다"는 카피로 삼성전자의 정이진 모델의 광고를 중국형으로 수정한 A288 듀얼 폴더 광고가 집행되었다. 이러한 제품촉진전략을 통해 애니콜은 고가에도 불구하고 소비자들의 좋은 반응과 함께 중국시장 내 애니콜의 인지도를 제고 하는데 성공하였다.

그 이후 R&D 비용으로 총 매출액의 7.4%를 제품의 디자인과 기술 개발에 투자하여 첨단화를 가속해 다양한 기능의 카메라폰, MP3폰, Watch폰 PDA폰, 스윙폰 등의 고기능 제품을 라인업으로 제품의 고급화에 총력을 기울이고 있으며, 특히 SGH-U608모델의 경우 2007년 휴대폰 전문 소매 프랜차이즈 업체인 중위통신이 "제3차 휴대폰 소비의 날"을 주최하면서 인기 휴대폰 10선 중 슬라이드 모델 우수 브랜드로 선발 되었다.

2). CJ 식품사업부

CJ 식품사업부는 중국에서 유통시키는 ‘다시다’가 쇠고기 소스뿐인 점과 중국인이 닭고기 육수를 즐기는 것에 착안하여 닭고기 맛이 나는 ‘닭고기 다시다’를 개발, 판매하면서 중국인의 입맛과 욕구를 사로잡을 계획이다. 아울러 상해 일대나 남방 지역의 입맛을 고려한 멸치와 다시마 소스 다시다도 출시할 계획이다.

2007년 3월로 중국 베이징권 최대 식품기업인 얼상그룹과 합작해 ‘얼상CJ’를 설립하고 얼상그룹의 두부 브랜드인 ‘바이위(白玉)’ 두부에 CJ 식품사업부 로고를 새기고 본격적인 영업활동을 개시했다. 깔끔한 포장의 두부 제품을 통해서 위생적이고, 유통기한을 중국 기업 제품에 비해 향상시켰다.

CJ 식품사업부는 다양한 방법을 통해 해외에서의 영향력을 확대하고 있으며, 2013년 해외 매출 비중 50%를 목표로 전진하고 있다. 이처럼 한국 음식 문화의 세계화를 이끄는 동시에, 바이오와 사료 부분에서도 세계적인 경쟁력을 갖춘 글로벌 기업이 되기 위

해 힘차게 달리고 있다.

CJ 식품사업부가 중국에 선보인 제품은 육가공 부문 40여 종과 다시다 5종, 양념장 등 50여 가지가 넘는다. 이처럼 중국내에서의 기업의 활동이 더 늘어나자, CJ 식품사업부는 중국인의 입맛과 니즈를 제대로 연구 분석하기 위해 2003년 2월초 CJ 역사상 처음으로 해외의 ‘식품R&D Center’인 ‘중국 식품 R&D센터’를 개설 운영하고 있다.

CJ 식품사업부가 설치한 “북경 식품R&D Center”는 CJ 식품사업부가 더 이상 중국시장을 단순 생산 및 판매시장이 아닌, 현지 고객을 위한 맞춤 시장으로의 변화를 추구하는 것이다.

이곳에서의 현지 소비자의 식문화 연구 및 제대로 된 제품 개발을 통해 CJ 식품사업부 제품의 품질을 지속적으로 향상시킬 것이며, 범 화교권 시장공략을 위한 연구개발의 중심지로 발전시킬 계획을 가지고 있다.

CJ 식품사업부는 중국에서의 사업을 통해 미각에 있어 그 누구보다도 민감한 중국인의 입맛을 사로잡고 중국에서 새로운 식문화를 정착, 성공시키는 일류 식품기업으로 성장해 나갈 계획이다. 그리고 이를 발판으로 중국시장은 CJ 식품사업부 글로

별화의 Vision을 심고 결실을 맺는 기지로서의 역할을 담당해 나갈 것이다.

3). LG 생활건강화장품

LG 생활건강화장품은 두 가지 제품전략, 즉 고급화전략과 맞춤전략을 추구하고 있다. 중국에서 성장 가능성이 큰 프리미엄 화장품에 집중한다는 전략에 따라 LG 생활건강화장품은 ‘오희’와 ‘후’로 상하이 등 대도시 최고급 백화점을 집중 공략한다.

올해로 중국 화장품 사업 12주년을 맞는 LG 생활건강화장품은 ‘고급화 전략’을 내세우며 작년 8월 중국에서 대장금으로 유명해진 ‘이영애’와 ‘한방요법’ 등의 컨셉트를 강조한 ‘후’를 출시했다. 이에 앞서 2005년 5월에는 ‘오희’를 일본산 시세이도와 같은 가격대로 상해(上海)의 ‘빠마이판(八百伴)’, 북경(北京)의 ‘팍슨(百盛)’ 등 고급 백화점에 입점시켰다. 이들 도시와 함께 항저우와 난징 등 중국 4개 도시에서 뷰티 센터를 운영, 한국식 종합 피부 마사지 서비스를 제공하며 고소득층을 집중 공략하고 있다. LG 생활건강화장품은 오희와 후의 중국 내 매장을 35여 곳 운영하고 있는데 이어, 지난해 고급화 브랜드로 론칭한 ‘이자녹스’ 매장을 현재의 130개에서 연말까지 280개로 늘릴 계획이다.

인구의 고령화 및 직장 여성 비율 증대에 따라, 40대 이후 여성층이 화장품 시장의 중요한 소비능력으로 떠오르고 있다. 이에 따라 LG 생활건강화장품은 여성호르몬 감소 등 중년여성의 피부고민을 해결해주는 고가제품을 잇달아 선보였다. 특히, 여성호르몬 성분을 활용한 ‘후 진윌’ 생명공학을 접목한 ‘오희 더퍼스트’ 등은 오피니언 리더로 활동중인 중년여성들에게 인기를 끌고 있다. 향후, 프레스티지 브랜드 ‘오희’, ‘후’를 통해 실버층까지 겨냥한 고급화장품을 꾸준히 선보임으로써 이들 40대 이후 여성 대상의 제품을 화장품부문 성장을 주도할 주력제품으로 키울 방침이다.

(2). 가격전략

1). 삼성전자

삼성전자는 애니콜의 판매대상을 고소득층으로 설정한 만큼 가격을 책정함에 있

어서도 '초기 고가전략'을 적용했다. 초기 고가전략이란, 해외 시장 진입 시 가능한 최고가격을 책정하여 고가격에도 기꺼이 구매의사가 있는 고소득층 소비자에게 우선적으로 제품을 판매하여 단기수익을 극대화 한 후, 나중에 가격을 약간 낮추어 다음 소득층을 파고드는 가격전략이다. 2000년도에 중국시장에서 판매된 단말기는 4,300만여 대이며, 이중 70% 이상이 중/저가형 이었다. 후발업체인 삼성전자는 브랜드 인지도를 높이려면 나머지 30%의 고가시장을 공략하는 것이 효과적일 것이라고 판단하여 고급제품을 전략상품으로 선정하고 고가 이미지를 굳히기 위한 광고를 지속, 브랜드 인지도를 높였다. 삼성전자는 처음부터 시장점유율에 집착하지 않고 고가전략을 통한 수익률을 제고한 것이다.

수익률 제고라는 목적 이외에도 디지털 선두기업이라는 브랜드 이미지를 구축한다는 장기 전략에 따라 시장 평균가보다 2배 이상 비싸게 판다는 방침을 고수하고, 한국시장에서 검증된 기술력과 마케팅 능력을 바탕으로 중국 단말기시장에서도 세련된 디자인과 소형화된 제품을 고가에 출시하여, 삼성전자의 애니콜을 고급브랜드로 부각시켰다. 삼성전자는 신제품 수요가 늘어나 가격이 내려가는 시기가 오면 다시 신제품을 내놓아 고가전략을 유지하였다. 삼성전자의 고가전략 유지는 신속한 신제품 출시와 다양한 제품군이 뒷받침되어서 가능하였다.

특히 중국 내의 기술 표준에 따라 CDMA는 대중화 전략으로 GSM은 고가 시장 전략으로 삼음으로써 시장 차별화 전략을 활용하고 있다.

2). CJ 식품사업부

CJ 식품사업부의 다시다와 두부 제품은 중국내 시장에서 다른 기업들에 비해, 고급화 전략을 통해 승부를 걸고 있다. 경쟁기업들이 주로, 저렴한 가격 전략으로 서민층을 공략하는 것과는 달리, CJ 식품사업부는 현지 업체와의 차별화를 위해 철저한 품질 경영을 하고 있다. 이와 함께 프리미엄을 지향하고 있다.

얼마 전 일본에서의 농약만두 파동 등으로 인하여 중국정부는 식품 위생과 포장 등 규제를 강화하고 있다. 또한 최근 중국인들의 소득 증가와 식품 안전에 대한 관심 제고로 가격이 비싸더라도 믿을 수 있는 브랜드를 선택하는 경향이 증가하고 있다. 조금 비싸도 더 질 좋고 믿을만한 제품을 선호하는 문화가 음식시장에 자리매김

하면서, 우수한 제품의 질과 생산 과정을 자랑하는 CJ 식품사업부의 제품은 막강한 경쟁력을 가질 수 있게 되었다.

3). LG 생활건강화장품

중국에 진출한 한국 화장품의 유통경로에 따라서 가격은 달라지지만, LG 생활건강화장품은 현지 투자 생산이라는 형태로 진출해 있기 때문에 다른 수입화장품에 비해서 저렴한 가격대로 선보이고 있다. 미국의 제품이나 프랑스 제품에 비해서는 저렴한 가격대이긴 하나, 브랜드의 고급스러운 이미지 추구 전략을 통해서 중국 소득에 비해서는 다소 비싼 가격대이긴 하나 품질의 우수성으로 인해 가격에 합리성을 부여하여 어느 정도 수궁할 수 있는 가격대라고 할 수 있겠다.

(3). 유통전략

1). 삼성전자

삼성전자는 전략상품에 대한 가격이 책정되었다면 이를 실제로 유통시켜 판매로 연결시켜야 한다. 여기서 가장 중요한 것은 적절한 유통경로의 선택과 관리라 할 수 있다. 1980년대의 개혁조치에도 불구하고 중국의 유통경로는 여전히 관료적이며, 유통개혁의 진전속도는 지역별, 제품별로 상이하다. 이러한 상황에서 제품의 성격에 맞는 여러 가지 유통경로를 파악하여 효율적인 유통채널을 선택해야 할 필요가 있다. 삼성전자의 중국시장 내 유통전략은 애니콜의 고가정책을 뒷받침한 주요 전략 가운데 하나이다.

중국의 유통시장은 중국 내의 거래와 홍콩을 통한 거래 등 형태와 구조가 다양하고 복잡하다. 이렇게 복잡한 유통시장에서는 유통가격이 크게 차이가 날 위험이 있고, 이는 대리점의 이윤 폭을 줄게 하여 결과적으로 제품유통에 혼란을 초래할 수 있다. 이러한 상황에서 삼성전자는 '대리점의 일원화전략'을 통해 유통망을 장악할 수 있었다. 동시에 애니콜이 중국시장에서 고가정책을 유지하는 만큼 대리점의 이윤을 상당한 폭까지 보장함으로써 대리점의 충성도 또한 이끌어낼 수 있었다. 제품가

격이 비싼 만큼 상대적으로 부품가격을 낮춰 A/S를 충실히 할 수 있었던 것도 성공 요인이라고 할 수 있다.

2). CJ 식품사업부

CJ 식품사업부는 초기에는 비교적 입맛이 비슷한 조선족을 대상으로 한식점과 자사계열사 업체에 납품을 하였으나, 최근에는 외식이 잦은 중국인의 특성에 따라 식당 유통 경로를 개척하였고, 식당들이 자재를 구매하는 도매시장을 적극 공략하여 유통 시장을 확대했다. 그림 4-1은 CJ 식품사업부의 중국내 유통경로를 보여주고 있다.

<그림 4-1> CJ 식품사업부 유통경로



3). LG 생활건강화장품

중국에서 한국 화장품의 수입은 전체 화장품의 30%로 높은 점유율을 점하고 있다. 그 중 LG 생활건강화장품은 확고한 부동의 2위를 지키면서 바이성(百盛) 등 최고급 백화점 1층 매장에 입점하여 샤넬, 랑콤 등의 명품 화장품들과 어깨를 나란히 하고 있다. 특히 2000년을 기점으로 대교모의 부실을 정리하면서 향후 제도약의 발판을 마련했으며 현지 생산과 한국 본사의 고급 수입품 제품 전략으로 전화하여 유통별 브랜드 차별화함으로써 고급 시장인 백화점과 대리상을 통해 중고가 화장품전문시장을 확보할 수 있었다.

(4). 촉진전략

1). 삼성전자

삼성전자는 중국 이동통신 시장에서 잠재력이 상당한 만큼 경쟁도 치열하다. 기존 다국적기업들에 비해 브랜드 인지도가 낮은 후발업체 삼성전자에게 중국은 진정한 의미의 마케팅이 필요한 시장이다. 치열한 경쟁상황, 급속한 변화라는 외적인 상황과 초기 시장개척단계에게 성장기 시장 확대 단계로 넘어갈 내적 필요성이 제기되었다. 중국의 일반 소비자들은 과소비성향을 가지고 있어, 다른 사람의 것 보다 우수하거나 최소한 동질의 제품을 구입하려는 경향이 강하다. 또한 개혁 개방 전에 억압되었던 소비동기가 소득수준의 향상과 개방 확대에 따라 외제품을 강하게 선호하는 경향이 있으며, 최근에는 외제품이라도 품질, 브랜드, 성능, 디자인 등을 비교하여 구매하는 선택적인 구매성향이 점차 강해지고 있음은 앞서 살펴본 바 있다.

특히 중국소비자들의 구매판단에 있어 가장 중요한 것은 브랜드 인지도이다. 중국 소비자들은 고가제품 구매에 있어 브랜드에 보다 강하게 의존하는 경향이 있다. 따라서 후발업체가 브랜드와 제품을 소비자들에게 알리는 것은 비용이 많이 드는 작업인 동시에 매우 중요한 작업이기도 하다. 후발업체인 삼성전자는 삼성을 강하게 알릴 수 있는 커뮤니케이션이 필요했고 그 결과 중국소비자들에게는 낯선 브랜드 광고를 실시했다.

삼성전자는 다른 단말기 브랜드와는 달리 애니콜에 대해 체계적인 홍보를 펼치고 브랜드 자산을 관리하는 전담조직을 두어 이름을 알리는데 성공하였다. 삼성전자는 2002년 중국 삼성전자 브랜드 이미지 캠페인을 펼쳤는데, "삼성 디지털 세계가 여러분을 환영 합니다"라는 슬로건 미래 젊고 즐거운 디지털 삼성을 모토로 다각도의 일관된 마케팅을 전개해 나갔다. 이를 2001년 삼성전자의 글로벌 브랜드 캠페인과의 연계하여 중국의 브랜드 자산 제고 캠페인으로 꾸준히 확대, 발전시켰다. 2001년에는 중국 CDMA 전국 사용화를 앞두고 2001년 7월부터 8월까지 삼성 CDMA 브랜드광고를 실시하여 중국 CDMA 시장에서 이미지를 선점하는 효과를 거둔 바 있다.

뿐만 아니라, 중국 및 한국의 스타 마케팅으로 한류스타인 비(RAIN)를 적극적으로 활용했으며, 2008년 베이징 올림픽의 공식 파트너로서 중국 내의 각종 스포츠 행사를 지원하고 사막화방지 캠페인, 시청각장애인 지원 캠페인 등 다양한 사회 공헌 프로그램을 통해 고급이미지를 구축하고 있다.

2). CJ 식품사업부

CJ 식품사업부의 다시다는 2004년 처음 TV광고를 런칭했고 다시다 컨셉을 “대자연의 맛”이라는 소비자 언어로 함축하여 메시지를 전달하고 있다. “천연”을 강조하기 위해 대자연의 모습(하늘, 바다, 땅)을 비주얼로 담아내며 자연친화적인 제품이미지를 강조하고 있다. 고감각 영상을 통해 프리미엄 이미지와 기존 계정, 계분과 차별되는 우육분(쇠고기)제품으로 새로운 카테고리를 만들려고 노력하고 있다. 조미시장을 주도하는 조리사들을 초청해 새로운 제품을 경험하게 하는 경험마케팅을 실시하여 제품의 친숙도를 높이고 있다.

3). LG 생활건강화장품

현재 LG 생활건강화장품 마케팅을 담당하고 있는 송영희 상무가 가장 중점을 두는 부분은 뛰어난 제품 품질을 바탕으로 중국 소비자가 정말 선호하는 브랜드로 인지되도록 하는 것이다. 이를 위한 총체적인 마케팅을 위해 PR 광고, 모델 관리, 매장디자인, 직원 교육 등 모든 것을 일일이 세밀하게 주도하고 있다.

매년 봄가을에는 한국의 메이크업 아티스트를 현지로 초청해 계절별 유행메이크업 시연회를 열고 신제품 홍보에 주력했다. LG 생활건강은 중국에서 천연 화장품과 남성화장품, 자외선 방지화장품은 물론 최근 국내에서 각광을 받고 있는 기능성 화장품에 대한 수요가 크게 늘고 있는 점을 감안하여 이들 제품의 마케팅에 주력할 계획이다.

4. 현지화 비교

(1). 문화 활동의 현지화

삼성전자는 문화생활을 통해서 삼성의 이미지를 높이는 문화 현지화를 실시하고 있다. 젊은 층을 대상으로한 디털맨 선발대회와 중국의 학생들 퀴즈프로그램인 신싱 지리콰이처(三星智力快車)를 들 수 있다. 이 프로그램을 중국 CCTV와 함께 제작해 중국의 학생들을 겨냥한 퀴즈마케팅으로 학생들 사이에서 크게 인기를 끌고 있다. 또한 명품 플러스원 TV 도입시 세상밖의 도다른 세상이 보인다는 뜻으로 ‘天外天’이란 이름을 사용하였다. 이 브랜드는 대대적인 TV 광고를 통해 중국인들에게 조차 기상천외한 브랜드로 인식돼 매출이 3배 이상 급증했다. 세탁기에는 힘있는 사람이란 뜻의 大兄을, 프로젝션 TV에는 하늘처럼 막이 넓다는 뜻의 천막영원(天幕影院)이라는 펫 네임을 붙였고 전자레인지에는 ‘신천지’(新天地)라는 이름을 붙여 현지 소비자들로부터 큰 호응을 얻었다.

CJ 식품사업부(CJ 중국 본사와 상하이에 있는 홈쇼핑 현지법인인 ‘동방CJ’)은 중국 적십자를 통해 중국 쓰촨성(四川省) 대지진 복구 성금으로 200만 RMB(원화 약 3억원)를 전달하기도 하였다. 지금도 CJ 식품사업부 성금과 별도로 CJ 식품사업부 사료BU(부사장 박호인)의 중국 현지 직원들은 자발적인 성금 모금활동을 벌이고 있다.

LG 생활건강화장품은 브랜드 인지도 제공에는 한류열풍(韓流熱風)을 최대한 활용한다. 2000년 10월 중국 현지에서 한국의 인기가수 클론과 중국의 대표가수 나영(那英)의 연합 콘서트를 개최한 것이 대표적이며, 한류마케팅 등을 바탕으로 진출 첫해 5%에도 미치지 못했던 브랜드 인지도를 2006년에는 30%까지 끌어올렸다.

2006년에는 ‘오회’ 모델 김태회를 중국에서도 적극 활용하였고 2007년 라끄베르 모델로 김희선을 활용했으며, ‘후’는 중국에서 대장금으로 유명한 ‘이영애’와 2년 전속 계약을 맺고 중국 화장품 시장을 적극적으로 공략하고 있다.

(2). 생산의 현지화

삼성은 중국이 앞으로 미국 다음의 경제대국으로 발전할 것을 대비하여 중국에서의 발전전략을 세우고 있다. 삼성은 세계적으로 유명한 회사들과 중국시장에서의 치열한 경쟁을 감안하여 사업발전계획을 조정하고 단순한 생산기지전략에서 벗어나 제품의 고급화를 추진하고 있다. 또한 중국내 원자재 구입은 한국본사와 협의하여 현지 생산법인장이 한다.

CJ 식품사업부는 ‘얼상(二商)’그룹과 전략적 합자를 통해 두부와 두유, 콩 가공품을 생산, 판매하고 있다. 또한, CJ 식품사업부는 지난해 아시아 최대 곡물기업인 중국 베이다황(北大荒)그룹과 곡물 가공사업 합자법인을 설립해 해외 곡물자원 확보 하였으며, 지분 참여를 통해 합자법인인 ‘베이다황CJ 식품과기유한책임공사를 설립 하였다.’베이다황CJ’는 중국 흑룡강성 지역에서 생산되는 곡물을 원료로 미강 단백질, 현미유, 식이섬유 등을 연간 1만4000톤 생산한다. 향후 콩, 옥수수 등 기타작물에 대한 제휴도 강화할 계획이다.

중국 화장품 시장의 규모가 확대되고 점차 다국적 기업들과의 경쟁이 심화되자 현지 생산 체제의 절실함을 느낀 LG 생활건강화장품 중국 법인은 지난 해 3월 대규모 화장품 생산 공장을 준공했다. 값싼 인건비와 관세 절감으로 인한 가격 경쟁력으로 빠르게 진입한 현지 공장은 고유브랜드 기초 및 색조 화장품 80품목 생산하고 있으며, 전체 매출액 중 현지 생산 제품이 화장품 48%를 차지할 정도로 괄목할 만한 성장을 이루었다. 한편 현지 생산 고장 가동에 따라 LG 생활건강화장품은 이제 중국 뿐 아니라 주변 인구 큰 시장을 확보하게 되었으며 중장기적으로 아세안 7개국 등 동남아 시장 공략을 위한 전진 기지를 확고히 구축하게 되었다.

(3). R&D의 현지화

삼성전자는 중국의 장기적인 시장성을 감안하여 단순한 생산기지가 아닌 전략 기지로 삼고 있으며, 이에 따라 제품 고급화, 브랜드 제고, 고부가가치 제품 생산을 적극 추진하고 있다. 2000년 10월 삼성은 北京中觀村에 통신, 소프트웨어 등 기술 연구개발센터를 설립하여 이동 통신분야에서 지적재산권보호를 위해 3G이동시스템과 관련하여 다수의 특허를 신청하고, 또한 중국 현지 기업인 상하이HD기술혁신센터(HDIC)와 공동으로 상해교통대학(上海交通大學)내에 디지털 TV연구소를 설립하여 현지향 제품 생산을 위한 개발을 하고 있다. 천진에도 설계센터 있으며 소주에는 중국 현지 반도체 R&D 센터인 ‘반도체 연구소(SSCR)’가 있다. 항주에 제2 반도체 연구소, 상해와 난징에는 디자인 개발을 담당할 소프트웨어 센터 설립 계획을 가지고 있다. 표 4-7은 삼성전자의 중국에서의 R&D의 현지화 전략을 보여 주고 있다.

[표 4-7] 삼성전자의 R&D의 현지화 전략

요소	현지화 정도
R&D의 센터 설립여부	북경(삼성 통신 연구소) 소주 (반도체연구소)
현지화 제품 개발	개발함
R&D 비용	한국 본사 충당
독자적 기술 체계	원천 기술 한국 본사 보유

자료: 연구자 정리

CJ 식품사업부는 중국 내 식품 연구개발(R&D)센터를 운영, 표준화된 맛을 유지하고 있다. 1년여의 제품개발 끝에 지난 2006년 11월 중국인의 입맛에 맞는 ‘신(新)계정’을 출시해 중국 조미식품 시장 공략에 나서고 있다. 이 또한 넓게는 철저한 현

지화의 맥락과 통한다. 현지 내에 식품 연구센터를 두면서 중국인의 입맛, 중국인에게 있을 것으로 예상되는 한국음식의 맛을 살려 새로운 식품을 개발하는 일에 열중하는 것 또한 CJ제일제당의 성공요인 중 하나이다.

LG 생활건강화장품의 중국내 거점은 "미인의 고향" 항저우(杭州)이다. 항저우 미인의 마음을 잡으면 다른 지역 마케팅에도 큰 도움이 될 것으로 보고 이곳에 항저우LG화장품 유한공사를 세웠다. 현지법인의 직원은 5백 여 명에 달하지만 한국인은 10명 안팎에 불과하다. 중국 사람은 피부가 잘 효과성과 안전성 있는 화장품을 개발하고 있다. 화장품원료의 개발방향은 화학원료에서 자연성원료로 개발 대체되고 있는 실정이다. 이러한 현상은 단순히 첨가제의 영역에서 벗어나 오일, 계면활성제, 심지어 방부제에 이르기까지 거의 모든 영역에서 나타나고 있다. 또한 자연성원료 중에서도 동물성보다는 점차 식물성 원료로 대체되고 있으며 최근에는 바이오테크놀로지를 이용한 효소배양물질들이 개발되고 있다. 이것은 소비자들의 욕구가 보다 자연 지향적인데다 '자연성 원료=안전한 물질'이라는 인식에 기인한 것으로 보인다.

한국 화장품 업계가 살아나갈 수 있는 길은 소비자의 기호에 대응할 수 있는 제품개발 및 국제경쟁력이 있는 제품을 개발할 수 있는 기술력에 있다.

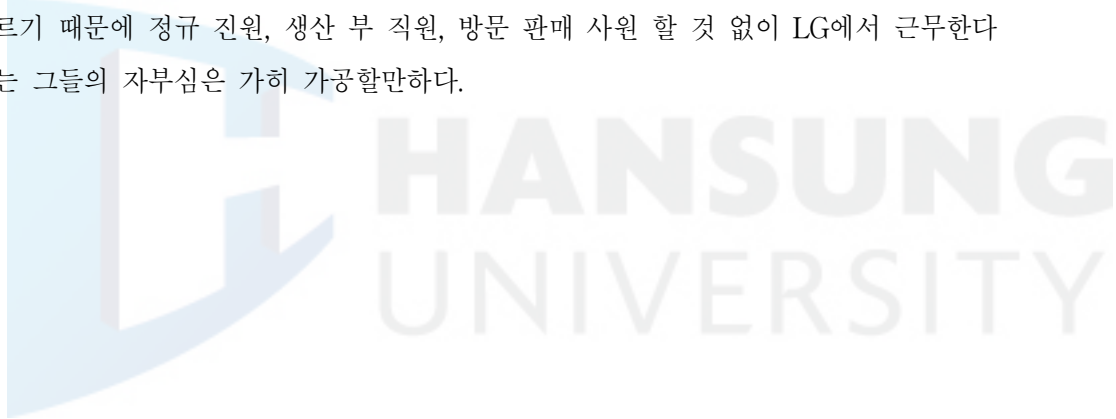
(4) 인력의 현지화

삼성중국사업본부는 생산공장이 비교적 집중된 주요 지역에 중국직원을 위해 교육센터를 설립하고 교육훈련을 실시하고 있다. 천진(天津), 소주(蘇州), 심전(深圳) 지역에 교육센터를 설립하여 중국직원들도 삼성그룹의 자원을 공유하는 동시에 조직능력을 갖춘 우수 인재를 배양하는 것이다. 삼성은 관련된 과정을 개설하여 교육센터를 통해 주요 생산기업의 직원까지 기본교육, 기능교육, 핵심인력 등 각종 교육을 진행한다. 현재까지 삼성교육센터에서 교육받은 지원 28,200명, 天津 지역 14,000명, 蘇州 지역 3,200명, 深圳 부근지역에 11,000명에 이른다.

CJ 식품사업부가 주력하는 분야는 바로 현지 인력의 적극적 채용과 육성이다. 까다로워진 노동법 외에도 높은 이직률과 낮은 단결력 등이 중국 노동력의 문제점으로 지적되고 있다. CJ 측은 "현지 직원들의 한국어와 영어 교육 지원, 매월 우수 직원 시상, 생일파티 등을 진행하는 한편 CJ 가치관 교육 등을 통해 이직률을 낮추고

애사심을 높이기 위해 노력하고 있다”고 강조했다. 현지 인력을 채용하는 것은 크게 두 가지로 CJ 식품사업부에게 장기적인 이익을 가져온다. 첫째는 현지 인력을 사용함으로써 중국인 현지 고객들의 입맛이나 관심사 등에 좀 더 가깝게 접근할 수 있다는 것이다. 두 번째는 일자리가 부족한 중국 현지 인력상황에 비추어봤을 때, CJ 제일제당이 그들에게 일자리를 제공함으로써 현지에서 좋은 기업이미지를 구축할 수 있다는 것이다. 좋은 기업 이미지를 구축하는 것은 기업의 이름을 알리는 것뿐만 아니라, 장기적으로 소비자들의 소비행태에도 긍정적인 영향을 준다.

LG 생활건강화장품 중국 법인 설립 후 현지 채용인과의 친화적 관계를 유지하고 'LG패밀리'라는 소속감을 심어주기 위해 각종 복리 후생과 쾌적한 근무 환경을 제공하는데 배려를 아끼지 않고 있다. 교육열이 유달리 높은 중국에서 직원들 대상 전문화 교육을 실시하고, 영어 연수 프로그램을 제공하고, 비정규직 사원들에게까지 학자금을 보조하는 기업은 그리 많지 않다. 게다가 판매 사원들에 대한 등급별 인센티브 제도는 그들의 판매 역량 향상을 넘어 자아실현의 계기까지 제공하고 있다. 무엇보다 LG 라는 브랜드에 대해 중국 사람들이 갖는 신뢰와 애정은 최고 수준에 이르기 때문에 정규 진원, 생산 부 직원, 방문 판매 사원 할 것 없이 LG에서 근무한다는 그들의 자부심은 가히 가공할만하다.



제 5 장 결 론

제1절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 중국시장에서 성공한 대표적인 한국기업인 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품을 선정하여 성공요인을 비교분석 하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여, 먼저 중국시장 진출 한국기업의 현지화와 관련된 국내의 통계자료 등을 토대로 현지화의 현황과 성과는 어떠하였는지를 살펴보았다.

본 논문에서는 현재까지 중국시장에 성공적으로 진출하고 있는 한국기업의 사례를 성공요인을 분석을 하였다. 대상기업은 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품을 중심으로 진출동기 및 현황, SWOT분석, 마케팅전략, 현지화 중심으로 사례를 분석하고, 대 중국진출의 성공요인 공통점을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 중국은 지역범위가 넓고 소비자계층이 다양하므로 시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 시장의 세분화와 집중화 전략이 수립을 하였다. 즉 도시별, 소득계층별, 성별, 연령별로 나누어 세분화한 다음 표적시장별로 마케팅전략을 집중을 하였다.

둘째, 한국기업 초기 진입시 높은 브랜드 이미지, 그리고 고가격, 고품질 제품으로 포지셔닝 하였다. 물을 부어먹는 경쟁업체의 제품과 확실하게 차별화된 끓여먹는 고가의 봉지면 제품을 출시하여 빠른 성장은 아니었지만 경쟁업체가 보유하지 않은 새로운 시장확보에 성공하였다.

셋째, 표준화전략 또는 한국식의 경영을 중국 내에 그대로 적용하는 것은 실패할 확률이 높으므로 현지화전략이 수립하였다. 현지 문화활동, 현지 생산원가우위, 현지 R&D, 현지 이력의 전략의 파악을 하였다.

중국 시장에 진출하여 성공한 세 개의 한국 기업의 성공요인을 비교 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다:

첫째, 삼성전자의 경우는 70년대 중반 중국에 설립부터 현재까지 성공을 하였다.

한국의 선진의 휴대폰 시장에서 삼성제품이 경쟁력을 보유하고 있으며 삼성전자의 메모리 카드 모바일 칩 기술, LCD 등 기술력이 높기 때문이다. 한편, 같은 동양권으로 문화의 동질성으로 비슷한 소비성향을 보이는 중국시장에서 통일한 이미지와 브랜드를 선택하여 휴대전화 표준인 CDMA를 개발하고 올림픽 등 각종 체육행사에 후원함으로써 기업의 이미지가 제고되었다.

둘째, CJ 식품사업부는 1995년에 중국시장에 처음으로 진입했다. CJ 식품사업부는 적극적인 중국 진출활동을 통해서 짧은 시간 내에 중국에서 성공하였다. CJ 식품사업부는 고급제품을 중국 내 식품 연구개발(R&D)센터를 통해 표준화하였다. 또한 중국과 한국은 쌀을 주식으로 하는 비슷한 음식문화를 공유하고 중국 사람들의 입맛을 미리 조사하는 작업도 선행되었고 중국 시장에서의 한류(韓流) 급부상 때문에 CJ 식품사업부는 당당한 글로벌 기업으로 중국 시장에서 성공하였다. 그리고 2008 베이징올림픽은 좋은 기회를 제공하고 다른 중국 사업과의 시너지 효과를 확대하였다. 중국은 대규모 시장인 만큼 거대한 시장을 직시하면서 CJ 식품사업부는 소비자 행동 분석을 통하여 슬로건 및 소비자 커뮤니케이션 전략을 개발하는 통합 브랜드 전략을 수립하였다.

셋째, LG 생활건강화장품은 1994년 항주 법인을 설립한 이후 철저한 “고급화 전략”으로 성공하여 현재 상하이법인을 중심으로 북경(北京), 남경(南京) 등 중국 내 8개 영업소를 운영하고 있으며 중국 시장에서 백화점 500여 매장과 전문점, 마트 등에서 다양한 소비자들을 만나고 있다. 요즘 중국에서 한국풍(韓國風)을 좋아하는 ‘한류족(韓流族)’의 호응을 위해 LG 생활건강화장품은 높은 브랜드 인지도를 지속적으로 높이는 노력을 전개해야 한다. 또한 LG 생활건강화장품은 친환경제품을 다양하게 출시하고 기술혁신을 통해 높은 생산성을 유지하고 나이별에 따른 화장품으로 소비자들이 좋아하는 제품을 생산했다.

삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품의 현지성공요인 중 중요한 것은 문화 활동의 현지화, 생산의 현지화, R&D의 현지화와 인력의 현지화 전략이다. 특히 현지연구개발과 기술혁신을 통하여 신제품을 개발하고, 생산 공정을 새로이 개발하며 품질향상과 생산원가 절감을 이룸으로써 기술경쟁력을 강화하는 전략이 주효하였다. 또한 현지시장에 밀착하여 현지 소비자의 요구에 적합한 제품을 신속히 공급하는 전략도 성공의 한 요인이 되었다.

중국 직접 투자시 기업 생존에 관한 선행연구에서 기존에 중국 투자에 경험이 있는 기업의 생존 가능성이 높으며, 초기 투자규모가 클수록 기업의 생존 가능성이 큰 다른 결과가 제시되었다. 또한 전 소유 기업이나 다수지분을 갖고 있는 기업이 소수지분을 갖고 있는 기업보다 생존 확률이 높으며, 중국 현지에서의 사업 다각화 전략은 생존 가능성에 유의한 영향을 끼치지 않는 것으로 연구되었다.

또한 중국에 진출한 자회사의 규모가 경영성과에 직접적인 영향을 미치며, 중국보다 상대적으로 우위를 차지하고 있는 기술의 현지화가 경영성과를 높일 수 있다고 확인되었다. 이와 함께 삼성경제연구소는 중국 내수 시장을 공략하기 위한 성공조건은 현지 마케팅전략, 로컬 기업과의 차별화, 외상 거래의 유의, 현지인 지향 R&D 전개, 진출 거점 지역 다양화, 중국 현지 기업화를 제안하였다.

경영의 현지화란 해외투자기업이 현지화의 마찰을 줄이고, 그 사회에 융화되어 기업이 본래 추구하고자 하는 목표를 달성하는 동시에 현지 국가에 공헌함으로써 좋은 이미지의 구축을 함께 수행해 나가는 것이라 본다. 따라서 본사의 역할은 해외회사와 자본 또는 기술제휴 관계를 유지하고 지역본사제도를 도입하여 경영 · 판매 · 조달 · 인사 등의 측면에서는 독립성을 강화하여 자회사의 현지화를 촉진시킴으로써 현지국가에 정착하도록 하는 것이 중요하다고 본다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 중국 시장에 진출하여 높은 성과를 내고 있는 대표적인 한국기업 삼성전자, CJ 식품사업부, LG 생활건강화장품을 선정하여 성공요인을 비교 분석 하였다. 이들 기업들은 공통적으로 중국 현지시장을 철저히 분석하고 성공적인 현지마케팅전략을 수립하였다. 여기에서 다음과 같은 몇 가지 시사점을 도출할 수 있었다.

첫째, 기업이 현지시장에 진출하여 정착하기 위해서는 분명한 현지화 목표를 수립하여야 한다. 즉, 본사 기업문화와 현지 환경을 조화시킨 경영시스템의 구축과 현지 기업이 무엇보다도 현지시장의 사업 환경 변화에 자율적이고 능동적으로 대처할 수 있는 기업으로 발전하겠다는 목표설정이 요구이다.

둘째, 중국 내 현지기업의 경영전략에서 가장 중요한 것은 현지화이다. 설비 및 원자재 조달, 생산 등 가급적 현지의 경영자원을 활용함으로써 가격경쟁력을 확보하

는 것이 중요하고, 기업의 글로벌 마케팅 전략을 중국 실정에 맞게 적응하는 것이 필요하다고 본다. 유통망을 장악하지 않고는 성공을 기대 할 수 없기 때문에 핵심이 되는 시장 권역을 설정하고 다양한 비즈니스 모델을 동원하여 전국시장을 연결하는 네트워크를 구축해야 한다. 중국 전 지역을 시장으로 포용 할 수 있어야 하기 때문이다. 현지시장에 밀착하여 소비자의 요구에 적합한 제품을 신속히 공급하기 위해서는 현지에서의 연구와 함께 이러한 보완적인 기술의 이익을 극대화하여야 한다. 그러기 위해서는 글로벌 차원에서의 연구개발 네트워크를 구축할 필요성을 느낀다.

셋째, 현지 우수 인재를 확보하고 육성한다. 현지화는 결국 현지인에 의해 완성되는 것이므로 이를 위해 우수한 인재를 확보하고 육성 하여야 하며, 상호 신뢰를 바탕으로 한 인간관계 형성과, 소유와 경영의 관계를 올바르게 효율적으로 운영할 수 있는 시스템, 현지인을 대상으로 한 상품과 서비스의 제공이 필요하기 때문에 기업 문화의 중국화를 구축하여야 한다. 중국의 현지인이 최고경영자로 직접 경영을 한다면 기업의 경비절감 효과 뿐만 아니라 마케팅 전략 수립 시 중국의 “구어청(國情)” 즉, 정치, 경제, 사회, 문화적으로 특수한 상황에 맞게 기업을 운영할 수 있을 것으로 기대된다.

넷째, 한류(韓流)스타를 이용한 광고가 필요하다. 중국에서의 텔레비전 광고는 그 광고효과가 상당히 높은 것으로 파악되고 있다. 각 지방의 주민들의 55%~70% 정도의 시청자가 하루 약 2시간에서 4시간 동안 T/V를 시청하는 것으로 알려져 있다. 대도시의 경우, 각 매체 별 시청율/구독율 현황을 보면 텔레비전의 경우 대개 98%를 넘고 라디오는 45%를 넘는 수준이며 신문 구독율은 90%가 넘는 수준이다. 잡지는 지역에 따라 큰 편차를 보이고 있으나 대개 45% 수준을 넘는 것으로 알려져 있다. 텔레비전 광고의 경우 특정지역에 집중 판매하는 경우는 지방 텔레비전 중 제일 시청율이 높은 T/V 방송국이 좋고 전국적으로 광범위하게 판매되는 경우는 CCTV가 좋다고 한다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 중국 시장에 진출하여 성공한 세 개의 한국 기업의 성공요인을 비교 분석하였다. 그러나 본 연구는 대기업의 현지화 사례에 한정되어 중소기업을 포함한 전체 기업에 대한 일반화에는 한계가 있다. 그러나 본 연구의 결과는 앞으로 대 중국 진출뿐만 아니라 동남아, 미주지역에 투자하려는 기업들에게는 현지사회에 재빨리 적응하는데 도움이 될 것으로 사료되며 이 연구내용의 각 항목에 대한 가정들을 사례 비교로 분석을 계속한다면 보다 구체적이고 체계적인 연구가 이루어 질 것이다. 현지화에 관한 연구가 미흡한 것을 감안하여 향후 이 분야의 연구가 보다 활발하게 진행되어야 할 것으로 사료된다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

- 김용규, “국제기업의 아시아 주요신흥시장 진출시 현지화 고려요소”, 「국제경영연구」 제11권 제 2 호, 2002.12, pp. 141-186.
- 김효율 · 이찬근, “한국의류업체의 대중국 현지화 전략,” 중소기업연구, 1995.6.
- 김희수, “한국 해외투자 현지법인의 현지화경영전략에 관한 연구 : 사람의 현지화를 중심으로”, 「박사학위논문」, 성균관대학교, 1996.2.
- 백권호, “경영 현지화를 이룩한 다국적 기업일수록 중국시장에서의 경영성치가 양호하고 성공 가능성이 높다.” 중국학연구, 2002.
- 신만수, “아세안지역 한국투자기업의 경영현지화전략” 인도네시아를 중심으로, 『제3시장에서의 현지화전략』, 대한상공회의소, 한국국제경영학회, 1997.10, pp. 99-124.
- 이광철, 동남아 진출기업의 현지화전략방향, 추계학술세미나 발표논문, 국제경영학회, 1990.
- , “글로벌화 진전과 한국기업의 국제전략방향: 글로벌화 vs 현지화”, 경영학연구, 제24권 제1호, 한국경영학회, 1995.
- 이장로 & 박광서, “우리나라 기업의 대중국 직접투자실태 및 현지경영전략”, 한국무역학회, 무역학회지, 제20권 1호. 1995.6.
- 이지평 & 송민선, 동남아 진출기업의 대응방안과 현지화전략, 일본기업 사례를 중심으로, LG 경제연구원. 1998.
- 전경련, “한국기업의 해외투자 법인의 현지화실태와 개선과제, 경영과 세무”, 1994. 4.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, 2007.
- 한국수출입은행, 해외투자통계, 2010.

2. 중국문헌

중국통계년감 (中國統計年監) 2007.
 중국국가통계국(中國國家統計局) 2009.
 중국향료향정화장품공업협회(CAFFCI), 2009.
 중국정보통신부 2009.
 중국한국상회 2009.
 World trade atlas 2009.

3. 외국문헌

- Benito, G. R. and G. Gripsrud. (1991), "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Processes," *Journal of International Business Studies*, 12, PP. 251-257.
- Euh, Y. D. and Min, S. H. (1986), "Foreign Direct Investment from Developing Countries: The Case of Korean Firms," *The Developing Economics*, 8, pp. 149-168.
- Gates R. Stephen & William G. Egelhoff (1986), "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationship," *Journal of International Business Studies*, Summer 10, pp. 71-92.
- Gencturk F. Esra and Preet S. Aulah (1995), "The Use of Process and Output Control in Foreign Market," *Journal of International Business Studies*, 11, pp. 755-786.
- Ghoshal. S. and Westney. E. (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, St. Martin's Press, pp. 53-76.
- Itaki, M. (1991) "A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, 3, pp. 445-460.
- Morris, Jonathan, (1991), "Globalization and Global Localization: Explaining Trends in Japanese Foreign Manufacturing Investment," in Jonathan Morris ed, *Japan and the Global Economy*. London and New York,

Routledge.

- Perlmutter, H. V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, 28, (Jan.-Feb), 9-18.
- Rosenwig, Philip M. and Nitin Nohria (1994), "Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter 11, pp. 229-324.
- Sim, A. B (1977), "Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance," *Management International Review*, 17, pp. 45-57.
- Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 21, 2: 132-135.

3. 인터넷 자료

<http://www.sec.co.kr>.

<http://www.lgcare.com>.

<http://www.cjchina.net>.

<http://www.kotis.net>.

<http://www.drcnet.com>.

<http://www.naver.com>.

<http://www.baidu.com>.

HANSUNG
UNIVERSITY

ABSTRACT

A Study on the Success of Marketing Strategy of
Korean Corporations in China

-Focused on the Cases of Samsung Electronics, CJ Food ,
LG Household and Health Care Cosmetics-

Xu Wei

Major in Business Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Hansung University

This paper consists of five Chapters:

Chapter 1 refers to the objectives, methods and scopes of the study.

Chapter 2 refers to the theoretical reviews of localization including its conception, characteristics, types and preceding studies.

Chapter 3 refers to China's market situation and Korean corporations' investment in China.

Chapter 4 refers to three representative Korean corporations that have entered successfully into china: Samsung Electronics, CJ Food, and LG Household and Health Care Cosmetics. Those three corporations were selected for the purpose of a comparative analysis of success factors of their marketing strategies in China.

Chapter 5 shows to the summary and conclusion including some

suggestions and problems.

Korean companies before entering the Chinese market should strengthen investigation and research about China. Only through full investigation and research about China could Korean corporations grasp the Chinese market trend, reduce the investment risk, and utilize the market opportunity.

Localization of marketing strategies of Korean corporations in China has been the main factors of success. Successful localization should include not only localization of marketing strategies but also those of production, personnel management, research and development, and corporate culture.

The most important business strategy of multinational corporations in China is localization. I am convinced that this study will be helpful for the Korean corporations, that are pursuing localization by learning more from how Korean corporations have succeeded in China.

This paper investigates how the three Korean corporations that entered into China have implemented successfully their marketing strategies in the country. Using the analytical frameworks of SWOT and marketing's 4P's the paper analyzes comparatively the common and different factors of success of marketing strategies of the Korean corporations.