



저작자표시 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.

- 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](#) 

무역학석사 학위논문

중국 내 한국 기업의 발전 방안에 관한 연구

— 삼성전자, 현대자동차, 한국야쿠르트와 파리바게뜨의 사례를 중심으로 —

A study on Development Scenario for Korean Enterprises in China

— Cases of Samsung Electronics, Hyundai Motors, Korea Yakult and Paris Baguette —



지도교수 임재욱

2013 년 12 월

한국해양대학교 대학원

무역학과

CHENG JIXUAN

무역학석사 학위논문

중국 내 한국 기업의 발전 방안에 관한 연구

— 삼성전자, 현대자동차, 한국야쿠르트와 파리바게뜨의 사례를 중심으로 —

A study on Development Scenario for Korean Enterprises in China

— Cases of Samsung Electronics, Hyundai Motors, Korea Yakult and Paris Baguette —



2013 년 12 월

한국해양대학교 대학원

무역학과

CHENG JIXUAN

本 論文을 CHENG JIXUAN의 貿易學碩士 學位論文으로
認准함.



위원장
위원
위원

유일선
정홍열
임재욱

인
인
인

2013 년 1 월 3 일

한 국 해 양 대 학 교 대 학 원

목 차

제1장 서론	1
1.1 연구 배경 및 목적	1
1.2 연구 방법 및 의미	1
제2장 한국기업의 대중국 투자 현황	3
2.1 한국 기업이 중국에 투자하는 이유	3
2.2 중·한 경제협작의 발전 추세	3
2.3 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 현황	5
2.4 한국의 중국에 대한 직접적인 투자의 발전 과정	6
2.5 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 구조	8
제3장 한국 대기업과 중소기업 투자비교	10
3.1 지역 및 진입시장 형태	10
3.2 중국진출 한국 대기업 투자사례	12
3.2.1 삼성전자-중국 투자사례 분석	12
3.2.2 현대그룹-중국 투자사례 분석	22
3.3 중국에 진출한 한국 중소기업 투자사례	30
3.3.1 야쿠르트-중국 투자사례 분석	33
3.3.2 파리바게뜨-중국 투자사례 분석	33
제4장 한국기업 중국 직접투자 시 전략과 문제점	39
4.1 한국기업 중국 직접투자 시 문제점	39
4.2 중국투자 정책	40
4.3 한국 대기업의 발전방향	44
4.4 한국 중소기업의 발전방향	46
제5장 결론	52

표 목차

표 1 중·한 무역의 단순 통계(1992-2011)	4
표 2 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 현황	5
표 3 세계의 중국에 대한 직접적인 투자 현황	6
표 4 중국에 대한 직접적인 투자 비교	6
표 5 2012삼성전차투자	11
표 6 스마트폰 나라 점유율	18
표 7 자동차역년 판매량	21
표 8 자동차년간 마켓 세어	21
표 9 현대자동차 중국 판매량	26
표 10 야쿠르트 기업 현황	31
표 11 인러뚜어 법인 설립 단계	32
표 12 생산원가 상승의 원인	47
표 13 2007년 의류, 전자제품 제조원가 상승 현황	48
표 14 공동출자기업, 합작기업 외 단독출자기업 비교	55

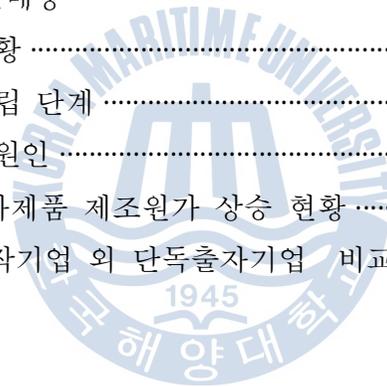
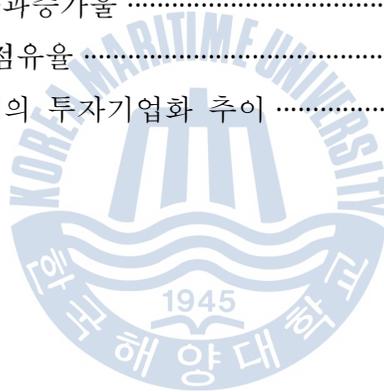


그림 목차

그림 1	삼성투자액	13
그림 2	세계Mobil D-RAM점유율	3
그림 3	삼성 중국에서 판매량	16
그림 4	세계NAND메모리 점유율	17
그림 5	NAND메모리 수요처 중국만들 점유율	17
그림 6	2011스마트폰 중국 점유율	8
그림 7	베이징현대 순이익	25
그림 8	중국자동차판매량과증가율	8
그림 9	중국자동차시장 점유율	27
그림 10	중국내 외자기업의 투자기업화 추이	9



중국 내 한국 기업의 발전 방안에 관한 연구

-삼성전자, 현대자동차, 한국야쿠르트와 파리바게뜨의 사례를 중심으로-

CHENG JIXUAN

Department of International Trade

Graduate School of Korea Maritime University

국문요약

1992년부터 중한 양국 외교사무를 벌인 후, 일련의 무역계약, 투자 보호협정 및 소규모투자 위험 등을 해소하는 대책을 체결했다. 이후 한국의 중소형기업이 중국에서 투자하기 시작하고 투자는 점점 늘어났다.

이 논문의 목적은 한국 기업의 해결방안을 제시하는 데에 시장동기 시장진입 과정 등의 문제 및 발전 중의 난관 문제에 있다

최근 중국의 정책이 변화를 많이 했고, 외자기업에 대한 우대조치 철회, 노동서비스관리의 강화 환경감독과 환율가격 및 노동임금의 성장에 대해 투자환경의 악화를 발생시켰다.

이런 문제를 대처하기 위해서 이 논문이 조금 전략의 제안을 제공했다.

- 1) 중국정부의 정책변동 유의
- 2) 노동서비스관리의 강화에 대해서 용역회사가 파견하는 짧은 시간 하는 사람들을 운용하면 사회 복지의 비용을 낮춘다.
- 3) 사회 오염이나 원재료 가격 인상의 사항에 대해서 감소하거나 투자를 정지한다.
- 4) 기업이 중국 국내시장을 주요 목표 시장으로 상용 전략을 제정해야 한다. 현재 중국에서 생산하고 세계시장의 "Made in China" 전송하는 것이 아니라 중국 시장 특성이 있는 상품을 창조하고 적극적으로 사업 분야를 탐구하고 진일보로 세계시장에게 "Made for China"를 수출한다.

제1장 서론

1.1 연구 배경 및 목적

중한 양국은 우호관계가 있는 이웃 나라로 예로부터 활발한 경제 무역을 하였다. 1992년 중한 양국은 수교를 맺으면서 양국의 경제 무역 거래는 더욱 가속화 되었다. 특히 중국은 WTO 가입 후, 더 많은 한국 기업들의 투자 유치로도모했다. 현재 한국은 중국의 3대 무역 대상국이며 외자유치국이다. 또한 중국은 한국의 최대 수출국으로 무역 협력 국가이자 최대 투자대상국이다. 그러나 중국 경제 발전과 투자 환경 변화로 한국 기업은 중국 내 발전을 위해 이에 알맞은 전략을 강구할 필요가 있다. 이것은 중국 내 한국 기업의 발전에 중요한 의의가 있다.

1.2 연구 방법 및 의미

중국정부의 정책은 상대적으로 보아 매우 불안정하지만 막대한 영향력을 행사하고 있다. 만약 미리미리 중국정부의 정책과 방침을 파악해 놓지 않는다면 중국 시장에서 성공할 확률은 매우 낮다고 볼 수 있다. 기업은 현재 중국에서 실행하는 정책과 발전방향을 미리미리 생각하고, 이에 대처할 수 있게끔 기업의 경영전략을 세워나가야 한다. 중국시장 진출 전 기업은 우선적으로 중국의 문화와 사회 시스템에 대한 체계적인 분석 및 연구를 하여야 실패의 가능성을 최저로 낮출 수 있다. 만약 중국의 특별한 경영환경에 이해가 부족하게 되면 기타 회사와의 협업이 소극적이게 될 수밖에 없고 만회할 수 없는 결과를 초래하게 된다. 기록에 의

하면, 성공적인 국제기업들은 중국시장 진출 전 오랜 기간 동안 현지문화에 대해 심층적 조사 분석을 해왔고, 시뮬레이션 단계를 거치고 난 후에야 중국시장에 정식으로 발걸음을 내디뎠다.

한국기업은 중국시장에 진출하여 먼저 발견하고, 먼저 진입하고, 먼저 제조하고, 먼저 장악하는 전략 가시적 효과를 거두었다. 중국에서 인정받는 한국기업들은 중국기업의 롤모델이 될 뿐만 아니라 중국에 진출한 일본기업의 모범이 되기도 하였다.

본 논문은 조사 연구와 연구 자료를 토대로 삼성전자, 현대자동차, 한국 요구르트, 파리바게트의 사례를 통해서 기업들의 중국 진출 성공 원인 및 문제점을 도출했다. 중국 투자 환경과 관련하여 한국 기업의 중국 내 지속 발전 가능한 대책을 제기했다. 이것이 중국 내 한국 기업 발전에 도움이 될 수 있기를 바란다.



제2장 한국기업의 대중국 투자 현황

2.1 한국 기업이 중국에 투자하는 이유

한국기업의 중국에 대한 투자는 30년 가까이 이어왔다. 한국의 통계수치에 따르면 2012년 말까지 직접적으로 투자한 프로젝트 건수는 22,557건으로 투자 금액은 이미 396.8억 달러를 달성했다. 한국기업의 중국에 대한 투자 목적을 놓고 볼 때 처음 한국 기업의 보편적인 투자 목적은 저가의 노동력을 이용하여 생산원가를 낮추는 것이었지만 현재 중국 내수 시장의 규모가 점차 커짐에 따라 투자는 중국 내수 시장을 공략하는 것을 목적으로 방향을 돌렸다.

2.2 중·한 경제협작의 발전 추세

2012년 1월부터 11월까지 중·한 대외무역 총액은 1966.13억 달러로 작년 동기 대비 2.7% 하락하였다. 그 중에서 한국의 중국에 대한 수출액은 1222.87억 달러로 작년 동기 대비 0.2% 하락, 수입액은 743.26억 달러로 작년 동기 대비 6.6% 감소하였고 무역흑자 479.61억 달러로 작년 동기 대비 11.8% 증가하였다. 11월, 중·한 쌍무무역 총액은 192.84억 달러로 작년 동시 대비 3.2% 증가하였고 이 중에서 한국의 중국에 대한 수출액은 123.75억 달러로 작년 동기 대비 10.5% 증가, 수입액은 69.09억 달러로 작년 동기 대비 7.8% 하락하였다. 중·한 쌍무무역 총액은 한국 대외 무역총액의 19.7%를 차지하였다. 한국의 중국에 대한 무역흑자는 54,66억 달러로 작년 동기 대비 47.6% 대폭 증가하였다.

<표 1> 중·한 무역의 단순 통계(1992-2011) 단위: 억 달러

년도	총액	수출액(비율)	수입액(비율)	적자
1992	50.3(55.2%)	24.1 (10.6%)	26.2(144.9%)	2.1
2000	345(37.8%)	112.9 (44.6%)	232. 1 (34.7%)	119.2
2001	359.1 (4.1%)	125.2 (10.9%)	233.9 (0.8%)	108.7
2002	440.7 (22.8%)	155 (23.8%)	285.7 (22.2%)	130.7
2003	632.3 (43.4%)	201 (29.4%)	431.3 (51%)	230.3
2004	900.7 (42.4%)	278.2 (38.4%)	622.5 (44.3%)	344.3
2005	1119.3 (24.3%)	351.1 (26.2%)	768.2 (23.4%)	417.0
2006	1343.1 (20.0%)	445.3 (26.8%)	897.8 (16.9%)	392.5
2007	1599. 0 (19.1%)	561.4 (26.1%)	1037. 6 (15.6%)	476.2
2008	1861.1 (16.2%)	739.5 (31.0%)	1121.6 (8.1%)	382.1
2009	1562.3 (-16.0%)	536.8 (-27.4%)	1025.5 (-8.5%)	488.7
2010	2071.7 (32.6%)	687.7(28.1%)	1384 (35%)	696.3
2011	2456.3(18.6%)	829.2(20.6%)	1627.1(17.6%)	797.9

자료: 중국상무부, [http : //www. mofcom. gov. cn](http://www.mofcom.gov.cn)

10월에 들어서 한국정부는 중국에 대한 수출을 확대하고자 수출시장전략을 적극적으로 격려하고 무역보험범위 등 조치를 확대함에 따라 한국 대 중국의 수출은 2개월 동안 증가하였고 올해 초 중국에 대한 수출의 퇴세는 초보적으로 개선되었다. 11월, 한국이 중국에 증가한 수출 제품으로는 반도체 (47.1%) , 전자제품 (30.0%) , 자동차 부속품 (24.3%) , 무선통신기기 (20.1%) , 가전제품 (17.2%) , 정밀기계 (11.6%) , 화학공업 제품 (6.0%) 로 일반기계, 강철제품은 각각 29.8%와 11.8% 하락하였고 한국에서 수입한 증가폭이 비교적 큰 중국제품 (11월 20일까지)으로는 석유화학 제품(10.8%), 무선통신기기, 액정 설비 및 강철 제품은 각각 61.2%, 17.0%와 16.4% 하락했다. 1)

통계수치는 1992년 중·한 국교 이후 한국기업의 중국에 대한 투자는 경제무역 관계가 수립된 초기에 급속도로 상승하였음을 보여주었다. 2008년 미국 금융위기의 불리한 영향을 이유로 한국의 중국에 대한 직접적인 투자는 다소 감소되었

1) 중국상무부 (中国商务部), [http : //www. mofcom. gov. cn](http://www.mofcom.gov.cn)

다. 2009년에 이르러 거시적 경제 상황이 좋아짐에 따라 한국의 중국에 대한 직접적인 투자도 점차 회복되었다. 현재 한국은 중국에 직접적으로 투자하는 중요한 출처국 중의 하나로 그에 따른 중요성도 날로 커져가고 있다.

2.3 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 현황

7일, 한국외교통상부의 통계수치에 따르면 한국에 투자하거나 한국을 방문하는 중국기업 및 관광객이 지속적으로 상승세를 나타내고 있지만 중국에 투자하거나 중국을 방문하는 한국기업이나 개인은 2007년부터 오히려 하락하는 추세를 보이고 있다고 발표하였다. 통계에서는 2004년부터 2006년까지 한국기업이 중국에 투자한 프로젝트 건수는 2004년 3965건으로 투자금액은 37.1억 달러, 2005년 4618건 36.5억 달러, 2006년 4679건 45.3억 달러로 매년 하락하고 있음을 보여주었다. 이후 한국에서 중국에 투자한 프로젝트 건수는 2007년 4578건으로 71.2억 달러로 감소하였고 2008 3227건, 48.4억 달러, 2009년 2089건, 26.2억 달러, 올해 1분기에는 547건으로 5.9억 달러 하락했다. 한국의 관련 전문가는 ‘최근 한국경제는 상대적으로 저조하며 이는 한국의 중국에 대한 투자 및 방문량을 하락시킨 중요한 원인중의 하나지만 주된 원인은 중국의 노동력 원가, 경영 환경 등 방면에서 지닌 흡인력이 감소되고 있기 때문이다’고 지적하였다 2)

<표 2> 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 현황 단위: 억 달러

	건수	투자금액
2004	3965	37.1
2005	4618	36.5
2006	4679	45.3
2007	4578	71.2
2008	3227	48.4
2009	2089	26.2
2011		48.7

자료: 중국경제넷, <http://www.ce.cn>

2) 한국외교통상부, <http://www.mofat.go.kr/english/main/index.jsp?lang=eng>

<표 3> 세계의 중국에 대한 직접적인 투자 현황

단위: 억 달러

	건수	투자금액
2004	43664	1534.79
2005	44001	1890.65
2006	41473	1937.27
2007	37871	

자료: 저자가 작성

<표 4> 중국에 대한 직접적인 투자 비교

단위: 만 달러

	2004		2005		2006		2007	
	건수	투자금액	건수	투자금액	건수	투자금액	건수	투자금액
미국	22445	10446242	23649	11346852	24419	12384260	24329	13523309
일본	19779	9800166	21586	10880714	22650	2792681	23035	14588339
한국	18760	4680669	21062	5770074	21898	6397622		7162176

자료: 저자가 작성

2.4 한국의 중국에 대한 직접적인 투자의 발전 과정

1. 준비 단계: 1988년-1992년

1978년 중국은 개혁개방을 실행하기 시작하였고 1988년에 이르러 대외 개방 제도의 창의적인 시스템이 초보적으로 수립되었다. 경제특별구 및 연해개방 도시의 수립과 같이 외국 투자를 이끌어내는 경제 정책과 관련 법률법규를 제정함과 동시에 저가 노동력 인구나 방대한 자연자원 및 80년대 후반기의 3저(저환율, 저

이율 및 저유가) 경제환경을 풍부히 하여 비교적 훌륭한 투자환경을 확보하여 대외 투자를 사방에서 답지했다.

게다가 한국은 이미 공업화를 달성하여 세계 공업국의 대열에 들어서 산업구조 조정에 직면하였다. 부동산 투기, 물가 급속 성장, 노동분쟁 악화, 인건비 급상승은 한국을 노동집약형 산업에 관련된 기업으로 하여금 부득이하게 해외의 생산기지를 찾아나서게 하였다. 중국의 우월한 투자환경은 한국 투자기업을 이끌어들어왔고 비록 양국은 아직 국교를 수립하지 않았지만 한국 기업은 여전히 홍콩이나 제삼국 화교를 통해 중국에 대해 투자를 우회했고 한국의 중국에 대한 투자는 해외 투자액의 12%를 차지하였다. 1985년부터 1990년까지 중·한 무역은 한국의 중국에 대한 확대로 63.3%로 증가하였다. 1990년, 양측은 상호 무역대표부를 설립하였고 그 뒤 빨리 증가하면서 50%로 증가했다.³⁾

2. 발전 단계: 1993년-1997년

1992년 양국은 정식으로 국교를 수립한 뒤 무역 협정, 투자보장 정책 협정, 상호 세금징수협정 예방 등을 체결하여 한국의 중국에 대한 투자 위험을 감소시켜 한국기업의 중소기업의 중국에 대한 투자 열풍을 일으켜 한국과 인접한 중국 산동지역과 언어가 비슷한 길림 조선족 집거지역에 집중적으로 투자하였다. 하지만 중소기업은 중국시장에 대한 이해가 부족하고 중국의 급여, 토지 및 임대 등 비용에 다소 향상됨에 따라 지속적으로 실패를 맞보았으며 1995년에 이르러 한국의 대형 기업에서 중국에 투자하기 시작하였으며 투자 범위는 제조업에서 부동산, 음식업 등 서비스업계로 뻗어나갔다. 이 시기 한국의 중국에 대한 투자액은 해외 투자 총액의 20%를 차지했다.

3. 쇠퇴단계: 1998년-1999년

1998년부터 1999년까지 한국의 금융위기가 일어나면서 국내 경제는 날로 악화

3)王志乐, 韩国企业在中国的投资, 北京:中国经济出版社, 1996.

되고 중국에 대한 투자도 대폭 감소되었다. 2년사이 단 722차례에 걸쳐 10.6억 달러를 투자하였으며 한국의 중국에 대한 투자는 해외 투자 총액의 13% 감소했다.⁴⁾

4. 회복단계: 2000년 이후

2000년 이후 한국 경제는 점차 밑바닥에서 회복되고 있었다. 유럽시장은 여전히 후퇴하고 있기에 한국은 중국을 중요한 투자국으로 간주하기 시작하였다. 2001년 11월, 중국이 세계 무역 기구에 가입한 뒤 중국 내수시장은 대외적으로 개방되었고 중국에 대한 투자도 저렴한 노동력이나 기타 자원과 같은 생산 요소의 저가를 추구하지 않는 중국 시장을 만족시키는 방향으로 돌아섰기에 투자액도 급격히 증가했다. 그 외 중국경제는 2002년부터 2007년까지 10.3% 이상의 지속적인 번창을 이어나 한국의 중국에 대한 투자를 촉진하였다. 2007년에 이르러 한국이 중국에 직접적으로 2162차례 총 54.7억 달러를 투자하였으며 적립식 투자 63200차례에 걸쳐 232.3억 달러를 달성하여 해외 투자 횟수와 금액은 각각 46.5%와 23.5%를 차지했다. 2008년 중국 올림픽대회의 개막은 다시 한번 한국 기업에 투자의 기회를 열어주었다. ⁵⁾

2.5 한국의 중국에 대한 직접적인 투자 구조

기업의 규모를 놓고 볼 때 대기업의 투자횟수나 투자금액은 모두 증가하고 있다. 중소기업의 투자액은 증가하고 있지만 투자건수에는 변화가 없고, 개인의 투자액이 증가하고 있지만 투자건수는 감소되고 있다. 2007년 대, 중, 소 및 개인의 투자액은 2006년과 비교했을 때 각각 51.4%, 25.1%, 0.6%로 증가했고, 대기업의 투자건수는 18.3% 증가, 개인은 8.7%로 하락하였다. 보다시피 중국의 투자 환경은 대형 기업에 이롭다는 것을 보아낼 수 있다. 2007년 대형 기업의 중국에 투자한 비중은 66.9%로 중소기업은 27.6%, 나머지가 5.4%를 차지하고 중소기업

4) 徐喜廷, 韩国企业在中国投资研究, 山东:山东大学, 2005.

5) 崔新建, 中国利用外资三十年, 北京:中国财政经济出版社, 2008.

업 및 기타 기업에서 차지하는 비중은 각각 8.4%와 3.4%로 감소하였다. 대기업이 차지하는 비중은 11.7%로 이는 대기업이 중국을 대상으로 끊임없이 내수시장을 열어주어 주로 반도체, 자동차, 조선업 등 프로젝트에 투자하는 동시에 통신, 원자력 발전소, 에너지 등 영역에도 투자하여 중국의 산업구조 조정 정책과 서로 결합시켰다. 그리고 중소기업과 개인은 중국 투자환경의 악화에 적합하지 않았다. 업계에서 볼 때 제조업의 투자액은 2006년과 비교했을 때 33.6%와 35.5억 달러를 투자하여 총 투자액의 66.8%를 차지했다. 제조업계에서 전자통신, 운송기기 등 자원집약형이나 기술집약형 영역이 차지하는 투자가 비교적 많고 2007년 27.9%와 15.2억 달러는 전부 전자통신부와 운송기기에 투자되었다. 그 중에서 전자통신은 총 투자액의 23.8%를 차지하였는데 이 또한 중국의 산업구조 조정에 부합되었다.

임금의 상승과 투자 우대 정책이 감소됨에 따라 국제화 대중 제품 가격이 오르면서 원재료 가격의 상승, 위안화 절상, 가공 금지 품종 확대 등 투자환경이 악화되어 노동집약형 제조업의 투자도 점점 감소되고 있다. 섬유류의 투자 비중이 매년 감소되는 것과 같다. 2004년 12.9%에서 2007년 6.8%로 감소되었다.

그 외 제3산업의 개방으로 한국 투자기업도 금융업계, 보험업계, 부동산 업계 등 서비스 업계에 뛰어들었다. 하나은행, 우리은행 등 금융기관이 중국에 설립되었고 2007년 한국 투자기업이 서비스업계에 대한 투자액은 9.4억 달러로 2006년과 비교했을 때 54.4% 증가했다. 중국의 지속적인 부동산의 왕성은 올림픽의 건설 수요에 따라 부단히 증가하였고 한국기업의 부동산, 임대 및 건축업계에 대한 투자액은 2006년과 비교했을 때 55.6% 및 125.45 증가하여 대형기업의 서비스업계에 대한 투자액도 대폭 향상되었다.

제3장 한국 대기업과 중소기업 투자비교

3.1 지역 및 진입시장 형태

한국대외경제정책연구원이 3000개의 중국에 진출한 한국기업에 대해 조사한 결과, 2006년 9월 까지 중국 산둥성에 진출한 한국기업이 가장 많았고 산둥성은 한국기업의 투자횟수와 투자금액이 가장 많은 지역으로 선정되었다. 하지만 투자 형태를 볼 때, 소규모의 투자가 가장 주도적이었지만, 이에 비해 광둥, 상하이, 베이징과 장수 등 지역에서는 대규모의 투자가 대부분이었다.

농림산업에 대한 투자는 2001년부터 2004년 까지, 대기업의 투자는 이루어지지 않았다. 2005년에는 총 투자액의 5.1%를 차지하였고 2001년부터 2005년까지 기업의 투자횟수가 줄어들고 있지만 금액은 점진적으로 늘고 있다.

광산업에 대한 투자는 2001년부터 2002년까지 대기업의 투자가 거의 없었고, 2003년에는 20.6%, 2005년에는 92.4%를 차지하였다, 중소기업의 투자는 2001년 36.7%를 차지하였고, 2002년에는 100%, 그 후 하강세를 보여 2005년에는 45.5%의 점유율을 보였다.

제조업 분야에서는, 2001년부터 2005년까지 대기업의 시장 점유율은 각각 48%, 48.9%, 47.6%, 42.4%, 45.3% 였고, 중소기업의 시장 점유율은 46.4%, 45.7%, 48.2%, 51.1%, 47.2%, 중견기업이 높은 시장 점유율을 기록했고, 2002년에는 대기업을 능가하는 점유율을 기록했다.

건축업 분야를 분석해보면, 2001년부터 2005년까지, 대기업의 시장 점유율은 각각 0%, 43.2%, 13.8%, 61.0%, 40.0%, 중소기업의 시장 점유율은 53.9%, 56.3%, 80.1%, 35.7%, 50.1%를 기록했다.

도매산업에서는 2001년부터 2004년까지 대기업이 지속적인 성장세를 보였고 2005년에는 소폭 하락하였다. 중소기업은 2001년~2004년까지 지속적인 하강세를 기록하였고, 2005년 소폭의 상승세를 보였다.

운송사업 측면에서 보면 대기업의 시장 점유율이 2001년의 5.0%에서 2003년의 91.9%로 대폭 상승하였고, 2004년에는 32.5%로 감소하다가 2005년에는 다시 77.8%까지 반등하였다. 중소기업은 2001년 95.0%에서 2003년의 8.1%로 대폭 하락하였고, 2004년 다시 53.5%로 반등하다가 2005년 18.0%로 다시 감소하였다.

통신산업분야는 2001년 대기업의 시장점유율 0%에서 2003년의 87.3%로 큰 상승폭을 보였으나, 2004년부터 2005년까지는 투자가 이루어지지 못하였다. 중소기업은 2001년 100%의 시장 점유율에서 2003년의 0%로 대폭 하락하였고, 2003년부터는 다시 상승세를 보여 2005년에는 92%의 시장 점유율을 기록하였다.

금융, 보험 산업 분야에서는 2002년, 2004년 대기업의 투자가 각각 한 번씩 이루어졌고, 중소기업의 투자는 전혀 이루어지지 못하였다.

여행, 음식산업에서는 대기업이 2001년의 6.4%의 점유율을 보였고, 2005년에는 0.6%로 하락세를 이루다가 2006년 다시 상승세를 보이고 있다. 중소기업의 점유율은 2001년~2005년까지 각각 39.2%, 19.4%, 38.9%, 23.8%, 43.2% 로, 투자액수만 볼 때 중견기업보다 더 많은 수치를 기록하고 있다.

서비스업을 보면, 대기업의 투자가 2001년과 2005년에밖에 이루어지지 않았고, 2001년에는 48.3%, 2005년에는 1.3%의 점유율을 기록하였다. 이에 비해 중소기업은 높은 시장 점유율을 기록하였는데 2002년부터 2005년까지 각각 51.7%, 83.4%, 95.8%, 89.5%, 94.7%의 시장 점유율을 기록하였다.

한국 대기업이 자원개발에 대한 투자가 높지 않았다. 2001년에는 3.8%, 2002년에 소폭 하락하다가, 2003년부터 다시 상승세를 이어 2005년의 8.3%의 점유율을 기록할 수 있었다. 이에 비해 중소기업은 2001년의 88.9%에서 2005년의 10.1%로 대폭 하락하였다.

수출을 목적으로 한 투자는 대기업이 2001년부터 2005년까지 26.9%, 58.2%, 47.8%, 43.4%, 45.2%의 점유율을 기록하였고, 중소기업은 2001년부터 2005년까지 각각 58.7%, 38.1%, 48.5%, 19.9%, 10.1% 기록하였다. 2002년 이후, 대기업의 투자가 중소기업보다 더 활발하게 이루어지고 있다는 점을 알 수 있다.

값이 싼 인력측면에서 보면, 대기업의 2001년부터 2005년까지의 투자율은 각각 32.8%, 9.2%, 30.0%, 16.9%, 17.0%이며 전체적으로 보았을 때 점유율이 그다지 큰 편은 아니었지만, 중소기업의 투자율은 2001년부터 2005년까지 각각 55.8%, 77.5%, 61.8%, 68.1%, 66.8%로 높은 점유율을 유지했다.

원재료에 대한 확보측면에서 보면, 2001년부터 2005년까지 대기업의 시장 점유율은 57.4%, 45.8%, 54.2%, 16.1%, 50.1%이다, 이에 비해 중소기업의 시장 점유율은 28.9%, 45.9%, 35.4%, 60.7%, 40.6%를 기록하고 있다.

기술 도입측면에서는, 2001년부터 2003년까지 투자가 전혀 이루어지지 않았었고, 2004년에 34.2%로 증가하였지만, 2005년 또다시 7.0%로 곤두박질쳤다. 중소기업의 경우 2001년의 45.9%에서 2002년의 77.3%로 증가하였지만, 2003년 하락세를 보이다가 2005년 또다시 74.4%의 높은 점유율을 기록하였다.⁶⁾

전반적으로 보았을 때, 중소기업의 투자목표는 값 싼 노동력을 통한 이윤창출이고, 대기업의 투자목표는 수출의 꾸준한 성장세 이라고 볼 수 있다.

3.2 중국진출 한국 대기업 투자사례

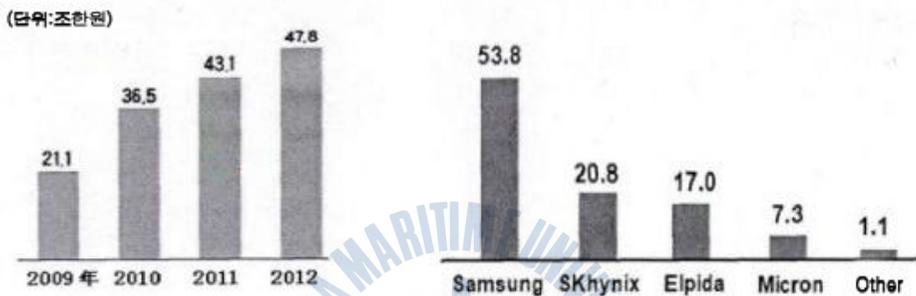
3.2.1 삼성전자-중국 투자사례 분석

1 삼성전자 개요

삼성전자의 폭발적인 성장으로 인해 21세기 현재 한국의 가장 큰 그룹으로 자리매김을 하였고, 26개의 계열사와 법인가구를 보유하고 있으며, 70여개의 국가에 진출하여 300여개의 지점을 관리하고 있다. 미국의 경제 칼럼 『Fortune』 지에

6) 한국대의경제정책연구원, <http://www.kiep.go.kr>

의하면 2003년 전 세계기업 500위 중, 삼성전자는 당당히 59위를 차지하였고, 2003년 영업이익은 약 965억 달러, 브랜드 가치는 약 108.5억 달러이고, 전 세계기업 100강 중 25위를 기록하고 있으며, 2년 연속 가장 빠르게 성장한 기업으로 선정 되었다. 삼성전자는 삼성그룹의 계열사 중 하나로서, 2003년 『사무 주간』에서 선정한 100대 IT기업 중 3위를 기록하였고, IT 분야의 선두주자로 우뚝 솟아올라 수많은 기업들에게 막대한 영향력을 발휘하고 있다.



<그림 1> 삼성투자액

<그림 2> 세계Mobil D-RAM점유율

자료:삼성그룹, <http://www.samsung.com>

2002년부터 2003년 2년간, 삼성전자의 전 세계적인 시장 매출액 또한 순위권을 유지하였다. 가장 인기 많은 상품으로는, CDMA핸드폰, D-RAM, S-RAM, TFT-LCD, DY, FDD, FBT, 모니터, 전자레인지, 어댑터, 비디오 리코더와 기타 제품들을 예로 들 수 있다. 2004년 7월, 일본IDC회사의 『전 세계 메모리 시장 연구결과 보고서』에 의하면, 2003년 전 세계 메모리 시장의 판매 총액이 107억 달러였고, 전년대비 20%의 성장세를 보였으며 삼성전자의 메모리 시장 점유율은 22.5%로 업계 1위를 기록했다. Gartner의 2007년 발표한 데이터에 의하면, 노키아의 시장점유율은 전년 동기대비 3%오른 38.1%를 기록하며 선두주자의 위치를 고수하였고, 삼성전자의 시장점유율은 전년 12.2%에서 2007년 14.5%로 2.3%오름세를 보여 2위를 차지하였고, 모토롤라는 20.7%에서 13.1%로 하락하여 3위에 머물렀다. 4위인 소니 에릭슨은 7.8%에서 8.8%로 상승하였고, 5위로 LG 전자는 6.0%에서 7.1%로 1.1% 상승하였다. 삼성전자는 전자, 기계, 화학공업,

금융, 무역등 다양한 분야에서 서비스를 제공하고 있고, 이미 초대형 기업으로 성장하였다. 그중 삼성그룹 전자업계의 비중은 삼성그룹 총 영업이익의 1/3을 차지하고 있다고 봐도 과언이 아니다. 『Fortune』 지에 의하면, 2010년 500대 기업 중, 삼성전자가 1089억 달러의 영업이익으로 2009년의 40위에서 2010년의 32위로 진입했다는 조사결과를 볼 수 있다. 삼성전자는 NAND와 DRAM 플래시 기억 장치기술 도입으로 현재 세계 최대의 메모리 제조공장을 보유하고 있으며, 세계 반도체 업계의 지존인 INTEL회사 다음으로 세계 반도체 업계에 큰 영향력을 행사하고 있다. LCD TV의 와일드 스크린이 전 세계적인 붐을 일으키는 가운데, 삼성전자 또한 기회를 놓치지 않고 선두에 달리고 있으며, 그 뒤로 LG, 다음으로 대만의 CMO가 뒤를 잇고 있다. 한국의 양대산맥인 삼성과 LG의 IXD패널의 제조량도 전 세계 총 생산량의 절반을 차지하고 있을 만큼 많은 비중을 차지하고 있다. 삼성전자가 최근에 들어 타깃팅 한 분야는 핸드폰시장이라고 할 수 있으며, 이미 업계 2위의 위치를 자리 잡고 있다. 삼성전자는 몇 십 년간의 발전과정을 겪으면서, 넓은 시야, 아낌없는 투자, 현명하고 과감한 선택을 통해 다른 기술과 제품을 모방하는 기업에서 혁신적이고 창의적인, 체계적인 기업으로 탈바꿈을 완벽하게 이루어냈다.

조사에 의하면, 2011년 삼성전자의 판매수익은 1486억 달러로 HP, APPLE, IBM등 기업을 2년 연속 앞지르고 세계에서 가장 큰 IT기업으로 자리매김을 하였다. 또한 『Fortune』 지의 2011년 500대 기업 중 삼성전자는 22위의 상위 랭크를 차지함으로써 또 한번 삼성전자의 무한한 가능성을 보여주었다.

<표 5> 2012삼성전자투자

단위: 조한원

구분	2011	2012	성장률
반도체	10.3	15	+45.6%
OLED	5.4	7	+29.6%
LCD	4.1	2	-51.2%
R&D	9.6	10	+4.1%
새롭다	-	4	-
합계	29.4	38	+29.2%

자료: 徐贤民, "A Study on Korean firm FDI in China", 2012.

2 삼성의 투자현황

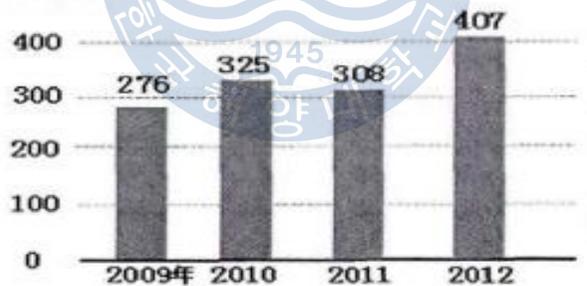
삼성전자는 1999년부터 중국시장에 진출한 모든 업종에서 이윤을 창출하고 있었고, 2007년에는 다양한 상품생산라인을 보유하여 플라즈마TV, LCD세탁기, 양문형 냉장고 등 고급 가전제품분야에서의 성장률을 70%이상 유지하였으며, 삼성의 대부분의 주력제품에 있어서 세계 상위권 랭킹에 진입을 달성했다. 2003년 삼성전자의 중국 내 매출액은 97억 달러로 삼성전자 전 세계 총 매출액의 18%를 차지하였다. 그 중에 전도체제품이 45%, 휴대폰제품 20%, 가전제품과 IT제품이 35% 비중을 차지하였다. 중국시장의 빠른 성장과 더불어 중국소비자들의 구매력이 증가함에 따라 삼성은 중국 이라는 큰 시장에서 한 마리의 대어를 낚을 준비단계에 착수하기 시작했다. 드디어 2003년 2월, 삼성전자 중국 은 대표이사를 바꾸기로 결정하였다. 이향도 삼성전기 대표이사이자 삼성그룹 부회장이 이번 삼성전자 중국의 대표이사로 취임하게 되었고, 이것은 저렴한 인건비를 앞세운 중국을 제조원산지로 여기던 삼성에게 있어 매우 큰 변화를 가져다주게 될 것이라고 바라보았다. 즉 삼성그룹은 중국을 “가장 중요하고 투자가 가장 절실한 해외시장”으로 생각하고 있다고 볼 수 있다. 2008년의 중국 베이징 올림픽 또한 삼성이 매우 중요하게 여기는 기회로서 2002년부터 2007년까지 매년 100만원의 지원금을 “올림픽 육성계획”의 활동자금의 명목으로 기부하였고, 또한 동기간 매년 12억 달러상당의 협찬을 함으로써 2008 베이징 올림픽의 소원의 숲을 재배하는데 기여하였다.

2011년 1월, 삼성 측은 더 높은 직위의 핵심 지도자들을 중국시장 조사에 투입하여 2가지 분야에 조사를 착수하게 하였다. 첫 번째로는, 삼성전자가 중국에서의 규모가 상당히 거대해져서 154개의 지점을 보유하고 있으며 8.5만 명의 직원을 고용하고, 또한 2010년부터 매출액이 500억이 넘었고, 투자누계액수만 해도 91억 달러가 훌쩍 뛰어넘는 액수를 기록하였기 때문이다. 두 번째로는, 또 하나의 삼성그룹을 중국에서 만들기 위해서이다.

삼성그룹이 중국에서의 미래는 강암문 전 삼성그룹 부회장의 중국지역 삼성그룹 CEO 취임 전과 후로 바뀌었다고 볼 수 있다. 강암문 중국지역 삼성그룹 CEO

는 앞으로 삼성그룹의 향후 5~10년을 위하여 빠른 시일 내에 필수적인 전략을 세울 필요성을 강조하였고, 그리하여 삼성그룹이 중국에서 현지화 된 고유의 경영모델을 세울 필요가 있다고 주장하였다. 여기서“삼성그룹이 중국에서 현지화 된 고유의 경영모델”은 즉 현재 중국에 있는 삼성그룹의 단순한 생산 및 수출에 의존한 시장에서, 연구개발과 경영혁신 단계까지 지원할 수 있는 기업 현지화를 의미하고 있다는 점이다.

2011년 12월 9일, Financial News 보도에 의하면, 권오현 삼성그룹 부회장은 “대중국시장, 공격적인 투자”가 이루어질 것이라고 말하였다. 더 구체적으로“세계적으로 경쟁력 있는 기술력과 사업 분야에 대해 더욱더 많은 투자가 이루어 질 것이다. 하지만 이러한 전략에 따르는 변수들 또한 무시할 수 없을 것이다.” 또한“만약 계획이 잘 이루어질 경우, 내년에도 더 많은 투자가 이루어 질 것이고, 주력 산업과 기술에 많은 공을 들일 것이다. 지금 삼성전자는 중국에서 NAND메모리 생산라인 구축을 위해 중국정부와 협상단계에 접어들었으며, 협상이 잘 이루어 질 경우 약 4조원(223억 위안)의 거액이 투입될 전망이다.” 라고 말하였다.

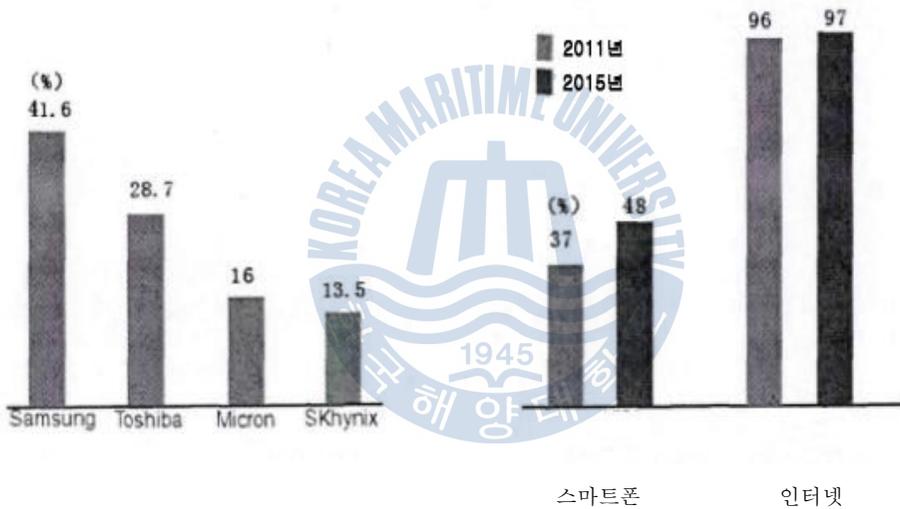


<그림 3> 삼성전자의 중국 내 판매량 단위: 억달러

자료: 중국상무부 (中国商务部), <http://www.mofcom.gov.cn>

2012년 3월 15일, 인터넷데이터센터IDC는 2012년과 함께 중국은 미국을 뛰어넘어 전 세계에서 가장 큰 스마트폰 시장이 될 것이라고 전망하였다. 중국시장에서 활개를 펼치고 있는 삼성그룹에게도 중국에서 스마트폰의 본격적인 상용화는

삼성의 스마트폰 시장 점유율과 직계되는 문제이기에 큰 가능성을 보여주었고 삼성그룹 또한 반가워하지 않을 수가 없었다. 2011년, 전 세계 스마트폰 시장에서 중국시장은 18.2%로 미국시장의 21.3%에 밀려 2위를 차지하였지만, IDC에 의하면 올해의 중국 스마트폰 시장은 20.7%까지 상승하여 미국의 20.6%를 제치고 1위의 자리에 등극하게 될 것이라고 전망하였다. 이렇게 된다면 삼성 스마트폰에게는 어마어마한 기회를 안겨주게 될 것이다. Gartner에 의하면, 작년 4/4분기 삼성 스마트폰의 중국 시장점유율은 24.3%로 1위를 차지했지만, 삼성의 주적인 애플사의 스마트폰은 7.5%의 점유율로 5위의 저조한 성적을 남긴 것을 알 수 있다.



<그림 4> 세계NAND메모리 점유율

<그림 5> NAND메모리 수요처 중국인들 점유율

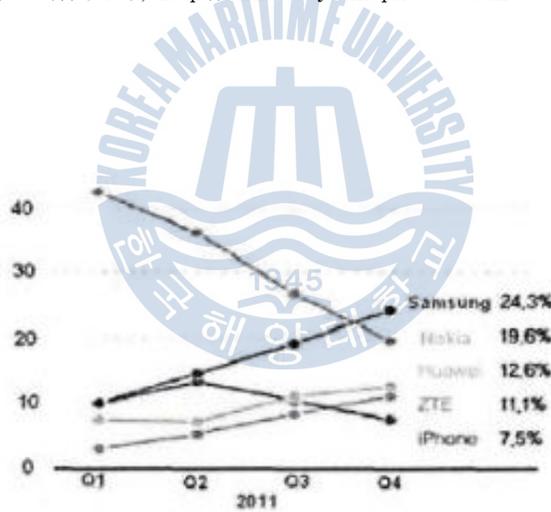
자료: 徐贤民, "A Study on Korean firm FDI in China", 2012.

<표 6> 스마트폰 나라 점유율

단위:%

구분	2011년	2012년	2016년
중국	18.2	20.7	20.6
미국	21.3	20.6	15.3
인도	2.2	2.9	9.3
브라질	1.8	2.3	4.7
영국	5.3	4.5	3.7
기타	51.2	48.9	46.8
합계	100.0	100.0	100.0

자료: 연합뉴스 (韩联网), <http://chinese.yonhapnews.co.kr>



<그림 6> 2011스마트폰 중국 점유율 단위:%

자료: 徐贤民, "A Study on Korean firm FDI in China".

3. 삼성-중국 직접투자의 성공요인

삼성은 매우 훌륭하게 중국시장 진출을 할 수 있었던 이유는, 삼성은 중국시장과 중국소비자의 경향을 매우 정확하게 인지하고 있었고 이에 대응하여 정확한 타케팅을 실시하였으며, 브랜드 인지도를 높임으로 중국시장에서 큰 성공을 이룰 수 있었다. 삼성의 중국시장 진출은 '삼성 중국시장 현지화' 전략을 앞세워 또 하나의 '삼성신화'를 이루어 낼 수 있었다. 삼성은 '산둥 성의 동부 연안지역과 동북 지역의 대규모 투자'를 경영전략으로 앞세워, 해외투자총액의 약 80%나 되는 어마어마한 거액을 들여 투자를 진행하게 될 것이다. 2011년 6월, 이견희 삼성전자 회장은 "사내에서 영어의 보편화는 많이 이루어졌지만, 중국과 중국어에 대한 관심과 수준이 수준을 밀돌고 있으니 적절한 대책을 세울 필요성이 느껴진다."라고 하고, "중국이 빠른 속도로 발전함에 따라 행사하는 영향력도 점점 거대해지고 있다."라며 중국에 대한 중요성을 다시 한 번 언급을 하였다. 삼성은 이견희 회장의 지침대로 중국어에 능통한 사원들에게 더욱더 차별화된 대우를 해주며, 진급 시에도 많은 도움이 될 것이라고 하였다.

이견희 회장은 10여 년 전부터 중국어의 중요성을 강조하기 시작했고, 이러한 이유가 삼성이 중국시장 진출에 있어 유난히 저돌적인 이유 중 하나라고 볼 수 있다. 삼성의 중국 투자총액이 2005년의 49억 달러에서 2010년에는 90억 달러로 큰 상승폭을 기록하였다. 삼성이 중국에서 고용한 직원은 2005년 5만 명이었지만, 2010년에는 9,1만 명으로 5년 사이 약 80%의 상승폭을 기록하고 있다. 또한 2010년 삼성의 중국 총 매출액은 409억 달러이다. 이러한 삼성의 성공은 총 3가지 측면에서 분석해 볼 수 있다.

(1) 현지화

삼성그룹이 현재 중국에서 진행 중인 '제2의 삼성 만들기'는 현지회사의 발전에 따라 단계적인 발전방식을 보이고 있으며 최종적으로는 연구, 설계 및 제조의 일

체화를 추구하고 동시에 기업의 사회적 책임 또한 발전 과정의 한 가지 큰 요소로 여기고 있다.

삼성그룹은 중국소비자에게 ‘삼성은 중국 현지기업’이라는 이미지를 심어주므로 인해 중국 현지화의 목적을 비교적 빠른 시일 내 달성했다. 중국삼성은 이러한 사회적 활동을 통해 중국인들에게 거부감 없이 다가가는 기업으로 탈바꿈하고, 거부감을 낮추는 경영전략을 세웠다. 2005년에 시작한 “한마음 한마을”(중국삼성 계열사들이 각각 마을 하나씩 담당하여 도움을 주는 프로젝트)은 농촌의 마을들을 돌보고 외진 지방에 있는 아이들에게 “희망학교”를 세워주기도 했다. 결국 삼성은 중국 정부에게 “사회 공헌도 가장 높은 기업”의 평가를 받았다.

중국삼성그룹의 중국진출 6년 사이 총 100개의 “삼성 Anycall희망학교”를 세우고, 매 년 평균 2050여 명의 환자들에게 시력 회복 수술을 시술하였고, 5개의 백내장 수술센터와 5개의 맹인학교를 창설하였다. 삼성그룹의 지속적인 농촌마을 돌보기 프로젝트는 청각 장애인들에게 도움을 주고 “서부 햇빛”(대학생들이 서부 빈곤지역에 가서 자원봉사를 할 수 있도록 지원해 주는 프로젝트)프로젝트를 통해 사회에 이바지하였다. 2008년 사천대지진과 작년의 위슈지진때에는 각각 3500만 위안과 1000만 위안을 기부함으로써 외자 기업 중 기부를 가장 많이 한 기업으로 손꼽혔다.

(2) 기업의 이미지 메이킹

삼성그룹이 중국에서 흥할 수 있었던 또 하나의 비법은 기업의 이미지를 세우는데 많은 공을 들였기 때문이다. 2005년부터 삼성은 중국 상위 15%의 고객(약 6500만명)들을 타깃팅 하여 경영 전략을 구축하였다. 또한 연구, 설계 및 제조의 일체화를 추구하고 동시에 전국에서 30개의 중점구역을 설정하여 고가상품인 IT 상품, 디지털 상품에 판매초점을 맞추었다. 그 결과 시장 점유율과 고객 만족도 조사에서 연속 8년 수석의 위치를 고수하였고, 조사결과 삼성Anycall은 핸드폰 신뢰도 조사에서 가장 신뢰도 높은 핸드폰으로 선저오디었다. 근 4,5년 사이, 삼성은 최고가상품에 판매초점을 맞추었고 그 결과로 비교적 큰 이득과 성과를 이

루었다. 최근들어, 삼성은“중국 소비자가 가장 좋아하는 브랜드”라는 구호를 외치며 적극적으로 중국 소비자와의 거리를 좁히려고 노력하였고 중국 소비자들에게 감동을 선사하였다.

(3)인재 육성

1) 한국

삼성그룹은 20세기 90년대부터 “지역 전문가”제도를 만들어, 직원들에게 해외에 나가 훈련을 받을 수 있는 기회를 제공함으로써 직원들을 글로벌 인재로 키우는 프로젝트를 지속해왔다. “지역 전문가”제도의 혜택을 받을 수 있는 사원들은 입사 만 3년 이상 되는 사원들이며, 선발된 직원들에 한에 인당 8.5만 달러의 지원금을 제공하여 해외연수를 하도록 기회를 주었다. 사원은 실제로 그 나라에 가서 언어, 문화, 역사와 문화에 대해 체험을 하고 학습을 통해 더 효과적인 공부를 할 수 있도록 도와주었다. 그리하여 여태까지 총 60개의 나라, 700여개의 도시, 약 2800명의 “지역 전문가”를 배양했는데, 그 중 중국에 배정받은“지역 전문가”의 수가 650명으로 압도적인 수치를 기록했다.

2) 중국

중국에는 해마다 600만명의 대학생이 졸업하지만, 한국은 18.8만 명밖에 안 된다. 한국의 인재는 다 서울에 몰려있다고 말해도 과언이 아닌 만큼 서울 외 기타 지역에는 심각한 인력난을 겪고 있다. 하지만 중국은 거의 어느 곳에서든지 손쉽게 필요한 인재를 구할 수 있지만, 그 누구도 이 점에 대해 인지하지 못하였다. 그 점을 파악한 중국삼성은 중국 전국 각지에서 우수한 인재를 뽑기 위해 기업 설명회를 개최하고 있다. 중국삼성은 현재 9.1만 명의 직원을 고용하고 있고, 이는 2007년에 비해 약 50%증가한 수치이다. 최근들어 북경대학과 칭화대학등 명문대 졸업생들의 공무원 지망생이 많아짐에 따라 중국삼성은 지방에 있는 우수한

인재들의 발굴에 본격적으로 착수하였다. 또한 중국삼성은 북경우전대학과 손을 잡고 핸드폰학부 석사, 박사 학위 과정을 개설하였고, 매년 12명의 박사를 고용해 학교기업을 운영했다.

3.2.2 현대그룹-중국 투자사례 분석

1. 현대그룹 개요

1967년, 현대그룹의 창립자 정주용 회장은 포드사와 합작하여 “현대”라는 그룹을 창립하였다. 그 후, 포드사와의 합작기간이 끝나고, 일본 미즈비시사의 기술협조를 받아 한국의 첫 국산차“Pony”의 제조 개발에 성공하였다. 현대Pony는 캐나다로 수출한 첫 국산 차 이기도 한데 미국시장에는 폐기가스 배출 표준에 못미쳐 수출을 하지 못하였다. 하지만 그 후 현대자동차는 미국에 수출이 가능한 모델 Excel의 연구개발에 성공하였다. 현대주식회사는 1976년 12월 29일 창립되었고 자동차 생산과 동시 판매를 하는 회사이다. 현재 현대자동차는 전 세계 100대 기업중 하나이며 전 세계 자동차 회사에서 5위의 위치를 기록하고 있다.⁷⁾

2. 현대자동차-중국 투자현황

2002년 10월 18일, 베이징현대자동차주식회사의 창설 날짜이다. 한중합작기업으로 중국의 투자회사는 베이징자동차주식회사이고, 한국측 투자회사는 현대자동차주식회사이며 1:1의 비율로 투자가 이루어졌다.(등록자금:900,068,000 달러). 베이징현대자동차주식회사는 설계, 개발, 생산 및 판매업을 하고 있으며 판매 차종으로는 세단, 레저용 차량, 트럭과 엔진 및 기계부품을 판매하고 있으며 동시에 AS서비스 업무도 처리하고 있다. 북경자동차주식회사는 3개의 계열사로 구성

7) 바이두(百度) 백과사전, [http:// www.baidu.com](http://www.baidu.com)

되어 있는데 각각 베이징현대, 베이징벤츠, 베이징FOTON자동차가 있다. 베이징 현대는 비중이 매우 큰 계열사 중 하나이며 중국이 WTO에 가입과 동시 처음으로 허가받은 합작기업 중 하나이다. 베이징현대의 첫 자동차 생산라인은 연간 생산량 30만대이다. 두 번째 생산라인은 2004년에 준공하여 2007년 자동차 생산을 시작했다. 2개의 생산라인을 돌리고 있음에도 불구하고 공급이 수요에 못 미치자 베이징현대는 2010년 제2 생산라인을 리모델링하여 연간 생산량 10만대까지 끌어 올렸고, 당해 3월, 꾸준히 성장하는 자동차시장을 고려해 제 3 생산라인(연간 30만대의 자동차 생산 가능)의 준공을 시작하였고 2012년 완공하여 본격적인 생산과정에 들어갔다. 2006년 9월 8일, 베이징현대는 5.1억 위안의 거금을 투자해 15만M² 크기의 기술센터를 설립하기로 계획하였고, 2008년 5월부터 시공을 시작하여 2010년에 준공을 마칠 예정이다. 창설초기의 기술센터는 디자인부서, 차체 및 전자장치공학부서, 동력 및 구조설계부서, 실험부서, 및 계획 관리부서 등 5개의 부서로 이루어졌고, 현재 시장연구, 창의적 디자인, 기술개발, 분석 및 모방, 실험 및 실험제조, 관리 및 인증 부서 등 “충분한 기술력과 인재와 시설이 갖추어진 곳”으로 혁신적인 자동차 연구개발을 하는 기구이며 베이징현대에게 중국시장에 특성화된 자동차모델의 기반을 닦아 주었다. 자동차 기술센터의 설립은 유능한 연구원들 많이 끌어 모았는데, 131명의 연구원이 현재 개발에 매진하고 있고 미래에는 약 600명 까지 확보할 계획이다. 베이징현대 창립이후 중국시장에는 소나타 한 가지 모델밖에 출시되지 않았고 2002년 판매량 2000대를 기록하였다. 베이징현대 기술자들의 지속적인 성장과 발전으로 소나타의 판매량은 매년 증가하였다. 2004년, 베이징현대 창사 3주년을 맞이하여 이미 국내자동차시장 5위권 안에 들었고 2005년에는 4위의 자리로 등극할 수 있었다. 몇 년 사이의 빠른 성장 후, 베이징현대는 짧은 조정기간을 가졌다. 그 후 2008년부터 베이징현대의 또 한 차례의 빠른 성장이 이루어 졌고 2009년과 2010년의 판매량은 각각57만대와 70.3만대를 기록하며 국내자동차시장 4위의 자리를 고수하였다. 베이징현대의 차량 모델 또한 초기의 한 가지에서 10여개의 모델로 세분화 되었다. 베이징현대 현재의 가정용 차량은 디자인, 품질과 A/S서비스 면에서 모두 시장과 소비자의 신뢰를 얻었고, 회사의 생산라인의 로봇수량도 동종업계에서는 가장 많은 것으로 알려졌다. 이는 베이징현대에서 생산되는 차량의 품질이 우수하며 회사의 노동 생산성 또한 전 세계 자동차 산업의 중상위권에 진입함을 알려주고 있다

<표 7> 자동차역년 판매량

단위:대

	2005	2006	2007	2008	2009
유럽자동차	520210	907556	1362059	1570514	1826379
미국자동차	427678	839634	982727	1190003	1547678
일본자동차	826974	967559	1235352	1537090	1623375
한국자동차	349459	583756	813136	1056596	1289459
중국자동차	837106	941393	1000800	1106398	1207106
합계	2961427	4239898	5394074	6460601	7493997

자료:중국자동차 기술 연구센터, <http://www.cataarc.ac.cn>

<표 8> 자동차년간 마켓 세어

단위: %

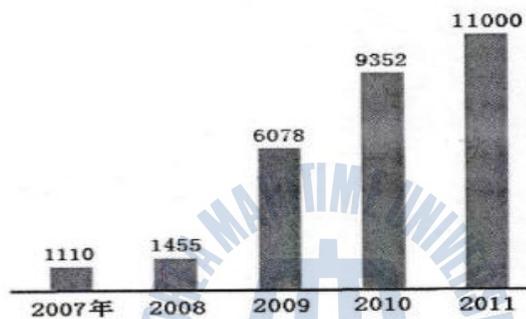
	2005	2006	2007	2008	2009
유럽자동차	58.3	48.7	39.1	31.3	23.0
미국자동차	8.1	9.4	10.8	12.8	13.7
일본자동차	15.0	14.8	21.6	24.8	26.4
한국자동차	0.8	1.7	4.8	8.3	11.2
중국자동차	22.3	25.3	23.7	22.7	26.8
합계	100	100	100	100	100

자료:중국자동차 기술 연구센터, <http://www.cataarc.ac.cn>

2011년 5월15일, 한국경제신문은 베이징현대는 한국제조업 중 해외시장 진출 후 56억 위안의 이윤을 창출한 유일한 기업이라고 보도했다. 베이징현대는 한중 합작기업으로 중국의 베이징자동차주식회사와 한국의 현대자동차주식회사가 1:1의 비율로 투자를 하여 창설된 기업이다. 한국경제신문에 의하면 베이징현대의 2010년 매출액은 600억 위안이고, 순이익은 52억 위안이다. 2011년 1/4분기의 매출액은 163억 위안으로 동기대비 29.6%의 상승세를 보였고, 이러한 상승세를 이어 사내 분석가들은 베이징현대의 2011년 순이익이 56억 위안이 넘을 것이라고 예측하였다. 1976년, 현대자동차의 첫 번째 국산차 Pony가 정식으로 해외시장에 진출하였다. 그로부터 정확히 25년 이후인 2001년, 56억 위안이 넘는 이익을 창출할 수 있었다. 이에 비해 베이징현대는 9년의 짧은 시간동안 56억 위안의 순이익을 창출하였고 회사 성장률 또한 매우 안정적이었다. 베이징현대의 순이익

률은 8.7%로 한국현대자동차의 2005년부터 2010년 6년간 순이익률인 7.85%보다 높다.

2010년, 베이징현대의 연간 판매량은 70.3만대로 한국현대자동차의 6.956만대보다 훨씬 웃돌고 있다. 베이징에 위치한 제3 생산라인은 2012년 준공될 예정이고, 3개의 생산라인이 동시에 돌아가게 되면 연간 차량 생산량은 약 100만대로, 이는 베이징현대가 중국시장 확보에 더욱 더 큰 역할로 작용하게 될 것이다.



<그림 7> 베이징현대 순이익 단위:억한원

자료:인민네트 (人民网), <http://www.people.com.cn>

현대자동차주식회사의 2011년 1/4분기 실적으로 총 105억 위안의 매출을 창출하였고, 해외 생산라인 또한 이에 큰 기여를 하였다고 볼 수 있다.

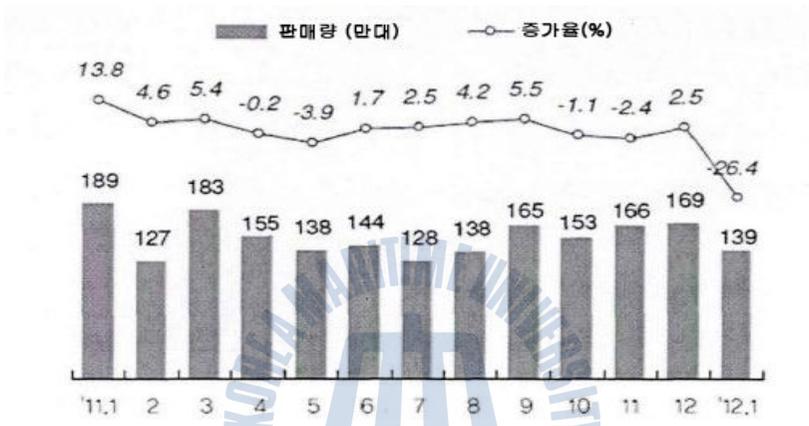
2010년부터 베이징현대의 자동차 주문량은 날이 갈수록 많아지고 있으며, 매일 약 22~24시간의 생산라인을 가동해야 수요와 공급을 일치 시킬 수 있었고, 정상적인 연간 60만대보다 12만대나 더 많은 72만대의 차량을 생산하였다. 2012년 하반기의 제 3 생산라인의 준공식이 무사히 이루어지게 되면 연간 100만대의 차량을 생산할 수 있게 될 것이고, 기아의 자동차 생산라인까지 포함하게 된다면 연간 총 143만대의 차량을 생산 할 수 있게 될 것이다.

<표 9> 현대자동차 중국 판매량

단위: 만대

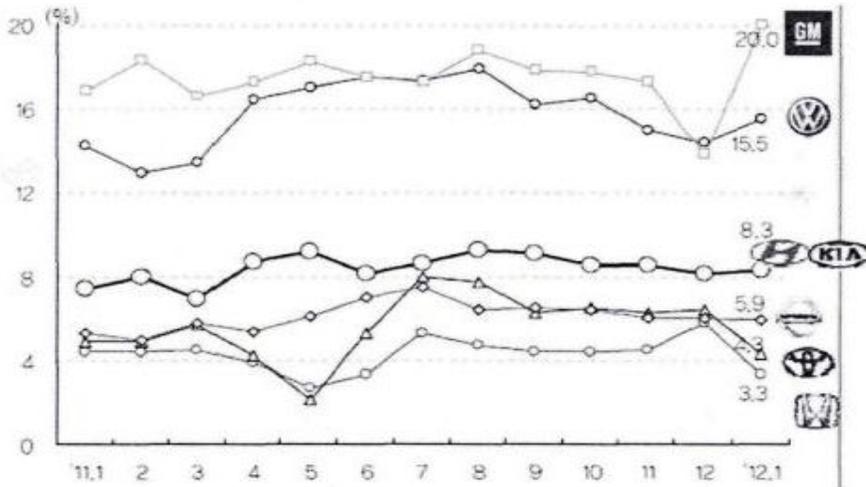
년	2007	2008	2009	2010	2011
판매량	23.1	29.5	57	70.3	74

자료: 바이두, [http:// www.baidu.com](http://www.baidu.com), 从历年销量图解说北京现代这十年.



<그림 8> 중국자동차판매량과증가율

자료: 중국자동차공업협회 (CAAN)



<그림 9> 중국자동차시장 점유율

자료: 한국자동차사업연구소

3. 현대자동차-중국 직접투자의 성공요인

(1) 가격의 차별화 전략

베이징현대의 리펑 대표이사는“이번에 새로 개발한 모델 Verna의 경쟁대상은 포드, GM, 혼다와 토요다 등 기업의 동종모델들이 될 것이다. 시장 분석에 의하면 오늘날 중국에서 8~9만 위안의 가격으로 Verna급 모델의 기타회사 자동차를 사는 것은 현실상 불가능하다. 가격의 차별화 전략만이 기타회사에 비해 경쟁우위를 가질 수 있는 유일한 방법이다.” 베이징현대의 Verna는 혼다의 동종모델 가격(9.68만 위안~14.98만 위안)을 겨냥하여 출시한 모델로 자칫 사치품이 될 수 있을 만한 자동차를 착한가격인 7.39만 위안~10.69만 위안의 가격으로 판매를 하고 있다. 2010년, 베이징현대의 자동차 연간 판매량은 70.3만대로 매출목표였던 67만대보다 3,3만대 더 많이 팔았다.

(2) Twins 판매전략

2002년부터 2010까지, 베이징현대가 약 200만대의 차량을 판매할 수 있었던 이유 중 하나는 Twins 판매 전략이 성공적으로 실행되었기 때문이다. 베이징현대의 “Avante+Elantra” 조합은 업계 내에서 기적이라 불릴 만큼 어마어마한 판매실적을 기록했다. 현대자동차 2009년 자동차 판매량은 중국국내시장 4위, 2009년 이후 소형, 중형차에서는 1등을 차지하였다. 2010년 하반기에는 “Verna+Accent”의 Twins 판매 전략을 펼치기도 하였다. 이러한 판매 전략의 성공적 조건은 사전에 고객의 세분화 때부터 요구된다. 첫 번째로, 중국 연안도시와 내륙도시로 시장을 세분화 할 수 있다. 두 번째로는 도시와 농촌, 세 번째는 소비자의 연령층에 따른 시장 세분화가 있다. 이러한 이유는 실제로 베이징에서는 Avante가 가장 인기가 많고, 베이징을 제외한 기타 지역에서는 Elantra의 판매가 가장 많이 이루어지고 있기 때문이다. 이렇게 묶어 파는 경영전략이 비록 브랜드 이미지에 악영향을 끼치지만, 엄청나게 빠른 성장을 이룰 수 있다는 점 또한 무시할 수 없을 것이다.

(3) 판매량 우선전략

당빈 자동차산업 전문가에 의하면, Twins 판매 전략은 비교적 안정적이고 경쟁이 치열한 시장에서 타당하지만 중국같이 미숙한 시장에서는 위험성이 너무 크다고 하였다. 만약 포화 상태의 시장에서 10%의 성장률을 달성한다는 것은 매우 큰 성과이지만, 중국시작에서의 10% 성장률은 미미한 수준에밖에 미치지 못한다. 그러기 때문에 중국에서는 시장점유율을 높이는 경영전략이야말로 기업을 빠르게 키우는 방법이다. 하지만 중국에 진출한 외국계 자동차 회사들은 베이징현대와 다른 경영전략을 펼쳤는데 그들은 판매량보다 브랜드 가치에 비중을 크게 두었다는 점이다. 혼다중국 대표이사는“혼다는 중국에서 가장 고급스러운 차를 만드는 프리미엄 기업이 될 것이고, 때문에 판매량에 집착하지 않을 것이다.”라

고 말하였다. 아직까지 어느 전략이 성공적이라고 평가할 수 없지만 베이징현대
는 브랜드 이미지에 대한 관여도가 그다지 높은 편은 아닌 것 같다.

(4) 현지화

현대자동차가 중국시장에 진입했을 당시에는“기술력만 흡수당할 것이다”, “중
국시장은 위험성이 너무 크다”등 의 비관적 의견이 많이 존재하였다. 한국의 시
민단체들과 학자들은 한국 국내 생산라인의 도넛현상을 야기하지 않을까 라는 우
려도 끊이지 않았다. 정몽구 현대자동차그룹 회장은 수많은 반대 하에 기어코 중
국현지에서 생산라인을 구축했고, 2002년 완성된 제 1 생산라인은 연간 생산량 10
만대였지만, 추후 생산량을 30만 대 까지 맞출 수 있었다. 현지 전문가들 분석에
의하면, 베이징현대가 고가 브랜드 자동차들과 당당히 경쟁해 나갈 수 있었던 이
유는 기업의 현지화 전략이 성공적이었기 때문이라고 하였다. 한국 고려대학교
경영학부 신만수 교수에 의하면“베이징현대 자동차는 중국현지인 입맛에 맞게 중
국인의 문화가 잘 반영된 디자인의 자동차를 출시하면서 현지화 목적에 달성했
다. 현재 중국에서 판매되는 현대차는 한국에서 직접 생산하는 모델이 없다. 모
두 중국인의 입맛과 생활, 문화를 반영한 맞춤형 디자인 형식으로 생산이 이루어지
고 있다.”라고 평가하였다. 이를 대표하는 모델로 2008년 중국형 Avante를 예로
들 수 있다. Avante는 중국인이 선호하는 유럽풍 스타일을 강조하여 크고 화려
한 대형 세단의 이미지를 구축하였다. 자체 길이, 넓이와 높이는 현재의
AvanteXD와 혼다의 코롤라보다 더 크다. 모델 명 또한 중국이름으로 지었고,
차의 색깔도 중국인이 좋아하는 빨간색으로 도색하였다. 한국 고려대학교 기계공
학부 박신수 교수는“중국시장은 거대하고 다양한 요구를 충족해야하기 때문에 베
이징현대의 시장 세분화 전략이 매우 성공적이고 좋은 효과를 보고 있다. 하지만
항상 긍정적인 결과가 나오기를 바라는 것은 매우 어리석은 것이다. 중국정부정
책의 지원으로 국내 기업과 기술력의 빠른 발전양상을 보이고 있으며, 빠르게는
5, 6년 안에 중국 자동차 시장에 큰 변화를 가져다 줄 것이다.”라고 미래의 중국
시장을 전망하였다. 현대자동차그룹은 계획 및 추진하고 있는 중국 제 3 생산라

인과 브라질의 생산라인을 구축하여, 전 세계 9개 국가 30개의 생산라인을 갖춘 글로벌 기업으로 도약해야 할 것이다. 또한 올해는 새로 출시한 모델을 바탕으로 기타 기존 차량의 품질과 서비스를 더욱 개선하여 올해의 판매량 700만대의 영업목표를 달성해야 할 것이다.

3.3 중국에 진출한 한국 중소기업 투자사례

3.3.1 야쿠르트-중국 투자사례 분석

1. 기업소개 및 기업현황

창립 44주년을 맞은 한국야쿠르트는 2008년 “매출 1조 클럽”에 가입하고, 현재 발효유 시장에서 43%를 넘는 점유율을 자랑하는 등 발효유 분야의 선두자리를 굳게 지키고 있다. 이와 같은 성장은 R&BD 부문의 연구개발력이 있었기에 가능했다는 것이 회사 안팎의 분석이다. 1976년 업계 최초 기업부설연구소로 설립된 R&BD부문은 지난 37년간 특허 균주 24개를 비롯, 유산균 10종 202개를 자체 개발했다. 또 전 세계적으로 사용되고 있는 유산균 20종 81개 등 총 65종 2,000여개 이상의 유산균을 보유하고 있다. 아울러 생명공학과 관련된 연구자료를 해마다 발표하는 등 업적을 통해, 1996년 1월에 업계 최초의 국가공인시험검사기관으로 지정되었다. 특히 2000년에 개발한 “기능성 발효유 제품 ‘Will(윌)”은 헬리코박터 파일로리균을 효과적으로 억제하는 할 수 있다. “윌”은 출시 후 한 달 만에 30만 개 이상 판매되며 대히트를 기록했다. 현재는 하루 65만 개 판매, 연매출 2,600억 원의 매출을 올리고 있다. 2009년 8월에 선보인 “헛개나무 프로젝트 쿠퍼스 (coopers)”도 올해 1,500억원의 매출을 예상하는 등 대박 행렬을 이어가고 있다. 2008년 1월 신설된 건강기능식품연구팀의 연구개발을 통해, 선보인 천연원료 비타민브랜드 “V' food” 역시 출시 1개월 만에 매출 40억 원을 돌파하고, 올해 1,000억원을 목표로 하고 있다. 현재 R&BD 부문에는 기획팀 외

에 총 7개의 연구팀, 80여 명의 전문가들이 유산균을 중심으로 생명공학 분야에 서부터 신소재 부문까지 연구 분야를 확대하고 있다. R&BD 부문은 또 지속적인 투자와 연구개발을 통해 프랑스의 파스퇴르연구소와 같은 세계적인 연구소와 어깨를 나란히 하는 것을 목표로 하고 있다. 그리고 유산균을 중심으로 한 미생물, 생명공학 등의 연구개발을 확대하고 종합 생활건강기업으로의 성장을 추구해 나갈 계획을 세우고 있다.

<표 10> 야쿠르트 기업 현황

기업명	칭다오텐타이인러뚜어식품유한공사 (青島天泰飲樂多食品有限公司)
진출지역	중국 칭다오(靑島), 상하이(上海), 선양(瀋陽), 베이징(北京)
진출년도	1999년 (합자), 2000년 (채투자)
투자형식	합작투자 (한국 'B', 'S'사, 중국 'T' 그룹)
투자규모	인민폐 1600만 위안
주요품목	요리쉐(悠雪, 매치니코프), 인러뚜어(飲樂多, 일반 야쿠르트)
종업원수	칭다오 4000명

자료:야쿠르트, <http://www.yakult.co.kr>

2. 투자동기

중국인의 소득수준 향상과 유통산업의 발전으로 중국의 소비품 시장이 빠른 성장세를 보이고 있으며, 건강식품에 대한 관심도도 크게 증가함에 따라 유산균 제품에 대한 수요도 점점 증가하고 있다. 2005년 중국 유제품공업협회에 의하면, 2012년까지 세계 유제품 무역량 중 중국의 수요량은 21.6만 톤에 달할 것으로 전망되고 있다. 2011년 상반기 도시 주민의 유제품 소비량과 일인당 매월 유제품(우유, 발효유 등 포함) 소비량은 모두 증가하였다. 특히 발효유의 소비가 가장

크게 증가한 것으로 나타났다. 한국야쿠르트는 유산균 발효유가 중국의 풍부한 음식문화와 조화를 잘 이루며 음료 분야에서 동양인의 입맛이 대부분 비슷하다는 특징을 바탕으로, 2000년에 칭다오에 사무소를 설립하여 중국시장을 공략하기 시작하였다.

3. 경영상황

<표 11> 인리뚜어 법인 설립 단계

1998.05	칭다오(靑島) 자회사 제1영업소 설립
2000.04	미네랄워터로 유명한 라오산(嶗山)에 제1생산공장 건립
2003	중국 “품질위생안전 합격식품”으로 인정
2003	중국 요트경기 지정 기능음료로 선정
2004.04	상하이인리뚜어유한공사(上海飲樂多有限公司) 설립
2004.09	허산풍경구(鶴山風景區) 하오산웨이(岫山衛)에 제2공장 신축
2005	국제HACCP식품안전관리체계 인증 통과
2005	품질검사기구의 검사수준이 GB/T15481-2000기준 통과
2006.03	선양인리뚜어유한공사(瀋陽飲樂多有限公司) 설립
2006.03	“안전생산표준화관리 A급 기업” 인증
2007.01	정량포장상품 계량보장능력 합격통지(C마크) 획득

자료:야쿠르트, <http://www.yakult.co.kr>

현재 중국시장에서 많은 경쟁기업의 모방품이 있으나, 한국야쿠르트는 우수한 품질로 일일 생산량이 50만 개나 된다. 심지어 제품모방품뿐만 아니라, 자전거, 복장까지도 똑같이 하는 회사가 나타났다. 지역별로는 현재 산둥(山東) 지역의 판매율이 가장 높고 전국 400개 영업장 중 200개가 산둥지역에 분포되어 있다. 기업규모도 지속적으로 확대되어 칭다오의 경우 4,700만 위안을 추가 투자하였다. 동시에 건강식품에 큰 관심을 보이는 중국 소비자를 더 많이 확보하기 위하여, 독특한 건강 음료의 개발과 출시에 힘쓰고 있다.

4. 기업 운영 중의 어려움 및 해결책

한국야쿠르트는 중국 시장 진출 초기에 중국은 맛벌이 가정이 많고 외국인에 대해 경계심을 가지는 심리 특성상 판매에 어려움이 클 것이라 예상하였으나, 실제로 중국은 외국의 선진문화나 제품을 흡수하는 능력이 아주 강하였다. 더욱이 시간이 지나면서 브랜드효과가 형성된 후에는 중국의 보급 정도가 크게 높아져 새로운 유통채널이 확립되었다. 많은 한국식품이 중국에서 보급하기 어려웠으나, 한국야쿠르트는 브랜드에 대한 믿음만 생긴다면 한국식품도 중국에서 반드시 잘 팔릴 것이라 확신하였다. 이런 확신으로 한국야쿠르트는 성공적으로 중국의 일부 소비시장을 확보하였고, 전체 고객 중 1년 치를 선불하는 연 단위 고객이 전체 고객의 15%나 차지하는 신뢰도를 구축하고 있다. (이는 연 단위 판매가 활성화 되지 않은 중국에서는 새로운 기록을 창조한 것이다.)

비록 초기 자본의 50%가 공장설립에 투자되어 홍보자본이 부족하였고, 중국의 관련 조항의 제한으로 판매에 어려움이 컸으나, “손에서 손으로, 마음에서 마음으로(手牽手, 心連心)” 구전(口傳) 마케팅 전략 구상과 3년이 넘는 판촉 홍보로 꾸준히 인지도를 높였기에 브랜드 인지도는 80% 이상을 기록하였다. 구전마케팅은 2006년까지 계속 지속되었고, 2006년부터 처음으로 현지 TV광고를 시작하였다. 야쿠르트와 발효유의 핵심 제품을 주력 판매하는 마케팅 활동은 기업의 이미지를 높이는 데 큰 역할을 하였다. 그리고 중국에서 인터넷 도메인을 등록한 것도 제품 신뢰도 형성 및 제고에 크게 작용하였다.

5. 후발기업에 대한 건의

(1) 소비대상 명확화

초창기부터 중국 소비자를 공략할 것 중국에 있는 한국인을 판매대상으로 하는

한계점을 미리 인지하고 마케팅을 전개하여야 한다. 한국야쿠르트는 중국시장에 진출할 때 중국인을 주요 타겟 고객으로 정하여 시장을 공략하였다. 실제로 한국인 소비자는 전체 주요 소비자의 0.7%밖에 안 되었고, 중국인을 주요 소비대상으로 정한 전략이 큰 성공을 이루었다.

제품은 무엇보다도 품질을 보장하여야 한다. 한국야쿠르트는 현재 중국에서 한국의 “에이스” 제품과 같은 제품을 “인러뚜어(飲樂多)”라는 브랜드로 판매하고 있다. 특히 유산균 발효유의 기능성에 중점을 두어, 병당 수십억 마리의 유산균과 각종 영양소를 함유하게 하였다. 그리고 8도씨 이상에서 유산균이 생존하지 못하는 단점을 보완하기 위하여, 얼음통을 이용하는 등 철저한 유통관리와 우수한 효능으로 줄곧 5도씨 이하의 보관상태를 유지한 것도 중국진출 성공의 결정적인 요인이라고 볼 수 있다.

(2) 독특한 제품 홍보마케팅

한국야쿠르트는 구전마케팅의 현대화, 현지의 유명한 지역과 협력하여 공동행사 개최, 요리쉐(悠雪) 벚꽃공주 선발대회 및 각종 학술활동 등 여러 가지 행사를 꾸준히 개최하여 브랜드 이미지와 기업 내부 종업원의 자긍심을 높였다. 해마다 수익금의 일부와 행사 매출액을 고아원, 양로원에 기부하고 있고, 이미 자선기구(慈善機構)를 통하여 5만 위안 이상 기부하였다. 이런 자선활동은 각종 매스미디어의 홍보로 기업의 브랜드 이미지 향상에 아주 적극적인 영향을 미쳤다.

6. 시사점

(1) 생산에서 소비까지 전체 과정의 신선도 유지. 소비자에게 신선한 제품을 제공하기 위하여 생산라인에서 최종 소비자에 이르기까지 신선도를 유지하는 저온 유통시스템(Cold Chain System)을 구축하여 소비자가 신선한 야쿠르트를 마실 수 있게 하였다.

제품판매를 시작한 때부터 모든 절차가 항상 활성 유산균에 가장 적합한 온도 2~10도씨 사이에 유지되게 시스템을 구축하였다. 보통 기타 발효유의 유통기한은 20일~30일이지만, 한국 야쿠르트의 유통기한은 15일 미만이다. 다시 말하면 유산균이 가장 활발할 때 소비자에게 공급하는 것이다.

(2) 중국의 거대한 발효유 시장에서 과도하게 광고비를 쏟아 붓는 데 집착하지 않고, 품질과 기술력, 그리고 독특한 마케팅전략으로 충성고객을 확보하여 새로운 기업문화를 선도하고 있다.

(3) 현재 한국 식품업계는 국내 내수의 침체로 인해 해외진출을 활발하게 시도하고 있다. 예를 들면 중국, 러시아, 인도, 베트남 등 해외진출 기업의 성장 가능성이 높은 나라로 활동영역을 확장하고 있기에, 해외 제품과 국내 기업의 유통이 신속하게 늘어날 것이다.

3.3.2 파리바게뜨-중국 투자사례 분석

1. 기업소개 및 기업현황

파리바게뜨는 1986년에 설립된 후, 해마다 20%의 매출성장률을 보였고, 1997년 한국 국내 프랜차이즈 베이커리 업계 1위 브랜드로 올라섰다. 파리바게뜨는 현재 한국 국내 프랜차이즈 베이커리시장의 50% 이상 세어, 1,400여 개의 가맹점을 가지고 있는 한국의 NO.1 브랜드기업이다. 이런 한국의 NO.1 베이커리 브랜드는 성공심화를 기초로 해외로 진출하기 시작하였다. 2004년, 파리바게뜨는 중국 상하이에서 1호점을 오픈하기 시작하여 현재는 상하이에 이미 43개의 매장을 오픈하였고, 중국인 사이에서 인기가 급증하여 짧은 시간 내에 베이커리 업계의 대표 브랜드로 되었다. 상하이 파리바게뜨는 “카페형 제과매장 형식으로 운영, 우아한 유럽풍 베이커리 제품으로 차별화 경영”하는 전력으로, 현지의 공장 과 매장에서 매일 신선한 빵, 케익과 커피 등을 직접 생산하고 있다. 상하이에서 첫 성공을 거두면서 파리바게뜨는 2006년 1월에 베이징 차오양구(朝陽區) 차오와 이대가(朝外大街) 1호점 웨슈점(岳秀店)과 머두(魔都) 지역 2호점 양광상동점(陽光上東店)을 오픈하였다. 베이징의 1호점 웨슈점이 있는 차오와이대가는 700년의

역사를 가진 전통 상업구로, 왕푸징(王府井), 시단(西單)과 함께 3대 상업지역으로 불린다. 여기의 파riba게뜨는 카페형 제과매장의 형식으로 운영하고 점포의 길이만 해도 34미터나 되어, 매장 자체가 이 지역의 명물이 되었다. 머두 양광상 등점은 새로 건축된 아파트단지가 밀집한 지역에 있다. 여기에 거주하는 35% 주민이 외국인으로 소득과 소비수준이 높은 지역이다. 파riba게뜨는 매장을 먼저 한국인이 집중된 왕징(望京)이나 우다오커우(五道口)에 개설하지 않은 것은 처음부터 베이징의 중심지역에 진출하여 베이징의 핵심 브랜드로 성장하기 위한 전략이다. 파riba게뜨는 외국 브랜드로서 중국 베이커리 업계에 진출하여 2년도 되지 않는 시간에 유명 브랜드로 인정을 받았다. 파riba게뜨는 유일하게 베이징과 상하이에 진출한 베이커리 브랜드로, 현지 및 후발기업과의 경쟁에서 줄곧 우세를 유지하고 있다.

2. 투자동기

파riba게뜨는 14억 중국인 중 최상류 1%인 1,400만 명을 타깃으로 하는 전략을 세웠다. 파riba게뜨는 고급화 전략으로 대다수 사람을 타깃으로 한 것이 아니라, 중상층을 대상으로 사업을 전개하였다. “중국에도 한류열풍이 불고 있기에 중국인은 한국 브랜드에 높은 관심을 가지고 있다. 그래서 한류열풍의 영향력을 이용하였다.” 다른 한편으로 중국의 베이커리 시장은 오직 타이완(臺灣)과 홍콩의 브랜드가 1990년대에 진출하여 경영하고 있으나, 대형매장과 특허경영을 이용하여 경영하는 면에서 선진국보다 열세에 있다.

3. 기업법인 설립 단계

파riba게뜨는 2003년 11월 상해에 진출하여 2004년 9월에 첫 매장을 개설하고, 2006년에 베이징에서 1호점을 개설하여 2년 이내에 중국 베이커리 업계 최고급 유명 베이커리 전문매장이 되었다. 2008년 해외브랜드로서는 드물게 중국

10대 브랜드상을 수여받았고, 2008년에는 베이징과 상하이에서 “AAA 브랜드 기업”으로 선정되었다. 현재 베이징에만 50개 매장이 있고, 앞으로 중국에서 500개의 매장을 개설할 계획이다.

4. 경영상황

중국에 진출한 대부분 기업, 특히 베이커리업에 진출한 기업의 뚜렷한 특징은 공장과 점포에서 제작에서 최종 판매까지의 모든 유통절차를 반드시 규정된 절차에 따라 완성하여야 이상적인 결과를 얻을 수 있다. 파리바게뜨가 중국에서 성공할 수 있었던 주요 원인은 소비자의 취향에 맞는 제품을 만들어 소비자의 입맛을 사로잡았기 때문이다. 파리바게뜨가 중국에 진출하기 전, 중국의 베이커리 업계는 아시아에서 일본이나 타이완의 베이커리가 가장 좋다고 여겼다. 그러나 지금은 다르다. 중국의 베이커리 업계는 파리바게뜨의 베이커리가 아시아에서 가장 훌륭하다고 인정하고, 파리바게뜨를 베이커리 업계의 본보기로 삼고 있다. 파리바게뜨는 앞으로 브랜드 이미지를 더 확고하게 하면서 중국에서 경영규모를 더 확대하고, 2선급 도시에도 중점적으로 매장을 설립할 계획이다.

5. 투자기업 경영 중의 어려움 및 경험

파리바게뜨는 16년 전부터 중국시장을 개발하기 시작하였다. 1997년 2월, 상하이에 첫 시장조사팀을 파견하여 중국 식품업에 대한 시장조사를 시작하였다. 그리고 같은 해 5월에 정식으로 중국시장에 진출하여 독자(獨資)기업을 설립하였다. 그러나 연말에 글로벌 금융위기의 충격으로 일시적으로 중국 진출사업을 접을 수밖에 없었다. 파리바게뜨는 반드시 중국으로 돌아와서 큰 사업을 벌일 것이라는 결심을 하고 상하이를 떠나 한국으로 돌아왔다. 그 후, 중국시장에 대한 철저한 분석과 고급화 전략으로 다시 중국시장에 진출하여 큰 성공을 이루었다. 파리바게뜨는 2013년 2월 기준 베이징, 텐진(天津) 등 지역에 총 125개 점포를 운

영하고 있다. 2011년 11월에는 난징(南京), 2012년에는 다롄(大連)까지 진출해 신규 거점을 꾸준히 확대해 나가고 있다. 앞으로 동북 3성과 화서(華西), 화남(華南) 지역까지 진출하여 2015년에는 500개 매장으로 규모를 키울 계획이다.

6. 후발기업에 대한 건의

중국의 베이커리 제품은 비교적 단일하고 과자, 빵, 크림 케이크 등 40~50가지의 제품밖에 없다. 그러나 파리바게뜨는 200여 가지의 제품으로 많은 소비자의 꾸준한 사랑을 받고 있다. 실패율을 줄이는 진출전략도 성공을 이루는 중요한 요인이다. 중국에 진출한 대부분 브랜드 제품은 모두 왕징(望京) 등 한국인이 비교적 많은 지역에 점포를 개설하고 중국에 있는 한국인을 타깃으로 한다. 그러나 파리바게뜨의 전략은 다르다. 파리바게뜨는 외국인이 밀집한 지역이나 시 중심지 등 소비수준이 높은 지역을 겨냥하고, 고급화 전략으로 그들의 부자 꿈을 실현하였다.

파리바게뜨의 지점장(支店長)과 관리인원은 모두 현지인이다. 이는 기업의 현지화에 아주 큰 도움이 되었고, 크리스마스, 밸런타인데이 등 여러 가지 축일(祝日)에 다양한 이벤트를 개최하여 기업을 홍보하였다. 그리고 끊임없이 새로운 제품을 출시하는 등 다양한 “맞춤전략”으로 기타 기업과 차별화하고 기업의 경쟁력을 크게 높였다.

제4장 한국기업 중국 직접투자 시 전략과 문제점

4.1 한국기업 중국 직접투자 시 문제점

한국기업의 투자지 선정은 지리적인 측면만 고려하고 투자목적과 경영환경을 너무 소홀히 하는 경향이 크다. 또한 한국 기업들 간의 경쟁이 지나치게 치열하여 업적과 성과를 떨어뜨려 결국엔 중국시장에서 물러서는 결과를 초래한다. 2001년까지 총 89건, 8.5억 달러의 자금이 중국시장에서 빠져나갔고,⁸⁾ 그 외에 값싼 중국의 노동력으로 제 3국에 수출하는 상품, 섬유, 옷, 신발, 가죽 등은 성과의 부족으로 기진맥진한 상태이다.⁹⁾

홍콩, 타이완, 싱가포르, 일본 등 나라의 기업들은 중국 정책의 규제를 극복하기 위하여 정보를 공유하고 협업하는 관계를 형성하였지만, 한국기업들은 본인 기업의 이익만을 추구하고 정보공유 및 협업에 소극적이며 전반적으로 단결력이 매우 결핍한 상황이다.

전문 인력측면에서는, 한국기업들은 조선족들을 많이 고용하고 있다. 이는 중국현지의 전문가를 등한시하게 되고 현지화에 어려움을 준다. 또한 홍콩, 타이완, 싱가포르 등 나라에 비하면 문화, 언어, 사회적인 측면에서 불리한 실정이다.

한국기업이 중국기업에 직접투자 시 현재 직면하고 있는 문제점에 대한 대안을 위주로 전략을 수립해야 한다. 투자환경 분석, 리스크 분석, 기업 목표달성에 최적화한 투자형태, 투자목표 지역 선정 등 문제점들을 꼼꼼히 분석하여 시범적인 투자도 과감히 진행 할 줄 알아야하고 해외투자에 대한 보험대책도 고려하여야 한다.

8) 大韩贸易投资振兴公社, KOTRA, <http://www.kotra.or.kr>

9) World bank, <http://www.worldbank.org>

한국 연합사는, 한국 전국매니저연합의 통계에 따르면 1992년 한중수교 이후 올해 4월까지 한국이 중국에 투자한 총 투자액이 1만억 달러를 돌파한 1.0041만억 달러를 기록하였다고 발표하였다.¹⁰⁾

조사에 의하면 중국에 가장 많이 수출되는 항목은 반도체로 규모는 약 1006.83만억 달러이고, 다음으로 LCD TV와 센서,(898.18억 달러), 석유제품(686.3억 달러), 무선네트워크 제품(492.72억 달러), 방직산업(484.87억 달러) 등이 있다.

또 한 면으로는, 중국의 무역구조가 단순한 가공 산업에서 내수산업으로 바뀌고 있는 추세이지만, 중국에 있는 한국기업의 70%가 가공 산업이다. 그러므로 한국은 중국시장을 위한 서비스와 상품들 개발에 중점을 두어야 할 필요성이 있다고 발표하였다.

4.2 중국투자 정책

1. 중한 관계

중국 전 국무원 부총리이자 현재 중국국제경제교류센터 이사장으로 재직 중인 청페이옌 이사장은 한중수교 20년 사이 중국은 이미 한국의 가장 큰 무역파트너, 수출대상국, 수입 원천지국이자 무역흑자 원천지국이며, 중국 시장에 대한 투자가 빠르게 성장함에 따라 이미 한국은 중국에 직접적인 투자를 3번째로 많이 한 국가가 되었다. 전체적으로 보아 한국과 중국의 파트너십이 강해짐에 따라 양국의 협작을 통한 이득 또한 날이 갈수록 커지고 있다.

홍석우 한국 지식경제부 부장은 세계경제의 불확실성이 날로 커지고 있는 가운데 한국과 중국이 2008년 글로벌 경제위기를 무리 없이 잘 넘어간 걸로 보아 양국은 더욱더 서로를 신뢰하고 의지해야한다고 말하였다. 또한 한중 자유무역협약

10) 인민넷 (人民网), [http:// www.people.com.cn](http://www.people.com.cn)

을 체결하여 같이 새로운 산업에 진출하고 제3국의 자원을 개발하여 글로벌 시대의 공동 성장을 추구함으로써 양국의 더욱더 친밀한 관계를 형성해 나아가야 한다고 하였다.

2. 소비시장 규모화, 다양화

중국정부는 “세계 공장”을 “세계 시장”으로 탈바꿈 하려는 정책을 추진하고 있고, 2006년 국내 소비 총액이 7.64억 위안으로 2000년의 두 배가 넘는 수치를 기록했고, 소비 또한 식품위주가 아니라 문화생활, 유흥과 네트워크 분야의 소비량도 큰 폭으로 늘고 있다.¹¹⁾ 중국의 금융업과 상업의 개방으로 외국기업이 중국 시장에 대거 진출하였고 기업들은 이제 가격경쟁 단계를 지나 브랜드 이미지 마케팅 단계에 접어들었다. 중국 내수시장이 점점 안정됨에 따라 각 해의 브랜드들 사이에서 중국시장 점거 경쟁이 날이 갈수록 치열해 지고 있고 중국 내수 시장 또한 큰 변화를 기다리고 있다.

중국 내수시장의 확장과 동시, 사람들의 가치관과 생활방식 또한 풍부해지고 있다. 다양한 영업 전략과 시장 세분화, 판매전략 등은 시장 진출 전 필수 항목이 되어버렸고, ¹²⁾이러한 새로운 변화에 빠르게 대처할 수 있느냐가 해외기업들이 중국시장에서의 성과에 있어 결정적인 요인이 되었다.

3. 중산층의 중국 내수시장 장악

중국경제가 발전함에 따라 개인 소득이 높아지고 있으며 상대적으로 소비능력과 소비욕구가 높은 중산층 또한 날이 갈수록 많아지고 있다. 중산층은 소비시장의 주도적인 세력이 될 것이고 새로운 소비방식을 불러 일으킬 것이다.

중국의 중산층들은 대부분 20~30대의 젊은이들로 외국 문화에 친숙하고 문화,

11) 审佳, 北京奥运会以后中国消费市场的展望, 北京:韩国贸易协会北京支部前人研究院, 2007.

12) 宋小敏. 市场营销学, 湖北:武汉工业大学出版社, 1992.

예술,¹³⁾유흥에 있어서 소비경향이 강하므로 소비시장의 고급화에 기여도 높은 강력한 집단이 될 것이다.

4. 20, 30대의 신용소비량 증가

중국의 각 은행들은 할부 와 신용카드를 통해 소비시장에 큰 기여를 하고 있다. 2006년에는 중국 신용카드 소지자 3100만 명으로 도시인구의 5.4%이며 한 달에 카드 사용횟수가 5.9번 밖에 안 된다.¹⁴⁾ 이는 중국 신용소비시장이 아직 시작단계이며 큰 잠재력이 있다는 이야기이다. 20, 30대 들이 신용소비에 대해 낯이 성숙해지고 있고, 이에 대한 개념이 점점 익숙해지면서 중국의 신용소비시장의 성장은 이제 시간의 문제이라고 볼 수 있다. 중국정부는 신용소비에 관한 제도와 정책, 환경을 조성해 나아가고 있고 신용카드에 대한 신용체계를 수립하므로 중국의 신용소비시장에 큰 기여를 할 것이다. Visa카드 분석결과, 2011년 중국 신용카드 소지자는 약 2억 명이 넘을 것이고,¹⁵⁾ 신용카드 시장이 본격적으로 활성화 될 것이라고 하였고, 신용카드시장은 자동차 등 가격대 높은 상품으로 시장을 확대해 나아갈 것이며 전자상 거래 또한 날이 갈수록 활발해 질 것이라고 예측하였다.

5. 한국기업, 중국 경제정책에 대한 발 빠른 대책 시급

중국경제무역규모가 커짐으로 인해 경쟁력과 경제적, 국제적 위상이 높아지고 정치, 외교 및 군사 등 분야의 영향력이 커짐에 따라 전 세계 각 나라에 대한 영향력이 커지고 있다. 예를 들어 전 세계적으로 원재료 가격이 격상됨은 중국의 철강 산업과 석유 수요에 대한 높은 수요와 연관을 지을 수 있다. 2004년 3월 5일, 중국 원자바오 총리는 중국이 안정화 단계를 통해 경제 안정성을 되찾고 나

13) 张声茂, 市场营销基础知识, 辽宁:东北财经大学出版社, 1996.

14) World bank, <http://www.worldbank.org>

15) 李相运, 中国企业在韩国直接投资模式分析, 北京:对外经济贸易大学, 2006.

서 끝이어서 세계 금융시장에는 ‘차이나 쇼크(China Shock)’¹⁶⁾가 생겼다. 중국시장에 의존도가 높은 한국시장 같은 경우 적이 많은 충격을 받았었고, 앞으로도 중국 경제의 영향을 크게 받을 것으로 추정된다.

한국은 중국경제 변화에 대한 대책을 세워야 할 뿐 아니라 중국 대외경제정책에도 알맞게 계획을 수립해야한다. 예를 들어, 중국이 산업조정을 하는 동안 실업문제나 사회 안정성 문제, 정부정책의 문제는 한국에 직접적인 영향을 미칠 것이다.¹⁷⁾ 중국의 외국 수출정책의 확장 또한 한중 무역에 마찰을 빚을 수 있게 될 것이다.

중국은 경제가 발전할수록 더욱더 개방적인 대책을 수립하는 경향이 크다. 2008년 베이징 올림픽 직후 일련의 대책을 세웠는데, 이는 동남아 지역경제에 중, 단기 적인 영향을 미쳤고, 한국은 중국의 경제정책을 충분히 고려하여 중국과 경제협력이 이루어질 때를 대비해 이에 알맞은 정책을 세워야한다. 이러한 정책은 두 가지 요소를 고려해야 하는데, 첫째는 최대한도로 중국 현지에서 주어지는 기회를 살려야하고, 두 번째로는 중국 경제정책과 접촉되는 부분은 최대한 피하여 기업이 중국시장에 매몰되는 현상을 방지하고 리스크를 줄이는 방향으로 나아가야한다.

6. 한국기업의 경쟁력을 높이기 위한 대책 강구

우선 한국기업만의 경쟁력을 가져야한다. 창의적 기술 개발을 격려하며 기술보호에 힘을 쓰고 중소기업의 자본부족 문제를 해결하려고 힘써야 한다. 다음으로 중국기업과의 경제적 협력을 강화하는 대책을 만들어 현지 정책 변화에 가장 탄력적인 기업이 되도록 노력해야한다.

16) Johansson. J. K. Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management, New York:McGraw-Hill,2003.

17) 박미지, “중한수교 및 대중국투자연구”, 한국, 배재대학교, 2000.

7. 한중무역의 마찰 최소화

한국과 중국은 무역의 불평등을 최소화 하여야하며, 무역의 평등을 통하여 두 나라가 거래하는 상품을 확장해 나아가야 한다. 양국의 반덤핑과 긴급수입 등 무역마찰을 줄이기 위해 조기 경보제 방안을 도입해야한다. 유럽국가들의 중국에서의 영업흑자가 크고, 한국이나 일본은 적자가 큰데, 그 이유는 중국은 중간 생산국이고 유럽과 미국이 가하는 압력 하에 한국 상품의 수입을 제한적으로 할 수 밖에 없기 때문이다.

그럼에도 불구하고 양국의 관계발전이 유리한 것은,

첫째, 한국과 중국의 무역이 안정적으로 발전 할 수 있기 때문이다.

둘째, 한국과 중국의 자원통합을 효과적으로 하여 시장 확장에 도움이 된다. 중국은 한국의 자본과 기술이 가장 밀집된 제 1의 수출 대상국이고, 한국은 중국의 노동 생산력에 있어 아웃풋이 가장 큰 시장이기 때문에 지역 무역의 효과적 협력으로 문제를 해결해 나아가면 양 국가에 모두 도움이 될 것이다.

셋째, 한국과 중국의 마찰이 줄어들면 상품을 상대방 나라에 수출하기가 더욱 수월해지기 때문이다.

4.3 한국 대기업의 발전방향¹⁸⁾

한국 대기업은 막대한 자금력과 첨단기술을 보유하고 있고, 중국소비시장을 정확히 타겟팅하여 거금의 투자를 달성하여 중국소비시장에서의 점유율을 높이고 있다. 이러한 대기업들도 현재 공장을 내륙으로 이전시키는 단계까지 도달하였고, 원가를 절감하고 최종 가격을 낮추고 생산량을 확보하여 중국소비시장의 점유율을 높여야한다.

예로, 한국현대그룹의 현대자동차는 2002년 10월 베이징 자동차와의 합작으로

18) 中国知网, <http://www.cn.ki.com.cn>

첫 자동차 생산라인을 구축하였고, 처음의 연간 생산량 5만대에서 30만대까지 끌어 올릴 수 있었다. 2010년 북경에서 연간 생산량 30만대의 두 번째 생산라인을 구축하였고 기아자동차의 1,2 생산라인을 합치면 총 103만대의 연간생산량의 규모이다. 이는 2010년 현대 자동차가 중국에서의 판매량이 104만대의 기반이 될 수 있었다.

한국대기업은 대부분 중국현지의 연구개발센터를 보유하고 있다. 이는 중국이 '세계 공장'에서 '세계 시장' 으로의 전환에 발 빠른 대처를 할 수 있게끔 하기 위함인데, 현지에서 진행되는 연구개발은 그때그때 고객에 대응할 수 있고, 신제품의 출시도 현지에서 바로 상품화 할 수 있기 때문에 중국 관세의 부담을 무시할 수 있게 되었다.

중국의 WTO 가입은 세계시장에 큰 변화를 가져다주었지만, 차별화된 시장가치를 두고 현지에 연구개발센터를 설립함은, 중국 현지의 수많은 인재의 효율적 사용을 가능케 하였고 비용절감, 첨단기술을 통한 경쟁우위, 높은 시장점유율, 현지화 상품, 다양화 상품의 출시로 차별화된 시장경쟁력을 지닌 동시 브랜드 이미지 홍보의 효과도 적지않게 보았다.

예를 들어, 베이징현대가 AVANTE 와 TUSSAH 와 같은 단일품종의 차량을 판매하여 중국시장에서의 점유율은 2004년 4위에서 2006년 11위까지 떨어졌다. 원인은 상품의 단일화에 있었고 가격측면에서도 전여 우위가 없었다. 현재의 현대자동차는 모든 차종의 연구개발과 생산과정에 착수하고 있으며, 중국시장 전용의 AVANTE를 출시하면서 2008년 상반기 판매량 16.5만대, 동기대비 47% 증가하는 모습을 보였다. 이를 기회삼아, 현대는 중국고객에 알맞은 디자인의 차를 설계하기 시작하였고, 기술력으로 경쟁력과 브랜드 이미지를 구축해 나갔다.

한국대기업의 첨단기술제품들은 중국에서 큰 경쟁력을 보이고 있고, 현지에 알맞게 상품을 설계 개발하면 시장을 더욱더 확실히 점유할 수 있게 되고, 동시에 상품의 다양화가 이루어지며 브랜드가치 또한 덩달아 상승하게 된다.

중국은 에너지절감, 환경보호와 서비스 산업의 발굴이 많이 부족하게에, 중국 정부는 이러한 분야에 대한 규제를 늦춤으로 외국자본의 흐름을 유도하고 있다. 한국대기업은 이러한 중국정부의 정책에 따라 자연스럽게 에너지사업과 서비스산

업(금융산업)등 분야의 발굴에 착수 할 수 있다. 이러한 분야에서 한국기업은 첨단기술을 보유하고 있고, 중국시장 진출에서 비교적 우위를 갖추고 있다.

예를 들어, 한국현대그룹의 에너지회사와 중국 최대에너지회사인 Sinopec은 에틸렌공장과 관련해 계약을 맺은바 있으며 투자규모는 24억 달러로, 현존하는 석유화학산업에서는 유례없는 규모이다. 현대그룹은 35%의 주식을 보유하게 된다. 두산그룹의 두산중공업은 원자력발전소사업에서 중국핵공업그룹과 손을 잡아 원자력 설비를 건설하는데, 투자규모는 약 27억 달러이다. 두산그룹은 세계적인 원자력 설비 공급업자 중 하나로, 중국 원자력 설비 분야에 높은 경쟁우위를 점하고 있고 중국핵공업그룹과 깊은 유대관계를 형성하고 있다. 이 외에도, 한국의 신한은행과 하나은행의 중국시장 진출하여 중국 금융시장의 개척자역할을 담당하고 있다. 현재까지, 많은 한국기업들이 중국의 에너지산업, 서비스산업에 진출하였고, 이러한 추세는 끊이지 않고 있다.

한국대기업의 신기술 연구와 상품 다양화는 브랜드가치를 높이고, 높은 가격대로 중국의 고급 소비자시장을 타겟팅하고 있다. 고급 소비자시장의 소비자들은 완성도 높고 다양한 기능을 가진 제품을 원하고 있고, 이러한 시장에서는 브랜드의 가치가 시장의 점유율과 직결되는 요인이라고 볼 수 있다. 이러한 점을 보아 한국과 일본의 기업들은 모두 중국의 고소비계층시장을 겨냥하고 있고, 일본제품의 완성도가 조금더 높은 것을 고려할 때, 한국기업들은 제품의 가격을 조금 인하하는 대신 제품의 부족한 점을 발 빠르게 바꾸어나가 일본제품의 판매우위를 점할 수 있을 것이다.

4.4 한국 중소기업의 발전방향¹⁹⁾

1. 투자 환경의 악화

19)바이두(百度), <http://www.baidu.com>

중국 30년간의 개혁개방은 제조업의 빠른 성장을 가능케 하였고 “세계 공장”이라는 호칭을 얻으며 완구, 가구, 신발, 방직, 의류, 플라스틱, 전자제품 등을 생산하고, 노동 집약적, 자원 가공적, 에너지 소모적 산업이 주를 이루었다, 2007년부터 산업의 구조가 뒤틀리기 시작하면서 많은 기업들이 문을 닫거나 공장을 이전하는 현상이 일어났으며, 주요 원인은 생산원가의 상승이며 주로 중소기업에 큰 영향을 미쳤다. 특히 신발, 의류, 완구, 중금속 등 노동 집약적 산업이 큰 영향을 받았는데 그 이유는 노동 임금의 변화가 생겼기 때문이다.

<표 12> 생산원가 상승의 원인

	생산원가 상승	원인
1	인건비	1. 2008년 1월 실시된 중국<<노동법>>에 의하면 기업이 고용한 직원의 인건비가 상승하였고, 이는 기업의 각종 보험과 보상금의 부담으로 이어졌다, 2. 최저임금 이 상승하였다. 3. 물가의 상승으로 인한 인건비 기준의 상향조정.
2	원재료	국제 유가 상승, 중금속 원가 상승,
3	위안화 가치상승	위안화 달러 환전율은 2008년 7월의 1:7.01에서 2013년의 1:6.10 으로 위안화의 가치가 상승하였다.
4	수출환급율 하락	2007년 3월에 걸쳐 수출부가가치세를 하향조정 및 취소함으로써 총 553개, 2268개의 품목의 부가가치세를 취소하고 하향조정하였다.
5	친환경	환경규정이 강화됨에 따라 오수처리, 폐기 처리, 공업폐기물 처리 등 규제가 심해지고 막대한 투자비용이 요구되었다.

자료:중국경제네트 (中国经济网), <http://www.ce.cn>

직원의 보수가 올라가고, 원재료 가격도 높아지고, 위안화의 환율도 날이 갈수록 치솟고 있다. 거기에 수출환급율 또한 떨어지고 친환경이 강조되고, 이러한 많은 문제들로 인해 중소기업의 경영난이 날이 갈수록 악화될 수 밖에 없던 것이

다

한국의 대부분 중소기업은 노동집약적 산업이고, 중국 개혁개방이후 중국의 값싼 노동력과 원가를 우위로 하여 위탁가공의 무역방식으로 제 3국이나 한국으로 수출을 진행하였다. 그렇지만 이러한 기업들은 내세울만한 기술을 보유하고 있지 않아 중국의 노동임금이 상승하고 중국의 기업들이 경쟁력을 갖추자 부득불 중국 시장에서 퇴출당하는 위기에 놓일 수 밖에 없었던 것이고, 특별히 산둥, 광둥 지역에 이러한 기업들이 많다.

<표 13> 2007년 의류, 전자제품 제조원가 상승 현황

원가상승 요인	의류제조업	전자제품 제조업
인건비	9%	9%
원재료	20.3%	30.4%
수출환급률 하락	8-13%	8%
위안화 가치상승	10%	10%
환경규정	10%	10%
합계	57.72%	67.77%

자료:李相运,中国企业在韩国直接投资模式分析,北京:对外经济贸易大学, 2006.

근 10년간, 원재료 가격의 폭등으로 인해 석유의 가격 또한 덩달아 올라갔고, 화학, 섬유 등 관련 업종들의 원재료 가격의 상승을 초래하였다. 설상가상으로 중국정부의 새로운 노동법은 노동력 원가의 상승을 야기하였고 위안화의 환율상승과 수출환급률의 하락으로 인해 수출이 어려워지자 값싼 노동력과 원가우위를 둔 한국기업들은 생존의 위기에 처하게 되었다.

한국 기업들은 경영전략을 바꾸어, 수출위주의 생산시장에서 중국 내수시장을 타겟팅하는 내수시장 공략을 집중적으로 세울 필요가 있다.

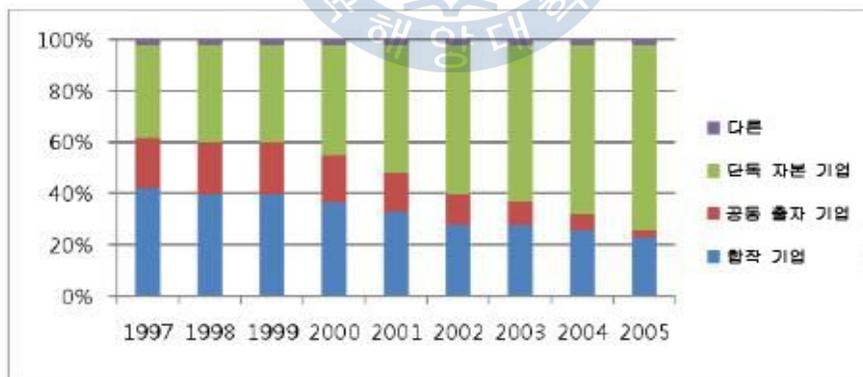
한국 중소기업의 중국시장진출은 우선적으로 상품의 다양화와 브랜드 이미지 개선부터 착수하여야 한다. 상품의 다양화는 노동력과 원가에 관해서인데, 상품의 원가가 상승하고 정부의 세금감면 폭이 줄어들었고 환경보호가 강조되는 현

재, 가공금지 상품의 수가 옛날에 비해 현저히 증가하였다. 이러한 경영난을 극복하기 위해 기술개발을 통한 상품의 다양화를 이루지 못한다면 기업의 브랜드 이미지 개선이 어려울 것이고 상품의 부가가치의 상승을 달성하지 못하여 기업 경영에 더욱 큰 악영향을 미칠 것이다.

다른 측면으로 보았을 때, 중국 투자환경이 날이 갈수록 노동집약적 산업에 불리해지는 방향으로 바뀌어 나아가고 있고, 동시 기업의 기술력 개발을 우대해 주는 조치를 취하고 있다.

예로 광둥성 정부는 창의적인 아이템과 브랜드 이미지 구축의 정책을 앞세워 곤경에 빠진 중소기업을 도와주었고, 한국기업들이 중국현지의 첨단기술과 고부가가치 상품에 대한 투자열정을 유지시킬 수 있었다.

중국의 외자기업은 크게 단독 자본 기업, 공동 출자 기업, 합작기업 등으로 나눌 수 있으며, 최근 들어 단독 자본 기업의 수가 현저히 늘었고 공동 출자 기업과 합작기업의 수는 점점 줄어가고 있다. 또한 많은 공동 출자 기업이 단독 자본의 형태로 투자형태를 점점 바꾸어가는 추세까지 보이고 있다. 표를 보면 더 정확하게 알 수 있다.



<그림10> 중국내 외자기업의 투자기업화 추이

자료:崔新建, 中国利用外资三十年, 北京:中国财政经济出版社, 2008.

외자기업의 단독 자본화의 주요원인은, 첫 번째 경영권에 대해 제대로 장악을 하지 못하기 때문이다. 지적 재산권을 제대로 보호하지 못하고 유출이 되는 경우가 허다하여 중국 측과 외국 측의 신뢰가 무너지고 합작기업과 공동 출자 기업의 합리적 경영에 있어 유연성이 점점 떨어지기 때문이다.

두 번째로 중국이 WTO에 가입한 후 외자기업의 단독 자본 유입이 용이해졌고 유연성이 커짐에 따라 기업들의 단독 자본화를 야기했다고 볼 수 있다.

셋 째, 중국기업의 다른 형태의 외자기업에게 똑같은 혜택을 주어 공동 출자 기업의 우위가 사라졌기 때문이다.

넷 째, 중국은 더 이상 베일에 싸인 국가가 아니라 정보검색이 용이하고 외국 기업들 또한 중국시장에 대해 넓고 깊게 알고 있어, 중국 측이라는 공동 출자자의 필요성을 못 느끼기 때문이다.

다섯 째, 중국 현지의 교통과 통신기술의 발전으로 국제적 시장의 반열에 올라, 현지 파트너가 없이도 중국에서의 투자를 성공적으로 진행 할 수 있기 때문이다.

여섯 번째, 중국 측 파트너는 지역적 특징이 크고, 타 지역의 정보가 많지 않은 반면 외자기업은 중국 전국을 상대로 마케팅 하는 경향이 강하여 독자기업이 공동 출자기업보다 더 우위를 차지하기 때문이다.

2. 한국기업의 독자기업 전환 시급

중국에 있는 한국기업은 독자출자의 형태를 많이 띠고 있고, 다수주주권을 통해 경영권을 장악하려하는데 이는 한국의 중소기업이 의탁가공업위주이기 때문이다. 한국 본사의 경영권은 매우 강하고 기업의 생산원가를 낮추는데 매우 수월하고 효율적이다. 중국 측에 대한 불신이 클수록 이러한 면은 더욱 두드러지게 나타나는데, 조사결과 한국 중소기업이 공동출자기업보다 더 성과가 큼을 알 수 있다.

현재 중국정부는 내륙에 우대조치를 취하여 과거 연안에서의 정책을 모두 내륙

에서 똑같이 사용하고 있다. 내륙의 땅값, 수도 전기세, 임금 모두 연안에 비해 40-50% 저렴하고, 풍부한 노동력을 보유하고 있다. 중국은 이미 세계에서 가장 넓고 큰 고속도로 망을 구축하고 있기 때문에 수출위주의 중소기업에게 놀라운 원가절감의 대책을 마련해 주었다. 경영난을 겪고 있는 한국 중소기업들은 중국 내륙으로의 이전을 고려해 볼 필요가 있다.

예를 들어, 장시성 간저우시 경제기술개발구 에는 이미 300여가구가 입주하고 있고, 80-90%가 모두 주장 삼각주에서 이주해 온 것이다. 땅값, 수도 전기세가 약 40-50%가까이 저렴하고 노동력 또한 풍부하며, 고속도로는 선전까지 막힘없이 뚫려있다.

<표 14> 공동출자기업, 합작기업 외 단독출자기업 비교

구분	공동출자기업 중국과 외국	합작기업 중국과 외국	단독출자기업
적용되는 법	공동출자 경영기업 법 과 규정	합작경영기업 법 과 규정	외국기업 법 과 규정
조직형태	유한회사	유한회사 공동경영그룹	유한회사
경영권, 이윤분배	출자비율	계약내용에 근거	투자자 개인 설정
외국 출자자 최저 출자금	등기자본의25%	등기자본의25%	등기자본의100%
자산의 처분방식	출자비율에 의거함	계약내용에 근거	처분 자산 모두 회수
장점	현장업무의 순조로움현장화의 성공가능성 증가	현장업무의 순조로움현장화의 성공가능성 증가	협업자와의 충돌 방지 본사 업무처리 및 협조 용이
단점	협업자와의 갈등 본사 업무처리의 장애	협업자와의 갈등 본사 업무처리의 장애	문제발생시 해결대책 결핍 시장 진출시 핸디캡

자료:한국수출입은행 해외경제연구소.

제5장 결론

중국 내 한국 기업의 성공 사례를 통해 기업들의 성공 포인트는 ‘현지화’에 있다고 볼 수 있다. 2010년 9월 중국 총리 원자바오는 다보스포럼에서 “중국 법에 따라 등록된 회사는 모두 중국 기업”라는 말을 했다. 구체적으로 “현지화”는 “겉모습은 비록 서구화 되었지만 마음만은 여전히 중국인”이라는 말처럼 중국의 국정과 민족적 특징을 결정하는 것이다. 중국에 진출한 한국 기업은 자신의 것을 유지해야 하며 또한 가장 우선시 되는 것이기도 하다. 한 기업과 브랜드, 상품이 전 세계에서 지명도를 얻어 판매 붐을 일으키려면 반드시 지속 가능한 특색이 있어야 한다. 중국에서 발전한 외국 기업으로서 자신만의 특색과 독특한 점 외에 중국 소비자의 관점에서 중국 소비자의 기호와 수요를 파악하여 소비자에 알맞은 상품을 개발해야 한다. 현대 자동차는 2000년대 초, 중국 소비자들이 자동차의 실용성을 더 중시하는 심리를 이용하여 2003년 ‘아반떼’를 연구 개발하여 출하하였다. 이 모델은 멋진 외관, 넓은 공간, 합리적 가격의 중형차로 단시간에 중국 시장에서 베스트 모델이 되었다. 2008년에 출시된 엘란트라 5년 만에 단일 차량 모델로 누적 판매량이 백만 대를 돌파했다. 반면 날개 돋친 듯 팔리며 백만 대를 돌파한 중형차 포드 포커스는 백만 대 판매량을 돌파하는데 7년이 걸렸다. 중국은 경제 발전과 함께 국민의 소비 수준이 향상되었고, 중국 자동차 시장의 소비 관념도 단순히 자동차를 소유하는 개념에서 성능이 좋은 자동차를 구입해야 한다고 바뀌었다. 현대자동차는 이 변화에 발맞추어 SUV ‘ix35’ 투싼을 출시하였고, 도시형 고급 SUV 차량은 중국 소비자의 기호와 수요를 만족시켜 자동차 판매량의 선두 주자가 되었다.

중국에서 발전하려면 ‘메이드 인 차이나(Made in China)’에서 ‘메이드 포 차이나(Made for China)’의 마인드를 가져야 한다. 전 세계 어디서나 ‘메이드 인 차

이나(Made in China)'상품을 볼 수 있다. 중국은 명실상부한 세계 공장이 되었다. 그러나 오늘날 중국 경제의 급속한 발전은 사람들의 소비 수준 향상, 소비 관념 변화, 중국 투자 환경의 새로운 변화를 가져 왔다. 계속해서 '메이드 인 차이나(Made in China)'의 전략 방침을 고수한다면 살아남지 못할 것이다. 그러므로 '메이드 포 차이나(Made for China)'의 모델로 전환해야 한다. 어떻게 제조하고, 더 잘 제조할 것인가에 대해서는 중국 내 한국 기업이 중국 소비자의 요구에 늘 관심을 돌려야 할 문제이다. 소비자의 소비 심리를 잘 파악하고 중국 경제 현황에 맞춰 중국의 새로운 투자 환경을 합리적인 '메이드 포 차이나'에 알맞게 조절해야 한다. 중국을 잘 이해해야만 중국에서 지속 발전 가능할 것이다.

중국은 개혁 개방 후 적극적인 개혁 개방 정책을 실시했다. 국내 시장을 개방하고 투자 환경을 개선하여 외국인들의 중국 투자를 가속화 하였다. 2012년 말까지 중국외국인 투자 누계액이 128만 억 달러를 달성했다. 중국 투자 환경의 우세로 더 많은 외국인투자가를 끌어들이고 있다. 이것은 중국 내 한국 기업들에게 훌륭한 투자 환경을 제공했다. 다른 측면으로는 경쟁을 확대하여 중국 내 한국 기업들이 중국 기업 뿐 아니라 기타 국가의 외자 기업과도 경쟁을 해야 했다. 올해 중국 정책의 변화로 외자 기업에 대한 '초국민우대'(기업의 소득세의 인상, 수출환급 인하)를 취소하고, 인력 비용 상승으로 외국 자본을 선택적으로 유지했다. 이는 중국 내 한국 기업, 특히 중소기업에 일정한 시련을 가져 왔다. 다음 몇 가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 한국 기업 간의 협력을 강화한다. 중국 옛 격언 '외적을 물리치려면 반드시 내부를 안정시켜야 한다'는 말은 중국에서 경제 무역 전쟁을 치러야 하는 모든 한국 기업에 똑같이 적용된다. 경쟁의 전제 조건은 협력이다. 한국 기업은 서로 이익을 나누며 협력하고, 정보를 나누고 경쟁력을 강화해야 한다.

둘째, 중국의 경제 상황에 근거하여 마케팅 및 경영전략을 조정한다. 한국 투자 기업은 중국 자국 기업에 비해 가격 경쟁력이 없다. 예를 들어 중국의 '국경절 황금 연휴' 성수기에 한국행 비행기표, 한국 여행지 입장권 또는 숙박 우대권 등을 증정하는 정책을 출시할 수 있다. 이는 상품의 경쟁력을 강화할 수 있고 한국 여행업 발전도 촉진시킬 수 있다.

셋째, 자금이 상대적으로 부족한 중소기업은 오프라인 상점을 기반으로 온라인 상점으로 발전할 수 있다. 2013년 ‘더블 데이’에 인터넷 쇼핑 열기로 이 날 하루 중국 타오바오 온라인 쇼핑몰 판매액은 35019억 원을 달성하였다.

경쟁 강화, 중국 정책 변화, 노동력 임금 상승, 외자 선택 유치로 인하여 한국 기업 발전에 좋지 않은 영향, 현 중국 경제의 안정적인 발전도 많은 도전을 직면하고 있다. 그러나 중국 시장은 여전히 매력적이고 중국 경제 성장 전망도 밝다. 또한 시장도 거대하고 산업 시설도 완벽하다. 한국 기업은 중국의 외자 정책과 투자 환경의 변화를 잘 겨냥하여 기업의 장점으로 적절한 대책을 마련하면 충분한 발전이 가능할 것이다.



참고문헌

한국문헌

- 박미지, 2000. “중한수교 및 대중국투자연구. 한국:배재대학교.
중소기업중앙회, 2008. "중국진출 중소기업 경영환경 설문조사 결과보고".
지만수, 박월라, 이승신, 박현정, 회의현, 2008. "중국 소비시장의 특징과 진출전략". 대외경제정책연구원.

외국문헌

- Johansson. J. K. Global Marketing, 2003. 『Foreign Entry, Local Marketing and Global Management』, New York, McGraw-Hill.
李相运, 2006. “中国企业在韩国直接投资模式分析”, 『对外经济贸易大学』.
徐贤民, 2012. 《A Study on Korean firm FDI in China》.
徐喜廷, 2005. “韩国企业在中国投资研究”, 『山东大学』.
宋小敏, 1992 「市场营销学」, 『武汉工业大学出版社』.
审佳, 2007. “北京奥运会以后中国消费市场的展望” 『韩国贸易协会北京支部前人研究院』.
王志乐, 1996. “韩国企业在中国的投资”, 『中国经济出版社』.
王志乐, 1996. “韩国企业在中国的投资”, 『中国经济出版社』.
张声茂, 1996. 「市场营销基础知识」, 『东北财经大学出版社』.
崔新建, 2008. “中国利用外资三十年”, 『中国财政经济出版社』.

인터넷

World bank, <http://www.worldbank.org>
공식홈페이지, <http://www.yogurt.com.cn>
대외경제정책연구원, <http://www.kiep.go.kr>
대한무역투자진흥공사 KOTRA, <http://www.kotra.or.kr>
바이두(百度) 백과사전, <http://www.baidu.com>
삼성그룹, <http://www.samsung.com>
야쿠르트, <http://www.yakult.co.kr>
인민넷, <http://www.people.com.cn>
중국 상무부, <http://www.mofcom.gov.cn>
중국경제넷, <http://www.ce.cn>
중국자동차 기술 연구센터, <http://www.catarc.ac.cn>
中国知网, <http://www.cnki.net>
한국의교통상부, <http://www.mofat.go.kr/>
연합뉴스 (韩联网) <http://chinese.yonhapnews.co.kr/>