

중국시장의 특성과 효과적 진출방안

- 성공과 실패의 사례분석*

정 태 범**

<목 차>

1. 서론
2. 중국시장의 성장성
3. 중국시장의 위험성
4. 중국진출 성공사례
5. 중국진출 실패사례
6. 중국시장의 효과적 진출방안
7. 결론

1. 서론

중국은 역사적, 지리적으로 한국에 큰 영향을 끼친 국가이다. 20세기 말까지 중국은 한국에 경제적으로 많이 뒤쳐져 있었지만, 미국과 함께 세계 2대 경제대국으로 부상한 현재의 중국은 우리의 무역과 경제성장에 있어 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 한국과 중국이 상호 시장을 개방한지 30여년이 되었다. 한국과 중국은 1992년 상호 외교관계를 수립하여 경제, 정치와 문화 분야에서 서로 협력하고 경쟁하는 구조를 유지하고 있다. 이처럼 1992년 한중 수교 이후 한국과 중국의 교류는 급속히 확대되고 있으며, 풍부한 자원과 값싼

www.kci.go.kr

* 이 논문은 2010년도 숙명여자대학교 교내연구비 지원에 의해 작성되었음.

** 숙명여자대학교 경영학부 조교수

노동력을 보유한 중국은 한국 기업이 진출하기 좋은 최적의 직접투자(foreign direct investment) 대상이자, 수출시장이 되었다. 중국은 2002년 11월 WTO가입하면서 빠른 속도로 GDP 성장률이 증가하였고, 경제는 연평균 9.5%에 달하는 고도성장을 계속해 왔다. 또한 세계 최대의 외국인직접투자 유치 실적, 세계 2위의 외환보유고 등에서 나타나듯, 높은 경제성장률과 함께 지속적으로 경제규모를 확대하고 있어서, 한국 기업에게 중국시장은 내수시장의 한계를 해결해 주는 돌파구가 되고 있다. 한국과 중국의 경제 협력은 높은 상호 보완성과 지리적 이점 등에 힘입어 지난 1980년대 중반부터 빠른 속도로 증가하기 시작하였다. 특히 투자목적별 대중국 투자 비중을 보면 투자 초기인 1995년에는 현지시장진출을 위한 투자가 0.9%에 불과했으나, 2000년 5.7%로 증가했다. 최근 2008년에는 중국에 진출하는 한국 기업의 무려 52.6%가 중국의 현지시장 진출을 위해 투자하고 있다.

투자대상국으로서 중국이 갖고 있는 많은 장점에도 불구하고, 시장조사, 제품전략 등 철저한 사전준비 없이 중국에 진출한 한국 기업들은 엄청난 실패를 경험하기도 했다. 최근에 실시한 중국투자 기업들에 대한 조사에서 회계이익이 흑자를 기록한 기업은 전체의 60%정도라는 결과를 보고하기도 했다. 본 논문은 한국 기업의 투자대상으로서 중국시장의 성장성과 위험성을 구체적으로 파악하고, 중국진출에 성공하거나 실패한 대표적인 사례들을 분석하여, 한국 기업이 중국시장에 효과적으로 진출하기 위해 필요한 구체적인 실천방안을 제시하고자 한다.

2. 중국시장의 성장성

중국은 개혁과 개방 정책 이후에 실현한 고도의 경제성장을 통해 이미 세계 최대 규모의 내수시장을 갖추고 있다. 특히 13억 인구로 구성된 제품소비시장

은 미래의 성장 잠재력이 우리의 상상을 초월한다. 이러한 중국의 높은 경제성장속도와 이로 인한 사업 환경의 변화, 그리고 유통시스템의 발전양상에 따라 한국기업이 중국시장에 진출할 때 고려해야 할 성장 요인들을 분석할 수 있다.

첫째 성장요인은 대외무역과 외국인 투자의 확대에 의한 중국 경제의 성장 가속화이다. 1978년의 개혁-개방 정책 이후 1994년까지 중국의 연평균 경제성장률은 무려 9%이며, 특히 1992년부터는 두 자리 성장률을 보이고 있다. 이에 따라 중국의 GNP는 1994년에 5,100억 달러에 달해 1978년에 비해 3배로 증가하였고, 실질 구매력을 나타내는 1인당 GNP도 현저히 증가했다. 1991년 세계은행의 발표에 의하면, 2010년 중국의 GNP는 5조 5천억 달러 그리고 수입규모는 5,500억 달러에 이를 것으로 예측되고 있으며, 향후 20-30년간 중국경제는 연간 8% 수준의 경제성장을 지속해 미국에 버금가는 시장규모를 달성하여 세계경제를 주도할 것으로 예상된다. 이와 같은 중국 경제 성장의 주된 요인은 무엇보다 대외무역과 외국인 직접투자의 확대에서 찾을 수 있다. 중국의 대외무역에서 수출과 수입은 매년 두 자리 수로 성장을 기록하고 있으며, 외국인직접투자도 세계 2위이자 아시아 최대 규모를 자랑하고 있다.

둘째 성장요인은 시장경제체제로의 전환과 이로 인한 사회적-경제적 변화이다. 중국의 사업 환경 변화와 관련하여 가장 주목할 것은 계획경제체제가 소멸되고 시장경제체제가 형성됨으로써 경제활동의 주체가 과거 국영기업에서 민간으로 다양화 되었으며, 기업법, 불공정거래법, 특허법 등 경제 관련 법규도 정비되었다는 점이다. 둘째, 대외개방지역 및 개발구가 확대되었다. 셋째, 부품 생산 외국기업의 진출 및 정부의 부품산업 육성정책으로 현지에서의 부품조달이 용이하게 되었다. 넷째, 환율의 단일화로 외환거래가 합리화되고 있으며, 외국기업 간 외환교환도 허용되고 있다. 다섯째, 노동정책의 지속적인 개혁에 의해 외국기업들의 인력관리가 용이해지고 있다. 여섯째, 내륙개방과 서비스분야에 대한 투자제한 완화로 투자기회가 확대되고 있다. 일곱째, 중국 내 사업경쟁이 발생하여 외국기업의 협상력이 높아졌다.

셋째 성장요인은 중국의 유통체제의 변화이다. 이것은 과거 국영사업의 독점체제에서 국영사업, 집단사업, 외자기업의 공존체제로의 변화라고 할 수 있다. 도매와 소매 방식의 정부규제에서 시장 지향적 변화와 유통채널의 다양화, 그리고 소득증가에 따른 소비패턴의 변화 등 현지 시장 공략기회가 확대된 것이다.

위의 세 가지의 중국의 경제 환경 변화는 한국 기업뿐만 아니라 모든 국제 기업들에게 유리한 투자 환경을 제공하고 있다. 한국 기업이 중국에 진출하여 성공하기 위해서는 이러한 성장 요인을 잘 파악하고 활용할 수 있어야 한다.

3. 중국시장의 위험성

중국을 세계에서 유일하게 사회주의 정치체제와 자본주의 경제체제가 공존하는 국가이다. 이로 인해 중국에는 민주주의 정치체제와 자본주의 경제체제를 갖고 있는 대부분의 다른 국가들에는 없는 새롭고 다양한 위험요인이 존재한다.

첫째 위험요인은 현상적 불안 요인이다. 우선 국가 간의 통상 마찰로 인한 수출의 둔화 가능성의 상존하는데, 중국의 수출 대상국 중 가장 높은 비중을 차지하고 있는 미국(2003년 기준 21.1%)의 경우, 부시 행정부가 무역 역조 시정을 요구하거나 위안화 평가 절상 압력을 지속적으로 행사하고 있으며, 중국 정부는 계속되는 무역흑자와 1조 달러에 달하는 외환보유고 등으로 인해 고강도의 위안화 평가절상과 통상압력을 받고 있다. 또한 기술이전 및 선진 경영관리기법의 흡수, 고부가가치 산업으로의 전환과 같은 실익이 없는 가공 무역 방식의 외자도입과 수출입은 중국 정부 입장에서 더 이상 매력이 없다. 이러한 상황에서 중국 정부는 지속적으로 증가하는 무역흑자를 축소하고, 산업구조를 조정하기 위해서 올해 2월 13일 수출화물 세금환급(면세)관리의 강

화, 9월 15일 1500개 수출품목에 대한 증치세 환급금의 조정, 11월 1일 원자재 등 110개 제품에 대한 수출관세(최고 15%)의 부과, 11월 22일 804개 가공무역 금지품목의 발표 등을 시행하였다. 이 중 한국 기업이 가장 치명적인 타격을 받은 것은 바로 804개 가공무역 금지품목의 발표이었다. 화학조미료, 아스팔트 액화천연가스 등 224개 품목의 가공무역 전면금지, 목재가구 및 광물가공제품 등 503개 품목의 가공수출 금지, 골재 등 77개 품목의 가공수입 금지조치가 정책발표 후 약 2주 후에, 예고나 사전경고도 없이, 시행되었기 때문이다. 결국 상술한 품목에 해당되는 물품의 가공무역에 종사하는 중국 진출 한국 기업은 중국시장에서 아예 철수하거나 원자재 및 제품의 수출입을 일반무역 방식으로 전환해야 하는 갈림길에 놓이게 되었다. 일반무역 방식으로 전환하는 경우에는 그간 무상사급(내료가공) 또는 유상사급(진료가공) 형태로 진행된 수출입과 달리 17% 증치세 납부의무가 발생하여 결국은 중국내 생산비용의 상승과 그로 인한 채산성 악화로 이어 지기 때문에, 중국에서 사업을 계속한다 하더라도 단순비용 절감의 투자목적을 실현할 수 없는 상황에 처하게 된 것이다.

둘째 위험요인은 구조적 불안 요인이다. 이것은 정치와 경제 시스템의 이원화로부터 발생하는 모순이 경제의 성장을 방해하는 현상이다. 중앙집권식 정치체도의 경우 경제발전 초기 단계에서 정부 주도의 자원 집중을 통한 성장 전략에 매우 효율적일 수 있다. 그러나 사회주의 정치체도와 자본주의 경제체도로 이원화되어 있는 구조는 일정 수준의 경제발전단계를 넘어설 경우, 두 원리가 상충되어 오히려 경제 발전을 제약하는 요인으로 작용한다.

셋째 위험요인은 중국과 같은 개발도상국이 가지는 근본적인 불확실성이다. 개발도상국들의 성장전략은 정부 주도의 자원 및 투자 집중이며 경제발전 초기단계에서는 높은 효율성이 보장될 수 있다. 그러나 발전 단계가 높아질수록 과잉 및 중복 투자에 따르는 기업경쟁의 악화와 부실채권의 발생으로 금융시스템이 붕괴 위기에 직면할 수 있다.

넷째 위험요인은 새로운 근로계약법의 실행으로 인한 노무관리의 문제이다.

중국의 노동력 원가는 과거 10년간 뚜렷한 상승추세를 보이고 있다. 2005년 노동자 평균임금이 14% 상승한 데 이어, 북경과 천진 등 주요도시가 최저임금을 인상하였다. 북경의 경우 최저임금이 월 580위안에서 월 640위안으로 인상되었다. 이러한 노동력 원가의 상승추이와 더불어, 중국 정부가 지난 3월에 입법예고하고 올해 말부터 시행할 예정인 근로계약법은 우리기업의 우려를 가중시키고 있다. 새로 시행되는 근로계약법이 단체 또는 개인별 협상을 통한 근로계약 체결의 의무화, 사실상의 퇴직금제도 운영, 계약 불이행시 사용자에게 대한 배상책임, 해고조건의 강화, 파견직 인력에 대한 사용부담 강화 등을 주요 골자로 담고 있기 때문이다. 또한 근로자의 노동조합 가입 적극 장려 및 외국투자기업의 노동조합 설립비율 제고 요구, 4대 사회보험 가입과 비용지불의 의무화, 장애인 고용분담금 지불, 상해보험 가입 의무화 등과 같은 노동력 원가 상승 및 노무관리 악화 요인이 지방 차원에서 계속하여 발생하고 있다.

다섯째 위험요인은 중국과 한국 경제의 위기 전염 효과이다. 당분간 중국 경제의 고성장이 지속될 것이기 때문에 한국의 대중 교역 및 투자 확대가 예상되며, 이에 따라 대중 경제 의존도의 증가는 불가피할 전망이다. 따라서 만약 중국 경제에 위기가 발생할 경우, 한국 경제는, 1997년 외환위기와 같이, 경제상황의 국제적 전염 효과에 따라 새로운 경제위기를 맞게 될 수도 있다.

여섯째 위험요인은 중국에 대한 과도한 투자로 인해 한국 경제의 성장잠재력이 약화될 가능성이다. 우선 한국 근로자의 고임금 요구와 3D업종 회피로 인해 현재도 심각하게 진행되고 있는 한국의 제조업 공동화 현상이 더욱 가속될 수 있다. 한국은 중국에 비해 경영 환경이 열악함에도 불구하고 이러한 문제점에 대한 사회적 합의가 어려워 단 기간 내에 획기적인 환경 변화를 기대하기 어려운 실정이다. 따라서 국내 투자에 대한 보완투자의 개념을 넘어서 중국에 대한 대체투자가 급증하고 있으며, 특히 생산설비의 중국 이전으로 제조업 공동화가 가속화되고 있다. 이는 우리 경제의 자본 축적을 둔화시키고 성장잠재력을 약화시켜서 저성장-고실업의 구조를 지속시키는 주요한 원인이 되고 있다. 또한 한국 기업이 과도하게 중국에 투자하는 경우, 부메랑 효과를

통해 중국 기업이 한국시장을 잠식할 수도 있다. 한국 제조업의 중국에 대한 투자와 기술이전이 가속화됨에 따라, 중국내 수요 충당의 단계를 넘어서 수출로 이어지고 있다. 특히 많은 제품들이 우리나라로 역수출되고 있으며, 가격경쟁력을 바탕으로 국내 시장을 빠르게 잠식하고 있다. 마지막으로 한국과 중국의 수출경쟁이 더욱 심화되고 있는 상황에서 무분별한 대중국 투자로 인해 한국의 고급기술이 중국으로 헐값에 이전될 수 있다는 것이다. 이미 제3국 시장에서는 저가 제품을 중심으로 중국산 제품들이 급속히 시장점유율을 확대하고 있으며, 점차로 고부가가치 제품에서도 두각을 나타내고 있다. 특히 중국의 주력 산업이 경공업에서 컴퓨터, 전자기기 등 기술제품으로 이동하면서, 제3국 시장에서 한국과 중국의 경합 품목은 점차 많아 질 것이다.

4. 중국진출 성공사례

본 장에서는 동양제과, 삼성전자, 그리고 이마트의 중국 진출 사례를 중심으로 한국 기업이 중국시장에 효과적으로 진출하여 성공하게 된 요인들을 구체적으로 검토한다.

먼저 초코파이 등 과자류를 생산업체로서 중국 현지에 공장을 세우고 성공적으로 시장을 장악한 (주)동양제과의 성공 사례를 분석한다. 1990년대 중반부터 중국에 진출했던 오리온그룹은 현재 동양제과를 중심으로 해외사업부에서 괄목할 성과를 보이고 있다. 동양제과는 1995년 이래 지속적으로 수출물량 및 지역을 확대하며 제과수출사업을 강화하는 한편, 해외생산 및 현지화 작업을 적극적으로 추진하는 글로벌 네트워크 구축에 역량을 기울여 왔다. 현재 동양제과는 중국 하북성 량팡경제기술개발구에 설립한 현지법인 오리온식품유한공사(Orion Food Company, Ltd)를 통해 연산 2,000만 달러가 넘는 대규모 공장을 운영하고 있으며, 중국 화남권의 중심도시인 상해에도 3년간

4,000만 달러를 투자해 대규모 종합제과공장을 2001년 7월에 착공하여 2002년 6월에 완공하였다.

동양제과의 현지 마케팅전략 중 첫 번째는 수출 포커스정책이다. '주력시장과 주력제품에 대한 집중화'로 초코파이를 전략상품으로 선정하고, 본격적으로 초코파이의 수출을 강화했다. 각종 시식회, 판촉행사, 광고 등의 마케팅 전략을 강화했으며, 기존에 'CHOCOLATE-PIE' 'ORION CHOCO-PIE' 등으로 다양하게 주문 제작하여 수출하던 초코파이의 명칭을 'ORION CHOCOPIE'로 통일했으며, 패키지도 BLUE 계통에서 중국인들이 선호하는 RED 계통으로 변경하여 단일 디자인을 도입했다. 동양제과의 시장개척전략은 수출 주력지역과 초코파이 아이টেম을 결부시켜, 초코파이가 국내에서 가장 잘 팔렸던 한국의 70년대와 경제적, 사회적 상황이 유사한 국가들을 수출중점지역으로 선택하였다. 경제적으로 선진국에 들어서지 못한 나라들 또는 개발도상국을 목표시장으로 선택한 것이다. 목표시장의 가장 대표적인 예가 중국이었다. 동양제과는 중국내에서 대대적인 초코파이 시식회를 개최하며 적극적으로 시장개척을 추진했다. 또한 현지문화에 대한 이해가 시장개척에 절대적이라는 방침에 따라 '문화감수성 교육'이라는 자체개발 교육프로그램을 실시했다. 전체 임직원에게 현지문화를 이해하는데 필요한 모든 사항을 교육시켰다. 1995년 2월엔 중국 천안문 광장에 초대형 초코파이 입간판을 설치했으며, 베이징 중심가의 대형슈퍼를 통해 시식회도 자주 열었다. 현재 동양제과의 초코파이는 중국 파이류 중 브랜드 지명도 가장 높다. 동양제과의 생산규모는 1일 2만 달러 이상이다. 중국 사업을 시작한 지 10년이 지난 지금, 현지 공장은 오리온 스낵 공장 포함해서 3개로 늘어났고, 1개 법인으로 시작했던 중국 사업은 모두 4개(북경, 상해, 광주, 오리온 스낵) 법인으로 늘어났다. 1997년 당시 300만 달러에 지나지 않았던 매출액은 연평균 40% 이상 성장을 거듭하여 2006년 1억2500만 달러, 2007년 1억7000만 달러로 고속 성장했으며, 지난해에는 2억4700만 달러를 기록해 전년에 비해 두 배 이상의 성장을 기록했다. 오리온 초코파이의 중국내 브랜드는 '하오리여우(好麗友)'로 '좋은 친구'라는 뜻이며

결혼식의 답례품으로도 사용되는 등 중국시장에서 명품으로 대접받고 있다. 현재 중국시장에서 초코파이의 시장점유율은 60%를 넘었으며, “오리온 초코파이가 선금거래가 이뤄지는 유일한 제품”이라는 말이 있을 정도이다. 실제로 오리온 초코파이는 중국 진출 초기부터 현재까지 줄곧 선금거래만을 하고 있다. 1990년대 초부터 수출되기 시작해 지금까지 중국에서 팔린 초코파이 누적 판매수량은 대략 27억 개로 중국 인구 13억 명을 기준으로 중국인 1인당 평균 2개 이상씩 먹은 셈이다.

둘째, 목표고객의 차별화 정책으로 중국시장을 장악한 삼성전자는 고소득층과 신세대를 중국시장의 목표고객층으로 선정했다. 삼성전자의 애니콜은 처음부터 목표고객을 소득수준 상위 4%의 고소득층으로 선정하고, 모토로라와 노키아의 제품보다 2배 이상 높은 가격으로 제품을 출시하여 앞선 기술력과 디자인을 바탕으로 애니콜 브랜드의 고급 이미지를 심기 위해 노력했다. 또한 선택과 집중의 마케팅전략을 통해 고가품 위주로 시장을 공략하여 대도시의 부유층과 젊은 층을 집중적으로 공략했다. 이들은 가격민감도가 낮고 신제품에 대한 수용도가 높은 계층이어서 삼성전자의 고품질 제품 광고가 매우 효과적이었다. 특히 삼성전자는 소위 ‘High-End High-Price Positioning’ 전략의 일환으로 경쟁사를 압도하는 빠르고 지속적인 제품혁신을 단행하여 단기간에 중국시장에 대한 점유율을 확대할 수 있었다. 이런 효과적인 마케팅전략을 통해 삼성전자는 2008년에 중국 각 지역에서 휴대폰 관련 시상식을 모두 휩쓸었다. 심양지역 최대 매체인 시대상보에서 ‘휴대폰 尊貴(존귀) 브랜드’를 수상했고, 중국내 휴대폰 신뢰도 1위 브랜드, 패션 신세대 인기도 1위 브랜드도 수상했다. 또한 애니콜은 중국에서 ‘최고 브랜드’로 선정되어 중국 소비자들이 선정한 ‘소비재 브랜드가치’ 평가에서 4년 연속 1위를 차지했다.

셋째, 중국시장에서 현지화와 제품차별화 전략으로 성공한 이마트는 먼저 현지화전략과 관련하여 진출 초기부터 이마트가 중국 기업이라는 인식을 신기 위해 노력했다. 중국인의 특성을 현지인을 고용하고 간부사원으로 배치하였다. 이런 현지인력 채용정책을 통해 이마트는 중국인들에게 현지인에 대해 차

별적인 경쟁기업들과는 비교할 수 없이 높은 브랜드충성도를 심었다. 또한 이마트는 중국인들의 호기심자극을 위해 각 진열대마다 매일 2~3개씩 신상품을 구비하여 시연판매나 시식코너를 운영하였다. 현지직원을 활용한 시장조사를 통해 '사회주의 생활습관의 잔재로 사치품에 대한 소비제한에 익숙하고 먹는 것을 즐기며 단 음식을 좋아하는 중국인들의 특성'을 파악한 후 이를 반영한 식품을 출시했다. 또한 물류의 제반여건이 열악한 중국에서 특히 내륙에 위치한 상해에는 과일, 채소, 수산물 등 신선식품의 공급이 어렵기 때문에 이를 직접 조달하여 공급하는 직영제도를 운영하는 방법으로 다수의 고정고객을 확보하였다. 주로 도보나 자전거를 이용하는 중국인들은 구매단위가 적은 쇼핑패턴을 선호한다는 사실에 착안하여 대부분의 물품을 낱개단위로 포장하여 판매했다. 이마트의 제품전략은 차별가격정책과 선진서비스의 제공으로 요약된다. 중국 기업을 통해서서는 접할 수 없는 양질의 제품과 서비스를 제공하고, 저가 정책과 고급스런 매장을 확보했으며, 광고 및 홍보 전략도 매체를 선별적으로 선택하였다. 고급브랜드의 이미지를 구축하기 위해 판매 후 보증수리 네트워크도 구축하였다. 현지상품의 비중을 낮추고 한국산 히트상품을 구비하여 이마트만의 상품을 제공하고, 기존 창고형 매대를 눈높이를 낮춘 백화점식 매대로 변경하였고 상품 매대 번호를 입구에 비치하여 넓은 매장의 역기능을 줄였다. 이마트는 효율성 제고를 위해 운영시스템 도입과 서비스 차별화 정책을 수행했다. 단품관리시스템을 통해 재고관리 및 판매관리의 효율성과 상품회전율을 높였으며, 판매관리 및 운영비용도 절감했다. 결과적으로 다른 기업보다 높은 가격경쟁력을 갖추게 되었다. 자체바코드 부착으로 계산이 빨라졌고, 최저가격보상제 및 100% 교환환불제도를 정착했으며 파견인력의 중국어실력을 높여서 한국이 중국과 형제의 나라라는 친근감을 주어 중국인들에게 큰 호응을 얻었다. 또한 판촉전략의 일환으로 꾸준한 전단광고를 실시하여 인지도를 높이고, 이마트 고유의 색 노랑과 빨강을 이용하여 이마트를 연상시키는 색을 단일화 시켰다. 행사를 좋아하는 중국인의 특성을 고려하여 시간대별 할인 행사와 주말 특가상품을 운영하였다. 이마트는 사회 친화적 마케팅도 전개했다.

기부의 형태로 기업 이윤을 사회에 환원하고 지역주민과의 유대관계를 돈독히 했으며, 기업의 여성인권에 대한 관심을 홍보하여 소비능력이 있는 중국 여성들에게 접근하였다. 다양한 체육 및 자선 행사에 대한 스폰서 마케팅을 통해 기업시민의 이미지를 부각하고 stock option, my home 제도 등 직원복지에도 적극적으로 투자하였다. 97.4%의 현지채용인력을 중국내 다른 직종보다 우대하는 방식으로 중국 기업이라는 인식을 심어주는 고도의 현지화전략을 수행하였다. 진출 첫해인 1997년 360억 원에 불과했던 이마트의 중국 매출은 2009년에는 5700억 원으로 크게 상승했다. 이마트의 중국 내 점포수가 늘어남에 따라 buying power가 커지는 등 점포 효율성이 크게 상승하고 있으며 중국에서 물건을 조달하게 되면서 국내 이마트의 상품 및 가격 경쟁력도 함께 높아지고 있다.

5. 중국진출 실패사례

본 장에서는 중국 진출에 실패한 한국의 패스트푸드업체 롯데리아와 인터넷 게임 개발업체 G기업의 사례를 중심으로 중국 진출의 실패원인을 심층 분석한다.

먼저 1993년 9월에 합작법인을 설립하며 중국 북경에 진출했던 롯데리아는 맥도날드 등 현지화에 성공한 경쟁업체에 밀려서 2003년 10월에 중국의 모든 사업장을 폐쇄하고 철수했다. 최초 진출시점에 롯데리아는 중국과 동남아시아를 거쳐 세계적인 패스트푸드 체인을 육성하려는 원대한 계획을 갖고 있었다. 롯데리아가 중국시장에서 실패한 이유는 크게 다섯 가지로 요약된다.

첫째, 맥도날드라는 세계적 패스트푸드 체인과의 경쟁 환경을 제대로 인식하지 못하여 효과적으로 대응하지 못했다. 롯데리아가 상하이에 개점한 마지막 매장이 더 넓은 데도 불구하고 고작 20명의 고객이 있었던 반면, 같은 건물

에 입주한 세계적인 패스트푸드점 맥도날드와 KFC에는 고객이 줄을 서서 기다렸다고 한다. 같은 패스트푸드 음식점인 맥도날드에 비교하여 제품과 가격에서 큰 차이가 없고 브랜드 인지도가 상대적으로 약했기 때문이다. 롯데리아는 중국에 미리 진출한 경쟁회사에 대한 분석과 대응이 허술했던 것이다.

둘째, 롯데리아는 해외투자기업의 생존조건이나 다름없는 고유한 기업이미지 개발과 홍보에 실패했다. 롯데리아는 경쟁관계인 다른 패스트푸드점과 차별되는 고유한 이미지 개발에 실패했던 것이다. 특히 맥도날드나 KFC와 같이 국제적 브랜드 파워를 가지고 있는 회사들과 경쟁하기 위해서는 무엇보다도 이들 기업과 뚜렷하게 구분되는 특색을 갖추어야 했던 것이다. 롯데리아는 마케팅 능력의 부족으로 차별화된 이미지 확보에 실패했던 것이다.

셋째, 롯데리아가 국제적인 거대기업들과 경쟁하기에는 자금, 마케팅 인력 등 경영자원이 터무니없이 부족했다. 중국에서 프랜차이즈로 성공하려면 변화한 거리에 대중의 시선을 잡을 수 있을 규모의 매장 설치가 필수적이다. 특히 세계적인 패스트푸드 체인으로서 자금과 인력에서 언제든지 대규모 물량공세가 가능한 맥도날드나 KFC와 경쟁하기에는 롯데리아의 자금과 마케팅 능력은 턱없이 부족했던 것이다.

넷째, 중국은 외자기업 관련 법규가 미비하고 투명성이 부족하기 때문에 중국 진출 초기에 롯데리아가 사용한 합법적이고 단순한 전략만으로는 성공하기 어렵다. 중국은 아직도 외자기업의 내수시장 진입에 관한 법규를 보완하는 중이어서, 내용이 불확실하고 애매한 법규와 규정이 많다. 또한 법률의 기계적 해석보다는 인간관계를 중시하는 중국인의 문화적 특성 때문에 법규가 있는 그대로 적용 또는 시행되지도 않는다. 외자기업에게는 100% 단독투자 형태의 소매업 진출과 지역제한을 뛰어 넘는 전국적인 소매업 허가가 원칙적으로 금지되고 있으나, 중국의 일부 지방에서는 대인관계가 좋을 경우 특별히 허용되는 사례도 있다. 이는 결국 외자기업의 내수시장 진입에 관한 중앙정부와 지방정부의 이해관계가 서로 다르고, 법규의 시행과정에서 투명성과 일관성이 부족하기 때문이다.

다섯째, 롯데리아는 중국인의 식성을 제대로 파악하지 못하여 제품의 현지화에 실패했다. 한국과 중국은 음식문화가 다르고 식성도 다르다. 롯데리아는 한국의 대표적인 패스트푸드업체로서 한국인의 식성에 맞는 제품 개발에 성공한 기업이다. 그러나 롯데리아가 중국에서도 성공하기 위해서는 먼저 중국인의 식성과 취향에 맞게 롯데리아의 제품과 서비스를 현지화해야만 했던 것이다. 일례로서 블루클럽은 한국에서는 저가 전략을 쓰고 있지만 중국 내에서는 중고가 상품으로 시장을 파고들어 뚜렷한 성과를 거두고 있다.

앞서 분석한 롯데리아와는 전혀 다른 이유로 G기업이라는 한국의 게임개발업체가 중국시장 진출에 실패했다. 한국의 게임업체들은 13억 인구가 사는 거대시장인 중국에 진출하기를 희망해 왔다. 많은 게임업체들이 중국인의 문화와 특성에 맞는 게임을 개발하여 중국시장에 침투하고자 노력해 왔다. 이런 노력 덕분에 한국기업이 개발한 일부 인터넷게임은 중국 시장에서 성공했다. 그러나 성공한 게임보다 몇 배나 많은 게임들이 실패를 하고 있는 것이 현실이다. 한국의 G기업은 북경의 게임전시회를 통해 북경에 위치한 중국의 게임개발회사인 “중공망”과 G기업이 개발한 Q게임의 판매 및 유통에 대해 상호 협력하는 계약을 체결했다. 계약 내용은 양사가 공동으로 투자하여 조인트벤처(joint venture)를 중국 내에 설립하고 게임의 판매와 운영을 공동으로 하자는 것이었다. 이 계약에 따라 G기업은 1차적으로 Q게임 중 현지화시킨 부분을 중공망에 넘겨주고 테스트를 받았다. 그러던 중 중공망은 일방적으로 G기업과 체결했던 조인트벤처 계약을 취소했다. 계약 취소 후에 중공망은 임의대로 중공망 사이트에 G기업이 준 현지화된 Q게임을 올려 유료로 서비스했고, 한 달 정도 흐른 후에야 G기업은 이 사실을 알게 되었다. 중공망은 G기업에게 게임 사용료를 한 푼도 지급하지 않았다. 그러나 G기업이 당초에 중공망과 체결한 계약서가 불완전하고, 계약 파기 이후의 법적 대응도 허술하여 중공망의 서비스를 차단하지 못했다. 결국 중공망이 불법으로 가로챈 현지화된 Q게임의 중국 내 사용권을 인정하고 데이터를 회수하는 정도로 분쟁을 마무리해야 했다. 당연히 판매권은 게임의 개발업체인 G기업이 보유하게 되었으나, 중국어 버전

은 중공망으로부터 재구매해야 하는 상황에 처한 것이다. G기업은 이 사건으로 인한 후유증과 한국 내에서의 투자 실패로 회사를 유지하기가 어려운 상황에 처해 있다.

G기업의 실패 사례는 비정상적인 거래 또는 계약 방식이 비정상적인 결과를 초래한 전형적인 사례이다. 중국 기업과의 합작투자의 진행단계에서 중국 진출을 한국에서 게임개발자금을 투자받기 위한 수단으로 생각하여 한국 투자자와 합의 없이 지나치게 성급하게 합작투자계약을 진행한 것이 결정적인 패인이었다. 특히 투자자금의 유치전에 계약을 체결하기 위해 법률적 검토도 없이 서둘러서 계약서를 작성한 것은 상식적으로도 납득하기 힘든 실수였던 것이다. 더구나 중국 기업이 합작투자 관련 약속을 전혀 이행하지 않는 상황에서 중국어판 게임을 전달한 것은 ‘피일차일 시간을 끌며 가장 유리한 조건을 유도하는 중국인의 계약문화’에 대해 철저하게 무지했기 때문이다. 이 사례를 통해 알 수 있는 한국 기업의 중국진출 실패 원인을 단계별로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사전조사단계로서 중국 진출에 대한 정확한 목표나 전략 없이 막연한 기대감으로 중국진출을 시작하고, 사전조사나 분석 작업 역시 국내에서 인터넷 검색이나 책을 찾아보는 정도로 허술하다.

둘째, 접근단계로서 중국 시장에 어떻게 접근할 것인지에 대한 전략과 전술이 없고, 자체 기술력이나 현지화에 대한 고려가 없으며, 편법에 따라 시장에 접근해 문제가 발생했을 때 대처할 수 없게 된다.

셋째, 진행단계로서 손님에 대한 접대문화가 확실한 것이 중국이고, “케이(가능하다)”나 “하오(좋다)”라는 말을 많이 사용하는 것이 중국인의 습성이기 때문에 이를 오해해서 사업이 금방 잘 될 거라고 착각해선 안 된다.

넷째, 계약단계로서 한국인들이 해외에 나가면 반드시 실적이 있어야 한다는 부담감에 신속하게 일을 처리하려고 하는데, 이러한 한국인의 특성을 중국인들도 잘 알고 있기 때문에 중국 기업에 끌려 다니다 불리한 조건으로 계약하는 사례가 빈발한다. 중국인들은 체면을 중시하긴 하지만 계약할 때 조건을

바꾸는 것은 문제가 되지 않는다고 생각한다. 중국 기업과 계약할 때는 그들에게는 한국식 상도덕이 없다고 생각하고 접근해야 한다. 마지막으로 한국인은 대부분 계약서를 직접 작성하는데, 변호사를 대동하여 법률적인 문제에 대해 확실히 조언을 받을 필요가 있다. 중국에서는 중국어로 작성된 계약서가 우선하기 때문에 이에 대해서도 반드시 법적인 확인 절차를 거쳐야 한다.

다섯째, 계약후 진행단계로서 한국인은 계약을 하고 나면 느슨해지는 습성이 있지만, 중국인은 돈과 관련된 계약이나 상거래에 대해서는 매우 신속히 행동한다. 특히 중국인들은 계약 상대방이 자신의 요구에 신속히 반응하지 않으면 불평과 소송을 하는 것이 관습이다. 따라서 계약을 체결한 후에도 계약전과 동일한 수준의 성실성을 유지하면서 계약상의 의무를 이행하려는 노력이 필요하다.

6. 중국시장의 효과적 진출방안

본 장에서는 논문의 2장과 3장에서 분석한 중국시장의 성장성과 위험성, 그리고 4장과 5장에서 검토한 성공과 실패 사례를 통해 밝혀진 중국시장의 사회문화적, 정치경제적 특성을 바탕으로 한국 기업이 중국시장에서 성공하는데 필요한 효과적인 진출방안으로서 총 11 가지 실천전략을 제시한다.

첫째, 중국의 진출동기, 목적, 그리고 목표 이익을 사전에 철저히 점검해야 한다. 일단 중국의 진출동기와 목적을 재확인하고 자사가 목표로 하는 양적, 질적인 이익은 무엇인가를 다시 점검하면서 발생 가능한 문제에 대해 예비적 의사결정을 준비해야 한다. 대부분의 한국 기업이 중국에 진출하는 목적은 낮은 비용의 생산거점 확보, 거대한 중국 내수시장의 확보, 거래처 기업의 진출에 따른 동반 진출 등 그 진출목적이 명확화하다. 목적을 확정하는 것은 중국 진출 출발점이며, 중국 진출의 목적과 목표를 명확히 해야만 목표달성에 필요한 인재와 설비, 기술, 자금 등을 점검하고, 부족한 부분에 대한 보충계획을

수립할 수 있다. 중국진출에 따른 위험을 예방하기 위하여 사전에 충분한 정보와 자료를 수집할 필요가 있다. 또한 사내에 현재 부족한 정보, 자료는 무엇인가를 점검해 놓고 통·번역, 통계자료, 환율, 법률제도, 세무·회계제도, 중국의 관계기관과의 인맥 등 자사의 중국진출을 위한 외부의 지원체제가 완비되었는지 사전에 확인하고 준비하는 것이 매우 중요하다. 한중 양국의 정치와 경제의 상황부터 진출하려는 산업의 현황, 그리고 자사의 준비상황을 종합적으로 판단하여 중국에 진출하는 가장 적합한 시기를 결정해야 한다.

둘째, 중국내에서 구체적인 진출 지역을 결정해야 한다. 진출예정지역의 통신, 교통, 에너지, 주거 환경 등 이른바 산업인프라가 제대로 구축되어 있는지 현지를 사전 답사하여 직접 확인해야 한다. 외자기업에 대한 세제 혜택 등, 우대조치가 제도적으로 보증되는 경제특별구와 경제기술개발구 뿐만 아니라 각 지역별로 제시하는 우대조치에 대해 세밀하게 검토해야 한다. 진출지역의 성장성, 시장상황, 관련 기관의 우호적 태도 등 행정적 지원 가능성, 유사시 상당 가능한 인맥 등도 미리 점검해야 한다. 진출지역에 일반 노동자뿐만 아니라 통역, 기술자, 관리자 등의 노동력이 충분히 확보되어 있는지 중국 정부의 인력관리부서는 물론, 미리 진출한 주변의 외자기업에도 그 실태를 직접 문의하는 지혜가 필요하다. 원자재와 부품의 조달 가능성, 특히 효율적인 운송망의 구축과 관련하여 단순히 중국내 수송뿐 아니라 해외운송 여건도 검토해야 한다.

셋째, 각 기업에 가장 적합한 중국 진출 형태를 결정해야 한다. 한국 기업이 중국에 진출하는 형태는 다양하다. 합자·합작·독자기업 등 현지법인을 설립할 수도 있고, 위탁가공이나 보상무역 등 간접투자형태도 가능하다. 직접투자 방식인 현지법인을 설립하는 경우 합자·합작·독자기업의 장단점을 비교 분석하여 우리 회사에 가장 적합한 회사 형태를 결정해야 한다. 또한 현지법인을 설립할 때 중국 측 파트너를 포함시킬지 여부, 포함시키면 상대적 출자비율을 기준으로 운영손익을 분배하는 합자형태로 할지, 경영참여와 손익분배 등 모든 사안을 계약으로 결정하는 합작기업을 설립할지 여부 등을 판단하기 위해

중국 측 파트너의 장단점과 적정 출자비율 등을 면밀하게 검토해야 한다. 특히 한국 기업이 100% 경영권을 보장받을 수 있는 독자기업으로 진출할 경우에는 자사의 상황에 맞는 가장 효과적인 진출형태가 무엇인지 현지 변호사에게 법률적 자문을 받는 것이 필요하다.

넷째, 중국 진출에 필요한 구체적 교섭대상 및 인맥을 확보해야 한다. 중국의 행정기관과 교섭하거나 중국 측 파트너와 협상하는 경우에 상대방과의 신뢰관계를 조기에 확립하기 위해서 교섭(협상)대상자를 자주 교체하지 않는 것이 유리하다. 또한 미래에 발생할 유사한 상황을 대비하여 교섭(협상)의 과정을 상세하게 기록으로 남겨놓는 것이 중요하다. 실제 교섭(협상) 과정에서는 한국어와 중국어의 뉘앙스 차이로 인한 실수에 유의해야 하며, 자사의 전공분야의 전문성과 진실성을 상대방에게 정확하게 전달할 수 있는 유능한 통역과 번역 인력을 확보해야 한다. 가능하면 자사와 전공분야가 일치하는 통역 인력을 스스로 선발하는 것이 좋다. 교섭(협상)의 기록과 계약, 정관 등의 문서에 사용하는 언어는 중국어 또는 제2외국어를 모두 사용할 수 있지만, 각종 정부기관의 인가는 물론, 중재, 재판 등에서도 결국 중국어가 기준이 된다는 현실을 직시하여 교섭(협상)의 모든 단계에서 중국어로 번역된 내용을 신중하게 검토해야 한다.

다섯째, 중국에 투자할 자본과 송금할 통화를 구체적으로 결정해야 한다. 중국 정부는 중국에 진출하는 외국기업의 투자한도와 관련하여 까다로운 조건과 승인 기준을 갖고 있다. 투자액이 300만 달러 이하인 경우 외국인의 등록자본이 70%를 초과해야 하는 등 외국인 투자액과 등록자본의 비율관계가 법률적으로 의무화되어 있다. 외국인의 투자총액에 따라 인가기관의 관할이 다른 경우도 있기 때문에 세밀하게 법률을 검토한 후에 총투자액과 등록자본을 결정해야 한다. 특히 등록자본과 회계기록의 통화단위를 미국달러 등 외국통화로 정하는 경우에는 향후 위안화의 가치하락으로 인한 환율위험에 대해 철저히 대비해야 한다.

여섯째, 중국내에 설립하는 합작기업의 중국 측 파트너를 선정해야 한다.

합자기업을 설립하거나 중국 파트너의 선정을 할 때 처음부터 복수의 기업을 협상대상자로 지정하는 지혜가 필요하다. 파트너의 후보가 복수라는 것을 사전에 알기 전에 후보자에 대한 사전조사를 동시에 추진해야 하며, 구체적인 교섭은 각 후보자별로 독립적으로 진행하면서 파트너의 타당성을 조사해야만 불필요한 분쟁을 막고 최종 선정된 파트너와 견고한 신뢰관계를 구축할 수 있다. 중국 측 파트너의 영업능력, 기술력, 원자재의 조달능력, 자금력, 신용도는 물론이고, 공장의 정리정돈 상황과 종업원의 태도, 파트너 회사의 의사결정의 절차 등에 대해서도 충분히 검토해야 한다. 중국 측 파트너가 합자사업에 대해 장기적 비전을 갖고 있는지, 아니면 단기적 이익만을 추구하는지 여부를 충분한 대화를 통해 진단해야 한다. 합자기업 설립 후에 발생할 수 있는 경영상의 문제를 해결하는데 필수적인 중국 측 파트너의 대내외 인맥관계를 미리 파악해 놓는 것도 매우 중요하다.

일곱째, 본격적인 교섭에 앞서서 반드시 합작기업 설립 의향서와 사업타당성보고서(feasibility statements)를 작성해야 한다. 설립 의향서는 합자기업 설립에 관한 예비교섭을 종료한 후에 본 교섭을 시작하기로 합의하는 문서로서 법률적인 구속력은 없다. 그러나 설립 의향서는 합자프로젝트를 상부기관에 보고하기 위한 공식문서로서 실질적인 구속력을 갖는다는 점에 유의해야 하며, 중국 파트너에게 위임하지 말고 반드시 공동 작업을 통해 작성해야 한다. 사업타당성보고서는 역시 중국 파트너가 제시한 데이터를 전적으로 신뢰하지 말고 반드시 자료의 타당성을 독립적으로 검토한 후에 작성해야 한다. 이 단계에서 합자프로젝트의 성공여부가 불확실할 때는 중국 측의 저항을 무릅쓰고 교섭을 중단해야 한다. 의향서와 사업타당성보고서는 반드시 법적 구속력을 갖고 있는 것은 아니지만, 특히 사업타당성보고서는 상당히 상세하고 구체적인 예측자료들을 포함하고 있어서, 합자기업의 본 계약서 작성은 물론 설립 후의 경영권에도 실질적인 영향을 미치기 때문에, 향후 상황 변화에 따라 내용의 변경이 가능하다는 사실을 별도의 비망록으로 확인해 놓을 필요가 있다.

여덟째, 상호출자비율 등 자사와 합작 파트너의 지배권에 대해 사전에 명백하게 규정해야 하며, 합작기업에 대한 실질적인 경영권을 보장받기 위해 노력해야 한다. 중국 합작 파트너의 출자비율을 결정할 때 51% 지배지분을 확보했다고 해도 합작회사의 이사회 구성이나 결의방법, 의결권의 제한 등으로 인해 합작기업의 운영에 관한 사실상의 주도권을 행사하지 못할 수도 있기 때문에 소위 '51% 신화'를 맹목적으로 신뢰하지 말아야 한다.

아홉째, 합자프로젝트 협상이 결렬되면 합작기업의 설립을 포기하고 독자기업을 설립하는 것이 바람직하다. 독자기업은 한국 기업이 100% 소유권을 갖는 형태여서 중국 측 파트너가 없기 때문에 복잡한 계약교섭이 필요 없다. 다만 독자기업의 설립을 신청하는 과정에서 신청 수속을 모두 대행기관에 맡기면 중국의 대행기관들은 대부분 인가기관과 특별한 인맥을 갖고 있기 때문에 신청 수속 절차를 매우 안이하게 처리하는 경향이 있다는 점에 유의해야 한다. 따라서 대행기관 없이 직접 신청 수속을 하면서 인가기관과 인맥을 쌓는 것도 나쁘지 않다. 독자기업의 경우는 파트너와 경영권을 둘러싼 분쟁이 생길 우려는 없지만, 사업타당성보고서와 정관의 작성 등 복잡한 과정을 스스로 수행해야 하고, 인가기관이 행정지도의 형태로 설립과정에 불필요하게 간섭할 가능성을 배제할 수 없다. 예로서 인가기관의 요구대로 제품의 수출비율 등에 대해 규정을 만들면, 향후 인가기관이 간섭할 구실을 주기 때문에 독립적인 경영권을 확보하기가 어렵다.

열째, 합작기업이나 독자기업을 설립한 후에는 중국 정부에 기업의 상호와 상표를 등록해야 한다. 중국에서 사용할 기업의 상호를 사전에 한자와 영어로 복수 준비하고 동일 또는 유사한 상호가 이미登記되어 있는지를 신속하게 조사해야 한다. 외자기업의 가상호가 결정되면 의향서와 사업타당성보고서의 인가를 받은 후 주소지의 공상행정관리국에 가등기해야 한다. 가등기가 되어 있는 상호는 1년 동안만 그 기업을 위해 보류되기 때문에 1년 이내에 설립인가를 받아야 한다. 상호를登記한 후에는 중국에서 사업을 시작하기 위해 필수적인 제품의 상표들을 등록해야 한다. 이때도 동일 또는 유사 상표가 있는지 조사하

고 가급적 조기에 상표를 등록해야 한다. 중국도 이미 동일 또는 유사 상표가 등록된 경우에는 중복하여 동일 또는 유사 상표의 등록을 허용하지 않는다. 유명 상표의 경우 그 지명도를 나타내는 자료와 함께 등록을 출원하는 것이 유리하며, 모조품이 유행하고 있는 중국에서는 한국 기업의 유명 상표와 서비스마크가 도용되는 일이 빈번하다. 이런 상표권 침해에 대해서도 효과적인 대항수단을 사전에 강구해야 한다.

마지막으로, 중국에 설립한 기업의 자본금 납부와 관련하여 중국의 현금 및 현물출자 관련 법규를 숙지해야 한다. 중국에서 현금현물출자할 때 등록자본의 표시를 위안화로 하는 경우는 물론, 외국통화로 표시하는 경우에도 중국 측 파트너의 출자에 대해서는 환율변동의 문제가 있기 때문에 환율변동에 따른 손익의 부담주체와 분배에 관한 내부규정을 명문화해야 하며, 출자금의 입금계좌가 투명하게 관리되도록 주의해야 한다. 합자파트너 중 일방이 현물을 출자하는 경우에는 중국 공인회계사의 평가와 감정기구의 감정을 받아야 한다. 이들은 대부분 한국 측 출자현물은 낮게 평가하고, 중국 측 현물은 높게 평가하려는 경향이 있다. 한국 측의 출자현물에 대한 감정평가가 공정하게 이루어지도록 독자적으로 전문적인 감정사에게 재평가를 의뢰하여 중국 측 파트너를 설득해야 한다.

7. 결론

이 논문은 중국시장의 성장요인과 위협요인의 분석, 중국진출 성공기업과 실패기업의 사례 분석을 통해 중국시장에 효과적으로 진출하기 위한 구체적인 실천방안들을 제시했다. 13억 인구의 중국시장은 세계에서 가장 거대한 시장이다. 또한 다양한 민족과 문화의 지성체인 중국시장은 한국과 매우 상이한 사회문화적, 정치경제적 특징을 갖고 있다. 거대함과 다양성으로 특징되는 중

국시장에서 성공하기 위해서는 중국시장에 대한 매우 세밀하고 구체적인 사전 분석이 필수적이다. 한국 기업이 중국시장의 성공적으로 진출하기 위해서는 제품의 생산과 판매는 물론 고객서비스의 모든 분야에서 세분화, 차별화 및 집중화를 통한 현지 적응 전략이 필요하다.

현재 우리나라의 중국 투자는 양적으로 증가하고 있을 뿐 아니라 질적으로도 많은 변화를 보이고 있다. 한국 기업의 대중국 투자목적은 과거의 생산기지 위주에서 내수시장 공략중심으로 바뀌고 있다. 중국에 진출한 한국 기업들의 중국내 판매 비중은 이미 40%에 달한다. 이미 과거 15년간 연평균 12%의 고도성장을 실현해 온 중국 경제는 향후 20년간 연평균 7%수준의 고속성장을 지속할 것으로 예상된다. 중국시장의 잠재력은 실로 거대한 것이다. 그러나 최근 미국과 환율 및 무역 전쟁을 치루고 있는 중국 정부는 수출기업에 대한 우대조치를 폐지하였고, 과거의 고도성장으로 인해 중국 근로자의 인건비 역시 크게 상승했기 때문에 수출기지로서 중국의 메리트가 예전만 못한 것도 사실이다. 이러한 중국시장의 구조적인 변화는 좁은 내수시장의 한계를 극복하기 위해 반드시 중국시장을 공략 해야만 생존할 수 있는 한국 기업들에게 새로운 위기이자 도전의 장을 제공하고 있다. 중국시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 이 논문에서 제시한 11 가지 구체적인 방안을 치밀하게 준비하고 실천하는 전략과 노력이 필수적이다. 구체적으로 중국에 진출하는 한국 기업은 브랜드 홍보와 사회적 기업 마케팅에 주력해야 하며, 입지의 선정과 임직원의 고용 단계부터 중국인의 마음을 살 수 있는 세밀한 현지화 전략을 수행하여 '중국의 국민기업'이 되어야 한다.

<참고문헌>

- 김승범. "한국의 장수브랜드 오리온 초코파이". 주간조선 2004년 1817호. p.46-49. 2004.
- 김용준. 《중국마케팅》. 박영사. 2006.

- 김현복. 한국프랜차이즈 기업의 대중국 진출 성공 및 실패요인에 관한 사례 연구. 2005.
- 박홍수. “오리온초코파이-대중국 마케팅전략수립(II)”. 한국마케팅연구원. 마케팅 38권3호. 통권422호. p.53-61. 2004.
- 배맹명관. “이마트 100호점의 숨겨진 비밀”. 비전비엔피. 2007.
- 이동기. “프랜차이즈 산업의 국제화”. 국제경영리뷰. 제9권 2호. 2005.
- 이영준. “대중국 브랜드전략”. LG주간경제. pp.37-43. 2001.
- 이주희. “한국 프랜차이즈 기업의 중국시장 마케팅 연구”. 국회전자도서관. 2007.
- 이학진. 《13억의 중국 20억의 기회》. 아인북스. 2005.
- 정상은. “중국내수시장 공략의 성공조건” 삼성경제연구소. 2004.
- 조서환, 추성엽. 《대한민국 일등상품 마케팅전략》. 위즈덤하우스. 2005.
- 조평규. 《중국을 뒤흔든 한국인의 상술》. 달과소. 2005.
- 한우덕. “중국의 13억 경제학”. 한국경제신문. 2006

<Abstract>

China has long influenced Korea both politically and economically all through its history, partially due to their geographical proximity. In spite of its later adoption of market capitalism, China has almost caught up Korea in business and economic growth. Now just facing the 30th anniversary of the economic amity between Korea and China, China has become the biggest importer of Korean products, and Korea ranks as the second biggest importer of chinese products at the same time. The recent trend of their economic cooperation show a vivid change, that is the remarkable growth of Korean firms' direct investments in china, escaping from simple trade of each products. China could provide abundant low-waged labors as well as world largest markets to Korean investors, who have long suffered from tough labors requiring high wages and more welfares. Despite all the merits of China as a host country, China still have many political risks, and renders important uncertainties to Korean firms, caused mainly from their very unique cultural and social

characteristics. This paper suggests the results of strategic analyses on the success and risk factors for Korean firms who are about to launch businesses in China as the foreign direct investors. The results include the major features on the business location, operation and marketing strategies of three successful Korean firms and two failures. The paper also provides eleven practical instructions which could guide Korean firms to beat the Chinese market. All eleven instructions commonly stress the importance of localization strategies. Korean firms must earn the trust of Chinese people to win the Chinese market.

Key Words: Foreign Direct Investment, Success Factor, Risk Factor, Marketing Strategy, Localization.

원고접수일	심사일정	1차수정	게재확정	출간
2010.9.30	2010.10.30	2010.11.6	2010.11.8	2010.11.30