

소주공업원구와 한국 기업

중국 진출부터 현지화된 현재까지



11학년 문·이과

조장: 박진희

조원: 이수민 / 이지성 / 최서인

개요

제 1장 서론

<PART I>

1. 연구의 목적 및 필요성
2. 연구의 내용 및 방법

제 2장 본론 I

<PART III> 우리 기업의 현지화

1. 우리 기업의 중국 진출 성공과 실패
2. 중국에 진출한 한국 기업들이 겪는 어려움들과 현지화 전략: 중국 진출 20년, 중국 속 기업, 그들의 성공 전략

제 3장 본론 II

<PART IV> 기업과의 인터뷰

3. 광군제 58억원 매출, 사드 타격 '無' - 락앤락
4. 소주공업원구의 외국인투자 1호 - 삼성
5. 중국내 외자계 은행 순이익 증가율 1위 - 우리은행

제 4장 결론

● 연구 목적

세계경제의 불황 속에서 중국경제는 1990년부터 고속성장을 지속하고 있다. 특히 중국은 2001년 WTO 가입과 2008년 북경올림픽 유치하면서 중국정부의 '서부 대 개발'정책을 시행하여 비약적인 발전을 이루고 있다. 이러한 중국의 비약적인 발전과 정치.경제 면에서의 발전 가능성은 중국에 대한 세계 각국의 관심을 증대시켰다. 특히 중국은 거대시장으로서 세계의 주목을 받고 있다. Economist는 2004년 경제전망에서 중국은 미국에 비해 2배나 높은 7.7%의 성장을 예상하였다. 이러한 국제 정세로 인해 여러 전문가와 연구기관들은 중국경제에 대해 관심을 가지기 시작하였다. 한국에서도 마찬가지로 중국에 대한 연구를 본격화하기 시작하였

다. 중국시장에 대한 국내외의 관심은 ‘중국 붐’을 형성하면서 상승기류를 타고 있다. 이에 따라 기업들도 단순히 이전처럼 값싼 노동력을 이용하려는 생산기지화가 아니라 중국시장을 내수시장화 하기 위한 ‘현지화’전략으로 돌아서고 있다. 삼성 등 한국을 대표할 수 있는 여러 대기업의 앞날을 중국시장 진출의 성공여부로 간주하며 적극적인 투자에 나선지도 오래되었다. 비단 대기업뿐만 아니라 중소기업도 중국시장 공략에 사활을 걸고 있으며, 특히 첨단산업과 제조업에 속하는 기업이 주로 중국에 진입하려던 이전과는 달리 금융 등 서비스업의 진출도 점차 늘어날 전망이다. 지난 2002년부터 중국은 미국을 제치고 한국의 최대 투자국으로 부상하였다. 한국수출입은행 자료에 따르면 최근 투자 1000만 달러 이상의 중국 현지법인 66개사를 대상으로 한 조사결과에서 2002년도 투자 수익률이 10.8%로 세계 전체 수익률인 7.6%보다 높게 나타났다. 투자수익률 못지 않게 투자 실패율도 매우 높다. 투자 실패요인으로는 현지 사전조사 미흡 및 현지 내수부족, 현지 파트너와의 불화 등이 주로 거론되었다. 즉 한국기업들이 중국 내수시장에 진출 시 현지화 역량 및 노력이 뒤따라야 하는 것은 자명한 일이다. 따라서 기업의 해외시장 진출 시 중요한 사항인 아이템, 입지, 파트너, 진입시기의 선정 후에는 진출시장에서의 성공은 현지화가 관건인 것이다.

1992년 한-중 수교 후 25년이라는 시간이 경과하였고, 진출 한국기업들도 직접투자초기 단계에서 이제는 현지화라는 사후 단계에 그 초점을 맞추어야 하는 실정이다. 현지화의 중요성에 대한 인식이 확산되는 시점에서 중국진출 기업들에 관한 연구도 진입방식에 관한 해외직접투자 연구에서 현지화라는 국제 경영관리 방식에 이 전되어야 한다고 본다. 현지화는 한국기업의 중국시장에서의 성공의 관건이며 현지화 전략을 통한 현지 지역 사회에의 적응이 무엇보다 중요하다고 할 수 있겠다. 이에 한국기업의 중국 직접투자에서 아직 현지화의 정도가 미흡하여 여러 가지 문제점을 야기시키고 있는 중국 내수시장을 목표로 신규투자와 생산확대를 시도하는 기업들의 현지화 전략에 관한 제반 상황을 검토하고 현지화 사례를 연구 분석함으로써 현지화를 성공시킬 수 있는 방안을 제시하려고 한다.

● 연구 내용 및 조사 방법

현지화 란엔락, 삼성전자와 우리은행의 사례들을 중심으로 한국기업의 대중국 현지화 전략에 관한 연구를 하기 위해서는 우선 현지화 전략에 관한 일반적인 이론들을 정리한 다음에, 한국 기업의 성공과 실패 사례들과 기업 고위 간부들의 인터뷰를 실었다.

본 논문/보고서는 총 4장으로 구성되어 있다. 제 1장에서는 연구의 목적과 연구 방법에 대하여 기술하였고, 제 2장에서는 현지화에 대한 기본 이론과 함께 현지화 전략들, 겪는 어려움들을 정리하여 이해를 돕는 예시와 함께 기술하였다. 제 3장에서는 기업을 선정하여 고위 간부들과의 만남을 가져 인터뷰를 한 내용을 정리하였다. 제 4장은 본 논문/보고서의 내용을 정리하여 요약하여 결론을 도출해냈다.

우리 기업의 중국 진출 성공과 실패

우리 나라의 많은 기업들이 중국에 진출하려고 한다. 중국에서 진출을 하는 과정 중에 갖은 어려움들을 겪어도 잘 해결해나가 성공한 기업들이 있는가 하면 어려움을 극복하지 못해 중국 진출에 결과적으로 실패한 여러 기업들도 있다. 그 과정들을 거친 우리나라 여러 기업들의 중국 진출 전략을 보고 성공 원인과 실패 원인을 분석해 다음과 같은 표를 만들었다.

□성공기업과 실패기업의 원인분석

(1) 우리나라 중소기업의 성공과 실패 원인

○ 성공 원인

○ 실패 원인

1)우수 전문인력의 양성	1)방만한 자금관리
2)기술개발을 위한 R&D투자	2)무리한 사업확장
3)인간적 노무관리 및 노사공감대 형	3)경영자의 지식·경험 부족
4)신제품 개발을 통한 제품고급화	4)경영자의 독단적 기업경영
5)경영자의 뛰어난 판단력 및 사업안목	5)기술개발노력 부족
6)정부정책적 지원 혜택의 활용	6)유통망 관리의 실패
7)사업부장 중심의 사업부제 운영	7)경영환경 변화에 대비 부족
8)경영자의 원만한 대인관계	8)노사관계의 악화
9)경영자의 성실성 및 근면성	9)경영자의 부정
10)수출위주의 전략으로 해외시장다변화	10)마케팅전략의 부재

(2) 우리나라 대기업의 성공과 실패 원인

○ 성공 원인

○ 실패 원인

1)정부시책에 부응 2)노사신뢰와 공동체의식의 형성 3)주인의식을 바탕으로 한 기업문화 4)지속적인 신제품개발 5)전문경영인을 활용한 책임경영체제 구축 6)기술개발을 위한 R&D투자 7)우수 전문인력의 양성 8)고객만족의 경영관리 9)최고경영자의 사업예측력 10)사업다각화(사업재구축)	1)과시욕에 따른 무리한 사업확장 2)방만한 자금관리 3)최고경영자의 독단적인 기업경영 4)경영환경 변화에 대한 대응부족 5)족벌경영의 심화 6)정부와의 관계 악화 7)경영자의 사업예측력 부족 8)해외시장개척에 대한 안일한 대응 9)자금조달의 실패 10)생산설비투자에 대한 소홀
--	--

중국에 진출한 한국 기업들이 겪는 어려움들과 현지화 전략: 중국 진출 20년, 중국 속 기업, 그들의 성공 전략

*현지화

현지화는 세계화 전략의 일환으로 “기업 활동의 주요 부분을 해외에서 자체적으로 수행함으로써 독자적으로 생존하고 현지기업으로 정착해 가는 과정”이라고 정의할 수 있다. 기업들은 세계화 과정에서 세분화된 타깃 시장의 수요와 특징 등 이질적인 환경에 맞추어 상품 설계, 경영 및 마케팅 방식을 조정해 나가야 한다. 포터(1986)는 현지국가에서의 수요나 요소, 관련 및 지원 사업, 그리고 경쟁 환경 등이 진출기업의 전략에 큰 영향을 미친다고 지적하였다. 현지화와 기업성과 간에는 유의미한 상관관계가 있다는 연구결과가 다수 존재하고 있다.

● 기업이 겪는 어려움

1. 이미지 하락

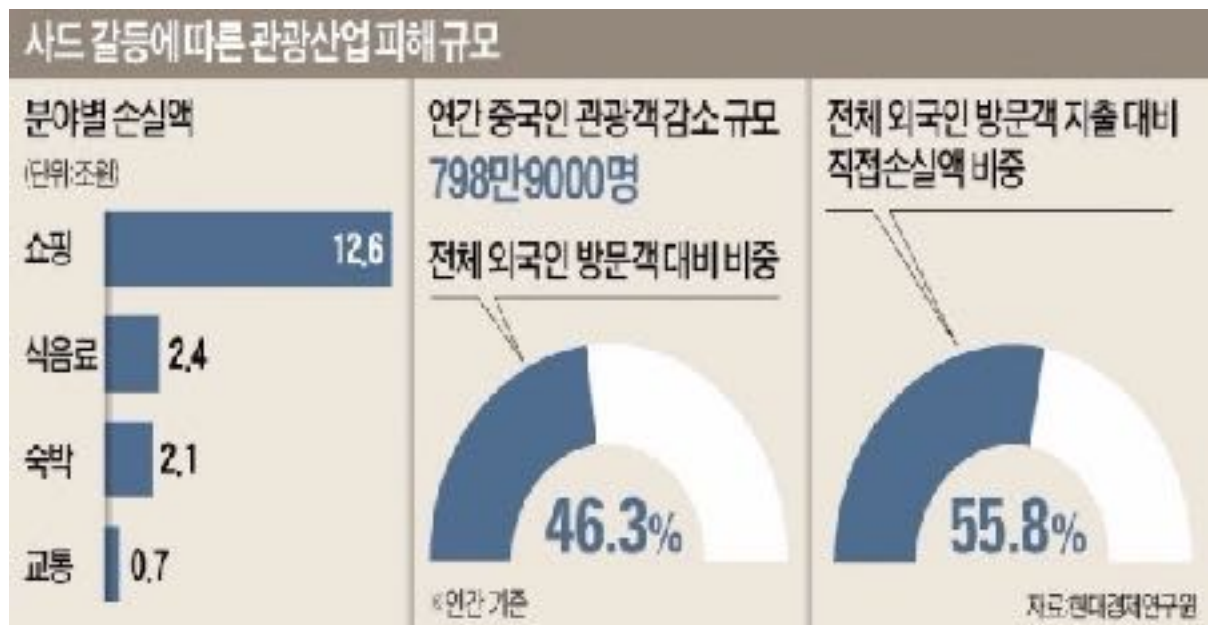
기업의 이미지는 대중들이 기업을 보게 되었을 때 떠올리는 이미지이다. 이런 이미지가 생각보다 기업의 성장률에 큰 영향을 미친다. **그러므로 기업의 이미지하락은 기업 매출에 큰 영향을 끼친다.**

대표적인 예로 우리나라 삼성의 이미지 하락 사건이 있다. 삼성 갤럭시 노트 7이 폭발한 사건 이후, 좋은 품질로 유명했던 삼성의 이미지에 금이 간 것이었다. 이를 이유로, 중국을 기준으로 했었던 갤럭시 알파(갤럭시 A)가 성공세를 두고 급하강을 하게 되었다.

2. 사드 보복으로 어려움을 겪는 한국기업

중국은 거리가 가깝고 인건비가 저렴해 생산기지로 활용하기 좋은 곳으로 유명하다. 또한 인구가 13억 명이기 때문에 거대 내수시장 그 자체로 한국 기업들에게 아주 좋은 장소이기도 하다. 한·중 수교 이후 25년 동안 국내 기업의 대중국 누적 투자액은 570억달러(약 64조원)에 달한다.

하지만 중국 정부의 사드(고도 미사일방어체계) 보복으로 많은 한국 기업들이 번창하지 못하고 있다. 현대경제연구원은 지난 3월 사드 배치 이후 중국에 진출한 한국 기업의 피해 규모가 올해 말까지 8조5000억원에 달할 것으로 추산했다.



피해를 본 업종이 한두 곳이 아니다. 한국의 사드 배치 장소를 제공한 롯데는 중국 정부의 ‘집중 표적’이 됐다. 롯데마트는 중국에 진출해 112개의 매장을 운영했지만, 사드 보복으로 인하여 87곳의 영업을 중단했다. 연말까지 매출 손실액만 1조원에 달할 것으로 전망되자 최근 롯데는 중국 마트를 팔기로 했다. 게다가 중국에 대규모 생산공장을 둔 현대·기아자동차도 현지 판매량이 절반 수준으로 줄었으며 중국 합작사인 베이징현대가 부품 납품단가 인하, 협력사 교체 등을 무리한 요구를 마구잡

이로 던져 갈등은 커져가고 있다. 다른 기업들도 영향을 받지 않는 것은 아니다. 전기차 배터리를 생산하는 삼성SDI, LG화학, SK이노베이션 등도 중국 정부의 보조금 지원 대상에서 제외돼 어려움을 겪고 있다.

쌍용자동차는 올 하반기 합작투자를 통해 중국에 위치해있는 공장 착공에 들어갈 계획이었지만 합작 법인 설립조차 못하고 있다. 중국 기업에서 1조원대 투자를 추진하던 SK플래닛도 협상이 중단되었다. 중국 정부는 중국에 들어서있는 모든 한국 기업을 대상으로 강도 높은 ‘환경보호 감찰’에 들어갔다. 감찰에서는 작업 과정에서 적은 오염물질이 검출되었다는 이유로 영업정지, 사업장 폐쇄 등의 판정을 내리고 있다.

한국으로 유턴해도... 규제·인건비 큰 부담

이런 상황 속에서 기업들은 “중국 관련 사업의 계획을 원점에서부터 다시 짜야 한다”는 의견을 제시하고 있다. 이 상황 속 가장 큰 문제점은 본 나라인 한국에서도 사업이 원활하지 않다는 점이다. 유통업체의 아울렛, 대형마트, 백화점 등 매장의 영업 제한이 강화되었고, 최저임금 인상, 경제민주화 입법 등으로 기업 경영여건이 뚜렷해지지 않는 것도 기업들에게는 큰 부담이다. 재계 관계자는 “중국 사업에서는 사드 보복에, 국내 사업에서는 각종 규제에 노출돼 기업들이 이중고를 겪고 있다”고 하소연했다.

3. 들어가는 짝통으로 인하여 발생하는 문제들...

락앤락, 늘어나는 ‘짝통’에 중국 매출 반토막

락앤락 기업 현황

- 국내 1위 주방용품업체 락앤락은 중국 시장에서 ‘성공스토리’를 써온 대표적인 기업으로, 상하이에 현지법인(상하이 락앤락 무역 유한공사)을 세우며 2004년 중국 소매시장에 뛰어들었으며 코스맥스 한미약품 등과 함께 ‘중국 3대 수출기업’으로 꼽힐 정도로 성공한 기업임.

- 락앤락 밀폐용기가 중국 부유층 가정의 필수품으로 떠오르면서 중국 시장에서 2012년까지 매년 두 자릿수 증가율을 기록하기도 함.

- 하지만 락앤락은 2014년 2분기 중국 매출(435억 원)이 1년 전에 비해 44%나 줄었으며 이로

인해 회사 전체 매출(1028억 원)도 24% 감소하는 타격을 입음.

□ 고급 브랜드의 성공 신화

○ 락앤락이 중국시장에서 성공한 것은 초기부터 펴나간 '고급 브랜드' 전략이 성공했기 때문임. 중국 시장에 진출할 당시에만 해도 중국 소비자들에겐 밀폐용기라는 개념조차도 없었음.

○ 창업주인 김준일 회장은 중국에 생산 공장을 지었지만 중국 내수시장에 공급하는 제품은 고급화 전략에 맞게 모두 한국에서 직접 만들었고, 중국 공장에서 생산한 제품은 기타 국가로 수출하며 '메이드 인 코리아'의 이미지를 내걸고 중국 고가품 시장을 개척하는 데 주력을 다함.

○ 락앤락은 찻잎을 우려먹는 중국의 차(茶) 문화에 주목해 특화상품을 내놓을 만큼 현지화 전략에도 충실하였으며, 스테인리스 거름망을 넣은 락앤락 차물병은 7000만개가 팔릴 정도로 인기가 대단함.

- 때마침 중국에 '대장금' 등 한류 열풍이 불기시작하며 드라마 속 음식 문화와 락앤락의 밀폐 용기가 만나 시너지 효과를 내었음.

- 유통망은 그 후 점차 고급품을 위주로 파는 백화점으로 특화함.

□ 판치는 '짜통'으로 고객선물용 급감

○ 락앤락이 중국 시장에서 성공하자 '짜통 상품'이 우후죽순으로 쏟아지기 시작했음. 조잡한 수준의 짜통으로부터 얼마 전부터는 전문가들이 꼼꼼히 살펴봐야만 분별할 수 있는 수준의 상품들, 즉 품질도 좋고 가격은 락앤락의 절반인 짜통상품이 유통되기 시작함.

○ 락앤락은 '짜통근절 5계명'을 내세우며 소송까지 불사했으나 역부족이었음.

- 주방용품업계 관계자는 '밀폐용기'는 사출 등 제조과정이 상대적으로 쉬워 영세한 업체도 유사품을 내놓을 수 있다"고 설명함.

○ 락앤락이 2013년 3월 '신성장동력 사업'으로 선보인 유아용품 브랜드 '헬로베베'마저 현재 기반을 제대로 잡지 못해 목표 매출 100억 원에서 85억 원에 그치고 말았음.

- 락앤락은 고급화 전략으로 '헬로베베' 브랜드를 시장에 내놓았으나 중국 유아용품 시장은 이미 해외 유명업체들이 자리를 잡고 있어 비집고 들어가기 어렵음.

장기적 시각에서 비효율성 제거를 위해 노력

○ 김준일 회장이 최근 중국에서 집중적으로 진행하고 있는 일은 비효율 제거임.

- 덩치 키우기에 주력하면서 나타난 낭비 요인을 시급히 제거해야 한다고 판단한 것임.

○ 김준일 회장은 영업현장을 직접 뛰면서 대대적으로 유통망을 정리했으며 2013년 초 57개에 달했던 직영점을 27% 줄여 42개로 축소함.

- 마진이 얼마 남지 않는 할인점 영업도 줄였으며 대신 현지 업체와 계약을 맺어 판매하는 가맹점 확장 및 인터넷 쇼핑몰을 키우는데 전력을 다하고 있음. 그리고 현재 상당한 부분의 전략들이 성공을 함.

인터뷰에 앞서

락앤락, 삼성, 우리 은행을 선정한 이유: 소주공업원구와 중국 진출 기업

현재 우리는 성공한 사례들인 기업을 선정함과 동시에 지금 우리가 살고 있는 소주 공업원구와 관련이 깊은 기업 3군데를 선정, 인터뷰를 하였다.

기업과의 인터뷰

광군제 58억원 매출, 사드 타격 ‘無’ - 락앤락





현지 사람들과의 우호적인 관계를 이끌어 내기 위해 회사에서 진행하는 프로그램이 현지 사람들과의 관계를 바꾸어 놓았는가? 현지 사람들과 가까워지고 난 후, 일을 하면서 편해진 점이나 개선된 점이 있는가?

여러 가지 활동을 통해 현지 직원들과 서로 공감하는 것을 느낌으로써 업무의 개선점 등을 자유롭게 이야기를 하고, 이를 통해서 동일한 목표를 가지고 서로 공감하고, 그 목표를 달성하기 위해 함께 움직이고, 이로써 외국인이지만 현지인과 일할 때 편한 점이 더 많게 됨.

기업에서 갈등이 생길 때 인지를 어떻게 하고 어떤 방법으로 해결하는가?

인지 방법:

- 회사 공회 (노조)를 통한 인지
- 건의함에 의한 인지 팀장과
- 부서원의 개인 면담

해결 방법:

- 사소한 사항: 팀장, 인사 고충 창구
- 중대 사항: 법인장 최종 의사 조율 결정 해결

중국 소비자나 투자자들의 마음을 어떻게 사로잡았는가?

중국 소비자들을 타겟으로 한 마케팅/판매 전략

중국 내 마케팅 요충지에 7개 사업장 개설...지역별 맞춤형 마케팅

현재 락앤락은 중국에 7개 사업장, 그리고 웨이하이와 쑤저우에 생산공장을 가동하고 있다. 사실 2004년 락앤락이 처음 중국에 들어왔을 당시에는 시장에 큰 반향을 일으키지 못함. 상하이·베이징 등 주요 거점지역 사업장 개설을 마치고 본격적인 마케팅에 들어갔을 때, 빼놓을 수 없는 것이 ‘대장금’의 한상궁 광고를 활용한

한류 마케팅이다. 2005년 중국을 강타했던 대장금 덕분에 한국음식과 주방 용기에 관심이 고조되고 있던 바로 그 때, 대장금을 활용한 광고 전략은 중국인 소비자 마음을 적중하며 매출이 큰 폭으로 오르는데 큰 역할을 함. 또한 중산층 소비자를 겨냥한 프리미엄 브랜드 이미지 구축을 위해 플래그쉽 스토어를 대도시 가장 좋은 A급 상권에 개장한 점도 주효하게 작용함. 작년부터 락앤락은 2년 연속 중국 상하이경제위원회가 선정한 인기브랜드에 선정되며, 밀폐용기 분야에서의 인지도를 굳히고 있다.

이제는 마케팅 경쟁 시대, “좋은 제품은 소문날 것” 자신 있는 노출전략

그러나 락앤락의 중국 영업에 장애물이 없었던 것은 아님. ‘어머니를 제외하고는 세상의 모든 것을 복제한다’는 중국에서 락앤락의 인기와 함께 짝퉁 제품에 골머리를 앓기도 했었지만, 락앤락은 확실한 브랜드 이미지와 품질을 굳건히 지켜내면서 짝퉁 제품과 중국산 저가공세를 피할 수 있었다. 락앤락 심양지사의 김동호 부장 말에 따르면, ‘좋은 제품이라면 반드시 소문이 날 것’라는 믿음으로 가능한 소비자에게 많이 노출시키기 위해 마진율은 낮지만 제품인지를 높일 수 있는 홈쇼핑과 각종 판촉물·증정품 시장을 활용했다고 함. 또한 상하이 이마트 입점 행사에서도 당장의 매출보다는 장기적인 관점으로 간접효과를 염두에 두고 증정품을 대대적으로 활용해 소비자가 써보고 반응을 일으킬 수 있는 시간을 최대한 확보를 하려 함. 최근에는 중국정부가 가장 중점을 두고 있는 분야에 과감히 투자하는 공익마케팅에 중점을 두고 있다. 품질 경쟁력과 제품에 꼭 들어맞는 마케팅 전략이 큰 시너지 효과를 냄.

중국시장개척-한류열풍 제대로 이용

갓 중국시장 진출 시 홈쇼핑 위주로 홍보했지만 중국 홈쇼핑은 유럽, 미국처럼 성숙하지 못했고 소비자들에게 신뢰를 잃었기 때문에 그 효과가 미미했음. 또한 공공버스외부 광고도 시도했지만 큰 성과를 보지 못했음. 하지만 2006년 드라마 ‘대장금’의 열풍을 계기로 대장금속 ‘한상궁’ 배역이 락앤락 광고촬영. 2006년 이전 중국에서의 평균 매출액이 3000만 위안이었지만 ‘한상궁’ 광고의 활약으로 2006년 매출액은 무려 1억 위안이나 도달했음. 이 때 비로소 인지도 올라가고 시장점유율 높아지기 시작



<그림 4. 락앤락의 국가별 소비자 제품 구매 과정>

○ 인터넷판매, 가맹점

- 락앤락은 하루 방문객수가 5억7000만 명이 되는 중국 최대 규모의 온라인 쇼핑몰 아마존차이나 (Amazon China)에 몰인몰(Mall In Mall) 형식으로 운영되는 한국 생활용품 전문관 개설. 이 외에도 중국 최대의 B2C 온라인 쇼핑몰 톈우보(淘宝)와도 합작관계 맺음.

- 전자상거래의 발전과 함께 락앤락은 온라인 판매율을 현재의 8~9%에서 2011년 말 15~20%가 목표라고 주장했으며, 이후 4년 동안 온라인 판매율이 50% 차지하는 것을 목표로 함.

- 2011년 10월 22일, 지린성 옌지시(延吉市)에 중국에서의 락앤락 가맹점 설립, 개업 3일 기간 매출액 4만 위안 달성

차이나모벨, 중국은행 등 포인트적립으로 락앤락제품 교환 가능

락앤락은 차이나모벨, 중국은행 등 유명회사와 합작해 포인트 교환가능한 소비시장으로 확대. 차이나모벨과 중국은행 공식 홈페이지의 생활코너에 락앤락은 가정용 세트로 포인트 교환됨.

'플라스틱 밀폐용기'에서 '가정용 생활용품'으로

중국에서의 락앤락은 '플라스틱 밀폐용기'에서 '가정용 생활용품'으로 발전함. 플라스틱제품 외 유리제품, 프라이팬, 냄비 등 기타 가정용 용품 많이 출시. 또한 락앤락은 한국의 여러 가정용품 판매회사와 합작해 중국에서 LOCK & LOCK PLUS+(特客来)는 이름으로 한국 생활용품 전문점을 설립

쑤저우(苏州)공장

락앤락의 쑤저우 공장의 제품은 대부분 중국 내수시장에 판매

쑤저우공장에는 쑤저우시의 초석을 다진 일물로 지금까지 지역주민들로부터 추앙 받는 인물인 춘추전국시대의 초나라 정치가.군인 우쯔쉬(伍子胥, 오자서)의 동상을 세웠음. 당시 우쯔쉬 동상 제막식에는 지역 유력인사 대부분이 참가했고, 언론과 소비자들에게 호평을 받기도 함.

중국에서의 CSR

- 정기적으로 어린이 그림 그리기 시합을 통해 그 중 우수한 작품을 선정, 어린이가 직접 그린 그림으로 제품 디자인과 판매하며, 수입금액의 대부분을 불우어린이 돕기에 사용함.



어린이 우수작으로 디자인한 물병

락앤락 플라스틱제품 중국에서의 다른 용도

한국에서 락앤락 밀폐용기는 냉장고에서 누수와 밀폐를 위한 기능성 용기로 자리매김 뒀지만 중국에서는 락앤락 밀폐용기를 런치박스 등 냉장고 외부에서 보관용도로 더 많이 쓰이는 소비경향을 띈.



현지화-전형적인 '차통'

- 중국에서는 거의 개인 물병을 하나씩 들고 다니며 겨울에는 보온병, 여름에는 물통으로 끊임없이 차를 마시는 습관이 있음. 덕분에 보온병과 물통의 종류, 디자인도 엄청나게 많으며 슈퍼마켓은 물론 많은 상가에는 특별히 전시·판매하는 곳이 따로 있음.

- 중국인의 생활 필수품인 '차통'의 경우 락앤락 제품은 일반 제품과 달리 락앤락 '차통'에 차 거름망을 추가한 이른바 '이중구조 차통'을 출시하고 제품 포장 역시 중국식으로 맞췄음. 요즘 들어 부쩍 건강에 관심이 많고 소득수준이 향상되면서 위생에 대해 서서히 중시하는 추세에 맞춰 락앤락은 '안전성'이 돋보이는 브랜드로 중국시장에서의 지위 매각시킴.

> 충분한 브랜드 파워 어필

> 중국의 무한한 내수시장을 목표로 자사 브랜드 가치를 함께 내세워 중 중국과 회사가 함께 더 성장할 수

있다는 가능성을 어필

기업의 현지화를 위한 상품을 개발을 할 때, 어떠한 기준으로 개발을 하고 어떤 과정을 거치는가? 개발품(상품)이 중국에 최적화된 기능/성능을 가지고 출시가 되는데, 어떤 기준으로 고려를 해서 만드는가?

현재 시장에 유통되고 있는 제품들의 문제점에 대해서 논의(시장조사)하고 그 문제점들이 개선될 수 있는 사항들을 체크 (개발 단계의 현지 직원들 적극 참여, 현지 사정에 맞도록 개선) 이에 실용성의 적절성 판단, 원가 검토, 원감 및 신제품의 타당성 검토

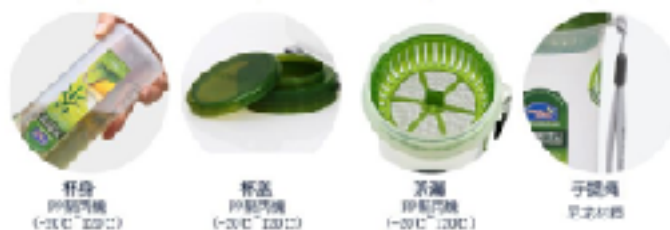
> 시장 조사: 소비자 요구하는 것이 무엇이고, 어떤 것이 잘 팔릴 것인가?

> 유관부서 충분한 협의 : 개발, 마케팅, 영업, 생산 등의 부서

> 개발 최종 결정: 개발 최종 의사 결정 - 법인장

> 생산, 판매: 시장의 평가 - 우수시 - 지속 판매

> 예) 중국의 성향을 고려한 락앤락 차종 개발 - 히트 - 중국에서만 고정적으로 판매



① 我们需要知道的颜色



인사관리와 현지 직원들을 뽑을 때 어떤 방법과 기준으로 뽑는가?

> 인터넷 구인광고를 통한 직원 채용

> 인력시장 구인활동을 통한 직원 채용

예) 공업원구, 웨이팅, 성푸, 신구 인력시장

> 내부 소개를 통한 직원 채용

예) 1개월, 3개월 근무시 500 ~1,000RMB 지원

＞ 전문학교와 자매결연을 통한 인력 채용 등

예) 금형 학교 장학금 지원, 연변 대학교 장학금 지원

어떤 목적과 이유를 가지고 쓰저우에 투자를 하게 되었는가?

장강 삼각주로서 교통이 편리하고 소비의 중심인 상해, 심천, 북경의 가운데 위치로 물류적으로 장점을 보유, 상해에서 가까운 위치로 행정적 처리 및 수출의 유리함

＞ 1994년 싱가포르 이광호 수상과 중국 등소평 조성한 공업원구 중국에서 성공한 공업단지 세계10대 기업 유치, 현재는 GDP 1조 클럽가입 (중국7위)

＞ 소주는 과거와 현재가 공존한 도시

예) 과거 - 중국 4대 정원 소주 2개 - 졸정원, 유원



현재 - 금융 하이테크 변화 중



소주공업원구의 외국인투자 1호 - 삼성

현지 사람들과의 우호적인 관계를 이끌어 내기 위해 회사에서 진행하는 프로그램이 현지 사람들과의 관계를

바꾸어 놓았는가? 현지 사람들과 가까워지고 난 후, 일을 하면서 편해진 점이나 개선된 점이 있는가?

관계 개선 여부

1. 대화는 관계 개선에 시작점

- 면담과 석식 등을 통하여 관심 표명
- 주기적인 대화로 개인 고충 상담

2. 먼저 신뢰하고 권한을 주라

- 무조건 믿고 있다는 신념을 주어야 상대방도 나를 믿음
- 권한을 부여하여 주인 의식 및 책임감을 키워줘야 함

3. 관계 문화 (관시문화)

- 오래된 친구를 중시하는 중국인 습성
- 관계가 성립되면 신뢰(거래)가 성립됨

관계 개선 후 업무 시 편한 점과 개선점

1. 현지인 중심 자발적 업무 진행

- 관계 개선 후 책임감을 가지고 자발적으로 업무 수행

2. 주인의식을 기반으로 애사심

- 현지인 주인 의식 : ‘중국인이 사랑하는 기업을 만들자’
- 주하 직원들을 본인 동생처럼 생각하게 만들어야 함 / 금전에 의한 이직 등 발생이 적음

기업에서 갈등이 생길 때 인지를 어떻게 하고 어떤 방법으로 해결하는가?

기업 갈등 인지 방법

1. 투서 문화 활용

- 무기명 VOC 입수 분석
- VOC - 불만 사항을 무기명으로 주기적인 취합
직원들의 불만 파악



대표 인력 선정 활용

- . 직원 중 친화력이 좋은 인력을 대표로 선정하여 주기적인 면담 실시

2. 개인 면담 및 간담회 실시

- 개인적인 불만은 개인 면담을 통해 해결하며, 이는 비밀로 유지됨
 - . 업무 및 상사에 대한 불만
 - . 회사, 동료에 대한 불만
- 팀 단위 간담회 실시 : 공통적인 이슈 및 제안 사항 청취

기업 갈등 해결 방안

1. 공통 이슈 해결 방안 (업무, 조직, 회사 불만)

- 주기적인 설명회를 통한 Vision 제시 및 해결 내용 공유

2. 개인 갈등

- 인사 부서 및 현지인 부서장을 통한 소통 진행

어떻게 투자자들의 마음을 사로잡는가?

해외 지역 투자 조건을 고려한다!

1. 교통 편의성

- 원료 (원자재) 공급이 용이한 곳이어야 함
- 제품을 다른 지역이나 해외로 운송이 쉬워야 함

2. 인력 (노동력)

- 인력 수급이 용이해야 함 (인적 자원이 풍부해야 함)
- 현지 인력에 급여 (월급) 수준이 낮아야 인건비(Overhead) 유리함
- 현지 인력에 개인 능력이 뛰어나면 좋음

3. 기타

- 국가간 무역 협상 체결 여부 (FTA 등)

- 국가간 관계: 투자의 중요한 요소 중 하나 (THAAD 문제 등)
- 안전성: 전쟁, 폭동, 자연 재해 위험이 없어야 투자의 위험성이 작음

기업의 현지화를 위해 어떤 것을 개발을 할 때, 어떠한 기준으로 개발을 하고 어떤 과정을 거치는가? 개발품(상품)이 중국에 최적화된 기능/성능을 가지고 출시되는데 어떤 기준으로 고려를 해서 만드는가?

중국 특화 모델

1. 중국인들이 좋아하는 것은 무엇인가?

- 경쟁사 중 Hit Model의 특성 조사 : On Line 평가 등
- 시장(중국)의 요구 사항 파악
 - . 제품 사양 : 핸드폰으로 게임하는 것을 좋아하는 중국인
 - . 홍빠오 (红包) 문화 접목 : 이벤트 활용
 - . 색 과 숫자 마케팅 : 붉은색은 발전, 숫자 8은 돈을 상징
- 실용적인 중국인 : 가격과 성능을 모두 고려하여 구매

2. 현재 중국에 Trend는 무엇인가?

- 대학생 중심 Trend 변화에 주시하라
 - . 90 ~ 00년도의 세대가 좋아하는 것이 무엇일까?
 - . 미래 소비에 주체는 현재 대학생이다
- 중국 문화의 변화
 - . 게임 문화 : 핸드폰 보급의 대중화, PC로 Trend 확대
 - . 소비 문화 변화 : 여행, 화장품, 의류 소비 증가
 - . 대중 매체 : 오락 프로그램 증가, 한국 음악, 드라마에 열광



3. 어떻게 소비자 마음을 사로 잡을지?

1. 소비자가 원하는 제품을 만들어라

- 갤럭시 C: 중국 특화 모델
 - . 큰 화면과 듀얼 카메라(Dual Camera) : 사진, 동영상, 게임 최적화 / 정확한 고객 Trend를 점검 시킴
 - . 젊은 세대 공략: 돈을 벌고 쓰는 나이 대에 집중
 - . 중국 현지인 개발 제품: 중국인이 개발한 제품



- 차별화 포인트를 주어야: 갖고 싶은 제품을 기획
 - . 디자인, 성능, 기능에 차별화를 주어야 함

2. 제품을 파는 것이 아니라 기업의 가치를 팔아야 한다

- 중국에서 기업 이미지의 중요성
 - . 사회 봉사, 공익사업 등 중국인이 사랑하는 기업
 - . 기업의 이미지는 제품의 이미지다
- 각 기업들에 기업 이미지 전략
 - . 샤오미: 저가로 제품 공급 (콘텐츠로 이익을 내는 전략)
 - . 스타벅스, 애플 : Premium의 상징 (고가 정책)
 - .→Samsung : 좋은 품질, 깔끔한 이미지

4. 인사관리와 현지 직원들을 뽑을 때 어떤 방법과 기준으로 뽑는가?

인력 채용 방안

1. 기본 자질 평가

- 개인 역량 기본 정립 : 학업 성적, 자격증, 어학 능력
- 자기 소개서를 통한 개인에 가치관 평가
- 면접을 통한 인성 및 개성 확인 (저직 생활 적응력 포함)

2. 전문성

- 전문 분야 준비 역량 확인 : 정공 지식, 현장 학습 등
- 채용 분야에 대한 개인 관심도 확인

인력 관리 방안

1. 교육 육성

- 신입 사원 교육과정 구축 및 육성 프로그램 실시
- 주기적 전문 분야 관련 교육 (년, 분기 단위로 실시)

2. 핵심 인력 육성

- Leader급 인력 육성 현지 관리자 배치
- 현지인 관리자 중심 회사 경영 필요
- 조직 관리 활동 지속 실행 : 체육 행사, 면담, 간담회 등

회사 규모가 규모인 만큼 중국으로 파견 나온 주재원들이 많은데 그들의 중국 문화 이해와 적응을 어떠한 방법으로 돕는가? 적응을 위해서는 어떤 점이 가장 중요하다고 생각하는가?

중국 적응 방법

1. 중국어 학습을 통한 언어 능력 배양이 기본임
2. 중국 출장을 통한 중국 문화 경험
 - 중국인 습성 파악: 청결 상태, 쿵푸, 개인주의 성향 등
 - 중국인 생활 체험: 공공 장소 흡연, 복잡한 교통 등
 - 중국 명절(춘절/국경절): 폭죽 놀이, 월병 등

중국 문화 이해

1. 소통의 중요성
 - 중국 문화 이해의 기본은 대화, 운동 등을 통한 중국인과의 소통
2. 중국의 이해
 - 문화적 차이 이해 / 중국은 경로 우대 등 유교 사상이 적고 평등주의, 개인적인 관계 문화 중시
 - 국가 정치적인 상황 이해 / 오랜 공산주의 체계로 평등의식이 있으나 계급 의식도 있음, 문화 혁명으로 인한 추서 문화 일반화

중국 내 외자계 은행 순이익 증가율 1위 - 우리은행

현지 사람들과의 우호적인 관계를 이끌어 내기 위해 회사에서 진행하는 프로그램이 현지 사람들과의 관계를 바꾸어 놓았는가? 현지 사람들과 가까워지고 난 후, 일을 하면서 편해진 점이나 개선된 점이 있는가?

- 대표적인 것으로 현지 직원에 대한 한국 연수 프로그램으로 업무연수 및 워크샵 참가 등이 있다.

☞ 이러한 프로그램을 통하여 현지직원들은 한국의 기업문화와 정서 이해하고

나아가 서로간의 이해와 공감대를 형성함으로써 업무의 효율성을 높일 수 있다.

기업에서 갈등이 생길 때 인지를 어떻게 하고 어떤 방법으로 해결하는가?

- 정기적인 설문조사와 각 개인의 의견 개진으로 기업내 갈등을 인지하고, 중요도에 따라 중국 현지에서 해결 및 한국 본사와

연계하여 갈등 해소 노력

기업의 현지화를 위해 어떤 것을 개발을 할 때, 어떠한 기준으로 개발을 하고 어떤 과정을 거치는가? 개발품(상품)이 중국에 최적화된 기능/성능을 가지고 출시되는데 어떤 기준으로 고려를 해서 만드는가?

- 먼저 중국 금융당국의 각종 규제, 기준 등을 바탕으로 각 부서의 의견 취합 후 가이드 라인 설정
-중국의 금융상품을 분석하고 한국 금융상품 중 우위에 있는 조건들의 접목을 기본으로 중국은행법 테두리 내에서 상품 개발

현지화를 한 프로젝트가 있는가?/어떻게 투자자들의 마음을 사로잡는가?

- 중국의 성장 가능성 및 향후 수익 원천으로 무한한 가능성을 가지고 있는 점에서 포화된 한국 시장의 돌파구가 될 시장 될 것임.

인사관리와 현지 직원들을 뽑을 때 어떤 방법과 기준으로 뽑는가?

- 인터넷 등을 통하여 공개채용을 원칙으로 하고, 지원자에 대한 일정요건(4년제 대학졸업자 등) 갖춘 지원에 대하여 면접 등으로 통하여 채용

어떤 목적과 이유를 가지고 쑈저우에 투자를 하게 되었는가?

- 지리적인 위치와 교통의 편리함과 쑈저우 공업원구의 외국계 기업에 대한 각종 세제혜택, 행정지원은 외국계 기업이 기업활동에 최적의 조건이라 판단됨.

회사 규모가 규모인 만큼 중국으로 파견 나온 주재원들이 많은데 그들의 중국 문화 이해와 적응을 어떠한 방법으로 돕는가? 적응을 위해서는 어떤 점이 가장 중요하다고 생각하는가?

- 일차적으로 일정 수준의 언어능력을 보유한 직원 중 선발하여 해당국가에 일정기간 지역전문가로 파견하여 문화, 언어에 대하여

심도있게 적응할 수 있는 기회 부여

- 파견 이후, 지속적인 자기개발을 통하여 해당국가 문화이해와 언어 습득

결론

중국과 한국경제의 교류는 1992년 수교 이후 지속적으로 확대되어 2003년에 중국은 한국의 최대 수출국이자 두번째 교역국으로 부상했다. 이에 따라 대중국 무역 수지의 한국 GDP 성장률에 대한 기여도가 미국의 기여도를 추월하는 등 한국의

중국경제 의존도가 매우 높아진 상황이다. 이러한 한중간 경제교류의 확대는 단순히 무역에서만 이루어진 것이 아니라 투자분야에서도 이루어져 대중국 해외투자는 1988년 첫 투자가 이루어진 후 연평균 60% 이상의 증가율로 급성장했다. 이후 국내 대중국 투자는 급속도로 증가해 2003년에는 국내 총 해외투자에서 40% 이상의 비중을 차지하고 있다.

본 연구에서는 현지화 이론 및 한국기업의 대중국 현지화에 대한 고찰을 바탕으로, 중국로컬기업들, 세계적 다국적기업들과의 경쟁이 치열한 중국 전자시장에 진

출한 한국 전자기업 선두주자인 삼성전자, 사드보복에서도 살아남은 락앤락, 중국내 외자계 은행 순이익 증가율 1인 우리 은행을 통하여 대중국 투자에서 마케팅, 생산, R&D, 경영조직 등의 현지화를 종합하여 대중국 현지화의 전략방향을 도출하고 해외투자 및 현지화를 준비하고 있는 한국기업들에게 현지화 전략의 시사점을 제시하고자 한다.

삼성전자는 현지사람과 더 나은 관계개선을 위해 충분한 대화와 그들에게 먼저 신뢰감을 드러냄으로써 현지사람들과의 화합을 이끌어내었다. 그리고 무기명 설문조사를 통해 회사 내 불만을 파악하고 분석하고 개인면담을 실시하는 등 회사 내 기업갈등을 해결해 나가 건강한 기업문화를 만들어내기 위해 노력하였다. 또, 중국 소비자들의 마음을 사로잡기 위해 중국의 유행이나 추세를 통해 중국 특화 모델을 개발하고 연구한다. 주재원들은 중국어 능력 배양을 기본으로 더 깊은 중국 문화를 이해하고 파악하기 위해 중국 여러 곳을 출장하는 등 중국에서 성공적인 현지화를 하기 위해 노력함

우리은행은 현지인들의 한국 연수 프로그램 참여를 격려하여 현지인들이 좀 더 한국의 기업문화와 정서를 이해하는 것을 도와 나아가 서로간에 공감대 형성함으로써 업무의 효율성 높였다. 그리고 정기적인 설문조사로 기업 내 갈등을 인지하고 해결하려고 많은 노력을 기울인다. 현지화를 위해 우리은행은 중국금융상품과 우리나라 금융상품을 잘 접목하여 중국 금융당국의 각종 규제 기준을 기본으로 가이드 라인을 짜서 상품을 개발한다. 주재원들은 지속적인 자기개발을 통해서 중국의 문화와 언어를 심도있게 습득한다.

락앤락은 여러 가지 활동에 모든 직원들이 참여하여 친화력을 키워 자유롭게 이야기를 할 수 있는 분위기를 만들어냈다. 그리고 회사 내 건의함과 개인면담을 통해 갈등을 파악하여 더 나은 기업문화를 만들고자 노력하였다. 락앤락은 한류열풍을 이용한 광고 효과를 톡톡히 봤다. 그리고 중국 유명 온라인 쇼핑몰과 협력하여 성공적인 매출액을 달성함 차를 많이 마시는 습관을 이용해 중국 특화 상품을 만드는 등 현지문화를 제대로 이해하고 이용하여 성공적인 현지화를 이루어냈다.

본 연구는 이렇듯 삼성전자, 우리은행, 락앤락 고위간부분들의 인터뷰를 통해 타기업과 구별되

는 현지화 전략을 도출한 것이다. 이 연구에 포함된 인터뷰는 고위 간부들의 개인적 견해가 주를 이루고 있기 때문에 어느 정도 오차 범위가 있다. 또한 이 연구는 모델이 한정적이라

전체기업의 일반화에는 한계가 있지만

이러한 시도는 향후 중국 진출 뿐만 아니라 미국이나 동남아 등에 투자하려는 기업들이 현지사회에 적응하는데 도움이 될 것이라는 데에 의의를 두고자 한다.