

<조사보고서>

우리企業의 中國 進出戰略 變化와 事例 分析

2004. 12. 20

무역연구소
지역연구팀

작성자 : 양평섭 연구위원

【 목 차 】

【 요 약 】

I. 韓國의 對中國 投資 現況	1
------------------	---

II. 中國 進出 韓國企業의 戰略 變化와 事例	4
---------------------------	---

1. 현지 완결형 생산체제 구축	4
2. 수요지 중심의 생산거점 다원화	7
3. 중국내 생산품의 고급화 추세	8
4. 중국내 원자재 조달 강화	11
5. 중국을 글로벌 소싱기지로 활용	13
6. 중국 현지판매 조직 강화	15
7. 중국내 연구개발 기능 강화	20
8. 고급 브랜드화 전략	22
9. 채투자를 통한 중국 사업 확대	24

III. 中國 進出企業의 成功 및 隘路要因	30
-------------------------	----

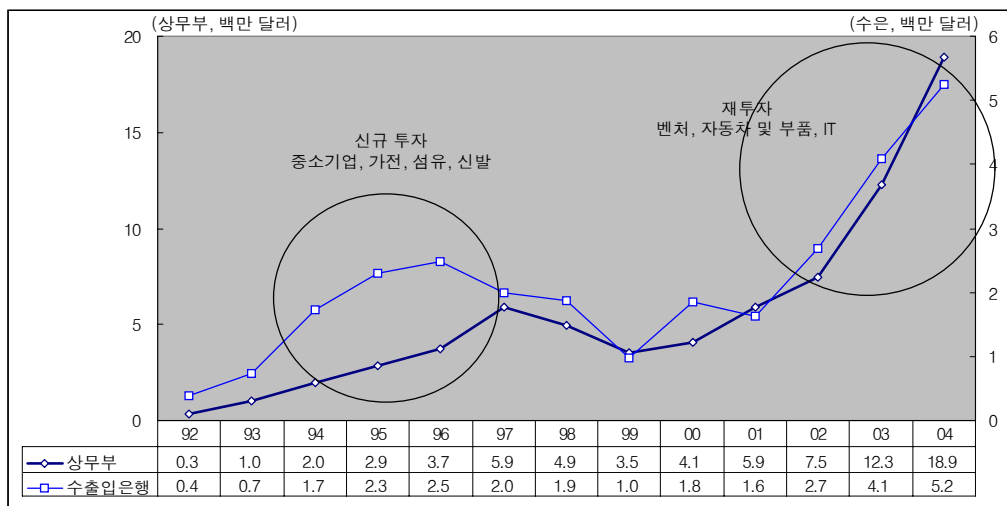
1. 중국 진출의 성공요인과 사례	30
2. 중국 진출기업의 애로요인과 사례	39

【 要 約 】

I. 제2의 중국 진출 붐

- 2004년 1~11월중 한국기업의 중국에 대한 투자액은 63.3억 달러로 홍콩과 버진아일랜드를 제외할 경우 개별 국가로서는 1위를 차지
- 90년대 중반의 대중국 투자가 신규 투자가 중심을 이루었다면 제2단계 투자 붐은 재투자와 확장 투자가 증가하고 있다는 특징을 보임.

< 한국기업 1일 평균 대중국 투자 규모 >



II. 中國 進出 企業의 戰略 變化와 事例

<戰略 1> 현지 완결형 투자체제 구축

- 중국을 단순한 생산기지로 이용하던 방식에서 탈피하여 구매- 완제품과 부품(소재)의 일관 생산- 판매- 연구개발 등 완결형 투자체제로 전환

- 중국을 단순한 위탁가공기지로 활용 : 섬유류, 신발
- S직물: 중국내 원부자재 공장과 완제품(내의)봉제공장 동시 설립
- J모직 : 중국내 원부자재 공장, 봉제공장, 판매법인 동시 설립
- S전자, L전자 : 완제품 → 부품 → 판매, A/S센터 → R&D센터로
중국 사업 확대

<戰略 2> 수요지 중심의 생산 공장 설립 추세

- 중국내 물류비 문제 해결을 위해 수요지를 중심으로 생산지를 다원화하거나, 지역의 소득수준을 감안하여 생산제품을 차별화함.
- C사 : 화동지역, 동북지역, 서남부지역의 수요지에 별도의 사료
생산공장 설립
- A화장품 : 동북지역(심양)에는 중저가 제품 공장, 화동지역(상해)
에는 중고가 제품의 생산라인 구축

<戰略 3> 중국내 생산제품의 고부가가치화 추진

- 소득수준 향상, 수요구조 변화에 맞추어 중저가 제품을 생산·판매하던 체제를 벗어나, 고급화(고부가가치화) 추진
- 가전산업 : 백색가전에서 디지털 가전으로 확대
- 반도체 : 중저가(가전용 반도체)에서 고가(DRAM, SDRAM)으로
생산라인 확대

<戰略 4> 가격경쟁력 유지를 위해 중국내 조달 강화

- 대기업과 중소기업간 동반진출이 강화되고 있으며, 중국내 원부자재 공장에 대한 재투자가 확대되고 있음.
- H자동차는 국내 부품 협력사(49개 사)와 공동 진출하여 현지 부품조달 비율을 83%로 유지하고 있음.
- 청도의 K사(중소기업), S전자(중견기업)는 현지 조달비율을 확대하기 위해 현지 법인의 이윤을 재투자하여 부품 및 원자재 공장 설립

<戰略 5> 중국을 글로벌 소싱기지로 활용

- 기업의 글로벌 경쟁력 강화를 목적으로 중국을 단순한 ‘생산기지’에서 ‘글로벌 소싱기지’로 활용함.
- S전자는 중국을 전세계 공장 및 바이어에 공급하기 위한 물품(전자부품 및 완제품)의 글로벌 소싱기지로 활용하고 있음.
- E사 한국내 매장 매출액의 30%까지를 중국으로부터의 제품 소싱하여 충당할 계획임.

<戰略 6> 중국 내수 판매 조직 강화

- 중국의 내수 시장 규모 확대 및 개방에 맞추어 중국내 내수판매조직(또는 법인)을 대폭 강화하고 있음.
- 제품 판매를 위해 생산법인내에 영업부를 설치하거나, 주요 도시지역에 생산법인 소속의 판사처(사무소)를 설립
- 생산공장의 자회사 형태로 판매를 위한 분공사를 설립 (D기계, N식품사)

- 생산법인은 생산만 담당하고 별도의 판매법인을 설립하여 판매를 전담하는 생산-판매 분업체제를 구축 (J모직, S전자, H타이어 등)

<戰略 7> 중국내 연구개발 기능 강화

- 제품의 중국화, 중국 기술인력 활용을 목적으로 현지 연구개발 강화
 - 식료품 제조업체인 N사는 소재 공장에 연구개발부서를 설치하여, 맛의 중국화 연구, 원료 테스트 업무를 수행
 - S전자는 통신연구소(북경), 반도체 연구소 (소주), 컬러TV개발센터(항주)를 설치·운영중이며, 전체 연구인력은 500여명임.

<戰略 8> 가격 차별화 전략

- 세계적인 제품(또는 기업) 브랜드를 보유하고 있는 제품의 경우 고가전략을, 중견기업의 경우 중고가 전략을 채택
 - 고가 브랜드 전략 : 애니콜, 갤럭시, 울시, 신라면 등
 - 중고가 브랜드 전략 : 화장품

<戰略 9> 재투자자를 통한 중국 사업 확대

- 중국내 운영중인 법인의 이윤을 재투자하여 자본금을 증자하거나 새로운 법인을 설립하는 사례가 증가하고 있음.
 - 현지 제조법인의 중국내 판매망 구축을 위해 공장 소재지 또는 이외의 지역에 판매법인을 설립하기 위한 투자가 확대되고 있음.
- 중국내에 현지법인을 설립한 후 현지법인이 금융기관으로부터 자금을 차입하여 설비를 확장
- 중국 본사(투자성 공사)를 설립하여 중국내 자회사의 지분을 인수

Ⅲ. 中國進出 企業의 主要 失敗 및 隘路要因

<要因 1> 시장에 대한 이해 부족으로 사업 실패

- 포화상태인 지역에 운수업을 위해 서안 지역에 진출한 D사는 수익성이 급격히 악화됨에 따라 사업철수를 추진중임.

<要因 2> 중국측 파트너와의 갈등

- 중국 내수시장 공략을 위해서는 파트너의 활용이 관건이나, 파트너와의 갈등으로 단독투자로 전환하는 사례가 증가하고 있음.
 - 화장품 제조회사인 A사는 중국기업과 합자로 공장을 설립하였으나, 광고과정에서 파트너와의 이해 충돌로 독자기업으로 전환
 - ※ 중국파트너는 자사 이름 광고 요구, 아모레는 브랜드 광고 요구
 - 반면, 국내 온라인 게임업체는 중국 파트너가 보유하고 있는 중국 현지 온라인 게임산업에 대한 이해와 경험을 이용 중국시장에 성공적으로 안착, 동사의 게임이 중국 온라인 시장에서 1위를 차지함.

<要因 3> 중국내 브랜드 파워 및 마케팅 능력 부족

- 내수시장을 타겟으로 진출한 경우 가장 기본이 되는 것은 마케팅 능력이며, 이를 갖추지 못할 경우 실패가능성이 큼.
 - 중국에 알루미늄 휠 공장을 설립한 D사는 중국내 자동차 업체에의 납품 실패로 중국사업을 철수
 - 중국 강소성에 단독 투자하여 기초화장품 공장을 설립한 중견 화장품 회사는 중국 화장품 시장에서 브랜드 파워와 마케팅력이 취약하여 현지판매에 어려움 겪고 있음.

<要因 4> 내수판매에 따른 외상매출금 증가로 자금애로 발생

- 중국기업에 직접 납품하는 경우 외상매출금 누적으로 인한 자금애로를 겪는 사례가 많음.
- 중국에 종이 공장을 운영중인 D사는 외상매출금 문제를 해결하기 위해 대리점에 대해 신용한도를 설정하고, 신용한도 초과분에 대해서는 철저히 현금 결제하는 방식을 채택

<要因 5> 임금상승, 노동집약적인 업종에 대한 취업 기피

- 아동복을 제조하고 있는 D사는 중국에서 제조한 제품의 가격이 방글라데시에서 제조한 가격보다 높은 수준을 유지하고 있어, 중국 현지공장을 보다 임금이 저렴한 국가로의 이전을 검토하고 있음.

<要因 6> 원자재 통관시 자의적 관세평가

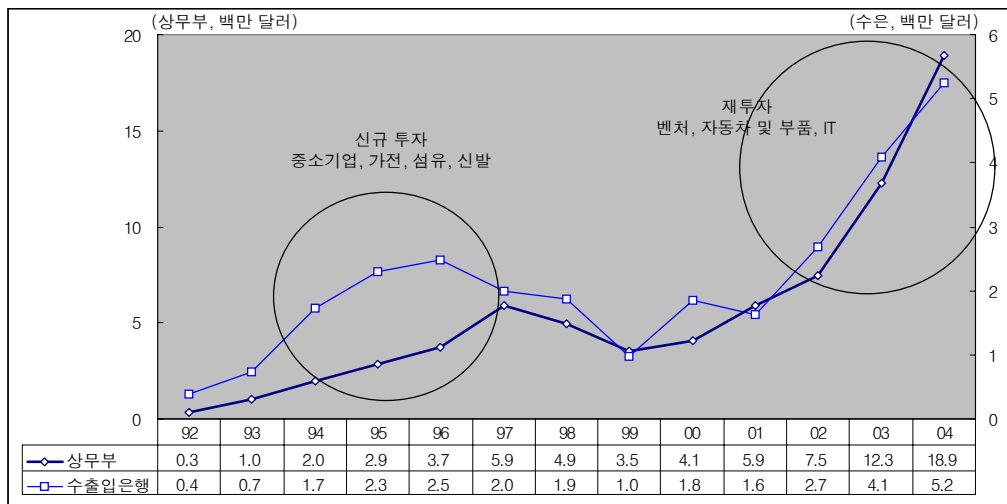
- 중국이 내수용 제품을 생산하기 위해 한국으로부터 수입하는 원자재 및 원료 등에 대해 Invoice상의 가격을 인정하지 않고, 자의적으로 관세평가액을 산정함.
- 중국내에서 세제를 생산하고 있는 P사는 한국에서 수입하는 원료에 대해 중국 세관이 Invoice상의 수입단가를 인정하지 않고 세관 담당자가 자의적으로 수입가격을 산정한 후 관세와 부가가치세를 부과

I . 韓國의 對中國 投資 現況

1. 제2의 대중국 투자 붐

- 90년대 중반에 이어 제2의 한국기업의 중국 진출 붐이 일고 있음.
- 2004년 1~11월중 한국기업의 중국에 대한 투자액은 63.3억 달러로 홍콩과 버진아일랜드를 제외할 경우 개별 국가로서는 1위를 차지
- 90년대 중반의 대중국 투자가 신규 투자가 중심을 이루었다면 제2단계 투자 붐은 재투자와 확장 투자가 증가하고 있다는 특징을 보임.
- 제1단계의 투자는 중소기업과 노동집약적인 업종을 중심으로 이루어진 반면, 제2단계 투자 붐은 대규모 투자와 IT분야 벤처기업 투자를 중심으로 이루어지고 있음.

< 한국기업 1일 평균 대중국 투자 규모 >



2. 한국의 대중국 투자 현황과 통계 차이

- 중국 상무부의 외국인 직접투자 통계와 한국수출입은행의 해외투자 통계 차이는 2.5배(실행액 기준)에 달함.
- 한국 수출입은행 통계에 따르면 2004년 6월말 현재 우리기업의 대중국 투자(투자기준)은 10,047건에 투자액은 92억 달러인 반면,
- 중국 상무부의 외국인직접투자(FDI) 유입통계에 따르면 한국기업의 투자액은 2004년 6월말 현재 232억 달러에 달함.

<한국의 대중국 투자 통계>

(건, 억 달러)

	중국측 통계			한국측 통계		A/B (배)
	건수	계약액	실행액(A)	투자건수	투자액(B)	
92	650	4.0	1.2	170	1.4	0.9
93	1,748	17.0	3.8	381	2.6	1.4
94	1,849	19.0	7.9	841	6.3	1.2
95	1,975	31.0	11.9	751	8.4	1.4
96	n.a.	n.a.	15.7	734	9.0	1.7
97	1,753	21.8	21.4	631	7.3	2.9
98	1,309	16.4	18.0	261	6.9	2.6
99	1,547	14.8	12.8	458	3.5	3.6
00	2,565	23.9	14.9	770	6.7	2.2
01	2,909	34.9	21.5	1,034	5.9	3.7
02	4,008	52.9	27.3	1,353	9.6	2.8
03	4,920	91.8	44.9	1,662	14.8	3.0
04.1~6	2,703	56.7	35.1	1,582	14.2	2.5
04.6월말 (누계)	29,831	423.2	232.0	10,047	92.0	2.5

자료 : 상무부, 수출입은행

- 산동성의 경우 중국통계와 한국통계간에 4.6배 차이 발생
- 한국은 2001년 이후 홍콩을 제치고 산동성의 최대 투자국가로 부상하여, 금년 9월말 현재 산동성내 한국기업의 투자(실행액 기준)

는 124.6억 달러

○ 수출입은행 통계에 따르면 27.3억 달러에 불과함.

<한국의 산동성 투자 현황>

(건, 억 달러)

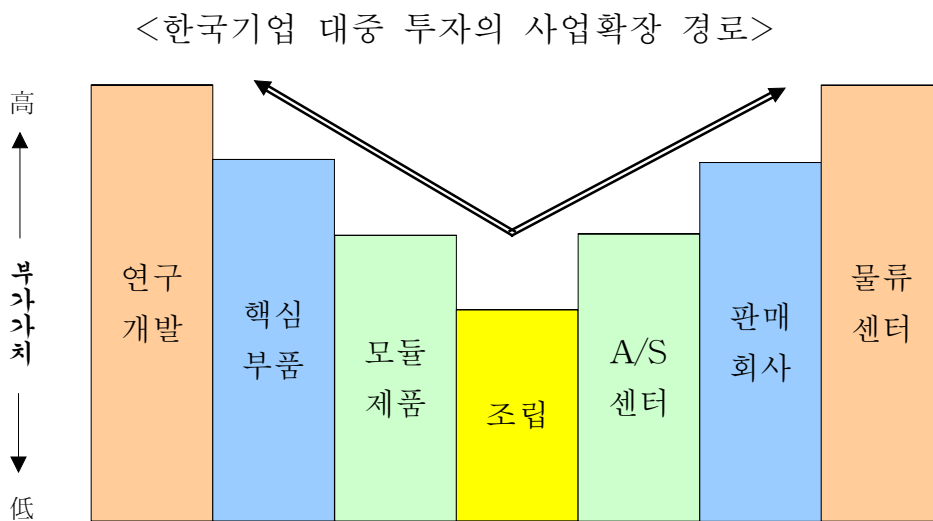
	산동성 통계			한국측 통계		A/B (배)
	건수	계약액	실행액(A)	투자건수	투자액(B)	
96	534	16	4.84	224	2.42	2.0
97	491	3.2	7.73	198	1.43	5.4
98	342	2.9	5.98	86	1.83	3.3
99	593	4.6	5.28	184	0.63	8.4
00	1,012	9.8	5.67	307	2.66	2.1
01	1,251	18.7	8.84	421	1.87	4.7
02	1,792	37.0	15.6	524	2.26	6.9
03	2,431	n.a.	28.4	631	3.92	7.2
04.1~9	2,132	57.6	33.2	625	3.64	9.1
04년 9월말	12,079	n.a.	124.6	3,822	27.27	4.6

자료 : 산동성 정부, 수출입은행

Ⅱ. 中國 進出 韓國企業의 戰略 變化와 事例

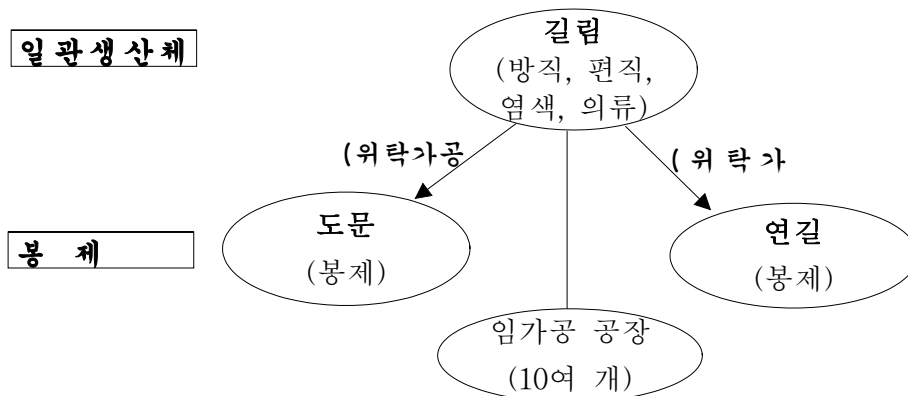
1. 현지 완결형 生産體制 구축

<戰略變化> 중국을 단순한 생산기지로 이용하던 방식에서 탈피하여 구매- 완제품과 부품(소재)의 일관 생산- 판매- 연구개발 등 완결형 투자체제로 전환하고 있음.



<사례 1> 현지 원단-봉제 완결형 투자

- A사의 경우 길림성에 원단공장(방직, 방직, 염색)을 구축하고, 2개 자체 봉제 공장과 10여개 중국계기업을 이용하여 임가공(봉제) 생산



<사례 2> 현지의 원자재-생산-판매 연결형

- J모직은 직물 부문, 패션부문(신사복) 및 판매법인 등 일관 생산 및 판매망을 중국 현지에 구축하고 있음.
- 1990년대 중반 현지에 의류공장과 직물공장을 동시에 설립하고, 2002년 상해지역에 의류 판매법인을 설립함.

< OO사의 중국내 법인 개요 >

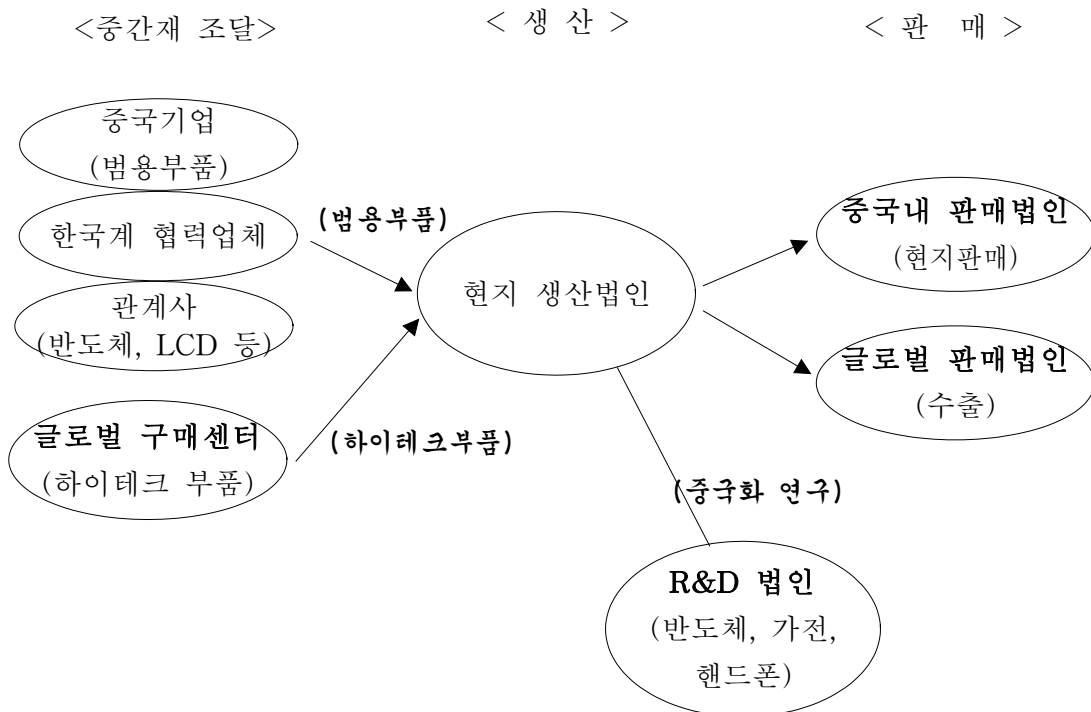
	천진모방직			천진의류			상해판매법인		
소재지	천진시			천진시			상해시		
생산품목	소모목지			신사복제도 및 판매			판매법인		
기업형태	합자			독자			독자		
투자액	총투자 4,200만\$ 자본금 2,800만\$ 한국투자 2,100만\$			총투자 1,200만\$ 자본금 780만\$ 한국투자 1,200만\$			총투자 20만\$ 자본금 20만\$ 한국투자 20만\$		
설립연도	1995			1995			2002		
매출액	3,100만\$			273만\$			540만\$		
종업원수	총계	중국인	한국인	총계	중국인	한국인	총계	중국인	한국인
	850	840	10	800	-	-	184	179	5

<사례 3> 현지 구매-생산-판매-연구개발 일체형 투자

- S전자의 경우 현지사업의 효율성을 추구하기 위해 현지 구매, 생산, 판매, R&D의 일관 체제를 구축하고 있음.
- 동 사는 범용부품의 경우 중국내 현지생산법인이 직접 중국내(중국기업, 협력업체 및 관계사)에서 조달하고, 하이테크 부품의 경우 글로벌 소싱센터에서 일괄 구매하여 생산법인에 제공함.

- 생산법인은 판매법인으로부터 주문을 받아 생산만을 담당함.
- 판매법인 : 판매계획, 판매지원, 대리점 관리, A/S 등
- R&D법인 : 제품의 중국화 연구

<00사의 중국내 조달-생산-판매-R&D 체제>



※ 본 사는 MBO (Management by Objective) 방식으로 현지법인을 관리 : 연간 매출 목표를 통한 현지법인 관리를 실시하고 있어 매출 극대화를 추구함.

2. 需要地 中心의 生産據點 多元化

<戰略變化> 중국내 물류비 문제 해결을 위해 수요지를 중심으로 생산지를 다원화하고 있음.

- 중국 전역을 대상으로 하는 판매 네트워크 구축은 지리적인 한계로 인해 거의 불가능함. 이에 따라 물류비가 큰 업종의 경우 수요지별로 생산법인을 설립하는 사례가 증가하고 있음.

<사례 1> 수요지별로 중소규모의 생산기지 구축

- 중국에서 사료를 생산하여 판매하고 있는 C사의 경우 중국의 수요지를 중심으로 중소형 사료공장을 건설하는 전략을 취하고 있음.
 - 동 사는 산둥성과 주변지역을 대상으로 청도에 공장을 설립하고, 사천성 등 서남부 시장을 타겟으로 성도공장을, 동북지역 시장을 타겟으로 심양 공장을 설립

<사례 2> 화동지지역과 화북지역의 생산공장 별도 운영

- 화동지역에 타이어 제조공장을 보유하고 있는 A사의 경우 북경과 동북지역 시장에 대한 마케팅을 강화하기 위해 천진지역에 대한 신규공장 설립을 추진하고 있음.

<사례 3> 중국의 지역별 소득을 감안한 생산제품 차별화

- 중국의 지역별 시장 특성(소득수준)을 감안하여 지역별로 차별화된 제품을 생산하는 구조를 형성하고 있음.
 - A화장품은 중국의 소득수준을 감안하여 프리미엄급에서는 상해에 진출, 미들급에서는 심양 지역에 진출
 - 최상급 제품의 경우 현재 홍콩에 진출 시작, 중국 진입은 중장기

적으로 검토 예정

<OO사의 지역별 생산 및 마케팅 전략>

	미들급	프리미엄급
생산지역	- 심양공장	- 상해 공장
브랜드전략	- 마몽드 - 전문점 전용 브랜드화	- 라네즈 - 고급 브랜드화 전략
목표시장	- 동북삼성 중심의 판매 - 20~40대 여성	- 화동/화남지역, 북경지역 - 20대 중반의 직장 여성
유통채널	- 전문점 및 백화점 - 분공사 설치	- 백화점 직영매장 - LSP 시스템 도입
비 고	-마몽드로 브랜드 통합(04.1)	-이니스프리 브랜드 도입

3. 중국내 생산품의 고급화(대형화) 추세

<戰略變化> 중국의 소득수준이 향상 및 수요구조 변화에 맞추어 중국진출 초기에는 중국에서 중저가 제품을 생산·판매하던 체제를 벗어나, 생산 제품을 고급화, 고부가가치화 하고 있음.

<사례 1> 백색가전에서 디지털 가전으로 고급화 추진

- L전자는 중국내에 고부가가치 디지털 제품의 생산체제를 구축할 계획임.

○ L전자는 1993년 후이저우(惠州) 법인을 시작으로 본격적인 현지 경영을 시작, 1995년 중국 지주회사 설립에 이어 지속적인 투자를 통해 현재 13개 법인과 7개 분공사, 1만 8000명의 임직원을 보유하고 있음.

- 음향기와 CD-ROM 등을 생산하는 혜주(惠州)법인과 에어컨, 전자레인지 등을 생산하는 백색가전 생산기지인 천진법인의 규모는 단일공장 규모로 현지 진출기업 중 수위를 차지하고 있음.
- 컬러TV를 생산하는 심양(沈陽)법인, 모니터 생산법인인 남경(南京)법인, 휴대폰 생산법인인 연대(煙台)법인 등이 10개의 고부가제품 생산체제를 구축하며 중국 시장을 공략하고 있음.
- 중국에서 고부가제품 생산체제 구축 등을 통해 주요 제품별 시장점유율에서 CD-ROM(25%, 1위), 전자레인지(39.7%, 1위), 프로젝션 TV (20%, 2위), 전자동세탁기(10%, 3위), 에어컨(8%, 3위), 냉장고(4%, 10위) 등을 기록하고 있음.

○ 향후 중국사업에서 L전자는 크게 3개의 제품군으로 나누어 생산체제를 정비할 계획임.

- 전략사업군 : 프로젝션TV, PDP, LCD-TV, 모니터, DVD, 휴대전화
- 중점사업군 : 에어컨, CRT monitor, 전자레인지, 세탁기 등의 가전제품과 사무용기기
- 신사업군 : 노트북 PC, PDA, Post PC, digital 복합제품 등이 포함되며, 동 제품군에서는 신규 투자 예정

< OO전자의 중국진출 경과 >

	사업기반 구축기 (1995~1998)	사업확대기 (1998~2000)	제2의 도약기 추진기 (2001~)
생 산	- 주요 Item생산기반 구축 - 현지 생산체제 구축 - Local Sourcing 확대	- 글로벌 기지로 자리매김 * 일부 설계기능 보유 - DVD, CD롬 추가 투자	- 세계 최대의 생산기지 * J/V법인 CAPA확대 * 경쟁력 지속 확보
판 매	- 주요거점 판매조직 구축 * Pre Marketing 실시 - 판매기반 확대 * 판매 및 서비스망 확충	- 중국 적합형 마케팅 활동 * 마케팅을 가장 잘하는 회사 - 영업조직의 현지화	- 영업 커버리지 확대 *연안지방→서부내륙지방 - 모바일폰 사업 진출 * 가전사업과 시너지 추구
인프라	- 중국사업 인재 확보 - 전산 네트워크 구축 - Learning Center 구축	- 디자인연구소 분소 설립	- R&D연구소 운영을 통한 현지완결형 사업체제 구축 - 글로벌 관리 시스템 운영

<사례 2> 가전용 반도체에서 고급 반도체 및 웨이퍼로

- 반도체 업체들의 중국 진출이 중국내 수요의 고급화에 맞추어 중저가 반도체에서 고가로, 후공정에서 전공정으로 확대되고 있음.
- S사의 경우 현재까지는 중국 공장(후공정)에서는 가전용 System IC 등 중저 부가가치 제품을 생산하였으나, 금년 하반기부터는 DRAM, SDRAM 등으로 생산 제품을 고급화함.
- H사의 경우 중국내에 반도체 전공정을 설립한다는 계획을 발표. 동 사는 중국 장쑤성(省)에서 무석시에 300mm 웨이퍼(반도체 원판) 공장을 설립, 2006부터 양산에 들어간다는 계획을 발표

<사례 3> 타이어 업종 : 일반타이어에서 특수타이어로

- 타이어업체도 중국 공장에서는 바이어스 타이어와 레이디얼 타이어를 생산하여 왔으나, 특수 타이어 생산라인 건설도 검토하고 있음.
- 한국의 대표적인 타이어 제조 양 사가 중국에 모두 진출하여 지금까지는 일반용 타이어(승용차 및 상용차용)를 제조하였으나, 최근 중국의 SUV 생산 확대에 맞추어 광폭 타이어 생산라인 구축하고 있음.

4. 중국내 원자재 조달 강화

<戰略變化> 중국 내수판매 성공의 관건은 품질은 물론 가격경쟁력 유지에 있음. 중국내 가격경쟁력 유지를 위해 중국내 조달비율을 점차 높여가고 있음.

<유형 1> 중국내 원자재 공장 설립

- 중국내 조달을 확대하기 위해 중국내에 원자재(부품) 공장을 설립하는 사례 증가
 - 청도의 K전자(중소기업)는 현지 조달비율을 확대하기 위해 현지 법인의 이익을 재투자하여 제2공장(콘지 및 스피커프레임)을 설립
 - 청도의 S전자는 현지법인의 이익을 재투자하여 코일(알루미늄 박, 원자재의 40%를 차지) 가공공장을 설립

<유형 2> 협력사와의 동반진출을 통해 현지조달비율 제고

- H자동차의 경우 2004년 6월말 현재 한국의 자동차 부품사 49개 기업이 동반 진출함.
 - 협력사 수 : (03.6) 57개사 (한국 45개사) → 61개사(한국 49개사)
- H자동차의 주요 부품의 조달 체계 : H자동차의 현지 부품 및 소재 조달비율은 2003년 62%에서 2004년 6월말 현재는 83%에 달함.
 - 자체조달 : 엔진(2004.1월 현지공장에 엔진 조립라인 설치), 차체

○ H부품사 : 트랜스미션, 모듈 제공

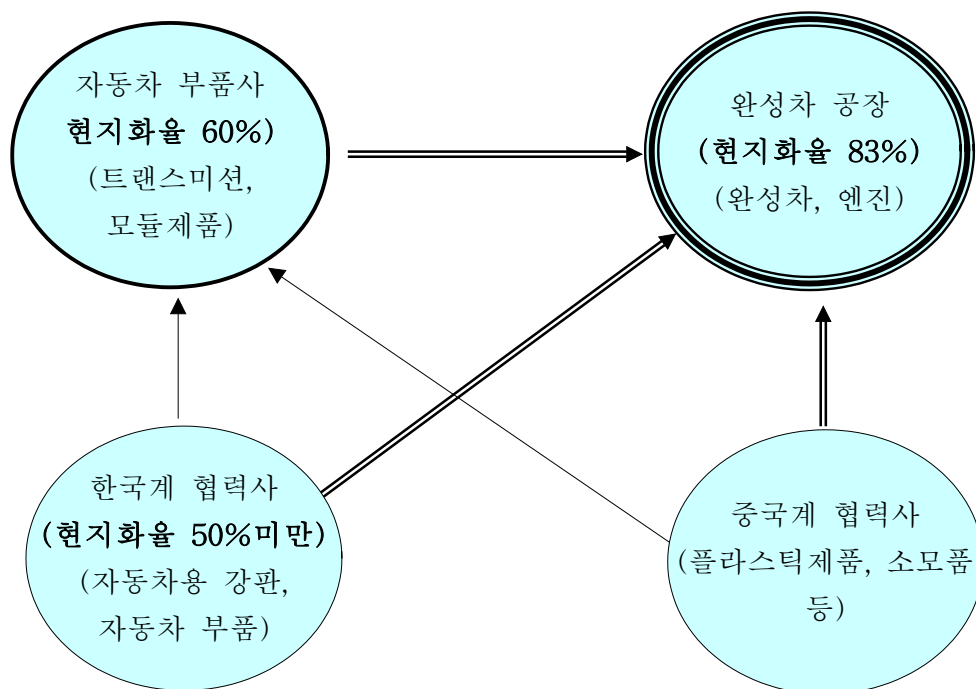
* H사의 현지진출 한국기업으로부터 조달액은 전체 조달액의 10% 차지

○ 한국계 협력사 : 자동차용 강판, body, 샤시, 내장재 등

* 49개 협력사가 공급하고 있는 부품중 60~70%는 한국에서 수입하여 단순 가공·조립 후 베이징현대에 납품

○ 대한국 수입 (38%) : 원자재중 핵심 소재(탄소섬유종류, 엔지니어링 플라스틱, 커넥팅 로드 등)는 한국에서 직접수입

<중국내 한국계 자동차 업체의 협력 구조>



5. 중국을 글로벌 소싱기지로 활용

<戰略變化 1> 기업의 글로벌 경쟁력 강화를 목적으로 중국을 단순한 ‘생산기지’에서 ‘글로벌 소싱기지’로 활용함.

<사례> 중국을 글로벌 부품 조달기지로 활용

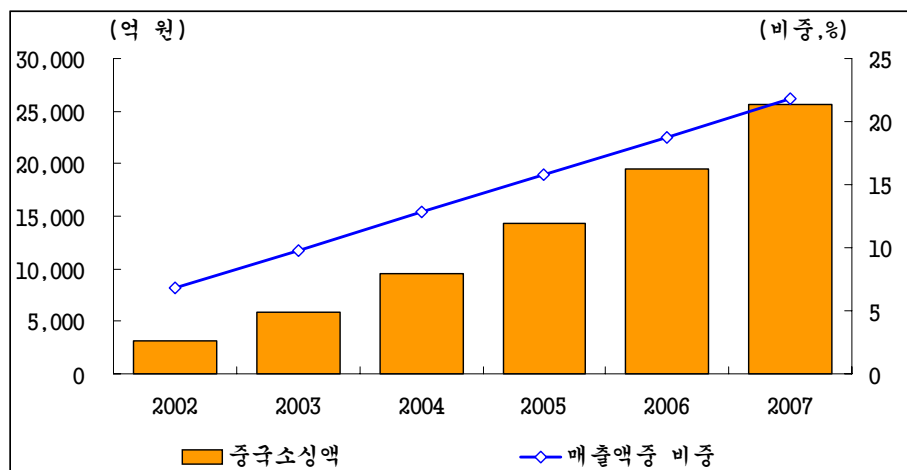
- S사는 중국을 전세계 공장 및 바이어에 공급하기 위한 물품(전자부품 및 완제품)의 글로벌 소싱기지로 활용하고 있음.
 - S전자는 중국을 글로벌 소싱을 위한 구매센터로 운영하고 있으며, 중국내 글로벌 소싱을 위한 구매액은 2001년 3.7억 달러에서 2002년에는 7.4억 달러로 증가함.
 - 글로벌 소싱액의 61%는 한국으로 수출하고, 39%는 제3국으로 수출하고 있음.
- S전자의 경우 홍콩, 대만, 싱가포르의 글로벌 소싱센터를 통해 조달한 후 세계의 공장에 배송
 - 중국내 글로벌 소싱은 중국 업체의 생산품(주로 부품과 중간재)를 중국에서 구매하여 제3국 또는 제3국의 삼성전자 공장에 납품하는 형태임.
 - 대부분의 중국내 글로벌 소싱은 홍콩의 글로벌 소싱센터가 주도하고 있음.
 - 중국내 생산법인에 필요한 부품과 중간재의 현지화 차원에서 중국내에서 소싱하여 현지의 조립공장에 납품하기도 함.

<戰略變化 2> 국내 모기업의 한국내 가격 경쟁력을 제고하기 위해 중국으로부터의 소싱을 확대함.

< 사례 1> 한국내 판매를 위한 제품의 소싱기지로 활용

- 유통업체인 E사는 중국으로부터의 제품 소싱을 통해 국내매장의 가격경쟁력을 높이고 있음.
- 2002년 현재 E마트의 매출중 중국소싱 상품액은 약 4억 달러로 전체 매출액의 6.8%를 차지했으며, 향후 5년내에 이를 30%까지 높일 계획임. 중국내 소싱을 강화하기 위해 국내와 함께 중국내에 별도조직(사무소 또는 현지법인)을 구축중임.

<OO사의 중국내 소싱 현황과 전망>



<사례 2> 중국을 원료 소싱기지로 활용

- 중국에서 라면을 제조하고 있는 N사는 중국 청도에서 생산되는 저가의 스프와 건조야채의 일부를 국내로 수입하여 재가공 후 국내 공장에서 사용하고 있음.
- 현재 품질관리 등의 문제로 청도 공장 매출액의 10% 정도에 불과하나, 향후 중국 공장을 주요 스프 및 스프 원료 소싱기지로 활용할 계획임.

6. 중국 현지판매 조직 강화

<戰略變化> 중국의 내수 시장 규모 확대 및 개방에 맞추어 중국내 내수판매조직(또는 법인)을 대폭 강화하고 있음.

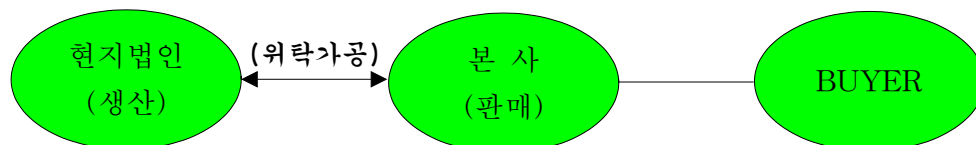
- 중국 내수판매에 있어 판매법인을 통한 직접 유통과 대리상을 통한 간접 유통을 혼용하여 사용하고 있음.

○ 중국 유통시장이 급변하고 있음. 대형 할인점, 전문 도소매점 등이 급속히 확대되는 등 중국 유통시장이 급변하면서 기업의 유통 방식도 변화하고 있음.

<類型 1> 현지법인은 생산, 본사가가 판매 담당

- 현지법인과 본사간이 위탁가공계약에 의거하여 현지법인은 생산만을 담당하고, 판매(수출)은 한국내 본사가 담당함.

- 대부분 중국을 가공(봉제)기지로 활용하고 있는 중소기업의 경우 이러한 형태를 유지하고 있음. (신발, 봉제업종 등)



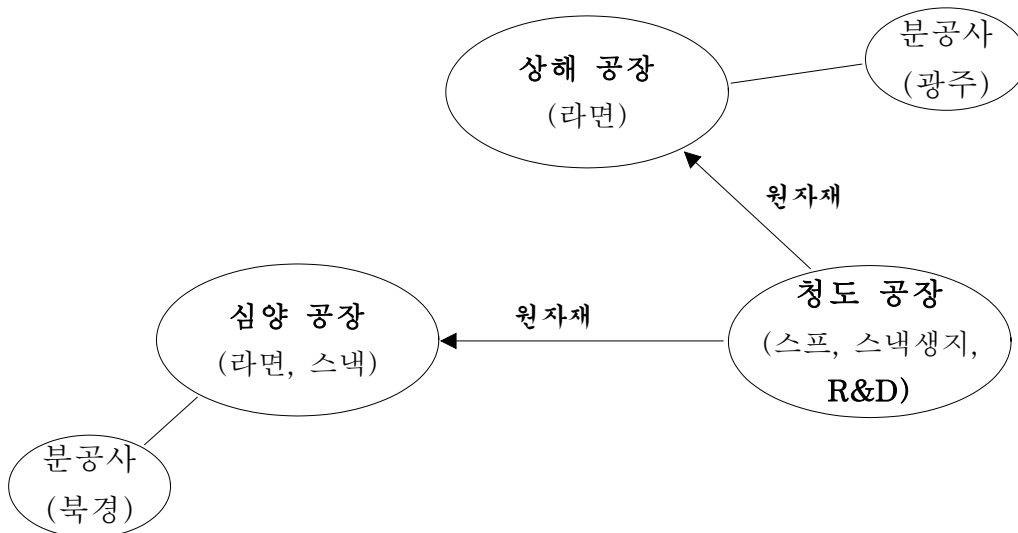
<類型 2> 생산법인 산하에 영업부서 또는 분공사를 설치

- 제품 판매를 위해 생산법인내에 영업부를 설치하거나, 주요 도시지역에 생산법인 소속의 판사처(사무소)를 설립하여 중국내 판매활동을 전개함.

○ 생산법인의 영업부서 이외에 주요 도시에 판매를 위한 분공사를 생산법인이 출자하여 설립하고 있음.

<사 례> 판매 분공사 설립

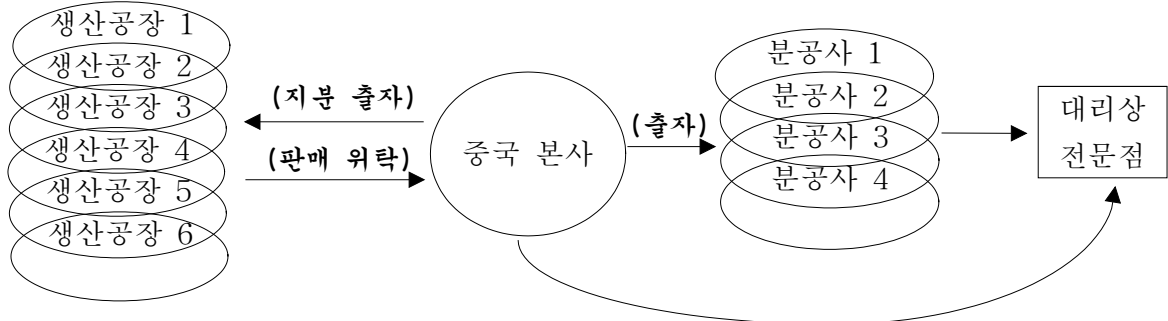
- 중국내 굴삭기를 제조판매하고 있는 D사의 경우 현지공장과 동사 계열의 중국 본사가 3:7 비율로 출자하여 심양과 우루무치 지역에 판매를 위한 분공사를 설립함.
- 동시에 생산공장내의 영업부를 두고 주요 도시에 공작 산하의 사무소를 설치하여 운영하고 있음.
- N사의 경우 상해공장 산하에 광주 분공사를 심양공장 산하에 북경 분공사를 설립하여 해당 지역내 판매를 담당하도록 함.



<類型 3> 중국 본사를 통한 판매기능 강화

- 중국내 판매를 강화하기 위해 중국내에 투자성공사(지주회사 성격)을 설립하고, 동 본사의 출자를 통해 중국 주요 도시지역에 분공사를 설립하여 판매를 전담하도록 함.
- 중국정부는 중국내에 투자성공사(중국 본사)를 설립하고, 투자성공사가 10%이상의 지분을 보유한 자회사 제품을 위탁판매할 수 있도록 허용하고 있음.

- 한국의 L전자의 경우 중국 본사가 중국내 자회사의 판매를 위탁받아 중국 본사 산하의 분공사를 통해 대리상과 가전전문점을 관리함.

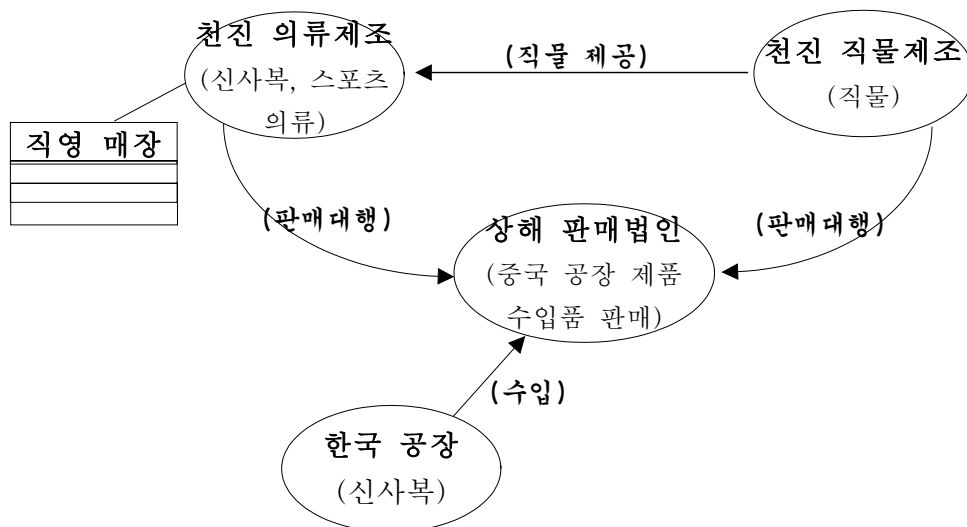


<類型 4> 독립된 판매법인 설립을 통해 생산과 판매를 분리

- 생산법인은 생산만 담당하고 별도의 판매법인을 설립하여 판매를 전담하는 생산-판매 분업체제를 구축

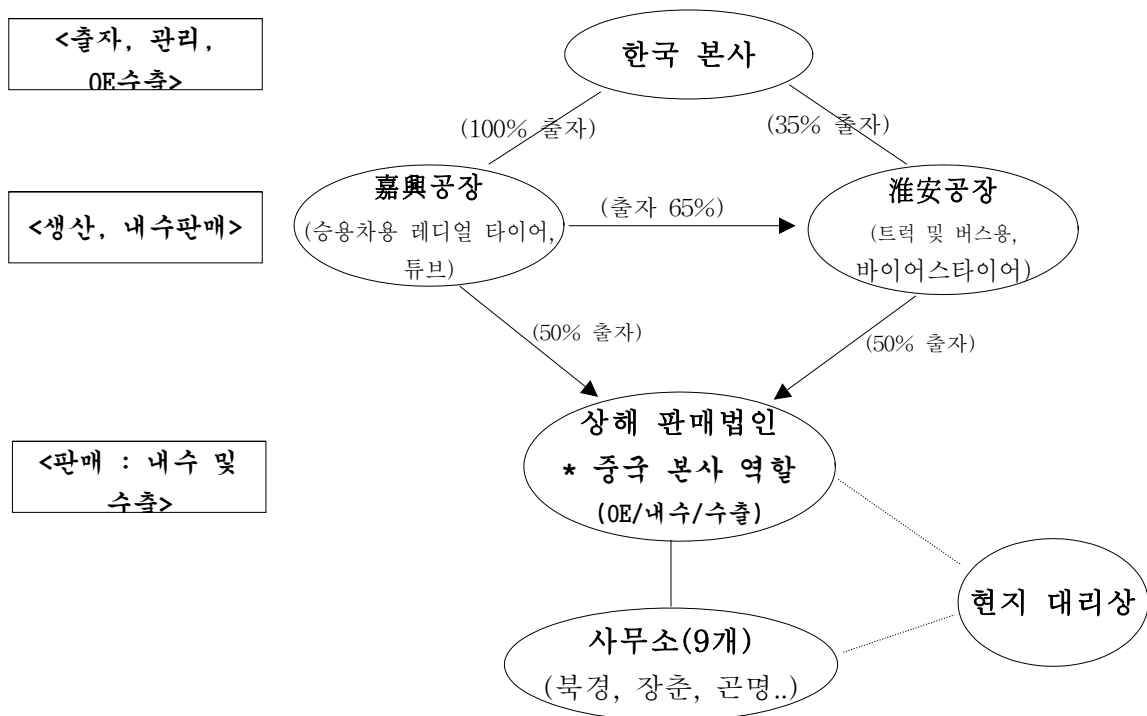
<사례 1> 직영점 관리만을 생산법인이 관리

- A사의 경우 천진에 직물과 의류 제조공장을 설립하고, 상해지역에 판매법인을 별도 설립하였음.
- 의류 제조공장의 경우 주요 지역에 직영매장을 설치하여 의류를 직접 판매하고, 일부는 상해의 판매법인에 위탁하여 판매함.



<사례 2> 기업고객은 생산법인, 소매판매는 판매법인이 담당

- 중국내에서 타이어를 제조하고 있는 A사의 경우 제조공장에서는 생산과 주요 자동차 업체에 대한 공급만을 담당하고, 중국내 소매 판매 및 한국으로부터의 수출입 업무는 상해 판매법인이 담당하는 이원적인 체제를 구축함.



<사례 3> 권역별 판매법인 설립

- S 전자는 지역시장 상권에 따라 판매법인망을 구축
 - 5개 상권에 판매법인 설치 : 상해(화동), 북경(화북), 광주(화남), 성도(중서부), 심양(동북)
 - 중국 판매법인은 중국 내 10개 생산법인에서 생산하는 제품을 현지 중간상이나 대리점, 소매점에 공급하는 역할을 담당

○ 이들 법인은 가전제품을 우선 취급한 뒤 디지털미디어 통신 등으로 취급 품목을 단계적으로 늘려 나갈 예정임.

- 유통경로 : 생산법인 → 판매법인 → 중국 유통업체 → 소비자

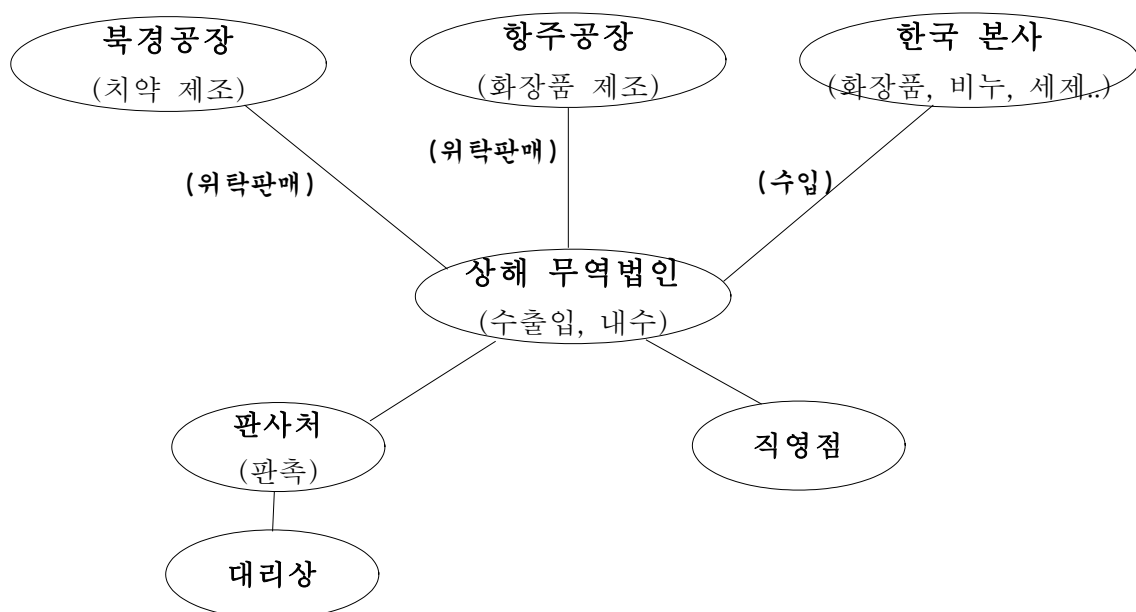
○ S전자는 도매상을 통해 50% 이상을 판매하고 있으며, 가전전문점, 백화점 등에 직납 형태로 판매

<사례 4> 생산과 판매의 완전 분리 추구형

- L사(생활용품)는 중국내 생산법인은 생산만을 담당하고, 상해의 무역법인을 전문적인 수출입 및 중국 내수판매 전문법인으로 전환시킬 계획임.

○ 2004년 7월 1일부터 항주 화장품 공장의 경우 생산만을 담당하도록 하고 판매부서는 상해 무역법인으로 이관하였으며, 북경 치약 공장의 경우 2005년 중 판매기능을 상해무역법인으로 이관할 계획임.

<LG생활건강의 중국내 생산 및 판매 네트워크 >



7. 중국내 R&D 기능 강화

<戰略變化> 제품의 중국화, 중국 기술인력 활용을 목적으로 현지 연구개발 기능 강화

<類型 1> 연구개발은 한국 본사-현지법인은 생산만을 담당

- 현지법인은 생산만을 담당하고, 현지법인의 기술개발은 100% 한국 본사에 의존하며, 현지법인과 본 사간의 기술이전계약을 체결함.
- 대부분의 한국계 기업은 이러한 유형을 따르고 있음.

<類型 2> 생산공장내 연구개발 부서 설치

- 중국에서 라면을 생산하고 있는 N사의 경우 청도 소재 스푸 제조공장에 연구개발 부서를 설치, 조달하는 원자재의 테스트 및 중국인의 입맛과 구미에 맞는 제품의 개발에 대한 연구를 추진하고 있음.
- 금호 타이어는 남경 법인내에 별도의 자동차 연구소 설치
 - 연구인력 : 30여 명 (한국인 3명, 현재인 28명)
 - 현재 자동차 메이커의 요구 충족을 위한 개발, 원자재 공급업체 개발 및 테스트 업무를 담당하고 있으나, 중장기적으로 기초연구도 강화해 갈 것임. (현재 기초연구는 광주 공장내 연구소에서 담당)

<類型 3> 독립된 연구개발센터 설립

- S전자는 통신연구소(북경), 반도체 연구소 (소주), 컬러TV개발센터 (항주)를 설치·운영중이며, 전체 연구인력은 500여명임.
 - 현재는 중국형 제품의 개발에 주력하고 있으나, 향후 중국내

developing 단계를 벗어나 research 기능을 강화해 갈 것임.

○ 소주 R&D 센터 설립

- 연구인력 : 62명 (중국인 60명, 한국인 2명)
- 주요 연구 분야 : 현지 인력 및 기술 확보, 원부자재 소싱 및 테스트, 중국 기준 부합화 및 중국형 제품 개발, 소재개발, Up-grade 제품의 생산성 제고 및 현지 적응력 제고 등

○ 항주 R&D센터 분공사 : System Solution Center

- System IC 관련 업체 기술지도를 통한 매출 창출

- L전자는 중국을 단순한 생산기지에서 벗어나 글로벌 경영기지로 발전시키기 위해 현지의 R&D 기능을 강화해 갈 계획임.

○ 동 사는 중국내의 연구인력을 현재의 1,000여명에서 2005년까지 2,000여 명으로 확대할 계획임.

- 화장품 제조사인 L사의 경우 기본적인 신제품 개발은 한국내에서 이루어지며, 상해시에 연구개발센터를 별도로 설립하여 천연물, 한방 천연 색조 개발 등의 업무를 담당하고 있음.

○ 현재 상해 연구개발센터의 연구인력은 10여명 (한국인 2인 포함)

<類型 4> 중국 대학과의 공동연구 진행

- 중국내의 연구기능이 갖추어지지 않은 경우 중국 대학과의 산학협동 연구를 추진하는 기업도 있음.

○ D사의 경우 상해의 복단대와 피부진단 시스템을 이용하여 중국인의 피부에 대한 적합성에 대한 공동연구를 추진하고, 북경대와 미백제 공동연구를 진행하여 중국인의 피부에 부합한 보습강화 및 미백제품 개발에 응용

8. 고급 브랜드화 전략

<類型 1> 고급화 브랜드 전략

- 상대적으로 모기업과 제품의 브랜드가 있는 제품의 경우 중국의 중산층 이상을 타겟으로 하는 고가전략을 유지하고 있음.
- 중국내 판매전략은 13억의 인구 중 상위 5%의 부유층을 대상으로 하고 있어 고가 차별화 전략을 취하고 있음.

<사례 1> 삼성전자 애니콜

- 삼성전자는 브랜드 캠페인을 통한 차별화 전략과 이에 근거한 제품 포지셔닝을 통한 타겟 마케팅 전략이 성공요인이었음.
- 중국 업체의 저가 물량공세를 대응하기 위해서는 철저한 차별화 전략이 필수적이라는 판단하에 고가품 위주로 시장을 공략
 - 특히 대도시의 부유층과 젊은층은 가격 민감도가 낮고 신제품에 대한 수용도가 높은 층으로 고품질의 제품과 효과적인 마케팅을 통해 공략

<사례 2> 한국의 맛과 브랜드로 공략

- 중국의 주요 고가제품 소비층인 대도시 중산층 이상을 타겟으로 하는 고가전략 채택하고, 전통적인 한국의 맛과 브랜드로 차별화 추진
 - 짜라면은 개당 2.7~2.8위안의 고가전략을 취한 반면, 경쟁사인 S사는 개당 0.8위안의 저가전략 채택
 - 단기적으로 중국내 판매에 어려움이 있더라도 10-20년 후 중국의 경제성장에 따라 고급제품의 소비가 더욱 늘어갈 것으로 예상하기 때문.

- * 1998년에 6%에 불과하던 2위안 이상의 고가 라면 점유율이 최근 10%대에 이르는 등 고가 라면시장이 급속히 성장하고 있음.

<類型 2> 중고가의 니치마켓 전략

- 상대적으로 중국내에서 기업과 제품의 브랜드가 약한 제품의 경우 중국의 중산층 이상을 타겟으로 하는 중고가 전략 유지

<사 례> 한국계 화장품 업체 브랜드 전략

- 중국내 화장품시장에 진출한 한국기업이 경우 주요 다국적기업이 선점하고 있는 Top급 시장을 지양하고, 프리미엄급과 미들급에 진출함.
- 2003년 말 현재 중국의 화장품 기업은 3,750개이며, 이중 민간기업이 절반을 차지하고 있음. 중국 화장품 시장의 90%이상을 합자 또는 독자 외자계 기업이 차지하고 있음.
- Top 급은 다국적기업의 수입 브랜드가 주류를 이루고 있으며, 프리미엄급과 미들급은 중국내 외자계 제품이, Less급은 중국산 제품이 차지하고 있음.

<중국내 화장품 시장구조>

	A사	B사	경쟁상품	주소비층
Top급	설화수, 이자녹스 (未 생산)	더후, 오휘 (未 생산)	샤넬, 랑콤, 오레이	대도시 전문직 중산자
프리미엄급	라네즈	헤르시나, 라끄베르	시세이도, 가네보, 아쿠아	대도시 중산층
Middle급 (Mass급)	마몽드, 미로(아모레)	드봉(뜨레아)	중국내 외자기업 제품(오프레)	
Less급	-	-	중국기업 제품	농촌, 소도시

9. 재투자를 통한 중국 사업 확대

가. 현지법인 이윤 재투자에 의한 증자(신규 투자)

- 중국내 운영중인 법인의 이윤을 재투자하여 자본금을 증자하거나 새로운 법인을 설립하는 사례가 증가하고 있음.

※ 중국은 중국내에서 획득한 이윤의 해외송금 보다는 재투자를 유도하기 위해 현지법인이 획득한 이윤을 재투자하여 새로운 법인을 설립하거나 증자하는 경우에 재투자분에 대해 기 납부했던 기업소득세의 40%를 환급해 주고 있음.

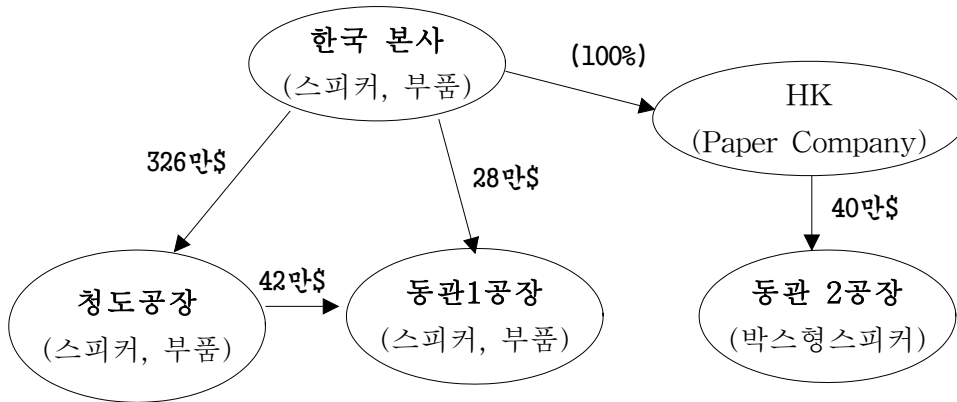
< 중국내 현지법인의 이윤의 재투자를 통한 신규 법인 설립 >



< 사례 1> 전자부품 사례

- 중국내에서 스피커 부품을 제조하고 있는 A사의 경우 현재 3개 생산법인에 총 495만 달러를 투자하고 있음.
- 1980년대 말 국내 임금상승과 노사분규 등 경영여건 악화에 대응하기 위해 지리적으로 가깝고 조선족 고용이 가능한 중국에 진출 (초기 투자 45만 달러)
- 동사는 최초 중국 진출이후 총 8차례에 걸쳐 증자 실시하여 현재 총 495만 달러를 투자하고 있음.

<A사의 중국내 투자 관계>

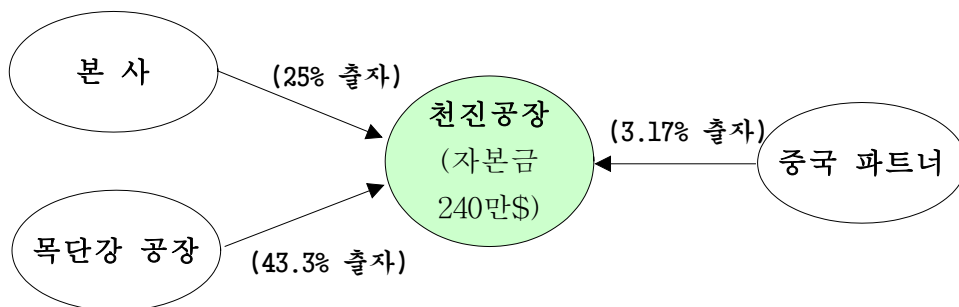


※ 청도공장은 59만 달러 이윤을 재투자하여 제2공장 설립

- 본사의 투자액은 354만 달러 (청도 326만 달러, 동관 28만 달러)이며, 홍콩법인을 통해 40만 달러를 우회 투자하고, 중국내 현지 법인의 이윤 재투자액은 101만 달러(동관공장 42만 달러, 제2공장 59만 달러)임.

<사례 2> 제지공장

- 중국의 흑룡강성 목단강에 제지공장을 설립한 D사의 경우 중국내 종이 수요가 폭발적으로 증가하면 천진 소재 중국기업을 인수하여 제2 공장을 설립하고 있음.
- 제2 공장의 투자에는 본사(25%), 중국측 설비 임대주(31.7%), 중국내 현지법인(43.3%)이 공동으로 출자하여 설립하고 있음.

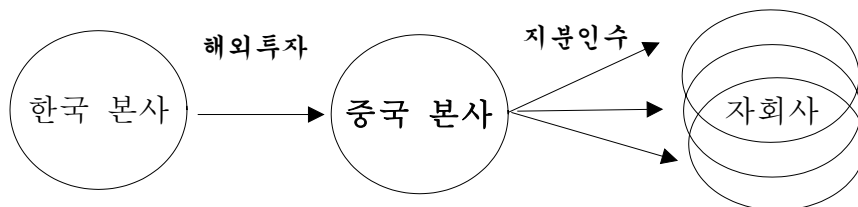


※ 수출입은행 통계와의 차액 : 104만 달러

나. 중국 본사의 출자액으로 자회사에 재투자

- 중국 본사가 증자의 형식으로 현지법인의 지분인수를 위한 투자를 실행하는 경우 한국내 주거래은행에 내용변경신고 절차만을 거치게 되며, 한국으로부터의 추가적인 해외투자가 없기 때문에 한국의 해외투자 통계에는 변화가 없음.
- 그러나, 중국내에서는 자회사의 자본금(투자액이 액)이 증가하게 되어 중국 통계상에서는 자회사의 투자액이 증가하게 됨.
- 따라서 투자건수의 증가없이 중국 본사의 자회사에 대한 지분 인수액 만큼 중국의 한국 직접투자 통계가 과대계상됨.
- 중국에서는 중국 본사(투자성 공사)를 설립하여 중국내 자회사에 증자 형태로 출자하고, 투자한 자회사를 대행하여 제품을 판매하거나 수출입 업무를 대행 할 수 있도록 허용하고 있음.

<중국 본사의 중국내 자회사 지분인수 패턴>



<사 례> 중국 본사의 자회사 지분 인수

- 삼성, LG전자, 포스코, 현대/기아자동차, 대우인터내셔널 등 국내의 대기업은 중국내에 중국 본사를 두고 있음.
- 철강사인 P사는 2004년 1월 자본금 1,500만 달러를 투자하여 북경에 지주회사(투자성공사)를 설립하고, 이 자본금 중 683만 달러를 투자하여 중국내 계열사 지분을 10%씩 인수함.

- 전자업체 L사는 1995년 자본금 4,000만 달러를 투자하여 북경지역에 투자성공사를 설립하고, 동 자본금을 이용하여 2003년 말 현재 중국 내 8개 계열 자회사에 총 3,687만 달러를 투자하고 있음.
- 종합상사인 D사의 경우 1994년 북경에 총 3,000만 달러를 투자하여 투자성공사를 설립하고, 투자성공사의 출자금을 7개 자회사에 총 2,650만 달러를 재투자하였음.

< 주요 그룹별 중국 본사의 자회사 출자 현황 >

	소재지	설립연도	투자액/ 자본금(만\$)	자회사 출자 현황	매출액 (2003)
A 사	북경	2004	투:14,630(계획) 자: 1,500만\$	683만\$ (2)	-
B 사	북경	1995	자: 3,991만\$	3,687만\$(8)	704백만\$
C 사	북경	1994	자 : 3,000만\$	2,625만\$(7)	-

()안은 지분 인수 자회사 수

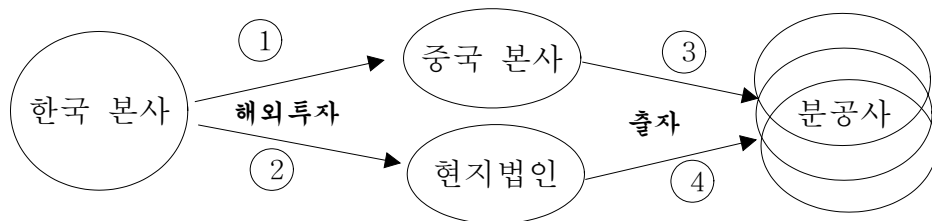
다. 중국 현지법인 자본금의 재출자

- 중국내 제조법인의 중국내 판매망을 구축하기 위해 공장 소재지 또는 이외의 지역에 판매법인을 설립하여 영업활동을 전개하기 위한 투자가 이루어지고 있음.
- 중국내에서는 투자법인 설립신고가 이루어지고 있으나, 한국내에서는 현지법인의 내용변경신고 절차만을 밟게 됨.
 - 따라서 중국내에서는 투자 건수와 투자금액이 모두 증가하나, 한국내에서는 투자건수와 투자액 모두 변화가 없음.

< 사례 1> 판매 분공사에 재출자

- 중국내 굴삭기를 제조판매하고 있는 A사의 경우 현지공장과 동사 계열의 중국 본사가 3:7 비율로 출자하여 심양과 우루무치 지역에 판매를 위한 분공사를 설립함.

<분공사 설립 형태 1>

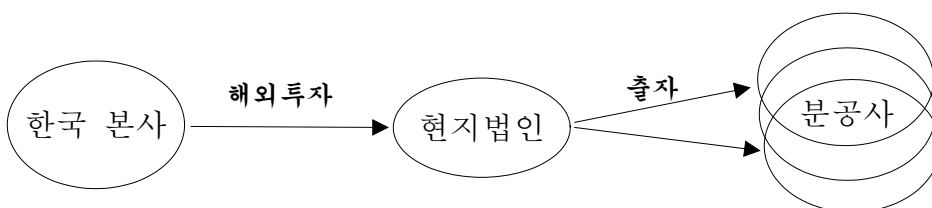


※ 이 경우 분공사 설립 건수만큼 투자 건수 차이가 발생하며,
 $③+④-①-②$ 만큼의 한중간 투자 통계 차이 발생

< 사례 2>

- 중국내에 화장품 회사를 설립하고 있는 B사의 경우 본사가 현지공장에 출자한 일부 자금을 이용하여 심양, 대련, 하얼빈, 장춘 등 동북 지역의 주요 도시에 각각 50만 위안을 투자하여 판매회사인 분공사를 설립함.

< B사의 분공사 설립 형태 >

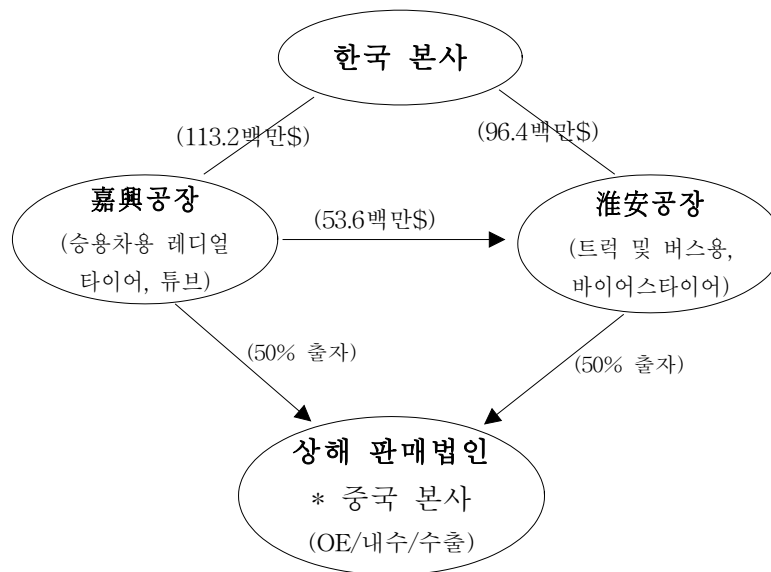


<사례 3> 자본금의 재출자 사례

- 중국내에서 타이어를 제조하고 있는 A사는 중국내에 2개 생산법인, 1개 판매법인 등 3개 현지법인에 총 566백만 달러 (자본금 247백만 달러, 차입금 등 319백만 달러)를 투자하고 있음 ('04년 6월말 현재)

- 회안법인의 주식의 65%를 가흥법인이 출자 (출자금은 가흥법인의 증자를 본사가 투자한 후 가흥법인이 회안법인에 재투자)하였으며, 현지법인 이익의 재투자는 없음

<A사의 중국 투자 현황>



Ⅲ. 中國 進出企業의 成功 및 險路要因

1. 中國 진출의 성공요인과 사례

가. 철저한 사전준비 및 시장조사

- 中國 시장의 다양성을 이해하고 유연하게 대응할 수 있는 준비가 필요함. 특히 中國에 진출하여 성공한 기업들은 타 국가에 진출할 때보다 사전관찰과 시장에 대한 분석에 충실하였음.

- 특히 中國을 하나의 거대한 시장으로 보지 않고, 진출할 대상지역별의 특징을 집중적으로 분석 필요

- 후발주자로서 선발기업과의 차별화를 위해 선발주자의 中國사업에 대한 철저한 사전 조사가 필요함.

<사례> 운수업체

- D사는 中國 북서지역 여객운수시장을 겨냥하여 1996년 약 500만 달러를 투자하여 섬서성의 수도인 서안에 여객운수 합자법인을 설립하였음.
- 그러나 동 지역시장의 경우 시장규모에 비해 현지 경쟁사가 포화상태에 달해 추가적인 시장 확대가 불가능하게 되었으며, 업계의 지명도가 낮은 파트너의 무능으로 인해 경영부진을 면치 못함.
- 이에 따라 동 사는 영업을 중단하고 현재는 정리절차를 추진중임

나. 고급 이미지에 포지셔닝

- 중국의 중산층을 타겟으로 하는 고가전략을 구사하고, 중국기업에서는 접할 수 없는 제품과 서비스를 제공할 수 있어야 함.
 - 중국의 주요 소비층은 전체 인구의 8%정도 (약 1억 명)이며, 주요 도시를 위주로 형성되어 있음.

<사례 > 휴대폰 사례

- S전자의 마케팅 전략이 성공을 거둘 수 있었던 배경으로 삼성이라는 Brand Equity에 대한 지속적인 투자와 홍보를 빼놓을 수 없음.
 - 동 사는 디지털 제품의 목표시장을 Young & High Income Target에 설정하는 한편 상해, 북경, 광주, 홍콩, 천진 등의 대도시 지역을 대상으로 프록션 TV, 핸드폰, DVD, MP3, 모니터 등 디지털 제품군에 집중하는 전략을 구사
 - 삼성전자는 중국 전체 인구의 5%에 이르는 고소득층 6천 만명을 고정 고객으로 끌어들이는데 역점을 두고, 부유층을 대상으로 한 니치 마케팅에도 주력하고 있으며 소비자 성향 분석에 입각한 신제품 출시 전략 구사

다. 유능한 현지 파트너를 선정

- 중국의 폐쇄적인 유통망에 접근하기 위해서는 중국기업과의 합자(또는 합작)이 바람직함.
 - 중국과의 합작에서 중국 파트너의 역할이 이전에는 토지의 제공자에서 최근에는 유통망 또는 자금의 제공자로 전환되고 있음.

- 중국측 파트너가 담당할 수 있는 영역은 극히 제한적임. 생산기술, 자금 등에 있어 중국측 파트너의 역할을 기대하기 어려우나, 중국내 유통망의 개척에는 큰 힘이 될 수 있음.
- 따라서 중국측과의 합작을 추진할 경우 특히 중국내수시장을 목표로 중국에 진출하는 경우 유통망을 갖추고 있거나 그 방면의 좋은 관계를 유지하고 있는 중국기업과의 합작을 고려해 볼 만 함.

<사례 1> 파트너와의 갈등으로 단독투자로 전환

- 진출 초기 생산된 제품을 100%로 내수할 목적으로 화장품 유통경로를 잘 알고 있는 동종 업종 중국 기업과의 합작 필요성을 느껴 요녕성 미용협회장이 경영하는 회사와 합자로 공장을 설립
- 그러나 중국측 파트너는 제품의 광고과정에서 브랜드보다는 자사(중국측 파트너 기업) 명칭 홍보에 치중함으로써 초기 광고 효과를 거두지 못함.
- 동 사는 2000년 중국측 지분 인수 후 단독투자기업으로 전환하고 기업 명칭도 아모레 유한공사로 개칭한 이후 브랜드 홍보에 주력함으로써 중국시장에 성공적으로 진입함.

<사례 2> 온라인 게임의 사례

- 국내 온라인 게임업체가 독자로 중국에 진출하는 것은 사실상 불가능하다는 판단아래 중국의 게임배급업체와 합자로 진출
- 중국측 파트너가 보유하고 있는 중국 현지 온라인 게임산업에 대한 이해와 경험은 동 사가 중국시장에 성공적으로 안착, 동 사의 게임(미르의 전설)이 중국 온라인 시장에서 1위를 차지함.

라. 단계적인 시장 확대전략

- 중국은 31개省市로 구성된 방대한 시장으로 단기간내 전국 시장을 공략하는 것은 불가능하며, 따라서 선택과 집종의 전략이 무엇보다 중요함.

<사례 1> 한국과 유사한 문화지역에서 시작하여 한족의 중심지로

- OO제과는 지역별로 단계적으로 중국시장을 공략하는 거점의 단계적 확대전략을 구사.
 - 1997년 설립된 베이징 근교 랑팡(랑방)공장을 통해 북부시장을 공략에 성공한 뒤 1998년 여름 상하이(상해)를 둘러싼 화동 및 화중지역으로 시장을 확대함.

* 1995년 북경공장 설립, 1997년 상해 공장 설립

- OO제과는 우리와 문화가 비슷한 북경, 천진, 심양, 대련, 청도 등 대도시 중심에서 하얼빈, 장춘, 서안, 란주 등 중국 전체 시장으로 확대해 나갔으며 이러한 순차적 확산전략을 통하여 다른 지역에서도 성공을 거둘 수 있었음.

<사례 2> 화동지역에서 시작하여 동북과 서부로

- 상해 지역에서 신라면, 상해탕면, 신라면컵, 신라면 큰 사발을 생산, 판매하고 있는 N사의 경우, 동 사의 후라면은 상해지역의 주요 할인 매장에서 경쟁사 제품을 제치고, 단일 품목으로는 매출에서 1위를 차지함.
- 제2단계로 중국 전역을 대상으로 하는 판매 네트워크를 구축하기 위해 주요 권역에 판매를 위한 분공사를 설치하여 판매지역을 넓혀가고 있음.

- 제 3단계로 중서부지역에 대한 판매의 한계를 극복하기 위해 해당 지역(중경 또는 사천성)에의 생산법인 설립도 검토하고 있음.

마. 중국인에 친밀감을 주는 Naming

- 중국시장의 제품브랜드는 중국어로 표기하며 중국어의 특성상 음과 뜻을 모두 고려하여 제품 브랜드를 사용하는데 마케팅에 커다란 영향을 끼치는 요인 중의 하나임.

<사례 1> 好麗友 (좋은 친구)

- OO제과는 성공요인 중 하나로 중국인에 친밀감을 주는 네이밍이 중요한 역할을 담당한 것으로 평가
 - 다른 경쟁사가 이미 중국에 초코파이를 상표로 등록해 놔 교육책으로 만든 이름이나 오히려 결과는 대성공을 거두었음.
 - 1994년 중국에 진출한 오리온 초코파이의 중국 이름은 하오리우 (好麗友, 좋은 친구) 파이로 우정을 컨셉트로 하는 동시에 오리온과 비슷한 발음의 다른 이름을 생각하다 만든 상표임.

<사례 2> 이마이더(易買得 : 온갖 상품을 쉽게 얻는다)

- 중국내 다국적 할인점 업체와의 치열한 경쟁을 감안하여 소비자들이 가장 손쉽게 구매할 수 있도록 차별화한다는 전략아래 명칭을 이마이더(易買得 : 온갖 상품을 쉽게 얻는다) 작명
- 동사의 성공요인은 한국에서의 할인점 운영경험을 살려 서구 외자계기업과 차별화를 시행함.

- 제품의 진열 방식에 있어 구미계는 창고형을 유지하고 있는 반면, 이마트는 눈높이 진열방식을 통해 구매자들에 친밀감을 제공하고 있음.
- 제품 전략에 있어서는 선택과 집중전략을 채택함. 동사의 상품군은 식품과 생활용품을 중심으로 제품을 구성하고 있음. 특히 식품의 경우 신선도 유지에 역점을 두어 신뢰감을 심어주는 데 주력하고 있음.

<OO사의 중국내 경쟁력 평가>

강점	약점
- 한국에서의 대형 할인점 성공 노하우 접목 - 동양식의 평안한 매장 : 진열대, 집기 등 눈높이, 고객동선 충분히 확보 (외자계는 창고형) - MD전개 : 주고객층을 타겟으로 한 key item 조정 (식품 60%, 생활용품 30%, 잡화 10%) - 100% 현지상품 취급 - 양호한 입지환경(주거밀집지역, 까르푸와 인접) - 지역주민의 높은 이마트 친밀도	- 바잉파워 열세 : 공격적 가격전략 어려움 - 매장 규모의 협소성 - 노후된 매장(건물) : 임대매장으로 리뉴얼 적극 시행 어려움, 주차 등 편의시설 미흡 - 전산시스템 미흡 - 인적자원 열악 : 외자대비 낮은 지명도로 양질의 인력조달 한계

바. 지속적인 원가절감 노력 필요

- 저임금 노동력시장으로서 중국의 매력은 점차 소멸되어 가고 있음.
- 특히, 봉제 등 섬유업종의 경우 임금수준 및 작업여건이 타 업종에 비해 열악하여 중국 근로자들이 취업을 기피하는 현상이 나타나고 있으며, 이에 따라 신규 인력 채용이 어려운 실정임.

- 동시에 임금도 지속적으로 상승하고 있어 대도시 및 연해지역의 경우 원가경쟁력이 급속히 하락하고 있음.
- 중국 종업원의 1인당 연간 평균임금은 1980년 762위안에서 2003년에는 14,040위안으로 연평균 13.5%씩 상승

<사례 1> 임금 상승에 따른 경쟁력 상실

- 아동복을 제조하고 있는 A사의 경우 중국 현지에서 제조한 제품의 가격이 스리랑카에서 제조한 가격보다 높은 수준을 유지하고 있어, 중국 현지공장을 보다 임금이 저렴한 국가로의 이전을 검토하고 있음.

<사례 2> 과중한 국민연금(양로보험) 부담

- A사의 경우 회사와 개인이 매월 국민연금(양로보험)을 분담 (회사 : 종업원 급여의 23.5%, 본인 8%)하고 있으나, 종업원의 퇴사시 개인이 납부한 금액 만큼만의 혜택을 받고 있어 회사의 납부 부분은 준조세적인 성격이 강함.

<사례 3> 섬유류 : 미국 바이어의 단가 인하 요구 증대

- MFA협정에 따라 2005년부터 미국, EU 등 주요 섬유제품 수입국이 수입쿼터를 폐지하게 될 경우 중국산 제품과 중국에 진출한 우리기업 제품간의 경쟁에 대비 필요
- 중국에서 아동복을 제조하고 있는 A사의 경우 내년부터 미국의 수요가가 납품가격을 30% 낮추어 달라는 요구를 하여 왔음.

사. 투자이윤의 적절한 현지 환원

- 단기적인 이익 보다는 투자지역에 대한 애착을 가지고 이윤에 대한 재투자 및 현지 정부 및 지역주민과의 유기적인 관계 구축이 필요
 - 이윤에 대한 재투자 및 현지 배려는 투자국 정부뿐 아니라 근로자들로부터 긍정적인 생각과 협조를 얻게 되어 오히려 경영상에 기대이상의 좋은 효과를 얻을 수 있음.

<사례 1> 오리온 희망소학교

- 동 사는 지난 2000년 허베이성 홍수때는 구호품으로 초코파이를 지원했으며 벽지 소학교의 책걸상 지원사업도 벌였음. 현지 법인이 소재하고 있는 하북성에 25만 위안을 투자, 초등학교를 지어 기증하였으며 하북성 정부는 "오리온 희망소학교"로 명명함.

<사례 2> LG총과 LG소학교

- L전자는 TV, 옥외광고와 같은 제품 마케팅뿐만 아니라 토착화 마케팅에 주력해 왔음.
 - 그 일환으로 L전자는 현지 지역사회에 대한 지원사업을 지속적으로 벌여온 결과, 동 사의 심양법인이 만들어 놓은 LG총과 LG소학교가 각각 5개에 달하고 있음.

<사례 3> 바둑대회를 통한 브랜드 광고

- N사는 "후라면"을 세계적인 브랜드로 키운다는 야심을 갖고 1999년 세계 유일의 국가대항 바둑대회인 "농심 후라면배 세계바둑 최강전"을 창설, 후원.
- 대회명칭을 회사이름이 아닌 "농심 후라면배"로 한 것은 라면의 세계 최대 소비국인 중국에서 "후라면"의 인지도를 제고함.

아. 현지 지방정부와 긴밀한 유대관계 유지

- 상대적으로 외국인투자 진출이 적은 지역에 진출함으로써 현지 지방정부와의 유기적인 협력관계를 구축하고, 현지 지방정부의 특혜(privilege)를 활용할 필요가 있음.

<사례> 외국인투자가 적은 지역을 진출하여 문제 해결

- A사의 경우 지방정부의 협조적인 관계로 애로사항을 해결하고 있음
 - 동 사는 소재지(길림성 훈춘시) 지역경제의 20%를 차지하고 있어 수출에 대한 부가가치세의 우선적인 환급, 소수민족 장려금 100 환급 등 지방정부의 적극적인 지원을 받고 있음.
- B사의 경우 외자기업 진출이 적은 지역을 선정하여 진출함으로써 공장설립 등에 있어 지방정부의 적극적인 협조를 받고 있음.
 - 화학섬유 원료를 생산하고 있는 사천성 자공시에 진출, 현재 생산공장을 건설하고 있는 동 사는 인허가는 물론 인프라 등에 있어 적극적인 지원을 받고 있음.
 - 동 사는 현지 지역 정부의 요청으로 정부관료, 기업인 등을 한국으로 초청하여 교육을 실시하여 우호적인 세력을 형성함.
- D사 역시 외자기업 진출이 적은 흑룡강성의 목단강시에 진출함으로써 공장설립 등에 있어 지방정부의 적극적인 협조를 받고 있음.
 - 동 사는 파트너 및 현지정부와의 긴밀한 협조관계를 유지하여 금융 및 기타 여러 가지 정책적인 지원을 받고 있음.

2. 중국 진출기업의 애로요인과 사례

가. 내수판매망 구축이 최대 難題

- 중국의 내수시장을 목적으로 중국과 교역하거나 투자하고 있는 대기업의 경우 중국내 유통 및 판로 분야의 어려움이 가장 중요한 애로사항으로 지적하였음.

○ 반면, 중국에 대한 직접적인 수출이나 내수판매보다는 중국을 수출용 제품의 생산기지로 활용하고 있는 중소기업의 경우 수입관련 통관절차의 복잡성과 수입관련 세금이 가장 큰 애로요인이라고 지적함.

<대중국 투자기업의 애로사항 설문조사 결과 (복수응답)>

	전체		대기업		중견기업		중소기업	
	응답수	비중(%)	응답수	비중(%)	응답수	비중(%)	응답수	비중(%)
제도의 투명성 문제	75	17.9	22	17.5	9	22.0	44	17.5
투자제한	19	4.5	6	4.8	2	4.9	10	4.0
기술이전요구	13	3.1	7	5.6	1	2.4	5	2.0
지적재산권 침해	15	3.6	8	6.3	0	0.0	7	2.8
부품의 현지조달 요구	14	3.3	7	5.6	0	0.0	7	2.8
부품 수입시 통관 애로	54	12.9	12	9.5	7	17.1	35	13.9
제품에 대한 수출요구	15	3.6	2	1.6	2	4.9	11	4.4
중국내 판매망 구축	37	8.8	16	12.7	4	9.8	17	6.8
중국내 수요가 발굴	25	6.0	7	5.6	1	2.4	17	6.8
외상매출채권 회수	26	6.2	9	7.1	1	2.4	16	6.4
부가가치세 환급 지연	26	6.2	2	1.6	3	7.3	21	8.4
중국내 자금조달	23	5.5	7	5.6	2	4.9	14	5.6
외환규제	43	10.3	14	11.1	4	9.8	25	10.0
노사문제	24	5.7	5	4.0	2	4.9	17	6.8
기타	10	2.4	2	1.6	3	7.3	5	2.0
합계	419	100.0	126	100.0	41	100.0	251	100.0

자료 : 한국무역협회 설문조사 결과 (2004년 8월, 122개 기업을 대상으로 조사)

<사례 1> 중국내 마케팅 능력 부족으로 철수

- 중국 내수시장을 타겟으로 진출한 경우 가장 기본이 되는 것은 마케팅 능력이며, 이를 갖추지 못할 경우 실패가능성이 큼.
- 자동차 부품(알루미늄 휠)을 제조하는 A사는 중국 심양에 총 1,500만 달러를 중국측과 50: 50으로 합작하여 1996년 공장을 설립하였으나, 2001년 출자금을 전혀 회수하지 못한 채 철수함.
- 중국사업의 실패요인은 중국 자동차 시장의 특성에 대한 정확한 이해 부족, 마케팅 능력 부족 및 자금부족이 가장 중요한 원인이었음.
 - 동 사는 중국 동북지역(심양으로부터 500km 이내)의 중국 자동차 공장을 타겟으로 내수시장을 개척하기 위해 노력하였음.
 - 현지 자동차 업체인 금배 자동차에 OEM 방식으로 납품하는 등 현지판매를 시도하였나, 현지 수요가의 수요물량이 생산에 크게 미치지 못함으로써 채산성을 맞출 수 가 없었음.
- 중국 자동차산업의 핵심거점인 천진, 상해, 무한 등 지역과의 지리적 인 원거리로 인한 과다한 물류비, 해 당사들에 대한 납품시 필요한 현지정부 및 관련기업과의 ‘관시’ 부족, 현지의 부품업체 우선정책 등으로 현실적으로 내수시장 확대가 불가능하였음.
 - 또한 대우 자동차의 중국진출 실패이후 현대와 기아자동차의 중국진출이 상당히 지연됨으로써 한국기업에 대한 납품은 기대할 수 없었음.
 - 한국의 외환위기에 따른 자금의 위축, 주 거래선의 하나인 대우 자동차의 구조조정과 매각 등으로 한국내 납품도 중단됨.

<사례 2> 취약한 브랜드 파워로 중국내수 판매 난항

- A사는 1995년 중국 강소성 장가항에 300만 달러를 단독투자하여 기초화장품 제조공장을 설립하여 운영하고 있으나, 중국내 화장품 소비시장내에서 브랜드 파워와 마케팅력이 취약하여 현지 법인 운영에 어려움 겪고 있음.

○ 동사는 중소기업으로서 2003년 동사 현지법인의 매출액은 약 52만 달러에 불과할 정도로 중국내 판매네트워크에 어려움을 겪고 있음.

○ 동사는 강소성내 8개 백화점에 직영점을 설치하여 운영하고 있으나, 중국의 유통업체(백화점)에 진입할 경우 매장 설치비용이 높고, 백화점 진입시 브랜드 파워가 약해 백화점 진입이 어렵고, 백화점 입점시 전문 브로커를 활용하고 있으나 투자를 요구하기도 함.

○ 특히 중국의 대리상들은 동사에 TV광고를 요구하고 있으나, 중국내 TV 광고비용은 세계적인 수준으로 중소기업로서는 도저히 불가능하며, 따라서 동사는 전문 잡지를 통해 광고하고 있음.

<사례 3> 중국 내수를 위해서는 원자재를 현지화할 수 있는 ‘규모의 경제’가 필요

- 중국 내수시장에서의 성공의 최대 관건은 브랜드, 기술, 가격면에서의 경쟁력 등 종합적인 경쟁력이 필요하며, 이중 하나라도 뒤지는 경우 중국시장에의 성공적인 안착이 어려움.

- 1993년 중국 천진에 진출하여 세제(섬유유연제, 세탁세제, 주방용세제)를 생산하고 있는 A사의 경우 한국내의 브랜드 파워와 제품의 기술력에도 불구하고 중국 현지법인이 적정 규모의 생산능력을 갖추지 못함으로써 중국사업이 누적 적자에서 벗어나지 못하고 있음.

- 동 사의 현지법인은 적정규모의 판매량을 확보하지 못함으로써 주요 원자재의 현지화가 지연되고, 경쟁사에 비해 소규모 생산시설을 유지함으로써 가격경쟁력을 갖추지 못하고 있음.
- 따라서 동 사의 현지 생산제품 가격은 주요 경쟁사인 유니레버(聯合利華) 등 다국적기업 제품 가격보다도 높은 가격을 유지하고 있음.
- 제품의 고가화전략이라는 회사의 경영방침에 따른 것이기는 하나, 규모의 경제를 갖추지 못함으로써 주요 원료를 한국으로부터 수입하는 등 원가경쟁력에서도 경쟁사에 비해 떨어지고 있음.
- 동 사는 중국내 판매가 증대될 경우 생산설비를 확대할 계획이며, 현재 중국내 컨설팅 회사를 통해 종합적인 진단을 통해 향후 중국 사업 방향을 재검토할 계획임.

나. 원자재(중간재) 통관시 애로사항

- 중국 법인이 원자재 수입시 중국 세관당국이 Loss율을 낮게 평가하거나, 수입가격을 인정하지 않는 사례가 발생하고 있음

<사례 1> 중국 정부의 원자재 Loss율 불인정

- A사의 경우 중국 현지공장과 본사간의 임가공계약을 체결하여 원자재를 한국으로부터 수입하여 중국내에서 보세통관 후 가공된 완제품을 한국으로 수출하고 있음.
- 동 사의 경우 통상적으로 원자재 loss율이 5% 정도 발생하고 있으나 중국 세관 당국은 3~4%만을 인정하고 있어, 그 차이분에

대해 내수용으로 사용한 것으로 간주하여 일방적으로 관세와 부가가치세 고지서를 발급하였음.

<사례 2> 중국 세관의 자의적인 관세평가

- 중국이 내수용 제품을 생산하기 위해 한국으로부터 수입하는 원자재 및 원료 등에 대해 Invoice상의 가격을 인정하지 않고, 자의적으로 관세평가액을 산정함.
- 중국내에서 세제를 생산하고 있는 B사의 경우 한국으로부터 원료를 수입하여 중국공장에서 배합한 후 중국내수시장에 판매하고 있음.
 - 동 사가 원료를 수입할 때 중국의 세관이 Invoice상의 수입단가를 인정하지 않고 세관 담당자가 자의적으로 수입가격을 산정한 후 관세와 부가가치세를 부과하고 있음.
- C사의 경우 : 중국 세관은 내수용 목적의 원자재의 경우 한국측이 제시한 수입가격을 인정하지 않고 (심지어 Invoice 가격도 인정하지 않음), 수입단가에 대해 문제를 제기함. 세관이 수입가격을 임의로 설정 과세하는 사례가 발생함.

<사례 3> 통관대행사 이용 강요

- 중국은 무역업 허가가 없는 기업을 위하여 운송업과 통관업을 겸영하는 통관대리기업을 두고 있음. 일부 세관에서 통관기업의 영업을 지원하기 위한 목적으로 수출입 업무를 영위할 수 있는 외자기업에 대해 통관대행사 이용을 요구함.
- 천진의 A사는 자체 통관을 실시할 경우 매우 까다로운 통관심사 및 통관지연 등의 불이익을 피하기 위해 중국의 통관 대행업자를 이용함으로써 추가적인 비용이 발생하고 있음.

<사례 4> 통관지연에 따른 비용 증가 및 생산차질

- A사의 경우 핵심 원료를 한국으로부터 수입하여 가공한 후 중국내에 판매하고 있으나, 통관지연으로 인해 중국내 생산 사이클이 장기화되고 있음.

<사례 5> 중국의 중고 설비 및 부품 수입 금지/제한

- 중국은 산업정책 및 외국인투자 정책상 중고설비 투자를 금지하고 있어, 중국내 설비 확장시 국내의 중고설비 및 부품 사용이 불가능해 짐.

다. 차별적인 대우 문제

- 중국정부의 외자기업에 대한 내국민대우 약속에도 불구하고 업무의 집행과정에서 외자기업에 대한 차별행위가 지속되고 있음.

<사례 1> 외자기업의 수출쿼타 확보 어려움

- 중국에서 쿼타대상 섬유제품을 생산하는 경우 중국내 쿼타를 배정받는 것이 거의 불가능함. 이에 따라 중국내에서 생산된 제품은 대부분 비쿼타 지역인 일본 등지로 수출되거나, 한국으로 수입한 후 한국의 쿼타를 이용하여 수출하고 있음.
 - 섬유제품을 생산하는 기업의 경우 대미 수출을 위해서는 중국내의 쿼타배정이 필요하나, 쿼타의 배정시 중국기업에 우선적으로 배정함으로써 외자기업이 중국의 쿼타 배정에서 배제될 뿐 아니라, 쿼타에 대한 정보 입수 역시 어려운 실정임.
- 또한 중국내 쿼타를 이용하기 위해서는 높은 비용을 지불하고 쿼타를 구입해야 함.

- 미국의 쿼터폼목인 작용용 면장갑을 생산하고 있는 A사의 경우 대미 수출가격이 30\$/다스인 반면, 중국내 쿼타 가격은 13\$/다스 수준임.
- 중국에서 아동용 의류를 생산하여 수출하고 있는 B사의 경우 중국내 쿼타 가격이 너무 비싸(수출가격은 건당 6~7\$인데 반해 중국내 쿼타 가격은 건당 4\$ 수준), 한국으로 수입한 후 한국의 쿼타를 이용하여 미국으로 수출하고 있음.

<사례 2> 철도운송 배정시 중국기업과 외국기업간의 차별 문제

- A사의 경우 중국의 북서부 지역에서 자원을 개발하여 TCR을 이용하여 연해항구로 운송한 후 한국과 제3국으로 수출하고 있음.
- 그러나 동 사의 경우 석탄 수송이 많은 동절기(11월~1월)에는 공장으로부터 연해항구까지의 철도운송이 불가능함. 특히 동절기의 경우 철도 차량 배정에 있어 중국계 기업에게 우선적으로 배정함으로써 동 사의 경우 겨울철 운송이 거의 불가능한 실정임.

<사례 3> 중국내 원자재 구입시 중국기업과 외자기업간 차별

- 전자부품을 생산하고 있는 A사의 경우 중국내에서 원가절감을 위해 원자재를 중국현지에서 조달하고 있으나, 중국내 원자재 구입시 중국의 공급기업들이 중국기업에 공급하는 가격보다 외자기업에게는 비싼 가격으로 공급하고 있음.

라. 기타 애로사항

<사례 1> 내수판매에 따른 외상매출금의 관리

- D사의 경우 초기 중국내수 판매시 최종 소비자인 인쇄소를 대상으로 6개월의 신용으로 외상매출함으로써 다량의 외상매출 채권 발생
 - 동 사는 이를 시정하기 위해 중국내의 대리점을 통한 판매방식으로 전환하고, 대리점에 대해서는 신용한도를 설정하고, 신용한도 초과분에 대해서는 현금 결제하고 있음.

<사례 2> 외환규제에 따른 해외송금 및 차입 애로

- A사의 경우 중국내 출자분을 중국 현지 파트너에게 매각한 대금을 한국으로 송금하려 했으나, 지분 양수자가 관련 서류를 외환관리국에 제출하지 않음으로써 한국으로 송금이 이루어지지 못하고 있음.
- 현지법인의 외화차입 규제에 의한 자금조달 애로 발생
 - 개별 기업의 외화차입 한도를 설정하고 있어 현지 자금조달이 제약을 받고 있음.

<사례 3> 원산지 관련 애로사항

- A사의 경우 현지법인을 설립한 후 본사와 현지법인간 위탁가공계약을 체결하여, 주요 자재는 한국에서 재단한 후 중국 공장에서 임가공(접착)하는 과정을 거친 후 다시 한국 또는 제3국으로 수출하고 있음
 - 동 사는 현지공장에서 만든 제품을 원산지 변경없이 ('Made in Korea') 현지에서 직접 제3국에 수출하기를 희망하고 있으나, 중국정부는 이를 인정하지 않고 'Made in China'로 인정하고 있음.

- 따라서 동 사는 중국에서 가공된 제품을 한국으로 수입한 후 재 포장 후 'Made in Korea'로 바꾸어 제3국에 수출하고 있음.

<사례 4> 수송 등 인프라 부족

- 동북3성 지역에 진출한 A사의 경우 인프라 부족으로 인한 납기지연 문제 등이 중국내수시장 진출의 제약요인으로 작용함.
- 동사는 초기 진출시(96년) 나진선봉지대가 개방될 경우 속초항으로 연결하는 해상운송루트를 고려하였으나 현실적으로 불가능하게 됨.
- 따라서 수출입시 생산공장 소재지(길림성)으로부터 대련항으로 운송하여 통관하고 있어 운송비 부담이 크고, 세관지역과 생산지역간의 상이성으로 인해 통관시 어려움이 발생함.

<사례 5> 중국내 과당경쟁에 따른 시장질서 교란 문제

- 중국시장에서 핸드폰 시장은 중국 업체가 50%이상의 시장점유율을 유지하고 있는 가운데 외국계 기업의 경우 구미계 업체와의 경쟁이 치열한 시장임.
- S전자의 경우 고소득층을 겨냥한 고가 전략을 유지함으로써 고객의 로열티를 유지하고 있으나, 한국업체간 저가 공세로 시장질서가 교란되고 있어 이에 따른 한국계 기업의 피해가 커 질 것으로 우려됨.
- 한국 업체간의 과당경쟁을 지양하기 위한 정부차원 또는 민간단체 차원의 조정이 필요함.