

중국 진출 한국 기업의 마케팅 성공 사례 연구*

한충민

한양대학교 경영학부

(cmhlab@email.hanyang.ac.kr)

.....

본 연구는 중국 시장에서 성공적인 마케팅을 수행하고 있는 한국 기업의 6개 마케팅 사례를 분석하여, 중국 시장에서 사용되고 있는 마케팅 전략과 성공적 마케팅에 영향을 주는 주요 전략 변수를 파악하고자 하는 연구이다. 이를 위해서 본 연구는 삼성전자, 롯데제과, 동양제과, 메디슨, 경동보일러와 에바스화장품을 사례연구 대상으로 분석하였다. 분석 결과, 한국 기업의 경쟁우위는 적절한 가치(value for money)와 중·고급 기술에 있으며, 우리 기업들이 이러한 경쟁우위를 중국에 이전시키고자 노력하고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 한국 기업들은 현지 마케팅에 있어서 현지화보다는 표준화에 비중을 두고 있으며, 호의적인 한국의 이미지를 강조하는 전략을 활용하고 있었다. 이와 함께, 한국 기업은 중국 시장 진입시 소위 '심리적 거리'가 낮은 북동부 지역을 선호하며, 진입형태는 수출 방식에서 현지 생산으로 전환하는 점진적 국제화 양상도 발견되었다.

.....

1. 서 언

1. 연구 목적

본 연구는 한국 기업이 중국시장에서 사용하고 있는 마케팅 전략을 분석하고 성공적 마케팅에 영향을 주는 주요 전략 변수를 파악하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 중국 시장에서 성공 사례로 지적되고 있는 사례를 분석하여 성공에 밀접하게 관련되어 있는 요인과 전략을 파악하고자 한다. 구체적으로 삼성전자, 롯데제과, 동양제과, 메디슨, 경동보일러와 에바스화장품을 사례 연구 대상으로 하였다.

상기 연구가 필요한 이유는, 우선 중국 시장이 연평균 20-30% 성장하는 반면에 국내시장이 성숙됨에 따라 국내 기업의 중국 마케팅 사례가 크게 늘어나는 데 있다. 중국 진출 사례 중에 롯데 점,

오리온 초코파이, 경동보일러 등 성공 사례도 많은 반면에 삼양라면, 진로소주 등 실패 사례도 상당수에 이르고 있다. 따라서, 한국의 중국 마케팅 효율화를 위해서는 중국시장에서의 마케팅 전략에 관한 체계적 연구가 필요하다.

이러한 필요성에도 불구하고 한국 기업의 중국 마케팅이나 중국 시장에 관한 학술적인 연구가 일부 피상적인 사례 연구를 제외하고 국내 학계에서 전무 상태이다. 동시에, 선진국 학계 연구에서도 선진국 기업의 선진국 시장 마케팅에 관한 연구가 대부분이며, 개도국 시장에 관한 연구는 매우 제한적이다. 더욱이 개도국 기업의 개도국 시장 마케팅에 관한 연구는 수출 마케팅 분야를 제외하고는 없는 것으로 파악되고 있다.

따라서, 본 연구는 한국 기업의 중국 등과 같은 신흥성장시장에서의 마케팅에 관한 이해에 학술적·실무적으로 도움이 될 뿐만 아니라 이 분야의

세계 학계에도 개도국 기업의 개도국 진출 연구로서 의의를 가질 수 있다고 판단된다.

2. 연구 방법 및 체계

본 연구는 사례 연구 방법을 채택하였다. 그 이유는 크게 두 가지에 연유한다. 첫째는 한국 기업의 중국 마케팅 사례가 아직 그렇게 많지 않아 설문 조사를 통한 대규모 표본 조사가 여의치 않기 때문이다. 실제, 대부분의 한국 기업들이 중개상을 이용하는 단순 수출 단계에 있어, 표적 시장 설정, 브랜드 전략 및 현지 촉진 등 현지 마케팅 활동이 매우 제한적인 것으로 파악되고 있다. 둘째는 다양한 마케팅 전략에 대한 종합적인 분석을 수행하기 위해서이다. 기업의 마케팅 전략은 여러 세부 전략이 상호 연계되어 있어 사례 연구를 통해 종합적으로 분석하지 않으면 기업의 마케팅 취지 및 전략적 의도가 쉽게 드러나지 않을 수도 있기 때문이다.

사례 연구를 위해 현재 중국 시장에서 마케팅 활동을 수행하고 있는 기업들을 접촉하였다. 접촉한 기업들의 상당수가 자료 유출에 대한 우려 때문에

면접을 거부하거나 자료 협조에 소극적인 경우가 많았다. 이러한 어려움에도 불구하고 6개 업체에서 적극적인 참여를 보장받고, 업체별 2~3회에 걸쳐 부장급 또는 과장급 실무 책임자와 면접을 실시하였다. 따라서, 조사 대상 기업들은 삼성전자의 비디오 제품, 롯데제과의 껌류, 동양제과의 초코파이, 메디슨의 초음파 진단기, 경동보일러의 기름 보일러와 에바스의 미용 화장품으로 한정하였다. 이들 기업은 해당 제품의 중국 마케팅에 대해 성공적으로 평가하고 있는 기업들이었다.¹⁾

조사대상 기업들은 기업의 특성면에서 어느 정도의 균형은 이룬 것으로 판단된다. 구체적으로, 삼성전자와 메디슨의 경우는 전통적인 수출 기업이고, 롯데제과와 동양제과는 최근 동아시아 지역으로 국제화를 추진하는 기업인 반면에, 경동보일러와 에바스는 전형적인 내수 기업들이다. 이와 함께, 기업 규모면에서 대기업(삼성전자, 롯데제과), 중견기업(동양제과, 메디슨)과 중소기업(경동보일러, 에바스)의 균형이 확보되어 있으며, 산업재(메디슨과 경동보일러)와 소비재의 조화도 있는 것으로 판단된다.

〈표 1〉 본 사례 연구의 분석 영역

분석 영역	세부 내용
1. 진입 전략	진출 동기, 진입 방식(entry mode), 진입 지역
2. 세분화/포지셔닝 전략	표적 시장, 포지셔닝, 경쟁우위
3. 제품 전략	제품 속성의 현지화, 브랜드, 포장·디자인
4. 촉진 전략	Push/Pull 정도, 촉진 목적, 촉진 수단
5. 유통 전략	유통수출 활용 여부, 유통 관리, 유통채널
6. 마케팅 체제	시장조사·정보 활동, 마케팅 조직, 마케팅 인력, 의사결정권의 현지 위임 정도

1) 중국 마케팅 성공 요인에 관한 정확한 분석을 위해 진로소주, 삼양라면 등 실패 사례를 분석하고자 접촉하였으나, 실무책임자의 소극적인 태도로 충분한 자료를 수집하지 못하였다.

6개 기업의 마케팅 사례를 분석하는데는 두 가지의 접근 방법이 있을 수 있다. 개별 사례를 독립적으로 분석하여 원인과 결과 요인을 추출하는 emic approach와 공통의 분석체계로 모든 사례를 분석하여 일반적인 특성을 발견하고자 하는 etic approach가 그것이다(Douglas and Craig 1983). 이 두 개의 접근 방법이 모두 장·단점을 가지고 있으나, 본 연구는 etic approach를 선택하였다. 그 이유는 본 연구가 중국 진출 한국 기업의 마케팅에 관한 일반적인 특성을 찾아 일반화를 추구함으로써 학술적인 이해를 높이는데 그 목적이 있기 때문이다.

따라서, 본 연구는 etic approach하에 마케팅 전략의 주요 특성 6개 영역을 기준으로 사례 분석을 시도하였다. 6개 기준은 마케팅과 국제마케팅 분야에서 흔히 언급되는 특성으로 <표 1>과 같다(Douglas and Craig 1995 참조).

II. 이론적 배경

본 연구와 관련된 국내·외 연구 동향을 살펴보면, 크게 다섯 가지 분야에서 이론적 근거를 찾을 수 있다.

첫째, 기업의 국제화 연구에서 본 연구와 관련된 이론들을 발견할 수 있다. 우선, 기업이 해외 시장에 진출하기 위해서는 기업 특유의 독점적 우위(monopolistic advantage)가 있어야 한다고 Hymer(1960)와 Kindleberger(1969) 등의 국제경영학자들은 주장하여 왔다. 즉, 외국 기업들은 친숙하지 못한 해외 시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해서는 경쟁우위 요인을 가져야 한다는 것이다. 여러 연구에 따르면, 미국과 일본과 같은 선진국

기업은 기술과 경영기법(Caves 1982), 경영능력(McManus 1972), 재정적·금융적 요인(Aliber 1970) 등의 경쟁우위 요인들을 보유한 것으로 파악되고 있다. 그렇다면 한국과 같은 개도국 기업들은 현지 기업과 현지에 진출한 선진국 기업과 경쟁할 수 있는 요인들은 무엇인가?

Wells(1983)와 후속 연구에 따르면, 개도국 기업들은 중간적 기술에 경쟁우위가 있다고 주장한다. 실제, 직접투자와 관련하여 개도국 기업은 선진국 투자기업에 비해 소규모, 유연성이 높고, 노동 집약적인 기술을 보유하는 것으로 나타났고, 이러한 개도국 기업들은 후발개도국에서 성공할 가능성이 높다는 증거가 제시된 바가 있다(Lecraw 1984; Han and Brewer 1987; Todaro 1994).

본 연구와 관련된 두 번째의 분야는 기업의 국제화 단계에 관한 연구로서, 한국 기업의 진출 지역과 진입 방식(entry mode)와 관련된 연구를 찾을 수 있다. Johansson and Vahlne(1977)와 Root(1987) 등의 연구에서는 기업의 국제화에는 국제화 경험과 국제화 위험이 중요한 요인으로 작용한다고 주장하고 있다. 즉 기업들은 국제화 초기에는 국제화 경험이 부족하기 때문에 위험 부담이 적은 수출이나 라이선싱과 같은 진입방식을 선택하나, 국제화 경험이 축적되면 위험 부담이 높으나 통제력이 강한 진입방식(예: 현지생산)으로 전환하는 점진적 국제화 양상을 보인다는 것이다. 상기 연구에서는 진출 지역과 관련하여서는 외국 비용(cost of foreignness)이 적거나 심리적 거리(psychic distance)가 가까운 국가나 지역을 초기 진출 국가로 고려한다는 주장도 병행하고 있다.

세 번째의 관련 연구 분야는 국제마케팅전략의 표준화/적응화에 관련된 연구이다. 국제마케팅전략의 표준화란 전세계적으로 동일한 제품, 가격, 유

통 그리고 광고촉진 프로그램을 수행하는 것을 의미한다(Levitt 1983). 표준화에 관한 논의는 전통적으로 세계시장에서의 동일한 전략의 추구하고 현지 시장에서의 적응화라는 두가지 방향에서 이루어져 왔다. 그러나, 마케팅 프로그램의 표준화 결정이 완전 표준화 혹은 완전 차별화라는 극단적인 방향으로 이루어지는 것은 비현실적인 것으로, 실제로는 표준화 혹은 차별화정도를 조절하는 것이 바람직하다는 주장이 일반적인 견해이다(Douglas and Wind 1987; Jain 1989).

Jain(1989)은 마케팅 프로그램의 표준화를 결정하는 요인들에 대한 포괄적인 개념체계를 제시하였다. 이에 따르면 Jain은 표준화 결정에 영향을 미치는 요인을 크게 다섯 가지로 구분하였는데, 그 중 네 가지는 표적시장, 시장 포지션, 제품의 특성과 시장 환경 등 외부적 요인이며 나머지 한가지는 내부적인 요인으로 제시하고 있다.

이와 유사한 주장은 Buzzell(1968)의 초기 연구에도 찾아 볼 수 있다. Buzzell은 국제 마케팅 전략의 표준화에는 여러 가지 장애 요인이 있다고 주장하고, 장애 요인으로는 물리적 환경, 경제 발전 단계, 문화적 차이 등의 시장요인, 제품수명주기에서의 단계, 시장 경쟁조건, 유통 및 촉진 하부기관의 존재 등의 마케팅 하부구조와 현지 법적 규제 등을 제시하고 있다.

국내 연구와 관련하여 종합적으로 전개된 연구는 박 광서(1992) 연구를 들 수 있다. 박 광서의 연구에 따르면 의사결정 권한의 본사 집중화, 현지국의 법적 규제 및 모기업의 국적이 표준화 정도에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

본 연구와 관련된 또 다른 연구 분야는 수출마케팅에 관한 연구에서 찾을 수 있다. 현재까지의 수출에 대한 많은 연구들의 목적은 수출기업의 특성

을 분석하는 것이었다(Bilkey 1977, 1978, 1982). 대부분의 연구들은 수출기업과 비수출기업 또는 수출 비중을 조사하여 수출에 영향을 미치는 특성들을 찾아내려고 하였다(Cavusgil 1984). 일반적으로 매출액에서 차지하는 수출액 비중으로 측정되어지는 수출성과와 관련 있는 변수에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔는데, 이 철 연구(1992)에서는 이러한 연구를 4가지 부류로 나누어 살펴 보았다.

첫 번째는 경영자의 인식 및 기대와 수출성과와의 관계이다. 즉 수출위험에 대한 인식, 최고 경영자의 수출에 대한 기대, 수출 수익성에 대한 기대와 수출성과와의 관계에 대한 연구들이다. 두 번째는 시장관련 변수와의 관계에 대한 연구이다. 즉 해외시장의 규모, 경쟁정도, 국내시장점유율, 무역장벽 그리고 해외시장과의 심리적 거리(psychic distance)와 수출성과와의 관계를 분석하는 연구들이다. 세 번째는 기업의 차별적 우위와 수출성과에 미치는 영향을 분석하였다. 즉 제품적응정책, 기술적 우위 그리고 유통의 우위 등과 수출성과와의 관계에 대한 연구들이다. 마지막 부류의 연구들은 기업의 특성변수 즉, 기업의 규모, 소유권 형태, 그리고 수출 역사 등이 수출성과에 미치는 영향 등을 분석한 연구들이다.

한편, 또 다른 연구의 한 조류에서는 수출마케팅 전략 즉, 제품 차별화 및 시장 세분화가 수출성과에 밀접한 연관을 맺고 있다는 것을 밝혀내었으며(Cooper and Kleinschmidt 1985; Kacker 1976; Piercy 1981), 특히 Namiki(1987)는 경쟁전략에 비해서 수출마케팅 전략이 수출성과에 보다 큰 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다.

본 연구와 관련된 마지막 연구 분야는 한국 기업의 해외 마케팅전략 특히 고유 브랜드 수출전략에

관한 연구에서 찾을 수 있다. 이 분야의 연구는 아직 극히 초보적인 단계이나, 최근 한 충민 연구(1991, 1993, 1996)에서 시도된 바가 있다.

한 충민은 고유브랜드 수출과 OEM수출의 전략적인 차이를 거래비용 관점에서의 통제정도에 따른 거래비용의 차이(Anderson and Gatignon 1986; Young et. al. 1989)로 설명하고, 일련의 연구에서 고유브랜드 전략과 4Ps 를 중심으로 한 마케팅 활동과 다음과 같은 관련성이 있다는 실증적 결과를 발견한 바가 있다.

첫째, 고유브랜드를 수출하는 기업은 가격결정과정 제품디자인 개발을 위해 종전 주문자를 통한 시장 정보 수집 대신에 독자적으로 시장조사를 수행해야 하는 것으로 나타났다. 둘째, 고유브랜드의 수출 비중이 높은 제품은 기술수준, 디자인 수준 등 품질 수준 면에서 선진국 제품의 수준에 근접해야 하는 것으로 발견되었다. 그러나, 불량률과 연구개발비 투자면에서는 고유브랜드 수출비중에 따라 크게 달라지지 않는 것으로 조사되었다. 셋째, 우리 제품의 선진국과 개도국 제품과의 가격 격차가 고유브랜드 수출 비중이 낮은 제품보다 고유브랜드 수출 비중이 높은 제품에서 적게 나타나 고유브랜드 전략이 치열한 가격경쟁에서 가격경쟁을 회피하고 브랜드를 통한 차별화 수단으로 활용되고 있는 것으로 평가되었다. 마지막으로, 고유브랜드 전략이 기업의 수출경쟁력에 긍정적으로 작용할 것이라고 기업들이 인식하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 고유브랜드 수출 비중이 높은 제품에 대해서 기업들이 향후 수출경쟁력과 수출환경을 낙관적으로 인식하고 있는 것으로 발견되었다. 또한, 고유브랜드 수출이 OEM 수출보다 채산성이 다소 높은 것으로 기업들이 인식하고 있다.

III. 사례 연구

1. 중국 마케팅의 개요 및 성과

조사 대상 기업의 중국 현지 마케팅에 관한 구체적인 분석에 앞서, 중국 시장의 규모, 경쟁 환경 및 성과에 관하여 간략하게 살펴볼 필요가 있다.

① 삼성전자

조사 대상 품목인 비디오 제품의 중국 시장은 제품수명주기상 성장기에 있으며, 무한한 성장 잠재력이 있는 것으로 파악되고 있다. 그 예로, 컬러 TV 보급율이 89년에는 14.7%에 머물렀으나, 95년에는 48.0%로 급성장하고 있다. 삼성전자의 주요 경쟁은 고급 제품(예: 25인치 이상 TV) 시장에서는 일본 Panasonic과 Sony 브랜드가 독점적 위치를 점하고 있는 반면에, 중·저급 제품(예: 중·소형 TV) 시장에서는 중국 현지 브랜드가 난립하고 있다.

삼성전자는 일본과 중국 제품의 치열한 경쟁에도 불구하고 잇따른 히트 제품의 출시로 상당한 시장을 점유하게 되었다. 특히, 95년 중반 이후 명품 TV 브랜드와 LDP, VCD 제품의 성공으로 97년 현재 29인치 TV 시장점유율 1위, LDP/VCD 복합제품 시장점유율과 VCD 제품 시장점유율 1위, 그리고 컬러 TV 시장점유율 15%의 성과를 달성하게 되었다.

② 롯데제과

중국의 껌 시장은 최근 국민소득과 소비지출의

증대에 따라 90년 이후 연평균 20% 이상의 수요 증가율을 보이고 있다. 이러한 추세는 당분간 지속될 것이라고 실무자는 밝히고 있다. 이러한 시장 성장률 속에서 롯데는 약 20%의 시장 점유율을 유지하고 있는데, 미국 Wrigleys'와 시장점유율 1위와 2위를 다투고 있다. 이는 롯데가 92년 중국 진출 이후 3년만에 달성한 성과로서, 매출액은 연평균 20 - 25% 정도 늘어나고 있다.

경쟁업체는 국내의 해태, 동양, 네덜란드의 리프와 현지 기업 등이 있으나, 최대 경쟁상대는 미국의 Wrigleys'이다. 한국 업체의 전체 점유율은 약 35% 정도이고, 그 중 약 60%를 롯데가 점유하고 있다. 롯데제과는 중국 시장의 고속 성장은 4~5년 후에는 진정될 것으로 보아, 향후 경쟁은 매우 치열할 것으로 예상하고 있다.

③ 메디슨

중국의 초음파 진료기기 시장은 선진국 시장과 달리 중·저급 제품의 비중이 높은 편이다. 이는 중앙 또는 지방 정부에 의해 운영되는 중국 병원의 대부분은 영세하고, 방만하게 운영되기 때문인데, 12,000불 이하의 저급 제품이 전체 시장의 20%를, 그리고 70,000불 이하의 중급 제품이 약 50%를 차지하는 시장 구조를 보이고 있다.

주요 경쟁기업은 고급 컬러제품 시장에서는 HP를 비롯한 미국계 기업들이고, 중급 시장에서는 일본 업체들이 독점적 지위를 확보하고 있으며, 저급 제품 시장은 현지 중국 기업들이 단순 기능 제품을 판매하고 있다. 이러한 3중 시장 구조에서 메디슨은 중·저급제품 시장에 치중하여 왔다. 그 이유는 메디슨이 전통적으로 중·저급 제품 시장에 역량을 집중해 왔으며, 중국 기업들은 아직 자체 개발할

수 있는 능력이 없기 때문이다. 따라서, 메디슨은 저급제품 시장에서 거의 독점적으로 시장점유율을 확보하고 있는 상황이다.

④ 에바스화장품

중국의 화장품 시장은 최근 국민소득과 소비지출의 증대에 따라 급속히 성장하고 있다. 시장성장률은 연평균 30~40%에 이르고 있는 것으로 추계되고 있다. 이러한 성장 시장에 다양한 외국 및 현지 기업들이 뛰어들어 치열한 경쟁의 양상을 보이고 있다. 주요 경쟁 업체들을 살펴보면, 고급화장품 시장에서는 크리스천디오르, 시세이도, 랑콤과 같은 미국, 일본, 프랑스 제품들이, 그리고 보급형 시장에서는 중국 기업, 현지 합작 기업이나 동남아 수입제품들이 팔리고 있다. 에바스를 비롯한 쥘리아, LG생활건강 등의 한국 기업들은 중간 가격대에서 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

에바스 화장품은 국내 화장품 업체로서는 최초로 중국에 진출하여 연평균 20% 이상의 매출 성장을 기록하고 있다. 에바스는 현재 한국 업체중 최대 수출업체로서 96년에는 수출시장 점유율이 23.0%에 달하고 있다. 점유율은, 94년에는 31.7%에 이르기도 했으나, 여러 한국 업체들이 중국 시장에 경쟁적으로 뛰어들어 최근에는 다소 하락하기도 하였다.

⑤ 오리온 초코파이

중국의 초코파이 시장은 연 100%에 가까운 성장을 보이고 있다. 이에 고무되어 롯데, 해태, 크라운 등 국내 업체가 역시 비슷한 품목을 출시하여 경쟁하고 있는 상황이다. 초코파이는 전 세계적으

로 우리 제과 업체만이 생산하고 있는 품목인데, 중국에선 동양제과가 약 70%의 시장 점유율을 차지하고 있다. 초코파이는 동양제과의 수출 품목 중 최대 품목으로 전체 중국 수출액의 약 30%를 차지하고 있으며, 95년에는 300%에 가까운 성장을 기록하기도 하였다. 동양제과는 97년 3월에 현지 공장을 준공하여 현지에서 초코파이를 생산하기 시작하였다.

⑥ 경동보일러

중국은 체제 개혁과 국민의 생활문화 수준의 향상에 따라 기존의 사회주의식 중앙집중형 난방에서 개별 난방으로 전환되고 있다. 이에 따라, 중국 시장에서의 가정용 보일러에 대한 수요는 매년 20% 정도 증가하고 있는 추세를 보이고 있다. 또한, 중국 정부도 심각해지고 있는 환경 문제 때문에 공장의 일반 동력도 환경 공해가 심한 석탄 사용에서 기름이나 가스로 전환시키는 정책을 추진하고 있어 향후 중국의 보일러 수요는 큰 폭으로 증가할 것으로 예상되고 있다.

주요 경쟁 기업들은 가스 보일러에서는 일본을 비롯한 선진국 기업들이고 기름 보일러에서는 한국 기업들이다. 경동보일러는 93년 3월 길림성 연변에서 현지인과 9대 1의 합작 비율로 연변경동보일러유한공사를 설립하여 보일러를 생산하기 시작하였으며, 95년 3월에는 북경에 북경경동보일러유한공사를 설립하였다. 경동보일러는 97년 현재 100여개의 대리점을 갖추고, 130억원 정도의 매출을 기록하는 등의 성공적 성과를 보이고 있다. 매출 성장율은 진출 초기에 연평균 100% 이상을 기록하기도 하였으나, 최근에는 다소 하락하기도 하였다. 그러나 경동보일러는 97년에 30% 정도로 아

직도 높은 매출 성장율을 보이고 있다.

⑦ 종합

연구 대상 기업의 중국 현지에서의 시장 상황을 종합하면, 중국 시장은 우선 제품수명주기상에서 도입기 또는 성장기에 있는 것으로 보인다. 연구 대상 기업의 제품 계열에 대한 시장 수요가 연평균 20%에서 30% 이상으로 성장하고 있으며, 메디슨과 경동보일러의 경우에는 본사 주력 제품에 대한 현지 수요가 경쟁없이 독점적인 시장을 형성하고 있는 것으로 나타났다.

경쟁 대상 기업을 살펴보면, 주력 경쟁이 일본, 미국과 유럽 등 선진국 기업인 것으로 조사되었다. 한편, 오리온제과와 경동보일러의 경우는 선진국과 현지 기업이 경쟁할 만한 제품을 생산하지 못하고 있어, 한국 기업간의 경쟁인 특이한 양상을 보이고 있다. 연구 대상 기업의 마케팅 성과는 대체로 양호한 것으로 평가된다. 대부분의 기업이 20%를 상회하는 매출 신장률과 해당 세분시장에서의 높은 시장 점유율을 보이고 있다.

2. 진입 전략

연구 대상 기업의 시장 진입에 관련된 전략을 앞에서 언급한 바와 같이 세부 영역을 중심으로 분석하였다.

① 진출 동기

연구 대상 기업의 대부분은 중국 시장 진출을 결정하게 된 동기로 국내 시장의 성숙화와 중국 시장의 잠재력으로 밝히고 있다. 구체적으로 국내시장

은 시장 개방과 경제 성장 둔화로 성숙기에 접어들어 높은 매출 성장을 기대하기 어려운 반면에, 중국 시장은 높은 잠재력을 가진 성장 시장으로 평가하고 있었다.

위와 같은 동기는 내수 비중이 높은 기업인 에바스 화장품, 롯데제과와 동양제과 그리고 경동보일러에서 두드러지게 나타났다. 에바스는 시장 개방과 신규 화장품 업체의 시장 진입으로 국내 경쟁이 치열하게 되었고, 롯데와 동양제과는 소비 인구의 성장 둔화와 국내 소비자의 높아진 건강 의식 때문에 국내 시장이 성숙되고 있는 반면에 현지 시장 수요는 놀라운 신장세를 보이고 있다는 점을 지적하고 있다. 이와 함께, 경동보일러는 위와 같은 동기와 함께 기름 보일러에 대한 기술적 우위도 중국 시장 진출의 주요 동기로 작용한 것으로 조사되었다.

한편, 삼성전자와 메디슨은 좀 더 공격적인 진출 동기를 가진 것으로 나타났다. 삼성전자는 중국 시장의 높은 잠재력을 평가하고 제 2의 내수 시장으로 개발하고자 하는 전략이 주된 동기로 작용하였

다. 이와 함께, 메디슨은 치열한 세계 경쟁에서 초음파 진단기 제조업체로서 생존하기 위해서는 과감한 R&D 투자가 필요하고, 높은 R&D 고정비용을 위해서는 공격적인 해외 시장 진출이 필요하다고 피력하고 있다.

② 진입 형태

중국 시장의 진입 형태(entry mode)는 대부분 수출로 시작하였고, 아직도 수출에 의존하는 비중이 상대적으로 높게 나타났다. 이와 함께, 제품의 특성에 따라 현지 생산이 필요한 메디슨과 경동보일러는 초기에 현지 조립을 시작한 반면에, 오리온제과는 현지 매출이 늘어나고 현지 시장 경험이 늘어나자 수출에서 현지 생산으로 진입형태를 전환한 것으로 조사되었다(Root 1982). 특이한 점으로, 삼성전자가 현지생산에서 역으로 수출로 진입형태를 바꾼 것이 성공적 요인으로 작용한 점을 지적할 수 있다. 이는 삼성전자가 현지에서 생산되는 중·

〈표 2〉 연구 대상 기업의 진입 전략

연구 대상	진출 동기	진입 형태	진입 지역
삼성전자	제 2의 내수시장으로 개발	수출 → 현지생산 → 수출	북경 → 5개 권역
롯데제과	국내 시장 성숙 현지 수요 폭발	수출/현지 사무소	북경 → 대도시 → 전국
메디슨	높은 R&D 비용 세계화 전략의 일환	수출 → 합작생산	상해 → 대도시
에바스화장품	국내 시장 포화 시장 개방등 국내 경쟁 치열	수출	북경, 상해, 광주
오리온초코파이	국내 시장 성숙	수출 → 현지생산	북경 → 5대 상권
경동보일러	시장잠재력 기술적 경쟁우위	현지조립	연변 → 북경

저급 제품보다는 본사에서 생산하는 고급제품으로 현지 시장을 공략하겠다는 전략으로 바뀌기 때문이었다.

③ 진입 지역

진입 지역은 대체로 북경 인근 지역에서 출발해서 해안 대도시로 시장을 확장시키는 양상을 보이고 있다. 이는 외국 기업들이 선점한 광주나 상해 지역을 피하고 한국과 지리적으로 그리고 정서적으로 가까운 중국 동북부 지역을 선택하려는 의도를 반영한 것으로 평가된다. 한편, 메디슨은 상해 지역을 초기 진입 지역으로 선정하였는데, 이는 상해가 초음파 진단기 수요가 가장 큰 지역이었기 때문이었다.

3. 세분화/포지셔닝 전략

① 표적 시장

조사 대상 기업의 평균적 표적 시장은 소득 수준이 대체로 높고, 젊은 대도시 주민으로 나타났다. 이들 계층들은 기존 연구에서 제시하는 외국 제품에 호의적인 태도를 보이는 계층과 매우 유사한 모습을 보이는 것으로 평가된다(Han 1989).

구체적으로 살펴보면, 삼성전자, 에바스화장품과 경동보일러의 표적시장은 중상류 소득층을 겨냥하는 것으로 조사되었다. 삼성전자는 대형 '명품' TV, LDP와 VCD 제품의 수요가 상대적으로 고이기 때문에 신혼 부유층을 겨냥할 수밖에 없었다. 중국 신혼 부유층은 다양한 유희·레저 시설이 부족하기 때문에 고급 가전제품의 소유로 자신의 경제적 성공을 표현하고 싶어하는 층동이 매우 강한

것으로 조사되었다. 이와 함께, 에바스화장품도 10대 후반 - 40대 초반의 중상류층 소비자를 겨냥하고 있는데, 이는 이들 소비자들이 선진국의 유명 브랜드의 가격이 지나치게 높은 반면에 중국 현지 화장품은 품질 수준이 떨어지기 때문에 적절한 가격의 적절한 품질 수준의 제품을 선호하기 때문이었다. 경동보일러의 경우에도 중상류층이 표적 소비자인데, 이들 소비자들이 기존의 석탄 보일러를 대체할 수 있는 경제적 능력이 있기 때문이었다.

한편, 롯데제과는 10대 - 20대 소비자를 표적시장으로 겨냥하고 있는데, 이는 이들 소비자들이 롯데제과의 감성적인 커뮤니케이션 전략에 민감하게 반응하는 동시에 외국의 생활 양식에 대한 동경이 높아 껌 수요가 상대적으로 높다고 판단하였기 때문이다.

반면에, 메디슨은 다소 대중적인 고객 계층을 표적시장으로 설정하고 있었다. 메디슨은 선진국의 고급 컬러 기기를 선호하는 대형 병원이나 기관보다는 단순 기능 제품을 선호하는 소규모 병원이나 기관에 경쟁력이 높다고 판단하였기 때문이다. 이와 함께, 동양제과의 오리온 초코파이도 소득 수준이 높은 도시 지역의 중산층을 주된 표적으로 설정하고 있었다. 이들 계층은 여타 후진국에서와 유사하게 단 맛의 제과를 선호하는 경향이 높은 동시에 서구의 초코렛 제품은 가격이 높아 구매를 꺼리는 경향이 있는 계층이다. 실제로 초코파이의 소비 계층은 연령별로 광범위하게 분포되어 있고, 이러한 현상은 과거 한국에서도 뚜렷하게 나타난 바가 있었다.

② 포지셔닝

연구 대상 기업의 포지셔닝을 살펴보면, 위에서

설명한 표적 시장에 부합되는 포지셔닝을 가지고 있는 것으로 파악된다. 즉 포지셔닝 가격은 대체로 선진국 제품이 우위를 보이는 고가 시장과 현지 제품의 저가 시장 사이의 중간 또는 중·고가 가격대에 있는 것으로 나타났다.

위와 같은 포지셔닝은 삼성전자, 에바스화장품, 오리온 초코파이 및 경동보일러에서 뚜렷이 나타나고 있다. 삼성전자의 경우에는, 일본의 Panasonic이나 Sony에 비해 10% 내지 15% 정도 낮은 가격을 책정하고 있으며, 에바스 화장품도 크리스찬 디오르, 랑콤이나 시세이도의 가격 보다는 낮으나, 현지 또는 현지 합작 제품보다는 상당히 높은 가격으로 포지셔닝되어 있는 것으로 발견되었다. 오리온 초코파이와 경동보일러의 가격도, 비록 직접적인 비교는 아니지만, 선진국 기업의 초코렛류 제품이나 가스보일러와 비교하여 다소 낮은 편이었다. 이러한 중·고가 가격 포지셔닝은 뒤에서 언급되는

조사 대상 기업의 경쟁우위에서 비롯된 것으로 평가되는데, 소득이 늘어난 중상층 중국 소비자의 시장을 확보하는데 상당히 기여한 것으로 파악된다.

반면에, 롯데 껌의 가격은 미국의 Wrigleys와 거의 같은 수준이었는데, 이는 중국의 껌 시장이 Wrigleys와 롯데에 의해 주도되고 있으며, 경쟁도 매우 치열하지 않기 때문인 것으로 추정된다. 이와 반대로, 메디슨의 경우는 중·저가 포지셔닝을 유지하고 있다. 이는 메디슨이 고급 컬러기기 보다는 단순 기능 제품에 초점을 맞추고 있기 때문으로, 직접적인 경쟁인 현지 중국 제품의 가격보다 약간 높은 수준으로 가격을 책정하는 전략을 추진하여 왔다.

③ 경쟁우위

연구 대상 기업의 경쟁우위는 크게 네 가지 유형

〈표 3〉 연구 대상 기업의 세분화/포지셔닝 전략

연구 대상	표적 시장	포지셔닝	경쟁우위
삼성전자	부유층 가구	中·高價	현지화를 통한 제품차별화 (복합제품)
롯데제과	10대 - 20대	高價	신제품 개발/이미지 구축 유사한 시장경험 한국적 이미지 강조
메디슨	단순기능 제품	中·低價	가격경쟁력 아프터·서비스에 주력
에바스화장품	14세 - 44세, 중상류층	中·高價	가치 한국적 이미지 강조
오리온초코파이	도시 지역 중산층	中·高價	차별적 제품 한국적 이미지 강조
경동보일러	중상류층 가정 석탄 대체 수요	중간 가격	가치 기술적 우위

으로 조사되었다. 첫째는, 한국 제품의 가치(value for money), 즉 품질 대비 가격수준이 높아, 적절한 품질에 지나치게 높지 않는 가격의 제품을 선호하는 중국 소비자의 기호에 부합되는 점을 들 수 있다. 이는 롯데 껌을 제외하고는 모든 조사 대상 기업에서 발견되었다.

둘째는 중국 시장이 한국의 과거 60년대 또는 70년대 시장과 유사하여 한국 시장에서의 시장 경험이 경쟁우위로 작용하고 있는 것으로 조사되었다. 이러한 우위는 롯데제과와 메디슨에서 두드러지게 발견되었다. 롯데제과는 한국 시장에서의 경험을 통해 중국 시장의 수요를 비교적 정확하게 예측할 수 있었던 것이다. 제과 시장은 보통 국민소득 1000불 정도에서 급성장하기 시작한다고 한다. 롯데는 이를 숙지하고 중국 시장에 과감한 투자를 하여 시장을 선점하였고, 초기 손실을 감수하면서도 과감한 광고를 할 수 있었던 것이었다. 그리고, 롯데는 한국에서 성공하였던 광고 등 다양한 촉진물을 중국에 그대로 이전하는 소위 표준화전략에 매우 적극적이었다. 이와 함께, 메디슨도 한국에서의 시장 경험이 비추어 보아 중국 시장은 흑백의 단순기능 제품에 대한 선호도가 높을 것으로 파악하고, 한국에서의 시장 경험을 과감히 이전하는 전략을 사용였다. 특히, 중국 시장 개척에 주효했던 철저한 애프터서비스와 의료인에 대한 촉진활동은 한국에서의 성공 경험을 중국에 이전시킨 것이었다.

세 번째의 경쟁우위는 한국과 한국 제품의 이미지에서 찾을 수 있었다. 중국 소비자들이 한국과 한국 제품에 대해 우호적인 태도와 인식을 가지고 있어, 긍정적인 원산지 효과가 발생하고 있는 것으로 조사되었다(Han 1988, 1991). 이러한 효과는 롯데제과, 에바스화장품과 오리온 초코파이에서 두드러지게 나타났다. 실제로, 롯데 껌, 에바스와 오

리온 초코파이는 한국산 제품임을 소비자에게 적극적으로 알리는 동시에 각종 촉진물에 한글 표기 상표를 수정없이 노출시키기도 하였다.

네 번째의 경쟁우위는 차별적인 제품/기술에서 발견할 수 있다. 삼성전자의 경우에는 개별 기능 제품을 구매할 수 없는 중국 소비자를 위해 LDP/VCD 복합 제품이나 가라오케 기능이 포함된 비디오 제품 등을 개발하기도 함으로써 선진국 제품과의 차별화를 시도하였고, 오리온 초코파이는 전 세계적으로 우리 제과업체만이 생산하는 제품이다. 이와 함께, 경동보일러는 기름 보일러에 관하여서는 세계 최고 수준의 기술을 보유하고 있다. 일본을 비롯한 선진국 보일러 업체는 우수한 보일러 기술을 보유하고 있으나, 대부분이 가스 보일러와 관련된 기술이다. 중국은 현재 가스 공급이 원활히 이루어지지 않고 있기 때문에 한국 기업의 기름 보일러 기술이 중국 현지 시장 여건에 더 잘 맞는 기술이라 할 수 있다.

4. 제품 전략

① 제품 속성의 현지화

전반적으로 보아, 6개 연구 대상 기업중 삼성전자를 제외한 5개 기업이 국내용이나 수출용으로 사용하거나 사용되었던 제품이나 기술을 큰 변화없이 그대로 이전하는 표준화 전략을 사용하고 있었다. 예를 들면, 중국에서 매출 비중이 가장 높은 롯데의 '카페 껌'은 70년대와 80년대에 한국에서 큰 성공을 거두었던 '커피 껌'의 개념을 이전시킨 것이다. 기타 대부분의 제품들도 한국 시장에서 경쟁할 수 있는 경쟁 우위를 보유하고 있어, 이를 중국 시장에 이전시키는데 주력하고 있는 것으로 파

〈표 4〉 연구 대상 기업의 제품 전략

연구 대상	제품의 속성	브랜드	포장·디자인
삼성전자	현지 유통과 소비자 욕구에 부합하는 제품 개발(히트전략)	한국	수출용 현지 유통에 부합하는 디자인
롯데제과	한국 제품 이전	한국/영문 표기	한국과 일본
메디슨	기존 수출 제품	수출용/표준화	수출용/표준화
에바스화장품	한국 제품 이전	한국	한국
오리온초코파이	한국 제품 이전	한국/영문 표기	한국 색상 현지화
경동보일러	한국 제품 이전	영문	한국

악되고 있다.

이러한 표준화 전략은 두 가지 면에서 마케팅 성과에 긍정적으로 작용한 것으로 파악된다. 첫째, 제품 현지화와 그에 따른 마케팅 프로그램의 현지화에 따른 추가적인 비용을 절감할 수 있었다. 둘째는 한국 시장에 이미 검증된 제품을 중국으로 이전시켰기 때문에 상대적으로 성공 가능성이 높았던 것으로 추정된다.

한편, 삼성전자는 기존의 제품 개념을 중국 시장의 특성에 맞게 현지화하려는 노력을 엿볼 수 있다. 우선, LDP/VCD와 같은 복합 제품이나 가라오케 기능이 추가된 비디오 제품 등의 다기능 제품을 개발하고자 노력하였고, TV도 부피를 줄여 물류 비용이 높은 현지 유통의 특성에 맞게 현지화하려는 노력을 발견할 수 있었다.

종합하면, 조사 대상 기업들이 평균적으로 보아 제품 속성의 현지화보다는 표준화에 치중하는 것으로 나타났다. 다만, 삼성전자의 경우에는 일본 기업의 독점적 시장지배력으로 인해 다른 조사 대상 기업에 비해 상대적으로 현지 경쟁력이 다소 떨어지는 것으로 보이며, 따라서 삼성전자는 표준화된 제품을 마케팅하는 일본 기업에 대해 현지화를 통

해 경쟁우위를 확보하고자 하는 것으로 해석할 수 있는 듯하다.

② 브랜드

연구 대상 기업의 브랜드는 매우 높은 수준의 표준화가 되어 있는 것으로 발견되었다. 6개 기업 모두가 한국에서 사용하였던 브랜드를 그대로 이전하여 사용하고 있고, 롯데제과와 동양제과의 초코파이의 경우는 외국 제품이라는 인식을 높이기 위해 영문 표기를 강조하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 메디슨도 모든 수출 제품과 동일하게 표기하고 있다. 이는 중국 소비자들이 한국과 한국 제품에 대해 호의적인 이미지를 가지고 있기 때문으로 조사 대상 기업은 밝히고 있다.

③ 포장·디자인

연구 대상 기업의 포장·디자인은 브랜드와 유사하게 높은 수준의 표준화 전략이 활용되고 있었다. 다만, 삼성전자의 경우에는 명품 TV의 부피를 현지 유통의 특성에 맞게 축소하였고, 오리온 초코파

이는 포장지 색상을 국내에서 사용하던 파란 색에서 빨간 색으로 바꾼 부분적인 현지화만 발견되었다. 이와 함께, 내용물 표기도 중국어로 되어 있는데, 이는 현지 정부의 규제에 따른 것이었다. 연구 대상 기업이 포장·디자인면에서 표준화를 추진하는 이유는 한국 제품의 포장·디자인이 현지 제품에 비해 우수하며, 한국산 제품임을 소비자에게 알리기 위한 것으로 해석된다.

5. 촉진 전략

① Push/Pull 전략

연구 대상 기업의 촉진 전략을 분석해보면, 전략 방향면에서 큰 대조를 보이고 있다. 롯데와 에바스는 대중매체 광고 위주의 pull 전략을 구사하는 반면에, 나머지 기업은 유통조직이나 제품 노출에 의한 push 전략을 채택하고 있었다.

롯데의 경우에는 현지 인력이 본사 파견 인력 1명과 현지인 3명에 그쳐 현지 유통점 관리에는 매우 소극적인 반면에, 한국에서와 유사하게 젊은 층에 소구하는 이미지 광고로 롯데의 브랜드자산 강화에 치중하는 전략을 사용하고 있었다. 에바스도 화장품의 특성상 시각적인 이미지를 강조하고 현지 영업력보다는 대중매체에 의한 촉진을 시도하고 있었다. 이러한 pull 전략은 현지에서의 영업 및 유통 관리 비용을 절감시켜 주는 효과가 있어 수익성 향상에 크게 기여한 것으로 조사되었다.

한편, 삼성전자는 북경의 영업본부와 5개 분공사를 설립하는 등 현지 영업력 강화에 상대적으로 치중하는 경향을 보이고 있다. 이는 제품 특성상 애프터서비스가 중요하고, 일본 기업과의 차별화를 영업에서 찾고자 하는 의도 때문인 것으로 추정된다.

이와 함께, 메디슨도 대중매체에 의한 광고는 매우 제한적인 반면에 방대한 영업조직을 통해 촉진하는 전형적인 push 전략의 모습을 보이고 있었다. 이는 고객들이 숫적인 면에서 제한되어 있고, 산업재의 특성상 영업과 고객 서비스가 중요하기 때문인 것으로 풀이된다.

오리온 초코파이와 경동보일러의 경우에도 제품에 의한 촉진으로 push적 특성이 강하게 나타났다. 이는 이들 기업들이 자사 제품이 차별화되어 있고, 경쟁력이 높다고 판단하고 있기 때문이었다. 더구나, 경동보일러의 경우에는 자금력 한계 때문에 대중 매체에 의한 촉진에는 매우 소극적이었다. 대신, 대리점에 촉진을 거의 위임하는 전략을 사용하고 있었다.

② 촉진의 목적

연구 대상 기업의 촉진 목적을 살펴보면, 기업별로 차이를 보이고 있었다. 기본적으로 인지도 제고는 모든 기업이 추구하는 목적이었다. 특히, 삼성전자와 오리온 초코파이는 인지도 제고에 노력을 경주하는 양상을 보이고 있었다. 한편, pull 전략을 사용하는 롯데와 에바스는 단순한 인지도 제고뿐만 아니라 브랜드 이미지를 제고시키는 노력도 병행하여 왔는데, 특히 롯데는 젊은 층에 소구하는 감성적 광고에 치중하는 모습을 보이고 있다.

한편, push 전략을 사용하고 있는 메디슨과 경동보일러는 자사 고객인 의료인과 대리점을 촉진 표적으로 고객 관계 개선에 노력하고 있었다. 이와 함께, 경동보일러는 대리점에 대한 기술적 지원에도 주된 목적을 두는 듯 했다. 삼성전자도 메디슨과 유사하게 대리점 관계 강화와 영업력 강화에 치중하는 모습을 보이고 있다.

〈표 5〉 연구 대상 기업의 촉진 전략

연구 대상	Push/Pull	촉진의 목적	촉진 수단
삼성전자	Push	인지도 제고 영업력 강화	Shop-in-Shop 다양한 수단
롯데제과	Pull	이미지 광고 젊은 층에 소구	TV 광고 옥외 광고
메디슨	Push	의료인 타겟 촉진 인지도 제고	의료 출판물, 전시회, 우편
에바스화장품	Pull	이미지 광고	대중 매체 활용 메이크·업 쇼
오리온초코파이	제품에 의한 촉진/ Push적 특성	인지도 감성적 광고	옥외 광고 시식회
경동보일러	Push	대리점에 의존 기술적 지원	매우 소극적 카다로그 제작

③ 촉진 수단

연구 대상 기업의 촉진 수단도 촉진 목적과 촉진 전략의 특성에 따라 차이를 보이고 있다. 공통적인 수단은 경동보일러를 제외한 모든 기업들이 옥외광고를 사용하고 있었는데, 이는 대체로 기업과 브랜드의 인지도 제고를 위한 것이었다.

구체적으로 살펴보면, 롯데제과가 대중매체 특히 TV 광고에 매우 적극적이었고, 에바스화장품도 대중매체 이용 정도가 높았다. 주목할 만한 촉진 수단은 에바스의 메이크 업 쇼 개최인데, 에바스는 이를 통해 소비자와 미용사의 교육을 실시하였다.

한편, push적 특성이 강한 삼성전자, 메디슨, 오리온 초코파이와 경동보일러를 살펴보면 촉진 목적에 부합하는 촉진 수단이 활용되고 있었다. 삼성전자는 shop-in-shop 즉 백화점내 판매코너를 설립하여 인지도 제고와 전시효과를 겨냥하는 동시에

다양한 촉진 수단을 병행하고 있었다. 메디슨은 의료인을 표적으로 의료 출판물에 광고 게재, 전시회 참가와 우편 발송 등에 노력하고 있었고, 동양제과는 옥외 광고와 함께 제품력에 대한 자신감으로 시식회를 통한 촉진에만 치중하는 반면에, 대중 매체 광고에는 매우 소극적이었다. 한편, 경동보일러는 매우 제한적인 촉진 활동을 전개하고 있는데, 카다로그 제작에만 노력하고 있었다.

6. 유통 전략

① 수출 경로

중국으로 수출하는 경로는 크게 두가지로 나눌 수 있다. 즉 한국에서 중국으로 직접 수출하는 직수출 경로와 제 3국을 경유하는 우회수출 경로가 있다. 일반적으로 중국과 같은 후진국에서는 우회

수출이 일반적인 관행으로 되어 있다. 예를 들면, 수입 가전제품의 약 3분의 2가 홍콩 등 제 3지역을 경유하여 수입되고 있다고 중국 수출 실무자들이 밝히고 있다. 이렇게 우회수출이 발생하는 데에는 높은 수입관세, 공권력의 부재 등 다양한 이유가 제시되고 있다 (한충민 1998).

조사 대상 기업 중 메디슨과 경동보일러의 경우에는 현지에서 조립되고 있기 때문에 완제품의 우회 수출이 일어나지 않는다. 그러나, 나머지 4개 기업의 경우에는 우회 수출이 일반적인 관행이거나 활용되고 있다고 실무자들이 밝히고 있다. 우회 수출은 다양한 형태로 발생하나, 대체로 수입 관세 절감이 주된 목적이라고 지적되고 있다.

② 현지 유통 채널 및 관리

조사 대상 기업의 현지 유통 채널과 관리는 대부분 대리점에 의존하는 간접 유통 방식을 채택하고 있었다. 롯데제과와 동양제과는 제품 특성상 집약적 유통이 필요하기 때문에 적극적인 유통 참여는

대규모 비용이 수반됨에 따라 유통채널 구축과 관리에 소극적일 수 밖에 없다. 그리고, 메디슨과 경동보일러도 자금력과 인력 부족 때문에 우수한 대리점 확보를 통해 유통 관리를 하고, 현지 유통은 대리점에게 위임하고 있을 뿐이다. 이러한 간접 유통 방식은 중국 시장 진출 초기에 발생하는 고정 투자 비용을 경감시켜 주는 효과가 있어, 특히 중국 시장 경험이 부족하거나 기업 규모가 상대적으로 적은 기업에게 시장 진입 비용을 줄여주는 역할을 한 것으로 나타났다.

현지 유통 구축 및 관리에 적극적인 기업은 삼성전자로 나타났다. 삼성전자는 도매상을 통한 간접 유통과 함께 직접판매조직을 통한 직접유통의 이중 구조를 보이고 있으며, 북경 영업본부와 5개 분공사를 통해 유통상 관리에 적극적인 투자를 하는 것으로 조사되었다. 에바스도, 삼성전자에는 미치지 못하지만, 현지에 판매법인을 설립하여 현지 유통 관리에 노력하는 모습을 보이고 있으며, 삼성전자와 유사하게 이중 유통채널을 가지고 있었다. 즉 신제품은 고급 백화점과 매장을 통해 판매하는 동

〈표 6〉 연구 대상 기업의 유통 전략

연구 대상	우회 수출	유통 채널	유통 관리
삼성전자	일반적 관행	이중 구조	북경 영업본부, 5개 분공사
롯데제과	부분적	간접 유통/집약적 유통	소극적/북경 사무소
메디슨	—	대리점 중심, 일부 직접 판매	שב별 독점적 유통
에바스화장품	일반적 관행	신제품 - 고급 매장 재고품 - 재래 시장	현지 판매 법인
오리온초코파이	활용	현지 위임/집약적 유통	1지역 1대리점
경동보일러	—	현지 위임	대리점 최고화 정책

〈표 7〉 연구 대상 기업의 마케팅 체제

연구 대상	시장 정보	마케팅 조직	마케팅 인력	의사결정권
삼성전자	현지 조직 및 유통	북경 영업 본부 5개 분공사	주재원 46명 현지인 522명	현지 상당 위임
롯데제과	한국과 일본의 시장 경험 활용	북경사무소	주재원 1명 현지인 3명	본사
메디슨	유통 조직	판매 법인, 생산 법인	부사장 외 전원 현지인	현지화(?)
에바스화장품	현지 고문 본사 시장조사팀 파견	판매 법인	주재원 1명 현지인 3명	현지 법인장에 대폭 위임
오리온초코파이	한국에서의 시장 경험 활용 북경 지사 주도	북경 지사 생산 법인	—	—
경동보일러	대리점에 의존	생산 법인	5명 기술자 파견	본사

시에 재고품은 재래 시장에 유통시키는 전략을 활용하고 있었다.

7. 마케팅 체제

① 시장정보

연구 대상 기업의 시장 정보 수집은 대체로 현지 조직과 유통에 의존하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 이는 현지에 신뢰할 만한 조사 기관이나 시장 자료가 없기 때문이라고 기업들은 밝히고 있다. 예를 들면, 삼성전자는 현지에 설립되어 있는 북경 영업본부와 5개 분공사 조직이 유통상과 매장을 방문하여 주요 시장 개황과 경쟁 동향을 메모형식으로 보고하고 있다. 삼성전자는 이와 함께 시장조사 전문기관의 용역 의뢰와 본사 관련 실무자의 출장을 통해 추가적인 정보 수집을 하나, 주요 정보원은 현지 조직 및 유통에 의해 수집되는 정보이다.

이상과 같은 정보 수집 방법과 더불어 몇가지 특기할 만한 방법들이 활용되고 있었다. 그중에서 주목할 만한 방법으로 롯데제과와 동양제과에서 활용하고 있는 유추 분석 기법을 들 수 있다 (Douglas and Craig 1983). 구체적으로 설명하면, 롯데제과와 동양제과는 보통 국민소득 10,000불 정도에 제과류 수요가 급신장한다는 점을 숙지하고 있었고, 따라서 유사한 시기에서의 한국의 시장 경험을 바탕으로 현지 수요를 예측하고 있었다. 이와 함께, 에바스는 현지 고문단을 통해 현지 시장의 수요 변화를 파악하고 있었다. 현지 고문단은 총 11명의 전문가로 구성되어 있는데, 주요 지역별로 시장 동향을 파악하여 본사에 보고하고 있었다. 에바스는 이러한 정보가 제품 기획에 매우 유익하게 활용되어 왔다고 평가하고 있었다.

② 마케팅 조직 및 인력

마케팅 조직 및 인력 그리고 의사결정권의 현지 위임면에서 조사 대상 기업들은 큰 대조를 보이고 있다. 삼성전자와 에바스화장품은 현지화가 상당히 이루어진 반면에 롯데제과와 경동보일러는 현지에서 보다는 본사에 의한 마케팅 또는 판매 활동이 전개되는 것으로 나타났다.

삼성전자는 현지에 상당한 판매조직을 구축하고 있으며, 의사결정권도 상당히 위임되어 있는 상황이다²⁾. 이는 앞에서 언급한 바와 같이 제품의 현지화와 현지 영업력 강화를 추진하기 위한 것으로 평가된다. 에바스도 현지에 판매법인을 설립하고 있으며, 비록 현지 인력은 본사 파견 법인장과 현지 채용인 3명에 그치고 있으나, 상당한 의사결정권이 현지에 위임되어 있는 상황이다. 이는 본사에 중국 마케팅에 관련 전문가가 부족하고, 기업 규모 면에서 판매 조직과 인력에 상당 규모로 투자하기 어려운 상황에서 우수한 법인장을 선임하여 법인장에게 현지 마케팅을 위임시키는 전략으로 해석된다.

한편, 기본적으로 pull 전략 그리고 제품경쟁력과 브랜드 자산 강화를 통한 차별화 전략을 추진하는 롯데제과에게는 현지에 방대한 판매조직이나 인력확보가 필요하지 않으며, 또한 주요 마케팅 활동들이 한국과 일본에서 사용되고 있거나 사용된 바가 있는 마케팅 자산을 이전하는데 치중하기 때문에 마케팅 체제의 현지화가 이루어지지 않은 것으로 보여진다. 이와 함께, 경동보일러는 아직까지 기업규모 면에서 현지 마케팅 체제에 투자할 여력이 없을 뿐만 아니라, 롯데와 같이 한국에서의 경험 이전에 초점을 두기 때문에 본사에 의한 마케팅

이 이루어질 수밖에 없는 것으로 보인다. 한편, 메디슨은 현지에 판매 법인과 생산 법인을 설립하는 등 마케팅 체제의 현지화가 다소 이루어지고 있는 것으로 추정된다.

IV. 결론과 종합 평가

1. 종합 평가

본 연구는 사례 연구를 통해 한국 기업의 중국 시장에서 사용하고 있는 마케팅 전략을 분석하고, 성공적 마케팅에 영향을 주는 주요 전략 변수를 파악하는데 그 목적이 있었다. 연구 결과, 기존의 해외마케팅에 관한 지식과 관련하여 몇 가지 흥미로운 점이 발견되었는데, 주요 발견점은 다음과 같다.

1) 한국 기업의 경쟁우위는 '적절한 가격에 적절한 품질'인 가치(value for money)와 중·고급 기술에 있는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 하는 중간 또는 중·고가의 제품 포지셔닝이 성공의 관건인 것으로 평가된다. 이는 Wells (1983)와 Tadora (1994) 등의 학자들이 주장하는 중간 기술의 경쟁우위 주장에 부합되는 결과이다. 물론, 롯데제과와 같이 추가적인 노력으로 제품 차별화를 확보할 수 있으면 고급 제품으로 포지셔닝할 수 있는 것도 사실이다.

2) Hymer (1964)와 Kindleberger (1969) 등 국제경영학자들이 주장하는 기업의 경쟁우위의 이전이 연구 대상 기업의 사례 분석에도 발견되었다. 한국 기업이 가지는 기술적 우위, 제품력 그리

2) 현지 실무자는 의사결정권 위임이 제대로 이루어지지 않는다고 주장하나, 타 기업에 비해 다양한 마케팅 기능이 현지에서 이루어지는 것으로 평가된다.

고 시장 경험 등의 이전이 마케팅 성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 추정되고 있다. 이러한 점은 삼성전자를 제외한 조사 대상 기업 전체에서 발견되었다.

3) 한국 기업의 중국 마케팅은 현지화보다는 표준화에 비중을 더 주는 것으로 나타났다. 제품의 속성, 브랜드, 포장·디자인, 촉진물 등 다양한 영역에서 표준화 전략에 대부분의 연구 대상 기업들이 주력하였고, 이것이 기업의 경쟁우위 요인으로 작용한 것으로 판단된다. 한편, 삼성전자는 타 기업에 비해 마케팅 현지화에 노력한 특성을 보였는데, 이는 경쟁 상황이 제품의 현지화에 영향을 미친다는 Buzzell (1968)과 Jain (1989)의 주장과 같이 높은 수준의 표준화 전략을 사용하는 일본 기업의 독점적 시장지배력에 대응하기 위한 것으로 추정된다.

4) 중국 시장에서도 원산지 효과가 발견되었다. 한국과 한국 제품에 대한 비호의적 이미지를 가지고 있는 선진국 소비자와는 달리 중국 소비자들은 호의적인 태도와 인식을 가지고 있어, 롯데제과, 동양제과나 에바스화장품과 같은 기업들이 한국적 이미지를 강조하는 전략을 채택한 것도 원산지 효과의 중요성을 입증해주는 것으로 평가된다.

5) 한국 기업이 중국 시장을 진출할 때 북경 인근 북동부 지역을 선호하는 것으로 조사되었다. 이 지역이 광주나 상해 지역에 비해 외국 기업의 경쟁이 치열하지 않은 동시에 정서적으로 그리고 지리적으로 한국 시장과 근접하기 때문에 선호되는 것으로 추정된다. 이는 Johanson and Vahlne (1977)와 후속 연구의 '심리적 거리 (psychic distance)' 요인이 한국 기업의 국제화에도 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

6) 본 연구에서 초기에는 위험 부담이 적은 수출

방식을 사용하다가 현지 시장 경험과 지식이 늘어남에 따라 위험 부담이 높은 현지 생산으로 시장진입 형태를 바꾸는 전략도 발견되었다. 이는 소위 Root (1987) 등의 학자들이 주장하는 점진적 국제화 이론과 유사한 양상을 보이는 전략이다.

2. 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 사례 연구로서 본연적인 한계를 가지고 있다. 우선, 사례 내용 분석에 있어 연구자의 주관적 판단이 큰 영향을 미치며, 피면접자의 응답을 객관적으로 확인하기 어려운 부분이 많고, 그 내용도 소수의 진술에 의해 크게 좌우되는 약점을 가지고 있다. 이와 함께, 분석되는 사례 내용도 마케팅의 다양한 영역을 포함시키지 못하고, 부분적인 특성만이 검토되었다. 그리고 인과 관계 검증에 있어 구체적인 증거 제시가 미흡하였고 다양한 요인의 영향을 분석하지 못한 것도 사실이다.

마지막으로 연구 표본 면에서도 한계를 가지고 있다. 연구 대상 기업을 6개 기업으로 한정시켰고, 중국 시장에서 실패한 마케팅 사례를 포함시키지 않았기 때문에, 연구 결과의 일반화에 제약이 있을 수밖에 없다.

이러한 한계에도 불구하고, 본 연구는 중국과 같은 신흥성장시장에서의 한국 기업의 마케팅 전략에 관한 초기 학술적 연구로서, 적어도 전략적 유형과 성과에 관한 탐색적 검증을 시도한 점에서 연구의 의의가 있다고 판단된다.

향후 연구는 여러 가지 면에서 개선 노력이 있어야 할 것으로 판단된다. 첫째는, 연구 대상 기업과의 면담에서 복수의 연구자가 참가하여 복수의 피면접자를 대상으로 다양한 주제와 연구자간의 충분한 토의를 거쳐 사례 내용이 정리되어야 할 것으로

보인다. 둘째는 연구 표본을 확대하여 연구 결과의 일반화 가능성을 높이는 노력도 병행되어야 할 것이다. 셋째는 사례 연구는 결국 탐색적 특성이 강하기 때문에 좀 더 정형화된 이론적 체계를 바탕으로 체계적인 설문조사가 필요할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 한 충민 (1991), 「해외소비자의 한국제품 구매행위와 마케팅 활성화 방안」, 산업연구원 연구보고서, 제 232호.
- _____ (1993), “고유브랜드 수출촉진을 위한 기업의 전략,” 브랜드 국제화에 관한 심포지움 발표논문, 한국국제경영학회.
- _____ (1996), “한국기업의 브랜드 국제화에 관한 탐색적 연구: 고유브랜드 전략의 특성을 중심으로,” 「경영학연구」, 제25권, 제2호: 333-353.
- _____ (1998), 「해외 세일즈 넘버원 기업들」, 매일경제신문사.
- 박 광서 (1992), “마케팅 프로그램 차별화의 결정요인에 관한 연구,” 고려대학교 박사학위논문.
- 이 철 (1992), “수출 마케팅 정책과 수출 성과의 관계에 관한 실증적 분석,” 「경영학연구」, 제23권, 제1호: 243-265.
- Aliber, R. Z., Raji G. (1981), “Third-World Joint Ventures: Indian Experience”, in Kumar, K. and Mcleod, M. G.(eds), *Multinationals from Developing Countries*, Lexington.
- Anderson and Gatignon (1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17, 3, 1-26.
- Bilkey, W. J. and G. Tesar (1977), “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*.
- _____ (1978), “An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms”, *Journal of International Business Studies*, 9: 93-98.
- _____ (1982), “Variables Associated with Export Profitability”, *Journal of International Business Studies*, 13: 39-55.
- Buzzell, Robert (1968), “Can You Standardize Multinational Marketing?”, *Harvard Business Review*, 46(November-December), pp. 98-104.
- Caves, R. E. (1971), “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, 38, pp. 1-27.
- Cavusgil, S. T. (1984), “Organizational Characteristics Associated with Export Activity”, *Journal of Management Studies*, 1: 3-22.
- Cooper, Robert G. and Elko, J. Kleinschmidt (1985), “The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance”, *Journal of International Business Studies*, 1: 37-55.
- Douglas, Susan P. and Craig, C. Samuel (1983), *International Marketing Research*, Prentice-Hall International Editions.
- _____ and _____ (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Han, C. M. (1988), “Country Image: Halo or Summary Construct?”, *Journal of Marketing Research*, 26, May: 222-9.
- _____ (1991), “Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behavior”, *European Journal of Marketing*, 24, 6: 24-40.
- _____ and T. L. Brewer (1987), “Foreign Direct Investment by Korean Firms: An Analysis with FDI Theories”, *Asia Pacific Journal of Management*, 4, 2, January: 90-102.
- Hymer, S. (1960), *The International Operations of*

- National Firms: A Study of Direct Investment, doctoral dissertation, Massachusetts Technology of Institute.
- Jain, Subhash C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy : Some Research Hypotheses", *Journal of Marketing*, 53: 70-19.
- Johanson, Jan and Vahlne, J.-E. (1977), "the Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Kacker, M. P. (1975), "Export Oriented Product Adaptation It's Pattern and Problems", *Management International Review*.
- Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lecturers on Direct Investment*, New Haven Conn, Yale University Press.
- Lecraw, Donald J. (1984), "Bargaining Power and the Success of TNCs in LDCs: Evidence from the ASEAN Region", in Kumar, K. and McLeod, M. G.(eds), *Multinational from Developing Countries*, Lexington.
- McManus, J. C. (1972), "The Theory of the Multinational Firm", in Pacquet G. (ed), *The Multinational Firm and the Nation State*, Ontario: Collier-Macmillan.
- Namiki, Nobuaki (1987), "Competitive Strategy, Export Marketing and Export Sales Performance : An Exploratory Study", Paper Presented at the 1987 AIB Meeting, Chicago.
- Piercy, Nigel (1981), "British Export Market Selection and Pricing", *Industrial Marketing Management*, 10: 287-97.
- Root, Franklin R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.
- Theodore Levitt (1983), "The Globalization of Markets", *Havard Business Review*.
- Todaro, Michael P. (1994), *Economic Development in the Third World*, 5th ed., Longman, White Plains, New York.
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler, and J. R. Davies (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Hemel Hempstead, England: Harvester Wheatsheaf.
- Wells, Louis T. (1981), "Foreign Investors from the Third World", in Kumar, K and McLeod, M. G. (eds), *Multinationals from Developing Countries*, Lexington.

Success Cases of Korean Marketing in China

C. Min Han*

Abstract

The paper examines Korean marketing practices in China. Specially, six success cases are analyzed with focus on marketing strategies and their impact on performance of Korean firms in China. Our analysis indicates that successful Korean firms possess competitive advantages in product value for money and medium to advanced technologies. In addition, they are very active in transferring such advantages to China. These findings suggest that Korean firms tend to adopt marketing standardization strategy rather than adaptation. Our analysis also indicates that they have a tendency to enter north-east regional markets which are geographically and culturally close to Korea, and that their internationalization appears to show a gradual pattern starting with exporting and then increasing their commitment to local production.

Key Words : International Marketing, China, Marketing Strategy

* Professor, School of Business, Hanyang University, Sungdong-Ku, Seoul, 133-791