

# 세계 전자기업들의 중국 전략 분석과 시사점

2005. 9.

이 지 평

---

본 보고서는 경제연구그룹 이지평 연구위원이  
집필한 것입니다. 본 보고서의 내용은 필자의  
개인적인 견해이며 LG 경제연구원의 공식견해가  
아님을 밝혀드립니다.

---

## < 요약 >

- 중국 전자 산업은 미국에 이어 세계 제2위의 규모로 성장하면서 국내외 기업의 진출이 활발해지고 있으며, 중국 사업의 성공이 글로벌 전자 기업의 전략적인 지위를 좌우 할 만큼 큰 영향을 주고 있음.
  - 중국 전자산업의 2004년 총산출액은 2,960억 달러로 미국에 이어 세계 제2위로 성장
  - 유력한 중국기업이 성장하는 한편 외자계 기업의 대중 진출 전략이 한층 강화되고 있음.
- 일본기업의 대중국 직접투자는 1990년대 중반의 초엔고 현상과 함께 크게 확대된 이후 조정기를 거쳐 2000년대 들어서 다시 급증세를 나타내고 있음.
  - 1990년대 중반에는 중국을 생산거점으로 활용하겠다는 전략적인 특징이 강했다고 할 수 있으나 최근 일본기업들은 중국시장 전략을 상대적으로 강화
  - 중국경제의 호조로 인해 현지에 진출한 일본 전기전자 업체들의 매출액은 20~30%에 달하는 증가세를 보이고 있으며, 종업원 1인당 매출액도 꾸준히 확대
  - PDP TV의 경우 마쓰시타가 제1위를 기록하고 있으며, LCD TV에서도 샤프가 30%를 넘는 점유율을 확보
- 일본기업은 중국기업과 차별화된 품질 우위성을 통해 중국시장 공략에 박차를 가하고 있음.
  - 중국에서 부품 사업을 강화하는 한편 부품·소재기술을 활용해서 모듈화하기 어려운 세밀한 가공기술력을 제고
  - 디지털 카메라, DVD 리코더, PDP·LCD TV 등 새로운 디지털 가전을 앞세워서 시장개척에 박차
    - 마쓰시타의 경우 중국에서는 PDP 모듈의 현지생산체제를 구축하는 등 PDP TV

### 사업에 주력

- 또한 일본기업은 중국의 차세대(3G) 휴대폰 시장을 겨냥하여 고기능 휴대폰을 통해 시장 판도를 근본적으로 바꾸기 위한 전략에 주력 중임.
- 또한 일본기업은 중국시장 공략을 위해 지역총괄회사에 마케팅 등 간접 업무 기능을 집약하는 한편 생산거점의 통합적 운영에도 주력
  - 마쓰시타전기는 백색가전 분야에서 중국 최대 기업인 하이얼에 버금가는 규모를 갖추겠다는 전략 하에 浙江省의 杭州에 세계최대급의 백색가전 기지 건설에 나서고 있음.
  - 히타치제작소는 중국의 투자주도 고성장세에 대응하여 전력·산업기계 시스템, 빌딩 시스템, 교통시스템, 정보통신 시스템 등 인프라 분야를 강화
  - 소니는 최첨단 제품과 함께 게임기, 영화·음악 등의 콘텐츠 비즈니스 등에서 브랜드 이미지의 제고에 주력하는 한편 현지 디자인 개발에 주력, 노트북 PC시장에서 성과를 거두기 시작했음.
- 구미계 기업은 일본기업에 비해 전반적으로 내수시장에 주력하여 현지 마케팅 측면에서도 성과를 거두어 왔음.
  - IBM은 현지 판매거점에 대한 지원을 효율화하기 위해 판매회사용 인터넷 사이트인 Blue-eStation을 개설하는 한편 중국 전역에 166개 서비스망(Blue Express, 2004년 5월 기준)을 구축
  - 모토롤라는 중국정부와 밀접한 관계를 구축하고 중국의 이동통신 산업정책에 맞추어서 비즈니스를 확대, 최근에는 3G에 본격적으로 대비하기 위해 ‘제3세대 휴대전화 연구개발 센터’를 설립
  - 노키아는 핵심 부품기업을 모아서 일본식의 조직화된 계열거래 방식이 통하는 휴대폰 제조 공단을 조성함으로써 휴대폰 현지 생산체제의 효율화에 성공
    - 계열거래형 공단을 조성함으로써 노키아는 중국 휴대폰 비즈니스의 취약점인 부품의 재고부담을 크게 절감할 수 있게 됨.
  - 필립스는 소형 가전 분야에서 시장입지를 구축하여 의료용 시스템 분야에도 주력

- 한편 중국기업은 중국 정부의 적극적인 산업정책에 따라 외국기업과의 합작생산이나 기술제휴를 기반으로 성장하고 있으며, 점차 글로벌 기업으로 도약하고 있음.
  - 1990년대 중국 전자산업의 구조조정 과정에서 도태된 국영기업의 매수·합병을 성공시킨 기업 중에서 하이얼 등 거대기업이 성장
  - 신상필벌의 인사관리, 철저한 실력주의, 젊은 인재의 적극적인 등용, 지주회사인 集團公司 산하에 사업별, 지역별 계열사를 관리하는 재벌형 피라미드형 구조를 통해 급성장
  - 구조조정에 성공한 중국 전자기업은 일본식의 품질관리 경영을 강화하면서 중국 소비자들의 신뢰를 확보해 1990년대 말 이후 중국시장에서 지배적인 공급자로서 외자계 기업을 밀어내는 데에 성공
  - 다만, 중국기업들은 브라운관, 컴프레서 등의 핵심 부품을 한국 및 일본계 기업에 의존하는 성향이 강하고 디지털 가전 분야에서도 기술적 격차가 큰 상황임.
  
- 중국 내수시장에 대한 공세를 강화하고 있는 일본기업이나 확고한 내수기반을 구축한 중국기업에게 맞서기 위해 우리기업으로서는 차별적 경쟁우위 확보에 주력할 필요가 있음.
  - 기술력을 급속도로 높이고 있는 중국기업이나 장기불황을 극복하여 다시 중국 전략을 강화하기 시작한 일본기업과 차별화된 영역을 개척해야만 생존 기반을 구축할 수 있음.
  - 디지털 가전 등의 제품력, 부품 경쟁력, 제조기술력 측면에서 한국기업은 아직 중국기업을 앞서 있으며, 일본기업에 대해서는 중국시장 현지화 노하우 측면에서 앞서 있음.
  - 이와 같이 일본과 중국 기업에 비해 상대적으로 강한 분야를 살리면서 차별적 경쟁우위를 강화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음.
  
- 또한 노키아나 마쓰시타전기의 杭州 클러스터 전략과 같이 중국기업을 압도하는 현지 생산체제로 가격경쟁력을 지속적으로 강화하는 노

력이 필요할 것임.

- 우리 기업의 현지 공장지대에서 일본형 JIT(Just in Time) 체제를 구축하기 위해 부품 업체를 망라한 산업 클러스터를 구축
- 중국기업은 부품 경쟁력이 미약하며, 외부 조달 선호도가 높기 때문에 중국시장에서 핵심 부품의 판매 사업을 수익성 확보의 중요한 축으로서 강화할 필요가 있음.

## < 목 차 >

### I. 중국 전자시장의 경쟁 환경 개황·1

1. 중국 전자산업 개황·1
  - (1) 발전 추이·1
  - (2) 향후 전망·5
2. 최근의 전략적 이슈·7
  - (1) 유통업 개방화·7
  - (2) 선진국과의 통상마찰 격화·11
  - (3) 일본기업의 내수시장 채도전·13
  - (4) 디지털 이슈 : 3G 와 디지털 방송·15
  - (5) 연해지역 고소득층의 고가 가전제품 교체 수요·17

### II. 일본기업의 전략·19

1. 진출 현황·19
2. 주요 사업별 전략 방향·24
  - (1) 백색가전·24
  - (2) Audio & Visual·26
  - (3) 휴대폰·28
3. 기업 전략 사례·30
  - (1) 마쓰시타전기·30
  - (2) 히타치제작소·43
  - (3) 소니·51

### III. 구미 기업의 전략 사례·60

1. IBM ·60
2. 모토롤라·63
3. 노키아·67
4. 필립스·70

### IV. 중국기업의 전략·74

1. 성장과정의 특징·74
2. 중국기업의 전략 사례·77
  - (1) 하이얼·77
  - (2) 海信·83
  - (3) 波導·86

### V. 시사점·89

## < 표·그림 목차 >

- <표 I-1> 주요 전자기기의 세계생산과 중국제품의 점유율·1
- <표 I-2> 주요 가전제품의 가구당 보급률(도시 지역)·2
- <표 I-3> 주요 가전제품의 가구당 보급률(농촌 지역)·2
- <표 I-4> 중국의 20 대 전자 기업(외자계 기업 제외)·3
- <표 I-5> 중국의 기업별 브라운관 생산능력·4
- <표 I-6> 2010~2015 년의 중국전자산업 전망·6
- <표 I-7> 중국의 WTO 가입에 따른 유통업 규제완화 스케줄·8
- <표 I-8> 중국의 상위 30 대 유통 그룹·9
  
- <그림 II-1> 일본의 대중국 직접투자 추이·19
- <그림 II-2> 중국 진출 일본 전기전자 기업의 매출 구성비·20
- <그림 II-3> 중국 진출 일본 전기전자기업의 매출 및 종업원 증가율·20
- <그림 II-4> 중국 진출 일본기업의 매출액 경상이익률·21
- <그림 II-5> 일본 전자전자 기업 해외법인의 지역별 경상이익률·21
- <그림 II-6> 일본 전기전자 기업들의 지역별 사업 확장 희망 기업 비율·22
- <그림 II-7> 중국 TV 시장의 기업별 점유율(2005.4)·23
- <그림 II-8> AV 홈 시어터의 브랜드별 인기도·24
- <그림 II-9> 중일 가전업체간 제휴관계·25
- <그림 II-10> 마쓰시타 그룹의 중국 내 주요 제조 거점·31
- <그림 II-11> 히타치제작소의 주요 거점망·44
- <그림 II-12> 소니의 주요 중국 생산거점·52
- <그림 III-1> IBM 의 Blue Express 서비스망·61
- <그림 III-2> 모토롤라의 중국 휴대폰 시장 유통망·65
- <그림 III-3> 노키아 星網工業園의 부품조달체제·68
- <그림 III-4> 필립스의 의료 비즈니스 구조 전환 구도·71
- <그림 VI-1> 波導의 휴대폰 판매 · 유통 체제·87
- <그림 V-1> 한 · 중 · 일 기업 포지션 비교·89

박스 :

- <일본기업의 위안화 평가 절상 대책>·12
- <이세 토미이치(伊勢富一) 마쓰시타 중국·북동 아시아 본부장 인터뷰>·40
- <중국기업 경영의 특징>·75
- <하이얼의 생산성 평가 - 창문형 에어컨 생산라인>·80

# I. 중국 전자시장의 경쟁 환경 개황

## 1. 중국 전자산업 개황

### (1) 발전 추이

- 중국 전자산업은 미국에 이어 세계 제2위의 규모로 성장하면서 국내외 기업의 진출이 활발해지고 있으며, 중국 사업의 성공이 글로벌 전자 기업의 전략적인 지위를 좌우 할 만큼 큰 영향을 주고 있음.
  - 중국전자산업의 2004년 총산출액은 2,960억달러에 달해 미국에 이어 세계 제2위가 되었음(CIEC 데이터 베이스).

<표 I -1> 주요 전자기기의 세계생산과 중국제품의 점유율

(단위 : 만대)

	품목	세계생산량	중국생산량	중국제품점유율
AV	컬러 TV(CRT)	16,080	5,700	35%
	컬러 TV(LCD)	447	79	18%
	VCR	2,819	875	31%
	스테레오	4,723	2,910	62%
	휴대용 CD/MD	3,161	1,510	48%
	DVD Player	4,952	3,940	80%
	DVD Recorder	444	63	14%
백색가전	냉장고	5,800	1,770	31%
	세탁기	5,710	1,650	29%
	에어컨	5,050	2,660	53%
	청소기	5,810	540	9%
	전자렌지	7,628	3,338	44%
IT	휴대폰	52,300	17,720	34%
	PC(Desktop)	11,090	2,810	25%
	노트북 PC	3,910	1,360	35%
	Fax	1,870	485	26%

주 : 2003년 기준임.

자료 : 日本經濟研究センター, 中國研究報告書 5年, 10年後の中國市場, 2005.3

- 중국 전자산업은 DVD Player의 세계시장 점유율이 80%, 컬러TV(CRT) 35%, 스테레오 62%, 에어컨 53%, 전자렌지 44%에 달하는 등 주요 품목에서 높은 점유율을 차지하고 있음.
- 중국 전자산업은 대표적인 수출산업이며, 2003년 전체 수출의 60%가 수출판매입(日本經濟研究センター, 中國研究報告書 5年, 10年後の中國市場, 2005.3).
- 생산능력에 비해 상대적으로 내수시장 규모는 작음.
  - TV, 세탁기, 냉장고 등의 주요 가전제품의 경우 1980년대 후반에서 1990년대 중반까지 고도 성장기였으며, 도시의 경우 보급률이 이미 높은 수준에 있음.

<표 I -2> 주요 가전제품의 가구당 보급률(도시 지역)

	1985	1990	1995	2000	2004
세탁기	48.3	78.4	89.0	90.5	95.9
냉장고	6.6	42.3	66.2	80.1	90.2
컬러 TV	17.2	59.0	89.8	116.6	133.4
VCD 플레이어	-	-	-	37.5	63.3
스테레오	-	-	10.5	22.2	28.3
PC	-	-	-	9.7	33.1
디지털카메라	8.5	19.2	30.6	38.4	47.0
에어컨	-	-	8.1	30.8	69.8
휴대폰	-	-	-	19.5	111.4

주 : 2000년 수치까지는 국가통계국, 중국통계연감 기준이며, 2004년은 CIEC 데이터 베이스 기준임.

<표 I -3> 주요 가전제품의 가구당 보급률(농촌 지역)

	1985	1990	1995	2000	2004
세탁기	1.9	9.1	16.9	28.6	34.3
냉장고	0.1	1.2	5.2	12.3	15.9
컬러 TV	0.8	4.7	16.9	48.7	55.8
비디오	-	-	-	3.3	3.5
디지털카메라	-	0.7	1.4	3.1	3.4
에어컨	-	-	0.2	1.3	3.5
휴대폰	-	-	-	4.3	23.7

주 : 2000년 수치까지는 국가통계국, 중국통계연감 기준이며, 2004년은 CIEC 데이터 베이스 기준임.

- 다만, 농촌지역의 경우 컬러 TV의 보급률도 50% 전후에 머물고 있으며, 잠재시장으로 남아 있음.
- 소득 수준이 높아지고 있는 상해, 베이징, 심천 등 연해지역의 경우 휴대폰, LCD TV, PDP TV, Projection TV 등의 고급가전에 대한 수요가 확대
  - 이들 지역에서는 전반적으로 가전제품의 고급화 전환 수요가 호조를 보일 전망
  - 연해 지역 대도시의 경우 소비 시장이 인근 농촌 지역을 중심으로 광역화되고 있으며, 대도시 주변 인프라 정비와 함께 도시화가 가속화 되고 있음.
- 개혁·개방 정책 이후 중국 전자산업은 외자계 기업을 유치하면서 성장해 왔으나 1990년대 후반 이후에는 하이얼 등 현지기업이 성장, 가전시장에서는 중국 현지 기업이 강한 입지를 구축

<표 I-4> 중국의 20대 전자 기업(외자계 기업 제외)

(단위 : 억 위안, %)

순위	기업명	영업수입	이윤총액	영업이익률	수출 비중	R&D 비중
1	Haier	1,016	18.2	1.8	8.3	4.3
2	京東方科技集團股份(有)	451	13.1	2.9	10.3	1.7
3	TCL	421	5.8	1.4	14.8	3.4
4	Lenovo	419	14.8	3.5	1.4	2.8
5	SVA	340	14.4	4.2	46.5	3.5
6	Huawei	315	50.2	15.9	27.1	12.6
7	美的集團有限公司	300	5.5	1.8	29.7	3.0
8	Panda	280	7.7	2.8	32.3	1.2
9	海信集團(有)	273	4.3	1.6	14.8	4.5
10	ZTE	227	14.2	6.3	28.1	9.9
11	北京北大方正集團公司	222	8.6	3.9	2.9	5.1
12	深圳华强集团有限公司	147	3.5	2.3	75.3	3.5
13	康佳集團股份(有)	134	1.7	1.3	9.4	5.2
14	中國長城計算機集團	127	2.2	1.7	78.6	1.3
15	심천創維-RGB 電子(有)	124	1.2	1.0	12.8	3.4
16	上海貝爾阿爾卡特股份(有)	113	9.0	8.0	30.1	7.3
17	浪潮集團(有)	106	2.2	2.1	2.6	4.9
18	廣州万宝集團有限公司	104	6.2	6.0	30.7	1.2
19	廣東格蘭仕集團(有)	103	2.2	2.2	46.4	1.5
20	惠州市德賽集團有限公司	103	4.3	4.2	65.3	4.7

자료 : 중국전자정보, 100 강 기업, 2005(2004 년 실적치 기준)

- 외국기업의 기술 이전과 함께 중국 기업의 품질이 개선되고 현지 유통 전략 측면에서 강점이 있는 중국기업들의 시장 입지 확대
  - 중국기업은 저렴한 노동력을 활용한 대규모 조립 생산 시스템을 구축하고 수출경쟁력을 높이면서 현지 시장에서도 가격 공세를 강화
  - 특히 하이닉스의 LCD 부문(Hydis)를 매수한 京東方科技集團股份(BOE Technology)는 2003년의 11위에서 2004년에는 IBM의 PC부문을 인수한 Lenovo나 프랑스 톰슨의 가전 부문을 인수한 TCL을 능가해서 제2위로 도약했음.
  - 전반적으로 보면 중국전자 산업 상위기업 중에서 가전 전문기업보다는 IT관련 신흥기업의 수익성이 상대적으로 좋은 것으로 나타나고 있음.
- 각 지방 정부 차원에서 계속 되어 왔던 기업 지원책에 힘입어서 중국기업들은 저 수익 속에서도 저가 판매 공세를 계속할 수 있는 측면도 있음.
- 중국기업들의 규모는 계속 확대되어 왔으나 만성적인 공급 과잉 속에서 수익성은 부진한 실정임.
  - 중국의 최대 가전업체인 하이얼의 경우 2003년 영업이익률이 1.8%에 불과한 실정임.

<표 I-5> 중국의 기업별 브라운관 생산능력

(단위 : 만대/연간, %)

	생산능력	점유율
LG	1,000	18.6
LG Philips Displays(남경)	(500)	(9.3)
LG Philips Displays(장사)	(500)	(9.3)
삼성	750	13.9
삼성 SDI(심천)	(500)	(9.3)
삼성 SDI(천진)	(250)	(4.6)
마쓰시타(베이징, 일본계)	700	13.0
히타치(심천, 일본계)	600	11.1
톰슨(불산, 프랑스계)	200	3.7
톰슨(광둥, 프랑스계)	510	9.5
彩虹(西安, 중국계)	1,000	18.6
上海永新(上海, 중국계)	630	11.7
합계	5,390	100.0

주 : 2003년 기준임.

자료 : 新宅純二郎, 中国モジュール型産業における日本企業の戦略, 2004.3

- TV 조립업체의 경우 100개사가 넘는 기업이 난립하여 극심한 가격 인하 경쟁이 발생하고 있으며, 각 지방정부는 이러한 기업들이 망하지 않도록 지원하고 있는 상황
- 중국기업의 발전은 전자산업에서 진행된 모듈화 전략을 적극적으로 활용한 결과였으나 부품 분야는 수입이나 한국·일본계 현지 기업에 대한 의존도가 높은 편임.
  - 최대 전자기업인 하이얼의 경우도 에어컨의 핵심 부품인 컴프레서의 생산 능력이 없으며, 현지 일본계 기업 등에 의존하고 있는 실정임.
  - 중국의 주요 브라운관 제조회사는 9개사에 불과하며, 그 중 중국계 기업은 2개사이고, 생산 대수 점유율은 2003년 기준으로 30.2%에 불과함.
- 중국기업은 핵심 부품 등을 모듈화하여 자사 공장에서 단순 조립할 수 있게 하는 전략을 추진, 규모의 경제성을 추구
  - 단순한 조립 가공형 생산 시스템과 함께 저가격 이점을 활용하여 수출을 확대시키고 내수 판매에서의 가격경쟁력도 확보
  - 중국기업들에게 핵심 부품을 공급하고 있는 일본기업의 분석으로는 중국 기업들이 요구하는 부품 사양은 단순한 것으로 나타나고 있음.
    - 예를 들어서 TV용 브라운관의 경우 중국기업은 샤프와 DY 간의 미조정(최종적인 화질을 결정)이 필요하지 않은 ITC(Integrated Tube Components)를 선호하고 있으며, 부품 업체에게 중요한 화질 조정 공정을 맡기고 있는 형편임.
    - 이에 따라 중국기업 브라운관 TV의 경우 사양을 개별적으로 차별화하기가 어려워지며 표준 제품이 되고 있음.

## (2) 향후 전망\*

- 중국 전자산업은 1990년대 이후 급속히 성장하면서 생산품목도 다양화되고 있으며, 2000년대에 들어서는 휴대폰, FPD, DVD 등 첨단 분야에 본격적으로 진출
  - 전자산업의 성장을 주도하는 품목이 단계적으로 고도화되어 왔으며, 현재는 한국 및 일본 등 선진 전자산업과의 생산 품목의 격차가 거의 소멸

\* 日本經濟研究センター, 中國研究報告書 5年, 10年後の中國市場, 2005.3

<표 I -6> 2010~2015년의 중국전자산업 전망

	과제	표준 시나리오	낙관 시나리오	비관 시나리오
1. 전체	- 세계의 조립 가공 기지에서 탈피, 첨단화 Convergence 제 품력 강화	- 중국기업의 세계시 장 진출 가속화 - 지속적인 기술 수준 향상, 선진권과의 격 차는 존재 (50%의 가능성)	- 독자개발 기술의 발전, 무역마찰 회 피 - 광역경제권(한· 중·일+ASEAN) (30%의 가능성)	- 조립가공 기지로 머물고 독자기술 부진 - 기업에 대한 정부 의 간섭 (20%의 가능성)
2. 시장규모	- 세계의 시장	- 중국 전자산업이 2010년에 세계의 22%, 2015년에 25% 로 상승(3조 달러) (70%의 가능성)	- 표준 시나리오보 다 10% 증대 (15%의 가능성)	- 표준 시나리오보 다 20% 감소 (15%의 가능성)
3. AV	- 디지털 방송규격 - 모바일 방송 - 차세대 DVD - 사업 국제화	- 디지털TV 보급 - 2008년 올림픽의 성공이 디지털 보급 촉진 - 차세대 DVD의 보급 (45%의 가능성)	- 2015년에 디지털 화 완료 - 디지털TV 교체 수 요 2015년까지 2~2.5억대 (40%의 가능성)	- 무질서한 디지털 화 (15%의 가능성)
4. 백색가전	- 가전 리사이클링 - 에너지 절약	- 중국기업의 세계 진출 - 중국시장 확대속 에 너지 절약 제품력을 앞세운 외국기업과 중국기업의 경쟁 격화 (70%의 가능성)	- 가전 리사이클링 이 순조롭게 도입 됨. (15%의 가능성)	- 무질서한 가격 경 쟁 - 외국기업의 대부 분 철수 - 리사이클링이 보 급되지 않음 (15%의 가능성)
5. 휴대폰	- 3G → 4G - 중국규격 TD- SCDMA	- 2010년까지는 3G 이행기, 4G 준비 - 보유대수 세계 1위 (80%의 가능성)	- 4G로 이행 - TD-SCDMA가 시 장의 절반을 점유 (10%의 가능성)	- 3G 실패 - 규격화 실패 (10%의 가능성)
6. PC	- 노트북 PC - Lenovo의 성공 여부	- 노트북 PC가 주류 로 - Lenovo의 비약과 대 만 기업의 점유율 상승 (45%의 가능성)	- 시장경쟁 격화 - 노트북 PC에서도 중국 기업의 설계 능력 향상 (35%의 가능성)	- Lenovo의 IBM 비즈니스 실패 - 외자와 대만기업 의 독점력 확대 (20%의 가능성)
7. 반도체	- 개발 및 설계 기 술력 - 반도체 산업의 SCM	- 범용 IC에서 개발· 설계·생산 분야 세 계 1위 - 시장확대로 2010년 중국시장이 세계의 20%, 2015년에 23% (40%의 가능성)	- 연구개발 및 설계 기술에서 세계 1위 - 생산 분야에서도 세계와의 격차 해소 (30%의 가능성)	- 위탁생산 수준에 그침 - 반도체 SCM이 구축되지 않음 (30% 가능성)

자료 : 日本經濟研究センター, 中國研究報告書 5年, 10年後の中國市場, 2005.3

- 디지털화도 급속히 진행되면서 아날로그 TV 방송은 2015년에 폐지돼 전면적인 디지털화가 예상된다.
  - 2010년 경에는 현재 한중일 간에 규격 등의 협력이 모색되고 있는 4G 휴대폰이나 차세대 IP 통신망(Internet Protocol Version6)으로 이행할 것으로 예상된다.
- 중국경제는 2010년 정도까지 7~8% 이상의 경제성장을 지속하고 산업인프라도 지속적으로 정비될 것으로 보여 조립가공 분야를 중심으로 한 중국 전자산업은 세계의 공장으로서 지위를 유지할 것으로 보임.
- 기술수준도 지속적으로 향상될 것으로 보이지만 소재산업이나 일부 전자 부품 분야의 경우 선진국과의 격차 해소는 어려울 전망
  - 중국전자산업의 기술력은 2010~15년경에 거의 모든 분야에서 2005년의 선진국 수준에 도달할 것으로 보임.
- 기술의 낙후 문제는 있으나 중국기업이 계속 세계시장에서의 입지를 강화할 것으로 보임.
- 위탁가공 중심구조에서 점차 벗어나 해외시장과의 유기적인 연계 구조를 구축해 나가면서 점차 선진국과의 통상마찰이 격화될 전망
  - 이에 따라 중국기업들은 선진국의 현지시장 공략과 통상마찰 회피를 위한 현지생산체제를 강화할 것으로 보임.
- 또한 중국기업들은 동남아, 중동, 중남미, 아프리카 등의 개도국 시장을 겨냥한 해외현지 판매·해외현지생산체제도 강화할 것으로 보임.
- 그 결과 중국전자 기업들의 다국적기업화가 급속도로 진행되어 2015년까지 이미 글로벌기업으로 성장한 하이얼, Lenovo, TCL 외에도 2015년까지 7개사 정도가 글로벌 기업으로서의 면모를 갖게 될 전망

## 2. 최근의 전략적 이슈

### (1) 유통업 개방화

- 중국가전 시장에서 중국 기업의 약진과 함께 외자계 기업이 정체된 원인 중의 하나로서 유통문제를 지적할 수 있음.

- 중국의 유통시장은 중국정부의 강력한 규제 때문에 외자계 기업이 자유롭게 유통 거점을 확장하는 데에 어려움이 많았음.
  - 게다가 중국 유통산업은 계획경제 시대의 관행이 남아 있는 가운데 전반적인 시장 경제화의 파고도 겹쳐 혼란스럽고 비효율적인 부분이 많아 외자계 기업을 어렵게 했음.
- 소매업은 최근까지 해당 지역을 벗어나 전국적인 판매망을 확장하기가 어려웠으며, 도매업은 정부의 규제가 많았음.
- 과거의 계획경제기의 관행에서는 유통업의 마진이 제한되어 왔으며, 이들이 정상적으로 수익을 올리기가 어려웠음.
  - 따라서 중국 유통업체들은 각종 부담을 제조업체들에게 전가시키는 경향이 강하며, 대금을 지불하지 않거나 아주 늦게 지불해도 괜찮다는 의식도 남아 있음.
  - 따라서 외자계 기업은 아무리 매출이 늘어나도 수익 확보에 계속 문제가 발생
    - 중국 유통업체들은 대금을 지불할 의사가 약하기 때문에 팔리지 않아도 주문을 쉽게 내는 경향도 있고 제조업체가 대금 지불을 요구할 경우 누적된 재고를 가져가라는 식으로 대응하기도 함.
- 이에 반해 중국 현지 기업들은 독자적으로 유통망을 확장해 나갔기 때문에 중국시장에서 외자계 기업을 밀어내고 점유율을 쉽게 확대시킬 수 있었다고도 볼 수 있음.

<표 I-7> 중국의 WTO 가입에 따른 유통업 규제완화 스케줄

	가입시	1년 이내	2년 이내	3년 이내	
도매업	출점 장소의 제한	제한 있음	제한 철폐		
	외자의 출자 제한		합작 가능 50% 이하	51% 이상 가능, 합작이 조건임	100% 가능함
소매업	출점장소의 제한	북경, 상해 등 13개 도시 가능	모든 성도와 중경, 영파를 추가		제한 철폐
	외자의 출자 제한		합작 가능, 50% 이하	51% 이상 가능, 합작이 조건임	100% 가능함

주 : 日本經濟新聞, 2004.12.1

- 따라서 중국정부가 WTO 가입 약속에 따라서 유통업을 외국자본에 개방한 의미는 크며, 이를 활용해서 일본기업 등 외자계 기업은 중국 내수시장 공략체제의 재편에 주력

<표 I -8> 중국의 상위 30대 유통 그룹

순위	기업	매출액(만위안)			점포수			2003년 순위
		2004.상	2003.상	증가율(%)	2004.상	2003.상	증가율(%)	
1	百聯集團	3,039,249	2,470,991	23	4,789	3,854	24.3	1
2	國美電器	1,483,221	851,796	74.1	162	120	35	3
3	蘇寧電器集團	1,055,318	525,517	100.8	185	110	68.2	7
4	大連大商集團	910,036	748,852	21.5	96	51	88.2	2
5	까르푸(中國)	776,070	652,670	18.9	50	39	28.2	5
6	北京華聯集團	732,700	527,160	39	53	59	-10.2	4
7	蘇果超市	696,800	485,600	43.5	1,236	1,001	23.5	10
8	農工商超市(集團)	655,001	601,055	9	1,198	901	33	6
9	上海永樂家用電器	650,000	360,000	80.6	74	38	94.7	11
10	三聯集團	639,969	488,156	31.1	233	193	20.7	8
11	華潤萬家	537,861	497,667	8.1	450	467	-3.6	9
12	北京物美投資集團	477,539	302,296	58	564	374	50.8	12
13	江蘇五星電器	430,311	212,775	102.2	110	84	31	21
14	武漢武商集團	408,052	343,452	18.8	36	26	38.5	13
15	重慶商社(集團)	395,572	316,368	25	92	83	10.8	14
16	江蘇文峰大世界連鎖發展	377,427	261,127	44.5	453	225	101.3	17
17	월마트(中國)	372,323	276,317	34.7	39	27	44.4	16
18	家世界連鎖商業集團	345,669	256,961	34.5	54	44	22.7	19
19	新一佳超市	332,171	181,788	82.7	49	28	75	15
20	銀江麥德龍現購自運	331,785	289,538	14.6	20	17	17.6	18
21	武漢中白集團	306,449	200,606	52.8	316	228	38.6	24
22	北京京客隆超市連鎖集團	286,310	268,051	6.8	178	123	44.7	20
23	北京市大中電器	280,000	177,500	57.7	60	46	30.4	-
24	北京王府井百貨(集團)	276,479	215,294	28.4	12	9	33.3	23
25	東方家園	264,526	173,684	52.3	17	11	54.5	-
26	重慶百貨大樓	262,642	213,832	22.8	57	33	72.7	25
27	武漢中商集團	262,351	172,879	51.8	24	16	50	-
28	山東銀座商域	240,319	124,256	93.4	29	25	16	-
29	青島利群集團	224,781	162,480	38.3	389	176	121	27
30	深圳市銅羅灣百貨	207,700	161,000	29	11	9	22.2	-
	합계	17,258,631	12,519,668	37.9	11,036	8,417	31.1	

자료 : NRI(Nomura Research Institute), 知的資産創造, 2004.12

- 사실, 유통업의 개방화는 WTO 가입 이후에도 실질적으로 지연되어 왔지만 2004년 4월에 도입된 ‘대외무역법’, ‘외상투자상업분야관리변법(外商投資商業分野管理弁法)’으로 기반이 마련되었음.
- ‘대외무역법’의 대상 산업은 국제 서비스업이며, 여기에는 금융, 운수, 도매, 통신, 건축, 교육, 법률 등 다양한 서비스업을 포함하고 있음.
  - 대외무역 경영권(재화 및 기술의 수출입을 할 수 있고 통관권을 수반한 법적인 자격)을 개인도 가질 수 있게 되었음.
  - 통관권의 부여가 심사제에서 신청제로 변경되어 대형 국영기업이 독점해 왔던 권한을 모든 기업이 가질 수 있게 되었음.
  - 조약 체결 국가에게는 최혜국 대우, 내국민 대우가 제공됨.
- 외상투자상업분야관리변법은 대리점, 소매점, 도매점, 프랜차이즈 등 네 가지를 외상투자 기업으로 규정하여 관련 규제를 완화
  - 거대한 투자 규모를 전제로 하겠다는 규제가 완화돼 소규모 기업의 유통업 진출도 가능하게 되었음.
  - 최소자본금 규제도 중국기업과 같은 수준, 소매 30만 위안, 도매 50만 위안으로 완화
  - 이에 따라 국제적인 거대 유통업체 이외의 기업도 중국 유통업에 진출할 수 있게 되었음.
- 그리고 중국 상무성은 2004년 12월에 ‘外商投資性公司에 관한 규정’을 도입하여 외자계기업의 지주회사(投資性公司)에게 무역과 국내판매를 전면적으로 개방했음.
  - 상무성은 지주회사에게 △ 화물 및 기술의 수출입 업무 △ 도매 및 소매업 △ 수수료를 징수하는 판매 대리업을 인정하기로 했음.
  - 지주회사는 정관을 변경하는 것만으로 유통 업무를 할 수 있게 되었기 때문에 외자계 전자업체들도 중국 양관점과 직접 거래할 수 있게 되었음.
  - 그리고 중국정부는 지속적인 유통업 규제 완화를 실시할 방침으로 있음.
- 이러한 개방 조치로 인해 가전업체 등 외자계 제조업체들도 독자적인 판매·AS망의 확충이 쉬워졌으며, 일본기업 등은 현지 판매망의 재정비에 주력
  - 다만, 이미 중국 전자업체들이 전국적인 유통·판매망을 갖추었기 때문에 일본기

업들도 새로 유통망을 구축하기 위해 막대한 자금을 투입하는 데에는 어려움도 실감

- 따라서 일본 전자업체들은 중국 기업과 제휴하여 이들이 가진 방대한 유통망을 이용하는 전략을 선호
  - 또한 이토요카도, 이온, 까르프, 월마트 등 외자계 대형 유통업체가 중국시장에서 급성장할 것으로 보여 이들과 전략적인 제휴관계를 강화하는 전자기업들도 확대될 것으로 보임.
  - 중국 유통업체의 대형화 및 근대화도 가속화될 것으로 보이며, 외자계 기업들은 이들과의 제휴도 모색
    - 종합소매 체인과 함께 가전 양관점도 성장세에 있으며, 이들 중에는 중국 소매업 랭킹 상위 100에 속하는 유럽 기업도 나타나고 있음.
- 물론, 중국기업이 외자계 기업을 능가하는 유통 및 A/S망을 구축할 수 있었던 것은 정부 규제뿐만 아니라 중국기업들이 규모의 경제성을 활용한 시장개척 전략을 성공시켰다는 점을 간과할 수는 없을 것임.
- 1990년대 중반 이후에 일어난 중국 전자산업의 구조조정 과정에서 약소 기업의 도태와 매수 및 합병 과정을 통해 규모를 순식간에 확대시킬 수 있었던 중국기업이 판매 및 A/S망을 전국적인 규모로 확장시킬 수 있었던 것임.
  - 한국이나 일본기업은 이러한 업계재편 과정에 대부분 참여하지 못했으며, 점차 규모면에서 중국기업에게 밀리는 결과가 초래되어, 전국적인 규모를 가진 중국기업과의 유통망 격차도 커질 수 밖에 없었던 것으로 보임.
  - 따라서 외국기업으로서는 유통시장이 개방되었지만 중국 내수시장에서 주요 업체가 되겠다는 전략적인 의지와 투자 없이 유통망에 대한 투자를 다소 늘리겠다는 감각으로 대응할 경우 큰 성과를 거두기는 어려운 실정임.

## (2) 선진국과의 통상마찰 격화

- 무역 · 경상수지 적자가 연간 6,000억 달러를 초과하는 가운데 미국의 대 중국 통상 압력이 강화되고 있음.
- 미국은 지난 5월 13일에 섬유 제품 3개 품목(니트 셔츠 · 브라우스, 면 바지, 면 및 합성섬유 내의)에 관해서 긴급 수입제한(세이프 가드) 조치를 발동했음.

- 지난 30년간 계속 되어 왔던 국제적인 섬유제품 수입 제한 조치가 금년 1월부터 폐지되면서 중국의 섬유제품 수출이 급증한 데 따른 조치임.
  - EU의 경우도 중국제 섬유 제품에 대한 수입 제한에 적극적임.
- 중국이 2004년에 일본을 능가하여 세계 제3위의 무역대국으로 성장하는 등 경제적으로 도약하고 있는 데 대한 견제도 점차 확대될 전망
- 레노보의 IBM PC 부문 매수 과정에서 미국정부는 민감한 반응을 보인 바 있으며, 미국으로서는 전략적인 경쟁자인 중국의 경제력 팽창을 경계할 수밖에 없을 것임.

### 일본기업의 위안화 평가 절상 대책

일본 개발금융연구소의 2003년 조사에 따르면 일본기업은 위안화의 평가절상 문제를 중장기적으로 중요한 사업 리스크로 파악하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고 일본기업들은 위안화의 평가 절상으로 수출가격 코스트가 올라갈 경우 수입원자재의 코스트 절감 이점을 철저하게 추구하면서 코스트 상승 요인 억제에 주력하겠다는 방침이다.

그 이외의 위안화 평가 절상 대책으로서 일본기업은 수출보다도 중국시장에서의 판매 비중을 올리겠다는 입장을 보이고 있다. 위안화의 평가 절상으로 중국인들의 국제적인 구매력이 상승하는 효과를 이용하는 데 주력하겠다는 것이다.

다만, 환 리스크 회피대책으로서의 내수판매 비율 인상은 일본기업의 중국전략 전반에 걸쳐 있는 경영 과제 해결 없이는 쉽지 않다는 어려움이 있다. 중국 내에서 유통망을 강화해야 하지만 판매대금의 원활한 회수 기반을 잘 구축해야 하는 과제가 있으며, 중국 현지 기업들의 상표 및 기술 도용 문제에도 대응해야 한다.

일본의 거대 전자 기업들은 위안화 평가절상 문제뿐만 아니라 미·중 통상마찰, 각종 정치 리스크 등을 포함해서 중국 리스크에 종합적으로 대응하겠다는 전략이다. 예를 들면 히타치제작용소는 중국을 포함한 아시아 역내에서 생산과 판매 활동의 최적체제를 추구하고 있다. 도시바의 경우도 과도한 중국 의존은 리스크가 너무 크다는 입장에서 아시아 등 중국 이외의 거점과 중국을 적절하게 조합한 글로벌체제를 지향하고 있다. 소니는 기본적으로 중국에서 생산한 제품은 중국에서 판매한다는 글로벌 로컬라이제이션 전략을 원칙으로 삼고 있으며, 중국에 과도하게 생산능력이 집중되는 사태를 억제하고 있다.

해외생산 비율이 99%, 이 중 79%가 중국인 후나이전기의 경우 위안화 절상 문제를 중장기적인 경영 위협 요인으로 간주하여 대책을 강구하고 있다(日經ビジネス, 2005.8.1). 중국에서 만들고 미국에 수출하는 후나이전기의 비즈니스 모델은 위안화 절상의 타격을 크게 받기 때문이다. 이에 따라 후나이전기는 3년 전부터 리스크 분산 전략을 준비해 왔다. 예를 들면 후나이전기는 현지생산에 있어서 위탁가공을 선택하고 부동산이나 고용부담을 절약해 상황 변화에 따라 생산거점을 순식간에 이전할 수 있는 유연성을 제고해 왔다. 태국 등에는 중국에서 돌발사태가 발생할 경우 생산라인을 이전할 수 있도록 여유 공간이 확보되고 있다. 이와 함께 후나이는 중국을 보완하는 새로운 생산 지역으로서 브라질, 러시아, 인도 등의 BRICs와 함께 인도네시아, 필리핀을 후보로 선정해 장단점을 비교검토하고 있다.

- 다만, 중국경제는 허약한 측면이 있고 불안정성을 내포한 고성장 패턴의 모순이 폭발할 경우 아시아 경제가 극도로 불안정해질 것을 미국도 우려하지 않을 수 없는 실정임.
  - 따라서 미국정부는 한편으로 미국 의회의 보호주의적인 압력을 억제해야 하는 양면적인 입장이 되고 있음.
- 특히 중국의 환율제도 개혁에 관해서 미국정부는 국내의 보호주의 압력을 고려하여 중국의 점진적인 개혁을 유도하는 입장임.
  - 다만, 중국으로서는 통상 및 환율 문제에서 미국의 압력에 따라서 계속 양보하는 과거 일본식의 전개를 경계
  - 미·중 양국의 통상 문제 악화는 양국 및 기타 아시아 국가에도 부정적인 영향이 크기 때문에 극단적인 대립관계가 조성될 가능성은 낮으나 지속적인 마찰이 우려됨.
- 중국의 대미 수출 품목을 보면 전기·전자 분야가 최대의 점유율을 차지하고 있으며, 이 분야에 대한 미국의 통상압력이 점차 확대될 가능성이 있음.
  - 중국제품은 가격 이점을 활용해서 선진시장에서 점유율을 늘리고 있는 단계이며, 환율 절상이나 상쇄관세에 따른 타격은 해당 기업 입장에서 보면 적지 않을 것임.
  - 제조업 제품 가격은 선진국 시장에서 추세적으로 하락세를 보이는 부분적인 디플레이션 현상이 지속되고 있기 때문에 저가격 이미지가 강한 중국 제품이 환율 절상 시에도 가격을 전가하기가 쉽지 않을 것임.
  - 게다가 중국 전자산업 주요 기업이나 외자계 기업의 수익성은 낮다는 점을 고려하면 코스트 상승 요인을 그대로 수출가격에 반영시키지 못한 사태로 인해 수익성이 악화될 가능성이 큼.

### (3) 일본기업의 내수시장 재도전

- 1990년대 장기불황에 고전한 일본기업은 중국시장에서의 입지도 약화되어 왔으나 최근 장기불황에서 회생될 조짐을 보이면서 중국시장에 대한 공세를 다시 강화하고 있음.
  - 1994년에 중국 TV시장에서 14%를 넘는 시장점유율을 확보하고 있었던 마쓰시타전기의 점유율이 2%대로 하락하는 등 그동안의 쇠퇴 기조를 역전하기 위해 일본기업

은 중국 전략을 강화

- 마쓰시타전기는 중국 절강성(浙江省)에 세계 최대급의 가전 생산기지를 건설하는 프로젝트를 추진 중이며, 규모의 경제성을 활용해서 이 공장을 중국 내수시장 공략의 첨병으로 삼겠다는 전략임.
  - 기존 생산 공장도 활용하면서 300억엔을 투자하여 상위 중국 기업들에게 버금가는 생산규모와 가격경쟁력을 확보하겠다는 전략임.
  - 2006년에는 일본기업 최초로 중국시장에서 1조엔의 매출 실적을 확보할 계획임.
    - 세탁기의 생산능력을 연간 300만대, 에어컨용 컴프레서를 연간 300만대, 청소기 185만대, 전기밥솥 200만대, 가스 기구 170만대로 확충할 계획이며, 모든 품목의 생산규모가 일본 공장을 상회
  - 마쓰시타의 중국 진출은 1979년부터 시작되었지만 각 사업부가 독자적으로 추진하는 경향도 강했기 때문에 지역차원의 조정 능력을 갖춘 통합적인 생산체제를 도입
  
- 도시바는 TCL과 제휴해서 중국 내 백색 가전제품의 판매체제 강화에 주력
  - 냉장고와 세탁기 부문에서 제휴하여 생산-판매 일괄체제의 강화에 주력
  - 도시바가 생산 및 기술을 담당하고 TCL은 판매 부문을 담당
  
- 샤프는 세탁기의 생산거점을 중국에 집약하고 국내공장은 일부의 고급 기종에 특화하면서 중국 현지 시장의 공략을 강화
  - 생산거점을 집약하면서 중국 현지에서 개발에서 생산에 이르는 과정을 현지화하면서 중국시장에 적합한 개발, 생산, 마케팅 전략을 강화
  - 생산기능이 집약화 되는 상해 공장 내에 있는 개발 센터에서 중국 시장용 세탁기의 개발 및 설계 업무를 강화하여 제품개발에서 생산까지의 시간 단축에 주력
  
- 일본기업은 생산 및 개발체제의 재편과 함께 취약점이었던 마케팅 부문의 재구축에도 주력
  - 현지 개발 능력의 강화를 기반으로 대형 가전 양관점과 협력하고 이들의 아이디어를 추가하면서 보다 경쟁력 있는 제품을 공급
    - 양관점들의 요구에 대응할 수 있는 공급 능력과 제품 라인업 능력을 보강
  - 이와 함께 대리점-소매점으로 이루어져 왔던 기존의 유통체제도 혁신하여, 지주회

사 등의 지역총괄법인이 각 사업부(여러 개의 합작사)의 판매를 총괄적으로 담당하여 도매상 및 대리점을 생략하여 대형 소매점과 직접 거래하는 유통경로를 강화

#### (4) 디지털 이슈 : 3G 와 디지털방송

- 중국정부는 금년 중에 3G 통신 사업자를 지정할 것이라는 전망이 우세함.
  - 중국 및 세계 휴대폰 시장에서 크게 뒤지고 있는 일본기업들은 3G 시장에서 활로를 모색 중이며, 중국의 3G 비즈니스 기회 확보를 기사회생의 발판으로 하려는 전략임.
  - 일본기업들은 휴대폰 비즈니스에서도 중국 유통시장의 복잡성, 비효율성에 고전해 왔으며, 유통업체들의 농간으로 유통과정에서 누적된 수백만 대 단위의 막대한 재고부담 때문에 비즈니스 의욕을 상실했지만 3G 비즈니스에서 축적한 노하우를 총동원하겠다는 전략임.
- 다만, 중국의 소득 수준을 감안할 때 3G 시장에 크게 기대할 수 있을 것인지는 미지수임.
  - 중국에서는 휴대폰이 통신회사들의 보조금 부담 없이 시장 가격으로 판매되기 때문에 기존 제품의 2~4배인 4,000위안 정도가 될 것으로 보이는 3G 단말기의 고객층은 한정될 것임.
  - 중국정부는 W-CDMA, CDMA-2000 등의 국제규격과 함께 보다 저렴한 가격을 지향하는 중국 독자 규격의 TD-CDMA를 추진
    - 이 TD-CDMA에서는 독일의 지멘스사(대만의 벤큐가 인수)가 중국정부와 밀접한 협력관계를 구축하여 사업을 준비하고 있으며, 일본기업 등의 조기 진출이 쉽지 않을 전망
- 일본기업으로서는 중국정부의 3G 사업자 선정과 함께 신규 사업자들에게 세밀한 비즈니스 지원을 전개하면서 전략적인 제휴관계를 강화하는 데 주력할 것으로 보임.
  - 가능하면 통신 사업자를 중심으로 한 한국 · 일본식의 판매 경로를 유도하는 데에 주력
  - 일본기업은 70%로 압도적인 시장점유율을 가진 China Mobile에 대항하는 제2위 통신사나 신규통신사들에게 시장점유율 쟁탈 방법을 교육하면서 새로운 비즈니스 모

텔의 정착에 주력

- 일본기업들은 핵심부품 경쟁력을 앞세워서 통신사들의 세밀한 요구에 대응한 고품질의 단말기를 출시할 전략임.
- 또한 중국정부는 그동안 미루어 왔던 디지털 TV의 국가 규격을 2005년 중에 최종적으로 확정할 것으로 보임.
  - 16 : 9의 화면 Aspect(외관) 비율, 720개 이상의 주사선(走査線) 등의 규격이 정해질 것임.
  - 중국은 베이징 올림픽에 맞추어서 2008년에 디지털 방송을 개시하기 위해 2006년부터 시험방송에 들어갈 예정으로 있기 때문에 시간상 2005년 중에는 규격을 결정해야 할 입장임.
- 현재 예상되고 있는 디지털 TV 규격에 맞는 제품은 중국 시장에서 LCD TV나 PDP TV 등 일부 품목에 한정되어 있고 대부분 TV는 디지털 TV 규격을 충족하지 못하고 있기 때문에 디지털 방송 개시로 디지털 TV에 대한 수요가 확대될 전망
  - 물론 베이징 올림픽에서 아날로그 방송을 전혀 안할 수는 없을 것이지만 베이징 올림픽을 전후하여 디지털 방송에 대응한 TV 수요가 붐을 이룰 가능성이 존재
- 디지털 방송 규격의 결정이 늦어졌기 때문에 베이징 올림픽에 맞추어서 신뢰성 있는 디지털 방송을 성공시키기 위해서는 국제규격의 선정이 필요할지도 모르지만 중국 정보산업부는 아직도 국내 표준 규격을 선호하고 있음.
  - 국내규격의 경우 청화(淸華)대학이 개발한 기술(DMB-T)과 상해교통대학이 개발한 기술(ADTB-T)간의 경합이 치열해 규격 선정이 늦어졌으나 양규격의 융합 가능성도 제기되고 있음.
  - 관련 반도체의 미세 가공수준이 상대적으로 낮은 ADTB-T 기술(0.18 마이크론)에 관해서는 중국 기업에 의한 생산이 가능하다는 장점이 있음.
  - 중국정부로서는 독자규격을 통해 특허료를 절약하는 한편 이미 생산기반을 갖춘 반도체 제조기업인 上海宏力半導體製造有限公司, 中芯國際集成電路製造(上海)有限公司들이 도약할 수 있는 기반을 마련하고 싶은 것으로 보임.
- 그러나 규격 선정이 늦어진 데다 관련 분야에서 거액의 개발비용이 소요될 것으로 보이는 독자규격을 고집하는 데 따른 리스크도 존재

- 중국 내 일부 방송국은 사실상 유럽 표준 규격인 DVB-T를 채용하고 시험 준비에 나서고 있는 실정임.
- 독자개발에 따른 각종 리스크와 중국 산업 육성 문제 등을 고려하여 여러 규격이 난립할 가능성도 존재

## (5) 연해지역 고소득층의 고가 가전제품 교체 수요

- 베이징, 상해, 심천 등 핵심적인 연해지역 도시의 고소득 계층을 중심으로 디지털 가전 등 고가격 제품으로의 교체 수요가 확대 추세에 있음.
  - 이들 지역에서는 TV 등 기존 가전제품의 보급률이 거의 포화 수준에 있기 때문에 신규수요는 상대적으로 부진하지만 지속적인 교체수요가 기대됨.
  - 2004년 국경절을 전후하여 대형 유통업체들이 PDP, LCD 등의 고가 가전의 가격 인하에 나서자 수요가 확대
  - 중국기업에 이어 한국기업이나 일본기업이 공격적인 가격 인하 경쟁을 전개함으로써 중국시장은 디지털 가전의 치열한 각축장이 되고 있음.
- 2004년의 중국 PDP TV 시장 규모는 일본을 능가하여 이미 세계 1위가 된 것으로 보임.
  - 중국의 PDP TV 출하대수는 2004년 기준으로 85.3만대로 일본의 34만대에 비해 2배 이상 늘어난 것으로 추정되고 있음(チャイナサーベイ, 2005.3.30).
  - 다만, 미국에서도 PDP TV 수요가 확대 추세에 있기 때문에 2005년에는 미국시장이 중국을 능가하여 세계 최대가 될 가능성이 있음.
  - 2004년 LCD TV 출하대수는 중국이 20만대 수준으로 일본의 266만대에 비해 적지만 50%를 넘는 성장세를 기록
- 중국기업 및 외자계 기업은 LCD 패널 생산의 세계적인 확장세에 대응하면서 공격적인 마케팅 전략을 당분간 지속할 것으로 보임.
- 그리고 고도경제성장의 지속과 함께 3대 도시 주변의 중규모 도시의 소득수준과 구매력이 높아지고 있음.
  - 화남지역의 경우 심천을 중심으로 주변 지역 일대(廣州, 佛山, 東莞 珠海, 中山 등)의 소득 수준과 소비 성향이 향상되고 있으며, 주변 내륙지로 소비 파워가 전파되

고 있음.

- 상해를 중심으로 화동지역에서도 강소성(無錫, 南京, 常州, 蘇州), 절강성(杭州, 寧波, 紹興) 등의 인근도시의 소비수준이 고도화되고 있음.
- 북경 및 천진을 중심으로 한 환발해 지역에서도 요녕성(大連, 鞍山, 盤錦), 산둥성(靑島, 濟南, 東營, 威海) 등의 소득수준이 향상
- 중화학공업화 투자의 확대에 힘입어서 자원의 보유 지역(大慶 등)의 경우에도 연해 지역 못지않은 소비 고도화 현상이 가속화되고 있음.

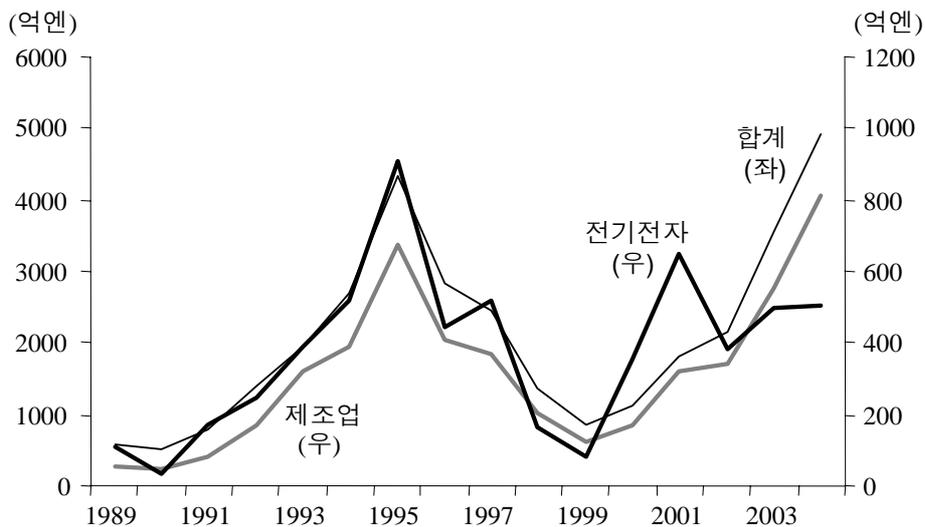
■ 이에 따라 중국기업이나 외자계 기업들도 연해지역의 고소득 도시에서 구축한 마케팅망을 주변 지역이나 내륙으로 확장 중임.

## II. 일본기업의 전략

### 1. 진출 현황

- 일본기업의 대중국 직접투자는 1990년대 중반의 초엔고 현상과 함께 크게 확대된 이후 둔화되다가 2000년대 들어서 다시 급증세를 나타내고 있음.
  - 1990년대의 경우 엔고에 대응하기 위해 생산거점을 이전하는 일본기업이 늘어났음. 전기전자 산업에서도 일반 TV의 생산라인이 중국 및 ASEAN 각국으로 이전되면서 일본 내 생산 기반이 급속히 약화되었음.

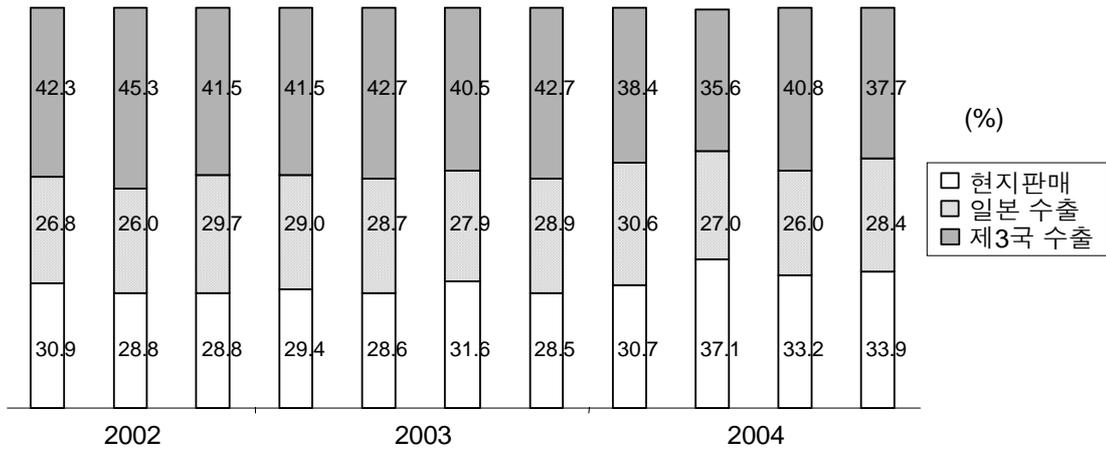
<그림 II-1> 일본의 대중국 직접투자 추이



주 : 해당연도의 4월부터 다음해의 3월 말 기준임.  
 자료 : 일본 재무성 직접투자 신고 통계 기준임.

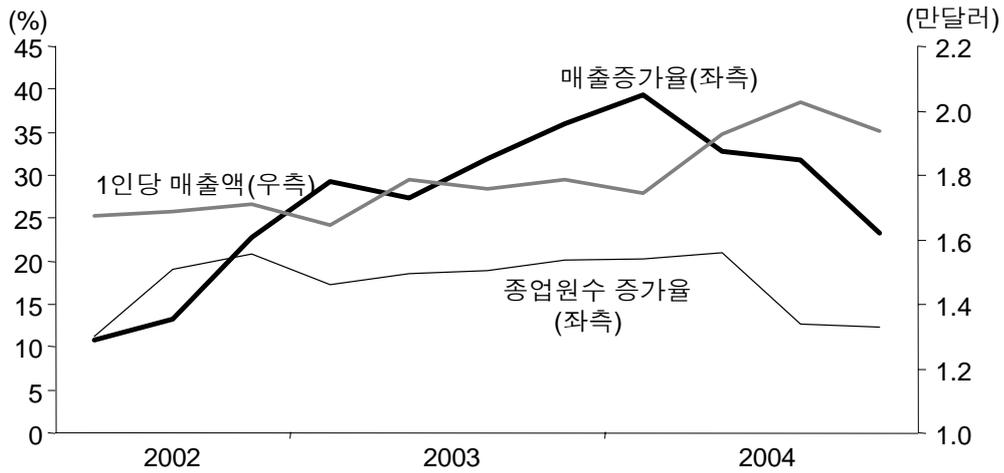
- 1990년대 중반의 대중국 투자 붐 당시에는 중국을 생산거점으로 활용하겠다는 전략적 의도가 강했다고 할 수 있으나 최근의 경우 일본기업들이 중국 시장 개척 전략을 상대적으로 중시하고 있음.
  - 이에 따라 2002년 2/4분기에 40%를 넘었던 일본 전기전자 기업 중국 현지 법인의 제3국 수출 비중은 30%대로 하락했으며, 중국 현지 판매 비중이 미미하지만 증가하고 있음.

<그림 II-2> 중국 진출 일본 전기전자 기업의 매출 구성비



자료 : 일본 경제산업성 해외사업활동 속보

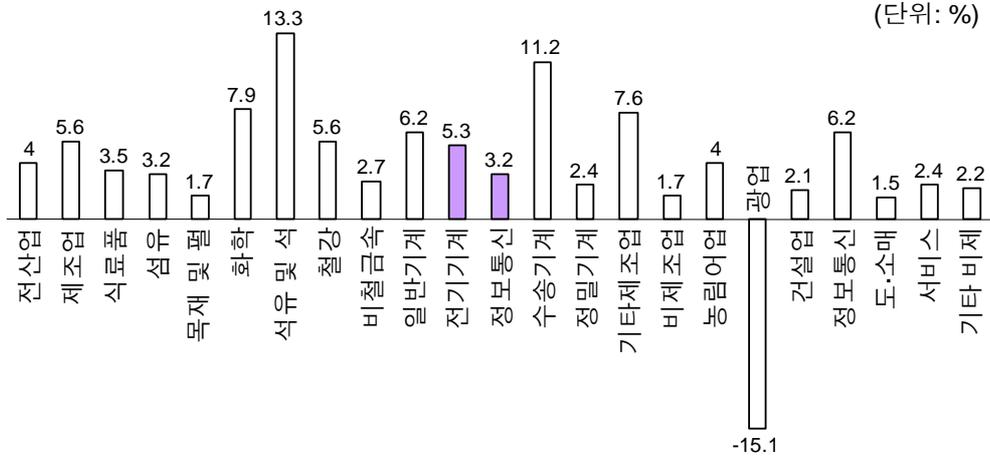
<그림 II-3> 중국 진출 일본 전기전자기업의 매출 및 종업원 증가율



자료 : 일본 경제산업성 해외사업활동 속보

- 최근 중국경제의 호조로 인해 현지에 진출한 일본 전기전자 업체들의 매출액은 20~30%에 달하는 증가세를 보이고 있으며, 종업원 1인당 매출액도 꾸준히 확대
  - 다만, 중국정부의 긴축정책과 미국을 비롯한 세계경기의 둔화로 작년 4/4분기에는 매출액과 종업원 증가세가 둔화되고 있음.
  - 2000년부터 일어났던 일본 전기전자업체들의 제2차 중국 진출 붐도 2005년에는 주춤할 것으로 예상됨.

<그림 II-4> 중국 진출 일본기업의 매출액 경상이익률



주 : 조사시점은 2004년 7월 1일이며, 2004년 3월 결산 기준임. 조사표 발송 기업 4,060 개사, 조사표 회수 기업 2,636 개사, 집계대상기업 2,411 개사임.  
 자료 : 일본 경제산업성 해외사업활동 기본조사 2003 년도판

<그림 II-5> 일본 전기전자 기업 해외법인의 지역별 경상이익률

(단위: %)

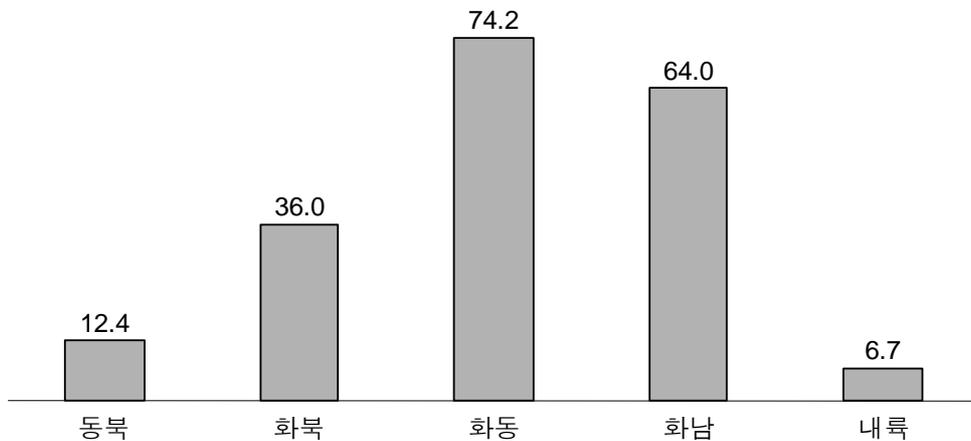
	전기기계	정보통신기기
전체	4.4	2.2
북미	-1.4	1.2
미국	-1.5	1.2
중남미	2.4	-1.8
아시아	6.1	3
중국	5.3	3.2
홍콩	5.6	2.7
ASEAN	7.9	3.1
NICs	5.7	2.4
중동	4.5	0.2
유럽	2.6	2
EU	2.8	2
오세아니아	0.2	2.2
아프리카	-	1.1

주 : 조사시점은 2004년 7월 1일이며, 2004년 3월 결산 기준임. 조사표 발송 기업 4,060 개사(전체산업), 조사표 회수 기업 2,636 개사, 집계대상기업은 2,411 개사(전체 산업)임.  
 자료 : 일본 경제산업성 해외사업활동 기본조사 2003 년도판

- 중국에 진출한 일본계 전기전자 업체들의 수익성은 치열한 가격 경쟁도 있어서 전반적으로 높다고 할 수 없는 실정임.

- 중국에 진출한 일본계 현지법인 전체의 경상이익률은 4%이며, 전기기계는 5.3%로 전체 평균을 소폭 능가한 수준이며, 정보통신기기의 경우 3.2%로 전체 평균치보다 다소 낮은 수준임.
  - 전기전자 산업의 일본기업 해외현지법인의 지역별 경상이익률을 비교하면 중국 법인은 세계평균치보다 소폭 높은 것으로 나타나고 있음.
- 중국 사업은 수익성이 떨어지는 것으로 인식되고 있으나 전체적으로 보면 일본기업 중국 현지법인의 수익성은 아주 나쁘다고 할 수는 없음.

<그림 II-6> 일본 전기전자 기업들의 지역별 사업 확장 희망 기업 비율

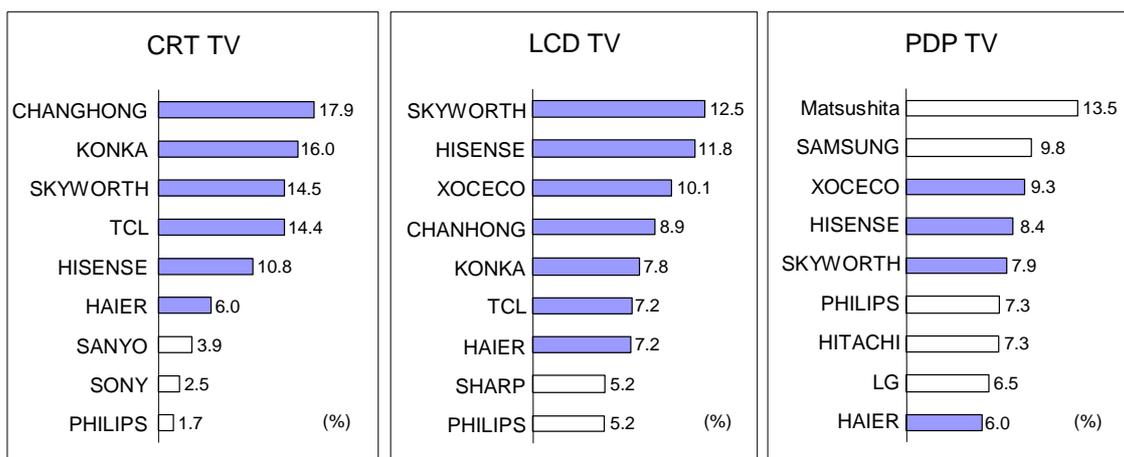


자료 : 국제협력은행, 제 16차 해외직접투자 양케이트 결과, 2004.11

- 일중투자촉진기구의 제7차 일본계 기업 양케이트 조사(2002.10)에 따르면 2001년 기준으로 수출비율이 70%를 넘는 수출형 제조업의 81.7%가 경상흑자를 기록하고 있으며, 수출비율 30% 이하의 내수형 제조업의 경우도 82.5%는 흑자를 기록하고 있는 것으로 나타났음.
  - 2000년의 경우 수출형 기업의 흑자 기업 비율이 81.9%, 내수형 기업 79%였던 점을 고려하면 내수형 일본기업의 실적이 호전되고 있는 것으로 나타났음.
  - 2001년 기준으로 9% 이상의 경상이익률을 기록하는 기업은 내수형 기업이 34.5%, 수출형 기업이 21.7%였음.
- 내수형 기업은 중국의 WTO 가입에 따라 현지시장 환경이 개선될 것으로 기대되고 있는 반면 수출의 경우 위안화 절상, 중국정부의 수출지원책 약화 등으로 상대적으로 환경이 악화되기 때문에 내수형 기업과 수출형 기업의 수익격차가 축소될 것으로 예상

- 한편 합작기업과 독자기업간의 수익성 격차는 명확하지 않으며, 아주 수익성이 높은 기업은 좋은 파트너와 합작한 기업임.
- 일본 전자업체들도 현지 시장 개척에 보다 전략적 중점을 두고 있으며, 시장성 장세가 상대적으로 빠른 상해 등 화동 지역에서의 비즈니스를 확대할 방침임.
  - 국제협력은행의 제16차 해외직접투자 앙케이트 결과(20004)에 따르면 화동(華東) 지역에서의 비즈니스를 강화하겠다는 기업이 74.2%에 달했으며, 화남(華南) 지역도 64%였음.
- 중국 내수 시장에서 일본기업들은 자사의 경쟁우위성을 품질이라고 평가하고 있음.
  - 일본무역진흥회(JETRO)의 일본기업 중국내 판매활동에 관한 앙케이트 조사(2002.8)에 따르면 일본 전기전자업체의 90%가 자사의 우위성을 품질이라고 응답
    - 이와 함께 일본 전자업체들은 브랜드 파워와 납기의 정확성을 우위성으로 평가
  - 한편 중국 내수 비즈니스의 최대 장애물로서 매출채권 회수의 어려움을 지적하는 전기전자 기업이 92.3%에 달했으며, 공급과잉과 가격하락도 애로 사항으로 지적되었음.
    - JETRO가 2004년도에 실시한 별도 조사에서는 일본계 에어컨 업체(중간재) 중 1/3이 매출채권의 20%에서 결제 지연 피해를 입고 있는 것으로 나타났음.

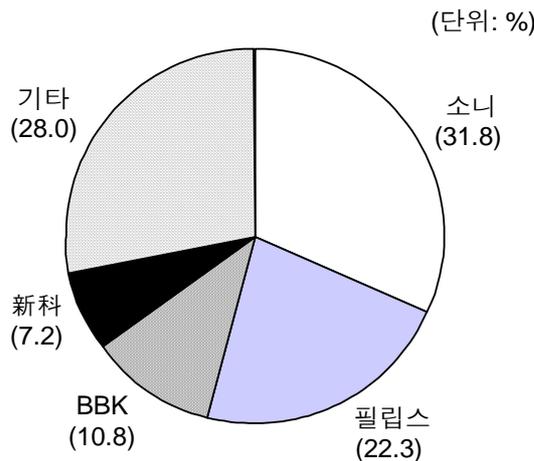
<그림 II-7> 중국 TV시장의 기업별 점유율(2005.4)



주 : 판매대수 기준임. 하연색은 외국계 기업임.  
 자료 : GfK 조사, 2005. 4

- 앞으로 중국 시장에서 판매량을 늘리기 위해 일본 전자기업들이 착수해야 하는 과제로서 △ 비용 절감 - 현지 부품 조달률 인상 △ 모조품 억제 △ 제품의 교체 수요에 대응하기 위해 기존의 판매망을 보완하는 새로운 판매 네트워크의 구축 △ 인재 육성 △ 설비 증설 △ SCM, e-Commerce 구축 등이 지적되었음.
- 과거 중국가전 시장에서 높은 점유율을 차지한 바도 있는 일본기업들이 중국 내수시장에 재도전하기 시작되었으며, 부분적으로 성과가 가시화되고 있음.
  - PDP 등 새로운 고부가가치 제품의 경우 한국기업과 함께 히타치가 높은 점유율을 확보하고 있으며, 현지 모듈생산체제를 구축한 마쓰시타의 공세도 강화되고 있음.
  - 소니는 금년 1/4분기에 노트북 PC시장 점유율이 2위로 도약하는 한편 중국내에서도 높은 브랜드 이미지를 유지하고 있음.

<그림 II-8> AV 홈시어터의 브랜드별 인기도



주 : 조사시점은 2005.4.20~5.19 기준이며, 앞으로의 구매 예정 브랜드를 기준으로 조사

자료 : 新泰調査, 2005. 8.5

## 2. 주요 사업별 전략 방향

### (1) 백색가전

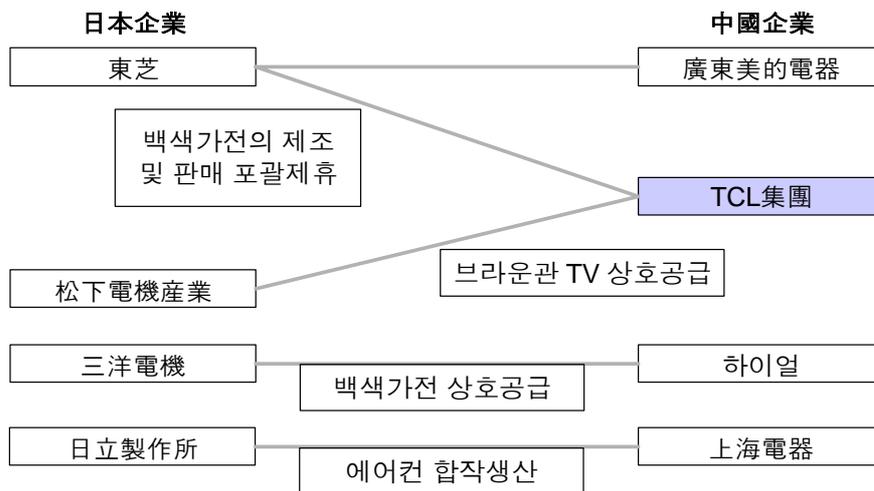
- 일본기업은 한국, 중국기업과의 경합에서 경쟁력을 유지해야 할 어려움을 겪고 있으며, 일반 백색가전 분야를 중국에 대거 이전하고 있음.

- 일본 공장은 프리미엄 가전과 신기술을 활용한 새로운 컨셉의 제품 위주로 재편하여 범용품은 중국 등 해외로 이전
- 이와 함께 마쓰시타전기 등은 중국 현지 시장용 프리미엄 가전의 생산도 일부 확대

■ 샤프의 경우 세탁기의 생산을 상해에 있는 공장에 집약하고 있음.

- 샤프의 일본 세탁기 공장은 연간생산 능력 20만대 규모의 공장 한개 뿐이며, 이 오사카공장은 드럼식 세탁기 등 고급기종을 제외하고 대부분의 기종을 상해로 이전하게 됨.
- 샤프는 작년 말에 상해 공장의 생산능력을 1.7배 정도 늘려 연간 50만대로 확충하겠다는 계획을 세웠음(日本經濟新聞, 2004. 12. 11).

<그림 11-9> 중일 가전업체간 제휴관계



자료 : 日本經濟新聞, 2004. 11. 4

- 상해공장에 있는 개발센터에서 중국시장용 세탁기의 개발과 설계 업무를 개시해 개발·생산의 연계성을 제고

■ 한편 일본기업은 중국시장의 공략을 다시 강화하면서 중국기업과 제휴하여 현지 유통망을 강화하는 전략을 전개하고 있으며, 특히 백색가전 분야에서의 제휴 사례가 늘어나고 있음.

- 광동성에 백색가전 생산거점을 이전하고 있는 도시바의 경우 2004년에 TCL와 백색가전 분야에 대한 제조 및 판매 제휴를 체결
- 제휴분야는 당분간 냉장고와 세탁기에 한정하고 도시바는 생산과 기술을 담당하고 TCL은 판매를 담당해 냉장고와 세탁기를 합쳐서 연간 100만대 규모의 대규모

공장으로 발전시켜서 가격경쟁력을 향상시킬 계획임.

- TCL은 프랑스 톰슨의 TV 부문과 알카텔의 휴대폰 부문을 매수한 유력기업이지만, 상대적으로 백색 분야가 취약한 상태이어서, 도시바와 제휴해 자사 유통망에서 판매하겠다는 것임.
  - 한편 마쓰시타 전기도 TCL과 지난 2002년에 제휴해 브라운관 TV 등을 상호공급하는 관계를 구축
  - 산요전기는 하이얼과 제휴하여 백색가전을 상호공급하는 제휴관계를 체결, 합작사인 산요하이얼이 일본시장 진출에 일정한 효과를 거두고 있음.
  - 산요전기는 관련 부품을 하이얼에 공급하는 비즈니스가 확대되고 있으나 중국시장 개척 효과는 아직 미지수임.
- 일본기업은 백색 가전 분야의 조립 공정 이전과 함께 주요부품의 현지생산체제도 강화
- 마쓰시타전기와 다이킨공업은 컴프레서 등 에어컨용 부품의 현지 공동생산체제를 2004년에 구축하였음.

## (2) Audio & Visual

- 일본기업은 TV 등의 중국 AV시장에 일찍 진출해 초기에 높은 점유율을 확보하였으나 그 이후 계속 하락세를 보이고 있음. 그러나 브랜드 이미지는 아직 양호한 것으로 판단하고 차별화 전략을 강화하고 있음.
- 디지털 카메라, DVD 리코더, PDP · LCD TV 등 새로운 디지털 가전을 앞세워서 시장개척에 박차
  - 마쓰시타의 경우 중국에서는 PDP TV가 유망한 것으로 판단하면서 모듈의 현지생산체제도 구축
  - 히타치제작소 등 기타 기업들도 수입한 PDP 모듈을 활용한 PDP TV의 현지생산체제를 강화
- 한편 LCD TV의 경우 대만기업, 한국기업에 이어 하이닉스의 LCD 부문을 인수한 BOE Hydys(중국 제2의 전자기업인 京東方科技集團股份(有) 그룹 소속임)까지 가세하면서 경쟁이 한층 치열해지고 있어서 일본기업들은 차별화 기술의 개발에 주력

- 화질이나 음질을 향상시킬 수 있는 반도체 부품 등 관련 기술을 향상시키는 데에 주력
- 연해지역의 고소득시장을 겨냥한 디지털 가전의 집중적인 공략과 함께 일본기업들은 내륙지의 2급 도시 시장 개척에도 박차
  - 중국경제의 고성장과 함께 2급도시나 부유한 농촌지역의 구매력도 향상되면서 일본기업들은 이들 지역으로 고객기반을 중장기적으로 강화할 필요성을 느끼고 있음.
- 이에 따라 일본기업은 현지 지주회사의 마케팅 기능을 강화하는 한편 급성장하고 있는 중국계 및 외자계 대형 유통 업체와의 제휴를 강화
  - 현지 합작사의 지분을 지주회사로 이전하는 과정에서 합작 파트너의 기여도나 잠재력을 재평가하면서 파트너 관계 유지가 불필요하다고 판단한 경우에는 파트너의 지분도 인수하기 시작
- 일본기업은 제품 차별화 전략의 일환으로 부품과 조립의 미세한 조정 기술을 강화
  - 중국기업의 경우 TV제조 과정에서 핵심부품인 브라운관을 자체적으로 미조정할 수 있는 기술이 없기 때문에 규격화된 모듈을 일본기업 등으로부터 공급받고 있는 실정이며, 일본기업은 중국기업의 이러한 약점을 집중적으로 공략할 방침임.
  - 일본기업은 각 제품의 조립과정에서 단순한 모듈생산 방식으로 달성할 수 없는 차별적인 품질을 추구하겠다는 것임.
  - 중국소비자들은 화질 등 미세한 품질 차이에 대해서 일본소비자만큼 예민하지 않지만 중국 가전시장은 기본적으로 공급 과잉상태가 심하며, 소비자 우위성이 높기 때문에 일본기업은 중국의 일부 소비자가 일본 소비자와 같이 품질의 차별성에 예민해질 것으로 기대
- 또한 일본기업은 중국 내수시장에서의 극심한 경쟁에 대응하기 위해 원가절감에 주력
  - 20~30%의 원가절감 목표를 세워서 물류 효율성 제고, 유통재고 압축, 현지 부품 조달 확대 등에 주력
    - 각 사업부나 합작법인별로 분산되어 왔던 물류 인프라나 하청업체를 통합적으로 선별하여 유력 기업에게 발주를 집중, 부분적인 계열화 추진
    - 물류 관련 자재나 창고의 형태도 통일하면서 코스트를 절감

- 거점 지역에서 현지 중국계 협력사들이 소규모 · 단기 납품을 하도록 유도해 부품 재고 등을 압축
- 일본기업은 부품 조달 기지로서 한국보다 중국의 잠재성을 평가하고 있으며, 현지 부품 조달체제의 강화 전략을 전사적인 조달전략으로 연계시키면서 양산효과의 확대를 모색
- 다만, 일본기업들은 가전용 반도체 등 핵심 부품의 경우 자체 생산을 지향하고 있으며, 중국현지에서 가전용 반도체 생산체제를 강화하고 있음.
  - 히타치제작소는 2003년에 蘇州에 있는 휴대폰용 IC의 후 공정 생산 능력을 월간 120만개에서 240만개로 확대
- 현지 부품 조달 비율 제고를 위해 일본기업은 현지시장용 제품개발이나 설계 현지화에 주력
  - 일본기업은 중국의 전력사정, 수돗물의 질, 전파사정 등을 감안하는 한편 현지 부품업체들의 품질 수준 등을 고려해서 중국시장에 보다 적합한 제품을 설계하는 데에 주력
  - 기본적인 제품사양이나 기초 디자인은 일본에서 하고 현지시장용 응용개발을 현지에서 실시
    - 마쓰시타전기의 경우 2001년에 베이징에 70명 규모의 현지 설계 · 개발체제를 갖추었으며, 2005 회계연도 중에는 1,500명으로 확대될 예정
    - 파이오니어의 경우 응용뿐만 아니라 카오디오와 DVD Player의 신제품을 중국에서 개발하기 위해 2002년 상해에 70명 규모의 개발 · 설계 체제를 갖추었음.
  - 일본기업들은 중국인 설계 및 개발 인력을 활용함으로써 인건비 절감 효과도 추구

### (3) 휴대폰

- 일본기업은 중국 휴대폰 시장의 치열한 경쟁 환경 속에서 낮은 점유율에 그치는 부진을 면치 못했음.
  - 중국의 휴대폰 시장은 2004년 기준으로 중국계 기업 23개사, 외자계 기업 17개사로 30개에 달하는 기업이 각축을 벌이고 있음.
  - 일본기업 중에서는 최대기업인 소니에릭슨이 3.9%(2004년 1~10월 기준, アジア經濟

研究所, 東アジアIT企業の国際分業, 2005.3.15)로 8위에 그치고 있는 실정임.

· 소니에릭슨, 마쓰시타전기산업, 미쓰비시전기, NEC 등이 GSM 단말기를 제조하고 교세라, 도시바 등이 CDMA 단말기를 생산

■ 이에 따라 일본기업은 중국의 차세대(3G) 시장을 겨냥하여 시장 판도를 근본적으로 바꾸기 위한 전략에 주력 중임.

- 일본기업은 휴대폰 인터넷 통신이나 카메라 폰 등 새로운 휴대폰 기능을 계속 개발해 왔으며, 이러한 새로운 고부가가치 전략을 중국에서도 강화
- 낮은 점유율에도 불구하고 일본기업들은 중국 내에서의 브랜드 이미지가 양호한 것으로 평가하면서 고가격시장 개척에 주력

■ 이와 함께 일본기업들은 기존의 혼란스러웠던 유통망의 재정비에 나서고 있음.

- 중국에서는 통신사업자들이 단말기의 판매 및 유통에 신경 쓰지 않았지만 일본기업들은 앞으로 통신사의 직접 판매 유통경로도 확대될 것으로 보고 새로운 유통형태에 대응할 전략임.
- 통신사와의 전략적 제휴를 통해 고부가가치 단말기를 공급하는 한편 통신회사의 판매채인을 활용하는 유통망을 강화

■ 중국은 음성 이동통신시장에서 세계 최대가 되었지만 데이터 통신 서비스는 원활하다고 할 수 없는 단계이며, 통신사들의 고부가가치 서비스가 제대로 제공되지 않는 경우도 많음.

- 난립된 각 단말기 회사들이 독자규격으로 Java나 그림 문자 등을 채용해도 단말기 간의 규격이 통일되지 않아 상호 커뮤니케이션에 문제가 발생, Contents Provider가 모든 단말기에 적합한 콘텐츠를 제공하는 데에는 막대한 비용 부담이 발생
- China Mobile 등 통신사가 새로운 서비스를 도입해도 단말기 업체와의 개발 타이밍이 맞지 않아 실제로는 서비스가 되지 않는 경우도 있으며, 어느 정도의 품질을 확보할 수 있는 휴대폰은 너무 가격이 높다는 문제점도 있음.
- 이러한 어려움을 해소하기 위해서는 일본과 같이 통신사와 단말기 제조회사간의 전략적 제휴나 공동개발이 필요할 것으로 일본기업은 판단, 여기에서 비즈니스 기회를 포착하겠다는 것임.

■ NEC는 2004년 5월에 모토로라중국의 전임 부사장을 영입하고 NEC通訊을 설립해서 중국사업의 확장에 주력

- 2005년 3월 현재 카메라 폰 등 고급제품을 중심으로 약 30개 정도의 제품을 라인업 (週間エコノミスト, 2005. 3.8) 중임.
  - NEC 전문 판매점포는 2004년 초 600개에 불과했지만 2005년에는 2,000개 점포로 확대
  - 첨단 휴대폰을 판매하는 기업으로서의 브랜드 파워 확대에 주력 중임.
- NEC는 다양한 제품 라인업을 갖추면서 고급품에서 중·고급 시장에 초점을 맞추어서 브랜드 파워의 강화에 주력
- NEC通訊(中國) 업무계획부의 나미오카(浪岡博孝) 총감은 「브랜드 인지도 향상에 주력하면서 홍보에 주력하고 있으며, 전반적인 점유율의 확대에 주력하고 있다」 (CNET Japan, 2005. 4.20)고 함.
  - 한편 야마자키(山崎)씨는 「2,500위엔 이상의 고기능 제품에 초점을 맞추고 부유층이나 중간 기층에서 고급기종으로 이동하는 고객층 수요를 개척 하겠다」는 방침을 밝히고 있음.

### 3. 기업 전략 사례

#### (1) 마쓰시타전기

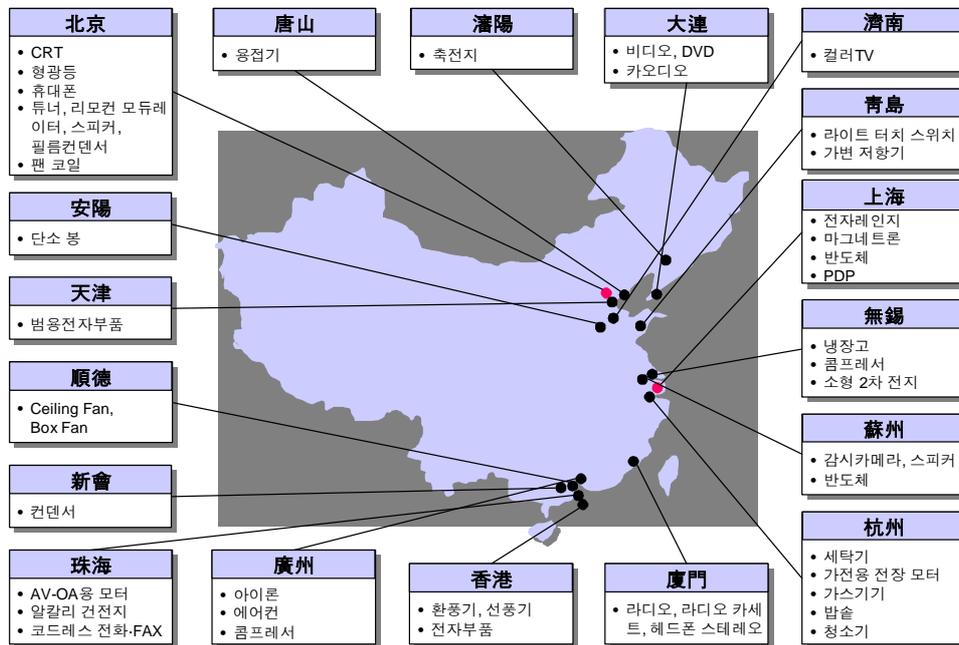
##### 우호협력 사업부터 시작

- 마쓰시타 그룹의 중심인 마쓰시타전기산업은 중국의 개혁·개방 정책 실시 초기부터 중국에 진출, 2005년 3월 말 현재 55개(홍콩 5개 제외, 닛케이 인터뷰 자료로는 61개)의 현지법인을 운영 중임(東洋經濟, 海外進出企業總攬, 2005).
  - 마쓰시타전기산업의 전체 해외현지법인 수는 214개이며, 중국 거점은 25.7%의 비중을 차지함.
  - 2003년 기준으로 종업원 수는 약 6만명, 현지생산 총액 약 5,800억엔(대 세계 수출 포함), 현지 시장 매출액 약 4,700억엔(일본 거점 등의 대중수출 포함)임.
- 마쓰시타의 중국 진출은 1978년에 등소평이 일본을 방문하면서 오사카의 마쓰시타 공장에서 창업주인 마쓰시타 코노스케를 면담한 일을 계기로 결정되었음.
  - 등소평이 마쓰시타에게 중국의 근대화에 협력해 줄 것을 요청하여 마쓰시타는 이

를 승낙

- 마쓰시타는 1979년부터 중국 전자산업에 대한 기술지원에 주력, 일본 정부의 경제 협력 프로젝트에 참여하는 한편 단독으로 약 150건의 기술지원을 실시(白石和憲, 松下電器, 中國大陸新潮流に挑む, 水曜社, 2004) 하면서 기술료 수입을 올렸음.
- 마쓰시타 최초의 기술 이전 사업인 상해의 브라운관 프로젝트에서는 현재 인민대표대회 상무위원장인 吳邦國이 일본의 마쓰시타 공장에서 3개월 정도 연수를 받은 바 있음.

<그림 II-10> 마쓰시타 그룹의 중국 내 주요 제조 거점



자료 : 白石和憲, 松下電器, 中國大陸新潮流に挑む, 水曜社, 2004

■ 그리고 1987년에는 베이징시와 50대 50의 합작으로 北京 · 松下彩色顯像管 (BMCC)을 설립, 중국 유수의 브라운관 공장으로서 발전

- 당시 중국 정부는 수입이 급증했던 브라운관 생산 기반의 확충이 절실했으며, 마쓰시타는 이러한 중국정부의 요청에 적극적으로 대응
- 중국 농촌 지역의 낮은 소득 수준을 고려하면 브라운관 TV에 대한 수요가 LCD, PDP 등의 새로운 디스플레이로 완전히 대체되기까지는 시간이 소요될 것으로 예상돼 마쓰시타는 당분간 BMCC에서의 브라운관 생산을 계속할 계획임.
- 부품의 현지 조달 비율을 90%로 올리는 한편 품질경쟁력을 끊임없이 제고하면서 마쓰시타제 TV 뿐만 아니라長虹, 康佳, 하이얼, TCL 등 중국 유력기업들에게 브라

운관을 공급하는 관계를 구축하면서 성장

- 이와 같이 마쓰시타의 중국 비즈니스는 중국 전자산업의 발전에 대응하면서 중국정부의 요구에 맞게 선행적으로 고도화되어 왔음.
  - 초기에는 기술이전과 함께 플랜트를 수출하는 한편 브랜드 이미지를 높여 제품 수출을 확대하여 시장 입지를 강화
  - 중국정부의 요청에 따라 브라운관 부품 생산 합작사를 설립한 후, TV 조립 공장을 진출시켰음.
  - 중국에서의 비즈니스 경험 축적 및 브랜드 이미지 확산과 함께 거의 모든 사업부가 중국 비즈니스를 동시 다발적으로 전개, 40개가 넘는 생산법인을 포함해서 50개를 넘는 거점을 세우게 되었음.

### 현지시장 점유율의 급락

- 마쓰시타전기는 초기 진출과 지속적인 사업 확장으로 1990년대 초에는 중국시장에서 우월적인 지위를 확보했음.
  - 1994년 중국 컬러TV 시장의 브랜드별 점유율을 보면 마쓰시타는 14.7%를 기록해 제1위가 되었음.
- 그러나 마쓰시타의 시장점유율은 중국기업의 급속한 성장과 함께 단계적으로 하락
  - 마쓰시타의 컬러TV 시장 점유율은 1997년 6.7%로 4위, 2000년에는 5.0%로 10위로 떨어졌음.
  - 1995~2001년에는 중국의 컬러TV 생산대수가 2,000만대에서 4,000만대로 급증했으며, 각 기업들의 가동률은 50% 정도에 그치는 극심한 공급과잉 압력 속에서 마쓰시타는 가격경쟁에서 밀려났음.
- 마쓰시타의 점유율 급락은 기술지원을 받은 중국기업이 급성장하면서 실력을 향상시킨 결과라고도 할 수 있음.
  - 마쓰시타 등 일본기업들이 수많은 중국기업을 지원함으로써 중국 전자산업의 공급과잉 구조 형성에 일조했던 측면이 있음.
  - 이에 따라 마쓰시타 등 일본기업들은 최근에 LCD, PDP, 디지털 카메라 등의 대 중

국 기술이전을 자제하는 한편 중국기업의 기술침해를 억제하기 위한 지적재산권 전략을 강화

■ 중국기업들이 부품을 일본계 기업 등에게 의존하는 한편 연구개발지출도 절약하고 단순한 제품구조를 지향하면서 품질과 가격경쟁력의 제고에 주력해 경쟁력을 높인 것도 마쓰시타에게는 부담으로 작용

- 전파나 수도, 전력 등의 인프라가 열악한 중국의 가정환경에서는 단순한 구조를 가진 제품이 소비자가 실제로 느낄 수 있는 품질 측면에서 우수했던 것으로 보임.
- 예를 들면 마쓰시타의 초기 TV의 겨우 외부 안테나의 설치를 전제로 설계되었으나 중국 도심부 등에서는 외부 안테나의 설치가 어려워 화면이 잘 나오지 않는 문제가 발생, 마쓰시타는 한 때 100만대가 넘는 제품을 리콜 한 바 있음.

### 최근의 전략 이슈

■ 마쓰시타전기는 일본의 장기불황 회복 조짐과 함께 전반적으로 경영이 개선되고 있으며, 중국 시장에서의 입지 회복을 위한 전략을 강화 중임.

- 각 사업부가 50개를 넘는 현지 거점을 의욕적으로 세우는 과정에서 서로 엇갈리는 합작 파트너가 다수 생기는 한편 현지 유통체제도 복잡해지면서 효율이 떨어졌다는 인식 하에 총괄적인 체제 정비에 나서고 있음.

■ 우선, 마쓰시타전기는 지난 2003년에 현지 지주회사가 통합적으로 간접 부문을 총괄하도록 하였음.

- 각 생산법인에 소속되어 있었던 물류 및 영업 부서를 지주회사로 집약해 가전제품의 판매 업무를 일괄적으로 추진하면서 유통업체에 대한 교섭 능력을 강화
- 모든 현지법인에 대한 지주회사의 통제력을 강화하기 위해 현지법인을 자회사화하는 한편 판매, 광고, 인재의 선발 및 육성, 법무, 대금회수 업무 등을 다 지주회사에게 집약화
- 마쓰시타는 현지 시장에서의 입지 강화에 주력하면서 2006 회계연도에 일본기업 최초로 중국 매출액 1조엔을 달성하겠다는 목표를 세웠음.
- 본사의 대중국 수출을 포함한 마쓰시타의 중국 판매 총액은 2003년도 기준으로 4,700억엔이기 때문에 이를 2배 이상 확대하겠다는 것임.

■ 현지 판매 및 유통체제를 대대적으로 재편하는 과정에서 마쓰시타는 현지 유

## 력 기업인 TCL과의 제휴 관계도 활용

- 마쓰시타는 중국 전국 각지에 판매망을 갖춘 TCL과의 제휴관계를 활용해서 농촌지역 시장의 공략에 주력
  - 농촌 지역은 중국 총인구 13억명 중 70% 정도에 달하는 데다 각종 가전제품의 보급률도 낮기 때문에 시장이 포화된 연해지역과 달리 중장기적으로 성장이 기대될 것으로 판단
  - 마쓰시타는 내륙부의 농촌시장 개척이 미진한 상태에 있지만 내륙부에 독자적으로 유통망을 확충하는 것은 어렵다고 판단하여 TCL과의 제휴를 선택
  - 중국 내륙부는 인프라도 미진하고 물류, 대금회수, 애프터서비스 등과 관련된 노하우도 지역별로 다르기 때문에 독자적인 추진이 어렵다고 판단된 것임.
  - 다만, 마쓰시타는 TCL에게 핵심부품(CRT, PDP, 컴프레서)을 공급하는 한편 DVD 등의 첨단 AV기기에 대한 기술지원을 해야 할 부담을 안게 되었음.
- 한편 마쓰시타는 백색가전 분야에서 중국 최대 기업인 하이얼에 버금가는 규모를 갖추겠다는 전략 하에 浙江省의 杭洲에 세계최대급의 백색가전 기지 건설에 나서고 있음(日本經濟新聞, 2004.10.15).
- 약 30만 평방미터의 부지에 ‘松下杭洲工業園’ 이라는 공장 지대를 건설할 계획이며, 제1기 공사는 약 200억엔을 투자하여 연간생산 능력 약 300만대에 달하는 세탁기 공장을 건설해 2005년 10월에 가동에 들어갈 예정임.
    - 농촌시장을 겨냥한 2조식의 저가 세탁기와 함께 드럼식 프리미엄급 세탁기도 동시에 생산
  - 제2기, 제3기공사로 연간생산 능력 300만대에 달하는 에어컨용 컴프레서 공장을 건설하는 한편 청소기 등의 생산 능력을 3배로 확충
    - 확장 후의 연간생산 능력은 청소기 185만대, 밥솥 200만대, 가스기기, 170만대임.
  - 3기공사까지 완료하면 杭洲 단지의 총매출액은 연간 100억위안(약 1,400억엔)에 달할 것으로 예상되고 있음.
  - 이 杭洲 단지는 각 사업부 차원에서 운영되어 왔던 백색가전 생산법인을 하나로 집약화해서 운영효율을 높이고 코스트를 절감하는 효과도 기대되고 있음.

## 중국 현지시장용 V 제품 전략

- 마쓰시타전기는 일본시장을 중심으로 전사적으로 추진해 왔던 V제품 전략을 중국시장에서도 강화하겠다는 전략으로 있음.
  - 마쓰시타는 2002년부터 경영에 중대한 영향을 줄 수 있는 전략제품을 'V제품' 이라 명명하고 사장, 부사장이 참석하는 검토회의에서 최종적으로 전략 방향을 결정
- 특히 중국기업들의 생산능력이 미약하고 중국소비자들의 호응을 얻고 있는 PDP TV를 TV 시장 입지 회복과 브랜드 파워 강화의 수단으로서 활용
  - 上海松下 프라즈마 디스플레이(SMPD)는 2002년 12월부터 월간 5,000대 규모로 PDP 모듈의 양산을 개시하여 2004년 기준으로 월간 2만 개로 생산능력을 확충했음.
  - SMPD는 중국 유일의 PDP 생산 공장이며, 중국 기업들은 마쓰시타 공장이나 수입을 통해 PDP 모듈을 조달
  - LCD에 비해 PDP는 대만기업 등의 전문 모듈업체가 적은 실정이기 때문에 중국 PDP TV 시장에서 일본 및 한국계 기업이 상위에 위치하고 있음. 마쓰시타의 PDP TV 시장 점유율은 2004년 5월의 대수 기준으로 20%로 제1위임.
  - 한편 마쓰시타는 패널 사업이 취약한 LCD TV에 대해서는 중국기업과의 가격경쟁도 심하기 때문에 소극적인 입장임.
- SMPD는 2003년 2/4분기부터 흑자로 전환했으며, 중국 PDP 시장의 확대에 맞추어 점차 내수 비중을 높일 계획임(白石和憲, 松下電器, 中國大陸新潮流に挑む, 水曜社, 2004).
  - 2003년 기준으로 현지 내수시장의 판매비율은 25%로 수출이 75%에 달하지만 2006년에는 내수시장 비율을 80%로 끌어올릴 계획임.
- 2008년 베이징 올림픽을 전후하여 디지털 TV 수요가 확대될 것으로 보여 마쓰시타는 PDP TV와 함께 Rear Projection TV, DVD 등 디지털 가전제품의 판매에 주력
  - 중국 소비자들은 일본과 같이 녹화를 즐길 만큼 중국 방송을 평가하고 있지 않으나 마쓰시타는 베이징 올림픽을 계기로 녹화 문화가 다소 확산될 것으로 기대하면서 DVD 리코더의 판촉에도 주력할 것으로 보임.
- 백색가전에서는 일본에서 히트 상품으로 도약한 드럼식 세탁기를 2004년 10월

부터 출시해 연해 지역 부유층을 집중적으로 공략할 방침임.

- 마쓰시타의 드럼식 세탁기는 2003년 가을에 일본에서 출시되고 누계 판매 대수는 30만대를 돌파
- 마쓰시타의 제품은 고령자나 자녀들도 세탁물을 쉽게 취급할 수 있도록 설계되어 있어서 소비자의 호응을 얻었음.

■ 마쓰시타의 드럼식 세탁기의 해외 판매는 중국이 최초이며, 마쓰시타는 중국 판매에 앞서서 1년 전부터 상해, 광주 등 대도시의 100개 주택에서 제품 실험을 실시

- 중국 현지 맨션의 구조나 공간에 제품이 맞는지를 확인하는 한편 수질 등의 차이로 인한 세탁 능력의 변화를 조사
- 실험 결과 수질 차이나 설치 환경 차이로 인해 일본 사양의 제품으로는 세탁 능력이 충분치 않다는 결론에 도달
  - 목조 주택이 많은 일본 환경에 맞게 조정된 소음과 진동을 억제하는 덤퍼(Dumper)의 튜닝 방식이 철근 콘크리트 구조가 많은 중국에서는 적합하지 않았음.
- 이러한 결과에 따라 마쓰시타는 덤퍼의 튜닝 방식을 변경하는 한편 세탁시간을 일본 사양보다도 길게 설정하고 행굼 회수도 1회 늘렸음.
- 그리고 마쓰시타는 1년 정도 소요되고 만든 중국사양의 제품을 양관점에 선행적으로 전시하여 예약 판매를 시도해 100대 정도의 예약이 들어오자 1개월 후 시판에 들어갔음.
- 마쓰시타의 세탁기는 현지 시장에 맞게 세탁물을 절약하는 기능이 호평을 받고 있음.

■ 마쓰시타는 중국 현지 사정으로 인한 TV의 품질 불량 문제로 고전한 경험이 있기 때문에 현지에 맞는 품질의 제고에 만전을 기하고 있는 것임.

■ 중국 시장에서 프리미엄급 드럼식 세탁기의 성공가능성을 확인한 마쓰시타는 지난 3월 10일에 오는 9월부터 杭洲에서 드럼식 세탁기의 현지 생산을 개시하겠다고 발표

- 일본제 수입품의 가격이 16.8만엔(1.2만 위엔)으로 고가격인 데다 중국의 각 지역 사정도 고려하면서 제품 수를 다양화하기 위해서는 현지 생산이 필요하다고 판단
- 중국 생산 제품은 보다 중국 내 사정에 맞게 사양을 세밀하게 개량하는 한편 제품

수도 늘릴 것으로 보임.

- 제품 가격은 중국 현지 평균가격의 2배 정도에 해당하는 5만엔 정도로 억제할 계획임(日本經濟新聞, 2005.3.11).

■ 마쓰시타는 AV 및 휴대폰 분야에서 브랜드 파워를 제고시킨 한국기업들이 백색가전에서도 일본 등 세계시장 진출을 강화할 것을 경계

- 한국기업의 기술 수준도 부분적으로는 일본 수준에 접근하고 있는 것으로 평가하면서 중국의 杭州 생산기지를 세계적인 공급기지로 육성하여 한국기업을 견제하겠다는 전략임.

■ 한편, 휴대폰 분야에서 마쓰시타는 1992년부터 일찍 현지 생산체제를 구축했지만 실적이 부진한 실정이며, 3G 등 중국 휴대폰 시장의 고급화 수요에 대응하여 기사회생을 도모하고 있음.

- 중국을 포함한 휴대폰 비즈니스의 전반적인 부진은 마쓰시타의 경영을 압박하는 하나의 요인이 되고 있음.
- 중국 시장에서는 약 70만대의 유통채고 삭감이 경영 과제가 되고 있으며, 시장점유율도 2004년 12월 말 기준으로 1.5%로 17위에 그치고 있는 실정임(週刊エコノミスト, 2005.3.8).
- 마쓰시타는 GSM에 대한 대응이 늦어진 것이 치명적이었던 데다 2001년에는 휴대폰에 장착하는 국가 식별 코드에서 대만을 ROC(Republic of China : 중화민국)이라고 표기함으로써 중국정부로부터 판매 정지 처분을 받기까지 했음.

■ 마쓰시타는 한때 중국 휴대폰 시장에서의 철수까지 고려할 상황으로 빠졌지만 2002년에 폴더 형 카메라 폰 G-88 모델을 출시, 이것이 히트 상품으로 도약함으로써 고급 제품에서의 가능성을 확인함(松下中國 岡本新一 移動通信公司 總經理 인터뷰, 日經컴퓨터, 2003.11.6).

- 마쓰시타는 중국 휴대폰 시장이 1,500위엔 이하의 저가격 모델이 60%, 1500위엔~2500위엔까지의 중간급 기종이 25%, 그 이상의 기종이 15%를 차지하고 있지만 중간급 고객이 점차 상위 급 기종으로 이행할 것으로 보고 3500위엔 이상의 제품 분야를 강화하겠다는 방침임.
- 당분간은 고가격 제품 시장에서 1등 지위를 구축하는 데에 집중하지만 브랜드 파워를 살려서 점차 Middle High 세그먼트에서 이익률이 높은 제품을 판매할 전략임.
- 자사가 직접 개발하는 제품은 전략 기종 2~3개 정도로 한정하여 중간급 이하의 기

중은 다른 기업에게 개발을 위탁

- 다른 외국계 기업이나 중국기업과 차별화된 기능과 서비스로 승부하기 위해 일본에서 형성된 휴대폰 문화를 보급시키는 데에 주력
  - 고객의 관심을 끌고 통신사들의 요금 수입 확대에 기여할 수 있는 다양한 서비스 기능을 제안하는 마케팅을 강화

■ 실제로 마쓰시타는 Excel 파일의 열람·편집 기능, Changeable Cover 기능, 30만 화소 카메라 기능, Bluetooth·IrDA·USB 등의 인터페이스 기능 등을 갖춘 중국시장용 스마트 폰(X800: GSM 규격)을 개발

- 이 스마트 폰은 China Mobile로부터 승인을 받고 2005년 3월 18일부터 시판되고 있음.

■ 또한 마쓰시타는 3G 서비스 개시에 맞추어서 고기능 휴대폰의 판촉을 강화하겠다는 전략임.

- 중국 현지기업들의 기술력이 미약하기 때문에 카메라 기능이나 인터넷 기능 등 보다 고도의 서비스를 제공하는 휴대폰 시장에서 W-CDMA를 중심으로 경쟁력 있는 제품을 출시해 나갈 전략임.
- 3G 휴대폰 비즈니스를 준비하면서 마쓰시타는 이미 2002년 6월에 일본의 NEC, 중국의 華爲와 함께 상해에 ‘COSMOBIC Technology (마쓰시타 47%, NEC 47%, 華爲 6%)’사를 설립했음.
  - 이 회사는 NEC와 마쓰시타의 3G 통신기술을 활용해서 관련부품 등을 개발하려는 협력기업들에게 기술을 이전하는 업무를 담당

### 부품의 현지 생산·판매 통한 수익 확보

■ 마쓰시타는 브라운관, PDP 모듈, DVD 부품 등 핵심적인 전자부품의 현지 생산과 판매를 통해 수익성 확대에 주력

- 단순 조립 분야에서는 중국기업과의 치열한 경쟁으로 인해 수익성 확보가 어렵기 때문에 부품의 현지 판매로 수익성을 제고
- 수익성 제고와 함께 중국 현지 사정에 맞는 핵심부품의 경쟁력을 높임으로써 최종 제품의 품질 경쟁력을 제고

- 다만, 마쓰시타는 1994년에 VCR의 핵심 부품인 헤드와 실린더를 제조하는 합작 회사를 대련에 설립한 후 중국에서 VCR이 도태되는 어려움을 겪기도 했음.
  - 중국 소비자들은 방송 녹화를 즐기지 않는데다 해적판 비디오CD(VCD)가 대량으로 유통되는 시장 특성 때문에 VCD가 VCR을 도태시킨 것임.
- 이에 따라 마쓰시타는 VCR의 조립과 핵심부품의 생산을 줄이면서 DVD 등으로 생산 품목을 교체해 나갔음.
  - 대련 공장에서 1998년 1월에 DVD를 생산하기 시작한 데 이어 1999년 1월에는 DVD의 핵심 부품인 광 픽업을 생산
  - VCR을 제대로 생산하지 못한 상황에서 DVD로 품목을 전환하는 데에는 어려움이 많았지만 VCR용 핵심부품의 생산설비를 DVD 부품 생산설비로 그대로 전환하는 데에 주력해 투자비용을 절감
- 마쓰시타의 대련 공장은 핵심 부품을 기초 단계에서 제조하는 일괄 생산 구조를 갖추고 있는 것이 장점임.
  - 금형이나 기계를 자체 생산할 뿐만 아니라 기초 소재의 제조 및 가공 능력을 갖추고 핵심부품을 세밀하게 제조할 수 있는 능력을 확보
- 원천적인 가공 능력을 기초로 중국의 특수 사정에 맞는 핵심 부품을 제조
  - 예를 들면 해적판도 많은 중국의 CD·DVD 유통 환경 상 미세한 하자를 가진 불량품도 대량으로 유통되고 있어서 전자업체로서는 이러한 불량품도 제대로 읽을 수 있는 제품을 만들 필요가 있으며, 이를 위해서는 중국 사양의 핵심 부품이 필요함.
  - 이를 위해 마쓰시타의 대련공장은 소재의 분말 가공 및 소결(燒結), 금형, 프레스, 열처리, 정밀가공, 철강 및 화학수지 가공 등 각종 기초 공정을 전체적으로 개량하면서 대응

## 경영이슈

### □ 조직전략

- 마쓰시타는 2003년에 전체 조직을 14개의 사업 그룹으로 나누고 해외법인도 이 사업 그룹에 결집하게 되었음.

- 그리고 미국 미주본사, 영국 유럽본사, 싱가포르 아시아태평양주 본사, 중국·동북아 본사 등 4개의 지역총괄회사를 설치
  - 지역총괄회사는 해당 지역의 본사로서 각 사업 그룹의 해외현지법인에 출자하고 판매대금 회수, 브랜드 관리, 리스크 관리, 현지정부와의 교섭, 홍보, 지적재산권 전략, 정보시스템 등을 총괄
- 이러한 전사적인 조직개편으로 마쓰시타의 중국 지주회사는 현지법인에 대한 총괄기능을 강화
- 각 사업부 차원에서 마구 세워졌던 현지거점을 각 지역의 특성과 사업 특성을 고려해서 집약화 하는 데에 주력
  - 杭洲의 백색가전 단지 건설 프로젝트는 이러한 집약화 전략의 일환으로서 추진되고 있는 것임.
  - 각 사업그룹별로 생산법인의 통합과 협력 체제를 강화하면서 클러스터 형태의 생산기지화를 모색

#### □ 연구개발의 현지화

- 마쓰시타전기는 1996년에 북경의 중국 지주회사 소속 조직으로서 R&D 센터를 설립하고 2001년에는 이를 독립시키면서 松下電器研究開發中國有限公司 (CMRD)를 설립
- 그리고 2002년에는 蘇州에 松下電器研究開發蘇州有限公司(SMRD)를 설립
  - 이들 현지 R&D법인들은 일본 본사의 ‘해외 R&D 추진센터’에 의해 관리되고 있음.
- 마쓰시타는 중국정부의 과학기술 입국화 정책에 부응하는 한편 본사가 개발한 제품을 조속히 현지 시장에 적응시키기 위해 현지 연구개발 활동을 강화
- 일본에서 개발된 제품의 개량 모델을 시차 없이 중국에서 개발
  - 현지 응용연구와 함께 본사의 중앙연구소를 돕고 중장기 차원에서 차세대 핵심 제품을 개발하는 데에 있어서 중국의 과학기술 인력을 활용
- 이러한 두 가지 목적 때문에 마쓰시타의 중국 R&D 조직은 연구소와 센터로 구별됨.

## 이세 토미이치(伊勢富一) 마쓰시타 중국·북동 아시아 본부장 인터뷰

### PDP TV의 판매에 주력 한다

2006 년도에 중국 매출액을 1 조엔으로 늘릴 것을 목표로 하고 백색가전이나 AV 분야에서 최첨단 제품을 출시하겠다. 그 중에서도 최대 전략제품은 PDP TV이다. 마쓰시타의 시장점유율은 현재 17% 정도이지만 2006 년도에는 30%로 끌어올리겠다. 중국기업들의 저가 공세로 고전하고 있지만 압도적으로 높은 품질로 승부할 수 있을 것이다. 현장에서는 중국 PDP TV 시장의 점유율을 50%로 올리라고 독려하고 있다. 마쓰시타는 상해 공장에서 패널부터 PDP TV를 일괄생산하고 있다. 중국에서는 박형(薄型 : Flat Panel Display) TV의 85%가 PDP TV이며, 잘 팔리는 것은 42 인치이다. 대형 TV가 선호되고 있는 것이다. 고기능 제품에서 마쓰시타는 중국이나 한국기업에 패배하지 않을 것으로 확신하고 있다.

### 경영 현지화를 가속화한다

중국 현지법인(사업회사) 61 개사 중 중국인 임원의 비중은 30% 정도이다. 중국인이 최고경영자인 회사는 아직 2개사에 그치고 있다. 빨리 최고경영진의 대부분을 중국인으로 하여 경영의 현지화를 추진하고 싶다. 마쓰시타의 경우 최고경영진을 중국인으로 할 것인지는 이미 결단의 문제이다. 중국인 인재는 이미 양성된 상태이기 때문이다. 이들이 책임 있는 위치에 취임해야 한다고 생각하고 있다. 일본인 파견 근로자는 중국인 간부를 지원하는 등 보이지 않는 후견인과 같은 존재로서 일을 하면 좋을 것이다. 마쓰시타는 베이징 대학에 MBA 강좌를 개설하여 간부 후보생에게 연수를 받도록 하여 인재 교육면에서도 인프라를 정비하고 있다.

### 판매의 최일선을 중시한다

가전 양판점에 마쓰시타의 판매사원을 파견하여 판매의 최일선에서 정보를 수집하고 있다. 2005년 들어서 매일 매일의 매출 호조 제품 정보나 재고 상황을 파악할 수 있는 SCM을 구축했다. 데이터에 기초하여 신속하게 경영판단을 할 수 있도록 했다. 판매점에 대한 대응은 마쓰시타의 각 지점별로 담당해 왔지만 중국에서 가전 양판점이 크게 성장했기 때문에 마쓰시타의 대응 창구를 통일해야 할 필요성이 발생했다. 영업조직을 개편하여 양판점과 일반 점포를 분리해서 대응하게 되었다. 한편 일반 중소 판매점에 대해서는 지금까지 대리점을 통해 대응해 왔지만 상품의 컨셉이나 매력을 소비자에게 전달하는 데 있어서 역부족이었다. 앞으로는 양판점과 같이 소매점에도 판매원을 파견하여 직접 고객과 접촉할 수 있는 체제로 개편해 나간다. 일반 점포수는 많기 때문에 시간이 소요되지만 지속적으로 정비해 나갈 생각이다.

### 광대한 중국에서는 물류망의 효율화를 간과할 수 없다

지금까지 물류망은 각 공장 차원에서 분산적으로 구축되어 효율이 좋지 않았다. 지역총괄회사와 물류 관련 자회사가 중심이 되어 각 공장이나 사업소를 통합한 시스템을 구축하고 있는 중이다. 4월부터 일부 사업소에서 리드 타임 단축을 위한 SCM을 도입하기 시작했다. 물류망의 정비는 이러한 SCM을 실현하기 위해서 간과할 수 없는 과제이다. 그리고 내년 4월에는 전체 사업소에서 SCM을 채용할 예정이며, 새로운 물류망도 아울러 완성시킬 생각이다.

### 내륙부에 대한 대응

연해지역과 비교하면 수량은 적지만 PDP TV 등의 고가제품도 팔리고 있다. 重慶이나 武漢에도 지점을 두고 있으며, 앞으로는 이러한 지역에 대한 판매활동에 한층 주력할 생각이다.

## 계열사인 마쓰시타전공과 중국에서도 협력한다

양사의 협력으로 발생하는 시너지 효과는 크다. 지난 4월부터 가전제품의 판매활동을 통합하고 판매망이나 관리기능의 효율화 측면에서 성과가 나오기 시작했다. 중국에서는 주택, 건자재 관계의 유통이 복잡하기 때문에 이 분야에서는 양사 판매활동의 통합은 늦어지고 있다. 다만, 주택 관련 분야의 판매 통합도 1년 정도로 구체화될 것으로 보이며, 양사의 강점을 합쳐서 개인주택, 맨션, 빌딩 등의 전기설비나 가전을 일괄적으로 설치하는 제품 판매·서비스를 추진할 생각이다.

## 중국을 세계적인 개발거점으로 육성한다

大連의 소프트웨어 개발 거점에서는 세계시장용 제품의 개발도 염두에 두고 있다. 大連거점이 일본 본사의 개발 기능 중 일부를 담당하게 된다. 2006년도는 중국의 이공계 기술자를 600명 채용할 계획이다. 베이징, 상해, 大連, 廣州 등 각 도시에 채용 센터를 설치하고 채용활동을 전개하고 있다. 그들은 대단히 우수하다. 한편, 중국 사양의 가전제품 개발도 현지에서 추진하고 있다. 4월에는 상해에 '중국생활연구센터'를 개설하고 중국의 생활이나 문화에 맞는 제품을 연구하고 있다. 杭州에는 백색가전의 개발센터를 설치했다. 가전은 그 나라의 생활습관에 근거하지 않으면 절대로 팔리지가 않다.

## 신제품의 세계 동시 판매에 집착한다

일본, 미국, 유럽에서 판매되는 신제품을 중국에서도 시차 없이 투입하는 것이 목표이다. 중국의 소비자는 어떤 신제품이 세계 어느 지역에서 언제 판매될 것인지, 인터넷을 통해서 잘 알고 있다. 중국만 수개월이 늦게 출시되는 것은 이제 허용되지 않는다.

## 중국의 대형 가전 업체 TCL 와 협력하고 있다

범용품인 브라운관 TV의 생산을 TCL에게 위탁하는 한편 마쓰시타의 휴대전화, 카오디오 부품을 TCL에게 공급하고 있다. 서로의 강점 분야를 살린 제휴관계가 형성되기 시작했다. 조건이 맞으면 다른 기업과의 협력도 있을 수 있지만 현 시점에서는 TCL 이외에는 구체적인 계획이 없다.

## PC의 제조 부문은 중국에 이전하지 않는다

마쓰시타의 노트북 PC 'Let's Note'의 제조기술은 세련된 노하우가 집적된 것이며, 일본에서 만드는 것이 적합하다. 고베에 있는 공장에서 생산하고 있으며, 앞으로도 중국에 이전할 필요는 없다고 생각하고 있다. 무엇이든 중국으로 가야 한다는 것이 아니라 중국과 일본 거점에서 분담하는 체제가 필요하다.

## 2006년도에 1조엔의 매출을 달성하겠다는 목표

중국 매출액은 2004년도 기준으로 약 6,700억엔이다. 전년도에 비해 약 25% 증가했다. 2005년 1/4분기는 여러 가지 어려움에도 불구하고 예상한 실적을 거두고 있다. 현재는 전망을 말하는 시점은 아닌 것 같다. 1조엔 목표는 어떤 일이 있어도 달성해야 할 필달목표(必達目標)인 것이다.

자료 : [www.nikkei](http://www.nikkei), 2005.8.3

- 연구소는 글로벌한 제품개발 연구를 목적으로 기술개발에 집중
  - CMRD 산하에 △ 베이징 연구소(넷 가전기술과 음성 Interactive 기술의 공동연구), 첨단이동통신연구소(3G, 4G연구, 清華大學 등과 TD-SCDMA 공동연구), CRT연구소(디스플레이 기초기술 연구) 등 3개 연구소가 있음.

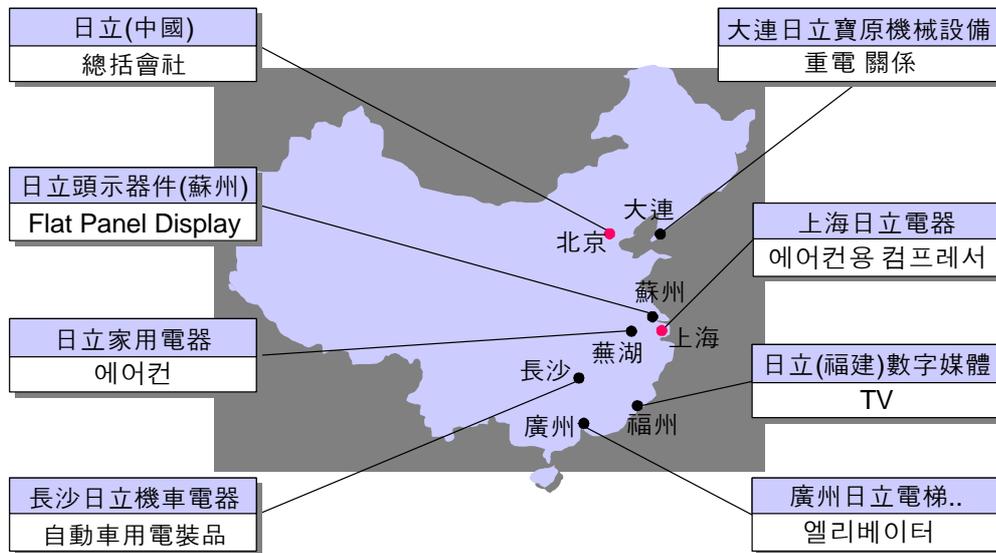
- 센터는 현지에서의 기술응용과 제품개발에 주력
  - CMRD 산하에 AVC중국개발센터(중국시장용 AV기기 개발, 현지 디지털TV 기술 동향조사, 규격화 활동), 시스템 솔루션 베이징 개발센터(정보통신 시스템, 멀티미디어 시스템의 개발 및 설계), 소프트웨어 개발 추진센터(소프트웨어 개발 지원), MACO 중국개발 기술센터(고주파 부품, 모듈 부품 등의 연구), 전지기술개발센터(전지재료 연구) 등 5개 센터가 있음.
  - SMRD 산하에 공조기기연구개발 센터, 조명광원개발(照明光源開發)센터, 생활연구센터(백색가전 등을 위한 생활환경 조사) 등 3개 센터가 있음.
- 가전의 디지털화 가속과 함께 소프트웨어나 콘텐츠의 중요성이 높아지고 관련 산업과의 연계성도 높아질 것이며, 마쓰시타는 이에 효과적으로 대처하기 위해 제품의 세계 동시 개발체제를 강화
- 콘텐츠나 네트워크의 지역적 사정에 맞추어서 제품을 개량할 필요성 확대에 대응
- 글로벌한 공통기술과 지역적 차원의 특수기술의 최적 조합을 통해 차별적 경쟁우위 추구

## (2) 히타치제작소

### 중국내 시장 포지션 개선 위한 신 경영계획 추진

- 히타치제작소는 일본기업 중에서는 최초로 1981년에 TV 생산 합작사를 福建省 福州에 설립했음.
  - 1989년에는 마쓰시타에 이어 브라운관 생산 합작사도 광동성 심천에 설립
  - 마쓰시타전기와 같이 초기에는 기술협력을 전개한 후 중국정부의 국가 프로젝트에 협력하는 형태로 합작사를 설립
- 히타치 그룹은 히타치제작소 자체로 20개의 합작사, 그룹 자회사를 포함하면 80개가 넘는(2004년 3월 말 기준 88개사) 합작사를 현지에 설립·운영하는 등 거의 모든 사업이 중국에 진출한 상태임.
- 1990년대 중반 이후의 중국기업들의 고성장으로 TV 등 주요 제품의 현지 시장 점유율이 마쓰시타와 같이 하락하여 시장 기반이 약화
  - 1990년대에는 일본경제의 장기침체도 겹쳐 고전

<그림 II-11> 히타치제작소의 주요 거점망



- 그러나 일본경제의 회생 조짐과 함께 히타치의 경영실적도 크게 개선되면서 히타치는 작년 이후 중국 내수시장 전략을 강화하기 시작했다.
  - 히타치는 2004년 10월에 ‘The Most Trusted Partner in China’를 지향하겠다는 새로운 중국사업 전략을 발표
  - 그룹의 중국 관련 총매출액(현지 매출 및 본사의 중국거점 조달액)을 2003년도 54억 달러에서 2006년도에는 100억 달러로 46억 달러 늘리겠다는 목표를 설정
  - 현지 생산금액을 2003년 31억 달러에서 2006년 70억 달러로 39억 달러 확대
- 히타치는 창업 이후 자체 기술을 활용하여 높은 성능을 가진 제품과 서비스를 제공하면서 일본에서 인정을 받아 왔는데, 중국에서도 일본과 같이 The Most Trusted Partner로서의 지위를 구축하는 데에 주력
  - 이를 위해 히타치는 인프라 부문에 강한 종합적인 기술력을 활용해서 중국의 도시 계획과 미래 산업 전략에 적극적으로 기여하면서 시장입지를 강화하겠다는 전략을 세웠음.
  - 히타치의 이미지는 중국에서 가전회사라는 것이지만 앞으로는 교통시스템, 전력시스템, 산업기계, 빌딩 시스템, 정보통신 인프라, 의료기계, 자동차용 전자기기 등을 강화해 종합전자 기업으로서의 진과를 강조해 나갈 전략임.
  - 사실, 히타치는 2004년 10월에서 11월에 베이징, 상해, 광주 등 3대도시에서 히타치 단독 전시회를 개최, 히타치가 가진 도시환경 기술이나 산업인프라 기술을 대대적

으로 소개하면서 브랜드 이미지의 개선에 주력

- 종합전자기업으로서의 잠재력을 통해 중국에서의 기업 이미지를 혁신하면서 디지털 가전 등 소비시장에서 차별화된 지위를 구축하는 데에 주력

■ 그리고 히타치는 중국 현지에서의 기부나 장학 사업을 재정비하여 기업시민으로서의 위상 제고에 주력

- 기업시민으로서 히타치는 교육, 환경, 복지 등 3개 분야에서 사회적인 기여활동을 집중하겠다는 방침임.
- SARS 대책 지원으로서 의료용 장치를 기증, 생산 공정의 환경오염 물질 절감, 중국인 연구 인력의 일본 연수 지원 등을 추진

### 인프라 비즈니스 강화

■ 히타치는 새로운 중국 전략에서 9개 분야의 중국 사업을 강화하겠다는 방침을 세웠음.

- 전력·산업기계 시스템, 빌딩 시스템, 교통시스템, 정보통신 시스템, 의료시스템, 가전, 건설 및 자원개발 시스템, 자동차 시스템·자동차 시스템용 재료, 정보통신·디지털가전용 부품·재료 등임.
- 중국의 왕성한 투자 위주의 고성장세가 당분간 지속될 것으로 예상하면서 System Provider로서 히타치의 강점을 살려 중국의 개발 수요를 개척하겠다는 전략임.
- 인프라 관련 비즈니스에서는 각 지방정부와의 유대관계를 강화하면서 지방정부를 합작 파트너로 활용, 이러한 관계를 더욱 강화하는 한편 전략적인 경영을 위해 히타치의 주식출자 비율을 파트너와의 합의하에 확대해 나가고 있음.

■ 전력·산업기계 시스템에서는 에너지 절약 기술을 앞세워서 현지 마케팅을 강화

- 東方電氣集團 등 플랜트 건설 프로젝트에서 축적한 중국 현지 파트너와의 협력관계를 강화해 에너지 절약 비즈니스(장비, 기술수출, 엔지니어링 서비스 등)를 개척

■ 빌딩 시스템에서는 첨단기술과 기계기술의 강점을 살려 도시생활의 질을 높일 수 있는 분야에서 시장을 개척, 빌딩 시스템 전체 시장에서 중국 1등 기업을 지향

- 업무용 에어컨 등의 공조기기 분야에서는 주요 상업시설이나 대형 집합주택에 대한 마케팅을 강화
  - 각 지역의 공항이나 대형 공공기관 건물 등에 대해 집중적인 마케팅을 전개
  - 빌딩 관리 서비스 사업, 냉동기 사업을 동시에 전개
  - 승강기의 제조, 판매와 함께 빌딩의 종합관리 서비스를 강화하기 위해 히타치는 광둥시와의 합작사인 廣州日立電梯有限公司의 지분을 2004년에 50%에서 70%로 확대
- 교통시스템에서는 철도 차량, 철도 차량용 전기제품, 철도운행 관리 시스템, 도로 정보 제어기술 등을 중심으로 중국 교통시스템의 고도화 수요를 개척
- 정보통신 시스템에서는 금융기관과 통신회사를 집중적으로 개척
    - 산업용 분야에서 고도의 기술적인 안정성과 신뢰성을 바탕으로 네트워크형 스토리지 솔루션 비즈니스, 브로드밴드 라우터, 정보단말기 시장의 공략을 강화
- 의료 시스템에서는 고소득층을 중심으로 확대되고 있는 선진의료 시스템 수요에 대응
    - CT, MRI, X선 진단장치, 초음파진단장치, 혈액자동분석 장치 등의 판촉에 주력
- 건설. 자원개발 시스템에서는 중국의 가혹한 건설 일정 등에 적합한 고품질의 제품을 지속적으로 공급하면서 품질의 신뢰성을 확고히 하고 1등 기업으로서의 지위를 구축
- 자동차 시스템·자동차 시스템용 재료 사업에서는 중국 내에서 생산·판매·엔지니어링 지원체제를 확충하면서 폭발적으로 늘어나고 있는 중국 자동차 시장에서 관련 분야 Top 5의 지위를 구축
- 정보통신·디지털가전용 부품·재료 사업에서는 IBM 사업을 통합한 HDD, LCD, 반도체 등과 함께 이들을 위한 재료사업을 전 세계적 차원에서 강화해 중국에 대한 공급능력을 강화

### 가전부문 Top5 을 목표

- 히타치의 9대 전략사업 중 하나인 가전 사업에 관해서 히타치는 인프라 비즈

니스와의 시너지 효과를 제고하면서 중국내 가전 시장 Top5 진입을 목표로 하고 있음.

- 인프라 비즈니스를 통한 높은 기술력과 신뢰성을 바탕으로 가전 시장에서의 이미지를 제고
- PDP, LCD 등 첨단 디지털 제품과 함께 에어컨, 세탁기 등의 백색 가전에도 주력

■ 히타치의 인프라 사업부 중 하나인 도시개발 시스템 그룹은 중국 광주시 등에서 첨단 IT 시스템 주택의 홍보와 판촉에 주력

- 중국인들의 방범 수요도 고려하여 Home Security 비즈니스를 강화

■ 첨단 IT 주택 시스템 사업을 가전 부문의 강화와 연계

- IC 카드를 활용한 출입시스템을 승강기와 연계, 에어컨 · 조명 · 블라인드(전자 자동식) 등을 휴대용 단말기와 연계, 침입자 등에 관한 보안 정보를 휴대폰 등의 단말기에 전송
- 중국은 공동 주택이 많기 때문에 공동 주택 전체 차원이나 해당 지역의 도시 인프라 등을 포함해서 디지털 컨버전스 수요를 개척해 나감으로써 자연스럽게 히타치의 가전제품이 보급되도록 유도

■ 이와 함께 히타치는 중국의 TV 교체 및 고급화 수요에 대응하는 디지털 가전의 첨단화에 주력

- 2001년에는 복건성 복주시의 日立(福建)數字媒體有限公司(HFDM)를 설립, 프로젝션 TV, LCD 프로젝터, PDP TV 등을 생산 중이며, LCD 프로젝터에 관해서는 전 세계 공급기지로서의 역할도 담당
  - PDP 모듈 자체는 일본에서 수입하여 중국에서는 후 공정 중심 체제를 구축
- 2004년 말에 세운 계획으로는 3개 제품을 합한 매출액을 2004년도 200억 엔에서 2006년도에는 500억 엔으로 확대하겠다는 목표가 설정되었음.
- 다만, 중국 현지 PDP 시장의 호조에 대응하기 위해 당초 2006년 연간 5,000대로 했던 PDP 생산 능력을 더욱 증강하기 위해 2005년 6월에 약 4억엔의 추가투자를 결정
  - 2005년 중에 PDP 생산 능력을 연간 5,000대로 늘리는 한편 2004년에 약 1만대였던 중국현지 판매대수(일본 수입품 포함)를 금년도에는 6배 늘린 6만대로 확대할 계획임.

- 히타치는 베이징 올림픽을 앞둔 PDP 수요의 급증에 대응하면서 경쟁사인 마쓰시타 등의 공세에 대응하기 위해 현지 TV 조립업체에 대한 패널 공급에도 나설 계획임(日本經濟新聞, 2005.6.2).
  - 히타치는 중국 PDP 시장의 목표 점유율을 20%로 설정
- 히타치는 고급제품을 앞세워서 중국기업과의 차별화를 추구하는 한편 현지기업과의 제휴관계를 강화
  - 상해에서 에어컨을 합작생산하고 있는 上海電器에 이어 新飛社와 제휴해 2003년부터 소형 냉장고를 조달
    - 채산성이 떨어지는 제품 분야를 현지 업체에 대한 아웃소싱으로 해결하여 제품 라인업을 확대
  - 新飛社는 Frestech 브랜드로 중국 내에 광범위한 판매망도 가지고 있어서 제휴하는 이점이 큰 것으로 판단
- 중국의 경제성장 지속과 함께 지방도시나 일부 농촌 지역이 소비계층으로서 성장하고 있으며 중국기업뿐만 아니라 외국기업간의 경쟁영역도 이들 지역으로 확대되고 있음.
  - 중간급 제품 시장이 거대한 규모로 형성되어 가는 추세를 놓치면 경쟁력 유지에 문제가 될 수 있기 때문에 히타치도 현지 업체와의 제휴관계를 강화하면서 내륙부 시장 개척에도 주력할 것으로 보임.
- 내륙부 등으로 시장기반을 확장하기 위해 히타치는 내륙부인 安徽省蕪湖市에 에어컨을 제조하는 日立家用電器(蕪湖)有限公司를 설립, 2002년 말부터 생산을 개시
  - 히타치의 에어컨 생산거점으로서 상해에 上海日立家用電器有限公司가 있지만 인건비가 저렴하고 서부개발 정책 관련 인센티브 지원을 받을 수 있는 내륙부에 거점을 둬으로써 가격경쟁력을 제고
    - 蕪湖市는 내륙부이지만 상해와 지리적으로 가깝고 상해거점과의 연계도 가능해 연해에서 내륙으로의 점진적인 확장 전략에 적합한 지역으로 판단된 것으로 보임.
  - 상해거점은 연해지역 시장용으로 고급기종에 특화하는 한편 日立家用電器(蕪湖)有限公司는 보급형이나 저가격형을 생산하여 내륙지역의 시장특성에 대응
    - 또한 소득양극화가 심해지고 있는 일본시장이나 선진국의 저가시장용 수출기지

로서도 활용하여 세계적인 가격경쟁력의 제고에 주력

### 지역본사를 중심으로 시너지 추구

- 중국 현지 매출을 획기적으로 늘리기 위해 히타치는 베이징에 있는 중국총괄 회사인 日立(中國)有限公司의 확충에 주력
  - 자본금의 확충과 함께 홍콩 법인의 영업 기능도 이전하여 중국·홍콩을 일체적으로 관리
    - 3,300만 달러를 증자하여 자본금을 1억 달러로 확대
  - 중국정부의 유통업 규제 완화에 대응하여 총괄회사의 수입 판매권도 확보
    - 중국정부로부터 지역본부로서의 인정을 받고 세계 각국의 히타치 그룹 제품을 수입 판매하여 중국시장 공략용 제품 수를 확충
- 중국 총괄회사는 히타치의 14개 법인에 출자해 왔지만 새로 확보한 자본금을 활용해서 추가적으로 20개사에 출자
  - 각 사업부가 88개의 현지법인에 직접 투자하여 관리해 왔던 방식을 바꾸고 총괄회사가 각 현지법인에 출자하여 관리하게 됨.
  - 중국 현지법인의 관리 및 운영의 효율화와 함께 현지 상황에 맞게 신규투자 등을 신속하게 판단할 수 있도록 체제를 정비
- 현지 영업기능을 총괄회사에 집중하여 현지 판매 효율을 제고
  - 홍콩에 있는 약 300명의 영업사원을 가진 판매회사를 총괄회사 산하로 재편
  - 중국 대륙에 있는 5개 영업거점도 총괄회사 산하로 재편
- 히타치는 2003년 4월에 북미, 유럽, 중국 등 각 지역에서 고객 및 현지 사회에 대한 대표성을 가진 지역총대표 제도를 창설하였음.
  - 각 지역에서 지역대표가 주재하는 현지법인 대표자 회의가 개최되고 있으며, 여기서 그룹 차원의 시너지 제고 방안이나 기본적인 지역전략이 책정되고 있음.
  - 히타치의 새로운 중국 전략인 ‘The Most Trusted Partner’ 도 지역 대표자회의 등의 토의 결과가 반영된 것으로 보임.
- 2005년 2월 1일부로 중국총대표로 취임한 쓰카다(塚田實)씨는 새로운 중국 사

업전략에 맞게 그룹 전체의 중국 사업전략을 입안함.

- 이와 함께 쓰카다 대표의 임무는 △ 중국 사회 및 고객과의 연계 강화 △ 중국 차원에서의 IT전략 △ 현지 브랜드 관리 △ 그룹 차원의 경영효율 제고 등임.

■ 이와 함께 히타치는 각 개별 회사 차원의 신규인력 채용 방식을 변경해 그룹 차원에서의 채용체제로 전환

- 주요 대학 등에서 그룹 공동 취업 설명회를 개최하는 한편 그룹 공통 홈페이지를 개설하여 취업 관련 정보를 강화
- 각 현지법인의 교육과 함께 총괄회사 차원의 인사관리 및 교육 시스템을 보강
- 간부 후보 인재에 대해서는 본사 연수, 제3국 파견 등 그룹 차원의 체계적인 인재 육성 방식을 강화

■ 또한 마쓰시타전기 등 최근 일본기업들이 중국 현지에서의 지적재산권 전략을 강화하고 있으며, 히타치도 현지 기업에 대한 특허소송을 제기하는 등 지적재산권 전략을 강화

- 특허 소송 등은 경쟁사를 견제하고 특허수입을 확대하는 것이지만 브랜드 관리 전략상의 고려도 필요해 지역총괄회사의 종합적인 판단도 필요함.
- 현지사회의 반발을 일으킬 소지가 있는 반면 히타치와 현지기업간의 기술적 격차를 일반인들에게 인식시켜주는 효과도 있음.
- 히타치가 지난 2004년말에 제기한 南方匯通微硬盤科技股有限公司에 대한 소형 HDD 기술 관련 특허소송은 미국 법인이 미국에서 제기했음.
- 현지 거점이 현지 기업이나 중국정부기관들에게 음성적으로 압력을 가하는 전략이 중요하지만 실제로 소송을 제기할 경우에는 중국의 법적 인프라의 미비 등을 고려해서 해외에서의 소송이 선호되고 있는 것임.

자체연구와 함께 연구파트너의 적극적 활용

■ 히타치는 중장기적 차원에서 중국 현지 연구개발 활동을 강화하고 있음.

- 중장기적으로 보면 중국의 연구인력 및 연구 수준이 일본을 능가하는 분야도 나올 수 있다는 점도 고려하여 현지 연구체제를 강화

■ 지역총괄회사인 日立(中國)有限公司의 한 부문이었던 연구개발 그룹을 지난 4

월에 독립법인으로 재편

- 베이징과 상해에 거점을 둔 80명 규모의 日立(中國)研究開發有限公司(H C R & D)를 발족시켰음.
- 히타치는 2000년부터 중국 현지에서 정보통신 시스템에 관한 연구를 해 왔으며, 淸華大學과 산학연구 프로젝트를 추진해 왔음.
  - 정보시스템, Open Source Software, Digital Appliance 등의 연구개발을 수행해 왔음.
- 상해에서는 2004년부터 復旦大學, 上海交通大學과 정보시스템에 관해서 공동 연구를 수행해 왔음.
  - 상해의 金橋加工開發區에 있는 家用電器開發中心은 히타치의 에어컨 설계 및 개발 거점으로 성장
- 새로 연구법인 형태로 발족한 日立(中國)研究開發有限公司(H C R & D)는 기존의 각 연구조직을 총괄하고 정보통신 등 기존의 연구를 심화시키는 한편 신규 연구 주제도 개발
  - 재료, 바이오 등의 첨단분야의 연구 주제를 탐색하는 한편 2006년까지에 연구 인력을 120명으로 확대할 계획임.

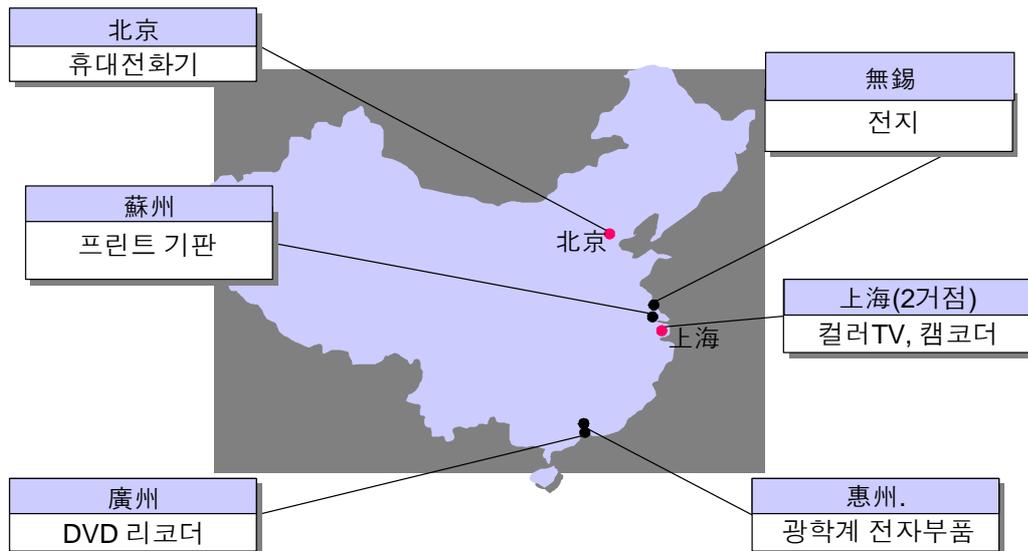
### (3) 소니

#### 일본기업 중 최고의 브랜드 파워

- 소니는 지역총괄회사인 소니중국(索尼中國)산하에 7개 생산거점을 베이징, 상해, 강소성(無錫), 광둥성(惠州, 심천, 廣州) 등에서 운영하고 있음.
  - 1980년대 초부터 중국에 진출, 생산거점 수는 많지 않으나 대형 거점 위주이며, 판매법인을 합한 현지 종업원 수는 1만명을 넘음.
  - 소니중국은 중국진출 외자계기업 중 64위이며, 그 이외에 3개의 생산법인이 중국진출 500대 외자계 기업임(2003년 기준).
    - 上海索廣電子(159위)는 8mm 캠코더, 디지털 카메라, 광 픽업 등을 생산
    - 베이징의 索尼愛立信移動通信用品(340위)은 휴대전화를 생산
    - 헤주의 索尼精密部件(399위)는 DVD, LCD 등을 생산

- 소니는 주요도시를 중시하면서 베이징, 상해, 광둥성을 중심으로 판매, A/S, R&D 거점을 전개해 왔음.
  - 주력 판매거점인 심천의 索尼國際採購(417위)는 중국제 부품의 구입·판매와 함께 모듈 부품의 가공·판매 업무를 담당하고 있음.
  - 각 지역별로 서비스 부문을 총괄하는 서비스 센터가 있으며, 거의 모든 주요도시에서 A/S망이 정비되고 있음.
  
- 소니 중국거점에서 생산된 제품의 절반 이상은 일본 등 세계 각지로 수출되는 한편 현지에서 판매되는 제품의 경우 일본 거점 등에서 수입되는 제품도 많은 실정임.
  - 수출입을 포함한 현지판매와 현지생산을 합한 총 중국 관련 비즈니스의 매출액을 2005년에 40억 달러로 늘리겠다는 경영목표가 2004년 말에 공표된 바 있음.
  - 2004년에는 2억 달러 정도의 투자를 통해 전지 및 DVD의 증산, 디지털 카메라 및 광 픽업의 생산라인 구축 등에 나섰음.
    - 소니중국 산하의 7번째 생산거점으로서 索尼電子華南有限公司를 2004년 광주시에 설립, DVD 리코더 등 고부가가치 AV기기의 생산에 주력
  
- 중기계획에서는 2008년까지 총매출액을 80억 달러로 확대할 계획임.

<그림 II-12> 소니의 주요 중국 생산 거점



- 소니의 중국 비즈니스 규모는 마쓰시타나 히타치에 비해 왜소하지만 현지시장에서의 브랜드 파워는 일본기업 중에서 가장 높은 수준을 보이고 있음(新秦調査, 2005년판 중국의 대일감정조사, 2005년 1/4분기).
  - 중국의 각종 브랜드 이미지 조사에서 소니는 전자산업 이외의 모든 산업을 포함한 일본기업 전체 중에서 가장 높은 점수를 받고 있음.
  - 대학생 취업 희망도 조사에서도 소니는 일본기업 중에서 가장 높은 점수를 차지
- 소니는 최첨단 제품과 함께 게임기, 영화·음악 등의 콘텐츠 비즈니스 등에서 브랜드 이미지의 제고에 주력
  - 디지털 카메라, 휴대용 게임기, 디지털 캠코더 등 휴대용 기기의 첨단적인 이미지 강화에 주력하면서 브랜드 파워를 확대
  - 다만, 최근에는 LG나 삼성 등 한국계 기업, 중국기업의 광고량 확대에 따라 상대적으로 소니의 존재감이 떨어진 것은 사실임.
- 이에 따라 소니는 브랜드 파워의 유지 및 강화를 위한 판촉활동을 2004년 이후 확대하고 있음.
  - 2003년 9월에는 소니의 브랜드 전략에서 중요한 역할을 하고 있는 소니 Gallery를 베이징에 개설한 데 이어 2004년 5월에는 상해에도 개설
    - 소니 Gallery는 소니의 최신 제품을 전시하고 고객들이 게임기기 등을 포함해서 실제로 사용할 수 있도록 하는 곳임.
  - 2004년 6월에는 이데이회장(당시)이 2년 만에 중국을 방문하고 중국 중시 방침을 밝히기도 했음.

#### 중국·한국을 일체 관리하는 지역총괄법인

- 소니는 지난 2001년에 그룹 전체 조직혁신을 통해 생산부문을 EMCS (Engineering Manufacturing Customer Services)라는 조직에 통합했으며, 해외생산 법인도 현재 EMCS 소속임.
  - EMCS는 생산기능을 각 사업부에서 독립시켜서 설계, 조달, 제조, 물류, A/S 등을 총괄적으로 추진하는 조직임.
  - 각 사업부가 연구개발이나 기획기능을 담당하여 EMCS에게 발주한 후 EMCS는 판매 업무를 제외한 모든 제품 사이클을 일괄적으로 담당하게 됨.

- 생산조직의 지식집약화를 유도하여 제조부문의 부가가치 제고에 주력
- 소니는 원래 각 권역 시장에서의 현지생산을 기본으로 설계 및 생산 현지화에 주력해 왔음.
  - 각 사업부의 전략적 관리와 함께 지역본사체제를 통해 지역의 수요에 맞는 제품개발 및 생산체제를 지향해 왔음.
  - 북미, 유럽에서 생산된 제품은 거의 대부분 현지 시장에 공급
- EMCS 체제의 도입으로 소니는 기존의 현지생산체제를 재편해 왔으며, 각 지역의 특성에 맞춘 설계·생산체제의 재구축에 주력
  - 현지 시장 수요에 대응한 설계 및 생산시스템을 강화하면서 일본·중국·아시아 등 3개 권역 간의 연계를 강화
  - 해외생산법인의 경우도 Customer Service 기능을 강화하여 점진적으로 Customer Front Center(CFC)로 전환하여 물류 및 서비스 기능을 강화
- 모든 해외생산거점이 EMCS 산하로 재편되는 한편 지역본사가 현지거점에 출자하고 관리하는 조직형태를 취하고 있음.
  - 중국에서는 지역총괄회사인 소니중국이 중국 전략을 주도하면서 각 생산법인을 관리
  - 중국소니는 한국 사업을 관리하는 동북아 지역본사로서의 역할도 담당
  - 일본 본사에 있었던 중국·한국 지역업무 관리 부문도 2002년에는 베이징의 중국 소니로 이관되었음.
  - 중국시장 공략에 있어서는 LCD TV의 중요성이 높기 때문에 소니로서는 삼성과의 합작사(LCD모듈 생산)인 S-LCD와 중국 공장 간의 분업전략도 중요한 경영전략으로 간주하고 있는 것으로 보임.
- 소니는 지역총괄회사인 소니중국 산하에 엔지니어링 서비스 센터를 2003년에 설립
  - 중국어에 대응한 제품 소프트웨어의 개량, 현지공장에 대한 기술지원 등을 담당
- 중국 생산거점은 급성장하는 중국시장용 제품의 생산과 함께 수출용 양산품의 생산에 주력

- 중국 거점이 구미시장 공략용 완성품을 생산하는 한편 일본공장과 분업하면서 부품 모듈의 생산 및 수출에도 주력하도록 함.
- 소니는 지난 2003년에 소니電子(無錫)有限公司를 EMCS 컨셉에 기초한 공장으로서 개편하면서 LCD 후 공정 생산라인을 추가적으로 건설했음.
  - 이 공장에서는 전지 등을 생산해 왔지만 새로 디지털 카메라나 비디오카메라에 사용하는 소형의 고온 폴리실리컨 LCD(H-LCD)를 생산하는 제2공장을 건설
  - 소니는 이 공장을 소니의 중국 EMCS 전략의 모델 공장으로 규정, 생산 품목을 지속적으로 늘려 다른 공장에 대한 기술이전도 적극적으로 실시할 전략임.

### 현지 설계 및 디자인 능력 제고

- 소니의 현지경영은 일본인이 최고위층을 차지하고 있고 현지화에 크게 성공하고 있다고 보기는 어렵지만 시장개발부에는 중국인을 기용하고 있음.
  - 브랜드 파워와 함께 현지 수요를 반영한 제품개발을 통해 제품경쟁력을 제고하는 전략을 일찍 채택
- 소니는 화북, 화동, 화남의 거점지역에 각각 생산기술센터와 디자인 센터를 설치하여 현지시장 대응 능력 제고에 주력
  - 화북지역에는 요녕성 대련에 정보시스템 플랜 연구개발부를 운영
  - 화동지역에는 강소성의 無錫에 생산디자인 센터, 상해에 소프트웨어 디자인 개발부 및 테크놀로지 센터를 설치
    - 상해에서는 디지털 캠코더, PC 등의 소프트웨어를 개발하는 한편 하드웨어의 설계 능력 향상에도 주력
  - 화남지역에는 索尼電子華南有限公司에서 설계 및 디자인 업무를 전개
- 2004년에 신설한 索尼電子華南有限公司는 설계 및 기술지도 기능을 갖춘 거점으로서 출범했음.
  - 설계, 조달, 생산, 품질관리, 기술지도 등을 총괄적으로 수행할 수 있는 생산법인으로서 운영
  - 일본에서 개발된 모델(AV기기)을 중국시장에 적합하게 개량하는 한편 현지 부품 활용도 제고를 위한 설계 혁신방안도 강구

- 중국 화남지역에는 각국의 전자 기업들이 진출하고 있으며, 부품이나 각종 모듈의 가격 경쟁력도 높아지고 있기 때문에 索尼電子華南有限公司는 전 세계의 소니를 위한 부품 조달 업무도 담당하는 한편 현지 업체에게 생산위탁 업무도 수행
- 소니는 설계 및 디자인의 현지화를 중시하면서 현지 소비자들의 호응을 얻을 수 있는 디자인 개발에 주력
  - 디자인과 설계의 연계성이 높아야 현지인의 감성에 맞추면서 높은 기능을 유지할 수 있는 제품의 개발이 가능함.
  - 브랜드 전략을 중시하는 소니로서는 디자인을 강조하지만 이것이 기술이나 제품기능을 고려한 설계 능력과 결부되도록 유도
- 또한 소니의 설계 현지화 전략은 생산기술의 향상과 비용절감 효과 제고라는 목적도 있음.
  - 설계의 현지화와 함께 중국 전자 관련 기업의 활용 스킬을 향상시키면서 중국이 우위를 가지고 있는 가전제품의 모듈화 능력을 자사에 흡수하는 데에 주력하고 있는 것으로 보임.
  - 중국기업이 강점을 가진 설계의 단순화 및 저가격화와 함께 현지 기호에 맞는 첨단적 제품 디자인을 추구
  - 일본 거점의 기초적인 핵심 부품 경쟁력을 중국현지의 범용 부품이나 조립기술과 결합시켜서 경쟁력을 한층 제고시키는 데에 주력

### 디지털 가전 시장 공략 강화

- 소니는 중국 시장 진출 초기부터 고급 TV를 출시하는 등 첨단제품을 통해 브랜드 파워를 높여 매출확대에 주력해 왔으며, 최근에는 디지털 가전 전략을 강화
  - 소니는 강점을 가진 디지털 카메라나 캠코더의 높은 브랜드 파워를 LCD TV 등 전략상품으로 확산시키는 데에 주력
  - 소니의 디지털 카메라는 세계시장에서는 최대기업인 캐논과 경합하는 위치에 있지만 중국인들의 선호도 측면에서는 압도적인 1위를 차지하고 있음.
  - ‘新秦調査’의 2005년 3~4월 브랜드 선호도 조사에서 소니 지지자는 38.1%로 16개 브랜드 중 1위를 차지해 2위 캐논의 17.61%와의 격차는 20%포인트를 초과

- 소니가 중국 시장에 출시하고 있는 디지털 카메라는 2004년 상반기 판매 기준으로 13개 모델에 달할 정도로 소니는 중국시장 공략에 주력
  - 소니중국의 家用电器本部總經理를 맡고 있는 마쓰시마(松嶋忠信)씨는 『 중국의 디지털 AV시장은 연간 성장률이 100%를 초과하고 있으며, 이 분야는 소니중국의 가장 중요한 제품분야 중의 하나 』 (Searchina, 2004.11.23)라고 평가
  
- 이러한 소니의 디지털가전 전략의 성과는 최근의 노트북 PC 시장에서의 소니 약진으로 나타나고 있음.
  - IDC의 조사에 따르면 2005년 1/4분기의 중국 노트북 PC 시장(소비자용)에서 소니 BAIO 시리즈의 점유율이 대수 기준으로 18.9%(전년도는 6.7%), 금액기준으로 23.4%로 2위를 기록했다.
  - 1위 Lenovo의 시장점유율은 대수기준으로 29.5%로 소니와의 격차가 10.6%포인트나 되지만 금액기준으로 본 Lenovo의 점유율은 25.3%로 소니와의 격차는 1.9% 포인트에 불과함.
  
- 그리고 소니는 지난 5월의 노동절 수요를 겨냥하여 LCD TV 가격을 인하해 판촉에 나섰다.
  - 2.3만 위엔 정도였던 32인치 LCD TV 가격을 1.3~1.9위엔으로 인하하는 한편 원가 3.5만위엔의 PDPTV 가격도 3만위엔 이하로 인하
    - 소니는 작년 말에 PDP TV 시장에서의 철수를 밝힌 바 있는데, 금년 들어 중국시장에서 PDP TV의 판촉에 나선 것은 재고처리의 의미가 있었던 것인지, 혹은 중국시장에서 LCD TV에 비해 상대적으로 호조를 보이고 있는 PDP TV 생산을 계속하겠다는 것인지는 아직 불확실함.
  - 또한 소니는 50인치와 60인치 Rear Projection TV의 판촉을 위해 2400위엔 상당의 디지털 카메라를 증정하는 캠페인도 실시
  
- 소니의 차세대 TV 사업은 기본 모듈인 LCD나 PDP의 생산능력을 갖지 못함으로써 종합적인 원가절감이나 제품혁신이 어렵다는 데에 있었으나 삼성과의 합작 LCD 생산법인인 S-LCD가 가동에 들어감으로써 커다란 전기를 맞이하고 있으며, 이는 중국 전략에도 긍정적인 효과를 주고 있음.
  - 소니는 LCD 모듈을 안정적으로 공급하는 S-LCD를 부활의 원동력으로 활용하면서 중국의 차세대 TV 시장 장악에 박차를 가하겠다는 전략임.
  - 소니중국이 한국거점을 일괄적으로 관리하는 조직전략도 이러한 소니의 한국-중국

시장 연계 전략을 뒷받침하는 것이라고 할 수 있음.

- 소니로서는 일본시장에서 LCD TV는 샤프, PDP TV는 마쓰시타에 의해 장악된 상황을 역전시키는 것은 단기적으로 어렵다고 판단하고 있을 수 있으며, 과거 미국시장에 주력하여 규모를 확보한 다음에 일본시장을 재공략한 바와 같이 중국시장에 상당한 기대를 걸고 있다고도 할 수 있음.

■ 기본 모듈 조달처인 한국, 성장기반 시장으로서의 중국의 연계전략의 효과를 높이기 위해 소니는 일본거점의 기술력을 활용해서 독자적인 제품 능력의 강화에도 주력

- 과거 트리니트론 TV라는 독창적인 차별화 기술을 통해 시장을 석권한 바와 같이 차세대 TV시장에서 중국, 한국, 기타 일본기업과 차별화된 기술을 추구
- LCD 모듈의 자체 조달체제의 확보와 함께 소니는 이러한 ‘소니다운 독자 기술’을 통해 차세대 TV의 화면·음질의 향상에 주력하기 시작했음.

■ 예를 들면 소니는 통합 디지털 고화질 시스템인 ‘베가 엔진(반도체)’을 2004년부터 중국시장용 LCD TV에 채용

- 휘도(輝度)를 높이면서 색상 표현 영역도 동시에 높일 수 있는 독자적인 LED 백라이트 기술인 Triluminos도 개발해 화질 개선에 주력
- 디지털 오디오 앰프 기술인 S-MASTER를 개발, 음질의 향상을 통한 제품 혁신이 추진되고 있음.
- Rear Projection TV의 화질 향상에 기여하는 SXRD (Silicon X-tal Reflective Display)기술은 중국뿐만 아니라 미국을 포함한 세계 Rear Projection TV시장에서의 소니 브랜드 파워를 강화하는 데에 활용될 전망

■ 소니는 고화질, 고음질 기술을 통해 LCD TV 시장에서 차별적인 부가가치를 확대하는 한편 노트북 PC 시장 석권에 주력

- 2005년 1/4분기에 소니 노트북 PC가 중국시장에서 대약진할 수 있었던 것은 이러한 기술적 우위성에 뒷받침된 결과였다고도 할 수 있음.
- TV나 오디오 수준의 화질과 음질을 갖춘 노트북 PC의 디자인도 개선하면서 소니는 PCVAIO를 집에서 고화질 디지털 TV로 이용할 수 있게 했음.

■ 한편 디지털 가전 전략에서 에릭슨과의 합작사인 北京索愛普天移動通信有限公司를 통한 현지 생산·판매 체제도 지속적으로 강화

- 소니에릭슨은 중국 진출 2년만에 흑자를 기록했으며, 2004년에는 베이징 생산거점의 확충 투자가 이루어졌음.
  - 다만, 중국내 시장점유율(GSM+CDMA 기준)은 3.9%(2004.1~10)로 8위에 그침.
  - 소니에릭슨은 베이징 생산법인을 세계시장 공략용 핵심 거점으로 육성할 전략임.
- 다른 일본기업들이 W-CDMA를 통한 중국시장 공략에 주력하고 있는 데 반해 소니에릭슨은 현지기업인 中興通訊과 TD-SCDM에 관한 제휴를 체결
- 인프라 투자 부담도 고려하면 W-CDMA 사업화가 빠르게 진행되기 어려울 것으로 판단하고 있는 것으로 보임.
  - 소니에릭슨이 OEM형태로 생산부문을 담당하게 되었음.

### Ⅲ. 구미 기업의 전략 사례

#### 1. IBM

##### 경영 현지화로 초기의 난관 극복

- IBM은 중국의 지역적 특성을 감안하면서 하드웨어 및 소프트웨어 비즈니스를 다양하게 전개
  - 1992년에 처음으로 중국에 진출한 IBM은 베이징에 본사를 설립한 이후 소프트웨어 개발 거점, R&D 센터 등을 잇달아 베이징에 설립
  - 하드웨어 제조거점은 화남 지역이 중심이며, 홍콩과의 접근성을 활용한 수출용 제품을 생산
  - 상해 등 화동지역의 경우 중국시장 개척 거점으로서의 성격이 강하며, 현지에 진출한 외자계 기업을 대상으로 한 IDC(Internet Data Center) 사업 등을 전개
- IBM은 진출 초기에 미국식 경영스타일을 그대로 적용하였으나 성과가 미진하자 현지 연구개발 체제를 강화하는 한편 경영의 현지화에 주력해 왔음.
  - 제품설계, 조직 및 인사 관리 측면에서 문제가 발생했기 때문에 IT기술과 중국 문화를 융합하는 현지화체제의 강화에 주력, 현지 R&D 거점의 역할도 확대
  - 자체적인 물류시스템의 구축을 포기하고 제휴 기업인 심천國際信息產品公司(IIPC)에게 아웃소싱하기로 했음.
- 경영진의 현지화와 함께 마케팅 측면에서의 현지화 효과가 나타나면서 IBM의 실적은 1990년대 후반 이후 개선되는 추세를 보임.
  - 화북, 화동, 화남 등의 연해지역을 거점으로 2000년대에는 내륙부로 판매 및 서비스 거점을 확장
- IBM은 판매 활동의 현지화를 위해 판매거점을 엄밀하게 관리하는 데에 주력해 왔음.
  - 판매거점으로서의 전자메일 등 각종 통신기능을 갖출 수 있는 업자만을 선택하고 이들이 위조 및 밀수품을 취급하거나 IBM의 가격·브랜드 정책을 위반하지 않도록

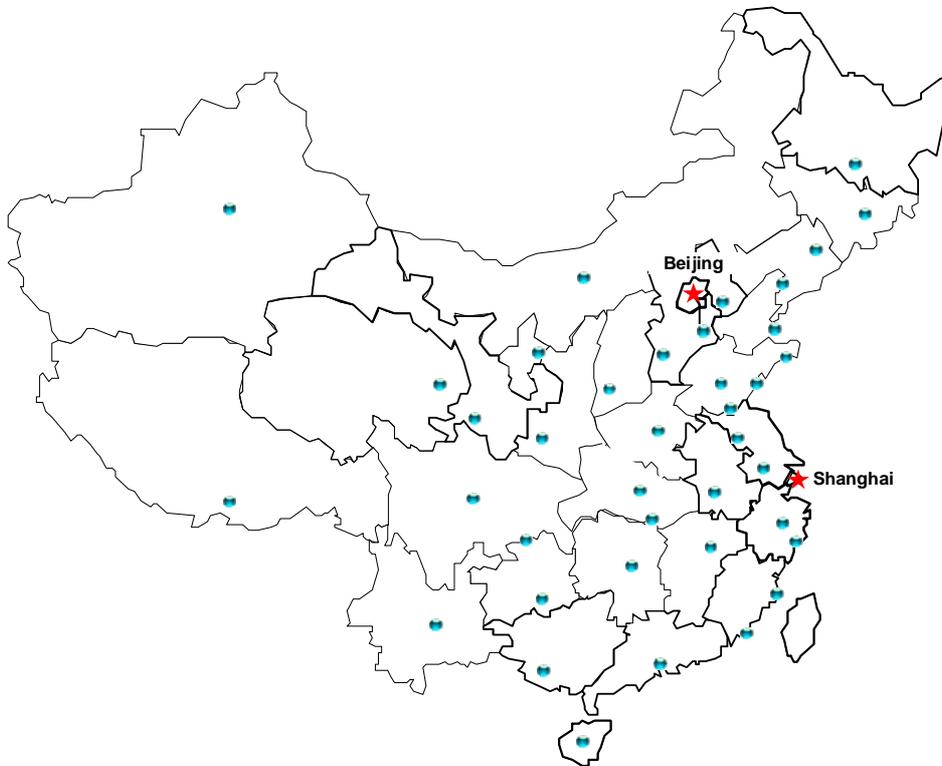
## 록 관리

- 각 판매거점의 경영능력을 강화하기 위해 다양한 지원책을 실시
  - 시장조사 결과의 제공, 시장개척 비용 지원, 일상적인 업무나 시장개척을 위해 필요한 경영노하우의 제공 등과 함께 정기적으로 업적을 평가

### ■ 이러한 판매거점에 대한 지원을 효율화하기 위해 IBM은 판매회사용 인터넷 사이트인 Blue-eStation을 개설

- 여기에는 수시로 업데이트된 제품정보가 사진, 사양, 기술 정보와 함께 게재되고 있음.
- 판매회사들이 기술지원, e-learning(판매 스킬, 경영관리 등의 각 코스 존재)도 받을 수 있게 하였음.
- 주문 추적 시스템을 도입하고 판매회사가 Blue-eStation을 통해 IBM의 각 생산부문과 긴밀하게 연락을 할 수 있게 했음. 이 시스템은 IBM이 수요 변화에 즉시 대응하는 데 있어서도 효과를 발휘

<그림 III-1> IBM의 Blue Express 서비스망



자료 : IBM 홈페이지

- 또한 중국 전역에 166개 서비스망(Blue Express, 2004년 5월 기준)을 구축해 판매대리점 등이 판매활동에만 전념할 수 있도록 하고 있음.
  - Blue Express는 31개 성, 2,000도시를 커버하고 1,000명 이상의 전문 엔지니어를 보유하는 서비스망임.
  - 그리고 이 Blue Express는 아시아 최대급의 콜 센터를 운영하는 한편 365일, 24시간의 긴급 대응 체제를 갖추고 있음.
  - Blue Express는 A/S뿐만 아니라 IT 교육, 리사이클 거점으로서도 운영되고 있음.
  
- 그리고 IBM은 중국에서의 생산비용 절감을 위해 구매활동의 효율화 및 투명화에 주력
  - 중국에서의 생산 비용 중 60~70%가 부품 및 재료비용이기 때문에 조달 부문의 경쟁력 강화가 사활적인 과제로 인식되고 있음.
  - IBM은 세계적으로 납품 업자에 대해서 'IBM Blue Book'이라는 관리 규정을 설정하는 한편 종업원에 대해서는 'IBM 기업 행동규범'을 운영하고 있으며, 이것이 중국에서도 적용되고 있음.
    - 이를 통해 현지 납품 업자와의 신뢰관계 강화와 함께 종업원들의 조달 관련 비리를 억제해 조달 원가 절감에 주력
  - 또한 IBM은 Web 기반의 B2B 전자상거래 시스템인 E2open을 운영하고 있으며, 중국 내륙지 등에서는 통신환경이 열악하기 때문에 E2open을 변형시켜서 활용
    - Web 상에서의 세밀한 분업이나 협의는 어렵기 때문에 email에 excel data를 첨부하는 방식으로 커뮤니케이션을 하고 결과를 각자의 정보시스템에 직접 연결함.
    - 다만, 통신환경 등이 개선되는 대로 Web상의 전자상거래 및 분업 시스템을 강화하여 광대한 중국 비즈니스를 효율화시킬 전략임.

### 브랜드 파워 강화를 위한 특수 마케팅에 주력

- IBM은 중국 현지 시장을 개척하기 위한 일반적인 마케팅 활동과 함께 특수한 고객, 특수한 유통경로를 대상으로 한 특수 마케팅에 주력
  - IBM은 특히 교육기관에 대한 마케팅 및 기부 활동을 전략적으로 전개하여 중국 사회에서 IBM의 이미지 향상과 잠재고객 수요 개척에 주력
  
- IBM의 중국 교육 기관에 대한 마케팅 활동은 세 가지 파트너를 구분해서 전

개되고 있음.

- 최상위 파트너 관계는 대학과 공동연구를 실시하는 것임.
    - 이 과정에서 IBM의 서버나 소프트웨어를 대학에게 제공하거나 대학 구내에 IBM 공동연구센터를 설치해 브랜드 파워를 강화
    - IBM은 1985년 이후 중국 내 23개 이상 대학에 IBM컴퓨터 기술센터를 설치했음.
    - 공동연구 과정에서 교수나 학생들이 IBM의 하드웨어 및 소프트웨어에 익숙해지면 이들의 정보화 수요가 증장기적으로 IBM 제품으로 고정되는 효과도 기대하는 한편 우수인력의 탐색· 확보에도 활용
  - 상위 파트너 관계는 중국의 각 대학에 기술제공, 기술훈련, 강연 등의 지원을 하는 활동임.
    - 교수나 대학 수업 등을 지원하면서 학생들의 IBM 제품 선호도 향상에 주력
  - 기본 파트너 관계는 중국의 소프트웨어 인력 양성 정책에 부응하면서 전문학원 등에 대한 교육 인프라를 지원하는 것임.
    - 기술 지원, 수업 설계, 교사 지원, 전문 기술자의 평가 및 인증 능력 향상 등을 지원
- 이러한 활동을 통해 IBM은 중국의 정보화를 뒷받침하는 인력이나 교육 관계자에 대한 브랜드 이미지를 높이고 IT 수요의 확대도 아울러 유도하는 데에 일정한 성과를 거두었음.

## 2. 모토롤라

### 로비 활동의 달인

- 모토롤라는 과거 미일 통상마찰을 활용하여 일본 통신시장의 개방화에 앞장서는 등 미국정부에 대한 로비 능력이 뛰어난 기업임.
  - 미국의 세계전략, 통상전략의 첩병으로서 활약하는 한편 미국정부의 로비 능력을 활용해서 글로벌하게 사업을 전개하는 미국식 군산복합체 기업의 대표주자이기도 함.
- 이러한 모토롤라는 중국 휴대폰시장에서 2003년까지 1위 자리를 지킬 수 있었

던 것은 중국 및 미국정부에 대한 로비 능력과 무관하지 않았다고 할 수 있음.

- 모토롤라는 중국정부 정책 방향에 순응하면서 밀접한 관계를 구축하는 한편 중국 정부도 모토롤라에게 미국의 대 중국정책에 일정한 영향력을 행사할 것을 기대하기도 했음.
- 사실, 중국에 대한 미국의 최혜국 대우 연장 문제나 WTO 가입 문제가 부상할 때마다 모토롤라 등 미국 다국적기업을 중심으로 한 산업계는 중국과의 관계를 고려해서 미국정부에게 압력을 가하기도 했음.

■ 이러한 관계 속에서 모토롤라는 중국의 이동통신 산업정책에 맞추어서 비즈니스를 확대할 수 있었음.

- 외자계 기업으로서는 이례적으로 중국정부의 정책변화에 발 빠르게 움직일 수 있었던 사례들이 많으며, 중국정부와의 심도 있는 교감이 있었던 것으로 추측됨.
- 예를 들면 중국 정보산업부가 2001년 8월에 CDMA 방식의 생산 라이선스를 허가할 당시 모토롤라는 유일한 외자계 기업으로서 허가를 받았음(富士通總研, 中國市場で勝ち残る法則, 2003.5).
- 중국정부는 군사용 활용도 많기 때문에 무선 주파수를 엄격하게 통제하고 있지만 모토롤라가 409~410MHz의 민수용 무선기의 생산라인을 완성하자 2개월 후에는 동 주파수의 민간 이용에 대한 규제완화 조치를 발표했으며, 규제완화 정책 발표 후 9일 만에 모토롤라는 무선기의 신제품 발표회를 개최했음.
- 물론, 중국 중앙정부와 함께 지방정부에 대해서도 모토롤라는 로비 활동을 체계적으로 전개

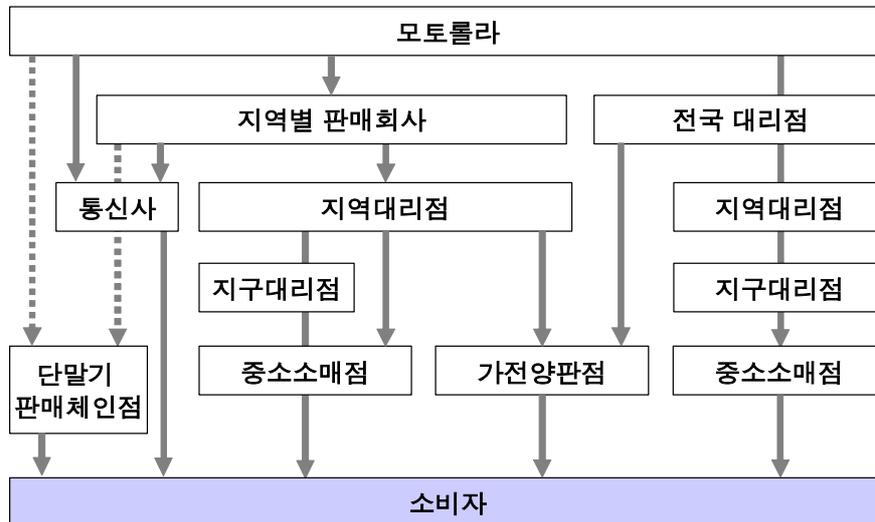
■ 중앙 및 지방의 정책 방향을 체크하는 한편 끊임없이 로비와 홍보활동을 통해 발 빠르게 혜택을 보기 위해 모토롤라는 대정부 로비 및 정보 수집 부문을 별도 조직으로서 운영

- 이와 함께 모토롤라는 중국에서 수시로 본사를 포함한 임원회의를 개최하여 중국을 글로벌 생산기지, 글로벌 연구개발 기지로 육성하겠다는 전략 방향을 발표하는 등 중국정부로부터 호감을 얻는 홍보활동에도 주력
- 사실, 모토롤라는 지난 2000년에는 반도체 공장을 설립하는 등 중국정부가 바라는 첨단제조업 투자에도 적극적인 자세를 보여 왔음.
- 또한 중국이 WTO에 가입한 3일 후에는 본사의 갈빈 회장이 중국을 방문하면서 '3가지 100억 달러 계획' 을 발표해 중국정부의 관심을 끌려고 주력

· 이는 2006년까지 100억달러의 대중국 투자, 100억달러의 중국 매출, 100억달러의 대중국 조달을 하겠다는 계획임.

- 물론 이와 같은 모토롤라의 정경 유착적인 전략 자세는 일반 국민들의 반발을 불러일으킬 수도 있기 때문에 모토롤라는 중국현지에서 사회공헌 활동을 적극적으로 전개
  - 13개 성에서 39개 이상의 초등학교를 설립하는 한편 교사 육성에도 주력
  - 홍수 및 재해 구조 활동이나 관련 설비 등을 지원
  - 중국정부가 주력하고 있는 서부 대개발 사업에 사회봉사 차원에서 참여, 물 부족 대책 등에 주력
  - 환경 보호를 위해 'Green China'라는 운동을 전개, 휴대전화나 전지 폐기물의 회수에 주력
  - 모토롤라는 지역 주민들이 실감할 수 있는 분야를 신중하게 선택하면서 대규모 기부활동을 전개하는 한편 사회기여 활동이 현지 언론에 나올 수 있게끔 언론 지지 확보에 주력

<그림 III-2> 모토롤라의 중국 휴대폰 시장 유통망



자료 : 아시아경제연구소, 中國携帯端末産業の發展狀況, 2004.12 를 참조하여 모토롤라에 적용

## 점유율의 하락세 억제 주력

- 모토롤라는 중국 휴대폰 시장에서 노키아에 추월당하고 2위로 밀려났으며, 중국기업과 함께 LG, 삼성 등 한국기업의 추격으로 점유율이 하강세에 있음.
  - 중국 휴대폰 시장에서 모토롤라의 점유율은 2002년의 25.6%에서 2005년 1/4분기에는 12.1%로 급락한 반면 노키아의 점유율은 19.7%로 상승(新秦調査)
- 이러한 점유율의 하락세를 역전시키기 위해 모토롤라는 휴대폰 신규모델을 연간 50~60개 정도로 늘릴 전략임.
  - 모토롤라는 2005년 중에 3G 휴대폰 모델을 20개 정도 투입할 계획이며, 모토롤라와 중국정부의 밀접한 관계를 고려하면 중국정부의 3G 최종 정책 방침 발표가 임박한 것으로 볼 수도 있음(모토롤라의 관련 제품개발 동향을 체크하면서 중국정부 방침을 예측할 필요도 있음).
  - 3G에 본격적으로 대비하기 위해 모토롤라는 지난 4월 27일에 ‘제3세대 휴대전화 연구개발 센터’를 설립했다고 발표
    - 이 연구소에서는 유럽의 3G 시스템인 UMTS와 3.5G W-CDMA인 HSPDA를 집중적으로 연구할 방침임.
- 또한 모토롤라는 전반적으로 하락세를 보이고 있는 자사 제품에 대한 소비자들의 브랜드 이미지를 향상시키기 위해 현지 연구개발체제를 강화하면서 첨단 기능을 강조하고 High-end와 Low-end 제품시장에서의 점유율 유지에 주력해 나갈 방침임.
  - 모토롤라는 최근에 설립한 ‘제3세대 휴대전화 연구개발 센터’를 포함해서 중국에 16개 연구소, 1,800명의 연구 및 기술자를 확보하고 있음.
  - 외자계 기업 중에서 최대급에 달하는 연구체제를 활용해서 반도체, 소프트웨어, 첨단소재 등의 개발을 강화
  - 중국의 불완전한 휴대폰 인터넷 서비스 분야에 대한 해결책이 될 수 있는 고부가가치 기능을 모색
    - 콘텐츠 서비스 요금 징수 시스템의 정비, Java 대응 기능 등을 강화
- 이와 함께 모토롤라는 Low-end 모델을 통해 대대적으로 점유율을 확대하겠다는 전략을 추진 중임.

- Low-end 모델을 통해 현재 휴대폰 시장에 접근하지 못한 70%의 중국 소비 계층을 확실하게 공략할 수 있으면 점유율 1등으로서의 지위를 중장기적으로 유지할 수 있다는 계산임.
  - Low-end 모델에 관해서는 제품가격과 함께 통신요금의 인하도 함께 모색 중이며, 중국 통신사와 전략적인 협의에도 주력
- 그리고 모토롤라는 시장 입지 강화 전략의 일환으로 급성장하는 중국 자동차 시장을 겨냥해서 자동차 전자 시장 공략에 박차를 가할 전략임.
- 모토롤라는 지난 4월 상해에 Car Electronics 사업의 아시아 본부를 설치

### 3. 노키아

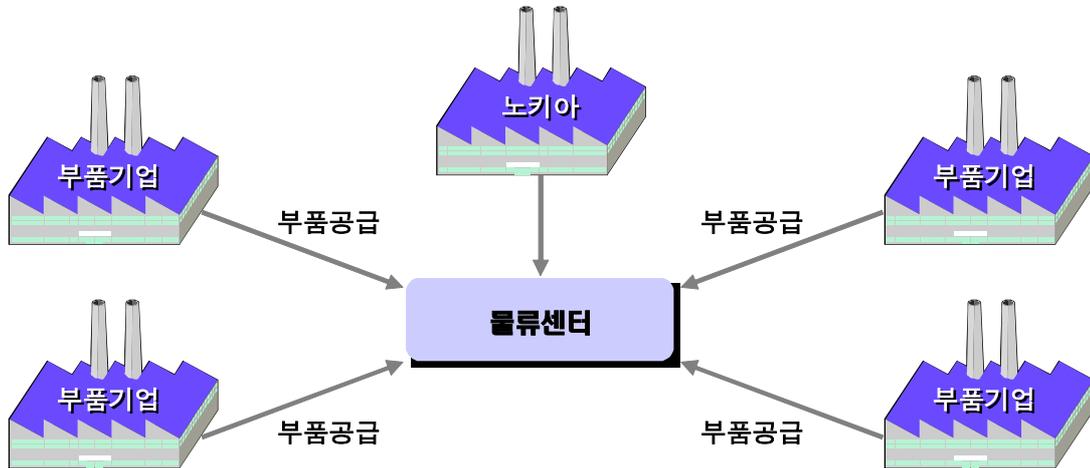
#### 일본식 Just in Time 생산시스템 구축

- 노키아는 2004년에 모토롤라를 능가하며 중국 휴대폰 시장 점유율 최대 기업으로 성장
  - 베이징, 廣東省, 蘇州, 福建省 등 연해지역을 중심으로 합작공장을 설립, 전국에 900개 이상의 대리점 망을 구축
- 노키아는 OEM 활용 비율을 20% 정도로 억제하면서 자사 직접생산체제를 강화해 왔음.
  - 모토롤라의 경우 OEM 의존도가 높지만 노키아는 자체생산을 통해 품질 등의 만족도 제고에 주력
- 현지 직접 생산체제의 경쟁력 향상을 위해 노키아는 부품 조달체제의 효율화에 주력
  - 휴대폰 업체들은 부품 조달의 어려움 때문에 부품 재고를 미리 축적해야 하는 부담이 가중되고 있음.
  - 다른 외자계 기업들의 경우 중국 현지 부품 조달의 어려움 때문에 OEM으로 빠지는 경우가 많았으며, 노키아는 이러한 악순환에 빠지 않도록 주력한 것임.
- 노키아와 首信그룹과의 합작사인 北京首信노키아는 2001년 12월에 베이징 경제기술 개발구에 星網工業園을 건설해 50ha의 부지에 15개의 부품공급업자를

유치했음.

- 핵심 부품기업을 모아서 일본식의 조직화된 계열거래 방식이 통하는 휴대폰 제조 공단을 조성함으로써 노키아의 휴대폰 생산체제는 효율화되었음.
  - 주요 부품업체들은 노키아에게 안정적으로 납품할 수 있어서 생산 및 설비투자 계획 측면에서 협조
  - 일본의 산요에너지, 대만의 鴻海 등 유력 부품회사들이 입주하고 있으며, 휴대폰용 안테나, 전지 모듈, 기본 부품 모듈, 프린트 기관 등 거의 대부분 부품의 자급체제를 구축
  - 성공적인 공단 조성에 힘입어 노키아는 공단을 추가적으로 확장하면서 부품업체들도 추가적으로 유치하고 있음.
- 계열거래형 공단을 조성함으로써 노키아는 관련 부품의 재고부담을 크게 절감할 수 있게 되고 스피드 있는 효율적인 생산체제를 구축했음.
- 이에 따라 노키아는 주문 시에 부품업체들로부터 Just in Time으로 부품을 공급받게 되고 재고부담을 절감할 수 있었음.
  - 또한 노키아는 휴대전화기의 제조 및 출하 시간을 24시간으로 압축할 수 있음.

<그림 III-3> 노키아 星網工業園의 부품조달체제



자료 : 富士通總研, 中國市場で勝ち残る法則, 2003.5

- 부품 재고는 기본적으로 부품업체가 부담하게 되었지만 노키아는 전체적인 재고 및 물류 코스트를 절감하기 위해 공단 내에 통합 물류 센터를 설립했음.
- 입주한 부품업체와 노키아가 하나의 물류 센터를 공동 이용함으로써 물류 코스트

## 를 절감

- 노키아와 함께 입주한 부품 업체들도 기본적으로 자체 창고를 갖지 않고 재고부담을 억제, 물류 및 수송 과정에 있는 최소한의 재고만 존재하는 시스템을 갖추었음.
- 중국 현지생산의 경우 광대한 영토와 물류 인프라의 미비도 있어서 물류 코스트가 커다란 제약요인으로 작용하지만 노키아는 이러한 제약 요인을 극복했다고 할 수 있음.
  - 노키아는 부품업체를 모으고 물류 및 수송거리를 단축하는 데에 그치지 않고 공단 전체의 무창고(無倉庫) 시스템을 구축함으로써 기동성 제고, 코스트 절감 효과 등이 나타났음.
- 노키아는 이러한 물류 및 생산 혁신을 통해 기동성을 높이고 모델 교체가 수시로 있는 휴대폰 시장에 대한 대응력을 높이고 있다고 할 수 있음.
  - 星網工業園에서 노키아는 일본의 계열거래 방식의 장점이라고 할 수 있는 각 부품업체와 조립업체가 공동으로 제품을 개량·개발하는 분업 방식도 도입하고 있음.
  - 단순한 모듈 생산의 코스트 절감 이점도 추구하고 있으나 일반화된 규격에서는 대응할 수 없는 기술적 과제에 공동으로 대처하면서 소비자들의 세밀한 요구에 대응
  - 조달, 물류, 생산, 개발, R&D 기능을 공단 안에서 효율적으로 연계하여 질 높은 제품을 순식간에 공급할 수 있는 체제를 구축하고 있다고 할 수 있음.
- 중국의 전자 부품 생산 거점은 화남지역에 밀집되고 있으나 노키아가 베이징의 星網工業園을 조성한 것은 첨단 연구 인력의 확보에 보다 유리하기 때문인 것으로 보임.
  - 물류 효율화를 통해 제조부문과 연구개발 부문의 거리를 단축했기 때문에 연구 인력의 확보가 용이한 베이징을 선택한 것임.

## 인재 자원 관리에 주력

- 노키아는 중국 전략을 추진하는 데 있어서 인재관리에도 주력
  - 신입사원에 대해서는 서류 검토, 면접, 평가 등의 과정을 거쳐서 배치 부서를 신중하게 결정하고 있음.
- 그리고 신입사원에 대해서는 일반적으로 3~6개월 정도의 훈련을 실시, 선배

사원으로부터 회사의 조직이나 기술 등을 집중적으로 학습

- 매뉴얼화된 학습 및 기술 지도를 통해 중국인 종업원들이 경력 향상에 실질적으로 도움이 되고 있다는 만족도를 제고할 수 있는 이점도 있어서 우수 인력 확보에 긍정적으로 작용

■ 급여는 기본급+성과급+보너스+각종 사회보험으로 구성되며, 개인 업적에 완전히 연계되고 있음.

- 기본적으로 경영진은 중국인을 등용하겠다는 원칙이며, 글로벌 기업으로서 북유럽 등 세계 각국 거점에서도 중국인 경영간부를 등용

## 4. 필립스

중국 현지기업과의 공동사업을 통해 시장 포지션 혁신 도모

■ 필립스는 중국에 30개를 넘는 현지법인을 운영하고 2003년 매출액이 60억달러를 초과하는 등 중국 사업에 주력해 왔음.

- 지난 2003년에는 전세계 거점의 최고경영진이 중국에 집결한 경영전략회의를 개최 하면서 2007년까지 매출액을 2배로 늘려 120억달러를 달성하여 중국거점이 미국거점을 능가하여 필립스의 최대시장으로 만들겠다는 전략을 발표
- 홈시어터(AV 기기 단독과 Set 제품)의 브랜드 이미지 조사(Searchina, 2005.6)에 따르면 소니(21.2%), 步步高(14.18%)에 이어 필립스(14.04%)는 제3위를 기록했음.

■ 다만, TV나 휴대폰의 중국내수 시장에서 필립스의 점유율은 중국기업의 약진으로 저조한 것도 사실이며, 필립스는 현지 판매망을 강화하기 위해 지난 2003년에 중국현지 기업인 TCL와 제휴 계약을 체결했음.

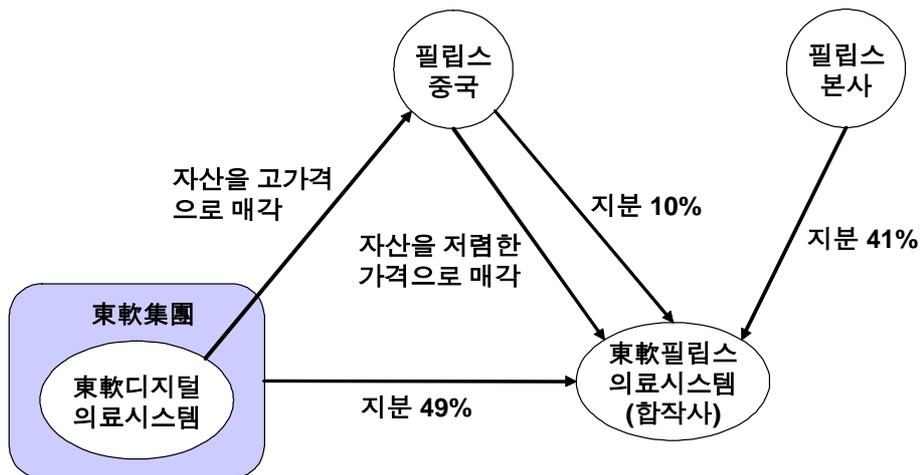
- 2003년에 필립스는 TCL집단의 주식 4%를 취득하고 TCL은 5개 성에서 필립스 브랜드의 컬러TV를 독점적으로 판매하게 됨.
- 필립스는 그동안 대도시를 중심으로 판매망을 확장해 왔기 때문에 TCL의 판매망을 활용해서 내륙부 시장을 공략
  - 貴州省, 江西省, 安徽省, 山西省, 廣西自治區 등이 대상

■ 또한 필립스는 중국 현지의 시장 환경 변화에 맞게 사업구조의 조정에 나서면

## 서 M&A를 적극화

- 모니터 부문의 구조조정을 추진하면서 필립스는 2005년에 CRT 모니터, LCD 모니터, 평면브라운관 TV의 개발, 생산, 마케팅 부문을 冠捷科技에 3억 5,780만 달러로 매각
- 冠捷科技는 매각 대금 마련을 위해 1억 4,800만 달러의 증자와 함께 2억 1,000만 달러의 전환사채를 발행, 필립스의 冠捷科技에 대한 지분은 27% 이상이 됨.
- 또한 冠捷科技의 최대주주는 京東方科技集團有限公司이기 때문에 필립스를 포함한 이들 3사가 사실상 연합체적인 합작사업을 전개하게 됨.
- 필립스 · 冠捷科技 · 京東方科技集團有限公司 연합은 세계 최대의 PC모니터 생산 기업으로서의 규모를 확보

<그림 III-4> 필립스의 의료 비즈니스 구조 전환 구도



자료 : NRI, 知的資産創造, 2004年 12月

## ■ 의료용 장비 분야에서도 필립스는 중국현지기업과의 M&A를 통한 사업통합화 전략을 전개하고 있음.

- 중국의 의료용 장비시장은 유망하지만 GE나 지멘스의 시장기반이 강해 고전을 면치 못했던 필립스는 東軟디지털의료시스템과의 합작사업을 통해 기사회생을 도모
- CT 등 고급 의료장비는 하드웨어뿐만 아니라 중국어에 잘 대응한 소프트웨어가 중요하기 때문에 필립스는 중국 최대의 소프트웨어 기업인 東軟集團을 선택하고 그 산하의 東軟디지털의료시스템과 제휴
- 필립스 중국이 東軟디지털의료시스템의 자산을 고가격으로 매입하고 합작사인 東軟필립스의료시스템에 저렴한 가격으로 매각하는 대신, 東軟디지털의료시스템은

200명 정도의 시스템 엔지니어를 합작사로 이적시키고 합작사 지분의 과반수를 필립스가 갖게 됨.

### 소형가전과 부품비즈니스 강화

- 필립스는 세계적으로 헤어드라이어 등 Body care 관련 소형 가전에 강하며 중국에서도 전략적으로 이 분야를 강화
  - 인구가 많은 중국에서 개인용 소형가전 시장을 제패하면 무한한 성장기반을 갖출 수 있다는 판단임.
- 특히 필립스는 패션에 눈을 뜨기 시작한 중국 여성들을 겨냥해서 화려한 색상의 각종 소형 가전을 판촉하고 있음.
  - 여성을 중심으로 한 브랜드 파워를 AV 등으로 확산시키려는 전략임.
  - 사실 AV가전 분야의 브랜드 이미지 조사에서는 남성은 소니 선호도가 높은 반면 여성은 필립스에 대한 선호도가 높게 나타나고 있음.
- 또한 필립스의 반도체 부문은 2004년 중국시장에서 매출액이 13억달러를 돌파하는 등 호조를 보이고 있음.
  - 필립스는 중국전자산업의 발전에 맞추어 확대되는 부품 수요를 의욕적으로 개척해 나갈 방침이며, 이는 일본기업과 유사한 전략임.
- 필립스는 중국, 인도, 아프리카, 동구 등의 휴대폰 시장을 제패하기 위해서는 초저가격 휴대폰 칩의 경쟁력이 중요할 것으로 보고 중국에서 전략적으로 휴대폰 부품 시장에 주력 중임.
  - 2005년 4/4분기에는 휴대폰의 대당 생산비용을 20달러로 억제할 수 있는 핵심 칩을 5달러로 공급할 계획으로 있음.
  - 이 칩은 음성통화, SMS(Short Message Service) 등의 기본 기능에만 대응하고 화면도 흑백임.
  - 그리고 필립스는 중국 등 개도국 시장을 겨냥하여 2008년까지 대당 15달러 휴대폰을 가능케 하는 핵심 칩의 가격절감에 주력할 방침임.

## 사내 패스포트제 운영으로 글로벌 인재 육성

- 중국 진출 기업들의 간부직에 대한 중국인 채용 비율은 평균적으로 28%(인민일보, 2005.5.15) 수준이지만 필립스의 경우 38%에 달하고 있음.
  - 필립스는 중국인 인재 활용이 가장 중요한 경영목표로 삼고 있으며, 우수 인재의 확보 및 육성에 주력
  - 중국인들의 이직률이 높기 때문에 필립스는 업무의 확장에 따른 인력수요와 함께 자사의 평균적인 이직률을 감안하면서 채용 인원을 해마다 책정하고 있음.
  
- 그리고 우수 인력에 대해서는 사내 패스포트제에 따라 글로벌 인재로서 체계적으로 육성
  - 이는 장래에 간부급으로 승진할 가능성이 있는 직원들에게 사내 패스पोर्ट를 발급하여 해외근무의 경험기간을 기술하는 제도임.
  - 해외의 그룹 계열사에 파견도 하고 글로벌 비즈니스 경험을 축적하도록 유도
  - 매년 40~50명 정도의 직원이 대상이 될 예정임.

## IV. 중국기업의 전략

### 1. 성장과정의 특징

- 중국의 가전기업은 개혁·개방정책 실시 이후 중국 정부의 적극적인 산업정책에 따라 외국기업과의 합작생산이나 기술제휴를 기반으로 급속히 현대화했음.
  - 시장과 기술을 교환하겠다는 중국정부의 정책에 외국기업들이 호응하면서 중국기업들의 기술력이 향상
  - 핵심부품을 일본 등으로부터 수입 조달하는 한편 한국 및 일본 부품기업들의 중국 진출로 현지조달 부품 비중도 확대
- 각 지방정부 차원에서 국영기업 등에 대한 육성책이 강화되는 한편 외자계 기업의 진출확대로 인해 중국 가전 산업은 만성적인 공급과잉 구조가 형성되었음.
  - 1980년대까지는 중국 가전산업의 고성장과 함께 거의 모든 기업이 성장을 거듭할 수 있었으나 1990년대 들어서는 치열한 경쟁 속에서 구조조정 압력이 확대
- 경쟁력을 상실한 중국 기업은 공장을 폐쇄하는 한편 일부는 외자계 기업에게 흡수·통합되었으나 여기서 살아남은 일부 기업들은 점차 경쟁력을 높여 왔음.
  - 1992년에 등소평이 심천 등 화남지역을 순방(南巡講和) 하면서 시장경제 시스템의 강화를 역설하여 약소기업 도태를 포함한 구조조정의 계기가 마련되었음.
  - 1980년대에 100개를 넘었던 중국 TV 브랜드의 경우 대부분 소멸했으며, 長虹, TCL, 康佳, 海信 등의 거대기업체제로 재편됨.
    - 北京, 長城, 牡丹, 成都 등 수많은 브랜드들이 소멸
- 이러한 속에서 내실을 강화한 일부 가전 기업이 1990년대 후반 이후 외자계 기업을 능가하는 실적을 거두어 중국시장에서 점유율을 높일 뿐만 아니라 글로벌 시장에도 진출
  - 靑島의 경우 외국기업을 적극적으로 유치하여 부품산업의 기반을 강화하는 한편

품질 경영을 유도하는 등 중국계 기업의 육성에 주력함으로써 하이얼, 海信 등의 유력 중국산 브랜드를 육성하는 데에 성공

- 광동성의 경우도 외국계 전자부품기업을 유치하여 順德을 본거지로 하는 美的, 格蘭仕를 육성하는 데에 성공

## 중국기업 경영의 특징

### □ 강력한 상승 지향

세계 1등을 지향하는 대기업 이외에 중견기업들의 경우에도 일류 기업을 지향

### □ 브랜드 중시

성장과정에서 부실기업을 통합하면서 기업 이미지 및 브랜드의 통일에 주력, 일류 브랜드를 육성하겠다는 강한 의지

### □ 비즈니스 모델의 진화

판매 중심의 상사형 비즈니스 모델에서 시작했지만 점차 제조업 비즈니스 모델을 강화, 제품 및 사업의 다각화에도 적극적임.

### □ 매수 및 합병을 통한 성장

중국 전자산업의 구조조정 과정에서 도태되는 국영기업의 매수 · 합병을 성공시킨 기업이 성장

### □ 판매 및 서비스 중시

독자적인 계열 판매점, 서비스망 확보에 주력, 주요 지역의 도시 및 농촌지역에 판매 거점 설치, 철저한 서비스로 소비자를 확보

### □ 부품 및 기술의 외부 조달

불충분한 기술을 외부에서 도입하고 핵심부품도 의존하겠다는 자세로 조립 분야에 특화해서 성장, 최근에는 외국기업의 매수 통해 기술 애로 해결에 주력

### □ 모듈생산 방식 활용한 조립 경쟁력 강화

조립과정을 단순화시켜서 부품의 세밀한 조정 부담을 절감하면서 일정한 품질을 유지

### □ 신상필벌의 인사관리

철저한 실력주의, 젊은 인재의 적극적인 등용

### □ 재벌형 경영시스템

지주회사인 集團公司 산하에 사업별 · 지역별 계열사를 관리, 소수주주 지배에 의한 피라미드형 소유와 지배의 집중 구조 형성

자료 : 國際貿易投資研究所, 中國의成長企業, 2004 등

- 이들 지방정부는 유력기업의 경영근대화, 품질 향상에 주력하는 한편 지역 내에서 경영력이 약한 국영기업들을 잇달아 유력기업에게 통합하는 형태로 대형화를 유도

- 지방정부는 유력 중국산 브랜드 기업의 주식상장을 우선적으로 지원(중국 중앙정부는 상장기업 수를 지역별로 할당하는 정책을 실시한 바 있음), 자본력을 강화시키는 한편 점차 행정기관들의 규제나 간섭을 억제
- 그리고 하이얼 등이 외형 확대와 함께 다른 지방의 국유기업 등을 잇달아 매수하는데 있어서 靑島 시정부가 다른 지방정부와의 조정을 적극적으로 지원
- 중국기업이 매수 및 합병과 품질경영을 통해 시장점유율을 높여 가면서 외자계기업의 시장입지는 급속도로 약화
  - 외자계 기업의 경우 최근까지 중국 유통시장에 자유롭게 접근하기가 어려웠기 때문에 중국기업들이 내륙지를 포함해서 중국 전국에 판매망을 구축함으로써 시장입지를 강화
  - 외국기업 부품을 활용하면서 모듈형 생산시스템을 구축하고 단순 조립 과정의 효율성을 높이고 일정한 품질을 유지
- 중국시장을 기반으로 대형화에 성공한 중국기업은 2000년대에 들어서 글로벌시장을 적극적으로 개척
  - 하이얼이 미국시장에서 일정한 입지를 구축한 데 이어 일본 산요전기와의 제휴를 통해 일본의 소형 백색가전 시장에서 매출액을 확대시켜서 한국계 기업이 조금씩 늘려왔던 시장 기반을 무너뜨리기 시작
  - 물론 선진시장에서 중국기업의 브랜드 이미지는 한계가 있고 입지 확대에 고전하고 있는 것도 사실이지만 중국계 기업들은 동남아, 중동, 아프리카 등 개도국 시장을 중심으로 입지를 확실하게 강화하고 있음.
- 다만, 중국기업들은 핵심부품 등을 현지 진출 외국기업이나 수입품에 의존하는 비중이 높고 하이얼 등의 유력기업의 경우에도 연구개발 기능이 아주 빈약하다는 취약점이 있음.
  - 외국기업들도 이제는 중국기업을 경계하기 시작, 중국정부의 시장과 기술을 교환하는 전략에 쉽게 넘어가지 않고 있는 실정임.
  - 핵심기술은 물론 제품개발 능력이 원천적으로 떨어지며, 한국 및 일본기업 제품을 분해하여 2차적으로 제품을 개발하는 Reverse Engineering 수준에 그치고 있음.
  - LCD의 경우 대만계 기업으로부터 중국으로의 기술유출경로나 하이닉스 반도체의 부분 매수로 중국계 기업들도 자체기술을 갖기 시작했지만 PDP 기술은 확보하지 못한 실정이며, 휴대폰의 경우도 기술적 취약점 때문에 중국 소비자들의 중국제품

에 대한 품질만족도는 다른 가전제품에 비해 현저히 낮은 실정임.

- 중국계 기업들이 글로벌 시장으로까지 전선을 확대시키면서도 기술력이 없는 데다 연구개발체제도 빈약하다는 것이 큰 문제점이지만 이러한 취약점을 극복하기 위해 최근 글로벌기업의 매수에 나서고 있음.
  - TCL의 프랑스 Thomson사 가전 부문 인수에 이어 레노보가 IBM PC 부문을 인수했음.
  - 이와 같은 글로벌기업 인수전략은 중국계 기업의 빈약한 기술력의 보강과 함께 선진시장에서의 브랜드 이미지 개선에도 긍정적인 효과가 기대됨.
  - 물론 부진한 기업의 인수·합병은 쉬운 일은 아니지만 중국 기업들은 성장과정에서 매수 및 합병을 기본전략으로서 추진하면서 훨씬 부실한 기업의 통합에도 성공을 거두어 왔음.
  - 이들이 중국시장에서의 입지기반과 함께 기술 및 제품 개발 능력을 점차적으로 향상시키면서 브랜드 파워도 계속 강화할 경우 한국기업에게도 커다란 도전이 될 것임.

## 2. 중국기업의 전략 사례

### (1) 하이얼

#### 품질주의와 실력주의 인사관리 시스템을 접목

- 하이얼은 중국 최대 가전회사일뿐만 아니라 세계 10대 백색가전업체로 평가될 정도로 성장
- 베이징대학과 ‘經濟視察’이 공동으로 조사한 ‘중국에서 가장 존경 받는 기업 순위’에서 하이얼은 2004년까지 3년 연속 1위를 기록했음.
- 중국의 주요 백색가전에서 최상위의 점유율을 확보하고 냉장고의 경우 세계 최대의 생산능력을 갖추었음.
- 하이얼은 마쓰시타나 산요전기 등 일본기업으로부터 품질경영과 공동체적 일체감을 도입하는 한편 미국형 경영 시스템을 정착시켜서 성공했다고 할 수

있음.

- 1984년에 青島電氣冷藏庫라는 부도직전의 공장장에 취임하여 이것을 하이얼이라는 세계적인 기업으로 육성한 張瑞敏 최고경영자는 ‘일본기업으로부터 품질경영을 배우고 미국에서 종업원들의 사기를 높일 수 있는 경영방식을 도입한 위에 중국 고유의 修養鍛鍊을 추가해서 경영의 기본으로 하고 있다’ 고 말하고 있음.
- 중국에서는 모방품, 불량품이 혼란스럽게 널리 확산되고 있는 것이 현실이며, 이러한 속에서 하이얼은 철저한 품질관리를 통해 브랜드 파워를 강화하는 데에 주력
  - 하이얼 제품이라면 문제가 없을 것이라는 믿음을 중국 소비자들에게 심어주는 데에 성공
  - 품질 경영을 강화하기 위해 하이얼은 종업원들에게 품질에 대한 의식을 혁신시키는 한편 A/S를 강화
- 물론, 중국인 근로자들에게 교육을 통해 품질경영의식을 심어주는 것은 한계가 있기 때문에 하이얼은 인사전략과 품질경영을 연계(東京大學校ものづくり經營研究センター, 中國家電企業の急成長と國際化, 2004.12)
  - 채용 및 승진에서 지연 및 학연을 철저히 배제하고 투명성이 높은 인사 평가 시스템을 구축
  - 우수 작업자를 독려하고 무능한 작업자를 도태시키는 3工制度를 도입
    - 상위 40%에 해당하는 優秀工은 정사원으로서 대우하고 고용을 보장
    - 50%에 해당하는 合格工은 임시직보다는 양호하지만 정사원보다는 불안정한 대우를 받게 됨.
    - 10%에 해당하는 試用工은 단기간에 성과를 내지 못하면 해고됨.
  - 3가지 유형별로 작업자를 철저히 평가하면서 성과급, 고정급여 등에 차등 작용
  - 3공 관리 시스템상의 평가는 유동적인 성격을 띠고 있으며, 정사원인 優秀工이 합격공으로 떨어지기도 함.
    - 작업량과 함께 불량률이나 품질 평가를 철저히 실시
- 작업자 개인별 평가와 함께 각 공정 및 팀별 평가 · 관리도 시장기능에 맞게 실시하기 위해 하이얼에서는 SST 관리법이 실시되고 있음.

- 첫 번째 S는 索酬(보상을 요구)이며, 각 부문 및 공정 간에서 시장거래 관계를 구축해 성과에 따라 보수를 요구할 수 있는 권한을 부여하는 것임.
  - 두 번째 S는 索賠(배상을 요구)이며, 각 부문 및 공정 간에서 시장거래 계약이 이행되지 않을 경우에 배상을 요구할 수가 있음.
  - 마지막 T는 跳閘(제동을 거는 것)이며, 각 부문 및 공정 간에서 보수도 배상도 판단하기가 어려울 경우에 제3자가 책임 소재를 판단하여 책임자를 처분하여 문제를 해결하는 것임.
- 이와 같이 하이얼은 개인과 각 조직 단위에서 책임을 명확하게 하는 시장 메커니즘을 도입함으로써 종업원들의 필사적인 품질 · 납기 노력을 유도하고 있는 것임.
- 모든 조직과 개인이 시장과 연계되고 시장에 기초한 평가가 이루어지고 있는 것임.
  - 연구자들도 자신이 개발한 제품의 판매량에 따라 실적이 평가되고 차등적으로 보수가 지급됨.
  - 특히 시장평가에 있어서 하이얼은 매일매일 체크하는 체제를 지향하고 있음.
    - 매일 업무의 달성 수준과 부족한 점을 체크하여 개선 활동을 유도, 매일 연속적으로 1%의 개선을 추구하겠다는 전략임.
- 그 이외에 하이얼은 하위 10%의 종업원은 정기적으로 도태시키고 상위 10%는 모범사원으로서 후하게 보상하는 한편, 스톡옵션 제도도 운영 중임.
- 품질에 결함이 생길 경우 관련 근로자들이 30%를 개인적으로 배상해야 할 시스템도 운영

### 프로젝트 매니저 중심의 대외지향적 개발체제

- 하이얼은 핵심 부품인 컴프레서 등을 일본계 기업에게 의존하는 등 대외지향적 체제하에서 제품개발 분야에 경영자원을 집중해 왔음.
  - 기초연구나 부품 개발 등에 대한 지출을 억제하여 제품개발에 경영자원을 집중하여 제품력 향상에 주력
- 하이얼은 제품개발에 있어서 프로젝트 매니저의 권한을 강화하여 이들이 제품기획, 개발, 조달, 양산, 판촉, AS에 이르는 전 과정에 간여하도록 하고 있음.

## < 하이얼의 생산성 평가 - 창문형 에어컨 생산라인 >

창문형 에어컨을 기준으로 하이얼의 생산라인을 일본기업 A 사 태국공장과 비교하면 하이얼의 생산성은 그다지 높지 않은 것으로 나타나고 있다. 하이얼의 생산라인은 일본기업에 비해 소품종 대량 생산 시스템에 그치고 있어서 생산 lot 가 상대적으로 크며, 생산 품목 교체 시간도 길어서 유연성이 떨어진다. 일본기업의 1 인당 생산대수는 하이얼의 1.5 배를 초과하고 있는 실정이다.

태국의 일본 근로자 임금은 중국과 비교해서 1.5 배나 많지 않기 때문에 하이얼 공장보다도 태국의 일본계 공장의 경쟁력이 높다고 할 수 있다. 하이얼을 비롯하여 중국 가전 업체들이 저임금 근로자를 활용하면서 낮은 수익률에 머물고 있는 것은 생산성 향상 기법이 선진기업에 비해서 아직 낙후되고 있기 때문인 것으로 보인다.

앞으로 품질을 유지하면서 생산성을 향상하고 다품종 소량 생산 시스템에 적응하는 것이 하이얼을 비롯한 중국 가전 산업의 과제라고 할 수 있으며, 이를 위해서는 외국기업과의 협력도 필요하다고 할 수 있지만 한국이나 일본 기업들도 중국기업을 경계하기 시작하고 있어서 쉽지만은 않은 실정이다.

	하이얼(青島)	일본기업 A 사 태국 공장
<b>공장 라인</b>		
라인 편성	실내기 3 라인, 실외기 4 라인	실내기 5 라인, 실외기 2 라인
실내기 라인의 형태	벨트 컨베어 약 200m	벨트컨 베어 약 100m
실외기 라인의 형태	벨트 컨베어 약 200m	셀 생산 방식
<b>실내기 라인의 특징</b>		
라인수	2 shift 3line	2 shift 5line(셀방식 라인)
1 개 라인의 제품 수	8 개 기종	300 기종(7 개 분류)
생산 lot	300~800 대	20 대 정도
1 라인당 생산대수	1,657 대(메인 라인 1 일)	1,672 대(셀방식 라인 1 일)
main 과 sub 라인의 구별	구별이 없으며, main 라인에서 sub 공정을 조립하고 용접함. 메인 라인 3 개소에서 각각 검사	main 과 sub 의 구별이 확실하며, sub 라인에서 main 라인에 부품을 공급 메인 라인 종료 후 일괄적으로 검사
생산계획	수요에 따라 일차(日次) 계획	수요에 따라 일차(日次) 계획
메인 라인의 tact time	26 초	25 초
생산품목 전환 소요 시간	약 30 분	극히 짧은 시간
1 라인당 인원 수	35 명(1 shift)	23 명(1 shift)
<b>간이 노동생산성</b>		
실내기 라인 생산대수	1 일 4,971 대	1 일 8,360 대
실내기 전체 라인 인원수	210(35 명*3 라인*2 shift)	230(23 명*5 라인*2 shift)
1 인당 생산대수	1 일 23.7 대	1 일 36.3 대

자료 : 東京大學校ものづくり經營研究センター, 中國家電企業の急成長と國際化, 2004.12

- 프로젝트 매니저를 중심으로 프로젝트팀을 구성함.
    - 핵심 팀원은 냉장고의 경우 3~4명, 컬러TV 5~8명, 대형신제품 18명 정도임. 설계, 금형제조, 구매, 마케팅 등의 부문에서 핵심 인력이 구성됨.
    - 핵심 팀원과 함께 프로젝트 단계별로 그때그때 필요한 인력이 관련 부문에서 파견됨.
  - 개발기간은 세탁기나 컬러TV 등의 경우 요소기술에 변경이 없을 경우 평균적으로 6~8개월 정도임.
  - 개발팀에 대한 평가는 판매 실적과 연동되고 있으며, 품질 문제가 발생할 경우에는 벌칙이 가해지며 경우에 따라서는 개인 배상 부담도 발생
- 프로젝트 매니저는 임명제가 아니라 공모에 의해 지명되고 있음.
- 5년 이상의 제품개발 경험을 가진 자 중에서 연간 2번의 공모에 응모한 인력 중에서 프로젝트 매니저가 선정되고 있음.
- 하이얼은 핵심 부품을 일본기업 등에게 의존하기도 하지만 금형의 경우 80%를 자체 생산하는 등 금형 분야를 전략적으로 강화해 왔음.
- 하이얼의 금형 경쟁력은 일본 기업 사이에서도 정평이 나아 있으며, 시제품용 금형의 제작기간은 4개월, 양산품용 금형의 제작기간은 2개월 정도이며, 일본기업 중에서도 빠른 기업과 비슷한 수준임.
- CAD를 활용한 설계의 정보화와 함께 일본계 가전 및 자동차 회사와 거래관계가 있는 설계 전문기업들에게 설계를 아웃소싱 하여 설계 경쟁력을 향상
- 우수 설계 기업에게 설계를 아웃소싱하면서 설계기간을 단축하는 한편 설계 및 디자인 능력의 향상, 재료기술의 습득에 주력
- 하이얼은 설계뿐만 아니라 각종 부품 공급기업과의 전략적 제휴 관계 강화에도 주력해 왔음.
- 특히 하이얼은 1999년에 2,300개사에 달했던 납품 기업을 720개사로 압축하여 이들을 능력별로 분류
    - 핵심 협력사는 고도의 기술을 가지고 제품 설계 및 개발 과정에 같이 참여할 수 있는 기업군이며, 전체의 30%에 달함.
    - ISO 9000 인증을 받거나 체계적인 품질관리체제를 갖춘 협력사군

- 기술이나 품질이 떨어지지만 저렴한 가격으로 공급할 수 있는 협력사군
- 하이얼은 유형별로 분류된 협력사를 경영목표에 따라 활용
- 그리고 하이얼은 핵심협력사를 중심으로 점차 납품기업을 자사의 품질 경영 시스템에 편입시키는 계열거래 시스템을 구축해 왔음.
  - 중장기적인 거래관계를 기초로 일본식의 JIT(Just in Time)식 납품체제를 구축
  - JIT를 위해 협력회사와의 정보시스템 공유, B2B 거래 방식 강화
  - 하이얼의 주력 공장이 있는 공단에 부품협력사를 적극적으로 유치하면서 계열구조 형성
  - GE, 산요전기, 에머슨 등의 외국기업과의 협력 관계를 강화하고 이들 기업과 합작사 설립을 추진하고 하이얼이 입주한 공단에 유치
  - 글로벌 납품기업과의 공동개발에 주력하면서 기술 및 제품력 향상을 도모, 에머슨과 공동 개발한 세탁기용 two speed motor는 에머슨측이 3개의 특허를 가졌지만 하이얼에게만 공급하겠다는 계약이 체결되었음.

### 백색가전의 규격화 모색하는 글로벌 전략

- 제품력에 경영자원을 집중하면서 하이얼은 세계최대급의 생산량을 기초로 글로벌한 차원에서 각 백색 가전의 규격화를 주도하는 글로벌 전략을 전개
  - 중국 및 글로벌 납품 기업과의 전략적 제휴 관계를 강화하면서 규모의 경제성을 통해 자사가 주도하는 모듈 규격이 글로벌 스탠더드로 도약하도록 유도
  - 가전 제품을 PC와 같은 글로벌한 규격화 상품으로 혁신하는 데에 주력
- 이와 함께 ‘3가지의 1/3 전략’ 을 통해 세계시장 제패에 나서고 있음.
  - 제품의 1/3은 중국 내 생산 + 중국 내 판매, 1/3은 중국 내 생산 + 세계 판매, 1/3은 해외생산 + 해외판매 체제를 구축하겠다는 것임.
  - 중국에서 생산할 수 있는 데도 불구하고 미국 등 코스트가 높은 데서 해외생산 하는 것은 효율 측면에서 떨어질 수도 있으나 하이얼은 선진시장에서의 해외생산에도 적극 나서고 있음.
  - 글로벌하게 생산하고 글로벌 시장에서 인정받는 기업으로 성장할 수 있으면 본거지인 중국시장을 지키는 것도 보다 쉬워질 것이라는 판단임.

- 실제로 하이얼은 지난 1999년에 미국 사우스 캘리포니아주에 생산거점을 설치하여 미국시장에서의 입지 및 브랜드 파워 강화에 주력
  - 코스트 여건이 불리한 선진권에서 생산체제를 유지할 수 있어야 진정한 경쟁력이라는 인식을 가지고 있음.
  - 미국이나 일본의 소형 냉장고 등 틈새시장에서 하이얼의 입지는 강화되고 있으며, 각종 조사에서도 일부 품목은 한국기업을 능가하는 브랜드 파워를 과시
  - 글로벌 기업과의 제휴를 포함한 글로벌 네트워크를 구축함으로써 선진권, 개도권에서 균형 있는 생산체제를 갖춘 도요타식 글로벌체제를 지향하고 있다고도 할 수 있음.
  - 다만, 생산성 향상 기술에 과제도 많은 하이얼로서는 인건비가 중국의 10배 이상인 되는 미국에서 현지생산을 하고 수익성을 확보하는 것은 대단히 어려운 상황인 것으로 보임.

## (2) 海信

### 마쓰시타와 삼성과의 협력으로 급성장

- 海信 그룹은 종업원 1만명, 매출액 3조원을 넘는 중국의 대표적인 전자 기업이며 TV, 백색가전과 함께 휴대폰, 소프트웨어, 컴퓨터, 네트워크 시스템 등 IT 분야에도 진출한 기업임.
  - 개혁개방 정책 이전에는 라디오 생산에 주력해 왔으나 1980년대에 마쓰시타로부터 기술을 도입해 컬러 TV 사업을 확대, 1990년대에는 부실기업의 매수 및 합병을 성공시켜서 사업을 전화기, PC, 에어컨, 소프트웨어 등으로 다각화
  - 2000년대 이후 세계 주요지역에 현지거점을 설치하고 해외생산체제도 강화하는 한편 2002년에는 삼성전자의 윤 상무를 초빙하여 품질경영을 체계적으로 추진
- 삼성전자와 海信간에는 브라운관, LCD, PDP 등을 안정적으로 공급하는 관계가 형성되고 있음.
  - 일본기업이나 LG도 海信에게 부품을 공급하고 있으나 삼성전자가 최대의 납품 실적을 유지하고 있으며, 양사간의 거래관계는 3년 정도의 장기계약 형태를 취하고 있음.

- 海信은 가전, 통신, 정보 분야를 핵심 사업으로 집중 육성하는 전략을 전개 중이며, 품질 경쟁력도 향상되고 있음.
  - 삼성전자 운상무를 활용하여 TPM(Total Productive Maintenance), TPI(Total Productive Innovation)를 체계적으로 추진한 결과 품질 문제도 상당히 개선되었음.

### 기초기술개발에 주력

- 海信은 하이얼과 같이 靑島를 본거지로 하고 있으나 하이얼과 달리 기초기술의 연구개발에 주력하고 있다는 특징을 가지고 있음(東京大學校ものづくり經營研究センター, 中國家電企業の急成長と國際化, 2004.12).
  - TV 제조기술을 1980년대에 마쓰시타로부터 이전 받았지만 기술제휴기간이 완료된 이후에도 海信은 독자적으로 제품을 개발
  - FPD TV의 개발 및 생산을 위해 한국 및 일본기업으로부터 핵심 모듈을 조달하면서 기술자들과 활발하게 교류하여 독자적인 회로 설계 능력 향상에 주력
  - TV는 마쓰시타, 에어컨용 컴프레서는 산요전기, CDMA 휴대폰은 히타치 등 분야별로 제휴기업을 다르게 선정하고 있음. 외부기술을 활용하면서 자사의 핵심 기술 향상에 주력
  - 이 결과 동사는 다른 중국기업과 비교해서 디지털 TV, 인버터식 에어컨, PDA, CDMA 휴대폰 등을 일찍 개발했음.
- 海信이 1970년대에 설립한 기술개발연구센터는 1995년에 국가급 기관으로 인정돼 중앙정부와 지방정부로부터 재정적인 지원을 받고 있음.
  - 중국정부의 과학기술 예산은 대학과 국가연구기관에 주로 지출돼 민간기업에게는 거의 배정되지 않지만 海信의 연구소는 국가급 기관으로서의 인증을 받았기 때문에 재정지원을 받을 수 있는 것임.
  - 이 연구소에는 박사급 50명, 석사급 300명 등을 포함해서 총 1,500명 이상이 근무하고 있음.
- 海信 기술개발센터는 각종 연구센터, 연구기구, 실험실 등으로 구성되고 있음.
  - 응용기초연구센터, 제품개발센터, 검사센터, 시제센터, 데이터정보센터, 기술교육센터, 학술교류센터, 산·학·연 합작기지 등이 운영되고 있음.
  - 개별 연구기구에는 디지털 현시기술, 지능 멀티미디어기술, 디지털TV 기술, 광학투

영기술, 지능가전기술, 이동통신기술, 지능교통기술, 네트워크 안전기술, 컴퓨터기술, 광전자통신기술 등이 있음.

- 실험실에는 가전종합실험실, 에어컨종합실험실, 통신기술실험실, 디지털현시실험실, 공업설계실험실, 성능 평가실 등 첨단설비를 갖춘 20개 이상의 실험실이 있음.

■ 海信 기술개발센터는 국가 첨단기술 개발 프로젝트를 수행하고 주된 업무는 사업부 및 자회사의 제품개발 프로젝트에 앞서서 선행 기술연구를 실시하는 것임.

- 주로 2년 이상 소요되는 선행기술의 개발에 주력하여 각 사업부 및 자회사는 그 기술적 성과를 기초로 제품을 개발

■ 또한 海信은 기술로 신사업을 개척하겠다는 경영원칙을 세워서 海信 기술개발센터가 산업 인큐베이터로서의 역할을 수행

- 海信 기술개발센터 안에 신사업을 위한 연구소를 설립하고 기술과 인력의 축적 및 발전을 도모해 어느 정도 조건이 갖추어지면 연구소를 회사 조직으로 개편하는 방식으로 신사업에 진출하고 있음.

- 예를 들면 지난 1994년에 海信 기술개발센터는 DC 스피드 조정 에어컨을 연구하는 조직을 창설하였으며, 관련 기술이 축적된 1996년에는 이들 인력을 활용해서 靑島 海信에어컨有限公司를 설립, 이것이 중국 최대의 인버터식 에어컨 공장으로 발전

- 海信컴퓨터有限公司나 海信네트워크科學技術公司 등도 1997년에 설립된 디지털기술연구소를 모체로 한 것임.

■ 海信 기술개발센터의 직원 급여는 海信 그룹 종업원 평균급여의 4배에 달하고 있으며, 성과에 따라 여러 가지 보상을 실시

- 종업원은 6개 등급으로 나누어지고 있으며, 하위 10%의 성적 부진 인력은 정기적으로 도태됨.

- 연구소는 독립법인으로서 운영되고 있으며, 연구 성과에 대한 대가를 그룹으로부터 받고 경비를 충당하고 있음.

### 인간 존중을 기본으로 한 경영 지향

■ 국영기업인 海信은 하이얼과 달리 시장 메커니즘을 강조한 인력 관리 보다는 인간 존중을 기본으로 한 경영을 지향하고 있다는 특징을 가지고 있음.

- 각 종업원을 존중하는 기업 문화(敬人 · 敬業 · 創新 · 高效)를 조성, 1999년에는 수십명에 달하는 소프트웨어 박사학위 소지자를 잘 활용하기 위해 소프트웨어 자 회사를 설립하기도 했음.
- 인력의 40%는 대졸 이상 근로자이며, 관리 및 기술직의 경우 90% 이상이 대졸이상 의 학력을 가지고 있음.
  - 종업원의 30%는 6개월에서 1년 계약의 임시공이며, 임시공 중 약 10%가 정규직 으로 승격됨.
- 노동조합인 公會가 근로자 후생, 노무 관리 등의 측면에서 경영에 참여
  - 문화, 오락, 스포츠, 종업원 숙소 등을 노동조합이 관리하고 있으며, 종업원의 복리 후생 수준이 중국 최고 수준에 달하고 있음.
  - 종업원의 이직률이 낮고 중장기적인 시각에서 종업원 교육을 실시
  - 일본기업과 같은 순환근무제를 통해 종업원들이 다양한 경험을 축적하도록 유도되 고 있음.
- 海信은 이와 같이 인본주의를 기반으로 하지만 근로자의 성과 인센티브를 높 이기 위한 시스템도 아울러 운영
  - 업적이 연봉에 반영되고 있으며, 연간 1회 4단계의 평가 결과에 따라 승진과 함께 하위 10%에 대해서는 강등 및 레이오프 조치가 내려짐.

### (3) 波導

- 波導는 무선 호출기 비즈니스로 창업한 후 휴대폰 비즈니스로 다각화하면서 현재 노키아, 모토로라에 이어 중국 제3위의 휴대폰 업체로 도약한 기업임.
  - 일부 자료에서는 波導가 노키아, 모토로라를 능가하여 제1위 기업으로서 평가되고 있음.
  - 과거 10년간에 매출액을 7,000배나 확대시키는 놀라운 성장세를 기록했다.
- 波導가 급성장할 수 있었던 것은 젊은 창업 경영진들의 헌신적인 노력과 함 께 지방정부의 지속적인 지원이 있었기 때문이었다고 할 수 있음.
  - 대학 교수 출신인 徐立華 사장은 3명의 친구와 함께 창업자금을 지원해주는 지방

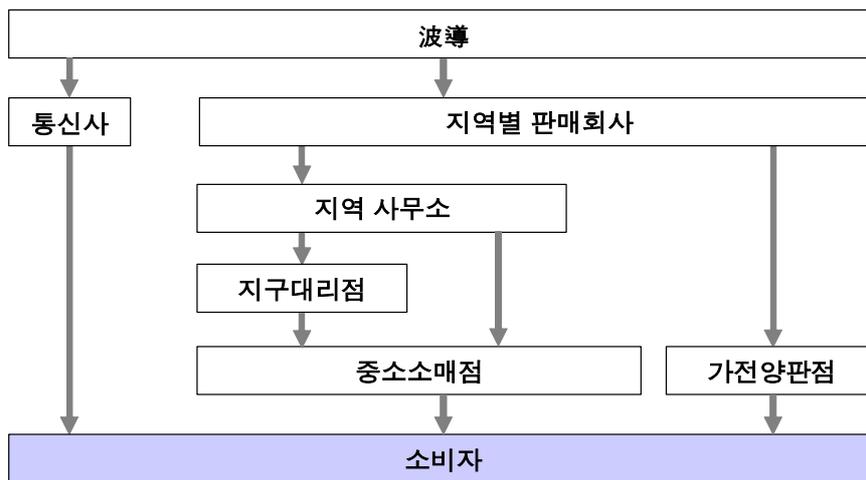
정부를 물색한 후 浙江省 寧波市에 속한 泰化市로부터 지원을 확보하여 1992년에 회사를 설립

- 4명의 창업 멤버들은 회사가 궤도에 오른 후에도 기술자보다도 낮은 임금에 만족하여 저코스트 경영에 앞장섰음.
- 인센티브 차원에서 회사로부터 주택을 지급 받은 기술자가 100명이 넘는 시점에서 창업 멤버들은 창업 당시와 같이 공동임대주택에서 동거를 계속했으며, 泰化市가 지역발전 공로를 인정해 무상으로 주택을 제공해 준 후에야 사장도 주택을 갖게 됨.
- 泰化市는 창업자금을 지원하는 한편 1994년에 합작한 홍콩기업이 본사를 심천 등 중심도시로 이전할 것을 요구하고 거절당하자 투자자금을 회수해 波導가 자금위기를 겪을 때에도 시 전체 공무원들의 월급 지급을 1개월간 중지해 자금 지원에 나섰다.

■ 사장이 앞장선 저 코스트 경영과 지방정부의 전폭적인 지원에 힘입어서 波導는 1999년에 무선호출기 부문 제1위 기업으로 성장했으나 새로운 도약을 위해 휴대폰 비즈니스에 신규 진출

- 波導는 휴대폰 생산 라이선스를 허가 받기 위해 寧波市の 국유기업과 합작하여 주식지분구조를 개편

<그림 VI-1> 波導의 휴대폰 판매 · 유통 체제



자료 : 아시아經濟研究所, 中國携帶端末産業の發展狀況, 2004.12 를 참조하여 波導에 적용

- 다만, 전국 각지의 대리점들은 실적이 없는 波導의 제품을 외면했기 때문에 波導는 독자적인 판매망 구축에 주력하였으며, 이는 오히려 波導의 경쟁력을 높이는 결과

를 가져 왔음.

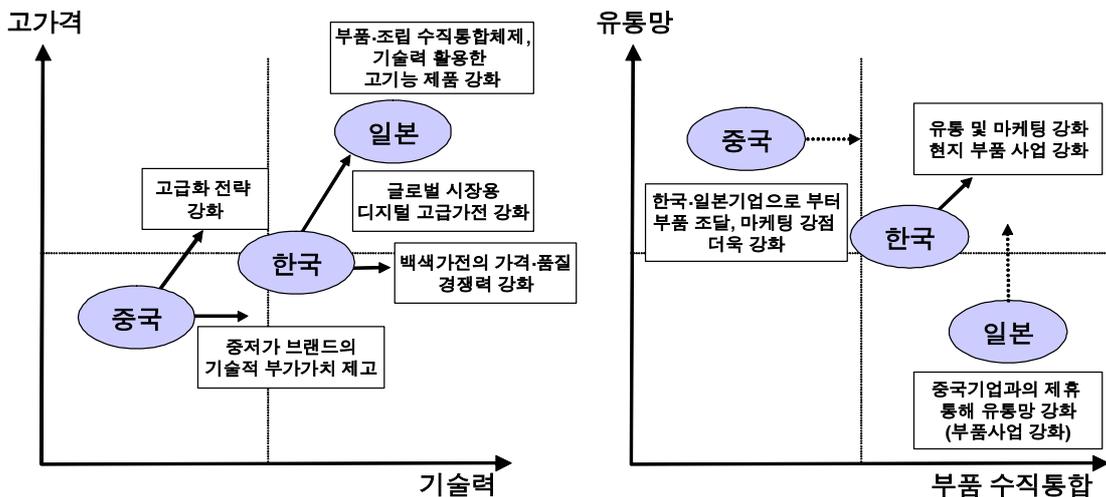
- 독자적인 판매 네트워크를 구축함으로써 波導는 판매 효율을 제고하는 한편 고객 동향에 민감한 체질을 갖게 되었음.
  - 각 縣에 1,000개가 넘는 판매거점을 설치하는 한편 1만 명이 넘는 영업 인력을 확보해서 내륙지 농촌시장을 포함한 중국시장을 전국적으로 커버
  - 외자계 기업의 경우 지역군·성·시 등 3단계 유통구조를 가지고 전국규모 및 지역규모의 대리점과 다양하게 제휴하고 있어서 소매점까지의 유통단계가 복잡하다는 특징이 있는 데 반해서 波導의 경우에는 시 차원의 대리점을 일부 활용하지만 대부분은 소매점과 직접 거래하고 있음.
  - 波導는 수많은 소매점을 통해 소비자와 직접 접촉할 수가 있어서 고객 수요에 맞는 서비스나 제품 개량 측면에서 효과를 보고 있는 것임.
  - 모토로라 등 외국계 기업의 유통망이 복잡한 형태인데 반해서 波導는 소비자까지의 단계 축소와 유통망의 단순화에 성공
  
- 물론 波導는 기술력 측면에서 외자계 기업에 비해 열세에 있고 프랑스 제2위의 통신장비업체인 SAGEM사와 제휴하는 한편 벤큐 등의 대만계 기업이나 Pantech, Sewon, Telson 등의 중소형 한국계 기업으로부터 ODM(주문자 상표에 의한 설계 및 제조 대행) 공급을 받고 있는 실정임.
  - 유통을 장악하여 브랜드 비즈니스를 강화하는 한편 경쟁력이 약한 제조 분야를 아웃소싱 하는 전략을 활용해 온 것임.
  - 다만, 波導는 500명이 넘는 연구개발 인력을 보유하면서 약점이었던 제조 및 제품 개발 부문의 노하우를 점진적으로 축적해 나가고 있음.
  - 중국의 경우 휴대폰업체가 통신사에게 직접 공급하는 유통경로가 미약하기 때문에 소비자를 상대로 한 유통경쟁력이 중요한 역할을 하고 있어서 波導는 ODM을 활용하면서 수익성을 확보한 채 제품력을 강화할 수 있는 시간적 여유를 가질 수 있는 것임.
  
- 제품 설계 및 생산 아웃소싱 과정을 통한 납품업체와의 협력과 자체적인 연구개발을 통해 波導의 기술력은 착실하게 향상되고 있는 것으로 보임.
  - 波導는 이미 메인 기관, 구조부품의 설계 및 제조능력을 보유하고 있는 것으로 판단되고 있음.

## V. 시사점

### 차별적 경쟁우위 추구

- 중국 내수시장에 대한 공세를 강화하고 있는 일본기업이나 확고한 내수기반을 구축한 중국기업에게 맞서기 위해 우리기업으로서는 차별적 경쟁우위 확보에 주력할 필요가 있음.
  - 기술력을 급속도로 높이고 있는 중국기업이나 장기불황을 극복하여 다시 중국 전략을 강화하기 시작한 일본기업과 차별화된 영역을 개척해야만 생존 기반을 구축할 수 있음.
  - 디지털 가전 등의 제품력, 부품 경쟁력, 제조기술력 측면에서 한국기업은 아직 중국 기업을 앞서 있으며, 일본기업에 대해서는 중국시장 현지화 노하우 측면에서 앞서 있음.
  - 이와 같이 일본과 중국 기업에 비해 상대적으로 강한 분야를 살리면서 차별적 경쟁우위를 강화할 수 있는 방안을 모색

<그림 V-1> 한·중·일 기업 포지션 비교



- 앞에서 본 바와 같이 마케팅 및 유통분야가 상대적으로 미약한 일본기업은 중국기업과의 제휴를 통해 고부가가치 제품을 강화해 브랜드 파워나 기술력을 활용할겠다는 전략으로 있음.
  - 마케팅 측면에서의 약점에 대해서는 부품의 수직통합형 체제를 활용하면서 다양한 기능을 가진 제품력으로 보완하겠다는 전략임.
  - 다만, 중국시장은 전력이나 전파 등이 열악한 경우도 있으며, 일본시장과 같은 초우수 품질이나 세밀하고 다양한 기능에 대해서 중국 소비자들이 높은 가치를 부여할 것인지는 불확실함.
  - 우리 기업으로서는 현지에서의 세밀한 마케팅 능력을 바탕으로 특정 부분에 대한 기능을 높이면서 가격 이점도 있는 고부가가치 제품에 주력해야 할 것임.
- 한편 중국기업은 단순한 모듈형 제품에 주력하여 저가격 이점과 함께 불량률을 낮추면서 중국소비자들에게 품질신뢰성을 확보하고 있음.
  - 다만, 주요 부품을 아웃소싱 하는 한편 PDP나 휴대폰 등 디지털 가전에서는 기술력이 떨어지는 한계도 있음.
  - 또한 조립생산 라인의 생산성 향상 기술, 무재고 경영 능력, 다품종 소량생산 기술 측면에서 한국기업이 중국기업을 능가하고 있는 것으로 보임.
- 우리기업으로서는 부품-조립 수직통합형 경쟁력, 생산기술, 디지털 가전 기술 등을 종합적으로 활용하여 가격대비 품질 측면에서 중국기업을 압도하는 경쟁우위 확보에 주력할 필요가 있음.
  - 이를 위해 AV, 백색가전, 휴대폰 등 각 사업 분야별로 종합능력을 활용한 히트제품 프로젝트를 통해 우수 제품 브랜드를 개발하는 것도 한 방법임.
  - 중국기업은 부품이나 자재의 현지 조달 능력이 우수하며, 이러한 노하우를 벤치마킹하면서 코스트 경쟁력을 강화할 필요도 있음.

### 클러스터형 공단 조성과 최고의 제조경쟁력 지향

- 노키아의 사례와 같이 중국기업을 압도하는 현지 생산체제로 가격경쟁력을 지속적으로 강화하는 노력이 필요할 것임.
  - 우리 기업의 현지 공장지역에서 일본형 JIT 체제를 구축하기 위해 부품 업체를 망라한 산업 클러스터를 구축

- 마쓰시타전기도 杭州에 클러스터형 대규모 백색가전 공단을 조성하기 시작했다.
  - 세계의 공장으로서 부상하고 있는 중국에서 끊임없이 최고의 생산기술, 생산 코스트 경쟁력을 확보할 수 있도록 주력해야 세계시장에서 흔들림 없는 위치를 확보할 수 있을 것임.
  - 외자계 기업을 포함한 현지 부품업체의 계열화, 아웃소싱 활용 기술 제고 등을 통해 중국시장에 맞게 세계적인 경쟁력을 확보할 수 있는 생산방식의 진화에 주력하겠다는 마인드가 중요함.
- 중국은 광대하고 물류 기반도 약하고 지방분권적인 성향도 강하기 때문에 생산거점 및 판매거점을 분산하는 이점이 있는 것은 사실임.
    - 다만, 물류 인프라도 계속 개선되고 있으며, 점차 전국적 시장으로서의 성격이 높아질 것으로 보임.
    - 이에 따라 마쓰시타도 노키아와 같은 클러스터형 대규모 공단을 조성해 기존의 공장과의 분업체제도 재정비하기 시작한 것으로 보임.
  - 각 사업 및 제품의 주축이 될만한 기초 공장, 다른 공장에 대한 기술지도 및 기술이전을 할 수 있는 Mother Factory로서의 위상을 가진 공장을 지향해야 할 것임.
    - 가능하면 이러한 클러스터형 공단은 부품협력업체의 유치 · 양성과 함께 제품 개발기능, 연구개발 및 산학연계 기능, 효율적인 물류기능 등을 갖춘 대형 거점으로서 육성
  - 노키아나 모토롤라 등이 중국을 기반으로 초저가격 휴대폰의 개발과 생산에 주력 중임.
    - 우리기업의 경우도 아프리카 등 휴대폰 시장이 성장하기 시작한 개도국에서 승리를 거두기 위해서는 초저가격 제품의 개발 및 생산 능력 강화가 필요할 것임.
  - 우리기업이 중국, 인도 등 신흥시장에서 프리미엄 브랜드로 인정받고 때로는 고가 전략을 구사하는 것은 중요하지만 이 문제와 제조분야에서 최고의 생산성과 코스트 경쟁력을 갖추는 문제는 별개임.
    - 고가전략을 구사하고 있다고 생산기술이나 생산성이 떨어지는 문제를 간과할 수는 없는 것이며, 중국에서 최고의 생산성, 생산기술력, 코스트 경쟁력을 갖추도록 주력해야 할 것임.

## 품질의 신뢰성 제고와 독자적 품질경쟁력을 추구

- 한국제품은 중국기업과 차별화된 품질경쟁력을 확보하지 못한 실정이며, 오히려 중국제품에 대한 중국소비자들의 이미지가 양호한 경우도 있음.
  - 중국기업은 일본계 기업의 부품을 쓰고 일정한 품질 확보가 용이한 모듈제품을 활용하고 있어서 안정된 품질을 유지하고 있음.
  - 중국제품은 기능이나 설계가 단순하기 때문에 고장이 적으며, 하이얼의 경우 금형 기술에서 강점을 갖는 등 주변 기술도 강함.
  - 다만, 모듈 부품은 범용제품이기 때문에 중국기업들의 제품 사양은 단순하고 세밀한 대응이 어렵다는 약점이 있음.
- 우리기업으로서는 중국기업들이 가진 이러한 단순성에서 오는 기초적인 품질 경쟁력을 참고로 하여 중국제품보다도 단단한 기초적 제품력을 강화해야 할 것임.
  - 이러한 제품력은 최근 중국기업들이 개도국 시장에서 매출을 확대시키고 있다는 점도 고려하면 우리기업의 개도국시장 개척에도 활용해야 할 것으로 보임.
  - 전자기술뿐만 아니라 금형, 금속가공, 소재 및 기계 기술 등 아날로그적인 기술도 지속적으로 향상시켜서 제품의 신뢰성을 높여야 할 것임.
- 품질의 안정성과 신뢰성을 높이기 위해 마쓰시타전기와 같이 사전에 충분한 제품 테스트와 현지 응용 기술의 선행적 개발에 주력할 필요도 있음.
  - 한국에서 개발한 제품에 대해서 중국시장 적응 과제를 충분히 검토하여 기술적 과제를 해결하고 난 후에 제품을 출시해야 할 것으로 보임.
  - 물론 최근 마쓰시타전기가 신제품의 세계 동시 판매 전략을 강화하고 있는 바와 같이 한국에서의 제품개발 기간에 중국 현지시장용 응용기술도 아울러 개발하여 동시 판매를 모색할 필요도 있음.
- 이러한 품질 안정성 제고와 함께 현지 마케팅 활동을 통해 파악된 현지의 품질개선 욕구를 반영하여 차별화된 품질 경쟁력을 추구
  - 다양하고 세밀한 제품 기능을 추구하는 일본기업의 전략과 달리 Impact가 있는 특

### 정 기능의 향상에 주력

- 이를 위해 현지 마케팅 활동에서 소비자의 요구를 철저하게 분석하고 제품개발에 반영할 수 있는 체제를 강화
  - 일본기업의 경우 유통 및 마케팅 능력 측면에서 전반적으로 우리 기업보다 뒤떨어지는 면도 많기 때문에 우리기업으로서는 마케팅과 기술력을 결합하는 전략이 유리할 것임.
- 차별적인 품질가치를 확보할 수 있는 부품이나 회로, 소프트웨어를 개량하는 한편 기타의 기초적인 부분은 단순화, 모듈화 하면서 제품의 단순성에서 오는 품질안정성이나 가격이점을 동시에 추구
- 중국식의 모듈 제품 설계 구도에서 확보할 수 있는 이점과 일본형의 수직형 분업 시스템에서 오는 다양성, 고품질을 동시에 추구하는 절충적 시스템 모색
    - 이러한 절충적 시스템이 마케팅 활동에서 얻어지는 정보에 의해 뒷받침된다면 충분히 승리할 수 있을 것임.
  - 예를 들어 각종 가전에 활용될 핵심 칩의 고급화와 기타 기능의 모듈화를 추구함. 이와 함께 모듈과 핵심 칩의 조정 방식이나 소프트웨어 등을 용도에 따라 미세하게 조절할 수 있는 수직통합화 노하우를 활용하면서 중국기업이 따라오기 힘든 품질경쟁력을 확보함.

### 조달 네트워크의 경쟁력 제고에 주력

- 세계의 공장으로 발전하고 있는 중국의 잠재력을 활용할 수 있는 조달 네트워크의 경쟁력 제고에 주력해야 할 것임.
- IBM은 조달 부문의 경쟁력 향상을 위해 조달 인력 관리와 정보네트워크의 정비에 주력하여 성과를 거두고 있으며, 이러한 전략을 참고로 해야 할 것임.
- 중국 산업이나 중국기업들의 기술 수준은 빠르게 향상되고 있다는 점을 감안하면서 우량 협력사를 탐색할 뿐만 아니라 이들의 능력 향상을 끊임없이 유도
- 제품가격의 지속적인 하락세에 적응하기 위해 우수 협력사의 원가절감 노력을 강화
  - 협력회사 및 후보 기업 등 카테고리 별로 중국기업에 대한 데이터베이스를 구축하

고 지속적으로 갱신하고 있는 외국기업의 사례도 참조

- 가격인하, 품질 등에 대한 높은 목표를 설정하면서 협력사를 객관적으로 평가할 수 있는 시스템의 구축
  - 코스트 절감 능력, 품질 및 기능 향상 능력, 납기 대응 능력 등에 대한 체크 포인트를 설정
  - 현지 종업원과 협력기업의 유착을 막을 수 있는 제도적 기반을 정비
- 협력기업은 전략적 중요도의 구분에 따른 차별화가 필요할 것으로 보이며, 일본식의 장기거래 관계가 어느 정도 필요하지만 경쟁 유도형 관계도 중요할 것으로 보임.
  - 기술 및 경영 능력 측면에서 잠재력이 평가되는 우수 협력기업과 장기적 거래관계를 통해 기술지도도 실시하면서 능력 향상을 유도하고 일부 기업에 대해서는 자본 제휴 관계도 형성
  - 다만, 대부분의 경우에는 같은 분야에서 서로 경합관계에 있는 협력사를 적절하게 경쟁시키면서 가격 인하를 유도
  - 일본기업의 경우와 같이 현지협력사의 공장을 체크하면서 협력사의 생산원가를 낮출 수 있는 개선 지도를 하고 조달원가를 절감
  - 이를 위해 협력기업 등에게 생산성 향상 지도를 할 수 있는 생산기술 전문가 양성

### 중국기업에 대한 핵심 부품 공급 전략 강화

- 중국기업은 부품 경쟁력이 미약하며, 외부 조달 선호도가 높기 때문에 중국 시장에서 핵심 부품의 판매 사업을 수익성 확보의 중요한 축으로서 강화할 필요가 있음.
  - 핵심부품의 기술적인 노하우 유출을 막기 위해서도 핵심 부품을 모듈화 하여 이를 활용하는 중국기업들이 쉽게 조립만 할 수 있는 형태로 공급
  - 기술적인 노하우의 보안을 강화하면서 여러 부품을 결합하는 모듈화 관련 기술이나 지식을 블랙박스화 함.
- 일본계 기업의 경우 부품 비즈니스를 통해 중국 내수 비즈니스의 수익성을 확보하고 있으며, 우리 기업도 본국 공장에서 만든 부품이나 현지 생산 부품

## 사업을 지속적으로 강화

- 이를 위해 일본계 기업의 경우와 같이 중국의 유력한 전자 기업들과 부품 공급에 대한 전략적 제휴 관계를 구축하는 방안도 고려할 수 있을 것임.

## 현지 유통전략 강화

- 중국정부의 규제 완화와 함께 외국기업의 현지 유통 전략에 대한 자유도도 높아지고 있으며, 이러한 환경 변화를 활용해서 현지 유통전략을 강화
- 유통망의 재구축을 위해 복잡한 유통경로를 단순화하면서 유통업체와의 전략적 제휴 관계를 강화
  - 지역판매 자회사 등을 강화하면서 도매상을 생략해 소매점과의 직거래 비율을 높이는 것은 대금결제 리스크가 높아지는 문제점이 있으나 소매상을 점진적으로 계열화하여 이들에 대한 영향력 및 통제력을 강화
    - 소매상의 자질 향상과 관측 능력을 제고시키면서 판매체제를 강화
  - 소매점에게 적절한 유통 마진을 보장하고 원활한 대금 회수 체제를 구축하고 유통 마진 이외의 다른 부대 비용 확대를 억제
  - 다만, 마쓰시타의 경우와 같이 소매점에 영업사원을 파견하여 고객과 직접적 관계를 형성하는 전략은 강화
- 또한 중국에서 급성장하고 있는 대형 소매업체 등과의 직접적인 관계 형성에 주력
  - 대형 양관점과의 전략적 제휴관계를 강화하면서 이들이 가지고 있는 소비자 분석 능력을 제품개발에 활용
- 내륙 등 어려운 지역에서는 도매상의 활용도 불가피하며, 이들에 대한 교육과 지원을 병행하면서 효과적인 유통망을 구축
  - 도매상들의 대금결제 지연 등의 고질적 문제에 대해서는 중국시장 수요에 맞는 강력한 히트 상품을 개발해 이들과의 교섭에서 유리한 위치를 확보
- 이상과 같이 중국 내 유통망은 한 가지 방식으로 구축하기 어려울 것이며 △ 지역판매 자회사를 통한 계열유통망 △ 대형 소매업체 △ 현지 도매상 등을 적절하게 조합하면서 유통망의 강화에 주력해야 할 것임.

- 중국기업과 달리 독자적으로 세밀한 유통망 구축이 어렵다고 판단한 일본기업들은 중국 가전기업과 전략적 제휴관계를 강화하여 이들의 유통망을 활용하는 전략을 채택
  - 이러한 전략이 중국 유통환경의 어려움을 고려하면 합리적인 부분도 있으나 경쟁사와의 협력이기 때문에 한계도 있고 기술이전 등을 할 경우 중장기적으로 부담이 될 것임.
- 그리고 우리의 경우 일본계 기업들이 하이얼이나 TCL 등 유력한 중국기업들과 이미 전략적인 제휴관계를 강화했기 때문에 전략적 제휴를 추진하는 데에 어려움도 있을 것임.
- 중국기업이라고 해도 모든 지역과 모든 분야에서 강한 것이 아니기 때문에 제휴를 통한 유통망 정비에 있어서는 자사와 상대방의 강약점을 확인하면서 보완책을 강구할 필요가 있음.
  - 자사나 제휴상대도 어려운 지역에서는 해당 지역의 강력하고 신뢰할 수 있는 판매 회사(도매·소매)와의 관계를 강화
  - 그리고 판매 신용 관리, 판촉, 홍보, 보수 및 수리 교육 등 마케팅에 필요한 다양한 분야에서 자사와 협력기업간의 강약점을 지역별, 협력기업별로 세밀하게 파악하면서 자사가 주도해야 할 부분을 지역별, 제휴상대별로 차별화시켜야 할 것임.
  - 판매 신용 관리는 특히 외국기업이 단독으로 하기가 어려운 부분도 있으며, 미국계 기업(비 전자 등)들은 현지의 신뢰할 수 있는 협력기업을 활용
- 일본 등의 외국계 기업들은 현지 유통 및 판매체제를 개편하면서 각 합작법인에서 분산적으로 이루어져 왔던 마케팅 활동을 지주회사에 집약화하고 있으며, 이와 같은 전략 방향을 강화할 필요도 있음.

### 프리미엄 시장 중시와 기술유출 방지

- 중국시장은 PDP 등 신형 디지털 가전이나 고부가가치 백색 가전 등 프리미엄 가전 시장의 잠재력에서 이미 한국, 일본시장을 능가했으며, 신제품 및 프리미엄 제품은 국내와의 동시 출시 혹은 중국에서의 선행 출시도 고려해야 할 것임.
  - 일본기업들도 중국시장 입지 회복을 위해 프리미엄 가전의 동시 출시 전략을 강화

- 다만, 일본기업들은 각종 첨단기술, 프리미엄 가전 기술의 대중국 유출을 억제하는 데에 주력하고 있으며, 참고가 됨.
  - 프리미엄 가전을 중국 현지에서 생산할 경우에도 국내공장에서 생산한 핵심 부품 등을 모듈화 하여 제공
  - 핵심 부품 모듈 자체는 블랙박스로 하여 현지에서는 단순한 조립 가공에 특화하도록 유도
- 중국 거점을 활용한 가전 산업의 모듈화가 앞으로 가속화될 것으로 보이며, 이러한 움직임에 대응할 수 있어야 할 것임.
  - 복잡한 미조조정을 거친 첨단 핵심부품-블랙박스를 이용하면서 중국거점의 생산라인은 단순화
  - 그리고 이러한 핵심 제품이나 부품의 조정을 위한 노하우나 지식의 보안을 강화

#### 산업인프라 관련 전자기기 수요의 개척 가능성 모색

- 중국이 소비시장과 함께 국가적으로 투자 수요가 급증, 자원제약에 대한 불확실성은 있으나 투자 주도형 경제성장 패턴이 당분간 유지될 가능성이 있음.
  - 가전 비즈니스와 함께 이와 같은 인프라 시스템 시장의 개척 가능성을 모색할 필요도 있음.
- 도시개발, 환경 관련 엔지니어링, 정보통신 시스템, 자동차 시스템, 수송시스템, 의료시스템, 기계 및 로봇시스템 등을 고려할 수 있을 것임.
  - 우리나라는 인프라 시스템 분야의 경쟁력이 미약하며, 선진국에 대한 캐치업 과정에서 시스템 부문을 충분히 발전시키지 못했던 것은 사실임.
  - 이미 한국경제가 성숙 단계에 접어든 데다 시장개방도도 높아진 상태이기 때문에 한국시장을 기반으로 이들 비즈니스를 점진적으로 육성하는 데에는 어려움도 있을 것임.
- 노하우를 축적하지 못한 인프라 비즈니스를 해외, 특히 중국에서 한다는 것은 무모한 부분이 있지만 국내 비즈니스와 연계시키면서 가능성을 검토할 수는 있을 것임.
  - 중국의 막대한 수요를 기반으로 해야 어느 정도의 사업규모를 확보할 수 있기 때문

에 차세대 사업 전략에서는 중국시장의 개척 가능성을 아울러 검토할 필요가 있을 것임.

- 우리기업으로서는 어느 정도 노하우가 있는 업무용 시스템 에어컨이나 업무용 승강기 등에서 현지 인프라 비즈니스 환경을 탐색할 수 있을 것임.
  - 정보통신 인프라 분야에서도 일정한 노하우가 있으나 이 분야의 경우 경쟁이 극심하기 때문에 어려움이 많을 수 있음.
  - 다만, 이동통신이나 고속인터넷 통신 분야에 대한 기술협력을 통해 유력한 파트너와의 관계를 단계적으로 형성하여 기반을 구축해 나가는 전략도 고려할 수 있음.
  - 정보통신 시스템에 대한 기술협력 등을 휴대폰 등의 마케팅 활동으로서 활용하는 것도 가능할 것임.
  
- 그리고 일본기업에게 크게 뒤지고 있는 자동차 일렉트로닉스나 ITS(Intelligent Transportation System) 등 차세대 유망 전자 사업 분야를 강화하는 데 있어서도 중국시장을 적극적으로 활용
  - 중국 자동차 산업이 높은 성장세를 지속할 것으로 보이며, 이러한 시장 기회를 적극적으로 활용
  - 다만, 우리기업의 입지가 상대적으로 강한 인도 시장에서 외국계 기업 등과 제휴하면서 자동차용 일렉트로닉스를 포함한 차세대 전자 산업을 점진적으로 강화하고 중국시장을 공략할 수 있는 경쟁력을 제고 하는 노력도 필요할 것으로 보임.

### 중국형 빅 비즈니스 조직화 능력 배양

- 중국 시장은 잠재력이 크고 미국 자본주의의 성장기와 같이 새로운 빅 비즈니스 모델이 발전할 가능성도 있음.
  - 다만, 중국에는 꾸준한 지역주의도 있고 각종 규제도 많아 사실은 전국적인 비즈니스화에는 어려움도 많음.
  - 중앙정부도 사실은 지방을 완전히 통제하지 못한 상황임.
  
- 이러한 속에서 중국의 경제성장과 함께 전국적인 통합성을 갖춘 비즈니스 모델을 끊임없이 모색해 나갈 필요가 있음.
  - 중국은 고성장과 함께 제도의 변화도 많기 때문에 유통 시스템이나 경영관리 시스

템은 부단의 가변성과 진화성을 높여서 환경 변화에 따라 수시로 조정되어야 할 것임.

- 이러한 변화 노력을 통해 새로운 빅 비즈니스 모델을 추구

### 현지거점의 총괄 기능 제고

- 일본기업들은 유통업에 대한 규제완화, 중국기업의 부상, 디지털 가전 수요 강화 등의 환경 변화에 대응하기 위해 지주회사의 총괄 기능을 강화하고 있음.
  - 지주회사가 판매 관리 등의 간접 부문을 총괄하여 각 사업부가 설립한 현지법인을 총괄적으로 관리하도록 유도 하고 있음.
- 이와 같이 현지거점의 지역총괄 기능 강화는 현지 내수시장 비즈니스를 위해서 필요한 과제라고 할 수 있음.
  - 현지 내수 비즈니스에 대해서는 현지의 권한과 책임의 강화가 필요할 것으로 보임.
  - 중국 비즈니스에 대한 각종 리스크가 경계되는 상황이 됨에 따라 중국거점을 활용한 수출 비즈니스의 무조건적 확대에는 신중을 기해야 할 측면도 있지만 내수판매를 중심으로 한 중국거점의 성장을 촉진할 필요는 있음.
- 일본기업은 지주회사의 총괄기능을 강화하기 위해 지주회사가 기존 현지법인의 출자 주체가 되도록 출자 관계의 조정에도 나서고 있음.
  - 본사 사업부 대신 지주회사가 명실상부한 현지법인의 모기업으로 혁신되고 있는 것이며, 이러한 과정에서 불필요하다고 판단된 현지 파트너의 지분도 지주회사가 인수
  - 우리의 경우도 이와 같은 본사와 현지법인간에서 새로운 관계를 구축하여 보다 현지시장에 입각한 경영을 가능케 하는 체제를 구축해야 할 것임.

### 지역 전문 인력의 육성과 활용

- 중국 현지인의 신뢰를 받고 사업을 이끌어 나갈 수 있는 한국인 중국 지역전문 인력이 중요할 것으로 보임.
  - 전사적으로 보면 각 지역에서 다양한 비즈니스 경험을 가지고 사업과 기술에 대한

지식이 풍부한 글로벌 인재가 중요하지만 지역에 특화하여 전문성을 갖춘 인재가 해외거점에 장기체류하는 이점도 클 것임.

- 지역전문 인력이 현지와 본사간의 원활한 의사소통을 주도하는 한편 각 사업부에서 벗어나 지역적 관점에서 중국 사업을 주도
  - 중장기적으로는 최고경영진에 현지인을 기용하면서 이를 보좌하는 인재로서 한국인 장기파견자를 활용
- 지역전문가로서의 캐리어를 선호하는 인력에 대해 지역전문가 육성 시스템을 도입하면서 현지에 장기 체류하도록 유도
- 한 국가에서 투철한 노하우와 경험을 갖게 된 지역전문 인재 중에서도 유능한 경영자로 성장할 가능성도 있을 것임.
- 중국의 비즈니스 환경이나 관행이 하루아침에 글로벌 스탠더드로 변하기는 어려울 것이며, 중국적 특성이 상당 기간 남을 것이라는 점도 지역전문가의 필요성을 높임.
- 또한 중장기적으로는 중국적인 관행이 동남아 등 아시아권에 확산될 가능성에도 대비
- 전자산업에서 진행되고 있는 디지털 혁명은 인프라나 하드웨어적인 부분이 점차 정비되면서 콘텐츠의 중요성이 높아질 것으로 보임.
- 각국 특유의 문화나 정서에 기초한 각종 콘텐츠, 응용 서비스 산업의 형태나 특성에 정통한 지역적 기반을 갖추고 소프트웨어뿐만 하드웨어 비즈니스를 효율화시켜야 할 필요성이 점점 높아질 수 있다는 점도 고려해야 할 것임.
  - 글로벌 스탠더드가 강한 반도체 사업의 인텔도 이러한 환경 변화를 고려하면서 최근 중국, 인도, 브라질, 이집트에 제품개발 거점을 신설하기로 했음.
    - 예를 들어 중국에서는 PC에 스크린 터치 패널을 활용해서 한자 쓰기를 연습하는 수요가 많다는 점에 대응하기 위해 화상 처리 능력을 강화한 칩을 개발할 전략임.

### 현지 인재의 체계적인 관리

- 구미기업이나 중국기업과 비교해서 일본기업은 전반적으로 현지 인재관리에 성공하지 못했다고 할 수 있음.

- 수출비즈니스의 비중이 높고 현지 시장 판매는 부진을 보여 왔기 때문에 현지 인재의 역할이 적었던 것도 사실임.
- 그러나 최근 일본기업들도 현지인을 활용한 현지판매 전략을 강화하기 시작하면서 체계적인 인사관리에 주력
- 다만, 일본기업들의 미진한 성과급제, 애매한 인사평가 방식에 대한 중국인들의 평가는 전반적으로 높지 않음.
- 우리기업의 경우 개인주의가 강한 중국의 실정에 어느 정도 적응해 현지인재 활용 측면에서도 일본기업을 앞서는 측면이 있지만 중국인들의 취업 선호도를 지속적으로 개선해야 할 입장임.
- 물론 인재유출이 심하다고 해서 인재육성 투자에 소홀히 하면 더욱 인재 유치에 어려움을 겪을 것이며, 인재의 종합적인 육성 제도를 지속적으로 강화할 필요가 있음.
  - 현지인들이 LG에서 자질을 향상시켜서 비전을 가질 수 있도록 유도하는 한편 우리 기업에 근무하면 구미계 글로벌 기업에서와 같이 고급인재가 될 수 있다는 의식을 심어야 할 것임.
  - 잘 정비된 인사 및 연수시스템의 다양성과 함께 핵심인재들이 우수 비즈니스맨이 될 수 있는 기회를 부여
  - 우수인재의 경우 중국 및 아시아뿐만 아니라 미국, 유럽 등 글로벌한 순환근무를 가능케 해 다양한 경험을 축적할 수 있는 기회도 제공
    - 필립스에서 실시하고 있는 사내 패스포트 제도 등도 참고가 될 것으로 보이며, 중국 인재를 아프리카 등의 시장개척 인력으로 활용하는 방안 등도 생각할 수 있을 것임.
- 이와 함께 현지에서의 전략 기획 기능을 강화하는 것은 현지인들이 의미 있는 일에 종사하고 있다는 의식을 강화하는 데 있어서도 중요할 것임.
  - 단순한 관리 차원을 넘은 판매기획, 제품기획, 인사제도 설계, 투자전략 수립 등 고부가가치 지식 스태프 기능을 점진적으로 강화
  - 중국 전략도 본사와의 협조 하에 점진적으로는 현지거점의 역할과 주도성을 높이는 방향으로 전환

- 한편, 중국에서 1등 인재를 확보하는 데에 주력할 필요도 있으나 한국기업의 한계, 장기간 남아 있을 수 있는 인재의 중요성도 고려할 필요가 있음.
  - 다른 기업이나 직장으로 옮기는 데 있어서 LG를 통과 지점으로 활용하겠다는 우수인재도 어느 정도는 필요하지만 장기 근속성 **Right People**을 아울러 육성
- 중국은 개인주의 실력주의가 강하지만 경쟁 속에서도 안정에 대해 중요성을 인식하는 인력도 있을 수 있으며, 우리기업으로서는 중국에서 상대적으로 안정된 직장이라는 이미지로 승부하는 것도 나쁘지 않을 것임.

## <참고문헌>

- 한홍석, 강택민시대의 중국, LG 경제연구원, 1997.4
- 지만수 등, 중국진출 한국기업의 경영실태와 시사점, 대외경제정책연구원, 2004
- 김석진, 중국경제 주요 이슈 점검 및 위안화 환율 전망, LG 경제연구원, 2005.8
- 王志乐, 2005 跨国公司在中國報告, 中国经济出版社, 2005
- 중국 상무부 국제무역경제합작연구원 사이트 <http://www.caitec.org.cn>
- 중국국무원 발전연구중심 사이트 國研網 <http://www.drcnet.com.cn>
- 중국 하이얼 집단 공식 사이트 <http://www.haier.com/>
- 중국 海信 그룹 공식 사이트 <http://www.hisense.com/index.jsp>
- 중국 波導 공식 사이트 <http://www.chinabird.com>
- 中國 國家統計局, 中國統計年鑑, 各年
- 國家信息中心, 中國家電網
- 日本經濟研究センター, 中國研究報告書 5年, 10年後の中國市場, 2005.3
- 白石和憲, 松下電器, 中國大陸新潮流に挑む, 水曜社, 2004
- 富士通總研, 中國市場で勝ち残る法則, 2003.5
- アジア經濟研究所, 中國携帶端末産業の發展狀況, 2004.12
- 國際貿易投資研究所, 中國の成長企業, 2004
- 新宅純二郎, 中國モジュール型産業における日本企業の戰略, 2004.3
- 東京大學校ものづくり經營研究センター, 中國家電企業の急成長と國際化, 2004.12
- NRI(Nomura Research Institute), 知的資産創造, 2004.12
- 日本 財務省 直接投資申告統計, 各年
- 日本 經濟産業省 海外事業活動速報, 各호
- 日本 經濟産業省 海外事業活動 基本調査 2003 年度版
- 國際協力銀行, 第 16 次 海外直接投資アンケート, 2004.11
- 日本經濟新聞, 各호