

척박했던 중국 시장을 옥토로 바꾼 글로벌 기업들

자오유 연구원 zhaoyu@lgeri.co
한상엽 책임연구원 syhan@lgeri.com

1. 매력적이지만 어려운 땅, 중국
2. '동산재기(東山再起)'에 성공한 외자기업
3. 중국 소비자를 제대로 알아야

중국의 개혁개방 이후, 글로벌 기업들이 앞다투어 중국시장에 진출했다. 그러나, 그 중 절반 정도가 첫 2년 안에 실패한다고 한다. 외자기업이 중국에서 성공하기가 그만큼 어렵다는 것이다.

외자기업들의 실패 원인은 다양하게 나타난다. 그러나 근본적으로는 중국시장에서 지속적으로 사업을 영위할 수 있는 수익을 창출하지 못했고, 이는 중국 소비자들이 기꺼이 지갑을 열고 구매하고 싶은 수준의 제품이나 서비스를 만들어 내지 못했기 때문이다. 중국시장이 여타 시장에 비해 더 쉽지 않은 시장인 것은 분명하지만, 고객가치 창출 여부가 기업의 흥망을 결정한다는 점은 동일하다.

지멘스, 유니클로, KFC, 이케아는 각각 다른 원인으로 사업에 어려움을 겪었고, 다른 방법으로 재기하였다. 그러나, 본질적으로는 중국 소비자들이 원하는 고객가치를 적절한 가격에 제공하는데 성공했다는 점에서 공통적이다. 지멘스는 글로벌 최고 수준의 제품 공급을 통해, 유니클로는 중국의 신중산층을 위한 새로운 라이프 스타일 제안을 통해, KFC는 중국인의 입맛에 맞는 메뉴 개발을 통해, 이케아는 중국 소비자의 소득 수준에 맞는 가격대의 우수한 제품 공급을 통해 고객가치를 창출하는데 성공했다. 이들은 사업의 확장이나 성장을 계획하기에 앞서 중국과 중국소비자를 알기 위해 많은 시간을 투자했다. 그리고 중국소비자가 원하는 가치를 적절한 가격에 제공할 수 있는 조직역량을 갖추는데 많은 노력을 기울였다.

한국 기업들의 중국 진출은 빨랐지만, 주로 생산기지로서 중국을 생각했고 소비시장으로서의 중국에 대한 고민은 상대적으로 많지 않았다. 거대한 중국시장이 아직까지 대부분의 한국기업들에 게는 척박한 땅이다. ■

“한 조사에 의하면
중국에 진출한 외자기업
중 48%가 진출 2년
안에 실패를 경험했다고
한다.”

1. 매력적이지만 어려운 땅, 중국

1978년 중국의 개혁개방이 시작된 이후, 수많은 글로벌기업(이하 외자기업)들이 중국으로 몰려들었다. 그러나 이들의 중국사업이 순조롭기만 한 것은 아니었다. 세계 최대의 홍보 컨설팅사인 Weber Shandwick의 조사에 의하면 중국에 진출한 외자기업 중 48%가 진출 2년 안에 실패를 경험했다고 한다. 다시 말해 외자기업들이 중국에서 성공하기가 그만큼 어렵다는 것이다.

외자기업들이 중국사업에 어려움을 겪는 원인들을 살펴보면, 중국이라는 환경에 대한 이해 부족, 높아지는 경영 비용(특히 임금), 중국정부 정책의 변화, 현지기업들의 경쟁력 강화 등 매우 다양하게 나타난다. 그러나, 한발 더 들어가 생각해보면 중국시장에서 사업을 영위할 수 있는 수준의 수익을 지속적으로 창출할 사업모델을 만들어 내지 못한 것이 근본적인 문제라 볼 수 있다. 다시 말해 중국 소비자들이 기꺼이 지갑을 열고 구매하고 싶은 수준의 제품이나 서비스를 만들어 내지 못했기 때문이다.

성공적으로 중국사업을 영위하고 있는 것으로 알려진 GE의 Jeffrey Immelt 회장조차도 “중국은 너무 어렵다. 다른 곳에도 중국만큼 큰 시장이 있지만, 중국만큼 어렵지는 않다”라고 말할 정도로 중국은 분명 다른 시장에 비해 쉽지 않은 곳이다. 그러나, 고객이 원하는 가치를 적절한 가격에 제공하는 것이 성공의 핵심이라는 면에서는 다른 지역과 동일하다. 중국 소비자들이 원하는 바가 무엇인지를 제대로 알지 못한다면 중국사업에 성공할 수 없다. 그리고 중국 소비자들의 니즈를 정확하게 짚어내더라도 이를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 적절한 가격에 공급할 수 있는 조직 역량을 갖추지 못한다면 실패할 수 밖에 없다.

이런 맥락에서 본고에서는 고객가치 창출에 실패했기 때문에 한 동안 어려움을 겪었지만, 이를 교훈 삼아 동산재기(東山再起)¹에 성공한 외자기업의 사례를 살펴보고 시사점을 얻어보고자 한다.

¹ 동진(東晉)의 재상이었던 사안(謝安)의 일화에서 비롯된 사자성어로 실패했거나 은퇴했던 사람이 재기(再起)하여 다시 세상에 나음을 뜻함.

“중국에 대해 잘 알지 못했던 지멘스는 심각한 사업 위기를 겪게 된다.”

2. ‘동산재기(東山再起)’에 성공한 외자기업

1) 지멘스(Siemens)

현지 기업과의 합자를 통해 진출했지만 실패의 늪

1992년 덩샤오핑의 남순강화 이후, 중국경제는 진정한 의미에서 비약하기 시작했다. 반면 1990년대 세계경제는 해마다 둔화 추세를 보이면서 독일 경제도 내리막길을 걷고 있었다. 이때 많은 독일 기업들이 중국으로 시선을 돌리기 시작했고, 지멘스도 그 중 하나였다.

지멘스는 중국 현지의 가전기업과의 합자를 통해 기존에 중국회사가 가지고 있는 이점을 이용하여 중국시장에 빠르게 진입하려 했다. 지멘스는 1994년과 1996년 우시(無錫)의 샤오펜어(小天鵝)와 추저우(滁州)의 양즈(揚子)와 각각 합자하여 세탁기와 냉장고 생산 공장을 설립하여 중국에서 가전사업을 시작했다. 그러나, 기대와는 다르게 사업은 부진의 늪에 빠졌다. 세탁기는 4년 간 월 판매량이 7~8대에 불과했고 누적된 적자는 5,000만 위안에 달했다.

더 큰 문제는 냉장고 사업이었다. 1996년 합자 이후 1998년 말까지, 약 5억 위안의 적자가 발행했다. 이 실패는 어찌 보면 처음부터 예견된 것이었다. 첫째, 지멘스는 파트너에 대해 제대로 알지 못한 상태에서 합자 계약을 체결했다. 그저 과거 양즈 냉장고의 우수한 판매실적만을 보고, 성급하게 합자를 결정했던 것이다. 그러나 당시 양즈는 이미 3년 연속 판매량 하락 추세를 보이고 있었다. 게다가 양즈의 실적은 대부분 부풀려진 것이었다. 또한 동서양의 사고방식과 관리 방식의 차이 역시 합자기간 내내 충돌을 만들어냈고 관계는 점차 악화됐다. 둘째, 중국시장에 진출하기 전에 중국 가전유통시장에 대해서도 제대로 연구를 하지 않았다. 중국 가전유통시장은 가전회사가 대리점이나 경소상에게 매출 규모에 따라 판매촉진비를 지원하면서 장기적인 관계를 유지하는 것이 일반적이었다. 지멘스는 유럽시장에는 이런 관행이 없기 때문에 대리점과 경소상에 대한 지원을 중단하였다. 이에 반발한 전국의 많은 대리점들이 양즈 냉장고에 대한 구입, 판매, A/S를 중단하기로 결정했다. 이로

“ 지멘스는 중국사업 재기를 위해 관리 시스템과 제품기술 두 가지 측면에서 철저한 개혁을 시행하였다. ”

인해 지멘스는 순식간에 판로를 잃게 되었다. 셋째, 브랜드 전략 측면에서도 지멘스는 실수를 범했다. 합자 협상을 진행할 때, 지방정부는 반드시 양쯔의 브랜드를 유지할 것을 요구했다. 중국 냉장고 시장을 확보해야 한다는 절박한 마음에 지멘스는 요구를 받아들였고, 이를 위해 1억 위안에 가까운 브랜드 사용비를 지불했다. 그러나 양쯔의 브랜드는 중국 소비자들이 이미 외면하기 시작한 상태였고, 판매량은 지속적으로 하락했다. 하락 추세를 막기 위해 가격 인하를 하는 악순환이 반복되었다. 이러자 많은 경소상들이 양쯔 냉장고의 가격을 몇대로 바꾸기 시작했다. 가격을 제대로 유지할 수 없게 되자 백화점들이 단체로 양쯔 냉장고의 판매를 거부하는 상황까지 발생했다.

현지 브랜드 버리고 품질제일주의로

더 이상 견딜 수 없게 된 지멘스의 경영진은 양쯔 냉장고를 철저히 개혁하기로 마음을 먹었다. 현재의 문제점과 어려움을 분석한 후, 지멘스는 관리 시스템과 제품기술의 두 가지 측면에서 중국사업을 개혁하기로 결정했다.

내부 관리를 강화하기 위해 가장 먼저 진행했던 것은 구조조정이었다. 양쯔의 지분을 다 인수한 이후 지멘스 부문의 인력 1/3을 감원하고, 양쯔 출신 직원은 판매 담당 등 중요한 자리의 15명 만을 남기고 나머지는 모두 해고했다. 기존 양쯔의 판매 조직도 모두 철수시켰다. 모든 문서는 지멘스 본사에서 사용하는 양식을 반드시 준수하도록 했다. 철저히 양쯔의 그림자를 없애는 것이다. 또한 모든 중요한 결정은 중국사업본부에서 이루어지도록 했으며, 본부에서 중국사업 현황을 실시간으로 파악할 수 있도록 SAP을 도입하였다. SAP을 통해 중국사업본부는 정확한 비용계산, 엄격한 자금 및 예산 관리가 가능해졌다. 중앙집중적인 관리를 강화하기 위해 감사, 물류, 판매관리 조직도 신설했다. 감사부는 경소사무소에 대한 회계 감사와 감독을 책임졌다. 물류부는 재고 관리, 화물 운송 및 생산 주문을 조정하는 종합적인 관리 부서였다. 모든 화물의 수취와 발송 및 계약체결 작업은 물류부에서 통일적으로 관리했다. 판매관리부는 지멘스 중국사업의 씽크탱크에 해당하는 기관이었다. 각 판매사무소의 연간 판매 목표 달성 진도를 체크하였으며, 중국시장에 대한 정보를 수집하고 시시각각 변화하는 중국시장에 대응하는 역할을 수행했다. 이 외에도 지멘

“ 지멘스는 글로벌 최고 수준의 제품 공급을 통해 중국 소비자의 니즈를 한 단계 끌어올렸다.”

스는 대리점에 대해서도 강경한 태도를 취했다. 세부적인 제한 규정을 마련하고, 이를 반드시 준수할 것을 요구했다.

제품 측면에서는 브랜드 단일화와 기술제일주의를 추진했다. 소비자가 외면하는 양쯔 브랜드를 버리고 지멘스 브랜드 하나만 사용하도록 했다. 지멘스 브랜드를 사용하기로 한 이상 기술과 품질에 있어서 반드시 지멘스의 ‘WTS(Worldwide Technical Standardization)’라는 글로벌 품질관리 기준에 도달해야 한다는 목표를 세웠다. 문제는 수 차례의 공정 개선에도 불구하고 양쯔의 냉장고 생산라인으로는 도저히 이 기술 표준을 맞출 수 없었다는 것이었다. 이에 지멘스 본사는 아예 기존의 생산라인을 모두 포기하기로 결정했다. 그리고 독일에서 모든 생산라인을 수입했다. 생산 라인의 품질 수준이 확보되자, 지멘스는 중국에서도 다른 선진시장과 마찬가지로 최신형 제품을 출시하기로 했다. 1999년 2월, 유럽시장과 동시에 중국시장에도 지멘스의 최신 기술이 담긴 냉장고가 출시되었다. 선진시장인 유럽에서도 정상급 수준에 속하는 이 제품은 중국시장에서는 당연히 경쟁 제품을 찾아볼 수 없는 최고 수준의 제품이었다. 소비자들이 앞다투어 지멘스의 냉장고를 찾기 시작했고, 한 때 공급부족으로 인해 가격이 인상되기도 했다.

철저한 개혁을 통해 냉장고 중국사업이 정상궤도에 올라서자, 지멘스는 중국 가전산업의 리더가 되는 것을 그 다음 단계의 목표로 삼았다. ‘고부가가치, 고품질로 제품의 고급 이미지 및 가격 우위를 유지한다.’, ‘품질제일주의를 추구하며, 절대 판매량과 시장 점유율을 위해 품질을 희생하지 않는다.’ 등의 전략적 원칙을 견지하면서 지멘스는 중국 소비자의 니즈를 한 단계 끌어올렸다. 그 결과 ‘지멘스 = 프리미엄 제품’이라는 이미지를 확고히 굳혔다. 급변하는 중국가전 시장에서 지멘스는 계속해서 연평균 25%의 성장세를 유지했을 뿐 아니라 순익 역시 해마다 증가했다.

2) 유니클로(UNIQLO)

일본에서의 성공방식, 중국에선 실패

유니클로는 세계 10대 캐주얼 패션 브랜드 중 하나로, 일본 Fast Retailing 그룹의 자회사다. 1984년, 유니클로의 첫 창고형 매장이 생겼을 당시 일본경제는 어려움을

“ 중국 진출 초기,
유니클로는 일본에서의
성공방식을 그대로
중국시장에 적용하는
오류를 범했다.”

겪고 있었다. 유니클로의 경영전략은 저렴한 가격으로 모든 소비자들에게 패서너블한 캐주얼 의류를 제공하는 것이었다. 이러한 전략은 경기 침체로 어려움을 겪고 있던 일본인들의 마음을 빠르게 사로잡았다. 2001년 즈음 유니클로의 일본시장 점유율은 포화상태에 달하기 시작했다. 당해 판매된 양면 상의가 3,650만 벌에 달했으니 일본인 3명 중 1명이 이 옷을 입은 셈이었다. 시장 포화로 인해 회사의 매출은 둔화됐다. 유니클로는 하루빨리 세계시장, 특히 중국시장을 개척하길 희망했다.

그 해 8월, 유니클로는 정식으로 중국 땅에 상륙했다. 당시 중국정부가 의류 유통업을 완전히 개방하지 않았기 때문에, 유니클로는 중국의 천펑(晨風)그룹과의 합자를 통해 쉐냐오(迅銷) 패션유한공사를 설립했다. 일 년 후인 9월 30일, 유니클로는 상하이 시내에 두 곳의 매장을 열었다.

중국시장에 막 진입했을 때, 유니클로는 일본시장에서의 성공방식을 그대로 중국시장에 적용했다. 일본에서처럼 ‘가장 저렴한 가격으로 고품질의 제품을 제공한다’는 전략을 구사한 것이다. 그러나 소위 ‘가장 저렴한 가격’은 일본의 소득 수준에 서는 맞는 말이었지만 당시 중국 소비자들의 입장에서는 절대 저렴하지 않았다. 소득 수준의 차이가 컸기 때문이다. 한편 유니클로는 편안함을 추구하기 때문에 제품 디자인이 대부분 심플했다. 특별한 디자인도 아니면서 가격은 비싸니 중국 소비자들은 유니클로를 좋은 제품으로 인식하기 어려웠다. 더구나, 당시 중국 의류시장에는 ‘지오다노’와 ‘메이테스 방웨이(美特斯邦威, Meters Bonwe)’라는 강력한 경쟁자들이 있었다. 두 브랜드는 저렴한 가격과 뛰어난 디자인, 비교적 높은 품질로 중국 소비자들의 마음을 사로잡고 있었다.

‘값 비싼 저급 제품’

사업에 어려움을 겪자 유니클로가 택한 방법은 저렴한 제품 가격을 유지하기 위해, 중국시장에 판매하는 제품 원단을 하급품으로 바꾸는 것이었다. 이로 인해 제품의 질이 일본시장과 크게 차이가 났다. 그러나, 가격은 낮아졌지만, 여전히 경쟁상대를 이길 수 없었다. 표면적으로는 일본의 유니클로 매장 제품과 다르지 않은 것 같지만, 디자인과 원단 모두 수준이 낮고 유행이 지난 것이었다. 중국 소비자들은 비교를 통해 자연히 유니클로를 저급 제품으로 분류했다. 즉, 유니클로는 ‘가격만 높은

“ 중국에서 ‘대중적 브랜드’로 포지셔닝 하려고 했던 유니클로는 ‘중산층의 브랜드’로 환골탈태했다. ”

저급 제품’이었다. 소비자들은 더욱 더 유니클로를 방문하고 싶지 않았다. 2003년 말, 유니클로는 베이징과 상하이에 8개 매장을 열었으나 모든 매장이 적자를 기록했다. 직원들의 사기는 떨어졌고, 유니클로의 중국사업은 심각한 어려움에 빠졌다.

중산층에게 새로운 라이프 스타일로 어필

2005년 말, 유니클로 본사는 중국사업을 더 이상 방치해 두어서는 안 된다고 판단하여 중국사업 책임자를 교체하기로 결정했다. 새로운 책임자는 당시 유니클로 홍콩지역을 맡고 있던 판닝(潘寧)이었다. 판닝은 일본에서 석사학위를 취득하고 일본에서 유니클로에 입사한 중국인이었다. 판닝은 중화권에 속해있는 유니클로 홍콩지점의 책임자로 일하면서, 대폭적으로 사업 성과를 높인 경험이 있었다. 따라서 어려움에 빠진 중국 본토의 유니클로를 구할 책임이 그에게 주어진 것이었다.

판닝은 중국사업 책임자로 부임하자마자 바로 중국 유니클로의 문제점이 무엇인지를 찾아냈다. 유니클로의 ‘가장 저렴한 가격’ 구호는 일본에서만 해당되며, 중국에서는 완전히 다르다는 점이었다. 또한 중국에서 판매되고 있던 유니클로 제품은 디자인이나 품질 모두 경쟁력이 없었다. ‘중국 유니클로의 제품 수준을 글로벌 수준으로 올리는 동시에 수익을 창출할 방법은 무엇인가?’라는 문제가 판닝이 해결해야 할 과제였다. 이를 고민하던 판닝은 한 뉴스에서 ‘2006년 5월 황금 연휴 기간, 중국 국내외 여행객 1.5억 명’이라는 소식을 접하면서 해결의 실마리를 찾았다. 연휴에 여행을 갈만한 여유가 있는 신혼 중산계층이 생겨나고 있음을 감지한 것이다. 새롭게 나타난 중산층 소비자들이 원하는 것은 새로운 라이프 스타일이었다. 이들은 각종 정보에 민감하며, 자신의 개성을 추구했고, 높은 소비욕구를 가지고 있었다. 판닝은 과거 유니클로가 중국에서 ‘대중적 브랜드’로 포지셔닝했던 것을 철저히 바꾸기로 결심했다. 유니클로에 ‘중산층의 브랜드’라는 새로운 이미지를 불어넣기로 한 것이다. 판닝은 시장조사를 통해 유니클로에 관심이 있는 사람들 중 15~35세의 비율이 98.2%에 달한다는 것을 발견했다. 대부분이 회사에 다니는 화이트칼라이거나 대학생이었다. 이 조사 결과는 시장에서의 포지셔닝을 바꿔야 한다는 판닝의 결심을 더욱 굳게 해 주었다. 판닝의 제안에 일본 본사는 전적인 지지를 약속했다.

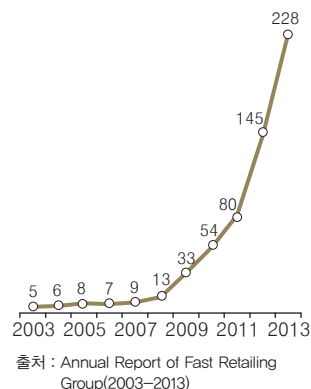
판닝의 새로운 전략은 소비자들에게 ‘품격 있는 생활의 진정한 의미를 전달하자’

는 것이었다. 판닝은 당시 중국 최고의 쇼핑몰이라 불리던 강후이(港汇) 광장에 있던 매장을 유니클로가 환골탈태할 새로운 기점으로 결정했다. 매장 면적은 1,000㎡로 새로운 매장 인테리어를 구상하던 판닝의 생각에 딱 들어맞는 크기였다. 그는 일본 도쿄의 메구로구 지점의 인테리어 스타일을 똑같이 모방하여 중산층 생활의 정서와 품격을 담고자 했다. 새롭게 단장한 매장을 방문한 고객들에게 판닝은 앞으로는 런던과 도쿄에서만 살 수 있었던 유니클로 제품을 이 곳에서도 살 수 있게 될 것이라고 약속했고, 실제로 거의 매주 최신 유행 스타일의 신상품이 매장에 전시되었다. 또한, 판닝은 매장 직원에게 일본식 서비스를 교육하여 고객들이 자기 집에 온 듯한 편안함을 느끼도록 했다. 이러한 변화는 중국 소비자의 마음을 움직였다. 판매 가격이 올랐음에도 불구하고 새로운 라이프 스타일을 원하는 많은 중국 소비자들이 유니클로 매장을 찾았다. 반년 후, 동일한 방식으로 상하이 정다(正大)광장에도 매장을 오픈했을 때는 첫날 매출액만 142만 위안에 달했다.

상하이의 2개 지점이 성공을 거둔 후, 판닝은 다른 도시로의 확장을 주도했다. 모든 매장은 상하이 강후이 광장점을 기준으로 설계와 인테리어가 이루어졌다. 2008년, 유니클로의 중국 매장은 4개 도시 11개 매장으로 늘어났다. 2006년에서 2008년까지 중국시장 매출액은 6배, 순익은 10배 증가했다. 이러한 성공을 통해 유니클로는 중국사업에 자신감을 갖게 되고 적극적인 확장에 나서게 된다(〈그림 1〉 참조). 현재 유니클로는 중국의 신흥 도시인 3, 4선 시장까지 시선을 돌리고 있다. 2020년까지 중국에 1,000개의 매장을 열어 패스트패션계의 다른 경쟁자들을 따돌리겠다는 계획이다.

“오늘날 중국 소비자가 가장 사랑하는 외국 브랜드인 KFC조차도 처음에는 쓰디쓴 실패를 경험했다.”

〈그림 1〉 중국내 유니클로 매장 수



3) KFC

홍콩에서의 '값진 실패'

글로벌 브랜드 전문회사인 밀워드 브라운(Millward Brown)사의 조사('13. 7.)에 의하면 중국 소비자가 가장 좋아하는 외국계 브랜드는 KFC로 나타났다. 중국인들은 KFC를 카이펑차이(Kai Feng Cai, 開封菜)라는 애칭으로 부르기도 한다. 이는 송나라의 수도였던 '개봉의 요리'라는 뜻이다. 그 정도로 중국 사람의 입맛에 딱 맞는 홀

“중화권에 재도전할 당시, KFC는 중국 소비자가 원하는 고객가치가 무엇인지를 먼저 고민했다.”

류한 음식이라는 의미인 것이다.

지금은 이렇듯 성공을 거두고 있지만 KFC의 중국사업이 처음부터 순조로웠던 것은 아니다. 1973년 KFC는 홍콩에 첫 매장을 열면서 중화권 진출의 첫 발을 내 디뎠다. 당시 기자 회견에서 KFC는 향후 홍콩에만 50~60개의 매장을 열 것이라는 야심만만한 계획을 발표했다. TV/신문 광고를 비롯한 다양한 홍보 활동을 통해 KFC는 짧은 시간 안에 홍콩 소비자들의 관심을 얻었고 매장은 곧 11개로 늘어났다. KFC는 홍콩에서 큰 성공을 거둘 것처럼 보였다. 그러나, 다음 해인 1974년에 7개의 매장이 문을 닫았다. 당시 KFC는 4개의 매장은 계속해서 운영할 것이라고 발표했지만 이마저도 1975년에 철수했다. 원대한 포부와는 달리 2년이 채 되지 않아 실패하고 만 것이다.

이런 참담한 실패의 근본 원인은 중화권 문화에 대한 이해도가 낮았기 때문이다. 중국을 제외한 지역에서 이미 많은 성공을 경험했던 KFC의 경영진은 기존의 방식이 홍콩에서도 먹힐 것이라 생각했다. 그러나, 오산이었다. 너무나 당연하게 생각했던 것들이 홍콩에서는 당연하지 않았다. 예를 들어, ‘손가락을 빨아 먹을 정도의 맛 (Finger lickin’ good!)’이라는 광고 슬로건은 홍콩인들에게는 이해할 수 없는 내용이었다. 중화권에서는 식사 중에 손가락을 빨다는 것은 더럽고 예의 없는 행동이기 때문이었다. 식습관 측면에서도 KFC는 현지에 대한 이해가 부족했다. 중화권에 속하는 홍콩 사람들은 식당에서 식사를 하면서 가족이나 친구들과 대화를 나누기를 좋아한다. 그런데 홍콩의 KFC 매장에는 앉을 공간이 없었다. 이는 자가용을 몰고 와 음식을 사서 집으로 돌아가서 먹는 것이 보편적인 미국식 사고 방식을 그대로 적용했기 때문이었다. 호기심에 KFC 매장을 방문한 홍콩 소비자들은 다시 돌아오지 않았다.

다행스러운 것은 이를 통해 KFC가 많은 것을 배웠다는 점이다. ‘KFC in China: Secret Recipe for Success’의 저자인 Liu Warren은 “홍콩에서의 실패는 KFC에게 매우 소중한 교훈이 되었다”라고 말한다. KFC가 중화권 사업에 재도전 할 시점에는 아예 처음부터 접근 방법을 다르게 가져갔다. ‘양적인 성장에 앞서 중국 소비자들이 원하는 고객가치가 무엇인지를 제대로 알아야 한다’는 생각이 바탕에 깔려 있었다. 그렇기 때문에 KFC는 1989년 중국계 대만인인 Sam Su를 중국사업 책임자로 영입

“ KFC는 실험주방을
통해 중국인의 입맛에
맞는 현지화된
메뉴라는 고객가치를
창출했다.”

하고, 중국사업에 대한 전권을 부여했다. 70년 대 홍콩 사업에서 실패한 이유가 중국을 제대로 알지 못했기 때문이라는 교훈을 잊지 않았기 때문에 가능한 일이었다. 중국계 대만인인 Sam Su는 중화문화권에서 성장했지만, P&G에서 일하면서 서구 기업의 경영 방식도 익힌 사람이었다. Liu Warren은 “이 의사 결정이 KFC 중국사업 성공에 결정적인 역할을 했다”고 말한다. Sam Su를 중심에 두고 KFC의 중국사업 성공 신화가 시작되었다. Sam Su가 KFC에 와서 가장 먼저 한 일은 중국을 아는 대만인, 미국/캐나다계 중국인을 주요 경영진으로 영입하는 것이었다. 그리고 이들과 함께 중국에서 패스트 푸드 사업이 성공하기 위해서는 무엇이 필요한지에 대한 연구를 시작했다. 상당히 오랜 기간 동안 중국 소비자와 시장을 연구하면서 알게 된 것은 기존의 메뉴로는 경제 수준이 높고 서구 문화를 자주 접한 대도시에서는 그럭저럭 사업을 할 수는 있겠지만, 지방의 중소도시까지 침투하기는 어렵다는 것이었다. 즉, 중국사업이 성공하기 위해 가장 중요한 것은 ‘음식의 현지화’가 필요하다는 것이었다.

철저한 음식의 현지화

KFC는 현지화된 메뉴를 개발하기 위해 상하이에 ‘실험주방’이라는 명칭의 개발 부서를 설립했다. 지금도 활발하게 운영 중인 실험주방에서는 짧게는 6개월 길게는 1년에 걸쳐 새로운 메뉴를 개발한다. 그리고, 베이징, 상하이 등 6개 대도시에서 필드 테스트를 한다. 여기에서 통과가 된 이후에야 정식 메뉴로 등록이 가능하다. 매우 체계적인 신제품 개발 및 출시 시스템을 구축한 것이다. 이를 통해 90여 개의 현지화된 메뉴(2009년 기준)가 탄생했다. 제대로 식사를 하려면 쌀밥, 고기, 야채 등을 고루 먹어야 한다는 중국 식습관을 고려한 세트 메뉴, 아침에 즐겨 먹는 죽과 여우티아오(油條)가 같이 제공되는 세트 메뉴 등이 그 대표적인 예라 할 수 있다. ‘음식의 현지화’는 비단 미국식과 중국식의 차이만을 의미하지는 않는다. 중국 내에서도 ‘현지화’의 개념이 적용된다. KFC는 초기에는 중국 전역에 동일한 조리법에 의해 만들어진 표준화된 메뉴를 제공했다. 그런데, 똑같은 메뉴에 대해 상하이에서는 ‘음식이 너무 맵다’는 반응이 나온 반면, 사천성이나 호남성에서는 ‘음식이 너무 담백하고 싱거워서 맛이 없다’는 반응이 나온 것이다. 이에 주목한 KFC는 중국 내에서도 각 지역별로 현지인들의 입맛에 맞는 메뉴를 제공하고 있다. 이런 노력을 기울인 끝

“ KFC의 초기 더딘 성장기는 중국 소비자가 원하는 고객가치를 연구하고, 이를 창출할 수 있는 기본 역량을 쌓던 기간이었다.”

에 KFC의 현지화된 메뉴는 중국인들의 입맛을 사로 잡았다. KFC는 매장 구성에 있어서도 중국인의 식사 문화를 반영했다. KFC의 중국 매장은 서구 지역과는 달리 10여 명 정도의 사람들이 둘러 앉아 식사를 할 수 있는 큰 테이블을 갖추고 있다. 즉, 가족과 친구들이 모여서 식사하면서 담소를 나눌 수 있게 한 것이다. 70년대 홍콩 진출 시 매장에 앉을 공간조차 없었던 모습과는 큰 차이라 할 수 있다.

한편, KFC는 중국사업을 뒷받침할 수 있는 인프라의 구축에도 많은 노력을 기울였다. 예를 들어, 1997년부터는 자매회사인 피자헛, 타코벨 등과 공동으로 중국 물류 체계를 구축하기 시작했다. 1996년 당시 KFC의 중국 내 매장 수는 100개에 불과했지만, 향후 성장을 위해서는 광활한 중국 대륙 이곳 저곳에 퍼져 있게 될 수많은 매장에 좋은 원재료를 적시에 공급할 수 있는 물류 체계 구축이 반드시 필요하다고 생각했기 때문이다. 그 결과 지금 KFC는 11개의 대형물류센터와 6개의 소규모 물류센터를 갖추고 있다. 또한, KFC는 원재료 공급 관리 체계를 구축하는데도 심혈을 기울였다. 가격경쟁력을 유지하기 위해서는 현지에서 원재료를 구입하는 것이 필수적인데, 중국 공급업체들의 위생 관리 체계는 만족스럽지 못한 상황이었기 때문이다. 따라서 KFC는 엄격한 품질 검사 기준을 세우고 철저하게 엄수했다.

〈그림 2〉 중국내 KFC 매장 수



중국인의 입맛에 딱 맞는 현지화된 메뉴, 체계적인 인프라를 갖춘 이후에 KFC는 무서운 속도로 성장을 하게 된다(〈그림 2〉 참조). 중국 진출 초기에는 성장이 우선 목표가 아니었다. 87년에 첫 번째 매장을 연 이후 10년이 지나서야 100번째 매장을 열었다. 어찌 보면 너무나 답답할 정도로 느린 성장 속도였다. 그러나, 이 시기는 KFC가 중국소비자들의 마음을 열기 위해 필요한 고객가치가 무엇인지를 연구하고, 이를 창출할 수 있는 기본 역량을 쌓아가던 기간이었다. 탄탄한 발판이 구축된 이후에 KFC는 무서운 속도로 성장한다. 9년 만에 매장 수는 100개에서 1,000개로 10배 늘어났고, 다시 8년 만에 3,000개가 늘어나 2012년 말에는 4,000개를 돌파하게 된다.

4) 이케아(KEA)

중국인들에게는 너무 생소한 'DIY'

저렴한 가격에 품질이 우수한 조립식 가구로 유명한 이케아도 중국사업에 어려움을

“이케아는 저렴한 가격이라는 경쟁우위 상실, DIY와는 맞지 않는 중국 문화로 인해 초기 사업부진에 빠졌다.”

겪다가 잘 극복한 기업이다. 이케아는 1998년 중국 내수 시장을 목표로 상하이에 1호 매장을 열고, 그 다음 해에 베이징에 2호점을 열면서 중국에 진출했다. 2003년에는 1호 매장을 닫고 그 바로 옆에 이케아 표준에 맞게 33,000m²의 넓이에 7,000개 이상의 제품을 구비한 매장을 다시 열었다. 기존 1호 매장은 자가 운전자가 적은 중국 상황을 고려하여 교외가 아니라 도심에 매장을 만들었기 때문에 이케아가 통상적으로 여는 매장에 비해 규모가 작았었다. 새 매장 첫 영업일 당일에만 약 8만 명이 매장을 방문했다. 2004년 8월 당시 중국사업 책임자였던 Ian Duffy는 전년 대비 40% 매출이 증가했다고 발표했다. 그런데 문제는 매장은 항상 고객으로 붐비고 매출도 매년 두 자릿수 성장을 하고 있었지만, 실상 수익을 내고 있는 매장은 하나도 없었다는 점이다. 방문 고객 수에 비해서 실제 구매 고객은 그다지 많지 않았다. 대부분의 고객은 이케아에 놀러 왔을 뿐이었다. 또한 실제 구매 고객 중에서도 40~45% 정도는 이익이 얼마 남지 않는 소형 장식재만을 구매하고 있었다.

이런 성과 부진의 원인 중 하나는 이케아 특유의 저렴한 가격이 중국에서는 저가격이 아니었다는 점이다. 중국 현지 가구업체들은 이케아의 절반 수준의 가격에 비슷한 제품을 팔고 있었다. 예를 들어, 이케아의 소파가 3,299 위안이었던데 비해 경쟁사들의 매장에는 1,800~2,500 위안의 제품이 있었다. 사실 이케아의 저렴한 가격은 개발도상국에서 원재료를 구매하고 생산하기 때문에 얻을 수 있는 것이었다. 즉, 서구 국가와의 물가 수준 차이가 많은 부분을 차지하고 있었기 때문이었다. 당연히 중국에서 이케아의 가격경쟁력이라는 경쟁 우위는 사라질 수 밖에 없었다. 더구나 중국의 경쟁사들은 디자인을 위해 별도로 조직이나 사람을 두고 있지도 않았다. 디자인은 다른 회사의 것을 모방하여 해결하면 되는 것이라는 생각이 강했기 때문이다. 따라서, 중국 업체들의 원가 구조가 훨씬 유리한 것이 당연했다. 결과적으로 이케아의 제품 가격은 서구 국가에서라면 저가이겠지만, 중국에서는 평균 혹은 중고가에 해당하게 되었다. 여기에 더하여 당시 중국 경제가 급격하게 성장하고 있었던 상황이긴 하지만, 대부분의 중국 고객들의 소득 수준은 높지 않아 구매력이 크지 않았던 것도 한 요인이었다. 결과적으로 자신들의 구매력 수준에 맞는 저가를 추구하는 합리적인 소비자들에게는 이케아의 제품은 비쌌고, 구매력이 있고 비싼 프리미엄 이미지를 추구하는 고객들에게 이케아의 제품은 저렴하기 때문에 맞지 않는

“ 이케아는 중국시장과 소비자를 이해하기 위해 수백 가구를 방문했다. ”

딜레마에 빠진 것이다.

한편, 중국인의 입장에서 ‘매장에서 물건을 사서 직접 자신이 집으로 들고 와서 손수 조립한다’는 DIY(Do It Yourself) 방식도 무척이나 생소했다. 서구에서는 DIY가 하나의 취미로 여겨지지만, 중국에서는 ‘노동’으로 받아들여지고 있었다. 이러한 현상은 비단 이케아만의 문제는 아니었다. 중국 부동산 시장이 성장하면 홈 인테리어 산업도 같이 성장할 것이라는 판단 하에 글로벌 홈 인테리어 기업들이 앞다투어 중국에 진출했다. 대표적으로 DIY의 대명사격인 Home Depot는 2006년 중국 3대 건축자재 회사 중 하나인 천진가구자재마트를 1억불에 인수하면서 중국시장에 진출했다. 그러나, 성과 부진으로 인해 2009년부터 매장이 하나 둘 문을 닫기 시작하더니 2012년에는 모든 매장이 문을 닫았다. 월가의 애널리스트들은 그 실패의 원인을 문화적 차이에서 찾았다. “중국 사람들은 직접 자신이 무언가를 만드는 DIY보다는 다른 사람에게 돈을 지불하고 만들게 하는 DIFM(Do It For Me)에 익숙하다” 어찌 보면, Home Depot의 중국 실패는 당연한 것이고, DIY 업체가 중국에서 성공하는 것은 사실 불가능하다는 분석이었다.

중국 소비자들에게 '편안한 집'으로

이케아의 스웨덴 본사는 이런 현실을 처음에는 인정하지 않으려 했다. 이케아 중국 홍보 담당자인 Linda Xu는 “본사의 관리자들은 직접 중국에 와서 경험해 보고 난 후에야 다른 곳에서는 당연하게 여겨지는 것들이 중국에서는 불가능하다는 것은 인정했다”고 말한다. 동사의 CEO인 Peter Agnefjäll도 최근 한 인터뷰에서 “중국시장과 소비자를 이해하는데 많은 시간과 노력이 필요했다. 중국 소비자들이 무엇을 필요로 하는지, 이들의 생활 습관은 어떠한지를 이해하기 위해 수백 집을 방문했다”고 말하면서 중국시장에서 겪었던 어려움이 적지 않았음을 토로했다. 중국사업의 현실을 제대로 이해한 이케아는 문제 해결을 위해 많은 노력을 기울였다. 글로벌하게 표준화된 기준에 맞추어 매장을 운영하는 원칙에서 중국을 예외적인 곳으로 인정한 것이다. 먼저, 원가 구조를 개선하는데 주력했다. 글로벌 차원에서 중앙집중적으로 구매하는 방식으로 원가 경쟁력을 유지하던 방식을 일부 포기하고, 중국은 예외적으로 중국 현지 구매 비중을 높였다. 유럽 등 타 지역의 경우 현지 구매 비중은 23%

수준인데 비해 중국은 50% 이상을 중국 내에서 구매한다. DIY에 익숙하지 않은 중국 고객들을 위해 이케아는 배달/조립 서비스를 제공한다. 이 서비스는 최근에는 서구권까지도 확대되어 적용하고 있다.

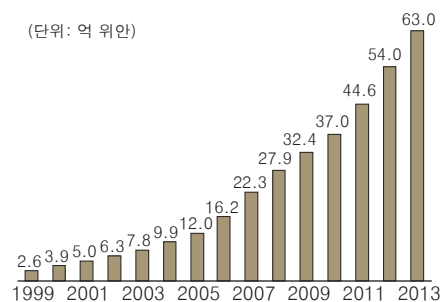
이케아의 또 다른 성공 요인은 단기 이익을 쫓지 않는 장기적 관점의 경영 방식에서 찾을 수 있다. 이케아의 중국 이름은 ‘이지아(宜家)’로 해석하면 ‘편안한 집’이다. 이름 그대로 중국 소비자들은 이케아의 매장을 편안한 놀이 공간으로 생각한다. 상하이의 한 데이트 클럽은 이케아의 깔끔한 매장 내 휴게실과 무료 커피를 이용해서 정기 모임을 갖기도 할 정도다. 중국 이케아의 매장에서는 침대와 편한 의자에서 낮잠을 즐기는 중국 소비자들을 흔히 볼 수 있다. 잠시 쉬는 게 아니라 말 그대로 한 시간 넘게 잔다. 일각에서는 ‘중국 소비자들이 너무 뻔뻔한 것 아니냐’라는 비판도 나오지만, 이에 대한 이케아의 입장은 명확하다. 중국 이케아의 홍보 담당인 Linda Xu는 “우리 매장에서는 누구라도 환영 받는다. 오늘의 방문객이 내일의 고객이 될 수 있다”고 말한다. 비록 이들로 인해 전시되어 있는 침대 시트를 날마다 교체해야 하는 수고를 들여야 하지만, 이를 통해 중국 소비자가 이케아의 라이프 스타일을 체험하다 보면, 향후 언젠가 이들이 가구를 사야 할 때에 이케아를 떠올릴 수 있을 것이라는 믿음이다.

현재 이케아의 중국사업은 지속적으로 성장하고 있고, 전망도 밝아 보인다(〈그림 3〉 참조). 그러나, 이케아는 앞으로도 중국사업의 성장 속도에 있어 장기적인 관점과 신중한 태도를 계속해서 유지할 것으로 보인다. 전임 CEO였던 Mikael Ohlsson은 작년 4월 블룸버그와의 인터뷰에서 “중국은 조만간 이케아의 해외 시장 중 2번째로 큰 시장이 될 것이고, 장기적으로 가장 큰 시장이 될 것이다. 이를 위해 2020년까지 총 40개의 매장을 중국에서 운영할 것이다”라고 밝힌 바 있다. 그러나, 이 계획은 이케아의 창업자인 Ingvar Kamprad의 반대에 부딪혔다. Mikael의 뒤를 이어 작년 9월에 CEO로 임명된 Peter Agnelfjäll는 “2020년까지 이케아의 매출을 두 배로 성장시키고자 한다. 그러나, 빠른 외형 성장보다는 기존의 매장이 더 큰 성공을 거두는데 역량을 집중할 것이다”라고 밝혔다.

“이케아의 중국 매장은 중국 소비자들이 이케아의 라이프 스타일을 체험해볼 수 있는 편안한 공간이 되고 있다.”

〈그림 3〉 IKEA의 중국내 매출

(단위: 억 위안)



출처: IKEA 발표 자료 취합 정리

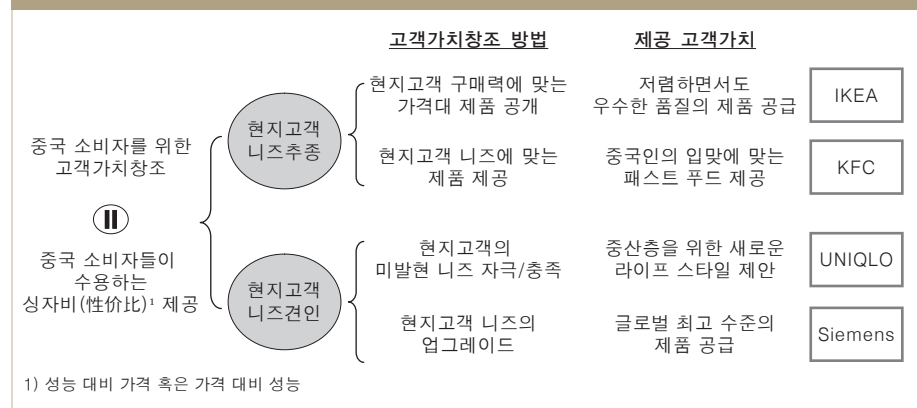
“ 중국사업의 성공여부는
중국 소비자들이
원하는 고객가치를
창출할 수 있는가
여부에 달려있다.”

3. 중국 소비자를 제대로 알아야

Economist, Wallstreet Journal 등에서 ‘중국에서 장애에 부딪힌 외자기업’과 같은 글들이 빈번하게 나오면서 중국 투자 환경 악화에 대한 걱정이 더 깊어졌다. 실제로 중국 경제 성장 속도 저하, 제반 경영비용(특히 임금) 상승, 중국 기업들의 경쟁력 대폭 상승, 중국 정부와 소비자의 외자기업에 대한 압력 강화 등 여러 면에서 외자 기업들이 겪는 어려움이 가중되고 있다. 때문에 중국 사업에 어려움을 느끼고 떠나는 외자기업들도 적지 않다. 그러나, 중국 사업을 더욱 강화하는 기업들은 더 많아 보인다. 중국의 경제 성장 방향이 과거의 수출 주도에서 내수 주도로 바뀌면서 소비 시장으로서의 중국에 대한 기대가 크기 때문이다. 중국시장은 변화가 빠르고 경쟁도 치열하기 때문에 실패의 확률이 크지만, 성공한다면 그 대가가 어느 시장보다도 큰 시장이기도 하다. 글로벌 시장에서 중국 시장이 차지하는 비중이 커질수록 글로벌 경쟁에서 밀리지 않기 위해서도 절대 포기할 수 없는 시장이라는 것이 이들의 공통적인 인식일 것이다.

문제는 ‘어떻게 하면 중국에서 성공할 수 있는가?’이다. 답을 찾기는 쉽지 않지만 그 출발점은 명확해 보인다. 앞에서 소개된 사례 기업들이 언뜻 보기에는 각각 다른 원인으로 사업에 어려움을 겪었고, 다른 방법으로 재기한 듯 보이지만, 근본적으로 중국 소비자들이 원하는 고객가치 창출에 성공했다는 점에서는 똑같다. 사례 기업

〈그림 4〉 사례 기업들이 중국시장에서 창출한 고객가치



“ 거대한 중국시장이
아직까지
한국기업들에게는
척박한 땅이다. ”

들의 중국 소비자를 위한 고객가치 창조 방법을 유형화 해 본다면 크게 2가지로 나뉘볼 수 있을 것이다(그림 4) 참조). 첫째, 현지 고객들의 니즈를 정확히 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 방법을 모색하는 것이다. 이케아는 중국 소비자의 소득 수준에 맞는 가격대에 우수한 품질의 제품 공급을 통해, KFC는 중국인의 입맛에 맞는 메뉴 개발을 통해 중국 소비자의 니즈를 충족시켰다. 둘째, 중국 소비자들 스스로도 아직 잘 모르는 니즈를 찾아내고 이를 자극하는 방법이다. 유니클로는 중산층을 위한 새로운 라이프 스타일 제안을 통해, 지멘스는 세계 최고 수준의 제품을 통해 중국 소비자들의 니즈를 한 단계 업그레이드시켰다. 사례 기업들은 실패 후 일찍 사업을 철수하지도 않았고 성급하게 사업 확장에 매달리지도 않았다. 이들은 중국과 중국 소비자를 알기 위해 많은 시간을 투자했다. 그리고 중국 소비자가 원하는 가치를 적절한 가격에 제공할 수 있는 조직역량을 갖추는데 많은 노력을 기울였다.

한국 기업들은 지리적 근접성으로 인해 중국에 빠르게 진출했다. 그러나, 중국 내수시장에서 성공을 거두고 있는 기업은 그리 많지 않다. 그 동안 중국을 주로 생산기지로 생각해온 탓이 클 것이다. 한국 기업의 중국 소비시장 진출은 이제 시작 단계라고도 할 수 있다. 거대한 중국시장이 아직까지 대부분의 한국기업들에게는 척박한 땅으로 보인다. 이 땅을 옥토로 바꾸는 출발점은 ‘과연 중국 소비자들을 제대로 알고 있는가?’라는 질문이 될 것이다. www.lgeri.com