



제 487회 KMA 최고경영자조찬회 1강연 요약

- 글로벌 기업의 중국 진출 성공전략 (헬머 슈트 CEIBS 학장) -

1. 중국 시장의 규모

오늘 저는 중국에 대한 이야기를 드리려고 합니다. 중국 경제 자체보다는 중국경제 내에서의 상황에 대해서 말씀을 드리려고 합니다. 경쟁을 하는 것은 국가라기보다, 국가에 속해 있는 기업들이지요. 그래서 시장 내에서 일어나고 있는 현상은 주로 기업들을 눈여겨봐야 된다고 생각이 되기 때문입니다.

그러면 간단하게 전체적인 경제규모 비교부터 시작을 하도록 하겠습니다. 10년이라는 기간을 두고 간단하게 예상을 하였습니다. 가장 최근에 2012년 경제수치를 근간으로 해서 앞으로의 10년을 내다보면, 미국은 약 2%, 중국은 7% 성장이 예상됩니다. 세계경제 차원에서 봤을 때 전 세계에서 10년 동안 큰 성장을 볼 나라는 중국뿐임을 알 수 있습니다. 7% 라는 연간 성장률은 앞으로 10년을 내다 보았을 때 현재보다 대략 경제규모가 2배로 늘어난다는 것이지요. 그러면 지금 중국 내에 있는 모든 것들이 불과 지금으로부터 10년 뒤면 2배로 늘어난다는 것입니다.

개별 유럽 국가와 인도는 어떨까요? 이런 국가들은 세계 경제를 바꿀 힘이 없습니다. 오로지 중국만이 그런 힘을 가지고 있습니다. 50년대, 60년대 일본에서 기업들이 고도성장을 하였고, 한국이 뒤를 이었습니다. 하지만 중국기업은 발전양상이 많이 다릅니다. 한국과 일본의 경우 외국기업의 자국 시장 진입을 환영하지 않았습니다. 반면 중국은 일찌감치 문호를 크게 개방하기로 결정하였습니다. 근본적으로 어떤 업종이든 시장 내에서 대표적인 외국계 기업은 이미 중국 내에 포진해 있습니다. 즉, 중국은 이미 중국 내에서 글로벌 경쟁이 펼쳐지고 있는 것이지요.

2. 중국 시장의 경쟁

경쟁은 클러스터가 이루어지고 치열해질 때 그 산업은 더욱 발전합니다. 중국은 글로벌 경쟁이 여러 업종에 걸쳐 이미 진행되고 있습니다. 맥킨지는 중국이 이미 전 세계 승자기업들을 결정짓는 경쟁의 장으로 부상하고 있다라고 할 정도입니다.

중국의 기업에 대한 특성을 소개드립니다. 중국 기업은 비용 구조가 더 낮습니다. 지금 중국은 예전만큼 인건비가 계속 낮게 유지될 것은 아니지만 상대적으로 비용이 저렴한 수준입니다. 직접적인 노동비용 뿐 아니라 부동산 관련비용, 천연자원 조달비용, 서비스비용 등 대략적으로 살펴봤을 때 비용은 낮습니다. 큰 시장이므로 규모가 중요합니다.

중국 기업은 위계질서식의 경영구조를 갖고 있는 경우가 많습니다. 굉장히 빠르게 움직이며, 중국시장에서는 내수시장의 이점을 가지고 있습니다. 중앙정부 차원에서 뿐만 아니라 지방정부로부터 중국기업들이 보호대상이 되고 있습니다. 또 자금력도 상당합니다. 중국 부동산 값이 상당히 많이 올랐기 더 저렴한 금리로 부동산을 담보로 대출을 받을 수 있습니다. 반면 중국기업의 단점은 브랜드가 약하고 지적재산권 역시 약한 편입니다.

중국 기업은 경영관리가 원하는 것만큼 많이 발달되지 않은 상태입니다. 그리고 환경이 예측가능성이 떨어지고 급변하고 있다는 것입니다. 정경유착 현상과 글로벌 전문성, 그리고 경험이 부족합니다. 해외진출을 하는 중국계 기업을 보면 실적이 지금까지 굉장히 실망스러운 편입니다.



3. 중국 시장에 진출한 글로벌 기업

중국 내에서 활동하고 있는 외국계의 다국적 기업의 모습을 보겠습니다. 경영관리도 강하고 우수한 기술력을 가지고 있고 세계적인 영향력을 갖고 있는 강한 기업들이 많습니다. 하지만 다국적 기업도 급변하는 환경에서는 고전을 하기도 합니다. 다국적기업은 오랜 시간 분석을 하고 준비를 한 뒤 결정하는 것이 일반적입니다. 그런데 중국 같은 나라에서는 확실한 자료나 데이터를 확보하기가 힘듭니다. 그래서 용기를 갖고 결정을 내려야 되는 경우들이 있습니다. 아니면 시장이 빨리, 너무나 빨리 움직여 버리게 됩니다.

불확실성 얘기를 하겠습니다. 미국과 유럽시장은 경제성장률이 0%에서 1% 사이를 옮겨가는 것은 큰 변화가 아닙니다. 한국이나 다른 시장은 높은 경제성장률이었다가 위기를 거치면서 크게 떨어졌습니다. 미국이나 유럽은 변동성이 높은 금융시장을 제외하고 대체적으로 변동성에 대해서 익숙하지 않습니다. 탄력성과 속도는 한국계 기업의 장점이며, 중국 내에서도 이점이 있다고 생각합니다.

대신에 불리한 점도 있습니다. 중국 정부는 정치적인 측면에서 영향력이 매우 큽니다. 외국계 기업은 중국 내에서 도움을 받기 매우 어렵습니다. 미국이나 유럽 같은 경우 비즈니스를 대표하는 상공회의소 단체 등이 왕성하게 대정부 활동들을 하고 있지만, 한국은 상대적으로 그렇지 않으므로 불리하게 됩니다.

현지 기업은 현지 시장의 규칙 잘 압니다. 그래서 현지 기업은 시장특화역량이 높습니다. 기술력과 경영전문성을 갖고 있는 외국계 기업이 들어오지만 해당 현지 시장에 대해서는 잘 모르게 됩니다. 시간이 지나면 2개 기업들이 서로 부딪히면서 치열한 각축장이 전개하게 됩니다.



3. 중국 시장에 진출한 글로벌 기업

중국 내에서 활동하고 있는 외국계의 다국적 기업의 모습을 보겠습니다. 경영관리도 강하고 우수한 기술력을 가지고 있고 세계적인 영향력을 갖고 있는 강한 기업들이 많습니다. 하지만 다국적 기업도 급변하는 환경에서는 고전을 하기도 합니다. 다국적기업은 오랜 시간 분석을 하고 준비를 한 뒤 결정하는 것이 일반적입니다. 그런데 중국 같은 나라에서는 확실한 자료나 데이터를 확보하기가 힘듭니다. 그래서 용기를 갖고 결정을 내려야 되는 경우들이 있습니다. 아니면 시장이 빨리, 너무나 빨리 움직여 버리게 됩니다.

불확실성 얘기를 하겠습니다. 미국과 유럽시장은 경제성장률이 0%에서 1% 사이를 옮겨가는 것은 큰 변화가 아닙니다. 한국이나 다른 시장은 높은 경제성장률이었다가 위기를 거치면서 크게 떨어졌습니다. 미국이나 유럽은 변동성이 높은 금융시장을 제외하고 대체적으로 변동성에 대해서 익숙하지 않습니다. 탄력성과 속도는 한국계 기업의 장점이며, 중국 내에서도 이점이 있다고 생각합니다.

대신에 불리한 점도 있습니다. 중국 정부는 정치적인 측면에서 영향력이 매우 큽니다. 외국계 기업은 중국 내에서 도움을 받기 매우 어렵습니다. 미국이나 유럽 같은 경우 비즈니스를 대표하는 상공회의소 단체 등이 왕성하게 대정부 활동들을 하고 있지만, 한국은 상대적으로 그렇지 않으므로 불리하게 됩니다.

현지 기업은 현지 시장의 규칙 잘 압니다. 그래서 현지 기업은 시장특화역량이 높습니다. 기술력과 경영전문성을 갖고 있는 외국계 기업이 들어오지만 해당 현지 시장에 대해서는 잘 모르게 됩니다. 시간이 지나면 2개 기업들이 서로 부딪히면서 치열한 각축장이 전개하게 됩니다.



제 487회 KMA 최고경영자조찬회 1강연 요약

- 글로벌 기업의 중국 진출 성공전략 (헬머 슈트 CEIBS 학장) -

외국계 기업이 들어오지만 해당 현지 시장에 대해서는 잘 모르게 됩니다. 시간이 지나면 2개 기업들이 서로 부딪히면서 치열한 각축장이 전개하게 됩니다. 외국계 파트너는 시간이 지나면 현지 시장에 대해 학습하게 됩니다. 좋은 현지 기업이라면 시간이 지날수록 외국계 기업의 기술력을 빠르게 습득합니다. 다국적기업은 기술이 빨리 변하는 경우에는 전 세계적으로 통합되어 있는 가치망을 활용하여 앞서갑니다. 화학 산업과 같이 현지 지식이 덜 중요한 산업군에서는 외국계 다국적 기업들이 선전합니다.

혁신과 창의성을 볼 때 경영관리의 소프트한 요소들입니다. 중국기업은 아직까지 잘하고 있지는 못합니다. 생산관리나 제조, 금융, 회계 관리와 관련하여 중국기업들은 잘하나, 혁신의 창의성 쪽에서는 중국기업들이 부족한 편입니다. 그러면 중국 내 기업의 수익성이 어떨까요? 외국계 다국적 기업을 보겠습니다. 예전에는 아주 안 좋았습니다. 실망스러운 것들이 많았습니다. 그래서 중국에 투자를 하는 것은 그냥 블랙홀에 돈을 던지는 것과 같다는 이야기가 있었습니다. 지금을 보시면 예전과 아주 다릅니다.

확실한 미국계 기업의 데이터가 나오고 있습니다. 미국 기업은 법적으로 국가별로 수익성에 대해서 반드시 공시를 하도록 의무화 되고 있는데, 미국 기업의 70%가 중국 내에서 수익성이 아주 높은 것으로 보입니다. 중국시장이 어렵다는 얘기도 있지만 지금 자리 잡은 다국적 기업은 초기 어려움을 극복하여 높은 수익성을 누리고 있습니다.



4. 중국 시장의 산업 세분화

중국 내 산업을 세분화해 보겠습니다. BMW, 루이비통과 같은 고급브랜드는 외국계 기업들이 장악하고 있습니다. 중국계 기업 중에 이쪽을 뚫을 수 있는 그런 기업은 아직까지 없었습니다. 그런데 반대에 해당되는 시장이 있습니다. 저가시장인데 퀄리티도 낮고 가격도 낮고 또 현지 유통 중심의 시장입니다. 전체시장 규모 대비해서 고가시장은 상대적으로 비중은 크게 늘어나지는 않을 것으로 봅니다. 또 중국기업은 대량생산을 하되, 수익을 내는 것이 사실상 불가능한 것임을 깨닫고 있습니다.

중국에서의 진정한 전장은 시장의 중간구간입니다. 위쪽에 있는 기업들은 중간부분으로 이동하려고 움직이고 있고, 중간을 실속형 중간시장으로 부를 수가 있습니다. 중국기업은 한국계 대기업들이 20년 전에 내지 15년 전에 했던 것과 비슷한 사업활동을 벌이고 있습니다. 그간에 경험과 볼륨을 많이 쌓는 모습입니다. 한국 같은 경우 대량수출을 통해서 볼륨을 키웠습니다. 다국적기업으로부터 수주를 해서 다국적기업의 이름 하에서 생산했습니다. 그러면서 시장 존재감을 전 세계에 걸쳐서 계속 키우면서 성장을 한 것 처럼, 지금 중국에서 똑같은 현상이 나타나고 있습니다.

그 다음에 기술을 업그레이드하기 위해서 대거 노력을 하고 있지요. 압축적으로 빨리 배우려고 하는 중국 기업들이 많습니다. 그래서 R&D 활동들 크게 늘리고 있기도 합니다. 기술을 정말 뺏어오기 위해서 R&D를 많이 하고 있고 해외에서 M&A를 많이 하고 있습니다. 시장점유율을 높이기 위해서라기보다는 외국계 기술을 보유할 수 있도록 아주 대규모로 여러 가지 노력들을 중국 업체들이 기울이고 있습니다.

두 개의 일반적인 전략들이 원래는 있었습니다. 저가 대량전략을 취하든 아니면 차별화 전략을 취해서 높은 가격을 부르는 것 중 하나였습니다. 그런데 중국기업들이 저가전략에서 이제는 차별화 전략 쪽으로 옮겨가고 있습니다. 여러 가지 노력을 기울이고 있다는 것입니다.

원가절감을 해서 가격을 더 낮추었습니다. 가격이 낮추니 매출의 양적 신장이 가능했을 것이고 추가적인 가격인하가 가능했을 것입니다. 그렇다면 새로 부상하는 경쟁에 대해서 어떻게 전략적으로 대응할 수 있을 것인가 몇 가지 대응책들을 말씀 드리겠습니다.

일단은 저비용 간소화 기술을 선택하는 것이 하나의 전략일 수 있습니다. BMW 같은 아주 고가브랜드. 맨 위쪽에 있는 기업들한테 해당되지 않는 내용입니다. 대부분 고가 브랜드로 가지 못하고 중간시장으로 옮겨가려고 노력합니다. 혁신을 제거하는 방안 즉, 블루오션을 추구하는 방안도 있습니다. 중요한 것은 저가도 아니고 차별화도 아닙니다. 중간에 고착되는 것이 굉장히 힘듭니다. 양자택일이 아니라 둘 다 병행하는 방법을 택해야 합니다. 중국 같은 시장에서 굉장히 도움이 될 수가 있습니다. 왜 그럴까 한 번 살펴보게 되면, 구매를 하지 않은 다양한 고객을 한 번 생각해볼 수 있다는 것입니다.

5. 한국기업에 대한 제언

마지막으로 한국기업에 대해서 조금 더 생각해 보겠습니다. 다양한 매체를 보면서 한국은 중국에 대해 어떻게 조망하는지 살펴보았습니다. 두 가지의 아주 흥미로운 보도를 볼 수 있었습니다. 미래에 대해서 낙관을 하고 있었습니다. 한 달 후 기사는 상당히 암울했습니다.



제 487회 KMA 최고경영자조찬회 1강연 요약

- 글로벌 기업의 중국 진출 성공전략 (헬머 슈트 CEIBS 학장) -

낙관적인 보고를 보게 되면 중국에서의 성장은 지속될 것이고, 새로운 정부가 들어섰기 때문에 미래에는 공정한 경쟁의 기회가 제공될 것이다라는 좋은 소식을 전하고 있습니다. 그렇다면 단점들은 무엇일까요? 치열한 경쟁이 펼쳐질 것이고 특히 인건비가 상승하는 것입니다. 중국은 더 이상 그런 기회가 상존하고 있지 않습니다. 중국의 정부는 향후 7년간 중국 노동자들의 평균임금이 2배 상승하기를 기대한다라고 발표한 적이 있었습니다. 이것을 감안한다면 향후 인건비가 최소 1년에 10% 이상 상승할 것이라 추측됩니다. 과거에 비해서 현재 중국의 생산성 증대는 더 이상 기대하기 어렵지만 인건비는 끊임없이 상승할 것입니다. 낮은 인건비만을 생각하는 것은 더 이상 유효한 전략이 될 수가 없다라는 부분입니다.

브랜드와 R&D는 중국 현지화를 하는 것이 반드시 필요합니다. 경영상의 도전과제를 보자면 경쟁 뿐 아니라 중국 내 현지 기업들과 더 긴밀한 협력이 필요합니다. 조인트 벤처 등 필요한 협력이 반드시 이루어져야 합니다.

과거 다국적 기업들의 정책을 보게 되면 자회사 혹은 현지 법인 같은 경우 본사의 지침을 반드시 따라야만 했습니다. 그런데 현재는 많은 권력이 중국 내 현지기업으로 이양되고 있습니다. 그리고 전략적인 의사결정도 중국 내에서 내려져서 세계의 영향을 미치는 경우들을 많이 볼 수가 있습니다. 많은 기업들은 중국 내에서 이루어지는 사업을 본사에서 모두 지침을 전달 받기에는 무리가 있다고 깨닫고 있는 것입니다. 즉, 중국이 중요한 시장인 만큼 중국 자체의 권한위임이 더욱 필요하다는 것입니다. 중요한 것은 시장 내에서 경쟁할 때 스스로 어느 정도 자율성을 보장해줘야 된다는 것입니다.



제 487회 KMA 최고경영자조찬회 2강연 요약

- 시장을 선도하는 FIRST MOVER가 되라 (이상철 유플러스 부회장) -

1. 고객과 시장의 변화

- 1) 기존의 성장주기는 10~30년으로 장기적인 성장곡선을 그렸음.
- 2) 현재의 성장주기는 IT문화의 발달로 인해 3~5년 주기로 매우 짧아짐.
- 3) 콘텐츠-서비스-네트워크-고객으로 구성되었던 기존의 VALUE CHAIN도 디바이스의 변화로 다변화
- 4) 구글, 애플과 같은 플랫폼 서비스의 영향으로 콘텐츠가 고객으로 직접 유통되는 VALUE CHAIN 활성화

2. 시장선도를 위한 전략

- 1) 기존의 시장은 질, 양, 원가와 같은 가치가 중요시 되었음.
- 2) 최근의 고객가치는 감성, 공유, 참여와 같은 무형적 가치의 중요성 증가
- 3) 다양한 고객 가치에 대한 융합적 접근을 통해 새로운 시장 창출 필요
- 4) 달라진 고객 가치를 만족을 최우선 과제로 설정, 커뮤니케이션 확대

3. LG U+의 성공사례

- 1) LTE 서비스에 대한 선도적 이미지 확보를 통해 기회 창출
- 2) 고객참여와 감성이라는 새로운 개념을 만족시키기 위한 전략 도출
- 3) 다양한 채널을 통해 고객 가치와의 접점을 확보하고 만족시킴.



