



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

중국 제조업체의 한국시장
진출에 관한 연구
-가전산업을 중심으로-

A Study on the Chinese Manufacturing
Enterprises Entering Korean Market
-Focused on the Household Appliances Industry-

濟州大學校 大學院

貿易學科

趙 陽

2017年 8月

중국 제조업체의 한국시장
진출에 관한 연구
-가전산업을 중심으로-

指導教授 許允碩

趙陽

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2017年 8月

趙陽의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 金熙龍
委員 李唐完
委員 許允碩

濟州大學校 大學院

2017年 8月

A Study on the Chinese Manufacturing
Enterprises Entering Korean Market
-Focused on the Household Appliances Industry-

Yang Zhao

(Supervised by professor Yun Seok Hur)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree
of Master of Business Administration

August. 2017.

This thesis has been examined and approved.

Hee-cheol Kim

Yong Wan Lee

Yun-Seok, Hur

August. 2017.

Department of International Trade
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제1장 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구의 방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경 및 선행연구 검토	4
제1절 가전산업의 범위 및 특징	4
1. 가전산업의 범위	4
2. 가전산업의 특성	5
제2절 해외시장 진출의 이론	6
1. 해외시장 진출의 정의	6
2. 해외시장 진출의 동기	8
3. 해외시장 진출의 방식	9
4. 중국 가전 제조업체의 해외시장 진출 방식	15
제3절 선행연구 검토	18
제3장 중·한 가전산업의 발전과정과 시장 현황	22
제1절 중국 가전산업의 발전과정과 특성	22
1. 중국 가전산업의 발전과정	22
2. 중국 가전산업의 특성	24
3. 중국 가전산업의 시장 현황	27
제2절 한국 가전산업의 시장 현황	31
1. 세계 가전산업의 시장 현황	31
2. 한국 가전산업의 시장 현황	34
3. 한국 가전시장의 특징	39

제4장 중국 제조업체의 한국시장 진출 사례분석	43
제1절 하이얼기업	43
1. 하이얼 기업의 개요	43
2. 하이얼 기업의 발전과정	44
3. 하이얼 기업의 발전현황	47
4. 하이얼의 한국시장 진출 전략	51
5. 하이얼의 SWOT 분석	53
6. 하이얼의 한국시장 진출에 따른 시사점	56
제2절 샤오미 기업	57
1. 샤오미 기업의 개요	57
2. 샤오미 기업의 발전과정	57
3. 샤오미 기업의 발전현황	59
4. 샤오미의 한국시장 진출 전략	61
5. 샤오미의 SWOT 분석	62
6. 샤오미의 한국시장 진출에 따른 시사점	65
제5장 중국 제조업체의 한국시장 진출 문제점과 개선 방안	66
제1절 중국 제조업체의 한국시장 진출 문제점	66
제2절 중국 제조업체의 개선 방안	67
제6장 결론	69
참고문헌	71

<표 목 차>

<표2-1> 해외시장 진출 방식	9
<표2-2> 중국 가전업체의 해외시장 진출의 문제점과 대응방안	20
<표3-1> 중국 가전산업의 발전과정(1949-현재)	22
<표3-2> 세계 가전시장 생산규모 및 전망	31
<표3-3> 지역별 가전제품 생산 현황	33
<표3-4> 2015년 국가별 수출입실적	34
<표3-5> 한국 가전산업 무역규모	36
<표3-6> 한국 주요가전 수출입 현황	36
<표3-7> Forbes 1,000기업의 지역과 업종별 분석	38
<표4-1> 하이얼의 5단계 발전과정(1984-현재)	45
<표4-2> 하이얼의 한국진출 연혁	48
<표4-3> 하이얼의 SWOT 분석	53
<표4-4> 샤오미의 연혁	58
<표4-5> 세계 스마트폰 판매량-점유율 추이	59
<표4-6> 샤오미의 SWOT분석	62

<그림 목 차>

<그림2-1> 기업의 해외시장진출 방식 비교	13
<그림2-2> 중국 기업들의 해외직접투자 금액 추이	15
<그림3-1> 2009-2016년 중국 가전산업 생산액 및 증가 속도	28
<그림3-2> 중국 가전 수출의 성장 추세	29
<그림3-3> 달러당 위안화 환율 동향	29
<그림3-4> 2014-2018년 중국 스마트가전 시장 전망	30
<그림3-5> 2017년 10대 주요 수출국 수출액 비중	35
<그림3-6> Forbes 1,000기업의 업종별	38
<그림3-7> 2011년-2016년 삼성전자와 LG전자 가전산업의 실적 동향	40
<그림4-1> 2015-2016년 하이얼 경영 실적 비교	44

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 목적

현대 기술 혁명 및 정보 기술(IT)의 발전을 세계 가전시장에도 영향을 미치고 있으며 글로벌화와 기업의 차별화된 경쟁력을 통한 시장 선점이 다국적 제조기업들의 우선 전략이 되고 있다. 중국은 이미 제조 대국으로 명실공히 세계 시장의 선도자 역할을 하고 있다. 정보 기술(IT)과 제조업의 융합을 통한 제조업 강국의 포부에 뜻을 밝힌 중국은 세계 500여종의 주요 공업생산품 중에서 220종이 세계 제1위의 생산량을 자랑하고 있고 기업의 수도 매년 증가하고 있다. 중국 제조업의 우위성은 중국 내수시장에서부터 안전적으로 발전하여 세계 시장에서의 막강한 영향력을 과시하고 있다.

최근 몇 년 동안 중국 가전제품 수출을 매년 20%이상 지속적으로 증가하고 있으며, 중국가전산업의 생산효율과 생산비용은 국제 선진 수준에 육박하고 있으며, 노동 비용 또한 상대적으로 저렴하다. 이런 다수의 요인으로 중국은 이미 세계에서 가장 주요한 가전제품 제조 기지가 되었으며 그 지위를 한동안 유지할 것으로 판단된다.

이와 같이 중국의 가전제품의 생산이 빠른 속도로 증가하고 있는 것은 중국 정부의 적극적인 개방 정책이 빠른 속도로 추진되고 있으며 거대한 내수시장을 바탕으로 소득증가에 따른 소비자 확대하면서 중국 가전업체들의 대규모 설비투자 확대 그리고 외국인 직접투자 진출의 가속화에 관한 결정이다.

중국 정부는 중국 가전산업의 추진을 위해 '가전산업 12.5(2011~2015)발전 계획¹⁾' 제정하면서 가전산업을 중국 경공업의 가장 기본이자 경제발전의 중요한 요소 중 하나로 선정하여 투자를 집중하고 있다. 그리고 2015년 중국 국무원 총리 리커창(李克強)이 정부사업보고를 통해서 제조 강국으로 나서기 위해 '중국제조 2025'²⁾ 실시를 강조하면서 모바일 인터넷, 클라우드 컴퓨터, 빅데이터 등

1) 12.5계획: 중국 제12차 5개년 경제계획이다. 2011년~2015년 기간에 안정적인 경제성장과 신 에너지 개발 및 자원 절약을 통한 지속가능한 발전에 초점을 맞추어 제시되었다.

2) 중국제조 2025: 과거 중국의 경제성장이 '양적인 면'에서 '제조 강대국'이었다면, 앞으로는 혁신 역량을 키워 '질적인 면'에서 '제조 강대국'이 되고자 하는 전략이다. 특히 기존 제조업과 인터넷

혁신기술을 제조업에 적극적으로 결합시킬 것을 발표했으며, 중국 정부 차원에서 다양한 지원 정책을 추진할 것이라 강조했다.

WTO의 출범 무역 자유화의 흐름에 따라 한국 및 각국의 기업들은 잠재력이 큰 중국 시장으로 진출하고 있으며 이로 인해 중국 내의 경쟁은 치열해졌다. 중국기업들은 과열된 시장에서 탈피하고 새로운 시장을 찾기 시작했으며 지리적으로 중국에 인접해 있어 정치, 경제, 문화 등 다방면에서 중국과 밀접한 관계를 맺고 있는 한국 시장도 대표적인 진출 지역이 되었다. 최근 한국에서 중국 가전제품의 브랜드 인지도가 점차 높아지고 있다. 한국 국내 소비자 4명 가운데 3명은 중국 가전제품을 구매한 경험이 있다. 그리고 약 82%의 응답자들이 중국 가전제품을 구매할 의향이 있다고 답했다. 큰 내수시장을 기반으로 체급을 키운 중국 가전 기업은 한국 시장에서 빠른 속도로 침투하고 있다. 중국 가전산업의 한국 진출은 2000년대부터 시작되었다. 2004년 중국의 최대 가전기업 하이얼이 중국 가전산업 가운데서는 유일하게 한국법인을 세우고 한국에 진출했다. 하이얼은 현재 한국시장에서 TV, 냉장고, 세탁기 등 다수의 가전을 판매하고 있다. 그리고 2016년 3월에는 샤오미가 한국 업체와 총판계약을 맺고 국내 시장에 정식으로 진출했다. 향후 국내 총판업체를 통해 사후서비스(A/S)도 확충한다는 계획이다. 제품군별 점유율(하이마트 매출액 기준)은 아직 5%대 미만으로 미미한 수준이지만 2016년 1~5월 매출액은 지난해 같은 기간보다 약 25% 늘었다.³⁾

본 연구는 중국 가전산업이 한국시장에 진출하기 위한 전략을 수립하기 위해 한국 가전시장의 현황 및 특징을 분석하여 기업의 진출전략 수립에 유용한 자료를 제공하고자 한다.

또한 한국에 있는 중국 가전기업을 분석하고, 한국시장으로 진출과정 중 문제점을 파악하고자 한다. 즉 현재 한국시장에 진출하고 있는 중국 가전산업의 진출과정과 현황을 살펴보고 이를 통해 중국 가전산업의 한국시장에 대한 새로운 진출 방안을 모색하고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

넷의 융합을 통한 제조업 경쟁력 강화가 주된 목표다. 향후 30년간 10년 단위로 3단계에 걸쳐 산업고도화를 추진하는 전략으로, 10대 핵심 산업분야와 5대 중점 프로젝트 계획을 제시했다.

3) “거세지는 중국 가전 공세. 국내 중소기업과 직접 경쟁”, <Daum>, 2016.06.15., <<http://v.media.daum.net/v/20160615170021624>>(접속일: 2016.06.12).

2. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 중국 가전산업의 한국시장 진출에 관한 연구를 통해 중국 가전산업 대 한국 시장 진출 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 학술 연구 논문, 연구 보고서, 통계자료, 서적, 신문 및 인터넷 사이트 등의 자료를 활용하고자 한다. 또한 SWOT분석을 중심으로 한국에 진출한 중국의 대표적 가전기업의 사례를 분석하기 위해 한국과 중국의 가전산업 관련 기관의 다양한 자료를 수집하고 정리하였다.

본 논문의 구성은 총 6장으로 구성되어 있으며, 구체적인 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 본 논문의 연구 배경 및 목적과 연구 방법 및 구성을 제시한다.

제2장에서는 이론적 배경과 선행연구의 검토를 하였으며 제3장에서는 중국과 한국가전산업의 발전과정과 시장 현황을 분석하였다.

제4장에서는 한국에 진출한 중국의 대표적 가전기업인 하이얼과 샤오미에 대한 분석을 실시하였으며, 한국 시장 진출 발전과정 및 현황, SWOT분석을 중심으로 두 기업을 한국시장 진출에 따른 전략적 시사점을 도출해 보았다.

제5장에서는 중국가전시장의 대표기업에 대한 분석을 통하여 현재 중국 가전 기업들이 한국 진출할 때 존재하는 문제점과 그에 대한 대응 방안들을 제시하였으며, 마지막으로 제6장에서는 본 연구의 결론을 정리하는 것으로 마무리하였다.

제2장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제1절 가전산업의 범위 및 특징

1. 가전산업의 범위

가정용 전기·전자기기산업, 즉 가전산업은 가정에서 주로 사용되는 전자제품군을 의미한다. 여기에는 TV나 오디오 등 영상음향기기(Consumer Electronics)에서부터 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 주요 대형 백색가전과 믹서, 선풍기, 다리미, 헤어드라이어 등 소형 가전제품 등의 생활가전(Electric Household Appliances)이 포함되어 있다. 이외에도 데스크탑 컴퓨터 및 전화기와 같이 가정에서 사용되는 전자제품들이 많이 존재하나, 이들 제품들은 개인용 전자제품 혹은 정보통신 제품으로 분류되면서 엄밀한 의미의 가전산업에는 포함되지 않는다.⁴⁾

또한 가전분야라 함은, 우리가 보통 ‘가전제품’이라고 말할 때 연상되고 TV, 오디오, 냉장고, 세탁기 등의 White goods 및 Brown goods 제품군 분야를 말한다.⁵⁾

가정용 전자제품의 경우는 사실 개인의 시청각 오락에 목적을 두고 개발되었기 때문에 텔레비전이나 오디오 등의 시스템이 중심이었다. 하지만 시청각 오락 기능을 확대한 원래 시청각을 통한 오락을 목적으로 개발되어 TV와 오디오시스템이 중심이었으나, 이 기능을 확대한 영상 신호나 음성 기호를 녹화하여 재생할 수 있는 비디오카세트리코더가 등장하고 산업용 기기 또한 점차 소형화되어가면서 결국 가정용으로 전환되어 그 범위가 확대되고 있다.⁶⁾

최근에는 네트워크 환경과 미디어산업의 발달로 TV 및 비디오·오디오 기기들이 통신·컨텐츠 산업과 긴밀하게 연계하여 발달되면서 이들 기기를 가전제품에서 별도로 구분하여 영상음향기기 또는 방송통신기기 범주로 분류하는 경향도

4) “가정용전기·전자기기”, <Google>.

<file:///C:/Users/SONG%20LEI/Downloads/pdf2011_6_2.pdf>(접속일: 2016.06.20).

5) 박형욱, “가전산업의 미래와 전망”, 『전자공학회지』 제24권 제4호, 대한전자공학회, 1997, pp. 432-437.

6) 박용문, “한·중 가전산업의 국제경쟁력 비교연구”, 우송대학교 석사학위논문, 2015, p.6.

많이 나타나고 있다. 이에 따라 최근 많은 통계작성 기관에서 사용하는 가전의 범위는 대형 백색가전과 소형 가전을 포함하는 범위로 한정되는 경우가 대부분이다.

2. 가전산업의 특성

가전산업은 기술, 자본, 노동집약적인 특성을 모두 복합적인 산업이다. 즉, 연구개발과 부품생산은 기술 및 자본 집약적 공정이며, 조립생산은 노동 및 자본집약적 공정이다. 따라서 관련 기술 도입을 통해 단순 조립가공이나 저급기술을 활용한 제품화가 가능하여 여타 산업보다 개도국으로의 국제분업이 활발히 이루어지고 있다. 아울러 생산비용 절감을 위해 선진국에서 후진국으로의 생산기지 이전도 가전산업의 글로벌화를 촉진하고 있는 요소라고 할 수 있겠다.⁷⁾

가전산업은 미국, 유럽, 일본 등 선진국을 중심으로 이미 성숙단계에 이른 산업이다. 20세기 초 가전제품이 소비자에게 보급되기 시작할 당시에는 사치품 개념으로 인식되었으나, 현재는 일상생활에 없어서는 안 될 필수품으로 인식되면서 선진국은 이미 TV, 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 주요제품의 보급률이 100%에 가깝거나 상회하고 있으며, 최근에는 개발도상국에서도 빠르게 보급률이 확대되고 있는 추세이다.

가전산업의 다음과 같은 세 가지 특성이 있다. 첫째, 가전산업은 기술집약적이고 자본집약적이며 노동집약적인 특성을 모두 갖춘 융합적이고 복합적인 산업이다. 연구개발과 부품생산은 자본이 들어가는 자본집약적 공정이며, 동시에 기술집약적 공정이다. 또한 조립생산은 자본집약적임은 물론 기술집약적 공정임과 동시에 노동집약적 공정이다. 복합적인 산업이기 때문에 선진국뿐만 아니라 개발도상국 역시 산업기술 도입을 통해 단순조립가공을 하거나 기초적 기술을 활용하여 제품화가 가능하다. 때문에 기타 산업에 비해 국제적 분업이 활발히 이루어지고 있다. 둘째, 가전산업은 소비자 신흥공업경제지역을 충족시키기 위한 지속적 혁신을 통해 새로운 시장을 창출하고 있는 기술주도형 산업이다. 가전산업은 가전산업발전에 전략적인 역할을 수행하고 있다. 셋째, 가전산업은 소수 다국적 기

7) 이경숙, “가전산업 기초분석”, 산업연구원 성장동력산업실, 2008, p.2.

업에 의해 지배되고 있는 생산 집중도가 매우 높은 산업이다. 소니 등 일본계, 필립스 등 유럽계, 삼성전자, LG전자 등 한국계 기업이 전 세계 생산의 80% 이상을 점하고 있다. 이는 기술혁신 및 대량생산과 대량판매로 가격인하 경쟁이 치열함에 따라 수익률은 낮은 반면, 생산설비에는 막대한 투자가 소요되는 산업적 특성이 신규 진입을 제한하는 장벽으로 작용하고 있기 때문이다. 결국 마진이 적은 상품을 대량으로 판매하면서도 이윤을 확보할 수 있는 주도기업 중심으로 집중화가 더욱 가속화되고 있다.⁸⁾

가전산업이 성숙단계에 접어들면서 가전업계의 글로벌 경쟁은 더욱 치열해지고 있으며, 기술력, 가격 측면에서의 가전산업은 치열한 경쟁구도가 전개되고 있다. 가전제품의 기술력은 이미 보편화되어 있어 후발업체들의 시장참여가 용이하며, 가전제품 전문 양판점의 등장, 인터넷 보급에 따른 온라인 쇼핑몰의 확산 등이 가전제품의 가격인하를 주도하고 있다. 특히, 반도체 가격의 변동에 따라 제품의 가격이 오르고 내리는 경향을 보이는 휴대폰, 컴퓨터 등 정보통신기기와 달리 가전제품은 한번 가격이 인하되면 다시 인상되기 어려운 특징을 가지고 있어 기업 간의 가격경쟁은 더욱 치열해지고 있다.

제2절 해외시장 진출의 이론

1. 해외시장 진출의 정의

해외시장 진출이란 신시장을 개척하거나 외부자원을 효율적으로 활용하기 위해 기업이 해외로 진출하고 확대해 나가는 과정(해외지향→현지지향→세계지향)이며, 또한 기업주체의 측면에서 글로벌 시장에서 생존하기 위하여 기업의 국제 경쟁력을 향상시키는 과정으로서 다음의 4가지 범위를 의미한다.

1) 지리적 범위(geographic scope)

자국시장에서부터 소수의 해외시장으로 침투한 후, 이를 발판으로 기업활동의

8) 박용문, “한·중 가전산업의 국제경쟁력 비교연구”, 우송대학교 석사학위논문, 2015, pp.7-8.

지리적 범위가 전 세계시장으로 넓어진다는 것을 의미한다.

2) 사업범위(business scope)

세계에서 여러 사업을 동시에 수행할 수 있을 정도로 활동사업이 증가하여 국제사업다각화를 달성한다는 것을 의미한다.

3) 기능범위(functional scope)

기업 경영기능의 국제화로서 원자재 조달, 생산, 기술의 연구개발, 재무, 인사 등의 활동을 가장 효율적인 국가에서 수행할 수 있도록 경영기능의 수행범위가 확대됨을 의미한다.

4) 진입방식(entry mode)

기업이 새로운 국가에 진출하는데 있어서 진입방식이 수출, 해외직접투자, 국제계약형태의 방식 등 다양한 방식으로 해외시장에 진출하게 된다는 것을 의미한다.⁹⁾

기업들은 글로벌화에 대응하기 위해 해외시장으로 진출하면서 기업 활동의 지리적 범위가 한 국가로부터 여러 국가로 확장된다. 해외시장진출 초기에는 국내에서의 경험을 바탕으로 유사한 시장으로 확장을 시도하여 정치제도, 경제현황, 사회·문화 환경 등 요인을 고려하여 최대한 자국과 비슷한 시장에 먼저 진입하며 글로벌화가 진전될수록 해외에서 여러 가지 사업을 동시에 수행하기도 한다. 해외시장진출은 특정한 한 국가를 벗어나다 다수의 해외시장을 대상으로 경영활동을 전개하는 것을 말한다. 개인이나 기업의 필요와 욕구를 충족시키기 위해 해외시장에 진출하고 아이디어 재화 서비스 등의 개념화와 가격판매 촉진 및 유통 등을 범세계적으로 계획하고 수행하는 과정으로 정의되고 있다.¹⁰⁾

9) 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 도서출판 온누리, 2012, pp.238-239.

10) 조석홍, 『해외시장진출론』, 두남, 2004, p.103.

2. 해외시장 진출의 동기

해외시장 진출의 동기는 크게 판매 증대, 자원의 획득, 위험의 분산하기 위한 것으로서 해외시장 진출의 동기를 다음과 같이 세분하여 살펴볼 수 있다.

1) 판매 증대

국내시장에서의 매출에 더하여 해외시장에서 매출을 추가하게 되면 더 많은 이윤을 확보할 수 있다. 세계화로 국가간의 상품이동의 장벽이 낮아지고 전세계 소비자들의 기호가 동질화되어 감에 따라 상품의 해외시장 출시가 점점 쉬워지고 있다. 국내의 시장에 비해 해외의 시장은 훨씬 더 크기 때문에 대량으로 판매할 수 있는 기회와 이로 인한 규모의 경제를 가져올 수 있다. 또, 자국에 비교우위가 있는 상품의 경우에는 국내시장에서보다 해외시장에서 더 높은 가격을 받을 수 있어 해외시장에서 더 큰 이익을 누릴 수도 있다.

2) 자원의 획득

국내보다 해외에서 더 유리하게 경영자원을 획득할 수 있는 경우가 많다. 국가마다 경제환경이 다르므로 세계에는 자국에 비하여 노동력이 풍부한 국가도 있고, 자금이 풍부한 국가도 있으며, 기술수준이 높은 국가도 있고, 기타 다양한 자원마다 우위에 있는 국가 또한 존재한다. 기업이 필요로 하는 자원 확보를 위해 최적의 국가 및 시장에 진출함으로써 자원을 유리하게 확보할 수 있는 것이다.

기업이 일반적으로 외국에 진출함으로써 확보하고자 하는 자원은 ① 값싸고 질 좋은 노동력, ② 낮은 비용의 자금, ③ 첨단 기술, ④ 유리한 생산 및 물류입지 등이다.

3) 위험의 분산

여러 국가에서 사업을 하게 되면 한 국가에서만 사업을 하는 것보다 위험 회피가 유리하다. 한 나라에서만 사업을 하는 기업의 경우는 국내 경제상화이나 경기상황이나 경기의 변동에 따라 매출이나 이익에서 큰 기복을 갖게 되지만, 다수의 국가에서 사업을 하는 기업은 국가나 지역마다 경제상황이나 경기가 다르게

변동하기 때문에 이러한 기복을 줄일 수 있다. 여러 국가에 걸쳐 사업을 하는 기업은 이렇게 국가마다 다르게 변동하는 경제상황을 활용하여 경기활황지역에서는 영업활동을 늘리고, 경기침체지역은 영업활동을 줄임으로서 이익은 늘리고 손실은 줄일 수 있다.¹¹⁾

3. 해외시장 진출의 방식

기업이 해외시장에 진출할 때 활용할 수 있는 전략적 대안은 <표2-1>에서 보는 바와 같이 크게 수출, 계약방식, 해외직접투자의 3가지 유형이 존재한다. 이러한 진출방식들의 개괄적인 특징을 살펴보면 다음과 같다.

<표2-1> 해외시장 진출 방식

진출방식	종류	
수출	간접수출(indirect export), 직접수출(direct export)	
계약형태	프랜차이징(franchising), 라이선싱(licensing) 계약생산(contract manufacturing), 경영관리계약(management contract), 턴키운영(turn-key operation)	
해외직접투자	소유지분	단독투자(wholly owned) 합작투자(joint venture)
	설립형태	기업신설(greenfield) 인수합병(M&A)

자료: 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 온누리, 2012, p.243.

11) 조영정, 『무역학개론』, 박영사, 2015, pp.181-182.

1) 수출방식

수출은 기업이 해외시장에 진출하기 위한 가장 기본적인 전략이다. 수출업무의 개입의 정도에 따라 크게 간접수출과 직접수출로 구분할 수 있다.

① 간접수출(indirect export)

간접수출(indirect export)이란 다른 기업을 통하여 수출하는 것을 말한다. 종합무역상사나 수출대행업자와 같이 다른 기업의 상품을 수출하는 기업들이 있는데 이들 기업을 통하여 수출하는 것이다. 간접수출을 하게 되면 그 업무에 있어서 사실상 국내업자에게 판매하는 것과 다름없다. 간접수출은 수출업무를 직접하지 않으므로 간편하고 수출과 관련 전담부서를 둘 필요도 없이 부담이 적다. 그러나 그만큼 이윤이 적고, 또 해외수요자와 직접 접할 수 없어서 해외시장에서의 반응에 적절하게 부응할 수 없으며, 해외시장에 대한 지식과 경험을 축적하기 어렵다는 단점이 있다.

② 직접수출(direct export)

직접수출(direct export)은 기업이 자신의 상품을 직접 수출하는 방법이다. 수출에는 전문적이고 복잡한 업무를 수반하므로 대개 수출담당자나 전담부서를 두고 해외수입자에게 직접 수출하거나 또는 해외 대리점이나 위탁업자를 통하여 수출하게 된다.

직접수출을 하게 되면 시장조사, 가격결정, 유통채널 확보 등의 수출마케팅활동을 직접하게 된다. 따라서 더 높은 이윤마진을 가질 수 있고, 유통경로에 대한 통제를 강화할 수 있으며, 기업이 직접 수요자와 시장을 접할 수 있으므로 현지의 반응에 적절하게 대응할 수 있다. 반면에 수출업무와 해외시장에 대한 전문적인 지식과 경험 없이는 진출이 어렵고, 수출마케팅과 관리를 위한 업무와 비용부담이 발생하게 된다.¹²⁾

12) 조영정, 『무역학개론』, 박영사, 2015, pp.182-184.

2) 계약형태의 진출방식

계약형태의 해외시장 진출방식이란 무형의 자산인 상표, 저작권 등의 지적소유권 또는 기술적·경영적 노하우 등의 경영자산을 하나의 상품으로 취급하여 해외시장에 진입하는 방법이다. 이러한 계약형태에는 라이선싱, 프랜차이징, 계약생산, 관리계약, 턴키운영방식 등이 있다.¹³⁾

① 라이선싱(licensing)

라이선싱은 지적자산을 가진 기업(licensor)이 자신의 지적자산을 사용하기를 원하는 해외기업 licensee)에게 지적재산 사용을 허가하는 계약이다. 여기서 계약조건에 따라 기술사용기업은 일정기간 지적자산을 사용할 수 있게 되고, 기술제공기업은 일정한 로열티(royalty)나 수수료(fee)를 받게 된다. 주요 거래대상 지적자산을 특허권(patent), 실용신안권(utility model), 의장권(industrial design), 상표(trademark), 공정기술(processing technology) 등이다.¹⁴⁾

② 프랜차이징(franchising)

프랜차이징(franchising)은 해외기업으로부터 일정한 대가를 조건으로 자사의 등록상표, 상품유통, 경영 기술, 서비스 등의 사용권을 허가해 주고 가맹기업에게 조직, 일반관리, 마케팅 전략 등에 대해 독점계약 형식을 요구해주는 방식이다.

또한 자본을 투자하여 관련사업 등을 제공하는 계약이다. 따라서 프랜차이징은 완제품 수출이 어렵고 생산공장이 쉽게 이전될 수 있는 경우에 적합하며 적은 자본으로 해외시장에 진입할 수 있다는 장점이 있다.¹⁵⁾

③ 계약생산(contract manufacturing)

계약생산(contract manufacturing)은 한 기업이 진출 대상국 내에 있는 다른 업체에게 일정한 조건에서 제품을 생산하도록 한 뒤 현지국이나 제3국 시장에 대한 판매 및 마케팅을 기업이 직접 담당하는 형태의 해외시장 진입방식이다.

13) 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 도서출판 온누리, 2012, pp.244-245.

14) 조영정, 『무역학개론』, 박영사, 2015, p.184.

15) 왕방, “한국 전자업체의 중국시장 진출 전략에 관한 연구”, 건양대학교 석사학위논문, 2013, p.6.

일반적으로 현지 생산업체로부터 만족할 만한 품질의 제품을 얻기 위해 기술제 공이나 기술지원은 해 주지만 자본투자는 이루어지지 않는다. 따라서 자본과 경영자원이 적게 소요되고 현지소유 문제를 회피할 수 있다는 장점이 있다.¹⁶⁾

계약생산이란 한 기업이 외국의 기업에게 자사의 공정에 따라 제품을 생산하도록 하고, 그 기업은 생산된 제품을 구입하여 현지 또는 외국에서 판매를 하는 방식의 계약이다. 이러한 계약생산은 자사의 상표나 상호가 국제적 또는 특정 지역이나 국가에서 명성을 얻는 기업들이 주로 사용하는 국제경영방식이다.

계약생산은 제조-마케팅이 연결된 시스템으로서, 생산면에서 강점을 지닌 제조기업과 마케팅면에서 강점을 지닌 마케팅에 비교우위를 가진 기업들이 많이 사용한다.¹⁷⁾

④ 턴키계약(turn-key operations)

턴키계약은 플랜트 수출의 한 방식으로 플랜트 수출자가 사업에 대한 타당성 조사에서부터 건물건설, 엔지니어링, 생산설비설치, 완공된 공장의 시험가동과 작업자의 교육에 이르기까지 모든 필요한 사항을 구비하고 공장이 바로 가동될 수 있는 상태에서 인계하는 방식이다. 따라서 턴키프로젝트에서는 공장 또는 설비 자체뿐만 아니라 엔지니어링기술과 경영기법까지 복합적으로 해외 발주자에게 제공하게 된다.

턴키계약은 지식집약형 기술수출이어서 부가가치 창출효과가 큰 장점이 있으나, 잠재적인 경쟁기업을 양성할 수 있다는 문제점도 있다.¹⁸⁾

⑤ 해외직접투자(foreign direct invertment)

해외직접투자(foreign direct invertment)는 피투자기업의 경영에 직접 참가할 목적으로 자본, 경영능력, 기술, 상표 등의 생산요소를 복합적으로 해외에 이전시키는 경영활동이다.¹⁹⁾ 따라서 해외직접투자는 기업목표인 이익과 성장을 전제로 투자기업이 외국의 투자대상 기업에 대한 경영지배 또는 경영 참여를 목적으로

16) 김영래, 『글로벌 비즈니스의 이해』, 법문사, 2003, p.23.

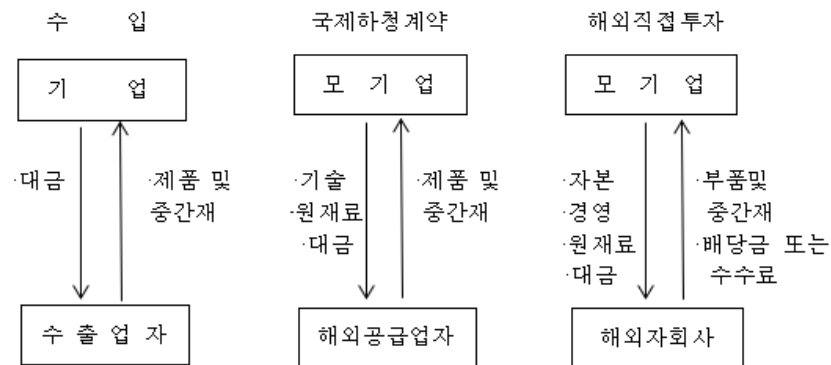
17) 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 도서출판 온누리, 2012, p.247.

18) 조영정, 『무역학개론』, 박영사, 2015, p.187.

19) 김광수의 3명, 『국제경영』, 박영사, 2014, p.290.

유형의 경영자원 자본뿐만 아니라 무형의 경영자원인 기술·특허·상표권·경영 또는 마케팅 노하우 등 기업의 제반 자원을 패키지(package)형태로 해외에 이전시키는 방식이라 할 수 있다.

<그림2-1> 기업의 해외시장진출 방식 비교



자료: 광근재외, 『무역학개론』 (2004), 박영사, p.190.

해외직접투자는 신보호무역주의 하에서 각국이 관세·비관세 무역장벽을 강화함에 따라 수출에 활용할 수 있는 가장 적극적인 전략적 대안의 하나로서 등장하게 되었다. 또한 해외직접투자는 오늘날 전 세계적으로 글로벌경영 활동을 전개하고 있는 다국적 기업의 특성과 경쟁적 우위를 가장 잘 반영하고 있는 국제경영전략의 형태로서 투자수용국·투자국·세계경제적 관점에서도 그 영향 내지 효과에 대해 활발한 연구가 이루어지고 있다.²⁰⁾

해외직접투자는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 단독투자이다.

단독투자는 특정기업이 해외직접투자를 통해 현지기업의 경영에 참여할 때 그 기업의 주식을 100% 소유하면 단독투자이다. 투자 방식에 의한 해외 진입은 기업이 자사가 소유하고 있는 경영, 기술, 마케팅, 재정상의 능력 및 기업을 해외 현지에 이전시킨다는 점에서 전술한 여타 형태의 국제 경영 방식과 전혀 다른 특성을 갖는다. 단독투자에는 기존기업의 인수합병과 신설투자라는 두 가지 선택이 있다.

20) 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 도서출판 온누리, 2012, pp.249-250.

일반적으로 단독투자는 기업이 제품이나 기술에 대한 강력한 통제가 요구될 경우, 또는 제품 생산과정에서 기업이 현지 자회사에 대한 원재료를 제공한다는 지 또는 그 반대의 관계가 성립하는 경우 등에 주로 활용되는 것이다.²¹⁾

단독투자는 자회사에 대한 통제가 용이하고 불필요한 통합비용을 방지할 수 있고 의사결정의 신속화, 이윤창출의 증대 등 기업단독으로 투자를 감행하기 때문에 경영부분과 의사결정 부분에서 신속함을 필두로 상황변화에 즉각적인 대처가 가능하며 독자적으로 회사운영방침을 결정하고 영업방침을 변경을 할 수 있고 아울러 성공적인 투자일 경우에는 막대한 이윤이 고스란히 기업의 몫으로 돌아가므로 이윤창출의 극대화란 쾌거를 이룰 수 있다는 장점이 있지만 새로운 시장개척의 비용증가, 기술개발의 압박이 있을 수 있고 단독진출에 따른 시장 적응력 저하, 시행착오 위험이 증가할 수 있다는 단점도 있다.²²⁾

둘째, 합작투자이다.

합작투자는 현지국가에서 허용된 조건에 따라 조합, 법인 등이 여러 형태로 수행된다. 그리고 합작투자는 기업들이 새로운 국가에서의 해외영업을 의도하거나 다수제품들을 생산하는 경우에 선호되는 방식이다. 이는 각 기업이 현지국가에서 발생할 제반 상황으로 인한 위험을 분담하고, 투자자금의 조달부담을 절감시키면서 자사와 타사의 강점들을 공동으로 이용하여 이윤을 극대화시기에 적절한 방식이 합작투자이다.

셋째, 인수·합병(M&A)투자

인수/합병(M&A)을 두 개 이상의 회사가 결합하여 법률적으로나 실질적으로 하나의 단일 기업이 되는 것을 의미한다. 기업 이윤 극대화 혹은 가치 극대화는 기업 내부의 성장만으로 이루어지는 것은 아니다. 내적 성장 전략은 시장에 대한 신속한 접근이 어려우며 인력에 대한 투자 회수에 대한 리스크 또한 높다. 반면에 시장에 이미 존재하는 기업은 단기간 시장 진출, 기술 및 인력 확보 등 많은 장점 있다. 반면에 기업의 성장은 반드시 이윤 또는 가치의 극대화로 이루어지는 것은 아니며 비생산적인 사업부분 매각 등의 구조조정과, 경영환경이 기업의 생

21) 송면·김영래, 『제경영론』, 박영사, 1985, p.97.

22) 진홍로, “중국 전자제품의 한국시장 진출 전략에 관한 연구”, 전북대학교 석사학위논문, 2014, pp.19-20.

존과 부합되지 않을 경우에는 기업 전체를 매각 하는 전략도 기업이윤 극대화 전략 중 전략이다. 이와 같이 한 기업의 일부 혹은 전부를 인수 혹은 매각 하는 행위가 M&A이다.²³⁾

4. 중국 가전 제조업체의 해외시장 진출 방식

중국 기업의 해외 직접 투자가 빠르게 증가하면서 세계에서 중국의 위상이 점차 제고되고 있다. 한국무역협회 베이징지부에서 발표한 ‘최근 중국 기업의 해외 투자 동향과 시사점’ 보고서에 따르면 2016년 중국 기업의 해외 직접 투자액은 1,181억달러(134조7500억원)로 지난해 같은 기간보다 53.3% 증가하였다. 반면 2016년 외국 기업의 대중국 투자액은 859억달러(98조원)에 머물렀다. 2017년 중국 기업의 해외 투자액은 연간 2,000억달러(228조원)을 차지할 것으로 예측되고 있다.

<그림2-2> 중국 기업들의 해외직접투자 금액 추이

단위: 억 달러



자료: 한국무역협회

23) 이경원, “정보통신 벤처기업의 인수·합병 유형과 경제적 효과”, 정보통신정책연구원, 2001, p.15.

다음 부분은 주로 중국 대표적 가전업체 하이얼 기업으로써 중국 가전 제조업체 해외 시장 진출 방식을 중심으로 도출하고자 한다.

중국 기업을 해외 시장 진출 주요 방식은 인수·합병(M&A)으로 시작되고 점차 대형화·첨단화로 되고 있다. 2016년 상반기에 중국 기업들이 진행한 주요 투자 10건의 평균 투자액은 21억6,000만달러(2조5000억원)에 달한다. 중국 기업의 해외투자 중 M&A방식을 통한 투자는 총 543억달러로 중국 전체 해외투자액의 52.8%를 차지하고 있다. M&A 건수만 459건으로 정보통신, 소프트웨어, 서비스, 제조업 등 15개 분야에 다양하게 분포돼 있다.²⁴⁾

다른 한 편으로 중국은 낮은 인건비로 세계를 지배하고 있다. 현재까지 중국기업들은 완구류에서 TV에 이르는 술한 제품들을 생산해 내고 있지만, 이들 중에서 대부분은 자신들의 고유의 브랜드를 갖지 못한 채, 세계적인 제조 및 소매 기업들의 상표를 부착하는 OEM²⁵⁾ 방식의 역할을 수행해 왔다. 해외 진출을 피하는 대부분의 중국 기업들은 OEM 전략을 추구한다. 왜냐하면 마케팅 비용 지출 없이 생산 규모를 확대할 수 있기 때문이다. IT 기술은 중국내 생산 시설과 선진국의 마케팅 및 디자인 시장 간에 글로벌 네트워크의 구축을 통해 선진국 시장의 흐름 파악을 가능하게 해주었으며, 반면에 선진국의 제조업체들은 생산비가 높은 제품들을 아웃소싱²⁶⁾할 수 있게 되었다. OEM 전략이 성공하기 위해서는 낮은 비용과 품질로 세계 도처에 흩어져 있는 바이어들을 만족시켜야 하며, 요구되는 기술과 생산 능력을 확보해야 한다. 낮은 가격은 초기 계약에 중요한 요소로 작용하지만, 지속적인 거래 유지를 위해서는 고객들이 원하는 수준의 공급망 관리와 아웃소싱관리에 적응할 수 있는 기술도 갖추어야 한다. 아웃소싱을 하는 대부분의 기업들은 특정한 기업에의 의존도를 최소화하면서 원하는 물량의 확보를 원하다. 사실 OEM에 의존해서 해외에 진출하는 전략을 위해서는 추가적으로 획득해야할 기술이 상대적으로 미미하므로 많은 중국기업들이 이에 의존하지만, 이 경우 고급품 시장으로 진출할 가능성은 거의 없다. 수익은 단지 부품 생산 및

24) “세계를 사들이는 중국...‘해외투자액’사상 최고”, <경향비즈> 2016.10.23.,
<http://biz.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201610231459001&code=920100>
(접속일:2017.06.07>.

25) OEM(Originanl Equipmetn Manufacturing): 주문자가 폭넓은 판매 채널을 갖고 있지만 생산 기술 및 생산 설비를 갖추고 있지 못하므로 위탁생산의 방식이다.

26) 아웃소싱: 기업 내부의 서비스나 활동을 기업 외부의 제3자에게 위탁해 처리하는 전략이다.

조립량의 규모가 세계적 지배력을 확보할 경우에만 온다.

가정용 기기, 가전제품을 생산하는 중국 기업들은 이미 개발도상국 시장에서 자신들의 고유 브랜드 제품을 출시하고 있다. 다음 단계는 선진국 시장으로 진출하는 것이다. 이미 이러한 움직임은 가정용 기기, 가전제품 분야에서 진행되고 있다.

중국 최대의 가정용 기기 제조업체인 하이얼은 미국 시장에 자신들의 고유 브랜드로 소형 냉장고를 수출하고 있으며, 2005년까지는 미국 냉장고 시장 전체의 10%를 점유하겠다는 야심 찬 목표를 설정해 놓고 있다. 그리고 이러한 목표 달성을 위해 하이얼은 매년 냉장고 50만대를 미국에 판매할 계획인데, 물량의 80%는 미국 South Carolina 공장에서 현지 직접생산하고, 나머지 20%는 중국내에서 생산할 예정이다. 한편 중국 최대 컴퓨터 제조업체인 Legend사는 해외 시장 확대를 위해 자사 고유 모델인 Lenovo를 출시하고 이를 글로벌 브랜드로 포지셔닝하고 있다. 또한 이동전화 생산업체인 Kejian사는 자사의 인지도를 높이기 위해 영국 최고 축구팀중의 하나인 Everton의 스폰서가 되었다. 상해에 근거지를 둔 전자업체 SVA는 독자 브랜드의 플라즈마 TV를 미국내소매체인 Costco Wholesale에 공급하고 있다.

중국의 가전 업체들은 개방된 자국 국내 시장에서 세계 최고의 디자인, 품질, 가격을 갖춘 제품들과 경쟁하고 있다. 낮은 생산비로 인한 높은 가격 경쟁력의 장점을 누리고 있으며 이를 무기로 해외 시장을 확대하고 있다. 또한 중국이 보유하고 있는 거대한 숙련 기술자 풀 또한 그 규모를 더욱 키워가고 있으며, 신제품 개발에 필요한 자금도 급격히 증가하고 있다. 따라서 현재 의문시되는 것은 중국 기업들이 제품의 디자인과 품질 수준을 세계 시장에서 통할 수 있는 수준으로 격을 올릴 수 있느냐 보다는 과연 그들이 자신들이 고유 브랜드 제품이 세계 시장에서 통할 수 있는 마케팅 전략을 개발할 수 있는가이다. 어떤 기업들은 채널 차별화를 추구하고 있는 외국의 유통업체나 소매상들에게 일정액의 보상을 제시함으로써 세계 시장으로의 진출 활로를 개척할 수 있다.

또한 선진국의 경제 침체 역시 중국기업들의 선진국 시장 진출에 도움을 줄 수 있다. 이미 몇몇 기업들은 자체적으로 대규모의 마케팅 캠페인을 실시하기 보다는 유통업체들과의 특정한 거래 계약에 기초해 선진국에 진출하는 방식을 통해 선진국 시장의 특성을 점진적으로 학습해 가는 방식을 취하고 있다.²⁷⁾

제3절 선행연구 검토

사람들의 국민소득, 생활수준이 높아짐에 따라 가전산업규모 확대, 시장수요와 생산량을 크게 향상시켰다. 중국 가전업체의 해외시장 진출과 관련한 연구는 증가할 것으로 기대된다. 주요 연구 분야는 중국 가전업체의 해외시장으로 직접투자, 가전제품의 유통, 시장의 변화에 따라 중국 가전업체에 존재하는 문제점과 개선해야 한다는 방안이 제시되고 있다.

왕효하(2011)는 본 연구에서는 그 동안에 논의되었던 정책, 경제적 측면들을 포괄한 광범위한 입장에서 중국 가전업체 국제화전략의 문제점을 도출하며, 향후 중국 가전업체들이 나갈 국제화 추진 방안을 제시하고자 한다.²⁷⁾

팽민걸(2011)의 연구에서는 가전산업이 경쟁 우위를 점하고 있는 산업이라며 중국가전업체들이 다원화된 경제발전, 선지기술개발 등 방면을 적극적으로 해외 시장에 진출해야 한다고 주장하고 있다. 중국의 대표적인 가전업체들의 사례를 통해 중국가전산업이 존재하는 문제점들을 브랜드 이미지 부족, 품질 저하, 낮은 소비자 신뢰도, 상품의 부가가치 부족, 동질의 상품 문제 등을 제기하면서 이에 대해 브랜드 이미지 강화와 품질 제고 하고 소비자 체험 증가와 차이점 제품 개발을 대안으로 제시하였다.²⁸⁾

곡 열(2012)은 중국 가전산업의 발달로 말미암아 중국 가전산업에 관한 연구가 활발해져왔다. 이 논문은 중국 가전기업을 가운데 주요 6대 가전기업을의 국제화 전략을 비교 연구함으로써 중국 주요 가전기업을의 특성을 이해하고 중국 가전업체가 직면하는 국제화한 인력 부족, 미숙한 경영관리 체제, 문화 부적응, 기술연구개발능력의 부족, 브랜드 국제화 전략 부족, 저가전략의 지속, 제품촉진 및 유통경로의 부족의 문제를 제시하였다. 그리고 이에 대해서 효율적인 인사제도의 개선, 국제경영인을 양성, 국제적인 노사관리 정책을 수립, 제품의 기술연구개발 강화, 브랜드 국제화 강화, 저가전략의 수정, 촉진전략의 강화, 유통전략의 강화 등 개선점을 발견하였다.²⁹⁾

27) 윤명상, “중국 기업들의 세계시장 진출전략”, 인천상공회의소 부설 인천경제연구소, 경영학 박사, 2003, pp.11-13.

28) 왕효하, “중국가전업체의국제화전략에 대한 연구”,우송대학교 석사학위논문, 2011, pp.64-67.

29) 彭敏傑, “國內家電品牌開拓海外市場的對策研究—以海爾為例”, 廣東海洋大學, 2011, pp.15-16.

백 덕(2013)의 연구는 중국 가전산업을 대상으로 각 국가의 정보 기술 혁명과 시장 개방에 따라 국가, 업체들 간의 경쟁이 심화되고 있다. 국제화 다국적 기업의 경영 활동이 가장 중요하다고 주장하고 있다. 그리고 중국 대표적인 가전업체들의 사례를 통해 기업의 경영전략 비교 및 낮은 기술 수준, 국제화 영향력 부족, 기술 장벽 규제 등의 문제점을 도출하고 그에 대한 신기술 개발, 국제화 경쟁력의 강화, 장벽 제거 및 규제완화 등의 대응 전략들을 정리하였다.³¹⁾

상혁진(2014)은 중국의 개혁·개방 직후 경제 정책의 중점은 해외 기업들의 중국 내 투자를 유도하는 ‘인진라이(Bringing In 引进来)³²⁾’ 정책이었다. 그러나 중국 내수시장은 업체들의 지나친 난립때문에 혼란스러웠고 그를 극복하기 위한 노력의 일환으로 해외 투자를 하기 시작했다. 그래서 이 논문은 중국 가전기업의 현황을 분석하고 중국정부의 가전기업 육성정책을 파악하며 중국 가전기업들 중에서 하이얼(海尔)과 메이디(美的)의 국제화 전략을 비교, 연구함으로써 중국의 주요 가전기업의 특성을 이해하고 중국 가전기업이 직면하고 있는 문제를 분석하여 개선방안을 제시한다.³³⁾

왕 양(2014)의 연구에서는 국제화가 중국의 경제 상승의 피할 수 없는 길이고 중국 기업들의 지속하게 성장하는 유일한 방법이라고 주장하였다. 1996년부터 중국 가전기업은 국제화 과정을 시작하면서 지금까지 중국의 가전업체는 해외 공장이 50개 이상을 투자하고 있다. 그러나 대규모 다국적 기업에 비해 중국 가전 기업들의 국제화 과정에서 여러 가지 문제가 있다. 중국의 가전기업은 영향력이 있는 글로벌 브랜드 부족, 핵심 기술의 부족, 가전산업의 생산 및 가치 사슬의 저하, 중국 가전기업도 비교적 수익 창출 능력이 부족하다. 이에 대해서는 기술 혁신과 브랜드 구축, 타당성 연구 치중하여 국제 시장 수요 변화의 주목, 가치 사슬 개발, 비교 우위를 발휘, 현지화 전략 실시 등 대응 방안을 제시하였다.³⁴⁾

30) 곡열, “중국 가전기업의 국제화 전략에 관한 연구 - 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디, 거란스 사례를 중심으로”, 대구대학교 석사학위논문, 2012, pp.74-79.

31) 白墨, “中國家電行業國際化戰略研究”, 吉林大學, 2013, pp.43-48.

32) 인진라이(Bringing In 引进来)정책: 중국의 외국인 직접투자 유치관련 정책이다.

33) 상혁진, “중국 가전기업의 국제화전략 사례연구-메이디(美的)와 하이얼(海尔) 중심으로”, 계명 대학교 석사학위논문, 2014, pp.52-53.

34) 王陽, “家電企業國際化戰略研究”, 天津商業大學, 2014, pp.31-33.

중국 가전업체의 해외시장 진출과 관련한 연구결과에 대해 내용을 정리하며 다음 표<2-2>와 같다.

<표2-2> 중국 가전업체의 해외시장 진출의 문제점과 대응방안

적자 (년도)	논문주제	문제점	대응방안
팽민걸 (2011)	중국 가전기업의 해외시장 진출전략 에 관한 연구-하이 얼의 중심으로	-브랜드 이미지 부족 -품질 저하 -낮은 소비자 신뢰도 -상품 부가가치 부족 -동질의 상품	-브랜드 이미지 강화 -품질 제고 -소비자 체험 증가 -차이점 상품 개발
왕효하 (2011)	중국 가전업체의 국제화전략에 대 한 연구	-브랜드 국제화 부족 -특허권 수량, 제품개 발의 인력자원 부족 -개발 능력 부족 -국제관리인재와 경험의 축적이 취약 -기업문화의 부족 -제품군 중복 및 차별성 부족	-기술개발 -정부의 역할 -핵심역량 결합 -브랜드 국제화
곡 열 (2012)	중국 가전기업의 국제화전략에 관 한 연구-하이얼, TCL,하이센스,창 홍,메이디,거란스	-국제화한 인력 부족 -미숙한 경영관리 -문화 부적응 -기술연구능력 부족 -브랜드 국제화 부족	-인사제도의 개선 -국제경영인 양성 -국제 정책 수립 -기술연구개발 강화 -브랜드 국제화 강화

	사례를 중심으로	-저가전략의 지속 -유통경로의 부족	-저가전략의 수정 -유통전략의 강화
백 덕 (2013)	중국 가전산업의 국제화전략에 관한 연구	-낮은 기술 수준 -국제화 영향력 부족 -기술 장벽 규제	-신기술 개발 -국제화 경쟁력 강화 -장벽제거 및 규제완화
상혁진 (2014)	중국 가전기업의 국제화전략 사례 연구-메이디(美 的)와 하이얼(海 尔) 중심으로	-국제인적 자원 부족 -기업관리 경영 미숙 -사후관리 부족 -기술연구 개발 부족 -국제화 브랜드 부족 -저가전략 -불합리한 유통경로	-인사제도의 개선 -국제경영인의 양성 -제도개혁 -제품 기술 강화 -브랜드 국제화 강화 -저가전략 정책변화 -유통전략의 강화
왕 양 (2014)	중국 가전기업 의 국제화전략 에 관한 연구	-브랜드 영향력 부족 -핵심 기술의 부족 -생산가치사슬의 저하 -수익 창출 능력 부족	-기술혁신 구축 -국제시장 수요 주목 -가치 사슬 개발 -비교 우위를 발휘 -현지화 전략 실시

제3장 중·한 가전산업의 발전과정과 시장 현황

제1절 중국 가전산업의 발전과정과 특성

1. 중국 가전산업의 발전과정

중국 가전산업의 발전과정을 초기단계, 성장단계, 고발전단계 등 네 단계로 나눌 수 있다.

〈표3-1〉 중국 가전산업의 발전과정(1949-현재)

기간	단계	특징
1949-1978	초기단계	중국 계획경제체제 가전산업의 초기단계 수요가 적고 생산능력 부족함
1978-1990	형성단계	중국 시장경제체제로 전환됨 산업규모 확대, 시장수요의 증가, 생산량 증가
1990-1999	성장단계	중국 국민경제 정보화, 현대화로 전환됨 산업구조 조정, 해외시장 진출, 다국적기업 진출
2000-현재	고발전단계	중국 WTO 가입으로 글로벌경제 전환됨 기술개발, 신제품 생산, 품질 개선, 제조기술 축적 국제 경쟁력 제고, 해외진출 증가

자료:무자후이(2013),이위(2010),신향수(2010),장양목(2014),이경숙(2005) 석사학위논문 참고후 재정리

1) 초기단계(1949년~1978년)

중국 가전산업은 1949년 신 중국의 설립 초기에 전형적인 계획경제체제 하에서 발전하였다. 중국 정부가 초기에는 중공업을 집중적으로 발전시켰기 때문에 가전산업은 상대적으로 미미한 발전을 보였다.³⁵⁾ 50년대~70년대에는 국민의 생활수준이 낮은 상태라서 냉장고, 세탁기 등 가전용품에 대해 수요가 매우 적었다. 또한 생산 인프라 보급에 미흡했기 때문에 입 및 국내의 소규모 생산은 70

35) 무자후이, “중국 가전제품기업 국제화 전략에 관한 연구: 하이얼 중심으로”, 부산대학교 석사학위논문, 2013, p.6.

년대 후반까지 유지된다.³⁶⁾

2) 형성단계(1978년~1990년)

1978년 이후 중국은 대외개방 및 외자유치정책을 적극적으로 추진하였고, 이로 인해 중국 가전제품산업에 거대한 변화가 일어났다. 우선 산업규모 면에서 중국 가전산업은 80년대 연평균 21.4%라는 괄목할 만한 성장을 이룩하였다. 산업총생산액기준으로 1980년 100억6,000만 위안 (약 1조 6,458억)에 불과했던 것이 1990년에 698억1,000만(약 11조 4,209억) 위안으로 약 7배 증가하였다. 80년대 가전산업의 높은 성장은 시장수요의 증가가 원인으로 분석된다. 80년대 이전의 사회주의 계획경제체제가 사회주의 시장경제체제로 전환됨에 따라 주민들이 필요로 하는 전자제품의 수요가 크게 증가했기 때문이다.³⁷⁾

군용제품 위주로 생산했던 가전산업이 군용제품과 민용제품을 동시에 생산하면서 가전산업이 급속도로 성장하게 되었다. 또한 가전산업이 외국의 첨단기술을 도입하던 발전시켜 국제시장으로 진출이 가능하게 되었다. 이 시기는 중국 가전산업의 규모화, 산업화 생산을 위하여 기초를 마련하는 시기로 볼 수 있다. 1984년부터 중국정부는 가전산업이 산업화 관리 및 시장운영 체제를 완성되었다.³⁸⁾ 또한 민용 전자제품을 우선 발전한 정책을 실행하였으며 이를 기반으로 가전산업의 민용화 발전이 실현되었다.

3) 성장단계(1990년~1999년)

1990년부터 1999년까지 중국가전산업은 중국 사회와 국민경제를 정보화 시대로 전환시키도록 노력하여 최종 정보화 시대에 들어갔다. 중국정부가 가전산업을 촉진하기 위해서 일련의 중요한 산업구조를 조정하는 방향으로 진행되었고 가전기업의 수와 규모 그리고 생산능력이 크게 향상시켰다. 1990년대에는 한국 일본 미국 등 세계 유수의 다국적 가전업체들이 중국에 진출하였고 이로 인해 중국

36) 조위, “공장제도 재건설의 공인-중국 백색 가전 산업의 연구”, 사회과학문헌출판사, 2010, p.44.

37) 신향수, “중국 전자산업의 성장과 경쟁력에 관한 연구”, 중부대학교 석사학위논문, 2010, p.26.

38) 장양목, “한국 전자기업의 중국시장 진출 전략에 관한 연구-삼성전자와 LG전자의 사례분석을 중심으로”, 동국대학교 석사학위논문, 2014, p.14.

가전산업은 전통적 제조업에서 현대화 가전산업으로 전환되었다.³⁹⁾

4) 고발전단계(2000년부터~ 현재)

중국 가전산업의 급속한 성장은 WTO 가입으로 글로벌경제에 편입된 2000년 대에도 이어졌다. 기술개발, 신제품 생산 등의 측면에서 국제 수준기 도달하였고, 이에 품질, 효용을 중시하는 방향으로 기업 전략들을 전환하였다. 그리고 자주창조를 격려하며 산업의 국제 경쟁력을 높이는 것이 중국 가자산업의 발전 목표가 되었다. 중국의 가전생산이 빠른 속도로 증가하고 있는 것은 중국정부의 적극적인 가전산업 육성 정책과 거대한 내수시장을 바탕으로 소득증가에 따른 소비 확대를 겨냥한 중국 가전업체들의 대규모 설비투자 확대 그리고 외국인 직접 투자 진출의 가속화에 기인한다. 중국 가전산업은 외국계 투자기업들의 기술이전을 통해 기술력을 향상하는 한편, 내수시장에서의 치열한 경쟁 과정을 거치면서 기업 규모 확대, 품질 개선, 제조기술 축적과 저렴한 노동력을 이용하여 경쟁력을 제고시켜 왔다. 이에 힘입어 매년 높은 가전생산 증가율을 기록하고 있는 중국은 2001년에는 일본을 제치고 세계 최대 가전생산국으로 등극했다. 세계 가전생산에서 차지하는 중국 비중이 2000년 17.3%로 일본을 바짝 따라붙은 후 2001년에는 19.8%로 16%에 그친 일본을 추적하였고 그 이후 위치를 고수하고 있다.⁴⁰⁾

2. 중국 가전산업의 특성

중국 가전산업이 30년간의 개혁개방 이후 신속한 발전을 가두었다. 중국은 세계 최대 가전생산국의 하나로 발전하였고 "세계의 공장"이라고 부른다. 그리고 세계경제 발전에도 크게 기여하였다.

중국 가전산업은 1990년부터 급속한 성장세를 계속해 왔으며, 컬러TV, 냉장고, 세탁기, 에어컨, 컴퓨터 등 많은 부분이 대표적인 수출산업으로 발전하고 있

39) 고정신, “한국 가전업체의 중국시장 마케팅전략에 대한 연구 - 백색가전을 중심으로”, 우송대학교 석사학위논문, 2014, p.14.

40) 이경숙, “중국 가전산업 급성장과 대응방안”, 산업경제 분석, 2005, pp.1-2.

다. 중국가전산업의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

1) 높은 경쟁력이 가진 시장 특성

중국 가전산업은 무질서한 경쟁의 시대를 경험을 했다. 20년간 참혹한 시장 경쟁 후에 일부는 경영을 못하고 경쟁력을 부족한 업체들을 가전분야에서 퇴출되었고, 경쟁력을 강한 업체들이 전국적으로 유명한 가전기업이 되었다.

가전산업의 특성에 따라 산업 규모효과를 강조한다. 그래서 산업 발전 초기에 기업들 간에 가장 중요한 경쟁 수단이 동업기업을 인수 합병하고 시장을 선점하고 점유하는 것이다. 하지만 경쟁이 심화되면서 경쟁력을 지닌 기업만이 남게 되었고 이는 중국이 갖는 강점이 되고 있다.

기업들은 초기에 제품을 조립하는 생산사업부터 시작했다. 해외에서 조립 라인을 수입해서 외국의 선진 생산 기술을 배웠다. 하지만 기술력을 제고하기는 힘든 작업이 있고, 가전기업이 제조형 기업이기에 고정자산이 총자산의 큰 비중을 차지하기 때문에 기업 형태를 전환하기 어려웠다. 즉, 환경에 탄력적으로 적응을 한 기업만이 시장에 남게 되었으며, 이런 기업들은 거대 내수 시장을 기반으로 성장하게 되었다.

2) 가전제품의 세계적인 생산기지

글로벌 시대에 접어들면서 경쟁이 점점 치열해지고 있다. 다국적기업이 이윤을 추구하기 위하여 풍부한 자원과 저렴한 노동력으로 유명한 중국에 들어오고 생산기지를 설립하고 생산에 투자하기 시작했다. 전자분야에서도 마찬가지이다. 통계에 따르면 세계 100대 전자기업의 90%이상이 중국에서 회사를 설립하고 있으며 애플, 삼성, 노키아 등 다국적기업이 이미 중국을 제일 큰 생산기지로 삼고 있고, 관련 부품생산도 중국으로 투자하고 있다. 현재 珠江三角洲, 長江三角洲 등 지역이 이미 시설이 보완되어 있고, 구조가 합리화되어 있는 생산기지가 되었으며 향후 지역적인 유입 및 유치 증가하는 것으로 기대하고 있다.⁴¹⁾

41) 황문사, “중국전자산업의 발전과정과 한·중FTA체결후의 영향에 관한 연구”, 강원대학교대학원 석사학위논문, 2014, pp.24-25.

3) 창조능력과 높은 경쟁력

중국가전산업의 신속한 발전이 전자산업시스템의 혁신을 촉진시켰다. 중국정보산업부의 통계에 따르면 2011년에 전국 정보기술 분야에서 특허신청건수는 136만 4,000 건에 이르고 35.7%의 비율로 공업이 가장 높다. 선두기업인 화웨이의 특허건수는 각각 3만 건과 2만 건이고 기술경쟁력이 다른 회사보다 훨씬 뛰어나다. 2011년 국가과학기술대회에서 우한우편(武汉邮局)과 전신 과학연구소, 하이얼그룹과 화웨이 등은 국가과학기술진보 상을 획득하고 신형모니터기술, 이동광대역과 광통신 등 많은 분야에서 두각을 나타냈다. 중국은 2013년에 전자재료분야에서 세계수준의 그래핀 생산라인을 건설하고 집적회로 분야에서 처음으로 자주적 지식소유권을 소유하는 55나노미터 상변저치기술 제품을 생산해 내고, 이는 한국의 삼성전자, 미국의 마이크론에 이어 세계 세번째로 이 기술을 보유하는 국가가 되었다. 또한 중국이 자주적으로 연구 및 개발하는 고성능IGBT칩⁴²⁾은 전문가의 감정평가를 통과하고 이미 생산에 투입함으로써 전적으로 해외수입에 의존하던 첨단IGBT칩의 역사가 마무리되었다. 첨단IGBT칩은 중국의 철로교통, 전력계통 등 관련업계의 발전에 강력한 보장이 될 수 있다. 중국의 ‘천하2호’는 슈퍼 컴퓨터분야에서 1위를 차지하고 있다. 지금은 실시하고 있는 ‘12.5계획’⁴³⁾은 핵심기술이 경쟁력의 핵심이라고 강조하고 있으며, 설정한 목표 중 기술혁신과 관련된 것 다음과 같다. 첫째, 선두기업의 연구개발 투자액이 매출액의 5%에 이르러야 하고 정보기술 분야에서의 특허 신청건수는 130만 넘어야 한다. 둘째, 집적회로, 신형 모니터, 주요부품, 중요한 일렉트로닉 재료와 전자전용 설비측정기 등 분야에서 핵심기술난관을 돌파하고 국내 수요의 30%이상을 충족시켜야 한다. 셋째, 칩의 생산이 12인치, 32/28나노테크놀로지 기술을 장악해야 한다. 넷째, 평면 TV 액정패널의 자급률이 80%이상을 도달할 예정이고 TD-LET산업의 시스템을 보완해야 한다. 이러한 목표들을 통하여 앞으로 중국가전산업이 핵심기술의 연구개발을 통하여 경제력을 향상시킬

42) IGBT(Insulated Gate Bipolar Transistor) : 절연게이트 양극성 트랜지스터로 전기의 흐름을 빠르게 제어해 효율적으로 사용할 수 있게 하는 전력용 반도체이다. 주로 300V 이상의 전압 영역에서 널리 사용되고 있으며, 고효율, 고속의 전력 시스템에 특히 많이 사용되고 있다.

43) 12.5계획: 중국 제12차 5개년 경제계획이다. 그 기간이 2011년~2015년이다. 이 기간 동안에 안정적인 경제성장과 신에너지 개발 및 자원 절약을 통한 지속가능한 발전에 초점을 맞추어 제시되었다.

거라고 예상할 수 있다.⁴⁴⁾

3. 중국 가전산업의 시장 현황

1) 중국 가전산업 시장 현황

중국 중상정보망의 조사에 따르면, 2015년 중국 가전산업은 총생산액은 118조 4,625억 원을 차지하였고 저년도 대비 3.9% 소폭 하락했다. 이 가운데 4분기 매출액이 29조 4,612억 원을 차지하였고 저년도 대비 10.17% 소폭 하락했다. 2015년 중국 부동산업계가 비수기에 접어들고 영업수입의 속도가 둔화되고 있다. 하지만 부동산 산업 둔화를 멈추기 위해 중앙경제공작회의는 거고존(去庫存)⁴⁵⁾전략을 통해 부동산 개발 업체들의 부담을 덜어주고 부동산 경제시장이 점점 활발하기 시작하고 있다. 이 시즌 냉장고 평균 2.75%, 에어컨 평균 2.30%, 세탁기 연평균 17.17%, 소형가전제품 8.86%의 성장률을 보였다.

2016년 시즌 중국 가전산업 총생산액은 29조 7,050억 원을 차지하였고 전년도 대비 대비 0.83% 증가한 것으로 나타났다.

44) 황문사, “중국전자산업의 발전과정과 한·중FTA체결후의 영향에 관한 연구”, 강원대학교대학원 석사학위논문, 2014, pp.28-29.

45) 거고존(去庫存): 제공되는 공급에 비해 낮은 수요가 낮을 때, 수요를 촉진하기 위해서 부동산 가격을 조절하는 의미를 말한다.

<그림3-1> 2009-2016년 중국 가전산업의 생산액 및 증가 속도

단위: 억 위안

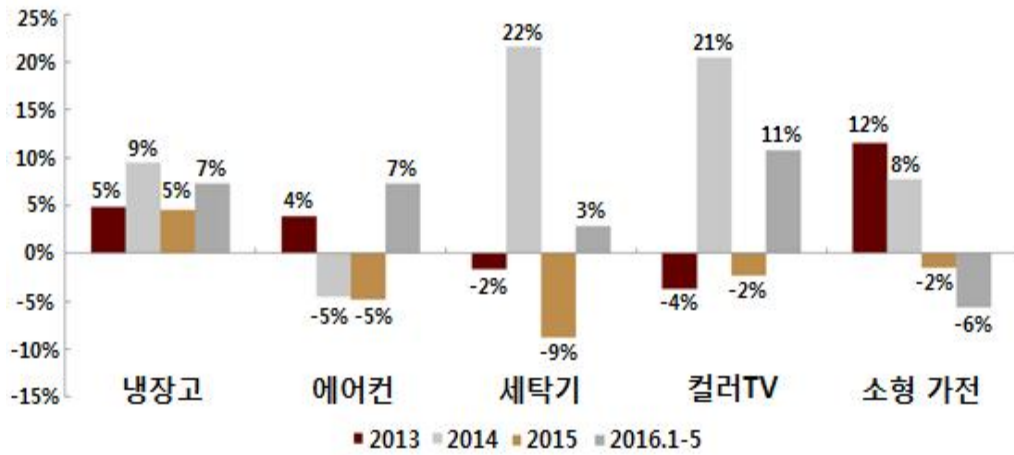


자료: 중상정보망

2) 중국 가전산업의 수출 현황

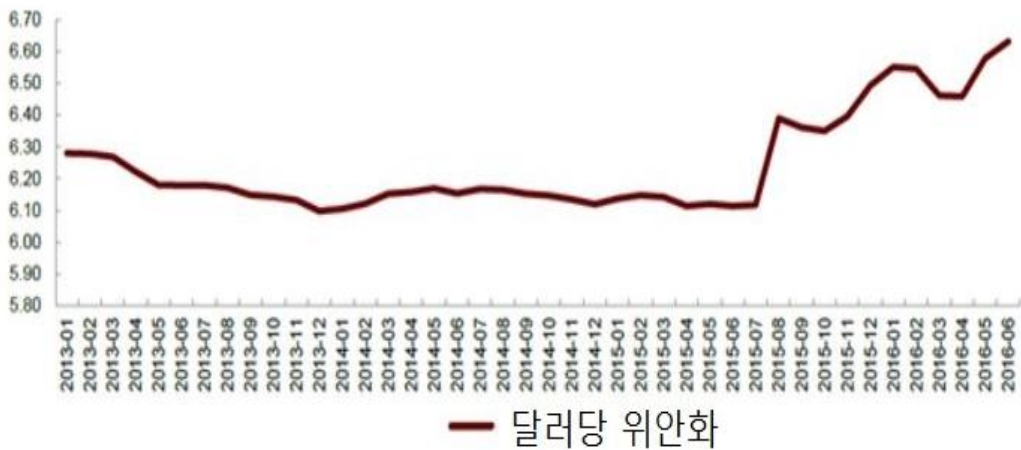
30년간의 지속적인 생산으로, 중국 가전산업은 세계시장에서 가전 대국 지위를 구축하게 되었다. 2014년 중국 가전 수출액은 전세계 수출시장의 약 37%를 차지하고 있다. 이 가운데 대형 가전제품 31%, 소형 가전제품 46%를 차지하고 있다. 중국투자고문 발표한 ‘중국 가전산업에 관한 흐름과 투자기회 연구보고서’ 자료에 의하면, 2015년도 수출비율이 가장 높은 주요 품목이 주방가전, 에어컨, 냉장고 등으로 나타났다. 특히 주방가전의 수출비율은 동기 대비 5% 증가하였으며, 가전산업 총 수출액의 25.2%를 점유하였다. 그리고 에어컨의 수출비율을 동기 대비 6.1%증가, 가전산업 총 수출액이 16.5%를 점유하였다.

<그림3-2> 중국 가전 수출의 성장 추세



자료: 중국산업정보망

<그림3-3> 달러당 위안화 환율 동향



자료: 중국산업정보망

2014년까지 달러화 대비 위안화의 절상을 지속되고 있다. 이로 인해 중국 가전산업의 수출 경쟁력을 점차 하락하고 있으며, 2014년, 2015년이 일부분 수출 품목에 부정적인 영향을 주었다. 2015년 하반기부터 달러화 대비 위안화 가치가 떨어지기 시작하면서 중국 가전수출의 경쟁력이 회복되었고 이로 인해 2016년 중국 가전의 수출이 살아났다. 1월~5월에 세탁기·에어컨·냉장고·컬러 TV 수출 판매량이 전년 동기 대비 +7%,+3%,+7%,+11%성장을 기록하였으나 소형 가전 수출량은 하락세를 보였다.

3) 중국 가전 시장 전망

중국 가전 시장 중에서 스마트가전 시장의 발전이 빠르게 속도로 증가할 것이 나타났다. 전 세계적으로 스마트가전 시장의 성장률은 점차 둔화되는 추세지만, 다음<그림3-4>보면 중국의 스마트가전 시장은 계속 성장하고 있다. 중국산업망 자료에 의하면, 2018년 중국의 스마트가전 시장의 규모는 230억 달러를 초과하는 것으로 예상했다.⁴⁶⁾

<그림3-4> 2014년-2018년 중국 스마트가전 시장 전망



자료: 중국산업망

46) “신흥강자로 급부상중인 중국 IT산업 현황”, <스마트북스>, 2016.12.06., <<http://blog.naver.com/smartbooks1?Redirect=Log&logNo=220879116641>> (접속일:2016.07.12.).

제2절 한국 가전산업의 시장 현황

1. 세계 가전산업의 시장 현황

세계 가전제품은 2014년 956백만대로 전년대비 보합세를 보였으며, 2015년은 943백만대로 전년대비 1.3% 감소되고 있다. 향후 2020년까지는 CAGR⁴⁷⁾ 0.7% 성장할 것으로 전망되고 있다. 가전제품 중 TV를 포함한 AV기기는 2014년 전년대비 6.1% 감소한 418백만대, 백색가전을 포함한 일반 가정용 기기는 5.4% 증가한 538백만대를 생산하였으며, 2015년 AV기기는 전년대비 0.4% 감소한 416백만대, 가정용 기기는 2.0% 감소한 527백만대를 생산할 것으로 되고 있다. AV기기와 가정용 기기는 2020년까지 각각CAGR 1.6% 감소, 2.4% 증가할 것으로 전망되고 있다. 세계 TV 시장은 UHD TV 시장이 본격적으로 확장되고 한국·중국·일본을 중심으로 세계 TV업계 간 경쟁이 심화되고 있으며, 출하량 기준으로는 다소 회복되는 모습을 보이고 있으나, 매출액 기준으로는 침체가 이어지는 상황이다.

<표3-2>세계 가전시장 생산규모 및 전망

단위: 백만대

구분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AV기기	445.0	417.7	416.1	409.1	406.6	403.6	401.6	398.7
LCD-TV	222.0	230.0	242.0	246.0	249.0	252.0	255.0	257.0
가정용 기기	510.4	537.8	527.2	542.9	557.3	571.9	586.6	601.7
세탁기	99.3	106.1	108.7	111.7	114.6	117.8	120.9	124.2

47) CAGR은 Compound Annual Growth Rate의 약자 즉, 수년간의 성장률을 평균으로 환산한 것이다. 매년의 성장률을 단순평균한 것이 아니라, '첫회부터 매년 일정한(평균적인) 성장률을 지속한다고 환산할 때의 성장률'이다.

냉장고	109. 8	108. 5	110.4	113.8	117.3	120.8	124.4	128.0
에어컨	128. 7	147. 7	127.7	132.4	135.6	138.7	141.8	145.1
가전제품	955. 4	955. 5	943.3	952.0	963.9	975.5	988.2	1000. 4

*AV기기: TV, 디지털 카메라, DVD, 게임기 등

*가정용 기기: 세탁기, 냉장고, 에어컨, 전자레인지, 청소기 등

자료: Fuji Chimera, 2015

성장을 거듭하던 중국 TV 시장은 이구환신[以舊換新] 정책⁴⁸⁾ (2011년말), 가전하향 정책[家電下鄉]⁴⁹⁾(2013년 1월 말), 혜민공정[惠民工程] 정책⁵⁰⁾(2013년5월 말)이 각각 종료되면서 하향세에 진입했으나, 점차 중국 기업들이 세계시장에 진출하면서 점진적 증가세를 보이고 있다. TV를 제외한 가정용 기기는 북미·유럽시장 내 세계가전기업 간 선진시장 입지강화 발판 마련을 위한 브랜드경쟁이 심화되고 있다.

전 세계 가구수는 2010년 약 18억 가구이며, 그 중 1~2인가구는 전체의 35%로 2020년에는 전체 가구의 40%에 육박할 것으로 예상되고 있다. 이처럼 싱글족 및 가족의 소형화 추세로 개성화·일상적 안심·영리한 단순화 등 맞춤형 싱글가전을 중심으로 제품이 확산되고 있다.

48) 이구환신 정책 [以舊換新] : 옛것을 새것으로 바꾼다는 뜻으로 이 정책은 중국 내국민들이 중고 자동차와 가전 제품을 새것으로 바꿀때 국가가 보조금을 제공해 준다는게 골자다.

49) 가전하향 정책[家電下鄉]: 중국 정부가 내수 확대를 추진하기 위해 농촌 지역의 가전제품 소비를 촉진시키는 정책이다. 농촌 주민이 가전제품을 사면 보조금을 주는 제도이다.

50) 혜민공정 정책[惠民工程]:중국에서 에너지절감제품을 구매할 때 정부보조금을 지원하는 정책이다. 2013년 5월 종료되었던 에너지절약 보조금 지원정책이었으나 하지만 중국가전업체들의 경영난이 심화돼자 2014년 부활 될 것으로 관측되고 있다.

<표3-3>지역별 가전제품 생산 현황

단위: 백만대

구분	일본	중국	아시아	북미	중남미	유럽	기타	합계
AV기기	7.6	246.3	63.3	-	52.5	36.9	11.1	417.7
LCD-TV	0.6	100.0	32.0	-	50.1	36.3	11.1	230.0
가정용 기기	8.3	342.9	111.3	13.1	21.8	31.8	8.7	537.8
세탁기	0.9	55.4	23.3	2.5	8.0	12.0	4.0	106.1
냉장고	1.7	62.4	27.5	0.2	6.3	8.5	2.0	108.5
에어컨	3.3	111.1	26.1	1.5	3.5	0.7	1.5	147.7
가전제품	15.9	589.2	174.6	13.1	74.3	68.7	19.8	955.5

*AV기기: TV, 디지털 카메라, DVD, 게임기 등

*가정용 기기: 세탁기, 냉장고, 에어컨, 전자레인지, 청소기 등

자료: Fuji Chimera, 2015

지역별로는 중국이 전체 가전제품의 61.7%를 생산하고 있으며, 중국과 일본을 제외한 아시아가 18.3%, 중남미 7.8%, 유럽 7.2%, 일본이 1.7%를 생산하고 있다. 중남미와 아시아(중국, 일본 제외) 지역으로 생산기지가 점차 확산되고 있으며, 베트남이 국내 주요업체의 주요 생산기지로 부상되고 있다.

TV를 포함한 AV기기는 중국에서만 59.0%, 아시아 15.2%, 중남미 12.6%, 유럽 8.8%, 일본 1.8%가 생산되고 있다. 가정용 기기 역시 중국이 63.7%로 가장 많은 생산이 이루어지고 있으며, 아시아 20.7%, 유럽 5.9%, 중남미 4.1%, 북미 2.4%, 일본에서 1.5%가 생산되고 있다.

2. 한국 가전산업의 시장 현황

1) 한국 전체 교역현황

한국은 국가경제에서 차지하는 무역의존도가 매우 높고 주요국 수출비중이 지나치게 높다는 나온다. 2015년 세계무역실적을 보면 수출은 1경 6430조 5천억 원이며, 수입은 1경6,842조이다. 세계무역에서 수출 1위의 국가는 중국이며 수입 1위의 국가는 미국이다. 한국은 수출 526조 7440억 원으로 세계6위 차지하였다.

<표3-4> 2015년 국가별 수출입실적

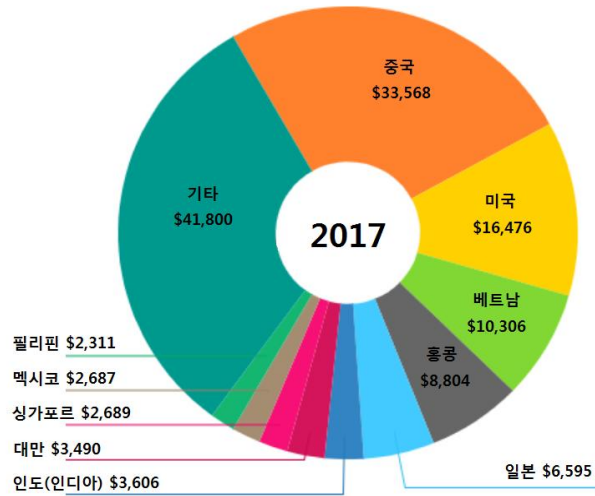
순위	국가명	2015년(백만불,수출액순위)		
		수출액	수입액	수지
	세계	16,430,500	16,842,600	-412,100
1	중국	2,280,540	1,601,760	678,780
2	미국	1,504,570	2,241,660	-737,090
3	독일	1,328,940	1,049,850	279,090
4	일본	624,801	647,990	-23,189
5	네덜란드	566,682	506,256	60,426
6	한국	526,744	436,499	90,245
7	프랑스	505,589	572,162	-66,573
8	홍콩	465,483	522,600	-57,117
9	영국	459,685	625,719	-166,034
10	이탈리아	458,664	408,970	49,694

자료: 한국무역협회

2017년 한국 수출액 중에서 10대 주요 수출국의 수출액비중은 68.4%이다. 한국 수출비중을 보면 제일 많은 10대 국가 중에서 1위를 차지하는 국가는 중국이며, 다음 미국, 베트남, 홍콩, 일본, 인도, 대만, 싱가포르, 멕시코, 필리핀으로 순이다. 한국 각 국가 수출비중은 다음 <그림3-5>과 같다.

<그림3-5> 2017년 10대 주요 수출국 수출액 비중

단위: 억 달러



자료: 산업통상자원부

2) 한국 가전시장 현황

① 생산 현황

한국 가전제품은 2014년 32.5조 원으로 전년대비 7.2% 증가한 생산실적을 보이고 있으며, 2010년 이후 5년간 CAGR⁵¹⁾ 1.6% 성장하였다. 가전제품 중 TV를 포함한 AV기기는 2014년 전년대비 1.1% 감소한 12.9조 원, 백색가전을 포함한 일반 가정용 기기는 13.4% 증가한 19.6조 원으로 5개년간 CAGR은 각각 0.4% 감소, 2.9% 증가된 것으로 보이고 있다.

통계청 자료에 의하면, 국내 1인 가구는 2010년 461만 가구로 국내 전체 가구수의 24%를 차지하고 있으며, 2035년에는 762만 가구로 전체 가구수의 34%를 차지할 것으로 전망되고 있다. 반면, 4인 가구는 2010년 390만 가구(전체 가구수의 23%)에서 2035년 219만 가구(전체 가구수의 10%)로 점차 감소할 것으로 전망되고 있다. 이렇게 국내도 1인 가구가 증가하면서 빌트인이나 중소형 가전 수요가 점차 증가하고 있다.

51) CAGR은 Compound Annual Growth Rate의 약자 즉, 수년간의 성장률을 평균으로 환산한 것이다. 매년의 성장률을 단순평균한 것이 아니라, '첫회부터 매년 일정한(평균적인) 성장률을 지속한다고 환산할 때의 성장률'이다.

② 수출입 현황

한국 가전제품의 무역규모를 살펴보면, 2014년 193억 달러로 5개년간 CAGR은 0.7% 소폭 성장하였으며, 이 중 수출은 148억 달러로 5개년 CAGR은 0.3% 감소, 수입은 45억 달러로 4.6% 성장하였다. 비용절감화를 위한 해외생산거점에 대한 투자가 2014년 다시 활발해지면서 수출규모는 점차 감소했다.

<표3-5> 한국 가전산업 무역규모

(단위: 백만 달러)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	CAGR
무역규모	18.785	19315	17899	19558	19336	0.7%
수출	14996	15466	13839	15366	14802	-0.3%
수입	3789	4060	4060	4192	4534	4.6%

자료: 정보통신기술진흥센터(IITP), 관세청

주요 가전별로 살펴보면, TV는 2014년 수출이 8.7%감소한 67.8억 달러, 세탁기는 10.4% 증가한 7.5억 달러,냉장고는 3.7% 증가한 20.4억 달러, 에어컨은 22.1% 감소한 2.1억 달러를 수출했다.

<표3-6> 한국 주요가전 수출입 현황

(단위: 백만 달러)

구분	2012년		2013년		2014년	
	수출	수입	수출	수입	수출	수입
가전제품	13839	4060	15366	4192	14802	4534
TV	6290	290	7425	7425	6781	386
세탁기	558	71	679	679	749	74
냉장고	2124	105	1969	1969	2041	122
에어컨	314	123	271	271	211	163

자료:정보통신기술진흥센터(IITP), 관세청

한국 가전산업은 주로 TV, 대형 가전(냉장고, 세탁기, 에어컨) 등의 품목 위주로 생산되고 있으며, 주요품목별 국내 생산대비 수출비중은 TV가 90%, 대형 가전은 29%로 TV는 수출 중심산업이다.

2014년 TV는 세계 138개국을 대상으로 멕시코(12.7억달러, 부분품 비중 99.7%), 중국(8.1억 달러, 부분품 비중 96.9%), 브라질(5.9억 달러, 부분품 비중 94.5%) 등의 순으로 해외생산거점에서 완제품 생산을 위한 부분품 위주의 수출이 이루어졌다.

상반기에는 브라질 월드컵 수요를 반영한 중남미 수출확대와 미국/서유럽 등 선진시장의 회복세가 맞물리며 전년동기대비 25.4% 증가하였으나, 하반기에는 월드컵 효과소멸, 중국 등 주요시장 내 경쟁심화/판매가 하락 등에 따른 TV사업 영업이익 둔화로 전년동기대비 4.5% 감소하였다.

2014년 세계 대형 가전 시장에서 한국 업체가 차지하는 시장비중(출하량 기준)은 세탁기 26.9%, 냉장고 19.7%, 에어컨 12.6%를 차지하고 있으며, 세탁기, 냉장고, 에어컨 등의 생활가전은 각 국가별 맞춤형 제품 출시 등으로 시장경쟁력을 지속적으로 확보하고 있다.

3) 외국계 기업 진출 현황

국가통계포털(KOSIS)에 따르면 2017년 한국 시장에 진출해 있는 외국계기업의 수가 17,200개를 넘어섰다. 2015년 당시에 약 15,000개 이던 것이 2년 새 2,000개가 늘었다. 그만큼 한국 시장과 한국 기업고객의 위상이 올라갔다.

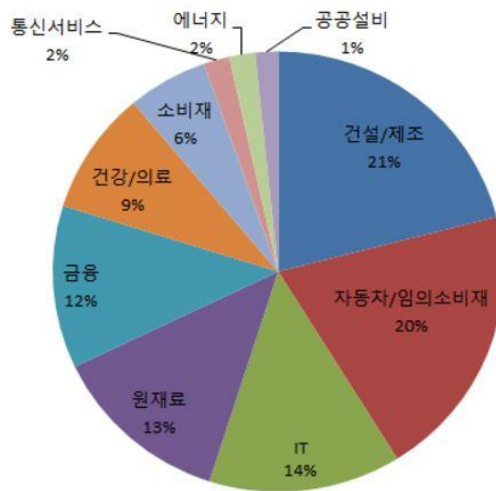
산업통상자원부에 따른 상세 기업리스트를 보면 지금 시점에는 약 17,200개의 기업이 등록되어 있다. 개인 사업자를 빼고 법인으로 등록되어 있는 기업의 수는 약 14,000개이다. 그리고 세계 1,000개 기업들을 제외한 기업들의 국내에 진출한 기업들을 찾아보았고, 다음 아래 <표3-7>하고 <그림3-6> 같은 2014년도에 지역과 업종별 분포로 살펴보면 작성된 것을 기준으로 하였다.

<표3-7> Forbes⁵²⁾ 1,000기업의 지역과 업종별 분석

업종별/지역별	국내 진출 기업	법인수	서울	경기	인천	대전 충청	부산 울산 경남	대구 경북	전북	전남
자동차/임의소 비재	55	98	68	11	2	5	8	2	2	0
건설/제조	45	102	65	21		4	5	4	1	2
IT	37	67	54	11	1	0	0	1	0	0
원재료	28	63	33	12	2	55	6	5	0	0
금융/보험	25	58	57	1						
의료/제약	30	44	37	7						
소비재	19	28	17	5		2	3		1	
에너지	8	9	8				1			
통신서비스	8	9	8	1						
공공설비	3	8	3	1		2	1	1		
합계	258	485	349	70	5	18	24	13	4	2
지역비중			72%	14%	1%	4%	5%	3%	1%	0%

자료: 산업통상자원부

<그림3-6> Forbes 1,000기업의 업종별



자료: 산업통상자원부

52) Forbes: 미국의 경제지인 Forbes에서는 해마다 기업들의 매출, 영업이익, 자산규모, 브랜드가치 등을 검토하여 기업들의 순위를 매기고 있다.

세계 1,000대 기업 중에서 총 258개 기업이 국내에 진출했고 그 기업들의 485개의 법인을 설립했다. 1개 기업이 총 9개의 법인을 설립하는 경우도 있었다. 지역과 업종별 비중의 분포도를 살펴보면 서울경기 지역이 86% 수조권에 몰려 있다. 지역은 다 합쳐보면 인천 포함하여 14% 수준이다. 485개 기업에 대한 업종별 원형 차트에 보면 건설/제조과 자동차/임의소비재가 각 21%와 20%로 가장 많은 부분을 차지했다.

3. 한국 가전시장의 특징

1) 한국 가전시장의 유통구조

한국의 가전시장은 1980년대 후반까지만 해도 전속대리점이 90%를 점유하고 특정업체의 제품만을 판매하는 형식의 후진적인 유통구조를 가지고 있었다. 매장 규모도 소규모에 그쳐 가전업체들이 제조와 유통을 장악하고 가격과 물량을 마음대로 조정하였다. 1990년대부터 용산전자상가를 대표하는 집단 전자상가가 형성되었으나 소비자 거주지역과의 접근성이 용이하지 못하고 고객서비스의 부족으로 서서히 쇠퇴하고 있는 중이다. 이어 등장한 하이마트는 국내 최초로 지역밀착형인 ‘카테고리 킬러형 전자전문점’을 한국 가전시장의 대표적인 채널로 자리잡았다. 더불어 인터넷 쇼핑물이나 홈쇼핑 등 가전유통망의 다양화로 국내 가전 유통구조는 지속적으로 변화고 있는 추세이다.⁵³⁾

한국 가전시장에서 대표적인 삼성전자과 LG전자의 계열 유통망 현황을 살펴보면 삼성전자는 계열사인 리빙플라자가 가전 전문 소매점 '디지털플라자' 및 모바일기기 전문 직영점 '삼성모바일샵', 삼성플라자 가운데 약300여 곳이 직영점이며 나머지가 계약대리점이다. 모바일숍이 72개이고 30여 개가 컴퓨터 관련 취급업체로 모두 695개의 전자제품을 확보하고 있다. LG전자 역시 계열사인 하이프라자가 가전 전문점 브랜드인 220여 곳, 계약대리점이 330여 곳으로 파악되고 있다.⁵⁴⁾

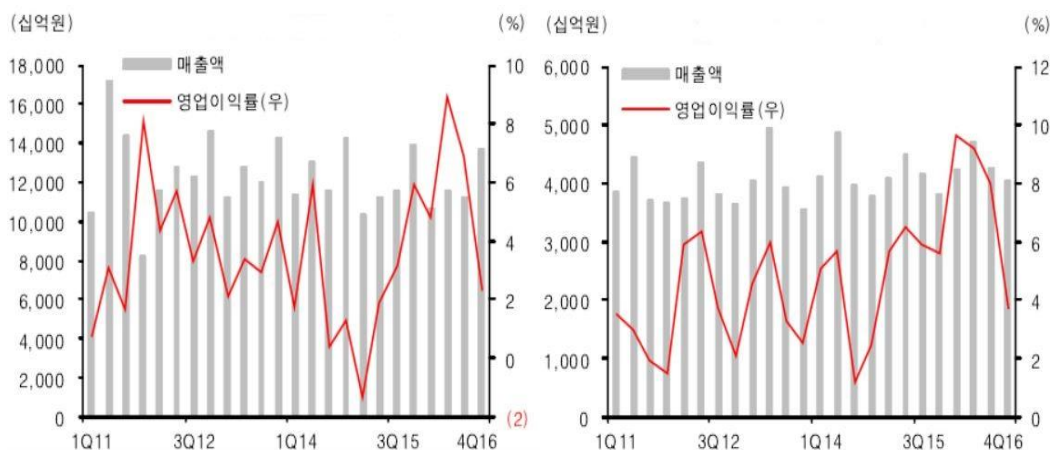
53) 알앤디비즈, “국내외 최근 가전시장 동향”, 전자부품연구원, 2005, pp.30-31.

54) 한국비즈니스정보, 『대한민국 유통지도』, 어바웃어북, 2013, p.119.

2) 한국 가전시장의 경쟁구조

한국 가전시장은 전체 가전시장의 80% 이상을 삼성전자와 LG전자 두 기업이 장악하고 있는 견고한 경쟁구도를 보이고 있다. 다음<그림3-7>보면 2016년 삼성전자와 LG전자의 실적에서 매우 크게 좋아지고 있다. 에어컨, 냉장고, 세탁기 등으로 구성되는 백색가전사업부는 일반적인 영업이익률을 기록하는 저수익성 사업이었다. 하지만, 원자재가격 하락에 따른 원가개선이라고만 단정짓기에는 수익성 개선이 2010년 이후 지속적으로 이루어지고 있으며, 당사는 이러한 수익성 개선의 원인 중 하나로 프리미엄 가전 중심의 제품믹스 변화에 기인하고 있다고 판단한다. 가전산업은 일반적으로 ①모든 IT제품과 동일하게 제품 경쟁력이 매우 중요하지만, ②브랜드 인지도와 ③유통채널과의 비즈니스 관계 강화 등도 중요하기 때문에 신규업체가 미국과 유럽시장에서 시장지배력을 확보하기는 매우 어려운 특성을 가지고 있다. 하이얼(Haier)과 하이센스(Hisense) 등과 같은 중국 가전업체들이 중국의 소비시장을 바탕으로 빠르게 성장하고 있지만, 북미와 유럽시장에서는 삼성전자와 LG전자, 일렉트로룩스(Electrolux), 월풀(Whirlpool) 등과 같은 전통의 글로벌 가전업체들이 여전히 높은 점유율을 유지하며 성장하고 있는 이유이다.

<그림3-7> 2011년-2016년 삼성전자와 LG전자 가전산업의 실적 동향



자료: 유진투자증권

최근 가전시장에 새로운 변화가 일어나고 있는 프리미엄가전의 부각이다. 기존의 백색가전에 명품 개념이 가미되어 등장한 프리미엄가전은 사물인터넷(IoT), 즉 모바일 및 네트워크 기술이 접목되면서 가전시장의 패러다임을 변화시키고 있는 것이다. 특히, 북미시장과 유럽을 중심으로 한 글로벌시장에서의 높은 브랜드 인지도를 가지고 있는 삼성전자와 LG전자는 전통의 가전업체인 동시에 스마트폰시장을 주도하는 최첨단 IT업체이기 때문에, 가전에 사물인터넷(IoT) 기술을 접목시킨 프리미엄가전시장을 주도하고 있는 것으로 판단된다.

삼성전자는 2014년 프리미엄 냉장고 라인인 '세프컬렉션'을 출시하면서 프리미엄 주방가전시장에 진입하였다. 기존 냉장고와의 차별화를 위해 혁신적인 냉장 기술과 수납공간 등을 강조하였으며, 세계적인 스타 셰프와 공동으로 개발한 제품이다. 출시 당시 해당 제품의 출고가는 589만원~739만원으로 상당히 높은 가격이 책정되었음에도 불구하고, 출시 한 달 만에 국내 판매 1,000대를 돌파하는 등 소비자로부터 좋은 반응을 이끌어냈다. 이외에도 삼성전자는 SUHD-TV를 통해 기존의 UHD-TV와의 차이를 두었고, 세탁기부문 역시 사용자의 편의성을 고려한 '액티브워시 세탁기'와 '에드워시 세탁기'를 출시하면서 각각의 제품군 내에서 프리미엄제품을 특화하면서 브랜드이미지를 지속적으로 개선시키고 있다.

2016년 3월, LG전자는 새로운 가전 브랜드인 'LG SIGNATURE(이하 LG시그니처)'라는 프리미엄브랜드를 출시하면서 프리미엄 가전시장에 진입하였다. LG전자가 강점을 보이고 있는 모터와 컴프레서를 통해 타 경쟁업체와의 차별화를 가져가고 있다. 초고가라인의 프리미엄제품이기 때문에 판매량보다는 기술과 품질을 강조한 제품을 선보이고 있는 것이다.⁵⁵⁾

3) 한국 가전시장의 사회형태 구조

신세대 생활패턴의 변화에 따라 효율성의 높은 프리미엄 가전시장이 성장하고 있다. 특히 최근 한국인의 생활시간 변화에 따라 1인 가구 및 맞벌이가구가 증가로 확대되고 있다. 통계청은 5년 주기로 '한국인의 생활시간 변화상'이라는 자료를 통해서 한국의 빠른 성장 속에서 한국인의 생활시간은 2004년부터 시행된 주

55) 노경탁, "nitiate:전기전자(가전/모바일/IT부품) 프리미엄 가전 이유 있는 성장", 유진투자증권, 2017, p.16.

5일근무제 도입과 근무제도 여건 개선 등 업무시간 단축의 영향으로 일하는 시간은 2014년 3시간 43분으로 1999년 대비 49분 감소하였다. 반면, 수면 및 식사시간, 개인건강관리에 해당하는 필수 시간은 2014년 11시간 13분으로 1999년 대비 55분이나 증가하였다. 이처럼 과거대비 금전수입을 위한 노동시간은 점점 감소하면서 인간의 기본적인 활동에 할애하는 비중이 증가하고 있음을 알 수 있으며, 가정생활에서 이루어지는 음식준비, 세탁, 청소 역시 사람들의 삶에 있어서 여전히 중요한 역할을 하고 있다.

제4장 중국 제조업체의 한국시장 진출 사례분석

제1절 하이얼기업

1. 하이얼 기업의 개요

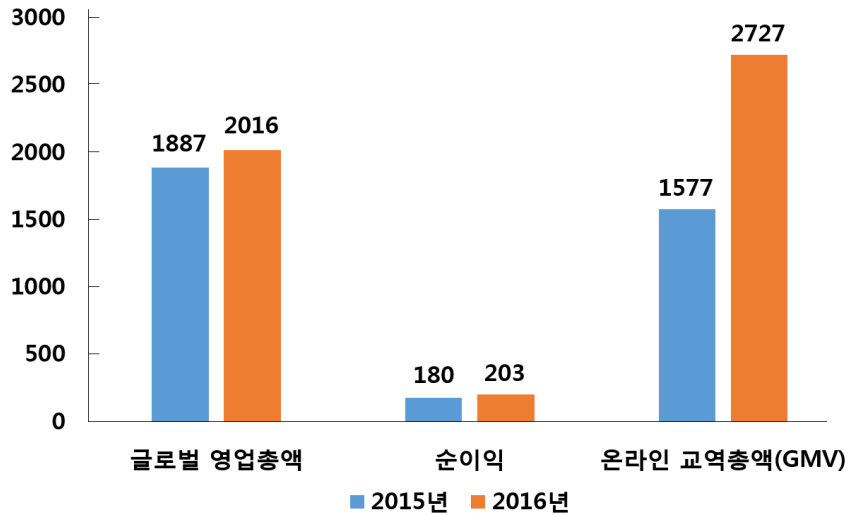
하이얼은 중국 기업 중에서 발전 속도가 가장 빠른 기업 하나이고 글로벌화를 추진한 중국을 대표하는 최대 가전기업이다. 하이얼은 1984년 중국 산둥성(山东省) 칭다오(靑島)에서 설립되었다. 하이얼은 소비자 수요의 중심으로 혁신 체계를 운영하며 기업이 건강하게 지속적으로 발전되고 있다. <크림4-1>에서 볼 수 있듯이 2016년까지 하이얼은 전세계 총 매출액이 2,016억 위안(약 33조원), 순이익은 203억 위안(약 3조3182억원)으로 전년도 대비 6.9%와 12.8%를 증가한 것으로 나타났다. 특히 글로벌 인터넷을 통해서 교역총액이 2,727억 위안을 차지하였고 전년도 73% 증가하였다. 2023년까지 매출과 순이익 연간성장률 10%, 전세계 총 매출액이 4,000억 위안(약 65조3840억원)을 실현할 수 있을 것으로 예상된다.⁵⁶⁾

글로벌 시장조사기관인 유로모니터 인터내셔널 (Euromonitor International) 통계를 자세히 살펴보면 2016년 하이얼(海尔)은 전 세계 대형가전 시장점유율이 10.3%로 세계 가전 브랜드 1위 기업으로 선정됐다.

56) 海尔官网 (하이얼 홈페이지), <http://www.haier.com/>.

<그림4-1> 2015-2016년 하이얼 경영 실적 비교

단위: 억 위안



자료: 중국 경영 대학원 잡지 (中国商学院杂志)

하이얼은 중국 내에서는 ‘하이얼 가전왕국’으로 통할 정도로 영향력이 막강하다. 세계 66개 나라에 무역회사를 세웠고 10개의 디자인센터와 21개의 제조시설, 16개의 공업단지를 운영하고 있다. 세탁기, 냉장고, 에어컨, TV 등 96개 가전 분야에서 1만 5,100개 품목을 생산한다. 160개 나라에 5만 8,800개의 판매 네트워크를 구축해 제품을 수출하고 있다. 2004년 5월 하이얼전자판매주식회사라는 공식 명칭과 함께 하이얼 한국 법인이 되었으며 한국 시장에도 진출했다.⁵⁷⁾

2. 하이얼 기업의 발전과정

하이얼은 1984년부터 설립되었다. 하이얼 발전 전략에 따라 지금까지 다섯 발전단계를 거쳤다.

57) “하이얼그룹 [Haier Group]”, <네이버 지식백과>, <<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=651410&cid=43167&categoryId=43167>> (접속일:2016.07.20.).

기술능력축적을 통해 중국 국내에서 브랜드를 확대시키는 브랜드 전략 단계, 국제표준에 준한 고품질 브랜드로써 시장규모와 영역을 확장하는 다원화 전략 단계, 해외수출과 해외직접투자를 국제화 전략단계, 세계적 브랜드 이미지 구축을 위한 해외현지국가에서 자체 브랜드를 형성하는 글로벌화 전략단계, 디자인 제조 마케팅 서비스 분야에서 글로벌 네트워크를 구축하는 네트워킹 글로벌 브랜드의 전략 단계로 분류된다. <표4-1>에 따라 하이얼의 발전과정을 살펴보면 다음과 같은 다섯 가지 전략적 단계로 나눌 수 있다.

<표4-1> 하이얼의 5단계 발전과정 (1984-현재)

기간	단계	전략
1984-1991	브랜드 전략 단계	냉장고 브랜드의 전면 품질 관리 국제표준에 준한 고품질전략 종합가전업체로 품목을 다원화
1991-1998	다원화 전략 단계	사업 다원화 전략
1998-2005	국제화 전략 단계	'선난후이' ⁵⁸⁾ 의 해외직접투자 전략 국제적 브랜드의 국제화 전략
2005-2012	글로벌화 전략 단계	세계적 브랜드의 구축 해외현지생산·판매체제를 확립 전략적 제휴를 통한 전략의 고도화
2012-현재	네트워킹 전략 단계	네트워킹 글로벌 브랜드의 전략

자료: 海尔官网(하이얼 홈페이지) 참고 후 재정리

첫 번째, 브랜드 전략 단계이다.(1984-1991)

하이얼은 중국 개혁개방 기회를 잘 잡아서 경영 및 기술능력축적을 통해 냉장고 브랜드의 전면 품질고급화와 내실을 다지고 고품질기업의 이미지를 형성되었다. 하이얼 張瑞敏 총재가 1등급의 제품만을 생산 판매하였고 특히 종업원들의

58) 선난후이: 미국, 유럽 등 선진국 시장을 먼저 집중적으로 공략하여 다음에 후진국 시장으로 글로벌화의 진출하는 것이다.

의식개혁을 통해 불량률을 낮추고 각별한 노력을 기울인 것으로 알려져 있다. 즉 하이얼의 초기 경쟁력은 특히 최고 경영자의 개인적인 노력과 식견에 의해서 형성되었다고 말할 수 있다. 이에 따라 1988년 냉장고영역에서 전국 냉장고 품질 1등 우수상 받았다. 1990년 국가품질관리상과 중국기업관리 금마상을 수상하였다. 또한 1991년 전국 10대 유명한 표상을 받았다.

두 번째, 다원화 전략단계이다.(1992-1998)

중국 가전산업이 본격적으로 전개되었다. 1984년에는 냉장고만 생산했다가 1998년에는 세탁기, 에어컨, 온수기 등 여러 제품을 다원화로 생산하게 되었다. 백색 가전분야에서 흑색 가전분야로 진출함과 동시에 단시간에 최저의 자본금으로 최대의 효과를 만들었다. 백색가전에서 흑색가전 분야로 진입하여 쇼크 받은 물고기를 먹는 방식으로 자본운영을 하였으며 무형자산이 유형 자산을 활성화시켜 최단기간에 최저원가로 규모를 확대하여 기업을 발전시켰다.⁵⁹⁾

세 번째, 국제화 전략단계이다.(1998-2005)

전략의 고도화는 다른 기업과 서로 교류를 하면서 하이얼은 부족했던 높은 수준의 마케팅 방법을 통해서 습득하였다. 전략적 제휴를 통한 전략의 고도화는 두 기업이 서로가 필요한 것을 제휴(서로 돕는 것)를 통해 더 높은 수준으로 끌어올리는 것을 말한다. 1990년 품질기준이 까다로운 독일 시장에 2만대의 냉장고를 수출한 것을 계기로, 국제화의 첫 걸음을 내디뎠다. 이는 자체의 상표로 수출하여 진행한 독일 냉장고와의 대비평가에서 품질의 우수함이 인정되면서 계약이 이루어진 것이었다. 그리고 1993년에 중동시장으로 세탁기, 냉장고, 에어컨 등을 수출하였고, 1996년에 첫 번째 해외직접투자로 인도네시아에 생산 공장을 설립하였다. 1997년에는 필리핀, 말레이시아에도 생산 공장을 설립하였다. 1999년 중국기업 최초로 미국에 직접투자를 하여 사우스캐롤라이나에, 연간 생산능력 50만 대의 냉장고 생산 공장을 설립하고, 2001년에는 이탈리아의 냉장고 생산 공장을 인수하며 다국적기업으로 부상하였다.⁶⁰⁾

네 번째, 글로벌화 전략 단계이다.(2005-2012)

59) 徐蘭, “海爾文化外部傳播-用"故事"傳播海爾文化”, 『中國傳媒大學政治與法律學院』, 第17期, 2010. pp.17-18.

60) 상혁진, “중국 가전기업의 국제화전략 사례연구 - 메이디(美的)와 하이얼(海爾) 중심으로”, 계명대학교 석사학위논문, 2014, p.36.

하이얼(海尔)은 냉장고, 에어컨, 세탁기에서 세계 최상급의 생산능력을 활용하여, 세계 1위의 글로벌 브랜드로 성장하는 것을 목표로 하였다. 즉 세계 각국에 보유하고 있는 생산기지, R&D센터 및 판매 네트워크를 이용하여 현지설계, 현지생산, 현지판매를 이루어 신속하게 지역별 고객의 요구에 부응하는 제품을 생산하고, 적시에 소비자에게 전달하여 세계 각국의 시장에서 현지화된 하이얼(海尔) 브랜드를 창출하고자 하는 것이다. 그리고 국제적 부품조달을 통하여 원가 절감 및 품질경쟁력을 향상하고, 또한 R&D 투자를 강화하여 특허 출원과 국제표준의 제정에도 참여하여 핵심역량을 추진하였다. 하이얼(海尔)의 최종 목표는 디자인, 생산, 판매, 구매, 자본운영의 국제화를 실현하여 다국적 기업으로 성장하는 것이다.⁶¹⁾

다섯 번째, 네트워크 전략단계이다.(2012-2014)

네트워크 전략은 기업들이 컴퓨터로 서로를 연결하는 것을 의미한다. 하이얼은 윈윈전략(WinWin Strategy: 양쪽 동시 승리 전략)을 계속 탐색하여 새로운 경영방식을 이룬다. 하이얼의 광고 주제는 '하이얼과 창조성'을 중심으로 나타나고 있다. 하이얼 브랜드 전략의 성공은 제품의 내적인 품질 뿐만 아니라 제품의 외적인 품질에 대한 홍보가 고객에게 잘 전달됨으로써 얻어진 성과이며 또한 고객에게 전액 무료수리, 24시간 대응서비스 등을 제공한 점 덕분이라고 할 수 있다. 또한 하이얼은 브랜드 전략, 국제화를 갖춘 품질의 우수성과 혁신적 기업 이미지를 언론을 통하여 지속적으로 홍보하였다. 인터넷 시대의 도래는 전통적인 경제 발전 방식을 극복하도록 하고 있다. 또한, 네트워크 상에서 구현하고 있어서, 시장과 기업은 더욱 더 네트워크화 된 특징을 가지고 있다⁶²⁾.

3. 하이얼 기업의 발전현황

하이얼은 2002년부터 한국 가전시장의 유통구조와 가격을 철저히 조사한 2003년 10월 한국 시장 진출을 결정한다. 하이얼이 한국 시장에 진출한 목적은

61) 徐蘭, “海爾文化外部傳播-用"故事"傳播海爾文化”, 『中國傳媒大學政治與法律學院』, 第17期, 2010. pp.17-18.

62) 刘智方, “海尔国际化战略研究”, 辽宁大学, 碩士學位論文, 2013. pp.18-19.

먼저 한국 시장 잠재력이 크고 구매력이 강하고 하이얼에게 여러 이익과 효과를 가져다 줄 것으로 예상된다. 그리고 한국 시장 진입에 성공한다면 하이얼 가전 글로벌 시장 진출을 위해 경험을 쌓을 수 있다. 또한 하이얼이 한국 대기업과의 판매망 상호 교환방식으로 진입하고자 하고 하이얼 가전 기술 진보도 촉진할 것으로 목적이다. 하이얼은 2003년 1월 하이얼 코리아 연락 사무소 형태의 법인을 세웠으며 2004년 5월 하이얼전자판매주식회사라는 공식 명칭과 함께 하이얼 한국 법인을 세웠다. 현재 ‘세계 1위 백색 가전업체’라는 명성을 얻고 있는 하이얼의 제품들을 높은 품질과 저렴한 가격으로 한국 현지 소비자들에게 선보이는 것이 하이얼 코리아의 핵심 역할로써 한국 내 할인점, 온라인 쇼핑몰, 홈쇼핑 업체 등을 중심으로 전자제품 유통망을 공략하고 있다. 하이얼은 김치 냉장고와 화장품 냉장고 등을 생산하는 중소기업인 해피라인과 기술 교류를 통하여 생산된 김치 냉장고를 하이얼의 상표를 붙여서 다시 중국 시장에서 판매하였으며 2003년부터는 하이얼의 제품을 OEM 방식⁶³⁾으로 수입하여 판매하였는데 이 방식에서 벗어나 하이얼 자체 브랜드로 냉장고, 세탁기, TV 등을 판매를 시작하였다. 하이얼은 웅진 그룹의 유통채널을 이용하여 한국 가전시장을 공략하고 있다. 그리고 해피라인(HL 글로벌)의 영업권을 이관 받아서 AS와 물류망도 구축하였다.

또한, 하이얼 코리아 설립 후 세탁기, 냉장고, TV, 와인 셀러, 에어컨, 온수기 등 많은 제품들이 한국시장에 진출해 있고 2011년 한국시장 매출이약 2,000만 달러를 달성하여 2010년 대비 4배 성장했다. 다음<표4-2>은 하이얼의 한국진출 연혁을 요약한 것이다.

<표4-2> 하이얼의 한국진출 연혁

일자		연혁
2003	02	한국 내 연락사무소 설립
2004	05	하이얼 한국 법인 ‘하이얼 코리아’ 설립
	06	제1차 A/S 지정점 제품교육 실시
	06	전국 자체 A/S망 26개점 구축
	07	와인셀러 정식 판매

63) OEM(Original Equipment Manufacturing : 주문자 상표 부착생산방식) 주문자의 제품설계도와 생산공정에 따라 제조업체가 생산하여 주문업체 브랜드로 부착하여 공급, 판매하는 방식이다.

	12	미니세탁기 출시 및 판매
2005	03	미니냉장고 출시 및 판매
	04	에어컨 출시 및 판매
	07	32형 HD분리형 LCD TV 및 예약 판매
	10	국내 첫 OEM LCD TV겸 모니터 출시 및 판매
	11	06년 출시 제품 기자 간담회 실시
	12	15.4형 노트북 Hi-Book 3종 출시
	12	HD일체형 LCD TV 32형, 37형, 42형 출시
	2006	02
03		스탠드형 에어컨 출시
04		HD분리형 LCD TV 2종 출시
05		냉난방기 겸용 에어컨 출시, 용산 직용 AS센터 설립
06		15형 보급형, 노트북 및 2006년 벽걸이 에어컨 출시
07		한국 전자쇼 참가, 10개 제품군 110여개 제품전시
07		소형가전 6종 출시
11		42형 LCD TV 신제품 출시 및 GS홈쇼핑 판매
2007	01	12형 서브 노트북 출시
	03	상업용 에어컨 국내시장 첫 진출
	03	2007년 한국국제냉동공조전에 상업용 에어컨 전시
	09	47형 FULL HD LCD TV 신제품 출시 및 Audio판매
	10	2007한국 전자쇼 참가
	12	2008년 사업설명회 및 기자간담회
2008	02	이마트 입점
	05	50형 PDP, 벽걸이 에어컨 현대홈쇼핑 판매
	11	태블릿 모니터 국내 출시
2009	03	40형 FULL HD LCD TV 국내출시
	06	Dual wine cellar 2종 국내출시
	09	18병 타워형 와인셀러 출시
	10	32형 HD LCD TV, 12병 미니와인셀러 출시
2010	05	22형 LCD TV출시
	08	미니세탁기 Smartmini출시
	09	온수기 FCD-30, FCD-JTSA50출시
	11	24형 FULL HD LED TV HE24D4MFA 출시
2011	02	26형 HD LED TV HE26A44HA 출시
	05	32형 HD LED TV HE32A4VHA 출시
	08	42형 HD FULL LED TV HE42A4VFA 출시
2012	03	32형 FULL HD LED TV LE32T1F,32LEU1FB 출시
	03	32형 HD LED TV LE32T1H 출시
	07	32형 HD LED TV DLE32C8H,DLE32D8H 출시
	08	42형 FULL HD LED TV DLE42C8F 출시
2013	02	22형 FULL HD LED TV LE22D1F 출시
	04	하이얼코리아 사무실 이전
	04	42형 FULL HD LED TV LE42T1F 출시
	05	29형 HD LED TV LE29C9H 출시
	05	24형 HD LED TV LE24T1H 출시

	08	39형 FULL HD LED TV LE39M10FB 출시
	08	32형 HD LED TV LE32M10HB 출시
	09	46형 FULL HD LED TV LE46M10FB 출시
2014	06	55형 Full HD LED TV LE55M7 출시
	07	310L 콤비냉장고 HRF320C 출시
	10	203L 냉동고 HCF203SDA 출시
	11	50형 UHD TV UL50H65 출시
	12	40형 FULL HD LED TV LE40B8 출시
2015	02	280L 콤비냉장고 CR273HW 출시
	02	310L 콤비냉장고 CR310HW 출시
	03	9.5kg 세탁기 HWM95V 출시
	04	3.8kg 미니세탁기 HWM38XQ 출시
	05	47L 소형냉장고 R47H 출시
	05	85L 일반냉장고 R85H 출시
	05	155L 일반냉장고 R155H 출시
	05	252L 일반냉장고 R252H 출시
	07	32형 HD LED TV LE32B8, S832 출시
	07	280L 콤비냉장고 CR275MT 출시
	07	310L 콤비냉장고 CR315MT 출시
	08	24형 HD LED TV S824 출시
	08	55형 FULL HD LED TV LE55B8 출시
	08	319L 냉동고 BD-319H 출시
	09	10kg 세탁기 HWM100X 출시
	10	24형 HD LED TV LE24B8 출시
	10	65형 FULL HD LED TV LE65B8 출시
	10	229L 콤비냉장고 HRF239MT 출시
	10	9.5kg 세탁기 HWM100V 출시
	11	22형 FULL HD LED TV LE22M10F 출시
12	42형 FULL HD LED TV LE42B8 출시	
2016	01	32형 HD mooka LED TV MLS8032B 출시
	02	HD LED TV EL8SC32 출시
	02	252L 일반냉장고 HRF260MT 출시
	03	6kg 세탁기 HWM60X 출시
	03	43형 FULL HD LED TV EL7BC43 출시
	03	65형 FULL HD LED TV EL65K50F 출시
	03	42형 FULL HD mooka LED TV ML42K50F 출시
	04	20L 전자레인지 HMO-70W20 출시

자료: 하이얼코리아 홈페이지 참고 후 재정리

하이얼은 13년 연속 중국 가전브랜드 1위를 차지했다. 품질(Quality), 서비스(Service), 혁신(Innovation)이라는 하이얼의 3가지 경영 이념을 바탕으로, 하루가 다르게 발전하며 세계 가전 시장을 석권하고 있다.

세계브랜드실험실이 주최한 2016년 제13회 세계브랜드대회가 올해 중국 500대 브랜드 가치 순위가 공개됐다. 하이얼은 브랜드 가치가 전년 대비 50% 늘어난 2218억6500만 위안(약 38조5000억원)으로 중국 브랜드 순위 5위를 차지했다. 전년보다 순위는 세 계단 올라갔다. 2015년 하이얼의 전세계 영업액은 1887억 위안으로 10년 평균 6% 성장세를 이어갔다. 순익은 180억 위안으로 10년째 평균 30%가 넘는 증가율을 보였다. 특히 냉장고·세탁기·와인냉장고 방면에서 세계 1위를 차지했다.

4. 하이얼의 한국시장 진출 전략

1) 틈새시장 전략

한국 국내 가전 시장은 LG와 삼성이 독점하고 있다. 하이얼은 한국 시장을 효과적으로 공략하기 어렵다는 판단으로 소형 백색 가전 중심으로 틈새시장을 찾아내서 한국시장을 공략한 것으로 나타났다. 2004년 5월 '하이얼 코리아'라는 한국 판매법인을 설립하였다. 하이얼 코리아는 주로 거실형 냉장고와 간단한 세탁물을 세탁할 수 있는 3kg 이하 소형 세탁기를 판매하기 시작했다. 그리고 하이얼 코리아 제품을 홈쇼핑, 백화점, 할인마트 등에 자체 브랜드로 공급, 판매하였다. 특히 한국 현지시장에서 와인냉장고를 출시하고 중·대형 시장보다는 소형 가전시장을 중심으로 판매를 진행하였고 점진적인 매출 향상의 결과를 이끌어냈다. 라이프 스타일의 변화에 이를 핵가족 중심 또는 도시의 직장 소비자들을 위한 맞춤형 소형 가전으로 시장을 세분화하고 있으며 이 전략으로 한국에 소비자들에게 브랜드를 각인시키고 있다.

2) 가격전략

하이얼 한국 진출을 준비할 때 처음에는 저렴한 가격으로 한국 시장에 진출했다. 중국 풍부한 원자재와 값싼 노동력을 기반으로 하이얼 가전제품은 낮은 생산원가를 가질 수 있었고, 가격이 저렴한 제품이 한국시장에서 소비자들의 신속한 관심을 끌었다. 이로 인해 하이얼 가전은 한국 소비자에게 인지도를 높일 수 있었고 지속적인 매출 증가로 신속하게 한국 시장에서 입지를 다질 수 있었다.

3) 유통채널 다양화 전략

지난 10여 년 동안 하이얼은 한국 곳곳에 유통 매장을 설립해 왔다. 하이얼은 2004년 한국 시장에 진출했다. 진출한 후 냉장고, 세탁기, TV, 에어컨, 냉장고, 와인셀러, 온수기 등 많은 제품이 한국시장에서 판매하고 있다. 하이얼은 한국 웅진 그룹의 유통채널을 이용하여 한국 가전시장을 공략하기 시작했다. 그리고 해피라인(HL 글로벌)의 영업권을 이관받아서 AS와 물류망도 구축하였다. 특히 하이얼은 2013년 한국 최대유통인 하이마트에 진출을 했다. 그 외 백화점, 할인점, E-Market 등 유통채널 다양화를 추진했다. 하이얼 브랜드만 판매하는 하이얼 전문점이 3천 점을 넘어섰고, 타 브랜드 제품도 같이 판매하는 혼매형 ‘굿데이 마트’ 점은 7,600여 개까지 증가했다. 그리고 전국적인 A/S망 구축과 한국 기업의 업무협력을 통해 고객 만족에도 최선을 다하고 있다. 지금까지 한국에 있는 하이얼의 제품은 온/오프라인, 네트워크 및 온라인쇼핑으로 활발히 판매되고 있으며 LED TV, 에어컨, 세탁기, 냉장고 등 다양한 제품들이 한국 가전제품 시장을 빠르게 점령해나가고 있다.

4) 현지 기업과 공동 촉진전략

한국은 삼성 및 LG가 있고 IT의 강점을 가진 기업들이 많이 있기 때문에 하이얼 자사의 기능뿐만 아니라 자원 확보 및 다른 브랜드보다 차별화가 있는 것을 소비자들에게 알리고 제품의 인지도를 높이기 위한 방향으로 촉진전략을 세워 왔다. 2011년 4월 하이얼은 대한투자진흥공사(KOTRA)를 통해서 서울에서 "Haier IT Plaza"를 개최했고, 이를 통해 한국 내 63개 우수 IT업체와 기술교류 및 협작을 진행했고 최종 13개 업체와 기술협작 프로젝트를 맺었다. 2012년 제 2회 "Haier IT Plaza"를 개최했고, 백색가전으로까지도 지금 확대를 했다. 이를 통해서 서로의 강점을 공유할 수 있는 전략을 펼쳐나가고 있다.

5. 하이얼의 SWOT 분석

<표4-3> 하이얼의 SWOT 분석

강점(S)	약점(W)
<ul style="list-style-type: none"> -선진 기술 및 연구개발 -저렴한 가격 -제품 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> -브랜드 인식도 부족 -A/S 서비스 부족
기회(O)	위험(T)
<ul style="list-style-type: none"> -현지 기업과의 협력 -정부 지원도 	<ul style="list-style-type: none"> -국제 브랜드의 경쟁 -저가 경쟁 -환경보호 의식 강화

1) 강점 (Strength)

① 선진 기술 및 연구개발

하이얼은 스마트 홈, 인터넷 가전, 디지털 기술, 대규모 집적 회로 및 신소재 등 기술 분야에 세계 선두 지위에 놓여 있다. 중국 국내의 많은 발명특허는 물론 84개 국제 표준을 신청하였고 28개 통과하여 실시하고 있다. 이는 하이얼의 기술 및 연구개발 능력이 세계 선진 수준을 된다고 볼 수 있으며, 자주적 지식소유권을 바탕으로 한국 가전제품 시장으로 진출할 때 크게 기여하고 있다.

② 저렴한 가격

하이얼의 제품 판매 가격은 한국 현지 가전제품 가격에 비해 월등히 저렴하다. 이는 중국의 값싼 노동력을 바탕으로 하는 저렴한 원가에서 오는 가격 경쟁 우위를 가지고 있다.

③ 제품 차별화

하이얼은 소형 백색 가전 중심으로 틈새시장을 찾아내고 고품질, 저가격의 제품의 차별화를 통해 시장 경쟁력을 유지한다. 제품은 높은 표준, 정교화 및 무결함의 특징이 있다. 기업 간 부서 간의 연락이 긴밀하고 브랜드가 기업의 생명이라는 것 믿는다. 하이얼의 고객 서비스는 세계적으로 일등이고 다른 기업도 많이 이용하고 있다.

2) 약점 (Weakness)

① 브랜드 인지도 부족

하이얼의 브랜드 인지도는 현지 및 해외 브랜드보다 부족하다. 한국 소비자들은 장기적으로 소비 습관을 인해 국산 및 해외 브랜드에 대해 관심이 더 많다. 예를 들어 TV, 에어컨, 세탁기 등 가전제품 중에서 한국의 삼성과 LG, 일본의 파나소닉과 샤프 기업들 브랜드 인지도가 더 높다. 하이얼의 브랜드 이미지는 중저가 브랜드 정도 된다.

② A/S 서비스 부족

한국시장 진출 10년을 넘긴 하이얼이 사후관리 측면에서 많은 부족함 점이 존재한다. 업계에 따르면 한국 국내 소비자들의 가전제품 구매선택 기준 가운데 가격과 함께 A/S는 중요한 부분을 차지하고 있다. 그러나 대부분의 고객들이 현재 하이얼의 무상 서비스 기간에 만족하지 않는다.

3) 기회 (Opportunity)

① 현지 기업과의 협력

하이얼은 대한투자진흥공사(KOTRA)를 통해서 서울에서 "Haier IT Plaza"를 개최했으며, 이를 통해 한국 내 63개 우수 IT업체와 기술교류 및 합작을 진행했고 최종 13개 업체와 기술합작 프로젝트를 맺었다. 이를 통해서 한국 시장 진출하는 데에 경쟁력을 강화시키고 있다.

② 정부 지원도

하이얼은 국가 정부가 중점적으로 지지하는 대상이며, 해외 진출을 격려하는 브랜드이다. 이런 기회에 의하여 정부 자원을 활용해서 제3세계로 제품을 판매하기 가능해지고 있다. 또한 일반 민영 기업의 담보 대출과 달리 하이얼은 자기 회사의 신용으로 대출 가능하다. 이는 민영 기업이 아닌 국영 기업만 받을 수 있는 대우이다. 중국 정부는 하이얼에게 주는 지지는 은행 자금 대출 외에 세금 인수 및 토지 혜택 정책 등 포함한다.

중국 정부의 해외 진출 기업에 대한 든든한 지원은 하이얼의 한국 진출 및 세계 진출을 도와주는 든든한 힘이 된다.

4) 위협 (Threat)

① 국제 브랜드의 경쟁

일정 규모 가진 한국 현지 브랜드는 규모 경쟁을 통해 원가 우위를 쉽게 획득할 수 있으며, 보다 선진한 기술도 쉽게 파악할 수 있는 장점이 있다. 이런 측면에서 하이얼은 불리한 위치에 처해 있다.

② 저가 경쟁

최근에 치열한 경쟁으로 인해 한국 시장에 냉장고, 에어컨, TV등 가전제품의 판촉 수단이 갈수록 많아지고 있다. 수많은 기업들은 세일, 원 플러스, 원 특가 등 가격을 낮추는 수단을 통해 시장 점유율을 얻어내고 있다.

③ 환경보호 의식 강화

소비자의 입장에서 가전제품을 선택할 때 에너지 절약 제품에 대한 관심이 갈수록 커지고 있다. 뿐만 아니라 생산자도 전통 방식에서 벗어난 친환경 에너지 절약 제품의 개발에 더욱 힘쓰게 된다. 이에 한국은 수입 가전제품에 대해 엄격한 환경 보호 표준을 제정하였다. 이는 중국 가전제품이 한국 시장으로 진출의 장애가 되며, 기술 개발에 대한 요구가 강해짐에 따라 국내 생산의 원가를 증가됨으로 경쟁력이 약해짐에 틀림없다.

6. 하이얼의 한국시장 진출에 따른 시사점

중국 가전업체들은 낮은 기술력과 약한 브랜드 이미지로 세계 시장에서 주목을 많이 받지 못했다. 그러나 최근에는 중국 제조업체 중에 발전 속도가 가장 빠른 기업은 하이얼이며, 소비자의 수요를 중심으로 설정한 혁신 체계를 운영하면서 기술력과 가격경쟁력을 향상시킴으로 세계 시장에서 인정을 받고 있다. 한국 시장에도 진출하게 되었다.

하이얼은 저렴한 가격대가 있는 다양한 소형 백색 가전 중심으로 틈새시장을 찾아내서 온/오프라인, 네트워크 및 온라인쇼핑 등 유통채널을 이용하여 한국 강점이 있는 기업과 제휴 촉진을 시키면서 한국시장을 공략한 것으로 나타났다. 이런 전략을 통해서 한국에 소비자들에게 브랜드를 각인시키고 있다. 하이얼은 해외 영업액 비율은 2012년 41%에서 2015년 55%로 상승했고 그 중에서 냉장고의 해외 생산 및 영업액 비중이 70%에 달해 큰 성과를 보인다. 앞으로 중국 가전업체가 한국 시장에서도 큰 활약을 할 수 있을 것으로 기대된다.

하지만 하이얼의 브랜드 인지도는 한국 및 기타 해외 브랜드에 비할 때는 여전히 약한 편이다. 소비자 인지도를 높이고 브랜드의 긍정적인 이미지가 연상될 수 있도록 광고를 제작하여 브랜드 홍보 방법을 찾고 노력해야 한다. 그리고 판매상들이 제품을 취급해서 만족도를 높여 유통간 마찰을 최소화하면서, 시너지를 극대화하는 ‘유통채널 다양화 전략’을 추진해야 한다. 그리고 한국인이 중시하는 서비스수준을 높이기 위해 안정적인 서비스 기반 구축을 해야 한다. 한국시장은 변화가 가장 빨라서 한국소비자들의 변화를 읽어내고 방안을 제정할 필요가 있다.

제2절 샤오미 기업

1. 샤오미 기업의 개요

샤오미는 킹소프트(Kingsoft)의 회장이자 CEO였던 레이쥘(雷軍)이 2010년에 창업한 기업으로 샤오미는 2011년 9월 안드로이드 기반 저가 스마트폰인 샤오미 M1을 출시하면서 언론에 알려지기 시작했다.

샤오미는 마이크로소프트·구글·모토로라 등 해외 유명 IT기업에서 종사했던 중국인 전문가들이 모여 설립한 벤처기업으로 ‘중국의 애플’이라고 불리고 있다. 2014년 매출 743억 위안(약 12조 1,473억 원)을 기록했고, 2015년에는 780억 위안(12조 7,522억 원)을 달성했으면 샤오미의 시가총액은 이미 100억달러(10조 2,600억원)를 넘어선 것으로 추산되고 있다. 2014년 2분기 중국 스마트폰 시장에서 샤오미가 삼성전자를 추월하고 1위를 차지했다.⁶⁴⁾

2. 샤오미 기업의 발전과정

2011년 안드로이드 기반의 스마트폰 미원(M1)을 발표하였으며, 이듬해인 2012년에는 미투(M2)를 출시하였다. 연간 1기종만 출시하고 대량 생산함으로써 하이엔드(high-end) 기기를 생산하면서도 가격을 저렴하게 유지하고 있다. 젊은 사용자들을 중심으로 지지를 얻어 2014년 스마트폰 점유율 세계 3위를 기록하였다. 통신 사업자를 통해서 판매하지 않고 자사 사이트에서의 온라인 판매만을 고집하며, 디자인에 공을 들인 고사양 단말기를 단일 기종으로만 판매하여 ‘중국의 애플’이라 불리고 있다. ‘사용자 중심’을 신조로 하고 있으며, 정기적으로 사용자 이벤트 등을 실시하여 인기를 높이고 있다. 단말기를 원가에 가까운 가격에 판매하고 유통 및 홍보 비용에 돈을 들이지 않으며, 액세서리 및 서비스에서 이익을 취하여 창출하고 있다.

64) “샤오미[XiaomiInc.,小米科技]”, <네이버 지식백과>, <<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3327733&cid=40942&categoryId=32830>> (접속일:2016.07.25)

첫 제품을 출시한 2011년 매출은 6억 위안, 판매 대수는 1,870만 대에 달하였다. 2015년 상반기에만 3,450만 대의 스마트폰을 판매하였으며, 2014년 한 해 매출은 743억 위안(한화 약 13조 3천억 원)에 달할 정도로 늘어나 삼성전자를 제치고 중국 시장 1위의 휴대폰 제조업체가 되었다. 중국, 홍콩 이외에 싱가포르와 대만에서 사업을 전개하고 있다.

샤오미 사의 스마트폰 제품은 샤오미의 UI라 불리는 MIUI 안드로이드 기기용 펌웨어를 사용하며, '미' 시리즈, '레드미'(홍미) 시리즈, '미노트' 시리즈 등이 있다. 또한 태블릿 제품으로 '미패드'가 있으며, 이외에도 TV 셋톱 박스인 '미박스', 초소형 TV 셋톱 박스인 '미박스 미니', 공기청정기 '미에어(MI Air)', 보조 배터리 '미파워뱅크(MI Power Bank)' 등을 출시한 바 있다.⁶⁵⁾

<표4-4> 샤오미의 연혁

일자		연혁
2010	04	샤오미 회사 설립
2010	08	안드로이드 기반OS MIUI를 출시
2011	07	자사의 최초의 스마트폰 MI-1 출시
2012	08	스마트폰 MI-2 출시
2013	07	저가형 스마트폰 Redmi(홍미) 출시
2013	09	고급형 스마트폰 MI-3 출시
		대만의 위스트론과 함께 안드로이드 기반 47인치 3D TV 출시(mi-TV)
		첫 번째 오프라인 판매점 베이징에서 설립 계획 발표
2014	03	화면확대버전 홍미노트(Redmi Note) 출시
	05	최초의 태블릿 기기 미패드 출시
	07	해외진출 계획 선언하며, 싱가포르에서 첫 해외진출 실시 스마트폰 MI-4 출시
2015	01	스마트폰 Redmi 2 (홍미2) 출시
	09	스마트폰 4C 출시
2016	09	55, 65 인치 3s TV 출시

자료: 百度百科(바이두백과) 참고 후 재정리

65) “샤오미 [Xiaomi Inc., 小米科技]” (두산백과) [네이버 지식백과]

3. 샤오미 기업의 발전현황

삼성-애플-화웨이에 이어 2015년 3분기 총 1,577만 대의 스마트폰을 판매하여 세계 스마트폰 시장 4위에 오른 샤오미는 3위인 화웨이와 20만 대, 5위인 레노버와 70만 대의 근소한 차이로 각축을 벌이고 있다.

<표4-5> 세계 스마트폰 판매량-점유율 추이

(단위:1천대)

회사	2014년3분기	2014년3분기	2013년3분기	2013년3분기
	판매량	점유율(%)	판매량	점유율(%)
삼성	73,212.4	24.4	80,356.8	32.1
애플	38,186.6	12.7	30,330.0	12.1
화웨이	15,934.9	5.3	11,665.7	4.7
샤오미	15,7772.5	5.2	3,617.5	1.5
레노버	15,011.9	5.0	12,882.0	5.2
기타	142,891.6	47.5	111,445.0	44.5
합계	301,009.9	100.0	250,297.0	100.0

자료: 중국산업정보망

이 상위의 3개 중국 제조사 중에 유독 샤오미가 더 주목을 받았다. 2015년 경쟁업체인 화웨이나 레노버보다 훨씬 빠른 성장을 이룩했기 때문이다. 1년 전인 2014년 같은 분기의 시장점유율 변동을 살펴보면 화웨이가 4.7%에서 5.3%로 0.5%, 레노버가 5.2%에서 5.0%로 소폭 줄어든 반면 샤오미는 불과 1.5%에서 5.2%로 4배 가량 증가하였다. 애플 역시 12.1%에서 12.7%로 증가세가 크다고 볼 수 없었고, 1위의 삼성의 경우 32.1%에서 24.4%로 시장점유율이 대폭 내려앉았음을 감안한다면 샤오미의 약진은 단기간에 매우 고무적인 일이다.

2014년 이전 샤오미는 경박단소⁶⁶⁾한 디자인으로 주목받기 시작했지만, 애플의 카피캣 제품이라는 비난을 받아 왔다. 특히 특허 및 디자인에 대한 약점으로 중국 국내용이라는 우려가 많았고, 이에 대한 리스크는 현재도 진행 중이다.

샤오미가 급격하게 시장 점유율을 높인 2015년으로 돌아가 보면, 이때부터 샤

66) 경박단소: 잘 팔리고 있는 상품이 가지고 있는 '가볍고', '얇고', '짧고', '작은' 특성을 말한다.

오미 보조 배터리가 광범위하게 팔리기 시작했고, 배터리뿐 아니라 미 밴드, 샤오미 체중계, 홈오토메이션 키트, 헤드폰과 이어폰, 블루투스 스피커, 액션캠 등 샤오미의 스마트폰과 직접 연결되는 제품들이 샤오미 폰보다 더 많이 팔려나갔다. 미 밴드나 체중계 같은 제품들은 샤오미 핸드폰 외에 다른 브랜드의 제품에도 연결하여 사용할 수 있지만 샤오미 핸드폰과의 궁합이 최적화되어 있을 것이다. 이외에도 전기 자전거나 60인치 TV, 공기청정기(MiAir), 에어컨, 세그웨이 등 직간접적으로 스마트폰과 연결되어 제어하는 많은 제품을 출시했다.

샤오미가 내놓은 이러한 주변기기들은 괜찮은 품질과 디자인에 낮은 가격이라는 공통점을 가지고 있으며, 이를 통해 샤오미 브랜드를 다른 중국 스마트폰 브랜드와 차별화하는 요인으로 작용하였다.

자동차는 대표적인 고관여 제품으로 차를 사기 전에 사람들은 브랜드, 가격, 성능, 디자인뿐 아니라 보험료, 연비 등 유지비와 나중에 되팔 때 중고 가격에 이르기까지 꼼꼼하게 모든 것을 체크하고 여러 번 심사숙고해서 구입한다. 이렇듯 사람들이 구입 시에 많이 관여하는 제품을 고관여 제품이라 한다. 반면 저관여 제품은 대체로 가격이 싸고 브랜드에 크게 구애받지 않는다. 자신이 원하는 기능과 디자인만 대체로 맞는다면 크게 고민하지 않고 구입한다. 보조 배터리 같은 제품이 대표적인 저관여 제품인데, 용량과 디자인 정도만 고려할 뿐 어느 회사 제품인지 크게 신경 쓰면서 구입하는 제품이 아니다. 하지만 샤오미에서 보조 배터리가 나오면서 샤오미라는 특정 브랜드의 보조 배터리를 선호하게끔 고관여 제품화하였다. 체중계나 이어폰, 블루투스 스피커 역시 마찬가지이다. 샤오미는 저관여 제품의 퀄리티를 높이고 가격을 낮춤으로써 고관여 화하여 사용자들이 샤오미 브랜드에 충성하도록 끌어들이었다. 샤오미의 스마트폰만으로는 차별화하기 어려웠던 샤오미 브랜드를 저관여 제품의 고관여화를 통해 차별화를 이루어 냈으며, 이에 대한 연장선상에서 30만 원대의 세그웨이 및 전기 자전거, 저가의 대형 TV 등을 통해 브랜드를 강화하였다.⁶⁷⁾

67) “샤오미의 숨겨진 전략”, <포포뉴스>, 2016.07.26.,
 <<http://ppss.kr/archives/87101>> (접속일:2016.08.05.).

4. 샤오미의 한국시장 진출 전략

1) 하드웨어 제품전략

샤오미가 한국시장에서 출시하는 하드웨어 제품들을 보면 거의 소형 제품이다. 휴대용 보조배터리부터 시작해서 스마트 폰, TV 셋톱박스, 공유기와 랜선, 이어폰, 체중계, 스마트 밴드 등 작고 저렴한 물건들이다. 샤오미는 작은 제품에서부터 시작해서 정수기, 공기청정기 등 소형 가전으로 후에는 냉장고, 세탁기, TV 등의 대형 가전까지 제품 리인업을 확장할 것이다. 작은 것에서부터 시작해서 큰 것으로 영역을 키우는 샤오미의 하드웨어 제품 전략이다. 특히 샤오미 스마트 폰이 디자인과 품종이 끊임없이 경신되면서 반기별 1개 신제품을 출시할 수 있다. 그리하여 하드웨어 제품들의 기능이 비약적으로 향상되면서 빠르게 변하는 기술 유행을 파악할 것이다.

2) 뛰어난 가격대비 전략

샤오미는 가격에 비해 성능이 좋다. 예를 들어, Mi-3와 삼성 갤럭시 노트3가 같은 포지션일 때 샤오미는 2,000위안(약 32만 6,760 원) 인 것에 비해 삼성 갤럭시 노트3는 5,800위안(94만 7,604 원)으로 팔고 있다. 샤오미는 온라인 판매를 통해서 원가를 최대한 절약했다.

3) 온라인 유통 전략

샤오미의 제품은 대부분 온라인 매장을 통해 판매된다. 2013년 샤오미의 유통 채널 비중을 보면 전체 물량의 약 80%가 자체 온라인 매장을 통해 판매되었다. 유통비용은 판매 가격의 1~2% 수준에 불과하다. 일반적으로 오프라인 유통 마진은 판매 가격의 40% 수준인 데 반해 온라인 유통 마진은 20% 수준이다. 온라인 유통의 장점은 저렴한 유통 마진뿐만이 아니다. 스마트폰을 구입하려는 소비자는 일반적으로 온라인을 통해 제품 정보와 사용자 리뷰를 보며 구매 후보 모델을 선정하게 된다. 최근에는 매장을 방문하기 전에 온라인 정보와 주변인의 조언만으로 구매 모델을 결정하는 경우도 늘어나고 있다. 이런 추세를 고려하면 온라인 유통은 구매 후보 모델 선정 이후 실제 구매로 이어지는 과정을 단축시키

는 효과를 가진다. 따라서 오프라인 유통이 취약한 후발 업체에게 온라인 유통은 잠재 고객의 이탈을 줄이는 효과를 가진다. 68)

5. 샤오미의 SWOT 분석

<표4-6> 샤오미의 SWOT분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> -저렴한 가격 -온라인 판매 방식 -거대한 산업 사슬 	<ul style="list-style-type: none"> -기술적인 한계 -애프터서비스 미흡 -공급 사슬의 미흡
기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> -현지 통신사와 합작 -소비자 신뢰 	<ul style="list-style-type: none"> -치열한 시장 경쟁 (삼성, 애플) -제품의 경신과 세대교체 -마케팅 방식 결합

1) 강점(Strength)

① 저렴한 가격

저렴한 가격은 샤오미 가전의 가장 큰 장점이다. 샤오미는 처음에 한국시장에 진입했을 때에 뛰어난 성능과 저렴한 가격대를 통해 신속하게 가전시장을 차지 하였다. 핸드폰을 예로 설명하자면 샤오미가 한국 시장에서 25만 원에서 40만 원까지 정도의 주류 가격대를 찾고 이익률 15% 한도 내에 성능이 가장 좋은 휴대폰을 만들었다. 다른 제품보다 뛰어난 경쟁력을 가지고 있다.

② 온라인 판매 방식

샤오미 가전제품의 가격이 싼 이유 중의 하나는 시장 유통 비용이 없다는 것

68) “중국 샤오미의 사업모델, 글로벌 강자들의 게임룰에 도전장”, <네이버 블로그>, 2014.03.09., <<http://blog.naver.com/mrlee2012?Redirect=Log&logNo=120209098424>> (접속일:2016.08.05)

이다. 오프라인매장이 없이 전 상품을 한국 인터넷에서 판매하고 있다. 샤오미는 온라인 판매를 통해서 원가를 최대한 절약했다. 이런 막대한 시장 예산을 줄일 수 있는 판매 방식으로 샤오미가 한국 시장에서 절대적인 우세를 차지한다.

③ 거대한 산업 사슬

샤오미가 가장 성공적인 부분은 거대한 산업 사슬이다. 예를 들면 스마트 밴드 및 보조배터리 등 상품이 한국에서 좋은 판매 업적을 취득했다. 샤오미의 스마트 제품은 사람들의 일상생활과 밀접하게 연관되어 있고 사용자의 생활 품질도 높아지게 된다.

2) 약점(Weakness)

① 기술적인 한계

샤오미는 자체적인 생산 능력이 없으며, 휴대폰 부품 조립 기능만 가지고 있다. 이것은 샤오미 휴대폰의 국내시장은 물론 한국 시장으로 진출할 때 가장 큰 단점이다. 자체 생산 능력이 없다면 어느 정도의 생산량이 부족할 수 있다. 한국 기업들의 잔혹한 경쟁 환경에 지속적으로 발전하고 싶다면 핵심 기술 능력을 있어야 한다.

② 애프터서비스 미흡

애프터서비스는 샤오미의 큰 문제이다. 처음에 한국에서 온라인 예약 판매했을 때에 인터넷 서버가 몇 번 고장을 났다. 그리고 고객 서비스가 불충분해서 사용자부터 많이 질의를 받았다. 대중 매체와 여론이 샤오미의 발전에 과중한 부담을 주었다. 따라서 한국 현지 고객 서비스 쪽에 더 많은 부담을 갖게 된다.

③ 공급 사슬의 미흡

샤오미 휴대폰의 판매 속도가 너무 빨라서 생산 수량이 많이 요구되어 제품의 질량이 보증하기 어렵다. 한국 시장의 판매량 증가에 따라 샤오미의 창고 재고, 유통 등 방면에 거대한 도전에 직면하고 있다.

3) 기회(Opportunity)

① 현지 통신사와 협력

샤오미가 현지 통신사와 협력을 촉진하고 있는데 제품의 매출에 크게 기여할 것으로 기대할 수 있다.

② 소비자 신뢰

이제까지 샤오미의 한국 팬도 많이 생겼고 샤오미 발전의 원동력을 된다. 나중에 더 많은 사람들이 샤오미 팬을 될 수 있다. 또한 샤오미 브랜드를 원하는 경향이 강해지면서 샤오미는 더 많은 주목을 받게 되었다.

4) 위협(Threat)

① 치열한 시장 경쟁

한국시장에서 각 가전 브랜드의 경쟁이 치열해 진다. 한국소비자들이 애플과 삼성 등 브랜드를 좋아한다. 이 브랜드들보다 샤오미의 시장점유율이 좀 낮다. 그리고 애프터서비스가 부족해서 사용자에게서 많이 질의를 받으며 매출에 영향을 미친다.

② 제품의 경신과 세대교체

인터넷 보급을 통해 우리는 정보화 시대에 접어들게 되었다. 제품의 질량이 비슷하지만 경신과 세대교체를 가속화해야 한다. 제품의 성능 향상 시키지 않으면 시장의 유기할 때까지 기다릴 뿐이다.

③ 마케팅 방식 결합

온라인 판매할 때에 제품 배송이 느리고 한국에서 오프라인 매장이 없어서 소비자들이 구매하기 전에 실제 제품을 확인하기 어렵다. 또한 샤오미 휴대폰 매출의 증가에 따라 제품 배송에 부담이 더 커진다. 제품 배송 기간이 계속 지연되면 한국 소비자의 불만을 초래할 수 있다.

6. 샤오미의 한국시장 진출에 따른 시사점

샤오미은 중국 스마트폰 시장 1위를 차지하고 있으며 세계 스마트폰 시장 5위에 오른 기업이다. 신제품을 내놓기만 하면 매진 행렬이며 열렬한 팬클럽이 있는 ‘중국의 애플’이라고 불리는 샤오미가 중국을 넘어 세계를 무대로 무서울 만큼 성장하고 있다.

최근 중국 중저가 제품들의 디자인이나 성능 등의 품질을 보면 폰 자체의 품질로는 거의 차이가 없으며 한국 제품들과의 차별성도 거의 느끼기 어려울 정도로 수준이 높아졌다. 제조 수준의 상향 평준화로 인해 결국 앞으로 갈수록 폰 자체의 제조 수준 차이나 차별성의 정도는 더욱 줄어갈 것이다. 현재 국제 경제 상황이 불황인 점과 맞물려 한동안 가격 경쟁력 내지는 가격대 성능비가 스마트폰 시장을 이끌어가는 키워드로 자리매김할 것이며, 앞으로 차별성을 가지기 위해서는 폰 이외의 제품에서 경쟁력을 확보해야 한다.

샤오미 기업은 이러한 부분에서 다른 기업들보다 먼저 차별화를 시작하였으며 그 결과 1년 동안 시장점유율이 4배 성장하였다. 샤오미에서 작년과 같은 행보를 계속한다면, 올해 10만 원대의 무손실 음원 플레이어, 30만 원대의 풀 프레임 DSLR⁶⁹⁾ 같이 사람들이 열광할 만한 가격대의 신제품을 계속 선보일 것이다. 이러한 추세가 유지된다면 올해 말에는 샤오미의 시장 점유율은 10%를 넘을 것으로 기대된다.

그런데 가격대 경쟁력으로 한국 가전시장 1, 2위 업체인 삼성과 LG 본진을 공략하는 건 어려운 일이다. 샤오미는 한국 가전시장 중에서 아직 초기단계여서 사업모델이 미숙한 상황으로, 현재 한국인들의 평균 소득이 높아짐에 따라 소비자들은 자신이 원하는 바를 보다 정확히 알고 요구사항도 점차 까다로워지고 있다. 그리고 단순한 가격전략만으로는 더 이상 소비자들을 만족시키기 어려움으로, 한국에서 진행되는 여러 가전 전시회에 참여해 새로운 정보와 트렌드를 주시하고, 이에 따라 제품개발 및 마케팅전략을 수정해 나가야 할 것으로 판단되어야 한다.

69) 풀 프레임 DSLR (Full-Frame DSLR): 일반적으로 35mm 규격의 크기 36x24 mm 이미지 센서를 가진 디지털 일안 반사식 카메라(DSLR)를 뜻한다.

제5장 중국 제조업체의 한국시장 진출 문제점과 개선 방안

제1절 중국 제조업체의 한국시장 진출 문제점

중국 가전산업의 영향력은 전 세계 시장으로 확대되고 있다. 이에 따라 내수시장을 기반으로 체급을 키운 중국 가전 기업은 한국시장 빠르게 침투하고 있다.

중국 가전산업은 한국에 진출을 시작한 2000년대부터 지속적으로 발전을 하면서 성과를 거두고 있다. 시장점유율, 제품의 판매량, 브랜드 이미지 등 다양한 방면에 경쟁력을 제고하고 있다. 하지만 시장에서의 소비자 인지도는 상대적으로 낮게 평가되고 있다. 이에 한국시장에 진출한 대표적인 기업인 하이얼과 샤오미를 통하여 현재 중국 가전기업들이 한국으로 진출할 때 존재하는 문제점을 정리해 보았다.

1. 브랜드 경쟁력 부족

하이얼이 한국 시장에서 틈새전략을 실시해 보면 브랜드 인지도가 끌어올렸지만 현지 소비자들의 브랜드 인식과 선호도는 한국 국내 가전시장 중 독점하는 삼성과 LG들과 비교하면 미흡한 실정이다. 대기업 이외에 다른 가전기업들은 시장에서 브랜드 이미지가 부족하고 가공생산형식에 머물러 있어 기업의 이윤이 적다. 즉, 기업의 경쟁력은 원가우위 차별화우위 등에 의해 결정되기 때문에 중국 가전기업은 강력한 브랜드 이미지를 창조하고 브랜드가치를 높여야 한다.

많은 선진국의 가전기업들은 자사의 핵심 업무를 핵심 기술에 대한 연구 개발 방향으로 전환시키기 시작하였다. 그런 기업들은 시중 보다 이윤이 높은 연구 개발 및 마케팅 일환을 제어할 수 있으며, 강한 경쟁력을 갖고 있다. 상대적으로 중국 가전기업들은 핵심 기술과 핵심 경쟁력이 매우 부족하다. 그 때문에 국제적 브랜드를 창조하기 위해 기업은 제품의 품질에 있어서 국제표준화를 갖추는 동시에 고급 서비스의 제공과 시장요구에 맞는 제품을 개발하고 기업의 인지도와 브랜드 이미지의 평가를 높여야 한다.

2. 현지 A/S센터 부족

중국 가전기업들의 한국 시장 진출에 있어 제일 중요한 것 중 하나가 A/S센터였지만 현재 한국 시장에서의 A/S망은 아쉽게도 부족한 실정이다. 소비자들이 가전제품 구매시 가격도 중요한 선택요소이지만, 애프터서비스도 주요한 고려 사항인 만큼 중국 가전업체들의 한국 진출시 취약점으로 작용하고 있다. 하이얼의 경우 한국에 50여개 자영 가전서비스업체 및 대우전자와 각각 계약을 체결하였지만 가전제품의 특성상 판매 후 2-3년이 경과하면 본격적인 A/S문제가 발생하는 점을 고려할 때 자체 A/S망 미흡은 향후 성공여부에 주요한 장애요인으로 작용할 수 있다.

3. 원가 우위의 소실

샤오미 경우에는 핵심 경쟁력에 대한 개발에 힘쓰고 있지만 과거 몇 십 년 동안에 중국 가전산업이 계속 낮은 원가로 국제 시장 점유율을 유지하기 때문에 그들의 패턴 전환이 쉽지 않다. 나아가 원료 가격과 노동력 원가의 상승 및 위안화 절상에 따라 가전기업의 이익이 더욱 줄이게 된다. 특히 현재 많은 가전제품들이 매우 빠른 속도로 새로 바꾸고 있기 때문에 설비관리, 기술 개발, 생산 및 매연 처리, 재활용 등에 대한 투자가 더욱 필요한 실정이다. 하지만 이런 투자는 모든 가전 생산의 원가를 증가하며 중국 가전산업의 원가 우위를 약화시킬 수 있다.

제2절 중국 제조업체의 개선 방안

1. 브랜드 경쟁력 강화

중국 가전 기업들은 한국에서 인지도가 높은 브랜드를 구축하려면 반드시 브랜드 관리를 강화하고 브랜드로 시장점유율을 얻어야 한다. 한국의 가전시장은

세계에서 가장 높은 것으로 평가 받고 있다. 즉, 한국 소비자들이 만족하면 세계 소비자들도 만족한다는 것이다. 이를 위해 브랜드의 핵심경쟁력을 강화하는 방안을 강구해야 한다. 또한 성숙한 한국 시장의 특성을 고려하여 한국 시장에 진출하고 차별화된 경영도 필요가 있다. 한국 소비자들의 다양한 구매의도와 트렌드한 소매 패턴에 대응할 수 있는 경영 전략 수립도 요구된다. 중국 가전기업을 반드시 한국시장 소비자를 중심으로 소비자에 맞게 브랜드를 구축하고 프로모션을 진행해야 한다.

2. A/S 서비스 개선

A/S센터 부족 문제 해결을 위해 현지 기업과 협력할 필요가 있다. 해외진출에서 제일 중요한 문제 중 하나가 현지에서 판매한 제품에 대한 사후 서비스이다. 특히 한국은 사후 서비스가 우수한 국가라 소비자들도 이 방면에서 까다로운 기준을 가지고 있다. 중국기업이 한국에서 생존하고자 한다면 현지 맞춤형 A/S 서비스를 구축해야 하고 이를 위해 현지 상황과 소비자들의 정서에 맞는 서비스 프로그램을 개발 제공해야 한다.

3. 경쟁 우위의 확대

샤오미 경우에는 한국 가전시장 중에서 아직 초기단계여서 사업모델이 미숙한 상황으로, 가격대 경쟁력으로 한국 가전시장 1, 2위 업체인 삼성과 LG를 공략하는 건 어려운 일이다. 즉, 전통적인 가격 우위를 통해 시장 점유율을 확보하는 방식에서 벗어나려면 기업의 핵심기술 경쟁력을 향상시켜야 한다. 가전 기업은 과학연구전략을 제정해야 하며, 그에 대한 투자를 증가함으로써 적극적으로 기술적 장벽을 극복해야 한다. 그래서 기업의 경쟁 우위를 확대할 수 있다. 하지만 중국 기업의 특성과 한국 소비자의 소비형태를 기반으로 경쟁력 분석을 하면 가격적 경쟁 우위, 즉, 저가 정책 유지나 소비자 계층 표지셔닝을 통한 목표시장에 맞춘 프로모션 전략 도출이 요구된다.

제6장 결론

중국가전산업은 지난 30년간의 지속적으로 기술력과 가격경쟁력이 향상되면서 중국식 가전 공업 생산 시스템을 구축하였고 이 시스템에서 생산된 가전제품도 세계시장에 진출하고 있다. 중국 가전제품들의 해외시장 진출이 가속화되면서 세계 시장에서도 중국제품들의 영향력을 키워나가고 있으며, 이로 인해 중국 기업들의 해외진출이 촉진되고 있다. 따라서 중국 가전업체는 생산경영, 제품 기술 개발, 마케팅 관리 등 측면에서 세계 가전업체들과의 차별화를 실현하기 위해 지속적으로 신기술 개발하고 시스템 혁신을 통하여 경쟁력을 제고시키고 있다. 다른 한 편으로 중국 정부도 적극적인 개방 정책을 추진하면서 거대한 내수시장을 바탕으로 소득증가에 따른 소비 확대를 유도하였고 이는 중국 가전업체들의 대규모 설비투자 확대 그리고 해외직접투자 진출도 연결이 되었다. 이에 따라 최근 중국 가전업체들은 한국시장에 경쟁적으로 진출하고 있다.

중국 가전산업은 2000년대부터 본격적으로 한국시장에 진출하였다. 시장점유율, 제품의 판매량, 브랜드 이미지 등 다방면에서 지속적인 투자로 경쟁력을 인정받고 있다. 하지만 한국시장의 구조적 특징으로 세계 시장에 비해 상대적으로 고전하고 있다.

본 연구는 한국에 진출한 중국의 대표적인 가전기업인 하이얼과 샤오미의 사례 분석을 통해 한국 시장 진출 전략 및 시사점을 분석하여 중국 가전업체의 한국 시장 진출에 따른 문제점과 향후 중국 가전업체들이 한국시장 진출시 효과적인 현지화 전략을 도출하는 것이 목적이다.

중국 가전업체의 사례를 통해서 한국시장 진출에는 다음과 같은 문제점이 있다. 첫째, 브랜드 경쟁력 부족, 둘째, 현지 A/S센터 부족, 셋째, 원가 우위의 소실 등이다. 이에 중국 가전업체들은 한국시장 진출시 이를 유념하여 대응해야 할 것이며 효율적인 전략 수립을 위한 개선 방안을 다음과 같다.

첫째, 중국 가전업체들은 한국시장에서 브랜드의 경쟁력 강화에 있어야 한다. 둘째, 한국시장에서 A/S센터 부족 문제 해결을 위해 현지 기업과 협력할 필요가 있어야 한다. 셋째, 중국 가전업체들은 경쟁 우위의 확대해야 한다.

인터넷 등 기술 발전에 따라 세계 경제는 새로운 패턴으로 전환하는 배경 하에 가전업체도 새로운 도전 및 기회를 직면하는 것이 틀림이 없다. 여기서 도전이란 전통적 기업들이 어떻게 해야 성공적으로 패턴을 전환시키며, 이런 과정에서 기업이 오래 발전할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 또한 중국 전통 제조업의 대규모와 저원가의 상업 패턴은 이미 경쟁력을 상실하고 있으며, 이에 현재 가전 기업들을 시장 환경에 대처하기 위해 새로운 역량 강화를 위한 구조 조정에 집중해야 한다. 그리고 이를 기반으로 해외 시장으로 진출할 때 경쟁력을 가질 수 있을 것이다.

<참고문헌>

1. 단행본:

- 곽근재외, 『무역학개론』, 박영사, 2004.
- 김광수의 3명, 『국제경영』, 박영사, 2014.
- 김영래, 『글로벌 비즈니스의 이해』, 법문사, 2003.
- 송면·김영래, 『제경영론』, 박영사, 1985.
- 이용완, 『전공입문자를 위한 국제무역이론과 실무』, 도서출판 온누리, 2012.
- 이태종, 『온실가스 감축기술 전략로드맵 2011 소개』, 한국지열에너지학회, 2012.
- 조석홍, 『해외시장진출론』, 두남, 2004.
- 조영정, 『무역학개론』, 박영사, 2015.
- 한국비즈니스정보, 『대한민국 유통지도』, 어바웃어북, 2013.

2. 국내·외 문헌:

- 고정신, “한국 가전업체의 중국시장 마케팅전략에 대한 연구 - 백색가전을 중심으로”, 우송대학교 석사학위논문, 2014.
- 김성철, “우리나라 가전산업의 대중국 산업내 무역 분석에 따른 수출확대방안”, 한국동북아 경제학회, 2015.
- 노경탁, “nitiate:전기전자(가전/모바일/IT부품) 프리미엄 가전 이유 있는 성장”, 유진투자증권, 2017.
- 무자후이, “중국 가전제품기업 국제화 전략에 관한 연구: 하이얼 중심으로” 부산대학교 석사 학위논문, 2013.
- 박용문, “한·중 가전산업의 국제경쟁력 비교연구”, 우송대학교 석사학위논문, 2015.
- 박형욱, “가전산업의 미래와 전망”, 『전자공학회지』 제24권 제4호, 대한전자공학회, 1997.
- 상혁진, “중국 가전기업의 국제화전략 사례연구-메이디(美的)와 하이얼(海尔) 중심으로”, 계명대학교 석사학위논문, 2014.

- 수신명, “중국 가전산업의 정책 변화에 따른 한국 기업의 대응방안에 관한 연구”
 숭실대학교 석사학위논문, 2012.
- 신향수, “중국 전자산업의 성장과 경쟁력에 관한 연구”, 중부대학교 석사학위논문,
 2010.
- 알앤디비즈, “국내외 최근 가전시장 동향”, 전자부품연구원, 2005,
- 왕 방, “한국 전자업체의 중국시장 진출 전략에 관한 연구” 건양대학교 석사학
 위논문, 2013
- 왕효하, “중국 가전업체의 국제화 전략에 대한 연구”, 우송대학교 석사학위논문,
 2011.
- 윤명상, “중국 기업들의 세계시장 진출전략”, 인천상공회의소 부설 인천경제연구
 소, 2003.
- 이경숙, “중국 가전산업 급성장과 대응방안”, 산업경제 분석, 2005.
- 이경숙, “가전산업 기초분석”, 산업연구원 성장동력산업실, 2008,
- 이경원. “정보통신 벤처기업의 인수·합병 유형과 경제적 효과”, 정보통신정책연
 구원, 2001.
- 이 나, “중국가전업체의 한국시장 진출 전략에 관한연구-하이얼 사례를 중심으
 로” 영남대학교 석사학위논문, 2008.
- 장명비, “중국 전자산업의 발전과 한중 전자산업의 협력”, 인천대학교 석사학위
 논문, 2011.
- 장양목, “한국 전자기업의 중국시장 진출 전략에 관한 연구 - 삼성전자와 LG전
 자의 사례분석을 중심으로”, 동국대학교 석사학위논문, 2014.
- 조 위, “공장제도 재건설의 공인-중국 백색 가전 산업의 연구”, 사회과학문헌출
 사, 2010.
- 진흥로, “중국 전자제품의 한국시장 진출 전략에 관한 연구”, 전북대학교 석사학
 위논문, 2014.
- 황문사, “중국전자산업의 발전과정과 한·중FTA체결후의 영향에 관한 연구”, 강
 원대학교대학원 석사학위논문, 2014.
- 白 墨, “中國家電行業國際化戰略研究”, 吉林大學, 碩士學位論文, 2013.
- 陈 莺, “中国市場家電企業營銷渠道模式比較研究”, 華東師範大學, 碩士學位論文,

2011.

刘智方, “海尔国际化战略研究”, 辽宁大学, 碩士學位論文, 2013.

彭敏傑, “國內家電品牌開拓海外市場的對策研究—以海爾為例”, 廣東海洋大學,

2011.

王 陽, “家電企業國際化戰略研究”, 天津商業大學, 2014

徐 蘭, “海爾文化外部傳播-用"故事"傳播海爾文化”, 『中國傳媒大學政治與法律學院』, 第17期, 2010.

기타자료:

구글 사이트 (www.google.co.kr)

경향비즈 (<http://biz.khan.co.kr/>)

네이버 사이트 (<https://www.naver.com/>)

네이버 지식백과 (<http://terms.naver.com/>)

다음 (<http://www.daum.net/>)

산업통상자원부 (www.motie.go.kr)

정보통신기술진흥센터IITP (www.iitp.kr)

중국국가통계국 (<http://www.stats.gov.cn>)

프프스스 (<http://ppss.kr/archives/87101>)

하이얼 홈페이지 (<http://haier.co.kr/main/>)

하이얼 코리아 홈페이지 (<http://haier.co.kr>)

한국무역협회 (www.kita.net)

中国百度网 (<http://www.baidu.com>)

百度百科 (<https://baike.baidu.com/>)

中国产业信息网 (<http://www.cnii.com.cn/>)

中商情报网 (www.askci.com)

<ABSTRACT>

A Study on the Chinese Manufacturing
Enterprises Entering Korean Market
-Focused on the Household Appliances Industry-

Yang, Zhao(조양/趙陽)

Department of International Trade
Graduate School of Jeju National University
Supervised by professor Yun-Seok, Hur

With the development of information technology, the modern technology revolution has a great impact on the world electrical appliance manufacturing industry. And along with continuous development of global economy, the Chinese household electrical appliance enterprises have also accelerated the promotion of globalization strategy. As the third largest home appliance market in Asia the South Korea has big market spaces and development prospects. And because of the proximity to China, South

Korea has become an important marketing target for household electrical appliance enterprises.

The main content of this paper is through the analysis of the current situation and characteristics of the Korean home appliance market and case studies of Chinese household electrical appliance enterprises entering Korea appliance market to find the problems and expectations of Chinese household appliance business in South Korea. Which is making contributions in providing references for Chinese household electrical appliance enterprises steady development in the Korean market in the future.