



IIT

INSTITUTE
FOR
INTERNATIONAL
TRADE

글로벌기업의 중국 내륙시장 진출사례 분석 및 시사점

2009년 5월

지역연구팀 박기임 수석연구원

(giimpark@kita.net)

6000-5177)



한국무역협회
국제무역연구원

[요약]

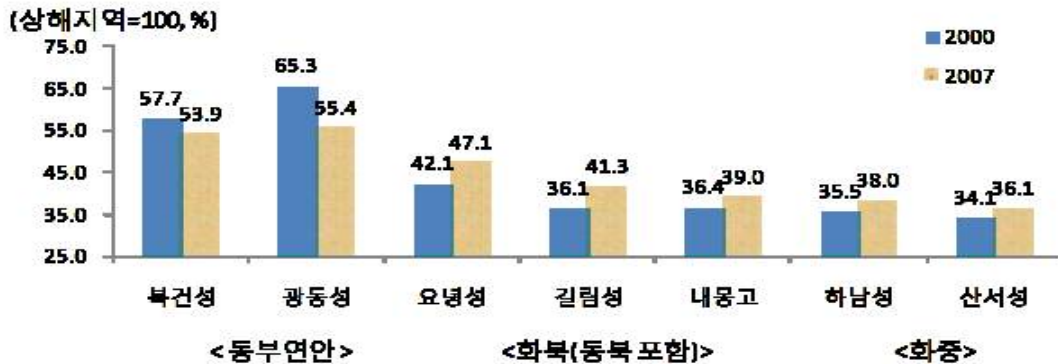
□ 지난해 글로벌 경제위기에도 불구하고, 중국의 화북, 화중을 중심으로 한 내륙지역은 13%대의 높은 경제성장률을 기록하면서 동 지역으로의 진출 필요성이 증대

* 2008년 주요 지역별 경제성장률

- 동부연안 대도시: 상해 9.7% 북경 9.0% 광둥성 10.1% 등
- 내륙지역 : 섬서성 15.6% 호북성 13.4% 호남성 12.8% 등

— 상해지역 대비 주요 내륙지역의 가계총소득 비율이 최근 큰 폭 상승

〈 상해지역 대비 주요지역 농촌가계당 총소득 비율 〉



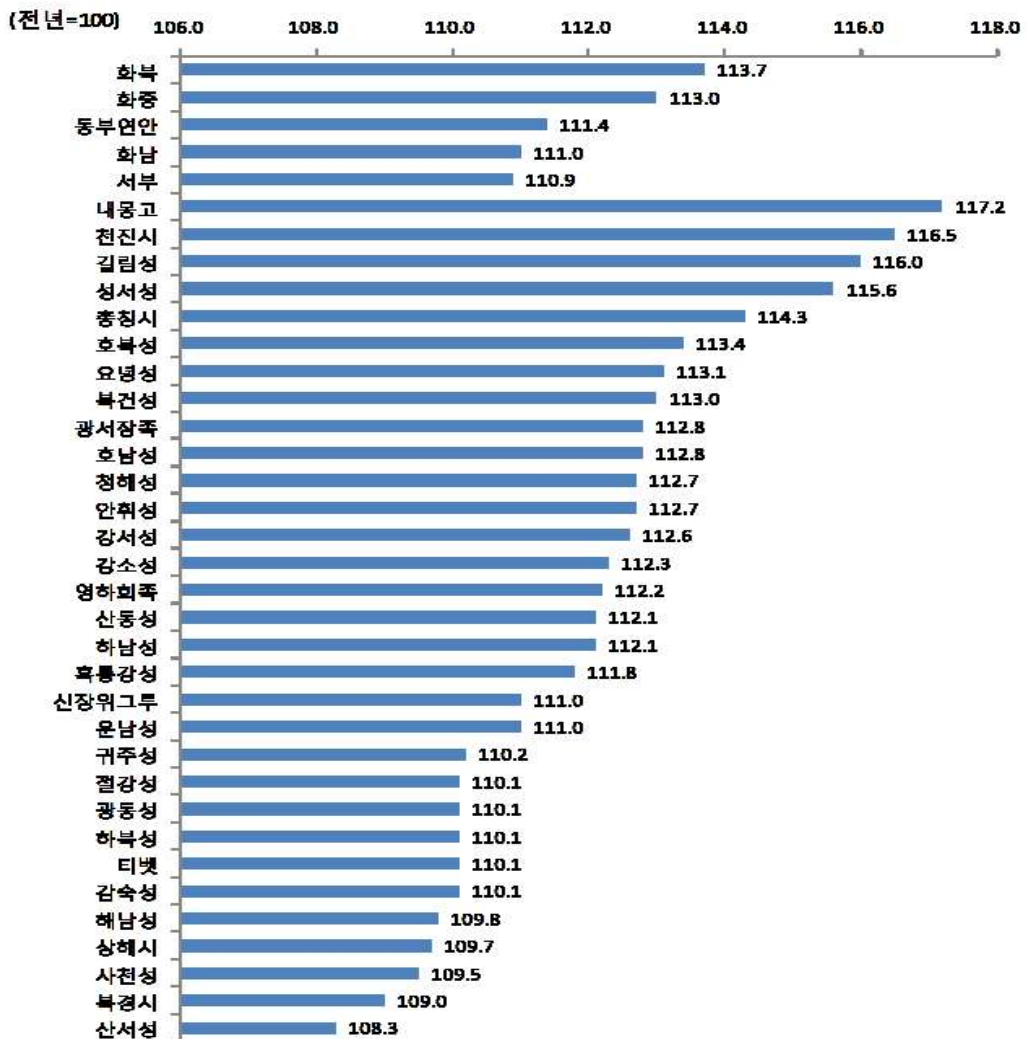
□ 내륙시장 진출 성공을 위한 핵심전략 및 주요기업 사례

핵심 전략	주요기업 사례
<ul style="list-style-type: none"> ● 초기전략은 “선택과 집중” ● 지역본부 설립, 현지 R&D 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - GE: 사업초기 상하수처리필터에 역량 집중, 차후 의료 및 금융분야로 사업다각화 - GE: 서양, 성도 등에 지역본부 설립, 고가 의료기기(CT)를 농촌 보급형 저가제품으로 R&D 개발
<ul style="list-style-type: none"> ● 멀티 브랜드 & 멀티 판매망 ● 물류비 절감 	<ul style="list-style-type: none"> - 리닝(스포츠웨어): 의류/스니커즈/액세서리 등 멀티 상품군 전문점/대형양판점/경기장 매장 등 멀티 판매채널 - 까르푸: 초기, 저렴한 로컬물류업체를 통한 번디배송
<ul style="list-style-type: none"> ● 부유층 타겟의 고급 마케팅 ● 현지 밀착형 판매전략 ● 현지 정부 및 주민에게 호인상 	<ul style="list-style-type: none"> - 평화당백화점: 회원 포인트카드 발행, 회원 등급제 - 하이얼: 과시욕 만족시키는 거실용 대형냉장고 개발 판촉용품으로 유리문 냉장고 투입 - 캐논: 만족성에 호소하는 광고카피 - 샤프: 이웃간 친목을 활용한 입소문 마케팅 - 까르푸: 초기, 현지에서 주로 상품조달 - GE: 현지인이 본부 파견자 교육연수권 담당 - BMW: 중경모터쇼에 최신식 모델 출전

1. 중국 내륙지역의 고성장

- 지난해 글로벌 경제위기에도 불구하고, 중국의 화북, 화중을 중심으로 한 내륙지역은 13%대의 높은 경제성장률을 기록
- 최근까지 중국 경제성장을 주도해온 상해, 북경, 광둥성 등의 성장률이 지난해 각각 9.7%, 9.0%, 10.1% 등에 그친 반면,
- 내륙지역에 위치한 섬서성, 호북성, 호남성의 성장률은 15.6%, 13.4%, 12.8% 등으로 중국 전체 경제성장을 주도

< 2008년 중국 권역별/성별 경제성장 >



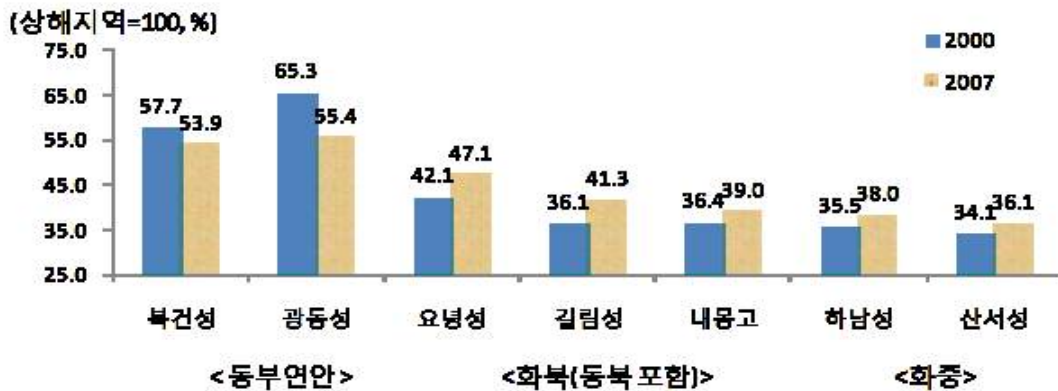
주) 화북(동북3성포함): 흑룡강성, 길림성, 요녕성, 내몽고, 산서성, 섬서성
 화중: 하남성, 호북성, 안휘성, 호남성, 강서성, 중경
 동부연안: 하북성, 북경, 천진, 산둥성, 강소성, 절강성, 상해, 북건성, 광둥성
 화남: 귀주성, 광서장족, 운남성, 해남성
 서부: 신장위그루, 티벳, 청해성, 감숙성, 영화회족, 사천성 자료) 중국통계청

2. 내륙지역의 소비시장으로서의 가능성

□ 중국 각 지역별 가계총소득의 상해지역 대비 비율을 보면 최근 요녕성, 길림성 등의 동북지역과 하남성, 산서성 등 화중지역을 중심으로 소득수준이 높아진 것으로 나타남

— 상해의 가계총소득을 100으로 가정하고 2007년의 각 지역 총소득을 2000년 때와 비교해 보면 요녕성의 경우 47.1(00년 42.1), 길림성 41.3(00년 36.1), 하남성 38.0(00년 35.5)으로 큰 폭으로 상승

〈 상해지역 대비 주요지역 농촌가계당 총소득 비율 〉



자료) 중국통계연감 2008년

□ 최근 중국 권역별 경제지표를 보면 화중지역과 화북지역(동북 3성 포함)이 향후 동부연안 대도시를 이을 소비시장으로서 유망

— 화중지역은 가처분소득, 가전보유율, 총인구 지표에서 화북, 화남지역을 상회하고 있는 반면,

— 화북지역은 최근 3년평균 성장률, 1인당 소비지출에서 화중, 화남지역을 상회하고 있는 것으로 나타남

〈 최근 중국 권역별 경제지표 〉

	경제성장률 ¹⁾	가처분소득 ²⁾	가전보유율 ³⁾	총인구 ⁴⁾	1인당 소비지출 ⁵⁾
동부연안	17.5	17.6	123.7	424.1	38.8
화중	17.4	11.8	110.2	319.3	8.4
화북	19.1	11.4	82.9	187.1	9.9
화남	17.2	11.3	84.1	127.0	7.3
서부	17.5	10.6	78.0	131.3	8.9

- 주1) 권역구분은 상동
- 주2) 경제성장률: 최근 3년간(05-07년) 평균(%), 가처분소득: 도시지역 평균(07년, 천위엔), 가전보유율: 지역평균(TV, 냉장고, 세탁기, 에어컨의 평균보유율, 07년, %), 총인구: 지역합계(07년, 백만명), 1인당 소비지출: 지역평균(07년, 천위엔)

□ 향후에도 중국 내륙지역의 고성장이 기대되는 가운데, 동 지역의 중소도시가 새로운 소비시장으로 급부상할 전망

— 중국 내륙지역의 중소도시가 동부연안의 대도시 보다 높은 성장이 기대되는 이유는,

- 내륙지역의 중소都市는 동부연안 대도시 보다 외수에 대한 의존도가 낮아서 최근의 글로벌 경기침체의 영향이 상대적으로 적음
- 중국 정부의 내수확대를 위한 경기부양이 주로 내륙지역 중소도시 에 거주하는 중/저소득층을 중심으로 하고 있음
- 그간 추진해온 중국 농업제도 개혁과 내륙지방의 도시화 정책 등으로 소득 수준이 향상이 기대됨

<최근 중국 경제상황 변화가 동부연안/내륙지방 경제에 미치는 영향>

		동부연안 대도시	내륙지방 중소도시
감속 요인	수출 감속	외수의존도高→大	외수의존도低→小
	외자 직접투자 감속	외자주도의 산업구조→大	외자진출小 →小
경기 대책	주가·부동산가격 하락	자산버블 현저→大	비교적 한정 → 다소 小
	위엔화 절상, 인건비 상승	수출주도형경제→大	수출산업 小→ 다소 小
경기 대책	재정지출 확대	비교적 한정 → 다소 小	내륙부 중심→大
	농업·농촌 지원책	농업비중 小→小	농촌 활성화→大

자료) 일본 노무라 경제연구소(2009.1)

□ 향후 소비시장으로서 가능성이 높은 중국 내륙지역 진출을 위해서는 기존의 동부연안 지역 진출과는 상이한 전략이 요구됨

— 대도시의 경우 타깃 소비자층의 파악이 손쉽고, 접근도 용이하나, 내륙지방으로 들어갈수록 소비자층을 발굴하고, 그들을 소비시장으로 끌어내기가 어려움

— 중국 내륙시장에서 성공한 주요국 기업의 성공사례를 참고한 전략 수립이 요구됨

3. 주요 기업의 내륙지역 진출

1 노키아 (핀란드)

☞ Point: 각 내륙지역의 판매점별로 대리권한을 차등적으로 부여함으로써 대리점 관리의 효율성을 제고

□ 중국은 내륙지방으로 들어갈수록 대리점의 파워가 커져서 원활한 대리점 관리가 어려움

— 내륙지방에서는 연안 도시지역과 비해 대리점과의 관계에서 일정한 품질수준 관리 및 고객동향, 실제 판매, 제고 파악 등과 관련한 정보 수집 등이 어려움

— 또한 지역별로 경제발전수준과 유통구조 등이 크게 다르기 때문에 일률적인 대리점 확대 및 관리 정책에는 한계가 있음

□ 대리점별 성과에 따른 차등대우를 확실히 하는 한편, 자사독자의 정보수집망을 구축하여 각 지역 판매채널에 대한 세심한 계획 수립

— 판매실적이 우수하고, 협조적인 대리점에는 모든 시리즈 상품의 판매권을 부여하고, 수익배분에서도 대리점의 만족도를 높게 배분

— 반면, 판매실적이 저조하거나 통제가 어려운 대리점에는 히트상품의 일부만 판매하도록 하거나 판매대리자격을 재고

2 까르푸 (프랑스)

☞ Point: 각 내륙지역의 특징과 인센티브 등을 활용하여 신속히 출점, 현지에서 상품 매입함으로써 지방정부에게 호인상을 심어줌

- 경쟁사보다 먼저 점포를 개점하는 것이 까르푸의 최우선 전략으로 내륙지방의 부유 소비층을 전부 선점한다는 계획
- 출점 초기는 집중매입·집중관리를 실시하지 않고, 현지 지방경제 발전에 더 도움이 되도록 현지에서 구매하고, 점포의 매니저급 직원에게 물품의 매입권한과 함께 인센티브를 부여
 - 이에 따라 현지 지방정부와 점포 담당자들의 의욕이 높아지고, 경영환경 정비가 순조롭게 진행됨
 - 사업규모가 일정 수준이상으로 확장되면 집중매입과 집중관리로 전환하므로서 운영의 효율성 향상에 주력함
- ☞ Point: 내륙시장 진입 초기단계에는 과도한 인프라 투자 없이 간편한 밴더배송을 이용, 스피디하게 전개
- 출점 초기 인프라가 정비되어 있지 않는 내륙 지방도시에서는 본부에서 직접납품하는 시스템을 취하고, 이때 저렴한 로컬 물류기업을 활용(밴더배송)함으로써 물류비용을 절감
 - 출점 초기단계에서는 간편한 센터배송을 이용하고, 점포수가 확대됨에 따라 단계적으로 물류센터를 구축해 나감

<까르푸의 중국 지방출점 관리 방식의 변화>

	출점초기(신속한 출점)	현재 (효율향상/관리 강화)
상품조달	- 점포 독자적으로 현지조달 - 최대한 인센티브 부여	- 단계적으로 집중화 (점포→시→지역→전역)
운영관리	- 현지유력기업과의 합자 - 단일 점포별 운영관리	- 서서히 독점출자로 전환 - 지구관리 센터가 복수 점포 운영
물류	- 로컬 업체의 밴더배송	- 일부 센터 납품으로 전환

자료) 일본 노무라 경제연구소(2009.1)

3 **GE (미국)**

- ☞ Point: 상해, 북경의 총괄회사 산하에 주요 내륙지역에 「지역본부」를 설치, 현지 맞춤형 사업전략 및 판매전략을 구축

- 심양, 무한, 서안, 성도 등에 「지역본부」를 설치, 각 지역의 사업 전략을 입안, 현지밀착형 판매전략을 구축
 - 무한시 정부는 태호 수질오염 사건 발생으로 인프라 개선을 위한 정부차원의 인센티브를 공표
 - GE는 사건 발생후 5년간 무한시의 상하수 처리시설에 약 1억달러 어치 필터 공급계약을 따내고, 이를 바탕으로 정부와의 커넥션을 발판으로 점차 의료, 금융분야 등의 분야로 사업영역을 확대
- ☞ Point: 중국사업의 내륙시장 확대를 위해 R&D, 인재육성, 재무관리 등 관리기능 강화
- 중국내 R&D센터에서는 로컬 정부와 소비자가 원하는 상품의 특성을 신속히 파악하여 상품화
 - 중국 정부가 향후 5년내 농민 건강보험제도 방침을 밝힌 상황에서 지방도시 내 병원에서는 여전히 1950년대의 낙후된 의료기기를 사용하고 있음
 - 이에 GE는 농촌지역 병원을 주요 타깃으로 하는 저가격의 CT(컴퓨터 단층촬영기)를 개발하여 연율 50%로 증대하는 중국 CT시장에서 40%의 시장점유율을 확보

4	BMW (독일)
----------	-----------------

- ☞ Point: 지방도시 부유층을 타깃대상으로 고급마케팅 전략
- 고급차 시장이 대도시의 공기업 간부, 외자계의 CEO들 중심에서 민영기업 간부층으로 확대됨에 따라 우량 민영기업들이 밀집해 있는 절강성에 판매거점을 구축
 - * 주력지역: 절강성(현재 딜러 8개소 영업), 중경 등 서부지역

- BMW는 특히 중경 등의 서부시장 진출에 주력하고 있는데, 2008년 중경모터쇼에 최신식 모델을 출전시켜 서부 지역민들에게 호인상을 심어줌

5 캐논 (일본)

- ☞ Point: 민족성 강한 내륙지방에서 북경올림픽에 대한 감동을 활용한 광고전략
 - 북경올림픽을 활용한 스포츠마케팅, 중국의 국민적 영웅인 성룡을 기용한 스타마케팅 전략
 - 올림픽 기간중 「Delighting You Always, 캐논」을 통해 올림픽에 대한 감동과 캐논의 브랜드를 합치시킴
 - 국제브랜드에 대한 인지도가 낮은 지방도시에서는 광고 선전활동이 소비자들의 브랜드 이미지 정립에 매우 중요
 - 연해대도시에서는 세련된 센스가 요구되는데 비해 지방시장에서는 알기 쉽고 단순한 광고카피가 보다 효과적

6 평화당백화점 (일본)

- ☞ Point: 내륙지역일수록 계층문화가 익숙하므로 회원대상 포인트카드 발행 등으로 브랜드에 대한 로열티를 끌어냄
 - * 주요진출지역: 호남성 장사시(07년매출 12억위엔)
 - 일본에서는 서민 대상의 슈퍼마켓이나, 중국 호남성에서는 부유층을 타겟으로 한 고급백화점으로 진입

- 평화당백화점의 주 고객층은 월수입 2,500위엔 이상의 회사 임직원 급으로, 현지인들은 평화당에서 쇼핑하는 것을 부의 상징으로 인식
- 일본에서처럼 **포인트 적립카드를 발행**, 현재 15만명의 회원을 확보하는 등 백화점 브랜드 파워가 매우 높음
- 호남성 장사시내 평화당백화점 1호점의 경우 주말 계산대 통과자가 평균 10,000~15,000명, 1인당 평균 소비액은 400위안으로 고액임

7 샤프 (일본)

☞ Point: 내륙지방일수록 입소문 마케팅이 효과적

- 산동성 동영시에서 샤프는 박형TV 판매전략을 판매원의 제품 설명 중심에서 인터넷을 통한 사용후기를 읽도록 권유하는 형태로 전환
- 동 지역에서 박형TV는 소니나 마쯔시타 제품이 월등하다는 인식이 퍼져있는 상황에서 판매원이 샤프의 우수한 품질을 설명해도 소비자들을 납득시키지 못함

8 중소화장품 (일본)

☞ Point: 대형 매장을 공동으로 임대, 메이크업쇼 등의 판촉행사를 공동개최

* 주요진출지역: 산동성 제남시

- 중소도시에서는 대도시와 달리 시음회, 시식회 등의 이벤트가 거의 없기 때문에 이벤트 개최시 소비자들의 반응이 도시지역보다 뜨거움

< 참고: 중국 로컬기업 사례 >

9

하이얼 (중국)

☞ Point: 상품개발에서 판매까지 철저한 현지 맞춤형 전략

□ 부유층의 경우 「프라이빗 홈파티」 붐이나 웰빙을 고려한 음료 보급 등으로 대용량·멀티도어 냉장고 분야를 강화

— 내륙지역일수록 과시욕과 허례허식이 강한 소비자들의 니즈에 맞게 거실에 놓는 대용량 냉장고를 개발

□ 소비자의 니즈 변화를 먼저 캐치하여 냉장고 단품이 아닌 복수의 상품을 조합 판매하는 마케팅으로 승부

— 유리도어의 냉장케이스를 대용량 냉장고 관측경품으로 투입, 셋트 판매를 함

10

스포츠웨어 리닝 (중국)

☞ Point: 타깃대상별로 멀티브랜드·멀티채널 운영

□ 내륙지방은 저가제품으로, 대도시는 고가제품으로 공략

<이닝의 지역별 매출 상황 및 점포수>

	북부지역	남부지역	동부지역
매출 비율(%)	37.1	20.6	39.1
매출 증가율(%)	49.8	25.1	26.4
점포수(개)	2,189	1,796	1,252

<이닝의 멀티브랜드/멀티채널 전략>

브랜드명	이닝	AIGLE	신동	홍쌍희	LOTTO
주요판매지	2,3급 도시	1급 대도시	전국	전국	1급 대도시
채널	전문점	전문점	대형양판점	경기시설 등	전문점
위상	주력 브랜드	High-end	서브 브랜드	탁구관련 탑	라이센스

4. 시사점

□ 중국 내륙시장 개척에 성공한 주요 기업 사례를 바탕으로 향후 우리 수출기업들의 중국 내륙시장 공략을 위한 7대 포인트를 제시

1. 철저한 현지 밀착형 판매전략을 구사하라

- 대도시의 경우 유망 소비자층은 파악이 손쉽고, 그들에 대한 접근도 비교적 용이하나, 내륙지방으로 들어갈수록 유망 소비자층을 발굴하고, 그들을 소비시장으로 끌어내기가 어려움
- 내륙지방의 민족성과 생활습관, 소비성향 등에 대한 지식을 갖고 있는 현지인재를 활용, 현지시장의 잠재성을 예측하면서 대응

사례) 민족성에 호소하는 광고카피, 이웃간 친목이 돈독하므로 구전 마케팅, 과시욕을 충족시켜줄 상품 개발, 사은품 제공·셋트판매 이벤트 등

2. 내륙시장 진입 초기에는 단일 사업분야(아이템)에 전체 역량을 집중하라

- 신시장 개척 초기에는 많은 비용과 시간 등이 소요되므로 사업역량의 「선택과 집중」이 성공의 관건임

사례) 사업초기 상하수 처리필터 분야에 역량을 집중, 차후 의료/금융 분야로 사업 다각화(GE)

3. 주력 내륙지역에 「지역본부」를 설립, 현지 소비자의 상품 니즈를 파악, 저가의 보급형으로 R&D하라

- 내륙 농촌지역으로 소비수요를 확대하기 위해서는 저가격의 성능이 우수한 보급형 제품 개발이 필수적

사례) 고가의 의료기기(CT)를 농촌 병원 보급형으로 R&D

4. 고객층을 세분화하고 멀티 브랜드, 멀티 판매채널을 구축하라

- 지역별로 소득수준과 소비성향이 상이하므로 폭넓은 소비계층을 흡수할 수 있는 다양한 브랜드, 판매채널이 필요함

사례) 내륙 중소도시 주민을 대상으로 저가제품을 양판점을 통해 판매, 대도시 주민을 대상으로 고가제품을 전문점을 통해 판매

5. 사업초기에는 로컬 물류업체를 활용함으로써 비용을 절감하라

- 내륙시장 진입시 가장 큰 난점이 물류 부분으로 서부의 경우 상품가격의 70%가 물류비에 달할 정도임
- 사업 초기단계에는 저렴한 로컬 물류업체를 활용함으로써 과도한 인프라 투자부담을 덜고, 점차 물량이 확대되면 물류센터를 단계적으로 설치

사례) 사업초기 로컬 물류업체를 통해 본부에서 지방도시 점포로 직납(까르푸)

6. 소비자의 로열티를 끌어낼 고급 마케팅 전략을 구사하라

- 내륙지역으로 들어갈수록 과시욕과 허례허식이 높고, 계층문화가 형성되어 있기 때문에 고급품, 브랜드제품, 상류층 타겟 마케팅이 성공할 가능성이 높음
- 일부 고객을 위한 판촉행사에 초대되거나 또는 회원카드를 소지하고 있다는 것만으로도 자신이 상류층에 속한다는 우월감을 갖게 되어 해당 상품과 브랜드에 대한 로열티가 높아짐

사례) 회원 포인트 카드 발행, 회원 등급제 실시, 상류층 대상으로 한 메이크업쇼, 요리 교실 등 개최

7. 현지 정부와 소비자에게 좋은 기업 이미지를 확산시켜라

- 로컬정부와 주민에게 기업 수익 외에 사회적 책임(CSR)을 다하는 기업으로서 이미지를 부각시킴
- 다른 지역보다도 해당지역에서의 사업과 소비자를 가장 최우선으로 생각한다는 인식을 각인시킴

사례) 원부자재 및 부품의 현지조달, 현지인에게 본부파견자 및 후임자 교육권을 부여, 내륙지역 상품박람회 최신행 모델 출전, 빈곤층 자녀의 취학 지원