

'블루오션'도 안 통하는 중국 시장

kotra
Korea Trade-Investment
Promotion Agency



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 블루오션, 왜 어려운가 / 3

- 3 | 1. 블루오션과 중국시장
- 5 | 2. 중국에서 블루오션이 어려운 8가지 이유

II. 우는 기업, 웃는 기업 / 11

- 11 | 1. 블루오션 실패 사례
- 19 | 2. 블루오션 성공 사례

III. 시사점과 대응 과제 / 25

- 25 | 1. 시사점
- 27 | 2. 전략적 대응 과제

요 약

기존 시장을 벗어나 경쟁 없는 신시장 공간을 창출해야 한다는 블루오션 전략은 중국에서도 광범위하게 주목받는 기업 경영전략이다. 많은 기업들이 2005년 이후 블루오션 경영에 나섰다 그 이전에도 다양한 시도 사례가 있었다. 그러나 블루오션이라는 동일한 전략 틀에 기반을 두었음에도 기업별로 성공·실패 사례가 뚜렷하게 갈리고 있다. 블루오션 전략의 도입만으로는 성공을 장담할 수 없는 중국시장의 특수성과 복잡성 때문이다.

중국에서 블루오션 전략을 구사하기 어려운 이유는 크게 외부요인(국가특유 요인)과 내부요인(기업특유 요인)으로 구분해볼 수 있다. 국가특유 요인으로는 시장진입 문턱 축소, 공급과잉 심화, 상품주기 단축, 정책 환경 급변 등을 꼽을 수 있다. 기업 차원의 개념 및 인식 부족, 시장예측 착오, 내부 보유자원 한계, 사업모델 낙후 등은 기업특유 요인에 속한다. 이 같은 요인들은 블루오션의 레드오션화 속도를 앞당기거나 블루오션 전략의 추진 자체를 어렵게 만들 수 있다.

지멘스(휴대폰 부분), 워너브라더스(영화관), OBI(전자재 유통), 프리스랜드(유가공) 등의 다국적기업들과 히다치를 포함한 일본 전자업계는 일찍부터 중국에서 블루오션 전략을 구사했지만 시행착오를 겪은 사례로 평가된다. 반면 홈인, 포커스 미디어, 춘추항공 등 최근 급부상한 중국 민영기업들은 차별화와 가치경영으로 블루오션에 안착한 사례라 할 수 있다.

날로 경쟁이 치열해지는 중국시장에서 블루오션의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다. 하지만 이 전략이 성공하기 위해서는 통섭(統攝, Consilience)과 인서셔닝(Insertioning)적 사고에 기반을 두고 ▶ 관련 업종 진출 ▶ 신사업 모델 개발 ▶ 정책변화에의 적응 ▶ 대정부 관계강화 ▶ 현지화 전략 구사 ▶ 전략적 제휴 강화 등에 노력해야 한다.

I. 블루오션, 왜 어려운가?

1. 블루오션과 중국시장

□ 주목받는 경영전략

- 지난 2년 여 동안 세계적인 선풍을 불러일으킨 블루오션 전략은 중국에서도 광범위하게 주목받는 기업 경영전략임
- 그 핵심은 경쟁이 치열한 기존 시장을 벗어나 경쟁 없는 신시장 공간을 창출하는 것임

레드오션 VS 블루오션	
레드오션	블루오션
기존 시장 내 경쟁	경쟁 없는 신시장 공간 창출
경쟁구도 참여	경쟁구도 탈피
기존 수요 공략	신수요 창조 및 획득
차별화 OR 저비용 택일	차별화 AND 저비용 동시 추구

- 기업들이 블루오션 전략을 본격화한 것은 2005년 이후 비교적 최근의 일이지만 그 이전에도 다양한 시도 사례가 있었던 것으로 볼 수 있음¹⁾
- 최근 블루오션 경영에 나서는 기업들은 대부분 중국 내 동종 업계와의 경쟁 심화에 대응해 차별화된 전략을 구사하는 경우임
- 이전의 시도 사례는 주로 해외시장의 경쟁심화 내지는 성장세 둔화에 직면한 다국적기업들이 중국을 블루오션으로 간주하고 시장선점을 위해 해외 경쟁사보다 조기에 시장 진출한 경우임

1) 2005년 이전과 이후를 불문하고, 기업들이 블루오션 전략의 채택을 공식적으로 선언했다기 보다는 ‘경쟁 없는 신시장 공간 창출’ 차원의 다양한 전략과 전술을 구사했음을 의미함

□ 엇갈리는 기업성과

- 그러나 블루오션이라는 동일한 전략 툴(strategic tool)에 기반을 두었음에도 기업별로 성공·실패 사례가 뚜렷하게 갈리고 있음
 - 이는 중국이 매력적인 거대 내수시장이긴 하지만 블루오션 전략만으로는 성공을 장담할 수 없을 만큼 복잡하고 어려운 시장임을 의미함
 - 특히, 중국시장에 비교적 조기 진출한 내로라는 다국적기업 가운데 초기 '블루오션' 진입에는 성공적이었지만 결국 실패로 이어진 경우를 어렵지 않게 찾아볼 수 있음
 - 반면 성공 사례 가운데 최근 떠오르는 중국 민영기업들이 자주 관찰되고 있는 것은 분명 주목할 부분임
- 따라서 블루오션 전략의 중국 내 적용환경 전반에 대해 파악하고 관련 기업들의 개별 성패 사례를 분석한다면 향후 우리 기업의 중국진출전략 수립에 유용한 참고 자료가 될 것임
- 이 보고서는 아래 사항들에 대한 해답을 통해 우리 기업의 전략적 대응과제를 모색해보고자 함
 - 블루오션 전략으로도 중국시장을 장담할 수 없는 이유는 무엇인가? 즉, 중국에서 블루오션을 개척하기 어려운 외부요인(국가특유 요인)과 내부 요인(기업특유 요인)은 각각 무엇인가?
 - 블루오션 전략을 구사한 것으로 파악할 수 있는 개별 기업들의 실패, 성공 사례로는 어떤 것들이 있으며 그 배경은 무엇인가?
 - 이 같은 상황 전개가 우리 기업에게 주는 전략적 시사점은 무엇인가?

2. 중국에서 블루오션이 어려운 8가지 이유

가. 국가특유요인(country-specific factors)

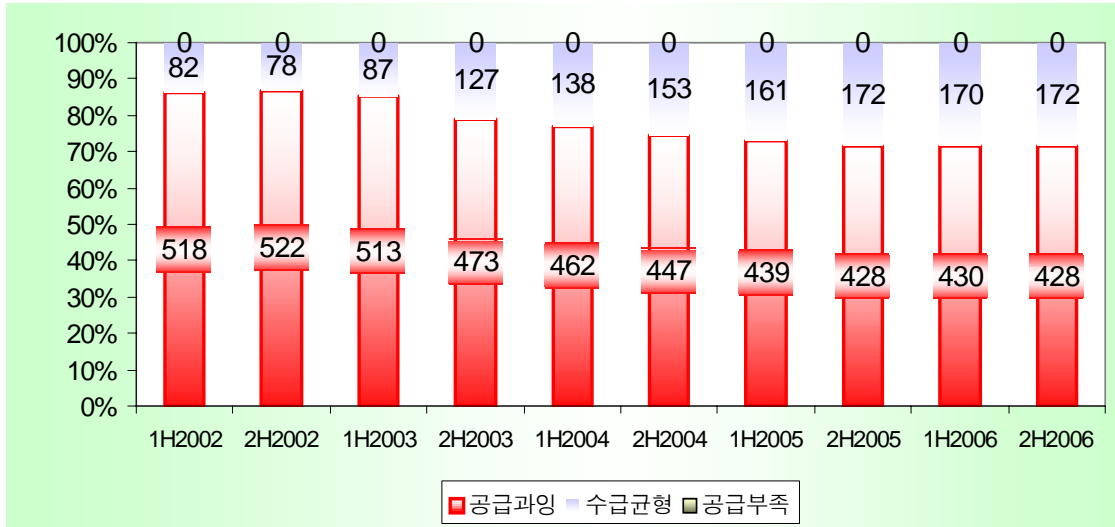
□ 낮아진 시장진입 문턱

- 중국은 WTO 가입(2001년 12월 21일) 이후 지속적인 관세·비관세 장벽 철폐, 내수시장 개방 확대로 시장진입 문턱이 크게 낮아짐
 - 점점 더 많은 영역에서 누구나 진출할 수 있는 시장으로 변모하고 있으며 시장진입 자체 보다는 진입 후의 정착이 기업의 성패를 판가름하는 핵심 과제로 떠오르고 있음
- 이 같은 상황에서 시장진출 기업 수가 급증하자 선발 진입자(first mover)가 재빠른 후발 진입자 내지는 모방자(fast followers)에 의해 추격당하는 사례가 다반사임
 - 블루오션의 레드오션화 속도가 그만큼 빨라졌음을 의미함

□ 만성적 공급과잉구조

- 중국이 ‘세계의 공장’으로 부상하는 과정에서 시장 전반에 걸쳐 나타나고 있는 공급과잉구조도 기업의 블루오션 전략 실행을 어렵게 하고 있음
 - 중국 상무부가 반기별로 발표하는 600대 주요 상품 수급동향에 따르면, 428개 품목에서 공급이 수요를 초과해 71.3%의 공급 과잉률을 보임(2006년 하반기 기준)
 - 나머지 172개 품목(28.7%)은 수급균형 상태이며 공급이 딸리는 품목은 수년째 하나도 없는 것으로 나타남

70%를 웃도는 중국의 공급 과잉률



주 : 수치는 각 년도 반기별 600대 주요 상품의 수급 비중

자료원 : 중국 상무부

- 공급 과잉률이 해마다 조금씩 낮아지고는 있지만 여전히 70%를 넘어선 상황은 기업 채산성 유지를 어렵게 하며 국가적으로도 핵심 경제현안임

- 신상품 내지는 신산업 개념의 블루오션 창출이 그만큼 어려운 시장임을 뜻함

□ 짧아진 상품생명주기

- 극심한 공급과잉 속에서 상품 생명주기도 갈수록 짧아지고 있음

- Global Management(全球管理) 자료에 따르면, 중국 브랜드의 평균 생명주기는 1980년대 8년에서 5년(1990년대 초), 2년(1990년대 말)으로 축소됐고 현재 2년 미만에 머물고 있으며 식음료 등 생활 소비재는 월별로 시장 점유율 순위가 뒤바뀌는 경우도 다반사

- 상품생명주기 단축은 신제품출시 기간 단축으로 이어져 고비용 구조로 야기함으로써 기업의 전략적 운신 폭을 축소시킴

□ 급변하는 정책 환경

- 중국은 WTO 가입 이듬해인 2002년부터 2006년까지 5년 동안 법 제(개)정 실적이 11만 938건으로 연평균 제(개)정 건수가 2만 2,188건에 달함
 - WTO 가입 이전(1998~2001)의 한해 평균치인 9,327건보다 두 배 이상 늘어남
- 58개 업종별로 강제성 또는 권고성 표준지침을 요구하는 국가표준의 경우, 2002년 이후 매년 1,370건 꼴로 발표
 - 2006년 한해만도 1,950건이 수정 또는 제정됐고 올해는 2,000건을 넘어설 전망
- 종래 중국의 법제화는 글로벌 스탠더드의 편입 추세라는 긍정적인 측면으로 평가되어 왔으나 최근 기업 경영에 큰 영향을 미치는 법들이 단기간에 집중적이고 동시다발적으로 나오는 것이 문제점으로 지적되고 있음
 - 기업 차원에서 블루오션 영역을 개척한다고 해도 언제 어떤 형식의 정책적 제한조치가 나올지 모르는 불안 요인으로 작용할 수 있음

나. 기업특유요인(firm-specific factors)

□ 개념 혼란과 인식 부족

- 단편적인 차별화 또는 마케팅 상의 혁신 방안을 블루오션 전략으로 착각한 결과, 경쟁기업의 잇단 진출로 시장은 블루오션이 되기도 전에 매우 빠른 속도로 레드오션으로 변할 수 있음

중국서 블루오션 찾기, 왜 어려운가 : 8가지 이유		
이유	기업행동 유형 또는 상황 전개	
국가 특유 요인	진입문턱 축소	<ul style="list-style-type: none"> ▷ WTO 가입 후, 개혁개방 지속 확대로 시장 진입문턱 대폭 감소 ▷ 블루오션의 레드오션화 가속도 현상
	공급과잉 심화	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 상품 공급 과잉률 70% 초과로 채산성 유지 곤란 ▷ 국가 차원에서도 핵심 경제 현안
	상품주기 단축	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 기업 수 증가로 평균 상품생명주기 단축 ▷ 신제품 출시기간 단축에 따른 고비용 및 전략적 운신 폭 축소
	정책환경 급변	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 정책 급변 특성을 도외시한 일방적 추진 * WTO 가입후 연평균 2만 2천 건 법률법규 제(개)정, 국가표준 제(수)정 5년간 7천건 육박 ▷ 정책변화 적응 실패 시, 급속히 사업 실패로까지 이어질 수 있음
기업 특유 요인	개념인식 부족	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 단순 차별화 시도를 블루오션으로 착각 ▷ 레드오션 영역을 나쁜 것으로만 간주 ▷ 블루오션 개척 자체가 어려운 기술 및 자본 집약형 업종에의 무리한 적용
	시장예측 착오	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 블루오션 공간이 존재하지 않거나 협소 ▷ 심도 있는 시장조사 없이 아이디어성 구상만으로 신규시장 진출
	보유자원 한계	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 자금, 인력, 기술, 판매망 개척, 고객관리 능력 부족. 특히 '가격경쟁-박리(薄利)구조' 심화로 자금여력부족 기업 증가 ▷ 비전문 분야 진출은 성공 가능성 낮음
	사업모델 낙후	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 유망 업종에 진출했지만 사업모델 낙후

- 지역적으로 경제와 비즈니스의 연해 대도시 집중 등 구조적 불균형이 심한 중국 시장에서 레드오션을 무조건 나쁜 것으로만 간주하고 블루오션 지역으로 진출하려 한다면, 경제가 낙후된 지역에는 시장 자체가 없는 경우도 있음

- 업종별로는, 석유화학 등 기술 및 자본집약형 업종, 국유기업이 독점적 위치를 가진 업종은 블루오션 전략 구사 자체가 쉽지 않음
- 이 같은 개념 혼란과 인식 부족에 빠지면 블루오션 전략 실행의 핵심 틀인 4대 액션 프레임워크 구축 단계부터 어려움을 겪게 됨
 - * 4대 액션 프레임워크는 제거(Eliminate; 업계에서 당연히 받아들이는 요소 가운데 제거해야 할 요소)-감소(Reduce; 업계 표준 이하로 내려야 할 요소)-증가(Raise; 업계 표준 이상으로 올려야 할 요소)-창조(Create; 업계에서 아직 제공하지 못한 것 가운데 창조해야 할 요소)

□ 시장규모 예측 착오

- 블루오션 공간이 존재하지 않거나 협소한 상황임에도 지나치게 앞서가는 제품을 내놓는 경우, 시장은 블루오션이 되기도 전에 레드오션으로 진입함
 - 히다치는 2003년 기술력을 내세우며 중국 프로젝션 TV와 PDP TV 시장을 집중 공략했으나 오히려 액정 TV 시장이 커지는 상황에 직면하게 됨
 - 히다치의 문제는 시장이 미성숙한 상황에서 너무 앞서간 기술을 제품으로 내놓았기 때문임
- 중국시장의 성장성에 대한 지나친 기대감이나 심도 있는 시장 조사가 부족한 경우도 화를 자초할 수 있음
 - 1999년 3월 빌게이츠는 광둥성 선전(深圳)에서 MS 운영체제인 윈도우 CE를 기초로 TV를 통해 인터넷을 할 수 있는 소프트웨어를 개발해 중국에 인터넷 TV를 보급하겠다는 이른바 ‘비너스 계획’을 발표함
 - 타이완 광웨이(臺灣廣威)는 당시, 이를 계기로 노트북 컴퓨터업계가 곧 치열한 가격전에 빠질 것으로 판단하고 HDTV와 셋톱 박스 시장에 전념하기로 결정함
 - 이후 중국 고화질 TV 시장 성장세는 기대수준 이하였고 그럼에도 단기간 내 다수 기업들이 속속 진입해 시장은 ‘블루’가 되기도 전에 ‘레드’로 변함

□ 기업 보유자원의 한계

- 전략적 선택이 유효한 경우라도 자금, 인력, 기술, 판매망 개척, 고객관리 능력 등 기본기가 부족하면 전략 추진이 여의치 않음
 - 특히 최근 중국 내 '가격경쟁-박리(薄利)구조' 심화로 자금여력이 부족한 기업들은 전략적 전환을 시도하기 어려울 것임
 - 시장 전망이 밝은 경우라고 해도 익숙하지 않은 비전문 분야로 진출할 경우, 성공 가능성이 낮음

□ 사업모델 낙후

- 유망 업종에 진출했지만 사업모델이 낙후한 경우에도 블루오션 전략은 성공하기 어려움
 - 여행업의 경우, 온라인 예약 시스템을 도입한 업계는 선전하고 있는데 반해 기존 모델인 오프라인 여행업계는 고전하고 있음

II. 우는 기업, 웃는 기업

1. 블루오션 실패 사례

□ 에릭슨, 지멘스 : 휴대폰 부문

- 세계적인 다국적 기업인 에릭슨과 지멘스는 서유럽, 북미 등 선진국 휴대폰 시장의 성장세 둔화 예상 속에 아시아 시장에 대한 관심이 고조되자 블루오션인 중국시장에 조기 진출함
 - 에릭슨은 1990년대 말 시장점유율 37%로 중국 GSM 시장을 장악했고 지멘스는 2001년 에릭슨을 제치고 시장점유율 3위로 부상하는 등 초기 진출은 성공적이었음
- 그러나 후발 경쟁사들이 속속 시장에 진입하는 상황에서 두 회사는 현지화 소홀, 독자 유통망 확보 실패 등 난관에 봉착함
 - 경쟁사들이 중국 내 연구개발(R&D)센터 설치 등으로 현지화 전략에 나선 반면, 에릭슨과 지멘스는 제품 개발의 전권을 각각 스웨덴과 독일 본사의 결정에 따르는 과정에서 신제품 출시 속도가 뒤쳐졌고 디자인과 기능 측면에서도 중국시장에 맞지 않게 됨
 - 또한 노키아, 모토롤라 등 경쟁사가 초기부터 전문점 등 다양한 판매망 개척에 나선 것과 달리 두 회사는 대리상 판매에 의존함
- 에릭슨은 2000년 시장점유율 5%로 내려앉았고 이듬해 소니-에릭슨 합병체제 출범 후에야 위기탈출이 가능했으며 지멘스 휴대폰 부문은 2004년 업계 10위권으로 급추락한 끝에 대만계 BenQ에 매각됨
- 두 회사의 실패 경험은 초기 블루오션 진입에도 불구하고, 이후 낮아진 시장진입 문턱과 상품생명주기 단축 추세에 적절히 대처하지 못했기 때문임

□ 워너브라더스(WBIC) : 멀티플렉스 영화관

- 워너브라더스는 2002년 해외 미디어기업으로서는 최초로 중국 영화관 사업에 진출한 블루오션 시도 사례임
 - 2005년까지 텐진(天津), 상하이, 난징(南京), 광저우(廣州), 창사(長沙), 난창(南昌), 충칭(重慶) 등 7개 도시에 합작 멀티플렉스 영화관을 설립, 운영함
 - 2003년 10월과 2004년 1월에는 각각 상하이영화그룹(上海電影集團) 및 다롄완다그룹(大連萬達集團)과 총 40개 합작 영화관 건설에 관한 계약을 체결함
- 워너브라더스가 대대적인 사업 확장에 나설 수 있었던 것은 당시 중국은 상하이 7개 도시에 대해 외자기업의 합작 지분율을 75%까지 인정하는 시범조치를 시행하고 있었기 때문임
 - 워너브라더스가 진출 초기부터 고수익을 내자 다국적 미디어 그룹들의 중국 진출이 이어짐
- 그러나 중국은 2005년 11월 '문화영역 외자 도입에 관한 약간의 의견'(關於文化領域引進外資的若干意見)을 발표, 정책이 돌변함
 - 이 의견은 합작 영화관의 중국 측에 대해 지분율 51% 이상 또는 주도적 지위 요구 조항을 포함함
- 2006년 11월 워너브라더스는 중국 정부의 제한 조치로 인해 이윤을 낼 수 없다며 중국 내 영화관 투자 프로젝트에서 완전 철수한다고 발표함
 - 이는 정책변화로 블루오션 전략이 타격을 받은 전형적인 사례임

□ OBI : 전자재 전문 유통업

- 1990년대 후반 이후 세계 전자재 소매업계 전반에 걸친 치열한 경영 상황과는 대조적으로 중국은 건축 붐이 일어남
 - 전자재, 인테리어 등 홈센터 사업이 블루오션형 시장으로 떠오름

- 세계 4위의 전자재 소매그룹인 독일계 OBI는 2000년 우시(無錫)에 중국 제1호 전자재 하이퍼마트를 문 연 뒤, 상하이, 톈진, 베이징, 항저우, 칭다오, 난징 등지에 차례로 13개 매장을 설립
 - 이로써 OBI는 중국 내 동종 업계 1위인 B&Q를 위협하는 기업으로 부상함
- 2002년 12월엔 중국 내수시장 개척 확대를 위해 하이얼 그룹과 합자 홈센터 사업에 나섬
 - 그러나 하이얼과의 합자 이후 의사결정의 문제점이 발생, 매장 확대 속도가 감소했고 급기야 하이얼은 2005년 모든 지분을 철수함
 - 하이얼 지분 철수 후, 영업실적 저조와 함께 금융조달 여건이 악화됐고 중국총괄사장인 리펑장(李鳳江)이 회사를 떠난 후 매출액이 급감함
- 2005년 4월 B&Q의 모기업인 킹피셔(Kingfisher) 그룹은 중국 내 OBI 소매업무를 인수한다고 선언했고 OBI는 중국시장 퇴출을 공식 발표함
 - OBI는 중국 전자재시장에서 전체 대형매장이 차지하는 비중이 10%를 밑도는 상황에서 합자 파트너인 하이얼이 철수하자 경영난을 이기지 못해 퇴출된 경우임

□ 프리슬랜드(Friesland) : 유가공업

- 1990년대 이후 중국의 소비수준 향상으로 유제품 소비가 급증할 것으로 판단한 다국적 유제품업체들이 중국 시장에 속속 진출함
 - 프리슬랜드는 1996년 톈진중편유제품연구센터(天津中芬乳品研究培訓中心)와 합자하기로 하고 2,100만 달러를 투자해(지분 70%) 우유, 유산균 음료 등을 생산
- 2000년 이후 경쟁사들의 진입 확대로 시장경쟁이 격화됐으나 유제품 소비 급증세는 완만해 경영관리 상 다중고를 겪게 되면서 급속히 레드오션으로 바뀜

- 프리스랜드가 소재한 텐진에서만 10여 개 경쟁 브랜드가 출시될 정도였고 가격전이 심해짐
 - 중국 유제품 시장의 확대에 대한 기대감은 컸으나 중국인의 음식문화, 소비 습관, 소비능력의 특수성으로 인해 시장 성장 속도가 기대치에 미치지 못함
 - 제품 원료 선정 및 관리에 대한 주도권을 중국 합자 측이 보유한 상황에서 합자기업의 특성상 제품생산 비용이 중국 경쟁사 보다 평균 20~30% 상회함
 - 프리스랜드는 고가 전략에 치중했으나 고객은 가격전을 펼치는 중국 브랜드로 이동
- 2004년 12월 중국 합자 측에 영업권을 이양하고 철수를 선언함
 - 1980년대~1990년대 중반에 걸쳐 각각 중국에 진출한 프랑스 다농, 이탈리아 파말라트, 미국 크래프트, 영국 유니레버 등도 프리스랜드에 앞서 중국 내 유가공 사업 부문 철수를 선언한 바 있음

□ 히다치 등 : 일본 전자업계

- 히다치는 1981년 외자기업 최초로 중국에 브라운관 TV 공장을 건설하는 등 조기 진출한 후 블루오션 영역으로 떠오른 에너지, 교통, 정보통신, 디지털 미디어, 생명공학 등에도 진출, 총 9개영역의 거대 산업군을 형성함
 - 동일 브랜드명으로 지나치게 광범위한 분야에 진출, 브랜드 이미지가 희석된 결과, 중국 시장조사기관 허라이즌의 조사(2006)에 따르면, 중국 소비자들의 18%가 히다치 제품을 알지 못하며 20세 이하 계층에서는 브랜드 이미지가 거의 없는 것으로 나타남
 - 단기이윤 위주 경영으로 '브랜드 너트 크래킹'(brand nut cracking) 현상 발생
- 2003년에는 기술력을 무기로 중국 프로젝션 TV와 PDP TV 시장을 집중 공략했으나 시장은 고급 TV보다는 오히려 액정 TV 부문이 커지는 방향으로 전개됨

- 미성숙한 시장에 너무 앞선 제품을 출시, 소비자들이 외면하는 ‘기술적 넛 크래킹’(technical nut cracking)도 초래함
- 마쓰시다, 샤프, 산요, 도시바 등 다른 일본 기업들도 1930년대부터 도입된 마쓰시다 고노스케의 사업부제 방식에 집착하는 등 조직관리 상의 문제점을 노출했고 현지화 노력 부족으로 기업의 사회적 친밀감도 떨어졌다는 평가를 받음
- 설상가상으로 일본 기업들은 평면 컬러 TV시장에서 중국 동종업체의 1백배 이상에 달하는 장기 폭리를 취해왔다는 사실도 드러나 기업 이미지에 큰 타격을 입기도 함
- 일본 전자업체는 중국 휴대폰 시장에서 사실상 퇴출된 상황이며 에어컨, 냉장고 등 다른 전자제품도 예전과 달리 고전하고 있음


□ 투다오자 샤오빙(土掉渣燒餅) : 중국식 전통 스낵류 체인점

- 1990년대 중반 이후 중국에 외식업체가 급증함
 - 중국식 전통 스낵류 취급업체의 경우 일반적으로 위생수준이 열악하고 브랜드 관리가 미흡한 것으로 평가되었음
- 투다오자 샤오빙(土掉渣燒餅)은 1998년 중국의 향토 음식을 브랜드화하는 방식으로 블루오션 시장에 진출, 전국적으로 체인점 모집에 나섬
 - * 투다오자 샤오빙은 후난(湖南), 후베이(湖北), 스촨(四川), 충칭(重慶), 꾸이저우(貴州) 등 5개 성시의 접경에 거주하는 소수민족인 투자(土家)족의 전통 방식으로 만드는 일종의 호떡이며 간편한 조리법과 저렴한 가격대로 제품 출시
- 이 아이템은 가맹비용이 2,800위안~6,800위안에 불과, 초기에 큰 인기를 끌었으나 시장진입 문턱이 워낙 낮은데다 단기간에 유사 업체들이 대거 진출해 레드오션이 된 경우임
 - 다오자 샤오빙(掉渣燒餅), 다오자상 샤오빙(掉渣香燒餅) 등 이름만으로도 매우 유사한 업체들이 난립함

- 간편한 조리법의 특성 상, 기술 함량이 낮아 누구나 흉내 낼 수 있는 문제 점도 내포
 - 수천 위엔대에 달하는 기술이전료 명목의 가맹비용이 인터넷상에서 수십 위엔에 부정 거래되기도 함
- 브랜드 가치 상실에 따른 영업 부진에 봉착, 다수의 체인점이 실패함


블루오션 실패 사례

에릭슨, 지멘스 : 휴대폰 부문	
상황(레드오션)	- 서유럽, 북미 휴대폰 시장 성장세 둔화
목표(블루오션)	- 아시아 시장 관심 고조 속 양사 모두 중국시장 조기 진출 * 에릭슨 : 1997 중국 GSM 시장 장악(시장점유율 37%) * 지멘스 : 2001년 에릭슨 제치고 중국시장 3위
실 행	- 에릭슨 : 제품 현지화 소홀, 고객관리 외면, 독자 유통채널 확보실패 - 지멘스 : 지나치게 광범위한 제품 라인, 판매상이 외면한 저가 전략, 현지화 무시한 보수적 관리방식, 더딘 신제품 주기, 독자 유통채널 확보실패 * 中 BIRD社와 전략적 제휴 노력 실패
성과(실패)	- 에릭슨 : 2001년 '소니에릭슨' 변신으로 위기탈출 - 지멘스 : 2004년 10위권 급추락, 2005년 대만계 BenQ에 매각

위너브라디스(WBIC) : 멀티플렉스 상영관	
상황(레드오션)	- 해외 멀티플렉스 영화관 경쟁 치열
목표(블루오션)	- 해외 미디어기업 최초로 중국 영화관 사업 진출
실행 	- 2002~2005년 텐진, 상하이, 난징, 광저우, 창사, 난창, 충칭에 7개 합작 멀티플렉스 영화관 설립 - 2003~2004년 상하이, 다롄에 총 40개 규모 합작 영화관 건설 계획 발표 * 당시 중국은 상기 7개 도시에 시범적으로 외자기업의 합작 지분을 75%까지 인정 - WBIC 영화관이 고수익을 내자 다국적 미디어 그룹의 중국 진출 붐을 야기
성과(실패)	- 중국정부 정책돌변으로 2006년 11월 완전 철수 * 중국은 2005년 11월 ‘문화영역 외자 도입에 관한 약간의 의견’을 발표, 합자 영화관의 중국 측 지분을 51% 이상 또는 중국 측 주도적 지위 규정을 명문화함

OBI : 전자재 전문 유통업	
상황(레드오션)	- 세계 전자재 유통업 전반의 경쟁 격화
목표(블루오션)	- 1990년대 말 이후 중국 건축 붐으로 전자재, 인테리어 등 홈센터 사업 기회 급성장
실행 	- 2000년 우시(無錫) 제1호점 개설 이후 상하이, 텐진, 베이징, 항저우, 칭다오, 난징 등지에 총 13개 매장 설립, B&Q에 이어 중국 내 동종 2위 외자 기업 부상 - 2002년 12월 하이얼과 합자기업 설립
성과(실패)	- 중국 전자재시장은 OBI 같은 대형매장을 통한 판매액이 전체 시장규모의 10%를 밀돌고 있음 - 하이얼 측 지분 철수 후 자금난 가중, 관리 소홀 - 2005년 B&Q에 매각되면서 시장 퇴출

프리스랜드(Friesland) : 유가공업	
상황(레드오션)	- 선진국 유가공업시장 성장 안정세로 레드오션화
목표(블루오션)	- 1990년대 이후 중국 소비수준 향상으로 유제품 소비가 증가할 것으로 판단, 1996년 합자 진출
실행 	- 2000년 이후 유가공 업체 급증으로 시장경쟁 격화, 순식간에 레드오션으로 변화 * 텐진에서만 10여 개 경쟁 브랜드가 치열한 가격전 전개 - 중국시장에 대한 지나친 기대감, 높은 가격대로 인해 시장 규모 협소, 경영비용 과다
성과(실패)	- 2004년 12월 중국 측에 영업권 이양, 철수 - 프랑스 다농, 이탈리아 파말라트, 미국 크래프트, 영국 유니레버 등도 프리스랜드에 앞서 중국 내 유가공 사업 부문 철수를 선언한 바 있음

히다치 등 : 일본 전자업계	
상황(레드오션)	- 일본 및 해외 선진국 시장 경쟁 심화
목표(블루오션)	- 1980년대 초반부터 중국시장 조기 공략
실행 	- 히다치 : 1981년 외자기업 최초로 중국 브라운관 TV공장 설립 * 이후 에너지, 교통, 정보통신, 디지털미디어, 생명공학 등 지나친 확장으로 브랜드 이미지 희석 * 시장 성장속도를 상회하는 신제품 출시로 '기술적 너트크래킹' (technical nut cracking) 등 경영부담 자초 - 기타 : 마쯔시다, 샤프 등 평면칼러TV시장 장기 폭리 사실 드러나 기업 이미지 큰 타격
성과(실패)	- 기술만능 한계, 조직관리 미흡, 단기이윤 집착 등으로 日 가전업계 집단 퇴출 분위기 초래

투다오자 샤오빙(土掉渣燒餅) : 중국식 전통 스낵류 체인점	
상황(레드오션)	- 위생수준 열악, 브랜드 관리 미흡한 환경에서 1990년대 중반 이후 스낵류 취급업체 급증
목표(블루오션)	- 향토 음식의 브랜드화 체인 경영 - 간편한 조리법, 저렴한 가격대 제품 출시
실 행	- 1998년 회사 설립 후, 전국적으로 가맹점 모집 - 시장진입 문턱이 낮아 유사 업체 대거 진출 * 掉渣燒餅, 掉渣香燒餅 등 난립 - 기술 함량이 낮아 수천 위엔대 기술이전료가 인터넷에서 수십 위엔대 부정 거래 성행
성과(실패)	- 브랜드 가치 상실에 따른 영업 부진으로 다수 체인점 실패

2. 블루오션 성공 사례 2)

□ Home Inn(如家酒店連鎖) : 이코노미 호텔 체인

- 서우뚜그룹(首都旅遊國際)과 온라인 여행사인 Ctrip(携程)이 공동 출자해 2002년 설립한 신생 이코노미 호텔 체인 기업이며 최근 중국에서 가장 주목 받는 블루오션 기업 중 하나임
- 홈인은 주요 대도시에서 호텔 수가 급증해 경쟁이 치열해지자 블루오션 전략을 표방해 성공한 대표 사례로 꼽힘
 - 경쟁이 심한 기존 성급 호텔들은 주로 대기업과 큰 기관 고객 위주로 영업하고 있지만 홈인은 중소기업 출장자 및 자비 여행자를 목표 고객으로 정하고 차별화 및 고객 가치만족 경영에 나섬

2) 블루오션 성공 4건은 중국 현지에서 각 기업의 CEO(회장 또는 전문 경영인)와 직접 인터뷰한 결과를 기초로 작성함.

- 흡인은 TTMC 전략으로 단기간 내 업계 선두주자로 떠오름
 - * TTMC : Think(남과 다르게 생각하고), Transfer(중국에는 없지만 다른 나라에서 성공이 입증된 요소들을 옮겨와서), Mix & Combine(혼합하고 결합)
 - 흡인은 저렴한 일반 상업용 건물을 매입해 호텔로 개조함으로써 투자비용을 줄였고 '호화, 고급' 보다는 '편안, 위생'을 강조해 운영비용을 최소화하는 한편, 숙박 요금은 100위안대~400위안대로 저렴화하는 등 3저(低) 전략을 구사함
 - 해외 경험이 풍부한 중국인 전문가를 최고경영자로 영입하고 200개에 달하는 전국 체인점을 BSC(성과관리)로 표준화 경영함
 - 나스닥 상장으로 기업 역량과 이미지가 급상승해 연평균 매출 신장률이 50%를 넘어서며 CEO가 직접 이코노미 호텔 경영전략(TTMC)을 고안해내 업계는 물론 학계에서도 주목하고 있음

□ Focus Media(分衆傳媒) : LCD 모니터 광고업

- 유망 업종에 진출한 경우라도 사업모델이 낙후한 경우 블루오션 전략은 성공하기 어려움
 - 앞서 살펴본 여행업계와 마찬가지로 광고업계도 기존 모델로 운영하는 기업들은 적자를 면치 못하고 있음
 - 전반적으로 중국 광고업계는 TV 등 매체광고의 경우, 제작비용 양등으로 고전하고 있고 옥외광고는 업체 난립에 따른 경쟁 치열, 시장 분산 등의 문제점을 안고 있음
- 포커스 미디어는 외국의 사례를 바탕으로 LCD 모니터 광고업이 중국 내 블루오션 영역이라고 판단하고 생활 미디어 광고를 표방한 전략을 구사함
 - 이 회사는 주요 소비계층이라 할 수 있는 20세~50세 고객을 세분화한 후, 이들이 자주 이동하는 장소(아파트, 사무용 건물, 골프장, 공항 귀빈실, 고급 식당 등)에 LCD 모니터를 설치하고 연령대별로 맞춤형 광고를 내보내는 방식을 사용해 글로벌 500대 기업을 포함, 고객사가 1,500개에 달함

- 흡인과 마찬가지로 중국에 없거나 부족한 요소를 도입해 차별화를 부각함
 - * 중국어 회사 이름인 ‘分衆’이 ‘대중을 나눈다’는 뜻을 나타낼 정도로 시장 세분화에 주력함
- 포커스 미디어는 골드만삭스 등을 주간사로 나스닥에 상장했고 이후 풍부한 유동성을 바탕으로 중국 내 경쟁사들을 차례로 인수함
- 시장점유율이 무려 98%이며 중국내 대표적인 신사업 모델로 평가

□ 춘추항공(春秋航空) : 저가 항공업


- 춘추항공의 모기업인 춘추국제여행사는 여행업계 난립 및 경쟁 심화로 미래 안정적 성장성을 담보할 수 없다고 판단하고 항공사업에 진출함
- 1997년 중국 국영 항공사와 계약을 체결하고 전세기 사업을 시작해 이후 7년간 평균 탑승률 99%를 기록함
- 2004년엔 중국 최초의 저가 항공사인 춘추항공 설립 허가를 받고 2005년부터 운항 개시하는 등 춘추여행사→전세기 사업→저가 항공기 취항 등으로 연관 업종에 순차적으로 진출한 점이 눈에 띄음
 - * 1981년 설립된 춘추여행사는 1994년 이래 중국 민영 항공업계 1위 자리를 지켜오고 있음
- 저가 항공업은 외국에서는 이미 시장성이 입증됐지만 중국에서는 첫 시도여서 블루오션 영역이라고 할 수 있음
- 美 사우스웨스트 경영방식을 집중 연구하는 한편, 한국, 일본, 영국 등지의 관련 업계와도 수시 접촉함
- 춘추항공은 중국 최대 민영 여행사인 모기업(여행사) 영업과의 연계를 통해 동일 가치사슬(Value Chain) 상의 진출 확대가 얼마나 중요한지를 보여줌
- 춘추항공은 2006년 말 ‘상하이-지난’(山東 齊南) 노선에 단돈 1위안짜리 항공권을 판매하면서 한 때 불공정 덤핑경쟁이란 비난에 시달리기도 했음


- 그러나 일반 여행사들의 평균 탑승률이 60% 수준인데 반해 춘추항공은 90%를 상회하자 2007년 들어 교통운수 분야의 대표적인 블루오션 성공 사례로 평가받기 시작함


□ Suntech Power(無錫尚德) : 태양전지생산


- 선테크 파워는 중국 최대의 다결정실리콘태양전지회사로써 창업 5년이란 단기간에 블루오션 시장에 우뚝 선 사례임
- 중국은 1990년대 태양전지 시장이 아직 형성되지 않은 상태였으나 이미 30여 개 사가 진출해 블루오션이 되기도 전에 레드오션화하는 조짐을 보이기 시작했음
 - 태양전지 연구로 박사학위를 받은 이 회사 설립자는 당시, 호주에서 관련 연구를 지속하며 중국시장 진입 시기를 저울질하고 있었음
 - 이후 2000년 초 중국 태양전지산업의 연평균 성장률이 40%선에 달하자 최상의 시장진입 시기가 왔다고 판단, 귀국 후 창업 준비
- 장쑤(江蘇)성 우시(無錫) 정부의 벤처투자를 받아 자기자본 없이 2001년 5월 기업 설립하고 국유기업 체제로 출범함
 - 이후 양호한 대정부 관계를 기반으로 국유 지분 전액을 인수했고 민영기업으로의 변신에 성공
- 공격적 경영으로 2005년 12월 중국 민영기업 최초로 뉴욕 증시(NYSE)에 상장했고 이듬해 일본 최대 태양광 패널기업인 MSK를 인수함
 - 선테크 파워는 선발기업들을 제치고 중국시장 점유율 단연 1위이며 세계시장 점유율도 2005년 10위에서 2006년 5위로 급성장하고 있음
 - 이 회사 CEO는 창업 5년 만인 2006년 중국 1위 부자에 오름

블루오션 성공 사례

Home Inn(如家酒店連鎖) : 이코노미 호텔 체인	
상황(레드오션)	- 주요 대도시 호텔 수 증가로 경쟁 치열 - 기존 성급 호텔은 대기업·기관 고객 위주 경영
목표(블루오션)	- 중소기업 출장자 및 자비 여행자 고객수요 착안
전략·전술 	- ‘호화·고급’ 보다는 ‘편안·위생’ 부각 - TTMC 전략으로 단기간 내 업계 선두 부상 * Think, Transfer, Mix & Combine+a(세심한 배려) - 3低(투자, 비용, 요금) 전략 구사 - BSC(성과관리)에 의한 전국 체인점 표준화 관리 - 전문 경영인 영입
성과(성공)	- 나스닥 상장으로 기업역량 및 이미지 급상승 - 중국 최대 이코노미 호텔 체인 입지

Focus Media(分眾傳媒) : LCD 모니터 광고업	
상황(레드오션)	- TV 등 매체광고 제작비 양등 - 기존 옥외광고는 업체난립, 경쟁치열, 시장분산
목표(블루오션)	- LCD 모니터 이용한 생활미디어 광고 공간 착안 - 중국에 없는 요소를 도입, 차별화 부각
전략·전술 	- 다각화 지양, 超세분화 주력 * 20세~50세 고객 세분화, 연령대별 맞춤형 광고 전략 - 풍부한 유동성 바탕으로 경쟁사 차례로 인수 * 중국시장 점유율 98%
성과(성공)	- 나스닥 상장(시가 총액 40억 달러 상회) - 중국에서 가장 주목받는 사업 모델로 부상

춘추항공(春秋航空) : 저가 항공업	
상황(레드오션)	- 모기업 업종(관광) 업계 난립, 경쟁 심화로 미래 안정성 담보하기 어려운 상황 진입
목표(블루오션)	- 중국 최초 저가 항공시장 개척 * 전세기(1997) → 정기선(2005) 운항 등 관광 연계 업종에 순차적으로 진출
전략·전술 	- 중국엔 없지만 외국선 입증된 요소 도입 * 美 사우스웨스트 경영방식 집중 연구, 韓, 日, 英 등 항공사 사례 분석 - 1위엔 티켓으로 파란 일으키며 평균 탑승률 99% * 中 최대 민영 여행사인 모기업 영업과 연계
성과(성공)	- 한때 덤핑 비난 시달렸으나 2007년 들어 교통운수 분야의 대표적 블루오션 성공 사례로 평가

Suntech Power(無錫尚德) : 태양전지생산	
상황(레드오션)	- 시장 미성숙 시기였던 1990년대 조기 진출한 동종 업체가 30여 개 사로 블루오션이 되기 전에 레드오션화 조짐
목표(블루오션)	- 최상의 시장진입 시기 판단
전략·전술 	- 시장이 본격 형성되기 시작한 2001년 기업 설립 - 양호한 대정부 관계 구축 * 우시(無錫)의 벤처투자로 자기자본투자 부담 경감 - 공격적 해외 상장, 합병으로 사세 급성장 * 중국 민영기업 최초 뉴욕 증시 상장(2005) * 日 최대 태양광 패널社 MSK 인수(2006)
성과(성공)	- 세계시장 점유율 10위(2005)→5위(2006) 급성장 - CEO 중국 1위 부자 등극(2006)

III. 시사점과 대응 과제

1. 시사점

□ 블루오션 성패는 ‘국가특유요인+기업특유요인’에 좌우

- 많은 기업들이 중국에서 블루오션 전략을 표방해왔지만 경영성과는 기업 내부의 운용 능력(기업특유요인)은 물론 중국의 국가적 특수성(국가특유요인)에 따라서도 영향을 받고 있음
- 시장진입문턱 축소, 공급과잉 심화, 상품수명주기 단축, 정책 환경 급변 등의 국가특유요인으로 인해 블루오션 전략의 적용 자체가 어려운 불확실성이 있음
 - 기업 차원에서는 개념적 혼란과 인식 부족, 시장예측 착오, 보유자원의 한계, 사업모델 낙후 등으로 인해 실행 과정에서 적지 않은 오류와 문제점이 발생하고 있음

□ 시장점유율 경쟁의 위험성

- 최근 중국에서는 원자재 가격 및 인건비 상승에도 불구하고, 많은 중국 기업들은 가격경쟁에 나서고 있음
 - 중국 생산기업의 판매 이윤은 소형 승용차 400위안, 휴대폰 2위안 수준까지 내려가고 있을 정도임
 - 과당 출혈경쟁은 중국 기업에게도 매우 위험해 2000 냉동년도(당년 9.1~ 익년 8.31)에 무려 400개사에 달했던 에어컨 생산업체들은 가격전에 나섰던 중저급 브랜드들이 대거 퇴출되면서 현재 20여 개 사 수준이며 2010년경에는 10개 사 내외로 줄어들 전망
- 외국기업들도 경쟁이 심해질수록 가격전을 통해 시장점유율 확대에 나서는 경우가 늘어나고 있으나 최근 중국 상황에서 규모의 경쟁은 매우 위험한 상황을 야기할 수 있음

- 일본 전자업체들이 고유의 브랜드 이미지를 고려하지 않은 채 단기 이윤을 좇아 무리하게 제품 라인을 확장하다가 '브랜드 넷 크래킹'에 빠진 것도 우리 기업에게 시사하는 바가 큼

□ '위험'(Risk) 보다는 '기회'(Opportunity) 요인이 중요

- 최근 중국 내 비용 상승과 정책 환경변화로 인해 차이나 리스크에 대한 우려가 커지면서 '중국=위험' 인식이 폭넓게 형성되고 있음
- 일방적으로 위험요인만을 고려하기 보다는 기회요인에 대한 검토가 병행되어야 함
- 블루오션 성공 기업들은 저비용 또는 정책적 요인에 의존했다기 보다는 가치경영에 충실한 경우가 많음

□ 합자(작) 기업은 파트너 관계가 중요

- 합자(작) 기업이라면 파트너와의 관계가 기업 경영에 결정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있음
- 전자재 소매기업인 OBI는 합자 파트너인 하이얼의 지분이 철수하고 중국인 총괄사장이 회사를 떠나자 판매 부진으로 이어져 결국 시장 퇴출됨
- 시장진출 초기의 성공에도 불구하고, 이후 부진세를 면치 못했던 에릭슨은 소니-에릭슨 합병체제로의 전환으로 퇴출 위기를 모면하고 중국시장 재진입에 성공할 수 있었음

2. 전략적 대응 과제

블루오션 전략의 성공을 위한 대응 과제



□ 관련 업종 진출 : 잘 아는 분야에 진출하라

- 기업들은 경쟁 없는 신시장 공간을 창출하는 과정에서 생소한 분야에 진출하기 보다는 기존 업종과 연관성이 있는 분야로 진출해야 함
 - 춘추항공은 모기업 업종(관광업)과 연관성이 높은 항공업에 진출했으며 전세기→정기선 운항 등으로 순차적으로 진출해 중국 저가 항공시장이라는 블루오션 개척에 성공한 것으로 평가됨
 - 반면, 히다치는 초기 블루오션 진입에도 불구하고 이후 거의 전 업종에 정방위적으로 진출함으로써 스스로 브랜드 이미지를 희석시킨 결과를 초래함
- 비록 시장 전망이 밝다고 해도 중국에서 익숙하지 않은 분야에 진출하는 것은 위험성이 높음

□ 신사업 모델 개발 : '무엇'(What) 보다 '어떻게'(How)가 중요하다

- 중국의 시장경쟁이 심화되면서 블루오션은 가장 주목받는 기업 경영전략으로 떠오름
 - 그러나 만성적인 공급과잉, 낮아진 시장진입 문턱, 짧아진 상품생명주기 등으로 인해 상품 또는 산업 차원에서 블루오션 전략을 적용하기는 어려운 상황임
 - 실제로 블루오션 성공 사례에서는 상품 또는 산업 요인 보다는 차별화된 경영관리방식에 기인한 경우를 흔히 볼 수 있음
- 이는 블루오션 전략이 일종의 사유 방식이며 그 핵심은 가치혁신에 있음을 강조하는 이론 창시자의 주장과도 일맥상통함
 - 많은 기업들이 여전히 유망 품목·유망 업종(what)을 찾고 있으나 향후 시장진출 코드는 차별화와 가치혁신에 기초한 방법론(how)에서 찾아야 함

□ 정책변화 적응 : 준법경영+정책예측 능력을 제고하라

- 개혁개방 심화 과정에서 급변하고 있는 중국의 정책 환경에 효과적인 적응력을 키워야 함
 - 중국 정부는 세제, 노동관계법, 무역투자 관계법, 환경관련 규정 등 기업 정책과 관련된 큰 틀의 변화를 이미 상당 부분 정비한 것으로 평가되지만 1·5규획이 끝나는 2010년까지는 크고 작은 정책 조정이 지속될 전망이다
- 이에 따라 이미 발표된 정책을 준수하는 준법경영이 필요하며 향후 정책전망에 대한 예측 능력도 제고해야만 중국 비즈니스의 성과를 보장받을 수 있음

□ 정부이익 고려 : 기업 이익과 정부 이익을 한데 묶어라

- 중국은 개혁개방 심화 추세에도 불구하고 사회주의 체제란 특성상 경제와 시장 전반에 걸쳐 정부의 영향력이 매우 큰 특성이 있음

- 정부는 기업의 시장진입에 관한 결정권의 상당 부분을 행사하고 있고(통신, 전력분야 사업 참여 등) 기업의 비용 수준에 대한 영향력도 절대적이며(세제, 용자 등의 혜택 여부 또는 수준) 전자정부 및 정부조달 시장에서 보듯 정부 자체가 거대한 시장이자 산업이기도 함
- 다른 한편으로 최근 중국은 계층간·지역간 격차 해소를 위해 이른바 ‘조화로운 사회’(和諧社會)의 건설을 표방하는 과정에서 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리를 높이고 있음
- 이에 따라 중국진출의 성공을 위해서는 기업의 대정부 관계(GR; Government Relations)가 매우 중요한 요소로 부각되고 있음
- 기업전략 수립 단계에서부터 기업의 이익과 정부의 이익을 함께 고려하는 자세가 필요함

□ 현지화 전략 : 인력과 경영을 현지화 하라

- 이제까지 우리 기업의 대중국 진출 유형은 중국을 저렴한 생산기지로 파악하는 가공무역이 주류를 이루었고 이 구조에서는 ‘어떻게 진출할 것인가’라는 진입단계 상의 문제 해결이 급선무였다고 볼 수 있음
- 그러나 최근 중국의 고비용 구조 전환 및 내수시장 확대 추세로 인해 가공무역은 매우 빠른 속도로 비교우위를 상실해가고 있음
- 이 과정에서 경영 현지화가 생산비용 절감은 물론 경영 전반에 걸친 효율화와 성과를 이룰 수 있는 핵심 요소로 부각되고 있음
- 우수한 경영전략을 수립한다고 해도 현지화 노력의 뒷받침이 없으면 성공을 보장받기 어려움
- 각종 부가가치활동·인력 구성·의사결정 권한·경영관리 방식 등에 걸친 폭 넓은 현지화 시스템의 구축은 비용 절감, 중국시장에의 적응력 제고에 유리한 요소로 작용할 것임

□ 전략적 제휴 : 독불장군은 없다, 연대하라

- 중국시장에 나서는 많은 기업들의 공통된 고민은 '독자 또는 합자'의 진출 방식 선택에 관한 것임
 - 앞서 살펴본 중국 시장의 특성 상, 독자와 합자는 어느 하나가 절대적으로 유리하다고 볼 수 없는 측면이 있음
- 또한 내수시장 개방 확대 속에서 기업 간 경쟁이 더욱 치열해지고 있어 독자 또는 합자 보다는 전략적 제휴가 보다 중요한 과제로 떠오르고 있음
 - 기업들은 사업 프로젝트별로 동종 또는 이종 업계와의 활발한 상시 제휴 시스템을 구축해야 함

□ '통섭'과 '인서셔닝' : 문제 해결의 단서

- 통섭(統攝.Consilience)과 인서셔닝(Insertioning)은 블루오션 전략의 완성도를 높일 수 있는 결정적인 단서가 될 수 있음
 - 통섭은 서로 다른 성질의 것을 통합해 전혀 새로운 것을 만들어 내는 것임³⁾
 - 인서셔닝은 시장과 산업의 공백 부분에 중국엔 아직 없지만 외국에선 성공이 입증된 새로운 요소를 끼워 넣어(insert) 시장에서 자리 잡는 것(positioning)임⁴⁾
- 과거 한국에서 성공한 많은 기업들이 일본 또는 기타 선진국을 쫓아다니며 새로운 시스템과 요소들을 국내로 들여온 것도 통섭과 인서셔닝의 시도였다고 볼 수 있음.<끝>

3) 디지털 카메라 기술진이 초파리 눈을 연구하는 곤충학자와 공동으로 제품 개발에 나서는 것이 통섭적 접근 방식의 사례임

4) 인서셔닝은 인서트(insert)와 포지셔닝(positioning)의 합성어로, 중국의 마케팅 전략 전문가인 리광더우(李光斗)가 주장해 주목받고 있는 개념임. 앞서 블루오션 성공 사례에서 언급한 광고회사 포커스 미디어의 사례는 외국에선 보편적이지만 중국은 이제 막 걸음마 단계인 LCD 모니터 시스템을 도입했다는 점에서 인서셔닝적인 발상이라 할 수 있음. 하드웨어적 상품은 넘쳐 나지만 소프트웨어형 요소는 부족한 것이 중국의 현실임.

2007년 KOTRA 발간자료목록

● Global Business Report

번호	제 목	발간일자
07-001	세계 바이오에너지 개발동향	2007.2
07-002	일본 히트 상품 속에 숨은 키워드	2007.2
07-003	2010, 중국 비즈니스 이정표 : 3가지 의문과 제안	2007.2
07-004	2007년 중국의 외자기업 관련 주요 신규법규와 시사점	2007.2
07-005	대미수출 부진원인과 한미FTA 활용 방안	2007.3
07-006	중남미 신정부 출범과 시장 진출 방안	2007.3
07-007	북핵 사태 해결 이후 북-EU 경제 관계의 향방	2007.3
07-008	일본의 지적재산 강화전략 및 시사점	2007.3
07-009	엔화 동향 및 우리 기업의 대응전략	2007.3
07-010	한미 FTA체결에 따른 대미수출 유망품목 및 진출전략	2007.4
07-011	러시아의 WTO 가입에 따른 시장환경 변화	2007.4
07-012	2007년 美무역장벽보고서를 통해 본 한미 FTA 협상 평가와 시사점	2007.4
07-113	멕시코 수출. 산업 진흥제도(IMMEX/PROSEC)의 이해	2007.4
07-014	EU 가입 3주년, 신규 회원국들의 경제변화 추이	2007.4
07-015	중국기업의 한중 FTA 인식과 전망	2007.5
07-016	발칸국의 투자진출 여건 분석	2007.5
07-017	러시아 오일머니, 어디로 가고 있나	2007.5
07-018	WTO 가입 후 베트남 섬유산업 환경변화 및 우리기업의 대응전략	2007.6
07-019	대중수출 품목구조 변화와 주요 요인	2007.6
07-020	해외무역관에서 바라본 2007년 하반기 수출전망	2007.6
07-021	인도 소매유통시장 현황과 전망	2007.6
07-022	북중변경무역현황과 전망	2007.6
07-023	M&A를 통한 중국 진출 전략	2007.6
07-024	미래를 위한 준비, 중동의 탈석유화 정책	2007.6
07-025	중국 증치세 환급률 인하의 영향과 전망	2007.7
07-026	숫자로 보는 미국경제 현주소	2007.7
07-027	아세안을 잡아라1-아세안 주요시장 수출유망 품목	2007.7
07-028	중국투자기업 경영성과 평가와 전망, 그리고 한중 FTA - Grand Survey 2007	2007.7
07-029	사례로 보는 신흥시장선점 효과	2007.7
07-030	일본 통신판매 시장현황 및 한국기업 진출방안	2007.7
07-031	EU 화학물질등록승인제도(REACH)에 대한 현지 대응사례 및 시사점	2007.7
07-032	북미시장 핵심 소비계층, 어떻게 공략할 것인가	2007.7
07-033	한중수교 15주년, 중국이 평가한 한국과 한국기업 경쟁력 현황	2007.8
07-034	뉴질랜드를 통해 살펴본, 국가브랜드 전략 성공 키워드	2007.8

07-035	한-EU FTA에 대한 유럽 진출 한국기업의 반응조사	2007.9
07-036	선진국-중국 무역마찰, 그 영향과 대응	2007.9
07-037	아세안 주요국 투자여건 분석	2007.9
07-038	EU-멕시코, EU-칠레 FTA 체결 전후의 양측간 무역·투자 흐름	2007.10

● 무공자료

번호	제 목	발간일자
07-001	2007년 지역별 진출확대 전략	2007.1
07-002	2007 미리보기	2007.1
07-003	2006년 중국 지재권 백서	2007.2
07-004	2006 외국인 투자주간 행사 결과보고서	2007.6
07-005	2006년도 북한의 대외무역동향	2007.6
07-006	유럽 완성차 기업의 미래형 자동차 개발현황 및 Tier1.2 동향 조사	2007.6
07-007	브라질 비즈니스 가이드	2007.6
07-008	중국투자실무가이드/증보판	2007.7
07-009	2007 외국인 투자기업 경영환경 애로조사 보고서	2007.7
07-010	2007 외국인 투자기업 생활환경 애로조사 보고서	2007.7
07-011	일본의 국가브랜드 육성전략	2007.7
07-012	중국 투자핵심가이드	2007.7
07-013	대만 투자핵심가이드	2007.7
07-014	일본 투자핵심가이드	2007.7
07-015	베트남 투자핵심가이드	2007.7
07-016	인도네시아 투자핵심가이드	2007.7
07-017	캄보디아 투자핵심가이드	2007.7
07-018	인도 투자핵심가이드	2007.7
07-019	태국 투자핵심가이드	2007.7
07-020	필리핀 투자핵심가이드	2007.7
07-021	방글라데시 투자핵심가이드	2007.7
07-022	말레이시아 투자핵심가이드	2007.7
07-023	미얀마 투자핵심가이드	2007.7
07-024	아랍에미리트 투자핵심가이드	2007.7
07-025	이집트 투자핵심가이드	2007.7
07-026	나이지리아 투자핵심가이드	2007.7
07-027	알제리 투자핵심가이드	2007.7
07-028	미국 투자핵심가이드	2007.7
07-029	캐나다 투자핵심가이드	2007.7

07-030	브라질 투자핵심가이드	2007.7
07-031	멕시코 투자핵심가이드	2007.7
07-032	독일 투자핵심가이드	2007.7
07-033	폴란드 투자핵심가이드	2007.7
07-034	체코 투자핵심가이드	2007.7
07-035	슬로바키아 투자핵심가이드	2007.7
07-036	헝가리 투자핵심가이드	2007.7
07-037	루마니아 투자핵심가이드	2007.7
07-038	터키 투자핵심가이드	2007.7
07-039	러시아 투자핵심가이드	2007.7
07-040	카자흐스탄 투자핵심가이드	2007.7
07-041	우즈베키스탄 투자핵심가이드	2007.7
07-042	2007 서울국제식품전, 2007 서울국제식품기술전 종합결과보고서	2007.7
07-043	주요국의 자원개발 규제현황	2007.7
07-044	중국 新노동계약법과 우리기업의 대응방안	2007.7
07-045	한눈에 보는 중국 주요도시 투자환경	2007.8
07-046	중남미 IT시장 현황 및 진출방안	2007.8
07-047	설명회 CRM 무작정 따라하기	2007.8
07-048	주요 7개국 FTA 추진전략 비교	2007.9
07-049	유럽 주요국 자동차부품 After-saler Market 진출 가이드	2007.9
07-050	사모펀드 이야기	2007.9
07-051	FTA 원산지규정 활용가이드	2007.9
07-052	2007 세계 주요도시 투자여건	2007.9
07-053	2006년도 Invest KOREA 연차보고서	2007.9

● 설명회자료

번호	제 목	발간일자
07-001	2007년 세계시장 진출전략설명회	2007.1
07-002	Post-China 투자진출 전략 설명회	2007.3
07-003	한미 FTA를 활용한 미국시장 진출전략 설명회	2007.4
07-004	발칸국 투자유망 프로젝트 설명회	2007.5
07-005	중국 투자환경 이렇게 바뀐다!!!	2007.5
07-006	한미 FTA 활용, 산업별 대미진출전략 설명회	2007.6
07-007	이란 투자환경 세미나 참고자료	2007.8
07-008	UAE 투자환경 세미나 참고자료	2007.9
07-009	New China New Business 설명회	2007.9

작성자

◆ 박한진 차장(중국팀)

Global Business Report 07-039

‘블루오션’도 안 통하는 중국 시장

발행인 | 흥기화
발행처 | KOTRA
발행일 | 2007년 10월
주소 | 서울시 서초구 염곡동 300-9
(우 137-749)
전화 | 02) 3460-7114(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2007 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단전재와 무단복제를 금합니다.