經 營 論 叢 第 29 輯
2008. 12. pp. 128~157

중국 자동차 시장의 현황과 중국 진출의 성공전략

김종열*, 최민철*, 박준철*

Automobile Markets in China and Successful Strategies to Advance into China

Jongyeol Kim, Mincheol Choi, Junchul Park

Abstract

This study researched automobile markets in China and suggested successful strategies to advance into Chinese car markets.

Chinese economy has been going through huge progress since its opening to foreign capital at 1978. Since then production of vehicles in China sharply increased from 372 thousand to 5.707 million. Chinese government announced the car industry as a national strategic industry. In 1994, with new industry policy for car makers and joining in WTO, Chinese auto mobile market took third place only behind U. S and Japan.

For car makers, Chinese market is promising land. So is it to Korean car makers. It was inevitable for Korean car makers to confront with difficulties along dispersing of part factories, instability of the market economy, and unfavorable location for plants because of overcrowded existed companies,

This research aimed to study how Korean car makers would successfully advance into Chinese market. Studies of previous researches made four categorized strategies: industrial relations between labor and company, production, marketing, and general strategies. Relying on these four categorical strategies, Korean companies would have, and will take primary places on magnificent Chinese markets.

*동아대학교 경영학과 박사과정

Ⅰ. 서 론

중국이 자동차산업을 국가 전략산업으로 지정하고 2001년 12월 WTO 가입을 통해 자동차 분야의 개방과 관세장벽을 철폐함으로써 과도한 경쟁으로 채산성 악화를 반복하는 세계 자동차 기업에게 큰 기회로 다가 왔다. 이미 폭스바겐, GM, 혼다, 다임러-크라이슬러 등이 진출하여 현지 생산을 본격화 하고 있다. 한국의 경우 현대자동차가 과거 중국진출을 시도했으나, 중국 정부의 규제로 실패했었고, 2001년 규제완화로 다시 중국을 진출하였다. 비록 한국은 후발주자로서의 불리함도 있는 반면에 지리적 접근성, 동양문화권 등의 강점도 존재한다. 본 연구에서는 중국 자동차 시장의 현황과 세계 자동차기업의 진출사례를 분석하여 한국의 자동차기업의 성공적인 진출 전략을 모색하고자 한다.

Ⅱ. 중국 자동차산업의 현황과 시장분석

1. 중국 자동차산업의 현황

1978년의 개혁개방은 중국 자동차산업 발전의 계기가 되었다. 1982~2005년의 24년 동안 중국자동차 연간 생산량은 37만 2,000대에서 570만 7,000대로 급증했으며 특히, '11.5' 계획(2006~2010년) 기간에 접어들면서 중국의 자동차 소비시장은 커지고 생산능력도 커질 것으로 예상된다.[1] 1980년대에 중형차 제조에 큰 비중을 두고, 승용차를 비롯한 경차 제조업에는 소홀히 했으나 1980년대 후반부터 중국은 승용차와 경차 제조에 대한 대외 개방을 가속화 하였다. 그 후 20년 동안 폭스바겐 등 다국적 자동차메이커가 중국시장 선점을 목표로 중국의 중견자동차 제조업체인 일기그룹(一汽集.), 이기그룹(二汽集團), 상기그룹(上汽集團) 등과 제휴해 많은 합자회사를 설립해서 현재 다국적 자동차 메이커 빅'9'은 모두 중국에 거점을 세웠다. 이를 통해서 중국은 승용차 등 경차 제조업을 소홀히 하는 기존의 자동차산업 구도를 변화시키고 증가하는 내수시장의 수요를 만족시켰으며 국제자동차 산업과의 격차를 줄였다. 그러나 다국적 기업은 신차모델 엔진, 기어 박스 등 동력시스템 설계개발과 기술양도, 비설계 비핵심설비 부품조달 등의 분야에서 여전히 로컬기업에 많은 장벽을 설치하여 장기적인 비교우위를 유지하려 꾀하고 있다.

중국이 80년대 후반 외국기업과의 합자초기에 도입한 기술의 상당수는 낙후된 과도기적 기

1) 중국은 경제 계획은 "11.5"와 같이 나타낸다. 이것은 11번째의 5개년 계획을 뜻한다.

술이었다. 그러나 신차 출시 면에서 보면, 90년대 후반부터 중국 내 시장경쟁이 치열해지면서 합자기업의 시판차가 내수시장에 출시되는 시간이 다국적 기업의 해외기지에서 출시되는 시간의 격차가 크게 좁혀졌으며, 일부 신차모델은 해외시장과 동기화 출시를 실현했다. 특히, 2003년에는 신차모델의 출시밀도가 급속히 확대되어 무려 50여 가지의 신차모델이 시장에 선을 보였고, 그 중 80%의 신차모델은 해외의 자동차 메이커로부터 직접 도입한 것이었다. 하지만 이것은 중국 내수시장 내의 완성차 R&D 능력이 부족함을 의미한다. 현재 상당수의 로컬 자동차업체의 승용차 신제품개발과 출시주도권은 합자기업에 달려있다. 그 중 일부 로컬기업은 단기적 이익을 목적으로 하고 있으며 자주적 연구개발에는 관심 없이 외자유치와 해외차량모델의 도입으로 내수시장을 개척하는데 열을 올리고 있는 실정이다.

자체적인 지적재산권과 핵심기술을 보유하지 못한 중국은 외자 측과 대등한 지분을 보유하고 있다고 할지라도 제품의 경영의사결정권이 없을 뿐만 아니라 이익배분의 주도권도 외자 측에 장악되었다. 그러나 최근 상황이 역전되는 조짐이 나타났다. 일례로 "상기그룹"은 자주적 브랜드를 확보하기 위한 목적으로 6,700만 파운드를 출자해 영국로버(ROVER)사의 25#와75# 모델의 기술플랫폼, 로버시리즈 엔진기술과 지재권을 인수했다. 상기그룹은 위 기술을 전면적으로 소화 흡수한 이후 자주적인 재개발을 통해 완전시리즈 제품을 출시 할 계획이다. 계획이 실현되면 상기그룹의 자주브랜드는 상해GM 자동차와 상해 폭스바겐(上海大汽)의 합자브랜드와 어깨를 겨루게 될 것으로 보인다. 한편 상기 그룹은 2010년 말을 기준으로 자주 브랜드 승용차를 20만대를 생산하며, 100억 위엔을 투자해 자주 브랜드 승용차개발을 추진 할 계획이다.

또한, 동풍자동차(汽)는 핵심기술의 구입에만 열중하는 상해자동차 그룹과 달리 2005년 12월 7일에 홍콩증시에 일괄 상장하여 거액의 자금을 확보했으며, 남기그룹(南汽集團)은 로버사 전체를 인수하는 방안을 선택했다. 총체적으로 1987년 이후 중국자동차 산업에 합자붐이 크게 조성되면서 로컬기업들은 대외개방과 자주혁신을 병행 추진해야만 중국자동차 산업이 더욱 강대해질 수 있다는 중요성을 더욱 절실히 느끼고 있다.

한편, 2005년 중국의 자동차 생산량은 570만대에 이르러 세계 4위를 차지하고 있으며, 생산증가율은 12.4% 기록하고 있으나[1] 2005년 자동차 생산이윤은 267억 위앤으로 동기대비 45.34%의 하락세이다. 미국은 3개, 일본 8개의 자동차 생산업자가 분업적 생산방식을 가지고 있고, 일본의 경우 소형차량과 지프차 생산업자 등으로 구분돼 있으며 미국과 독일의 자동차 기업은 다국적 연합생산을 시작함으로써 연구개발 비용을 감소시키고 있다. 또한 2006년 중국의자동차 관세가 25%로 하락되면서 자동차 가격은 더욱 하락되었다.[2]

1) 중국자동차공업협회, 2007 재구성

<표 1> 중국의 연도별 자동차 생산량 (단위: 만대)

연도	1991	1993	1995	1997	1999	2002	2003	2004	2005	2006
생산량	70.8	129.6	142.2	158.2	183.1	325.3	444	507	570	728

자료: 중국자동차공업협회, 2007

2. 중국 자동차 산업의 재편

가. 신자동차산업정책

1987년 중국정부는 자동차 산업을 국가 전략산업으로 지정하여 외국기업과의 합작을 통한 기술 및 외자도입 정책을 채택하였으며, 1994년 『新自動車産業政策』 실시로 이른바 '3大3小2微'정책을 적극 추진하였다. 이 정책은 2010년까지 자동차 산업을 국민경제의 지주산업으로 육성하기 위한 것으로, 자동차 회사의 난립을 막고 1994년 이전에 중국에 진출한 8개 외국업체를 주축으로 자동차 산업을 육성하려는 것이었다. 또한 해외합작업체의 지분율을 50%이하로 유지하고, 중국측 합작파트너는 기존의 중대형 자동차업체로 제한하고 합작 프로젝트 승인권한을 중앙에 집중시켜 사실상 허가제 유지하기로 하였다. 그러나 지방정부의 강력한 요구로 해외 자동차 기업의 신규진입이 허용되어 1997년 GM, 2000년 도요타와 포드가 합작법인 설립을 위한 중국 정부의 인가를 획득하였다.[3)]

다음은 중국의 업체별 자동차 생산 및 판매현황을 나타낸 것으로 1994년 정부가 지정한 8개 기업이 중국 전체 자동차 생산에서 차지하는 비중은 2000년 72.6%에서 2001년 78.8%를 높아졌고, 2010까지 집중 육성될 3대 기업이 중국 전체 자동차 생산에서 차지하는 비중도 2000년 38.9%에서, 2001년 46.6%로 급상승, 생산 집중화를 통한 규모화가 진전되었음을 알 수 있다. 가장 규모가 큰 제일자동차그룹은 2001년 49.4만대를 생산하여 중국 전체 자동차 생산의 21.2%를 차지하였으며, 최대 승용차 생산 그룹인 상하이자동차(上海汽車)는 32만대를 생산하여 13.7% 점유하고 있다.

2) 심재희, 중국자동차 산업의 발전방향, KOTRA 보고서
3) 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원 석사학위논문, 2003, p.27-28

<표 2> 업체별 자동차 생산 및 판매 현황 (단위: 만대, %)

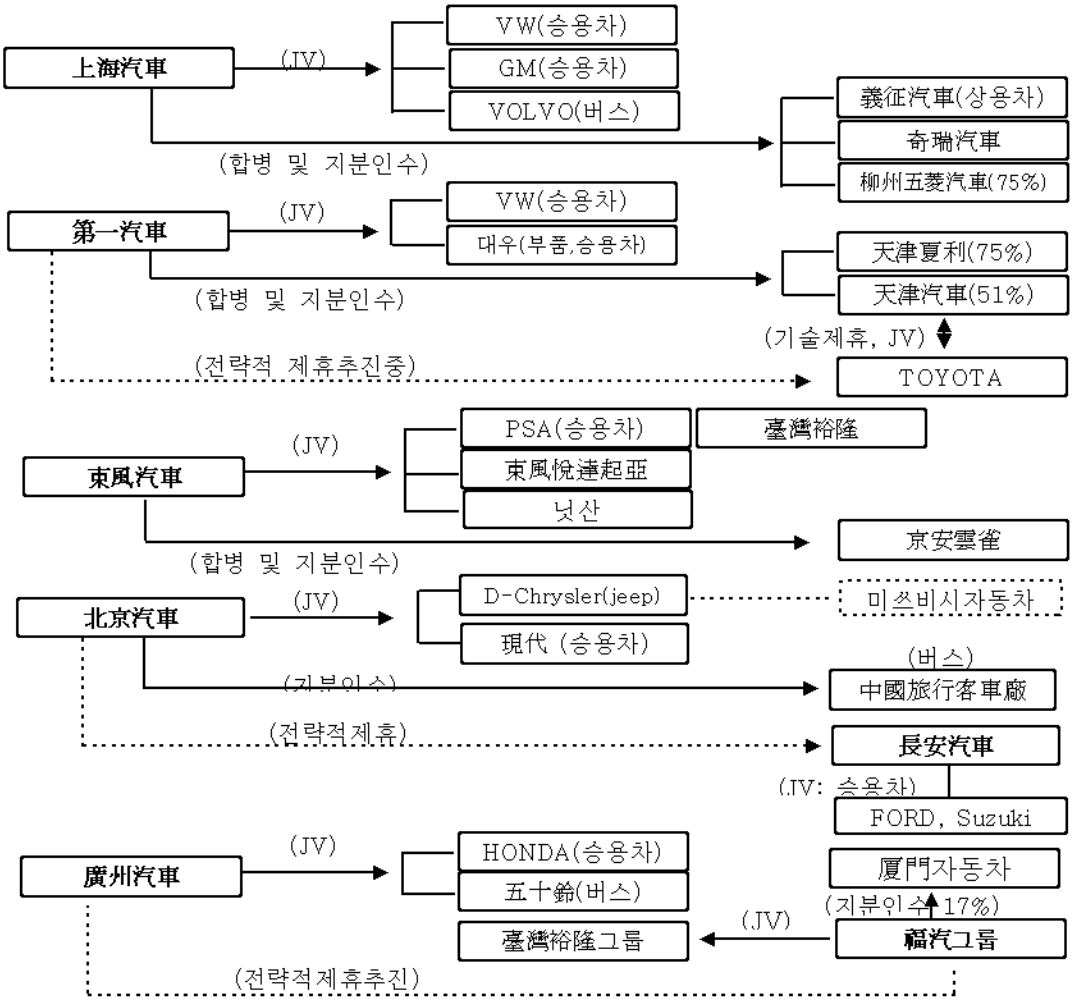
	중국기업	외국 합작사	주요 메이커	위 치	생산		판매	
					2000	2001	2000	2001
3大	第一汽車	Volkswagen	第一汽車, 一汽VW(VW), 一汽金杯	길림성 장춘시	33.29	49.42 (21.2)	36.29	40.75
	上海汽車	Volkswagen GM	上海VW(VW), 上海GM(GM)	상해	25.31	32.01 (13.7)	36.42	44.89
	東風汽車	PSA	東風汽車, 神龍汽車(시트로엥)	호북성	22.02	27.30 (11.7)	22.10	26.54
3小	天津汽車	다이하츠	天津汽車夏利, 天津도요타(도요타)	천진	8.83	5.89 (2.5)	11.40	8.00
	廣州汽車	혼다	廣州혼다(혼다)	광주	33.81	5.56 (2.4)	3.77	5.57
	北京汽車	Chrysler	北京지프(DC), 北京르노(르노)	북경	12.48	13.41 (5.7)	12.09	13.65
2微	北方工業	스즈끼	長安스즈끼(스즈끼), 長安汽車(스즈끼)	사천성 중경시	20.52	23.28 (10.0)	19.73	23.02
	航空工業	후지	貴州航空(수바루), 昌河飛行機, 하얼빈飛行機汽車	귀주성	23.88	27.05 (11.6)	22.41	26.28
	기타				56.76	49.52 (21.2)		
	합계				206.91	233.44 (100.0)	208.9	236.37 (100.0)

자료: 중국자동차공업협회, 2002

나. 중국 자동차업체의 합작 및 제휴관계 현황

최근 중국내에서는 지역 간의 기업 및 세계 자동차 기업 간에 자동차 산업의 재편이 이루어지고 있다. 지속적인 합작, 합병, 전략적 제휴를 통해 중국 자동차업계는 점차 第一자동차, 上海자동차, 東風자동차의 3대 자동차 그룹과 長安자동차, 天津자동차, 哈飛자동차, 躍進 자동차, 昌河자동차 등이 주도하고, 여기에 慶鈴자동차, 東南(福建)자동차, 廣州자동차, 金杯자동차, 浙江吉利자동차 등이 경쟁구도를 형성하고 있다. 이들 중국 자동차 기업들의 외국자동차 회사와의 합작 및 제휴관계는 다음과 같다.

<그림 1> 중국 자동차 업체의 합자 및 전략적 제휴관계



자료: 양평섭, 중국 자동차시장 환경변화와 우리의 진출방안, 자동차산업연구 1권, 2003, p.55

(1) 제일자동차(第一汽車)

제일자동차는 1953년 周恩來 총리의 지시로 설립된 중국 최초, 최대의 자동차 회사로서, 10개의 직속 생산공장과 36개의 100% 자회사, 16개의 지주회사, 一汽-Volkswagen 등 22개의 합자기업 등을 보유하고 있으며, 중국 최대의 중·대형 트럭 생산기지, 연산 6만대의 소형트럭 생산기지, 연산 3만대의 승용차 홍치(紅旗) 생산공장, 독일 폭스바겐과 합자의 연산 15만대 승용차 생산공장 등 4곳의 생산핵심기지 보유, 연산능력은 45만대이다. 제일자동차는 최근 수년간 17개 완성차 거점을 산하에 흡수하고, 29개 기업에 대한 지분참여를 통해 제품 생산라인을 전 차종으로 확대 하였다. 2002년 6월 14일 3小 업체중 하나인 톈진자동차 지분

50.98% 매입으로 경영권을 획득하였으며, 중소형차를 생산하는 톈진화리(天津華利)자동차의 지분도 75%를 획득해 사실상 자회사로 만들었다. 톈진자동차는 도요타와 제휴관계를 맺고 있으며 인기상품인 '샤리(夏利)'를 생산하고 있다. 양 사의 합병은 중국 대형업체들에 의한 업계재편과 외국 대형업체와의 제휴를 진전시켜 중국 자동차 산업의 구조개편이 본격적으로 시작된 것으로 평가되고 있다.

(2) 상하이자동차(上海汽車)

상하이자동차의 주요 생산품목은 승용차, 미니자동차, 버스, 중형 트럭, 모터사이클, 트랙터, 건설장비 등이며, 이와 함께 차체 장식품, 차대, 전자/전기제품, 송전, 에어컨, 주조 열가공 등의 6대 부속품 공급시스템을 갖추고 있다. 상하이자동차가 직접 관리하고 있는 회사로는 상하이-폴크스바겐, 상하이-GM, SAIC-GM-Wuling, 상하이선워(申沃), 상하이후이중(匯衆) 등 8개 자동차기업과 상장기업인 상하이자동차주식유한회사, 옌펑웨이스퉁(延峰偉世通), 롄허(聯合)자동차전자 등 부속품업체가 있다. 또한 상하이-GM금융, 안지톈디(安吉天地) 등 여러 자동차서비스업체와 자동차공정원(汽車工程院), 범아시아 기술센터 등 기술개발기관을 두고 있다. 상하이자동차는 미국과 유럽, 홍콩, 일본에 4곳의 해외지사를 두고 있으며 한국 대우의 10% 지분과 쌍용자동차의 48.92% 지분(최대주주)을 보유하고 있다. 상하이자동차의 2004년 자동차 판매량은 84만7000대, 그 중 주요 제품인 승합차의 판매량이 61만7000대였다.[4)]

(3) 둥펑자동차(東風汽車)

둥펑자동차는 1964년에 설립되었고, 十堰, 襄樊, 武漢의 3개 지역에 생산기지를 보유하고 있다. 생산능력은 연간 능력은 50.6만대이며 주로 화물차 생산에 우위가 있지만 최근 기존의 重·中型 화물차 중심에서 輕型 화물차, 승용차 등으로까지 생산구조를 다각화하고 있다. 둥펑자동차그룹은 44개 다수지분 자회사와 52개 지분참여기업을 보유하고 있으며, 채무를 주식으로 전환하여 자기 자본을 늘리는 등 현대기업제도에 맞는 자체 조정을 진행하고 있다.

둥펑자동차는 1999년 京安雲雀을 흡수한데 이어, 일본의 닛산, 대만의 裕隆자동차, 한국의 기아 등 외국기업과의 제휴를 통해 생산규모를 확대하였다. 2001년 11월 열달-기아와 30년간의 자본제휴에 합의, 東風悅達起亞자동차의 지분 25%를 획득하면서, 무한(武漢)지역에서의 입지를 견고히 하였다. 東風은 武漢万通의 21.4% 지분을 보유한 현대자동차를 무한에서의 역량강화를 위한 장애물로 간주하여 현대자동차가 무한만통의 지분을 매각하는 조건으로

4) 양평섭, 중국 자동차시장 환경변화와 우리의 진출방안, 자동차산업연구 1권, 2003, p.52

열달기아와 합작하였다. 東風悅達起亞자동차에 동풍기차의 직접적인 자본참여는 없고, 기술과 관리 등의 형식으로만 참여하였다. 2002년 9월 닛산과 연산 15만대의 합작회사 설립을 위한 전략적 제휴 계약을 체결함으로써, 합작회사는 총 171억 위안(약 21억 달러)를 동풍과 닛산이 각각 50%씩을 출자하여 설립하고, 상용차, 승용차 및 부품을 생산·판매하고 있다. 합작을 통해 닛산은 기술, 연구, 디자인, 마케팅 등을 제공하고 동풍은 공장과 인력을 제공하였다.[5]

(4) 지방의 자동차 그룹[6]

중국의 3대 자동차업체를 중심으로 자동차산업 재편이 이루어진 반면 각 지방의 자동차기업들은 외국기업과의 전략적인 제휴를 통해 독자생존의 방안을 모색하고 있다. 북경시는 현대자동차를 유치하고, 順義縣 자동차 전용공단을 설치하는 등 독자적으로 자동차산업을 육성하고 있다. 북경시 정부는 자동차산업을 육성하기 위하여 북경시 順義에 총투자 100억 위안을 6만 ㎢ 의 자동차 산업 단지를 조성하였고, 이를 통해 2010년에는 60~70만대의 승용차와 15만대의 Jeep을 생산할 계획이다. 이러한 계획에 따라 기존의 다임러-크라이슬러와 북경자동차의 합작사업인 북경Jeep과 현대와의 합작사업 승용차 제조 라인이 완공되었다.

<표 3> 北京자동차 그룹 산하 주요 완성차 공장

기업명	합병시기	주요 주주	차종
北京旅行客車廠	2001.5.28	保定長城汽車公司(60%), 北汽集團(40%)	버스
北京齒輪廠	2000.2	北汽集團(49%)	자동차부품
北京吉普車有限公司	2002.6.4	다임러-크라이슬러, 미쯔비시, 北汽摩	Jeep
北京福田	1994	北汽摩(47.6%),기타기업 (52.4%)	
北京輕型汽車廠	2002.5.28	北汽控股(50%), 현대자동차(50%)	승용차(소나타, 엘란트라)

자료: 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원 석사학위논문, 2003, p.34

중경의 長安자동차 그룹은 3대 자동차 기업으로 흡수합병 하는 것을 반대 하였다. 2001년 4월 포드와 합작으로 장안포드자동차유한공사를 설립한데 이어, 북경자동차와의 전략적인 제휴를 추진하였다. 廣東省의 廣州자동차와 福建省의 福汽그룹이 제휴를 통해 남부지역의 새로운 자동차 그룹으로 부상하였으며, 광동성 정부의 지원을 받고 있는 廣州자동차는 혼다

5) 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원 석사학위논문, 2003, p.33
6) 양평섭, 중국 자동차시장 환경변화와 우리의 진출방안, 자동차산업연구 1권, 2003, p.52-53

와의 합작 승용차 기업인 광주혼다 이외에 일본의 五十鈴과 합작으로 버스회사를 설립하였다. 福汽그룹과 裕隆그룹이 합자로 설립한 福建省의 東南자동차 역시 제2기 공장을 완성하고, 2001년 9월 福汽그룹이 厦門자동차 주식의 17%를 인수하였다. 중국의 자동차산업 재편은 중앙정부의 주도로 이루어지고 있으나, 민간에 의한 독자적인 자동차산업 육성노력도 나타나고 있으며, 중국의 현지 독자 자동차기업인 吉利자동차는 4만 위안 이하의 저가 소형 승용차를 중심으로 급신장하고 있다.

3. 중국 자동차 산업의 문제점

가. 생산기업의 지역적인 분산, 난립

중국의 경우 중국 정부의 여러 차례 통합화, 집중화 노력에도 불구하고 지역적로 분산, 난립되어 있다. 이로 인해 상호학습과 협력 등 시너지 효과가 결여되어 자동차산업 전체의 효율성이 떨어지며, 부품업체의 분산으로 고품질 부품의 저가구매 가능성이 낮아진다. 나아가 다국적 자동차 기업과의 합작시, 여러 지역에서 여러 기업이 동시에 합작계약을 체결함으로써 다국적 기업의 역량을 충분히 활용하지 못하게 된다.[7)]

<표 4> 완성차 및 부품업체 수 추이 (단위: 개, 사)

구분	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
완성차	120	124	124	122	122	122	119	119	118	118
부 품	1,914	1,817	1,650	1,638	1,671	1,589	1,618	1,628	1,540	1,480

자료: 中國汽車工業年鑑, 2001

<표 5> 생산규모별 업체 분포 (단위: 대, 사)

100 이하	100~500	500~1000	1천~2천	2천~5천	5천~1만	1만~2만	2만~5만	5만 이상	합계
24	18	12	10	16	12	9	5	12	118

자료: 中國汽車工業年鑑, 2001

나. 도로

중국은 대부분의 물류가 기차를 통해 이루어져 있어 자동차 전용도로가 부족하다. 따라서

7) 이종희, 중국자동차산업의 현황과 발전전망: 한국자동차기업의 중국진출을 위한 기초환경연구, 중앙대 대학원 석사학위논문, 2005, p.65

매년 도로를 확장하고 있지만 아직 매우 부족한 실정이다. 중국 도로 총 연장은 2001년 169.8만 Km에서 2002년 176.5만Km, 2003년 180.9만Km로 연 3% 정도 이루어지고 있다.[8)]

다. 부품생산

부품의 표준화가 이루어지지 않아서 수천 개의 자동차 부품제조업체가 각각 다른 종류의 자동차 부품을 생산하고 있으며 심지어는 동일업체 내에서도 상이한 부품을 생산하고 있다. 승용차의 경우 외국업체와의 합작생산으로 양호한 편이지만, 중국산 화물차와 승합차는 제품별 표준이 상이하여 공급관리에 어려움이 있고, 무분별한 계획, 설계 및 공급으로 불필요한 재고비용을 발생시키고 있다. 또한 기술수준도 매우 낙후되어 있다.[9)]

라. 네트워크

자동차는 복잡한 소비품으로 수리, 보증, 부품 등과 관련하여 수요가 많지만 넓은 영토와 생산업체의 분산으로 네트워크 망이 제대로 구축되어 있지 않아 수요의 충족이 어렵다.

마. 법률문제

외국업체는 중국 파트너와 합작할 때 50% 이하의 투자비율을 준수해야 함으로써 독자경영이 불가능하고 현지 파트너와 갈등을 피할 수 없다. 또한 중국의 합자파트너는 다른 경쟁사와 새로운 합자기업을 설립할 수 있으나, 외국업체는 중국파트너와의 합자를 2개 이하로 제한하고 있다. 따라서 지적재산권과 사업비밀의 유출우려도 동반된다.[10)]

4. 중국 자동차 시장분석

가. 자동차 생산 및 내수시장 규모

2003년 중국의 자동차 생산량은 전년대비 36.6% 증가한 444만대를 기록하며 세계 4대 자동차 생산국이 되었고, 내수규모는 2006년 기준으로 세계 2위로 부상하였다.

<표 6> 국가별 자동차 생산량(2003년 기준)　　<표 7> 2006년 자동차 내수규모 순위

8) 중국교통부 종합계획부, "2004年公路水路交通行业发展统计公报", 2005.
9) 이동기, 조영곤, 현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략, 국제경영리뷰 제9권 1호, p.207
10) 원중호, 박설호, 중국자동차시장변화에 따른 한국자동차산업의 제조전략, 대한경영학회지 17권 3호, 2004, p.1188

구 분	국가명	자동차 생산량
1위	미국	1208만대
2위	일본	1029만대
3위	독일	551만대
4위	중국	444만대
5위	프랑스	325만대
6위	한국	318만대

자료: 한국자동차공업협회, 2003

순위	국가	내수	비중(%)
1	미국	17,048,981	24.8
2	중국	7,215,972	10.5
3	일본	5,739,506	8.4
4	독일	3,770,500	5.5
5	영국	2,731,832	4.0
6	이탈리아	2,579,017	3.8
7	프랑스	2,498,946	3.6
13	한국	1,205,845	1.8

자료: 한국자동차공업협회, 2006

나. 낮은 수급현황

중국은 소득과 생산량에 비해 자동차 보급이 전반적으로 낮은 편이다.

<표 8> 주요 국가의 1인당 국민소득, 천명당 자동차 보유대수 비교

구분	1인당 국민소득 (2001년, 달러)	천명당 자동차 보유대수 (1999년, 대)	승용차 1대당 인구수 (1999년, 명)
중 국	902	9.8	233.8
인도네시아	610	20.8	93.5
브라질	2,909	96.0	12.5
인 도	430	7.7	199.2
한 국	8,918	242.8	5.9

자료: IMD, World Competitive Yearbook, 2002

다. WTO 가입으로 인한 내수시장 확대

지난 2001년 12월에 중국은 WTO 가입으로 대대적인 자동차 수입에 대한 관세인하를 약속하였으며 자동차 수입관세 양허내용에 근거하여 자동차의 수입, 유통, 투자 등의 분야에서 대대적인 개방을 약속하였다. 또한 수입쿼터제도 및 수입물량제한을 점진적으로 완화하여 2005년 1월부터 완전 폐지하였으며, 2006년에 자동차 부품제조, 판매, 금융분야의 외국인투자 규제를 완화하였다. 2005년 이후에는 외국기업이 중국에 판매회사를 세워 부품판매업과 수리업도 제한 없이 할 수 있게 되었다.[11]

<표 9> WTO 가입 이후 자동차 관련 제품의 평균 관세율 (단위: %)

11) 최백렬 외 2인, 중국 자동차 시장 개방에 따른 한국 자동차 산업 발전전략, 국제경영리뷰 9권 1호, p.175-176

구 분		2001. 1. 1	WTO가입 양허율	2001.12. (가입시세율)	2006. 7. 1	감소폭
승용차	완성차	72.67	25.00	54.51	25.00	29.59
	부품	24.52	10.49	19.93	10.49	9.44
버스	완성차	50.00	22.00	44.20	22.00	22.2
	부품	24.52	10.49	19.93	10.49	9.44
트럭	완성차	36.88	21.25	30.41	21.25	9.16
	부품	22.34	9.76	17.88	9.76	8.12

출처: 이문형, 고도성장 하에서 구조조정 겪고 있는 중국 자동차 산업, 월간 KIET 산업경제, 2002, p.50

라. 중국 자동차 소비자의 특성

원중호, 박설호(2003)의 연구에 따르면 중국의 자동차 구매 소비자의 특성은 다음과 같이 나타낼 수 있다.[12)]

① 자동차구매자는 청년과 중년이 위주로 남성이 높은 비율을 점하고 있다. ② 승용차보유자들의 구매욕구가 크다. ③ 품질과 서비스에 대한 기대가 높다. ④ 신문, 전문잡지, TV, 라디오, 호외광고 등을 통해 구매정보를 얻는다. ⑤ 승용차에 대한 개인구매가 전체 판매량의 80%를 점하고 있다. ⑥ 구매장소로는 자동차매매시장이 1위, 브랜드 전문점이 2위이다. ⑦ 50% 이상의 소비자들은 3만위엔~10만위엔 가격의 차를 가능한 구매능력으로 생각한다. ⑧ 51.5%의 소비자들은 검은색을 선호하였으며, 그 다음으로 흰색, 빨간색, 회색, 노란색, 파란색 순위를 보였다. ⑨ 저연비, 저수리비, 저가 부품의 승용차를 선호한다. ⑩ 자동차구매에서 브랜드와 가격을 제일 중시한다. ⑪ 자동차구매는 20%~30% 선불인 할부구매를 선호한다.

또한 맥킨지(2002)의 중국 자동차브랜딩 조사결과는 다음과 같다.

<표 10> 중국인들의 자동차 구입 동기

1위: 사람들이 차를 타는 나를 좋아함	6위: 좋은 가족 차
2위: 매력적인 스타일링	7위: 신뢰성
3위: 친구가 좋은 차라고 하기 때문	8위: 안전을 느끼게 함
4위: 운전하는 즐거움	9위: 매력적이고 성공적인 느낌을 줌
5위: 좋은 유지 기록(드문고장)	10위: 자동차 메이커가 산업의 선도자

자료: 맥킨지 중국 자동차 브랜딩조사, 2002. 12월: 자동차경제 2003. 12. 16 재인용

12) 원중호, 박설호, 중국자동차시장변화에 따른 한국자동차산업의 제조전략, 대한경영학회지 17권 3호, 2004, p.1188

마. 자동차 소비형태 분석

중국 경제의 급속한 성장에 따른 개인소득의 증가와 WTO 가입 후 관세장벽이 철회되면서 승용차의 생산량과 판매량이 급속히 증가하고 있다. 다음의 자료를 보면 2001년과 2004년의 승용차 생산량과 판매량의 증가율이 상용차의 생산량과 판매량의 증가율보다 크게 앞서고 있다. 이는 기존의 중국 자동차 소비형태가 상용차 중심에서 승용차 주도 형태로 변화하고 있음을 알 수 있다. 또한 중국의 승용차 중에서도 중형과 보통형이 큰 비중을 차지하고 있는 반면, 중고급과 미형은 둔화 내지는 감소세를 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표 11> 중국시장 자동차 생산 및 판매 추이 (단위: 천대)

구분	2001	2002	2003	2004	'04증가율
생산	2,394	3,347	4,443	5,070	14.0
승용	748	1,200	2,019	2,315	14.7
상용	1,647	2,147	2,424	2,755	13.7
판매	2,376	3,272	4,439	5,071	14.2
승용	721	1,125	2,020	2,326	15.1
상용	1,655	2,147	2,419	2,745	13.5

자료: FOURIN, 한국자동차산업연구소, 2005 자동차산업

<표 12> 중국 승용차 차급별 판매추이 (단위: 대)

	2001		2002		2003		2004(1~8월)	
	판매량	비중	판매량	비중	판매량	비중	판매량	비중
고급형	0	0%	0	0%	111	0%	45	0%
중고급형	173,068	28.5%	70,947	9.8%	160,930	8.2%	70,420	4.9%
중형	240,946	39.7%	419,905	58.2%	678,451	34.4%	497,435	34.3%
보통형	65,755	10.8%	126,859	17.6%	882,589	44.7%	721,511	49.7%
소형	127,676	21.0%	103,725	14.4%	252,102	12.8%	162,239	11.2%
합계	607,455	100%	721,463	100%	1974,183	100%	1451,650	100%

자료: 중국기차공업연감, 2004

Ⅲ. 세계의 자동차기업의 중국 진출 사례와 전략분석

1. 중국 자동차 업체와의 합자를 통한 시장 진출

중국의 자동차 산업은 해외메이커의 출자가 50% 이하로 제한되어 있기 때문에 모두 현지 기업과의 공동경영 형태를 취한다. 중국에는 118여개의 자동차업체가 있으나, 대부분 영세한 규모이며 지속적인 합병 및 연합을 거쳐 현재는 제일자동차, 상하이자동차, 둥펑자동차, 장안자동차, 톈진자동차, 허페이자동차, 웨진자동차 등이 주도하고 있다.[13] 다음은 중국자동차 그룹과 합자한 해외업체 및 메이커별 승용차 생산을 나타낸다.

<표 13> 중국의 주요 메이커별 승용차 생산

	중국그룹	메이커	외국합자선	생산모델	생산능력 (만대)	생산대수 (대)	점유율 (%)
3大	第一汽車	1汽VW	Ford, Volkswagen	제타,골프,아우디	15	133,893	19.0
	東風汽車	神龍汽車	시트로엥	시트로엥	15	53,680	7.6
	上海汽車	상해VW	Volkswagen	산타나	30	230,281	32.7
		상해GM	GM	뷰익	-	58,543	8.3
3小	天津汽車	천진기차	다이하츠	샤리	15	51,019	7.3
	北京汽車	북경지프	다임러 크라이슬러	체로키	15	4,258	0.6
	廣州汽車	광주혼다	혼다	아코드	-	51,146	7.3
2微	北方工業	장안스즈끼	스즈끼	알토	15	43,123	6.1
	航空工業	귀주	후지중공업	렉스	1	1,253	0.2
기 타					-	76,325	10.8
총 계						703,521	100

자료: 한국자동차공업협회(2002)

2. 세계의 자동차 기업의 중국진출 사례와 전략

가. 폭스바겐(Volkswagen)

폭스바겐은 1978년 중국의 개방과 동시에 중국 정부와 협상을 시작하고, 1985년 上海汽車, 1991년 第一汽車와 각각 합자회사인 上海-Volkswagen과 第一-Volkswagen 설립하였다. 중국 진출 선발주자로서 50%이상의 시장을 선점하고 있으며, 신모델 투입 강화, 판매망 강화, 론/리스 사업 등 관련 사업을 강화하여 지속적인 판매 확대를 도모하고 있다. VW은 중국을

13) 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.181-182

수출품의 생산기지로 육성한다는 목표아래 중국내 두 개의 합작공장을 통해 VW의 주요 차종을 생산하고 있으며, 상하이-VW은 Santana에 이어 산타나 후속 모델인 Passat를 투입하였으며, 一汽VW은 Jetta, Audi, Golf 등이 호조를 보이고 있다. 중국의 WTO 가입에 대한 대책으로 Bola(第一汽車-VW)와 Polo(상하이-VW)를 투입하는 등 신차종을 통한 경쟁에 돌입하고, 2002년까지의 30억 유로를 투자하였고 향후 5년 동안 중국에 25억 유로를 투자할 예정이었다. 2002년 초 아시아태평양 본부를 기존 독일의 볼프스부르크(Wolfsburg)에서 베이징으로 이전할 계획 발표하는 등 중국시장에 큰 기대를 걸고 있다. 또한 기존 2개의 거점간 업무통합, 구매체계의 경쟁력 강화에 노력하고 있으며, 상해시와 공동으로 Motor City건설을 추진하고 있다.[14)]

폭스바겐의 진출전략은 본사의 최신기술과 장비를 보충하고 정기적으로 중국 인력을 독일에 파견하여 기술을 습득하게 한다. 부품업체를 등급화 하여 700개 부품 공급업체와 600여개의 A/S 네트워크를 구축하였다.

<표 14> 第一汽車-Volkswagen의 개요

설 립	1991년 2월 설립, 1997년 8월 국가 승인 취득
총투자	111.3억위엔, 등록자본금 37.12억위엔
생산차종	제타(연산 15만대), 아우디(3만대), 보라 등 승용차 제조
연생산능력	완성차 18만대, 엔진 27만대, 전동기 18만대

자료: 무역연구소, 중국 자동차 시장 현황 및 우리의 진출전략, 2002.

<표 15> 상해기차와 Volkswagen의 개요

설 립	1985년 상해기차와 Volkswagen이 50:50으로 25년간 합작계약 체결
종업원	10,000여명
생산차종	산타나, 산타나2000, Passat 등 총 190만대의 차량을 생산·판매 (2001년까지 누적)
생산공장	3개의 자동차 공장과 2개의 엔진공장 보유
연생산능력	산타나 30만대, Passat 3만대의 자동차와 엔진 생산
시장점유	38.73% (2001년)
총판매수익	2,207억위엔 (2001년까지 누적)
부품구매	387개의 중국 현지 공급업체로부터 매년 160억위엔 가량의 부품 구매

자료: 무역연구소, 중국 자동차 시장 현황 및 우리의 진출전략, 2002.

14) 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.183-185

나. GM(General Motors)[15)]

GM은 중국을 아시아 생산기지로 활용한다는 중장기적인 목표아래 중국에 대한 진출을 강화해 왔다. 상해-GM(97년), 금배-GM(2001년)를 통해 중국 승용차시장에 진입, Buick을 중심으로 중대형 승용차시장에 진출한 데 이어, 오는 2010년까지 소형차 마티즈의 생산거점을 중국으로 이전할 계획이다. 이는 한국의 높은 인건비와, 좁아지는 중국과의 조립기술 차이 때문이며, 한국 시장에서의 마티즈의 수익성은 매우 악화되어 있다.

또한 농촌지역 시장에 진입하기 위해 현지 자동차 회사와도 제휴를 확대하고 있으며 상하이자동차 산하의 五菱자동차에 3,000만 달러를 출자하여 상용차 생산에 합의했고 향후 10년간 총 20억 위안을 투입, 농촌지역을 대상으로 하는 미니밴(연 생산능력 30만대)을 생산할 계획이다.

GM은 일본의 이스즈(GM 지분 49%)를 통해 江蘇省과 重慶에서 경트럭을 생산하고 있으며, 廣州에서는 廣州자동차와 이스즈가 합작으로 버스 생산에 참여하고 있다. 중국내의 연구개발을 위해 上海 浦東지역에 자동차 공정 연구센터를 설치하고, 상해 교통대학 및 청화대학과 공동으로 기술연구소를 운영하고 있으며 중국내 판매를 강화하기 위한 조치의 하나로 자동차 구매 신용대출을 전담할 할부금융사(通用汽車金融服務公司) 설립을 추진 중이다., 또한 중국 판매대수를 50만대로 계획하고 있으며, 중국 사업을 장기적인 관점에서 승용 및 상용차의 풀라인 체제를 구축할 계획이다. 스즈키와 피아트는 일반 가정용 승용차 분야에서의 위치를 강화하고 이스즈는 트럭 풀라인 생산체제 구축과 버스사업의 중국 이전을, 후지중공업은 상해GM을 통한 소형 승용차의 조립을 검토 중이다.

<표 16> 上海汽車와 GM의 개요

설 립	上海汽車와 GM이 50대 50으로 합작
생산차종	1998년 12월 뷰익 생산을 시작으로 1999년 4월부터 정상 생산에 돌입. 현재 동종 모델 중형 세단 5종과 GL8 중형 왜건, 2001년부터는 Buick Sail(S4200 Opel Corsa을 기본으로한 모델)을 생산하고 있음.
투 자	15억2천만 달러 투자, 공장부지 면적 23만 평방미터
기 타	차량, 엔진, 변속기, 스탬핑, 조립공장 뿐만 아니라 마케팅과 경영 전반을 관리

자료: 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원, 2003, p.39

<표 17> 第一汽車의 金杯汽車와 GM의 개요

15) 이 부분은 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.185-188의 내용을 참조하여 재구성 하였음.

설 립	第一汽車의 金杯汽車와 GM이 50:50 합작
생산차종	Chevrolet S-10, Chevrolet Blazer SUV (2001년 생산개시)
투자	2억3천만 달러 투자(요녕성 심양)
연생산능력	50,000대

자료: 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원, 2003, p.39

<표 18> GM의 중국 사업체 현황

법인명	설립연도	투 자	비 고
通用汽車(中國)	상해	GM 100%	-중국 본사로서 직원 채용, 중국내 투자 -수입 자동차의 판매, A/S
上海通用汽車 (Shanghai GM)	1997.6 상해	총투자 15.2억 달러 / *GM, 상해자동차 50% 출자	-승용차(Buick 신세기, G, GL, GS) 및 다목적 차량(GL8)
金杯通用汽車 (Jinbei GM)	2001.5 요녕성 심양	총투자 2.3억달러 *GM, 금배 50% 출자	-다목적 차량(Chevrolet) 및 픽업(Chevrolet S-10) -1기 연산 3만대, 2기 연산 5만대 -2001년 생산 개시
上汽通用五菱汽車	2002.6 광서 柳州市	총투자 9,960만달러 *상해자동차 50.1%, GM 34%, 五菱 15.9%	-Micro-bus, 버스 제조 -연산 2.5만대 -2003년 상반기이후 GM의 다목적 차량 생산 예정
泛亞汽車技技中心 (PATAC)	1997.6 상해 포동	총투자 5,000만 달러 *GM,상해자동차 50% 출자	-자동차 공정 설계연구 센터 -중국 및 아태지역 자동차기업에 대한 설계, 개발, 시험, 부품 및 조립인증 서비스 제공 -종업원 340여명(기술자 위주)
通用汽車－上海交大 動力總成研究所		GM,상해교통대 합작연구소	-기술훈련, 연구개발
通用汽車－清華大 學技術研究所			-기술훈련, 연구개발
通用汽車金融服務 公司 (GMAC)		중국인민은행 신청중	-자동차 구매 신용대출 업무
通用汽車貿易(上海)	1999.8 상해 外高橋	총투자 320만 달러 (GM 100%)	-자동차 부품 분배/판매센터 -15,000여 부품 관리 전산화
AC德科			-부품 공급 및 A/S

자료: 유석매, 자동차 기업의 중국 진출 사례연구: 승용차시장 중심으로, 서경대 대학원, 2005, p.40

다. 다임러-크라이슬러(Daimler-chrysler)

다임러-크라이슬러는 상용차 분야에서 第一汽車와 중형트럭 합병을 교섭하고 있으나 진전이 없고 버스분야의 경우 관광버스, 고속버스의 현지생산을 현지업체와의 합작을 통해 확대중에 있으며, 승용차 분야에서는 미쯔비시와 함께 차세대 소형차 투입할 예정이다. 한편, 체로키의 판매부진으로 어려움을 겪고 있는 북경지프의 개선을 위해 신모델을 출시할 계획이며 중국의 기술수준 향상으로 중국내 부품 조달율을 80%대로 향상시킬 방침이다.[16]

<표 19> 北京지프의 개요

설 립	1987년 기존 AMC(American Motors Corporation)의 지분인수 (다임러 크라이슬러 42.4%, 북경기차 57.6%)
생산차종	체로키(2륜 및 4륜 구동), SUV인 BJ-2020, 그랜드 체로키(중국내 조립 SUV)
연생산능력	10만대
종업원	3,800명
기 타	중국 내수판매 위주(97%가 내수판매)

자료: 정중재, 박상수, 중국의 자동차산업에 대한 연구 -시장평가 및 진출전략을 중심으로, 한국자동차산업학회, 2002, p.18

라. 혼다(Honda)

혼다는 푸조가 광저우푸조에서 철수하는 것을 계기로 합작생산 거점을 획득하여 중국을 생산거점으로 활용하고, 중국 내수 판매의 확대를 통해 북미시장 의존도를 낮추고자 한다. 최근 혼다는 저가의 2륜차를 기반으로 고가의 4륜차 시장을 공략하는 전략을 추진 중이다. 혼다는 2001년 9월 중국에서 2륜차 제조 및 판매를 총괄하는 합작회사인 신다조-혼다 오토바이 유한공사(新大州本田摩托有限公司)를 설립했고, 상해에 혼다 오토바이 연구소를 설립하여 현지화 한 제품을 신속하게 공급하고 있다.[17]

<표 20> 廣州-혼다의 개요

설 립	1998년 7월 廣州汽車와 30년 동안 50:50 합작회사 설립
초기투자	22억7,750만위엔
등록자본금	11억 6천만 위엔
생산차종	어코드(Accord) 시리즈, 오딧세이(Odyssey)
연생산능력	55,000대
종업원	2,382명

자료: 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.188

16) 정중재, 박상수, 중국의 자동차산업에 대한 연구 -시장평가 및 진출전략을 중심으로, 한국자동차산업학회, 2002, p.18
17) 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.188-189

마. 도요타(Toyota)

도요타는 95년 4월 중국 국산화 기술지원센터의 설립을 시작으로 같은 해 12월에 자동차 전동부품공장을(天津豊津汽車轉動部件)을, 95년 5월 천진-도요타 엔진, 97년 7월 차대공장(天津豊津汽車底盤部件) 등 차량 주요부품의 생산거점을 차례로 설립하여 부품생산환경을 정비 한 후 2000년 6월 텐진샤리 자동차와 합작회사를 섭립하였다. 2002년 10월부터 소형세단인 T-1(1,300cc, 1500cc, 연산 2만대) 생산을 시작하여 중국 전역에 50여 개의 점포를 확보하였으며, 중국 최초로 DVD 음성 네비게이션을 탑재하였고, 서구의 배기가스 규제 3단계를 통과하여 중국의 환경기준에도 부합하였다. 도요타는 현재 중국에서 점유율 10%를 목표로 다른 회사와의 합작을 검토 중이다.[18] 도요타는 중국 본사인 '도요타자동차중국투자유한공사' 외에 단조, 기술센터 등 7개 자동차 관련 합자기업을 설립하였다.

<표 21> 도요타의 중국 사업 현황

현지법인	사업내용	지역	형태	설립연도
天津豊津汽車傳動部(유)	트랜스미션	천진	합자	1995
天津豊田汽車發動機(유)	승용차 엔진	천진	합자	1996
天津豊田鍛造附件(유)	단조 부품	천진	100%	1997
天津津豊汽車底盤附件(유)	차체 제조	천진	합자	1997
豊田汽車技術中心(中國)	기술 컨설팅서비스	천진	100%	1998
天津豊田汽車(유)	승용차	천진	합자	2000
豊田汽車(中國)投資(유)	도요타의 마케팅 지원	천진	100%	2001

자료: 정중재, 박상수, 중국의 자동차산업에 대한 연구 -시장평가 및 진출전략을 중심으로, 한국자동차산업학회, 2002, p.19

바. 현대자동차

현대자동차는 1993년에 둥난자동차와 합작으로 우한완통(武漢萬通)자동차유한회사를 설립한 것이 시초이다. 우한완통은 초기 현대로부터 기술도입을 추진하면서 현대자동차의 21.4%의 지분투자를 통해 1994년 현대자동차의 H-100 모델의 중국생산을 시작하였으나, 2002년에는 동풍열달기아의 합자로 인해 현대자동차는 우한완통의 지분을 전부 동풍그룹에 이전한 후 정식으로 우한완통에서 퇴출하였다.[19]

이 후 현대차가 북경기차집단과 2002년 3월에 공동사업을 합작하기로 투지의향서를 교환한 뒤 같은 해 5월에 정식 계약을 체결하고, 10월에 회사설립절차를 완료 하였다. 그리고 12월에 생산을 시작하는 초스피드의 현지진출을 하였는데 이는 북경시의 도움이 큰 것으로 추측

18) 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원, 2003, p.43
19) 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.250

된다. 북경은 중국의 수도이고, 1400만명의 시민이 있었으나, 변변한 산업환경이 구성되어 있지 않아서 상해, 광주에 있어 경제상황이 크게 뒤떨어져 있었기 때문이다. 이후 북경현대차는 중국 진출 1년만인 2003년에 승용차 판매 5만2천대로 10위권에 진출하였고, 그 다음해에는 10만대를 돌파하였으며, 2004년 1월~10월까지 총 11만 862대를 판매하였다.[20]

<표 22> 중국진출 기업의 2003년 판매현황

구 분	폭스바겐	시티로렝	닛산	GM	혼다	현대
판매량(대)	61만	7만	7만	21만	11.7만	52만
진출시기	85년	92년	93년	97년	98년	02년

자료: 현대차 글로벌경영, 2004년 5월, p.67

현대는 중국에서 중저가 자동차 시장에서 많은 판매량을 달성하고 있으나, 중저가 시장은 중국의 기술발전으로 향후 잠식될 수 있는 위험이 존재하고, 고급차 시장을 장악한 기업이 다른 시장도 장악할 수 있는 기술과 경쟁력이 있기 때문에 소형 승용차 시장을 겨냥한 생산기지 확보와 대형 고급 승용차 생산을 동시에 추진해야 하며, 타 기업과의 기술제휴 및 자체적인 R&D로 장기적인 중국 자동차 시장점유를 위해 단계적인 전략이 필요하다.[21]

다음은 현대차 중국 수출현황을 나타낸 것으로, 매년 현대차의 수출량이 증가하고 있으나 2004년의 수출량 증가율이 감소하였는데, 이는 쏘나타와 아반떼가 현지에서 생산하기 때문으로 판단된다.

<표 23> 현대자동차 중국 수출현황

차 종	2001	2002	2003	2004
투스카니	462	826	2,361	1,800
싼타페	614	1,800	1,683	2,500
쏘나타	155	226	5	현지생산
아반떼	18	4	37	현지생산
그랜저	77	129	66	150
테라칸	337	394	67	-
기타	278	103	249	550
합계	1,941	3,482	4,468	5,000

자료: 유석매, 자동차 기업의 중국 진출 사례연구: 승용차시장 중심으로, 서경대 대학원, 2005, p.47

20) 유석매, 자동차 기업의 중국 진출 사례연구: 승용차시장 중심으로, 서경대 대학원, 2005, p.45
21) 한국자동차산업연구소, 글로벌경영 현대차의 성공조건(2), 2004. 4월

<표 24> 외국자동차 메이커의 중국진출 전략

업 체	생산거점	사업전략
GM	上海GM 金杯GM 五菱汽車	**- 중국을 아시아 생산기지로 활용** - Buick에 이어 중소형 차량 시장 진입 시도 - 농촌시장 진입을 목적으로 五菱汽車와 제휴 - 중국내 연구개발 강화 및 할부금융분야 진출 - 스즈키, 피아트, 이스즈, 후지중공업 등을 통한 전차종 진출
VW	上海VW 一汽VW	**- 중국을 수출품 생산기지로 육성 계획** - 신모델 투입 강화, 판매망 강화, 론/리스 사업 등의 사업 강화 - 향후 5년간 중국에 25억 유로 추가 투자 - 2002년 초 아시아태평양 본부를 베이징으로 이전 계획 발표 - 상해시와 공동으로 Motor City건설 추진
다임러-크라이슬러(DC)	北京지프 亞星客車 亞星벤츠 北方벤츠	**- 중국사업은 중형트럭 진출거점 확보가 우선과제** - 미쓰비시와 공동으로 차세대 소형 승용차 투입을 적극 검토중 - 향후 2억 2,600만 달러 투자 계획, 중국내 부품조달률을 80%대 유지 예정
PSA	東風 시트로엥	- 광주푸조 철수이후 승용차에 주력 - 도요타와 공동개발한 소형 승용차의 중국내 생산 계획
HONDA	廣州혼다	**- 중국을 수출용 제품의 생산거점으로 육성** - 2004년 연산 10만대 승용차공장 건설 추진 - 저가의 2륜차를 기반으로 고가의 4륜차 시장을 공략한다는 전략 추진
TOYOTA	天津도요타	- 부품에서 완성차로 확대 진출 - 2002년 10월부터 소형세단인 'T-1' 연산 3만대) 생산, - 중국의 자동차 미보유 소비층 겨냥 - 제일자동차와의 합작 검토중

자료: 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006, p.182

Ⅳ. 한국 자동차기업의 중국 진출전략 분석

이 장에서는 앞서 연구한 중국 자동차 산업현황 및 시장분석과 세계 자동차기업의 사례를 바탕으로 중국과 한국의 자동차산업의 SWOT 분석을 한 후 자동차기업이 중국에 진출할 때 고려해야할 사항과 전략을 분석하고자 한다.

1. 한국과 중국 자동차산업의 SWOT 분석

가. 중국 자동차산업의 SWOT 분석

이제까지의 연구로 볼 때 중국 자동차산업의 강점, 약점, 기회, 위협은 다음과 같다.

<표 25> 중국 자동차산업의 SWOT 분석

Strength	Weakness
· 풍부한 노동력과 저임금 · 국내 내수시장의 잠재력 · 세계 기업들의 중국진출로 인한 기술이전 · ASEAN과의 FTA 협정을 통한 동아시아 거점확보 용이	· 핵심부품의 경쟁력 취약 · 부품소재의 낙후 · 자동차기업의 분산으로 인한 비경제성 · 독자적 제품 개발력 부족
Opportunity	Threat
· 세계 기업들의 투자집중에 따른 기술도입의 용이성 · 핵심기술 개발을 위한 정부의 의지 · 2010년 세계 EXPO 박람회를 위한 대개발 프로젝트	· WTO 가입 후 관세인하로 인한 수입차 증가 · 세계 기업들에 의한 국내시장 잠식 · 과잉생산과 기업경쟁으로 인한 채산성 악화

나. 한국 자동차산업의 SWOT 분석

중국 자동차산업과 비교하여 한국 자동차산업의 강점, 약점, 기회, 위협은 다음과 같다.

<표 26> 한국 자동차산업의 SWOT 분석

Strength	Weakness
· 신제품 개발 기술력 · 제조(공정) 기술력 · 마케팅 능력과 선진적인 노하우 · 중, 소형차의 경쟁력	· 제한된 내수시장 · 약한 노동경쟁력과 가격경쟁력 · 중국진입에 있어 후발주자 · 3대 그룹과의 제휴협력의 미약
Opportunity	Threat
· 중국과의 지리적 근접성 · 유사한 문화권 · 중국 시장의 고도성장	· 중국 시장의 과도한 경쟁현상 · 중국의 선진기술 습득 · 승용차부문의 공급과잉 현상 · 중국 시장에 대한 불확실성

다. 한·중 자동차 산업의 SWOT 분석 정리

중국 자동차산업은 한국에 비해 큰 내수시장과 경쟁력 있는 임금수준이라는 강점이 있는 반면, 한국은 중국에 비해 기술력이나 마케팅 능력, 경영능력에서 강점을 보인다. 또한 한국의 경우 세계기업보다 중국진입의 후발주자라는 약점이 있지만, 반면 중국과의 지리적 근접성과 유사한 문화권으로 인한 문화쇼크 예방이라는 강점도 있다.

중국 시장의 고도성장은 한국, 중국, 세계기업에게 모두 기회를 제공하는 반면, 과도한 경쟁으로 인한 위협의 요소도 함께 작용한다.

2. 한국 자동차기업의 중국진출 전략

가. 노사관계 측면

중국은 1978년의 11기 3중전회를 계기로 개혁, 개방정책을 적극적으로 추진하여 전통적인 계획경제에서 시장경제로 전환되고 있다. 전통적인 계획경제하에서 생산수단은 사적소유를 배제하고 국가와 집단의 소유로 됨으로서 노사관계 행위주체들이 이익관계가 형성될 수 없었고 노사관계도 표면화 할 수 없었다. 하지만 개혁, 개방정책의 추진으로 소유형태가 존재되고 소유권과 경영권이 분리되는 등 노사관계 환경이 변화되면서 노사관계 행위주체의 이해관계가 분명해지고 노사관계 문제가 대두되기 시작하였다. 더구나 경제성장으로 인한 개인의 소득증대, 실직 등의 문제는 노사문제를 더욱 가속화 시키게 되었다.

중국에는 한국의 노동조합과 같은 성격의 공회가 있는데, 이는 1950년 6월 29일에 처음으로 공회법이 공표되었다. 개방정책 이전의 공회는 종업원의 권익을 보호의 목적은 같으나, 실질적인 역할의 이유가 없었다. 하지만 개방정책 이후 공회의 역할은 한국의 노동조합과 같이 사회적으로 중요한 요인으로 대두되고 있다.

중국노동과학연구소(1997)의 조사에 따르면 1990년부터 1994년까지의 기간 동안 파업에 참가한 근로자의 수는 1,017만 3000명이며 1994년에 파업에 참가한 근로자 수는 49만5,600명으로 1990년의 24만3,000명에 비해 2배 이상 증가하였다. 이들 파업 중 파업 지속시간이 가장 긴 것은 40일이고 규모가 가장 큰 것은 3,900명에 달한다.[22]

파업의 특징은 대부분의 파업이 근로자들의 권익보호를 위해 발생한다는 것이며, 조직적으로 발생하는 경우보다는 자발적으로 발생하는 경우가 많다.

<표 27> 노동중재위원회에 수리 및 처리된 노동쟁의 상황(중국)

22) 추이쉰, 중국 노사관계의 변화추세, 국제노동브리프Ⅱ, 2004, p.103

		임 금	보험, 복지	근로조건	직업훈련	노동계약	기 타	소 계
2000년	국유기업	8105 (24.8)	8389 (25.6)	2222 (6.8)	197 (0.6)	11019 (33.7)	2783 (8.5)	32715[24.2] (100.0)
	집체기업	7556 (27.9)	7691 (28.3)	2423 (8.9)	106 (0.4)	5929 (21.9)	3425 (12.6)	27130[20.1] (100.0)
	외자기업	7414 (35.4)	2727 (13.0)	2437 (11.6)	224 (1.1)	6661 (31.8)	1467 (7.0)	20930[15.5] (100.0)
	사영기업	7539 (37.5)	4375 (21.7)	3351 (16.6)	113 (0.6)	3356 (16.7)	1394 (6.9)	20128[14.9] (100.0)
	합영·주식제	3984 (27.4)	3273 (22.5)	1394 (9.6)	152 (1.0)	4014 (27.6)	1704 (11.7)	14521[10.7] (100.0)
	기타기업	7073 (35.8)	4895 (24.7)	1181 (6.0)	42 (0.2)	4815 (24.3)	1776 (9.0)	19782[14.6] (100.0)
	합 계	41671 (30.8)	31350 (23.2)	13008 (9.6)	834 (0.6)	35794 (26.5)	12549 (9.3)	135206[100.0] (100.0)
2001년	국유기업	9638 (22.5)	9961 (23.2)	3471 (8.1)	330 (0.8)	14739 (34.4)	3344 (7.8)	42873[27.7] (100.0)
	집체기업	7702 (27.5)	6243 (22.3)	3253 (11.6)	165 (2.1)	8196 (29.3)	2423 (8.7)	27982[18.1] (100.0)
	외자기업	6227 (30.9)	3298 (16.3)	2309 (11.4)	376 (1.9)	6089 (30.2)	1875 (9.3)	20174[13.0] (100.0)
	사영기업	9104 (38.1)	4429 (18.5)	4315 (18.0)	119 (0.5)	3408 (14.2)	2550 (10.7)	23925[15.5] (100.0)
	합영·주식제	7845 (30.1)	4443 (17.0)	2971 (11.4)	220 (0.8)	7209 (27.7)	3372 (12.9)	26060[16.9] (100.0)
	기타기업	4656 (34.2)	2784 (20.5)	1852 (13.6)	44 (0.3)	3418 (25.1)	1712 (12.6)	13607[8.8] (100.0)
	합 계	45172 (29.2)	31158 (20.2)	18171 (11.6)	1254 (0.8)	43590 (28.2)	15276 (9.9)	154621[100.0] (100.0)

자료: 추이쉰, 중국 노사관계의 변화추세, 국제노동브리프Ⅱ, 2004, p.112

이처럼 중국의 노사관계문제는 경제성장에 따라 중국의 중요한 과제로 대두되고 있는데, 따라서 자동차 기업을 비롯한 해외기업들이 중국에 진출할 경우에는 변화하는 중국의 노사문화를 기민하게 파악해야 한다.

또한 종업원에게 동기부여가 될 수 있는 합리적인 임금협상을 비롯한 근로자의 권익보호에 보다 집중해야 한다. 스톡옵션제, 종업원지주제 등의 선진적인 임금제도나 자녀교육지원, 주택자금지원 등의 복리후생제도의 도입 그리고 노사 간의 커뮤니케이션 구축 등은 아주 효과적이라 판단된다.

예를 들어 북경 현대의 공회는 경영진과 협조적인 관계를 유지하며 공회와 경영진의 이익을 일치시키기 위하여 노력하고, 이는 경영진의 노동자에 대한 배려 덕분에 가능한 일이었다. 또한 전문인력이 7명씩 공회 상근으로 파견되는 점은 타기업의 공회보다 큰 장점으로 꼽히며 노조원들은 퇴사 후에도 회사 재킷을 입고 다닐 정도로 애사심과 자부심이 높다.[23]

나. 제조전략

(1) 제품의 현지화

중국 소비자들은 외부에 보이는 디자인, 인테리어 등에서 고급스러움을 중요시 한다. 따라서 한국보다 업그레이드 된 사양의 실내 인테리어를 구성하고 다양한 옵션을 추가함으로써 중형차이면서 고급차 이미지로 진출하는 현지화 전략이 필요하다. 이 외에도 중국의 도로사정을 생각하여 엔진이나, 브레이크의 현지화 등도 중요한 사항이다.

(2) 다품종생산

중국의 자동차 구매력이 높아지고, 이에 따라 수많은 경쟁업체가 진출해 있으므로, 고객의 요구에 맞는 다양한 종류의 자동차를 생산해야 한다. 핵심조립부품을 표준화 하고, 최종 조립공정에서 차별화하는 조립생산방식은 자동차의 원가절감과 고객화를 동시에 꾀할 수 있으며, 판매증대를 통한 대량생산은 규모의 경제의 효과도 가져 온다.

(3) 저연비 자동차 생산

자동차의 연비는 자동차 유지비에 매우 큰 비중을 차지하며, 중국의 자동차세를 대폭 연료세에 부여할 예정이다. 따라서 개인용 차량 구매결정에 중요한 역할을 하리라 판단된다.

(4) 현지 자동차생산체제의 강화

중국 현지의 부품공급업체의 경우 결점이 많고 납기의 불확실성이 높으며 공급업체 사이의 거리가 멀고 분산되어 제조원가 상승의 요인이 되고 있다. 따라서 독자적인 부품관련 합자기업 설립, 한국 부품업체와의 동반진출, 중국내 기술연구소 설립 등의 조치가 필요하다.

(5) 공동기술개발체제의 구축

현지 기업과의 공동기술개발체재를 구축하여 중국 현지의 문화나 특성에 맞는 자동차개발에 경쟁력을 가진다.

(6) 파트너 선정

중국정부는 난립해 있는 자동차메이커를 유력기업 중심으로 통합하는데 주력하고 있다. 따라서 3대 그룹 등 중국 현지 유력기업을 중심으로 제휴를 확대하여 입지를 강화할 필요가

23) 이동기, 조영곤, 현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략, 국제경영리뷰 9권 1호, p.214-215

있다.

다. 마케팅전략

(1) 서비스 네트워크 구축

판매, 대출, 보험, 임대, 물류, A/S, 정보컨설팅 등의 영역에서 통합적인 자동차 관련 서비스 네트워크를 구축함으로써 고객만족을 실현하고, 타기업보다 경쟁력을 높인다.

(2) 중국 특정시장의 공략

선발주자로서 시장선점효과를 누리고 있는 폭스바겐과 달리 후발주자의 경우 철저한 시장조사를 통해서 다양한 틈새시장을 공략해야 한다. 혹은 농촌과 같이 타 경쟁업체가 진출하지 않은 곳을 노리는 것도 중요하다. 또한 중국정부의 정책에 따라 택시, 버스 등의 증강에 민감하게 반응하여 협상을 통해 생산하는 것도 좋은 방법이다.

(3) 유통

자동차 생산업자가 판매, A/S, 부속품, 기타 서비스까지 모두 담당하는 전매점을 각 주요 지역마다 설치하여 그 지역의 수요에 대해서 독점적으로 공급할 수 있도록 하여 경쟁력을 높일 수 있다.

(4) 가격

후발주자의 경우 시장을 진입할 경우 가격경쟁을 이용할 수 있다. 현대자동차의 경우 진입장벽을 뚫기 위해 동급의 차종보다 낮은 가격을 책정함으로써 가격대비 품질이 우수한 차라는 이미지를 심게 되었다.

<표 28> 중대형 세단 주요 모델의 배기량과 판매가격

회사명	모델	배기량/L	판매가격 /만 元
상해 VW	帕萨特(Passat)	1.8	20.9
상해 GM	别克(Buick)세단	3.0	36.9
	凯越(Excelle)	1.8	16.0
제일기차	Mazda M6	2.3	26.6
일기 VW	奥迪(Audi)A4	1.8	37.9
	奥迪(Audi)A6	2.4	44.0
		2.8	51
신흠 기차	赛纳(Xsara)	2.0	17.0
북경현대	索娜塔(Sonata)	2.0, 2.7	17.9~26.5
광주Honda	雅阁(Accord)	2.0	21.00
		2.4	26.0
		3.0	31.0
풍신기차	風神(Bluebird)	2.0	21.7
金杯汽車	中華	2.0	17.0

자료: 이동기, 조영곤, 현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략, 국제경영리뷰 9권 1호, p.219

(5) 브랜드관리 (고급 이미지 포지셔닝)

중국 소비자의 소득이 향상됨에 따라 기존의 현지 기업보다 고급화된 제품과 서비스가 선호되고 있다. 따라서 고급스러운 매장과 품질 높은 서비스, 체계적인 A/S 네트워크 구축, 고가정책은 중국 소비자들에게 현지 기업과 비교하여 긍정적인 효과를 나타낼 수 있다.

라. 일반적 사항

(1) 철저한 사전준비

중국 시장이 급격히 성장함에 따라 수많은 기업들이 진출해 있고, 국가의 규모의 특성상 지역별로 다양한 문화와 환경이 존재한다. 따라서 충실한 사전계획과 관찰이 중요하며, 시장을 지역별로 분할하여 환경특성을 관찰하고, 후발주자의 경우 차별화 포인트 모색에 주력해야 한다.

(2) 현지인 교육투자

기존의 노후화된 기업문화 의식개선과 종업원의 직무태도 개선, 직무능력 향상, 동기부여를 위해서 선진기술과 경영방식의 노하우를 전수하고, 선진 트레이닝 프로그램을 적용하며, 연구인력 양성시설 확충 및 선진 기업문화를 도입해야 한다. 또한 고객에게 있어서도 새로운 제품과 고객의 역할에 대한 지속적인 교육이 필요하다.

(3) 기업시민의식 함양

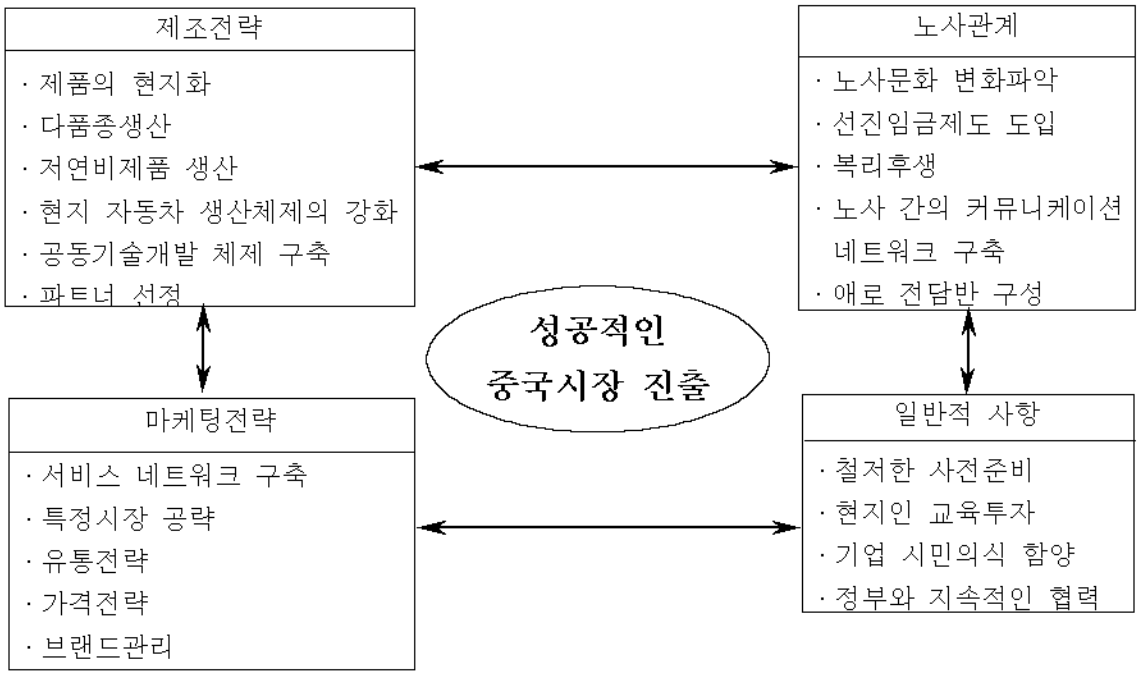
기업이윤의 사회환원과 사회친화적 스폰서링 마케팅, 직원복지향상을 위한 투자를 통해 외국기업이 갖는 부정적 이미지를 개선함으로써 투자에 대한 비용보다 더 큰 수익을 보상받을 수 있다.

(4) 중국정부와의 지속적인 협력

중국정부와의 우호적인 협력체제는 현지에서의 기업의 원활한 운영과 중국 시장에서의 확고한 입지를 위해서 반드시 주의를 기울여야 한다. 그리고 중국 자동차 산업은 정부에 의해 많은 영향을 받으므로 우호적인 관계 유지는 타기업 보다 많은 혜택으로 돌아올 수 있다.

이상과 같이 자동차 기업의 중국 진출에 대한 전략을 알아보았으며, 다음과 같은 모델을 제시함으로써 정리할 수 있다.

<그림 2> 자동차기업의 성공적인 중국진출 전략 모형



Ⅴ. 결　론

중국의 자동차 시장은 1978년 개혁개방정책, 1987년 자동차산업을 국가 전략산업으로 지정, 1994년 '3大 3小2微' 정책, 2001년 WTO 가입으로 급속히 성장하여 2003년 판매량 기준으로 세계 3위의 시장으로 부상하였다. 이에 세계 자동차시업들이 많이 진출하여 수익을 창출하는 반면, 새로운 경쟁구도를 형성하고 있다. 비록 한국은 불안한 현지사정과 후발주자로서의 불리한 입지 등의 장벽이 있지만 지속적인 성장을 위해서는 중국시장에 성공적으로 진출해야 한다. 이를 위해서 본 연구에서는 중국 현지의 상황과 해외기업들의 진출사례, 한국 자동차업체의 SWOT 분석을 바탕으로 한국 자동차업체의 성공적인 중국진출을 위한 전략을 제조, 마케팅, 노사, 일반적 측면에서 구상해 보았다.

<參考文獻>

(1) 김용준, 중국마케팅, 박영사, 2006.
(2) 나영진, 중국자동차시장의 진출전략에 관한 연구, 관동대 경영행정대학원 석사학위논문, 2003.
(3) 무역연구소, 중국 자동차 시장 현황 및 우리의 진출전략, 2002.
(4) 맥킨지, 중국 자동차 브랜딩조사, 2002. 12월.
(5) 심재희, 중국자동차 산업의 발전방향, KOTRA 보고서.
(6) 양평섭, 중국 자동차시장 환경변화와 우리의 진출방안, 자동차산업연구, 1권, 2003.
(7) 원중호, 박설호, 중국자동차시장변화에 따른 한국자동차산업의 제조전략, 대한경영학회지 17권 3호, 2004.
(8) 유석매, 자동차 기업의 중국 진출 사례연구: 승용차시장 중심으로, 서경대 대학원, 2005.
(9) 이동기, 조영곤, 현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략, 국제경영리뷰, 제9권 1호.
(10) 이문형, 고도성장 하에서 구조조정 겪고 있는 중국 자동차 산업, 월간 KIET 산업경제, 2002.
(11) 이종희, 중국자동차산업의 현황과 발전전망 :한국자동차기업의 중국진출을 위한 기초환경연구, 중앙대 대학원 석사학위 논문, 2005.
(12) 정중재, 박상수, 중국의 자동차산업에 대한 연구 -시장평가 및 진출전략을 중심으로 , 한국자동차산업학회, 2002.
(13) 중국교통부 종합계획부, "2004年公路水路交通行業發展統計公報", 2005.

(14) 추이쉰, 중국 노사관계의 변화추세, 국제노동브리프Ⅱ, 2004.
(15) 최백렬 외 2인, 중국 자동차 시장 개방에 따른 한국 자동차 산업 발전전략, 국제경영리뷰 9권 1호, p.175-176AA
(16) FOURIN, 한국자동차산업연구소, 자동차산업, 2005
(17) 현대차 글로벌경영, 2004년 5월.
(18) 한국자동차산업연구소, 글로벌경영 현대차의 성공조건(2), 2004. 4월
(19) IMD, World Competitive Yearbook, 2002