

해외 동반성장 우수사례 및 관련 정책수요 조사 보고서

- 홍지승 연구위원(중소벤처기업연구실)

I. 출장 개요

1. 출장자

- 홍지승 연구위원(중소벤처기업연구실)

2. 출장 기간

- 2013년 5월 20일(월) - 2013년 5월 24일(금) (4박5일)

3. 출장 지역

- 중국(상해, 장사 등)

4. 출장 목적

- 성과공유 등 해외 동반성장 우수사례 및 관련 정책수요 조사 발굴을 위한 산·연·관 공동조사

5. 출장형식

- 대·중소기업협력재단의 '2013년 성과공유제 해외사례조사단'의 일원으로 참여

6. 출장 일정

일자	시간	주요 일정	세부 내용	비고
5/20 (월)	09:40	출국(인천 → 상해)	- 현지 10:40 도착	OZ361
	14:00	현지법인 방문 및 사례조사 (상해 오펜)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	상해, 소주
5/21 (화)	09:00	현지법인 방문 및 사례조사 (상해폭스바겐 공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
	14:00	현지법인 방문 및 사례조사 (상해산토리맥주 공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
5/22 (수)	10:00	현지법인 방문 및 사례조사 (삼성전자 소주공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
	14:00	현지법인 방문 및 사례조사 (보산강철)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
	17:00	해외조사단 자체 중간 간담회	- 조사단원 전원	
	19:40 21:55	이동(상해 → 장사)	- 약 2시간 소요	
5/23 (목)	10:00	현지법인 방문 및 사례조사 (장사원대공조 공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	장사
	14:00	현지법인 방문 및 사례조사 (장사팸시콜라 공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
5/24 (금)	10:00	현지법인 방문 및 사례조사 (레노버 공장)	- 담당자 면담 - 현지견학 등	
	14:00	해외조사단 자체 최종 간담회	- 조사단원 전원	
	24:20	귀국(장사 → 인천)	- 인천 04:20 도착	OZ322

7. 해외조사단 명단

No	기업명	부서	성명	직위
1	한국공항공사	상생경영팀	김현석	과장
2			이홍상	차장
3	한국전력공사	동반성장팀	김영균	차장
4	제주국제 자유도시개발센터	첨단과기처	장영주	차장
5			김진호	대리
6	한국가스공사	중소기업 지원팀	이동률	팀장
7			박은주	과장
8	한국인터넷진흥원	경영전략팀	김성한	책임
9	한국콘텐츠진흥원	전략기획팀	권수용	차장
10	한국중부발전	기술기획팀	최광균	차장
11	삼성전자	상생협력센터	이정훈	사원
12	SK종합화학	동반성장사무국	서관희	부장
13	포스코	동반성장사무국	박미경	Manager
14	롯데마트	동반성장전략팀	한연주	주임
15	현대기아자동차	정책조정팀	이준영	부장
16		상생협력추진팀	김용공	차장
17	삼성전기	구매물류팀	배형진	사원
18	롯데백화점	동반성장팀	이희진	사원
19	롯데건설	동반성장추진사무국	문형인	대리
20	중소기업연구원	동반성장연구센터	이동주	연구위원
21	산업연구원	중소벤처기업연구실	홍지승	연구위원
22	대·중소기업협력재단	성과공유제 확산부	김범식	대리
23	대·중소기업협력재단	성과공유제 확산부	김상록	주임

II. 출장 내용

1. 상해 오므론(上海歐姆龍有限公司)

□ 기업 개요

- 일본 오므론은 2005년 중국의 상해패사특전기제조(上海貝斯特電器製造)*를 인수하는 높은 성장세가 예상되는 차세대 송전망사업에 본격 참여

* 상해패사특전기제조는 1994년 설립되어, 매출액 8천만 위안, 직원 250명, 차세대 송전망(스마트 그리드)용 전자부품을 생산하던 회사임

- 주요 생산제품 : 차세대 송전망의 기간부품인 스마트 미터용 런칭릴레이*를 제조해 공급, 판매

*계전기, 통신기능을 사용해 전력공급을 원격 제어하는 것이 가능

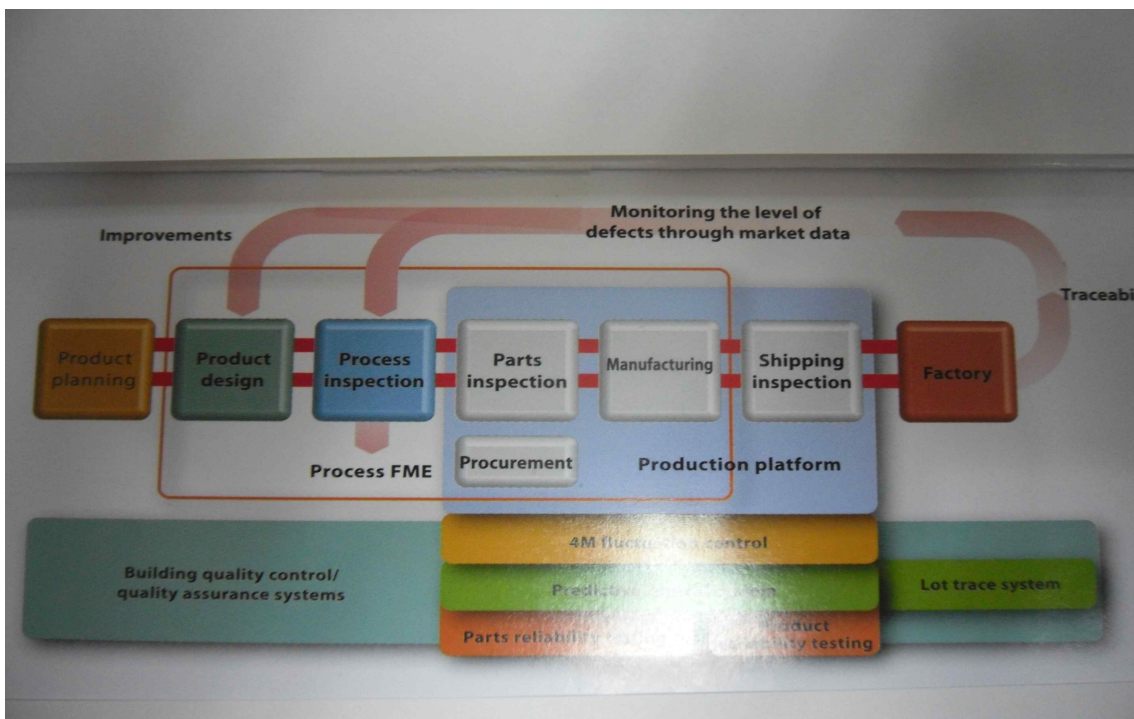
- 총 종업원 수 : 2,390명
- 매출액 : 970억엔('11년 3월 결산, 중국내 기준)
- 홈페이지 : http://www.omron.com.cn/aboutus/gongchang_shanghai.html

□ 기업경영 전략

- 오므론의 2011년 3월 결산 중국내 매출액은 전년 대비 26% 늘어난 970억 엔으로 공장자동화(FA) 설비 및 관련 부품이 주력 분야
- 계전기는 FA제어의 기간부품으로 오므론의 기술과 상해패사특전기제조의 판매망을 결합해 중국에서 FA부문을 더욱 강화할 방침

- 상해패사특전기제조의 거래처, 대리점망 등 판로를 이용하여 2015년 계전기의 매출을 현재의 약 5배인 50억엔으로 늘릴 계획이며 향후 제3국 수출 추진도 검토 중

□ 조달판매 및 생산품질 관리전략



2. 상해폭스바겐 (上海大衆汽車有限公司)

*폭스바겐은 독일어로 '국민차'로서 상해에서도 '상해대중(上海大衆)'이라 불림

□ 기업 개요

- 설립년도 : 1985년
- 직 원 수 : 약 5000명
- 업 종 : 자동차 설계, 개발, 생산 및 엔진, 기타부품 생산
- 생산량 : 45만대 이상
- 자 본 금 : 162억 달러
- 토지면적 : 333Km²
- 홈페이지 : <http://www.svw-volkswagen.com/zh.html>

□ 기업경영 전략

- 폭스바겐은 개혁개방 초기 중국과 연계 갖기 시작한 대형 다국적 자동차기업으로서 이치(一汽), 상하이자동차그룹 동평(東風)자동차회사 중의 2개 등 중국 3대 자동차 그룹과의 협력에 성공
- 특히, 상해폭스바겐은 중국의 개혁·개방 이후, 처음으로 중국과 합작으로 만들어진 기업으로서 상하이, 절강성 등 택시 공급업체로서 선전 중이며, 중국에서 생산규모가 가장 큰 자동차 생산 기업이기도 함
- 최근 폭스바겐도 중국시장의 높은 성장세를 감안하여 2016년까지 중국에 총 140억 유로(약 20조 2300억원)를 투자해 현재 3개인 생산공장을 7개로 늘릴 방침
- 250만대인 중국 내 연간 생산능력을 2018년까지 400만대로 끌어올린다는 목표

□ 성공 동인 및 현지화 전략

- 다국적 기업들이 중국 기업과의 합자협력을 통해 90% 이상의 중국내 승용차시장을 차지하고 있는데, 이 가운데 독일 폭스바겐이 탁월
 - 2012년 승용차 생산기업 상위 10위 판매량 순위에서 이치(一汽)폭스바겐과 상하이(上海)폭스바겐이 각각 1, 3위를 차지

- (성공 동인) 폭스바겐은 가장 먼저 중국시장에 진출하여 기업의 사회이미지와 현지사업을 사회경제 발전과 결합시킴으로써 높은 시장점유율을 유지하는 등 중국 자동차산업에서 선두 지위를 확보하는 데 일조
 - 특히, '남보다 먼저 움직이는' 과감한 선발 전략
 - '중국 민족자동차산업 건설을 돕는다'는 슬로건 아래 중국 정부와의 깊은 협력
 - 최적격의 현지 파트너 선택
 - 현지화 전략 적극 실시
 - 시장중심 전략

- (현지화 전략) 폭스바겐은 국제수준의 판매·서비스망을 구축하고 제품의 품질, 기술, 가격이 세계표준에 도달한 생산기지를 건설하기 위해 다음과 같은 다양한 현지화 조치를 단행
 - 부품기업들을 적극 지원
 - 생산, 인재, 기술 개발의 현지화를 실현
 - 특히, 8억 위안을 투자해 현지 자동차기술센터를 확충하고 실험실 장비와 인력들을 완비
 - 아울러, 우수한 기술자들을 본사로 파견해 독일 본사의 최신 승용차 개발 사업과 시스템 개발공정에 참여시키는 등 인재의 현지화도 실시

3. 상해산토리맥주 (上海三得利啤酒有限公司)

□ 기업 개요

- 설립년도 : 1995년 12월
- 연간 생산량 : 20만톤 이상
- 매출액 : 5,300엔(2010년 기준)
- 홈페이지 : <http://www.suntory.com.cn/china/>

□ 기업경영 전략

- 1981년 중국 맥주시장에 처음 진출한 산토리는 1995년말 중·일의 합작기업으로 산토리맥주유한회사를 설립하여 상해 등 중국 중부지역에 진출하여 중국 소비자들 입맛에 맞춘 신제품 개발로 3년만에 톱 브랜드로 부상
- 최근 산토리맥주는 중국 현지브랜드인 칭다오맥주와 공동생산 및 판매 제휴 등을 추진. 즉, 중국의 칭다오맥주와 절반씩 출자해 합작회사를 설립, 상해와 강소성에서 공동생산과 판매에 나섬
 - 양사는 합작 생산과 판매로 사업을 효율화하고 시장점유율을 높일 방침으로서 이는 세계 최대 맥주시장인 중국 공략을 기존 독자노선으로부터 현지 대기업과의 제휴로 전환하는 것을 의미

□ 현지화 성공 우수사례

- 일본 산토리는 중국 소비자들이 청량감이 높으면서도 알코올 도수가 낮은 제품을 선호한다는 것을 발견하고 이에 맞춰 제품 개발
- 진출 초기, 산토리는 일본에서의 성공경험을 그대로 적용해 상해에서도 청량감보다는 쓴 맛이 강한 독일식 맥주를 판매했는데, 당시 매출이 기대 실적의 20% 수준에 불과
- 제품의 맛을 바꾸면서 산토리의 상해시장 맥주 매출액이 전년 대비 65%나 증가했으며, 그 다음해에는 상해에서 맥주판매량 최대 기업으로 부상.
 - 현재는 상해 맥주시장의 30% 정도를 차지

4. 삼성전자

□ 중국 진출 현황

- 삼성그룹의 대중국 진출은 1992년 한·중 수교 이후 본격적 투자
- 현재 그룹 전체로 볼 때 23개 계열사가 중국에 투자해 39개 생산법인, 39개 판매법인, 7개 R&D센터, 70개 대표처 등 총 155개 기구를 설립했으며, 10만 2천명이 근무 중
 - 특히, 삼성전자를 비롯한 삼성전기, SDI 등 전자 계열사가 많은 편

□ 기업경영 전략

- 삼성전자는 대(對)중국 진출에 있어서 거점 전략형으로 투자
 - 생산·유통·금융 등을 지역별로 시스템화해 운영함으로써 시너지효과의 극대화를 지향
- 그 결과 삼성전자는 1993년부터 1998년까지 화북권의 천진, 화동권의 소주, 화남권의 심천에 3대 기지를 각각 건설
 - 이들 지역에는 프린터, TV, 휴대폰, 모니터, 카메라, LCD, 노트북, 백색가전 등을 생산하는 법인이 설립
 - 특히, 중국의 WTO 가입 후에는 내수 및 유통 시장의 3분의 1을 점유하고 있는 화동권에 투자가 집중

□ 현지경영 고도화

- 초기 대(對)중국 투자는 칼라TV, 휴대폰, 디지털 비디오.카메라, 백색가전(냉장고, 세탁기) 등에 집중

- 즉, 초창기에는 저임을 활용한 제3국 수출기지로서 그리고 내수시장이 커 지자 중저가제품 생산판매기지로서 활용



- 중국이 WTO에 가입한 후 투자 업종의 고도화가 빠르게 진행
 - 2011년 5월, 소주에 착공한 7.5세대 LCD공장이 대표적 사례
 - 동 공장은 팹 공정의 현지화, IT 중심지인 소주공업단지 인프라 활용, 로컬 TV제조사 TCL과의 안정적 협력 등을 통한 시너지 효과를 지향

□ 향후 전략

- 중국 삼성은 삼성그룹 전체 매출 및 고용의 25%를 책임지는 핵심 견인차로서 전세계 판매량의 50% 이상을 세계에 공급
- 중장기적으로 '현지완결형' 체제, 즉 R&D, 디자인, 생산, 판매 등이 일관된 경영체제의 완성을 지향

5. 상해보강그룹(上海宝鋼集團公司)

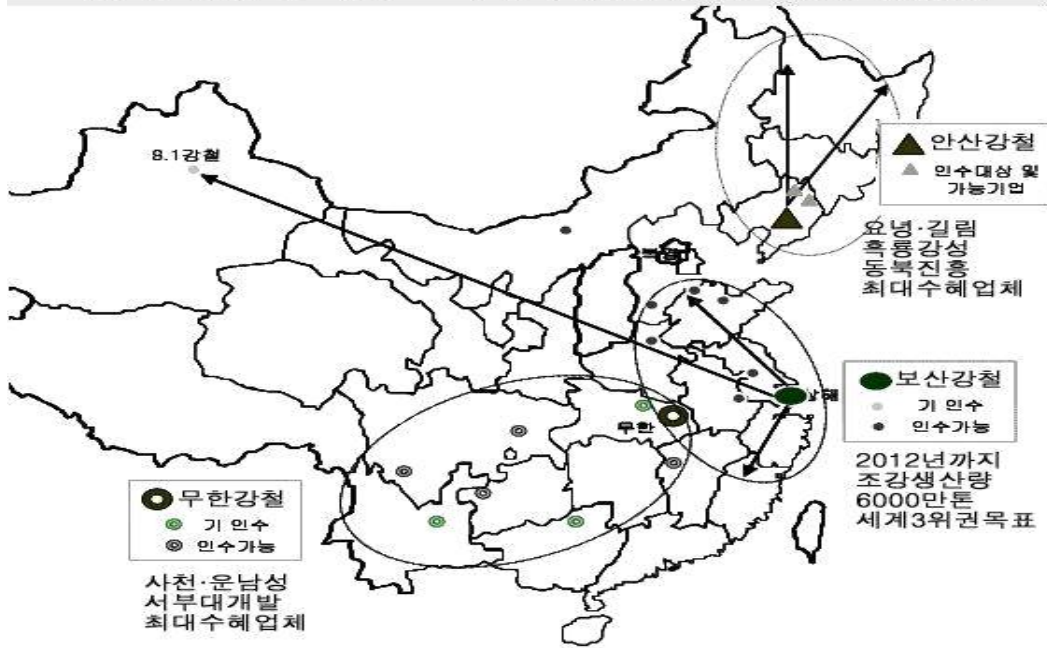
□ 기업 개요

- 설립년도 : 1978년 12월
- 생산능력 : 연간 4,450만 톤
- 자본금 : 458억 위안
- 매출액 : 2,730억 위안(2010년)
- 종업원 수 : 12만명
- 주 생산품 : 열연 등 철강제품
- 홈페이지 : <http://www.baosteel.com/>

□ 기업경영 전략

- 상해보강그룹은 중국 제1위, 전세계 2위의 철강회사로서 상해시정부 산하 보산강철(宝山鋼鐵), 팔일강철(八一鋼鐵), 광둥철강(廣東鋼鐵), 영파강철(寧波鋼鐵) 등이 합병하여 그룹을 형성
- 경영방침으로서 '주업에 전력하자!, 원가를 낮추자!, 품질을 제고하자!'를 간 단명료하게 추진하여 가격·품질 경쟁력 확보에 크게 주력
- 세계적인 철강전문 분석기관인 WSD가 세계 35개 철강사를 대상으로 생산 규모, 수익성, 기술혁신, 가격결정력, 원가절감, 재무건전성, 원료확보 등 총 23개 항목을 평가한 결과,
 - 보산강철은 7.24점으로 한국의 포스코, 러시아의 NLMK사(7.43), 브라질의 CSN사(7.42), 러시아의 세베르스탈(7.3)에 이어 5위를 기록

중국 철강 삼국지 - 적극적 M&A로 3강구도 형성중



자료 : 신영증권 리서치센터

□ 한국 중소기업과의 협력

- 보산강철은 2012년 210억 원을 투자, 국내 중소기업인 GNS사와 함께 경기도 화성에 자동차용 강판 생산시설을 조성
 - GM코리아를 비롯한 국내 기업에 연간 20~30만톤 가량의 자동차용 강판을 공급할 계획
 - 보산강철은 한국시장에서 공급거점을 확보 계기
- 세계 2위의 철강회사가 한국 중소기업과 협력할 수 있었던 것은 GNS사의 주 고객사인 한국GM의 도움으로 동반성장의 한 모델
 - 다만, 조기 품질 확보가 현안과제
- 한편, 국내 철강업계에서는 엔저를 이용한 일본 기업들의 시장공략과 중국 기업의 물량 공세 가세로 어려움이 심화되는 것 아닌가하는 우려가 증대

6. 장사원대공조(長沙遠大空調有限公司)

□ 회사 개요

- 설립년도 : 1988년
- 주요 생산품 : 연료식/흡수식 중앙공조기, 호식연기
- 매출액 : 60억 위안(약 1조800억)
- 종업원 수 : 총 5,000명 (장사 내 : 1,633명)
- 홈페이지 : <http://www.broad.com/>

□ 발전과정

- 1988년 설립. 본사는 중국 창사(長沙)에 위치. 미국 뉴저지, 유럽 파리 등에 자회사 설립
- 1992년 중국 최초로 직접연소방식의 무전원 공조를 발명하여 1998년 미국 등 해외시장을 개척

natural gas, biogas, and any waste heats, like exhaust from power generator, hot water, steam or solar energy as energy inputs...



- 세계 최대의 무전원 공조기기 생산 및 판매업체로서 현재 70개국에 3만여 세트를 설치, 가동 중
- 1999년 일체형 공조 개발, 고객의 공조시스템 문제를 근원적으로 해결
- 2008년 지속가능한 빌딩 개발, 빌딩에너지 문제를 전반적으로 해결
- 2011년 5월에는 UN의 '지구환경대상' 수상으로 에너지절약, 환경보호 분야에서 상당한 기술력과 공헌도를 인정

□ 성공적 납품 사례 : 미국 쉘컴사 납품

- 납품사 : 미국 쉘컴사, 세계디지털 통신의 선두 주자
- 납품기기 모델명 : BE400X377
- 냉방능력 : 4,600kW
- 입열 : 377도 발전기 폐열을 사용
- 연간 에너지 절약 성과
 - 연간 CO2 감축 : 7천톤
 - 나무를 심는 효과 : 38만 그루
 - 전체 시스템 효율, 32%에서 78%로 향상

□ 중서부 내륙지역의 시장 확대

- 상해, 심천, 북경 등 동부 연안을 중심으로 이루어지던 중국의 경제발전이 장사, 청도, 우한, 서안 등 내륙 지역으로 빠르게 확산 중
 - 성장의 과실을 확산하기 위한 중국정부의 정책적 노력과 더불어 연안 지역에서의 과도한 인건비 상승 및 인력난 등으로 노동집약적 업종을 중심으로 내륙으로 이전되면서 가속화
 - 그 결과 연관산업도 활성화 되고, 고용 및 소득수준이 향상되면서 다양한 분야에서 구매·소비가 빠르게 신장

7. 장사펍시콜라 (長沙百事可樂有限公司)

□ 기업 개요

- 설립년도 : 2005년
- 주 생산품 : 탄산음료, 차, 견과류 등 22가지 종류
- 공장면적 : 5.1만m²
- 종업원 수 : 1,000명(장사공장)
- 홈페이지 : <http://special.zhaopin.com/cs/2011/bskl011026/index.htm#4>
- 공장입지 : 호남성 장사시 국가경제개발구역 내 소재

□ 기업경영 전략

- 장사펍시콜라는 미란다 오렌지, 게토레이, 과일쥬스 등 월드 클래스의 제품을 펍시콜라와 함께 제조 판매
- 百事可樂(백서가락)는 '백가지 일이 즐겁다'라는 의미를 내포하며, 중국인의 국기를 상징해 빨간색의 새로운 콜라 캔을 선보임
- 2011년 순이익은 650억 달러, 매출액은 10억 달러이상, 지난 몇 년 동안 미국 '포춘'잡지에서 세계 500대 기업 중 상위를 차지
- 한편, 펍시콜라는 윤리적 비즈니스 업무를 중요하게 처리. 그 결과 국제조사기관인 스위스 Convalance의 평가 결과, 전세계 18개 업종과 581회사 가운데 제3위, 식품 및 음료 업종에서는 1위를 각각 차지

□ 제품 품질 및 생산성 향상 노력

- 펍시콜라는 생산제품의 품질 및 생산성 향상과 소비자 불만 최소화를 위해 다양한 활동을 전개

- 중국 내 23개 공장을 매분기별 평가하여 상호 경쟁·개선을 유도
- 각 공장은 다시 분임조 등 관련활동 세분화 하여 평가함으로써 개선 도모



□ 장사 경제기술개발구(長沙 經濟技術開發區)

- 장사 경제기술개발구는 1992년 비준받은 국가급 개발공업단지임.
- 장사 개발구에는 총 81개의 외국계 기업이 진출해 있으며, 투자금액은 총 11.46억 달러에 달함
 - 이 중 15개 기업이 세계 500대 기업으로서 독일의 BOSCH, 한국의 LG, 미국의 코카콜라, 펩시콜라, 일본의 NEC 등이 진출
- 장사 개발구의 산업구조는 자동차 제조 17.7%, 전자통신 17.7%, 신재료 5.7%, 식품음료 5.5%, 건설장비 4.4% 등으로 구성

8. 레노버(聯想集團有限公司)

□ 기업 개요

- 설립연도 : 1984년
- 주요 생산제품 : 노트북 컴퓨터, 프로젝터, 데스크톱 컴퓨터, 워크스테이션, 서버, 스토리지 드라이브, IT 관리 SW 및 관련 서비스 등을 제조 판매
- 2005년 IBM의 PC 부문 인수하여 노트북을 판매
- 홈페이지 : <http://www.lenovo.com.cn/>

□ 세계적 PC기업으로서 성장 동인

- 1984년 설립된 레노버는 창립 27년만에 중국 최대 PC기업이자 전세계 제2위의 PC 생산기업으로 성장
- 성장 동인으로서 ①레노버 창립자인 柳傳志 회장의 '나무통(木桶)과 손가락(一个指頭)' 경영이론, ②위기 상황의 신용관리, ③인재를 중시하는 조직문화 등을 지적(KOTRA 청다오무역관)

Preliminary U.S. PC Vendor Unit Shipment Estimates for 3Q12 (Units)

Company	3Q12 Shipments	3Q12 Market Share (%)	3Q11 Shipments	3Q11 Market Share (%)	3Q12-3Q11 Growth (%)
HP	4,141,926	27.0	5,129,338	28.9	-19.3
Dell	3,270,705	21.4	3,886,864	21.9	-15.9
Apple	2,078,900	13.6	2,213,826	12.5	-6.1
Lenovo	1,357,882	8.9	1,279,884	7.2	6.1
Acer Group	989,725	6.5	1,378,768	7.8	-28.2
Toshiba	989,600	6.5	1,486,100	8.4	-33.4
Others	2,488,799	16.2	2,390,157	13.5	4.1
Total	15,317,537	100.0	17,764,937	100.0	-13.8

① '나무통 이론'은 여러 조각으로 이뤄진 나무통에 담긴 물이 가장 약한 조각을 통해 빠져나가는 것처럼 기업 성패도 그 기업의 약점에 달려있다는 것이며, '손가락 이론'은 손을 뺐을 때 가장 긴 중지만이 타인을 찌를 수 있는 것처럼 그 기업만의 핵심 경쟁력을 길러야함을 강조

- 즉, 기업은 자사의 약점을 보완한 후, 핵심 경쟁력을 길러내야 한다는 것으로서 레노버는 설립 이후 이를 지속 실천

② 경제금융 위기 속에서 은행, 업계의 신임을 유지한 것도 중요 동인

- 1990년대 초 당시 환율 급등으로 어느 중국 기업도 대출금을 상환하지 못하던 상황에서 레노버는 대출금 상환 약속을 지키면서 은행과 업계의 신임을 얻었고, 이를 계기로 자금순환이 원활하게 이뤄지면서 그 손실액을 최소화

③ 실적과 능력 위주의 인사 채용, 창의적 인재를 중시하는 조직문화도 기여

- 직원들이 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주고, 직원 스스로 업무 방안을 고안해내는 것을 적극 장려

□ 미래 경영전략

○ 레노버 楊元慶회장은 금년 초 "레노버의 경쟁상대는 더이상 HP, DELL과 같은 전통 PC 제조업체가 아니라 삼성과 애플"이라며 스마트폰, 태블릿PC 등 모바일 기기를 향후 전략사업으로 자리매김

○ 레노버는 2010년 초 안드로이드를 기반으로 한 스마트폰인 '러폰(樂phone)'을 출시하는 등 스마트폰, 태블릿PC 등 모바일 기기 사업을 확대 중

- 전체의 5% 미만에 불과하던 모바일 기기 사업의 비중이 2012년에는 10%까지 확대

Ⅲ. 시사점

□ 중국시장 잠재력과 우리 대응

- 방대한 인구를 지닌 중국은 높은 경제성장 지속으로 세계 최대의 소비시장 중심지로 부상 중. 특히, 지역별, 계층별, 세대별 측면에서 국내 중소기업의 진출이 가능한 유망 세분시장이 다수 출현
- 현재 내수시장 부진으로 많은 어려움을 겪고 있는 우리 중소기업이 유효수요 확보 차원에서 중국 진출을 적극 모색할 필요
 - 특히, 우리는 중국과의 지리적 인접성, 강한 엔지니어링 경쟁력, 저렴하고 양질의 개발인력 등 강점을 지니고 있어 중국 진출에 유리
- 다만, 현지 시장 및 경쟁여건이 이전과는 크게 달라지고 있는 바, 우리 기업은 자사의 장점과 현지화 개발 방식을 결합하여 원가를 획기적으로 절감하는 노력이 필요
 - 특히, 방대한 중국 시장의 특성을 고려하여 구매소비 주체, 지역, 성향, 유통채널 등을 검토한 최적시장을 선정, 세분화된 진출 전략이 필요
- 또한 정부도 해외 현지시장 정보 미흡, 거래선 매칭, 거래위험 등을 최소화할 수 있도록 정보제공 및 지도·컨설팅 노력을 강화하는 것이 필요

□ 경쟁자로서 중국의 catch-up과 우리 대응

- 중국의 최종재 및 중간재 산업의 경쟁력 상승은 우리의 대중국 수출에 부정적 영향을 줄 우려가 큼
- 저가·저급품의 대명사로 통하던 중국기업들이 저가·고급화 전략에 나서면서 현지 및 글로벌 시장에서 빠른 성과를 시현

- 스마트폰 제조업체인 화웨이, 중싱(ZTE)은 세계시장 점유율에서 각각 3위, 5위로 급부상 했을 바, 가격은 30-50% 저렴하면서 해상도 등 품질은 크게 밀리지 않는 것으로 평가되고, 세계적 PC업체인 레노버도 동 시장 진출을 적극 모색
- 백색가전 대표기업인 하이얼은 냉장고 판매량이 5년째 세계1위를 유지하고 있으며, 품질, 디자인, A/S 개선 등을 x통해 싸구려 이미지를 개선중
- 굴착기를 생산하는 쟀이중공업의 경우 최근 중국 시장에서 한국의 두산, 일본의 코마츠를 제치고 1위로 부상
- 따라서 중국시장 진출 또는 해외시장에서 중국과의 경합 등에 효과적으로 대응하기 위해서는 발 빠른 대처가 필요한 바, 중국에 한발 앞선 혁신제품 개발로 중국기업과의 격차를 유지하면서 브랜드 등 차별화 전략을 병행하는 것이 필요
- 또한, 정부도 인프라 개선 및 인력 양성 등을 통해 한국 기업경쟁력을 업그레이드 하는 한편 무역장벽을 완화하고 기술유출 방지책을 마련하는 것이 필요
- 특히, 대중소기업 공동개발을 촉진시켜 혁신제품 개발을 가속화시키는 것이 절실

□ 중소기업으로서의 진출 애로 및 극복방안

- 중국은 발전의 초기단계에 처해 있기 때문에 SCM의 전략적 중요성을 인식하지 못하거나 심지어 무엇이 문제인지도 모르는 기업들이 상당수
- 특히, 중국의 SCM은 기업의 전통적인 관념상의 제약, 통일된 관리표준의 결핍, 저급한 관련 기술(바코드, ERP, EDI, POS, VAN, VMI 등), 관련 인재의 결핍 문제 등이 심각한 장애요인으로 작용

- 그러나, 이번 방문한 옴론, 상해폭스바겐, 삼성전자, 펄시콜라, 레노버 등 일부 다국적 기업 또는 현지 대기업들은 SCM을 비교적 적극적으로 실행
- 다만, 이들이 세계적인 수준의 공급사슬망을 갖추거나 SCM이 중국기업 전반에 본격적으로 확산되려면 앞으로 적지 않은 시간이 소요될 전망
- 따라서 우리 기업의 경우 현지 진출한 국내 대기업이나 다국적기업을 목표로 진출 전략을 마련하는 것이 효과적일 전망