

중국시장에서의 LG 전자의 현지화 사례

이 장 로 *

김 용 규 **

.....

본 사례연구는 중국에 직접투자해서 중국시장의 초기 진입에 성공한 LG전자의 현지화전략을 조사한 것이다. 연구 대상품목은 소비재 상품으로 중국시장에서 현지기업과의 경쟁이 가장 치열하게 전개되고 있는 칼라 TV제품을 선정하였다. 현지의 자회사들에 대한 방문조사 및 인터뷰를 통하여 일차자료를 수집하고 이를 현지화의 개념적 틀에 따라서 체계적으로 정리하였다. 연구조사 결과 LG전자의 중국시장에서의 현지화 성공 요소는 크게 마케팅 현지화를 위한 현지유통망개척, 생산의 현지화를 위한 부품 현지 조달, 인적자원의 현지화를 위한 핵심현지인력양성, 현지사회와의 융화를 위한 LG의 이미지제고라는 특징을 가지고 있음을 파악할 수 있었다.

.....

1. 머리말

본 사례는 한국의 대표적인 전자회사인 LG전자의 중국 직접투자와 현지화 성공 사례를 조사 연구한 것이다. 중국 심양시에서 컬러TV 공장을 설립 운영하고 있는 LG전자의 현지화전략을 이해하고 그 특징을 분석함으로써 여타 기업들에게 전략적 시사점을 제공하기 위한 것이다.

[그림 1]은 현지화(localization)에 대한 조사연구의 틀을 제시하고 있다. 우선 현지화 여건으로서 중국시장환경을 살펴본 후에 현지화 전략을 중심으로 조사 연구하려는 것이다. 현지화 여건은 기업내부역량과 기업 외부환경으로, 그리고 현지화 전략은 마케팅의 현지화, 경영자원의 현지화, 조직의 현지화, 현지사회와의 융화 등으로 나누어 연구한다.

본 사례는 현지 방문조사와 인터뷰를 통하여 일차자료를 수집하고 이를 기초로 초고를 작성한 후에 현지의 담당자들과 의견을 교환하고 확인하는 피드백 과정을 거쳐 작성된 것이다. 저자는 1999년 8월 7일부터 14일 까지 1주일간 여름방학을 이용하여 LG전자 한국 본사의 협력으로 중국 심양시에 있는 현지 공장과 판매 법인을 방문하여 조사하였고 현지의 법인장과 부문별 담당자들을 만나 인터뷰를 통하여 자료를 수집하였다.

* 고려대 경영대학 교수

** 안양대 경영학부 조교수

2. 현지화 연구의 개념적 틀

1) 현지화의 의미

현지화란 해외에 투자 진출한 자회사가 독립된 경영주체로서 현지사회에 정착하여 가는 것을 말한다. 인적 자본, 원재료·부품, 기술, 자본 등의 경영자원을 현지에서 조달하고, 현지시장에 적합한 마케팅전략과 현지사정을 감안한 조직을 구축하는 것이 현지화의 주요과제이다. 또한 기업은 사회적인 존재이기 때문에 고용, 수출, 기술이전, 인재육성 등의 측면에서 현지정부나 현지사회로부터 인정받는 것도 현지화를 이루는 중요한 내용이 된다. 즉, 현지화는 본국의 경영방침과 시스템을 원형으로 삼되 마케팅, 생산, 조직, 회계 등 기업 활동 전 분야에서 현지사회에 적합한 독자적인 경영시스템을 구축하고 현지사회에 융화함으로써 현지에서 성공적인 사업활동을 추구하는 것이라고 할 수 있다.

이러한 현지화는 글로벌 화를 추구하는 기업이라면 반드시 추진해야 할 과제이다. 기업이 해외투자를 추진하는 초기 단계에서는 현지법인의 사업활동이 모국의 본사중심으로 이루어지게 된다. 그러나 현지 생산체제가 어느 정도 정착 단계에 이르고 내수시장 판매비중이 커지면 본사중심의 경영체제는 한계에 부딪치게 된다. 현지시장에 대한 능동적인 대응이 중요해지면서 인재 등 현지의 경영자원을 활용하고 현지에 적합한 독자적인 경영시스템을 구축하는 것이 필요하게 되는 것이다.

현지화는 현지국 정부가 외국기업들에게 강력히 요구하는 희망 사항이기도 하다. 현지국 정부는 고용흡수, 수출증가, 외자획득 뿐만 아니라 산업 전반의 고부가가치화를 위한 구조조정에 외국기업들을 적극 활용하고자 노력하고 있다. 현지국 정부는 현지부품 사용 등 현지화를 추구하는 외국기업들에게 세제 감면 등의 혜택을 부여하기 때문에 현지화와 함께 이러한 혜택을 활용한다면 현지 시장에서의 지위 강화와 수익성 증대를 기대할 수 있다. 또한 현지사회에 융화하려는 노력을 기울인다면 현지에서 야기될 지도 모르는 제도적, 문화적, 감정적인 마찰을 최소화할 수도 있다.

2) 현지화의 개념적 틀

기업이 현지시장에 진출하여 정착하기 위해서는 분명한 현지화 목표를 수립하여야 한다. 즉, 본사 기업문화와 현지환경을 조화시킨 경영시스템의 구축과 현지기업이 무엇보다도 현지시장의 사업환경 변화에 자율적이고 능동적으로 대처할 수 있는 기업으로 발전하겠다는 목표 설정이 요구된다.

이러한 명확한 목표 설정에 따른 사전 준비 과정으로 기업내부의 역량인 기업의 강점과 약점

을 분석하고 아울러 현지시장에 대한 기회와 위협 요소를 파악하는 소위 SWOT 분석이 선행되어야 할 것이다. 이러한 환경분석을 기초로 현지화 전략을 수립하고 집행하게 된다.

현지화의 전략 실행의 주요 내용은 [그림 1] 과 같이 ①마케팅의 현지화 ②경영자원의 현지화 ③조직의 현지화 ④현지사회와의 융화로 나눌 수 있다.

현지화 전략의 내용을 세부적으로 살펴보면 마케팅 분야의 현지화는 현지시장에 적합한 상품 컨셉트를 개발하고 기존의 현지 유통망을 이용하거나 독자적인 유통망을 구축하여 적극적인 현지 시장 판매를 도모하는 것이다. 이 분야의 현지화는 현지시장 적합형 상품개발과 현지 유통망 확충을 위해서는 지속적인 노력이 필요하다.

경영자원의 현지화는 인적자원, 생산 및 기술, 자본조달 등의 현지화로 구분하여 설명할 수 있다. 인적자원의 현지화에서는 현지인력을 생산직이나 중간경영자로서 뿐만이 아니라 최고경영자로 등용하여 현지인 중심으로 현지법인을 운영하는 것이 핵심이다. 이를 위해서는 우수한 현지인력을 확보하고 육성하는 것과 독자성을 지니게 된 현지법인이 본사의 기본적인 경영방침이나 문화를 공유할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

생산 및 기술 현지화에서는 현재 수입의존도가 높은 소재를 현지에서 조달하여 비용부담을 낮추고 현지에서 제품을 개발하고 생산할 수 있는 능력을 갖추으로써 현지시장의 요구에 보다 신속하게 대응하는 것이 과제이다. 이를 위해서는 현지법인 내의 기술능력과 더불어 현지 부품업체들의 기술수준과 생산능력을 향상시키는 것이 중요하다.

자본조달의 현지화는 현재 해외차입에 의존해 있는 기업의 금융구조를 탄력적으로 운영하여 현지에서 발생할 수 있는 금융 리스크에 효과적으로 대처하는 한편 현지에서 필요한 자본을 조달하는 것을 뜻한다.

조직의 현지화는 권한 이양으로 현지법인의 자율성을 높이는 동시에 현지법인의 조직구조나 기업문화도 현지의 필요에 따라 조정하여 현지 사업활동에 가장 적합한 형태로 현지법인의 조직을 변화시키는 것이다. 본사의 글로벌 경영을 뒷받침할 수 있도록 본사의 기본적인 경영방침을 따르면서 어떻게 현지법인의 자율성을 보장하는가가 핵심사항이라고 할 수 있다.

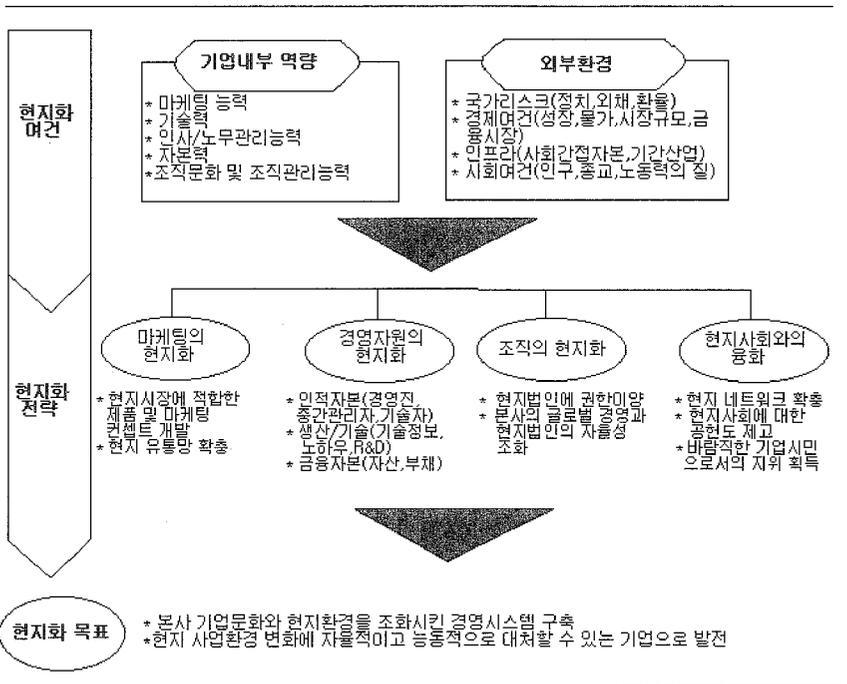
마지막으로 현지사회에 융화하려는 노력이 필요하다. 이것은 현지사회의 법률적 환경을 잘 파악하여 불이익을 당하지 않도록 노력하는 한편 인적교류를 활성화하여 현지 네트워크를 구축하고 기부 등 현지사회에 대한 공헌도를 높여 현지에서 바람직한 기업시민으로서의 지위를 확보하는 것을 뜻한다. 이렇게 함으로써 외국기업은 현지사회에서 현지기업과 최소한 같거나 더 나은 대우를 받을 수 있게 되는 것이다.

3) 현지화 추진시 유의할 점

현지화를 추진하는 목적과 방법은 기업의 특성에 따라 다를 수 있지만 다음의 다섯 가지 사항에 대해서는 모두 유의할 필요가 있다.

첫째, 현지화의 내용은 마케팅, 경영자원(인적 자본, 생산·기술, 자본조달), 조직, 현지사회와

의 융화 등 네 가지로 나누어지지만 실제로는 모든 것이 다 연결되어 있다는 점이다. 예를 들어 최고경영자층에 현지인 들을 등용할 수 있어야만 조직의 현지화도 가능해진다. 마케팅의 현지화는 조직이 현지화 되었을 때 더욱 촉진될 수 있다. 이것은 거꾸로 어느 한 분야의 현지화가 다른 분야에 예기치 않은 변화를 야기할 수도 있다는 것을 뜻한다. 따라서 기업들은 전체적인 계획 하에 현지화를 추진해야 한다.



[그림 1] 현지화 모델

둘째, 현지시장에서 현지화가 필요한 과제이긴 하지만 현지화 자체가 목적이 될 수 없다는 점이다. 현지화를 추진하기 위해서는 기업의 입장에서 현지화를 추진해야 할 충분한 필요성과 능력이 있어야 하며 현지 환경도 현지화를 추진할 수 있는 여건이 조성되어 있어야 한다. 이것은 각 분야의 현지화 수준이 필요에 따라 조정될 수 있다는 것을 뜻한다. 예를 들어 우수한 현지인력을 구하기가 어려운 실정에서 인적자원의 현지화를 위해 무능력한 사람을 최고경영자층에 등용할 수는 없는 일이다. 현지 사업활동의 성공이라는 궁극적인 목적을 감안하여 현지화의 정도를 조정할 필요가 있다.

셋째, 현지화를 추진하는 데에는 상당한 시간과 투자가 필요하다는 점이다. 현지인력을 최고경영자로 등용하는 문제나 현지법인에게 권한을 이양하는 문제도 상당 기간동안 추진해야 할 장기적인 과제이다. 현지화를 추진하기 위해서는 시간뿐만 아니라 상당한 규모의 투자가 필요한 경우도 있다. 인력개발을 위한 교육체제의 확립이나 현지법인의 기술개발 능력 확충 등을 위해서는

투자가 필요하다.

넷째, 현지화는 기업이 각 현지법인간의 유기적인 네트워크를 통해 전세계적인 수익극대화를 추구하는 글로벌전략의 일환으로서 추진해야 할 경영과제라는 점이다. 현지법인은 현지에서의 사업성공에 초점을 두고 활동하지만 한편으로는 전세계적으로 본사가 추진하는 사업활동을 지원하는 역할도 담당해야 한다. 따라서 현지화는 본사와 현지법인간, 또는 현지법인과 현지법인간의 원활한 커뮤니케이션을 보장할 수 있는 방향으로 진행되어야 한다.

다섯째, 현지화를 추진할 경우 주위 현지국들의 지역 경제 블록을 고려해야 한다. 아시아 주요신흥시장국의 경우는 ASEAN 자유무역지대(AFTA)의 추진으로 시장이 단일화되어 가고 있으며 이번 외환위기를 계기로 무역뿐만 아니라 금융부문에서의 협조도 긴밀해질 것으로 예상되고 있다. 외국인투자 유치를 위한 공동노력도 활발해질 전망이다. 이로 인해 이들 지역 내의 인적, 물적 교류가 확대되면서 아시아 전역을 대상으로 한 판매시장 개척, 부품 및 자본조달 활동이 더욱 활성화될 것으로 보인다.

3. LG전자의 중국 TV시장 진출

다음은 앞에서 언급한 해외시장 진출시 고려할 현지국 시장환경 분석과 현지시장에 정착하기 위한 현지화 모델을 기초로 하여 한국의 대표적 해외진출기업인 LG전자의 중국 심양시 진출사례를 조사하고자 한다.

1) LG전자의 중국 심양시 진출

1998년 12월 17일, 중국 심양시 전자정보관공실과 고신기술개발구 관리위원회가 주최한 축하회는 LG 전자의 중국 현지 법인인 LGESY가 IE상을 획득한 것을 축하하고 있었다. 요녕성 당위 상무위원 겸 심양시 당위 서기 서 문제는 축하 쇼에서 다음과 같이 말하였다.

“LGESY는 한국의 선진적인 모범기업일뿐 아니라 심양시 외자기업중 모범기업입니다. LGESY의 성공은 국제유명브랜드 LG와 심양의 결합을 통한 국제화, 국산화의 새 길을 탐색했는데 있습니다.”

LG그룹은 중국시장에서 TV의 생산과 판매를 위하여 최적의 도시를 찾던 중 동북3성에 위치한 심양이 투자에 적합한 장소라는 판단을 내리게 되었다. 동북3성은 한국과 가까운 발해만에 위치하여 있으며 발전의 잠재력이 아주 큰 중국 북방의 대시장 이었고 LG가 진출할 당시만 해도 칼라 TV공장이 없어 타기업들 보다 시장을 선점할 수 있는 기회가 존재하였다. 다음은 LGESY가 심양시 경제무역간담회에서 행한 연설의 일부이다.

“저희가 투자지역을 선정할 때 중국의 남쪽에서 북쪽까지 많은 도시들을 다녀봤지만 최종적으로 심양을 확정한 것은 동북의 중심도시인 심양은 지역의 교통중추로 항공, 도로, 철도가 발달되어 있고 대련, 영구 등 항구도시와도 가까이 있어 저희의 부품의 수입 및 제품의 수출에 편리한 운수조건을 마련해 주고 있었기 때문입니다.”

또한 심양시는 외국인이 중국 투자에 앞서 기본조건으로 여기는 현지화를 이루기에 적합한 도시였다. 심양시는 공업부문이 튼튼하였고 20여개의 대학교와 수십 개의 전문기술학교를 가지고 있어 우수한 관리자와 기술전문가들을 육성할 수 있는 바탕이 마련되어 있었다.

LG전자 심양 유한공사(LGESY)는 1995년 LG그룹과 중국의 심양백화그룹이 공동으로 건설한 합작투자 회사이다. LGESY는 심양고신기술개발구의 혼남산업구에 총 2천5백만 US\$를 투자하여 칼라 TV를 생산하는 합작공장을 건설하였다. 1999년 현재 14인치에서 43인치에 이르는 46여개 모델의 Color TV를 주로 생산하고 있으며 조립라인 2개, 기관라인 3개, 자동삽입기 4조의 생산설비를 갖추고 있다.

또, 100만대 규모로 시설을 확충하였으며 [표 1] 참조, TV모델도 Projection TV, Flat TV등을 추가하게 되었다. 그리고 TV의 판매에 있어서는 1998년 심양시에서 시장점유율 1위를 확보한 이후 지속적으로 판매가 증가하고 있으며 20여개국가에 수출도 하고 있다. 1997년에는 25만대의 수출실적을 기록하였으며 그중 10여 만대를 CIS, 중동, 아프리카 등에 수출함으로써 심양시에서 수출량이 가장 많은 기업이 되었다.

2) 중국시장 환경

(1) 중국의 TV 시장 수요

중국 가전산업의 총 생산액은 1980년의 8.6억원에서 1997년 1,289억원으로 증가하여 미국·일본 다음의 세계 3위의 위치를 차지하였고, color TV·냉장고·에어콘·세탁기 등의 생산량은 세계 총 생산량의 17.8%·15.8%·30%·24%를 차지하여 중국은 세계 가전 생산대국의 하나로 급부상하게 되었다. 이 같은 급부상은 1990년대 초이래 지속적인 개방정책에 의한 국민소득의 증가로 가전제품에 대한 수요가 크게 늘어났기 때문이다. color TV의 경우 1993년 1,435만대이었던 생산량이 1998년에는 3,500만대로 늘어 불과 5년만에 144%나 증가하였다 [표 2] 참조.

[표 1] LG전자 심양 유한공사(LGESY)의 연혁

| 일 자 | 내 용 |
|--------------|--|
| 1995년 6월28일 | 건축시공 |
| 1996년 5월25일 | 양산개시 |
| 1996년 8월28일 | 준공식거행 |
| 1996년 12월20일 | 중국전자공업부 생산허가증 획득 |
| 1997년 3월25일 | 수출개시 |
| 1997년 8월13일 | 28개(합작)성시 상호제품품질 인증획득 |
| 1997년 12월23일 | ISO9002획득 |
| 1998년 1월 | 심양시 시장점유율 1위 |
| 1998년 1월 | 1개 LINE 추가설치 |
| 1998년 1월 | 중아시아지역 수출개시 |
| 1998년 5월 | 현지완결형 사업기반 확립 (현지설계 및 현지 인장시험체계 완료) |
| 1999년 3월 | 100만대 규모로 시설확장 |

자료 : LG 전자 사내자료

그러나 이러한 눈부신 성장의 이면을 살펴보면 중국가전산업이 심각한 구조조정기를 맞고 있음을 알 수 있다. 우선 도시지역에서 color TV의 보급이 포화상태에 이르게 된데다 아시아 금융위기의 여파로 가전 시장의 성장도 주춤하고 있다.

또한 1990년대 초반에서 중반 사이에 color TV에 대한 투자가 시장의 성장세보다 빠른 속도로 이루어져 과잉생산설비가 난립한 상태에서 연간 총생산 능력이 4,500만대에 이르렀으나 실제 생산량은 2,500만대에 그쳤다. 비록 중국 가전 시장의 성장세가 주춤하고 공급과잉으로 이윤의 폭이 감소하였지만 장기적으로 볼 때 중국 가전 시장의 전망은 매우 밝다. 우선 1980년대 후반에서 1990년대 초에 구입된 소형 TV들이 25인치 또는 29인치 이상의 대형 TV로 대체되는 경향이 나타나고 있다. 1995년 전까지만 해도 21인치가 모든 기업의 주력제품이었지만, 1996년 장흥의 가격인하 전략 이후로 중국 국내제품에 대한 위상이 높아지면서 대형 TV가 일반인에게 보급되기 시작하였다. 통계에 따르면 1998년말까지 29인치는 총 판매량의 37%를 차지할 것으로 예상된다. 그리고 아직까지 TV보급률이 낮은 농촌시장의 잠재력은 매우 크다. 농촌의 경우 흑백 TV가 color TV로 점차 교체되어가고 있는 상황으로 잠재수요가 1억 7천만 대에 이르는 것으로 파악되고 있다.

[표 2] 중국 주요 가전제품의 생산량 추이(단위 ; 만대)

| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| color TV | 1,435 | 1,689 | 2,507 | 2,537 | 2,643 | 3,500 |
| 비디오 | n.a | n.a | 208 | 273 | 313 | 330 |
| 냉장고 | 593 | 768 | 918 | 979 | 996 | 1,010 |
| 세탁기 | 895 | 1,094 | 948 | 1,074 | 1,257 | 1,210 |
| 에어컨 | 346 | 393 | 682 | 786 | 848 | 1,160 |

자료 : 중국통계연감, 중국통계적요, 98년은 국가통계국 추정치

(2) 소비자 행태분석

중국에서의 TV 사용 현황을 보면 대형에 속하는 29 인치를 소유한 가정이 36.4%로 제일 많고, 다음으로 21 인치가 32.8%를 차지하고 있다. TV를 보유하고있는 가정중 절반이상인 1-3년과 7년 이전에 구매한 것이고 그중 20.5%가 7년전에 구매한 것이다. 임금의 수준에 따른 구매력을 분석해 볼 때 월수입이 1,000元 이하인 가정은 4,000元 이하의 TV를 구매하고 월수입이 3,500元 이상인 가정은 4,000元 이상의 TV를 구매하는 것이 일반적이다.

통계에 따르면 표본 대상중 40% 이상의 가정이 SONY, Toshiba 등의 수입품을 사용하고 있었고, 소비자 구매에 영향을 끼치는 요인으로는 제품품질, 화질, 음질, 합리적 가격 등이 중요한 위치를 점유하고 있었다. 그리고 20 인치를 소유한 가정이 36.4%, 21 인치는 32.8%로 나타났다. Flat TV와 벽걸이형 TV의 경우 화질이 좋다고 응답한 사람이 많았으며 24.5%는 구매의사가 있음을 밝혔고, 가격이 의사결정의 가장 중요한 요인으로 나타났다.

(3) 경쟁상황

중국시장에는 여러 현지기업들과 LG보다 먼저 진출한 여러 외국기업들이 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 현지기업들의 대부분은 국영기업이다. LG가 심양에 진출하여 사업을 시작할 때 저가격정책을 선도한 장흥 역시 국영기업이었다. 국영기업은 몇가지면에서 외국기업들에 비해 경쟁에서 유리한 이점을 가지고 있다. 정부로부터 세금혜택을 받고 있으며 언론매체에서도 애국심과 자존심을 강조하는 중국제품의 광고를 황금시간대에 배치하여 국산품을 사용하도록 유도하고 있다. 국영기업은 이러한 혜택을 바탕으로 다른 기업에 비해 저렴한 가격을 소비자들에게 제시하여 농촌 소비자나 도시의 저수입 소비자들에게 매우 인기가 있다. 이에 반해 외국기업의 경우 중국국내의 기업들에 비해 가격경쟁력이 뒤쳐지지만 제품의 지명도와 품질 면에서는 소비자들에게 높은 인지도를 가지고 있다. 특히, 개방이 지속적으로 이루어지면서 소비자들도 수입품과 국산품의 질적 차별을 인식하여 가격의 차이를 인정하게 되어 생활 수준이 높은 소비자들은 수입품을 더욱 선호하는 경향이 있다.

(4) 중국의 유통구조

중국의 유통구조는 한국과는 여러 면에서 다르고 외국기업에 대한 진입장벽도 상당히 높을

뿐만 아니라 일반화된 유통관행도 존재하지 않는다. 중국의 유통구조는 대체로 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 외자기업이 중국유통시장에 진출하는 것은 매우 어렵다. 외자기업의 도매업진출은 원칙적으로 금지되어 있으며 소매업의 경우는 합자형식으로 특정 도시에서만 허용되고 있다.

둘째, 중국의 각지역마다 유통관행에 차이가 있고 유통구조와 유통과정도 다르다. 그러므로 외국기업의 경우 중국 각지역의 유통망을 잘 파악하여야만 유통기업과의 협상에서 우위를 차지할 수 있다.

셋째, 중국의 각 지역은 해당 지역의 산업을 보호하려는 경향이 매우 강해 타지역에서 생산된 완제품이 반입되는 경우 준조세성격의 세금이 부과된다. 그러므로 외자기업의 경우 제품의 가격산정시 이러한 요소들을 반드시 감안해야만 피해를 보지 않게 된다.

이와 함께 중국에서도 지속적인 개방정책의 영향으로 대도시를 중심으로 Cash & Carry점등 신유통이 급속히 확대되고 있으며 기존의 도·소매상들보다 백화점이 점차 판매의 주도권을 행사하게 되었다. 이러한 신유통의 확산으로 중국시장도 점차 일반화된 유통과정이 확립되어 가는 것으로 보이나 아직도 낙후된 지역들이 많이 존재하고 있으므로 유통정책에서도 차별적으로 접근해 나가는 방식이 중국투자기업에게 요구되고 있다.

4. LG전자의 중국시장 현지화 전략

1) 마케팅 현지화를 위한 현지유통망개척

중국시장의 진입장벽을 극복하기 위해 LG가 사용하고 있는 전략은 지주회사 설립운영을 통한 유통경로에의 직접참여방법이다. 중국 내에서 유통은 정부규제로 인하여 외국인회사가 직접 판매하는 것이 불가능하므로 LG는 현지도매상과 이어지는 유통경로와 직접매장을 소유하는 두 가지 형태로 유통을 관리하고 있다.

중국에서 가전판매를 담당하는 주요 하부 유통망에는 경소상과 대소상이라는 두 가지 종류의 도매상이 있다 [표 3] 참조. LGESY는 초기에는 위탁판매를 하는 대소상과 거래를 하였다. 이는 LG의 이미지가 낮고 백화점과의 교섭능력이 떨어지는 상황에서 소비자와 직접거래 하는 대소상과 직접거래 하는 것이 유리하다고 판단하였기 때문이다. 그러나 대소상과의 거래는 TV를 외상으로 맡겨놓고 판매 후에 대금을 회수하는 형태를 취했기 때문에 외상매출대금의 회수문제가 발생하였다. 이것을 개선하기 위해 한국에서와 같은 직영점 형태를 운영하여 보았으나 많은 자금이 소요되는 문제가 발생하여 새로이 소매위주의 경소상을 개척하였다. 거래량은 다소 적었지만 많은 경소상들을 통해서 서서히 LG의 이미지가 올라가게 되었고 점차 도매상(대규모 경소상)들도 LG TV에 관심을 갖게 되었다.

한편으로 도매상들이 LG 판매사원들을 찾아와 거래를 요청하게되자 LG는 이들 대규모 도매상들에게는 구매불량에 따라 더욱 높은 반리(rebate)를 제공하였다.

그러나 이들 도매상들이 빠른 자금회수를 위해서 리베이트 받을 것을 염두에 두고 매우 낮은 가격으로 경소상들에게 LG의 제품을 판매함에 따라 LG와 거래하던 많은 경소상들이 이들 도매상들과 거래를 하게 되었다. 이로 인해 그 동안 LG와 직거래가 이루어졌던 경소상들과의 조직이 와해되었고 LG의 판매가격정책에도 커다란 혼란이 발생하였다. 이에 LG는 도매상들의 대량구매 혜택, 즉 리베이트율을 대폭 축소하여 경소상들과 큰 차이가 없게 하였다. 그리고 LG는 도매상들에게 LG가 개척하기에는 많은 비용이 들고 거리가 멀어서 통제하기가 어려운 지역을 제외하고는 LG가 경소상들과 직거래하는 지역시장에 대해서는 경소상에 판매를 하지 못하도록 하였다. 이렇게 함으로써 경소상들이 다시 LG와 거래하게 되었고, LG의 이미지가 제고됨에 따라 'LG제품 직매점'이라는 간판을 달고 영업을 하는 경소상들도 생기게 되었다. 초기의 경소상과 대소상을 이용한 판매가 어느 정도 진행된 후 LG는 제품의 이미지를 고급화시키기 위해 백화점, 면세점으로서의 진출을 시도하였다. 이곳에서의 판매의 경우 LG는 기존의 현지도매상들을 통한 판매가 도매상 이후의 유통경로에 대해서는 LG의 통제밖에 놓이게 된다는 점을 극복하기 위해 단독매장을 운영함으로써 소비자들에게 최고급제품이라는 이미지를 심어주려고 하였다.

LG는 이와 같은 유통망의 개척과 더불어 유통망의 관리에도 매우 많은 신경을 썼다. 이에 대해 LGESY의 담당자는 다음과 같이 말하고 있다.

[표 3] 중국의 가전제품 중간상의 종류와 형태

| 區分 | 內容 | 形態 |
|--------|---|---|
| 經銷 | 先收數 | ·선수금을 받고 일정기간 후 전부 혹은 부분적으로 제품을 출하하는 방식 ·FCA 경소상 ·외지 경소상 |
| | 賣斷 | ·현금이나 현금과 동일한 증서를 입수후 동시에 출하하는 방식 ·일부 백화점 ·외지 경소상 |
| | 滾動 | ·출하후 다음 주문시 전번 출하분을 수급하는 형태이나, 보통 출하후 1개월 내에 전월 출하분에 대한 수급을 하는 형태로 변형되어 운영 ·MMO일부 거래선 ·실판매 부진시 재권 문제 발생 |
| | 鋪底 | ·일정한도의 Credit을 설정하고 그 한도를 초과하는 물량에 대해 수급을 하는 조건 ·신시장 개척시 사용 ·Credit 금액만큼 대손 위험 상존 |
| | 月結 | ·매월 일정일 지정하여 이전 출하분에 대한 대금을 지불하는 방식 ·일부 백화점 및 신유통 |
| 帳期(帳結) | ·출하후 또는 일정기간이 지난다음 출하분에 대한 대금을 지불하는 방식(예, 발표 접수후 30일, 발화후 30일 등) ·일부 백화점 및 신유통 | |
| 代銷 | ·일정량의 제품 공급 후 정기적인 對帳을 통해 팔린 만큼만 매출로 인식하고 수급하는 위탁 판매 방식으로 제품의 소유권은 제품을 제공하는 생산자 측에 있음 ·對帳(판매 확인)시점까지 제품소유권이 LG이므로 재고 관리가 필요 ·초기 일부 직진입 백화점에서 사용 | |

자료: LG 전자 사내자료

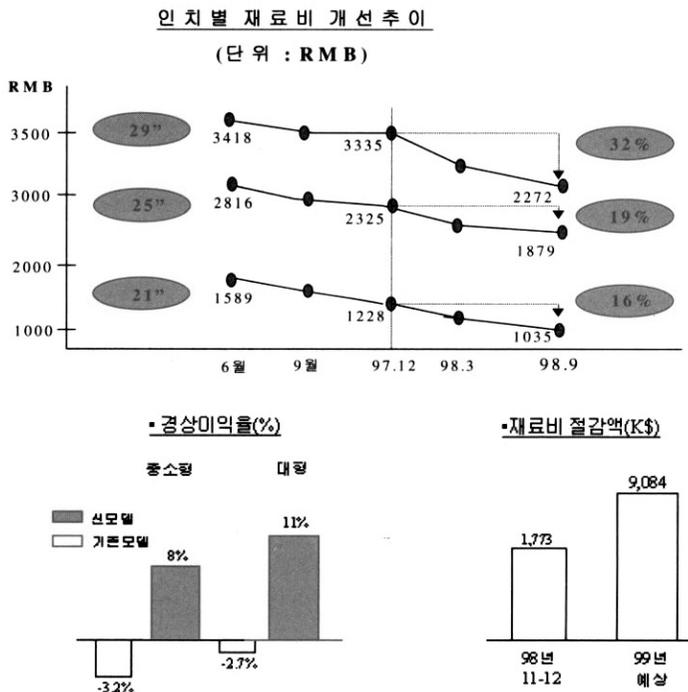
“시행착오를 거쳐 유통망을 구축하고 나서 이에 대한 관리에 세심한 주의를 기울이게 되었습니다. 우선 자신의 이익을 위해 소비자이익을 손상시키는 도·소매상들에 대해서는 판매량이 아무리 크더라도 Color TV를 공급하지 않았습니다. 그리고 Color TV를 판매하고 난 다음 애프터 서

비스에 많은 노력을 기울였지요. 제품설명서에 애프터 서비스 카드를 첨부하여 소비자가 카드에 지정된 내용을 기재하여 저희 회사로 보내면 고정 고객관리 목록에 삽입하여 관리하였습니다”.

이러한 초기의 유통진입전략의 실행으로 LG는 점차 현지 유통망을 확대하기 위해 노력하고 있다. 우선 핵심도시에서는 직진입을 통한 판매방식을 강화시키고, 중소도시에서는 직진입과 경소상을 동시에 운영하고, 농촌에서는 경소상을 통한 판매를 수행하는 방식으로 각지역의 성격에 따라 차별적인 접근을 시도하여 LG제품의 원활한 유통이 이루어질 수 있도록 하였다. 그리고 이와는 별도로 백화점에서의 매출액 증대를 이루어 이미지를 고급화시키려 하였으며 신유통의 등장에 따른 유통환경의 변화에도 적극적으로 대응하려고 하였다.

2) 생산 및 기술의 현지화를 위한 부품 현지 조달

중국 현지업체인 장흥은 지속적인 가격인하 정책을 통하여 타기업들에게 계속적인 압력을 행사하고 있었다. 이러한 저가정책은 당시 대부분의 부품을 한국에서 수입해서 조립생산 하고있는 LGESY에게는 매우 위협적이었다.



[그림 2] 부품현지화에 따른 원재료비 개선과 이익

자료: LG 전자 사내자료

LGESY는 장흥, KONKA등 현지TV업체 보다 높은 수준의 원가 경쟁력을 확보하는 길은 우선 그들처럼 값싼 중국산 부품들을 사용하는 것이라는 판단 하에 부품의 현지화를 계획하게 되었다. 이를 실행시키는데 있어서 가장 중요한 문제는 '품질유지'였다. 한국 OBU에서는 중국산 부품에 대해서 품질과 안전문제를 제기하고 부품의 현지화에 반대하는 입장을 취하였다. 이 문제를 해결하기 위해서 LG는 '품질인증 시스템'을 도입하여 한국 OBU에서 먼저 부품의 품질을 인증한 후에 중국에서 사용할 수 있도록 조치하였다. 이와 동시에 중국국내에 있는 부품업체들을 조사하여 가능성이 있는 부품기업들의 목록을 확보하였다. 그리고 그 동안 친구로 사귀어 심양시, 요녕성 관리들에게 부품국산화의 중요성을 설명하고, 심양시에 '국산화팀'을 가동하여 LG직원을 파견하고 상호 협력할 수 있는 시스템을 구축하였다.

LGESY는 1997년에 사출물(캐비닛, 프린트, 백커버)생산을 위해 우성전자를 진출시킨 후 현지에서 부품업체를 개발하고 LG본부에서 전문인원을 초빙하여 부품생산 공장들을 도와 관리를 개선하고 생산기술수준을 높여 양질의 부품을 공급할 수 있도록 하였다. 부품의 95%가 현지화가 이루어지면서 최근에는 한국 OBU의 설계팀을 초청해서 현지부품만을 사용한 새로운 모델을 설계해 주도록 부탁하여 디자인부터 부품에 이르기까지 거의 완전한 중국산 TV가 탄생하도록 하였다. 이러한 노력으로 LGESY는 1998년 기준으로 2,000만 US\$를 절감하면서 경쟁사 '장흥', 'KONKA'와 원가구조상에 있어서 동등한 위치를 점유하게 되었다 [그림 2] 참조.

3) 인적 자원 현지화를 위한 핵심인력 양성

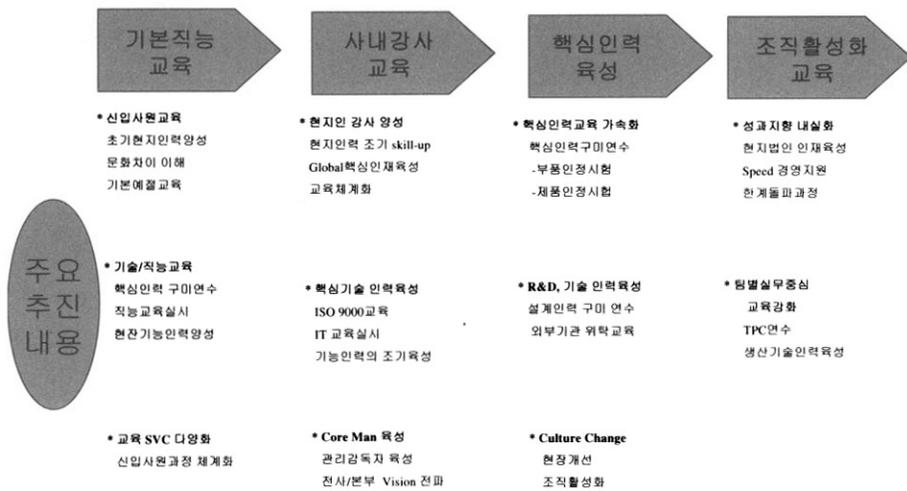
대부분이 국영기업인 현지기업의 저가정책에 대응하기 위해서는 부품의 현지화만으로는 부족한 면이 있었다. 이에 LG는 기존에 가지고있는 인적 자원 관리의 노하우를 합작회사의 경영관리 능력을 향상시키는데 적용하여 현지 경쟁 기업에 대응하려고 하였다.

LGESY는 설립초기부터 법인장의 관리체제하에 기획실, 시장판매실 등 8개의 부서를 설치하고 각부서에 몇 개씩의 팀을 설치하였다. 법인장은 연초에 각부서의 장과 해당업무의 목표 달성을 위한 책임 계약을 맺고 각 부서장은 팀장들간에, 팀장은 소속직원들간에 문서계약을 체결하였다. 각 업무부서장, 팀장 및 직원에 이르기까지 목표, 보상체계, 책임이 잘 나누어져 있어 여러 단계로 관리하고 책임지는 관리체제가 형성되었다. 이와 함께 한국과 중국 양측의 관리인원이 서로 충돌을 일으키지 않도록 하기 위하여 많은 노력을 기울였다. 합작기업 초기에 전통적인 문화와 이태올르기 등의 영향으로 인하여 중국측 직원들은 새로운 관리체제와 기업인념에 제대로 적응하지 못하였었다. 이를 해결하기 위해 LGESY는 양측의 업무를 적절히 분배하였고 한국에서 전문인재를 현지로 데리고와 각 부서에 배치시켰다. 각부서에 배치된 인원은 각 업무훈련기구를 설치하여 직원들에게 지속적인 직업교육과 재교육을 실시하였다[그림 3] 참조.

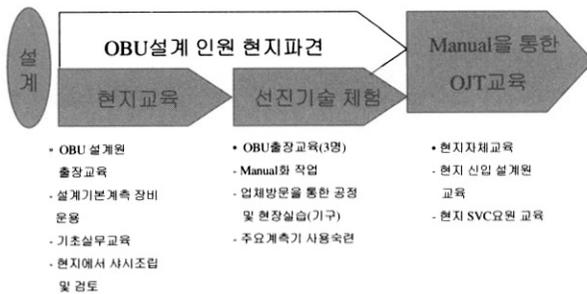
그리고 LG는 현지 종업원의 인성교육에 매우 신경을 썼다. LG가 중국에 진출할 당시 현지 종업원들은 애사심과 조직에 대한 소속감이 부족하였고 지나치게 합작기업에 대한 기대가 높은 반면 업무능력은 매우 낮았다. LG는 이러한 점들을 고치기 위해 이들에 대한 교육을 강화하였고,

교육방식에 있어서는 일방적인 주입방식 보다는 오락과 교육이 결합된 방식을 사용하여 교육의 효과를 높이려고 하였다. 줄넘기·배구 등을 통해 단결심을 고취시키려고 하였고 여러 가지 야외 활동을 통해 관리자와 종업원이 자연스럽게 만나 교육이 이루어지게 하였다.

아울러 합작기업과 거래하는 현지부품업체에 소속된 현지인도 동일하게 본국에서 파견된 전문기술자가 직접 현지에서 작업 매뉴얼을 통한 실무 교육(OJT)을 통하여 현지인의 교육과 훈련으로 양질의 부품을 조달하도록 하였다 [그림 4].



[그림 3] 합작기업 (LGESY)의 현지인 교육 과정



[그림 4] 부품의 현지화를 위한 현지부품업체 현지인 교육체계

4) 현지사회와의 융화를 위한 LG의 PR 활동

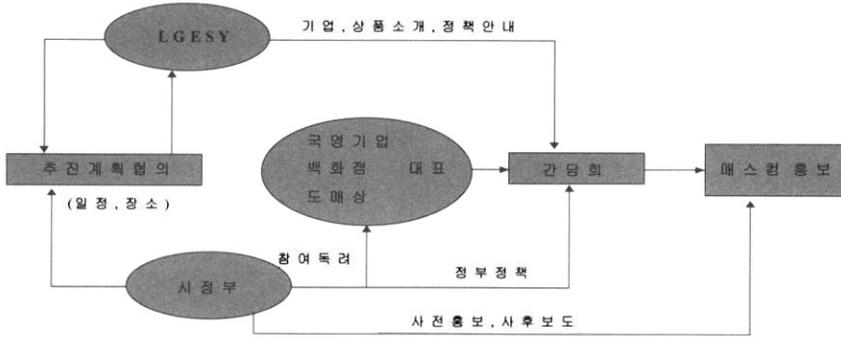
(1) 공장간담회 활동

중국은 계획 경제체제의 영향을 받아 아직까지도 기업들이 정부소속으로 정부인사의 의사결정이 기업의 발전에 직접적인 영향을 주고 있다. 그러므로 중국에서 기업을 경영하는데 있어서 모든 관계 중에서 가장 중요한 것이 정부인사와의 인간관계이다. 중국에서는 기업을 관리하는 관공서가 많고 지역이 넓기 때문에 여러 가지 돌발적인 상황이 발생하기 쉽다. 이때에 정부인사들과 친밀한 관계가 형성되어 있으면 비공식적으로 원만히 해결이 가능하게 된다. LG는 중국진입 초기부터 이에 착안하여 정부인사들의 특성을 파악하여 이를 적극 활용하였다. 이에 대해 LGESY의 담당자는 다음과 같이 설명하였다.

“업무관계로 자주 접촉하다보니 중국의 정부인사들은 몇 가지 공통적인 특징을 가지고 있는 것을 알게 되었습니다. 그들은 개인의 위신에 아주 신경을 쓰고 있었고, 친구를 많이 사귀고 있었습니다. 그리고 일을 성사시키기 위하여 술좌석을 충분히 이용한다는 것을 알게 되었지요. 그래서 우리들은 중국정부의 고위 인사들이 공장방문을 왔을 때 어록을 남길 수 있는 자리를 만들어 두었고, 이들과 관련된 작품이나 사진을 적당한 위치에 배치하였습니다. 공장을 시찰하는 사람들에게 우리 회사가 정부관계에서 차지하는 위치를 과시하기 위한 것이지요. 그리고 이들을 집으로 초대하거나 부인의 병문안을 가는 것 등을 통해서 조그마한 일들로부터 이들과의 친분관계를 넓혀나갔습니다”.

LG는 정부인사와의 관계를 지속적으로 유지할 수 있도록 하기 위하여 공장간담회를 운영하였다. 심양시 공장간담회, 장춘공장간담회 등을 통해 각지역 사업위원회, 소비자협회, 기술감독국, 백화점 관계자들과의 긴밀한 협조가 가능하도록 하였다[그림 5]. 그리고 공장간담회는 소비자의 요구를 수용할 수 있는 기회를 제공하였고 LG제품과 기업의 지명도를 향상시키는 역할을 하였다.

이러한 LGESY의 정책은 정부인사의 결정과 행동이 기업에 직접적인 영향을 주는 중국에서 LG에게 많은 이익을 가져다주었다. 심양시 모 수신 시장은 LGESY를 방문하였을 때 LGESY를 위한 Local 지원팀과 판매지원팀을 구성해주고 시정부 산하 정부의 모든 부서에서 TV가 필요할 때는 LG제품을 사용하라고 지시하였다. 그리고 고속도로가 LGESY의 생산공장을 직접 통과하는 방안을 시정부에서 찾겠다고 하였으며 심양시 관할 매체광고비에 있어서 50%의 우대정책을 주겠다고 약속함과 동시에 언론매체에 LGESY를 심양의 성공적인 합작기업의 사례로 대대적으로 선전하라고 지시하였다. 또한 LG가 백화점에 진출하려고 계획하고 있을 때에도 시정부에 지원을 요청하여 전국 5대 백화점중의 하나인 '중흥'에서 LG의 제품을 판매할 수 있게 되었고, 진출이후에도 시정부의 도움은 계속되어 LG의 제품이 '중흥'에서 단기간에 27.5%의 시장점유율을 기록할 수 있게 하였다.



[그림 5] 정부와의 간담회 과정

(2) LG의 이미지제고

LG는 1회의 홍보보도가 10회의 광고내용보다도 더욱 고객의 기억 속에 남는다는 철학 하에서 현지정부를 이용한 TV방송, 신문기사화를 통해 LG를 알렸다.

첫째, 중국 가전판매 전략중 農村包圍城市(농촌에서 시작하여 도시로 진입)을 활용하여 심양 정부와 함께 추진한 것이 LG Color TV촌의 건립이었다. 즉, LGESY가 낙후된 농촌지역의 초등학교에 최신 컴퓨터를 비롯해 풍금, 책상 등 기가재를 제공하고, 마을에는 지방정부와 연계하여 농민들의 의식개혁 활동이나 빈농을 대상으로 한 영농지도를 실시하기로 하고 학교의 이름을 각각 'LG Color TV촌'과 'LG소학교'로 이름 붙이기로 하였다. 이러한 LGESY의 활동은 심양일보, 조선문보를 비롯한 5개 신문과 3개 TV방송국에 취재되어 지역사회의 많은 관심을 끌었고 지역주민들은 '관에서도 제대로 해결하지 못하는 것을 LG가 농촌을 위해 실천하는 것을 보면 사회와 더불어 발전하는 기업임을 믿을 수 있겠다'며 신뢰감을 표시하였다. 이 정책의 결과에 대해 LGESY의 유철곤 법인은 다음과 같이 말하였다.

“뜻밖의 큰 호응에 무척 놀랐으며 앞으로도 LG촌에 지속적인 관심을 가져 LG촌이 중국내에서 가장 잘 사는 농촌으로 발전한다면 LG의 이미지도 함께 성장할 것이 분명합니다.”

중국의 기본적인 정책은 인민들이 잘 살게 하는 것이다. 이러한 정책을 효과적으로 이용하는 판매전략은 제품판매 뿐 아니라 지역사회 곳곳에 LG 이미지를 뿌리내리게 하는 데 크게 기여하였다. LGESY가 두 개의 LG Color TV촌의 건립을 통해 판매한 TV는 50여대정도였고, 99년 말까지 Super A활동과 연계하여 5개 LG촌과 주변 농촌지역에 8,000대의 TV를, 중국전체의 농촌 지역에는 총 14만대를 판매할 것으로 예상하고 있다.

둘째, LGESY는 각종 이벤트를 개최하여 기업이미지를 홍보하고 있다. LG전자 어린이 미술

대회를 개최하여 미래의 주고객인 어린이와 현재 고객인 학부모에게 LG전자는 사회이익 집단일 뿐만 아니라 사회의 구성원으로써 청소년을 위한 각종 공익행사를 추진하는 업체라는 이미지를 심어주려고 하였다. 그리고 '결혼이야기'라는 책을 배포하고, 행사 기간 중에 다양한 경품을 제공하는 신혼축하활동을 전개하여 실제판매를 증대시킬 수 있었다. 이렇듯 LGESY는 절기마다 시행할 이벤트 캘린더를 작성하여 고객을 유치하면서 제품의 이미지를 높여려는 전략을 실행하였다.

셋째, LGESY는 각종 사회활동과 사회공익사업에 활발하게 참여하고 있다. 심양시 제9기 체육대회와 전국남하산 경연대회에 찬조금을 내었으며 북경요녕LG컵 만담 대회와 토막극대회를 열었다. 그 외에도 고아원과 경로원에 성금을 보내고, 현지 빈곤농촌을 돕는 등의 활동을 통해 LG는 일반 중국국민들과 긴밀한 밀착 관계를 형성하기 위하여 노력하였다.

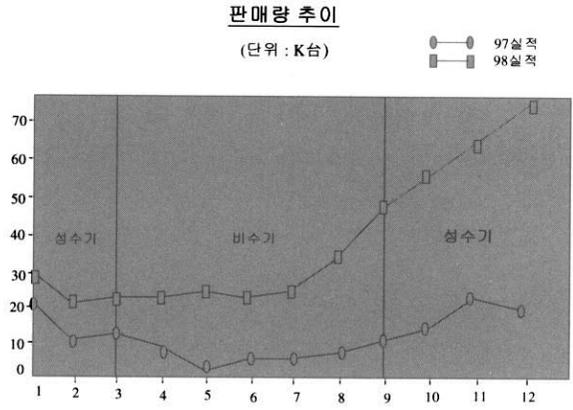
5. 남아있는 어려움과 과제

1998년 2월부터 LG Color TV는 심양을 중심으로 시장점유율 1위를 지속적으로 유지하면서 동북3성에서의 매출도 지속적으로 증가하여 판매량 45만대, 매출액1억불을 돌파하게 되었다 [그림-6] 참조. 그러나 장흥등 중국 현지 기업의 무차별적인 가격인하정책과 외국기업의 적극적인 중국 진출로 LG가 생존하기 위해서는 아직도 풀어야할 많은 과제가 있다.

첫째, 현지 경쟁기업인 장흥(張紅)의 3차에 걸친 가격인하와 이에 대응한 또다른 현지경쟁기업인 KONKA의 추가 가격인하 경쟁은 LG에게 커다란 어려움을 주었다. 1999년의 20%정도의 시장가격하락에 이어 2000년에는 10-15% 정도의 가격하락이 예상되고 있다. 이는 수요대비 700만대 정도의 초과 생산으로 업체간의 경쟁이 치열하기 때문이다. 경쟁업체의 가격인하에 맞서 LGESY는 현지 완결형 제품의 생산, 신모델개발, 현지인 인재육성 등을 통하여 원가구조의 개선을 이루어 수익을 극대화하는 전략이 요구된다.

둘째, LG의 지나친 시장점유율 확보노력은 경쟁업체의 전략적 반격을 초래하여 출혈경쟁의 위험성이 있다. Galanz는 수출비수기에 심양시장 탈환을 위해 저가격의 모델을 개발하여 LG에게 압박을 가하고 있다. 결국 지나친 시장점유율 추구정책은 경쟁사를 자극하는 결과를 낳는다고 생각한 LG는 30-35%의 시장점유율을 유지하는 한계 시장점유율 전략을 선택하였다.

이외에도 여러 가지 과제가 LG를 압박하고 있다. 1998년에 들어 Color TV시장이 성수기에 진입하면서 21인치 제품에 대한 장흥의 매점매석과 29인치의 수입규제조치로 공급부족 사태가 발생하여 시장점유율에 많은 영향을 주고 있다. 그리고 현지화된 부품으로 만든 제품과 29인치 SF 모델의 판매 부진으로 신규모델의 출시가 지연되고 있으며 모델의 잦은 변경으로 거래선의 라인업에 혼선을 일으키고 있다. 유통의 측면에서는 성수기 진입전 합작회사의 영업지원 인력투입과 인프라 구축으로 매출이 증가 되어왔으나 직진입 매출의 감소, 대형 거래선의 하부 유통관리가 보완사항으로 남아있다.



[그림 6] LGESY의 '97-'98년의 월별 판매 수량