

중국시장 후발진입기업의 시장 확보 전략에 관한 사례연구

한병섭(책임저자)

순천대학교 조교수

bshah@sunchon.ac.kr

한수진(공동저자)

고려대학교 연구교수

humanhan@korea.ac.kr

다국적 자동차업체들의 격전장이 돼버린 중국시장에 후발진입 한 현대자동차는 진입이후 각종 기록을 쏟아내며 중국 자동차산업의 신화를 만들어 나가고 있다. 본 사례는 베이징현대자동차의 성공을 투자·경영환경, 기업활동, 투자 전략 측면에서 살펴보고 있다. 후발주자인 베이징현대자동차의 성공비결은 무엇인가? 사례분석을 통해 나타난 베이징현대자동차의 성공비결은 다음과 같다. 베이징현대자동차가 단기간에 성장기반을 구축, 선발진입 기업들을 따라 잡을 수 있었던 요인으로는 중국 중앙 및 북경市 정부의 정책적 지원 하에 선발 다국적기업들이 선점하지 않은 지역을 선택해서 진입했기 때문이다. 진입 후에는 "시엔다이 수두", 즉 "현대속도"라는 신속경영을 통해 법인설립과 생산 설비 구축을 동시에 진행함으로써 불필요한 절차와 비용을 절감할 수 있었고, 단기간에 성장기반을 구축할 수 있었다. 또한 경쟁을 통한 외주시장에서의 부품조달 전략을 선택한 선발진입 기업들과 달리, 후발주자인 베이징현대자동차는 단기간 내 생산·성장기반을 구축하기 위한 목적으로 핵심 부품업체들과 동반진출 하는 전략을 취했다. 마지막으로, 철저한 시장조사를 통해 선발 다국적기업들이 관심을 두지 않는 적소시장(niche market)을 규명하고, 동 시장에 최신모델을 적기투입 함으로써 후발주자의 불리함을 효과적으로 극복할 수 있었다.

주제어: 베이징현대, 중국, 진입시기, 후발진입자

1. 서문

선진국의 자동차시장이 성숙기에 진입하면서 큰 수요를 창출하고 있지 못하는 가운데, 중국시장은 높은 성장을 지속하면서 세계 자동차 제조업체들의 주목을 받는 시장으로 발전하였다. 중국은 2000년에 207만대의 자동차 생산 실적을 나타낸 후, 불과 2년 후인 2003년에는 400만대 생산을 훨씬 상회했으며, 2005년에는 571만대를 생산, 단일 국가로는 미국, 일본에 이어 세계 3위의 자동차 생산

대국이 되었다.¹⁾ 이와 같은 급성장의 배후에는 대규모 내수시장을 바탕으로 하는 규모의 경제효과와 시장을 주고 선진기술을 얻는다는 합작 전략이 주효했기 때문이다.

이러한 배경 하에, 중국은 이미 다국적 자동차기업들의 각축장이 되어 버렸다. 특히 2001년 중국이 WTO에 가입한 이후, 세계 대부분의 선진 자동차 업체들의 중국진출이 가속화됨에 따라 이제는 기회와 땅이 아니라 치열한 경쟁이 벌어지는 전쟁터로 변화되었다.

중국의 본격적인 자동차시장 개방은 20여 년 전

1) 중국의 WTO 가입에 따른 규제 완화, 지속적인 경제성장, 서부 개발, 베이징 올림픽 개최 등 긍정적인 요인들로 인해 중국의 자동차시장은 지속적으로 성장할 것으로 예상된다. 중국의 자동차시장 규모는 2006년에 600만대 이상으로 확대되어, 일본을 제치고 미국에 이은 세계 2위의 자동차시장이 되었다.

〈표 1〉 중국의 자동차 생산 및 보유 대수

(단위: 만대)

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005년
생산대수	207	235	329	444	507	571
보유대수	1,608	1,802	2,053	2,382	2,709	2,907

자료: 한국자동차공업협회(2006)

에 이루어졌다. 개방 초기부터 많은 거대 다국적기업들이 중국시장에 진입, 선발진입 기업의 우위²⁾를 공고히 구축하고 있는 상황이다.³⁾ 이런 상황에

서 선발진입 기업들보다 상대적으로 늦게 진입한 현대자동차가 승용차부문에서 놀라운 성과를 보이고 있다.⁴⁾

〈표 2〉 거대 다국적 자동차업체들의 중국진출 현황

메이커	진출시기	2005년 판매대수	합작법인명
폭스바겐	1985년	61만대	일기VW/상해VW
시트로엥	1992년	7만대	신룡기차
닛산	1993년	7만대	동풍닛산/정주닛산
지엠	1997년	21만대	상해GM
혼다	1998년	11.7만대	광주혼다
도요타	2002년	4.9만대	일기도요타
현대	2002년	6.2만대	베이징현대

자료: 베이징현대자동차

- 2) 일반적으로 진입 시기에 관한 연구에서는 선발진입 기업이 보다 빠른 시장진입으로 인해 正의 경제적 이익, 즉 선발진입 기업의 우위를 획득할 수 있다는 점을 강조하고 있다. Kerin et. al.(1992)의 연구에 따르면 선발진입 기업이 갖는 우위는 4가지 정도가 있다. 1 비용우위와 관련된 경제적 우위(규모의 경제 효과와 경험효과, 마케팅 비용 측면에서의 우위 등), 2 요소투입에 있어 비용 비대칭성과 관련된 선취(preemption)(후발기업보다 낮은 가격으로 원재료나 부품을 조달할 수 있는 조달계약 선취 등)와 공간적 선취 우위(후발진입 기업보다 먼저 특정 지리적 공간이나 마케팅 채널 확보 등), 3 제품·공정·조직혁신 등과 관련된 기술적 우위, 4 차별화 우위와 관련된 행동적(behavioral) 우위(제품·기업 특유적 평판우위, 전환비용 창출 등) 등이 그것이다. Lieberman and Montgomery(1988)도 Kerin et. al.(1992)의 분류와 매우 유사한 유형의 4가지 우위요인을 제시하고 있다. 1 지리적 공간 선취, 2 기술적 공간 선취, 3 소비자 인지 공간 선취, 4 소비자 비용구조 형성 등이 그것이다. 그러나 일부 실증연구(Tellis and Golder, 1996)나 이론연구(Shankar, Carpenter and Krishnamurthi, 1998)에서는 선발진입 기업의 불리점이 존재함을 확인해 주고 있으며, 초기에 시장진입 한다고 해서 자동적으로 선발진입 기업이 높은 수익을 획득하게 되는 것은 아니라는 점을 강조하고 있다(e.g., Bryman, 1997; Schnaars, 1994). 예로 선발진입 기업으로 개도국시장에 진입할 때 다국적기업들은 상당한 외국인 비용에 직면할 수 있으며(Zaheer, 1995; Nee, 1992; Peng and Heath, 1996), 이러한 비용 때문에 늦게 진입하는 것이 빨리 진입하는 것보다 더 실질적인 우위를 가질 가능성이 높다는 것이다(Bryman, 1997). 후발진입 기업들은 소비자 교육이나 연구개발 활동 등과 같은 분야에서 선발진입 기업들이 실행한 투자에 무임승차 할 수 있으며, 이를 통해 후발자로서의 혜택을 향유할 가능성이 높다(Schnaars, 1994). 후발진입 기업은 또한 답변하는 환경 하에서 선발진입 기업이 직면하게 되는 시장불확실성이나 시장에서의 제반 어려움 등을 피할 수 있기 때문에, 선발진입 기업보다 더 나은 성과를 보일 수 있다(Lieberman and Montgomery, 1998; Teece, 1986).
- 3) 중국 자동차시장 부문에 대한 선발진입 외국기업은 폭스바겐이며, 선도후발 기업은 시트로엥, 닛산 등이다. 현대자동차는 가장 늦게 진입한 후발진입 기업에 속한다(시기별 다국적 자동차업체들의 중국시장 진입은 표-2를 참조).
- 4) 중국 승용차시장은 1985년 폭스바겐이 가장 먼저 진입하여 얻은 선점 우위를 활용하여 시장점유율의 절반 이상을 차지해 왔으나, 2002년 외국인 자본에 대한 투자규제 완화와 무역자유화를 계기로 도요타, 현대 등이 중국 현지생산을 시작하면서 판도 변화가 일기 시작했다. 이때부터 폭스바겐의 독주시대가 끝나면서 점유율이 1988년의 56%에서 2005년 14%로 하락했다.

본고에서는 후발주자인 베이징현대가 선발기업들의 견제에도 불구하고 단기간 내에 놀라운 경영 성과를 보일 수 있었던 요인이 무엇인가를 사례분석을 통해 규명하고자 한다.

II. 현대자동차의 베이징 진입 배경

2002년 5월 28일, 서울 하얏트 호텔에서 한국의 현대자동차그룹과 중국의 베이징자동차공업지주유한책임공사(北京汽車工業控有限公司)가 중국에서의 합작법인 설립에 관한 정식 계약에 서명했다. 합작을 위한 현대자동차와 베이징자동차간 비공식 접촉(2001년 10월)이 있는 후 반년 만에 이뤄낸 성과다.⁵⁾ 이는 한국의 자동차산업이 중국신화의 서막을 여는 것을 의미하기도 했다. 베이징자동차와의 합작계약이 성사되기 전부터 현대자동차는 계속해서 중국시장에 대한 진입 경로를 모색해

왔다.⁶⁾

현대자동차와 베이징자동차는 어떻게 단번에 의기투합, 합작을 맺을 수 있었을까? 이는 쌍방 간 자동차부문 합작에 대한 이해가 맞아 떨어졌기 때문이다. 먼저 현대자동차 그룹은 2010년까지 세계 5대 자동차 제조업체가 된다는 글로벌 계획을 세운 바 있다. 현대자동차 입장에서는 베이징자동차와의 협력을 통해 중국의 거대 잠재력이 있는 자동차 소비시장에 접근함은 물론, 중국 공장을 글로벌 제조기반화 하고, 이를 통해 현대차 그룹의 글로벌 전략을 실현시키기 위한 것이었다.⁷⁾

그리고 베이징자동차는 현대자동차와의 합작을 지프 단일차종 생산에서 탈피, 승용차부문까지 생산할 수 있는 기회로 인식했다.⁸⁾ 베이징市는, 현대자동차가 한국 내 협력업체들과 동반투자함으로써 베이징 자동차산업의 자산을 효율적으로 이용함은 물론, 베이징 자동차 제조업의 전반적인 수준 제고, 관련 산업의 발전 유발, 많은 취업기회 제공 등의 이점을 제공할 것으로 기대했

5) 베이징市 장류지(長劉淇)시장은 계약식 석상에서, "이와 같은 속도는 중국 자동차공업과 해외 자동차 제조업체간 합작협력 시간 신기록"이라고까지 언급했다.

6) 베이징 진출에 앞서, 현대자동차는 이미 중국에 투자한 바 있다. 1994년 현대자동차는 "우한기차공업총공사"와 총투자금액 6백만 불 규모의 미니버스(차종명: 그레이스) 조립공장 계약을 체결·운영한 바 있다. 진출 초기, 그레이스는 우한에서 큰 관심을 끌었다. 상하이 같은 지역에는 이미 세계 유수의 자동차 업체들이 진출해 있었는데 반해 우한에는 아직 자동차공장이 없었기 때문이다. 800만 명에 이르는 우한 시민들은 자신의 고향에 처음으로 들어온 현대자동차 그레이스 공장에 큰 기대를 걸었다. 상하이푸석마첸처럼 지역을 대표하는 기업으로 성장해 주기를 바랐다. 그레이스 승합차의 성능도 괜찮았다. 한국에서 인기 있는 모델을 도입했기에 현지에서 충분한 경쟁력을 가질 것으로 기대했다. 그러나 결과는 참담했다. 연간 3만대 생산능력을 갖추고 있었지만, 연간 판매량은 천대를 넘지 못했다. 가장 큰 실패요인은 비싼 승합차 값이었다. 당시 한국에서의 그레이스 한 대 값이 천만 원 정도였는데, 우한에서의 그레이스 한 대 값은 한국 돈으로 3천만 원에 육박했다. 당시 중국에서 가장 인기 있던 승합차인 진베이 값이 천오백만원 정도인 것과 비교하면 얼마나 비싼지 알 수 있다. 가격이 비싸진 이유는 엄청난 물류비용 때문이었다. 우한 그레이스 공장의 경우 협력업체들과 동반 진출을 하지 않고 조립 공장만 단독으로 진출했었다. 때문에 일부 부품은 중국업체에서 샀지만 주요 핵심부품은 전량 한국에서 수입해 와야 했다. 우한까지 실어 나르는 과정에서 엄청난 운송비가 들어간 것이다. 더구나 부품 수송과정에서 일부 민감한 부품은 뒤틀리거나 변형돼 불량률이 크게 높아졌다. 값이 비싸지고 불량률이 높아지면서 소비자들이 외면하기 시작했다. 또한 모델 체인지가 늦어지면서 그레이스는 순식간에 구형이 돼버렸다. 적자가 누적되자, 중국 우한정부가 나서서 현대차가 보유하고 있던 25% 지분을 내놓으라고 요구하게 된다. 우한정부가 25%의 현대 자동차 지분을 인수하면서 제시한 금액은 단 돈 1위안. 1위안은 한국 돈으로 150원 정도에 불과한 돈이다. 결국 3만평 공장 부지와 그레이스 생산라인이 고스란히 중국 지방정부로 넘어갔음은 물론이고, 중국의 회사는 그레이스의 생산설비를 넘겨받아 승합차 생산 기술을 한꺼번에 습득해 버리게 된다. 또한 중국 우한정부는 1위안에 사들인 지분을 일본 혼다자동차에 넘겨주면서 새로운 합작 파트너로 일본 혼다자동차를 선택하게 된다. 우한 그레이스 공장을 1위안에 넘겨야 했던 2002년, 같은 해 베이징에서는 소나타 공장이 문을 열게 된다. 현대자동차의 우한진출 사례는 <http://news.kbs.co.kr>의 기자칼럼: 박승훈기자의 경제 바로보기 중, "1원짜리 자동차 공장" 기사와 "현대차 중국새도전" 기사 참조.

7) 非常汽車網, "現代汽車 對 中國戰略構思, 中國事務代表會見," 2002.06.27.

8) 北京日報, "北京現代汽車生產狀況," 2002.08.08.

〈표 3〉 베이징현대자동차 추진 연혁과 법인 현황

2002년 5월	합작의향서 체결	주주구성	현대자동차 50% 베이징기차투자공사 50%
2002년 5월	합작계약서 체결	설립자본금	2.17억 달러
2002년 10월	합작법인 설립 완료	합작기간	30년
2002년 12월	EF소나타 생산 개시	경영진	동사장(이사회 의장) -중국인, 총경리(CEO) -한국인
2003년 3월	EF소나타 국산화율 40% 인증 획득	공장부지	24만평
2003년 12월	생산 및 판매 5만대 달성	딜러수	309개(06년 기준)
2003년 12월	엘란트라 XD 생산개시	종업원 수	4,090명(06년 기준) (주재원 60명 포함)

자료: 베이징현대자동차

다.⁹⁾ 이 때문에 베이징시 정부는 현대자동차와 베이징자동차 간 합작을 전폭 지지하게 된다.

중국시장 진입을 통한 글로벌기업으로의 도약이라는 글로벌전략 실현 동기 외에, 현대자동차가 중국에 투자하게 된 또 다른 배경에는 중국의 자동차부문에 대한 무역규제 회피가 있었다. 중국 자동차시장은 규모나 성장성 면에서 막대한 잠재력을 보유한 시장이다. 그러나 중국정부는 관세(50~70% 정도) 및 비관세 장벽으로 국내 자동차산업을 철저히 보호하고 있었다. 중국의 승용차시장이 본격적으로 성장했던 2000~2002년 동안에도 현대자동차의 對중국 직접수출 대수는 고작 1만대에 못 미치는 저조한 수준이었다. 따라서 현대자동차로서는 직접투자를 통한 진출이 유일한 시장접근 방법이었기에 중국시장에 대한 직접투자를 결

정하게 된다.

III. 베이징현대자동차의 경영 성과

2002년 12월 23일 오후 3시, 베이징현대자동차의 소나타 승용차 출시 기념회가 순의(順義) 베이징현대 공장에서 거행되었다. 베이징현대에는 1년이라는 짧은 시간 안에 합작에서 신차 생산라인 가동, 출시까지 이뤄 냈다.¹⁰⁾

베이징현대에는 베이징시 위원회, 시정부의 전폭적인 지원으로 합작의향서 체결 이후 5개월 동안 공장개조와 건설을 진행했다.¹¹⁾ 베이징현대에는 법인설립과 생산설비 구축을 동시에 진행함으로써 최단기

9) 세로 베이징시 통계국의 2003년 통계자료에 따르면, 2003년 베이징의 자동차 생산량은 24만 5천대에 달해 전년 대비 99.1% 증가로 사상 최고의 성장률을 기록했다. 베이징 자동차공업의 베이징시 산업 성장에 대한 기여율은 47.2%에 달했다. 이는 베이징의 50%에 가까운 산업 성장이 자동차에서 비롯된 것이라는 것을 보여준다. 이 중 베이징현대자동차의 승용차 생산량은 4만대를 돌파해 전년 대비 12배 증가했으며, 베이징시 산업 생산액의 12%를 차지했다. 이에 대한 자세한 내용은, 北京青年報, "北京現代, 北京工業生產額中占百分之12, 帶動了北京經濟成長," 2003.10.20.을 참조.

10) 新浪汽車, "北京現代, 12月 23日 '索納塔' 正式上市," 2002.12.23.

11) 공장 내 생산부분 면적은 9만㎡에 이르며 적재량은 1.1만 톤이다. 종합조립라인을 포함한 공장 전체의 자동화율은 85%에 달하고 있다.

간 내 생산을 개시할 수 있었다. 성공적인 생산기반 구축 단계를 지나, 베이징현대는 시장점유율 확대를 위해 생산능력 확충, 新모델 투입,¹²⁾ AS거점 확보 등 다양한 시장공략 전략을 구사하게 된다. 다음은 베이징현대자동차가 시장진입 초반에 이룬 몇 가지 가시적인 성과들이다.

3.1 최고의 年間 판매성장률 기록

베이징현대는 2003년 52,128대 판매에서 2004년 144,090대를 판매¹³⁾하여 중국 자동차산업 역사상 최초로 연간 판매성장률 176.4%를 기록했다. 거시경제 조정과 국제유가 인상으로 중국 자동차 판매 성장률이 13.3%에 그친 당시 상황으로 볼 때 경이로운 성과라 할 수 있다.¹⁴⁾ 이후 베이징현대는 꾸준한 성장을 통해 2005년 말 현재 승용차 판매에서 폭스바겐, 지엠, 혼다에 이어 제4위를 기록하게 된다.

3.2 쏘치종 월간 판매 1위 등극

2005년 1월, 베이징현대는 20,508대를 판매하여 이치도요타, 이치폭스바겐 등을 제치고 쏘치종 판매 1위에 등극했다.¹⁵⁾ 중국 진출 2년 만에 월간 판매 2만대라는 대기록을 세운 것이다. 이는 중국에 진출한 자동차업체 중 최초로 최단기간에 달성한 대기록으로, 세계 자동차 시장의 최대 격전지인 중국시장에서 현대자동차의 쾌속성장을 말해 주고 있다. 특히 엘란트라는 2005년 1월중 1만 6,000대가 판매되며 단일모델로 전체 승용차 중 1위를 차지했다.¹⁶⁾ 엘란트라의 동년 1월 판매 대수는 2~4위에 오른 헨진자동차 “Xiali(夏利)” 1만 2,825대, 이치도요타 “Corolla” 9,531대, 이치폭스바겐 “Jetta” 8,616대 등을 크게 앞선 것으로, 중국 자동차 시장에서 새로운 강자로 부상하게 된다.¹⁷⁾



사진출처: 현대기아자동차



〈그림 1〉 출시기념회 무대 위에 모습을 드러낸 소나타

12) 중국진출 초기 최신평형인 EF쏘나타 투입 이후, 현대자동차는 베이징공장에 아반테XD, 투싼, 베르나 등의 다양한 최신평형을 지속적으로 투입했다.
 13) 특히 10만대 판매는 2002년 12월 23일 생산을 시작한지 불과 520일 만에 이뤄낸 것이다.
 14) 현대기아자동차 언론배포 자료
 15) 北京娛樂信報, “北京-現代, 2005年一月份營業量第一名,” 2005.02.03.
 16) 雅虎汽車, “北京-現代的繼續善戰,” 2004.12.06.
 17) 베이징현대의 성공은 곧 엘란트라(한국 모델명 아반테XD)의 성공이라고 말할 수 있다. 엘란트라는 뛰어난 사양, 경쟁력 있는 가격, 4S점을 통한 신뢰성 있는 A/S 제공 등의 요인에 힘입어 베이징에서 패밀리 카로 자리매김 하고 있다. 東南快報, “北京-現代 ‘伊蘭特’ 在1季營業量第一名,” 2006.05.17.

〈표 4〉 중국내 외자계 기업의 현지생산 승용차 판매 대수

(단위: 천대)

브랜드	순위	98	99	00	01	02	03	04	05년
VW	1	295	307	317	330	473	632	592	440
GM	2	-	10	30	58	113	204	263	351
Honda	3	-	10	32	51	59	117	212	257
Hyundai	4	-	-	-	-	1	52	144	239
Nissan	5	-	-	-	17	41	74	72	165
Toyota	6	-	-	-	-	2	50	84	145
PSA	7	33	43	52	53	85	103	89	140
Mazda	8	-	-	-	3	18	78	101	125
Suzuki	9	36	43	47	45	86	136	131	118
Kia	10	-	-	-	6	20	51	62	110
Mitsubishi	11	-	-	-	24	33	88	86	82
Ford	12	-	-	-	-	-	17	47	62
Audi	13	5	6	16	30	34	61	62	50
Fiat	14	-	-	-	-	22	36	24	33
BMW	15	-	-	-	-	-	4	8	17
D-Chrysler	16	9	9	4	4	9	14	10	13
Daihatsu	17	-	-	-	-	-	0.7	4	1

자료: 한국자동차공업협회(2006)

IV. 베이징현대자동차의 중원쟁탈 성공전략 분석

경쟁업체에 비해 상대적으로 늦게 중국시장에 진입한 현대자동차의 경영성과는 일단 성공적인 것으로 평가받고 있다. 현대자동차가 치열한 다국적 자동차업체들의 각축장이 돼버린 중국시장에서 성공할 수 있었던 요인으로는 여러 가지가 있을 수 있다. 그러나 본 사례에서는 베이징현대의 성공을 투자 및 경영환경 측면, 기업활동 측면, 그리고 투자

전략 측면에서 살펴보고자 한다.

4.1 투자 및 경영환경 측면

4.1.1 중국 중앙·베이징市 정부의 정책적 지원

중국 정부가 법치국가를 표방하고 개혁을 추진하면서 중국 사업에서 관시(關係)의 중요성이 과거보다 다소 줄어들었지만 중국(중앙 및 시)정부와의 우호적 관계는 정책 변화나 업무상 관계 형성 등에 있어서 여전히 중요한 요소로 작용하고 있다.¹⁸⁾

18) 최근 국제경영분야에서는 투자대상국 정부의 외국인투자기업에 대한 정책적 지원이나 지지 등을 해당 투자기업이 보유한 정치적 자원으로 보고 있다. 개별기업 성과에 대한 정부개입의 효과는 정치자원의 중요성에 대한 학문적 관심을 유도해 냈다. 일반적으로 정 Boddewyn and Brewer(1994:135)는 정치자원을 "비시장 환경에 대한 지능적·인식적 지도(map)" 측면에서 고려하고 있으며, 새

현대자동차가 중국시장에 진출한 지 4년 여 만에 중국 자동차 시장점유율 4위라는 놀랄 만한 성과를 달성할 할 수 있었던 비결 중 하나는 중국 중앙 및 베이징市 정부와의 우호적 관계 구축을 들 수 있다(삼성경제연구소, 2004). 특히 베이징市는 기술 이전, 경영활동의 현지화, 사회사업 등에 적극적인 현대자동차를 협력 파트너로 선정하면서 市정부가 직접 나서서 소나타 판매를 독려하고 관용차를 베이징현대의 모델로 지정하는 등 지원을 아끼지 않았으며, 베이징현대는 매출 및 고용 신장 등으로 이에 화답했다.

4.1.1.1 정부 관료의 정책적 지원

베이징현대는 합작법인 출범 이전부터 중앙 및 市정부의 전폭적인 지원과 지지를 받았다. 베이징현대는 “투자액에 제한이 없는”, “생산 차형에 제한이 없는” 최초의 외자계 자동차 합작 생산기업으로, 단기간 내에 국무원의 공식적인 비준을 얻어냈다.¹⁹⁾ 이에 더해 중국의 고위관료들도 직접 나서서 베이징현대에 대한 무제한적인 지원을 약속한 바 있다.

베이징현대가 국무원 투자 승인 2개월 만에 생산을 개시할 수 있었던 것은 중앙정부 차원의 정치적 지원 외에도 베이징市 차원의 지원이 있었기에 가

능했다. 베이징市는 전담 팀을 조직하여 체계적이고 조직적인 지원을 수행했다. 베이징현대는 국무원의 투자승인 결정 이전부터 업무에 착수하는 기민함을 보였고, 품질경영에 바탕을 둔 속도경영에 주력했다. 베이징 市정부 관리들은 현대의 속도경영에 깊은 인상을 받을 수밖에 없었고, 이를 직접 목격하면서 베이징현대에 대한 지원을 한층 강화하게 된다. 베이징市 당국은 관용차로 쓰기 위해 100대의 다이어너스티를 구매하는 등 당국이 직접 나서서 다각도로 베이징현대의 자동차 판매를 지원하기도 했다.

4.1.1.2 양회(兩會) 전용차량으로 선정

베이징현대에 대한 중국정부의 지원은 중국정부가 소나타를 양회차량으로 선정하면서 더욱 가시화된다.²⁰⁾ 양회란 1년에 한번 열리는 중국 최대의 정치 행사로 전국인민대표대회(全人大)와 정협²¹⁾이 거의 비슷한 시기에 열리기 때문에 중국 언론은 이를 ‘양회’라고 부르며, 행사 기간인 열흘 동안 매일 지면을 몇 쪽씩 할애하면서 대대적으로 보도한다. 이러한 국가적 행사에 소나타가 전용차량으로 선정되었다는 것은 베이징현대에 대한 지원과 지지를 표면화한 것으로 받아들일 수 있다. 중국 정부는 양회 전용차량에 매우 엄격한 요구조건을 적용하고

부자원(뇌물을 줄 수 있는 재무적 이유), 기업 간 연합 구축 능력, 정치 성향이 강한 기업이 정선 등을 정치자원 범주에 포함시키고 있다. 정치자원의 유형은 매우 다양하나, Barney(1991)의 자원 분류에 포함될 수 있다. 즉 물리적 자본자원(모국정부의 보호를 이끌어 낼 수 있는 공식적 기업 국적 등), 인적 자본자원(과도기 경제권에서 활동한 경험이 있는 관리자 활용 등), 조직적 자본자원(기업 관리자와 정치적 의사결정자간 비공식적 관계 등) 등의 범주에 정치자원이 포함된다.

정치자원이 기업성공을 설명하는 주요 결정요인 중 하나임을 보여주는 많은 실증연구들이 있다. 특히 중국과 같이 사업운영에 대한 정부의 영향력이 아직까지는 상당히 강하고, 많은 거대기업들이 국유기업 형태로 운영되고 있으며, 정부와의 우호적인 관계 형성·유지가 사업성공에 있어 매우 중요한, 그리고 정부규제에 대한 높은 불확실성이 아직까지도 존재하는 과도기 경제의 경우에 있어 정치자원의 역할이 매우 중요한 것으로 주장되고 있다(Peng, 2000). 중국을 대상으로 한 많은 연구에서는 정부 및 정부기관과의 우호적인 관계설정·유지가 외국인투자기업의 중요한 성공요인으로 작용하게 된다는 점을 강조하고 있다(Yoshimatsu, 2000). Yoshimatsu(2000), Peng(2000)의 연구 외에도, 홍콩기업인 허치슨(Hutchison Port Holdings)의 중국시장 내 성공요인을 분석한 Airriess(2001)의 연구에서, 허치슨의 시장지배력이 중국의 사회·문화 및 정치적 환경에 대한 허치슨의 세도적 체화에 의해 설명될 수 있다는 점을 강조하고 있다. Yeung(2000)은 중국에 투자한 싱가포르기업들을 대상으로 한 연구를 통해, 중국시장에서의 성공요인으로 사회적·정치적 관계네트워크 속에서의 체화를 들고 있다.

19) 國際金融報, “北京現代汽車的戰略,” 2002.10.21.

20) 21CN汽車頻道, “北京-現代‘索納塔’又善政‘兩會’專用汽車,” 2005.03.09.

21) 정협은 정치협상회의의 줄임말로 각종 정책 건의를 하는 등 자문기구 기능을 한다.

있다. 차량의 브랜드, 외관, 실내 인테리어, 안전 성능 등이 선정의 기준이 되는데, 소나타는 미려한 외관과 품격 높은 실내 인테리어, 뛰어난 안전성 등을 무기로 2회 연속 양회 전용차량으로 선정된다.²²⁾ 베이징현대는 소나타가 2번씩이나 중국 최대 규모 회의의 공무차량으로 선정됨으로써 중국시장에서의 성장기반을 확고히 다질 수 있었다.

4.1.2 베이징市 택시 교체 수요 편승

베이징시는 2008년 올림픽 준비 사업의 하나로 2005~2007년간 베이징 시내에서 운행되는 택시 8만대 중 6만 7천 여 대를 새 차로 교체한다는 방침 하에 택시 표준안을 발표했다.²³⁾ 2004년의 표준안 발표 당시, 정부의 기준²⁴⁾에 맞는 차종은 베이징현대의 소나타와 엘란트라, 상하이폭스바겐의 산타나 3000, 이치폭스바겐의 뉴 제타, 동평PSA의 엘리세 등 5개 뿐이었다.²⁵⁾ 그러나 2005년 춘지에(春節)연휴가 끝난 후, 베이징 거리를 운행하고 있는

신형 택시들은 거의 모두가 베이징현대의 차량(소나타와 엘란트라)이었다. 수많은 택시업체들이 베이징현대의 차량을 자사의 택시로 선정한 것이다.²⁶⁾

경쟁업체 차량모델 간 가격차이가 크지 않은 상황에서 택시업체들이 소나타와 엘란트라를 선정한 이유는 이 두 차량이 세련된 외관을 가진 최신형 모델이었기 때문이다. 경쟁업체들의 차량은 구형모델이었기 때문에 선택에서 제외되었다.²⁷⁾ 또한 베이징현대는 베이징 택시시장에 진출하기 위해 경쟁업체에 비해 상대적으로 낮은 가격으로 택시회사에 자사의 택시 차형을 판매하였는데, 이도 주된 이유 중 하나로 보고 있다.²⁸⁾

4.2 투자전략 측면

4.2.1 철저한 사전 시장조사

98년 이후 중국인들은 경제의 지속적인 성장을 배경으로 자동차를 소비재의 하나로 인식하는 경향

22) 新浪汽車, "北京-現代 '索納塔', 在兩會期間貴賓車輛," 2003.03.06.

23) 베이징 택시 교체차량 선정 작업은 정부에서 일정한 기준을 정해 놓고, 각 택시업체별로 스스로 선택한다. 베이징시는 ▲베이징현대의 엘란트라와 소나타, ▲이치폭스바겐의 뉴 제타, ▲상하이폭스바겐의 쉐타나 3000, ▲동평씨트로엥의 엘리세를 택시 교체 차종으로 선정해 베이징 시내 277개 택시회사에 통보한 바 있다. 택시업체들은 개별적으로 선호하는 차량을 자유구매하게 된다.

24) 가솔린 또는 액화천연가스를 사용하고 배기가스 배출기준 EURO 3을 만족하며 출력이 70kW 이상인 차종

25) 머니투데이, "현대차, 베이징시 택시 공급 두고 VW와 경쟁," 2005.01.12.

26) 베이징현대는 2005년 1월부터 시작된 베이징시 택시 공급에서 압도적인 우위를 차지하고 있다. 베이징현대는 2005년 5월까지 총 1만 4,449대를 판매, 전체 공급의 75.3%를 차지했다. 베이징현대는 동년 1월에 소나타 960대, 엘란트라 455대 등 1,415대를 공급했고, 2월에는 466대, 1,536대로 2,002대로 확대했다. 이 기간 중 이치폭스바겐, 상하이폭스바겐, 동평씨트로엥 등 경쟁사들은 단 한대로 판매하지 못했다. 베이징현대는 특히 본격 경쟁체제를 맞이한 3월에는 오히려 판매량을 5,382대(641대, 4,741대)로 크게 늘렸다. 이어 4월 4,711대(318대, 4,393대), 5월 930대(147대, 783대)를 공급했다. 이로써 5월까지 총 소나타 2,532대, 엘란트라 1만1,908대를 판매했다. 이에 비해 이치폭스바겐 뉴 제타는 3~5월 석 달간 4,300대 가량 판매됐고, 동평씨트로엥은 430대에 그쳤다. 특히 상하이폭스바겐의 산타나는 단 한대로 판매하지 못해 참패당했다. 머니투데이, "베이징현대, 베이징시 택시 공급 1위," 2005.06.21.

27) 중국에서 만난 한 한국기업인은 "2002년 베이징에 처음 왔는데 그때까지만 해도 한국 자동차는 좀처럼 찾을 수 없었다"고 말했다. "베이징 시내에 현대차가 나타나기 시작하더니 불과 2~3년 사이에 마치 밀물처럼 다른 차들을 밀어내 버리더라고요. 택시는 2대 중 1대가 현대차라고 느껴질 정도예요. 세상이 변해도 이렇게 급변할 줄 5년 전에 누가 알았겠어요." 요즘 베이징에서 소나타 택시는 최고 인기를 누리고 있다. 4~5분쯤 기다려 깨끗하고 성능이 우수한 소나타 택시를 골라 타는 현지인들도 많다고 한다. 특히 베이징의 7월 한낮 기온이 섭씨 40도에 육박해 냉방이 약하고 낡은 다른 택시에 비해 소나타 택시 선호도가 훨씬 높다. 사정이 이렇다보니 택시회사 내에서 기사들이 서로 소나타 택시를 볼고 싶어 하는 실정이라고 한다. 여전히 붉은색 낡은 시트로엥 택시가 베이징에 많이 돌아다녔지만 이제에는 소나타와 엘란트라 택시가 더 눈에 밟혔다. 매일경제, "베이징의 명품택시 소나타," 2006.07.30.의 내용 중에서 발췌.

28) 華夏時報, "北京 現代, 北京出租汽車行業的真正的第一名," 2005.02.24.



사진출처: 월간조선(2006)

〈그림 2〉 예전의 중국 택시와 같이 있는 소나타 택시(좌측)와 깔끔한 채색으로 단장한 엘란트라 택시(우측)

이 일반화되면서 일반소비자의 마이카 의식이 강해지기 시작했다. 현대자동차는 2001년 4월, 중국 정부·민간 관계 연구소에서 실시한 소비자 조사를 바탕으로 “중국 자동차 소비자 조사” 보고서를 작성했다. 보고서에 의하면 중국 소비자의 마이카 의식이 강해져 가고 있다는 사실이 확인되었으나, 현실적인 收入수준이나 자동차 판매가격의 갭, 자동차 소비를 위한 인프라(주유소, 정비소 등), 나아가 WTO 가입 후 가격인하에 대한 기대감으로 구매능력을 가진 소비자마저 자동차 구매를 보류하는 현상이 뚜렷해졌기 때문에 본격적인 마이카 붐은 2003년 이후가 될 것으로 예상했다. 이 같은 시장 조사를 통한 투자시점 선택 전략이 중국의 자동차 수요 급증과 연결되어 놀라운 성과를 내게 된다(인천발전연구원, 2006, pp.8-9).

4.2.2 절묘한 진입시점 및 제품 출시

중국의 자동차 산업은 아직까지도 철저하게 정부

가 주도하고 있다. 중국은 자국의 자동차산업을 보호하기 위해 소위 ‘3대3소2微’²⁹⁾ 정책을 통해 외국 자동차업체의 신규진출을 불허했다. ‘3대3소2微’ 정책의 혜택을 본 기업들은 폭스바겐, GM 등으로 이들은 중국의 개방정책 초기 시점에 진입함으로써 선발진입기업의 우위를 구축할 수 있었다. ‘3대3소2微’ 정책으로 인해 중국자동차 산업은 상하이폭스바겐, 텐진샤리, 베이징크라이슬러 등과 같이 각 지역이 특정업체와 제휴하여 서로 경쟁하는 특이한 구조를 갖게 된다. 선발기업들의 진입 이후, 중국 정부는 여타 외국계 기업의 중국시장 진입 자체를 막아버렸다. 그러나 WTO 가입 이후 중국정부는 다시 한번 외국계 기업에게 자국의 자동차 시장을 개방하게 된다. 현대자동차는 외국기업에게 또 다시 열린 기회의 창을 통해 베이징에 진출하게 된다.³⁰⁾ 주목할 점은 기회의 창을 통해 베이징에 진입한 시점이, 중국 자동차시장의 성장기와 맞아 떨어졌다는 점이다.

베이징현대가 본격적으로 차량을 생산하기 시작

29) 1990년대 초반 중국이 자동차 산업 육성을 위해 설정한 전략으로 외국 회사와 자본·기술합작을 통해 연산 30만대 규모의 대형업체 3곳(第一·東風·上海), 10만~30만대 규모의 중견업체 3곳(北京·天津·廣州), 10만대 미만의 소형업체 2곳(貴州·長安)을 중점 육성한다는 계획을 담은 정책이다.

30) 중국과 같은 신흥경제권에서는 경제개혁과 시장개방이 다소 점진적으로 추진되기 때문에, 후발주자들에게 보다 나은 기회와 조건이 주어지는 경우가 종종 있다(Luo, 1998). 신흥시장에서의 잠재적 위험과 내재된 불확실성 때문에 많은 다국적기업들은 시장진입이

한 시점은 2002년 12월이다. 실제로 중국 자동차 시장은 이때부터 급팽창했다. 2002년 중국 전체 승용차 판매량은 127만여 대에서 2003년 219만여 대로 늘었다. 1년 만에 무려 72% 성장했다. 그러나 2004년에는 14.3%로 성장률이 둔화됐다. 노재만 베이징현대 총경리는 “몇 개월만 진출이 늦었더라도 다른 업체들이 선점한 시장을 비집고 들어가기 힘들었을 것”이라고 말한 바 있다. 제품 출시 시점 선택도 절묘했다. 베이징현대가 2003년 처음 내놓은 차종은 소나타로, 같은 해 중국 전체 승용차시장에서 가장 많이 팔린 차종이 소나타와 동급의 차종들이었다. 2004년 1월 엘란트라를 추가 투입했는데, 이해의 중국 승용차 시장은 엘란트라급이 30%로 최고 비중이었다. 시장의 흐름과 정확히 일치하는 제품을 내놓은 것이다.³¹⁾

4.2.3 최적의 투자입지 선택

현대자동차는 중국의 정치·문화의 중심임에도 불구하고 공업기반시설이 부족한 도시인 베이징에 진출함으로써 베이징시 정부의 지원과 관심 속에서 중국시장 공략의 핵심거점을 확보할 수 있었다(인천발전연구원, 2006, p.10). 즉 부가가치가 높은 자동차 산업을 유치하여 공업기반을 확충하려는 베이징시 정부의 요구와 중국시장 공략의 핵심거점을

마련하려는 현대자동차의 이해가 결합하여 베이징 현대가 탄생하게 된 것이다.³²⁾ 진입 당시 우려했던 것은 북경에서 이미 다국적기업인 크라이슬러가 활동하고 있었기 때문에, 시장 확보에 어려움이 있지 않을까 하는 점이었다. 그러나 크라이슬러는 현대자동차가 주력으로 하고자 하는 차종(승용차 부문)과 다른 모델, 즉 지프를 생산하고 있었기 때문에 별 문제가 되지는 않았다.

현대자동차가 베이징을 투자입지로 선택하게 된 요인은 베이징이 4가지 정도의 입지우위를 보유하고 있었기 때문이다.³³⁾ 첫 번째, 베이징의 자동차 판매량은 전국의 1/10 수준인데 비해, 승용차 판매량은 전국의 1/7 정도를 차지하고 있다.³⁴⁾ 이러한 시장수요는 베이징현대가 승용차를 생산하기에 충분한 수요조건이었다.

두 번째는 우수한 과학기술 수준과 역량 있는 인적자원이 풍부하다는 점이다. 특히 베이징은 자동차관련 전문기술을 갖춘 인재 채용에 유리한 조건을 갖추고 있다. 칭화대학(淸華大學), 베이징공업대학(北京工業大學), 북방교통대학(北方交通大學) 등 베이징에 있는 3개 대학의 자동차 관련학과는 중국내에서 손꼽히는 자동차관련 전문인력 양성 기관이다. 이들 외에도 과학연구소와 여타 대학교에서 자동차 연구기관과 자동차 제조 관련 학과를 설치하고 있는 곳이 점차 늘어나고 있다.

전에 기다리는 전략(wait and see policy)을 채택하는 경우가 종종 있다. 일부 새기업들이 성공하게 진입한 후 실수하거나 실패하는 경우 또는 선별진입 했다 하더라도 후발진입기업에게 보다 유리한 기회가 열림으로 인해서 선발기업의 우위가 사라져 버리는 사례를 수없이 접할 수 있다(Pan, Li and Tse, 1999). 현대자동차는 두 번째 기회의 장이 열릴 때까지 참고 기다린 후, 기회의 장이 열렸을 때 즉각 진출하게 된다.

31) 조선일보, “현대차, 승용판매 3년 만에 13위에서 3위로.” 2005.12.15.

32) 베이징은 중국의 수도이자 정치중심지지만 경제상황은 상해나 광주에 현저히 뒤처져 있다. 2001년 기준으로 베이징시의 GDP는 2,817억 위안인데 반해 상해는 4,950억 위안, 광주는 10,566억 위안으로 경제력에 관련한 베이징의 위상은 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 이처럼 경제적으로 뒤처져 있는 베이징시가 산업과남효과가 큰 자동차산업 유치에 적극적이었던 것은 당연했을 것이다. 또한 인구가 1,400만 명이 넘는 베이징시에 변변한 승용차 공장이 없었던 것도 베이징시나 중앙정부가 현대차에 적극적으로 협력했을 것이라는 추정을 가능케 한다. 이에 대한 자세한 내용은 한화증권(2004), 중국을 달린다. 현대차 그룹 중국시장 진출현황, (China Research, CR-04 03, p.23.을 참조.

33) 北京青年報, “北京汽車產業的4大優點.” 2003.01.13.

34) 2002년 1월에서 11월까지 중국내 자동차 판매량은 296만여 대에 달했으며 전년 대비 36.8%가 증가하였다. 이 중 베이징의 개인 자동차 구매량은 20만대가 넘었다

세 번째, 탄탄한 자동차 산업기반을 보유하고 있다는 점이다. 2000년 말 까지, 베이징 자동차업계 누적 생산대수는 230만대로 전국 총생산량의 10% 이상을 차지하며 100억 위안 이상의 이윤을 달성했다. 베이징에는 10여개의 자동차 제조업체가 있으며, 연간 생산량이 1만대를 넘는 곳이 4개 기업이나 된다. 베이징의 자동차 역사는 40년이 넘었으며 상당수준의 기초 산업설비와 부품조립능력을 갖추었으며 중국 자동차업계 내에서 중요 위치를 차지하고 있다. 이 밖에 판매망과 주유소, 자동차 수리소의 설비 등이 여타 지역에 비해 비교적 앞서 있다.

네 번째는 금융산업의 발달이다. 베이징은 중국 내에서 자본량이 가장 풍부한 지역 중 하나로 꼽히고 있다. 베이징현대는 일부은행과 자동차판매 관련 금융서비스에 관한 협약을 체결, 운영 중에 있다.³⁵⁾

4.2.4 상호보완성이 있는 투자파트너 선택

베이징 시장에 진입하기 위해 현대자동차가 선택한 기업은 베이징기차공업집단지공사다.³⁶⁾ 베이징기차집단은 1984년 크라이슬러와 지프부문에서 합작투자 계약을 체결한 바 있으나, 이는 제한된 범위, 단기간의 제휴에 그쳤다. 이후 중국내 자동차 시장에서 날로 거세어지는 외자계 자동차기업들과의 경쟁에 대비하고 선진기술을 확보하기 위한 차

원에서 베이징기차집단은 크라이슬러뿐만 아니라 미쓰비시 등과도 협력을 시도했으나 까다로운 정부 규제로 인해 무산됐다. 그러나 베이징기차집단 입장에서는 성장을 위해 선진기술 도입과 자본유입이 절실한 상황이었다.

베이징기차집단은 베이징市에서 단순한 자동차기업 이상의 의미를 갖고 있다. 베이징기차집단은 수도에 위치한 유일한 자동차 생산업체이자, 지역을 대표하는 기업의 하나라는 상징적 의미를 지니고 있다. 이러한 상황에서 중국은 WTO가입을 앞두고 외자계 기업과의 합작에 관한 법 규정을 일부 완화하게 된다(이동기·조영곤, 2005, pp.212-213).

정부의 정책변화 흐름과 맞물려 베이징기차집단은 지프 단일차종 생산에서 탈피, 승용차 생산에 필요한 선진기술과 관리기법을 전수해 줄 수 있는 외국계 파트너 기업을 물색하게 되었고, 현대자동차를 최적의 파트너로 최종 선정하게 된다.

현대자동차 입장에서도 글로벌 기업으로의 도약이라는 전략³⁷⁾을 실현하기 위해 중국시장 재진입을 모색하던 중, 중국 중앙 및 시 정부로부터 정치적 지원을 이끌어 낼 수 있고 시장에 대한 접근성을 보장해 줄 수 있는 파트너로 베이징기차집단을 선택하게 된다. 이 같은 합작파트너 간 이해관계가 맞아 떨어졌기에 베이징현대가 출범할 수 있었다. SUV에 주력하던 베이징기차집단은 현대자동차와 합작투자 한 베이징현대를 중심으로 승용차사업에 진입할 수 있었다.

35) 일례로 베이징현대와 쑹신산업은행은 베이징에서 자동차판매금융서비스점 설립에 대한 협약을 체결했다. 44개의 자회사를 거느린 대형은행인 쑹신은행은 합작 협의에 따라 베이징현대의 전국 각 판매점에 신용 대출, 자금 결산과 용자 여신 등 여러 금융 서비스를 제공한다. 쑹신산업은행은 100개가 넘는 베이징현대의 판매점에 자사의 고객 체계를 융합하여 우수 고객군을 확대하고 신용 대출 리스크를 컨트롤하는 역할을 하게 된다. 新浪汽車, “北京-現代, 與中信銀行合作汽車管金融服務點設立計劃簽訂,” 2004.05.27.

36) 베이징기차공업집단지공사는 베이징市 정부가 관할하는 자동차기업집단이다. 베이징기차집단의 자동차 생산체제는 1950년대에 창립된 오프로드형 자동차 메이커인 베이징기차제조장을 중심으로 시작했다. 2000년 9월 베이징기차집단은 다임러크라이슬러와 베이징지프와의 합작기간을 30년간으로 연장하였고, 또 공동으로 합작사업에 2.26억 달러를 추가 투자할 것에 합의했다. 베이징지프는 승차를 통해 新모델 투입을 확대하고 있는데, 2001년 1월에 그랜드체로키를 수입하여 판매하기 시작하였고, 2001년 10월에는 베이징지프에서 생산한 그랜드체로키를 시장에 투입했다.

37) 현대차그룹은 중국 현지 합작법인을 통해 오는 2010년 자동차 보유대수 5천만대 규모의 세계 최대시장으로 부상할 중국시장을 성공적으로 공략, 2010년 글로벌 5대 메이커 진입을 위한 전략적 생산기지로 삼는다는 방침을 갖고 있다.

〈표 5〉 베이징기차집단의 주요 승용차업체 현황

기업명	영문명	주주구성	주요제품
베이징현대	Beijing Hyundai Co. Ltd	베이징기차 50%. 현대자동차 50%	소나타, 엘란트라
베이징다임러 크라이슬러	Beijing Daimler-Chrysler Co. Ltd	베이징기차 50%. 다임러크라이슬러 50%	Jeep 2500, 체로키, 그랜드체로키, 아웃랜더, 파제로 스포츠, 벤츠 E-Class 300C
베이징 輕型汽車	Beijing Light Automobile Co. Ltd	베이징기차 50%. 이토헌상사 20%. 기타 30%	BJ1040, BJ1041 등 소형 SUV

자료: 한희중권(2004), p.14.

4.2.5 협력업체와의 동반진출

베이징현대가 성공한 또 다른 비결은 협력업체들과의 동반진출에 있다.³⁸⁾ 자동차산업은 조립공장 하나로는 완제품을 생산할 수 없는 산업이기에 부품을 만드는 협력업체의 도움이 무엇보다 중요하다. 자동차의 품질 역시 결국엔 협력업체가 얼마나 우수한 품질의 부품을 만드는가에 달려 있다.

베이징현대는 49개 주요 부품 협력업체와 함께 베이징에 진출했다. 협력업체와의 동반진출은 우환에서의 투자 실패를 통해 배운 값진 경험이 한 몫을 했다.³⁹⁾ 49개 협력업체 덕분에 베이징시 교외에 공단이 하나 생겼다. 베이징현대는 이들 협력업체들을 통해 안정적으로 부품을 공급받고 또한 이들 협력업체들은 베이징현대 덕분에 매출이 크게 늘어나 안정적인 경영활동을 영위하고 있다.

중국시장 진출 초기, 협력업체들은 동반진출을 꺼려하였다. 이유는 베이징현대자동차 사업의 불투명과 중국시장의 인프라 구축의 열악함에 기인한 것이었다. 그래서 최초 자동차 생산에 꼭 필요한

부품 협력사 10개를 선정하여 우선 중국에 동반 진출하도록 권유했다. 또한 품질수준이 우수한 현지업체들은 선정하고 나머지 부품들은 수입하였다. 이 중에서 세계적으로 경쟁력을 확보하고 있는 현대 북경모비스의 동반진출은 부품의 현지화와 품질확보를 통해 원가절감을 할 수 있는 큰 원동력으로 작용하였다. 현대 북경모비스는 중국 북경과 옌청에 현지 공장을 구축하고 베이징현대자동차의 핵심 부품인 모듈을 100% 직공급하고 있다(이장로 외, 2006).

참고로 대부분 선발전입자들의 중국내 생산 공장은 모듈방식을 채택하고 있지 않다. 모듈생산 방식의 특성 상 부품업체의 동반진출을 전제로 하는 것이다. WTO 가입으로 자동차 관련 부품의 관세가 낮아지기 시작하였으나 베이징현대에는 조업시작에 맞추어 한국에서 모듈부품을 직접 공급(수출)할 수 있을 정도로 가격경쟁력을 가지지는 못한 상황이었다. 때문에, 후발주자로서 가격경쟁을 선도하기 위해서는 동반진출이 불가피하였다.

38) 통상적으로 새로이 해외법인을 설립하여 자동차를 생산하기까지는 28개월 정도의 시간이 소요된다. 그러나 현대자동차는 중국 진출 당시 시간적 여유가 없었고, 국내에서 생산하던 모델을 그대로 가져가는 것이었으므로 조기생산이 가능한 부품업체 동반진출이라는 방법을 택한 것이다. 베이징시 정부 역시 기술이전 등 산업육성 차원에서 부품업체들의 동반진출이 자신들의 이해에 크게 어긋나지 않았기에 환영하지 않을 수 없었다. 이에 대한 자세한 내용은 이동기·조영권(2005)을 참조.

39) 현대자동차의 우환투자 실패에 관한 자세한 내용은 주석-6을 참조

4.3 기업활동 측면

4.3.1 공격적인 기업문화: 시엔다이 수두 (現代速度·현대속도)

베이징현대의 성공에는 "시엔다이 수두"⁴⁰⁾라 일컫는 현대자동차의 공격적인 기업문화를 꼽을 수 있다. 현대자동차가 베이징자동차와 승용차 공동사업을 합작하기로 하고 투자의향서를 교환한 시기는 2002년 3월이었다. 이후 3개월만인 2002년 5월에 정식계약을 체결했으며, 5개월 후인 10월에 회사 설립 절차 완료, 12월에 생산을 시작하는 초스피드의 현지진출을 달성했다. 또한 합작의향서 교환 이후 5개월 만에 기존의 공장을 현대식으로 개조하였다. 베이징현대는 법인설립과 생산설비 구축을 동시에 진행함으로써 불필요한 절차와 비용을 감소시킬 수 있었고, 이는 다시 중국의 자동차 수요 폭등 시점에 맞춘 제품 출시로 이어져 성공의 발판을 마련할 수 있었다. 기존에 진출했던 기업들이 정식계약서 체결까지 2~3년이 걸렸고, 다시 회사설립에서 생산을 시작하기까지 1~2년이 걸렸다는 점에서 유례없는 일이었다.⁴¹⁾

신규진입 속도가 유례없이 빨랐지만 더욱 놀라운 것은 생산 개시 1년 만에 5만대 생산 및 판매실적을 달성했다는 점이다. 이전 기록으로는 혼다가 3년 만에 5만대 생산한 것이 최고의 기록이었는데 이를 깨버린 것이다. 빠른 시간에 셋업(setup)을 마쳐 진입비용을 최소화하고 성장의 과실(果實)을 공유할 수 있었다는 점에서 베이징현대의 성공은 큰 의미가 있다.

또한 판매망 구축에 있어서도 2002년 화북지역

4곳에 불과하던 판매망을 불과 1년 만에 전국에 100여개로 확대함으로써 소비자들에게 신속한 판매 및 서비스를 제공할 수 있었다.

4.3.2 공장자동화 설비를 통한 최신모델 생산

베이징현대의 순의(順義) 공장은 연간 15만대를 생산할 수 있는 최신설비를 갖추고 있다. 공장의 자동화 정도는 울산공장보다 높은 수준이다. 일반적으로 중국에 진출하는 업체들은 공장자동화를 중요하게 여기지 않는다. 인건비가 싸기 때문에 공장자동화보다는 사람을 더 고용하는 쪽을 선택하고 있다. 하지만 현대는 값싼 인건비를 이용해 많은 노동자를 고용하기 보다는 자동화 공장을 건설했다.⁴²⁾

베이징현대는 이러한 자동화 설비를 통해 최신에 차종을 생산하는 전략을 선택했다. 최신 기종인 소나타를 생산함으로써 경쟁업체에 뒤지지 않는 제품을 중국소비자들에게 공급하고 있다. 또한 한국과 거의 비슷한 속도로 모델을 변경해 세계 기업들의 각축장인 중국에서 시장을 장악해 나가고 있다. 베이징현대는 향후 생산시설을 100만대까지 늘리겠다는 계획을 가지고 있는데, 이는 최신형 설비를 통해 품질경쟁력을 확보하고 이를 통해 규모의 경제 효과까지 누리기 위한 것이다.

공장자동화 외에 베이징현대가 내세울 수 있는 생산측면에서의 또 다른 강점은 바로 높은 생산성이다. 높은 생산성은 혼류방식 생산과 모듈조립형 생산방식에 기인한다. 베이징현대 공장의 내부에는 생산라인 가동 상태를 알리는 모니터가 곳곳에 설치돼 있다. 모니터에 표시되는 시간당 생산대수는 66대로, 이는 국내 최고 생산성을 가진 아산공장

40) '시엔다이 수두'는 중국인들이 베이징현대의 급성장을 빗대 쓰는 말이다. 베이징 시민들은 힘들고 어려운 일이 있을 때 '시엔다이 수두'를 격려의 표현으로 쓰고 있을 정도다.

41) 2002년 당시에 이미 중국자동차산업의 과잉부자에 대한 우려로 중국정부의 규제가 있을지도 모른다는 전망이 있었지만 오히려 중국 정부와 베이징시의 적극적인 협력이 있었기에 조기 생산이 가능했다.

42) <http://news.kbs.co.kr>의 기자칼럼: 박종훈기자의 경제 바로보기 중 "1원짜리 공장" 기사 참조.

의 시간당 평균 생산대수인 63대를 앞서는 수치다. 또한 전 세계 현대차 공장 중 최고의 생산성이기도 하다. 생산라인업도 한국내 공장과는 판이하다. 1개 생산라인에서 EF소나타, NF소나타, 엘란트라, 투싼 등 4개 차종이 한꺼번에 돈다. 이른바 혼류(混流)라인이다. 혼류라인은 인기 차종을 더 많이 생산할 수 있어 시장의 변화에 빠르게 대응할 수 있다는 장점을 갖고 있다.⁴³⁾

또한 베이징 현대는 모듈조립형 생산방식을 채택하고 있다(참고자료-2 참조). 모듈화란 자동차의 수많은 부품들을 일일이 조립공장에서 하나씩 조립하는 것이 아니라 하청업체로부터 부품들의 조립인

모듈들을 구입하여 자동차를 조립생산하는 방식이다. 이러한 모듈화방식으로 작업시간을 단축할 수 있었으며, 공정의 단순화로 작업손실율도 줄일 수 있다. 베이징현대에는 헤드라이닝 모듈, 후론트 엔드 모듈, 도어 인너판넬 모듈 등 10가지 핵심부품들에 대한 모듈화를 통하여 생산시간단축과 품질향상을 시켰다. 이러한 모듈화를 통하여 작업효율성과 시간당생산량을 극적으로 높였으며, 작업불량률을 줄이는 데 크게 기여하였다(이장로 외, 2006).

마지막으로 중국 공장 생산직원들의 평균 연령은 25세로, 한국 공장의 41세보다 훨씬 젊은 것도 높은 생산성의 한 요소다.⁴⁴⁾



사진출처: 현대기아자동차



〈그림 3〉 베이징현대 공장에서 중국 노동자들이 작업을 하고 있는 모습

43) 조선일보, "현대차, 중국판매 3년 만에 13위에서 3위로," 2005.12.15.

44) 높은 생산성의 원인으로 제시되는 또 다른 요인이 바로 높은 수준의 임금이다. 과거 베이징자동차에 소속되어있던 노동자들은 합작 이후 가장 큰 혜택을 받은 사람들이 됐다. 월급이 순식간에 뛰었기 때문이다. 합작 당시인 2002년에 베이징자동차는 총 2만 대의 생산 능력을 보유하고 있었지만 실제 생산하는 차량은 겨우 8천대에 불과했다. 일하는 시간 반, 노는 시간 반이니 임금이 제대로 나올 턱이 없어, 당시 이 회사 종업원의 월 평균 임금은 400위안에서 700위안 정도에 불과했다. 현대차와 합작하면서 그들 중 일부가 경트럭 회사에 남고 대부분이 베이징현대로 흡수됐는데, 이들의 월 평균임금은 약 3000위안 정도이다. 이는 베이징시 노동자 평균 임금의 두 배에 달할 뿐 아니라 불과 3, 4년 전 자신들이 받던 월급의 대여섯 배를 뛰어넘는 액수이다. 이에 종업원들은 헌신성을 발휘했고 그 결과는 높은 노동생산성으로 이어졌는데, 많은 지표들이 이를 확인해 준다. 이른바 작업편성효율도 그 중 하나다. 이는 생산라인을 구성하는 작업자의 작업 능력을 측정하는 방식으로 그 백분위 값이 높을수록 효율이 높다. 90%를 웃도는 작업편성효율은 베이징현대 종업원들의 사기를 단적으로 보여준다.

4.3.3 시장세분화를 통한 고품질 저가격의 최신 모델을 중국 소비자들에게 제공

베이징현대가 생산하고 있는 소나타와 엘란트라 모델은 한국에서도 가장 성공한 모델로, 중국 현지 소비자 기호에 맞추어 제품을 개량하여 판매하고 있다.⁴⁵⁾ 유럽과 미국계 기업들이 시장에서 실패한 모델들을 중국시장에 들어오는 것과는 달리 베이징 현대는 한국 내에서도 성공이 검증된 가장 뛰어난 모델을 가져와 중국소비자들에게 제공했다.⁴⁶⁾ 소나타와 엘란트라를 생산모델로 선택한 데에는 철저한 사전 시장조사가 바탕이 됐다. 현대자동차는 진출 초기, 철저한 시장조사를 통해 자동차 시장을 세분화하여 현대자동차가 경쟁력을 갖고 있는 중고급형, 중형차 시장에 진출했다.⁴⁷⁾ 세분화된 시장에서 소나타와 엘란트라(한국모델명 아반테XD) 등 세계 시장에서 검증된 우수제품을 출시하고 집중적으로 마케팅 함으로써 중국 소비자들의 호응을 얻어낼 수 있었다(인천발전연구원, 2006, pp.9-10).

현대자동차는 중산층을 표적고객으로 선정, 진출 초기 EF소나타를 출시하여 중국소비자들에게 고급 브랜드로서의 이미지를 성공적으로 심어주었다. 소나타는 중산계층의 엔트리 차량이 되었으며, 화이

트칼라 계층의 교체 차량이 되었다. 또한 엘란트라 모델을 출시하여 경제성을 고려하는 중국소비자들에게 성능대비 가격으로 신뢰를 얻을 수 있었다. 특히 엘란트라는 기술면에서도 동급의 경쟁모델들보다 우수한 것으로 평가받고 있다.⁴⁸⁾

가격측면에서는 우수한 품질에도 불구하고 시장 진입 장벽을 뚫기 위해 경쟁기업들의 동급 차종보다는 낮은 가격을 책정하고 있다.⁴⁹⁾ 예로 소나타의 경우 동급 차종인 아우디(Audi), 어코드(Accord)보다 낮게 책정되어 있어, 소비자들로부터 품질이 좋으면서도 가격이 상대적으로 비싸지 않은 제품으로 인식되고 있다.

4.3.4 품질과 서비스 차별화 노력

베이징현대는 외형적 성장이 신뢰감을 심어주는 브랜드 이미지로 이어질 수 있도록 품질 뿐만 아니라 서비스 분야에도 각별한 노력을 기울였다. 우선 제품의 품질을 높이고 원활한 수급을 위해 중국 부품업체들의 뒤쳐진 기술력을 보완하는 노력을 펼쳤다. 또한 A/S수준을 강화하고 서비스 만족도를 높이기 위해, 판매(sale), 정비(Service), 부품(Spare part), 고객관리 정보수집시스템(System)의 4S⁵⁰⁾

15) 베이징현대에는 현대자동차의 한국 내 모델을 그대로 도입한 것이 아니라 중국 소비자의 실질적인 요구, 중국의 도로상황 등과 같은 구체적인 사항들을 고려하여 상품을 개선했다. 예를 들어 엘란트라의 경우, 중국의 도로 상황과 소비자의 요구에 맞추어 내란, 지체장비, 엔진, 변속기 내구성 등을 개선했다. 특히 엔진과 변속기 부문에서 중국판 엘란트라는 9개 항목을 개선했다.

46) 현대자동차의 중국 진출 이후, 중국시장에서 활동 중인 선진 다국적 업체들은 舊모델과 적당한 기술로 승부하던 기존 방식에서 탈피, 최신모델로 접근하고 있다. "2002년 말 현대자동차가 베이징에서 소나타를 생산하면서 중국 자동차업체에 변화가 일기 시작했습니다. 현대자동차가 과감히 최신모델인 소나타를 들여오면서 적당한 기술로 시장을 지배하고 있던 기존 업체들이 충격을 받은 것입니다." (임기택 현대베이징지사 대표와의 인터뷰 내용 중)

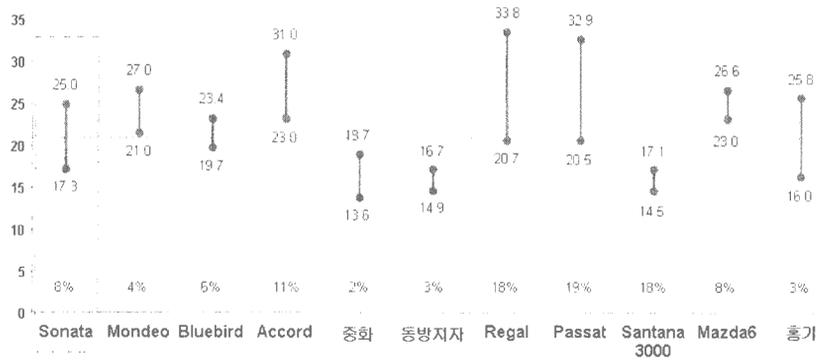
47) 참고로 중국의 승용차 배기량 구분은 100cc이하는 경차, 1001~1600cc 소형차, 1601~2500cc 중형차, 2501~4000cc 중대형차, 4001cc 이상은 대형차 등으로 5단계로 구분된다. 그리고 가격기준으로는 25만 위안 이상은 고급, 25~10만 위안 중급, 10만 위안 이하는 저급으로 분류하고 있다. 소나타는 배기량기준으로는 중대형급이며, 가격기준으로는 중급에 속한다. 엘란트라는 배기량 기준으로는 중형급이며, 가격기준으로는 중급에 속한다.

48) 엔진은 현대자동차가 자체 개발한 DOHC16 밸브식 전기분출 엔진을 탑재하여 동력 상승치 및 가속시간 모두 동급 배기량 차종보다 우수하며, 안전면에서 여러 개의 에어백과 TCS(장력 제어 시스템), EBD(전자제동력 분배 시스템) 등을 장착하고 있다 또한 전동 선부프, 가죽 의자, 전동 접개식 후시경 등을 제공하고 있다.

49) 國際金融報, "北京現代汽車, 地價戰略, 任產量來解決," 2002.10.21.

50) 중국에서는 아직 외국계 합작기업의 자동차 소매판매업이 허용되지 않고 있으며, 딜러체제로 판매가 이루어지고 있다. 중국의 딜러는 소위 4S딜러라고 하는데 딜러가 자동차 판매, 정비, 부품공급, 고객관리정보수집 등을 담당하고 있으며, 그 규모도 크다. 현대차는 시장성이 큰 중형차시장에 진입함으로써 우수한 딜러를 용이하게 모집할 수 있었으며, 이것이 초기 안정적 판로 확보의 밑거름이 됐다.

단위 (만 RMB)



자료: 베이징현대자동차

〈그림 4〉 중대형부문(배기량 2501-4000cc)의 주요 차종 가격 비교(단위: 만 위안)

을 갖춘 300개의 4S점과 90여개의 특약 서비스점을 포함한 서비스 네트워크를 구축·운영하고 있다.⁵¹⁾

또한 베이징현대차는 서비스 요원의 기술수준 및 전문적인 업무 소양을 향상시키기 위해 끊임없는 훈련을 실시해 오고 있다.⁵²⁾ A/S 대리점의 서비스 수준을 높이기 위해 정기적으로 '기술 경기대회'를 개최하고 있으며, 우수한 엔지니어들을 뽑아 보수 요원들의 기술을 제고해 오고 있다. 이외에도 정기적으로 제품보수 관련 강좌 개설, 엔지니어의 능력에 따른 등급별 기술훈련 등을 실시하고 있다.⁵³⁾

또한, 베이징현대차는 새 차 구입 시 무이자 할부 서비스 제공, 새 차 구입 후 보증기간 동안(2년, 6만 Km이내) 결함 발생 시 무료 교체·수리, 엔진·변속기 등 12개 핵심부품에 대해 보증기간 동안 결함 발생 시 무상 교체·수리 등의 서비스를 실시하고 있다.⁵⁴⁾

4.3.5 조기에 현지부품조달 요구 수준 달성

베이징현대차는 출범 1년 만에 50% 이상의 부품 현지화율을 기록했으며, 2005년 말 현재 70%의

〈표 6〉 베이징현대자동차의 중국내 부품조달비율

구분	업체 수	중국내 현지조달률
중국내에서 조달	동반진출업체	49개 61%
	중국 현지업체	13개 9%
	합계	62개 70%
한국에서 수입	현대차 CKD 공급	30%

자료: 현대기아자동차

51) 베이징현대차의 서비스 네트워크는 전국적으로 분포하고 있으며, 베이징, 난징, 광저우 등에 지역대표점을 설립·운영하고 있다.
 52) 2005년 한국에서 개최된 '현대 자동차 세계 기술 경기대회'에서 베이징현대차의 4S점은 여러 분야에서 준우승을 차지한 바 있다.
 53) 新浪汽車, "北京-現代 在中國市場提供超一流服務和質量," 2003.11.28.
 54) 中國青年報, "北京現代售後服務戰略," 2006.04.06.

현지부품조달율을 보이고 있다. 베이징현대는 2005년 말 현재 중국내에서 62개 업체와 부품조달계약을 맺고 있으며, 500여개 부품을 현지에서 조달하고 있다. 중국내에서의 부품 구매액 만도 10억 위안을 넘고 있다. 이처럼 베이징현대가 단기간에 높은 현지부품조달율을 달성할 수 있었던 것은 시장 진입 당시 한국 내에서 거래관계를 맺고 있던 협력업체와의 동반진출이 있었기에 가능했다.⁵⁵⁾

진입 후에는 역량을 갖춘 중국내 협력업체를 모색·발굴, 이들로 부터도 부품을 조달받고 있다.⁵⁶⁾ 베이징현대의 현지 부품 소싱 전략은 베이징의 제조업 발전에도 기여한 것으로 평가받고 있다. 예로 시장진입 후 1년의 기간 동안 베이징현대에 부품을 공급하는 10여개의 부품업체가 베이징에 공장을 건립하고 생산을 가동하기 시작했다. 또한 5~6개 회사가 업종을 전환하여 베이징현대의 부품업체가 되었다. 이러한 회사들은 베이징 순의(順義), 창핑(昌平), 평구(平谷), 미윈(密雲) 등지에 분포되어 있으며, 엔진 부품, 바디, 에어컨, 시트, 전후 범퍼 등의 부품을 공급하고 있다.⁵⁷⁾

4.3.6 부단한 현지화 노력

베이징현대는 공익마케팅과 스포츠마케팅을 중심

으로 기업 인지도 및 이미지를 제고하는데 많은 노력을 기울여 중국 소비자들의 호응을 얻었다. 중국 자동차업체의 최고가 되기 위해 베이징현대는 '중국 인민의 행복한 생활 창조'라는 가치를 최고의 기업 가치로 삼고 있다. 이러한 기업가치 실현의 일환으로 베이징현대는 2003년 SARS가 중국전역에 퍼져나갈 때 베이징 사스 대책 종합 지휘본부에 사스 퇴치를 위해 소나타 10대를 기증한 바 있다. 베이징현대의 사스퇴치 운동에 대한 적극적인 참여는 사스퇴치를 위한 사회적인 참여 분위기 확산의 계기가 된다. 이러한 노력은 중국내 현대자동차 브랜드 이미지 제고 및 현지 토착화에 큰 도움이 되었고, 중국내 한국 이미지를 고양시키는 부차적인 효과도 보게 된다.⁵⁸⁾

이외에도 세계 어린이날에는 초등학교 교사 대표들에게 컴퓨터를 기증하는 등 사회공익 활동에도 부단한 노력을 기울여 중국인들의 마음속에 현대 브랜드의 인지도와 공익기업이라는 이미지를 제고시켰다. 또한 베이징을 기반으로 한 프로축구팀을 후원하고 여자월드컵 및 아시안컵 등의 스포츠 행사를 지원함으로써 베이징현대의 인지도를 중국 전역에 알릴 수 있었다.

55) 동반진출에 관한 내용은 "4.2.5 협력업체와의 동반진출" 부분을 참조

56) 2005년 말 현재는 중국내 부품조달비율이 70%에 이르고 있지만, 진입 초기에는 사정이 달랐다. 이미 언급했듯이 현대자동차는 2002년 5월 베이징기차와 합작에 관한 정식 계약을 체결하고 당해 12월부터 완성차를 생산하기 시작했다. 불과 5개월 만에 생산을 시작한 것이다. 아무리 협력업체들과 동반진출 했다하지만 어떻게 이것이 가능했을까 하는 의문이 들 수밖에 없다. 이는 CKD(자동차 주요 부품은 수입하고 단순부품은 국내에서 조달해 완성차를 조립하는 생산방식)명목으로 도장하지 않은 BIW(body in white)을 수입해와 중국 베이징공장에서 도장, 타이어, 배터리, 앰블럼만 부착하는 방식을 이용했기 때문에 가능한 것이었다. 이러한 방식은 이후 많은 기업들이 모방했고, 거의 완성차를 수입하면서 관세를 회피하는 합법적인 탈세가 되어 버렸다. 이런 풍조가 심해진다면 중국업체는 자체 기술개발 유인이 없고 궁극적으로 중국은 철저한 조립공장에 머물 수 밖에 없게 된다는 위기감에 중국정부는 2003년부터 CKD에 대한 규제를 강화하게 된다. 이에 대한 자세한 내용은 한화증권(2004), 중국을 달린다. 현대차 그룹 중국시장 진출현황, China Research, CR-04-03, p.9.를 참조.

57) 北京青年報, "北京 現代, 北京工業生產額中占百分之12... 帶動了北京經濟成長," 2003.10.20.

58) 당시 류치(劉其) 베이징시 당시기는 베이징에 있는 외자계 기업 중에서 채택 근무하는 기업도 있고 또 현수하는 기업도 많이 발생하는 상황에서 베이징현대는 장기간 거주 한국인 직원 60여명 이외에 장기간 거주 직원 2명과 기술 지도를 위해 오히려 출장 직원 32명을 추가로 파견하는 등 사스와 싸우면서도 열심히 근무하는 베이징현대 임직원들에게 고마움을 표시했다. 이와 같이 사스 예방대책로 범공장으로 꼽히면서 쑹웨이젠(曾培炎) 중국 국무원 부총리 및 류치(劉其) 베이징시 당시기 등 중국 고위 관계자들의 격려방문이 있던 후 베이징 시정부의 베이징 현대자동차에 대한 관심과 평가는 더욱 높아졌다.

V. 베이징현대의 향후 전략과 당면과제

베이징현대는 2006년 4월, 연산 30만대 규모의 신규 공장 기공식을 가졌다. 이는 2008년 베이징 올림픽과 2010년 상하이 엑스포를 계기로 비약적 성장이 예상되는 중국 자동차시장에서 강력한 브랜드를 구축, 중국자동차업체를 선도하기 위한 전략의 일환이다. 신규공장이 2008년에 완공되면, 1공장과 함께 60만대 생산체제를 구축해 중국 자동차시장에서 2위로 도약할 수 있다.⁵⁹⁾

베이징현대의 제2공장은 3~5개의 생산라인을 갖추게 되며, 제1공장의 생산라인까지 총 10개의 생산라인을 갖추어 승용차 시장을 공략하게 된다. 제2공장의 연구개발센터는 한국 현대자동차의 제품 중 베이징현대가 선택한 모델의 개조 및 개발 작업을 진행하고, 제2공장에서는 소배기량차, 하이브리드카, 연료전지차, MPV 등을 생산하게 된다.⁶⁰⁾ 제2공장 건설과 동시에 자동차 연구개발센터를 설립하여, 2008년 올림픽을 기해 첫 자체브

랜드 세단을 출시할 계획에 있다. 또한 2006년 말 현재 공식적으로 309개의 딜러 망을 구축·운영 중인 베이징현대는 지속적인 딜러 망 확충을 통해 고객 요구에 적극 대응한다는 계획을 갖고 있다.

베이징현대는 후발주자로서 성공적으로 중국시장에 안착을 했지만, 지속적 성장을 위해 해결해야 할 당면과제들도 많이 안고 있다. 베이징현대는 지난 2002년 출범 이후 해마다 급속한 성장을 거듭했으며, 2005년에는 전체 메이커 중 판매실적 4위를 달성하기도 했다. 그러나 중국 자동차시장에서 메이커들의 경쟁이 격화되면서 승승장구하던 베이징현대에 제동이 걸렸다. 판매부진의 원인은 딜러십 확장의 한계, 환율하락, 기관수요 한계 등의 요인이 복합적으로 작용하고 있다. 그러나 가장 큰 원인은 2007년 초부터 시작된 자동차업체간 가격경쟁 때문이다. 폭스바겐이나 GM 등 경쟁 메이커들이 대량 생산·판매 체제를 배경으로 가격인하에 나서고 있지만, 베이징현대로서는 마진구조나 생산능력 한계 등으로 가격인하 경쟁에 뛰어들 형편이 못되기 때문이다. 만약 브랜드 인지도가 분명하다



사진출처: 현대기아자동차

〈그림 5〉 베이징현대 제2공장 기공식

59) 현대기아자동차 언론 배포자료

60) 北青網-北京青年報, “北京-現代的生產·營銷戰略,” 2006.04.26.

면 경쟁업체들의 가격인하 영향을 상대적으로 덜 받을 수 있다. 그러나 베이징현대는 공격적 시장진입을 위해 엘란트라를 택시로 공급하면서 브랜드를 희생했고 결국 경쟁사들의 가격인하에 제대로 대응치 못하고 있다. 베이징현대는 진입초반부터 가격경쟁력을 무기로 중국시장을 공략해 왔으나, 중국시장에서의 경쟁이 치열해지고 관세가 인하되는 등의 시장 상황의 변화에 의하여 점차 그 빛을 잃어가고 있다. 만약 가격경쟁력을 앞세운 전략을 고수한다면 보다 우수한 품질의 경쟁제품에 의해 시장을 잠식당할 것이다. 따라서 베이징현대는 체계적인 브랜드 자산 관리가 필요하며, 품질 경쟁력 강화를 위한 꾸준한 노력을 펴야 할 것이다.

또한 중국시장에서 베이징현대가 단기간 내에 급속한 성장을 할 수 있었던 주요 원동력은 북경시 정부의 지원 하에 이루어진 기관구매 때문이다. 그러나 이러한 기관구매에 의존한 매출신장은 언젠가 한계에 다다를 수밖에 없다. 때문에 일반 소비자들을 대상으로 한 판매확대 노력을 펴야 할 것이다.

VI. 결론

다국적 자동차업체들의 격전장이 돼버린 중국시장에 후발진입 한 현대자동차는 진입이후 각종 기록을 쏟아내며 중국 자동차산업의 신화를 만들어 나가고 있다. 본 사례에서는 베이징현대자동차의 성공을 투자·경영환경, 기업활동, 투자전략 측면에서 살펴보았다. 현대자동차가 단기간에 성장기반을 구축, 선발진입 기업들을 따라잡을 수 있었던 가장 중요한 요인으로는 6가지 정도를 들 수 있다.

첫째, 중국 중앙 및 베이징시 정부의 정책적 지원이다. 정책적 지원 덕분에 베이징현대는 "투자액에 제한이 없는", "생산 차형에 제한이 없는" 최초

의 외자계 자동차 합작생산 기업의 지위를 얻어낼 수 있었다. 베이징시는 전담 팀을 조직하여 체계적·조직적으로 베이징현대를 지원했다. 베이징현대는 국무원의 투자승인 결정 이전부터 업무에 착수하는 기민함을 보였고, 현대의 속도경영에 깊은 인상을 받은 정부 관료들은 베이징현대에 대한 지원을 한층 강화하게 된다. 베이징현대에 대한 정책적 지원은 베이징현대자동차 모델의 양회 및 관용차 선정, 베이징시 택시시장 장악으로 나타나게 된다.

둘째, 다국적기업이 선점하지 않은 지역을 선택했다는 점이다. 선발업체들은 물류와 부품공급, 숙련 노동력 확보 등의 측면에서 비교적 유리한 상하이 등 대도시와 인근 지역을 중심으로 포진한 반면, 후발주자인 현대자동차는 선발업체들이 선점한 지역이 아닌 베이징에서 지방정부의 후원 하에 현지업체와 제휴관계를 형성하고 생산입지를 구축하는 전략을 취했다(조성재 외, 2006, pp.78-99)

셋째, 공격적인 현대의 기업문화이다. 베이징현대가 후발주자임에도 불구하고 단기간 내에 시장점유율을 확보할 수 있었던 것은 기회가 왔을 때 이를 포착하여 가용한 경영자원을 신속하게 집중할 수 있는 능력 때문이었다. 이러한 현대자동차만의 경영특성을 말해 주는 것이 현대속도이다. 현대속도라 일컬어지는 신속함을 바탕으로 법인설립과 생산설비 구축을 동시에 진행함으로써 불필요한 절차와 비용을 절감할 수 있었으며, 조기에 성장기반을 구축할 수 있었다. 현대의 속도경영은 장기간에 걸쳐 꾸준한 개선과 능력 구축을 통해 조직경쟁력을 꾀하는 일본기업이나, 창의적 마케팅과 전략적 의사결정 등에서 우위를 보이는 미국기업들, 혹은 프리미엄 시장에 주력하는 유럽기업들과는 확연히 구분되는 현대자동차만의 고유한 특성으로 볼 수 있다.

넷째, 한국 내 협력업체와의 동반진출이다. 진입 초기 현대모비스 등 기존의 부품업체들과 동반진출하여 부품조달을 원활히 하였을 뿐만 아니라 단기

간 내에 높은 수준의 현지부품조달비율을 충족시킬 수 있었다. 폭스바겐 등과 같은 선발업체들이 주로 외주시장을 통한 경쟁구입 체계를 통한 완성차 조립을 중심으로 생산체제를 구축한 반면, 후발주자인 현대자동차는 단기간 내 생산·성장기반을 구축하기 위한 목적으로 핵심 부품업체들과 동반진출하는 전략을 취했다.⁶¹⁾ 현대자동차와 관련 핵심부품업체들이 한국 내에서 장기간에 걸쳐 두터운 신뢰를 형성하고 이를 기반으로 동반진출하는 전략은 중국내에서 안정된 품질수준, 부품의 적기조달 체계 등을 구축하는데 크게 기여한 것으로 판단된다.

다섯째, 적절한 시점에 다국적기업들의 관심이 비교적 적었던 적소시장(niche market)에 진입했다는 점이다. 비교적 중국시장에 일찍 진출한 폭스바겐 등의 경쟁업체들이 시장을 선점하여 초과이윤을 얻고 있는 상황에서, 후발진입기업인 현대자동차는 선발업체들을 추격하기 위해 선발 경쟁자들이 비교적 관심이 적었던 새로운 시장에 주력하였다. 현대자동차는 중국 자동차 시장을 세분화 하여 경쟁력을 갖춘 중고급형, 중형차 시장에 단계적으로 진입하는 전략을 취했다. 즉 초기 진출 시 소나타를 출시하여 고급브랜드의 이미지를 성공적으로 심었고, 이어 엘란트라 등 최신모델을 지속적으로 출시하여 중국소비자들의 신뢰를 얻을 수 있었다. 선발진입기업인 폭스바겐 등이 프리미엄 자동차 시장을 장악하고 있는 상황에서 후발주자인 현대자동차는 중저가 시장에서 과감히 대량생산체제를 조기에 구축하여 대중시장을 겨냥하는 전략을 선택한 것이다. 이러한 전략은 후발주자인 현대자동차 입장에서는 불가피한 선택이었다. 현대자동차는 이러한 전략으로 후발주자임에도 불구하고 급팽창하는 중

저가 시장 부문에서 성공을 거둘 수 있었다.⁶²⁾

마지막으로, 시장세분화를 통해 규명된 적소시장에 최신모델 적기투입을 통해 후발주자의 불이익을 효과적으로 극복할 수 있었다. 일단 중국시장 진출이 결정되자, 현대자동차는 후발주자의 불이익을 만회할 수 있는 전략이 필요했다. 현대자동차가 베이징 공장을 가동하던 시점은 때 마침 중국의 자동차 시장이 본격적으로 확장되던 국면과 맞아 떨어졌다. 베이징현대는 시장의 요구에 부응하는 최신모델을 중국시장에 투입하는 전략을 구사함으로써 후발기업의 불리함을 극복할 수 있었다. 베이징현대는 진입 후 불과 3년 만에 4~5종의 신모델을 투입하고 최단기간 내에 풀 라인업 체계를 구축하였다. 단순히 기존의 신모델을 도입하는 것이 아니라 현지의 조건에 적합하게 모델을 변화시켜 시장의 요구에 부응하였다.

선발진입기업인 폭스바겐의 경우 다른 기업들보다 10년여 앞서 대량생산체제를 갖추고 중국시장에서 오랜 기간 동안 과점적 지위를 누리고 있었다. 폭스바겐은 경쟁자들이 거의 없었던 상황에서 품질 경쟁력이 떨어지는 구형모델을 투입하고 기술 이전 속도를 적절히 조절하면서도 중국시장에서 성공을 거둘 수 있었다. 그러나 후발주자인 현대자동차가 최신모델과 최첨단 생산 설비 등을 중국에 도입하자 폭스바겐 공장은 순식간에 낡은 모델을 생산하는 공장으로 전략하였다. 다국적기업 간 경쟁이 치열하게 전개됨에 따라 최신 모델을 현지에서 즉각 생산할 수 있는 능력을 갖추지 못할 경우 경쟁에서 밀리게 될 가능성을 보여주고 있는 것이다.

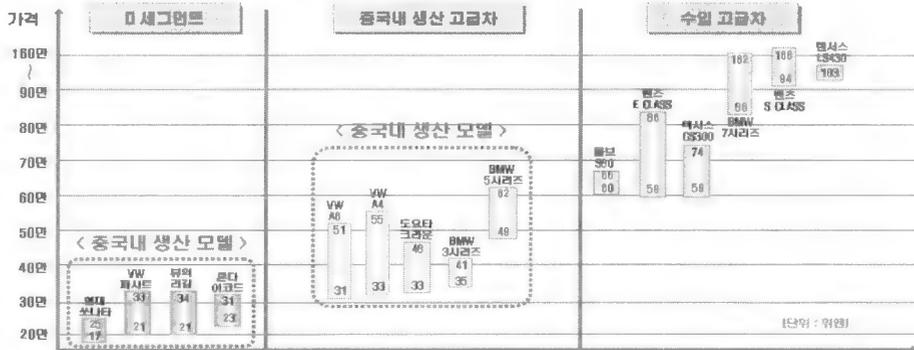
이는 후발진입기업이 우월한 역량을 보유하고 있을 경우, 비록 늦게 시장에 진입했다라도 이러한 역

61) 완성차 업체와 부품업체간 동반 진출은 한국기업에서만 나타나지 독특한 특성으로, 인도나 미국으로의 수출 시에도 동일한 전략을 취하고 있다.

62) 결국 현대자동차의 성공은 고가품시장에만 의존하던 선진 자동차업체들을 크게 자극하여 중국시장에서 분식적인 가격경쟁과 자동차 대중화 시대를 열어가는 촉매제가 되었다.

량을 활용하여 선발진입 기업을 압도할 수 있다는 기존의 연구 결과를 뒷받침하는 것이다(Liberman and Montgomery, 1991). 선발기업은 기술 또는 소비자 기호변화 등과 같은 상황 변화에 직면할 수도 있으며(Liberman and Montgomery, 1988), 후발 진입기업은 그들의 역량을 활용해서 이러한 기회를 자본화하게 된다(Doh, 2000). 현대자동차는 늦게 진입했지만, 중국 소비자 변화에 즉각적으로 적응함으로써 후발기업의 불리함을 상쇄하고 상황변화에 제대로 적응치 못한 선발진입 기업들을 따라 잡을 수 있었다. 즉 후발주자인 현대자동차는 최신모델의 적기 투입, 시장의 요구에 맞는 제품 개량, 가격경쟁력 등을 바탕으로 선발진입자들이 차지하던 시장을 잠식하는데 성공할 수 있었다. 이외에도 베이징현대자동차의 성공요인으로 철저한 시장조사, 상호보완적인 파트너 선택, 베이징 공장의 높은 생산성 등을 들 수 있다.

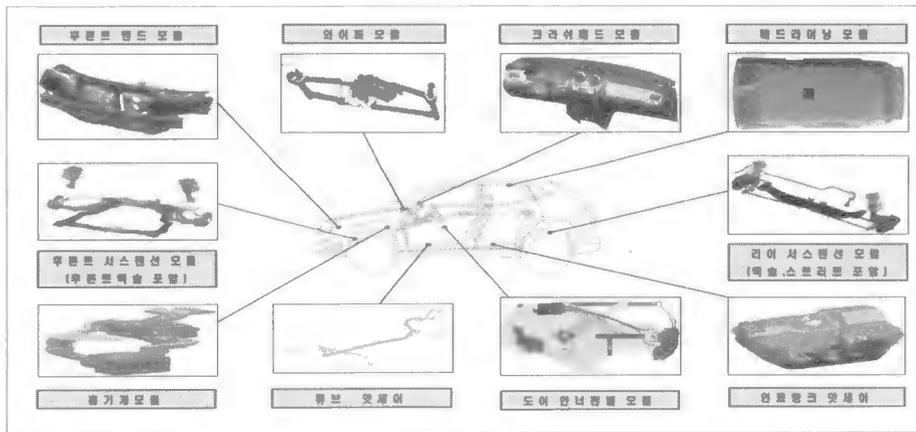
〈참고자료〉



자료: 베이징현대자동차

- 주: 1) D세그먼트는 배기량기준 2501~4000cc급 차종을 의미함
- 2) 고급차는 판매가격기준 30만원 이상 프리미엄급 차종을 의미함

〈참고자료-1〉 중국내 판매 차종별 가격 포지셔닝



자료: 이장로 외(2006)

〈참고자료-2〉 베이징현대의 자동차 부품 모듈화 적용 현황

〈Teaching Note〉

중국시장 후발진입기업의 시장 확보 전략에 관한 사례연구

Synopsis

다국적 자동차업체들의 격전장이 돼버린 중국시장에 후발진입 한 현대자동차는 진입이후 각종 기록을 쏟아내며 중국자동차산업의 신화를 만들어 나가고 있다. 본 사례에서는 베이징현대자동차의 성공을 투자·경영환경, 기업활동, 투자전략 측면에서 살펴보았다. 현대자동차가 단기간에 기반을 성장기반을 구축, 선발진입 기업들을 따라잡을 수 있었던 요인으로는 중국 중앙 및 북경시 정부의 정책적 지원 하에 선발 다국적기업들이 선점하지 않은 지역을 선택해서 진입했기 때문이다.

진입 후에는 쉐나이 쑤두, 즉 현대속도라는 신속 경영을 통해 법인서립과 생산설비 구축을 동시에 진행함으로써 불필요한 절차와 비용을 절감할 수 있었으며, 조기에 성장기반을 구축할 수 있었다. 또한 선발업체들이 주로 외주시장을 통한 경쟁구입 체계를 통한 완성차 조립을 중심으로 생산체제를 구축한 선발진입 기업들과는 달리, 후발주자인 현대자동차는 단기간 내 생산·성장기반을 구축하기 위한 목적으로 핵심 부품업체들과 동반진출 하는 전략을 취했다. 마지막으로, 철저한 시장조사를 통해 선발다국적기업들이 관심을 두지 않는 니치마켓을 규명하고, 동 시장에 최신모델을 적기투입 함으로써 후발주자의 불리점 효과적으로 극복할 수 있었다.

Teaching Point

1. 후발주자인 베이징 현대의 후발진입기업 불리성 극복 전략 제시
2. 선발진입기업 우위와 후발진입기업 우위를 비교 분석
3. 후발진입기업의 우위 요인 제시

Assignment Question

1. 베이징 현대가 중국 진출 후 좋은 성과를 보이게 된 요인에 대해 설명하십시오.
2. 베이징현대에는 경쟁자기업들보다 상대적으로 낮은 가격으로 제품을 판매하고 있다. 그러나 경쟁기업들이 가격을 인하할 경우 베이징 현대는 경쟁에서 불리한 위치에 놓일 수도 있다. 경쟁기업들의 가격인하 전략에 대한 베이징현대의 대응전략을 제시하십시오.
3. 현대자동차는 북경 진출에 앞서 우한에서 실패한 경험이 있다. 우한 투자사례를 조사하여, 우한과 북경에서의 투자전략을 비교분석하십시오.

Analysis

1. 베이징현대자동차의 시장진입전략 분석
2. 베이징현대자동차의 마케팅 전략 분석

참고문헌

문헌자료

- 삼성경제연구소(2004). 중국대수시장 공략의 성공조건, CEO Information, 제477호.
- 이동기·조영곤(2005). "현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략," 국제경영리뷰, 9(1), 212-213.
- 이장로·이재혁·이춘수(2006). "북경현대자동차의 생산·구매에 관한 사례연구," 국제경영리뷰, 10(3), 49-74.
- 인천발전연구원(2006). 베이징현대자동차의 성공요인 분석, 월간한중 2006-11-01호.
- 조성재·장영석·오재환·박준식(2006). 동북아 제조업의 분업구조와 고용관계: 자동차산업과 전자산업을 중심으로, 서울, 한국노동연구원.
- 한국자동차공업협회(2006). 중국 자동차산업의 동향과 대응과제, 중국경제기초정보시리즈 제2006-8호.
- 한화증권(2004). 중국을 달린다. 현대차 그룹 중국시장 진출현황, China Research, CR-04-03.
- Airriess, C. A.(2001), "The regionalization of Hutchison Port holdings in mainland China," *Journal of Transport Geography*, 9(4), 267-278.
- Barney, J. B.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boddewyn, J. J. and T. L. Brewer(1994), "International-business political behavior: new theoretical directions," *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Bryman, A.(1997), "Animating the pioneer versus late entrant debate: An historical case study," *The Journal of Management Studies*, 34, 415 - 438.
- Doh, J. P.(2000). "Entrepreneurial privatization strategies: order of entry and local partner collaboration as sources of competitive advantage," *Academy of Management Review*, 25(3), 551-571.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., and R. A. Peterson(1992), "First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions," *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery(1998), "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view," *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery(1991), "Strategy of market entry: to pioneer or follow?," in Glass, H. E. (eds), *Handbook of Business Strategy*, Warren, Gorham & Lamont: New York, 2-29.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery(1988), "First-mover advantages," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 9, 41-58.
- Luo, Y.(1998), "Timing of Investment and International Expansion Performance in China," *Journal of International Business Studies*, 29(2), 391-407.
- Nee, Y.(1992), "Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China," *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-27.
- Pan, Y., Shaomin Li, and D. K. Tse(1999), "The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share," *Journal of International Business Studies*, 30(1), 81-103.
- Peng, M. W.(2000), *Business Strategies in Transition Economies*, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Peng, M. W. and P. S. Heath(1996), "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice," *Academy of Management Review*, 21, 492-528.
- Schnaars, S. P.(1994), *Managing imitation str-*

- ategies, New York: Free Press.
- Shankar, V., Carpenter, G. and L. Krishnamurthi (1998). "Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35, 54-70.
- Teece, D. J.(1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy," *Research Policy*,15, 285-305.
- Tellis, G. and P. Golder(1996), "First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership," *Sloan Management Review*, 37(2), 65-75.
- Yoshimatsu, H.(2000). "The role of government in jump-starting industrialization in East Asia," *Issues and Studies*, 36(4), 166-199.
- Yeung, H. W.(2000). "Local politics and foreign ventures in China's transitional economy: the political economy of Singaporean investments in China," *Political Geography*, 19(7), 809-840.
- Zaheer, S.(1995). "Overcoming the liability of foreignness," *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.
- 중문자료
- 21CN汽車頻道, "北京-現代 '索納塔'又善政 '兩會'專用汽車," 2005.03.09.
- 國際金融報, "北京現代汽車的戰略," 2002.10.21.
- 國際金融報, "北京現代汽車, 地價戰略.. 凭產量來判決," 2002. 10.21.
- 東南快報, "北京-現代 '伊蘭特'在1季營業量第一名," 2006. 05.17.
- 北京娛樂信報, "北京-現代, 2005年一月份營業量第一名," 2005.02.03.
- 北京日報, "中國全人大吳邦國委員長為現代汽車支持," 2003. 09.04.
- 北京日報, "北京現代汽車生產狀況," 2002.08.08.
- 北青網-北京青年報, "北京-現代的生產·營銷戰略," 2006. 04.26.
- 北京青年報, "北京汽車產業的4大优点," 2003.01.13.
- 北京青年報, "北京-現代, 北京工業生產額中占百分之12... 帶動了北京經濟成長," 2003.10.20.
- 北京青年報, "北京-現代, 北京工業生產額中占百分之12, 帶動了北京經濟成長," 2003.10.20.
- 非常汽車網, "現代汽車 對 中國戰略概括. 中國事務代表會見," 2002.06.27.
- 新浪汽車, "北京現代, 12月 23号 '索納塔' 正式上市," 2002.12.23.
- 新浪汽車, "北京-現代, 在中國汽車公司中第 6名," 2004. 05.27.
- 新浪汽車, "北京-現代 '索納塔', 在兩會公開貴賓車輛," 2003. 03.06.
- 新浪汽車, "北京-現代, 根中信銀行合作汽車營金融服務點設立計劃簽訂," 2004.05.27.
- 新浪汽車, "北京-現代 在中國市場提供超一流服務和質量," 2003.11.28
- 雅虎汽車, "北京-現代的繼續善戰," 2004.12.06.
- 中國青年報, "北京現代的售後服務戰略," 2006.04.06.
- 華夏時報, "北京-現代, 北京出租汽車行業的真正的第一名," 2005.02.24.
- 기업자료
- 베이징현대자동차 언론 배포자료
- 현대기아자동차 언론 배포자료
- 언론자료
- 머니투데이, "베이징-현대, 베이징시 택시 공급 1위," 2005.06.21.
- 머니투데이, "현대차, 베이징시 택시 공급 두고 VW과 경쟁," 2005.01.12.
- 매일경제, "베이징의 명품택시 소나타," 2006.07.30.
- 월간조선, "전효철의 중국이야기," 2006.12.
- 조선일보, "현대차, 중국판매 3년 만에 13위에서 3위로," 2005.12.15.
- 인터넷 자료
- <http://news.kbs.co.kr> 기자칼럼: 박종훈기자의 경제 바로보기
- <http://www.fourin.com/>

The success Factors of Beijing Hyundai Motor Co. in China: Catch up strategy of late mover

Byoung-Sop Han* · Su-Jin Han**

Abstract

Because of the market growth, China is a battlefield for more than 100 overseas and domestic automakers. As a late comer, Hyundai Motor Company has established a joint venture company with Beijing Automotive to build a car plant in China in 2002. Since its start, The joint venture of Hyundai Motor and Beijing Automotive Industry Holding Co. has leaped to the position of No. 4 carmaker in China behind Shanghai General Motors Co. Shanghai Volkswagen and First Automotive Works Corp.

In this case study, I investigated success factors of Beijing Hyundai Motor Co.. Beijing Hyundai's success factors are as follow. First of all, Beijing Hyundai Co. received political support from central and regional government. Beijing Hyundai Motor Co. was the first foreign-invested car company to be granted manufacturing approval by the Chinese central government following China's entry into the World Trade Organization. Central and regional Government authorities gave the go-ahead on the strength of Hyundai's commitment to transfer technologies and elevate the technological capabilities of the Chinese auto industry.

Second, Following Hyundai's lead, a stream of Korean suppliers invested in Chinese manufacturing operations transferring know-how to local partners and upgrading the quality and technological level of the Chinese automotive industry. The speedy expansion of Beijing Hyundai Co. was possible because of its alliance with 49 car-parts suppliers which set up shop in China at the same time with Hyundai Motor. Third, Organizational Characteristics of Hyundai Motor Co, in other words Hyundai Speed is one of success factors. "Hyundai speed," referring to the rapid growth of Beijing Hyundai Motor Co. over the past four years. As a latecomer, Beijing Hyundai Motor Co. had to speed up their management procedures, from decision-making on model selection and factory location to setting up sales and distribution networks.

* Professor, Suncheon National University

** BK21 Research Professor, Korea University

Equally important factor is a high performance-price ratio of Beijing Hyundai Motor Co.'s car models. Chinese consumers' keen appreciation of good value has been reinforced by the ongoing price discounts. All the car models of Beijing Hyundai Co. have one thing in common: a high performance-price ratio. For example, the success of Hyundai's Elantra in the mid-level segment can be explained by its strong performance-price ratio. Elantra stands out clearly against other brands, whose Chinese price premiums can be as high as 40~-50 percent.

The carmaker's vehicle factory, with an annual production capacity of 300,000 units, is in operation now. With its second plant scheduled to open next year, Beijing Hyundai will be rolling out 600,000 units per year. The government approval for the second plant came after Hyundai accepted a demand by the Chinese government to build a research and development center there. Countering its Chinese partner's proposal for a large R&D center for engine development, Hyundai agreed to build a smaller one for design and market research.

Key Words: Beijing Hyundai, China, Entry timing, late mover