

북경현대차(BHMC)의 중국시장 유통채널전략에 관한 사례연구*

이장로

고려대학교 경영대학 교수
(jrllee@korea.ac.kr)

이재혁

고려대학교 경영대학 교수
(jayrhee@korea.ac.kr)

박지훈(교신저자)

고려대학교 경영대학 박사과정
(sandy@korea.ac.kr)

중국의 자동차시장은 급속한 경제성장에 맞물려 자동차 수요가 2010년에는 국내시장 대비 2.4배 이상의 규모인 570만대, 세계 3위의 자동차시장 규모에 이를 것으로 예상 되고 있다. 또한 점차 사회 및 투자인프라의 안정화가 이루어지고 있어 세계의 글로벌 기업들에게 있어서 중국 자동차시장은 부(富) 창출의 시장이며 기회의 땅으로 인식 되고 있다. 이와 반면, 중국은 전 세계의 자동차 기업들이 이미 진출해 있는 세계 자동차기업의 각축장이라는 위협의 시장이기도하다.

2002년 5월 북경기차와 합작투자를 수행함으로써 중국시장 진입이 현실화가 된 현대자동차로서 직면한 과제는 무엇보다 중국시장을 어떻게 침투할 것인가의 문제였다. 특히 중국의 자동차 채널환경은 한국과는 크게 달라 이러한 문제는 더욱 어려움을 증폭하기 충분했다.

본 사례는 2006년 5월 17일부터 5월 19일의 기간 동안 현대자동차의 북경 공장 및 대표사무소를 방문하여 인터뷰를 통해 수집한 자료를 기초로 2002년 5월 북경현대가 중국 자동차 산업에 첫 발을 내딛을 무렵 그들에게 직면한 유통채널 환경과 그들이 유통채널의 어려움을 해결하기까지 그 과정에 대해 면밀히 살펴본다.

주제어: 중국자동차시장, 북경현대, 유통채널, 유통채널전략, 4S shop

2002년 5월 현대자동차와 북경기차그룹과의 합작계약이 이루어진 이후 현대자동차 중국법인인 북경현대(BHMC)에게 주어진 과제는 생산 면에서는 양산체제를 갖추었지만 어떻게 중국시장에 침투할 것 인가였다. 중국의 자동차 채널환경은 한국과는 크게 달라 무엇보다 딜러들의 확보가 중요한 과제로 남게 되었다. 특히 중국시장에서의 타 경쟁사에 비해 현대자동차의 낮은 브랜드 인지도로 인해 진출 당시 현대자동차를 판매할 딜러들을 확보하는

데에는 큰 어려움이 있었으며, 이미 확보된 딜러들과의 원만한 관계 유지 및 통제 하는 것도 쉽지 않았다. 중국시장 진출 당시의 북경법인의 고민에 대해 노재만 총경리는 다음과 같이 회상한다.

“중국의 자동차 산업은 세계일류의 글로벌 자동차 메이커들이 모두 참가하여 실력을 겨루는 월드컵계임과도 같습니다. 따라서 우리가 이러한 경쟁의 각축장에서 생존하기 위해서는 무엇보다 자동차를 어떻게 판매해야 하는가에 승부가 결정된다고 보았

* 본 사례연구를 위한 사전조사과정에서 한국의 대표적인 자동차기업이며 국내기업 중 중국시장에 처음으로 진출한 기업인 현대자동차를 선정하였다. 이를 위해 일차적으로 본사 및 현대 아산공장을 방문 실무자들과의 심층인터뷰를 통해 현지 법인에 관한 기초자료를 수집하였다. 다음으로 저자들은 2006년 5월 17부터 5월 19일의 기간 동안 현대자동차의 중국 공장 및 대표사무소가 위치한 북경을 방문하여 기업설립 과정, 경영관리실태 등에 대한 심층인터뷰를 수행하고 이와 관련된 기초자료들을 수집, 이를 통해 본 사례를 작성하였다. 현지 방문 이후 부족한 자료는 현지에 다시 이메일이나 팩스를 보내거나 본사의 해외 사업담당자와의 전화면접과 직접면담을 통하여 보완하였다.

습니다. 특히 중국의 자동차산업에서는 주로 4s shop 이라는 채널을 통해서 자동차를 판매하는 독특한 유통구조를 가지고 있었기 때문에 우선 이러한 중국 채널구조의 특수성을 파악하고 이에 근거하여 효과적인 전략을 수립한 후 이를 실천하는 데에 모든 역량을 집중하였습니다.”

- 북경현대 노재만 총경리 -

현대자동차가 중국 현지법인 설립을 추진 중이었던 2002년 당시에는 이미 세계 굴지의 글로벌 자동차 메이커들이 중국시장에 진출하여 시장을 장악하고 있었으며, 중국 로컬기업들 역시 가격경쟁력을 필두로 그 위상을 점차 확대하고 있었다. 한마디로 중국시장은 이미 세계자동차기업들이 경쟁하는 각축장으로 변화되고 있어 시장의 후발진입은 또 다른 위협으로 다가오고 있었다. 특히, 현대자동차가 중국시장 진입이 현실화 될 무렵에는 이미 중국 자동차시장의 과거 복잡한 다단계의 유통구조는 점차 붕괴되고 대신 중국 특유의 유통구조인 4S shop 이라는 전문 딜러샵이 형성되고 있었다.

이에 노재만 총경리는 이미 경쟁의 각축장이 되어버린 중국 자동차시장에서 살아남기 위해서는 무엇보다 자동차를 어떻게 판매해야 하는가에 승부가 결정된다고 보고 4s shop 이라는 중국 특유의 유통채널구조의 특수성을 파악하고자 하였다. 아울러 이에 근거하여 효과적인 전략을 수립한 후 이를 실천하는 데에 모든 역량을 집중하고자 하였다. 이를 위해 총경리는 이미 직원들이 모두 퇴근한 늦은 저녁 자신의 5층 집무실에서 다음 주에 있을 긴급 임원진 회의 때 브리핑할 “중국 자동차 산업의 유통채널과 주요 경쟁업체 유통채널 현황”이라는 컨설팅 보고서를 자세히 검토하기 시작한다.

1. 중국자동차 유통채널 환경 분석

1.1 중국 자동차 채널 일반 현황

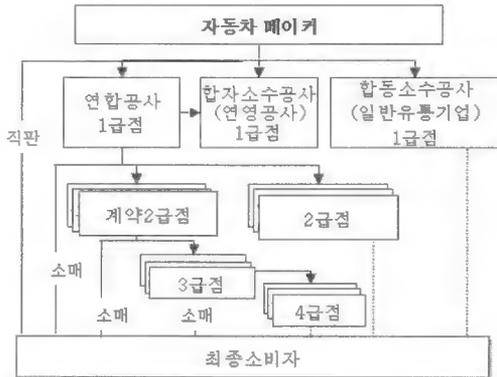
“과거 중국의 자동차 유통채널구조는 매우 복잡한 다단계의 채널구조를 가지고 있었습니다. 이러한 복잡한 채널구조로 인해 딜러 통제에 어려움, 채널 효율성 저하 및 고객과의 괴리 등의 많은 문제점들이 발생하였었지요. 현재는 이를 개선하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 4s shop이라는 전문 딜러샵을 구축하고 있고 이에 대응하여 복수 브랜드를 취급하는 자동차 교역 시장도 함께 발전하고 있습니다.”

- 북경현대 판매부 왕수복 이사 -

위의 왕수복 이사의 말처럼 현대자동차가 중국에 진출하기 이전 1990년대 중반까지만 해도 중국 자동차 유통 시장은 분배를 위한 복잡한 다단계의 채널 구조가 지배적이었다. 즉 자동차 메이커나 1급 점에서 소비자로 직접 판매되는 비중이 적고 여러 단계를 거쳐 최종 소비자에게 판매되었다. 또한 하위 유통 채널 모두 소매와 도매를 겸하고 있어 통제가 어렵고, 복잡하고 비효율적인 형태를 띠고 있었다. 아래의 <그림 1>은 과거 중국 자동차 유통 채널 구조를 나타낸다.

아래의 <그림 1>에서 볼 수 있듯이 과거 중국 자동차산업의 복잡한 다단계 형태의 유통구조는 자동차메이커들의 판매 및 가격 통제를 불가능하게 하였다. 그래서 가격이 채널별 및 지역별로 차이를 보였고 브랜드 관리 및 프로모션 상의 일관성 유지를 어렵게 하였다. 또한 이러한 복잡한 유통구조 안에서 메이커들은 거의 도매 업무를 수행하므로 소비자들은 직접적으로 접촉할 수 있는 기회가 없어 기업들 스스로가 소비자의 니즈(needs)를 명확하게 파악하고 이에 대한 신속한 대응이 매우 어려

왔다. 뿐만 아니라 유통시스템의 다단계화로 인한 복잡한 유통경로로 추가적인 거래 비용, 소송비용, 재고 비용 등의 유통 비용이 증대되었고, 판매와 A/S가 완전 분리 되어 A/S를 위한 별도의 투자비를 요구하게 하였다.



자료: 북경현대차 판매부 내부자료

<그림 1> 과거 중국 자동차 채널 구조

2002년 현대자동차가 중국에 진출할 당시 중국의 자동차 산업의 유통구조는 점차 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 채널 통제력이 강화된 4S shop이라는 독특한 유통채널 구조를 구축하고 있었으며 이에 대응한 자동차 교역 시장 역시 소비자 위주로 변모하여 발전 하고 있었다. 독특한 중국 자동차 시장의 유통채널 구조 4s shop에 대한 우리의 궁금증을 북경현대 판매부의 왕수복 이사의 말로 명확히 이해할 수 있었다.

“중국 자동차산업에서는 과거의 복잡한 다단계 유통구조에서 점차 4S shop이라는 독특한 유통구조 형태로 자리 잡고 있습니다. 4S shop이란 일정 규모의 전시장을 갖추고 판매(Sales), 수리(Service), 부품(Spare parts), 정보수집(Survey)의 기능을 모두 담당하는 전문 딜러샵을 말하는 것이지요... 현재 중국 자동차 산업에서 대부분의 경쟁사 뿐 아니라 저

희 북경현대도 이러한 전문 4s 딜러 샵을 통해 자동차를 판매하고 있습니다.”

- 북경현대 판매부 왕수복 이사 -

왕수복 이사의 말처럼 중국 소비자들의 대부분은 4S shop 이라는 대규모 전문 딜러샵을 통해 자동차를 구매하고 있으며, 특히 구매 후 A/S와 차량 부품 등을 이곳에서 모두 해결하고 있다.



자료: 북경현대차 판매부 내부자료

<그림 2> 중국 소비자 자동차 구입 실태



자료: 북경현대차 판매부 내부자료

<그림 3> 4s shop 및 A/S 정비 내부

앞의 <그림 2>와 <그림 3>에서는 중국 소비자들의 자동차 구입 경로와 4s shop의 내부 전경을 보여주고 있다. 중국의 자동차 시장에서는 모든 차종의 90% 이상의 수요층이 정비가 가능한 4s shop에서 차량을 구입하는 것을 볼 수 있다. 이러한 추세는 현대화된 4S 딜러제의 고객유인과 브랜드 이미지 구축이 가능하다는 장점에 기인된다고 하겠다. 즉, 메이커들과 딜러간의 엄격한 계약을 통해 직접 자동차를 공급함으로써 판매망을 효과적으로 통제가능하고, 자동차 판매이전부터 소비자들이 구매 후 포괄적으로 소비자에게 접근 할 수 있다는 점에서 브랜드의 이미지를 최대한 부각시킬 수 있기 때문이다.

반면 4s shop은 높은 리스크와 많은 투자비용이 소요된다는 점, 그리고 4s shop을 구축하기 위해서는 대략 3개월이라는 장기간의 시간이 소요되어 지역 진입이 지연되는 단점 역시 존재한다. 그러나 모든 메이커가 이러한 전문 4s shop을 추진하고 있으며 체계적인 판매 시스템과 교육 및 관리 체계로 고객 충성도 증진을 위해 노력하고 있는 실정이다. 특히 2005년 10월 1일 중국 정부의 브랜드 관리법 시행이전에는 메이커로부터 직접 판매권을 부여 받지 않은 딜러들도 차량 판매가 가능하였던 것이 브랜드 관리법 시행이후에는 일정 시설 규모를 갖춘 딜러만이 메이커로부터 수권을 받을 수 있게 됨으로써 사실상 4s shop 중심의 유통구조로 개편될 수 있는 환경이 조성되었다.

한편, 중국자동차시장의 유통채널의 변화는 전문 4s shop 뿐만 아니라 자동차 교역시장의 발전추세를 빼놓을 수 없다. 이는 자동차 메이커의 전문 4s shop 및 자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장으로 군집하면서 형성되었다. 자동차 교역시장은 여러 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어 있어, 제품을 직접 보고 비교해 보는 것을 선호하는

중국 소비자들을 매료시키고 있으며 다양한 판매 지원 체제와 소비자 편의 시설 구축을 통해 고객을 유인하고 있다. 그 예로 중국 내륙에 위치한 성도 자동차 교역시장의 경우에도 최근 새 자동차 교역 시장이 문을 열었으며, 전문 4s shop에 비해 손색이 없는 인테리어와 은행, 보험 업무를 위한 시설을 보유하고 있는 추세를 보이고 있다.

그러나 자동차 교역시장의 경우에는 모든 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어 있어 한정된 공간 내에 모든 브랜드의 A/S 시설을 갖추는데 한계가 있었다. 또한 가격이 주요 경쟁인 교역시장에서의 메이커들이 통제 불가능한 가격 경쟁이 발생되고 있었고, 대부분 자동차 교역시장 단위의 판촉이 이루어지고 있어 자동차 업체의 브랜드 이미지 구축이 어렵고, 소비자 편의 시설 구축에 한계가 존재하였다.

이러한 교역시장의 제약사항으로 대부분의 글로벌 메이커들은 브랜드 이미지 및 고객관리 차원에서 전문 4s shop을 가져가는 것을 기본으로 하고 있다. 그러나 제품 광고 측면이나 고객에의 접근성 강화 측면에서 많은 메이커들이 전문 4s shop 뿐만 아니라 자동차 교역 시장에도 진입해 있는 실정이다. 그 예로 상해 VW, 동평 PSA, 천진기차 등 기존의 일반 교역시장을 주요 채널로 이용한 메이커들이 전문 4s shop을 구축하는 동시에 기존 자동차 교역 시장에서의 판매도 계속하고 있다. <표 1>은 중국 자동차 소매채널의 두 가지 변화 추세인 4s shop 과 교역 자동차시장에 대한 특징을 보여준다.

1.2 경쟁사의 유통채널 현황 및 분석

2002년 당시 현대자동차가 중국시장 진입할 당시 중국시장에서는 이미 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해

〈표 1〉 중국 자동차 소매 채널의 변화 방향 및 특징

	개념 및 변화 방향	장점	단점
전문 4S 샵	-메이커가 계약을 통해 직접 판매 차량을 공급 -딜러는 판매 이외에도 A/S 서비스 제공: 4s(sales, A/S, parts supply, survey)를 통한 형태	-자동차 제조 업체가 딜러와의 엄격한 계약을 통해 판매망을 효과적으로 통제가능 -업체 브랜드 판매이전, 판매, 판매이후까지 포괄적인 서비스를 고객에게 제공 가능 -신속한 A/S 및 부품 공급을 통해 고객 편의 도모 및 충성도 제고	-전문 딜러샵만 운영시 지역 커버리지가 낮을 수 있음 -브랜드 인지도가 낮은 회사의 경우, 전문 딜러샵만으로 인지도 향상이 어려울 수 있음 -높은 리스크와 투자비용 필요 -상대적으로 구축시 장기간 필요로 인한 진입이 늦어짐
자동차 교역 시장	-자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장을 군집하면서 자동차 교역시장 발생 -자동차 메이커의 직판 체제에 대응하여 판매, 보수, 부품, 서비스 정보, 전시 등 다양한 판매지원 시스템 구축	-소비자에게 다양한 브랜드와 제품 선택 가능성 제공 -상대적으로 낮은 고정비를 근간으로 가격 낮출 수 있음 -소비자가 자발적으로 자동차 교역 시장을 찾아오기 때문에 고객 노출도를 높일 수 있음	-브랜드 이미지의 차별화 어려움 -제조업체가 통제 불가능한 심한 가격 경쟁 발생 가능

자료: 북경현대차 판매부 내부자료

대부분의 글로벌 메이커들이 자신들만의 유통전략을 시행하고 있었다.

1.2.1 VW(폭스바겐)

1985년 상해기차와 합작투자를 통해 처음으로 중국시장에 진입한 VW(폭스바겐)의 경우 넓은 유통채널 커버리지(coverage)와 전문성 있는 서비스 및 고급 이미지를 유지하기 위해서 판매딜러와 전문 4S shop을 동시에 유지하는 Hybrid 형 채널을 구축하고 있었다. 이러한 정책에 따라 전국적으로 1000여개의 딜러점으로 넓은 커버리지를 확보하고 있었으며, 당시 전문 4s shop과 교역 시장 등을 통한 판매딜러의 비율이 50:50 이었던 것을 향후 4s shop을 70%이상의 비율로 높일 것을 계획하고 있었다. 특히 중국시장에서 폭스바겐의 최대 강점으로 인식되고 있던 A/S 철학을 근간으로 자동차 교역시장에서 가장 큰 취약점으로 지적되던

A/S를 극복하고자 노력하였다. 이를 위해 자동차 교역시장에서 판매한 자동차의 경우에도 전문 4S 딜러샵 에서 구매한 자동차에 대한 서비스를 받을 수 있게 하였다. 이러한 노력은 폭스바겐의 브랜드 이미지 훼손을 방지할 수 있게 한 정책이었다.

1.2.2 Honda(혼다)

반면, VW와는 달리 상대적으로 중국시장에 진입 시기가 늦은 Honda의 경우에는 기진입한 글로벌 메이커와의 경쟁을 위해 더욱 선진적인 판매방식을 계획하고 있었다. 특히 중국시장의 향후 수요의 성장을 택시 및 공용차가 아닌 개인 수요로 인식하고 오로지 개인 구매자를 타겟으로 판매 전략을 수립·수행하고 있었다. 이러한 후발진입의 약점을 극복하고 기진입 메이커들과의 차별을 위해 Honda는 전문 4S 딜러샵 단일체제 형태를 도입하여 효과적인 채널관리 및 고객 신뢰도를 강화하려고 노

력하고 있었다. 특히 Honda는 풍부한 자금력과 4S 건립에 필요한 부지를 구비한 딜러들만을 대상으로 영업부장이 실제 전국 모든 대리점 후보지를 직접 방문 후 대리점을 결정하였다. 아울러 대리점 선정 및 교육 등 모든 면에서 딜러 신청 업체는 규정을 이행하겠다는 보증이 이루어진 후에야 대리점으로 선정되는 엄격한 규범제도를 실시하였다. 이처럼 Honda는 4S shop 채널의 단일화체제의 효율성을 높이기 위해 무엇보다 딜러 선정과정에서 신중을 기하였다.

한편 Honda는 광주, 상해, 북경을 중심으로 한 연안 지역에 집중화된 4S 딜러망을 구축하고 있었고 4S 딜러샵의 일원화 채널 정책을 감안해 정형화된 외관 및 현대화된 시설로 고객 편의를 도모하고 고급 브랜드로서의 이미지를 확립하기 위해 노력하고 있었다. 아래 <그림 4>는 광주 Honda의 4S shop 전경을 나타낸다.

1.2.3 Toyota(토요타)

위의 VW이나 Honda 뿐 아니라 대부분의 글로벌 메이커 기업들은 대부분 3단계의 유통채널인 메이커-딜러-소비자를 기본으로 국내 승용차와 수입승용차의 유통채널을 따로따로 운영하고 있다. 반면에 Toyota의 경우에는 여러 합작 회사로부터 생산되는 차량들의 판매를 일원화하기 위해 4단계인 메이커-통합판매법인-딜러-소비자를 거친 유통채널 형태를 가지고 있었다. 특히 단일한 CI를 가지고 수입차와 국내생산차를 단일 4S shop에서 판매할 수 있게 함으로써 브랜드를 통일하고 수입차 딜러샵의 변화 및 수익성 강화에 노력하고 있었다

이러한 Toyota의 국내차와 수입차 딜러샵의 통합 체제화는 향후 중국 시장에서의 브랜드 경쟁이 격화될 것을 대비하여 미리 단일한 브랜드 이미지를 추구하고자 이루어졌다. 또한 채널 중복의 이슈를 피하고 수입차 딜러점에 중국 생산차 판매권까지 부여함으로써 수익 구조를 개선하려고 수입차가



자료: 북경현대차 내부자료

<그림 4> 광주 혼다의 4S 딜러샵 전경.

가지는 약점인 A/S 및 부품 공급 부족을 국내 생산차 4S shop에서 이를 해결하여 고객만족도를 강화하려는 목적에서 시행되었다. 이러한 국내차와 수입차의 채널 통합화를 위해서는 수입차를 판매할 수 있는 딜러는 우선 수입차 정비권을 따야하고 충분한 자동차 물량을 확보할 수 있어야만 가능했다.

1.2.4 기타 글로벌 메이커

GM은 4S 딜러 체제 하에 위성딜러를 구축함으로써 채널 커버리지의 확보에 노력하고 있었다. 한편, 대부분의 글로벌 메이커들은 4S shop 딜러 하부구조에 2급 딜러(secondary shop)설립을 엄격히 금지하거나 제한함에 반해 Nissan은 Toyota와 같이 일부 국내 승용차 판매 4S shop에서 수입차를 동시에 전시 및 판매하고 있으며, 또한 4S 딜러 하에 2급 딜러를 두어 채널 커버리지를 확대하고자 하였다. 아래 <표 2>와 <표 3>에서는 중국 시장 주요 글로벌 메이커들의 딜러 망 형태와 4S

shop 규모의 변화추이를 나타내고 있다.

중국자동차 산업의 글로벌 메이커들의 딜러 망의 규모를 보면 VW의 딜러망이 가장 수적으로 많고 광범위하며 상해 GM은 '04년부터 뷰익에서 시보레를 분리하여 별도 채널을 구축하고 있었다. 일기 Toyota는 '03년부터 딜러망을 개발 추진에 들어가 '04년 4S shop을 정식 설립하였다(천진도요타는 '02년부터 운영). 대체적으로 주요 메이커들은 4S shop 위주로 판매, 유통망을 정비해 나가고 있다.

이러한 중국자동차 기업들의 4S shop을 근간으로 한 사업 활동의 결과인 판매실적, 점유율 및 매출액은 아래에 기술하였다.

1.3 주요 경쟁메이커의 지역적 침투전략

중국은 광대한 토지에 13억이 넘는 인구를 가지고 있을 뿐만 아니라 다양한 문화, 기후, 민족이 공존하고 있는 특징을 가지고 있는 나라였다. 북경 현대의 판매부 임광흠 상무는 “경쟁메이커들의 유

<표 2> 주요 경쟁사 유통채널 네트워크 형태 분석

	광주현대	일기도요타	상해지엠	상해폭스바겐	일기폭스바겐	동풍닛산
네트워크 형태	4S	4S	4S + 위성딜러	4S + 단일 판매상	4S + 2급 딜러	
특징	광역 분포 도시선정시 보유량 중시 거의 대부분 신축 투자규모 큼	주로 핵심도시에 건설, 영향력 이용 대부분 디의거 건설 투자규모 매우 큼	광역분포, 지역간 불균형 조기딜러 개조점이 다수. 최근 신축위주 투자규모 큼 위성딜러(2급) 중점성 부여, 몰량 않지않음	딜러의 상당부분이 각지의 기존 혹은 물자공시 등 국영회사로서 실력 보통 검차 단일 판매상을 취소하면서 4S로 전환중. 네트워크 분포가 고밀 투자는 많으나, 제품경쟁력 허약화 추세 딜러의 수익성이 좋지 않음.	딜러수량 적음 대부분이 신축딜러 투자규모 비교적 큼 2급딜러제 실시중 대량 보급되지 않음	
문제점	소도시 투자도구 과다, 건설포기/ 지연건설 다수발생 네트워크 개발속도 완만	주로 대도시 건설 서비스도 대도시 위주, 소도시 공백 투자필요액 가장 많아 경영 압박요인	투자액 과다 (A/E/C/D급 분류) 시보레는 뷰익경영자 위주, 개조점 다수	대부분 딜러의 능력 보통 일부 소도시 투자요구액 높아 딜러 경영 압박 전체 네트워크 구조 조정단계	투자액 과다 사업계획 몰량 증대 속도 완만	
발전방향	지속적으로 4S 추진 ('06년 290개 목표)	건설방식 풀변 ('06년 250개 목표)	구체 방향 미입수 ('06년 420개 목표)	일기VW는 딜러 추가 건설중(S/R추가) 상해VW는 신규개발 중단, 구조 조정중	건설방식 풀변 ('06년 250개 목표) 일부는 개조 허가	

자료: 북경현대차 판매부 내부자료

〈표 3〉 주요 경쟁사 유통채널 4S shop 딜러망 변화추이

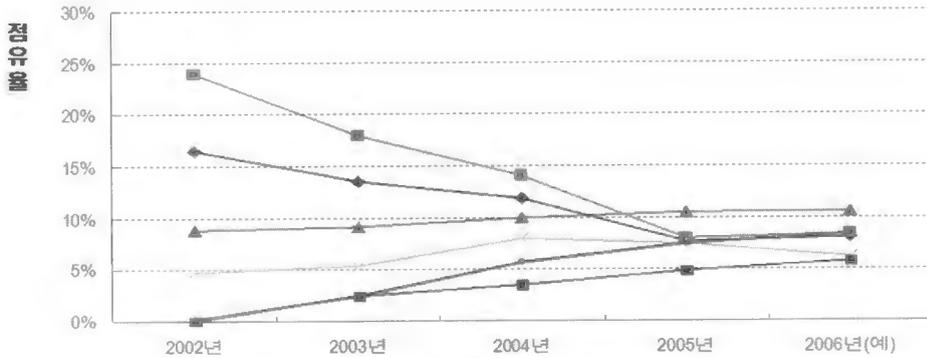
업체명	중국시장 진출년도	구분	02년		03년		04년		05년		06년(F)	
			수량	수량	증가율	수량	증가율	수량	증가율	수량	증가율	
광주혼다	1998	판매대수	59,151	117,129	98%	202,066	73%	230,768	14%	260,000	13%	
		딜러수	130	180	38%	220	22%	230	5%	290	26%	
일기도요타	2002	판매대수	2,040	51,822	2440%	88,323	70%	147,438	67%	207,000	40%	
		딜러수	-	-	-	140	-	210	50%	250	19%	
상해GM (뉴익+시보래)	1998	판매대수	110,763	201,188	82%	252,053	25%	324,742	29%	382,000	18%	
		딜러수	100	150	50%	280	87%	350	25%	420	20%	
상해VW	1985	판매대수	301,712	396,023	31%	355,006	-10%	250,032	-30%	302,000	21%	
		딜러수	550	550	0%	500	-9%	450	-10%	450	0%	
일기VW (Audi볼포함)	1991	판매대수	172,896	236,725	37%	238,100	1%	190,019	-20%	230,000	21%	
		딜러수	400	400	0%	350	-13%	350	0%	350	0%	
동풍닛산	2000	판매대수	41,060	66,117	61%	60,784	-8%	157,516	159%	200,000	27%	
		딜러수	80	100	25%	130	30%	180	38%	250	39%	

자료: 북경현대차 판매부 내부자료

〈표 4〉 주요 경쟁사 판매실적 (단위: 대)

NO	메이커	2005년	2006년	05년대비 증가율
		실적	실적	
1	상해GM	324,742	382,000	18%
2	상해VW	250,032	302,000	21%
3	북경현대	233,668	300,000	28%
4	일기VW	240,120	290,000	21%
5	기서기차	189,158	281,000	49%
6	광주혼다	230,768	260,000	13%
7	일기도요타	147,438	210,000	42%
8	천진일기	193,008	200,000	4%
9	동풍닛산	157,516	200,000	27%
10	신룡기차	140,399	200,000	42%
11	길리기차	126,472	163,000	29%
12	동풍얼달기아	110,008	130,000	18%
13	기타	823,975	1,302,000	58%
합계		3,167,304	4,200,000	33%

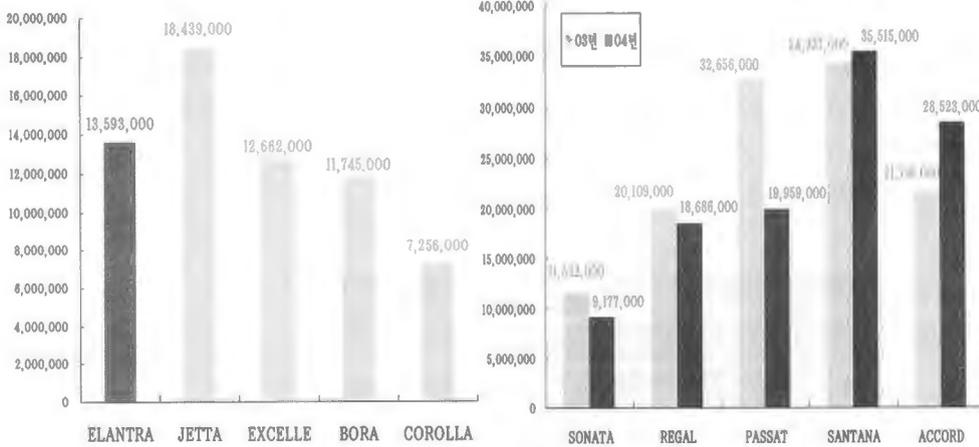
자료: 현대차자동차 본사 내부자료



Model	2002	2003	2004	2005	2006 (예)
상해 GM	8.8 %	9.1 %	10.0 %	10.3 %	10.6 %
상해 VW	23.9 %	18.0 %	14.0 %	7.9 %	8.4 %
북경현대	0.1 %	2.4 %	5.7 %	7.4 %	8.4 %
일기 VW	16.5 %	13.5 %	11.9 %	7.6 %	8.1 %
광주 혼다	4.7 %	5.3 %	8.0 %	7.3 %	7.2 %
일기 도요다	0.2 %	2.4 %	3.1 %	4.7 %	5.8 %

자료: 북경현대차 내부자료

〈그림 5〉 점유율 변화추이



자료: 북경현대차 내부자료

〈그림 6〉 경쟁사 대비 동급 모델별 매출액 (단위: 천만 RMB)

통 채널 커버리지 현황"을 브리핑하기 위해 잠시 목소리를 가다듬는다.

현대자동차가 중국에 진출할 당시 중국은 지역적으로 경제적 차이가 존재하여 동부 연안 지역인 화

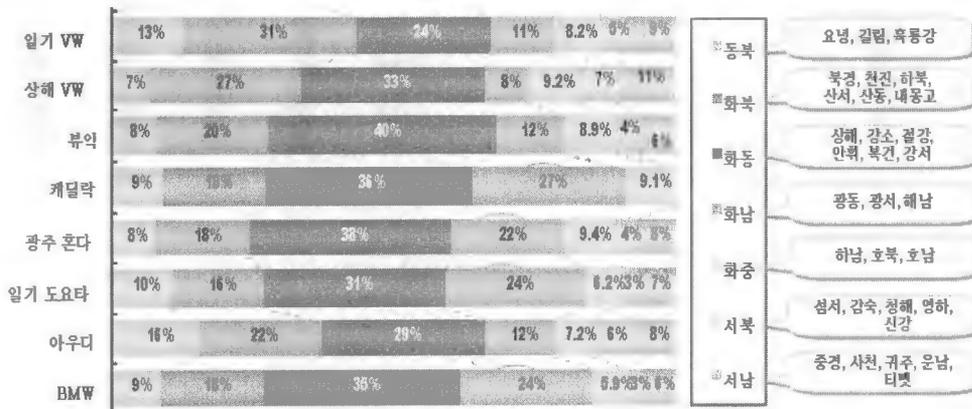
둥, 화남, 화북 지역의 경우 지역 전체의 소비 수준이 높으나 그 외의 지역의 경우 전반적인 소비 수준은 아직 높지 않은 뚜렷한 비균형적인 구조를 보였다. 화북 지역은 위계질서와 안정 등 유교적



〈그림 7〉 중국 지역별 1인당 국민소득

가치관이 강조되고, 화동 지역은 중국 내 가장 경제가 발달한 도시로 삶의 질을 추구하고, 화남 지역의 경우 외부 세계와의 교류가 많아 새로운 제품을 수용하는 속도가 빠른 특징을 보이고 있었다. 이처럼 중국의 고소득 및 대도시의 지역분포가 화동, 화남, 화북에 집중됨으로써 중국 자동차 시장에 진입한 글로벌 메이커들은 자동차 구매력이 있는 잠재 소비자들이 이 세 지역에 존재한다고 보고 이 지역에 집중적으로 유통채널을 확대하였다.

〈그림 8〉은 주요 경쟁메이커 4S shop의 지역적 분포를 보여주고 있다. 4S shop은 모두 화동, 화북, 화남지역에 집중하고 있었고, 특히 이 세 지역 중에서는 중국 내 가장 경제가 발달한 화동지역에 4S shop의 비중이 가장 높게 나타났다. 또한 광주 혼다, 일기 Toyota 등 일본계 메이커와 캐딜락, BMW 등은 상대적으로 화동, 화남 등 남방지역에 4S shop이 많았다.



자료: Web of automobile works

〈그림 8〉 주요 경쟁메이커 4S shop 지역적 분포 현황

II. 북경현대차의 유통채널전략: 4s shop

2.1 유통채널의 선택

2002년 5월 북경기차와 합작투자를 수행함으로써 중국 시장 진입이 현실화가 된 현대자동차로서 직면한 과제는 무엇보다 어떠한 채널을 이용하여 자동차를 판매할 것인가의 문제에 직면하게 된다. 노재만 총경리의 그때의 말을 들어본다.

“현대자동차가 중국 시장에 자동차를 판매하기 위해서 직면한 과제는 크게 두 가지 사항이었습니다. 첫 번째는 무엇보다 어떠한 유통채널 방식을 선택해야 하는 가였지요. 즉, VW이 사용한 Hybrid형 유통채널 구조를 선택할 것인가? 아니면 Honda의 4S shop 단일 채널을 고수할 것인가? 그것도 아니면 Toyota가 수행하고 있는 수입차와 국내차의 통합형 채널을 구축할 것인가의 문제였습니다. 그 다음의 과제는 어떠한 지역에 집중하여 유통채널을 확장할 것인가에 대한 채널 커버리지의 문제였습니다.”

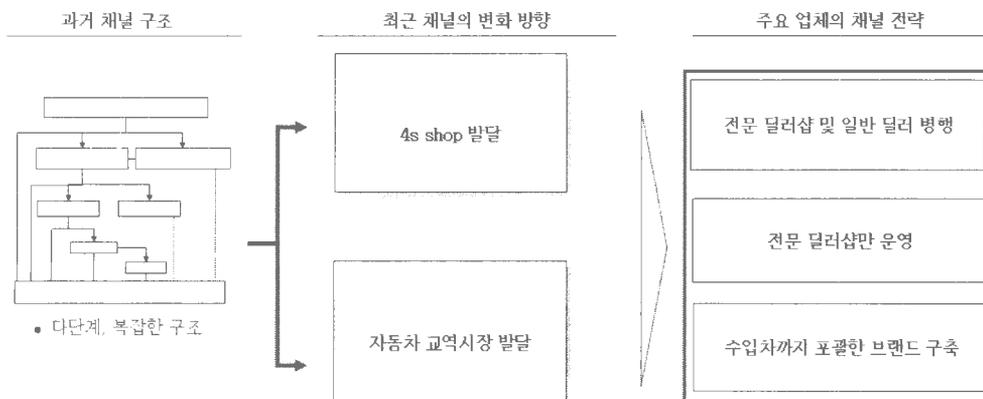
- 북경현대 노재만 총경리 -

앞에서 살펴본 바와 같이 중국에서는 대부분의 자동차 메이커들이 자신들만의 독특한 유통전략을

시행하고 있었는데 그 특징들을 보면 크게 세 가지 형태의 유통채널구조로 설명 가능하다.

노재만 총경리는 이러한 첫 번째 주요 해결과제에 대한 의사결정을 내리기 위해서 먼저 중국소비자들의 자동차 구매 경로를 파악한 후 위의 3가지 대안에 대해 검토를 시작하였다. 그 결과 중국의 90%이상의 소비자들이 A/S 및 부품 공급이 가능한 전문 4S shop에서 자동차를 구매하는 것으로 나타났다. 따라서 중국에서 자동차 판매를 하기위해선 4S shop은 피할 수 없는 상황이므로 4S shop을 기본으로 일반 딜러를 병행할 것인가를 결정하는 한편 국내차와 수입차 채널의 통합여부를 결정해야만 했다.

만약 VW 과 같이 4S shop 과 일반 딜러를 병행하는 대안을 선택할 경우 비록 지역 별 유통 채널 커버리지를 확보 할 수 있다는 장점이 있지만 이중채널에 따르는 운영비용의 증가, 그리고 일반 딜러들의 자체 가격인하에 대한 통제가 불가능하다는 점에서 브랜드 이미지 실추의 우려가 예상되었다. 한편, Toyota나 일부 4S shop에서 수입차를 전시 및 판매하는 Nissan과 같이 국내차와 수입차의 통합된 유통채널 구조를 선택할 경우 기본적으로 단일한 CI를 통한 브랜드의 통일성을 이룰 수



〈그림 9〉 주요 글로벌 메이커의 유통채널전략 방향

있는 장점은 확보할 수 있다. 그러나 이미 현대자동차의 중국 내 수입차를 고급 프리미엄차로 포지셔닝 하기로 한 계획이 진행된 지금에서 만약 이를 국내 승용차 판매 4S shop에서 함께 판매할 경우 수입차의 고급화 이미지제고를 보장 받을 수 없다는 결론을 내리게 되었다.

이러한 세 가지 대안을 놓고 여러 번의 임원진 회의를 거친 끝에 북경현대는 4S shop 단일체제로 근간으로 한 Honda의 유통채널 전략을 벤치마킹(benchmarking)하기로 결정하였다.

2.2 순차적 채널 확산전략

다음으로 북경현대의 주요 해결 과제는 4S shop을 어느 지역 그리고 얼마의 규모로 진입할 것인가의 문제였다. 이에 현대자동차는 중국은 광대한 국토를 가진 국가로서 중국시장을 한 번에 장악한다는 것은 사실상 불가능하다고 판단하고 중국시장을 효율적으로 장악해나가기 위한 방안이 무엇인가에 대해 많은 고민을 하였다. 이러한 중국시장 접근방

식의 선택과정에 대해 판매본부 엄광흠 상무는 다음과 같이 말하고 있다.

“현대자동차가 중국에 진출할 당시 이미 많은 기업들이 중국시장의 선점을 위해 노력하고 있는 중이어서 이미 시장은 치열한 경쟁상황에 놓여 있었습니다. 그리고 중국의 광대한 영토를 고려할 때 다른 국가와는 다른 무언가 특별한 접근방식이 필요했습니다.”

- 북경현대 판매부 엄광흠 상무 -

이에 현대자동차는 중국을 화북, 화남, 화동, 북동, 중앙, 서남, 북부지역 등 7개 지역군으로 분류하고 이를 다시 “전도시 확산군(화북, 화남, 화동)”과 “핵심도시 확산군(북동, 중앙, 서남, 북부지역)”으로 세분화하여 각각의 확장 전략에 의해 순차적으로 유통채널을 확산하는 계획을 세웠다. 먼저 이른바 “Hub and Spoke” 전략의 일환으로서 전도시 확산 지역군을 소득, 인구수 및 경쟁사 진출 상황을 고려하여 선정한 화북, 화남, 화동 등 주요 Hub 도시에 진입한 후 모터라이제이션(motorization)



자료: 북경현대차 내부자료

<그림 10> 북경현대 4S shop- 북경시 소재 신발 딜러점

되는 기점 이상 도시를 중심으로 Spoke 도시들을 대상으로 확장하려 하였다. 이에 전도시 확장군(화북, 화남, 화동)에 속한 각 지역을 관할 할 중심 7개의 Hub 도시들 즉, 화북지역은 북경과 청도를 중심으로, 화동지역에서는 남경, 항주, 상해를 기반으로, 그리고 화남지역에서는 광주와 복주를 중심으로 한 Hub 도시를 선정하였으며, 이들 도시들은 지역 촉진(promotion) 기획 및 집행의 중심이 되고, 딜러 교육 및 물류의 핵심을 담당하며, 대규모 A/S 시설을 갖춰 spoke 도시들을 지원하는 역할을 수행하는 계획을 세웠다. 따라서 현대자동차는 이렇게 선정된 7개의 Hub 도시들에 먼저 진입한 후 이를 기반으로 일인당 GDP 12,420 달러 이상의 Motorization 기점 이상 소득 도시들을 선정하여 1차·2차 Spoke 도시들로 확장함으로써 전 지역에 걸쳐 영향력을 확보하고자 하였다.

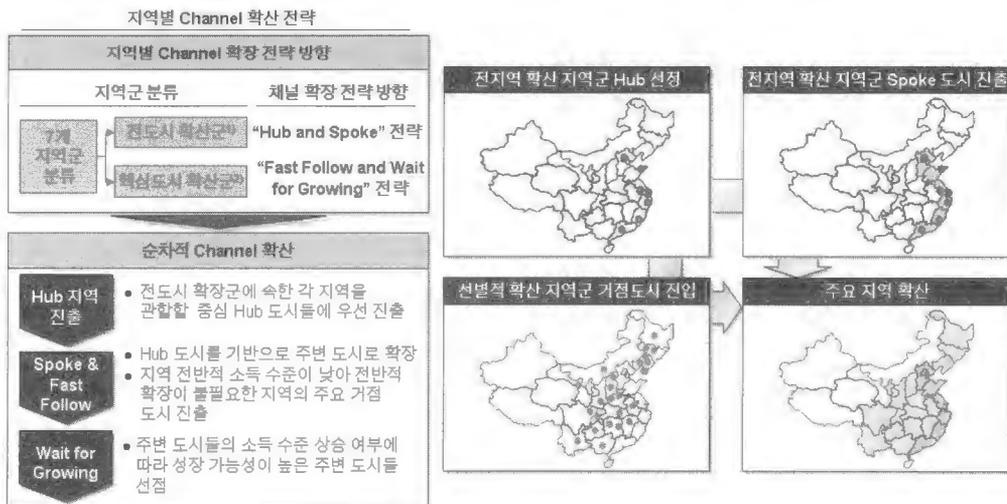
다음으로 이러한 Hub and Spoke 전략을 통해 주요 도시의 거점을 확보하고 전 지역에 걸쳐 영향력을 확보한 후 현대자동차는 지역전반으로 소득 수준이 낮은 지역에는 주요 도시에 진출한 후 향후

주변 도시들의 소득 수준 상승 여부에 따라 주변 도시들로 확장해 나가는 “Fast Follow and Wait for Growing” 전략을 추구하려 하였다. 이를 위해 지역적으로 소득수준이 낮아 전반적 확장이 불필요한 지역을 화북, 화동, 화남 지역 이외의 지역 중 24개 도시를 선정하고 이들 도시에 먼저 진입하기로 하였다. 이후 24개 도시 주변의 도시들 중 향후 소득 수준이 급상승이 기대되는 도시들 선점하기로 하였다. 다음의 <표 5>는 이러한 전략을 통한 북경현대의 4S shop 딜러 현황을 나타낸다.

2.3 딜러선발

진출 당시 현대자동차는 타 경쟁사에 비해 낮은 브랜드 인지도를 가지고 있었기 때문에 4S shop 딜러들을 확보하는 데에 큰 어려움이 있었다. 그때의 심정을 판매부 왕수복 이사는 다음과 같이 말하고 있다.

“매우 어려운 결정을 했습니다. 4S shop 단일 유



자료: 북경현대차 내부자료

<그림 11> 순차적 채널 확산 전략

〈표 5〉 북경현대 연도별/권역별 4S shop 딜러 현황

	2002	2003	2004	2005	2006(F)
북경	4	14	10	9	4
화북		8	20	25	7
화동		21	30	22	14
화남		19	24	13	23
서남		6	8	6	19
서북		2	7	3	5
동북		6	7	2	12
합계	4	76	106	80	84
누계	4	80	186	266	350

자료: 북경현대차 판매부 내부자료

통구조와 순차적 진입을 통한 중국 내 지역을 확보하겠다는 의사결정을 하기 까지 말입니다. 그러나 이러한 기본 유통채널 방향위에 실질적으로 풀어나가야 할 것은 무엇보다 우리의 차를 팔아줄 딜러들을 모집하는 것이었습니다. 현대자동차가 2002년 진입당시 타 글로벌 메이커 기업들보다 브랜드 인지도가 열위에 있었기 때문에 딜러들은 현대자동차 브랜드를 알지 못했고 따라서 4S shop 딜러들을 모집하는 데에 큰 어려움이 있었습니다.”

- 북경현대차 판매부 왕수복 이사 -

최초 현대자동차는 Honda의 유통채널을 벤치마킹 하고자 하였으나 딜러 선정에서는 다소의 차이를 보인다. 혼다는 딜러가 자금을 충분히 소유하고 있는가가 중요 선정 기준임에 반해 북경현대는 딜러의 자금력 보다는 지원자의 과거 경력에 선발 기준의 비중을 두었다. 비록 초기 자금력의 수준을 최소 2500만 RMB로 정하였다할지라도 딜러들이 하겠다는 열정과 의지가 있으면 이를 충분히 고려하였다. 이러한 선정기준은 한국 특유의 선정 기준이며 어느 기업들도 고려하지 않은 기준 이었다. 그 예로 엄광흠 상무는 웃음을 지으며 심천의 대승 딜러를 다음과 같이 소개한다.

“우리가 처음 딜러를 선발할 당시 우리만의 선발 기준이 있었습니다. 당연히 딜러들이 소유한 자금력과 과거경력은 선발 기준 중 높은 비중을 차지하는 것이 사실입니다. 그러나 그 이외의 기준은 바로 열정과 의지입니다. 그 예로 심천의 대승 딜러가 생각이 나는군요.. 과거 트럭을 판매했던 그는 지원당시 우리가 설정한 선발기준에 모두 미달이었습니다. 과거 경험이던지 자금력 모두 그랬으니까요. 그러나 지원당시 그에게 있어 현대자동차를 팔겠다는 열정과 의지는 다른 지원자들보다 남달랐습니다. 끝내 우리는 이 심천의 지원자를 선정 했었습니다. 역시 우리의 선택은 탁월하였습니다. 바로 그 딜러가 초창기 딜러 평가 1위를 달성 하였으니까요....”

- 북경현대 판매부 엄광흠 상무 -

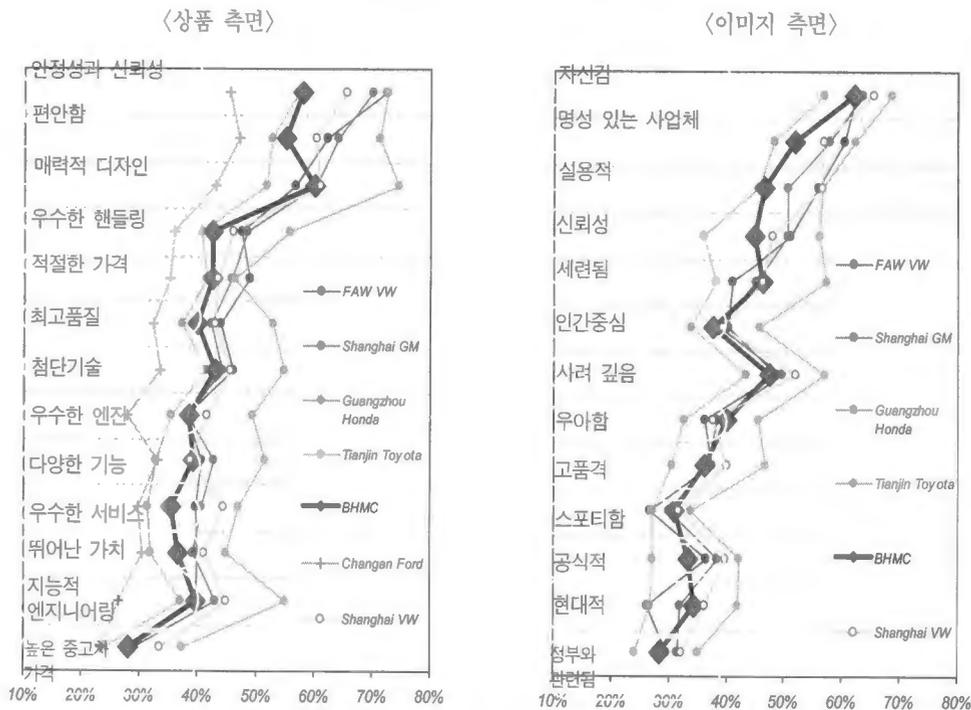
현대자동차의 딜러 선발과정은 크게 5단계를 거친다. 먼저 ① 신문이나 잡지의 지면을 통해 광고를 시작으로 ② 서류신청을 받는다. ③ 그 후 4명으로 구성된 직원들은 4S shop이 건축될 지원자들 소유의 토지를 조사하고 ④ 지원딜러와의 현지 인터뷰가 이루어진다. 이렇게 현지조사 및 인터뷰가 끝나게 되면 ⑤ 최종 6-7명으로 구성된 평가위원회를 통해 딜러가 선정되게 된다.

2.4 딜러 교육훈련

북경현대차는 딜러들을 선발한 후에 체계적인 교육 훈련을 시행하였다. 특히 4S shop은 소비자들의 최종 접촉점이므로 브랜드 이미지를 제고 할 수 있도록 광고 및 판촉지원에 최선의 노력을 기울여야만 했다. 중국의 소비자들의 90% 이상이 4S shop에서 승용차를 구매하고 있어 4S shop의 딜러들에 대한 교육훈련은 북경현대차로서 매우 중요한 사안이 되었다. 특히 북경현대차에서 생산되는 자동차는 경쟁 자동차기업들과 비교 아래의 <그림 12>와 같이 소비자들로 하여금 지각된 핵심가치에 있어서 강점을 지니고 있지 못하다. 다시 말해 모든 부문에서 뒤떨어지지 않으나 어느 하나에서도 선두의 위치를 차지하지 못하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 무엇보다 북경현대 차체 내에서의 전략적 노

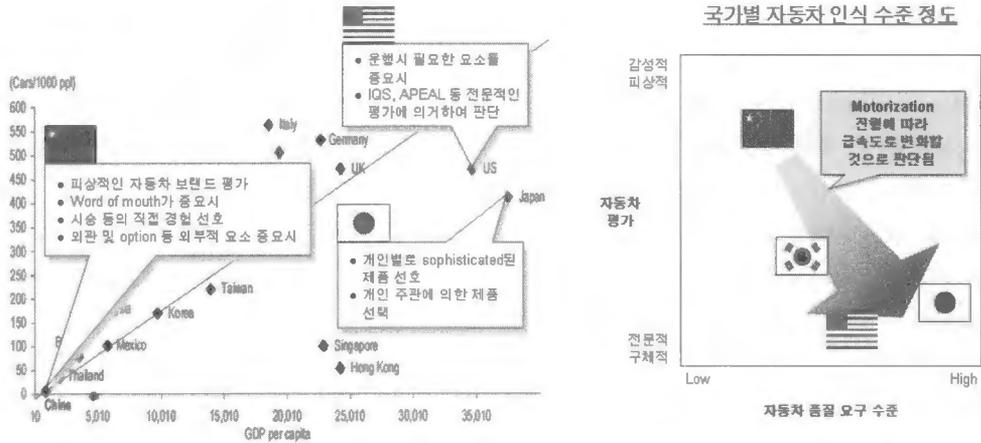
력이 필요하겠지만 중요한 것은 고객과의 최종 접점에서 딜러들의 북경현대 이미지 제고의 노력 역시 선행되어야 한다. 북경현대차는 바로 이를 위해 딜러들의 교육훈련이 절실히 필요하다고 보았다.

북경현대차로서 딜러교육의 첫 목표를 무엇보다 딜러들이 4S shop을 방문하는 고객에 대해 먼저 알아야 한다는 것에서부터 시작하였다. 이에 다음과 같은 중국소비자들의 자동차구매 특성에 대해 교육 훈련을 수행하였다. 중국 소비자들은 어떠한 특성을 가지고 있을까? 우선 중국 소비자들에겐 아직 자동차 관련 경험이 적다. 이에 따라 자동차에 대한 인식수준이 <그림 13>에서 보는 바와 같이 아직 낮은 편이라고 할 수 있다. 그러나 정보통신의 발달과 글로벌화, 그리고 중국 시장 자체 내에서의 Motorization이 진행됨에 따라 이는 빠르게 발달할 것으로 전망되고 있다.



자료: 북경현대차 내부자료

〈그림 12〉 중국 자동차 기업의 지각된 핵심가치



자료: China Statistic, Yearbook

〈그림 13〉 국가별 Motorization 정도 및 소비자의 특징

보다 자세히 중국 소비자의 특징을 살펴보면 메이커에 대한 평가가 피상적으로 이루어지고 인지도가 높은 브랜드에 대해 모든 속성이 좋다고 판단하는 경향이 있다. 뿐만 아니라 중국 소비자는 구전(word-of-mouth)의 영향을 많이 받기 때문에 주변에 자동차에 대한 지식이 있다고 판단되는 사람들에게 조언을 요청하는 특성을 가지고 있다. 판단의 근거가 될 수 있는 객관적, 공식적인 지표가 없어 본인이 판단할 수 없는 부분에 대해 조언을 요청하고 외관은 본인이 판단하되 성능 및 품질에 대해서는 경험자의 의견을 경청한다. 그러므로 북경 현대로서는 중국 소비자로부터 브랜드 인지도를 높이고 좋은 이미지로 자리매김 하는 것이 매우 중요하며 이것은 바로 딜러들이 이루어 나가야 할 과제인 것이다.

또한 중국소비자들은 브랜드를 자동차 메이커보다는 원산지(country of origin)의 이미지로 파악하고 있다. 현대자동차가 중국시장 진입당시 한국 브랜드는 일본의 기술을 모방하였으나 품질이 떨어지고, A/S가 약한 것으로 인식되고 있어 사실 이러한 중국 소비자들의 인식은 위협적인 장애물로 작용하였다.

중국 소비자들의 일반적 소비 행태는 금융시스템의 미성숙 및 경제사회의 불확실성으로 인하여 신용구매가 거의 없고 저축성향이 매우 높은 보수적이고 신중한 소비행태를 보인다는 것이다. 또한 평등지향적인 사회체제 및 체면을 중시하는 오랜 성향으로 인하여 타인의 소비를 따라 하면서도 먼저 과시하려는 행태를 보인다. 또한 위에서 언급하였듯이 사회에 만연한 불공정거래 행위로 인하여 중국소비자들은 지인들의 소비 경험이나 추천에 의존하는 경향이 강하다.

“버스정류장까지 걷고, 오래 기다리고, 붐비는 사람들 틈에서 고생하고, 몇 번이고 갈아타는 게 싫어요”
 “자가용이 있으면 시간이 절약되어서 다른 일을 할 시간이 늘어나요”

“바람 불고 비 많이 오는 날에는 자가용이 편합니다”

“자가용이 있으면 어디든 가고 싶은 곳으로 여행을 갈 수 있어요”

“저에게 소중한 가족과 보다 즐거운 시간을 보낼 수 있어요”

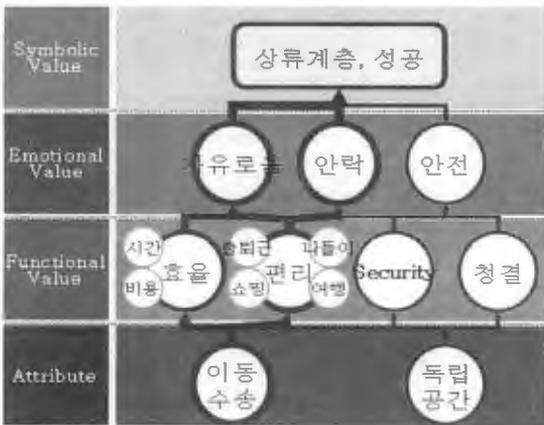
“자가용을 타면 도둑이나 전염병(사스) 걱정을 안 해도 됩니다”

“자가용을 타고 다니면 밤늦게 다닐 수 있어서 좋

아요”
 “자동차는 경제적인 능력을 보여주는 수단이에요”
 “주변에 친구나 동료들이 다들 차를 사는데 체면이 안서요”
 “고객이 찾아 왔는데, 차가 없으면 능력 없어 보일 것입니다”

- 중국소비자 정성조사 중에서 -

위의 정성조사를 보면 중국인들이 왜 자동차를 구매하는지에 대해 전반적인 이유를 알 수 있게 된다. 크게 중국인이 자동차를 구매하는 동기는 '이동 수단'과 '독립 공간의 확보'라는 2가지 니즈(needs)에서 출발하여 각각의 가치구조를 형성한다. 이동·수송수단으로서의 가치는 시간, 비용 상의 효율성 및 편리성이라는 기능적 가치와 연결되며, 이는 다시 자유로움과 안락함이라는 감성적 가치에 연결되고 상류계층·성공이라는 상징적 가치로 이어지게 된다(그림 14 참조).



자료: 북경현대차 내부자료

〈그림 14〉 중국 소비자들의 자동차 구매 동기

독립공간으로서의 가치는 청결, 안전 등의 감성적, 기능적 가치를 거쳐 상류계층·성공이라는 상징가치에 연결된다. 현재까지는 이동·수송에서 비롯된 가치구조가 지배적이며 상징 가치로 상류계층

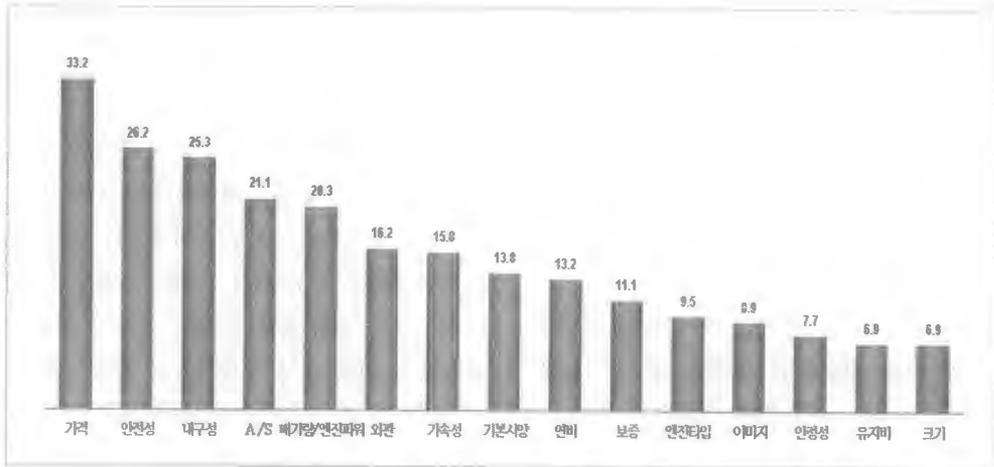
·성공의 가치도 가지게 된다. 이는 차를 보유한다는 사실만으로도 상류 계층을 표시하는 초기 시장(emerging market)의 특징을 나타낸다. 일반적으로 중국 소비자들은 자동차 구매의 선택기준이 까다롭고, 평가기준이 세밀하다. 다음의 〈그림 15〉에서 볼 수 있듯이 중국 소비자들의 구매 평가기준으로는 평균적으로 가격, 안전성, 내구성, A/S, 배기량·엔진 파워 등이 중요한 요소가 된다. 이러한 요소들에 의해 중국 소비자들이 자동차를 선택하는데 있어서 큰 영향을 준다는 것이다. 이 중 A/S에 대한 관심은 아직 시장 내 A/S 관련 인프라가 부족한 것에서 기인한 것이며 배기량·엔진파워에 대한 관심은 유류가 인상 및 적정 주행성능에 대한 욕구를 반영하는 것을 볼 수 있다.

다음의 〈그림 16〉은 중국 소비자의 자동차 구매 프로세스를 설명하고 있다. 보는바와 같이 중국 소비자들은 자동차 구매 시에도 직접 관찰 및 비교, 시승 등 직접 경험의 욕구가 크고, 자기 과시를 위한 자동차 구매 니즈가 존재하여 크고 화려한 외관 및 full option 등을 선호한다.

다음으로 중국소비자들이 자동차구매에 대한 의사결정에 있어 중요한 구매준거 및 정보의 수집경로는 〈그림 17〉에서 보는 바와 같다. 즉, 친구나 직장동료, 혹은 가족에 의해서 영향을 받게 된다. 이 의미는 바로 기존고객이 바로 잠재고객이 될 수 있다는 가능성을 내포한다. 따라서 북경현대차는 딜러들에게 자신의 4s shop에서 자동차를 구매한 기존 고객들에 대해 구매전이나 구매 후에 긴밀하고 우호적인 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다.

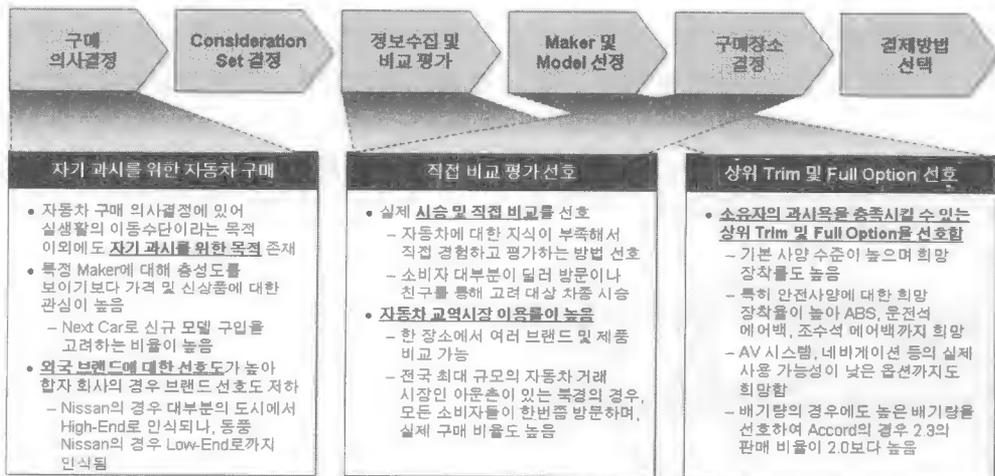
다음으로 시급한 딜러들의 교육훈련과제에 대해 북경 판매부 왕수복 이사는 아래와 같이 설명한다.

“중국 로컬기업들의 가격경쟁력을 필두로 한 급성장과 글로벌 메이커들의 가격인하 정책들은 북경현대대의 딜러들에게도 영향을 미쳤습니다. 즉, 딜러들



자료: 북경현대차 내부자료

〈그림 15〉 중국 소비자들의 구매 평가기준



자료: 북경현대차 내부자료

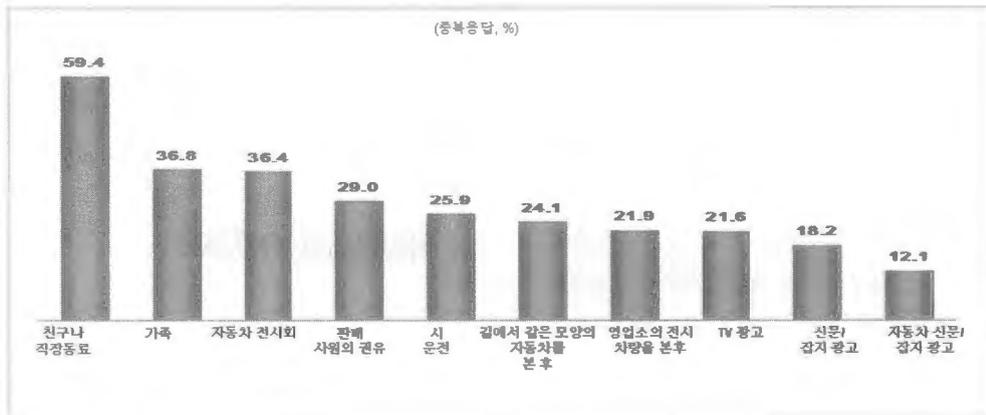
〈그림 16〉 중국 소비자의 자동차 구매 프로세스

은 자신들의 마진을 최소화하며 판매를 높이기 위해 자체적으로 가격인하를 단행하고 있어 현대자동차의 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 미치는 일이 종종 발생합니다.”

- 북경 판매부 왕수복 이사-

이러한 북경현대 딜러들의 자체 가격인하 판매를 억제하기 위해 북경현대에는 외지판매나 가격인하 판

매를 하는 딜러들에게 대당 3만 RMB의 패널티를 부과하고 있다. 그러나 이러한 문제는 단시일의 문제가 아니라고 판단한 노재만 총경리는 장기적인 딜러 교육훈련을 통해 딜러 스스로가 현대에 대한 충성심을 유발시켜야 한다고 판단하였다. 이에 딜러들의 경쟁력 육성을 위해 “도어”라는 중국의 로컬 외주업체기업을 통해서 철저한 교육훈련을 꾸준히



자료: 북경현대차 판매부 내부자료(2006)

〈그림 17〉 자동차 구매준거 및 구매 관련 정보수집 경로

수행하고 있으며 방문 고객의 모델, 옵션, 사양 선택에 대한 영업 사원의 영향력 증대를 가능케 하는 딜러 영업력 강화 프로그램을 딜러 개설 단계에 따라 순차적으로 수행하고 있다. 최근에는 딜러들의 경쟁력 육성을 위해 3대 혁신 캠페인 실시하고 있다.

이 밖에 딜러들의 동기부여를 위한 정책으로 판매원 경영대회, 우수판매원 선발, 그리고 일 년에 두 번 정도 딜러 컨벤션을 개최하고 있다.

이러한 북경현대의 노력은 딜러들과의 혼연일체가 되어 초기 북경현대차 교육훈련으로 유도하고자 하였던 딜러들의 현대에 대한 충성심을 이끌어 낼 수 있었으며 딜러들의 판매 역량강화에 많은 기여를 하게 되었다. 이를 대변하듯이 중국자동차협회가 주관하고 중국 시장의 모든 자동차 기업 하에 있는 25000 딜러들을 대상으로 하는 우수 딜러 컨테스트(2004년, 2005년)에서 북경현대의 4S

딜러샵이 50위 권 안에 2곳이나 포함되는 대거의 성과를 거두었다. 이 두 곳에 포함된 북경현대의 4S 딜러샵 중의 하나인 신발(信發) 4S shop의 총경리는 소감에 대한 인터뷰에 함박웃음을 지으며 다음과 같이 말을 한다.

“정말 자랑스런 아니지만 중국에 존재하는 25000개의 4S shop 중에 저희가 2004년 2005년 우수 딜러샵으로 선정된 것은 대단한 일 이였습니다. 이러한 성과를 얻을 수 있었던 초석은 무엇보다 저희 딜러샵에서 자체적으로 수행한 체계적인 모든 프로그램들의 아이디어가 북경현대의 교육훈련을 통해서 가능했다고 말하고 싶습니다. 앞으로도 이러한 체계적이고 정기적인 교육훈련을 통해 저희 딜러샵 뿐 아니라 북경현대의 모든 딜러샵에서 훌륭한 성과가 나오길 기대합니다.”

- 북경현대 노재만 총경리 -

〈표 6〉 딜러 3대 혁신 캠페인

구분	내용
고객가치	구입고객 전산 데이터 베이스화
현대 브랜드	고급차 브랜드 파워 제고
4S 딜러체제	관할지역 내 소매판매 활성화 및 지도가격 준수

자료: 북경현대차 내부자료

2.5 딜러 평가 및 성과보상

기업경영은 개인의 능력이 객관적으로 분석·평가되고 보상될 수 있어야 비로소 가능해진다. 개인이 갖고 있는 전문 능력을 정확히 파악하지 못한다면 그 능력을 충분히 활용하는 것이 불가능해지며, 합리적인 보상이 이루어지지 않는다면 구성원들에 대한 동기부여가 되지 않아 우수한 인재의 확보 및 양성이 불가능해지기 때문이다. 따라서 적절한 평가와 보상이 필요하다. 이처럼 딜러에게 있어서의 보상 및 평가의 이슈 역시 매우 중요하며 현대자동차에게 있어서도 딜러에 대한 평가·보상의 문제는 쉽지 않은 않았다.

딜러의 마진구조와 인센티브의 책정은 현대자동차의 향후 경영실적에 직접적으로 영향을 미치기 때문에 매우 신중한 의사결정을 내려야 만 했다. 여러 차례의 임원진 회의와 타 경쟁 메이커를 대상으로 한 시장조사를 통해 결국 현대자동차는 딜러의 마진 및 인센티브 구조를 최대 7%로 결정하였다. 이 중 4S shop 건설보조금 1.5%, 광고지원비 1%, 기본 마진 3%, 인센티브는 년 말에 종합적인 고과를 통한 인센티브 0.5%와 매월 해당 딜

러에게 설정된 월간 목표 달성 시 1%, 초과달성 시 0.8%의 인센티브로 구성되었다. <표 7>은 북경현대 및 경쟁 메이커의 딜러마진구조를 보여준다.

III. 북경현대의 향후과제

북경현대는 현재 100만평 부지에 총 6억불을 투자해 제2공장을 건설 중이다. 2007년 공장이 완공되면 북경현대는 60만대 생산체제로 확대, 규모의 경제를 확보하고 품질 경쟁력을 갖춘 해외 핵심 생산 거점이 될 것이다. 이는 단지 생산 규모의 확장에 그치는 것이 아니라 판매 확대 문제와 직결된다. 이에 대하여 노재만 총경리는 다음과 같이 말한다.

“2007년 북경현대의 생산 규모가 60만대로 확장됩니다. 그 만큼 중국 소비자에게 더 많은 차를 팔아야 한다는 의미로 연결이 되는 것이지요. 이를 위해서는 4S shop 자체의 운영개선을 위해 어떠한 변화가 필요하다고 봅니다. 또한 딜러 시스템 변화 역시 필요하다고 생각합니다.”

-북경현대 노재만 총경리-

<표 7> 북경현대 및 경쟁 메이커 딜러 마진구조

구분		상해GM				광주 Honda			북경현대			
		사일	엑셀레	리갈	GL8	FIT	어코드	오딧세이				
기본		4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	-건설보조 1.5% -광고지원비 1% -기본 마진 3% -인센티브 최소 1.5% -최대 2.3%			
인센티브	년건목표달성율 (100% 달성시)	1,500元 /1대	1,500元 /1대	2,000元 /1대	2,000元 /1대	1%	1%	1%				
	고객 만족도	95-100점								1,500元/1대		
		90-94점								800元/1대		
		85-89점				400元/1대						
4S 건설장려비		2년간 1%				2년 내 건설자금의 50%지원						
합계		약 7%(각 모델 평균)				약 7%			약 7%			

자료: 북경현대차 내부자료

노재만 총경리는 4S shop 자체의 운영개선을 위해 A/S 체제의 변화는 꼭 필요한 과제라 보았다. 이를 위해 노재만 총경리는 다음과 같은 대안들에 고심하게 된다. 즉, 현재와 같이 4S shop에서 이를 수행하되 A/S의 표준화를 근간으로 향상된 서비스를 제공할 것인가? 아니면 A/S shop을 별도로 운영할 것인가? 또는 SK가 시행하고 있는 스피드메이트(speedmate)와 같은 경쟁비 사업을 따로 분리시킬 것인가에 대해 고민하게 된다. 그러나 이러한 의사결정의 문제도 합작파트너인 북경기차의 동의가 필요하기 때문에 그 문제는 더욱 어려운 방향으로 치닫게 되었다.

이러한 A/S 체제의 변화라는 과제와 더불어 총경리는 딜러 시스템체제 역시 변화가 필요하다고 보았다. 이러한 논의가 있을 무렵 북경현대의 임원들은 딜러이원화 체제에 대한 논의를 제안했으며, 이를 놓고 깊은 고심에 빠지게 된다. 즉, 현대자동차는 개별 4S shop 딜러가 북경현대에서 생산하는 모든 차종을 관리하던 기존 체제에서 고가브랜드를 판매하는 딜러와 중·저가 브랜드를 판매하는 딜러로 나누어 관리하는 딜러 이원화 체제를 검토하기 시작했다.

이렇게 딜러의 이원화체제는 딜러들의 전문성을 통해 역량강화에 기여할 수 있고 중국 지역별 특정 수요에 부합하는 효율적 채널 구축이 가능하다는 장점을 가지고 있다. 이와 반면 딜러이원화와 같은 유통채널분리 정책은 딜러의 이익에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 특히 Toyota의 Lexus와 같이 고급차의 브랜드 인지도가 매우 높지 않은 이상 북경현대로서는 큰 효과를 얻지 못할 수 있다는 견해 또한 신중한 결정을 필요로 하는 이유로 부각되고 있다.

위와 같은 북경현대의 향후 유통전략 개혁에 관한 의사결정을 위해 현대자동차는 파트너인 북경자동차임원진들을 소집하기 이르렀다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 유통전략의 대대적인 개혁이 상당

한 자원투입을 필요로 할 경우 북경자동차 측과의 합의를 도출하는 것은 그리 쉽지 않을 가능성이 있다. 더군다나 이미 벤츠를 합작 생산하고 있는 북경자동차 측이 현대자동차의 향후 계획 중에 하나인 고급, 프리미엄 승용차 시장에서 현대와의 유통구조 이원화 같은 합작에는 큰 관심이 없을 수 있기 때문이다. 따라서 현대자동차로서는 무엇보다 파트너와의 의사결정의 합의를 도출하는 협상력 역시 원천적인 과제가 아닐 수 없게 되었다. 이와 같은 의사결정에 대한 합의의 어려움에 대해 북경현대의 이재만 총경리는 큰 한숨을 내쉬며 다음과 같이 설명한다.

“합작투자를 통한 해외사업의 가장 큰 단점 중 하나가 바로 중대한 의사결정 시 파트너를 설득시키는 일입니다. 물론 중국과 달리 인도시장 진출의 경우에는 저희가 지분 구조상 다수지분의 위치에 있었기 때문에 그리 파트너를 설득시키는 것은 어려운 일이 아니었습니다. 그러나 동등지분만을 인정하는 중국 시장은 상황이 매우 어렵습니다.

이처럼 합작투자에 있어서 지배권 확보의 문제는 비단 지분구조에 의해서만이 아닙니다. 바로 합작투자 계약조건 중 권한 배분의 문제인 이사회와 조직구조에 관한 협상을 하는 것 역시 중요한 영향을 미치게 됩니다. 비록 재무부를 제외한 주요 직책인 총경리직, 구매부, 판매부, 기획부를 현대자동차 측에서 담당하게 되어 권한배분에서 우위를 차지하게 되었지만 모든 부서에 부 관리직 예를 들면 구매본부를 한국 측에서 담당을 하면 구매부본부라는 포지션을 중국 측에서 담당하기 때문에 사실상 권한 배분에 있어서도 일방적인 의사결정 주도권을 잡기는 어려운 것이 사실입니다. 그럼 도대체 우리의 향후 사업계획 의사를 파트너로부터 관철시키기 위해선 어떠한 전략적 접근이 필요한 겁니까?”

-북경현대 노재만 총경리-

〈Teaching Note〉

북경현대차(BHMC)의 중국시장 유통채널전략에 관한 사례연구

본 사례는 세계의 글로벌 기업들에게 있어 부의 창출의 시장이며 기회의 땅으로 인식되고 있는 중국자동차 시장에 진입한 특정 한국 자동차 기업의 유통채널 전략에 대해 다루고 있다. 본 사례는 크게 현대자동차의 관점에서 본 중국자동차 유통채널 환경 분석, 경쟁자 분석 및 현대자동차의 중국시장 유통채널전략에 관한 내용을 다루고 있다.

본 강의 지침서는 본 사례의 내용을 중심으로 구체적인 토의문제를 제공하고 이에 대한 학생들의 토의를 이끌어 내기 위해 구성되었다.

토의문제 1.

중국자동차시장의 유통채널은 크게 자동차 교역시장과 4s shop이라는 두 가지 채널을 가지고 있다. 이 두 가지 유통채널의 특징과 장-단점을 논의하고, 아울러 유통채널 선택에 있어 학생 본인은 어떠한 의사결정을 내릴 것인가도 생각해 보십시오.

〈해설〉

2002년 현대자동차가 중국에 진출할 당시 중국의 자동차 산업의 유통구조는 점차 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 채널 통제력이 강화된 4S shop이라는 독특한 유통채널 구조를 구축하고 있었으며 이에 대응한 자동차 교역

시장 역시 소비자 위주로 변모하여 발전 하고 있었다.

중국의 자동차 시장에서는 모든 차종의 90% 이상의 수요층이 정비가 가능한 4s shop에서 차량을 구입하는 경향을 보인다. 이러한 추세는 현대화된 4S 딜러제의 고객유인과 브랜드 이미지 구축이 가능하다는 장점에 기인된다고 하겠다. 즉, 메이커들과 딜러간의 엄격한 계약을 통해 직접 자동차를 공급함으로써 판매망을 효과적으로 통제가능하고, 자동차 판매이전부터 소비자들이 구매 후 포괄적으로 소비자에게 접근 할 수 있다는 점에서 브랜드의 이미지를 최대한 부각시킬 수 있기 때문이다.

반면 4s shop은 높은 리스크와 많은 투자비용이 소요된다는 점, 그리고 4s shop을 구축하기 위해서는 대략 3개월이라는 장기간의 시간이 소요되어 지역 진입이 지연되는 단점 역시 존재한다. 그러나 모든 메이커가 이러한 전문 4s shop을 추진하고 있으며 체계적인 판매 시스템과 교육 및 관리 체계로 고객 충성도 증진을 위해 노력하고 있는 실정이다. 특히 2005년 10월 1일 중국 정부의 브랜드 관리법 시행이전에는 메이커로부터 직접 판매권한을 부여 받지 않은 딜러들도 차량 판매가 가능하였던 것이 브랜드 관리법 시행이후에는 일정 시설 규모를 갖춘 딜러만이 메이커로부터 수권을 받을 수 있게 됨으로써 사실상 4s shop 중심의 유통구조로 개편될 수 있는 환경이 조성되었다.

한편, 중국자동차시장의 유통채널의 변화는 전문 4s shop 뿐만 아니라 자동차 교역시장의 발전추세를 빼놓을 수 없다. 이는 자동차 메이커의 전문 4s

shop 및 자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장으로 군집하면서 형성되었다. 자동차 교역시장은 여러 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어 있어, 제품을 직접 보고 비교해 보는 것을 선호하는 중국 소비자들을 매료시키고 있으며 다양한 판매 지원 체제와 소비자 편의 시설 구축을 통해 고객을 유인하고 있다. 그 예로 중국 내륙에 위치한 성도 자동차 교역시장의 경우에도 최근 새 자동차 교역 시장이 문을 열었으며, 전문 4s shop에 비해 손색이 없는 인테리어와 은행, 보험 업무를 위한 시설을 보유하고 있는 추세를 보이고 있다.

그러나 자동차 교역시장의 경우에는 모든 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어있어 한정된 공간 내에 모든 브랜드의 A/S 시설을 갖추는데 한계가 있었다. 또한 가격이 주요 경쟁인 교역시장에서의 메이커들이 통제 불가능한 가격 경쟁이 발생되고 있었고, 대부분 자동차 교역시장 단위의 판촉

이 이루어지고 있어 자동차 업체의 브랜드 이미지 구축이 어렵고, 소비자 편의 시설 구축에 한계가 존재하였다. 아래 <표 1>은 중국 자동차 소매채널의 두 가지 변화 추세인 4s shop과 교역 자동차시장에 대한 특징을 보여준다.

토의문제 2.

현대자동차는 중국시장에서 유통채널의 구조 선택에 있어 크게 세 가지 대안에 대해 고민을 하게 된다. 이 세 가지 대안은 무엇이며, 이 대안들의 장단점은 무엇인가? 만약 학생 본인이 의사결정을 내리게 된다면 어떠한 대안을 선택할 것인가?

<해설>

2002년 5월 북경기차와 합작투자를 수행함으로써 중국 시장 진입이 현실화가 된 현대자동차로서

<표 1> 중국 자동차 소매 채널의 변화 방향 및 특징

	개념 및 변화 방향	장점	단점
전문 4S 샵	-메이커가 계약을 통해 직접 판매 차량을 공급 -딜러는 판매 이외에도 A/S 서비스 제공: 4s(sales, A/S, parts supply, survey)를 통한 형태	-자동차 제조 업체가 딜러와의 엄격한 계약을 통해 판매망을 효과적으로 통제가능 -업체 브랜드 판매이전, 판매, 판매 이후까지 포괄적인 서비스를 고객에게 제공 가능 -신속한 A/S 및 부품 공급을 통해 고객 편의 도모 및 충성도 제고	-전문 딜러샵만 운영시 지역 커버리지가 낮을 수 있음 -브랜드 인지도가 낮은 회사의 경우, 전문 딜러샵만으로 인지도 향상이 어려울 수 있음 -높은 리스크와 투자비용 필요 -상대적으로 구축시 장기간 필요로 인한 진입이 늦어짐
자동차 교역 시장	-자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장을 군집하면서 자동차 교역시장 발생 -자동차 메이커의 직판 체제에 대응하여 판매, 보수, 부품, 서비스 정보, 전시 등 다양한 판매지원 시스템 구축	-소비자에게 다양한 브랜드와 제품 선택 가능성 제공 -상대적으로 낮은 고정비를 근간으로 가격 낮출 수 있음 -소비자가 자발적으로 자동차 교역 시장을 찾아오기 때문에 고객 노출도를 높일 수 있음	- 브랜드 이미지의 차별화 어려움 -제조업체가 통제 불가능한 심한 가격 경쟁 발생 가능

자료: 북경현대차 판매부 내부자료

직면한 과제는 무엇보다 어떠한 채널을 이용하여 자동차를 판매할 것인가의 문제에 직면하게 된다. 이러한 의사결정을 내리기 위해서는 현대자동차는 세 가지 대안을 놓고 고민하게 되는데, 먼저 VW이 사용한 Hybrid형 유통채널 구조를 선택할 것인가? 아니면 Honda의 4S shop 단일 채널을 고수할 것인가? 그것도 아니면 Toyota가 수행하고 있는 수입차와 국내 차의 통합형 채널을 구축할 것인가가 그것이었다.

노재만 총경리는 이러한 중대한 결정을 해결하기 위해서 먼저 중국소비자들의 자동차 구매 경로를 파악한 후 위의 3가지 대안에 대해 검토를 시작하였다. 그 결과 중국의 90%이상의 소비자들이 A/S 및 부품 수급이 가능한 전문 4S shop에서 자동차를 구매하는 것으로 나타났다. 따라서 중국에서 자동차 판매를 하기위해선 4S shop은 피할 수 없는 상황이므로 4S shop을 기본으로 일반 딜러를 병행할 것인가를 결정하는 한편 국내차와 수입차 채널의 통합여부를 결정해야만 했다.

만약 VW과 같이 4S shop과 일반 딜러를 병행하는 대안을 선택할 경우 비록 지역 별 유통 채널 커버리지를 확보 할 수 있다는 장점이 있지만 이중 채널에 따르는 운영비용의 증가, 그리고 일반 딜러들의 자체 가격인하에 대한 통제가 불가능하다는 점에서 브랜드 이미지 실추의 우려가 예상되었다. 한편, Toyota나 일부 4S shop에서 수입차를 전시 및 판매하는 Nissan과 같이 국내차와 수입차의 통합된 유통채널 구조를 선택할 경우 기본적으로 단일한 CI를 통한 브랜드의 통일성을 이룰 수 있는 장점은 확보할 수 있다. 그러나 이미 현대자동차의 중국 내 수입차를 고급 프리미엄차로 포지셔닝하기로 한 계획이 진행된 지금에서 만약 이를 국내 승용차 판매 4S shop에서 함께 판매할 경우 수입차의 고급화 이미지제고를 보장 받을 수 없다는 결론을 내리게 되었다.

이러한 세 가지 대안을 놓고 여러 번의 임원진 회의를 거친 끝에 북경현대는 4S shop 단일체제로 근간으로 한 Honda의 유통채널 전략을 벤치마킹(benchmarking)하기로 결정하였다.

토의문제 3.

현대자동차는 그들이 선택한 4s shop 채널을 가지고 어느 지역, 얼마의 규모로 중국 전시장을 진입할 것인가의 문제에 직면하게 된다. 현대자동차가 선택한 지역 확산 전략은 무엇이며, 학생 본인이려면 어떠한 전략을 바탕으로 위의 문제를 해결할 것인가?

<해설>

다음으로 북경현대의 주요 해결 과제는 4S shop을 어느 지역 그리고 얼마의 규모로 진입할 것인가의 문제였다. 이에 현대자동차는 중국은 광대한 국토를 가진 국가로서 중국시장을 한 번에 장악한다는 것은 사실상 불가능하다고 판단하고 중국시장을 효율적으로 장악해나가기 위한 방안이 무엇인가에 대해 많은 고민을 하였다.

이에 현대자동차는 중국을 화북, 화남, 화동, 북동, 중앙, 서남, 북부지역 등 7개 지역군으로 분류하고 이를 다시 "전도시 확산군(화북, 화남, 화동)"과 "핵심도시 확산군(북동, 중앙, 서남, 북부지역)"으로 세분화하여 각각의 확장 전략에 의해 순차적으로 유통채널을 확산하는 계획을 세웠다.

먼저 이른바 "Hub and Spoke" 전략의 일환으로서 전도시 확산 지역군을 소득, 인구수 및 경쟁사 진출 상황을 고려하여 선정한 화북, 화남, 화동 등 주요 Hub 도시에 진입한 후 모터라이제이션(motorization)되는 기점 이상 도시를 중심으로 Spoke 도시들을 대상으로 확장하려 하였다. 이에

전도시 확장군(화북, 화남, 화동)에 속한 각 지역을 관할 할 중심 7개의 Hub 도시들 즉, 화북지역은 북경과 청도를 중심으로, 화동지역에서는 남경, 항주, 상해를 기반으로, 그리고 화남지역에서는 광주와 복주를 중심으로 한 Hub 도시를 선정하였으며, 이들 도시들은 지역 촉진(promotion) 기획 및 집행의 중심이 되고, 딜러 교육 및 물류의 핵심을 담당하며, 대규모 A/S 시설을 갖춰 spoke 도시들을 지원하는 역할을 수행하는 계획을 세웠다. 따라서 현대자동차는 이렇게 선정된 7개의 Hub 도시들에 먼저 진입한 후 이를 기반으로 일인당 GDP 12,420 달러이상의 Motorization 기점 이상 소득 도시들을 선정하여 1차·2차 Spoke 도시들로 확장함으로써 전 지역에 걸쳐 영향력을 확보하고자 하였다.

다음으로 이러한 Hub and Spoke 전략을 통해 주요 도시의 거점을 확보하고 전 지역에 걸쳐 영향력을 확보한 후 현대자동차는 지역전반으로 소득 수준이 낮은 지역에는 주요 도시에 진출한 후 향후 주변 도시들의 소득 수준 상승 여부에 따라 주변 도시들로 확장해 나가는 “Fast Follow and Wait for Growing” 전략을 추구하려 하였다. 이를 위해 지역적으로 소득수준이 낮아 전반적 확장이 불필요한 지역을 화북, 화동, 화남 지역 이외의 지역 중 24개 도시를 선정하고 이들 도시에 먼저 진입을 하기로 하였다. 이후 24개 도시 주변의 도시들 중 향후 소득 수준이 급상승이 기대되는 도시들 선점 하기로 하였다.

참고문헌

- 이장로·신만수, 국제경영, 홍문사, 2006
이장로, 국제마케팅, 무역경영사, 2005
중국 국가정보중심(SIC) 자료(2005, 12)
중국 북경현대 내부자료
현대자동차 본사 내부자료
China Statistic, Yearbook
Automotive financing in China

A Case Study on Channel Strategy of Beijing-Hyundai Motor Company in Chinese Market

Jangrho Lee* · Jahyuk Rhee** · Ji Hoon Park***

Abstract

China has been recognized as the land of opportunity to provide valuable assets owing to dramatic economic developments in a recent year. Especially, automobile industry in china has been noticed by MNCs due to increasing of both steady demands and positive further expectations.

The primary purpose of this case research is to examine distinctive channel strategy of automobile environment in China from the viewpoint of Beijing-Hyundai Motor Company.

In order to accomplish of this, we visited production factory and sales office located in Beijing, China during the period from September 17 through September 19, 2006. We expect that this case study provides with more opportunity to contribute to practical implications for Korean MNCs which do not entry china market yet.

Key Words: automobile industry in China, Beijing-Hyundai Motor Company, distribution, channel strategy, 4S shop

* Professor, Korea University Business School, Korea University.

** Professor, Korea University Business School, Korea University.

*** Doctoral Candidate, Korea University Business School, Korea University