

후라면 40년: 글로벌 표준화 전략에서 글로벌 전략으로의 전환

이 호 택*
정 언 승**

본 사례연구는 농심 신라면의 글로벌 확장 과정에서 나타난 전략적 진화를 분석하는 것을 목적으로 한다. 신라면은 '매운맛'이라는 차별화된 제품 특성과 일관된 브랜드 아이덴티티를 기반으로 국내 시장에서 확고한 경쟁우위를 구축하였으며, 이를 바탕으로 글로벌 시장에 진출하였다. 초기 글로벌 진출 단계에서는 표준화 전략을 통해 기존 경쟁우위를 효율적으로 이전함으로써 빠른 시장 확산과 브랜드 인지도 확보에 성공하였다. 그러나 글로벌 시장이 확대되고 소비자 이질성, 건강 트렌드, 경쟁 심화 등 환경 변화가 나타나면서 기존 표준화 전략은 점차 한계를 드러내게 되었다. 이에 따라 농심은 핵심 브랜드 정체성은 유지하면서도 시장별 요구에 대응하는 글로벌 전략으로 전환하였다. 이러한 전략은 제품 포트폴리오 확장과 디지털 커뮤니케이션 강화를 통해 글로벌 시장에서 브랜드 영향력을 확대하는 데 기여하였다. 본 사례는 글로벌 마케팅에서 표준화와 현지화 간의 전략적 균형이 어떻게 진화해야 하는지를 보여주며, 특히 핵심 정체성과 주변 적응 간의 조화가 지속적인 경쟁우위를 창출하는 데 중요함을 시사한다.

주제어: 신라면, 글로벌 전략, 표준화, 글로벌 전략, 브랜드 아이덴티티, 경쟁우위

1. 서론

1986년 출시된 신라면은 지난 40여 년간 국내 라면시장을 대표하는 제품을 넘어, 한국 식문화를 상징하는 글로벌 브랜드로 성장해 왔다. 특히 국내 시장에서 신라면은 압도적인 브랜드 지배력을 확보하며 '라면은 곧 신라면'이라는 인식이 자연스럽게 형성될 정도로 강력한 카테고리 대표성을 구축하였다. 이러한 성과는 단순한 제품 경쟁력을 넘어, '매운맛'이라는 명확한 차별화 요소와 일관된 품질 유지, '후'이라는 상징적 브랜드 자산, 그리고 유통·광고·반복구매로 이어지는 통합적 마케팅 시스템이 결합된 결과로 볼 수 있다.

이러한 국내 시장에서의 성공을 기반으로 신라면

은 글로벌 시장으로 진출하였다. 농심은 초기 해외 진출 과정에서 제품의 본질을 유지하는 표준화 전략을 채택하였으며, '가장 한국적인 매운맛'을 그대로 전달하는 이른바 'K-spicy' 포지셔닝을 통해 글로벌 시장에 진입하였다. 이 전략은 생산 효율성과 브랜드 일관성을 동시에 확보할 수 있다는 점에서 효과적이었으며, 교민 시장을 넘어 아시아 음식에 익숙한 소비자층과 얼리어답터를 중심으로 점진적인 확산을 이끌어냈다. 실제로 글로벌 시장에서 신라면은 "정통 한국 매운맛"을 대표하는 제품으로 인식되며, K-food 확산 흐름 속에서 상징적인 역할을 수행하게 되었다.

그러나 시간이 지나면서 글로벌 시장 환경은 점차 변화하기 시작하였다. 국가별로 상이한 식문화와 매운맛에 대한 수용도 차이, 건강 및 웰빙에 대

논문접수일: 2026. 05. 26.

1차 수정본 접수일: 2026. 07. 03.

게재확정일: 2026. 07. 06.

* 계명대학교 경영대학 경영학과 교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 주저자

** 단국대학교 경영경제대학 경영학부 교수(jys1836@dankook.ac.kr), 교신저자

한 관심 증가, 그리고 현지 경쟁 브랜드의 등장 등은 기존의 표준화 전략만으로는 다양한 소비자 요구를 충분히 반영하기 어렵다는 점을 시사하였다. 국내 시장 역시 경쟁 심화와 소비자 니즈의 변화 속에서 과거와 같은 일방적 성장 구조를 유지하기 어려운 국면에 접어들었다는 점이 여러 산업 보고와 언론 보도를 통해 지속적으로 제기되어 왔다. 이러한 변화는 기업이 기존의 성공 공식을 그대로 유지하는 것만으로는 장기적인 경쟁우위를 확보하기 어렵다는 점을 보여준다.

글로벌 마케팅 연구에서도 표준화 전략과 현지화 전략 간의 균형 문제는 오랫동안 핵심적인 논의 주제로 다루어져 왔다.

초기 연구들은 글로벌 시장에서의 효율성과 일관성을 강조하며 표준화 전략의 중요성을 강조한 반면 (Levitt, 1983), 이후 연구들은 국가 간 시장 환경의 이질성을 고려할 때 완전한 표준화는 현실적으로 한계가 있으며, 상황에 따라 적절한 수준의 현지화가 필요함을 제시하였다 (Zou & Cavusgil, 2002). 최근에는 이러한 이분법적 접근을 넘어, 글로벌 브랜드가 핵심정체성은 유지하면서도 시장별 특성에 맞게 전략을 조정하는 ‘글로벌(glocal)’ 접근이 보다 효과적인 대안으로 제시되고 있다 (Steenkamp, 2019).

이러한 맥락에서 본 사례는 신라면이 글로벌 시장에서 어떻게 표준화 전략을 통해 성장하였고, 이후 시장 환경 변화에 대응하여 어떤 방식으로 글로벌 전략을 모색하게 되었는지를 살펴본다. 특히 본 사례의 핵심 쟁점은 농심이 신라면의 강력한 브랜드 정체성을 유지하면서도, 국가별 소비자 요구와 시장 환경에 어디까지 적응해야 하는가에 있다. 신라면의 매운맛, ‘辛’ 로고, 붉은 패키지, 한국 대표 라면이라는 상징성은 글로벌 시장에서 차별화의 핵심이었지만, 동시에 다양한 시장 요구에 대응하는데 제약으로 작용할 가능성도 있다. 따라서 농심이

직면한 과제는 단순히 표준화와 현지화 중 하나를 선택하는 것이 아니라, 무엇을 유지하고 무엇을 변화시킬 것인가를 판단하는 것이다. 본 사례는 이러한 전략적 긴장을 중심으로, 신라면의 국내 경쟁우위 형성, 초기 글로벌 표준화 전략, 시장 환경 변화, 글로벌 전략 전환, 그리고 글로벌 브랜드 커뮤니케이션의 진화를 검토한다. 이를 통해 학생들은 글로벌 브랜드가 성장 과정에서 핵심 정체성과 현지 적응 사이의 균형을 어떻게 설정해야 하는지 토론하게 된다.

II. 신라면의 핵심 경쟁우위

2.1 신라면의 핵심 경쟁우위 - (1) 오리지널리티

1986년 신라면이 출시될 당시 국내 라면시장은 상대적으로 순한 맛의 제품이 주류를 이루고 있었다. 이러한 시장에서 농심은 ‘매운맛’을 전면에 내세운 신제품을 출시하였으며, 이는 당시로서는 상당히 차별화된 시도였다. 신라면은 단순히 새로운 제품 하나를 출시한 것이 아니라, ‘매운 라면’이라는 새로운 경쟁 기준을 제시하며 시장의 기준 자체를 변화시켰다. 이러한 성공은 단순한 제품 차별화만으로 설명하기 어렵다. 신라면의 경쟁우위는 차별화된 제품 콘셉트와 이를 지속적으로 구현한 기업의 역량이 결합된 결과로 이해할 수 있으며, 이는 경쟁우위가 가치 있고 모방하기 어려운 자원과 역량에서 비롯된다는 자원기반관점 과도 맥락을 같이 한다(Barney, 1991; Huh, 2018).

먼저 자산 측면에서 신라면은 ‘매운맛’이라는 명확하고 차별화된 제품 속성을 중심으로 시장에 진입하였다. 1980년대 당시 국내 라면 시장은 상대적으로 순한 맛이 주류를 이루고 있었으며, 강렬한

〈Table 1〉 Launch and Growth of Shin Ramyun

Year	1986	1987	1991	1990s
Key Event	Launch of Shin Ramyun	Rapid sales increase	Achieved No.1 market share	Established as Korea's iconic national instant noodle brand

매운맛을 전면에 내세운 제품은 매우 제한적이었다. 이러한 상황에서 신라면의 매운맛은 단순한 제품 특성을 넘어, 기존 시장 구조를 재정의하는 요소로 작용하였다. 즉, 신라면은 기존 카테고리 내 경쟁이 아니라, 새로운 기준점을 제시함으로써 카테고리 자체를 재구성한 것이다. 당시 언론 역시 신라면의 강한 매운맛을 기존 라면과 차별화되는 특징으로 소개하였으며, 출시 이후 신라면은 빠르게 시장의 대표 브랜드로 자리잡기 시작하였다(농심, 2025).

그러나 신라면의 경쟁우위는 단순한 제품 자산에만 국한되지 않는다. 농심은 출시 이후 핵심 레시피와 품질 수준을 장기간 유지하였으며, 이를 통해 소비자들이 언제 어디서나 동일한 신라면의 맛을 경험할 수 있도록 관리하였다. 이러한 품질 관리 역량은 단순히 생산 기술의 문제가 아니라, 조직 차원의 운영 능력과 통제 시스템이 결합된 결과로 볼 수 있다. 또한 신라면은 제품 경험을 중심으로 형성된 브랜드 연상과 소비 습관을 강화하는 데에도 성공하였다. 오랜 기간 축적된 소비 경험은 브랜드에 대한 신뢰를 강화하였고, 이는 반복구매로 이어졌다. 경쟁사가 제품 자체는 모방할 수 있었지만, 오랜 기간 형성된 소비자 경험과 브랜드 신뢰까지 단기간에 모방하기는 어려웠다. 결국 신라면의 오리지널리티는 ‘매운맛’이라는 제품 속성 자체보다, 이를 지속적으로 구현하고 소비자에게 일관되게 전달해 온 기업의 역량에서 완성되었다고 볼 수 있다.

2.2 신라면의 핵심 경쟁우위 - (2) 브랜드 아이덴티티의 일관성

신라면의 경쟁우위를 구성하는 또 하나의 핵심 요소는 브랜드 아이덴티티의 일관성이었다. 앞서 살펴본 오리지널리티가 새로운 경쟁 기준을 제시하였다면, 신라면은 이후 40여 년 동안 그 기준을 거의 흔들림 없이 유지하였다. 제품의 맛, 붉은색 패키지, ‘辛’ 로고, 그리고 ‘매운 라면’이라는 브랜드 이미지는 시대가 변화하는 동안에도 크게 달라지지 않았다. 이러한 일관성은 소비자 기억 속에 강한 브랜드 연상을 축적하는 기반이 되었다(Keller, 1993).

특히 주목할 점은 이러한 핵심 브랜드 요소가 40여 년 동안 크게 변화하지 않았다는 점이다. 많은 식품 브랜드들이 시장 변화에 따라 패키지와 브랜드 메시지를 지속적으로 수정한 것과 달리, 신라면은 핵심 시각 요소를 유지하면서도 부분적인 디자인 개선만을 수행하였다. 〈그림 1〉은 출시 이후 신라면 패키지의 변화를 보여주는데 이러한 패키지 전략은 소비자가 매장에서 신라면을 즉각적으로 인식하도록 만들었으며, 오랜 기간 축적된 브랜드 이미지를 유지하는 데 중요한 역할을 하였다.

장기간 유지된 브랜드 요소는 소비자에게 일관된 품질과 경험을 기대하게 만들었다. 소비자는 신라면을 구매할 때 새로운 제품을 선택하기 보다, 이미 검증된 브랜드를 반복적으로 선택하는 경향을 보였다. 이러한 반복 경험은 브랜드에 대한 신뢰를 형성하고 구매 위험을 감소시키는 역할을 한다



〈Figure 1〉 Evolution of Shin Ramyun Packaging Demonstrating the Consistency of Brand Identity

(Erdem & Swait, 1998). 결국 신라면의 브랜드 경쟁우위는 새로운 이미지를 만드는 데 있었던 것이 아니라, 이미 구축한 브랜드 정체성을 장기간 일관되게 유지한 데 있었다.

그러나 이러한 강한 브랜드 일관성은 동시에 새로운 도전도 내포하고 있었다. 브랜드 정체성이 강하게 고착될수록 소비자 요구 변화에 유연하게 대응하기 어려워질 수 있기 때문이다(Leonard-Barton, 1992). 특히 글로벌 시장에서는 국가별 문화와 소비자 기대가 다르기 때문에, 동일한 브랜드 의미가 항상 동일하게 받아들여지는 것은 아니었다. 이러한 점은 이후 신라면이 표준화 전략에서 글로벌 전략으로 전환하게 되는 중요한 배경이 되었다.

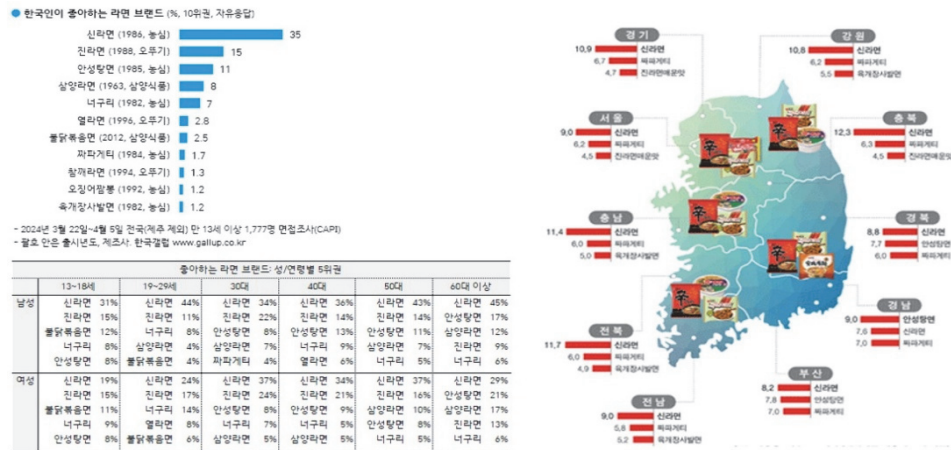
2.3 신라면의 핵심 경쟁우위 - (3) 유통망과 소비습관

앞서 살펴본 오리지널리티와 브랜드 아이덴티티가 제품과 브랜드 차원의 경쟁우위를 형성하였다면, 신라면의 장기적인 시장 지배력은 전국적인 유통망과 반복적인 소비습관이라는 구조적 경쟁우위에 의해 더욱 강화되었다. 신라면은 출시 이후 대형마트, 슈퍼마켓, 편의점 등 국내 대부분의 유통 채널에서 높은 가용성을 유지하였다. 소비자는 어느 지역에서나 쉽게 신라면을 구매할 수 있었으며, 이러한 높은 접근성은 신라면을 가장 익숙한 라면

브랜드로 인식하게 만드는 중요한 기반이 되었다.

라면은 계획구매 뿐 아니라 즉흥구매도 빈번하게 발생하는 대표적인 저관여 제품이다. 라면과 같은 저관여 제품 시장에서는 소비자의 의사결정이 복잡한 정보처리 과정보다는 단순화된 선택 규칙에 의해 이루어지는 경향이 강하다(Hoyer, 1984). 이러한 맥락에서 신라면의 높은 유통 접근성은 단순한 물리적 가용성을 넘어, 소비자의 선택 구조 자체를 단순화시키는 역할을 수행하였다. 〈그림 2〉에서 나타난 바와 같이, 신라면은 2024년 소비자 선호도 조사와 전국 라면 인기지도 모두에서 가장 높은 인지도와 선호를 보이고 있다. 이러한 결과는 신라면의 높은 시장 침투율과 유통 접근성이 장기간 유지되고 있음을 보여준다.

오랜 기간 동일한 제품 경험을 제공하면서 신라면은 소비자에게 '가장 익숙한 라면'으로 자리잡았다. 많은 소비자는 새로운 제품을 비교하기보다 과거 경험에 기반하여 신라면을 반복적으로 구매하였으며, 이러한 행동은 습관적 구매(habitual buying)의 특성과 일치한다(Wood & Neal, 2009). 또한 신라면은 많은 가정에서 상시 비축되는 식품으로 자리잡으면서, 구매 시점보다 재고를 보충하는 과정에서 반복적으로 선택되는 브랜드가 되었다. 높은 유통 접근성은 반복 구매를 촉진하였고, 반복 구매는 다시 유통채널에서의 판매를 확대하는 선순환 구조



(Figure 2) Consumers' Favorite Instant Noodle Brands in Korea (2024) and the Instant Noodle Popularity Map (2022)

를 형성하였다. 이러한 구조는 경쟁 브랜드가 동일한 수준의 시장 침투를 달성하기 어렵게 만드는 진입장벽으로 작용하였다. 결국 신라면은 소비자가 '가장 선호하는 브랜드'를 넘어, '가장 먼저 선택하는 브랜드'로 자리잡게 되었다.

그러나 온라인 플랫폼 확대와 유통채널의 변화는 기존 오프라인 중심의 경쟁우위 구조를 변화시키고 있다. 또한 글로벌 시장에서는 국가별 유통 환경과 소비습관이 상이하기 때문에, 국내에서 구축된 경쟁우위가 동일한 방식으로 재현되기는 어렵다. 이러한 변화는 이후 신라면이 글로벌 전략으로 전환하게 되는 중요한 배경이 되었다.

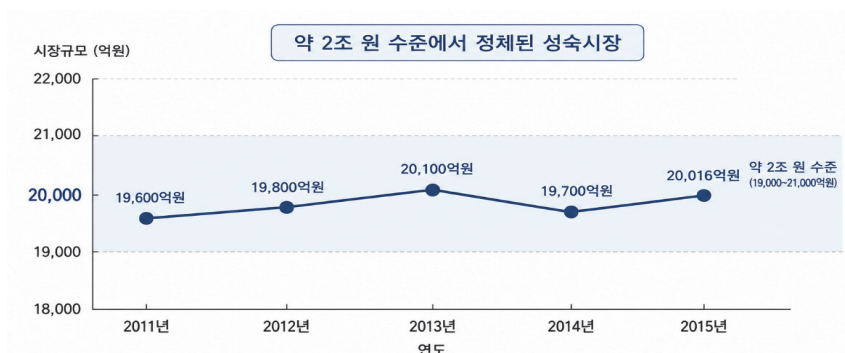
III. 국내 시장에서의 지배력 형성과 브랜드 고착화

3.1 카테고리 지배력 형성: '라면=신라면'의 구조화

신라면의 국내 시장 지배력을 이해하기 위해서는

단순한 점유율이나 판매량을 넘어, 해당 브랜드가 어떻게 카테고리 내에서 독보적인 위치를 확보하게 되었는지를 살펴볼 필요가 있다. 1980년대 후반 이후 신라면은 국내 라면시장에서 지속적으로 시장 점유율 1위를 유지하였으며, 소비자들에게는 '국민 라면'이라는 별칭으로 불릴 만큼 대표 브랜드로 자리 잡았다. 특히 여러 시기 언론 보도에서도 신라면은 특정 제품을 지칭하는 명칭을 넘어 '국민라면', '대표라면' 등으로 반복적으로 소개되었으며, 이는 신라면이 단순한 개별 브랜드를 넘어 소비자 인식 속에서 라면 카테고리를 대표하는 기준점(reference brand)으로 자리매김하였음을 보여준다.

신라면은 오랜 기간 높은 시장점유율을 유지하면서 소비자가 라면을 구매할 때 가장 먼저 떠올리는 브랜드로 자리잡았다. 이러한 현상은 소비자의 구매 상황에서 특정 브랜드가 가장 먼저 연상될수록 실제 구매 가능성이 높아진다는 정신적 가용성(mental availability) 개념으로 설명할 수 있다 (Sharp, 2010). 특히 신라면은 '매운 라면'이라는 특정 세그먼트를 대표하는 것을 넘어, 라면 카테고리 전체를 대표하는 브랜드로 확장되었다. 소비자들에게



Source: Adapted from the *Food Distribution Yearbook* (2011 - 2015).

〈Figure 3〉 Market Size Trends in the Mature Korean Instant Noodle Market (2011 - 2015)

‘라면=신라면’이라는 인식이 형성되면서 신라면은 특정 제품이 아니라 카테고리의 기준점으로 기능하기 시작하였다. 이는 소비자가 제품군을 떠올릴 때 특정 브랜드가 가장 먼저 연상되는 브랜드 현저성(brand salience)의 개념과도 연결된다(Keller, 1993).

신라면의 카테고리 지배력은 단기간의 마케팅 활동으로 형성된 것이 아니라, 오랜 기간 축적된 제품 경험과 소비자 신뢰가 결합된 결과였다. 또한 시장 선도 브랜드로서 신라면은 경쟁사의 제품 개발과 포지셔닝에도 지속적인 영향을 미치는 기준점으로 기능하였다. 이러한 현상은 시장 선도기업이 경쟁의 기준을 설정하게 된다는 Porter(1980)의 논의 와도 맥락을 같이 한다.

그러나 이러한 카테고리 지배력은 양면성을 지닌다. 대표 브랜드일수록 소비자는 기존 브랜드 이미지와 다른 변화를 쉽게 받아들이지 않는 경향이 있으며(Aaker & Keller, 1990), 이는 새로운 제품이나 포지셔닝 전략의 유연성을 제한할 가능성이 있다. 결국 신라면은 단순히 높은 시장점유율을 확보한 브랜드가 아니라, 국내 라면시장의 기준점으로 자리잡은 브랜드였다.

3.2 반복구매와 소비습관의 고착화

신라면의 국내 시장 지배력을 설명하는 데 있어 카테고리 지배력만으로는 충분하지 않다. 특정 브랜드가 소비자의 인식에서 우선적으로 떠오르는 것은 중요한 경쟁우위이지만, 그것이 실제 구매 행동으로 반복적으로 이어지지 않는다면 장기적인 시장 지배력으로 연결되기 어렵다. 신라면은 오랜 기간 소비자들의 반복구매를 유도하면서 ‘가장 익숙하게 다시 구매하는 라면’이라는 위치를 확보하였으며, 이는 국내 시장 지배력을 더욱 공고하게 만드는 기반이 되었다.

라면은 대표적인 저관여 제품으로, 소비자는 새로운 브랜드를 적극적으로 비교하기보다 익숙한 브랜드를 반복적으로 구매하는 경향이 강하다(Hoyer, 1984). 신라면은 출시 이후 동일한 맛과 품질을 꾸준히 유지하면서 소비자에게 예측 가능한 제품 경험을 제공하였고, 이러한 반복 경험은 자연스럽게 신라면을 다시 구매하는 소비습관으로 이어졌다(Wood & Neal, 2009).

여러 시기 언론에서도 신라면은 ‘국민라면’, ‘집에 항상 있는 라면’으로 표현되었으며, 특정 연령층이 아닌 다양한 소비자층에서 일상적으로 소비되는 제

품으로 소개되었다. 이러한 평가는 신라면이 특정 상황에서 선택되는 브랜드가 아니라 생활 속 기본 식품(staple product)으로 자리잡았음을 보여준다. 앞서 〈그림 3〉에서 나타난 바와 같이 신라면은 소비자 선호도 조사와 지역별 인지도 모두에서 가장 높은 인지도와 선호를 보이고 있다. 이는 신라면의 반복구매 기반이 특정 지역이나 특정 소비자층에 국한되지 않고 전국적으로 형성되어 있음을 보여주는 근거라고 할 수 있다.

이와 같은 소비습관의 형성은 구매 상황의 변화와도 밀접하게 관련되어 있다. 이러한 소비 구조에서는 새로운 브랜드를 적극적으로 비교하기보다 기존에 익숙한 브랜드를 다시 선택할 가능성이 높아지며, 결과적으로 신라면의 반복구매가 더욱 강화되었다.

이처럼 형성된 소비습관은 경쟁사의 시장 진입을 더욱 어렵게 만드는 요인으로 작용하였다. 새로운 브랜드가 출시되더라도 소비자는 익숙한 브랜드를 우선적으로 선택하는 경향을 보였으며, 이는 신라면의 장기적인 시장 지배력을 유지하는 중요한 기반이 되었다.

결과적으로 신라면의 시장 지배력은 소비자의 반복구매와 생활 속 소비습관이 장기간 축적된 결과

로 이해할 수 있다. 이러한 행동 기반의 경쟁우위는 신라면이 오랜 기간 안정적인 수요를 유지할 수 있었던 중요한 요인이었으며, 경쟁 브랜드가 소비자의 선택 구조 안으로 진입하기 어렵게 만드는 기반으로 작용하였다.

3.3 브랜드 고착화와 전환비용의 형성

신라면의 국내 시장 지배력은 단순한 인지도나 반복구매를 넘어, 소비자가 다른 브랜드보다 신라면을 자연스럽게 선택하는 시장 구조가 형성되었다는 점에서 더욱 특징적이다. 오랜 기간 축적된 제품 경험과 브랜드 신뢰는 소비자가 새로운 제품을 적극적으로 탐색하기보다 기존 브랜드를 유지하도록 만드는 중요한 배경이 되었다. 특히 저관여 식품에서는 소비자가 새로운 브랜드를 적극적으로 탐색하기보다 기존에 익숙한 브랜드를 유지하려는 경향이 강하다(Samuelson & Zeckhauser, 1988). 신라면은 이러한 소비자 관성이 가장 강하게 형성된 브랜드 가운데 하나였으며, 이는 장기간 시장 선도 지위를 유지하는 기반이 되었다.

이와 함께 전환비용(switching cost)의 개념 역시 신라면의 브랜드 고착화를 설명하는 데 중요한

〈Table 2〉 Shin Ramyun's Sustained Leadership in the Korean Instant Noodle Market by Decade

Period	Competitive Landscape in the Korean Instant Noodle Market	Shin Ramyun's Market Position
1986	Launch of Shin Ramyun	-
1990s	Introduction of various spicy instant noodles	Maintain No.1 market position
2000s	Expansion of the premium instant noodle segment	Maintain No.1 market position
2010s	Intensified competition in the premium segment	Maintain No.1 market position
2020s	Launch of diverse product varia	Maintain No.1 market position

Source: Adapted from Nongshim (2025)

역할을 한다. 신라면의 경우 소비자가 다른 브랜드를 선택할 때 경험할 수 있는 맛에 대한 불확실성, 기대와 다른 제품 경험, 그리고 실패 가능성은 심리적 전환비용으로 작용하였다(Klemperer, 1995). 식품과 같은 경험재에서는 소비자가 구매 이전에 품질을 완전히 평가하기 어렵기 때문에, 이미 검증된 브랜드를 선택하는 경향이 강하다. Erdem & Swait (1998)는 브랜드가 소비자에게 신뢰할 수 있는 신호를 제공함으로써 지각된 위험을 감소시키는 역할을 한다고 설명하였다. 신라면 역시 장기간 축적된 브랜드 신뢰를 바탕으로 소비자의 위험지각을 낮추었으며, 이는 브랜드 전환을 더욱 어렵게 만드는 요인으로 작용하였다.

이러한 소비자 관성과 전환비용은 경쟁 브랜드의 시장 진입에도 영향을 미쳤다. 새로운 브랜드와 다양한 콘셉트의 라면이 지속적으로 출시되었음에도 불구하고, 신라면의 시장 지위는 장기간 유지되었다. 이는 제품 경쟁력을 확보했음과 동시에 소비자의 선택 구조 자체가 신라면 중심으로 형성되어 있었음을 보여준다.

한편 이러한 브랜드 고착화는 기업에게 새로운 과제도 남겼다. 강력한 브랜드 지위는 안정적인 수요를 확보하는 장점이 있었지만, 동시에 소비자의 기대가 고정되면서 이후 제품 혁신과 글로벌 시장 적응 과정에서는 새로운 제약요인으로 작용할 가능성도 내포하고 있었다(Leonard-Barton, 1992).

신라면의 브랜드 고착화는 소비자 관성, 브랜드 신뢰, 그리고 전환비용이 복합적으로 작용한 결과였다. 이러한 구조는 국내 시장에서 신라면의 시장 지위를 안정적으로 유지시키는 방어적 경쟁우위로 기능하였으며, 경쟁 브랜드가 단기간에 이를 대체하기 어렵게 만드는 요인으로 작용하였다.

3.4 국내 성장의 한계와 새로운 성장 동력의 필요성

신라면은 오리지널리티, 브랜드 일관성, 그리고 유통망과 소비습관에 기반한 구조적 경쟁우위를 통해 국내 라면시장에서 장기간에 걸쳐 안정적인 지배력을 유지해 왔다. 그러나 이러한 경쟁우위는 시장 환경의 변화와 함께 새로운 도전에 직면하게 된다. 특히 라면시장이 성숙 단계에 접어들면서, 기존의 성공 구조가 더 이상 동일한 방식으로 작동하지 않는 상황이 점차 나타나기 시작하였다.

제품수명주기(product life cycle) 이론에 따르면, 산업은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 단계를 거치며, 성숙기에 접어들수록 시장 성장률이 둔화되고 경쟁이 심화되는 특징을 보인다(Levitt, 1965). 실제로 2011~2015년 국내 라면시장 규모는 <그림 3>에서 보여지는 바와 같이 약 2조 원 수준에서 큰 변화 없이 유지되었으며, 이는 시장이 이미 성숙 단계에 진입했음을 보여준다. 이러한 환경에서는 기존 시장 내 점유율 경쟁만으로 지속적인 성장을 확보하기 어려워지며, 기업들은 새로운 성장 동력을 모색할 필요가 있었다.

이와 함께 소비자 수요의 변화 역시 기존 경쟁구조에 영향을 미쳤다. 건강과 웰빙에 대한 관심이 증가하면서, 나트륨 함량이나 영양 구성에 대한 소비자 인식이 변화하기 시작하였고, 이는 전통적인 라면 제품에 대한 선호에도 영향을 미쳤다. 또한 다양한 프리미엄 제품과 차별화된 콘셉트를 가진 신제품들이 등장하면서, 소비자의 선택 기준 역시 점차 다양화되었다. 이러한 변화는 기존의 단일 제품 중심 전략이 더 이상 모든 소비자 요구를 충족시키기 어렵다는 점을 시사한다.

경쟁 환경 측면에서도 중요한 변화가 나타났다. 기존에는 신라면이 설정한 기준을 중심으로 경쟁이 이루어졌다면, 이후에는 다양한 차별화 전략을 기반으로 한 경쟁 브랜드들이 등장하면서 시장 구조

가 보다 복잡해지기 시작하였다. 일부 브랜드는 프리미엄화를 통해 고급 이미지를 강화하였고, 다른 브랜드는 특정 소비자 세그먼트를 타겟으로 한 차별화된 제품을 출시하였다. 이러한 변화는 신라면이 단 일 기준으로 시장을 지배하던 구조에서, 다원화된 경쟁 환경으로의 전환을 의미한다.

결과적으로 신라면의 국내 시장 지배력은 오랜 기간 축적된 경쟁우위의 결과였지만, 국내 라면시장이 성숙 단계에 접어들면서 기존 전략만으로는 지속적인 성장을 확보하기 어려운 환경이 형성되었다. 시장 규모의 정체, 소비자 요구의 변화, 경쟁 심화는 농심으로 하여금 국내 시장을 넘어 새로운 성장 기회를 모색하도록 만들었다. 이러한 맥락에서 글로벌 시장 진출은 단순한 해외 판매 확대가 아니라, 국내에서 구축한 경쟁우위를 새로운 시장으로 확장하려는 전략적 선택으로 이해할 수 있다.

IV. 글로벌 진출과 표준화 전략: K-Spicy의 확산

4.1 글로벌 진출의 출발점: 국내 경쟁우위 이전

신라면의 글로벌 진출은 단순한 시장 확대 전략이 아니라, 국내 시장에서 검증된 경쟁우위를 해외 시장으로 확장하는 과정이었다. 기업은 자사가 보유한 경쟁우위를 기반으로 해외시장에 진출하며, 이러한 경쟁우위는 기업 특유우위(firm-specific advantages)로 설명될 수 있다(Barney, 1991).

이러한 관점에서 볼 때, 신라면의 글로벌 진출은 국내 시장에서 이미 검증된 경쟁우위를 바탕으로 이루어진 전형적인 사례로 볼 수 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 신라면은 오리지널리티, 브랜드 아이덴티티의 일관성, 그리고 유통망과 소비습관에 기

반한 구조적 경쟁우위를 구축해왔다. 특히 ‘매운맛’이라는 차별화된 제품 특성과 ‘辛’이라는 상징적 브랜드 자산은 국내 시장에서 강력한 경쟁력을 발휘하였으며, 이는 해외 시장에서도 활용 가능한 핵심 경쟁우위로 인식되었다.

중요한 점은 농심이 글로벌 시장 진출 과정에서 이러한 경쟁우위를 근본적으로 수정하거나 재구성하기보다는, 이를 가능한 한 유지한 채 새로운 시장에 적용하려 했다는 점이다. 이는 새로운 시장 환경에 맞추어 제품을 변화시키기보다는, 기존의 강점을 그대로 확장하는 전략적 선택으로 이해할 수 있다.

이러한 접근은 기업이 새로운 시장에 진입할 때 불확실성을 최소화하기 위한 합리적인 선택으로 볼 수 있다. 해외 시장은 소비자 취향, 유통 구조, 경쟁 환경 등 다양한 측면에서 높은 불확실성을 내포하고 있으며, 이러한 상황에서 이미 검증된 제품과 브랜드를 활용하는 것은 리스크를 줄이는 효과적인 전략이 될 수 있다(Johanson & Vahlne, 1977). 특히 식품과 같이 소비자 경험이 중요한 제품군에서는, 기존 제품에 대한 확신이 글로벌 확장 과정에서 중요한 의사결정 기준으로 작용할 수 있다(Zou & Cavusgil, 2002; Erdem & Swait, 1998).

신라면은 제품만이 아니라 브랜드 이미지와 소비 경험까지 함께 해외시장에 전달하고자 하였다. 즉, 소비자가 한국에서 경험한 신라면의 브랜드 의미를 해외에서도 동일하게 경험하도록 하는 것이 중요한 전략이었다.

이와 같은 경쟁우위의 이전은 초기 글로벌 시장 진입 전략에도 영향을 미쳤다. 신라면은 해외 시장에서 곧바로 대중 시장을 공략하기보다는, 교민 시장과 아시아 음식에 익숙한 소비자층을 중심으로 점진적인 확산 전략을 취하였다. 1986년 출시 이후 신라면은 1990년대 초부터 미국, 일본, 중국 등으로 수출을 확대하였으며, 초기에는 교민시장과 아시아 식품 전문 유통채널을 중심으로 판매가 이

루어졌다. 이는 기존 제품 특성과 브랜드 의미를 이해하고 수용할 가능성이 높은 소비자 집단을 우선적으로 타깃으로 설정한 것으로, 경쟁우위의 효과적인 이전을 위한 전략적 선택으로 해석할 수 있다.

그러나 이러한 접근은 국내 시장에서 성공한 전략이 해외시장에서도 동일하게 작동할 것이라는 전제를 가지고 있었다. 초기에는 이러한 전략이 효과를 보였지만, 글로벌 소비자층이 확대되면서 기존 전략만으로는 대응하기 어려운 상황이 나타나기 시작하였다. 이는 이후 표준화 전략의 한계와 글로벌 전략으로의 전환을 이해하는 중요한 배경이 된다.

4.2 표준화 전략의 선택: '가장 한국적인 매운맛'

신라면의 글로벌 확장 과정에서 나타나는 가장 중요한 전략적 특징 중 하나는, 해외 시장에 진입하면서 제품과 브랜드를 현지화하기보다는 표준화 전략을 선택했다는 점이다. 이는 단순한 실행상의 선택이 아니라, 기업이 보유한 경쟁우위를 어떤 방식으로 활용할 것인가에 대한 전략적 판단의 결과로 이해할 수 있다.

농심은 해외시장에 진출하면서 제품의 핵심 레시피와 브랜드 정체성을 국가별로 크게 변경하지 않았다. '辛' 로고와 붉은색 패키지, 그리고 특유의 매운맛은 해외시장에서도 그대로 유지되었으며, 이러한 일관성은 신라면을 대표하는 글로벌 브랜드 자산으로 활용되었다. 이러한 접근은 표준화 전략을 통해 규모의 경제와 일관된 브랜드 이미지를 구축할 수 있다는 Levitt(1983)의 논의와도 맥락을 같이한다(Park & Rhee, 2012).

신라면의 경우, 이러한 표준화 전략을 매우 명확한 형태로 구현하였다. 대표적인 예가 '가장 한국적인 매운맛'이라는 브랜드 포지셔닝이었다. 이는 단순히 비용 절감이나 운영 효율성 확보를 위한 선택이라기 보다, 신라면이 보유한 경쟁우위의 본질이

바로 이러한 '오리지널리티'에 있다고 판단했기 때문이다. 다시 말해, 신라면은 현지 시장에 맞추어 제품을 변형하는 대신, 자신이 가진 차별성을 그대로 유지하는 것이 오히려 경쟁력이 될 수 있다고 본 것이다.

특히 '가장 한국적인 매운맛'이라는 포지셔닝은 이러한 전략적 선택을 상징적으로 보여준다. 이는 글로벌 시장에서 보편적인 제품으로 경쟁하기보다는, 특정 문화적 정체성을 기반으로 한 차별화된 가치 제안을 전달하려는 접근으로 볼 수 있다. 즉, 신라면은 현지 소비자에게 익숙한 맛을 제공하기보다는, 새로운 경험을 제시하는 방식으로 시장에 진입하였다. 이러한 전략은 기존 제품과의 직접적인 경쟁을 회피하고, 새로운 수요를 창출하는 데 기여하였다.

표준화 전략은 브랜드 자산 축적 측면에서도 중요한 역할을 하였다. 동일한 제품과 브랜드 메시지를 다양한 국가에서 일관되게 제공함으로써, 신라면은 글로벌 차원에서 통일된 브랜드 이미지를 구축할 수 있었다. 소비자는 어느 국가에서든 동일한 제품과 브랜드를 경험할 수 있었으며, 이는 글로벌 브랜드로서 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미쳤다. Zou & Cavusgil (2002) 역시 글로벌 마케팅 전략의 일관성이 브랜드 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조한 바 있다.

초기 글로벌 진출 단계에서는 국가별 차이를 반영하기보다 브랜드 정체성을 일관되게 유지하는 것이 중요한 전략적 과제로 인식되었다. 따라서 농심은 현지 적응보다는 표준화를 우선하는 전략을 선택하였다. 결과적으로 신라면의 초기 글로벌 전략은 비용 효율성보다 국내에서 검증된 경쟁우위를 그대로 글로벌 시장에 이전하는 데 초점을 두었다. 강한 브랜드 정체성과 제품의 일관성은 초기 해외 시장 개척 과정에서 중요한 경쟁우위로 작용하였다. 중국 시장에서도 농심은 제품 자체를 현지화하



Source: Adapted from Nongshim (2025)

〈Figure 4〉 Shin Ramyun's Standardization Strategy in the Chinese Market

기보다 한국적인 매운맛이라는 정체성을 일관되게 전달하는 데 집중하였다. 〈그림 4〉에서 볼 수 있듯이, 중국 광고에서는 ‘吃不了辣味非好汉(매운맛을 먹지 못하면 진정한 사나이가 아니다)’라는 메시지를 사용하였고, 대형마트 시식행사와 버스광고에서도 동일한 ‘辛’ 브랜드와 붉은색 패키지를 그대로 활용하였다. 이는 제품뿐 만 아니라 브랜드 아이덴티티와 커뮤니케이션까지 표준화한 사례로 볼 수 있다.

그러나 이러한 전략은 동시에 중요한 전제를 내포하고 있다. 즉, 기업이 보유한 경쟁우위가 다양한 시장 환경에서도 동일하게 수용될 수 있다는 가정이다. 초기에는 이러한 접근이 효과적으로 작동하였지만, 시장이 확대되고 소비자층이 다양화됨에 따라, 표준화 전략의 한계가 점차 드러나기 시작한다. 이러한 문제는 이후 장에서 살펴볼 글로벌 전략 전환의 필요성과 직결된다.

4.3 초기 시장 진입 전략: ‘한국식 매운맛’의 확산

신라면의 글로벌 확장은 단순히 제품을 해외로 수출하는 방식이 아니라, 특정한 소비자 집단을 중심으로 점진적으로 시장을 확대해 나가는 전략적

접근을 통해 이루어졌다. 특히 ‘가장 한국적인 매운맛’이라는 포지셔닝은 초기 시장 진입 전략과 밀접하게 연결되어 있었으며, 이는 신라면이 글로벌 시장에서 차별화된 위치를 확보하는 데 중요한 역할을 하였다.

초기 해외 진출 단계에서 신라면은 곧바로 대중 시장을 공략하기보다는, 교민 시장을 중심으로 진입 전략을 전개하였다. 교민 시장은 한국 식문화와 맛에 익숙한 소비자 집단으로 구성되어 있기 때문에, 제품의 본질적 특성을 그대로 유지한 상태에서도 높은 수용 가능성을 기대할 수 있었다. 이는 앞서 설명한 표준화 전략과도 일관된 접근으로, 제품을 현지화하기보다는 제품을 이해할 수 있는 소비자 집단을 먼저 타겟으로 설정한 것이다.

교민시장을 기반으로 형성된 초기 수요는 점차 아시아 음식에 익숙한 현지 소비자와 새로운 음식 경험을 추구하는 소비자층으로 확대되었다. 특히 중국, 미국 등에서는 매운맛 자체를 새로운 음식 경험으로 받아들이는 소비자가 증가하면서 신라면의 소비층도 점차 확대되었다. 이러한 확산 과정은 Rogers(2003)가 제시한 혁신 확산 과정과 유사한 모습을 보였다.

중국 광고에서 사용된 ‘吃不了辣味非好汉(매운맛



〈Figure 5〉 Shin Ramyun Advertisement Emphasizing “Korean-Style Spiciness” in the Chinese Market

을 먹지 못하면 진정한 사나이가 아니다)’라는 메시지는 신라면이 현지인의 입맛에 맞추기보다 한국 식 매운맛 자체를 브랜드 정체성으로 전달하려 했음을 보여준다(〈그림 5〉). 이후 이러한 브랜드 정체성은 K-Spicy라는 개념으로 발전하며 한국 식문화를 대표하는 이미지로 확장되었다.

이와 함께 유통 전략 역시 시장 확산 과정에서 중요한 역할을 하였다. 초기에는 아시아 식품 전문매장과 같은 제한된 채널을 중심으로 유통이 이루어졌지만, 이후 대형 유통업체와 온라인 채널로 확장되면서 보다 광범위한 소비자층에 접근할 수 있게 되었다. 결국 신라면의 초기 글로벌 확장은 교민시장을 출발점으로, 새로운 음식 경험을 추구하는 소비자층으로 점차 확대되는 과정을 거쳤다. 이러한 단계적 확산은 제품을 현지화 하지 않고도 글로벌 시장에서 소비기반을 확대할 수 있음을 보여준다.

4.4 표준화 전략의 성과: 글로벌 브랜드 자산 형성

앞서 살펴본 바와 같이 신라면의 글로벌 확장은 국내 시장에서 구축된 경쟁우위를 기반으로, 표준화 전략과 단계적 시장 진입을 결합한 방식으로 이루어졌다. 이러한 전략적 접근은 글로벌 시장에서 의미 있는 성과로 이어졌으며, 신라면은 단순한 수

출 제품을 넘어 한국을 대표하는 글로벌 식품 브랜드로 자리 잡게 되었다.

먼저 표준화 전략은 운영 효율성과 규모의 경제 측면에서 중요한 성과를 창출하였다. 동일한 제품과 브랜드를 다양한 시장에서 일관되게 제공함으로써, 농심은 생산과 품질 관리의 효율성을 유지할 수 있었으며, 이는 글로벌 수요 증가에 효과적으로 대응할 수 있는 기반이 되었다(Levitt, 1983). 특히 핵심 레시피와 브랜드 아이덴티티를 유지한 상태에서 해외 생산 거점을 확대함으로써, 글로벌 공급망을 안정적으로 운영할 수 있었다. 해외 공장(중국 상하이, 미국 LA 등)을 기반으로 글로벌 공급망을 확대하면서 생산과 물류 효율성을 높일 수 있었다. 이러한 효율성은 글로벌 시장에서 가격 경쟁력을 확보하는 데에도 긍정적인 영향을 미쳤다.

표준화 전략은 브랜드 자산 형성 측면에서도 중요한 역할을 하였다. 신라면은 ‘辛’이라는 상징과 붉은색 패키지를 중심으로 한 일관된 브랜드 이미지를 글로벌 시장 전반에 걸쳐 유지하였으며, 이를 통해 소비자에게 명확하고 통일된 브랜드 인식을 제공하였다. 브랜드 자산 이론에 따르면, 일관된 브랜드 경험과 메시지는 소비자의 인지 구조를 강화하고, 장기적인 브랜드 가치 형성에 기여한다(Keller, 1993). 특히 농심은 해외시장에서도 ‘한국 대표 라면’이라는 정체성을 지속적으로 강조하



Source: Adapted from Nongshim (2025)

〈Figure 6〉 Global Export Destinations of Shin Ramyun (as of 2025)

였으며, 이는 신라면을 단순한 인스턴트 식품이 아니라 한국 식문화를 대표하는 브랜드로 인식시키는데 기여하였다.

〈그림 6〉에서 볼 수 있듯이 신라면은 아시아 39개국, 유럽 20개국, 미주 19개국, 오세아니아 16개국, 아프리카 12개국 등 전 세계 100여 개 국가로 판매망을 확대하였다. 이는 초기 교민시장을 중심으로 시작된 해외 진출이 특정 지역에 머무르지 않고 다양한 문화권으로 확산되었음을 보여주는 결과이며, 동시에 동일한 제품과 브랜드를 기반으로 글로벌 시장을 확대할 수 있었던 표준화 전략의 성과를 보여주는 사례라 할 수 있다.

이와 함께 신라면은 글로벌 시장에서 한국 식문화를 대표하는 상징적 제품으로 자리 잡게 되었다. K-pop, K-drama 등과 함께 확산된 K-culture는 한국 음식에 대한 관심을 증가시켰으며, 신라면은 이러한 흐름 속에서 한국을 대표하는 식품 브랜드로 인식되기 시작하였다. 특히 해외 SNS와 유튜브를 중심으로 ‘매운 라면 챌린지’와 같은 콘텐츠

가 확산되면서 신라면은 K-Food를 대표하는 제품 가운데 하나로 자리매김하였다. 이는 브랜드가 단순한 제품을 넘어 특정 국가와 문화를 상징하는 의미를 획득했음을 보여준다. 글로벌 브랜드 연구에서도 이러한 문화적 상징성은 브랜드 차별화와 소비자 연결을 강화하는 중요한 요소로 강조된다 (Steenkamp, 2019).

표준화 전략은 기업 성과 측면에서도 의미 있는 결과를 가져왔다. 농심은 국내 라면업계 가운데 가장 큰 해외사업 규모를 유지하였으며, 해외 생산기지과 글로벌 유통망을 기반으로 지속적인 수출을 확대하였다. 이러한 성과는 표준화 전략이 단순히 초기 시장 진입에 효과적이었던 것에 그치지 않고, 글로벌 브랜드를 구축하는 과정에서도 중요한 역할을 수행하였음을 보여준다.

그러나 이러한 성공은 동시에 새로운 전략적 과제를 남겼다. 초기 글로벌 시장에서는 동일한 제품과 브랜드를 유지하는 표준화 전략이 효과적으로 작동하였지만, 글로벌 시장이 확대될수록 국가별

소비자 특성과 경쟁 환경의 차이가 점차 커지기 시작하였다. 다양한 문화권의 소비자를 대상으로 지속적인 성장을 이어 가기 위해서는 기존의 표준화 전략만으로는 한계가 나타날 가능성이 높아졌으며, 이는 이후 신라면이 글로벌 전략으로 전환하게 되는 중요한 배경이 되었다.

V. 환경변화에 따른 전략 전환의 필요성

5.1 글로벌 소비자 이질성과 표준화 전략의 미스핏

신라면은 표준화 전략을 기반으로 글로벌 시장에 성공적으로 진입하였으나, 시장이 확대되고 소비자 기반이 다양화됨에 따라 기존 전략이 전제하고 있던 가정들이 점차 도전 받기 시작하였다. 초기에는 한국 교민과 아시아 음식에 익숙한 소비자들이 주요 고객이었지만, 이후 북미와 유럽 등 다양한 국가로 시장이 확대되면서 소비자의 식문화와 기호 역시 더욱 다양 해졌다. 동일한 제품이라 하더라도 국가와 문화에 따라 전혀 다른 방식으로 받아들여질 가능성이 커진 것이다(Yoo & Kim, 2016).

표준화 전략은 기본적으로 국가 간 소비자 니즈와 선호가 일정 수준 이상 유사하다는 가정에 기반한다. Levitt(1983)는 기술 발전과 글로벌 미디어의 확산으로 소비자 취향이 점차 동질화되고 있으며, 이에 따라 기업이 동일한 제품과 마케팅 전략을 다양한 시장에 적용하는 것이 효율적일 수 있다고 주장하였다. 그러나 이후 연구들은 글로벌 시장의 성과는 단순한 표준화 여부가 아니라 시장 환경과 전략 간의 적합성(fit)에 의해 결정된다고 지적하였다(Zou & Cavusgil, 2002).

신라면 역시 이러한 변화에 직면하였다. 초기에는 '한국식 매운맛'이라는 차별화된 제품 특성이 새

로운 경험을 추구하는 소비자들에게 강한 매력으로 작용하였다. 그러나 시장이 확대되면서 동일한 제품이 국가별 소비자들에게 서로 다르게 인식되기 시작하였다. 예를 들어 동남아시아 일부 국가에서는 강한 매운맛이 비교적 쉽게 수용된 반면, 상대적으로 매운 음식에 익숙하지 않은 시장에서는 신라면의 매운맛이 오히려 구매를 망설이게 하는 요인으로 작용하기도 하였다. 특히 매운맛에 대한 선호는 문화적·지역적 요인에 따라 크게 달라지며, 일부 시장에서는 차별화 요소가 되었지만 다른 시장에서는 진입장벽으로 작용할 가능성이 제기되었다(Steenkamp, 2019).

이러한 현상은 문화적 거리(cultural distance)의 개념으로도 설명할 수 있다. 문화적 거리가 클수록 소비자의 가치관과 식습관, 제품에 대한 기대가 달라지며 동일한 제품에 대한 평가 역시 달라질 수 있다. 특히 식품과 같이 문화적 맥락이 강하게 반영되는 제품에서는 이러한 차이가 더욱 두드러진다. 한국에서는 '익숙한 국민라면'으로 인식되는 신라면이 일부 해외시장에서는 '새롭지만 낯선 매운 음식'으로 받아들여질 수 있다는 점은 이러한 문화적 차이를 잘 보여준다.

소비자 세분화 측면에서도 변화가 나타났다. 초기에는 교민시장과 아시아 음식에 익숙한 소비자들이 주요 고객이었기 때문에 표준화된 제품만으로도 높은 적합성을 확보할 수 있었다. 그러나 글로벌 시장이 확대되면서 소비자 구성 역시 더욱 다양 해졌고, 단일한 제품만으로는 모든 소비자의 요구를 충족하기 어려운 상황이 나타나기 시작하였다. 즉, 초기의 집중된 시장 공략 전략은 점차 다양한 소비자를 동시에 고려해야 하는 단계로 전환된 것이다.

이러한 변화는 표준화 전략이 지닌 구조적 한계를 보여준다. 표준화 전략은 브랜드 정체성과 운영 효율성을 유지하는 데에는 효과적이지만, 소비자 이질성이 확대될수록 시장 별 요구에 유연하게 대

응하기 어렵다는 한계를 가진다. 결국 신라면이 직면한 문제는 제품 경쟁력의 약화라는 측면에서 보다 초기 성공을 가능하게 했던 전략과 글로벌 시장 환경 사이의 적합성이 점차 낮아지기 시작했다는 점에 있었다. 다시 말해, 표준화 전략은 초기 시장 진입과 확장 단계에서는 효과적으로 작동하였지만, 시장이 확대되고 소비자 구조가 변화함에 따라 전략과 환경 간의 괴리가 점차 나타나기 시작한 것이다.

이러한 소비자 이질성의 확대는 이후 제품 전략과 브랜드 커뮤니케이션, 시장 접근 방식 전반의 재검토를 요구하였으며, 이는 결국 신라면이 글로벌 전략으로 전환하게 되는 중요한 배경이 되었다.

5.2 건강·웰빙 트렌드와 제품가치의 재정의

글로벌 소비자 이질성의 확대와 함께, 신라면의 표준화 전략에 영향을 미친 또 다른 중요한 환경 변화는 소비자 가치의 변화였다. 특히 건강과 웰빙에 대한 관심이 전 세계적으로 확산되면서, 식품 선택 기준은 단순한 맛과 편의성을 넘어 영양, 안전성, 지속가능성 등으로 확대되기 시작하였다.

전통적으로 라면은 '간편하고 저렴한 식사'라는 기능적 가치에 기반하여 소비되어 왔다. 신라면 역시 강렬한 매운맛과 일관된 품질을 중심으로 경쟁우위를 구축해 왔다. 그러나 건강을 중시하는 소비자가 증가하면서 나트륨 함량, 칼로리, 원재료, 첨가물과 같은 요소들이 제품 선택의 중요한 기준으

로 부상하였다. 이는 기존의 맛 중심 경쟁만으로는 소비자 요구를 충분히 충족시키기 어려운 환경이 형성되고 있음을 의미한다.

소비자 행동 연구에서도 건강 지향성이 높은 소비자는 식품 선택 시 영양적 가치와 장기적인 건강 영향을 더욱 중요하게 고려하는 경향이 있는 것으로 보고된다(Kraft & Goodell, 1993). 이러한 변화는 특정 국가에 국한되지 않고 글로벌 시장 전반으로 확산되면서 라면 산업에도 새로운 경쟁 환경을 형성하였다.

이와 같은 변화는 라면 시장 전반에도 영향을 미치기 시작하였다. 여러 시기 언론 보도에서도 라면 산업이 건강 이슈로 인해 성장 정체 압력을 받고 있으며, 소비자들이 보다 건강한 대안을 모색하고 있다는 점이 지속적으로 지적되어 왔다. 특히 프리미엄 라면, 저 나트륨 제품, 유기농 및 비건 식품 등 새로운 제품군이 등장하면서, 기존 제품 중심의 경쟁 구조는 점차 재편되고 있다. 이러한 흐름은 단순히 제품 선택의 다양화를 의미하는 것이 아니라, 소비자가 식품에 기대하는 가치 자체가 변화하고 있음을 보여준다.

〈그림 7〉에서 볼 수 있듯이 농심은 비건 신라면, 할랄 인증 제품, 태국 시장을 겨냥한 톰얌 신라면, 볶음면 제품 등 다양한 제품군을 출시하였다. 이러한 변화는 기존 표준화 전략을 유지하면서도 국가별 소비자 요구와 시장 특성을 점진적으로 반영하기 시작했음을 보여준다.



〈Figure 7〉 Expansion of the Shin Ramyun Product Portfolio
(e.g., Vegan, Halal-Certified, Tom Yum, and Stir-Fried Noodles)

이러한 변화는 글로벌 시장에서 더욱 중요하게 나타났다. 국가별로 건강에 대한 규제 기준과 소비자 인식이 다를 뿐 아니라 종교적·문화적 요구 역시 다양하게 나타난다. 예를 들어 일부 시장에서는 저 나트륨 제품에 대한 관심이 높고, 다른 시장에서는 할랄이나 비건 인증이 중요한 구매 기준이 된다. 이러한 환경에서는 단일 제품 중심의 표준화 전략만으로 다양한 소비자 요구를 모두 충족하기 어렵다.

결과적으로 건강·웰빙 트렌드의 확산은 단순한 소비 트렌드의 변화가 아니라, 소비자가 제품에서 기대하는 가치 자체를 변화시키는 계기가 되었다. 소비자는 더 이상 ‘맛있는 제품’만을 원하는 것이 아니라 ‘건강하고 안전하며 자신의 생활방식에 적합한 제품’을 요구하기 시작하였다. 이는 기존의 표준화 전략이 유지해 온 일관성과 효율성만으로는 지속적인 경쟁우위를 확보하기가 어렵다는 점을 의미한다. 결국 신라면은 기존 제품의 정체성을 유지하면서도 시장 별 요구를 반영하는 방향으로 제품 포트폴리오를 확대해야 하는 새로운 전략적 과제에 직면하게 되었다.

5.3 경쟁환경 변화와 차별화 약화

글로벌 소비자 구조와 가치 변화와 더불어, 신라면의 표준화 전략에 영향을 미친 또 하나의 중요한 요인은 경쟁 환경의 변화였다. 초기 글로벌 시장에

서 신라면은 ‘한국식 매운 라면’이라는 차별화된 포지셔닝을 통해 경쟁 제품과 명확하게 구별되었다. 새로운 음식 경험을 원하는 소비자에게 ‘한국식 매운맛’은 신라면만의 독특한 경쟁우위로 작용하였으며, 이는 초기 해외시장 진입 과정에서 중요한 성공 요인이 되었다.

그러나 시간이 지나면서 글로벌 라면 시장의 경쟁 구도는 빠르게 변화하기 시작하였다. <그림 8>에서 보여주고 있는 바와 같이 한국 기업뿐 만 아니라 현지 식품기업들도 다양한 매운맛 제품과 프리미엄 라면을 출시하면서, ‘매운맛’ 자체는 더 이상 신라면만의 차별화 요소가 아니게 되었다. 초기에는 독점적이었던 차별성이 점차 일반화되면서 경쟁은 더욱 치열 해졌다.

경쟁 전략 관점에서 보면 이는 차별화 약화(differentiation erosion)의 과정으로 이해할 수 있다. Porter(1980)는 차별화 전략을 통해 확보한 경쟁우위도 경쟁자의 모방과 시장 변화가 지속되면 점차 약화될 수 있다고 설명하였다. 신라면의 경우에도 매운맛이라는 핵심 제품 속성은 경쟁사가 유사한 제품을 출시하면서 희소성이 감소하였으며, 현지 기업들은 지역 소비자의 입맛과 식문화를 반영한 제품을 앞세워 새로운 경쟁우위를 확보하기 시작하였다.

국내 시장에서도 경쟁 환경은 빠르게 변화하였다. 프리미엄 라면, 지역 특화 제품, 특정 소비자층을 겨냥한 다양한 제품이 등장하면서 소비자의



<Figure 8> Intensifying Competition in the Global Instant Noodle Market

선택 기준은 더욱 다양 해졌다. 소비자는 더 이상 '매운맛'만으로 제품을 선택하지 않았으며, 건강, 프리미엄 이미지, 편의성, 새로운 맛 경험 등 다양한 요소를 함께 고려하기 시작하였다. 이는 신라면이 구축해 온 단일한 차별화 전략만으로는 시장 변화에 대응하기 어려워지고 있음을 의미하였다(〈그림 8〉 참고).

또한 디지털 플랫폼과 글로벌 유통망의 확대는 경쟁을 더욱 가속화하였다. 다양한 국가의 브랜드가 온라인과 대형 유통채널을 통해 쉽게 소비자에게 노출되면서, 특정 브랜드가 유통 우위를 바탕으로 시장을 선점하기 어려운 환경이 형성되었다. 결과적으로 경쟁은 제품 간 경쟁에서 브랜드 경험과 제품 포트폴리오를 중심으로 한 경쟁으로 확대되기 시작하였다.

결국 신라면이 직면한 문제는 경쟁자가 증가했다는 사실 자체보다 경쟁의 기준이 변화했다는 점이였다. 초기 글로벌 시장에서는 '한국식 매운맛'이라는 차별화만으로도 충분한 경쟁우위를 확보할 수 있었지만, 시장이 성숙하고 경쟁이 심화되면서 보다 다양한 소비자 요구를 반영하는 새로운 가치 제안이 필요하게 되었다. 이러한 변화는 이후 신라면이 표준화 전략을 넘어 글로컬 전략으로 전환하게 되는 중요한 배경이 되었다.

5.4 시장확대에 따른 전략 복잡성 증가

글로벌 시장 확대는 단순히 판매 국가가 늘어나는 것을 의미하지 않았다. 신라면이 아시아를 넘어 북미, 유럽, 중동 등 다양한 시장으로 진출하면서 국가별 식문화와 규제, 유통 구조, 소비자 특성을 동시에 고려해야 하는 상황이 나타났다. 초기에는 하나의 제품과 하나의 브랜드 전략으로 대부분의 시장에 대응할 수 있었지만, 시장이 확대될수록 국가별 요구를 동일한 방식으로 관리하기 어려워졌다.

예를 들어 일부 시장에서는 할랄 인증이 필수적이었고, 다른 시장에서는 비건 제품이나 건강 관련 요구가 중요하게 부각되었다. 또한 국가마다 유통 구조와 소비 방식이 달라 제품 공급과 마케팅 활동 역시 동일한 방식으로 운영하기 어려워졌다. 이처럼 시장 별 요구가 다양해질 수록 기업은 제품 개발, 생산, 공급망, 브랜드 커뮤니케이션을 보다 세분화하여 관리해야 했으며, 이는 기존 표준화 전략이 추구하던 운영의 단순성과 효율성을 점차 약화시키는 요인으로 작용하였다.

이러한 변화는 글로벌 기업이 시장 범위를 확대할수록 운영과 의사결정의 복잡성이 증가한다는 Ghoshal and Nohria(1993)의 논의 와도 일치한다. 특히 식품기업은 국가별 규제 및 소비자 기호에 대한 고려와 동시에 종교적·문화적 요구까지 고려해야 하기 때문에, 글로벌 시장이 확대될수록 전략적 복잡성은 더욱 커질 수밖에 없다. 또한 시장 확대는 제품 운영과 동시에 브랜드 커뮤니케이션의 복잡성도 함께 증가시켰다. 동일한 브랜드 메시지가 모든 시장에서 동일하게 수용되지 않기 때문에, 기업은 핵심 브랜드 정체성을 유지하면서도 국가별 문화와 소비자 맥락을 고려한 차별적인 커뮤니케이션을 고민해야 했다. 즉, 표준화 전략이 제공했던 효율성과 일관성을 유지하면서도 시장 별 요구에 대응해야 하는 새로운 관리 과제가 등장한 것이다.

결국 글로벌 시장 확대는 신라면에게 단순히 판매 지역의 증가가 아니라 운영과 전략 관리 방식 자체를 재설계해야 하는 과제를 안겨주었다. 이러한 변화는 기존의 표준화 전략만으로는 지속적인 성장을 유지하기 어렵다는 점을 보여주었으며, 제품과 브랜드의 핵심 정체성은 유지하되 시장 별 요구를 반영하는 글로컬 전략으로의 전환 필요성을 더욱 분명하게 만들었다.

5.5 기존 경쟁우위의 역설: 강점이 제약이 되는 순간

앞서 살펴본 바와 같이 신라면은 오리지널리티, 브랜드 아이덴티티의 일관성, 그리고 유통망과 소비습관을 기반으로 국내 시장에서 압도적인 경쟁우위를 구축하였으며, 이러한 경쟁우위는 글로벌 시장 진출의 중요한 기반이 되었다. 그러나 글로벌 시장이 확대되고 소비자 요구가 다양해질 수록, 과거의 성공을 가능하게 했던 강점들이 오히려 새로운 전략적 제약으로 작용하기 시작하였다.

대표적인 사례는 ‘매운맛’이라는 브랜드 정체성이었다. 신라면의 강한 매운맛은 브랜드를 대표하는 핵심 자산이었지만, 동시에 국가별 소비자 기호에 맞추어 제품을 조정하는 데에는 제약으로 작용하였다. 매운맛의 강도를 낮추거나 제품 콘셉트를 크게 변경할 경우, 소비자가 기대하는 신라면의 정체성이 약화될 수 있기 때문이다. 즉, 차별화의 원천이었던 브랜드 정체성이 새로운 시장 적응을 어렵게 만드는 역설적인 상황이 나타난 것이다.

브랜드 아이덴티티 역시 비슷한 양면성을 지녔다. 장기간 유지된 ‘辛’ 브랜드와 붉은색 패키지, 그리고 ‘국민라면’이라는 이미지는 소비자의 신뢰를 형성하는 중요한 기반이 되었지만, 새로운 제품이나 브랜드 메시지를 도입할 때에는 기존 이미지와의 충돌 가능성을 높이는 요인이 되었다. 강한 브랜드일수록 소비자의 기대가 명확하기 때문에 변화의 폭 역시 제한될 수밖에 없었다.

국내 시장에서 구축된 유통망과 소비습관도 마찬가지로였다. 안정적인 유통 구조와 반복구매는 지속적인 시장 지배력을 가능하게 했지만, 새로운 제품이나 새로운 전략을 시장에 안착시키는 과정에서는 오히려 기존 소비자의 관성과 내부 조직의 변화 저항을 높이는 요인이 될 수 있었다.

이러한 현상은 기업이 오랫동안 성공을 거둘수록 기존 역량이 조직 내에 깊이 내재화되어 새로운 환

경 변화에 대한 대응을 어렵게 만든다는 핵심역량의 경직성(core rigidity) 개념과도 일치한다(Leonard-Barton, 1992). 또한 기존 성공 전략을 반복하는 과정에서 새로운 기회를 놓칠 수 있다는 성공의 함정(success trap) 논의 와도 연결된다.

결국 신라면이 직면한 과제는 기존 경쟁우위를 포기하는 것이 아니라, 어떤 요소는 유지하고 어떤 요소는 변화시킬 것인가를 선택하는 문제였다. ‘매운맛’과 브랜드 정체성은 신라면의 가장 큰 자산이었지만, 글로벌 시장에서는 이러한 강점을 유지하는 것만으로는 지속적인 성장을 담보하기 어려웠다. 농심은 이제 핵심 브랜드 정체성을 유지하는 것과 시장 별 적응을 확대하는 것 사이에서 새로운 전략적 선택을 내려야 하는 시점에 놓이게 되었다.

VI. 글로컬(glocal) 전략으로의 전환

6.1 제품의 글로컬화: “하나의 브랜드, 다양한 제품”

글로벌 시장이 확대되면서 농심은 신라면의 핵심 브랜드 정체성은 유지하되, 시장 별 소비자 요구를 반영하는 방향으로 제품 포트폴리오를 점진적으로 확대하기 시작하였다. 이는 기존의 단일 제품 중심 전략에서 벗어나, 하나의 브랜드 아래 다양한 제품을 제공하는 글로컬 전략의 출발점이었다.

대표적인 사례가 신라면 블랙, 신라면 건면, 톱바 신라면과 같은 제품군의 확대이다. 신라면 블랙은 프리미엄 시장을 겨냥하여 기존 신라면보다 높은 품질과 새로운 가치를 제안하였으며, 신라면 건면은 기름에 튀기지 않은 면을 적용하여 건강과 웰빙을 중시하는 소비자 요구에 대응하였다. 또한 톱바 신라면은 해외 소비자의 다양한 맛 선호를 반영하여 신라면 브랜드의 적용 범위를 확대하려는 시



(Figure 9) Nongshim's Portfolio of Market-Specific New Products

도로 볼 수 있다(〈그림 9〉 참고).

이와 함께 농심은 해외시장에서도 비건 신라면, 할랄 인증 제품, 태국 시장을 겨냥한 톰얌꿍 신라면 등 시장 별 요구를 반영한 제품을 지속적으로 출시하였다. 이러한 제품들은 신라면이라는 브랜드 정체성을 유지하면서도 국가별 식문화와 종교, 소비 트렌드를 고려한 사례로 평가할 수 있다.

이러한 제품 포트폴리오 확대는 기존 표준화 전략을 완전히 포기한 것이 아니라, 브랜드의 핵심 자산은 유지하면서 제품 수준에서는 시장 별 요구를 반영하는 방향으로 전략을 발전시킨 것이라는 점에서 의미가 있다. Zou and Cavusgil(2002)이 강조한 것처럼 글로벌 시장에서의 경쟁력은 표준화와 현지화 가운데 하나를 선택하는 것이 아니라, 시장 환경에 맞추어 두 전략을 적절히 결합하는 데서 확보될 수 있다. 신라면의 제품 포트폴리오 확대는 이러한 글로컬 전략을 가장 잘 보여주는 사례 가운데 하나라고 할 수 있다.

6.2 브랜드와 시장접근의 글로컬 화: 글로벌 표준 브랜드에서 글로컬 브랜드로의 진화

초기 글로벌 시장에서 신라면은 '가장 한국적인 매운맛'을 강조하는 표준화 전략을 통해 강력한 브랜드 정체성을 구축하였다. '辛' 로고와 붉은색 패키지, 그리고 한국식 매운맛은 국가와 시장을 초월하여 일관된 브랜드 이미지를 전달하는 핵심 요소였으며, 이는 글로벌 시장에서 신라면을 대표적인

한국 식품 브랜드로 자리매김하게 하는 기반이 되었다(Levitt, 1983).

그러나 글로벌 시장이 확대되면서 농심은 브랜드를 전달하는 방식에도 변화를 시도하였다. 제품 자체는 동일한 정체성을 유지하되, 국가별 소비자가 공감할 수 있는 문화적 맥락 속에서 브랜드를 경험하도록 커뮤니케이션을 변화시킨 것이다. 과거에는 '한국식 매운맛'을 전달하는 것이 핵심이었다면, 이후에는 K-pop, K-drama, K-food와 연결되는 K-Spicy의 문화적 이미지를 적극적으로 활용하기 시작하였다. 신라면은 더 이상 단순한 인스턴트 라면이 아니라 한국 문화를 경험하는 대표적인 브랜드 가운데 하나로 인식되기 시작하였다.

브랜드 경험의 변화는 시장 접근 방식에서도 나타났다. 초기 해외 판매는 교민시장과 아시아 식품 전문점을 중심으로 이루어졌으나, 이후에는 월마트(Walmart), 코스트코(Costco) 등 글로벌 유통채널로 판매망을 확대하였다. 이는 신라면이 특정 민족시장을 넘어 현지 소비자들이 일상적으로 구매하는 브랜드로 성장하고 있음을 보여주는 중요한 변화였다.

또한 온라인 쇼핑과 글로벌 전자상거래 플랫폼의 확산은 이러한 변화를 더욱 가속화하였다. 소비자들은 국가와 관계없이 다양한 K-food를 쉽게 구매하고 경험할 수 있게 되었으며, 농심 역시 국가별 유통 환경과 소비자 접점을 고려한 보다 유연한 시장 접근 전략을 강화하였다. 이는 단순히 판매채널을 확대하는 것이 아니라 브랜드 경험 자체를 현지 소비

자에게 보다 친숙하게 전달하기 위한 노력으로 이해할 수 있다(Day, 1994; Dyer & Singh, 1998).

결국 농심의 글로벌 전략은 제품만 현지화한 것이 아니라 브랜드 커뮤니케이션과 시장 접근 방식까지 함께 변화시킨 전략이었다. 다시 말해 신라면은 핵심 브랜드 정체성은 유지하면서도 소비자가 브랜드를 경험하는 방식은 시장 별 특성에 맞추어 유연하게 조정함으로써, 글로벌 표준 브랜드에서 글로벌 브랜드로 진화하게 되었다(Bartlett & Ghoshal, 1989).

6.3 운영시스템의 글로벌 화: 현지생산 및 공급망 운영의 강화

글로벌 시장 확대와 함께 농심은 단순한 수출 중심 구조에서 벗어나 현지 생산과 공급망 운영을 강화하는 방향으로 글로벌 운영 체계를 발전시켰다. 대표적으로 중국 현지 생산법인과 미국 LA 공장은 글로벌 시장 대응 역량을 높이는 중요한 거점으로 자리 잡았다(〈그림 10〉 참고). 이는 단순히 생산 시설을 해외로 이전한 것이 아니라, 시장과 가까운 곳에서 제품을 생산하고 공급함으로써 변화하는 소비자 요구와 시장 환경에 보다 신속하게 대응하기 위한 전략적 선택이었다.

특히 글로벌 시장에서는 국가별 규제와 인증 기준, 물류 환경, 유통 구조가 서로 다르기 때문에 현지 생산 기반은 공급 안정성과 운영 효율성을 확보하는 데 중요한 역할을 한다(Ghoshal & Nohria,

1993). 또한 현지 생산은 물류비 절감과 동시에 제품 공급 속도를 높이고 시장 변화에 보다 유연하게 대응할 수 있다는 장점도 제공하였다. 농심의 해외 생산기지는 단순히 동일한 제품을 생산하는 공장이 아니라, 글로벌 표준과 현지 시장 요구를 연결하는 운영 거점으로 기능하였다. 즉, 신라면의 핵심 레시피와 브랜드 정체성은 유지하면서도 국가별 규제와 공급 환경에 맞추어 생산과 물류를 운영함으로써 표준화와 현지화를 동시에 추구하는 기반을 마련한 것이다.

결과적으로 현지 생산과 공급망의 강화는 제품이나 마케팅 차원을 넘어 글로벌 전략을 운영 시스템 차원으로 확장한 사례라고 볼 수 있다. 신라면의 글로벌 전략은 제품 포트폴리오와 브랜드 커뮤니케이션의 변화와 동시에 생산과 공급망까지 함께 변화시키면서, 글로벌 시장에서 지속가능한 경쟁우위를 구축하는 방향으로 진화하였다.

Ⅶ. 글로벌 브랜드 커뮤니케이션의 진화

7.1 ‘한국식 매운맛’에서 ‘K-Spicy’ 브랜드로의 진화

초기 국내 시장에서 신라면은 ‘사나이 울리는 신라면’이라는 광고 메시지를 통해 강렬한 매운맛과 차별화된 브랜드 이미지를 구축하였다. 붉은색 패키지와 ‘辛’ 로고는 신라면의 핵심 브랜드 자산으로



농심 미국공장

농심 미국 제2공장

농심 중국 상해공장

농심 중국 연변공장

(Figure 10) Nongshim's Overseas Manufacturing Facilities

자리 잡았으며, 이러한 정체성은 해외시장 진출 이후에도 그대로 유지되었다(Keller, 1993). 초기 글로벌 시장에서도 농심은 현지 소비자에게 맞추어 제품을 변화시키기보다는 ‘한국식 매운맛’ 자체를 전달하는 데 초점을 맞추었으며, 이는 표준화 전략의 핵심이었다(Levitt, 1983).

그러나 K-pop, K-drama 등 K-Culture의 세계적 확산과 함께 신라면의 브랜드 커뮤니케이션도 점차 변화하기 시작하였다. 단순히 한국식 매운맛을 소개하는 수준을 넘어, 매운맛 자체를 한국 문화를 대표하는 경험으로 전달하는 방향으로 브랜드의 의미가 확대된 것이다. 이러한 변화 속에서 K-Spicy는 단순한 제품 특성이 아니라 한국 식문화와 라이프스타일을 상징하는 브랜드 개념으로 발전하였다. 즉, 신라면은 더 이상 단순한 인스턴트 라면이 아니라 한국 문화를 경험하는 대표적인 K-Food 브랜드 가운데 하나로 자리매김하기 시작하였다(Steenkamp, 2019).

이러한 브랜드 진화는 실제 슬로건 변화에서도 확인할 수 있다. 농심은 1986년부터 약 40년간 사용해 온 ‘사나이 울리는 신라면’을 종료하고, 국내시장에서는 ‘인생을 울리는 신라면(Bring Spice to Your Life)’, 글로벌 시장에서는 ‘라면에 담긴 매콤한 행복(Spicy Happiness in Noodle)’이라는 새로운 브랜드 메시지를 도입하였다. 이는 핵심 제품과 브

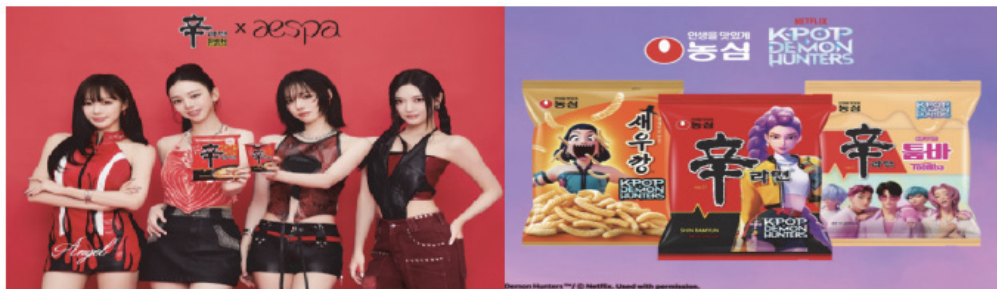
랜드 정체성은 유지하면서도, 소비자에게 전달하는 브랜드의 의미와 감성은 시대 변화에 맞추어 확장하고 있음을 보여주는 사례이다.

이처럼 신라면의 브랜드 커뮤니케이션은 ‘한국식 매운맛’을 전달하는 제품 중심의 메시지에서, K-Culture와 결합된 문화적 경험을 제공하는 브랜드 메시지로 진화하였다(〈그림 11〉 참고). 이러한 변화는 표준화 전략을 통해 구축한 강력한 브랜드 정체성을 유지하면서도, 글로벌 소비자와 보다 폭넓게 연결되는 글로벌 브랜드 커뮤니케이션의 대표적인 사례로 평가할 수 있다.

7.2 디지털 미디어와 글로벌 소비자 접점 확대

글로벌 미디어 환경의 변화는 신라면의 브랜드 커뮤니케이션 방식에도 중요한 변화를 가져왔다. 과거에는 TV 광고와 오프라인 유통을 중심으로 브랜드를 알리는 것이 핵심이었다면, 최근에는 유튜브, 인스타그램, 틱톡(TikTok) 등 디지털 플랫폼이 글로벌 소비자와의 주요 접점으로 자리 잡았다. 특히 온라인 플랫폼은 국가 간 정보 확산 속도를 크게 높이며, 해외 소비자들이 한국 식문화를 보다 쉽게 접하고 경험할 수 있는 환경을 제공하였다.

신라면 역시 이러한 변화의 수혜를 받았다. 먹방(Mukbang), K-pop, K-drama, 그리고 다양한



〈Figure 11〉 Shin Ramyun's Global Brand Communication Integrated with K-Culture

K-Food 콘텐츠를 통해 신라면은 단순한 제품이 아니라 한국 문화를 경험하는 대표적인 식품으로 소개되기 시작하였다. 해외 소비자들은 광고보다 다양한 디지털 콘텐츠를 통해 신라면을 먼저 접하고, 이를 직접 구매하거나 SNS를 통해 다시 공유하는 방식으로 브랜드 경험을 확산시켰다. 이러한 소비자 참여는 신라면의 글로벌 인지도를 높이는 데 중요한 역할을 하였다.

디지털 환경에서는 소비자가 단순한 정보 수용자가 아니라 브랜드 콘텐츠를 함께 생산하고 확산시키는 참여자로 기능한다. 실제로 신라면과 관련된 먹방 영상, 제품 리뷰, 레시피 콘텐츠는 유튜브와 SNS를 통해 지속적으로 공유되었으며, 이는 기업이 직접 제작한 광고 이상의 파급효과를 만들어냈다. 브랜드 커뮤니케이션의 중심이 기업에서 소비자로 일부 이동하기 시작한 것이다.

이러한 변화에 대응하여 농심 역시 글로벌 SNS 운영과 디지털 콘텐츠 마케팅을 강화하며 소비자와의 접점을 확대하였다. 결과적으로 신라면의 글로벌 브랜드 커뮤니케이션은 기업이 일방적으로 메시지를 전달하는 방식에서 소비자가 브랜드 경험을 함께 만들고 확산시키는 방식으로 진화하였으며, 이는 K-Culture와 결합된 글로벌 브랜드 전략을 더욱 강화하는 기반이 되었다.

7.3 문화 브랜드로서의 신라면

글로벌 시장에서 신라면의 의미는 점차 제품 중심 브랜드를 넘어 문화 브랜드(cultural brand)로 확장되기 시작하였다. 초기에는 ‘한국식 매운 라면’이라는 제품 특성이 브랜드의 핵심 가치였다면, 최근에는 한국 식문화와 라이프스타일을 함께 경험하는 대표적인 K-Food 브랜드로 그 의미가 확대되고 있다.

이러한 변화는 한류 콘텐츠의 세계적 확산과 함께 더욱 가속화되었다. 글로벌 소비자들은 한국 드라마와 영화, 예능 프로그램, 그리고 다양한 온라인 콘텐츠를 통해 신라면을 자연스럽게 접하게 되었으며, 이는 제품에 대한 친숙성과 호기심을 높이는 계기가 되었다. 신라면은 단순히 ‘먹는 라면’이 아니라, 한국 문화를 경험하는 하나의 상징적 브랜드로 인식되기 시작한 것이다.

이러한 변화는 브랜드가 기능적 가치뿐 만 아니라 문화적 의미와 경험을 함께 제공할 때 더욱 강력한 브랜드 자산을 형성할 수 있다는 Keller(1993)의 논의와도 연결된다. 또한 글로벌 소비자들은 제품 자체보다 그 제품이 상징하는 문화와 라이프스타일을 함께 소비하는 경향을 보이고 있으며(Steenkamp, 2019), 신라면 역시 이러한 흐름 속에서 대표적인 K-Food 문화 브랜드로 자리매김하고 있다(〈그림 12〉 참고).

결국 신라면의 글로벌 브랜드 경쟁력은 더 이상 ‘매운 라면’이라는 제품 특성만으로 설명되지 않는다.



〈Figure 12〉 Shin Ramyun's Cultural Marketing Initiatives for Enhancing Brand Experience

브랜드가 전달하는 한국 문화와 소비 경험, 그리고 글로벌 소비자와의 문화적 연결이 새로운 경쟁우위로 작용하고 있으며, 이는 신라면이 글로벌 식품 브랜드에서 문화 브랜드로 진화하고 있음을 보여준다.

7.4 글로벌 브랜드 커뮤니케이션의 새로운 과제

글로벌 시장에서 신라면의 브랜드는 제품을 넘어 한국 문화를 대표하는 K-Food 브랜드로 성장하였지만, 이러한 성장은 새로운 커뮤니케이션 과제도 함께 가져왔다. 글로벌 소비자층이 더욱 다양해질수록 동일한 브랜드 메시지가 국가와 문화에 따라 서로 다르게 해석될 가능성이 커졌으며, 이는 브랜드 정체성과 시장 적합성 사이의 균형을 더욱 중요하게 만들었다(de Mooij & Hofstede, 2010).

특히 디지털 미디어 환경에서는 브랜드 이미지가 기업에 의해 일방적으로 형성되기보다 소비자들의 콘텐츠 생산과 온라인 공유를 통해 함께 만들어지고 확산되는 경향이 강해지고 있다. 이는 브랜드 확산 속도를 높이는 동시에, 기업이 브랜드 경험을 일관되게 관리하기 어렵게 만드는 새로운 도전이기도 하다. 글로벌 브랜드일수록 핵심 브랜드 정체성을 유지하면서도 국가별 소비자와 효과적으로 소통할 수 있는 커뮤니케이션 역량이 더욱 중요해지고 있다(Aaker & Keller, 1990).

이러한 변화는 신라면에게 새로운 전략적 질문을 제기한다. 앞으로도 '한국식 매운맛'이라는 핵심 브랜드 정체성을 유지하는 것이 글로벌 경쟁력의 원천이 될 것인가, 아니면 시장 별 소비자와의 공감을 높이기 위해 커뮤니케이션 방식과 브랜드 경험을 더욱 유연하게 변화시켜야 할 것인가? 농심은 이제 단순히 제품을 판매하는 기업을 넘어, 글로벌 소비자와 함께 브랜드의 의미를 만들어 가는 브랜드 관리자로서 새로운 과제에 직면하고 있다(Bartlett & Ghoshal, 1989).

VIII. 결론: 전략전환의 의미와 글로벌 브랜드의 진화

신라면의 40년 역사는 단순한 장수브랜드의 성공 사례를 넘어, 글로벌 시장에서 전략이 어떻게 진화하는지를 보여주는 대표적인 사례로 볼 수 있다. 특히 본 사례는 표준화 전략을 통해 글로벌 시장에 성공적으로 진입한 기업이, 환경 변화와 경쟁 조건의 재편 속에서 글로컬 전략으로 전환하며 새로운 균형을 모색하는 과정을 보여준다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

먼저 전략전환의 관점에서, 신라면의 사례는 기존 전략의 단순한 수정이 아니라, 경쟁우위의 재해석과 재구성 과정으로 이해할 필요가 있다. 초기 글로벌 확장은 표준화 전략을 기반으로 이루어졌으며, 이는 효율성과 브랜드 일관성을 바탕으로 빠른 시장 확장을 가능하게 하였다. 그러나 글로벌 소비자 이질성의 확대, 건강 중심의 가치 변화, 경쟁 심화, 그리고 운영 복잡성 증가와 같은 환경 변화는 기존 전략이 전제하고 있던 가정을 약화시키며, 전략과 환경 간의 부적합성을 발생시키는 요인으로 작용하였다.

이러한 상황에서 이루어진 글로컬 전략으로의 전환은 단순한 현지화가 아니라, 핵심을 유지하면서 주변을 변화시키는 전략적 재구성으로 이해할 수 있다. 즉, 신라면은 브랜드 정체성과 오리지널리티라는 핵심 요소를 유지하면서도, 제품 포트폴리오, 유통, 그리고 커뮤니케이션 방식에서 유연성을 확대함으로써, 다양한 시장 요구에 대응하고자 하였다. 이는 글로벌 전략이 더 이상 표준화와 현지화 중 하나를 선택하는 문제가 아니라, 두 전략을 어떻게 결합할 것인가의 문제로 진화하고 있음을 보여준다.

또한 본 사례는 글로벌 브랜드의 진화 과정에 대

한 중요한 시사점을 제공한다. 신라면은 초기에는 ‘매운 라면’이라는 제품 중심의 브랜드로 출발하였지만, 이후 ‘한국식 매운맛’을 상징하는 문화적 브랜드로 확장되었으며, 나아가 디지털 플랫폼과 소비자 참여를 통해 경험 기반 브랜드로 진화하였다. 이는 브랜드가 단순한 제품이나 메시지가 아니라, 소비자와의 상호작용 속에서 지속적으로 의미가 확장되는 존재임을 보여준다.

특히 디지털 환경에서의 브랜드 진화는 소비자의 역할 변화를 통해 더욱 가속화되었다. 소비자는 더 이상 브랜드 메시지를 수용하는 대상이 아니라, 브랜드 경험을 재해석하고 확산시키는 주체로 참여하게 되었으며, 이는 브랜드가 통제 중심 구조에서 참여 기반 구조로 전환되고 있음을 의미한다. 이러한 변화는 글로벌 브랜드가 성장하기 위해서는 단순한 메시지 전달을 넘어, 소비자와 함께 브랜드 가치를 공동으로 창출하는 방향으로 나아가야 함을 시사한다.

그러나 이러한 전략전환은 새로운 과제도 함께 제기한다. 브랜드 정체성을 유지하면서도 시장 별 소비자 요구에 얼마나 유연하게 대응할 것인지, 그리고 제품 포트폴리오 확대와 현지 운영을 강화하면서도 글로벌 브랜드의 일관성을 어떻게 유지할 것인지는 앞으로도 지속적으로 관리해야 할 핵심 과제가 될 것이다.

결국 신라면의 사례는 글로벌 브랜드가 직면하는 근본적인 전략적 질문을 제기한다. 즉, “무엇을 반드시 유지하고, 무엇을 과감하게 변화시켜야 하는가?”라는 문제이다. 이는 표준화와 현지화 가운데 하나를 선택하는 문제가 아니라, 브랜드의 핵심 정체성을 유지하면서도 시장 변화에 맞추어 유연하게 적응할 수 있는 역량을 어떻게 구축할 것인가에 대한 문제라고 할 수 있다. ‘사나이 울리는 신라면’에서 ‘세계를 울리는 신라면’으로 성장한 지난 40년은 성공적인 전략 진화의 과정이었다. 앞으로 농심

이 무엇을 유지하고 무엇을 변화시킬 것인가는 신라면의 다음 40년을 결정할 가장 중요한 전략적 과제가 될 것이다.

References

- Nongshim (2025). *60 Years of Nongshim*, Seoul, South Korea: Nongshim.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
<https://doi.org/10.1177/002224299005400102>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- de Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
<https://doi.org/10.2501/S026504870920104X>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a

- signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 23-35.
- Hoyer, W. D. (1984). An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product. *Journal of Consumer Research*, 11(3), 822-829.
<https://doi.org/10.1086/209017>
- Huh, M. (2018). Enhancing the Competitiveness of Korean Firms: Dynamic Capabilities Perspective, *Korea Business Review*, 22(2), 155-175.
<https://dx.doi.krg/10.17287/kbr.2018.22.2.155>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Klemperer, P. (1995). Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade. *The Review of Economic Studies*, 62(4), 515-539.
<https://doi.org/10.2307/2298075>
- Kraft, F. B., & Goodell, P. W. (1993). Identifying the health conscious consumer. *Journal of Health Care Marketing*, 13(3), 18-25.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81 - 94.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92 - 102.
- Park, Y. & Rhee, D. (2012). UNIQLO! The Philosophy of Globalization Moves in Clothes, *Korea Business Review*, 16(4), 55-84.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
<https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Sharp, B. (2010). *How brands grow: What marketers don't know*. Oxford University Press.
- Steenkamp, J.-B. E. M. (2019). Global versus local consumer culture: Theory, measurement, and future research directions. *Journal of International Marketing*, 27(1), 1-19.
<https://doi.org/10.1177/1069031X18811289>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wood, W., & Neal, D. T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579-592.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.08.003>
- Yoo, C. & Kim, J. (2016). Case Study: 'BiBigo' Marketing Strategy to Be Global No.1

K-Food Brand, *Korea Business Review*, 20(4), 183-204.

<http://dx.doi.org/10.17287/kbr.2016.20.4.183>

Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18518>

From Standardization to Glocalization: The Global Strategy Evolution of Nongshim's Shin Ramyun

Ho-Taek Yi* • Yeonsung Jung**

Abstract

This case study examines the strategic evolution of Nongshim's Shin Ramyun in its global expansion. Shin Ramyun established a strong competitive advantage in the domestic market based on its differentiated spicy flavor and consistent brand identity. Leveraging these strengths, the company successfully entered global markets by adopting a standardization strategy in the early stage of internationalization, enabling efficient transfer of firm-specific advantages and rapid brand recognition. However, as global markets expanded and environmental changes emerged—including increasing consumer heterogeneity, rising health concerns, and intensified competition—the limitations of the standardization strategy became evident. In response, Nongshim shifted toward a glocal strategy, maintaining its core brand identity while adapting to local market needs. This strategic transition facilitated product portfolio expansion and strengthened digital engagement, thereby enhancing the brand's global presence. This case highlights the dynamic balance between standardization and localization in global marketing and underscores the importance of aligning core brand identity with local responsiveness to sustain competitive advantage.

Key Words: Shin Ramyun, global strategy, standardization, glocal strategy, brand identity, competitive advantage

* Professor, Keimyung University, hotaekyi@kmu.ac.kr, 1st author

** Professor, Dankook University, jys1836@naver.com, corresponding author

〈Teaching Note〉

후라면 40년: 글로벌 표준화 전략에서 글로컬 전략으로의 전환

Case Synopsis

본 사례는 농심의 대표 브랜드인 신라면이 지난 40년간 국내 시장에서 구축한 경쟁우위를 기반으로 글로벌 시장에 성공적으로 진출하고, 이후 환경 변화에 대응하여 글로컬(Glocal) 전략으로 전환하는 과정을 다룬다.

신라면은 ‘매운맛’이라는 차별화된 제품 특성과 일관된 브랜드 정체성, 그리고 강력한 유통망과 소비습관을 바탕으로 국내 시장에서 카테고리를 대표하는 브랜드로 성장하였다. 이러한 경쟁우위는 해외시장에서도 표준화 전략을 통해 효과적으로 이전되었으며, 신라면은 ‘가장 한국적인 매운맛(K-Spicy)’을 앞세워 글로벌 시장에서 성공적인 브랜드로 자리매김하였다.

그러나 글로벌 시장이 확대되면서 소비자 이질성의 증가, 건강·웰빙 트렌드의 확산, 경쟁 심화, 운영 복잡성 증대 등의 환경 변화가 나타났으며, 기존의 표준화 전략만으로는 다양한 시장 요구에 대응하기 어려워졌다. 이에 농심은 브랜드의 핵심 정체성은 유지하면서도 제품, 유통, 공급망, 브랜드 커뮤니케이션을 시장 특성에 맞게 조정하는 글로컬 전략을 추진하게 된다.

본 사례의 핵심의사결정 문제는 다음과 같다.

“농심은 신라면의 핵심 브랜드 정체성을 유지하면서도, 글로벌 시장의 다양한 소비자 요

구에 어디까지 적응해야 하는가?

Learning Objectives

본 사례를 통해 학생들은 다음과 같은 학습 목표를 달성할 수 있다.

첫째, 장수브랜드의 경쟁우위가 단순한 제품 특성이 아니라 브랜드 자산, 유통 구조, 소비 습관이 결합된 시스템이라는 점을 이해한다. **둘째**, 글로벌 시장 진출에서 표준화 전략이 가지는 장점과 한계를 분석할 수 있다. **셋째**, 시장 환경 변화에 따라 기존의 성공 전략이 왜 한계를 드러내는지 설명할 수 있다. **넷째**, 글로벌 브랜드가 핵심 정체성을 유지하면서도 현지 시장에 적응하기 위한 글로컬 전략의 개념과 실행 방식을 이해한다. **다섯째**, 표준화와 현지화 간의 균형을 기반으로 한 전략적 의사결정 능력을 함양한다.

Target Audience & Course

구분	내용
대상과목	글로벌마케팅, 브랜드관리론 등
대상수준	학부 3~4학년, MBA
수업시간	90qns
사전과제	Case Reading 및 Assignment Questions 작성

Board Plan

유지해야 할 것	변화해야 할 것
매운맛 정체성	제품 포트폴리오
브랜드 아이덴티티	브랜드 커뮤니케이션
품질	유통채널
브랜드 신뢰	공급망 운영

Case Timeline

시기	핵심전략
1986년	신라면 출시
1980~1990년대	국내시장 지배력 구축
1990~2000년대	표준화 기반 글로벌 진출
2010년대	K-Spicy 브랜드 강화
2020년대	글로벌 전략 전환
현재	글로벌 브랜드 관리

Assignment Questions

1. 신라면의 핵심 경쟁우위는 무엇이며, 이러한 경쟁우위는 어떻게 형성되었는가?
2. 신라면의 초기 글로벌 시장 진출에서 표준화 전략은 왜 효과적이었는가?
3. 글로벌 시장 확대 이후 기존 표준화 전략은 왜 수정이 필요하게 되었는가?
4. 농심은 신라면의 핵심 브랜드 정체성을 유지해야 하는가, 아니면 시장 별 요구에 맞추어 보다 적극적으로 현지화해야 하는가? 각각의 경우 그 이유는 무엇인가?
5. 만약 여러분이 농심의 글로벌사업본부장이라면 신라면의 핵심 브랜드 정체성은 어디까지 유지하고, 어떤 요소는 시장 별로 변화시켜야 한다고 생각하는가? 그리고 그 이유는 무엇인가?

Analysis

1. 신라면의 핵심 경쟁우위는 무엇이며 이러한 경쟁우위는 어떻게 형성되었는가?

Discussion Point

학생들은 신라면의 경쟁우위를 '매운맛'이라는 제품 특성으로 설명하는 경우가 많다. 그러나 교수자는 제품 특성만으로는 장기간의 경쟁우위를 설명하기 어렵다는 점을 강조할 필요가 있다. 핵심은 제품, 브랜드, 유통망, 소비습관이 상호 결합된 시스템적 경쟁우위(systemic competitive advantage)에 있다는 점을 토론하도록 유도한다.

신라면의 핵심 경쟁우위는 단일한 요소에 의해 형성된 것이 아니라 여러 자원과 역량이 결합된 구조 속에서 이해할 필요가 있다. 첫째, 신라면은 기존 라면 시장과 차별화되는 '매운맛'이라는 오리지널리티를 통해 새로운 경쟁 기준을 제시하였다. 이는 단순한 제품 차별화를 넘어 소비자에게 신라면만의 독특한 가치 제안을 제공하는 기반이 되었다. 둘째, '辛' 로고와 붉은색 패키지로 대표되는 브랜드 아이덴티티를 장기간 일관되게 유지함으로써 소비자의 기억 속에 강력한 브랜드 자산을 축적하였다. 이러한 일관성은 소비자의 지각된 위험을 줄이고 반복 구매를 촉진하는 역할을 수행하였다. 셋째, 전국적인 유통망과 높은 접근성은 소비자의 반복 구매를 유도하였으며, 장기간의 소비 경험은 습관적 구매 행동으로 이어졌다. 특히 저관여 제품인 라면 시장에서는 이러한 소비습관이 매우 강력한 경쟁우위로 작용하였다.

결과적으로 신라면의 경쟁우위는 제품, 브랜드, 유통망, 소비습관이 상호 강화되는 시스템적 구조 속에서 형성되었으며, 이러한 구조가 장기간 시장 지배력을 유지할 수 있었던 핵심 요인이라 할 수 있다.

2. 신라면의 초기 글로벌 시장진출에서 표준화 전략은 왜 효과적이었는가?

Discussion Point

학생들은 표준화 전략을 비용 절감이나 규모의 경제를 위한 전략으로 이해하는 경우가 많다. 그러나 본 사례에서 표준화 전략의 핵심은 비용 효율성이 아니라 국내 시장에서 이미 검증된 경쟁우위를 글로벌 시장으로 이전(firm-specific advantage transfer)하는 전략이었다는 점을 이해하도록 토론을 유도한다. 또한 왜 초기 시장에서는 표준화가 효과적이었는지 시장 특성과 연결하여 논의하도록 한다.

신라면의 초기 글로벌 진출에서 표준화 전략이 효과적이었던 이유는 크게 세 가지로 설명할 수 있다. 첫째, 국내 시장에서 이미 검증된 경쟁우위를 그대로 활용할 수 있었다. 신라면은 ‘매운맛’과 강력한 브랜드 아이덴티티라는 기업 특유우위를 보유하고 있었으며, 이를 수정하지 않고 해외시장에 적용함으로써 시장 진입의 불확실성을 최소화할 수 있었다. 둘째, 초기 진출 시장의 특성이 표준화 전략과 높은 적합성을 보였다. 초기에는 교민시장과 아시아 음식에 익숙한 소비자가 주요 고객이었기 때문에 제품을 현지화 하지 않아도 높은 시장 적합성을 확보할 수 있었다. 셋째, ‘한국식 매운맛(K-Spicy)’이라는 차별화된 포지셔닝은 기존 제품과 직접 경쟁하기보다 새로운 소비 경험을 제공하는 방식으로 시장을 개척하는 데 효과적으로 작용하였다. 따라서 신라면의 표준화 전략은 단순한 비용 효율성보다 국내에서 구축한 경쟁우위를 글로벌 시장으로 효과적으로 이전하기 위한 전략적 선택으로 이해할 수 있다.

3. 글로벌 시장 확대 이후 기존 표준화 전략은 왜 수정이 필요하게 되었는가?

Discussion Point

학생들은 표준화 전략이 실패하였다고 해석할 수도 있다. 그러나 교수자는 표준화 전략 자체가 실패한 것이 아니라, 환경 변화에 따라 전략과 시장 간의 적합성(fit)이 약화되었다는 점을 중심으로 토론을 이끌 필요가 있다. 또한 어떠한 환경 변화가 기존 전략의 전제를 무너뜨렸는지를 분석하도록 유도한다.

초기 글로벌 시장에서 효과적이었던 표준화 전략은 시장이 확대되면서 점차 수정이 필요한 상황에 직면하였다. 첫째, 글로벌 소비자의 이질성이 크게 확대되었다. 초기에는 교민과 아시아 음식에 익숙한 소비자가 중심이었지만, 이후 다양한 문화권의 소비자가 유입되면서 동일한 제품이 서로 다른 방식으로 받아들여 지기 시작하였다. 둘째, 건강과 웰빙을 중시하는 소비자 가치가 확산되면서 기존의 ‘강렬한 매운맛’ 중심 가치 제안만으로는 다양한 소비자 요구를 충족하기 어려워졌다. 셋째, 경쟁 환경이 변화하였다. 초기에는 ‘K-Spicy’가 차별화 요소였지만 경쟁사들이 유사한 제품을 출시하면서 차별화 효과가 점차 약화되었다. 마지막으로 글로벌 시장 확대는 국가별 규제, 유통 구조, 인증 기준 등 운영 복잡성을 크게 증가시켰으며, 이는 동일한 전략만으로 모든 시장을 대응하기 어렵게 만들었다.

결국 표준화 전략의 수정은 기존 전략의 실패가 아니라 변화된 환경과 전략 간 적합성을 회복하기 위한 전략적 재조정 과정으로 이해할 수 있다.

4. 농심은 신라면의 핵심 브랜드 정체성을 유지해야 하는가, 아니면 시장 별 요구에 맞추어 보다 적극적으로 현지화해야 하는가?

Discussion Point

이 질문에는 하나의 정답이 존재하지 않는다. 일부 학생들은 브랜드 정체성 유지를, 다른 학생들은 적극적인 현지화를 주장할 수 있다. 교수자는 두 입장의 장단점을 모두 토론하도록 유도한 후, 핵심은 '무엇을 유지하고 무엇을 변화시킬 것인가'를 구분하는 데 있다는 점을 강조하는 것이 바람직하다.

브랜드 정체성을 유지해야 한다는 입장은 신라면의 가장 중요한 경쟁우위가 '매운맛'과 '한국적인 브랜드'라는 차별화된 정체성에 있기 때문이다. 만약 시장 별 요구에 맞추어 제품과 브랜드를 지나치게 변화시킨다면 브랜드 일관성이 약화되고 장기간 축적된 브랜드 자산이 훼손될 위험이 있다.

반면 적극적인 현지화를 주장하는 입장에서는 글로벌 시장의 소비자 취향과 문화적 배경이 매우 다양하기 때문에 단일 제품만으로는 시장 확대에 한계가 있다고 본다. 제품 포트폴리오 확대와 국가별 커뮤니케이션 조정은 새로운 소비자층을 확보하는데 도움이 될 수 있다.

따라서 두 전략은 상호 배타적인 것이 아니라 상호 보완적으로 이해할 필요가 있다. 브랜드의 핵심 정체성은 유지하되 제품 포트폴리오, 유통, 커뮤니케이션 등 주변 요소를 시장 별 특성에 맞게 조정하는 글로벌 전략이 보다 현실적인 대안으로 볼 수 있다.

5. 만약 여러분이 농심의 글로벌사업본부장이라면 신라면의 핵심 브랜드 정체성은 어디까지 유지하고, 어떤 요소는 시장 별로 변화시켜야 한다고 생각하는가? 그리고 그 이유는 무엇인가?

Discussion Point

학생들은 신라면의 핵심 브랜드 정체성 가운데 반드시 유지되어야 하는 요소와 시장 환경에 따라 유연하게 변화시킬 수 있는 요소를 구분해 볼 필요가 있다. 이를 위해 제품, 브랜드, 유통, 커뮤니케이션 등 다양한 전략 요소를 중심으로 표준화와 현지화의 장단점을 비교하고, 장기적인 글로벌 경쟁우위를 확보하기 위한 균형점을 논의할 수 있다. 또한 핵심 경쟁우위를 유지하면서도 변화하는 소비자 요구에 효과적으로 대응하기 위해 어떠한 글로벌 전략이 적절한지를 종합적으로 검토할 수 있다.

본 사례의 핵심 의사결정 문제는 표준화와 현지화 가운데 하나를 선택하는 것이 아니라, 무엇을 유지하고 무엇을 변화시킬 것인가를 결정하는 데 있다. 신라면은 초기 글로벌 시장에서 '가장 한국적인 매운맛'과 '辛' 브랜드를 중심으로 한 표준화 전략을 통해 글로벌 브랜드로 성장하였다. 그러나 글로벌 시장이 확대되면서 소비자 취향의 다양화, 건강 및 웰빙 트렌드의 확산, 경쟁 심화, 국가별 규제 차이 등으로 인해 기존의 표준화 전략만으로는 지속적인 성장을 유지하기 어려운 환경이 형성되었다.

이러한 상황에서 농심이 가장 먼저 판단해야 할 것은 브랜드의 핵심과 주변을 구분하는 일이다. 핵심은 브랜드를 대표하는 정체성이므로 쉽게 변경해서는 안 되지만, 주변 요소는 시장 환경에 따라 유연하게 조정될 필요가 있다.

예를 들어, 신라면의 핵심 브랜드 자산인 '辛' 브랜드, 한국식 매운맛이라는 브랜드 의미, 그리고 일관된 브랜드 아이덴티티는 글로벌 시장에서도 지속적으로 유지할 필요가 있다. 이러한 요소는 소비자가 신라면을 다른 브랜드와 구별하는 가장 중요

한 경쟁우위이며, 글로벌 브랜드 자산의 기반이 되기 때문이다.

반면 제품 포트폴리오, 맛의 다양화, 건강 및 웰빙 제품 개발, 할랄·비건 인증, 국가별 유통 전략, 디지털 커뮤니케이션 방식 등은 시장 특성에 따라 유연하게 조정할 수 있는 요소로 볼 수 있다. 실제 농심 역시 신라면 블랙, 신라면 건면, 톰바 신라면과 같은 제품군을 확대하고, 국가별 인증과 현지 유통 전략을 강화하는 방식으로 글로벌 전략을 추진하고 있다.

학생들은 이 질문을 통해 표준화와 현지화를 상반된 전략으로 이해하기보다, 브랜드의 핵심 경쟁우위를 유지하면서도 시장 별 적합성을 높이는 전략적 균형을 어떻게 설계할 것인가를 중심으로 토론할 수 있다. 또한 기업의 글로벌 전략은 고정된 전략을 선택하는 문제가 아니라, 변화하는 시장 환경에 맞추어 핵심과 주변의 경계를 지속적으로 재설정하는 과정이라는 점을 이해하는 것이 중요하다.