



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

碩士學位論文

중국 자동차 시장 진출 기업에 대한  
사례 연구

A Case Study on Companies Entering  
the Chinese Automobile Market

濟州大學校 一般大學院

貿易學科

王妙歆

2023年6月

# 중국 자동차 시장 진출 기업에 대한 사례 연구

A Case Study on Companies Entering the Chinese  
Automobile Market

指導教授 許允碩

王妙歆

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2023年 6月

王妙歆의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 허윤석

委 員 고제경

委 員 박진우

濟州大學校 大學院

2023年6月

# A Case Study on Companies Entering the Chinese Automobile Market

WANG MIAOXIN

(Supervised by professor Yun-Seok, Hur)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for  
the degree of Master of Business Administration

June. 2023.

This thesis has been examined and approved.

---

---

---

June. 2023

Department of International Trade  
GRADUATE SCHOOL  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 중국 자동차 시장 진출 기업에 대한 사례 연구

이 논문을 경영학 석사 학위논문으로 제출함

왕 묘 흠

제주대학교 일반대학원

무역학과

지도교수 허윤석

왕묘흠의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2023년 6 월

심사위원장

박진우



위 원

고계경



위 원

허윤석



# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제1절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제2절 연구의 구성 및 방법 .....	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 .....	4
제1절 자동차 산업에 대한 정의 .....	4
제2절 자동차 산업의 특징 .....	6
제3절 이론적 고찰 .....	8
1. 해외시장 진입 전략 .....	8
1) 수출입 방식 .....	8
2) 라이선싱 방식 .....	9
3) FDI .....	9
2. 현지화 전략.....	11
제4절 선행연구 .....	13

제 3 장 자동차 산업 현황 .....	17
제1절 세계 자동차 산업 현황 .....	17
1. 한국의 자동차 산업 현황 .....	20
2. 미국의 자동차 산업 현황 .....	21
3. 독일의 자동차 산업 현황 .....	23
4. 일본의 자동차 산업 현황 .....	26
제2절 중국 자동차 산업 발전과정 및 현황 .....	29
1. 중국 자동차 산업 발전과정 .....	29
2. 중국 자동차 산업 현황 .....	31
제 4 장 중국 시장 진출 사례 분석 .....	34
제1절 현대자동차 .....	34
1. 현대자동차 기업 소개 .....	34
2. 현대자동차 중국 진출 과정 .....	35
3. 현대자동차 중국 시장 진출 사례 .....	41
4. 시사점 .....	45
제2절 기아자동차 .....	47
1. 기아자동차 기업 소개 .....	47
2. 기아자동차 중국 진출 과정 .....	48

3. 기아자동차 중국 시장 진출 사례 .....	50
4. 시사점 .....	54
제3절 메르세데스-벤츠 .....	56
1. 메르세데스-벤츠 기업 소개 .....	56
2. 메르세데스-벤츠의 중국 진출 과정 .....	57
3. 메르세데스-벤츠 중국 시장 진출 사례 .....	59
4. 시사점 .....	64
제4절 중국 시장 진출 사례 시사점 .....	66
<b>제 5 장 중국 자동차 시장 진출 전략 .....</b>	<b>70</b>
제1절 제품 현지화 전략 .....	70
제2절 고객 서비스 현지화 전략 .....	71
제3절 기술 현지화 전략 .....	74
<b>제 6 장 결론 .....</b>	<b>77</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>80</b>
외국문헌 .....	80
국내문헌 .....	81
Website .....	83

## 표 목 차

<표3-1> 세계 자동차 생산 현황 .....	18
<표3-2> 세계 자동차 생산 현황(승용차) .....	18
<표3-3> 세계 자동차 판매 현황 .....	19
<표3-4> 세계 자동차 판매 현황(승용차) .....	20
<표3-5> 한국의 자동차 산업 정책 .....	21
<표3-6> 미국의 자동차 산업 정책 .....	22
<표3-7> 독일의 자동차 산업 정책 .....	24
<표3-8> 일본의 자동차 산업 정책 .....	28
<표3-9> 중국 자동차 산업 생산 · 판매량 .....	30
<표3-10> 2017-2022년 상반기 중국 자동차 생산 및 판매 통계 동향.....	31
<표3-11> 2022년 중국 승용차 각 브랜드의 시장 점유율 통계 .....	32
<표4-1> 중국 신에너지 자동차 판매량 및 성장 동향 .....	45
<표4-2> 각 브랜드 중국 시장 진출 성공/실패 원인 .....	66

## 그림 목 차

<그림2-1> 산업 구조 피라미드 .....	7
<그림3-1> 2021년 일본 자동차 수출 지역별 비중 .....	27

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 목적 및 필요성

산업혁명 이후 전 세계는 다양한 산업들의 경쟁장이 되고 있다. 그 중에서도 자동차 산업은 전 세계의 주요 산업이 되었으며, 관련 산업들과의 시너지를 통하여 세계 경제가 보다 글로벌화되는 데 큰 공헌을 하고 있다<sup>1)</sup>.

GATT와 WTO 등 자유 무역 흐름이 확산이 되면서 전 세계는 하나의 공급망으로 연결이 되는 글로벌화가 촉진되고 있으며, 특히 자동차 산업과 같이 원자재, 부품, 반제품 등 다양한 부품과 공정이 요구되는 산업의 경우 글로벌 무역 시장에 특화된 산업이라고 할 수 있을 것이다. 이에 세계 각지의 주요 자동차 기업들은 해외 시장 진출을 위한 다양한 경영 전략을 수립하여 실행하고 있으며, 이로 인하여 세계 주요 시장에서는 다양한 국가의 브랜드들이 시장 점유율을 위하여 치열하게 경쟁을 해야 하는 상황이 되고 있다.

최근 몇 년간 세계 자동차 회사들은 중국을 세계에서 가장 잠재력이 있는 자동차 시장으로 보고 다양한 방식으로 중국 시장에 진출하고자 노력해 왔다. 중국 현지화 시스템을 구축함과 동시에 현지에 특화된 제품을 개발하고, 이를 기반으로 글로벌 자동차 기업들의 브랜드를 제고시키고자 많은 노력들을 하고 있다. 특히 이들 글로벌 자동차 기업들이 ‘중국 자동차 부품 시장은 가치와 잠재력이 매우 높다’는 분석을 한 후 FDI 투자 열풍이 불었고, 다수의 글로벌 부품업체들이 공장을 짓고, 연구개발 센터를 짓는 등 적극적으로 글로벌 기업들이 중국 시장에 참여하게 되었다.

중국 자동차 산업은 거대한 수요 시장과 매우 우대적인 외국인 투자 정책을 가지고 있다. 특히, 중국 WTO에 가입한 후, 시장 개방이 단계별로 점진적으로 진행되면서 자동차 시장 또한 글로벌 브랜드들의 경쟁 장소로

1) 朴炫奎, 「韓國在華汽車企業發展戰略探析-以現代汽車集團爲例」, 對外經濟貿易大學, 中國碩士學位論文, 2010, pp.3

대두되게 되었으며, 이로 인하여 한국의 대표 자동차 브랜드인 현대 자동차와 기아 자동차 또한 중국 시장에 진출하게 되었다<sup>2)</sup>.

아쉽게도 중국 시장에 진출한 한국 자동차 브랜드들은 시장에서 성공과 실패 모두를 경험하고 있다. 시장의 개방으로 다수의 글로벌 자동차 업체들이 중국 시장에 뛰어들어 치열한 각축전을 벌이는 과정에서 한국 자동차 브랜드들은 상대적으로 시장 조사 등이 부족하여 아쉬운 결과를 도출했었다. 하지만 한국 자동차 브랜드들이 가지는 강점들도 뚜렷하기 때문에 중국 시장에서 아직 기회가 있다고 기대하고 있다. 이를 위하여 중국 시장에서 경쟁을 하고 있는 대표 기업들을 선정하여 사례 분석을 진행하고 이를 기반으로 효과적인 중국 시장에 진출 전략을 도출해 보고자 한다. 중국 자동차 산업에 대한 연구들이 다수 진행이 되었으나 한국 브랜드들과 해외 브랜드를 동시에 비교 분석을 한 연구들을 다소 부족한 것으로 사료되어 이를 기준으로 연구를 수행하고자 한다.

---

2) 崔振娥, 「韓國汽車產業進入中國的本土化戰略-現代汽車公司進入中國的成功案例分析」, 對外經濟貿易大學, 中國碩士學位論文, 2007, pp.3

## 제2절 연구의 구성 및 방법

본 연구의 연구방법은 이론 연구와 사례분석 방법으로 진행되었다. 분석 사례로는 한국 자동차 브랜드인 현대자동차와 기아자동차, 그리고 해외 브랜드인 메르세데스-벤츠사의 중국 진출 과정에 대하여 비교 분석을 하였으며, 이를 기반으로 효과적인 중국 시장 진출과 현지에서의 경쟁력 제고를 위한 시사점을 도출해 보았다.

본 논문의 구성은 6장으로 구성하였고, 구체적 내용은 다음과 같다.

제1장은 본 연구의 목적과 연구 필요성을 제시하고 구성과 방법을 설명하였다.

제2장에서 자동차 산업에 대한 이론적 고찰을 수행하였으며, 중국 시장 진출 관련 논문들은 또는 자동차 산업 관련 논문들을 기반으로 선행연구 분석을 진행하였다.

제3장에서는 세계 자동차 산업의 현황과 중국의 자동차 산업 발전과정 및 현황, 중국의 신에너지 자동차 발전 현황을 살펴보았다.

제4장은 중국 시장에 진출한 기업들을 대상으로 사례 분석을 실시하였다. 사례 분석 과정에서 기업 소개, 중국 시장 진출 과정과 성과 그리고 시장 진출에 대한 시사점을 도출하였다.

제5장에서는 4장에서 도출한 시사점을 기반으로 중국 자동차 시장에 진출하기 위한 효과적인 전략을 수립하여 제시하였다.

마지막으로 제6장은 본 논문의 주요 내용을 요약하고 결론을 도출하였다.

## 제2장 이론적 배경 및 선행연구

### 제1절 자동차 산업에 대한 정의

자동차 산업은 자동차 제조, 판매, 정비 등 관련 서비스를 주요 사업으로 하는 산업을 말한다. 자동차 산업은 현대 공업의 중요한 부분이며, 국가 경제의 기동 산업 중 하나다. 자동차 산업의 발전은 국가 경제의 발전과 밀접한 관련이 있으며, 국가 경제 발전의 중요한 지표 중 하나다<sup>3)</sup>.

자동차 산업이 시장에 최초로 등장했을 때는 19세기 말 시점으로 당시 자동차는 대표적인 사치품 중 하나였으며, 그로 인해 소수 사람들만 소유할 수 있었다. 산업화의 발전과 기술의 진보로 자동차는 점차 사람들의 삶에서 없어서는 안 될 교통 수단이 되었으며, 자동차 산업은 이제 자동차 제조, 부품 제조, 판매, 정비, 보험, 금융 등 다양한 분야에 걸쳐 세계 최대 제조업 중 하나가 되었다.

자동차 산업은 약 3만 개 이상의 부품으로 인하여 공급 사슬이 길고, 견인력이 강하며 산업 연관성이 높다는 특징이 있다. 자동차 산업은 한 나라의 경제 발전에 중요한 견인차 역할을 하는 산업으로 부상했으며, 국민 경제를 넘어 한 국가 또는 지역의 산업 구조 조정 및 업그레이드에 중요한 영향을 미치고 있다.

하지만 자동차 산업도 일부 도전에 직면하고 있다. 우선 환경 보호 문제는 자동차 산업이 직면한 중요한 문제 중 하나이며, 전 세계가 새로운 기술 표준을 제시하면서 또 다른 형태의 시장 규제를 만들면서 기업들 간 기술 혁신을 촉구하고 있다. 자동차에서 배출되는 폐가스는 환경에 매우 큰 오염을 초래하므로, 배출을 줄이기 위한 효과적인 조치를 취해야 하며, EU 등 국제기구에서 환경에 대한 규제 강화와 동시에 친환경에너지 자동차에 대한 혜택 및 지원 정책을 추진하고 있어 글로벌 시장 환경 변화를 꾸준히 모니터링하면서 선제적으로 대응 전략을 구축해야 할 것이다. 그리고 지능화와 전동화는 자동차 산업의 미래 발전 방향이며, 연구 개발에

3) 百度文庫- 「汽車行業定義」

대한 투자와 기술 혁신이 필요하다. 마지막으로 과열된 시장 경쟁도 자동차 산업이 직면한 문제 중 하나이며, 이를 극복하기 위해서 자동차 기업들은 경쟁력있는 독자적인 브랜드 구축 및 세부 마케팅을 강화해야 한다.

각 국의 학자들은 다양한 각도에서 자동차 산업의 발전에 대해 많은 연구를 진행했다. 한국의 자동차 산업도 정부의 전폭적인 지원으로 산업을 급성장시켰으며 이로인하여 자동차 산업에 있어 강국 중 하나가 되었다. 한국의 자동차 산업 발전으로 축적된 경험은 다른 나라의 자동차 산업 발전에도 영향을 주기 때문에 한국 자동차 산업 발전에 대하여 연구하는 것도 자동차 산업 인프라 및 전, 후방 산업의 연결 고리를 보다 공고하게 쌓으려고 하는 후발 자동차 기업들에게 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

중국 경제의 성장과 대외 개방 심화로 중국 시장에 대한 성장 잠재력이 커지면서 외국 기업들은 다양한 방식으로 적극적으로 중국 시장에 진출하고자 하고 있다. 최근 메가 FTA 등 전 세계가 글로벌 무역에 대한 기조를 강력하게 추진하면서 많은 국가들에서 경쟁력 있는 글로벌 기업 육성을 최우선으로 진행하고 있으며, 이를 기반으로 성장한 기업들은 신규 시장 진출을 위하여 노력하고 있다. 세계에서 대표적인 시장으로 거론되고 있는 중국 시장도 전 세계 경쟁력있는 글로벌 기업들이 진출하면서 다양한 경제 시너지 효과 및 사회 문제들이 발생하고 있다. 중국 자동차 시장 또한 마찬가지로 최근들어 글로벌 브랜드들이 경쟁을 하는 최대 격전지 중 하나로 대두되었으며, 중국 시장이 가지고 있는 매력과 잠재력 등으로 더욱 많은 기업들이 진출이 꺾이고 있다.

## 제2절 자동차 산업의 특징

자동차 산업은 규모의 경제가 필요한 산업으로 광범위한 관련 산업을 기반으로 피라미드형 생산 및 조립 구조를 갖고 있다. 자동차 생산과 개발에는 대규모 시설투자와 개발비용이 들고, 신차 개발과 마케팅에도 많은 비용이 투입된다. 투입된 비용 회수에도 상당한 시간이 소요되는 등 자금력을 수반하는 자본집약적 산업으로 신차 개발의 성패가 기업의 경영 성과로 직결되는 만큼 자동차 업체들은 다양한 차종에 걸쳐 리스크를 분산하는 풀라인업(full-line up) 체계를 갖추게 된다. 자동차 기업은 일정 수준의 성능과 품질을 가지고 있다<sup>4)</sup>.

제품 설계, 제조, 생산 관리에 상당한 경험이 필요하다. 자동차 조립은 2만여 개의 부품을 생산해 전후 과급효과가 크다. 기계 부품뿐만 아니라 철강, 비철금속, 고무, 유리, 플라스틱 등 소재 산업의 후방 산업 수요도 정비업, 운수업, 금융업 등 전방 산업과 밀접한 관련이 있다.

차종의 다양화와 원가절감이 강조되면서 모듈화, 플랫폼 공유화가 자동차 산업의 주요 경쟁요인으로 떠올랐다. 플랫폼 공유화는 단일 차급에 대응하는 형태에서 라인업 전반에 대응할 수 있는 형태로 확대되고 있으며, 연구개발 통합 디자인, 통합 상품 기획 역량 강화와 가치사슬 전반의 공용화 등을 통해 개발 기간·비용 단축과 제품 다양화를 추진하고 있다.

글로벌 시장을 대상으로 하는 자동차 산업은 개별 국가의 다양하고 복잡한 규제 환경에 노출돼 있어 이에 대한 대응도 중요한 경쟁 요소다.

4) 思瀾産業研究院－「汽車行業特徵分析」,2022

<그림2-1> 산업 구조 피라미드



\* 출처 : 思瀚产业研究院 - (汽车行业特征分析-baidu.com)

그림 <2-1>에서 설명해 보자면 1급 공급업체는 완성차 제조업체에 직접 납품하며, 양측은 직접적인 협력 관계를 형성한다. 1차급 공급업체는 시스템 조립체 및 핵심 부품을 완성차 업체에 직접 공급할 뿐만 아니라, 완성차 업체와 서로의 연구개발과 설계에 참여하는 등 완성차 제조 과정 중 가장 참여도가 높은 공급업체이다. 2급 공급업체는 주로 1급 공급업체에 지원을 제공하며, 2급 공급업체는 대부분 전문성이 높은 부품 및 핵심 부품을 생산한다. 또 완성차 일부 부품과 부품의 사전 설계에도 2급 공급업체가 참여할 수 있다. 전기 설계에 참여했던 2급 공급업체에 대해 완성차 공장은 종종 1급 공급업체를 지정하여 2급 공급업체의 제품을 구매한다. 3급 공급업체는 주로 명확한 설계 수요에 따라 2급 공급업체에 기술이 비교적 성숙한 부품을 공급하며, 3급 부품 공급업체는 비교적 많고, 단순 부품 가공 업무를 위주로 시장 경쟁이 비교적 치열하다<sup>5)</sup>.

자동차 부품 업계의 지속적인 발전으로 기술의 확산은 1급 공급업체의 시스템 전체 핵심 기술을 점차 2급 공급업체와 완성차 업체로 장악하게 하였다.

5) 思瀚产业研究院 - 「汽车行业特征分析」, 2022

## 제3절 시장 진출 전략에 대한 이론적 고찰

### 1. 해외시장 진입 전략

#### 1) 수출입 방식

수출(export)은 자국에서 생산 또는 가공된 상품을 해외시장에 판매하는 것을 말한다. 해외지역에서 수입된 상품을 국내에서 소비하지 않고 본국에서 가공하지 않고 다시 해외로 수출하는 것을 재수출 또는 재수출(re-exporttrade)이라고 한다.

수출(export)은 물품이나 서비스 등의 재화를 외국에 판매하는 것을 말하며, 원자재나 완제품의 판매하는 것뿐만 아니라 사내 활용을 목적으로 기업 내 무역(intra-firm trade)의 비중이 증가하고 있다. 수출은 기업이 스스로 책임지는 직접 수출과 외부 기업을 통한 간접 수출로 나눌 수 있다.

직접 수출은 기업 내에서 직접 수출하는 방식이다. 수출을 담당하는 부서나 계열사를 통해 진행하는 방식이다. 이것은 추가적인 자원이 필요하기 때문에 직접 수출하는 회사의 규모가 중요하다. 직접 수출하는 방법으로는 해외 현지 수입이나 무역회사를 통한 수출이 있다. 이는 현지 소비자에게 직접 전달되지 않기 때문에 현지 시장 개입은 제한적이다. 현지에는 국내 회사의 자회사를 설립하는 등 현지 유통을 포함한 활동을 하는 방식이 있다. 이런 상황에서 현지 시장의 개입은 자유롭다.

간접수출은 국내 무역회사를 통해 일정 수수료를 내고 수출하는 방식이다. 이 경우 회사 내 추가 자원 지출 없이 수출이 가능하다는 장점이 있다. 하지만 해외 시장 정보를 얻을 수 없다는 단점이 있다. 간접수출은 수출 물량이 많지 않아 수출 담당 자원을 직접 투입하는 것이 비경제적이라는 판단에 사용하는 방식이다<sup>6)</sup>.

6) 出口的貿易方式有哪些,出口貿易方式有哪幾種- 文安法律網, 2023

## 2) 라이선싱 방식

라이선싱 운영은 기업이 규정된 기한 내에 무형 자산(특허, 기술 노하우, 상표 등)을 라이선싱 수수료 및 기타 보상을 대가로 해외 법인에 양도하는 것을 의미한다. 이 중 무형자산을 매도하는 쪽은 양도인이라고 하고, 무형자산을 인수하는 쪽은 양수인이라고 한다.

라이선싱은 특정 기업이 회사 자원을 활용할 수 있도록 하고 그에 따른 수수료나 로열티를 받는 것으로 특허, 기술 등 한 회사의 고유의 자원을 활용하는 수단이다. 라이선싱은 기술이전을 통해 시장에 진입하는 전략으로 기술을 제공하는 회사에는 또 다른 진입 수단이다.

라이선싱은 각국의 투자나 수입에 대한 규제와 장벽을 고려하지 않고 우회적으로 현지에 지속적으로 수출할 수 있다는 장점이 있다. 또 정치적 부담이나 현지 시장 정보의 부족으로 직접 투자를 원하지 않을 때 유리한 시장 진입 전략이다. 라이선싱은 시장 전망이 불투명한 상황에서도 유효하게 사용할 수 있다<sup>7)</sup>.

## 3) FDI

해외직접투자는 투자자가 직접 외국에서 기업을 설립하고 경영하는 투자를 말한다. 해외직접투자는 다음과 같이 나눌 수 있다.

첫째, 자본 참가, 적은 투자만 참여, 경영 불참, 필요한 경우 기술자와 컨설턴트 파견으로 나눌 수 있다<sup>8)</sup>.

둘째, 합자 기업을 설립하다. 양측이 공동 투자하고 대표권자를 파견해 경영에 참여한다. 일부 개발 도상국은 자국의 이익을 보호하기 위해 합자 기업의 외자 비율에 대한 법적 제한을 두고 있다.

셋째, 기존 업체를 매수하다.

넷째, 자회사(또는 지점)를 설립하고 본사가 출자하며 현지 법률에 따

7) 授權經營- 百度百科

8) 外國直接投資- 百度百科

라 독립 기업을 설립한다.

직접투자는 일반적으로 투자자가 자본을 수출하고, 해외에 직접 공장을 설립하고, 지점을 설립하거나, 현지 원래 기업을 인수하거나, 지방 정부, 단체 및 민간 기업과 협력하여 다양한 직접 기업 운영 권리를 획득하는 것으로 나타난다. 해외직접투자는 피투자국의 자금난 해소, 선진기술 도입, 수출무역 확대, 일자리 창출에 유리해 널리 받아들여지고 있다. 세계 각국은 자국의 경제 발전을 촉진하기 위해 대부분 개방 정책을 채택하여 해외직접투자를 흡수함과 동시에 국가의 권익을 보호하기 위한 상응하는 정책과 법률의 제정에 주의를 기울이고 있다.

해외직접투자는 현대 자본국제화의 주요 형태 중 하나로 국제통화기금(IMF)의 정의에 따르면 해외직접투자는 투자자가 속한 국가 이외의 국가에서 운영하는 기업에 지속적인 이익을 주는 투자로 그 기업의 경영에 발언권을 갖는 것을 목적으로 한다.

해외직접투자의 본질에 관련해 일부 학자들은 '경영자원, 특히 기업의 무형자산'을 강조하기도 하고, 어떤 학자는 '통제권'을 강조하기도 한다. 관련 국제기구, 정부부처 및 이론계, 예를 들어 유엔 다국적 기업과 투자사, 국제통화기금, WTO, 미국 상무부 등은 국제직접투자와 국제간접투자의 근본적인 차이점은 피투자 기업의 통제권 획득 여부이며 FDI가 형성하는 무형자산은 핵심에 있고 화폐자본은 매우 부차적인 위치에 있어 간접투자만 할 수 있기 때문에 경영관리에 직접 참여할 뿐만 아니라 피투자 기업의 통제권을 획득하는 것을 직접 목표로 한다. 이를 바탕으로 일부 학자들은 해외직접투자란 한 국가 또는 지역 기업이 독점적 우위(주로 무형자산으로 나타남)의 국제적 이전을 통해 외국 기업의 통제권의 일부 또는 전부를 획득하여 최종 목표와 직접 목표를 고도로 통일하는 장기 투자 행위를 말한다라고 주장한다<sup>9)</sup>.

---

9) 對外直接投資- 百度百科

## 2. 현지화 전략

현지화 전략, 즉 글로벌 적응 주장이다. 기업이 목표 시장에 통합하고 목표 시장의 일원이 되기 위해 노력하는 전략이다. 기업이 외부 시장 침입자가 아닌 목표 시장의 고유한 일원으로 현지 문화에 통합할 것을 요구하며, 기업이 환경에 적응하여 더 큰 발전 공간을 얻을 수 있도록 강조한다.

현지화는 목적이 아닌 과정으로 이해해야 한다. 한 사물이 현재 처한 환경에 적응하기 위해 하는 변화는 통속적으로 말하면 시골에 가서 풍속을 따르는 것이다. 현지화라는 개념은 다양한 산업에서도 널리 사용된다. 현지화는 현대 마케팅 개념의 반영으로 기업의 모든 비즈니스 활동은 소비자의 취향과 습관을 기준으로 하는 것이 아니라 소비자를 중심으로 하며 기업 규범은 지역 변화로 인한 고객 변화에 따라 변경되어야 한다.

‘현지화’의 본질은 다국적 기업이 생산, 마케팅, 관리, 인사 등을 개최국 경제에 포괄적으로 통합하는 과정으로 일반적으로 전면적인 조사를 통해 본토의 실제 경제, 문화, 생활 습관 등의 상황을 이해하고 일련의 융합적 조정을 진행하는 것을 뜻한다. 현지화를 진행을 하면 현지 소비자의 요구를 더욱 잘 충족시킴으로 시장에서의 제품 경쟁력을 제고시킬 수 있을 뿐만 아니라, 해외 브랜드에 대한 이미지 쇄신 등을 통한 기업 가치를 높일 수 있기 때문에 글로벌 시장 경쟁 체제에서 다양하게 활용되고 있다.

현지화 경영의 특징은 다음과 같이 나눌 수 있다.

첫째, 제품의 현지화로 다국적 기업은 고품질 제품 및 강력한 브랜드를 보유하고 있으며 이를 기반으로 세계 시장에서 공략을 하는 동시에 현지 시장의 특성과 주민들의 소비 선호도를 조사하여 반영하고 있다. 즉, 중국 시장의 수요 특성에 더 잘 적응하고 잠재적인 비즈니스 기회를 포착하기 위해 다국적 기업은 제품의 현지화를 촉진함으로써 경쟁력을 제고하고 있다.

둘째, 마케팅 방식의 현지화로 기업의 다국적 경영의 가장 큰 고민은

자체 마케팅 채널이 없다는 것이다. 중국의 상업 시스템은 비교적 영세하고 시장 운영이 표준화되지 않았으며 많은 다국적 기업이 중국 시장에 진출할 때 중국 판매 채널의 특수성을 무시하여 큰 어려움을 겪었다. 다국적 기업은 중국 시장에서 경쟁자가 가장 쉽게 공격할 수 있는 것이 판매 채널, 특히 시장 터미널이며 판매 채널을 장악하는 사람이 경쟁에서 이길 수 있다는 것을 점점 더 명확하게 인식하고 있다.

셋째, 인적 자원의 현지화이다. 인간의 현지화는 가장 근본적이고 깊은 현지화이며 '일석이조'의 역할을 한다. 다국적 기업이 중국에서 자리를 잡기 위해서는 반드시 중국의 정치, 경제, 문화, 법률, 풍토에 정통한 인재들이 필요하기 때문에 회사의 각종 경영 업무를 진행함에 있어서 현지 인재들을 등용하여 시장 상황에 부합하도록 하고 경쟁력을 제고시킬 수 있다. 동시에 자본과 인재를 모두 본국에서 수출하는 것에 비해 중국의 인재를 비용이 저렴하고 장점이 많아 현지화 생산에서 회사의 관리 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라 경쟁사의 인재를 빼앗고 대중의 정체성을 크게 강화하여 기업의 영향력과 제품의 경쟁력을 높일 수 있다.

넷째, 연구개발 현지화, R&D 현지화는 기술 도입국의 R&D 기관 및 R&D 장비를 사용하고 현지 기술력을 사용하여 현지 시장에 적합한 기술과 제품을 개발하고 시장 수요에 더 잘 적응하는 과정을 말한다.

R&D 현지화는 주로 기업 독립 연구 개발 센터를 설립, 기술 공급 측과 공동 연구 개발 부서를 설립, 국내의 대학·과학 연구 기관과 협력하여 연구 센터·실험실을 설립 세 가지 형태로 포함한다. 이 세 가지 형태를 통해 기업은 산학연의 각종 연구 개발 자원을 효과적으로 통합하고 활용하며, 한편으로는 기업 자체의 기술력을 키우는 데 도움이 되며, 또한 기업과 다른 연구 개발 주체 간의 교류와 협력에 더 도움이 되며, 원천 기술과 도입 기술의 융합과 발전을 촉진하는 한편 기술 연구개발을 더욱 경쟁적으로 하여 개발된 기술 제품이 시장 수요에 더 빨리 적응할 수 있도록 한다<sup>10)</sup>.

10) 研發本土化- 百度百科

## 제4절 선행연구

郭彦 (2008)<sup>11)</sup>은 현시 비교 우위 지수, 무역 경쟁력 지수와 국제 시장 점유율 지수를 선정하여 2000-2006 년 사이 중국 자동차 제품의 수출 경쟁력을 평가했고 미국, 일본 등 주요 자동차 제품 수출국가와 비교도 했다. 실증 분석 결과에 의하면 선진국에 비해 중국 자동차 제품의 전체적인 국제 경쟁력이 비교적 약하지만 상승세를 보이고 있다. 부품 수출이 빠르게 성장하고 있기 때문에 중국 자동차 제품 무역은 적자 상태를 유지했다. 이를 통해 중국의 경쟁 비교 우위는 노동집약형 제품에만 나타난다는 것을 알 수 있다.

김태현 (2009)<sup>12)</sup>은 RCA지수, CAC지수, ESI를 이용하여 세계자동차시장 점유율 상위 6개국을 대상으로 중국 자동차 시장에서의 수출경쟁력을 비교 분석하였다. 분석한 결과에 따라 한국자동차의 국제시장에서의 경쟁력은 일본, 독일에 이어 높은 것으로 나타났으나 중국 자동차 시장에서 최하위의 국제경쟁력을 가진 것을 조사되었다.

郑宰运(2012)<sup>13)</sup>은 중한 양국의 자동차 기업 무역과 자동차 무역의 특징을 분석하다. 한국의 자동차 기업은 승용차 진출이 주도해 흑자를 내는 기업 간 교역이다. 한국의 주요 무역품은 승용차다. 하지만 중국의 자동차 기업 무역은 승용차가 주요 수입품이고, 주력 진출 품은 상용차에 집중된 적자 생산 무역이다. 한국은 승용차 생산에서, 중국은 승용차, 특히 고급 차 생산에서 비교우위를 보였다. 현재 중국 승용차는 세계 무역에서 열세다. 중국 자동차 기업은 고급기술이 없고, 중, 고급 승용차 생산 능력은 아직 향상되지 않았다. 저자는 이런 관점에서 중·한 자동차 기업 무역을 비교 연구했다. 본 논문은 저자가 요약한 무역의 특성을 참고하여 중국 자동차 시장 경쟁에서 어떤 자동차가 가장 잘 팔리는지, 신에너지 자동차가 국제 시장에 적응할 수 있는지 명확하게 설명했다.

11)郭彦 「我国汽车产品出口结构及其竞争力的实证分析工业技术经济」, 2008, pp.78-82.

12)김태현 「국제경영: 한국 자동차의 대중국 수출경쟁력에 관한 연구-RCA, CAC, ESI 지수 비교를 중심으로. 국제지역연구」, 2009, pp.583-611

13)郑宰运, 「中韩汽车产业贸易研究」, 复旦大学, 中国硕士学位论文, 2012, pp.10-13

이림여(2012)<sup>14)</sup>는 중국 소비자의 특성을 연구했다. 연구에 따르면 중국 소비자의 특징은 먼저 소비 경향이 전시되는 것이다. 특히 중국 소비자들은 항상 친구, 이웃이 가지고 있는 브랜드나 품질과 비교하여 다른 사람의 제품보다 우수하거나 최소한 동질의 것을 구매하는 경향이 더 크다. 둘째, 소비자들은 수입 제품에 대한 선호도가 높다. 개혁개방 정책이 계속 확대되면서 개인 소득 수준이 높아졌고, 제품에 대한 요구도 그만큼 국산 제품에 비해 품질, 디자인 등 다방면에서 우수한 수입 제품에 대한 선호도가 높아졌다. 또한 최근에는 수입 제품이라도 품질, 브랜드, 성능, 디자인 등을 비교해 구매하는 선택적 구매 경향을 점차 보이고 있다. 셋째, 제품 구매 시 브랜드를 우선적으로 고려하는 경향이 있으며 특히 하이테크 가전, 자동차 등 고가 상품을 구매할 때 브랜드에 대한 충성도가 더욱 두드러진다. 넷째, 대부분의 중국 소비자들은 주변 사람들을 의식하는 경향이 있다. 제품 품질, 신뢰도, 기능 등에 대해 주변 동료나 친구에게 미리 물어보고 구입하는 등 신중한 태도를 보인다. 다섯째, 소비 지출과 소비 성향은 지역에 따라 완전히 다르며 예를 들어 심천은 자동차 구매에 가장 관심이 많고 베이징은 가정 용품에 대한 소비 지출이 높으며 쿤밍은 교육 비용에 가장 많이 지출한다.

오강돈(2013)<sup>15)</sup>은 "중국인을 알아야 시장을 볼 수 있다"고 말했다. 중국인을 먼저 이해하는 것이다. 그 이유는 다음과 같다. 우선 중국인들은 특유의 기질이 있다. 사람의 기질은 쉽게 변하지 않으며 중국인의 기질 중 가장 큰 특징은 체면을 중시하는 것이다. 그리고 이런 중국인 특유의 기질이 형성된 지 오래다. 시장에서 상품의 판매량은 소비자와 밀접한 관련이 있습니다. 따라서 현대차 업체들은 자사의 자동차가 중국 소비자들의 수요, 즉 중국인들의 소비취향을 충족시키는지부터 파악해야 한다. 자동차 산업에 대한 연구를 진행했고, 중국인이 가진 특성을 중심으로 현지화 전략을 추진해야 한다는 연구도 나왔다.

14)이림여<2012> 「현대자동차의 중국시장 진출전략에 관한 사례 연구」 경북대학교, 국제무역학과, 박사논문, pp1

15)오강돈<2013> 「중국시장과 소비자」, 쌤앤파커스, PART1 ppP9-12

许国标(2017)<sup>16)</sup>은 동북아 지역의 배경에서 저자는 중·한·일 자동차 기업 무역 관계의 관점에서 동북아 경제협력의 발전 현황 및 영향요인에 대한 이론을 설명하고 비교 분석 방법을 적용한 중·한·일 자동차 기업 무역의 발전 현황을 실증적으로 연구한 중·한·일 자동차 기업의 교역 및 경쟁 관계를 분석하고 동북아 경제협력이 중·한·일 자동차 기업에 미치는 영향, 특히 중국 자동차 기업에 미치는 영향 등을 동북아 자동차 기업의 대안으로 제시했다. 본 논문은 중국 자동차 시장의 배경을 바탕으로 한 분석에서 중국이 현재 자동차 시장이 어떤 위치에 있는지, 그리고 현재 국제시장에 미치는 영향에 대해 정리했다.

李珍英(2019)<sup>17)</sup>은 한중 양국의 기업 발전과 한중 FTA 협정의 시사점을 연구했다. 한국은 미국과 일본에 이어 중국의 3대 교역 상대국이 됐다. 자동차 기업이 양국 경제 발전에서 차지하는 비중은 매우 크다. 중·한 양국이 합의하면 협상 계기를 유지하고 협상 계기에 대한 조속한 타결을 이룰 수 있어 중·한 양국이 상호 도움을 받을 수 있을 것으로 보인다. 본 논문 한-중 협력의 장점과 단점을 정리하고 양국 자동차 기업의 발전상을 다각도로 분석·연구한다.

夏光宇(2019)<sup>18)</sup>은 중국 자동차 기업 발전은 자동차 기업 전반의 새로운 성장을 위해 기업의 독자 기술 개발과 정부 정책적 지원에 크게 의존해야 한다. 중국 자동차 기업 발전의 미래 모델 선택은 혁신적이다. 저자는 중국의 현 상황에서 다양한 역량을 활용 해 중국 자동차 기업을 발전시킬 수 있다고 분석한다. 중국 독자 브랜드 자동차가 세계 자동차 시장에 미치는 영향력을 저자의 총화를 통해 분석하고, 한국이 자동차 잘 진출하는 방법을 배워 중국 자동차 판매량을 끌어 올린다.

羊杰(2020)<sup>19)</sup>은 중국은 사회경제와 자동차 공업의 발전으로 자동차 진출 대국이 되었다. 자동차 진출이 빠르게 늘고 있지만, 진출 과정에도 제

16) 许国标, 「中日韩汽车产业贸易竞争与中国汽车产业对策研究」, 吉林财经大学, 中国硕士学位论文, 2017, pp.30-31.

17) 李珍英, 「中韩两国汽车产业发展及对中韩启示」, 复旦大学, 中国博士学位论文, 2019, pp.22-26.

18) 夏光宇, 「中韩汽车产业发展比较研究」, 长春工业大学, 中国硕士学位论文, 2019, pp.17-21.

19) 羊杰, 「中国汽车出口贸易问题和对策」, 对外经济贸易大学, 中国硕士学位论文, 2020, pp.25-26

약 요인이 있다. 특히 2008년 금융위기 이후 중국의 자동차 진출이 새로운 도전에 직면하면서 서방의 보호무 주의는 더욱 심해졌다. 저자는 주로 중국 자동차 진출 현황과 문제점을 분석하고 중국 자동차 진출의 안정적인 발전을 기대했다. 본 논문은 한국 자동차 기업이 직면한 새로운 도전 등의 문제를 연구, 분석해 중국 자동차 시장에 진출의 장애물을 찾아내고, 성장 전략적 문제를 제기해 한국 자동차 기업은 중국 자동차 시장 진출을 촉진할 것을 권고했다.

김춘호, 이현범(2020)은 세계가 겪고 있는 코로나 19에 대한 일련의 고찰을 통해 나온 결론이다. 특히 인간의 이동이 극도로 제한되는 초유의 세계적 재앙이다. 한국 자동차 기업이 국가적으로 중요하다는 점에서 이런 상황이 시장 침체로 이어지는 것은 매우 중요한 일이다. 국가별, 국제 자동차 현황에 따라서 오랜 기간 지속해서 발전해 온 세계 자동차와 한국의 자동차 기업을 살펴본다. 코로나 19로 인한 한국 자동차 업체들의 피해 상황과 향후 지구 환경에 맞는 자동차 업체들의 미래를 재조명하고 있다. 본 논문 역시 코로나 19사태의 영향을 받는 상황에서 한중 양국 자동차 기업들이 해법을 찾고 자동차 경제 발전을 높일 수 있다고 분석했다.

김태현(2021)<sup>20)</sup>은 한국 자동차 기업 진출 품목의 무역 불균형, 무역특화, 진출 경 관계 분석을 통해 한국 자동차 기업의 글로벌 진출경쟁력과 문제점을 진단하고 대응 방안을 모색함으로써 한국 자동차 기업의 지속할 수 있는 발전에 이론적 토대를 마련했는데 의의가 있다. 소형차 위주의 진출특화 성향의 한국 자동차 기업은 자동차 부품 기업을 등한시할 때 전반적으로 약세다. 본 논문은 한국 자동차 기업의 중국 소비자들 좋아하는 특색을 가지고 다양한 종류의 차종 진출하여 소비자의 구매 의욕을 유도하고 진출액을 높이고 있지만, 여전히 일부 작은 문제들이 한국 자동차 기업의 중국 시장에서의 발전에 영향을 미치고 있다.

---

20)김태현, 「한국 자동차 기업(HS87)의 무역특화 경향 분석 : TII-ESI-TSI 분석을 중심으로」, 한국 관세학회지, 2021, pp.83-102.

## 제3장 자동차 산업 현황

### 제1절 세계 자동차 산업 현황

새 시대에, 각 다국적 그룹은 더 높은 이익을 얻기 위해, 자동차 산업의 집중화를 촉진, 각 대기업의 경쟁력을 향상 동시에, 시장의 영향에 직면하여, 세계 자동차 산업의 수용력이 크게 강화, 얻은 경제적 이익이 크게 향상되었다. 그러나 산업의 고도집중은 일정한 난제를 가져다 주기도 한다. 각 자동차그룹은 시장에 대한 통제능력이 강화되고 시장적 질서를 보장하기 어려워 새로운 기업이 발전하고 장대해지기 더욱 어렵게 된다.

새 시대에는 다국적 그룹이 크게 늘었고, 자동차 산업은 점차 국제화 산업으로 발전했다. 이 과정에서 자동차 산업은 주로 국제 무역 발전, 직접 대외 투자, 국가별 자동차 기업 상호 자금 조달의 세 단계를 경험했다. 현재 자동차 산업은 부분적으로 국가별로 구분되어 있으며 다국적 그룹은 많은 국가에서 주요 추구가 되었다. 국제화의 도래는 개발도상국의 자동차 산업 발전을 위한 중요한 방법이 되었다.

부속품의 모듈화는 전통산업의 조직구조를 바꿨다.

부품 모듈화로 완성차 업체와 직거래하는 업체 수가 크게 줄었다. 모듈화 생산 활동의 공간이 집중되어 운송 비용과 거래 비용을 절감할 수 있으며, 과거 완성차 기업과 크고 작은 부품 기업으로 구성된 자동차 기업군 관계를 변화시켰고 완성차 기업, 모듈 통합 공급업체, 모듈 부품 생산 기업 및 비모듈 부품 생산 기업이 공생하고 차원이 더 명확한 기업군 관계가 나타났다.

세계 자동차 생산량은 <표3-1>과 같이 2019년 약 9218만대였으나 코로나19 여파로 세계 경제가 위축되면서 2020년 약 7771만대로 감소했다가 2021년 다시 소폭 상승해 약 8014만대로 증가했다. 모든 차종에서 바퀴가 4개 이상, 운전석을 제외한 8개 이하 좌석을 갖춘 승객 수송용 자동차가 전체 자동차 생산의 70% 이상을 차지한다<sup>21)</sup>.

21)전용민, 「패러다임 전환 시기의 한국 자동차 산업 국제경쟁력 분석 및 제고방안에 관한 연구-

<표3-1> 세계 자동차 생산 현황

(단위: 대)

차종	2019년	2020년	2021년
승용차	67,175,321(72.87%)	55,908,989(71.94%)	57,054,295(71.19%)
경상용 차량	20,512,797(22.25%)	17,217,990(22.16%)	18,593,846(23.20%)
대형 트럭	4,147,797(4.50%)	4,364,595(5.62%)	4,298,784(5.36%)
버스	347,096(0.38%)	220,151(0.28%)	199,063(0.25%)
총계	92,183,011(100%)	77,711,725(100%)	80,145,988(100%)

\* 출처 : OICA (www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/)

<표3-2>에서 보는 바와 같이 승객 수송용 자동차 생산량은 2021년 기준 24.19%가 유럽에서 생산되고 있으며, 7.87%가 아메리카에서, 66.87%가 아시아에서 생산되고 있다. 아시아에 속한 중국은 전 세계 생산량의 37.52%로 40%에 육박할 정도로 저렴하고 풍부한 노동력과 막대한 내수시장 보유 및 정부 지원을 바탕으로 자동차 산업 규모가 커지고 있다는 점을 알 수 있다.

<표3-2> 세계 자동차 생산 현황 (승용차)

(단위: 대)

국가/지역	2019년	2020년	2021년
유럽	18,724,208(27.87%)	14,556,548(26.04%)	13,803,297(24.19%)
아메리카	7,004,767 (10.43%)	4,967,015 (8.88%)	4,492,258 (7.87%)
아시아나 (중국)	40,650,626(60.51%) (21,389,833) (31.84%)	35,822,949(64.07%) (19,994,081) (35.76%)	38,152,172(66.87%) (21,407,962) (37.52%)
아프리카	795,720 (1.18%)	562,477 (1.01%)	606,568 (1.06%)
총계	67,175,321 (100%)	55,908,989 (100%)	57,054,295 (100%)

\* 출처 : OICA (www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/)

또 <표3-3>과 같이 세계 자동차 판매량의 70%가 승객 운송용이며, <표3-4>에서 보듯, 중국의 승객 운송용 자동차 판매량은 2021년 기준 2148만대로 미국(335만대), 일본(367만대), 독일(262만대), 한국(146만대)을 합해도 중국 내수시장보다 작다. 전 세계 주요 자동차 제조사들이 중국 시장에 몰리는 것은 중국의 거대한 내수 시장에 대한 기대감 때문이다.

<표3-3> 세계 자동차 판매 현황

(단위: 대)

차종	2019년	2020년	2021년
승용차	64,035,567 (70.19%)	53,917,153 (68.45%)	56,398,471 (68.21%)
상용차	27,191,615 (29.81%)	24,857,167 (31.55%)	26,286,317 (31.79%)
총계	91,227,182 (100%)	78,774,320 (100%)	82,684,788 (100%)

\* 출처 : OICA ([www.oica.net/category/sales-statistics/](http://www.oica.net/category/sales-statistics/))

중국은 승객 운송용 자동차 내수 시장 규모가 글로벌 시장의 약 38%를 차지할 정도로 매우 큰 시장이기 때문에 한국 자동차 산업의 성장을 위해서는 중국 시장의 경쟁력 확보가 중요하다.

<표3-4> 세계 자동차 판매 현황 (승용차)

(단위: 대)

국가/지역	2019년	2020년	2021년
유럽	17,950,631	14,177,970	14,020,486
(프랑스)	(2,214,280)	(1,650,118)	(1,659,005)
(독일)	(3,607,258)	(2,917,678)	(2,622,132)
(이탈리아)	(1,916,949)	(1,381,753)	(1,456,674)
(스페인)	(1,258,251)	(851,210)	(859,476)
(영국)	(2,311,140)	(1,631,064)	(1,647,181)
(러시아)	(1,567,743)	(1,433,956)	(1,483,444)
미국	9,615,412	6,864,024	7,024,288
(미국)	(4,719,710)	(3,401,838)	(3,350,050)
아시아/오세아니아/중동	35,586,750	32,210,364	34,520,682
(중국)	(21,472,091)	(20,177,731)	(21,481,537)
(인도)	(2,962,115)	(2,433,473)	(3,082,279)
(일본)	(4,301,091)	(3,809,981)	(3,675,698)
(대한민국)	(1,497,035)	(1,618,333)	(1,468,873)
아프리카	882,774	664,795	833,015
총계	64,035,567	53,917,153	56,398,471

\* 출처 : OICA ([www.oica.net/category/sales-statistics/](http://www.oica.net/category/sales-statistics/))

## 1. 한국의 자동차 산업 현황

지난 2022년 한국의 연간 자동차 판매량은 약 165만 대로 세계 9위다. 한국은 후발 선진 공업 강국으로, 자동차 공업은 유럽의 독일·영국·프랑스·이탈리아 4개국보다 뒤지지만 전체 실력도 유럽 대부분의 국가를 능가한다. 한국은 자동차 브랜드가 많지 않고 현대·기아자동차가 주류이며, 쌍용자동차 등 다른 자동차들은 이미 소외돼 있다. 둘째였던 기아도 경영부실로 현대그룹에 합류해 한국 자동차 해외 진출의 주역인 현대기아자동차그룹을 형성했다. 한국 자동차 시장은 규모는 작지만 한국사람의 야심은 결코 작지 않다. 현대·기아자동차 같은 경우 현재 세계에서 가장 빠르게 성장하고 있는 자동차 업체 중 하나다. 한국 본토역에서 안정되는

이후 바로 세계 각 자동차 대 시장을 진출하기 시작했다. 중국·미국·유럽·일본·인도 등 세계적으로 규모가 큰 자동차 시장은 선전하고 있다. 현대·기아자동차는 지난 몇 년간 민족적 요인 때문에 중국 시장에서 위털루를 겪었지만, 전염병·전쟁·경제 위기까지 겹치면서 다른 해외 시장에서도 견조한 행보를 보이고 있다. 현대·기아자동차는 지난 2022년 도요타 폴크스바겐에 이어 처음으로 세계 3위에 오를 정도로 한국차도 빼놓을 수 없는 중요한 한 축이다<sup>22)</sup>. 한국 국내 시장이 작다는 점을 잘 알고 있는 만큼 가능한 한 모든 유리한 조건을 활용해 대기업을 키우려 하고, 2022년 현대·기아차의 글로벌 판매량 약 685만 대 등 해외 시장에서 80%가량을 점유하고 있다.

<표3-5> 한국의 자동차 산업 정책<sup>23)</sup>

한국의 자동차 산업 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 탄소중립 구현 제도적 기반 구축               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 온실가스 관리체계의 자동차 소유기평가로 전환, 배터리 사용기간 등 안 품 질 및 적합성 기준 도입, 배터리 재사용 촉진 등 안전성 검증체계 및 사후 관리제도 도입</li> <li>- 생애주기평가체계 구축으로 CO2배출의 체계적 관리, 완성차 및 부품 기업의 RE100<sup>27)</sup> 참여 기반 마련</li> </ul> </li> <li>○ 내연기관 자동차 수준의 성능확보 및 친환경차 수출강국 도약               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부는 전기차의 배터리에너지밀도 향상, 열관리시스템 효율 개선, 부품경량 화 등 기술개발 지원</li> <li>- 정부는 수소차의 연비, 내구성, 주행거리 향상 등의 기술 개발 지원</li> </ul> </li> </ul>

## 2. 미국의 자동차 산업 현황

미국 자동차 산업은 세계에서 가장 큰 자동차 시장 중 하나이며, 20세기 초부터 미국 경제의 기둥 산업 중 하나였다. 최근 몇 년 동안, 미국 자동차 업계는 약간의 도전과 변화에 직면했다.

22) 「2022年銷量全球第三現代汽車：61年累計銷量將突破1.5億輛」

23) 「패러다임 전환 시기의 한국 자동차 산업 국제경쟁력 분석 및 제고방안에 관한 연구 -미국과 EU 시장을 중심으로-」, 무역학과 박사 학위 논문, 제주대학교, 2023, pp. 19

경쟁 압력: 세계 자동차 업체들, 특히 일본, 한국, 유럽의 자동차 업체들은 경쟁이 치열하다. 이들 메이커가 고품질, 저비용의 자동차로 시장 점유율을 차지하면서 미국 자동차 메이커들은 국내 시장에서 경쟁 압력을 받고 있다.

연비 효율 요구: 미국 정부와 환경보호단체는 자동차 제조업체들이 더 에너지 절약되고 환경 친화적인 자동차를 생산하도록 장려하고 있으며, 이로 인해 미국 자동차 제조업체들은 이러한 모델을 개발하고 생산하기 위해 더 많은 돈과 자원을 투자해야 한다.

전기차의 부상: 전기차 시장은 특히 유럽과 아시아 시장에서 전 세계적으로 급성장하고 있다. 미국 시장에서 전기차 판매는 여전히 상대적으로 저조하지만, 이는 여전히 전통적인 자동차 제조사에 도전장을 내밀고 있다.

신형 기술의 발전: 자율주행 기술과 인공지능을 포함한 신형 기술의 발전으로 자동차 제조업체는 경쟁 우위를 유지하기 위해 이러한 기술을 개발하기 위해 지속적으로 더 많은 돈과 자원을 투자해야 한다.

총체적으로 미국자동차 업계는 많은 도전과 변화에 직면하고 있어 경쟁 우위와 시장지위를 유지하기 위하여 끊임없는 적응과 혁신을 요구하고 있다. 동시에 미국정부도 계속하여 이 산업의 발전을 지지하고 관련 정책을 제정하여 산업의 번영과 성장을 촉진할 것이다<sup>24)</sup>.

<표3-6> 미국의 자동차 산업 정책

미국의 자동차 산업 정책
○ 2021년 하부구조법 - 수소허브 구축 및 전기차 충전기 설치 지원
○ 2022년 인플레이션 완화법 - 북미지역에서 최종조립된 전기자동차 중 북미에서 재활용한 광물이나 미국 과 FTA를 체결한 국가에서 채굴한 핵심광물 25종의 사용 비율 및 북미에서 조립 및 제조된 배터리 부품의 사용비율에 따라 차등 세액 혜택 지원

24) 愛尚觀影, 美國汽車行業現狀, 2023

### 3. 독일의 자동차 산업 현황

자동차 산업은 독일 경제의 버팀목 중 하나로 국내총생산(GDP)과 고용 창출 기여도에 매우 중요하다. 동시에 독일 자동차 제조 기업은 세계적 범위에서 높은 명성을 갖고 있으며 그 브랜드 가치와 기술혁신수준도 세계적으로 앞자리를 차지한다. 그러나 세계화 경쟁이 심화되고 환경보호와 지속 가능한 발전 등의 문제가 발생함에 따라 독일 자동차 업계는 여러 가지 도전에 직면해 있다<sup>25)</sup>.

독일 자동차 산업은 세계적으로 유명한 자동차 제조업의 중심지 중 하나이며 벤츠, BMW, 폭스바겐 등과 같은 많은 유명한 자동차 브랜드를 보유하고 있다. 독일 자동차 산업은 제조·개발, 판매 등에 매우 높은 수준과 기술 우위를 가지고 있다. 독일 자동차 산업은 독일 경제의 버팀목일 뿐만 아니라 독일 문화와 산업의 상징 중 하나다. 현재 독일 자동차 산업은 세계 자동차 산업에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 독일 자동차공업협회(VDA)에 따르면 독일 자동차 제조사들이 글로벌 내 시장 점유율은 약 20%로 글로벌 4대 자동차 생산국이라고 밝혔다. 독일 자동차 업계 내 유명도와 브랜드 가치도 높은 만큼 국제경쟁에서 강력한 상대방이 될 것이다.

글로벌 자동차 시장은 대규모 시장이며, 분포 상황은 독일 자동차 산업의 경쟁 우위를 점하는 데 중요한 영향을 미친다. 국제자동차 제조업체협회(OICA)에 따르면 2021년까지 글로벌 자동차 총 생산량은 8832만대 증가했으며 전년 대비 11.5% 증가했다. 중국, 미국과 일본은 세계 3대 자동차 생산국이며 시장 점유율은 각각 32.5%, 11.4%와 9.8%였다.

독일 자동차 업체들은 국제화 전략과 시장 개척 방면에서도 우위를 점하고 있다. 독일의 자동차 회사는 전 세계적으로 광범위한 사업과 시장을 가지고 있으며 글로벌 자원을 최대한 활용하여 글로벌 시장을 확장할 수 있다. 독일 자동차 업체들은 적극적으로 신흥시장을 개척하고, 현지화 생산과 합작 연구개발 등을 통해 시장 수요를 충족시키며, 끊임없이 제품

25) 《環球雜誌》- 雜誌德國汽車業艱難轉型路, 2022

구조와 시장을 최적화하고 있다.

우선 독일 자동차 산업은 우수한 기술 혁신과 연구개발 투입 실력을 지속적으로 출시할 수 있는 고품질 제품을 지속적으로 출시할 수 있다. 독일 자동차 회사는 브랜드 가치와 제품 품질을 중시하고 ‘메이드 인 독일’의 표준을 준수하며 좋은 브랜드 이미지를 구축했다. 독일 자동차 산업도 생산 효율과 비용 관리 측면에서 선두를 달리고 있으며 집약적 생산 및 디지털 생산과 같은 선진 생산 방법을 채택하여 생산 효율성과 제품 품질을 향상시킨다. 강력한 글로벌 전략과 시장 개척 능력을 갖춘 독일 자동차 업체들은 해외 시장 확대에 적극 나서 시장 점유율과 국제 경쟁력을 높이고 있다. 독일 자동차 기업은 인적자원 및 관리 능력을 지속적으로 혁신하고 기업이 치열한 시장 경쟁에서 혁신과 종합 경쟁력을 높일 수 있다. 결론적으로 독일 자동차 산업의 성공은 기술 혁신과 품질에 대한 기업의 높은 관심, 시장 수요 및 국제화 전략, 우수한 관리 및 인적 자원 능력 덕분이다.

앞으로 독일 자동차 업계는 신에너지 자동차, 커넥티드 카 개발 등 여전히 많은 도전에 직면해 있지만 독일 자동차 업체들의 일관된 혁신정신과 종합경쟁력으로 글로벌 자동차 시장에서 선두를 유지할 것으로 확신한다<sup>26)</sup>.

<표3-7> 독일의 자동차 산업 정책<sup>27)</sup>

독일의 자동차 산업 정책	
○ 친환경자동차 보급 확대 정책	
- 보조금 (환경보조금, ‘사회 및 자동차’ 교환 프로그램)	
- 세제 혜택	
- 행정 편의 제공	
- 충전인프라 확충	

26) 德國汽車産業優勢 (德國汽車行業現狀分析), 2023- [www.hbsbscd.com/post/158482.html](http://www.hbsbscd.com/post/158482.html)

27) 「패러다임 전환 시기의 한국 자동차 산업 국제경쟁력 분석 및 제고방안에 관한 연구 - 미국과 EU 시장을 중심으로-」, 무역학과 박사 학위 논문, 제주대학교, 2023, pp. 19

○ 친환경자동차산업 지원정책

- 모빌리티의 미래를 위한 국가 플랫폼(NPM) 설립
- 배터리셀 연구 및 생산 지원
- 수소 연구 지원

#### 4. 일본의 자동차 산업 현황

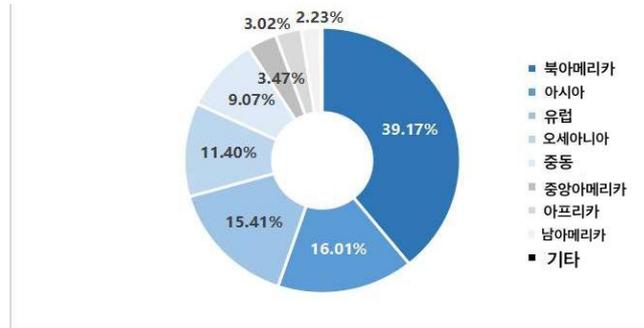
일본 자동차 산업은 일찍 시작하여 100년이 넘는 역사를 가지고 있으며 이 나라의 자동차 산업 규모는 세계적으로 매우 중요하다. 일본은 최근 몇 년간 자동차 생산량이 연간 750만 대 이상으로 중국 미국에 이어 세계 3위다.

일본에서 생산된 자동차는 전 세계에 널리 판매된다. 2021년 수출 데이터(그림3-1)를 보면 북아메리카는 일본 자동차 수출의 최대 목적지로 수출 비중이 40% 가까이 되며 아시아와 유럽이 그 다음이다. 북미 시장에서 일본계 자동차가 크게 환영을 받는 것은 북미 지역이 세계 경제 발전 수준을 앞서게 하기 때문에 이 시장의 소비자들이 자동차에 대한 소비 능력이 더욱 강하고, 소비 의지가 더욱 높기 때문이다. 이에 기초하여 북미지역은 땅이 넓고 사람이 적은데다 자동차 수리 인건비가 높아 자동차의 연료소모와 품질안정성에 대한 소비자들의 요구가 비교적 높다. 일반적으로 같은 가격대의 일본자동차는 미국자동차보다 연비, 안정성, 가성비가 우수하여 일본자동차가 시장 경쟁에서 점차 승리하게 되었다.

이에 비해 일본자동차의 유럽 수출은 북미 시장에 비해 부진했다. 한편 유럽 전체 기름값이 더 비싸기 때문에 연비가 좋은 경유차가 이 시장에서 더 인기를 끌고 있다. 또 유럽 토종 차종, 특히 독일계는 디젤 기술이 뛰어나 일본자동차와 이 분야에서 대적하기 어렵다. 반면 자동차 제조업은 유럽의 독일 프랑스 영국 등 전통적인 산업 강국에 중요한 산업인 데다 유럽의 시장 통합으로 일본자동차 등 외제차계에 대한 유럽 시장의 소외도 두드러지고 있다<sup>28)</sup>.

28) 日本汽车产业发展现状及前景分析,2022

<그림3-1> 2021년 일본 자동차 수출 지역별 비중



\* 출처 :일본자동차공업협회

생산량 측면에서는 최근 몇 년간 일본 자동차 산업의 상위권인 반도체 공급 부족과 수출 측면의 지속적인 하락이 일본 자동차 생산량에 제동을 걸었다. 이 기간 일본 자동차 수출의 좌절은 주로 두 가지 원인이 있다: 신에너지 자동차의 부상 속에 가성비가 뛰어난 중국 신에너지 자동차 브랜드가 글로벌 시장에서 일본자동차의 수출 점유율을 밀어내는 효과를 형성했다. 한편, 최근 몇 년 동안 유럽과 미국의 높은 인플레이션과 러시아-러시아 전쟁이 거시 경제에 미치는 부정적인 영향은 북미 및 유럽 시장의 자동차 소비 수요의 지속적인 약세를 초래했다.

향후 몇 년 동안 일본자동차 산업의 발전에는 여러 가지 저항이 있을 것으로 예상된다. 우선 글로벌 자동차 산업의 성장세는 신에너지 분야로의 도약이다. 반면 일본 자동차 산업은 신에너지 전환에 상대적으로 뒤처져 있어 향후 일본자동차 성장에 악영향을 미칠 것으로 보인다. 또한 중국의 반도체, 인공지능 등 첨단기술 축적으로 인한 자동차 분야 투자와 자동차 산업사슬의 완전체계가 미래 성장을 뒷받침하고 있어 일본차는 글로벌 시장 수출에서 중국의 도전을 더 많이 받게 될 것이다.

<표3-8> 일본의 자동차 산업 정책<sup>29)</sup>

일본의 자동차 산업 정책
○ 자동차의 전동화 지향
- 2035년까지 신차 판매의 100%를 전동화로 실현 목표
- 8톤 이하 소형 상용차의 경우에는 2030년까지 전동화 비율을 20-30%로, 2040년까지 전동차를 포함하여 탈탄소 연료 이용에 적합한 신차 판매비율을 100% 달성 목표
- 이를 위해, 연비규제 활용, 공공조달 추진, 충전인프라 확충, 도입지원, 매입 촉진을 추진
- 자동차 제조사업자를 대상으로 새로운 연비 기준 달성 촉구
○ 충전인프라 확충 - 노후화 시설 업데이트
- 급속충전기 1만기 등 공공 급속충전기 3만기 포함, 충전인프라 15만기 설치
- 2030년까지 가솔린차 수준의 편리성 실현 목표
- 집합주택에 대한 충전인프라 도입 촉진

29) 「패러다임 전환 시기의 한국 자동차 산업 국제경쟁력 분석 및 제고방안에 관한 연구 - 미국과 EU 시장을 중심으로-」, 무역학과 박사 학위 논문, 제주대학교, 2023, pp. 19

## 제2절 중국의 자동차 산업 발전과정 및 현황

### 1. 중국 자동차 산업 발전 과정

중국의 자동차 산업은 1901년 헝가리인들이 상하이에 승용차 2대를 들여오면서 시작됐다. 그 후 상하이, 톈진 등 연해 도시의 외상과 고위 관리들의 외제 승용차 구매가 점차 활발해지면서 자동차 수입량이 점차 증가하였다.

1956년 7월과 1958년 6월에 제일자동차제조장에서 제1차 해방표 화물차와 홍기표 승용차를 생산한 후, 중국의 자동차산업은 60여 년의 발전을 거쳐 특히 개혁개방 이후 어느 정도 성과를 거두었다<sup>30)</sup>. 이는 주로 다음과 같은 방면에서 나타난다.

첫째, 생산 집중도가 높아졌다.

생산집중도는 보통 어떤 제품의 생산규모가 가장 큰 몇몇 기업의 생산량이 전국 생산량에서 차지하는 비중을 가리킨다. 자동차 생산에서, 비교적 높은 생산 집중도는 어느 정도 이 업계의 높은 기술 수준, 관리 수준 및 종합 실력을 의미한다. 1980년대 중반 이후 각 지방 각 부서는 자신의 이익에서 출발하여 맹목적으로 투자하고 건설을 반복하였으며, 시장경제 체제의 수립과 함께 경쟁이 심화되어 일부 제조업체는 도태에 직면하였고, 일부 대형 공장은 기회를 포착하여 확장을 가속화하였다. 2015년 전국 생산 자동차 산업은 총 2460만 대를 생산하였고, 2017년 전국 생산 자동차 산업은 총 2901만 대를 생산하여, 생산 집중도가 다소 향상되었음을 알 수 있으며, 중국 자동차 공업의 생산 집중도가 이미 비교적 크게 향상되었음을 알 수 있다.

둘째, 제품 구조조정에 긍정적인 진전이 있었다.

계획경제체제의 속박 속에서, 중국은 화물자동차 생산에만 치중하여, 제품 구조가 그다지 합리적이지 못하다. 개혁개방 이후 중국은 산업에 대한 투입과 제품 구조 조정의 강도를 높였으며, 특히 1980년대 이후 변화가

30) 中國汽車製造業面臨第三次工業革命挑戰-前瞻網, 2012

더욱 뚜렷하여 자동차 제품 구조에 질적인 변화가 발생하여, 경차, 특히 승용차의 생산량과 그 생산 비중이 끊임없이 증가하였다.

셋째, 대외 경제 기술 협력에서 중요한 진전을 이루었다.

개혁개방에 따라 자동차 공업은 비교적 대규모로 외자를 도입하였는데, 이는 중국 자동차공업의 전면적인 개방을 상징하였다. 20세기 말 독일 폭스바겐, 일본 혼다, 미국 제너럴모터스(GM) 등 글로벌 기업들이 중국 합작기업을 통하여 중국 자동차 시장 진출의 발판으로 삼았다.

넷째, 중국 자동차 생산 트렌드가 변화하였다.<sup>31)</sup>

표<3-9>에서 볼 수 있듯이, 최근 몇 년간 중국에서 생산되는 자동차가 전 세계에서 차지하는 비중이 해마다 증가하고 있다.

<표 3-9> 중국 자동차 산업 생산 · 판매량

년도	생산량 (만 대)	전년 동기 (%)	판매량 (만 대)	전년 동기 (%)
2016	2803	14.4	2794	13.6
2017	2901.5	3.5	2887.9	3.4
2018	2780.9	-4.2	2808.1	-2.8
2019	2572.1	-7.5	2576.9	-8.2
2020	2522.5	-1.9	2531.1	-1.8
2021	2608.2	3.4	2627.5	3.8
2022	2702.1	3.6	2686.4	2.2
2023 (1-2월)	362.60	----- -	362.50	-----

\* 출처 : 中商情報網 (<https://www.askci.com/>)

31) 汽車產業的進入壁壘分析, 鄭州輕工業學院, 2016.

## 2. 중국 자동차 산업 현황

최근 몇 년 동안 중국 자동차 산업은 기술과 시장 방면에서 중대한 돌파구와 진전을 이루었다. 중국은 산업기술 수준이 높아지고 자동차 산업의 클러스터 효과가 나타나면서 세계 자동차 제조의 중심지로 부상하고 있다. 최근 10년 동안 중국의 자동차 생산 판매량은 세계 1위를 지켰고, 세계 자동차 생산량에서 자동차 생산량이 차지하는 비중은 최근 몇 년 동안 25~33%를 유지하고 있다.

2022년 6월 이후, 중국 자동차 산업의 코로나19 영향을 받은 공급망이 완전히 회복되었으며, 기업은 손실을 메우기 위해 생산 속도를 가속화하고 국가 취득세 절반 감면 정책과 지방 정부의 자동차 소비 촉진 정책이 겹친 2022년 6월 자동차 시장은 좋은 성과를 거두었다. 2022년 6월 자동차 생산과 판매는 각각 249만9000대와 250만2000대로 전월 대비 각각 29.7%, 34.4%, 전년 동기 대비 28.2%, 23.8% 증가했다. 상반기 자동차 생산과 판매는 각각 1211만7000대와 1205만7000대로 전년 동기 대비 각각 3.7%, 6.6% 감소했다.

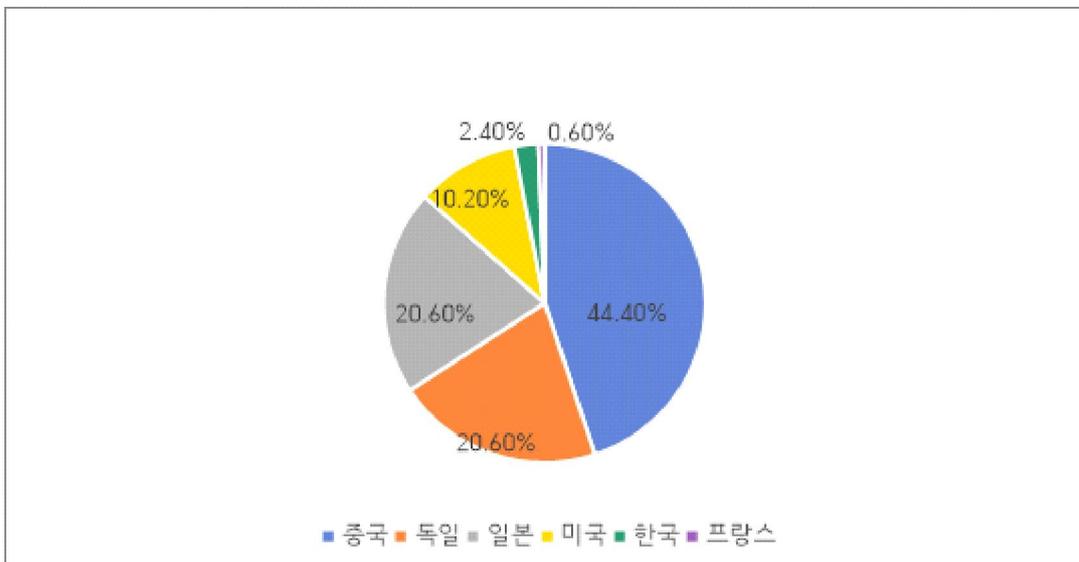
<표3-10> 2017-2022년 상반기 중국 자동차 생산 및 판매 통계 동향



출처: 중국자동차공업협회·중상산업연구원 정리

중국 국민의 생활 수준 향상과 소비 업그레이드의 영향으로 승용차는 더 많은 가정과 개인이 구매할 의향이 있는 내구소비재가 되었다. 최근 몇 년 동안 승용차 생산 및 판매가 중국 전체 자동차 생산 및 판매의 80% 이상을 차지했다. 국가별 브랜드별로는 외국 브랜드 중 독일계·일본계 브랜드가 20.6%로 가장 높았고, 프랑스계 브랜드가 0.6%로 가장 낮았다.

<표3-11> 2022년 중국 승용차 각 브랜드의 시장 점유율 통계



출처: 중국자동차공업협회·중상산업연구원 정리

최근 몇 년 동안 중국 공업 발전의 추세는 매우 맹렬하고, 전통 에너지에 대한 이용 정도도 끊임없이 높아져, 이것도 전통 에너지 저장량을 낱이 감소시켜, 공업 발전의 실제 수요에 적응하기 어렵게 하였다. 동시에 경제의 새로운 정상 상태 하에서 “생산능력 제거” 및 생태 환경 보호 관념이 경제 발전의 주제가 되어 고에너지 소비형 산업이 시급히 전환되어야 하며, 이는 또한 중국 자동차 업계로 하여금 신에너지 자동차의 발전 모색을 전개하게 하였다. 중국은 이미 2010년에 신에너지 자동차 산업을 전

략형 신형산업에 포함시켜 선제적인 정책 혜택을 부여하였으며 이로인하여 중국 브랜드 신에너지 자동차들이 단기간에 비교적 뛰어난 성과를 거두었으며 현재 판매량은 이미 세계 1위의 위치를 확고히 차지하고 있다.

신에너지 자동차는 기존 자동차에 비해 출발이 늦었지만 내실 있는 카테고리 성숙해 순수전기차(EV), 하이브리드 전기차(HEV), 연료전지전기차(FCEV), 가스자동차(GV), 바이오연료자동차(BFV) 등 다양한 특징을 보이고 있다.<sup>32)</sup>

중국 소비자들의 구매력이 지속적으로 증가함에 따라 자동차 소비에 대한 지출이 점진적으로 증가하고 있으며, 자동차 교체 및 주민 수요의 변화에 따라 두 번째 자동차 교체에 대한 수요도 증가하고 있다. 중국의 도시화율은 37.66%에서 63.89%로 증가했다. 도시화율의 증가는 중국의 도로 및 기타 기반 시설 개선과 함께 중국의 자동차 소비 수요도 촉진했다.

《신에너지 자동차 산업 발전 계획(2021-2035년)》에 따르면, 2025년까지 중국 신에너지 자동차 판매량은 그 해 전체 자동차 판매량의 20%에 달할 것이며, 15년 간의 지속적인 노력을 거쳐 중국 신에너지 자동차 핵심 기술이 국제 선진 수준에 도달하고 품질 브랜드가 비교적 강한 국제 경쟁력을 갖추도록 노력할 것이라 발표하였다. 이와 함께 산업정보통신부는 신에너지 자동차 보급을 위해 2022년 말까지 재정보조금 정책 시행기간을 연장하고 보조금 퇴출의 강도와 속도를 완화하겠다고 밝혔다. 관련 정책의 제안과 시행은 중국의 신에너지 자동차 발전을 위한 정책적 토대를 제공한다.

---

32) 新能源汽车产业现状及前景, 大華产业研究院, 2022

## 제4장 중국 시장 진출 사례분석

### 제1절 현대자동차

#### 1. 현대자동차 기업 소개

현대자동차는 현대모터그룹(Hyundai Motor Group)의 핵심 기업이다.

현대자동차의 탄생은 1967년에 시작되었다. 당시 한국 국내에서는 삼성, 기아 등의 자동차 제조사가 있었지만, 한국 국내 자동차 시장이 아직 발전하지 않은 상황에서는 외국 자동차 제조사에 대한 수입차가 대다수를 차지했다. 이런 상황에서 삼성그룹의 창업자인 이건희 회장은 한국 국내 자동차 산업의 발전을 위해 자동차 제조사 설립을 계획하였고, 현대자동차 창업자인 정주영 회장은 1940년 일제의 침략이라는 악조건 속에서 자금을 모아 자동차를 전문적으로 수리하는 ‘아도 자동차 정비공장’을 설립했고, 경영에서 자동차 원리와 엔진 구조 지식도 배웠다. 필적할 수 없는 근면과 성실함으로, 이 자동차 정비소의 자동차 수리 시간은 경쟁사보다 절반으로 단축되었다. 이때부터 정주영은 마음속으로 자동차 제조의 꿈을 키웠다. 그리고 1967년 12월 29일, 현대자동차가 설립되었다<sup>33)</sup>.

설립 초기에 미국 포드자동차와 합작해 포드 기술을 도입해 코티나 소형차를 생산하고 있으며 1970년 연산 2만6000대 규모의 울산공장을 준공했다. 현대자동차 본사는 서울, 종합연구소는 남양, 3대 공장은 울산·전주·아산에 있다. 울산공장은 현대자동차의 주요 생산기지이자 세계 최대 규모의 단일공장으로 5개의 독립된 공장설비로 이루어진 현대자동차의 주력 공장으로, 부지면적 4,990,000㎡에 3만4,000여 명의 현대자동차 직원이 근무하고 있으며, 하루 평균 약 5,600대의 고품질 자동차를 생산하고 있다<sup>34)</sup>.

베이징 현대는 베이징자동차투자유한회사(北京汽车投资有限公司)와 한

33) 베이징현대 공식 홈페이지 - [www.beijing-hyundai.com.cn/](http://www.beijing-hyundai.com.cn/)

34) 이윤구 기자, 〈중 시장 공들이는 현대·기아차, 신차·전기차로 반등 모색〉, 《연합인포맥스》

국 현대자동차가 공동 출자해 설립했으며 자본금 20억3,600만 달러, 한중이 각각 50%씩, 합작 기간은 30년이다. 베이징현대는 현대자동차와 중국 베이징자동차그룹(BAIC)와 합자한 브랜드로, 2002년 10월 18일에 설립되었으며 본사는 중국 베이징 순이구(北京市顺义区)에 위치해 있다.

2001년 중국이 세계무역기구(WTO)에 가입한 후 첫 자동차 생산 분야 중외합자 프로젝트로 베이징의 현대적인 제조업을 진흥시키고 수도경제를 발전시키기 위한 선도사업과 시범사업으로 확정됐다. 약 17년간의 발전을 거쳐 베이징현대는 이미 백만 생산 판매 시스템을 구축하기 시작하였으며, 제품 라인에는 A0급, A급, B급 및 SUV 등 주류 세분 시장을 포함하여 생산판매 누계가 600만 대를 넘어섰다. 판매 총수입이 6000억 위안을 넘고, 납부세금액이 800억 위안을 초과하고, 20만 명 이상의 취업을 이끌어 베이징시의 경제 성장을 이끌었으며, 중국 자동차 공업 발전을 실현하는데 중요한 기여를 해왔으며, 한중 경제무역 협력의 모범사례로 꼽힌다. 2017년 9월28일 세계 최고 시장조사기관인 J.D.Power가 발표한 2017년 중국 신차품질연구(IQS)에서 베이징현대가 품질 1위를 차지했다.

베이징현대는 '과학 기술화 자동화 지능화'를 생산이념으로 '유연화생산, 정밀화 운영, 인성화 관리'를 통합해 선진 지능화 설비로 인위적인 제조공정을 최소화하고 생산운송의 높은 자동화율을 달성하고 있다. 또 국제적으로 앞서가는 친환경 수용성 도색 공법과 다목적 혼장(混裝) 유연성 생산라인을 적용해 전방위적으로 완성차 품질을 보장하고 있다<sup>35)</sup>.

## 2. 현대자동차의 중국 진출 과정

초기 생산 확장 당시에는 대한민국에서 부품을 들여와 조립하는 형태로 생산했었다. 후발주자였음에도 중국인 사이에서 '현대속도(現代速度)'라는 말이 생겨났을 정도로 빠르게 성장하였다. 베이징현대는 불과 1년도 안 돼 쏘나타와 아반떼 등 주력 모델 2개를 성공시켜 그해 계약하고, 그해

35) 「北京現代汽車有限公司」 - 百度百科

공장을 건설하고, 그해 생산에 들어가고, 그해 출시했다. "재고활성화·롤링 발전·정익 운영·강력한 WTO 가입·쾌속제조 승리" 방침에 따라 베이징현대는 성공적인 자기발전을 이루었다<sup>36)</sup>.

2001년 10월17일 지아칭린(贾庆林) 당시 베이징시 서기는 정몽구 현대차그룹 회장을 만나 베이징자동차와 한국 현대의 본격적인 협력의 서막을 열었다. 베이징자동차 공업 홀딩유한책임회사와 현대자동차는 2002년 4월29일 베이징에서 전략적 제휴를 맺고 연말 출차 목표를 공동으로 확정했다. 10월18일, 베이징현대자동차가 정식으로 출범, 중국이 WTO에 가입한 후 승인한 최초의 자동차 생산 분야 중외합자 프로젝트가 되었다. 한 달 뒤 첫 모델인 쏘나타가 서서히 생산라인을 빠져나가면서 베이징현대1공장이 본격 가동됐다. 23일 베이징호텔에서 열린 쏘나타 신차 발표회는 베이징 자주생산 자가용이 없던 시대를 마감하고, 베이징 자동차공업 부활의 서막을 열어서 50년동안의 베이징 자동차업계의 꿈을 현실로 만들었다.

2003년 2월24일, 베이징현대는 4대 공정 생산라인 1기를 리모델링해 5만 대의 승용차 생산 능력을 갖추게 되었다. '가정승용차 제왕' 아반떼가 12월28일 출시됐다. 베이징현대의 발전 과정에서 이 제품은 '주력군'의 역할을 했다. 같은 해 베이징현대의 베이징시 총생산액에 대한 기여율은 8%에 달하였으며, 베이징시 지정규모 이상의 기업공업 가치에 대한 기여율은 21.8%에 달했다. 이 중 쏘나타는 5만2,000대가 팔렸고 B급은 시장 점유율 10%로 자동차 첫해 생산판매의 기적을 이뤘다.

베이징 현대는 2004년부터 2008년까지 4년 동안 빠른 건설 속도, 빠른 네트워크 발전 속도, 빠른 제품 출시 속도, 빠른 시장 반응 속도 등 보이며 중국 자동차 업계에서 볼 수 없었던 평범하지 않은 '현대 속도'를 만들어냈다.

베이징 현대는 2004년 4월 베이징현대의 1공장 2기 리모델링 공사가 완료되고 엔진공장이 본격 가동되면서 5만대에서 15만대에 이르는 연간

36) 「韓國汽車工業의 崛起之路」 - 礫石商業評論, 2022

생산능력의 약진을 마무리했다. 같은 해 12월23일 베이징현대의 20만 번째 승용차가 출시되었다. 그해 중국 자동차 시장이 침체된 상황에서 베이징현대는 역주행해 연간 15만 대의 생산 임무를 완수했다.

2005년부터 2006년까지 베이징현대는 지속적으로 제품 라인을 보완했다. 2005년 6월16일 베이징현대는 최초의 도시형 SUV 투싼(Tucson, 途胜)을 정식 출시하면서 SUV 분야를 개척했다<sup>37)</sup>. 9월15일, 베이징현대 위상(NF, 御翔)이 출시, 이듬해 3월 16일 베르나(Verna, 雅绅特)가 출시되면서 베이징현대는 A0, A급, B급, SUV 등 여러 세분화된 시장을 아우르는 제품선을 형성했다. 2005년 1월15일, 베이징현대가 첫번째로 택시차량들을 제공하면서 베이징현대는 택시 시장에 본격적으로 뛰어들어 '수도 명함'이 됐다.

2006년 3월27일 베이징현대의 50만 번째 차량이 출시되었다. 2006년 4월18일, 베이징현대의 제2공장 및 기술센터가 착공되면서 베이징현대는 새로운 발전단계를 시작하였다. 베이징현대는 2007년 심각한 시장 도전에 직면하여, 시기를 놓치지 않고 스스로 조정하여 구매 시스템 건설, 판매 기구 조정, 미래 제품 계획 등 여러 방면에서 중대한 돌파구를 마련하여, 베이징현대의 지속 가능한 발전을 위한 토대를 구축하였다. 8월 베이징현대 엔진 제2공장이 정식으로 준공되어 생산에 들어가 베이징현대의 시장 대응 능력을 증강했다. 베이징현대는 10월에 3대 사업부, 12개 사무소를 구성해 판매 중심 이전을 완료하고 시장에 대한 대응력을 높였다. 2008년 4월8일 베이징현대가 제2공장을 준공해 가동에 들어가면서 베이징현대는 단일형 자동차 제조업체에서 만능형 자동차업체로 전환했다.

2009년부터 2012년까지 베이징 현대는 양적 변화에서 질적 변화로 전환하는 중요한 시기에 접어들었다. 이 단계에서 베이징 현대는 '현대 품질'을 '현대 속도'로, '제품 중심'에서 시장 수요 지향으로 브랜드 파워를 지속적으로 높여 제품 품질, 고객 만족도 등을 전반적으로 끌어올렸다.

베이징 현대는 2009년 1년 만에 트리플 점프를 달성해 1, 2월 3만여

---

37) 全新途胜-百度百科

대, 3월 4만대, 4월 5만대, 9월 다시 6만대 판매에 성공했다. 그해 베이징 현대 판매량은 57만대로 전년동기 대비 94% 증가하였으며, 증가 속도는 중국합작자 자동차 기업의 1위를 차지했으며, 생산 판매량은 중국내 자동차기업 4위를 차지했다. 2010년은 베이징 현대가 자체적으로 정의한 의미 있는 성장관리 및 새해혁신으로 D+S(중고급 세단+SUV 모델) 전략을 본격 제시하면서 고급차와 SUV 제품이 전체 차종에서 차지하는 비중을 높이는 데 초점이 맞춰졌다. 4월8일 베이징 현대의 프리미엄 자동차시장 진출과 브랜드 제고의 중요한 사명을 맡은 ix35가 출시되었다. 이날 베이징 현대는 200만 번째 제품이 공식적으로 출하하면서 88개월 만에 생산판매 200만대를 달성한 가장 빠른 기업이 되었다. 11월 28일 베이징 현대의 제3공장이 기초를 다지고, 연간 백만대를 생산 판매하는 기업을 향해 점진적으로 진군하였는데, 베이징현대에는 이미 중국 승용차 업계 제1진영이 되었다.

2011년 4월8일 베이징 현대는 새로운 브랜드 슬로건인 'New Thinking, New Possibilities.'를 발표하며 "내포식 성장(內涵式增長)" 전략을 계속 심화했다. 이날 8세대 쏘나타가 정식 출시되면서 라인업을 형성했다. 같은 해, 베이징 현대는 "300만 클럽"에 진입하였다. 양적 변화에서 질적 변화로, 성장 속도에서 브랜드로의 전환이 중요한 시기로 접어들었다<sup>38)</sup>.

2012년 8월23일 베이징 현대의 새로운 모델 '엘란트라 랑동(ELANTRA朗動)'이 출시되면서 아반떼와 위에동(悅動) 3대가 함께 중급형 시장을 호령하고 있다. 같은 날 베이징현대의 제3공장이 준공되어 생산에 들어가 베이징현대의 연간 생산능력을 60만대에서 100만대로 늘리고, 연산 100만대 클럽에 가입하였다. 2012년 베이징현대차 400만 번째 차량에 'T과워 풀사이즈 럭셔리 SUV' 성따(勝達)가 새로 출시됐다.

베이징 현대는 2013년을 브랜드 원년으로 정하고 '현대 브랜드, 현대 고객 서비스'로 기업의 '제2의 도약'을 내세웠다. 이를 바탕으로 베이징현

38) 「北京現代汽車有限公司」 - 百度百科

대는 새로운 브랜드 전략인 '현대에서 미래로'를 제시하며 브랜드 상승의 새 시대를 열었다.

2013년 11월19일, 베이징현대의 미스트라 밉투(MISTRA 名图)를 출시하고, 8세대 쏘나타와 함께 베이징현대의 중고급형 트윈스타(双子星) 결성해 베이징현대 브랜드 도약의 청신호를 켜다. 23일 베이징 국가 컨벤션센터에서 베이징현대 연간 판매 100만 대/누적 판매량 500만 대 및 브랜드 전략 발표회가 열렸다. 베이징현대는 공식적으로 "쌍백만(双百万)"대의 생산과 판매의 관문을 통과하였는데, 이는 상하이 폭스바겐, 이치 폭스바겐에 이어 중국 국내에서 세 번째로 연간 100만 대 판매를 초과한 단일 자동차 브랜드이다. 또한 최단기간 '500만대'를 달성한 브랜드다. 이날 베이징현대는 새로운 브랜드 전략인 '현대에서 미래로'를 공식발표하고 제품 기획, 브랜드 마케팅과 운영서비스 등에서 브랜드 경영을 전면 보완해 새로운 10년 동안 '현대 브랜드'를 더 높이기 위한 서막을 열었다.

2014년 10월10일, 광저우에서는 베이징현대차 프리미엄 소형 SUV ix25가 출시됐다. ix25는 베이징현대가 급성장하는 소형 SUV 시장의 수요를 충족시키기 위해 내놓은 또 하나의 새로운 모델이다. 2014년 10월 22일 베이징현대가 창립 12주년을 맞아 600만 번째 자동차 출시를 맞이하면서 베이징현대의 '윈난 차오지아현 바오구나오향 희망소학교 지원사업(资助云南巧家县包谷垭乡希望小学项目)'이 시작됐다<sup>39)</sup>.

2015년 3월20일, 베이징현대의 차세대 준중형 전략 차종인 9세대 쏘나타가 쏘나타 클래식(8세대 쏘나타), 밉투(名图)와 함께선전에서 출시되었다. 교차적으로 상호 보완적인 제품 라인을 형성하여, 소비자에게 다양하고 고급화된 새로운 옵션을 제공하였다.

2015년 4월3일 허베이(河北) 창저우(昌州)에서 '베이징 탠진 허베이를 움직이는 새로운 청사진을 그리는 베이징 현대 창저우 공장 가동행사(擎动京津冀 ■ 擘画新蓝图——北京现代沧州工厂开工活动)'가 열렸다. 창저우 공장은 베이징현대가 처음으로 경외 지역에 건설한 공장으로, 베이징과

39) 「北京现代希望小学项目启动 开启责任新征程」, 新浪公益 2014.

상하이 고속도로와 인접해 있으며, 부지면적은 191만 제곱미터로 2016년 말에 완공되어, 처음으로 경제형 승용차와 SUV 모델의 개량 생산을 투입하였다.

2015년 6월23일 충칭시 량장(兩江)신구 어복공업단지(鱼复工业区)에서 '창장경제추진, 서부의 미래 발전- 베이징현대의 충칭공장 착공행사(舞动长江经济 ■ 共赢西部未来——北京现代重庆工厂开工活动)'가 열렸다. 충칭공장은 베이징현대가 2015년 내에 착공하여 건설하는 두 번째 공장이며, 베이징 현대가 서남 지역에 처음 건설하는 공장이다. 충칭시 량장신구 어복공업단지에 위치한 공장은 부지면적 187만 평방미터에 총 77억 5천만 위안의 자금을 투자하여, 2017년 초 준공되어 생산에 들어갈 예정이다.

2015년 9월5일, 베이징현대의 신형 SUV 투싼이 청두에서 출시되었으며, C-NCAP의 새로운 규칙으로 시행된 안전 충돌 실험에서 투싼은 5개의 별 중 우수한 성적을 거두어 안전하고 편리하며 편안한 운전 체험과 스마트 라이프를 체험할 수 있도록 하였다.

2015년 10월16일 베이징현대가 창립 13주년을 맞이하여 누적 생산판매가 700만 대를 돌파하였다.

베이징 현대는 2014년에 112만대를 판매했으며, 2016년에는 180만대를 판매하는 등 성장세를 보였으나 THAAD 미사일 배치로 인해 중국에서 한한령을 내렸던 2017년에는 판매량이 대폭 감소하고 베이징자동차에서 공장 가동을 중단하는 만행을 저지를 정도로 피해를 많이 보기도 했다.

그로 인해 사드 보복이 종결된 2019년 현재에도 중국 시장에서는 토종 브랜드의 성장과 애매해진 포지션, 미중간 무역분쟁 등으로 인해 판매량이 감소하는 고전을 면치 못하는 중이다. 참고로 상용차 부문은 스완난쥘 자동차(四川南骏汽车)와 합자해 지도(致道)와 같은 브랜드를 런칭했으나, 판매 부진이 심각한 편이다<sup>40)</sup>

40) 北京現代 見證中國汽車生活十年變遷 -2013

### 3. 현대차 중국 시장 진출 사례

베이징 현대는 중국 현지에서 20년 동안 사업을 수행해 왔다. 20년 동안 베이징 현대의 중국 내 성장 과정은 중국 자동차 발전사와 밀접한 관련이 있다<sup>41)</sup>.

베이징 현대가 2002년 설립된 중국 자동차 시장은 고속 이륙 직전 활주로에 서 있었다. 베이징 현대의 탄생은 시기적이라고 할 수 있다. 실용성을 중시하는 것이 이때 중국 자동차 소비시장의 주요 특징이다. 베이징 현대는 이 주요 특징 때문에 수혜자가 되었다. 2003년 출시된 아반떼는 외관이 크고 공간이 넓으며, 작업성이 우수하고 가격도 합리적인 중형차로 중국 가정 소비자들의 요구를 잘 충족시켜 제품력이 뛰어나고, 새로운 '중형차 왕'으로 급부상했고, 2007년 5월까지 40개월 만에 누적 판매 50만대를 넘었다. 2010년, 아반떼 단일 모델 누적 판매 100만대를 돌파했다.

끊임없는 전략적 시도에 힘입어, 2022년 9월 베이징현대는 전년 동기 대비 70.2%, 전 분기 대비 18% 증가한 3만3007대를 판매했으며, 베이징 현대가 몇 달 동안 전 분기 대비 플러스 성장을 이어가고 있다.

하지만 최근 몇 년 동안 자체 브랜드가 매출이 높아지고 있고, 인기 없는 브랜드 제품이 사라졌으며, 중국 자동차 산업은 큰 변화를 겪었다. 다양한 카테고리 제품들이 출시되면서 업계 브랜드 가치 및 시장 경쟁력에 대한 변화가 가속화되었다. 합자 브랜드는 갈수록 치열해지는 시장 경쟁에서도 큰 도전에 직면해 있으며 베이징 현대 또한 마찬가지다. 2013~2016년 4년 연속 밀리언셀러를 돌파하는 쾌거를 이뤘지만 연속의 매출 하락이라는 어려운 시기를 겪었다.

중국 자동차 산업의 급속한 발전과 동시에 교통, 환경보호, 에너지 등의 일련의 사회문제를 가져왔고, 국가의 갈수록 자원절약, 에너지절약, 배출감소, 순환경제를 중시하는 정책의 지도하에 자동차 경량화 및 신에너지

41) 現代汽車集團在華高品質發展的20年-中國網海峽頻道,2022

자동차는 중국 자동차 산업 발전의 새로운 방향이 되었다.

신에너지 분야에서는, 올해 베이징 자동차와 현대그룹이 공동으로 베이징현대에 60억 위안을 투자 확대하고, 중국 자동차 산업의 전동화에 필요한 추가 투자 수요에 대응하고 후속 신제품 도입, 신에너지 자동차 분야 배치 확대, 수출 확대 등의 사업에 자금을 지원한다<sup>42)</sup>.

현대자동차가 2030년까지 세계 3대 전기차 메이커로 도약하기 위해 연구개발과 신규 공장·플랫폼 구축, 전기차 생산라인·생산능력 확대에 집중 투자하겠다고 밝혔다. 현대자동차 장재훈 CEO는 인터뷰에서 현대자동차는 2030년까지 순수 전기차 모델을 18개 출시해 연간 200만대 판매 목표를 달성하겠다고 밝혔다. 수소연료전지 분야에서 오랜 세월 농사를 짓던 국내 자동차 업체들이 마침내 뱃머리를 돌려 정지된 지 오래된 순수 전기 시장에 돌진하기 시작했다.

글로벌 신에너지 시장에서 '중국을 얻은 자, 천하를 얻은 자'라는 사실을 현대자동차는 일찍부터 알고 있었다.

2017년 11월 제5회 한·중 자동차산업 발전 세미나에서 이기상 당시 현대자동차 환경기술센터 수석대표는 "중국 전기차 시장의 변화에 대응하지 못한 것은 큰 판단 실수" 라고 소감을 밝힌 바 있다. 당시 현대자동차는 수소연료전지차에 대부분의 에너지를 쏟아 부었고, 이를 위해 막대한 돈을 썼다.

자동차 규모가 매우 제한됐던 한국에서 현대자동차는 연료전지 기술을 세계 최고 수준으로 끌어올리고 유럽에도 시장을 뚫었다. 도요타나 혼다가 한정된 시장규모에서도 하이브리드 기술을 세계 1위로 끌어올린 것과 같은 이치다. 비록 기술이 최고이지만, 유럽과 미국 시장에 비해 연료전지차의 중국에서 수용도는 그리 높지 않다.

반면 현대자동차는 순수 전차 부문에서 인기 제품이 부족해 수년간 중국 신에너지 자동차 시장에서 큰 파장을 일으키지 못했다. 하지만 현대자동차도 중국 시장에 대한 반성을 앞두고 계속 방향을 조정하고 있다.

42) 北汽投與現代汽車共注資60億元全力推進改革規劃-中國新聞網,2022

2017년부터 현대자동차는 중국 신에너지 자동차 시장 공략에 나섰다, 한국 현대자동차의 강한 기술력을 바탕으로 베이징현대는 그해 8월 첫 순수 전기차인 엘란트라(아반떼) EV를 출시했다. 이어서 9세대 쏘나타 하이브리드, 뉴 쏘나타 플러그 하이브리드, 리더플러그 하이브리드, 엔씨노 순수 전기, 라페스타 순수 전기 등 신에너지 모델이 출시됐다. 기술 라인에는 hev · ev · phev 가 포함된다. 베이징현대는 한때 국내 합자 자동차 기업 중 신에너지 제품 분포가 가장 완벽한 자동차 기업이 되었다. 이 가운데 가장 눈에 띄는 신에너지 차종은 엔씨노와 라페스타다.

2019년 출시된 엔씨노 순수전기는 시장에서 좋은 평가를 받았다. 베이징현대의 첫 순수 전기 SUV 로서 NEDC 종합 작업 조건 기준 500km의 항속거리를 자랑해 경쟁차를 완전히 추월했고, 듀얼 액체 냉각 사이클 시스템 등 동급 선두의 첨단 기술을 탑재했으며, 100km의 에너지 소모량은 13.8kwh에 불과했다.

라페스타 순수 전기 역시 출시되자마자 업계로부터 인정을 받았으며, 특히 파워는 닝더시대 3원계 리튬이온 전지와 콘덴서 영구자석 동기전기는 공동으로 구성된 동력 시스템이며 135 킬로와트의 최대 출력, 310 nm의 최대 토크는 가지고 있다. 항속거리 490km (시속 60km 등속주행 610km) 등 동급 대비 뛰어난 제품력을 자랑한다.

2019년 워드 10대 엔진(동력계통) 선정에서 엔씨노EV 순수 전기 파워트레인은 현대 수소연료전지 넥쏘와 나란히 10위 안에 들었다. 현대자동차는 그해 유일하게 10개의 대상을 수상하는 순수 전기 및 수소 연료 전지 동력 시스템이 되었다. 그 신에너지 기술 보유량이 생각보다 두껍고 다양해 실력을 입증했다. 하지만 전기차가 쏟아져 나오는 시대에도 현대자동차의 순수 전기차종은 중국 시장에서 기대에 못 미치고 있다. 잘 나가는 몇몇 순수 전기차종도 중국 시장의 주력 차종과 큰 격차를 보이고 있다. 그러나 글로벌 시장에서 현대 · 기아자동차의 순수 전기 성능은 여전히 긍정적이다. 2022년까지 현대차의 전기차 판매량은 18만대를 넘어 동기 대비 65% 증가했다.

중국 전기차 시장 분석에 따라 현대자동차는 중국 신에너지 시장에서 성공적으로 진출하려면 3개 측면에서 주목할 수 있다.

첫째, 중국 시장 운영 능력의 최적화다.

둘째, 중점을 제품 믹스에 둔다. 신제품은 반드시 유사한 소프트웨어 기능 및 하드웨어와 설계 특점을 구비하여 중국 고객에게 매력을 가져야 한다.

셋째, 전기차 분야에서 투자를 크게 해야 한다.

실제로 현대자동차는 4월에 전기차 시장이라는 거창한 목표를 실현하기 위해 2030년까지 24조 원을 국내 전기차 산업에 투자하겠다고 발표했다. 여기에 전용 전동화 플랫폼도 순수 전기 시장을 공략하기 위한 현대자동차의 승부수다.

현대자동차는 맞춤형 전기차 플랫폼인 '현대 일렉트릭 글로벌 모듈 플랫폼 (e-gmp)'을 통해 미래 차 생산 규모를 늘리면서도 개발·제조 비용을 절감하고 있다는 점을 나온다.

## 4. 시사점

현대자동차의 중국 시장 진출 성공 사례 분석 결과를 통해 다음과 같은 시사점을 얻었다.

### 1) 우수한 전기차 관련 기술력 보유

<표4-1>에서 보듯, 신에너지 자동차 제조 기술이 점차 성숙함에 따라 판매량도 점차 증가하고 있다.

<표4-1> 중국 신에너지 자동차 판매량 및 성장 동향

년도	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년
판매량 (만대)	0050.7	77.7	125.6	120.6	136.7	352.1
동기 대비	53.00%	53.00%	62.00%	-4.00%	13.00%	158.00%

\*출처: 中國汽車工業協會、中商情報網<WWW.ASKCI.COM>

신에너지는 미래 세계의 주요 에너지원이며, 한 나라의 신에너지 산업의 발전은 세계 경제에서 그 위상에 직접적인 영향을 미치고 있다. 이로 인해 중국도 신에너지 자동차 기업을 대대적으로 육성시키고 있다. 현재 중국 신에너지 자동차 시장이 급속도로 성장하면서 핵심 기술 보유 및 역량이 시장에서의 주된 성공 요인으로 거론이 되고 있는 데 현대자동차는 이에 부합이 되는 기술력을 보유하고 있어 시장에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 특히, 중국 소비자들은 자동차를 선택하는 부분에 있어 자동차에 대한 품질 및 기술력을 상당히 중요한 선택 기준으로 평가하고 있다. 즉, 중국 소비자들은 최신 기술력 또는 우수한 기술이 탑재된 자동차를 선호하고 있으며, 현대자동차의 전기차들은 이에 부합되는 조건들을 가지고 있기에 시장에서 경쟁력을 가질 수 있다고 사료된다.

## 2) 중국 소비자의 요구에 따라 독특한 디자인을 도입

시장의 수요를 매개체로 현재 업계의 경쟁이 점차 심화되고 있으며, 다양한 새로운 유형의 제품이 출시되고 있다. 고급 제품의 외관 디자인 및 소비자에 요구 여전히 수시로 변화하고 있고, 각 자동차 회사 제품이 더 나은 발전을 하려면 소비자의 요구에 따라 고급 제품 디자인을 수행하여, 제품의 전반적인 디자인 품질을 효율적으로 향상시킬 필요가 있다. 따라서 제품을 디자인할 때 소비자를 중시하고, 소비자의 심리적 요구를 종합적으로 고려해야 한다.

## 3) 명확한 시장 포지셔닝

시장 포지셔닝은 주로 목표 시장에서 기업 제품의 위치를 명확히 하는 것을 말하며, 즉 선택된 목표 시장에서 경쟁자의 기존 제품의 위치와 기업 자체의 조건에 따라, 모든 측면에서 기업과 제품에 대한 고유한 특성을 만들고 특정 시장 이미지를 형성하여, 목표 고객의 마음에 특별한 선호를 형성할 것이다.

명확한 시장 포지셔닝 단계는 주로 다음과 같이 구분되는데, 우선 목표 시장의 현황을 분석하고 잠재적인 경쟁 우위를 확인해야 한다. 그 다음에 경쟁우위를 선택하여, 목표 시장에 대한 초보적인 위치를 정하고, 마지막으로 독특한 경쟁 우위를 보여 주는 것이다.

명확한 시장 포지셔닝 가지고 있기 때문에, 현대자동차 중국 시장에서 성공하는 이유 중의 하나다.

## 제2절 기아자동차

### 1. 기아자동차 기업 소개

주식회사 기아(Kia)는 1944년 설립된 한국 최초의 자동차 메이커로 이륜차를 출발해 세계 10대 자동차 메이커에 올랐다. 2000년 기아는 현대차와 합병해 현대·기아자동차그룹을 형성했다.

기아차(Kia Motors Corporation)에서 기아코퍼레이션(Kia Corporation)으로 회사명을 2021년 변경하며, 기존의 자동차 메이커에서 벗어나 이동 차량 서비스 업체로 변신을 꾀하고 있다. 기아차는 '모바일'을 핵심 축으로 삼아 지속 가능한 이동 서비스를 제공하고 있다<sup>43)</sup>.

연구개발 측은 기아자동차 한국 남양연구소를 핵심점으로 중국, 유럽, 일본 인도 5대 연구개발센터를 방사점으로 건설하는 글로벌 연구개발 네트워크를 구축했다. 동시에 기아, 중국, 미국, 슬로바키아, 멕시코, 인도 6개국에 10여 개의 공장을 보유하고 있으며, 연간 생산 능력이 370만대 자동차 생산량이 된다. 또 기아차는 글로벌 소비자 5000개 딜러점을 보유하고 있으며, 180여 개국으로 글로벌 소비자 혁신의 출행 제품과 서비스 체험이 가능하다.

동평위에다가(东风悦达起亚)<sup>44)</sup>는 한국의 기아자동차와 중국의 동평자동차, 위에다그룹(江苏悦达投资股份有限公司)의 합작형태로 세워진 자동차 제조기업으로 중국 장수성 앤청(盐城)에 본사를 두고 있다<sup>45)</sup>. 2002년 8월28일에 창립되었으며, 기아자동차가 지분 50%, 동평과 위에다 그룹이 각각 25%의 지분을 차지하고 있다. 2003년 장수성 지역에 6억 달러를 투자해 공장을 건설했으며, 연간 총 400,000대의 차량이 생산된다고 한다. 2012년부터 2014년까지 앤청지역에 공장을 완공하기도 했다. 2017년에는 주한미군 THAAD 배치 논란으로 인한 중국의 반한 감정 증가로 인해 판매량이 반토막이 나는 피해를 입기도 했으며 몇 년이 지난 지금도

43) 기아자동차- [www.kia.com/kr](http://www.kia.com/kr)

44) 江苏悦达起亚汽车有限公司- 百度百科

45) 동평위에다가 공식 홈페이지 - [www.dyk.com.cn/](http://www.dyk.com.cn/)

심각한 판매 부진은 여전하다. 산하 브랜드로 화치가 있지만, 완전한 독립 브랜드는 아니다.

동평위에다가 중국 현지법인 총경리는 리펑(李峰)이다. 2019년 9월 16일부터 합류하게 되었으며 기아차가 현지인을 CEO로 선임한 것은 이번이 처음이다. 리펑 총경리는 2009년부터 2013년까지 베이징현대 부총경리로 근무하면서 탁월한 업무성과를 이끌어낸바 있다. 동평위에다가는 자동차 시장조사 업체 J.D.Power가 발표한 '2020 중국 고객 만족도 조사' 일반 브랜드 평가에서 서비스 고객 만족도 부문 1위를 차지했다.

## 2. 기아자동차의 중국 진출 과정

기아 자동차의 중국시장 진출은 1980년대 중반부터 시작됐고, 1988년 본격화됐다. 당시 기아차는 중국 옌타이 등 공업 및 공업화 지역 업체들과 협력해 실용화된 미니버스 등을 공동 생산했다. 또 당시 관광지를 개발 중이던 하이난성 등에 1t 봉고 트럭 등 주요 차종을 수출하는 등 중국 시장에서 뛰어난 자동차 제조기술을 선보였다<sup>46)</sup>. 특히 당시 수출 차종은 중국 내 합작 법인의 로고가 아닌 기아차의 자체 로고로 진출했다는 점에서 의미가 크다.

1990년대 들어 주로 상용차 중심이었던 기아자동차의 중국 합작 생산 및 수출 차량이 승용차로 확대됐다. 이 시기 중국도 주요 도시를 경제특구로 정하고 시장경제를 부분적으로 수용해 개혁과 개방을 시도하던 시기였다. 당시 공식적으로는 아니지만 대중 무역을 하는 민간업체들이 콩코드 등 차량을 중국에 판매하는 경우도 있었다. 1994년 한국과 중국은 정부 차원에서 자동차 업체 간 합작&한국 자동차의 중국 수출에 나섰다. 1992년 한·중 수교 이후 달라진 양국 관계의 영향으로 보인다. 당시 중국은 소형차를 중심으로 국민에게 자동차를 보급하고 전 세계 자동차 메이커들에게 국민차 생산을 제안할 계획이었다. 배기량 1,000~1,300cc, 가격

46) 박광일, <중국 제1의 트럭 회사, 동평자동차>, 《타고》, 2021

은 한국 원화 기준 600만원대라는 조건에 세계 각국 자동차업체들이 참여했다. 기존 차량을 내세운 다른 메이커들과 달리 기아차는 세피아를 기반으로 중국 시장에서 독자 모델을 생산하자고 제안했다. 당시 중국의 국민차 사업권이 독일 메이커로 발탁됐지만 이 경험을 통해 기아자동차는 중국 시장을 선점할 수 있는 구체적인 기반을 마련했다. 기아자동차가 중국을 상대로 본격적인 사업을 시작한 것은 2002년 중국의 2대 승용차 업체인 동평자동차와 합자계약을 체결 하면서부터다. 현대자동차는 베이징자동차와의 합작을 통해 기존 지분을 기아에 넘기고 기아는 50%의 지분을 확보했으며, 동평자동차는 웨이다기차 지분 25%를 인수해 기아차 50%, 동평자동차 25%, 웨이다자동차 25%의 자본금 총액으로 7,000만달러를 확보했다. 회사명은 동평위에다기아(东风悦达起亚汽车有限公司)로 정했으며 장기적인 성장을 위해 기아가 경영을 전담하기로 하였다. 2012년 7월 승용차 사업에 대한 정부 승인을 받았으며, 2012년 12월 국내 자동차 업계 최초로 승용차 천리마 엑센트를 중국 현지에서 생산·판매했다. 2013년 총 판매량은 천리마 44만4,000대, 프라이드 7천대로 총 50만1,000대가 판매됐다. 천리마는 2004년 2월 동급에서 가장 많이 팔렸고, 중국 내 80여개 승용차 모델 중 판매량 3위를 기록했다. 또 2014년에는 카니발과 중형 세단 옵티마의 신차를 투입했다.

하지만 현대·기아자동차의 해외 판매 통계에 따르면 중국 시장 점유율은 29.8%(2009년)에서 10.5%(2012년)와 10.4%(2014년)로 성장했지만, 2019년에는 5.3%로 거의 절반에 불과했다. 2020년 6월까지 시장점유율은 4.4%로 약 1%포인트 하락했다. 현대·기아자동차의 중국 시장 점유율이 급락한 시점은 사드 배치 논란이 불거진 2015년부터다. 하지만 사드 문제가 잠잠해진 지금까지도 현대기아차가 실적을 회복하지 못하면서 문제가 불거졌다. 2019년 상반기 현대차의 점유율은 2.9%, 기아차는 1.5%로 최저 수준을 기록했다. 중국에서 판매량이 줄어든 이유는 사드 후폭풍 외에도 몇 가지 더 있다고 볼 수 있다.

우선 중국 브랜드의 저가 마케팅이다. NH투자증권 자료에 따르면

2012년 14.3%대에 머물렀던 중국 시장 SUV 판매 점유율은 2017년 들어 42.4%, 2018년 42.6%로 급격히 늘었지만 기아자동차의 중국 시장 SUV 판매 점유율은 같은 기간 30.4%, 36.4%에 그쳤다. 사드 갈등이 불거졌을 때부터 중국 업체들은 인기 차종인 스포츠유틸리티차량(SUV)을 3분의 2 가격에 마케팅하며 고객 유치에 성공했다. 기아자동차 관계자는 “세단과 달리 SUV는 승차감이 좀 떨어져도 크게 상관없는 차종이어서 값싼 중국 차가 먹혀 든다” 고 말했다.

마지막으로 시장 포화를 들 수 있다. 중국의 급속한 성장기는 차가 없어 팔리지 않을 때다. 다만 성장 안정기에 접어든 중국 시장에서는 줄어든 시장 점유율을 국내·외 브랜드가 나눠야 한다. 이수복 중국 지리자동차 회장이 "중국 자동차 시장이 '육탄전'에 들어갔다"고 말했다. 2019년에 스젠화(石建華) 중국자동차공업협회 부비서장은 "올해 중국 자동차 시장은 분명 약육강식의 해"라고 언급하며, 중국 자동차업계 내부에서는 중국 시장의 경쟁 과열을 우려하며 경쟁력 강화를 위한 노력이 이어지고 있다. 이런 현실에서 기아자동차도 새로운 전환 국면을 맞고 있다. 기아자동차는 세계 시장에서 전기차 점유율을 늘리는 한편, 중국 내 판매 급감에 대응하기 위해 인도 시장 공략에도 공을 들이고 있다. 하지만 세계 자동차 시장에서 중국의 점유율은 포기할 수 없다. 도의 크기인 만큼 향후 현대차가 중국 시장에서 어떤 전략을 펼칠지 주목된다.

### 3. 기아자동차 중국 시장 진출 사례

2023년 이후 전기차의 '가격 전쟁'이 가장 먼저 시작된다. 테슬라·아이토(问界)·샤오핑(小鹏)이 잇따라 가격을 내린다. 그 뒤를 이어 합자연료 브랜드도 전례 없이 뒤따랐다. 그러나 기아자동차 측은 "3월15일부터 31일까지 공식 채널을 통해 기아자동차 신모델을 주문하고, 구매일로부터 90일 이내에 공식 판매가격을 인하할 경우 자발적으로 차액을 돌려주기"로 했다" 며 반대 입장을 밝혔다. 이것은 많은 소비자들이 반발을 하

는 상황을 초래하였다.

사실 기아자동차의 최근 중국 시장 판매량을 종합하면 이해가 잘 된다. 2018년부터 2022년까지 기아자동차는 중국에서 각각 37만 대, 28만9800대, 24만9300대, 16만3400대, 9만4000대를 판매했다. 기아자동차의 2016년 65만대 판매 정점에 비하면 매출량이 심각하게 감소한 상황 있었다. 그동안 기아자동차도 꾸준히 가격을 내렸지만 수익은 미미했다. 따라서 기아자동차 가격 보장 정책의 이면에는 더 이상 가격 경쟁을 진행한다고 하더라도 이 전략이 실제 시장에 영향을 미치지 못할 것으로 예측하여 선제적인 전략 도입이 아닌 수동적인 대처라고 할 수 있다.

전기차 시대를 맞아 마지막을 노리는 기아자동차도 얼마 전 상하이에서 중국 신에너지 워커 발표회를 갖고 2년 안에 중국 시장에 선보일 EV5 콘셉트 카, EV9 콘셉트 카, EV6 GT 등 3종의 순수 전차를 선보였다. 발표회에 따르면 기아는 올해부터 E-GMP 플랫폼을 기반으로 개발한 순수 전기차를 매년 차종 1개 이상 글로벌 시장에 출시하고 2030년까지 160만대의 전기차를 글로벌 시장에 판매할 계획이다<sup>47)</sup>.

전반적으로 기아자동차가 발표한 신에너지차는 경쟁력이 있지만 중국 국내 신차업체들에 실질적인 위협이 되기는 어려울 것으로 보인다.

사실 예전에는 기아자동차를 비롯한 한국산 차들은 중국 시장에서 잘 살았다. 2011년으로 거슬러 올라가면, 그 당시 일본계 도요타, 혼다, 독일계 차는 중국에서 일반적으로 높은 제품 프리미엄을 가지고 있었고, 디자인은 일반적으로 구식이었다. 당시의 자체 브랜드는 아직 부상하지 않았고, 브랜드 이미지가 좋지 않아서 판매량이 좋지 않았다. 기아자동차는 이 기회를 놓치지 않고 가성비를 높여 K5를 비롯한 차종을 출시해 중국 자동차시장 성장 덕을 봤다. 글로벌 시장에서 기아자동차는 여전히 공급망 통합 능력을 통해 최고의 제품 가성비를 만들어 전 세계 소비자들을 정복했다. 기아자동차의 모기업인 현대자동차그룹은 지난해 도요타와 폴크스바겐에 이어 세계 3위 자동차그룹으로 올라섰다.

47) 「電動車時代，起亞能否被消費者再一次記起？」 - 車圈能見度, 2023

하지만 위에서 언급한 바와 같이 기아차의 중국 시장 판매량은 수년째 감소하고 있으며, 지난해 중국 국내 시장 판매량은 정점의 자투리 밖에 안 남았고, 중국 국내 소비자들의 존재감이 갈수록 줄어들고 있는 이유는 다음과 같다.

첫째, 기아자동차가 수년 중국 시장에 진출했지만, 프리미엄 제품을 지탱하는 절대적인 기술을 갖고 있지 않다. 즉 자체 브랜드 상승할 때, 중국 국산차가 더 높은 가성비와 더 고급스러운 인테리어가 기아자동차 시장 공간을 심각하게 압박했다.

현재, 합작 자동차 업체들의 가격 살육이 본격화되면서 기아자동차의 생존 공간이 더욱 좁아질 것으로 보이고, 기아자동차의 연료차가 위태로워졌다고 할 수 있다.

둘째, 기아의 느린 기술 반복 속도는 시장에서 경쟁력을 계속 떨어뜨리고 있는데, 예를 들어 기아 K5의 2.0은 6AT 변속기가 더해져 출시 10년 가까이 지나서야 교체되었다.

게다가 기아는 특히 내수차별 잘 하는 자동차 회사다. 예를 들어 기아 카니발은 해외에서 3.5L V6 자연 흡기 엔진을 적용해 최고출력 294ps를 낸다. 이에 비해 중국 국내에서는 G4NN의 2.0T 터보 엔진이 사용되는데, 최고출력이 233ps로 차이가 많이 나기 때문에 중국 국내 소비자들의 사랑을 받기는 어려울 것으로 보인다. 신에너지차 시대로 접어들면서 기아 자동차는 바람을 따라잡지 못했고, 가성비도 제대로 발휘하지 못했다.

우리 모두가 알다시피, 자동차 산업한테 가성비는 극도의 공급망 관리를 통해 만들어 낸 것이다. 산업정보통신부가 내놓은 '자동차 동력 배터리 산업 관리 조건'에 따르면 한국·일본을 비롯한 해외 배터리 업체들은 중국 본토의 공급망에 진입할 수 없기 때문에 기아자동차가 전동차 시대 초기 단계부터 공급망을 통한 원가 상승 효과를 내지 못하고 있다.

잊혀진 기아가 전기차 시대에 중국 소비자들에게 다시 한번 기억되기는 쉽지 않을 것이다.

셋째, 고위 경영자의 잘못된 인식이다. 양홍하이(楊鴻海) 기아자동차 중

국 coo는 중국 내 신에너지 전략 발표회 후 언론 인터뷰에서 기아자동차가 중국 전기차 시장의 발전 속도를 과소평가하는 전략적 오판을 했다고 말했다. 그러나 그는 "선행자는 중국 신에너지 시장의 선봉장으로서 소비자를 교육하는 데 앞장서고 있으며, 여러 가지 습관이 나중에 우리에게 늦게 들어오는 사람에게 유리하다" 며 "하루라도 빨리 들어온다고 해서 반드시 성공하는 것도 아니고, 하루 늦게 들어온다고 해서 반드시 실패하는 것도 아니다"고 말했다. 하지만 사실 오늘날 중국 시장의 전기차 경쟁 경쟁구도는 양홍하이가 생각하는 것만큼 낙관적이지 못할 것으로 보인다.

최근 2년간 중국의 신에너지 자동차 시장은 근본적인 변화를 겪었고, 신세력들은 스마트화 체험을 극대화하고, 제품 특징을 다양한 응용 장면 때까지 확대하여 전동화, 스마트화 시대의 고급차를 새롭게 정의함으로써 국내 소비자들의 마음을 선점했다.

이때, 스마트화로 현재 국내 신세력내의 유행에 맞지 않는 외국제품을 만드는 것에 직면하여, 소비자들은 모두 이 브랜드가 과연 전기차를 만들 수 있을지에 대해 의문을 제기한다. 기아자동차가 이런 난감한 상황에 처해 있는 것은 분명하다.

기아 발표회에서 언급한 3개 차종을 살펴보면, 주요 판매 포인트는 급속 충전과 L3 레벨 자율주행 모두 국내 신세력 제품에서 두각을 나타내지 못한다.

특히 발표회에서 기아차는 올해 공식 출시할 브랜드 앱에 대해 차량 구매, 차량 사용, 정비, 서비스, 교체 등 전 분야를 아우르는 기능을 포함한다고 언급했다. 사실 현재 이 기능은 국내 신세력 발표회에서도 언급되지 않을 수 있다는 것이다. 판매 채널 측면에서 현재 대부분의 국내 신세력 자동차 회사는 직영 모델을 선택하여 소비자와의 거리를 좁히고 제품을 신속하게 반복 및 업그레이드를 진행하고 있으며, OTA를 사용하여 스코어 사용자의 문제를 해결해주고 있다. 그러나 기아 순수 전기 브랜드는 여전히 오래된 대리점 모델을 선택, 이런 모델은 소비자의 요구를 신속하게 충족시킬 수 없으며, 소비자 체험은 만족스럽지 못할 것이다.

미래를 내다보면, 신에너지 자동차의 보급률이 부단히 향상되고, 산업 체인이 갈수록 성숙해짐에 따라, 휘발유차와 전기차의 동등한 가격은 자동차 산업 발전의 필연적인 추세이다. 또 역사를 돌이켜보면 자동차 소비의 비중이 가정수입에서 계속 낮아지는 것도 시대의 추세이며, 자동차 가격이 점점 싸지는 게 정상이다.

하지만 기아는 아직 이에 대한 대비가 부족한 듯 보인다. 현재 국내 전기차가 빠르게 발전하는 시대에 기아는 제품에서 특별히 큰 경쟁력이 없고, 앞으로 더 치열해질 가격전쟁에 대비하지 못해 앞으로 중국 전기차 시장에서 자리를 잡게 될 것이라고 말하기 어렵다.

#### 4. 시사점

기아자동차가 중국 자동차 시장에 진출한 사례를 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었다.

##### 1) 전기차 시장으로 체재 전환하지 못했다

신에너지 자동차를 발전시키는 것은 이미 중국의 중점 발전 전략 중의 하나가 되었다. 중국의 신에너지 자동차 추진 전략은 다음과 같은 세 가지 의미가 있다.

첫째, 전통 자동차 산업과 마찬가지로 경제 발전을 촉진하기 위해서다. 새로운 공급은 새로운 수요를 창출해야, 새로운 경제 성장을 가져올 수 있다. 신에너지 자동차의 신규 공급은 새로운 수요를 창출하는 성장점이 되어, 중국 경제를 견인하고 있다.

둘째, 중국의 과도한 석유 의존도를 줄이고 경제적 위험을 분산시킨다. 중국의 에너지 수요는 엄청나며, 에너지 안정성도 항상 중국이 중시하는 문제였다. 에너지 규제에서 근본적으로 벗어나려면 산업적으로 부상해야 한다.

셋째, 디지털 경제 발전에 도움이 된다. 신에너지 자동차는 사실 움직이

는 데이터 수집기이며, 미래에는 차가 아니라 서비스가 판매될 것이다. 이 모든 것의 기초는 데이터이다.

### 2) 기술 발전이 느리고 중복되다

중국 자동차 시장에서는 현재 신소재, 신기술, 신모델, 신시장 주체, 심지어 새로운 시장 규칙까지 속속 등장하고 있는데, 이는 중국 자동차 산업 발전 역사상 처음 있는 일이다. 이 같은 산업 사슬의 전반적인 격변 속에서 기아자동차의 기술 발전 느리고 중복되는 것은 중국 자동차 시장에서 기아자동차의 실패에 필수적인 원인 중 하나가 되었다.

### 3) 현지화 전략 실패했다

대부분의 중국 소비자들 볼 때, 기아자동차는 브랜드 인지도가 부족하고, 또 일부 소비자들이 기아자동차를 사지 않으려는 이유는 기아자동차 브랜드가 ‘품격’이 없다고 생각하는 것이다.

이는 기아자동차가 중국 시장에서 마케팅을 제대로 하지 못했다는 것을 의미하며, 글로벌 차원에서 기아라는 브랜드는 매우 젊고, 스포티하고, 스타일리시한 브랜드로 유명하지만, 이러한 브랜드가 중국 시장에서 잘 전달되지 않아 중국 소비자들의 인식이 약할 뿐이다<sup>48)</sup>.

---

48) 王新喜, 「起亞汽車在全球市場排名第三, 在中國為何沒有存在感?」 - 2023

## 제3절 메르세데스-벤츠

### 1. 메르세데스-벤츠 기업 소개

칼 벤츠는 1883년 10월 두 사업 파트너와 함께 벤츠사의 라인 가스엔진 공장(1899년 벤츠로 개명)을 설립해 성공을 거뒀다. 고정식 엔진에 대한 수요가 증가함에 따라 벤츠사의 라인 가스엔진 공장이 이전하고 공장을 확장했다. 1886년 1월 칼 벤츠는 세계 최초의 삼륜자동차를 발명해 특허(특허번호 DRP 37435)를 받아 '자동차의 발명가'로 불린다. 1890년 5월, 새로운 파트너와 함께 독일 제2의 엔진 제조업체로 발전했고, 세기가 바뀔 무렵에는 세계 최고의 자동차 제조업체가 되었다<sup>49)</sup>.

메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)는 세계 유명 자동차 브랜드다. 1986년 메르세데스-벤츠(중국) 유한회사가 홍콩에서 설립됐다. 2005년 8월 8일 베이징자동차공업지주와 다임러크라이슬러주식회사, 다임러크라이슬러(중국)투자유한공사가 설립한 베이징벤츠-다임러크라이슬러 자동차유한공사(BBDC)가 베이징에 공식 출범했다.

메르세데스-벤츠차이나는 2006년 본사를 베이징으로 이전하면서 메르세데스-벤츠(중국)자동차판매유한공사(약칭 벤츠차이ना)로 사명을 변경, 중국과 홍콩·마카오 특별행정구에서 메르세데스 자동차그룹 산하 제품을 판매할 수 있는 모든 판매권을 갖고 있다.

메르세데스-벤츠가 중국에서 판매하는 제품은 A클래스, B클래스, E클래스 롱휠베이스, S클래스, CLS클래스 스포츠세단, CLS클래스 사파리, C클래스 왜건, C클래스 왜건, R클래스 왜건, GLK클래스 SUV, G클래스 크로스오버, GL클래스 SUV, M클래스 SUV, C클래스 쿠페, E클래스 쿠페, E클래스 카브리올레, SLS 슈퍼카, SL클래스 카브리올레, SL클래스 카브리올레, SLK클래스 카브리올레, 스마트와 메르세데스 AMG시리즈. 중국 시장에서 가장 풍부한 제품 라인을 구축하여 소비자에게 더 많은 개인화된 옵션을 제공한다.

49) 梅賽德斯奔馳-品牌故事,

중국에서 메르세데스 벤츠는 앞선 기술, 정교한 기술, 우수한 품질, 친절  
한 서비스 및 강한 사회적 책임으로 소비자에게 벤츠 브랜드의 무한한  
매력을 보여주고 지속적이고 안정적인 사업 성장을 유지하고 있다.

## 2. 메르세데스-벤츠의 중국 진출 과정

1986년 메르세데스-벤츠차이나가 회사 설립되면서 벤츠가 중국 시장  
에 본격 진출 시작했고, 이후 중국에서 빠르게 성장해 2015년 중국은 벤  
츠의 최대 단일 시장이 됐고, 지금까지도 중국 전체 판매량은 메르세데스  
-벤츠 글로벌 판매량의 30% 정도를 차지하고 있다. 순위 면에서 중국은  
1위 시장으로 벤츠의 2위, 3위 시장인 미국이랑 독일 시장을 합친 것보다  
많다.

1986년 벤츠가 중국에 진출했지만, 본격적인 현지화의 진출은 1986년  
으로 볼 수 없다. 1998년부터 그해 5월 다임러-벤츠는 383억3000만 달  
러로 크라이슬러를 합병하고, 그해 11월17일 다임러-크라이슬러 설립했  
고, 전체의 해외 시스템을 조사했다. 조사중에 크라이슬러와 중국의 합작  
회사 베이징지프가 벤츠의 시야에 들어왔으며, 벤츠는 베이징지프를 경유  
해 중국 시장에 진출하기로 하고, 2000년 베이징지프의 판매량이 하락에  
직면하자 벤츠가 크라이슬러의 중국산업을 직접 인수했다고 할 수 있다.  
2001년 베이징지프는 미국에서 30년 연장한 합작계약을 체결했고, 2004  
년에는 베이징자동차와 다임러-크라이슬러가 베이징지프를 재조직해 베  
이징벤츠를 설립했다. 이것은 벤츠가 정식으로 중국에서 현지화하고 있는  
것을 상징하고 있다.

벤츠 E클래스는 베이징벤츠(다임러-크라이슬러)가 정식으로 설립된 후  
첫 번째 국산 메르세데스-벤츠 모델이다. 2005년 12월22일, 베이징벤츠  
다임러-크라이슬러의 국산 메르세데스-벤츠 E클래스가 출시되었으며, 시  
장에 첫 출시된 두 모델은 E280과 E200이다.

2008년 베이징벤츠 다임러-크라이슬러는 전략적인 전환을 맞이했는데,

우선 생산 제품의 생명 주기가 이미 노후화된 미쓰비시 아웃랜더 차종이 생산을 중지시켰다. 미쓰비시자동차의 지속적인 적자를 견디지 못한 다임러-크라이슬러는 2005년 11월 보유 중이던 미쓰비시자동차의 마지막 지분 12.42%를 매각해 거액을 주고 사들인 짐을 깨끗이 털어냈다. 다임러-크라이슬러가 미쓰비시와 결별한 뒤 국산 미쓰비시 아웃랜더는 기술이전 및 브랜드 합작 형태로 베이징벤츠 다임러-크라이슬러에서 계속 생산해 왔으며, 양측의 모델 기술제휴는 2008년 만료돼 베이징벤츠 다임러-크라이슬러는 미쓰비시 아웃랜더 모델을 생산하지 않는다.

베이징벤츠 다임러-크라이슬러한테 2008년의 또 다른 큰 일은 국산 벤츠 C클래스를 출시하는 것인데, C클래스는 출시 전에 미리 수입으로 판매하고 있었다. 3월15일 메르세데스-벤츠 C클래스가 공식 출시했고, 외관상 두 가지 디자인을 제공했으며, 국산 고급 승용차 최초로 동급 모델에 두 가지 스타일링을 적용해 더 많은 고객의 요구를 만족시켰다.

2009년 2월 국산 벤츠 E클래스가 단종됐고, 신형 E클래스는 2010년 국내에서 생산돼 국산 하기전에 신형 E클래스는 수입으로 판매됐다.

2010년 1월26일, 베이징벤츠 다임러-크라이슬러자동차유한회사는 정식으로 이름을 베이징벤츠자동차유한회사(BBAC)로 변경하였다.

2013년 3월, 베이징벤츠 MRA-I의 새로운 조립 작업장이 정식으로 준공되었다. 이 다임러 회사의 세계 최대 조립 공장은 베이징벤츠의 생산능력을 향상시켰다.

2014년 9월, 베이징벤츠 연구개발 센터는 정식으로 사용 시작했고, 다임러 합자 기업 중 가장 크고, 유일하게 원형 자동차 시험 생산 작업장을 가진 연구개발 센터이며, 메르세데스-벤츠의 국산 모델의 연구 및 개발, 생산에 중요한 기술 지원을 제공했다.

### 3. 메르세데스-벤츠 중국 시장 진출 사례

독일 벤츠(Benz) 자동차 회사는 세계 자동차 업계에서 독보적인 위치를 차지하고 있으며, 고품질의 저렴한 가격으로 세계적으로 유명하다. 치열한 시장 경쟁에서 세계 많은 자동차 제조사가 생산을 줄이고, 공수를 단축하며, 인력을 감축하는 반면 벤츠는 생산을 유지할 뿐 아니라 생산량도 약간 늘렸다. 치열한 국제경쟁 속에서 벤츠가 생존과 발전을 추구하며 세계 자동차공업의 최고가 된 것은 '고객요구 제일', '광범위한 고객서비스'라는 경영이념으로 회사가 고객에게 제공하는 제품을 충분히 인식하고 교통수단 뿐만 아니라 자동차의 품질, 조형, 기능, 정비서비스 등 자신의 제품 전체로 고객의 요구를 만족시켜야 한다는 점이다. 세계 만 명에 가까운 소비자를 대상으로 한 표본조사에서 벤츠는 코카콜라·소니에 이어 '세계 명품 1위 차'로 뽑혔다<sup>50)</sup>.

메르세데스-벤츠의 중국 시장에 진출의 전략을 분석해 보면 중국 시장에서의 성공 요인은 다음과 같이 크게 5가지로 구분할 수 있다.

#### 1) 벤츠의 고급스러운 브랜드 가치

자동차 업계의 수많은 브랜드 중에서 포지셔닝 관점은 서로 다르다. BMW는 '운전의 즐거움', 도요타는 '스포츠카 외형', 피아는 '에너지', 벤츠는 '고귀함, 왕자, 현세, 지존'을 강조했고, 벤츠는 TV 광고에서 '세계 원수가 가장 많이 사용하는 차'로 유명했다.

이 특정 목적을 달성하기 위해, 한편으로는 벤츠 회사 제품의 품질에 대해 더 나은 추구를 하고, 다른 한편으로는 가격, 또한 높은 가격을 선택, 일본 자동차 가격과 비교, 한 대의 벤츠 가격은 두 대의 일본 자동차를 살 수 있다. 가치의 정가는 벤츠 회사의 가장 중요한 승리의 무기가 되었다. 그러니 소비자들이 신분과 지위에 대한 심리적 만족감을 얻기 위해 돈을 아끼지 않는 것이다.

50) 「中國連續六年成最大市場，保有量近五百萬，賓士如何靠中國躺贏？」-瀚海觀察，2021

## 2) 벤츠의 일류 품질관리시스템<sup>51)</sup>

벤츠 자동차의 품질 관리 시스템에 대한 평가가 높다. 이 시스템을 기반으로 제품의 구상, 설계, 연구제작, 시험제작, 생산, 정비 등의 단계에서 모두 품질 표준을 두드러지게 하였다. 그 조치는 주로 다음과 같은 몇 개 방면이 있다.

첫째, 직원의 기술 수준을 지속적으로 향상시키고 유지하기 위하여 숙련된 직원들을 중심으로 팀을 구성하고 교육하고 있다. 벤츠는 중국 국내에서 502개의 교육센터를 운영하고 있으며 교육 범위는 신입 견습생 모집을 위한 기본 교육, 회사 임원 교육, 직원 전문성 향상 등이다. 기본 훈련을 받은 직원은 매년 평균 약 6,000명을 유지하고 있으며, 직원의 업무수준이 지속적으로 향상되도록 하기 위해 매년 약 2만~3만 명의 직원이 교육에 참여한다.

둘째, 엄격한 품질 검사 시스템을 구축한다. 벤츠는 고품질을 사용자의 신뢰와 경쟁력 강화의 가장 중요한 부분으로 보고, 정교한 작업을 중시하며, '양보다 품질'을 강조하며 '더 잘하기 위한 투쟁'을 강조해 왔다. 이를 위해 회사는 엄격한 품질 검사 시스템을 구축하고 고급 검사 방법을 채택했다. 외부 가공 부품 검사에서 상자 중 하나에서 부적격품이 발견되면 모든 제품을 반품해야 한다. 회사가 자체 생산한 엔진에 대해 42개 공정을 거쳐 자동으로 검사해야 한다. 페인트에 약간의 흠집이 있어도 다시 작업해야 한다. 완성차 검사에서 회사는 컴퓨터로 제어되는 품질 검사 시스템 검사 외에도 8.4헥타르에 달하는 시험장을 가지고 있으며, 현장에는 다양한 도로의 차선 및 장애물이 있다. 시속 35마일로 단단한 콘크리트 두께 벽을 들이받는 등 매년 100대의 새로운 자동차로 각종 파괴실험을 한다.

셋째, 품질이 우수하도록 부족해도 남발하지 않는다. 벤츠 차량의 품질을 확보하기 위해 회사는 항상 제품 수를 엄격하게 제한한다. 벤츠 생산량은 미국·일본·프랑스 업체와 달리 해마다 70만대 안팎으로 억제되어 왔

51) 丁明偉, 「賓士市場分析」, 淮安資訊技術學院, 商學院市場行銷

다.

벤츠는 품질관리를 철저히 하기 때문에 양질의 명품의 지위와 명성을 유지하고 있다. 벤츠 회사 광고에서 "누군가 우리 벤츠 자동차가 고장나 수리차에 끌려가는 것을 발견하면 상금 1만 달러를 증정한다"고 공언했다. 오늘날 벤츠 자동차는 전 세계 고객들의 마음에 벤츠-프리미엄이라는 금자탑을 세우고 있다. 고품질, 신뢰성, 안전성, 선진 기술, 환경 적응성은 벤츠 자동차의 기본 개념으로 회사에서 출시한 모든 자동차는 5가지 개념의 표준을 충족해야 하며, 그 중 하나가 부족하거나 표준에 미달하는 것은 결함으로 간주된다. 벤츠 한 대는 보통 사용하면 큰 문제가 없기 때문에 세계 자동차 시장이 침체될 때에도 비교적 큰 판매량을 유지할 수 있다<sup>52)</sup>.

### 3) 벤츠의 혁신 가치관

벤츠 자동차 회사는 창립 후 줄곧 대담하고 과학적인 혁신을 견지해 왔으며, 혁신으로 발전을 추구하는 것이 회사의 일관된 방침이며, 끊임없이 차종을 바꾸고 새로운 공정 기술을 끊임없이 생산에 응용하고 있다. 벤츠는 혁신에서 '고객 요구 1위'라는 경영 철학을 일관되게 관철하고 있다. 고객의 요구 사항은 컴퓨터를 통해 생산 라인에 지침을 발행하고 생산 라인은 고객의 요구 사항을 충족하는 제품을 생산할 수 있다. 현재 이 회사가 생산하는 차량은 일반 승용차부터 대형 화물차까지 총 160종이다. 총 3700개 모델이다.

### 4) 벤츠 지속가능발전 전략

벤츠의 자동차 제품은 고품질의 뿐 만 아니라, 차를 만들 때 항상 사회에 책임지는 자세로 사회의 욕구를 충족시키는 차를 만드는 것은 벤츠의 사회적 책임감을 잘 보여준다.

#### (1) 전 세계에서 제일 안전한 자동차

---

52) 賓士轎車中國市場行銷策略分析論文-百度

매년 전 세계적으로 교통사고로 인한 사상자가 25만 명에 이르는 것으로 집계될 정도로 자동차의 안전 문제가 특히 두드러진다. 교통안전을 중시하는 벤츠는 충격흡수식 차체, SBS 에어백 등 안전설계가 자동차업체의 벤치마킹 대상이 되면서 자동차업체들이 앞다퉈 연구개발(R&D)에 뛰어들었다. 벤츠의 역사를 들춰보면 20세기부터 안전문제 연구에 매진했다.

## (2) 환경보호가 가장 좋은 자동차

자동차는 사람들에게 많은 이점을 주지만 안타깝게도 자동차는 환경 오염을 가속화한다. 자동차의 운행은 도시의 소음을 증가시키고, 자동차가 내뿜는 매연으로 공기를 오염시키고, 환경오염은 자동차의 양대 극성 중 하나가 되었다.

벤츠는 환경 보호 문제에 대한 관심을 자동차 디자인의 초점으로 삼고 오랫동안 환경 보호 기술 연구를 중시했으며, 에너지 절약 및 환경 보호 측면에서 새로운 유형의 자동차를 개발했다. 벤츠는 오일쇼크 이후 에탄, 메탄, 전자엔진 또는 하이브리드 연료엔진장치 등 자동차 대체에너지 연구에 주력하고 있다. 벤츠는 매년 정기적으로 기업 이미지를 강화하는 광고를 하고, 환경문제에 대한 높은 관심을 보여주는 게 중요한 내용이다. 보통 자동차회사들은 미국 환경보호법규를 최종 기준으로 삼고 다수의 상품개발도 미국 기준을 충족시키는 것을 전제로 하지만, 벤츠는 이 외에도 미국 기준보다 엄격한 관리규정을 별도로 만들었다. '에너지 절약 및 환경 보호에 동참하라'는 게 벤츠의 광고 슬로건이다.<sup>53)</sup>

## 5) 벤츠의 CS(고객 서비스-Customer Service)이념

소비자 중심의 마케팅 시대에 고객만족(CS) 판촉이 성행하고 있다. 그것은 고객의 요구에서 시작하여 제품 구조, 제품 품질, 판매 방법, 서비스 항목, 서비스 수준 등의 측면에서 고객에게 서비스를 제공하고 고객의 다양한 요구를 충족시키고 고객을 완전히 만족시키는 것을 말한다.

53) 马春梅.林升栋.「欧美品牌在中国的本土化传播案例研究-品牌研究」,2016

보통 CS는 애프터-서비스이지만 벤츠의 CS는 생산라인부터 시작됐다. 공장에는 미완성 자동차에 고객의 이름, 차량 모델, 스타일, 색상, 사양 및 특수 요구 사항 등을 적은 팻말이 하나씩 달려 있다. 색상별, 사양별, 심지어 자동차에 어떤 녹음기를 장착할지 등 천차만별의 요구 사항을 벤츠는 일일이 들어준다. 벤츠 차량은 총 3700여 개 모델로 집계됐다. 어떤 다른 요구도 충족될 수 있다. 고객은 벤츠 차량을 구매하면 먼저 만족스러운 품질을 구매했다.

벤츠 회사의 애프터-서비스는 벤츠 소유주가 아무런 우려가 없다. 독일 본토에서는 벤츠 회사는 1700여 개 정비소를 두고, 수리 작업을 하고 도로에서 평균 25km 미만 벤츠 자동차 정비소를 찾을 수 있다. 해외에도 정비소가 많은데, 승용차와 상용차는 전 세계적으로 5800개의 서비스 점포가 있으며 보증수리, 리스, 신용카드 등의 서비스를 제공하고 있는 것으로 집계됐다. 국내외에서 서비스 일을 하는 사람의 수는 뜻밖에도 생산 작업장의 직원 수와 거의 같다. 차량이 도중에 고장이 나면 운전자들이 가까운 정비소에 전화를 걸면 정비소에서 사람을 보내거나 가까운 정비소로 끌고 가 고친다. 유비쿼터스 애프터-서비스로 벤츠 차주들의 고민은 한 치도 없다.

벤츠는 보통 7500km 주행 시 엔진오일 교환, 1만5000km 주행 시 점검 서비스를 당일에 받을 수 있다. 벤츠는 부품 급송부터 컴퓨터 컨설팅까지 고객이 만족하고 안심할 수 있는 서비스다. 품질, 혁신, 서비스는 벤츠의 기업 경영 철학이지만 이는 벤츠의 독창성도, 비밀도 아니다. 그러나 시장 환경에 대한 올바른 이해를 바탕으로 이러한 선진 개념과 제품을 유기적으로 결합할 수 있는 기업은 다르다. 바로 이런 결합의 차이 때문에 벤츠는 제품 전체의 좋은 이미지를 확고히 굳히고, 오늘날 세계 자동차 산업의 눈부신 진주로 자리 잡았다. 처음부터 끝까지 고객의 관점에서 생각하고 기업을 운영하며 고객의 니즈를 핵심으로 하는 고객이 우선이라는 것이 벤츠의 성공 비결 중 하나이자 벤츠 마케팅이 주는 귀감이 된다<sup>54)</sup>.

54) 奔驰-品牌成功案例, 2020

## 4. 시사점

메르세데스-벤츠가 중국 자동차 시장에 진출한 사례를 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었다.

### 1) 제품의 현지화 성공

기업이 크로스오버 마케팅을 할 때 제품의 현지화는 모든 글로벌 기업이 피할 수 없는 문제이며, 제품의 현지화는 현지 관습, 문화 및 기타 요인과 불가분의 원인이다. 우선 기업이 현지 인력을 채용해 관리할 수 있다는 점에서 문화적 차별성과 갈등 등을 해결할 수 있다. 따라서 기업은 현지인의 선호도를 조사하고 제품을 변형 및 업그레이드하여, 제품을 완전히 '새로운 제품'으로 업그레이드를 한다. 위의 두 가지 사항은 지역 특색의 운영 방법과 사고 방식으로, 제품의 마케팅을 촉진할 수 있으며 동시에 기업의 장점을 최대한 활용하고 지역 문화에 대한 이해 부족으로 인한 충돌을 피할 수 있다. 중국 프리미엄 시장의 급속한 발전과 함께 고급차 브랜드의 시장 우위를 놓고 경쟁하는 중요한 전략이 되었다.

### 2) 계열별 제품에 대해 가격을 책정

시장에는 다양한 수요가 있으며, 시장 수요를 충족시키기 위해 다양한 종류의 제품이 있고, 벤츠의 다양한 제품 라인업 중 모델별로 다른 가격을 책정을 했다.

중국 시장에서 판매량을 늘리기 위해서, 자동차 기업들이 시장을 세분화하고 소비자층을 세분화해 이들에게 맞는 제품을 만들어줘야 한다. 가격 측면에서도 경제 수준에 따라 소비자 가격을 다르게 책정하여 제품의 가격이나 서비스를 수용할 수 있도록 해야 한다.

### 3) 고객 서비스 제일

자동차 시장의 현주소는 자동차 기업에 새로운 요구를 제시하며, 차별

화된 경쟁 방법을 찾아야 한다. 특히 자동차 기업의 경우 판매 과정의 경험, 수리 과정의 경험, 부품 사용의 경험을 포함하여 고객과의 모든 접촉이 중요하다고 할 수 있다. 자동차 마케팅력의 경쟁은 어디까지나 고객만족도의 경쟁이라는 얘기다.

완벽한 애프터-서비스는 제품의 부족한 부분을 보완할 수 있고, 때로는 차의 품질이 매우 나쁘거나 받아들여지지 않더라도 애프터-서비스에 만족하는 고객이 이 브랜드를 다시 구매할 가능성이 있다는 것은 고객만족도의 큰 힘을 보여준다.

자동차 기업이 뛰어난 고객 만족도를 달성할 수 있다면 더 큰 판매량, 더 큰 시장 점유율, 더 나은 판매 가격, 즉 더 나은 이윤을 가져올 수 있고, 회사는 더 강력한 경쟁 우위를 가질 수 있음을 알 수 있다. 한마디로 자동차 마케팅 경쟁력에 고객만족도가 중요한 역할을 한다.

## 제4절 중국 시장 진출 사례 시사점

사례분석의 결과를 보면 현대자동차와 메르세데스-벤츠는 중국 자동차 시장에서 성공했다는 점을 알 수 있다. 반대로 기아자동차는 여러 가지 원인으로 실패를 했다. 기아자동차의 실패 원인을 살펴보면 대표적인 실패 원인은 시장 조사가 부족이라고 할 수 있다. 따라서 성공적인 시장 진출을 위해서 구체적이고 충분한 시장 조사가 필수적이다. 현대자동차의 경우, 시장의 변화에 선제적으로 대응하는 부분에서, 제품 라인업을 내연 기관 자동차에서 신에너지 자동차로 바꾸고, 현대자동차 대표 라인을 수정한 결과 성공적인 판매를 이뤘다.

표 <4-2>를 보면 각 자동차 브랜드가 중국 시장에 진출하는 성공과 실패의 원인을 알 수 있다.

<표4-2> 각 브랜드 중국 시장 진출 성공/실패 원인

현대 성공	기아 실패	메르세데스-벤츠 성공
1) 우수한 전기차 관련 기술력 보유 2) 중국 소비자의 요구에 따라 독특한 디자인을 도입 3) 명확한 시장 포지셔닝	1) 전기차 시장으로 제때 전환하지 못했다 2) 기술 발전이 느리고 중복되다 3) 현지화 전략 실패	1) 제품의 현지화 성공 2) 계열별 제품에 대해 가격을 책정 3) 고객 서비스 제일

한국자동차는 중국 시장에서 아직 성숙하지 않고, 브랜드의 인지도가 높지 않다. 따라서 한국자동차 기업이 자신들에게 맞는 시장 진출 전략, 즉 효과적인 현지화를 전략을 기획하고 실행하는 지에 따라서 중국 자동차 시장에서의 경쟁력이 결정이 된다고 판단된다. 따라서 성공적으로 중국 시장에 진출하기 위해서는 다음과 같은 요인들을 신경을 써야 할 것이다.

### 1) 자동차 신기술 상품화 전략

자동차 신기술로는 전자 모니터링 및 제어 기술, 사륜구동 시스템, 새시

리프트 시스템, 360도 시야 시스템, 미끄럼 방지 시스템 등이 있다.

전자 모니터링 및 제어 기술, 이 기술을 사용하면 제동 거리를 50% 줄일 수 있다. 이 지능형 제동장치는 운전자가 급제동하는 순간 정보를 얻어 인위적으로 제동력을 높이는 데 도움을 주고, 운전자가 당황해 브레이크 페달을 떼도 제동을 계속한다.

사륵구동 시스템, 자동차가 주행하는 노면 상황에 따라 이륵동력이나 사륵동력으로 구동할 수 있고, 타이어와 지면의 접촉 및 타이어 온도, 튜브 압력, 타이어 손상 등을 실시간으로 탐지할 수 있다.

새시 리프트 시스템, 이 방향 조절 시스템은 차량 속도에 따라 주행 중 지면과의 거리를 지속적으로 조정하여 완충 능력을 향상시키고 최고의 안전 및 쾌적 요구 사항을 충족할 수 있다.

360도 시야 시스템: 이 카메라 렌즈 시스템은 레이더 시스템과 함께 사용되며 운전자에게 주행 중 자동차의 위험 상황을 즉시 제공할 수 있습니다.또 운전자가 충돌하지 않도록 안전하게 주차할 수 있는 시스템이다.

미끄럼 방지 시스템, 자동차가 급제동할 때 방향감응과 전복사고를 막기 위해 현재 각 자동차 제조사들은 자동차에 ABS를 장착하는 것 외에 ABS와 함께 미끄럼 방지 시스템을 개발하고 있다. 자동차가 급제동할 때 미끄럼 방지 시스템은 몇 마이크로초 이내에 각 바퀴를 제동하여 차량의 주행 방향을 안정시킬 수 있다.

한국 자동차 기업들의 중국 내에서 성장세는 앞으로도 강세를 이어가겠지만, 지속적으로 좋은 성과를 내려면 시장 판도를 넓히고 영향력을 키울 수 있는 다양한 측면의 혁신이 필요하다. 특히 한국 자동차 업체들은 기술 혁신에 적극 나서 경쟁력 있는 제품을 내놓아야 한다.

## 2) 기업 브랜드 가치의 제고

한국 자동차 산업은 브랜드 구축을 강화하고, 실력과 인기를 갖춘 브랜드 이미지를 수립하여, 소비자에게 특색 있고 신뢰할 수 있는 차종으로 인식되어야 한다. 이를 위해서는 브랜드 홍보를 잘하여 차종에 대한 소비

자의 인식을 촉진하고, 판매 서비스를 개선하고, 소비자의 질문에 적시에 답변하고, 소비자 만족도를 높이고, 완전한 애프터-서비스를 구축하고, 시장 통제를 강화하고, 품질 보장을 제공하고, 소비자 신뢰를 높여야 한다.

브랜드는 국경이 없고, 제품의 상징이며, 기업의 종합 경쟁력의 구현이다. 중국 자동차 시장에서 세계 유명한 브랜드 자동차 기업들 간의 경쟁이 이미 시작되었다, 좋은 브랜드를 만들어서 중국 소비자들에게 어필할 수 있는냐가 중국 시장에 입지를 굳힐 수 있는 척도다. 따라서 중국 자동차 시장의 브랜드 다툼은 끊임없이 격화되고 날로 치열해질 것이다. 좋은 브랜드 전략과 기업 브랜드 이미지 구축은 한구 자동차 기업의 중국 시장 진출과 성공을 위한 필수 조건이다.

유럽, 미국, 일본 자동차 기업들은 모두 성공적인 브랜드 전략을 실시하였다. 브랜드와 내포의 결합은 브랜드 전략에서 중요한 위치를 차지하고 있으며, 이러한 전략의 성공적인 운용은 한국 자동차 기업의 순조로운 중국 시장 진출에 심원한 의미를 가지고 있음을 알 수 있다.

한국의 주요 자동차 기업은 각기 다른 특징에 대하여, 성공 사례를 참고하거나, 브랜드의 특징을 확정하고, 새로운 스타일을 중점적으로 연구 개발하여, 전체적으로 하나의 브랜드를 채택하거나, 제품의 특징과 내실을 부각시키고, 각국의 성공한 기업을 모방하여 각각의 브랜드를 특별한 의미를 부여하고, 혁신을 가할 수 있으며, 여러 브랜드의 길을 걸으며, 기업의 국제적 영향력을 높이려고 노력해야 한다.

### 3) 고객 서비스 체계의 관리 강화

메르세데스-벤츠 중국 시장 진출 사례분석에 대한 강점 중 ‘고객 서비스’라는 점을 들어 전략을 정리했다.

한국자동차 기업들은 해외 시장에서 잘 나가는 차종이다. 기업, 생산, 연구 개발, 홍보, 마케팅 등 모든 면에서 최고의 수준을 가지고 있다. 하지만 중국에서 소비자들 아직 한국자동차에 대해서 만족하지 않다.

자동차 업계의 판매 경쟁이 치열해지는 오늘, 시장의 경쟁은 제품의 품

질 경쟁이자 고객 서비스 수준의 경쟁이다. 제조사의 제조공정 품질관리에 대한 경쟁으로 자동차제조기술 수준이 날로 동질화됨에 따라 고객 중심의 현대화 관리 이념은 기업 경쟁력 제고의 핵심이 되었으며, 서비스 과정의 개별화 및 세부화 관리를 통해 고객의 만족도를 높이는 것이 기업이 고객을 얻고 시장을 이기는 관건이다. 자동차 제조업체를 위한 최종 판매 및 서비스를 실현하는 서비스 센터는 제조업체와 고객 사이의 다리이자 매개체이며 기업이 고객에게 서비스를 제공하는 매체이며 판매 서비스 수준은 기업의 사회 전반적 이미지를 보여주는 것이며 기업 발전의 결정적인 요소이다. 최종 판매자의 관리와 통제는 기업 관리 수준을 측정하는 중요한 요소이며, 그는 궁극적으로 서비스 매장의 완성차 및 액세서리 판매 능력을 향상 시키고 기업에 이윤을 높일 수 있다.

## 제5장 중국 시장 진출 전략

### 제1절 제품 현지화 전략

중국 시장은 잠재력이 큰 시장이지만, 중국은 지역이 넓고 소비자의 소득 수준, 성장 배경, 생활 습관, 교육 수준, 종교적 신념 등 모든 면에서 큰 차이가 있기 때문에 중국 시장의 차별성이 매우 뚜렷하다. 자동차 시장에서 중국 소비자는 유럽과 미국의 소비자와 달리 대중적인 경향이 뚜렷하고 주변 사람들의 영향을 받기 쉽다. 자신의 요구를 충족시킬 뿐만 아니라 다른 사람들에게 보여주기 위한 것이다. 따라서 소비 브랜드는 동일화 정도가 높기 때문에, 한국 자동차 브랜드는 소비자들의 신뢰를 얻으면 중국 시장 점유율을 높일 수 있다. 동시에 중국에서 새로운 소비자 그룹이 계속 부상하고 소비자가 점점 더 합리적이며 시장의 세분화 정도가 점점 더 높아지고 한국 자동차 브랜드에 대한 도전도 점점 더 커지고 있다는 점에 유의해야 한다.

현지화는 자동차 회사가 비용을 절감하고 효율성을 높이는 중요한 방법일 뿐만 아니라 중국 시장에서 글로벌 기업들이 중국 소비자에게 접근하는 가장 효과적인 방법 중 하나라고 할 수 있다. 한국 자동차 기업들에게 있어서 현지화를 적극적으로 추진하는 것은 중국 시장에서 경쟁력을 높이는 중요한 조치다. 예를 들어 최근 중국 시장은 4차 산업혁명으로 인하여 자율주행, 커넥티드 기술 및 디지털화에 대한 관심이 급증하고 있으며, 중국 소비자들 또한 새로운 기술에 대한 관심이 고조되고 있기 때문에 글로벌 기업들이 중국 시장에서 경쟁하기 위해서는 신규 기술 개발 등을 통한 현지화가 요구되고 있다. 특히, 중국 시장은 스마트 기반 산업 체인들이 잘 구축되어 있기 때문에 이를 활용한다면 비용 절감 효과를 극대화하여 중국 시장에서 우수 브랜드들과 경쟁할 수 있는 기반을 구축할 수 있을 것이다.

포터의 경쟁우위 전략 이론에 따르면, 기업은 경쟁우위를 획득하면 원

가선도우위, 차별화우위, 집중화우위 등 세 가지 전략을 채택할 수 있다. 한국은 현지화 전략, 즉 중국에서의 연구 개발과 부품 조달을 실시함으로써 중국이 가지고 있는 우위 요인들을 활용한다면 기업의 연구 개발과 조달 비용을 크게 절감할 수 있을 뿐만 아니라 한국 기업의 기술 방면에서의 선도적인 우위를 충분히 발휘할 수 있다.

한편, 제품 현지화는 중국 시장에 대한 조사를 기반으로 중국 문화 및 소비 성향을 기반으로 한 중국 소비자를 위한 제품 설계와 개발을 하는데 상대적으로 우위 요인을 가질 수 있을 것이다. 현지화 단계를 구축한 기업들이 중국 소비자의 요구를 직접적으로 수집하여 선제적으로 반영한다면 소비자들을 만족시키는데 유리하며, 따라서 소비자들의 인정과 충성을 얻을 수 있고, 기업의 지속적인 발전을 위하여 기반을 다질 수 있다.

현재 중국 소비자들은 외형의 디자인과 성능에 점점 더 많은 관심을 기울이고 있고 이런 부분들이 바로 구매력으로 연결이 되고 있다. 따라서 중국의 14억 명이 넘는 인구와 6억 명의 중산계급을 가진 이 거대한 시장에서 성공적인 경영을 하기 위해서는 현지화된 새로운 제품을 디자인하고, 혁신적인 기술을 도입하고, 더 경쟁력 있는 제품 라인을 만들어야 한다.

## 제2절 고객 서비스 현지화 전략

애프터-서비스는 서비스를 제공하는 채널과 불가분의 관계에 있으며, 애프터-서비스 채널을 과학적이고 합리적으로 배치하는 것은 다국적 자동차 회사의 또 다른 중요한 현지화 마케팅 전략이며, 좋은 서비스 채널은 자동차 애프터-서비스 사업의 발전에 중요한 역할을 한다.

중국 자동차 애프터 마켓의 상업시스템은 비교적 영세하여, 상대적으로 성숙한 유럽 및 미국 애프터 마켓에 비해 표준화되어 있지 않다. 많은 다국적 기업이 진입 초기에 중국 시장의 특성을 충분히 이해하지 못하고 목적 없이 자체 투자하여 서비스 채널을 구축한 결과 애프터-서비스의 품

질을 향상시키지 못하고, 오히려 기업의 브랜드 이미지에 영향을 미치고 소비자의 신뢰를 떨어뜨렸다. 끊임없이 모색하고 조사한 후 다국적 자동차 회사는 경험을 흡수하여 현지 시장의 특성에 따라 높은 표준과 체계화된 채널을 구축해야만 애프터-서비스 경쟁력을 보장할 수 있다는 것을 점점 더 깨닫고 있으며, 현지 자동차 애프터 마켓 상황을 숙지하고 현지 관련 법규 및 양호한 정부 관계를 가진 현지 협력자는 서비스 채널의 현지화를 우회할 수 없는 핵심 고리다. 중국 시장은 광활하고 각 지역의 자동차 보유량은 경제의 전반적인 상황 및 현지 경제 구조와 밀접한 관련이 있으며 서비스 채널의 합리적인 적용 범위와 품질을 보장하는 것은 항상 심각한 도전이었다. 다국적 자동차 회사는 현지 파트너와 함께 다양한 행정 구역의 차량 보유율, 경제 상황 및 지리적 위치의 특성에 따라 과학적이고 합리적으로 서비스 채널을 구축하고 운영한다. 예를 들어 리싱싱(利星行)은 벤츠 중국 최대 현지 딜러로 중국 82개 도시에 140여 개의 애프터 마켓을 운영하며 벤츠 차량 서비스 채널의 현지화 전략에 호위하고 있다.

서비스 채널의 현지화는 애프터-서비스를 효율적이고 시기적절하게 만들어 고객 만족도를 높이고 다국적 자동차 회사의 애프터-서비스 시장 경쟁력을 보장한다.

중국 자동차 소비 시장은 거대한 영토와 다양한 민족 그리고 엄청난 인구를 가지고 있는 메가 시장이기 때문에 시장을 어떻게 세분화하는 지에 따라 다양한 경영 전략을 수립할 수 있을 것이다. 예를 들어 상하이 지역 소비자들이라면 상대적으로 경쟁력이 있는 젊은 소비자들을 대상으로 한 타겟팅 전략을 수립하는 것도 바람직할 수 있을 것이다. 소비자들 어떤 차종을 선호하고 어떤 승용차를 구매하느냐는, 자신의 경제적 수입에 따라 결정해야 한다. 연령이 다르고, 경제 수입이 다르기 때문에, 그 소비 심리나 소비 행위도 다르다. 이러한 다양한 소비자 그룹이 자신의 소비 수준에 따라, 적절한 모델을 선택하는 것은 필연적으로 승용차 소비에 영

향을 미치고 시장을 변화시킨다. 그래서 이 소비자들을 연구해서 소비자의 소비 선호를 파악하고, 그들의 소비 동향을 찾아야 한다.

자동차 소비층은 노인 소비층(55세 이상), 중년 소비층(40-55세), 청년 소비층(30-40세)과 신세대 소비층(20-30세)으로 나눌 수 있다.

노인 소비층에서는 대부분 소비자들은 이미 퇴직하고 연금을 받아, 수입이 안정적이다. 노인 소비자들은 신체 건강을 중시하고, 여행을 좋아하며, 다채로운 생활을 추구하기 시작하였으며, 자신의 경제력 범위 내에서, 자동차 구매 수요의 대다수는 안전성, 신뢰성 등 실용적인 선택을 추구하였다. 주로 자가용 승용차를 많이 선택한다.

중년 소비층 전형적인 특징은 가정과 사업이 안정되고, 생활이 풍족하며, 자산 능력이 강하고, 삶의 질을 추구하며, 레저와 오락의 소비 의식이 비교적 강하다. 자동차 여행을 좋아하기 때문에 중년 소비자들은 주로 가성비 좋은 SUV를 선택한다.

청년 소비층은 감성적이고 이성적인 자동차 구매 이념을 가지고 있으며, 품질을 숭상하며 사회와 가정의 주요 힘으로서, 청년 소비자들의 소비 수요는 왕성하고 소비력은 강하고 소비 신념은 확고 한다. 차를 고르는 바에 노인과 어린이가 있는 가정은 차를 업그레이드하고 SUV와 MVP를 선호한다.

신세대 소비자들은 개성이 널리 퍼진 자동차 구매 관념을 가지고 있으며, 사람들의 초점이 되기를 원한다. 청년 소비자에게 자동차는 보행 대용 도구일 뿐만 아니라 중요한 소비 상징이며, 그들은 자신의 차가 개성이 있는지 여부를 더 중요하게 생각한다<sup>55)</sup>.

그리고 또 한편으로 경제 수입에 따라 나눌 수 있다. 쉽게 분류하기 위해, 한 가정을 단위로 하는데, 현재 중국 시장에서 승용차를 구매하는 것은 대부분 가족을 소비 단위로 하기 때문이다. 이런 구분도 승용차 시장 상황에 따라 확정된다.

---

55) 不同年齡用戶的汽車需求分析, 百度百科

### 제3절 기술 현지화 전략

중국 소비자들의 선호하는 제품들의 특징을 살펴보니 환경 관련 또는 차별화된 기술력을 지닌 제품에 대한 구매가 증가한 것으로 분석되고 있다. 즉, 구매력이 있는 중국 소비자들의 경우 고가, 프리미엄 제품으로 대별되는 신기술 차량에 대한 선호도가 높다고 분석되고 있으며, 이는 곧 기술에 대한 차별화로 대변할 수 있다. 또한 환경 친화적인 성향을 지닌 자동차 제품들의 특징이 기술력을 기반으로 한 첨단 제품이라는 특징으로 인하여 신에너지 자동차 브랜드들은 기술력을 지닌 자동차 기업이라는 마케팅과 함께 브랜드 가치 제고 수단으로 활용하고 있다. 이에 중국 다수의 소비자들은 신에너지 차량을 소유하는 것으로 본인들이 시장에서 차별화되었다고 이야기를 하고 있으며 이게 중국 시장의 또 다른 트렌드가 되고 있다.

자동차의 경우 유사한 제품들이 다수 시장에서 경쟁을 하고 있기 때문에 소비자들이 선택하는 주요 요인으로 기술력에 대한 부분을 강조하고 있다. 즉, 중국 자동차 시장에서도 제품에 대한 차별화 전략으로 기술력이 중요한 요인으로 분석되었으며, 현지화 전략에 기반하여 세분화 전략을 수립하여 계층별 제품 차별화 전략으로 시장 진출 전략을 수립해야 할 것이다.

최근 각광을 받고 있는 중국 신에너지 자동차 시장에서는 소비자들이 제품 구매에 대한 최우선 요인 중 하나로 제품 및 브랜드가 소유하고 있는 기술력을 거론되었으며, 시장에서도 기술력에 따라서 브랜드 가치가 구분되고 있다.

소비자의 관점에서 볼 때, 현재 많은 사람들이 신에너지 자동차의 전망을 큰 희망을 가지고 있다. 베이징을 예로 들면, 자동차 보유량이 증가하면서 베이징의 교통체증, 공기오염, 주차난 등 도시병이 발생했다<sup>56)</sup>. 베이징시는 차량 급증을 막기 위해 번호판 추첨제를 도입하고 있다. 신에너지 차에는 전기 등의 배터리 연료 충전으로 운행하는 순수 전기차, 수소 전

56) 중국 차량번호판 추첨제 강화 시행...베이징에서 '번호판' 신청하기- 인민망한국어판, 2018

기차와 내연기관 엔진과 배터리 전기동력을 모두 사용하는 플러그인하이브리드 차량 등이 해당한다. 이에 따라 내연기관 차량에 배정된 번호판은 작년 4만개에서 3만개로 줄었다. 또한 최근 기술 발달로 다양한 종류의 신에너지 차량이 나와 이들이 인기를 끌고 있는 것을 고려했다고 밝혔다. 중국에서는 작년 1~10월 신에너지차 판매량이 전년 동기 대비 180% 이상 오르는 등 자동차 시장이 신에너지차를 중심으로 빠르게 전환하고 있다.

최근 몇 년간 한국자동차는 가격이 서민적이고 브랜드 인자도가 높다는 점을 내세워 중국 시장에서 일정한 점유율을 차지하고 있다. 하지만 한국 기업에 대한 중국 소비자들의 나쁜 시각들이 최근 형성되고 있다.

2016년 사드 사태 이후 급브레이크를 밟은 듯 한국자동차 판매가 급감하면서, 한동안 분쟁이 끊이지 않았고, 중국 소비자들이 코웃음을 하면서 기아, 현대자동차의 중국 시장 철수설이 나돌았었다. 본격적인 한국자동차 중국 시장에 몰락 시점은 사드 사태 이후라고 할 수 있다. 그러나 이성적으로 볼 때 사드 사태의 발단은 한국자동차가 아니라 양국 국민 간 감정에 영향을 주고 한국자동차에 대한 위화감을 조성한 것일 뿐이다<sup>57)</sup>.

현재 중국 자동차 시장은 이미 세계 자동차 시장의 가장 중요한 부분의 되었으며, 중국 자동차 시장의 변화는 세계 자동차 시장의 추세에 큰 영향을 주고 있다. 이번 코로나의 출현은 세계 자동차 산업에도 적지 않은 영향을 줬다. 산업이 정상적으로 운영되기 위해서는 모든 링크가 연결되어야 하며, 모든 산업 체인에 문제가 없어야 하는데, 최근 몇 년 동안 코로나 때문에 자동차 보조 유희유 산업도 수익 대를 잇는 후방 시장으로서 영향을 받을 것이다.

한국 자동차 회사들에게 연구개발 현지화 추진은 중국에서의 경쟁력을 높이는 중요한 조치다. 한편, 중국 기업과 정부는 중국에 진출한 다국적 기업이 생산 기업뿐만 아니라 연구개발 프로젝트에 투자하고 기술이전을 강화할 것을 요구하고 있다. 반면 중국에 진출한 한국 자동차 회사들은

57) 「爲什麼韓系車在中國賣不動？」 [www.yoojia.com/ask/16-11834899556557759095.html](http://www.yoojia.com/ask/16-11834899556557759095.html)

연구개발의 일부를 중국으로 이전하지 않으면 중국 업체와 다른 글로벌 자동차 회사들과의 경쟁에 적응하기 어렵다. 중국에서의 연구개발을 조속히 전개하는 것이 한국 자동차 회사의 중국 내 경쟁력을 높이는 데 도움이 될 것이 분명하다.

연구개발센터를 건설함으로써 기술을 이용하여 제품이 중국에서 생존 발전 공간을 조성하고, 중국의 정부 정책 및 시장 경쟁의 수요에 부응하여 제품의 경쟁 우위와 시대적 매력을 유지할 수 있다. 동시에 연구개발 기구의 도움으로 중국 본토의 우수한 과학기술과 관리 인재를 대거 유치하여, 중국 시장에서의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 비축도 할 수 있다.

제품 연구 개발의 현지화 형태는 주로 중국에 자동차 기술 연구 센터를 설립하여, 중국의 자동차 기업에 일련의 자동차 공학 서비스를 제공하며, 설계, 개발, 테스트와 부품 및 완성차 인증을 포함한다. 중국 대학과의 협력을 통해 연구소를 설립해 공동 연구개발과 과학기술 분야에서의 기타 협력에도 힘쓸 수 있다. 연구센터의 또 다른 임무는 도입 차종을 중국의 도로 상황과 휘발유 품질, 소비자 습관에 맞게 현지화하는 것이다.

## 제6장 결론

1990년대 중반부터 중국은 세계에서 가장 크고 마지막으로 미개발된 자동차 시장으로 그려졌다. 한때 이런 주장에 의문을 제기하기도 했지만, 이제 중국 자동차 시장의 잠재력은 충분하다는 것을 확인할 수 있게 됐다. 최근 몇 년 동안 중국 경제는 지속적이고 안정적이며 빠르게 성장하고 있는데, 이러한 형세는 전 세계 어느 국가나 지역이 따라잡을 수 없는 것이다. 경제의 지속적인 성장은 중국의 자동차, 특히 승용차에 대한 수요를 급격히 증가시켰다.

중국은 외자를 유치하여 공업의 경제 발전을 대체하기 위해, 외국 투자 기업에 많은 정책상의 혜택을 주었다. 기존의 외자 우대 정책의 기초 위에서 중국의 WTO 가입으로 인해, 그 약속에 따라 외자 진입 장벽을 점차 낮추고, 자동차 산업의 외자 정책을 조정하고 있으며, 이러한 조치는 외자가 중국 자동차 산업에 진입하는 자신감과 속도를 높일 것이다.

한국 자동차 기업들은 한국 국내 시장이 포화상태에 이르러 전 세계에 눈을 돌리지 않을 수 없지만, 중국이 가진 엄청난 시장 성장 잠재력과 대외 개방 정책은 글로벌 기업들에게 큰 매력으로 작용하기 때문에 한국 자동차 업체들의 중국 진출은 이미 그 발전과 성장을 위한 필연적인 흐름이 되었다. 한국 자동차 기업은 중국에 진출하는 독특한 우세를 가지고 있는데, 예를 들어 자동차 차종은 중국 시장의 수요에 비교적 부합하고, 중국의 주요 자동차 공장의 장비 수준은 한국과 비슷하며, 지리적 위치의 우세를 가지고 있다.

그러나 동시에 독일, 미국, 일본은 중국 자동차 시장의 주요 점유율을 차지하고 있으며, 중국 자동차 산업의 투자 정책은 어느 정도 중국 국내 기업에 편향되어 있으며, 또 한국 자동차 산업에는 어떤 선천적인 약점이 존재한다.

현대자동차는 중국 시장에 성공적으로 진출하여, 좋은 발전을 이룬 한국자동차 기업으로서 많은 경험을 참고할 가치가 있으며, 본문은 중국 시

장 진출 성공 사례를 분석한 결과를 기반으로 한국자동차 기업의 중국 시장 경쟁력을 제고시키기 위한 방안은 다음과 같이 도출 할 수 있다.

첫째, 중국 자동차 시장은 급속도로 성장하고 있으며 이 거대한 시장에서 경쟁력을 구축하기 위해서는 중국 시장에 특화된 현지화된 새로운 제품을 디자인하고, 혁신적인 기술을 도입하고, 더 경쟁력 있는 제품 라인을 만들어야 한다.

둘째, 현재 중국의 자동차 판매 시장에 대하여 말하자면 바로 활기가 넘치고 빠르게 성장하는 단계이다. 중국 경제의 발전에 따라 자가용 자동차의 수가 부단히 증가하고 완성차 판매 공간이 점차 안정되고 성숙해지는 상황에서 자동차의 애프터-서비스는 이미 매 서비스 센터마다 중요한 역할을 담당하고 있으며, 서비스 센터에서는 판매와 판매 후의 각 단계만 파악하면 전체 기업의 서비스 품질을 관장한다고 할 수 있다. 합리적인 시스템과 표준화된 프로세스도 각 서비스 링크에 무시할 수 없는 영향을 미친다.

셋째, 핵심 가치는 브랜드가 소비자에게 제공하는 기본 효용과 이익, 즉 사용 가치를 의미한다. 브랜드의 핵심 가치는 소비자가 기꺼이 대가를 치르고 제품을 얻는 근본 원인이다. 핵심가치가 있는지 여부는 브랜드 경영의 성공 여부를 나타내는 중요한 지표이다. 브랜드가 영원히 성장 하려면 브랜드가 끊임없이 업그레이드 하는 핵심 가치를 기반으로 해야 한다. 기업이 장성한 기업은 반드시 영원히 번영하는 브랜드를 가지고 있으며, 기업의 핵심 가치를 끊임없이 높이는 과정에서 브랜드를 만들고 보완하는 것이 성공 기업의 필수 길이다.

경쟁이 치열한 자동차 애프터-서비스 시장 환경에서 한국 자동차 회사가 더 큰 발전을 이루려면 반드시 시장의 특성을 고도로 결합하여, 상응하는 현지화 전략을 수립해야 하며, 다국적 경영에서 적극적으로 현지 우세를 발휘해야 애프터-서비스의 발전을 더욱 잘 보장할 수 있다. 애프터-서비스의 시장 경쟁력을 높여 더 멀리 나아가기 위해서는 시장특성을 지속적으로 연구하고 시장의 경험과 교훈을 요약하여 잠재적 위험과 발전

기회를 찾는 동시에 내공을 부지런히 연마하고 자신의 기술과 관리 수준을 지속적으로 향상시켜야 한다 .

## 참고문헌

### 외국문헌

- 郭彦 「我国汽车产品出口结构及其竞争力的实证分析工業技術經濟」, 2008.
- 李珍英, 「中韩两国汽车产业发展及对中韩启示」, 复旦大学,中国博士学位论文, 2019.
- 夏光宇, 「中韩汽车产业发展比较研究」, 长春工业大学, 中国硕士学位论文, 2019.
- 许国标, 「中日韩汽车产业贸易竞争与中国汽车产业对策研究」, 吉林财经大学, 中国硕士学位论文, 2017.
- 郑宰运, 「中韩汽车产业贸易研究」, 复旦大学, 中国硕士学位论文, 2012.
- 羊杰, 「中国汽车出口贸易问题和对策」, 对外经济贸易大学,中国硕士学位论文, 2020.
- 朴炫奎, 「韓國在華汽車企業發展戰略探析－以現代汽車集團為例」,對外經濟貿易大學, 中国硕士学位论文, 2010.
- 崔賑娥, 「韓國汽車產業進入中國的本土化戰略－現代汽車公司進入中國的成功案例分析」, 對外經濟貿易大學, 中国硕士学位论文, 2007.
- 思瀚產業研究院－「汽車行業特徵分析」,2022.
- 朴炫奎, 「韓國在華汽車企業發展戰略探析－以現代汽車集團為例」, 對外經濟貿易大學, 中国硕士学位论文, 2010.
- 崔賑娥, 「韓國汽車產業進入中國的本土化戰略－現代汽車公司進入中國的成功案例分析」, 對外經濟貿易大學, 中国硕士学位论文, 2007.
- 出口的貿易方式有哪些,出口貿易方式有哪幾種－ 文安法律網, 2023
- 授權經營－ 百度百科
- 外國直接投資－ 百度百科
- 對外直接投資－ 百度百科
- 研發本土化－ 百度百科
- 愛尚觀影, 美國汽車行業現狀, 2023.

《環球雜誌》－ 杂志德國汽車業艱難轉型路, 2022.

德國汽車產業優勢 (德國汽車行業現狀分析) , 2023.

日本汽车产业发展现状及前景分析, 2022.

中國汽車製造業面臨第三次工業革命挑戰－前瞻網,2012.

汽車產業的進入壁壘分析, 鄭州輕工業學院, 2016.

新能源汽車產業現狀及前景, 大華產業研究院, 2022.

「北京現代汽車有限公司」－ 百度百科

「韓國汽車工業的崛起之路」－ 礫石商業評論, 2022.

全新途勝－百度百科

「北京現代希望小學項目啓動 開啓責任新征程」, 新浪公益 2014.

北京現代 見證中國汽車生活十年變遷 -2013.

現代汽車集團在華高品質發展的20年－中國網海峽頻道,2022.

北汽投與現代汽車共注資60億元全力推進改革規劃－中國新聞網,2022.

江蘇悅達起亞汽車有限公司－百度百科

「電動車時代, 起亞能否被消費者再一次記起?」－ 車圈能見度, 2023.

王新喜, 「起亞汽車在全球市場排名第三, 在中國為何沒有存在感?」 -2023.

「中國連續六年成最大市場, 保有量近五百萬, 賓士如何靠中國躺贏?」－瀚海觀察, 2021

丁明偉, 「賓士市場分析」 淮安資訊技術學院, 商學院市場行銷

賓士轎車中國市場行銷策略分析論文－百度

馬春梅.林升栋.「欧美品牌在中国的本土化传播案例研究－品牌研究」,2016.

奔馳－品牌成功案例, 2020.

不同年齡用戶的汽車需求分析, 百度百科

Porter, M.E. (1979) "How competitive forces shape strategy",  
Harvard business Review, March/April 1979. P5-7

Sharp, Byron; Dawes, John (1996), "Is Differentiation Optional? A  
Critique of Porter's Generic Strategy Typology," in Management,  
Marketing and the Competitive Process, Peter Earl, Ed. London:

Edward Elgar. P6

## 국내문헌

김태헌 「한국 자동차의 대중국 수출경쟁력에 관한 연구-RCA, CAC, ESI  
지수 비교를 중심으로. 국제지역연구」, 2009.

김진광, 「자동차 시장 후발 기업의 경쟁전략: 현대자동차 베트남시장 진출 사례를 중심으로」, 경영학 석사 학위 논문, 서울대학교, 2023.

오감돈(2013) 「중국시장과 소비자」, 쌤앤파커스, PART1 pp9-12

이림여<2012> 「현대자동차의 중국시장 진출전략에 관한 사례 연구」 경  
북대학교, 국제무역학과, 박사논문

전용민, 「패러다임 전환 시기의 한국 자동차 산업 국제경쟁력 분석 및  
제고방안에 관한 연구-미국과 EU 시장을 중심으로-」, 무역학과 박사  
학위 논문, 제주대학교, 2023.

이윤구 기자, 〈中 시장 공들이는 현대·기아차, 신차·전기차로 반등 모  
색〉, 《연합인포맥스》, 2020.

박광일, 〈중국 제1의 트럭 회사, 동평자동차〉, 《타고》, 2021.

중국 차량번호판 추첨제 강화 시행...베이징에서 '번호판' 신청하기- 인민  
망한국어판, 2018.

## Website

베이징현대 자동차 [www.beijing-hyundai.com.cn](http://www.beijing-hyundai.com.cn)

현대자동차 [www.hyundai.com](http://www.hyundai.com)

기아자동차 [www.kia.com/kr](http://www.kia.com/kr)

동평위에다기아 공식 홈페이지 [www.dyk.com.cn](http://www.dyk.com.cn)

메르세데스 벤츠 코리아 [www.mercedes-benz.co.kr](http://www.mercedes-benz.co.kr)

메르세데스 벤츠 차이나 [www.mercedes-benz.com.cn](http://www.mercedes-benz.com.cn)

中商情報網 [www.askci.com](http://www.askci.com)

中國汽車工業協會 [www.caam.org.cn](http://www.caam.org.cn)

## Abstract

Since the Industrial Revolution, the world has become a competition for various industries. Among them, the automobile industry has become a major industry around the world, and it is contributing greatly to the globalization of the global economy through synergy with related industries.

With the spread of free trade flows such as GATT and WTO, globalization is being promoted around the world, and industries that require various accessories and processes such as raw materials, accessories, and semi-finished products, such as the automobile industry, are specialized in the global trade market. Accordingly, major automobile companies around the world have established and implemented various management strategies to enter overseas markets, and as a result, brands from various countries have to compete fiercely for market share in major markets around the world.

In recent years, global automakers have seen China as the world's most potential car market and have tried to enter the Chinese market in various ways. At the same time as establishing a Chinese localization system, it is making great efforts to develop locally specialized products and enhance the brand of global automobile companies based on this. In particular, after these global automakers analyzed that "the Chinese auto parts market has very high value and potential," the FDI investment craze erupted, and many global parts companies actively participated in the Chinese market, including factories and R&D centers.

The Chinese automobile industry has a huge demand market and a very favorable foreign investment policy. In particular, after joining

the Chinese WTO, the auto market also emerged as a competition place for global brands as market opening progressed step by step, and as a result, Korea's leading automobile brands Hyundai Motor and Kia Motors also entered the Chinese market.

Unfortunately, Korean car brands entering the Chinese market are experiencing both success and failure in the market. With the opening of the market, many global automakers entered the Chinese market and engaged in fierce competition, and Korean automobile brands had a relative lack of market research, resulting in disappointing results. However, it is expected that there are still opportunities in the Chinese market because the strengths of Korean automobile brands are also clear. To this end, we would like to select representative companies competing in the Chinese market, conduct a case analysis, and derive an effective strategy for entering the Chinese market based on this. Although a number of studies have been conducted on the Chinese automobile industry, studies that have compared and analyzed Korean brands and overseas brands at the same time are considered to be somewhat insufficient, so we would like to conduct research based on this.