

# 국내 Fashion 업체의 해외진출 성공사례

- 중국시장을 중심으로 -

장 인 식 (크린랩 부사장)



# 국내 Fashion 업체의 해외진출 성공사례

- 중국시장을 中心으로 -

장인식\*

## <목 차>

- |                |                                |
|----------------|--------------------------------|
| I. 중국시장의 사업환경  | II. 국내 Fashion 업체의 중국시장 진출 실패  |
| III. 문제점과 대처방안 | IV. 성공적으로 진출한 Fashion 업체의 성공사례 |
| V. 맺는말         |                                |

## I. 중국시장의 사업환경

### 1. 기초환경

1. 인 구	12억 5천만명 (세계인구의 약 24.3%, 1998年末 기준)
2. 면 적	약 960만 km <sup>2</sup> (한반도의 44배, 세계 7.1%, 세계 3위)
3. 민족구성	한족과 55개 소수민족(한족 92%)
4. 수 도	북경
5. 1인당 GNP	770 \$
6. 경제성장률	7.8% (1999년 추정치)

※ 자료 : 중국통계연감, 국제통계연감, 98년말 현재

### 2. 정치환경

- 1) 강택민의 실권강화로 인한 개혁·개방정책 확대
- 2) 중국의 WTO 가입으로 국가정제의 Global化 추진
- 3) '정치 - 경제 분리' 새질서 채택
- 4) 동북아지역 영향력 고조

\* 장안대 유통경영과 겸임교수 / 크린랩 부사장

### 3. 경제환경

#### 1) 성공적인 경제개혁 추진으로 국가경제 및 국민소득 증대

##### (1) 경제변동 상황 및 예측

구 분	단위	1995	1996	1997	1998	1999	2000
실질 GDP 성장율	%	10.5	9.7	8.8	7.8	7.2	7.3
소비자물가상승율	%	17.1	8.3	2.8	-0.8	0.5	2.4
무역수지	억불	167	123	403	436	394	242
환율	元/\$	8.35	8.31	8.28	8.28	8.28	9.01

※ 자료 : 중국 국가 통계국, 「중국 통계연감」 1998, 및 중국정부 발표자료 종합.

註 : 소비자 물가 상승률 中 '99 '00은 소매 물가 상승률임.

##### (2) GNP변동 및 예측

년 도	1985	1995	2000 예상	2010 예상
GNP (\$)	300	600	1,200	2,200

- 2) 외자기업의 중국 투자 증대
- 3) 對中 무역수지 年 17억弗 개선 예상
- 4) 韓中 경쟁가속화 예상

### 4. 유통환경

#### 1) 소비패턴의 변화

- (1) 濫胞消費에서 小康消費로 변화
- (2) 유행에 민감하고 고급화 경향으로 전환
- (3) 선진국형 소비성향 모방
- (4) Brand 충성도 향상

#### 2) 구매패턴의 변화

- (1) 구매장소의 변화(재래시장, 기존 중국 백화점→고급현대식 백화점 및 전문점)
- (2) 전시소비(展示消費) 성향
- (3) 외제품에 대한 강한 선호와 선택 구매성향
- (4) 추천 및 탐문에 의한 소비성향

## 5. 고객환경

### 1) Life Style의 변화

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| (1) 삶의 질적 향상 추구 | (2) 개체지향적       |
| (3) 감성중시시대      | (4) 다양한 소비계층 등장 |
| (5) 참여형 여가활용    |                 |

### 2) 소비지배력의 지역별 극심한 격차

<지역별 경제력 비교>

구 분	면적	인구	GDP	성장률	1인당 GDP	소매판매액
연 해 부	136(14)	497(41)	3,395(59)	13.7	7,993	1,215(59)
내 륙 부	288(30)	430(36)	1,612(28)	12.5	3,875	541(26)
서 부	541(56)	276(23)	805(14)	9.8	2,840	303(15)
중국전체	960(100)	1,210(100)	5,773(100)	10.2	4,757	2,060(100)

※ 자료 : 일본 JETRO, 통상홍보, 1996.10.3일자

註 : 면적 1만km<sup>2</sup>, 인구 백만명, GDP 10億元, 소매판매액 10億元

## 6. 소비환경

### 1) 소비지출 구조

식료품 비중이 점차 축소되고 문화, 주거, 통신비 비중이 확대되는 추세임.

<도시주민 1인당 부문별 소비지출 구조변화>

(元, 구성비, %)

구 분	1990	1994	1995	1996	91-96증가율
총소비지출	1,279(100.0)	2,851(100.0)	3,538(100.0)	3,919(100.0)	20.5
식료품	694(54.3)	1,422(49.9)	1,766(49.9)	1,905(48.6)	18.3
의복	171(14.6)	390(13.7)	479(13.5)	528(13.5)	20.7
가정설비·용품	108(8.6)	251(8.8)	297(8.4)	298(7.6)	18.4
의료·보건	26(2.5)	83(2.9)	110(3.1)	143(3.6)	32.9
교통·통신	41(2.1)	133(4.7)	171(4.8)	199(5.6)	30.1
오락·교육·문화	112(2.2)	251(8.8)	313(8.8)	375(10.6)	22.3
주거	61(4.8)	193(6.8)	250(7.1)	301(7.7)	30.5
기타	67(7.0)	128(4.5)	151(4.3)	170(4.3)	16.8
총수입	1,513	3,502	4,289	4,845	21.3

※ 자료 : 중국 통계적요, 1997.

## 2) 소비시장의 특성

- (1) 폐쇄적이며 제한적인 개방시장
- (2) 시장경쟁과 정부통제가 병존하는 미성숙 시장
- (3) 공급자 주도시장에서 구매자 주도시장으로 급격히 전환중인 성장시장
- (4) 제품수명주기가 매우 짧은 시장
- (5) 지적재산권 보호 미흡에 따른 유사상품 난립

## II. 국내 Fashion 업체의 중국시장 진출 실패

### 1. 초기 탐색기(1992년 수교 後 ~ 1995년 전반기)

#### 1) 과제

- (1) 생산기지로서의 활용방안 분석 검토
- (2) 소비시장으로서의 시장성 분석 검토
- (3) 과포화 상태의 국내 패션산업의 탈출구로서의 대체시장 가능성 여부 검토

#### 2) 시장대응 및 결과

- (1) 값싼 노동력을 활용한 생산기지로서의 활용가능성으로 시장 진출
- (2) 저소득의 개발도상국이므로 저가 상품 소비시장으로 마케팅 Target 설정
- (3) 국내 중저가 브랜드의 생산기지화로 상품 공급시장으로 활용
- (4) 국내 패션 업체의 재고상품 소비시장으로 활용 시도

### 2. 경쟁적 진출기(1995년 후반 ~ )

#### 1) 진출실태

- (1) 1995년 상해 포동 신세계백화점 개점을 기점으로 국내 패션업체의 50여개 브랜드가 북경, 상해, 대련, 청도, 심천, 광주 지역등에 본격 진출
- (2) 중국 내 소매거래 중심 중개업체의 대량 증가
- (3) 소규모 무역상의 무분별하고 난립된 진출로 한국 상품 시장 혼란

#### 2) 결과 분석

- (1) 쏠 브랜드 막대한 손실 초래

- (2) 한국 브랜드의 이미지 실추
- (3) 한국 브랜드 신뢰도 상실

### 3) 실패 이유

- (1) 미흡한 시장조사
- (2) 상품공급체계 부실로 인한 지속적 물량공급 부족
- (3) 브랜드 이미지 관리의 소홀
- (4) 장기적인 사업계획의 부재
- (5) 간접관리에 의한 투자 손실 극심 - 현지인 관리 부재

## III. 문제점과 대처 방안

### 1. 중국 현지시장의 경우

- 1) 고율의 해관세 - WTO 가입으로 다소 해결될 것으로 전망
- 2) 유통업의 외국인에 대한 영업허가 금지 - 현재 경제특구 내에서 부분적으로 허용 시도 中
- 3) 경제정책 시행의 일관성과 투명성 부족으로 진출 기업의 시장대응 혼선 초래.

### 2. 국내 진출 업체의 경우

- 1) 시장성
  - 재고처분 시장정도의 소극적 시장평가를 배제하고, 소득 상위 5%권역 内の 소비자를 상대로 한 고급소비시장으로 再평가가 필요.
- 2) 상품전략
  - (1) Niche Market 공략에 주력하여 분명한 상품 Concept 제시와 유지
  - (2) Local Brand와의 경쟁이 불가피한 중·저가 Brand 회피
  - (3) 유행에 민감하고 상품의 Life Cycle이 짧은 상품지양
  - (4) 고정고객 확보가 용이하고 상품의 Life Cycle이 긴 디자인의 개발주력
  - (5) 소재의 차별화

(6) 철저한 상품기획으로 적량, 적기공급 체제 구축

### 3) 가격전략

소득 상위 5%의 소비자를 충족시킬 수 있는 고가상품 중심의 고품질, 고가격 전략 구사 (소득 상위 5% 인구 약 6,200만명)

### 4) 유통경로 전략

- (1) 구매력이 높고 목표고객이 집중된 연해부 지역을 집중 개발
- (2) 권역 內의 최고급 백화점 입점 전략
- (3) 유통경로를 백화점으로 단순화 및 집중화하여 Brand Royalty 강화
- (4) 店內 고객 動線 上의 최적 위치 확보

### 5) 판촉전략

- (1) 고객만족 지향의 차별화된 판매사원 서비스 교육
- (2) 판매사원의 체계적인 제품교육
- (3) 지속적인 Brand Image 광고

## IV. 성공적으로 진출한 Fashion 업체의 성공사례

### 1. 「경영합리화」에 의한 성공사례 (Brand名 : 을씨)

- 1) 진출시기 : 95年 3月
- 2) 목 적 : 중국內 유통시장 확보
- 3) 회사형태 : 중외합자 (중국 51% : 을씨 49%)
- 4) 매 장 수 : 23개店 (99. 10. 現在)
- 5) 매 출 액 : 店當 月평균 RMB 170,000 (98. 11 ~ 99, 10 기준)
- 6) 성공요인 :
  - (1) 진출도시별로 Brand 홍보용 시청 Antenna shop 설치 운영
  - (2) 현지인의 체형, 기호에 맞는 상품 개발 공급
  - (3) 현지 Brand와 차별화된 매장운영 방식 (Incentive 制 등)

- (4) 매장확보를 위한 과감한 투자
- (5) 현지인 및 판매기관과의 우의적 유대관계 유지
- (6) 적법한 경영원칙 고수

## 2. 상품의 「Concept 현지화」에 의한 성공사례 ( Brand名 : 데코 )

- 1) 진출시기 : 94年度
- 2) 목 적 : 한국 내수시장의 경쟁력 제고를 위한 생산기지 확보
- 3) 회사형태 : 중외합작
- 4) 매 장 수 : 18개店 ( 99.10.現在 )
- 5) 매 출 액 : 店當 月평균 RMB 120,000 ( 98. 11 ~99. 10기준 )
- 6) 성공요인 :
  - (1) Design 및 Pattern의 철저한 현지화
  - (2) 현지 생산라인 확보로 증가 상품시장 경쟁력 확보
  - (3) 대중적 소비시장을 Target으로 Marketing 실행
    - Brand Image는 한국상품
    - 가격은 현지 Brand 수준으로 가격경쟁력 확보
  - (4) 원활한 상품 수급의 물류채널 확보
  - (5) 현지화 경영 통한 현지인 관리체제의 조기 정착 및 판매, 관리비 절감

## 3. 「철저한 상품기획」에 의한 진출사례 - ( 브랜드명 : In Sense In Serene )

- 1) 진출시기 : 1999年 9月
- 2) 목 적 : 중국 內 판매시장 확보
- 3) 회사형태 : 독자법인
- 4) 매 장 수 : 3개店 ( 1999. 11. 現在, 2000年 6月 5개店 추가 예정 )
- 5) 店當매출액 : RMB 190,000 ( 99.9 ~ 99.11 現在 )
- 6) Marketing 전략
  - (1) 고품질, 고가격전략
  - (2) 상품전략은 중국시장만을 Target으로 현지화 상품개발
    - Design, Textile Color, Pattern, etc
  - (3) 분명한 Concept zone 제시 (예복중심)

- (4) 月 기획 생산으로 상품을 개발, 공급함으로써 매장의 신선감 유지
- (5) 매장별로 Merchandising을 차별화하여 매장별 상품대체로 판매기간을 장기화하므로 재고소진의 효과 극대화
- (6) 판매사원의 고객만족 서비스 교육 및 제품교육 (月 1회 출장교육)
- (7) 과감한 Incentive제도 도입

## V. 맺는말 (Fashion 사업에 관하여)

1. 중국 소비시장을 통계적 평균수치에 의존해 시장을 과소평가하는 판단미숙으로 세분화된 시장기회를 포착하지 못하여 시장진입에 어려움을 겪고 있으나, 시장을 세분화하여 우선적으로 수요가 있는 소득 상위 5% Group의 고소득 소비시장 확보를 목표로 사업의 방향을 전개하여야 할 것이다.
2. 중국시장은 개방의 가속화와 신흥 고소득층의 확대로 고급 소비시장이 급속히 팽창하고 있어 호화, 고급품 대기 수요가 높을 것이 예상된다. 따라서 고급소비시장에 대한 특화된 상품과 서비스로 시장에 대응하여야 할 것이다.
3. 중국 시장은 평균의 법칙에 맞추는 마케팅전략으로는 시장을 공략하기 어렵고 전체시장을 목표로 하기보다는 진입 가능한 세분시장에서 상품의 차별화, 서비스의 차별화에 마케팅 전략을 집중하여야 할 것이다.
4. 현재 중국시장 진출의 주류를 이루고 있는 중·저가상품 또는 재고상품의 처리는 시장 경쟁력이 없음을 인식하고 현지 소비시장에 적합한 상품개발과 표적 고객 개발에 최선을 다하여야 할 것이다.
5. 중국시장 공략은 잠재수요, 유효수요에 대한 지역별, 계층별, 소득별, 인구통계적 치밀한 시장조사를 토대로 전문화된 상품기획으로 경쟁력을 확보하여야 할 것이다.
6. 경영 효율을 제고하고, 원활한 경영관리를 위하여 현지인에 의한 경영의 현지화 방법을 연구하여야 할 것이다.