

ISSN

IIT

INSTITUTE FOR
INTERNATIONAL
TRADE

Trade Focus

Vol. No.

중국 속 기업, 그들의 성공 전략

- 한 · 일 · 유럽 기업의 사례를 중심으로

2015년 12월

김은영 수석연구원

박현덕 연구조원



한국무역협회
국제무역연구원



목차

[요 약]

I. 연구배경 및 목적	1
II. 중국 속 기업의 성공 전략	2
III. 결론 및 시사점	13

☐ 보고서 내용 문의처

김은영 수석연구원(☎ 02-6000-7623, ordiy@kita.net)

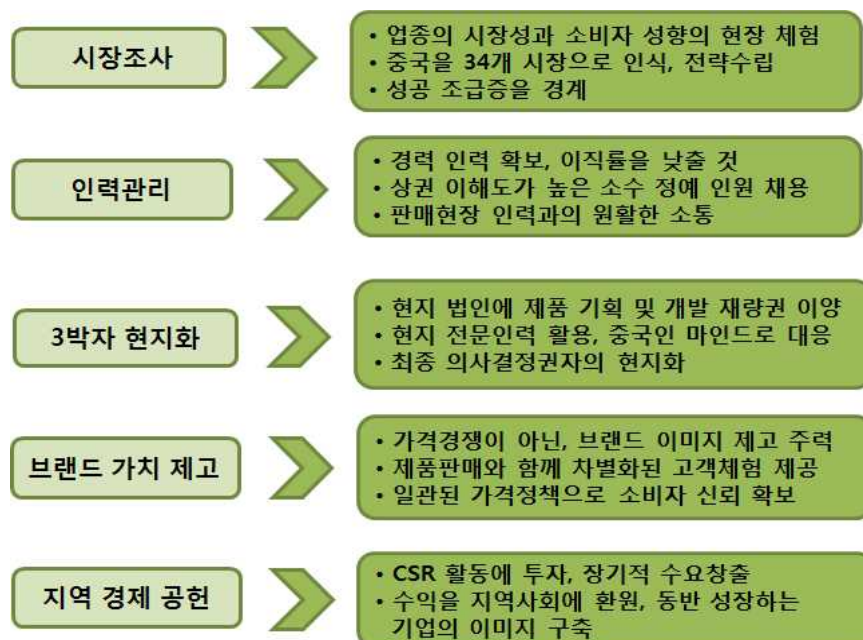
[요 약]

최근 들어 우리나라 최대 수출국인 중국의 대외 수입이 큰 폭으로 감소하고 있다. 이는 원유 등 원자재 가격 하락의 원인이 크지만, 중국의 내수중심 성장 전략으로 그동안 우리나라의 對중 주요 수출품인 중간재 등의 가공무역용 수입의 감소도 주요 요인으로 지적되고 있다.

향후 중국의 수입구조는 내수용으로 전환될 것으로 예상되는 가운데 對중 수출을 지속적으로 늘리기 위해서 중간재 중심의 수출에서 내수 소비재 중심 수출 구조로의 전환이 요구되고 있다.

이에 중국에 진출하여 수출과 현지판매에 성공한 기업들의 사례를 살펴본 결과 공통적으로 ‘현지 시장 중심형 전략’이 존재하였다. 세부적으로는 ▲면밀한 시장조사 ▲효율적 현지 인력 관리 ▲3박자 현지화 ▲브랜드 가치 제고 ▲지역경제 공헌 등의 전략을 꼽을 수 있다.

<핵심 전략 및 액션플랜>



중국 진출 초기에는 조급증을 버리고 거대한 중국 시장의 지역별 상이한 문화와 소비특성을 철저히 조사하고 직접 경험하는 것이 중요하다. 또한, 상권 이해도가 높은 소수정예 인력 채용을 통한 전략적 접근이 요구된다.

현지 기업의 가장 큰 애로사항으로 나타난 인력관리는 제품의 경쟁력만큼 중요한 기업의 성패 요소이다. 이직률 최소화, 그리고 판매 현장 인력(대리상 등)과의 원활한 파트너십을 구축하는 것은 매출 증대에도 밀접한 관련이 있다.

더불어 중국 시장 맞춤형 제품 기획, 현지 인력 채용, 의사결정권자의 현지화와 같은 ‘3박자 현지화’는 반드시 구사해야 할 전략이다. 중국 시장만을 위한 제품을 기획하고, 현지 인력을 활용하여 중국인 마인드로 대응해야 하며, 중장기적으로는 최종 의사결정권자의 중국 문화, 언어, 사고방식에 대한 깊은 이해가 필요하다.

중장기적으로는 중국 소비자의 교육수준 및 소득 향상에 따른 ‘가치소비’를 지향한 ‘브랜드 가치 구축’ 전략을 고려할 필요가 있다. 브랜드 선호 성향이 강한 중국 중·고가 시장 소비자의 특성을 고려하여 가격 경쟁에서 벗어나 차별화된 고객체험, 지역경제에 기여하는 동반 성장 기업의 이미지 구축 등의 전략이 필요하다.

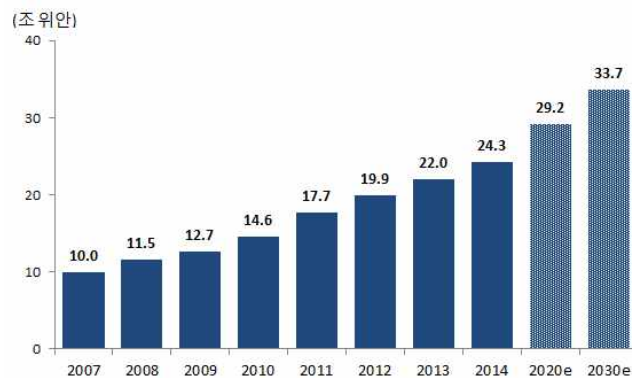
< 단계별 현지 거점 구축 전략 >

단계	전략
진출 초기	면밀한 시장조사 소수 정예 인력 채용을 통한 고정비 경감전략
성장기	제품·인력의 현지화와 판매현장 관리를 통한 매출 증대 전략
성숙기	중국소비자의 브랜드 선호 성향을 고려, 중장기 브랜드 구축 토대 마련을 위한 마케팅
중장기	최종 의사결정권자의 현지화와 중국 소비자의 ‘가치소비’ 니즈를 충족시킬 수 있는 기업 이미지 구축 전략

I. 연구배경 및 목적

- 최근 중국은 투자, 수출 확대에서 내수, 서비스 중심으로 성장전략을 전환함에 따라 중국 소비시장의 성장 잠재력 증대
 - 중국 소비시장 규모는 2014년 24.3위안에서 2030년에는 33.7위안에 달하며 지속적인 성장이 예상됨

〈 중국 소비시장 규모 추이〉



자료 : 중국 국가통계국, BMI Research

- 우리나라 對중 수출은 2015년 들어 지속적 감소세에 있어 새로운 돌파구가 필요한 가운데 한·중 FTA 시행이 중국 시장 진출의 전환점이 될 것으로 기대
- 중국 시장 환경 변화에 따라 우리기업의 중국진출 전략도 현지 거점 구축을 통한 ‘현지시장 침투형’으로 변화 필요
 - 글로벌 기업의 상당수는 생산 지향형에서 탈피하여 내수시장 지향형 현지거점을 구축함으로써 내수시장 공략체제로 전환
 - 우리기업도 현지 시장 상황에 능동적으로 대처하기 위해서는 중국 내 거점 강화 필요
- 본 보고서는 중국 현지 거점 구축을 통하여 현지판매 및 서비스 제공에 성공한 기업의 사례를 분석해보고 현지시장 진출 전략을 도출해보고자 함

II. 중국 속 기업의 성공 전략

<조사개요>

- 조사방법 : 사례 조사(인터뷰 실시 등)
- 대상업체 : 현지진출 국내외 기업 15개사
 - 한국기업 : 제로투세븐 등 6개사
 - 외국기업 : 테트라팩 등 9개사
- 조사내용 : 중국 현지 경영 및 마케팅 전략 사례

전략 1 시장을 맹목하지 말라

☐ 중국 시장 진출에 성공하기 위해서는 우선 현지 시장에 대한 면밀한 파악이 중요

- 국내에서 성공한 업종이라고 해서 반드시 성공한다고 보장할 수 없으며 현지에서의 시장성 유무를 객관적으로 평가해야 함
- 현지의 문화, 언어, 소비자의 기호 변화 등에 대해 직접 경험하는 것이 필요

☐ 중국 내 지역별 특성파악 및 타겟 지역 선택 필수

- 중국의 지역별 상이한 특성 맞춤형 전략을 위하여 지역별 소비자 특성 파악은 시장조사에서 가장 중요한 부분
 - 글로벌 컨설팅 회사 맥킨지는 중국을 22개의 도시 클러스터로 나누어 6~7개의 연계도시의 공통성을 공략하는 전략 수립을 강조한 바 있음

☐ Action plan

- ① 업종의 시장성과 소비자 성향을 현장에서 직접 경험하면서 조사할 것
- ② 중국을 34개(23개省, 5개 자치구, 4개 직할시, 2개 특별행정 구역) 국가로 인식, 지역 선택 후 집중 공략
 - 중국시장은 지역별로 특성이 강하고, 유통채널, 미디어광고 등이 상이하므로 상세하고 구체적인 조사 필수
- ③ 중국에서 인내심은 선택이 아닌 필수, 조급증을 버리고 최소 3-5년에 걸쳐 서서히 진출

사례

☞ 平和堂 백화점 (일본, 유통)

- 후난성 최고의 백화점으로 자리매김 중인 **일본 平和堂(헤이와도) 백화점**은 처음부터 중국 내륙지방 진출을 목표로 철저한 내륙 시장 조사를 거친 후, 2선 도시인 후난성 장사시를 필두로 후난성 안에 3개의 점포 운영.
- 인구 100만이 넘는 도시만 10개가 넘는 후난성을 하나의 국가처럼 면밀히 분석하여 10여년에 걸쳐 점포 확장

☞ ZARA (스페인, 의류)

- 중국내 120여개의 매장을 보유하고 있는 스페인 SPA 의류브랜드 **ZARA**는 2006년 2월 상하이에 중국 첫 매장을 오픈.
- 그 후 남방과 북방의 소비자 차이 등을 철저히 분석하여 1년 후 베이징에 두번째 매장을 오픈할 정도로 1선도시에서도 선불리 확장하지 않고 남방과 북방지역의 지역별 소비자의 특성을 파악한 확장 전략 구사



< 長沙 平和堂 백화점 >



< ZARA 1호점, 상해 >

☞ 세스코 (한국, 해충방제 서비스)

- 중국에서 매년 매출액 3~4배 이상 성장하고 있는 해충방제 서비스 기업인 **세스코**는 90년대 중·후반부터 고객 요청에 의해 중국 진출을 고려하였으나 5년 넘는 다각적인 검토와 분석을 통해 2003년 정식 진출

전략 2	현지 인력 관리가 기업의 생존을 좌우
------	----------------------

□ 중국 진출 기업의 경영상 가장 큰 애로사항 중 하나가 인력관리로, 효율적인 인력관리가 기업의 성패를 좌우

- 높은 이직률은 교육비 등의 인건비 부담을 가중시키고 마케팅 노하우 유출 우려

□ 경력자 위주의 장기근무 인력을 확보하는 것이 중요하며, 초기 진출 시에는 지역 상권에 대한 이해도가 높은 소수정예 채용 정책 필요

- 진출 초기에는 인력 채용을 최소화하여 인건비 등의 고정비 부담을 줄이는 것이 중요

□ 일선 판매 현장의 인력이 제품의 이미지와 매출에 결정적 역할을 하는 만큼 일선 판매 현장과의 원활한 소통 관계 중요

- 현지 기업문화에 맞는 관리가 필요하며 상명하복식의 한국식 기업문화 강요는 갈등만 유발
- 직원교육, 복지, 소통 등에 투자하며 현지 직원들이 회사의 명확한 비전을 이해하고 자부심을 갖도록 하는 것이 중요

□ Action plan

- ① 유경험자 위주의 장기 근무 경향이 있는 인력을 확보하고 이직률을 낮출 것
- ② 초기 진출 시 지역 상권 이해도가 높은 소수 인원 채용에 집중
- ③ 일선 판매 현장 인력에 대한 적절한 동기부여와 원활한 소통관계 구축

사례

☞ 제로투세븐 (한국, 유아동복)



- 2007년 중국에 현지법인 설립 후 지속적인 성장세로 평균 매출신장을 34%를 보이고 있는 제로투세븐은 진출 초기 인력 채용시 한 회사에서 10년 이상 근무했거나 백화점, 쇼핑몰 등 상권에 대한 이해가 높은 소수의 직원으로만 선발
- 초기 진출 시 인원 구성은 매우 중요하며 장기적으로는 고정비용을 절감할 수 있고 시장상황 변화에 쉽게 대응 가능
- ‘전문화된 인재 전략’을 중국 시장 안착을 위한 가장 중요한 부분 중 하나로 보고 한국 직원은 최소화하고 많은 시간을 투자하여 심화 면접을 통해 경력직 위주로 중국직원 채용

☞ Fesco Adecco (스위스합자, 인력파견)

- 2010년 합자 회사로 전환한 중국 최대의 인력 파견회사인 Fesco Adecco는 중국에 진출한 많은 한국기업들이 인력을 제대로 관리하지 못해 이직율이 높고 현지직원들의 급여만 상승시킨다 하여 ‘인력양성소’라는 별칭이 생길 정도라며 기업의 비용절감을 위한 가장 중요한 정책을 이직률을 낮추기 위한 노력이라고 지적.
- Fesco Adecco 또한 이직율을 낮추고 경력직원을 많이 보유하기 위하여 기업문화 뿐 아니라 효율적 인사관리, 전문직원 양성에 노력

☞ 제닉 (한국, 화장품)

- OEM 마스크팩 전문 회사인 제닉은 중국 현지 직원들에게는 적절한 포상과 관리가 반드시 필요함을 강조.
- 현지에서 공장을 운영할 때 加班(찌아빠), 즉 야근을 시킬 때에도 현지법에 맞게 시간을 조절하여 같은 시간을 근무하더라도 조금 더 보상을 받을 수 있게끔 배려를 해주는 것이 동기부여가 되기도 함.
- 또한, 이러한 배려가 이직의 주요인 중 하나인 ‘급여’에 대한 보완으로도 이어져 이직률을 낮추는데 도움이 되어 장기적으로는 업무 효율에도 영향을 미침

☞ 삼익악기 (한국, 악기)

- 중국 피아노 시장 TOP 4로 자리 잡은 삼익악기는 常去, 常見, 多談, 多賣(자주가고, 자주 보며, 자주 이야기함으로써 많이 팔자)를 모토로 삼고, 대리점과의 돈독한 관계 유지



- 자본의 한계와 품목의 특성상 직영매장을 운영할 수 없는 점을 감안, 직영매장 같은 대리점 발굴에 중점을 둠
- 모든 대리점에 외상거래를 하지 않는다는 철칙을 지키면서도 대리점에 조율사 파견, 세미나, 신제품 설명회 개최 등으로 지속적 마케팅을 시행하고 ‘삼익 딜러 패밀리’ 파티로 화합의 시간 마련 등 대리점과의 밀접한 관계 유지
- 대리점 발굴 시 기존 경쟁사 제품을 판매할 경우 제외, 신생 대리점 이면서 젊은 사장이 운영, 피아노 학원을 보유하고 있는 대리점과의 네트워크를 쌓음으로써 보다 공격적으로 마케팅

전략 3	3박자 현지화를 하라
------	-------------

□ (상품의 현지화) 판매현장의 피드백을 통한 타겟 시장의 맞춤 대응이 중요

- 타겟 소비층이 특별히 선호하는 상품 종류, 색상, 컨셉 등을 파악하고 이에 맞는 제품개발 필요
- 상품 및 기업의 이름 또한 현지 언어 네이밍으로 친근한 이미지 어필 필요

□ (실무인력의 현지화) 현지 문화와 상권에 대한 이해도가 높은 현지 고급 인력 채용으로 경쟁력 강화

- 주재원의 인건비는 초기 진출 시 높은 고정비용의 주요인이므로 파견인원을 최소화
- 중국 문화의 타부(금기사항)등을 완벽하게 이해하는 현지 인력을 활용하여 효율적 현지파트너 대응 중요

□ (리더의 현지화) 의사결정권자가 현지 기업 문화를 이해하지 못하면 현지 인력을 제대로 관리할 수 없으며 이는 곧 인력 관리와 의사결정 실패로 이어질 수 있음

- 일부 중국 진출 일본 기업의 경우 의사결정권자의 현지화가 단기간 내 쉽게 개선되지 않기 때문에 중국인을 임원으로 채용하여 일본 대표의 의사결정 과정을 보완

□ Action plan

- ① 제품 기획 및 개발은 현지법인에 재량권을 대폭 이양
- ② 중국 현지 전문 인력을 활용함으로써 중국인의 마인드로 시장에 대응
- ③ 중장기적으로는 중국 역사, 문화, 언어, 사고방식에 대한 이해를 바탕으로 한 최종 의사결정권자의 현지화 필요

☞ 제로투세븐 (한국, 아동복)

- 2007년 중국에 진출하여 중국의 대표적 프리미엄 아동복으로 유명한 제로투세븐의 브랜드 ‘알로엔루’는 중국 현지 법인에 30-40% 상품기획을 할 수 있는 재량권을 부여하고 있으며 그 결과, 현지 문화가 반영된 명절용 唐衣, 중국의 계절과 난방상황을 반영한 울스웨터, 발을 싸지 않는 유아 우주복 등은 완판을 기록

☞ 락앤락 (한국, 생활용품)

- 2004년 중국 진출 이래 중국 매출이 전체의 45%를 차지하는 락앤락은 빨간색과 주황색을 좋아하는 중국인과 중국가정의 특성에 맞추어 작은 사이즈(6~8리터)부터 최대 88리터까지 다양한 사이즈의 리빙박스 출시.
- 주 타겟 시장인 상하이 등 화동지역의 습윤 기후를 감안하여 방수 코팅 원단 사용



<제로투세븐 알로엔루 唐衣>



<락앤락 중국 리빙박스>

☞ Honeys (일본, 의류)

- 상해를 기점으로 중국에 572개의 점포를 운영 중인 일본 중저가 패션 브랜드 Honeys는 대도시 젊은이를 타겟으로 사업을 진행.
- 일본 주재원 파견 대신 일본과 중국의 차이를 잘 이해하는 일본유학과 중국인을 채용하여 일본스타일을 중국 소비자의 취향에 접목시킨 상품으로 성공을 거둠.

☞ Fesco Adecco (스위스 합자, 인력파견)

- 중국 최대 인력파견 회사인 Fesco Adecco는 2010년 중국의 Fesco와 스위스 Adecco의 합자회사로 계약 시 업무권 관할 범위를 명확하게 정해 경영 의사결정은 주로 중국 Fesco에서 맡도록 함.
- 규모가 큰 기업의 합자인 만큼 진통을 예상했으나 중국시장을 잘 알고 있는 Fesco에서 경영관련 부분을 주로 담당하고, 기업문화 및 직원 교육 등에는 선진 외국기업 문화를 도입함으로써 대규모 회사간의 성공적 합자를 이루어 냈으며 90% 이상이 중국 현지 직원들로 구성

전략 4	브랜딩을 통해 브랜드 가치를 제고하라
------	----------------------

□ 중국 중산층 소비자는 브랜드 선호 경향이 강하며, 제품 구매 결정 시 가격보다는 품질 및 브랜드를 중시

- 일본경제신문사에서 실시한 ‘아시아 10개국 젊은이 소비의식 조사’ (2015.2)에 따르면 중국 젊은 소비자는 구매 결정시 품질(27.5%) 다음으로 브랜드(25.5%)를 중시하는 것으로 나타나 중장기 전략으로 기업의 브랜드 구축 필요

□ 단순 제품 판매가 아닌 소비자 니즈를 충족시킬 수 있는 특별한 경험 및 가치를 제공함으로써 브랜드 이미지 제고

- 중국 로컬기업과의 가격 경쟁은 유통구조 차이 등으로 인해 불리하기 때문에 새로운 차별화 전략 필요
- 제품 차별화만으로는 한계가 있으며 ‘가치소비’를 지향하는 소비자들의 니즈를 충족시킬 수 있어야 함

□ Action plan

- ① 가격경쟁은 피하고 브랜드 이미지 제고에 주력
- ② 제품 판매와 함께 차별화된 고객 체험 제공
- ③ 온-오프라인의 일관된 가격 정책으로 프리미엄 이미지 구축과 함께 소비자 신뢰 확보

사례

☞ 삼익악기 (한국, 악기)

- 2003년 중국 현지 법인 설립 후 현재 연매출 3억위안의 중국 TOP 4 피아노 기업으로 성장한 **삼익악기(중국법인)**는 중국 중·고가시장 소비자를 타겟으로 마케팅 전략 추진
- 해외 브랜드를 선호하는 중국 소비의 특성을 고려하여 중국시장에서 국가인지도 1위로 신뢰도가 높은 독일 피아노 회사 ‘Seiler(자일러)’를 인수하여 명품 이미지 구축과 동시에 삼익 피아노의 브랜드 이미지도 함께 제고

☞ 헥켈 (독일, 주방용품)

- 1995년 중국에 진출하여 중국 고급 주방용품 시장의 50% 이상을 차지하고 있는 독일 명품 주방용품 브랜드 **헥켈**은 진출 초기부터 시간이 걸려도 고급 백화점에만 입점하는 것을 목표로 함.
- 중국의 고소득 소비자를 타겟으로 요리교실을 운영하여 주방도구와 ‘요리하는 즐거움’을 동시에 판매하며 차별화된 고객체험을 통해 브랜드 가치를 구축하여 일반 주방용품의 10배에 해당하는 가격임에도 중국 소비자들에게 성공적으로 어필



< 삼익악기 상해 본사 >



< 헥켈 요리 교실 >

☞ 헤지스 (한국, 의류)

- 2007년 중국시장에 진출하여 매년 100%이상의 매출 신장률 달성, 매장 200여개를 보유한 한국 의류 브랜드 **헤지스**는 철저한 프리미엄 전략 구사.
- 고소득층이 쇼핑을 위해 방문하는 상하이 강후이, 난징 금융 등 지역 명품 백화점이나 대형 쇼핑몰 위주로 입점하는 전략으로 중국 내 의사, 변호사 등 전문직 고객들이 선호하는 브랜드로 자리매김 하였고, 최근 키즈 라인까지 확장

전략 5	지역 경제에 기여하라
------	-------------

□ 소비자의 교육 수준 및 소득 향상으로 기업의 사회적 책임(CSR)이 제품 선택의 중요한 요인 중 하나로 작용

- 기업이미지를 높일 수 있고, 지역 발전에 공헌할 수 있는 전략적 CSR 활동이 기업의 주요 마케팅 전략의 하나로 부상

□ 소비자로부터 장기적 신뢰를 얻기 위해서는 지역 산업발전에 기여하면서 수익을 창출하는 전략 필요

- 장기적으로는 수익의 일부를 해당지역 산업 발전에 투자하며 지역경제와 동반성장을 도모하는 안목 필요

□ Action plan

-
- ① CSR 활동에 투자하여 장기적인 수요창출 및 충성고객 확보 전략
 - ② 수익의 일부를 지역사회에 환원하여 지역 경제와 동반성장하는 기업 이미지 구축

사례

日進 (일본, 의료기기)

- 1996년 중국에 진출하여 중국의 치과 실습용 모형 시장의 30%를 차지하고 있는 치과재료 제조·판매 기업 日進은 회사의 수익을 대학 교육지원 사업에 환원하는 정책을 10년간 시행 중.
- 장학금 지급 뿐 아니라, 치과 기공사 육성, 기공사 양성 학교 설립 및 치과의사면허 취득 실기시험 개발 등 지역 내 관련 산업교육을 위하여 재투자함.
- 장기적으로는 치과 실기시험용 실습재료를 독점 제공함으로써 자사 수익 또한 확보

☞ Tetra Pak (스웨덴, 포장)

- 중국 진출 30년으로 중국 우유 무균포장 시장 1위 기업인 Tetra Pak 은 기업이념인 ‘与中国乳业共 成长(중국 낙농업과 함께 성장한다)’에 따라 중국의 낙농학교 및 초보 낙농인에게 전문교육을 제공하고 중국 낙농업계의 젖소 사육기술, 목장관리기술 등을 업그레이드.
- 2000년 중국 농업부에서 학교에 우유 급식 캠페인을 시작하자 Tetra Pak은 ‘급식 우유 업그레이드 프로젝트(学生奶奶源升级计划)’를 시행하여 유럽의 표준규범보다도 높은 평가를 받은 61개의 급식우유 목장 업그레이드 시범기지를 육성



<Tetra Pak 포장 및 급식우유 프로젝트>

☞ 다이킨 (일본, 에어컨)

- 중국시장의 2대 시스템 에어컨 기업인 일본 다이킨은 중국의 환경보호와 관련하여 적극적인 캠페인을 시행.
- 청화대와 공동으로 에너지 및 대기오염 개선 연구를 진행함으로써 교육, R&D에 기여하고 환경기업으로서의 이미지 확립함과 동시에 중국사회에 공헌

☞ 피죤 (일본, 유아동용품)

- 전체 매출의 약 30%를 중국에서 창출하는 일본 유아용품 전문 기업 피죤은 2009년부터 중국정부와 공동으로 ‘모유육아활동’ 사업을 전개
- 국가위생부와 공동으로 병원에 상담실 및 제품을 전시함으로써 신뢰할 수 있는 기업의 이미지를 구축하였으며 중국 내륙에 피죤 희망 초등학교를 설립하여 어린이 교육 지원사업을 지속적으로 추진

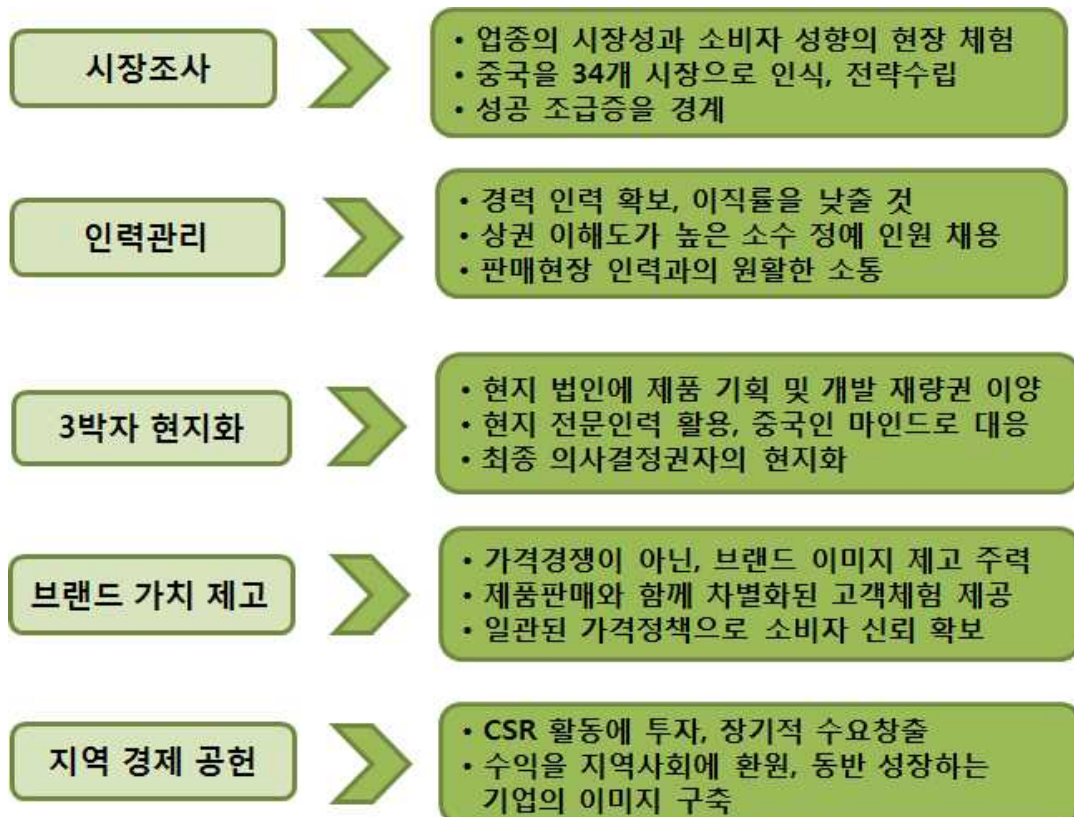


< 피죤 제품 및 희망초등학교 설립식 >

Ⅲ. 결론 및 시사점

- 우리나라 최대 수출국인 중국의 수입구조가 내수용으로 전환됨에 따라 우리의 對中 수출 전략 변화가 요구됨
 - 중국의 가공무역 수입비중은 2005년 42.0%를 정점으로 점차 하락, 금년 1~10월 중에는 26.5%까지 하락하며 내수용 수입비중 상승
- 성장하고 있는 중국 내수시장에 진출하여 수출 및 현지판매 확대를 위하여 중국 현지에 성공적인 거점 구축 필요
 - 중국은 세계 2위 내수시장으로 이는 한국의 약 10배에 해당하는 수준으로 향후 지속적 성장세 전망
- 중국 현지에 성공적으로 거점을 구축한 기업의 사례를 살펴본 결과, ▲면밀한 시장조사 ▲효율적 현지 인력 관리 ▲3박자 현지화 ▲브랜드 가치 제고 ▲지역경제 공헌 등의 전략을 추진

<핵심 전략 및 액션플랜>



□ 중국 현지 거점 구축 시 기업의 단계별 맞춤형 전략 구사 필요

- (진출 초기) 타겟 지역의 특성을 직접 경험하는 면밀한 시장조사와 소수정예 인력 채용으로 고정비 부담을 경감하는 전략 고려
 - 중국은 국가 내에서도 지역별 특성이 상이하여 반드시 지역별 상세한 조사가 필요하며 지역 상권 이해도가 높은 인력이 필요
- (성장기) 제품·인력의 현지화와 함께 판매현장 인력과의 원활한 소통은 매출증대와 밀접한 연관이 있어 성장기의 중요한 전략
 - 소비자의 피드백을 받을 수 있는 점점인 판매현장과의 소통과 해당 인력 관리는 필수
- (성숙기) 중국 소비자의 브랜드 선호 성향을 고려하여 브랜드 컨셉에 맞는 마케팅 전략을 구사, 중장기 브랜드 구축을 위한 토대 마련
 - 가격 경쟁을 피하고 특별한 경험 및 가치를 제공함으로써 브랜드 이미지 제고
- (중장기) 리더의 현지화와 함께 중국 소비자의 ‘가치소비’ 니즈를 충족시켜줄 기업 이미지 구축 전략 고려
 - 성공적 의사결정을 위해 중장기적으로 리더의 현지화가 반드시 필요하며, 전략적 사회 환원 활동 등으로 지역경제에 기여함으로써 소비자의 신뢰도 확보 중요

[참고문헌]

- 舛山誠一, 2012, 日系中堅・中小企業の中国マーケティングにおける課題, 産業経済研究所
- 鞠雪丹, 2015, 中国における日系アパレル企業のビジネスモデル, 兵庫県立大学大学院経営研究科
- 김연재, 2011, 독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략, KOTRA
- Abeam Research, 中国内販ビジネスの成功シナリオ, Abeam Research
- 松井 忠三, 2013, 無印良品 ,
- 冯锦绣, 2007, 上海钢琴考级历史及其钢琴文化产业, 上海音乐学院
- 童海琳, 2011, 利乐公司品牌传播策略研究—基于工业品品牌的视角, 华东师范大学
- 王艳彬, 2011, 罗氏制药公司营销策略研究, 华中科技大学
- 冯嘉雪, 2011, FESCO Adecco: “小巨人”的成长, 《中国新时代》
- 陆宇建 外1名, 2011, 利乐公司以价值链为核心的战略成本管理解析, 《新会计》
- 刘宝成 外1名, 2012, 拜耳和罗氏的中国市场营销策略比较及启示, 山东工商学院报 第26卷
- 高萍, 2013, 走进印尼走近三益零距离, 《Musical Instrument Magazine》
- 中国绿色时报, 2013, 2012年利乐在中国回收11万多吨消费后包装, 《中国包装》 第6期
- 毕景艳, 2014, 罗氏诊断“成就你我 完美生活”一专访罗氏诊断中国人力资源总监 张红霞女士, 《人力资本管理》
- 利乐中国, 2014, 利乐的纪实营销: 讲述奶农的故事, 《中国广告》
- 乐器视界, 2015, 2015赛乐尔三益乐器经销商精英会议在三亚召开, 《Musical Instrument Magazine》
- 사비오 채, 2015, 중국의 슈퍼컨슈머, 부키
- JETRO, 2011, 中国内販に成功している中小企業事例調査報告書, JETRO
- 知的資産創造, 2015, 中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方, 知的資産創造

(웹사이트)

한국무역협회 무역통계(stat.kita.net)

CEIC(www.ceicdata.com)

BMI Research(www.bmiressearch.com)

NIKKEI(telecom21.ikkei.co.jp)

東洋經濟(www.toyokeizai.net)

中國樂器協會(www.cmia.com.cn)

Diamond社(www.diamond.jp)