

Case: Shiseido의 중국 마케팅 전략

Shiseido는 일본의 유명한 화장품 브랜드이다. 1990년대 중반 이후, Shiseido는 일본 화장품 시장이 포화되어 성장이 둔화되자 해외 시장에 적극적으로 진출하기로 결정을 하였다. 이를 위해 중장기 마케팅 전략을 수립하였다.

Shiseido는 1996년부터 ‘글로벌 No.1’이라는 중장기 전략 목표를 발표하고 자사 브랜드의 글로벌화를 위해 전사적인 노력을 기울였다. Shiseido의 ‘글로벌 No.1’ 전략은 단순히 매출 측면에서 No.1을 의미하는 것이 아니라 상품의 품질과 광고 이미지의 質, 사원의 質 등 Shiseido라고 하는 브랜드에 평가되는 모든 요소들에 있어서 세계 최고수준을 목표로 한다는 것이다.

이러한 구체적인 전략 목표 달성을 위해 구체적으로는 2005년까지 해외 비중을 25%까지 명실공히 글로벌 브랜드의 위상을 확립하는 것이다. 이를 위해 Shiseido는 주요한 4가지 마케팅 전략을 수립하였다.

첫째, Shiseido 브랜드의 Prestige화에 주력하였다. 이를 위해 Shiseido가 생산하는 저가 제품에는 제조표시에만 Shiseido를 명기할 뿐, 브랜드 커뮤니케이션에는 Shiseido 브랜드를 노출 시키지 않기로 한 것이다. 이를 통해 기존에 광범위하게 사용되는 Shiseido를 고급화 제품에 집중시켰다.

둘째, 새롭게 등장하는 화장품 카테고리 시장을 적극 공략하기로 결정하였다. 소비자의 욕구가 다양하고 개인별 개성이 강한 선진국 시장에서 Make-up Artist와 같은 유행 주도층을 대상으로 특화된 브랜드를 제공함으로써 글로벌 전문 브랜드 이미지를 높였다.

셋째, 세계 여러 곳에 생산 기지를 만들어서 소비자들에게 글로벌 브랜드라는 것을 확신시켜주었다. 원산지 효과(Origin of Country)를 극대화 시키기 위해서 미국이나 프랑스 화장품 브랜드를 인수하고, 공장을 세웠다.

마지막으로, 부상하고 있는 아시아 시장을 적극적으로 공략하기로 결정하였다. 특히 이들 지역 중에서 Shiseido는 10억이라는 거대 시장과 급속히 성장하고 있는 경제 규모 면에서 중국을 핵심 시장으로 판단하고 적극적인 마케팅 활동을 통해 시장을 공략하기로 결정을 하였다.

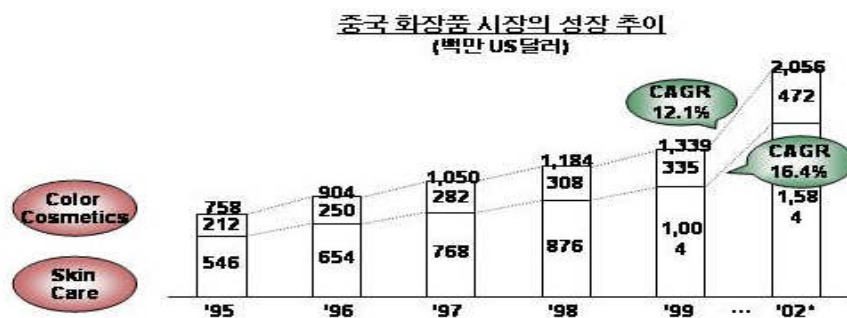
당시 중국 시장은 모든 기업에게 엘도라도와 같은 기회의 땅으로 보였다. 유수의 글로벌 기업뿐만 아니라 많은 국내 기업들이 성장가능성이 높은 중국 시장에 진출하였다. 그러나 상

당수 기업들은 중국을 후진 시장으로 인식하고 과거 선진국 시장에서 판매하는 제품이나 서비스를 중국 소비자의 욕구에 변화시키지 않고 출시했다 낭패를 보고, 결국 철수하는 아픈 경험을 하게 되었다.

그에 비해 Shiseido는 중국 시장을 효과적으로 마케팅 함으로써 매출과 브랜드 이미지 제고라는 두 마리 토끼를 성공적으로 잡을 수 있었다. 과연 Shiseido가 어떻게 중국에서 마케팅 활동을 했기에 성공할 수 있었는지를 살펴보자.

먼저 Shiseido가 진출할 당시의 중국 화장품 시장을 살펴보자. 중국의 화장품 시장은 1995년 이후 연평균 약 15%이상 성장하였고, 2002년 시장 규모는 기초 화장품 시장이 약 15.8억 US\$, 색조 화장품 시장은 약 4.7억 US\$에 이르렀다. 전세계에서 급성장하고 있는 소수의 매력적인 시장이었다.

[그림 1] 중국 화장품 시장의 규모와 성장 추이



소비 형태를 보면, 인당 화장품 소비량은 선진국에 비해 낮은 편이나 지속적인 경제 성장으로 인해 고급 화장품에 대한 수요가 늘어가고 있는 상황이었다.

중국 화장품 시장에는 수요는 많았으나 그만큼 경쟁도 치열하였다. 약 1,200개 이상의 현지 화장품 브랜드들이 치열하게 경쟁하고 있으며, 경쟁력이 없는 브랜드들은 급속히 퇴출되고 있는 상황이었다.

또한 글로벌 브랜드를 가진 기업들이 속속 중국 시장에 진출하였다. 생활용품 기업으로 유명한 P&G는 Olay 브랜드로 중국 중저가 화장품 시장을 석권하고 있다. 한편, Lancôme, Estee Lauder 등의 고급 브랜드들도 시장에 속속 진출하였다.

L'Oreal은 Lancôme 브랜드로 고가 시장에서 선전하고 있고, Maybelline N.Y은 색조 시장에

서 지속적으로 성장하고 있었다. Estee Lauder는 1993년 Estee Lauder와 Clinique 브랜드를 북경, 상해와 같은 주요 도시에 대상으로 발매를 시작하였다. 전문직 여성을 Target으로 하여 성공을 거두었다. 이외에 미국의 방문판매 브랜드 Avon은 백화점, 전문점 등의 유통망 확대 전략을 통해 2000년 기준 2,700만 달러의 매출을 올렸다.

경쟁이 치열한 중국 시장에 Shiseido도 진출 하였다. 초기에는 일본에서 판매되는 Shiseido 브랜드를 그대로 수입해서 판매하였다. 그러나 Shiseido의 제품은 많은 소비자들이 구입하기에는 매우 고가였다. 그래서 중국인들이 좀 더 구입해서 사용할 수 있는 중고가 브랜드를 개발하기로 결정을 하였다.

Shiseido는 1991년 12월 중국에 합자법인을 설립하였다. 그리고 약 3년간의 시장 조사와 개발기간을 거쳐 1994년 중국 소비자에 취향에 맞는 브랜드인 Aupres를 출시하였다.

Aupres 브랜드는 초기 개발단계부터 철저하게 중국 소비자의 기호와 중국 여성 피부에 대한 연구를 바탕으로 이루어졌다. 특히 신제품 출시 과정에서 중국 소비자의 기호를 적극적으로 반영하였다. 북경과 상해의 Aupres 미용센터를 방문하는 15,000명의 충성 고객을 대상으로 자료를 수집하고 이를 분석해서 제품 개발에 적극적으로 반영시켰다.

이러한 현지 소비자에 취향에 맞는 제품을 효과적으로 전달하기 위해 포지셔닝 전략을 수립 하였다. Aupres의 포지셔닝 전략은 간단하지만 매우 강력하였다. 수입 Shiseido 브랜드를 구입하기에는 부담스러운 중산층 소비자를 대상으로 기술과 재료, 제품 설계 등 모든 것은 일본에서 만들었고, 생산만 중국에서 한다는 것을 강조한 것이다.

또한 기존 Shiseido 브랜드를 Aupres 아래에 표시함으로써 소비자들에게 일본 브랜드 Shiseido가 보증하는 상품이라는 인식을 심어주었다. 또한 제품 커버리지 면에서도 소비자 피부와 제품 기능에 따라 체계적으로 반영하여 진열함으로써 경쟁사와 차별화하였다.

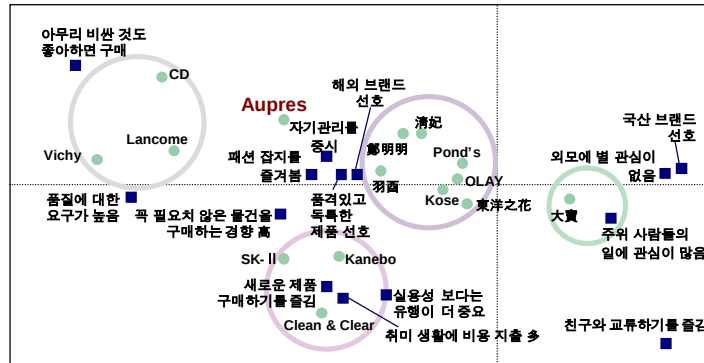
백화점 매장의 디스플레이도 체계적이었다. 제품을 기능별, 소비자 피부 타입별로 전시하였고, 용기의 뚜껑들의 색상을 달리해서 고객들이 어떤 제품인지를 쉽게 인식하게 만들었다.

또한 Shiseido의 강력한 파워를 이용해서 백화점에 독립 매장을 확보하였고, Aupres가 성장의 궤도에 오르면서 가능한 좋은 위치로 매장을 이동시켰다. 이러한 전략은 Aupres가 합자 브랜드 중에서 최고의 위치에 올라서게 만들었고, 해외 수입 브랜드와 경쟁할 수 있을 정도의 브랜드 이미지를 확보하게 해주었다.

[그림 2]의 포지셔닝 맵에서 나타나듯이 Aupres는 자기관리 및 해외 브랜드, 품격 있는 제

품으로 소비자들에게 효과적으로 어필하게 되었다.

[그림 2] 중국 화장품의 경쟁 구도



이렇게 쌓여진 강력한 브랜드 파워는 판촉행사 여부와 관계없이 일정 수준의 매출을 지속적으로 유지할 수 있게 만들었다. [표1]에 나타난 것과 같이 꾸준히 매출이 증가하였다. 그 결과 Aupres는 입점한 250개 점포의 90%에서 매출 1위를 기록하고 있다. 연간 점 당 매출액이 약 20만 달러로 매우 높은 수준을 기록하고 있다.

[표 1] Aupres의 매출 성과

연도	1998	1999	2000	2001
매출액(달러)	26,800,000	30,500,000	42,700,000	51,200,000

최근 Shiseido는 이와 같은 Aupres의 성공에 고무되어 [그림 3]와 같이 다양한 브랜드를 출시해서 성공을 거두고 있다.

[그림 3] Shiseido의 중국 브랜드 포트폴리오 전략



이런, 이러한 Aupres의 성공에 자극을 받은 Kanebo는 'AQUA' 브랜드를, Kose는 'Avenir' 브랜드를 뒤늦게 출시하였지만 고객들의 큰 호응을 얻지는 못하고 있다. 그만큼 Aupres가 중국 소비자들 마음속에 강력한 합자 브랜드로 남아있게 되었기 때문이다.

이러한 Shiseido Aupres의 사례는 중국에서 성공적으로 마케팅 활동을 펼치기 위해서 중국 소비자들의 욕구, 라이프스타일, 가치관 등에 대한 면밀한 검토가 있어야 한다는 것을 알려 주고 있다. 우리 기업들도 중국 시장에서 성공적인 비즈니스를 하기 위해서는 Aupres의 사례와 같이 목표 고객에 대한 철저한 분석을 해야 할 것이다. Aupres도 개발 결정 후 출시까지는 약 4년 여의 시간이 걸렸다는 점을 잊지 말아야 할 것이다.

중국 마케팅 전략

이제는 중국 시장이다.

최근, 중국 열풍에 힘입어 많은 기업들은 시장을 확대하거나 새로운 사업 기회를 모색하기 위해서 중국 진출을 적극적으로 고려하고 있다. 그러나 최근 많은 실패 사례를 접하면서 중국 시장이 밖에서 보기와 달리 진입하기 어려운 시장임을 알게 되었다.

게다가 향후 세계적 기업들의 본격적인 투자와 로컬 기업들의 급성장으로 세계에서 경쟁이 가장 치열한 시장이 될 전망이기 때문에 중국 시장에 대한 철저한 연구가 필요한 시점이다.

對 中國 마케팅의 실패 원인을 분석해 보면.....

☞ 중국 마케팅 역량과 경험의 부족

이러한 치열한 경쟁 속에서 우리 기업들은 상대적으로 마케팅 경험과 역량의 부족으로 여러 면에서 고전하고 있다. 글로벌 업체에 비해 해외 진출 경험이 상대적으로 적기 때문이기도 하지만, 마케팅 전략을 치밀하게 수립하지 않고 진입을 서둘렀던 것이 더 큰 실패 원인이다.

☞ 현지화 전략의 부재

글로벌 브랜드 기업들의 진출로 인해 중국 소비자들의 눈높이가 높아졌음에도 불구하고 중국 시장을 후진 시장으로 인식해서, 한국에서 이미 유행이 지난 제품이나 브랜드를 출시하거나 당시 마케팅 전략을 그대로 도입했다 고전한 경우가 많았다.

☞ 브랜드 전략의 부재

또한, 브랜드 네이밍 전략의 부재(한국에서의 브랜드 명을 그대로 사용하거나 엉성한 중문/영문 네임 사용)로 인해 막대한 광고비만을 투입하고 브랜드 인지도나 이해를 높이는데 실패한 경우도 있다. 몇 년 전부터 중국에서 불었던 한류 열풍도 일부 기업을 제외하고는 이를 적절히 이용하지 못한 것도 문제로 지적할 수 있다.

사례1] 현지화에 실패한 BESTFOODS Shanghai

다국적 식품 기업인 BESTFOODS는 1993년 Knor 브랜드로 중국에 진출하였다. 주요 취급 품목으로 간장이나 토마토 케첩 등과 같은 대부분 요리에 필요한 재료였다. BESTFOODS Shanghai는 상하이뿐만 아니라 근처 화동 지역을 주요 Market으로 하여 마케팅 활동을 하고 있다.

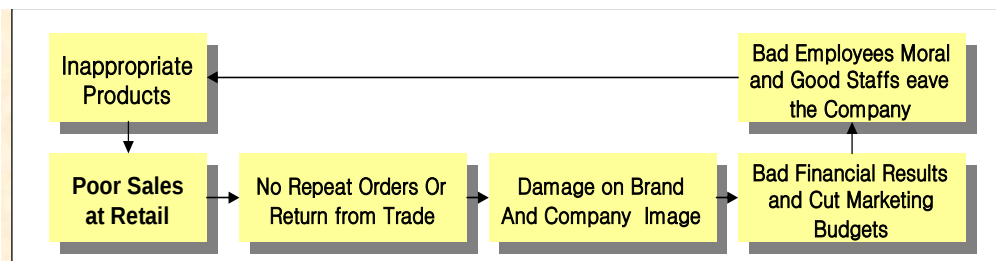
BESTFOODS는 글로벌 마케팅 경험이 많은 다국적 기업임에도 중국 시장에서는 그들의 브랜드만을 과신한 마케팅 전략으로 참담한 실패를 하였다. 중국 시장에서 BESTFOODS의 실패 요인은 고객 요구 무시와 Push 유통 전략으로 요약할 수 있다.

BESTFOODS는 소비자나 마케팅 조사를 하지 않고, 자신들의 제품력만을 믿고 현지에 맞는 제품을 출시하기 보다는 기존 제품을 그대로 시장에 내놓았다.

소비자의 욕구를 고려하지 않고 Push 유통전략에만 집중을 하였다. 즉, 적절치 못한 제품(inappropriate product)을 무리하게 Push정책(aggressive push policy)을 통해 유통망에 공급하였다. 과도한 push정책을 달성하기 위해 도매상 또는 소매상에게 선 제품 지급 후 결제라는 무모한 신용정책을 실시하였다. 심지어 물건값을 제대로 못 받는 경우뿐만 아니라 물건을 갖고 사라지는 경우도 발생하였다.

위와 같은 잘못된 유통, 신용정책과 맞물려 BESTFOODS사는 시장 통제 능력을 완전히 상실하여 매출액이 급감하게 되었고, 결국 제품이 시장에서 외면을 당하게 되었다.

[그림 4] BEST FOODS Shanghai의 마케팅 악순환



中國向 마케팅으로 문제를 풀어라

이와 같은 문제점과 현재의 경쟁 강도를 종합적으로 고려해 보면, 향후 중국 시장에서 성공하기 위해서는 지금부터라도 체계적인 마케팅 활동이 필요하다는 점을 알 수가 있다.

그렇다면 과연 중국 시장에 적합만 마케팅 전략을 수립하게 위해서는 어떠한 점에 유의해야 할 것인가에 대해 문헌 조사 및 중국 현지 인터뷰 결과 알게 된 사실들을 중심으로 살펴보고자 하자.

중국 소비자 특성을 파악할 수 있는 시장 세분화 변수를 선별하라

성공적인 對 中國 마케팅 전략을 수립하기 위해서는 중국 소비자에 대한 정확한 이해가 필수적이다. 특히 어떤 요소들이 중국 소비자 세분화의 핵심 변수가 될 것인가를 파악해 두어야 한다.

☞ 중국 시장 세분화를 위한 세분화 변수

일반적으로 마케팅에서는 시장 세분화 변수로 인구통계학적 변수, 사회심리학적 변수, 고객의 편익이나 제품에 대한 사용이나 태도 등을 꼽고 있다. 그러나 중국 시장에서는 이들 변수들로 시장이 잘 설명되지 않거나, 전혀 뜻밖의 결과가 나오는 경우가 있다. 대표적 예가 소득 수준이 상대적으로 낮은 ‘쓰촨성(四川省)’ 사람들이 연안 지방의 대도시 보다 브랜드 소비가 높은 경우가 자주 나타나는 것이다.

또한, 중국인들은 자신만의 개성을 추구하기 보다는 주변 사람을 인식하는 ‘영조성(映照性)’ 문화의 성향을 보이기 때문에 사회심리적 또는 라이프스타일이 크게 분화되지 못해 이들 변수가 소비자 세분화가 잘 안 되는 경우도 많다.

☞ 편익세분화가 효과적

그 대신 편익 세분화(Benefit Segmentation)는 상대적으로 잘 이루어지고 있는 편이다. 중국에 진출해 있는 주요 글로벌 시장 조사 업체들의 시장 세분화 보고서도 주로 이러한 제품 편익 변수를 중심으로 제품의 기능이나 특성에 따라 시장을 세분화해서 의미 있는 결과를 얻은 경우가 많다. 대표적 글로벌 소비재 기업인 P&G도 인구, 1인당 소득, 성별, 편익, 가격 민감도 등을 종합적으로 분석하여 중국 각 세분시장의 특징을 잘 이해하고 있다.

시장조사 과정과 결과에 관심을 가져라

한편, 세분화 변수 선택과 더불어 시장 조사 과정에도 기업들의 많은 관심이 필요하다. 특히 다음의 세 가지 요소는 반드시 유의해야 할 것이다.

☞ 시장 조사 결과를 꼼꼼히 되짚어 보아야 한다.

일반적으로 유명 조사 기관에 의뢰하면 정확한 결과를 얻을 수 있다는 생각을 한다. 그러나 중국은 시장 조사의 역사가 짧기 때문에 조사 방법이나 면접원에 따라 결과가 많이 차이 날 수 있다. 심지어 같은 조사를 6개월 간격으로 했는데 그 결과가 상당한 차이가 나는 경우가 많다고 중국 마케팅 담당자들은 말하고 있다.

☞ 중국 소비자의 눈 높지에서 조사가 이루어져야 한다.

중국 소비자들에게 설문 조사라는 것은 아직은 낯선 것이다. 따라서 가격 민감도 측정이나 Conjoint분석과 같은 복잡한 조사는 중국 소비자들에게 무척 부담스럽기 때문에 정확한 결과를 얻기 어렵다.

☞ 실사 현장에 나가서 고객의 소리를 직접 들어보아야 한다.

마지막으로 실사 현장에 나가 고객의 소리를 직접 들어보아야 한다. 중국 소비자들은 어떤 대상에 몰입해서 대화할 경우 상당히 적극적이다. 회사 관계자들이 실사 현장을 방문하거나, 조사 과정에 좀 더 관심을 가질 경우 정량 조사를 통해 얻을 수 없는 새로운 지식이나 아이디어를 얻을 수도 있을 것이다.

명확한 포지셔닝 전략을 바탕으로 일관된 세부 전술을 수행하라

☞ 차별화! 차별화! 차별화!

시장 조사 결과를 바탕으로 목표 고객을 대상으로 포지셔닝 전략을 명확하게 수립해야 한다. 이미 언급한 바와 같이 중국 시장은 글로벌 브랜드의 격전장이다. 따라서 아무리 시장이 넓고 잠재 소비자가 많다고 하더라도 가능성 있는 고객을 선정하고 차별화 된 포지셔닝 전략을 가지고 있지 못한다면 곧 시장에서 퇴출될 수밖에 없다.

☞ 포지셔닝 전략과 마케팅 믹스의 유기적 결합

그렇다면 포지셔닝 전략을 어떻게 수립해야 할 것인가? 중국 시장에서 성공적인 포지셔닝을 한 기업들은 자사의 브랜드 역량, 고객의 니즈, 유통과 광고 전략을 유기적으로 연결시키고 있는 것으로 나타났다.

대표적 고급 화장품 브랜드인 Christian Dior와 Lancôme은 시장 규모는 작지만 수익성이 높

은 최고급 시장에 집중하였다. 중국 정부는 명품의 대중화를 위해 현지 합작 생산을 이들 브랜드에 지속적으로 요구했고, 높은 수입 관세와 까다로운 통관절차도 이들 브랜드를 어렵게 만들었다. 그러나 이러한 어려움에도 꾸준히고가 수입 브랜드 전략을 유지함으로써 소비자들에게 강력한 고급 브랜드 이미지를 심을 수 있었다. Lancome이 한국 시장 진출 초기에 합작 생산했던 것과는 전혀 다른 전략을 선택한 것이다. 이러한 강력한 브랜드 파워는 유통점에 대한 협상력을 높여주어서 백화점 자체부담으로 직접 제품들을 인수·판매하게 만들었다. 결과적으로 이들 브랜드는 판매원 교육과 판촉활동만 전담하게 되어 재고 부담이 없는 안정적 경영활동을 할 수 있게 되었다.

이러한 수입 고급 브랜드와 달리 Shiseido는 중국의 중고가 시장을 타깃으로 Aupres라는 中國向 브랜드로 고급 수입 브랜드 다음의 지위를 얻을 수 있었다. 수입 브랜드를 구매하고 싶지만 여건이 안되는 중산층 소비자들을 대상으로 Shiseido가 만든 중국인만을 위한 브랜드라는 것을 강조해서 중고가 시장에서 Kose나 Kanebo, Yue-Sai와 같은 경쟁자들을 압도할 수 있었다.

마지막으로 저가 시장에서의 P&G의 Olay 브랜드다. Olay 브랜드는 중국의 저가 시장을 석권하고 있는 대표적 브랜드이다. 외국 브랜드이면서도 저가라는 이유 때문에 중국 시장에서 인기를 얻게 되었다. 심지어 중국의 주요 고급 백화점에 판매대를 확보하고 있을 정도이다. Olay는 다른 중고가나 최고가 브랜드와 달리 고객과의 친밀도를 높이기 위해 TV광고에 집중하고 유통 커버리지도 넓혀서 물량면에서 중국 No.1 화장품 브랜드가 될 수 있었다.

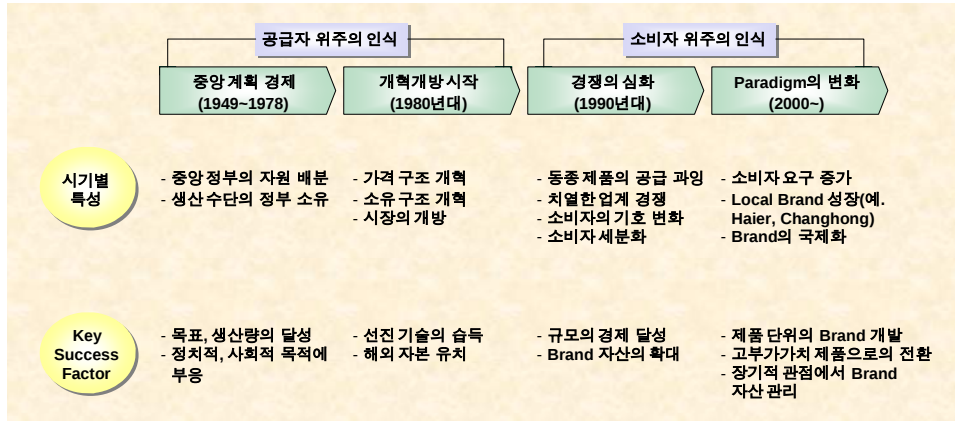
☞ 진출 지역 선정에 신중

한편, 지역 선정 또한 중요한 포지셔닝 의사 결정 중 하나이다. 글로벌 기업들은 지역별 진출 내지 역량 집중의 우선 순위를 정하는 경우가 많다. P&G는 홍콩에서 출발해서 심천, 광저우, 상하이 순으로 시장을 확장하였다. 화장품 브랜드인 Estee Lauder는 베이징, 상하이, 광저우 등 주요 6개 도시에 집중하였다. Shiseido Aupres는 베이징을 중심으로 시장을 확장하였다. 이와 같이 목표 고객, 지역, 브랜드 역량에 따라 브랜드 포지셔닝 전략을 차별적으로 전개해야만 중국 시장에서 생존할 수 있다는 것을 명심해야 할 것이다.

中國向 브랜드 네이밍 전략이 효과적이다.

브랜드 포지셔닝 전략이 브랜드 실체에 관한 전략이라면, 브랜드 네이밍은 브랜드 이미지를 중국 시장에서 인식시키는 중요한 작업이다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 브랜드 네이밍 전략은 포지셔닝 전략에 비해 상대적으로 기업들의 관심이 적은 분야이다.

[그림 5] 중국에서의 Brand 인식 발전 과정



그러나 중국에 먼저 진출한 글로벌 업체들이 자신들의 브랜드 네임과 마크를 고집하려다 낭패를 본 사례들을 보면서 우리 기업들은 브랜드 네이밍이 중국 마케팅에서 차지하는 비중이 얼마나 중요한지 인식해야 한다.

☞ 중국인이 이해하기 쉬운 중문 브랜드에 우선 순위를.....

그렇다면 과연 중국에서 브랜드 커뮤니케이션 전략을 어떻게 가져가야 할 것인가? 표의문자라는 언어적 특성과 중화사상의 영향으로 중국은 오래 전부터 외래어를 자의적으로 음차해석해왔다. 이러한 관행에 소비자들도 익숙해져서 영문 브랜드보다 중문 브랜드를 익숙하고 이해하기 편하다고 인식하게 되었다. 주요 도시의 소비자들과의 심층 인터뷰에서도 영문보다는 중문 브랜드를, 브랜드 네임이 긴 것보다는 2~4자 정도의 짧은 것이 소비자들이 이해하고 받아들이기 쉬운 것으로 나타났다.

[그림 6] 다국적 기업의 중국 Brand Naming 현황



또한, 샌프란시스코 대학의 Zhang Lin 교수의 최근 연구에서도 중국 소비자들은 의미 없이

유사한 발음을 차용한 외국 브랜드보다는 원음과는 다르더라도 뜻이 새겨진 중국식 브랜드를 더 잘 받아들이는 것이 실증적으로 증명하였다.

☞ 가능한 기억하기 쉽게 짧은 브랜드 네임을.....

따라서, 우리 기업들은 원음 지키기를 고집하기 보다는 브랜드 의미를 제대로 전달할 수 있는 중문 브랜드 네이밍 중심의 커뮤니케이션 전략에 집중해야 할 것이다. 예외적으로 브랜드 네임이 너무 길 경우에는 영어를 사용하여 짧게 사용하는 것이 효과적일 때도 있다. 예를 들어 Christian Dior를 CD로, General Electronic을 GE로 커뮤니케이션 하는 것이 대표적인 예이다.

사례2] Unilever의 對 中國 마케팅 전략



Unilever는 중국에서 12개 브랜드(Lux, Hazeline, Vaseline, Zhonghua, Signal, Pond's, Omo, Lao Cai, Lipton, Jinghua, Wall's and Mandenglin 등)의 생활 용품을 생산(판매하고 있다. 특히 Lux와 Hazeline 브랜드는 샴푸와 목욕 용품 시장에서 수위를 차지하고 있다. Zhonghua는 대표적인 치약 브랜드이며, Omo는 베스트 셀링 세제 브랜드이다.

Unilever의 對 中國 마케팅 전략은 기본적으로 글로벌 브랜드를 중국 시장에서 현지화시켜 출시하는 것이며, 경쟁력이 떨어지는 분야에 대해서는 과감한 M&A를 통해 시장을 확보해 나가는 것이다. 대표적인 것이 중국의 No. 1 치약 브랜드인 Zhonghua를 인수한 것이다, 이외에도 간장 브랜드인 Lao Cai, 차 브랜드 Jinghua와 아이스크림 브랜드인 Mandenglin를 인수해서 시장을 확대하였다.

그러나 Unilever의 강점이 M&A를 통한 시장확대나 글로벌 브랜드 파워에서만 찾아서는 안된다. 중국 시장에서 성공적으로 자리잡을 수 있었던 가장 큰 요인은 현지 마케팅 인력을 적극적으로 확대하고 육성했다는 데서 찾을 수 있다. 1998년까지 중국의 외국인 직원은 100명에서 30명으로 줄었고, 그 자리를 현지인으로 채워 나갔다. 또한 현지 R&D 역량도 강화하였다. 상하이에 약 1억 7천만 달러를 투자해서 Unilever의 6번째로 큰 R&D센터를 설립하였다. 또한, Unilever의 글로벌 R&D 네트워크를 활용해서 신제품 개발을 효과적으로 할 수 있게 만들었다. 최근

에는 중국형 브랜드 로고로 바꾸는 등 통합적인 현지화 마케팅 전략으로 좋은 사업 성과를 거두고 있다.

국가 및 기업 브랜드 이미지 효과를 이용하라

브랜드 네이밍과 더불어 중국에서는 원산지 효과가 매우 중요하다. 중국 소비자들의 인식 속에는 특정 국가에 대한 이미지가 형성되어 있으며, 형성된 국가 이미지가 제품 선택에서도 영향을 미치기 때문이다.

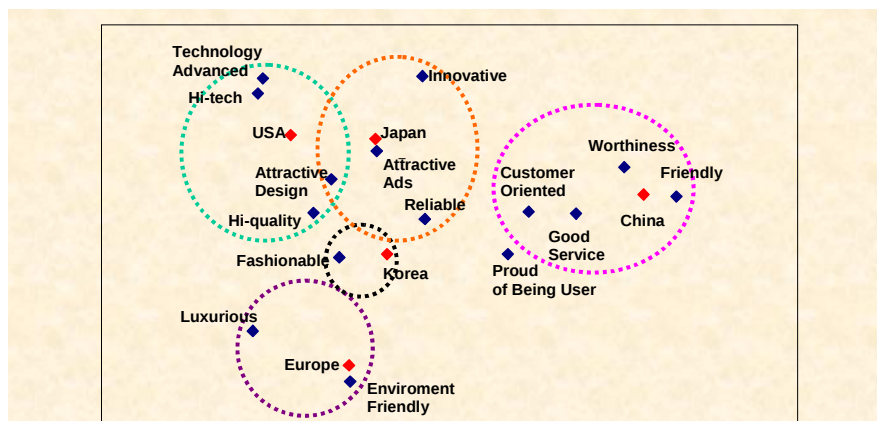
☞ 국가 및 기업 브랜드를 활용하라.

대부분의 중국인들은 정교한 브랜드 인식 체계를 가지고 있지는 않다. 그러나 소위 ‘계열(系列)’이라는 단어로 나름대로 국가 브랜드, 기업 브랜드, 개별 브랜드를 인식하고 있다. 예를 들어 Aupres는 Shiseido의 계열 브랜드이고, Shiseido는 일본 브랜드다. 또, Whisen 냉장고는 LG전자 계열 브랜드이고, LG는 한국 브랜드라는 식이다. 이와 같이 중국인들이 나름대로 브랜드 위계 체계를 가지고 있다는 것은 北京大學 光華管理學院 브랜드 전공 교수들과의 인터뷰 - “중국인들은 국가 브랜드, 기업 브랜드, 개별 브랜드를 서로 유기적으로 연결시켜 구매의사결정에 반영합니다.”-에서도 잘 나타났다. 즉, 소비자들은 개별 브랜드를 인식하면서 그 브랜드가 어느 국가와 어느 기업 브랜드 인가를 연결해서 생각한다는 것이다.

☞ Korea Brand 효과는.....

그 결과, [그림 3]에 나타난 것과 같이 중국 소비자들은 특정 국가 제품 선호도나 특정 속성에 대해 서열을 매기고 차별적인 인식을 가지게 되었다. 따라서, 우리 기업들은 중국 소비자들이 가지고 있는 한국의 긍정적 국가 이미지와 제품, 기업 브랜드 이미지를 결합시킬 수 있는 방안을 모색해 보아야 할 것이다.

[그림 7] 중국인들이 생각하는 국가 브랜드 이미지



제품별, 타겟별로 광고 매체를 차별화하라

다음으로 이러한 브랜드 실체와 네임을 어떻게 효과적으로 소비자들에 전달할 것인가를 고민해 보아야 한다. 중국이 거대한 국토 및 다양한 민족으로 구성되어 있다는 점을 고려하면 TV광고가 매우 효과적일 수 있다고 생각하기 쉽다.

☞ 브랜드 특성과 위상에 따른 매체 차별화

그러나 중국 시장에서는 소비재 vs. 내구재, 고가 vs. 저가 제품에 따라 매체별 광고 효과는 매우 다르다는 점을 유의해야 한다. 중국 TV 광고를 보면 대부분 중저가 제품 광고가 많다.

특히, 화장품 광고를 보면 Lancome이나 Christian Dior와 같은 고가 브랜드의 광고는 거의 볼 수 없다. 대신 J&J나 Olay와 같은 저가 브랜드들이 TV광고를 장악하고 있다. 또한, 음료나 식품, 생활용품 광고는 많지만 내구재 광고는 적은 편이다.

이러한 TV광고 트렌드는 소비자들의 의식에 많은 영향을 미치고 있다. 즉, TV에서 광고하는 제품은 당연히 저가이고 쉽게 살 수 있는 브랜드라는 인식이다. 따라서 고가의 High-end 제품을 판매하는 기업이 TV에 지나치게 의존하게 되면 역효과가 날 수도 있다.

따라서, High-end 브랜드는 패션이나 비즈니스 관련 잡지를 이용하는 것이 고급 이미지를 유지하면서도 높은 광고 효과를 얻을 수 있다. 그 반대로 대중 브랜드는 인쇄매체보다는 TV와 같은 영상매체를 이용하는 것이 효과적이다.

☞ 중국인 소비자 눈높이에 맞춘 광고 컨셉트 사용

한편, 광고 방식에 관한 편견도 버려야 한다. 우리의 눈으로 중국 TV광고를 보면 매우 유치하거나 조잡하다는 생각이 든다. 마치 우리나라 70~80년대 광고를 보는 듯하기 때문이다. 그에 비해 간간히 나오는 글로벌 기업의 광고는 상대적으로 세련되게 보인다. 그렇다고 글로벌 기업의 감성 소구 중심의 화려한 광고가 효과적일 것이라고 생각해서는 안된다.

중국 소비자들은 아직까지는 제품의 기능이나 편익을 전달하는 광고에 더 익숙하여 잘 받아들이기 때문에 다국적 기업의 감성 소구 광고가 잘 맞지 않는 경우가 종종 있다. Local 광고 1위 회사인 國安廣告公司 사장과의 인터뷰 결과도 - “중국 광고회사도 글로벌 기업 광고의 이미지 중심 광고를 못 만드는 것이 아니라 중국 소비자들이 이를 받아들일 준비가 되지 않아 만들지 않는다.”- 이를 잘 뒷받침하고 있다. 따라서 우리 기업들도 무조건 화려한 광고를 만들기 보다는 중국 소비자의 눈높이에 맞는 광고를 만드는 것이 중요하다는 것을 인식해야 할 것이다.

구전과 제품 사용 경험을 마케팅 활동에 적극적으로 반영하라

☞ 여론 주도층을 이용한 구전 마케팅의 활용

한편, 중국에서는 구전과 제품 사용 경험이 광고만큼 중요하다는 것을 인식해야 한다. 상당수 중국 소비자들에게 원산지나 기업 브랜드 이외의 제품 브랜드 이미지가 구체적으로 구매 의사결정에 영향을 미치지 못하는 경우도 종종 있다. 그에 비해 구전과 구매 경험은 대부분의 구매의사결정에서 매우 중요하게 자리잡고 있다. 중국의 주요 도시에서 소비자들과의 인터뷰에서도 구전과 사용 후 경험이 구매 의사결정에 중요한 영향을 미친다는 대답을 자주 얻을 수 있었다.

따라서, 우리 기업들은 구전 효과를 극대화하기 위해 오피니언 리더에 제품을 협찬하는 PPL(Product Placement)전략을 진지하게 검토해 볼 필요가 있다.

☞ 고객 체험 강화를 통한 구매 유도

한편, 제품 사용 경험을 중시하는 소비자에게는 제공하는 편익을 가능한 쉽게 느끼고 경험할 수 있도록 시제품 행사나 견본품을 이용한 판촉활동, 전시관 등을 마케팅 활동에 적극 활용할 필요가 있다. 최근 각광을 받고 있는 체험 마케팅(Experiential Marketing)의 여러 전략들을 적극적으로 활용하는 것도 하나의 방법이 될 수 있을 것이다.

휴대폰 제조기업인 Motorola는 미국의 Nike Town을 Benchmarking해서 High-end 고객에게 우수한 기술력과 제품력을 부각시켜 고객 유지율을 높이기 위한 High-concept Motorola Town을 만들었다. 일 4,000명 이상이 방문하고 있으며 방문한 고객들은 주위 사람들에게 Motorola에 대해 긍정적인 구전을 하고 있는 것으로 알려지고 있다.

현지 직원의 마케팅 아이디어를 적극 수용해라

마지막으로, 중국 현지 직원의 마케팅 아이디어를 적극 활용해야 한다. 글로벌 기업들은 진출 초기 글로벌 마케팅 프로그램을 그대로 도입했다가 많은 실패를 경험했기 때문에 현지 마케팅 인력에게 충분한 재량권을 주고 지원을 했다. 그 결과 많은 中國向 마케팅 프로그램이 개발되었는데, 이들 중 상당 프로그램이 성공을 거두고 있다.

예를 들어 중국의 McDonald's와 KFC 매장에서는 유니폼을 입은 점원들이 매장 앞에 나와서 댄스음악에 맞추어 공연을 한다. 젊은 층의 시선을 끌기 위한 프로모션 활동인데, 이러한 판촉활동은 다른 국가에서는 찾아보기 어렵다. 또 중국 소비자들이 McDonald's나 KFC에서의 식사를 외식으로 인식하고 있기 때문에 가족 단위 식사가 많다. 그래서 매장 규모를

매우 크게 만들었고, 놀이방 시설도 갖추어 패밀리 레스토랑의 이미지를 강화할 수 있었다.

한편, 2001년 무한지역에서는 중국에서만 가능한 사건이 발생했다. KFC와 McDonald's가 서로의 쿠폰을 자신들의 매장에서 사용할 수 있게 하였다. 즉, 패스트푸드 업계의 양대 라이벌인 이 두 기업이 제휴 마케팅을 한 것이다. 무한 KFC의 총경리에 따르면 본사에서는 이러한 쿠폰 상호 사용에 대해서 반대하였으나, 고객 만족 차원에서 이를 독자적으로 추진했다고 한다. McDonald's 무한 지역 총경리도 고객 만족을 이루기 위해서 경쟁자와의 협력을 결심했다고 한다. 이러한 제휴 마케팅 활동은 본사의 우려에도 불구하고 고객들로부터 좋은 반응을 얻었다.

지금까지 중국에서 성공적인 마케팅 전략을 수립하기 위해 어떠한 점에 유의해서 전략 방향을 모색해야 할 것인가에 대해서 살펴보았다. 결국 중국에서 마케팅 활동의 성패는 중국 소비자들에 대한 올바른 이해를 바탕으로 한 STP 전략과 中國向 브랜드 네이밍과 판촉활동을 어떻게 유기적으로 연결시킬 수 있는가에 달려있다는 것을 명심해야 할 것이다.

사례3] E-mart의 철저한 현지화 전략

신세계 이마트가 2002년부터 중국에 8~9개의 매장을 추가로 열어 중국 시장 공략에 박차를 가할 방침이다. 이마트는 우선 세계 유통 기업들의 최대 격전지로 떠오른 상하이에서 매장 6개를 보유하고 있는 까르푸를 따돌리고 1위 업체로 도약한다는 계획을 세웠다. 이마트는 현재 부지와 제휴 업체 선정 등 매장을 추가 개점하기 위한 준비 작업을 마무리하였다. 이마트가 상하이와 주변 지역에 집중적으로 매장을 늘리려는 것은 중국인들이 좋아하는 매장 구성과 상품으로 현지 소비자들을 사로잡았다고 판단했기 있다 외국 대형 업체와의 경쟁에서 충분히 승산이 있다고 판단했기 때문이다.

이마트의 1차 목표는 상하이에서 까르푸의 아성을 허무는 것이지만 장기적으로는 중국 소매 시장 석권을 목표로 하고 있다.

지난 1997년 2월 상하이 푸시 지역에 진출한 이마트는 첫 해에만도 296억 원의 매출을 올린 이후 매년 25% 이상 신장, 지난 해에는 매출 450억 원을 기록했다.

Simulation

Aupres는 중국 소비들의 취향에 맞는 화장품을 생산하고 마케팅 함으로써 중국 시장 최고의 브랜드가 되었다. 그러나 Aupres가 시장에 출시된 지 10년이 넘게 되면서 새로운 도전들에 직면하게 되었다.

Simulation 1

중국의 고도 성장이 지속되면서 중국 소비자들의 소득이 급격히 증가하면서 지난 10년 중 고가 제품을 표방했던 Aupres의 전략에 문제가 발생하게 되었다. 즉, 물가 상승과 소득 향상으로 인해 Aupres 제품의 가격이 상대적으로 최근 출시된 브랜드들의 가격에 비해 상당히 낮아진 것이다.

물론 가격 경쟁력 면에서는 Aupres가 우위를 가질 수 있을 수 있지만, 원가 압박 요인이 될 수 있다는 문제가 발생하였다. 그것보다 더욱 심각한 문제는 저가 제품이라고 소비자들에게 인식될 위험이 있다는 것이다.

Aupres가 입점하고 있는 고급 백화점들의 담당자들도 자사 백화점의 좋은 지점에 지속적으로 Aupres를 두는 것은 백화점 이미지 차원에서 어렵다고 말하고 있다.

이러한 상황이 발생하자 Shiseido 본사에서는 급히 중국 전략을 위한 회의를 개최하였다, Aupres 브랜드 담당자와, 회계담당자, 본사 전략 담당자들이 치열하게 회의를 하고 다음과 같은 3가지 대안을 만들어 Shiseido 사장에서 보고를 하기로 결정을 하였다. 귀하가 Shiseido 사장이라면 어떠한 마케팅 의사결정을 할 것입니까?

1. 가격을 올린 Aupres Renewal Brand를 출시해서 현재의 브랜드 이미지를 유지시킨다. 대신 현재의 제품 라인을 일정 기간 유지함으로써 소비자들의 거부감(가격저항)을 없앤다.
2. 소비자들이 Aupres의 가격에 익숙하기 때문에 갑자기 이를 올리는 것은 위험한 일이다. 원가절감을 통해 현재 가격은 유지하는 대신에 광고를 많이 해서 소비자들에게 좋은 브랜드 이미지를 제공한다.
3. 10년이면 강산도 변한다는 말이 있듯이 그 기간 동안 소비자들은 변화했고 새로운 욕구를 가지고 있을 것이라고 판단하여 Aupres를 대체할 수 있는 새로운 브랜드를 출시하기 위한 준비를 한다.

<< Simulation Feedback>>

1번 선택 시

- 귀하는 앞서 배우신 성공하는 기업들의 브랜드 전략과 중국 마케팅 전략 관점에서

가장 바람직한 전략적인 선택을 하셨습니다. 지금까지 많은 노력으로 성장시킨 Aupres를 Renewal을 통해 자연스럽게 업그레이드 하는 것은 매우 효과적입니다.

- 그리고 소비자들의 가격 저항을 줄이기 위해 기존 제품 라인을 일정 기간 같이 판매하는 의사 결정도 매우 중요합니다. **(3점)**

2번 선택 시

- 과도하게 원가 절감을 할 경우에는 질 나쁜 원료를 사용하게 되어 기존 소비자들의 불만을 야기시킬 수 있습니다. 또한 원가절감을 통해 확보된 예산으로 광고를 한다고 해서 현재의 브랜드 이미지를 높일 수는 없습니다.
- 화장품 브랜드는 광고를 많이 한다고 고급화 되는 것은 아닙니다. 앞의 사례를 통해 알 수 있듯이 고급 이미지를 만들기 위한 종합적인 커뮤니케이션 활동이 더 중요합니다. **(1점)**

3번 선택 시

- 많은 기업의 담당자들은 이러한 현상이 발생하면 쉽게 기존 브랜드를 접고, 새로운 브랜드로 시장 공략을 결정하는 경향이 있습니다. 그러나 신규 브랜드를 도입한다고 해서 지금까지의 Aupres와 같은 성공을 가져온다는 보장은 절대 할 수 없습니다.
- 브랜드가 성공해서 수명이 길어지면 이러한 문제는 항상 발생합니다. Renewal이나 고급 Sub-Brand를 만들어서 가격 인상을 하는 동시에, 가격 인상에 맞는 적절한 새로운 이미지와 서비스를 주는 것이 중요합니다. **(1점)**

Simulation 2

최근 중국에서는 반일 감정이 점차 확산되고 있다. 일본 관광객의 불미스러운 행동과 일본 정부의 과거사 망언 때문에 중국인들의 일본에 대한 감정이 매우 악화되어 가고 있었다.

Aupres는 지금까지 일본의 Shiseido가 중국인만을 위해 만든 브랜드라는 것을 적극적으로 홍보해서 효과를 얻었다. 즉, 일본이라는 원산지 효과의 프리미엄을 얻었다. 그러나 최근 반일 감정이 확산되면서 이러한 홍보를 계속할 경우에는 부정적인 효과가 나타날 가능성이 높다고 Aupres 광고 담당자는 생각을 하게 되었다. 이 문제를 어떻게 해결해야 할지에 대해 심각하게 고민을 하게 되었다.

만약 귀하가 Aupres의 광고 담당자라면 다음의 3 가지 대안 중에서 어떠한 것을 선택하시겠습니까?

1. 중국인들이 반일 감정이 Aupres 불매 운동으로 확산되기 전에 중국 소비자들에게

Aupres는 중국 소비자를 가장 우선 생각하는 기업이고 중국인을 존중한다는 공익 광고와 공익적 행사를 개최한다.

2. 이러한 환경에 어설픈게 대응할 경우에는 오히려 역효과가 나타날 가능성이 높기 때문에 대응하지 않고, 파문이 가라앉기를 기다린다.
3. Aupres의 판매 하락 방지를 위해 가격할인이나 판촉 행사를 계획하자고 경영층에 제안을 한다.

<< Simulation Feedback >>

1번 선택 시

- 귀하는 중국 마케팅에서 성공하기 위해서는 소비자들의 변화에 대해 어떻게 주도적으로 대응해야 한다는 것을 깊이 이해하고 있습니다. 반일 감정이 단기적으로 Aupres에 영향을 미치지 않을 수도 있지만, 중국시장에서 장기적으로 성공적인 비즈니스를 하기 위해서는 중국인에게 호감을 주는 브랜드를 만들어야 합니다.
- 이를 위해 상업적이지 않은 공익 광고와 공익적 행사를 개최함으로써 중국에서 이 익만을 챙기지 않는다는 인상을 주는 전략은 3가지 대안 중에서 가장 적절합니다. **(3점)**

2번 선택 시

- 귀하는 매우 환경 변화에 대해 소극적인 대응을 했습니다. 물론 반일 감정이 Aupres 불매 운동으로 연결될 가능성도 낮고, 시간이 지나면 잠잠해 질 수도 있습니다. 그러나 외국 기업으로 중국 시장에서 장기적으로 성공하기 위해서는 중국인에게 이익을 주는 기업이라는 인상을 남기는 것이 매우 중요합니다. **(1점)**

2번 선택 시

- 귀하는 중국에서 성공적인 마케팅 전략을 수립하기 위해서 중요한 것은 소비자이지 광고나 판촉이 아니라는 것을 생각하셔야 합니다. 3가지 대안 중에서 가장 좋지 않는 안을 선택하였습니다.
- 만약 이러한 반일 감정이 Aupres 불매 운동으로 확산된다면 단순한 판촉이나 가격 할인으로는 이 문제를 해결할 수 없습니다. **(0점)**

Simulation 3

중국에서 큰 성공으로 자신감을 얻는 Aupres는 중국 대만, 홍콩, 동남아 지역 등 여타 중국

인들이 많이 거주하고 있는 시장을 확대할 것을 검토하게 되었다.

그러나 이 시장은 중국 본토와는 소득 수준 및 여러 문화적 요소가 다르다는 특징이 있다. 일부 Aupres 경영진들은 중국 시장과 다르기 때문에 진출이 어렵다고 하고, 반대로 해외 중국인에게도 Aupres가 많이 알려졌기 때문에 확장해도 성공할 수 있다는 주장을 제기하고 있는 상황이다. 양쪽의 주장은 매우 팽팽하였다.

귀하게 Shiseido의 사장이라면 다음의 3가지 대안 중에서 어떠한 안을 선택하시겠습니까?

1. 홍콩, 대만 등의 시장은 중국 본토에 비해 고급 제품에 대한 욕구가 더욱 높은 반면, 시장의 규모는 본토에 비해 매우 작기 때문에 Aupres가 성공하기는 쉽지 않다고 생각해서 현재 중국 본토 시장에 집중한다.
2. 이들 지역에 진출해 있는 일본 Shiseido의 지원을 받으면 성공할 수 있기 때문에 적극적으로 시장 진출에 나선다.
3. 시장 조사를 통해 Aupres의 정확한 브랜드 파워를 평가하고, 경쟁력이 있다고 판단하면 Aupres 제품을 수정하여 중저가 시장에 진출한다.

<< Simulation Feedback >>

1번 선택 시

- 귀하는 중국과 글로벌 마케팅에서 항상 고려해야 하는 현지 환경과 특성에 대한 매우 잘 이해하고 계십니다. 한자라는 동일한 문자를 사용한다고 해서 같은 시장은 아닙니다. 특히 중국 본토와 홍콩, 대만의 경제적 격차와 브랜드에 대한 눈높이 차이는 상당합니다.
- 지금까지 대도시 중심에서 Aupres가 성장하였습니다. 내륙지역 및 중소 도시로 시장을 확대하는 것이 오히려 효과적입니다. **(2점)**

2번 선택 시

- 귀하는 중국 시장에서 마케팅 활동을 할 때 가장 중요하게 고려해야 하는 현지 소비자들에 대한 분석을 간과하고 있습니다. 중국인, 한자 사용만 한다고 동일한 시장이라고 보기 어렵습니다. 중국 본토만 해도 여러 개 시장으로 나뉘어집니다.
- 게다가 Shiseido의 후광으로 Aupres를 이들 시장에서도 육성한다는 것은 성공 경험을 맹신하는 오류를 범할 수 있습니다.
- 귀하께서는 3가지 대안 중에서 가장 적절하지 못한 안을 선택하셨습니다. **(1점)**

3번 선택 시

- 귀하는 중국 마케팅 전략의 핵심을 제대로 파악하고 있습니다. 3가지 대안 중에서 가장 적절한 선택을 하셨습니다.
- 전략적 결정을 하기 전에 우선 홍콩, 대만에서 Aupres의 가능성이 어느 정도인지를 탐색해 보고 의사 결정을 하는 것이 중요합니다. 그리고 만약 시장 기회가 있다면 이들 시장이 중국 시장에 비해 고급 시장이라는 것을 고려해 보면 중저가 시장으로 들어가는 것이 합리적입니다. **(3점)**

Feedback

<<Feedback 제시 방법>>

점수	평가 및 의견
8~9점	귀하는 중국 시장, 중국 마케팅의 중요성과 기본 개념에 대해서 매우 잘 이해하고 있습니다. 앞으로, 귀하의 중국 마케팅에 관한 지식을 좀더 확장시키기 위해서는 중국 시장의 독특한 특징, 중국 마케팅 전략, 중국 브랜드 네임 및 관리 등에 관한 다양한 사례를 읽어봄으로써 중국 마케팅 전문가로서의 안목을 더욱 키워나가시기 바랍니다.
5~7점	귀하는 중국 시장, 중국 마케팅의 중요성과 기본 개념에 대해서 어느 정도 이해하고 있는 것으로 판단되나, 유능한 중국 마케팅 담당자가 되기 위해서는 좀 더 노력이 필요합니다. 강의에서 배운 성공하는 중국 마케팅 전략의 특성 및 중국 마케팅 환경을 정확하게 이해하기 위해 다시 한번 학습을 하기 바랍니다.
2~4점	귀하는 중국 시장, 중국 마케팅의 중요성과 기본 개념에 대해서 여러 면에서 오해하고 있는 것으로 판단됩니다. 유능한 중국 마케팅 담당자가 되기 위해서 상당한 노력이 필요하다고 판단됩니다. 따라서 중국 시장과 소비자의 특성 및 성공하는 중국 마케팅 전략을 정확하게 이해하기 위해 여러 번 반복 학습을 하기 바랍니다.