



KOCHI자료 10-011

독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략

독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략

작 성

프랑크푸르트 KBC 김 연 재 과장

중국통상전략연구센터 곽 복 선 수석연구위원

독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략

목 차

요 약	3
I. 독일기업의 중국진출 현황	6
II. 독일기업 진출사례	8
Metro AG/Media-Markt (유통)	8
Infineon AG (전자부품)	11
Nordex SE (환경)	13
Schenker AG (물류)	15
III. 시사점	17

[요 약]

□ 독일기업의 중국진출 현황

- 독일의 중국 직접투자액은 매년 10억 달러 내외로 장강델타 지역에 집중되어 있으며, 제조 투자가 대부분임.

〈 중국의 FDI 유치(실질투자액기준)현황 〉

(단위:억\$)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
총액	535	606	603	630	748	924	900
독일	9	11	15	20	7	9	12
한국	45	62	52	39	37	31	27
홍콩	177	190	179	202	277	410	461

자료원: 2010中國統計摘要

주. 독일통계(Bestandserhebung FDI April)에 따르면 독일의 대중국투자는 2008년말 누계 17,999백만유로(약 26,471백만\$)임.

- 세계 500대 기업에 속하는 독일기업들은 대부분 중국시장에 진출해 있음. Volkswagen, Siemens, BASF, BMW, Bosch 등 제조업, Deutsche Bank 등 금융보험, Metro, Lufthansa 등 물류유통 기업 진출

□ 기업진출 현황 및 운영 특징

(유통) Metro AG/Media-Markt

- Metro AG는 '95년도에 식료품 및 잡화용품 전문 유통 기업인 자회사 Metro Cash & Carry를 중심으로 중국에 진출하여, 현재 중국 내 총 42개의 지점을 보유. Media-Markt는 전자제품 유통법인으로 '10년 1월 중국투자계획을 발표하였으며, 향후 5년 내 100개의 매장 개설 예정
- [유력파트너와의 합자] Metro Cash & Carry의 중국 진출 시 중국 현지 기업인 JinJang Group(錦江集團)과 합작, Metro JinJang Cash & Carry Co. Ltd(錦江麥德龍現購自運有限公司)를 설립. Media-Markt 역시 대만 Foxconn과 합자(Metro는 75%지분)

- [맞춤형 서비스 제공] Metro AG는 호텔, 레스토랑, 요식업 서비스업체, 각 기관 등을 중심으로 기업고객만을 대상으로 판매하므로, 판매 품목 및 서비스 역시 타깃 고객을 위한 맞춤형으로 제공

(전자) Infineon AG

- Infineon은 1994년 10월 중국시장에 최초로 진출(당시 Siemens의 반도체 부문으로 진출). 2003년 10월부터 자체 생산시설 운영을 개시하였으며, 2004년 9월 쑤저우(蘇州)에 Infineon Technologies Suzhou Co., Ltd.를 설립
- [현지 기업과 협력관계 구축] 상하이 소재 중국 반도체 파운드리 기업인 SMIC와 제휴관계를 통해 자체 생산시설을 투자하지 않고 저장용 칩의 생산량을 확보할 수 있는 협력전략 구사
- [R&D센터 현지 설립] 장쑤성 쑤저우의 R&D 센터를 통해 현재 시장에 보급되지 않은 분야 개발을 통해 아시아 공장뿐만 아니라 다른 지역 소재 공장에서도 표준화된 최신 기술 제품 제공

(환경) Nordex SE

- 2006년 대형 터빈 생산공장을 닝샤(寧夏)회족자치구 인촨(銀川)에 설립. 2009년 10월 중국의 에너지 공급업체인 Ningxia Electric Power로부터 1.5MW급 22개의 대규모 터빈설비 수주
- [전시회 지속 참가를 통한 마케팅] 베이징에서 개최되는 대표적 풍력 발전 전시회인 'China Windpower'에 지속 참가하여 중국 바이어를 타깃으로 제품 마케팅 전략 추진
- [철저한 현지화] 현지 에너지 공급 기업인 Ningxia Electric Power과 전략적 제휴(합자기업의 지분 40% 보유)를 맺고 네트워크를 강화, 이를 통해 안정적이고 지속적인 프로젝트 수주의 기반으로 활용.

(물류) Schenker AG

- Schenker는 '79년 동 분야에서 외국기업으로서는 최초로 중국 진출. 현재 동사는 중국 내 30여개 도시에 진출, 총 3,000여 명의 고용인원과 70여개의 사무실을 운영하고 있음.
- [운송기업 인수를 통한 영업력 확대] '06년 1월 독일 철도(DB AG)는 운송기업인 美 소재 BAX Global을 인수하여 물류 사업 분야를 강화하였으며, 동 기업을 Schenker 소속으로 배치(2007년)

- [지속적 전시회 참여를 통한 기업 신뢰도 구축] Schenker 그룹은 매 2년마다 상하이에서 개최되는 'transport logistic'전시회에 적극 참가하여, 성장 시장인 중국에서의 입지를 강화
- [전문적이며 광범위한 영업영역] 중국 진출의 오랜 경험을 살려서 독자적인 네트워크를 구축하고 입지를 확대하여 고객과의 장기 계약을 통한 계약 화물서비스를 제공하고 있음. 또한, 글로벌 공급 체인 경영(Global SCM) 서비스를 통해 고객기업의 물류통합 관리 시스템 구축 및 운영 지원
- [현대식 물류센터 운영] 2004년 이래 베이징과 상하이에 현대식 물류 센터를 운영하면서 고객 기업에게 최상의 서비스 제공

□ 시사점

- 유통, 전자, 환경, 물류 분야의 기업들 사례를 살펴보면 독일기업들의 중국시장 진출에 있어서의 특징은 아래와 같음.
 - ① 장기적이며 안정적인 시장진출 전략: Metro, Schenker
 - ② 철저한 현지화 경영: Infineon, Nordex
 - ③ 꾸준한 기업 신뢰도(이미지) 구축: Metro, Schenker, Nordex
 - ④ 차별화된 비즈니스 모델: Metro, Schenker

독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략

프랑크푸르트 KBC 김연재 과장
중국통상전략연구센터 과복선 수석연구위원

KOTRA가 2010년 7월 중국진출 우리기업을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 설문응답기업(503개사) 중 72.4%가 중국 내수시장 진출 전략을 추진하고 있거나 추진 예정이라고 밝혔음. 또한 설문응답 제조업체(371개사)중 생산기능에 마케팅이나 연구개발을 현지에서 병행하는 업체가 75%나 되어, 이제는 제조기지로 활용을 넘어서 적극적으로 현지 시장 공략에 나서고 있는 것으로 나타났음. 이와 관련 다른 나라 기업 특히 적극적으로 중국시장에 진출하고 있는 선진국 기업들이 중국시장을 어떻게 공략하고 있으며, 이들의 중점 전략은 무엇인지 독일기업 사례를 중점으로 살펴보고자 함. 독일기업은 유통(Metro), 전자(Infineon), 환경(Nordex), 물류(Schenker) 분야에서 각 1개 기업씩 기업현황, 중국진출 현황과 비즈니스전략을 살펴보았음.(편집자 주)

I. 독일기업의 중국진출 현황

- 장강델타와 베이징, 광둥성에 집중 포진 -
- 제조업이 다수이나 서비스업 진출도 활발 -

중국측 공식자료를 보면 근년 들어 독일의 중국 직접투자액은 매년 10억달러 내외로 이루어지고 있으나 우리나라와 마찬가지로 대 중국투자는 하강추세인 것으로 나타나고 있음.

〈 중국의 FDI 유치(실질투자액기준)현황 〉

(단위: 억\$)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
총액	535	606	603	630	748	924	900
독일	9	11	15	20	7	9	12
한국	45	62	52	39	37	31	27
홍콩	177	190	179	202	277	410	461

자료원: 2010中國統計摘要

주. 독일통계(Bestandserhebung FDI April)에 따르면 독일의 대중국투자는 2008년말 누계 17,999백만유로(약 26,471백만\$)임.

비공식 자료이지만 German Company Directory(in China)에 수록된 3,600여 독일기업(현지법인, 사무소, 협회 등)의 지역 및 업종별 분포를 보면 상하이(上海), 장쑤(江蘇), 저장(浙江) 지역 이른바 중국경제의 핵심지역인 장강델타 지역에 50% 이상의 기업이 진출해 있음. 특히, 상하이에 1/3에 가까운 기업이 집중되어 있어 시장 지향적인 진출 특징을 알 수 있음. 이외 수도인 베이징과 제조업 기지인 광둥(廣東)에도 다수 진출하고 있음.

업종별로는 제조업 부문(상하이, 장쑤, 베이징, 광둥에 주로 분포)이 대부분을 차지하고 있으며 도소매업(상하이), 운송(상하이), 금융보험업(베이징, 상하이), 전문, 과학 및 기술서비스업(상하이, 베이징) 등 서비스업 분야 진출이 활발한 상황임.

〈 독일기업의 지역별 업종별 진출 현황 〉

(단위:개사)

지역	전체기업수 (현지법인,사무소)	제조업	도소매업	운수창고업	금융보험	과학 및 기술, 전문 서비스업
		2,541	218	241	79	463
베이징	597	338	23	31	26	104
상하이	1,273	831	96	47	26	219
장쑤(江蘇)	468	403	10	17	4	22
저장(浙江)	179	137	5	16	2	13
산둥(山東)	121	84	8	12	1	11
광둥(廣東)	393	278	21	45	7	43

자료원: German Company Directory

독일의 주요기업들도 대부분 중국에 진출하여 중국시장을 개척하고 있는데 대표적인 기업으로는 폭스바겐, 지멘스 등 제조업체가 있음. 중국에 진출한 주요 독일기업들은 아래와 같음.¹⁾

[제조업]

Volkswagen(大眾汽車, 자동차), Siemens(西門子, 전자), BASF(巴斯夫, 화학), Thyssen Krupp(蒂森克虜伯, 강철기전), BMW(寶馬, 자동차), Robert Bosch(博世, 부품,기계), Bayer(拜耳, 화학, 제약), Deutsche Bahn(德國鐵路, 철로), Continental (大陸, 자동차부품), Heidelberg Cement(海德堡水泥, 전자재유리), Henkel(漢高, 가정용품), Deutsche Telekom(德國電信, 통신)

[금융보험]

Allianz(安聯, 보험), Munich Re Group(慕尼黑再保險, 보험), Deutsche Bank (德意志銀行, 은행), Landesbank Baden-Württemberg(巴登-符騰堡州銀行, 은행), KfW Bankengruppe(德國復興信貸銀行, 은행), Commerzbank(德國商業銀行, 은행), DZ Bank(德國中央合作銀行, 금융서비스), Hypo(許珀不動產控股, 금융), Norddeutsche Landesbank(北德意志州銀行, 은행)

1) 자료원: 2010 跨國公司中國報告

[유통, 물류, 운송, 기타]

Metro(麥德龍, 유통), Arcandor(德國卡爾施泰特萬樂公司, 소매), Edeka Zentrale (艾德卡, 식품소매), E.ON(意昂, 화학, 물류), Deutsche Post(德國郵政, 특사우편), Lufthansa Group(漢沙集團, 항공), TUI(國際旅遊聯盟集團, 여행업), Franz Haniel(德國弗朗茨海爾集團, 의약품도매), Marquard & Bahls(에너지)

II. 독일기업 진출사례

■ □ Metro AG/Media-Markt (유통) □ ■

1. 기업 기본 정보

- Metro Group은 세계 4대 유통기업으로 유럽, 아프리카 및 아시아 등 총 32개국에 진출, 2,127개의 지점을 보유하고 있고, 약 29만 명의 직원을 고용하고 있음(현재 독일에 총 1,017개의 지점 운영 중)
- Metro는 연간 총 매출의 60% 이상을 해외 시장에서 획득
 - 산하에 식품 및 잡화 부문 체인인 Metro Cash & Carry, 슈퍼 체인 Real, 전자제품 부문 Media Markt/Saturn, 백화점 체인 Galeria Kaufhof, 부동산 부문 METRO Group Asset Management 등의 자회사를 운영

8

□ 주요 유통제품

- 식료품과 비식료품 분야로 크게 나뉘며, 자회사 별로 식료품, 전자제품 및 각종 잡화용품 등 약 2만 여개의 제품 유통

□ 마케팅 특징

- 타깃 고객을 위한 맞춤형 서비스 제공
 - 기업 고객을 타겟으로 하는 유통기업으로 기업들이 필요로 하는 제품을 보다 신속하고 효율적으로 제공하는 솔루션 제공 및 이를 통해 고객기업의 비용 및 시간 절감. 연중무휴로 영업
- 대규모 영업장 보유 및 다양한 품목 유통
 - 대규모 매장을 갖추고 다양한 품목을 취급하여 고객의 니즈에 부응하는 원스톱 마케팅 구현. 예를 들면, 중국 장쑤성 소재 우시(無錫)지점의 경우 총 7,000m² 부지(2,100평)에 11,000가지의

식품 관련 제품과 9,000여 가지의 非식품을 판매하고 있음.

○ 장기적인 시장진출 전략 추진

- '08년 하반기 이후 지속된 세계 경제불황으로 일본의 Yamada Denki의 경우, 중국시장 진출 계획을 수년간 연기하기로 한 반면, Metro는 위기 속에서도 과감한 투자를 결정

□ 기본정보

기업명	Metro AG	CI	
설립년도	1963년	분야	유통
소재지	Duesseldorf	대표	Mr. Eckhard Cordes
홈페이지	www.metrogroup.de	종업원	286,091명 ('09년)
매출	€655.29억('09년)	투자총액	€15.17억('09년)
생산품목	식품, 생활용품, 전자제품	시장점유율	16.7% ('00년)

기업명	Media-Saturn-Holding GmbH	CI	
설립년도	1979년	분야	전자제품 유통
소재지	Ingolstadt	대표	Mr. Roland Weise
홈페이지	www.media-saturn.com	종업원	N/A
매출	€189.93억 ('08년)	투자총액	€3.53억 ('09년)
생산품목	각종 전자제품	시장점유율	N/A

2. 중국진출 현황

□ 진출현황

- Metro AG는 '95년도에 식품 및 잡화용품 전문 유통 기업인 자회사 Metro Cash & Carry를 중심으로 중국에 진출하여, 현재 중국 내 총 42개의 지점을 보유
 - 동사는 장기적인 전략 차원에서 지속적으로 Cash & Carry Markt의 시장 확장을 추진 중으로 지난 14년간 중국 내 총 42개의 지점 개설, 향후 100여개 대형매장 개설 예정

- 중국시장에서의 총 매출은 10억 유로 규모, 중국 현지 고용인원은 8,500여 명이며 기업 고객은 약 300만개사에 이릅니다
- Media-Markt는 전자제품 유통법인으로 '10년 1월 중국투자계획을 발표하였으며, 향후 5년 내 100개의 매장 개설 예정(소매 유통 전문가들은 이러한 매장확대를 위한 총 투자비용은 15억 유로에 이를 것으로 추정하고 있음. '09년 Metro사의 총 투자 금액이 20억 유로인 것을 감안하며 동사로서는 최대 규모의 투자를 진행하는 것임.)

□ 진출 및 운영 전략

- [유력파트너와의 합자] 중국법규 상 합자가 요구되었던 유통부문 진출과 관련하여 유력파트너의 선정을 통해 시장진입
 - Metro Cash & Carry의 중국 진출시, 1995년 마트부문, 1996년 백화점 부문을 중국 현지 기업인 JinJang Group(錦江集團)과 합작, Metro JinJang Cash & Carry Co. Ltd(錦江麥德龍現購自運有限公司)를 설립한 이후 '96년 상하이에 최초의 대형 마트 개점
 - Media-Markt의 시장 진출에도 대만 전자제품 제조사 Foxconn과의 협력이 주효. '09년 3월 양 회사는 중국 시장 진출 확대를 위한 조인트 벤처 협약을 맺음 (Metro는 75%, Foxconn은 25%의 지분을 보유)
 - (참고) Foxconn은 Sony와 Apple로부터 수주를 받아 각각 Playstation과 iPod, Mac-Book을 공급중임. Media-Markt는 이를 통해 중국내 현지 생산비용 절감 기회를 포착.
- [품질보증] 그룹차원에서 품질 보증시스템과 공급자 통합 관리 시스템을 운영하고 있는 Metro는, 특히 중국 내에서 식료품 안정성에 대해 자체 기준을 마련, 고객신뢰를 제고하고 있음
 - (참고) 2006년 동사는 식품 관련 국제 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point, 위해요소중점관리기준)인증을 도입, 유통되는 제품의 90%를 동사 소재지역에서 조달하고 있음.
- [SCM 관리 현지화] 유통기업에게 있어 물품의 구매선 확보와 이의 효율적인 관리가 중요한데 Metro그룹은 현지에서 대부분을 관리토록 하고 있음.
 - Metro AG는 각국 현지 지점이 독립적으로 시장 동향을 파악하고 구매할 수 있는 권한을 증시하여, 현지 사정에 밝은 각 지점에서 현지 시장에 맞는 품목을 선정하여 관련품목을 독립적으로 구매하고 관리할 수 있는 권한 부여
 - Media-Markt의 경우 본사인 Media-Saturn Holding GmbH의 분산 구매 정책을 반영, 주요 매장에서도 공급업체 선정 권한을 갖고 있고, 독립적으로 나뉘어 있는 구매시스템을 운영. 이에 따라 각 지역 별로 구매 권한을 가진 유통점에서 글로벌 업체를 대상으로 한 구매가 이루어지고 있는 상황

□ 마케팅 전략

- [맞춤형 서비스 제공] Metro AG는 호텔, 레스토랑, 요식업 서비스업체, 각 기관 등을 중심으로 기업고객만을 대상으로 판매하므로, 판매 품목 및 서비스 역시 타깃 고객을 위한 맞춤형으로 제공
- [지속적이며 안정적인 저가전략으로 고객신뢰 확보] Metro는 중국 유통 시장의 약 84%를 중소기업이 점유하고 있는 상황이라는 점에 착안하여, 틈새시장을 겨냥하고 있음. Media-Markt의 경우 최저가격 판매를 보장하는 영업 콘셉트를 중심으로 인근 다른 유통업체에서 동일 품목을 보다 저가에 판매할 경우, 그 차액을 지급하는 정책 실시. 동사는 단기간의 특가 할인 보다는 지속적인 저가 판매 보장으로 고객의 높은 신임을 획득하는 전략을 구사하고 있음.
 (참고) 현재 중국 유통시장은 매우 분산되어 있는 상황으로 중국 최대 가전유통기업 Gome의 경우, 시장 점유율이 5.7%에 불과함. 현재 중국시장에서는 전자제품 관련 유통기업간의 경쟁이 심한 편으로 외국기업과 중국기업 간의 경쟁이 날로 격화되고 있음. 현재 중국기업인 Gome(國美), Suning(蘇寧), Sanlian(三聯)이 중국 시장 내 1~3위를 차지하고 있음.

■ □ Infineon AG (전자부품) □ ■

1. 기업 기본 정보

- 글로벌 반도체 기업으로 주요시장은 미국 및 아시아이며, 현재 독일의 뮌헨 본사 외, 레겐스부르크(Regensburg), 드레스덴(Dresden), 바르슈타인(Warstein), 두이스부르크(Duisburg)에 거점. 또한 美 캘리포니아 산 호세(San Jose)와 싱가포르, 도쿄 등에 지사를 운영하고 있음.
- 자동차용 칩 및 산업용 칩 부문에서 기술 노하우를 보유하고 있음. 특히 각 시장의 현지 R&D 센터 운영을 통해 경쟁입지를 강화하고 있으며, 표준화된 시스템 공정 개발로 고품질을 유지하고 있음.
 - 자동차 기술, 보안 기술, 산업 솔루션 등 세계시장에서 선도적 위치를 확보하고 있는 3개 영업 분야에 집중할 예정이며 관련분야 기업을 추가로 매입할 계획임.

□ 기본정보

기업명	Infineon Technologies AG	CI	
설립년도	1999년	분야	반도체
소재지	Neubiberg	대표	Mr. Peter Bauer
홈페이지	www.infineon.com	종업원	25,216명('10년)
매출	€30.27억('09년)	투자총액	US\$10억
생산품목	반도체 및 시스템 솔루션	시장점유율	2.1%(세계시장 기준)

2. 중국진출 현황

□ 진출 현황

- Infineon은 1994년 10월 중국시장에 최초로 진출 (당시 Siemens의 반도체 부문으로 진출)
 - 2003년 10월부터 생산시설 운영을 개시하였으며, 2009년 기준 중국내 3,000명의 직원을 보유.
 - '04년 9월 중국 남동부 쑤저우(蘇州)에 합자기업인 Infineon Technologies Suzhou Co., Ltd. 를 설립하였음. 72.5%의 지분을 소유하고 있음
 - 2009년 6월 중국 남부 우시(無錫) 지역에 제품을 위한 후공정(Back-End) 생산설비 확장계획을 발표하였으며, 향후 동 공장에서 다양한 패키징 작업과 최종 테스트를 실시할 예정

- 동사는 중국 베이징의 영업지점(Infineon Technologies China Co Ltd, Beijing Office)외에도 상하이(上海), 선전(深圳)과 홍콩에도 영업지점을 운영하고 있음
 - Infineon은 '10년 1분기 이후 중국인의 여권에 들어갈 마이크로 컨트롤러를 공급하고 있음.
 - (참고) 현재 13억 중국인들 중 여권 소지자는 단지 2%에 불과하나, 조만간 중국인의 여권 소지자 수가 3,000만 명 이상의 규모가 될 것으로 추정. 중국의 연간 신규 전자여권 발급 수는 약 650만에 이르며, 중국 전자여권에 투입되는 칩의 가격은 개당 1유로 미만 수준

□ 마케팅 및 운영 전략

- [현지 기업과 협력관계 구축] 상하이 소재 중국 반도체 파운드리 기업인 SMIC와 제휴관계를 통해 자체 생산시설을 투자하지 않고 저장용 칩의 생산 용량을 확보하는 현지기업과 협력전략 구사

- [R&D센터 현지 설립] 장쑤성 쑤저우의 R&D 센터를 통해 현재 시장에서 보급되지 않은 분야 개발을 통해 아시아 공장뿐만 아니라 다른 지역 소재 공장에서도 표준화된 최신 기술 제품 제공
 - 아울러 동사는 중국 시안(西安)에 소재한 R&D 센터 외에 중국 쑤저우에 신 IT 개발센터를 설립하여 현재 약 100명의 연구원이 제조공정 분야 연구에 종사. 시안 R&D 센터에서는 커뮤니케이션 분야 제품과 자동차산업용 전자기술 관련 제품을 개발하고 있음. 핵심 연구 분야는 장비 공정시스템, 장비자동화, 데이터 분석, 지능형 비즈니스 시스템(BIS: business intelligence system) 등을 포함한 제조 공정 분야임.

■ □ Nordex SE (환경) □ ■

1. 기업 기본 정보

- Nordex는 1985년 덴마크에 설립된 풍력발전 산업의 선구적인 기업. 독일에서의 발전 설비 업체로서의 영업활동은 '91년 처음 실시, 2001년 4월 주식상장
 - 현재 본사는 Nordex Europe, Nordex North America, Nordex China의 업무를 관장, 산하에 100% 자회사 Nordex Energy GmbH와 Nordex Energy B.V를 두고 있음. 총 18개국에 지사 및 자회사를 보유하고 있음.
- 동사는 1985년 기업 창립 이후, 2000년 세계 최초로 2.5MW 규모의 풍력 발전시설 개발하였으며, 세계적으로 시범 도입된 멀티 MW 터빈을 시장에 출시하고 있음.
 - 현재 전 세계 34개국에서 약 4,000개 이상의 풍력 발전기를 가동 중이며, '09년 독일 내 총 설비용량은 35.5MW로 독일 시장에서의 입지가 비교적 좁은 편이나, 세계 시장에서는 5,720MW 이상을 공급하는 등 글로벌 시장을 무대로 활동

□ 기본정보

기업명	Nordex SE(Societas Europaea)	회사 로고	
설립년도	1985년	분야	풍력 터빈제조·개발
소재지	Rostock	대표	Mr. Thomas Richterich
홈페이지	www.nordex.de	종업원	2,243명
매출	€11.83억('09년)	투자총액	약 US\$1억
생산품목	풍력 발전기, 풍력 타워 등	시장점유율	1.9%('09년)

2. 중국진출 현황

□ 진출 현황

- 중국은 동사의 핵심 전략시장으로 '06년 대형 터빈 생산공장을 닝샤(寧夏)회족자치구 인촨(銀川)에 설립한 이래, '07년 풍력 발전용 날개 생산 공장을 동부 산둥성 둥잉(東營)에 설립하였음.
- 동사는 '09년 10월 중국의 에너지 공급업체인 Ningxia Electric Power로부터 1.5MW급 22개의 대규모 터빈설비 수주
 - '09년 기준 Ningxia Electric Power에 약 120MW 규모의 풍력발전 설비를 공급하였음.
- Nordex는 2007년 11월 중국 생산공장에 총 5,000만 유로를 투자하였으며, 2011년까지 중국 내 생산량을 4배로 확대 예정(연간 생산량을 2007년 225MW에서 2011년 약 800MW로 증가 계획)
 - 2007년 동사의 중국시장 점유율이 3%였으나, 이러한 생산설비 확대를 통해 2011년에는 15%까지 점유율을 늘릴 계획임.

□ 마케팅 및 운영 전략

- [전시회 지속 참가를 통한 마케팅] 베이징에서 개최되는 대표적 풍력 발전 전시회인 'China Windpower'에 지속 참가하여 중국 바이어를 타깃으로 제품 마케팅 전략 추진
- [철저한 현지화] 현지 에너지 공급 기업인 Ningxia Electroc Power과 전략적 제휴(합자기업의 지분 40% 보유)를 맺고 네트워크를 강화, 이를 통해 안정적이고 지속적인 프로젝트 수주의 기반으로 활용.
 - 실제로 2007년 동사가 획득한 수주의 발주 업체는 Ningxia Electroc Power였으며, 닝샤 인촨 시 소재 Nordex의 현지 합자공장에서 생산한 제품으로 공급하였음.
 - Nordex의 영업원칙은 '중국시장 소요제품은 중국에서 생산한다'는 Nordex Energy GmbH의 영업대표 솔레(Joerg Scholle)의 언급에서 드러나듯 철저한 현지화임.
 - 향후 설비의 70%는 현지 자재를 사용할 예정이며, 이를 통해 생산 및 물류비용 절감과 납기준수 등의 부가 효과를 보고 있으며, 운송시 발생할 수 있는 풍력발전 날개 등의 파손위험 감소를 기할 예정임. 중국 생산을 통해 약 12,000 Km 거리의 해상 운송에 따른 여러 가지 부담을 축소
- [본사생산라인과 연계를 통한 현지 인력관리] Nordex은 '07년 1월 중국 대규모 공정 착수에 앞서 중국 직원들을 본사 로스토크(Rostock) 생산 공장에 초청, 현지직원 기능연수를 실시하고 있음. 이를 통해 본사와 현지 기업간 제품의 균질성을 유지하고 기업에 대한 고객의 신뢰도를 제고하려고 노력하고 있음.

■ □ Schenker AG (물류) □ ■

1. 기업 기본 정보

- Schenker AG는 세계 130개국에 2,000여개의 지점을 보유하고 있는 물류 분야 세계시장 선도 기업. 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 자회사로 모기업 해외 총매출의 51% 차지
 (참고) Deutsche Bahn AG는 유럽 내륙 부문 물류 1위, 세계 항공 부문 물류 2위, 세계 해상 운송부문 3위를 차지
- Schenker AG는 DB Schenker Rail(철도 부문)과 DB Schenker Logistics (물류) 부문의 2개 영역으로 분리
- 글로벌 시장을 대상으로 내륙, 항공 및 해상 운송, 통관, 창고업 등을 비롯한 각종 통합 물류 서비스 제공. 최근 들어 Schenker는 'Green Logistics Network'를 구축, 경제적인 관점에서뿐만이 아닌 환경적인 관점에서 물류 서비스 제공
 - 동사는 지난 '09년 5월 이후 고객에게 CO₂ 방출 절감을 위한 대안 물류운송 서비스 제공. 이 외에도 태양광 시설 및 자연 냉방시스템, 지열 등을 비롯한 재생에너지 활용을 비롯하여 혁신적인 고효율 조명시스템, 단열, 빔물 이용 등 친환경 시설 설비를 통한 기업 이미지 제고에 노력

□ 기본정보

기업명	Schenker AG	CI	
설립년도	1872년	분야	물류
소재지	Essen	대표	Mr. Dr. Thomas Lieb 외 5명
홈페이지	www.dbschenker.com	종업원	91,279명
매출	€150억('09년)	투자총액	€1.96억('09년)
생산품목	통합 물류 서비스	시장점유율	25%(철도부문, 유럽기준)

2. 중국진출 현황

□ 진출 현황

- Schenker는 '79년 물류 분야에서 외국기업으로서는 최초로 중국 진출
 - 개혁개방 초기에는 중국의 역할이 주로 외국기업의 생산기지로서 중요하겠지만 시간이 지날수록 물류분야가 생산과 마찬가지로 중요하고 발전 여지가 많다는 판단 하에 동사는 관련 물류분야 조기 진출기로 결정하였음.
 - 현재 동사는 중국 내 30여개 도시에 진출, 총 3,000여 명의 고용인원과 70여개의 사무실을 운영하고 있음.
- [운송기업 인수를 통한 영업력 확대] '06년 1월 독일 철도(DB AG)는 운송기업인 美 소재 BAX Global을 인수하여 물류 사업 분야를 강화하였으며, 동 기업을 Schenker 소속으로 배치(2007년)
 - 인수목적은 BAX Global과 함께 중국 네트워크를 구축하여 중국을 비롯한 해외 고객에게 통합 물류 서비스를 제공하기 위함
 - 美 Bax Global 역시 중국 북경에 연락 사무소를 설립한 최초의 국제 운송기업
- [시장확대 전망에 따른 영업망 확대] 중국은 항만, 도로, 철도, 내륙 하천 운송, 항공 등의 인프라 시설 확충은 운송 및 물류 기업에게는 커다란 기회의 시장으로 작용할 것으로 예상되고 있음. 이에 따라 Schenker 그룹은 향후에도 중국시장에 대한 지속적인 투자를 해 나갈 계획
(참고) 2010년 8월 Schenker는 장시성(江西省) 난창(Nanchang, 南昌)에 지점 개설 계획을 발표한 바 있음.

□ 마케팅 및 운영 전략

- [지속적 전시회 참여를 통한 기업 신뢰도 구축] Schenker 그룹은 매 2년 마다 상하이에서 개최되는 'transport logistic'전시회에 적극 참가하여, 성장 시장인 중국에서의 입지를 강화
 - 동사의 아시아 태평양 영업 대표(Karl Heinz Matthes)는 "Schenker는 이러한 전시회 참여를 통해 고객의 든든한 동반자로서의 이미지를 구축하였고, 특히 모빌리티(Mobility)와 유연성이 중요한 산업에서 제품 운송의 비용 절감과 납기 준수를 지원하는 최상의 파트너임을 부각시키고 있다"고 밝혔음.
- [전문적이며 광범위한 영업영역] 불과 4년 전만 하더라도 중국의 물류 분야에서 해외 기업들은 연락사무소나 현지 기업들과의 합자를 통해서만이 영업이 가능한 상황이었음. 이로 인해 현재까지도 중국내에서 활동하는 국제 물류서비스 업체는 운송 서비스 중심의 영업을 하고 있는 상황임.
 - 반면, Schenker 그룹은 중국 진출의 경험을 살려서 독자적인 네트워크를 구축하고 입지를 확대

하여 고객과의 장기 계약을 통한 계약 화물서비스를 제공하고 있음.

- 또한, 동사는 글로벌 공급 체인 경영(Global SCM) 서비스를 통해 고객기업의 물류통합 관리 시스템 구축 및 운영을 지원하고 있음. 이를 통해 공급 기업과 긴밀한 파트너 관계를 유지하고, 특히 공급업체, 제조사, 브랜드 보유기업 및 고객 간의 정보 교환, 저비용구매, 운송 계획, SCM 관리 등 계획 단계에서부터 컨설팅, A/S, 리스크 평가 등에 이르기까지 매우 효율적인 통합 SCM 시스템을 고객기업에 제공
- [현대식 물류센터 운영] 2004년 이래 베이징과 상하이에 현대식 물류 센터를 운영하면서 고객기업에게 최상의 서비스 제공
 - (베이징 물류센터) 베이징 서우뚜국제공항(首都機場) 인근에 설립된 총 16,500m² 규모의 신 물류센터는 Schenker가 북경국제기술협력센터와 함께 조인트벤처로 설립한 Schenker BITCC Logistics가 운영
(참고) Schenker BITCC Logistics: '03년 중반 경 영업 개시, 특히 자동차 및 전자제품, 기계 설비 산업 분야 고객에게 서비스 제공
 - (상하이 물류센터) 상하이에 2004년 하반기 15,000m²의 신 Schenker 물류 센터 설립 이후, 자동차, 반도체, 화학 및 기계 설비 산업 분야 고객들에게 주요 서비스를 제공하고 있음

III. 시사점

유통, 전자, 환경, 물류 분야의 기업들 사례를 살펴보면 독일기업들은 중국시장 진출에 있어 1)장기적이며 안정적인 시장진출 전략, 2)철저한 현지화 경영, 3)꾸준한 기업 신뢰도(이미지) 구축 노력, 4)차별화된 비즈니스모델 등의 기본기에 충실한 전략을 구사하고 있는 것으로 나타남

○ 장기적이며 안정적인 시장진출 전략

Metro의 경우 전 사업 영역에 걸쳐 중국시장에 진출하지 않고 식품, 잡화 유통분야에 먼저 진출한 뒤에, 상당한 기반과 기업 브랜드가 알려진 후에 전자제품 유통분야에 진출하는 단계적 진출 전략을 구사하여, 시장진입의 안정성을 꾀하고 있음. 물류기업인 Schenker의 경우 개혁개방 초기에 중국물류시장의 잠재력이 큰 것으로 전망하고 조기 진입하여 장기간을 현지 시장에서 지속적으로 활동하여 왔으며, 최근 중국경제 규모가 비약적으로 확대되는 시기에 그동안의 준비를 바탕으로 공격적인 경영에 나서고 있음. 점진적이지만 확실하게 기업 브랜드를 다지며 중국에 진출하는 모습을 보여주고 있음.

○ 철저한 현지화 경영

Infineon AG, Nordex SE 등 독일기업들은 1)현지 기업과 생산협력, 현지 정부기관(소속 기업)과의 제휴관계 구축뿐만 아니라 현지 진출 유력외국기업의 합병 또는 합자경영을 하고 있으며 2)주요 제품의 설계를 담당하는 R&D센터의 현지 설립, 3)현지에 투자된 기업에 대대 본사에서 현지 생산구매 재량권

부여, SCM 현지 별도 관리 등의 현지화 전략을 구사하고 있음. 중국 현지시장은 중국 현지에서 해결하는 현지화 경영전략을 구사하고 있음. Nordex의 경우는 업종의 특성이 있기는 하지만 풍력설비의 70% 이상을 현지 자재를 사용할 계획으로 중국현지화에 성패를 걸고 있음.

○ 꾸준한 기업 신뢰도(이미지) 구축

자체 기준의 안전기준 설정 등을 통한 지속적이며 안정적인 품질 보증, 현지 개최 유명전시회의 지속적인 참가, 본사 생산라인과 연계한 현지 인력관리를 통한 품질의 균질화, 재생에너지활용 및 친환경 시설 설비 사용을 통해 친환경 기업으로서 이미지 제고 등 다양한 방법으로 기업에 대한 신뢰도(이미지) 제고에 노력하고 있음. 눈에 보이는 부분의 노력도 중요하지만 독일 기업들은 보다 기본적인 분야(품질)에 신뢰 확보를 위해 노력하는 것이 눈에 두드러진 현상임.

○ 차별화된 비즈니스 모델

기존의 소비자만을 대상으로 하는 식품, 잡화 유통업체와 달리 기업고객이란 특정 고객을 대상으로 판매 품목 및 서비스를 맞춤형으로 제공하는 차별화 전략, 지속적인 저가 전략으로 저가 판매를 보장하는 전략을 구사하여 꾸준히 성장하고 있는 Metro, 대형 물류센터를 설치하여 온오프라인의 물류시스템 구축과 지원, 에너지절약 및 환경보호를 동시에 이루는 물류운송서비스 실현 등 규모와 질을 같이 업그레이드 시키고 있는 Schenker 등의 차별화 전략은 눈여겨 보아야하는 대목임

<끝>

[참고자료]

- 2010中國統計摘要
- 2010中國跨國公司中國報告(中國經濟出版社)
- German Company Directory(www.german-company-directory.com)
- Grand Survey 2010(중국), kotra 2010.8

2010년 KOTRA 발간자료 목록

□ Global Business Report

번호	제목	발간일자
10-001	2010년 세계시장의 기회와 위협	2010.1
10-002	CIS 레저시장, 이것이 대세!	2010.1
10-003	일본시장 투자진출 유망분야 및 진출전략	2010.2
10-004	2010년 세계시장의 뉴노멀 트렌드	2010.3
10-005	일본 실버산업 현황과 비즈니스 기회	2010.3
10-006	독미 강소기업에게 배운다	2010.4
10-007	요르단, 중동의 의료허브 꿈꾸다	2010.4
10-008	요르단, 중동의 의약품 수출 교두보 된다	2010.4
10-009	불황을 이긴 세계시장의 우수 중기제품들	2010.4
10-010	아시아 주요국 정보통신현황	2010.5
10-011	부상하는 아시아 유망 시장&산업	2010.5
10-012	미국 건강보험 개혁과 국내 업계 진출확대 방안	2010.6
10-013	글로벌 주요국 3D 산업 현황과 진출방안	2010.6
10-014	신재생에너지로 변화하는 서남아	2010.6
10-015	일본 신재생 에너지 산업 현황 및 전망	2010.7
10-016	중국의 해외 M&A 사례와 시사점	2010.7
10-017	중앙아시아 건설중장비 시장동향 및 진출방안	2010.7
10-018	러시아 산불 피해 동향 조사	2010.8
10-019	신흥시장의 알파기업에서 배운다	2010.8
10-020	태국 정부조달 이렇게 접근하라	2010.8
10-021	한-페루 FTA 활용 진출전략	2010.8
10-022	한-EU FTA 발효에 대한 EU 바이어 및 현지 진출 한국기업의 반응 조사	2010.8

□ Global Issue Report

번호	제목	발간일자
10-001	최근 대한수입규제전망과 2010 전망	2010.2
10-002	최근 환경규제 동향 및 2010년 전망	2010.3
10-003	G-20 출구전략 논의 동향 및 전망	2010.3
10-004	러시아-벨로루시-카자흐스탄 관세동맹 체결과 그 영향	2010.4
10-005	러시아 Skinhead 테러주의	2010.4
10-006	한.중.일 3국의 대아시아 경제협력 현황 및 성공사례	2010.5
10-007	한국-러시아 앞으로 20년을 대비하라	2010.5
10-008	(남유럽 재정위기 이후) PIGS 국가별 변화 양상	2010.8

□ KOTRA Executive Brief

번호	제목	발간일자
10-001	중동의 미개척 시장 시리아	2010.1
10-002	오바마 취임 1년, 평가와 전망	2010.1
10-003	일본 글로벌 기업의 전략 변화와 시사점	2010.2
10-004	도요타 리콜 사태의 국내 자동차 부품업체 파급효과 분석	2010.3
10-005	G20 수입시장에서의 한국상품 점유율 변화 동향 및 전망	2010.3
10-006	2010년 1분기 KOTRA-SERI 수출종합지수	2010.3
10-007	2010 美 USTR 무역장벽 보고서 주요 내용 및 시사점	2010.4
10-008	2010년 2분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2010.4
10-009	떠오르는 녹색강국 중국시장 집중조명	2010.4
10-010	일본 차세대자동차전략 2010	2010.4
10-011	브라질 페트로브라스 심해유전개발 프로젝트 동향	2010.5
10-012	유럽발 경제위기와 진출기업 동향	2010.5
10-013	내전종식 후 1년, 스리랑카의 새로운 기회를 점검하다	2010.5
10-014	2010 콜롬비아 대선동향	2010.5
10-015	칠레 OECD 가입과 국내업체 시사점	2010.5
10-016	태국 시위사태 현황과 전망, 경제 파급 영향	2010.5
10-017	녹색시대를 앞서가는 세계시장의 강소기업들	2010.6
10-018	일본 신성장전략 보고서	2010.7
10-019	2010년 3분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2010.7
10-020	최근 세계시장 현황과 우리 수출시장의 특이동향	2010.7
10-021	이슬람 최대의 종교행사 라마단(금식월)과 비즈니스 시사점	2010.8
10-022	미국의 대이란 포괄적 제재법 발효에 따른, 한국 기업에 미치는 영향 및 대책	2010.8
10-023	세계경제 더블딥 가능성에 따른 주요국 시장 동향	2010.9
10-024	최근 엔고현상에 따른 우리 수출시장 동향	2010.9

□ KOCH자료

번호	제목	발간일자
10-001	KOTRA가 바라본 중국 성시별 비즈니스 기회와 진출전략	2010.2
10-002	세수로 보는 2010 중국경제	2010.4
10-003	KOTRA가 선정한 올해의 차이나 키워드	2010.4
10-004	상하이 엑스포 참가효과와 경제적 가치	2010.4
10-005	상하이엑스포 이후 중국, 이렇게 바뀐다	2010.4
10-006	아시아, 대양주 녹색시장 현황 및 협력방안	2010.5
10-007	중국 내수 신흥유망시장 공략 설명회	2010.7
10-008	올해 중국 히트상품은 이것	2010.7
10-009	주목해야 할 중국의 2,3선 도시들	2010.7
10-010	중-대만 ECFA 우리산업에 미치는 영향	2010.7
10-011	독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략	2010.10

□ FDI Theme Report

번호	제목	발간일자
10-001	PIIGS 국가 경제위기 동향 및 외국인직접투자 영향 분석	2010.2
10-002	글로벌 기업의 CVC 운영현황 및 투자동향	2010.3
10-003	글로벌기업의 일본내 사업 철수, 축소 동향 및 투자유치 시사점	2010.3
10-004	중국 위안화절상이 국내 FDI에 미치는 영향 분석	2010.3
10-005	'10년 1분기 미국·일본·유럽 대한투자현황 및 향후전망	2010.6
10-006	해외 주요국의 투자유치 관련 제도 및 정책 현황	2010.6
10-007	중국의 해외투자 동향 및 중국 투자유치 확대를 위한 정책 과제	2010.7

□ KOTRA자료

번호	제목	발간일자
10-001	2010년 지역별 진출여건	2010.1
10-002	2010년 1000대 수출유망상품	2010.1
10-003	캄보디아 투자유의사항 가이드북	2010.1
10-004	KOTRA 중장기 경영전략 G-LEAD 2020	2010.1
10-005	프랜차이즈 해외진출가이드 (미국편)	2010.2
10-006	프랜차이즈 해외진출가이드 (중국편)	2010.2
10-007	프랜차이즈 해외진출가이드 (일본편)	2010.2
10-008	프랜차이즈 해외진출가이드 (베트남편)	2010.2
10-009	중국 지식재산권 관련 법령 및 규정집	2010.3
10-010	Living in Korea Q&A	2010.2
10-011	해외 전력시장 진출 가이드	2010.2
10-012	중동 · 북아프리카 비즈니스 & 문화 가이드	2010.2
10-013	[ITS]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-014	[바이오의약품]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-015	[태양광]신성장 동력 글로벌 시장동향과 진출전략	2010.3
10-016	2009 중국시장 진출확대사업 보고서	2010.2
10-017	2009 일본시장 진출확대사업 보고서	2010.2
10-018	중국 유사상품 및 서비스 구분표	2010.3
10-019	한-아부다비 비즈니스 포럼 종합 결과 보고서	2010.3
10-020	IPP(민자발전) 프로젝트 수주 가이드 (필리핀, 베트남, 인도네시아, 이집트, 케냐)	2010.5
10-021	주요국 Smart Grid 정책/시장 조사	2010.4
10-022	'09년 해외 외국인직접투자 동향	2010.4
10-023	그린리포트 (Vol 7, 2010 Spring)	2010.4

번호	제목	발간일자
10-024	국내 금융기관의 해외 Network 2010	2010.4
10-025	주요국 정보통신 현황 - 유럽편	2010.4
10-026	주요국 정보통신 현황 - 미주편	2010.4
10-027	주요국 정보통신 현황 - 아시아/대양주편	2010.4
10-028	주요국 정보통신 현황 - 중동/아프리카/CIS편	2010.4
10-029	북미 온라인 대형 유통망 진출 전략	2010.4
10-030	2009 외국인투자자움부즈만 연차보고서	2010.5
10-031	Foreign Investment Ombudsman Annual Report 2009	2010.5
10-032	러시아 건설시장 진출가이드	2010.5
10-033	중동 소매유통시장 공략포인트	2010.6
10-034	주요산업별 국가 투자유치 경쟁력 분석	2010.6
10-035	주요산업별 FDI 프로젝트 동향	2010.6
10-036	우리기업의 업종별 해외투자지도	2010.6
10-037	SW수출강국도약-이스라엘성공사례분석	2010.6
10-038	2009년 북한의 대외무역동향	2010.6
10-039	중동CIS 의료기기 시장동향	2010.6
10-040	중동CIS 의약품 시장동향	2010.6
10-041	Global Smart SOC Initiative 2010 결과 보고서	2010.7
10-042	그린리포트(Vol 8, 2010 Summer)	2010.6
10-043	인도 주별 시장특성과 비즈니스 기회	2010.6
10-044	글로벌 IT 100대 기업 협력현황 분석(상)	2010.7
10-045	글로벌 IT 100대 기업 협력현황 분석(하)	2010.7
10-046	몽골 투자 가이드	2010.7
10-047	국가 및 산업 브랜드 맵	2010.6
10-048	2010 서울국제식품산업대전 개최결과보고서	2010.7
10-049	스위스 그린산업을 가다 2010	2010.8
10-050	국내주요기관 해외네트워크 2010	2010.9
10-051	2010년 중남미 보안시장 동향	2010.9
10-052	주요국 통신시장 진출가이드(상)	2010.9
10-053	주요국 통신시장 진출가이드(하)	2010.9
10-054	주요국 IT부품시장 진출가이드	2010.9
10-055	주요국 SW.정보보호시장 진출가이드(상)	2010.9
10-056	주요국 SW.정보보호시장 진출가이드(하)	2010.9
10-057	주요국 10대 유망 소프트웨어	2010.9
10-058	2009년도 Invest KOREA 연차보고서	2010.9

□ 설명회자료

번호	제목	발간일자
10-001	2010 세계시장진출전략 설명회	2010.1
10-002	2010 세계시장진출전략 비즈니스 포럼	2010.1
10-003	“물류센터를 활용한” 북미대형온라인유통망진출전략설명회	2010.3
10-004	세계 전력 시장 진출 설명회	2010.3
10-005	앞으로 5년, 미리보는 중국시장과 사업기회	2010.3
10-006	[ITS]신성장 동력 해외 진출전략 설명회	2010.3
10-007	[바이오의약품]신성장 동력 해외 진출전략 설명회	2010.3
10-008	인도 비즈니스 환경변화와 성공전략	2010.3
10-009	중소기업 글로벌 진출전략 포럼	2010.3
10-010	GATEI 글로벌 바이오기술 투자세미나	2010.3
10-011	KOTRA 중남미클럽 창립 포럼	2010.3
10-012	2010 글로벌 채용박람회	2010.3
10-013	KOTRA-Alibaba 온라인 한국 상품관 설명회	2010.4
10-014	제 2차 중소기업 글로벌 진출전략 포럼	2010.5
10-015	2010 춘계 글로벌 파워텍 연계 세미나	2010.5
10-016	GE 투자설명회	2010.5
10-017	Global Project Plaza 2010	2010.5
10-018	Global Project Plaza 2010 - Asia Session	2010.5
10-019	Solvay Venture Initiative	2010.6
10-020	인도 비즈니스 포럼 창립 세미나	2010.6
10-021	중국 노동환경의 변화에 따른 대응전략	2010.6
10-022	중동CIS 의료시장 진출 설명회	2010.6
10-023	중남미 클럽 2차 포럼	2010.6
10-024	〈핵심고객 초청〉 중남미 시장진출 설명회	2010.8
10-025	〈핵심고객 초청〉 CIS 시장진출 설명회	2010.8
10-026	〈핵심고객 초청〉 인도,베트남 시장진출 설명회	2010.8
10-027	중남미 이러닝 진출전략 설명회	2010.9
10-028	Merck Venture Initiative	2010.9
10-029	KOTRA 중남미클럽 3차 포럼	2010.9
10-030	제 3차 중소기업 글로벌 진출전략 포럼	2010.9

- 독일기업 사례로 본 중국시장 진출 전략 -
- KOCHI자료 10-011 -

발행인 : 조 환 익
발행처 : KOTRA
편집인 : 곽동운
발행일 : 2010년 10월
주 소 : 서울시 서초구 현릉로 13 (우 137-749)
전 화 : 02)3460-7114(대표)
홈페이지 : www.kotra.or.kr

Copyright ©2010 by kotra. All rights reserved.

이 책의 저작권은 kotra에 있습니다.

저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물
이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.