

한국타이어: 중국, 기회의 땅에서 생존의 땅으로*

신유진 · 신한서 · 이상훈 · 안효진 · 왕숙인
연세대학교 경영학과

“매출 2,868억원 순이익 200억원, 현지 승용차 타이어 시장 점유율 27.4%”

이것은 지난 1999년 5월 중국에 첫 발을 디딘 한국타이어가 가흥 강소 2곳의 공장을 통해 4년 만에 거둔 성적표다.¹⁾ 중국에 진출한 국내 어떤 기업에서도 찾기 힘든 화려한 성적이다. 더군다나 타이어 산업이 초기에 많은 설비투자가 필요한 장치산업임을 감안한다면 더더욱 그러하다. 현재 중국의 승용차 타이어 시장에서 가장 많이 팔리는 타이어는 미쉐린(Michelin)이나 브리지스톤(Bridgestone)과 같은 해외 유명 브랜드가 아닌 한국타이어인 것이다. 세계 타이어 업계 11위 한국타이어,²⁾ 그들이 무수한 경쟁자들을 제치고 거대한 시장 중국을 점령할 수 있었던 것은 결코 우연이 아니었다.

잠들어 있던 거대한 시장, 중국에 도전하다

1993년, 국내의 타이어 시장은 한국타이어(이하 한타)와 금호타이어 두 회사가 장악하고 있었고, 세계시장 역시 이른바 타이어 업계의 ‘BIG 3’라 불리는 미쉐린(Michelin), 굿이어(Goodyear), 브리지스톤(Bridgestone) 3사가 전체시장의 과반수 이상을 점유하고 있었다. 세계 자동차 산업이 성숙되어 갈수록 자동차의 부품인 타이어 산업 역시 성숙되어 갔다. 때문에 국내는 물론 미주, 유

*제5회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 최우수상 수상작

1) 『서울경제』 2003년 7월 6일자.

2) 첨부자료 #9 참조.

럽을 비롯한 세계 타이어 시장은 포화 과점상태에 이르렀고, 세계시장에서 중국은 거대한 가능성을 지닌 새로운 시장으로 점차 부각되고 있었다.

같은해 3월, 역삼동 한타 본사에서는 최고경영진 회의가 한창이었다.

“정말 위험합니다. 국내 뿐 아니라 해외기업, 심지어 타이어가 아닌 어떤 산업도 진출해 성공한 기업이 아직 없습니다. 이건 정말 도박입니다.”

남효승 부사장의 발언은 중국진출의 필연성을 이야기 하고 있던 자리에 심각함을 더해주었다.

“맞아요, 지금까지 진출한 타이어 기업이 없기 때문에 아직은 무리인 듯 싶습니다. 일단 중국시장에서 성공한 기업이 생긴 후에 그 기업을 벤치마킹 하면서 안전하게 2인자의 자리를 차지하는 게 좋지 않을까요?”

박인환 이사 역시 기다려보자는 입장이었다.

“아닙니다. 중국시장 역시 외국기업에게 내주려고 합니까? 선례가 없다면 우리가 들어가서 선례를 만들면 되지 않습니까? 이것은 우리에게 대단히 중요한 기회입니다. 절대로 놓치면 안됩니다. 우리 한국타이어가 이대로 BIG 3에게 인수합병 될 것인지 아니면 Global Big 5에 진입할 수 있을 것인지를 결정하는 절대절명의 문제입니다.”

“저도 조충환 부사장님의 말씀에 동의합니다. 포화상태인 국내의 시장상황을 볼 때, 해외진출은 우리에게 피할 수 없는 선택입니다. 하지만 모두 알고 계시듯이 이미 성숙된 시장, 과점체제 시장인 세계 타이어시장을 돌파하기란 쉽지 않습니다. 우리의 목표인 Global Big 5 달성을 위해서는 이제 막 타이어 마켓이 형성되기 시작한 중국시장의 선점이 꼭 필요합니다.”

조충환 부사장에 이은 유희열 전무의 찬성의견이었다. 말없이 이야기를 듣고 있던 홍건희 사장이 신중히 입을 열었다.

“제가 생각해도 우리가 가야 할 길은 하나입니다. 하지만 아직은 위험요소가 많은 것이 사실입니다. 우려하시는 분들이 여럿 계시니 우선 철저한 사전조사를 실시한 후에 중국시장으로의 진출여부를 결정토록 합시다.”

회의가 끝나고 얼마 후 중문과를 졸업한 한타 직원들로 구성된 현지시장조사 팀은 중국으로 출발했다. 한타의 중국시장에 대한 도전은 이렇게 시작되었다. 한타가 중국시장에 진출하기로 결정한 것은 중국시장을 선점하겠다는 큰 목적 외에도 몇 가지 중요한 의미를 지닌다. 먼저 가장 중요한 것은 노동비용의 절감과 중국시장의 성장 가능성이다. 한국의 1/10에 불과한 노동비용과 연간 8%를 넘는 경제성장률³⁾은 한타의 중국시장 선점이 곧 비용절감과 판매확대라는 두 가지 토끼를

3) 첨부자료 #14, 15 참조.

잡을 수 있는 절호의 기회임을 말해주는 것이다. 또한 한타의 중국기지는 세계 타이어시장 수출의 전초기지로서의 역할 수행과 함께 중국내 무역장벽 회피라는 중요한 의미를 지니고 있었다.

중국의 타이어 산업 현황

중국의 타이어 산업은 약 70년의 역사를 가지고 있다. 중국 최초의 타이어는 1934년 상해대화 고무공장에서 생산되었으며 90년대 초까지 중국타이어 산업은 정부의 타이어산업보호정책과 자력갱생의 기치하에 비교적 안전한 생산체계를 이루어 왔다. 따라서 산업기술 수준과 제품품질 또한 완만하게 개선되어 왔고, 더불어 원재료와 설비의 대부분의 국산화를 실현해 왔다.

전반적으로 중국타이어(특히 Bias Tire)⁴⁾ 산업은 장애가 적고 제품제조가 성숙되었으며, 기술수준이 높지 않다. 최근 20년 동안 자동차 산업 발전속도에 따라 타이어 수요가 증가되고 중국타이어 산업의 높은 수입관세(30~50%)와 수입쿼터 등 비관세 조치의 보호로 고수익 산업이 되었다. 이러한 높은 이익의 유인과 산업주관부서의 낮은 통제력으로 인해 최근 10년 동안 중국에는 대량으로 타이어 공장이 설립되었다. 외국계 타이어 공장도 거의 최근에 설립된 것이다. 이렇게 우후죽순처럼 설립된 중국의 타이어 공장은 현재 300개가 넘지만, 대부분이 규모가 작고 기술력이 낮으며 제조설비가 낙후한 영세 기업들이다.

이렇게 정부의 통제가 전무한 상태에서 중소기업의 중복된 공장 건설은 생산능력 과잉을 가져왔고, 최근 몇 년 동안 바이어스 타이어(Bias Tire)의 공급초과 상태를 유발했다. 때문에 중국정부는 타이어 산업의 제품구조 조정을 위해 2001년 1월 1일부터 '자동차 타이어' 세금항목에서 래디얼 타이어(Radial Tire)⁵⁾에 대한 내수 소비세를 폐지하는 등, 바이어스 타이어를 통제하고 래디얼 타이어를 중점 발전시키는 정책을 실시하고 있다. 현재 바이어스 타이어에서 래디얼 타이어로의 전환은 이미 세계적인 추세이고, 세계 시장에서 래디얼 타이어 생산량은 90%에 달한다. 하지만 중국의 래디얼 타이어 생산비율은 1998년 22.1%, 2002년 38.7%로 그 비율이 매우 낮다.⁶⁾ 중국정부는 세계시장의 이러한 추세에 따라 화학공업 '十五' 계획에서 2015년 래디얼 타이어의 비율을 80% 수준까지 끌어 올릴 것이라고 발표하였다.

타이어 산업은 자동차의 부품산업인 만큼 자동차 산업의 발전과 커다란 관계를 갖는다. 중국의 자동차 생산량은 최근 매년 50만대 이상의 증가량을 보이고 있다. 중국정부가 발표

한 자동차 산업 10차 5개년 계획(2001~2005)의 2005년 생산목표량은 320만대이나 2002년에 이미 생산량 325만 대로 목표량을 넘어섰고, 2005년에는 500만대를 돌파할 것으로 예상된다.

특히 경제발전에 따른 개인 승용차 수요는 더욱 증가하고 있다. 1990년에 승용차 시장은 전체 자

4) 바이어스 타이어(Bias Tire): 바이어스 타이어는 카커스의 코드 방향이 타이어의 중심선과 25~40도의 각을 이루고 있는 타이어를 말한다. 바이어스 타이어는 안정된 성능을 보였지만 현재는 래디얼 타이어에 밀려 서서히 자취를 감추고 있다.

5) 래디얼 타이어(Radial Tire): 래디얼 타이어는 카커스의 코드 방향이 중심선과 90도 방향으로 배열되어 있고, 그 위에 벨트를 부착한 타이어를 말한다. 현재 주류를 이루는 타이어로 고속 및 안전 주행에 적합하다.

6) 첨부자료 #12 참조.

동차 시장의 8.33% 였지만 2000년도에는 29.22%로 중국의 자동차 산업이 승용차 중심의 생산구조로 전환하고 있다는 것을 알 수 있다.⁷⁾ 2003년 생산량 역시 7월말 기준으로 자동차 총 생산량은 178만대로 전년동기 대비 32% 증가하였지만 승용차 생산량은 54만대로 40.8% 증가하여 승용차 생산량 증가폭이 더 높다. 이러한 자동차 시장의 추세는 타이어 시장과 매우 밀접하게 연계되어 있다. 중국 시장의 승용차용 타이어를 중심으로 한 급격한 수요 증가는 한국타이어의 중국진출에도 큰 영향을 미치게 된다.

중국엔 아무나 못들어 온다고?

1993년부터 시작된 중국 현지 시장조사는 예상했던 대로 쉽지 않았다. 하지만 한타는 한국과 다른 언어, 법, 문화 등 많은 걸림돌들을 딛고 이에 조금씩 적응하여 나갔다. 제일 처음에 부딪힌 벽은 바로 언어의 장벽이었다. 중문과를 졸업한 사람들이 시장조사에 나섰지만 현지에서의 언어소통은 쉽지 않았다. 한타가 이를 극복하기 위해 선택한 방법은 바로 중국 곳곳에 거주하고 있는 조선족(중국내 200만 명 가량)을 활용하는 것이었다. 조선족들은 중국어와 조선어를 둘 다 사용했기 때문에 한타는 조선족을 채용함으로써 다른 외국 기업들과 달리 언어장벽을 조금더 수월하게 극복할 수 있었다.

조선족의 활용이라는 유리함을 갖고 1994년 한타는 북경에 첫 번째 지점을 설립하였다. 북경에 지점을 설립한 이유는 당시 북경이 중국의 정치, 경제의 중심지였기 때문이었다. 이 때부터 한타는 국산타이어를 수입하여 중국에 판매하기 시작하였다. 당시 외자기업의 중국 내수시장 타이어 판매는 전무한 상황이었으므로 한타 또한 선불리 공장설립 결정을 할 수는 없었다. 그렇기 때문에 많은 양은 아니었지만 우선 시장조사의 차원에서 수입 판매를 시작하였던 것이다. 타이어를 판매하며 한타는 본격적으로 중국의 지역별 · 계층별 시장조사를 실시하였고, 신중하게 투자 타당성 검토를 하였다.

한타가 이렇게 시장조사를 하는 동안 다른 외국기업 역시 중국시장을 놓치고 있을리 만무했다. 미쉐린, 굿이어, 브리지스톤을 비롯한 외국 유수의 타이어 기업들은 1996년 3월까지 대부분 중국에 진출하게 된다. 한타 역시 1996년 3월, 북경 지점을 승격시켜 법인을 설립하였다. 대부분의 외국 타이어 업체들이 이 시기에 법인을 세운 이유는 1996년 3월까지 설립된 타이어 회사에 대하여 수입기계 설비의 세금을 40% 공제하여 준다는 정부의 방침 때문이었다. 초기에 많은 설비투자가 필요한 타이어 산업의 특성상 40% 공제는 적은 액수가 아니었다. 비용절감을 위하여 '일단 머리부터 들이밀고 보자'는 생각으로 모두들 법인을 설립했던 것이다.

북경에 한국타이어 중국법인을 설립하고, 공장부지를 물색하는 과정에서 한타는 또 하나의 난관에 부딪혔다. 바로 중국 중앙정부의 자국 타이어산업 보호정책에 따른 대규모 타이어 공장 설립불가 방침이었다. 타이어 공장은 그 특성상 약 1억불 이상의 투자규모가 되지 않으면 공장가동시 이윤이 남지 않는다. 하지만 당시 중앙정부의 승인 없이는 1억불 이상의 투자는 불가능 했다. 여기에

7) 첨부자료 #13 참조.

서 한타가 선택한 대안은 바로 성정부 승인을 받고 공장설립을 하는 것이었다. 성정부는 중앙정부와 달리 외자기업 유치에 매우 적극적이었다. 왜냐하면 자신의 성에 공장을 유치하는 것이 성에 경제적 이득을 가져다 주며, 성의 경제력은 관료들의 출세(승진)에 큰 영향을 끼치기 때문이었다.

결국 2년에 걸친 시장조사 결과 한타는 중국의 시장 가능성을 내다보고 1996년 8월 강소성(江小省) 회음시⁸⁾에 있는 바이어스 타이어 회사인 청강타이어와 지분비율 85:15의 비율로 합작계약을 맺고 생산법인을 설립하였다. 중앙정부가 아닌 성정부의 승인으로 진출했으므로 자본금 3,000만불 이하, 부채비율 2:1까지(합계 9,000만 불 이하)가 한계였기 때문에 투자규모는 약 8천 8백 만불로 결정하였다. 한타가 원하는 수준의 공장규모는 1억불 이상이었지만, 중앙정부의 승인이 불가능한 상태에서 이는 어쩔 수 없는 선택이었다.

이 선택은 한타에게 무척 중대한 결정이었다. 타이어 업체의 특성상 생산설비 투자결정은 거대한 액수의 투자를 결정하는 것이고, 잘못되면 기업에 막대한 손실을 가져올 수 있기 때문에 보수적인 결정을 할 수 밖에 없게 되는 것이 보통이다. 그러나 한타는 다른 외국 타이어 업체들이 중앙정부의 정책 때문에 투자를 망설이고 있었을 때 중국시장에 자신의 운명을 걸고 투자를 결정하였다. 성정부를 기반으로 추후에 중앙정부의 승인을 받겠다는 전략은 그 만큼 위험한 모험이었던 것이다.

당시 합작회사인 청강타이어의 생산능력은 바이어스 타이어 연산 45만 개 규모였다. 한타는 강소공장을 바이어스 타이어와 래디얼 타이어의 생산기지로 만들 계획을 세웠다. 현지 타이어 업체와의 합작투자는 중국에 첫 진출하는 한타에게는 구축되어 있는 유통망의 활용을 통한 중국 진출 프로젝트의 시간단축과 빠른 현지화라는 잇점을 가져다 주었다. 그리고 한타가 합작투자를 결정한 가장 중요한 요인은 국영기업인 청강타이어와의 좋은 파트너십을 유지하면서 중국정부와 판시(關係)⁹⁾를 형성하겠다는 것이었다.

중국은 대만성을 포함한 32개의 성과 5개의 자치구, 4개의 직할시, 2개의 특별행정구로 나뉘어져 있으며, 그 크기와 숫자만큼이나 각 성마다 법규정이 상이하다. 따라서 각 기업은 진출하는 성에 따라 조금씩 다른 법의 제약을 받는다는 어려움이 있었다. 또한, 중국은 체제가 변화하기 시작한지 얼마되지 않았고, 급격한 변화와 발전으로 인해 법규정이 미비한 상태였기 때문에 관리들의 부정부패가 심하였다. 즉, 같은 법이라도 중국정부의 관료들이 해석, 적용하기 나름이었다. 중국에 진출한 외국기업들은 이러한 법 집행의 불투명성으로 인해 많은 피해를 보기 일쑤였다.

이러한 중국 법 집행의 불투명성으로 인해 중국내 기업 운영에서 더욱 중요시 되는 것이 바로 판시이다. 관료와의 관계를 어떻게 형성해 놓느냐에 따라 같은 법도 기업에게 유리한 방향으로 적용되도록 할 수 있기 때문이다. 따라서 한타 역시 판시를 중요하게 생각하였고 청강타이어 관리자들을 통해 중국 정부 관리들과의 관계를 돈독히 하기위해 노력하였다. 처음에 판시를 구축하는 것은 어려웠지만 구축하게 되면서 한타의 중국진출은 좀 더 수월하게 진행되었다.

8) 상해와 인접한 지역으로 중국의 동부 양쯔강(揚子江) 하류에 위치해 있다.

9) 판시(關係): 혈연관계, 학교-직장 등 연고관계, 지역관계 등에 기초하여 맺어진 인맥을 의미한다.

내우외환 — 쉽지 않았던 IMF 위기 속의 공장 건립

청강타이어와의 합작계약 후 지분을 매입하여 경영권을 확보한 한타는 청강타이어의 공장, 생산 라인, 유통망 등을 재정비 하면서 서서히 중국시장에 적응해 가기 시작했다. 중국은 기업의 지분을 개인이 아닌 정부가 갖게 되어 있기 때문에 보통 합작기업의 경우, 중국 정부가 경영에 관여를 하고 있었다. 또한 법이 법의 기능을 제대로 하지 못하는 중국에서 지분율 85%라는 숫자는 형식적인 의미일 뿐이어서 의사결정의 시작부터 끝까지 중국정부와의 분쟁을 피할 수 없었다.

한타가 공장을 인수할 당시 청강타이어의 근로자 수는 1,000명이 넘었다. 그 숫자는 연산 45만본 규모의 공장의 근로자 수 치고는 터무니없이 많은 수였다. 2003년 현재 한타의 대전공장의 경우 당시 청강타이어의 48배가 넘는 2천 2백만본을 생산하고 있지만 근로자 수는 청강타이어의 2.6배에 불과한 2,600명 가량이다.¹⁰⁾ 청강타이어 공장이 얼마나 비효율적으로 돌아가고 있었는지 알 수 있는 예이다. 그럼에도 불구하고 한타는 일명 ‘철밥통’ 이라 불리우는 중국의 평생계약제도 때문에 근로자들을 자유롭게 해고시킬 수가 없었다.

인력 고용문제로 인한 중국정부와 논쟁은 계약 전부터 있어왔지만, 계약 후에도 끊이지 않고 계속되었다. 하지만 1,000명이 넘는 공장근로자들에게 임금을 지급하는 문제보다는 시장의 선점을 위해 빠른 증설이 필요했기 때문에 공장을 증설하지 않을 수 없었다. 결국, 한타는 근로자들에게 임금을 지급하였고, 공장 증설을 시작하였다. 바이어스 타이어 라인을 재정비하고, 래디얼 타이어 공장을 건설하는 과정에서 한타는 해고시키지 못한 근로자들을 공장 증설과 건설 작업에 투입시킴으로써 쓸데없는 비용을 줄일 수 있었다.

1996년, 같은 시기 한타의 중국진출은 강소공장뿐 아니라 다른 곳에서도 이루어지고 있었다. 성 정부의 승인으로 중국에 진출한 상황이었기 때문에 성 단위로 투자규모가 제한되어 처음부터 한타는 최소한 2~3개의 성에 공장을 건설할 계획을 하고 있었다. 두 번째 공장은 절강성(浙江省) 가흥(嘉興)시¹¹⁾로 낙점되었다. 이곳 역시 강소공장과 비슷한 규모로 공장을 건설하게 되지만 강소공장과는 다르게 래디얼 타이어만 생산하는 공장으로 독자투자하여 추진하게 된다. 독자투자를 결정하게 된 까닭은 청강타이어와 합작 계약과정에서의 어려움을 겪으면서 쌓인 경험을 통해 합작투자를 통한 판시 형성과 현지 적응 등의 이점은 강소공장에서 해결하고, 고용문제와 독립적인 의사결정의 어려움 등의 단점은 피하기 위한 것이었다. 즉, 합자와 독자회사를 각각 설립하여 장단점을 상호 보완하려는 전략이었던 것이다. 이렇게 독자투자가 가능했던 까닭은 강소공장을 계약하며 쌓인 한타의 노하우와 정부의 래디얼 타이어 산업 장려정책이 결합되었기 때문이다.

강소와 가흥의 두 공장건설이 한창 진행되고 있었던 1997년 초, 한타는 두 공장 외에 새로운 하나의 공장부지를 물색하고 있었다. 이미 한타는 중국을 단순한 수출기지가 아닌 제2의 Home Market으로 성장시키기 위한 계획을 세우고 있었던 것이다. 하지만 그 당시 한국에는 경제위기의

10) 첨부자료 #10 참조.

11) 상해와 인접해 있으며 중국 동부의 동중국해 연안에 위치한다.

그들이 서서히 드리워지고 있었다. 시작은 한보그룹부터였다. 한보그룹은 빚을 10조원이나 지고 무너지면서 제일은행 등 금융기관을 파산 직전까지 몰고 갔다. 곧이어 삼미, 진로, 대농, 한신공영, 기아 등 굴지의 기업들이 부도로 치달았다. 그렇게 도래한 IMF시기는 한타에게도 역시 시련이었다. 대부분의 투자가 동결되어 세 번째 공장은 상상도 할 수가 없었다. 어쩔 수 없이 한타는 당초의 계획을 수정하였다. 일단 두 공장만을 통해 중국시장 공략에 나서기로 하였던 것이다.

1998년 1월 본격적인 IMF 시기의 매서운 바람이 한국을 강타하고 있을 때, 한타의 임원진들은 위기를 극복하고 새로운 도약의 시기로 만들어나갈 전문 경영인이 필요하다고 판단하여 새로운 CEO로 조충환 사장을 맞이하게 된다.

“국제통화기금(IMF)시대가 시련기임에는 틀림없지만 공격적인 수출체제가 갖춰진 기업에는 상당한 수익을 올릴 수 있는 호기이기도 합니다. 전반적으로 긴축경영을 유지하되 해외 브랜드이미지 제고 등 수출확대를 위한 투자는 크게 늘려나갈 방침입니다. 앞으로 세계 5대 타이어업체로 성장하기 위해서는 외국 소비자들에 대한 브랜드인지도를 높이는 것이 필수적이기 때문입니다.”

— 한국타이어 조충환 대표이사 인터뷰 中

1998년 7월, 두 공장 건립의 마무리 단계에서 한타는 중국시장의 적극적인 공략을 위해 두 공장 부지 안에 기술연구센터(CTC: China Technical Center)를 설립한다. 중국내 기술연구센터는 현지 시장의 리서치 역할과 중국현지에서 생산되고 있는 제품들의 품질평가, 그리고 중국 현지 도로사정에 맞는 타이어의 개발 및 OE 타이어 개발의 보조적 역할을 수행하는 것으로 주어졌다. 즉, 중국의 기술연구센터는 한국 본사의 기술연구센터 같은 본격적인 타이어 기술연구·설계 등의 역할을 맡고 있지는 않지만, 중국 현지에서의 품질 테스트 등 보조적인 역할을 통해 제품의 현지화에 만전을 기하는 것이 그 목적인 것이다.

생산성 극대화의 비결 — 나도 한국타이어의 직원이다!

1998년, 두 공장의 생산라인 설비가 안정화 될 무렵 한타에게 가장 시급한 문제는 바로 현지인들의 교육문제였다. 중국공장에 설치된 설비들은 주로 한국공장에 최신설비를 들여오면서 이전에 사용하던 반자동화 설비들을 가져온 것들 이었다. 자동화설비와 반자동화 설비는 설비에 따른 제품 품질에는 차이가 없지만, 반자동화 설비의 경우 근로자들의 작업 숙련도가 제품품질에 크게 영향을 미치게 된다. 즉, 타이어 공정에 대한 지식이 전무한 현지인들로는 정상적인 타이어를 생산할 수가 없는 것이었다. 또 기술적인 면 이외에 현지인들의 문제는 한국 관리인들과 의사소통이 어렵다는 점에 있었다. 때문에 한타는 본격적인 공장가동에 앞서 현지 인력들을 전원 한국공장에서 3~4개월간 연수를 받도록 하였다. 연수를 받고 온 현지 인력들은 기본적인 한국어를 구사할 수 있게 되었고, 타이어 공정의 작업숙련도 역시 향상되어 돌아왔다.

하지만 타이어 공장은 아무리 선진공장과 똑같은 기계설비를 갖추고 똑같은 근로자가 작업을 하여도 처음 가동을 시작할 때는 제품의 결함 가능성이 높다는 특징을 가지고 있기 때문에 현지 근로

자의 한국공장 연수만으로는 공장을 안정화 시킬 수 없었다. 공장이 안정되기 위해서는 반복되는 생산과 실험을 통하여 불량률을 개선시키고 근로자들의 숙련도를 높여야만 했다. 하지만 그것은 그렇게 쉬운 일이 아니었다.

본격적인 생산에 들어갈 즈음 한타는 중국 근로자들과의 문제에 직면하게 된다. 어떤 말을 하여도, 생산 공정을 위한 감독관의 명령에도 “不(no)”, 즉 못한다는 말만 되풀이하는 중국 근로자의 일상에 퍼져있는 공산주의 체제의 노동 개념, 즉 ‘철밥통’ 식 사고에서 나오는 안이한 태도였다. 한국인과 중국인의 일을 하는 태도에서 가장 차이가 나는 부분은 바로 이러한 사고의 차이에서 온다. 즉, 한국인은 시키면 알아서 하고, 중국인은 시키면 시킨대로만 한다는 점이다. 예를 들면 한국인에게 ‘담배’를 가져오라고 하면 ‘담배와 라이터, 재떨이’를 같이 갖고 오지만, 중국인에게 ‘담배’를 가져오라고 하면 ‘담배’만 가져오는 것과 같다.

때문에 중국 현지인들에게 일을 시키려면 사소한 것까지도 일일이 지시해 주어야 하며, 작업 중에 수시로 일의 진행상황을 보고 받는 확인작업이 매우 중요하다. 즉, 관리인의 역할이 매우 중요하게 되는 것이다. 한타는 이러한 실정을 이해하고 현지인 중 관리인력의 경우 3~4개월이 아닌 1년 이상의 한국 장기연수를 받도록 하였다. 또한, 공장 생산라인 곳곳에는 작업에 대한 지침을 일일이 표시해 놓아 현지 근로자들이 지침을 준수하도록 하였다.

또, 한타는 중국 근로자들의 안이한 근로태도를 개선하기 위해서는 그들에게 한타의 직원으로서의 자부심을 심어 주어 ‘자신들의 회사’라는 생각을 갖도록 하는 것이 중요하다고 판단하였고, 이를 위해 중국기업들이 하지 않는 것들을 하기 시작하였다. 먼저 작업의 능률을 높이기 위해 공장내 식당에서 근로자들에게 점심식사를 제공하기 시작하였다. 점심제공은 한국에서는 당연한 것이지만 중국 기업들에게서는 찾아볼 수가 없는 것이었다. 깨끗하고 넓은 식당, 맛있는 음식은 곧 중국 근로자들 사이에서 센세이션을 불러 일으켰다. 그러나 한타의 노력에도 불구하고 식당에서 수저와 식기류가 엄청나게 분실되는 상황이 일어났다. 현지에 파견나와 있던 한국직원들은 ‘문화의 차이인가? 아니면 우리가 무언가 잘못 판단하고 있는 것인가?’ 하는 걱정까지 하게 되었다.

“노동비는 무척 싸지만 노동의 질은 떨어지죠. 화장실에 휴지와 비누가 없어지고, 손가락, 식기가 없어지는 경우가 다반사예요. 현지인력 중에서 일을 열심히 하는 사람이 있는가 하면 공장 구석 아무데나 대변을 보는 사람도 있습니다.”

— 한국타이어 김도열 부장 인터뷰 중

중국 근로자들에게 한타의 경영방식은 새로운 문화였기에 서로간에 적응할 수 있는 시간이 필요했다. 경제력의 차이가 확연한 중국사회의 열악한 조건에서 중국의 근로자들에게 식당의 식기와 수저, 화장실의 휴지와 비누는 너무나도 갖고 싶었던 물건이었던 것이다. 때문에 처음 한타 공장은 남아나는 것이 없을 정도의 심한 공황 상태였다. 하지만 한타의 임직원들은 중국 근로자들을 믿고 좀 더 기다려 보기로 했다. 서로를 믿고 함께 할 수 없다면 그 공장의 미래는 없다는 판단을 내렸기 때문이었다. 하지만 무턱대고 기다릴 수만은 없었다. 한편으로는 관용을, 다른 한편으로는 철저한 교육을 병행하였다.

그렇게 하기를 몇 개월, 공장의 물품들은 점점 자리를 찾아갔다. 중국 근로자들은 큰 욕심을 부

리지 않았다. 수저도 가족 수만큼만 가져가고 더 이상은 분실이 되지 않았고 계속된 교육을 통해 그들은 점차 근로규정을 준수하기 시작하였다. 한타의 노력은 여기서 멈추지 않고 근로자들을 위한 세심한 배려를 지속적으로 실천하였다.

“독신자 기숙사를 운영하고 법정 4대 사회보험을 가입시켜 주고 있으며 특별상여금 100%와 성과급을 80%에서 200%까지 차등 지급하고 있습니다. 중국에 자본주의가 확산되면서 노동조합이 결성될 가능성에 대비하여 미리 상호간 신뢰를 쌓기 위한 포석인 거죠.”

— 한국타이어 조현범 상무 인터뷰 중

뿐만 아니라 한타는 기숙사에 에어컨, 샤워실, 세탁기 등을 설치하고, 휴게실에 TV를 설치하여 주는 등 근로자들의 복지시설에 매우 신경을 썼다. 통근버스에 역시 에어컨 시설을 설치하고, 한 달에 한 번씩 생일이 있는 직원들의 생일잔치를 마련하는 등의 노력을 기울였다. 이러한 것들은 다른 중국기업은 물론이고 외자기업들에게서조차 찾아볼 수 없는 복지정책이었다. 이렇게 한타가 중국 근로자들의 신뢰를 얻기 위해 실시한 정책들로 인해 점차 중국 근로자들의 가슴속에는 ‘나도 한국타이어의 직원’이라는 자부심이 생기기 시작했다.

한타는 5단계로 차등지급하는 성과급제와 더불어 매월단위로 직원들의 작업달성률과 회사적응도를 평가, 시상함으로써 직원들이 스스로 열심히 일할 수 있는 동기를 부여하는 정책을 펼쳐나갔다. 특히 시상품은 직원들에게 꼭 필요한 수저·식기·비누·휴지세트 등으로 제공하여 직원들이 공장의 물건들을 훔쳐가지 않고, 일을 열심히 하면 필요한 것을 받을 수 있도록 배려하였다. 이러한 한타의 노력은 곧 생산성과 제품품질 향상으로 나타났으며 반자동화 시스템의 중국 공장에서 제품 불량률도 최소화 할 수 있도록 하였다.

또한, 85:15의 지분 비율로 청강타이어와의 합작이었던 강소공장의 나머지 지분을 매입하여 합작에서 독자로 전환하였고 종신계약에 있던 종업원들을 무기한에서 1년으로 변경하고, 재계약시 적격자에 해당하는 근로자에 한해서만 근로계약을 연장하고, 부적격자는 계약을 종료하였다. 이와 같은 방법으로 한타는 이전에 종업원들이 가지지 못했던 위기의식과 경쟁의식을 종업원들에게 심어줄 수 있었다.

고가정책을 통한 브랜드 포지셔닝 전략

1999년 5월 18일 한타는 강소공장 준공식에 이어 21일 가흥공장 준공식을 가졌다. 이 때부터 한타는 본격적인 타이어 판매를 시작하였다. 준공식 당시의 생산능력은 연산 425만본으로 중국내 3위의 규모였다. 준공식에 참여한 조충환 사장은 2004년까지 2개의 공장에 3억 달러를 추가로 투자해 강소공장은 연산 630만본, 가흥공장은 500만본으로 중국공장 생산규모를 총 1,130만본 규모로 끌어올릴 계획이라고 발표했다.¹²⁾ 투자가 완료될 경우 한타는 중국 내 최대의 타이어업체로 부상하게 되는 것이다.

12) 『서울경제』 1999년 5월 18일자.

당시의 중국 타이어 내수시장 상황은 바이어스 타이어가 70% 이상으로 대부분을 차지하고 있었다. 바이어스 타이어의 경우 1996년 청강타이어를 인수했을 당시부터 소량이지만 판매를 시작하였다. 한타는 중국이 세계화 시대에 발맞추어 타이어 역시 래디얼 타이어로 급격히 전환하게 될 것이라는 판단아래 공장 생산설비를 주로 래디얼 타이어 라인으로, 그 중에서도 특히 승용차 타이어(PCR) 라인을 주로 구성했기 때문에 공장가동 초기에는 내수 판매물량이 많지 않았다. 때문에 초기에는 내수와 수출비율은 대략 3대 7로 정했다.

처음 제품 판매당시 한타는 중국공장 생산제품의 브랜드를 「킹스타(KING STAR)」로 정해 국내서 생산하는 브랜드 「한국(HANKOOK)」과 별개로 중저가시장을 공략하기로 했다. 즉, 브랜드 차별화를 시도해 국내서 생산하는 타이어브랜드 「한국」은 고가제품으로, 중국 생산품은 「킹스타」라는 보급형 브랜드로 이원화해 세계시장 공략에 나선다는 방침이었던 것이다.

하지만 중저가를 자처하고 나선 「킹스타」의 중국 내수시장에서의 적절한 가격을 결정하는 것은 쉬운 문제가 아니었다. 그 동안 피땀 흘려 노력한 만큼 제품의 품질에 자신이 있었지만 「킹스타」판매를 시작할 당시 중국내 브랜드 인지도가 낮았기 때문에 어떠한 선에서 적정 가격을 정해야 할 것인지 많은 고민을 하게 되었다. 사내에서는 당시 중국내 최대 타이어 업체인 상하이 타이어 가격의 80~90% 수준에서 가격을 결정하자는 저가정책과 120%의 수준을 책정하고자 하는 고가정책의 두 가지 의견이 팽팽하게 맞섰다. 한타는 가격 결정을 위해 소비자 선호도 조사, 중국내 다른 타이어 업체 조사를 실시하였다.

면밀한 시장 조사와 사내 논의의 결과는 고가정책의 선택이었다. 중국 시장에서의 주요고객은 자동차를 소유하고 있는 중상층 이상의 부유층이 대부분이기 때문에 가격보다는 품질을 제일 우선시 하는 경향이 있다. 즉, 가격이 낮으면 제품의 품질 역시 안좋은 것으로 각인될 소지가 있고 한타의 경우 품질에 자신이 있었기 때문에 고가 정책을 추진하는 것이 더 유리하다는 판단을 내렸던 것이다. 또, 타이어 같은 공산품의 경우 가격을 인하하는 것은 쉬운 일이지만 가격을 인상하는 경우 보통 시장에서의 거부감이 매우 크게 나타나기 때문에 판매 감소의 원인이 될 수가 있다.

따라서 한타는 상하이타이어를 비롯한 중국 메이저 브랜드들의 120% 가격수준으로 판매하기로 결정한다. 이는 세계 BIG 3 메이커의 하나인 브리지스톤의 판매 가격과도 비슷한 수준이었다.¹³⁾ 고가 정책은 한타의 우수한 품질력과 맞물려 중국 Local 업체와의 차별화라는 결과로 나타났고 이는 당시 중국내 한국산 제품의 낮은 브랜드 인지도를 극복할 수 있는 요인으로 작용하여 판매량 증가와 매출액 증가라는 시너지 효과를 가져왔다.

유통망을 장악하는 자가 시장을 장악한다

1999년 12월, 강소와 가흥 공장의 실적을 합쳐 매출 647억 원을 올린 한타의 중국 진출 첫 해의 실적은 그리 나쁘지 않았다. 하지만 중국을 수출기지가 아닌 제2의 홈 마켓으로 설정하고 회사의 운명을 걸어놓은 한타는 그 정도에 만족할 수 없었다. 그 해 결산회의에서 한타는 현재 중국에서

13) 첨부자료 #16 참조.

가장 필요하지만 미흡한 부분은 바로 생산량을 소화해 낼 수 있는 유통망 구축이라는 것을 깨닫고, 2000년 1월 한영길 국내내수부문 총괄 부사장을 중국 상해의 중국본부장으로 발령했다. 당시 한타는 새로운 경제의 중심지로 급부상한 상해로 중국 본부를 이미 이전하여 놓은 상태였다. 한영길 부사장은 국내 영업, 유통 부문에서 사내 독자적인 지위를 갖고 있던 인물로서 오랜 경험을 통하여 공장과 판매부분에 해박한 지식을 두루 갖춘 사람이었다.

“품잡고 기다리면 누가 사줍니까? 찾아가야지. 중국에 도착하자마자 하이난섬에서 모루무치까지 중국 전체를 구석구석 누볐습니다. 중국 대리점 사장들과 술을 마시면서 사업비전과 문제점들을 솔직하게 이야기 했습니다. 자금이 모자란 사람에게는 돈을 빌려주고, 경영 노하우를 모르는 이들에게는 교육을 시켜 주면서 대리점을 확장하는데 밤낮으로 노력을 아끼지 않았죠. 덕분에 출장이 한달에 20일을 훌쩍 넘기는 것은 예사였습니다.”¹⁴⁾

— 한국타이어 한영길 現 중국법인 사장 인터뷰 中

그가 중국본부장에 취임한 이후 가장 역점을 둔 것은 바로 판매망과 유통망이었다. 그는 한타가 중국내 1위 업체로 나아가기 위해서는 폭발적으로 증가하는 타이어 수요에 맞추어 공급을 할 수 있는 유통망 확대가 시급하다는 판단을 내렸다. 왜냐하면 당시 중국에서의 타이어 판매망이 확산이 되어있지 않았던 만큼, 유통망 확대는 곧 시장 점유율 확대로 이어지게 되기 때문이다. 그래서 생산시설이 확충되는 만큼 판매망과 AS망을 정비하는 것을 최우선 목표로 설정했다. 일반적으로 제일 중요시 여기는 품질은 거들떠 볼 필요가 없다는 판단이었다. 왜냐하면 품질면에서는 그 동안의 계속된 공장 현지화 노력으로 다른 경쟁업체들에 충분히 앞서 있다는 자신감에 차 있었기 때문이다.

유통망 확대를 위해 한타는 북경, 상해, 광주의 세 지점을 중심으로 대리점과 소매점을 늘려나가기 시작했다. 당시 대부분의 중국 대리점들은 한국과 같은 종합 대리점 형식이었지만 한타의 유통망 개척이 경쟁기업에 비해 빠르시기에 이루어 졌기 때문에 한타의 제품을 취급하는 대리점들은 한국과 달리 ‘한타의 대리점’이라는 확고한 성격을 갖게된다. 이러한 차이를 보이게 된 더욱 중요한 이유는 한타가 ‘한타의 제품을 50% 이상 판매하지 않으면 대리점 권한을 박탈하는 영업방식’을 적용하며 대리점의 충성도 관리를 철저히 하였기 때문이다.

이 방식이 딜러들에게 통할 수 있었던 중요한 까닭은 한타의 제품만 취급하여도 더 이상의 다른 제품이 거의 필요하지 않기 때문이었다. 즉, 한타가 생산하는 다양한 제품군(당시 TBR을 제외한 모든 주요 제품군) 만으로도 소매상과 고객의 요구 물량을 충당할 수 있었기 때문이었다. 또 딜러들이 한타의 이런 방식에 순종할 수 있었던 더욱 중요한 이유는 중국 타이어 업체의 대부분이 중·소규모 업체들이고 외자업체 역시 제품라인이 다양하지 않기 때문에 한타의 제품을 취급하지 않게 되면 대리점의 제품라인 구성이 쉽지 않았던 까닭이다.

한타는 이러한 강점을 갖고 50% 미만의 판매를 하는 대리점들은 가차없이 대리점 권한을 박탈시키는 강경한 사업방식으로 유통망을 늘려나갔다. 이 정책은 소매상에게도 마찬가지였다. 하지만 한타의 이런 유통정책에 도·소매상들의 불만이 없는 것은 아니었다. 그들의 불만은 다른 것이 아

14) 『파이낸셜뉴스』 2003년 3월 19일자.

닌 바로 한타의 고가정책 때문에 제품의 마진이 적게 남는다는 것이었다. 즉, 한타가 도매상에 넘기는 판매가격은 경쟁사인 브리지스톤과 비슷한 수준이지만, 소비자들에게 한타의 품질력이 인정을 받았다 하더라도 아직까지 중국의 소비자들은 미국·일본·프랑스 등의 선진국가 제품을 선호하기 때문에 같은 가격으로 판매할 수가 없었던 것이다. 하지만 한타는 고품질 브랜드 이미지를 유지하기 위해 고가정책을 계속하여 추진하였고, 대신에 딜러들의 불만을 해소하기 위해 한타의 대리점·소매점을 대상으로 일정량 이상 구매시 할인해 주는 DC정책, 충성도가 높은 곳에 한국타이어 간판 설치, 판매량이 많은 딜러에게 상품 제공, 1년에 한번 씩 대리점 대회 개최 등 유통강도를 높이기 위한 각종 딜러 정책을 펼쳐 나갔다.

이렇게 공격적인 유통망 확대에 총력을 기울이다 보니, 물류비용의 문제가 발생했다. 상해를 중심으로 한 유통망 구축은 타이어 소비가 많은 지역 대부분을 포함하고 있었지만 중국의 거대한 땅을 소화하기에는 무리인데다가, 성과 성마다의 법이 달라 각 성을 통과하는데도 세금이 부과되어서 비용이 더욱 많이 들기 때문이었다. 그래서 한타는 각 성마다 1개의 지점, 즉 물류센터를 확보하는 정책을 사용하였다. 지점은 북경, 상해, 광주를 중심으로 하나씩 구축해 나갔다.

한영길 본부장이 유통망 확대만큼 중요시 했던 것은 직원 교육이었다. 초기에 한국 회사를 믿지 않던 중국 직원들의 신뢰를 쌓기 위해 한타의 교육 프로그램과 연수 프로그램을 심분 활용했다. 이 같은 프로그램들을 실시한 결과 한타 중국 직원들의 회사 사랑은 남다르게 되었고, 한영길 본부장은 교육 성과가 높은 이들을 과장, 차장, 기술자, 반장 등 생산요직에 배치하여 효율성을 배가시켰다. 대리점 판매 역시 현지인들에게 맡기면서 거래 대금 회수율도 100%를 유지했다. 다른 한국 기업들이 거래 대금을 받지 못해 어려움을 겪는 것과는 180도 다른 상황이었다. 모두 한타가 직원 교육을 중요시한 덕분인 것이다.

OE 마켓 개척 — 중국 시장 1위의 신호탄

1999년도 까지 생산량의 대부분을 RE(교체용 타이어)¹⁵⁾ 시장에 의존하던 한타는 2000년도부터 적극적인 OE(신차용 타이어)¹⁶⁾ 시장에 뛰어들었다. 당시 중국의 자동차 생산량은 연간 50만대 이상의 폭발적인 증가량을 보이고 있었고, 시장은 더욱 확대될 것으로 예상되었기 때문에 신차용 타이어 시장 점령은 한타가 중국시장을 장악하기 위해서는 꼭 필요했다. 특히 중국내 OE 시장은 승용차 시장 중심으로 편성되어 있어 승용차 수요가 급증하고 있는 중국에서 OE 시장 점령의 의미는 더욱 컸다.

중국의 자동차 시장은 국제시장의 축소판이라 할 수 있다. 중국내 자동차 업체들은 대부분 외국 고급승용차 회사와 중국 기업의 합작회사이고 제품의 품질 및 기술 수준이 매우 높다. 그렇기 때문에 OE 납품업체 선정이 매우 까다로웠고 우수한 기술력과 품질에 비해 브랜드 인지도가 낮았던 한타로서는 자동차 메이커들과 쉽게 계약을 맺기가 힘이 들었다. 하지만 한타는 OE 시장 점령은

15) RE(Replacement Equipment): 교체용 타이어.

16) OE(Original Equipment): 신차용 타이어.

RE 시장에서의 판매확대와 직결됨을 인지하고 적극적인 추진력으로 여러 자동차 메이커에 OE 납품을 시도하였다. 계속된 노력에도 불구하고 한타가 OE 납품시장에서 고전하고 있던 중 반가운 소식이 들려왔다. 바로 강소·가흥 공장에서 계속해온 현지화 노력을 통한 제품 품질 향상의 결과가 나타나기 시작한 것이다.

2000년 7월, 한타 중국공장에서 생산하고 있는 제품 「KING STAR」는 프랑스 최대의 자동차 잡지인 「오토플러스」에서¹⁷⁾ 실시한 성능 테스트에서 미쉐린 등 세계 유명메이커를 제치고 1위를 차지했다.¹⁸⁾ 품질과 기술면에서 우수한 것은 자신하고 있었지만 낮은 브랜드 인지도로 인하여 중국 내 OE 납품에 고전하고 있던 한타에게는 정말 반가운 희소식이었다. 이 일을 계기로 한타의 위상은 높아지게 되었고 자동차 회사들과 OE 계약을 하나하나씩 성공시켜 나갔다.

하지만 OE 시장은 한번 계약하면 끝나는 것이 아니라 자동차 모델이 바뀔 때 마다 계약자가 바뀐다는 것이 특징이다. 때문에 지속적으로 자동차 회사에 납품을 하기 위해서 한타에게는 경쟁업체를 넘어서는 확실한 경쟁우위. 바로 그것이 있어야 했다. OE 계약건수가 한건 한건 늘어가면서 한타는 경쟁우위를 어디서 찾아야 할 지 깨닫게 된다. 그것은 바로 ‘제품개발시간’과 ‘생산능력’이었다.

중국시장의 자동차들은 선진국에서 이미 개발된 차량을 현지에 맞게 조금씩 개량한 차량들이 대부분이다. 그렇기에 신차 개발주기가 무척 빠르다. OE 납품은 자동차가 설계되면 각 자동차의 특성과 업체의 요구사항에 따라 타이어를 제작하여 납품하는 것이다. 그런데 중국 자동차 시장의 GLOBAL한 특성상 품질과 기술은 매우 높은 수준을 요구하고, 경쟁이 치열하므로 신속한 제품개발이 필요하다. 때문에 신차용 타이어 역시 높은 품질과 빠른 개발시간이라는 이 상반되는 두 요소를 잘 관리할 수 있는 회사가 우선적으로 자동차 회사에 납품할 수 있게 되므로 ‘제품개발시간’이 중요한 경쟁력의 원천 중 하나인 것이다.

또한 중국내 승용차 회사들이 생산하는 차량은 중국내의 수요증가와 공급의 부족으로 인하여 전량 내수시장에서 판매된다. 기업들의 경쟁이 치열한 만큼 폭발적인 시장성장과 내수시장의 수요변화에 매우 민감하게 반응하게 된다. 때문에 정확한 수요예측이 어렵고 언제 어느제품을 얼마만큼 생산할지 확실할 수 없는 상황이다. 그래서 자동차 회사가 타이어 주문량을 변동하는 일이 다반사이고, 자동차 회사에 OE 납품을 하는 타이어 회사 역시 그 수요에 탄력적으로 대응할 수 있는 능력이 있어야 한다. 즉, ‘생산능력’이 OE 납품에 있어 또 하나의 중요한 경쟁우위인 것이다.

당시 한타는 중국내 3위 생산력을 가진 업체이고 계속하여 과감한 증설을 추진하고 있는 상황이었기에 충분한 경쟁력을 갖추고 있다고 판단하여 경쟁우위를 높이기 위한 노력을 시작하였다. 자동차 회사의 요구에 발빠른 기술적 대응능력을 키우기 위해 각 공장에 있는 CTC(기술연구센터)의 역할을 더욱 활성화 시키고 OE 주문에서 납품까지 걸리는 제품 개발시간을 단축하는 데 주력했다. 세계 유수 자동차 업체들의 높은 요구사항들은 한타의 기술개발에 동기를 부여해 주었으며, 한타는 OE 시장 점령을 위한 제품개발 주기 단축에 박차를 가하였다. 그 결과 타사의 경우 보통 6개월이 소요되는 OE 개발시간을 3~4개월까지 단축할 수 있었고 한타에게 중국 자동차 업체들의

17) 월 발행부수가 300만 부에 이르는 프랑스의 자동차전문 월간지.

18) 『서울경제』 2000년 7월 19일자.

OE 주문이 쇠도하였다.

특히 중국 최대의 자동차 메이커인 상하이대중, 장춘제일기차(폭스바겐)를 비롯 GM, FIAT, Ford, 르노, 러셀 등 해외 유명 자동차 메이커에 대규모 타이어 공급을 추진하여 모든 계약을 성사시키는 쾌거를 이룩했다.¹⁹⁾ 한타는 OE 계약시에도 역시 고가정책을 그대로 유지하여 브리지스톤의 OE 납품시와 비슷한 가격으로 계약을 체결했다. 계약건수가 급속하게 늘어남에 따라 OE 주문 물량 또한 점점 많아져 2000년 겨울에는 OE 전담 팀을 따로 구성하게 되었다.

한타에게 OE 시장은 지속적이고 안정적인 판매수입을 가져다 주었으며, RE 시장에서의 판매증가 효과를 가져왔다. 또한 고급 승용차에 한국타이어 로고가 새겨진 타이어를 장착함으로써 별도의 비용을 들이지 않고도 훌륭한 광고효과를 가져다 주었다. 특히 낮은 브랜드 인지도가 약점이었던 한타는 매출증가와 브랜드 인지도 증가라는 일석이조의 효과를 얻을 수 있었다.

창고가 무용지물? 진출 3년만에 흑자로 전환하다

적극적인 유통망 확장과 OE 납품 성공에 힘입어 2000년도 한타 중국법인의 매출액은 1,840억원으로 99년도의 3배에 달하는 성과를 이루어 냈다. 판매량은 계속하여 증가하고 있었으며 중국내 한타의 위상은 점차 높아지고 있었다. 내수 판매가 증가하자 한타는 처음의 수출 대 내수 판매 계획인 7 : 3 비율에서 약 4.5 : 5.5의 비율로 내수 물량을 대폭 확충하였다.²⁰⁾ 또한 과감한 공장 증설 투자를 지속적으로 실시하여 계속해서 쏟아져 들어오는 주문 물량에 대비하였다. 일반적으로 타이어산업의 특성상 공장을 건설하고 손익분기점에 달하려면 대략 7년 정도가 걸리기 때문에 이 시기는 바로 한타가 이제부터 어떻게 대처해 나가느냐에 따라 중국시장에서의 성공여부를 판가름하는 중요한 시기였다.

2년 간 중국에서의 영업으로 현지 생산·영업·유통 등 각 부문에 대해서 어느정도 안정감을 갖게 된 한타는 계속된 유통망 확장, OE 계약 추진과 더불어 2001년부터는 적극적인 마케팅에 힘을 쏟기 시작한다. 한타의 우수한 기술과 품질력에 걸맞지 않은 낮은 브랜드 인지도를 극복하고 판매량을 늘리기 위해 2001년 중국 전지역에 60만 달러의 예산을 들여 5개 지역으로 나누어 TV 및 포스터 등의 광고를 실시하였다. 또한 지역신문에 광고를 실어 TV가 없는 지역에도 광고를 하였고, 오지에 가도 한국타이어 로고가 새겨진 간판을 볼 수 있을 정도로 빌보드·사인보드 등의 간판을 통하여 곳곳에 광고를 실시하였으며 각종 랠리·모터쇼 등에 참가하였다.

뿐만 아니라 딜러들을 대상으로 신제품 출하시마다 설명회를 실시하여 각 제품의 특징과 장점, 효과적 판매방법을 교육하였으며, 한국공장 투어 및 사원 체육대회를 개최하여 직원들에게 애사심과 소속감을 심어주었다. 또, 각 대리점에 운전장갑·재떨이·라이터 등의 각종 판촉물을 제공하는 정책으로 딜러들의 충성심과 제품 판매량 제고라는 두 가지 효과를 얻을 수 있었다. 이러한 한타의 브랜드 인지도 제고를 위한 노력은 광고·유통분야 뿐 아니라 공장 인근 학교에 한국어학과

19) 첨부자료 #17 참조.

20) 첨부자료 #18 참조.

개설, 빈곤층 학비지원, 현지인 직원가족 장학금 지원, 양로원 지원 등을 통해 한타의 이미지를 '중국에 꼭 필요한 기업, 지역발전에 기여하는 기업'으로 자리잡게 하였다.

각종 마케팅 프로젝트를 통해 더더욱 중국에 확실히 기반을 잡게 된 한국타이어는 2001년도에 총매출 2,127억으로 1999년에 판매를 시작한 지 단 3년 만에 84억의 흑자를 냈다. 타이어 산업이 초기에 많은 비용이 들어가는 장치산업임을 감안하면 무척 놀라운 성과다. 뿐만 아니라 승용차 타이어 시장부문(PCR)에서 한타는 점유율 23.4%로 중국내 1위에 올랐다. 그리고 2001년 말까지 꾸준히 증설해온 중국현지 공장의 총생산량은 연간 755만 본으로 1999년도의 425만 본에 비해 330만 본이나 증가하였다.²¹⁾ 이것은 중국 내 승용차용 타이어 2위의 생산량이었지만 한국타이어에 쏟아져 들어오는 주문량을 감당하기엔 역부족이었다. 강소·가흥의 두 공장은 1년 365일 중 국경일을 제외한 352일을 1일 3교대로 나뉘어 24시간 완전가동 중이었다.

“타이어 주문이 다음달까지 꽉 차 있어 공장을 완전가동해도 제 시간에 납품하기가 빠듯할 정도입니다. 창고에 적정 재고량(한 달치)을 유지하려고 해도 쌓아놓을 여력이 없습니다. 창고가 무용지물이 되어 버렸단니까요.”

— 한국타이어 송권호 가흥공장장 인터뷰 중

2002년에도 한타는 멈추지 않고 지금까지 없었던 트럭 및 버스 타이어(TBR) 생산 라인을 대폭 확충하기 시작한다. 당시 TBR의 경우 중국 물량의 대부분을 자국 타이어 업체들이 생산하고 있는 실정이었다. 중국의 자동차 시장은 승용차 중심으로 급격히 발전하고 있었지만 개발도상국 특성상 아직까지 트럭 및 버스의 비율이 승용차의 2배 가량 되기 때문에 한타가 중국 타이어 시장 점유 1위라는 목표를 달성하기 위해서는 주력시장인 PCR 시장 이외에도 TBR 시장으로의 제품군 확대는 반드시 필요했다.²²⁾ 한타는 이를 위해 강소공장에 2004년까지 연산 25만개 생산규모의 TBR 생산 라인을 확충할 계획으로 총 6,000만 달러를 투자하기로 결정한다.²³⁾

같은 시기 한타의 유통망 개척도 역시 적극적으로 이루어지고 있었다. 99년 3개였던 지점을 7개 지점(장춘, 북경, 상해, 광주, 성도, 청도, 정주)으로 확장하였고, 대리점도 202개로 크게 늘렸다.²⁴⁾ 뿐만 아니라 중국 타이어 시장에 최초로 ‘타이어 타운(TIRE TOWN)’, ‘트로피아(TROPIA)’라는 이름의 프랜차이즈를 도입하였다. 타이어 타운은 승용차용 타이어를 취급하고, 트로피아는 버스·트럭용 타이어를 취급하게 하여 소비자의 변화하는 취향에 맞추어 타이어도 제품별 전문점에서 구매할 수 있게 한 것이었다. 프랜차이즈로 입점할 경우 한타는 2,000만 원 이내의 자본 지원, 상점 인테리어 지원을 해주는 등 여러 혜택을 주었다. 2002년 한 해동안 시험적으로 운영한 타이어 타운은 10개, 트로피아는 1개였다. 시험 운영결과 한타는 2003년에 타이어 타운을 150개 트로피아를 10개로 확충한다는 계획을 세웠으며 장기적으로는 타이어 타운과 트로피아를 합쳐 2013년 500개로 늘려나간다는 목표를 세웠다.

21) 『파이낸셜뉴스』 2002년 5월 14일자.

22) 첨부자료 #13, 14 참조.

23) 첨부자료 #20 참조.

24) 첨부자료 #19 참조.

또한 한타는 꾸준한 현지 기술개발을 통하여 승차감과 주행거리라는 두 가지 장점을 겸비한 택시전용 타이어인 '마일리지 플러스'를 개발하였다. 아직까지 중국 승용차 시장은 자가용의 비율이 높지 않으며 택시가 절반에 가까운 비율을 보이고 있기 때문에 한타가 택시시장을 공략한 것은 승용차 타이어 시장 점유 1위를 확고히 하기 위해서는 당연한 일이었다. 기존의 8만km에서 13만km로 주행거리가 늘어난 마일리지 플러스는 택시시장에서 대히트를 기록하며 한타의 PCR 시장 점유율 1위를 더욱 확고하게 만들었다.

광고예산 역시 년 400만 달러 수준까지 대폭 늘려 브랜드 이미지 제고를 위한 활동을 지속적으로 실시하였다. 이러한 한타의 과감한 투자와 활발한 판매활동으로 인해 2002년 총매출 2,929억 원, 순이익 92억 원이라는 훌륭한 성과를 거두었다. 승용차 타이어 시장 점유율도 2001년보다 더 높아진 27.4%로 1위를 계속 유지했다. 1999년 공장가동을 시작한지 4년 만에 한타는 중국시장에서 가장 주목받는 타이어 기업으로 성장했다.

이렇게 한타가 짧은 기간에 높은 수익을 올릴 수 있었던 것은 빠른 현지화, 우수한 품질, 적극적인 유통망 개척 및 광고, OE 납품 등 여러가지 요인이 있었지만 가장 중요한 것은 바로 중국시장의 급격한 수요 상승을 예측하고 과감한 투자를 통하여 높여온 제품생산능력이다. 1999년 강소·가흥 두 공장에서 연산 450만 본으로 시작한 한타는 IMF와 같은 위기속에서도 지속적인 증설을 통해 2002년 연산 770만 본, 2003년 연산 1,080만 본 규모로 성장하였다. 이는 경쟁업체들이 수요예측을 못하고 소극적인 투자를 하고 있던 것과는 정반대의 상황이다.

더군다나 타이어 산업이 생산설비 증설에 많은 투자가 필요하고, 당시 중국시장의 성장가능성이 불투명하여 리스크가 높았음을 감안할 때 한타의 신속하고 과감한 투자는 '모험정신'의 발휘라 할 수 있다. 중국시장의 특성은 변화의 속도가 매우 빨라서 트렌드를 철저히 검증하고 실행할 여유가 없다는 것이다. 때문에 향후시장을 내다보고 신속한 의사결정을 하여 강력히 추진하는 능력은 중국진출 성공의 핵심요인이 되는 것이다.

Earning Surprise! 한국타이어, 세계를 놀라게 하다

2003년 1월 28일 한국타이어는 세계 타이어 시장 1위 기업인 프랑스 Michelin(미쉐린) 그룹과 전략적 제휴를 체결했다. 주요 제휴내용은 Michelin 그룹의 혁신적인 'Run Flat Tire' 기술인 'PAX 시스템' 공유와 한타의 생산시설을 이용한 Michelin 그룹 브랜드 제품생산, 미국을 비롯한 특정시장에서 판매 유통분야 협력 등이다. Michelin에게는 한타의 효율적인 생산시설이 필요했던 것이다. Michelin과의 파트너쉽 체결로 인해 한타의 기술력에 대한 대외 검증 및 브랜드 이미지 제고효과는 매우 크게 나타났다.

Michelin과의 전략적 제휴 체결은 바로 한타 제품의 가격 상승으로 나타났고, 2003년 실적은 예상을 훌쩍 뛰어 넘었다. 한타 중국법인의 2003년 상반기 목표는 총매출 1,240억 원, 경상이익 90억 원이었는데 실제 실적은 총매출 1,380억 원, 경상이익 185억 원을 달성했다. 경상이익은 목표대비 208%로 두 배를 초과한 실적이다. 당시 중국시장이 SARS로 인해 침체되었던 상황을 고려한다면 더욱 놀라운 실적이다.

이러한 깜짝 놀랄만한 실적을 증명이라도 해주듯이 2003년 7월 6일 제일경제 1면에는 한국브랜드에 대한 중국소비자들의 호감도 조사결과가 실렸다. 설문은 북경과 상해, 광주 등 중국 3대 도시 소비자 450명을 대상으로 한국 상품 브랜드에 대한 인지도를 조사한 것이었는데, 타이어의 경우 한국타이어 46%, 금호타이어 29%로서 한타의 브랜드 인지도가 매우 높게 나타났다.

이렇게 계속되는 호조에도 만족하지 않고 한타는 브랜드 인지도 제고를 위하여 계속하여 광고비를 늘려나갔다. 2002년에 매출액 대비 3.2%의 광고비를 지출했던 한타는 2003년에는 3.4% 2004년에는 3.7%를 지출할 계획이다. 중국시장의 경쟁업체 중 한타가 가장 높은 광고비용 지출을 하는 것이다. 또한 유통망은 2002년 지점 7개에서 2003년 현재 10개(장춘, 북경, 상해, 광주, 성도, 청도, 정주, 곤명, 장사, 심양) 지점으로 늘어났으며, 대리점은 202개에서 240개로, 소매점은 5000여 개 이상으로 계속 확대하고 있다. 한타는 유통망의 확대와 발맞추어 2000년 7월부터 시작해 이미 미주와 유럽에 구축해 놓은 ERP(Enterprise Resource Planning) System을 중국에 연계하여 구축하기로 결정하였다. 2004년 5월까지 완료예정인 ERP System 구축으로 생산원가절감 등의 효율성 제고를 통해 경쟁력을 강화해 나갈 계획이다.

OE 판매 역시 적극적으로 추진하여 2003년 승용차 생산량 약 180만대 중 50만대 가량을 한타에서 납품(약 30%)하게 되어 업계 M/S 1위를 지켰다. 중국산 승용차 3대중 1대는 한타의 제품을 장착하고 출시되는 것이다. 이렇게 계속되는 증가하는 판매량 때문에 한타는 오는 2010년까지 2억 5000만 달러를 투입, 중국 가흥 강소 등 2개 현지공장의 총 생산 규모를 2000만 본 수준으로 확대할 방침이다.²⁵⁾ 이 경우 한국타이어는 총 매출이 7,000억 원에 달하는 중국내 최대 단일 타이어 메이커로 부상하게 된다. 이와 함께 2004년 완공예정인 강소공장 내 TBR 생산라인에서 연 25만 본을 생산, 중국 트럭 및 버스 타이어 시장에 대해서도 적극적인 공세에 나설 계획이다.

미래를 보는 눈 — Global 시대에 생존하기 위하여

1992년 한 중국 국교수립 이후 현재까지 한국 기업들의 중국진출에 대한 야망은 'China Dream'이라는 말 그대로 부풀어진 꿈이었다. 잠들어 있는 13억 인구, 그들 한사람 한사람에게 10원씩의 이익만 본다면 130억 원의 이익이 나온다는 달콤하고 행복한 계산아래 기업들은 너도나도 중국행 비행기를 탔던 것이다. 하지만 그들 대부분은 실패의 쓴 맛을 봐야만 했다.

한국타이어가 중국진출을 성공적으로 할 수 있었던 근본적인 이유는 바로 기업 전략의 핵심이라 할 수 있는 타이밍 캐치와 자원배분에서 성공하였기 때문이다. 위기에 봉착했을 때 그때서야 힘들여 위기를 뚫고 나가는 것은 진정한 전략이라 할 수 없다. 어떤 타이밍에 시장이 확대된다고 한다면, 시장성장보다 5·10년을 앞서 미리 내다보고 그에 따라 어디서 · 무엇을 · 어떻게 할 것인가를 미리 정하고 정확히 위치를 잡는 것, 그것이 바로 진정한 전략인 것이다. 기본전략의 방향과 중요성에 따라 전략이 조금만 달라져도 생산, 영업 등의 부서에서는 큰 영향을 받게 되는 것은 당연한 일이다. 때문에 전략결정의 타이밍과 자원배분은 매우 중요한 것이다.

25) 첨부자료 #20 참조.

철저한 사전 시장조사, 현지인 교육과 복지정책을 통한 현지화, 우수한 품질을 바탕으로한 차별화된 제품 이미지 구현, 적극적인 유통망 확대 및 광고, OE 판매기반의 확보, 제품생산능력 등 한타의 중국진출 성공에는 여러 요인이 있었지만 그 바탕에는 모험정신, 즉 중국시장의 변화를 예측하기 힘든 상황에서 시장을 정확히 판단하고 과감하게 전략을 밀고 나가는 추진력이 있었기에 세계 기업들의 각축장인 중국시장에서 당당히 1위를 달릴 수 있었던 것이다.

1993년 당시 한타의 중국 진출 결정은 한타의 운명을 바꿔 놓았다. GLOBAL 시대의 도래에 따라 점점 복잡화, 가속화되는 기업환경의 변화는 더욱 빠른 의사결정을 요구하고, 순간의 선택에 기업의 성패가 좌우되는 결과를 가져온다. ‘한순간의 결정이 평생을 좌우한다’ 는 것. 이는 미래에 대한 정확히 판단을 통한 기업전략을 수립의 중요성을 다시 한번 일깨워준다.

한국타이어 역시 10년 미래를 내다보면서 중국시장에 대한 확신을 갖고 있었다. 중국 시장을 개척하는 것이 쉽지만은 않았지만, 그들에게는 미래라는 확신이 있었기 때문에 여러 역경을 겪으면서도 중국시장 장악을 향해 계속해서 달렸던 것이다. 중국, 그 거대한 시장은 한타에게는 기회의 땅이 아니라 바로 생존의 땅이었던 것이다.

첨부자료

[첨부자료 1] 회사 연혁

1941. 05	조선 다이아 공업 주식회사 설립
1962. 01	국내 최초 타이어 수출 시작
1968. 02	한국타이어 제조 주식회사로 사명 변경
1974. 01	국내 최초 승용차용 래디알 타이어 개발
1977. 01	인천공장 준공
1979. 05	대전공장 가동(일산 6,500본)
1980. 12	수출의 날 1억불탑 수상
1981. 09	미국 현지법인 HANKOOK TIRE AMERICA CORP. 설립
1982. 10	중앙연구소 설립
1983. 06	래디알 타이어 전 규격 KS 마크 획득
1990. 01	한국 능률협회 선정 '최우수 기업상' 수상
10	국내 최초 타이어 1억본 생산 돌파
1992. 11	알로이 휠 공장 준공(제원 공장)
1993. 11	영국 현지법인 설립
1994. 03	ISO 9001 인증 획득 ALLPY WHEEL, GD MARK 획득
1996. 03	프랑스 현지법인 설립
05	네덜란드 현지법인 설립
11	중국 가흥공장, 회음공장 개업식
1997. 01	(주) ASA 설립
05	유럽기술 연구소 설립
1998. 07	중국 기술 센터 설립
11	한국타이어가흥유한공사 신제품 출하식 강소한국타이어유한고사 가동식
1999. 02	한국타이어 주식회사로 사명 변경
05	'99 한국 생산성향상 우수기업 선정 중국 가흥공장, 강소공장 준공식
09	국내 최초 타이어 생산 3억본 돌파 중국공장 브라질 NORM MARK 인증획득
2000. 03	한국능률협회 주관 브랜드파워 1위 기업 선정
06	한국능률협회 주관 대한민국 마케팅 대상 수상
12	산업자원부 주관 제2회 대한민국 디자인 경영대상 대통령상 수상
2001. 03	네덜란드에 EDC (European Distribution Center 유럽물류센터) 준공
06	가흥공장 VDA6.1 /QS9000 품질체계인증 획득
2002. 04	중국 강소공장 TBR 생산라인 증설 기공식을 거행
2003. 01	한국타이어와 미쉐린 파트너십 예비협정 체결

(첨부자료 2) 조직구성도

1. 상해 본사



2. 가흥 공장



※ 주) U: Unit, G: Group

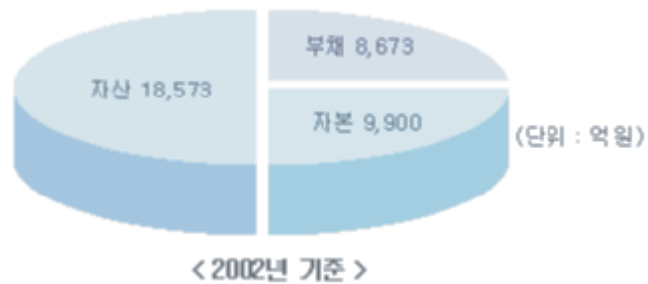
[첨부자료 3] 요약 대차대조표

(단위: 억원)

회계년도	2002년	2001년	2000년	1999년
유동자산	5,024	4,674	5,490	5,024
고정자산	13,549	14,487	13,987	12,730
자산총계	18,573	19,161	19,477	17,754
유동부채	6,150	6,141	6,297	6,443
고정부채	2,523	3,505	3,961	4,551
부채총계	8,673	9,646	10,258	10,994
자 본 금	751	745	745	335
자본잉여금	6,000	5,986	6,016	4,411
이익잉여금	3,040	2,456	2,182	1,790
자본조정	109	328	276	224
자본총계	9,900	9,515	9,219	6,760

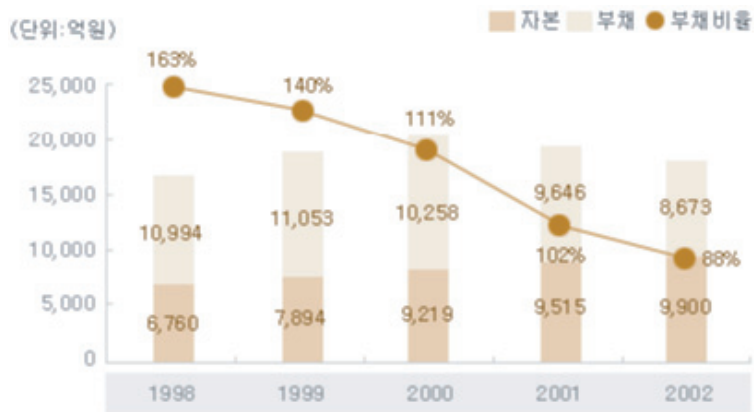
자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

[첨부자료 4] 자산구조



자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

(첨부자료 5) 재무구조 개선추이



자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

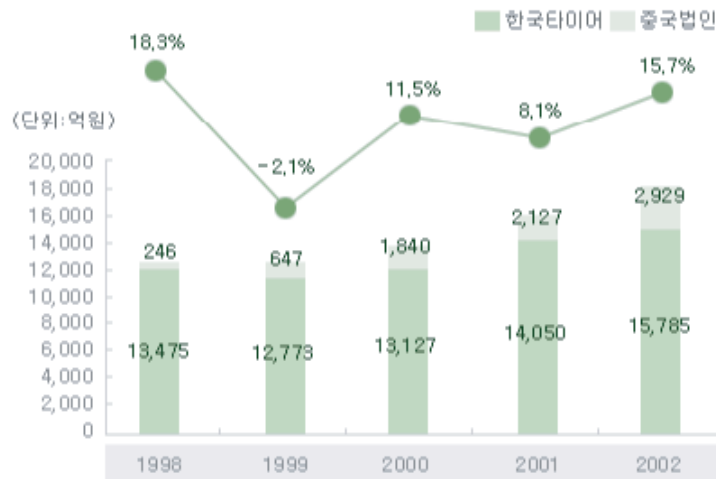
(첨부자료 6) 요약 손익계산서

(단위: 억원)

회계년도	2002년	2001년	2000년	1999년
총 매출	18,714	16,177	14,967	13,420
한국타이어	15,785	14,050	13,127	12,773
중국법인	2,929	2,127	1,840	647
한국타이어				
매출액	15,785	14,050	13,127	12,773
매출원가	11,616	10,142	9,487	8,825
매출총이익	4,169	3,907	3,641	3,947
판매비와 일반관리비	3,136	2,717	2,577	2,680
영업이익	1,033	1,190	1,063	1,267
영업외수익	704	555	740	838
영업외비용	995	1,335	1,468	1,510
경상이익	742	410	336	595
특별이익	185	-	-	-
특별손실	-	-	-	-
세전이익	927	410	336	595
법인세 등	232	106	102	186
당기순이익	695	304	233	409

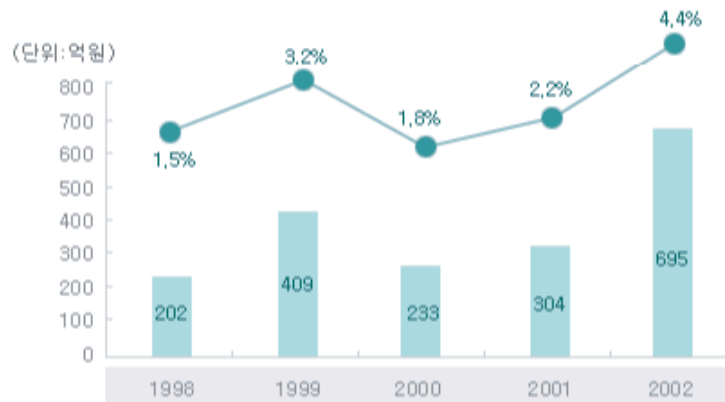
자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

[첨부자료 7] 총 매출액/증가율



자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

[첨부자료 8] 당기순이익/당기순이익률



자료출처: 한국타이어 2002년 경영보고서

[첨부자료 9] 2001년도 세계 타이어 업체 매출분석

(단위: 백만 \$)

No.	기 업 명	Tire 매출	M/S	비 고 (1993년 매출/순위)
1	MICHELIN	13,425	19.6%	9,935/2
2	BRIDGESTONE	12,950	18.9%	10,382/1
3	GOODYEAR	12,470	18.2%	8,853/3
Big 3 Total		38,845	56.6%	29,170
4	CONTINENTAL	4,900	7.1%	3,935/4
5	SUMITOMO	2,598	3.8%	3,223/5
6	PIRELLI	2,530	3.7%	2,748/6
Next 3 Total		10,028	14.6%	9,906
7	YOKOHAMA	2,272	3.3%	2,523/7
8	COOPER	1,705	2.5%	1,015/9
9	HANKOOK	1,257	1.8%	788/11
10	TOYO	1,248	1.8%	1,296/8
11	Kumho	1,247	1.8%	876/10
12	Ohtsu	525	0.8%	.
Small 6 Total		8,254	12.0%	6,498
Others		11,461	16.7%	.
Global Total		68,588	100.0%	.

자료출처: Tire Business Review 2001, Rubber & Plastics News. August 1996

[첨부자료 10] 공장 현황(2003년 기준)

Plant	Area(m ³)	Products	Capacity	Employees
대 전	340,000	Radial	22.3mil/year	2,600
금 산	816,500	Radial/Bias	9.9mil/year	1,031
강 소	209,000	PCR/LTR/Bias	3.5mil/year	1,500
가 홍	218,688	PCR/Tube	7.3mil/year(Tire)	1,200

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 11] 타이어의 분류

구 분	설 명	구 분	설 명
PC(Passenger Car Tire)	승용차용 타이어	LT(Ligth Truck Tire)	소형트럭용 타이어
TB(Truck & Bus Tire)	트럭, 버스용 타이어	OTR(Off The Road Tire)	건설용타이어
AG(Agricultureal Tire)	농경용 타이어	ID(Industrial Tire)	산업용 타이어
MC(Motor Cycle Tire)	이륜자전거용 타이어	AC(Air Craft Tire)	항공기용 타이어

[첨부자료 12] 1998~2002년 중국 타이어 생산량

(단위: 천본)

구 분		1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
타이어 생산량		90,000	102,000	112,400	123,000	140,000
연 성장률		10.5%	13.3%	10.2%	9.4%	13.8%
BIAS	생산량	70,140	73,580	76,300	80,460	85,860
	연성장률	-	4.9%	3.7%	5.5%	6.7%
RADIAL	생산량	19,860	28,420	36,100	42,540	54,140
	연성장률	43.5%	43.1%	27.0%	17.8%	27.3%
	점유율	22.1%	27.9%	32.1%	34.6%	38.7%

[첨부자료 13] 중국 자동차 시장에서 승용차 비중 증가

구 분	화 물 차	버스/승합차	승 용 차
1990년	70.88%	20.79%	8.33%
2000년	36.93%	33.83%	29.22%

[첨부자료 14] 중국 자동차 연생산량 전망

(단위: 천대)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2010년	연평균 성장률
P C	616	704	920	1,060	1,220	1,152	2,501	14.6%
L T	1,265	1,310	1,368	1,422	1,476	1,557	1,858	4.3%
T B	407	442	472	506	540	643	965	7.0%
합 계	2,288	2,456	2,760	2,988	3,236	3,352	5,324	8.1%

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 15] 중국 타이어 시장 성장률



자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 16] 경쟁업체와 가격비교

구 분	한 타	브리지스톤	금호	굿이어	미쉐린
60/65 시리즈	100	100	85	102	132
V 시리즈	100	100	79	141	.

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 17] Maker/차종별 OE 납품현황

	순 위	Maker	납 품 차 종		
1	상해VW	SANTANA	PASSAT	GOL	PQ24
2	일기VW	JETTA	BORA		
3	남경FIAT	SIENA	PALIO	PALIO(WKD)	
4	해남MAZDA	MAZDA323	PREMACY	PAMILY	
5	보정장성	DEER	SAIFU	DAJIAOCHE	
6	염성KIA	C-CAR			
7	일기MAZDA	626			
8	북경현대	SONATA			
9	합비기차	ZHONGYI			
10	의정기차	COMBO			
11	강령기차	TRANSIT			
12	정주NISSAN	D22	6491		
13	일기집단	SHIJIXING			
14	동풍유주	SPACE-GEAR			
15	북전기차	PICK-UP			
16	중흥기차	QIZHI	QIJIAN		
17	화태기차	GALLOPPER	TERRACAN		
18	삼강퇴락	KANGOO			
19	상해GM	J-200			
20	금룡객차장	중형BUS			

자료출처: 한국타이어 내부자료

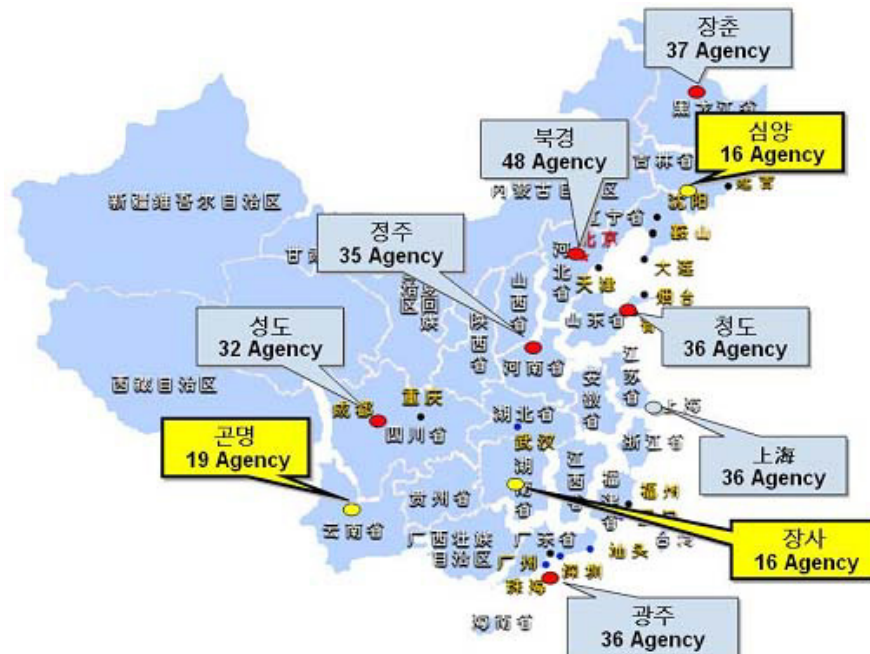
[첨부자료 18] 한국타이어 중국법인 제품판매 현황

(단위: 천 \$)

구 분	2001년		2002년		2003년(예상)	
	매출액	비 율	매출액	비 율	매출액	비 율
중국내 RE	53,138	35%	68,290	40.2%	86,133	40.1%
중국내 OE	27,328	18%	27,689	16.3%	38,633	18.0%
해외 Export	69,839	46%	73,896	43.5%	90,000	41.9%
Total	151,823	100%	169,876	100%	214,797	100%

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 19] 한국타이어 중국 유통망 현황



구 분	지 점	직영점	대리점	계열화	TIRETOWN	TROPIA
02년도	7	15	202	10	10	1
03년 계획	10	22	240	25	150	10
증 감	3	7	38	15	140	9

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 20] 중장기 CAPA 증설계획

	ACTION PLAN		TARGET PLAN		MASTER PLAN		'02년 대비 '06년 기준 CAPA
	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	
PCR	Jp PCR +3,000 (15,000/日) Jp PCR +10,000 (25,000/日)		Jp PCR +5,000 Hp PCR +5,000 (Jp PCR 30,000/日) (Hp PCR 10,350/日)				20,350本/日 ↓ 40,350本/日
LTR	Hp LTR_M +1,240/日 (2,000/日)		Hp LTR +800(1차) +1,200(2차) (2,000/日)				1,240本/日 ↓ 4,000本/日
TBR	Hp TBR +720/日 (720/日)		Hp TBR +480/日 (1,200/日)				0 ↓ 1,200本/日

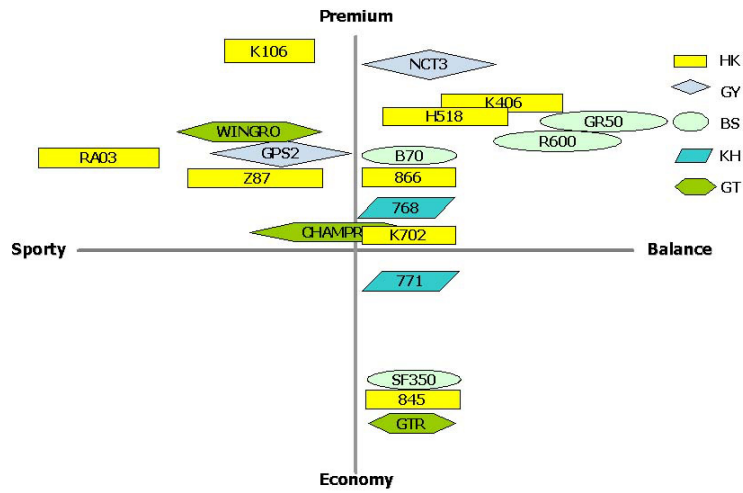
	2002년	2004년	2006년	2010년
승용차용 TIRE M/S1위			전체 TIRE M/S1위 (Leading업체)	
		334,626	435,995	902,686
		26,770	34,879	72,215
매출액 (US\$千)	203,268			
경상이익(US\$千)	16,654			
	6,948	11,548	14,540	27,620
Radial (천本)				
Bias (천本)	741	803	512	447
Tire (천本)	7,689	12,351	15,052	28,067

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 21] SWOT 분석

강점 (STRENGTH)	약점 (WEAKNESS)
■ 타 Major 대비 생산, 유통, 물류조직 선점을 통한 시장선점 ■ 타 Major 대비 CAPA의 우위 확보 ■ 제품 구색 완비 ■ 한국타이어 수출 Network를 통한 해외시장 진입용이	■ Major 대비 낮은 Brand Power ■ 고가 이미지에 따른 저가 BRAND와의 경쟁심화 ■ 핵심역량 인력의 현지화 부족 ■ Bias, Tube의 저 수익 구조
기회 (OPPORTUNITY)	위협 (THREAT)
■ 중국경제의 고속성장(7~9%) ■ 자동차 내수시장의 지속적 성장 ■ 급속한 Radial화 ■ 차량수요 증대 및 구매력 고급화 ■ Major 업체 중국진출로 인한 OE확대 기회가 큼	■ 시장개방에 따른 Major 업체 간 시장 쟁탈전 심화 ■ Channel Bargaining Power 증가 ■ 금융 System 미비(채권 Risk 상존) ■ 원자재 가격 상승

[첨부자료 22] PCR 제품별 POSITIONING MAP



자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 23] 경쟁업체 생산량 현황(1998~2001년)

1. PCR+LTR 생산현황

구분	업 체	공장	1998년	1999년	2000년	2001년	2001년 업체 계	순위	비 고
국 유	성산윤태	성산	1,340	1,802	1,853	2,081	2,081	7	01년 LTR 비율 61%
	광주화남	광주	1,213	1,373	1,645	1,940	1,940	9	
	삼각집단	산동	851	1,050	370	1,809	1,809	10	01년 LTR 비율 60%
	북경윤태	북경	1,032	1,117	1,232	1,290	1,290	11	01년 LTR 비율 62%
	항주중책	항주	362	649	869	890	890	12	
	상해윤태	상해	4,422	4,273	4,540	492	492	13	01년 4월 미쉐린에 매각
국유업체 소계			9,220	10,264	10,509	8,502	⇨PCR 생산 감소추세, LTR 생산주력		
외 자	한태윤태 (한국타이어)	강소	19	1,037	1,723	2,083	5,439	1	
		가흥			2,620	3,356			
	가자통갈	안휘	407	1,665	2,886	3,132	4,960	2	01년 LTR 비율 34%
		북건				1,828			00년 신공장 완공
	금 호	남경	1,282	1,971	3,038	4,137	4,137	3	
		천진	1,489	2,449					00. 1 브리지스톤에 매각
	미쉐린	심양	798	892	1,090	1,177	3,608	4	01년 LTR비율 100%
		상해				2,431			01. 4 상해윤태 PCR인수
	브리지스톤	천진			3,208	3,312	3,312	5	00. 1 금호천진공장 인수
	정 신	곤산	950	1,800	2,000	2,417	2,417	6	
	굿이어	대런	1,120	1,520	1,620	1,908	1,908	8	
외자업체 소계			6,065	11,334	18,185	25,781	⇨인수 및 증설투자로 급속 증가		

2. TBR 생산현황

구분	업 체	공장	1998년	1999년	2000년	2001년	2001년 업 체계	순위	비 고
국 유	상해윤태	상해	902	909	1,022	1,061	1,061	1	국가비준capa: 200만본/년
	삼각집단	산둥	246	418	602	790	790	2	
	성산윤태	성산	26	95	164	153	153	8	
	황해윤태	청도	277	280	334	334	334	4	TBR 110만본/년 증설중
	중책윤태	항주	12	18	73	288	288	5	02년 은천공장 신증설
		중경	63	47					
	화남상교	광주	121	129	206	261	216	6	
국유업체 소계			1,463	1,720	2,195	2,626	선진설비 LINE이며, 증산투자 진행중		
외 자	미쉐린	심양	15	72	170	216	216	7	00년 심양 “삼원”인수
	브리지스톤	심양	147	203	218	355	355	3	00. 1 금호친진공장 인수
	가자통갈	안휘				94	94	9	02년 정상화 후 300천본
외자업체 소계			1,746	2,124	2,789	3,552	한국, 금호, 브리지스톤, 정신이 증설투자 진행중		

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 24] 경쟁업체 증설 진행사항

업 체	증설항목	증 설 규 모	비 고
굿이어	PCR/LTR	• 대련: 01년도 증자 U\$1.2억 비준 획득 • 현재 190만본/년 → 증설후 530만본/년	*OTR 투자 검토중 *판매량 1600 → 2100개로 추진중
브리지 스톤	TBR PCR	• 심양: 2,000본/일 • 천진: 02년 10,000본/일 → 12,500본/일 • 무석: 03년 건설시작 (2,500본/일)	*무석공장은 중, 고급 PCR 생산
요코 하마	PCR	• 항주: 03년5월부터 양산 (4,500본/일) • 07년까지 광주, 중경, 천진지역에 PCR공장 증설 ㉠ 공장별 U\$3,000만 투자 예정	*2010년 내수시장 점유 8% 목표
금호	전제품	• 총생산량 28,500본/일 계획, 11월 착공 ① TBR : 2,200본/일 ② PCR+LTR : 25,000본/일 ③ BIAS : 1,300본/일 • 총투자비 : U\$9,000만	*현재 ① TBR : 0본/일 ② PCR+LTR : 12,000본/일 ③ BIAS : 850본/일
정신	TBR PCR+LTR	• 하문: 02년 증자 U\$9,000만 비준 획득 ① TBR : 1,000본/일 ② PCR : 6,300본/일 • 곤산: 02년 증자 U\$9,900만 비준 진행중 ① TBR : 2,800본/일 ② PCR+LTR : 15,000본/일	*건설 진행중 *2004년 준공 계획

자료출처: 한국타이어 내부자료

[첨부자료 25] 2000년도 중국 전체 타이어(PCR+LTR+TBR) 시장

(단위: 천 \$)

No.	기업명	2000		2005 (E)	
		매 출	M/S	매 출	M/S
1	가자통갈 Tire	268,249	7.8%	351,619	8.1%
2	Triangle Tire	262,785	7.7%	344,458	8.0%
3	Shanghai Tire	226,833	6.6%	297,332	6.9%
4	Shengshan Tire	222,781	6.5%	292,021	6.8%
7	Hankook Tire	169,446	5.0%	379,226	8.8%
12	Kumho Nanjing	98,726	2.9%	129,409	3.0%
Others(13th and lower)		2,174,315	63.5%	2,850,084	65.9%
Total		3,423,135		4,321,629	

자료출처: 2001 Tire Association Sources, 한국타이어 내부자료

