



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

국제지역학 석사 학위논문

중국 프랜차이즈시장의 특징
및 입지이론적 검증

-KFC, 더커스, 롯데리아를 중심으로-



2014년 8월

부경대학교대학원

국제지역학과

LI TINGTING

국제지역학 석사 학위논문

중국 프랜차이즈시장의 특징 및 입지이론적 검증

-KFC, 더커스, 롯데리아를 중심으로-

지도교수 서창배

이 논문을 국제지역학석사 학위논문으로 제출함.

2014년 8월

부경대학교 대학원

국제지역학과

LI TINGTING

LI TINGTING의 국제지역학 석사
학위논문을 인준함.

2014년 8월



주 심 정치학박사 리 단 (인)

위 원 문학 박사 김 창 경 (인)

위 원 경제학박사 서 창 배 (인)

< 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구목적 및 필요성	1
제2절 연구방법 및 범위	4
제3절 선행연구 검토	5
제2장 이론적 배경과 중국 프랜차이즈 산업	8
제1절 이론적 배경	8
1. 프랜차이즈의 개념 및 유형	8
2. 3차산업 입지이론	17
제2절 중국 프랜차이즈 산업의 현황과 관련 정책	29
1. 현황	29
2. 정책	34
제3장 KFC, 더커스, 롯데리아의 중국시장 진출현황과 특징	39
제1절 KFC의 중국시장 진출현황과 특징	39
제2절 더커스의 중국시장 진출현황과 특징	51
제3절 롯데리아의 중국시장 진출현황과 특징	59

제4장 중국 프랜차이즈 시장의 특징과 기업 비교분석	67
제1절 중국 프랜차이즈 시장의 특징	67
제2절 KFC, 더커스, 롯데리아의 공통점	75
제3절 KFC, 더커스, 롯데리아의 차이점	82
제4절 입지이론의 적용 및 분석	92
제5장 결론	99
참고문헌	107



< 표 목차 >

<표-1> 프랜차이즈시스템의 유형	13
<표-2> 고차중심지와 저차중심지	20
<표-3> 중국 외식 프랜차이즈기업 발전추이	30
<표-4> 중국 프랜차이즈산업의 발전과정	33
<표-5> 중국 프랜차이즈산업 관련 법규와 정책 변화	38
<표-6> KFC 중국 발전연혁	40
<표-7> KFC중국에서 분포현황(2013년 기준)	43
<표-8> 더커스 중국발전 연혁	52
<표-9> 더커스 중국에서 분포현황(2013년 기준)	55
<표-10> KFC와 더키스 주요메뉴 가격비교(2013년 기준)	57
<표-11> 롯데리아 중국발전 연혁	60
<표-12> 롯데리아 중국에서 분포현황(2013년 기준)	61
<표-13> 중국 내 한국인 분포(2012년 기준)	65
<표-14> 중국 프랜차이즈시장의 특징	70
<표-15> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 분포현황	71
<표-16> 2012년 중국백강(百強)프랜차이즈기업 본사 분포현황	73

< 그림 목차 >

<그림-1> 재화의 도달범위와 최소요구치와의 관계	19
<그림-2> 크리스탈러의 중심지계층 포섭원리	21
<그림-3> 중심지를 공유하는 여러 시장권의 중첩	23
<그림-4> 도시밀집구역과 도시회박구역	24
<그림-5> 도시경제효과에 따른 중심자체계망의 변형	28
<그림-6> 중국 외식프랜차이즈기업 발전추이(외형적 측면)	30
<그림-7> 중국 외식프랜차이즈기업 발전추이(고용인원 기준)	31
<그림-8> KFC의 중국 내 발전추이	42
<그림-9> KFC 중국분포(2013년 기준)	44
<그림-10> 더커스 중국 내 발전추이	54
<그림-11> 더커스 중국분포 (2013년 기준)	55
<그림-12> 롯데리아 중국분포 (2013년기준)	61
<그림-13> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 분포현황	72
<그림-14> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 본사 분포현황	73
<그림-15> KFC매장의 북경지역 분포도	93
<그림-16> 인구밀도의 변이에 따른 중심지 시장면적의 왜곡	94
<그림-17> KFC매장의 청도지역 분포도	94
<그림-18> 더커스매장의 북경지역 분포도	96
<그림-19> 더커스매장의 청도지역 분포도	96
<그림-20> 롯데리아매장의 북경지역 분포도	97
<그림-21> 롯데리아매장의 청도지역 분포도	98

**Characteristic of Franchise in China and
Verification of Their Locations**
-A case on KFC, Dico's, Lotteria-

LI TINGTING

Department of International and Area Studies, The Graduate
School

Pukyong National University



Abstract

For more than two decades from 1978 to 2001, Chinese economy has achieved rapid development. Particularly, the Chinese market and franchises have been open to foreign investment after China's entry into the World Trade Organization. Since 2004, due to the completion of law regarding franchise and the introduction of foreign franchise enterprises, the intense competition has been on within the industry while the second-tier and third-tier cities have been developing in a high speed.

This article aims at figuring out the features of Chinese franchise market through the comparison among KFC, Dico's, and Lotteria in China. By demonstrating the development, localized tactics, and reasons for success and failure of these enterprises, the similarities and

differences are summarized on their management strategies. Following the analysis above is the major features of Chinese franchise market and advices for enterprises targeting on Chinese market. In addition, the locations selections of these enterprises as well as the results are to be analyzed according to the location theories.

In order to reach the goal of this research, the research backgrounds from the previous researches of both Korean and Chinese scholars and some Korean scholars' essays are used as preferences. Moreover, various research materials, statistics, and sites of China Chain Store & Franchise Association are used to find out the management strategies. To better compare and analyze the three enterprises, interviews are carried out with the dine-in customers in KFC, Dico's, and Lotteria.

The research scope includes all the relevant researches since the establishment of the first KFC in Beijing, 1987. The research objects are shops of KFC, Dico's, and Lotteria in the first, second, and third tier cities of China. This research consists of two aspects, which are spatial range and time range. The examples of location theories are Beijing and Qingdao. The time horizon is from 1987 to 2013.

This research sums up the common points and distinction about management strategies of KFC, Dico's, and Lotteria based on the concepts, development background, and market circumstances of Chinese franchise. What's more, the characteristics of the Chinese franchise market come up after the analysis on the distribution of Chinese franchise chain enterprises. According to the result, the features of the market are as follow.

First of all, pure joining and direct selling is gradually giving way to the mixed mode of the both. Secondly, as the demand for health rises, Chinese consumers have an increasingly stronger tendency to purchase healthy food and environmental-friendly products. Thirdly, the image of Chinese franchise market is of greater importance. Fourthly, the domestic franchise enterprises are mainly located in coastal areas in the east and central cities in the west. Fifthly, the major factors for the chain enterprises when selecting cities are market environment, market competition, availability of manpower resource, and consumption capacity.

In addition, there are several pieces of advice for the franchise enterprises which intend to enter the Chinese market: Firstly, be fully prepared for localization based on the comprehensive research towards the Chinese market and consumers. Next, capital and manpower resources of good quality and quantity need to be invested in the initial stage, followed by the next state when service innovation and localization are enhanced in the process of management. Thirdly, service localization and brand diversification are both significant. Fourthly, cost and market environment need to be taken into consideration when choosing location. Finally, instead of opening franchise stores in the first place, it is more appropriate to establish chain stores and then franchises stores basing on the experience of the former.

To sum up, according to the enterprises and location theories, KFC is applying the central place theory from W. Christaller. The fact that Dico's stores are mostly situated along the roads in both Beijing and

Qingdao shows its strategy is based on the revision theory brought up by L" schian. Lotteria, however, dose not use any of the best modes since it is a reentered enterprise after its failure. As for the similarities of the three, they all conform to the central place revision theory of W. Isard.

Keywords: Franchise in China, location theory, KFC, Dico's, Lotteria.



제1장 서론

제1절 연구의 목적 및 필요성

20세기 초 미국에서 개발된 혁신적인 기업경영방식인 프랜차이즈 산업은 전 세계적으로 다수의 국가경제 발전 및 성장에 긍정적인 영향을 주고 있다¹⁾. 특히 프랜차이즈 경영 방식은 고용창출과 경제 성장의 측면에서 큰 역할을 담당하고 있는 것으로 알려지고 있으며, 미국소매업의 매출 중 프랜차이즈의 비율이 14%에 이르고 있다. 미국정부의 연구결과에 따르면 프랜차이즈 성공률이 비(非)프랜차이즈 사업보다 더 높은 것으로 나타나고 있다. 80% 가량의 소기업들이 창업 1년 내에 실패하는 반면, 프랜차이즈는 개업 후 3년 동안 2% 정도만 실패하였다는 연구결과가 있다.²⁾

중국의 프랜차이즈산업은 1987년 KFC 1호점이 북경에 오픈하면서 시작되었다. 2004년 중국이 WTO에 가입하면서 프랜차이즈산업은 급격하게 발전하였으며, 프랜차이즈 브랜드의 50% 이상이 2000년 이후에 생겨난 신생 브랜드이다. 중국프랜차이즈협회의 자료에 의하면 2004년에 이미 2,100개의 가맹본부와 210,000개의 점포가 운영되고 있었으며, 이들 중 31.6%는 외식업이었다. 2005년부터 2007년 사이에 중국에서는 프랜차이즈 산업 내에서의 인수합병이 활발하게 진행되었는데, 이는 중국의 2001년도 WTO 양해

1) Patrick J. Kaufmann & Rajiv P. Dant, "Franchisee personality: An examination in the context of franchise unit density and service classification", 『European Journal of Marketing Vol.43』, 1996, p.15. 서상운·이훈영, "프랜차이즈 본부의 성과 및 재계약의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구: 프랜차이즈 시장을 중심으로", 『유통연구』, 2012, p.2 재인용.

2) 우덕호, "패스트푸드 프랜차이즈 중국진출의 경영전략에 관한 연구 : 대만 "용허두장(永和豆漿)", 「동아시아:비교와 전망」, 제6권 제1호, 2007, p.2.

각서에 따라 도·소매업을 전면 개방하였기 때문에 일어난 결과들이었다.³⁾

중국의 프랜차이즈시장이 발전함에 따라 미국과 유럽의 프랜차이즈 업체는 일찌감치 중국 시장에 진출하였다. 특히 2000년대 초 중국의 내수시장이 확대되고 프랜차이즈 경영규제가 완화되면서 패스트푸드 등의 프랜차이즈 기업들의 중국 진출이 급물살을 타게 되었으며, 외국계 프랜차이즈는 중국 대도시 전역으로 확산되었다.⁴⁾ 중국경제의 급성장과 함께 소득수준도 크게 향상됨으로써 중국 내 외식산업시장은 중국의 국내기업은 물론이고 전 세계 프랜차이즈 다국적기업들의 최대 시장으로 성장하고 있다.

이에 본 논문은 중국의 외식프랜차이즈 시장에 대한 연구를 통해 중국프랜차이즈 시장의 특징을 살펴보고, 이러한 특징들을 입지이론에 적용하여 분석해본다.

KFC는 중국에 가장 일찍 들어온 프랜차이즈 경영기업이다. KFC는 자체적 영향력과 중국시장의 수요를 결합시켜 먼저 인구가 밀집된 대도시로 성공적인 진입을 한 다음 중소도시로 진입하여 좋은 성과를 거두었다. 통계에 따르면 2013년까지 KFC는 중국에 5천여 개의 점포를 두고 있는 것과 대비하여, 같은 인지도를 갖고 있는 세계적인 브랜드 맥도날드는 2천여 개 정도의 점포를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이러한 점포 운영숫자는 KFC가 중국에서 프랜차이즈기업으로서의 대표성을 띠고 있다고 예상할 수 있다.

더커스는 중국의 국내기업으로서 성공적인 중국프랜차이즈기업이지만 창업초기에 1선 도시 공략에서 좋은 결과를 보지 못하고, 결국 2선이나 3선 도시로 눈을 돌릴 수밖에 없었다. 이후 2선이나 3선 도시에서 우선적으로 시장을 개척하고 영향력을 얻은 다음에 다시 1선 도시를 공략하기 시작하

3) 李思聰, “特許經營在中國的發展及問題解析,” 『智庫文檔』, p.8.

4) 이진아, “중국의 외식업 프랜차이즈 동향과 우리의 진출전략”, 『산업경제 분석』, 2012, p.39.

였다. 이러한 전략을 통해 초기에 1선 도시를 먼저 공략했던 전략과 비교해 상대적으로 좋은 결과를 얻게 되었다.

롯데리아는 한국기업으로서 한국 내에서 유명한 외식프랜차이즈기업 중 하나이다. 1993년에 처음으로 중국에 진출했지만 경영실패로 인한 운영차질로 2003년에 철수하였다. 그 뒤 실패한 경험을 교훈으로 삼아 2008년에 두 번째로 중국 시장에 재진출하였다. 그리고 한국인과 조선족 교포들이 밀집한 도시에 진출한 다음 다른 도시로 확산하는 경영전략을 채택하였다.

본 연구가 이 3개 기업을 연구대상으로 하게 된 데는 아래와 같이 세 가지 이유 있다.

첫째, KFC, 더커스, 롯데리아는 입지선택에서 명확한 특징을 보였다. KFC는 대도시에서 먼저 진출을 하고 다음으로 중소도시로의 진출방식을 선택하였지만, 더커스는 중소도시에서 먼저 진출을 하고 다음으로 대도시로의 진출방식을 선택하였고, 롯데리아는 먼저 한국인과 조선족이 많은 도시에 진출을 하고 다음으로 기타 도시로의 진출방식을 선택하였다. 그리고 이 세 가지 방식은 입지이론에서 모두 이론적인 검증을 받았다는 점도 특징적이다.

둘째, 중국에는 또 맥도날드, 버거킹, 피자헛 등의 외식 프랜차이즈 기업들이 있지만 위에서 언급한 KFC, 더커스, 롯데리아의 3개 기업만이 닭을 원재료로 하여 가공한 제품을 주요메뉴로 판매하고 있다는 공통점을 가지고 있다. 제3장에서 다시 자세한 설명을 하겠지만 이러한 공통점을 가지는 주요메뉴는 업체들마다 각각의 고유한 특징을 가지고 있다.

셋째, 롯데리아는 다른 두 업체에 비해 중국에서의 점포 수, 영향력 및 판매액이 큰 차이를 보이고 있지만 세 기업 중 유일하게 실패한 이후 다시 진출한 사례로서 독특한 특징을 가지고 있다. 이러한 독특한 특징 때문에 비교 연구대상으로 추가하게 되었다.

본 연구는 중국 내 KFC, 더커스, 롯데리아의 사례를 비교분석을 통해 중국프랜차이즈시장의 특징에 대해 논의하는 것을 연구 목적으로 한다. KFC, 더커스, 롯데리아의 중국 내 발전현황과 현지화 경영전략을 제시함으로써 연구대상인 이 기업들의 성공 및 실패요인을 검토하고, 그들의 경영 전략상 공통점과 차이점 도출하고자 한다. 특히 KFC와 더커스의 성공과 달리 과거 롯데리아의 실패요인은 무엇이며, 2008년에 재진출한 이후 경영전략상의 특징은 무엇인지 살펴보고자 한다. 이를 통해 중국프랜차이즈 시장의 주요 특징을 제시하고, 향후 진입하려는 기업들에게 전략적 시사점을 제공하고자 한다. 그리고 입지이론이 KFC, 더커스, 롯데리아의 입지선택방식에 미치는 영향을 분석하고 상응한 이론에 대해 검증하려고 한다.

제2절 연구방법 및 범위

위의 연구목적을 달성하고자 한국과 중국의 논문에서 나타난 선행연구를 통해 이론적 근거를 요약정리 하였다. 중국 현지에 있는 KFC, 더커스, 롯데리아의 진출형태와 경영 전략상의 특징을 도출하기 위해 한·중 학자들의 연구논문, 연구자료, 연구기관에서 발행된 조사자료, 통계자료, 중국프랜차이즈협회(中國連鎖經營協會) 등의 사이트를 참고하여 활용하였다. 중국현지에 있는 KFC(肯德基), 더커스(德克士), 롯데리아(樂天利)의 사례를 비교분석 하기위해 필드조사 방식으로 중국 현지에 있는 KFC, 더커스, 롯데리아 매장을 직접 방문 조사하였고 중국의 현지 고객들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 자료로 활용하였다.

연구의 범위는 시간적 범위로 공간적 범위로 나뉘어진다. 먼저 시간적 범위는 1987년 KFC가 중국 북경에 진출할 때부터 2013년까지의 모든 기

간을 연구범위로 선정하였다. 연구대상은 중국의 주요 1, 2, 3선 도시에 있는 KFC, 더커스, 롯데리아를 대상으로 선정 하였다. 또한 본 연구는 공간 적 범위의 사례분석을 위하여 북경과 청도를 사례지역으로 선정하였다.

제3절 선행연구 검토

중국시장에 진출된 프랜차이즈 기업에 대한 연구는 현재까지도 활발하게 연구되고 있다. 기존의 한국학자들이 발표한 논문을 살펴보면 한국기업의 대중국 진출사례를 연구한 것이 대부분이다. 최진주(2012)⁵⁾는 한·중 프랜차이즈 법제를 비교법적으로 검토하는 방식을 통하여 중국 프랜차이즈 법제상 존재하는 문제점에 대한 개선방향을 제시하였다. 임달호·사옥상(2008)⁶⁾은 중국에 진출된 제과·제빵업체를 비교하며 이런 만족요인들이 기업 브랜드 이미지에 미치는 영향을 미치고 고객만족 및 재구매 의도에는 어떤 영향을 미치는지를 살펴본 후, 이를 바탕으로 고정고객의 확보는 물론이고 새로운 시장의 개척이나 고객확보를 위해 투자되는 비용을 절감하고 서비스 질을 향상시킬 수 있으며 나아가 고객 충성도를 높임으로써 경영성과를 높일 수 있을 것으로 판단하였다. 우덕호(2009)⁷⁾은 중국의 외식프랜차이즈시장을 분석하여 향후 진출을 고려하는 한국기업에 대한 경영방안을 도출하였다. 류성민 외(2013)⁸⁾는 중국에 진출된 파리바게뜨를 대상으로 연구하고 향후 중국에 진출 가능성을 도출하였다. 이교민(2010)⁹⁾은 중국 식

5) 최진주, “韓·中프랜차이즈법제 비교연구”, 고려대학교 석사학위논문, 2012.

6) 임달호·사옥상, “프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한연구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로”, 「産業과 經營」, 제21권 제1호, 2008.

7) 우덕호, “韓國企業의 中國 外食프랜차이즈市場 經營方案”, 「중국학」, 제33권, 2009.

8) 류성민·장우정·조혜정, “글로벌프랜차이즈의 중국진출 전략: 파리바게뜨 케이스”, 「한국유통학회 학술대회 발표논문집」, 제5호, 2013.

9) 이교민, “중국 식품 프랜차이즈 산업 동향”, 「한국식품영양과학회」, 2010.

음산업 발전과정 및 추세를 연구하고 한국외식기업의 향후 진출가능성을 도출하였다. 손상범(2010)¹⁰⁾은 대만의 외식체인업의 중국진출 형태와 그 전략을 분석하였다. 배학(2013)¹¹⁾은 다국적기업의 사례를 분석하여 향후 해외진출을 고려하는 기업들에 대한 시사점을 도출하였다.

중국학자들이 발표한 논문을 살펴보면 KFC와 더커스의 사례를 분석한 연구가 많다. 崔立勇(2011)¹²⁾는 더커스의 중국 발전과정을 분석하여 향후 발전 가능성을 도출하였다. 金康(2011)¹³⁾와 安也致¹⁴⁾는 더커스의 마케팅전략을 분석하여 중국에서 성공하는 이유를 도출하였다. 朱元華(2012)¹⁵⁾는 중국에 진출된 KFC를 대상으로 연구하고 KFC의 현지화 경영방식을 도출하였다. 曾敏(2013)¹⁶⁾은 중국의 성공한 KFC 사례를 분석하여 마케팅전략을 제시하고 향후 진출하려고 하는 기업에 대한 건의를 도출하였다.

입지이론적 검증에서는 먼저 이론의 원론을 이희연과 한주성의 경제지리학 책에서 나온 내용을 기초로, 이론의 전개에서는 성준용(2004)¹⁷⁾의 오늘날에 있어서 중심지이론의 역할에서 오늘날 중국 현재 상황을 적용시켜 보았고, 이종상(2011)¹⁸⁾의 연구에서 한국의 도소매업입지를 연구한 결과를 바탕으로 중국에 적용할 수 있는지를 살펴보았다. 그리고 사례지역을 도출하기 위해 지역경쟁력과 상관관계를 파악하기 위한 최병현(2008)¹⁹⁾의 연구를 살펴보았다.

10) 손상범, "대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구", 「중국 연구」, 제48권, 2010.

11) 배학, "글로벌 프랜차이즈 성공전략", (서울: (주)FKI 미디어, 2013).

12) 崔立勇, "德克士：未來超越肯德基和麥當勞", 「中國經濟導報」, B06版, 2011.

13) 金康, "德克士致勝經營的策略啓示", 「城市開發」, 2011.

14) 安也致, "德克士反敗爲勝的三大法寶", 「中國企業報」, 2003.

15) 朱元華, "肯德基在中國的本土化經營分析", 浙江大學, 碩士論文, 2012.

16) 曾敏, "肯德基特許經營管理的經驗與啓示初探", 「中國商貿」, 2013.

17) 성준용, "오늘날에 있어서 중심지 이론의 역할", 「국토지리학회지」, Vol: 38 No. 3, 2004.

18) 이종상, "도매 및 소매업의 입지에 의한 유형화와 입지 특징", 「한국도시지리학회지」, Vol: 14 No. 2, 2011.

19) 최병현, "중국의 도시화와 도시경쟁력에 관한 연구," 2002-2006년 『중국성시경쟁력보고(中國城市競爭力報告)』 결과를 중심으로, 「국제지역연구」 제12권 제1호, 2008.

이상과 같이 중국 프랜차이즈시장에 관련된 다양한 선행연구들이 논의되었으나, 본 연구는 다음과 같은 부분에서 기존 연구들과의 차별성을 갖는다.

첫째, 본 연구는 중국 내 프랜차이즈기업의 지역별 분포현황을 제시하고 프랜차이즈 기업의 지역 확장에 관련된 전략상의 특징을 도출하였다.

둘째, 앞에서 언급한 선행연구에서 보면 기본적으로 중국의 프랜차이즈기업의 경영전략과 성공요소에 대한 분석 및 향후 중국 프랜차이즈시장에 진출하려는 기업에 대한 일부 제안만 있지 진출 전략으로서의 입지이론 활용으로 기업에 대해 분석하고 연구하는 것은 없다. 본 연구는 KFC, 더키스, 롯데리아를 주요 연구대상으로 이들 기업의 중국에서의 현황 및 특징을 서술한 다음 입지이론의 차원에서 이들에 대해 검증하고 다루어 보았다.



제2장 이론적 배경과 중국 프랜차이즈 산업

제1절 이론적 배경

1. 프랜차이즈의 개념 및 유형

1) 개념

프랜차이즈라는 용어의 기원을 살펴보면 ‘자유를 부여하다’라는 의미로 쓰인 고대 프랑스어 ‘franc’와 ‘francher’라는 단어에서 유래되었음을 알 수 있다. 이는 ‘freedom from servitude’ 즉, 노예상태로부터의 해방이라는 의미이다.²⁰⁾

(1) 미국의 프랜차이즈 산업의 정의

100여년 전 미국의 서부에서 프랜차이즈이라는 효율성이 있고 급성장을 하고 있는 경영방식이 시작되었다. 국제프랜차이즈협회(IFA)에 의하면 프랜차이즈란 Franchisor²¹⁾와 Franchisee²²⁾ 사이의 계속적 계약관계로서 Franchisor의 일련의 노하우, 이미지, 성공, 제조 및 마케팅 기법을 Franchisee에게 제공하고 그 대가를 지급 받는 것을 말한다.

20) 전영직·원용희, “외식 프랜차이즈 운영시스템의 가맹동기 및 만족도와 재계약의도”, 「한국콘텐츠학회논문지」, 제8권 제11호, 2008, p.366.

21) Franchisor는 프랜차이즈 체인의 본부나 혹은 총판권을 주는 사람을 말한다.

22) Franchisee는 프랜차이즈 체인의 가맹점이나 총판권을 받는 사람을 말한다.

또한 IFA는 “프랜차이즈 사업이란 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 계약 관계이고, 프랜차이저는 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고, 또는 이를 유지할 의무를 지며, 프랜차이지는 프랜차이저의 소유 또는 관리하에 있는 공통의 트레이드 네임 포맷(Trade Name Format) 및 수순에 따라 영업을 하며, 프랜차이지의 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 자를 말한다”고 공표한 바 있다

미국에 있어서 프랜차이즈 입법을 시행한 최초의 주(州)는 캘리포니아였다. 이 주의 프랜차이즈 투자법에 따르면 다음과 같은 정의를 내리고 있다. “프랜차이즈란 명시적이든 묵시적이든, 2인 또는 그 이상의 사람들 사이에 체결한 계약으로서 프랜차이지는 프랜차이저에 의하여 실질적인 부문이 정해진 마케팅 계획 또는 시스템하에서 상품 또는 서비스의 제공을 청약하고, 판매 또는 공급하는 사업에 종사할 권리가 부여되며, 그러한 계획 또는 시스템에 따라서 프랜차이지의 영업활동은 프랜차이저의 상표, 서비스 마크, 상호, 로고 형, 광고 또는 프랜차이저와 그 관계자를 표시하는 그 밖의 상업상의 표장과 실질적으로 결합관계에 있으며, 직접 또는 간접으로 프랜차이즈 비용의 지급이 의무화되고 있는 자를 의미한다.” 이 정의는 마케팅 계획 또는 시스템, 상표 등의 표장, 프랜차이즈료의 지급 등 3가지 요소를 주축으로 성립하는 것인데, 그 후 다른 많은 주 법(州法)에 강한 영향을 주었다.²³⁾

(2) 한국의 프랜차이즈 산업의 정의

한국프랜차이즈협회(KFA) 공표된 정의에 따르면 프랜차이즈란 가맹본사가 프랜차이즈를 구매한 사람에게 프랜차이즈 회사의 이름, 상호, 영업방법

23) 『Franchise Investment Law §31005 (a)』 -윤홍근, “프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도”, 『프랜차이즈 경영가이드』, 2004, p14에서 재인용.

등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며 영업에 관하여 일정한 통제, 지원을 하고 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다.

또한 IFA는 “프랜차이즈 사업이란 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 계약 관계이고, 프랜차이저는 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고, 또는 이를 유지할 의무를 지며, 프랜차이지는 프랜차이저의 소유 또는 관리하에 있는 공통의 트레이드 네임 포맷 및 수순에 따라 영업을 하며, 프랜차이지의 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 자를 말한다.”고 공표한 바 있다

Franchisor와 franchisee를 두고 한국의 학계에서는 아직 통일된 표현이 없고, 심지어 프랜차이즈와 관련된 몇몇 법규정들에서도 각자 서로 다른 표현을 사용하고 있다. 프랜차이즈 사업의 공정한 거래질서를 구축하기 위해 제정된 「가맹사업거래의 공정화에 관한 법률」(이하 “가맹사업법”이라 한다) 및 프랜차이즈사업의 진흥에 필요한 사항을 규정한 「가맹사업 진흥에 관한 법률」에서는 전자를 “가맹본부”, 후자를 “가맹점사업자”로 정의하고 있고, 「가맹사업 진흥에 관한 법률」에서는 별도로 Franchisor와 franchisee를 통합한 개념으로 “가맹사업자”란 표현도 사용하고 있다. 그 외, 2010년 상법개정에 의해 새롭게 한 개 장으로 신설된 「상법」 제13장 제168조의 6에서는 전자를 “가맹업자”, 후자를 “가맹상”이라고 규정하고 있다.²⁴⁾

24) 최영홍, 『가맹경영론』, 2003, 23~26면에서는 계약 당사자인 Franchisor와 franchisee에 대한 한국말 명칭에 대한 자세한 검토를 다루고 있는바 결론적으로 전자를 “가맹본부”로, 후자를 “가맹상”으로 표현하였고, 정찬형, 상법강의(상), 제13판, 박영사, 2010, 393면과 최기원, 상법학신론(상), 제16판, 박영사, 2006, 452면에서는 전자를 “프랜나이즈제공자” 후자를 “프랜차이즈 인수(이용)자”로 표현하고 있다. 최진주, “韓·中 프랜차이즈법제 비교연구”, 2012.6, p.5에서 재인용.

(3) 중국의 프랜차이즈 산업의 정의

중국상무부에 따르면 특허경영은 계약체결을 통해 특허인이 자신의 상표, 상호, 사업모델 등 경영자원을 피특허인에게 사용권한을 부여하고 피특허인이 계약 약정에 따라 통일된 경영체계아래 경영활동에 종사하고 특허인을 향해 특허경영비용을 지불하는 것을 가리킨다.²⁵⁾

특허경영이라는 단어는 영문 franchising에서 온 것이다. 중국에서 franchising에 대한 번역과 이해는 대체로 아래 두 가지를 들 수 있다.

첫번째 방법은 franchising을 프랜차이즈체인 혹은 가맹체인으로 번역하는 것이다. 이런 번역방법은 프랜차이즈체인이 체인점의 일종 조직형식으로서 회사체인, 자유체인과 모두체인의 세 가지 유형이라고 여기기 때문이다. 그러나 서양에서는 이 몇 가지 사업형식에 대해 정의가 각자 다르다. 그리고 실천 중에서 각자 특징도 다른데다 엄격하게 구분하기도 한다. 두번째 방법은 franchising을 특허경영이라고 번역하는 것이다. 특허경영조직을 체인점, 자유체인, 제휴사 등과 병행시켜 소유권이 다른 점포의 범주에 속하게 하는 것이다. 이런 번역은 서양의 시장 마케팅학에서 범주를 정하는 것과 일치한다. 특허경영이라는 단어의 내포 역시 영문 franchising의 함의와 부합되고 늘 사용하는 번역방법이다.²⁶⁾

중국의 프랜차이즈 관련 입법규정을 살펴보면, 중국 최초로 프랜차이즈를 연쇄화사업의 한 개 유형으로 인식하면서 연쇄화사업을 규율하는 규정 중에 프랜차이즈를 부수적으로 언급하는 정도였기 때문에, 그 용어에 있어서도 특허연쇄(特許連鎖), 가맹연쇄(加盟連鎖), 상업특허경영(商業特許經營) 등으로 다양하게 불리었다.²⁷⁾ 그러다가 1997년 구(舊) 국내무역부에 의해

25) 中華人民共和國商務部, <http://www.mofcom.gov.cn/>, (검색일: 2014.04.12).

26) 百度百科-特許經營, <http://baike.baidu.com/view/17104.htm?fr=aladdin>, (검색일: 2014.04.12).

27) 1997년의 原무역부에서 공포한 「연쇄점경영관리규범의견」과 2002년의 「국무원體改辦국가경제 무역위원회연쇄경영발전을촉진하기위한약간의견」 모두 연쇄점의 형식은 직영(直營)연쇄, 자원(自願)연쇄, 특허(特許)연쇄(또는 가맹연쇄) 등 세가지 형식을 포함한다고 규정하고 있다. 그 중 특

제정된 「상업특허경영관리방법(試行)」(이하 “방법(시행)”이라 한다)의 공포로 처음으로 프랜차이즈가 연쇄회사업으로부터 분리되어 단독 입법화되기 시작하였다. 「방법(시행)」에서는 franchisor를 “특허자(特許者)”, franchisee를 “피특허자(被特許者)”라는 용어로 표현하였다. 그 후 2004년 상무부의 「상업특허경영관리방법」에서는 전자를 “특허인(特許人)”, 후자를 “피특허인(被特許人)”으로 표현하였는데, 2007년에 제정된 특허경영조례에서는 이를 그대로 받아들여 “특허인”, “피특허인”으로 표현하고 있다.²⁸⁾

2) 특성 및 유형

(1) 프랜차이즈 시스템의 유형

프랜차이즈 시스템은 계약의 주체에 따라 <표-1>과 같은 네 가지 유형으로 분류 될 수 있다. 첫째, 제조업자-소매상 프랜차이즈. 둘째, 제조업자-도매상 프랜차이즈, 셋째, 도매상-소매상 프랜차이즈, 넷째, 상표허가자-소매상프랜차이즈. 본 연구의 대상인 외식 프랜차이즈 사업은 상표허가자-소매상 프랜차이즈에 해당된다.

허연쇄(또는 가맹연쇄)에 대해서는 연쇄점이 본부와 계약을 체결함으로써 본부의 상표, 상호, 경영기술 및 본부에서 개발한 상품을 판매할 특허권(特許權)을 취득하고, 경영권이 본부에 집중된 형식이라고 정의하고 있다. -최진주, “韓·中 프랜차이즈법제 비교연구”, 2012, p.6, 재인용.

28) 참고로 여기서 말하는 “특허(特許)”란 한국법상 특허(patent)를 말하는 것은 아니다. Patent에 대해 중국에서는 “專利”라는 별도의 용어가 사용되고 있다. 최진주, 韓·中 프랜차이즈법제 비교연구, 2012.6, p.6에서 재인용.

<표-1> 프랜차이즈 시스템의 유형

유형	시스템	본사	가맹점	업종	예
1	제조업자-소매상 프랜차이즈	제조업자	소매상	자동차업계 석유판매업계	G.M. Ford Texaco
2	제조업자-도매상 프랜차이즈	제조업자	도매상	음료업계의 공급체인	Coca-Cola Pepsi-Cola
3	도매상-소매상 프랜차이즈	도매상	소매상	계약업, 장화상점 자동차정비 체인	스포츠용품 Hardware 체인
4	상표허가자-소매 상 프랜차이즈	제조업자나 도매상이 아닌 본부	소매상	레스토랑 체인, 자동차, 트럭 대여회사	Holiday Inn MacDonald 'sHertz

자료: Vaughn,c.(1979). Franchising, Lexington Mass, D. C. Heath & Co.
 김승옥, 외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약의도의 구조적관계, 계명대학교 박사학위논문, 2006, p.10에서 재인용

프랜차이즈 시스템은 본부가 채용하는 목적에 따라 세 가지 유형이 있다. 첫째, 상품형 프랜차이즈(Product Format Franchise)이다. 상품형 프랜차이즈는 대량생산체제의 도래로 인해 시작되었다.1850년 미국에서는 싱어사 (Singer Sewing Machine)가 그들의 상품을 팔고 서비스를 할 수 있는 독점적 대리인을 임명하기 시작하면서 프랜차이즈가 시작되었다. 초기가맹본부들은 새로운 대리점이나 신규 직원들에 대한 많은 비용을 지불하지 않고 대량생산 라인에서 쏟아져 나오는 상품들을 판매하고자 노력하였다. 일부 기업들은 그들의 사업이 안정되었을 때 프랜차이즈 사업을 중단하기도 하였으나 자동차 산업은 예외로서 1900년대 이후 프랜차이즈 딜러들을 통해 자동차를 주로 판매하고 있다. 가맹점 사업자들은 전형적으로 그들의

가맹본부에 의해 만들어진 상품들을 판매하고 가맹본부들은 상품과 로고를 가맹점 사업자에게 사용하도록 허용하지만 그들이 사업을 운영하는데 필요한 완전한 시스템을 제공하지는 않는다. 상품형 프랜차이즈 시스템에서는 가맹점 사업자가 상품을 팔기 전에 필요한 준비나 판매 이후의 추가적인 서비스 등을 하여야 한다.

둘째, 비즈니스형 프랜차이즈(Business Format Franchise)이다. 비즈니스형 프랜차이즈는 상품형 프랜차이즈에서 발전된 것으로 편리성과 서비스가 중요시 되면서 상품들을 잘 팔기 위해 프랜차이즈 시스템을 적용하였다. 이러한 서비스를 제공하는 프랜차이즈가 다른 프랜차이즈에게 동일한 운영 계획 아래에서 상호를 공동으로 사용할 수 있게 하고 프랜차이즈의 표준들을 지키도록 위임하면 비즈니스형 프랜차이즈가 되는 것이다. 비즈니스형 프랜차이즈의 특징은 상품형 프랜차이즈와 같이 모회사의 상호나 로고를 사용하지만, 더 중요한 것은 상품과 서비스의 전달 또는 제공과 사업의 운영까지 포함된 완성된 하나의 시스템을 지원 받게 된다.

셋째, 전환 프랜차이즈(Conversion Franchising)이다. 전환 프랜차이즈는 표준적인 프랜차이즈 관계를 일부 수정한 형태라고 보면 된다. 전환 프랜차이즈에 있어서 가맹본부는 같은 산업에서 독립적으로 사업을 하고 있는 사람들을 모집하여 자신의 가맹점 사업자로 바꾼다. 이러한 형태의 프랜차이즈는 부동산이나 호텔과 같은 서비스산업에서 체인을 확장하기 위해 널리 이용된다. 즉, 가맹본부는 수익의 극대화를 위하여 같은 사업에 있는 독립 사업자들로 하여금 가맹본부의 서비스나 상표 그리고 시스템을 이용하게 한다. 또한 가맹점 사업자는 매출액을 증가시키기 위하여 가맹본부의 우수한 운영시스템이나 높은 브랜드인지도 그리고 차별화된 마케팅능력 활용한다²⁹⁾.

29) 소수, “프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구: 중국 프랜차이즈 유형에 따

본 연구의 대상인 롯데리아, 더커스, KFC는 비즈니스형 프랜차이즈에 해당된다.

(2) 프랜차이즈의 해외 진입유형

프랜차이즈의 해외시장 진입유형에 대해서는 다양한 분류방식이 있다. 프랜차이즈 조직은 법적으로는 독립성을 가지고 있지만 경제적으로 상호 의존적인 관계에 있으므로 시장과 위계의 중간 형태를 지니고 있다.

가. 직접 프랜차이즈(Direct Franchise)

미국에 있는 가맹본사가 캐나다와 같이 근거리의 국경 인접 국가에 진출하는 경우, 본사는 미국에 있는 채로 캐나다의 가맹사업자와 직접 가맹계약을 체결하는 경우이다. 이 경우 캐나다의 가맹점을 본사가 직접운영·관리한다. 크게 가맹점의 현지모집, 현지법인 혹은 지점설립, 개발 계약 체결의 세 가지 형태로 구분할 수 있다.³⁰⁾

가맹본사는 가맹사업자에게 하나의 단위 가맹점만을 운영하도록 허용한다. 가맹본사는 가맹사업자가 여러 개의 점포를 소유한 경우라도 각각의 점포와 개별적인 계약을 한다. 단위 가맹사업자는 합의된 입지나 제한된 지역에서 제품이나 서비스를 판매하는 권리만 얻는다. 일반적으로 가맹사업자에게 추가적인 지역에서 영업하거나 다른 지역으로 확장할 수 있는 권리를 주지 않는다.

직접 프랜차이즈는 목표시장이 가맹본사로부터 인접하여 이동에 따른 여행비용이나 유통비용이 많이 들이지 않고 관리가 용이한 경우에 이용된다. 또한 목표시장에서의 세법이나 제도적 규제가 있어 다른 방식이 용이하지

른 차이분석을 중심으로”, 경희대학교 박사 학위논문, 2011, p.8.

30) 손상범, “대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구”, 「중국연구」, 제48권, 2010, p.7.

않은 경우나 본격적인 진입을 하기 이전에 시장에 대한 사전테스트를 위해 이용하기도 한다³¹⁾.

나. 마스터 프랜차이즈(Master Franchising)

마스터 프랜차이즈는 가맹본사가 현지 마스터 프랜차이즈에게 약정된 기간 동안 가맹본사의 비즈니스 포맷을 독점적으로 사용하여 특정 지역 내에서 합의된 개발 일정에 따라 프랜차이즈를 판매할 수 있는 권리를 주는 가맹본사와 독립적인 마스터 프랜차이즈 사이에 맺어진 계약이다³²⁾. 세계적으로 유명한 기업인 맥도날드나 KFC 등이 해외시장 진입에 사용하고 있는 방법이다³³⁾. 마스터 프랜차이즈는 가맹본사와 가맹점 사이의 중간자로서 현지에서 가맹본사를 대신하여 가맹점을 모집하고, 가맹점에 프랜차이즈 시스템 운영권을 부여하여 가맹비와 로열티를 수취하고 가맹점을 교육시킨다. 가맹본사와 해외 파트너인 ‘마스터 프랜차이즈’ 사이의 관계는 글로벌 프랜차이즈에 있어서 성공의 가장 중요한 요소이다. 마스터 프랜차이즈의 경우에도 현지 파트너 기업과 직접 계약하는 경우와 현지 파트너와 합작회사를 설립하거나 직접 자회사를 설립하여 이 회사와 마스터 프랜차이즈 계약을 하는 경우가 있지만 여기서는 전자만을 의미하는 것으로 한다. 2008년 미국프랜차이즈협회(IFA)의 조사자료에 의하면 80%이상의 미국기업이 해외 진출시 마스터 프랜차이즈 방식을 사용한다고 한다. 대기업뿐만 아니라 중소기업들도 해외 진출시 주로 마스터 프랜차이즈 방식을 이용한다³⁴⁾.

31) 배학, “글로벌 프랜차이즈 성공전략” (서울: (주) F K I 미디어, 2013), pp.107~108.

32) 배학, “글로벌 프랜차이즈 성공전략” (서울: (주) F K I 미디어, 2013), p.109.

33) 손상범, “대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구”, 「중국연구」, 제48권, 2010, p.27.

34) 배학, “글로벌 프랜차이즈 성공전략” (서울: (주) F K I 미디어, 2013), p.109.

다. 합작투자 회사(Joint Venture)

가맹본사는 현지 파트너와 함께 합자투자 회사를 설립한다. 가맹본사는 상표와 노하우, 매뉴얼, 사업개시를 위한 지원과 함께 지속적으로 서비스를 제공하는 한편, 현지 파트너는 사업에 필요한 자본과 인력 그리고 경영관리 조직을 제공한다. 현지 파트너가 합작회사의 대주주 지분을 가지는 경우에도 대부분 가맹본사는 상당한 통제력을 갖는다. 일반적으로 합자회사 제약은 특정한 국가나 지역에서 여러 주체와 체결이 가능하지만 오로지 하나의 주체와 체결된다는 점에서 프랜차이즈 총판계약과 구분된다³⁵⁾.

가맹본사는 성립된 합작투자 회사와 마스터 프랜차이즈 계약을 하게 되며 마스터 프랜차이즈 계약을 별도로 하지 않는 경우에도 가맹본사는 마스터 프랜차이즈 계약과 유사한 통제를 한다. 각 파트너와 의무는 운영계약(operation agreement)에서 정한다. 합자회사의 진출형태는 진형적인 마스터 프랜차이즈 계약에 의한 것보다 더 강화된 통제를 필요로 하는 경우 그리고 가맹본사가 더 강력한 참여와 지원을 할 필요가 있는 경우에 이용된다. 합작회사 형식의 계약은 어느 한쪽이 상대방의 지분을 사들이는 경우와 사업 운영상의 의견 차이가 있을 때 이를 해결하는 방법에 대해 미리 알두어야 한다.³⁶⁾

본 연구의 대상인 롯데리아와 KFC는 중국시장에 진출시 모두 마스터 프랜차이즈의 방식을 선택했다.

2. 3차 산업 입지이론

일반적으로 프랜차이즈산업은 3차산업 중 소비자 서비스업으로 분류할

35) 김익수, “중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략”, 「현대중국연구」, 제11집 제1호, 2009, p.23.

36) 배학, “글로벌 프랜차이즈 성공전략” (서울: (주) F K I 미디어, 2013). p.135.

수 있다. 소비자서비스업이란 소비자에게 제공되는 최종 서비스업이며 특징은 인구수와 구매력 수준에 상관하여 입지하는 경향이 있다. 소비자 서비스의 규모는 각 도시의 인구 규모와 구매력에 따라 결정되는 것이 특징이다. 본 논문에서는 사례 프랜차이즈 기업이 무엇을 기준으로 입지하고 있는가를 알아보기로 하고 이론적으로 설명할 수 있는 이론을 대표적인 3차산업 입지이론인 크리스탈러의 중심지이론(1933년)을 시작으로 뢰슈(A. Lösch, 1958)가 보완하고 아이자드(Isard)가 수정한 이론을 도입하여 입지적 특성을 설명해 본다.

1) 크리스탈러의 중심지이론³⁷⁾

크리스탈러의 중심지 이론은 소비자와 운송비에 초점을 둔 이론으로 소비자 행태와 이동성에 관심을 두고 총유통비를 최소화하는 지점에 서비스 산업이 입지한다는 이론이다.

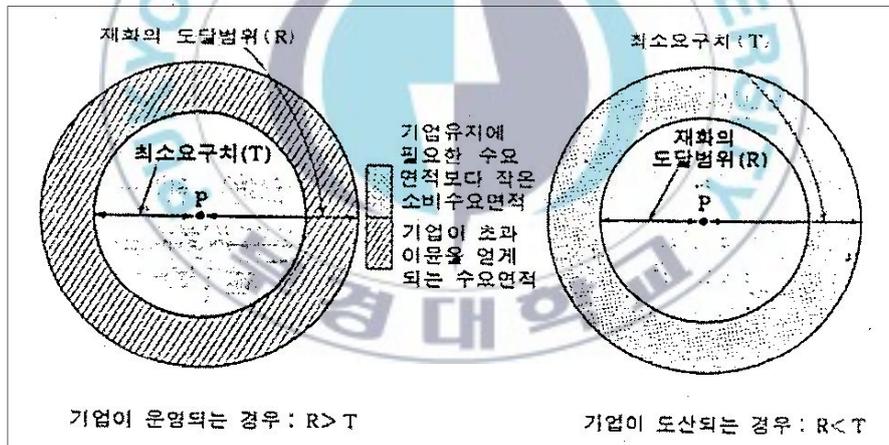
중심지이론에서 말하는 중심지란 배후지역에 대해 각종 재화와 서비스가 군집되어 주변의 인구에 재화와 서비스를 제공하는 장소를 말하며 이는 연결지(node)를 형성하여 중심지의 체계를 형성하게 된다. 이렇게 중심지 기능을 보유하게 되면 그 정도가 달라지는데 이를 중심성(centrality)이라고 하며 이는 인구규모와 배후지의 규모에 비례하게 되며 중심지가 제공하는 재화의 수와 종류에 의해 결정된다.

중심지이론을 이해하기 위해서는 최소인구요구치(threshold)와 재화의 도달범위(the range of goods)의 개념이 중요하다. 최소인구요구치란 재화를 공급하기 위한 최소수준의 수요, 즉 수요의 최소요구치를 말한다. 이는 중심지가 입지하는데 필요한 최소한의 인구수와 시장수요이다. 재화의 도달

37) 이희연, 『경제지리학』 (서울: 法文社, 2011), pp.475~484; 한주성, 『경제지리학의 이해』 (서울: 한울아카데미 2009), pp.352~364. 등을 참조하여 연구자 재작성.

범위란, 공급자입장에서는 중심지가 수행하는 기능이 중심지로부터 미치는 공간적 한계거리이고, 소비자입장에서는 소비자가 물품을 구입하기 위해 기꺼이 교통비를 지불하고 오는 거리를 말하는 것으로 이는 중심지 세력권, 시장지역으로 이해한다. 여기서 중요한 것은 최소인구요구치와 재화의 도달범위 간의 관계인데 최소요구치가 재화의 도달범위보다 작게 나타나야 기업이 초과이윤을 얻어 기업이 유지될 수 있고 반대의 경우는 운영이 지속될수록 손실을 보게 되어 기업이 도산하게 된다. 이를 모식적으로 나타낸 것이 <그림-1>의 재화의 도달범위와 최소요구치와의 관계이며, 이는 기업이 사업을 시작할 때 가장 먼저 고려해야 할 사항이다.

<그림-1> 재화의 도달범위와 최소요구치와의 관계



자료 : 이희연, 『경제지리학』 (서울: 法文社, 2011), p.476.

중심지는 계층성을 가지는데 중심지가 수행하는 3차산업 기능의 보유 정도에 따라 계층성이 형성된다. 이는 인구규모보다 중심지가 제공하는 재화의 수와 종류에 의해 결정된다. 중심지의 계층 계차가 큰 중심지를 고차중심지(higher order central place), 중심지의 계층 계차가 작은 중심지를 저차중심지(lower order central place)라고 하는데 이는 거리관계, 기능보유,

규모와 수, 배후지에 따라 수가 달라진다. 이를 정리하면 <표-2>와 같다.

<표-2> 고차중심지와 저차중심지

계층 구분	최소 요구치	재화의 도달범위	배후지의 크기	중심지 보유 기능수	중심지 개수	중심지계층의 예	
						행정구역	중심지기능
고차중심지	크다	크다	크다	많다	적다	대도시	시청, 백화점, 신문사, 대학
저차중심지	작다	작다	작다	적다	많다	소도시	동사무소, 슈퍼, 약국, 초등학교

중심지의 계층성은 중심지계층의 포섭원리로 이어진다. 이는 고차중심지의 배후지 안에 저차중심지들의 배후지와 그 해당 중심지의 수가 어떻게 분할, 포섭되는가 하는 중심지 계층간의 공간조직관계를 설명하려는 원리이다. 포섭원리의 기본은 모든 지역은 일정수의 중심지에서 필요한 모든 재화와 서비스를 공급받을 수 있고, 주어진 차수의 중심지는 그 차수에 맞는 재화와 서비스를 제공하고 거기에 대하여 낮은 차수의 모든 재화와 서비스를 제공하는 것이다. 포섭원리는 K-value체계라고도 하는데 K³⁸⁾의 값에 따라 K=3(시장원리), K=4(교통원리), K=7(행정원리)로 나눈다.

시장원리(marketing principle)는 경쟁최소화의 원리인데 각 계층별 중심지의 보완구역의 크기가 최소화되어 고차중심 재화가 가장 짧은 거리에서 주변의 저차중심지 보완구역에 재화를 공급하는 원리로 농촌이나 중세의 소비공동체, 자본주의 시대의 자유시장경제 시대에 적용할 수 있다. 고차중

38) K는 시장(market)을 의미.

심 재화가 가능한 짧은 거리를 이동하면서 주변의 저차보완구역에 공급되려는 성향을 가지기 때문에 가능한 적은 수의 중심지에서 보다 넓은 지역에 재화와 용역을 공급하기 위해서 중심지들이 서로 분산되어야 한다는 원리다. 교통원리(transpotation principle)는 고차중심지를 연결하는 교통로상에 가능한 많은 주요 중심지가 연결되도록 배열하는 원리로서 신개척 식민지나 교통망이 발달한 시대에 적용할 수 있다. 중심지의 공간 배열상태가 주요 교통로를 따라서 그 입지가 극대화되어야 하며 각 중심지들은 가장 고차중심지로부터 부채꼴처럼 일직선으로 연결되어 효율적인 교통망 건설이 가능하다는 원리이다. 이 원리는 시장원리가 강하게 나타나지 않는 계곡지역이나 산지와 인접한 취락지역에 적용가능하다.

<그림-2> 크리스탈러의 중심지계층 포섭원리



자료 : 김동현, 『지리학여행』 (서울: 참교육과 미래, 2009), p.393.

2) 뢰슈(A. Lösch)의 중심지이론³⁹⁾

뢰슈는 경제의 공간적 질서(1940)에서 위의 크리스탈러 이론을 수정하여

모델을 제시하였다. 크리스탈러와의 차이점은 첫째, 기업간의 경쟁이라는 것을 통해 모든 소비자를 재화를 공급받게 된다는 것이다. 둘째 자유시장 경제하에서는 이윤이 발생하는 한 많은 기업가가 시장의 경쟁에 자유롭게 참여할 수 있다고 본다. 이는 기업가는 최대이윤추구에 관심이 있으며 공간상에 균형을 이룰 때까지 기업은 자유롭게 시장경쟁에 참여한다는 것이다. 셋째, 각 중심지의 시장면적은 최소요구치를 기준으로 하여 공간상에 육각형으로 분포한다고 보았다. 마지막으로 크리스탈러와 가장 큰 차이를 보이는 것은 중심지 체계가 계층적이라기 보다는 연속적인 계층구조로 나타난다는 것이다. 업종간에 집적경제 효과를 얻기 위해 어느 한 지점으로 밀집하여 적어도 한 개의 대도시가 형성되고, 이 도시에서 집적경제에 의해 모든 재화와 용역이 공급 된다는 것을 전제로 한다는 것이다.

퇴슈는 한 중심지에서 여러 형태의 상품을 서로 다른 거리에 걸쳐서 여러 종류의 수요자에게 각기 다른 양을 공급해야 한다고 보았고, 이는 시장은 공급되는 생산물의 수만큼 여러 개가 겹치게 되고, 하위 중심지가 차상위 중심지에 포섭되는 경우가 무한히 많아지며 이 상관들이 겹치게 되면 생산의 중심지를 갖는 수에 따라서 경제경관이 형성되는데 고차위 생산지를 중심으로 도시 밀집구역과 도시 희박구역으로 구분된다고 보았다.

39) 이희연, 『경제지리학』 (서울: 法文社, 2011), pp.484~486; 한주성, 『경제지리학의 이해』 (서울: 한울아카데미 2009), pp.277~285등을 참조하여 연구자 재작성.

<그림-3> 중심지를 공유하는 여러 시장권의 중첩

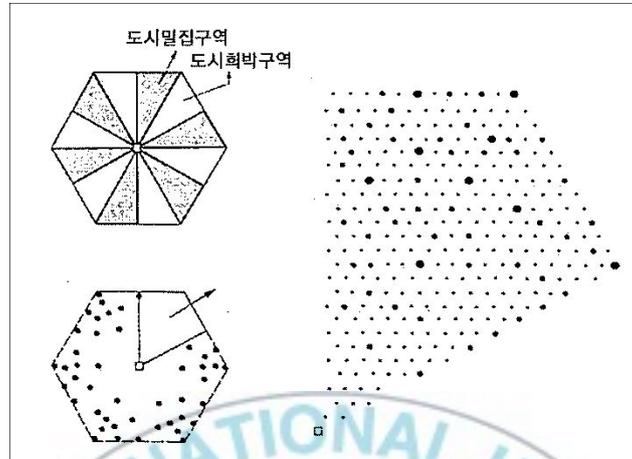


자료 : 篠原(1968: 138). 한주성, 『경제지리학의 이해』 (서울: 한울아카데미 2009), p.282, 재인용

<그림-3>은 도시밀집구역과 도시희박구역을 만드는 과정이다. 중심지의 한 지점을 중심으로 저차위 육각망으로부터 하나씩 순차적으로 포개어 $K=25$ 체계의 육각형망까지 모두 중첩시킨후, 원점을 중심으로 계속 회전시켜 가능한 한 모든 육각형망의 중심지들이 중첩되도록 하면 위와 같은 그림이 나온다⁴⁰⁾. 최슈의 도시밀집구역(city-rich-sector)이란 많은 수의 중심지가 집적되어 있는 곳으로 구매력도 크고 중심지 수도 많으며, 거리가 최단이면서 도로연장이 최소화되고 있는 지역을 말한다. 이는 인간이 공간조직을 형성하는 원리로서 최소노력의 원리가 반영되고 있다. <그림-4>는 한 구역내에서 중심지의 분포를 보여주고 있는데, 이를 한국에 적용하여 보면 수도권, 경인축과 경부축 처럼 교통축에 중심지가 밀집되어 있는 것으로 알 수 있다.

40) 이희연, 『경제지리학』 (서울: 法文社, 2011), p.485.

<그림-4> 도시밀집구역과 도시희박구역



자료 : 김동현, 『지리학여행』 (서울: 참교육과 미래, 2009), p.401.

뢰슈의 이론은 일반균형론의 관점에서 수요 위주의 입지론으로 발전시킨 데 그 의의가 있다. 크리스탈러는 3차 산업이 그리 발전하지 못한 시대에 독일만을 대상으로 검증하였지만, 뢰슈는 3차산업이 발달한 1950년대 미국 전역을 대상으로 정밀한 실증을 위해 수학적 방법을 도입하면서 검증한 이론이다. 게다가 각종 사례를 활용하여 실세계가 어떤가를 설명하는 것보다 어느 정도까지 합리적인가하는 합리적 구성을 시도하였다.

위의 두 이론은 이윤최대화를 전제한 고전적 입지이론에 기초하였다. 등질적인 평면상에서 인구가 균등하게 분포됨을 가정하였고, 핵심개념을 기초로 이론을 전개하였다. 그러나 두 이론은 접근방법 및 원리에 있어 차이를 보인다. 크리스탈러는 고차중심지의 입지와 그 육각형 시장 내에서 저차중심지들의 배열과 분포를 하향식으로 규명하였고 중심지 상호계층에 공간조직원리를 매우 엄격한 조직패턴으로 보았다. 반면 뢰슈는 가장 보편적인 최하단위의 시장에서 상위계층의 중심지로 진행된다는 상향식 규명을 사용하였으며 비고정 원리를 통해 연속적인 계층구조를 규명함으로써 보다

현실공간에 적용할 수 있는 논리를 제공하였다. 이론 적용에 대해서도 크리스탈러는 합리적인 중심지의 배열과 분포패턴에 따라 중심지를 입지시키도록 하는 경제적인 방법제시에 목적을 두었으며 도시계획이나 지역계획의 수립에 이용되기를 원하였다. 반면 쇄슈는 경제지역의 복잡성 설명이 목표였으며 중심지와 배후지 사이의 이상적인 상호관계를 나타내고자 하였다.

크리스탈러는 단계적인 계층구조와 경직되고 폐쇄적인 중심지체계를 제시하였다. 동일계층의 중심지는 같은 수와 종류의 서비스를 제공하며 고차 중심지는 저차중심지의 기능을 전부 보유하고 별도의 기능도 더 보유하고 보았고 보완지역의 포섭 수도 규정된 원리대로 진행된다고 보았다. 이는 분화가 덜 된 촌락의 중심지 기능과 도시의 3차 산업활동 기능과 관련된 도시공간조직 설명에 적합하지만 현실적용에 까다롭고 제한적이다. 반면, 쇄슈의 이론은 유동적이고 가변적인 보다 연속적인 중심지계층의 분포패턴을 제시한다. 동일계층의 중심지라도 다양한 수와 종류의 상품이 제공되어 중심지 기능의 종류와 양이 반드시 중심지 계층에 비례하지 않는다고 보았다. 또한 고차중심지의 보완구역 안에 저차계층의 모든 중심지가 반드시 포섭되지 않아 중심지계층과 중심지기능은 반드시 일치하지 않는다고 하였다. 인구가 조밀하고 급격한 변화를 겪고 있는 정주지역의 경제경관의 분석에 보다 적합하며 도시의 중심지 기능과 도시의 특화기능에 의한 도시 입지를 설명하는데 유리하다.

3) 중심지모델의 수정⁴¹⁾

중심지이론은 현실을 단순화하여 전개한 이론이므로 현실에 적용하기가 쉽지 않다. 그래서 모델을 다양한 관점에서 수정하여야 하는데 먼저 등질적 평면이 아닌 자연적 경관차이에 의해 시장이 육각형이 아닌 다양한 형

41) 이희연, 『경제지리학』 (서울: 法文社, 2011), p.490을 참조 연구자 재작성.

태의 모형이 나타난다고 봐야 한다. 둘째, 최소인구 요구치, 재화의 도달범위, 이윤성 등이 달라져 업종, 인구수, 구매력, 소득수준, 가격, 수송수단과 운송비 등의 변수차이가 생긴다. 셋째, 소비자는 교통비를 고려하여 가까운 중심지를 이용하는 최적자가 아니라는 것이다. 교통비보다 개인적인 생활이 더 중요하게 작용하여 비합리적 소비행태나 불확실한 구매행위를 한다는 것이다. 마지막으로 인구규모가 큰 고차중심지일수록 중심지이론상 시장면적(상권)보다 훨씬 더 넓은 지역을 지배하게 된다. 대도시에 근접한 소도시의 상권이 더 작게 나타나는 것이 이를 증명한다.

이 논문에서는 소비자의 비최적적 형태(nonoptimal behavior)가 각 매장을 이용하기 위한 소비자의 선택을 좌우한다고 생각된다. 비최적적 형태란 비용과 이윤에 대한 비합리적인 소비행태를 말하는데, 비경제적 요인이지만 상점과의 친밀감, 고객성향 제품의 다양성, 소비자의 정보수준, 교통 등을 더 중요시 하는 경향이다. 이와 함께 고차위 재화를 구입할 때, 저차위 재화도 함께 구입하려는 경향을 보이는 다목적 구매행위도 고려해야 할 것이다.

중심지이론을 수정하여 각 프랜차이즈기업의 입지를 공간적 변이를 통해 해석하고자 한다. 먼저 인구밀도를 통해 살펴보면 인구가 희박한 지역에서는 최소요구치가 작기 때문에 넓은 시장면적이 나타나고 중심지 계층의 조직발달이 미약하게 나타난다. 둘째, 교통수단과 교통망의 발달정도에 따라 입지적 특성을 살펴보면, 접근도가 용이한 교통축을 따라 재화의 도달거리가 상대적으로 길어진다. 그리하여 결정의 중심지와 교외중심지들의 시장면적은 저렴한 수송비로 인해 넓어진다. 즉, 교통망이 발달할수록 시장면적은 넓어진다. 셋째, 도시 내에서 가장 중요한 공간적 변이인 소득수준의 차이이다. 높은 소득수준의 경우 교통비를 더 많이 지불할 능력이 되므로 보다 높은 차위의 재화를 구입할 수 있기 때문에 재화의 도달거리가 길어진

다. 고차적인 재화구입의 욕구로 도달거리가 상대적으로 커지고, 고차중심 지간의 간격이 멀어진다.

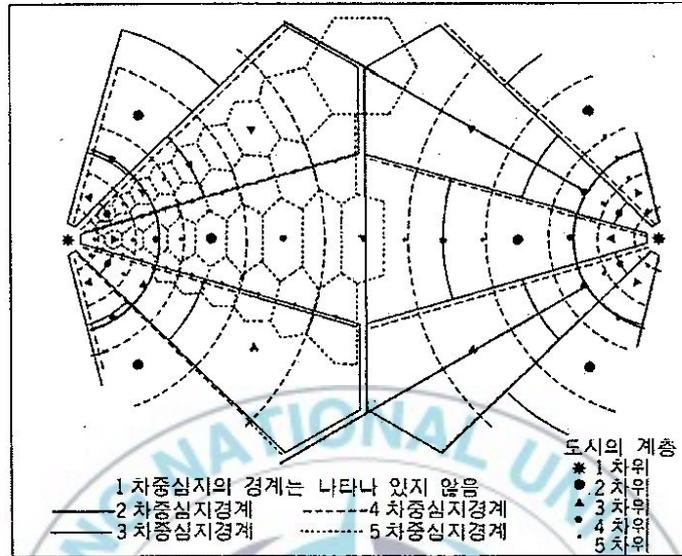
4) 아이자드(Isard)의 수정이론⁴²⁾

아이자드는 입지와 공간경제(Location and Space Economy)에서 크리스탈러와 퇴슈의 정육각형망의 규칙적 패턴은 실제 경제경관에서 나타나지 않는다고 보았다. 그 이유는 크리스탈러와 퇴슈의 이론은 균등한 인구의 분포를 토대로 형성되었기 때문에 도시경제효과⁴³⁾에 따른 중심지체계를 반영하지 못하고 있다고 비판하였다. 아이자드는 인구밀도가 높은 핵심지역일수록 도시경제의 효과로 인해 재화의 최소요구치가 적게 나타나며 이는 대도시 중심을 향해 시장면적이 점차로 작아지는 불규칙한 육각형망의 중심지모델이 나타난다고 보았다. 그리하여 집적경제가 일어나고 있는 지역의 한 가운데를 교통축이 관통한다고 보아 도시경제의 중요성, 교통망체계의 효율성을 위해 도로망이 각 중심지들을 통과하는 것이 합리적이라고 보았다. 이는 퇴슈가 도시구역의 가장자리, 경계를 따라 교통축이 발달한다고 본 견해와는 상반된다. <그림-5>는 아이자드의 수정모형을 모식화 한 것으로 대도시에 가까울수록 인구분포가 조밀해지고 보완구역의 수도 많아지고 규모가 작아지는 현실을 잘 보여준다.

42) Isard, W, 『Methods of Regional Analysis: An Introduction to Regional Science』. (New York: John Wiley, 1960); 한주성, 『경제지리학의 이해』 (서울: 한울아카데미 2009)에서 재인용

43) 도시경제효과란 도시화경제(urbanization economies)를 말하는 것으로, 서로 다른 종류의 기업들이 공업화된 대도시에 집적함으로써 혜택을 받고 인구, 소득, 생산량 등 총경제규모를 확대화시키고 생산비용을 절감시키는 것이다.

<그림-5> 도시경제효과에 따른 중심자체계망의 변형



자료 : 김동현, 『전공지리학여행』 (서울: 참교육과 미래, 2009), p.414.

중심지이론은 3차산업의 입지이론으로서 도시의 공간조직을 설명해주는 이론적 근거를 가진다. 중심지이론의 타당성은 중심지이론이 제공하는 일반원리, 즉 중심체계의 기하학적인 상권유형과 기능적 역할의 차이를 분석하는데 의의가 있다. 서비스업에 종사하는 기업가들은 그들이 입지한 지역의 잠재적 소비자들을 대상으로 하여 각종 재화를 공급하며, 그들 스스로가 독자적인 상권(시장면적)을 갖기를 원한다. 어느 정도 자연환경과 인문, 경제적 환경이 유사한 지역의 경우 유사한 기능을 가진 중심지들은 공간상에 규칙적으로 배열되어 나타나며 일반적으로 소비자들은 재화나 용역의 서비스를 제공받기 위한 이동거리를 가능하면-항상은 아니지만-최소화하려는 경향이 있다. 소비자들은 각기 다양한 재화를 구입하기 위해 서로 다른 규모의 중심지를 이용하고 있어 중심지의 계층성이 나타난다고 본다.

제2절 중국 프랜차이즈 산업의 현황과 관련 정책

1. 현황

1) 중국 외식 프랜차이즈산업의 현황

중국에서 외식 프랜차이즈 형태의 비즈니스가 처음 출현한 것은 1987년 KFC가 북경에 첫 점포를 내면서였다. 1990년에는 맥도날드와 피자헛과 같은 미국 프랜차이즈 기업이 뒤를 이어 진출하였다. 그러나 당시 중국에서는 프랜차이즈 개념이 알려져 있지도 않았으며, 프랜차이즈에 대한 제도적 환경이 마련되지 못한 상태였다. 중국 프랜차이즈 시장의 규모는 90년대 후반부터 급성장하였고, 2001년도 이후에는 신규 서비스 수요가 발생하여 업종이 다양화 되고 있음을 알 수 있다.

<표-3>은 중국의 외식 프랜차이즈 기업의 발전 추이를 나타낸다. 중국의 외식 프랜차이즈 산업은 2005년부터 2012년까지 계속 성장상태에 있다. <그림-6>에서 알수 있듯이 2008년 북경 올림픽 이후 중국의 외식프랜차이즈기업의 매출액은 급속도로 증가하였으며, 이는 주로 2008년 북경 올림픽이 중국의 각 분야의 경제발전을 추진하였고, 세계에서 중국의 지명도와 영향력을 증가시켰으며 중국의 각 업계에 그 이후로 비속적인 발전을 가져왔기 때문이다.

<표-3> 중국 외식 프랜차이즈기업 발전추이

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
기업수 (개)	2,003	2,045	2,087	2,910	2,753	2,776	2,839	2,980
점포수 (개)	115,432	135,050	158,109	181,063	189,416	192,125	212,037	211,023
영업면적 (천㎡)	91,655,816	100,478,951	106,732,653	108,496,849	125,007,568	134,994,409	144,920,285	156,350,804
종업원수 (천 명)	2,102	2,322	2,387	2,631	2,760	2,957	3,323	3,389
영업수익 (천만 위안)	130,421	161,008	183,943	212,734	231,193	283,408	356,310	367,453

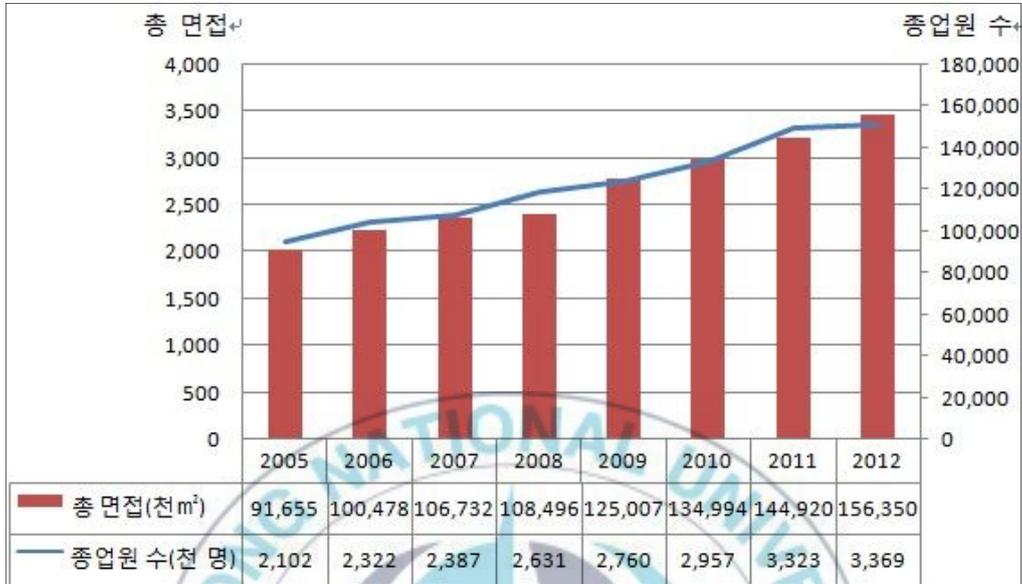
자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2006-2013)
참고하여 연구자 작성

<그림-6> 중국 외식 프랜차이즈기업 발전추이(외형적 측면)



자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2006-2013)
참고하여 연구자 작성

<그림-7> 중국 외식 프랜차이즈기업 발전추이(고용인원 기준)



자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2006-2013)
참고하여 연구자 작성

2) 중국 프랜차이즈산업의 발전 연혁

(1) 도입단계

1987~1995년은 해외 프랜차이즈 기업이 합작 또는 단독 투자 방식으로 중국시장에 진출하였다. 1987년 11월 KFC가 북경에서 처음 점포를 개장하면서 중국에서도 최초로 외식산업의 '표준화'라는 개념이 도입되었다. 그러나 규범성 및 계획성 등의 면에 보면 중국 당시의 프랜차이즈 시장은 낙후된 상태를 보였다⁴⁴⁾.

(2) 대규모 발전단계

1996~2003년은 중국 프랜차이즈 시장의 대규모 발전 단계이다. 1997년

44) 배학, 『글로벌 프랜차이즈 성공전략』(서울: (주)FK I 미디어, 2013), p.68.

중국 대외경제무역협작부에서 '연쇄경영 관리규범의견'을 발표하였다. 이 의견에는 프랜차이즈 정의, 프랜차이즈 기본계약서 등을 포함한 규정을 포함하였다. 같은 해 '연쇄점등기관리에 관한 문제에 대한 통지'와 '기업연쇄경영의 재무관리문제에 관한 잠행규정'을 발표하였다. 중국 프랜차이즈관련 규제 법률을 발표함으로써 중국 프랜차이즈는 규범화되었으며, 정상적인 발전 할 수 있게 되는 시기였다. 2000년대 초 내수시장에 확대되고 프랜차이즈 경영규제가 완화되면서 패스트푸드 등의 중국진출 급물살을 타게 되었으며, 외국 프랜차이즈는 중국 대도시 전역으로 확산되었다.⁴⁵⁾ 2003년 말 중국의 국내자본으로 최초 체인업을 시작했던 취엔취더(全聚德)은 전국에 49개의 점포를 가지게 되었고, 더커스(德克士) 251개, 샤오페이양(小肥羊)은 500개 점포를 돌파하였다. 이 시기는 중국의 외식 체인사업에 있어서 성장속도가 가장 빨랐던 시기에 속하며, 소비자들의 입장에서는 다원화된 음식문화를 자신이 거주하는 지역에서 손쉽게 접할 수 있는 환경이 조성된 시점이라고 할 수 있다.⁴⁶⁾

(3) 구조조정 단계

2004~2005년 중국프랜차이즈 시장의 구조조정 단계이다. 대규모 발전기 후반에 중국프랜차이즈시장은 가맹본부와 가맹점과의 갈등, 부실분제 등 다양한 문제를 나타냈다. 이런 문제를 해결하기 위해 2004년과 2005년 두 해 동안 대형 프랜차이즈기업들은 대대적인 구조조정을 단행하였다. 대표적 기업은 취엔취더(全聚德), 동라이순(東來順)등 포함하고 있다. 그 외에도 지방 대도시에서 국유자본이 절대자본을 차지하고 있던 기업에서 국유자본이 퇴출하고 기업공개를 통해 지분구조가 변화한 것도 대형외식기업의 경

45) 이진아, “중국의 외식업 프랜차이즈 동향과 우리의 진출전략”, 「산업경제 분석」, 2012, p.39.

46) 손상범, “대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구”, 「중국연구」, 제48권, 2010, p.397.

영변화에 큰 작용을 하였다. 47).

(4) 브랜드 가치 강화단계

2006부터 현재까지는 중국프랜차이즈시장의 브랜드 가치 강화단계이다. 중국 프랜차이즈 기업의 경영방식이나 가치관에 서양 선진기업의 개념이 도입되면서 상품의 품질 이상으로 브랜드 가치가 중요하다는 브랜드 경영이 유행하면서 중국 자생 브랜드들의 경영개선뿐만 아니라 외자 프랜차이즈 기업이 중국에서 가맹점을 모집하는 등의 활동에도 긍정적인 영향을 미치고 있다.48)

<표-4> 중국 프랜차이즈산업의 발전과정

연도	발전단계	특징
1987~1995	도입단계	1987년 11월 KFC가 북경에서 처음 점포를 개장하면서 중국에서도 최초로 외식산업의 '표준화'라는 개념이 도입.
1996~2003	대규모 발전단계	중국에서는 전국규모의 체인사업이 내자, 외자를 막론하고 급속도로 확산되기 시작.
2004~2005	구조조정 단계	2004년과 2005년 두 해 동안 대형 외식기업들은 대대적인 구조조정을 단행함.
2006~현재	브랜드가치 강화 단계	프랜차이즈기업의 경영방식이나 가치관에 서양 선진기업의 개념이 도입되면서 상품의 품질만큼 브랜드가치가 중요하다는 브랜드경영이 유행 중.

자료: 손상범, '대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구' pp.397-398을 참고하여 연구자작성

47) 손상범, “대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구”, 『중국연구』, 제48권, 2010, p.398.

48) 鄭丹陽, “聚焦中國特許經營”, 『中國商貿』, p.22.

2. 정책

1997년에 중국정부가 미국, 캐나다, 일본 등 선진 국가들의 프랜차이즈관련 정책과 규정을 살펴본 뒤, 프랜차이즈관련 정책과 규정들이 출범되었다. 1997년 3월 27일 1997.3.27.) 출법된 「연쇄점경영관리규범의견」(「連鎖店經營管理規範意見」 1997.3.27.) 중에서 프랜차이즈 정의, 구성 및 종류에 대해 통일적으로 규범화 시켰다. 이 규정의 출법은 본래 혼잡하던 프랜차이즈 업계에 기본적인 규범준칙이 있게 하였다. 「연쇄점등기관리에 관한 문제에 대한 통지」(「關於連鎖店登記管理有關問題的通知」 1997.5.30.) 중 프랜차이즈기업의 등록조건, 방식과 필요한 자료에 대해서 규정되었다. 이 규정이 프랜차이즈기업의 등록에 대한 법률근거를 제공하였다. 「기업연쇄경영의 재무관리문제에 관한 잠정규정」(「企業連鎖經營有關財務管理問題的暫行規定」 1997.9.29.) 중에는 프랜차이즈기업 재무관리문제에 관한 규정을 포함하고 있다. 「연쇄경영기업 부가가치세 납세장소문제에 관한통지」(「關於連鎖經營企業增值稅納稅地點問題的通知」 1997.11.11) 중에는 프랜차이즈기업의 납세장소를 규정하였다. 1997.11.14에 原 무역부에서 공포한 「상업특허경영관리방법(시행)」(「商業特許經營管理辦法(試行)」)에서 처음으로 프랜차이즈를 연쇄화 사업으로부터 분리하여 단독으로 규정하였다⁴⁹⁾.

2002년 중국은 WTO에 가입하면서 외국투자자들을 향해 중국 국내 프랜차이즈시장을 전격적으로 개방하였으며, 그 근거규정으로 2004년 6월 1일부터 「외상투자상업영역관리방법」(「外商投資商業領域管理辦法」)이 시행에 들어갔다. 이 방법을 시행하기 전에 중국에 외국투자에 대해 전문적인 법규가 없다. 이 ‘방법’의 실행은 중국의 대외개방을 확대시켰을 뿐만 아니라 시장 유통체계의 건설도 보완시켜 향후 외국인 투자를 통일적으로

49) 최진주, “韓·中 프랜차이즈법제 비교연구”, 고려대학교 석사학위논문, 2012, p.12.

관리하는 데 있어 법적 근거가 있게 하였다.⁵⁰⁾

상업특허경영행위를 규범화시키고, 당사자의 합법적 권익을 보호하며, 상업특허경영의 건강하고 질서 있는 발전을 촉진하기 위하여, 2004년 12월 31일에는 상무부에서 「상업특허경영관리방법」(「商業特許經營管理辦法」)을 공포하여 2005년 2월 1일부터 시행하였다. 상업특허경영활동을 규범화시키고, 상업특허경영의 건강하고, 질서 있는 발전을 촉진시키고, 시장질서를 유지하기 위하여, 2007년 2월 6일 「상업특허경영관리조례」(「商業特許經營管理條例」)가 출범되었으며, 이는 국무원에서 제정한 행정법규로 현재까지 출범된 프랜차이즈 관련 규정 중 가장 높은 효력을 가진다는 점에서 큰 의미를 갖고 있다. 「상업특허경영관리방법」과 비하면 「상업특허경영관리조례」가 열거한 특허경영으로 할 수 있는 자원에 특허, 전문기술 내용을 추가한 상업특허경영에 대한 정의 역시 더욱 과학적이고 엄격하다. 「상업특허경영관리방법」에서는 ‘특허인이 중국 국내에서 1년 이상 경영한 최소 두 개의 직영점이나 그 자회사, 지주회사가 설립한 직영점을 갖고 있어야 한다.’고 규정하였으나 「상업특허경영관리조례」는 이에 대한 요구가 더욱 엄격하다. 「상업특허경영관리조례」 제7조 제2항에서는 ‘특허인이 특허경영활동을 하려면 최소 2개의 직영점을 갖고 있어야 하는 데다 1년 이상 경영하여야 한다’고 규정하였다. 「상업특허경영관리조례」는 동시에 특허경영 계약서 규범화에 대해 규정하였다. 특허경영계약서는 특허인과 피특허인 사이의 권리와 의무를 분명히 하는 협의라고 하였다. 「상업특허경영관리조례」는 또 특허인과 피특허인의 행위에 대해 규범화시켰다. 「상업특허경영관리조례」는 특허경영활동 자체의 특징 및 실천 중에 존재하는 주요 논란에 대해 특허인의 행위 규범에 대해 중점적으로 규정하였다. 특허인의 정보 공개 측면에서 「상업특허경영관리방법」과 비교하면

50) 何佳艷, “外商投資管理辦法熱點問題解答”, 「投資北京」, 2010, p.20.

「상업특허경영관리조례」가 특허인 정보공개제도를 더 한층 보완시켰다. 「상업특허경영관리조례」 제20조에서는 ‘특허인은 반드시 국무원상무주체 부서의 규정에 의해 완비된 정보공개제도를 구축하고 실행해야 한다’고 규정하였다.⁵¹⁾

「상업특허경영관리조례」실행 후 중국의 프랜차이즈시장에 미치는 영향력은 크다. 첫째는 사회 각 계층이 특허경영에 대한 관심이 높아지게 하였고, 둘째는 특허기업의 규범화 수준이 점차 향상되게 하였으며, 셋째는 광대한 투자자들의 자기보호의식이 갈수록 증진되게 하였고, 넷째는 상무부서가 법에 의해 관리하는 수준이 향상되게 하였다.⁵²⁾

프랜차이즈정보공개 및 등록 제도를 규범화하기 위해 상무부에서는 「상업특허경영정보공개방법」(「商業特許情報公開辦法」)과 「상업특허경영등록관리방법」(「商業特許經營登記管理辦法」)을 2004년 5월 1일부터 시행에 들어갔다. 그중에서 프랜차이즈의 정보공개방법 및 프랜차이즈 등록관리 방법을 규정하였다. ‘11.5’기간 중국의 상업특허경영은 발전이 신속했고 기업수량이 급증하였다. 2010년 말까지 중국의 특허경영체계가 이미 4,500개를 넘어 세계1위를 차지하였으며, 경영범위는 이미 70여 개 업계를 포괄하고 있다. 그러나 중국의 상업특허경영은 여전히 성장단계에 처해 있고 시급히 해결해야 할 문제가 아직 존재하고 있다. 즉, 대다수 상업특허경영기업은 핵심경쟁력, 표준화 경영능력과 브랜드 홍보확장능력이 결핍하고 규모화, 표준화, 정보화 등 차원에서 선진국과 큰 격차를 두고 있다. 그리고 일부 상업특허경영기업의 운영과 경영시스템이 불완전하여 브랜드 생존율이 낮고, 일부 중소도시시장의 가맹점 품질이 요구에 도달하지 못하거나 일부 지역에는 불법분자가 가맹유치 형식으로 상업사기를 치는 현상이 존

51) 羅广建, “解讀「商業特許經營管理條例」”, 「浦東投資」, 2007, p.36

52) “商務部就《商業特許經營管理條例》實施一年答問”, 中國新聞網, (<http://news.163.com/08/0505/14/4B6HDSMU000120GU.html>, 검색일: 2014.06.10).

재하기도 한다. “十二五”계획기간(2011~2015년)이 시작되는 시점에 급속히 발전하는 프랜차이즈산업의 보다 건전한 발전환경을 마련하기 위하여 2012년 1월 4일상무부는 「“十二五”기간 동안 상업특허경영의 건전한 발전을 촉진하기 위한가이드의견」(「商務部關於“十二五”期間促進商業特許經營健康發展的指導意見」)(商流通發[2011]510號)을 공포하였는바, 동 의견에서 정한 기본과제 중 하나는 기존의 법규정에 대한 정비이다. 「의견」의 주요 목표는 5년 시간에 주요 특허경영브랜드 가맹점 수량, 경영규모, 규범화 수준이 모두 상당한 향상을 실현하는 것이고, 상업특허경영관리체계를 더 한층 보완시켜 상업특허경영 기록율이 해마다 향상되는데다 불만 신고율이 해마다 떨어지게 하는 것이며, 시장발전 잠재력이 크고, 표준화 경영능력이 강하며, 성실경영의 유명상업특허경영기업과 브랜드를 형성시키는 것이다. 「의견」의 주요 임무는 4가지가 있다. 첫째는 상업특허경영관리를 강화하여 규범화로 발전을 촉진시킨다. 둘째, 브랜드를 크고 강하게 만들도록 지지하고, 기업의 효익으로 발전을 촉진시킨다. 셋째, 기업성장에서 가장 약한 부분을 집중적으로 해결하고, 업그레이드 시켜주는 것으로 발전을 촉진시킨다. 넷째, 공공플랫폼 구축을 강화하고 서비스로 발전을 촉진시킨다.⁵³⁾

53) “商務部關於“十二五”期間促進商業特許經營健康發展的知道意見”，中華人民共和國商務部，
(<http://www.mofcom.gov.cn/article/b/d/201201/20120107921658.shtml>，검색일:2014.06.10)

<표-5> 중국 프랜차이즈산업 관련 법규와 정책 변화

1997	「연쇄점경영관리규범의견」	프랜차이즈 정의, 구성 및 종류에 대해 통일적으로 규정됨.
	「연쇄점등기관리에 관한 문제에 대한 통지」	프랜차이즈기업의 등록조건, 방식과 필요한 자료에 대해서 규정됨.
	「기업연쇄경영의 재무관리문제에 관한 잠행규정」	프랜차이즈기업의 등록조건, 방식과 필요한 자료에 대해서 규정됨.
	「연쇄경영기업 부가가치세 납세 장소문제에 관한통지」	프랜차이즈기업의 납세장소를 규정됨.
	「상업특허경영관리방법(시행)」	처음으로 프랜차이즈를 연쇄화 사업으로부터 분리하여 단독으로 규정됨.
2004	「외상투자상업영역관리방법」	외국투자자들에 대한 관리방법을 규정함.
	「상업특허경영관리방법」	상업특허경영 관련된 관리방법을 규정됨.
2007	「상업특허경영관리조례」	프랜차이즈 관련 규정 중 가장 높은 효력을 가짐.
	「상업특허경영정보공개방법」	프랜차이즈정보공개 및 등록 제도를 규정함.
	「상업특허경영등록관리방법」	프랜차이즈의 정보공개방법 및 프랜차이즈 등록관리방법을 규정함.
2012	「“十二五”기간 동안 상업특허경영의 건전한 발전을 촉진하기 위한가이드의견」	5년 시간에 주요 특허경영브랜드 가맹점 수량, 경영규모, 규범화 수준이 모두 상당한 향상을 실현하는 것이 목표로 정함.

자료: 연구자 작성

제3장 KFC, 더커스, 롯데리아의 중국시장 진출현황과 특징

제1절 KFC의 중국시장 진출현황과 특징

KFC의 창시자는 커넬 힐랜드 샌더스(COLONEL HARLAND SANDERS)이다. 그는 1952년 미국에서 KFC를 창업한 후, 현재 세계 최대의 프라이드치킨 프랜차이즈 업체로 성장시켰다. KFC는 창시자 커넬 힐랜드 샌더스가 1930년 KFC주 코빈에 있는 주유소에서 일하면서 여행객을 위한 음식을 만든 것을 기원으로 한다. 주유소 내의 식탁에서 음식을 제공 하다가 사람들이 모여들자 레스토랑으로 자리를 옮겼으며, 그 후 독특한 맛의 치킨 양념을 완성시킴으로써 사업을 확장해 나가기 시작하였다. KFC의 정신인 ‘KENTUCKY FRIED CHICKEN’은 1952년 솔트레이크 시티(SALT LAKE CITY)에서 첫 프랜차이즈점이 문을 열었을 때, KFC의 본고장인 미국 남부의 손님을 대접하려는 마음(SOUTHERN HOSPITALITY)을 표현하기 위해 처음 붙여진 이름이다⁵⁴⁾.

KFC는 1952년부터 치킨 프랜차이즈 시스템을 시작하였다. 1952년 Salt Lake City에서 첫 번째 매장을 오픈 한 후, 1964년 미국과 캐나다를 포함하여 600개 이상의 매장을 프랜차이즈로 만들었다⁵⁵⁾. 2012년을 기준으로 전 세계 115여 개국에서 17,000개 이상의 매장을 운영하고 있다⁵⁶⁾.

54) 王凱, “肯德基給中國餐飲業發展的啓示”, 「商業現代化」, 2009, p.16.

55) 루판티, “중국시장에 진출한 다국적 기업 광고의 표준화 정도에 관한 연구 : 맥도날드와 KFC의 TV광고사례를 중심으로”, 청주대학교 석사학위논문, 2009, p.19.

56) 鄒奕杰, “對肯德基連鎖經營的解析”, 「科技情報開發與經濟」, 2009, p.3.

KFC는 1987년 11월 12일 북경(北京)천안문 광장 남쪽 전문에 1호점을
 오픈하였다. 당시 회사형태는 합자기업으로, 중국 내의 패스트푸드 업종으
 로는 최초 외상 투자기업이었다. 그 후 KFC는 동부 연해지역과 대도시 위
 주로 발전해나가 북경, 상해, 광주, 난징, 항저우, 선전 등으로 확장해갔다.
 2000년 KFC의 점포수는 400개를 돌파했고, 2004년 1월에는 북경에서
 1,000호점을 개설하였고 2007년 11월 청두(成都)에서 2,000호점을 오픈하였
 다. 2012년 까지 중국에서 KFC의 점포 수는 4,000개를 돌파하였다⁵⁷⁾.

<표-6> KFC 중국 발전연혁

1987년	북경에서 1호점 오픈
2000년5월31일	중국KFC홈페이지 www.kfc.com.cn 개통
2002년9월12일	선전에서 600호점 개설
2004년1월16일	북경에서 1000호점 오픈, 중국 'KFC식품경쟁정책백서' 발 표
2004년12월13일	헤이난성 쑤야시에서 1200호점 오픈
2005년10월11일	상해에서 1500호점 오픈, 상해에서 첫 번째 '기차레스토랑' (汽車穿梭餐廳) 오픈
2006년	상해에서 'KFC배달 서비스'제공, 지금까지 전국에서 제공 됨
2007년11월8일	청두에서 2000호점 오픈
2008년	상해에서 24시간 점포 출시
2009년6월16일	징저우에서 2600호점 오픈, 제2기 '중구KFC서광기금'(中國 肯德基曙光基金) 시작 총 투입 8000만 위안 초과
2010년6월1일	상해에서 3000호점 오픈, 새로운 키워드 '生活如此多嬌' 사 용하기 시작됨

자료 : KFC중국 홈페이지(<http://www.kfc.com.cn/kfccda/about.html>, 검색일:
 2014.06.20) 참고하여 연구자 작성

KFC, 피자헛, 타코벨 등 운영 식품 체인 업체인 '암브랜드(Yum Bran

57) 중국KFC홈페이지, (<http://www.kfc.com.cn/kfccda/about.html>, 검색일:2014.06.15)

d)58) (百胜)의 고위 관계자는 이날 “KFC는 끊임없이 중국 소비자가 원하는 상품을 개발, 중국 소비자들의 생활의 일부분이 되어 성공할 수 있었다”며 KFC의 4000호점 오픈과 함께 중국 진출 25주년을 축하하였다. 2007년에는 200여개 도시로 진출했으며 현재는 중국 전 지역 400여 개의 도시로 진출하였다. 2011년에는 중국 내 656개의 매장이 신설되었으며 현재까지 총 5,000여개의 매장을 가지고 있다59).

KFC는 현재 중국에서만 5,000여 개의 매장을 운영 중이다. 중국 전체 프랜차이즈 시장의 40%를 차지하는 수치이다. 2위인 맥도날드는 1992년 4월에 처음으로 중국에 진출한 이후 매점 확장에 나서고 있지만 아직까지 KFC 규모의 4분의 1에 불과한 수준으로 약 1,400여 개 정도가 있다. 60)

<그림-8>는 KFC 2005년부터 2013년까지 중국 내 발전 추이를 나타낸다. 여기서 알수 있듯이 중국에 있는 KFC 점포수량은 계속 늘어나 5천 개를 넘어섰다. 하지만 2013년 KFC의 업적은 대폭 하락하였으며 그 주요 원인은 2012년 11월부터 KFC가 ‘속성닭’(速成鷄) 과문에 휩싸였기 때문이다. 같은 해 12월 중앙TV방송국에서 KFC 원재료 공급업체의 항생제 약품 사용량이 기준을 초과했다고 밝혔다. 닭고기의 안전에 대한 논란 및 2013년 중국에 폭발했던H7N9 조류독감은 잇따라 KFC 실적에 큰 영향을 끼쳤다. 2013년 KFC 중국지역 점포의 판매액은 전년 15% 하락하고, 양브랜드 중국지역 영업수입은 26%나 줄었으며, 회사의 영업수입은 전반적으로 4% 줄었다61).

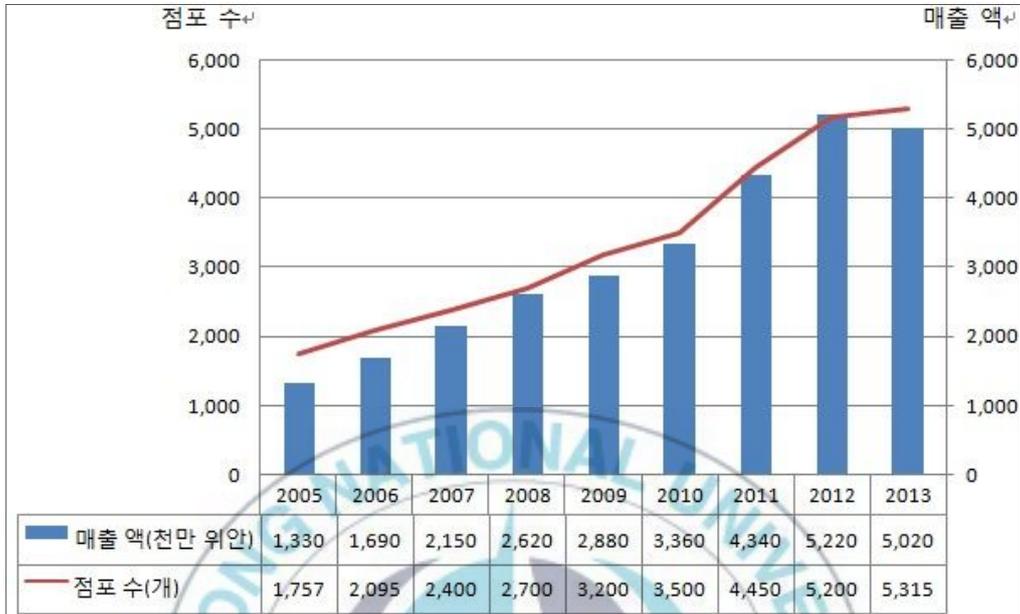
58) <포춘>지가 선정한 500대 기업 가운데 하나로, 양(Yum!)은 영어로 ‘맛있다’를 뜻하는 감탄사이다. 양브랜드의 전신은 1997년 펩시코(PepsiCo)에서 분리돼 나온 ‘Tricon Global Restaurants, Inc.’였다. 현재 KFC, 피자헛, 타코벨, 롱존실버스, 윙스트리트, A&W 등의 브랜드를 갖고 있다. 전 세계 110개 이상의 나라에서 3만 8000개가량의 패스트푸드점을 보유하고 있으며 2010년 매출액이 110억 달러를 넘었다.

59) 朱元華, “肯德基在中國的本土化經營分析”, 浙江工業大學 석사학위논문, p.4.

60) 張玲瀟·王希姝, “肯德基和麥當勞在中國市場的經營戰略-運用雙因素方差分析”, 「當代經濟」, 2012, p.11.

61) 馬婧喆·何岑成, “從肯德基速成鷄事件看危機溝通策略應用”, 「經濟與管理」, 2014, pp.9~13.

<그림-8> KFC의 중국 내 발전추이



자료 : “2005~2013年中國特許經營年度發展報告”, 「中國連鎖」를 참고하여 연구자 작성.

<표-7> KFC 중국에서 분포현황(2013년 기준)

지역	점포 수	지역	점포 수
안후이성(安徽省)	95	흑룡강성(黑龍江省)	129
마카오(澳門)	2	후베이성(湖北省)	156
푸젠성(福建省)	166	후난성(湖南省)	133
간쑤성(甘肅省)	30	기림성(吉林省)	94
광둥성(廣東省)	815	장쑤성(江蘇省)	603
광시(廣西)	63	장시성(江西省)	65
귀주성(貴州省)	28	려오닝성(遼寧省)	224
헤이난성(海南省)	36	네이멍(內蒙)	46
허베이성(河北省)	179	닝샤(寧夏)	16
허난성(河南省)	113	청해성(青海省)	4
산둥성(山東省)	354	산서성(陝西省)	114
산시성(山西省)	92	쓰촨성(四川省)	105
티베트(西藏)	1	홍콩(香港)	82
신장(新疆)	34	운남(雲南)	53
저장성(浙江省)	439	북경(北京)	402
상해(上海)	397	텐진(天津)	197
총계		5,315	

자료: 百度地圖(<http://map.baidu.com/?newmap=1&ie=utf-8&s=s%26wd%3D%E8%82%AF%E5%BE%B7%E5%9F%BA>, 검색일: 2014.05.02.) 참고하여 연구자작성

<그림-9> KFC 중국분포(2013년 기준)



자료: 百度地圖(<http://map.baidu.com/?newmap=1&ie=utf-8&s=s%26wd%3D%E8%82%AF%E5%BE%B7%E5%9F%BA>, 검색일: 2014.05.02.) 참고하여 연구자작성

20여 년 동안 KFC는 중국에서 가장 빠르고 가장 크게 발전하였다. KFC는 피자헛 등의 외식 브랜드와 함께 중국 내 100대 기업에도 선정되었다⁶²⁾. 전 세계 1만2,500개의 KFC 매장 가운데 3천개 이상이 아시아 지역에 밀집해 있는데, 그 중 중국은 미국을 제외하고 전 세계 매출 가운데 3분의 1이상을 차지하고 있다.⁶³⁾

1) 경영전략상의 특징

(1) 선(先)직영, 후(後)가맹 전략

1987년에 다른 글로벌 기업들보다도 훨씬 일찍 중국 외식시장에 진입한

62) 何黎明, 「2012年中國連鎖百強名單」, 中國財富出版社, 2012, p.2.

63) 操凌嘉; 丁艷平, “從肯德基(中國)看跨國公司的跨文化管理”, 『科技信息』, 2010, p.12.

KFC는 진출 이후 10여 년간 프랜차이즈 가맹점 모집에 매우 소극적인 모습을 보였다. 중국 내 프랜차이즈들의 지식과 경험이 부족하고, 법제적이고 문화적인 장애가 많은 현실하에서 무리하게 가맹점을 확장할 경우 브랜드 가치와 이미지가 손상당할 수 있기 때문이었다. 특히 상표권과 특허권이 잘 보호되지 않는 데다가 프랜차이즈들의 도덕적 해이가 심각해 일부 중국 파트너는 영업비밀과 요리법을 배운 뒤에는 다른 이름으로 개업하는 경우가 많았다⁶⁴⁾.

이러한 문제점에 해결하기 위해 KFC는 가맹점 보다는 직영점 방식을 선택하였다. 먼저 직영점에서 영업을 시작하여 브랜드 가치를 높이고, 이후 경영관리를 잘 할 수 있는 시스템을 갖추어 가맹점 사업을 시작하는 선(先)직영, 후(後)가맹 전략을 선택하였다.

(2) 철저한 입지조사

KFC는 1989년 중국 진입 당시 중국에서는 여러 가지가 불투명한 상황이었다. 이에 KFC는 시장진입 시 과학적인 입지조사를 실시하였다. 특히 영업이익과 사업계획에 막대한 영향을 주는 1호점의 위치 선정이 중요한데, KFC는 잠재적 수익과 향후 발전 등을 고려하여 북경 지역에 1호점을 오픈하였다⁶⁵⁾.

KFC는 시장 진입 시 먼저 전문 리서치 기관에 의뢰하여 시장을 조사하고 그 후 영업계획을 수립한다. 유동(流動)인구는 본사 직원을 통해 직접 관찰 한 후 개점 가능 여부를 수치로 평가하기도 한다. KFC가 지역을 선택 할 때 지방을 관할하는 회사와 본사에 설치되어 있는 두 곳의 위원회의 심의를 거쳐야 하는데 이들의 로케이션 선택 성공률은 100%를 자랑한다.

64) 김익수, 「중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략」, 『현대중국연구』, 제11권 제1호, 2009, p.223.

65) 馬瑞光, “肯德基選址策略”, 『市場報』, 2006, p.5.

이러한 엄격한 사전 조사와 입지조사가 현재 기업의 핵심 경쟁력이 되었다. 점포 위치 선정할 때 인구가 집중되지 않는 곳에는 절대로 입점하지 않는다(66).

(3) 엄격한 가맹점 선정

KFC는 가맹점 선정기준, 경영관리표준, 서비스 규율 등이 매우 엄격하기로 유명하다. 가맹점주가 되기 위해서는 식품판매 서비스나 외식업체 경영 경험이 있어야 하며 경영능력, 재무상태도 철저히 체크하며 발전 잠재력도 가지고 있어야 한다. 이렇게 가맹점의 조직기구, 금융상태 등 여러 기준 항목에 완전히 부합되어야만 합작을 한다(67). 가맹비용은 부동산 구매를 제외한 800만 위엔 이상의 금액을 내야한다. KFC의 가맹점 계약 표준경영계약 기간은 최소 10년이며 ‘신규 모집방식’과 ‘기존 점포 양수도’방식을 병행해서 사용하고 KFC의 특수경영이라는 엄격한 규정하에 KFC 본점과 가맹점은 공동의 영리를 추구하게 되는 것이다(68). KFC 가맹점의 성공은 전체 KFC 제국의 강대함으로 이어지게 되는 것이다.

KFC는 새로운 점포 개점보다 기존 점포의 매매를 더 선호하고 있다. 이미 성공한 점포를 구입하는 것은 위험부담(risk)을 낮추는 효과가 있고 바로 이익을 낼 수 있다는 이점이 있다. 또한 가맹비용으로 검증 받은 브랜드를 이용할 수 있고 본부의 누적된 경영이념과 노하우 등을 취득할 수 있다. 이것이 바로 “不從0開始”전략이다. “不從0開始”전략은 ‘0에서 시작하지 않는다’라는 뜻이다. “不從0開始”전략은 가장 효과적이고 안전한 방법으로 본사와 가맹점 모두 성공하는 결과를 가져올 수 있었다(69).

66) 朱元華, “肯德基在中國的本土化經營分析”, 浙江大學, 碩士論文, 2012, p.19.

67) 徐燕, “肯德基麥當勞加盟之爭”, 「記者觀察」, 2006, p.32.

68) 왕정현, “浙江工業大學 전략에 대한연구: 중국진출 외식기업 사례분석을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문, 2009, p.38.

69) 曾敏, 「肯德基特許經營管理的經驗與啓示初探」, 『中國商貿』, 2012, p.5.

(4) 다양한 메뉴 개발

중국시장에 무난히 진출한 KFC는 먼저메뉴의 현지화에 전력을 기울였다. KFC는 중국인의 입맛에 맞게 개량된 다양한 메뉴를 개발하였다. KFC가 중국에서 개량한 현지화 메뉴들은 대부분이 중국 소비자들의 음식 문화에 적절히 부합하는 것들로써 예를들면, 유타오(油條), 중국식 수프 그리고 아침 죽과 같은 것들이다.

특히 KFC는 신 메뉴 개발을 위해 상해에 ‘실험주방’이라는 R&D센터를 세웠다. 중국인의 입맛을 관찰하여 이를 메뉴에 반영하기 위한 방침이다⁷⁰). KFC에서 팔고 있는 모닝 서비스에는 두유와 죽 등 중국인들이 좋아하는 음식들이 있다. 미국 고유의 맛을 강조하기보다는 중국인의 입맛에 맞는 여러 음식을 개발하였다. 이러한 현지화 전략에 따른 다양한 메뉴의 개발은 바로 중국인이 서양 패스트푸드에 대해 가질 수 있는 문화적, 생리적 경계를 완화하여 새로운 소비시장을 창조해 내는데 중요한 역할을 하고 있는 것이다⁷¹).

(5) 현지 인력채용

많은 외국 기업들이 맨 처음 중국을 진출할 때 본부에서 직접 관리자를 선택하여 파견한다. KFC는 직영점이라 할지라도 대부분의 점장을 현지에서 채용된 중국인으로 배치하였다. 중국인만이 현지화 전략을 보다 잘 이행할 수 있다는 판단에서였다. 현재도 중국 KFC의 경영진 가운데 90% 이상이 중화권 인사들로 구성되어 있으며, 이들은 중국식 메뉴 개발에 있어도 큰 영향을 끼친다⁷²).

70) ‘철저한 현지화로 중국인 잡은 KFC’ (<http://ryanplee.blog.me/140100839092>, 검색일: 2014.6.8)

71) 김호동, “맥도날드 누른 KFC의 현지화 전략”, 「중국통신」, 2009, p.98.

72) 왕정현, “중국 외식산업 프랜차이즈 시장 진출 전략에 대한연구 : 중국진출 외식기업 사례분석을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문, 2009, p36.

KFC는 직원을 위한 전문적인 교육센터가 설립되어 있다. 직원들의 능력이 충분히 발휘될 수 있도록 매장 직원과 관리인원까지 모든 직원에 대한 교육을 실시하고 있으며 직원들의 업무에 따른 차별화된 전문적인 교육 시스템도 있다.⁷³⁾

(6) 유통

KFC는 처음 중국에 진출할 때 맥도날드와 다른 유통구조를 선택하였다. 맥도날드는 처음 중국에 진출할 때 글로벌화 전략에 따라 미국현지의 식품 공급업체와 협조하여 함께 중국시장을 공략하는데 주력하였다. 맥도날드와 비해 KFC는 중국 현지에 있는 공급업체와 함께 발전하는데 주력하였다. KFC는 현지에 있는 공급업체와 환화한 관계를 가지고 있기 때문에 중국에서 원가, 품질 등 면에서 다른 경쟁사들에 대해 경쟁우위를 유지할 수 있다. ⁷⁴⁾

KFC는 닭을 원재료로 하여 가공한 제품을 주요메뉴로 판매하고 있다. 중국현지에 있는 공급업체에서 매일 신선한 치킨을 냉장상태로 공급을 받는다. 프랜차이즈의 본질은 모든 매장에 똑같은 원재료를 제공해 규모의 경제로 비용절감 효과를 얻는 것이다. 하지만 KFC는 초기에 비용이 더 들더라도 중국 내의 공급업체를 찾으려 노력하였다. 중국인들에게 KFC는 돈만 벌어 가는 악덕 기업이 아니라 중국의 성공을 돕는 기업이란 이미지를 알리기 위해서였다. KFC의 공급업체가 돼 부자가 됐다는 농민아가씨의 신문 기사는 많은 중국인들의 관심을 끌기도 하였다. 이미 KFC는 500여 중국 공급업체를 가지고 있으며 90퍼센트 이상의 원재료를 현지에서 공급받는다⁷⁵⁾. 국산원료를 사용하기 때문에 중국 소비자들에게 친숙도를 높일 수

73) 藍進, “肯德基在中國的本土化營銷及對中國快餐業得啓示”, 「西華大學學報」, 2009, p.20.

74) 田松, 「淺析肯德基在中國的成敗因素」, 『經營管理者』, 2010, Vol.10, p.36.

75) 조미나, “국적까지 버린 현지화로 중국대륙 점령한 KFC”, 「디지털밸리뉴스」, 2014

있다.

(7) 광고

중국 시장에서 KFC가 주로 현지화 광고전략을 실행하고 있다. 중국 내 KFC 광고 중 100편중 78편의 광고가 현지화 전략을 기반으로 한 광고 전략을 실행하고 있다. “중국의 KFC브랜드가 중국 패스트푸드 브랜드 중에 최고 브랜드가 된다면 세계에서 가장 인기가 있는 패스트푸드 브랜드가 될 것이다.” 라는 목표를 바탕으로 KFC는 현지화 경영과 특히 경영이라는 두 가지 핵심적인 전략을 내세웠다. 2002년 KFC는 중국인의 입맛을 반영한 음식을 광고 전략에 쓰고 어린이를 중심으로 한 시리즈 광고를 만들었다. 제품과 어린이의 가족생활이 잘 결합해서 유머스럽고 행복한 가족 분위기를 연출해냈다⁷⁶⁾. 이것은 중국인들의 전통적인 가족 개념과 잘 맞았다.

또한 2004년 4월에 KFC는 ‘스포츠 영웅들’ 계획을 전개하였다. 이어서 유명 체조선수 이샤오펑(李小鵬), 아테네올림픽 테니스 챔피언 리팅(李婷)과 순텐텐(孫恬恬)이 계획의 선도 인물이 되었다. 세 명의 스포츠 스타의 몸에서는 생기발랄한 분위기와 고군분투는 진취 정신이 젊은이들한테서 막강한 호소력을 갖고 있었다⁷⁷⁾. KFC는 그들의 영향력을 빌어 더욱 많은 젊은이들이 운동에 참여하고 운동을 사랑하도록 격려해주려 하였다. 그래서 스포츠 스타를 KFC 광고대변인으로 초청하여 KFC브랜드에 건강하고 자신감과 활력이 넘치는 요소를 주입하여 영양이 고른 제품특질과 어울려져 KFC가 건강차원의 브랜드로 연상시키도록 하였다.

2005년에는 식품안전 위기를 경험했지만 효과적인 대처와 적극적인 홍보

(<http://www.dvnnews.com/news/quickViewArticleView.html?idxno=11222>, 검색일:2014.06.07)

76) 루판티, “중국시장에 진출한 다국적 기업 광고의 표준화 정도에 관한 연구 : 맥도날드와 KFC의 TV광고사례를 중심으로”, 청주대학교 석사 학위논문, 2009, p.83.

77) 王勃, “中國的肯德基與世界的麥當勞-淺談品牌戰略的本地化與國際化”, 「時代經貿」, 2011, p.23.

를 통해 위기를 잘 모면하였다. CCTV의 황금 시간대에 건강한 생활 습관에 관한 “정보 광고”를 방송하였다. KFC의 모든 식품은 안전하며 앞으로도 그럴 것이라는 “약속 광고”를 방송하였다. 중국 소비자에게 ‘건강’의 이미지를 구축함으로써 끊임없이 제기되는 각종 의혹과 비난 및 돌발 사태에도 흔들리지 않고 성장을 유지해 나갈 수 있었다⁷⁸⁾.

KFC의 현지화 전략에서 우수한 광고전략, 위기홍보, 이벤트 마케팅 등 여러 차원에서 충분하게 표현함으로 좋은 결과를 얻었다⁷⁹⁾.

(8) 적극적인 위기관리전략

2005년, KFC의 중국 내 매장에서 팔리는 제품에서 발암물질인 수단 1호 색소가 발견되었다. KFC 중국 본사인 바이성찬인(百勝餐飲)사는 그 당시에 발표한 성명에서 중국 내 모든 매장에 대해 뉴 올리언즈 닭 날개와 치킨 햄버거 판매를 잠정 중지한다고 밝혔다. 발암 물질이 포함되어 있어 식품 사용이 금지된 수단 1호 색소는 앞서 하인츠-메이웨이위안이 생산하는 후추와 소스 등 향신료 제품에서 발견됐다⁸⁰⁾.

이 사건은 중국에서 빠른 성장을 이루던 KFC에게 큰 타격이 될 수도 있었던 사건이었다. 그러나 KFC는 위기에 신속하게 대처하였다. 수단 1호 색소는 산업적으로 사용되는 붉은색을 내게 하는 색소로 왁스, 구두약 및 마룻바닥 등의 광택제로 사용하고 있으며, 유전독성을 갖는 잠재적 발암물질로 알려져 있다. KFC는 이러한 점을 인정하고 사후조치에 대해서 신속하고 책임감 있게 기자회견을 열었다. 언론매체를 통해 서는 주도적으로 수단색소 사건 경과를 발표·공개하였다. 또한 사건 이후 바로 해당 상품 5

78) 李鋼, 「淺析肯德基在中國的市場攻略」, 『市場研究』, 2010, p.44.

79) 루판티, “중국시장에 진출한 다국적 기업 광고의 표준화 정도에 관한 연구 : 맥도날드와 KFC의 TV광고사례를 중심으로”, 청주대학교 석사학위논문, 2009, p.82.

80) 舒昌, 「從肯德基處理“蘇丹紅”事件看危機公關」, 『企業經濟』, 2005, pp.33~34.

개를 폐기 처분 하는 결정을 내렸다⁸¹⁾.

중국 정부와 소비자들은 KFC의 이러한 정직성과 신속한 대처에 긍정적인 반응을 보였다. 과급영향을 최대한으로 줄이기 위해 노력하는 모습이 기업의 이미지를 더욱 가치 있게 만든 것이다. 한편 이러한 사건 이후, KFC는 ‘가정에서 만드는 것과 같은 친근하고 인간미 있는 정직한 치킨 패스트푸드’ 라는 슬로건을 내세웠다. 소비자들에게 다시 브랜드 이미지를 구축시키고 제품구매로 유인하기 위해서였다. 또한 패스트푸드가 몸에 해롭다는 인식의 전환을 유도하기 위해 전문가로 구성된 건강자문위원회를 만들어 KFC의 메뉴는 중국인의 건강을 중요시하고 있다고 홍보하였다⁸²⁾.

제2절 더커스의 중국시장 진출현황과 특징

더커스는 중국의 양식 패스트푸드 특허가맹점의 첫 브랜드이자 가장 큰 프랜차이즈 가맹 패스트푸드 기업이다. 더커스는 미국 남부의 텍사스주에서 치킨으로 시작하였고 1994년에 중국 성두에 처음으로 나타났다. 1996년 덩신(頂新)그룹은 더커스를 인수하고, 5000만 달러를 투입하여 경영시스템을 건전히 만들고 보완시켰다. 게다가 CIS시스템⁸³⁾을 재구축하여 덩신(頂新)의 ‘강스푸(康師傅)’와 두 형제브랜드가 되었다. 비록 KFC와 같은 치킨

81) 왕정현, 중국 외식산업 프랜차이즈 시장 진출 전략에 대한연구 : 중국진출 외식기업 사례분석을 중심으로, 경희대학교 석사학위논문, 2009, p.42.

82) 정상은, 황진영, “중국 진출 歐美·日·韓 기업 사례분석을 통한 중국사업 성공 방안 도출”, 경제·인문사회연구회, 2010, pp.184~187.

83) 코퍼레이트 아이덴티티 시스템 [corporate identity system] (「패션전문자료사전」, 1997.8.25, 한국사전연구소)기업의 존재의의를 간결 명료하게 표현하기 위한 일체의 작업을 말한다. 간단히 말하면 기업의 이미지 표현인데 단순히 이미지 컬러의 결정, 로고 타입, 로고 마크의 디자인이라는 작업이 아니라 거기에 기본적인 기업의 폴리시가 명확하게 주장되지 않고서는 안되는 것이 특징. 요약해서 CIS라고도 한다.

이지만 더커스는 뚜껑이 없는 솔으로 제작하기 때문에 노란색을 띠면서 바삭바삭하고, 신선하고 육즙이 많은 것이 특징으로 KFC 치킨과 뚜렷한 차별을 두었다. 더커스의 최고 메뉴는 추이피(脆皮)치킨이며, 중국의 패스트푸드계에서 이름있는 Big3로 맥도날드, KFC 그리고 더커스이다⁸⁴⁾.

1996년 5월에 덩신(頂新)그룹은 ‘더커스’ 패스트푸드사업에 투자하고 정식으로 양식 패스트푸드 프랜차이즈경영 영역에 진출하였다. 몇년사이에 덩신(頂新)은 잇따라 5,000여 만 달러를 투자하였다.

<표-8> 더커스 중국발전 연혁

1994년10월5일	성도에서 더커스(德客士) 1호점 개점
1996년6월	덩신그룹 收購“德客士”, 并更名为“德克士”, CIS시스템 구축
1996년12월20일	중경에서 1호점(직영점) 개점
1999년 2월	판즈화에서 첫 번째 가맹점 개점
2003년	300개 점포 돌파
2005년	500개 점포 돌파
2009년	1000개 점포 돌파
2013년	상해에서 ‘수식콘셉트 숭’(新舒食概念店) 개점, 주산시(舟山市) 에서 2000호점 개점 ,

자료: 百度百科-德克士 (<http://baike.baidu.com/view/79715.htm>, 검색일:2014.06.04) 참고하여 연구자 작성.

더커스는 1999년에 특허 가맹점방법을 선보이고 자체의 풍부한 경험에 의해 양식패스트푸드 가게를 꿈꾸는 사람들에게 성공할 수 있는 창업의 길을 닦아주고 프랜차이즈 사업의 윈윈전략을 위해 전력을 다하였다. 한편

84) 百度百科-德克士, (<http://baike.baidu.com/view/79715.htm>, 검색일: 2014.06.04)

2000년 이래 연속 5년간 중국 프랜차이즈 경영협회에 ‘중국 프랜차이즈 100대 기업’에 선정된데다 ‘2002년도 중국 우수 특허브랜드’ 및 ‘2004년도와 2005년도 중국 우수특허브랜드’ 상을 수상하였다. 그리고 2006년 5월까지 중국의 동부, 서부, 북부 세 개 지역에 이미 회사를 설립하였고 9개 자회사와 31개 운영센터와 영업소를 설립하였다. 게다가 하이난(海南)을 제외한 30개 성, 시, 자치구의 200여 개 도시에 600개에 가까운 음식점을 오픈하였다⁸⁵⁾.

2013년 양식 패스트푸드 프랜차이즈 거두로 떠오른 더커스는 동방서식의 특색 및 가맹대군의 힘을 빌어 중국 국내 가맹점 총 수량이 2,000개를 돌파하였음을 정식으로 선포함으로써 중국의 양식 패스트푸드산업의 선두 브랜드 자리를 노리기 시작하였다. 더커스는 덩신(頂新)그룹이 그룹의 제2의 항공모함을 만들기 위해 전력을 다하고 더커스 사람 및 가맹점 주인들과 마음을 합쳐 함께 발전함으로써 오늘날 번영을 달성시켰다. 더커스가 2,000개의 가맹점을 초월한 성공의 요소는 품질 좋고 맛 좋은 메뉴를 제공하는 마음과 함께 마음을 쓰는 가맹파트너와 전체 더커스인의 노력과 갈라 놓을 수 없을 것이다⁸⁶⁾.

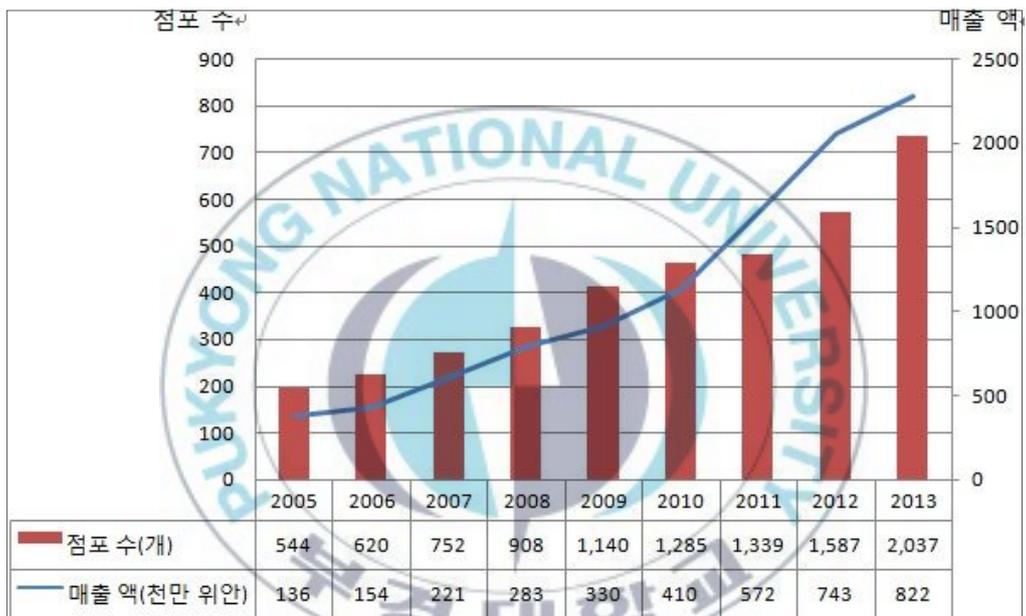
<그림-10>는 더커스 2005년부터 2013년까지 중국 내 발전추이이다. <그림-10>에서 알 수 있듯이 더커스는 중국에서 신속하게 발전하였다. 특히 2008년까지 더커스의 점포 수량은 천개 미만이었지만 2009년부터 비속적으로 증가하여 2013년 2천개가 넘는 점포를 가지고 있다. 더커스의 점포수가 2,000개나 넘는 성공을 거두게 된 데는 주로 전국에 분포된 가맹파트너와 전체 더커스 사람들의 노력과 갈라놓을 수 없다. 더커스는 2000년도부터 프랜차이즈 가맹체계를 발전시키기 시작하여 10년간의 경영, 학습, 많은 가

85) 苗夕華, “德克士紅色戰略 農村包圍城市七年間”, 「現代企業教育」, 2006, p.3.

86) 더커스 홈페이지, (http://www.dicos.com.cn/brand/brand_event.php, 검색일: 2014,06,02)

맹파트너와 맺은 장기적인 협력관계를 거쳐 융통성 있고 다원화한 가맹시스템을 발전시킨다. 현재 더커스의 전략가맹파트너는 100명을 넘어섰다. 향후 더커스는 여전히 가맹업 발전이 핵심적이지 주요 발전 모드가 될 것이다⁸⁷⁾.

<그림-10> 더커스 중국 내 발전추이



자료: “2005~2013年中國特許經營年度發展報告”, 「中國連鎖」를 참고하여 연구자 작성.

<표-9>는 더커스 중국에서의 분포현황이다. 표에서 알수 있듯이 더커스의 점포는 주로 허난성(河南省), 산둥성(山東省), 쓰촨성(四川省)과 같은 이룬 2, 3선 도시에 많이 분포되었다. 그러나 북경 상해와 같은 1선 도시의 점포수량은 상대적으로 적은 편이다.

87) 汪挺, “晉級三甲 德克士博奔洋快餐巨頭”, 「中國商報」, 2009, p.10.

<표-9> 더커스 중국에서 분포현황(2013년 기준)

지역	점포 수	지역	점포 수
북경(北京)	18	상해(上海)	26
톈진(天津)	20	산둥성(山東省)	187
허난성(河南省)	231	푸젠성(福建省)	112
쓰촨성(四川省)	198	산서성(陝西省)	96
귀주성(貴州省)	85	네이멍(內蒙)	86
허베이성(河北省)	94	후난성(湖南省)	94
흑룡강성(黑龍江省)	67	운남(雲南)	77
장쑤성(江蘇省)	41	려오닝성(遼寧省)	60
신장(新疆)	62	간쑤성(甘肅省)	40
후베이성(湖北省)	35	티베트(西藏)	18
기림성(吉林省)	36	저장성(浙江省)	44
장시성(江西省)	35	안후이성(安徽省)	23
닝샤(寧夏)	21	광시(廣西)	16
칭해성(青海省)	10	광둥성(廣東省)	17
헤이난성(海南省)	4	중경시(重慶市)	61
산서성(山西省)	112		
총계		2037	

자료: 더커스 홈페이지 (http://www.dicos.com.cn/map/dicos_store.php, 검색일: 2014.06.05) 참고하여 연구자 작성

<그림-11> 더커스 중국분포 (2013년 기준)



자료: 더커스 홈페이지 (http://www.dicos.com.cn/map/dicos_store.php, 검색일: 2014.06.05) 참고하여 연구자 작성

1) 경영전략상의 특징

(1) 특색메뉴

더커스의 인기 상품은 KFC와 마찬가지로 치킨이지만 KFC가 맛을 선택 하는데서 후자와 차이를 두는데 신경을 썼다. 더커스 치킨은 뚜껑없는 솥에서 만들어 내기 때문에 노란색을 띠면서 바삭바삭하고 신선하고 육즙이 많은 특징으로써 KFC치킨과 뚜렷한 차별을 두었다. 더커스가 개발한 메뉴 중 옥수수 수프, 옥수수 버거, 치킨부용버거, 카레닭밥 등은 동양인의 입맛을 살린 것이다. 최근 더커스는 자오차오닭고기밥(照燒鷄肉飯), 홍후이쇠고기밥(紅燴牛肉飯) 등 밥 종류의 메뉴를 선보였다. 제품 차별화 전략 및 꾸준한 창의적 마인드로 더커스는 외식프랜차이즈 기업에서 독창성을 자랑하였다⁸⁸⁾.

(2) 저렴한 가격

한편 제품은 저렴한 가격에 목표를 둔 소비자소비능력에 부합된다. 게다가 더커스는 각 지역마다 모두 상품권을 발행하면서 전국적인 활동을 벌이기도 하였다. 아울러 각 지방 프랜차이즈 점포들도 자체의 지역특색에 맞는 특혜활동으로 소비자의 관심을 모으고 구매욕을 불러 일으켰다. 더커스와 KFC의 가격비교는 <표-110>와 같다. 햄버거 단품을 보면 KFC의 최저가 15.5위안(상라지뒤바오), 더커스의 최저가 9.0위안(호풍상지바오), 6.5위안 차이가 있다. 세트메뉴를 보면 같은 자오샤오지뒤타오찬이 KFC는 42.5위안, 더커스는 23.0위안이다. 더커스의 저렴한 가격은 경쟁우위요소이다.

88) 曾寒冰, “德克士營銷策略暗藏玄机”, 「中國商報」, pp.22~24.

<표-10>KFC와 더커스 주요메뉴 가격비교(2013년 기준)

	KFC	가격 (위안)	더커스	가격 (위안)
햄버거 (개)	상라지뒤바오 (香辣鷄腿堡)	15.5	흐풍상지바오 (和風香鷄堡)	9.0
	상바카오지치오바오 (桑巴烤鷄腿堡)	16.5	차오지지뒤바오 (超級鷄腿堡)	13.0
세트 (개)	상바지치오타오찬 (桑巴鷄腿堡套餐)	38.5	차오지지뒤타오찬 (超級鷄腿堡套餐)	22.5
	자오샤오지뒤타오찬 (照燒鷄腿套餐)	42.5	자오샤오지뒤타오찬 (照燒鷄腿套餐)	23.0
치킨 (개)	윤즈유안위지 (允指原味鷄)	10.5	취비자지 (脆皮炸鷄)	7.5

자료:KFC-China & Dico's website 참고하여 연구자 작성.⁸⁹⁾

(3) 가맹전략

경영전략에서 더커스는 초기의 직영점 프랜차이즈를 발전시키던 것에서 보완된 체계를 구축한 후 특허경영의 방식을 도입하여 브랜드 규모를 확대시켰다. 더커스는 1999년에 특허가맹점방법을 선보였고 투자금액 및 운영 원가는 KFC와 맥도날드에 비해 상대적으로 낮은 편이다. 따라서 가맹점들이 더 큰 이익을 창출할 수 있는 공간을 제공하기 위해 자체의 풍부한 경험에 따라 양식 패스트푸드 가게를 꿈꾸는 사람들에게 성공할 수 있는 창업의 길을 닦아주고 프랜차이즈 사업의 Win-Win전략을 펼쳤다. 더커스는 뜻을 가진 사람들이 꾸준히 가맹하면서 도시 등 인구가 집결한 지역에 프랜차이즈 점포를 세우고 꾸준한 노력 끝에 ‘중국 양식 패스트푸드 특허 가맹 제1브랜드’로 선정되었다. 이는 더커스의 마케팅전략의 성공을 충분히 인정해주는 계기가 되었다⁹⁰⁾.

89) (<http://www.kfc.com.cn/kfccda/index.aspx>, 검색일:2014.05.10. <http://www.dicos.com.cn/>, 검색일: 2014.05.10.)

90) 李麗, “德克士加盟法則”, 「經濟觀察報」, 2003, pp.25~28

(4) 선지(選址)전략

지역 선택은 전략적인 선택이기도 하다. 이는 프랜차이즈 기업이 어떤 시장에 진출하게 되고 어떤 지역에서 어떤 상대와 경쟁하게 되는가를 뜻한다. 사실상 더커스는 1996년부터 1998년 사이에 뜨거운 열정으로 KFC, 맥도날드와 1선 도시에서 정면충돌하기 위하여 짧은 2년 사이에 13개 대도시에 54개 직영점을 오픈하였다. 그러나 브랜드의 영향력이 너무 작고, 운영 원가가 높은 탓에 더커스는 계속 적자를 내게 되었다. 그런 상황에서 더커스는 북경, 상해, 광주 등 지역의 점포들을 철수할 수밖에 없었다. 그 뒤로 더커스는 실패를 교훈으로 삼고 '시골에서 도시로 진출'하는 전략으로 국내 2, 3선 도시로 진입하여 서북지역을 주 무대로 삼아 경험을 쌓으며 브랜드 이미지를 다지고, 다시 중심도시로 재공격하는 유통전략을 펼쳤다⁹¹⁾. 도시 진입의 선택에서 더커스는 비농인구(非農人口)가 15만 명 이상, 주민 연평균소득이 4,500위안 이상의 지역도시와 비농인구가 10만 명 이상, 연평균소득이 6,000위안 이상의 도시만 선택하였다. 상권 선택에서는 계속 이어오던 '도시 내 가장 변화한 지역이나 유동인구가 가장 큰 대형마트 혹은 쇼핑몰'이라는 기본적인 입지선택 외에 더커스는 주요 상권, 아파트단지 및 학교 주변 등 상권에서 규모별로 점포 입지를 선택하였다. 더커스의 입지전략은 경쟁이 심한 시장, 즉 KFC, 맥도날드와 정면충돌을 피할 수 있어 양식 패스트푸드에 공백이었던 시장에서 신속하게 발전할 수 있었다. 한편 많은 도시에서 더커스가 선도적으로 진입하여 그 도시의 양식 패스트푸드의 첫 브랜드로 떠올랐다. 설령 훗날 KFC, 맥도날드가 그 시장에 진입한다 해도 브랜드나 영향력 또는 단일 점포의 영업액 면에서 모두 앞자리를 차지할 수 있다⁹²⁾.

91) 蔣永霞, “德克士在中小城市嘗到甜頭”, 『中國商報』, 2013, p.12.

92) 汪挺, “晉級三甲 德克士博奔洋快餐巨頭” 『中國商報』, pp.9~15.

(5) 유력한 홍보수단

더커스는 대중매체의 중요성을 충분히 발휘시켜 주로 광대한 젊은이들의 좋아하는 맛을 겨냥하여 광고촬영이나 홍보 동영상을 이용하여 기업의 지명도를 높였다. 그 외에 대인판매 등 경로를 이용하여 판촉하기도 하였다. 더커스는 맥도날드, KFC의 위에서부터 아래로의 전국적이거나 지역적인 판촉체계와는 달리 아래에서부터 위로, 위에서부터 아래로의 판촉방식을 결합시킨 판촉전략으로 가맹점마다 모두 자체의 상황에 따라 새로운 판촉 활동을 선보일 수 있는데다 이튿날이면 바로 실시할 수 있는 것이 장점이 다. 그러나 맥도날드의 경우 판촉활동을 하려면 서면보고에서만 내부에서 6개월 정도는 걸린다⁹³⁾.

제3절 롯데리아의 중국시장 진출현황과 특징

1979년 5월 1일 롯데리아는 패스트푸드라는 생소한 식생활문화를 시작하게 된다. 그리고 1979년 10월 25일 1호점인 소공점 개점과 함께 신준호 그룹 운영 본부장이 대표 이사로 취임하였다. 1983년 서울 국제 무역박람회 출점과 전산실, 품질 관리실의 설치 등 국내 최대의 패스트푸드 기업으로 도약하기 위한 기반을 확립하며 외식산업에서 두각을 나타내기 시작한다. 이후 롯데리아는 꾸준한 경영기술 혁신과 과감한 투자 및 상품개발로 30~40%의 높은 성장률을 기록하는 등 한국 외식산업에서 그 유례를 찾아보기 힘든 발전을 이룩하였다⁹⁴⁾.

또한 1998년도에는 업계최초로 400호점 돌파라는 경이적인 기록을 세웠

93) 金康, “德克士致胜經營的策略啓示”, 「城市開發」, 2011, p.1.

94) 롯데리아홈페이지, (<http://www.lotteria.com/> 검색일: 2014.03.20)

으며, 2002년 7월에 800호점을 개점하였다. 현재까지 한국에 1,000개 이상의 점포가 있으며 중국, 베트남 등에도 진출하였다⁹⁵⁾.

1993년 중국에서 프랜차이즈 사업을 신규로 추진한 롯데리아는 ‘북경낙천유한공사’라는 현지법인을 설립하고 중국인들을 가맹점주로 계약해 1994년 매장을 오픈하였으며 1997년에는 하얼빈에 진출하였다⁹⁶⁾. 그 당시에 롯데리아는 각 개발지역을 대상으로 수백여 개의 매장을 확보해 중국인들의 입맛을 사로잡겠다는 목표를 세웠다. 하지만 2003년 1월 중국 전역에 24개까지 매장을 운영하다 기업의 경영부진으로 전 매장이 철수하였다.⁹⁷⁾

<표-11> 롯데리아 중국발전 연혁

1994년 11월	업계최초 북경 롯데리아 1호점 개점(전문점)
1995년 05월	중국 북경 TV에 한-중 합작 현지 광고 시작
1995년 08월	북경 롯데리아 2호점 개점(새특점)
1996년 10월	북경 롯데리아 4호점 개점(북신교점)
1996년 07월	북경 롯데리아 3호점 개점(삼우점)
1997년 01월	북경 롯데리아 5호점 개점(북흥문점)
1997년 02월	북경 롯데리아 6호점 개점((추림점)
1997년 05월	하얼빈 롯데리아 1호점 개점(추림점)
1997년 09월	하얼빈 롯데리아 2호점 개점(중앙점)
2003년 01월	중국(북경, 하얼빈)전 점포 철수
2008년 05월	중국 롯데리아 법인 성립
2008년 08월	중국 롯데리아, 안제리너스 1호점 개점(왕부정점)
2009년 03월	10호점 청도 래서점 개점
2010년 04월	20호점 청도 홍콩중로점 개점
2010년 12월	30호점 심양 모이백화점 개점

자료: 롯데리아 홈페이지(<http://www.lottaria.com/Company/History.asp>, 검색일: 2014.04.03.) 참고하여 연구자 작성

95) 롯데리아홈페이지, (<http://www.lottaria.com/Company/BusinessPresent.asp>, 검색일:2014.03.20)

96) 이주희, "한국 프랜차이즈 기업의 중국시장 마케팅 연구", 석사학위논문, 2007, p.38.

97) 門淑蓮, "樂天利首戰中國爲何失利", 「中國企業報」, 2010, p.12.

<표-12>는 롯데리아 중국에서의 분포현황이다. 롯데리아의 매장은 북경, 심양, 청도 등 한국인과 조선족이 많은 도시에 분포 되어있다.

<표-12> 롯데리아 중국에서 분포현황(2013년 기준)

지역	점포 수	지역	점포 수
북경(北京)	8	심양(沈陽)	8
텐진(天津)	6	청도(靑島)	6
쯔보어(淄博)	1	푸젠성(烟台)	1
연길(延吉)	3	위해(威海)	1
철령(鐵嶺)	1	장춘(長春)	1
총계		38	

자료: 롯데리아 홈페이지(<http://www.lotteria.com/Company/History.asp>, 검색일: 2014.04.03) 참고하여 연구자 작성

<그림-12> 롯데리아 중국분포 (2013년 기준)



자료: 롯데리아 홈페이지(<http://www.lotteria.com/Company/History.asp>, 검색일: 2014.04.07) 참고하여 연구자 작성

롯데리아는 2008년 북경올림픽을 기점으로 중국에 재진출하였다. 북경롯데리아는 북경 왕푸징(王府井) 거리에 롯데백화점과 동시에 오픈해 백화점 지하 1층에 자리를 잡았다. 엔제리너스 커피도 북경점 내에 입점하였다. 롯데리아는 햄버거 사업부문과 커피 엔제리너스 사업부문으로 이루어져 있다.

1) 1차 진출 실패 원인

첫째, 맥도날드와 KFC 같은 세계적 외식 프랜차이즈 기업과의 경쟁 환경을 인식하지 못하여 효과적으로 대응하지 못하였다. 같은 외식 프랜차이즈 기업인 맥도날드 비해 제품과 가격이 큰 차이가 없었기 때문에 고객들이 롯데리아에 대해 맥도날드나 KFC와 비슷한 서비스를 제공하지만 차별화가 없다고 판단했기 때문에 자신들에게 더 익숙한 브랜드에서 지속적으로 구매를 하게 되었다⁹⁸⁾.

둘째, 중국에서 프랜차이즈로 성공하려면 변화한 거리에 일단 시선을 잡을 수 있을 정도로 큰 매장 설치가 가능해야 한다⁹⁹⁾. 맥도날드는 고객을 끌기 위하여 맥도날드 상징인 노란색 'M'마크를 디자인하여 전 세계에 통일시켰다. 그리고 아무런 구매 없이 자유로운 분위기를 조성하기 위하여 맥도날드의 테이블과 의자는 무작위로 배치하고 벽에는 각종 애니메이션, 놀이공원 그림들이 붙어 있으며, 또 가지각색의 미니깃발, 가위그림, 녹색 나무, 적색꽃 등도 붙어 있다. 심지어 화장실 벽면에까지 '즐거운 타임'이라는 우스운 이야기를 붙여놓았으며, 고객들의 편리를 도모하여 신문칼럼을 만들어 열람하게 하였다. 그리고 일부 고객들의 특수요구를 고려하여 미니카트도 준비하였다. 중국 내 맥도날드는 사랑의 마음을 보여주기 위하여

98) 이주희, "한국 프랜차이즈기업의 중국시장 마케팅연구", 중앙대학교 석사학위논문, 2006, p.38.

99) 徐勤學, "跨國公司在華撤資動因分析", 碩士論文, 2011, p.26.

점포 내에 ‘희망프로젝트 모금박스’를 특별히 배치하였다. 이런 것은 무의식 중에 맥도날드의 친절한 이미지를 높여주고 고객들, 특히 어린 고객들에게 온화하고 편안한 분위기를 느끼게 하였다. 이에 비해 ‘롯데리아’의 문 앞에는 아이들이 좋아하는 미키마우스를 설치하였다. 그러나 좁은 출입문은 사람들에게 호프집으로 오해하게 한다. 점포 내 벽에는 가위 그림과 일부 벽 등이 조금 있는것 외에 다른 장식은 거의 없었다. 폭신한 의자, 커플 자리 등 하드웨어시설들은 비록 KFC, 맥도날드 보다 좋아 보이지만 테이블과 의자 배치가 분위기를 너무 무겁게 보이게 하고, 전통적인 느낌을 주어 구매 받을 수 있다. 이런 디자인은 당연히 고객을 충분히 유혹하는 역할을 하지 못한다. 롯데리아는 대규모 물량 공세가 가능한 맥도날드나 KFC와 경쟁하기에는 운영자금 및 마케팅 능력 등 경영 자원이 부족했다고 분석 할 수 있다¹⁰⁰⁾

셋째, 롯데리아는 독특한 기업이미지를 심어주는데 실패하였다. 비슷한 패스트푸드점의 경우 맥도날드나 KFC 등 국제적 브랜드과위를 가지고 있는 경쟁사가 있으므로 이와 차별되는 기업이미지를 제고시킬 수 있어야 한다. 롯데리아는 마케팅 능력 부족으로 이러한 이미지 확보에 실패했다고 볼 수 있다¹⁰¹⁾. 성공한 기업은 늘 지역문화를 바탕으로 자신의 브랜드문화를 창조해내고 경쟁상대와의 차별화를 만들어낸다. 따라서 독특한 매력을 발산하여 고객을 유혹하고 고객과 연결하는 유대가 형성된다. 사실 ‘롯데리아’는 제품에서 많은 노력을 기울였다. 고유의 아시아 맛을 내는 햄버그세트메뉴(구이, 등심, 데리야끼)와 팔빙수 등의 기초하에서 ‘롯데리아’는 갈비햄버그, 김치햄버그, 미니피자 등 중국인의 입맛에 맞는 일련의 메뉴를 출시하였다. 1994~1997년 사이에 이런 창의성 메뉴는 ‘롯데리아’에 좋은 실적

100) 門淑蓮, "樂天利首戰中國爲何失利", 「中國企業報」, 2010, p.12.

101) 桑百川·王拾, "外商撤資的原因与延邊趨勢", 「國際經濟与合作」, 2007, p.16.

을 올려줬다. 그러나 ‘롯데리아’는 음식의 맛, 음식점 인테리어 등 면에서 독특하고 안정적인 브랜드 우위를 시종 형성하지 못하였다. 특히 음식의 종류는 주로 햄버그, 감자튀김인데 이는 맥도날드나 KFC에 비해 큰 차이가 없었다. 1998년 이후 “롯데리아’는 식사시간 때 사람이 붐비지 않고 식사시간이 아닐 때 사람이 한적하다”는 문제가 갈수록 두드러져 경영실적도 계속 부진해지기 시작하였다¹⁰²⁾.

2) 재진입 후 경영전략상의 특징

(1) 차별화 전략

롯데리아는 2008년 8월 롯데백화점이 북경점을 열면서 엔제리너스 커피와 같이 북경점 내에 입점하였다. 중국에 있는 롯데리아는 햄버거 사업부분과 커피 엔제리너스 사업부문으로 이루어져 있다. 중국 모든 도시에 진출하는 롯데리아는 모두 엔제리너스과 함께 진출하였다¹⁰³⁾. 이런 차별화 전략을 통해서 경쟁우위를 달성 할 수 있었다.

(2) 도시 선택

롯데리아 중국 첫 번째 진출할 때 대도시 중심의 매장을 통한 판매하였다. 첫 번째 진출 실패 후 두 번째 다시 중국에 진출 할 때는 청도, 심양과 같은 한국인과 조선족이 많이 집중된 도시에 점포를 많이 오픈하였다. 그렇게 KFC, 맥도날드와 같은 외식프랜차이즈 거물들과의 정면 충돌을 피할 수 있다. 그리고 롯데리아가 한국인과 조선족 사이에서 지명도가 높아 이런 도시에 진출함으로써 점포 홍보에 더욱 유리하였다. <표-8>는 2012년

102) 門淑蓮, “樂天利首戰中國爲何失利“, 「中國企業報」, 2010, p.13.

103) 施小欄, “韓國樂天集團品牌戰略研究“, 上海師範大學 碩士論文, 2010, p.25.

재중한인협회가 통계한 중국 내 한국인 분포현황이다. 산둥성, 동북3성과 화동지역에서 한국인 많이 분포 되어있다. 중서부와 화북지역에서는 한국인이 많이 거주하지 않으며 주요도시를 보면 청도, 북경에서 한국인이 많이 거주하고 있다. <표-13>에서처럼 롯데리아 점포수가 가장 많은 도시는 각 북경, 청도, 선양, 톈진이다. 이 도시들은 한국인이 많이 분포되어 있는 도시이다. 비록 상해에 거주하고 있는 한국인 수도 많지만 본토 스낵기업 동방기백(東方既白) 등 중국자체 프랜차이즈가 활성화되었고 비싼 건물임대료 등 여러 가지 원인으로 롯데리아는 아직 상해에 진출하지 않고 있다.

<표-13> 중국 내 한국인 분포(2012년 기준)

	인구 수(명)	(주요도시) 인구 수(명)
산둥성	215,500	(청도) 150,000
동북3성	849,000	(선양) 15,000
중서부	6,000	(청두) 1,200
화남	80,300	(선전) 30,000
화동	121,700	(상해) 80,000
화북	17,500	(북경) 120,000 (톈진) 50,000

자료: 재중한인협회 통계자료, (<http://blog.naver.com/2132309/90173421391>, 검색일: 2014.05.27)

(3) 인사 관리

롯데리아는 중국 현지에서의 원활한 업무능력을 제고하기 위해 어학 및 실무교육을 실시하였다. 외부 전문 강사를 특별초빙, 중국어 교육을 비롯해 각종 주방기기와 POS시스템¹⁰⁴ 운영 및 관리교육 등을 실시하였다. 해외 사업부는 이들을 통해 현지인들을 점포 매니저로 육성해 점진적으로 한국인 점포관리 주재원을 축소해 효율적인 인력관리를 도모함과 동시에 육성

104) 판매시점정보관리 시스템(point of sales system)은 팔린 상품에 대한 정보를 판매시점에서 즉시 기록함으로써 판매정보를 집중적으로 관리하는 체계.

된 현지인 매니저를 활용 중국 내의 다른 시장 진출 시 이들의 경험을 활용한다는 계획을 수립해 놓고 있다¹⁰⁵⁾.

(4) 메뉴 개발

롯데리아는 중국 진출 후 아침 죽과 쌀밥세트 등 중국인 입맛에 맞게 메뉴를 개발하였다. 중국 특색의 아침 죽과 각종 쌀밥 메뉴를 선보였다. 그리고 맥도날드, KFC 등 다국적 기업에 맞서기 위해서는 김치버거와 같은 한국특색메뉴를 개발하여 중국에 있는 많은 한국인들을 비롯한 한국인 외에 한국음식문화에 관심 있는 중국 고객들의 관심과 시선을 끌어나고 있다.



105) 사연빈, "한국 외식업 프랜차이즈의중국 시장 진출에 따른 현지화 및 차별화 전략에 관한 사례 연구", 영남대학교 석사학위논문, 2013, p.30.

제4장 중국 프랜차이즈 시장의 특징과 기업 비교분석

제1절 중국 프랜차이즈 시장의 특징

1) 중국프랜차이즈시장의 특징

(1) 높은 장벽의 시장규모

중국은 선진국의 시장 개방 압력으로 관세와 비관세 장벽 완화 등 각종 규제를 개방정책에 맞추어 왔다. 그러나 외국의 기업으로 볼 때는 여전히 공략하기 힘든 높은 벽이 있다. 이는 사회주의 폐쇄성에서 오는 다양한 형태의 장벽이다. 외국 기업이 단독으로 투자할 경우 100% 수출해야 하는 규정이 있어 생산품을 내수 판매해서는 안되며, 합자회사 80%는 수출하고, 20%는 내수 판매로 규정한 중국 중외합자 경영기법에 의해 합자회사 설립 시 30%의 내수 판매에 협의 계약했어도 대외무역경제 합작부의 허가를 받아야지만 효력이 발생하는 것이다¹⁰⁶⁾.

(2) 시장의 불안정성

개인 상업 유통의 부분이 급성장을 하고 있는데 정부의 지나친 통제로 적재적소에 물품을 공급하지 못하여 초과 공급과 초과수요가 발생한다. 특히 무역부 관리나 국가 상업 기업의 직원이 지위를 이용해 개인의 이익을 추구하여 유통 단계의 가격 상승과 왜곡 현상으로 유통 상 막대한 혼란을

106) 임달호·사옥상, “프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로”, 『産業과 經營』, 제21권 제1호, 2008, p.2.

야기해 불안을 가중시키고 국가의 상업 기업이 유통을 독점해 개인의 복지 침해와 유통가격의 질서를 파괴하고 있다¹⁰⁷⁾.

(3) 직영과 직영과 가맹의 혼합모드

중국특허기업 경영규모의 확대와 실력이 강화되는데다 상장하려는 기업의 자산규모와 이윤금액에 대한 자본시장의 요구에 따라 특허기업은 직영점의 개발력을 강화하고, 일부 기업은 발전의 중심을 이미 직영점으로 옮겼다. 아울러 직영점을 위주로 하던 기존 기업들은 분점을 더 빨리 늘리고 투자 리스크를 줄이기 위하여 가맹점 개발을 점차 도입하였다. 또 일부 기업들은 가맹계약서에 회수조항을 넣고 가맹점이 안정적인 수익을 낸 다음 액면 초과액으로 회수하는 이런 방식을 시장 개척경로의 하나로 삼았다¹⁰⁸⁾. 그리고 또 일부 기업은 직영을 가맹으로 전환하면서 가맹주의 주동성과 책임감을 발휘시켜 일부 자금을 회수하였다. 성숙된 시장의 발전경험에서 볼 때 체인점을 합리적인 직영과 가맹의 비율로 유지시키는 것이 많은 성공한 기업의 공동선택이었다¹⁰⁹⁾.

(4) 건강, 친환경, 에너지 절감한 시장

2008년에 발생했던 멜라민 파동¹¹⁰⁾을 비롯하여 건강과 직접 관련이 되는 식품에서 위생사고가 여러 차례 발생하면서 중국의 소비자들은 특별히 건강과 안전에 신경을 많이 쓰고 있다. 이에 따라 믿고 안심할 수 있는 먹거

107) 임달호·사옥상, “프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로”, 「産業과 經營」, 제21권 제1호, 2008, p.2.

108) 劉會福, “中國特許經營問題之探析”, 「經濟研究導刊」, 2010, p.30.

109) 袁建昌·秦瑛·趙海燕, “論我國特許經營的新趨勢”, 「中國商貿」, 2010, p.21.

110) 2008년 중국의 우수 우유 및 분유 생산기업들이 유제품에 단백질 수치를 높이고 더 희게 보이게 하기 위해 건축제로 쓰이는 멜라민수지를 넣어, 이를 먹은 영아들이 사망하는 사태까지 가면서, 중국 소비자들이 중국의 식품을 믿지 못하는 상황이 되었었으며, 값비싼 홍콩, 한국 등의 유제품이 수입되었었다.

리에 대해서 가격이 조금 비싸더라도 소비하는 취향을 보이고 있다. 또한 유기농제품에 대한 관심이 높아져 웬만한 마트에는 유기농제품과 친환경제품의 판매코너가 설치되어 있다. 한편 환경오염의 심각성을 직접 경험하고 있는 중국의 소비자들은 환경문제에 대해 선진국 국민 이상으로 관심을 쏟고 있어, 그린 제품에 대한 소비자가 늘고 있다. 예를 들면 환경친화형 벽지, 페인트, 공기정화기 등의 수요가 늘고 있으며, 환경인증마크를 갖고 있는 제품에 대한 관심이 높다¹¹¹⁾.

(5) '공급자시장'에서 '구매자시장'으로 급격히 전환
개혁·개방초기 만성적인 수요초과 현상이 빚어졌던데 비해 최근에는 대부분의 공산품을 중심으로 공급과잉 현상이 나타나면서 시장 주도세력이 공급자에서 소비자로 급격히 전환되고 있다. 소비자의 선택의 폭도 넓어져 공급시장의 경쟁은 점차 치열해지고 있다. 가전제품의 경우 가격인하와 같은 출혈경쟁이 격화되고 있다¹¹²⁾. 그리고 다른 상품의 가격경쟁도 점점 더 치열해지고 있다.

(6) 브랜드 이미지가 중요한 시장.

1992년 이후 외국기업의 품질 좋고 다양한 상품이 백화점에 진열되기 시작하면서 중국 소비시장은 브랜드 이미지가 중요한 시장으로 변하였다.¹¹³⁾. 전통적으로 체면을 중시하는 중국인의 관습과 소득 수준의 향상으로 상당한 구매력을 갖추게 된 중국인들은 이제 브랜드 제품을 선호하는 소비성향을 보이고 있다. 중국의 북경, 상해, 광주, 신천, 소주, 항주, 청도, 대련 등

111) 서창배·곽복선등, 『중국경제론』, (서울: (주)박영사, 2014), p.705.

112) 임달호·사옥상, 「프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로」, 『産業과 經營』, 제21권 제1호, 2008, p4.

113) 김만수, "韓國 外食패스트푸드 프랜차이즈의 中國市場 進出戰略에 관한 研究 : 치킨패스트푸드 프랜차이즈를 中心으로", 교려대학교 석사학위논문, 2004, p.37.

이미 선진국 수준에 가까워진 1, 2선 도시는 물론 동남부 연해지역과 중서부지역의 3선 도시의 소비자들 역시 수량 중시 소비에서 품질중시 취향으로 소비패턴이 변화 되고 있다¹¹⁴⁾. 명품브랜드 에르메스(가방), 샤넬(가방), 랑콤(화장품), 설화수(화장품), 삼성(전자), 후(화장품), 현대(자동차)등 세계적인 기업의 브랜드 제품이 중국에서 인기가 많다. 중국시장을 단순히 국내 재고품을 처리하는 시장으로 간주할 경우 중국 도시 소비자의 외면을 받을 가능성이 높으며 품질 좋은 고급제품은 인기가 많다.

<표-14>중국 프랜차이즈시장의 특징¹¹⁵⁾

1	높은 장벽의 시장규모	중국의 프랜차이즈시장이 외국의 기업으로 볼 때는 여전히 공략하기 힘든 높은 벽이 있는 것이다
2	시장의 불안정성	무역부 관리나 국가 상업 기업의 직원이 지위를 이용해 개인의 이익을 추구하여 유통 단계의 가격 상승과 왜곡 현상으로 유통 상 막대한 혼란을 야기해 불안을 가중시킴.
3	단순가맹과 단순직영은 점차 직영과 가맹의 혼합모드에 자리를 내주고 있다.	성숙된 시장의 발전경험에서 볼 때 체인점을 합리적인 직영과 가맹의 비율로 유지시키는 것이 많은 성공한 기업의 공동선택이었다.
4	건강, 친환경, 절감한 시장	중국의 소비자들은 건강과 안전에 신경을 많이 쓰고 있고 믿고 안심할 수 있는 먹거리에 대해서 가격이 조금 비싸더라도 소비하는 취향을 보이고 있음.
5	'공급자시장'에서 '구매자시장'으로 전환	대부분의 공산품을 중심으로 공급과잉 현상이 나타나면서 시장 주도세력이 공급자에서 소비자로 급격히 전환되고 있음.
6	브랜드 이미지가 중요한 시장	중국소비자들이 수량 중시 소비에서 품질중시 취향으로 소비패턴이 변화 되고 있음.

114) 서창배·곽복선 등, 『중국경제론』 (서울: (주)박영사, 2014), p.703.

115) 자료: 임달호·사옥상, 「프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로」, 『2014~2019年中國連鎖經營產業投資戰略及發展前景研究報告』, 서창배·곽복선등, 『중국경제론』, 김만수, 『韓國 外食패스트푸드 프랜차이즈의 中國市場 進出戰略에 관한 研究 : 치킨패스트푸드 프랜차이즈를 中心으로』참고하여 연구자작성.

2) 프랜차이즈기업 매장의 지역적 분포현황과 특징

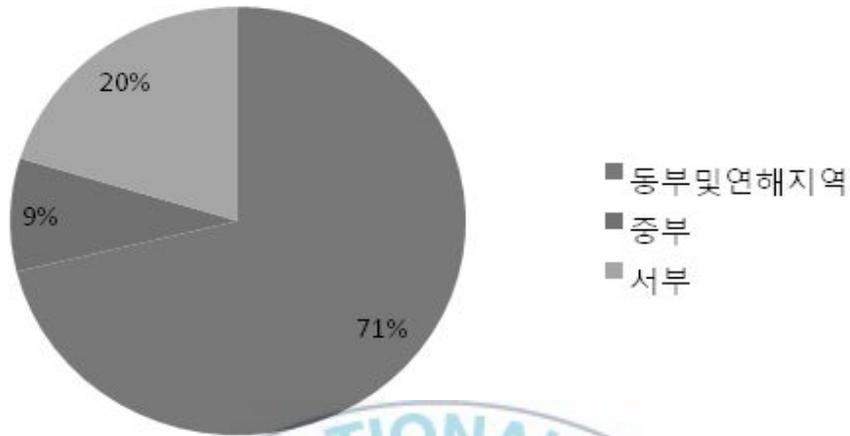
본 연구에서는 매장을 100개 이상 갖고 있는 프랜차이즈 기업에 대해 요약 해보았다. 그 중 프랜차이즈 기업들이 가장 많이 진입한 도시로는 순위별로 북경, 광둥, 상해, 저장(浙江), 장쑤(江蘇)로서 이런 도시는 거의 동부 및 연해지역에 분포되어 전체 비중의 71%를 차지하고 있다. 그 중 충칭은 서부지역에서 유일하게 앞자리를 차지하는 것은 근 몇 년간 국가에서 서부대개발을 중시하기 때문이다. 게다가 충칭은 마침 서부대개발의 중심도시이다. 그 밖에 매장이 비교적 많이 분포된 도시로는 톈진(天津), 랴오닝, 푸젠(福建), 쓰촨(四川), 후베이(湖北), 네이멍구(內蒙古)가 있다.

<표-15> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 분포현황

2000개이상	북경(北京): 3079, 광둥(廣東): 2792, 충칭(重慶): 2179
1,000개이상	상해(上海): 1787, 장쑤(江蘇): 1333, 저장(浙江): 1457
100~1,000개	톈진(天津):458, 산시(山西):106, 네이멍구(內蒙):314, 랴오닝(遼寧):459, 안후이(安徽):365, 푸젠(福建):952, 산둥(山東):370, 허난(河南):206, 후베이(湖北):498, 후난(湖南):350, 사천(四川):590, 운남(雲南):214, 산시(陝西):162, 신강(新疆):148

자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2013) 참고
하여 연구자 작성

<그림-13> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 분포현황



자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2013) 참고
하여 연구자 작성

3) 프랜차이즈기업 본사의 지역적 분포

본 연구에서는 10개 이상의 프랜차이즈 기업을 소유하고 본사가 설립되어 있는 도시를 중국의 전반 경제 상태에 따라 종합해본 결과 <표-16>과 같다. 10개 이상의 프랜차이즈 기업을 갖고 있는 본사가 설립된 13개 도시 중 연해지역 및 연해지역 부근에 분포된 9개 도시가 67%를 차지하였고, 그 중 북경을 제외한 8개 도시는 모두 연해지역에 분포되어 있었다. 아울러 중부와 서부지역에는 각각 3개와 1개 도시가 분포되어 있으며 그 비율은 28%와 5%를 차지하였다. 상술한 내용에 따라 분석하면 60%가 넘는 도시가 연해지역에 분포되어 있고, 본사가 설립되어 있고 10개 이상의 프랜차이즈 기업을 갖고 있는 기업은 모두 동쪽에서 서쪽으로 점차 줄어드는 특징을 보이고 있다.

<표-16> 2012년 중국백강(百強)프랜차이즈기업 본사 분포현황

30개 이상	북경(北京):79, 저장(浙江):30, 후베이(湖北):30, 광둥(廣東):90
20~29 개	장쑤(江蘇):21, 허남(河南):20, 충칭(重慶):22
10~19 개	상해(上海):18, 푸젠 (福建):15, 랴오닝(遼寧):12, 후난(湖南):12, 텐진(天津):11, 산둥(山東):11

자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2013) 참고하여 연구자 작성

<그림-14> 2012년 중국 내 백강(百強)프랜차이즈기업 본사 분포현황



자료: 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』(北京:中國統計出版社, 2013) 참고하여 연구자 작성

프랜차이즈 기업 본사가 설립되어 있는 도시의 상태를 보면 동부지역의 9개 도시 중 견본 중의 프랜차이즈 기업 본사가 집결되어 있었고 그 비율이 67%를 차지하였다. 그러나 중부와 서부지역의 4개 도시에는 총 144개의 프랜차이즈 기업 본사가 설립된 것으로 나타났다. 위의 데이터에서 보면 동부지역, 특히 연해지역의 프랜차이즈 점포 밀집도가 서부지역에 비해 훨씬 높다는 것을 알 수 있다.

4) 프랜차이즈 기업의 최근 지역 확장 전략상의 특징

첫째, 중국의 프랜차이즈 기업들의 지역 간 확장은 초급단계에 있으며 전국 시장에 분포되어 있는 프랜차이즈 네트워크는 아직 이루어지지 못하고 있다¹¹⁶⁾. 이것은 프랜차이즈 기업의 본분인 점포 분포의 밀집도가 중·서부지역 보다 동부지역에서 훨씬 높았다. 양쯔강삼각주(長江三角洲), 주장삼각주(珠江三角洲)와 환발해 지역(環渤海地區)은 프랜차이즈 기업 및 그 점포 분포가 가장 밀집되어 있는 지역이지만, 중·서부지역에는 오히려 중심 도시에 주로 집중되었다.

둘째, 프랜차이즈 기업이 진출한 도시는 주로 세 가지 유형이 있다. 하나는 동부 경제발달지역의 중심도시, 두 번째는 중·서부지역의 중심도시, 세 번째는 동부 경제발달지역의 제2의 중심도시이다. 이런 도시는 대부분 어느 중심도시를 핵심으로 하는 도시권 내에 분포되어 있었다. 그러나 프랜차이즈 기업이 이런 도시에 진출하는데는 주로 도시시장의 전반적인 환경, 도시시장경쟁과 합격된 인적자원의 가용성, 도시 상태의 조건 및 도시시장의 소비능력에서 고려한 것이다. 그중에 중·서부지역의 중심도시 상태와 확산능력, 경쟁력이 이미 다른 중심도시에 비해 상대적으로 낮다는 점에서 기업이 진출하는 중요한 원인이기도 하다. 동시에 중국 지역간 문화 및 시장경제체제, 상업정책 환경 등 요소의 차이 역시 기업이 시장을 선택하는데 있어 일정한 영향을 미쳤다¹¹⁷⁾.

셋째, 기업이 지역 간 확장과정에서 가까운 지역에 집중적으로 점포를 분포한 다음 점차 밖으로 추진하는 동시에 또 기업의 본부와 멀리 떨어졌지만 중요한 전략적 지위에 있는 도시에 진출하는 것을 기업이 더 큰 범위 내의 전략적 확장의 접합점으로 한다¹¹⁸⁾. 기업이 중점적으로 진출하는 도

116) 孫君, “中國連鎖經營發展策略研究”, 「廣西財經學院學報」, 2012, p.42.

117) 夏春玉·張闢·鐘春仿, “中國百強連鎖企業區域分布與區域擴張戰略的實證分析”, 『財貿研究』, 2006, pp.12~13.

시로는 위에서 상술한 중·서부지역의 충칭(重慶), 청두(成都), 시안(西安), 우한(武漢) 등 직할시와 성소재지, 동부지역의 상해, 광주, 북경, 선양(沈陽), 스자좡(石家莊) 등 도시와 같은 중심도시이다. 일반적으로 기업은 경영과 물류경제성 등을 고려하여 전략적 접합점에 있는 도시에 중점적으로 진출 한다. 그다음 그 도시를 둘러싸고 점포 밀집도를 점차 늘임으로써 네트워크분포의 전체적인 면과 구체적인 면을 고루 고려하여 조속히 경영과 물류 등 활동의 규모경제를 얻는다. 아울러 시장 진입방식에서 볼 때 기업은 중점적으로 진출한 중심도시에 직영점을 설립한 다음 직영점을 중심으로 주변지역에 가맹점을 발전시키는 것으로 네트워크 분포의 밀집화를 빠르게 실현한다¹¹⁹⁾.

제2절 KFC, 더커스, 롯데리아의 공통점

1) 빠르고 세심한 서비스

중국의 곳곳에 자리를 잡은 KFC, 더커스, 롯데리아에서는 빠르고 세심한 서비스를 느낄 수 있다. 중국의 서비스산업은 구미선진국에 비해 출발이 늦고 수준이 상대적으로 낮다. 그리고 서비스업계에 종사하는 종업원들의 교육체계도 전문성이 결핍 되어있어 종업원들의 소질 차이가 뚜렷하다. 그러나 KFC, 더커스, 롯데리아는 모두 자체적인 종업원 교육시스템을 갖추고 있으며 정직원으로 되려면 일련의 체계적인 교육을 받아야 한다. 게다가 회사에서는 직원들에 대해 정기적인 심사도 실시한다. 따라서 종업원들

118) 張闢·孟韜, “中國城市間流通網絡及其層級結構——基于中國連鎖企業百強店鋪分布的網絡分析”, 『財經問題研究』, 2007, p.40.

119) 夏春玉·張闢·鐘春仿, “中國百強連鎖企業區域分布与區域擴張戰略的實証分析”, 『財貿研究』, 2006, p.13.

의 전반적인 소질이 비교적 높은 수준에 도달하게 된다. 아울러 훌륭한 서비스로 최대한 짧은 시간에 높은 품질의 음식을 고객들에게 제공함으로써 해당 서비스를 이용하는 고객들은 양질의 식사 체험을 경험하게 된다.

KFC는 보다 좋은 서비스와 고품질의 제품을 제공하기 위해 Development Champions라는 교육 시스템 아래, 매장 아르바이트생부터 직원, 점장에 이르기까지 단계적인 직무 교육 프로그램을 실시하고 있다. 또한 직원들의 서비스 마인드와 고객 응대 능력 향상을 위해 KFC는 해마다 ‘챌스 챌린지(CHAMPS Challenge)’를 실시하는데, ‘챌스(CHAMPS)’란 Cleanliness(청결), Hospitality(환대), Accuracy of Orders(주문의 정확성), Maintenance of facilities (시설관리), Product quality(제품 품질), Speed of service(서비스의 신속성)의 약자로, 각 항목별 경연대회를 통해 실질적인 서비스 향상을 꾀하고 있다¹²⁰⁾.

다음은 필드조사에 관한 내용으로 중국현지에서 더커스 매장을 직접 방문하여 현지 고객들을 대상으로 더커스의 서비스에 관해 실시한 인터뷰 내용이다.

미스터 리, 30세, 회사원, 북경

점심시간이 비교적 짧은 탓에 나는 늘 회사 근처에 있는 더커스를 찾게 된다. 하나는 편리하고 직원들의 소질도 높아 시간을 많이 절약한다. 서비스 태도가 안 좋은 다른 음식점에 비해 기분이 상할 필요도 없다.

더커스의 〈직원교육수첩〉에서 알 수 있듯이 더커스는 고객에게 집과 같이 깨끗하고, 밝으며, 즐거운 식사환경을 제공하여 고품질 음식을 제공하기 위하여 노력하였다. 이는 주로 세가지 측면에서 나타난다. 첫째, 품질(QUALITY)이다. 제품을 늘 검사하고 만약 기준에 부합되지 않으면 절대 고객에게 제공하지 않는다. 둘째, 서비스(SEVERICE)로써 품질과 위생에

120) 鄭天東, “肯德基員工培訓得經驗與啓示” 「價值工程」, 2011, p.23.

소홀함이 생기면 기업 브랜드 이미지 훼손 및 고객의 신뢰를 잃게 될 수 있다. 한 고객을 다시 찾아오게 하려면 직원의 미소는 세상 최고의 음식과도 같다. 친절함과 예절 및 빠른 서비스는 모든 일이 쉽게 풀릴 수 있게 하며 특히 고객을 응대함에 있어 반드시 자신을 대하듯이 해야 한다. 셋째, 청결(CLEANNESS)이다. 음식점과 종업원들의 몸가짐이 반드시 단정하고 깨끗해야지만 마치 자석처럼 고객을 더커스로 끌어올 수 있다. 따라서 음식점의 안과 밖은 반드시 깔끔함을 유지해야 한다¹²¹⁾.

롯데리아는 건강한 식생활문화를 구현하기 위해 연구개발을 통해 업계최초 ISO 9001(품질), ISO 14001(환경) 및 식품 안전에 관한 국제통합인증 획득을 통해 환경보호와 품질경영 및 위생관리를 위한 시스템을 구축하였다¹²²⁾.

2) 중국인 입맛에 맞춘 특색메뉴

KFC, 더커스, 롯데리아 등의 음식점에 다녀보면 그들이 중국 고객의 입맛에 맞게 특별히 선보인 메뉴들을 접할 수 있다. KFC의 특색 아침식사는 각종 죽에 유타오(油條), 두유가 있으며 최근에 선보인 쌀밥세트메뉴도 있다. 더커스의 자오차오닭고기밥(照燒鷄肉飯), 찬라추이피치킨(川辣脆皮炸鷄), 쓰란치킨(孜然鷄柳)과 같은 특색 메뉴 역시 사람들의 사랑을 받아왔다. 롯데리아도 중국 특색의 아침 죽과 각종 쌀밥 메뉴를 선보이고 있다. 이런 중국 특색의 메뉴는 고객의 식사 체험을 다양하게 할 뿐 아니라 그들이 동업자에서 두각을 나타낼 수 있는 원인이기도 하다.

다음은 중국현지에서 KFC, 더커스, 롯데리아 매장을 직접 방문하여 현지 고객들을 대상으로 패스트푸드 메뉴에 관해 실시한 인터뷰 내용이다.

121) 豆丁网, 「德克士員工手冊」 (<http://www.docin.com/p-130794176.html>, 검색일:2014.06.03)

122) 施曉幟, 「韓國樂天集團品牌戰略研究」, 碩士論文, 2010, p.33.

미스 상, 25세, 회사원, 북경

퇴근하면 동료들과 여기 롯데리아로 자주 온다. 여기 쇠고기 밥이 맛있고, 팔빙수는 재료를 많이 준다.

미스터 왕, 20세, 대학생, 자오쥘

더커스를 자주 오는데 여기 치킨갈비와 자오차오닭고기밥(照燒雞肉飯)을 좋아하기 때문이다. 닭고기가 신선하고 육즙이 많으며 한번에 2인분을 먹을 수 있다.

미스 손, 22세, 대학생, 북경

특히 KFC 옛북경치킨말이(老北京雞肉卷)를 좋아한다. 매번 오면 시켜먹는다. 그리고 아침 죽, 두유를 아침에 먹으면 영양도 보충되고 시간도 절약할 수 있다.

3) 깨끗하고 편안한 환경

중국은 인구밀도가 높고, 위생습관 등 여러 측면의 원인으로 인해 일반 음식점들의 위생상태가 좋지않아 식기와 테이블 및 의자 등 모두 깨끗함을 유지하기가 쉽지 않다. 그러나 KFC, 더커스, 롯데리아는 다르다. 청소원들이 수시로 바닥을 닦고 식기를 정리하며 테이블을 닦으면서 항상 청결을 유지한다. 특히 화장실과 같이 소홀하기 쉬운 곳 역시 십분 간격으로 청소를 하다보니 다른 음식점, 심지어 일부 호텔과 비교해도 화장실은 더욱 깨끗하고 편안하다. 그래서 중국에서는 많은 사람들이 쇼핑하다가 화장실이 급하면 KFC와 같은 패스트푸드의 화장실을 우선적으로 찾는다.

다음은 중국현지에서 KFC, 롯데리아 매장을 직접 방문하여 현지 고객들을 대상으로 매장의 위생상태에 관해 실시한 인터뷰 내용이다.

미스 소, 27세, 회사원, 북경

롯데리아 음식은 맛있을 뿐 아니라 환경도 좋다. 나와 친구들이 주말 오후에 자주 와서 간식이나 음료수를 마시면서 잡담한다. 깨끗하고 편안한 환경에서 우리는 즐거운 시간을 보낼 수 있다.

미스 나, 40세, 회사원 북경

내가 KFC를 좋아하는 이유 중 하나는 이곳이 깨끗해서이다. 다른 음식점에 비해 이곳 환경이 편안함을 안겨준다. 다른 음식점에서 식사할 때면 항상 지저분한 화장실 때문에 걱정이다. 하지만 이곳은 다르다. 여기저기 다 깨끗하고 매우 편리하다.

4) 건강과 친환경

KFC, 더커스, 롯데리아는 비록 제품에서 각자 특징을 갖고 있지만 그들은 영양의 배합과 건강에 관한 개념홍보에 신경을 많이 쓴다. KFC의 건강 전략은 바로 홍보활동을 통해 브랜드와 건강, 운동 등을 긴밀히 결합시켜 브랜드 입지를 '치킨요리전문가'에서 '균형적인 영양, 건강한 생활의 선도자'로 전환시키는 것이었다¹²³⁾. 또한 더커스는 음식점에서 식품안전과일을 관리하였다. 더커스는 매일 아침마다 식자재를 표에 기록하는 것을 통해 냉동 창고, 냉장 창고, 냉장고의 온도를 통제하고 튀김기름 상태를 기록하는 것으로 소비자가 건강한 치킨을 먹을 수 있도록 보장하였다. 그밖에 식품첨가제와 소독제 관련해서도 반드시 기록하였다. 매일 기록표 외에도 즉시기록표도 있다. 여기에는 제빙기의 청결소독 상태기록, 여과수 시스템 보수기록 등이 포함된다¹²⁴⁾. 롯데리아는 인스턴트식품이 건강에 대한 해로움을 줄이기 위하여 음식에 최대한 트랜스 지방의 비율을 줄이고 호밀빵을 사용하여 햄버거 열량을 낮추는 등 식품을 연구·개발하였다¹²⁵⁾.

5) 인성화 한 편리시설

KFC, 더커스, 롯데리아와 같은 가맹점들은 통일된 인테리어로 색상이 밝고 상큼하다. 그래서 매장 안으로 들어가면 기분이 가벼워지고 편안한 느

123) 孟凡蕊·史鳳軍, "對肯德基在中國的本土化營銷策略的思考", 「北方經濟」, 2006, p.11.

124) 金康, "德克士致勝經營的策略啟示", 「城市開發」, 2011, p.21.

125) 維基百科-樂天利, (<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B9%90%E5%A4%A9%E5%88%A9>, 검색일: 2014,06,18)

김을 준다. 매장에는 고객들의 수요에 맞춰 높이가 다른 테이블과 의자가 배치되어 있으며, 24시간 무료 wifi를 사용할 수 있으며 어린이 놀이장소까지 제공한다. 따라서 어른들은 식사를하면서 잠담할 때에 아이들은 놀이장소에서 마음껏 뛰놀 수 있어 많은 가족들이 아이를 데리고 식사하러 찾아온다. 그리고 유아를 위해 유아전용의자도 준비되어있다.

다음은 중국현지에서 매장을 직접 방문하여 현지 고객들을 대상으로 매장의 매장의 편의시설에 관해 실시한 인터뷰 내용이다.

미스 소, 21세, 대학생, 북경

여기 롯데리아는 우리학교 근처에 있다. 나와 반에 친구들은 심심풀이로 이곳에 와서 음료수나 감자튀김을 사서 창가 자리에 앉아 잠담한다. 어떤 때는 도서관에 사람이 너무 많아 이곳에 와서 숙제하거나 책을 볼 때도 있다. 이곳 wifi도 속도가 빨라 인터넷을 편리하게 사용하고 있다.

미스 이, 43세, 가정주부, 자오쥘

나는 거의 매주 주말마다 아이를 데리고 더커스에 식사하러 온다. 예는 이곳에 어린이 놀이 공간을 특히 좋아한다. 매번 오면 아이는 놀이 공간에서 몇 시간을 놀고, 나는 책이나 잡지를 본다.

미스터 가, 27세, 과정학생, 북경

나는 늘 오후에 여기 KFC에 와서 책을 본다. 이곳 wifi가 무료이고 온라인에서 자료검색이 편리한 데다 사람이 적은 자리, 햇볕이 좋은 자리를 선택하는데 글을 쓰고 하는데도 매우 적합한 곳이다

6) 입에 오르는 점포 명

KFC, 더커스, 롯데리아의 매장명은 모두 본래의 영문이름을 음역한 것이다. 이 세 음식점의 매장명은 본래의 영문이름을 발음이 비슷한 한자를 선택한데다 이런 한자가 연결되어 발음이 매끄러울 뿐 아니라 기억하기도 쉽다. 입에 오르는 이름은 매장의 홍보에도 좋은 영향을 미치게 된다.

7) 연예인 광고모델

KFC의 홈페이지에는 한창 뜨고 있는 4명의 연예인을 몇 가지 단일품목의 광고모델로 선택하였다. 그리고 네티즌들이 ‘누가 파워스타셀러인가’(超強星賣家)를 선택하는 방식으로 눈길을 끌 뿐 아니라 고객들이 직접 참여할 수 있어서 투표를 위해서라도 매장을 찾아 맛보게 되므로 좋은 마케팅 방식이 되고 있다.

2004년 4월에 KFC는 ‘스포츠 영웅들’계획을 전개하였다. 이어서 유명 체조선수 이샤오펑(李小鵬), 아테네올림픽 테니스 챔피언 리팅(李婷)과 순텐텐(孫恬恬)이 그 계획의 선도 인물로 되었다. 세 명의 스포츠 스타의 몸에서 나오는 생기발랄한 분위기와 고군분투는 진취 정신이 젊은이들한테서 막강한 호소력을 갖고 있었다. KFC는 그들의 영향력을 빌어 더욱 많은 젊은이들이 운동에 참여하고 운동을 사랑하도록 격려해주려 하였다¹²⁶⁾. 그래서 스포츠 스타를 KFC 광고대변인으로 초청하여 KFC 브랜드에 건강하고 자신감과 활력이 넘치는 요소를 주입하여 영양이 고른 제품 특징과 어울려서 KFC가 건강차원의 브랜드로 연상시키도록 하였다.

더커스는 인기 높은 대만 연예인 나지상(羅志祥)을 광고모델로 선택하였다. 그의 밝고 험담한 이미지와 더불어 광고에 나오는 신선하고 육즙이 많은 치킨은 많은 사람들의 눈길을 끌었으며 광고만 보면 매장을 찾아가 맛보고 싶게 하였다.

롯데리아는 한국 연예인 송중기를 광고모델로 선택하였다. 최근의 한류 드라마 열풍으로 중국에서는 한국 연예인들에 대한 관심과 인기가 높은편이며 이는 많은 젊은 고객들을 롯데리아로 끌어 드리게 하였다.

126)王勃, “中國的肯德基与世界的麥当勞-淺談品牌戰略的本地化与國際化”, 「時代經貿」, 2011, p.23.

제3절 KFC, 더커스, 롯데리아의 차이점

1) 도시 선택의 차이

KFC는 1선 도시에 먼저 진출한 다음 2, 3선 도시로 진출하였다. 더커스의 상대적으로 발달이 더딘 2, 3선 도시에 경영중점 포커스를 맞추었다. 롯데리아는 청도, 기림 등과 같이 한국인과 조선족이 비교적 많이 집중된 도시에 먼저 진출하는 방식을 선택하였다.

먼저 KFC는 오래전부터 국제적으로 지명도가 높아, 인구가 밀집되고 소비수준이 비교적 높은 1선 도시에 먼저 진출한 다음 2, 3선 도시로 진출하였다. 1986년 9월 KFC는 인구가 가장 많은 중국시장에 진출할 준비를 하고 이 거대한 시장이 품고 있는 잠재력을 발굴하기 시작하였다. 그러나 많은 난제들은 KFC 정책 입안자들을 망설이게 하였다. KFC는 중국이라는 세계 최대의 치킨 시장이 완전히 낯선데다 서양의 맛이 중국 소비자들에게 수용될 수 있을지 장담하지 못하는 것이었다. 중국시장의 개발은 기술자원이 필요할 뿐 아니라 경영자원이 필요했으며, 가장 중요한 것은 중국시장에 진출하려면 반드시 특정 위치의 장소를 선택해야 하는데 이는 또 매우 큰 불확실성을 갖고 있었다. 즉 KFC의 첫 입지를 어디에 선택할 것인가?, 이 결단은 향후 이익에 어떤 영향을 미칠 것인가와 중국의 기타지역을 한층 더 개척하고 경영자원에 대한 투입 결정 큰 영향을 줄 수 있기 때문이다. KFC는 철저한 시장조사를 통해 중국시장 진출을 결정하면서 대도시를 목표시장으로 100% 노력을 기울여 북경에 진출한 다음 상해, 항저우(杭州) 등의 도시를 선택하는 것으로 결정하였다¹²⁷⁾. 1987년 11월 12일 KFC는 북경의 천안문 중심지역에 중국의 첫 음식점을 세웠다. 아울러 북경KFC유한회사는 당시 북경에서 패스트푸드를 경영하는 중국의 첫 합자기업이기도

127) 楊明剛, "肯德基在中國的市場營銷策略", 「中國廣告」, 2001, p.28.

하였다. KFC는 북경을 기업발전의 시발점으로 전국적으로 빠른 매장 확산 및 발전을 이루었다. 상해는 중국의 비즈니스 전쟁에서 전략적 요충지로 항저우, 난징(南京), 수저우(蘇州), 우시(無錫) 등 양쯔강삼각지 지역의 전반에 영향을 미치게 된다. 1989년 상해에 첫 KFC 매장을 개설한 이래 상해에 있는 프랜차이즈가 60여 개에 달하였고, 글로벌 패스트푸드 업계의 매상기록을 여러 차례나 갱신하였으며, 현재 여전히 단일 점포의 매상이 40만위안 정도라는 성적으로 세계 1위를 차지하고 있다. 광주는 모든 유리한 우위를 가지고 있다. 20세기 90년대 이후 KFC는 톈진(天津), 푸저우, 선양(沈陽), 시안(西安), 청두(成都), 우한(武漢), 선전(深圳), 하얼빙(哈爾濱) 등 중심도시로 진출하였다¹²⁸⁾.

더커스는 KFC의 진출방식과 다르게 오히려 ‘시골에서 도시로 진출’하는 방식으로 상대적으로 발달이 더딘 2, 3선 도시에 경영중점 포커스를 맞추었다. 당시 2, 3선 도시에는 아직 맥도날드와 KFC가 진출하지 않아 더커스가 서양식 패스트푸드 기업으로서 선도적으로 진출하는데 유리하였다. 게다가 일부 충실한 소비자를 양성시키는 계기 및 지명도와 영향력에서 좋은 성적을 거두게 되었다. 이 역시 향후 1선 도시로 진출하는데 있어 좋은 기반이 될 수 있었다.

1996년부터 1998년 사이 인수합병을 마친 더커스는 맥도날드와 KFC가 진출한 1선 도시로 맹공격을 하였다. 그래서 짧은 2년 사이에 13개 대도시에 54개 직영점을 세웠다. 그러나 브랜드 영향력이 맥도날드와 KFC에 미치지 못한데다 전부 직접 투자한 직영점이어서 단일 직영점의 투자가 너무 높았고 인재양성이 불일치하고, 북경, 광주와 같은 1선 도시의 건물임대료 부담이 커서 더커스는 할 수 없이 퇴출할 수밖에 없었다. 1선 도시에서 퇴출한 다음 2, 3선 도시에서 신속한 발전을 가져온 더커스는 더욱 넓은 시

128) 孫學勤·劉湘宇·萬鵬躍, “試論肯德基特許經營管理的經驗與啓示”, 「時代經貿」, 2008, p.35.

장이 푸저우(福州), 쿤밍(昆明), 정저우(鄭州), 다칭(大慶) 등 많은 2, 3선 도시를 발견하고 시장을 점차 형성시켰다. 같은 시기에 맥도날드와 KFC는 더커스의 매장 확산을 신경쓰지 못하였고 더커스는 발전전략을 조정하여 경영중점을 2, 3선 지역으로 옮겼다. 더커스는 1선 대도시에서 잇따라 철수한 이후 비농업인구가 15만 이상, 주민 연평균소득이 4,500위안 이상의 지급(地級)시와 비농업인구 10만 이상, 연평균소득이 6,000위안 이상의 현급(縣級)시만 선택하여 진출하였다¹²⁹⁾. 이는 맥도날드, KFC가 1선 도시를 중심으로 진출한 것과는 선명한 대조를 이루었다. 그리고 많은 2, 3선 도시 주민들의 서양 패스트푸드에 대한 수요가 증가하면서 ‘시골에서 도시로 진출’하는 도시 선택방식을 통해 중·소도시에서 더커스를 최대한 홍보하여 브랜드의 지명도를 신속하게 구축하였다.

롯데리아는 북경에 첫 진출 실패 이후 두 번째 진출시에는 청도, 기림 등과 같이 한국인과 조선족이 비교적 많이 집중된 도시에 점포를 냈다. 이를 통해 KFC, 맥도날드와 같은 외식프랜차이즈 거물들과의 전면 충돌을 피할 수 있었다. 롯데리아는 한국인과 조선족 사이에서 지명도가 높아 한국인과 조선족이 많이 집중되어 있는 도시에 진출함으로써 기업 브랜드 홍보에 더욱 유리하였다.

2) 입점위치 선택의 차이

KFC는 투자원가가 높기 때문에 반드시 매우 성숙된 시가지에 점포를 내야 했다. 점포의 위치 선정시 인구가 집중된 곳이 명확하지 않으면 절대 입점하지 않는다는 원칙이 있었다. 위치 확보를 위해서는 여러 단계를 거치게 되는데 KFC는 정확한 상권을 분석하기 위해 막대한 노력을 기울였다. 첫째, 상권 분류는 KFC가 도시에 입점할 때 우선 전문적인 조사기관

129) 安也致, “德克士反敗為勝的三大法宝”, 「中國企業報」, 2003, p.3.

에 지역 정보를 의뢰하여, 자료를 얻는데 자금을 아끼지 않고 무료자료와 유료자료 모두를 사용하였다. 각 상권마다 유동인구, 상업지역, 소비성향 분류 등으로 세분화하고 상권별로 점수를 매기는 방식으로 평균을 얻어 그 정확도를 높이고 있다¹³⁰⁾. 둘째, 상권을 선택함에 있어 상권의 성숙도와 안정성 지역에서의 지위, 발전 가능성 등을 모두 파악한다. 지역 조사는 많은 시간과 자금을 필요로 한다. 지역마다 내점하는 고객군이 다르기 때문에 상권의 선택도 각기 다른 방식을 선택하여야 한다. 셋째, 유동인구의 주요 동선을 조사이다. 정확한 유동인구 조사를 통해 매장을 오픈하면 반드시 성공시킨다는 정신으로 입점을 신중하게 검토한다. 같은 상권에서의 유동인구도 사람이 몰리는 지점은 따로 있기 마련이다. KFC의 입점 위치확보를 담당했던 직원은 소프트웨어를 이용하여 과학적이고 정확한 결과를 예측해 내고 수치가 한계에 도달하지 못하면 점포를 열지 않는다.

더커스의 융통성은 중심가의 시가지에 점포를 낼 뿐 아니라 준성숙아파트(准成熟社區)단지에 다른 매장보다 먼저 진입하는 것이다. KFC는 반드시 완전히 성숙된 시가지에 점포를 냈지만, 더커스는 손익균형점이 비교적 낮아 미성숙된 아파트단지에 진입할 수 있어 아파트단지가 성숙될수록 이익도 증가하게 된다. 이런 방식의 좋은 점은 먼저 진입했다는 측면에서 저렴한 임대료로 원가를 낮출 수 있고, 소비자를 육성시킬 수 있으며, 가장 좋은 위치를 차지할 수 있다는 것이다¹³¹⁾. 그리고 많은 도시에서 상업국면이 변화함에 따라 전통적인 상업권이 점차 몰락되고, 아파트단지상업이 오히려 일어서기 시작하였다. 이런 추세를 본 더커스는 중점도시의 학교, 아파트단지의 진출을 강화하였다. 즉, 더커스는 푸저우와 같은 도시에서 많은 점포들이 아파트단지 부근에 입지하였고 규모가 비교적 작지만 주민들한테

130) 왕정현, 중국 외식산업 프랜차이즈 시장 진출 전략에 대한연구 : 중국진출 외식기업 사례분석을 중심으로, 경희대학교 석사학위논문, 2009, p.37.

131) 王京韜, “德克士突圍洋快餐”, 「中華工商時報」, 2005, p.21.

는 많은 편리를 가져다 주었다. 게다가 투자비용이 낮아 경쟁상대에 대한 경계 자세를 이룰 수 있었다¹³²⁾.

롯데리아는 두 번째로 중국 진출시 특별한 경영방식을 선택하였다. 바로 중국지역에 진출하는 롯데리아 매장은 모두 롯데그룹에 속해있는 엔제리너스과 함께 진출하도록 하였다. 이런 패스트푸드와 커피숍을 함께 개설하는 방식은 새로운 아이디어로 더 많은 고객들을 끌어들였다. 따라서 향후 롯데리아의 중국 진출에 큰 홍보역할을 하게 된 셈이다¹³³⁾. 롯데리아는 맥도날드나 KFC와의 전면적 승부나 무리한 경쟁구도 보다는 롯데백화점 또는 롯데마트 입점에 따른 동반입점 방식을 선택함으로써 지나친 출혈 경쟁은 피하면서 중장기적으로 브랜드파워를 높여가는 전략으로 볼 수가 있다.

3) 상품 특징의 차이

이 세 음식점은 모두 중국 고객의 입맛에 맞는 메뉴를 개발하는 것 이외에 메뉴 셋팅에서 각자의 특징을 보인다.

건강에 대한 관심이 강화됨에 따라 중국소비자들은 서양의 패스트푸드가 비만을 초래하는 단점이 있어 정크푸드(junk food)¹³⁴⁾라고 불렀다. 만약 이런 인식 계속해서 확대된다면 KFC의 고객이 대량으로 유실될 수 있다. 따라서 KFC의 건강전략은 바로 홍보활동을 통해 브랜드와 건강, 운동과 긴밀히 결합시켜 브랜드에 대한 인식을 ‘치킨요리전문가’에서 ‘균형적인 영양, 건강한 생활의 선도자’로 전환시키는 것이었다. 2004년 KFC는 건강음식이라는 마인드로 영양배합이 있는 건강백서(健康白皮書)를 홍보함으로써 음식건강에 관심이 깊은 고객들을 많이 끌어들였다. 건강백서에서 KFC는 인

132) 安也致, “德克士反敗爲勝的三大法宝”, 「中國企業報」, 2003 p.12

133) 施曉欄, “韓國樂天集團品牌戰略研究”, 上海師範大學 碩士論文, 2010, p.32.

134) 정크푸드란, 패스트푸드와 인스턴트식품 등과 같이 열량은 높는데 건위 필수 영양소가 부족한 식품을 통틀어 이르는 말이다. 정크푸드로 분류하는 식품에는 탄산음료, 과지방 과자, 패스트푸드, 감자튀김 등이 있다.

체가 흡수하는 에너지가 소모되는 에너지보다 많을 때 비만을 일으키는 근본적인 원인이라고 밝히고 건강에 대한 정책이나 교육에 대해 많은 노력을 기울였다. 건강백서가 나오면서 전문기관의 보증은 KFC 브랜드는 ‘균형적인 영양, 건강한 생활의 선도자’라는 이미지를 정식으로 각인시켰다. 따라서 소비자들이 서양 패스트푸드에 건강하지 않고 영양이 없으며 비만을 초래한다는 부정적인 인상을 바꿔주는데 긍정적인 역할을 하였으며, 패스트푸드업에 업계의 건강에 대한 기준을 선도적으로 수립하였다¹³⁵⁾.

더커스는 오히려 치킨에 공을 들여 오픈식 튀김으로 닭고기의 껍질이 바삭하면서 속은 신선하고 육즙이 많다는 것으로 KFC와 맥도날드의 치킨에 비해 뚜렷한 차별을 두었다. 그밖에 옥수수스프, 쌀햄버그, 카레치킨밥, 소고기볶음밥 등과 같은 독특하고 특색적인 메뉴는 KFC와 맥도날드에 비해 큰 차이를 보였다. 이런 메뉴는 중국인의 입맛에 맞을 뿐 아니라 영양 성분도 합리적이어서 영양전문가들의 인정을 받았다. 또 사람들에게 정크푸드에 알려져 있고 현지에서 추가로 세금을 내야하는 오래 된 서양 패스트푸드에 압박감을 주었다. 더커스는 차별화를 추구하는 과정에서 고객의 욕구를 항상 중시하고, 신제품 개발도 여러차례 테스트를 거친 다음에야 정식 출시를 결정하고, 출시된 다음에는 고객들의 반응을 지켜보면서 생활 메뉴, 계절메뉴와 아웃메뉴 세 가지 부류로 나뉘었다¹³⁶⁾.

롯데리아는 김치버거 등 한국특색을 살린 단일품목을 선보여 중국에 있는 많은 한국인을 고객으로 확보하였으며, 이외에 한국음식 및 문화에 관심 있는 중국 고객도 고객층으로 끌어들였다. 중국 고객은 기존의 롯데리아를 기억하며 대표적 인기메뉴였던 팔빙수와 데리버거를 아직도 기억하는 고객층을 대상으로 겨울에도 팔빙수를 판매하고 있다¹³⁷⁾.

135) 王群, “肯德基發布健康食品政策白皮書——推動均衡飲食、倡導健康生活”, 「中國食品」, 2004, pp.20~25.

136) 崔立勇, “德克士：未來超越肯德基和麥當勞”, 「中國經濟導報」, 2011, p.13.

4) 가맹점 가입기준의 차이

KFC의 가맹점 가입비용은 상대적으로 높은 편이지만 그와 동시에 투자 수익률 또한 상대적으로 높고, 투자위험이 상대적으로 낮다. 더커스와 롯데리아는 비교적 낮은 가입기준을 강조하며 가맹점에 대한 요구도 많이 엄격하지 않으며, 최대한 원가를 낮추고 투자회수율을 높이는데 그 취지를 두었다.

KFC의 가맹점마다 초기 투자가 다르다. 일반적으로 새로운 특허경영업체가 영업중인 매장을 KFC로 점포를 인수하게 된다. 점포마다 인수비용이 적어도 800만 위안 정도 들며, 점포 내 모든 인테리어, 설비, 이윤, 건물임대 및 종업원까지 인수해야 한다. 그러나 부동산 매입은 포함하지 않는다. 가맹자는 자체적으로 자금조달을 할 수 있다. 그러나 KFC의 가맹자가 이 프로젝트에 투입하는 자기자금 비율은 70% 이상이어야 한다¹³⁸⁾. KFC는 가맹점이 초기에 반드시 특허경영초기비용을 지불해야 하며 일시불이고 이는 미국의 그 해 물가지수에 따라 조금씩 조정이 될 수 있다. 그와 동시에 가맹점마다 새로운 점포를 발전시킬 때 반드시 이 비용을 지불해야 한다. 특허경영비용에는 특허경영권 사용비용과 광고 분담 비용이 포함된다. 이런 비율과 비용은 현행기준을 바탕으로 제정하며 특허경영계약 체결 후 10년 내에는 변하지 않는다. KFC의 가맹점 가입비용은 상대적으로 높은 편이지만 그와 동시에 투자수익률 또한 상대적으로 높고, 투자위험이 상대적으로 낮다는 이점이 있다. KFC는 “不從0開始” 전략의 경영방법을 사용하였다. 현재는 새로운 점포 개점보다 기존 점포의 매매를 더 선호하고 있다. 성공한 점포를 매입함으로써 위험부담(risk)을 줄이고 바로 이익을 낼 수

137) “롯데리아, 엔젤리너스커피 중국 재진출”, (<http://blog.daum.net/hsc0427/15577794>, 검색일: 2014.05.12.)

138) 宋源鎮, “在華肯德基的特許經營成果分析研究”, 「中國外資」, 2012, p.12.

있다는 이점이 있기 때문이다. 또한 가맹비용으로 검증 받은 브랜드를 이용할 수 있고 본부의 축적된 노하우와 경영방식 등을 손에 넣을 수 있다¹³⁹⁾.

한편 더커스는 중국 내 많은 2, 3선 도시의 투자자들의 투자자금이 제한적임을 발견하였다. 이들은 KFC와 같은 서양의 패스트푸드 투자금액이 천만 위안정도임을 감안하여 선뜻 가맹점으로 가입하기 힘들었다. 또한 맥도날드, KFC의 긴 가맹교육, 점포에 대해 가맹자가 자주선택권이 거이 없는 등 동양인의 투자심리에 잘 부합되지 않는 규정은 많은 투자자들을 문밖으로 내밀 수밖에 없었다. 바로 이런 점이 더커스에게는 기회가 된 것이다. KFC, 맥도날드가 초기 투자비용이 천만 위안 정도인것에 비해 더커스의 투자비용은 일반적으로 1, 2백만 위안 밖에 들지 않았으며 운영비용 역시 적절한 범위 내에서 엄격히 제한되어 있다. 따라서 더커스 단일 점포의 원가는 KFC, 맥도날드에 비해 많이 낮아 생존과 경쟁능력을 크게 증가시켰다. 더커스 본점에서 맥도날드, KFC의 직접적인 경쟁 사례를 추산한 것에 따르면 더커스의 운영비용은 경쟁기업에 비해 평균적으로 10%~15% 정도 낮은 것으로 나타났다. 건물임대비용은 선진출 후지급 방식으로 운용비용 절감에 큰 영향을 미쳤다. 예를 들어, 같은 지역에서 맥도날드, KFC가 적자를 보면 더커스는 적자를 보지 않을수도 있다. 낮은 원가 전략은 더커스를 신속하게 성장시켰다. 2000년 11월 바로 더커스가 특허가맹점을 출시한 지 겨우 1년이 될 때 100번째 더커스 점포가 푸저우에서 오픈하였다. 그리고 겨우 11개월이 지난 뒤 200번째 더커스 점포가 정저우에서 오픈하였다¹⁴⁰⁾. 더커스는 특허경영 점포에 대한 요구가 높지 않고, 투자금액이 적고, 임대료가 적기 때문에 같은 입지에서 경영하는 맥도날드, KFC가 수익

139) 肖乾, "中國肯德基"不從零開始"特許經營模式研究", 中山大學 碩士論文, 2010, p.36.

140) 李曉紅, "德克士 貼着打秘訣", 「商業時代」, 2003, pp.20~23.

을 내지 못할때 더커스는 오히려 수익을 올릴 수 있다. 맥도날드, KFC의 영업액은 매달 30, 40만 위안 정도가 적자일 수 있지만, 더커스는 매달 20만 위안의 이윤을 내거나 혹은 내지 못하더라도 적자는 보지 않는다. 푸저우에서 맥도날드는 폐점하였지만 더커스는 폐점한 맥도날드를 인수하여 54번째 점포를 오픈하였다. 더커스의 경영면적은 본래 맥도날드 면적의 80%를 사용하였고, 투자는 맥도날드의 40%밖에 안 되었지만 영업액은 오히려 맥도날드의 1.2~1.3배에 달하였다¹⁴¹⁾.

중국에서 롯데리아의 가맹비용은 더커스와 마찬가지로 20만 위안이다. 가맹비용에는 점포 인테리어비용, 건물임대비용, 시설비용 등을 합치면 보통은 1, 2백만 위안 정도 들어간다. 계약체결 기간은 3년에서 5년이며, 점포 면적에 대해서는 60~120m²를 요구한다. 그리고 입점 위치는 동업계의 상호 경쟁을 최대한 피하는 곳으로 한다¹⁴²⁾. 이는 롯데리아가 중국에서 지명도가 경쟁기업에 비해 상대적으로 낮으며, 같은 종류의 스낵기업과 경쟁하지 않는 것과 관련된다. 그러나 점포 입지에서 중심지역이나 아파트단지 같은 시가지에 개설하길 원한다.

5) 마케팅 체계의 차이

KFC는 본점에서 지점으로(상·하(上下)체계) 전달되는 방식과 전국적이거나 지역적인 판촉체계로 모든 판촉활동마다 까다롭고 면밀한 계획과 배치를 거친 것이므로 최적의 효과에 달하게 된다. KFC가 중국에서 펼치는 마케팅활동은 본사의 전략적 지향성을 통해 기획부에서 전략을 구체적인 서브전략이나 전술로 세분화해서 지사 기획부에 임무를 주고 지사 기획부에

141) 安也致, “德克士反敗爲勝的三大法宝”, 「中國企業報」, 2003, pp.22~25.

142) 聯商網-樂天利加盟, (http://www.linkshop.com.cn/web/join_10400.htm, 검색일:2014.06.11)

서 전략지침에 따라 지사관할구역내 단일점포에 대해 구체적으로 마케팅 활동을 제정해준다. 마지막에 지사 기획부서의 인도하에 자세한 마케팅활동 계획서 등을 단일 점포에 전달해 집행하게 한다. 이에 중국에서 KFC 단일 점포의 시장홍보는 모두 본사에서 통일적으로 기획한다는 것을 알 수 있다¹⁴³⁾. 구체적인 특징은 본사에서 해마다 다음해 마케팅활동에 대해 계획하고 지사가 상대적으로 독립적인 기획활동을 가질 수 있다는 것이다. 그러나 이는 본사의 허가가 있어야 실시할 수 있고 단일점포는 계획을 엄격히 집행해야 한다. 이에 따른 장점은 브랜드 구축이 통일적이고 효과적이어서 단일점포 관리가 전문적인이며 단일점포에 대한 통제도 강화시킬 수 있다는 점이다.

더커스는 2, 3선 도시에 진입한 후 현지 소비자들이 판촉활동에 큰 관심을 보이고 있어 광고가 그들에게 미치는 영향은 제한적이었다. 따라서 더커스는 판촉활동에 더 주력하여 절약되는 광고비용을 각종 판촉, 특혜활동에 사용하였다. 마케팅체계에서 더커스는 가맹점마다 본부에 보고하기만 하면 자체의 실제상황에 맞춰 판촉활동을 펼칠 수 있다. 가맹점은 판촉활동을 본부에게 보고하여 통과를 시켜주면 그 다음날 바로 신속하게 실시할 수 있다. 그러나 맥도날드 판촉활동을 실시하려면 6개월 정도의 시간이 소요된다¹⁴⁴⁾. 바로 이런 융통성 있고 신속한 판촉체계는 더커스로 하여금 더욱 낮은 원가와 더욱 효과적인 방안으로 더 많은 단골손님을 만들었다.

롯데리아는 주로 상품권 판촉방법으로 정기적으로 일정한 수량의 상품권을 발급한다. 이는 소비를 자극하는데 있어 매우 효과적이어서 많은 고객들을 끌 수 있다. 롯데리아는 전국적으로 통일된 판촉방식을 채택하였다. 롯데리아는 본점에서 홍보방안을 제정한 다음 다시 각 분점에서 집행된다.

143) 孟凡蕊·史鳳軍, 北方經濟, 「對肯德基在中國的本土化營銷策略的思考」, 2006, p.16.

144) 崔立勇, 「德克士: 未來超越肯德基和麥當勞」, 「中國經濟導報」, 2011, pp.23~27

그리고 각 가맹점이 개별적인 홍보를 하지 못하게 되어있다¹⁴⁵⁾. 집행방식은 상·하체계로 통일적인 방식으로 진행된다.

제4절 입지이론의 적용 및 분석

3차산업의 입지이론인 크리스탈러, 뒤슈, 아이자드의 이론을 각 프랜차이즈 지점의 분포를 통해 적용하여 분석해 보면 다음과 같다.

1. KFC 입지이론의 분석과 특징

먼저 북경의 경우 3환선내 매장의 분포를 살펴보면 100여개 이상의 매장이 분포되어 있다. 이는 북경의 최소요구치 범위가 작기 때문에 짧은 거리로도 충분히 매장을 운영할 수 있고, 재화의 도달범위도 작기 때문에 크리스탈러의 이론이 충분히 적용되는 사항이다. 또한 시장원리에 있어서도 각 매장은 경쟁최소화를 위해 보완구역의 크기를 최소화하여 재화가 가능한 짧은 거리를 이동하면서 주변의 보완구역에 공급되려는 성향을 보이고 있다. 이는 동일계층의 중심지가 다수분포되는 중합의 원리에 부합되며, 중심지 상호간에 경쟁관계이고 등방성 공간상의 모든 고객이 재화를 공급받기 위해 시장지역이 중합되는 원리와의 일치한다. 최대도달거리와 최소요구치의 공간범위와 서로 일치하면서 이윤 경영을 위한 최소크기의 시장지역을 보임으로서 크리스탈러의 이론에 적용이 가능하다고 보겠다.

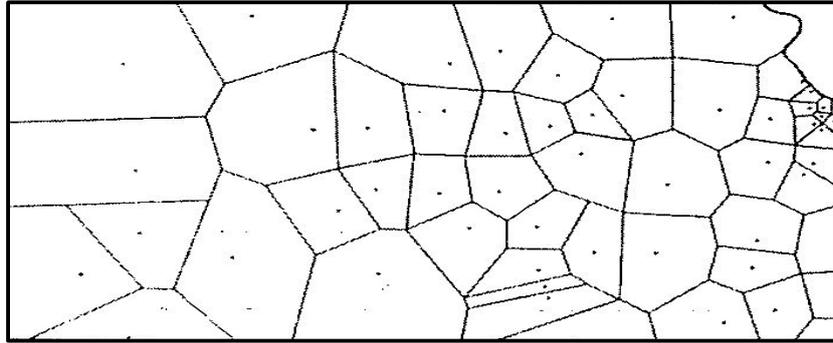
145) 왕쇄, "한국기업의 중국투자전략에 관한 연구", 전북대학교 석사학위논문, 2010, p.48.

<그림-15> KFC매장의 북경지역 분포도



<그림-16>은 인구밀도의 변이에 따른 중심지 시장면적의 왜곡을 나타낸 그림이다. 사례지역은 미국으로서 서부건조지로 갈수록 시장면적이 넓어진다. 이는 산간지방은 도로망 발달이 미약하여 취락이 분산되어 있고 통행 시간이 오래 걸린다. 동부지역으로 갈수록 시장면적이 좁아지는데 이는 인구가 집중되어 있고 교통망이 잘 발달되어 있기 때문이다. 북경의 경우에도 3환선 밖의 지역은 매장의 수가 이내 지역보다 현격히 줄어드는 경향이 있어 수정이론에도 잘 적용된다고 본다.

<그림-16> 인구밀도의 변이에 따른 중심지 시장면적의 왜곡



자료: 김동현, 『지리학여행』, (서울: 참교육과 미래, 2009), p.408.

청도의 경우 사례수가 적어 적용이 힘들기는 하지만 중심지(시중심)에 매장이 위치하고 있어 주변 보완구역까지 재화를 공급하는 것으로 보아 중심지이론의 적용이 된다고 본다.

<그림-17> KFC매장의 청도지역 분포도



2. 더커스의 입지전략의 분석 및 특징

더커스의 경우 퇴슈이론으로 설명할 수 있는데, 경제경관에서 도시밀집구역의 특징을 보인다. 특히 더커스는 2, 3선도시에서 1선도시로 진출하는 형태를 보였는데 분포도에서 살펴보면 주로 도시밀집구역에 분포되어 있는 특징을 보인다. 도시밀집구역은 많은 수의 중심지가 집적되어 있는 지역으로서, 크리스탈러와 다른 퇴슈이론의 특징은 상위중심지는 반드시 하위중심지의 기능을 포섭할 필요가 없다는 것을 보여준다. 따라서 KFC의 매장처럼 모든 기능이 집중되어 있는 곳이 아니라도 입지하고 있는 분포를 보이는 것이다. 도시밀집구역의 특징은 구매력이 크고, 중심지기능을 가지고 있는 수도 많으며, 중심지간의 거리도 최단이다. 특히, 도로연장이 최소화되는 지역으로서 인간이 공간조직을 형성하고 있는 원리인 최소노력의 원리를 보여준다. 다시 말해서 더커스의 입지적 특성은 매장은 KFC와 비교할 수 없지만 도로에 입지함으로써 이용의 극대화를 노리고 있다는 점이다. 그 외에도 한 도시내에서 매장을 개설하는 방식을 보면 퇴슈의 조직원리인 최하단위의 시장에서 시작하여 상위계층의 중심지로 진행되는 상향식 방법을 사용한다는 것이다. 준시내와 아파트 단지를 중심으로 개설하는 점도 인구가 조밀하고 급격한 변화를 겪고 있는 정주지역의 경제경관분석에 적합한 퇴슈의 이론을 따르고 있다.

<그림-18> 더커스매장의 북경지역 분포도



<그림-19> 더커스매장의 청도지역 분포도

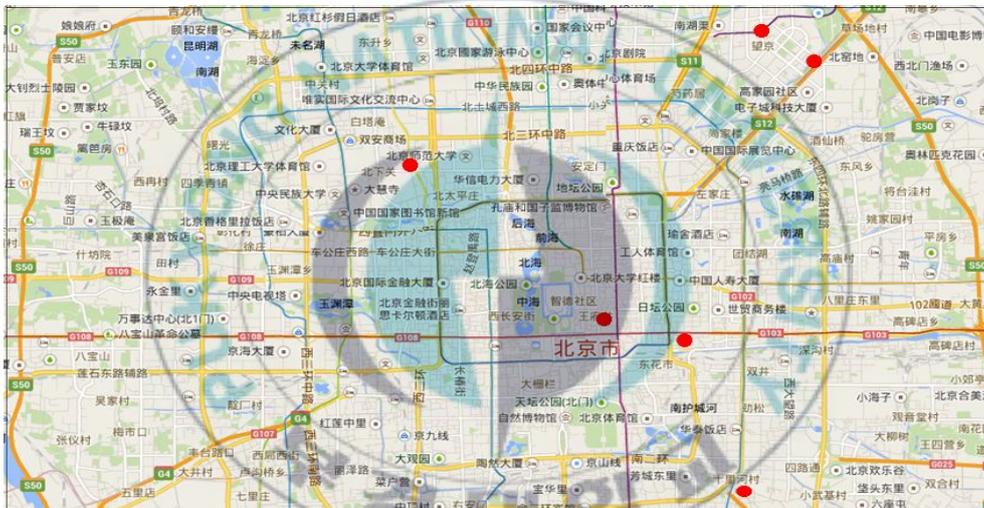


3. 롯데리아의 입지전략의 분석 및 특징

롯데리아의 경우 위와 같은 입지이론의 적용은 사례수가 너무 적어 적

용하기 어렵다. 그러나 롯데리아의 입지가 한국인이 많은 지역을 중심으로 이루어지고, 롯데마트 또는 롯데백화점과 같이 개설된다는 점에서 다른 이론의 적용이 가능하다. 한국인이 많은 지역에서 개설하는 점은 비취적적 형태에 의한 입지로 설명할 수 있으며, 같은 계열사에 입지한다는 점에서는 시장연계성과 관련이 있다고 본다. 롯데리아의 경우 중국진출의 후발주자로 앞으로 더 많은 연구가 있어야 할 것이다.

<그림-20>롯데리아매장의 배경지역 분포도



<그림-21> 롯데리아매장의 청도지역 분포도



위 모든 프랜차이즈 브랜드에서 공통적으로 적용할 수 있는 이론은 아이자드의 수정이론이다. 인구밀도가 높은 핵심지역일수록 도시경제의 효과로 인해 재화의 최소요구치가 적게 나타나 대도시 중심으로 향해 시장면적이 점차로 작아지는 불규칙한 모델이 나타난다는 이론이 적용된다. 다만 집적경제가 일어나고 있는 지역의 한 가운데를 교통축이 통과한다고 보니 내용은 북경이나 청도의 경우 최근에 개발된 신도시가 아닌 전통적인 도시로서 교통망체계의 효율성은 적용할 수 없다. 따라서 도로망이 각 중심지들을 통과하는 것이 합리적이라는 이론은 이 두 도시에는 맞지 않다.

제5장 결론

본 연구는 중국 내 프랜차이즈의 개념과 발전배경, 현황, 시장 환경을 분석하였고, 중국시장에 진출하고 있는 KFC, 더커스, 롯데리아의 사례분석을 통해 경영전략상의 공통점과 차이점을 도출해 보았다. 그리고 중국프랜차이즈기업의 중국 내에서의 분포현황을 분석하고, 중국프랜차이즈시장의 특징을 도출하였다. 연구결과, 중국프랜차이즈시장은 다음과 같이 여섯 개의 특징을 가지고 있었다.

첫째, 중국의 프랜차이즈 경영시장에서의 단순 가맹과 직영 확장은 점차 가맹과 직영의 혼합형식으로 변화하고 있다. KFC, 더커스, 롯데리아 모두 먼저 직영점을 세우고 직영점이 성공하게 된 다음 체인가맹점을 세웠다. 이런 직영과 가맹이 서로 결합된 형식은 기업의 발전과 규모 확대에 유리한 사업방식이 되었다. 게다가 직영점의 성공경험을 통한 사례연구를 통해 가맹자의 투자 리스크를 크게 낮출 수 있었다.

둘째, 중국의 소비자들은 특별히 건강과 안전에 신경을 많이 쓰기 때문에 신뢰되는 건강식품과 친환경제품에 대해서 소비하는 취향을 보이고 있다. KFC, 더커스, 롯데리아는 비록 제품에서 각각의 특징을 갖고 있지만 그들은 영양의 배합과 건강개념과 같은 부분의 홍보에 신경을 많이 썼다. KFC의 건강전략은 홍보활동을 통해 브랜드를 건강, 운동이라는 키워드와 긴밀히 결합시켜 브랜드 입지를 '치킨요리전문가'에서 '균형적인 영양, 건강한 생활의 선도자'로 전환시키는 것이었다. 더커스는 매일 규칙적으로 점검표의 기록을 통해 냉동고, 냉장고의 온도를 적정온도로 유지하고, 튀김용 기름의 상태를 매일 규칙적으로 기록하는 방식을 통해 소비자가 건강한 치

킨을 먹을 수 있도록 보장하였다. 롯데리아는 인스턴트식품의 해로움을 줄이기 위하여 노력을 하고 있다. 그 예로는 판매제품에 트랜스 지방의 비율을 줄이고, 기존의 빵 대신에 호밀빵 사용을 통해 햄버거 열량이 350칼로리밖에 안 되는 저칼로리 식품을 연구·개발하였다.

셋째, 최근에는 공산품을 중심으로 한 제품의 공급과잉 현상이 나타나면서 시장 주도세력이 공급자에서 소비자로 급격히 전환되고 있다. 그리고 개혁개방 정책 이후 급격한 경제발전 속에서 소비자 위치가 갈수록 중요해졌다. 따라서 KFC, 더커스, 롯데리아는 입지에서부터 서비스까지, 다시 제품의 개발과 홍보까지 소비자의 욕구에 따라 그에 상응하는 변화를 이루어왔다. 앞 문장에서 언급했던 세 개 기업의 차이점은 모두 소비수요에 따라 중국의 실질적 변화상황에 따라 각각의 기업발전에 대한 최적의 방안을 모색했다는 데 있다.

넷째, 중국 프랜차이즈시장은 브랜드 이미지가 중요한 시장으로 변하였다. 전통적으로 중국인들은 체면을 중시하는 성향을 가지고 있었기 때문에 브랜드 제품을 선호하는 편이 아니었다. 하지만 최근에 상당한 구매력을 갖추게 된 중국인들은 이제 브랜드 제품을 선호하는 소비성향을 보이고 있다. 중국인들은 새로운 브랜드나 상품에 대한 반응이 한국인들보다 느린 편이다. 특히 경험하지 않은 것 대한 의구심 때문에 인지도가 낮은 브랜드의 경우 관찰 후 구매하는 성향이 있다. 중국에서의 롯데리아 1차 진출 실패원인 중 하나는 바로 중국인들에게 롯데리아만의 독특한 기업이미지를 심어주는데 실패한 것이다. 따라서 전 세계에서 매우 높은 지명도를 갖고 있는 KFC 및 중국본토에서 가장 유명한 패스트푸드 브랜드인 더커스에 비해 롯데리아는 비록 제품에서 한국적인 특징을 갖고 있지만 차별화된 기업이미지를 형성하지 못하였다. 그러한 이유로 롯데리아는 중국에 재진입을 하면서 롯데리아와 같은 롯데의 브랜드인 엔젤리너스커피를 함께 점포

형성을 하면서 경쟁자인 KFC, 더커스와 차별화를 두면서 동시에 자체의 브랜드 이미지 향상에 더욱 유리한 위치를 차지하였다.

다섯째, 중국 내 프랜차이즈기업은 주로 동부지역, 연해지역과 서부지역의 중심도시에 분포되었다. 중국 백강(百強)기업의 분포현황을 보면 중국 내 주요프랜차이즈기업은 주로 동부지역, 연해지역과 서부지역의 중심도시 이런 경제발전지역에 분포되었다. 더커스는 바로 이런 특징을 내세워 도시 선택에서 경쟁이 치열한 경제발전지역을 피하고 주로 2,3선도시를 선택하여 점포를 낸 다음 다시 1선 도시로 진입하였다. 롯데리아가 중국으로 재진출을 할 때 한국인과 조선족이 많이 분포된 도시를 선택한 것 역시 이런 특징에서였다. 다른 프랜차이즈기업과 차별화된 이런 입지선택방식은 그들이 경쟁을 피하면서 동시에 그들 자체의 브랜드 지명도를 높이는데 유리하게 되었다.

마지막으로는 중국 내 프랜차이즈 기업이 도시로의 진출을 하는 것에는 주로 도시 중심의 판매시장의 전반적인 환경, 도시의 시장경쟁과 뛰어난 인적자원의 가용성, 도시 상태의 조건 및 도시 중심의 판매시장의 소비능력에서 고려된 것이다. 동시에 중국 지역 간의 문화 및 시장경제체제, 상업정책 환경 등과 같은 요소의 차이 역시 기업이 시장을 선택하는데 있어 영향을 미쳤다. KFC, 더커스와 롯데리아가 진출할 도시를 선택하는 데서 모두 도시의 소비능력, 수용단체 및 지역문화 등 여러 측면의 요소를 고려한 다음 다시 자체 상황과 결합하여 입지를 선택하였다.

그리고 이들 기업들이 중국시장 내에서 성공하기 위해서는 다음과 같은 전략적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 중국시장 및 소비자에 대한 철저한 연구를 바탕으로 현지화에 대한 준비를 해야 한다. 전반적인 경영 시스템을 표준화 작업을 거쳐 세계 어느 곳에서도 같은 메뉴얼을 따르면 따르는 한편, 중국인의 입맛과 습관,

중국의 문화를 반영한 현지화가 필요하다. 현지화는 중국시장 진출의 필수 조건인 동시에 성공적인 브랜드 확산을 위한 조건으로 이어질 수 있다. 롯데리아, 더커스, KFC는 모두 현지화된 메뉴개발을 통해 좋은 효과를 받았다.

둘째, 중국 프랜차이즈 시장은 대부분의 글로벌 프랜차이즈 브랜드들이 진입해 있어 기업의 자본력, 제품과 서비스 경쟁력, 관리능력이 강한 기업만이 살아남 수 있는 시장이다. 따라서 진입 초기부터 상당한 수준의 자본과 관리 인력을 투입해야만 한다. 그리고 진출 이후에도 가맹점 관리, 서비스 혁신과 현지화의 노력을 지속해야 한다.

셋째, 서비스의 현지화와 브랜드의 차별화가 중요하다. 제품과 서비스를 중국인의 기호와 취향에 맞게 제공하는 것뿐만 아니라, 경영관리 부분에서 부가가치 등과 같은 체인점의 상당부분을 현지 법규, 소득수준, 소비특징 등에 맞게 적응 시켜야 함을 뜻한다. 차별화 역시 중국 내 경쟁 브랜드와의 경쟁에서 우위를 잡고, 다른 세분화된 시장의 개척·유지하기 위해서는 본사로부터 마케팅 지원과 자회사의 입장에서 혁신역량을 높이기 위해 노력해야 한다. 또한 중국 내 현지화와 차별화 전략을 지속적으로 수행하기 위해서는 기업 내에 현지 시장 트렌드 분석, 경쟁사의 전략 조사 및 현지개발기능을 수행할 수 있는 조직과 시스템을 중장기적으로 구축해야 할 것이다.

넷째, 프랜차이즈 기업 위치 선정 시, 진출비용과 시장상황을 고려할 필요가 있다. 구체적으로 이미 많은 프랜차이즈 기업이 진출하여 경쟁이 치열하고 공급이 포화되어 있는 대도시보다는 2, 3선 도시 진출을 우선적으로 고려하는 것도 효과적일 수 있다. 2, 3선도시의 경우 인건비와 임대료가 상대적으로 저렴하고, 인력이 풍부하고 안정적이며, 프랜차이즈의 진출이 비교적 적어 프랜차이즈 매장의 선점이 용이할 수 있다.

마지막으로는, 가맹점 방식으로 바로 들어가는 것 보다는 진입 초기에는 직영점을 개점하여 몇 개의 점포를 성공시킨 다음, 그 성과를 가맹점 모집과 홍보적으로 활용하는 것이 중요하다. 롯데리아, 더커스, KFC는 모두 직영점을 개점하여 성공시킨 다음에 가맹점을 모집하였다.

각 프랜차이즈 기업의 입지적 특성을 입지이론에 적용하여 보면 KFC의 경우 크리스탈러의 중심지 이론에 적용된다. 기업은 이윤의 극대화를 위한 방식으로 최대한 넓은 공간을 확보하기 위해 가능한 적은 수의 중심지로 입지하려고 한다. 하지만 북경시의 경우 인구가 조밀하게 분포되어 있기 때문에 좁은 면적에서도 최소 요구치를 충족하여 상점 간의 간격이 좁게 나타난다. 소비자는 가장 짧은 거리를 이동하면서 재화를 이용할 수 있는 것도 크리스탈러의 이론에 부합된다. 다만 각 매장의 입지분포를 살펴보면 크리스탈러의 시장원리(K=3)에서는 도로의 연결 구조를 고려하지 않지만 교통원리(K=4)에서는 교통로선상에 가능한 중요한 중심지들이 많이 배열되게 하는 원리로 입지하듯이 매장이 분포되어 있다. KFC의 상권의 범위는 크리스탈러가 말한 재화의 도달범위와 일치한다고도 할 수 있다.

더커스의 경우 북경에서나 청도에서나 마찬가지로 도로를 따라 분포되어 있다. 이는 크리스탈러의 이론을 따르기 보다는 퇴슈의 수정모형에 더 적합한데, 그 이유는 퇴슈의 공리(axiom)에 나타나듯이 집적경제의 효과를 따진다. 그로 인해 비슷한 재화가 공급되어도 경쟁의 원리에 의해 소비자의 선호도를 중시여기는 수요최대이론에 적합하며, 동일 중심지 크기라도 동일한 사업형태를 보유할 필요가 없다는 퇴슈의 이론에 따라 완전경쟁시장을 나타내는 것이라고 하겠다. 퇴슈의 결론은 계층구조가 완전히 포섭형태가 아니라는 것과 서비스업체들이 최대의 이윤을 얻기 위한 가장 적합한 공간적 분포 패턴이 어떤 것이라는 것을 보여주고 있다. 그래서 더커스의 경우는 KFC나 다른 거대 업체의 공급재화를 따지지 않고, 그들의 고유 상

품으로 경쟁력을 가진다는 것은 퇴슈의 이론가 대동소이하다. 또한 경제경 관에서도 도시 밀집구역과 도시 희박구역으로 나누었듯이 도시 밀집구역에 서는 많은 수의 중심지가 집적하여 있으므로 매장의 수가 많고, 도시희박 구역에서는 중심지의 분산으로 인해 매장수가 적다는 것도 알 수 있다. 더 커스의 매장은 도로를 인접하여 있는데 이는 교통축상에 중심지가 밀집되어 인간이 공간을 조직화하는 데 있어 최소노력의 원리를 따르는 것이 매장분포에서도 나타난다.

롯데리아의 경우 진출했다가 실패를 하고 다시 진출한 사례로 이는 어떤 이론에 의한 선정이라기보다는 비최적적 형태로 볼 수 있다. 이는 비경제적 요인으로 한국 사람들이 많은 북경이나 청도에 집중적으로 진출하여 브랜드와의 친밀감, 고객성 등을 더 중시하는 경향으로 볼 수 있다.

KFC, 더커스, 롯데리아 매장은 공통된 하나의 이론으로 정리되기도 하는데 이는 아이자드의 중심지 모델 수정이론이다. 인구밀도가 높은 핵심지역 일수록 도시경제의 효과로 인해 재화의 최소요구치가 작게 나타나고 이는 대도시 중심을 향해 시장면적이 점차로 작아지는 불규칙한 중심지 모델이 나타난다. 이는 북경시의 분포에서 보듯 3환선이내에는 매장의 간격이 좁게 나타나지만 밖으로는 넓게 나타나는 것에서 아이자드이론을 설명할 수 있다.

중심지 이론은 정태적이고 기술적인 모형으로 폐쇄된 지역경제를 가정하여 최적자로서의 소비행태를 가정한 이론이다. 실제 세계는 이와는 많이 다르므로 최소요구치, 재화의 도달거리, 이윤성 등의 변수를 고려해야 할 것이다. 또한 소비자는 최적자가 아닌 개인적인 생활들을 더 중요하게 여기는 만족대상이므로 여기에 대한 변수도 고려해야 한다. 중심지의 성장은 현대 산업사회가 고도화됨에 따라 3차산업의 발달만으로 보는 경향이 있다. 하지만 2차 산업의 노동자 수요를 충족시키기 위한 각종 서비스업이

도시에 집적된다는 점에서 보듯이 2차 산업과의 연계도 고려해야 할 것이다. 그 외에도 교통망과의 관계, 소득수준의 공간적 변이, 규모경제등도 고려 대상이 된다.

프랜차이즈 산업은 중앙본부의 표준화된 매뉴얼 아래 어디서나 동일가격, 동일상품으로 제품을 공급하는 것이 특징이다. 그러나 최근 산업에서도 지역의 경쟁력이 중시되어 지역혁신이 중요한 만큼 프랜차이즈 산업, 특히 한국기업인 롯데리아에서도 각 지역의 경쟁력을 확보하는 것이 다른 프랜차이즈 산업과의 차별성을 갖게 하는 요소가 될 것이라고 본다. 산업에서 지역의 중요성이 부각되는 이유는 동종 업종간의 상호협력과 네트워크를 통한 공동학습이 기업혁신에 매우 중요하다는 것이 알려졌고, 보다 많은 양질의 제품의 공급증가는 매출의 증가와 아울러 기업의 이익을 증가시켜 줄 것으로 여겨지는 바, 이는 상품의 공급에 대한 기술혁신이 매우 중요하다고 본다. 기술혁신은 지역의 다양한 경제주체들과 상호작용하는 사회적 관계의 결과이며, 상호작용의 과정은 특정지역의 사회적 관습에 의해 영향을 받는다. 한 지역산업에서 군집화와 전문화가 혁신에 매우 중요하며, 이는 물자의 교류와 지식과 정보의 교류를 용이하게 하여 기술과 기능의 우위를 점할 수 있고, 집적이익과 거래비용의 감소효과를 가져온다. 기술혁신에는 새로운 지식의 창출과 확산이 중요하며, 지식의 창출과정에서 공간의 근접성이 매우 중요하기 때문에 지역의 중요성이 부각되는 것이다. 그렇다면 혁신성을 높이는 방법에는 지역 내의 네트워크가 뿌리내림과 동시에 혁신지와 교류가 필요하다. 그리고 중국에서는 그들만의 폐쇄적인 네트워크인 판시(關係)라는 것이 있다. 중국에 진출하는 외국기업은 이러한 판시를 적극 이용하여 기업외부의 네트워크는 사유화하여 내부화시킨다.¹⁴⁶⁾ 이

146) 최자영·이승철, "중국의 기업 관행과 네트워크", 한국경제지리학회, 「한국경제지리학회지」, 제 14권 제4호, 2011, p.662.

러한 폐쇄적인 네트워크 외에도 성장을 위해 국지화된 지역에서 산-학-연-정부간 긴밀한 네트워크를 통하여 혁신을 창출하기도 하며, 공급기업과 고객기업의 기업 간 연계를 중요시 여기기도 한다. 특히 진출하는 기업은 혁신네트워크가 중요한데, 공급자, 고객연계 뿐만 아니라 경쟁기업과 전략적 제휴, 모기업과의 협력이 중요하면서 필요하다. 또 대학, 연구소, 공공기관, 해외관련기업, 기업협회 등 다양한 경제 주체가 중요하다.

앞으로 중국에서 자생하는 프랜차이즈나 중국으로 진출하려는 기업은 이러한 네트워크를 적절히 활용하여 진출하여야만 롯데리아처럼 실패를 하지 않을 것이다. 부문별 네트워크 및 클러스터와 혁신에 관한 연구포럼의 창출, 강화와 축진이 있어야 할 것이고, 혁신지원조직과 생산자 서비스 지원사이에 새로운 접속장치(또는 기구)가 구비되어야 한다. 진출하려는 기업은 사전에 연구개발 및 혁신서비스 기구의 통합 및 조정이 필수적이어야 하고, 자금의 유동성 확보를 위한 벤처캐피털 등의 새로운 금융제도의 개발도 있어야 한다. 마지막으로 미래의 기술 및 수요예측을 위한 시장정보가 지금보다 확대되어야 한다.

참고문헌

【단행본】

- 김동현, 『지리학여행』, 서울: 참교육과 미래, 2009.
- 대한무역투자진흥공사, 『프랜차이즈 해외진출 가이드: 중국편』, 서울: KOTRA지식경제부, 2009.
- 배학, 『글로벌 프랜차이즈 성공전략』, 서울: (주)F K I 미디어, 2013.
- 한주성, 『경제지리학의 이해』, 서울: 한울아카데미, 2009.
- 이희연, 『경제지리학』, 서울: 법문사, 2011.
- 서창배·곽복선 외, 『중국경제론』, 서울: (주)박영사, 2014.
- 최영홍, 『가맹계약론』, 서울: 프랜차이즈시스템연구소, 2003.
- 陳广, 『肯德基攻略』, 北京: 企業管理出版社, 2004.
- 郭慶然, 『連鎖經營』, 北京: 對外經濟貿易出版社, 2008.
- 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』, 北京: 中國統計出版社, 2013.
- 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』, 北京: 中國統計出版社, 2006~2013.
- 劉國棟, 『肯德基在中國, 天時, 地利, 人和』, 北京: 机械工業出版社, 2007.
- 小叶秀子, 『連鎖經營, 肯德基在中國』, 廣東: 廣東旅游出版社, 2006.
- 倪德玲, 『肯德基標準化作業与管理細節』, 深圳: 海天出版社, 2008.
- 國家統計局編, 『中國零售和餐飲連鎖企業統計年鑒』, 北京: 中國統計出版社, 2006~2013.

【한국 논문】

- 김만수, “韓國 外食패스트푸드 프랜차이즈의 中國市場 進出戰略에 관한 研究 : 치킨 패스트푸드 프랜차이즈를 中心으로”, 고려대학교 석사학위논문, 2004.

- 김용민, “중국의 프랜차이즈산업 환경과 우리기업의 진출전략”, 한국무역협회 무역연구소, 2006
- 김익수, “중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략”, 「현대중국연구」, 제11권 제1호, 2009.
- 김호동, “맥도날드 누른 KFC의 현지화 전략”, 「중국통신」, 2009.
- 김창욱, “외식산업 프랜차이즈 시스템에 있어 갈등이 관계결속에 미치는 영향”, 세종대학교 석사논문, 2002.
- 루판티, “중국시장에 진출한 다국적 기업 광고의 표준화 정도에 관한 연구: 맥도날드와 KFC의 TV광고사례를 중심으로”, 청주대학교 석사학위논문, 2009.
- 류성민·장우정·조례정, “글로벌프랜차이즈의 중국진출 전략: 파리바게뜨 케이스”, 「한국유통학회 학술대회 발표논문집」, 제5호, 2013.
- 사연빈, “한국 외식업 프랜차이즈의 중국 시장 진출에 따른 현지화 및 차별화 전략에 관한 사례연구”, 영남대학교 석사학위논문, 2013.
- 서상윤·이훈영, “프랜차이즈 본부의 성과 및 재계약의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구: 프랜차이즈 시장을 중심으로”, 『유통연구』, 2012..
- 성민, “관계구범과 거래특유자산이 결속에 미치는 영향에 관한 연구 : 프랜차이즈 시스템하의 결속의 구성요소를 중심으로”, 연세대학교 석사 논문, 2003
- 성준용, “오늘날에 있어서 중심지 이론의 역할”, 「국토지리학회지」, Vol: 38 No. 3, 2004.
- 손상범, “대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구”, 「중국연구」, 제48권, 2010.
- 손수진, “FC 중국시장 선점 경쟁 치열”, 「월간식당」, 2006.
- 송원진, “다국적 기업의 프랜차이즈 전략과 중국 시장의 특징”, 학회논문, 2014.
- 심일보·박주영, “중국 진출 프랜차이즈 기업과 미진출 기업간의 성과분석 차이에 관한 탐색적 연구”, 「한국유통학회 학술대회 발표논문집」

- 제 2011권 제2호, 2011.
- 오광진, “중국 프랜차이즈 황금시장일까요”, 「한경닷컴」, 2005.
- 왕정현, “중국 외식산업 프랜차이즈 시장 진출 전략에 대한연구 : 중국진출 외식기업 사례분석을 중심으로”, 석사학위논문, 2009.
- 왕쇄, “한국기업의 중국투자전략에 관한 연구”, 전북대학교 석사학위논문, 2010.
- 우덕호, “패스트푸드 프랜차이즈 중국진출의 경영전략에 관한 연구 : 대만 “용허두장(永和豆漿)”, 「동아시아:비교와 전망」, 제6권 제1호, 2007.
- 우덕호, “韓國企業의 中國 外食프랜차이즈市場 經營方案”, 「중국학」, 제 33권, 2009.
- 유재수, “해외서 창업하려면? 현지문화부터 이해하라”, 「주간조선」, 2005.
- 윤홍근, “프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도”, 「프랜차이즈 경영가이드」, 2004.
- 이교민, “중국 식음 프랜차이즈 산업 동향”, 「식품산업과 영향」, 제15권 제2호, 2010.
- 이상윤·이훈영, “프랜차이즈 본부의 성과 및 재계약의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구: 중국프랜차이즈 시장을 중심으로”, 「通流研究」, 제17권, 제3호, 2012.
- 이진아, “중국의 외식업 프랜차이즈 동향과 우리의 진출전략”, 「산업경제분석」, 2012.
- 이종상, “도매 및 소매업의 입지에 의한 유형화와 입지 특징”, 「한국도시지리학회지」, Vol: 14 No. 2, 2011.
- 이주희, “한국 프랜차이즈 기업의 중국시장 마케팅 연구”, 석사학위논문, 2007.
- 소수, “프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관한연구:중국 프랜차이즈 유형에 따른 차이분석을 중심으로”, 경희대학교 박사학위논문, 2011.
- 이평복, “中 프랜차이즈 비즈니스 현황 및 전망”, 「차이나위크사」, 2002.
- 임달호·사옥상, “프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연

- 구-제과·제빵관련 한국, 대만기업을 대상으로”, 「産業과 經營」, 제21권 제1호, 2008.
- 임영균·변숙은·오승수, “프랜차이즈 시스템의 소유구조 결정요인: 이론과 증거”, 한국유통학회, 2011.
- 전영직, 원용희, “외식 프랜차이즈 운영시스템의 가맹동기 및 만족도와 재계약 의도”, 「한국콘텐츠학회논문지」, 제8권 제11호, 2008.
- 정상은, 황진영, “중국 진출 歐美·日·韓 기업 사례분석을 통한 중국사업 성공 방안 도출”, 경제·인문사회연구회, 2010.
- 정의석, “북경 유통경제 활성화”, 「China Economy」, 2004.
- 정준규, “中, 프랜차이즈 시장이 열린다”, KOTRA 북경무역관, 2005.
- 최진주, “韓·中 프랜차이즈법제 비교연구”, 고려대학교 석사학위논문, 2012.
- 최자영·이승철, “중국의 기업 관행과 네트워크”, 한국경제지리학회, 「한국경제지리학회지」, 제14권 제4호, 2011.
- 성준용, “오늘날에 있어서 중심지 이론의 역할”, 「국토지리학회지」, Vol: 38 No. 3, 2004.

【해외 논문】

- 郭春燕, “德克士面臨三高一低”, 「中國商報」, Vol. 011, 2013.
- 金康, “德克士致勝經營的策略啓示”, 「城市開發」, 2011.
- 羅广建, “解讀「商業特許經營管理條例」”, 「浦東投資」, 2007.
- 藍進, “肯德基在中國的本土化營銷及對中國快餐業得啓示”, 「西華大學學報」, 2009.
- 鹿原·毛曉菲, “頂新集團發展過程中的區位決策”, 「企業研究」, Vol. 8, 2010.
- 李鋼, “淺析肯德基在中國的市場攻略”, 「市場研究」, 2010.
- 李思聰, “特許經營在中國的發展及問題解析”, 「智庫文檔」, 2009.
- 李曉紅, “德克士貼着打秘訣”, 「連鎖經營」, Vol. 16, 2013.
- 馬瑞光, “肯德基選址策略”, 「市場報」, 2006.

- 馬婧叻·何岑成, “從肯德基速成鷄事件看危机溝通策略應用”, 「經濟与管理」, 2014.
- 孟凡蕊·史鳳軍, 北方經濟, 「對肯德基在中國的本土化營銷策略的思考」, 2006.
- 苗夕華, “德克士紅色戰略 農村包圍城市七年間”, 「現代企業教育」, 2006.
- 門淑蓮, ““樂天利”首戰中國為何失利“, 「中國企業報」, 2010.
- 桑百川·王拾, “外商撤資的原因与延邊趨勢“, 「國際經濟与合作」, 2007.
- 徐勤學, “跨國公司在華撤資動因分析“, 碩士論文, 2011.
- 徐燕, “肯德基麥當勞加盟之爭”, 「記者觀察」, 2006.
- 舒昌, “從肯德基處理“蘇丹紅”事件看危机公關“, 「企業經濟」, 2005.
- 孫君, “中國連鎖經營發展策略研究”, 「广西財經學院報」, Vol. 25 NO.3, 2012.
- 孫學勤·劉湘宁·万鵬躍, “試論肯德基特許經營管理的經驗与啓示”, 「時代經貿」, 2008.
- 宋源鎮, “在華肯德基的特許經營成果分析研究”, 「中國外資」, 2012.
- 施小幗, “韓國樂天集團品牌戰略研究“, 上海師範大學 碩士論文, 2010.
- 安也致, “德克士反敗爲勝的三大法宝”, 「中國企業報」, 2003.
- 楊明剛, “肯德基在中國的市場營銷策略“, 「中國廣告」, 2001.
- 王凱, “肯德基給中國餐飲業發展的啓示”, 「商業現代化」, 2009.
- 王京韜, “德克士突圍洋快餐”, 「中華工商時報」, 2005.
- 王群, “肯德基發布健康食品政策白皮書——推動均衡飲食、倡導健康生活”, 「中國食品」, 2004.
- 王勃, “中國的肯德基与世界的麥當勞—淺談品牌戰略的本地化与國際化”, 「時代經貿」, 2011.
- 汪挺, “晉級三甲 德克士博奔洋快餐巨頭“, 「中國商報」, 2009.
- 袁建昌·秦瑛·趙海燕, “論我國特許經營的新趨勢”, 「中國商貿」, 2010.
- 張玲漪·王希姝, “肯德基和麥當勞在中國市場的經營戰略—運用双因素方差分析”, 「当代經濟」, 2007.

- 蔣永霞, “德克士在中小城市嘗到甜頭”, 「中國商報」, 2013.
- 蔣海秀·鄒馳研·魯番·張金華, “肯德基的營銷策略”, 「市場營銷」, Vol.441, 2013.
- 田松, “淺析肯德基在中國的成功因素”, 「經營管理者」, Vol.10, 2010.
- 鄭丹陽, “聚焦中國特許經營”, 『中國商貿』, 2011.
- 操凌嘉·丁艷平, “從肯德基(中國)看跨國公司的跨文化管理”, 「科技信息」, 2010.
- 朱元華, “肯德基在中國本土化經營分析”, 浙江工業大學 碩士論文, 2012
- 曾敏, “肯德基特許經營管理的經驗與啓示初探”, 「中國商貿」, 2013.
- 曾寒冰, “德克士營銷策略暗藏玄機”, 「中國商報」, 2003.
- 肖乾, “中國肯德基“不從零開始”特許經營模式研究”, 中山大學 碩士論文, 2010.
- 崔立勇, “德克士: 未來超越肯德基和麥當勞”, 「中國經濟導報」, B06版, 2011.
- 鄒奕杰, “對肯德基連鎖經營的解析”, 「科技情報開發與經濟」, 2009.
- 何佳艷, “外商投資管理辦法熱點問題解答”, 「投資北京」, 2010.
- 夏春玉·張闖·鐘春仿, “中國百強連鎖企業區域分布與區域擴張戰略的實證分析”, 『財貿研究』, 2006.
- 胡雪瑩, “肯德基如何管住3萬家店”, 「管理」, 2014.
- 黃堃, “快餐市場研究及肯德基品牌戰略對我國的啓示”, 天津大學, 碩士論文, 2011.
- Patrick J. Kaufmann & Rajiv P. Dant, “Franchisee personality: An examination in the context of franchise unit density and service classification”, 「*European Journal of Marketing Vol 43*」, 1996.
- Mark C. Suchman, “Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, 「*Academy of Management Review*」, Vol. 20. No.

3, 1995.

【기타 참고자료】

롯데리아 website, <http://www.lotteria.com>.

KFC(肯德基) website, <http://www.kfc.com.cn>.

德克士(Dico's) website, <http://www.dicos.com.cn>.

google map, <http://ditu.google.cn>

<http://blog.daum.net/hsc0427/15577794>.

<http://ryanplee.blog.me/140100839092>.

豆丁网, <http://www.docin.com>

聯商网-樂天利加盟, <http://www.linkshop.com.cn>

百度百科-特許經營, <http://baike.baidu.com/view/17104.htm?fr=aladdin>.

百度百科, <http://baike.baidu.com>

百度地圖, <http://ditu.baidu.com>

維基百科-樂天利, <http://zh.wikipedia.org/wiki>

中國連鎖經營協會, <http://www.cdfa.org.cn/index.jsp>

中國新聞網, <http://news.163.com>

中國知網, <http://www.cnki.net>.

中華人民共和國商務部, <http://www.mofcom.gov.cn>

中華人民共和國商務部, <http://www.mofcom.gov.cn>

네이버 지식백과, <http://terms.naver.com>

디지털밸리뉴스, <http://www.dvnnews.com>

재중한인협회 통계자료, <http://blog.naver.com>

【국문초록】

1978년부터 20년간의 개혁개방정책을 통하여 경제가 급부상하기 시작하는 중국은 2001년 세계무역기구(WTO)에 가입하면서 외국투자자들을 대상으로 국내시장을 개방하였다. 프랜차이즈시장도 이때부터 전격적으로 외국 투자자를 대상으로 개방되기 시작하였다. 2004년 이후 프랜차이즈관련 법규가 도입되고 제도가 정비되면서 외국 프랜차이즈 기업의 진출이 본격화되고, 도시화가 심화되면서 2, 3선 도시에서의 프랜차이즈 시장의 성장도 진행되고 있다.

본 연구는 중국 내 KFC, 더커스, 롯데리아의 사례를 비교분석을 통해 중국 프랜차이즈시장의 특징에 대해 논의하는 것을 연구목적으로 한다. KFC, 더커스, 롯데리아의 중국 내 발전현황과 현지화 경영전략을 제시하여 연구대상인 세 가지 기업들의 성공 및 실패요인을 검토하고, 그들의 경영 전략상 공통점과 차이점은 도출하고자 한다. 이를 통해 중국 프랜차이즈 시장의 주요 특징을 제시함으로써 향후 진입하려는 기업들에게 전략적 시사점을 제공하고자 한다. 또한 입지이론이 KFC, 더커스, 롯데리아의 입지선택방식에 미치는 영향을 분석하고 상응한 이론에 대해 검증하려고 한다.

연구목적을 달성하고자 한국과 중국의 논문에서 나타난 선행연구를 통해 이론적 근거를 요약정리 하였다. 중국 현지에 있는 KFC(肯德基), 더커스(德克士), 롯데리아(樂天利)의 진출형태와 경영 전략상의 특징을 도출하기 위해 한·중 학자들의 연구논문, 연구자료 및 연구기관에서 발행된 조사자료, 통계자료, 중국프랜차이즈협회(中國連鎖經營協會) 등의 사이트를 참고하여 활용하였다. 중국현지에 있는 KFC, 더커스, 롯데리아 사례를 비교분석 하기위해 필드조사 방식으로 중국 현지 KFC, 더커스, 롯데리아매장을

직접 방문 조사하였고 중국의 현지 고객들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 자료로 활용하였다.

연구의 범위는 시간적 범위로 공간적 범위로 나뉘어진다. 먼저 시간적 범위는 1987년 KFC가 중국 북경에 진출할 때부터 2013년까지의 모든 기간을 연구범위로 선정하였다. 연구대상은 중국의 주요 1, 2, 3선 도시에 있는 KFC, 더커스, 롯데리아를 대상으로 선정 하였다. 또한 본 연구는 공간적 범위의 사례분석을 위하여 북경과 청도를 사례지역으로 선정하였다.

본 연구는 중국 내 프랜차이즈의 개념과 발전배경, 현황, 시장환경을 분석하였고 중국시장에 진출해 있는 KFC, 더커스, 롯데리아의 사례분석을 통해 경영전략상의 공통점과 차이점을 도출해 보았다. 그리고 중국프랜차이즈기업의 분포상황을 분석하고 중국프랜차이즈시장의 특징을 도출하였다. 연구결과 중국프랜차이즈시장은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 중국의 프랜차이즈 경영시장의 단순가맹과 직영 확장은 점차 직영과 가맹의 혼합모드에 자리를 내주고 있다. 둘째, 중국의 소비자들은 특히 건강과 안전에 신경을 많이 쓰기 때문에 건강식품과 친환경제품에 대해서 소비하는 성향을 보이고 있다. 셋째, 최근에는 대부분의 공산품을 중심으로 공급과잉 현상이 나타나면서 시장 주도세력이 공급자에서 소비자로 급격히 전환되고 있다. 넷째, 중국 프랜차이즈시장은 기업의 브랜드 이미지가 중요한 요소로 변화 하였다. 다섯째, 중국 내 프랜차이즈기업은 주로 동부지역, 연해지역과 서부지역의 중심도시에 분포되었다. 마지막으로 중국 내 프랜차이즈 기업이 도시로 진출하는 이유는 주로 도시의 시장 환경, 도시 시장경쟁과 인적자원의 가용성 및 도시 시장의 소비능력에서 고려한 것이다.

그리고 향후에 중국에 진출을 고려하는 기업들의 중국시장 내 성공을 위한 다음과 같은 전략적 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, 중국시장 및 소비

자에 대한 철저한 연구를 바탕으로 현지화에 대한 준비를 해야 한다. 둘째, 진입 초기부터 상당한 수준의 자본과 관리 인력을 투입하고 진출 이후에도 가맹점 관리, 서비스 혁신과 현지 적응화에 대한 노력을 지속해야 한다. 셋째, 서비스의 현지화와 브랜드의 차별화가 중요하다. 넷째, 프랜차이즈 기업의 위치 선정시 진출비용과 시장상황을 고려할 필요가 있다. 다섯째, 가맹점 방식으로 바로 들어가는 것 보다는 진입 초기에는 직영점을 개점하여 몇 개 점포를 성공시킨 다음에 그 성과를 가맹점 모집과 홍보적으로 활용하는 것이 중요하다. 마지막으로, 철저한 브랜드 자산관리가 필요하다.

각 프랜차이즈 기업의 입지적 특성을 입지이론에 적용하여 보면 KFC의 경우 크리스탈러의 중심지 이론에 적용된다. 더커스의 경우 북경과 청도에 서와 마찬가지로 도로를 따라 분포되어 있다. 이는 크리스탈러의 중심지 이론을 따르기 보다는 피슈의 수정모형에 더 적합하다. 롯데리아의 경우 진출했다가 실패를 하고 다시 진출한 사례로 이는 어떤 원리에 의해서라기 보다는 비최적적 형태로 볼 수 있다. 그리고 KFC, 더커스, 롯데리아 매장은 공통된 하나의 이론으로 정리되기도 하는데 이는 아이자드의 중심지 모델 수정이론이다.

키워드: 중국프랜차이즈산업, 입지이론, KFC, 더커스, 롯데리아

【中文摘要】

李婷婷

(釜慶大學 一般大學院 國際地域學碩士)

從1978年到2001年得二十年間，中國得經濟通過改革開放得到了飛速得發展。特別是2001年加入世界貿易組織之后，中國得市場開始對外國投資全面開放，特許經營也在那個時候對外國投資展開全面開放。2004年之后隨着中國特許經營法律得不斷完善以及外國特許經營企業不斷進入，拉動了整個行業得激烈競爭，中國2, 3線城市得特許經營市場也得到了飛速得發展。

本文得研究目的是通過對中國內得KFC, Dico's, Lotteria 這三個企業進行比較分析從而得出中國特許經營市場得特征。論文中通過展示KFC, Dico's, Lotteria 在中國得發展現狀以及他們所采用的本土化經營戰略以及分析他們得成功与失敗原因，從而得出得得出這三個企業經營戰略上的共同点与差异点。通過上述得分析研究得出中國特許經營市場的主要特征以及為今后想要進入中國市場的企業提供一些戰略建議。以及通過分析區位理論為KFC, Dico's, Lotteria 選址所帶來的影響從而驗證他們相對應得理論。

為了實現上述得研究目的本文通過整理韓國与中國學者得先行研究來得出理論背景。通過參考韓國學者的論文，期刊等研究資料以及相應機關發布的統計資料和中國連鎖經營協會得各个网站資料從而得出中國內KFC, Dico's, Lotteria, 經營戰略上得特征。為了更好的對三個企業進行比較分析本文還對在中國KFC, Dico's, Lotteria店鋪內用餐的客人進行了直接訪問与調查。

研究範圍是從1987年KFC在北京開設第一家店鋪開始得所有相關研究，研究對象為中國1, 2, 3線城市的KFC, Dico's, Lotteria。本研究分為空間範圍与時間範圍兩個方面。區位理論的事例地區 為北京和青島。 時間範圍是從1987年到2013年。

本研究通過對中國內特許經營的概念，發展背景，市場環境以及中國內KFC, Dico's, Lotteria的分析，得出了它們在經營戰略上的共同点和差异点。加上對中國特許加盟企業分布情況得分析，最終得出了中國特許經營市場的特征。研究結果，中國的特許經營市場具有以下几个特征。

第一，在中國的特許經市場單純的加盟与直營擴張逐步讓位于直營与加盟的混合模式。第二，隨着健康觀念得加深中國的消費者對健康食品与环保商品的消費傾向越來越高。第三，中國的特許加盟市場品牌形象越來越重要。第五，中國內的特許經營企業主要分布在東部与沿海地區以及西部地區的中心城市。第五，中國內的連鎖經營企業在選擇開店城市的時候主要考慮城市的市場環境，市場競爭，人力資源的可用性，以及市場的消費能力等几个要素。

再有，通過本研究對以后想要進入中國市場的特許經營企業可以得出以下几点建議。第一，要以對中國市場以及消費者周密的研究為基礎為企業的本土化做好準備。第二，從進入初期開始就要投入相當水准的資本与人力，進入之后也要在加盟店管理，服務革新与企業本土化上持續努力。第三，服務的本土化与品牌的差异化很重要。第四，特許加盟企業在選擇開店位置的時候要考慮開店成本与市場情況。第五，与直接開設加盟店相比，進入初期先開設直營店，在直營店成功之后再借鑒其成功經驗開設加盟店的方式更為穩妥。

最后，從三个特許經營企業与區域理論得對應情況來看。KFC對應的是克里斯塔勒（W.Christaller）的中心地理論。從Dico's在北京于青島的店鋪主要分布在道路兩旁，這与廖士（L' schian）的修正理論相對應。而Lotteria因為是失敗之后又再進入的企業所以符合非最佳模式。從KFC, Dico's, Lotteria三个企業的共同点來看，他們共同對應了艾薩德(W.Isard)的中心地模型修正理論。

關鍵詞：中國連鎖經營，區域理論，肯德基，德克士，樂天利。