

Current Issues of the Chinese Economy

KIEP 북경사무소 브리핑

대외경제정책연구원 www.kiep.go.kr 137-747 서울시 서초구 양재대로 108 2011년 2월 1일

중국 진출 다국적 기업들의 현지화 지수와 기업 사례



문의처: KIEP 북경사무소 (hjpark@kiep.go.kr, Tel: 86-10-8497-2870)

▣ 중국기업가(中国企业家)는 대외경제무역대학과 공동으로 중국 내 다국적 기업 현지화 지수를 발표함.

- 폴크스바겐, 맥도날드, 코카콜라가 각각 1위, 2위, 3위를 차지함.
- 한국기업인 삼성전자, 현대자동차, 포스코가 각각 9위, 43위, 87위를 차지함.
- 조사 결과 △ 100위 내에 미국기업이 41개, 일본, 프랑스 기업이 각각 11개 포함되었고 △ 산업선도자인 기업들이 높은 순위를 차지하였으며 △ 전통적인 경쟁업체들이 중국시장에서 새로운 경쟁구도를 형성하고 있음.

▣ 다국적 기업들의 현지화 단계를 4단계로 분석함.

- 1, 2단계인 1970년대 말부터 1990년 중반은 시행착오를 겪는 초창기이며, 3단계인 1996년부터 2005년까지 중국경제가 빠르게 성장하면서 다국적 기업들이 현지화에 성공하기 시작함.
- 4단계인 2005년 이후부터 중국정부가 자국 산업의 보호를 우선시하면서 다국적 기업들과 여러 가지 마찰이 일어나고 있음.

▣ 기업 사례로 폴크스바겐, 코카콜라, 인텔의 현지화 특징을 분석함.

- 폴크스바겐은 개척자 정신으로 다른 경쟁기업들보다 빨리 중국시장에 진입하여 많은 시행착오를 겪으면서 중국식 혁신과 부품업체 현지화 전략을 시도함.
- 코카콜라는 중국 측 파트너인 중량(中糧) 그룹과 30년 동안 돈독하게 유지해온 파트너십을 바탕으로 그들의 의견을 적극 수렴하여 현지화 전략을 채택함.
- 인텔은 In China, With China, For China의 3단계로 장기적인 발전전략을 채택하고 중국 정부의 거시정책에 맞추어서 중국시장 현지화 전략을 수립함.

1. 개요

■ 중국기업가(中国企业家)는 최근 대외경제무역대학과 공동으로 조사한 중국 내 다국적 기업 현지화) 지수를 발표하였으며, 폴크스바겐이 1위를 차지함(부표 1 참조).

- 현지화 지수는 연구개발, 생산, 영업, 인력자본 등의 현지화 수준으로 평가하였음.
- 폴크스바겐이 지수 27.07로 1위를 차지했고, 2, 3, 4위는 각각 맥도날드, 코카콜라, 월마트가 차지함.
- 한국기업으로는 삼성전자가 9위를 차지했으며, 현대자동차와 포스코가 각각 43위, 87위를 차지함.

■ 본 조사는 산업별로 대표적인 다국적 기업 100개를 선정함.

- 포춘지에 실린 2010년 글로벌 500개 기업과 포브스에 실린 글로벌 2000개 기업을 초기 샘플로 고려하고, 화교권 기업들(홍콩, 대만, 마카오 등)을 제외시켰으며, 중점기업들을 중심으로 선정함.
- 본 연구조사는 30점 만점으로 평균은 19.278점이며, 최고점과 최저점의 차이는 10.722점임.

■ 조사대상 기업들은 현지화 경험이 풍부하였으며, 대다수가 중국 현지 본부를 가지고 있었음. 또한 영업이익과 투자액수가 많았음.

- 90% 이상의 다국적기업들이 중국시장에서 15년 이상의 경험을 가지고 있었으며, 구체적인 진입 시기는 1970년대 3%, 1980년대 34%, 1990년대 52%, 2000년대 이후 10%임.
- 84%의 기업들이 이미 중국 내 투자 및 관리기능을 지닌 지역본부를 가지고 있으며, 베이징에 56%, 상하이에 38%가 위치하고 있음.
- 13%의 기업들이 중국시장이 세계에서 차지하는 비중을 제1의 시장, 34%의 기업들이 제2, 3의 시장이라고 응답함.
- 영업이익이 10억 달러를 넘는 기업들이 과반수이며, 약 30%가 30억 달러를 초과하고 18%가 50억 달러를 초과함.

1) 이번 조사 중 현지화는 다국적 기업이 현지국가에 진출하여 그 지역 경제시스템에 융합되도록 노력하면서 그 지역 특색의 발전전략을 수행하는 것으로 정의함.

- 응답에 응하지 않은 22개의 기업들을 제외하고 43%의 기업들이 2009년 10억 달러 이상을 투자했고, 이 중 19%의 기업들은 30억 달러 이상을 투자했음.
- 90% 이상의 다국적 기업들이 1,000명 이상을 고용하고 있으며, 48%의 기업들이 10,000명 이상을 고용하고 있음.

2. 조사 결과와 중국 현지화 단계

가. 현지화 조사 결과

- 첫째, 100위 내에 미국기업이 가장 많이 포함되었으며, 일본, 프랑스, 독일 기업이 그 뒤를 이음.
 - 100위 안에 미국기업이 41%, 일본기업과 프랑스 기업이 11%를, 독일기업이 9%, 영국 기업이 6%를, 네덜란드기업이 4%를 차지했음.²⁾
 - 중국의 제2무역국인 미국기업은 상위 25위 안에 15개 기업이 차지했고, 산업별 분포 또한 매우 균일함.
 - 상위 25위에 5개의 일본기업이 포진했으나 프랑스 기업은 단 한 개도 들지 못함. 이는 까르푸의 예처럼 프랑스기업이 최근 중국에서 어려움을 겪고 있는 것으로 해석됨.
 - 일본기업은 국내시장의 한계로 인해 일찍이 중국시장에 진출해 왔으며 다양한 제품과 우수기업이 많음. 그러나 점점 높아지는 중국경제의 의존도에 대한 우려가 현지화의 한계로 지적되고 있음.
- 둘째, 산업선도자인 기업들이 높은 순위를 차지했음.
 - 상위 25개의 기업이 진출한 산업을 살펴보면, 시장개방도와 글로벌 경쟁력이 높은 산업이 다수 차지함.
 - 특히 자동차 및 부품산업, 소비자전자산업이 각각 11%로 1위를 차지했으며, 다원화산업³⁾이 2위, 프랜차이즈 산업⁴⁾이 3위를 차지함.

2) 유럽연합회원국을 전부 합산하면 40%에 이룸.

3) 다원화(多元化) 산업으로 한 산업에 속해 있지 않고 여러 산업에 분포되어 있는 산업을 가리키는 중국어 명칭으로 이번 조사에서는 Siemens, UnitedTechnoloigeis, GE, PhilipsGroup 등이 속함.

- 각 산업에서 1, 2위를 차지하는 기업들이 압도적으로 많음. 예를 들면, 식품업계의 코카콜라와 펩시콜라, 프랜차이즈 산업의 월마트와 까르푸, 스포츠 의류산업의 나이키와 아디다스 등이 있음.

■ 셋째, 전통적인 라이벌 경쟁업체들이 중국시장에서 새로운 경쟁구도를 형성하고 있음.

- 코카콜라와 펩시콜라의 경우, 중국은 코카콜라의 제3시장, 펩시콜라의 제1시장이지만 현지화 지수에서 코카콜라는 3위, 펩시콜라는 5위를 차지함.

- 나이키와 아디다스의 경우 중국은 나이키의 제2시장, 아디다스의 제6시장이며 현지화 지수에서는 나이키가 16위, 아디다스가 49위를 차지함.

- 중국경제 규모가 세계 2위를 차지한 것을 고려하면, 10년 이내에 중국시장의 현지화 정도가 글로벌 기업의 경쟁력을 판단하는 중요한 척도가 될 것으로 전망됨.

나. 다국적 기업들의 중국 현지화 4단계

■ 미국 알코아(Alcoa) 사의 천진야(陈锦亚) 아시아태평양지역 본부장은 외자기업의 현지화 단계를 4단계로 분리함.

■ 1단계는 1970년대 말부터 1980년대 중반임.

- 1982년 코카콜라가 베이징에서 판매를 시작함으로써 자본주의 경영방식이 처음으로 도입됨.

- 개혁에 필요한 외부 동력으로 외국자본을 선택했지만, 이에 대한 이해의 편차는 상당히 컸음.

- 이 시기 외자기업들은 주로 연안의 경제특구에서 원자재 가공, 부품조립 생산, 보상무역 등의 방식으로 현지화를 시작함.

■ 2단계는 1980년 중반부터 1990년대 중반임.

- 1986년에 국무원이 발표한 외상 투자를 독려하기 위한 규정(关于鼓励外商投资的规定)에 의해서 외자기업은 10~15%의 소득세를 면제해 주고 토지우대정책들을 펼침.

4) 맥도날드, 월마트, 스타벅스, 까르푸, 이케아 등이 포함됨.

- 덩샤오핑(邓小平)의 남순강화⁵⁾ 이후 전면적인 대외개방정책들이 펼쳐지면서 1992~1995년 동안 외상직접투자가 매년 두 배 이상 증가했으나 많은 기업들이 이익을 창출하지는 못함.
- 많은 기업들이 현지화를 무시하고 각 지역의 소비자 생활습관, 소비수준을 분석하지 않은 채 단순한 사용설명서 번역으로 시장에 진입한 것을 실패의 원인으로 지적함.
- 3단계는 1996년부터 2005년까지 중국경제가 폭발적으로 성장한 시기임.
 - 1996년 푸둥에서 외자금융기관이 처음으로 위안화 업무를 시작하고 푸둥과 선전에 중외합작무역회사를 설립함.
 - 1997년 10차 전국대표회의에서 전방위(全方位), 다층화(多层次), 영역확대(宽领域)를 표명하여 대외개방정책을 적극적으로 펼침.
 - 2001년의 베이징올림픽 개최 확정, WTO 가입 등은 중국이 세계로 진출하는 계기가 됨.
- 4단계는 2005년 이후로 자국 산업을 보호하기 위한 안전성 논란이 가장 큰 시기임.
 - 코카콜라의 회위안 인수 시도 실패, 구글의 중국대륙 철수 등 다국적 기업들과 중국정부가 많은 마찰을 일으키고 논란을 불러일으킨 시기임(표 1 참고).
 - 2007년 외자기업과 중국 국내기업의 법인세가 합병되고 외자기업의 양면삼감(两免三减)⁶⁾ 폐지 이후, 저탄소 배출과 부동산 조정 등의 정책들이 발표됨.
 - 현대 중국은 1920년대의 미국과 비슷하여 기회가 순식간에 생겼다가 사라지고 있으며, 도약하는 중국을 어떻게 파악하느냐가 다국적 기업을 검증하는 기준이 될 것임.
 - 2010년 9월 다보스 포럼에 참석한 원자바오 총리는 중국 법률에 의거, 중국에 등록된 업체는 모두 중국기업이라는 발언을 하였는데, 이데 대한 다국적 기업들의 해석은 다양하며, 중국정부의 외자정책 변화를 주시하고 있음(표 2 참고).

5) 1992년 1월 18일부터 2월 22일까지 중국 남부 경제특구지역과 상해를 순방하면서 그 성과를 직접 확인하고 이에 만족하여 심화된 경제개혁, 개방정책을 추진하기 위한 연설문을 발표함.

6) 외자기업들이 이익을 내기 시작한 1~2차 연도에 세금면제를, 3~5차 연도에는 절반만 감면해주는 제도임.

표 1. 중국 내 다국적 기업들의 대표적인 분쟁사건(2008~2010년)

사건명	사건내용
칼라일 그룹의 쉬공그룹 인수 포기	2008년 7월 23일 미국의 사모펀드 회사인 칼라일(Carlyle) 그룹이 건설장비 1위업체인 쉬공(徐工)그룹과 2005년 10월에 체결한 협의가 유효기간을 넘어서면서 인수를 포기
란트스타트의 성금 번복	2008년 12월 세계 2위 인력자원회사인 트스타트(Randstad)가 지진성금으로 약속을 이행하지 않고 항의하는 직원을 해고하자 이를 고소
코카콜라의 회이위안 인수 불가	2009년 3월 상무부는 「반독점법」에 따라 코카콜라의 회이위안 인수비준을 불허 ⁷⁾
리오틴토의 스파이 사건	2009년 7월 리오 틴토(Rio Tinto) 중국법인 스텐 후 부사장이 6년간 산업기밀 누설과 비공직자 뇌물공여 혐의로 기소됨
다농과 와하하의 합작사 실패	다농이 51%의 지분으로 경영권을 행사할 수 있는 위치에 이르자 와하하 그룹의 종칭허우 회장 측이 불만을 품고 합작사와 직접적으로 경쟁하는 개인회사를 설립, 분쟁에 들어가서 2009년 9월 30일 와하하와 다농은 합작관계를 청산함 ⁸⁾
유니레버의 밀수 게이트	2009년 10월에 유니레버(Unilever)가 2002년부터 6년간 수입품을 밀수한 혐의로 317만 위안의 벌금을 지불
폭스콘 노동자들의 자살	2010년 초까지 폭스콘의 노동자들이 12명이나 자살하는 사건이 발생
구글의 중국내륙 철수	2010년 3월 23일 구글은 해커 문제로 중국을 비난하고 중국내륙에서 홍콩으로 서비스를 이전
HP의 품질문제	2010년 3월 HP의 품질문제로 소비자들이 집단소송을 제기
혼다의 노동쟁의	2010년 5월 혼다의 부품업체들이 노동파업을 벌여 생산이 중단되고 결국 6월 7일 평균임금 24%를 인상

자료 : 『中国企业家』(2010). 「永远不要觉得你已经懂了中国」.(10.20)

표 2. 최근 외자기업 정책의 주요 변화(2007~2009년)

일 시	주요 정책
2007년 10월 12일	조건에 부합하는 홍콩, 마카오 서비스 제공자는 내륙의 서비스 제공자와 합작기업 설립이 가능
2007년 10월 31일	국가발전및개혁위원회, 상무부가 ‘외상투자산업지도목록’ ⁹⁾ (2007년)을 발표하고 외국인투자 업종에 대해 장려, 제한, 금지 등 3단계로 분리
2008년 8월 20일	상무부, 국토자원부가 공동으로 ‘외상투자 광산탐사기업 관리방법’ ¹⁰⁾ 을 발표
2008년 10월 1일	국가공상행정관리총국, 상무부가 공동으로 ‘외상투자 광고기업 관리규정’ ¹¹⁾ 을 발표
2009년 1월 15일	국무원이 베이징, 톈진 등 20개 도시를 아웃소싱 모범도시로 선정하면서 서비스 아웃소싱 산업 발전을 촉진
2009년 2월 5일	조건에 부합하는 홍콩, 마카오 서비스 제공자는 일부 산업에 한해 독자적으로 내륙에서 30개 이상 지점 설립 시 서로 다른 공급상에게 공급 받아야 함.

7) 이는 외국기업의 중국기업 인수불허 첫 사례로 기록됨.

8) 중국에서 합작 사업을 하려면 최소 60%의 지분을 확보해야 된다는 교훈을 주는 사례로 기록됨.

9) 外商投资产业指导目录

표 2. 계속

일시	주요 정책
2009년 4월 29일	국무원은 '상해의 현대적인 서비스업 발전과 선진제조업 건설을 촉진하기 위한 국제금융센터와 국제항운센터에 관한 의견' 12)을 발표하고 처음으로 조건에 부합하는 외자기업에 한해 위안화 주식 발행이 가능하도록 허락
2009년 6월 22일	상무부는 '외국투자자 경내기업 인수합병에 관한 규정' 13)을 수정하여 1장의 반독점적 심사를 삭제하고 부칙으로 반독점법의 규정을 명시
2009년 10월 1일	조건에 부합하는 홍콩, 마카오 서비스 제공자는 독자적으로 내륙에서 미디어 제품(영화산업 포함) 서비스 제공이 가능
2009년 11월	과기부, 발개위, 재정부가 공동으로 '2009년 국가자주혁신제품인정행위발전에 관한 통지' 14)와 '2009년도 국가자주혁신심사설명' 15)을 발표하고 자주혁신 제품에 대해 중국기업에 우선적으로 지적재산권을 보호해 주기로 했으며, 이는 중미 전략대화에서 외자기업과의 차별성 문제로 인해 큰 쟁점으로 부각됨

자료 『中国企业家』(2010), 「永远不要觉得你已经懂了中国」(10, 20).

3. 기업 사례

가. 폴크스바겐

■ 개척자 정신으로 중국시장에 일찍이 진입함.

- 1980년대 중국 자동차 공업에서 상용차와 트럭이 주를 이루던 시기에 과감히 중국시장에 진입한 최초의 도전자임.
- 중국의 현대적인 자동차 생산은 1980년 폴크스바겐이 중국시장에 투자하면서 시작되었다고 현재의 장웨이신(张绥新) 사장은 자신 있게 말함.
- 1984년 폴크스바겐과 상하이트랙터 자동차 회사와 함께 중국 최초의 자동차 합자기업을 설립하고 자동차 부품 국산화의 기초를 세움.
- 중국시장은 이미 독일을 뛰어넘어 폴크스바겐의 최대 시장으로 성장하여 매출과 수익 중 4분의 1이 중국시장에서 창출됨.

■ 많은 시행착오를 겪으면서 중국식 혁신을 시도함.

10) 外商投资矿产勘查企业管理办法

11) 外商投资广告企业管理规定

12) 关于推进上海加快发展现代服务和先进制造业建设国际金融中心和国际航运中心的意见

13) 关于外国投资者并购境内企业的规定

14) 关于开展2009年国家自主创新产品认定工作的通知

15) 2009年度国家自主创新产品申报说明.

- 상하이 فول크스바겐의 첫 독일 CEO인 마틴 포스트는 『상하이의 1000일: 독일 폴크스바겐과 중국이 인연을 맺은 이야기』라는 책에서 당시 새로운 시도를 많이 했고 중국에는 공업현대화를, 본사에는 중국식 혁신을 가져오려 했다고 밝힘.
- 초기에 중국시장에 대한 적은 이해와 독일인의 융통성 없는 꼼꼼한 성격으로 많은 시행착오가 있었음.
- 보통 경적의 사용한도가 5만 번이지만 폴크스바겐은 중국 운전자들이 계속 경적을 눌러대는 습관을 고려하여 부품업체들에 경적 사용한도를 독일한도인 10만 5천 번보다 높은 12만 번으로 요구했다가 기술상의 문제로 10만 5천 번으로 조정함.
- 공장지역 현지학교와 합작 관계를 맺어 스스로 인재를 양성하는 전략을 택했고, 이는 폴크스바겐이 중국에서 인력을 개발하는 기본 모델이 됨.

■ 전 세계 부품업체들이 중국에 직접 생산하여 공급하는 전략을 채택함.

- 결국 300개의 핵심 부품기업들이 탄생했고 현재 중국 자동차 생산의 근간을 형성하고 있음.
- 20년 동안 폴크스바겐은 상하이 폴크스바겐과 이치 폴크스바겐의 합자회사를 통해 중국 최대의 자동차 판매 네트워크를 형성함.

■ 조직개편을 통한 본사와의 원활한 소통

- 한때 점유율 90%를 차지했던 적도 있으나, 2001년에 50%, 2005년에 17.3%로 감소했고 가장 중요한 원인을 느린 정책결정 속도에서 찾음.
- 2004년 폴크스바겐은 폴크스바겐 자동차 중국센터를 설립하고 동시에 아시아태평양본부를 폐지하고 지역본부로 승급시킴.
- 2005년 6월 베이징에 폴크스바겐자동차그룹센터 실험실을 설립함으로써 과거 독일에서만 가능한 테스트 업무가 중국에서도 가능해지면서 인증소요시간이 20주에서 평균 6~8주로 크게 단축됨.

나. 코카콜라

■ 중국 측 파트너인 종량(中糧)그룹과 30년 동안 돈독하게 유지해온 파트너십

- 1980년대 초 코카콜라는 자본주의 유산계급의 생활방식이라는 인식 등 수많은 문화차이를 극복해야 했음.
- 1981년 중량(重量)그룹과 10년 계약을 맺고 베이징, 광저우, 상하이 등에 공장을 설립하기 시작하면서 지금까지 30년 동안 관계를 유지하고 있음.
- 단순히 공장 설립을 위한 협력관계에서 벗어나 1996년 중량그룹은 무역회사에서 현대적인 기업으로 탈바꿈하기 위하여, 코카콜라는 중국 현지화를 위한 조연의 필요성에 따라 중량코카콜라유한회사가 설립됨.

■ 중국 측 파트너의 의견을 참조하여 수립한 현지화 전략

- 서로의 동의하에 의사결정을 할 수 있는 중량코카콜라유한회사를 설립한 이후 코카콜라는 중량그룹의 조언에 따라 중국 현지인의 입맛에 맞는 전략을 정확하고 빠르게 수립할 수 있게 됨.
- 예를 들면, 2009년 신장위구르 지역에 자회사를 설립할 때 현지인들이 표준어가 아닌 위구르어만을 사용하고 농구 스타인 야오밍에 대해서도 전혀 모르고 있었기 때문에 중국 내 다른 지역에서 통했던 마케팅 전략이 실패했음.
- 이에 전략을 수정하여 신장위구르 자회사에 파견한 직원들에게 위구르어를 배우게 하고, 위구르 지역 사람들이 좋아하는 인물을 광고 모델로 세우고 위구르어로 광고를 대체하면서 시장을 개척하기 시작함.

다. 인텔

■ In China, With China, For China의 3단계로 현지화 전략을 채택.

- 1985년부터 1994년까지를 In China, 1995년부터 2005년까지를 With China, 2006년부터 10년 동안은 For China로 발전전략을 수립함.

■ In China 시기에 중국정부의 잦은 정책변화 등 많은 어려움이 있었음.

- 1994년 인텔은 상하이에 공장을 설립하기로 결정하고 민싱(闵行)구에 토지를 매입했으나, 갑자기 정책이 변화하여 외자기업의 설비수입세를 징수하기 시작했으며 이는 토지 매입가격을 훨씬 초과해 버림.
- 규정에 따라 토지전환도 불가능한 상황이라 결국 세금을 면제해 주는 푸둥(浦东)지역으

로 공장을 옮겼으나, 얼마 후에 정책이 또 변화하여 외자설비의 설비수입세가 면세되고 민싱구의 토지는 결국 매각함.

■ With China 시기에 중국에 대규모 투자로 공장을 건설하면서 중국기업과 동반 성장하기 시작함.

- 1999년 인텔은 중국정부의 서부대개발전략(西部大开发战略)에 따라 청두(成都)를 첫 번째 기지로 선정했으나 교통 등의 조건이 맞지 않아서 내부에 많은 반발이 있었음.

- 이에 청두 시정부는 2년간의 세금우대정책을 제시하고 1,500만 위안을 투자하여 도로를 정비하여 인텔의 투자를 유치함.

■ For China 시기에 진정으로 중국시장에 융합되기 시작함.

- 가장 중요한 일은 중국의 거시정책에 긴밀하게 맞추어가면서 중국시장 전략을 수립하는 것임.

- 인텔은 이미 오랜 경험을 통해서 중국 특색의 산업발전전략을 이해하면서 이에 맞는 전략을 수립했음.

- 2007년 중국의 동북노공업기지 진흥정책(振兴东北老工业基地)에 따라 파리엔(大连)에 반도체 공장을 건설함.

- 2007년 중국 현지법인 독립 후 중국시장에서 수입은 139.01억 달러로, 이는 인텔 총수입의 36%를 차지하며 미국과 일본시장을 넘어서는 규모임.

■ 중국시장을 완전히 이해하고 있던 양쉬(杨旭) 사장의 역할도 컸음.

- 미국 유학 후 1995년에 인텔의 OEM 책임자로 중국에 돌아온 양 사장의 가장 큰 공헌은 중국에 독립된 본사를 세운 일임.

- 2007년 이전에 중국은 독립된 지역이 아니라 싱가포르, 홍콩 등을 거쳐 미국 본사에 전달되는 시스템이어서 본부의 의사결정에는 시간차가 존재했음.

부표1. 중국 내 다국적 기업 현지화 지수

순위	기업명	설립연도	국적	현지화 지수
1	Volkswagen	1984	독일	27.073
2	McDonald's	1990	미국	25.435
3	Coca-Cola	1981	미국	25.365
4	Wal-MartStores	1996	미국	24.205
5	Pepsi	1981	미국	24.073
6	GM	1997	미국	24.061
7	Panasonic	1987	일본	23.995
8	Yum!Brandsinc	1987	미국	23.876
9	Samsung Electronics	1992	한국	23.873
10	Sony	1993	일본	23.828
11	Unilever	1986	네덜란드	23.825
12	Siemens	1989	독일	23.598
13	United Technologies	1987	미국	23.371
14	General Electric	1991	미국	23.250
15	Canon	1991	일본	23.236
16	Nike	1996	미국	23.072
17	Procter&Gamble	1988	미국	22.887
18	IBM	1992	미국	22.848
19	Hitachi	1979	일본	22.625
20	Philips Group	1985	네덜란드	22.555
21	Toyota Motor	1998	일본	22.548
22	Cisco Systems	1998	미국	22.402
23	ABB	1994	스위스	22.388
24	Microsoft	1995	미국	21.828
25	Intel	1985	미국	21.634
26	Nokia	1995	핀란드	21.514
27	BASF	1986	독일	21.484
28	Starbucks	1999	미국	21.461
29	Carrefour	1995	프랑스	21.295
30	Hewlett-Packard	1985	미국	21.204
31	RoyalDutchShell	1980	네덜란드	21.138
32	BOSCH	1999	독일	20.989
33	AIA	1992	미국	20.885
34	Nestle	1990	스위스	20.661
35	Toshiba	1995	일본	20.631
36	Tetra Pak	1987	스위스	19.767
37	Foxconn Technology	1988	중국 대만	19.752
38	Swire Pacific	1970년대	영국	19.736
39	IKEA	1998	스웨덴	19.411
40	SAP	1995	독일	19.317
41	Alcatel-Lucent	1984	프랑스	19.300
42	L'OREAL Group	1996	프랑스	19.222
43	HyundaiMotor	2000	한국	19.210
44	Xerox	1995	미국	19.162
45	Ericsson	1994	스웨덴	19.128
46	Cummins	1994	미국	19.058
47	Alstom	1995	프랑스	18.979
48	Schneider Electric	1987	프랑스	18.888
49	Adidas	1997	독일	18.757
50	Dell	1997	미국	18.713

순위	기업명	설립연도	국적	현지화 지수
51	Mitsubishi Electric	1987	일본	18.485
52	Amazon.com	2005	미국	18.479
53	ACER	1993	중국 대만	18.402
54	BMW	2002	독일	18.331
55	Motorola	1992	미국	18.198
56	GoldmanSachs Group	1994	미국	18.191
57	Tesco	2004	영국	18.168
58	Total	1980	프랑스	18.144
59	Alcoa	1993	미국	18.108
60	HSBC Holdings	1985	영국	18.093
61	Corning	1985	미국	18.092
62	Johnson&Johnson	1985	미국	17.873
63	BP	1990	영국	17.858
64	Qualcomm	1990년대	미국	17.765
65	Danone	1987	프랑스	17.740
66	Amway	1992	미국	17.658
67	DowChemical	1989	미국	17.451
68	Apple	2001	미국	17.373
69	Chevron	1996	미국	17.165
70	Tara Consultancy	2006	인도	17.073
71	Ricoh	1991	일본	16.988
72	TNT	1988	네덜란드	16.948
73	Ford Motor	1995	미국	16.932
74	Moller-Maersk	1994	덴마크	16.926
75	Suez Group	1992	프랑스	16.923
76	Novartis	1987	스웨덴	16.840
77	Louis Vuitton	1992	프랑스	16.823
78	StandardChartered Bank	1980년대	영국	16.821
79	BHPBilliton	1993	호주	16.654
80	Daimler	1983	독일	16.543
81	Pfizer	1989	미국	16.463
82	PernodRicard	2004	프랑스	16.455
83	JPMorganChase	1981	미국	16.451
84	3M	1984	미국	16.365
85	RocheHolding	1994	스웨덴	16.259
86	UnitedParcelService	2004	미국	16.138
87	Posco	1995	한국	16.132
88	Boeing	1973	미국	16.052
89	GlaxoSmithKline	1998	영국	15.917
90	Fedex	1984	미국	15.910
91	Symantec	1998	미국	15.843
92	AirFrance-KLM	NA	프랑스	15.764
93	ToppanPrinting	1993	일본	15.701
94	SembCorpindustries	1996	싱가포르	15.272
95	Autodesk	1994	미국	15.270
96	Google	2005	미국	15.249
97	MAN	1983	독일	14.925
98	Honda motor	1992	일본	14.901
99	Vestas	2005	스페인	14.700
100	Fujifilm Holdings	1995	일본	13.457

〈참고자료〉

- 『中国企业家』. 2010. 「永远不要觉得你已经懂了中国」 (10. 20)
- 『中国企业家』. 2010. 「竖起本土化量化评估的年度标尺」 (10. 20)
- 『中国企业家』. 2010. 「大众：先行」 (10. 20)
- 『中国企业家』. 2010. 「可口可乐的珍珠婚」 (10. 20)
- 『中国企业家』. 2010. 「英特尔：In China, With china, For China」 (10. 20)

자료 정리 : 중국 칭화대학교 경제관리학원 박사과정 문익준(pukkajoon@gmail.com)