



— 그 多角經營과 海外進出戰略 —

H. J. 하인쯔

行商에서 이룬 케첩 王國

이 동 원 역음

H.J하인쯔社는, 防腐劑나 化學色素를 쓰지않는 것을 信條로 성공한, 異花食品巨商.

도마도·케첩을 비롯한, 1,200餘種의 加工食品을 생산, 150개국에이르는, 世界市場을 주름잡고 있다.

72년도 매상고는, 마침내 10億대를 돌파한, 11억5천3백80만\$.

매상의 절반은 海外收入이 차지하는, 월드·엔터프라이즈(世界企業)이다.

150國서 年賣上 11億달러

하인쯔는 社名の 사운드로 짐작가듯이 독일인이 창설한企業.

가난한 독일移民 2世의 광주리行商으로 시작된 立志傳속의 대표적巨商으로 일커려진다.

올해로 창업 106주년을 맞는 하인쯔는 60년대 초반에 들어 한때 斜陽길에 접어든 老大國이란 평도 받았었다.

그러나 50년대 후반과 60년대 초반에 걸쳤던 企業不振은 점차 수습되고 판매실적이나 純利

益率은 계속 신장세를 보이고 있다.

하인쯔는 一世紀를 이어온 創業者의 猛烈商法을 固守하면서 한편으로는 體質硬直化를 막기 위한 노력을 게으리 하지않은 것이다.

가까운 例로는 지난 72년, 年間 400만\$의 赤字를 내오던 墨西哥의 子會社(감자直接판매)를 끝내 정리하는 등 經營合理化에 老舖답지않은 과감성을 보여주고 있다.

株當利益도 68년의 2.07\$에서 69년 2.28\$, 70년 2.41\$, 71년 2.53\$, 72년 2.80\$로 줄곧 늘었다.

이렇듯 착실한 成長을 거듭하고 있는 하인

즈의 株는 예나 지금이나 다름없는 鎭街의 優良兒.

장기투자에 알맞는 資産株로 계속人氣를 끌고 있다.

하인즈의 主力商品은 도마도를 主原料로 한 케찹과 冷凍감자, 깡통수우프, 각종 西歐式장아찌 그리고 乳兒用食品이 차지하고 있다.

특히 수산물加工處理로 유명한 子會社 스타아·키스트(Star-Kist)의 다란어와 오어·아이다(Ore-Ida)의 감자加工製品은 정평이 나있어 절대적인 聲譽를 점하고 있다.

도마도와 그밖의 야채원료는 產地생산자와 契約제배로 質이 좋은 것을 골라 조달한다.

그동안 멕시코에서 直接제배하던 감자도 契約제배로 들러 확보하고 있다.

특히 加工처리과정에서 방부제 등 有害로운 첨가제는 일체 사용하지 않는 것을 신조로 「純正食品의 하인즈」라는 이미지를 확립해 놓았다.

「無着色·無防腐劑의 純正食品」이란 캐치프레이즈는 소비자의 選別의식을 左右하기에 충분했고 피츠버어 그의 하인즈를 「세계의 하인즈 \$이 즈」로 군림하게 했다.

72년도 매출 11억 5천 3백 80만 \$ 가운데 6억 2천 7백 10만 \$는 국내 판매, 나머지 5억 2천 6백 70만 海外收入이다.

판매고로 따진 72년도 美國內 500大企業順位(포춘誌)는 전년도의 129位에서 다섯계단을 타선 124位

純利益도 4천 2백 78만 \$로 전해보다 4백 62만 \$이나 늘었다.

無着色·無防腐劑로 一貫히트

19世紀末과 20世紀 초반에 걸쳐 미국 食品제조業界는 加工處理에 편리한 각종 화학약품을

에사로 써왔다.

防腐劑를 사용하여 保存性を 유지하거나 人工色素로 着色하여 원료의 均一性を 꾀하는 일은 상식적이고도 당연한 일로 통해왔다.

그러나 하인즈는 이같은 기존상식에 과감히 도전했다.

加工食品에 방부제나 着色劑를 사용하는 것이 얼마나 人體에 害로운 것인가를 들어 그 추방운동을 벌이기 시작했다.

하인즈는 이 운동을 소비자에 대한 계몽으로서 뿐만 아니라 業界내부에 대해서도 전개, 모든 加工食品에서 생산업자가 자진해서 첨가제를 추방하자고 호소했다.

이같은 혁신운동이 쉽사리 성공할리는 없었다. 예기했던대로 同業界의 강력한 반발에 부딪혔다.

業界는 방부제를 넣지않는 加工食品은 씹기 쉽기 때문에 도리어 人體에 害로운 결과가 된다고 주장했다.

또 방부제를 넣지않는다는 하인즈도 실제로는 비밀리에 방부제를 사용하고 있다고 선전하면서 한탕어리가 되어 역습에 나섰다.

이 싸움은 聯邦政府가 加工食品의 品質向上을 위해 1906년 純正食品法을 제정함으로써 하인즈의 승리로 끝났다.

이 法제정이 하인즈의 끈질긴 純正食品운동에 크게 자극된 것임은 두말할 나위도 없다.

「하인즈의 케찹에는, 着色劑나 防腐劑가 들어있지 않습니다.」

이것은 하인즈가 日本의 日魯魚漁業과 合作 1961년에 子會社 日魯하인즈를 設立하고, 日本市場에 上陸하면서 벌인, 캐치프레이즈였다. 방부제커녕 착색제조차 사용하지 않았다는 것이다.

소비자로서는 有害한 것이 아니라 할지라도

化學色素를 쓴것보다는 自然色을 살린것에 손
이하게 마련이다.

이것이 16세少年의 行商에서 오늘의 巨商으
로 커온 하인즈의 秘方이기도 하다.

가난한 獨逸移民 2세가 創業

H.J 하인즈社는 1869년, 미국 펜실바니아州
피츠버어그에서 발족했다.

창설자는 독일移民 2世인 헨리·존·하인즈
헨리의 아버지는 32세때(1842년 희망의 나
라 미국으로 移住 네델란드인과 독일인들의
入植地였던 피츠버어그에 자리잡았다.

여서기 헨리의 아버지는 벽돌工으로 시작,
벽돌製造와 간단한 건축청부등으로 생계를 이
어갔다.

移住후 같은 독일移民처녀와 결혼 1844년에
여기서 태어난 첫 애기가 헨리였다.

헨리가 다섯살되던해 그의 一家는 피츠버어
그에서 얼마나 떨어지지않은 서프스·버어그
로 이사했다.

자그만한 農場을 마련, 채소재배에 나선 것
이다.

헨리는 이 農場에서 소년시절을 보내면서
야채행상으로 장사길에 첫발을 들여 놓았다.

타고난 근면과 商才에 뛰어났던 헨리는 16
세가 되던해 자기 農場에서 재배한 겨자를 원
료로 병들이洋겨자를 만들어 팔기 시작했다.

당시 겨자같은 加工食品은 녹색유리병에 넣
어파는 것이 관례였다.

색갈이 있는 병에 담으면 불순물이 섞여있
어도 잘 나타나지 않기 때문이다.

그러나 헨리는 그 상식을 깨고 투명한 유리
병에 넣어 팔았다.

값싼 다른 재료를 섞어 만든 엉터리가 아니
라는 것을 강조하기 위한 것이었다.

소비자심리를 꿰뚫은 이 평범한 개혁은 크게
성공, 헨리소년의 겨자는 날개돋힌듯 팔렸다.

「誠實한 商品으로 市場을 점령한다」는 오늘
날의 하인즈社經營方針을 거슬러 올라가면 이
때에 벌써 싹튼 것이라 볼수있다.

창업자의 正心을 이어받은 이같은 基本方針
은 매상고 10억대를 넘어선 오늘날에도 변함없
이 지켜지고 있다는데 하인즈의 특색이 있다.

過慾으로 한때 倒産苦杯도

어쨌던 겨자로 재미를 본 헨리소년은 장사
에 自信을 얻었다.

그는 곧 부업을 개조하여 加工工場을 만들
고 여직공 4명을 고용했다.

이것이 企業化의 시작이었다. 商品도 겨자
뿐만아니라 각종 장아찌도 만들었다.

어떤 製品이건 방부제나 착색제등을 일체사
용하지 않는다는 것을 간판으로 크게 히트했다.

투철한 小商人 正心으로 착실하게 발전해나
가기를 10년, 1968년 피츠버어그에서 경식으
로 食品會社 H.J 하인즈社의 간판을 내걸었다.

헨리가 25세되던해의 일이다.

야망에 불탔던 그의 침실벽에는「平凡한 일
을 非凡하게 하라」「무엇을 말하는가가 아니
라 언제, 어디서, 어떻게 말하는가가 중요하
다」는 글귀를 크게 써붙이고 그 실천에 밤낮
을 가리지않고 노력했다는 이야기이다.

「商品을 팔기에 앞서 그 精神을 판다」는 마
아케팅戰術의 진수를 이미 터득하고 있었던
것이 분명하다.

하인즈의 工場은 점차확장되었고 農場규모
도 커져갔다.

그러나 번창의 길로 치닫던 하인즈도 한때
倒産으로 문을 닫는 고배를 마시기도 했다.

事業확장을 서둔 나머지 農場의 대규모화를

피하여 새로운 同業者를 맞아들이고 會社이름도 하인즈·노블, 캄파니로 고쳤다.

그런데 일은 뜻대로 되지않아 1875년도 倒産회사 5천社속에 한목끼는 신세가 됐다.

다행히 동생과 친지들의 협조를 얻어 會社를 再建하고 社名도 증전대로 환원한 후로는 또다시 착실한 발전의 길을 걷기 시작했다.

회사재건에 성공한 하인즈는 당면한 지상목표를 商品多樣化에 두었다.

그결과 첫번째로 나온 새 商品이 도마도케참(1876년)이었다.

이때부터 후추들이 소오스(1879년), 사이다食酢, 애플바터(1880년), 푸르르제리, 민스미이트등 新商品이 계속해서 개발 발매됐다.

英國에 최초의 海外工場

쇠기들을 상징하는 불룩형태두리속에 57이라는 숫자를 넣은 하인즈의 商標는 우연한 것에서 힌트를 얻어 헨리자신이 고안한 것이다.

1895년어느날 뉴욕의 高架鐵道를 타고가던 헨리는 무심코 차창을 통해 눈에 띄는 한 구두점 광고에 크게 감명을 받았다.

그 광고판에는 「21種類의 구두型이 있습니다.」라고 쓰여져 있었다.

이 廣告를 보고 받는 첫 인상은 우선 구두한켈레를 사는데 20가지가 넘는 많은 종류속에서 골라 살수 있다는 만족과 신뢰감이다.

商店속 가득이 구색을 갖춘 많은 구두들이 진열된 광경을 연상케하기 때문이다.

또 한 가지는 21이라는 숫자가 갖는 몇가지 매력울 들 수 있다.

21은 우리나라 화투놀이의 가보(9)와 같은 吉數.

트럼프·카아드놀이의 불лак, 책에서는 장땅이다.

또한 「투에니·윈」이란 사운드는 미국인의 言語感覺으로 말하기나 듣기에도 좋다.

적당한 商標만들기에 은근히 신경을 써오던 헨리가 이 광고에 유달리 깊은감응을 일으킨 것은 당연한 일인지도 모른다.

보다많은 종류의 商品을 내놓으려는 욕망에 찬 그에겐 럭키남버인 5와7를 합친 57이란 숫자가 마음에 들었다.

57종류뿐만아니라 장차 570 또는 5,700으로도 통할 수 있기 때문이다.

商標의 디자인도 곧 떠올랐다.

하인즈의 발상지 펜실바니아州의 신불인 쇠기돌(Key-Stone)을 테두리로 하여 그속에 57이란 숫자를 넣기로한 것이다.

商品多樣化와 함께 헨리에게도 꼭 이루기로 맹세한 또 한가지의 야망이 있었다.

독일인의 피를 이어받은 그는 祖上의 고향 땅인 유럽全域에 자기製品을 뿌려보겠다는 것이었다.

가난에 못이겨 아버지代에 미국으로 흘러온 이름없는 移民의 후예이긴 하지만 이제 어엿이 살고 있다는 것을 현실로 보여주고 싶은 그런 심정이 이 욕망을 더한층 부채질 했다.

이같은 헨리의 집념은 사업이 궤도에 오르면서 점차 실천에 옮겨졌다.

1886년 6월, 마침내 유럽進出의 첫 발판이 런던에 구축됐다.

런던의 名門食品商인 퍼트넘 & 네이슨商會와 제휴, 하인즈·케참을 수출판매키로 한 것이다.

퍼트넘商社를 통해 유럽의 판매부우트를 확보한테이어 1905년에는 英國에 최초의 海外工場을 건립하는데 성공했다.

이 海外生産據點을 발판으로 하인즈의 적극적인 유럽大陸에의 進出이 전개됐다.

英國에 이어 네델란드 벨기에, 스위스, 이탈리아, 폴트갈, 아일랜드, 덴마크, 獨逸, 스페인 등지에 子會社와 工場을 건립, 유럽市場을 석권하기에 이르렀다.

하인즈의 적극적인 海外進出전략은 유럽에서의 거점확보와 더불어 캐나다와 멕시코를 비롯 베네주엘라, 아르헨티나, 濠洲로 뻗었고, 1961년에는 外資上陸을 견제하던 日本에 다 끝내 子會社를 설립했다.

100年 同族經營서 脫皮

많은 혁신과 일화를 남겼던, 「위대한 大商人」 헨리·존·하인즈는, 1919년에 세상을 떠나고 그의 아들인 하워드가 2代社長으로 뒤를 이었다.

名門 예일大學에서 化學과 食品學을 전공한 하워드는 先親못지않게 적극적인 확대진출 정책을 펴나갔다.

아버지 밑에서 일찍부터 세계각국을 뛰어다니면서 販路확장에 나섰던 그는 유능한 技術者이면서도 經營面에서도 창업자에 뒤지지않는 才能을 발휘했다.

하워드의 뒤를 이어 3代社長이된 人物이 그의 長男이며, 創業者 헨리의 孫子인 헨리·존·하인즈 2世.

약관 32세때의 일이다.

하인즈 2世는 아버지와 같은 예일大學 출신이다.

예일大學에서 經濟學을 전공, 1927년에 졸업한후, 1년간 英國케임브리지大學院에 유학한 知性派.

하인즈 2世는 케임브리지大學院에 나가면서 한편으로는 英國하인즈社의 세일즈맨으로 一線경험을 쌓았다.

미국으로 돌아온 후에도 하인즈本社의 세일

즈맨과 販賣部要員으로 일하면서 商人으로서의 感覺을 키웠다.

그후 社長補佐役으로 일했던 그는 비록 젊은 나이로 社長職에 앉았으나 비즈네스맨으로 타고난 素質을 유감없이 발휘하기 시작했다.

3代社長에 취임한 그는 곧 파벌배제등 社內人和團結과 協力體制확립에 전력을 쏟았다.

老化기미를 보인 企業體質개선에 나선 것이다.

製品의 標準코스트點檢, 효율적인 豫算會計제도의 수립, 給與의 합리적인 개선, 製品관리와 發送의 適正化, 作業분담의 조정등 機構 전반을 재정비 강화했다.

창업자 하인즈一世가 물려준 企業家魂과 猛烈商法도 食生活의 변화와 슈퍼마켓의 발달에 따른 流通方式변혁에 적응하기 어렵게된 것이다.

또 硬直化되기 쉬운 老舖의 침체에서 벗어나기 위해서도 이러한 내부개혁이 절실했다.

이 개혁으로 企業에 새 바람을 불어넣어 하인즈의 토대를 다시한번 굳혀놓았다.

하인즈 2世는 社會的으로도 덕망이 있었던 인물로 1943년 오하이오州立 보링·그린大學에서 法學博士학위를 받았다.

그후에 일어난 두드러진 혁신의 하나는 하인즈의 근원적인 취약점이었던 同族經營에서 탈피했다는 사실이다.

1959년 하인즈 2世는 社長職을 내놓고 會長 자리에 물러앉는 용단을 내렸다.

후임에는 32년의 社歷을 가진 집행副社長 프랭크·아아머를 앉혔다.

또한 1966년에는 재무담당副社長이던 랄프·구우킹이 새 社長으로 취임 資本과 經營의 분리를 실천에 옮겨놓았다.

종업원 2만8천명.