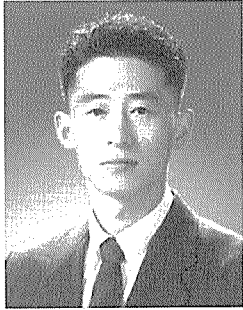


기고

세계로 진출하는 중국 전자업체



김대성 과장
KEA 산업총괄팀

I. 중국 전자산업의 현주소

II. 중국 전자업계 글로벌화 전략

III. 하이얼 & 레노버 성장전략

IV. 중국 전자업체 한국시장 공략

III. 하이얼 & 레노버 성장전략

1. 하이얼 (海爾, Haier)

가. 기업 개요

하이얼은 1984년에 산둥성 칭다오에서 설립된 가전업체로, 당시 150만 달러의 적자를 안은 부도 직전의 기업이였다. 그러나, 전략적 사고와 강력한 리더십을 갖춘 장루이민 총재(당 상임위원회 15인 중 서열 9위)가 CEO로 부임하면서 하이얼은 급속도로 성장하게 되었다. 장루이민 회장은 중국 지사장들 대부분을 북경대, 칭와대 출신의 30대 초반 엘리트로 구성하는 파격적인 인사를 단행하였고 모든 직원들에게 능력에 따른 철저한 인센티브제를 운영하여 하이얼을 지금의 중국 제1위 종합가전 그룹으로 성장시켰다.

하이얼은 본사가 계열사의 업무를 관리하는 중앙집권적 조직 체계를 갖추고 냉장고, 에어컨, 세탁기, TV 등 96개 품목(15,100여개 규격)을 해외 13개 생산공장 및 자국내 10개 생산기지에서 생산하고 있다. 수출지역은 165개국을 커버하고 있으며 2004년 매출액만 1,016억 위안(123억 달러)에 이르고, 세계경제포럼(WEF)과 월드브랜드랩(WBL)이 공동조사한 하이얼의 브랜드 가치는 약 600억 위안(72억 달러)인 것으로 나타났다.

나. 글로벌화 전략

하이얼은 1990년 중반에는 수출을 통해 해외 지역별·국별 수출시장의 특성, 현지시장의 소비자 취향과 유통구조를 파악하는 데 주력하였고 1990년대 말부터는 위험부담이 높은 직접투자 방식과 자사브랜드로 해외진출을 본격화 하였다.

해외진출(수출 또는 직접투자) 대상국 선정에서도 하이얼은 진출하기에 까다로운 선진국 시장을 먼저 공략하는 '선난후이(先難後易)' 전략을 채택하였다. 1997년 가전제품을 수출하기 시작할 때부터 장루이민 회장은 세계시장을 10등분(북미/중미/남미/유럽/서남아/동남아/동북아/중동/아프리카/호주)한 후, 가장 중요도가 높고 진출하기가 까다로운 미국과 EU 등 선진국 시장부터 공략하였다. 어렵고 까다롭긴 하지만 선진국 시장을 우선 공략하여 생존 경쟁에서 살아남는다면 세계 정상급의 품질과 브랜드 가치로 거듭나 동남아, 중남미 시장들은 쉽게 공략할 수 있다는게 장 회장의 주된 경영전략 중 하나다.

시장측면에서는 생산한 전체제품의 높은 국내생산 후 국내에 판매하고, 다른 높은 국내생산 후 수출하며, 나머지 높은 해외에서 생산하여 해외에서 판매하는 것을 하이얼의 성장 기본전략으로 삼았다. 하이얼의 해외진출이 확

대됨에 따라 장루이민 회장은 1개 지역에 1개 공장을 설립하여 현지 생산비율을 60%로 높여나간다는 목표를 세웠다.

제품 경쟁력 측면에서는 경쟁사와 품질, 디자인, 기능면에서 차별화된 제품을 내놓은 다음 적극적인 마케팅을 통해 브랜드 이미지를 제고시키고 있다. 장롱형 냉동고와 윈도우 에어컨도 습기제거장치, 공기정화장치, 리모컨 등을 기본적으로 내장해 미국에서도 좋은 평가를 받고 있다. 미국의 에어컨 전문 메이커인 페더스(Fedders), GE 등으로부터 주문이 쇄도하고, 빌트인 냉장고도 GE와 Sanyo에게 공급할 정도로 제품의 창의성을 인정받고 있다.

해외시장 판촉시에는 자사 브랜드를 '글로벌 브랜드'로 정착시키는 데 주력하고 있다. 미국의 유명한 전문잡지인 People, Good Housekeeping 등에 광고를 내고 유동인구가 많은 뉴욕 JFK 국제공항 카트와 입간판 등에 옥외광고와 TV광고를 병행하고 있다. 또한, 미식축구와 농구 등 각종 스포츠 경기도 후원하면서 미국시장 내 종합가전 브랜드로서의 하이얼 위상을 알리는 데 노력하고 있다. 광고 슬로건은 "하이얼, 세계가 주목하고 있는 것(Haier, what the world comes home to)" 등이다.

인력채용에 있어서도 높은 연봉을 주면서 미국인을 CEO로 채용하고 관리직도 중국 근로자 임금의 열배 이상을 주면서도 모두 현지인으로 쓰고 있다. 또한, 현지 수요 맞춤형 신제품 개발과 제품의 프리미엄화에 집중하고 있는데, 미국의 경우 뉴욕에는 영업거점과 시장정보 센터, LA에는 R&D 센터, 사우스캐롤라이나 주 캠펜시에는 생산공장 등을 설립하여 미국 내에서 연구개발-생산-마케팅-판매 까지 이어지는 효율적인 경영시스템을 구축하였다. 그리고, 현지에서 소요되는 원부자재는 현지조달을 기본원칙으로 삼아서 원가경쟁력을 확보하고 있다.

M&A에 적극적인 하이얼은 이탈리아 Menghetti Spa사의 냉장고 공장을 800만 달러에 인수(01.6월)하여 유럽시장을 공략하는 계기가 되었다. 또 같은 해 말에는 대규모 자본 조달을 위해 '하이얼 CCT 홀딩스(Haier-CCT Holdings)'란 지주회사를 홍콩 증권거래소에 상장하였으며, 2004년 3월말에는 증자를 통해 해외 가전/IT 업체를

인수·합병할 수 있는 자금을 마련하였다.

다. 글로벌 기업으로 성장

(1) 미국시장 진출

미래지향적이고 과감한 글로벌화 전략으로 하이얼은 해외에서 호평을 받고 있다. 소형 냉장고 부문에서는 미국의 '포브스(Forbes)'와 '비즈니스 위크(Business Week)'지에서 극찬을 하였다.

'하이얼 아메리카'는 시장점유율 면에서도 성공적으로 미국에 진출했다고 볼 수 있다. 미국 소형 냉장고 시장의 50%, 와인셀러는 50%, 빌트인 냉장고는 25%, 장롱형 냉장고는 40%, 윈도우 에어컨은 18%를 차지하고 있다. 하이얼은 냉장고 총 매출액의 25% 이상을 해외시장에서 차지하고 있다.

(2) 일본시장 공략

하이얼은 진출하기에 가장 까다롭다는 일본시장을 공략하기 위해 산요를 진출 매개체로 삼았는데, 하이얼이 일본시장에 진출하는 데 산요가 도와주고, 산요가 중국시장에 진출하는 데 하이얼이 도와주는 '상호시장 공략에 관한 판매 제휴'를 맺었다.

2002년 5월에는 산요의 유통망을 이용하여 도쿄 아키하바라 가전시장에 자사 브랜드의 냉장고와 세탁기를 출시하여, 중장기적인 견지에서 일본 소비자에게 하이얼 브랜드를 알리고 독자적인 유통망을 구축하기 위한 노력을 하였다. 2003년 8월에는 본격적인 판매촉진을 위해 일본 도쿄의 변화가인 긴자(銀座) 거리에 중국 기업으로는 최초로 대형 네온 광고탑을 설치하기도 하였다.

라. 향후 발전목표와 전략

하이얼그룹의 중장기적 목표는 2010년 이전에 '포춘(Fortune)' 선정 500대 기업에 진입하는 것이다. 장루이민 회장은 기술 혁신, 신제품 개발, 설비 투자, 해외시장

진출 가속화를 통해 목표를 달성한다는 계획이다.

'하이얼 아메리카'의 경우 1단계 목표는 GE, 월풀, 메이텍, 프리지대어(Frigidaire)에 이어 5대 대형 가전 브랜드가 되는 것이고, 2단계 목표는 2010년까지 하이얼을 미국 내 최고의 가전 브랜드로 키우는 것이다.

2. 레노버 (聯想, Lenovo)

가. 기업 개요

하이얼과 같은 시기인 1984년에 설립된 렐상(이하 레노버)은 미국 IBM에서 중국 북경에 2만5천불을 투자하여 'Legend'라는 상호명으로 창립되었다. 창업자인 류촨즈 회장은 1980년대 중반까지는 주로 IBM이나 HP 등 외국 컴퓨터를 유통, 수리하는 사업을 하였으나 중국경제의 급성장에 따른 PC 수요 급증을 예견하여 1990년부터 중국, 대만, 한국 등으로부터 부품을 수입하여 Legend 브랜드로 PC를 조립·판매하기 시작하였다.

중국의 PC 시장수요가 연간 21%이상 늘어나고, 레노버의 철저한 품질관리 및 서비스로 1997년에는 다국적 PC 업체들을 제치고 중국내 PC 시장점유율 40% 이상으로 2004년까지 8년연속 부동의 1위 자리를 지켰고, 1999년에는 아태지역(일본 제외)에서도 시장점유율 1위를 차지하였다.

양위엔칭은(2001년 레노버 CEO 역임) 2003년에 글로벌화를 위해 자사 제품·상호 브랜드인 Legend를 포기하고, Legend 와 Innovation 이라는 단어를 합친 'Lenovo'로 변경하고 같은 해 하반기부터는 모든 수출품에 레노버(Lenovo)라는 브랜드를 쓰게 하였다. 레노버 본사는 현재는 미국 뉴욕에 위치하고 있으며, 주요 사업장은 북경과 미국의 노스캐롤라이나주에 두고 있다.

하지만, 브랜드 파워의 부족으로 레노버가 PC 시장에서 Dell, HP, 삼성 등과 같은 선진업체와 경쟁할 수 있는 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 특단의 조치가 필요하

였다. 이에 2005년 4월에는 IBM PC 사업부를 17억5천만 달러(부채 포함)에 인수하면서 기존 IBM의 영업권, 서비스, 파이낸싱, 제조공장, 특허(1,000여건), 상표권, R&D, 기술, 인력 등을 전부 흡수하면서 세계 3위의 글로벌 PC 업체로 급성장하게 되었다.

현재 19,000여명의 직원이 근무하고 160개국의 판매조직을 커버하며 매출액도 120억 달러 규모(1,190만대, 2005년 예상)로 늘어날 수 있게 되었다. 레노버는 IBM PC 사업부를 인수하면서 기존 IBM "Think" 브랜드를 향후 5년간 사용할 수 있는 라이선스 협정을 맺어 동 기간동안 IBM의 브랜드 인지도를 최대한 활용하여 자사의 브랜드 이미지를 제고시킬 계획이다.

나. IBM PC 사업부 인수 기대효과

첫째, 레노버는 이번 인수를 통해 단숨에 명실상부한 세계적인 글로벌 기업으로 부상하였다. 레노버가 중국에서는 1위 기업이지만, 2004년 기준으로 해외 매출액 비중은 10% 미만에 불과하였다. 2006년까지 20~30%의 시장점유율을 달성하여 세계적인 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 IBM의 PC 사업부 인수는 필수적이었다. 이번 M&A로 레노버는 기존 세계 8위에서 3위의 기업으로 급부상하게 되었다.

둘째, IBM "Think" 브랜드를 향후 5년간 사용할 수 있게 되었고, 기존 IBM의 글로벌 유통망과 브랜드 인지도를 활용하여 수출을 확대할 수 있게 되어 생산·판매에 있어 규모의 경제를 실현하게 되었다.

마지막으로, 기존 중국 기업들의 M&A (TCL의 알카텔 인수, BOE의 하이디스 인수 등)는 주로 정부의 적극적인 지원하에 이루어졌으나, 레노버의 IBM PC 사업부 인수는 순수 민간기업의 풍부한 자금력을 바탕으로 자체적인 전략적 판단하에 인수·합병이 진행되었다는 점에서 큰 의미가 있다.