통상정보연구 제8권 제4호 (2006년 12월 25일)
논문투고일자 : 2006. 09. 25
게재확정일자 : 2006. 10. 23


# 중국 전자기업 하이얼(Haier)의 글로벌화 사례연구

A Case Study on the Haier Globalization of Chinese Electronics Firms

김영래(Young-Rai Kim)
충북대학교
강청송(Qing-Song Kang)
충북대학교

목 차

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 글로벌화에 관한 이론
Ⅲ. 중국 가전산업의 발달과정
Ⅳ. 하이얼의 글로벌전략, 그 성과와 평가
Ⅴ. 결론
참고문헌
Abstract

## Abstract

The change of the global environment, especially the development of the communication and transportation and the decrease of the trade barrier promotes the progress of globalization. Under this background, the globalization progress of Chinese electronic firms is also pushed forward, compared with the early firms, which is being quickly shortened.

This study has some purposes. First, this tries to investigate the growth process of the Chinese electronics firms, by which reveals the progress of the global competition ability and the background of promoting their rapid globalization. Second, this study estimates and analyzes the implemented process of Haier's globalization strategy, which is the Chinese most representative global Firm. Finally, this article elaborates the globalization of Chinese firms and the apocalypse of the Korean firms and also shows the corresponding projects for them.

Key Words : Chinese Electronics Firms, Haier, Global Strategy

# Ⅰ. 서 론

오늘날 글로벌화가 추진된 배경은 먼저 커뮤니케이션과 교통의 발달이다. 선진적인 교통수단의 출현은 세계를 더욱 좁혀놓았고, 커뮤니케이션 수단의 발달은 거래비용을 지속적으로 감소시켜 기업이 글로벌화를 촉진하게 하는 계기가 되었다. 또한, 무역장벽의 감소, 자본과 인적자원의 자유로운 이동은 기업이 글로벌화를 가속화시키는 역할을 하고 있다.

이러한 글로벌 환경변화와 걸맞게 중국정부는 외국자본과 기술을 적극적으로 유치하는 '인진라이(引進來)'[1] 전략의 실시를 통하여 1978년부터 20여 년간 지속적인 고도의 경제성장을 이룩하였다. 그러나 1990년대 말에 이르러 중국정부는 세계적인 글로벌화 추세에 맞추어 세계 500대 기업에 편입될 수 있는 글로벌기업의 육성을 목표로 '저우추취(走出去)'[2] 전략을 구사하기 시작하였다. '저우추취'는 기존의 국내 시장과 자원을 이용하여 경제발전을 추진하던 '인진라이'의 발전모델로부터 국내외 두 개 시장, 두 가지 자원을 이용하여 경제발전을 도모하는 글로벌화 경제발전모델로의 전환을 의미한다.

'저우추취' 정책의 일환으로 중국정부는 각종 규제를 철폐하고 심사절차를 간소화하며 '국별무역투자환경보고', 자금조달 등 정부차원의 지원책을 마련하여 기업의 글로벌화를 적극 추진하였다. 또한, 2006년 2월말까지 8,536억 달러에 달하는 세계 1위의 거대한 외환보유고와 인민폐 평가절상은 중국 기업의 해외진출에 자금여력을 제공하고 있다.

세계적인 글로벌화 추세와 정부차원의 지원책에 힘입어 중국 전자기업의 글로벌화가 적극 추진되었는데 그 주요사례들을 살펴보면 다음과 같다. 중국의 TCL사는 2002년에 독일 슈나이더(Schneider)의 주요자산을 820만 유로에 인수하고, 2004년 7월에는 프랑스 톰슨(Tomson)의 TV사업부를 인수합병하여 합작기업을 설립하였으며, 또한 8월에는 프랑스의 알카텔(Alcatel)의 이동통신사업부를 인수합병하여 핸드폰생산합작기업을 설립하였다. 2003년 1월 징둥팡(京東方, BOE)은 하이닉스반도체의 TFT-LCD부문인 하이디스를 3.8억 달러에 인수하였고, 12월에는 10.5억 홍콩달러를 투자하여 세계 2위의 모니터생산회사인 대만기업 AOC(冠捷科技)의 26.36% 주식을 취득하여 최대의 주주가 되었다. 2004년 12월 IT기업 레노보(聯想, Lenovo)는 IBM의 PC사업부를 17.5억 달러(5억 달러 부채 포함)에 인수하였다.

이와 같이 중국 전자기업은 중국 국내시장에서뿐만 아니라 해외시장에서도 한국 기업의 강력한 경쟁상대로 부상하고 있다. 그 대표적인 글로벌화 기업 하이얼은 해외에 30개의 생산기지, 12개의 설계센터를 보유하고 있고, 제품이 미국, 유럽, 일본, 동남아 등 시장에서 판매되고 있으며, 한국시장 진출도 본격화한 상태이다. 본 연구에서 하이얼을 연구대상으로 선정함은 하이얼은 중국의 대표적인 가전기업으로써 그의 성공은 중국 기업의 모방대상이 될 수 있을 뿐만 아니라, 하이얼의 글로벌전략에 대

1) '引進來'는 중국어에서 '들여오다'는 뜻으로 외국자본과 기술을 유치하여 경제를 발전시키는 것을 목적으로 하는 중국정부의 대외개방정책을 가리킨다.
2) '走出去'는 중국어에서 '걸어 나가다'는 뜻으로 글로벌기업의 성장을 위한 정부적인 차원에서의 해외투자 추진, 장려정책을 가리킨다.

한 연구는 우리 기업들에게 중국 기업과의 경쟁과 협력이라는 두 가지 측면에서 중요한 시사점을 주기 때문이다. 하이얼의 경영전략, 글로벌화 및 마케팅전략에 대한 선행연구로써 한국 국내에는 서동혁(2002), 정구현(2002), 김익수(2005), 박상수(2006), 변재웅(2006), 중국 국내에는 왕지락(王志樂, 2004), 조위(趙偉, 2004) 등의 소수의 연구가 있지만, 이에 대한 연구가 부족한 실정이다. 또한 다수의 연구가 중국 가전기업이 국내시장에서 다국적기업과의 경쟁을 통하여 국제시장에서 이들 기업과 겨룰 수 있는 경쟁력을 갖추어 왔다는 측면을 간과하고 있다. 즉 하이얼을 대표로하는 중국 가전기업은 국내시장에서 부존자원(염가 노동력, 내수시장)을 바탕으로 글로벌기업과의 치열한 경쟁속에서 성장하였고, 또한 글로벌화 전개과정이 급격한 양상을 보여주고 있다는 것이 특징적이다.

그리하여 본 연구에서는 우선 이론배경으로써 점진적 국제화모델과 급격한 국제화모델을 간략하게 소개하고, 그다음 중국 가전산업의 발달과정에 대하여 살펴봄으로써 중국 가전기업의 경쟁력 형성과정과 글로벌화 추진요인에 대해서 알아보고자 한다. 그리고 하이얼의 글로벌전략 전개과정과 그에 대한 평가와 분석을 진행하고, 또한 중국 가전기업의 글로벌화가 한국 기업에게 주는 시사점과 그 대응방안을 모색함을 본 논문의 목적으로 한다.

그리고 본 논문은 중국 가전산업연구의 서설(序說)적 연구임을 밝혀둔다.

# Ⅱ. 글로벌화[3]에 관한 이론

글로벌전략에 대한 정의는 아직 일반화되어 있지 못한데 본 연구에서는 글로벌전략을 특정국을 대상으로 사업전개를 생각하는 것이 아니라, 시야를 항상 다국적 사업활동에 두며, 세계를 하나의 시장으로 보고, 세계시장에서의 사업전개를 통해 기업 글로벌화에 따른 이익을 최대화하는 것을 목적으로 한다고 정의(김영래, 2003)코자 한다.

한편, 포터(Michael E. Porter, 1986)는 기업활동을 어떻게 전 세계에 배치할 것인가와 전 세계에 배치된 활동을 어떻게 조정할 수 있을 것인가의 문제로 글로벌전략을 정의하였다. 그는 다국적기업의 기업활동의 배치와 조정의 두 가지 측면에서 기업들이 추구하고 있는 글로벌전략의 유형을 네 가지로, 즉 순수한 글로벌전략, 개별국가중심전략, 고도의 해외직접투자전략, 수출중심전략 등으로 나누었다.

기업의 국제화과정에 대한 선행연구를 살펴보면, 국제화과정을 주로 점진적 모델과 급격한 모델의 두 가지 견해로 나눌 수 있다. 점진적 모델에서는 Johanson과 Wiedersheim-Paul (1975)의 웁살라(Uppsala) 모델이 대표적이다. 웁살라모델에서는 기업의 국제화과정은 정례적인 수출활동이 없는 단계, 독립적인 대리인을 통한 수출활동 단계, 해외 판매지사를 설립하는 단계, 해외생산/제조 공장을 설립하는 단계의

3) 엄밀한 의미로 글로벌화(globalization)와 국제화(internalization)는 구별되지만 학자들 간에 통일되어있지 않고, 혼용하여 사용하고 있으므로 원저자가 사용한대로 혼용하여 쓰기로 한다.

순으로 점진적이고, 순차적으로 수행된다고 지적하였다.

기업 국제화의 이러한 낮은 단계에서 높은 단계에로의 점진적인 고도화는 국가별 정치, 경제, 문화 환경의 상이함에서 기인된다. 환경의 상이함은 해외시장에 대한 지식의 결핍으로 나타나고, 기업은 이러한 부분을 보완하기 위하여 전략의 점진적인 이행과정을 통하여 지식, 정보를 습득함과 동시에 해외투자도 고도화한다.

그러나 사회, 경제, 기술 환경의 변화는 기업의 글로벌화에 새로운 동력을 부여하였다. 즉 속도, 품질, 효율성 측면에서 향상된 국제커뮤니케이션과 국제운송은 다국적 거래비용을 감소시켰다(Porter, 1990). 그리고 국제적 융자기회의 활용이 갈수록 용이해지고(Patricof, 1989; Valeriano, 1991), 인적자원의 국제간 이동도 보다 활성화 되었다(Johnston, 1991; Reich, 1991). 환경변화는 국가간의 시장 연결이 과거보다 효율화 되게 하였고, 기존 기업이 국제커뮤니케이션과 무역에서의 경쟁우위를 장기간 유지할 수 없게 하였다(The Economist, 1993).

이와 같은 글로벌 환경의 변화는 기업의 국제화를 가속화시켰으며, 또한 점진적 과정의 일부 단계를 뛰어넘거나 생략하는 급격한 글로벌화를 추구하는 기업들이 나타나게 하였다.

1980년대 후반, 비즈니스 저널에서는 초기부터 국제화하는 새로운 뉴벤처기업이 탄생하고, 성장한다는 현상이 보고되기 시작하였다(Brokaw 1990; Gupta 1989, 등). 인터내셔널 뉴벤처는 기업규모나 회사의 연령이 중요하지 않으며, 태생적으로 국제적이고, 또한 해외자산의 취득을 필수조건으로 하지 않는다는 특징을 가지고 있다. 즉 FDI가 아니더라도 전략적 제휴를 통하여 생산 혹은 마케팅 활동을 진행한다는 것이다. Oviatt와 McDougall(2005)는 인터내셔널 뉴벤처(International new venture)를 비즈니스 조직으로써 초기 시작부터 여러 나라의 자원의 이용과 수출판매를 통하여 중요한 경쟁우위를 취득코자 하는 것이라고 정의하였다.

그리하여 Johanson과 Vahlne(1990)은 점진적 국제화 모델에 대하여 조정을 진행하여 다음과 같은 세 가지 경우를 예외라고 인정하였다. 우선, 대규모의 자원을 보유하고 있는 경우, 둘째, 외국시장 상황이 안정적이고 경험하였던 시장과 유사하며 학습이 용이한 경우, 셋째, 외국시장과 유사한 시장에 대해 많은 경험을 보유하고 있어 이러한 경험이 새로운 외국시장에서의 직접적인 응용이 가능한 경우에는 점진적 국제화 과정을 걸치지 않을 수도 있음을 지적하였다.

또한 Knight와 Cavusgil(2004)는 처음부터 국제적으로 기업을 운영하는 즉 국제화의 초기채택(Early adopters of internationalization)이나 태생적 글로벌기업(Born-global firm)이 세계적인 범위에서 신속하게 증가하는 양상을 보여주고 있음을 지적하였다. 그리고 이들 신생기업들에게 경험, 자본, 인적자원, 유형자산의 부족은 더 이상 큰 규모의 국제화와 글로벌 성공에 있어서 주요한 장애물로 작용하지 않는다는 점을 주장하였다. 또한 기업이 소유하고 있는 특징과 능력은 초기 국제화와 국제시장에서의 성공을 가능하게 하는데, 그 특징과 능력이란 국제적인 창업가 지향성과 국제적인 마케팅 지향성이라고 지적하였다.

글로벌 환경의 변화는 기업이 글로벌화를 추진함에 있어서 무조건적으로 수출-해외지사-현지생산이

라는 점진적과정을 거치지 않고, 단계를 뛰어넘기도 하는 급격한 글로벌화가 가능하게 하였다. 중국 가전산업에서도 이러한 급격한 글로벌화 양상이 나타나고 있는데, Ⅲ장에서는 중국 가전산업의 발달과정을 살펴보고 그 원인을 규명해보고자 한다.

# Ⅲ. 중국 가전산업의 발달과정

1980년대 초반에 일본 가전제품의 수입을 계기로 중국의 가전산업은 태동을 시작하여, 1990년대 중반에 이르러 수입대체를 완성하고, 후반에는 주요한 전략 수출산업으로 자리매김하였으며, 2000년대에 들어서서는 세계 최대의 가전제품(AV, 백색가전) 생산국[4]으로 부상하였다. 현재 중국의 TV, 냉장고, 에어컨, 세탁기 등 주요 가전제품시장에서 중국계 브랜드가 압도적인 우세를 차지하고 있고, 외국계 브랜드는 고급가전시장에서 우위를 점하고 있다. 중국가전산업의 단계별 발달과정을 살펴보면 다음과 같다.

## 1. 가전산업의 형성기: 1980년~1989년

1978년의 개혁·개방과 더불어 일제 가전제품이 수입되기 시작하였다. 1980년대에 들어서며 경제의 신속한 발전과 소득수준의 향상, 선진국 소비문화의 충격으로 인하여 1980년대 중반부터 가전제품에 대한 폭발적인 수요가 발생하였다. 그리하여 많은 가전기업이 신규 설립되고 일본, 독일 등 선진국으로부터 설비, 기술, 부품을 도입하여 냉장고, 칼라TV, 세탁기 등 가전제품 생산을 개시하였다. 대표적인 기업들로 하이얼(海爾, Haier, 1984년), 캉자(康佳, 1984년), 하이신(海信, 1984년), 창홍(長虹, 1985년), 춰란(春蘭, 1985년), 쇼탠어(小天鵝, 1989년) 등이 있다. 그 중에서 하이얼은 초창기부터 명품전략(품질표준화 전략)을 실시하며 품질과 브랜드인지도의 향상에 전력하였다. 그리하여 1989년에 타 업체들이 제품가격을 인하하고 가격경쟁에 전념할 때 하이얼은 오히려 가격을 12% 인상[5]하는 전략을 사용하였다.

## 2. 가전산업의 성장기: 1990년~1995년

1980년대 말, 1990년대 초까지 지역별 영세업체가 난립하며 치열한 경쟁이 야기되었다. 이들 기업 중에서 품질과 국산화를 소홀히 하고 단순 조립에만 의거하던 많은 업체들이 점차 경쟁에서 도태되기

4) 중국경제DB, 한국무역연구소, http://tri.kita.net/
5) 張瑞敏, 「張瑞敏談商条」, 哈爾濱出版社, 2005. 1. p.36

시작하였고, 반면에 혁신과 품질관리를 게을리 하지 않고 꾸준히 브랜드 파워를 키워온 기업들이 급성장하면서 가전산업에서는 상위 기업으로의 집중이 나타났다.

또한 1992년을 계기로 중국의 개혁·개방은 새로운 단계에 진입하며 외국계 기업의 새로운 투자의 붐을 맞이하여 1990년 중반 경에 세계 유수의 일본, 한국, 미국의 다국적 가전기업들이 대거 진출하여 흑, 백색가전의 생산을 개시하였다(<표 1> 참조). 그리하여 중국 가전시장에서는 중국계 기업 및 외국계 다국적기업간의 사활을 건 각축전이 벌어지며 중국 가전기업이 신속하게 성장할 수 있는 계기가 되었다.

그리고 하이얼, TCL을 대표로 한 글로벌 지향적인 기업들이 나타나며 수출을 통한 해외시장 진출을 활성화 하였다(<표 4> 참조)[6]. 하이얼은 1990년에 글로벌화의 첫 단계로 독일에 냉장고를 수출하였고, 고품질, 고가격 정책을 실시하며 중국 국내 대표적인 냉장고 생산기업으로 위상을 굳혔다.

〈표 1〉 외국계 가전기업 생산 개시 년도

| 구 분 | 생산 개시 년도 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | TV | 세탁기 | 냉장고 | 에어콘 |
| 도시바(Toshiba) | 1991년 | 2003년 | 2001년 | |
| 히타치(Hitachi) | 1981년 | 1994년 | 2001년 | 1994년 |
| 산요(Sanyo) | 1984년 | 1994년 | | 1984년 |
| 소니(Sony) | 1995년 | | | |
| 마쯔시타(Matsushita) | 1995년 | 1994년 | 1995년 | 1994년 |
| LG | 1994년 | 1995년 | 1995년 | 1995년 |
| 삼성 | 1994년 | 1997년 | 1995년 | 1995년 |
| 월풀(Whirlpool) | | 1995년 | | |
| 지멘스(Siemens) | | 1994년 | 1996년 | |
| 필립스(Philips) | 1994년 | | | |
| 일렉트로룩스(Electrolux) | | 2002년 | 1997년 | 2000년 |

자료 : 각사 홈페이지 참조.

6) 하이얼의 글로벌전략의 전개에 관한 내용은 Ⅳ장의 <표 6>을 참조.

## 3. 가전산업의 성숙기(1): 1996년~2000년

### - 중국시장에 진출한 다국적기업과의 가격경쟁기-

치열한 경쟁을 통하여 품질, 성능, 가격 등 측면에서 경쟁력을 갖춘 중국계 가전기업은 외국계 기업에게 도전장을 내걸었다. 1996년과 1997년에 TV생산기업들이 "외국상품을 배척하고 민족 산업을 보호하자"는 취지로 가격전쟁을 단행하여 중국계 기업은 저가격 우위정책으로 시장점유율을 60%이상으로 끌어올렸다. 그리고 냉장고시장에서도 1998년에 이르러 중국계 기업의 시장점유율이 84.2%에 달하였고, 에어컨시장에서도 75%에 달하게 되었다[7]. 그리하여 중국 가전기업은 중국내 다국적기업과의 시장점유율 쟁탈전에서 승리를 거둠과 동시에 경쟁력도 한층 향상되었다.

그러나 극심한 가격경쟁으로 심각한 수익저하 문제가 대두되며, 가전산업에서는 규모의 확대를 목적으로 한 인수합병이 촉진되며 시장집중이 한층 심화되었다. 그리하여 하이얼, TCL, 하이신, 창홍, 룽성(容聲), 쇼탠어 등 업종별 대표기업들이 탄생하며 상위 10위권의 중국계 브랜드의 시장점유율이 50%이상을 차지하였다(<표 2> 참조). 그리고 하이얼은 인수합병을 통하여 세탁기, 에어컨, TV 등 가전산업 전 분야로 다각화를 실시하였다.

치열한 경쟁은 또한 가전기업의 해외수출과 해외직접투자를 촉진시켰는데, 국내시장에서 다국적기업과의 경쟁을 통하여 얻은 학습효과도 적극적인 역할을 하였다. 그 대표적인 기업으로는 하이얼, 하이신, TCL, 캉쟈 등이 있는데(<표 4> 참조), 하이얼은 동남아, 중동, 미국시장을 중심으로 해외직접투자를 추진하였다.

〈표 2〉 2000년 각 브랜드의 중국 시장점유율 비교

| 구 분 | 시장점유율(%) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 칼라TV | 냉장고 | 세탁기 | 에어컨 |
| 중국계 브랜드 | 80.7 | 68.2 | 80.4 | 65.5 |
| 외국계 브랜드 | 15.1 | 31.7 | 18.9 | 31.6 |
| 수입 브랜드 | 4.2 | 0.0 | 0.8 | 2.8 |
| 10위권내 중국계 브랜드 | 68.5 | 62.1 | 74.8 | 48.8 |

자료 : 赛诺市场研究公司, http://www.wiseman.com.cn

7) 상기 자료는 「十面埋伏家電市場」, http://www.cmmo.com.cn. 1998. 8. 참조.

## 4. 가전산업의 성숙기(2): 2001년~

### - 제품고급화에 따른 경쟁력강화-

2001년 중국이 WTO에 가입함과 더불어 중국은 외국계 기업의 수출 생산기지에서 전략적 글로벌시장으로 부상하며 가전업계의 경쟁은 한층 심화되었다. 장기간의 가격경쟁으로 수익성이 악화된 중국계 가전기업들은 제품 고급화를 통한 수익성과 경쟁력의 향상을 시도하였다. 2002년을 계기로 PDP, LCD 평판TV를 출시하고 수차례의 가격인하를 진행하였다. 2005년 3월에 이르러 수입브랜드, 특히 일제브랜드의 시장점유율이 하락하며 국산브랜드의 LCD, PDP, 프로젝션 TV의 시장점유율이 각각 77%, 50%, 47.9%로 상승하여 중국계 가전기업이 패널TV시장에서의 신속한 확장에 성공하였다[8]. 그리고 중국 가전제품의 수출규모도 지속적으로 증가하며 2002년부터 2005년까지 연평균 28.2%의 증가율을 보이었다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 2002~2005년 중국 가전제품의 수출규모와 증가율

| | 2002년 | 2003년 | 2004년 | 2005년 |
|---|---|---|---|---|
| 수출총액(억 달러) | 221.2 | 270.2 | 337.4 | 416.3 |
| 동기대비 증가(%) | 42.5 | 22.1 | 24.9 | 23.4 |

자료 : 주통(朱彤), 「중국 가전제품산업의 발전과 중·한 경합 현황 및 전망」, 산업연구원·중국사회과학원 공업경제연구소(IIE) 공동 국제세미나 자료, 2006. 11. 14. p.2

또한 인수합병을 통한 경쟁력 향상이 한층 강화되었는데, 종래의 인수합병과 달리 업계 상위의 종합가전기업들이 중상위권의 대형 가전기업을 인수하여 규모경제와 범위경제의 달성을 목적으로 한 것이 특징적이다. 또한 경쟁력 향상과 선진국 반덤핑규제[9]의 강화는 중국 가전기업의 해외직접투자와 인수합병을 특징으로 하는 글로벌전략의 고도화를 한층 촉진시켰다(<표 4> 참조). 하이얼의 경우 2002년에 전략적 제휴를 통하여 일본시장에 진출하고, 2004년부터는 한국시장[10] 진출을 본격화하였다.

8) 中怡康時代市場研究公司, 「中國彩電進入轉型時代」, http://www.people.com.cn. 2005. 7. 19. 참조
9) 유럽은 1988년부터 중국제 칼라TV에 대한 반덤핑조사를 진행하여 1995년 4월에 25.6% 반덤핑관세를 부과하기로 결정하고, 뒤이어 재심을 거쳐 1998년 12월에 반덤핑관세를 44.6%로 인상하였다. 또한 2002년에는 중국의 TCL, 하이얼, 하이신, 창홍 등 7개 TV 생산업체가 유럽시장 진입을 허용 받았으나 이들 기업은 40만대 수출 쿼터의 제한을 받아야만 하였고, 초과하는 수출물량에 대해서는 44.6%의 반덤핑관세를 적용하였다. 미국은 2004년 5월 19일에 21인치 이상의 원산지가 중국인 칼라TV에 대해 5.22%에서 78.45%에 달하는 차별적인 반덤핑관세를 부가하기로 결정하였다.
10) 하이얼은 2004년 5월에 현지법인 하이얼코리아를 설립하여 냉장고, 에어컨 등 제품을 홈쇼핑을 통하여 판매하고 있으며 2005년 7월에는 LCD TV 판매도 개시하였다.

〈표 4〉 중국 대표적인 가전기업의 글로벌화 전개과정

| 회사명 | 시 기 | 진출지역 | 제 품 | 전략적 수단 | 전략적 목적 |
|---|---|---|---|---|---|
| TCL | 1993 | 홍콩을 통한 중계무역 | TV | OEM, ODM, 수출 | 해외시장 진출 및 創匯[11] |
| | 1999 | 베트남 | TV | 직접투자 | 동남아시장 확보 및 경험취득 |
| | 2004 | 프랑스 톰슨의 TV사업부 | | 인수합병 | 유통경로, 브랜드 취득을 통한 글로벌 전략의 고도화 |
| | 2004 | 프랑스 알카텔의 휴대폰사업부 | | | |
| 하이신 (海信) | 1996 | 남아공 | TV | 수출, 직접투자 | 시장선점, 수출 촉진 |
| | 1999 | 브라질 | 에어컨 | 수출 | 신흥시장 개척 |
| | 2004 | 헝가리 | 평판TV | 직접투자 | 무역장벽 회피 및 수출 촉진 |
| 캉 쟈 (康佳) | 1996 | 호주 | TV | 수출 | 해외시장 진출 및 創匯 |
| | 1998 | 필리핀 | TV | 직접투자 | 동남아 시장 확보 및 경험취득 |
| | 1999 | 인도네시아 | TV | | |
| | 2001 | 선진국시장 | TV | OEM, ODM | 시장 확장 및 수출 촉진 |
| | '04, '05 | 터키, 멕시코 | TV | 직접투자 | 무역장벽 회피 |
| 창 홍 (長虹) | 1998 | 유럽, 미국, 동남아, 러시아 | TV | OEM, ODM 및 자체 브랜드 수출 | 해외시장 개척 |
| | 2006.4 | 체코 | 평판TV | 직접투자 | 무역장벽 회피 및 수출 촉진 |

자료 : 각사 홈페이지 참조.

상기의 발전과정을 거쳐 중국 가전기업은 국내의 부존자원을 바탕으로 규모의 경제와 저렴한 인건비에 따른 가격경쟁력을 갖추게 되었다. 또한 국내시장에서의 과도한 경쟁, 선진국 무역규제, 다국적기업을 통한 학습효과 등은 중국 가전기업의 글로벌화를 촉진하는 요인으로 작용하였다. 특히 다국적기업과의 경쟁과정에 학습된 경험은 중국 가전기업이 해외시장 진출에 있어서 자신감으로 나타났다. 그리하여 중국 가전기업의 글로벌화 과정 중에 단계를 뛰어넘는 급격한 글로벌화가 가능하게 되었다.

# Ⅳ. 하이얼의 글로벌전략, 그 성과와 평가

1984년에 설립된 하이얼은 당시 매출액 348만 위안(元, 현재 환율로 43.4만 달러)[12]에 적자가 147만 위안(18.3만 달러)인 작은 냉장고 생산 공장이었으나, 20여년의 발전을 거쳐 현재 냉장고, 에어컨, 세탁기, 컴퓨터, 휴대폰 생산을 주업종으로 하고, 부동산, 보험 등 산업으로 다각화를 한 중국 최대 종합전자그룹으로 급성장하였다. 그리고 현재 세계 각지에 5만 여명의 직원에 240여개의 법인체를 갖고 있으며, 2005년 매출액 1,039억 위안(129억 달러), 중국전자정보백강기업(中國電子信息百强企業) 3년 연속 1위, 2005년 중국시장에서 브랜드가치(702억 위안, 87.6억 달러) 1위의 기업이다.

11) 외환창출이라는 뜻으로 중국정부의 수출장려책(出口創匯)을 가리킨다.
12) 2006년 6월 1일 중국은행 환율기준: 1 USD=8.025 CNY

## 1. 하이얼 글로벌전략의 전개과정

하이얼의 글로벌화는 설립된지 6년만인 1990년에 수출로 시작되었는데, 6년 후인 1996년에 해외직접투자 단계로 이행하는 등 급격한 양상을 보여주었다. 그 글로벌전략의 전개과정을 살펴보면 다음과 같다(<표 5> 참조).

〈표 5〉 하이얼의 단계별 성장과정

| 기 간 | 단 계 | 전 략 |
|---|---|---|
| 1984~1991 | 명품 전략기 | 국제표준에 준한 고품질전략 |
| 1992~1998 | 다각화 전략기 | 관력다각화 전략 |
| 1999~2005 | FDI 전략기 | '선난후이'의 해외적접투자전략 |
| 2006~ | 글로벌 브랜드 전략기 | M&A, 전략적 제휴를 통한 전략의 고도화 |

자료 : 하이얼 홈페이지 참조.

### 1) 제품표준화(명품)전략기(1984~1991년)

1985년 당시 최첨단인 독일 Liebherr사의 냉장고 생산기술과 생산라인을 도입하여 발전초기부터 제품품질을 국제표준에 준하여 경쟁전략을 펼쳐왔다. 일례로 1985년 품질에 문제가 있는 냉장고를 폐기한 사건이다. 소비재가 상당히 부족한 당시 상황에 종이로 만든 냉장고도 팔린다고 할, 그것도 노동자 2년 월급과 맞먹는 사용이 가능한 냉장고 76대를 망치로 부숴버린 것이다.[13] 또한 초기부터 브랜드의 중요성을 인식하고 TV, 신문광고 등을 통하여 브랜드인지도를 향상시켰다. 그 결과 1988년 냉장고분야에서 첫 번째 전국 우수상을 받았으며 1990년에는 국가품질관리상을 수상하였다. 1990년에는 미국UL 마크를 취득함과 동시에 1992년에는 중국 가전기업 최초로 ISO9001 품질인증을 통과하였다.[14]

### 2) 국내시장에서의 다각화 전략기(1992~1998년)

1991년부터 1998년말까지 7년 동안에 18개 기업을 인수합병하여 냉장고, 세탁기, 에어컨, TV 등 가전산업 전분야로 관련다각화를 추진하였으며, 그 결과 규모와 범위의 경제를 이룩하였다. 이러한 인수합병 과정을 하이얼에서는 "쇼크한 물고기를 먹다"고 표현하는데, 즉 발전 잠재력이 있으나 기업경영 측면에서 부실한 기업에 자금 투입이 아닌 경영기법, 기업문화를 접목시킴으로써 신속한 경영정상화를 이루게 하는 것이다. 1995년에 인수한 홍싱(紅星)전기는 부채가 2억 위안(2,500만 달러)이상에 달하는

13) 냉장고 대당 가격은 800여 위안이고 노동자 인당 월평균 급여는 40위안 정도 임.
14) 하이얼 홈페이지를 참조, http://www.haier.com.cn

세탁기 생산기업인데 하이얼이 인수하여 5개월 만에 흑자로 전환시켰다.[15] 그리고 1992년 12월에 글로벌화를 위한 준비단계로 BI를 '친도우-리버하이얼(琴島-利勃海尔)', '리버하이얼(利勃海尔)'에서 부르기 쉽고 기억하기 쉬운 '하이얼(Haier)'로 변경하였다.

### 3) 수출 및 FDI 전략기(1999~2005년)

1990년 품질기준이 까다로운 독일시장에 2만대의 냉장고 수출을 계기로 글로벌화의 첫걸음을 내디뎠다. 이는 상표를 제거하고 진행한 독일냉장고와의 대비평가에서 품질우수성이 인정되면서 계약이 이루어진 것이다. 그리고 1993년에 중동시장으로 세탁기, 냉장고, 에어컨 등을 수출하고, 1996년에 첫 번째 해외직접투자로 인도네시아에 생산공장을 설립하였으며, 1997년에는 필리핀, 말레이시아에도 생산공장을 설립하였다. 1999년 중국기업 최초로 미국에 직접투자를 실시하여 사우스캐롤라이나에 투자액 3,000만 달러, 연간 생산능력 50만대의 냉장고 생산공장을 설립하고, 2001년 이탈리아의 냉장고 생산공장을 인수하며 다국적기업으로 부상하였다[16].

### 4) 글로벌 브랜드 전략기(2006년~ )

하이얼은 냉장고, 에어컨, 세탁기에 있어서 세계 최상급의 생산능력을 활용하여, 하이얼을 세계 1위의 글로벌 브랜드로 성장하는 것을 목표로 하고 있다. 즉 세계 각국에 보유하고 있는 제조기지, R&D 센터 및 판매네트워크를 이용하여 현지설계, 현지생산, 현지판매를 통하여 신속하게 지역별 고객의 니즈에 부응하는 제품을 생산하고, 적시에 소비자에게 전달하여 세계 각국의 시장에서 현지화된 하이얼 브랜드를 창출하고자 하는 것이다. 그리고 글로벌 부품조달을 통하여 원가·품질경쟁력을 향상시키고, 또한 R&D 투자를 강화하고 특허 출원과 국제표준의 제정에도 참여하여 핵심기술을 장악하고자 노력중이다. 하이얼의 최종 목표는 디자인, 생산, 판매, 구매, 자본운영의 글로벌화를 실현하여 유수의 글로벌기업으로 발돋움하는데 있다.[17]

## 2. 하이얼의 글로벌전략

하이얼은 수출을 시작으로 한 점진적인 고도화전략을 통하여 경험과 지식을 학습함과 동시에 '선난후이(先難后易)'[18] 전략을 통하여 글로벌전략의 급격한 고도화를 추구하고 있다. 우선 시기별로 글로벌전략의 전개과정을 살펴보면 <표 6>과 같다.

---

15) 張瑞敏, 전게서, pp.25-27
16) 하이얼 홈페이지를 참조, http://www.haier.com.cn
17) 상동
18) '선난후이'란 어려운 선진국시장을 공략하고 나중에 후진국 시장에 진출한다는 전략을 가리킨다.

### 1) 선난후이(先難后易) 전략

하이얼은 초기부터 국제화를 염두에 두고 유럽이나 미국시장을 중심으로 진출하여 기업이미지와 브랜드 인지도를 향상하고, 이를 바탕으로 아세아, 동유럽 등 신흥시장에 진출한다는 '선난후이' 전략을 실시하였다. 생산개시 6년째인 1990년에 기술도입선인 독일로 냉장고 수출을 시작하였고, 1991년에는 미국시장에 대한 수출을 시작하여 1999년에 이르러 직접투자로 생산공장을 설립하였다. 그리고 2001년에 이탈리아의 냉장고공장을 인수하고, 2002년에는 전략적 제휴로 일본시장에 진출하였다.

〈표 6〉 하이얼 글로벌전략의 시기별 전개과정

| 기 간 | 진출지역 | 제 품 | 전 략 | 전략적 목적 |
|---|---|---|---|---|
| 1990 | 독일 | 냉장고 | 수출 | 선진국시장 개척 |
| 1991 | 미국 | 냉장고 | 수출 | 선진국시장 개척 |
| 1993 | 중동시장 | 냉장고, 세탁기, 에어컨 | 수출 | 신흥시장 개척 |
| 1996 | 인도네시아 | 냉장고 | 직접투자 | 동남아시장 확보 및 국제화 경험 취득 |
| 1999 | 미국 | 냉장고 | 직접투자 | 무역장벽 회피, 전략의 고도화 |
| 2001 | 이탈리아 | 냉장고 | 인수합병 | 무역장벽 회피, 전략의 고도화 |
| 2002 | 파키스탄 | 세탁기, 냉장고 | 직접투자 | 신흥시장 개척 |
| 2002 | 일본 | 세탁기, 냉장고 | 전략적 제휴 | 시장 개척, 기술취득 |
| 2003 | 한국 | 냉장고, 세탁기, TV | 해외자회사 | 수출 촉진 |

자료 : 하이얼 홈페이지 및 기타 인터넷자료 참조.

그러나 이러한 하이얼의 '선난후이'는 무조건적으로 어려운 것부터 진행한다는 것이 아니고 전략적 차원에서 선진국시장을 우선 공략함을 의미한다. 즉 '선난후이' 과정 중에서도 점진적 과정을 보완적인 수단으로하여 부족한 글로벌화 경험과 지식을 습득하였다.

첫째, 지리적으로 근접하고 경제, 문화, 전통이 유사한 인도네시아(1996년), 필리핀(1997년), 말레시아(1997년) 등 아세아국가에 직접투자를 먼저 실시하여 글로벌화 경험을 쌓은 다음 미국, 유럽으로 직접투자를 추진하였다.

둘째, 미국시장 진출에 있어서 OEM-수출-무역회사-직접투자의 점진적 발전과정을 거치였다. 1991년 OEM방식으로 천여 대의 냉장고 수출을 계기로 1995년부터는 자체브랜드로 수출하기 시작하였으며 수출규모가 3,100만 달러에 달한 1999년에 뉴욕과 사우스캐롤라이나에 하이얼아메리카와 생산공장을 설립하였다.

셋째, 판매시장이 확립된 후 생산공장을 설립한다는 '선유시장, 후유공장(先有市場, 後有工場)'의 원칙으로 해외직접투자를 추진하였다. 미국시장에 있어서 1998년에 수출규모가 40만대를 초과하여 현지

생산 손익분기점[19]에 이르러서 직접투자를 단행하였다.

넷째, 제품전략에 있어서는 현지시장에 강한 핵심제품을 먼저 투입하고 점차 전반 제품영역으로 확충해나가는 순차적 확장전략을 사용하였다. 유럽, 미국시장에서 상대적으로 경쟁우위가 있는 냉장고로 시장개척을 시작하고, 이어서 세탁기, 에어컨을 투입하였다.

이러한 점진적인 과정을 거쳐 하이얼은 선진국시장 진출을 위한 경험과 지식을 취득하였고, 이러한 학습과정은 또한 글로벌전략의 고도화를 촉진하는 역할을 하였다.

### 2) 자체 브랜드전략

하이얼은 중국의 기타 가전기업과는 달리 초기부터 자체 브랜드전략을 고집하였다. 1995년 하이얼은 "국내에서는 명품이 없다(國門之內无名牌)", 즉 세계 각국 소비자들이 인정하는 브랜드만이 진정한 명품이라는 슬로건으로 자체브랜드의 글로벌화를 강력히 추진하였다. 일례로 1991년 OEM방식으로 미국시장에 처음으로 냉장고를 수출한 후 가격을 인상해준다는 유혹도 마다하고 더 이상 OEM를 진행하지 않았다. 실은 OEM 방식이 기업 글로벌화 초기단계에 유용한 전략적 수단으로 활용될 수 있음에도 불구하고, 하이얼은 자칫하면 기업이 영원한 가공기지로 전락될 수 있다는 우려에서 애초부터 거절하였다. 이러한 자체 브랜드전략은 하이얼의 글로벌화 전개에 적극적인 작용을 하였다.

### 3) 철저한 현지화전략

하이얼은 해외시장 진출에 있어서 초기부터 강력하게 현지화 전략을 실시하여 신속하게 현지시장에 진입하고 적응할 수 있었는데, 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, '삼위일체(三位一體)'의 R&D, 생산, 판매가 통합된 현지화시스템의 구축을 글로벌화 전략의 중점으로 실시하였다. 미국에서는 LA에 R&D센터, 사우스캐롤라이나에 생산공장, 뉴욕에 판매센터를 설립하였고, 유럽에서도 프랑스 리용과 네덜란드 암스테르담에 설계센터, 이탈리아 PADOVA에 생산공장, 이탈리아 밀라노에 마케팅센터를 구축하여 현지설계, 현지생산, 현지판매의 일괄된 현지화체제를 구축하였다.

둘째, 현지화의 수단으로 '삼융일창(三融一創)', 즉 현지 융자(融資), 현지 융지(融智), 현지 융문화(融文化), 세계적 명품의 창조(創造)라는 전략을 추진하였다. 현지 융지란 현지 사정에 밝은 현지 인력을 채용하여 제품설계, 마케팅을 담당하게 함으로써 현지수요에 신속하게 대응하는 것이다. 또한, 이문화의 대응수단으로 융문화, 즉 하이얼의 문화와 현지문화를 융합시키고 공유부분을 확대하는 하이브리드(Hybrid) 대응의 전략을 추구하고 있다. 그리고 현지 융자로써는 최종적으로 외국 현지국에서 자본을 조달한다는 것이 하이얼의 목표이다.

셋째, 고급인력 채용에 있어서 철저한 현지화를 추구하였다. 해외자회사나 사무소를 운영함에 있어서 거의 본사에서 책임자를 파견하는 경우가 없이 현지인을 임용하는데, 현재 400여명의 '외국인 사장'

19) 하이얼의 추산에 따르면 미국시장에서 냉장고 생산공장의 손익분기점은 28만대/년 이다.

이 전 세계에서 활약하고 있다.

넷째, 원부자재 조달의 현지화도 적극 추진하고 있는데, 동남아 공장의 경우 현지에서 소요 원재료의 80% 이상을 조달하고 있다[20].

### 4) M&A와 전략적 제휴를 통한 글로벌전략

2000년대 들어서면서 하이얼은 신속한 시장 진입, 핵심기술 획득, 글로벌 규모의 경제 달성을 목적으로 전략적 제휴와 인수합병 전략을 적극적으로 추진하였다. 2001년에 이탈리아의 냉장고 생산공장을 700만 달러에 인수하여 유럽시장 진출에 있어서의 무역장벽을 회피할 수 있는 생산기지를 마련하였다.

또한, 2002년 하이얼은 외국 가전사가 성공한 전례가 없는 가전산업의 왕국인 일본시장에 전략적 제휴의 방식으로 진출하여, 산요와 공동으로 자본금 5억 엔을 투자하여 산요-하이얼(60:40)을 설립하였다. 산요-하이얼은 일본시장에서 산요의 유통경로를 이용하여 하이얼 제품의 판매를 담당하고, 그 대신에 하이얼은 중국내 유통망을 이용하여 산요 제품의 중국 진출을 도와주기로 하였다. 한편 양사의 제휴에는 부품생산, 연구개발, 기술인력 양성 등 내용도 포함되어 있다. 그리고 2006년 10월에 양사는 전략적 제휴관계를 한 단계 업그레이드 시켰는데, 즉 산요는 향후 채산성이 없는 냉장고생산을 전부 하이얼을 통하여 OEM함과 동시에 2007년에 R&D합작회사를 설립하여 기술적 측면에서도 하이얼을 도와주기로 하였다. 이로하여 향후 산요 브랜드의 냉장고는 전부 하이얼에서 생산될 것이고, 또한 하이얼의 연구개발 능력도 한층 강화될 것이다.[21]

2005년 7월 하이얼은 미국 가전시장 업계순위 3위인 가전업체 메이텍(Maytag)을 22.5억 달러(9.7억 달러 부채 포함)에 인수코자 시도하였다. 인수를 통하여 하이얼은 자신이 제일 필요로 하는 유통경로, 기술자원, 브랜드를 취득하고, 또한 분업체계에 대한 조정을 통하여 일부 생산부문은 중국으로 이전하여 비용우위도 달성한다는 깊은 속셈이 담겨져 있었다. 그러나 통합의 어려움, 경험 미숙, 그리고 미국 정치인들의 미국기업 M&A에 대한 거센 반대[22] 등으로 포기하였다. 그리고 2006년에는 대우일렉트로닉스 인수전에 나서기도 하였다.

### 5) CEO 장루이민(張瑞敏)[23]의 글로벌화 의지

하이얼의 CEO 장루이민은 1984년에 도산직전의 적자기업 칭다오(青島)냉장고공장(현재 하이얼)에

20) 김익수, 「사들이는 중국, 팔리는 한국」, 삼성경제연구소, 2005. 4. p.97

21) 산요-하이얼 홈페이지 및 「海爾三洋: 建立新型競合關係」, http://www.people.com.cn. 2002. 1. 9. 참조.

22) 2005년 8월 CNOOC(중국해양석유총공사)가 미국 석유회사 유노칼을 185억 달러에 인수코자 하였으나 미국 국내의 에너지 안보 위협을 이유로 정치권의 반발이 심하여 포기하였다

23) 올해 57세인 장루이민은 중국에서 제일 존경받는 기업가로 알려져 있다. 가전부문을 관리하는 국가기관인 칭다오시 경공업국 가전공사(公司)의 책임자였던 그는 1984년에 선후로 3명의 공장장이 포기한 칭다오냉장고공장에 부임되어, 정계에 들어갈 수 있는 기회, 외국계 기업의 높은 보수 등 유혹을 마다하고 현재까지 하이얼을 이끌어왔다. 하이얼의 성공은 그의 헌신적인 기업가정신과 그가 미국, 일본, 한국 기업의 성공사례를 벤치마킹하면서 꾸준히 실천하였다는 점과 갈라놓을 수 없다.

부임되어 하이얼을 중국가전업계의 최고의 기업으로 부상하게 하였다. 그는 1990년대 초부터 여타 중국 가전기업들이 외환창출(創匯)을 목적으로 제품을 수출할 때 "수출은 브랜드 창출"이라는 슬로건으로 자체 브랜드의 글로벌화를 추진하였다. 장루이민은 글로벌화를 실시함에 있어서 3개의 1/3전략, 즉 전체 매출의 1/3은 국내 생산 국내 판매, 1/3은 국내 생산 국외 판매, 1/3은 국외 생산 국외 판매라는 전략적 목표를 내세웠다. 그리고 "미국에 대한 직접투자는 세계적인 명품을 창조하는 과정의 리스크이지만 미국에 생산공장을 설립하지 않으면 죽음의 길밖에 없다"[24]고 역설하였다. 즉 중국의 염가노동력의 우위는 영원히 유지될 수 없기에 선진국시장에 투자하여 기술과 인재를 취득하고, 현지시장에 적응하지 않으면 자멸의 길밖에 없다는 것이다. 장루이민은 하이얼을 최종적으로 GE와 같은 세계 초일류 기업으로 성장시키는 것을 목표로 하고, "사고는 글로벌화, 행동은 현지화(Think Global, Act Local)"를 실천으로 경험하는 글로벌 지향적인 기업가이다.

## 3. 하이얼 글로벌화 전략의 성과

글로벌화 행보와 걸맞게 하이얼의 수출과 해외생산 규모도 급속하게 성장하였다. 2000년 수출규모가 2.8억 달러에 불과하였으나 2004년에 이르러 수출과 해외생산 매출액이 20억 달러, 그중에서 수출액이 10억 달러에 달하였고, 2005년에는 수출과 해외생산 매출액이 28억 달러로 증가하였다[25]. 그리고 2002년 Euromonitor의 조사결과 하이얼은 세계 백색가전 시장점유율 5위, 냉장고 시장점유율 1위의 기업으로 자리매김하였다[26]. 현재 하이얼은 세계 160개국에 제품을 수출하고 있는데 약 60%가 구미 시장에 집중되어 있다[27].

한편 2006년 '포춘'지가 선정한 글로벌 500대 기업에 최후 순위 기업(Nike, 137억 달러)과 약 8억 달러의 매출액 차이로 진입하지 못하였다. 매출액상으로 아직 히타치, 삼성, LG와 큰 차이가 있지만 전자전기기업 순위 18위(글로벌 500대 기업 순위 468위)인 월풀과 비기면 매출이 14억 달러정도 차이가 난다. 또한 일인당 매출이 26만 달러로써 업계평균 30만 달러와 별반 차이가 없어 생산효율성이 국제수준에 도달하였음을 시사하고 있다. 그러나 매출 이익률이 1.27%밖에 되지 않아 업계평균 3.36%의 절반에 못 미치는 낮은 수준을 보이고 있는데, 이는 중국 국내에서 치열한 가격경쟁으로 인한 수익률 하락과 국제시장에서 아직까지 저가이미지를 벗어나지 못하였음을 보여주고 있다(<표 7> 참조).

24) 張瑞敏, 전게서, p.79
25) 하이얼 홈페이지 http://www.haier.com.cn 및 http://www.people.com.cn, 참조.
26) 지만수 외, 「중국의 산업고도화 및 기업성장의 현황과 시사점」, 대외경제정책연구원, 2005. p.184에서 재인용.
27) _____, 「海爾品牌之路」, 青島出版社, 2005. 1. p.183

〈표 7〉 2006년 글로벌 500대 기업(전자전기)과 하이얼의 비교

| 순 위 | 회사명 | 매출액 (억 달러) | 이 익 (억 달러) | 매 출 이익률 | 일인당 매출 (만 달러) | 일인당 이익 (만 달러) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(22)* | 지멘스(Siemens) | 1,001 | 28.6 | 2.85 | 22 | 0.62 |
| 2(38) | 히타치(Hitachi) | 836 | 3.3 | 0.39 | 23 | 0.09 |
| 3(46) | 삼성 | 787 | 74.6 | 9.48 | 98 | 9.26 |
| 4(47) | 마쯔시타(Matsushita) | 786 | 13.6 | 1.74 | 24 | 0.41 |
| 5(65) | 소니(Sony) | 660 | 10.9 | 1.65 | 42 | 0.69 |
| 6(72) | LG | 606 | 5.9 | 0.97 | 48 | 0.47 |
| 7(87) | 도시바(Toshiba) | 560 | 6.9 | 1.23 | 33 | 0.40 |
| 8(136) | Tyco International | 418 | 30.3 | 7.26 | 17 | 1.22 |
| 9(145) | 필립스(Philips) | 386 | 35.6 | 9.24 | 24 | 2.24 |
| 10(181) | 미쯔비시(Mitsubishi) | 318 | 8.5 | 2.65 | 32 | 0.85 |
| 18(478) | 월풀(Whirlpool) | 143 | 4.2 | 2.95 | 22 | 0.64 |
| | 하이얼(Haier) | 129 | 2.2 | 1.27 | 26 | 0.33 |
| | 전자전기 18개 기업 평균 | 440 | 14.4 | 3.36 | 30 | 1.16 |

자료 : http://www.fortune.com, http://www.haier.com 참조.
주: * () 안의 순위는 글로벌 500대기업에서의 순위.

미국시장에서 세계 최대 유통체인인 월마트를 포함한 시어스(Sears), 베스트바이(Best Buy), 홈데포(Home Depot), 코스트코(Costco), 타깃(Target) 등 유통업체 매장에 제품이 진출하여 판매되고 있다. 초기에 와인냉장고와 같은 소형 냉장고시장을 중점으로 공략하여 현재 동급 제품 시장점유율이 50%이상에 달한다. 매장에서 200L 정도의 냉장고 판매가격은 300여 달러로서 상당한 경쟁력을 갖고 있는데, 2005년 200L이하 냉장고 시장점유율은 35%에 달한다.[28] 한편 미국 'AM' (Appliance Manufacturer)가 2004년 7월에 진행한 조사에 따르면 하이얼 에어컨은 미국 시장점유율이 12%에 달하고 판매량 순위 3위를 기록하였다[29]. 2004년 7월 1일 미국 유통업체 타깃과 뉴욕에서 공동 진행한 에어컨 판촉행사에서 7시간에 7천대를 판매한 놀라운 기록을 세웠다.

유럽에서 하이얼의 에어컨은 키프로스(Cyprus) 3년 연속 판매량 1위를 점하였고, 포르투갈(Portugal) 시장점유율 3위, 독일과 이탈리아에서는 시장점유율 6위권이내 진입하였다[30]. 하이얼 냉장고는 2002년에 유럽능률표준A+에 도달하여 독일, 네덜란드, 벨기에 등에서는 소비자들이 하이얼 냉장고를 구입하

28) http://www.people.com.cn의 자료를 참조.
29) 「海爾空調美國創造奇迹, 掀起購買熱潮」, http://www.haier.com.
30) "走出國門令海爾更强", 「市場報」, 第十二版, 2004. 7. 23.

면 정부로부터 100유로의 보조금을 받았다. 또한 하이얼 냉장고는 2005년 영국 'Ethical Consumer'지로부터 Best Buy제품으로 선정되었다.

일본에서 소형세탁기 쇼쇼선퉁(小小神童)과 장롱형 와인냉장고는 2002년에 G-MARK 디자인상을 수상하였다. 2004년 하이얼 세탁기는 'Best Hit Goods'지의 최고 충격력 10대 세탁기제품에 유일한 외국브랜드로써 선정되었다. 2005년 하이얼의 5kg이하 세탁기는 시장판매량 3위를 차지하고 있다.[31] 현재 하이얼의 가전제품은 성공적으로 Aeon, BIC Camera, Best, Keizu 등 대형유통체인점에 진출하여 판매되고 있다.

## 4. 하이얼 글로벌화 모델과 전략의 평가

하이얼은 세계적인 글로벌화 추세에 걸맞게 국내에서 다국적기업과의 경쟁을 통하여 경쟁력을 키워나아감과 동시에 초기부터 글로벌화를 기업의 장기적인 비전으로 추진하였다. 또한 그 와중에 FDI, M&A, 전략적 제휴를 통한 전략의 고도화를 추구하고 있다. 하이얼의 글로벌화 과정을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

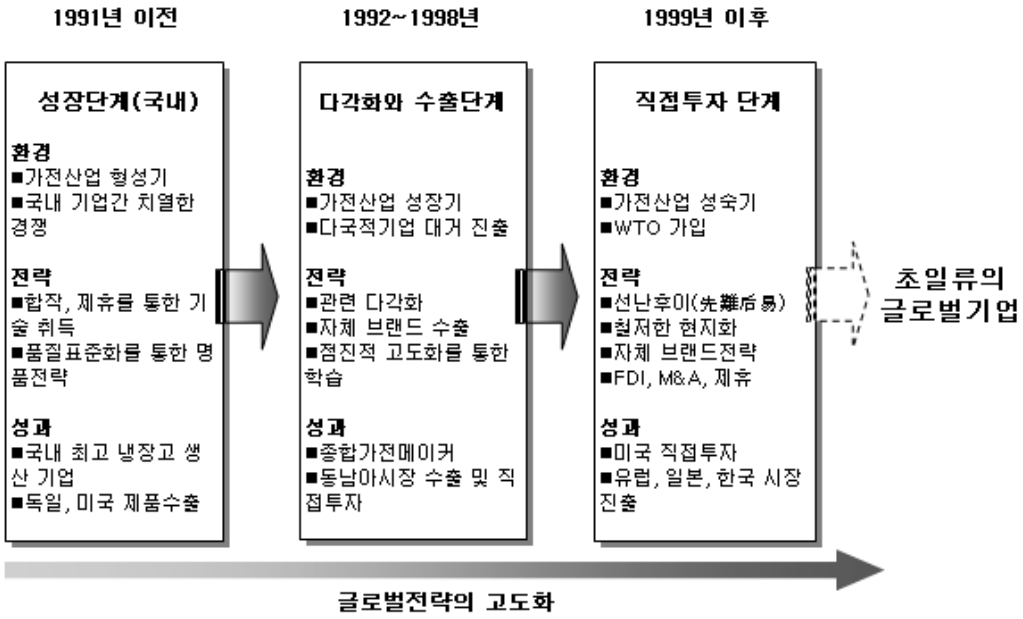
첫째, 1980년대 중반 중국 가전산업의 형성기를 맞으며 외국기업과의 합작과 제휴를 통하여 기술을 취득하고, 초기부터 국제표준에 준한 명품전략으로 품질경쟁력을 키우며, 강력한 글로벌 지향성을 보여주었다. 그 결과 국내 최고의 냉장고 생산기업으로 부상함과 동시에 독일, 미국에 제품을 수출하게 되었다.

둘째, 1990년대에 들어서며 외국계 다국적기업이 대거 중국시장에 진출하며 치열한 경쟁이 야기되었다. 하이얼은 경쟁력 향상을 위해 가전산업 전분야로 관련다각화를 실시하여 종합가전메이커로 부상함과 동시에 수출과 해외직접투자를 통한 해외시장 진입을 활성화하였다. 또한 다국적기업과의 경쟁과 동남아 대한 해외직접투자를 통하여 글로벌화의 경험과 지식을 학습하였다.

셋째, 1999년 이후 미국에 대한 직접투자를 계기로 전략적 제휴, M&A 등 다양한 전략을 이용하여 유럽, 일본, 한국 등 선진국시장으로 진출하며 글로벌전략의 고도화를 추구하였다. 또한 2006년부터는 글로벌 브랜드전략기로 정의하고, GE와 같은 유수의 글로벌기업으로의 도약을 목표로 하고 있다.

31) "海爾洗衣機行銷日本印度", 「人民日報海外版」, 第八版, 2005. 11. 29.

[그림 1] 하이얼의 글로벌화 모델




한편으로 하이얼의 글로벌화 전략은 아직 시작단계에 불과하며, 현재로서는 눈에 뜨이는 성과를 찾아보기 힘들며 이에 대한 평가는 시간이 필요하다. 그러나 비시장경제 국가였던 중국의 가전기업이 20여 년간의 신속한 성장을 거쳐 글로벌 500대 기업 진입을 눈앞에 두고 있다는 것은 외형적 성장의 측면에서 아래와 같은 긍정적인 평가를 받을 수 있다.

첫째, 하이얼은 초기의 명품전략과 품질국제화를 통하여 성공적인 해외시장 진출을 위한 건실한 바탕을 마련함으로써 회사설립 6년 만에 선후로 독일, 미국시장에 제품을 수출하게 되었다.

둘째, 하이얼은 초기의 수출단계부터 선진국시장을 먼저 공략하는 '선난후이'전략을 추진함과 동시에 경험의 누적을 통한 점진적 고도화를 보완적 수단으로 이용하였다. 그리하여 설립되어서부터 미국에 대한 직접투자 단계까지의 이행이 16년이라는 시간밖에 걸리지 않았으며, 동시에 유럽, 일본 등 선진국 시장진출도 달성하였다.

셋째, 생산, 판매, R&D, 인적자원 등 측면에서 적극적인 현지화전략을 실시함으로써 현지시장에서의 신속한 대응이 가능하였다. 그리하여 시장경제에 익숙지 않고, 글로벌 경험이 미숙한 하이얼이 신속한 시장진입과 시장적응이 가능하였다.

넷째, 글로벌전략의 고도화와 기술력 향상의 수단으로 전략적 제휴를 효과적으로 활용하였다. 하이얼은 산요와의 제휴를 통하여 일본시장에 성공적으로 진출함과 동시에 기술력의 향상에 따른 핵심기술의 취득도 예상되고 있다.

하이얼의 글로벌전략은 위에서처럼 긍정적인 평가를 받을 수 있음에도 불구하고, 하이얼로서는 아직

까지 낮은 브랜드이미지, 국제적인 유통망과 핵심기술의 부재, 수익성 모델의 개발 등 여러 가지로 어려운 숙제가 남아있다.

미국시장에서의 경우 하이얼은 가격상의 우위를 제외하고 기술, 품질, 디자인 측면에서 경쟁우위를 확보하지 못하고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 하이얼은 과연 소니의 미국시장 진출[32]의 경우처럼 외국인비용(Liabilities of Foreignness)을 상쇄할 수 있을 것인지가 의문시된다. 실제로 하이얼아메리카는 아직 적자상태를 벗어나지 못하고 있어 미국시장에서의 수익률 개선을 위하여 100% 자체브랜드가 아닌 대형 유통업체의 OEM도 진행하고 있는 실정이다[33].

수익률의 향상을 위해서는 현재의 가격우위를 이용하여 저가제품시장에서 시장점유율을 확대해 나아가는 것도 좋은 대안이 될 수 있다. 그러나 이는 유통망의 확보와 브랜드인지도의 향상을 전제로 하고 있기에 장기간의 노력이 필요하며 또한 저가이미지의 탈피를 어렵게 한다. 다른 한 가지 대안은 고가의 프리미엄 제품의 개발이다. 즉 고급가전제품의 개발을 통하여 수익구조를 개선하는 것이다. 그러나 프리미엄 제품의 개발도 핵심부품·기술의 부재로 한계에 부닥치고 있다. 일례로 일본시장에서 하이얼이 처음으로 230L 냉장고 출시 시에 디자인부터 단열재까지 거의 모든 기술을 산요와의 협력에 의존하였다고 한다[34].

이러한 딜레마에서 벗어나기 위하여 하이얼은 전략적 제휴를 통한 선진기술의 습득과 인수합병을 통한 신속한 시장진입을 추진하는 등 활발한 움직임을 보이고 있다.

결론적으로 보면 초기부터 글로벌화를 지향하여 온 하이얼은 비록 아직까지 해결해야 할 과제가 여러모로 남아있지만, 국내시장에서 형성된 경쟁력을 바탕으로 능동적으로 글로벌전략을 펼쳐 나아가며 글로벌시장을 잠식해가고 있다는 것은 피할 수 없는 현실이 되었다.

# Ⅴ. 결 론

본 연구에서는 중국 가전산업의 발달과정과 대표적인 글로벌화 기업, 하이얼의 글로벌전략을 살펴보았다. 우선 Ⅱ장의 이론적 배경에서 보여주다시피 기업의 국제화 과정은 주로 점진적 모델과 급격한 모델 두 가지로 나눌 수 있는데, 글로벌 환경의 변화는 점진적 과정을 거치지 않거나 단계를 뛰어넘는 급격한 글로벌화를 가능하게 하였다. 이러한 급격한 글로벌화는 Ⅲ, Ⅳ장에서 살펴본바와 같이 중국 가전기업과 하이얼의 글로벌화 과정에서도 나타났다. 특히 하이얼은 국내시장에서 다국적기업과의 경

32) 소니가 미국시장에 진출할 때 타사보다 강력한 경쟁우위를 보유하고 있었던 TV사업부문부터 직접투자를 진행하고, 그 다음 경쟁우위가 낮은 테이프, 컴퓨터 모니터 등 순으로 순차적으로 진입하였다(장세진, 「경영전략」, 3판, 박영사, pp.503-504).

33) 「海爾爲什么收購美泰」, http://www.sina.com.cn. 2005. 6. 28.

34) 「海爾能成爲三星?」, http://www.people.com.cn. 2005. 5. 30.

쟁과정을 거쳤다는 측면에서 웁살라모델의 예외적인 경우인 "외국시장과 유사한 시장에서 많은 경험을 보유한 경우"에 해당될 수 있고, 초기부터 글로벌화를 추진하였다는 측면에서 태생적 글로벌기업에 가까운 특징을 보여주고 있다. 그리하여 하이얼은 회사설립 20년도 안되는 사이에 성공적으로 미국, 유럽, 일본 등 선진국시장에 진출하여 현지의 대표적인 유통업체 매장에서 제품을 판매할 수 있었고, 또한 글로벌 500대 기업 진입을 눈앞에 둔 성과를 달성할 수 있었다.

이러한 하이얼의 글로벌화는 초기의 명품전략과 글로벌 지향적인 특성, 리더의 글로벌 리더십, 철저한 현지화 등 측면에서 우리에게 시사 하는바가 크다. 또한 하이얼의 글로벌화에 관한 연구는 우리기업들이 이러한 움직임에 어떻게 대처할 것인가 하는 측면에서 더 큰 의미가 있다. 즉 우리기업들은 중국기업의 이러한 발전을 위협보다는 기회요인으로 활용하는 것이 바람직하겠다. 이는 중국이 아니더라도 비슷한 부존자원을 갖고 있는 인도나 아세안 국가들의 추격을 피할 수 없기 때문이다. 이러한 시각에서 한국 전자기업의 대응방안을 아래와 같이 제시코자 한다.

첫째, 중국기업과의 협력을 위한 상호보완적인 협업체제를 구축한다. 특히 중국 가전기업은 아직까지 핵심기술을 장악하지 못하였기에 중국기업과의 전략적 제휴, 라이선싱 및 아웃소싱을 강화하여 기술과 부품의 장기적인 공급자로서의 지위를 유지하는 것이 바람직하겠다. 이러한 측면에서 중국 가전기업에 대한 전략적인 투자[35]도 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 경쟁력 강화를 위한 비가격경쟁력의 향상이 시급하다. 중국 가전기업의 경쟁력이 저비용에서 형성되었다는 측면에서 브랜드이미지, R&D, 마케팅 등 비가격경쟁력을 향상하는 것이 중국을 비롯한 기타 신흥시장경제국가 경쟁기업들의 추격을 피할 수 있는 효과적인 방법이라고 할 수 있다.

셋째, 중국시장에 대한 투자를 강화하여야 한다. 글로벌 대기업들의 각축장인 중국 시장에서의 성공은 신흥시장으로의 진출의 기반으로 될 수 있기에 부품조달, 연구개발, 인적자원의 현지화를 통한 경쟁력을 강화시키려는 노력이 요구된다.

결론적으로 신속하게 추진되고 있는 중국기업의 글로벌화는 간과할 수가 없는 추세이다. 우리의 기업은 중국기업의 발전을 기회요인으로 활용하는 보다 적극적인 자세가 필요하겠다. 즉 단일한 고급화 전략보다도 협업체제의 구축, 전략적 제휴, 산업고도화 등 복합적인 전략을 통하여 중국 가전기업을 유익한 경쟁자(Good Competitors)로 전환하는 것이 바람직할 것이다.

지금까지 살펴본바와 같이, 본 연구에서는 중국 가전산업과 대표적인 글로벌기업인 하이얼의 글로벌화에 대한 이해의 폭을 높이고, 한국기업에 대한 시사점과 대응방안을 제시하였다는 측면에서 의의를 찾아볼 수 있다. 하지만 본 연구가 문헌연구에 국한되었다는 측면에서 한계가 있어, 향후 연구결과에 대하여 실증분석을 통하여 검증키로 하겠다. 또한 한국과 중국 기업의 글로벌화에 대한 비교연구라는 남은 과제는 후속연구를 통하여 진행코자 한다.

35) TCL의 경우 필립스와 도시바가 각각 6.3%, 1.04%의 주식을 보유하고 있다.

# 참 고 문 헌


구본관, 「일본 전자업체의 對중국 전략」, 삼성경제연구소 Issue Paper, 2003. 12.

김영래, 「글로벌경영」, 법문사, 2003.

김익수, 「사들이는 중국, 팔리는 한국」, 삼성경제연구소, 2005. 4.

김화섭, 「중국의 해외직접투자(走出去) 전략과 시사점」, 산업연구원, 2004. 4.

박상수, "중국기업의 글로벌화 전략에 대한 일고", 「중국학연구」, 제36집, 2006. 6.

변재웅, "중국기업의 글로벌화: 하이얼(Haier) 사례연구",「무역학회지」, 제31권 제3호, 2006. 6.

서동혁, "중국 가전그룹 하이얼의 성장전략과 시사점", 「산업경제분석」, 산업연구원, 2002. 6. 27.

서동혁 외, 「한국 전자산업의 글로벌화 영향분석과 대응전략」, 산업연구원, 2004. 12.

이문형, "해외투자 일석오조 효과 노리는 중국",「산업경제분석」, 산업연구원, 2005. 8.

이지평, 「세계 전자기업들의 중국 전략 분석과 시사점」, LG경제연구원, 2005. 9.

장세진, 「경영전략」(3판), 박영사, 2003. 8.

정구현 외, "중국 하이얼의 성장사례",「연세경영연구」, 제39권 제2호, 2002.

정상은 외, "이륙기에 들어선 중국기업의 해외진출",「CEO Information」 (493호), 삼성경제연구소, 2005. 3.

주통(朱彤), 「중국 가전제품산업의 발전과 중·한 경합 현황 및 전망」, 산업연구원·중국사회과 학원 공업경제연구소(IIE) 공동 국제세미나 자료, 2006. 11. 14.

지만수 외, 「중국의 산업고도화 및 기업성장의 현황과 시사점」, 대외경제정책연구원, 2005. 12.

, 「중국기업의 해외투자(走出去) 러시와 시사점」, KOTRA 동북아팀, 2005. 6.

, 「중국기업의 해외투자 전략 분석」, 전경련 중국산업연구센터, 2006. 5.

朱炎, "中國企業の對外投とグローバル戰略", 「研究レポート」, No.232, 富士通總研(FRI)經濟研究所, 2005. 6.

柯隆, "中國企業の對外直接投資に關する考察", 「研究レポート」, No.235, 富士通總研(FRI)經濟研究所, 2005. 7.

羅淸啓 외, 「海爾告訴中國」, 廣東經濟出版社, 2005.

婁勤儉, 「中國電子信息産業發展模式」, 中國經濟出版社, 2003. 4.

王志樂, 「走向世界的中國跨國公司」, 中國商業出版社, 2004. 5.

趙偉, 「中國企業走出去」, 經濟科學出版社, 2004. 8.

張瑞敏, 「張瑞敏談商象」, 哈爾濱出版社, 2005 1.

, 「海爾品牌之路」, 靑島出版社, 2005. 1.

Brokaw, L. (1990) "Foreign affairs", Inc. 12, pp.92-104

The Economist (1993) "The fall of big business". April 17, pp.13-14

Gupta, U. (1989) "Small firms aren't waiting to grow up to go global", The Wall Street Journal CCXⅣ, B2

Hideki YOSHIHARA, OU-YANG, Tao Hua, (2004), "Market Economy Model of Chinese Management", Kobe University.

Johanson, J. and Wiedersheim-Pau.l, (1975), "The Internationalization Process of the Firm-Four Swedish Cases", Journal of Management Studies, 12(3), pp.305-322

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990) "The Mechanism of internationalization", International Marketing Review. 7(4), pp.11-24

Johnston, W.B. (1991) "Global work force 2000: the new world labor market", Harvard Business Review 69(2): pp.115-127

Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", Journal of International Business Studies 35, p.124, p.137

Oviatt B.M. and McDougall P.P (2005), "Toward a theory of international new ventures", Journal of International Business Studies 36, p.31

Patricof, A (1989) "The internationalization of venture capital", Journal of Business Venturing 4, pp.227-230

Porter M.E. (1986), "Competition in the Global Industries", Harvard Business School Press, p.28

Porter, M.E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press: New York.

Reich, R.B. (1991) "The Work of Nations", Alfred A. Knopf: New York.

Valeriano, L.L. (1991) "Other Asians follow Japanese as investors in US firms", The Wall Street Journal CCXⅧ: B2.

중국전문가포럼, http://csf.kiep.go.kr

중국경제DB, 한국무역연구소, http://tri.kita.net/

KITA무역연구소, http://tri.kita.net/

Fortune, http://www.fortune.com

人民网, http://www.people.com.cn.

搜狐, http://www.sohu.com

新浪, http://www.sina.com.cn

中國家電網, http://www.cheaa.com

国研网, http://www.drcnet.com.cn

中國商務部, http://www.mofcom.gov.cn

赛诺市场研究公司, http://www.wiseman.com.cn

中國電子信息百强企業, http://www.ittop100.gov.cn

海爾, http://www.haier.com.cn