

하이얼(Haier)의 한국 가전시장 공략 전략: 하이얼 신화, 한국에서도 이어질 것인가?

한병섭

순천대학교 무역학과 조교수
(bshan@sunchon.ac.kr)

소니, GE, 필립스 등과 같은 선진 다국적 가전업체들이 유독 힘을 쓰지 못하는 시장이 한국시장이다. 그런 시장에 중국의 최대 가전업체인 하이얼이 시장 공략을 위한 도전장을 던졌다. 언제 시장에 들어왔는지도 모르게 슬그머니 들어오더니, 이제는 본격적으로 일반 소비자들에게 '하이얼'이라는 명함을 내보이고 있다. 아직도 한국의 일반 소비자들은 「Made in China」에 대해 부정적인 선입견을 갖고 있다. 아무리 중국 최대의 가전업체이자, 가전부분의 글로벌 공룡업체라 하더라도 선진 다국적 업체들조차 시장을 제대로 공략치 못하고 있는 한국시장에서 성공할 수 있을까 하는 의문을 갖게 된다. 하이얼이 한국시장에 진입한지 얼마 되지 않았기에 그들의 성공을 논하기는 아직 시기 상조이다. 그러나 그들이 한국시장에 왜 들어오게 되었고, 성공을 위해 어떠한 노력을 펼치고 있는가를 분석함으로써 선진국 기업과는 다른 후발개도국 다국적기업의 글로벌 시장 공략 전략에 대한 지식을 얻을 수 있을 것이다.

주제어: 하이얼, 시장진입, 시장확대, 중국, 한국, 다국적기업

1. 中國産 다국적기업, 하이얼(Haier)

하이얼은 중국의 민영기업 중 매출액 1위 기업이다.¹⁾ 기간산업체인 국영기업들을 포함하면 전체 16위에 불과하나, 국영기업들이 대부분 에너지, 금융 등과 같은 내수산업 중심 기업들이라는 점을 고려할 때, 그 지명도는 하이얼과 비교가 되지 않는다. 하이얼의 위력은 중국이 이미 2001년 일본을 제치고 명실상부한 세계 최대 가전생산국으로 자리 잡은 데서 나타난다. TV, 에어컨, 세탁기 등의 부문에서 중국 가전업체들의 세계시장 점유율은 각각

36%, 50%, 24%에 달하고 있으며, 그 정점에 하이얼이 자리 잡고 있다. 냉장고, 에어컨, 세탁기 등과 같은 하이얼 주력제품들의 중국 내수시장 점유율은 각각 30% 이상을 넘고 있다.²⁾ 하이얼은 특히 백색가전 분야에선 가전업체의 최고봉인 제너럴 일렉트릭(GE)을 제치고 이미 세계 최대 수준으로 올라섰고, 컴퓨터를 포함한 전체 가전 분야에서는 세계 5위를 차지할 정도로 눈부신 성장 속도를 보이고 있다.³⁾

브랜드 파워도 급속히 커지고 있다. 하이얼은 2002년 이후 5년 연속 중국 내 브랜드 가치 1위를 차지했다.⁴⁾ 미국 경제전문지 『포춘』 중국판이

1) 하이얼에 관한 대표적 연구로는 김익수(2005), 서동혁(2002), 배수환(2006), 변재웅(2006), 박상수(2006) 등이 있다. 그러나 이들 선행연구는 주로 하이얼이 어떻게 성장했는지 그리고 하이얼의 글로벌 전략이 무엇인지를 분석하는데 초점을 두고 있다. 배수환(2006) 만이 하이얼의 한국시장 진입을 다루고 있지만, 한국시장 진출과 전략에 대한 단편적인 내용만을 다루고 있다. 본 사례는 하이얼의 한국시장 공략 전략을 4P 중심으로 매우 구체적으로 살펴보고 있다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있다.
2) Economist, "China's champions: The struggle of the champions," January 6, 2005.
3) 뷰스앤뉴스(views and news), "하이얼, 날 수 있는 때가 되자," 2006. 10. 12.
4) 신화통신에 따르면, 2006년 월드브랜드랩(WBL)과 홍콩 주간지 『세계경영리더저우칸(世界經理人週刊)』이 공동으로 조사한 결과, 하이얼의 브랜드 가치는 639억 위안(약 8조 1,436억 원)으로 중국의 500대 브랜드 가운데 1위를 차지했다. 이는 런샹(聯想), CCTV, 바오강(寶鋼) 등을 모두 제친 것이다.

선정한 '중국에서 가장 가치 있는 브랜드 탑 25'에 서도 하이얼은 칭다오맥주, IBM의 PC부문을 인수한 렌샹 등을 모두 제치고 중국 간판 브랜드로 꼽혔다.

2005년 말 현재, 하이얼이 전세계에 판매하고 있는 제품 아이템은 약 96종, 1만 5,100여 개로 '우수한 품질과 저렴한 가격' 경쟁력을 주 무기 삼아 세계시장에서 확고한 위상을 갖추고 있다. 중국 내 18개의 디자인 연구소와 10개의 생산기지를 갖고 있으며, 해외에 13개의 생산 공장을 보유한 하이얼은 종업원이 5만 명에 달하며, 160여개 국제 제품을 수출하고 있다(박승록, 2006, pp. 38-39).

매출 증가율 역시 인상적이다. 2001년 348만 위안에 불과했던 매출은 1년 만에 520억 위안으로 증가한 후, 2005년 1,030억 위안을 돌파하는 등 급성장을 거듭하고 있다. 하이얼의 지난 16년간 연평균 성장률은 무려 80%로 분석되고 있다. 미국 가전 전문잡지 『Electrical Appliance』는 "세계 가전업체 가운데서 성장 속도가 가장 빠른 기

업"으로 하이얼을 꼽기도 했다.⁵⁾

II. 하이얼의 성장 과정과 전략

2.1 도산 직전의 부실기업에서 글로벌 가전기업으로 성장

하이얼의 전신은 1984년 중국 정부가 산둥(山東)성 칭다오(靑島)시에 세운 칭다오 냉장고 공장이다. 두 개의 집단소유제 공장이 합병하여 냉장고 총공장이 설립됐다. 그러나 그해 적자가 147만 위안에 달할 정도로, 빛 투성이었던 하이얼은 좀처럼 변화할 것 같지 않은 낡은 기업에 불과했다. 그러나 1984년 독일 리브헤어(Liebherr)사의 냉장고 기술 도입을 시작으로, 지속적이고 수준 높은 품질 관리가 이뤄지면서 하나 둘 히트상품을 내기 시작했다(변재용, 2006, p. 68).



자료: www.haier.com

〈그림 1〉 중국 산둥(山東)성 칭다오(靑島)시에 있는 하이얼 본사

5) *Economist*, "Haier's purpose." March 18, 2004.



자료: www.haier.com

〈그림 2〉 하이얼의 가전제품 광고

1991년까지 냉장고만 생산하다가 냉동기 공장과 에어컨 공장을 합병한 데 이어, 1992년부터 공기정화기, 세탁기, TV를 생산하며 본격적인 가전제품 생산회사로 자리 잡았다. 같은 해 12월 현재의 상호로 사명을 변경한 가운데, 칭다오시 하이테크 공업단지 부지에 하이얼 공업단지가 창설되면서, 당시 죽의 장막으로 불리던 중국사회의 폐쇄성 속에 안주하던 하이얼은 새롭게 변화하기 시작했다. 특히 이듬해인 1993년, 집단 산하의 냉장고 공장을 주식회사로 개조하여 주식시장에 상장하면서 본격적으로 소비자와 투자자를 위한 기업으로 변화하기 시작했다.

하이얼의 2단계 도약은 창사 11년만인 1995년에 흑색가전 시장에 진출해 1999년부터 컴퓨터를 생산하면서 시작됐다. 1999년 미국에 현지법인을 설립하는 등 세계 10여개 국에 13개의 공장과 다수의 법인을 설립, 세계적인 기업으로 성장했다.⁶⁾ 독자적인 관리방식인 OEC(Overall Every Control

and Clear)를 도입하여 품질관리에 주력하면서, 2000년 이후 중국 소비자들에게는 ‘하이얼 가전왕국’이라는 이미지를 심었다. 이후 세계시장에서는 저렴하고도 품질이 우수하다는 평가를 받아 160여개 국에 수출하고 있으며, 월마트, K마트, 베스트바이 등 미국의 가전 상가마다 고품질 저가의 상품으로 시장을 휩쓸고 있다. 하이얼은 과거 ‘중국산은 싸구려’라는 ‘차이나 디스카운트’ 현상에서 벗어나 품질이나 기술면에서 비약적인 발전을 이루고 있다는 점을 강조하며, 고급제품의 양산화를 위한 기술개발과 소비자 마케팅에 총력을 기울이고 있다.

2.2 불량품 냉장고를 망치로 깨트린 신화 주역, 張瑞敏 회장

설립 당시 147만 위안의 적자에, 직원들이 공장 아무데서나 대소변을 보고, 공장 비품과 자재를 마음대로 가져가는 사회주의 기업 내에서도 최악으로

6) *BusinessWeek*. "Haier's Tough Trip from China." April 1, 2002.

끊었던 하이얼의 변신의 맨 정점에는 최고경영자(CEO)인 장루이민(張瑞敏)이 있었다. 23년 전인 1984년 불량품 투성이의 냉장고회사 공장장으로 시작해 20년 만에 하이얼을 세계적인 가전업체로 키운 장루이민의 성공 스토리는 중국과 양속 관계인 일본 내에서조차 '세계 기업계의 신화'로 불릴 정도다.

그는 23년 전 CEO를 맡자마자 전 직원을 공장 앞뜰에 집결시키고 직원들과 함께 하이얼이 만들었던 냉장고 76대를 "불량 싸구려 시절과 이별을 고해야 한다"는 선언과 함께 대형 망치로 깨뜨리면서, "우리는 이제 과거 싸구려 제품에서 벗어나 세계 일류의 제품만을 만들어 도약해야 한다"고 절규하며 눈물을 흘렸다. 처음에는 냉소적이던 직원들도 그의 열정과 헌신적인 행동에 감동을 받았고, 다 같이 결함 없는 좋은 제품 만들기에 동참했다. 그 결과 하이얼은 중국에서 가장 가치가 높은 브랜드가 됐고, 기업 가치도 20년 만에 1,000억 위안을 넘어서면서 중국 대표 기업으로 부상했다.⁷⁾

장루이민은 기회가 될 때마다 하이얼을 돼지에 비유했다. 그는 "태풍이 왔다. 돼지도 다 날게 되었다. 하이얼은 바로 중국 시장경제의 태풍이 왔을 때, 바람의 힘을 빌려 날아 오를 돼지이다. 우리의 문제는 앞으로 어떻게 날며, 어떻게 독수리로 변신해 가느냐는 것이다. 우리가 추구하는 것은 태풍이 지나갔을 때 독수리로 완전히 변신하고자 하는 것이다. 그런데, 현재 많은 중국기업들은 하이얼처럼 날아오를 돼지이면서, 스스로 이미 독수리가 되었다고 생각하고 있다. 그러나 태풍이 멈추고, 땅바닥에 떨어지게

되면 확실히 알게 될 것이다. 원래 자신은 날 수 없는 돼지였다는 것을 알아야 한다"라고 직원들을 독려했다.⁸⁾

혹독한 경쟁시장에서 살아남기 위해 하이얼의 경영진은 중국 고사에 나오는 '배수의 진'으로 무장했다. 장루이민은 "비탈길에서 공을 굴린다"라는 것을 핵심 경영원리로 제시했다. 앞으로 나가지 않으면 바로 물러서게 될 뿐만 아니라, 비탈길에선 가속을 받아 내려가는 속도가 더욱 빨라진다는 것이다. 그는 하이얼 직원들에게 참혹한 현실을 각성시키며 해외진출을 가속화해야 한다고 강조했고, 그 과정에서 "되돌아갈 길은 없다. 그저 앞으로 계속 나갈 뿐"이라며 하이얼의 성장을 견인했다.

하이얼의 성장을 위해 장루이민이 제시한 경쟁전략은 해외에서 인정받는 기술력과 가격 경쟁력 확보였다. 글로벌화가 급진전되고 있는 상황에서 진정으로 경쟁력을 갖춘 기업이 되려면 해외시장에서 품질을 검증받아야 한다고 생각했다. 장 회장은 해외에서 살아남는 기업만이 진정으로 경쟁력 있는 기업이란 기치 아래, 「세계를 향해 달리자(走向世界)」는 구호를 내세우며 글로벌화를 추진했다. 전세계 시장을 상대로 생산·판매해야 규모의 경제 효과가 생기고, 자체 브랜드로 글로벌 스탠다드와 선진국 소비자의 니즈에 부합하는 가전제품을 만들어 내야 글로벌 기업으로 성장할 수 있다는 것을 일찌감치 깨달았던 것이다(김익수, 2005, pp. 93-94).

장루이민은 「하이얼, 진정으로 영원히」라는 목표

7) 하이얼 신화의 출발점은 불량품 폐기 사건이다. 수입품 및 중국 진출 외자계 기업의 제품이 중국시장을 지배하던 80년대 중반의 회사 초기에 장 회장은 사내에 쌓인 불량품 더미를 보고 품질 향상 및 이를 통한 기업 이미지 제고를 지상 과제로 인식하기 시작하였다. 곧바로 불량품 전시회를 개최하여 400여대의 냉장고 계고 중 76대의 불량품을 찾아 햄버로 파기한 것이 현재는 전설처럼 전해지는 불량품 폐기 사건이다. 당시 중국은 냉장고 보급률이 천가구당 2.5대에 불과하여 불량품마저 귀중품으로 인식되는 시기였으나, 불량품을 타파하는 소직원의 의식개혁을 위해서는 충격요법이 필요하다는 판단 하에 이 같은 결의를 보여줌으로써 '품질은 기업의 생명'이라는 의식이 기업 내에 뿌리를 내리게 되었다. 이에 대한 자세한 내용은, 서동혁(2002), "중국 가전그룹 하이얼의 성장전략과 시사점," 『월간 KIBT 산업경제』, 제45호, 서울: 산업연구원, p. 72.를 참조.
8) 뷰스앤뉴스(view and news). "하이얼, 날 수 있는 돼지가 되자." 2006. 10. 12.

를 제시하고, 해외시장에서 직면한 도전들을 하나씩 극복해 나갔다. 이 같은 과정에서 CEO 장루이민은 엄격한 규율의 적용과 효율적인 경영방식의 실천을 통해 하이얼을 세계적인 기업으로 성장시켰다. 이에 중국인들은 장루이민을 가리켜 “중국 경제를 선도하는 경제의 큰 스승”이라 부를 정도로 존경을 보내고 있다. 특히 중국 언론들은 그를 가리켜 현대의 선진 경영이론과 동양의 고대 철학을 교묘하게 조합한 독특한 경영방식과 기업문화를 창출한 중국경제의 거성이라고까지 평가하고 있다.⁹⁾

2.3 하이얼의 성장전략

2.3.1 품질전략

하이얼의 고속성장 뒤에는 ‘품질 우선주의’가 있었다. 외국의 30여개 냉장고 메이커의 기술 자료부터 연구하는 등 창립초기부터 대량생산에 의한 규모의 경제보다 품질에 우선순위를 두고 있었던 하이얼은 1984년 당시 최첨단이던 독일의 리브헤어사의 냉장고 기술과 생산라인 설비를 도입하기로 결정한다. 그와 함께 품질관리 기준 및 ISO 기준에 기초한 자기검사, 상호검사, 특별검사로 이어지는 ‘품질 3검사제도’ 등을 함께 도입해 품질 향상을 박차를 가하였다.

선진기업들로부터의 기술력 도입은 곧 품질향상이라는 결실로 나타났다. 1988년 처음으로 國優 금상을 획득한데 이어 1990년에는 국가품질관리상까지 수상하면서 하이얼 냉장고는 ‘국내 최고제품’이라는 명성을 얻게 된다. 이처럼 하이얼은 창립시점부터 1990년까지를 성장의 1단계로 삼고 생산 제품을 냉장고 단일품목으로 한정하여 품질 중시, 브랜드 육성에 전념하게 된다. 그러나 처음부터 ‘국

내 최고’가 목표가 아니었던 만큼 하이얼은 이듬해인 1991년 12월, 품질의 글로벌화를 내세우며 그룹으로 재탄생하면서 변신을 시도한다.

이때부터 품질보증 시스템과 제품인증의 글로벌화를 추구하여, 90년대 초 냉장고, 에어컨, 세탁기의 국제기준 ISO 9001 인증을 차례로 획득한 후, 1996년에는 냉장고에서 ISO 14001 환경인증도 통과하게 된다. 동시에 주요 수출국들이 요구하는 가전제품에 대한 각종 기술·성능 향상에 필요한 제품인증을 모두 취득하였다. 결국 미국, 일본, 독일 등 선진 28개 기업이 기술협약을 맺을 정도로 하이얼의 품질은 국제적인 인정을 받게 되었다. 이 같은 품질의 글로벌화는 해외진출 성공을 가능케 한 원동력이 되었으며, 지금도 외국기업과의 기술 제휴를 위해 발 빠르게 움직이고 있다. 조직 면에서도 연구개발체제를 정비하여 선진국 기업과의 기술제휴 외에도 중앙연구원을 설립하는 등 국내·외에 48개 연구개발 거점을 설치·운영하고 있다.

2.3.2 다각화 전략

설립 이후 1991년까지 냉장고 단일품목만을 고집해 왔던 하이얼은 글로벌기업으로 도약하기 위한 새로운 변신을 준비하기 시작했다. 이는 1992년부터 시작된 다각화 전략의 전개였다. 이제 생산 품목은 냉장고에서 가전 소분야로 확대됐으며, 관련 분야의 중국기업을 무서운 속도로 흡수합병해 나갔다. 1991년에 경쟁 상대였던 대형냉장고 회사와 에어컨 회사를 흡수 합병하여 회사명을 「하이얼집단공사」로 변경하였으며, 1995년에는 대형 세탁기 업체까지 인수하는 등 지속적인 인수합병을 통해 하이얼은 그룹으로 발전해 간다. 13년간 하이얼이 인수한 업체는 모두 16개. 심지어 제약회사까지

9) 뷰스앤뉴스(views and news), “하이얼, 날 수 있는 돼지가 되자.” 2006. 10. 12.

인수해 가전공장으로 탈바꿈시킬 만큼 업종에 상관 없이 필요한 모든 것을 흡수해 나갔다. 이처럼 규모의 확대를 통한 다각화에 성공함으로써 하이얼은 조기에 그룹의 면모를 갖추 수 있게 됐다.

2.3.3 마케팅전략

하이얼은 틈새시장 발굴에 탁월한 능력을 갖고 있다. 아직 상품화된 적이 없거나 출시됐더라도 흥보나 판매량 부족 등으로 사장된 모든 제품이 해당됐다. 소비자가 실생활에서 불편하게 느꼈거나 또는 필요로 하는 제품을 찾아내기 위해 전직원이 부단한 아이디어 개발에 매진했다. 하이얼이 이를 위해 직원들에게 강조한 것은 창의적인 발상이었다. 직원들의 창의성은 곧 새롭고도 혁신적인 제품으로 만들어져 시장을 파고들었다. 하이얼의 창의적인 제품 개발 노력을 보여주는 두 가지 일화는 유명하다. 하나는 중국에서 히트한 감자세척기 겸용 세탁기의 개발 배경이다. 사천성 농민이 하이얼세탁기로 감자를 씻다가 오물로 배수파이프가 막혀 고장이 나자 A/S센터에 수리를 요청했다. 접수를 받고 온 하이얼 직원이 이에 힌트를 얻어 감자세척을 겸하는 세탁기를 개발하게 된 것이다. 또 다른 사례는 미국의 학생들을 겨냥한 콤팩트냉장고데스크의 개발이다. 학생들의 방이 좁다는 사실에 착안하여 책상과 냉장고를 결합한 이 제품 역시 농민형 세탁기와 더불어 하이얼의 인기상품이 됐다.

1992년 12월, 하이얼은 브랜드 네임을 지금의 'Haier'로 바꾼 후, 중국시장 내에서 고급브랜드로 자리 잡을 수 있도록 고품질·고가격 전략을 추진했다. 이 같은 전략은 중국인들에게 '값싼 제품'으로 인식되던 자국 브랜드의 달라진 위상을 심어 주

었을 뿐 아니라 선진 제품과 경쟁할 수 있는 기술력에 대한 자부심을 전달하며, 중국시장에서 자국의 경쟁사 보다 상대적으로 높은 가격에 판매되고 있다. 특히 상해, 북경 같은 대도시에서는 내륙시장보다 비싸게 판매하는, 지역별로 차별화된 가격 전략을 채택하고 있다.

한편 하이얼은 하이얼의 우산 아래 포괄적인 제품군별 이름을 채택했다. 이 전략은 신제품에 대해 이미 냉장고로 명성이 높아진 하이얼의 브랜드 인식을 쉽게 심어 주었고, 지나친 광고비 지출을 줄일 수 있었다. 하이얼의 유통은 자사의 판매회사를 통한 소매업자와 백화점을 통해 주로 판매하고 있다.

하이얼의 고객만족 서비스 전략도 주요 성공요인 중 하나이다. 서비스 중시 전략은 장루이민 총재가 적자기업을 회생시키는 과정에서 도입한 전략이다. 이는 판매업자가 현장에서 시장의 소비습관과 지역적 특성을 고려하여 제품에 관한 의견을 제시하면, 하이얼은 다양한 요구에 부응하는 상품을 만들어 내는 '판매업자 설계-하이얼 제조' 체제를 구축하였다(변재웅, 2006, p. 71).

2.3.4 글로벌화 전략

하이얼은 1996년 인도네시아에 공장을 설립함으로써 글로벌화의 첫발을 내딛게 된다. 하이얼이 채택·실행하고 있는 글로벌 전략은 두 가지로 요약할 수 있는데, 실로 독특하다. 하나는 「先難後易」 전략이며, 또 다른 하나는 「트리플 1/3」 전략이다.¹⁰⁾ 일반적으로 국제경영 초기 단계에 있는 기업들은 해외시장에 대한 경험과 지식의 부족으로 인해 심리적 거리감이나 문화적 거리감이 상대적으로 적은 시장에 진출하거나 아니면, 경제발전 수준이

10) 하이얼의 글로벌 전략에 관한 자세한 내용은, Jeannie J. Yi and Shawn X. Ye (2003), *The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand*, Homa & Saekey Books, pp. 293-300.의 내용을 참조.

모국과 유사 또는 낮은 시장에 진입하는 전략을 사용하게 된다. 이를 통해 해외시장에 대한 경험과 지식을 축적한 후, 점차 문화·심리적 거리감이 큰 시장 또는 경제발전 수준 정도가 높은 시장으로 진입하게 된다. 실제로 많은 중국기업들은 해외진출 시, 개도국시장에 먼저 진출한 후, 나중에 선진국 시장에 진출하는 전략을 사용하고 있다.

그러나 하이얼은 반대로 「先難後易」 전략을 채택하고 있다. 즉 어려운 시장을 먼저 공략한 후 여기서 얻어진 지식과 기술을 바탕으로 개도국 같은 쉬운 시장을 공략한다. 해외 시장 진입 시, 먼저 품목별로 최고의 실력을 갖춘 기업들이 포진해 있는 선진국 시장에 과감히 진출하여, 그들의 지식과 기술을 흡수하는 것이다. 실제로 냉장고의 경우에는 품질기준이 세계에서 가장 엄격한 독일시장을 공략 대상으로 했으며, 가전부문에서는 업계 최고기술을 보유한 GE의 본거지인 미국으로 진출했다. 하이얼이 한국시장에 진출한 것도 LCD와 PDP TV 부문에서 한국기업들이 세계 최고 수준의 기술을 보유하고 있기에, 한국기업들로부터 세계 최고의 기술을 학습받기 위한 것이다.

하이얼의 또 다른 글로벌 전략인 트리플 1/3 전략은 중국내 판매, 수출, 해외생산·판매를 각각 균등하게 1/3씩 달성한다는 포트폴리오 전략이다. 어느 한 부문에 치우침 없이 균등한 매출을 달성함으로써 매출과 수익의 안정성을 꾀하려는 것이다. 어느 한 부문에 치우칠 경우 외적·내적 환경 변화 시, 매출과 수익이 불안정해질 수밖에 없다. 이를 사전에 차단하고 장기적인 성장을 이루기 위해서 각 부문별로 균등한 매출구조를 갖는 포트폴리오 전략을 추진하고 있다.

III. 하이얼의 글로벌 시장 공략

최근 중국 기업들에게 불고 있는 「저우추취(走出去, 해외로 나간다)」 바람의 선두에 선 하이얼의 세계시장 공략이 갈수록 거세지고 있다.¹¹⁾ 하이얼은 현재 160여개 국에 수출하고 있으며, 60개국에 판매 및 제휴거점을 설치하고 있다. 해외 판매점은 3만개에 달한다. 특히 미국에는 월마트를 시작으로 최소 6,000개 정도의 소매 네트워크를 확보해 놓고 있다. 생산기지는 중국 내 37개소 외에 13개소의 해외생산기지를 운영하고 있다. 해외의 주요 디자인 거점은 한국, 미국, 일본 등 주요 6개국에 설치되어 있다(서동혁, 2002, pp. 71-72).

하이얼의 해외 진출 중 가장 눈에 띄는 것은 미국과 일본시장 진출이다. 특히 세계 최대의 가전 소비시장인 미국에 진출하여, 기술력을 갖춘 저가품으로 미국시장을 공략하고 있는 모습은 인상적이다. 하이얼은 1998년, 3000만 달러를 투자해 노스캐롤라이나주의 캠든에 생산 거점을 설립하고 2000년부터 생산을 시작했다. 완제품 수출이라는 일반적인 방식 대신 직접투자 방식을 선택한 것은 미국의 현대적 유통·물류시스템에 대한 적응과 벤치마킹(학습)을 위해서다. 미국시장의 경우 소매 유통시스템과 물류체인 관리시스템이 매우 체계적이고 현대화되어 있다.

물류기능이 취약한 하이얼로서는 단순수출 방식으로는 미국 내 월마트 등과 같은 대형 소매유통체인의 수요를 충족시킬 수 없다고 판단했다. 결국 하이얼은 미국 현지 생산라인을 통해 차별화된 제품을 생산, 틈새시장에 진입한 후, 판매 품목을 다

11) 중국정부는 2001년부터 저우추취 전략을 서부개발 전략과 함께 중국의 현대화 건설을 위한 국가전략의 일환으로 삼고, 기업경영의 글로벌화와 대외투자를 적극 장려해 오고 있다. 이는 기존의 대외개방정책이 외자유치라는 피동적 단계에서 벗어나 해외투자라는 적극적 대외개방정책으로의 선회를 의미하는 것으로, 중국의 대외개방이 새로운 단계로 돌입하였음을 의미하는 것이다. 이에 대한 자세한 내용은, 박상수(2006), "중국기업의 글로벌화 전략에 대한 일고: 정책과 실태, 하이얼 사례를 중심으로," 『중국학연구』, 제 36집, 중국학연구회, p. 309.를 참조.

양화하는 순차적 확대 전략을 미국시장에서 사용하였다. 습기제거장치, 공기정화 장치 등을 내장한 소형 냉장고, 소형 와인냉장고, 장롱형 에어컨 등이 틈새시장을 겨냥한 아이디어 제품들로, 출시하자마자 많은 미국 소비자들의 구매 욕구를 끌어내는데 성공했다. 그러나 하이얼은 '소형제품을 만드는 저가 가전제품 회사'라는 인식이 미국 소비자들 사이에 고착화 되는 것은 원하지 않았다. 이 같은 우려를 방지하기 위해 값비싼 고부가가치 와인냉장고와 평면TV를 출시, 품질과 디자인 면에서도 선진 제품들에 뒤지지 않겠다며 승부수를 던졌다.(김익수, 2005, p. 91-96).

하이얼 냉장고와 에어컨은 월마트나 베스트바이 등 일등 소매체인을 통해 유통되지만 컬러TV는 아메스(AMES), 브랜드 스마트 등과 같은 지역 소매체인을 통해 판매되고 있다.

미국시장에서 팔리고 있는 하이얼의 에어컨과 냉장고 가격대는 다양하다. 그에 맞춰 판촉전략 역시 다양하게 구사하고 있다. 베스트바이처럼 일반 고객을 상대로 저렴한 가격에 판매하는 체인점에는 저가 모델을 공급하고, 고가 매장에는 고급품을 공급하되 판매원까지 배치하여 제품에 대한 친절한 설명을 곁들이고 있다. 브랜드는 'Haier'을 사용하고 있으며, 굿하우스키퍼, 피플 등과 같은 전문잡지, 가전제품 평가 잡지를 주요 광고수단으로 이용해 최소의 비용으로 최적의 효과를 얻고 있다.

미국진출 외에 하이얼은 일본의 산요와 2002년 초 제휴한 뒤, '산요하이얼' 법인(자본금 5억엔, 지분비율은 산요측 60%, 하이얼측 40%)¹²⁾ 설립을 통해 일본에도 진출했다.¹³⁾ 직접투자 방식을 통한 미국시장 진출과 달리, 일본시장에는 일본 대기업

과의 판매제휴 방식을 통해 진출했다. 2002년 5월, 법인을 설립한 하이얼은 곧바로 자사브랜드의 소형 냉장고와 세탁기를 출시하였다.

가격대는 치밀한 사전 조사를 통해, 일본 제품보다 비싸지는 않되 일본제품과 품질로 겨뤄보겠다는 자신감이 담긴 가격대로 책정했다. 이를 반영하듯 하이얼 세탁기는 일본의 동종제품보다 5,000엔 정도 싼 2만 6,800엔에 출시되었으며, 90리터 냉장고는 2만 3,800엔으로 일본의 동종 제품과 거의 비슷한 가격대에 판매되고 있다. 일본 소비자들의 긍정적 반응에 힘입어 2003년 8월에는 본격적인 판매추진을 위해 도쿄의 변화가인 긴자 거리에 중국기업으로는 최초로 대형 네온 광고탑을 설치하는 등 하이얼은 점차 공격적인 마케팅을 펼쳐가고 있다. 하이얼 제품은 현재 베스트(BEST), 게이쥬(KEIZU) 등 일본의 대형 유통체인점을 통해 판로를 확대해 나가고 있다.

일본시장에서 하이얼은 자사제품을 저가가 아닌 중고가 제품으로 자리매김하는 것을 목표로 삼고 있으며, 중고형 가전제품 시장을 더욱 적극적으로 공략해 나갈 계획에 있다.(김익수, 2005, p. 98).

IV. 하이얼의 한국시장 진입

4.1 하이얼코리아 연혁

하이얼의 한국시장 진입은 2002년부터 시작되었다. 국내 대기업과의 판매망 상호교환방식으로 진입하려 했으나, 적당한 파트너를 찾지 못해 직접적

12) 산요전기는 자사제품 및 하이얼 생산 OEM제품을 중국시장에 판매하고 있으며, 하이얼은 산요하이얼을 통해 자사브랜드 제품을 일본 내에 판매하고 있다.

13) 2007년 1월, 하이얼은 일본시장 공략을 본격화하기 위해 산요하이얼 법인에 대한 투자를 확대했다. 이로써 산요하이얼 합작투자의 산요측 지분비율은 애초의 60%에서 40%가 되었으며, 하이얼측 지분비율은 40%에서 60%로 확대됐다. 이에 대한 자세한 내용은 *BusinessWeek*, "Sanyo and Haier launch joint venture," January 15, 2007.의 내용을 참조.

인 진출은 좌절되고 말았다. 2003년 2월, 하이얼은 한국 내 연락사무소를 설치·운영함으로써 본격적인 한국진출을 위한 교두보를 마련했다. 당시 하이얼은 김치냉장고 전문업체인 해피라인의 자회사 HL글로벌과 총판계약을 맺고 제품을 공급해 왔으며, 연락사무소 차원의 하이얼코리아 조직을 유지해 왔다. 그러나 HL글로벌의 모회사인 해피라인이 부도상황에 직면하게 되자, 하이얼코리아는 HL글로벌의 영업권과 재고, 영업인력 일부를 양도받아 2004년 5월에 공식법인으로 재탄생하게 된다.

공식법인 출범 후, 곧바로 한국기업(대우전자서비스)과의 제휴를 통해 전국에 26개의 A/S 서비스망을 구축함과 동시에 A/S 지정점에 대한 제품교육을 실시하게 된다. 2004년 7월에는 와인셀러를 정식으로 판매하기 시작했으며, 이후 미니 냉장고, 에어컨, LCD TV 등을 계속 출시하게 된다.

4.2 진입동기

하이얼이 한국시장에 진입하게 된 동기는 크게 3가지로 볼 수 있다. 첫 번째는 한국시장 공략을 통한 수익성 확보이며, 두 번째는 한국시장에서의 성공을 기반으로 글로벌시장을 공략하는 것이다. 마지막은 국내업체와의 기술 및 생산제휴를 통해 생산된 고부가 제품을 중국에서 역수입하기 위한 것

이다.

먼저 하이얼은 국내업체들이 관심을 갖지 않는 한국시장 내 틈새시장을 공략하고, 이를 통해 수익성을 확보하고자 한국시장에 진출했다. 이를 위해 소형세탁기, 와인냉장고 등과 같이 국내 가전업체들이 관심을 두지 않는 틈새시장을 공략해 왔다. 그러나 이들 시장은 규모 자체가 작고 성장이 정체되어 있기 때문에 많은 수익을 창출할 수는 없다. 그럼에도 불구하고 한국시장에 진입한 것은 또 다른 전략적 목적이 있었기 때문이다.

바로 글로벌기업으로의 도약을 위한 발판 마련이다. 이미 서술한 바와 같이 하이얼의 글로벌 전략 특징 중 하나가 바로 「先難後易」 전략이다. 경쟁이 어려운 시장, 즉 특정품목의 기술 또는 시장 주도국에 뛰어들어 현지국 기업과의 직접적인 경쟁을 통해 경쟁체질을 강화한 후, 공략이 쉬운 시장으로 확대해 나가는 전략이다. 그렇다면 한국시장이 하이얼 입장에서 경쟁이 어려운 시장일까? 한국시장이 선진 다국적 가전업체들의 각축장이 된 것은 오래전부터다. 삼성, 엘지 등과 같은 한국업체들의 기술력은 세계적으로 인정받고 있다. 한국기업들과 직접 경쟁함으로써 기술력을 인정받고, 이를 토대로 글로벌 시장으로 본격 진출하기 위해 한국시장에 진출한 것이다. 특히 하이얼이 관심을 갖고 있는 분야는 고부가 영상가전기기 부문이다. 한국기

〈표 1〉 하이얼코리아 연혁

<ul style="list-style-type: none"> • 2003.2 한국 내 연락사무소 설립 • 2004.5 하이얼 한국 법인 '하이얼코리아' 설립 • 2004.6 전국에 A/S 망 26개점 구축 • 2004.6 제1차 A/S 지정점 제품교육 실시 • 2004.7 와인셀러 정식 판매 • 2004.12 미니 세탁기 판매 • 2005.3 미니냉장고 판매 • 2005.7 LCD TV 판매

자료: www.haiernet.co.kr

업들은 동 분야에서 이미 세계시장을 선도하고 있다. 세계시장을 선도하고 있는 기업들이 위치하고 있는 한국시장에서 시장 선도기업들과 정면대결을 통해 살아남을 수 있다면, 향후 영상가전기기 부문에서 세계 유수의 다국적기업들과의 전면적인 글로벌 경쟁이 가능할 것으로 보았기 때문이다.¹⁴⁾

“급이 비슷하거나 하수인 사람들과 바둑을 두어서는 절대 바둑실력이 늘지 않잖아요? 바둑실력이 늘기 위해서는 고수들의 바둑을 공부하고, 고수들과 직접 두어야죠. 하이얼이 거대 기업으로 성장했지만, 내실이 있는 것은 아닙니다. 즉 생산량을 기준으로 보면 엄청나지만 주로 선진기업들이 관심을 갖지 않는 범용 가전제품들이 주를 이루고 있고, 고부가 제품에서는 기술력이 많이 뒤쳐져 있는 상태입니다. 하이얼은 그 동안 가전분야의 고수들이 활동하고 있는 본거지를 찾아다니면서, 그들로부터 배우고 또 그들과 직접적인 경쟁을 해 왔습니다. 우리가 한국시장에 진출한 것도 한국기업들이 영상가전부문에서 세계시장을 선도하고 있는 고수들이기 때문에 그들로부터 배우고 또 경쟁하기 위한 것입니다. 한국기업들과 경쟁할 수 있는 실력 정도가 된 후에는 세계 어느 시장에 나가더라도 영상가전부문에서 충분히 싸울 수 있다고 보고 있죠.”¹⁵⁾

마지막으로 하이얼은 한국 내 유망기업과의 기술

및 생산 제휴를 통해 LCD TV 등의 고부가 제품을 한국 내에서 생산하고, 이를 중국에서 역수입함으로써 Made in Korea의 긍정적 원산지 효과를 통한 중국내 시장 확대를 꾀하고 있다.¹⁶⁾

4.3 진입전략

4.3.1 1단계 진입 전략: HL글로벌을 통한 간접 진출

하이얼의 한국시장 진입전략은 “OEM → 판매 대리점 → 판매법인 설립의 순차적 진입방식 고도화”로 특징지을 수 있다. 하이얼의 한국시장 진입과정을 보면, 과정 자체가 그리 순탄한 것은 아니었다. 특히 독과점 형태를 띠고 있는 한국 가전시장의 진입장벽이 워낙 높기 때문에 진입 자체가 불가능해 보일 정도였다. 이러한 시장에 진입하기 위해 하이얼은 순차적 진입전략을 구사하게 된다. 처음부터 직접투자 방식으로 진입하기 보다는 판매 대리점을 통해 진입함으로써 진입비용을 최소화하고 한국시장에 대한 지식과 경험을 획득함은 물론 한국소비자들에 대한 적응력을 키워 나갔다. 이후, 어느 정도 시장공략에 대한 자신감을 얻게 되자,

14) 한국시장은 소비수준 및 경쟁환경 등 대부분의 측면에서 선진국 시장과 비슷한 환경을 갖추고 있으면서도 시장규모는 상대적으로 작아 시장공략을 위한 투입비용을 줄일 수 있다는 장점을 지니고 있다. 뿐만 아니라 국내의 경우 우수한 성능의 핵심부품 조달이 용이하기 때문에, 전략 파트너와의 제휴를 통해 부족한 제품력을 보완, 제고하기에 유리하다. 이렇게 본다면 하이얼이 한국시장에서 브랜드 사업을 강화하는 목적이 향후 글로벌 시장에서의 본격적인 브랜드 사업 전개에 대비한 테스트 마켓으로의 활용에 있다는 주장이 설득력을 가지게 된다. 이에 대한 자세한 내용은, 배수한(2006), “하이얼, 한국시장 진출의 전략적 목적,” 『LG 주간경제』, 서울: LG경제연구원, p. 6.의 내용을 참조.

15) 하이얼코리아 관계자와의 인터뷰 내용

16) 하이얼은 한국시장에 진출하면서 공략의 교두보로 와인냉장고를 선보였다. 세계 1위의 점유율을 기록하는 냉장고를 수출하기에 앞서 와인냉장고로 리트머스 시험지를 꽂아본 것이다. 한국은 냉장고에 관한 한 세계 최고 수준의 기술을 갖고 있다. 소소한 보이지만 습도와 온도를 일정하게 유지하는 김치냉장고의 기능은 냉장고 기술의 ‘최고봉’이라는 평가다. 그런데 재미있는 것은 하이얼이 한국에 판매한 와인냉장고가 실상은 한국 기술로 만들어졌다는 점이다. 하이얼이 한국 기술을 삼켜 ‘Made by Haier’로 되팔고 있는 셈이다. 하이얼이 한국시장에 판매하는 와인냉장고에 기술을 제공한 곳은 김치냉장고 제조업체인 만도이다. 만도는 하이얼과 김치냉장고 공동연구소를 설립했다. 하이얼에 기술을 전수해 주고 그 대가로 하이얼의 이름을 빌려 중국시장에 물건을 내다 팔겠다는 뜻이었다. 결과적으로 하이얼은 한국기업과 제휴함으로써 손쉽게 냉장고 관련 첨단기술을 획득할 수 있었다. LCD TV의 경우도 한국 중소기업인 트라이뷰가 제조해서 하이얼의 상표만 붙인 제품이다. 2003년 설립된 트라이뷰는 LCD모니터를 만듦다 2004년부터 하이얼에만 TV를 공급하고 있는 업체다. 하이얼은 트라이뷰가 제조한 TV를 한국시장에 판매함은 물론 중국시장에도 수출·판매하고 있다. 이에 대한 자세한 내용은, 중간동아, “기술 빨판 하이얼 겁나는 ‘家電 공룡,’” 제425호, 2004.3.11, pp. 38-40.의 내용을 참조.

바로 직접투자를 통해 한국 내 판매법인을 설립하게 된다.

하이얼의 한국시장 진입 과정을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 하이얼은 2002년에 한국시장에 처음으로 진입했다. 진입 당시 기본 전략은 가격 경쟁력을 무기로 한 저가시장 공략이었으며, 진출방식으로는 국내 대기업과의 판매망 상호교환방식을 채택하고자 했다. 하이얼은 일본시장에 진출할 때, 동일한 전략과 진입방법을 채택한 바 있으며, 당시 제휴 상대는 일본의 산요전기였다. 하이얼의 국내시장 진입 시도는 제조물책임법과 국내 소비자들의 중국산 제품에 대한 거부감 등으로 인해 좌절되었다.

하이얼은 일차 제휴 대상이었던 삼성전자와 엘지전자로부터 거절당하는데 이어, 유력 파트너로 거론되었던 SK 글로벌과의 제휴 성사도 실패했다. 또한 할인점, 인터넷 쇼핑몰, 양판점 등 중국산 제품 도입을 검토하던 기타 유통업체들도 최종단계에서 도입을 포기하였다. 또한 2002년 7월부터 시행된 제조물책임법은 수입업자와 제조업자를 동일하게 보고 있어 제품결함에 대한 책임은 수입업자들이 고스란히 떠안을 수밖에 없었다. 또한 중국산은 저급품이라는 소비자 인식도 강해 수입업자 입장에서는 제휴에 따른 실익을 기대하기 어려웠다. 결국 하이얼은 자사의 브랜드를 통한 본격적인 국내시장 진입은 뒤로 미루고 저가 PB(private brand) 상품을 원하는 일부 국내 유통업체에 자사 제품을 OEM방식으로 공급하는 간접적 진출에 만족해야 했다.(배수한, 2006, p.5)

4.3.2 2단계 진입전략: 하이얼코리아 판매법인 설립을 통한 직접 공략

조직을 재정비한 후, 하이얼은 2004년 말 니치 제품을 통한 국내시장 진입을 재차 시도하게 된다.

당시 국내시장에서는 큰 세탁기가 필요 없는 싱글족과 소용량 세탁기 전용의 세컨드 제품이 필요한 가구를 중심으로 한 잠재니즈가 존재하고 있었다. 이에 하이얼은 5kg 미만의 미니 세탁기를 출시하여 출시 6개월 만에 월 판매량이 오천여 대에 이르는 등 소비자들로부터 큰 반향을 불러 일으켰다. 특히 소형세탁기는 국내 가전업체들이 생산을 하고 있지 않던 영역이어서 국내 기업들과의 직접적인 경쟁도 피할 수 있었다.

니치제품 영역에서의 선전으로 자신감을 얻은 하이얼은 본격적인 브랜드 사업을 전개하게 된다. 하이얼은 한국법인 설립을 계기로 미니세탁기 이외에 와인 냉장고, 미니 냉장고 등 니치형 제품들을 본격적으로 출시하면서 점차 제품군을 늘리기 시작했다. 하이얼의 두 번째 한국시장 진입은 비록 주류 시장이 아닌 틈새시장을 겨냥하였지만, 하이얼이라는 브랜드를 국내 소비자에게 알리기 시작했다는 점에서 본격적인 브랜드 사업전개를 위한 기반확보라는 의의를 지니고 있다.(배수한, 2006, p. 5)

2005년 하반기부터는 첨단제품들도 하이얼 브랜드로 출시하면서 본격적인 국내시장 공략을 전개하기 시작했다. 2005년 하반기에 최첨단 영상가전 중 하나이며 국내 가전업체들이 전략제품으로 육성 중인 중대형 LCD TV를 출시한데 이어, 2006년 2월에는 PC제품도 출시했다.

V. 하이얼의 한국시장 공략 전략: 4P를 중심으로

5.1 제품전략: 미니 백색가전에서 고부가 흑색가전으로

하이얼코리아는 현재 7개 제품군의 50개 제품을

판매하고 있다. 하이얼코리아가 판매하고 있는 제품은 크게 핵심역량 보유 품목, 비핵심역량 보유 품목, 다각화 품목으로 구분할 수 있다. 핵심역량 보유 품목에는 와인냉장고, 세탁기, 냉장고 등과 같은 제품이 포함되며, 비핵심역량 보유 품목에는 LCD TV, PC, 고급형 에어컨 등이 포함된다. 그 외 다각화 품목에는 선풍기, 다리미 등과 같은 소형가전 제품들이 포함된다.

핵심역량 보유 품목 중 세탁기, 냉장고는 중대형보다는 소형 중심으로 판매가 이루어지고 있다. <표 2>에서 알 수 있듯이 하이얼은 경쟁력 있는 제품을 중심으로 순차적으로 한국시장에 진출했다. 공식법인 출범 후, 가장 먼저 하이얼이 세계시장 점유율 1위를 기록하고 있는 와인냉장고를 한국시장에 내놓았으며, 곧바로 소형세탁기와 소형냉장고를 출시했다. 이후 주력 가전시장 공략을 위해 LCD TV, PC 등을 출시했다.

이처럼 하이얼의 한국시장내 제품도입전략은 「특새시장 先안착, 주력 가전시장 後공략」, 「先 핵심역량 보유 품목 투입, 後 비핵심역량 품목으로 다각화」의 순차적 진입으로 특징지을 수 있다. 즉 하

이얼은 한국시장을 2단계로 나누어 공략하는 전략을 선택했다. 제 1단계는 소형백색가전을 중심으로 한 특새시장 공략 전략이다.

하이얼은 특새시장 발굴에 탁월한 능력을 갖고 있다. 세계 주요 시장에 진출할 때에도 주로 해당국에 존재하지 않는 특새시장을 발굴해서 진입하는 전략을 사용하였다.¹⁷⁾ 이는 한국에서도 그대로 적용되었다. 하이얼은 국내 경쟁사의 대응이 미약할 것으로 추정되는 영역에 자사의 역량을 집중해서 시장지배력을 높인 후 차후 성장의 교두보로 삼는 전략을 사용하고 있다.

하이얼이 한국시장에 발을 들여 놓은 후, 처음으로 한국시장에 도입한 제품은 와인냉장고, 소형 세탁기 등과 같은 미니 백색가전제품들이었다. 이들 제품은 제품수명주기 상 쇠퇴기에 있는 제품들로 얼마나 저렴한가가 제품 수율을 결정하게 되며, 소비자들이 생산기업이나 제품브랜드에 대해 덜 민감하게 반응한다는 특징을 갖고 있다. 즉 누가 생산하고 어떤 브랜드의 제품인가 보다는 얼마나 저렴한가를 보고 제품구매를 결정하게 된다. 또한 상기 제품군은 국내 거대 가전업체들이 신경을 쓰지 않

<표 2> 하이얼코리아의 제품 출시 현황

품목 구분	판매제품군	제품 종류	출시시기	비고
특새시장공략품목 (핵심역량 보유품목)	와인냉장고	4	2004.7	일명 '와인샐러'
	세탁기	4	2004.12	소형
	냉장고	5	2005.3	소형
주력가전공략품목 (비핵심역량 보유품목)	LCD TV	10	2005.7~12	7월 HD분리형출시 12월 HD일체형출시
	PC	10	2005.12	노트북과 데스크탑
	에어컨	8	2005.4 2006.3~5	벽걸이형 스탠드형과 냉난방겸용
다각화품목	소형가전	9	2006.7	선풍기, 다리미 등

자료: 하이얼코리아 자료를 바탕으로 필자 작성

17) *Economist*, "The struggle of the champions," January 6, 2005.

은 틈새시장이라는 특징을 갖고 있다.¹⁸⁾ 하이얼은 미국과 일본시장에 진출할 적에 사용했던 전략인, 미니 가전부문의로의 진입을 통한 조기 규모의 경제 달성을 이루고자 했으며,¹⁹⁾ 이를 통해 한국시장에서 빠른 시간 안에 성장기반을 구축하고자 했다.

하이얼이 틈새시장으로 주목한 것은 미니 냉장고, 와인 냉장고, 미니 세탁기 등 미니가전 시장이었다. 하이얼은 이미 이 분야에서 세계적인 경쟁력을 인정받고 있었다. 특히 하이얼의 미니 냉장고와 와인 냉장고(제품명: 와인 셀러)는 미국에서 50%의 시장 점유율로 1위를 차지하고 있는 간판 제품이다. 하이얼의 미니 가전제품은 국내 시장에서도 돌풍을 일으켰다. 와인 셀러는 출시와 함께 국내 시장 1위에 올라섰으며, 5kg 미만의 미니 세탁기는 출시 6개월 만에 월 오천여 대 판매의 성과를 거두었다. 큰 제품이 필요 없는 싱글족과 소용량의 '세컨드' 제품이 필요한 가구의 잠재적 수요를 잘

파고들었기 때문이다. 또한 2005년 4월에 출시한 소형 에어컨의 경우, 성수기인 7~8월 한 달 사이에만 3만대가 팔려나가기도 했다.

하이얼은 핵심역량 보유 제품을 앞세워 한국시장에 진입한 후, 한국시장에 대한 지식과 경험을 획득한 후, LCD TV 등과 같은 고부가 제품으로 주력 판매제품군을 이어가는 순차적 제품도입전략을 선택했다. 2005년 12월말 출시한 LCD TV와 노트북 PC, 그리고 2006년 5월 선보인 고가의 냉난방기 겸용 에어컨이 그것이다.

특히 하이얼은 LCD TV를 내놓으며 핵심부품을 중국이 아닌 국내에서 조달해 조립 생산하는 전략을 채택했다. 42인치 제품의 경우, 디스플레이 패널은 LG필립스 LCD를 통해, 튜너는 LG 이노텍을 통해 조달해 국내에서 생산했다. 이는 국내 소비자들에게 "하이얼 제품이 단순히 가격만 싼 것이 아니라 성능도 우수하다"는 인식을 심어주기 위한 것이다.²⁰⁾



자료: www.haiernet.co.kr

〈그림 3〉 하이얼이 한국시장에서 판매중인 LCD TV

18) 세계적으로 가전분야는 외국 기업의 성공이 어렵고 까다로운 시장으로 꼽힌다. 소비자들의 라이프스타일에 영향을 받기 때문에 자국 업체가 절대적으로 경쟁에 유리하기 때문이다. 우리나라의 경우도 삼성전자와 LG전자가 전체 시장의 80% 이상을 장악하고 있다. 국내에 진출한 외국 가전업체의 경우, 국내 업체들이 포기한 면도기, 전동칫솔, 다리미 등 소형가전 분야에서만 겨우 경쟁력을 유지하고 있다.

19) *BusinessWeek*, "Haier: Taking A Brand Name Higher," July 31, 2006.

20) 가격에만 초점을 맞추었다면, 디스플레이 패널은 대만 기업에서, 그리고 나머지 핵심 부품은 중국에서 조달하고, 제조도 중국에서 했을 것이나, 원가 상승을 감수하면서도 국내 중소 브랜드 제품보다 가격을 낮춘 것은 하이얼이 단기적으로는 LCD TV 분야에서 손익에 크게 신경 쓰지 않는다는 걸 보여 준다.

5.2 가격전략

아직까지 하이얼의 경쟁전략 초점은 제품 품질에 바탕을 둔 차별화 경쟁력보다는 가격경쟁력에 있다. 한국시장 진입 당시 선보인 미니 백색가전 제품군은 물론 현재 주력으로 삼고 있는 고부가 흑색 가전제품을 보더라도 품질경쟁력 보다는 가격경쟁력을 주 무기로 하여 한국시장을 공략하고 있다. 가격책정은 원가에 근거해서 책정할 수도 있고 경쟁자를 대상으로 하여 책정할 수도 있다. 그러나 하이얼은 두 가지 측면 모두에서 가격책정이 가능하다. 즉 원가를 기준으로 한다 해도 저렴하게 시장에 내놓을 수 있으며, 경쟁자를 의식한다 해도 경쟁자보다 더 저렴하게 제품을 시장에 내놓을 수 있다.

실제로 하이얼이 한국시장에 출시한 제품들은 한국 내 평균가격 이하로 제품가격을 책정해 놓고 있다. 주요 경쟁상대가 제품군별로 다르다 해도 경쟁자를 의식하지 않고 상대적으로 저렴한 가격에 제품을 내놓고 있다. 이 점이 하이얼이 갖는 최고의 경쟁력이라고 할 수 있다.

하이얼의 가격전략을 주요 제품별로 살펴보면 다

음과 같다. 먼저 소형세탁기와 와인냉장고, 일반냉장고의 판매가격은 한국 내 경쟁업체에 비해 무척 저렴한 수준이다. 현재 인터넷 쇼핑몰에서 판매 중인 하이얼 소형세탁기(3kg 미만형) 판매가는 16만 8000원으로 동급의 제품을 생산하는 국내기업에 비해 12만 원 정도 저렴한 수준이다. 와인냉장고(30병 기준)는 38만 4000원에 판매되고 있는데, 이는 동급의 제품을 생산하는 중소기업에 비해 10만 원 정도 저렴한 수준이며, 동급의 제품을 생산하는 대기업에 비해 50만 원 정도 저렴하다. 일반냉장고(110L 기준)는 16만 5000원에 판매되고 있는데, 이는 동급제품을 생산하는 국내 대기업에 비해 7~12만 원 정도 저렴한 가격이다. 하이얼이 판매하는 에어컨의 경우에는 15평형 스탠드형 제품의 온라인 최저가가 69만 5000원으로 동급의 삼성, LG 제품보다 60만 원 가량 저렴하다.

하이얼이 판매하고 있는 LCD TV의 경우에는 주요 경쟁상대를 한국 내 중소기업으로 잡고 있다. 그러나 국내 대기업과도 직접적인 경쟁을 하고 있다. 하이얼은 2006년 말부터 32인치, 37인치, 42인치의 고화질(HD) LCD TV 3종류를 선보이기 시작했다. HD 일체형의 가격은 국내 중소 브랜드

〈표 3〉 하이얼과 경쟁기업간 주요 품목 가격 비교

(단위: 원)

품목 \ 업체	하이얼	삼성전자	LG전자	중소기업	비고
와인냉장고	384,000	916,000	964,900	490,000	30병
일반냉장고	165,000	284,690	237,600	-	110L
세탁기	168,000	289,920	-	-	3kg 미만
에어컨	695,000	1,380,000	1,250,000	920,000	스탠드형 15평형
LCD TV	1,240,000	2,270,000	2,250,000	1,302,640	42인치
노트북 PC	907,000	1,500,000	1,653,000	1,031,000	CPU 1.66GHZ 패널 14.1인치

자료: 마이마진(www.mymargin.com)의 자료를 바탕으로 필자 작성

주: 일반냉장고의 경우 110L 이하를 생산하는 중소기업 없음.

LG전자는 3kg 미만 용량의 세탁기를 생산하지 않고 있으며, 동량의 세탁기를 생산하는 중소기업도 없음.

제품보다 저렴한 120만 원대이다. 현재 삼성전자, LG전자의 비슷한 크기 제품이 220만 원대에 팔리는 것을 감안하면 거의 절반 가격이다. 하이얼이 현재 주력으로 삼고 있는 LCD TV는 HD(고화질)급에 셋톱박스 일체형, 반응속도 8ms 등 대기업 제품에 뒤쳐지지 않는 재원들을 지닌 제품이다.²¹⁾

한편 하이얼의 경쟁상대는 제품별로 다르다. 미니 냉장고, 와인 냉장고 그리고 소형 세탁기 부문은 틈새시장 품목이기 때문에 국내에 이렇다 할 경쟁상대가 없는 실정이다. 그러나 에어컨은 국내 대기업과 경쟁하고 있으며, LCD TV와 PC는 국내 대기업 및 중소기업과 경쟁하고 있다. 에어컨과 LCD TV, PC제품은 국내 기업들보다 가격경쟁력에서 우위에 있으나, 국내 경쟁기업들은 하이얼의 가격 경쟁력에 대해 큰 신경을 쓰지 않고 있는 실정이다. 상기 제품들은 고부가 가전제품에 속하는 품목들로 소비자들이 AS나 품질 등을 크게 중시한다는 특징을 갖고 있다. 때문에 가격경쟁력 측면에서 우위를 갖는다 하더라도 제품 질이나 AS 측면에서는 국내 기업들에 비해 역량이 떨어지기 때문에 일정 수준 이상의 시장점유율 확보에는 어려움이 있을 것으로 보고 있다. 국내 대기업들은 하이얼이 공격적인 마케팅을 펼칠 경우, 높은 생산성과 AS의 강점을 내세워 가격 대응에 나설 계획에 있으나, 아직까지는 고객모니터링, 판매동향 조사 이외에 특별한 대응을 하지 않고 있다.

그러나 문제는 LCD TV를 생산하는 국내 중소기업들이다. 국내 중소기업들은 제품 질 측면에서 약간의 우위를 보이고 있다 하더라도, 하이얼과의 가격격차가 워낙 크기 때문에 시장점유율 상실을 우려하고 있다. 하이얼이 생산하는 LCD TV 자체가 국내 중소기업의 OEM 생산이고 패널 등의 핵심부품을 국내 기업으로부터 조달받기 때문에 제품

질의 차이가 크지 않다. 현재 하이얼은 삼성전자와 LG필립스LCD, 대만의 AU옵트릭스로부터 42인치와 47인치 패널을 공급받아 LCD TV를 생산·판매하고 있다. 하이얼과 같은 패널로 경쟁해야 하는 디지털미디어 등과 같은 중소기업 입장에서는 하이얼이 국내외 대기업의 패널을 채용했다는 점을 활용해 대대적인 마케팅을 펼칠 경우, 가격경쟁력에 밀릴 것을 우려하고 있다.

5.3 촉진전략

한국시장 진입 후, 하이얼은 광고나 판촉 등과 같은 풀전략 중심의 판매촉진 전략을 사용하고 있으며, 인적판매나 거래처 판매촉진 등의 푸쉬전략은 사용하고 있지 않다. 시장진입 초기, 하이얼이 국내 소비자들에게 자사 제품을 알리기 위해 사용한 대표적 풀전략은 판매촉진과 광고전략이다. 진입 초기에는 한국 소비자들의 대다수가 하이얼 제품에 대한 인지도가 낮은 상태였기 때문에 소비자들에게 자사 제품을 알리고 제품에 대한 인지도를 높이기 위한 방향으로 촉진전략을 세웠다. 이러한 판촉활동을 통해 하이얼 제품에 대한 인지도를 높이고, 중국산 제품에 대한 소비자들의 구매저항을 완화시키려 노력했다. 하이얼이 사용한 대표적 판매촉진은 이벤트 개최, 무료체험 행사, 특별할인 행사, 사은품 제공 등 다양하다. 하이얼이 가장 많이 사용한 판매촉진방법은 사은품 제공이다. 예로 와인 냉장고 판촉을 위해 하이얼은 구매고객에게 각종 크리스탈 잔과 얼음 통 등 주류 이용과 관련된 제품을 사은품으로 제공한 바 있다. LCD TV에 대해서는 월드컵 기간 중에 구매고객 전원에게 스카이라이프의 HD전용 방송 패키지 'HD 골드플러스' 6개월 사용 쿠폰을 사은품으로 증정한 바

21) 중앙일보, "하이얼, 에어컨 외에는 국내 경쟁력 없다." 2006. 01. 25.

있다.

또한 하이얼은 단기간에 제품에 대한 인지도를 높이고 매출을 높이고자 특별할인 행사를 도입제품마다 실시하였다. 예로 와인냉장고에 대해서는 제품도입 초기 고객평가단을 모집하여 이들에게 절반 가격에 제품을 판매한 바 있으며, 노트북에 대해서는 시장 가격의 절반에도 못 미치는 30만 원대의 특별 할인 행사를 실시한 바 있다. 백화점 입점 시에는 백화점마다 하이얼 특별 초대전을 진행하여, 가격할인의 혜택 뿐만 아니라 해당 백화점의 백화점 상품권을 구매고객들에게 지급하였다.

또한 하이얼은 특별 서비스 이벤트를 실시하였는데, 예로 에어컨 구매고객에 대해서는 필터 청소, 실내 정원 설치, 거실 및 욕실 리모델링 기회 제공 등의 특별 서비스 이벤트를 실시하여 고객들의 구매를 유도하였다.

이외에도 하이얼은 무료 체험행사와 환불행사를 실시하여 고객들에게 하이얼의 제품을 체험할 수 있는 기회를 제공했다. 예로 세탁기의 경우 고객평가 환불행사를 실시하여 제품을 구입해 사용하다가 마음에 들지 않으면 한 달 이내에 무료로 반품할 수 있도록 했다.

한편, 하이얼은 OEM이 아닌 자가브랜드 전략을 채택하고 있다. 하이얼은 해외시장 진출 시, OEM 생산을 하지 않고 인지도가 낮음에도 불구하고 반드시 하이얼 브랜드만을 고집하고 있는데 이러한 고유브랜드 전략은 중국기업으로서는 상당히 드문 일이다. 한국시장 진입에 있어서도 여타 해외시장에서와 마찬가지로 자가 고유브랜드를 통해 진입하는 전략을 사용했다.

하이얼은 철저한 브랜드 전략으로 성공한 대표적인 중국 기업으로 잘 알려져 있다.²²⁾ 저가의 하청

생산을 하던 기존의 중국 기업들과는 차이가 있다. 하이얼은 세계 160여개 국에 1만 5000여 종의 가전제품을 수출하고 있는데, 이 중 95%가 「Haier」 브랜드로 팔리고 있다. 뛰어난 제품력과 철저한 품질관리가 뒷받침되지 않으면 불가능한 일이다. 브랜드 노출에 따른 차이나 디스카운트 발생 우려에도 불구하고 고유브랜드로 진입하게 된 동기는 무엇인가? OEM방식은 유통과 마케팅에 신경을 쓰지 않는다는 점에서는 편리하지만, 현지 소비자와의 직접적 접촉이 없기 때문에 자사 브랜드에 대한 수요자의 반응을 알 수 없고, 자사 브랜드 인지도를 높이는데 불리하다고 생각하고 있기 때문이다.

한편 하이얼은 광고에서도 진입 단계별로 각기 다른 전략을 펼쳤다. 초기 진입단계에서는 미니 백색가전제품을 중심으로 가격경쟁력에 초점을 둔 광고를 펼쳤으며, 고부가 흑색가전제품에 대해서는 품질과 성능에 초점을 둔 광고를 내보냈다. 하이얼은 한국시장에 처음으로 진입했을 당시에는 광고를 내보내지 않았다. 당시 주력제품은 미니 세탁기와 와인 냉장고 등으로 광고비 대비 순익이 그리 크지 않은 제품이었기에 굳이 광고가 필요하지 않았다.

그러나 진입 후 얼마 되지 않아 인쇄매체를 통한 광고를 내보내게 된다. 하이얼이 한국법인 설립 1년 만에 처음으로 광고홍보에 나서게 된다. 광고 카피 내용은 “착하다, 하이얼”. 무엇이 착하다는 것일까 하는 의문을 던지게 하는 카피문구다. 다름 아닌 가격이 착하다는 메시지를 담고 있다.²³⁾ 세계 어느 시장에도 하이얼의 제품은 원가경쟁력을 바탕으로 현지시장에서 경쟁자 대비 저렴한 판매가 이뤄지고 있다. 한국시장에서도 여타 시장에서의 마찬가지로 소비자들을 속이지 않고 저렴하게 판매하고 있다는 점을 강조한 카피 문구다.

22) *BusinessWeek*, "Haier's Aim: "Develop Our Brand Overseas," March 31, 2003.

23) 연합뉴스, "中 하이얼, 국내 에어컨 시장 상륙," 2005. 04. 29.

그럼 왜 가격경쟁력을 강조하고 있을까? 이미 언 급한 바와 같이 하이얼이 한국시장 공략의 트로이 목마로 선택한 제품은 미니 세탁기와 와인 냉장고 등과 같은 백색가전제품이다. 이들 제품은 한국의 거대 가전업체들이 신경을 쓰지 않은 틈새시장 제품군으로 제품수명주기 상에서도 쇠퇴기에 놓여있는 제품들로, 제품 차별화보다는 가격경쟁력이 경쟁의 성공요인으로 작용하고 있다. 때문에 일반 소비자들은 기업이름이나 제품브랜드 보다는 제품의 가격을 보고 구매를 결정하게 된다. 이러한 특성에 맞춰 하이얼은 가격에 초점을 둔 광고를 한 것이다. 동일제품을 생산하는 한국의 중소기업들조차 인쇄매체를 통해 자사 제품을 광고하지 못하는 상황에서 하이얼은 과감하게 인쇄매체를 통해 자사 제품을 광고함으로써 자사브랜드를 한국 소비자들에게 알려 나가게 된다.

미니 백색가전을 통한 시장 진입 후, 하이얼은 곧 바로 LCD TV 등과 같은 고부가 흑색가전제품

을 한국시장에 도입하게 된다. 고부가 흑색가전제품에 대해서는 초기 도입제품과는 다른 광고전략을 사용하게 된다. 중국기업으로는 처음으로 공중파 방송을 통한 TV광고를 본격적으로 내보내게 된다. 2006년 독일월드컵의 열기가 한참 무르익어 갈 즈음, TV를 통해 광고를 내보내게 된다. 영상기기에 대한 수요가 가장 많은 시점이 바로 월드컵과 올림픽 개최기간이다. 하이얼은 월드컵에 대해 갖는 한국 국민의 기대가 남다르다는 것을 알고 있었다. 하이얼은 이점을 놓치지 않고 바로 자사 제품을 광고하게 된다.

하이얼이 월드컵 특수를 겨냥해 2006년 중반에 처음 선보인 두 편의 광고는 모두 '가격'보다는 '성능'에 초점을 맞추고 있다. 그 중 한편은 하이얼 LCD TV의 생생한 화질 때문에 축구 경기에 몰입해 자신이 골키퍼라고 착각한 남자가 공방 대합실에서 벌이는 헤프닝을 담고 있다. 이제는 가격보다는 제품 품질로 승부할 수 있다는 자신감을 보여주



자료: www.haiernet.co.kr

〈그림 4〉 하이얼의 인쇄매체광고 1, 2편

는 광고라 할 수 있다. 중국산 제품의 성능과 품질은 아직 국내 대기업 제품에 비해 상당히 뒤쳐질 것이라는 기존의 통념에 정면으로 도전함으로써 국내 소비자들로 하여금 하이얼이라는 기업에 대한 궁금증을 유발시키는데 성공했다는 평가를 받고 있다.

물론 광고란 어느 정도 용인 가능한 수준까지는 다소의 과장이 포함되기 마련이다. 하지만 하이얼 TV를 직접 구매한 국내 소비자들의 반응을 살펴보면, 광고에서 나타난 하이얼의 자신감이 전혀 근거 없다고 볼 수 없다. 화질에 대해서는 대체로 좋은 평가를 내리고 있기 때문이다. 하이얼 LCD TV를 판매한 영상가전 전문사이트와 인터넷 쇼핑몰에 올라온 사용 후기를 살펴보면, 품질에 다소 불안감을 가지고 구매했지만 막상 사용해보니, 저렴한 가격에 비해 화질은 만족스럽다는 의견이 다수 제시되고 있다. 심지어 디자인이나 사용 편의성 및 기능 측면에서의 문제점을 지적하면서 대체로 만족스럽지 못하다는 의견을 낸 소비자들도 화질에 대해서만은 긍정적인 평가를 내리고 있다(배수환, 2006, pp. 3-4).

한편 하이얼은 선진국과 동남아시아 시장에서 '하이얼과 함께 더 높이(Higher with Haier)'라는 기업 슬로건을 담은 광고를 내보내고 있지만, 아직까지 한국에서는 하이얼이라는 기업이미지를 집중 부각시키지는 않고 있다. 자칫 기업이미지 광고로 인해 중국산이라는 부정적 이미지가 소비자 마음속에 자리 잡을 수 있고, 그렇게 된다면 중국산 제품에 대한 거부감이 상대적으로 큰 한국소비자들에게 영원히 외면당할 수 있다는 판단에 의한 것이다.

5.4 유통전략

하이얼코리아는 자사제품 유통경로를 오프라인과 온라인, 홈쇼핑의 삼각체제로 운영하는 전략을 선택하고 있다. 오프라인은 대형할인점과 특판점 체제로 운영하고 있으며, 온라인은 주요 인터넷 쇼핑몰을 통해 판매하고 있다.

대형할인점 중 하이얼 제품을 취급하는 곳은 롯데마트와 까르프(현재의 홈에버)다. 롯데마트는 2004년 12월 하이얼코리아와 입점 계약을 체결하고 2005년 1월부터 영등포점 등 수도권 14개 점포에서 하이얼 제품을 선보였으며, 동년 3월 말부터는 전점으로 확대 판매하고 있다.²⁴⁾ 까르푸는 2004년 말부터 하이얼의 소형 세탁기와 와인냉장고 등을 판매하고 있다. 하이얼 제품을 판매하는 온라인 쇼핑몰로는 GS이숍, CJ몰, Hmall, 인터파크 등이 있으며, 홈쇼핑으로는 우리홈쇼핑과 GS홈쇼핑을 통해 제품을 판매하고 있다.

하이얼코리아의 한국시장내 유통망 구축과정을 살펴보면 다음과 같다. 한국 내 법인 설립 이전에 하이얼은 판매 대행사를 통해 제품을 판매했다. 주요 유통경로는 직판체제보다는 대형할인점 등을 통한 간접판매 중심이었다. 법인 설립 후, 하이얼은 일본에서와 마찬가지로 삼성이나 엘지전자 등과 같은 대기업과의 판매제휴를 통해 제품을 판매하고자 했다.²⁵⁾ 그러나 국내 대기업의 제휴 거부로 다른 유통전략을 선택할 수 밖에 없었다.

“우리가 일본에 들어갈 적에는 산요전기와의 제휴를 통해 산요의 판매망을 통해 제품을 판매할 수 있었어요. 일본 내 산요의 명성이 있기에 그들과 제휴함으로써 손쉽게 제품을 판매할 수 있었지요. 한국시

24) 연합뉴스, “‘하이얼, 백화점 입성.’” 2005. 04. 29.

25) 일본시장은 공급측면에서는 독자적 계열점 제도와 대기업의 국내 판매채널이 강하며, 소비측면에서는 브랜드에 대한 신뢰와 사후서비스를 중시하는 관제로 기업의 신규진입이 매우 어려운 시장임을 파악하고, 품질로 승부하되 일본기업(산요전기)과 공동전선을 펼치기로 한 것이다.

장에 진입할 적에도 삼성이나 엘지 등과 같은 대기업의 판매망을 이용해 제품을 판매하려고 했었어요. 그러나 한국 내 대기업들은 중국산 제품 취급에 따른 브랜드나 기업이미지 손상 등을 우려해서 인지 우리와 제휴하기를 거부했어요. 어쩔 수 없이 일본에서와는 다른 방식으로 판매를 시작할 수밖에 없었죠.”²⁶⁾

하이얼은 자체 유통망을 구축할 것인가 아니면 전문 유통상을 공략할 것인가를 놓고 고민하게 된다. 먼저 자사 대리점 구축의 타당성에 대한 검토 작업에 들어갔다. 여러 차례의 회의와 국내 가전 전문 유통상들을 대상으로 한 조사 결과, 자사 대리점 구축은 시기상조이며 무리라는 판단이 내려졌다. 아직까지 하이얼이라는 브랜드가 알려지지 않은 상태이며, 하이얼 제품의 시장성이 보장되지 않는 상황에서 오랜 시간과 막대한 비용이 소요되는 자체 대리점 구축은 그 자체로 위험스러웠다. 또 중국산에 대한 부정적인 이미지가 강하기 때문에 누구도 선뜻 대리점 사업에 나서지 않을 것이라는 의견이 지배적이었다.

남은 선택 대안은 전문 유통상을 공략하는 것이었다. 문제는 어디부터 공략할 것인가였다. 하이얼은 먼저 대형소핑몰부터 공략한 후, 가전전문 양판점, 백화점 등으로 유통망을 넓혀가기로 결정했다. 대형 소핑몰을 최우선 공략 대상으로 선택한 것은 대형 소핑몰을 찾는 고객의 대부분이 가격에 민감한 소비층들이기에 하이얼이 제공하는 저가제품을 보다 쉽게 판매할 수 있을 것이라는 판단에 의한 것이다. 그러나 예상과 달리 대형소핑몰 공략이 쉽지는 않았다. 홈플러스, 이마트, 까르프 등의 관계자를 여러 차례 만나 하이얼 제품을 취급해 달라는 부탁을 했으나, 모든 업체가 제품 판매를 거부했다. 집요한 설득을 통해 간신히 홈플러스에 입점할

수 있었다. 그러나 입점 후 얼마 지나지 않아 홈플러스는 하이얼 제품을 매장에서 모두 철수시켰다. 소비자들의 반응이 냉담했기 때문이다. 수도권 5곳, 부산 2곳 등 7개 점포에서 판매했지만, 1년간 매출이 고작 1억원이었다. 홈플러스에서 쫓겨난데는 하이얼측의 잘못이 컸다. 입점 후 더욱 적극적인 판매 확대 노력을 펴기는 커녕 홈플러스측에 모든 것을 떠 맡긴 채로 그냥 있었다. 오히려 하이얼측 영업담당이 후임자도 알려주지 않고 바뀌는 통에 홈플러스측이 직매입한 재고를 처리하는 데 애를 먹기도 했다. 신세계 이마트 역시 하이얼 와인 셀러 3종을 판매하다가 1년도 채 안 돼 물건을 빼버렸다. 애프터서비스(AS) 등 사후관리에 대한 소비자 불만이 높은 게 이유였다. 다행히 롯데 마트와 까르프측에서 하이얼 제품을 취급해 주었다. 가격경쟁력이 있다고 판단했기 때문이다.

롯데마트와 까르프에 입점시킨 후, 하이얼은 백화점과 대형 가전전문점 공략에 들어갔다. 백화점 중에서는 현대백화점을 설득하여 현대백화점 무역센터점과 미아점에서 하이얼 가전 특별 초대전을 열었다. 현대백화점측은 하이얼이 소형세탁기 등과 같은 틈새형 제품을 생산하고 있기 때문에, 원룸, 오피스텔 등에 거주하는 학생과 싱글족들을 중심으로 판매가 일어날 것으로 생각했다. 현대백화점은 행사를 통해 소비자 반응을 살펴본 뒤 가전제품 행사시 소형가전 등 국내 가전업체들이 주력으로 생산하지 않는 품목에 한해 하이얼 제품 판매확대 여부를 검토하기로 했다. 그러나 결과는 실망스러웠다. 누구도 행사매장에 눈길조차 주지 않았다. 오히려 한국의 대표 백화점인 현대백화점에서 중국산 제품을 취급한다는 소리도 들려왔다.

현대백화점에서의 특별판매행사 실패로 하이얼은 서울시내에 있는 백화점 공략을 포기하기로 결정했

26) 하이얼코리아 관계자와의 인터뷰 내용



자료: www.haiernet.co.kr

〈그림 5〉 백화점 매장에서 시험판매되고 있는 하이얼 세탁기

다. 대신 지방에 있는 백화점을 공략하기로 했다. 우선 하이얼은 시험 삼아 수원지역을 공략하기로 했다. 하이얼은 애경백화점 수원점에 입점해 '애경 단독 Haier(하이얼) 가전 초대전'이란 제목으로 7 일간의 특판행사를 벌였다. 서울에서는 실패했어도 지방에서는 어느 정도 호의적인 반응이 있을 것으로 기대했다. 그러나 당초 기대와 달리 행사기간 동안 매출은 200만 원대에 그쳤다. 출시예정인 제품까지 중국에서 공수해 매장에 진열하는 등 소비자들의 관심을 끌기 위해 노력했지만, 결과가 너무도 참담했다. 행사기간 중 제품 구입고객을 대상으로 구매 금액의 7%에 해당하는 백화점 상품권을 증정하는 등 마케팅에도 신경을 썼지만 LCD TV와 냉장고 등 3개 제품만 판매되는 결과를 낳았다. 서울과 수원에서의 실패를 뒤로 한 채, 하이얼은 백화점 공략을 접을 수 밖에 없었다.

대신 전자랜드 등과 같은 가전전문점을 공략하기로 했다. 하이얼은 먼저 국내에서 가장 큰 가전전문점인 하이마트측에 판매 의사를 타진했다. 그러나 하이마트는 하이얼 가전브랜드 도입에 대해 부정적인 입장을 보였으며, 일부 매장에 테스트용으로 진열하는 것조차 허용하지 않았다. 소비자 반응

이 미미한데다 AS처리 등에 문제가 발생할 수 있다는 점이 제품도입을 피하는 가장 큰 이유였다. 전자랜드에서도 반응은 마찬가지였다.

오프라인 유통망 공략에 실패한 하이얼은 새로운 돌파구를 뚫을 필요가 있었다. 하이얼은 홈쇼핑과 온라인을 통해 제품을 판매하는 전략을 선택했다. 하이얼은 먼저 온라인 판매네트워크 구축에 들어갔다. 자사 홈페이지를 통해 제품을 판매하는 동시에, GS이숍, CJ몰 등과 같은 거대 인터넷 쇼핑몰과도 연계해 제품을 판매하는 전략을 선택했다. 예상대로 온라인을 통해서도 미니 세탁기, 에어컨, 와인냉장고를 중심으로 일정 규모의 꾸준한 판매가 일어났다. 이들 제품에 대해서는 소비자 반응도 매우 좋았다. 주로 가격대비 성능에 만족한다는 내용이 주를 이루었다. 인터넷을 통한 긍정적인 내용의 구전효과가 발생하면서 인터넷을 통한 소비자들을 중심으로 '미니세탁기나 미니 냉장고는 하이얼 제품'이라는 인식이 나타나기 시작했다. 그러나 온라인 쇼핑몰을 통해서도 에어컨과 LCD TV에 대한 소비가 나타나지 않았다. 이들 두 제품에 대한 국내 기업의 이미지가 워낙 강하기 때문에 소비자들이 선뜻 구매하려 하지 않았다.

하이얼은 홈쇼핑을 통해 이들 제품을 판매하기로 결정했다. 하이얼은 먼저 LG홈쇼핑측과 접촉했다. 홈쇼핑에서는 그 동안 한 번도 판매된 적이 없는 와인냉장고 판매를 추진했다. 그러나 LG홈쇼핑측은 와인냉장고 시장이 아직 성숙하지 못한데다 중국산 브랜드에 대한 국내소비자 인식이 낮다는 이유로 방송계획을 보류했다. 아직까지는 홈쇼핑을 통해 중국산 제품을 판매하는 것이 시기상조라는 판단에서였다. 하이얼은 우리홈쇼핑에도 판매의사를 타진했다. 그러나 냉대받기는 우리홈쇼핑에서도 마찬가지였다. AS를 중시하는 홈쇼핑 고객의 특성상 서비스 및 배송망이 부족한 하이얼 제품을 취급하기는 힘들다는 것이었다. 홈쇼핑이 아니고는 하이얼의 에어컨과 LCD TV를 팔만한 곳이 더 이상 없었다. 하이얼은 집요한 설득에 들어갔다. 제품품질에는 자신이 있으며, AS망은 충분히 확보하겠다는 점을 강조했다. 홈쇼핑 관계자들을 집요하게 설득함으로써 제품 판매가 결정됐다. 드디어 홈쇼핑을 통한 제품 판매 당일(2005년 7월 2일). 홈쇼핑 판매를 초조하게 지켜보던 하이얼 관계자들은

예상 외의 결과에 모두 놀랐다. 우리홈쇼핑에서 룸에어컨 판매를 시작하자마자 주문이 몰렸다. 4평형 룸에어컨 값이 29만 9000원, 6평형이 38만 8000원에 나왔다. 삼성전자의 같은 평형대 제품보다 최고 20% 짝 수준이었다. 방송 50분 간 팔린 양이 무려 700대가 넘었다.²⁷⁾

"하이얼 제품은 가격 대비 품질이 우수한 데다 애프터서비스 접수 후 2일 이내 서비스 보장 등 서비스 수준도 국내 제품 못지않다. 본격적인 무더위를 앞두고 안방이나 아이들 방에 에어컨을 추가로 설치하려는 고객들에게 인기를 끌고 있다."²⁸⁾

"국내 저가형 가전제품의 홈쇼핑 판매로 분당 매출액 630만 원을 넘긴 것은 보기 드문 일이다. 최근 서민들이 구매할 수 있는 저가형 룸에어컨이 시중에 거의 없는 상황으로, 중국 하이얼이 불황과 무더위에 지친 한국 서민들을 타깃으로 한 한국의 틈새시장 공략이 성공했다고 볼 수 있다." 우리홈쇼핑 디지털 가전팀 양진선 MD 인터뷰 내용²⁹⁾

홈쇼핑을 통한 에어컨 판매 성공에 힘입어 하이얼은 LCD TV도 GS홈쇼핑을 통해 판매하는 전략



자료: www.haiernet.co.kr

〈그림 6〉 홈쇼핑의 하이얼제품 판매 방송

27) 스타데일리, "우리홈쇼핑, 하이얼 에어컨 판매." 2005. 06. 22.

28) 파이낸셜뉴스, "하이얼 에어컨 안방공략." 2005. 06. 22.

29) 한국마케팅신문, "中 하이얼 홈쇼핑에도 진출." 제180호, 2005. 07. 11.

을 선택했다. 하이얼은 2006년 10월부터 GS홈쇼핑을 통해 자사의 42인치 HD 일체형 LCD TV를 판매하기 시작했다. 하이얼이 판매하는 TV제품은 하이얼이 제작한 것이 아니라 하이얼 OEM으로 국내 증권업체에서 제작된 제품이라는 점을 강조했다. 또 소비자피해보상규정에 의해 이미 정해진 LCD패널 2년, LCD TV 1년 등의 무상 보증을 하이얼만 하는 것처럼 연상시키는 전략을 사용했다. 결과는 예상외로 좋았다. 1시간 동안 생방송으로 판매를 진행, 550대(7억 원 상당)를 파는 등 기대 이상의 성과를 냈다.

홈쇼핑을 통한 에어컨과 LCD TV판매가 성공하자 온라인을 통해서도 이들 제품에 대한 수요가 발생하기 시작했다. 기존 온라인 쇼핑몰 외에도 옥션 등과 같은 쇼핑몰에서도 하이얼 제품을 취급하기로 했다. 그러나 온라인을 통한 제품 판매가 늘어나면서 문제가 발생하기 시작했다. 홈쇼핑을 통해서 판매할 적에는 LCD TV 제품에 대한 소비자 만족도를 직접적으로 알 수 없었지만, 인터넷 쇼핑몰을 통해 판매된 제품에 대해서는 여러 가지 소비자 불만이 제기됐다. 대부분 LCD TV의 성능상 결함을 지적하는 소비자들의 항의성 글이 주를 이루었다. 음향과 영상이 끊김 현상에 대한 내용에서부터 리모컨의 오작동, TV 소음 발생 등 다양하게 나타났다. 문제는 제품의 가격을 낮추기 위해 저급의 핵심부품을 사용했기 때문이었다. 또한 AS 센터 직원들의 전문지식 부족이나 불친절 등에 불만을 토로하는 목소리도 적지 않은 상황이다. 하이얼은 이러한 제품에 대한 불만에 대해 품질 자체에는 아무런 문제가 없으며, AS도 평균 이상의 AS문제가 접수되는 것은 아니라는 점을 강조하고 있다. 다만 하이얼은 중국 브랜드라는 점 때문에 소비자들이 사소한 부분에도 민감하게 반응하는 경향이 없지 않다고 보고 있다. 실제로 이러한 상황에서도 파격적인 가격으로 인해 인터넷 쇼핑몰을 통한 LCD

TV판매가 꾸준히 이어지고 있다.

VI. 하이얼의 신화는 한국에서도 계속될 것인가?

본 사례에서는 중국최대 가전업체인 하이얼의 한국시장 공략 전략을 분석하였다. 하이얼의 시장공략 전략은 단계별로 뚜렷한 특징을 나타내고 있다. 하이얼의 시장 공략 전략은 크게 두 단계로 나눌 수 있다. 첫 번째 단계는 시장진입 및 성장기반 조성 단계이며, 두 번째 단계는 시장확대 단계이다.

한국 가전시장 공략과 한국시장에서의 기술습득을 통한 글로벌 기업으로의 도약이라는 목표를 갖고 한국시장에 진입한 하이얼은 핵심역량 보유 품목을 통해 틈새시장에 진입함으로써 한국시장에서의 성장기반을 구축하게 된다. 그러나 중국산 제품을 꺼리는 '차이나 디스카운트'로 인해 한때 한국시장에서 철수한다는 소문이 나기도 했지만, 하이얼은 오히려 저가공세와 프리미엄 전략을 동시에 구사하는 전략으로 한국시장 공략을 본격화하게 된다.

시장확대 단계에서는 핵심역량 보유 품목 외에도 LCD TV, PC 등과 같은 고부가 가전제품으로 판매품목을 다변화하여, 이들 제품을 프리미엄 저가격으로 판매하게 된다. 판매노력도 진입단계의 인쇄매체를 통한 광고나 판매대리점을 통한 판매 등과 같은 소극적 전략에서 벗어나 방송매체를 통한 제품 질을 강조하는 촉진활동, 판매법인을 통한 판매활동 등과 같은 적극적인 전략을 구사하게 된다.

삼성전자나 LG전자 등과의 직접적인 충돌을 피할 수 있고, 경쟁자도 별로 없는 틈새시장 제품 위주의 라인업으로 진입한 하이얼은 한국시장에서의 포지션을 강화하기 위한 다차원적인 노력을 펼치게 된다. 하이얼의 포지션 강화 전략은 한국기업과의

제휴 형성·확대, 제품 혁신, 적극적인 광고 전략으로 요약된다. 하이얼은 LCD TV와 PC부문에서 국내 중소기업과 생산제휴를 통해 한국기업에 의해 생산된 'Made in Korea' 제품을 시장에 내놓고 있다. 또한 경쟁기업에 뒤지지 않는 양질의 제품을 내놓기 위해 삼성전자나 LG필립스 LCD 등과 같은 국내 대기업으로부터 핵심부품 조달 계약을 맺고, 이들로부터 고품질의 부품을 안정적으로 조달 받고 있다. 하이얼이 국내 대기업으로부터 핵심부품을 조달받는 이유는 하이얼이 삼성전자 등의 패널을 채택해 유럽시장을 공략하고 국내 대기업 브랜드를 활용해 프리미엄 시장 진출에 속도를 붙이기 위한 전략에 의한 것이다.

또한 국내 기업에 비해 상대적으로 취약한 AS망과 판매망을 구축하기 위해 국내 대기업(대우전자서비스)과 AS지원에 관한 제휴를 체결함은 물론 옥션, Sky TV 등의 업체들과의 판매 제휴를 확대해 나가고 있다.

제품 혁신을 위해서는 국내 기업과의 기술제휴 체결을 통해 부족한 기술역량을 보완해 나가고 있으며, 한국인 기호에 맞는 제품을 개발하기 위해 한국 및 중국의 일류 디자이너를 채용, 제품 개발 단계에서부터 한국인 기호를 반영한 제품을 개발하는 전략을 펼치고 있다. 물론 저렴한 가격에 포커스를 둔 적극적인 광고와 판촉전략을 통해 브랜드 인지도를 높이고 이를 통해 매출액 증대와 국내 경쟁기업의 시장점유율을 잠식하려는 노력을 적극 펼치고 있다. 그러나 하이얼이 고부가 가전부문에 대한 원천기술이 없고 국내기업의 생산에만 전적으로 의존하고 있기 때문에, 가격경쟁력만으로는 시장점유율 확대에는 한계가 있을 것으로 전망된다.

물론, 하이얼이 한국시장에 진입한지 얼마 되지 않았기에 성공을 논하기에는 아직 이르지만, 현재까지의 성과를 보면 어느 정도 한국시장에 안착했다고 평가할 수 있다. 그러나 하이얼이 글로벌시장에서 하이얼 신화를 만들었듯이, 한국시장에서도

〈표 4〉 하이얼의 한국시장 공략 전략 분석

구 분	1단계 (시장진입·성장기반 조성 단계)	2단계 (시장확대 단계)
시장공략 전략	틈새시장 선 안착	주력가전 시장 후 공략
도입제품	핵심역량 보유 품목 (세탁기, 와인냉장고, 냉장고, 일반에어컨)	非핵심역량 보유 품목 (냉난방 겸용 에어컨, LCD TV, PC)
제품기술 및 생산	하이얼 기술 + 하이얼 생산	한국기업 기술 + 한국기업 생산
브랜드네임	Haier	Haier
가격전략	니치품목 저가격	프리미엄제품 저가격
주력 유통채널	대형할인점, 인터넷 몰	홈쇼핑, 인터넷 몰
촉진(광고)	가격 소구 (착하다 하이얼)	제품 질 강조
광고매체	인쇄매체	TV 및 라디오광고 중심
진입방식	OEM → 판매대리점	하이얼코리아 판매법인
진입동기	· 한국시장 공략 · 중국으로 역수입	· 기술습득 · 글로벌시장 도약 발판 마련

자료: 필자 작성

하이얼 신화를 만들어 낼 수 있을지는 좀 더 두고 봐야 할 것이다. 하이얼이 한국시장에서 성공하기 위해 풀어야 할 숙제도 적지 않기 때문이다. 아직 한국 소비자들의 중국산 브랜드에 대한 신뢰도가 워낙 낮은데다, 애프터서비스 체제도 취약한 편이다. 하이얼은 전국 50여 개의 용역 서비스 센터에 의뢰해 3일 내 출장 수리를 약속하고 있지만, 국내 대형 가전업체에 비해 서비스 질이 낮은 편이다. 이 때문에 이마트, 하이마트, 전자랜드 등 일부 대형 유통업체는 하이얼 제품을 취급하지 않고 있다.³⁰⁾

또 최근 국내 가전 시장에서 일본산 제품도 맥을 못 쓸 만큼 국내 제품의 품질 경쟁력이 높아 하이얼이 국내시장에 자리를 잡을 때까지는 시간이 걸릴 것으로 보고 있다. 제품의 품질을 강조하고는 있지만, 주요 소비자 유인전략으로 낮은 가격만을 내세우는 하이얼이 얼마나 국내 가전 시장을 잠식할지는 좀 더 두고 봐야 할 것이다.

참고문헌

문헌 자료

Jeannie, J. Y. and X. Y. Shawn(2003), *The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand*, Homa & Saekey Books.

김익수(2005), 사들이는 중국, 팔리는 한국: 중국기업의 글로벌화와 한국기업의 대응, SERI 연구에세이, 서울, 삼성경제연구소.

박상수(2006), "중국기업의 글로벌화 전략에 대한 일고: 정책과 실태, 하이얼 사례를 중심으로," *중국학연구*, 36, pp. 307-331.

박승록(2006), *중국 일류기업을 찾아서*, 서울, 굿인포메이션.

변재웅(2006), "중국기업의 글로벌화: 하이얼 사례 연구," *무역학회지*, 31, 3, pp. 67-84.

배수환(2006), "하이얼, 한국시장 진출의 전략적 목적," *LG 주간경제*, 서울, LG경제연구원, pp. 3-7.

서동혁(2002), "중국 가전그룹 하이얼의 성장전략과 시사점," *월간 KIET 산업경제*, 45, 서울, 산업연구원, pp. 69-83.

BusinessWeek, "Sanyo and Haier launch joint venture," January 15, 2007.

BusinessWeek, "Haier: Taking A Brand Name Higher," July 31, 2006.

BusinessWeek, "Haier's Tough Trip from China," April 1, 2002.

BusinessWeek, "Haier's Aim: "Develop Our Brand Overseas," March 31, 2003.

Economist, "The struggle of the champions," January 6, 2005.

Economist, "Haier's purpose," March 18, 2004.

Economist, "China's champions: The struggle of the champions," January 6, 2005.

신문기사 자료

뷰스앤뉴스(view and news), "하이얼, 날 수 있는 돼지가 되자," 2006. 10. 12.

스타데일리, "우리홈쇼핑, 하이얼 에어컨 판매," 2005. 06. 22.

연합뉴스, "中 하이얼, 국내 에어컨 시장 상륙," 2005. 04. 29.

연합뉴스, "中 하이얼, 백화점 입성," 2005. 04. 29.

주간동아, "기술 빨판 하이얼 겁나는 家電 공룡," 제425호, 2004. 03. 11.

중앙일보, "하이얼, 에어컨 외에는 국내 경쟁력 없다," 2006. 01. 25.

중앙일보, "저가 가전, 하이얼 회오리," 2005. 07. 04.

파이낸셜뉴스, "하이얼 에어컨 안방공략," 2005. 06. 22.

30) 중앙일보, "저가 가전, 하이얼 회오리," 2005. 07. 04.

한국마케팅신문, "中 하이얼 홈쇼핑에도 진출," 제180호,
2005. 07. 11.

인터뷰 자료

하이얼코리아 관계자와의 인터뷰 내용 정리

인터넷 자료

www.haier.com

www.haiernet.co.kr

www.mymargin.com

The Case Study of the Entry and Expansion Strategy of Haier in Korea: Will the Myth of 'Haier with Higher' be Continue in Korea?

Byoung-Sop Han*

Abstract

Recent years have witnessed the emergence of Chinese multinationals with a presence in both developed and developing countries. Yet little is known about them. This paper presents a case study of one of the leading Chinese multinationals, the Haier Group. The Haier Group is China's ambassador to appliance stores all over the world. Formerly Qingdao Refrigerator Plant, the company climbed from the verge of bankruptcy to establish itself as a world-renowned brand. China's largest appliance maker manufactures refrigerators, freezers, air conditioners and more. Haier Group exports goods to more than 160 countries. CEO Zhang Ruimin took the reins of the government-controlled company in 1984. His first act as CEO was to smash 76 poor-quality refrigerators with a hammer to drive home his intentions to improve product quality.

Under the Zhang Ruimin's tutelage, this appliance manufacturer has grown from its humble beginnings as a small refrigerator factory on China's eastern coast, to a \$8.73 billion company, which recently became the No. 1 fridge maker worldwide. Haier, which already has 13 overseas factories from the Philippines to Iran is focusing on expanding into Korea. Will The Myth of "Haier with Higher" be Continue in Korea?. This case study focused on the entry and expansion strategy of Haier in Korea.

Key Words: Haier, Entry, Expansion, China, Korea

* Professor, Suncheon National University

〈Teaching Note〉

하이얼(Haier)의 한국 가전시장 공략 전략: 하이얼 신화, 한국에서도 이어질 것인가?

Synopsis

소니, GE, 필립스 등과 같은 선진 다국적 가전 업체들이 유독 힘을 쓰지 못하는 시장이 한국시장이다. 그런 시장에 중국의 최대 가전업체인 하이얼이 시장공략을 위한 도전장을 던졌다. 언제 시장에 들어왔는지도 모르게 슬그머니 들어오더니, 이제는 본격적으로 일반소비자들에게 하이얼이라는 명함을 보여주고 있다. 아직도 한국의 일반 소비자들은 Made in China에 대해 부정적인 선입견을 갖고 있다. 아무리 중국 최대의 가전업체이자, 글로벌 가전부문의 공룡업체라 하더라도 선진 다국적 업체들조차 시장을 제대로 공략치 못하고 있는 한국시장에서 성공할 수 있을까 하는 의문을 갖게 된다. 하이얼이 한국시장에 진입한지 얼마 되지 않았기에 그들의 성공을 논하기는 아직 시기상조이다. 그러나 그들이 한국시장에 왜 들어오게 되었고, 성공을 위해 어떠한 노력을 펼치고 있는가를 분석함으로써 선진국 기업과는 다른 후발개도국 다국적기업의 글로벌 시장 공략 전략에 대한 지식을 얻을 수 있을 것이다.

Teaching Point

1. 하이얼의 부정적 원산지효과 극복 전략 제시
2. 후발개도국 기업의 글로벌 전략 특징 제시

3. 하이얼의 한국시장 진입 및 시장확대 패턴 제시

Assignment Question

1. 하이얼의 한국시장 공략 전략을 단계별로 설명하시오.
2. 하이얼의 한국시장내 마케팅 전략을 4P를 중심으로 설명하시오.
3. 하이얼이 한국시장에서 성공하기 위해서는 차이나 디스카운트라는 부정적 원산지 효과를 극복해야 한다. 효과적인 극복 방안으로는 무엇이 있겠는가?
4. 하이얼의 일본시장 공략에 대한 사례를 조사한 후, 한국시장 공략 전략과 비교하시오.

Analysis

1. 하이얼코리아의 시장진입전략 분석
2. 하이얼코리아의 마케팅 전략 분석