

중국 내수기업의 경영성과

< B Y D >

1. BYD 란?

1) BYD란 어떤 기업인가?

비야디는 원래 세계 2위의 리튬이온 배터리 업체인데, 자체 개발한 전기차로 세계 자동차 시장 진출을 노리고 있는 중국의 제조업체이다. 비야디는 왕완푸 회장이 1995년에 설립한 회사로 2차 전지의 기술력을 인정받아 세계적인 회사로 단기간에 발돋움하였고, 2003년에는 파산 직전의 국영 자동차 기업(친추안자동차)을 인수해 배터리 분야에서 쌓은 핵심 역량을 활용하여 자동차 시장의 미래인 전기차에 접목하는 승부수를 던졌다. 이 것이 바로 지금의 BYD 자동차이다.

2008년 12월 비야디 자동차는 'F3 듀얼 모드'라는 삽입식 하이브리드 자동차를 양산하여 판매하기 시작하였다. 비야디 자동차의 생산량은 세계적인 경기침체 중에서도 2008년에 130.6% 증가한 23만대를 기록하였으며, 2009년도 상반기에는 17.6만대의 판매실적을 나타내며 전년 동기 대비 176% 증가하여 중국 내에서 가장 높은 성장률을 보였다. 더불어 2010년에는 기존 공장의 증설 계획으로 40만대 생산 능력을 갖추었다. 이 회사의 규모 성장세와 전기자동차 분야의 강점을 활용한 신기술 상용화 속도가 선진 메이커를 능가하고 있으며, 향후 차세대 자동차 시장을 선점하여 사업이 크게 확대될 가능성도 있다.

자동차 산업에 진출한 궁극적인 목적은 배터리 기술력을 기반으로 전기 자동차를 상업화 하는 것이었다. 2005년에는 전략 모델인 F3을 생산하였으며 판매도 호조를 보였고, 2006년에 시작된 해외 판매에서도 성공을 거두었다. 이후 2008년도에는 F3를 베이스로 한 플러그인 하이브리드카 F3DM9를 공개하였다.

이를 위해 2004년 상하이에 전기자동차 R&D센터를 설립하여 전기차에 대한 연구 투자를 지속해 왔으며, 2008년 세계 최초 플러그인하이브리드카(PHEV)의 상용화 판매를 시작하였다. 2010년에는 미국으로 판매를 확대하여 전기차관련 친환경 시장을 선점하였다.

2) BYD 대표

"다른 사람이 생각하는 것을 나는 실행하고, 다른 사람이 생각하지 못하는 것을 나는 감히 생각하려 한다"

■ He is...

- ▶ 1966년 2월 15일 안후이 우웨이 출생
- ▶ 1987년 중난(中南)대 야금물리화학 전공
- ▶ 1990년 베이징유색금속연구원 석사, 연구원

- ▶ 1995년 배터리업체 BYD 창립
- ▶ 2003년 산시성 시안 친환자동차 인수, BYD 회장
- ▶ 2009년 개인 재산 13억달러, 포브스지 선정 세계 부자 559위

중국에서 왕촨푸 비야디(比亞迪·BYD) 회장(43)은 `배터리 대왕`으로 불린다. 축전지 불모지나 다름없던 중국 전지업계에 혜성처럼 나타나 BYD를 세계 2위 업체로 키워냈다.

그런 왕 회장 별명이 이제 `전기차 대왕`으로 바뀌고 있다. 도요타·GM 같은 대형 자동차업체도 아직 완성하지 못한 전기로만 가는 완벽한 전기자동차를 만들어 세계 전기차시장 선도에 나섰다.

왕 회장은 금융위기와 함께 GM 등 미국 자동차회사들이 몰락하는 사이에 더욱 승승장구하고 있다.

리처드 왜고너 GM 전 회장은 "중국의 중소 자동차업체들이 자본·기술 부족으로 중도 하차할 것"이라고 말한 적이 있지만 왕 회장은 그런 예측을 보기 좋게 뒤집었다.

금융위기로 파산한 GM은 물론이고 세계 최대 기술력과 판매력을 자랑하는 일본 도요타까지도 앞질러 전기차 기술 세계 최고 기업으로 BYD를 키워냈다. 그것도 경영위기로 흔들리는 중국 소형 자동차업체를 인수해 자동차업계에 뛰어든 지 불과 5년 남짓 만에 기적 같은 일을 일궈낸 것이다.

워런 버핏과 함께 투자회사 버크셔 해서웨이를 이끄는 찰스 멩거 부회장이 왕 회장에 대해 "에디슨 같은 기술적 난제 해결 능력을 가진 데다 GE처럼 사업력도 갖춘 인물"이라고 평했을 정도다.

1987년 중난(中南)대에서 야금물리화학을 전공한 뒤 베이징유색금속연구원에서 석사를 하고 그곳에 남아 연구하다가 1995년 선전에서 충전용 휴대폰 배터리 제조업체 BYD를 조그맣게 시작했다. 이때 그는 증권투자를 하는 사촌형 뤼샹양(呂向陽)에게 250만위안을 빌려서 종갓돈으로 썼다. 하지만 올해 그는 13억달러 재산을 가진 세계에서 559번째 거부로 꼽힐 정도로 컸다.

그가 노키아나 가정용 공구업체 강자 블랙앤드데커 등 세계적 기업 고객을 발판으로 삼아 자동차용 충전 배터리로 눈을 돌린 건 우연이 아니다.

1966년 2월 안후이성 출신으로 43세에 불과한 왕 회장이지만 사업 감각은 탁월하다. 2003년 경영난에 허덕이던 시안 친환자동차 지분 77%를 사들여 BYD자동차로 이름을 바꾼 뒤 그는 날개를 달았다. 중국 정부가 2004년 6월 자동차 공장 신설 최소 투자액을 2억4000만달러로 못박아 진입을 제한하면서 좋은 입지를 찾게 됐기 때문이다. BYD는 자동차산업을 전략산업으로 키우겠다는 중국 정부의 전폭적인 지원을 받고 있다. 지난해에는 BYD 전기차 수십 대를 구매했고, 4년간 대체에너지 차량 제조사로서 세금·보조금 혜택을 받는 데다 올해 들어서는 원자바오 총리가 선전공장을 시찰해 경영에 더욱 탄력을 받고 있다.

언론에서는 왕 회장이 `중국의 다이아몬드`와 같은 존재라고 평하고 있다. 어떤 이들은 왕 회장이 기존 상업 질서와 게임 규칙을 알본다고 하지만 그는 "중국의 젊은 기술자 실력이 유럽 기술 전문가들보다 뛰어나 어떤 물건이든 만들어낼 수 있다"며 자신감에 차 있다.

왕 회장은 "BYD가 만든 제품은 다른 기업에서 만든 비싼 제품보다 더 오래 쓸 수 있다"고 강조한다.

"다른 사람이 생각하는 것을 나는 실행하고, 다른 사람이 생각하지 못하는 것을 나는 감히 생각하려 한다"는 왕 회장의 말은 그의 과감한 경영철학을 그대로 드러낸다.

앞으로 15년쯤 뒤에 BYD를 세계 최고 자동차업체로 키우겠다는 그의 야심이 어떻게 현실화할지 주목된다.

2. BYD의 생산 제품 및 시장 점유율

1) 전지

30일 증권일보는 2011년 상반기 BYD 스마트폰과 리튬전지 사업 매출액은 119억 위안으로 95억 위안을 기록한 자동차 매출액보다 25%높은 것으로 나타났다고 보도했다. BYD 배터리의 주요 거래처는 노키아(NOKIA), 화웨이(HUAWEI), 중싱(ZTE)인 것으로 나타났다.

애플 아이폰의 공급업체로 알려져 있는 BYD는 현재, 휴대폰 배터리, 케이스, 액정모니터, 키보드 등의 제품을 생산하고 있다. 애플사가 공급업체 명단을 공개 하던 당시, BYD가 애플의 하청업체인 것으로 알려진 것이 오히려 회사 홍보에 도움이 된 것으로 보인다고 업계 인사가 언급한 바 있다.

BYD는 일본 제조업체가 약 90% 점유율을 차지하고 있던 90년대, 'LOW COST' 전략으로 산요, 소니, 도시바, 파나소닉 등을 제치고 전세계 배터리 시장 점유율 40%를 달성했다.

2) 자동차

11디트로이트쇼- 중 BYD, 하이브리드 SUV S6DM 출품

중국의 BYD자동차가 2011 디트로이트오토쇼에 하이브리드 SUV S6DM을 출품한다고 밝혔다. SUV S6의 하이브리드 버전이다. S6는 2010년 9월 중국시장에 출시된 BYD 첫 SUV토요타 해리어와 비슷한 디자인으로 논란이 됐다.

S6DM는 BYD의 듀얼 모드라고 하는 하이브리드 시스템을 채용한다. 이는 두 개의 모터를 탑재하는 것으로 최고출력 14ps의 모터가 앞바퀴를, 102ps의 모터가 뒷바퀴를 구동하는 방식이다. 최대 약 60km를 EV모드로 주행 가능하다고.

주행 중 배터리 잔량이 적어지면 2.0리터 직렬 4기통 가솔린 엔진이 작동된다. 이에 따라 최대 항속거리 500km이상에 달할 수 있다는 주장이다. 트랜스미션은 6단 듀얼 클러치. BYD는 세계 최초의 독립 4WD 듀얼 모드 일렉트릭 SUV라는 점을 강조하고 있다.

BYD는 지금까지 디트로이트오토쇼에 세 번 참가했으며 이번이 네 번째가 된다.

세계 최초 전기 자동차 'E6'

BYD그룹이 개발한 전기자동차 'E6'는 그린칩 'ET-Power'를 이용해 4시간 충전을 하면 약 300km까지 운행이 가능하다. 5인승인 'E6'은 기존 휘발유 차량의 1/3~1/4에 상당한 에너지를 사용하며, 시속 140km까지 속도를 낼 수 있다. 가격은 대단 4만달러(약 4천 5백만원)이다.

이 자동차는 현재까지 세계에서 주행시간이 가장 긴 전기자동차로 알려져 있다.

3. BYD의 경영 전략

○ '자동차산업의 333 전략'

- 2003년, 비야디의 배터리사업이 안정적인 궤도에 오르자 왕완푸는 홍콩주식에 출시된 비디아주식 2억6950만 위안으로 쓰촨친촨 자동차유한공사(西安秦川汽車有限責任公司)의 주식 77%를 매입하며 자동차산업에 뛰어들게 되었다. 비야디자동차유한공사는 중국의 지리(吉利)자동차에 이어 중국의 두 번째 민영 자동차기업이 되었다.

- 비야디는 자동차산업으로의 확장과 함께 '333전략'을 수립함. 처음 3년에 시안, 선전, 상하이, 베이징에 4대 자동차 생산단지를 설립하고, 두 번째 3년에 다량의 모델을 출시, 세 번째 3년엔 비야디자동차의 브랜드 이미지를 제고시키겠다는 전략이었다.

- 333전략과 함께 비야디는 해마다 다양한 모델을 출시하고, 기술개발에 투자를 아끼지 않으며 이미지제고에 힘썼다. 그 결과 5만 위안 이하의 경차시장을 민영기업의 독자적인 우수한 가격경쟁력을 바탕으로 집중 공략해 2009년 자동차 판매량은 45만 대로 작년동기대비 164.7% 증가했으며 연매출액은 215억 위안으로 159% 증가했다.

○ '인재양성 301전략'

- 왕완푸회장은 인재채용에 있어 '301전략'을 수립하고 사용하였다. 이는 300%의 엔지니어가 1%의 엘리트를 대신할 수 있다는 전략으로 300명의 우수한 중국 엔지니어들이 1명의 선진국의 엘리트를 대신할 수 있다 것이었다. 비야디는 해마다 졸업하는 중국의 대학생들 채용을 중시하였다.

○ '신에너지분야의 글로벌전략'

- 2010년 9월 13일, LA에서 북미지사를 설립하고 전반적인 신에너지분야의 사업을 수행할 예정이다. 이에는 신에너지자동차, 태양전지, 축전지등의 판매와 기술 제공 및 A/S와 육성사업도 포함돼 있었다.

- 미국 지사 외에 유럽본사를 독일에 설립할 계획으로 구체적 구상은 올해 안으로 확정될 예정이다. 비야디는 유럽 각국의 신에너지 자동차 보조금 정책에 걸맞는 신 판매전략을 세워 전기자동차와 하이브리드자동차를 판매할 계획이다.

4. BYD 마케팅 전략

‘ 가격대 성능비 ’

비야디는 항상 차별화되어 있다. 치루이, 지리, 등의 다른 자동차회사들은 고급브랜드로 이미지 개선에 나서고 있는 가운데, BYD는 여전히 가격 대비 성능을 강조하는 저가브랜드 전략을 고집하고 있다. BYD는 아직 별도의 고급브랜드를 구축할 계획은 갖고 있지 않지만, 고급화 전략은 지속적으로 추진하고 있다. 왕완푸 BYD이사는 “고급 브랜드는 하루 아침에 만들 수 있는 것이 아니다. 제품 경쟁력이 있을 때 비로소 브랜드 가치가 향상된다”고 강조했다.

“타 회사와 동급의 제품을 반 가격에 판매한다.” 이는 BYD가 자동차업계에 진출할 때 정한 것이다. 그래서 다른 브랜드들이 저가 이미지 때문에 피하는 ‘가격대 성능비’를 경영의 핵심 키워드로 삼고 있다.

왕 이사는 중국에는 넓은 시장과 다양한 기호를 가진 방대한 소비자들이 있지만, 가격 대비 성능과 실속을 중시한다는 공통점이 있다며, BYD는 바로 이러한 경향을 보편적으로 만족시켜줄 여러 종류의 모델들을 생산함으로써 소비자들의 가격 대비 만족감을 끌어 올리고 있다.

5. BYD 성장 비결

성장잠재력이 탁월한 글로벌 전기자동차 기업

베이징유색금속 연구원으로 근무하던 왕찬푸가 1995년 선전에서 전지업체로 창업한 후 2003년 전기차 업체로 전환하였다. 중난대에서 야금물리학을 전공한 왕 회장은 29세에 사촌형에게 빌린 250만 위안으로 직원 23명의 BYD를 설립한다. 생산 제품의 종류가 휴대폰 배터리에서 LED 조명, 자동차용 배터리, 일반 자동차 및 전기차 등 1,300여 가지에 이르는 대기업으로 성장하였다. 설립 10년만에 전지 및 친환경차 업계의 선두 기업으로 부상하게 되었고, 2010년 미 Businessweek가 선정한 '성장 가능성이 높은 세계 100대 IT 기업' 순위에서 애플을 제치고 1위에 등극하였다. 그리고 투자의 귀재 워렌 버핏이 지분 10% 약 2.3억 달러에 인수하였다. 2009년 매출액 58억 달러, 영업이익 6억 달러, 종업원수 16만명으로 2005년 이후 연 평균 성장률이 각각 63.7%, 61.5%, 31%를 기록하였다. 2003년 국영 자동차 기업을 인수하여 자동차 사업에 진출함으로써 한 단계 도약하였고, 배터리 분야의 경쟁력을 활용하여 전기차 제조업으로 진출하였다. 2009년 친환의 'F3'모델은 중국 시장에서 단일 차종 판매 1위(29만 대)를 기록하였다.

명확한 비전을 보유한 솔선수범의 CEO 리더쉽

CEO 왕찬푸는 2003년 자동차 업체를 인수하기 훨씬 이전부터 전기차 시장의 성장을 확신하고 관련 기술을 개발하였다. 1995년 창업 당시부터 '전지를 제어하는 자가 친환경차를 장악한다'는 신념을 갖고 체계적으로 준비하였다. '자동차 본체는 쇠덩이에 불과하다. 여기에 생명을 불어 넣을 수 있는 것은 우리 회사의 전지 밖에 없다'라고 자신감을 나타내었다. 1996년부터 자동차용 전지 개발을 추진하였으며, 2002년에는 전기차 연구팀을 만들어 1,000명 이상의 연구원을 확보하였다. 자동차 시장 진출 시 자동차 관련 서적을 탐독하고, 전기차 개발 프로젝트에 직접 책임자로 나서는 등 기술 중시의 솔선수범 리더쉽을 발휘, 버크셔해서웨이의 찰스 멩거 부회장은 이런 왕찬푸 회장을 '기술적 난제 해결 능력을 가진 에디슨 같은 인물이면서 사업 능력도 뛰어난 경영자'라고 하였다.

'창조'를 모토로 중국의 풍부한 노동력을 활용하여 기계와 사람을 적절히 조합함으로써 비용을 절감하였고, 전지 관련 연구소에서 근무한 경험이 근간이 되었으며, 풍부한 아이디어와 사업에 대한 열정이 BYD를 한층 더 성장시켰다.

산업 간 시너지를 극대화하며 '모방'을 통해 스피드 성장

2차 전지 핵심기술을 친환경 전기차 사업에 접목시키면서 산업 간 시너지 효과를 최대화하였다.

'모방'을 통한 스피드 성장과 R&D 투자를 확대하면서 친환경 전기차 사업의 마켓리더로 급부상하였다.

제품과 조화를 중시하는 R&D

- ▷ 시대를 앞서 가는 첨단 기술보다는 제품과 조화를 이루는 적절한 수준의 기술 개발을 통해 경쟁사와 차별화
 - 전지의 양(+) 전극 소재로 첨단 기술인 코발트, 니켈계 소재를 대신하여 이미 범용화된 인산철계 리튬을 사용
 - 인산철 전극은 소형화에는 불리하지만 공간적 여유가 있는 자동차용 전지에 적용하는 데는 큰 문제가 없을 뿐 아니라 가격이 코발트 전극의 3분의 1 수준으로 저렴한 것이 장점