중국 내수시장의 경쟁자
< 렌샹 >

1. 렌샹기업이란?

1) 렌샹 기업은 어떤 회사인가?

렌샹은 자체 브랜드를 가진 컴퓨터 시스템 및 관련제품의 연구 · 개발 · 생산 및 판매에 종사하는 중국의 대표적인 IT기업이다. 1984년 중국과학원 산하 계산기 연구소의 연구원 11명이 독립하여 설립한 벤처형 국유기업<계산소신기술발전공사>가 그 전신이다.

처음 이 회사의 설립은 과학원의 예산 부족 해소를 위한 고육책의 하나였으며, 설립 초기에는 20만 위안의 자금을 출자한 과학원의 컴퓨터 설치 및 유지 업무가 대부분이었다.

그러나 1985년에 제품화한 '렌샹 한자카드'가 큰 성공을 거둬 매출이 300만 위안에서 다음해인 1986년에는 1,800만 위안, 1987년에는 7,300만 위안으로 비약적으로 중국 최초의 286컴퓨터인 'Legend PC'를 출시하면서 '렌샹'과 'Legend'가 각각 기업명과 영문상호가 되었고, 현재는 영문명이 Lenovo로 변경되었다.

그러던 도중 2005년 5월 IBM PC사업부를 인수를 완료, 연간 매출이 약 130억 달러에 달하면서, 델, HP에 이어 세계 3대 PC 제조업체로 부상했다. 현재 레노버는 뉴욕에 본사를 둔 다국적기업으로서, 중국의 베이징과 미국의 노스캐롤라이나주 롤리에 양대 운영센터를 두고 있다.

중국시장에서 레노버는 이동 휴대설비, 서버, 주변기기 및 디지털 제품 등 풍부한 제품라인을 형성했으며, PC 제품의 시장점유율이 3분의 1에 육박하고 있다.

※ Lenovo에 담긴 의미

Lenovo의 <Le>는 기존의 Legend에서 앞 글자를 땄으며 <novo>는 혁신을 뜻하는 innovation을 라틴어에서 도출하였다고 한다. 결국 변화하는 IT시장에서 적극적으로 대처하고 혁신적인 내부의 변화를 통해 IT시장의 리더 브랜드가 되겠다는 의지를 천명한 것이다.

2)렌샹기업의 수장은 누구인가?

◎ 대표자 : 류촨즈

◎ 생년월일 : 1944년 4월 29일

◎ 학력 : 시안 군사 전신 전문학교

◎ 인물 소개 및 경력

중국을 대표하는 기업인으로서 중국 최대의 민영기업 레노버와 모기업 레전드 홀딩스 등을 소유한 투자자이다. 1966년 시안 군사 전신 전문학교를 졸업하고 사천성 청두로 내려가 국방위원회 연구원으로 일을 시작했다.

그러나 문화 대혁명으로 인해 후난성 해방농장으로 내려가야 했고, 이후 광동성의 농장까지 전전하다가 개혁 개방정책으로 1979년 중국과학원 컴퓨터기술연구소로 발령받게 되었다.

1984년 연구소 경비초소로 쓰이던 7평 벽돌 건물에서 10명의 동료와 함께 현 레노버의 전신 렌샹을 설립했고 창업 초반에는 사기를 당하는 등 어려움이 많았지만 과학원의 IBM 컴퓨터 500대를 사들이면서 컴퓨터 사업에 주력하기 시작했다.

이후 1997년 북경의 레노버를 인수하고 2005년 17억 5000만달러의 거액으로 IBM의 PC사업 부문을 인수해 레노버를 단숨에 세계 3위로 뛰어오르며 세계를 놀라게 했다. 이후 회장직을 양위안칭에게 넘기고 회장직에서 물러났다가 2008년 다시 복귀해 브라질월 PC업체 포지티보 인수에 나서기 까지 했다.

류촨즈 회장이 창업한 PC회사 레노버는 2006년 146억달러(약 14조원)의 매출을 올려 민영기업중 1위를 차지했다. (국유기업을 포함한 레노버의 순위는 11위이다.) 그리고 2000년 1월<포춘>선정 아시아 최고의 비즈니스맨으로 선정되었다.

◎ 경영전략

류촨즈의 경영전략은 마치 군사작전을 방불케 한다. 이는 군사전신공정학원을 졸업하고, 한동안 국방 연구소 등지에서 연구원으로 종사했던 류촨즈의 경력때문으로 보인다. 류촨즈의 경영전략은 핵심조직건설, 전략결정, 대오정비 세 가지로 정리된다. 첫 번째 핵심조직건설의 내용은 '전투력이 강한 최고책임자를 중심을 세운다'는 것이다. 그 다음 전략 결정은 '장·단기 목표를 정확히 세우고 행군 중에 방향을 조정할지를 판단 한다'는 등의 내용이다. 마지막으로 대오정비는 '병사들이 전투를 벌일 수 있는가, 병사들이 적극성을 가지고 있는 가, 상벌규정은 합리적인가'등을 총괄 판단하는 개념이다. 그중 류촨즈는 핵심 조직건설을 가장 중시했다.

그는 "핵심조직의 의지 통일이 안되면 모든 전략도 다 틀어진다."고 말했다.

류촨즈는 사내의 사사로운 파벌형성을 극도로 경계하는 것으로 알려졌다. 한 CEO급 고위간부를 '파벌을 형성한다'는 죄목으로 쫓아낸 적도 있다. 그렇게 류촨즈는 렌샹을 연간 매출액 150억 달러, 전 세계 60개국 직원 수 2만 1000명의 굴지의 IT 제국을 키워냈다.

◎ 경영철학 및 리더쉽

1993년에 도입한 종업원 지주제는 그의 경영 성공사례로 꼽힌다. 이것은 류촨즈의 주요 경영 철학으로, 중국 기업에는 없던 주인의식을 고취했고, 결국 중국 기업들에게 소유권 개혁이라는 폭풍을 불어넣는 계기를 만들었다. 또한 기업 관리에 앞서 생각과 제도개선 그리고 주변 환경을 바꾸는 데 최선을 다하고, 손가락이 길어야 남을 찌를 수 있는 것처럼 핵심 경쟁력을 활용한다는 것이다. 손가락 하나 경영론과 여러 개의 나무 조각을 이어 붙인 나무통의 경우 가장 약한 나무 조각에서 물이 새어 나가는 것처럼 기업의 약점을 보완해야 한다는 나무통 경영론으로도 유명하다. '엔진문화'라는 그만의 인재양성 노하우도 손꼽히는 성과이다. 간부는 큰 엔진이고, 그 밖의 모든 직원들은 큰 엔진과 함께 돌아가는 작은 엔진이 되어야 한다며 밑의 직원들이 엔진에 따라 움직이는 기어가 되어서는 안되고 어떻게 하면 일을 더 잘 할 수 있는지 스스로 생각하게 만들어야 더 큰 원동력을 갖게 된다고 생각했다. 또한 그는 카리스마 형 리더로 잘 알려져 있다. 그의 리더쉽 철학 중 가장 중요시하는 것은 우선 목표를 잘 세울 줄 알아야 한다는 것이다. 미래의 큰 그림을 잘 그려야지 회사구성원을 이끌고 앞으로 나갈 수 있기 때문이다. 두 번째는 도덕과 품성을 갖춰야 한다고 생각한다. 세 번째로는 감성을 중요시 하는데, 큰 가슴으로 사람을 포용해야 사람들이 단결하고 서로 소통하기 때문이다. 마지막으로 리더는 학습능력이 좋아야 한다고 강조했다.

3) 렌샹기업의 연혁

- 렌샹기업의 변천

联想传奇

联想1984

- 创始人员：中科院计算所11名研究人员
- 启动资金：20万元人民币

联想2004

- 员工总数：9,600 人
- 2004到2005财年销售收入：29亿美金
- 中国第一的PC供应商

联想2007

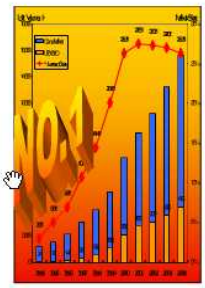
- 员工总数：超过25,100 人
- 2006到2007财年销售收入146亿美金
- 世界第三大 PC供应商，产品远销160个国家

Lenovo Confidential | © 2007 Lenovo

lenovo

- 렌샹기업의 역사

联想24年的成长史——不断探索中国企业巅峰的历史



2005年并购IBM PC业务

2004年奥运TOP

1999年亚太第一

1997年中国第一

1984年联想成立

Lenovo Confidential | © 2007 Lenovo

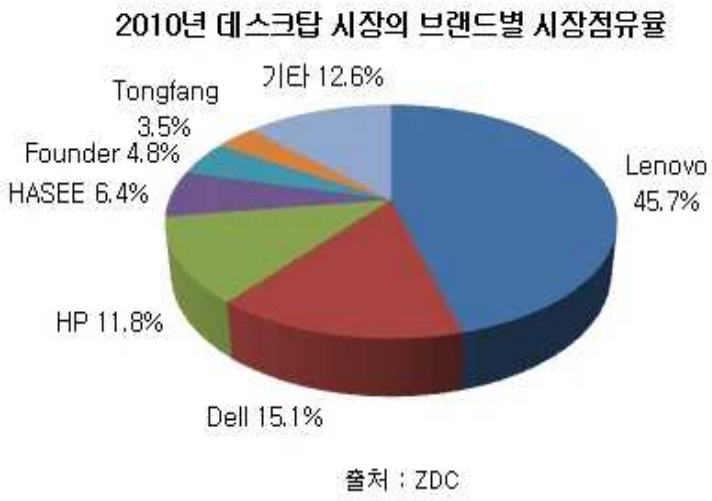
lenovo

- 렌샹기업의 IBM인수

2. 렌샹기업 소비량 비교 및 점유율

1) 중국 내 소비량 비교

2) 중국 데스크탑 시장의 브랜드별 시장 점유율



3. 렌샹의 경영 전략

1) 저가 및 차별화를 중심으로 하는 혼합전략

- 롄샹은 저비용이라는 자국시장의 이점과 기타 국내 브랜드보다 높은 기술력을 이용하여 가격대비 성능을 제고하는 전략을 사용하고 있다. 1996년에 컴퓨터 가격을 4차례 인하하여 경쟁사들을 따돌리고 시장점유율을 큰 폭으로 확대하였다. 또 롄샹은 pc와 함께 관련제품을 동시에 공급하고 서비스와 유통에 있어서도 브랜드 파워를 최대한 활용하는 등 브랜드 인지도를 이용한 차별화 전략을 구사하고 있다.

2) 선진 기술과 기업을 벤치마킹

- 롄샹은 미국 실리콘 벨리에 자체 연구소를 설립하여 세계 신기술 동향을 파악하는 한편, 중국의 실리콘밸리인 '중관촌'에 위치해 주변의 북경대, 청화대 등과의 산학협동에 적극 나서고 있으며 우수한 인재를 활용해 중국실정에 맞는 자체기술을 개발하고 있다.

3) 중국 정부의 지원 및 민족기업으로서의 경쟁우위 확보

- 롄샹은 그동안 중국의 대표적인 국유 첨단기술기업으로 대출, 세제, 인재유치 등에서 여러 혜택을 향유해 왔다. 특히 대주주가 중국과학원인 점이 초기의 고성장에 크게 기여하였다. 중국과학원은 첨단기술 인증의 주관부로서 롄샹의 첨단기술 분야 사업전개에 결정적 역할을 담당하였다. 또 롄샹은 성공한 민족기업이라는 이미지로 중국에서 외국 경쟁자가 가질 수 없는 경쟁우위도 보유하고 있다. 즉 소비자들 사이에서 대표적 민족기업으로서의 이미지가 크게 어필하여 판매신장을 촉진할 수 있었다.

4) 지속적으로 구조조정

- 롄샹은 기업성장, 업무다변화 및 규모 확산으로 1993년에 직선형 조직 체제를 전략적 사업단위로 전환하였다. 롄샹은 1998년 제품별 사업단위를 지역거점을 중심으로 하는 전국적인 네트워크로 전환하여, 본사는 주요 지역거점의 전략방향을 파악하는 데 주력하고 지역거점에 권한을 위임하는 조직구조로 개편 되었다.

5) 능력위주의 인사관리

- 현재 롄샹집단 직원들의 평균연령은 28세, 임원들의 평균연력은 35세 이하로 다른 기업에 비해 매우 젊다. 40세인 前)양위안칭 총재를 비롯해 대부분의 고위급 임원진도 30대 혹은 40대 초반이 주류를 이루는데, 이는 1~2년밖에 안 된 신입사원이라도 능력을 인정받으면 예비과정을 거쳐 정식 경영관리직에 오를 수 있는 등 승진, 급여제도에 정형화된 틀이 없는 롄샹의 독특한 인사관리 때문이다. 또한 스톡옵션제로를 도입, 간부직은 입사 후 1년, 일반사원은 3년이면 자사주를 보유할 수 있도록 하여 회사의 성장과 개인의 이익을 직결시키는 전략을 사용하고 있다.

4. 롄샹의 마케팅 전략

1) 레노버의 디자인 경쟁력

- 레노버가 가진 디자인 시스템은 세계에서도 정평이 나있을 정도로 대단한

위치까지 성장해 왔다. 2000년 이후 다양한 세계 디자인 어워드에서 입상하고 실질적인 디자인 파워을 키우면서 확실한 터닝 포인트를 찾던 도중 확실한 발화지점을 찾게 된다. 그것이 바로 <2008년 베이징 올림픽>이다.
2008년 베이징 올림픽이 시작되기 하루 전인 8월 7일 성화봉송의 천안문레이스 주자가 공개되었다. 바로 농구선수 야오밍이다. 이때 천안문 광장에서 온 국민의 뜨거운 지지를 받으면서 성화 봉송을 시작했다.

이때 유려한 곡선미를 빼어나게 잡아냈다는 찬사를 받았던 이 성화봉송을 디자인한 팀이 바로 <레노버>디자인팀이다.

레노버 디자인팀이 만든 이 성화봉송은 전 세계 388개 경쟁작을 제치고 당선된 사실을 아는 사람은 그렇게 많지 않을 것이다.

레노버가 디자인한 올림픽 성화봉 '약속의 구름'은 두루마리 한지 모양을 말아놓은 형태에 중국의 전통문양 6가지가 새겨져 있어 5천년을 이어온 중국의 문화를 세계에 보여주고자 하였고, 구름문양을 메인 디자인 컨셉으로 잡았다고 한다.

그들의 글로벌 디자인 정책과 마케팅적 사고를 잘 드러내는 사례가 하나 더 있는데, 이 성화봉과 더불어 1년 전부터 이슈가 된 <올림픽 기념 노트북> 한정판매가 그것이다.

옥션방식으로 진행하여 소수들에게만 희소성의 가치를 가지고 공급하겠다는 것인데, 마케팅적으로 상당한 효과를 불러일으키고 있다.

디자인요소가 바로 성화봉의 디자인을 그대로 닮아있는데, 이러한 아이덴티티 전략으로 <약속의 구름>문양은 어디에서라도 인정받을 수 있는 <레노버>고유의 문양으로 전 세계에 알리겠다는 뜻이 담겨있다.

5. 롄샹기업의 성장 비결

1) 롄샹의 기업경영은 미국이나 유럽보다 더 자본주의적이다.

- 모든 사업은 철저하게 수익을 목표로 전개하고 있다. 지금까지 중국 기업이 저효율과 적자 투성이었던 데 반해 롄샹은 이윤이 창출되지 않는 사업은 일단 보류한다.

2) 정부의 롄샹에 대한 지원

- 국유 첨단기술업체로서의 롄샹에 자금 대출이나 세금우대 등 자국 산업 보호를 위해 최대한 지원을 아끼지 않고 있다. 특히 롄샹은 중국과학원이 대주주로 있어 중국과학원 내에서 필요한 인재가 있다면 언제든지 해당 인재의 파견을 요청 할 수 있고, 필요 없을 때면 돌려보낼 수 있는 특권을 가지고 있다. 즉, 중국과학원과 인재 풀의 커넥션을 가지고 있다는 것이다. 이것 역시 성장 원동력 중의 하나이다.

3) 중국과학원이 대주주이기는 하지만 경영, 인사, 재무에 대해서는 일체 간섭하지 않는다.

- 과거 중국의 기업들이 상부의 규제나 간섭 때문에 경영이 방만해진 것에 비해 롄샹의 경우는 특별하다고 할 수 있다. 확실하게 중국 국영기업의 경영원칙을 지키고 있는 것이다. 중국의 기업은 국유, 국경, 향진, 민영 등 크게 네 가지로

나눌 수 있다. 국유기업은 정부에서 설립하고 경영에 간섭하는 것이고, 국영기업은 정부에서 세웠지만 경영에는 간섭하지 않는 것이다. 그러나 때때로 국유와 국영의 구분이 모호해서 국영기업이면서도 정부에서 경영에 간섭하는 사례가 있었으나 렌샹의 경우는 원칙이 충실히 지켜지고 있는 경우라고 할 수 있다. 향진기업은 지방정부나 시,구가 세운 기업이며 민영기업은 말 그대로 민간인이 세운 기업이다.

4) 렌샹은 인재를 중시한다.

- 렌샹은 학력보다는 능력위주로 직원을 채용한다. 그리고 능력이 있는 직원은 1년에 3단계까지 진급 할 수 있는 등 파격적인 인사 조치를 시행하고 있다. 여기에다 스톡옵션까지 도입, 실력 있는 직원들이 자신의 능력 을 마음껏 발휘할 수 있도록 동기부여를 충분히 하고 있다. 입사 연도 같은 것은 진급과는 무관하다. 오직 실적만이 그 주요 평가기준이다. 따라서 실력이 없으면 회사를 그만두어야 한다. 그러나 능력을 발휘한 임직원에게는 스톡옵션을 준다. 렌샹의 임직원 중에서 이미 100명이 넘는 임직원이 1000만위엔 (16억원) 이상의 스톡옵션 주식을 보유하고 있다. 간부직은 입사 후 1년, 일반사원은 3년이면 자사주를 보유 할 수 있다. 회사를 발전시키면 저기 자신에게도 그만큼 이익이 돌아오는 것이다. 이런 점은 기업경영의 노하우가 앞서 있다는 미국이나 일본에서조차 보기 힘든 파격적인 경영일 뿐 아니라 한국 기업에서도 거의 보기 드문 방침이다. 그러다보니 중국의 젊은이들은 가장 입사하고 싶은 회사로 렌샹을 손꼽는다. 일단 렌샹에 입사하면 회사는 지원을 아끼지 않는다. 업무의 성격상 창의력이 필요하기 때문에 밤낮을 가리지 않고 매달릴 수 있도록 최대한 지원을 해준다. 그 대표적인 것이 입사한 지 4년이 지나면 회사 돈으로 여름휴가를 해외로 갈 수 있다는 것 등이다. 여름휴가를 해외로 보내주는 기업은 선진국에서도 드문 일인데 렌샹은 그걸 실천하고 있는 것이다. 사원교육에도 엄청난 교육비를 투자한다. 사내에는 아예 사원 교육을 담당하는 "렌샹관리학원"이라는 것이 있고 일반사원에게는 1인당 5000위엔(80만원), 고급 관리층에게는 2만위엔(320만원)을 연간 교육비로 투자하고 있다. 중국의 대졸 사원 봉급이 월 1000위엔 수준인 것을 감안하면 이는 엄청난 투자인 셈이다.

5) 렌샹은 젊은 회사이다.

- 시장의 속성상 스피디한 경영이 요구되고 있고, 유연한 사고방식이 필요하기 때문이다. 그러다보니 회사 자체가 젊다. 직원들의 평균연령은 28세, 임원의 평균연령도 35세 이하이다. 상품개발과 IT업무를 담당하는 류쥔부사장의 경우도 입사한지 8년밖에 되지 않은 30대이고, 시장 및 IT서비스 담당 부사장 위빙도 1988년에 베이징대학을 졸업 후 입사한 30대다. 재무담당 부사장 왕샤오옌은 입사 8년차의 30대이고, 구매담당 부사장 차오숭도 입사한지 10년 된 30대다. 전 직원의 72%가 대학졸업 이상의 학력을 가지고 있는 렌샹은 석, 박사급

인력만도 전 직원의 14%로 무려 1400명에 이른다. 하지만 회사가 젊다고 해서 관리가 느슨한 것은 아니다. 실적이 뒤처지는 사원은 회사를 그만 두어야 한다. 직원에 대한 평가는 미국이나 유럽보다 더 잔인하다. 철저한 자본주의 원리에 따른 평가방식이다.

6) 인사고과는 상사는 물론 부하직원에게까지 평가를 받는다.

- 이를테면 360도 전 방위 평가를 받는 것이다. 인사고과는 1년에 4번 즉 분기별로 실시된다. 단 3개월이라도 한눈을 팔게 되면 가차 없이 해고의 위기를 맞게 된다. 개인별 고과는 모두 7개 단계로 구분해서 평가를 받는다. 개인별 고과성적이 2분기 연속 최하위를 하게 되면 부서를 이동할 수 있는 기회가 주어진다. 그러나 부서를 이동하고도 2분기 연속 최하의 인사고과를 받았을 경우에는 회사를 그만 두어야 한다. 한마디로 냉정한 것이다. 여기에 부문별 고과도 있다. 부서별로 목표치를 초과하면 보너스가 지급되지만 미달할 경우에는 부서장의 고과가 영향을 받는다.

7) 렌샹은 이런 실적 위주의 경영 특징 외에 기술개발도 첨단을 달리고 있다.

- 미국의 실리콘벨리에 자체 연구소를 가지고 있고, 세계적인 선진기업은 늘 벤치마킹의 대상이다. 시장의 변화에도 민감하게 대응하고 있는 것이다. 국내적으로는 중국의 실리콘벨리인 중관촌을 중심으로 산학협동을 꾸준히 실천하고 있고 중국 실정에 맞는 자체 기술개발도 등한시하지 않고 있다. 21세기의 중국은 확실히 달라졌다. 중국이 달라진 것을 모르고 있는 곳은 한국뿐이다. 이미 일본은 전 공장의 50%를 중국으로 이동시킨다는 계획을 세웠다. 렌샹은 21세기 중국의 변화를 가장 잘 보여주는 대표적인 기업이다 2000년도 집계로 렌샹의 기술력은 세계 8위이며, 증시에서의 시가 총액은 중국기업 중 1위로 9조76000억 원이다.