

# 중국경제 현안 브리핑

04-21호 / 8월 9일

## 중국 가전업계 그린쿨 집단의 M&A 전략과 시사점

### 1. 개요

- 중국 국내가전시장은 공급포화상태에서 업체간 가격경쟁이 더욱 치열해지면서, 향후 M&A 방식을 통한 구조조정이 더욱 활발히 진행될 전망이다.<sup>1</sup>
  - 중국정부는 국유기업개혁의 일환으로 M&A 방식을 통한 구조조정을 적극 추진하고 있는데, 특히 이 과정에서 민영기업과 외자기업의 참여가 확대될 수 있도록 장려하고 있음.
- 특히 그린쿨 (格林柯尔) 집단과 같이 M&A를 통해 급성장한 기업의 출현은 중국 M&A 시장 판도에 많은 시사점을 제공하고 있음.
  - 그린쿨 집단은 민영기업으로 국유자산 M&A 시장에 적극적으로 참여하여 불과 2년 만에 산하에 4개 유명 브랜드를 보유하게 되었고, 냉장고 생산량 세

계 제2위의 초대형 기업집단으로 성장하였음.

## 2. 중국 M&A 시장의 현황과 문제점

- 현재 포화상태에 있는 중국의 가전시장은 과잉생산 문제가 심각하며 기업이윤은 거의 제로상태로서 구조조정이 시급한 상황임.
  - 2003년 상반기, 가전부문 22개 상장기업 중 대부분은 총이윤율이 7% 전후에 그쳐 잠재적인 적자 단계에 진입한 것으로 판단됨.
  - 2004년 상반기, 지난 20여 년간 세탁기 업계의 선두였던 샤오야(小鸭)의 퇴출은 중국 가전산업에서 본격적인 구조조정이 임박했음을 의미
- 최근 중국 내에서는 M&A 시장이 급성장하고 있어, 향후 가전산업 재편의 핵심이 M&A를 통한 구조조정에 있을 것으로 전망됨.
  - 최근 5년간 중국 기업의 M&A 거래액은 매년 70% 이상 성장하여, 중국은 이미 아시아-태평양 지역에서 M&A 거래가 가장 활발한 국가로 부상
  - 중국은 2004년 상반기 총 252건의 M&A 거래를 성사시켰으며, 거래액은 81억 달러에 달하였는데, 산업별로는 제조업 (48%), 식품 및 방직업 (12%), 금융보험업 (7%) 순으로 나타났음.
- 특히 국유기업의 구조조정을 가속화하기 위해 외자기업과 민영기업의 적극적

인 참여를 기대하고 있음.

- 중국정부는 최근 외자기업의 국내기업 M&A를 장려하기 위한 새로운 법규를 잇달아 발표하였음.
- 16기 3중전회에서 제기된 “사회주의시장경제의 완비”라는 구호는 향후 국유기업개혁 및 국유자산 구조조정 과정에서 민영기업의 참여가 더욱 확대될 것임을 시사함.

### 3. 그린쿨 집단의 성장

- 그린쿨 집단은 민영기업이 국유자산 M&A 과정에 적극적으로 참여하여 성공한 사례로 중국 내에서 활발히 연구되고 있음.
  - 2003년 10월 국무원발전연구센터는 40여 명의 전문가로 구성된 “그린쿨 집단 성공사례 연구팀”을 발족, 국유자산 M&A 과정에서 민영기업이 성장할 수 있는 가능성에 대한 세미나를 개최하였음.
- 그린쿨 집단은 국유자산 M&A 시장에 적극적으로 참여하여 불과 2년 사이에 산하에 4개 유명 브랜드를 보유하게 되었으며, 냉장고 생산량이 연산 900만대 규모로서 세계 제2위, 아시아 제1위의 초대형 기업집단으로 급부상하였음.
  - 2001년 그린쿨 집단은 광둥 커룽 (科龙)기업을 인수한 이후 커룽의 “대기업 병”을 완전히 고치고 새롭게 정비한 결과 불과 1년 사이에 적자에서 흑자로

전환되었음.

- 2003년 5월에는 국유기업의 경직성을 가지고 있던 메이닝 (美菱)기업의 대주주가 되어 불과 수개월 만에 획기적인 경영상의 변화를 가져왔음.
- 메이닝은 냉장고 업계 4강 중의 하나였으나 조직의 경직성, 정부와의 밀착관계, 부채 부담 등으로 거액의 적자가 발생한 결과 2003년 전체 지분의 20%에 해당하는 국유주식을 그린쿨 집단에 양도하였음.
- 2002년 9월에는 커룽기업을 통해 국유기업 지에놀 (吉诺尔)을 인수하여 「지에놀-커룽」사를 설립, 6년간 멈추었던 생산라인을 대대적으로 재가동 하였음.
- 지에놀은 1996년 경영위기를 겪기 이전에는 중국의 10대 냉장고 생산업체의 지위를 차지하고 있었음.

#### 4. 그린쿨의 성공요인

- 그린쿨 집단이 국유자산 M&A 시장에서 거둔 성공은 빠르게 확대될 것으로 예상되는 민영기업 혹은 외자기업의 국유자산 M&A 시장참여에 많은 시사점을 제공하고 있음.
- 국유자산 M&A 시장 참여의 주요 장애는 ▲ 자산 평가과정의 문제 ▲ 수속 절차의 어려움 ▲ 노동자나 채무 관계의 처리 등임.

- 그린콜 집단은 “대규모 인원감축”과 같은 급격한 구조조정 대신 “운행과정에서 몸집을 줄이는(運動中瘦身)” 방식을 채택하여 안정성을 높였음.
- 커룽 인수과정 이후 일반 노동자뿐만 아니라 고급관리인원에 대해서도 계속적으로 최대한 관련 분야에서 일할 수 있도록 배려하였음.
- 민영화 구조조정 이후 정부의 간섭을 배제하기 위해 소유권 관계를 명확히 하고 정부와의 관계를 명확히 하였음.
- 정부와의 협상을 통해 정부출자금의 처리 등 과거 정부와의 관계에서 명확하지 않았던 문제에 대해서 명확한 한계를 확정하였음.
- 피인수기업이 피인수 이후에도 기존 브랜드를 유지하고 빠른 속도로 발전할 수 있도록 하여 인수과정의 마찰을 최대한 줄였음.
- 이에 따라 노동자 처리문제, 임금문제, 지방세 납부문제 등이 비교적 수월하게 진행되고 노동자, 지방정부 등의 지지도 확보할 수 있었음. (\*\*\*)

<sup>1</sup> 中国居亚太区跨境购并对象榜首 (국제금융보, 7월15일), 民企如何参与国资处置和推动行业整合——格林柯尔的实践及借鉴意义, (중화공상시보, 2003년 10월 14일), 格林柯尔模式引发深层探索, (경제참고보, 2003년 10월23일), 民企参与产权并购是必然趋势 (중화공상시보, 7월15일) 등 참조