「경영사학」 제31집 제2호(통권 78호)
(사)한국경영사학회
2016. 6. 30. pp. 5~32

논문접수일 : 2015년 12월 24일
최종수정일 : 2016년 03월 30일
게재확정일 : 2016년 04월 11일

SK하이닉스의 성장역사와 생존전략*

박 준 범** · 정 상 욱***

요 약

본고는 지난 30년간 SK하이닉스의 탄생과 위기 그리고 극복과정을 태동기(~1984년), 도약기(1985~1990년), 성장기(1991~1996년), 제1위기와 하이닉스의 탄생(1997~2001년), 재도약기(2002~2006년), 제2의 위기와 업계 재편(2007~2009), 회복기(2010~2012), 과점화와 호황 시기(2013~현재)의 8개 기간으로 나누고, 이 기간 동안 세계 반도체 시장의 치열한 경쟁구도에서 SK하이닉스가 어떻게 생존해 왔는지를 분석하였다. 하이닉스의 생존의 배경에는 다음과 같은 SK하이닉스의 전략이 있다. 첫째, SK하이닉스는 사업의 위험성을 줄일 수 있는 신속한 추격자 전략을 사용하였다. 둘째, 위기 시에 적절한 다운사이징(downsizing) 및 사업 중점화 전략과 노사 간의 긴밀한 관계를 통하여 생존을 극복해나가는 기업 문화를 창출해왔다. 셋째, 어려운 환경 속에서도 기술개발에 대한 투자를 꾸준히 이어나갔다. SK하이닉스는 이러한 전략을 통해서 수많은 반도체 회사들이 무너져 가는 지난 30년간의 치열한 경쟁을 이겨내고 세계 최고 수준의 반도체 회사로 발돋움해나가고 있다.

〈주제어〉 SK하이닉스, 반도체 시장, 추격자 전략, 생존의 기업문화, 공격적 투자

* "이 논문은 교신저자에 대한 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 연구되었다."
** SK텔레콤 글로벌사업개발부문 매니저, 연세대학교 정보대학원 박사과정, jun.park@sk.com, 제1저자.
*** 한국외국어대학교 경영대학 조교수, sanguk-jung@hufs.ac.kr, 교신저자.

Ⅰ. 서 론

“가장 강한 사람은 싸움에서 이기는 자가 아니라 싸움에서 살아남는 자이다.”라는 손자병법의 전략처럼 SK하이닉스는 미국, 일본 등의 강대국이 주도하던 반도체 시장의 치열한 경쟁을 이겨내고 살아남아 2015년 현재 세계 최고 수준의 메모리 반도체 회사로 성장하였다.

1980년대까지 세계 반도체산업을 주도한 국가는 미국과 일본이었다(신동령 2010). 반도체 시장은 기술집약적 산업으로 대규모의 투자비용과 정확한 수요 예측이 필요해 높은 위험부담을 수반하는 특징을 가지고 있기 때문에, 한국 등 신흥국이 기존 시장에 진출하기는 어려운 상황이었다. 하지만 1980년대 시작된 현대전자의 새로운 시장에 대한 도전은 오늘날의 하이닉스의 토대를 만들었다. SK하이닉스의 성장의 역사는 한마디로 요약하자면 위기극복의 역사이다. 2000년대, 하이닉스는 모기업인 현대그룹의 경영난과 급속히 하락한 반도체 경기로 인하여 '우리 경제의 최대 걸림돌'(동아), '한국 경제의 시한폭탄'(조선), '우리 경제의 애물단지'(중앙), '시장 경쟁에서 실패한 기업'(파이낸셜 타임즈)이라고 표현될 정도로 위기에 빠져있었다. 하지만, 2002년 4월에는 하이닉스반도체 이사회가 채권단이 내린 매각 결정을 극적으로 부결시키며 '독자 회생'을 선언하는 결단을 내렸고, 그로부터 3년 뒤인 2005년 7월 하이닉스는 회사를 회생시키고 워크아웃의 조기 졸업을 선언한다.

2008년과 2009년, 반도체 불황과 글로벌 금융위기로 인해 경쟁사들이 위기를 견뎌내지 못해 무너지거나 정체된 사이, 하이닉스는 오히려 중국 현지 공장에 투자하여 사상 최대 실적을 내는 등 경쟁업체들과의 격차를 따라오지 못할 수준으로 벌려놓으며 위기를 기회로 탈바꿈시킨다.

SK하이닉스의 30년 역사는 한 기업의 위대한 위기극복 사례이기도 하고, 한국 경제의 엔진이라고 일컬어지는 반도체산업의 역사이기도 하다. 본고에서는 각종 위기를 극복해왔던 SK하이닉스의 30년 역사를 돌아보고, 이러한 생존을 가능하게 했던 요인들을 전략적인 측면에서 분석하여 이를 바탕으로 미래의 과제를 분석해보고자 한다. 이는 향후 저성장의 시대에 접어들면서 많은 한국 기업들의 위기가 예견되는 지금의 시점에서, SK하이닉스의 성장사와 생존전략을 살펴보는 것은 많은 함의를 줄 수 있다고 하겠다.

II. 이론적 고찰

1. 선행연구

지난 30여 년간 한국 경제 성장에 가장 큰 견인차 역할을 해온 만큼 반도체 산업에 대한 연구도 활발하게 이루어져왔다. 김수연 외(2015)는 한국 메모리 반도체 산업사를 역사점 관점에서 다섯 시기로 나누어 시기별 특성과 전략을 체계적으로 분석하였다. 한국반도체 산업의 특성 및 국제경쟁력 분석(장선미, 2006), 한국과 일본의 전기, 전자 산업 주요기업들에 대한 경영성과 변화 추이와 그 원인에 대한 정량적 분석(신동령 2010), 반도체 산업 내 후발기업의 추격전략 연구(주정수 외, 2014) 등 거시적 안목의 반도체 산업 분석 연구가 있었다. 또한 경영자의 경영능력 분석에 대한 선행연구로 1974년에 한국반도체를 인수하여 반도체사업을 시작한 삼성전자의 이병철의 리더십(안춘식,1989)과 아버지의 유지를 이어받아 반도체 산업에 과감한 투자를 했던 삼성전자 이건희(김영래,2010)에 대한 연구가 있었다.

SK하이닉스 인수합병과정 상의 경영이슈들을 사례연구(Jun et al. 2013), 재무건전성 (전용욱, 김태준, 2006), 상계관세(전용욱 · 김태준, 2006), 조직 통제 시스템(강형구,전희경, 2013)의 관점에서 분석하는 등 경영위기를 인수합병 전략으로 극복해온 SK하이닉스에 대한 학문적 연구는 활발하다. 이러한 반도체 산업 성장사와 SK하이닉스의 인수합병과정에 대한 다양한 연구에도 불구하고, SK하이닉스의 성장사를 1983년 현대전자 창업을 포함하는 장기적인 관점으로 분석하는 연구는 없는 실정이다. 이에 현대전자, LG반도체의 역사를 포함하는 SK하이닉스의 도전과 성장의 역사에 대한 분석연구는 의미가 있다 하겠다.

본 연구는 지속적인 경쟁우위를 가지고 있는 기업은 타 기업과 차별화되는 기업 특유의 자원이나 능력이 있다는 자원기반이론(Resource-Based View, RBV)(Barney 2001; Mahaney and Pandian 1992)의 관점에서 다양한 문헌연구를 기반으로 SK하이닉스의 경영사를 분석한다. 시대구분을 위하여 기존의 경영사학 연구에서 채용했던 시대구분 방법론(김신 2011; 문정훈 · 정재석 2013; 홍진환 2014; 한형호 2015; 박준범 외 2015; 채영일 · 이종구 2015)을 참고로 하였고, 문정훈 · 정재석(2013)와 한형호(2015)의 연구 프로세스를 따라 진행하였다. 기업사 연구의 특성상 〈SK하이닉스 30년사〉, www.skhynic.com, www.blog.skhynix.com 등의 SK하이닉스와 관련된 각

종 회사 내부 문헌과 정보를 참고로 하였다. 하지만, SK하이닉스에 근무했던 주저자의 직·간접적인 경험과 현장에 근무하는 SK하이닉스의 경영자, 관리자와의 인터뷰를 통해 보다 정확하고 생생한 내용을 보완하였다.

2. SK하이닉스의 30년 성장사

본 장에서는 SK하이닉스의 30년 성장사를 8개의 기간으로 나누고 각 기간의 주요 사건들을 정리하고자 한다. 〈표 1〉은 8개 기간의 연도와 주요 내용을 요약 및 정리하고 있다.

〈표 1〉 SK하이닉스의 주요 성장사

구 분	연 도	주 요 내 용
태동기 (현대전자의 시작)	~1984	-현대전자의 태동 -후발업체로서 개발, 생산 열위
도약기 (제품 상용화 성공)	1985~1990	-기술도입 계약체결 -최초의 순이익 기록
성장기 (반도체 호황기)	1991~1996	-반도체 시장의 호황에 따른 성장 -일본과의 경쟁에서 우위를 보이기 시작 -현대전자 상장
제1의 위기 (LG전자 합병과 하이닉스의 탄생)	1997~2001	-반도체 시장의 불황 -LG반도체와의 빅딜 타결 -현대그룹 분리, 하이닉스의 탄생 -채권단 공동 관리 체제
재도약기 (워크아웃 종료)	2002~2006	-중국 우시공장 설립 -워크아웃 조기 졸업
제2의 위기 (업계 재편기)	2007~2009	-시장 불황에 따른 치킨 게임과 업계 재편
회복기 (SK 그룹 합병)	2010~2012	-SK그룹과의 합병 -모바일 시장 등 반도체 사업의 다각화
과점화와 호황기	2013~현재	-반도체 시장의 과점화 -매년 사상최대의 실적 경신

1) 태동기_현대전자의 설립 (-1984)

한국 반도체 산업의 시작은 1974년 한국반도체주식회사의 설립으로 보는 것이 가장 주된 견해이다.[1] 한국반도체가 직접 반도체를 설계해 웨이퍼를 가공하기 시작한 1974년 이전까지는 한국의 기술수준이 트랜지스터와 IC(Integrated Circuit)를 조립·생산하는 정도에 불과했기 때문이다. 강기동 박사 주도 하의 한국반도체주식회사 설립은 국내 기업들에 신선한 자극제가 되었다. 삼성그룹은 1978년 3월 한국반도체 지분을 100% 인수해 삼성반도체를 출현시키고, 반도체 시장에 한 발 늦게 들어선 금성사는 1979년 9월 대한반도체를 인수하여 금성반도체를 설립한다(김영래 2011).

이후 반도체산업의 중요성을 인식한 현대그룹은 1983년 1월 현대중공업 산하에 전자사업팀을 설치하고, 이를 토대로 현대전자를 설립한다. 현대전자는 삼성반도체, 금성반도체와는 다르게 외국기업과의 기술 및 합작투자를 완전 배제하고 해외 인력을 활용하여 독자적인 기술을 개발하겠다고 공포한다.[2] 기존의 기술·제품전략(기술도입-기술확보-자체개발)의 방식으로는 선진 기술을 빠르게 따라잡을 수 없다고 판단, 미국 실리콘밸리에 'Modern Electrosystems Inc.'(MEI)라는 현지법인을 3월에 설립하고, 같은 해 한국과 미국에 동시에 생산 공장을 건설하는 등의 공격적인 방식을 택한 것이다.

그러나 경험 부족과 고급 인력을 유치하는 안목의 부족으로 인하여 미국시장에서는 190억이라는 큰 손해를 보고 1985년 결국 철수하게 된다. 전자산업 후발업체로서 시작부터 가혹한 시련을 겪게 되는 것이다.

국내법인 또한 VLSI(Very Large Scale IC)를 생산할 수 있는 공장 건설에서부터 난항을 겪는다. 현대는 당시 국내 최대의 건설사를 가지고 있었음에도 불구하고 반도체 공장에 대한 경험이 없어 경쟁사보다 한 달 반 이상의 시간을 더 소요하며 공장을 건설하게 된다. 공장 건설의 지연보다 더 큰 문제는 제품 개발과 생산의 부진이었다. 전자업계의 후발주자인 현대전자가 반도체 선진국으로부터 기술 도입도 하지 않은 상태에서, 400-500개에 달하는 반도체 공정을 일일이 엄격하게 통제하여 판매 가능한 품질의 반도체를 생산한다는 것은 쉽지 않았으며, 반도체 생산 시스템을 설계할 연구개발 인력의 확보도 쉽지 않아 이 시기 큰 어려움을 겪게 된다. 이 모든 과정들은 후발 주자로서 선발업체를 빠르게 따라잡기 위한 과정에서 이루어진 시행착오들이었다.

1) 디지털 타임즈 2010년 11월 17일
2) 경향신문, 1983년 3월 4일

2) 도약기_제품 상용화 성공 (1985-1990)

결국 현대전자는 전략을 수정하여 1985년 미국 바이텔릭사와 기술도입 계약을 체결하여 외부설계 도입과 하청생산을 계약하고, Texas Instrument(TI)사와는 반도체 파운드리(foundry) 생산, 공급에 관한 장기계약을 체결한다.[3] 이를 기반으로 1985년 말 자체적으로 16K S램 5만개를 수주를 받음으로써 반도체 제품을 판매하기 시작하게 된다.

한편, 1980년대 이후 일본 반도체 회사(NEC,히타치,미쯔비시 등)들의 시장 점유율 확대에 위기감을 느낀 미국 반도체회사(인텔,TI,마이크론 등)들은 미국 정부를 통해 반덤핑 제소, 관세 보복 등으로 일본 반도체회사들을 압박하기 시작한다. 결국 1985년 미일반도체협정을 통해서 일본 업체들의 반도체 가격과 시장 점유율에 제한(일본 내 미국 반도체 점유율 20% 이상)이 가해지게 되는데, 결과적으로 이는 한국 반도체 업계에 새로운 기회를 제공해 주게 된다.

이러한 배경에서 현대는 1987년 256K D램의 자체 개발에 성공하고, 이듬해부터 주력으로 생산하게 된다. 이 무렵 미국과 일본 업체들이 1M D램 생산에 주력하기로 하면서 256K D램 생산시설을 빠르게 1M D램 생산시설로 전환했으나 예상과는 달리 1M D램 수율이 저조하고 시장도 형성되지 않아 256K D램의 품귀현상이 발생하게 된다. 이로인해 1988년 현대전자를 비롯한 국내반도체 업계는 수익을 확보(삼성전자 3,200억, 현대전자 305억 흑자)하게 된다.

3) 성장기_반도체 호황기 (1991-1996)

현대전자는 국내 제조사들과의 간격을 좁혀나가며, 비교적 빠른 시기인 1992년 64M D램 개발에 성공한다. 하지만 반도체 업체의 성쇠는 개발 시점보다는 양산시점에 달려있다. 당시에는 개발 과정은 제대로 작동하는 칩을 연구실에서 만드는 수준인 동작 샘플[4]에서 고객의 요구사항을 반영해 제품을 만드는 고객 샘플(상용 제품)까지 약 1년 3개월 정도의 많은 시간이 걸렸다. 하지만, 삼성전자는 개발과 양산의 두 측면에서 현대와 금성 모두를 압도하고 있었다. 1991년 메모리 반도체는 매출을 기준으로 삼성은 5위, 현대는 17위, 금성일렉트론은 19위였다(김영래 2011).

1992년 초 현대전자는 정주영 회장의 정치 참여, 정몽헌 회장의 수감생활

3) 설계한 반도체를 제조해주는 위탁 제조업이라고 할 수 있다.
4) 현대전자가 1992년에 개발에 성공한 64M D램은 동작 샘플이다.

등의 경영진 악재에도 불구하고 전 세계 PC 수요가 급증으로 인한 4M D램 시장의 특수를 누리며 일본 업체들을 추격하는 발판을 마련한다.[5] 현대전자 소규모이기는 하지만 1992년 이후 흑자로 전환하게 된다. 이 해에 삼성전자가 세계 D램 분야에서 1위를 차지하고 금성일렉트론은 8위, 현대전자는 9위로 선전한다. 한국 업체들의 성장에 따라 미국반도체 업계의 견제가 시작되었다. 미국의 마이크론은 현대전자, 금성일렉트론, 삼성전자에 대한 덤핑 판정을 미국 상무부로부터 받게 된다(현대전자 11.45%, 삼성전자 0.82%, 금성전자 4.97%). 현대전자가 1995년 미국 오레곤주 유진(Eugene)시에 현지 공장을 착공한 것도 현지 생산을 통해 이러한 덤핑 판정에 대한 부담을 줄이기 위한 전략이었다.

이전까지 반도체 업계는 올림픽 사이클 이라고 불리는 4년 주기(1984년, 1988년, 1992년) 호황을 누렸었다. 그러나, 1993년부터 1995년까지는 그런 사이클이 사라지고 매년 폭발적인 성장세를 보였다. 통신장비, 멀티미디어 기기, 가전제품, 자동차 등에서 반도체의 활용정도가 높아지고 486급에서 펜티엄 급으로 올라가는 교체수요가 많았기 때문이다.

이런 상황에서 일본 업체들은 시장 수요 예측에 실패하여 제때에 설비투자를 실행하지 못하였으나, 삼성전자는 1994년 8월 29일 세계최초로 256M D램을 개발함으로서 일본보다 6개월 이상 빠른 개발력을 보여준다.[6] 현대전자는 이전까지 경쟁사들에게 밀려 HP, IBM, DELL, Compaq 같은 큰 회사에 제품 납품을 거의하지 못했으나, 반도체의 품귀 현상 덕분에 이들 업체에 납품의 기회가 생기고 이를 통해서 자사 제품에 대한 신뢰를 획득하게 된다.

그러나, 수년간 이어지던 호황은 한국 업체들의 성장에 자극을 받은 일본과 대만 업체들의 대규모 투자로 인해 서서히 끝이 나게 된다. 1994년 DRAM 반도체 전체 투자액은 8.6B$에서 1996년 18.7B$로 급상승하고, 투자 확대에 따른 공급량 증가로 1996년 초부터 반도체 가격은 하락하기 시작한다. 결국 1990년대 초반부터 대규모 설비투자를 실행했던 현대전자는 1996년 반도체 경기 불황에 접어들면서 3,816억에 달하는 당기순손실을 기록하며 자금난을 겪게 되고, 이를 해소하기 11월 상장을 하게 된다(1996년 11월 19~20일 공모주청약을 통해 12월 26일 증권거래소 신규 상장).

4) 첫 번째 위기_LG전자 빅딜과 하이닉스의 탄생 (1997-2001)

1995년도 50달러 선에서 거래되던 16M D램 가격은 과잉 투자 영향으로

5) 매일경제신문, 1992년 3월 20일
6) 조선일보, 1994년 8월 29일

1997년 1월, 4달러 밑으로 떨어진다. 게다가 1997년은 한국이 IMF 구제 금융을 신청한 해로, 국내반도체회사들은 반도체 불황과 외환위기의 이중고를 겪게 된다. 1996년경부터 시작된 한국과 일본 업체들의 암묵적인 감산에도 불구하고 업체들 간의 무한경쟁 시대에 도달하게 되면서 생산원가가 12~13 달러하는 64M D램의 판매가격이 10달러인 상황에 이르게 된다.

결국 정부는 한국경제 위기 해결을 위해 중복과잉투자 해소, 신규투자 조정을 추진하는 과정에서, 1998년 현대전자와 LG반도체의 빅딜을 주도하게 된다. 초기에 두 회사는 미온적인 태도를 취하지만, 정부의 의지가 확고하고, 대기업 개혁에 대한 국민적 요구가 거센 상황임을 인식하게 되자, 빅딜 후 경영권 확보를 위한 주도권 싸움으로 방향을 선회하게 된다. 이에 현대전자는 반도체 사업만 존속시키고 심비오스로직(비메모리), HDT(미디어), 멀티캡(PC), 현대통신사업(시스템) 현대에스티(IC카드) 등 다른 사업을 모두 나머지는 다 독립시켜 키는 방법으로 빅딜을 준비하고, 이후 통합사의 주체로 더 나은 평가를 받게 되어 LG반도체를 흡수 합병한다.

1999년 말 현대전자는 모든 합병절차를 마무리하며 통합되기는 했지만 회사의 앞길은 여전히 험난했다. 통합의 시너지를 얻기 위해서는 다른 조직 문화(중공업 영향을 받아 수직적인 현대전자와 자율성을 중요시하는 LG문화)와 생산 공정의 차이(현대전자는 TI에서 LG반도체는 히타치에서 설계 기술 전수 받음) 등을 극복해야 했다. 또한 통합의 과정에서 8천여명의 LG반도체 직원들이 '99년 1월 24일부터 전면파업에 돌입하는 등의 문제가 있었으며, 빅딜의 인수 금액에 대한 협상이 계속 난항을 겪기도 하였으나, 결국 LG반도체 주식 59.98%를 2조 5600억원에 매입하는 것으로 타결되었다.

2000년대 들어 현대그룹의 후계자 승계 싸움인 이른바 '현대가 왕자의 난'이 발생한 상황에서, 메모리 반도체 가격까지 계속 하락하면서 현대전자를 포함한 현대그룹은 공적자금이 33조가 투입되는 커다란 유동성 위기에 빠지게 된다. 이후 현대전자는 유상증자, 비반도체분야 분리, 스코틀랜드 공장 등 자산 매각, 해외투자유치 등을 추진하게 되고, 결국에는 현대그룹에서 반도체사업을 분리시키면서 2001년 3월 현대전자는 하이닉스반도체로 사명을 변경하고 새로운 회사로 출범한다. 그러나, 이후 64M D램 가격의 지속적인 하락하게 되고 2001년 10월 채권단은 하이닉스에 대한 공동 관리를 결정하고 3개월간 채권행사를 유예하기로 합의한다. 이는 워크아웃의 시작이었다. 이때까지 금융권이 하이닉스에 대출한 자금은 8조6439억에 달하는 수준이었다.

5) 재도약기_워크아웃 종료 (2002-2006)

정부와 채권단은 하이닉스의 미래를 부정적으로 판단하고 2002년 4월, 32억 달러에 불과한 헐값으로 하이닉스를 마이크론에 매각하는 양해각서를 체결한다. 게다가 매각 대금을 현금이 아닌 마이크론 주식으로 받는 조건에 대해 하이닉스 노조와 소액주주들이 강력하게 반발하였고, 결국 하이닉스 이사회는 양해각서를 거부한다.

하이닉스의 독자 생존 의지가 점차 강해지자, 마이크론은 한국의 D램 생산업체들이 정부보조금을 통해 가격을 낮춰 피해를 입었다며 미국 상무부에 제소한다. 2003년 4월 미국 상무부는 한국 내에서 생산하는 D램 반도체에 대해서 관세율 57.37%의 상계관세 부과 예비판정을 내린다. 상계관세란 수출국 정부가 수출기업에 보조금을 줄 경우 수입국이 그에 비례해 해당 제품에 부과하는 누진세율인데, 미국 상무부가 하이닉스에 대한 채권단의 지원을 정부의 보조금으로 해석한 것이다. 비슷한 시기 EU도 독일 인피니온의 제소에 따라 하이닉스의 한국 내 생산 D램 반도체에 대해 33%의 상계관세를 부과하는 예비판정을 내린다. 하이닉스는 이러한 상계관세의 위기를 미국 유진공장의 경쟁력 강화를 통해서 타계하려고 시도했다. 미국 유진공장에 1억 달러를 투입해서 0.13미크론 공정으로 전환시키고 생산량을 50% 이상 늘려서, 상계관세에 해당하지 않는 미국 생산품의 물량을 늘려 나간다.

또한, 하이닉스는 경쟁사들과의 열세를 극복하기 위해 'T1프로젝트'를 시도하게 된다. 'T1프로젝트'는 새로 300mm 라인을 건설하지 않고, 기존 200mm 라인을 300mm 라인으로 개조하려는 시도였으며, 이는 반도체산업 역사상 처음 있는 일이었다. 경쟁업체들이 이미 300mm 양산체제 구축을 끝낸 상황에서 현대 전자는 기존 라인의 개조를 통해 자금의 열세를 극복하려고 한 것이었다. 이러한 프로젝트를 성공적으로 마친 하이닉스는 2004년 세계 시장점유율 16.9%를 기록, 마이크론(15.3%)을 제치고 2위를 차지하게 된다.

하이닉스는 이에 그치지 않고 미국, 일본에 이어 세계 3위의 반도체 수요국가로 부상하고 있는 중국에 진출하는 계획을 세운다. 2003년부터 철저한 입지 후보 지역 선정 및 중국 지방정부와 지원 방안 협의를 진행하여, 최종적으로 반도체 사업의 경험이 있고, 최적의 투자 조건을 제시했던 '우시'를 선택한다. 우시(無錫)는 중국 상해에서 서쪽으로 약 130km 떨어져있는 지역이며 이 곳에 우시정부가 5년간 법인세 면제 등의 조건으로 4만평 규모의 공장을 설립한다. 2004년 8월 중국 우시와 현지공장 설립 계약을 함으로써, 본격적으로 중국 진출을 하게 되는 것이다. 채권단이 2004년 8월 하이닉스의 '중국 현지공장 설립 안'을 통과시키자 우시 공장에서 일하는 기술자를 통해서

반도체 기술이 유출될 수 있다는 논란도 일었다. 하이닉스는 “공장만 갈 뿐이지 첨단제품의 설계기술이나 공정개발 기술마저 중국으로 넘어가는 것은 아니다”고 반박했지만 논란은 좀처럼 수그러들지 않았다. 그러나, 하이닉스는 계획대로 밀어붙이고, 훗날 하이닉스의 효자가 된 중국 우시 공장은 이렇게 생기게 된다.

이러한 노력들의 결실로, 2005년 7월 채권단은 공동관리 체제에 들어선지 3년 10개월 만에 하이닉스를 워크아웃에서 조기 ‘졸업’시키는 데에 동의한다.

6) 제2의 위기_치킨게임과 업계 재편 (2007-2009)

2006년 이후 메모리 업체들의 공급 경쟁으로 인한 D램 가격 하락으로 하이닉스는 2007년 4분기에 17분기 연속 흑자 행진을 마감하게 된다. 2008년에 들어서도 D램 가격은 좀처럼 회복되지 않았다. 그러나 물러나기 시작하면 퇴출된다는 것을 경험으로 알고 있는 메모리 업체들은 공급 물량을 줄이지 않았다. 결국 2008년에는 삼성을 포함한 모든 메모리 업체들은 영업적자로 돌아선다. 키몬다 및 대만 기업들은 영업이익율이 -100%를 넘는 상황이었으며, 하이닉스 역시 -28%로 적자를 기록한다. 이 당시 반도체 불황을 타개하기 위해 D램 업체 간 제휴 협력이 많았는데 하이닉스도 대만의 프로모스에 기술 이전 및 생산 협력을 추진하였다. 그러나 프로모스가 2008년 말 파산 상태에 놓이게 되면서 제휴 추진을 중단하였으며 1억 달러의 투자금 회수도 어렵게 된다.

사상 최악의 반도체 불황과 업체 간 치킨게임의 결과, 2009년 1월 독일의 5위 D램 생산업체 키몬다가 파산한다. D램 순위 3위 일본 엘피다도 생존이 불투명해지고, 4위 마이크론 역시 대만 난야와 합병설이 나돌 만큼 위태로웠다. 그 외 대만 업체들인 파워칩과 난야는 대만 정부에 자금 지원을 요청하였고, 3월 대만 정부는 난야 · 파워칩 · 프로모스 · 윈본드 · 렉스칩 · 이노테라 등 6개 대만 메모리 반도체 회사를 통합해 ‘타이완 메모리’를 설립하겠다고 공식 발표한다. 이는 대만 업체들의 고전에 대한 반증이었다.

결국 1위 삼성전자, 2위 하이닉스가 비록 손실은 입었으나 독자생존을 이뤄내며 치킨게임의 승자로 부상하여, 한국의 2개 업체가 시장을 선도하고 미국, 일본, 대만이 추격하는 형태로 시장이 재편되었다.

7) 회복기_SK 그룹 합병 (2010-2012)

2010년은 또한 국내에 아이폰 열풍이 일었던 해다. 아이폰은 이 무렵 전 세계적으로 휴대폰의 스마트폰화를 선도하고 있었다. 2004년경 디지털카메라와 MP3폰이 반도체 호황을 이끌었다면 2010년 대호황의 주역은 단연 스마트폰이었다. 스마트폰에는 기존 피쳐폰보다 훨씬 많은 반도체가 들어간다. 게다가 이 무렵에는 아이패드, 구글TV 등 반도체를 많이 사용하는 IT기기들이 확산되고 있었다. 디지털기기의 스마트화, 네트워크의 모바일화는 더 많은 정보를 처리하고 저장할 수 있는 반도체를 요구했다. 이런 흐름에 2008년 세계 금융위기 이후 중단된 반도체업체들의 생산설비 증설과 그로 인한 공급부족, 또한 2009년 10월 마이크로소프트가 출시한 윈도7의 성공적인 출시 등이 반도체 호황에 순풍을 더했다. 이러한 흐름에 하이닉스는 PC용 D램에 머물지 않고 모바일·그래픽·서버용 등 고부가·고품질 제품을 제품 포트폴리오를 확대하였다. 모바일 시대에 성공적으로 대응하여 지금까지 삼성전자와 함께 모바일 D램 시장에서 80%를 장악한다.

이제 하이닉스의 당면 과제는 새로운 주인 찾기였다. 하이닉스 공동 채권단은 과거 두 차례의 매각 시도에 실패하였으나, 2010년도의 하이닉스 재무개선을 바탕으로 2011년 인수 대상자를 다시 찾게 되었다. 하이닉스 매각은 공개 입찰 방식으로 진행되었으며 SK텔레콤과 STX가 참여한다. SK는 석유화학, 통신에 이은 제3의 성장 동력을 필요로 하였으며 반도체사업이 그 역할을 할 수 있을 것"이라고 밝히며 하이닉스를 인수한다. 당시 하이닉스는 기술경쟁력이 많이 뒤쳐지지는 않았으나, 차입금이 7조원에 달했으며, 인수 대금만 3조4천억으로 쉽지 않은 선택이었다. 2012년 3월 하이닉스는 'SK하이닉스'로 사명을 바꾸며, SK그룹의 일원이 된다(박준범, 강성민, 정상욱 2015).

하이닉스가 SK하이닉스로 거듭난 의의는 크다. SK하이닉스는 메모리 반도체 업체를 넘어 종합반도체회사로 영역을 확대하는 기반을 마련하면서 중장기 발전 전략도 가능하게 되었다. 또한 그룹 체계 내에서 안정적인 경영이 시작되었고 SK브랜드를 통한 인지도 개선이 이루어졌다.

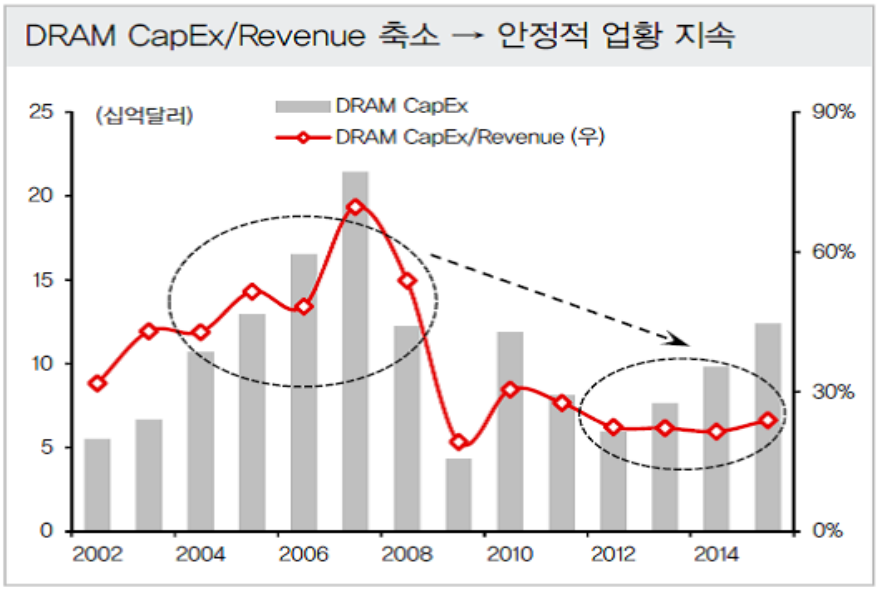
8) 과점화와 최대 호황기 (2013~현재)

2012년 파산한 엘피디를 마이크론이 인수합병하게 되면서 반도체 업체는 사실상 삼성, 하이닉스, 마이크론 3개사로 재편된다. 3개사 재편은 사실상 기나긴 D램 시장의 치열한 경쟁이 안정화됨을 뜻한다. 실제로 3사 재편 이후 시장 공급이 안정화되면서 성장이 정체될 것이라고 D램 시장은 사상 최대 호

황을 맞게 된다. 하이닉스도 2012년 D램 가격 하락 영향으로 영업 적자를 기록하나 2013년 이후부터는 매년 사상 최대 실적을 경신하고 있다.

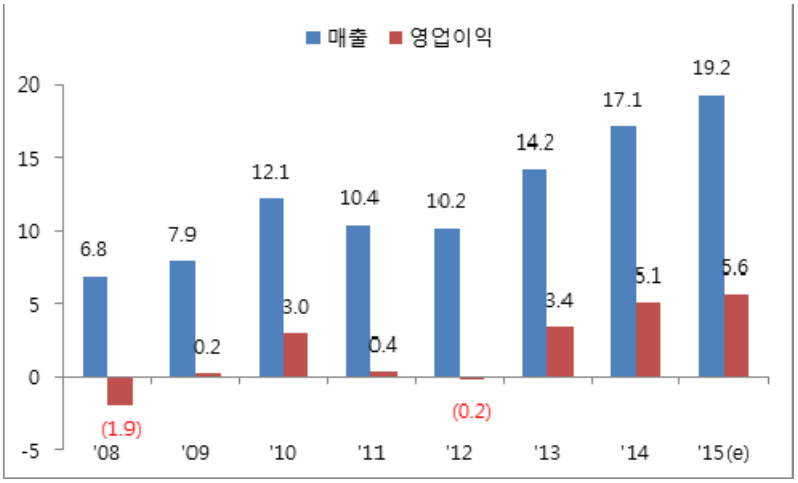
아래의 〈그림 1〉은 하이닉스 D램 부분의 투자액(Captial Expenditure)와 매출액(Revenue)를 나타낸다. D램 시장의 재편으로 인하여 매출액 대비 투자액이 해마다 줄어들고 있음을 알 수 있다. 〈그림 2〉은 하이닉스 연간 매출과 영업이익을 나태난다. 영업이익도 2013년 이후로 꾸준히 늘어나고 있음을 알 수 있다. 이러한 실적 개선의 배경에는 SK 인수를 통한 투자 확대의 영향도 컸다. SK는 인수 시 채권단 주식을 인수하면서 동시에 신주를 발행하여 청주 M12 라인에 투자하고 이후 미국의 컨트롤러 업체인 LAND(현 SKHMS)를 2,800억 원에 인수하는 등 다양한 투자를 진행하여 성장을 위한 발판이 되고 있다.

〈그림 1〉 하이닉스 D램 부분 CapEx 및 Revenue



자료 : DRAMeXchange, 메리츠종금증권 리서치센터

〈그림 2〉 하이닉스 D램 부분 매출과 영업이익 (단위: 조원)



출처: SK하이닉스 IR, 2015년은 시장 Concensus(Naver증권)

Ⅲ. SK하이닉스 성공에 대한 전략적 의미

Ⅱ장에서는 SK하이닉스의 30년 성장사에 대하여 살펴보았다. 이에 Ⅲ장에서는 치열한 메모리 반도체 시장에서의 생존과 성공에 대한 SK하이닉스만의 특유의 요인을 살펴보고자 한다. 경제학과 전략 분야에서 널리 받아들여지고 있는 자원기반이론(Resource-Based View, RBV)의 관점을 수용하여(Barney 2001; Mahaney and Pandian 1992), 즉 지속적인 경쟁우위를 가지는 기업은 타 기업과 차별화되는 기업의 특유한 자원이나 능력이 있기 때문에, 타 업체와 차별화되는 SK하이닉스만의 특유의 자산들을 살펴보는 것은 의미 있는 일이 될 수 있겠다. 본고에서는 신속한 추격자(fast follower) 전략, '협력'을 중시하는 기업문화, 공격적 투자의 세 가지 요인을 SK하이닉스 특유의 자산으로 제시하고 분석하며, 이를 바탕으로 미래의 과제와 전략적 비전을 제시하고자 한다.

1. 신속한 추격자(Fast Follower) 전략

기술집약적인 시장에서 살아남기 위한 최적의 전략은 무엇일까에 대한 많은 연구가 마케팅, 전략 등 다양한 경영학 분야에서 행해져왔다. Lieberman and Montgomery(1988, 1998)는 시장의 선점자(first mover)는 각종 자원과 기술을 선점하는 이점을 가지게 되어 장기적 관점에서 시장에서 우세한 위치를 차지하게 된다는

선점자 우위효과(first mover advantage)를 이론적, 실증적으로 주장하였고, 이러한 시장의 선점자 우위효과는 오랜 기간 많은 학자들에 의해 지지되어 왔다(Kerin, Varadarajan, Peterson 1992; Makadok 1998; VanderWerf and Mahon 1997).

하지만 최근 들어, 일부 학자들은 선점자 우위효과(first mover advantage)의 일반화는 경계되어야 한다며, 특정 산업이나 일정한 조건 하에서만 성립되는 것이라며 반론을 펼치고 있다(Golder and Tellis 1992; Kerin et al. 1992; Mitchell 1991). Dobrev and Gotsopoulos(2010)는 심지어 시장 선점자의 새로운 분야 개척을 위한 R&D투자, 인프라 구축, 인력 교육 등을 최소화할 수 있는 후속 추격자의 무임승차 효과(free rider), 기술이나 시장의 불확실성에 대한 회피 등의 선점자 불리효과(first mover disadvantage)를 들어 후속자(late mover) 전략을 옹호하기도 하였다.

역사적으로 보면, 학계에서 일반적으로 받아들여지는 시장의 선점자(first mover)보다는 신속한 추격자(fast follwer)가 최종 승리자였던 경우가 많이 있다. 예컨대, 아이팟(iPod)의 원형은 한국이 개발한 MP3 플레이어였고, 소셜 네트워크 서비스(SNS)의 경우도 한국의 IloveSchool이나 Cyworld가 시작이였다(전상권, 신승중, 2011). Skype의 경우도 한국 새롬기술이 개발한 다이얼패드가 그 원형이였다(이근, 2012). 기술적으로 뒤쳐진 상태에서 출반한 SK하이닉스의 성공요인중의 하나도 바로 신속한 추격자(fast follower) 전략을 사용해 온 것에 있다.

기술집약적이고 수요에 대한 예측이 중요하게 작용하는 반도체 산업은 1970년대는 인텔, 텍사스 인스트루먼트(TI) 등의 미국기업이, 1980년대에는 NEC, 히타치 등의 일본 기업이 주도하는 시장이었다. 1990년에는 일본 기업의 세계 D램 생산량이 75%에 달하기도 하였다. 이에 반해 반도체 분야에서 뒤늦게 출발한 한국의 기업들, 삼성전자와 SK하이닉스는 초기부터 생산설비 건설, 신제품 개발 등에서 시행착오를 거듭하고 있었다.

후발업체인 한국기업들이 생존을 위하여 택한 전략은 신속한 추격자(fast follower)전략이었다. 기술 집약적인 산업에서 최소한의 투자로 단기간에 이미 시장에서 검증되고 표준화된 제품을 제공하게 함으로써 후발업체들에게 가치전유(value appropriation)를 가능케 한다는 면에서 신속한 추격자 전략은 경쟁이 치열한 시장에서는 후발기업의 '생존'에 적합한 전략이라 하겠다. 하지만 가치창조(value creation)을 통한 선점자 우위(first mover advantage) 전략으로 구조적인 우위를 확보함으로써 시장을 지배할 수 있다는 기회를 놓친다는 단점이 있겠다(Jacobides et al. 2006). 가치창조 대신 가치전유를 추구하는 후발기업은 시장지배보다는 방어적이지만 위험은 낮다고 하겠다.

삼성전자가 생존을 위해 first mover에 대해 fast follower 전략을 썼다면, SK하이

닉스는 상당한 기술적 격차를 보이던 first mover가 아니라 상대적으로 SK하이닉스보다 앞서있던 fast follower에 대한 fast follower 전략을 썼다. 비슷한 시기에 시작했던 삼성전자는 1983년부터 64K D램 개발에 성공하는 등 같은 후발주자임에도 불구하고 1980년대 SK하이닉스(당시 현대전자)와는 이미 상당한 기술적인 격차를 보여주고 있었다. SK하이닉스는 무리하게 first mover를 따라잡는 전략보다는 삼성전자와의 간격을 줄이는 전략을 줄곧 견지하여 왔고, 이는 결과적으로 후발주자이기는 하지만 최소한의 자원(resource)을 사용하여 기술적이나 신제품 출시에 있어서 뒤처지지 않고 신제품개발에 대한 위험을 최소화하는데 크게 기여한다. SK하이닉스 이재호 수석과의 다음의 인터뷰는 그 좋은 근거라고 하겠다. "하이닉스가 위기를 극복한 것은 내부 역량도 있었지만 외부 환경 요인도 컸다. 2000년대 초반 일본과 대만 업체들이 12인치 공장으로 전환 투자를 할 때 하이닉스는 투자 여력 부족으로 할 수가 없었다. 하지만 선제적으로 투자한 업체들이 시장을 만들어내지 못하면서 오히려 몰락을 재촉하였고, 오히려 하이닉스는 시행착오를 최소화하며 12인치 공장으로 전환을 할 수 있었다. Fast Follower로서 득을 본 것이다. 하이닉스 전략은 경쟁사 추격 하나로 단순하였고 이 때문에 의사결정도 매우 빨랐다. 불필요한 투자는 줄였고 경쟁사를 캐치업하기 위한 효율적인 투자에 집중하였다."

이러한 신속한 추격자(fast follower)전략의 일환으로 타 회사와의 기술적인 제휴를 통한 최소한의 자원(resource)사용을 통한 단기간의 기술 확보를 꾀하게 된다. 예컨대 1986년 텍사스 인스트루먼트(TI)사와 256K D램 파운드리 생산계약, 1985년 바이텔릭사로부터의 기술도입으로 인한 다양한 D램 제조기술 확보도 당시 현대전자의 공정기술이 크게 향상되는 계기로 작용했다.

하이닉스는 2000년대 초반에도 뉴모닉스(당시 STMicroelectronics)와 플래쉬 메모리에 대한 전략적 기술 제휴를 통해 NAND 플래시 공정 세대 전환시의 기술적 한계를 손쉽게 극복할 수 있게 됐고, 뉴모닉스로 흡수된 인텔의 우수인력을 활용해 소프트웨어 및 마이크로 컨트롤러 솔루션 노하우를 공유할 수 있게 되었다.

2. '생존'에 최적화되어 있는 기업문화

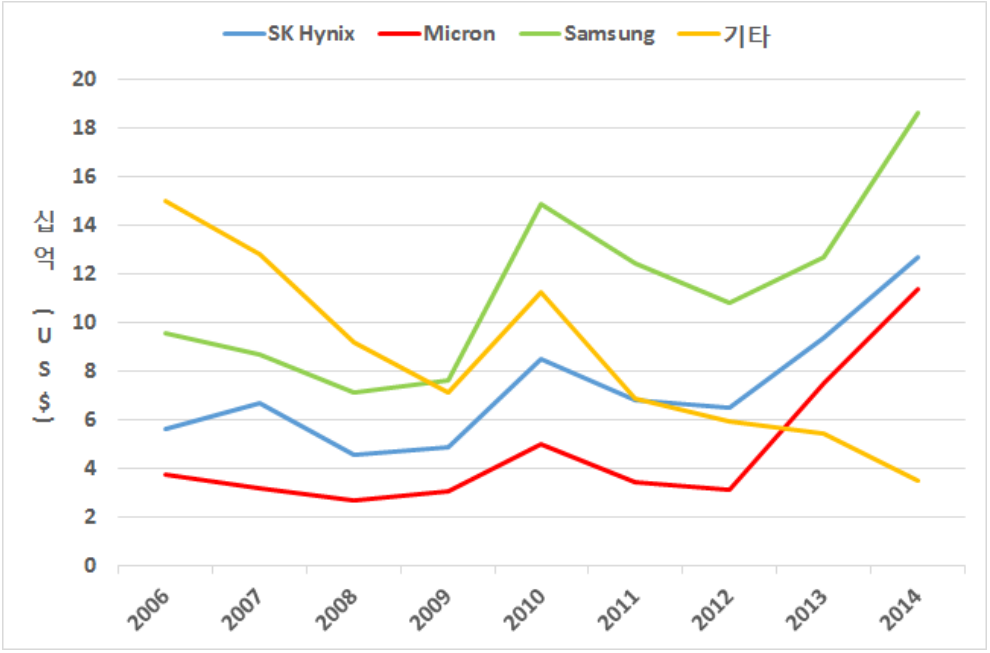
1955년 포춘(Fortune)지가 선정한 500대 기업 중 50년이 지난 후 생존한 기업은 14%인 71개에 불과했다. 내실을 다지는 '강한 기업' 전략보다 오히려 위기 시에 어떻게 대처하느냐에 따라 상대적으로 열위에 있던 기업들도 기회를 잡을 수 있는 것이다. 방어적인 전략으로 들리는 어떻게 '생존'할 것이냐는 문제는 어떻게 '경쟁'할 것이냐 만큼 중요한 기업전략이 될 수 있는 것이다. 반도체 업계는 특히 이러한 생

존전략이 유효하게 작동하는 시장이다. 〈그림 2〉에서 보여 주듯이 2006년까지만 해도 삼성, 하이닉스, 마이크론을 제외한 다른 회사들도 상당한 D램 매출을 나타냈지만 2014년에는 3개회사만 실질적으로 생존하고 있는 상황이다.

공유된 가치(Shared Values)라는 관점에서 기업문화는 조직 구성원에게 행동의 지침을 주게되고(Posner et al. 2006), 이는 다시 기업의 수익성과 성장성같은 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Homburg and Pflesser 2000, Gordon and DiTomaso 1992). 위기 시 '생존'에 최적화되어 있는 SK하이닉스 특유의 기업문화는 부침을 거듭하는 반도체 산업에서 살아남아 오늘날의 시장 위치를 차지할 수 있게 해준 큰 원동력이 되었다. 이는 타 기업과 차별화되는 기업 특유의 자원이 장기적인 경쟁우위를 보장해준다는 자원기반이론(Resource-Based View, RBV)(Barney et al. 2001)의 관점에도 부합한다. 본고에서는 위기 시에 오히려 힘을 발휘했던 내부의 강한 단결과 수익성 높은 자산조차 생존을 위해 매각 결단하는 SK하이닉스 특유의 강인한 기업문화를 치열한 경쟁 속에서 '생존(survival)'을 가능하게 했던 요인으로 제시하고자 한다. 〈그림 3〉는 연도별 생존 DRAM 업체 수를 나타낸다. 1995년에 20개에 달하던 업체 수가 2008년에 4개 업체만 살아남음으로서 반도체 시장에서의 생존이 쉽지 않음을 보여 준다.

위기 때 마다 '경쟁 시스템'을 내부의 긴장을 높이고 기업역량을 강화하는 전략을 택하는 삼성전자와 달리, 하이닉스는 생존을 위해 조직간 경쟁보다는 내부 협력과 공생추구를 통해 위기를 헤쳐 왔다. 1997년 IMF 시기 한보, 삼미, 기아 등 한국 굴지의 기업들이 도산하는 가운데 하이닉스의 노조는 위기 극복을 위해 임금협상에 대한 일체의 사항을 회사에 일임하였고, 임원도 자발적으로 상여금 반납, 임금 삭감 등을 결의하여 회사의 경쟁력 강화로 이어졌다. SK하이닉스 신주형 수석과의 다음의 인터뷰 내용은 이를 뒷받침해준다. "엘지반도체와 합병 이후 2000년부터 위기가 닥쳐왔고, 정부가 하이닉스를 매각하기로 결정했음에도, 그 당시 박종섭 사장이 매각을 강하게 반대하며 이사회를 설득하여 결국 회사가 살아남았다. 그러한 경영진의 결단이 직원들을 이끌었다. 어려운 상황 때마다 월급을 반납하고 무급휴가를 쓰고 하면서 회사의 위기 극복에 동참했다." 이러한 노사 상생의 전통은 계속 이어져서 2001년, 2010년 D램 가격 하락, 회사 매각 등의 각종 위기를 겪으면서 노조가 주도하는 자발적인 임금삭감, 자체적인 생산성 효율 방안 마련 등을 통해 회사 유동성이 확보되었고 위기 극복을 위한 원동력이 되어 왔다.

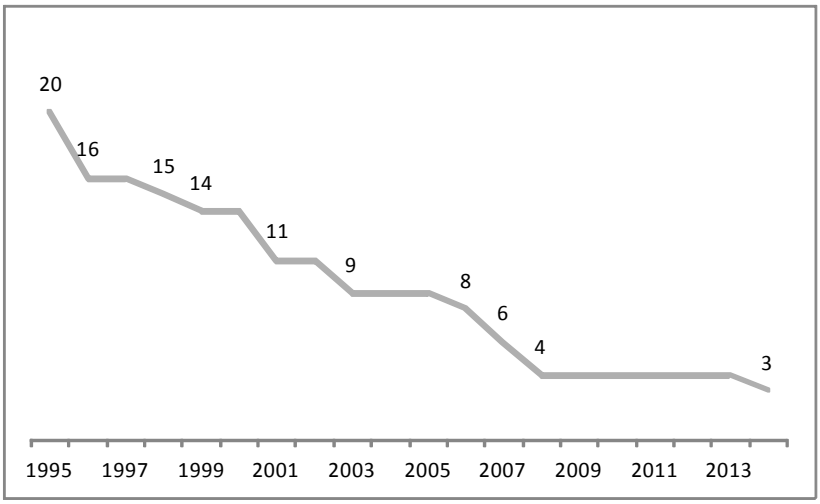
〈그림 2〉 주요 반도체 회사들의 D램 부분 연간 매출



최근 반도체 공장의 직업병 피해자 보상과 관련된 외부단체의 문제 제기에 대해서도 SK하이닉스의 노조는 회사 내부의 문제로 간주하며 외부 단체의 개입을 거절하여 노조 측과 '공익 재단'을 설립 및 피해보상소송 등을 계속하고 있는 삼성전자 노사관계와는 전혀 다른 분위기를 보여주고 있다.

이러한 위기 시에 더욱 힘을 발휘하는 '협력'과 '공생' 문화는 그 역사를 기업 초기로 거슬러 올라간다. 1990년대 초반, 동의보감에서 유래된 '身土不二(신토불이)'를 차용하여 회사와 노조는 하나라는 '勞社不二(노사불이)'선언을 하여 당시 잦은 노사분규가 큰 이슈가 되고 있던 한국사회에 큰 반향을 일으키기도 했다. 상호 믿음과 신뢰에 바탕을 둔 이러한 협력적인 노사관계는 숱한 부침을 거듭해온 SK하이닉스의 '생존'에 큰 역할을 했다 하겠다.

〈그림 3〉 연도별 생존 DRAM 업체 수



출처: iSuppi

인텔의 전 회장 앤드 그로브(Andy Grove)가 자신의 책 “Only the Paranoid Survive"(Crown Business, 1999)에서 말했던 것처럼 반도체처럼 극도의 경쟁이 치열한 산업 부문에서 살아남기 위해서는 마치 편집광(paranoid)처럼 과감하고 적극적으로 행동하여야 한다는 것이다. 편집증이 성공을 보장하지는 않지만 최소한 생존한 기업들은 편집증과 비슷한 증상을 가지고 있었다는 것이다. 이는 수익이 많은 주력 사업의 하나라고 하더라도 반도체 생산과의 시너지 효과에 기여하지 못하면 과감하게 매각을 단행하고 원가절감을 위해 엄청난 노력을 하여 생존을 도모하였던 SK하이닉스의 전략에 적용될 수 있다.

1995년에 설립해 불과 3년 만에 매각했던 심비오로직은 대표적인 예이다. 심비오로직은 당시 현대전자가 미국 AT&T GIS사의 비메모리 부문을 인수해 설립한 회사다. 기업가치가 높은 회사였지만, IMF 직후 경제 위기 시기에 현대전자는 LSI Logics사에 과감하게 매각하여 두 배의 시세차익을 실현한다. 이러한 반도체 전문회사를 위한 과감한 기업 매각은 계속 이어진다. 1998년 IC사업 부문인 현대 에스티를 분리시켰고, 전장사업부문인 현대오토넷, 휴대폰 단말기 부문이 (주)현대큐리텔로, 시스템 부문이 현대 시스콤으로 각각 분리 독립되었다.

이후 2000년 초반 반도체 가격 하락 등으로 인한 위기 시에는 분리 독립시킨 자회사들인 현대큐리텔, 현대시스콤, 현대정보기술 등에 대한 지분의 과감한 매각을 통해 현금유동성을 확보했다. 부채를 줄이고 현금을 확보하기 위하여 반도체 부문이 아닌 것은 과감하게 매각하는 모습을 이후에도 계속 보여준다. 미국 유진공장 라인

을 중단하고, 2001년에는 현대 걸리버스 농구단, 현대택배, 특수사업부 등을 계속하여 매각하였다. 2004년에는 비메모리 사업 부문을 시티그룹 벤처캐피탈에 9543억 원에 매각하였다.

또한, 2000년 채권단 공동관리가 논의되던 어려운 상황 속에서도 하이닉스는 '블루칩 프로젝트'라는 새로운 시도를 통해 기사회생의 계기를 마련한다. '블루칩 프로젝트'란 각 공장들이 별도 투자를 하거나 새 장비를 도입하지 않고 기존 장비를 개선해 공정혁신을 혁신하고, 이를 통하여 투자비용을 경쟁사 대비 3분의 1 수준으로 줄여 원가 경쟁력을 확보하겠다는 것이 그 핵심이었다. 결과적으로 '블루칩 프로젝트'를 통한 효율성의 제고는 하이닉스의 유동성 안정화에 크게 기여하게 된다.

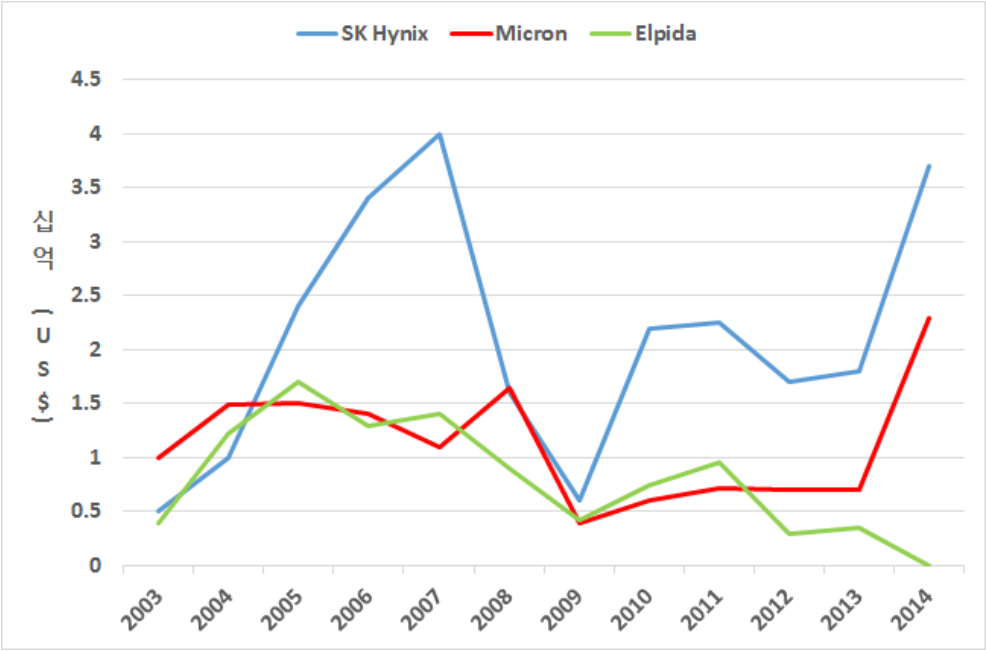
이처럼 사업부문의 과감하고 신속한 매각과 원가절감 등의 노력은 어려운 위기 속에도 SK하이닉스가 생존하여 오늘에 이르게 하는 원동력이 되었다.

3. 공격적 기술 투자

반도체 산업은 그 특성상 제품 사이클이 짧은 반면 기술개발비가 매출액의 10%에 이르는 등 투자위험이 매우 큰 산업이다. 때문에 미국, 일본 업체들은 16메가 D램 이후 시장 전망을 불투명하게 보고, 기술개발이나 설비확장에 대해 보수적이고 소극적인 투자를 진행했다. 기업 확장에 있어서도 마이크론은 M&A를 통한 안정적인 기업 규모의 확대를 꾀하여 왔으나, 이에 비해 하이닉스는 불황 시에도 무모하다 싶을 만큼의 막대한 기술투자와 설비확장을 추진하였고, 지속적인 R&D투자를 함으로써 위험을 감수하는 공격적인 투자를 보여준다. 이는 장기적으로 기술적인 진보를 통한 생산단가 하락으로 이어져 향후 하이닉스가 살아남을 수 있게 한 자산으로 작용하였다.

아래의 〈그림 4〉는 SK하이닉스의 지속적인 D램 부문 투자(capital expenditures)를 보여준다. 규모가 더 큰 Micron과 Elpida보다 과거 10여 년 동안 지속적으로 더 큰 규모의 절대적인 투자를 해왔고, 2005, 2006년도에 경쟁업체들과 반대로 투자액을 늘리는 과감하고 공격적인 투자형태를 보여주고 있다.

〈그림 4〉 D램 부분 연간 투자 금액 (Capital Expenditures)



출처: iSuppli

2000년 초반 이천공장 노조위원장인 정상영의 조선일보와의 인터뷰 중에 “이 달에 임금협상이 있지만, 아직은 서로 믿고 협력할 때이다. 이익이 나면 설비 투자가 먼저고, 직원들의 복리후생은 그 다음”이라고 했다는 내용은 SK하이닉스가 얼마나 공격적인 투자를 고수하여 왔는지를 간접적으로 보여주는 일화라 하겠다.

1990년대 초반 SK하이닉스는 무모하리만큼 막대한 초기설비투자를 하면서도 반도체 가격의 상승으로 상당한 흑자를 기록하게 된다. 한국 업체들의 약진을 일시적인 약진으로 간주하며 설비투자를 아꼈던 일본 업체들은 이후 시장경쟁에서 지속적인 공격적 투자를 보이는 한국기업에게 서서히 뒤처지게 되는 계기가 된다. 특히 1991년도와 1992년도에 마이너스 성장의 지속으로 설비투자를 대폭으로 감소시켰던 일본 업체와 달리 이 기간 지속적으로 설비 투자를 증가시킨 SK하이닉스의 투자패턴은 세계 최고 수준으로 도약하는 계기가 된다.

2004년 하반기 SK하이닉스는 메모리 반도체 부분 세계 시장점유율 16.9%를 차지하여 마이크론(15.3%), 인피니온(11.8%)을 따돌리고 시장점유율 2위로 올라섰지만, 여전히 워크아웃 중이라 현금 유동성에 대한 우려는 안고 있는 상황이었다. 2003년 중국은 세계 반도체 시장 수요의 13%를 차지하는 등 거대해지는 내수 시장 수요에 대한 자급률을 높이기 위하여 공격적인 설비투자를 감행하고 있었다. 그런 중국의

부상은 SK하이닉스에게는 위협이자 큰 기회로 다가왔다.

SK하이닉스는 중화권에 대한 공격적인 투자유치와 중국 우시와의 전략적인 제휴를 통하여 중국 우시에 반도체 현지 생산 기지를 완공하였다. 2015년까지의 투자액은 85억 달러이고, 2016년 이면 누적 투자액이 105억 달러에 달할 것으로 전망이 된다. SK 우시 생산법인은 중국최대 반도체 생산 기업으로 성장하였고, 매출 기준으로 세계 D램의 13%가 우시 공장에서 생산되고 있다. SK하이닉스의 과감한 투자결정과 10여 년간의 지속적인 투자는 중국에서 가장 성공적인 외자 유치 기업으로 꼽히며 SK하이닉스 매출의 절반 이상을 차지하는 등 결과적으로 신의 한수로 평가받고 있다.

위에서 상설한 SK하이닉스의 성공의 전략적 의미는 아래의 〈표 2〉와 같이 요약할 수 있다.

〈표 2〉 SK하이닉스의 성공 자산

전 략	하이닉스의 행동	관련 문헌의 내용
신속한 추격자에 대한 신속한 추격자 전략	-같은 후발주자인 삼성전자에 대한 간격을 줄이는 전략 견지	신속한 추격자 전략은 최소한의 투자로 단기간에 제품을 가능하게 하여 가치전유를 가능하게 함(Jacobides et al. 2006)
생존에 최적화되어 있는 기업문화	- 위기 시 월급반납, 무급휴가로 대처하는 등의 조직 내부의 강한 단결 -유동성 확보를 위한 기업매각 -블루칩 프로젝트	-타기업과 차별화되는 특유의 자원이 장기적인 경쟁우위를 보장해줌(Barney et al. 2001) -기업문화가 개인 구성원의 행동에 영향을 미치고, 이는 기업의 재무적 성과로 연결됨(Posner et al. 2006, Homburg and Pflesser 2000, Gordon and DiTomaso 1992)
공격적 기술투자	- 지속적인 기술, 설비투자 - 우시 현지 생산기지 운영	-경쟁이 치열한 산업 부문에서 살아남기 위해서는 마치 편집광 같은 과감하고 적극적인 행동이 필요함(Grove, 1999)

〈표 1〉의 주요 성장사와 〈표 2〉의 성공 자산은 아래의 〈표 3〉과 같이 시기 별로 연결시킬 수 있다.

〈표 3〉 성장시기별 성공자산

시기 구분	태동기	도약기	성장기	제 1의 위기	재도약기	제 2의 위기	회복기	과점화 와 호황기
신속한 추격자 전략	◀	—	—	—	—	—	—	▶
생존의 기업문화				◀	—	—	▶	
공격적 투자	◀	—	▶		◀	▶	◀	▶

4. 전략에 대한 재고

하이닉스의 이러한 성공의 결과 이면에는 아쉬운 점도 적지 않았다. 앞서 언급하였듯이, 2002년 매각의 위기와 2008년 글로벌 금융위기 등을 겪으면서 하이닉스는 '생존'에 모든 것을 집중할 수밖에 없었다. 핵심 사업인 메모리 반도체를 살리기 위해 비관련 사업들은 모두 매각해야 했으며, 신규 사업 개발은 생각할 여유가 없었다.

SK하이닉스의 신주형 수석은 "과거 우리는 사업 포트폴리오 확대를 생각하기가 쉽지 않았다. 경쟁사를 따라가기 바빴고, 자금의 여유가 생기면 모두 메모리에 투자할 수밖에 없었다. 간혹 시스템 반도체 회사들의 제휴 제안이 있었으나 그런 것을 받아들여 신사업을 추진할 수 있는 역량이 부족했다. 그래도, SK그룹 인수 이후에는 새로운 제품을 만들거나 신시장을 개척하는 등에 대한 관심이 높아졌고 최근에는 사업 개발 관련 조직이 만들어지기도 하였다"

실제로 하이닉스의 사업 포트폴리오는 매우 단순하다. 메모리를 제외한 CIS, LDI 등 시스템 반도체의 매출은 3%에 불과하다(SK하이닉스 '15년 IR 발표 자료). 삼성이 메모리반도체 외 시스템반도체와 각종 디바이스 사업을 통해 수직적 통합을 이루고 시너지를 이루는 것과는 대조적이다.

또한, 오랜 기간 Follower로서 자리잡다보니 기업문화 측면에서 경쟁력이 부족하

다는 의견도 제시된다. 삼성 출신인 SK하이닉스 L책임은 “삼성은 조직 간 경쟁과 견제를 통해서 계속 높은 결과를 추구하지만, 하이닉스의 경우 끈끈한 조직문화는 강점이지만, 경쟁사를 앞질러서 이기고자 하는 분위기는 부족한 것 같다”고 지적한다. 즉, 앞서 서술하였듯이 ‘생존’에 최적화된 문화로서 위기 시 저력을 발휘하는 장점이 있으나, 위기가 아닌 경우에는 Follower로서 스스로 만족하는 측면이 없지 않다.

기업 경영 측면에서는, 과거 12년간 동안의 채권단 공동관리체제를 경험하면서 선진적인 경영 체계를 받아들이지 못한 측면이 있다. SK하이닉스 인수에 참여했던 SK텔레콤의 B매니저는 "인수하는 과정에서 하이닉스의 경영 프로세스 등을 분석해보면 과거 현대전자 시절에서 남아있던 방식들이 남아있는 것을 볼 수 있었다. 경영계획 수립이나 시장 예측 등이 치밀하게 수립되지 못하였고, 깊이 있는 분석에 따른 체계적인 전략 수립보다는 그때그때 상황에 맞춰 즉흥적으로 의사결정되는 일들이 많았던 것 같다“라는 의견을 제시하였다.

IV. 결 론

본고를 통하여 저자들은 하이닉스의 30년 역사를 되짚어 보고, 하이닉스가 어려운 환경 속에서도 어떻게 위기를 극복하고 어떻게 성장해 왔는지를 알아보았다. 하이닉스의 30년의 역사를 8개의 단계로 분류하고 각 단계 별로 하이닉스가 어떻게 시장 선도자들에게 도전하고, 추격자들의 도전에 어떻게 응전해왔는지를 정리하고 요약하였다. 이러한 역사를 검토하는 과정에서 저자들은 하이닉스가 다음과 같은 전략으로 30년이라는 시간동안 생존하고 성장했는데 알아낼 수 있었다. 첫째, 하이닉스는 사업의 위험성(risk)을 줄이고 사업 비용을 절감할 수 있는 신속한 추격자(fast follower) 전략을 사용하였다. 둘째, 적절한 다운사이징(downsizing) 전략과 노사 간의 긴밀한 관계를 통하여 위기를 극복하고 생존하는 기업 문화를 창출해왔다. 셋째, 어려운 환경 속에서도 기술개발에 대한 투자를 꾸준히 이루어 나갔다. 일본·미국 등 선진국들이 선점하고 있던 메모리 반도체 분야에서 전설(前說)한 SK 하이닉스 특유의 무형 재원들을 바탕으로 30년 넘게 ‘생존’하여 규모와 기술적인 면 모두에서 오늘날 세계 반도체 시장을 이끌고 있는 하이닉스에 대한 본고의 분석은, 갈수록 치열해지고 있는 국제적 기업환경과 제한된 재원(Resource)을 가지고 있는 한국기업에 좋은 교훈이 될 것이다.

본 연구는 한국 반도체 산업의 주춧돌 역할을 해온 SK하이닉스의 30 여 년의 성장사를 기존 문헌과 업계 관계자의 인터뷰를 바탕으로 정리하였고, 또한 자원기반이

론에 기반을 하여 그 성장의 원인을 비교적 체계적으로 분석하였다는데 그 의의가 있다. 하지만 기존문헌과 인터뷰를 이용한 분석으로는 SK성장사의 주요 요인을 객관적으로 파악하는데 한계가 있다. 따라서 향후에는 기업 매출 등 재무제표 및 시장 경쟁 등의 거시적 데이터를 이용한 보다 심층적인 계량적 연구가 필요할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

강형구, 전희경, 2013, “분권화에 무너지고, 지배혁신으로 다시 서다.”, 동아비즈니스리뷰, 120(1), 90-95.

김신, 2011, “성우오토모티브의 성장역사와 성공사례연구”, 「경영사학」 제26집 제4호, 375-398.

김영래, 2011, “삼성그룹 창업자 이병철의 경영(학)의 연구”,「경영사학」 제26집 제1호, 5-57.

김영래, 2011, “삼성가의 앙트러프러너십의 계승과 발전 연구”,「경영사학」 제26집 제3호, 5-33.

문정훈, 정재석, 2013, “오비맥주 80년 경영사 및 핵심역량 분석”, 「경영사학」 제67집, 111-145.

박준범, 강성민, 정상욱, 2015, “SK텔레콤의 성장역사와 미래비전”,「경영사학」제30집 제3호, 한국경영사학회, 5-33.

신동령, 2010, “최근 한 · 일 전기 · 전자산업 주요기업의 경영성과의 변화와 그 결정요인에 관한 연구”,「경영사학」 제25집 제4호, 한국경영사학회, 243-264

이근, “한국 기업 병행자 전략으로 가야”,「매일경제신문」, 2012. 5. 31..

장선미, 2006, “한국반도체 산업의 무역구조와 국제경쟁력 분석”,「산업경제연구」 제19집 제2호, 523-539.

전상권, 신승중, 2011, “소셜 미디어 발전에 따른 보안 사례와 분석”, 한국멀티미디어학회지 제15권 제1호, 85-94.

전용욱, 김태준, 2006, “매각위기에서 세계의 정상을 향해 하이닉스 반도체”,「경영교육연구」 제9집 제2호, 107-130.

주정수, 박은일, 엄재용, 2014, “반도체 산업 내 후발기업의 추격 및 추월 전략 연구-SK하이닉스를 중심으로”, 대한전자공학 추계학술대회, 179-182,

채영일, 이종구. 2015, “한국 모바일 산업의 변천과정과 시대별 특성 분석에 관한 연구-이동통신 분야를 중심으로”,「경영사학」 제30집 제2호, 73-97.

한송이, 최종학, 이우종, 2015, “SK텔레콤의 하이닉스 반도체 인수와 발전: 부채와 재무건전성에 대한 사례”,「회계저널」 제24집 제6호, 431-459.

한형호, 2015, “동아제약 80년 경영핵심역량분석”,「경영사학」 제30집 제1호, 79-109.

홍진환, 2014, “한국 모바일게임 산업의 성장사 연구”,「경영사학」 제29집 제2호, 29-49.

Barney, J. B. 2001, “Is The Resource-Based Theory Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”,「Academy of Management Review」, 26(1), 41-56.

Dobrev, S.D. and Gotsopoulos, A. 2010, "Legitimacy Vacuum, Structural Imprinting, and the First Mover Disadvantage", 「Academy of Management Journal」, 53(5), 1153-1174.

Golder, P. N., and Tellis, G. J. 1993, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" 「Journal of Marketing Research」, 30(2), 158-170.

Gordon, G. G., DiTomaso, N. 2007, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," 「Journal of Management Studies」, 29(6), 783-798.

Grove, A. 1999, Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company. New York, NY: Crown Business. Hall, D. T.

Homburg, C., and Pflesser, C. 2000, "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," 「Journal of Marketing Research」, 37(4), 449-462.

Jacobides, M. G., Knudesen, T., and Augier, M. 2006, "Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation, and the Role of Industry Architectures", 「Research Policy」, 35(8), 1200-1221.

Jun, H., Woo, W., Kang, H. 2013, "Hynix Semiconductor: Global Pioneer", 「Asian Case Research Journal」, 17(1), 145-160.

Kerin, R., Varadarajan, P. R., and Peterson, R. A. 1992, "First Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", 「Journal of Marketing」, 56, 33-52.

Lieberman, M. B., and Montgomery, D. B. 1988, "First Mover Advantages", 「Strategic Management Journal」, 9, 41-58.

Lieberman, M. B., and Montgomery, D. B. 1998, "First Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View," 「Strategic Management Journal」, 19, 1111-1125.

Makadok, R. 1998, "Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation", 「Strategic Management Journal」, 19, 683-696.

Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. 1992, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", 「Strategic Management Journal」, 15(5), 363-380.

Mitchell, W. 1991, "Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain Their Value", 「

Strategic Management Journal」, 12(2), 85-100.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmidt, W. H. 2006, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," 「Human Resource Management」, 24(3), 293-309.

VanderWerf, P. A. and Mahon, J. F. 1997, "Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantage", 「Management Science」, 43(11), 1510-1519.

Growth History and Survival Strategies of SK Hynix

Joon-Beom Park* · Sang-Uk Jung**

Abstract

In this study, the birthing and risk overcoming process of SK Hynix for the last 30 years is divided into the 8 stages: the embryonic(~1984), the take-off(1985~1990), the growth(1991~1996), the recession and the birth of Hynix(1997~2001), the re-take off(2002~2006), the second risk(2007~2009), recovery(2010~2012), oligopolies and boom period(2013~present), and we investigate how SK Hynix has survived the cutthroat competition of the global semiconductor industry. First, SK Hynix used the fast follower strategy to reduce risks to businesses. Second, the company culture suited to the survival in the market has been built through proper downsizing, concentration strategy on their core business and close cooperation of management and unions. Third, investment on technical development has been constantly made under very difficult circumstances. Due to these strategies, SK Hynix is becoming a world-class semiconductor manufacturing company by overcoming fierce competition for the last 30 years when numerous semiconductor companies have collapsed.

〈Key Words〉 SK Hynix, Semiconductor Industry, Fast Follower Strategy, Company's Survival Culture, Aggressive Investment

* Manager, SK Telecom.
** Assistant Professor, Business School, Hankuk University of Foreign Studies.