

M&A 이후 브랜드 통합 관리 전략: Lenovo와 IBM PCD의 M&A 사례¹⁾

Lenovo의 IBM PC 사업 인수 배경 VS. IBM의 PC 사업 매각 배경

Lenovo는 1984년 PC를 조립하여 판매하기 시작한 이래로 IBM, 델 등 다국적기업과의 경쟁에도 불구하고 중국 최대의 PC 생산업체로 성장하였다. 하지만 여전히 중국 내 최고라는 한계에 머물러 있던 Lenovo는 중국의 저비용 생산 구조에 M&A를 통하여 IBM이라는 세계적인 브랜드를 추가함으로써, 글로벌 PC업체로 미래 성장 가능성을 높였다. 결과적으로 Lenovo는 매출액 2억 9,000달러의 세계 10위에서 매출액 14억 6,000달러의 세계 3위 Global 기업으로 거듭날 수 있는 계기를 갖게 된 것이다.

우선 Lenovo의 인수 배경과 IBM의 매각 사유를 살펴보면, 먼저 Lenovo는 중국 내 시장의 성장에 한계가 있다고 판단하고 해외 진출을 통한 추가 성장동력이 필요하였으며, 이를 위해 Global 유통망과 세계적인 브랜드 파워를 보유한 IBM을 인수하게 된다. 반면, IBM은 소프트웨어 등 IT 서비스에 집중하기 위해 적자를 내던 PC사업을 정리하고 '판사'가 작용하는 거대시장 중국에서 정부와의 IT 서비스시장 입지 강화라는 시너지 효과를 목표로 했다.

또한 IBM 입장에서는 매각 당시 적자를 보이며 델이나 HP 등 경쟁사에 뒤지던 PC사업을 정리하고 컴퓨터관련 기술 서비스, 컨설팅, 소프트웨어에 주력하는 것이 주된 매각

사유였다. 아울러 중국정부와 관계가 좋은 Lenovo와의 M&A를 통해 중국정부와의 관계 확대 등으로 중국 내 컴퓨터 서비스 시장에서의 입지 강화도 주된 이유였다. 즉, PC 하드웨어 부문은 중국 측에 주는 대신, 기술지원과 컨설팅 등 안정된 고수익을 창출하는 서비스와 소프트웨어 부문에 집중한다는 전략이다.

Lenovo와 IBM PCD의 M&A 효과

M&A로 인해 Lenovo와 IBM은 다음과 같은 시너지 효과를 거두게 되었다. 먼저 Lenovo는 기존의 저가 생산 능력에 IBM의 우수한 기술을 조화시켜 세계적 제품 경쟁력을 확보

Lenovo의 인수 배경

- 추가성장동력이 필요
→ 중국 내 시장의 성장 한계
- 유통망 확보
→ 해외시장진출
- 브랜드파워 확보
→ 선진국시장진출기회

IBM의 매각 사유

- 구조조정 가속화
→ 가정용 PC부문 포기
→ 서비스, 컨설팅, S/W에 주력
※ 매각 당시 IBM의 사업은 적자
- 중국 컴퓨터 서비스시장에서 입지 강화
→ 컨설팅, 기술지원 등으로
- 안정적 수익 확보
→ 중국정부와의 관계 확대

1) 본 사례는 서울과학기술대학교 박성필 교수의 지도하에 왕자니, 류쌍강, 소한준 GL-MBA 석사과정생이 공동으로 작성하였습니다.

하게 되었다. 시장측면에서 Lenovo는 IBM의 글로벌 유통 네트워크를 확보함으로써, 미국, 프랑스, 싱가포르를 거점으로 전세계를 아우르는 Global 마케팅 능력을 보유하게 되었다. 또한 기술적으로도 IBM의 우수한 R&D 능력 및 특허를 통해 신제품 개발 역량을 획기적으로 증대하였다.

Lenovo와 IBM은 기업 고객에게 최고의 경험을 제공하기 위한 전략적 제휴를 하였다. 두 회사는 Lenovo가 IBM이 갖고 있는 세계적인 수준의 고객지원 조직과 글로벌 파이낸싱 프로그램에 대한 우선권, 강력한 세계적인 유통, 판매 네트워크를 이용할 수 있도록 하는 의미 있는 장기간의 협약을 맺었다.

이를 통해 Lenovo의 고객들은 IBM의 전설적인 'End-to-End' IT 솔루션을 이용하기 위해 판매, 서비스, 파이낸싱을 포함하는 모든 IBM팀에 의지할 수 있게 되었다. 또한 5년 협약의 일부로, IBM은 Lenovo에 보증 서비스를 제공하고 Lenovo 고객들에게는 임대, 파이낸싱 서비스를 제공하게 되었다. 이러한 장기간의 관계 유지를 통해 고객들은 가장 적은 비용으로 최고의 제품을 사용할 수 있게 될 것이다.



M&A를 통한 Lenovo의 'IBM' 로고와 Think Trademark 사용권 획득의 의미

뿐만 아니라 IBM이라는 세계 최고 수준의 Brand 확보는 선진국 시장 진입의 가장 중요한 자산이 되었다. 인수 후 Lenovo는 IBM 로고를 5년간 사용하고, 'Thinkpad' 브랜드는 영구적으로 사용할 수 있게 되었다. 사실, Lenovo에게 있어서 IBM의 로고와 'Think' Trademark 사용권 확보는 전략적으로 다음과 같은 중요한 의미를 갖고 있다.

우선, 기존 고객에게는 'Think' = IBM의 강한 이미지가 분명히 존재한다. 그렇기에 고객들은 IBM 로고가 없는 'Thinkpad' 제품에 대하여 혼란스러워 하거나 혹은 신뢰하지 못할 수 있었을 것이다. 그것은 곧 기존의 IBM 'Thinkpad' 고객들의 이탈의 원인이 될 수 있을 것이며 또한 동시에 새로운 고객들도 'IBM' 로고가 있는 'Thinkpad'와

없는 'Thinkpad'를 구분하여 취급하려 했을 것이다. 그런 까닭에 Lenovo는 고객들에게 자신들이 IBM의 PC사업의 완전한 계승자임을 확실히 인지시킬 수 있는 충분한 이전 (Transition) 기간이 필요했다. 그렇게 함으로써 기존 고객들의 혼란을 막고 'Think' 시리즈에 대한 고객들의 지속적인 로열티의 유지를 기대할 수 있을 것이다.

한편, Lenovo는 'Think' Series에 대한 전문직과 대기업 고객으로부터의 높은 신뢰도를 지속적으로 활용할 필요가 있었다. 그렇기에 'Think' 브랜드의 영구 사용권은 그들의 제품라인을 일반 소비자 고객을 지향하는 'Consumer' 제품과 기업 고객들을 지향하는 'Commercial' 제품으로 확실하게 구분하여 접근할 수 있는 전략적 기회였다. 그런 의미에서 상대적으로 취약했던 'Commercial' 시장에서 높은 브랜드 로열티를 가지고 있던 'Think' 브랜드를 지속적으로 활용할 수 있다는 것은 전략적으로 상당한 이점이 있었다.



IBM은 자사의 로고와 브랜드 사용권을 왜 Lenovo에게 양도하였는가?

IBM 입장에서는 PC 사업부를 넘기는 것에 있어서 두 가지 큰 고민이 있었을 것이다. 우선, 기본적으로 지향하고 있는 서비스와 컨설팅을 기반으로 한 기업 고객 시장에서도 여전히 PC 제품에 대한 수요가 존재한다. 이 경우 경쟁사의 제품을 권해야 할 입장이 될 수도 있기 때문이다. 한편, Lenovo와의 매각협상 과정에서 IBM의 로고가 'Think' 브랜드 사용권한의 양도는 협상가격을 높이는 것에 결정적인 역할을 했을 것이다.

Lenovo는 인수한 'Think' Trademark를 어떻게 전략적으로 활용하고 있는가?

기본적으로 Lenovo는 M&A 후 'Think' 제품에 대한 고객의 인식 전환을 1년이라는 비교적 빠른 시간 안에 이끌어 내었다. M&A 후 4년이나 더 남아 있었던 'IBM' 로고의 사용권을 포기하고 자사의 제품에 'IBM' 로고 대신에 'Lenovo' 로

고를 사용한 'Think' 시리즈를 내놓기 시작하였다. 또한 'Think' 브랜드를 전략적으로 활용하여 노트북의 경우 'Commerical' 제품에는 'Thinkpad'; 'Consumer' 제품에는 새로운 제품 라인 'Idealpad' 브랜드를 사용하며 'Commerical' 제품과 'Consumer' 제품을 확실히 구분하는 제품 포트폴리오를 갖추었다. 한편 'Think' 브랜드의 인지도를 활용하여 'Thinkserver' 와 같이 기존에 없던 제품라인으로까지의 확장을 꾀하고 있다.

IBM과 Lenovo의 M&A사례에서 지식재산권 관련 시사점 및 결론

- M&A효과의 극대화를 위해서는 인수회사와 피인수회사의 로고와 Trademark와 같은 지식재산권 사용에 대한 신중한 전략 수립이 필요하다.
- M&A를 통한 로고와 트레이드마크와 같은 무형의 지식재산권의 취득은 지향하는 시장으로 보다 쉽고 빠르게 진출할 수 있게 한다.
- 기업 M&A에 있어서 Trademark를 포함한 무형자산에 대한 전략적인 활용은 매우 중요하다.

Lenovo의 IBM PCD 인수사례에서 M&A 과정에서 브랜드와 로고와 같은 지식재산권에 대한 통합 전략 수립의 중요성을 확인할 수 있었다. 결국, 기업은 M&A이후의 브랜드 통합 전략에 대해서 M&A초기부터 더 큰 관심을 가져야 한다. 왜냐하면 보통브랜드 가치의 희석화, 브랜드 포지셔닝, 브랜드에 대한 혼란, 브랜드 간의 충돌과 같은 브랜드 관련 이슈들이 M&A 프로세스 이후에 세부적인 통합 계획으로서 다루어지기 때문에 브랜드 관련 추가적인 문제를 야기할 수 있으며 또는 브랜드 가치를 떨어지는 위험이 상존하기 때문이다. 만일 위에 언급된 사항들이 M&A계획 초기에 충분히 고려되고 일관성 있는 통합 전략이 수립되었다면 M&A의 성공 가능성을 훨씬 높여줄 수 있기 때문이다.

참고

1. "중국 기업의 저우추취(走出去), 이유있다", LG 주간 경제 (2005)
2. '레노버(Lenovo):국제화 발전전략 분석', 한중 과학기술협력 센터(2007)
3. Kunal Basu, 'Merging Brands:Designing the post M&A portfolio' (2002)

'본 사례는 지식재산경영(2008) 저서에서 발췌하였습니다.'

| 발명특허 2009. 7