



라비 라마무티  
**Ravi Ramamurti**  
“이머징 마켓기업 세계로 간다”

● Recently interests toward emerging market economies and companies have sharply increased. Do you interpret such change as a 'temporary phenomenon' or 'a new historical trend'?

This is without doubt a new historical trend. The reason is simple enough: emerging markets are the new engines of global GDP growth. By some measures, they will account for 60 percent or more of world GDP growth in the coming decades (measuring GDP at PPP). This will be the result of the slowing down of growth in the advanced countries as well as the acceleration of growth in every corner of the emerging world—Asia, South America, and even Africa. For almost two decades Japan has ceased to be an engine of global GDP growth. Now Europe and the US are also showing signs of sputtering growth. Following the 2008-09 financial crisis, people are speaking of a “new normal” in which US growth will be slower, less leveraged with debt, and more controlled

● 현재 세계경제가 주춤하는 사이에도 이머징 마켓은 꾸준히 성장하고 있으며 유일하게 전망이 밝은 곳이다. 많은 기업들이 성장의 기회를 찾기 위해 이머징 마켓으로 향하고 있다. 지난 30년간의 연구를 통해 이머징 시장이 매우 긍정적이지만 여전히 고칠 점도 많이 존재한다고 말하는 라비 라마무티 교수의 전망을 들어본다.

**PROFILE**  
Ravi Ramamurti  
물리학을 전공하고 인도경영대학(IM)에서 MBA를 이수했으며 1982년에는 하버드 비즈니스 스쿨에서 경영학 박사 학위를 땀다. 현재는 노스이스턴 대학의 이머징마켓 연구센터장을 맡고있다. 하버드 비즈니스 스쿨, MIT, CEBS 중국 등 많은 대학에서 가르쳤으며 이머징 마켓에서 성장하고 있는 회사와 이머징 마켓의 경제 상황에 대해 관심을 가지고 30년째 연구하고 있다. 최근 저서로 '이머징 마켓에서의 신흥 다국적 기업(Emerging Multinationals in emerging Markets 2009)'이 있다.

사자  
중요  
포

by government. Following the 2010 crisis in the euro zone, the outlook for growth in that part of the world is also dimming, because of the need of several European governments to cut government spending. In this context, emerging markets are the only really bright spots in the global economy these countries are still projected to grow at 5-6 percent per year for another decade or two.

**Which factors in particular induced you to study companies in emerging markets?**

As one who has been researching emerging markets for 30 years, it became apparent ten years ago that these countries were starting to produce internationally competitive firms in growing numbers—the future Samsungs and Sony's of the world, if you will. For several years after these countries liberalized their economies, local firms feared that foreign multinationals would easily conquer their home markets. So they began to restructure their operations, modernize their technologies, build scale in the home market through new plants and acquisitions, and even invest in R&D. By about 2000, many local firms in countries like Brazil, China, India, and Mexico were not only strongly entrenched in their home market they began to expand aggressively into foreign markets.

**Global companies are currently striving hard to expand into emerging markets. What kinds of merits and attractiveness do you see in emerging markets?**

Emerging markets offer three kinds of opportunities for global companies. The most obvious one is that they are the growth markets of the future. There is a burgeoning middle class in many of these countries. China and India, in particular, have a middle class whose purchasing power is growing by leaps and bounds. In addition, these two countries will join the US to become the world's three largest mega-economies. No global firm can afford to ignore these markets. Second, emerging markets are a very attractive base for low-cost production of goods and services. It is well recognized by now that China has become the world's factory and India the world's back office. Many companies have seized on this opportunity, as seen by the growth in offshoring of manufacturing and services to emerging economies in every part of the world, including Central America, Africa, and Eastern Europe. This is perhaps the most promising and least risky source of short-term profits for Western firms, because the cost savings from shifting work from high-labor-cost countries to low-labor-cost countries occurs immediately and finds its way directly to the bottom line. Third, emerging markets are hot-beds of innovation. Many new ideas are coming out of emerging markets, some of

최근 이머징 마켓 경제와 기업에 대한 관심이 급격히 높아졌다. 이런 변화는 일시적인 것인가, 아니면 새로운 역사적 흐름인가? 그것은 의심할 여지없이 새로운 역사적 흐름이다. 이유는 간단하다. 이머징 마켓은 세계 GDP 성장을 이끄는 새로운 엔진이기 때문이다. 구매력 평가 기준 GDP에 따르면, 향후 수십 년간 GDP 성장의 60% 이상을 이 지역에서 담당할 것이다. 그것은 선진국의 성장 속도가 느려지고 아시아, 남아메리카, 아프리카 등 이머징 지역의 성장 속도가 더욱 빨라지면서 나타날 결과이기도 하다. 거의 20년 동안 일본은 세계 GDP 성장에 기여한 바가 없다. 현재 유럽과 미국도 저속 성장 조짐을 보이고 있다. 2008-09 금융위기 이후 미국의 성장이 더욱 느려지고, 부채 비율이 줄어들며, 정부 통제가 더욱 심해지는 '뉴 노멀'에 대해 이야기하는 사람들이 많다. 2010년의 유럽 위기 이후에는 유럽 국가들이 정부 지출을 줄여야 하기 때문에 이 지역의 성장 전망 역시 어둡다. 이렇게 본다면 이머징 마켓은 세계경제에서 유일하게 전망이 밝은 곳이다. 이 지역은 향후 10년 혹은 20년 동안 여전히 5~6% 성장이 예상된다.

이머징 마켓은 세계경제에서 유일하게 전망이 밝은 곳이다. 이 지역은 향후 10년 혹은 20년 동안 여전히 5~6% 성장이 예상된다.

**특히 어떤 이유로 이머징 마켓의 기업을 연구하게 되었나?**

30년 동안 이머징 마켓을 연구하다 보니 10년 전부터 이 지역에서 미래에 또 다른 삼성과 소니가 될 수 있는 국제적으로 경쟁력 있는 기업들이 점점 더 많이 나타나기 시작했다는 것이 명백해졌다. 이 국가들의 경제가 자유화되고 난 뒤 몇 년 동안 지역 기업들은 해외 다국적기업들이

국내 시장을 쉽게 정복하지 않을까 두려워했다. 그래서 그들은 공장 신축, 기업합병, R&D 투자 등을 통해 사업을 구조조정하고, 기술을 현대화하며, 국내 시장에서 규모를 키우기 시작했다. 2000년 무렵이 되자 브라질, 중국, 인도, 멕시코 등에 있는 많은 기업들이 국내 시장에서 강력한 위치를 차지했을 뿐만 아니라 해외시장을 향해 공격적으로 확장하기 시작했다.

**세계적 회사들은 요즘 이머징 마켓으로 확장하기 위해 열심이다. 이머징 마켓에는 어떤 장점과 매력이라고 생각하는가?**

세계적 기업에게 이머징 마켓은 세 가지의 기회를 제공한다. 가장 명백한 기회는 그곳이 미래의 성장 시장이라는 것이다. 많은 나라에서 중산층이 형성되고 있다. 특히 중국과 인도는 구매력이 하루가 다르게 성장하는 중산층을 갖고 있다. 나아가 이 두 나라는 앞으로 미국과 함께 3대 메가 경제를 형성할 것이다. 어떤 세계적 회사도 이 시장을 무시할 수는 없다. 둘째로, 이머징 마켓은 아주 매력적인 저비용 생산 기지다. 중국이

# Ravi Ramamurti

which will even find their way to developed markets. Global firms are only beginning to leverage this aspect of emerging economies. In a recent paper Prof Govindarajan of Dartmouth and I have explored how the potential for reverse innovation will change the strategy and organization of many Western multinationals. Vijay Govindarajan and Ravi Ramamurti. 2010. "Reverse innovation, emerging markets, and global strategy," Global Strategy Journal (forthcoming). In the future, breakthrough innovations will come not just from rich countries but also from emerging markets. Recent examples include microfinance (as an alternative to traditional banking), the ultra-low-price car, the Tata Nano, as an alternative to traditional cars, or Mindray's portable ultrasound devices as an alternative to GE's expensive ultrasound machines. In the future, there will be many more such innovations, for example in wireless banking, education, health care, wind energy, decentralized power generation, and even high technology fields like biofuels, bio-technology, and nanotechnology.

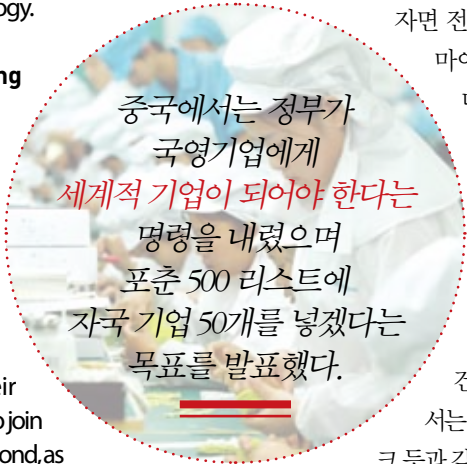
## Growing number of companies from emerging markets are appearing on the list of Fortune's top 500 global companies. What do you think lies behind emerging market companies' stepping up as global players?

Three factors are driving the internationalization of emerging market firms. First, their confidence has grown in the last decade, as they discovered that they could compete effectively in their home markets against the world's largest MNCs. As a result, their aspirations have also grown: many of them now aim to join the top league of firms in their industry worldwide. Second, as the world has become "flatter" and more open, it has become easier for firms everywhere to globalize, and this applies also to firms in emerging markets. Technology, capital, specialized services, management talent—all these are now as freely available to firms in emerging markets as they are to firms in the West. This has made internationalization cheaper, easier, and less risky. Third, in countries like China, the government has mandated that state-owned firms should become global players. Under the "go global" policy announced a few years back, China set a goal to get 50 of its companies on to Fortune magazine's Global 500 list. Therefore, many Chinese firms have made large acquisitions abroad, notably Lenovo, TCL, Haier, Huawei, and so on.

## As presented by certain M&A cases where emerging market companies acquire western companies, companies from emerging market are emerging as main players of corporate acquisitions. Which certain cases would you rate as model cases?

The buyers involved in the world's largest cross-border M&A

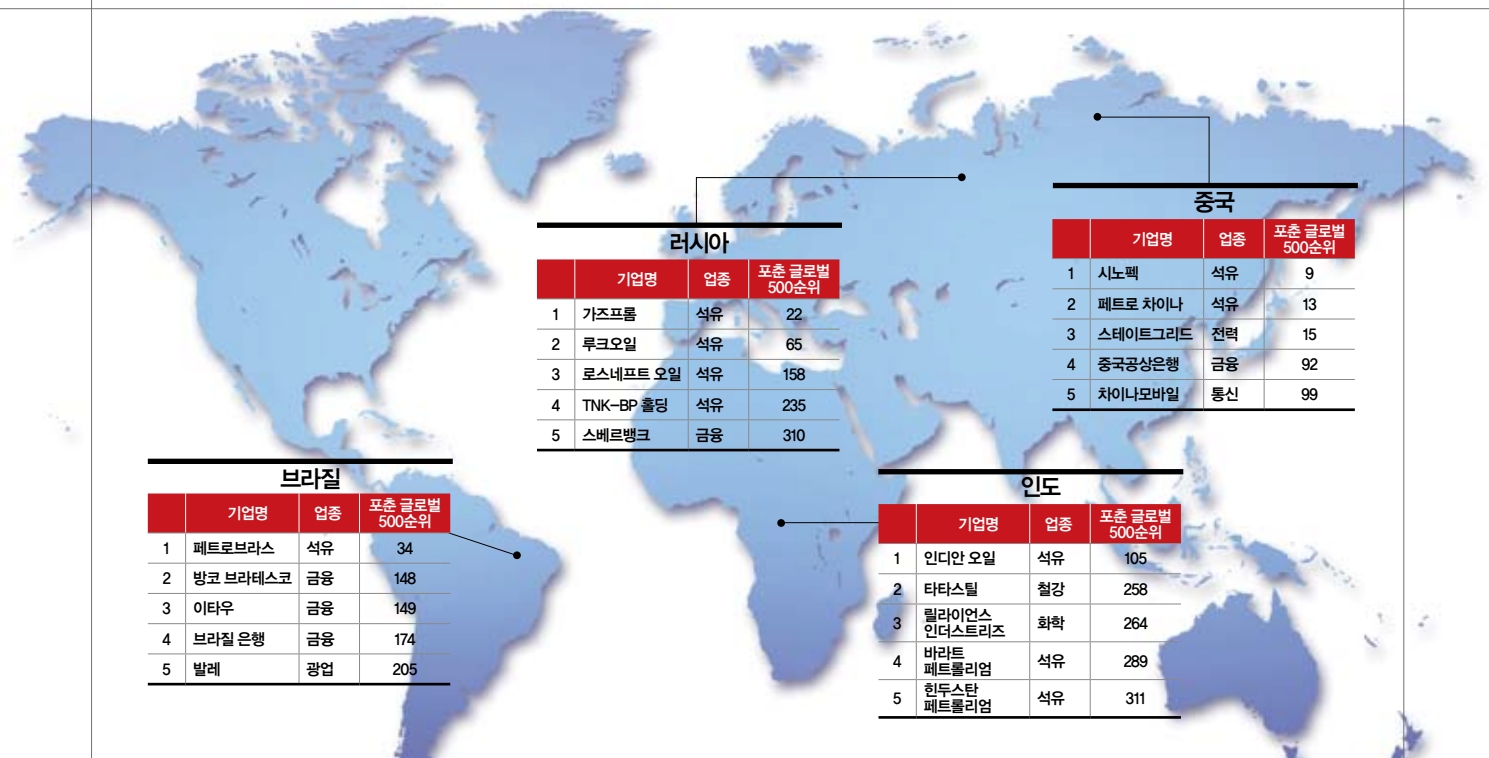
세계의 공장이고 인도가 세계의 경영 지원 기지가 된 것은 주지의 사실이다. 중앙아메리카와 아프리카, 동유럽을 포함한 세계 전역의 이머징 경제에 외주를 주는 데서 보이듯이 많은 기업이 이런 기회를 활용하고 있다. 이것은 서구 기업들 입장에서 볼 때 아마도 가장 전망이 좋으면서도 리스크가 낮은 단계 이윤의 원천이다. 왜냐하면 고임금 국가에서 저임금 국가로 옮겨가면 비용이 절감되고 순익에도 바로 반영이 되기 때문이다. 셋째로, 이머징 마켓은 혁신의 온상이다. 많은 새로운 아이디어가 이머징 마켓에서 나오고 있으며, 그 중 일부는 선진국 시장에까지 파고든다. 세계적 기업들은 이제 막 이머징 경제의 이런 측면을 이용하기 시작했다. 다투머스 대학의 고빈다라잔 교수와 나는 최근 같이 쓴 논문에서 이런 역방향 혁신이 어떻게 서구 다국적기업들의 전략과 조직을 변화시킬 것인지를 연구했다. 미래에는 획기적인 혁신이 비단 선진국만이 아니라 이머징 마켓에서도 출현할 것이다. 최근의 예를 보



자면 전통적인 금융업에 대한 대안으로 마이크로금융, 전통적인 자동차에 대한 대안으로서 타타의 초저가 자동차 '나노', GE의 값비싼 초음속 기기에 대한 대안으로 민드레이의 휴대형 초음속 기기가 등장했다. 앞으로는 훨씬 더 많은 분야에서 혁신이 일어날 것이다. 무선 banking, 교육, 보건, 풍력, 분산 발전 그리고 나아가서는 바이오연료, 바이오테크, 나노테크 등과 같은 하이테크 분야가 유망하다.

## 포춘의 글로벌 500 기업 리스트에 점점 더 많은 이머징 마켓 기업들이 등장하고 있다. 이들이 세계적 기업으로 올라서는 데는 어떤 요인이 작용하고 있는가?

이머징 마켓 기업들이 국제화하는 데는 세 가지 요인이 작용한다. 첫째, 지난 10년 동안 세계적인 다국적기업들과 국내 시장에서 경쟁하면서 얻은 자신감이다. 그 결과 기업들의 목표도 높아졌고 많은 기업들은 이제 세계적으로 업계 최고 수준이 되려고 한다. 둘째, 이제는 세계가 더 평평하고 개방되었기 때문에 어느 지역의 기업이든 세계화하기가 쉬워졌다. 이것은 이머징 마켓의 기업에게도 예외가 아니다. 기술, 자본, 전문적인 서비스, 경영 능력 같은 것들을 이제 서구 기업과 마찬가지로 이머징 마켓 기업들도 모두 이용 가능하다. 이런 요인 때문에 국제화는 더욱 싸고, 쉽고, 안전해졌다. 셋째, 중국 같은 나라에서는 정부가 국영기업에게 세계적 기업이 되어야 한다는 명령을 내렸다. 몇 년 전 중국은 '세계로 간다'는 정책을 내걸고 포춘 세계 기업 톱 500 리스트에 자국 기업 50개를 넣겠다는 목표를 세

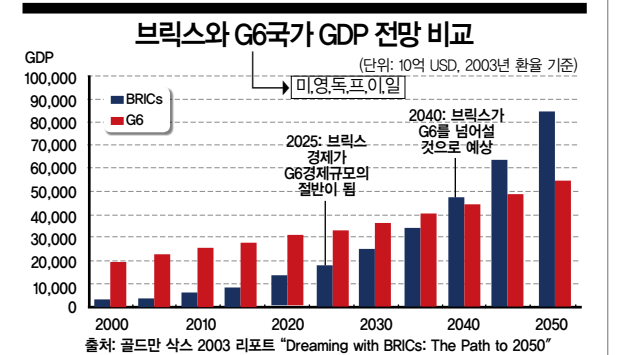


deals are still from the developed countries. However, a growing number of companies in emerging markets are also becoming active in cross-border M&A deals, and this is getting a disproportionate amount of media coverage because it is a new and unexpected trend. There is a saying in English that if a dog bites a man it is not news, but if a man bites a dog it is! The total foreign acquisitions by emerging-market firms is still only 20 percent of the world's total foreign direct investment, but it was less than 3 percent of the total a few decades back. So, yes, the growth is dramatic. Also, two-thirds of that foreign investment by emerging-market firms goes to other emerging markets, and only one-third goes to purchase assets or companies in developed countries. Yet, the latter gets a lot of media coverage. I do not mean to minimize the significance of such deals—after all, it is truly surprising that firms from poor developing countries would buy established firms in rich countries—but it is important to understand the real extent of such deals in the overall scheme of things. That said, firms from a few emerging markets, such as Brazil and India, acquired several large Western companies in 2007 and 2008, before the global financial crisis led to a severe credit tightening. In India, the largest deals involved the Tata Group, which bought a giant steel company, Corus, and the British auto firms, Jaguar and Land Rover. In Brazil as well as Russia, some of the largest deals were in the natural resources sector. In China, one of the most visible cases was Lenovo's purchase of IBM's personal computer business. It is too early to judge the success or failure of these deals. The Tata Group, which has a reputation for enlightened management, was very careful not to scare away senior executives or technical talent from the acquired companies, or

왔다. 그래서 많은 중국 기업들이 해외에서 대규모 기업합병에 열심이다. 특히 레노보, TLC, 하이얼, 화웨이 등을 보라.

## 이머징 마켓 기업이 서구 기업을 합병한 사례들에서 보이는 것처럼 이머징 마켓 기업은 이제 기업합병의 주력으로 떠오르고 있다. 어떤 경우가 가장 전형적인 사례라고 보는가?

대부분이 국경을 넘어서 대형 M&A 거래에 참가하는 매수자는 아직도 선진국 기업이다. 그러나 점점 더 많은 이머징 마켓 기업들이 국제 M&A 거래에 적극적으로 뛰어들고 있다. 그럴 때마다 이것은 새롭고 예상치 못했던 흐름이기 때문에 미디어로부터 보통 이상의 주목을 받는다. 영국 속담에도 있듯이 개가 사람을 물면 뉴스가 되지 않지만 사람이 개를 물면 뉴스가 되는 것과 비슷하다. 이머징 마켓 기업에 의한 해외 기업합병 총액은 아직 세계 직접투자 총액의 20%에 지나지 않는다. 하지만 그것은 몇 십 년 전에는 불과 3%였다. 눈부신 성장이다. 또한, 이머징 마켓 기업에 의한 해외투자의 3분의 2는 다른 이머징 마켓으로 가고 3분의 1만이 선진국의 자산이나 기업을 사는 데 쓰인다. 그래도 그 3분의 1은 미디어의 뜨거운 관심 대



## Ravi Ramamurti

to antagonize trade unions by slashing jobs or cutting benefits. China's Lenovo was similarly careful to retain talent when it bought IBM's PC business, and even moved the headquarters from China to the US to assure US employees that they would have a loud voice in the firm. Both companies have done many things right, but the fundamental soundness of their strategies is yet to be proven. The Tata Group, for instance, went through a very anxious time during the financial crisis, when sales of Jaguar and Land Rover vehicles plunged, losses rose, and tight credit conditions made it hard to finance the firm's operations. Similarly, Lenovo has yet to demonstrate that it can make good returns in the PC business. So, I am not sure there are compelling role models available yet of how emerging-market firms.

Personally, I much prefer firms that make small targeted acquisitions of Western companies, to obtain something very specific, such as technology, distribution, or brands. Indian software companies have tended to make such acquisitions, even though they have had the financial clout to make large acquisitions. Smaller deals do not make the newspaper headlines, but they are less risky, less expensive, and easier to integrate into existing operations than mega-deals.

### Overseas companies that have entered into emerging markets are facing fierce competition against local companies, and only a few survive. What are the features and strategies found in successful companies?

Overseas companies that survive in emerging markets are often early entrants who have had the time to understand what it takes to succeed in these highly competitive markets. Some, like Unilever or Nestle, have operated in these markets for decades, giving them time to understand local customers and their distinctive needs. A second characteristic of these companies is that they take the long view and are willing to invest in building products, distribution, and brands in these markets. In many emerging markets there are highly competitive local firms that have strong brands, distribution, and products. These firms are also completely at ease dealing with the difficult business environment of emerging markets, such as unreliable power supply, poor physical infrastructure, weak suppliers, under-developed financial sector, and intrusive governments. Overseas companies are often stymied by these conditions—unless they have time to adjust to these realities. That brings me to a third characteristic of successful overseas companies—and that is their readiness to learn from local firms, suppliers, and competitors, rather than to



# Ravi Ramamurti



상이다. 나는 그런 거래의 중요성을 축소하려는 것이 아니다. 가난한 개도국 기업이 선진국의 탄탄한 기업을 사는 것은 누가 뭐라 해도 진실로 놀라운 일이다. 하지만 전체적인 맥락에서 그런 거래의 실제 내용을 이해하는 것도 중요하다. 브라질, 인도 등의 이머징 마켓 기업들은 금융위기가 심각한 신용경색을 초래하기 전인 2007년과 2008년에 서구의 대기업 몇 개를 합병했다. 인도 기업 타타는 거대 강철 기업 코르스와 영국의 자동차 기업 재규어, 랜드로버를 샀고, 러시아와 브라질의 원자재 기업들도 몇 건의 거래를 성사시켰다. 중국에서 가장 눈에 띄는 사례는 역시 레노보와 IBM의 퍼스널 컴퓨터 부문 거래다.

이런 거래의 성패를 지금 판단하기에는 아직 이르다. 안목이 트인 경영으로 유명한 타타그룹은 합병한 회사의 고위 간부나 기술자들이 겁을 먹고 도망가거나, 인원 삭감과 복지 축소로 노력을 적으로 돌리지 않도록 세심하게 신경을 썼다. 중국의 레노보도 IBM의 PC 부문을 인수할 때 인재를 잃지 않으려고 조심했다. 심지어 레노보는 미국 직원들이 강한 발언권을 행사한다는 것을 확실히 하기 위해 본사를 미국으로 옮기기까지 했다. 두 회사는 지금까지 일을 잘해 왔지만 그들의 전략이 근본적으로 옳았는지는 아직 모른다. 예를 들어 타타그룹은 금융위기 동안 재규어와 랜드로버의 매출이 격감하고, 손실이 상승하며, 빡빡한 조건 때문에 운전자금을 대출받기 어려웠을 때 큰 시련을 겪었다. 레노보 또한 PC 사업에서 이익을 많이 낼 수 있다는 것을 아직 보여주지 못하고 있다. 따라서 아직 나는 이머징 마켓 기업의 본보기가 될 만한 기업을 알지 못한다.

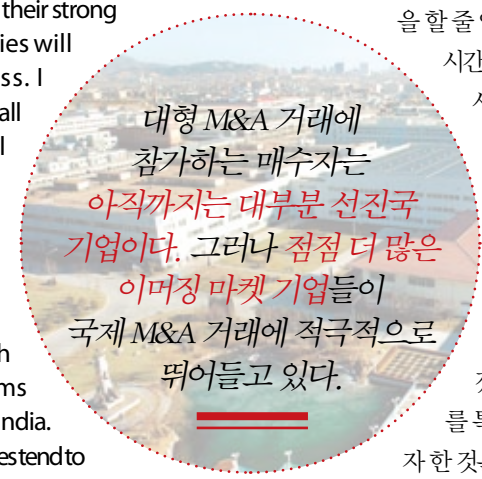
개인적으로 나는 기술이나 유통, 브랜드와 같은 아주 특정한 대상을 얻기 위해서 서구 기업과 거래한 회사들을 더 좋아한다. 인도 소프트웨어 회사들은 대형 합병을 추진할 만한 재무 능력이 있으면서도 그런 거래에 더 치중한다. 작은 거래는 신

enter with the naïve confidence that their strong brands and advanced technologies will automatically produce success. I particularly like the example of a small Danish firm, Danfoss, that said its goal was to make “China a second home market.” What the firm meant to say was that it wanted to engage deeply in China, as if it were a Chinese firm, and play in all segments of the market, not such the premium segment. Only with such an attitude can overseas firms succeed in countries like China and India.

Unfortunately, many overseas companies tend to assume (incorrectly) that they can simply take proven approaches from other markets and apply them successfully in emerging markets. Unfortunately, they learn the hard way that the company has to develop carefully a strategy for each emerging market. Often, this requires working with local partners through JVs or alliances.

### Following the rapid growth of emerging market, we are observing dramatic changes in the patterns of consumption in those countries. Regarding the consumption patterns in those countries, which features would you point out as distinguished from that of developed markets?

One must be careful generalizing about emerging markets because they are not all the same. But there are a few interesting and robust differences between consumption patterns in rich vs. poor countries that I would like to highlight. One such difference is that the average consumer in poor countries is very value conscious—he or she does not want to pay top dollar for products, yet expects the products to be pretty good. This is



문의 기사거리가 되지는 않지만 대형 거래보다 덜 위험하고, 더 싸고, 기존 사업에 통합하기가 더 쉽다.

### 이머징 마켓에 들어온 해외 기업들은 토착 기업과의 격렬한 경쟁에 직면하고 일부만 살아남는다. 그렇게 살아남은 기업들이 가진 특징과 전략은 무엇인가?

이머징 마켓에서 살아남은 해외 기업들은 경쟁이 치열한 시장에서 성공하려면 무엇이 필요한지 이해할 시간이 있었던 초기 진입 기업인 경우가 많다. 유니레버와 네슬레 같은 기업들은 지역 소비자와 그들의 명확한 니즈를 이해하면서 몇 십년간 이 시장에서 사업을 해왔다. 이 기업들의 두 번째 특징은 장기적 관점을 가지고 이 시장에서 제품, 유통, 브랜드를 개발했다는 점이다. 이머징 마켓에는 보통 강력한 브랜드, 유통, 제품을 가진 매우 경쟁적인 토착 기업이 있다. 이 기업들은 또 불안정한 전력 공급, 빈약한 인프라, 취약한 공급업자, 미성숙한 금융시장, 간섭적인 정부 등 이머징 마켓의 어려운 환경에서도 아주 쉽게 일을 할 줄 안다. 반면 해외 기업들은 이런 악조건에 적응할

시간을 갖지 못하면 종종 곤경에 빠진다. 이런 면에서 나는 성공적인 해외 기업들의 세 번째 특징으로 토착 기업과 공급업자, 경쟁자 등으로부터 배우려는 자세를 들고 싶다. 이런 자세는 강력한 브랜드와 선진적인 기술이 자동으로 성공을 가져다 줄 것이라는 순진한 확신을 갖고 이머징 마켓에 들어가는 기업들이 결여한 것이다. 나는 ‘중국을 제2의 국내 시장으로’ 만들겠다는 목표를 내건 조그만 덴마크 회사 덴포스를 특히 좋은 사례라고 생각한다. 그 회사가 말하고자 한 것은 바로 자기네들이 마치 중국 기업인 것처럼, 그래서 일부 고급 제품 부문만이 아니라 시장의 전 부문에서 중국에 깊이 들어가기에 원했다는 것이다. 오로지 그런 자세를 가질 때만 해외 기업은 중국이나 인도 같은 나라에서 성공할 수 있다. 불행하게도 많은 해외 기업들은 다른 시장에서 검증된 접근법으로 이머징 마켓에서도 성공할 수 있다고 (잘못) 생각하는 경향이 있다. 그들은 각각의 이머징 마켓에 맞는 전략을 세심하게 개발해야 한다는 것을 뒤늦게 깨닫는다. 그런 전략을 개발하기 위해서는 가끔 합작이나 연합으로 토착 파트너를 잡아 야 할 때도 있다.

### 이머징 마켓의 부상에 따라 우리는 그런 시장에서 소비 패턴에 급격한 변화가 일어나는 것을 보고 있다. 이머징 마켓의 소비 패턴이 선진국 시장과 구별되는 것은 무엇인가?

이머징 마켓은 모두 같지 않기 때문에 일반화할 때 조심해야 한다. 그러나 부국과 빈국 사이의 소비 패턴에는 내가 강조하고 싶은 흥미롭고 뚜렷한 차이가 있다. 첫째, 빈국의 평균적인 소비자는 가치를 매우 의식한다는 것이다. 그들은 제품을 살

# Ravi Ramamurti

leading to a wave of “affordability innovations” in which products are being developed from scratch or redesigned to make them much cheaper and yet of fairly good quality. Prices for these “good enough” products cannot just be 10 or 20 percent lower than in the West, they often must be 50-80 percent lower. For Western firms, this represents a major challenge, because they are confronted with the need to develop new product platforms just for emerging markets.

Another interesting difference is that products for emerging markets have to be functionally easier to use. This means making products simpler to operate, easier to maintain, and sturdier for the harsh environment in which they must be used. An example is Mindray’s development of portable ultrasound machines for rural China that allows doctors to use the technology in remote areas. Another example is GE’s simple-to-use ECG machines which are battery-powered, have just a couple of buttons, use a simple printer, and can be used by technicians with minimal training. A third interesting feature of consumption patterns in emerging markets is that they will leapfrog to the latest technologies in some emerging industries. The most important example may be the case of green technologies, where China is moving aggressively to encourage such industries, even as it continues to be the world’s largest polluter (in terms of total emissions). Other examples would include wireless banking, the adoption of biometric IDs, novel methods for educating illiterate people, and providing healthcare for the poor. In other words, new business models and advanced technologies are being developed to serve the poor.

**A large number of leading emerging market firms grow on the back of government’s protection or abundant raw materials in the region such as oil. However, this kind of growth can be interpreted as conveying risks (could be fatal in certain circumstances) when privatized or suffer from price fluctuations of raw materials. This can be concluded that we have to admit existence of limits in growth of emerging market companies. What is your opinion on this?**

You raise a valid and important question. The boom in emerging markets—and the resulting dynamism of emerging-market firms—is spurred by many factors, including the sharp rise in the last decade of raw material prices, following the demand boom in countries like China and India. Many countries in Asia, Africa, and Latin America have enjoyed record foreign exchange earnings and GDP growth for this reason. At the same time, many emerging markets have made genuine structural reforms that have contributed to their recent economic dynamism. The latter

이머징 마켓에서는 제품을 더욱 싸면서도 꽤 좋은 품질로 만들기 위해 처음부터 다시 개발하거나 디자인하는 ‘싸고 좋게 혁신’의 물결이 일고 있다.

때 비싼 것은 사지 않지만 품질은 좋은 것을 기대한다. 이런 현상 때문에 제품을 더욱 싸면서도 꽤 좋은 품질로 만들기 위해 처음부터 다시 개발하거나 디자인하는 ‘싸고 좋게 혁신’의 물결이 일고 있다. 이런 ‘꽤 좋은’ 제품의 가격은 선진국 제품에 비해 단순히 10 혹은 20% 낮아서는 안 되며 종종 50~80% 낮아야 한다. 서구 기업에게 이것은 큰 도전이다. 왜냐하면 그것은 이머징 마켓만을 위한 새로운 제품 플랫폼을 개발할 필요가 있다는 것을 의미하기 때문이다. 또 다른 흥미로운 차이는 이머징 마켓 제품은 기능적으로 사용하기 쉬워야 한다는 점이다. 이것은 제품을 조작하기 간단하고, 관리하기 쉬우며, 그 제품이 사용될 험악한 환경을 견뎌낼 만큼 튼튼하게 만들어야 한다는 것을 뜻한다. 이것을 보여주는 예는 중국의 벽지에서 의사들이 사용할 수 있게 만든 민드레이의 휴대용 초음파 기기다. 또 다른 예는 GE가 사용하기 쉽게 만든 ECG 기계인데 이것은 배터리를 쓰고 버튼이 두 개밖에 없으며, 간단한 프린터를 쓰고, 최소한의 훈련만 받은 기술자도 사용할 수 있다. 이머징 마켓에서의 소비 패턴에 관한 세 번째 흥미로운 차이는 어떤 이머징 산업에서는 최신 기술로 바로 건너뛰는 일도 있다는 것이다. 가장 중요한 예는 그린 테크놀로지인데 중국은 온실가스를 세계에서 가장 많이 배출하면서도 한편에서는 그린 테크놀로지 부문에서 공격적인 진흥책을 쓰고 있다. 다른 사례로는 무선 बैंक, 생체인식 기술, 문맹 교육 방법, 빈민층 보건의로 등이 있다. 달리 말해서 빈민층을 위해서 새로운 사업 모델과 최신 기술이 개발되고 있다는 이야기다.

많은 이머징 마켓 기업이 정부 보호나 원유 같은 해당 지역의 풍성한 원자재에 의지해서 성장했다. 그러나 이런 종류의 성장에는 리스크가 있다고 생각된다. 민영화되거나 원자재 가격 변동이 있을 때에는 취약해질 수 있다. 따라서 이머징 마켓 기업의 성장에는 한계가 있다는 견해에 대해서는 어떻게 생각하는가?



will lead to sustained growth, whereas the boom resulting from high raw material prices will peter out if prices fall. We got a taste of that in 2009, following the global recession, but prices have since recovered, as growth revived in the emerging markets. The good news is that in the short to medium run, growing demand may continue to keep raw material prices high, and the associated emerging-market firms will have the resources to internationalize upstream or downstream, depending on whether they are looking to secure markets for their raw materials (e.g. Brazil, Russia) or looking to secure raw materials to meet burgeoning domestic demand (e.g. China, India). The Asian tigers—Japan, Korea, Taiwan, Singapore, and Hong Kong—grew at remarkably high rates for 3-4 decades even though they were not endowed with natural resources. That is not the case with many of today’s emerging markets. I should add, however, that even in countries rich in natural resources, economic reforms have helped create several internationally competitive firms that are not based on natural resources. In South Africa, for instance, there are companies like MTN (telecommunications), SAB Miller (beverages), or Standard Chartered Bank that are doing well internationally (some of these firms have since moved their headquarters outside S. Africa); In Brazil, there are firms like Embraer (aircraft), Gerdau (steel), Sabo (auto components), and Odebrecht (construction); and even in Russia there are firms like Vimpelcom (telecommunications) that are doing well at home and abroad.

**What do you think are the problems that emerging markets are facing and have to overcome in the future? And specifically what emerging markets can do to overcome the barriers?**

There are so many problems that emerging markets need to worry about. At the economic level, there are problems with infrastructure, with the environment, with social inequalities, regional disparities, skill shortages, and corruption. You could write a whole book on each of these topics. At the political level, too, many emerging markets lack the systemic robustness of mature democracies such as the US, EU, or Japan. An important example here is China, whose political system is less robust and stable than one might think at first glance. Each of these problems is a big can of worms. When a country grows at 6 or 9 percent per year, it is difficult for the government to manage that growth and also solve problems like those listed above. Someone likened it to repairing a car’s engine while it was running at 60 miles per hour! At a minimum, countries should be aware of these impending problems and have a plan to redress them.

Vijay Govindarajan and Ravi Ramamurti. 2010. “Reverse innovation, emerging markets, and global strategy,” *Global Strategy Journal* (forthcoming).

# Ravi Ramamurti

근거가 있고 중요한 질문이다. 이머징 마켓 붐과 그 결과 나타난 이머징 마켓 기업의 동력은 지난 10년간 중국과 인도 같은 나라들의 수요 폭발에 뒤이은 원자재 가격 급상승을 포함한 많은 요인들에 뒷받침된 것이다. 아시아, 아프리카, 라틴아메리카의 많은 나라들은 그 덕분에 기록적인 외화 수입과 GDP 성장을 누렸다. 동시에 많은 이머징 마켓은 최근의 경제 발전을 가능케 한 구조개혁도 진지하게 추진했다. 구조개혁은 지속 가능한 성장으로 이어지겠지만 원자재 가격 상승에 기초한 붐은 가격이 하락하면 사그라질 것이다. 우리는 세계적 침체에 뒤이은 2009년에 원자재 가격이 하락하는 경험을 했지만 이머징 마켓에서 성장이 재개되면서 가격은 반등했다. 좋은 뉴스는 중단기적으로 수요 증가가 원자재 가격을 높게 유지시킬 것이라는 점이다. 그리고 관련 이머징 마켓 기업은 원자재 생산이나 수입 쪽으로 국제화할 것인데 이는 브라질과 러시아처럼 원자재 시장을 찾느냐, 중국과 인도처럼 내수에 맞출 수 있는 원자재 공급원을 찾느냐에 따라 달라질 것이다.

일본, 한국, 타이완, 싱가포르, 홍콩 등의 아시아 호랑이들은 자연 자원이 없음에도 30~40년 동안 매우 빠른 속도로 성장했다. 그것은 오늘날의 많은 이머징 마켓과는 다른 경우다. 그러나 나는 자연 자원이 풍부한 나라에서도 경제개혁을 통해 자연 자원에 기반하지 않았지만 국제적으로 경쟁력 있는 회사가 출현했다는 사실을 지적해 둔다. 예를 들어 남아프리카에는 국제적으로 사업을 잘하고 있는 MTN(통신), SABMiller(음료), 스탠더드차티드 은행이 있다(이들 중 일부는 이후 본부를 남아프리카 밖으로 옮겼다). 브라질에는 엠브라에르(항공), 제르다우(강철), 사보(차 부품), 오데브레치(건설) 등의 회사가 있고, 러시아에는 국내외에서 영업을 잘하고 있는 뱀펠콤(통신)이 있다.

이머징 마켓이 지금 직면하고 있거나 장래에 극복해야 할 문제는 무엇인가? 이머징 마켓이 그런 장벽을 뛰어넘기 위해 특히 어떤 일을 할 수 있다고 생각하는가?

이머징 마켓은 걱정해야 할 일이 아주 많다. 경제적 수준에서는 인프라, 환경, 사회적 불공평, 지역 불균형, 기술 부족, 부패 등의 문제가 있다. 이 주제들 각각에 대해서 한 권씩 책을 쓸 수 있을 정도다. 정치적 수준에서 이머징 마켓은 미국, 유럽, 일본 등이 보유한 성숙한 민주주의의 견고한 시스템을 갖고 있지 않다. 중요한 사례로 중국이 있는데 중국은 얼핏 보고서 생각하기보다는 정치적 시스템이 튼튼하고 안정적이지 못하다. 이 각각의 문제들이 모두 골칫덩이다. 어떤 나라가 연간 6 혹은 9% 성장할 때는 어떤 정부도 그 성장을 잘 관리하면서 동시에 앞서 언급한 문제들을 해결하기가 어렵다. 어떤 사람은 그것을 시속 100km로 달리고 있는 차의 엔진을 고치는 것에 비유했다. 하지만 최소한 국가는 이런 시급한 문제들을 인식하고 시정할 계획을 갖고 있어야 한다. ☞