

【특집】사료기업의 등극법 시대

글로벌 경영의 현장, 중국 덕주유한공사



이 성 희
(주)우성사료 홍보부 부장

■ 목숨까지 담보했던 600여일간의 시장조사

2005년 6월 8일 설립한 우성사료 덕주유한공사의 시발점은 16년 전인 1995년으로 거슬러 올라간다.

양어사료 업계 1위인 우성의 어류 양식용 사료의 품질은 국내를 넘어 일본과 동남아시아 국가에서도 그 품질의 우수성을 인정받고 있었다.

그 결과 1995년 7월 4일 국내 사료업계 최초로 광어 양식용 사료를 중국 산둥성에 있는 청용수산유한공사에 수출하게 되었다. 이후 베트남과 태국을 비롯한 동남아시아 국가에 새우사료를 비롯한 양어 양식용 사료를 활발하게 수출하게 되었으며 이를 계기로 본격적인 해외 현지법인 설립을 구체화하기 시작했다. 하지만 1998년 국제금융 위기로 인해 해외 진출의 꿈은 잠시 접어두어야 했다.

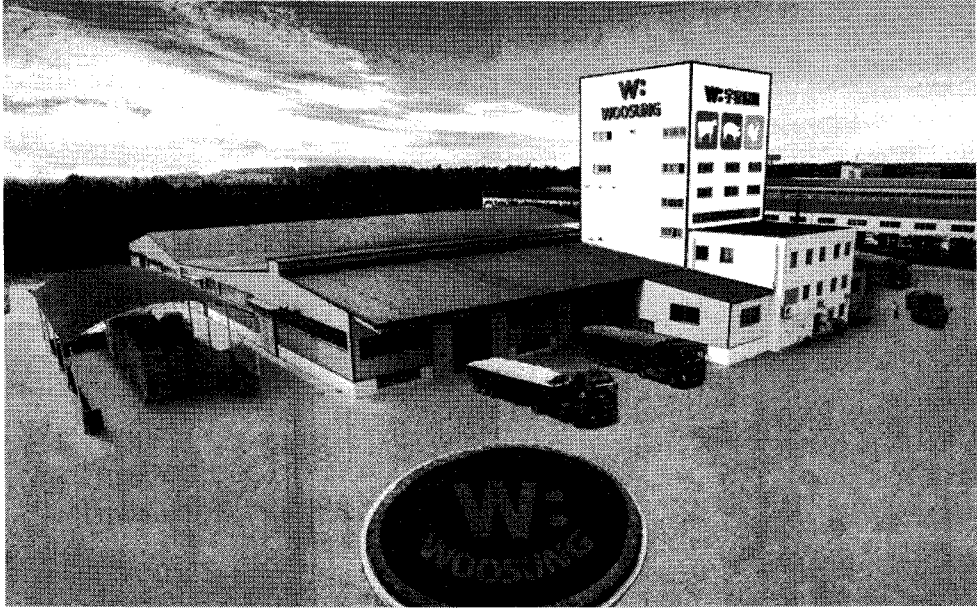
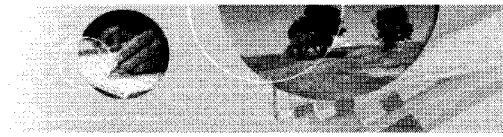
IMF금융위기를 슬기롭게 돌파한 우성은 잠시 미루어 두었던 글로벌 시장개척을 위해 2002년 2명의 주재원을 중국 현지에 파견

해 현지 시장조사에 돌입했다.

국내 지원팀은 시시각각으로 변하는 국내외 경제정세에 따른 사업타당성 검토를 정기적으로 실시하였고, 현지 파견원은 중국의 해안 도시와 내륙 깊숙한 곳까지 장장 2년여에 걸친 현지 시장조사를 실시했다.

당시 시장조사 업무를 수행했던 담당자의 말에 따르면 “지금 다시 하라면 생각 하기조차 겁이나 엄두가 나지 않는다”고 고개를 휘저었다. 일정한 곳에 거처를 두고 움직이는 것이 아니라 항상 새로운 곳으로 이동해야 하는 특성상 짐보따리를 가지고 다니며 대부분을 대중교통을 이용했다고 한다. 비행기 보다는 현지 상황을 생생하게 느끼기 위해 그랬던 것이다.

“간혹 비포장 도로를 오토바이 뒤에 실려 몇 시간씩 이동했던 때를 생각하면 지금에 서야 웃으며 말할 수 있지만 당시에는 목숨까지도 담보했었다”며 비장함이 느껴지는 얼굴 표정에서 당시의 어려웠던 상황을 느낄 수 있었다.



우성사료 덕주유한공사전경(산둥성 더조우시)

■ 산둥성(山東省) 더조우(德州)에 닿을 내리다

오랜 시장조사와 사업타당성 검토결과 지금의 산둥성 더조우에 부지를 확정하고 본격적인 공장 착공을 준비했다. 더조우시에서 경제개발특구로 지정해 외자를 적극적으로 유치하는 상황이라 시 개발국은 비교적 우호적이었다. 하지만 당시 중국정부의 기본법을 비롯한 시와 개발국의 지방법을 비롯한 정책을 거스르면서 공사와 사업을 진행할 수는 없는 터라 일일이 열거하기 어려운 수많은 문제가 하루에도 몇 건씩 나타났다.

다행이 파견 주재원과 현지 직원을 미리 채용하여 면밀한 역할 분담으로 사안에 따라 순발력을 발휘하며 공사를 진행할 수 있었다. 경제개발 구역으로 육성하기 위해 터를 닦은 곳이기에는 하나 예상치 못했던 전력

공급 중단이나 기타 인프라 미비로 인한 사소한 문제들은 현재까지도 빈번하게 발생하고 있다. 그 중 가장 어려웠던 점은 문화적인 차이를 꼽을 수 있다.

법적인 문제야 규정을 준수하면 크게 문제될 것이 없었다. 하지만 중국에 대한 이해가 부족했던 점이 가장 어려웠으며 환경, 문화, 제도 등에 익숙하지 않음으로 인한 시행착오를 겪을 수밖에 없었다.

해외법인 설립 시 가장 중요한 점은 그곳이 어디가 됐건 한국이 아님을 인지하고 공존공생 하고자 하는 현지화된 마음이 중요하고 원시의 땅을 헤쳐나가는 개척자 정신이야말로 현지화를 이루는 첩경일 것이다.

■ 시장은 정답이 없는 퍼즐 맞추기

본래 중국시장의 목표는 양어사료였다. 하



2005년 6월 8일 준공식 장면

지만 현재 양어사료는 생산조차 하지 않는다. 첫 제품은 양돈 사료로 시작했으며 지금은 낙농사료를 제일 많이 팔고 있다. 한국 시장과는 비교가 안되는 어마어마한 중국 시장을 놓고 구체적인 마케팅 전략과 전술을 구사한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니었다.

어쩌면 일단 부딪쳐 보자는 식이었다. 잘 나간다는 A사나 B사를 따라 해 볼까도 했었다. 하지만 시스템이나 역량이 각 회사마다 다르기 때문에 우성만의 스타일을 만들기로 했다.

양돈사료로 품목을 정하고 생산을 시작했으나 생각만큼 판매가 쉽지는 않았다. 현재도 양돈사료는 월 1,200톤 정도 판매하고 있으니 썩 좋은 성적은 아니지만 그래도 매년 20% 정도의 성장을 하고 있으며, 현재 우성사료덕주유한공사에는 60여명의 현지 영업

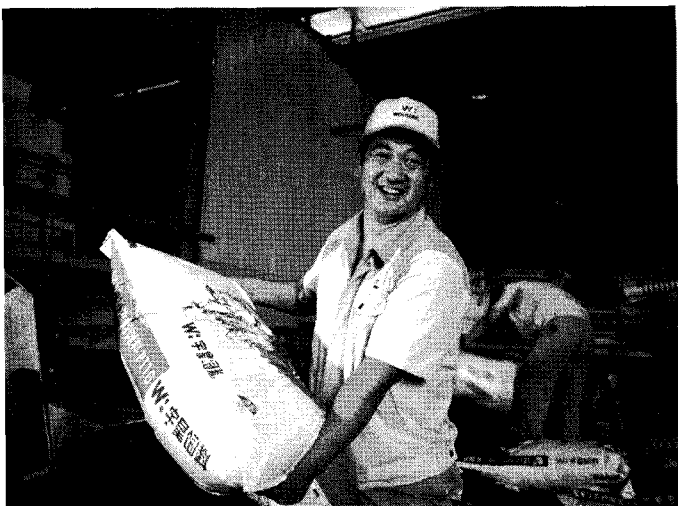
사원들이 월 6,200여 톤을 판매하며 안정적인 성장을 하고 있다.

이런 안정적인 성장의 배경에는 철저한 현지화 전략과 전문인재 양성에 있다.

축종별 담당자와 현지인 부장급 인재를 배치하여 상호견제를 통한 발전과 자율권을 주어 그들의 생각과 행동을 최대한 주도적으로 이끌어 낼 수 있는 조직구조를 만들어 주었다.

또한 지역의 분할, 대리점에 대한 정책, 신제품에 대한 건의 등 수많은 정책들을 이들과의 회의와 토론에서 결정된다. 사료는 사람이 판매하며, 그 사람을 움직이는 것은 조직과 정책이다.

현지화란 단순히 중국어를 잘 하는 것이 아니라 그들과 같이 생각하며 우리는 하나



생산현장 모습

이며 공동의 목표를 향해 노력하고 분배하는 과정이라 생각한다. 이런 현지화의 노력으로 지난 2006년엔 낙농 히트제품을 만들어냈다.

단일 품목으로 전체 제품판매의 60%를 차지할 정도니 공장 전체의 생산효율도 매우 높아졌다. 김철곤 영업부장은 “지금도 생각해봐도 그때 이 제품의 컨셉을 제시해준 영업부 직원들에게 너무나 감사함을 느낀다”고 말한다.

■ 문화적 차이 인정하고 시간 갖고 이해해야 한다.

한국인들은 중국인과 한국인의 차이점보다는 두 나라의 문화적 유사성에 더 많은 관심을 보이는 것 같다. ‘한자 문화권’, ‘유교 문화권’, ‘아시아적 가치’ 등의 개념 속에 두 나라를 당연하게 같다고 생각한다.

유교 문화의 영향을 받은 아시아의 몇몇

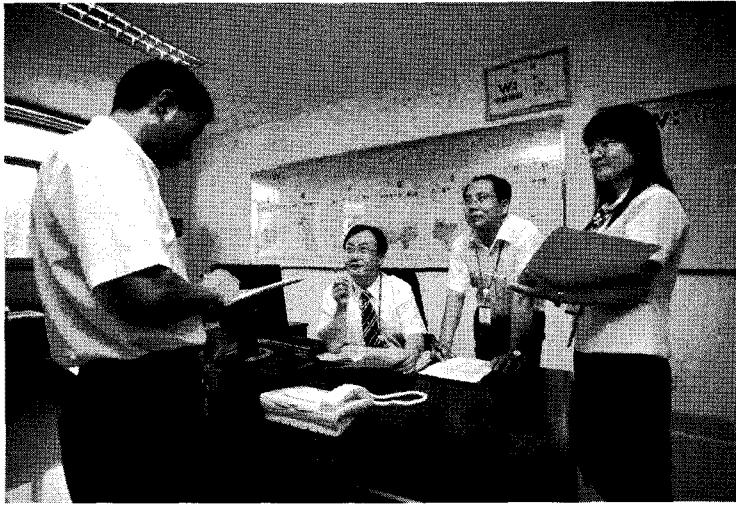
국가가 상당히 유사한 문화적 전통을 지니고 있다는 점은 부인하기 힘든 사실이다. 특히 몇 천년 교류의 역사를 지닌 중국과 한국은 더욱더 그러하다.

그러나 1950년대 냉전 체제가 시작되면서 양국 관계가 40여 년 간 단절되었고, 그 단절의 시간 동안 양국은 서로 다른 사회 변천의 길을 걸어왔다. 그 결과 냉전 체제 해체 이후 다시 만난 두 나라는 서로에게 익숙하면서도 동시에 낯선 상대가 되어 있었다.

어쩌면 문화적으로 유사하다는 선입견을 가지고 있기 때문에 서로를 만나면서 오히려 더 커다란 당혹감과 충격을 경험하는 것인지도 모른다. 두 나라 모두 서양의 개인주의보다는 집단주의적 성향을 띠고 있으며, 집단 내부에서 가부장적 권위가 인정되는 전통은 비슷하다.

특히 서양과 비교할 때 양국이 그러한 유사성을 갖는다고 할 수 있을 것이다. 그러나 양국 국민을 서로 비교한다면 집단성이나 구성원 사이의 관계에 있어서 실제로 커다란 차이점을 지니고 있다. 서로의 차이를 분명하게 인식하는 것이 중요하다고 생각한다.

소속 집단을 중요하게 생각하는 한국인 기업 관리자들은 중국인의 높은 이직율에 놀라곤 한다. 중국에 진출한 한국 기업들에 대한 조사 결과를 보면, 거의 모든 한국인 관리자에게 공통적으로 나타나는 불만 가운데 하나가 회사에 대한 중국 직원의 충성심이 약하다는 점이다. 중국인 직원들에게 회사는 보통 ‘내게 월급을 주는 곳’, ‘내 능력을 키울 수 있는 기회를 주는 곳’으로 인식된다.



가운데 김철곤 영업부장이 현지 직원들에게 업무지시를 내리고 있다.

중국 사람들은 “길이 멀어야 말이 힘이 있는지를 알 수 있고, 시간이 오래 지나야 사람의 마음을 알 수 있다(路遙知馬力, 日久見人心)”라든가, “바람이 세야 어떤 풀이 센 풀인지를 알 수 있고, 곤경에 빠져봐야 사람의 진심을 알 수 있다(疾風知勁草, 患難見真心)”라는 말을 자주 한다.

이런 표현들은 중국 사람들의 사람 사귀는 방식을 잘 나타내준다. 즉 오랜 세월이 걸쳐 상대방이 어떤 사람인지 조심스럽게 관찰하며, 특히 어려움에 빠졌을 때 도와주는 사람이야 친구로 받아들이고 신뢰한다는 뜻이다.

우성사료는 명실공히 단일공장 낙농사료 판매량 TOP3로 성장했으며 생산능력 한계를 넘어섰다. 이미 중국 제2공장 부지를 확정한 가운데 제3.4공장 후보지도 물색 중이다. 중국시장은 과거와 현재, 미래가 공존하고 있는 시장이다.

개발이 아직 안된 곳, 진행중인 곳, 이미

개발이 완성된 곳이 혼재되어 있는 곳이며 여전히 중국은 큰 시장이고 매력적인 시장이 아닐 수 없다. 하지만 최근 물가와 임금 상승 등 여러 사안을 고려한다면 단순히 크고 매력적인 시장이라고만 단정지을 수 없다. 예전의 저비용 생산국이라는 점은 이제 옛말이 아닐까 생각이 된다. 향후 투자를 고려한다면 이점 또한 명심해야 할 점이 아닐까 생각이 된다.(본고는 현지 파견원 인터뷰를 재구성한 내용입니다.)

<우성사료 덕주유한공사 현황>

- △ 소재지 : 중국 산둥성 덕주시 산둥성 (山東省) 더저우(德州)
- △ 총면적 : 37,025 제곱미터
- △ 공장동 면적 : 6,907 제곱미터
- △ 종업원 : 121명
- △ 판매량 : 월 6,300톤
- △ 공장 준공일 : 2005년 6월 8일