

# 세계로 나간 한국의 강소기업들

## 철저한 사전 계획과 현지 문화 체득이 관건

해외에서 성공하려면 우선 한국과 '다름'을 인정해야 한다. 냉철한 분석으로 지킬 것은 지키되 현지 사정에 맞춰야 할 부분이 있다면 재빨리 행동으로 옮기는 유연한 사고가 필요하다.

**강** 빛꿈을 안고 해외로 나가는 기업인이 늘고 있지만 성공에 이르는 과정은 험난하기 그지없다. 환율의 오르내림에 따라 희비가 엇갈리기도 하고 현지 직원과의 마찰로 몇 년 동안 쌓은 기반이 맥없이 무너지기도 한다. 최근 지식경제부가 주최하고 코트라가 주관한 '해외투자 성공 촉진 대회'에서는 난관을 극복하고 확고한 사업 기틀을 다진 강소기업들의 사례가 소개됐다.

베트남에 진출한 남기수 제이씨테크 대표는 불충분한 시장 조사와 잘못된 사업 방향 설정 탓에 두 번이나 쓴맛을 봤지만 포기하지 않고 건설업에 도전해 거이 성과를 거뒀다. 베트남 언어와 문화를 열심히 익히며 현장에서 출신수법한 끝에 얻은 직원과 고객들의 신뢰가 밑바탕이 됐다.

할리스커피(대표 정수연)는 페루에 낸 직영 매장을 성공적으로 운영하고 있다. 모든 마감재를 한국에서 가져다 철저하게 한국식으로 인테리어를 꾸민 것을 제외하고는 철저하게 현지화에 주력했다. 페루 최고의 제과학원에 의뢰해 개발한 빵과 케이크, 한국에서 쓰이는 과일농축액 대신 열대과일을 사용한 유기농 스무디는 페루인들의 사랑을 듬뿍 받고 있다.

크린랩의 중국 법인(대표 황경하)은 현명한 노무 관리로 16년째 사업을 이어가고 있다. 직원들 간에 파벌이 생기지 않도록 세심한 주의를 기울이는 한편 업무의 효율을 저해하기 쉬운 국수주의 성향이 있는 사람은 채용에서 배제하는 안전장치도 마련했다.

### 두 번의 실패 딛고 이뤄 낸 성공

한국에서 자동차부품제조업으로 제법 큰돈을 벌었던 제이씨테크 남 대표가 해외로 눈을 돌린 것은 2003년 무렵.

중국에서 시장 조사를 했지만 이미 여러 나라의 기업이 몰려 경쟁이 치열했다. 그래서 당시 국내 중소기업 사이에 유망 투자처로 떠오르기 시작한 베트남을 방문했고 우리의 1960~70년대를 연상시키는 정겨운 풍경과 베트남인들의 순박한 인상에 마음이 끌려 큰 고민 없이 투자를 결정했다.

처음에는 한국에서 재미 본 자동차부품제조업을 생각했지만 베트남은 수요나 여건이 성숙되지 않은 상태였다. 대안으로 선택한 것이 음료자판기사업이었다. 자판기가 흔한 한국과 달리 베트남은 무더운 날씨가 연중 계속되는데도 시원한 음료를 뽑아 마실 자판기는 눈을 씻고 봐도 없었기 때문이다. 원두 생산국이라 커피를 즐겨 마실 법도 했지만 커피자판기도 전무했다. 나름 '대박' 아이템이라 생각했지만 결과는 참담했다. 충분한 시장 조사 없이 그저 감으로 사업을 시작한 것이 탈이었다.

다음에 손 댄 것은 호텔업. 한국인이 경영하던 3성급 호텔이 매물로 나왔다는 얘기를 듣고 근처 골프장과 연계해 골프 패키지사업을 하면 좋겠다는 생각에 덜컥 인수했지만 반년 만에 투자금을 모두 날렸다. 호텔 사업 경험도 없는 처지에 골프장 연계에만 신경 쓴 나머지 호텔 경영을 등한시한 때문이었다.

이후 3년간 남 대표는 절치부심했다. 잇따른 실패가 베트남에 대한 무지에서 비롯됐다는 판단을 내리고 자유로운 의사소통이 가능한 수준까지 베트남어를 공부하고 베트남인을 이해하고자 역사, 문화, 관습, 법규 등을 부지런히 익혔다. 조금씩 자신감이 살아날 무렵 주목한 것이 베트남 호찌민시를 활동 기반으로 하는 건설업이다. 2006년 당시는 투자 열기가 최고조에 달하면서 공장과 아파트, 업무용 건물



베트남에 진출한 남기수 제이씨테크 대표는 잇따른 실패가 현지 사정에 대한 무지에서 비롯됐다고 보고 언어와 문화를 부지런히 익혀 건설업으로 재기에 성공했다. 왼쪽은 박진형 코트라 정보컨설팅 본부장. 사진제공: 코트라

등의 건축이 활발했다. 베트남 경제가 빠르게 성장하고 있어 당분간 건설업 호경기가 지속되리라 예측하고 세 번째 도전에 나섰다.

밤을 새우는 날이 다반사였고 남들이 불가능하다고 고개를 흔들었지만 선풍기로 비에 젖은 콘크리트를 양생시켜 가며 준공기한을 지켰다. 또 하루도 쉬지 않고 현장에 나가 작업자와 똑같이 일하자 직원들은 물론 고객도 그를 점차 신뢰하기 시작했다. 수직적인 관계를 배척하는 베트남인들의 사고방식을 몰랐다면 도저히 불가능한 성과였다. 통역 없이 의사소통이 가능해지면서 직원 관리와 고객 응대도 한결 수월해졌다. 전에는 현지에 퍼져 있던 “한국인을 조심하라”는 말을 무조건 믿고 따랐으나 자신감이 생기자 코트라 현지법인의 자문위원과 한국인 건설업체 사장의 충고가 귀에 들어 오기 시작했다. 덕분에 제이씨테크는 4년여 만에 연 매출 300만 달러를 올리는 탄탄한 기업으로 성장했다.

### 인테리어는 한국식, 음료는 페루식으로

토종 커피업체 할리스커피는 커피 원두 재배지인 페루에

직영 매장을 내고 성공적으로 운영하고 있다. 할리스로서는 말레이시아와 미국에 이은 3번째 해외 시장이다. 할리스는 2009년 말 본사 교육 담당자와 인테리어 담당자를 파견해 현지 직원 교육과 매장 실내 장식에 들어갔다. 직원 교육은 현지 문화를 고려해 교육 내용을 적절히 조율함으로써 수월하게 진행됐지만 실내 장식에서 문제가 발생했다. 한국 매장에서 하던 대로 표면이 거친 파벽돌을 벽에 부착하는 방식이 페루에서는 생소한 탓으로 현지 협력사들이 반대하고 나선 것이다. 더구나 파벽돌 시공 경험이 있는 기술자를 구할 수도 없었다. 그러나 포기하지 않고 한국 매장 사진을 보여 주며 협력사를 설득하고 기술자와 함께 많은 시행착오를 겪으며 적합한 시공법을 찾느라 고민했다. 할리스는 또 파벽돌을 비롯해 벽지와 조명 등 모든 마감재를 한국에서 배로 실어 나르는 수고를 아끼지 않았다. 공사가 끝나자 반응은 180° 달라졌다. 모두가 새롭고 멋진 인테리어라며 엄지손가락을 치켜세웠고 모방하는 곳도 적지 않았다. 현지 매체가 관심을 보여 여러 차례 신문과 잡지 등에 소개됐고 광고회사의 제안으로 매장에서 네슬레 제품의 TV 광고를 촬



벽돌과 벽지, 조명 등 모든 마감재를 한국에서 배로 공수해 철저히 한국식으로 꾸민 할리스커피의 페루 매장은 현지 TV 광고의 촬영지로 쓰였고 여러 차례 신문과 잡지 등에 소개됐다. 사진제공\_ 할리스커피

영하기도 했다.

한국식으로 밀고 나간 실내 장식은 호응을 얻어 냈지만 나머지는 철저히 현지화에 주력했다. 한국에서는 매장에서 파는 빵이나 케이크가 부수적이지만 페루에서는 커피 못지않은 주력 상품으로 취급된다. 특히 페루인이 즐겨 먹는 초승달 모양의 버터빵 크로와상은 매장의 수준을 가늠하는 기준으로 여겨질 정도다. 할리스는 현지 최고 제과학원의 협조를 얻어 페루인의 입맛에 맞춘 상품을 개발해 좋은 반응을 얻고 있다.

여름철 국내 할리스 매장에서는 우유, 얼음 등을 갈아 과일농축액을 섞은 스무디가 인기 있는 메뉴다. 페루에서는 그러나 과일농축액을 구할 수 없었다. 그렇다고 한국에서 가져올 수도 없는 노릇이었다. 과일농축액이 한 달 가까이 상온에 노출되면 상해 버리기 때문이다. 난감한 상황에서 현지 직원이 과일농축액 대신 흔하고 가격도 저렴한 열대과일을 써보면 어떻겠냐고 제안했다. 당장 본사의 제품 담당자가 날아와 현지 직원과 합심해 페루식 스무디를 만들었다. 고구마 라떼와 유자차, 그린티 라떼, 야요떼(요구르트 음

료) 등은 새로운 유기농 음료라는 찬사 속에 현지인들의 사랑을 듬뿍 받고 있다. 할리스는 리마의 베나비데스에 개장한 1호점이 안착하자 지난해 알토까라이에 2호점을 개설했다. 올해에는 축적된 자신감을 바탕으로 공격적인 매장 확대에 나설 계획이다.

### 노무 관리 잘해야 장수 기업 된다

낮은 인건비 덕분에 '세계의 공장'으로 떠오른 중국, 그러나 최근 인건비가 크게 오르자 외국 기업들의 탈출이 이어지고 있다. 인건비뿐만 아니라 어려운 노무 관리도 기업들이 이탈하는 요인의 하나다. 주방용품기업 크린랩의 중국 법인은 탁월한 노무 관리에 힘입어 중국에서 16년째 성공적인 사업을 벌이고 있다.

중국에서는 직원이 적을 때에는 문제가 안 되지만 100명 단위를 넘어서면 파벌이 생기는 일이 많다. 크린랩도 직원이 늘어나면서 지역 언어인 광둥어(廣東語)를 쓰는 직원과 표준어인 푸통화(普通話; 만다린어)를 사용하는 직원들 간에 파벌이 생겨 업무 효율이 떨어져 낭패를 봤다. 이후 출신



중국에서 현지 직원을 고용할 때에는 직원들 간에 파벌이 생기지 않도록 세심한 주의를 기울이고 업무의 효율을 저해시키지 쉬운 국수주의 성향의 사람을 채용하지 않기 위한 안전장치를 마련해 두는 것이 좋다. 사진은 기사와 관계없음. Imaginechina\_ 연합뉴스

지별로 골고루 인원을 배치하고 회사의 공식 통용 언어를 평등화로 통일시켜 파벌 형성을 사전에 차단했다. 파벌보다 더 위험한 게 국수주의 성향이다. 승경선 크린랩 중국 법인 소장은 “국수주의자들은 중요한 국제 경기가 있거나 민감한 국제적 사안이 생길 때마다 주위 사람을 선동해 업무의 집중력을 저하시킨다”고 전하고 “면접 때 국수주의 성향이 있는지 확인하는 절차가 반드시 필요하다”고 조언했다.

외국인은 중국 정부가 항상 주시하고 있다는 것도 잊지 말아야 한다. 승 소장은 중국 유학 시절 자유롭게 생활하고 싶어 기숙사를 떠나 아파트로 옮겼다. 그러나 아파트 주민들이 ‘5호 담당제’로 자신을 감시하고 있다는 사실을 알고 적잖이 놀랐다. 그 후 어떤 일이든지 법에 저촉되거나 정상적인 거래가 아니면 절대로 하지 않았다. 중국 주재원들이 영수증을 분실하거나 회계가 안 맞으면 가짜 영수증을 사오는 경우가 있으나 역시 위험천만한 일이다. 가짜 영수증 공급책이 5호 담당제의 일원일 수도 있기 때문이다.

현지 직원들이 회사가 아닌 거래처 편에 서서 우리의 뒷

돈에 해당하는 ‘관시(關係; 사적 연줄을 뜻하는 중국 말) 비용’을 챙기는 경우도 많다. 직원 또는 부서의 업무를 상호 교차 점검함으로써 감시 기능이 저절로 작동하는 체계를 만들어 두면 이런 폐단을 어느 정도 막을 수 있다. 직원을 채용할 때 연말 상여금의 기준을 명확히 제시해 두는 것도 필요하다. 중국의 대기업·국영기업 사원이나 공무원들은 통상 1년 치 월급에 상당하는 연말 상여금을 받는다. 사전에 기준을 정하지 않으면 연말에 이런 관행을 요구하는 직원이 꼭 생겨 문제를 일으킨다고 승 소장은 전했다.

중국에서는 직원 수에 비해 장애인 의무적으로 채용해야 한다. 채용이 어려우면 임금보다 많은 돈을 내야 한다. 그래서 장애 정도가 심하지 않은 직원을 뽑으려는 기업들의 경쟁이 치열하다. 크린랩은 일찌감치 품질에는 별 문제 없지만 포장지 파손 등의 이유로 반품된 물건들을 모아 중국 장애인협회에 기부해 왔고 협회는 업무 능력이 정상인과 진배없는 최저 등급 장애인 배정으로 보답하고 있다. 

김영대 기자 Lonafree@yna.co.kr