



“뚜렷한 목적의식과 철저한 준비가 선행돼야”

정수호 前삼성테크윈 중국 천진공장 공장장에게서 들어보는 중국에서의 생활과 국내기업들의 최근 중국진출 붐에 따른 견해

한·중 수교 10년째를 맞이하는 요즘 광학업계에서는 중국으로 생산기지를 이관하는 움직임이 바빠졌다. 최근 WTO가입과 더불어 다국적 기업의 대중 진출이 더욱 활성화될 것이라 예상했지만 제품의 코스트 다운을 실현하고 기업이 경쟁력을 갖춘다는 측면에서 많은 국내업체들이 요즘엔 대부분 중국을 기회의 땅으로 여기고 있는 듯하다. 본 고에서는 이러한 추세에 맞춰 광학업체중에서 초창기에 중국에 진출하여 성공적으로 사업을 진행중인 업체를 선정하여 2회 연속으로 중국진출 배경 및 중국에서의 기업경영 경험담 등을 들어보는 지면을 마련했다. 먼저 이번 호에서는 1993년부터 2000년 8월까지 7년 동안 삼성테크윈 중국천진 카메라공장에서 공장장을 지낸바 있는 정수호 사장(현 (주)헤인통상 대표)을 만나 이와 같은 내용을 들어보았다.

취재/박지연 기자

정수호 사장은 삼성테크윈에 재직당시 중국 천진공장 진출 초창기 멤버이며 공장장으로서 중국에서만 7년 동안 생활했다. 오랜 중국생활에서 쌓은 경험을 살려 현재 부산에서 중국을 대상으로 광학기기 관련 무역업을 하고 있는 그는 사업차 요즘도 중국을 내집 드나들 듯 다니고 있다. 중국에 갈 때마다 최근 들어 부쩍 중국으로의 진출을 꾀하는 한국업체들을 많이 목격한다는 그는 이 같은 추세에 처음엔 의아하게 여기기도 했으나, 이것이 대세라면 우리기업들이 뚜렷한 목적의식을 갖고 철저한 준비하에 도전해야 할 것이라고 말했다.

1993년 7월 카메라의 원가경쟁력 확보 위해 중국진출, 삼성테크윈 천진 카메라 공장 설립

Q 처음 삼성테크윈이 중국으로 진출하게 된 배경은?

A 92년 한·중 수교가 수립되고 난뒤 삼성테크윈에서는 한국에서의 카메라사업은 경쟁력이

없으니 코스트 다운등 원가 경쟁력을 다시 확보하고 중국내수시장에 진출하기 위한 취지에서 대 중국 진출을 모색하게 됐고, 지금의 카메라 공장을 설립한 천진을 비롯하여 북경, 상해, 신양 등 네군데를 조사한 후 천진으로 결론을 내렸다. 이에 따라 당시 유무성 전무이사가 중국쪽 팀장을 맡고 본인을 포함한 5명이 중국에 파견됐다.



▲ 삼성테크윈 중국 천진 공장의 직원들과 함께(사진 가운데가 정수호 사장)



Q 특별히 천진으로 위치를 정한 이유는?

A 두 가지 이유를 들 수 있는데, 첫째 삼성테크윈은 당시 해외사무소등은 갖고 있었지만 해외에 제조법인을 세우는 것은 처음이었다. 그런데 이미 천진에는 삼성코닝을 비롯하여 삼성전자, 삼성전기 등이 진출한 상태라 벤치마킹이 가능한 상황이었고, 두 번째는 천진카메라의 인푸라와 천진시 정부의 적극적인 유치정책이었다. 천진카메라는 중국에서 1호 카메라를 생산했고, 잘 나갈 때 연간 40만대 생산에 직원을 4천명까지 거느린 회사로 중국에 전국적인 판매 네트워크망을 갖고 있었다.

제조기술 및 생산, 관리능력 등을 갖고 있었기 때문에 수출을 비롯하여 기종전개와 기술전수 등에 관한 역할을 담당했다. 그러나 이것은 어디까지나 계약서상의 말이지 대외정부기관 업무 등 모든 일을 우리가 한다는 마음가짐으로 일일이 쫓아다니며 매달렸다.

Q 중국쪽과는 어떤 식으로 역할분담이 이뤄졌나?

A 삼성천진카메라공장은 삼성테크윈쪽에서 55%, 천진카메라쪽에서 45% 각각 투자한 합자법인 형식으로 시작했는데, 중국쪽의 역할은 중국 내수시장 영업과 대외 정부기관 업무 등을 맡았다. 이에 삼성은 뛰어난

중국행정구역



▲ 행정구역으로 나뉜 중국대륙. 중국은 총 23개의 성과, 5개의 자치구, 4개의 직할시(상해, 북경, 천진, 중경) 등으로 구분돼 있다.

중국을 알자 ①

중국 천진시

삼성테크윈, 삼성전자, 삼성전기 등의 대기업을 비롯하여 옵트론텍, 유원광산업 등 광학 관련 한국기업이 많이 분포해 있는 곳중에 한 곳인 천진시(天津市, Tianjin)는 중국의 직할시중의 하나이고 화북지구 최대의 상공업 도시 겸 종합상업 항구이다. 면적은 1.13만km²이며

인구는 1천만명 가까이 된다.

천진시는 공업구조에서 경·중공업의 비율이 합리화되어 있으며 공업, 상업, 무역, 금융이 조화발전하고 있는 것이 특징이다. 주요 생산품으로는 카메라, 렌즈 등의 광학기, 방직, 기계, 제련, 화학, 식품, 전자, 석유, 체지, 문교용품, 원염, 자전거, 재봉틀, TV, 시계, 모직물, 일용 알루미늄 정제품, 비누용 합성지방산, 탄산나트륨, 수산화나트륨, 화학농약, 석유, 천연가스, 트랙터 등이 있다.



Q 중국에서 기업활동을 하려면 관공서와의 관계도 중요할 것 같은데.

A 이 부분이 참 중요하다. 대기업은 중국 측이 먼저 아쉬우니까 새롭게 상담하는 과정에서 적극적으로 나오기 때문에 자연스럽게 유대관계를 가질 수 있는데 중소기업은 직접 찾아 나서야 한다. 어차피 기업이 서기 위해서는 관공서와 원활한 관계를 가져야하는데 우리로 말하면 구청, 시청, 군청 정도가 될 것이다. 누가 우리의 창구인지를 미리 파악하고 담당자와 유대관계를 맺어야 하는데 돈이 많이 드는 것도 아니다. 중국사람들은 우리보다 선물주는 것이 아주 공식화되어 있다. 이를 활용하면 되고, 내가 꼭 필요하다 싶은 관공서 사람을 사귀어두면 틀림없이 몇 배로 돌아올 것이다.

내경우도 한국의 생산과장을 할 때만 하더라도 왜 기업이 관공서와 관계를 유지해야 하는지

잘 몰랐다. 삼성에는 관공서 담당하는 부서가 따로 있었으니까 난 그저 내 직분에 충실하기만 하면 됐다. 그러나 중국에 있는동안 공장장으로 있었기 때문에 중국 관공서와 부단히 접촉하고 교류를 맺어갔다. 그런데 중국에 파견되는 대부분의 주재원들을 보면 사장이 아니라 중간관리자들이 나가게 되는데 관공서와 관계를 잘 가져야 한다는 필요성을 모르고 있는 것 같다.

Q 7년 동안 공장장을 맡은 경험을 미루어 볼 때, 중국에서 공장을 운영함에 있어 가장 중요한 것이 있다면.

A 가장 중요한 건 인간관계다. 나 자신도 7년 동안의 중국생활을 성공적으로 했다고 나름대로 자부하는 편인데 그 중의 하나가 인간관계이다. 예를들어 카메라는 조그만 제품이지만 하나 만들려면 수십, 수백 명의 사람의 협력 속에서 나온

중국을 알자 ②

넓은 땅덩이만큼 인종 및 언어, 지역별 특색도 다양해

중국의 공식명칭은 중화인민공화국이며 아시아 동부, 태평양서안에 위치한 국가다. 영도는 동쪽의 흑룡강과 우수리강이 모이는 곳으로부터 시작해 서쪽의 파미르고원까지 거리는 약 5,200km이며, 시차(時差)는 약4시간이다.

북은 막하(漠河)부근의 흑룡강으로부터 남쪽의 남해 증모암사(南海曾母暗沙)까지 거리는 약5,500km이다. 국토면적은 960만km²이며, 전지구 육지면적의 약1/15, 유럽대륙의 면적에 상당하며 러시아, 캐나다 다음으로 세계에서 면적이 제일 큰 국가다. 굳이 비교하자면 한국의 30배이고, 국토도 남한의 100배이다.

잘 알다시피 중국의 인구가 13억으로 언어

도 많이 다르고 지방에따라 갈수록 사람 생김도 다르다. 예를 들어 동남아인접한 쪽으로 가면 그쪽 사람들과 비슷하게 생겼고 동아시아 쪽으로 가면 러시아 사람처럼 생기고, 우리나라와 가장 접해있는 산둥성, 천진, 북경 쪽은 우리나라 사람들과 많이 닮았다. 전국에 한족, 몽골족, 회족, 티베트족, 위글족, 묘족, 이족, 장족, 포의족, 조선족 등 56개 민족이 있다. 한족 인구는 전인구의 92%를 차지하고 소수민족은 8%를 차지한다.

또한 이 나라에도 반일감정이 심하다. 예전 일본이 우리나라에 와서 민족말살정책을 썼지만 중국에서는 민족말살정책을 썼을 만큼 이에 대한 중국인들의 반일감정이 대단하고 지금도 그 잔재가 중국 곳곳에 많이 남아있다. 그러나 신천, 홍콩, 대만 등 밀의 지방으로 내려오면 반일감정이란걸 찾아볼 수가 없다. 이처럼 한 나라 안에서도 문화면에 있어 많은 차이가 난다.



다. 결국 나 혼자 할 수 있는 일은 거의 없다고 해도 과언이 아닌데 중국사업을 계획보다 빨리 성공시킬 수 있었던 요인은 바로 중국인들이 다 자기 일처럼 열심히 일해줬기 때문이다.

이처럼 인간관계속에 조직이 잘 돌아가려면 또한 인력 채용을 잘 해야한다. 한국기업이 중국에 가면 한국인들은 모두 경영층이 되는데 그 밑에 중간관리자가 있고 가장 하위 층에 공장직원들이 있게된다. 이때 한국사람을 도와서 공장직원들을 관리할 중간관리자를 잘 뽑아야 한다. 확실한 사람을 뽑고 그 속에서의 인관 관계를 통해 회사도 클 수 있고 파견 나간 한국사람들이 수월하게 회사경영관리 및 중국생활을 할 수 있다. 그런데 지금도 사업차 중국에 가게되면 중간관리자를 잘 못써서 자르고 또 새로 뽑는 식의 문제점을 안고 있는 업체들을 많이 보게 된다.

그 다음 중요한 것이 경영자로서의 '술선수범'을 보이는 것이다. 열이면 열, 일일이 위에서 다 신경쓸 수는 없으므로 중간관리자를 잘 다스리는 것도 중요하지만 열의 한 두건은 직접 팔을 걷어붙이고 나서서 동고 동락 한번씩은 해줘야 한다. 여기서 서로 인간적인 신뢰가 쌓이게 된다.

‘끊임없는 교육’ 과 ‘술선수범’ 이 중요

Q 아무래도 외국에서 활동하려면 언어가 장벽일 것 같은데 이에대한 에피소드가 있다면.

A 땅덩이가 대단히 크고 인구가 많다보니 만다린이란 표준어가 있지만 지역마다 말이 다 틀리다. 중국 고대 춘추전국시대때 많은 나라들로 쪼개져서 그 나라들이 각각의 언어를 갖고 있었다고 한다. 따라서 지금도 천진에서 동, 남, 서 쪽 등으로 3시간만 가면 벌써 언어가 틀리다. 한번은 내가 처음 중국에 가서 남쪽지방으로 출장갈 일이 있어서 중국사람을 데리고 가서 그쪽 사람들과 둘러앉아 상담을 하는데 이쪽에서 “가격이 비싸니 깎아달라”라고 제안했더니 자기들끼

리 공개적으로 상의를 할 수 없으니 지방방언으로 얘기하는 것이다. 그 자리에 같이 앉아있던 중국인과 조선족도 무슨 말인지 못 알아들었다.

Q 대부분 현지인들과 어우러져 일해야하는데 그들의 풍토와 관련하여 부딪히는 문제도 많고 관리하기에도 애로사항이 많을 것 같은데.

A 앞서에 중간관리자를 잘 뽑아야 한다고 말했는데 다음으로 중요한 것이 바로 교육이다. 가령 우리가 볼때엔 불합격인데 중국직원이 “합격인데 왜 불합격이라고 하는가?”라고 해 이러한 가치기준의 차이로 부딪히는 경우가 있다. 예를들어 중국은 집을 지을 때 파이프라인등 남방배관을 밖에 노출시킨다. 무척 보기싫은 부분이다. 그러나 그들은 “보기싫은 것이 생활하는것과 무슨 상관있냐”는 식이다. 오히려 고장이 나면 한국처럼 벽을 부술 필요없이 바로 고칠수 있어 편리하다고 말할 정도다. 그네들은 실용적이라고 하는데 종합적으로 봤을 때 그건 실용적인게 아니다. 이러한 의식수준의 차이, 가치기준의 차이로 인해 처음에 중국에 갔을 때 그네들의 인식을 바꾸게 하느라 많이 고생했다. 결국 방법은 교육밖에 없다. 또한 조금 더 투자하더라도 백문이불여일견이라고 한국에 데려와 직접 실적도 보여주면서 부단히 교육에 투자하는 방법밖엔 없는 듯 하다.

〈프로필〉

정수호(鄭守昊)

- 1958년생
- 부산대 기계공학과 졸업
- 영남대 환경대학원 졸업
- 삼성테크윈 근무(1987~2001)
- 생산과장(~1993)
- 중국 합자회사 공장장(1994~2000)
- OEM 상품개발(2001)
- 현재 (주)헤인통상 대표



Q 우리나라는 특히 생산직에 대한 인력난이 심한데 중국은 어떤 상황인가?

A 합작회사에 오는 사람들 대부분 진보된 성향의 사람들이 많은데 이들의 목적은 첫 번째가 처우고, 두 번째가 삼성의 선진기술을 배워보겠다고 오는 경우인데, 한마디로 쓸만하다 싶으면 관둬버리는 식이었다. 일반 관리직이나 인사 및 총무직 등의 사람들은 오래 다니는데 기술직은 평균 수명이 2년정도 밖에 안됐다. 그 가장 큰 요인이 처우문제로 남자직원들이 입사해서 어느 정도 기술도 배우고 좀 자신 있다 싶으면 삼성에서 일했다는 경력을 이용하여 좀 더 좋은 처우의 직장으로 옮기는 것을 많이 봤다. 중소기업의 경우는 이직문제가 더욱 심하다. 따라서 직원들이 직장을 옮기지 않고 계속적으로 작업할 수 있도록 회사측에서 동기부여를 해줘야 하는데 그것이 바로 처우문제다.

Q 삼성테크윈을 비롯해 대부분 한국업체들이 천진을 비롯한 북쪽에 밀집해 있고, 또 최근 진출이 늘고 있는데 이쪽의 산업환경은 어떤가?

A 한국기업들이 북쪽으로 많이 오는 것은 우리나라에서 제일 가깝기도 하고 또 언어소통을 해줄 조선족들이 이쪽에 많다는 이유를 들 수 있을 것 같다. 조선족의 경우 만주에 근거를 두고 있었는데 지금은 한국기업들의 진출에 따라 전국 전역으로 다 퍼져있다. 한국사람 한 명에 많게는 조선족 3명이 붙는다고 한다. 그럼 천진에 한국 사람 2백 명이 있다고 한다면 조선족은 6백 명이 살고 있는 셈이 된다.

천진에는 카메라 메이커에서부터 여기에 들어가는 렌즈 등 광학관련 산업은 기존의 메이커들 만으로도 과잉이라고 보여진다. 최근 삼성전자 캠코더사업부가 천진으로 진출한다는 얘기는 들었는데 이에 따라 동반 진출하는 렌즈부품업체들

도 있는 것으로 알고 있다. 그러나 동반진출이 아니라 한다면 광학관련 업체들이 왜 천진으로 오는지 이해가 잘 안된다.

카메라 메이커만 보더라도 북쪽의 천진, 상해 등에는 별로 없다. 북경에는 올림퍼스 카메라의 일부 조립공장이 있긴 한데 그 외에는 대부분 남쪽에 집중되어 있다. 따라서 진출목적이 동반진출이 아니라 로우 코스트를 이용한 원가경쟁력을 확보하겠다는 이유라면 진출목적이나 위치선정에 대해 심사숙고해야 할 것이다.

중국에서 '미운 오리 새끼'가 되지 않도록 빠른 시일내 기업을 키워야

Q 국내의 중소광학업체들의 중국진출 붐에 대한 견해는? 또한 도움말을 해준다면.

A 현재 세트메이커와 동반 진출하는 중소광학업체들도 있지만 이러한 목적이 아니라면 내가 볼 때에 속뜻은 모르겠지만 맹목적인 면도 있는 듯 하다. 따라서 나가기 전에 확실한 목표를 설정하고 목표에 부합하는 단계를 밟아 나가야 할 것이다. 삼성테크윈에서는 중국진출 당시 '사업 검토'라는 책을 만들어 그 안에 각종 체크리스트를 뽑아 전부 분석해 나갔고 또한 몇 번씩 검토



▲ 중국 황산에서 포즈를 잡은 정수호 사장



를 하는 꼼꼼한 과정을 거쳤었다. 중소기업들은 그런 부분이 약한데 이런 과정을 거친다면 실수는 안 할 것이다.

위치선정 또한 중요하다. 충분한 조사와 연구를 해야하는데 주변에 있는 한국업체등을 통해 많이 물어봐야 한다. 예를 들어 전기세의 경우, 한국은 국가적으로 체계가 잘 잡혀있는데 중국에선 부르는 게 값이다. 중소기업은 맨땅에 건물을 짓고 전기를 끌어다가 공장을 만드는 경우가 거의 없고 기존의 공장을 개조하거나 빌려쓰는 경우가 많아 건물주하고의 관계에서 모든 비용이 발생한다. 따라서 집세에서부터 전기세 등이 천차만별이고 잘못하면 바가지를 쓰기 쉽다. 설비를 하나 산다하면 돈을 한뼘만 지불하면 끝이지만 이 경우에는 처음 잘못 계약을 맺으면 두고두고 손해를 보기 때문에 사전에 충분히 알아봐야 한다. 따라서 앞서 말한 대로 이 모든 항목을 열거한 체크리스트를 만들어 짚어본 후 협상태이블로 나가야 한다. 그럼 그쪽에서도 아주 달리 보게 될 것이다.

Q 중국으로 생산기지만 갈 것인지, 어느 정도까지 이관할 것인지도 문제인 것 같다. 중국에 핵심기술 노출에 대한 위험부담도 있을 것 같은데.

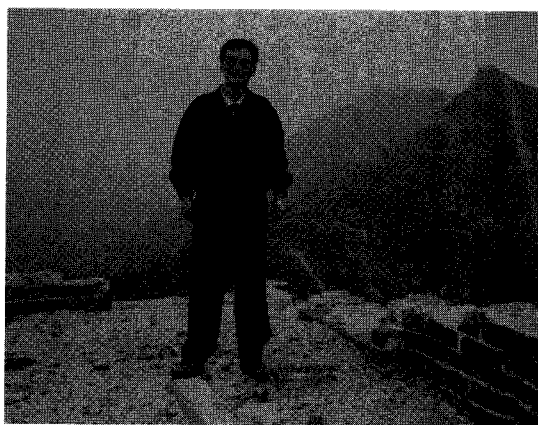
A 진출할 때부터 2~3년 할건지, 4~5년 할건지 하는 단기, 중기 계획을 갖고면서 노하우부분은 어디까지 진출시킬 것인가에 대한 계획을 잘 짜야할 것이다. 중국업체들이 가장 외국업체들과 협력하기를 희망하는 부분이 바로 기술전수이다. 자본은 다 대겠으니 자기네들이 지금 없는 기술, 모르는 기술을 전수해달라는 업체들이 많다. 따라서 단순히 코스트다운이 목적이거나 확장하기 위해 중국에 진출하려면 자신들이 갖고 있는 노하우를 이디까지 중국에 노출 및 전개해 나갈 것인지 계획을 잘 짜야한다. 삼성의 경우는 합자회사를 만든 지 10년이 다됐어도 카메라에 관한 설

계 및 개발과 같은 핵심기술부분은 아직 한국에 있다. 렌즈 깎는 부분은 중국에서 다 하고 있고 지금 줌경통부위를 한국에서 한다. 금형도 한국에서 만들어가서 쓰고 일부는 한국에서 진출한 업체를 통해서 하니깐 결국 우리의 폐쇄회로 안에서 다 이뤄지고 있다. 중국이 직접 그 기술을 배워서 한국업체를 재치는 일은 아직 10년이 지나도 일어나고 있지 않다.

Q 93년 처음 중국에 진출했을 때와 현재의 중국 시장상황이 많이 달라졌으리라 생각되는데.

A 예전에는 중국 정부기관사람들이 나서서 무조건 외자를 하나라도 유치하기 위해 온갖 조건을 제시하고 했는데 그들이 결국 원하는 것은 이익이다. 이제 외자도 들어올 만큼 들어왔고 계속 오겠다고 하는 터라 요즘은 오히려 그쪽에서 선택하는 상황이다. 기존에 진출한 업체도 기여도가 없다고 판단되면 찬밥신세다. 여기서 조금이라도 문제를 일으키면 바로 "철수하라" 소리가 나올 정도다. 따라서 기업경영하는 사람은 우선적으로 빨리 사업체를 키우도록 노력해야 할 것이고 중국정부를 한국정부라 생각하며 관계유지를 잘해야 한다.

그리고 중국이 정치적으로는 사회주의지만 시



▲ 중국 원시 만리장성에서 포즈를 잡은 정수호 사장



장경제체제 및 개방적 실용주의를 추구하고 있으므로 예전의 계획경제에서 시장경제로 넘어오면서 시행착오를 부단히 많이 겪어오고 있다. 이에 따라 정책 및 제도들도 수시로 바뀌고 있기 때문에 우리기업들이 중국진출시에는 중국의 정치, 법률, 산업전반에 대한 정확한 이해가 필요할 것이다.

특히 WTO에 가입하면서 관세가 대폭 인하된 것처럼 산업이 발달하는 과정에서 자연스럽게 단계적으로 바뀌는 제도가 있는 반면 어처구니없는 졸속행위들도 많다. 이런 정보들을 우리 기업들이 그때그때마다 잘 파악하고 있어야 한다. 지금과 같은 중국상황에서 정책변화와 제도변화가 계속 일어난다는 사실이 어떻게 보면 당연한 건데 한국기업들은 '들어갈 때 맘 다르고 나올 때 맘 다르듯이 엉망아니냐'고 오해를 하는 경우도 많다.

문제는 시시때때로 바뀌는 정책에 있어 우리가 소식을 잘 접하지 못한다는 것이다. 회사에서도 말이 안 통해 머리 아픈데 집에까지 가서 말이 안 통하는 중국뉴스를 보겠는가.

따라서 이런 정보를 잘 접하기 위해 중국 한인 회를 통해 늘 정보를 입수하고 근처의 한국기업을 통해 정보교환을 하고 그래도 민감한 사안을 아주 모를 수 있다. 이럴 때는 중국사람을 통해서 들을 수 있어야 한다.

Q 마지막으로 중국 진출하려는 우리나라 중소기업들에게 하고픈 말.

A 중국에서 '미운오리새끼'가 되지 말아야 한다. 그러기 위해서는 기업경영을 건실하게 잘 해야 할 것이고 중국사회 변화 추이를 계속 추적해 나가야 할 것이다.

편집후기

인터뷰를 위해 정수호 사장을 만난 날은 6월 13일 지방선거가 있기도 했지만 서울상암월드컵경기장에서 중국대 터키가 예선전 3라운드를 펼치고 있는 날이기도 했다. 부산에서 광학관련 사업을 하고 있는 정수호 사장은 이날 중국바이어와의 중요한 상담이 있어 마침 서울땅을 밟았는데, 중국바이어들을 월드컵경기장에 입장시키고 본인은 그 시간동안 '광학세계' 인터뷰에 응하기 위해 기자와 만났다. 아무래도 월드컵이 열리고 있는 시점이라 역시 본론에 대한 내용보다는 월드컵에 대한 얘기꽃을 피우며 시간가는 줄 몰랐다. 그러나 아쉽게도 인터뷰를 마치고 집으로 가는 도중 중국이 터키에게 3대0으로 패했다는 아쉬운 소식을 접할 수 있었다.

