

연대대한사료유한공사 중국서 곰표 브랜드 성공



주 원 돈

대한사료공업(주) 해외사업팀 이사
연대대한사료유한공사 동사장

대한사료공업(주)(대표이사 김덕명)는 국내에서 가장 오래된 역사를 가지고 있는 사료기업으로, 한국 사료산업의 역사이며, 한국 사료산업 발전의 한 축을 담당해 왔다. 종합 축산기업을 지향하고 있던 대한사료공업(주)는 또 다른 전환기에 처한 국내 현실을 감안하여 국제적인 축산기업으로 성장하기 위해 그 첫 번째로 중국에 진출하게 되었다.

급속한 경제발전을 하고 있는 중국의 축산업은 무한한 성장 가능성이 있는 시장이며 이런 시장에서 국내에서의 경험과 기술을 바탕으로 한 종합축산 기업의 첫발을 내디디게 된 것이다.

2004년, 먼저 지역선정을 위해 시장 조사를 실시하였다. 그 중 가장 먼저 시장 조사를 하게

된 곳은 중국 내몽고 지역이었는데 이 지역은 중국의 다른 지역에 비해 사료산업은 비교적 덜 발달되어 있는 반면 축산업의 기반이 잘 조성되어 있는 지역이기 때문에 향후 성장 가능성을 염두에 둔 시장 조사였다.

내몽고의 통요라는 지역은 목축업 특히 젓소 및 양을 많이 사육하는 지역으로써, 이곳에서의 6개월 이상의 시장 조사를 통해 그 가능성은 발견하였으나 제반 투자 여건과 환경에 아직은 많은 제약이 따른다는 결론에 도달하게 되었다.

이 경험을 바탕으로 시장조사 범위를 확대하기로 하고, 산동성 위주의 시장 조사를 실시하게 되었다. 2004년 하반기에 산동성 전체 지역을 직접 조사하였고, 많은 데이터를 축적하게 되었



▲ 연대대한사료유한공사 공장 전경

으며 이를 근거로 몇몇 지역을 선발하여 세부 시장 조사를 실시한 결과 여러 조건과 시장성을 고려하여 산동성 해양시로 결정하게 된 것이다.

해양시는 연대시의 부속 도시로 청도, 연대, 위해라는 대도시에서 각 1시간 거리에 위치해 있어 커다란 배후 시장이 있으며 농촌 지역으로서 향후 발전 가능성이 가장 큰 지역이라 판단하였기 때문이다.

그 다음에는 투자 방식이 문제가 되었는데 앞서 투자한 사료기업들은 대부분 독자(獨資) 투자로 운영하고 있었고 독자 투자 방식이 일반적인 방법이라는 인식이 있었다. 그러나 어떻게 하면 빠른 시일 내에 중국 현지 적응을 할 수 있는가가 큰 문제 였는데 즉 기업 문화의 차이, 현지 관공서와의 협조, 중국 현지인의 채용과 관리 등

중국 경험이 없는 당시의 입장에서는 이런 문제들이 시행착오를 겪어야 할 심각한 문제들이었다.

그러던 중 해양시 방원그룹이 적극적으로 합자 의사를 표명하였는데 방원 그룹은 현지에서 가장 큰 기업 집단으로 건설 기계를 중심으로 각종 기계, 금융회사 및 포도주 회사 등을 거느리고 있고 중국에서 좋은 평가를 받고 있으면서 매년 고속 성장을 하고 있는 회사이다.

그 후 이 방원 그룹과 합자 형식으로 중국 현지 법인을 설립하였고, 2004년 12월 해양시와 투자 합의를 작성하고, 2005년 4월 기공식, 2006년 4월 준공식을 거쳐 "연대대한사료유한공사"가 탄생하게 된 것이다.

시장조사 및 준비기간에 많은 준비를 하였지

만, 염려했던 대로 설립 초기에 많은 문제점이 나타났다.

첫 번째 문제는 곰표 대한사료공업(주)라는 브랜드를 알리는 것과 이에 따른 판매망 구축이었다. 한국 기업의 기술과 품질은 인정을 하고 있지만 이미 진출한 한국 사료 회사에 의해 시장이 선점되어 있었고 중국 기업 역시 가격 경쟁력을 무기로 탄탄한 판매망을 구축하고 있었다.

물론 한국 기업끼리의 경쟁은 바람직하진 않지만 충분한 만큼의 거대 시장이 존재하고 있고 한국 기업의 높은 기술력으로 바탕으로 한 선의의 경쟁은 생존과 발전을 위해 필수적인 것이다.

두 번째 문제는 양돈 사료 시장의 위축이었는데 PRRS로 추정되는 질병의 만연으로 인한 양돈 사육 두수 감소가 가져온 결과이다. 첫번째 문제점은 충분히 예측을 했었고 이에 따른 전략을 세워 놓고 있었으나 시장 진입 초기에 나타난 양돈사료 시장 위축은 불가피하게 전략을 수정할 수밖에 없게 하였다.

세 번째는 이런 전략 차질에 따라서 나타나게 되는 문제로 적은 생산량으로 인해 원료 구입에 어려움을 겪게 된 것이며 고정비 등의 부담이 나타나게 되었다. 이런 문제점은 제조 원가 상승의 직접적인 원인이 되었다.

또한 부수적으로 산둥 반도 해안을 따라 광범위하게 분포되어 있던 양어 양식장에 한국으로부터 수입하여 판매하려던 양어 사료가 때 맞춰 불거진 이곳 양식장의 항생제 남용 및 잔류 문제로 인해 폐업 또는 어종 전환을 하면서 수입 판매가 불가능하게 되어 초기 브랜드 이미지 구축 전략에 차질을 빚게 된 것이다.

전략 수정이 불가피하게 됨에 따라서 양돈 사료는 갓난돼지 등 고품질 고가 제품의 판매에 주

력하면서 낙농 배합사료 시장과 육계 배합사료 시장의 문을 두드리게 되었다. 특히 낙농 배합사료는 현지 낙농가들의 인식이 변화하면서 농축사료에서 배합사료로 급격한 전환이 이루어지고 있는데 이에 따라 펠릿기 및 포장기를 증설하고 이의 판매에 주력하게 되었다. 특히 지난 여름철에는 무더위 속에서도 유량이 늘어나고 유질이 개선되는 결과를 보여 판매량이 지속적인 증가세를 보이고 있으며 현재는 연대 대한사료 유한공사의 주력 품목으로 자리를 잡아가고 있다.

또한 육계 배합사료 역시 중국 현지 기업보다도 높은 가격임에도 불구하고 꾸준한 판매를 보이고 있는데 이는 곰표 대한사료공업(주)라는 이미지를 구축하는데 큰 힘이 되고 있으나 이익 구조가 좋지 않은 것은 사실이다.

현재 산둥 반도에서 200여 개의 대리점 등 유통망을 구축하여 전략 수정에 따른 적응을 해 나가고 있는 중이다. 공장이 본격 가동된 2006년 4월부터 18개월이 지난 2007년 10월 현재 3,000톤 돌파를 눈앞에 두고 있으며 중국 산둥 반도에서 곰표 대한사료공업(주) 브랜드를 성공적으로 구축해 나가고 있다.

또한 중국 현지 직원과 융화에 힘쓰면서 기술 교육과 합리적인 관리를 통해 공장의 생산성 향상뿐만 아니라 영업 현장의 기술지도 능력을 배양하고 있다. 중국 현지 직원과의 융화 및 시정부와의 협조 등에는 합작사인 방윈그룹의 협조와 도움이 큰 힘이 되고 있다.

특히 성공적인 현지화와 경쟁력 있는 영업망의 구축을 위해 지역 책임자를 외부에서 영입하지 않고 자체 영업원 중에서 실적이 우수하고 능력이 있는 자를 선발하여 승진시키는 방법으로 경쟁을 유도하고 사기를 고취시키는 효과를 보



▲ 연대대한사료유한공사 준공식(사진 왼쪽에서 일곱 번째가 김덕명사장)



▲ 연대대한사료유한공사 합자조인식

고 있다.

곰표 대한사료공업(주)의 첫 번째 해외 진출 법인인 연대 대한 사료 유한 공사는 이제 2년여 만에 현지 적응을 마치고 본격적인 발전 단계에 접어들고 있다. 선 진출 기업의 시행 착오를 뒤돌이 하지 않기 위하여 많은 준비와 조사를 하였음에도 불구하고 그간 어쩔 수 없이 또 다른 시행

착오를 겪어 온 것 또한 사실이다.

현재 중국은 여전히 축산업과 사료 산업의 발전 가능성이 높으면서도 여러 가지 기업 경영 여건이 많이 변화되고 있다.

첫 번째는 그간 해외 투자를 유치하기 위하여 시행해 오던 외자 기업에 대한 세계 혜택 등이 축소 또는 폐지되고 있다는 것이다. 그간 기업 소득세를 중국 기업은 33%, 외자 기업은 15% 또는 24%로 외자 기업에 혜택

을 주던 것을 내외자 기업 구분 없이 25%로 통일하였으며, 생산성 외자 기업에 대해 적용해 오던 소득세 2년 면제, 3년 반세 혜택을 2007년 3월 16일 이후 투자 기업부터는 적자년도를 불문하고 5년간 위 혜택을 한정시킨 것이다. 아울러 넘쳐 나는 외환 보유고를 바탕으로 무분별한 해외 투자를 환영하지 않고 첨단 기술과 중국 중앙

정부의 발전 전략에 따라 선별적으로 투자를 유치한다는 것이다.

두 번째로는 노동법의 개정이다. 2008년부터 시행되는 신 노동법은 대폭적으로 노동자의 권익을 보호하는 규정이 신설 또는 강화되어 기업 경영에 어려움으로 작용하게 되었다. 대표적인 것이 경제보상금(퇴직금)의 지급 규정이 강화되는 것인데, 값싼 노동력에 의지하는 산업 또는 경영 방침은 더 이상 중국에서 통하지 않게 되었다.

세 번째로는 환경 보호에 대한 인식의 변화이다. 산업 발전을 위해 환경을 무시하거나 소홀히 했던 과거와는 달리 현재 중국은 급격하게 환경보호에 대한 제도를 강화해 나가고 있다. 이는 분명 축산업 분야에서 간과해서는 안될 변화이다.

이와 같이 많은 변화를 보이고 있는 세제 및 각종 제도, 법률에도 불구하고 중국에서의 축산업과 사료 산업은 소득 수준의 향상에 따라 발전 가능성이 가장 큰 분야인 것이 사실이다. 특히 13억 인구가 먹고 사는 문제에서 무엇을 먹느냐로 변화하고 있는 상황에서 축산업의 발전은 당연한 결과일 것이다. 이와 같은 중국에서 사료 산업을 성공적으로 영위하기 위해서는 다음과 같은 사항에 대비하여야 한다.

첫 번째로는 중국 사료 산업의 발전을 예측하여 설비 및 투자를 하여야 한다는 것이다. 중국 축산업은 급속한 규모화 및 발전이 이루어지고 있는 상황인데 현재의 상황 만을 보고 설비를 한다면 곧바로 추가 설비를 해야 한다는 문제점이 나타나기 쉽다. 아울러 중국이라는 거대한 나라를 하나의 시장으로 판단해서는 안 된다. 중국은 각 성마다 상황이 다르고 제도가 다르기 때문에

1개 성과 인근 지역 단위로 시장을 생각하는 것이 옳을 것이다.

두 번째로는 흔히 말하는 관시(관계)에 대한 환상을 버려야 한다는 것이다. 특히 투자 유치를 위해 모든 것을 다 해주겠다는 공무원들의 약속이 언제까지나 유효하다는 생각은 버려야 한다. 물론 투자 초기에 이들의 도움이 큰 힘이 되고 아주 유용한 것은 사실이나 그들도 법과 제도 내에서만 할 수 있는 것이지 법과 제도를 초월한 특별한 혜택을 계속적으로 기대할 수는 없는 것이다.

세 번째로는 교통망에 대한 검토가 좀 더 세밀하게 이루어져야 한다. 도로가 잘 갖춰져 있어야 하지만 물류 유통도 활발히 이루어져야 한다. 어떻게 보면 가장 기본적인 사항이나 간과하기 쉬운 문제로 도로망이 잘 갖춰져 있으니 한국처럼 물류 유통에 문제가 없을 거란 생각은 버려야 한다. 중국에서의 물류 이동은 성과 성 단위를 넘어서 대 도시를 위주로 활발히 이루어지고 있다.

종합축산회사를 지향하고 있는 연대 대한사료유한 공사는 이제 중국에서 양돈 사업을 준비하고 있다. 한국에서의 오랜 경험과 기술 능력을 바탕으로 거대한 시장인 중국에서 끊임 없는 열정과 도전 정신으로 넓은 대륙에 우뚝 서고자 하는 것이 곰표 대한사료공업(주)의 목표이며 이를 위해 제 2, 제3공장으로 규모를 확대할 계획이다.

그렇지만 장미빛 환상만을 그려서는 되지 않는다. 이를 위한 치밀한 전략이 수립되어야 함은 물론 합리적이고 체계적인 투자와 노력이 필요하다는 점을 잘 인식하고 있다. 