

2014 중국전략 현지화 경영 3가지 핵심과제

김형환 대표
중국전략경영아카데미

당면한 한국기업들의 중국사업 문제는 무엇이며 그 해결책은 무엇인가? 대부분의 기업들은 비용 상승과 갈수록 심화되는 경쟁력 약화를 문제로 보고 있으며 그의 해결과제로 “현지화”를 보고 있는 것이 현실이다. 마치 “현지화”가 되면 사업과 관련된 현재의 현실적인 문제가 모두 해결될 수 있다고 생각을 한다. 과연 그럴까? 그렇다면 현지화가 잘 안 되는 이유는 무엇일까?

중국은 전략인가? 목표인가? 라는 질문에 어떤 대답을 하겠는가? 이에 대한 대답이 어렵다면 그것이 현지화에 대한 명쾌한 답을 내기 어려운 이유일 것이다. 우리 기업에게 중국이 진정 필요했을까? 아니면 중국시장에 우리가 필요 했을까? 전자는 중국을 전략의 대상으로 삼은 것이고 후자는 중국에게 우리가 전략이 되는 것이다. 당연히 중국진출은 우리의 전략이 되어야지, 우리의 목표가 되어서는 안 된다. 그렇다면 중국 사업을 통해서 우리가 얻어야 할 성과가 분명히 있었어야 한다. 우리는 왜 중국시장을 선택했을까? 우리가 중국시장을 선택한 이유는 우리기업의 “현지화” 필요성과 그 목적, 그리고 수행방법과 직결되는 문제이다.

따라서, “현지화 경영”이라는 이슈는 우리의 중국비즈니스에 대한 단기적 목표와 장기적 비전을 한 방향으로 세우는 전략적 가치를 재검토하여 객관적인 피드백과 명분을 공고히 하는 획기적인 계기가 되어야 한다.

현지화는 경영인가? 전략인가? 한국기업의 중국진출은 전략적 실행이라기 보다는 현실적 대안으로 시작되었다. 그래서 보통 우리기업들이 “현지화”를 진행하고자 하는 목적은 중국시장에서의 안정적 단계를 만들고자 하는 의도가 크다. 그러다 보니 기업의 궁극적 가치를 창출하는 “현지화 경영”보다는 현실적 문제를 단기적으로 해결하기 위한 “현지화 전략”이 우선 추구되는 것이 현실이었다.

특히 중국과 수출시장에서의 비용 및 가격경쟁력 확보를 위한 원가의 현지화가 가장 많이 추구되었다. 저렴한 원재료의 중국 현지화 소싱과 더불어 단순 생산직 노동자와 일부 관리/기술직 근로자의 현지 인력으로의 대체가 소위 “현지화”라 불리는 전략의 핵심이었던 것이다.

하지만 앞으로는 단순한 원가절감을 위한 일차원적 수준의 단기적 “현지화 전략”으로는 중국 시장과 글로벌 시장에서 경쟁에서 생존하기 어렵다. 이에 필자는 최소한 다음과 같은 3대 분야에서 현지화 전략의 필요성을 인지하고, 각 기업에 맞는 현지화 전략을 수립하고 이행할 것을 주장한다.

사람 - 기업의 성장인프라

현지화의 가장 큰 장애는 바로 사람이다. 아무리 좋은 기계와 시스템 그리고 전략을 구비해 놓았더라도 정작 운영주체인 사람에게 문제가 있다면 소용이 없다. 필자는 대기업을 대상으로 현지화 경영 컨설팅을 진행하다가 가슴을 칠 일을 종종 경험하곤 한다.

“왜 정작 한 사람이라도 준비해두지 않으셨나요?”라는 질문을 저절로 하게 되는 것이다. 설비는 구매하면 되고 전략은 컨설턴트에게 맡기면 된다. 그러나 중국 사업에 대한 책임은 궁극적으로 기업 내부인력이 져야 하고, 이러한 책임 있는 업무를 진행해야 하는 사람을 준비해야 한다. 그렇다면 어떤 사람을 준비해두어야 하는가?

중국인이지만 한국기업의 시스템과 기업 가치를 이해하고 자신의 직무성과를 3가지 분야 이상에서 책임을 지고 만들어낼 수 있는 사람이다. 이런 사람을 만들어 내는 것이 쉬운가 어려운가의 논쟁은 이미 물 건너 간 공론일 뿐이다. “절실히 필요하다. 그러나 없다”라는 현실을 인정하고, “중국인 문화+한국기업 시스템+자사기업의 가치+직무 책임 = 현지화 경영인재”를 구축해야 한다.

“중국문화를 이해해야 한다”라는 말에 공감하지 않을 사람은 없다. 그러나 그 한 가지로는 부족하다. 문화에 대한 이해는 시작이 될 수는 있어도 솔루션이 될 수는 없기 때문이다. 무리한 한국 기업 스타일의 시스템 도입은 현지화의 실패 원인이 될 수 있다. 기업이 추구하는 가치를 이해할 수는 있어도 직무책임이라는 성과와 연결시키기는 쉽지 않다. 따라서 중국 문화를 이해하고, 중국 현지직원과 소통하고 한국기업 스타일의 시스템과 자사의 기업 가치를 접목시켜 중국 현지에서의 공통체 의식을 구축할 수 있으며, 본인의 직무 책임을 완전하게 이행하고 부담할 수 있는 사람을 양성하는 것이 현지화 경영을 위한 가장 중요한 첫 번째 요소이다.

가치 - 기업의 의사결정 기준

중국에 투자한 한국기업의 총경리(CEO) 한 분과 식사를 했을 때이다. 약 5분 간격으로 걸려오는 전화 때문에 함께 식사를 하는 것이 불편한 적이 있다. 그 분은 자신이 없으면 회사가 돌아가지 않는다고 했다. 그만큼 자신이 중요하다는 말이라는 것은 알겠지만 어찌 계속 그렇게 운영하겠는가? 그 회사에 교육을 갔을 때 현지 직원들과 대화를 나눈 적이 있다. 경영자에 대해서 그들은 “도무지 알 수 없는 사람”이라고 평했다. 그러나 무엇이든 다 총경리에게 물어보고 결정하는 시스템에는 큰 반감이 없다고 답했다. 어차피 책임은 경영자 한 사람이 지므로 자신과는 관계없는 일이라는 것이다. 비록 지금은 그 한국경영자의 역량 범위 내에서 사업이 유지되고 많은 수출실적을 쌓고 있어 다행이지만 언제까지 오너 중심의 의사결정이 효력이 있을지는 의문이다.

현지화 경영의 두 번째 핵심은 가치 중심의 의사소통과 그에 따른 결정기준을 만드

는 것이다. 우리 회사는 왜 존재하는가? 중국사회에 어떤 가치로 영향력을 줄 것인가? 이런 상황에서 오너는 어떤 생각을 하고 결정을 하겠는가? 내가 하는 직무는 어떤 가치가 있는가? 기업은 나의 어떤 결정을 원하는가? 오너가 있든지 없든지 현 지인이 해당 업무를 수행하면서 지킬 수 있는 살아 숨쉬는 의사결정 기준을 만드는 것은 현지화 경영에 있어 대단히 중요한 요소이다.

성과 - 안정적 경영의 필수 조직문화

중국문화의 이해는 중요하다. 그러나 과거와 현재 문화의 이해로만 끝나서는 안 된다. 새로운 문화로 융합이 되어야 한다. “중국인은 바뀌는가?”라는 제목의 논문을 읽은 적이 있다. ‘바뀐다’ 또 ‘하나는 안 바뀐다’의 팽팽한 이론적 논쟁을 다룬 글이다. 두 가지의 결과 요인은 동일하다. “중국 문화이므로 바뀐다”. “중국 문화이므로 바뀌지 않는다”라는 전개이다. 중국 문화를 한마디로 이야기하기에는 힘들 정도로 깊고 넓고 복잡하기 때문에 그 변화 가능성을 쉽게 전망하기 어려웠고 이에 대한 깊은 논쟁이 전개된 것이다.

우리기업은 우선 중국 문화에 기초하여, 기업의 조직문화를 구축하여 안정적인 현지화 경영을 전개해야 할 것이다. 하지만, “중국인은 원래 이랬다”라고 하는 말들이 작금의 중국에서는 이미 틀리거나 변화된 경우가 많다. 중국의 차세대 민영 기업인들에게 과거 우리가 알고 있던 중국식 비즈니스 스타일을 느끼기 힘든 경우가 많다. 변화된 중국의 상업거리를 확보하는 80, 90년대 출생 세대에게 과거 중국 문화의 코드를 읽어내기도 힘들다. 이러한 문화의 변화 추이를 읽어내고 기업의 존속과 성장을 도모하기 위해 조직문화를 구축하고 개선하는 것은 우리기업의 성공적인 현지화를 위해 무엇보다 필요한 일이다.

현지화 경영은 중국 비즈니스를 영위하는 과정에서 직면하는 현실적 과제를 해결하기 위한 단기적 솔루션이 아니다. 현지화 경영은 우리기업이 중국에서 자리 잡아 존속하고 성장할 수 있는 기본조건이며, 또한 우리가 중국 기업문화의 형성과 변화에 영향을 줄 수 있는 최상의 가치이기도 하다. 이에 필자는 현지화 경영의 필요성과 목적, 그리고 핵심 이슈를 정확하게 파악하고 우리기업에게 맞는 바람직하고 장기적인 현지화 경영이 제대로 이행되길 기대한다.

/끝/