

대우의 세계시장 네트워크 전략

郭 秀 一

(서울대학교 경영대학 교수)

대우는 세계화의 모델

지금의 세계경제 구조는 WTO 체제하에 글로벌화되어 있는 동시에 각종 지역경제 구도가 강화되는 추세여서, 세계교역의 자유화와 지역 이기주의가 상충되는 두 개의 흐름이 함께 존재한다. 블록경제 활용을 위해 대우는 전략적으로 진출시장을 선정했다.

대우가 선택한 나라는 아시아의 중국·일본·미얀마·인도·파키스탄, 아프리카의 모로코·리비아·남아프리카 공화국, 서유럽의 폴란드·루마니아·체코·불가리아, CIS의 우즈베키스탄·카자흐스탄·우크라이나·러시아, 그리고 미주의 미국·멕시코·콜롬비아 등이다.

특히 동유럽권의 신시장을 개척해 그 국가의 주요 기업으로 부상한 것은 우리 기업들이 어떤 식으로 세계화를 추진해야하는지를 잘 제시해준다.

베를린 장벽이 무너지고 수십년 동안 굳건히 닫혀 전혀 틈이 보이지 않던 사회주의 체제가 붕괴된 90년대 초반의 극도로 혼란한 체제 변환기에 대우는 위기를 기회로 포착하는 동물적인 승부근성과 모험심으로 가득찬 기업가정신으로 광대한 세계경영의 길로 들어선다.

대우의 동유럽 진출은 아주 시기적절하게 이루어졌는데, 그 이후로 대우의 성장과 발전은 동유럽권 국가들의 계속된 체제 변환과 그 시기와 역사를 같이하면서 오늘에 이르고 있다.

동구라는 신천지

1990년은 구소련과 동구의 폴란드, 헝가리, 체

코, 유고슬라비아, 불가리아 등이 페레스트로이카의 영향으로 사회주의 체제가 서서히 막을 내리고 시장경제체제로 전환되는 시점이었다. 이 당시 이들 나라들을 여행한 사람이면 누구든지 느끼는 것이 있었다. 즉 이제까지 사회주의체제하에서 국가 소유하에 운영되고 국가에 의하여 가격이 결정되고 국민들에게 재화가 공급되던 체제가 붕괴됨에 따라 전체 경제가 하루에 무너지고 있다는 생각이었다. 그러나 이런 변화의 와중에서도 시장경제하에서 사업을 하던 사람에게는 새로운 기회를 제공하는 계기가 되고 돈을 벌 수 있는 시장이 전개되고 있었다. 한 예로 사회주의체제가 붕괴함에 따라 가장 큰 경제문제 중의 하나는 누가 제품의 가격을 결정하느냐가 된다. 그 당시 시장이 제대로 형성되어 있지 않은 상황하에서는 시장기능 이외에 누군가가 가격을 결정하여야 했다. 결국 누구든지 시장에 뛰어들어 제품을 확보하고 일단 가격을 불러보아 구매하는 사람이 있으면 바로 그것이 가격이 되어 버리는 실정이었다. 따라서 누구든지 먼저 어디서든 제품을 확보하여 시장에 내놓으면 엄청난 가격을 불러도 팔려지는 상황이 전개되었고 이를 시작한 사람은 큰 돈을 벌 수 있는 기회가 주어진 셈이었다.

이러한 관점에서 1990년에 구 소련과 동구의 여러 나라를 여행하고 느끼는 것은 길 위에 돈이 굴러다니고 있다는 것이었다. 즉 굴러다니는 돈을 잠자리채로 모을까 저인망을 쳐서 몽땅 모을까가 문제였다. 누구든지 이들 나라에 들어와서 위험을 감수하며 사업을 하는 경우 거대한 미개지에 새로운 사업기회가 주어지는 신대륙이 전개되고 있음을 느낄 수 있었을 것이다.

이러한 동구의 몇몇 나라와 유럽의 우리기업을

돌아보면서 요사이 많이 이야기되는 세계경영의 개념을 새롭게 정의할 수 있었다. 즉 세계경영이란 한국기업의 관점에서는 현대판 콜럼버스(Columbus)의 역할이라는 것이다. 동구의 예만 보더라도 알 수 있듯이, 이는 새로이 전개되는 신천지를 누구보다도 먼저 진출하여 시장을 확보하고 생산거점을 설계하는 것이었다. 흔히들 우리의 역사를 돌이켜 보면 우리 민족은 한 번도 외국을 공격하여 정복한 적이 없다고 한다. 그러나 이번 우리기업들의 세계경영 전략은 우리 민족으로서 처음으로 동구권이라는 신세계에 진출하여 경제적으로 사업을 함으로써 우리 민족역사에 최초로 외국을 개척하는 현장이라 하겠다.

대우의 동유럽 시장 네트워크

대우는 동유럽시장의 진출을 위해 동유럽권 금융업기지로 헝가리를, 동유럽의 거점기지로 폴란드를, 동유럽의 교두보로 체코를, 유럽진출의 전진기지로 루마니아를 하나의 네트워크로 묶어 동유럽시장 진출의 전략을 세웠다.

헝가리에서 대우의 사업중 가장 두드러진 분야는 바로 금융업에 진출한 대우은행이다. 대우은행은 아직 동유럽권에 대한 정보가 생소한 때인 1989년 12월 헝가리 신용은행과 대우증권이 자본금 5천만 달러를 50대50의 지분으로 투자, 설립해 동유럽권 진출의 교두보를 마련했다.

철저한 현지화 전략을 추진하여 사세를 확장한 대우은행은 증권과 리스를 전담하는 자회사를 설립해 종합금융회사의 면모를 갖추었다. 또한 대우은행이 가세한 기업 네트워크의 구축은 자동차, 전자, 중공업 등의 계열사 사업에 엄청난 시너지(Synergy) 효과를 가져오고 그 위력을 동유럽권 전역으로 펼쳐가고 있다.

폴란드는 외국 투자유치를 위한 정부의 의지와 노력이 활발할 뿐만 아니라 전반적인 산업이 침체되어 있고 경제규모가 동유럽국가중 가장 커 시장 잠재력이 풍부한 국가이다. 앞으로 폴란드의 대우자동차의 성장에 관하여 집중적으로 살펴보겠지만 폴란드는 유럽지역을 향한 대우의 생산기지 건설

에 가장 적합한 지역이다.

체코는 자유경제 체제로 전환한 이후 서방 선진국들의 경쟁적 진출이 있었으나 투자를 선별 유치한 데다, 뛰어난 기술력에 바탕을 두고 발달한 기계 및 조립가공산업은 현재 상당한 경쟁력을 가지고 있어 다른 동유럽국가에 비해 경제적으로 안정되어 있었다.

대우는 이 곳에 동유럽시장의 교두보로 설립한 (주)대우의 프라하 지사를 시작으로 93년 대우전자의 판매법인을 설립하였다. 아직 전자레인지, VCR, 세탁기 등의 보급률이 낮아서 대우전자 판매법인에서는 제품의 신규 수요와 컬러 TV의 대체수요충을 고려한 판매 전략을 구상하고 있다.

총 인구 2천 3백만에 자동차 보유대수가 220만대에 불과하여 무한한 자동차 수요 잠재력을 가지고 있는 루마니아에 대우는 유럽자동차 시장 공략을 위한 전진기지로 '대우오토모빌 루마니아'를 설립하였다.

루마니아 최초의 국영회사이자 루마니아 제2의 자동차회사인 쿠라이오바와 대우가 합작투자 계약을 체결, 양국정부의 승인을 얻음으로써 탄생된 대우오토모빌 루마니아는 우선 기존 생산차량의 품질개선과 스타일 변경등으로 국내외 판매량을 대폭 증가시키고 있으며, 96년 3월부터는 씨어로(현지에서는 벅시아로 판매되고 있음)를 생산해 50퍼센트를 루마니아 내수시장에 공급하고 나머지를 유럽 및 기타 지역에 수출하고 있다.

대우오토모빌 루마니아는 조립 및 도색공장, 각종 창고, 컴퓨터센터, 엔지니어링센터 등 우수한 설비시설과 공정을 갖추고 있는데, 향후 설비를 더욱 확장하고 시설 일부를 새로 도입하면 유럽의 전진기지로써 그 역할을 충실히 수행할 것으로 전망된다.

루마니아에서 단일기업 해외투자로는 사상 최대 규모인 총 9억 4천 7백만 달러가 투입될 대우오토모빌 루마니아는 96년 3월부터 생산을 시작해 96년 12월말까지 22,030대를 완성했다. 또 같은 시기에 20만 대의 엔진 트랜스미션 공장을 완공했고, 98년부터는 연간 10만 대의 생산규모를 유지함으로써 생산품을 유럽전역으로 수출할

계획이다.

이같은 활동을 통해 대우오토모빌 루마니아는 대우가 지향하는 미래 세계경영의 한 축을 충실히 담당하고 있다.

동유럽의 거점기지, 폴란드

대우는 폴란드를 동유럽권 진출의 거점국가로 결정하기까지 여러 가지를 고려하였다. 유럽의 거점을 어디로 잡느냐 하는 것은 21세기로 이어질 향후의 기업전략에 있어 중요한 사안이었기 때문이다.

폴란드는 국가에서 투자유치청을 설립, 운영할 정도로 외국인 투자유치를 정부정책의 우선적인 위치에 올려놓고 있었다. 게다가 자본주의 경제체제 유입과 함께 급속도로 진행되고 있는 경제개혁의 과정에서 아직 국영기업의 민영화가 원활히 이루어지지 않는 등 산업이 전반적으로 침체되어 있었다. 이러한 것들이 대우가 폴란드를 동유럽권 진출의 거점국가로 선택한 이유였다.

기술수준의 낙후, 설비체제의 미흡 등 산적한 문제를 외국기업의 투자로 해결하고자 하는 폴란드 정부의 노력도 한 몫을 차지하였다. 자금조달이 쉽지 않은 소요외환을 외국인 투자로 대체할 뿐만 아니라 기술이전 효과, 고용력 창출효과 등 부수적인 효과가 엄청나다는 점을 폴란드 정부는 알고 있었다.

대우의 입장에서도 폴란드는 장점이 많은 투자의 적격지로 보였다. 동유럽 국가들 중 경제규모가 가장 크며 인구가 3천 8백만이 넘어 동유럽 최대일 뿐만 아니라 당시의 경기침체를 극복하고 산업생산 증가와 함께 경제가 활성화되고 있어 시장잠재력이 매우 풍부한 지역인 까닭이었다.

또한 인건비가 대단히 낮으면서도 교육수준이 높고 도로를 비롯한 사회기반 시설이 잘 갖추어져 있으며, 서구와 동유럽을 연결하는 지리적 요충지이기도 했다.

중요한 것은 유럽지역을 향한 생산기지 건설에 적합한 지역이 바로 폴란드라는 것이었다.

대우자동차의 폴란드 진출

폴란드에서 대우의 대표적 활동사례는 바로 국영자동차회사인 FSO의 인수였다. 이는 대우자동차 세계화 전략의 상징이라 해도 과언이 아닐 것이다. 1995년 김우중 회장의 갑작스런 지시로 FSO 인수작업에 착수한 대우 직원들은 변변한 폴란드어 통역조차 없는 상황에서 악전고투 끝에 1996년 3월 14일 FSO의 지분 10%를 2천만 달러에 매입해 폴란드 최대 국영업체인 FSO를 정식 인수, 회사이름을 대우-FSO로 바꾸어 출범하였다.

경합대상이었던 GM이 3분의1 이상의 인원감축을 요구하고 채산성을 따지며 머뭇거릴 때 종업원 전원수용과 11억 달러 투자라는 조건을 당당히 내건 결과였다. 대우의 김우중 회장은 산별노조의 대표자들과 만나 향후 3년간 2만여명의 직원 모두에게 고용안정을 보장하는 대신 5년간 파업을 하지 않겠다는 합의를 받아들였다. 이는 진출한 국가와 또 그 구성원들과 함께 이익을 공유하겠다는 파지티브-섬(Positive-sum)의 세계화전략, 즉 윈-윈(Win-Win)의 세계화 전략인 것이다.

대우는 현재 대우자동차 부평공장의 20% 수준인 대우-FSO의 생산성을 3년 뒤에는 한국 수준으로 끌어올릴 계획이라고 한다. 이렇게 되면 폴란드 근로자의 임금을 계속 올린다고 해도 1995년 기준으로 월 330달러 수준이기 때문에 세계시장에서 충분히 경쟁력을 갖출 수 있다는 계산이 나온다. 또, 97년 하반기부터는 본격적으로 새 라인을 깔고 매년 1억 달러 이상의 자본을 투자할 계획이나 대우가 FSO를 인수하면서 처음 2년간 무관세 수입의 특혜를 확보해 놓은 이상 투자 첫 해부터 과중한 자금 부담은 덜 셈이다.

경영으로 돈 버는 회사

대우그룹을 포함한 우리의 몇몇 기업들이 이제까지 전개한 폴란드, 체코, 루마니아의 사업은 몇 가지 공통점이 있었다.

첫째는 이들 나라의 민영화과정에서 정부당국

에 경영합리화 방안을 제시하여 기업들을 인수했다는 것이다. 폴란드 같은 경우에는 독일 기업들과 경쟁하며 민영화과정에서 경영권을 얻었고, 다른 나라의 경우에는 파산직전의 기업들을 합리적으로 경영하겠다는 제안과 더불어 인수하였다. 어떤 경우이든 이들 기업들을 인수할 때의 핵심은 이제까지 국영기업으로 운영되던 것들을 경영합리화하여 민영기업으로 성공적으로 전환시킬 것을 설득하여 얻은 결과라 하겠다.

둘째는 이와 같이 경영합리화를 전제로 적자기업을 인수함으로써 적은 투자로 엄청나게 큰 생산시설과 시장을 선점할 수 있었다는 것이다. 한 예로 폴란드의 경우 루빈에 있는 대우그룹의 공장이나 대우 FSO 같은 공장들은 오늘날 이 공장들을 새롭게 건설한다면 수십억불을 투자하여야 가능한 시설들이다. 이러한 시설들을 최소한의 투자로 인수하여 재정비하고 추가투자를 통하여 능률적 공장으로 확고하게 자리잡는 과정은 바로 경영을 통하여 돈을 버는 좋은 사례라 하겠다.

폴란드의 경우 대우 자동차의 시장 점유율은 이미 26%에 달하고 있다. 이는 폴란드 사업을 본격적으로 가동한지 2년만에 성취한 업적으로 진정한 의미에서 대우그룹이 경영능력을 가지고 사업함으로써 얻은 결과라 하겠다.

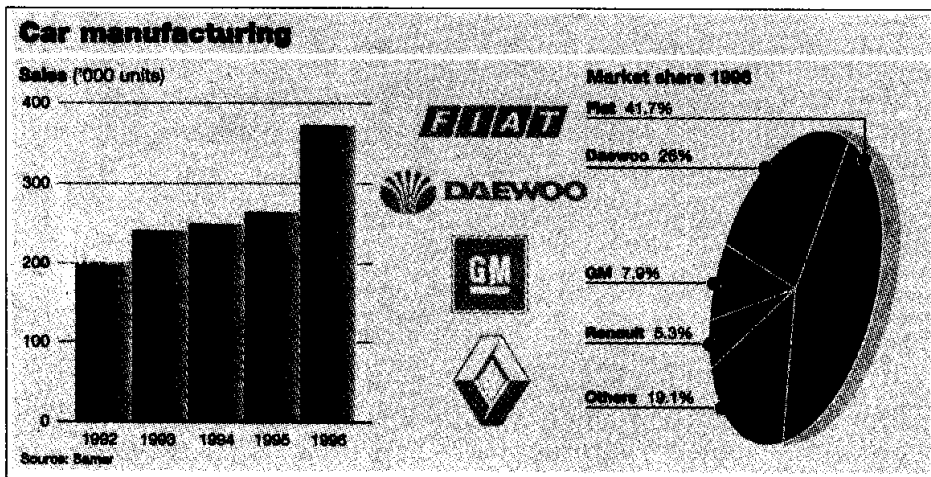
세계경영의 의미

이와 같은 우리 기업들의 동구권과 EU지역의 사업전개를 보면서, "세계경영"에 대한 새로운 의미를 부여할 수 있었다.

첫째로 우리기업들이 이야기하는 세계경영은 세계시장을 네트워크(Network)로 엮는 작업이었다. 구체적인 하나의 예로 대우그룹의 세계경영이란 대우그룹이라는 기업집단이 가지고 있는 복합기능을 최대한 발휘하여 세계시장을 네트워크로 연결하는 전략이었다. 폴란드에서 자동차를 생산하여 체코나 루마니아에 판매하고, 루마니아에서 엔진을 제조하여 우즈베키스탄과 폴란드에 판매하고, 또 외환이 부족한 우즈베키스탄에서는 원면을 수출함으로써 외화를 벌어들여 필요한 물건을 수입할 수 있도록 하는 것이다. 불란서와 같은 선진국에서 브라운관과 컬러 TV를 생산하여 불란서 시장뿐만 아니라 영국, 터키 등에 수출하여 브라운관 시장을 개척하여 나가는 것이었다. 이런 측면에서 세계경영이란 세계시장을 확보하기 위하여 어망과 같은 네트워크(Network)를 설치하는 것이었다. 이 네트워크의 마디마디는 각 지역에 거점을 둔 사업체로 각각 다른 기능과 역할을 수행하여 세계시장을 석권하기 위한 기본 틀이라 하겠다.

둘째로 세계경영의 다른 측면은 세계 각국의 거점을 통하여 세계시장에서 소비되는 제품들을

〈표 1〉 폴란드의 자동차 시장 규모와 점유율



조달하는 과정이었다. 즉 폴란드에서 생산되는 자동차를 생산하기 위해서는 폴란드 국내의 부품제조업체 뿐만 아니라 부품공장에서부터 체코의 아비아 공장까지 전체 네트워크를 통하여 부품을 가장 경제적으로 조달해야 한다. 이런 생산체제는 이제까지 전체 생산을 자체 조달하여야 하는 관점에서 탈피하여 새로운 생산체제를 설계하고 있는 것이다. 즉 외부조달(Outsourcing)을 통하여 세계시장에서 합격품질로써 가장 싼 원료나 부품을 조달하는 체제를 구축하는 것이다.

셋째로 어느 기업이 세계화하고 세계경영을 수행하기 위해서는 다른 기업이 가지고 있지 못하는 핵심역량(Core competence)을 보유하여야 한다. 이 경우 대부분의 세계적인 기업들은 첨단기술 일명 하이-텍(High-tech)을 핵심기술로 하여 전 세계를 석권하려고 한다. 그러나 대우그룹의 경우 세계경영의 전제조건인 핵심역량은 하이-텍(High-tech)도 아닌, 오늘 현재의 기술 즉 커런트-텍(Current-tech)이었다. 다시 말하면, 대우그룹이 오늘 현재 가지고 있는 기술을 최대한 활용하여 유럽이나 동구권에서 틈새시장(Niche market)을 석권하며, 시간의 흐름에 따라 계속 오늘의 기술을 발전시키려는 전략을 볼 수 있었다. 따라서 세계화의 일반적 전제조건이 하이-텍이라는 핵심역량을 가져야 한다는 것을 극복하여, 대우의 세계경영은 현재의 기술인 커런트-텍(Current-tech)을 중심으로 시장을 개척하고 석권하며 동시에 현재의 기술을 발전시키는 새로운 모형을 설정하고 있다.

세계경영은 산업중흥의 길

어느 기업이 외국에 진출하여 생산공장을 세워 제품을 현지에서 판매하는 경우 일반적으로 국내 산업의 공동화 현상을 걱정하게 된다. 이는 이제까지 국내에서 생산되던 것이 외국으로 이전됨에 따라 국내의 생산활동이 위축될 것이라는 우려 때문이다. 그러나 이러한 우려는 오늘날의 생산체제를 단순히 국내에서 생산한다는 관점에서 보는 근시안적 생산 논리로, 자칫하면 산업전체를 쇠퇴시

키는 경우도 있다.

좋은 예로 우리나라 신발(운동화)산업을 들 수 있다. 신발 산업은 대표적인 노동집약적 산업으로 한 때는 우리 경제에 주축이 되는 산업이었다. 그러나 임금의 상승과 더불어 원가압력을 받게 됨에 따라 점차 어려운 사업으로 전락하였다. 이때 많은 신발제조회사들이 임금이 싼 중국이나 동남아시아로 진출하려 하였다. 그러나 신발산업을 너무 빨리 후발 후진국에 물려준다는 걱정 때문에 우리 정부는 한나라에 진출할 수 있는 신발제조회사의 숫자를 다섯으로 제한하였다. 즉 중국 같으면 부산에 있는 신발회사 중에서 다섯 회사만 진출할 수 있다는 규제였다. 이에 따라 우리 신발제조회사들의 해외 진출은 극도로 제한되었고, 결국 시간이 지남에 따라 원가우위가 상실되고 고사하는 경지에 이르게 되었다.

반대로 홍콩에 소재한 어느 홍콩신발제조회사는 계속적으로 동남아시아에서 인도대륙까지 신발공장을 확대함으로써 오늘날 세계최대의 신발제조회사로 등장하여 세계의 신발제조업을 석권하고 있다. 우리 나라에서도 신발제조산업의 해외 진출을 촉진하였다면 오늘날과 같이 고사하기보다는 세계시장을 누비며, 국내에서 신발제조 원료나 부품을 공급하여 신발산업을 지속적으로 발전시킬 수 있었을 것이다.

이러한 관점에서 세계경영을 통하여 세계각지에 생산거점을 확보하여 제품을 생산하는 경우, 국내에서 대부분의 부품을 가져가고 핵심원료나 부품을 범세계적으로 조합함으로써 오히려 국내산업을 중흥시키는 효과가 있게 된다.

대우의 경우 폴란드와 체코와 루마니아는 물론 불란서의 생산시설까지도 한국에서 조달된 것이었고, 부품의 상당부분도 국내에서 조달하여 공급된 것이었다. 구체적으로 폴란드의 예를 보면 대우자동차와 동반하여 자동차 부품 제조업체들이 진출하여 생산작업을 시작하고 있다. 이 경우 이들 부품업체들의 생산시설은 국내에서 생산되어 조달되고 있었고, 이들의 생산품의 상당부분은 국내에서 공급되는 원료나 부품을 사용하고 있었다. 결국 세계경영은 어느 한 나라의 산업을 공동화시키기

보다는 반대로 그 나라 산업을 중흥시키는 계기가 되고 있다.

우리 기업들도 이제는 우물 안의 개구리같이 국내생산과 국내시장 또는 수출이라는 좁은 안목 속에서 사업하기보다는 경영의 패러다임(Paradigm)을 바꾸어야 할 것이다.

앞으로 어떤 제품이든 시장은 세계시장이라는 하나의 시장만 존재하므로, 세계 속에서 사업의 네트워크를 설계하고 세계를 누비며 아웃소싱

(Outsourcing)을 통하여 원가도 낮추고 시장을 석권하는 기회를 확보하여야 하겠다. 아직도 지구 상에는 경제적 관점에서 신세계가 열리고 있고, 경제체제의 변화로 신천지가 전개되고 있다. 21 세기를 바라보며 세계경영을 추구하는 기업만이 세계초우량기업으로 등장하고 번영할 수 있을 것이다. 이제 21세기라는 새로운 신천지가 우리 앞에 전개되고 있음을 명심하고 진정한 의미에서의 세계경영이 필요한 때라 하겠다.