

(주)영원무역의 국제화 사례*

김선식

숙명여자대학교 경영학부 교수
(kss5106@sookmyung.ac.kr)

주규희

숙명여자대학교 대학원 경영학과 박사과정
(kyuhee@sookmyung.ac.kr)

(주)영원무역은 1970년대 스포츠 의류 수출업체로서 국내에서 기반을 확립하고 성장하여, 1980년대에 밀어닥친 대내외적인 경영환경 변화에 대처하여 일찍이 방글라데시에 진출, 해외생산을 통해 경영난을 극복하고자 하였다. 당시 국내 제조업체로서는 해외생산에 경험 있는 업체도 별로 없었고, 방글라데시 자체에도 외국인투자업체가 몇 안 되는 상황이었기 때문에 (주)영원무역이 방글라데시에 진출하는 데에는 많은 불확실성이 뒤따랐고, 특히 미시적 투자환경은 직접 겪어보지 않고는 정확한 정보입수나 타당성 분석이 어려운 형편이었다.

이러한 상황에서도 성기학 회장은 장기적 비전을 가지고 투자 초기의 어려움을 극복하고, 방글라데시에 굳건한 세계적 규모의 스포츠 웨어 생산기지를 구축하였으며, 이를 기반으로 다시 중국, 베트남, 멕시코, 엘살바도르, 터키 등지로 생산기반을 확대해 나갔다.

방글라데시 공장은 유럽시장을 위한 바이어에게는 적합한 생산기지로 완제품을 수송하는데 걸리는 시간이 적게 걸리는 지리적인 입지 우위를 점하고 있었다. 반면, 북미시장을 위해서는 생산기지가 다소 멀어 대량의 생산량을 납기일에 맞추는 데는 비효율적인 면이 있었다. 성 회장은 1990년대 초반부터 이러한 문제를 인식하고 보다 효율적인 입지를 택해 생산기지를 확장하는데 심혈을 기울였던 것이다. 다변화되어 있는 영원무역의 수출시장에 대량의 물량을 바이어에게 납기를 엄수하여 공급해야 하는 영원무역입장에서 생산 공장과 시장과의 거리는 매우 중요한 고려요소였기 때문이다.

또한 OEM을 주로 하는 (주)영원무역은 바이어가 원스톱 쇼핑이 가능하고 납기를 탄력적으로 조절할 수 있는 공급업체를 선호한다는 점에 주목하여 시설투자를 적극적으로 확대함으로써 세계적인 규모로 생산기반을 구축하였다. 그리고 바이어와 직접 대량으로 거래함으로써 중간마진을 생략하여 마진률을 높일 수 있었다.

주제어: 국제화, 해외생산, OEM, One-stop Services

1. 영원무역의 설립과 성장¹⁾

청년 성기학은 1970년 2월 서울대학교 상과대학 경제학과를 졸업하였다. 졸업 후에 안정된 직장을 찾아나서는 친구들과과는 다르게 성기학은 경영학도로서 수년 동안 공부한 지식을 경영일선에서 마음껏 펼쳐보고자 하는 의욕으로 넘쳤다.

당시는 60년대에 시작한 경제개발이 성과를 거

두기 시작하여 섬유 및 의류산업을 비롯한 경공업 분야가 점차 수출주력산업으로 자리 잡아 가던 시기였다. 이러한 시기에 성기학은 국민경제가 발전함에 따라 의복의 수요가 늘어날 것은 물론이고 품질이 좋은 제품을 선호할 것이라고 생각했다. 또한 자본과 기술이 부족한 국내 경영환경에서 노동집약적인 의류산업이야말로 경쟁력이 있는 분야라고 생각했다.

성기학은 졸업 후 군복무를 마치고 주저 없이 가

* 본 연구는 2006년도 숙명여자대학교 교비 연구비 지원에 의해 이루어졌음

1) 김선식, 1996년도 서울대학교 최우수사례상 수상사례 "(주)영원무역"에서 발췌

발과 스웨터를 수출하던 (주)서울통상에 취직하였다. 2년반 동안 서울통상에 근무하면서 성기학은 해외바이어들과 스포츠웨어 하청공장을 연결하는 업무를 주로 담당하였다. 그 과정에서 그는 미국이나 유럽 등 선진국 의류시장의 수요와 국내의 노동 집약적 생산능력을 결합시키는 기회에 눈뜨게 되었다. 그리하여 마침내 1974년 섬유업체에서 생산과 관리 경험을 쌓은 사람, 바잉오피스를 운영하며 무역실무에 밝았던 사람 등과 함께 (주)영원무역을 설립하고 27세에 이사직에 오르게 되었다.

1974년 6월 설립된 영원무역은 초기 비즈니스 파트너로서, 당시 유명한 스키웨어 제조회사인 "White Stag Manufacturing"으로부터 생산기술을 지도받으면서 스포츠의류 생산시설을 성남에 본격적으로 갖추게 되었다. (주)영원무역은 80년대 초반까지 정부의 수출드라이브 정책과 섬유산업 호황의 물결을 타고 미국 및 유럽지역에 수출을 계속하여 급속한 성장을 기록했다. 당시의 생산품목은 유럽 및 미국의 유명 바이어들에게 OEM 방식으로 Active Sportswear, Down Jacket, Coat, Ski Wear 등을 생산·납품하는 것이었다. 1980년 이전에는 이른바 "London Fog" 스타일의 레인코트가 미국 및 유럽지역의 겨울 유니폼이라 할 정도로 유행하고 있었다. 그러나 84년 이후 영원무역은 Technical Fabric을 채용하여 기능복의 스포츠웨어 생산을 확산시키며 스포츠 의류생산의 주도적 역할을 담당하게 되었다.

그러나 이러한 호황을 계속 기대할 수는 없었다. 당시 우리경제는 오일쇼크로 인해 원부자재비가 상승하고 업체 간 과당경쟁으로 수익성이 떨어지고 있는 상황이었다. 이러한 악재 속에서 봉제업에서의 호황을 기대할 수는 없었다. 봉제업의 인력난이 가중되면서 영원무역의 성장세도 급격히 둔화되어 83년 매출액이 전년대비 20% 정도 감소하고 당기 순이익 역시 무려 72% 정도나 감소하는 등 어려

움을 겪게 되었다. 이 시기에 경영진에도 중대한 변화가 발생하였다. 동업자들과 회사경영과 투자전략에 대해 의견차를 보여 왔던 성 회장(당시 이사)은 회사의 어려움을 과감한 해외투자 등 공격적 경영으로 풀어 나가하고자 했으나 다른 동업자들과 의견충돌을 일으키게 되었다.

성 회장은 잠시 이사직에서 물러나 독립회사를 설립할 것을 검토하던 중에 나머지 동업자들의 지분을 어음으로 정산한 후 84년 대표이사에 취임하였다. 성회장이 경영권을 장악한 후 강력한 리더십으로 회사는 다시 부진에서 벗어나 성 회장은 두 동업자에게 주었던 어음을 몇 년 안에 모두 결제하고 회사를 자금난에서 건져 낼 수 있었다. 1974년 설립된 영원무역은 1988년 증권거래소에 주식을 상장하면서 지금의 만리동 사옥을 건설하고 확실한 기반을 잡았다.

II. 영원무역의 해외진출

2.1 80년대 후반 국내 섬유산업의 위기

1980년대 후반에 국내외적으로 변화하는 경영환경은 국내 산업에 막대한 영향을 주었다. 대내적으로 정치적 민주화의 물결이 거세지면서 노동운동이 활발하게 전개되었고 이러한 여파로 임금이 급속하게 상승하였다. 대외적으로는 시장개방의 압력이 높아져 국내 산업구조를 과거와는 판이하게 다르게 고부가가치화해야 할 필요성이 높아지고 있었다.

특히 섬유 및 의류산업은 지난 60년대 이래 수출주도산업으로 인정받아왔으나, 이 시기에 접어들면서 대표적인 사양산업으로 인식되기 시작하였다. 이러한 사실을 뒷받침하기라도 하듯, 한국의 섬유 산업은 80년대 들어 수출이 급격히 둔화되기 시작

하였다.

이 시기에 섬유산업이 겪고 있던 환경변화의 구조적 특징은 다음과 같은 것들이었다.

첫째, 80년대 후반 국내 사업에 들어 닥친 고임금화의 물결은 대표적 노동집약산업의 경쟁력을 약화시키는 결정적인 원인이 되었다. 특히, 시설 및 기술의 낙후, 노동 기피현상 등은 섬유산업의 성장을 가로 막는 요인이었을 뿐만 아니라 생산성 저하 요인이기도 했다.

둘째, 제조업 부문에 대한 인력공급의 부족으로 사람구하기가 점점 힘들어졌고 이러한 인력공급의 어려움은 섬유생산량을 제약하는 걸림돌로 작용하였다.

셋째, 중국이나 태국과 같은 저임금을 경쟁력의 원천으로 한 후발개도국들이 섬유산업에 적극 참여하여 한국 기업들이 저급섬유제품 부문에서 이들과의 가격경쟁을 이겨내지 못하게 되었다. 동시에 고급제품 부문에서는 선진국 기업에게 제품기획력, 디자인력, 마케팅 전략 등에 크게 뒤떨어져 세계시장에서 한국기업이 설 자리를 잃어가고 있었다.

대내외적 환경이 이처럼 변화하는 가운데 생사의 갈림길에 놓이게 된 국내 섬유산업은 경쟁력 확보를 위해서 새로운 전략을 모색하지 않으면 안 되었다.

2.2 영원무역의 방글라데시 진출

방글라데시는 1971년 독립한 이래 군사 쿠데타 등 정치적·사회적 불안이 오랫동안 지속되어 왔다. 80년 7월 영원무역이 방글라데시 치타공에 합작투자법인 Youngone Bangladesh Ltd.(YOB)를 설립한 것은 선진국의 쿼터규제를 피해 우회수출기지를 확보하려는 것이었다. 국내수출의 큰 비중으로 차지하던 의류제품은 선진국의 쿼터규제로 인해서 수출량에 상당부분 제한을 받고 있었다. 이

러한 여건에서 영원무역은 후발개도국에서 현지생산을 함으로써 유럽 및 미국시장에 지속적인 수출증대를 도모할 수 있는 길을 모색했던 것이다.

당시는 해외투자 초기단계여서 중남미에 한국기업이 고작해야 한두 개 진출하고 있었을 뿐이었다. 그 때 방글라데시는 외국으로부터의 해외투자를 유치하기 위해 파격적인 조건의 투자유치정책을 펼치고 있었고, 당시 영원무역은 스웨덴과 집중적으로 사업을 벌이고 있었는데 국내 쿼터 부족으로 어려움을 겪던 중 방글라데시는 쿼터 규제를 받지 않는 국가이어서 선진국시장 접근이 쉬웠으므로, 투자지로서 충분히 매력적이었다.

영원무역은 지분의 49%를 갖기로 하고 자본금 15만 달러를 투자하였는데 국내외의류업체로서는 첫 해외직접투자일 뿐 아니라 방글라데시로서도 투자유치 1호로서 방글라데시의 경제성장에 직결되는 역할을 하는 측면에서 상당히 큰 의미를 지닌다고 볼 수 있었다.

그러나, 현지공장은 항구도시로서 수출기지인 치타공시내 아그라바드 지역에 위치하고 있었는데, 잦은 시위로 인해 조업에 지장이 많았다. 뿐만 아니라 현지 합작 파트너와의 문화적 차이로 인해 발생하는 문제도 심각했다.

방글라데시의 경제는 거시 경제적으로 낮은 인플레이션, 수출의 성장세 유지 등 경제안정화가 이룩되어 내외적으로 긍정적인 평가를 받고 있었으나, 정부가 발표하는 통계수치 외에 사회적인 인프라가 부족한 환경에서 야기되는 많은 어려움을 겪고 있었다.

이러한 방글라데시의 국가내부적인 혼란과 함께 1억 2천만 인구의 절반이 기아를 겪고 있는 상황에서 빈곤탈피는 방글라데시가 해결해야 할 최고 난제이자 목표였다. 그러나 부존자원이 거의 없고 국민의 교육수준 또한 낮은 방글라데시의 특성 때문에 경제성장의 원동력을 외부에서 조달할 수밖에

없는 특수성을 안고 있었다. 따라서 방글라데시 정부는 외국기업의 자본과 기술을 유치하는데 우호적인 정책을 펼침으로써 매력적인 투자지역으로 탈바꿈하는데 전력을 다할 수밖에 없었다.

보다 구체적으로, 방글라데시 정부는 수출주도의 자유시장 경제체제를 표방하고 외국 투자유치에 적극적으로 나서 항구도시 치타공과 다카에 수출가공지역을 차례로 건설하고 모든 종류와 형태의 외국인투자 유치에 적극적이었다. 특히 수출가공지역은 수출기업에게 향후 10년간 세제를 면제해 주는 등 각종 세제 및 법령 면에서 파격적인 대우를 보장하고 있었다.

무엇보다 방글라데시가 투자적격지로 갖는 장점은 두 가지로 대별된다. 첫 번째는 저렴하고 풍부한 노동력이었다. 두 번째는 세계 최빈국 중 하나로써 미국이나 유럽 등 선진국으로부터 수출조건에서 다른 여러 나라들 보다 많은 혜택을 받고 있어 우회수출기지로써 이용할 수 있는 장점이 크다는 것이었다. 그러나 풍부한 노동력이 가지는 장점과는 달리 교육수준이 매우 낮아 노동생산성이 낮으며 숙련공을 구하기가 어려운 상황에 처해 있었다. 원자재의 조달 및 본국과의 원활한 통신이 어려운 문제도 있었다.

또, 정치적 이해와 맞물려 정치파업이 자주 발생하였고, YOBS 현지 공장은 치타공 시내에 위치하고 있어 시위가 있을 때마다 조업에 지장을 받았으며 현지 합작파트너와의 문화적 차이도 심각한 문제였다. 성 회장은 이와 관련해 다음과 같이 말했다.

“현지 파트너들은 지배적인 인식이 제조를 통해서 돈을 벌지 못한다는 것이었습니다. 차라리 원단 같은 것들을 암시장에 빼돌려 파는 것이 손쉽게 돈을 버는 방법이라는 것입니다. 한 번은 폴리에스터 원단을 보내 달라는 요청을 해왔습니다. 그 때 우리는 다른 데는 다 그렇게 해도 우리는 그러지 않는다고 딱 거절했습니다.”

그리고 현지파트너들은 기본적인 경영지식이 부족하여 대차대조표를 제대로 읽지도 못해서 의사소통하는데 많은 어려움을 겪었습니다. 이렇게 현지파트너와 갈등을 겪게 된 영원무역은 86년 9월 치타공에 해외사무소를 별도로 설치하고 해외프로젝트 팀을 운영하며 10개월간의 타당성 조사를 한 끝에 87년 합작법인의 지분을 철수하고 같은 해 9월 단독현지법인을 설립하였다. 자본금 50만 달러를 100% 단독 투자해 치타공의 수출가공지역(Export Processing Zone: EPZ) 내에 Youngone (CEPZ) Ltd.(YCL)를 설립한 것이다.

87년 영원무역의 방글라데시투자는 여러모로 남다른 데가 있었다. 무엇보다도 성 회장은 방글라데시 투자에 대해 장기비전을 가지고 있었다.

동종업체의 경우 선진국의 쿼터규제나 국내의 임금압박을 견디지 못하여 후발개도국이나 저개발국으로 생산 공장을 이전하는 예가 많았는데 대개의 경우 어떻게 하면 최대한 저임금 노동력을 활용하여 수익을 챙기는가에만 관심을 두었다. 영원무역 역시 저임금을 바탕으로 한 생산이 투자이유 가운데 하나였지만 그것이 전부는 아니었다.

성 회장은 값싼 노동력이나 수출상의 특혜는 방글라데시의 투자환경을 이루는 여러 평면 가운데 하나에 불과하다고 보았다. 방글라데시의 상업자본이 산업자본으로 탈바꿈하기 시작한 단계인데, 이를 염두에 두고 투자환경을 파악하면 저임금이나 수출상의 특혜는 동태적 변화 과정속의 한 단계적 특성에 지나지 않았다.

따라서 성 회장은 당시 영원무역이 국내의 임금압박을 피해 해외에서 피난처를 구하는 단순한 봉제업체로서가 아니라 방글라데시의 경제발전과 더불어 성장하는 장기비전을 가진 투자업체로서 자리를 잡아야 한다는 생각을 했다. 또 영원무역처럼 노동집약적 산업에서 OEM전략으로 성장해 오는 동안 해외유수기업들로부터 생산과정의 노하우를

습득하고 세계 최고의 중간기술을 가진 제조업체가 방글라데시 경제를 일으키는데 가장 적임이라고 자부하였다.

이러한 맥락에서 성 회장은 투자 초기부터 철저한 현지화를 추구하였다. 스스로 현지의 문화를 이해하고 현지의 환경에 적응할 수 있도록 최선의 노력을 기울였다. 실제로 현지인들과의 문화적 조화는 현지화의 가장 기초적인 단계임에도 불구하고 외국, 특히 저개발국가에 진출한 한국기업들은 자기중심적인 사고를 버리지 못하고 현지 종업원 및 정부 관리들과 각종 마찰을 빚기가 일수였다. 그러나 영원무역은 투자초기부터 현지 문화를 이해하고 적응하기 위해 최선을 다했다. 작업장 가까운 곳에 이슬람 기도실을 마련하여 종업원들이 원할 때 손쉽게 이용할 수 있도록 하였고 청결한 근로환경 및 복지 후생시설을 자발적으로 설치하여 근로자들의 신임을 얻었다. 이처럼 문화관습을 이해하고 근로자들의 복지까지 염두에 둔 경영을 계속하면서 방글라데시 정부와의 관계도 돈독해졌다.

또 영원무역은 모든 면에서 모범적인 투자자의 자세를 지켜갔다. 무엇보다 성 회장은 가난한 나라에 사는 불쌍한 사람들에게 시혜를 베푸는 차원보다는 보다 고차원적으로 서로를 이해하고 돕는 협력관계를 형성해 앞으로 더욱 나은 경영성과를 올리기 위한 초석으로서 현지 종업원과 정부를 진심으로 존중하는 경영자세를 견지해 온 것이다.

또 한 가지 영원무역의 현지화를 이루고 있는 핵심은 투자 초기부터 강력히 추진하였던 현지관리자 채용정책이었다. 현지 관리자를 채용하여 자율적 경영능력을 높일 수 있도록 제반노력을 경주하였다.

III. 생산기지의 다국적화

1990년대 전문화와 차별화가 요구되는 시대에 영원무역은 품질과 가격경쟁력을 동시에 갖추고 유럽최대의 스포츠 의류회사인 인터스포츠, 세계적인 스포츠 브랜드인 나이키 에디바우어 등의 유통망을 타고 세계시장으로 뻗어 나갔다. 생산기지 역시 가장 큰 비중을 차지하고 있는 방글라데시 이외에 중국, 베트남, 멕시코, 엘살바도르, 터키로 확대되었다. 방글라데시 이외에도 중국을 비롯한 다른 나라로 생산기지를 확대한 이유는 다음과 같았다. <표 1, 2 참조>

먼저, 영원무역의 수출시장이 다변화 되어 있다는 것이다. 대량의 물량을 바이어에게 납기를 엄수하여 공급해야 하는 영원무역입장에서 생산 공장과의 거리는 매우 중요한 고려요소였다. 방글라데시 공장은 유럽시장을 위한 바이어에게는 적합한 생산기지로 완제품을 수송하는데 걸리는 시간이 적게 걸리는 지리적인 입지 우위를 점하고 있었다. 반면, 북미시장을 위해서는 생산기지가 다소 멀어 대량의 생산량을 납기일에 맞추는 데는 비효율적인 면이 있었다. 성 회장은 1990년대 초반부터 이러한 문제를 인식하고 보다 효율적인 입지를 택해 생산기지를 확장하는데 심혈을 기울이기 시작하였다. 중국시장의 경우에는 중국자체 시장이 가지는 잠재력 역시 무궁무진하여 영원무역의 고객인 바이어의 진출이 이루어지고 있는 상황을 간과할 수 없었다. 바이어와 생산업자의 동반진출은 결과적으로 윈윈 전략으로 볼 수 있었다.

<표 1> 영원무역 2005년 현재 해외생산법인

국가	방글라데시	중국	베트남	엘살바도르	총계
생산법인 수	20	3	1	1	25

* 자료원: 영원무역 2004 회사 IR 자료

〈표 2〉 영원무역 지역별 피고용인 현황 (2005년 10월 현재)

지 역	인원 수
KOREA	691
DHAKA	7,860
CHITTAGONG	26,500
VIETNAM	4,700
QINGDAO	9,500
CELAYA	220
SAN SALVADOR	696

* 자료원: 영원무역 2004 회사 IR 자료

한편, 바이어의 입장에서 윈스톱 쇼핑이 가능하고 납기를 탄력적으로 조절할 수 있는 공급업체를 선호하는 것은 당연하였고, 공급업체의 입장에서 바이어와 직접 대량으로 거래하는 것은 중간마진을 생략하여 마진율을 높일 수 있는 첩경이었다. 또 생산기지를 다국적화하고 공급능력을 세계적 규모로 확대하는 것은 바이어에 대한 교섭력 강화를 위해서도 매우 중요하였다. 주력시장인 미국이나 유럽 등 선진국으로부터 특혜를 받을 수 있는 지역을 생산기지로 활용하는 것도 중요한 고려사항이었다. 노동력이 풍부하고 임금이 저렴한 국가로서 선진국 시장 접근이 용이한 지역이 투자적격지로 선정되었다. 방글라데시에서 50%를 생산하고 방글라데시가 아닌 다른 국가에서 나머지 50%를 생산해서 바이어들에게 공급의 탄력성과 안정감을 심어주려는 의도도 있었다.

IV. 영원무역의 중국진출

4.1 중국의 투자 환경

중국 역시 방글라데시처럼 적극적으로 외국자본

을 끌어 들여 자국의 발전을 도모할 수밖에 없는 상황으로 적극적인 투자유치 정책을 선보였다.

먼저 중국의 투자보호협정을 살펴보면 중국은 104개국과 쌍무 투자보호협정을 체결하여 외국인의 투자자본, 사업경영, 이윤의 해외송금 등을 보장하고 있으며, 국가정책상 혹은 사회의 공익상 국유화나 징발이 불가피할 경우에는 법률로 규정한 정당한 보상을 한 후에 가능하도록 하였다. 외국인 투자와 관련하여 분쟁이 발생할 경우, 중국의 법률에 따라 인민법원에 판결을 의뢰할 수 있으며, 국유화나 징발로 인한 보상에 분쟁이 있을 경우에는 국제기관에 분쟁 해결의 중재 요청을 할 수 있도록 하는 항목을 두었다.

다음으로 눈여겨 볼 것은 중국의 외국인투자 산업정책이다. 중국은 외국인 직접투자가 중국의 산업발전 방향에 부합하고 맹목적인 투자현상을 방지하기 위해 1995년 6월 〈외국인투자 방향지도 잠정규정〉 및 〈외국인투자 산업지도 목록〉을 제정, 공포하여, 산업의 대부분이 「장려」·「허가」업종에 속하나 생산능력이 이미 국내시장 수요를 만족시키고 있는 항목에 대해서는 외국인투자를 제한하였다. 이 규정과 목록은 1997년 12월 29일, 및 2002년 3.11일 2차에 걸쳐 개정, 2002년 4월 1일부로 실시된 〈외국인투자방향지도 규정〉, 〈외국

인투자 산업지도목록)은 기존의 허가항목이 없어지고 장려-제한-금지 등 3종으로 분류하고 하였다.

10차 5개년 계획기간(2001-2005)의 『10.5』 계획 외자유치 정책방향은 지금까지 제한되어 왔던 1차, 3차 산업에 대한 외국인투자 범위를 확대하고 공산품(소비재) 제조업에 대한 외국인투자를 적절히 조절하는 것이었다. 즉, 외국인 투자를 기존의 가공 산업 및 부동산업 위주에서 기초시설, 하이테크 기술 산업 및 고부가가치산업으로 전환시켜 국내산업 구조와 유기적으로 결합시키기 위해 외국인 투자구조를 단계적으로 조정하였으며 서비스 산업 개방 확대, 금융개방 확대 등 그동안 규제되었던 외국인 투자활동영역의 범위도 점차 개방되고 있었다.

또, 중국의 개방은 동부 연해 지역으로부터 시작되었으며, 외국인의 투자도 거의 모두 동부에서부터 이루어졌다. 바꾸어 말하면, 중국 정부는 개방 초기에 동부지역의 투자환경 개선에 많은 노력을 했고 그 중에서 대표적인 것은 경제특구 등을 지정하여 그 지역 내에 설립된 기업에 대하여 조세경감 정책을 시행한 것이었다. 1979년 경제특구(심천, 주해, 산둥, 하문, 해남)를 지정한 것을 시작으로 하여 연해개방도시, 연해경제개방구, 경제기술개발구, 하이테크산업개발구 등을 지정하여 인센티브를 부여하였다. 이점은 동부의 지리적 이점을 활용하여 동부지역이 먼저 경제발전을 하고 그 성장의 동력을 타 지역으로 확대시키려는 중국의 전략에 기초한 것이었다. 이러한 전략 때문에 상대적으로 서부지역과 동북지역은 낙후되었다. 그러나 최근에는 서부지역의 경제를 발전시키기 위하여 이 지역에 대한 투자를 장려하는 정책을 시행하기 시작했다.

중국에서 개인이 토지소유권을 갖는다는 것은 불가능하므로 중국에서의 부지 매매 방법은 무형자산으로 구분되어 토지사용권을 구입하는 것이다. 청도에 진출하여 지금의 현재 공장으로 이전한 영원

무역은 50년간의 양도 가능한 토지사용권을 구입해서 사용 중이었다.

4.2 중국 청도의 입지조건

성 회장은 중국이 가지는 입지우위를 다음과 같이 설명하였다.

“첫 째로 저렴한 원자재를 확보할 수 있다. 제품생산에 필요한 원자재 및 부품을 생산하는 공장 역시 중국에서 생산을 하고 있기 때문에 저렴한 값으로 원자재를 조달받을 수 있고 원가를 절감하는 효과를 거둘 수 있습니다. 두 번째로 값싼 노동력과 사회간접자본을 들 수 있습니다. 한국에서 해외로 눈을 돌린 주된 이유가 고가의 임금을 지불하고는 채산성을 맞출 수 없었기 때문이었습니다. 이러한 입장에서 노동력이 상대적으로 저렴한 입지를 찾아서 눈을 돌리는 것은 영원무역의 입장에서는 무엇보다 중요하였습니다. 또, 사회간접자본이 이미 확립되어 방글라데시에서 겪어야 했던 어려움과 시행착오는 면할 수 있습니다. 세 번째로 바이어가 요구한 납기일을 준수할 수 있는 유리한 입지우위를 가지고 있다는 점입니다. The North Face의 주된 시장이 미국이라는 것을 감안하면 미국까지의 리드타임을 최소로 할 수 있는 시간다툼에서 유리한 입지를 정할 수 있는 입지특성을 지녔다고 볼 수 있습니다. 네 번째로 중국 시장 자체의 무한한 잠재성을 들 수 있습니다. 대량의 제품을 주문하는 바이어들이 중국진출을 긍정적으로 고려하고 이미 시작한 단계에서 생산 공장을 바이어의 시장과 인접한 곳에 두는 것은 납기를 맞추는데 유리하기도 하지만 중국자체시장을 접근하는데 수월한 이점을 가지고 있는 것 역시 간과할 수 없는 것이었습니다. 즉, 중국에서 판매할 제품은 중국에서 생산한다는 간단한 논리를 따르는 것이 순리라고 생각한 것입니다.”

1974년 영원무역의 창립멤버이며 2000년부터 현재까지 중국 Backpack 사업부를 맡아 관리하고, 중국 청도 영원무역에서 체육용품 사업본부장

을 받고 있는 김 본부장은 성회장이 청도를 선정한 배경에 대해 다음과 같이 설명했다.

“영원무역이 청도 지역사회에서 중요한 외국기업으로서의 입지를 가지고 지역사회발전에 이바지하는 것은 물론 그를 통해 여러 가지 혜택을 받을 수 있는 가능성을 중요하게 고려하셨던 것 같습니다. 우리보다 큰 기업이 진입하는 지역보다는 우리가 대접받을 수 있는 곳이 오히려 유리하다고 생각하셨습니다.”

성기학 회장 역시 청도를 선정한 배경을 다음과 같이 설명하였다.

“중국정부의 수출기업지원과 청도지역에 한국기업의 진출이 두드러지고 있는 상황을 무시할 수 없었습니다. 한국기업이 많이 진출해 있기 때문에 한국기업들이 정책의 대상이 되는 점을 염두에 두지 않을 수 없었지요. 사실, 대련, 남경, 상해 등의 지역을 시험대상으로 삼았었고 결과적으로 청도를 택하게 되었죠. 청도는 서울과의 물자운송이 용이한 위치에 있어서 서울을 허브로 했을 때 효율적인 입지를 가졌다고 보고 있습니다.”

그러나 현재 청도 생산 공장이 자리잡아가고 있는 시점에서 생산입지를 청도로 정한 것에 대해 성회장은 다른 생각도 하는 것 같았다.

“백퍼센트 만족스러운 의사결정을 내리기가 참으로 어렵습니다. 지금 다시 생각하면, 현재 우리 영원무역의 사정상 상해에 공장을 지어서 운영하는 것이 더욱 효과적이었을 것 같습니다. 상해에 바이어가 많이 진출해 있어 의사소통하기 쉬운 입지적 편리성을 가지고 있기 때문이죠. 또, 상해는 유럽과 베트남으로 이동하기 용이한 장점을 가지고 있어서 지금 다시 정할 수 있다면 상해로 할 것 같습니다. 대신 청도는 서울이 본사기능을 하는데 용이한 부분을 가지고 있지요. 모든 일이 일장일단이 있어 보입니다.”

청도는 면, 모 방직업을 비롯하여 고무, 화공, 전

자, 기계금속 등 다양한 석유화학 공업도 발달하였으며 중국 굴지의 가전업체인 Hier 등의 공장의 소재지이기도 하였다. 또 청도는 봉제, 완구, 악세서리 등의 중소기업 중심의 노동집약적인 가공무역이 성행하고 있는 지역이다. 청도에 진출한 외자기업의 총 수는 15,431개 업체로 그중에서 한국 업체는 5,301개사로 상주하는 한국인만 약 60,000명이 넘는다고 하였다. 이와 더불어 최근에는 대기업, 첨단기술업종을 유치하는데 주력하는 모습도 볼 수 있었다.

4.3 중국에 진출한 영원무역의 현황

1995년 중국에 진출한 영원무역은 현재 중국 산둥성 청도 즉묵시 공업개발구에서 영업허가를 받아서 1996년 2월부터 생산 1과 두개 라인을 설립하여 중국 공장 생산을 시작하였다. 점차 라인수를 늘여 1996년 6월에는 생산 3과 6개 라인으로까지 증설되었다. 보다 구체적으로 중국에 진출한 영원무역을 소개하면, 중국 청도영원무역은 세 개의 법인과 판매회사 4개로 이루어져 있다. 1995년 11월 20일 중국청도에 청도영원운동복장유한공사(GMC)를 설립하였고 2000년 7월7일에는 QINGDAO FREE TRADE ZONE YOUNGONE NORTH FACE TRADING CO.LTD.를, 2001년 2월9일 중국청도에 청도영원체육용품유한공사(YSP)를 설립하였으며 2002년 11월1일 중국청도에 청도만복복장유한공사(QMS)를 설립하였다. 그러던 중에 영원무역은 생산 공장을 확장하였다. 중국의 현 공장은 2002년 말 착공해서 2005년 상반기에 완공되었다. 생산 공장의 확장은 생산능력을 증가시키기 위한 것으로 바이어의 대량생산 주문을 적시에 공급하는 것을 핵심역량으로 하는 영원무역에게는 큰 의미를 가지는 빅 이벤트였다. <표 3 참조>

중국공장을 확대하게 된 배경을 성회장은 다음

〈표 3〉 청도 영원무역 자본금 내역

구분	설립	회사	자본금(US\$)	비고
생산법인	1995	청도영원운동복장	300만	청도 영원Complex
	2001	청도영원체육용품	1,200만	
	2002	청도만복운동복장	50만	
판매법인	2000	청도보세구 TNF 유한공사	100만	"The North Face" 중국판매법인
합계			1,650만	

* 자료원: 청도 영원무역 생산공장 소개서

과 같이 설명하였다. “중국 생산 공장을 확대하게 된 배경은 미국에서 발생한 2001년 9·11사태의 영향으로 방글라데시가 무슬림 국가라는 종교적인 특성 때문에 잠재적인 정치적 위험에 노출되어 있다고 판단하여 이를 보완할 수 있는 방법을 고안하던 중에 결정을 내리게 되었습니다. 또 2005년에 중국의 WTO 가입으로 무역이 자유화되는 요소역시 배제 할 수 없었습니다.”

V. 영원무역의 글로벌화와 현지화

5.1 글로벌화

5.1.1 품질관리와 기술력

Backpack 사업부를 관리하는 김 본부장은 영원무역의 품질 관리에 대해 다음과 같이 설명하였다.

“기업이 생존하려면 품질은 당연히 우수해야 합니다. 다시 말해서 품질은 기본인 것입니다. 품질이 좋지 않고서는 세계시장에서 살아남을 수도 없을뿐더러 굵직한 바이어와 거래한다는 것은 꿈도 꿀 수 없는 것입니다. 영원무역의 가장 기본적이면서도 중요한 경쟁우위는 품질입니다. 우리 영원무역은 기본적

으로 ‘Full Service’로서 제품 주문에서 시작해서 마지막 발주까지 그 사이사이에서 발생하는 원천 기술 개발, 디자인, 소재개발을 바이어를 위해 진행합니다. 우리 영원과 함께 일하면 처음부터 끝까지 걱정 없이 서비스를 받을 수 있다는 것을 말씀드리고 싶은 겁니다.”

영원무역의 품질관리는 기술력과도 떼어놓고 생각할 수 없다. 영원무역에서 생산하는 제품들이 대부분 아웃도어 상품으로 일반 의류와는 차별화된 성격을 가지고 있고 신소재 섬유사용은 물론 봉제 기술 역시 일반 의류에 사용되는 바느질과는 확연하게 다른 특성을 가지고 있기 때문이었다. 품질관리를 철저히 할 수 있는 기반은 영원무역의 기술력에 기초하였다.

영원무역의 기술력에 대해 김 본부장은 다음과 같은 설명을 곁들였다.

“기술개발은 종래 없던 것을 개발하는 것으로 이어와는 독자적으로 이루어집니다. 생산업체 독자적으로 이루어지는 만큼, 영원무역은 설비개발에 지속적으로 투자하고 있습니다. 또, 컴퓨터를 사용하여 이루어지는 CAD와 CAM를 통해 오차를 줄이고 정확한 설계와 생산을 하는데 중점을 두고 있습니다.”

제품개발은 바이어와 공동으로 수행하는 것으로 계절별로 기본 Concept에 맞는 제품을 생산하는

데 바이어와 영원무역의 해당 바이어 관리자가 지속적으로 의사소통을 하고 있었다. 근래에는 비봉제기술로서 CWS (Constitution without sewing) 이라는 바느질 흔적을 전혀 볼 수 없는 고주파 기술이 상용화되어 상품이 고가격으로 책정되는데 큰 역할을 하고 있었다. Backpack의 경우는 Molded form이라는 금형을 제작하여 그 금형을 그대로 찍어내는 방식이 가방제조에 사용되고 있었다. 1986년에 이미 Gore-Tex Licence를 계약하고 상표도입한 것도 영원무역의 기술력에 대한 관심과 열정을 엿볼 수 있는 사례였다.

영원무역에서 30년이 넘게 봉제기술자로 일하며 현재 중국 청도공장에서 기술 지도를 하고 있는 김 과장은 컴퓨터로 일일이 관리할 수 없는 섬유제조업의 특성상 사람의 손이 많이 갈 수 밖에 없는 사정을 지적하면서 다음과 같이 공장에서 이루어지는 일을 설명하였다.

“컴퓨터로 옷을 만드는 것이 아닙니다. 컴퓨터 기능이 내장된 설비를 사용하기는 하지만 기본적으로 사람이 기계를 다루는 이상 미성사의 수준을 파악하고 수준에 맞게 적절한 공정에 배치하는 것이 가장 중요합니다. 시간 안배를 잘 해서 능력별로 라인에 배치하는 것은 결과적으로 생산량을 균일하게 조절하는 요소가 되기도 하기 때문입니다. 이러한 모든 작업이 Work Study 팀에 의해서 분석되고 적용되고 있습니다. 사람의 기능에 초점을 두는 것이 핵심이라고 보시면 됩니다.”

바이어에게 제공하는 샘플을 본사에서 한국인 기술자가 제작해서 보내던 관행을 깨고 요즘에는 직접 현지 공장에서 제작해서 보낼 것을 요구하고 있기 때문에 한국인 기술자들이 기술이전에 여느 때보다 열의를 가지고 지도하는 모습을 볼 수 있었다. 의사소통이 원활하게 이루어지지 않아서 통역을 쓰고 있을지언정 손가락 하나하나를 잡고 가르

치는 모습에서 열정을 찾아 볼 수 있었다. 초반에는 아무리 제봉기술을 가르쳐도 그때뿐이지 전혀 나아지지 않아서 혼자 눈물도 많이 흘렸다는 안 차장과 한국에서 기술지도차 파견 나온 김 대리는 제봉을 가르치던 시절을 다음과 같이 회고하였다.

“한국인인 우리를 너무 대단하게만 쳐다보는 겁니다. 가르쳐줘도 몇 일 지나면 다시 그 자리이고 나아질 기미가 보이지 않았습니다. 우리나라 사람들이 손가락으로 젓가락 사용을 해서인지 몰라도 민첩하고 세밀하게 꼼꼼한 작업은 잘한다는 것을 뼈저리게 느꼈습니다. 하지만 중국공장에 온 이상 가르쳐서 우리의 기대이상으로 수준을 끌어올려야 한다는 생각밖에는 다른 생각을 할 수 없었습니다. 처음에 한숨도 참 많이 쉬었습니다만 지금은 만족스럽습니다.”

5.1.2 생산관리

영원무역의 대량생산능력은 동종업계에서 우위를 점하는 경쟁력의 원천 가운데 하나였다. 세계적인 바이어가 영원무역에게 주문을 하면 납기 내에 물량을 조달할 수 있는 생산능력이 지속적으로 파트너쉽을 유지하는데 중요하기 때문이었다. 게다가, 생산규모가 커야 생산성을 높여 규모의 경제 효과로 원가절감을 이룰 수 있었다. 현재 영원무역 중국 청도 공장에서 가동되고 있는 자동화시스템은 제봉 기술이 없는 일반인도 생산적으로 근무할 수 있는 여건을 만들어 주었다. 이는 또한 생산력을 높이는 데도 큰 역할을 하였다.

방글라데시인 중국 생산 공장관리 총책임자 Chowdhry는 방글라데시에서 생산라인을 관리했었고 지금은 방글라데시와 중국공장을 오가며 생산라인을 관리하는 역할을 하고 있다. 중국공장이 확장된 후에는 중국공장에 치중해서 생산라인을 관리하고 있었다. 방글라데시인이 중국 생산 공장을 관리하는 총책임자인 것은 글로벌화의 한 상징이 되

고 있었다.

Chowdhry 글로벌 매니저는 생산공정관리에 대해 다음과 같이 설명했다.

“생산 공장을 가보셔서 알겠지만 라인별 일일 목표량이 있고 시간이 경과하면서 얼마나 목표량을 달성했는지 얼마나 부족하게 생산했는지를 표기하게 했습니다. 또 이러한 상황을 매일 매일 소프트웨어프로그램 시스템에 공장장이 직접 입력합니다. 그렇게 하면 총 생산량을 파악할 수 있고 향후 생산량도 예상할 수 있게 됩니다. 이러한 생산 공장별 상황은 본사는 물론 생산라인을 관리하는 관리자들은 모두 공유할 수 있습니다.”

Chowdhry가 언급한 소프트웨어프로그램 시스템은 Fast React Enterprise라는 것으로 생산량을 한눈에 파악하고 예상하는데 효과적이었다. 일, 주, 월, 년 단위 Plan을 한눈에 쉽게 볼 수 있을 뿐 아니라, 예상되는 생산량 지연을 원자재 조달이나 Shipping의 물류부문에서 기한을 당겨서 납기를 정상적으로 이루어질 수 있도록 관리할 수 있는 장점을 가지고 있었다.

생산량을 총체적으로 조절할 수 있는 시스템을 도입한 것은 4년 전으로 거슬러 올라간다. 방글라데시 공장에서 영국인이었던 브라이언 뉴슨이라는 매니저와 일하던 Chowdhry는 그와 상의해서 현재와 같은 관리시스템을 도입해서 그에 대한 내용과 효과성을 교육받았다. 이러한 과정에서 체화된 관리능력을 2005년부터 중국 청도 생산 공장에서 본격적으로 발휘하고 있었다.

Chowdhry글로벌 생산매니저는 바이어와의 신뢰 관계를 증진시키기 위한 노력을 다음과 같이 설명하였다.

“생산관리 담당자로서 바이어에게 자세한 생산일정을 통보하는 것은 바이어에게 굉장히 의미 있는 일이라고 생각합니다. 이러한 일정을 공유하는 것은

영원무역을 신뢰하는 토대를 마련해 주는 것이기 때문입니다. 어떠한 설명보다 이러한 일정에 차질이 없을 것이라는 것을 지속적으로 확인시켜주는 일은 바이어가 안심하고 영원무역과 거래를 계속할 수 있는 원동력이 되는 것이지요.”

이러한 신뢰가 바탕이 되어 생산 공장이 이동하는 것에 구애받지 않고 영원무역과 거래할 수 있게 되는 것이라는 설명이었다.

영원무역의 바이어는 영원무역이 인권과 종업원의 안전중시를 글로벌 스탠다드에 맞출 것을 강조하고 있고 이러한 바이어의 요구를 영원무역은 만족시키고 있었다. 이 과정은 이러한 바이어의 요구를 보다 구체적으로 설명했다.

“우리는 부당하게 생산직 근로자를 야근시키거나 오랫동안 잡아 둘 수 없습니다. 목표량이 밀린 상황에서 한국에서는 밤을 새워서라도 목표량을 채워서 발주를 하는 것이 일반적인 통념이라고 들었지만 이곳에서는 불가능합니다. 잔업을 하더라도 저녁 8시를 넘으면 안 되죠. 어찌 보면 영원무역에서 일하는 근로자들은 참 행복하다고 생각합니다. 다른 공장들은 그런 원칙이나 복지에는 관심이 없이 그저 목표량 맞추는 데만 급급하니까요.”

5.1.3 물류관리 (SCM)와 바이어 직접거래

물류는 소비자의 요구로 인한 재화의 흐름과 관련된 모든 행동으로 생산, 소비, 보관, 수송, 포장, 하역 등의 행위이며 이것을 제공하는 유·무형의 서비스이다. 이러한 일련의 활동이 한눈에 들어오는 것을 파악하는 것은 생산자입장에서는 물론 바이어입장에서도 불안심리를 줄일 수 있다는 점에서 굉장히 중요하다. 영원무역은 이러한 물류관리의 일환으로 Buyer가 제품이 이동 상태를 파악할 수 있도록 Carton Level sticker를 상자에 부착하여 제품의 이동상황을 실시간으로 확인할 수 있도록

하였다.

성 회장은 영원무역이 경쟁우위를 갖는 하나로서 다음과 같은 점을 강조하였다.

“영원무역의 경쟁전략의 핵심은 Sales에서 바이어와의 교섭력을 극대화하는 것입니다. 동종 업계 다른 기업들은 대부분 Buying Agent를 통해 거래를 하지만 영원무역은 상표소유사와 직접거래를 하고 있습니다. 직접거래를 통해 얻을 수 있는 마진 차이만도 8%나 됩니다.”

5.2 현지화

영원무역은 초기부터 본사 파견사원의 비중을 줄이고 중간관리자들로 현지인을 고용하는 것을 원칙으로 삼았다. 현재 중국현지 공장에는 한국 본사로 부터 파견 나온 중견간부급 관리자와 관리사원 30여명과 한국인 생산기술자를 제외하고 나머지 중간관리자는 현지 중국인들로 구성되어 있다.

중국 청도 영원무역에서 상주하며 근무하는 윤이사는 생산직 근로자뿐 아니라 중간관리자까지도 중국 현지인으로 대체하고 그 수를 점차 늘리고 있는 것에 대해 다음과 같이 말했다.

“사람들을 믿고 있다는 것을 보여주고 책임감을 부여해야 작은 일이라도 문제없이 진행됩니다. 수동적으로 시키는 일만 하는 분위기는 회사발전을 위해서도 좋지 않으며, 한국인이 본사로 모두 철수해도 공장이 돌아가도록 해야 한다고 생각합니다. 아마 한국 사람이 없어도 지금 상황에서는 문제없이 생산이 이루어질 것입니다. 그 정도로 영원무역은 중간관리자급 현지인을 양성하는데 주력하고 있습니다.”

중국 청도에서 중간관리자급 현지인을 채용하는 방법은 소개를 통해 채용하거나 현지 경영대학을 졸업하고 회사에서 근무한 경험이 있는 사람들을 선발하거나, 또는 영원무역 공장에 기술자로 취직

하여 기술을 배우다가 능력이 인정되는 몇 명을 추천하여 교육을 통해 중간관리자로 양성하기도 한다. 또, 중국 청도공장에서는 집안 친척들을 서로 서로 소개를 해서 친척들이 모두 청도 영원무역에서 일하는 진풍경도 볼 수 있었다.

VI. 영원무역의 미래

성 회장은 현재 영원무역이 당면한 실상을 점검하면서 미래에 대한 구상을 다시 펼쳐 나갔다.

“처음부터 차근차근 이루어진 확장이 아니라서 소프트웨어적인 체계가 잡힌 회사는 아닙니다. 갑작스러운 확장으로 부작용이 나타나기도 하지만 영원무역은 수익을 여전히 많이 내고 있는 성공한 기업이라고 생각하고 있으며, 문제없는 기업은 없다는 생각을 하면서 현 상황을 점검하고 있습니다.”

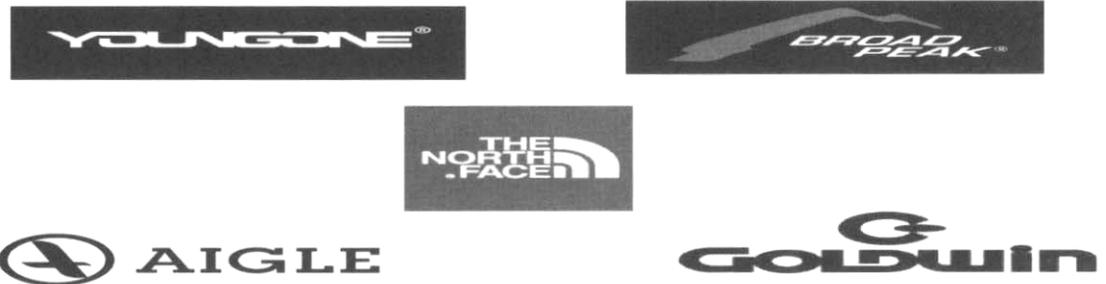
성 회장은 바이어관리에 대해서도 다음과 같이 설명했다. <그림1, 2 참조>

“특별히 바이어를 관리한다고는 생각하지 않습니다. 단지, 영원무역과 거래하지 않을 수 없는 여건을 조성해서 바이어가 거래 선을 바꿀 수 없게 하는 것입니다. 안정적으로 대량의 물품을 적시에 조달할 수 있는 능력과 가지고 있는 것만으로 다른 업체보다 우위에 있다고 생각하지 않습니다. 오히려 바이어의 애로사항을 자주 들어서 문제없는 거래가 이루어 질 수 있도록 환경을 조성해 주는 윤희유 역할을 제하고 있다고 생각하시면 될 겁니다. 물론 우리 바이어들을 데리고 나가서 사업을 차리고자 하는 사람도 허다하기 때문에 우리 영원무역만의 우위를 가지려고 부단히 애쓰고 있습니다. 예를 들면 다른 동종업체보다 시설투자를 보다 적극적으로 추진하고 있습니다. 이러한 일련의 경영활동들이 통합되어 5억불 회사가 될 수 있었던 것이 아닐까요?” <표4 참조>



등 40여 개 바이어

〈그림 1〉 영원무역 수출 Customers



* 자료원: 영원무역 2004 회사 IR 자료

〈그림 2〉 영원무역 국내 내수 Brands

성 회장은 영원무역의 경쟁력은 앞으로 글로벌 시장과 방글라데시를 비롯하여 중국, 베트남, 멕시코, 엘살바도르, 터키로 확대된 생산기지를 잘 통합하고 동시에 현지화를 효율적으로 추진하는 데에서 창출될 것이라고 생각한다면서 이를 어떻게 구체적으로 전개할 것인지 고민 중이라고 말했다.

“또 영원무역은 제품의 종류와 회사의 법인수가 많을 뿐이지 4국가 5개 공장(다카, 치타공, 칭다오, 베트남, 엘살바도르)을 두고 있을 뿐이며, 이웃도어 상품이라는 측면을 고려하면 단순한 사업구조를 가지고 있다고 볼 수 있습니다. 따라서 사업구조를 좀 더 다각화하고 단순한 원가우위전략을 벗어나 차별화우위 전략도 병행하는 것이 어떨까 심사숙고하는 중입니다.”

〈표 4〉 영원무역의 매출액 추이

(단위: 백만원)

연도구분	매출액	당기순이익
1977	2,357	38
1978	3,993	57
1979	6,343	83
1982	19,402	229
1983	15,123	63
1984	15,124	64
1985	19,208	176
1986	35,503	846
1987	40,556	1,236
1988	41,260	1,023
1989	45,560	1,312
1990	46,858	711
1991	43,599	762
1992	82,277	1,203
1993	97,402	1,685
1994	102,913	3,475
1995	120,005	4,822
1998	442,130	26,286
1999	363,929	14,463
2000	407,656	16,588
2001	483,933	24,572
2002	433,456	17,785
2003	368,543	26,358
2004	432,232	32,986
2005	410,960	23,397

* 자료원: 금융감독원 영원무역 연도별 사업보고서

참고문헌

권영철(1999.2), “해외직접투자의 결정요인과 내부화수준: 수출지향적 대 시장지향적 투자비교,” 국제경영연구 제9권 제2호 138-159

김경(1998), “한국의 해외직접투자 유입과 유출의 산업적 결정요인분석”, 경영학연구 제27권 제1호 241-261

김병순(1987), “한국제조기업의 해외직접투자 전략에 관한 연구,” 산업연구, 10, 단국대학교 산업연구소, 87-106.

- 김선식과 조동성(1996), "한국의 해외직접투자 특성연구," 1996년 경영학회 춘계학술연구발표회
- 문휘창과 조대우(1990), "전통적 해외직접투자이론의 확장을 위한 연구," 국제경영연구 Vol.1. pp107-135
- 박의범과 권종욱(2004), "세계화와 글로벌기업," 46-160
- 반병길과 이인세(2000), "다국적기업 전략과 관리," 325-328
- 방호열(1992), "한국기업의 해외직접투자: 전략적 접근법의 필요성," 국제경영연구, 49-76
- 어윤대와 방호열(1984), "한국기업의 해외직접투자 행태에 관한 실증적 연구," 경영논총, 26, 고려대학교, 69-106
- 이장호(1992.5), "독점적 우위가 기업의 해외투자성공에 미치는 영향," 경영학연구, 5, 3, 205-246
- 이재유와 이응석(2000.8), "국내 제조업체의 해외직접투자 전략과 해외기술도입성공에 관한 연구," 경영학연구 제29권 제3호 2000년 8월, 315-336
- 장세진(1998), "글로벌경영-글로벌경쟁시대의 국제경영," 160-183
- 장세진과 박성진(1996.8), "한국전자산업의 해외직접투자 패턴 - 순차적 진입을 통한 기업내부능력구축, 경영학연구 제25권 제3호
- 전용욱과 윤동진(1991), 한국의 대진진국 직접투자에 대한 소고: 구조적 시장 방어론, 국제경영연구, 1-32
- 전태영(2000.4), "해외직접투자 규모의 결정에 영향을 미치는 요인," 경영학연구 제33권 제3호 865-889
- 최생림(1991), "한국제조업의 해외직접투자 - 행태와 제약요인," 경제연구, 한양대학교 경제연구소, 143-158
- 최생림과 김지홍(1998), "제3시장에서의 현지경영전략," 한국국제경영학회, 74-85
- Dunning, J. H.(1977), 'Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach', in Ohlin, B., Hesselborn, P. O., and Wijkman, P. M. eds., *The International Allocation of Economic Activity*, Holmes and Meier: N.Y.
- _____ (1979), "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov. 269-95
- _____ (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 9-31
- Euh, Y. D. and S. H. Min(1986), "Foreign Direct Investment from Developing Countries: The Case of Korean Firms," *The Developing Economies*, 149-168, Heenan, D. A. and W. J. Keegan(1979), "The Rise of Third World Multinationals," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 101-108
- Hofstede, G.(1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75-90.
- Hohenthal Jukka, Jan Johanson & Martin Johanson(2003), "Market Discovery and the International Expansion of the Firm," *International Business Review*, Vol. 12 Issue 6, December 2003, pp 659-672
- Hwy-Chang Moon and Thomas W. Roehl(2001), "Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory," *International Business Review*, 10 pp197-215.
- Jeon, Y. D.(1992), "The determinants of Korean foreign direct investment in manufacturing industries," *Weltwirtschaftliches Archiv* 128, 527-542
- Jo, S. H.(1981), "Overseas Direct Investment by South Korean Firms: A Study of Direct Foreign Investment," in Kumar, K and M. G. Mcleod eds. *Multinationals from Developing Countries*, Lexington Books.
- Jun Y. W. and Yoon, D. J.(1995), "An exploratory

- explanation of the reverse direct investment: the case of the Korean electronics industry," A paper presented at the Academy of International Business, Annual Meeting, Seoul, Korea
- Koo B., Y.(1985), Korea. in Dunning, J. H. eds., *Multinational enterprises, economic structure and international competitiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- Kumar, K and K. Y. Kim(1984), "The Korean manufacturing Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 45-61
- Lecraw, D. (1977), "Direct Investment By Firms from Less developed Countries," *Oxford Economic Papers*, March, 443-457
- Madhok, A.(1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.18 39-61
- Wells, Jr., L. T.(1977), "The Internationalization of Firms from Developing Countries," in Agmon, T. and C. P. Kindleberger eds., *Multinationals from Small Countries*, The MIT Press, Cambridge.
- Wells, Jr., L. T.(1983), *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, The MIT Press, Cambridge.
- Williamson Peter J.(2000), "Asia's New Competitive Game", in Jeffrey E. Garten eds., *World View: Global Strategy for the New Economy*, A Harvard Business Review Book.
- Yui Kimura and Hae Kyoung Lee (1998), "Korean direct investment in manufacturing: Its patterns and determinants - an empirical analysis," *Journal of International Management* 4:2 109-127

〈부록〉 영원무역 국제화와 대비되는 섬유 기업 해외사업 사례

■ 스포츠업계, 해외생산 축소

(한국섬유신문, 2000/9/18)

‘라괴도’는 기존 40%정도로 진행하던 해외생산비중을 내년 상반기엔 20%로 대폭 낮출 계획이다. 국내의 높은 봉제 단가에도 불구하고, 상품의 퀄리티를 높이기 위해 국내 생산을 늘린다. ‘아식스’의 경우 해외생산 비중이 7-8%로 소폭 진행되고 있다. 워업과 바지 일부는 중국 생산의 메리트가 있으나 국내 소비자들의 중국 제품에 대한 품질 및 인식 때문에 “Made in China”를 선호하지 않는다고 판단, 중국 생산 비중을 늘릴 계획은 없다. 국내 패션 업체들이 해외생산기지를 확보하는 추세와 반대로 스포츠업계는 향후 고급화를 가속화하면서 해외생산비중이 점차 축소되는 현상이 확산될 것이라고 관련 업계는 전망하고 있다.

■ 어느 염색 업체 사장의 하소연

(한국섬유신문, 2005/5/9)

반월 공단의 모 염색 업체 사장은 중국으로 진출할 것인가, 아니면 문을 닫을 것인가에 대한 고민에 휩싸여 있다. 장기적인 계획 수립은커녕 현실은 더 절박하다는 것이다. 실제로 반월 염색 단지 내 60여개 업체들 중 한 두 업체를 제외하고는 제대로 가동 중인 업체가 없다는 얘기가 나오고 있다. 업계의 현 상황은 내수 침체에 따른 오더 기근 및 사양 산업으로 치부돼 대출마저 어려워 제품개발이나 설비 투자에는 엄두도 못 내고 있는 실정. 여기에 외국인 노동자 문제는 업계의 뜨거운 감자로 이렇지도 저렇지도 못하겠다고 아우성이다. 대부분

불법인 상태여서 철새처럼 떠도는 이들의 문제는 비단 이 업계만의 이야기만은 아닐 것이다. 사실 지난 해 8월 외국인고용허가제 실시 이전만 하더라도 외국인들을 음성적으로 채용했던 업체들은 최저 임금수준에도 못 미치는 외국인 근로자들의 임금지급으로 상당한 이윤을 챙길 수 있었다. 고용허가제 이후 정부의 단속강화로 합법적 고용을 하다 보니 4대 보험가입, 임금기준에 부합되는 임금 지급 등으로 인건비 지출에 대한 부담이 증가했다.

■ 니트업계, 중국생산 탄어라운드

- 인건비 상승 여파로 제3국가 모색 ‘활발’

(한국섬유신문, 2005/11/14)

니트 업체들의 중국 생산이 과당경쟁으로 치닫고 있다. 이들은 신 시장 개척과 합리적인 가격의 절충점이라는 카테고리를 찾아, 중국 등 세계시장으로 눈을 돌리고 있다. 이미 국내 니트뿐 아니라 ‘프라다’, ‘아르마니’, ‘휴고보스’ 등 유럽 명품들에서도 개도국을 중심으로 아웃소싱을 강화하고 있어, 가격경쟁력을 향한 패션 업체들의 끝없는 행진에 세계가 주목하고 있다. 15여년전 중국 생산에 발을 들여놓은 국내 니트 업체들은 베트남, 캄보디아 등 동남아로 방향을 틀었다가, 요즘은 인도로 옮겨가는 업체들이 속속 늘고 있다고 업계는 전한다.

니트업계의 한 관계자는 “현재 중국도 인건비가 많이 상승돼, 상해 등 남부지방의 경제수준이 한국보다 높다”며 “우리보다 먼저 진출한 일본도 중국생산에서 발을 뺐 상태”라고 말했다.

■ 동국무역, 중국과 베트남공장 ‘매각’

(한국섬유신문, 2005/11/14)

동국무역이 해외생산 중국 스판덱스 공장과 베트남 방적공장을 매각기로 했다. 동국무역이 워크아

옷 중에 4000만 달러를 투자, 중국 주하이시에 건설한 스판텍스 공장을 가동 1년 5개월 만에 팔기로 결정했다. 이 공장 스판텍스 생산은 연산 6000톤 규모다. 그러나 매각을 결정했어도 매각 수순에 걸림돌이 많을 것으로 보인다. 우선 스판텍스 시장이 세계적으로 공급과잉 상황에 있기 때문에 매각 타이밍이 좋지 않다. 이는 동국이 제시하는 매각 금액과 현격한 차이를 드러내면서 최악 '헐값매각'의 수순도 예상된다. 이도 인수자가 있을 때 가능한 얘기다.

다. 3D 업종에 대한 중국 젊은이들의 기피현상과 농촌 인구의 도시 유입 감소로 인구 대국 중국에서 사람 구하기가 힘들어지고 있기 때문이다. 중국에 진출한 한국 기업 중 25% 가량이 물려 있는 칭다오, 이 지역에 진출한 대부분 업체가 노동집약적 업종이라 인력난과 인건비 부담의 직격탄을 맞고 있다.

■ **가격경쟁, 환율하락, 최저인건비 상승**

- 오프쇼어 의류업체 채산성 빨간 불

(한국섬유신문, 2006/2/6)

오프쇼어 진출 국내의류업체들이 미 달러화 약세 때문에 채산성 확보에 비상이 걸렸다. 특히 국내 의류투자업체가 밀접한 베트남, 인도네시아의 경우 최저인건비가 올 들어 전년대비 20-30%까지 올라 달러화 약세가 지속될 시 경영난까지 우려된다는 전망도 나오고 있다. 지난해 쿼터페지 이후 월마트, GAP등 대형 바이어들의 오더가 무자비한 가격삭감으로 나타난 가운데 올 들어 미 달러화 약세와 오프쇼어 생산국의 최저인건비 급등으로 해외진출 국내의류업체들이 곤욕을 치르고 있다. 게다가 베트남, 인도네시아 등지에 국내 의류업체들의 설비투자가 줄을 이어서면서 과잉설비 양상을 보이고 있는 가운데 해외진출 국내업체간 오더 쟁탈전 역시 치열한 상황이다.

■ **중국 진출 섬유업체 인력난**

(한국섬유신문, 2006/4/20)

국내 인력난을 피해 중국으로 공장을 이전한 섬유 업체들이 현지인을 구하지 못해 고통을 겪고 있

A Case Study on Internationalization of YOUNGONE CO. LTD.

Seon-sik Kim* · Kyu-hee Joo**

Abstract

YOUNGONE CO. LTD. has developed a sportswear export business in Korea in 1970s and has overcome a lot of challenges of domestic and overseas business environment in 1980s through foreign production of entering into Bangladesh at an earlier time than the other firms. At that time, YOUNGONE CO. LTD. had to take a high risk for investing in Bangladesh because most Korean manufacturing company did not have any experience in foreign production, and also few foreign companies took a venture in Bangladesh, and YOUNGONE CO. LTD. could not get enough information to analyze the microscopic investment environment of Bangladesh.

Overcoming these circumstances, the chairman Seong Ki-Hak has established the sports wear production capacities of a worldwide scale in Bangladesh with a long vision and has expanded the production bases to China, Vietnam, Mexico, El Salvador, Turkey and so on.

Bangladesh plant enjoyed the location advantage for European buyers owing to the short delivery time, but was inadequate to deliver to Northern America because of long distance. Since the early of 1990s, the chairman Seong has sought the other efficient locations to solve these problems and expand the production bases. As YOUNGONE CO. LTD. have to supply a large volume with the buyers to diversified export markets at an exact delivery time, the distance between plants and markets was very important factor to consider.

Also, in consideration of buyers' favor for the suppliers who provide with one-stop services and flexible delivery timing, YOUNGONE CO. LTD. which take OEM as a main business, has established the production bases on a world scale. And YOUNGONE CO. LTD. could enjoy the higher margin than the other competitors by transacting with buyers directly and excluding the intermediary commissions.

Key Words: Internationalization, Foreign production, OEM, One-stop services

* Professor, Department of business Administration, Sookmyung Women's University

** Doctoral Candidate, Department of business Administration, Sookmyung Women's University

〈Teaching Note〉

(주)영원무역의 국제화 사례

I. 사례의 개요

(주)영원무역은 1970년대 스포츠 의류 수출업체로서 국내에서 기반을 확립하고 성장하여, 1980년대에 밀어닥친 대내외적인 경영환경 변화에 대처하여 일찍이 방글라데시에 진출, 해외생산을 통해 경영난을 극복하고자 하였다. 당시 국내 제조업체로서는 해외생산에 경험 있는 업체도 별로 없었고, 방글라데시 자체에도 외국인투자업체가 몇 안 되는 상황이었기 때문에 (주)영원무역이 방글라데시에 진출하는 데에는 많은 불확실성이 뒤따랐고, 특히 미시적 투자환경은 직접 겪어보지 않고는 정확한 정보입수나 타당성 분석이 어려운 형편이었다.

이러한 상황에서도 성기학 회장은 장기적 비전을 가지고 투자 초기의 어려움을 극복하고, 방글라데시에 굳건한 세계적 규모의 스포츠 웨어 생산기지를 구축하였으며, 이를 기반으로 다시 중국, 베트남, 멕시코, 엘살바도르, 터키 등지로 생산기반을 확대해 나갔다.

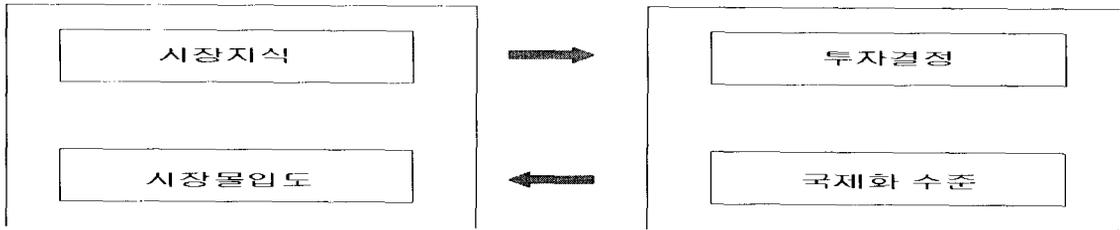
방글라데시 공장은 유럽시장을 위한 바이어에게는 적합한 생산기지로 완제품을 수송하는데 걸리는 시간이 적게 걸리는 지리적인 입지 우위를 점하고 있었다. 반면, 북미시장을 위해서는 생산기지가 다소 멀어 대량의 생산량을 납기일에 맞추는 데는 비효율적인 면이 있었다. 성 회장은 1990년대 초반부터 이러한 문제를 인식하고 보다 효율적인 입지를 택해 생산기지를 확장하는데 심혈을 기울였던

것이다. 다변화되어 있는 영원무역의 수출시장에 대량의 물량을 바이어에게 납기를 엄수하여 공급해야 하는 영원무역입장에서 생산 공장과 시장과의 거리는 매우 중요한 고려요소였기 때문이다.

또한 OEM을 주로 하는 (주)영원무역은 바이어가 원 스톱 쇼핑이 가능하고 납기를 탄력적으로 조절할 수 있는 공급업체를 선호한다는 점에 주목하여 시설투자를 적극적으로 확대함으로써 세계적인 규모로 생산기반을 구축하였다. 그리고 바이어와 직접 대량으로 거래함으로써 중간마진을 생략하여 마진율을 높일 수 있었다.

II. 학습목표

기업의 국제화와 관련해서 가장 잘 알려진 모델은 70년대 Jchanson과 Vahlne에 의해서 개발된 것이다. 이 모델은 해외시장 진입을 하나의 학습과정으로 보고 있다. 회사는 해외시장에 대한 지식을 얻기 위해서 자원을 투입하고, 이를 통해서 얻은 지식을 토대로 회사는 현재의 국제화 수준, 시장 몰입 정도와 이에 따른 추가투자의 기회를 평가할 수 있다. 그런 다음 현지판매법이나 현지생산을 위한 추가적 투자를 결정하고 이러한 투자를 통해서 추가적인 시장지식을 얻을 수 있다. 점진적으로 그리고 이와 같은 투자의 반복적 사이클을 통해서 회사는 해외시장에서 유력한 경쟁자가 되는데 필요한 국제화 수준



자료: Johanson and Vahlne, "The internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," JIBS 88, 1977, pp. 23-32

〈그림〉 국제화 학습모델

과 시장지식을 확대해 나간다. 〈그림 참조〉

많은 기업들이 위와 같은 모델에서 제시한 과정을 통해서 국제화를 추진해가지만 그렇지 않은 기업도 많이 있다. 어떤 기업은 현지시장 지식을 빠르고 충분하게 얻기 위해서 현지의 합작 파트너를 구할 수도 있다. 어떤 기업은 수출에서 합자투자자 그리고 해외직접투자자로 점진적인 국제화 과정을 밟아 나가는 기업이 있는가 하면, 또 어떤 기업은 예를 들어 성숙된 시장에 진입하는 경우에서와 같이 현지시장에 대한 몰입 정도와 국제화 수준이 높은 단계로 바로 가야만이 경쟁력을 확보할 수 있는 경우도 있다.

(주)영원무역의 국제화 사례는 수출단계에서 아직 성숙되지 않은 시장인 방글라데시로의 합작투자, 합자투자의 시행착오를 통한 미시적 시장정보의 획득, 방글라데시에 대한 본격적 해외직접투자, 이어서 중국으로의 생산기지 확대로 이어지는 점진적 국제화과정을 다루고 있다. 이는 Johanson과 Vahlne의 국제화 학습모델의 교육 자료로 활용하는데 적합한 사례라고 할 수 있다.

III. 토의과제와 진행방식

위와 같은 학습목표에 따라서 토의를 진행하는 방식은 먼저 (주)영원무역이 1970년대 한국에서

수출업체로 성공할 수 있었던 요인을 알아보는 질문으로부터 시작한다. 이와 관련된 토의과정을 통해서 (주)영원무역의 수출단계에서의 학습과정과 경쟁우위 확보간의 관련성을 알아본다.

다음으로 (주)영원무역이 방글라데시 합작투자를 추진한 배경과 이를 통해 얻은 학습효과를 살펴본다. 1980년 방글라데시에 합작투자자로 진출할 때 고려한 투자환경에 대한 정보는 주로 거시적 요인이었던 것에 비해 실제로 합작투자법인을 운영해본 결과 생각하지 못했던 파트너와의 문화적 차이 등 미시적 요인들이 보다 큰 장애요소를 알게 되었고, 이와 같은 시행착오를 통해 얻어진 정보는 방글라데시에 본격적인 투자를 할 때에는 장기비전에 의한 투자가 필요하고, 투자는 단독투자자로서 해야 한다는 교훈이었다.

이러한 교훈을 토대로 1987년 이후 방글라데시에 대한 본격적인 투자가 추진되는데, 이를 통해 얻은 지식과 핵심역량이 중국진출에 미친 효과를 토의 분석한다.

끝으로 (주)영원무역의 미래전략과 관련하여 생산기지가 다국적으로 확대되어 감에 따라 (주)영원무역이 지속가능한 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서 동원 가능한 전략적 목표와 수단을 정리해 본다.

IV. 토의과제별 질문순서도와 할당시간 (전체 1시간)

토의과제	질문내용	할당 시간
1. 수출단계에서의 학습과정과 경쟁우위 확보	1970년대 (주)영원무역이 한국에서 수출업체로 성공할 수 있었던 요인은 무엇이었는가?	10분
2. 방글라데시 합작투자를 통한 학습효과	1) 1980년대 (주)영원무역이 해외로 진출하게 된 배경은 무엇이었는가? 2) 1980년 방글라데시에 합작투자자로 진출할 때 고려한 투자환경에 대한 정보는 주로 어떤 것이었는가? 3) (주)영원무역이 1980년 설립한 합작투자법인에서 철수하는 시행착오를 통해 얻은 지식은 무엇이었는가?	15분
3. 방글라데시 해외직접투자를 통해 얻은 지식과 핵심역량이 중국진출에 미친 효과	1) 1987년 이후 방글라데시 진출 사업의 본격적인 추진으로 국제화수준이 높아짐에 따라 (주)영원무역이 갖추게 된 핵심역량은 무엇이었는가? 2) 방글라데시에서 축적된 역량이 중국진출사업에 어떻게 기여했는가? 3) (주)영원무역이 중국에 진출함으로써 강화된 핵심역량은 무엇인가? 4) 그러한 핵심역량의 강화를 위해 (주)영원무역이 구체적으로 실천한 방안은 어떤 것이 있었는가?	25분
4. 미래 전략	성기학회장에게 (주)영원무역의 미래전략에 대해서 조언을 한다면 어떻게 하겠는가?	10분

V. 토의과제별 사례분석

1. (주)영원무역의 수출단계에서의 학습과정과 경쟁우위 확보

1970년대 (주)영원무역이 한국에서 수출업체로 성공할 수 있었던 요인은 무엇인가?

☞ 의류산업의 비교우위

당시는 60년대에 시작한 우리나라의 경제개발이 성과를 거두기 시작하여 섬유 및 의류산업을 비롯한 경공업 분야가 점차 수출주력산업으로 자리 잡아 가던 시기였다. 이러한 시기에 자본과 기술이 부족한 국내 경영환경에서 노동집약적인 의류산업이야말로 경쟁력이 있는 분야이었다.

☞ 해외바이어와 직거래를 틈으로써 마진 제고

1972년부터 1974년까지 2년 반 동안 서울통상에 근무하면서 성기학은 해외바이어들과 스포츠웨어 하청공장을 연결하는 업무를 주로 담당하였다. 그 과정에서 그는 미국이나 유럽 등 선진국의 류시장의 수요와 국내의 노동집약적 생산능력을 연결하는데 있어서 중간무역상을 배제하고 직접 납품하면 마진을 훨씬 높일 수 있는 사업기회에 눈뜨게 되었다.

☞ OEM을 통한 선진기술의 학습

1974년 6월 설립된 영원무역은 초기 비즈니스 파트너로서, 당시 유명한 스키웨어 제조회사인 "White Stag Manufacturing"으로부터 생산기술을 지도 받으면서 OEM으로 납품할 스포츠의류 생산시설을

성남에 본격적으로 갖추게 되었다. (주)영원무역은 80년대 초반까지 정부의 수출드라이브 정책과 섬유산업 호황의 물결을 타고 미국 및 유럽지역에 수출을 계속하여 급속한 성장을 이룩했다. 당시의 생산품목은 유럽 및 미국의 유명 바이어들에게 OEM 방식으로 Active Sportswear, Down Jacket, Coat, Ski Wear 등을 생산·납품하는 것이었다.

2. (주)영원무역의 방글라데시 합작투자를 통한 학습 효과

1) 1980년대 (주)영원무역이 해외로 진출하게 된 배경은 무엇이었는가?

☞ 국내 섬유산업의 비교우위 변화

첫째, 80년대 후반 국내산업에 들어 닥친 고임금화의 물결은 대표적 노동집약산업인 섬유산업의 국제경쟁력을 약화시키는 결정적인 원인이 되었다. 특히, 시설 및 기술의 낙후, 3D노동의 기피현상 등은 섬유산업의 성장을 가로 막는 요인이었을 뿐만 아니라 생산성 저하요인이기도 했다. 제조업 부문에 대한 인력공급의 부족으로 사람구하기가 점점 힘들어졌고 이러한 인력공급의 어려움은 섬유생산량과 수출을 제약하는 걸림돌로 작용하였다.

둘째, 중국이나 태국과 같은 저임금을 경쟁력의 원천으로 한 후발개도국들이 섬유산업에 적극 참여하여 한국 기업들이 저급섬유제품 부문에서 이들과의 가격경쟁을 이겨내지 못하게 되었다. 동시에 고급제품 부문에서는 선진국 기업에게 제품기획력, 디자인력, 마케팅 전략 등에 크게 뒤떨어져 세계시장에서 한국기업이 설 자리를 잃어가고 있었다.

☞ 성 회장의 공격적 경영전략

대내외적 환경이 이처럼 변화하는 가운데 생사의

갈림길에 놓이게 된 국내 섬유산업은 경쟁력 확보를 위해서 새로운 전략을 모색하지 않으면 안 되었다. (주)영원무역의 성장세도 급격히 둔화되어 83년 매출액이 전년대비 20% 정도 감소하고 당기순이익 역시 무려 72% 정도나 감소하는 등 어려움을 겪게 되었다. 이 시기에 성 회장(당시 이사)은 회사의 어려움을 과감한 해외투자 등 공격적 경영으로 풀어 나가고자 했으나 동업자들과 회사경영과 투자전략에 대해 의견차를 보이게 되었다. 성 회장은 잠시 이사직에서 물러나 독립회사를 설립할 것을 검토하였으나 나머지 동업자들이 지분을 어음으로 정산하고 회사를 인수할 것을 제안함에 따라 84년 대표이사에 취임하였다. 성회장이 경영권을 장악한 후 강력한 리더십으로 회사는 다시 부진에서 벗어나 성 회장은 두 동업자에게 주었던 어음을 몇 년 안에 모두 결제하고 회사를 자금난에서 건져낼 수 있었다.

2) 1980년 방글라데시에 합작투자로 진출할 때 고려한 투자환경에 대한 정보는 주로 어떤 것이었는가?

☞ 투자환경의 거시적 요인

80년 7월 영원무역이 방글라데시 치타공에 합작투자법인 Youngone Bangladesh Ltd.(YOB)를 설립한 것은 선진국의 쿼터규제를 피해 우회수출기지를 확보하려는 것이었다. 국내수출의 큰 비중으로 차지하던 의류제품은 선진국의 쿼터규제로 인해서 수출량에 상당부분 제한을 받고 있었다. 이러한 여건에서 영원무역은 후발개도국에서 현지생산을 함으로써 유럽 및 미국시장에 지속적인 수출증대를 도모할 수 있는 길을 모색했던 것이다.

그 때 방글라데시는 외국으로부터의 해외투자를 유치하기 위해 파격적인 조건의 투자유치정책을 펼치고 있었고, 당시 영원무역은 스웨덴과 집중적으

로 사업을 벌이고 있었는데 국내 쿼터 부족으로 어려움을 겪던 중 방글라데시는 쿼터 규제를 받지 않는 국가이어서 선진국시장 접근이 쉬웠으므로, 투자지로서 충분히 매력적이었다.

방글라데시의 경제는 거시 경제적으로 낮은 인플레이션, 수출의 성장세 유지 등 경제안정화가 이룩되어 내외적으로 긍정적인 평가를 받고 있었으나, 정부가 발표하는 통계수치 외에 사회적인 인프라가 부족한 환경에서 야기되는 많은 어려움을 겪고 있었다.

이러한 방글라데시의 국가내부적인 혼란과 함께 1억 2천만 인구의 절반이 기아를 겪고 있는 상황에서 빈곤탈피는 방글라데시가 해결해야 할 최고 난제이자 목표였다. 그러나 부존자원이 거의 없고 국민의 교육수준 또한 낮은 방글라데시의 특성 때문에 경제성장의 원동력을 외부에서 조달할 수밖에 없는 특수성을 안고 있었다. 따라서 방글라데시 정부는 외국기업의 자본과 기술을 유치하는데 우호적인 정책을 펼침으로써 매력적인 투자지역으로 탈바꿈하는데 전력을 다할 수밖에 없었다.

보다 구체적으로, 방글라데시 정부는 수출주도의 자유시장 경제체제를 표방하고 외국 투자유치에 적극적으로 나서 항구도시 치타공과 다카에 수출가공지역을 차례로 건설하고 모든 종류와 형태의 외국인투자 유치에 적극적이었다. 특히 수출가공지역은 수출기업에게 향후 10년간 세제를 면제해 주는 등 각종 세제 및 법령 면에서 파격적인 대우를 보장하고 있었다.

무엇보다 방글라데시가 투자적격지로 갖는 장점은 두 가지로 대별된다. 첫 번째는 저렴하고 풍부한 노동력이었다. 두 번째는 세계 최빈국 중 하나로서 미국이나 유럽 등 선진국으로부터 수출조건에서 다른 여러 나라들 보다 많은 혜택을 받고 있어 우회수출기로서 이용할 수 있는 장점이 크다는 것이었다. 그러나 풍부한 노동력이 가지는 장점과

는 달리 교육수준이 매우 낮아 노동생산성이 낮으며 숙련공을 구하기가 어려운 상황에 처해 있었다. 원자재의 조달 및 본국과의 원활한 통신이 어려운 문제도 있었다.

- 3) (주)영원무역이 1980년 설립한 합작투자법인에서 철수하는 시행착오를 통해 얻은 지식은 무엇이었는가?

☞ 방글라데시의 미시적 투자환경에 대한 정보 축적과 反面教師의 역할

(주)영원무역은 1980년 지분의 49%를 갖기로 하고 자본금 15만 달러를 투자하여 방글라데시 치타공에 합작투자법인 Youngone Bangladesh Ltd.(YOB)를 설립하였다. 당시 방글라데시 투자환경은 거시적으로는 저렴하고 풍부한 노동력이 있고, 세계 최빈국 중 하나로서 미국이나 유럽 등 선진국들이 수출조건에서 다른 여러 나라들 보다 많은 혜택을 주고 있어 우회수출기로서 이용할 수 있는 장점이 컸다. 그러나 미시적으로는 현지 합작파트너와의 문화적 차이가 심각한 문제였다. 현지 파트너들은 지배적인 인식이 제조를 통해서 돈을 벌지 못하니 차라리 원단 같은 것들을 암시장에 빼돌려 파는 것이 손쉽게 돈을 버는 방법이라는 것이었다. 그리고 현지파트너들은 기본적인 경영지식이 부족하여 대차대조표를 제대로 읽지도 못해서 의사소통하는데 많은 어려움을 겪었다.

이렇게 현지파트너와 갈등을 겪게 된 영원무역은 86년 9월 치타공에 해외사무소를 별도로 설치하고 해외프로젝트 팀을 운영하며 10개월간의 타당성 조사를 한 끝에 87년 합작법인의 지분을 철수하고 같은 해 9월 단독현지법인을 설립하였다. 자본금 50만 달러를 100% 단독 투자해 치타공의 수출가공지역(Export Processing Zone: EPZ)내에 Youngone(CEPZ) Ltd.(YCL)를 설립한 것이다.

☞ 방글라데시 투자에 대한 장기비전의 필요성
합작투자의 시행착오를 통해 (주)영원무역은 방글라데시에 본격적인 투자를 할 때에는 장기비전에 의한 투자가 필요하고, 투자는 단독투자로 해야 한다는 교훈을 얻었다.

동종업체의 경우 선진국의 쿼터규제나 국내의 임금압박을 견디지 못하여 후발개도국이나 저개발국으로 생산 공장을 이전하는 예가 많았는데 대개의 경우 어떻게 하면 최대한 저임금 노동력을 활용하여 수익을 챙기는가에만 관심을 두었다. 영원무역 역시 저임금을 바탕으로 한 생산이 투자이유 가운데 하나였지만 그것이 전부는 아니었다. 성 회장은 값싼 노동력이나 수출입지상의 특혜는 방글라데시 투자환경을 이루는 여러 차원 가운데 하나에 불과하다고 보았다. 방글라데시는 상업자본이 산업자본으로 탈바꿈하기 시작한 단계인데, 이를 염두에 두고 투자환경을 파악하면 저임금이나 수출입지상의 특혜는 동태적 변화 과정속의 한 단계의 특성에 지나지 않았던 것이다.

따라서 성 회장은 당시 영원무역이 국내의 임금압박을 피해 해외에서 피난처를 구하는 단순한 봉제업체로서가 아니라 방글라데시의 경제발전과 더불어 성장하는 장기비전을 가진 투자업체로서 자리를 잡아야 한다는 생각을 했다. 또 영원무역처럼 노동집약적 산업에서 OEM전략으로 성장해 오는 동안 해외유수기업들로부터 생산과정의 노하우를 습득하고 세계 최고의 중간기술을 가진 제조업체가 방글라데시 경제를 일으키는데 가장 적임이라고 자부하였다.

3. 방글라데시 해외직접투자를 통해 얻은 지식과 핵심역량이 중국진출에 미친 효과

1) 1987년 이후 방글라데시 진출 사업의 본격적인 추진으로 국제화수준이 높아짐에 따라

(주)영원무역이 갖추게 된 핵심역량은 무엇이 있는가?

☞ 장기비전의 실천에 따른 현지화

이러한 맥락에서 성 회장은 투자 초기부터 철저한 현지화를 추구하였다. 스스로 현지의 문화를 이해하고 현지의 환경에 적응할 수 있도록 최선의 노력을 기울였다. 작업장 가까운 곳에 이슬람 기도실을 마련하여 종업원들이 원할 때 손쉽게 이용할 수 있도록 하였고 청결한 근로환경 및 복지 후생시설을 자발적으로 설치하여 근로자들의 신임을 얻었다. 이처럼 문화관습을 이해하고 근로자들의 복지까지 염두에 둔 경영을 계속하면서 방글라데시 정부와의 관계도 돈독해졌다.

무엇보다 성 회장은 가난한 나라에 사는 불쌍한 사람들에게 시혜를 베푼다는 차원보다는 보다 고차원적으로 서로를 이해하고 돕는 협력관계를 형성해 앞으로 더욱 나은 경영성과를 올리기 위한 초석으로서 현지 종업원과 정부를 진심으로 존중하는 경영 자세를 견지하였다.

또 영원무역이 현지화를 위해 투자 초기부터 가장 역점을 두었던 것은 현지관리자 채용정책이었다. 현지 관리자를 채용하여 자율적 경영능력을 높일 수 있도록 제반노력을 경주하였다.

☞ 바이어를 위한 원 스톱 서비스

1990년대 전문화와 차별화가 요구되는 시대에 영원무역은 품질과 가격경쟁력을 동시에 갖추고 유럽최대의 스포츠 의류회사인 인터스포츠, 세계적인 스포츠 브랜드인 나이키 에디바우어 등의 유통망을 타고 세계시장으로 뻗어 나갔다. <그림 1 참조>

바이어의 입장에서도 원 스톱 쇼핑이 가능하고 납기를 탄력적으로 조절할 수 있는 공급업체를 선호하는 것은 당연하였고, 공급업체의 입장에서도 바이어와 직접 대량으로 거래하는 것은 중간마진을

생략하여 마진율을 높일 수 있는 첩경이었다.

2) 방글라데시에서 축적된 역량이 중국진출사업에 어떻게 기여했는가?

☞ 하나의 예

중국공장관리 총책임자 Chowdhry는 방글라데시에서 생산라인을 관리했었고 지금은 방글라데시와 중국공장을 오가며 생산라인을 관리하는 역할을 맡고 있었다.

Chowdhry 글로벌 매니저는 4년 전 방글라데시 공장장에서 영국인이었던 브라이언 뉴슨이라는 매니저와 일하면서 Fast React Enterprise시스템을 도입하고 그에 대한 내용과 효율성을 교육받았다. 이러한 과정에서 체화된 관리능력을 2005년부터 중국 청도 공장장에서 본격적으로 발휘하고 있었다. Fast React Enterprise시스템은 일, 주, 월, 년 단위 Plan을 한눈에 쉽게 볼 수 있을 뿐 아니라, 예상되는 생산량지연을 원자재조달이나 Shipping의 물류부문에서 기한을 당겨서 납기를 정상적으로 이루어질 수 있도록 관리할 수 있는 장점을 가지고 있었다.

이는 또 바이어와의 신뢰관계를 증진시키는 데에도 기여하였다. 바이어에게 자세한 생산일정을 통보하는 것은 바이어에게 굉장히 의미 있는 일이었다. 이러한 일정을 공유하는 것은 영원무역을 신뢰하는 토대를 마련해 주었기 때문이다. 어떠한 설명보다 이러한 일정에 차질이 없을 것이라는 것을 지속적으로 확인시켜주는 일은 바이어가 안심하고 영원무역과 거래를 계속할 수 있는 원동력이 되었다. 이러한 신뢰가 바탕이 되어 생산 공장이 이동하는 것에 구애받지 않고 영원무역과 지속적으로 거래할 수 있게 된다는 것이다.

3) (주)영원무역이 중국에 진출함으로써 강화된 핵심역량은 무엇인가?

☞ 생산기지의 다국적화

방글라데시 공장은 유럽시장을 위한 바이어에게 적합한 생산기지로 완제품을 수송하는데 걸리는 시간이 적게 걸리는 지리적인 입지 우위를 점하고 있었다. 반면, 북미시장을 위해서는 생산기지가 다소 멀어 대량의 생산량을 납기일에 맞추는 데는 비효율적인 면이 있었다.

성 회장은 1990년대 초반부터 이러한 문제를 인식하고 보다 효율적인 입지를 택해 생산기지를 확장하는데 심혈을 기울이기 시작하였다. 다변화되어 있는 영원무역의 수출시장에 대량의 물량을 바이어에게 납기를 엄수하여 공급해야 하는 영원무역입장에서 생산 공장과 시장과의 거리는 매우 중요한 고려요소였다.

중국시장의 경우에는 중국자체 시장이 가지는 잠재력 역시 무궁무진하여 영원무역의 고객인 바이어의 진출이 이루어지고 있는 상황을 간과할 수 없었다. 바이어와 생산업자의 동반진출은 결과적으로 윈윈전략으로 볼 수 있었다.

또 생산기지를 다국적화하고 공급능력을 세계적 규모로 확대하는 것은 바이어에 대한 교섭력 강화를 위해서도 매우 필요하였다. 주력시장인 미국이나 유럽 등 선진국으로부터 특혜를 받을 수 있는 지역을 생산기지로 활용하는 것도 중요한 고려사항이었다. 노동력이 풍부하고 임금이 저렴한 국가로서 선진국시장 접근이 용이한 지역이 투자적격지로 선정되었다. 방글라데시에서 50%를 생산하고 방글라데시가 아닌 다른 국가에서 나머지 50%를 생산해서 바이어들에게 공급의 탄력성과 안정감을 심어줄 필요도 있었다.

4) 그러한 핵심역량의 강화를 위해 (주)영원무역이 구체적으로 실천한 방안은 어떤 것이 있었는가?

첫째, 품질의 우수성

둘째, 기술력 향상: 영원무역에서 생산하는 제품들이 대부분 아웃도어 상품으로 신소재 섬유사용은 물론 봉제기술 역시 일반 의류에 사용되는 바느질과는 확연하게 다른 특성을 가지고 있다. 근래에는 비봉제기술로서 CWS (Constitution without sewing)이라는 바느질 흔적을 전혀 볼 수 없는 고주파 기술이 상용화되어 상품이 고가격으로 책정되는데 큰 역할을 하고 있다. 영원무역은 설비개발에 지속적으로 투자하고 있으며, CAD와 CAM를 통해 오차를 줄이고 정확한 설계와 생산을 하는데 중점을 두고 있다. 그러나 컴퓨터가 옷을 만드는 것은 아니어서, 기본적으로 사람이 기계를 다루는 이상 미성사의 수준을 파악하고 시간 안배를 잘 해서 능력별로 라인에 배치하는 것이 결과적으로 생산량을 균일하게 조절하는 요소가 된다.

셋째, 바이어와 제품공동개발: 바이어와 영원무역의 해당 바이어 관리자가 지속적으로 의사소통을 하면서 공동으로 계절별 기본 Concept에 맞는 제품을 개발한다. 바이어에게 제공하는 샘플을 본사에서 한국인 기술자가 제작해서 보내던 관행을 깨고 요즘에는 직접 현지 공장에서 제작해서 보낼 것을 요구하고 있기 때문에 한국인 기술자들이 기술 이전에 여느 때보다 열의를 가지고 지도하는 모습을 볼 수 있었다.

넷째, 인간존중: 영원무역의 바이어는 영원무역이 인권과 종업원의 안전중시를 글로벌 스탠다드에 맞출 것을 강조하고 있고 이러한 바이어의 요구를 영원무역은 만족시키고 있었다.

다섯째, 물류관리(SCM): 영원무역은 물류관리의 일환으로 Carton Level sticker를 상자에 부착하여 Buyer가 제품이동상태를 실시간으로 확인

할 수 있도록 하였다.

여섯째, 바이어 직접거래: 영원무역의 경쟁전략의 핵심은 Sales에서 바이어와의 교섭력을 극대화하는 것이다. 동종 업계 다른 기업들은 대부분 Buying Agent를 통해 거래를 하지만 영원무역은 상표소유사와 직접거래를 한다. 직접거래를 통해 얻을 수 있는 마진 차이만도 8%나 되기 때문이다.

일곱째, 현지화: 영원무역은 초기부터 본사 파견 사원의 비중을 줄이고 중간관리자들로 현지인을 고용하는 것을 원칙으로 삼았다. 또 한국인이 본사로 모두 철수해도 문제없이 공장이 돌아갈 수 있는 현지화 수준을 목표로 삼고 있다.

4. (주)영원무역의 미래 전략

성기학회장에게 (주)영원무역의 미래전략에 대해서 조언을 한다면 어떻게 하겠는가?

영원무역의 미래전략은 두 가지 방향이 동시에 추구되어야 할 것이다. 하나는 방글라데시를 거점으로 해서 중국 베트남 중남미 등지로 확대되어가고 있는 생산기지의 다각화에 따른 이점을 어떻게 최대한 활용할 것인가의 과제이고, 또 하나는 OEM 업체로서 원가우위전략을 추구하는데 따른 수익성의 한계를 벗어나기 위해 차별화우위를 가질 수 있는 새로운 사업 분야를 개척해야 하는 과제이다.

전자에 대해서는 영원무역의 국제화 수준이 향상됨에 따라 누릴 수 있는 글로벌 효율성, 공급의 안정성과 유연성, 그리고 범세계적 학습의 기회를 국가 간 차이의 이용과 지역차원의 범위의 경계를 통해 최대한 활용하는 것이다.

후자에 대해서는 자사브랜드의 개척을 위한 한국적 이미지가 담긴 디자인의 개발, 새로운 고객의 창조, 유통구조의 변화 등 다양한 아이디어를 도출하는 노력이 필요할 것이다.