

한미글로벌 20년사

건설선진화를 향한 열정의 도전

제1부 통사(通史) - 한미글로벌 20년, 한국 CM 20년



1996 _ 2016



건설 선진화를 향한 20년 도전사

20여 년 전이 떠오릅니다. 성수대교가 무너지고 삼풍백화점이 붕괴되는 어처구니없는 사고를 보면서 건설인의 한 사람으로서 책임을 통감했습니다. 건설회사가 망하고 경영자들이 구속된다고 끝날 일이 아니었습니다. 한국의 건설산업이 한 단계 업그레이드 되지 않으면 이런 후진적인 사고는 언제든지 일어날 수 밖에 없을 것이라는 절망감... 그것이 한미글로벌 창업의 계기였습니다. 그리고 20년이 흘렀습니다.

창업할 때 이렇게 크게 성장할 줄은 몰랐습니다. 너무나 감사한 일입니다. 한미의 모든 구성원들이 혼을 걸고 열과 성을 다한 결과입니다. 창립 20주년은 구성원 모두가 금지를 갖고 서로 축하할 일입니다. 그동안 소중한 프로젝트를 맡기신 국내외 모든 고객분들께 감사인사를 드립니다.

한미의 지난 20년은 건설 선진화를 향한 도전사였습니다. 좌고우면하지 않고 오직 이 길을 향해 한걸음씩 우직하게 걸어온 열정의 시절이었습니다. 건설문화를 선진화하기 위해서는 시공 이전 단계부터 계획을 잘 세우고 비용과 프로세스를 제대로 관리하며 시공이 이루어진 뒤에도 운영과 유지보수에 만전을 기해야 합니다. 그 일이 우리 한미의 사업 본령인 CM(건설사업관리)입니다. 건설산업이 글로벌 스탠더드를 지향하는 과정에서 반드시 기회가 있을 것이라고 믿고 창업의 결단을 내렸습니다.

그러나 환경은 결코 녹록지 않았습니다. 나라 전체를 뒤덮은 외환위기의 파고 속에서 한미는 생사의 기로에 몰리기도 했습니다. 그때 인원 구조조정여부를 놓고 가진 전사회위가 기억납니다. “미안하다, 그러나 어떻게든 살아남아야 한다”는 말 외에는 사장으로서 할 말이 없었습니다. 눈물을 참지 못하고 회의장을 나왔을 때 그 회환은 평생 잊을 수 없을 것입니다. 그런데 한미 구성원 여러분께서 결단을 내려주셨습니다. 무급 수준의 순환재택근무! 그때 그 어려웠던 결정이 지난 20년을 지탱해온 힘이었는데도 모릅니다.

결국 기회는 다시 찾아왔습니다. 외환위기를 극복하는 과정에서 나라 전체가 글로벌 스탠더드를 화두로 변화하기 시작했고, 선진 기술과 시스템을 지향해온 한미에 일감이 몰려들기 시작했습니다. 상암 월드컵 주경기장, 도곡동 타워팰리스, 부산 신항만 등 대형 프로젝트의 CM을 맡아 건설산업에서도 CM을 통해 얼마든지 새로운 가치를 창출할 수 있음을 증명했습니다.

한미가 진정으로 자부심을 갖는 것은 해외 진출입니다. 국내외에서 진행한 프로젝트가 1800여 개가 넘는데 그 가운데 48개국에서 245개의 해외 프로젝트를 진행했습니다. 리비아 신도시 건설, 사우디아라비아 ITCC 첨단복합시설 등 세계가 깜짝 놀랄만한 프로젝트를 우리 손으로 이뤄냈습니다. 2016년 현재 해외 비중은 50%에 달합니다. 명실공히 글로벌 기업이 된 것입니다. 이 모든 것이 우리 한미가 출범부터 건설산업을 선진화하겠다는 목표를 세우고 일로매진했기 때문에 가능했던 일입니다.

외국 기술을 도입하고 그것을 잘 사용한 것만으로 이루어진 성과는 아닙니다. 처음부터 한미 구성원 모두가 이 기술을 우리의 경영시스템과 일하는 방법에 얹히고자 하는 창의적인 노력이 있었기 때문에 가능한 일이었습니다. 그 바탕은 한미가 창립 초기부터 힘을 기울인 구성원 중심 경영의 경쟁력에 있었다고 믿습니다. 훌륭한 일터(GWP) 운동, 행복경영, 감사경영 등을 통해 우리는 국내 뿐 아니라 세계 어느 기업과 비교해도 손색이 없는 훌륭한 조직문화를 만들어왔습니다. 20년 동안 노블리스 오블리제 정신에 따른 사회공헌활동을 지속적으로 실천하여 훌륭한 기업시민으로서의 역할을 다한 것도 큰 힘이 되었습니다.

한미는 창업 당시에 비해 괄목할만한 성장을 이루었습니다. 미국의 건설주간지 ENR (Engineering News Record)은 지난해 한미글로벌을 세계 17위 CM/PM사(US제외)로 평가했습니다. 한미는 이제 CM/PM을 넘어 설계와 엔지니어링 역량을 갖추어 개발, 인프라, 에너지사업 등 건설관련 모든 부문에서 서비스가 가능한 Total Solution Provider로 우뚝 섰습니다. 이를 위해 그 동안 미국의 OTAK을 비롯한 국내외 M&A에도 적극 나섰습니다. 10년 뒤쯤에는 한미글로벌이 그 동안 인수한 글로벌 자회사 20여 개와 함께 세계 곳곳에서 굴직한 프로젝트를 수행하는 모습이 우리의 일상이 될 것입니다.

창립 20년을 기념하는 ‘한미글로벌 20년사’는 시대의 변화에 걸맞게 온라인 사사로 제작했습니다. 언제 어디서든 다시 볼 수 있고 필요한 정보도 쉽게 찾을 수 있을 것입니다. 종이를 아끼는 친환경적인 고려도 있었지만 그보다는 언제든지 새로운 정보를 업데이트 가능하도록 해 살아있는 사사가 되도록 꾸몄습니다.

한미가 걸어온 길, 성공한 비결, 실패경험과 실패에서 배운 교훈 등이 담길 수 있도록 신경을 썼습니다. 한미구성원들은 이 사사를 통해 과거를 돌아보고 새로운 미래를 설계하는 계기로 삼을 것입니다. 특히 이 20년사가 새로운 미래를 꿈꾸는 청년들에게 유익한 창업사로 읽힐 수 있다면 한미글로벌 구성원들로서는 더 바랄 나위가 없을 것입니다.

건설 선진화와 조직문화 경쟁력, 그리고 노블리스 오블리제가 20년 전 창업할 때 한미의 꿈이었습니다. 다 이루지는 못했지만, 그 모든 분야에서 착실하게 전진해온 20년이었습니다. 한미는 이제 세 번째 10년을 다시 시작하면서 100년 기업으로 가는 기틀을 마련하고자 합니다. ‘Excellent People에 의한 Excellent Company 구현’이라는 비전을 붙잡고, 한국에서 새로운 분야로 창업해도 세계적인 초일류 우량 기업이 될 수 있다는 희망을 한미가 실현해보고자 합니다.

한미글로벌을 아껴주신 국내외 고객분들과, 애정으로 지켜봐 주신 모든 분들께 머리 숙여 감사드립니다. 한미글로벌의 성장을 위해 열과 성을 다해준 구성원과 가족분들께도 사랑과 감사의 마음을 전합니다.

2016년 6월

대표이사 회장 김 중 훈



CEO Message



20 Years History towards the Advancement of Construction Industry in Korea

I can recall the days in mid-1990s when a series of tragic accidents, such as the collapse of Sungsoo bridge and Sampoong department store, led to the prosecution of those who were responsible for the accidents. I also felt the burden of responsibility as I was also one of the workers in the construction industry. However, prosecuting the wrongdoers was only a method in seeking justice, not a method of preventing other accidents from happening. What the construction industry needed was an upgrade to the next level, a higher level that would prevent fatal accidents from happening. That was our primary motivation to establishing HanmiGlobal twenty years ago.

We were able to achieve outstanding performance for the past twenty years, thanks to the devotion and commitment of our HanmiGlobal people. I would personally like to thank every one of our people and for them to know we should be proud of ourselves. I also would like to express my sincere gratitude to all our domestic and foreign customers.

Our twenty years of history represents our challenge towards the construction industry in Korea. In those passionate years, we took one step at a time to increase the quality of the construction culture. To establish a superior construction culture, a resolute yet focused effort on the overall planning, coordination, and control of a project from beginning to completion, culminating in the essential operation and maintenance of the completed building. That can be summarized as construction management (CM), the core business of HanmiGlobal. Our company was established with the belief that there would be great opportunities while the construction industry in Korea aimed to achieve global standard.

However, our company had gone through economic difficulties during the second business year. I remember the day when our company held an emergency meeting to determine the decisions on restructuring as Korea experienced an extreme financial crisis. At that time, as the President of the company, I could never forget that moment when I had no words to say other than “how we will overcome and survive this situation”, and left the meeting. As I was not present for the meeting, HanmiGlobal people decided not to proceed with layoffs but to implement work-at-home rotations with very little pay. Although it was not an easy decision, it became a vital energy to overcome and survive the harsh times.

Eventually, we found the opportunity we had been seeking. While the Korean economy was recovering from the financial crisis, the nation began pursuing global standards. A number of business opportunities for HanmiGlobal emerged as we continuously pursued the global standard with state of the art technologies and advanced management. We were able to win large-scale projects, such as Sangam World-cup Stadium, Tower Palace in Dogok-dong, Busan New Port and many others to prove the value of the CM and show the way to the advancement of Korean construction industry.

Of the twenty years, HanmiGlobal has the most pride in its expansion of overseas business. We have completed over 1,800 projects, of which 245 projects were overseas projects in 48 countries, including the New City project in Libya and ITCC project in Saudi Arabia to name a few. Currently, about 50% of our business portfolio is composed of overseas projects which signifies we have become a global company. This was only possible because we aimed to enhance the construction industry in Korea for the past twenty years.

Our performance was not achieved through the implementation of superior technology. It was possible from the beginning because our people combined the implementation of that technology with our management system with the dedicated way they worked. It was that creativity and effort that created a management system based on our people which became HanmiGlobal's edge in the industry. Our company has created an organizational culture comparable to other domestic and international companies through a number of initiatives, such as the Great Work Place, Happiness Management and Gratitude Movement. Also our efforts to practice corporate social responsibility under our vision of Noblesse oblige have forged our organizational excellence.

For the past twenty years, HanmiGlobal has made great successes. According to Engineering News Record (ENR), HanmiGlobal ranked 17th for CM/PM companies (non US) last year. Not only in CM/PM services because HanmiGlobal has also become a total solution provider that can satisfy almost every value chain in construction from architectural design, engineering to development, infrastructure and the energy business. In order to fulfill this portfolio, HanmiGlobal had actively pursued domestic and overseas mergers & acquisitions. Among them, Otak, the US-based engineering company, was acquired. In ten years, I believe that HanmiGlobal and twenty other sister companies will operate together to carry out projects throughout the world.

This '20 Years of Company History' document has been made in an e-book format for easy access and convenient reading. This e-book is not only environment-friendly but also easy to update, allowing the readers to be up-to-date with our company history.

Through this book, you can discover our accomplishments, key success factors, and lessons learned. For HanmiGlobal people, this book will be a great chance to look back into the past and design the future. It will be our great pleasure if young entrepreneurs read this book as a helpful case study.

When we started HanmiGlobal, we had three dreams: advancement of Korean construction industry; organizational excellence; and Noblesse oblige. Although we cannot say we have achieved our dreams yet, we have moved forward honestly and with integrity for the past twenty years. Now we begin the third decade, building a firm cornerstone to a centennial company. Under our vision, "Excellent Company by Excellent People," we will show that it is possible for every entrepreneur to build a world-class top-notch company in Korea.

I would like to express my heart-felt gratitude to all of our customers and to those who supported and worked with us for the past twenty years. Finally, I thank all the people of HanmiGlobal and their families for their devotion and hard work.

June, 2016

Chairman & CEO, Kim Jong Hoon





지식 창조 산업인 CM으로 건설 산업의 재도약을!

한국 건설산업에 새 장을 연 한미글로벌이 20주년을 맞았습니다. 그동안 우리 건설산업의 선진화를 위해 노력해온 김종훈 회장님과 한미글로벌 임직원 모두에게 진심으로 축하의 말씀을 드립니다.

건설산업은 우리나라의 경제 발전을 이끈 견인차였습니다. 1960년대 경제개발 시기에 건설산업은 선제적 SOC 투자로 산업단지와 고속도로, 항만, 철도, 발전소 등을 세우면서 경제발전의 터를 닦았습니다. 그런데 그 과정은 결코 순탄치 않았습니다. 도로를 내고 산업단지를 닦는 등 큰 프로젝트를 벌일 때는 저항이 엄청났습니다. 음양오행과 풍수를 중요시하는 관행과 정서가 특히 문제였습니다. 마을 어귀의 나무 하나를 자르지 못하게 주민들이 시위를 벌이는 일도 있었습니다.

경부고속도로를 건설할 때는 정치인, 지식인들을 필두로 전국적으로 반대가 대단했었습니다. 경부고속도로가 개통된 1970년 국내 자동차 등록대수가 8만대에 불과했으니 그럴 만도 했습니다. 반대 논리의 요지는 “자동차도 얼마 없는 나라에서 부자들이 놀러가려고 쓸데 없이 고속도로를 만든다”는 것이었습니다. 그러나 지금은 어떻습니까. 자동차 등록대수가 2000만대가 넘습니다. 그때 그런 반대에 밀렸으면 지금의 인프라도 갖추지 못했고 경제성장도 불가능했을 것입니다.

그런 난관을 뚫고 우리 건설산업은 성장했습니다. 중동 건설시장에서 달려를 벌고, 또 우리나라의 국제화를 이끌었습니다. 다만 그런 압축성장 과정에서 건설산업은 성장 속도에 비해 그에 걸맞는 제도와 시스템, 관행을 업그레이드 하지 못했습니다. 그 결과 터진 것이 바로 1994년 성수대교, 1995년 삼풍백화점 붕괴사고였습니다.

한미글로벌이 창업한 것은 바로 이런 사건 직후인 1996년이었습니다. 당시 한국에는 전혀 알려지지 않았던 CM(건설산업관리) 분야에서 창업한다는 것은 사실 큰 모험이었습니다. 그러나 한미는 외환위기를 거치고도 살아남았고 오히려 상암 월드컵주경기장 CM을 맡아 성공적으로 완수함으로써 공공부문에서도 CM이 도입되는 계기를 마련했습니다.

CM은 지식창조 산업입니다. 사업개발과 개념설계, 건축과 제조업의 융·복합 등 국토의 품격을 높이는 데 결정적인 역할을 할 중요한 업역입니다. 무에서 유를 창조하는 산업인 건설에서 CM은 계획 단계부터 원가와 프로세스, 가치를 그려내는 가장 중요한 업역입니다. CM의 가치를 십분 발휘해 건설의 재도약을 이끌어 내야 합니다. 한미글로벌은 바로 이 CM을 국내에 처음 소개하고, 그 산업을 키워 세계에 진출한 자랑스러운 기업입니다.

무엇보다 한미글로벌 임직원 여러분께서 자부심과 긍지를 가지시길 바랍니다. CM을 더욱 발전시켜 한국의 건축과 도시 그리고 각종 인프라에서 세계인들이 ‘초일류국’을 느낄 수 있도록 더욱 노력해주시기 바랍니다.

한미글로벌의 20주년을 축하드리고, 새로운 20년, 새로운 100년을 이어가기를 기원합니다.

2016년 6월

국토해양부 장관 권도엽



윤리경영의 글로벌 스탠다드를 만들어 가기를

한미글로벌의 20주년을 축하드립니다. 사람으로 치면 이제 성년이 되는 셈인데, 그 연부역강(年富力強)이 참 부럽기도 합니다.

지난 20년은 그러나 참으로 어려운 시기였습니다. 한미는 1996년 창업한 이듬해 나라 전체를 강타한 외환위기의 직격탄을 맞았습니다. CM(건설사업관리)이라는 새로운 산업을 들여와 한국의 건설문화를 선진화하겠다는 포부는 생각할 겨를도 없이 한미는 생사의 기로에 서게 되었습니다. 그러나 한미는 보란 듯이 생존했습니다. 오히려 상암 월드컵경기장, 도곡동 타워팰리스 같은 의미있는 건설 프로젝트의 CM을 잇달아 맡으면서 업계의 주목을 받았습니다. 2008년에는 미국발 금융위기가 전세계를 위기에 빠뜨렸지만, 한미글로벌은 오히려 해외진출을 가속화하는 독심도 보였습니다.

한미의 이런 저력에는 그 바탕에 조직문화 경쟁력이 있다고 생각합니다. 특히 윤리경영에 관한 한미는 20년간 철저히 그 원칙을 지킨 기업으로 이름이 나 있습니다. 그동안 한미는 1997년 이마트를 시작으로 신세계백화점 본점 리모델링, 세계 최대 규모의 신세계 센텀시티 UEC 등을 맡아 모두 성공리에 완수했습니다. 현장 담당자들의 평가에 따르면 한미는 글로벌 스탠다드에 입각한 원칙과 프로세스를 철저히 지키는 전문가 집단으로 인정받고 있습니다. 특히 비교적 어두운 관행이 여전히 많이 남아있다는 건설산업에서 한미는 윤리경영에 관한 한 철저한 것으로 정평이 나 있습니다. 한미처럼 부정부패 관련 사건에 한번만 연루되면 절대 용서하지 않는 '1 스트라이크 아웃제'를 운영하는 회사는 모든 업종을 통틀어 찾아보기 어려울 것입니다.

신세계 대표로 재직할 당시, 사내에 윤리경영을 정착시키기 위해 수년간 노력을 기울인 경험이 있습니다. 가장 어려웠던 것이 한국적 온정주의라는 현실을 절대 무시할 수 없다는 임직원들의 호소와 반발이었습니다. 그런 만큼 단 한 번의 비윤리적 실수도 절대 용납없는 제도와 문화를 만들었다는 건 대단한 결단이라고 할 수 있습니다.

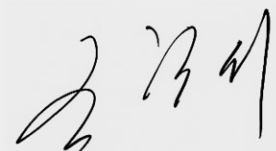
한미가 이런 윤리경영을 제대로 정착시킨 것은 무엇보다 창업 초기부터 노력해온 조직문화 운동의 결과라고 생각합니다. 한미는 훌륭한 일터(GWP)운동을 필두로 행복경영, 감사경영 등을 통해 조직문화를 선진화하기 위해 많은 애를 써왔고, 그 결과가 국내는 물론 해외에서도 통하는 조직문화 경쟁력이 됐다고 믿습니다.

어려웠던 시절 우리는 글로벌 스탠다드를 받아 들이고, 그것을 실천하기 위해 많은 노력을 해왔습니다. 그 과정은 쉽지 않았지만 한미글로벌 같은 성공 사례가 나오면서 결실을 맺고 있습니다. 한미글로벌의 윤리경영과 조직문화 운동이 한국적인 글로벌 스탠다드로 세계의 주목을 받는 날이 곧 오리라 믿습니다.

최근 연구에 따르면 1950년대 S&P 500대 기업의 평균 수명은 60년이었지만 지금은 16년에 불과하다고 합니다. 이런 급격한 환경 변화 속에서 창립 20주년을 맞다는 것은 축하받아 마땅한 경사입니다. 김종훈 회장과 임직원 여러분께서 지난 세월 보인 열정을 다시 한 번 한국 건설산업의 선진화에 쏟으신다면 더 큰 발전이 있을 것입니다. 감사합니다.

2016년 6월

신세계그룹 회장 구 학 서





기업문화 운동의 리더, 한미글로벌

한미글로벌이 벌써 20주년을 맞았다는 것이 실감나지 않습니다. 항상 젊은 기업으로, 무엇보다 한국의 조직문화를 선도하는 역동적인 기업으로 느껴지기 때문일 것입니다. 김종훈 회장님을 비롯한 한미글로벌 전임직원들께 창립 20주년 축하의 인사를 드립니다.

김종훈 회장님과의 첫 인연이 기억납니다. 2000년대 초반 편집국장으로 재직하던 시절이었는데 표정이 너무나 해맑은 소년 같은 첫 인상이었습니다. 그러나 기업문화의 중요성을 역설할 때는 누구에게서도 보기 어려운 열정을 느낄 수 있었습니다. 20년 가까이 지난 지금도 그 열정을 그대로 갖고 있는 참 대단한 경영자이십니다.

당시 한국경제신문은 미국의 레버링연구소, 한국의 엘테크신뢰경영연구소 등과 공동으로 '훌륭한 일터 (GWP: Great Work Place) 상'을 제정해 운영하고 있었습니다. 한미글로벌은 2003년 첫 수상 이후 9년 연속으로 '훌륭한 일터상'을 받으면서 조직문화에 관한 한 국내 최고 기업임을 입증했습니다. 이후에도 한미글로벌이 벌이는 안식휴가제도, 독서경영운동, 행복경영, 감사나눔운동, 따뜻한동행 재단설립 등을 관심있게 지켜보았습니다.

5년여 전 한국경제신문 대표이사로 취임하면서 저는 한경의 사내 조직문화 활성화 필요성을 절감했습니다. 구성원들의 마음을 얻어야 목표를 이룰 수 있다는 믿음이 있었기 때문입니다. 언론사에서 보기 어려웠던 나름대로의 여러 가지 활동을 했고, 그 결과는 놀라운 성과로 나타났습니다. 이런 결과에 큰 도움이 된 것이 바로 김종훈 회장님의 조언과 한미의 성공 사례였습니다.

사실 한국의 기업문화는 그 역사도 짧고 아직 성과도 적습니다. 사업이 우선이고, 조직문화는 큰 성과를 낸 후에나 가능한, 즉 2차적인 관심 사항인 경우가 대부분입니다. 그러다 보니 여전히 톱다운식 의사결정 방식이 대부분이고, 금전적인 보상이 가장 효과적이라고 생각하는 경영자들이 적지 않습니다.

그러나 인터넷과 글로벌이라는 키워드 아래 세상은 더욱 평평해지고 있습니다. 수평적 조직문화, 열린 기업문화라야 조직경쟁력을 극대화될 수 있습니다. 그런 점에서 한미의 조직문화는 국내 기업이 배워가야 하는 벤치마크라고 하겠습니다.

한미가 조직문화에 특별히 노력을 기울인 것은 CM(건설산업관리)이라는 사업의 성격상 무엇보다도 중요한 것이 바로 '인재'라는 인식을 갖고 있기 때문일 것입니다. 이 점은 언론사의 경우도 마찬가지입니다. 사장부터 신입사원까지 같은 목표를 공유할 때 조직 경쟁력이 극대화되고 훌륭한 일터가 될 것입니다.

한국의 조직문화를 선도해온 한미글로벌이 앞으로 새로운 30년, 50년, 100년을 개척해나가며 탁월한 조직문화를 세계 속에 알리는 초일류 기업으로 성장하기를 기원합니다.

2016년 6월

한국경제신문 대표이사 사장 김 기 웅



대한민국 CM의 역사와 미래, 한미글로벌

한미글로벌 창립 20주년을 진심으로 축하드립니다. 그리고 지난 20년 동안 대한민국 건설산업의 혁신과 CM의 발전을 위해 부단한 노력을 보여준 한미글로벌 임직원 여러분께 아낌 없는 찬사와 축하의 마음을 전합니다.

건설산업의 선진화를 이루겠다는 목표로 창립된 한미글로벌의 지난 20년 발자취는 가히 놀랍다고 할 수 있습니다. CM의 불모지인 우리나라에서 당당히 CM을 건설사업의 중요한 하나의 축으로 정착시켰습니다. 또한 개발사업과 책임형 CM사업의 성공적인 수행은 물론이고 전략적 M&A를 통해 Otak(미국 엔지니어링사), 에코시안(에너지), 아이아크(설계)를 인수함으로써 건설산업의 Total Solution Provider 역량을 갖추었습니다. 이를 바탕으로 중국, 중동, 동남아시아 등 글로벌 시장 진출을 이루었고 최근에는 인도와 일본시장에도 진출하여 대한민국 CM의 우수성을 널리 알리고 있습니다.

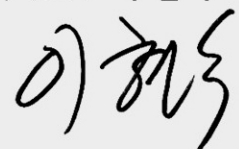
이와 같이 한미글로벌은 지난 20년 동안 건설분야에서 CM을 정착시키고 활성화시키는데 많은 역할을 수행하였을 뿐 만 아니라 건설학계의 발전을 위해서도 많은 공헌을 하였습니다. 건설산업이 국가와 국민 경제에 기여하는 중추산업으로의 재도약을 위해 산(産)·학(學)·연(研)·관(官)의 오피니언 리더(Opinion Leader)들의 단합된 노력을 결집할 수 있도록 2003년 ‘건설산업비전포럼’ 창립을 주도했으며 2016년 5월까지 150회의 국내외 세미나를 개최하였습니다. 그리고 2007년부터 건설관련학과 학생들을 대상으로 ‘차세대 건설리더 아카데미’를 개설하여 서울대학교와 공동으로 운영하고 있으며 그동안 차세대 건설리더 750명을 배출하였습니다.

기업들이 생산활동에만 전념하기도 벅찬 요즘 시대에서 건설산업의 발전을 위해 지속적으로 연구와 교육활동을 주도하고 지원한다는 것은 매우 놀라운 일입니다. 한미글로벌은 창립 초기부터 이러한 활동을 지속하고 있으며, 회사의 경영철학으로 주창해온 “Excellent People에 의한 Excellent Company의 구현”을 변함없이 실천하고 있습니다. 그동안 한미글로벌은 소프트웨어 중심의 CM 분야에서는 사람(People)이 가장 중요한 자원이라는 점을 인식하고 내외부적으로 적극적인 실천을 통해 혁신과 변화를 주도하면서 인재육성에 치중하였습니다. 이처럼 한미글로벌은 지난 20년 동안 국내에서 ‘CM의 사관학교’로서 역할을 충실히 수행해왔습니다. 이제 한 걸음 더 나아가 한미글로벌의 명성에 부합하는 세계 최고 수준의 연구와 실행 역량을 갖춘 훌륭한 기업으로 성장하길 기대합니다.

한미글로벌의 20년 역사와 앞으로의 행보는 곧 대한민국 CM의 역사와 미래라고 할 수 있습니다. 국내는 물론이고 글로벌 시장에서 대한민국 CM의 우수성을 전파하고 시장을 주도해 가는 한미글로벌의 새로운 모습을 기대해 봅니다. 창립 20주년과 ‘한미글로벌 20년사’ 발간을 다시 한 번 축하드리며 무궁한 발전을 기원합니다.

2016년 6월

서울대학교 건축학과 교수 이 현 수



Congratulatory Message



Leader in Korea for Construction Management

I want to extend my sincerest congratulations to HanmiGlobal on your 20th anniversary. HanmiGlobal has achieved remarkable success over these 20 years and is recognized as a leader in Korea for Construction Management since the U.S. style CM was introduced to Korea more than 20 years ago.

Especially, I will always remember fondly of HanmiGlobal and CMAA's collaborative research effort with the Construction Management Association of America (CMAA) under the guidance of Chairman Kim Jong Hoon.

As our construction industry becomes more global it is critical that firms such as HanmiGlobal continue to lead the way in demonstrating the value that Construction Management brings to delivering excellence for our Clients.

Sincerely

한미글로벌의 창립 20주년을 진심으로 축하합니다. 한미글로벌은 지난 20년 동안의 괄목할만한 성공을 이루었고 20여 년 전 미국CM이 대한민국에 도입된 이래로 대한민국 CM의 리더로서 자리매김하였습니다.

특히 김종훈회장님의 지도하에 한미글로벌과 CMAA가 수행한 공동연구 성과는 항상 기억에 남습니다.

건설산업이 글로벌화되면서 한미글로벌과 같은 회사가 고객을 위해 CM의 우수성을 전파하고 CM의 가치를 지속적으로 창출해 내는 것은 매우 중요한 일입니다.

감사합니다.

Bill Van Wagenen
Bill Van Wagenen

Former Chairman, Construction Management Association of America



Our best partner, HanmiGlobal

Turner & Townsend are delighted to congratulate all at the team at HanmiGlobal on your successful 20 years.

We are all very proud to be part of HanmiGlobal with our Joint Venture – Turner & Townsend Korea. South Korea is a very important market for us all and we could not have a better partner to deliver the excellence our clients deserve.

Looking ahead to the next 20 years, we want to develop our close working relationship in Korea onto a more global platform.

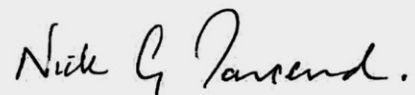
Congratulations from all at Turner & Townsend.

Turner & Townsend는 한미글로벌과 한 팀이 되어 성공적인 20년을 축하하게 되어 매우 기쁩니다.

우리는 한미글로벌과의 합작사 Turner & Townsend Korea에 대해 대단한 자부심을 가지고 있습니다. 한국은 우리 모두를 위해서 중요한 시장이고 고객에게 우수성을 전파하는데 한미글로벌 보다 더 나은 파트너는 없습니다.

새로운 20년을 바라보며, 한국에서 부터 글로벌 시장까지 더욱더 협업을하기를 기원합니다.

T&T의 모든 임직원을 대표하여 축하드립니다.



Nick Townsend

Managing Director, North East Asia
Turner & Townsend

한미글로벌 20년 역사(略史)

한미글로벌은 한국 건설산업을 선진화해야겠다는 사명감을 가진 사람들이 창업한 회사다. 성수대교, 삼풍 백화점 붕괴라는 대형 참사 이후 건축물 안전이 사회적 관심 사항으로 급부상하고, 정부는 CM(Construction Management, 건설사업관리)을 본격적으로 공론화하기 시작했다. 사회와 제도의 변화는 특정 집단이나 업종에 새로운 부담이 되기도 하지만 큰 사업 기회를 예고한다. 건설산업 선진화라는 시대적 요청, 한미가 잡은 것은 바로 이 기회였다.

1. 창업, 시련 그리고 극복(1996~2000)

한미 창업멤버들은 독자적인 기업을 설립해 외국의 선진관리기법 및 CM제도를 도입하고 한국인 전문가들을 양성함으로써 건설사업의 품질관리 기술의 선진화를 추진하겠다는 구상을 하게 된다. 미국의 파슨스를 협상대상 기업으로 선정하였다. 1996년 6월 18일 서영기술단과 파슨스가 55:45의 비율로 투자해 한미건설기술주식회사가 설립되었고 사장에 김종훈 대표이사가 취임하였다.

첫해 경영 성과는 좋았다. QIT를 위주로 사업을 수행하여 6개월 만에 총수주액 110억원, 매출액은 64억원을 달성하였다. 1997년에도 회사는 순조롭게 성장하여 9월에는 연간 매출 100억원을 돌파하였다.

그러나 1997년말 외환위기가 온 나라를 덮쳤다. 이미 수주한 프로젝트도 중단되거나 심지어 취소되는 일도 속출하였다. 외국 전문인력 50여명이 회사를 떠났다. 1999년 3월에는 전직원 비상대책 회의를 열고 순환 재택근무를 결정해야 할 정도로 회사는 위기였다.

그런데 경제위기 덕분에 한국 전체가 구조조정 되고, 그 결과 더 나아진 경제여건을 보고 외국인 투자가 밀려들어오면서 선진 건설 시스템을 지향하는 한미에도 기회가 왔다. 세계가 주목하는 상암 월드컵 주경기장의 CM을 맡아 짧은 기간에도 불구하고 프로젝트를 성공시켰다. 한국 최고의 주거건물 브랜드로 주목을 끈 타워팰리스의 CM도 따내면서 브랜드 가치도 단번에 끌어올렸다. 여기에 부산신항만 개발사업까지, 당시 한미건설기술이라는 신생회사가 이룬 업적은 놀라운 것이었다. 도전정신으로 충만했던 시절, 그리고 성장의 기틀을 마련한 중요한 시기였다.

2. 한국의 건설문화를 바꾸다(2001~2010)

2000년 10월 20일 사명을 한미파슨스로 바꾸었다. 한미파슨스 시절은 글로벌 경영의 기틀을 만들고 회사 체계를 조직화한 시기였다. 1999년 하반기부터 시작된 초고층 건축 붐이 한미파슨스엔 엄청난 기회였다. 삼성동 현대아이파크, 잠실 갤러리아 팰리스, 분당 파크뷰 등의 프로젝트가 연이어졌는데 초고층 수행 경험 CM사가 거의 없던 시절이라 한미파슨스는 별다른 견제를 받지 않고 프로젝트에 참여할 수 있었다. 외환위기가 언제였냐는 듯 CM 사업 수주가 이어졌고 한국 CM 넘버 1 기업으로서의 자리를 굳혔다.

한미는 2000년 12월 우리사주조합을 설립하고 2006년에는 파슨스와 서영기술단의 지분을 모두 인수해 주식의 100%를 구성원이 모두 소유하는 종업원지주회사가 되었다. 2009년 6월에는 유가증권시장(KOSPI) 상장에도 성공하였다. 글로벌 기업으로 성장할 수 있는 기틀을 마련한 것이었다.

글로벌 기업으로서의 행보를 시작한 것은 2002년 중국 진출부터였다. 한미는 국내 대형 고객사와 동반 진출하는 전략을 이때부터 가동했다. 삼성그룹, 아모레퍼시픽, 포스코 등 국내 유수 그룹사의 해외 현지 플랜트나 법인사무소 건설에 파트너로 참여했다. 2007년 아랍에미레이트(UAE) 두바이에 현지법인을 설립하였고 2008년 초엔 사우디아라비아에서 ITCC(Information Technology & Communication Complex) CM을 수주하였다. 한미파슨스 시절 진출한 국가만 35개국에 이른다.

성장기회를 잡기 위해 관련 사업다각화에 나선 것도 이 시기였다. 한미는 책임형CM, 개발사업, e집 사업, 리모델링과 재건축CM 등으로 서비스 외연을 넓혀갔다. 또 명실 공히 글로벌 기업이 되기 위해서는 조직문화 자체도 선진화해야 한다는 판단에 따라 'GWP(일하기 훌륭한 일터)' '지식경영' 등에 박차를 가하던 것도 이 시절이었다. 2010년엔 매출 1,000억원(연결재무제표 기준)을 돌파했다. 한미파슨스 시절 10년 동안 무려 5배가 넘는 놀라운 성장을 기록한 것이다. 더 큰 성장을 위한 기반을 구축한 의미있는 시절이었다.

3. 한미글로벌웨이(HG Way)로 건설가치를 창출하다(2011~)

2011년 창립 15주년을 맞아 한미글로벌로 사명을 변경하였다. 이제 파슨스라는 글로벌 브랜드를 떼고도 독자적으로 글로벌 경영을 할 수 있다는 자신감의 표현이었다. 한미글로벌은 '2020년 글로벌 톱 10'이라는 비전을 달성하기 위해 글로벌 전략을 본격적으로 밀어붙였다. 그동안 CM, PM 중심의 사업구조를 벗어나 사업포트폴리오도 다양화하고 강화하였다. ENR 순위(미국제외) 글로벌 17위에 랭크된 세계적 CM 기업이 되었다.

건설산업 선진화를 목표로 창립된 한미는 한미글로벌 시절을 통해 세계 곳곳에서 활동하는 글로벌 기업이 되었다. 한미는 2002년 중국에 첫 진출한 이후 2016년 현재 48개국에 진출해 245건의 프로젝트를 수행하였고, 현재는 18개국에서 42개 프로젝트를 수행하고 있다. 국내외를 합하면 진행한 프로젝트가 1800개에 이른다. 창립 20주년을 맞는 2016년의 경우 한미글로벌 그룹 매출 가운데 글로벌 비중이 46%가 될 예정이다. 수주의 경우는 50%에 달할 것이다. 건설관련 용역업체로서 글로벌 비중이 50%가 넘는다는 것은 놀라운 일이다.

사업포트폴리오를 측면에서도 기획·설계·발주·시공·운영이라는 가치사슬을 완성한 독보적인 경쟁력의 회사로 업그레이드 됐다. 이를 위해 Otak, 에코시안, 아이아크 등 국내외 기업을 인수했다. 한미는 그동안의 경험을 살려 발전 프로젝트 및 신재생에너지, 인프라, 친환경, 플랫폼사업 등 신사업에도 도전하고 있다. 한미는 '세계 CM 톱 20'를 넘어 '세계 톱 10'이 되기 위해 글로벌과 사업다각화 전략에 더욱 박차를 가하고 있다. 조직경쟁력 제고를 위해 GWP를 발전적으로 승계해 행복경영과 감사나눔 운동을 벌이고 있다. 120명으로 출발했던 직원이 그룹사를 포함하면 1,180여명이 되었다. 2016년 6월 기업 가치는 시가총액으로 1,300억원, 매출은 1,670억원(2015년 연결재무제표 기준)에 달하는 건설한 대기업으로 성장했다.

한미는 창립 20년을 넘어 새로운 10년을 시작한다. 그 목표는 이제 '글로벌 톱 10을 넘어 세계 톱 5'로 잡았다. 담대한 목표지만 아무 것도 없이 시작해 글로벌 기업으로 우뚝 선 한미의 20년을 보면 불가능한 목표가 절대 아니다. 고도성장이 끝난 한국의 살 길은 당연히 글로벌에 있음을 한미는 보여주고 있다. 한미글로벌의 행보는 한국 건설산업의 미래요, 한국 기업의 미래인 것이다.

Brief History of HanmiGlobal's 20 Years

HanmiGlobal was founded by those who thought their mission was to contribute to the advancement of the construction industry in Korea. After a series of tragic accidents, such as the collapse of Sungsoo bridge and Sampoong department store, safety of the buildings was in the spotlight, and the government officially began announcing Construction Management (CM) as an alternative to enhance safety. The founding members of HanmiGlobal had the foresight that business opportunities would arise while the construction industry was advancing in Korea.

1. Founding, hardship and restoration (1996~2000)

The founding members were determined to adopt the advanced management system and construction management (CM) policies of the leading international companies. To establish the company under the right foundation, the members eagerly aspired to train Korean experts who would contribute to the development of the construction industry. As such, Parsons USA, one of the leading global companies, was selected as the most appropriate. On June 18, 1996, Hanmi Construction Consulting was established as a 55:45 joint business between Seoyoung Engineering of Korea and Parsons USA. Jong Hoon Kim, the Chairman & CEO of HanmiGlobal, became the President of the company.

The company had a good performance for its first fiscal year. Most revenue was from the Quality Improvement Team (QIT) and the company achieved 11 billion Won of contracts and 6.4 billion Won of revenue in 6 months. By end of September in 1997, the recorded an outstanding revenue of 10 billion Won.

However, not soon after the establishment of the company, the 1998 financial crisis shocked the whole nation, leading to contracted projects to either be deferred or stopped. More than 50 foreign experts resigned from the company. Due to the economic turmoil, the company commenced an emergency meeting in March 1999 and decided to initiate work-at-home policy, in which all members of the company participated.

Meanwhile, Korea began restructuring its economy to deal with the financial crisis and induced an influx of foreign investors into the Korean market. HanmiGlobal was able to maximize its competitive advantage as the company had been seeking to advance the construction industry. HanmiGlobal was able to successfully complete projects such as Sangam Worldcup Stadium, Tower Palace in Dogok-dong, and Busan New Port. Such projects are examples of the remarkable achievements executed by a young company. That challenging period, established the foundation for growth.

2. Changing the culture of the construction industry in Korea (2000~2010)

In October 20, 2000, our company was renamed to HanmiParsons. The period of HanmiParsons was when the company focused on establishing the global management system and began systemizing the organization. The high-rise building boom during the last half of 1999 was a business opportunity to HanmiParsons. Since HanmiParsons was one of the very few companies specialized in CM with experience in high-rise buildings, Hanmiparsons was able to easily win large-scale project contracts such as Hyundai Ipark in Samsung-dong, Galleria Palace in Jamsil, and Parkview in Bundang. Unlike the hard times during the financial crisis, HanmiParsons continuously won various CM projects and secured its position as the number 1 CM company in Korea.

HanmiParsons established the employee stock ownership association in December 2000. By acquiring all of the shares of Seoyoung Engineering and Parsons USA, HanmiParsons became a 100% employee buy-out (EBO) company in 2006. Finally, in June 2009, HanmiParsons was listed in IPO (initial public offering) and registered on KOSPI which was a cornerstone to become a global company.

The first step as a global company started when HanmiParsons penetrated the construction market in China in 2002. In order to advance into other foreign countries, HanmiParsons strategically partnered with large Korean clients, such as Samsung Group, Amore Pacific, POSCO, and others, as a CM company responsible for the construction for the clients' plant or overseas headquarters. In 2007, HanmiParsons established its own branch in Dubai, UAE, and won the ITCC (Information Technology & Communication Complex) CM project in Saudi Arabia in early 2008. Since then, HanmiParsons has expanded its business in 35 countries over the past 10 years.

HanmiParsons initiated a strategy to diversify its business which includes: CM-at-risk, real estate development, 'e-zip' business, remodeling and rebuilding with CM. Meanwhile, HanmiParsons was also focusing on organizational competency and launched several initiatives, among which were the "Great Work Place" and "Knowledge Management" initiatives. By 2010, revenues soared to 100 billion Won (based on consolidated financial statement). Since its establishment, the company grew 5 times its original size and developed a strong foundation for its future growth.

.

In 2011, HanmiParsons was renamed in celebration of its 15th anniversary to HanmiGlobal. It was symbolic of our pride as the company was capable of managing its global strategy without depending on another global brand, Parsons. HanmiGlobal aggressively introduced a number of global initiatives in order to fulfill its 'Vision 2020: Global Top 10'. The company also began diversifying its portfolio by breaking out of CM/PM centered projects. The result was, HanmiGlobal was ranked 17th in the world according to the '2015 ranking of CM/PM (non U.S)' by Engineering News Record (ENR).

Of the twenty years, HanmiGlobal has the most pride in the expansion of its overseas business. The company has completed over 1,800 projects, of which 245 projects were overseas projects in 48 countries. Also, international projects are growing by the year, and in 2016, 46% of the total revenue and 50% of contracts will be from international projects. As a construction consulting company, these figures show the outstanding performance of HanmiGlobal.

HanmiGlobal is now capable of providing services throughout the value chain due to its expanded business portfolio through mergers & acquisitions. As a part of M&A strategy, Otak, a US based engineering company and Ecosian, and iArc in Korea were acquired. With its expanded portfolio, HanmiGlobal is now challenging new business sectors such as power plant, renewable energy, infrastructure, sustainable, and platform business. Unfulfilled with the 'Global Top 20', HanmiGlobal will continue to accelerate global and business diversification strategies to become a 'Global Top 10.' To create an organizational culture comparable to other domestic and international companies, a number of initiatives, such as the Great Work Place, Happiness Management and Gratitude Movement, were implemented. The company that began with 120 employees has now grown to become a company with 1,180 employees including sister companies. As of June 2016, HanmiGlobal is heading to mature into a large company as its market value is over 130 billion Won with annual revenue of 167 billion Won (based on consolidated financial statement).

Today, HanmiGlobal will begin another decade of history after its 20th anniversary. The vision of becoming a "Global Top 10" has been revised to becoming "Global Top 5." This may be an ambitious goal and difficult to achieve but it is definitely not impossible. Considering how HanmiGlobal began with absolutely nothing, it has now marked its 20th anniversary and became a global company. History of HanmiGlobal and growth of the Korean economy are all evidence of how the global market is the path to a better, growing future. The path HanmiGlobal takes is the future of the construction industry in Korea, which is the future of Korean companies.

Contents

CEO Message

축사

한미글로벌 20년 약사

서장.

성수대교, 삼풍백화점 그리고 한국의 건설산업 1

제1장.

창업 한미건설기술주식회사, 위기와 극복 (1996~2000) 3

1. 창업의 계기
2. 글로벌시스템과 외국인 전문가 그룹
3. 선진시스템을 갖춘 CM 전문기업을 목표로
4. 열정의 시절, 신나는 수주
5. 외환위기의 파고, 이대로 망할 순 없다
6. 승부는 사업에서... 타워팰리스 CM 수주
7. 불가능을 가능으로... 상암동 월드컵 주경기장
8. 개척자의 어려움... “CM이 뭐꼬?”
9. 한미건설기술주식회사 시절 결산

제2장.

한미파슨스, 한국건설문화를 바꾸다 (2001~2010) 21

1. 대한민국 넘버 1 CM 기업
2. 국내 1위를 넘어 세계 시장으로
3. 다각화, 서비스 외연의 확장
4. 지식경영을 통한 건설산업 가치 창출
5. 직장인의 천국을 꿈꾸다
6. 한미파슨스 시절 결산

제3장.

한미글로벌, HG Way로 건설가치를 창출하다 (2011~2015) 41

1. 한미글로벌, 새 이름으로 세계를 준비하다
2. 전략적 M&A를 통한 Solution Provider 추구
3. 신사업에 도전하다
4. 행복경영의 추구하고 감사 나눔
5. 세계가 인정한 한미글로벌
6. 한미글로벌 시절 결산

제4장.

글로벌 톱 10을 향한 도전 58

1. Vision 2020 수립과 도전
2. 글로벌 톱 10을 향하여
3. 한미의 2030년, 그리고 새로운 20년
4. 행복경영의 추구하고 감사 나눔
5. 세계가 인정한 한미글로벌
6. 한미글로벌 시절 결산

한미글로벌 20년사의 의미 (권영설 한국경제신문 논설위원) 65

서장: 성수대교, 삼풍백화점 그리고 한국의 건설산업



[삼풍백화점 붕괴(1995.06.29.)]

1994년 10월 21일 오전 7시 48분 부지런한 사람들이 아침을 재촉하는 시간, 서울을 관통하는 한강 한 복판에서 믿을 수 없는 붕괴 사고가 일어났다. 성동구 성수동과 강남구 압구정동을 잇는 성수대교 일부가 갑자기 무너져 내렸다. 제10과 제11번 교각 사이 상부 트러스 약 48m가 갈라져 한강으로 떨어졌다. 그야말로 마른하늘에 날벼락이었다. 버스를 포함해 차량 6대와 탑승자 49명이 추락하였다. 아침 일찍 서둘러 직장으로 가던 무고한 시민들, 등굣길을 재촉하던 학생들이 목숨을 잃었다. 사망자가 32명이었

고 여중생 1명 여고생 8명 등 꽃다운 소녀들도 9명이나 되었다.

사고 발생 몇 분 뒤 헬기가 날고 방송사 중계차들이 도착하면서 이 말도 안 되고 믿을 수도 없는 사건은 한국은 물론 전 세계에 생중계되었다. 성수대교는 당시 굴지의 건설회사 가운데 하나였던 동아건설이 1979년 10월 완공한 것으로 불과 15년을 건디지 못하고 교각이 무너지는 사고가 난 것이다. 중동건설의 붕괴 함께 국제적으로 이름을 알려가던 한국의 건설산업에도 큰 금이 갔다. 겉으로만 멀쩡한 엉터리 건축물을 짓는 건설 후진국에 어느 누가 대형 프로젝트를 맡기겠는가.

성수대교 붕괴 사고가 잊히기도 전, 1년이 채 지나지도 않은 1995년 6월 29일에는 서울 강남 한복판의 삼풍백화점이 무너졌다. 오후 5시 57분쯤이었으니 백화점 안에는 손님들이 적지 않을 때였다. 건물 밖에서 직접 목격한 사람들이 신고 하지 않았다면 아무도 믿지 못할 소식이었다. 5층 건물인 삼풍백화점 A동이 20초 만에 지하 4층까지 붕괴되어 내려앉았다. 너무도 참혹해 기억하기도 싫은 이 붕괴 사고로 사망자가 502명이나 되었고 부상자는 937명이었으며 6명은 실종되었다. 테러도 지진도 아닌 부실공사로서는 전 세계에서 전무후무한 최악의 기록이었다.

성수대교만 하더라도 매일 차량이 이동하면서 누적된 스트레스가 있을 수밖에 없고 물이 계속 흐르는 강바닥에 세운 건축물이라 사고 위험이 생길 수 있는 것이지만, 삼풍백화점은 달랐다. 지상에 세워진 건물이 외부적 충격이 없었는데도 하루아침에 폭삭 주저앉았으니 말이다. 삼풍백화점은 1989년 2월 개장됐으니 6년여 만에 붕괴된 것인데, 나중에 붕괴 사고 조사를 하던 외국의 건축 전문가들은 이 건물이 6년을 버틴 것 자체가 놀라운, 최악의 부실공사라고 지적하였다고 한다. 설계 자체가 잘못되었고, 시공 역시 문제가 적지 않았고, 안전시스템도 구멍이 많았음이 드러났다. 언제냐가 문제였을 뿐, 이 참극은 이미 예정되어 있었던 것이다.

1년 사이 일어난 이 두 붕괴 사고로 대한민국의 건설산업이 무너졌다. 세계가 경탄했던 한국의 성장 신화도 함께 추락하였다. 이 두 사고는 어쩌면 몇 년 뒤 벌어질 외환위기와 국가 부도 위기 사태의 전조였는지도 모른다. 정부와 기업 관계자들은 물론 일반 시민들도 모두 허를 찔렀지만 모두 남의 일 보듯 하였다. 책임자 몇 명을 구속시키고 법적 책임을 묻는다고 해결될 문제가 아니었다. 이런 후진국적인 사고를 막기 위해서는 건설산업 전반이 선진화되어야 한다. 건설 관련 기업과 인력들의 관행과 시스템을 바꿔야 한다. 예전 그대로라면 이런 사고는 언제든 다시 일어날 일이었다.

사업은 사명감으로 하는 것은 아니다. 그러나 사명감이 사업을 성공시킬 때가 있다. 시대가 요구할 때다. 후진적인 건설문화가 계속된다면 또 다시 한강 다리는 무너지고, 멀쩡한 건물이 붕괴될 지도 모를 일이다. 그런 건설 수준을 가진 나라가 해외 초고층 빌딩을 짓고 글로벌 SOC(사회간접자본) 사업을 맡을 수 있겠는가. 한국 건설산업의 선진화는 시대적 사명이었다. 그리고 그 사명을 감당하겠다고 용기를 내고, 그 사명을 완수하기 위해 노력하는 사람들에게는 큰 비즈니스 기회도 되는 것이다. 한미의 출발이 바로 그랬다. 한미의 창립멤버들은 건축물 안전이 사회적 관심 사항으로 급부상하고, 이에 따라 정부가 CM(Construction Management, 건설사업관리)을 본격적으로 공론화하는 변화 과정에서 사업 기회를 잡았다. 이들은 CM이 한국 건설산업에서 중요한 영역으로 인정받게 되고, 또 건설산업 선진화의 요체가 될 것이라고 믿었다.

제1장 한미건설기술주식회사 : 창업, 시련 그리고 극복(1996~2000)

1. 창업의 계기

성수대교와 삼풍백화점의 붕괴는 건설산업에 큰 충격을 주었다. 건축물의 부실시공에 대해 언론이 문제를 제기하고 여론이 따가워지면서 정부도 규제를 강화해 나갔다. 공사비를 부풀리고 인허가를 받기 위해 서로 봐주는 과정에서 부패의 사슬이 더욱 공고해지는 후진적 관행은 이제 사회적 감시의 대상이 되었다. 부실 건축물에 대한 안전 진단, 신규 건축물에 대한 까다로운 인허가, 그리고 공사 현장에 대한 규제 등이 점점 강화되는 경향을 보였다. 언제나 그렇듯 사회와 제도의 변화는 특정 집단이나 업종에 새로운 부담이 되기도 하지만 큰 사업 기회를 예고한다. 건설산업 선진화라는 시대적 요청, 한미가 잡은 것은 바로 이 기회였다.

부실시공을 원천부터 막기 위해 일부 건설업체들은 선진 건설 시스템 도입을 추진하였다. 미국과 영국 등 선진국 건설관리회사들과 계약을 맺고 이들 회사의 전문가들을 불러들였다. 외국인 전문가들이 한국의 각종 건설 현장에 상주하면서 건설관리를 하게 되었다. 외국 시스템을 도입해서라도 건설산업을 빠른 시일 안에 한 단계 도약시켜야겠다는 사회적 분위기가 무르익기 시작한 것이다. 그러나 외국인 전문가들을 용역계약 형태로, 공사장마다 상주시키는 것은 업무 프로세스에서나 비용적인 측면에서나 오래갈 수 없는 일이었다. 정부 눈치를 보며 외국인 건설관리기술자를 중요 현장에 상주시키던 건설업체들도 이 시스템이 오래 유지될 수는 없을 것으로 여기는 분위기였다.

건설산업 선진화에서 창업 기회를 발견한 일군의 사람들이 움직이기 시작한 것도 이 때였다. 당시 삼성그룹의 경우 50여명의 외국인 건설관리전문가들을 국내 건설현장에 상주시키고 있었는데, 계약기간이 끝나면 이들은 각기 고국이나 다른 나라 현장으로 돌아가게 되어있었다. 김종훈 현 한미글로벌 회장은 당시 삼성물산 품질 및 안전담당 임원으로 근무하며 외국인 건설관리프로그램을 총괄하고 있었다. 이전에 세계 최고층 빌딩이던 말레이시아 KLCC 건설 현장 소장을 역임해 글로벌 건설산업을 경험했던 김 회장은 이런 프로젝트를 외국 전문회사와의 용역 계약으로만 계속하는 것은 지속성이 없고 또 국가적으로나 회사적으로나 큰 낭비라고 여겼다.

그는 한국에 와있는 외국 선진업체들과의 전문가 파견이라는 계약이 아니라, 독자적인 기업을 설립해 외국의 선진관리기법 및 CM제도를 도입하고 한국인 전문가들을 양성함으로써 건설사업의 품질관리 기술을 선진화하려는 구상을 하게 된다. 안전시공에 대한 국민적 관심이 높아지고 관리나 CM을 의무화하는 규제와 관행이 확립되어 갈수록 이 사업의 성공 가능성은 높다고 확신하게 되었다. 김종훈 회장은 “당시 건설관리 프로그램을 수행하기 위해 영입한 외국인 인력들을 그대로 돌려보내는 것은 너무나도 큰 손해라고 생각하였다”며 “이 귀한 인력을 프로그램 종료 후 돌려보내면 한국 건설관리 수준은 결코 발전할 수 없게 되는 것 이었다”고 회고한다.

서영기술단도 김종훈 회장과 뜻을 같이 하면서, 법인 설립의 움직임이 가시화되기 시작하였다. 가장 중요한 이슈는 합작 파트너였다. 세계적 브랜드와 독보적인 역량을 가진 외국 기업과 손을 잡을 수 있다면 단번에 한국을 대표하는 CM 업체로 자리매김할 수 있다는 판단에 따라 미국의 파슨스(Parsons)와 터너(Turner), 영국의 보비스(Bovis), 아랍(Arup) 등을 대상으로 합작 법인 설립 의사를 타진하였다. 그 가운데 한국에 이미 진출한 경험을 갖고 있고 또 합작법인 설립에 적극적인 의지를 보인 미국 파슨스를 협상대상 기업으로 선정하였다.

1996년초 설립협상에 들어가 양해각서(MOU)를 체결하여 합작회사 운영의 기본원칙을 합의하였고, 세부원칙을 정해 마침내 6월에 합작계약을 체결하였다. 서영기술단과 파슨스는 자본금을 10억원으로 하되 55:45의 비율로 지분을 투자하고, 발행주식수는 10,000주로 법인설립을 한다는데 동의하였다. 파슨스사는 해외사업 투자회사



인 파슨스오버시스(Parsons Overseas Company)를 대주주로 참여시켰다.

최초 임원은 서영기술단에서 3명, 파슨스에서 2명을 지명하기로 하였다. 전문경영인 체제를 도입하여 대표이사는 한국측에서, 부사장은 파슨스에서 맡는 것으로 결정되었다. 회사의 체계나 운영은 파슨스의 시스템을 채택하기로 결정하였다. 사명은 내부공모를 통해 한미건설기술로 정하였다. CM전문회사 한미건설기술주식회사 (Hanmi Construction Technology Management Co. Ltd)는 이렇게 탄생하였다.

한미건설기술의 정관을 보면 (1)건축감리업 (2)토목, 산업, 주거 및 상업시설에 대한 종합관리업 (3)품질보증, 품질관리, 건설사업관리용역 및 교육훈련사업 (4)설계의 검토와 기존 구조물의 검사와 조사 (5)토목 상업 산업 주거시설에 관계되는 기술과 기술적 노하우의 개발과 응용 (6)엔지니어링 및 부대사업 등이 목적사업으로 기재되어 있다. 설계단계에서부터 건축물의 품질관리, 관리, CM 등 이제까지 한국의 건축사업에서 부수적이고 2차적인 것으로 취급되던 부분을 본격적인 사업 영역으로 부각시킨 점이 두드러진다. 이 부수적이고 2차적인 것들을 얼마나 제대로 관리하느냐에 건설산업의 선진화가 달려있는 것이다. 한미건설기술은 서울 강남구 역삼동 701-2 삼성빌딩 18층에 자리를 잡았다.

6월 18일 사장에 김종훈 대표이사가, 부사장(관리부서장)에 테리 오브라이언(Terry O'Brien) 이사가, 그리고 김종환 이사, 이순광 이사, 멜빈 브라운(Melvin Brown) 이사, 이기열 감사가 취임하였다. 김종훈 사장은 취임사에서 “기본과 원칙에 입각한 선진관리기법을 체계적으로 정착시켜 건설공사의 품질체계화를 구축하고 기술력 축적을 통한 선진수준의 종합관리 및 CM전문회사로 한미건설기술을 키워나가겠다”며 “향후 5년 내에 CM 분야를 국내 건설시장에 확고히 자리잡도록 하겠다”고 말하였다.

신생 회사의 출범이었지만 그 의미는 작지 않았다. 국내에서 선진 건설 시스템이 화두가 된 것은 무엇보다 성수대교와 삼풍백화점 붕괴라는 비극적 사고가 계기였다. 그런 어이없는 사고가 다시는 일어나지 않도록 해야겠다는 사회적 공감대와 대중 인식의 변화 속에서 사명감을 느끼고 사업기회를 발견한 사람들이 미래를 보고 벌인 일이 어찌 작은 일인가. 한미건설기술의 출범은 대형 건축물 붕괴 같은 참사가 한국에서 다시는 일어나는 일이 없도록 하겠다는 선언인 동시에, 우리의 건설산업도 선진화의 길을 걷게 되는 역사적 순간이었다.

2. 글로벌 시스템과 외국인 전문가 그룹

한미건설기술이 본격적으로 업무를 시작한 것은 1996년 7월 1일이었다. 최초 조직은 프로젝트관리실, 사업개발실, 경영지원실 등이었다. 한미는 설립 당시부터 한국에서는 보기 어려운 매우 특이한 구조로 운영되었다. 초기 직원 120명 가운데 무려 50여명이 외국 인력이었다. 이들은 파슨스가 가진 시스템을 실현하는데 최적의 인력이었다. 외국인은 파슨스의 미국 직원과 트라팔가(Trafalgar)와 테이우드(Taywood) 출신의 영국인들이 대부분이었다. 한국인 직원들은 건설 관련 기업에 근무한 인재 가운데 지원자를 모집하였다. 본사의 대다수 부서장 및 현장 단장을 외국인으로 구성하는 등 인력을 외국인 중심으로 운영하였고 한국인은 보조업무를 수행토록 하였다.

한미건설기술 설립 초기, 회사의 역량을 구축하는데 외국인 직원들의 역할이 매우 중요하였다. 김종훈 사장이 당시 가장 중요하게 여긴 것은 외국의 선진 CM 및 관리시스템을 들여오는 것이었다. 그러나 시스템만 들여오는 것으로는 성공적인 시스템 운영이 불가능하다는 판단을 내렸다. 시스템의 속성상 시스템 운영자의 자세도 매우 중요하다고 생각했기 때문이다. 상대적으로 후진성을 면하지 못하고 있던 한국의 인력들에게 외국의 선진 CM시스템을 전해주는 것은 수박의 겉만 찢는 꼴이 될 것이 뻔했다. 그래서 시스템의 운영자까지 외국인으로 구성하여 한국 내에서도 외국 선진 CM 시스템이 제대로 작동할 수 있게 조치하였다. 초기 한미건설기술은 이렇게 파슨스의 CM 시스템 이외에도 이를 운영할 외국인 인력 및 운영방식까지 도입하였다. 선진적인 시스템을 갖추는 데는 외국인 전문인력들의 역할이 중요하였다. 주요 부서장과 현장 단장은 대부분 외국인이 맡았다. 시스템과 매뉴얼이 중요한 CM 사업의 특성상 사람이 시스템에 적응토록 하는 것이 관건이었다. 외국직원들에게 파슨스의 시스템은 이미 익숙한 체계였다. 외국 전문인력들이 실제 초기 시스템 확립에 중요한 역할을 담당하게 된 것이다.

사실 외국의 시스템을 책이나 매뉴얼 같은 문서로 배우고 익히는 것은 쉬운 일이 아니다. 가장 효과적인 학습은 이미 그 시스템을 익힌 사람과 같이 일하는 것이다. 한미건설기술은 그래서 초기부터 한국인 직원들을 외국인 인력들과 일대일로 팀을 이루어 일하게 하였다. 이를 통해 파슨스의 시스템과 기술을 쉽게 습득토록 한 것이다. 한국인 직원들은 현장에서 외국 전문인력들이 일하는 모습과 대화하는 기술, 현장에 대한 접근법과 관점, 각종 자료를 활용한 현장 관리 방법, 발주처 및 시공사와의 인터뷰를 수행하는 모습 등 다양한 것들을 외국인 인력으로부터 습득할 수 있었다.



[프로젝트관리실 현장지원(1997.02.11.)]

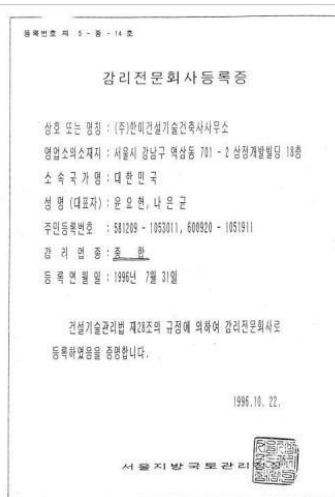
특히 업무 진행 방식에서 일을 시작하기 전에 계획(plan)을 먼저 세우는 외국인 직원들의 방식이, 우선 일부터 시작하고 보는 우리와는 큰 차이여서 직원들에게 많은 자극이 되었다. 국내 직원들은 일의 목표가 주어지면 ‘이를 어떻게 달성할까?’를 고민하지만, 외국인 인력들은 계획에 집중하고 ‘계획 70:실행 30’의 원칙으로 각각의 프로젝트를 위한 자원계획을 세웠다. 한국의 방식으로 볼 때는 몸으로 움직이면 간단히 해결될 것을 계획을 세우고 토의를 하는 외국 인력들의 방식이 처음에는 갑갑하고 답답한 일이었다. 그러나

계획은 시행착오를 줄이는 동시에 전체 참여인력들이 프로세스를 공유할 수 있다는 장점이 있다. 그리고 실제 실행 과정에서 외국 인력들의 수행방식이 훨씬 효과적이라는 것이 바로 입증되었다. 이런 습득과정은 매뉴얼을 외운다고 될 일이 아니었다. 외국인 인력들은 그러니까 지식경영에서의 ‘암묵지’를 한국직원들에게 전해주는 스승의 역할도 한 것이다. 선진 건설기법을 배우기로 한만큼 한미 직원들이 그 시스템에 빨리 적응하며 익히는 것이 중요했고 외국인 전문가그룹은 큰 힘이 되었다.

3. 선진시스템 갖춘 CM 전문기업을 목표로

한미는 첫 업무로 회사의 지향점을 정하기 위해 중장기경영계획을 수립하였다. 다수의 창립멤버들이 QIT(Quality Implementation Team) 사업을 수행한 경험이 있어 수주에는 어려움이 없었으나 장기적으로 볼 때 QIT만으로는 성장에 한계가 있었다. 토론에 토론을 거듭한 결과 CM을 주력사업으로 키워나가기로 결론을 내렸다.

CM은 당시 건설업계에서도 생소했던 비즈니스로서 공사비용절감과 기간단축을 통하여 발주자의 이익을 대변하고자 노력하는 고객지향적 비즈니스다. 전통적 의미의 관리와는 달리 착공 전 설계 및 발주단계부터 개입해서 발주자를 대신해 프로젝트 전 과정을 통합 관리하며, 시공단계보다는 시공 전 단계를 더욱 중요시한다. 설명하면 이해는 되지만 그런 역할이 아직 국내에서는 사업화가 되어있지 않은 만큼 시장을 새롭게 개척하는 일이 만만치 않을 것이라 예상되었다. 그렇지만 바로 그 이유로 경쟁이 전무하였기 때문에 시장을 선점한다면 회사는 빠른 속도로 성장할 것이라고 판단하였다.



[종합감리업 면허 취득]

일단 방향이 정해지자 임직원들은 회사의 영업기반을 마련하기 위해 열심히 뛰어다녔다. 건설관리법에 근거해 7월 31일 건설교통부 종합감리업 면허를 취득하였고, 서울지방국토관리청에 감리전문회사 등록을 하였다. 8 월에는 건축구조, 안전, 건축기계설비 및 건축전기설비 분야의 엔지니어링 활동 주체 신고를 마쳤다.

그런데 검토 결과 건축사법에 근거하여 추진되는 프로젝트의 경우는 건축사무소 등록이 필요하여 9월 18일 주식회사 한미건설기술건축사무소 로라는 다소 긴 이름으로 사명을 변경하였다. 10월에는 건축사 업무신고를 마침으로써 비로소 전 분야의 관리업무가 가능한 업면허를 구비하였다. 한 미건설기술은 전문회사의 모습을 갖추어나가면서 업무의 효율성을 높이기 위해 1997년 1월 15일 교통이 편리한 서울 강남역 부근의 덕흥빌딩(서초동 1328-10)으로 사무실을 이전하였다.



[덕흥빌딩 사무실 이전기념식(1997.01.23.)]

4. 열정의 시절, 신나는 수주

한미건설기술의 출범은 건설업계 전반에 일대 혁신을 불러 일으켜 새로운 건설문화 풍토를 조성하고 국내건설 수준을 세계적 수준으로 끌어올리는데 이바지하기 위한 것이었다. 그런 목표를 달성하기 위해서는 우선 사업으로 생존기반을 만들어야 하고, 거기에서 성공 경험을 쌓아야 하였다.

한미건설기술은 먼저 국내 건설품질을 높일 수 있는 QIT사업을 시행하였다. QIT업무는 시공과정의 절차 및 원칙 준수를 위한 철저한 관리 감독, 품질 및 안전문제에 대한 사전예방활동 및 컨설팅 등의 기술자문 등을 말한다. 외국전문기관의 철저한 관리감독을 통해 원칙을 무시하는 현장의 관행을 근절하고, 부실시공을 원천적으로 예방하며, 선진 공사관리기술을 적용하여 시공수준을 선진화하는 등 품질경영체제의 조기정착을 꾀하였던 것이다.

QIT는 한미에 선진국의 기술문화를 습득하는 기회를 제공했고 이후 수행하는 사업들의 소중한 밑거름으로 작용하였다. 한미는 건축 토목 주택 플랜트 등에서 부천 민자역사, 증산 통신구, 영등포 당산APT 등 40여 건의 프로젝트를 수행하였다.

QIT와 더불어 창업기의 주된 사업은 CS(Construction Supervision)였다. CS는 타업체와는 다른 차별성을 확보하기 위해 외국인 전문가를 활용하여 사전 설계검토를 통한 원가절감 및 공법개선 등의 선진관리기법을 적용한 관리로 새롭게 서비스 범위를 넓혔다. 한미건설기술은 법으로 정해진 업무나 책임회피에 급급할 수밖에 없는 기존의 관리업무영역을 탈피하여 CM의 기능을 접목한 ‘CM화 된 관리’라는 독특한 영역형태를 개발하여 각종 건설공사에 적용하였다. 즉 CS는 프로젝트의 품질확보와 비용절감, 공기단축을 위해 설계단계부터 관리활동을 수행하는 보다 폭넓은 의미의 관리인 것이다.



[삼성생명 노블카운티 실버타운]

CS로 한미건설기술이 수주한 첫 사업은 1996년 10월 19일 계약한 삼성생명 노블카운티 실버타운이었다. 당시 이 프로젝트는 설계사가 관리까지 겸하였는데 김종훈 사장과 이순광 이사가 삼성생명의 최고경영층을 설득하여 CS를 따낸 것이다. 한미가 제공키로 한 업무범위는 기존의 관리 수준을 훨씬 넘어선 것이었다. 발주자 요구사항 반영, 설계검토, 시공관리, 공정관리, 품질관리, 공정관리, 안전 및 환경관리 그리고 VE(Value Engineering, 가치공학) 및 기술검토

등이 업무범위였으니 말이다.

이 프로젝트에서 한미건설기술은 국내 최초로 고강도 콘크리트를 적용한 골조공사와 PC공사(슬라브, 기둥, 보, 외벽체)까지 성공적으로 완료하였으나 1997년 말에 닥친 외환위기 여파로 프로젝트가 변경되면서 공사도중에 현장에서 철수하게 되었다. 한미는 철수 외중에도 현장에서 향후 발생할 수 있는 문제점을 공종 및 공정별로 명기하여 발주처, 시공사 그리고 설계사에 기술의견서를 제출하는 등 예방 차원의 노력을 다하였다. 이로 인해 발주자와 시공사는 한미의 업무 수행능력을 인정하게 되었다. 또한 작업자가 추락하는 안전사고가 발생하였지만, 사전에 안전장구 착용을 수차례 지시한데 힘입어 귀중한 생명을 건지기도 하였다. 이 사건으로 발주자와 시공사 그리고 협력사 등은 한미가 기본과 원칙을 지키는 전문 관리회사임을 확인하게 되었다.

이 프로젝트는 이후 한미건설기술의 CM과 CS사업이 확대되는데 시금석 역할을 하였다. 이 프로젝트에서 한

미가 발주자를 대항하여 설계검토와 시공업무를 원만히 처리하였고 시공사와 협력하여 공사를 성공적으로 수행함으로써 향후 유사 프로젝트를 수주하는데 많은 도움을 주었다. 1997년까지 수주한 CS는 삼성생명 보정리 종합복지센터, 삼성생명 순화9지구 재개발빌딩, 삼성화재 대구 범어동 업무시설 등이었다.

한미의 메인 사업인 CM에서 첫 수주는 CS수주 한 달 후인 1996년 11월에 이루어졌다. 주요 그룹사를 대상으로 CM이란 새로운 개념의 사업을 알리면서 영업을 하는 등 CM 시장을 창출하기 위해 임직원 모두가 동분서주하는 과정에서 삼성그룹이 도곡동에 102층 시너지파크를 건설한다는 정보를 입수하였다. 한미건설기술은 이 프로젝트의 CM을 수주하기 위해 총력전을 펼쳤다. 국내 최고층 건물의 CM 용역을 수주한다면 회사의 위상이 상승함은 물론 CM에 대한 홍보효과도 상당할 것이 예상되었기 때문이다.

당시 국내 기술로는 초고층 건설에 외국사의 도움이 절대적으로 필요하였으므로 발주자는 기술력을 갖춘 외국 회사에 기술지원을 의뢰할 계획이었다. 한미는 당시 세계 최고층 빌딩인 말레이시아 KLCC 프로젝트의 CM 책임자였던 존 던스포드(John Dunsford)와 설계관리전문가였던 론 시커(Ron Sikor)를 영입하였다. 존 던스포드는 김종훈 한미건설기술 사장이 KLCC 공사현장소장으로 근무할 당시 프로젝트를 감독하던 CM 책임자였다. 김종훈 사장은 말레이시아로 직접 찾아가 설득하는 등 삼고초려의 노력 끝에 그를 영입할 수 있었다. 파슨스의 브랜드에 더해 당시 세계 최고층 빌딩 CM책임자, 그리고 설계관리 전문가까지 갖춰 한미건설기술은 신생회사였지만 그야말로 글로벌 드림팀을 구성한 것이다. 많은 프레젠테이션과 설득 작업 끝에 1996년 11월 마침내 삼성과 CM 계약을 체결하였다.

실로 가슴 뛰는 순간이 아닐 수 없었다. 신생 회사인 한미건설기술이 CM으로는 처음 수주한 프로젝트였다. 그것도 한국 최고층의 건물이자 삼성이 짓는 시그니처 빌딩이었다! CM이라는 새로운 사업영역에서 블루오션의 가능성을 보고 내외국인 120여명이 의기투합한지 6개월여만에 거둔 쾌거였다. 임직원들은 프로젝트 수주의 기쁨을 즐길 새도 없이 업무에 매진하였다. 이 초대형 프로젝트야말로 CM이라는 건설산업의 새로운 영역의 가치를 국민들에게 각인시켜줄 절호의 기회였기 때문이다. 초고층건설과 관련한 각종 매뉴얼제작에 들어갔고, 절차서와 설계발주를 위한 지침서도 만들었다. 그렇게 1년여 동안 초기 계획 단계의 CM업무를 수행하는 것만으로도 한미건설기술과 한미가 수행하는 사업인 CM은 업계의 주목을 받기 시작하였다. 그러나 아쉽게도 시너지파크 프로젝트는 1년 정도 계획단계의 업무수행을 하다가 IMF 외환위기로 프로젝트 자체가 취소되고 말았다.

시너지파크에 이어 삼성코닝 스타프로젝트를 CM으로 수주하게 되자 한미는 1997년 1월 5일 기존 사업개발실에 CM팀을 발족하였고, 4월 1일에는 CM 사업부로 독립하여 본격적인 CM 수주활동을 전개하였다. 1997년말까지 한미가 수주한 CM은 보광 휘닉스파크, 캐리비안 베이 호텔 및 가실리 프로젝트에 대한 기술용역, 주택공사 을지로2가 도심재개발빌딩 및 국민은행 본점 신축 설계관리용역 등이었다. 한미는 또 삼성생명 제주, 원주사옥, 성균관대 의과대학, 시화 이마트 등 CM과 CS를 혼합한 프로젝트 등을 활발하게 수주하였다.

한미건설기술은 신생사의 모습을 감출 수는 없었으나 내부의 잠재된 에너지를 바탕으로 생소한 사업인 CM을 외부에 알리기 위해 많은 노력을 기울였다. 임직원들은 CM에 대한 올바른 개념을 인식시키기 위하여 발주처를 찾아다니며 맨투맨식 홍보를 하였다. 그렇게 노력한 결과 첫째 경영 성과는 좋았다. QIT를 위주로 사업을 수행하여 6개월 만에 총수주액 110억원을 실현하였다. 이 가운데 QIT가 56%를 점하였고 CS가 나머지를 차지하였다. 총매출액은 64억원이었는데 대부분이 QIT였다. 창립비용 등으로 지출이 상당했지만 사업이 원활하게 진행되어 창립 첫째 흑자를 달성하였다.

이듬해인 1997년에도 회사는 순조롭게 성장하였다. 이 해에는 QIT, CS, CM 등에서 고루 수주를 하여 총수

주액은 265억원에 이르렀고 총매출액은 132억원이었는데 QIT가 그 가운데 절반 이상을 차지하였다. 이 해는 특히 CM 사업을 본격적으로 수행한 해로서 매출비중은 많지 않았지만 한미가 CM 전문기업으로 자리잡아 가는데 큰 도움이 되었다. 이해 9월에는 연간 매출 100억원을 달성하는 등 신설회사로서 초기의 어려운 상황에서 큰 성과를 내었다. 이에 힘입어 인원수도 140여명까지 늘었다. CM이란 신시장 전망이 너무나 밝게 보여서 보람이 넘치고 신명도 났던 시절이었다.

그러나 호사다마(好事多魔)라 했던가. 신생회사가 도저히 감당하기 어려운 엄청난 위기가 기다리고 있었다. 나라 전체가 부도 위기에 몰리는 소위 'IMF 외환위기'가 다가오고 있었다. 성수대교와 삼풍백화점 붕괴 때 이미 예견된, 그러나 워낙 큰 파도여서 아무도 대비하기 어려웠던 경제위기가 몰려오고 있었다. 한미건설기술이 창립한지 1년 6개월 무렵, 때는 1997년말이었다.

5. 외환위기의 파고... 이대로 망할 순 없다

1997년말 외환위기가 온 나라를 덮쳤다. 정부는 국제통화기금(IMF)에 긴급구제금융을 신청하기에 이른다. 1년 전까지만 해도 달러당 800원대이던 환율이 2000원 가까이로 치솟으며 외환시장을 뒤흔들었다. 실물경제도 덩달아 요동쳤다. 1998년초에 들어서자 위기는 더욱 현실화되었다. 산업계 전반에 밀어닥친 외환위기는 무서웠다. 공공은 물론이고 민간에서도 전 산업영역에서 구조조정의 거센 바람이 불었다. 당연히 국내 건설경기는 급격히 식어갔다. 특히 민간건설 쪽 시장은 아예 발주가 끊겼다. 한미의 사업 영역 가운데 비교적 새로운 비즈니스인 CM은 말할 것도 없고 CS 수주도 찾아볼 수 없었다.

이미 수주한 프로젝트도 중단되거나 심지어 취소되는 일도 속출하였다. 한미건설기술의 첫 수주사업이었던 삼성생명 노블카운티 실버타운을 비롯해 주요 공사들이 줄줄이 중단되었다. 한미건설기술 직원들은 그동안 공들인 현장에서 눈물을 머금고 철수해야 하였다. 그러나 시스템과 매뉴얼 그리고 고객을 중시하는 원칙까지 버릴 수는 없었다. 철수 과정에서도 향후 현장에서 CM 매니저가 없을 때 발생할 수 있는 문제점을 공사 분야와 공정에 따라 꼼꼼하게 정리한 기술의견서를 발주처, 시공사, 설계사 등에 제공하였다. 기본과 원칙을 지키는 CM 전문회사로서의 면모를 보여준 것이었다. 이후 경제상황이 호전됐을 때 이들이 한미를 다시 찾은 건 신생기업 답지 않게, 독심있게 글로벌 스탠다드를 지향하는 태도 때문이었을 것이다.

한편 1년여 동안 계획단계의 CM 업무를 진행하던 도곡동 삼성 시너지파크 프로젝트마저 물거품이 되고 말았다. 초고층 건축에 대한 인근 주민들의 민원과 당국의 인가 지연 때문에 발주처에서도 고민이 많았는데, 나라 전체를 뒤흔드는 외환위기가 터지자 사업 자체를 포기하고 만 것이다. 결국 한미건설기술의 첫 CM 수주이자, 그 자체로 한미와 CM 비즈니스의 메가톤급 마케팅 프로젝트였던 초대형 프로젝트가 수포로 돌아간 것이었다.

용역비를 벌 수 있는 프로젝트가 중단되거나 취소되는 것은 어느 회사로서나 치명적이었다. 5월부터 연말까지 민간 CS와 CM 수주는 전무하다시피 하였다. 그나마 비중이 높았던 QIT 매출도 3분의 1로 감소하였다. 거기다 환율이 큰 변수였다. 한미는 외환위기 전에 1998년 경영계획을 짜면서 환율을 달러당 830원 정도로 예상했지만 1998년 들어 실제 환율은 그 2배 이상을 달리고 있었다.

이에 따른 원가상승은 모든 회사에 해당되는 것이었지만, 50여명의 외국인 전문기술자가 근무하고 있는 한미는 환율급등의 직격탄을 맞을 수밖에 없었다. 외국인들 급여를 달러로 지급하고 있었기 때문에 당장 급여 부담이 2배 이상으로 뛰었다. 새로운 수주도 없고 기존 프로젝트도 중단 내지 취소되는 상황에서 재정적인 문제가

지 겹치자 신생회사가 존폐의 기로에 서게 된 것이다. 만 2년을 채우지 못하고 회사가 문을 닫을 최대의 위기를 맞은 것이다.

어떻게든 수주를 하기 위해 임직원 모두가 영업전선에 나섰다. 특히 수주영업실 직원들은 날마다 발이 부르토도록 뛰어다녔다. 어떤 날은 부서를 막론하고 전직원이 영업을 나갔다. 하지만 그런 자구책으로는 위기를 벗어나는데 한계가 있었다. 상황은 날로 악화됐고 매출은 전년도에 비해 절반 이하로 떨어졌다. 회사의 운명은 바람 앞에 등불이었다. 날마다 대책회의를 열었지만 뾰족한 방법이 없었다. 드디어 결단을 내릴 순간이 다가왔다. 외환위기 한복판에서 신생 회사가 선택할 수 있는 길은 많지 않았다.

특히 환율 때문에 급여가 사실상 2배 이상 올라버린 외국인 전문인력 문제는 심각하였다. 당시 외국인 직원들은 원화 절하로 인해 한국 체류 경비가 오히려 절감되는 혜택을 누리고 있었다. 파슨스 출신인 테리 오브라이언 부사장이 외국인 직원들과 협의를 벌였다. 오브라이언 부사장은 이들을 설득해 한국 내에서 지출되는 일부 급여를 외환위기 직전의 환율에 따라 원화로 지급하는 방안을 추진하고 복리후생 비용도 대폭 축소하였다. 다행히 한미건설기술의 사정을 아는 외국 전문인력들은 위기에 빠진 회사를 외면하지 않았다. 그러나 그것은 임시방편일 뿐이었다. 인건비 부담이 조금 줄어든 것일 뿐 수주가 없는 상태에서는 그마저도 부담이었다. 그런데다 건설경기가 급락하면서 현장에서도 ‘비싼’ 외국인 기술자에 대한 수요가 점점 줄었다. 결국 핵심인력 4명만 남기고 모두 본국이나 다른 해외 현장으로 돌려보내게 되었다. 창립 당시 주축이 됐던 외국 전문인력 50여명이 회사를 떠났다. 건설 선진화의 대의명분과 한미건설기술의 차별화 역량에는 바로 이들 외국 전문인력이 핵심이었다. 이들을 떠나보내는 한미 임직원들의 마음은 참으로 처량한 것이었다.

그러나 악몽 같은 1998년을 보냈지만 경영 사정은 단번에 나아질 기미를 보이지 않았다. 결국 경영진은 한국인 직원에 대한 구조조정도 불가피한 상황이라는 판단을 내리고 전직원 비상대책 회의를 열었다. 1999년 3월이었다. 숙연한 분위기에서 임직원 모두 침통한 표정으로 경영위기에 대한 대책을 의논하였다. 구조조정을 할 것인가, 아니면 순환 재택근무를 할 것인가로 의견이 압축되었다.

“안타깝더라도 과감한 인력 구조조정을 통해 직원 수를 대폭 줄여야 합니다. 회사가 살아남아야 훗날을 도모할 수 있는 것 아닙니까?”

“지금 직원들이 나가면 어디로 가겠습니까? 돌아가면서 재택근무를 하면 고통도 분담할 수 있고 고객사들이 다시 부를 때 언제든지 대응할 수 있습니다.”

내용은 달랐지만 모두들 회사와 동료들을 사랑하는 마음들이었다. 그러나 인력구조조정을 택할 수는 없었다. 이 어려운 경제위기 속에 회사 밖으로 내몰린다는 것은 개인적으로는 엄청난 리스크였다. 직원들은 회사의 구성원이기 전에 한 가정의 생계를 책임지고 있는 남편들이고 아버지들이었다. 김종훈 사장이 마이크를 잡았다.

“아시다시피 우리는 창사 후 첫 위기에 직면해 있습니다. 회사의 존립 자체가 불투명한 현실에 대해 사장으로서는 뭐라 드릴 말씀이 없습니다. 하지만 반드시 이겨낼 것입니다. 이대로 주저앉을 수는 없습니다. 다만 무엇이 최선이고 어떻게 해야 옳은지를 회사의 주인인 여러분께서 결정해주십시오.”

김 사장은 감정이 북받쳐 눈물을 참지 못하였다. 결국 마이크를 놓고 회의실을 나갔다. 결정은 김 사장이 없는 상태에서 내려졌다. 결론은 순환 재택근무였다. 임직원들은 회사가 살아남을 수 있다면 자기 살을 도려낼 각오가 되어있음을 밝힌 것이다. 그리하여 모두 돌아가면서 무보수에 가까운 재택근무를 하는 것으로 결정을 내렸다. 더불어 재택근무자들의 대기 시간을 최소화하도록 모두가 현장에서 분발하자는 비장한 결의도 하였다.

이후 전체 임직원이 교통비 정도만 받으면서 짧게는 3개월, 길게는 6개월에 걸쳐 순환 재택근무에 들어갔다. 당시 인사팀장은 스스로 모범을 보이기 위해 가장 먼저 재택근무에 들어갔다. 그러나 그는 인사팀이 경영지원 팀에 통합되는 바람에 1년 이상을 집에서 보내야만하였다.

한미건설기술 전 임직원은 당시 어떻게든 해고는 막아보자며 순환재택근무라는 고육지책을 택하였다. 암울한 시절이었지만, 결국 자발적으로 회사를 사직한 사람은 있었어도 회사가 해고한 사람은 한명도 없었다. 초창기 한미건설기술 직원들은 그 과정에 대단한 자부심을 갖고 있다. 순환재택근무를 실시하는 과정에서 ‘고통은 나누면 줄어든다’는 평범한 진리를 처절하게 몸으로 깨친 것이다.

임직원들이 이런 결정을 내리고 실천할 수 있었던 것은 회사 사업에 대한 비전과 희망이 있었기 때문일 것이다. 한국의 건설산업은 외환위기를 거쳐 더욱 선진화되고 글로벌화 될 것이고, 한미건설기술이 살아남으면 그 큰 물결을 앞에서 이끄는 리더가 될 수 있을 것이라는 강력한 믿음 말이다. 한미 임직원들의 이런 비전과 희망과 믿음이 실제로 보상을 받는 데는 다행히 그리 오랜 시간이 걸리지 않았다.

6. 승부는 사업에서... 타워팰리스 CM 수주

경제위기가 준 것은 고통 뿐만은 아니었다. IMF의 요구에 따라 나라 전반이 구조조정 되면서 외국인 투자가 유입되기 시작하였다. 글로벌 스탠다드를 지향하고 건설 산업 선진화를 목표로 해 온 한미에도 기회가 찾아왔다. 국내 건설경기는 꿈꿨지만 외국계 투자는행이나 부동산 개발회사들의 투자가 이어졌다. 외국인들이 들어온다는 것은 한국식으로 해오던 로컬 업체들에 비해 선진 건설 시스템과 글로벌 파트너, 그리고 외국인 기술자와 기술력을 보유한 한미건설기술에 유리한 조건이었다.

중요한 것은 외국인 투자자들에게 한미건설을 알리는 일이었다. 세계적인 업체인 파슨스와의 합작회사라는 점을 활용해 외국투자자 관련시장을 적극 공략하기로 방침을 세우고 외국인 기술진들을 통해 회사를 적극적으로 홍보하는 등 영업활동을 전개해나갔다. 프레젠테이션을 준비하고 외국인 투자자나 관련 업체들을 찾아 다녔다. 특히 건설에 관한 모든 기술적 지원이 가능한 전문가 집단임을 적극적으로 알렸다. 한국의 부동산 정보나 건설 관련 정보가 부족한 외국 투자자들에게 부동산 매입이나 신개축 과정에서 필요한 다양한 기술용역을 제공할 수 있다는 점을 부각시켰다.

결국 기회가 찾아오기 시작하였다. 특히 성실함과 인적 네트워크에 기반을 둔 외국인 직원들의 노력이 효과를 거두었다. 한미에는 이전에 경험하지 못한 새로운 형태의 기술용역 의뢰가 들어오기 시작하였다. 당시 신문의 경제면 뉴스거리가 됐던 굵직한 부동산 매각 과정에서 건물실사 용역과 기술적 타당성 검토 등의 용역을 맡았다. 1998년 5월 18일 남대문 재개발사업(MESA프로젝트) CM을 수주했고 이어 9월 7일에는 정부가 발주한 상암동 월드컵 주경기장 CM 용역을 수주하는 쾌거를 이뤘다.

의미있는 수주로 1999년 11월에 맺은 까르푸 가양점 CM 용역을 빠뜨릴 수 없다. 이 프로젝트를 통해 유럽계 대형 유통법인과 CM용역에 대한 포괄계약을 맺은 것이 더 의미가 있었다. 외국 투자자들은 한미의 고품격 서비스에 만족하고 곧바로 더 큰 프로젝트를 맡겼다. 이후 월마트와 홈플러스 등 외국계 대형 할인점 공사 CM에 진출할 기회를 얻었다. 외국 투자자를 대상으로 한 새로운 사업은 무엇보다 외화를 확보한다는 의미가 컸다. 환율 때문에 존폐의 기로에 섰던 회사에 외화가 들어오면서 한숨을 돌리게 되었다.

국내 CM사업에서도 성과가 나오기 시작하였다. 1998년 12월 분당 코오롱 트리폴리스 CM 프로젝트를 수주

했고 또 1999년 5월에는 창립 이후 계속 공을 들여온 부산 신항만개발사업 CM을 미국 파슨스와 공동으로 수주했으며, 강원랜드 CM 수주 계약도 성사시켰다. 순환채택근무로 고통을 분담했던 한미건설기술 직원들의 판단은 옳았다. 선진 건설 시스템을 도입하고 글로벌 수준의 역량을 갖추기 위해 노력해온 결과 오히려 외환위기 이후 새로운 발전의 전기를 맞게 된 것이다. 끝이 보이지 않던 IMF 외환위기의 긴 터널을 무사히 빠져나올 수 있었다.

그러던 중에 결정적인 희소식이 날아들었다. 한미건설기술이 CM을 맡았다가 공사가 취소된 도곡동 시너지파크 자리에 60층대 초고층 주상복합단지가 추진된다는 정보를 입수한 것이다. 절대로 놓칠 수 없는 프로젝트였다. 1년간이나 계획 단계의 CM을 수행하다가 결국 외환위기 여파로 프로젝트 자체가 취소되면서 철수한 바로 그 프로젝트인 만큼 반드시 따내야 하는, 아니 어찌면 한미에 ‘연고권’이 있어 절대로 놓칠 수 없는 프로젝트였다.

한미건설기술은 먼저 세계적인 초고층 프로젝트를 수행한 최고의 기술자들을 영입해 전담팀을 구성하고 비대한 각오로 준비작업에 들어갔다. 절대 방심해선 안된다며 서로를 경계하면서 각고의 노력을 기울였다. 그 결과 한미는 국내 초고층 주상복합빌딩의 원조라 할 수 있는 도곡동 타워팰리스 CM 프로젝트를 수주하는데 성공하였다. 그 자체 메가톤급 홍보, 마케팅 소재거리였던 프로젝트, 그것도 외환위기로 완전히 날아 가버린 그 대형 사업이 다시 돌아온 것이다. 국내 최고급 주상복합건물로서 가장 값비싼 주거 브랜드로 대중 속에 자리매김할 타워팰리스 CM을 따낸 것이다. 외환위기와 환율폭등, 고통분담과 순환근무제... 1년여의 악몽을 한꺼번에 날려 버리고 한미건설기술은 희망을 낚은 것이다. 그 성과는 곧바로 그해 11월 47층짜리 삼성동 현대아이파크 CM수주로 이어졌다. 한미건설기술이 초고층 건설 CM에 독보적인 경쟁력을 갖춘 전문회사임을 입증하는 일련의 과정이었다.



[도곡동 타워팰리스 I, II, III]

사업수주의 증가로 업무량이 늘어나게 되자 한미는 외환위기 과정에서 할 수 없이 돌려보냈던 외국인 전문인력을 다시 총원해 나갔다. 그러나 파슨스사 인력에 주로 의존했던 것과 달리 이번에는 한미건설기술이 직접 면접을 해서 전문인력을 뽑되 영국, 호주 등 건설선진국에서 교육을 받고, 전세계 건설시장에서 20~30년 이상 다양한 실무경력을 쌓은 사람들을 주로 채용하였다. 회사의 업무수행방식을 글로벌 스탠다드화하고 업무의 질을 향상시키기 위한 포석이었다.

이 과정에서 한국인과 외국인간, 그리고 외국인들간의 정서적 문화적 이질감을 해소해야 할 필요성이 대두되었다. 경영진은 심사숙고 끝에 조직개편을 단행해 내외국인 할 것없이 동등한 책임과 권한 그리고 업무량을 부여토록 하였다. 또 회사의 공식언어를 영어로 통일하여 한국인만의 사내 주요회의도 영어로 진행토록 했고 외국인들을 위한 교육프로그램을 도입해 한국과 우리 문화를 배우고 이해 할 수 있도록 하였다.

외환위기에 따른 외국인 전문인력 감소로 잠시 소홀히 할 뻔 했던 선진 건설 시스템과 글로벌 수준의 역량 강화는 이렇게 사업의 성과를 통해 다시 재개할 수 있게 되었다. 비운 뒤에 땅이 굳어지듯 한미건설기술은 설립 초기에 거대한 위기를 맞아 이겨내면서 더욱 강한 회사가 될 잠재력을 키울 수 있었다.

1998년의 총수주액은 100억원이었다. 연초 계획의 50% 수준 밖에 안되었다. 매출도 목표는 109억원이었으나 79억원에 그쳤다. 그러나 나라 전체에 불어닥친 위기의 파고를 감안하면 그렇게 실망스런 성과는 아니었다. 11개의 중요한 공사가 중단되고 외환차손과 이자비용 등 영업외 비용이 과다하게 지출되었지만 구조조정 등 비용 절감을 위한 노력을 기울임으로써 적자를 면할 수 있었다.

1999년에 들어서도 상반기까지 경기 침체는 계속 되었으나 하반기부터 고급주택 분양의 호조로 건설경기가 점차 활기를 띄었다. 또 외국인 투자가 늘면서 할인점 건설수요가 증가추세를 보였다. 1/4분기 수주는 4건에 6억6200만원에 불과했으나 이후 할인점, 수원 축구경기장, 강원랜드 등 7억~8억대의 프로젝트를 연이어 따내고 도곡동 타워팰리스, 삼성동 현대아이파크 등 굵직한 프로젝트를 수주하면서 1999년 총수주액은 196억원이나 되었다. 매출은 66억원으로 아직 만족할 수준은 되지 않았으나 당기순이익은 3억9000여만원을 달성했고, 매출에서 CM이 차지하는 비중도 40%로 높아졌다. 수주와 매출이 회복세를 보이자 우수한 인력들이 다시 합류해 한국인 96명, 외국인 8명 등 104명이 되었다. 1998년 보다 27명이 늘어난 것이다. 경제위기 속에서 어려움을 극복하고 도약을 위한 확실한 기반을 다질 수 있었다.

7. 불가능을 가능으로...상암동 월드컵 주경기장

한미건설기술 시절 가장 주목해야 할 프로젝트는 서울 상암동 월드컵 주경기장 공사다. 한미가 1998년 9월 CM 프로젝트를 따낸 상암동 월드컵 주경기장 공사는 공공부문의 대형건설에 처음으로 적용되는 CM이라는 점에서 큰 상징성을 갖는 것이었다. 한미는 설립된 지 2년 밖에 되지 않은 신생기업이었지만 CM 발주가 나오기 1년 전부터 준비를 해왔다. 1997년 여름 ‘월드컵 주경기장 CM 발주 대비 팀’을 꾸려서 각종 자료와 지식을 축적하였다. 또 세계 최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국 클라크로부터 자료제공과 기술자문에 대한 약속도 받아놓았다.



[2002년 상암 월드컵 주경기장]

9월 7일 CM입찰 결과가 발표됐을 때 한미건설기술의 수주가 확정되면서 업계를 놀라게 하였다. CM이라는 새로운 영역이 공공영역 대형 건설에 처음 적용됐고 그것을 업력 3년차의 업체가 따냈다는 점이였다. 한미건설기술로서는 가슴 벅찬 감격의 순간이였다. 동시에 많은 업체들이 이제부터 경쟁에 참여하리라는 예고이기도 하였다. 그런 우려는 당장 현실로 나타났다. CM 수주에 실패한 경쟁사들이 한미를 공정거래위원회에 고발하는 사건이 발생하였다. 대형 프로젝트를 수행함으로써 환율이 급등한 외환위

기 속에서 존폐의 기로에 서있던 회사를 살려내고 CM 전문업체로서 자리매김할 기회를 잡게 된 한미는 자칫 수주가 취소될 수도 있는 위기상황에 처하게 되었다. 다행히 공정위가 한미가 제시한 증거를 받아들여 경쟁자들의 위해는 넘길 수 있었다.

더 큰 문제는 상암 월드컵 주경기장 CM이 결코 만만치 않는 프로젝트였다는 데 있었다. 월드컵 개최까지 남은 기간은 4년도 되지 않았다. 따라서 공사기간은 고작 3년 남짓이었다. 국내 다른 경기장 공사에 견주어 절반

에도 미치지 못하는 기간이었다. 당시 공사 중이던 인천 문학경기장의 경우, 부지 조성과 일부 골조공사에만 3년 9개월을 소요했으면서도 완공까지 추가로 44개월을 예상하고 있었다. 그럼에도 문학경기장 건설 관계자는 사석에서 공사기간을 걱정하는 처지였다.

시간을 극복해야 할 절체절명의 상황에 놓여있었다. 당장 기본설계 검토에 들어가 곧바로 공사계획을 세웠다. 두달 뒤인 1998년 11월 6일, 당시 김대중 대통령이 참석한 가운데 기공식이 열리게 되었다.



[고건서울시장과 함께 기념촬영(02.04.10.)]

하는 등 온갖 아이디어를 짜냈다.

마침내 2001년 11월 상암동 월드컵 주경기장 공사가 끝났다. 6만4688석 규모의 아시아 최대 축구전용 경기장이 탄생하였다. 예정보다 4개월 단축된 34개월만의 완공이었다. 그럼에도 국제적으로 손색없는 대형경기장으로서 최고의 품질을 인정받았다.



[체육포장 수상(02.11.27.)]

CM에 의한 상암동 월드컵주경기장 공사는 나머지 9개 월드컵 경기장 건설공사의 벤치마킹대상이 되었다. 수원, 광주, 전주, 서귀포 월드컵 경기장이 잇달아 CM으로 발주되는 발판이 되었다. 한미건설기술은 이 가운데 수원 월드컵 경기장 CM도 수주했고 공사도 성공적으로 끝냈다. 김종훈 사장은 한일 월드컵에 기여한 공로로 2002년 11월 27일 정부로부터 체육포장을 받았다.

상암동 월드컵 주경기장은 건설사업에서 CM의 효과와 의의를 만방에 알리는 커다란 계기가 되었다. 한미건설기술이 고속성장을 이루는 터닝포인트가 되었다.

서울 변두리의 쓰레기매립장을 세계적인 경기장으로 바꾸는 대공사였다. 더불어 절대적으로 부족한 시간과의 전쟁이기도 하였다. 무엇보다 발주처와 시공업체의 신속한 의사결정을 유도해야 했다. 또 사업목표를 조기에 확정해 공사지연요소를 미리 예방하면서 공사기간 단축을 위해 가능한 모든 수단을 동원하였다. 예컨대 설계시공병행(Fast Track) 방식에 따라 설계가 진행되는 동안에도 설계가 완료된 부분부터 시공에 들어갔다. 또 조립식 공법을 최대한 활용해 관람석은 미리 공장에서 만들어 현장에서 설치하게

특히 공공영역의 공사에서는 거의 관행처럼 여겨지던 예산초과가 발생하지 않았음은 물론이고 지붕 면적을 축소하는 등 적정성 검토에 따른 설계 변경 결과 40억원의 공사비를 절감할 수 있었다.

한미는 약취가 풍기던 거대한 쓰레기매립장을 그림 같은 녹색 그라운드로 바꾸었다. 그리하여 중요한 국제 행사를 앞두고 국가적 난제 하나를 해결하였다. 그것은 CM이 낳은 기적이었다. 이로써 한미가 줄기차게 주창해온 건설산업에 있어서 CM의 장점과 효과가 입증되었다.

8. 개척자의 어려움...“CM이 뭐꼬?”

한미건설기술은 국내에 CM의 씨앗을 뿌린 회사다. 그러나 그 연약한 씨앗이 싹트기에는 날이 너무나 춥고 척박한 땅이었다. 건설업계는 한미의 도전장을 거들떠보지도 않는 분위기였다. 그런 마당에 CM 프로젝트 수주는 쉽지 않았다.

한미건설기술은 초기에 유능한 외국인 기술자들을 활용해 현장의 품질과 안전을 집중적으로 관리해주는 관리 프로그램인 QIT사업을 삼성으로부터 인계받았다. 그러나 그것만으로 사업이 될 수 없었다. 전사원들은 발바닥일 닦도록 발주자를 찾아다니며 CM에 대해 설명을 하였다. 그러나 돌아오는 답은 허탈한 것이었다. “CM이라니요? 광고음악 CM송을 줄인 말인가요?”

건설업계에서 잔뼈가 굵은 이들도, 학계 전문가들도 CM에 대해 생소해하였다. 이런 유의 새 비즈니스 개념은 창업자 자신이 창업한 이유를 직접 설명할 때 확대될 가능성이 높았다. 이 작업은 김종훈 사장이 직접 맡았다. CM의 개념부터 알리는 게 급선무라고 생각한 그는 각종 세미나와 강연회를 다니며 CM을 소개하였다. 이 개념 자체가 이미 미국, 영국 등 건설 선진국에서는 2차 대전 이후 일반화된 것이어서 국내 오피니언 리더들과 전문가 그룹 그리고 정책당국자들에게 제대로 알리는 것은 결국 시간문제라는 것이 한미의 판단이었다. 김종훈 사장은 그런 리더들을 만날 때마다 “CM을 모르고서 건설을 말하지 말라”며 CM을 홍보하고 다녔다. 발주처를 대신해 시공 이전 설계단계부터 모든 공정과 비용을 관리해주는 선진 건설기법인 CM이 자리 잡아야 성수대교, 삼풍백화점 붕괴 같은 말이 안되는 참사를 막을 수 있다고 그야말로 CM송을 부르는 ‘CM 전도사’가 되었다.

그러나 이런 방식의 홍보는 시간이 걸리는 일이었다. CM의 뜻과 의미를 이해하는 사람은 늘어갔지만 실제 수주 성과로는 여간해서 이어지지 않았다. 우선 발주처들이 CM이라는 기능을 별로 중요하게 생각하지 않았고 CM업체에 대한 신뢰도 적었다. “CM은 선진 관리기법으로 공사비를 절감해주고, 품질향상을 보장해준다”고 제 아무리 설명해도 CM을 흔쾌히 맡기려 하지 않았다.

사장을 비롯한 간부들이 각계에서 벌이는 홍보는 한계가 있었다. 그래서 더 체계적이고 효과적인 마케팅을 위해 사람 중심의 점 조직에서, 매체를 이용한 선 조직으로 마케팅 전선을 옮겼다. 매체에 광고를 내서 회사의

존재를 대대적으로 알리기로 한 것이다. 그러자 회사 안에서 불만의 목소리들이 흘러 나왔다. 그도 그럴 것이 당시에는 건설업계의 불황이 심각해 내로라하는 대기업도 광고를 자제할 때였다. 가뜰이나 재무상태가 뼈대한 회사 형편상 과다한 광고비 지출은 모험이었다.

광고는 고객에게 CM의 개념과 한미파슨스를 각인시키는 것을 광고전략으로 삼았다. 드디어 심혈을 기울여 만든 광고가 베일을 벗었다.

‘공사비 10% 절감, 공기 30% 단축’

‘사장님은 테이프 커팅만 하십시오. 건설사업의 모든 것, 한미파슨스가 대신해드립니다’

2000년 9월에 첫 선을 보인 이 광고문안은 장안의 화제가 되었다. 사실 그것은 한미건설기술이 표방하는 사업을 가장 간결하면서

CM(건설관리)이란? 최단기간, 최저비용으로 건설사업의 모든 것을 관리하는 선진 건설기법으로, 선진 건설기법인 CM(Construction Management)을 도입하여, 공사비 절감, 공기 단축, 품질 향상, 안전 확보 등을 실현할 수 있는 선진 건설기법입니다.

10%

건설공사비 10%, 공기기간 30%를
절감할수 있도록 관리해 드립니다

건설사업의 모든 것 - 한미파슨스가 대신해 드립니다.

한미파슨스는 2002년 4월 1일, 서울특별시 강남구 테헤란로 123에 위치한 한미파슨스빌딩에 본사를 두고, 건설사업의 모든 것, 한미파슨스가 대신해 드립니다. (Construction Management)를 도입하여, 공사비 절감, 공기 단축, 품질 향상, 안전 확보 등을 실현할 수 있는 선진 건설기법입니다.

www.hanmiparsons.com

한미파슨스가 대신 건설사업의 모든 것, 한미파슨스가 대신해 드립니다.

HP
HanmiParsons

한미파슨스 75-3429-6888

[공사비10%, 공기30% 광고]



[데이프커팅 광고]

도 정확하게 표현한 것이었다. 특히 ‘공사비 10% 절감, 공기 30% 단축’이라는 도발적인 문구가 못사람들의 시선을 끌며 건설업계에 화제가 되었다. 김종훈 사장은 이 광고 덕분에 언론매체로부터 수많은 인터뷰 요청을 받았다. 그런 인터뷰가 CM의 개념을 대중화하는데 더 없이 좋은 기회가 되었다. 광고는 그해 12월까지 3개월 동안 이어졌다. 그로 인해 일반인들에게도 CM에 대한 인지도가 높아졌다. 그리고 건설산업계에 한미의 존재를 확실하게 부각시키는 계기가 되었다. 한미건설기술 시절이 끝나고 한미파슨스로 사명을 바꾸기 한달 전의 일이었다.

9. 한미건설기술주식회사 시절 결산

아무리 잘 준비된 창업도 예상치 못한 변수가 생기면 생존을 위협받게 되어있다. 한미건설기술주식회사 시절이 꼭 그랬다. 큰 뜻을 갖고 창업했지만 외환위기 때문에 완전히 망할 뻔 했다가 극적으로 생존한 시기였다. 동아시아 전체를 위협에 빠뜨린 외환위기가 결국 나라를 부도 위기로까지 몰았다. 한미건설기술은 창업초기 특정 기업들에 프로젝트가 몰리긴 했으나 1년이 안되어 매출 100억원을 돌파하고, CM사업 프로젝트도 따내는 등 성장 가도에 올라서는 듯 했다. 그러나 외환위기라는 쓰나미 앞에서 속수무책이었다. 존폐의 기로에 몰렸지만 건설산업이 선진화되는 과정에서 CM 사업은 반드시 성공한다는 임직원들의 믿음이 어려움을 이겨내게 하였다. 경제위기 덕분에 한국 전체가 구조조정 되고, 그 결과 더 나아진 경제여건을 보고 외국인 투자가 밀려들어오면서 선진 건설 시스템을 지향하는 한미에도 기회가 왔다. 세계가 주목하는 상암 월드컵 주경기장의 CM을 맡아 짧은 기간에도 불구하고 프로젝트를 성공시켰다. 한국 최고의 주거건물 브랜드로 주목을 끈 타워팰리스의 CM도 따내면서 브랜드 가치도 단번에 끌어올렸다. 여기에 부산신항만 개발사업까지, 당시 한미건설기술이라는 신생회사가 이룬 업적은 놀라운 것이었다. 외국인 전문인력을 눈물로 돌려보내고, 전 직원이 교통비 수준의 급여만 받고 순환 재택근무까지하는 아픔을 겪었지만, 결국 구성원들의 단합과 신념이 이를 극복하게 하였다. 창업 초심을 잃지 않았다는 점은 한미인들 스스로도 가상하게 생각하고 있다. 도전정신으로 충만했던 시절, 그리고 성장의 기틀을 마련한 중요한 시기였다. 외환위기라는 어려운 시기를 겪으면서 한미는 조직적으로 훨씬 강해졌다. 한미글로벌의 오늘이 있게 한 창업초기의 분투는 영원히 기억될 것이다.

창립멤버 수기_ Original 창업 초심(이순광 부회장)



올해는 창립 20주년을 맞이하는 해이다. 지난 20년 동안 우리회사는 여러 난관을 극복하고 꽤나 많은 변화와 발전을 거듭해왔다. CM사업을 국내 처음 시작해서 나름대로 시장의 Creator 역할을 해왔으며, 이제는 우리의 노력으로 CM이 건설산업의 새로운 영역으로 자리매김하게 되었다. 그래서 우리 회사의 역사가 우리나라의 CM산업의 역사가 되기도 하였다. 회사 성과도 지난 20년 동안 꾸준히 지속적인 성장을 해왔고, 또한 내실도 기하면서 업계의 선두로서 시장의 리더십을 유지하면서 건설산업에 적지 않은 영향력을 발휘해 왔으며, 글로벌 기업으로 세계적인 회사와도 대응할 수 있는 능력을 구비하게 되었다.

우리는 가끔 미래의 자신의 모습에 대해 상상하며 꿈을 키워가며, 그 꿈을 이루기 위해 나름대로 계획을 세우고 부단한 노력도 한다. 현재 회사도 20주년을 맞아 회사 역사의 기록을 담은 사사 발간을 포함하여 고객감사활동 등 여러 가지 행사 준비를 하고 있다. 하지만 20주년을 맞게 될 현재의 모습도 중요하지만, 앞으로 우리 회사가 어떤 모습으로 변모하고 발전해 나갈 수 있을 것인지 또한 모두의 중요한 관심사로 깊이 생각해 보아야 할 문제일 것 같다.

그렇다면 과연 회사가 지속적인 성장과 발전을 지켜나가기 위해서는 무엇이 필요한가? 여기에는 품질, 가격, 기술, 지식 등의 여러 가지 요소들이 있겠지만, 무엇보다도 중요한 것은 그 조직에 속해 있는 구성원들이며, 이들이 어떠한 생각과 자세를 갖느냐 하는 것이 차별적인 경쟁우위의 요소가 아닐까 생각한다. 그리고 회사가 좋은 성과를 내기 위해서는 구성원들의 능력 못지않게 구성원들 간의 관계와 그들이 속해 있는 조직환경 또한 중요하다. 그래서 신뢰와 믿음으로 뭉친 조직문화가 탄탄한 회사가 되어, 한 방향으로의 결집력과 실행력을 높여나가는 것이 필요하다.

우리가 20년간 업계 선두를 유지하면서 지속할 수 있었던 것은 창업 초기부터 변화와 혁신을 강조하면서 회사나 구성원들이 남다른 열정과 도전정신이 있었기 때문이다. 그간의 성장과 발전을 이룰 수 있었던 것도 이러한 창업정신이 기업 이념과 문화에 투영되어 지금까지 변함없이 이어오기 때문이 아닐까 생각한다.

회사가 앞으로도 승승장구하느냐, 아니면 실패하느냐는 외부 환경적인 요소보다는 우리 스스로가 어떻게 생각하고 행동하느냐에 달려있다. 따라서 20주년을 맞이하여 새로운 도약의 기틀을 마련하기 위해서는, 그리고 미래를 내다보며 대담한 도전을 하기 위해서는, 현재에 만족하거나 주어진 여건과 환경에 안주하지 않고, 새로운 시장을 지속적으로 개척함으로써 선두업체로서의 책임과 역할을 수행해야 하겠다.

무엇보다 요즘과 같이 어려울 때일수록 필요한 것은 각자가 자신의 자리에서 역할을 다하고 있다는 자신감과 자부심을 갖는 것이 중요하고, 자신의 일을 통해 회사를 성장시키고 자신 역시 그 안에서 성장해나간다는 생각을 가져야 한다. 그래서 예부터 남달랐던 우선 구성원들의 회사에 대한 자긍심을 되살려 형성된 강한 조직력을 바탕으로, 그리고 창업초심으로 돌아가 창사 이래 쏟아온 열정과 도전정신으로 영속기업 기반을 다져나가 알찬 결실을 맺기를 기대해 본다.

Terry O'Brien의 추억



테리 오브라이언(Terry O'Brien)은 한미글로벌 창립 멤버다. 창업 당시 2대 주주인 파슨스(Parsons)의 대리인 역할을 하면서 부사장을 맡았다. 테리 오브라이언은 한미글로벌 창립 초기에 회사의 기틀을 세운 분으로 파슨스와의 이해관계를 넘어 한미글로벌 발전을 위해 많은 노력을 하였다. 1998년 IMF외환위기시에는 외국인 구조조정을 깨닫기 해주어 회사를 위기에서 구하기도 했다. 테리 오브라이언은 외국인 직원들을 설득해 국내에서 지급하는 일부 급여를 IMF 외환위기 직전의 환율에

따라 원화로 지급하는 방안을 추진하고 복리후생 비용도 대폭 조정했다. 하지만 외국인에 대한 수요가 점점 줄어들어 핵심인력 4명만 남기고 50여명의 외국인 직원을 본국으로 돌려보내기로 결정을 할 때도 중요한 역할을 했다.

그 역시 1998년 12월말부로 한미를 그만두고 파슨스에 복귀하였다. 하지만 한미와는 지속적으로 연락을 해오고 있었고 2005년에는 한국을 방문하여 한미에서 자신이 총책임자로 있던 인천공항공사의 Program Management에 대해 강의를 하기도 하였다. 테리 오브라이언은 Parsons의 아주지역 총괄 역할을 수행하다 몇 년 전 현역에서 물러나 은퇴생활을 하고 있었다. 김종훈 회장은 2016년 창립 20주년을 맞아 그를 부부동반으로 초청하여 한미글로벌의 성취를 보여주고 감사의 시간을 가질 계획이었다.



그런데 2015년 5월 갑작스런 사망소식이 전해 왔다. 본인이나 가족도 병세가 위중한지 모르고 있다가 식도암 4기에 발견되어 갑자기 운명을 달리 했다. 비보를 들은 김종훈 회장은 CEO 단상에 고인과의 추억을 회상하며 명복을 빌었다. 2015년 7월 장례식 일정이 정해지자 이순광 부회장이 고인의 영결식에 참석하여 마지막까지 예를 다했다. 영결식은 테리 오브라이언이 월남전 참전군인이었기 때문에 군대 장례식 형식으로 이루어졌다고 한다.

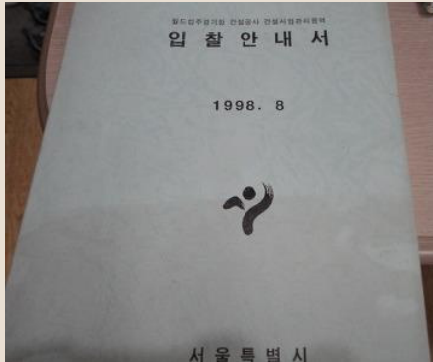
CM 사업의 핵심은 사람이다. 구성원이 가장 중요한 자산이어서다. CM을 People Business라고 부르는 건 이 때문이다. 테리 오브라이언은 창업 초기 한미가 선진 기술을 도입하고 자체 조직역량을 갖추는데 공헌한 분이다. 20주년을 함께 맞았으면 얼마나 좋아했을까. 한미인들이 가슴에 담아야 할 창업 초기의 영웅이다.

2002 월드컵 주경기장 CM 수주 Behind Story

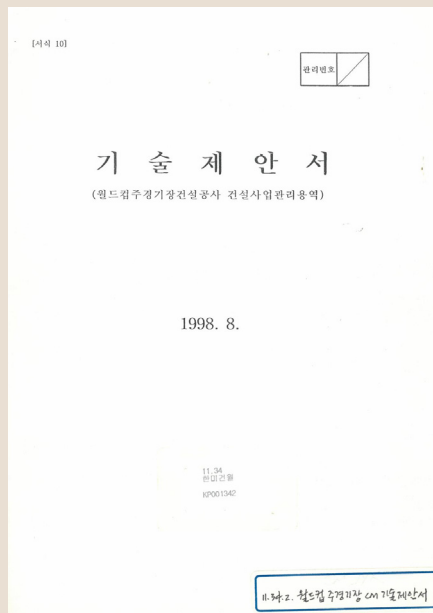
한미글로벌이 설립될 무렵인 1996년 5월 31일, 2002년 월드컵 한·일 공동개최가 결정되었다. 이후 일본은 준비 작업을 차부하게 진행하였으나 우리나라는 부지선정이 늦어진데다 IMF 외환위기와 주경기장 신축여부에 대한 논란으로 경기장 건설 결정이 표류되었다.

주경기장 신축 여부를 놓고 논란이 가열되자 1998년 주무부서인 문화관광부(現 문화체육관광부)는 전문가 11인을 위촉하여 '월드컵 후보부지선정평가단'을 구성하게 되었고 김종훈 회장(당시 한미건설기술

사장)도 평가단의 일원으로 참여하게 되었다. 평가단은 초반에는 인천과 서울(잠실, 상암)을 놓고 팽팽한 의견 대립을 보였으나 1998년 5월6일 월드컵 주경기장을 상암동 신축하기로 결정하였다. 잠실 주경기장은 안전문제도 있고 올림픽 역사의 상징물이기 때문에 그 역사성까지 훼손하며 개조할 이유가 없고, 인천문학 경기장은 고용 창출면에서 상암 경기장에 비해 미흡하다는 결론을 내렸다.



[CM 입찰안내서]



[제출된 CM 제안서]

하지만 문제는 산적해있었다. 공동주최국인 일본과 비교하여 더 좋은 경기장을 지어야 했고, 국제축구연맹(FIFA)의 까다로운 기준 준수와 음향, 조명, 방송 등에서 높은 전문성을 가지고 있어야 했다. 특히, 발주 및 설계기간을 제외하면 30여 개월밖에 되지 않았다. 건설을 주관해야 하는 서울시는 이러한 문제를 해결하기 위해 1998년 8월 공공공사로는 최초로 CM방식으로 발주하였다.

한미글로벌은 '97년 여름부터 임원 한명과 전문가 두 명으로 '월드컵 주경기장 CM 발주 대비팀'을 조직하고 외국의 유명 경기장에 대한 벤치마킹을 시작했다. 이는 월드컵 주경기장을 CM방식으로 발주하도록 정부를 설득, 유도하고 또한 그 용역을 수주하기 위해서였다. 서울시 발주로 본격적인 경쟁이 시작됐다. 하지만 한미글로벌은 여러 조건에서 불리했다. 특히 건설 관련 제도와 규정은 너무 냉엄했고 신설 회사에 불리한 조건이 너무 많았다. 평가방식은 적격심사방식으로 PQ (20점), 기술제안서(50점), 가격(30점)을 합친 점수가 75점 이상인 업체 중 예정가격 이내에서 최저가로 입찰한 업체를 선정하는 방식으로 진행되었다. 창립한 지 2년밖에 되지 않은 한미건설기술로서는 기술제안서에서 승부를 걸 수밖에 없었다.

한미는 CM 발주 대비 팀을 꾸려서 1년 넘도록 각종 자료와 지식을 축적해왔고 세계 최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국의 클라크(Clark Construction Group)로부터 자료 제공과 기술자문에 대한 약속도 받아놓은 상태였다. 특히 직원들이 해내고야 말겠다는 의지를 가지고 일에 담비는 모습이 가장 막강한 힘이었다.

제안서를 작성하는 팀은 여름휴가는 엄두에도 내지 못하는 상황이었고 야근, 철야가 이어졌다. 문구 하나를 놓고 밤샘 토론이 이루어지기가 다반사였다. 제안서 제출까지는 거의 전쟁터 같은 시간들이 이어졌다.

1998년 9월 7일, 월드컵 주경기장 CM입찰 결과가 발표됐다. 업계를 깜짝 놀라게 하는 결과가 나왔다. 한미가 수주한 것이다! 드디어 공공공사의 대형 프로젝트에 CM이 적용된 것이다. 김종훈 회장은 며칠 밤을 꼬박 새워 입찰 준비를 하느라고 얼굴이 푸석해진 구성원들에게 다음과 같이 말했다.

“이제부터가 시작입니다. 이제 우리 손으로 전 세계에 자랑할 만한 월드컵 경기장이 탄생될 것입니다. 여러분이 그 주역입니다”



[99년 11월 6일 김대중 대통령 현장 방문]

월드컵 주경기장은 1999년 11월 6일 김대중 대통령이 참석하는 기공식이 열린 후, 2001년 11월 준공되었다. 예정보다 4개월 단축된 34개월 만의 완공이었다. 당시 공공공사에서는 거의 관행처럼 여겨지던 예산 초과가 발생되지 않았음은 물론이고, 지붕 면적을 축소하는 등 적정성 검토에 따른 설계변경 결과 40억 원의 공사비를 절감할 수 있었다. 한미글로벌이 줄기차게 주창해 온 건설산업에 있어서 CM의 장점과 효과를 실현한 순간이었고, 대한민국 건설산업이 선진화로 향해가는 거보(巨步)였다.

부산 신항만 수주



부산신항만수주는 타워팰리스, 월드컵경기장과 함께 초창기 의미있는 3대 수주였다. 특히 토목전문인력도 몇 명 없었던 한미건설기술은 대주주이자 파트너인 파슨스의 브랜드 파워와 기술역량을 최대한 활용해 프로젝트를 따냈다. 당시 초기의 역량이 나 경험으로 봐서는 대단한 수주라고 아니 할 수 없다.

부산신항만은 부산 및 경남 진해 일원에 건설되는 동북아 중심의 해양 물류시스템을 구축하기 위한 민자 SOC프로젝트로 2000년 착공 이후 2006년 3개 선석을 개장하였고, 2011년에는 국내 단일 터미널로는 최초로 연간 300만 TEU처리를 달성하였다.

한미글로벌은 1단계에서는 발주자 건설조직을 지원하는 설계검토, VE Report, 기술검토 등을 제공하는 CM업무를 수행하였고 2-3단계는 CH2M으로부터 대주단 기술자문(LTA)용역을 완료했다. 2015년에는 한국산업은행으로부터 2-4단계 LTA 용역을 수주해 2021년까지 업무를 수행할 계획이다.

제2장 한미파슨스, 한국의 건설문화를 바꾸다(2001~2010)

1. 대한민국 넘버 1 CM 전문기업

한미건설기술을 창업할 당시 김종훈 사장 등은 미국 파슨스를 제2대 투자자로 영입하는 것 뿐만 아니라 ‘파슨스’라는 이름을 회사명에 넣고자 하였다. 이왕 선진국 기술을 배워 받아들이고 한국에서 사업을 하려면 CM 업계 1,2위를 다투는 세계적인 엔지니어링사의 글로벌 브랜드를 활용하고 싶었던 것이다. 그러나 파슨스는 이에 동의하지 않았다. 이제 막 출범하는 신생회사의 실력과 성과가 어쩔지 모르는 상황에서 선뜻 자신들의 브랜드를 내주려 하지 않은 것이었다. 그러나 이제 사정은 달라졌다. 나라 전체를 뒤엎은 외환위기 속에서도 이 젊은 회사는 보란 듯이 살아남았다. 그것도 상암 월드컵 주경기장, 타워팰리스, 부산신항만 개발사업 등 굵직굵직한 프로젝트를 따내면서 한국에 CM이라는 새로운 사업을 소개하고, 전파하는 혁신기업으로 인정받기 시작한 것이다.

그동안 세계적인 브랜드를 제대로 활용하지 못한다는 사실을 아쉬워해왔던 김종훈 사장 등 경영진들은 다시 파슨스측과 협상을 벌였다. 지난 5년간 한미건설기술이 이룬 성과라면 충분히 파슨스라는 이름을 달아도 브랜드 가치에 훼손이 없을 것이고, 오히려 외자유치가 더 활발해질 한국에서 새로운 기회도 잡을 수 있을 것이라고 설득했다. 마침내 2000년 10월 20일 그 뜻을 이루었다. 한미건설기술에서 ‘한미’를 취하고 합작사인 ‘파슨스’의 이름을 더해 한미파슨스라는 회사명이 탄생하게 된 것이다. 이제 누가 봐도 한미는 한국과 미국의 합작회사요, 더군다나 파슨스라는 고유브랜드까지 사명에 담고 있는 ‘글로벌’한 회사가 된 것이다. 건설문화 선진화의 기치와 그에 걸맞는 새로운 사업 분야인 CM, 그리고 세계 최고의 업체인 파슨스라는 브랜드, 여기다 창업 이후 5년 동안 쌓아온 네트워크가 시너지 효과를 발휘하기 시작하면서 한미파슨스는 국내 최초이자 최고인 CM 업체로서 자리를 굳히게 된다.

특히 1999년 하반기부터 시작된 초고층 건축 붐이 한미파슨스엔 엄청난 기회였다. 삼성동 현대아이파크, 잠실 갤러리아 팰리스, 분당 파크뷰 등의 프로젝트가 연이어졌는데 초고층 수행 경험 CM사가 거의 없던 시절이라 한미파슨스는 별다른 견제를 받지 않고 프로젝트에 참여할 수 있었다. 이후 부산 더샵 센텀파크, 더샵 해운대 아델리스, 부산 더샵 센텀스타, 서면 더샵 센트럴스타, 동래 벽산 아스타아파트, 부산 오륙도 SK View 등의 부산지역 초고층 주상복합과 동탄 메타폴리스, 자양동 더샵 스타시티, 분당 더샵 스타파크, 분당 로얄팰리스 하우스빌, 문래동 벽산 메가트리움, 송도신도시 125블럭 및 36블럭, 풍림 엑슬루타워 등 인천 송도지역 대규모 복합개발 단지 등 초고층 프로젝트를 잇달아 수주했다.

초고층 건물일수록 발주자들은 안전과 건물 품질 문제에 대해 많은 신경을 쓸 수밖에 없다. 입주희망자들은 설계는 누가 했는지, 자재는 어떤 것들을 썼는지, 안전진단은 객관적이고 권위있는 기관에서 실시했는지 등에 대해 자주 묻고 관심을 갖는다. 이럴 때 글로벌 합작기업이 선진 건설관리 기법인 CM 방식을 통해 건물을 지었다는 것 자체가 곧바로 홍보거리요 마케팅이요, 더 중요하게는 그 건물의 가치인 것이다. 발주자는 건물을 짓는데 있어 CM을 포함한 각 분야 최고의 팀으로, 안전과 품질관리에 만전을 기했다는 것을 자신 있게 설명할 수 있는 것이다.

2000년 이후 한미는 삼성전자 정보통신연구소, SK텔레콤 을지로사옥, 현대자동차 양재동 연구소, 팬택계열 R&D센터, 분당 NHN사옥, 미래에셋 판교, 하나은행본점, 여의도 파크원, 동국제강, 안철수연구소, 다음 제주사옥 등의 기업 사옥과, 외국계 자본이 투자된 서울국제금융센터, 센터원 등의 대형건축물 CM용역을 수행하였다.

공공사업 수주도 활발했다. 한미파슨스는 국립 과천과학관(2004), 알펜시아 리조트 조성사업(2004), 상암동 IT센터(2004), 성남시청사(2007), 국립생태원(2009), 항공우주박물관(2009), 농촌진흥청 이전사업(2010), 남극 장보고 과학기지(2010) 등 공공부문 건설사업에서 CM을 수주해 성공적으로 완수하였다.

외환위기의 한 복판에서 생존하기 위해 발이 부르뜨도록 영업을 다니던 시절이 언제였느냐는 듯 CM 사업 수주가 이어졌고 한국 CM 넘버 1 기업으로서의 자리를 굳힌 시절이었다. 초기부터 선진 기법을 배워 익히고 조직경영이나 영업방식, 마케팅 등 모든 분야에서 선진 시스템을 도입한 덕분이었다. 더불어 한국 사회에서도 건설 프로젝트에서 CM의 역할을 인정하는 분위기가 퍼져갔다.

지분인수와 기업공개

사실 김종훈 사장 등 한미의 경영진들은 무급 순환 재택근무까지 하면서 외환위기 시절의 어려움을 극복 했을 때 회사의 미래 가치를 크게 보았다. 이제 창업 초기의 어려움도 극복했고, 외환위기가국면도 지나갔다. 오히려 나라 경제 전체가 글로벌 스탠다드를 지향하면서 건설산업 선진화를 추진해온 한미에는 기회의 문이 활짝 열릴 것으로 믿었다. 그런데 다행인지 불행인지, 미국 파슨스는 한미의 장래를 긍정적으로 보지 않는 듯 했고 투자지분을 회수하려는 움직임을 보였다. 한국파트너였던 서영기술단측도 마찬가지였다.

김종훈 사장은 그것이 호기라 판단하고 지분인수 협상에 적극적으로 참여하였다. 결국 김 사장을 비롯한 구성원이 회사 지분 가운데 45%를 인수해 최대 주주가 되었다. 서영기술단과 파슨스의 지분은 각각 28%, 27%로 줄었다. 구성원 스스로가 책임경영을 실현할 수 있도록 종업원지주제를 도입해 전직원이 주주가 된 것이다. 종업원지주제는 파트너인 미국 파슨스의 전통이었다. 파슨스는 양적인 성장보다 질적인 가치를 중시하는 전통을 가진 회사로 1944년부터 지금까지 100% 종업원지주제라는 독특한 소유구조로 이어져왔다. 한미도 파슨스의 이 전통을 도입키로 했다. 2000년 12월 우리사주조합을 설립하고 주식배분 가능요건을 내용으로 하는 정관변경을 승인받았다. 그리고 이를 근거로 2001년 3월에 우리사주 조합을 설립하였다. 처음에는 173명의 조합원들이 참여했지만, 얼마 지나지 않아 구성원 전원이 주식을 갖게 되었다. 이후 2006년에는 마침내 파슨스와 서영기술단의 지분을 모두 인수해 주식의 100%를 구성원이 모두 소유하는 회사가 되었다. 명실상부하게 구성원이 회사의 주인이 된 것이다. 덕분에 회사는 안정적인 지배구조를 확보하게 되었다. 또 자사주를 갖게 된 구성원들의 애사심도 높아졌음은 물론이다.

국내 넘버 1 CM 기업으로 자리를 굳힌 한미파슨스는 한 단계 더 높은 도약을 시도한다. 주식상장을 추진하게 된 것이다. 한미는 2006년 창립 10주년 기념식을 조선호텔에서 가지면서 ‘2015년 글로벌 톱 10 비전’을 대내외적으로 공표하게 된다. 당시 ENR(Engineering News Record)에 세계18위(미국 제외)에 올라 미국을 포함하면 전 세계 50위권으로 10년간 노력하면 전혀 불가능한 목표라고 보이지는 않았다. 이 목표를 달성하기 위해서는 그러나 자체 성장(Organic Growth)만으로는 어렵고 인수 및 합병(M&A) 등을 통한 외적 성장(Inorganic Growth)을 반드시 추진해야 한다는 것이 성장전략으로 제시됐다. M&A 등을 제대로 추진하기 위해선 무엇보다 자본 확충이 필요하였다. 한미파슨스가 유가증권 시장에 기업공개를 추진하게 된 것은 당연한 수순이었다.

한미는 2008년 들면서 본격적으로 주식 상장을 준비하였다. 주식 상장을 통한 공모자금으로 해외업체의 인수합병을 추진해 글로벌 톱 10 비전 달성과 시너지 효과를 극대화하겠다는 목표가 전 구성원들에게 공유되었다. 그런데 상장을 준비할 무렵 생각지도 못한 암초가 나왔다. 우리사주가 문제가 된 것이다. 주식 상장 시에는

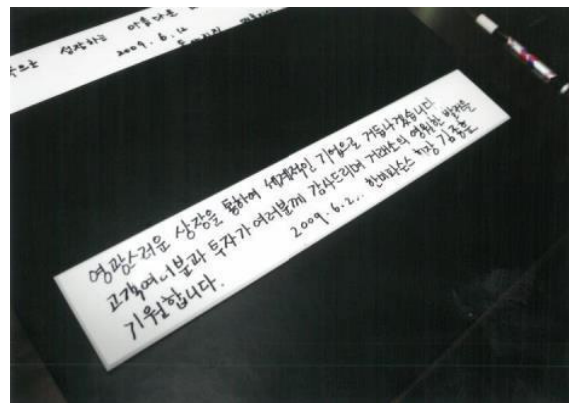
공모물량의 20%에 대해 우리사주 배정을 한다. 따라서 한미도 당연히 구성원들에게 우리사주를 추가로 배분하기 위한 절차를 밟았다. 이것을 증권예탁원이 제동을 건 것이다. 한미파슨스 주식이 우리사주로 이미 배분되어 있고 임원 등 대주주를 제외하고 28%를 직원들이 갖고 있기 때문에 더 이상은 불가능하다는 설명이었다. 한미는 기존 우리사주는 이미 일반 주식화 되어있기 때문에 새로 배분받게 될 주식과는 성격이 다르다는 논리로 항변했지만 기업공개와 관련해 막강한 권력을 가진 증권예탁원은 꺾이지 않았다.

회의를 거듭한 끝에 우리사주제도 등 사원복지 차원의 회사 정책에 긍정적인 것 같은 노동부에 유권해석을 요청했다. 많은 기대를 하지 않았는데 노동부는 의외로 긍정적인 반응을 보였다. 노동부 담당관은 구성원들이 우리사주로 회사 주식을 대부분 소유하고 있는 회사가 있는 줄 몰랐으며 한미가 원하는 방식으로 될 수 있도록 증권예탁원에 유권해석을 보내겠다고 약속했다. 노동부의 적극적인 유권해석으로 결국 한미 구성원들은 추가로 우리사주를 받을 수 있게 되었다. 게다가 노동부는 한미가 추구하는 우리사주제도를 노사관계의 모범사례로 평가하며 관련된 상을 받게 해주겠다는 약속까지 해주었다. 구성원이 주인인 회사를 추구해온 한미의 노력에 대한 보너스였다.

2008년엔, 그러나 하반기 들어 세계 경제 위기 때문에 부득불 상장을 유보하게 되었다. 2009년초 증시가 회복될 기미가 보이자 상장을 다시 검토하였고, 삼성증권을 상장주관사로 하여 상장준비에 만전을 기하였다. 마침내 2009년 6월 까다로운 심사과정을 거쳐 유가증권시장(KOSPI) 상장에 성공하였다. 기존 6,000,000 주에다 1,100,000주를 일반 공모하게 되어 총 주식 수가 7,100,000주로 증가하게 되었고 이를 통해 약 160억원의 공모자금을 확보할 수 있었다. 당시는 2008년 있었던 미국발 글로벌 금융위기의 여파로 시장 환경이 악화되어 국내 우수기업들도 유가증권시장 상장심사에서 번번이 떨어져 상장을 포기하거나 코스닥 시장으로 발길을 돌리게 되는 일이 적지 않았던 때다. 그런데도 한미파슨스는 당당히 업계 최초로 상장에 성공한 것이다. 한미의 상장은 중요한 의미를 갖는다. 우선, 국내 증권시장에서도 CM이라는 분야의 성장성을 높게 평가했다는 점이 중요하다. 둘째로 한미파슨스가 대한민국 넘버 1 CM 업체임을 공인받은 의미가 있다.



[유가증권시장 상장(09.06.23.)]



[유가증권시장 상장 방명록(09.06.23.)]

한미는 창업 13년 만에 당당하게 KOSPI 상장업체가 되었다. 창업 이후 고군분투하며 비약적인 성장을 거듭해온 결과였다. 실제로 2009년 매출액은 1996년 창업 당시의 15배에 달하였다. 김종훈 사장은 당시 직원들에게 보낸 뉴스레터에서 “거의 맨손으로 시작한 회사가 기업가치 1,000억 정도의 기업이 된 점에 대해서 큰 자긍심을 갖는다. 그러나 한미는 이 정도에 만족하기에는 너무 꿈이 크고 너무 좋은 인재가 많다. 가까운 장래에 기업가치 1조원을 달성하고 10조원, 20조원 회사를 만들어가자”고 강조하였다. 당연히 다음 수순은 본격적인 해외 진출이었다.

2. 국내 1위를 넘어 세계 시장으로

한미파슨스는 2002년 중국을 시작으로 본격적인 해외 진출에 나선다. 그야말로 글로벌 기업으로서의 행보를 시작한 것이다. 그러나 그 전단계로 합작사인 파슨스와의 사업 활동 범위 조정이 필요했다. 파슨스는 아무리 합작 파트너라고 해도 한미의 해외 진출이 본격화될 경우 자사의 글로벌 시장 활동과 겹칠 수 있다는 우려를 하고 있었다. 한미로서도 파슨스가 진출국이나 프로젝트에 시비를 걸 경우 거대한 해외 시장을 눈앞에 두고도 사업을 벌이지 못하는 곤란한 지경에 이를 수도 있었다. 한미가 초기 투자자인 서영기술단과 파슨스의 지분을 사들여 한미파슨스의 경영권 전체를 확보하는 작업에 나선 건 이 때문이었다. 한미는 1차적으로 2000년께 45%의 지분을 인수하고, 2006년엔 나머지 55%까지 사들여서 종업원 지주회사를 만들었다. 다행히 서영기술단이나 파슨스는 한미 구성원들과는 달리 이 회사의 미래 가치에 대해 그리 높게 평가하지 않는 분위기였다. 물론 창업 후 일정한 세월이 흐른 만큼 지분 매각을 통한 수익 확보라는 목표달성도 그들에게는 중요했을 것이다. 파슨스는 또 10년 이상 한미 경영진과 구성원들의 일하는 모습을 보면서, 한미가 충분히 자생력을 갖추고 있다는 판단을 한 것으로도 보인다. 파슨스는 지분을 매각한 후에도 브랜드네임을 라이선싱하고 부분적으로 전략 활동에 상호협력하기로 하였다.



[당시 회의 사진(2002)]

파슨스는 맨 처음에는 합작투자 파트너로 참여하였다가 다음에는 투자사로, 그리고 전략적 제휴형태로 변화한 것이다. 한미와 파슨스는 전략적 제휴를 통해 마케팅과 프로젝트 운영에 협력하기로 했고 단 해외 분야는 경쟁 관계가 발생할 가능성이 있으면 사전에 조율하기로 합의하였다. 한미파슨스로서는 파슨스의 글로벌 브랜드를 쓰면서도 경영 간섭을 받지 않는 최적의 구조를 구축하게 된 것이다. 여기다 이후 2009년 상장까지 하게 됨으로써 한미파슨스는 해외로 진출해 글로벌 기업으로서의 전략을 펼칠 수 있는 시스템을 완성하게 된다.

선진 초우량 기업과 합작을 하게 되면, 대개의 경우 그 회사의 글로벌 전략 아래 놓이기 쉽다. 그 회사의 방식이 우선시 되고, 그것이 현지 사정에 맞게 로컬라이제이션(Localization, 현지화)되는 것이 일반적이다. 한미의 경우는 그러나 전혀 다른 방식으로 합작사업을 전개하였다. 물론 초기에는 파슨스로부터 선진 CM 및 관리시스템을 들여오는 것이 중요하였다. 외국인 인력 및 운영방식까지 도입하였다. 파슨스의 역할은 그러나 여기까지였다. CM 관련 기술과 관리시스템, 운영방식을 도입하면서도, 한미의 경영진들은 기업가정신을 발휘하고 체계적인 노력을 기울여 파슨스와는 전혀 다른 독자적인 경영 메커니즘을 구축하였다. 경영을 중심으로 한 중요 활동은 철저히 한미가 주도하였다. 이를 통한 국내 성과를 바탕으로 글로벌 시장에 진출하게 된 것이다. 이런 한미의 전략적 행보를 서울대 조동성 교수팀은 ‘현세화(Localization)’라고 평가했다. 초우량 기업과 합작한

현지 회사가 오히려 새로운 경영 메커니즘을 만들어 현지화(Localization)를 주도하고, 그 성과를 바탕으로 또 다시 세계화(Globalization)에 나선다는 의미에서다. 이러한 현지화의 궁극적인 목표는 한미가 가진 차별적 메커니즘을 글로벌 네트워크에 온전히 전달하는 데 있다.

3단계 글로벌 전략

한미의 글로벌 전략은 이렇게 한미가 성장하면서 투자자들과 밀고 당기는 협상 끝에 이루어진 것이지만, 실제로는 김종훈 사장이 초기부터 세운 전략에 바탕을 둔 행보였다. 창업 초기 김 사장은 한국전력의 ‘원자력 기술 자립 전략’을 참조해 3단계 기술전략을 세워두었다. CM을 도입함에 있어, 기술 뿐만 아니라 기업 경영 활동 전반의 시스템을 글로벌 스탠다드화하겠다는 것이 목표였다.

1단계는 합작 형태로 선진 기술과 경영방식을 도입하여 외국인이 기업 활동을 주도하고 내국인은 외국인을 지원하는 방식으로 경쟁력을 확보하는 것이었다. 2단계는 1단계를 통하여 내국인이 외국의 선진기술을 습득함으로써 외국인과 내국인이 대등한 관계로 하되, 상황에 따라 어떤 것은 외국인이 주도하고, 또 다른 업무나 프로젝트는 내국인이 중심이 되어 수행하는 것이었다. 3단계는 내국인이 그동안 축적해왔던 기술력을 바탕으로 핵심 기업활동을 수행하고 외국인은 필요한 부분을 지원하는 방식으로 전환한다는 것이었다. 이 3단계 전략의 궁극적인 목표는 선진 CM 기업의 기술과 경영방식을 습득하여, 더 넓은 시장으로 한미파슨스의 사업영역을 확장시키는 것이었다. 이 3단계 전략에 따라 한미파슨스는 외국과의 합작기업 시절을 지나 독립적인 경영전략 수립과 실행을 할 수 있는 조직으로 바뀔 수 있었던 것이다.

중국 진출

당초 외국의 선진 기술을 도입해 한국의 건설문화를 선진국 수준으로 만들겠다는 목표는 이제 더 큰 야망으로 커졌다. 실제 이것은 한미가 성장하면서 자각한 당연한 수순이었다. 창업 초기 외환위기를 경험한 한미는 국내 시장에 안주하다간 회사가 절대 성장할 수 없다는 판단을 내리게 되었다. 특히 김종훈 사장 등은 한미가 CM이라는 외국 선진 기술을 받아들여 한국의 건설문화를 선진화하기로 했던 것처럼, 우리보다 건설산업이 후진적인 나라의 경우는 이런 수요가 반드시 있을 것이라고 믿었다. 그런 시각으로 처음 본 시장이 바로 중국 시장이다. 중국은 계속되는 경제성장으로 건설시장이 활성화 되어 있었다. 시장 조사 결과, 건설 수요가 많아 다양한 자원과 기술은 갖게 됐지만, 수년전 한국과 마찬가지로 CM 부문 등에서는 취약하다는 분석이 나왔다.

그러나 이제 겨우 한국 시장에서 자리를 잡게 된 신생회사가 해외에 진출한다는 것은 큰 모험이었다. 더구나 자본력과 경험이 약한 신생회사로서는 한 번 실패는 돌이킬 수 없는 리스크였다. 2000년 벽두부터 철저한 준비를 목표로 중국 시장에 대한 검토를 시작하였다. 중국은 가장 가까운 지역에 잠재력이 무한한 건설시장을 갖고 있는 나라다. 건설 산업의 잠재력은 풍부하면서도 관리 분야가 취약한 중국이야말로 한미파슨스의 풍부한 기술력과 경험이 필요한 곳이었다. 게다가 2008년 베이징 올림픽을 앞두고 CM의 수요는 무궁무진할 터였다. 베이징, 상하이, 칭다오 등 대도시를 중심으로 시장조사도 하고 한국 기업의 진출이나 현지 공장 건설 등 관련 프로젝트 등도 검토하기 시작했다. 더불어 그와 관계되는 준비를 착실히 해나갔다.

2년 동안 철저히 준비한 끝에 2002년에 비로소 상하이에 대표연락사무소를 설치하고 중국 건설시장의 문을 본격적으로 두드렸다. 처음엔 중국에서 부동산 투자사업을 하는 외국투자금융사들의 빌딩 실사업무를 지원하는

일부터 시작하였다. 이후 2003년 중국의 QS/Cost 및 관리전문기업인 Shanghai First Surveying과 전략적 제휴를 체결하였다. 제휴를 통해 중국 현지 CM 정보를 공유하고 공동 프로젝트수행을 기대할 수 있게 되었다. 이와 함께 중국 내 진출해있던 외국 기업들과 전략적 제휴를 지속적으로 추진하였다. 이를 통해 영국, 호주의 건설 관련 기업들의 노하우를 습득할 좋은 기회도 생겼다.



[심천 삼성코닝 정밀유리공장]

하지만 중국은 생각보다 쉽지 않은 시장이었고 그들 입장에서 한미파슨스는 외국 CM 서비스 업체였다. 현지 업체들로부터 CM 수주를 받는 것은 상당히 어려운 일이었다. 삼성 등 한국 기업들의 중국 진출 프로젝트에 참여하는 일부터 시작한 것은 이 때문이었다. 2003년 2월에는 심천 삼성코닝 정밀유리공장 CM을 수주했고 이어 한샘 베이징 주방설비공장 PM용역, 최초의 외국 발주처인 Venetian과의 마카오 카지노 대주단 지원 용역계약도 체결하였다. 국내 대형 고객사와 동반 진출하는 전략은 이후 한미의 중요한 전략으로 활용되었다. 삼성그룹, 아모레퍼시픽, 포스코 등 국내 유수 그룹사의 해외 현지 플랜트나 법인사무소 건설에 파트너로 참여하였다. 2000년대 중반에 이르러 삼성전자 헝가리공장(2007), 인도 첸나이 공장(2007)에 CM으로 진출하게 된 것은 이런 전략의 결과였다.

중국에서의 사업이 이렇듯 활기를 띠게 되면서 2003년 9월에는 상하이사무소를 현지법인으로 승격시켜 중국 사업을 본격화하였다. 한미파슨스의 제1호 해외법인이 설립된 것이다. 법인명은 한미파슨스컨설팅유한회사로 정하였다. 중국 법인의 주요 업무는 수주 영업활동 및 중국 내 수행 프로젝트 관리, 지원이었다. 특히 조속한 현지화를 달성하기 위하여 중국인 직원들을 주축으로 회사를 구성하였다.

KOICA 해외 사업

2003년 들어 한국국제협력단(KOICA)와 같이 일할 기회가 생겼다. KOICA는 개발도상국에 무상원조 사업을 주로 하는 정부기구다. 추진하는 사업의 규모가 그리 크지는 않았지만 성격상 한미의 사회공헌이념과 맞아 떨어지는 것이었다. 말하자면 KOICA의 사업 자체가 글로벌 사회공헌활동이었다. 당시 KOICA는 세계 여러 나라에 무상원조사업을 수행하고 있었는데, 체계적인 프로젝트 관리 결여와 직원들의 전문성 부족으로 인해 문제들이 많이 발생하여 이를 극복할 방안을 모색중이었다. 그 결과 KOICA는 프로젝트에 CM방식을 도입하기로 방침을 정하였고, 이에 따라 3개국 프로젝트를 CM으로 발주하였다. 한미파슨스는 KOICA 프로젝트에 CM방식을 접목하기 위해 KOICA로부터 문의가 온 순간부터 자료를 치밀하게 준비하여 설명회를 개최하는 등 제반 노력을 기울였고, 그 결과 초기 CM용역 수주에 성공할 수 있었다. 2003년 10월 KOICA가 발주한 필리핀 직업훈련원, 인도네시아 스포츠센터, 과테말라 기술교육훈련원 프로젝트의 CM용역을 동시에 수주 하였다.

특히, 필리핀 직업훈련원은 발주처가 기존에 수행하였던 프로젝트에서 노출된 문제점을 보완하여 사업기간 준수, 책정된 예산 내 준공 그리고 소요품질 확보를 위해 CM용역을 처음으로 도입한 프로젝트이다. 이 프로젝트는 KOICA 프로젝트의 전형적인 특성인 원격지 소규모 프로젝트에 CM을 성공적으로 적용한 선례가 되어, 국제적인 소규모 공공프로젝트에서의 대표적인 CM수행 사례로 남게 되었다. 이후 KOICA 발주 프로젝트에서 잇달아 CM을 수주하면서 해외 진출국 또한 라오스(직업훈련원), 이디오피아(초등학교), 요르단(보건소), 베트남

(친선 IT대학), 캄보디아(국립소아병원), 이스라엘(인조잔디구장), 스리랑카(자하라 초등학교) 등지로 계속 확대되었다. 2005년에는 정부기관으로는 처음으로 Program Management 방식으로 발주한 프로젝트의 주계약자로 선정되면서 KOICA와 돈독한 파트너십을 구축하게 되었다.

이로써 한미파슨스는 해외 진출영역을 동남아시아와 남아메리카로 확장하였을 뿐만 아니라 매년 KOICA에서 시행하는 수백억 원 규모의 해외원조사업에 지속적으로 참여할 수 있는 유리한 고지를 점하게 되었다. 또한 사업과 규모가 커지면서 KOICA도 단일 프로젝트 관리에서 국별 CM 및 지역 CM으로 영역 및 규모를 확대해 오고 있는데, 이에 따라 한미글로벌로 사명을 바꾼 이후에도 국별 CM(필리핀 CM, 2011년 9월~2014년 5월) 및 지역 CM(중동 CIS 지역 CM, 2013년 12월~2017년 2월)을 지속적으로 수주하여 수행해 오고 있다.

중동 진출

2003년 중국 진출이 해외사업의 첫 신호탄이었다면, 2007년부터는 해외사업이 본격화된 시기였다. 바로 전 해인 2006년 창립 10주년을 맞은 한미파슨스는 기념식에서 2015년까지 ‘세계 톱 10 CM 업체’로 도약할 것을 천명하였다. 이는 굉장히 야심찬 계획이었다. 당시 한미파슨스의 CM 업계 순위는 미국 기업들을 제외하면 18위였으며 미국 기업들을 포함할 경우 50위권에 속했다. 아주 도전적인 목표였지만, 2007년께부터 해외사업이 폭발적으로 확대되면서 이 목표의 실현 가능성에 대하여 구성원들의 공감대를 불러일으키고 동시에 확신을 심어주었다. CM이란 사업을 넓게 보면 컨설팅업계에 속한다. 그런데 도입 역사가 훨씬 긴 경영 컨설팅업계에서는 세계 10위는 고사하고 글로벌 서비스를 하고 있는 업체도 거의 없는 게 현실이다. 그만큼 한미파슨스의 글로벌 비전은 원대한 것이었다.

2006년 글로벌전략을 천명한 이후 이듬해인 2007년 아랍에미레이트(UAE)의 두바이에 현지법인을 설립하였다. 중동지역의 진출은 중국 시장과는 또 다른 사업 지식을 획득할 좋은 기회가 되었다. 그러나 중동시장은 쉬운 공략 상대가 결코 아니었다. 세계 유수의 CM회사들과 건설회사들이 진입하여 경쟁하는 매우 수준 높은 시장이었다. 유럽과 미국에 버금가는 수준, 한마디로 선진국 시장이었다. 오일머니는 세계적 기업들을 끌어모으는 힘이였다. 중동에서 활동하는 기업들은 모두 CM, PM 분야에서 세계적 이름을 날리는 선진 용역업체들이었다. 플루어(Fluor), 벡텔(Bechtel)과 같은 선진업체들과 경쟁을 벌여 프로젝트를 따내는 것이 불가능한 일로 보였다.

중동 시장 진출 초기부터 이런 어려움은 금방 현실로 나타났다. 중동의 발주자들은 아시아에서 온 CM 회사에 대해 호의적이지 않았다. 이미 서양의 선진 CM 회사들과의 사업경험이 있었기 때문에 한국 CM 업체라고 하니 처음부터 과소평가하는 분위기였다. 한국과 달리 중동지역에서는 CM의 정의를 PM보다 협소하게 보는 경우가 많다. 즉 시공단계의 사업관리로 국한해서 생각하는 개념이 강해서 중동지역에선 한미파슨스를 주로 PM 회사로 소개하였다. 중동시장은 이미 영국과 미국계 유명한 기업들이 진출하여 시장을 형성하고, 많은 실적과 기득권을 가지고 있었다. 중국에서와는 다른 전략을 쓸 수밖에 없었다. 이 난제를 극복하기 위해 중동진출 전략을 먼저 명확히 하였다.

우선 중동시장을 ‘선진국 시장’으로 규정했다. 따라서 진출 전략을 한국인 중심이 아닌 외국인 주도로 하겠다는 방침을 설정했다. 수주 및 프로젝트 수행 모두를 외국인이 중심적인 역할을 하고 한국인은 외국인의 공백을 메워주는 역할을 하기로 한 것이다. 두 번째로는 또 다른 합작전략을 모색했다. 중동 시장 특성상 현지 정보, 현지 발주자와의 막후 협상은 중동 파트너의 도움이 절대적이라 판단했기 때문이다. 중동 파트너와 합작회사를

설립한 것은 한미파슨스가 가지고 있는 장점과 약점을 잘 조화시킨 글로벌 전략이었고 현지화 전략이었다.



[CEO 두바이&리비아출장(09.06.13.)]

마침내 2008년초 사우디아라비아에서 ITCC(Information Technology & Communication Complex) CM을 수주하였다. 중동지역에서의 첫 번째 수주였다. ITCC를 수주하자 건설업계는 깜짝 놀랐다. 중동에서 한국 업체가 대규모 개발 프로젝트 CM 용역을 수주한 것은 처음이었다. 그동안 해외 대형 개발 프로젝트 CM은 주로 벡텔, KBR, 터너 등 외국 선진 업체들이 독점해왔다. 고부가가치 전문영역이라는 얘기가.

리야드에 들어설 ITCC는 중앙IT센터와 기술연구소, 호텔, 문화관 등을 갖춘 연면적 113

만6369m²(34만4000평)의 초대형 복합시설. 한미파슨스는 세계 9개국 전문가들과 함께 기획부터 설계사 및 시공사 선정, 설계 및 공정관리, 원가관리 등 ITCC 프로젝트 전반을 총괄하고 있다. 단순 시공이 아니라 고도의 지식과 기술력을 필요로 하는 컨설팅 엔지니어로서 능력을 인정받게 된 것이다. 2008년 인프라 단계부터 시작하여 2015년 Phase 1을 마무리 하고 지금 Phase 2가 막바지에 이르렀다.

이러한 성과를 바탕으로 2013년에는 사우디 최대병원인 킹파드왕립병원(King Fahad Medical City:KFMC)의 Project Management Consultancy(PMC)용역을 수주하였다. 킹파드왕립병원은 사우디 수도 리야드에 위치한 사우디 보건부(Ministry of Health) 산하의 정부 예산으로 운영되는 사업으로 준공시에는 사우디에서 가장 큰 병원이자 최초로 건설되는 뇌질환 및 암전문 병원이 될 것이다.

그동안 사우디에서는 총 16개 프로젝트를 수행하였으며 이 중 6개는 2016년 현재에도 진행 중이다. 사우디에서는 중동 진출 전략의 원칙을 적용해 공사의 단장과 핵심 멤버를 외국인으로 구성하였다. 한미파슨스라는 한국 업체지만 파슨스라는 글로벌 브랜드를 가진 데다 전혀 손색이 없는 CM 기술을 보이고, 더군다나 외국인들이 직접 와서 일하자 현지 분위기가 달라졌다. 이후 중동에서의 수주 활동이 더욱 원활해졌다. 외국인 멤버를 포함시켜 클라이언트에게 신뢰를 주는 것과 함께 해외업무를 원활하게 할 수 있는 환경을 제공한 덕분이다.

사실 그 동안 한국 건설회사들이 중동에서 나름 이름을 날린 것은, 유형의 건축물로 결과를 보여줄 수 있기 때문이었다. 그러나 한미가 하는 CM은 그에 비하면 보이지 않는 컨설팅이요 용역이다. 보고서와 관련 발표를 통해 최종 결과물을 제시하는 것이기 때문에 문서화와 커뮤니케이션 역량이 아주 중요하다. 아무리 한미파슨스의 한국인 기술자들이 전문화되어있고 관리 역량이 뛰어나다고 하더라도, 보고서를 작성하고 영어로 설명하는 데에는 원어민들보다 뛰어날 수 없었다. 실제로 커뮤니케이션 잘못으로 외국인 클라이언트의 요구를 제대로 파악하지 못하는 경우도 자주 발생하였다. 외국인 인재를 활용하는 것은 그래서 중동 지역에 진출할 때는 필수적인 과제였다. 선진국 출신의 외국인들도 있지만 필리핀 등 TCN(Third Country Nationality, 제3국인)들도 활동하고 있다. 외국인 CM 총괄과 한미파슨스의 한국 직원, 그리고 TCN의 3그룹이 함께 해외 수주 프로젝트를 수행하고 있는 것이다. 이 과정에서 한미파슨스의 구성원들은 점점 다국적화 되어 갔다.

해외 사업과 한미의 장·단점

한미가 글로벌 기업으로 성장할 수 있었던 가장 큰 배경은 이미 한미에는 보통의 한국 회사들과는 달리 글로벌 경영을 위한 선진기업의 운영체계가 체화되어 있었다는 점이다. 외형은 한국이지만 외국인 인재들을 거느리고 있고, 또 파슨스라는 브랜드도 사용하고 있으니 글로벌 기업으로서 사실상 손색이 없었던 것이다. 사업에 대한 관점과 가치관, 기질 등에서는 한국인의 장점이 나타나고, 전략수립, 프로젝트 관리 및 마케팅은 선진 글로벌 기업 수준으로 할 수 있는 것이 바로 한미파슨스였다. 이런 한미의 독특한 전략적 우위는 동남아에서는 기대하지 않았던 환경적 우위로 작용하였다. 동남아 클라이언트들은 글로벌 CM 기업들의 횡포를 경험한 사례가 적지 않았다. 값비싼 CM을 시행하면서 오히려 글로벌 CM 기업들에 이리저리 끌려 다니는 상황이 발생했던 것이다. 이러한 분위기는 한미파슨스의 동남아 마케팅에 긍정적인 영향을 미쳤다. 다른 글로벌 CM 업체 보다 편안한 마음으로, 더욱 당당하게 일을 맡길 수 있는 파트너로 생각했기 때문이다.

해외 수주와 사업 수행에 외국인 인력이 많이 활동하게 되면서 문제점도 나타났다. 해외 프로젝트의 총괄을 선진국 출신의 외국인이 담당하고 실무에서도 제3국인과 현지인이 참여하면서 업무는 더욱 원활하게 진행할 수 있었지만 한미파슨스에 대한 구성원들의 충성도와 같은 문화적, 정신적 차원의 이질성이 발견되기 시작하였다. 특히 한미파슨스의 핵심가치에 대한 충분한 이해가 부족한 상황이 발생하기도 하였다. 이는 직업에 대한 서구 특유의 가치관과 업무의 특성상 한미파슨스의 고유한 가치를 체화시킬 수 있는 충분한 시간이 현실적으로 부족했기 때문이었다.

주요 해외 법인의 운영과 프로젝트 수행은 일단 선진국 출신 외국인이 총괄하고 한국인은 바로 아래에서 핵심 역할을 하는 구조였다. 이와 함께 언어와 기술을 겸비한 제3국인과 현지 인력이 혼합되어 다국적 조직의 유형을 띄고 있다. 여러 국적의 사람이 같은 조직 내에서 일하기란 쉽지 않다. 이들을 하나의 목적을 위해 서로 통합하는 과정은 상당히 복잡한 프로세스다. 내부 커뮤니케이션 문제 때문에 불협화음이 존재하기도 하는 것이다. 특히 업무를 총괄하는 선진국 출신 외국인과 실무를 담당하는 제3국인에게 모두 필요한 것은 조직에 대한 충성도이다. 한국 구성원들과 달리 이들은 프로젝트를 추진하다가 갑작스럽게 회사를 떠나는 예도 있었다. 해외에서 아무리 사업이 잘되어도 한미파슨스의 핵심가치에 대해 충분한 이해를 하지 못하는 경우가 많다면 조직문화와 비전을 중시하는 한미로서는 받아들이기 어려운 일이다. 창업 초기에는 이런 문제를 파슨스 출신의 테리 오브라이언 부사장이 담당했었다. 그때는 물론 본격적인 해외 진출이 있기 전이었다. 그러나 2008년 해외 사업이 확장되면서 외국인 부사장 비소 아마리가 해외지사로 이동하게 되면서, 외국인 인력에 대한 체계적인 교육 프로그램 구축의 필요성이 두드러지게 되었다.

2009년 한미파슨스는 이런 문제점에 대한 적극적인 대응의 필요성을 인식하고 HPG(HanmiParsons Global)를 출범시킴으로써 회사의 구조를 변화시켰다. HPG는 지주회사로서 중동지역의 활동을 총괄하는 역할을 하고 있다.

3. 다각화, 서비스 외연의 확장

한미는 창업 초기부터 주목을 받는 회사였다. 건설사업관리에 대해서는 인식도 경험도 전혀 없는 불모지에 CM이라는 선진기법을 들여왔기 때문이다. 외환위기 속에서도 특유의 조직문화로 위기를 극복하고 더 나아가 그 기법으로 중국과 중동 등 해외로 눈을 돌리자 건설업계는 한미의 행보를 눈여겨보지 않을 수 없었다. 한미

가 CM 사업을 다각화하는 것은 곧 한국 건설산업의 새로운 역사를 쓰는 것이고, 미래를 바꾸는 일이었다. 그런 점에서 한미파슨스의 다양한 다각화 시도는 의미있는 전략적 방향 선회였다.

사업체는 성장 기회에 민감하게 되어있다. 그러나 돈이 되면 어떤 것이라도 다하겠다는 문어발식 다각화는 위험하다. 특히 한미파슨스처럼 전문기술을 갖고 있는 업체가 전혀 상관없는 분야를 하는 건 전략적으로도 잘 못된 판단이 될 수 있다. 한미는 그래서 사업 스코프(scope)를 벗어나지 않는 관련 다각화에 시동을 걸게 된다. 잘하는 역량에 집중하면서도 고객의 니즈에 맞춰 서비스 할 수 있는 태세를 갖추게 된 것이다.

책임형 CM(CM at Risk)

건설사업관리는 보통 기획, 발주, 시공, 유지관리 단계로 나눌 수 있다. CM사는 건설산업 전과정을 발주자 대신 시공자나 설계자의 업무를 감독하거나 지휘하며 최적의 대안을 제시한다. 보통은 CM사가 공사비나 공기에 법적 책임을 지지 않는 일종의 컨설팅 서비스를 제공하면서 발주자의 대리인 역할을 한다. 이런 방식의 CM을 용역형 CM이라한다. 이때 공사비나 공기에 대한 책임은 법적으로 당연히 건설사가 지게 된다.

그런데 일반 건설사를 통하지 않고 CM사가 직접 전문건설업체를 선정해 공사를 주관하기도 한다. 이때는 CM사가 건설사의 역할도 겸하게 되므로 공사비와 공사기간에 대해 책임을 진다. 따라서 발주자는 건설업체 몫의 이윤과 간접비용 등을 줄일 수 있다. 선진국에서 주로 행하는 이런 방식을 ‘책임형 CM’이라 한다. 이 방식은 CM사에 설계-시공을 통합수행토록하고 일괄 책임을 부여하는 것으로 최적의 품질을 확보하고, 단일 사업조직으로 신속한 사업진행 및 사업비 절감이 가능하며, 원가 공개(Open-Book)로 투명한 공사 수행 및 추가이익을 제공함에 따라 사업주의 이익을 극대화 할 수 있는 사업 방식이다. 미국은 신규 발주의 40%가 책임형 CM으로 이뤄지고 있다.

한미는 창립 이래 용역형 CM을 위주로 사업을 해왔지만, 책임형 CM의 가능성을 크게 보았다. 몇몇의 발주처에서는 한미가 건축 전반을 맡아주면 어떻겠느냐는 의뢰가 적지 않았다. 2006년 조직개편을 통해 국내마케팅 본부 내에 CM 다각화 팀을 정비하고, 건설업면허 취득 등 책임형 CM 사업의 추진을 위한 준비를 시작하였다.

한미가 전략적으로 뛰어난 것은 이 과정에서 기존 시공사들과 정면 대결을 벌이지 않았다는 점이다. 우선, 그 시장에선 대형 시공사들이 국내외에서 경험과 실적을 쌓아 한미로서는 아직 따라가기 어려운 것이 현실이었다. 또 대형 시공사들과는 현장에서 시공사 대 CM사로서 협업을 하는 경우가 많아 경쟁관계가 된다면 그 사업 기회까지 잃을 지도 모르는 일이었다. 더구나 발주사들이 책임형 CM이라는 새로운 방식을 생소해하고 있는 실정이었다. 한미는 그래서 전략적으로 대상 프로젝트분야를 선정하였다. 설계 또는 공사비가 미확정 상태이나 목표 완공일이 정해진 프로젝트, 예산에 준하는 맞춤형 건물을 원하는 프로젝트, 중규모 건축물 프로젝트, 시공사의 브랜드 가치와 무관한 프로젝트, 건설 발주의 다양한 패턴에 익숙한 외국계 프로젝트 등이 그것이었다. 국내 시장에 엄연히 존재하는 그러나 다른 업체들은 발견하지 못한 새로운 시장을 찾아낸 것이다. 이 시장은 대형 시공사가 관심 갖기엔 작은 규모이고, 그렇다고 전문 건설사들이나 전문설계회사가 담당하기엔 다소 복잡한 요구 사항이 많은 발주자로 이뤄진 시장이다.

블루오션전략(BOS:Blue Ocean Strategy)은 신시장 개척에 성공한 기업을 분석해 이들이 새로운 시장을 찾아낸 6가지 통로(Path)를 소개하며, 그 중 하나로 전략집단(Strategic group)의 장점을 결합하는 방법을 소개하고 있다. 오디오와 라디오의 장점을 결합해 고객들에게 전혀 다른 새로운 가치를 제공한 소니의 ‘워크맨’이 대표적 사례다. 한미가 ‘시공사’라는 전략집단과, ‘전문건설사, 전문설계회사’ 같은 다른 전략 그룹의 장점을 결

합하는 방법으로 찾아낸 새로운 시장이 바로 책임형 CM 시장이다. 예를 들어 ‘시공사의 브랜드 가치와 무관한 프로젝트’를 보자. 아파트나 오피스텔 등 분양을 해야 하는 건물이 아니라면 굳이 브랜드가 필요없어, 대형 시공사에 비싼 돈을 주며 건설을 맡길 필요가 없다. 그렇다고 전문 건설사나 설계업체에 맡기기에는 발주자 자신이 해야 할 일이 많고 또 공사비가 늘어나거나 공기가 지연됐을 때 책임을 묻기가 애매하다. 이런 상황에서 한미파슨스가 모든 책임을 지며 전문 설계사, 전문건설사를 거느리고 CM를 맡아 기획 설계 발주 시공 운영 전반을 관리하며 프로젝트를 맡겼다고 나선 것이다. 블루오션전략은 “기업들은 전략집단 안에서 경쟁하는 데 여념이 없지만 엄청난 이익을 안겨줄 새 시장 창출 기회는 전략집단 밖을 둘러 볼 때 찾을 수 있다. 전략집단들 간의 장점을 결합할 때 새로운 시장이 열린다”고 강조하고 있다.

2006년 1월 수주한 삼성테스코 청주 중원점 프로젝트가 국내 최초의 책임형 CM 프로젝트다. 이 프로젝트는 일반적인 단독점포가 아닌 복합개발 점포로서 이해당사자들 간의 복잡한 이해관계와 매장 레이아웃에 따라 시공도면 등이 여러 차례 변경되어 발주자는 예산 내에서 이를 효과적으로 관리해줄 시공사가 필요하였다. 한미는 분리발주 및 패스트트랙(Fast Track) 등의 기법으로 사업예산을 절감하면서도 정해진 공기내에 공사를 성공적으로 수행하였다. 홈플러스 중원점이 성공적으로 완료됨에 따라 논산점, 잠실점 1·2단계, 송탄점 등을 연속하여 책임형 CM 계약을 체결하는 성과를 올렸다.

논산점의 경우는 발주자에게 새로운 가치를 창출해준 사례로 꼽힌다. 한미는 대형 건설사라면 10개월 정도 소요될 그 공사를 7개월에 완공해주겠다고 약속하였다. 30% 공기를 단축해준 셈이었는데 실제 공사는 그보다 한 달 더 앞당겨 6개월 만에 완공하였다. 새로 오픈하는 할인점은 상권을 먼저 차지하기 위해 경쟁사와 치열한 입점 경쟁을 벌인다. 따라서 오픈일을 앞당길수록 금액으로 환산하기 어려운 기회이익이 발생한다. 그런 점에서 한미가 책임형 CM을 맡음으로써 발주자에게 굉장한 보너스를 준 셈이었다.



[BAT 물류센터]

2007년 3월에는 글로벌 담배회사인 BAT(British American Tobacco) 물류센터 공사를 수주하였다. 최초의 디자인빌드형(Design-Build) 책임형 CM이었다. 이 프로젝트에서도 계약 보다 공기를 한 달 단축하였다. 그간 물류창고를 빌려 쓰고 있던 발주자에게 한 달 치의 임대료를 벌여준 것이다. 게다가 별로 크지 않는 이 공사에서 한미는 8억원 정도의 원가를 절감하였다. 당초 계약 내용에는 절감된 비용은 한미와 발주자가 절반씩 나누기로 되어 있기에 한미는 4억원을 BAT측에 돌려주겠다고 하였다. 무릇 대부분의 공

사가 이런저런 이유로 공사 준공 무렵에는 예산이 초과하기 십상인 마당에 절감된 공사비를 돌려주겠다는 것은 보기 드문 일이었다. 발주자는 뜻밖에 결과에 반색하였다. 그러나 이미 편성된 예산인 만큼 현금으로 돌려받을 수 없다며 굳이 돌려주고 싶다면 서비스로 대체해 달라고 하였다. 그래서 한미는 현금 반환 대신 발주자측에 제법 큰 경비실을 지어주고 부속공사도 추가로 해주었다.

일반적인 일괄도급계약을 맺은 경우 건설사는 싼값에 하도급을 주기도 한다. 그렇게 해서 건설사는 차익을 챙길 수 있다. 물론 발주자는 그 과정을 확인하기 어렵다. 하지만 한미가 수행하는 책임형 CM은 공사집행내역을 발주자에게 투명하게 공개한다. 또한 이른바 ‘최대공사비 상한 보증액(GMP)’에서 절감된 비용의 절반을 발주자에게 돌려준다. 물론 공사비가 초과되면 CM사인 한미가 책임진다. 당연히 발주자로서는 전혀 손해 볼 것 없

는 계약이다.

특히 전문건설업체들은 책임형 CM방식의 계약을 선호한다. 보통의 공사수주에는 로비를 해야 하는 등 많은 경비와 시간적인 노력이 필요하지만 CM발주는 투명하고 빠르게 이뤄지기 때문이다. 또 책임형 CM에서는 전문건설업체가 직접 파트너로서 대우받는다. 게다가 한미가 발주자로부터 받은 선수금을 즉시 지급한다는 점도 전문건설업체로서는 큰 매력이다. 종합건설업체 위주의 한국 건설산업 현실에서 전문건설업체는 종합건설업체의 하청업체로 존재해왔다. 그러나 이제 이 구분은 무의미해졌다. 민간 뿐 아니라 공공부문에서도 책임형 CM을 도입하기 위해 법제화를 준비하는 등 건설의 판이 바뀌고 있기 때문이다. 이런 발전은 CM이라는 분야를 개척하고 선진화하는데 노력을 기울여온 한미파슨스가 있어서 가능한 일이었다.

한미의 책임형 CM 사업이 시장에 알려지면서 2009년 이후엔 판매시설이나 물류센터 프로젝트를 넘어 도시형 생활 주택과 오피스, 연구소, 미술관, 클럽하우스, 폐기물 매립시설 등 다양한 프로젝트를 수주하는 성과를 올렸다. 한미글로벌은 2016년 4월 기준 책임형 CM 방식으로 34개의 프로젝트를 성공적으로 완수하였다. 이는 건설사업관리업을 영위하는 동종업계 현실을 넘어선 사업다각화다. 서로 다른 전략집단의 장점을 결합한 새로운 서비스로 새 시장을 찾아낸 한미의 전략적 성공이라고 평가할 수 있다.

개발사업

개발사업은 성공하면 고수익이 생기지만, 그만큼 위험도가 높은 사업이다. 한미는 그러나 그동안 대형프로젝트를 진행하면서 원가관리를 포함한 프로세스 전반을 컨설팅한 CM 경험을 살린다면 개발 사업도 충분히 승산이 있다고 판단해 사업다각화 아이템으로 정하였다.

한미파슨스는 2003년 1월 27일 개발을 맡을 자회사로 랜드마크디벨롭먼트(주) (LMD: LandMark Development Co., Ltd.)를 설립하였다. LMD는 창립 첫 해 서울시 송파동에 한진로즈힐레이크 주상복합건물 개발사업을 벌였는데 당시 어려운 부동산시장 상황을 극복하고 3개월 만에 아파트 100% 분양이라는 성과를 올렸다. LMD는 2003년 5월 부산과 거제를 연결하는 ‘거가대교 민간투자사업 사업관리기술지원’ 용역업무를 수주함으로써 인프라 사업 PM 분야서도 뛰어난 역량을 지니고 있음을 입증하였다.



[LMD 창립기념식(03.03.13.)]

2004년과 2008년에는 서울시에서 입찰 공고한 디지털미디어시티(DMC) 단지 내 초고층 랜드마크 빌딩 건설사업을 위한 우선협상대상자 선정 PF 사업에 국내 유력 금융사와 해외 투자자, 키 테넌트(Key tenant)와 함께 컨소시엄을 구성하여 프로젝트에 참여하였다. 비록 우선협상대상 컨소시엄으로 선정되지 못했으나, 메이저 건설사 중심으로 컨소시엄을 구성하던 당시의 트렌드를 벗어나 금융사와 해외 투자자 중심으로 컨소시엄을 구성하여 디벨로퍼가 중심이 되는 사업을 추진하려고 했던 시도는 충분히 의미있는 도전이었다고 평가할 수 있다.

개발 사업의 의미있는 성공 사례는 한미파슨스가 2009년말 런칭한 ‘마에스트로’(Maestro)다. 마에스트로는

e집 사업: 중소발주자를 위한 CM



한미파슨스는 직접 움직이기 어려운 발주자를 위해 모든 상담과 컨설팅이 웹사이트를 중심으로 이루어지는 비즈니스 모델을 창안하였다. 발주자가 굳이 현장에 가지 않고도 공사 진행과정을 인터넷에서 파악할 수 있도록 하였다. 2001년 7월 웹사이트 주소(www.ejip.co.kr)를 확보해 e집 사

업에 필요한 시스템을 구축하였다.

업무 프로세스는 이렇다. 고객여의가 들어오면 먼저 프로젝트 착수회의를 한다. e집 매니저는 설계자와 시공자 등과 함께 공사 때 예상되는 문제점의 해결 방안을 협의해 그 결과를 설계에 반영하게 한다. 공사가 시작되면 e집 매니저는 주 2회씩 현장을 방문해 공정에 대해 면밀하게 검토하고 꼼꼼히 품질점검을 해 부실한 점이 보이면 바로 조치한다.

e집 매니저는 1주일 단위로 현장 진행현황과 문제점 등 전반적 활동사항을 동영상과 함께 발주자에게 제공해 진행사항을 인터넷으로 확인할 수 있게 한다. 그리고 민원이 발생하면 e집 매니저가 직접 나서서 주민과 접촉해 해결방안을 제시함으로써 원만하게 공사가 진행되도록 한다. e집 웹사이트에선 주택관련 포털사이트와 제휴해 주거문화에 대한 정보와 콘텐츠를 제공하고 있다. 공사가 끝난 뒤에는 설계도면부터 시작해 모든 공정을 담은 CD를 제공해 사후관리에 도움이 되도록 하였다.

이렇게 준비를 마친 후 2001년 7월 3일 조선히에서 e집 사업설명회를 열었다. 그리고 중소형 건축 CM사업 진출을 공식 발표하였다. 반응은 의외로 좋았다. 본격적인 사업이 시작되자 전국 곳곳에서 문의가 들어오고 실제 계약이 이루어졌다. e집 홍보를 위한 광고도 진행하였다. 공사비의 10% 절감과 공사기간의 30% 단축을 장점으로 내세웠다. 더불어 발주자가 여기저기 자질하게 신경 써야 할 부분을 대신 관리해준다는 점을 강조하였다. 최소 비용으로 최대 효과를 얻는다는 보편적 경제논리에다 발주자가 신경 쓰지 않아도 다 알아서 해준다는 안심논리를 강조하였다. e집 서비스는 개설 후 2006년까지 발주자들의 호응으로 다양한 주택, 중소빌딩, 클리닉 센터 등의 프로젝트를 수행하였다. 주택 11건, 클리닉 빌딩 8건, 소형 오피스 및 상가 21건, MBC 기적의 도서관 프로젝트 8건을 수행하였다.

하지만 e집사업은 주거형 시장에 편향된 사업 구도에 따른 분양 리스크 증가 및 수익성 악화, 책임형 CM 업무 영역(다각화사업부)과의 중복 등으로 2012년 7월 조직 개편시 e집팀을 폐지하고 영업기능은 다각화영업팀으로, 운영기능은 CM사업본부로 이관되었다.

시장경제의 가장 큰 장점은 질서가 자생적으로 만들어진다는 점이다. 시장의 수요를 찾아낸 기업가는 그 기회를 잡기 위해 사업을 만들어낸다. 그리고 사람들의 삶은 그로 인해서 윤택해진다. 집 짓는 것에 대한 사람들의 고충을 찾아냈다는 점에서 e집은 분명 새로운 시장의 발굴이었다. 다만 아직까지 우리 사회에는 컨설팅의 가치에 대한 인식이 적다. 그리고 차별화된 서비스에 대해 가격을 지불하는 것에 대해서도 인색하다. 공사비 절감, 공기 단축에 대한 표준적 기준이 없는 것도 문제다. 무엇보다 아직 건축물이 갖는 가치에 대한 이해도도 부족하다. e집은 그런 점에서 한국 시장에서 자리잡기엔 다소 빠르지 않았는가하는 평가를 받는다. 혁신적인 상품도 시장에서 호응을 늦게 받는 경우가 적지 않다. e집의 성공 여부는 아직 평가하기엔 이르다고 하겠다.

리모델링과 재건축 CM

리모델링과 재건축 CM도 한미가 앞장서 개척한 사업 영역이다. 사람들이 흔히 생각하는 것과 달리 재건축과 리모델링은 매우 섬세하고 과학적인 작업이다. 기존 주변 환경과 건축물의 기본 골조를 유지한 상태에서 구조와 기능을 개선하고 더 나은 환경과 미관까지 만족시켜야하기 때문이다. 그 점에서 오히려 새로운 건물을 짓는 것 보다는 훨씬 복잡하고 어려울 때가 많다.

신축과 달리 재건축이나 리모델링에서는 예측 불가능한 일이 많이 발생한다. 잦은 설계변경으로 공사비용과

기간이 늘어나는 경우가 다반사이며 공사 관계자 사이에 클레임의 소지도 많다. 게다가 인허가 절차도 복잡하고 부실시공이 발생하면 발주자와 시공업체 사이에 분쟁도 자주 발생한다.

그렇기 때문에 재건축과 리모델링 사업은 초기에 사업 범위를 명확히 정하고 진행과정의 새로운 비용 발생소지를 줄이는 것이 관건이다. 그런 점에서 CM 서비스 개념에 딱 맞아 떨어지는 사업이 바로 재건축과 리모델링이다. 전문적인 CM 기법을 통해 원스톱 서비스로 거의 모든 문제가 해결될 수 있기 때문이다.

한미는 서울 하얏트호텔을 비롯해 부산 메리어트호텔, 서울 무교동 코오롱빌딩, 서초동 아크리스백화점, 압구정동 한양아파트, 한샘 송파 전시장, 서울스퀘어빌딩, 교보생명 본사 등 수많은 리모델링 사업을 수행하였다. 리모델링 사업을 수행하면서도 선진적 기술을 도입해 글로벌 스탠다드에 도달하기 위한 노력을 빠뜨리지 않았다. 2006년 3월 일본 리모델링 분야 1위 기업인 미쓰비시지소설계와 기술제휴를 맺었다. 이런 선진적 기술을 도입한 덕분에 광화문 교보빌딩은 국내 최초로 건물을 사용하면서 ‘소리 없이’ 리모델링 작업을 진행할 수 있었다.

4. 지식경영을 통한 건설산업 가치 창출

한미 직원들이 공유하는 업(業)의 개념은 ‘건설 가치 창출’이다. 한미가 하는 일은 건축물에 대한 CM, PM이나 설계관리, 시공의 개념을 넘어서는 차원이다. 고객이나 발주자가 원하는 것 또는 그들 스스로도 모르는 가치를 창출하는 것이 목표인 것이다.

‘건설 가치 창출업’에 종사하기 위해서는 끊임없이 공부해야 한다. 그것도 다양한 공부를 해야 한다. 경영 컨설턴트가 경영 분야의 각종 이론과 케이스들을 열심히 익혀야 관리자들에게 제대로 된 조언을 해줄 수 있는 것과 마찬가지로 한미 구성원들은 전공부분에서는 당연히 최고 수준의 전문가가 되어야 하고, 고객가치창출을 위해 다양한 공부를 해야 한다. 특히 한미파슨스의 경우는 구성원들 자신이 자산이요, 그들의 가진 전문지식 기술 역량 노하우 등 지식이 경쟁력의 원천이다. 한미파슨스가 지식경영을 강조하는 이유가 여기에 있다.

지식경영

지식경영은 2001년 8월 정보화전략계획(ISP)을 수립하면서 시작되었다. ISP 수립 시 도출된 IT 전략과제 중 하나가 ‘정보의 지식화’였다. 2001년 12월부터 지식경영컨설팅을 시작하였고, 이듬해인 2002년 1월에는 지식경영 추진 전담조직 및 TF팀이 구성되어 지식경영 도입을 추진하였다.

10월 지식관리시스템(KMS)을 개발하였고, 그해 12월 KMS를 가동해 본격적인 지식경영시대에 접어들게 되었다.



[디지털지식경영대상 수상(05.12.21.)]

이와 더불어 2003년 3월부터는 핵심지식 혹은 역량을 창출, 공유, 축적하기 위한 모임인 CoP(Community of Practice) 조직을 결성하여 현재 22개의 CoP가 본사 및 현장에서 활발하게 활동하고 있다. 또한 그룹웨어 내 Q&A 체계 구축을 통해 KMS에 등재되어 있지 않거나 검색이 어려운 정보를 맞춤형으로 구할 수 있도록 하여

지식경영을 기업문화에 성공적으로 정착시켰다.

2008년 7월에는 대대적인 지식경영 고도화 사업을 추진해, 지식지도를 재설계하고, 지식경영활동에 대한 평가 및 보상 제도를 수립한 것을 바탕으로 새로운 KMS를 개발하였다. 여기에 더해 2014년 7월에는 자연어까지 검색이 가능하도록 개선했고, KMS와 그룹웨어의 통합검색엔진을 새로 구축하여 현재에 이르고 있다.

한미의 지식경영 성과는 대외적으로도 좋은 평가를 받고 있다. 2004년 1월 KAIST가 주관한 주요 기업 지식경영시스템 평가에서 종합 4위를 기록한 이후, 동년 12월에 매경-부즈앨런 지식경영대상을 수상하였고, 2005년 12월에는 당시 정보통신부 주관 디지털지식경영대상을 수상함으로써 최고수준의 지식경영운영체제를 갖췄다는 평가를 받게 되었다. 2016년 2월 기준 현재 지식등록활동에는 연간 약 4천여 건의 지식이 등록되고 있으며, 약 6만여 건의 지식이 축적되어있다.

학습하는 기업

한미파슨스는 국내에 CM이라는 사업을 처음 소개한 기업으로서 상당한 자부심을 갖고 있다. 그래서 끊임없는 변화의 바탕이 되는 새로운 아이디어를 창출하기 위한 강한 의지가 있다. 외부 지식을 적극적으로 수용하며, 내부적으로 강도 높은 교육 프로그램을 진행하고 있다. 이런 문화는 창립시기부터 형성됐는데, 한미가 처음부터 선진 건설기법을 도입하고 체화해 한국에 새로운 비즈니스 영역을 개척하는 것이 목표였기 때문이다.

한미가 설립된 1996년만 해도 국내에는 CM에 대한 기본적인 개념이 없었다. 한국인 직원들은 모두 시공사 설계사 관리회사 경력으로 CM에 대해 사실상 전혀 경험이 없는 인력이었기 때문에 업무수행에 많은 혼선이 빚어졌다. 자신의 경험대로 하면 서비스가 들쭉날쭉 하게 되어있고, 그것으로 고객들이 만족할만한 결과물을 제공할 수 없었다. 그래서 한미는 처음부터 내부적인 CM 교육에 집중하였다. 초창기에는 파슨스출신 또는 다른 글로벌 CM 경험을 가진 외국인력이 교육을 담당하였다. 특히 파슨스로부터 인력이 파견됨으로써 CM에 대한 개념과 이해와 같은 이론적 부분과 함께 다양한 경험담을 통하여 실제적인 사례를 제공하였다. 이런 과정을 겪으면서 나름대로 내부적인 조직학습이 이루어지기 시작하였다. 교육 프로그램이 꾸준히 진행됐고, 외국 인력들과의 협업을 통해 실무 학습도 이뤄졌다. 2~3년 정도 내부 정착 과정을 거치면서 인적자원의 베이스가 탄탄해졌다.

당시엔 무엇보다 선진 외국 기술을 배우는 것이 중요했기 때문에 외국인력들이 보유하고 있던 지식을 한국 현지 실정에 맞게, 즉 기술 및 회사 운영 전반에서 한미 고유의 것으로 만드는 작업이 긴요했다. 이 기술이 현장에서 탁월한 경쟁력을 발휘하는 것은 물론, 이렇게 쌓은 지식 자체가 경쟁력이요, 재산일 수 있다는 판단이었다. 지식관리에 역점을 둔 것은 당연한 수순이었다.

그러나 지식의 축적이 곧 혁신을 가져오는 것은 아니었기 때문에 축적된 지식을 기업 전체의 운영에 적극적으로 활용할 수 있도록, 즉 기업문화 및 목표, 이념 등과 결합시키기 위한 체질 변화운동을 시작하였다. 이것이 '실천 31'운동이었는데 회사 경영상 가장 중요하고 파급 효과가 큰 과제 3개를 설정하여 1년 안에 정착시킴과 동시에 구성원들로 하여금 체화하도록 하기 위한 프로그램이었다. 추진조직으로서 전사적 실천위원회가 기본적인 실천31 운동의 밑그림을 그리고 실천실행조직으로서 팀, 현장 리더와 구성원들이 이를 적극적으로 수행할 수 있도록 역할을 분담하였다.

회사의 발전을 위한 아이디어를 적극적으로 창출하기 위하여 한미파슨스는 직급별로 싱크탱크를 구성하여 자

유로운 토론을 통해 회사의 발전 방향을 탐색하는 시스템을 갖고 있다. 물론 CoP(Community of Practice)도 일반 기업들과 같이 존재한다. 회사의 필요한 의한 CoP 성격의 모임을 한미파슨스에서는 ‘전략 CoP’라고 명명하는데 토론식 싱크탱크로 임원경영토론회, 미래전략토론회와 원탁모임이 대표적이다. 특히 원탁모임은 과장 이하 직급으로 구성된 도전팀과 차부장직급으로 구성된 혁신팀으로 구분되어있다. 임기는 1년이며 10명으로 구성된다. CEO와 COO는 후견인으로서 반드시 참석한다. 1년 동안 한달에 하나의 주제에 대한 토론을 벌인다. 회사의 발전에 관계된 다양한 이슈를 사전에 연구해 발표하고 이를 원탁모임 멤버들이 함께 공유하고 토론하는 것이다. 또 원탁모임을 통해 만들어진 의견은 CEO에게 직접 보고된다. 반영에 대한 최종결정은 CEO가 내리지만 의견의 상당 부분이 수용되면서 원탁모임의 존재에 대한 당위성을 부여해주고 있다.

이런 과정을 통해 한미에는 ‘공부는 계속되어야 한다’는 문화가 자리잡았다. 대부분 이공계 출신인데도 실무에 관련된 것만 공부하는 것을 넘어서 인문학 등으로 그 범위를 넓혀가고 있다. 한미에는 구성원 모두가 의무적으로 한 달에 책 한권을 읽고 독후감을 쓰는 제도가 있다. 임직원 전체가 매년 영어와 컴퓨터 시험까지 본다. 한미의 끊임없는 학습 활동은 회사를 둘러싼 환경 변화를 민감하게 파악하게 함과 동시에 기존의 CM기술을 업그레이드하여 국내 환경에 적합한 CM 체계를 개발하는 것을 목표로 오늘도 현재 진행형이다.

5. 직장인의 천국을 꿈꾸다

창업초기 성공을 좌우하는 결정적 요소는 비즈니스 모델이지만, 한미는 그에 못지않은 과제를 갖고 있었다. 선진제도를 도입해 사업을 전개할 조직문화를 갖추는 것이었다. 비즈니스에서 고객에게 서비스할 선진기술도 중요했지만, 그 서비스를 할 수 있는 선진적인 조직모델도 처음부터 추구해야 할 가치로 삼았다. 종업원들이 주인이 되는 회사를 처음부터 꿈꾸게 된 것은 이 때문이었다.

한미의 조직문화엔 김종훈 현 한미글로벌 회장의 철학이 깊이 들어있다. 그는 이전 회사에서 말레이시아 최고층빌딩 KLCC 현장 근무를 할 당시 자녀들이 학교에 가고 싶어 안달인 것을 보고 새로운 조직문화의 모델을 생각하게 되었다. 어느해 방학을 하자 아이들이 하루 종일 시무룩하더라는 것이다. 한국에 있을 때는 학교가 가기 싫어하며 방학을 기다리던 아이들이 오히려 방학을 하자 하루 종일 풀이 죽어있었던 것이다. 물어보니 “학교에 가는 것이 훨씬 즐겁다”는 대답이 돌아왔다. 그 때 김 회장은 깨달은 것이 있었다. 학교가 아이들에게 즐거움을 주는 곳이고 아이들이 선생님들을 보고 싶어하는 정도가 되면 그야말로 학교는 천국인 것이다. 학교에서 그것이 가능하다면 회사나 직장은 더욱 그럴 수 있다. 직원들이 ‘출근하고 싶어 안달이 나는 천국 같은 회사’라는 비전은 그 때 생겼다. 김 회장은 당시 언젠가 창업하게 되면 회사를 특별하게 만들기 위해 세 가지를 실천하겠다고 스스로 약속했다. 첫째로, 건설산업 선진화의 기수가 되어 지속적으로 건설산업의 선진화와 혁신을 위해 노력하겠다. 두 번째는 노블리스 오블리제 정신을 실천하겠다. 마지막으로 구성원이 주인이 되는 회사를 만들겠다.

선진 조직문화가 목표

조직문화는 창립 초기부터 핵심 요소로 보고 중점적으로 관리하였다. 구성원 중심의 경영을 하고, 그 결과로 지속적인 성장을 도모하겠다는, 즉 ‘샐러리맨의 천국’을 만드는 것이 목표였다. 그것이 구체화된 슬로건이 ‘Excellent People에 의한 Excellent Company’였다. 탁월한 회사를 만들기 위해서는 그 구성원들을 먼저 탁

월하게 만들어야 한다.

사실 조직문화는 글로벌 기업들이 갖고 있는 최고의 가치체계로서 양보할 수 없는 최후의 보루이기도 하다. 지속적인 발전, 그것도 장기적인 지속성을 갖는 발전을 하기 위해서는 조직문화가 강한 기업이 되어야 하였다.

선진조직문화 구축을 위해서는 새로운 조직문화 체계가 필요하였다. 2003년께 시작한 GWP(Great Work Place, 훌륭한 일터) 운동은 그 일환이었다. 미국의 로버트 레버링이 창안한 GWP는 1990년대 미국 제조업의 부흥을 이끈 조직문화 운동이었다. 매년 연초에 크게 보도되는 ‘포천 100대 기업(Fortune 100)’은 미국에서 일하기에 좋은 100대 기업을 GWP방식으로 선정, 발표하는 것이다. 레버링은 이 방식을 한국에도 그대로 적용해 2000년대 초반부터 한국경제신문과 엘텍신뢰경영연구소를 파트너로 GWP 선정 및 시상제도를 운영하고 있는데, 한미는 이 제도에서 수차례 연속 대상을 받았고 단독으로 최고상인 대상을 받기도 하였다. 한국에서 ‘가장 일하기에 훌륭한 기업’이라는 평가를 받은 것이다.

그런데 문제는 이것이 미국에서 만들어진 조직문화 운동인 만큼 한국에 그대로 도입하기에는 맞지 않는 것이 적지 않았다. GWP의 핵심은 신뢰(Trust), 자부심(Pride), 그리고 재미(Fun)다. 레버링이 1980년대말 미국의 우수한 회사들을 조사해보니, ‘일하기에 훌륭한 일터’는 상사와 부하간의 신뢰, 자기 일에 대한 자부심, 그리고 같이 일하면서 느끼는 재미라는 3요소를 공통적으로 갖고 있더라는 것이다. 문제는 이 가운데 ‘재미’가 왜곡되어 한국에 받아들여졌다는 것이다. ‘편(fun) 경영’이라고도 불리는 재미 부분은 아무래도 이벤트 중심일 수밖에 없다. 미국에선 파티도 많이 하고, 칭찬릴레이도 하고, 가족의 날도 정하곤 한다. 한미도 많은 실험을 해봤다. 문제는 ‘편 경영’이 보여주거식으로 변하고 또 지나치게 복리후생 등에 치중하게 되는 경향이였다. 이렇게 되면



[2010 대한민국 훌륭한일터상 종합대상 수상(10.12.01.)]

이벤트 자체가 신선해지지 않고 일하는 것 보다는 회사가 주는 것, 제공하는 것에 관심이 많아지고 또 그런 것이 늘어갈수록 직원들의 기대만 높아지는 것이였다. 처음에 목표로 했던 조직문화의 선진화와는 다소 거리가 먼 방향으로 전개된다는 판단에 따라 9년 정도 GWP수상을 하고는 중단하였다. 그 정신은 갖되 상을 타기 위한, 또는 보여주기 위한 이벤트에 집중하는 운동에는 더 이상 노력을 기울이지 않기로 하였다. 이후 한미의 조직문화운동은 2013년부터 ‘행복 경영’으로 업그레이드된다.

지속가능 기업의 조건: 후계자 승계 구상

한미는 창업 당시부터 한 개인의 기업이 아니었다. 처음에는 외국과의 합작기업이었다가 다음에는 종업원지주제 회사가 됐고, 이후 기업을 공개하면서 상장업체가 됐다. 구성원들이 주식을 소유하고 있으면서도 주식이 잘 분산된 우량한 구조이지만, 경영권 승계 구도가 불명확한 것은 장기적인 성장측면에서 약점으로 작용할 수밖에 없다. 김종훈 현 한미글로벌 회장은 초대부터 전문경영인으로서 사장을 맡아 이 회사의 사실상 창업주 역할을 해왔다. 한미의 주식을 가진 대주주 가운데 한 사람이지만 그렇다고 주인은 아니다.

김 회장은 회사에서 가장 중요한 것은 경영자의 능력이므로 가장 우수한 인재가 차기 CEO가 되어야 한다는 소신을 갖고 GE 등 선진국 후계자 양성 프로그램을 심도있게 연구했다. 2004년에는 구성원들에게 CEO 승계 계획을 공표했다. 그는 “차기 CEO는 우리 한미파슨스의 경영방침에 적극적으로 공감하고 조직을 잘 추스릴 수 있는 리더십을 갖춰야 한다. 회사를 이끌어갈 능력은 기본이며 보이지 않는 잠재능력까지 고려할 것”이라고 발표했다.

이후 23명의 CEO 후보군을 선정해 다양한 보직을 맡겨가며 CEO의 잠재력과 능력을 평가했다. 2008년말엔 최종 후보 2명을 두고 사외이사 4명과 외부전문가 2명을 초빙해 ‘CEO 선정위원회’를 구성해 선정작업을 벌였다. 당시는 2008년 글로벌 금융위기 직후라 경영환경이 최악으로 악화될 시점이었고, 다른 사정까지 더해 CEO 후계자 승계는 최종 단계까지 완결짓지는 못했다.

그러나 한미의 CEO 후계자 승계 계획은 계속 진행 중이다. 시간이 더 흐른 만큼 사내외를 막론하고 CEO 후보자를 물색하고 평가하는 작업이 이뤄지고 있다. 김 회장은 “후계자가 경영권을 이어 받으면 최소 10년, 바람직하게는 20년을 CEO로서 회사를 이끌어가야 한다”며 “우리가 글로벌 10위까지 올려놓고, 후계자가 글로벌 1위를 할 수 있도록 해보겠다는 것이 경영승계비전”이라고 말했다.

분명한 것은 공정하고 투명한 절차에 의해 CEO승계가 이뤄지고 있는 한국 최초의 회사가 한미글로벌이라는 사실이다. 1981년 잭 웰치가 회장으로 경영을 맡아 20년간 세계 1등자리를 지켜내고, 2001년 제프리 이멜트가 이어받아 놀라운 혁신을 계속하고 있는 GE를 보라. 이 회사가 3세기에 걸쳐 세계 초우량 기업으로 자리를 지키고 있는 데는 이런 시스템의 힘이 있다. 한미의 CEO 승계프로그램이 구성원들과의 공감대 속에서 더 많은 실험을 해야 하는 이유다.

6. 한미파슨스 시절 결산

창립초기 어려움을 이겨낸 한미의 구성원들은 CM에 대한 자신감을 축적했고 미래에 대해서도 낙관하고 있었다. 그런데 다행인지 불행인지 초기 투자자인 서영기술단과 미국의 파슨스는 지분 철수를 고려하고 있었다. 한미는 양사의 지분을 인수, 종업원 지주회사를 만들고 또 본격적인 해외 진출을 통한 성장을 위해 자본을 확충할 필요성에 따라 기업공개도 하게 된다. 이후 국내 시장에서 넘버 1 CM 전문기업으로 자리를 굳건히 하고 2002년 중국을 시작으로 해외 시장 개척에 박차를 가하게 된다. 한미파슨스 시절 진출한 국가만 35개국에 이른다. 명실 공히 글로벌 기업이 되기 위해서는 조직문화 자체도 선진화해야 한다는 판단에 따라 ‘GWP(일하기에 훌륭한 일터)’ ‘지식경영’ 등에 박차를 가하던 것도 이 시절이다.



[춘계산행, 남한산성(10.04.17.)]

한미파슨스 시절은 글로벌 경영의 기틀을 만들고 회사 체계를 조직화한 시기였다. 한미파슨스로 출범한 첫 해인 2002년 매출 200억원을 기록했고 2010년엔 매출 1,000억원(연결재무제표 기준)을 돌파했다. 한미파슨스 시절 10년 동안 무려 5배가 넘는 놀라운 성장을 기록한 것이었다. 더 큰 성장을 위한 기반을 구축한 의미있는 시절이었다.

주식상장으로 회사 도약 기반 마련 (정익교 이사)

2009년 6월 23일! 이날은 어느 누구보다 나에게서는 감개무량하고 보람된 날이었다. 이날 회사 주식을 코스피시장에 상장한 날로 그 동안의 힘들고 어려웠던 상황이 주마등처럼 머리를 스쳐지나 갔기 때문이다. 또한 기억 할지 모르겠지만 이날은 대한민국이 5만원권을 처음 발행한 날이기도 하다. 여러모로 이날은 참으로 뜻 깊은 날인 것이다.

우리 회사가 기업공개를 하기 결정한 것은 M&A를 통하여 회사의 외형을 확대하겠다는 경영비전에 근거하여 자금을 조달하고자 하는 목적이었다. 물론 이를 통해 조달한 자금으로 미국의 오택(Otak)을 인수하였고 또한 최초의 자체 개발사업인 도시형생활주택 ‘서울대 마에스트로’사업을 추진할 수 있었다.

기업공개를 결정한 이후 2008년 초부터 김근배부사장(당시 경영지원팀장)을 필두로 재무파트에서는 상장을 위한 각종 요식행위를 비롯한 신청절차를 준비하였고, 혼자서 홍보파트를 담당하고 있던 나는 성공적인 기업공개에 위한 일반 홍보활동뿐만 아니라 대외 홍보활동을 통해 기업의 가치를 높이고자 동분서주 하였다.

재무 쪽에서 담당하였던 IR대행사를 활용한 상장준비업무 이외에 나는 홍보자문회의를 통해 CEO를 비롯한 경영진에 기업가치상승을 위한 활동계획을 보고하였고, 2008년에는 주로 PI(President Identity)와 기업PR을 진행하였으며 홍보효과를 높이기 위하여 증권부 기자들을 접촉하여 회사와 우리의 CM업역에 대하여 설명하며 도움을 요청하였다.

특히 기억에 많이 남는 것은 2009년 초부터 시작하여 약5개월여 동안 NDR(Non-Deal Roadshow)인데 증권사, 투신사, 투자매니저들을 대상으로 기업설명회를 진행한 것이었다. 당시 회사에서는 NDR의 중요성이나 필요성에 대한 인식이 부족한 상태여서 내가 직접 NDR을 실행할 수 밖에 없었다. 그러나 기업에 대한 설명은 내가 담당할 수 있었으나 전문분야인 CM에 대한 설명능력이 부족했던 나는 NDR을 도와 줄 사람이 없어서 어떻게 할까 고민하다 결국 도움을 청하기로 하였다.

언제 어디를 방문하여 누구와 미팅을 할 것인지 일정은 우연히 알게 된 미래에셋증권 애널리스트(변성진 위원)의 도움을 받았고 CM설명은 당시 건설전략연구소를 맡고 영업을 담당하던 권오경대표(현 에코시안대표)에게 도움을 요청하였고 초기 4~5개월 동안 거의 매일 5~6곳의 투신사, 증권사를 돌면서 NDR을 진행하였다. 많은 어려운 상황이 나의 앞을 가로막았지만 상한가 상장을 목표로 여의도 바닥을 헤집고 다녔다.

그간의 파나는 노력의 결과는 상장 전 기업설명회와 상장식 당일에 나타났는데 상장 전 CEO를 모시고 진행한 기업설명회에 그 동안 IPO를 준비한 다른 어느 기업보다도 성황리에 진행된 것이다. 나는 그 동안 NDR을 진행하면서 만나는 투자사, 매니저들에게 기업설명회 참석을 요청했고 또한 미래에셋증권 애널리스트의 도움을 받아 보기 드문 성황을 이루게 된 것이었다. 당일 63빌딩 최상층 한쪽 룸을 예약하여 진행한 기업설명회는 참석자가 너무 많아 설명회장의 문을 열고 복도에 의자를 놓아 자리를 마련해야 했다.

상장 당일인 2009년 6월 23일!

여의도 증권거래소에서는 회장님을 비롯하여 관련임직원이 참석하여 상장식이 거행 되었다. 물론 당시의 이전 사명인 ‘한미파슨스건축사사무소’라고 전광판에 나타나 거래소에 부탁하여 한미파슨스로 다시 사명을 올리는 해프닝이 있었지만 드디어 주식상장이 완료 되었고, 주가는 2일간 상한가를 기록하는 등 그 동안의 모든 힘들었던 일이 보상 받고도 남는 결과를 만들 수 있었다.

‘글로벌 톱 10’이라는 비전은 사실 담대한 것이다. 한미의 성장사를 잘 모르는 사람들은 ‘이제 15년 지난 기업이 무슨...’ 이라고 말할 지도 모른다. 그러나 한미는 창업초기 나라 전체를 덮은 외환위기 속에서도 살아남았고, 한미파슨스로 이름을 바꾼 후에는 놀라울 정도로 빠른 속도로 해외진출 전략을 성공리에 수행해왔다. 이런 속도라면 불가능한 목표는 아니라는 게 한미 구성원들의 생각이었다. 건설업계에서도 이런 한미의 행보를 예의 주시하는 분위기였다.

속도 붙는 글로벌라이제이션



[글로벌 스탠더드 CM 정착]

한미글로벌은 명실상부하게 글로벌 전략을 추진하였다. 한미파슨스 시절 차근차근히 진출해왔던 해외 사업에 박차를 가하면서 속도를 높였다. 글로벌 건설시장은 2015년 기준으로 약 9조 3천억달러 규모로 추산되는데 이는 한국 시장(1,000억달러)의 90배가 넘는 크기이다. 그러므로 건설 관련 회사가 장기적으로 성장 발전하기 위해서는 글로벌 시장에서 얼마나 많은 성과를 내느냐에 달려있는 것이다.

한미의 글로벌 진출 초기에 큰 힘이 되었던 KOICA 프로젝트는 한미글로벌 시절에 더욱 커졌다. 단일 프로젝트 관리에서 국별 CM 및 지역 CM으로 영역 및 규모를 확대해갔다. 2011년 9월에는 필리핀으로, 2013년 12월에는 중동과 CIS 지역으로 KOICA 프로젝트의 범위가 점점 넓어졌다.

한국 주요 고객사와 동반 진출하는 케이스도 더욱 늘었다. 아모레퍼시픽중국법인(2011), 북경포스코센터(2012), 삼성전자 서안반도체공장(2013) 등의 CM사업을 수주하여 해외사업 기반을 공고히 해 나갔다. 2015년에 이르러서는 기존 CM사업 뿐 아니라 장식업(인테리어)분야에서도 성과를 만들어내고 있다. 중국 청도 CGV, 서안 CGV, 상하이 아모레퍼시픽 사옥 등이 대표적 사례다.

한미의 해외 개척 전초기지였던 중국은 한미글로벌 시절에도 계속 확장일로였다. 2015년에는 중국 서부개척 및 내륙도시 활성화 정책에 따라, 중경사무소를 개소하였다. 한미글로벌 중국법인은 2012년 디자인빌드사업을 위한 발판으로 인테리어 시공라이센스 3급을 중국 현지에서 취득하였고, 중국 내 외국계 CM 전문기업 중 최대 인력규모와 매출을 달성하고 있다.

근래에는 한미글로벌 중국법인의 거래 고객이 중국 대형우량기업, 중국내 진출한 제3국 고객 등으로 확대되고 있다. 특히 장식업 등 일부 분야에서 중국 내수시장을 점진적으로 확대하는 추세는 10년이 넘게 현지에서 쌓아온 한미글로벌의 브랜드 가치가 빛을 발함을 방증하는 사실이다. 2011년 이후 중국법인의 매출 및 인력 현황은 성장곡선을 그리고 있으며 CM시장이 확대되고 있는 중국시장에서 관련 신사업의 지속 발굴 및 확대로 장기 성장에 유리한 고지를 선점해나갈 것으로 전망된다.

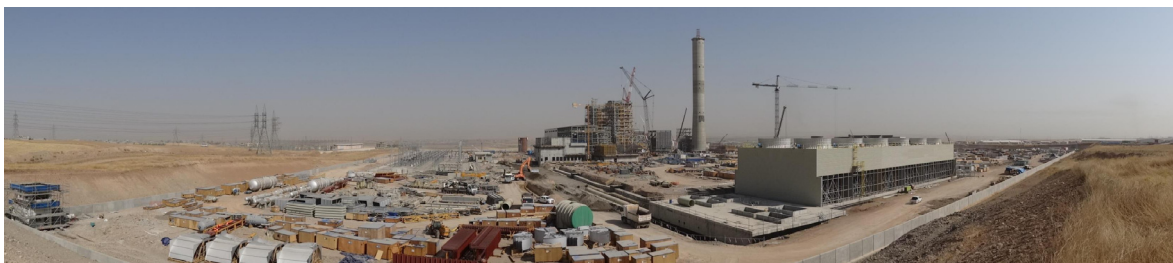
단순 CM을 넘어 이라크 발전소까지

2010년 이후 한미글로벌의 해외 행보 가운데 눈에 띄는 것은 단순 CM사업이나, KOICA 사업 외에 한미글로벌이 현지 고객사의 파트너가 되어 해외 개발 사업을 이끌어 나간 경험이다. CM의 외연을 넓혀 PM의 영역까지 도전하고 있는 한미글로벌의 오늘을 보여준다. 미얀마 양곤 호텔(2015), 필리핀 마닐라베이라리조트(2014) 등의 사업은 단순 CM 역량보다, 현지 및 국내외의 자본이 투입된 PF사업으로서 프로젝트 인허가, 현지법규, 현지 리스크 등에 대한 입체적이고 종합적인 점검과 관리를 할 수 있는 PM역할이 보다 많이 요구되는 프로젝트였다.

또한 에너지인프라 분야에서 이라크 Khabat 중유화력발전소(2012~), 파푸아뉴기니 IPP사업(2014~), 일본도 조태양광발전(2015 준공)을 수행하며, 그동안 CM불모지라 여겨졌던 해외 IPP(Independent Power Producer, 민자발전사업)에서도 우위를 가질 수 있는 토대를 마련하였다.

사우디아라비아에서 이루어진 실적을 보면 2008년 법인 설립 이후 2016년까지 총 16개 프로젝트를 수행하였으며 이 중 6개는 2016년 현재에도 진행 중이다. 가장 대표적인 현장은 한미글로벌 중동진출의 첫 사업이자 해외에서 수주한 첫 번째 PM 현장인 ITCC(Information Technology & Communication Complex)프로젝트이다. 사우디 수도인 리야드 도심에 약 1,830,000㎡ 부지에 300동이 넘는 ICT 관련 각종 건물이 들어서는 대규모 프로젝트로 2008년 인프라 단계부터 시작하여 2015년 Phase 1을 마무리하고 지금 Phase 2가 막바지에 이르렀다.

특히 2014년 8월 수주한 사우디 포시즌스 호텔 PM 용역은 한미글로벌의 실력을 국제적으로 과시한 계기가 됐다. 세계적인 PM 회사들과의 경쟁 입찰에서 당당히 승리한 것이다. 사우디 제다에 지어지는 포시즌스 호텔은 사우디아라비아의 MIDAD 부동산 투자개발회사(MIDAD Real Estate Investment & Development Co.)가 개발하는 5성급 호텔로 제다 국제공항에서 10km 거리에 자리잡고 있다. 제다 포시즌스 호텔은 21만8000㎡ 면적에 31층 높이로 총 275실의 호텔 객실과 25실의 서비스 레지던스로 구성될 예정이다. 사업비는 약 5억달러(5400억 원)이며 한미글로벌의 PM 용역 수주액은 549만 달러(약 57억 원)이다. 공사기간은 2018년 8월까지 총 48개월이다. 한미글로벌은 공사기간 중 초기단계 설계관리(Design Management for Initial Stage), 디자인 빌드사 선정(Design-Build Contractor Procurement), 통합사업관리 시스템 운영(PMIS Operation) 등 전반적인 프로젝트 관리 업무를 진행할 계획이다.



[이라크 Khabat 300MW 중유화력발전소]

2012년 수주한 이라크 발전소도 의미있는 성과였다. 김종훈 회장은 당시 “한미 17년 역사에서 가장 의미있는 수주”라고 평했다. 한미글로벌은 300MW 발전소와 400KV 변전소를 수주했다. 용역 수주액은 190억 원이었다. 전후 복구사업을 포함한 엄청난 규모의 건설시장인 이라크에 진출하는 교두보가 이 프로젝트를 통해 마련됐다는 게 큰 의미다. 또 한미가 발전시장에 본격적으로 진입했다는 점도 중요하다. 발전시장은 세계 어디서나 통할

수 있는 유망 사업으로 이라크 발전소 수주는 한미글로벌의 능력과 역량을 국제적으로 인정받은 것이다. 글로벌 기업의 비전을 갖고 덤빈 한미글로벌의 도전정신이 빛나는 프로젝트였다. 발전소 경험이 전혀 없는 회사가 발전소 프로젝트를 따냈다는 것 자체가 무에서 유를 이룬 기적에 가까운 일이었다.

인도 진출 그리고...

한미글로벌은 2011년 11월 인도에 진출했다. 파트너는 인도 부동산업체인 펜치실그룹으로 한미는 인도 푸네 지역에 연면적 19만 7,900㎡의 업무 상업 복합시설 및 JW메리어트호텔 250실을 신축하는 비즈니스 베이(Business Bay) 프로젝트와 대지 55만 7,400㎡ 연면적, 33만 9,000㎡에 주택 1,528가구와 클럽하우스를 개발하는 와골리(Wagholi)프로젝트 PM 및 CM을 총괄하게 됐다. 이 두 사업장에 대한 CM 및 PM 계약을 100억 원에 체결했다.

펜치실그룹은 인도 고급부동산 개발·건설 업체로 3조원 가량의 자산을 보유한 대기업이다. 계약 체결 당시 아톨 초르디아 펜치실그룹 회장은 "한미글로벌은 세계적인 건설사업관리 경험과 노하우를 축적한 기업"이라며 "이번 계약을 계기로 한국 건설사들이 인도에 많이 진출하길 기대한다"고 말하였다. 한미가 인도에 진출한 이유는 당연히 사업 전망이 밝아서였다. 인도 건설시장이 당시 1300억달러 규모로 매년 7~8% 성장하고 있었고 인도 정부는 2017년까지 인프라건설에 총 1조달러를 투자할 계획이다. 인도는 중국 미국과 함께 세계 3대 건설시장으로 불리는 희망의 땅이다.

한미는 2002년 중국 진출 이후 글로벌화에 박차를 가하고 있다. 중국 중동 인도 동남아는 물론 멀리 유럽과 미국에까지 진출하고 있다. 2016년 현재 48개국에 진출해 245건의 프로젝트를 수행하였고, 18개국에서 42건의 프로젝트를 수행하고 있다.

20년전 성수대교와 삼풍백화점 붕괴를 보면서 많은 사람들이 한국 건설산업의 추락을 걱정했었다. 그러나 그 당시 그 사건을 목격하면서 다시는 저런 일이 일어나선 안되겠다고 다짐했던 사람들이 선진기술을 배우고 익혔다. CM불모지였던 국내에서 사업의 기반을 잡고 이제 그 기술과 노하우로 세계를 상대로 하는 글로벌 기업이 된 것이다. 실로 장한 일이 아닐 수 없다.

2. 전략적 M&A를 통한 Solution Provider 추구

한미글로벌은 출범부터 '글로벌 톱 10'이라는 비전 달성을 최우선으로 생각했다. 당연히 CM이나 PM이라는 본연의 업무에 충실한 자체 성장(Organic Growth)만으로는 불가능하다는 것을 잘 알고 있었다. 외적성장 즉 M&A를 통한 성장(Inorganic Growth)에 도전하는 것은 당연한 전략적 판단이었다. 그 동안 기업공개를 통해 자본을 확충하고 또 아껴 쌓은 내부유보를 통해 외국 기업을 공격적으로 인수하는데 초점을 맞췄다. 아무리 자체 실력이 뛰어나다고 해도, 설립된 지 20년도 안된 회사가 단독으로 해외 프로젝트를 추진하는 것은 한계가 있는 것이었다. 외국 기업을 인수해 글로벌 시장 진출을 위한 기술 및 인력의 전진기지로 삼는 것, 이것이 한미글로벌의 글로벌 경영이요 전략이었다. 그 사이 글로벌 스탠다드에 입각한 비즈니스 모델을 수립하기 위해 노력해 왔고, 조직문화도 선진 시스템으로 완비한 만큼 어려워 보이지 않았다.

한미의 인수합병은 단순한 덩치 불리기와는 큰 차이가 있었다. 기획 설계 발주 시공 운영이라는 가치사슬(Value Chain)을 완성하는 것을 목표로 두었다. 한미글로벌 스스로가 건설과 관련한 모든 해결책을 제공하는

Solution Provider 회사가 되는 것이 목표였다. 한미글로벌의 노력은 결국 결실을 맺게 된다. 2009년 6월 KOSPI 상장 이후 영국의 터너&타운젠드(Tuner & Townsend)사와 합작하여 원가관리 전문회사인 T&T Korea를 설립하고, 미국 종합엔지니어링회사 오탁(Otak), 에너지 컨설팅사 에코시안, 건축디자인 전문회사 아이아크를 M&A를 통해 인수함으로써 건설 분야의 Solution Provider 면모를 갖추고 국내뿐만 아니라 전 세계 고객에게 건설가치를 창출하는 기업으로서 한 걸음 더 가까이 다가서게 된 것이다. 외환위기 직전에 CM 기술을 도입하기 위해 만들어진 회사가, 이제 건설관련 가치사슬을 완성했고 미국 회사도 자회사로 갖게 됐고 영국 회사와도 조인트벤처를 함께 하게 됐다. 명실 공히 글로벌 건설업체가 된 것이다.

오탁(Otak)

한미글로벌은 2011년 5월 미국의 종합 엔지니어링 회사인 오탁(Otak, Inc)을 인수했다. 해외 선진 엔지니어링 회사를 인수한 것은 국내 건설 서비스 업체로서는 최초의 기록이다. 한미글로벌은 중동 및 북아프리카 시장을 활발히 진출한 2008년부터 도시규모의 프로젝트 수행 능력이 절실히 필요했고 이 분야가 향후 유망하겠다는 판단을 하였다. 따라서 M&A 대상기업은 도시 디자인과 도시엔지니어링이 가능한 업체로 초점을 맞췄고 약 200개 업체의 후보군을 종합 검토 한 끝에 오탁을 인수후보로 낙점하였다.

오탁은 1981년 설립 이래 미국 오레곤주의 본점과 10개 지점, 아부다비 현지법인과 UAE, 쿠웨이트, 사우디아라비아, 이라크 지사에 약 250명의 전문인력을 갖추고 있는 도시계획 및 도시설계, 수처리 전문 엔지니어링업체이다. 인수 직전 해 매출액은 약 5,560만 달러였고 미국 뿐 아니라 아부다비 등 중동지역에서 신도시 복합시설과 호텔 리조트 개발 등을 사업을 벌이고 있었다.

오탁 인수는 한미글로벌의 성장전략의 상징적인 행보였다. 한미글로벌의 이 M&A는 미국기업과 합작으로 선진기술력을 도입한지 15년 만에 해외선진 글로벌기업을 인수하였다는 의미뿐만 아니라, 한국 건설산업의 세계화와 미래성장을 위한 선진모델을 제시하였다는 의미를 갖고 있는 것이었다. 특히 오탁은 미국 및 중동 지역에 기반을 두고 있어 미국, 유럽 등 선진시장으로의 본격 진출과 중동 및 아프리카지역 진출 강화 등 세계시장 진출의 교두보를 확보하게 되는 전략적 성과이기도 했다.

사업포트폴리오적으로도 오탁의 도시계획 및 설계능력과 한미글로벌의 CM 및 PM 능력을 접목하여 건설 IT(유비쿼터스) 철도 의료 금융 등 관련 업역을 총 망라한 그랜드컨소시엄을 구성할 수 있게 됐다. 이를 통해 세계건설시장에 수요가 증대하고 있는 신도시 수출(그랜드 패키지로 제공)사업이나 대규모 SOC(사회간접자본)사업에 진출할 수 있게 된 것이다.

모든 글로벌 M&A가 그렇듯 오탁 인수에서도 시행착오는 있었다. 한미글로벌은 오탁 인수 후 실사과정에서 인수 당시와는 재무제표가 많이 다르다는 것을 알게 되었다. 특히 미수금 등 부실채권 등과 함께 중동(아부다비)의 수주 부진에 따른 손실이 심각하였다. 결국 오탁은 2011년, 2012년에는 대규모 적자까지 냈다. 미수채권과 부실을 떨어내는 과정에서 발생한 현상이다. 한미글로벌은 오탁의 CEO를 교체하고 당초 한 사람도 본사에서 파견하지 않겠다는 방침을 허물고 신광식 전무를 파견하여 밀착 관리하면서 긴급 자금과 은행보증(guarantee) 등 문제를 해결하였다. 그 결과 2012년까지 부실을 다 털어내고 2013년 이후엔 경영이 정상화되어 흑자를 실현하고 있다.

한미글로벌은 글로벌 전략에서 오탁을 적극 활용할 계획이다. 미국 사업은 오탁을 중심으로 전개하고 선진국 시장에서도 오탁이 경쟁력 있는 곳이면 오탁을 앞장세울 예정이다. 오탁은 또 각종 인프라, SOC 등 토목위주의

회사이기 때문에 한미글로벌이 오랜 과제로 삼아왔던 비건축 부분의 사업확대에도 큰 기여를 할 것으로 기대되고 있다. 아울러 친환경 분야에도 상당한 강점을 가지고 있는 회사여서 친환경 분야 진출에도 특별한 기여를 할 수 있을 것으로 보고 있다.

에코시안

친환경 부문도 건설 관련 가치사슬을 완성하는데 필수적인 분야다. 한미글로벌은 친환경부문 컨설팅을 강화하기 위해 2012년 국내 친환경컨설팅 1위 기업인 에코시안을 인수했다. 친환경부문의 CM역량을 강화하고, 미래 신성장사업인 친환경컨설팅 사업에 드라이브를 걸겠다는 포석이었다. 한미글로벌의 건설사업관리 능력과 에코시안의 에너지 효율화 등 친환경컨설팅 능력이 융합되어 그린빌딩, 건설 IT, 신재생 에너지 부문에서 시너지를 창출하는 것을 목적으로 한 인수였다.

주요 서비스

기후변화/에너지/환경 컨설팅	ICT사업
- 배출권거래제 대응/거래증개 컨설팅 - 목표관리제 대응 컨설팅 - 저탄소 인증 컨설팅 - 외부감축사업(상쇄) 컨설팅 - EnMS 컨설팅	- 환경·안전·보건 관련 시스템 - 화학물질 관련 시스템 - 에너지경영 관련 시스템 - 항공안전·신뢰성 관리 시스템
에너지진단 및 절약사업	신재생에너지
- 플랜트 초기 검토 - 플랜트 에너지 절감 - 물류창고 에너지 절감	- 태양광·풍력발전소 타당성조사/설계·시공 - 연료전지 타당성조사/설계·시공 - ESS 정책제안/설계·시공

[에코시아 주요 서비스]

에코시안은 국내 1위의 친환경컨설팅 전문기업으로 2001년 12월 설립되어 산업, 건물 및 교통 관련 기업에 대한 기후변화 대응, 온실가스 감축, 친환경 제품 개발, 대중소 녹색 상생협력 및 지속가능경영 관련 컨설팅 서비스를 제공해 왔다. 특히 동남아 국가에 대한 신재생에너지 컨설팅 등 해외사업을 수행하고 있다는 점도 한미가 눈여겨본 이유였다.

에코시안은 친환경사업에서 한미글로벌에 부족했던 기술 능력, 사업네트워크, 인적자원, 사업실적 등을 보완하는 역할을 하고 있다.

아이아크

2014년에는 건축설계 회사인 아이아크를 인수했다. 국내 대표 건축가로 손꼽히는 유걸 건축가가 1979년 창립한 아이아크는 서울시신청사, 서울스퀘어 등 다수의 대형 프로젝트를 수행했고 비정형 건축디자인까지 고루

주요 프로젝트



[아이아크 주요 실적]

경쟁력을 보유한 설계회사로 평가받아왔다. 한미의 아이아크 인수는 설계로 시작하는 건설관련 가치사슬을 완성한 의미를 갖는다. 그동안 한미글로벌이 인수한 미국 종합엔지니어링 회사 ‘오택’, 국내 친환경컨설팅업체 ‘에코시안’, 원가관리역량을 보유한 합작사 T&T Korea와 함께 건축설계회사인 아이아크까지 가세하게 되어 Total Solution Provider 체계를 구축한 것이다. 아이아크는 한미글로벌에 인수된 후 초기단계 고객접근 채널 확보와 영업단계에서의 설계지원, 설계관련 전문화 등의 역할을 수행하고 있다. 아이아크 인수로 한미글로벌은 설계영역을 비롯한 연관 분야에서 공격적인 해외사업을 전개할 수 있게 됐다.

3. 신사업에 도전하다

한미파슨스 시절의 키워드가 사업다각화였다면 한미글로벌 시절은 여기서 한 걸음 더 나아가 전혀 새로운 신사업에 도전하는 시기라고 봐야 한다. 그러나 그 신사업도 넓게 보서는 건설 영역에 포함되는 것이었다.

개발 사업의 경우는 한미글로벌로 사명이 바뀐 뒤에는 더욱 공격적으로 전개하고 있다. 개발 사업은 특히 히트를 칠 경우 회사 브랜드 가치에도 큰 영향을 준다. 한미글로벌은 2015년 홀리데이인 익스프레스 을지로호텔을 건립하여 운영 펀드에 선도 매각하는 사업을 완료하였다. 이 펀드는 한미글로벌이 PFV(프로젝트금융투자회사)를 만들고 비즈니스호텔 운영은 IHG(Intercontinental Hotel Group)의 비즈니스 호텔 브랜드인 홀리데이인 익스프레스와 임대차 계약을 맺었다. 군인공제회는 본 호텔이 완공되면 522억원에 매입하기로 약정하고 건설공사 기간 동안 건설자금을 PF 대출을 주선하였다. 2015년 4월 홀리데이인 익스프레스 명동호텔은 준공허가를 받아 영업을 시작하여 2015년 메르스 사태에 따른 여파에도 불구하고 객실점유율 93%의 성과를 올리고 있다. 이는 최초 입지 선정부터 시작하여 최적 컨셉의 호텔 규모 및 브랜드를 도입한 결과이다. 앞으로도 리스크 회피와 사업 내실화가 기대 되는 선도매각 및 운영사업을 한미글로벌 개발사업의 한 축으로 지속적 발전시킬 전망이다. 개발 사업을 주도하는 자회사인 LMD는 자본금 100억원을 증자하여 이수역 역세권에 420평 규모의 상업용지를 매입하여 2016년 5월 분양을 목표로 ‘방배 마에스트로 주상복합’ 개발을 진행 중에 있다.

개발사업과 관련해 한미글로벌은 앞으로의 개발사업자는 더욱 전문화 된 지식과 경험 그리고 자본을 축적하여 복합 운영 개발 사업의 총괄 지휘자가 될 것으로 보고 있다. 이제까지 국내 개발사업은 소위 ‘치고 빠지는’ 즉 분양위주의 사업이었다. 이는 도시재개발 측면에서 바람직하지 않다는게 한미의 생각이다. 한미는 운영위주의 개발사업에 중점을 두고 있다. 단순히 개발 단계에서 끝나는 근시안적인 사업구조가 아니라 초기 개발사업 기획부터 자금조달, 인허가, 시공, 준공, 운영, 자금유동화, 증권화 등 개발 사업 수직 계열화를 만들어 명실상부한 원스톱 서비스가 가능한 디벨로퍼를 지향한다는 것이다. 건설산업의 모든 가치사슬을 완성한 한미글로벌이 야말로 경쟁력있는 개발사업자가 될 것이란 의미다.

개발 사업 외에 한미는 그동안의 경험을 살려 발전 프로젝트 및 신재생에너지, 인프라사업, 친환경사업, 플랫폼사업 등 신사업에 도전하고 있다.

발전프로젝트 및 신재생에너지

한미는 중국, 인도, 브라질 등 브릭스(BRICS) 국가 외에도 동남아 및 중남미 국가에서 경제발전에 따른 전력 수요 증가가 중장기적으로 반드시 발생할 것으로 보고 2009년 해외마케팅본부 내에 플랜트 부서를 신설하였다. 2010년 동 본부 내에 인프라 담당부서를 두어 동두천 LNG복합화력, 오만 Dry Dock 및 부산항신항 등의 프로젝트를 수행하였으며 2015년 에너지인프라사업부로 확대, 개편하여 해외 발전플랜트, 신재생에너지사업 및 공항재건사업 등의 대형 사업을 수주하는 등 괄목할 만한 성과를 창출하였다.

한미글로벌은 에너지인프라 분야의 경우 건설사업관리 용역 외 지속적인 캐시카우 창출을 목표로, 중소규모 민자발전사업(Independent Power Plant) 진출에도 역점을 두어왔으며, 신재생에너지사업의 세계적인 성장을 염두에 두고 신시장 개척을 계속해온 결과 2010년 이후 각 분야에서 소기의 실적을 쌓을 수 있었다.

에너지 및 발전 사업분야는 전 세계적으로 가장 유망한 사업으로 선진국을 포함한 개발도상국, 특히 동남아시아와 서남아시아, 중동, 아프리카 및 남아메리카 등에서 각종 사업이 활발히 진행 또는 계획되고 있다. 한미

글로벌은 이 분야에 진출하기 위해 필요한 실적과 경험 축적의 장을 해외에서 찾았다. 바로 이라크였다. 이라크 내 쿠르드 자치정부의 전력청(MOE)이 발주하고 한국석유공사(KNOC)가 사업비를 지원하는 이 사업은 이라크 북부 아르빌 인근에 300MW 용량의 중유발전소와 이란 국경에 인접한 술레마니아 인근 바지안에 400kV 변전소를 건설하는 사업이었다. 한미는 2012년 9월부터 발주처인 MOE를 대신하여 PM 및 CM을 수행하고 있다. 특히 전쟁 및 테러 등의 불안정한 정세임에도 불구하고 2017년 3월말 성공적인 준공을 위해 노력하고 있다.

신재생에너지는 온실가스 배출을 줄이기 위해 화석연료에 대한 규제가 강화되면서 각국 정부가 많은 관심을 갖고 있는 분야다. 한미는 2014년 제주 가시리 풍력발전단지 건설 사업을 수주하면서 풍력발전 CM 사업에 첫 발을 디뎠다. 이어 2015년에는 일본 도조 태양광발전사업 CM 분야 진출에도 성공했다. 히로시마 지역의 방치



[일본 도조 태양광발전소]

된 폐골프장 부지에 33MW급 태양광발전시설을 건설하는 공사였다. 한일합작기업인 MSF가 발주한 사업에서 한미글로벌은 기술력과 프로젝트 관리능력을 발휘하여 2015년 9월 준공 이후 상업발전 중에 있다. 이에 자신감을 얻은 한미글로벌은 2015년 9월 오탁재팬(Otak Japan)을 설립했고, 곧바로 본사에서는 일본 키리시마 태양광발전사업의 CM용역을 수주했다.

인프라사업

인프라사업은 한미글로벌이 경쟁력을 갖고 있는 분야다. 1997년 부산 신항만 1단계 사업의 CM 수주를 시작으로 국내외의 항만과 조선소 건설 사업, 수처리사업, 항만터미널과 공항사업에 이르기까지 다양한 포트폴리오를 축적해 왔다. 부산 신항만 사업은 기존의 부산 컨테이너항만을 신항지역으로 이전하는 국책 사업이었으며, 오만조선소 사업은 남부 산업 개발의 중심지로 삼은 Duqm시에 건설된 오만 Drydock건설과 말레이시아 PETRONAS의 자회사를 통하여 추진한 Johor Bahru MMHE Yard Optimization 사업으로 한미는 항만과 조선 사업 건설사업관리자로서 경험을 쌓아 나갔다. 이러한 경험과 노하우로 미국 캘리포니아 주 롱비치항 곡물 터미널 사업에도 참여하였고, 국내 최초의 석탄 사일로 사업에서 재무적 투자자와 사업시행자 모두를 만족시키는 기술 자문을 수행하여 성공적으로 사업이 완료될 수 있도록 하였다.



[오만 조선소]

한미글로벌은 현재, 이라크 바그다드로부터 약 50km에 위치한 공군기지 재건 사업 참여를 통하여 전쟁으로 파폐해진 이라크의 국토 재건을 함께 하고 있다. 이 기지는 복구뿐만 아니라 추가 활주로를 건설하여 수십 대의 전투기와 전략폭격기까지 한 번에 이착륙까지 가능한 이라크 최고의 공군 기지로 거듭나고 있다. 한미글로벌의 인프라사업은 이처럼 다양한 분야에서 수행되어 왔고 CM 불모지와 같던 영역에서 한미글로벌 CM의 위상과 역량에 대한 지평을 넓혀가고 있다.

친환경 사업

친환경 분야도 각국이 환경 관련 규제를 강화해가는 추세에서 성장이 기대되는 분야다. 한미는 2009년 엔지니어링실 주관으로 친환경 사업을 시작했다. 이후 한미의 건설사업관리능력에 에너지효율화 등 친환경건설링 능력을 합하여 그린빌딩과 건설 IT, 신재생에너지 부문에서 시너지 효과를 창출하기 위해 2011년 당시 국내 친환경 분야 1위 업체인 에코시안을 인수하였다. 또한 친환경 설계에 강점을 가지고 있는 아이아크, 원가관리 전문 회사인 T&T Korea, 글로벌 환경 컨설팅사인 이알엠(ERM), 에너지관리에 강점을 가지고 있는 미쓰비시설계 등과 함께 네트워크를 구축하여 포트폴리오를 강화하였다.

한미글로벌은 친환경 및 에너지 절감 구현을 위한 에너지 절감 프로세스를 개발하여 친환경 네트워크와의 연계를 통해, 에너지 절감 관련 건축주의 요구를 충족시키고, 친환경 시장을 개척한다는 차원에서 에너지절감 컨설팅 역량을 확보하는데 주력하고 있다. 현재 부분적인 컨설팅에 머물고 있는 상황이지만 친환경 및 에너지절감 건축물의 구현을 위한 기획단계에서부터 운영단계까지 프로젝트 전 과정에서의 Solution Provider로서의 역할을 갖추기 위해 부단히 노력하고 있다.

이런 노력의 결과로, 2013년 춘천 NHN 지식정보센터(IDC)에서 국내뿐만 아니라 세계 최초로 Datacenter LEED* Platinum 등급(최고 등급)을 취득하는 성과를 올렸다.

현재 한미글로벌은 친환경건축물 인증, 녹색건축 인증 및 에너지효율등급 인증, 건물에너지관리시스템(BEMS)** 및 시설물관리시스템(FMS)*** 구축 업무를 기반으로 커미셔닝(Commissioning)****, 에너지 절감 컨설팅, 그린리모델링 사업에 진출하였으며, 친환경분야 신사업 발굴을 위해 다양한 활동을 벌이고 있다.



[춘천 NHN 지식정보센터]

* LEED(Leadership in Energy & Environmental Design): 미국 USGBC(United State Green Building Council)에서 개발한 친환경 건축물 인증제도

** BEMS(Building Energy Management System): 빌딩 거주자의 쾌적도를 만족시키면서 Energy 및 CO₂ 관리를 위하여 전기, 시수, 가스 등 에너지 소비 파악 전략을 강구함으로써 생애기간 동안 최상의 효율을 유지할 수 있도록 에너지를 관리하는 시스템

*** FMS(Facility Management System): 시설물관리시스템

**** 커미셔닝(Commissioning): 건축주 요구사항을 사용 전 최종점검하기 위해 수행하는 체계적인 절차

플랫폼 사업

플랫폼 사업은 한미글로벌이 창립 20주년을 맞아 야심차게 내놓은 신사업으로 개인 소비자를 대상으로 온라인 건축 컨설팅을 제공하고 건축자재 쇼핑물을 운영하는 사업이다. 한미의 플랫폼 사업은 ICT와 건설산업의 융복합의 본격화에 따른 미래 건설산업의 패러다임 변화에 주도적으로 대응하고, 새로운 시장을 선도하는 건설산업 비즈니스 모델을 구축하여 변화되는 건설산업 시장의 리더로 성장하기 위해 벌이는 사업이다.

20년 CM 노하우를 살려 건설생애주기에 따른 모든 단계의 고객이 필요로 하는 정보의 제공부터 서비스 제공업체간 연결, 관련 물품 구매까지 온라인부터 오프라인까지 건설 관련 모든 Solution을 원스톱으로 제공하는 Total Solution Platform을 구축하고자 한다.

구체적으로는 전자상거래 등에 익숙한 고객들을 위해 온라인 쇼핑몰에서 개인 소비자에게 인테리어·집수리 컨설팅을 제공하고, 시공 업체를 주선한다는 구상이다. 또 건축과정에서 필요한 자재와 제품도 쇼핑몰에서 원스톱으로 제공할 예정이다. 한미는 이를 위해 별도의 법인을 설립 준비중이다.

오프라인에 흠어져있는 수많은 건축자재, 인테리어, 집수리 업체 등을 온라인에서 한데 묶어 제공하는 O2O(온라인·오프라인 연계) 기반의 B2C(기업·소비자 간 거래)사업이다. 한미는 이미 인테리어·건설 자재 온라인 시장에 진출한 회사들이 자사 건자재를 주로 파는 것과 달리 한미의 플랫폼은 건자재 업체를 비롯하여 집짓기, 인테리어, 리모델링 관련 업체들의 상품을 모두 다루는 ‘건축 토탈 플랫폼’으로 운영할 계획이다. 특히 플랫폼에 건자재 업체들의 상품도 입점하게 할 생각으로 공급업체들이 자유롭게 참여할 수 있는 플랫폼이 될 수 있도록 개방성을 높일 예정이다.

온라인 건자재 시장은 이미 2조원 규모로 매년 두자릿수 성장을 계속하고 있다. 중대형 이상 건축물 건설 시장에서 20년간 CM을 해오며 최적의 원자재와 공법, 품질관리 등에 전문성을 쌓아온 한미글로벌의 노하우가 더 해지면 차별화된 서비스를 제공할 수 있고 한미글로벌의 내수 시장 확대에도 큰 도움이 될 전망이다.

4. 행복경영의 추구하고 감사 나눔

한미글로벌이 2013년부터 전사적 조직문화운동으로 전개하고 있는 ‘행복경영’은 기존 ‘훌륭한 일터 운동(GWP)’을 보완, 발전시킨 것이다. 기존에 해오던 각종 활동을 한 단계 업그레이드 해 한미글로벌만의 고유한 조직문화로 자리잡게 하기 위해 노력하고 있다. 행복경영은 구성원을 만족시키고 행복하게 함으로써 구성원들이 스스로 몰입할 수 있도록 도와 자연스럽게 성과창출로 이어지는 선순환 경영을 하자는 것이다. 여느 대기업과는 달리 강력한 당근과 채찍 즉 인센티브와 퇴출 등을 바탕으로 냉엄한 생존경쟁의 장을 조성하는 것이 아니라, 동료애를 바탕으로 인간답게 지속 가능한 삶을 추구하고 일과 생활의 조화(Work Life Balance)를 유지하자는 것이다. 인간경영, 구성원 위주의 경영이 모토다.



[2013년 시무식(13.01.02.)]

그렇다면 왜 행복경영인가. 회사의 구성원이 왜 회사를 다니느냐, 왜 열심히 일하고 돈을 벌고 노력하고 고민하느냐. 그것은 결국 가족의 행복, 자신의 행복, 회사 동료들의 행복을 위한 것이기 때문이다. 직장인은 직장이 행복해야, 즉 회사가 발전하고 성과가 나고 자기 일에 보람을 느껴야 스스로도 행복한 것이다. 행복경영도 큰 맥락에서는 GWP 운동과 크게 다르지 않다. 일하기에 좋은 환경을 만든다는 것이 가장 중요하다. 행복경영은 즐거움, 성장, 자부심의 3대축으로 운영되고 있다.

조직문화는 일치된 방향성

사실 한미글로벌이 조직문화 운동을 열심히 벌이는 데는 전략적인 고려가 있다. 2016년 현재 한미글로벌 구성원의 평균연령은 47세이다. 부장급 이상이 60%나 된다. 상당히 고령 집단이다. 성장해오는 과정에서 대부분 경력사원을 뽑았기 때문이다. 각기 다른 경험을 쌓으며 다른 회사에서 일하던 사람들이 한데모여 일하는데 가장 중요한 것은 모두를 어떻게 하면 ‘한 방향’으로 가게 만들 것이냐이다. 성과보상 같은 것으로도 이런 것은 쉽게 만들어낼 수 없다. 결국 조직문화 운동이 답인 것이다. 그런 점에서 행복경영은 구성원간의 ‘마음 통하기 운동’이라고 할 수 있다.

한미는 회사 초기에 도입한 GWP 운동에서 버릴 것은 버려가며 한미 자체의 행복경영을 정착시켜가고 있다. 아직 목표로 했던 선진 조직문화가 정착되었다고 보기는 어렵다. 결국 조직문화가 선진화되어야 그 조직은 경쟁력이 생기고, 지속적인 성장의 발판이 마련되는 것이다. 특히 한미는 사람들을 상대로 일을 하는 조직이다. 발주자가 원하는 것을 제대로 파악해서 시공사를 비롯한 여러 협력회사들과 함께 힘을 모아 일하는 것이다. CM책임자인 한미글로벌 사람들이 직장에서 행복하고, 가정에서 행복해야, 협력사와 하는 일도 행복해진다. 건설현장에서 모든 업체와 사람의 중간에 있는 한미는 그래서 특히 이런 행복경영의 전파자가 되어야 하는 것이다.

CM이란 사실 굉장히 드라이한 업무다. 그래서 한미글로벌 본사도 큰 소리가 나는 법이 없이 ‘절간’ 같이 조용할 때가 많다. 자칫하면 이런 분위기가 조직 분위기를 가라앉게 만들 수도 있는 것이다. 그래서 한미는 ‘인사 잘하기’ 같은 작은 운동으로 활기찬 분위기를 만들려고 노력하고 있다. 구체적인 활동 내용을 살펴보면, 우선 본사의 경우 구성원이 출근하는 시간대인 매주 월요일과 목요일 아침 7시 15분부터 8시까지 엘리베이터 앞 또는 사무실을 순회하면서 하이파이브 인사하기 활동을 전개하고 있다. 현장의 경우에는 조직문화 활성화를 위해 현장 및 거점지역 단위로 스트레스 해소 등 강의 요청이 들어오면, 현장과 일정을 협의하여 행복지기가 직접 현장을 찾아가서 특강을 시행해 주는 활동을 추진하고 있다.



[경영지원팀 행복경영 활동(15.08.31.)]

행복경영 도입 원년인 2013년과 2014년에는 행복경영 공감대 형성 및 감사경영 활성화에 중점을 두어 추진하였으며, 2015년부터는 실행 중심의 행복경영 활동을 추진하고 있다. 이러한 행복경영이 외부로부터 인정받아 2013년과 2015년에는 한국 최고의 직장(Best Employer in Korea) 톱 10에 선정되었다.

감사나눔 운동

감사경영운동은 행복경영의 일환으로 2013년 11월부터 본격적으로 시행하고 있다. 이 운동은 감사경영을 위한 실천 사항(매일 5가지 감사 쓰기, 감사 말하기, 감사 나누기)을 공유하기 위해 각 조직장이 감사노트에 소속 조직 구성원별 5가지 감사를 기재하여 해당 조직 구성원에게 선물하는 것으로부터 출발하였다. 또 ‘공감하기의 날’을 운영하면서 2013년 11월 월례초회 때는 조직장 이상 간부들이 본사 엘리베이터 앞에서 구성원에게 감사인사 표현하기 행



[감사나눔교육(13.11.08.)]

사를 가졌고 월례조회 참석자들이 감사카드를 작성하여 교환하는 활동도 시작하였다.

또한 이를 뒷받침하기 위한 공감하기 이벤트 활동으로 사내 인트라넷 행복경영 코너에 감사공감 폴더를 신설하여 구성원들이 감사 노트에 기재한 내용 가운데 전 구성원에게 공유하고 싶은 얘기를 올릴 수 있도록 하였다. 이 가운데 가장 공감가는 감사의 글을 매월 구성원 투표로 선정하여 6개월간 포상활동을 시행하였다. 사실 감사는 가장 쉽게 행복감을 갖고 또 전달할 수 있는 효과적인 활동이다. 그러나 막상

실천하기엔 쉽지 않기 때문에 노트를 만들고 매일 다섯가지 감사를 쓰고 감사나눔 활동 배너를 만들고 서로 감사카드를 교환하고 하는 등 이벤트를 벌여가며 ‘억지로’라도 할 필요가 있다. 이런 운동을 강조하다보니 한미글로벌 구성원들은 일반 직장인과 달리 상당히 성가실 수도 있을 것이다. 그러나 조직문화는 개개인의 버릇이나 일상 이상의 중요한 목표가 있는 것이다. ‘훌륭한 일터 운동’에서 시작해 행복경영, 감사나눔까지 한미는 전구성원들이 한 방향을 공유할 수 있도록 우직하게 노력하고 있다. 이런 조직문화 활성화 운동은 한미글로벌 본사뿐만 아니라 계열사, 해외 현장까지 같은 원칙으로 적용된다. 서로 다른 경험과 나이, 국적 등을 아우를 수 있는 큰 조직문화의 틀을 만들어가는 것을 한미글로벌의 구성원들은 사명처럼 생각하고 있다.

5. 세계가 인정한 한미글로벌

CM 업체의 순위를 매기는 가장 권위있는 랭킹은 미국 건설 주간지 ENR(Engineering News Record)지가 발표하는 ‘글로벌 CM/PM사 톱 20(Top 20 Non-U.S Firm in Global CM/PM Fees)’이다. 미국을 제외한 전세계 건설사업·프로젝트관리 업체의 순위를 발표하는 이 랭킹에서 한미글로벌은 2006년 처음 18위에 오른 이후 16~20위를 오르내리고 있다. 2015년에는 17위를 차지했다.

한미가 국내에서 처음 CM을 도입하고 사실상 독보적인 위치를 차지하고 있는 것은 자타공인한 분명한 사실이다. 그러나 최근 정부가 CM을 법제화하면서 본래적인 CM 보다는 오히려 예전 관리수준의 업무를 CM으로 정함에 따라 국내 CM 업계 순위 자체가 의미가 없어졌다. 한미글로벌로서는 억울한 노릇이지만, 관리업체들까지 CM이라는 이름을 내거는 등 시장이 혼탁해지는 것 자체가 CM이 건설산업의 중요한 한 분야로 자리잡은 증거라고 위안을 삼고 있다.

CM은 넓게 보면 컨설팅이어서 서비스의 대가로 한미가 받는 것은 용역비다. 그래서 매출 규모 같은 것이 작아보일 뿐 실제 한미글로벌이 수행하는 프로젝트의 공사 물량으로 환산해보면 약 10조원으로 초대형 건설사에 못지않은 실적이다. 한미글로벌은 품질과 서비스의 질을 중요시하는 CM 업계의 특성상 외형 경쟁에 그리 연연하지는 않는다. 그러나 ENR기준으로 조기에 ‘글로벌 톱 10’에 오르기 위해 전사적인 노력을 기울이고 있다.

사실 1996년 CM이라는 선진기법을 배우기 위해 파슨스와 합작회사를 세운 기업이, 다시 그 CM을 바탕으로 글로벌라이제이션(Globalization)까지 성공한 것은 큰 의미를 갖는다. 국내 도입 역사가 훨씬 긴 경영 컨설팅업계에서 ‘글로벌 톱 20’은커녕, 외국을 상대로 서비스를 하는 업체도 제대로 없음을 생각해보면 더욱 그렇

다. 2015년 세계 17위의 CM업체인 한미글로벌은 한국이 배출한 자랑스러운 글로벌 기업이다. 그러나 한미글로벌은 여전히 배가 고프다.

6. 한미글로벌 시절 결산

한미글로벌 시절은 웅비의 시기였다. 2015년 매출은 1,670억원(연결재무제표 기준)에 달하였다. CM이라는 전혀 생소한 분야에 진출해 연간 1,500억원 이상의 매출을 올리는 굴지의 기업으로 성장한 것이다.

또 ‘2020년 글로벌 톱 10’이라는 비전을 달성하기 위해 글로벌 전략을 본격적으로 밀어붙인 시기이기도 했다. 2016년의 경우 한미글로벌 그룹 매출 가운데 글로벌 비중이 46%가 될 예정이다. 수주의 경우는 50%에 달할 것이다. 건설관련 용역업체로서 글로벌 비중이 50%가 넘는다는 것은 놀라운 일이다. 동시에 그동안 CM, PM 중심의 사업구조를 벗어나 사업포트폴리오도 다양화하고 강화한 시기이기도 했다. ENR 순위(미국제외) 글로벌 17위에 랭크된 세계적 CM 기업이 됐다.

한미는 2002년 중국에 첫 진출한 이후 2016년 현재 48개국에 진출해 245건의 프로젝트를 수행하였고, 18개국에서 42개 프로젝트를 수행하고 있다. 국내외를 합하면 진행한 프로젝트가 1,800개에 이른다. 사업포트폴리오를 볼 때도 기획 설계 발주 시공 운영이라는 가치사슬을 완성한 독보적인 경쟁력의 회사로 업그레이드 됐다. 한미는 ‘세계 CM 톱 20’를 넘어 ‘세계 톱 10’이 되기 위해 글로벌과 사업다각화 전략에 더욱 박차를 가하고 있다.

실패에서 배운다

20년간 한미는 앞만 보고 달려왔다. 배우는 데 바빴고, 새로운 시스템을 실천하느라 정신이 없었고 대부분 국내에서는 처음 하는 일들이라 걱정도 많았다. 그 과정에서 크고 작은 실패도 적지 않았다. 그러나 최선을 다하다 생긴 실패는 회사 구성원들에게는 큰 교훈이 된다. 실패 보다 더 큰 문제는 실패 사례를 공유하지 못해 또 다른 실패가 회사 내에서 발생하는 것이다. 실패를 제대로 반성하고 교훈을 제대로 받아들일 수 있으면 그 실패는 ‘아름다운 실패’가 될 것이다. 한미가 경험한 실패, 그리고 배운 교훈을 정리한다.

▼ 원칙을 지킨 아름다운 실패_상암동 DMC 랜드마크 프로젝트

지상 133층에 최고 높이가 640미터에 이르는 DMC 랜드마크 빌딩은 3조원 이상의 공사비가 투입되는 초대형 프로젝트였는데 이에 대한 서울시 공모사업이 시작된 것은 2004년이였다. 한미글로벌은 개발자회사인 랜드마크디벨로퍼의 주도로 공모에 참여했으나 공모가 취소되면서 프로젝트 자체가 표류하고 말았다 2008년 1월, 서울시는 다시 사업자 선정 공모를 시행했다. 입찰안내서의 핵심 내용은 10위권 내의 건설사는 2개사만 참여할 수 있으며 재무적 투자자와 운영자 위주로 사업을 추진한다는 것이었다. 한미글로벌은 입찰안내서의 내용대로 재무적 투자자와 운영자 중심의 독자적인 컨소시엄을 구성해 입찰에 참여했다. 이는 대형 개발사업은 건설사가 주도하기보다는 재무 및 운영 투자자가 주도하고 건설사는 단순 시공자의 역할을 하는 것이 바람직하다는 판단에서였다.

입찰과정에서 상대 컨소시엄의 주요 건설사가 PM, CM 용역을 한미에 보장하겠다고 회유하는 일이

있었다. 한미의 한해 매출과 맞먹는 용역 규모였다. 그러나 한미는 그런 유혹을 뿌리치고 비건설사 연합 컨소시엄을 주도하며 입찰에 참여했다.

2008년 5월 28일 입찰 결과가 발표됐다. 주변 예상대로 상대 컨소시엄(서울라이트 : 한국교직원공제회와 산업은행, 하나은행, 농협중앙회, 중소기업은행, 우리은행, 대우건설, 대림산업, 한국토지신탁 등 내로라하는 25개의 금융·건설기업들이 참여)이 우선협상대상자로 선정됐다. 한미는 KPF, Ove Arup 등 세계적인 설계사의 우수한 디자인을 갖고 상대방보다 땅 매입가격을 1,000억이나 높게 써내며 서울시의 입찰안내서의 원칙을 지켰으나 결국 탈락하고 말았다. 대형 건설사의 로비력과 보이지 않는 힘이 작용했던 것이다. 준비과정에서의 설계비, 직접경비 등으로 소요된 10억 원 정도의 비용이 바로 회사 손실로 이어졌다. 구성원들의 실망감도 컸다. 하지만 한미는 원칙을 따름으로써 '정직과 투명성이라는 가치'를 지켰다. 창립 때부터 줄기차게 주장해온 '건설산업 선진화'라는 구호가 말뿐이 아님을 증명했다.

이후 상암동 DMC 랜드마크 프로젝트는 세계금융위기와 부동산 경기 침체로 제동이 걸리기 시작했다. 서울시는 억지스럽게 사업 강행 의사로 밀어 붙였지만 결국 2012년 6월 토지매매 및 사업계약을 해지했다. 이후 2016년 5월 현재 랜드마크 부지는 거대한 잡초 밭으로 변했다. 객관적인 사업 파트너의 '현실적인 제안'을 거부해 결국 입찰에서 떨어지고, 적지 않은 비용을 낭비한 것이 실패로 보일 지도 모른다. 그러나 단기 실적에 연연하지 않고 원칙을 지킨 것은 분명 아름다운 실패로 평가받아야 할 것이다.

▼ 반성을 통해 똑같은 실수를 두 번하지 않는다_현장에서의 안전사고

건설의 여러 요소 중 원가, 공기, 품질은 다른 대안이 있을 수 있지만 안전사고는 새로운 대안이 존재하지 않고, 귀중한 인명과 재산의 손상을 가져오고, 그것으로 끝이다. 그러므로 건설프로젝트에서 'Safety First'는 말이 아닌 실천이 필요한 것이다. 한미글로벌은 '안전'을 회사 5대 핵심가치 중 두 번째로 삼고 실천하고 있다. 시공사가 아닌 CM사가 건설현장의 안전을 100% 책임질 수는 없지만 한미글로벌은 인간존중의 철학을 바탕으로 현장 관리에서는 무엇보다 '안전'을 최우선으로 하고 있다. 이러한 원칙으로 CM업무를 수행하고 있지만 크고 작은 안전사고들이 발생했다. 특히 회사 규모가 커지고 구성원이 늘어지기 시작한 2010년 이후 많아졌다.

토공사중 흙막이 붕괴사고(여의도 오피스, 성남 공장 프로젝트 등), 공사중 화재로 인한 준공 일정 지연(부천 판매시설 프로젝트), 환경오염(수원 정수장 프로젝트), 인명사고 등이 발생했다. 사고의 원인을 살펴보면 불가항력적인 것도 있지만 부주의, 관리 부실인 경우도 적지 않았다. 설계 검토 미흡, 계획 관리 소홀, 시공사 안전관리 실태 파악 미흡, 현장 안전점검 및 감독 소홀 등이 그 원인이다.

한미글로벌은 이러한 안전사고를 쉬쉬하기 보다는 원인을 파악하고 대책을 분석하여 공유함으로써 똑같은 실수를 되풀이 하지 않으려고 노력하고 있다. 안전에서는 무엇보다 예방이 중요하기 때문에 외국인 안전 전문가 점검, 본사의 정기적인 현장 안전점검, 안전교육 등을 통해 무재해 현장을 구현하기 위해 전사적인 노력을 기울이고 있다.

▼ 동전의 양면_주거분야에서의 책임형 사업 손실

책임형 CM 사업은 2006년 70억원 매출을 시작으로 10년간 총 2,965억원의 매출(연평균 297억)을 달성해 회사 성장에 큰 축을 차지했다. 책임형 사업은 매출 증가에 많은 기여를 했지만 시공 리스크가

회사의 손실로 발생하는 경우도 발생됐다. 특히 주거분야 책임형 사업에서 많은 손실이 발생되었다.

부천 심곡동, 서울 역삼동, 연신내 오피스텔 책임형 사업 등에서 많은 손실이 발생됐다. 주거 분야에
서 이러한 손실이 발생한 데는 1) 수주단계에서 공사비에 대한 검증 부족, 2) 분양성 향상을 위해 마감
품질 상향 조정 후 목표 공사비간 차이 조절 실패, 3) 사업성 검토 및 발주자 신용도 검토 부족, 4) 협
력업체 관리 부실, 5) Pre-Con 역량 발휘 미흡 등이 주요 원인으로 분석되었다.

주거 외 분야(남창동 교육시설 프로젝트)에서는 시공단계 품질관리 실패로 준공 후 과도한 하자 보
수 발생이 주된 원인이었다. 중국사업부에서도 장식업 면허를 가지고 직접 인테리어 시공 사업을 시작했
는데 청도 C프로젝트에서 수주시 견적 미흡, 프로젝트 관리 실패 등으로 손실이 발생하였다.

책임형 사업은 용역에 비해 매출이나 수익이 훨씬 큰 장점은 있지만, 수수료만 받고 끝나는 용역과
달리 리스크가 많은 사업이다. 따라서 한미글로벌은 책임형 사업을 보다 체계적이고 효율적으로 하기 위
해 2016년 6월 전담 신규법인을 설립하여 운영할 계획이다.

▼ People Business_인적 자원 리스크

건설산업에서 CM분야는 소프트한 분야다. 즉, People Business라 할 수 있다. 한미글로벌은 창립부
터 “Excellent People에 의한 Excellent Company 구현”을 지향하고 있다. ‘인사(人事)가 만사(萬事)’
라고 하듯이 사람으로 시작해서 사람으로 끝나는 것이 CM업이라 할 수 있다. 사람 덕분에 성장 했지만
사람으로 인해 손실과 실패가 생기는 경우도 생긴다. 한미글로벌도 예외는 아니었다.

중동 진출시 선택한 ‘외국인 주도’ 전략은 초기에는 문화 차이 등으로 외국인 책임자와 손발이 맞지
않았고 새로 채용한 외국인들의 수준에 문제가 생기기도 하였다. 이에 따라 외국인 책임자를 교체하는
일이 잦았고 그 결과 이미 수주한 프로젝트에서 발주처의 신뢰를 잠시 상실하는 일도 있었다. 한국인
해외 책임자를 자주 바꾼 것도 문제였다. 현지 법인이나 프로젝트의 원활한 운영이 어려웠던 것이다. 하
지만 초기의 어려움을 이겨내고 2010년 해외사업 총괄로 김창래 사장이 부임하면서 안정적인 모습을 찾
아갔다.

국내에서는 내부 인력 관리에서 문제가 발생하였다. 주요 인력들이 대기업 계열사로, 심지어는 경쟁
사로 이직하는 경우가 생겨났다. 이직 이유를 파악해보니 1)업무의 만족도(Job Rotation 등) 저하, 2)평
가에 대한 불만, 3)회사 장래에 대한 불안과 그룹사 선호현상, 4)새로운 일에 대한 기대감 등이었다. 특
히 2008년 이후에는 회사 규모가 커지면서 외부의 인력들을 대거 채용하였는데, 이들이 한미글로벌의
문화와 추구하는 가치에 대한 이해가 부족한 상태에서 프로젝트에 투입되어 발주자의 클레임이 발생하
기도 하였다.

한미글로벌은 이러한 과정에서 내부고객 즉 구성원을 만족시키는 것이 외부고객 만족만큼이나 중요
하다는 것을 새삼 깨달았다. 이런 방성이 GWP 활동에 이어 감사나눔과 행복경영을 시작하는 계기가 되
었다. 또 구성원의 일하는 방식을 공통적으로 정립하기 위해 ‘HanmiGlobal Way’를 제정한 것도 같은
맥락이다.

장기근속 수기_나의 숲, HG(정일균 이사)



우리회사, 한미글로벌은 나의 숲이다. 우리나라 CM의 역사이자 선두가 우리회사였기에, 한미라는 숲의 성장과 우거짐으로 나라는 한 그루의 나무도 같은 비바람과 햇살을 받으며 같이 푸르러지고 성장한 것이다. 나는 그저 프로젝트 현장에서 내가 이바지 할 수 있는 부분이 무엇인가를 꾸준히 골몰하고 실행(Just do it!)하다 보니 여기까지 왔다. 그 과정을 회사의 시스템과 선배, 동료들이 같이 해 주었고, 그럼에 오늘 나의 내가 있을 수 있었다. 20년 무한히 감사드린다!

가장 인상 깊었던 내 프로젝트는 역시 골프장 클럽하우스가 아닌가 한다. 2004년 양주의 레이크우드 클럽하우스를 2차 신축하는 과정에 참여하여, 날을 지새우면서 열정적으로 일했던 결실로 CM을 선택하길 잘했다는 자신감을 확보했으며, 그 경력 덕분에 2011년도에는 남해 사우스케이프 책임형 CM이라는 쉽지 않은 프로젝트를 맡았고, 고급건축의 진수를 빛어내는 정성을 들였기에 내 건축인생의 걸작으로 기억할 만큼 아주 보람찼다. 유배생활 하듯 척박의 남쪽 끝에서 같이 고생해준 동료들이 늘 고맙고 고맙다!

1996년, 나는 서산에서 홀로 외국인 엔지니어 둘을 지원하며 헤매었다. 본사의 커뮤니케이션은 한 달



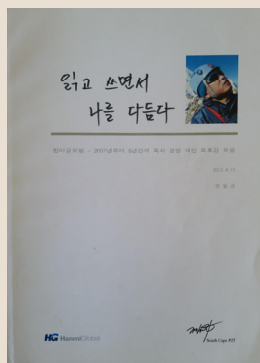
[사우스케이프 골프 클럽]

에 한 번의 회의와 어쩌다 오는 비상주 지원정도였다. 그러다가 제주현장으로 단장 발령을 받으면서(당시 대리) 일과 고객에 대한 무한한 책임을 일찍 배울 수 있었다. IMF 충격은 우리에게 가장 힘든 시기였지만, 우리 대부분은 버텼다. 하지만 나의 첫 단장 부임지 제주현장은 끝내 완성되지 못한 아직도 미완의 프로젝트이다. 젊어서 고생은 사서도 한다고 나는 우리 회사 생활 절반을 지방현장에서 보냈다. 변방에서 낯선 도전과 새로운 삶, 일을 즐기는 방식을 배우고 익혔기에 지금의 나는 모험의 세계까지 주저없이 나아갈 수

있다. 그때는 뒤에서 몇 번째였던 사변이 지금은 제법 앞에 있다. 이제는 익숙함을 경계하며 변화에 앞장서야 함이다.

한미글로벌의 자랑스러운 이유는 건설산업이라는 밀림에서 전문지식과 기술관리 역량을 효율적으로 운영하여 신속하게 우세한 숲으로 성장한 저력 때문이다. 그 속에서 우리는 다양한 고객들과 사업참여자들을 경험하면서 매 순간 더욱 발전할 수 있었던 기회가 많았다는 것이다. 그럼에도 혼효림 속의 그늘진 부분에서 별난 난관에 부딪혀 고달픈 감정노동 스트레스에 시달리는 많은 동료들의 어려움이 상존하

기에, 우리는 우리 숲이 다음 미래의 100년 이상까지도 그 푸르름이 지속 가능토록 새로운 움터의 자양분들을 부지런히 가꾸어 가야한다!



마지막으로 우리 구성원들에게 적극 추천하고 싶은 것은 독서와 독후감 쓰기이다. '새무얼 C 플러먼이 Civilized Engineer - 교양있는 엔지니어'에서 강조한 것이, 자기의 전문분야에서는 최선의 노력으로 최고가 되고자 노력해야 되지만, 세상의 다른 온갖 부분들도 관심을 가지고 이해해야만 전인적 성장이 될 수 있다고 했다. 그 방편이 독서이자 글쓰기이다. 인문학적 소양을 익혀서 관점을 넓힐 수 있으며, 글쓰기를 통한 자기정제가 가능해 진

다. 나의 경우 한 달에 한 권의 독후감을 작성하는 것을 원칙으로 했더니, 책을 선정하는 것과 읽어내는 절차까지도 달라지고, 글쓰기 또한 정성스러워 졌다. 지난 10년간의 독후감이 나 개인의 책으로 이미 한 권, 그리고 두 번째 책으로 쌓여가고 있다. 한미글로벌에서 세권의 책을 만들고 싶은 것이 나의 작은 바람이다.

제4장 글로벌 톱 10을 향한 도전

1. 비전2020 수립과 도전

한미는 창립 10주년을 앞둔 2005년 ‘경영비전’을 선포했다. 2006년 ENR 랭킹에서 CM/PM 세계 18위(미국 제외, 미국 포함 시 약 50위 추정)에 오름으로써 2010년 선포한 ‘비전 2015’에서는 2015년에 미국 포함 세계 10위권 회사가 되어보자는 야심 찬 목표를 잡았다. 당시 추정했을 때 세계 10위권이 되려면 매출이 용역기준으로 5억 2천만 달러가 되어야 한다는 결론이 나왔다.

이를 달성하기 위해서는 국내시장만으로는 불가능하고 글로벌 시장에 적극적으로 진출해야 하며 자체 성장만으로는 이 목표 달성이 불가능하므로 적극적인 M&A전략을 구사해야 한다는 방향이 나왔다. 한미는 전사적으로 ‘비전 2015’를 달성하기 위해 전략적 선화를 감행했다. 2009년 CM 용역회사로는 이례적으로 KOSPI 시장에 상장해 자본을 확보했다. 이를 바탕으로 T&T Korea 설립, Otak 인수, 책임형 CM 사업 진출, 개발사업 확대 등 사업을 다각화했고 글로벌 시장 확대 전략을 적극적으로 추진했다.

그러나 2008년 글로벌 금융위기로 미국을 비롯한 유럽 등 세계 시장이 초토화됐고 국내 건설경기도 극심한 침체현상을 겪을 수밖에 없었다. 설상가상으로 한미글로벌이 중국과 함께 해외 개척 전초기지로서 삼았던 중동에는 2011년초부터 ‘아랍의 봄’이라는 민주화 바람이 불었다. 리비아에서는 직원들이 목숨을 걸고 겨우 탈출했고 중동시장의 여건은 날로 악화되어갔다. ‘비전 2015’는 현실적으로 불가능한 일이 되었다. ‘비전 2020’은 이 ‘비전 2015’를 새롭게 다듬고 실천 각오를 다지기 위해 만들어진 비전이다.

‘비전 2020’는 이전의 ‘비전 2015’에 비해 실현성을 좀 더 높이기 위해 매 3개년 계획을 세워 달성키로 했고 새로운 회사운영의 큰 방향이 되도록 꾸몄다. 계수 목표는 2020년에 ‘세계 10위 CM/PM 회사’가 되고 매출 1조 원을 달성하는 것이다. 매년 평균 18%이상 성장해야 달성 가능한 목표이지만, 금융위기 이전까지 그 속도로 성장했던 한미의 역사로 볼 때 불가능한 일도 아니다.

한미는 지난 20년간 245개 해외 프로젝트를 비롯해 모두 1,800개의 프로젝트를 수행했다. 국토교통부 CM 능력 평가공시에서는 1등을 했고 ENR 기준으로도 2015년 17위에 올랐다. 2008년 금융위기 이후 다소 정체를 보이고 있지만 창립초기와 비교시 20년 동안 연평균 18%씩 성장했다.

‘비전 2020’을 달성하는 것은 분명 쉬운 목표가 아니다. 2016년 한미글로벌 그룹의 매출목표는 1,900억원, 수주목표는 2,900억원이다. 이런 상황에서 2020년에 1조원의 매출을 달성한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 국내에서도 CM 관련법이 예전의 감리 수준까지 인정해주는 것으로 만들어지면서 국내 경쟁 상황도 녹록치 않다. 일부 관급 공사에서는 저가 수주 CM업체들이 판을 치고, 시장이 넓어졌다는 판단에 따라 감리업체들이 앞다퉈 CM사업에 뛰어들고 있다. 해외시장도 경쟁이 치열해지고 있다. 중국 시장만 해도 ENR 20위권에 오른 업체가 2개나 될 정도로 중국 현지 업체들도 빠른 속도로 추격해오고 있다.

그러나 비전은 북극성이요 나침반 같은 존재다. 그 방향으로 가려고 노력할 때 달성은 쉬워지고, 현실적인 한계 때문에 그 목표에 도달하지 않더라도 제대로 된 길을 걷게 될 것이라는 믿음이다. 그렇기 때문에 한미글로벌은 이 비전에 대해 믿음을 갖고 반드시 목표를 달성하기 위해 더욱 노력할 것이다.

여건도 좋아졌다. CM이 무엇인지도 모른 채 수십명이 모여 외국에서 온 50여명과 함께 설립한 회사다. 그러다 나라 전체를 덮친 외환위기 속에서 외국 인재들을 돌려보내고, 한국인 구성원들끼리는 거의 무보수로 순환



[비전 2020 선포식(14.07.25.)]

의 해외 프로젝트를 수행한 글로벌 기업이다. CM, PM 뿐만 아니라 책임형 CM, 개발사업, 플랫폼사업, 발전플랜트 사업, 친환경 사업 등 신사업 포트폴리오도 갖추고 있다. 또 Otak처럼 글로벌 세계를 누비며 자체 브랜드로 건설용역 사업을 전개할 수 있는 그룹사도 거느리고 있다.

한미글로벌의 새로운 20년은 또 다시 도전의 역사가 될 것이다. 한미는 처음부터 남이 가보지 않는 길을 걸었다. 두렵기도 했지만, 뒤를 돌아보지 않고 걸었다. 항상 공부하고, 혼자 보다는 팀워크가 중요하다고 새기며, 그러나 이 길만이 한국 건설산업을 선진화하는 것이고, 그렇게 글로벌에서 우뚝 서는 회사가 되겠다고 걸었다. ‘비전 2020’ 그리고 그 이후의 담대한 목표를 향해서도 한미글로벌은 계속 그렇게 우직하게, 원리원칙을 지키며 걸을 것이다.

2. 글로벌 톱 10을 향하여

한미글로벌의 20년은 자랑스러운 역사였다. 한미건설기술주식회사로 창업해 한미파슨스로 성장하며 이름을 떨치고 또 다시 한미글로벌로 세계를 상대하는 기업이 된 성장의 역사다. 성수대교와 삼풍백화점 붕괴라는 비극적 사고를 계기로, 한국 건설산업을 선진국 수준으로 만들지 않으면 우리의 미래는 없다고 생각했던 사람들은 결국 선진적 건설관리기법인 CM을 국내에 도입해 익히고, 그것을 기반으로 세계를 다시 상대하는 글로벌 기업이 됐다. 미국의 초우량 회사와 합작하면서도 오히려 독창적인 경영 메커니즘을 구축해 주도적으로 현지화(Localization)를 완성하고 이를 바탕으로 세계화(Globalization)을 이룬 현지화(Localization)의 성공 사례로 우뚝 섰다.

한미글로벌이 반드시 완수하려는 목표는 ‘글로벌 톱 10’이다. 현재 ENR 순위 17위로서 결코 쉽지 않은 담대한 목표다. 이를 위해서는 국내외에서 더 많은 파이팅이 필요하다.

국내에서는 책임형 CM, 개발사업, 발전플랜트 사업, 친환경사업 등에서도 의미있는 매출과 시장점유율을 높이기 위해 혁신역량을 극대화해야 한다. 한미는 건설 플랫폼 비즈니스 등 혁신적인 서비스를 통해 성장세를 계속 이어간다는 계획이다.

글로벌 경영도 더욱 가속화해야 한다. 이미 진출해있는 중국, 중동, 동남아 등 해외에서 글로벌 경영을 가속화하고 특히 가까운 중국 및 동남아 시장에는 좀 더 긴 안목을 갖고 현지화 전략과 글로벌 전략을 더욱 가다

휴식을 하던 시절이 있었다. 절대 살아날 수 없을 것만 같은 그 위기 속에서 한미는 살아남았다. 그 와중에도 조직문화를 선진화하고, 조직운영과 프로세스를 글로벌 기업과 같은 체제로 계속 다져왔기에 가능한 일이었다. 120명으로 출발했던 직원이 그룹사를 포함하면 1,180여명이 되었다. 2016년 6월 기업 가치는 시가총액으로 1,300억원, 매출은 1,670억원(2015년 연결재무제표 기준)에 달하는 건설한 대기업으로 성장했다. 거기다 전세계 48개국에 진출해 245건

듬어야 할 것이다.

많은 이들이 “한미글로벌의 행보가 한국 건설산업 전반의 미래행보”라고들 말한다. 한미의 성공은 한미만의 성공이 아니다. 바로 한국 건설산업의 미래이기 때문이다. 생각해보라. CM이라는 것은 원래 선진국 모델이다. 한미가 20년간 열심히 배워 습득하고 체화했지만 선진국과 경쟁해서 이기기가 어렵다. 한미가 미국화사를 인수해 자회사를 만들고, 영국과 합작회사를 설립한 데는 미래비전을 달성하기 위한 전략적 고려가 있는 것이다.

건설 분야에서 ‘글로벌 톱 10 기업’이 나온다는 것은 한국 건설산업의 선진화 가능성을 보여주는 것이다. 수많은 업체들이 참여하고 있는 경영컨설팅분야를 보라. 한국 컨설팅업체들 가운데 글로벌 컨설팅사라고 불릴만한 회사를 찾을 수 없다. 한국 컨설팅업체들은 다국적 컨설팅업체의 한국지사 보다도 규모나 역량면에서 비교가 안되는 경우가 대부분이다. 그러니까 수년내 한미글로벌이 ‘글로벌 톱 10’에 오른다면 일대 사건이 될 것이다.

한미가 이 목표를 반드시 달성하리라고 믿는 이유는 창업초기부터 선진화를 키워드로 삼아온 역사를 믿는 것이다. 기술과 운영 시스템을 배웠지만, 그것을 받아들이기 위한 토대로서 독자적인 경영시스템을 구축했다. 그러면서도 장기적인 자체 성장을 위해 조직문화 운동을 창업 초기부터 벌여 일하는 방식도 선진화한 덕분에 중국, 중동, 동남아 등 해외로 진출할 때는 단순히 한국 기업이 아니라 글로벌 CM 기업으로 인정받을 수 있게 되었다. 그렇게 해외 프로젝트가 늘어가면서 글로벌 17위까지 올랐다. 과감한 M&A전략을 추진하면서 글로벌 톱 10도 사정거리에 들어왔다.

서울대 경영대 조동성 교수팀은 한미글로벌의 이런 전략을 ‘현세화(Localization)’라고 평가했다. 초우량 기업과 합작한 현지 회사가 오히려 새로운 경영 메커니즘을 만들어 현지화(localization)를 주도하고, 그 성과를 바탕으로 또 다시 세계화(Globalization)에 나선다는 의미에서다. 이 모든 것은 창업초기부터 ‘선진화’라는 목표를 세웠기 때문에 가능했던 일이다. 외국 기술의 습득이 아니라 선진업체가 되는 것이 목표였던 만큼, 국내에서 일정한 성과를 거둔 다음 해외로 진출하는 것은 당연한 수순이었다. 이러한 현세화의 궁극적인 목표는 한미가 가진 차별적 메커니즘을 글로벌 네트워크에 온전히 전달하는 데 있다.

‘글로벌 톱 10’이 되기 위해서는 운도 따라줘야 한다. 한미글로벌은 최근 시작한 인도 프로젝트에 기대를 걸고 있다. 또 일본 업체들이 해외에서 벌이는 인프라 사업에 파트너로 참여하는 방법도 새로운 수익원이 될 수 있을 것으로 보고 있다. 일본의 경우는 건설회사들의 모든 것을 다하기 때문에 별도 CM 부문이 사실상 없다. 한미글로벌에 기회요인인 것이다. 한미는 이미 일본의 1등 건설회사인 스미즈건설과 전략적 제휴를 맺고 협업하고 있다.

무엇보다 중국이 중요하다. 중국은 아시아인프라은행(AIIB)을 창설해 아시아를 비롯한 전세계 인프라 시장의 큰 손이 됐다. 그 건설 프로젝트에서 한미는 반드시 기회를 잡을 것이다. 중국의 일대일로(一帶一路) 정책도 한미가 수혜자가 될 가능성이 높다. 중국 기업이 점점 글로벌화되고 있지만 아직 중국의 건설기업이 독자적으로 글로벌 기업이 되기는 멀었다. 한미글로벌은 글로벌화 전략을 펼치는 중국 기업의 파트너로서 해외에 진출할 수 있다. 일본과 중국의 기업들이 동남아로 진출해 벌이는 대형 인프라 공사 등이 앞으로 한미글로벌이 꿈을 펼치는 기회가 될 것이다.

한미글로벌이 가진 전략적 우위는 ‘선진’이라는 키워드로 요약할 수 있다. 세계에서 통하는 선진 기술이요, 그 것을 감당할 수 있는 선진 경영 시스템을 갖춘 회사가 한미글로벌이다. 이런 전략우위를 바탕으로 한미는 세계 인프라 시장에서 경쟁을 벌이고 있는 중국과 일본이 손잡고 싶어하는 중요한 파트너로 이미 부상해있다.

선진 기업으로부터 기술을 도입하기 위해 아무 것도 없이 시작한 창업 당시와 비교하면 놀라운 성과다. 조직 경쟁력 차원에서도 한국을 대표하는 훌륭한 일터로서 선망의 직장으로 존경받고 있다.

3. 한미의 2030년, 그리고 새로운 20년

피터 드러커는 “미래는 알 수 없지만, 만들어낼 수는 있다”고 말했다. 앞으로 약 15년뒤 한미의 2030년은 그래서 CEO를 포함한 한미인들이 꿈꾸는, 그리고 반드시 만들어내려고하는 목표로 짐작해 볼 수 있다.

그 목표는 담대하다. ‘TOP 10을 넘어 세계 TOP 5 수준의 PM/CM 회사’ 그에 더해 ‘건설 전반을 원스톱으로 처리할 수 있는 포트폴리오와 기술을 갖춘 글로벌 회사’가 2030년 한미글로벌이 꿈꾸는 기업이다. 이를 위해 한미는 건설산업 전반에 걸쳐 다양한 사업을 전개해갈 것이다.

건설산업 전반을 원스톱으로 처리할 수 있는 포트폴리오를 갖추겠다는 것 더 쉽게 얘기하면, 고객사들이 필요로 하는 모든 서비스를 한미가 직접 또는 자회사나 제휴사를 통해 곧바로 제공할 수 있는 역량과 시스템을 마련하겠다는 뜻이다. 이렇게 되면 당연히 한미의 사업 분야는 전 건설분야로 확대된다.

민자발전을 포함한 에너지 사업 등 신사업은 한미의 전문적인 CM/PM이 적용되면 훨씬 더 큰 부가 가치를 창출할 수 있는 분야다. 한미는 이와 함께 혁신적인 기술 기업으로서, 현재 각 분야에서 논의되고 있는 ICT(Information Communication Technology), 가상현실, BIM(Building Information Modeling), 3D 프린팅, 로봇 산업 등을 건설분야와 접목시켜 새로운 영역을 개척해 나간다는 구상이다. 2016년 출범시킨 플랫폼 비즈니스도 대형 비즈니스로 키울 것이다. 리츠, 프로젝트파이낸싱(PF) 등 금융부문에 대한 역량도 강화할 계획이다. 이를 통해 명실공히 건설의 Total Solution Provider로서 확실한 자리 매김하겠다는 구상이다.

자체 역량으로 부족한 분야는 인수합병(M&A)을 통해 키워갈 계획이다. 구체적으로는 해외 M&A를 통해 20여개 해외 자회사를 확보하겠다는 목표다. 글로벌 기업으로서 필요한 시스템을 완비하고 전세계 어디에서든 어떤 가치사슬에서든 서비스 할 수 있는 최고의 인재와 기술역량을 확보하겠다는 원대한 그림이다.

한미는 글로벌 사업 비전 못지않게 구성원이 행복한 회사라는 창업이념을 위해서도 계속 매진할 계획이다. 세계 각국에서 탁월한 인재들이 한미에 입사하기 위해 줄을 서는 그런 회사를 반드시 만들겠다는 목표다. 구성원들의 ‘엘리시온’을 만들고, 그들이 또 다른 직장단체, 그리고 사회에 행복 바이러스를 전파하는 기업을 만들겠다는 것이다.

2030 비전에서 빠뜨릴 수 없는 것이 최고의 노블리스 오블리제 정신이다. CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임)을 넘어 CSV(Creating Shared Value, 기업 공유가치창출) 리더로 우뚝서겠다는 것이다. 사회적 기업 설립을 통해 사회적 약자인 장애인, 탈북자, 청년 실업자의 고용을 지속적으로 창출하고, 지역적으로도 한국을 넘어 글로벌 활동을 벌여나가겠다는 것이다.

이와 함께 세계 최고 수준의 건설정책연구소를 구축한다는 것이 2030의 목표이다. 건설산업 관련 글로벌 동향, 미래 전망, 각종 제도, 정책, 인재 양성 등의 연구를 담당하고 건설산업의 미래 비전을 제시하는 세계 최고 수준의 R&D 기관으로 자리매김하게 할 것이다.

기업이란 무엇인가. 회사란 무엇인가. 개인이 할 때 보다 더 큰 일을 하기 위해 한 무리의 사람들이 모여 조직을 만든 것이 회사다. 그 회사가 생존하고, 성공하고, 더 나아가 세상을 변화시킬 때 시장경제는 발전한다.

돌아보면 한미는 비전을 꼭 붙들고 있는 기업이다. 혼이 있는 회사다. 후진국형 건설산업을 반드시 선진국 수준으로 끌어올리겠다는 사명감이 있는 회사다. 이런 비전과 혼 그리고 사명감이 있었기에 저성장 시대에 창업했어도 먼 미래를 내다보고 우보만리(牛步萬里)의 전진을 해왔다. 타협하지 않았기에, 원칙을 지켰기에 소 같은 걸음이었다. 그러나 결국 선진기술을 배우고 익혀 그것을 아시아시장과 중동시장 그리고 마침내 미국 유럽의 선진국 시장에서 팔고 있다.

한미글로벌의 20년은 건설 산업 선진화라는 과제를 소명으로 느끼고 그 목표를 달성하기 위해 최선을 다해 온 사람들의 역사다. 전문분야에서 창업해도 한 세대가 지나기 전에 글로벌 기업으로 우뚝 설 수 있다는 것을 보여준 성공 사례다.

한미글로벌의 새로운 20년은 또 다시 도전의 역사가 될 것이다. 한미는 처음부터 남이 가보지 않는 길을 걸었다. 두렵기도 했지만, 뒤를 돌아보지 않고 걸었다. 항상 학습하고, 혼자 보다는 팀워크가 중요하다고 새기며, 그러나 이 길만이 한국 건설산업을 선진화하는 것이고, 그렇게 글로벌에서 우뚝 서는 회사가 되겠다고 걸었다. ‘비전 2020’ 그리고 그 이후의 담대한 목표를 향해서도 한미글로벌을 계속 그렇게 우직하게, 원리원칙을 지키며 걸을 것이다.

그리고 한미글로벌의 발전은 여전히 현재 진행형이다. 아직은 약관(弱冠)의 젊은 기업일 뿐이다. 이런 기업들이 산업 곳곳에서 나와야 한다. 여전히 세계 일류 수준과는 거리가 있는 각 분야에서 선진화를 목표로 나서면 기회는 얼마든지 있다. 한미글로벌을 벤치마킹하는 기업들이 많아질 때 우리나라도 선진국이 될 것이다. 고도성장이 끝난 한국의 살 길은 당연히 글로벌에 있음을 한미는 보여주고 있는 것이다. 한미의 행보는 한국 건설산업의 미래요, 한국 기업의 미래인 것이다.

대한민국 100대 CEO 11년 연속 수상

2016년 3월, 한미글로벌 김종훈 회장은 매경이코노미가 뽑은 ‘2016 대한민국 100대 최고경영자(CEO)’에 선정됐다. 100대 CEO 명단에 이름을 올린 것은 지난 2005년 이후 이번이 11번째다. 매경이코노미는 선정 사유를 다음과 같이 밝혔다.

“김종훈 회장은 지난 1996년 국내에 처음으로 건설사업관리(CM)를 도입한 이후 지금까지 48개국에 진출하며 한미글로벌을 세계 대표 CM기업으로 키웠다. 2010년에는 영국 터너앤 타운젠드(Turner & Townsend)사와 합작회사를 만들고 2011년에는 미국 종합엔지니어링 회사인 오택(Otak), 2012년에는 친환경건설팅기업 에코시안(ecosian)을 인수하는 등 전문기술 역량을 강화해 왔다. 최근에는 국내 CM 업계 최초로 일본 시장에 진출하면서 신시장 개척에도 박차를 가하고 있다. ‘사람 중심’의 경영철학으로 임직원이 행복한 기업문화를 만들고 있는 것도 주목된다.”

매경이코노미 선정 100대 CEO는 어떤 기준에 의해 뽑힐까.

첫 번째는 매년 연말 선정하는 ‘올해의 CEO’다. 올해의 CEO는 상장기업을 대상으로 재무 평가와 설문조사를 통해 선정한다. 재무 평가는 매출액, 매출액증가율, 영업이익, 주당순이익, 시가총액 등 5개 변수 기준으로 뽑는다. 설문조사를 통해서도 경제발전기여, 사회책임경영, 혁신경영 등 3가지 부문에서 괄목할 만한 성과를 낸 CEO를 뽑는다. 재무 평가와 평판 평가 점수를 합산해 올해의 CEO를 뽑는다. 올해의 CEO 중 1위부터 50위까지 자동으로 100대 CEO 후보군이 된다.

두 번째는 매경이코노미가 해마다 3월에 실시하는 ‘올해의 금융 CEO’다. 금융업은 매출과 영업이익

등 경영 성과를 제조업과 직접 비교하기 힘들다. 따라서 매경이코노미는 올해의 CEO와는 별도로 금융 CEO를 뽑는다. 금융 CEO 역시 재무 평가를 기반으로 평판 평가를 더한다. 금융 CEO는 1위부터 30위까지가 100대 CEO 자동 후보가 된다.

세 번째는 매경이코노미 편집진 자체 평가다. 올해의 CEO 51~100위, 금융 CEO 31위부터 50위까지가 1차 후보군이다. 여기에 매경이코노미 편집진이 자체적으로 추천한 후보들이 더해진다. 자체 후보군은 비상장기업이나 벤처기업인 등을 주 대상으로 한다. 여기에 더해 고용 창출, 혁신경영, 업계 선발 주자 등 다양한 기준을 적용해 후보자를 가려낸다. 이런 과정을 통해 중소기업 CEO나 중견기업 오너 CEO들이 후보군 명단에 들어온다.



2004년부터 시작된 매경 이코노미 ‘100대 CEO’에서 12년 연속 100대 CEO는 서경배 아모레퍼시픽 회장을 포함한 3명이며 11년 연속 CEO는 김종훈 회장과 롯데그룹 신동빈 회장 2명이다.

대기업그룹 CEO도 아니고 매출 규모도 상대적으로 작은 건설서비스업의 CEO가 ‘100대 CEO’에 11년 연속 선정된 것은 이례적인 일이다. 이는 지난 20년 동안 건설산업 선진화를 위한 지속적인 노력, 노블리스 오블리제를 실현하는 사회공헌 활동, 사람 중심의 행복경영 철학들이 반영된 결과라는 것이 주위의 평가다. 김종훈 회장은 기자와의 인터뷰를 통해 “지난 20년간 쌓아온 CM전문기업의 노하우와 네트워크를 활용해 변화와 혁신을 선도해 나갈 것”이라고 말했다.

또 다른 20년을 상상하라! _ _ _ _ _ 이순광 부회장

올해로 우리회사가 창립 20주년을 맞이했습니다. 이것을 기념하기 위해 전사적으로 여러 가지 의미 있는 활동들을 하고 있지요. 회사의 처음을 열었던 구성원의 한 사람으로서 참으로 뿌듯하고 감개무량합니다. 얼마 전 곧 발간될 사사의 진행상황을 체크하다가 문득 이런 생각이 들었습니다. 앞으로 20년 후, 우리 회사는 어떤 모습일까? 이런저런 생각들을 하다 보니 마음이 복잡해지기도 하더군요. 구성원 여러분은 앞으로 20년 후 우리회사가 어떤 모습일지 생각해 본 적 있습니까? 미래에 내가, 여러분의 동료, 우리 회사가 어떤 모습을 하고 있을지 상상해 본 적 있습니까? 그 상상의 끝은 어떤 모습입니까?

근래 과거와는 다른 양상으로 산업의 지도가 바뀌고 있습니다. 모든 산업의 지도 자체가 변하고 있지요. 과거 명확한 업역 구분이 존재했던 산업별 경계는 이미 허물어졌고, 지금까지 경제와 기업, 개인과 사회의 진화를 결정하던 패러다임은 완전히 그 모양새가 달라졌습니다. 변화의 의미를 가늠하기도 전에 인공지능, 로봇기술, 생명과학이 주도하는 4차 산업혁명의 시류 속으로 걸어 들어왔습니다. 이미 우리는 훨씬 복잡하고 역동적이며 높은 적응력이 필요한 생태계 한 가운데 놓인 셈입니다. 이제 이 변화에 적응해야 하는 것은 선택이 아니라 당연한 것이라 생각합니다.

건설산업 역시 새로운 시대가 요구하는 패러다임 구축에 많은 힘을 기울이고 있습니다. 고령화, 급격한 도시화, 디지털 융복합, 기후변화, 그린에너지 창출 등의 화두들은 산업 전반에 큰 변화를 가지고 올

것입니다. 이러한 변화에 적극적으로 대처하기 위해서는 무엇보다 건설산업 고유의 플랫폼을 확실히 정립하고, 건설지식 정보의 생태계를 구축하는 것이 선행되어야 하며, 더불어 새로운 시장을 개척하고 이에 걸맞은 세부 프로세스의 창의적인 변신도 필요할 것입니다.

이러한 시대적 흐름에 적응하고 이 흐름을 우리의 발전 동력으로 삼기 위해서 우리는 어떤 노력을 기울이고 있습니까? 우리 회사 Vision에 설정된 중장기 성장전략을 한번 살펴 봅시다. 글로벌 사업의 확대, ECD 사업모델 활성화 및 M&A 전략으로 설정되어 있으며, 이들 세가지 방향의 유기적 결합을 통해 시장의 저변을 확대하고 Total Solution 제공을 통해 새로운 건설가치를 창출하고자 하는 것이 우리회사의 생존전략입니다. 이러한 성장전략은 수립보다 실행이 훨씬 중요하겠지요. 그러기 때문에 사내 구성원의 공감을 바탕으로 충분히 공유되어야 합니다. 그리고 원활한 실행을 위해서는 각 사업부와 그룹사별로 실행 Roadmap을 작성하고, 구성원 개인별 액션 플랜을 마련하여 구체적 행동을 통해 실천에 옮겨야 합니다. 그리고 위에 언급한 세 가지 큰 방향성을 바탕으로 사업 다각화를 통한 신성장 동력의 확보, 해외시장 거점의 다변화, 고부가가치 사업과 Upstream 분야로의 사업 확장, 핵심서비스 차별화 및 운영인프라 혁신, 브랜드 가치 및 시장 지배력의 향상 등의 세부적 실행과제들도 어떻게 수행해 나가야 할지 깊은 고민이 필요합니다.

기업은 단순한 집합체가 아닙니다. 기업은 스스로 정체성을 가지며, 외부환경과 지속적으로 교류하면서 학습합니다. 기업의 목적은 장기적 생존과 번영이며, 스스로 잠재력을 개발하는 것입니다. 우리는 공동체의 구성원으로 기업의 발전과 조화를 이루려는 존재입니다. 살아있는 공동체가 되려면 조직이 환경변화에 적응하기 위해 끊임없이 학습하고, 구성원 모두가 생존과 번영을 위해 헌신한다는 것을 의미합니다.

우리는 창립 이후 꾸준히 질을 향상시키고 무엇인가를 새롭게 바꿔보려는 시도와 노력을 지속해왔습니다. 이러한 노력의 결과로 업계의 리딩 컴퍼니로 리더십을 발휘하며 건설산업에 적지 않은 영향력을 미치고 있으며, 글로벌 기업으로서의 면모를 갖추어 세계적 회사와도 견줄 수 있을 만큼 성장했다고 말할 수도 있겠지요. 여태껏 우리 회사가 걸어온 길은 ‘도전’의 역사였고, 앞으로 나아갈 길 역시 ‘도전’의 역사가 될 것입니다. 과거보다 상황이 더 좋아졌다고 말할 수 없지만, 분명 위기와 변화의 지점에는 성장을 위한 묘안이 숨어있기 마련이며, 우리는 반드시 그 묘안을 발견할 수 있을 것입니다.

다시, 우리의 20년 후를 상상해 보십시오. 그 상상의 끝에서 우리는 글로벌 Top 10 CM/PM 회사를 넘어서 건설전반에 걸쳐 Total Solution을 제공하는 회사로 확실히 자리매김 할 수 있을 것입니다. 또한 탁월함을 지닌 세계적 기업이 되어 사회적 책임을 다하는 업계의 리더가 되어 있을 것입니다. 저는 이러한 상상이 결코 요원한 일이 아니라고 생각합니다. 상상하고 바라지 않으면 그 어떤 것도 현실이 되지 않습니다. 물론 상상만으로 이루어지는 것은 없으며, 반드시 실현을 위한 구체적 행동과 노력이 뒷받침 되어야 하겠지요. 구성원 모두의 열정과 도전정신이 일구어 온 한미글로벌입니다. 긍정적인 조직문화를 바탕으로 내실을 갖춘 성장을 도모하여 창립20주년을 기점으로 한차례 더 도약할 수 있기를 바랍니다. 우리 모두 간절하게 바라고 상상한 그 회사 ‘한미글로벌’을 향해 담대하게 함께 나아갑시다.

한미글로벌 20년사의 의의



권영설 (한국경제신문 논설위원·한미글로벌 20년사 PM)

한미글로벌은 삼성, 현대 등과 달리 한국의 개발연대와 함께 성장한 기업이 아니다. 오히려 개발연대가 막 끝나고, 한국의 고속성장이 마감할 때쯤인 1996년 창업했다. 그렇다고 벤처 붐 때 장밋빛 비즈니스 모델을 자랑하며 투자를 끌어모아 급성장한 스타트업도 아니다. 그래서 한미글로벌이 우리 기업사에서 갖는 위치는 독특하다. 기존 산업인 건설에 바탕을 둔 기업이면서도 한국에는 없던 CM이라는 새로운 기술을 도입해 그 분야를 새로운 산업으로 만들어놓은 선구자이기 때문이다. 거기서 한걸음 더 나아가 한국에서의 성공을 바탕으로 해외에 진출해 글로벌 기업으로 우뚝 섰다. 20년전엔 CM이라는 산업이 한국에는 없었다는 사실을 생각하면 정말 놀라운 성과다. 한미글로벌을 살펴보면 여타 기업들과는 다른 특별한 점이 적지 않다.

한미가 다른 점 열 가지

한미는 20년 동안 회사명을 세 번이나 바꿨지만, 창립 이래 간직하고 있는 것이 있다. 바로 창업이념이다. 건설산업의 선진화, 구성원이 주인이 되는 회사, 그리고 노블리스 오블리제의 봉사 정신 등은 지금까지 붙잡고 놓지 않고 있다.

건설산업을 선진화하기 위해 한미는 글로벌 기업인 파슨스와 처음부터 협력해 그 기술과 노하우를 배웠다. 그러나 모든 것을 받아들이는 게 아니다. 기본이 되는 시스템과 기술을 받아들이되 경영은 철저히 처음부터 주도했다. 파슨스가 한국에서 글로벌라이제이션한 것이 아니라 한미가 자체적인 경영 역량을 갖고 파슨스의 기술과 시스템을 받아들이는 것이다. 한미는 고유의 기술 및 경영 시스템을 구축한 뒤 중국 중동 유럽 등으로 사업을 확장해나갔다.

한미는 특히 구성원이 주인이 되는 회사를 만들기 위해 창립 초기부터 많은 노력을 기울였다. 훌륭한 일터(GWP) 운동부터 행복경영, 감사경영으로 이어지는 조직문화 운동은 한미를 여타 국내 기업과는 다른 선진적 조직문화 기업으로 키워놓았다. 종업원지주제 역시 조직문화를 튼튼하게 만들기 위한 제도였다. 창립 당시 자본 투자한 국내외 대주주들로부터 주식을 사들여 구성원들이 100% 주식을 가졌고, 기업을 공개한 이후에도 구성원 전체가 우리사주의 형태로 회사의 주식을 소유하고 있다.

이런 정신은 노블리스 오블리제를 실천하기 위한 사회공헌활동에도 여전히 이어진다. 창립 초창기부터 벌인 임직원 사회공헌활동은 이미 체질화되어있다. 의무가 아니라 전 구성원들이 자발적으로 참여하는 활동이 되어 있다는 얘기다. 사회봉사를 위한 공익재단인 따뜻한 동행(따동)을 설립할 때도 회사의 자금이 아니라 전 구성원들이 십시일반으로 모은 돈으로 만들었다.

이런 봉사정신이 바탕이 되다보니 사회적 이슈에서도 한발 앞서가는 문화가 자연스럽게 형성되었다. 예를 들면 저출산과 관련한 한미의 지원정책은 정부 정책 보다 훨씬 앞서가고 있다. 기업들이 앞장서야 한다는 판단에서다. 인원수에 상관없이 자녀 학자금을 지원해주는 정책이 대표적이다. 입양자도 똑같은 혜택을 주고 있다. 회사 비용 절감을 이유로 2자녀만을 대상으로 한 기존 지원도 축소해가고 있는 최근의 기업 세태와는 전혀 다른 일을 견고 있는 것이다.

제3자의 눈으로 볼 때 한미가 여타 회사들과 특별히 다른 것은 창업 멤버들이 소유에 대한 의식이 없다는 것이다. 그래서 지배구조에 관해서도 차별화된 접근법을 보이고 있다. 한미는 GE 등 세계적 기업의 모델을 참고해 수년전부터 기업 승계 작업을 진행하고 있다. 현재 CEO를 맡고 있는 김종훈 회장의 뒤를 이어, 10년~20년 한미를 이끌 경영 후계자를 교육하고 선발하고 경영권을 이양하기 위한 프로그램을 공식화해 진행하고 있다. 구성원들이 주인이 되는 회사라는 창업이념이 살아있음을 느낄 수 있는 대목이다.

건설업종에 속하면서도 기존 건설업계의 관행과는 다른 길을 걷고 있는 것도 한미의 특징이다. 업력이 짧은 업체인데도 불구하고 건설산업비전포럼을 주도하며 한국 건설산업을 선진화하기 위한 활동에 앞장서고 있는 것이다. 특히 업계에 만연한 부패구조를 깨기 위해 건설업계의 중지를 모으고 대통령 선거 등 굵직한 정치적 이벤트가 있을 때마다 관련 공약에 채택될 수 있도록 보고서와 건의서를 제출하고 있다. 동종 업계 내에서는 미운털이 박힐 수 있는 활동이지만 건설문화 선진화라는 창업 이념을 철저히 붙잡고 있기 때문에 해오는 일이다.

한미는 무엇보다 CM기업으로서 윤리와 정직을 강조하고 있다. 부정부패에 관해서는 한번의 실수도 용납않는 '1 스트라이크 아웃'제를 운영하고 있다. 건설문화를 선진화하겠다는 기업이 스스로 윤리경영에서 앞장서는 리더십을 보여야 한다는 판단에서다.

한미는 그러면서도 지난 20년간 자체 사업에 있어서도 이정표를 세워왔다. 건설가치 창조라는 업의 목적에 충실한 경영활동으로 고객만족경영은 타사와 비교할 수 없는 성과를 쌓아가고 있다. NPS(Net Promoter Score, 순추천고객지수) 56점, 만족도 88%, Repeat Order(재구매의사율) 60%는 업계 수위의 성적표다.

한미는 고비 마다 역발상으로 위기를 헤쳐온 기업이다. 한미는 창업 초기 나라 전체를 뒤덮은 외환위기의 파고 속에서 거의 망할 뻔 했었다. 잘 나가는 대기업들도 명예퇴직, 대량해고 등 구조조정 조치를 취하지 않을 수 없었던 시점에 한미의 역발상 경영은 빛을 발했다. 귀국이나 전출을 희망하는 외국인들을 제외하고는 국내 구성원들은 한 사람도 내보내지 않았다. 오히려 전 구성원들이 겨우 교통비 밖에 안되는 돈을 받으며 순환재택근무를 실시했다. 비울 때 우산을 뺏지 말아야 한다는 한미의 역발상은 오히려 외국인 투자가 활성화되면서 빛을 발하기 시작했다.

글로벌 기업으로서 한미가 보여주는 핵심역량은 전략적 움직임(Strategic move)이 탁월하다는 점이다. 지속적인 전략 경영을 통해 효과적인 성장 전략을 이끌어내고 실천해왔다. 대개의 경우 선진 외국사와 합작한 경우에는 선진 외국사가 자사의 글로벌 전략을 펼치며 해당 지역에 현지화하는 경우가 많다. 그렇게 되면 로컬 기업은 사실상 그 외국사의 지사가 되는 것이다. 그런데 한미는 파슨스의 기술과 시스템을 배우면서도 오히려 그것을 받아들이는 틀, 즉 경영시스템을 독자적으로 개발하며 익혀갔다. 그래서 파슨스가 지분을 철수할 때 쯤에는 오히려 파슨스는 기술 파트너, 브랜드 파트너 정도로 역할이 줄었다. 창업 당시부터 국내 시장만이 아니라 해외 시장을 염두에 두고 그에 따라 회사의 역량을 쌓은 덕분이었다.

해외 진출국 마다 초기에는 외국인 전문인력을 적극 활용하는 것도 같은 맥락이다. 외국의 선진 기술을 받아들이면서도 오히려 경영역량을 강화해 스스로의 경영 역량으로 이를 흡수하고 다시 서비스라인을 갖추고 해외

로 진출한다는 점에서 서울대 조동성 교수팀은 한미의 이런 전략은 ‘로컬라이제이션(Localization)’이라고 불렀다. 절묘한 평가라고 하겠다.

‘2020년 글로벌 톱 10 CM’이라는 비전을 세운 후에는 M&A전략을 공격적으로 추진하고 사업 포트폴리오도 강화하며, 관련 가치사슬 전반을 서비스할 수 있는 Total Solution Provider로 자리매김하였다. 20년이 안된 젊은 기업이 세계 톱10을 꿈꾼다는 것, 그리고 그 실현이 눈앞에 있다는 것, 이것이 한미가 한국의 여타 기업과는 다르게 성장해 왔다는 증거일 것이다. 한미는 우직하게 걸어오면서도 새로운 도전을 계속 해왔다. 그러나 그 새로운 것은 결국 한방향이다. 건설산업을 선진화하기 위한, 그리고 구성원이 주인이 되는 조직문화를 더욱 키우고 노블리스 오블리제를 실천하기 위한 창업이념의 실현이다. 그 과정에서 어지간한 편견에는 개의치 않고 도전하는 승부사 정신이 한미에선 느껴진다.

글로벌 한국의 모델 케이스

한미의 출발은 외국 기술을 도입해 한국에 소개한다는 다소 소박한 것이었다. 그런데 창립 당시의 외부 환경이 좋지 않았다. 1980년대까지만 해도 10%대의 성장가도를 달리던 한국은 1990년대부터 성장률이 떨어지기 시작했다. 그나마 평균 8.7% 성장률을 기록하던 한국경제는 한미가 창업하던 1996년에는 7.6%로 떨어진 이후 내리막길을 걸었다. 기업은 외부적 환경에 많은 영향을 받는 것인데, 창업 시기 한미를 둘러싼 조건은 최악이었다. 결국 창업 다음해말에 외환위기를 맞았고 회사는 파산위기에 까지 몰린다. 그러나 그 어려운 고비를 넘고 한미는 생존했다. 사명감 하나와 선진 건설기술이 반드시 필요할 것이라는 신념으로 위기를 이겨냈고 외환위기 극복 과정에서 기회를 잡아 성공했다. 결국 한미는 20년 만에 기업가치가 1,300억원(시가총액)에 달하고 연결 매출액이 1,670억원을 넘는 견실한 대기업으로 성장했다. 거기다 전 세계 48개국 245건의 해외 프로젝트를 비롯 1,800개의 국내외 프로젝트를 수행한 명실 공히 글로벌 기업으로 우뚝 섰다.

한미 20년사는 한 회사의 단순한 성장 기록이 아니다. 세계를 무대로 누비는 글로벌 기업을 꿈꾸는 한 로컬 기업의 도전사다. 그것도 자체 기술이 아니라 세계 일류 업체로부터 배운 기술로 말이다. 주의 깊게 볼 것은 한미가 창업한 이후 20년간 외부적 환경은 악화일로에 있었다는 점이다. 창업 직후엔 나라 경제를 뒤엎은 외환위기를 정면으로 맞았고 10년여가 지나 도약을 꿈꾸던 때인 2008년엔 미국발 글로벌 금융위기를 또 당했다. 그런 위기에 무너지지 않았기에 이 회사는 더욱 강해졌다. 또 흥미로운 것은 현재 한미를 이끌고 있는 창업멤버들이 출범 당시엔 자본도 없었다는 점이다. 비전 하나만 갖고 투자사와 합작사를 참여시켜 회사를 만들고, 그 투자사와 합작사가 떠난 뒤엔 회사를 종업원지주회사로 만들었다.

성공한 기업엔 분명 남과는 다른 경쟁우위가 분명히 있다. 한미의 경우 그것은 비전과 전략, 조직문화로 요약해 볼 수 있다. 경영학의 아버지로 불리는 피터 드러커는 <경영의 실제>에서 기업이 반드시 물어야 할 질문 다섯가지를 강조한 바 있다. 첫째, 우리의 사업은 무엇인가. 둘째, 우리의 고객은 누구인가. 셋째, 우리의 고객이 가치있게 생각하는 것은 무엇인가. 넷째, 우리의 사업은 어떻게 될 것인가. 다섯째, 우리의 사업은 어떻게 되어야만 하는가.

여기서 첫 번째 질문인 ‘우리의 사업은 무엇인가’가 가장 중요하다. 소위 ‘업(業)의 정의’를 묻는 질문인데 이 질문에 대한 답을 전 직원들이 공유할 수 있어야 우수한 회사다. 한미 직원들이 공유하는 업의 개념은 ‘건설 가치 창출’이다. 한미가 하는 일은 건축물에 대한 CM, PM이나 설계관리, 시공의 개념을 넘어서는 차원이다. 그것이 베스트셀러 <혼창통(魂創通), 당신은 이 셋을 가졌는가>에서 말하는 ‘혼’이다. 혼은 꿈이고 비전이며 신념

이다. 하는 일에 목적의식, 소명의식을 갖는 것이다. 고객이나 발주자가 원하는 것 또는 그들 스스로도 모르는 가치를 창출하는 것이 목표인 것이다.

업이 정의되면 자연스럽게 두 번째와 세 번째 질문 즉 고객이 누구인지, 고객이 원하는 가치가 무엇인지를 묻게 된다. ‘건설가치 창출’이라는 업의 정의를 구성원들이 공유하면서 한미는 자연스럽게 혼이 있는 기업이 되었다. 고객을 위한 가치를 창출해야 하기 때문에 그것을 벗어나는 것은 절대 용서하지 않는다. 부정부패에 관한 한 한미가 어느 회사 보다도 더 엄격한 건 이 때문이다. 한미에서 부정부패는 ‘1 스트라이크 아웃’이다.

회사의 미래는 전략의 차원이다. 한미는 10년차 이후 매 5년마다 비전을 짠다. ‘비전 2015’ ‘비전 2020’이 그것이다. 네 번째, 다섯 번째 질문 즉 사업의 미래와, 궁극적인 목표에 대해 조직차원이 학습과 준비, 그리고 계획을 세워왔다. 그래서 도출한 목표가 ‘글로벌 톱 10 CM 기업’이다. 이 목표를 두고 이를 달성하기 위한 전략과 전술을 끊임없이 다듬는 것이 이 회사의 습관이다. 비전을 달성하기 위해 추진한 성장전략, 해외진출전략, 다각화전략, M&A전략 등을 보면 한미의 전략적인 움직임(Strategic move)이 탁월하다는 것을 알 수 있다.

끝으로 강한 조직문화를 들 수 있다. 한미는 창립 초기 외인부대처럼 모인 조직이었다. 그래서 더욱 한 방향성을 가지려고 애썼다. 외국의 선진기술을 배우는 작은 조직이었지만 처음부터 조직 자체를 선진시스템으로 만드려고 노력했다. 조직역량은 한미가 성장을 가속화하는 원동력이 되었다. 특히 나중에 해외로 진출할 때 현지 고객들은 업무 프로세스가 선진 시스템으로 짜여진 한미를 한국 기업이 아니라 글로벌 기업으로 받아들였다.

한미 20년사는 그래서 도전의 역사다. 한국에는 없던 새로운 업종을 개척하고, 자체 경영 역량과 조직문화를 구축해 결국 글로벌 기업으로 우뚝 선 자랑스러운 기업사이기도 하다. 다른 업종에서도 이런 성공 사례를 만들 수 있을지 관심을 갖고 읽어 봐야 할 경영 케이스 스터디다.