

뉴에이지 기업 문화, 펀드 매니저의 운명을 바꾸다

공산권 국가인 베트남에 설립된 크리스 프로이드는(Chris Freund)의 사모펀드 회사가 심각한 위기에 빠졌다. 그는 일반적이지 않은, 독특한 방법을 통해 회사를 되살리고자 했다.

작성자: 톰 레드몬드(Tom Redmond), 응우옌 키에우 지앙(Nguyen Kieu Giang)

2019년 5월 15일, 오후 11시 1분 (GMT+7)

출처: **블룸버그 마켓**

크리스 프로이드는 인생 최악의 칼림길에 서 있었다. 그는 좌절에 빠졌다. 6년 전 그는 호치민시에 소규모 PE 회사 메콩 캐피털 리미티드를 설립했다. 6년이 지난 2007년 회사는 뒷담화와 사내 정치와 무너진 기강으로 영망진창이었다. 게다가 회사가 투자한 기업들은 내야 할 성과를 내주지 못하고 있었다. 그는 이렇게 회상한다. “나는 메콩 캐피털을 포기할 생각은 꿈에도 없었지만, 나 자신을 포기하기 직전이었다. 도대체 뭘 어떻게 해야 할지 알 수 없었다.”

답을 찾아 헤매던 그의 생각이, 과거 그가 산타크루즈 소재 캘리포니아 대학교에서 심리학을 공부하던 1990년대에 미쳤다. 남북으로 길게 뻗은 웨스트코스트 해안을 따라 1970년대 뉴에이지 풍 생활방식이 아직도 남아 있는 그곳에서 그는 랜드마크 월드와이드라는 이름의 단체와 접촉한 적이 있었다. 베르너 에어하르트의 EST(Erhard Seminars Training의 머리글자) 운동의 후신으로 1991년 설립된 랜드마크는 개인 개발 프로그램 전문이었다. 당시 프로이드는 수업 과정 중 하나를 수강하기도 했다. 그는 깊은 인상을 받았다가 시간이 지남에 따라 이를 잊어버렸다.

그는 본인이 처한 곤경을 가지고 고민하다가, 랜드마크가 싱가포르에 지점을 개설했다는 소식을 들은 기억을 떠올렸다. 2007년 6월 그는 싱가포르로 날아가서 오늘날 1,260 달러(당시 921 달러)의 비용이 드는 3일짜리 랜드마크 포럼 과정에 등록했다. 현재 랜드마크가 제공하는 과정에는 “언젠가의 환상: 가능성 및 과거의 깊은 영향 다시 생각하기(The Illusion of Someday: Rethinking Possibility and The Pervasive Influence of the Past)” 등 소크라테스 식 대화법과 자기 주도적 동기 부여 심리를 혼합한, 일부 사람들은 열광하지만 어떤 사람들은 질색하는 일종의 집단 요법이 포함되어 있다. 프로이드는 그 가운데 전자에 해당하는 사람이었다. “사흘 간의 과정이 끝났을 때 내 인생이 바뀌었다는 것을 알 수 있었다. 내 기분은 매우 고양되고 흥분되어 있었다.”

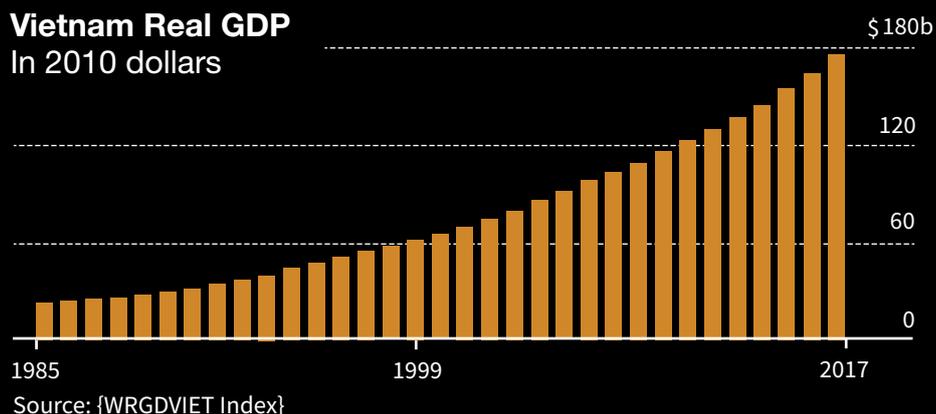


메콩 캐피탈의 설립자, 크리스 프로이드
 사진:블룸버그 마켓의 마이카 엘란(Maika Elan)

6개월 뒤 새로운 목적으로 충만해진 프로이드는 랜드마크의 컨설팅 자회사 밴토 그룹으로부터 트레이너 팀을 영입했다. 당시 메콩의 50여 명 직원들은 상황을 정확히 파악하지 못했다. 프로이드는 “나는 우리가 이 일을 하는 이유조차 설명하지 않고 이 프로그램에 베트남 팀 전원을 투입했다”고 말했다. 일은 뜻대로 풀리지 않았다. 일부 직원들은 트레이닝에 적극적으로 임하여 후일 메콩의 스타가 되었으나, 이를 받아들이지 못한 직원들도 있었다. 트레이닝 도입 2년 만에 메콩 직원의 절반 이상이 회사를 떠났다.

그러나 프로이드는 초기의 저항에도 굴하지 않고 끝까지 밀고 나갔다. 그와 직원들은 행동의 기준이 될 일련의 핵심적 가치를 창조했다. 처음에는 평이한 영어로 이를 표현했으나, “성실성”과 같은 낱말의 의미는 받아들이는 사람마다 제각각이었다. 이에 메콩은 고유의 어휘를 고안하기로 했다. 메콩의 사정을 모르는 사람들에게 “beautegrity”와 같은 낱말은 낯설게 보이겠지만, “모든 것이 효과를 발휘하도록 우리가 한 말을 지키는 것, 통일된 강력한 힘으로 함께 일하는 것”이라는 뜻으로서 메콩이 포스터에 선명히 새겨 벽에 걸어둔 여덟 가지 핵심적 가치의 하나이다.

신입 직원을 채용할 때 메콩은 그가 어떤 대학을 나왔는지 아니면 공인재무분석사(CFA) 자격을 획득했는지보다는 이러한 기업 문화에 적합한지 여부를 주로 본다. 크리스 셰이언 메콩 비즈니스 엔지니어링 디렉터는 회사가 이러한 원칙에 부응하여 사업을 영위한다고 말한다. “이 원칙들은 단지 벽에 포스터로 붙어 있는 것이 아닙니다”라고 그는 말한다. 그렇다면 물병자리의 시대와 월가와 공산주의 베트남이라는 희한한 조합이 어떻게 망해가던 PE 회사를 희생시켰을까?



1970년대 미국에서 성장한 사람답게 프로이드는 고등학교 때부터 다양한 종교를 섭렵했다. 유대인으로 태어났으나 고등학생 때 불교 신자가 되어, 대학 시절에는 인도와 태국으로 구도의 여행을 떠났다. 그러다가 1992년 그는 베트남으로 배낭여행을 갔다. 그는 전쟁의 상흔에 시달리면서도, 빠르게 성장하는 아시아 신흥 경제에서 제 자리를 찾기 위해 고군분투하는 이 나라를 사랑하게 되었다. 그는 “정말 친절하고 낙관적인 사람들이었다. 나는 다시 가고 싶었다”고 말했다.

2년 뒤 미국이 30년 만에 베트남에 대한 금수조치를 해제하자 프로이드가 실제로 베트남에 갈 수 있는 길이 열렸다. 그는 1995년 UC샌터크루즈를 졸업한 뒤, 신흥시장 전문 투자기관으로 유명한 템플턴자산운용에 취업하여 베트남에 첫 템플턴 사무소를 개설했다. 그러나 베트남 국영기업과 합작투자는 계획대로 풀리지 않았고 템플턴은 3년 뒤 사무소를 폐쇄했다. 프로이드는 싱가포르로 진출되어, 2001년 3월 템플턴을 퇴사할 때까지 그곳에서 일했다.

1주일도 안 돼서 그는 베트남으로 돌아갔다. 마음 속으로 그는 베트남을 한 번도 떠나본 적이 없으며, 그곳에서 PE 회사를 창업하겠다는 열망을 포기하지 않았다. 머지 않아 그는 동남아에서 가장 긴 메콩강의 이름을 딴 메콩 캐피털을 설립했다. 메콩 엔터프라이즈 펀드 I호가 2002년 5월 출시되었다. 1,850만 달러 규모의 작은 펀드였으나 베트남과 같은 국가의 경제 성장을 높이기 위한 자금을 제공하는 개발금융기관의 지원을 받았다. 2007년이 되자 밖에서 보기에 회사는 직원이 12명에서 50명으로 늘어나는 등 성공한 것으로 보였다.

그러나 안을 들여다 보면 개인적인 책임의식이 없었다는 것이 프로이드의 설명이다. 계획했던 투자 성과가 나지 않을 때 포트폴리오 매니저들은 피해자 코스프레를 하며 남을 비난하고 변명을 늘어놓기에 바빴다. “기업들은 계속해서 목표에 미치지 못했고, 아예 성장조차 하지 못하는 경우가 허다했다”고 프로이드는 말한다. 게다가 하버드경영대학원에 따르면 메콩 펀드 투자자들은 “투자를 구조화하고 부가가치를 창출하며 최적의 회수를 달성하는 데 필요한 깊이를 이 회사 팀이 보유하고 있는지도조차 의문을 제기했다.”

46세가 된 프로이드는 “그때가 감정적으로 정말 힘들었다”고 회상한다. “많은 사람들이 서로를 비난하거나 그냥 화만 냈다. 때로는 내가 화를 냈고, 때로는 다른 사람들이 화를 냈다.” 프로이드는 베트남어를 배우고 쓰엉 응옥 풍이라는 베트남 여성과 결혼도 했지만 그는 여전히 아웃사이더의 느낌이었다. 사업 기회를 찾기 어려워서가 아니었다. 베트남은 1980년대 이래로 고도의 중앙계획 공산주의 경제에서 탈피하고 있었고, 아직 태동 단계였던 민간 부문은 PE 투자자들에게 비옥한 토양을 제공했다. 그러나 이제 와서 생각하면 그는 “베트남 사람들을 이해하는 것이 절대로 불가능할 것 같다”고 느끼기 시작했다.

계기가 절실히 필요했던 그가 랜드마크에 눈을 돌린 것이 그때였다. 랜드마크의 트레이닝은 참가자들이 본인에 대하여 가지고 있는 “스토리” 또는 선입견을 무너뜨리고, 본인의 행동 및 타인과의 관계에 책임을 지도록 설계되어 있다. 프로이드는 싱가포르에서 이수한 과정을 통해 자신의 삶에서 무엇이 잘못 되었는지를 볼 수 있었다고 말한다. 그는 피해자 코스프레를 하고 있었으며, 랜드마크의 표현에 따르면 “매사의 중심(cause in the matter)”이 되기 위해서는 본인만의 변화를 위한 수행자가 될 필요가 있었다.

프로이드는 자신이 완전히 다른 사람이 되었다고 말한다. 랜드마크 트레이닝 이전에 그는 매사에 감정적으로 반응했으나, 시간이 지나면서 감정적으로 반응하는 대신 사실에만 집중하게 되었다고 한다. 이름을 공개하기를 원치 않은 메콩의 한 투자자는 회사 설립자 프론드가 “경계성 자폐”로 보일 정도였다고 전한다. 프로이드는 전에도 그런 말을 들어본 적이 있다고 했다. “그런 평가가 처음은 아니”라면서도, 그것은 그의 유전자 구성과는 아무런 상관이 없고, 랜드마크의 트레이닝과 코칭을 통해 행동을 바꾸는 법을 배웠다고 했다.

“진정으로 성공한 기업들의 다수가 마치 컬트와 같은 강한 문화를 가졌다는 것은 우연이 아니다.”

싱가포르에서 돌아온 프로이드가 다음으로 할 일은 본인의 변화를 메콩의 동료들에게 그대로 적용하는 것이었다. 2010년 출간된 하버드 연구에 따르면 프로이드는 “지금의 문제가 기술적 지식의 부족 때문이 아니라, 불완전한 내부 관리 및 기업 문화의 결과”라고 생각했다. 프로이드는 되돌아 보니 직원들을 미래에 더 잘 대비시키지 못했던 점이 아쉽다고 말했다. 가 관련 회사들을 나가서 만날 때 우리가 어떤 회사인지 잘 알고 있다는 것입니다.”

“그들의 동참을 유도하도록 나부터 노력을 하지 않았다.” 메콩을 떠난 사람 중에는 이사회 등재 이사이자 한 펀드의 포트폴리오 매니저였던 드영 더 퀴엔이 있다. 퀴엔은 2007년 12월 말 경 사임했으나, 후임자를 찾을 때까지 6개월 정도를 더 머물렀다. 그는 프로이드에 대하여, “나는 그와 의견이 완전히 달랐다. 새로운 철학은 모든 사람이 동일한 방식으로 사고할 것을 강요했다.” 현재 호치민 시 드래곤캐피털에서 일하는 그는 사임 후에도 밴토 트레이닝을 일부 이수했다. 그의 말에 따르면 트레이닝은 “너무 종교적이고, 극단적이다.”

그러나 프로이드는 및 동료들의 생각은 다르다. 메콩의 포트폴리오 기업 중 하나의 최고 경영자였다가 2013년 메콩 파트너로 합류한 채트 오벌은 강력한 기업 문화에 대하여 “그 부분이 내게 가장 매력적”이라고 말한다. 그의 말에 따르면 “메콩은 기업 문화가 무엇인지를 정확히 안다. 그리고 더 중요한 것은 우리가 시장에 나가서 파이프라인 기업들을 만나면 그들은 우리가 누구인지를 안다는 점”이란단다.



프로인드

사진: 블룸버그 마켓의 마이카 엘란(Maika Elan)

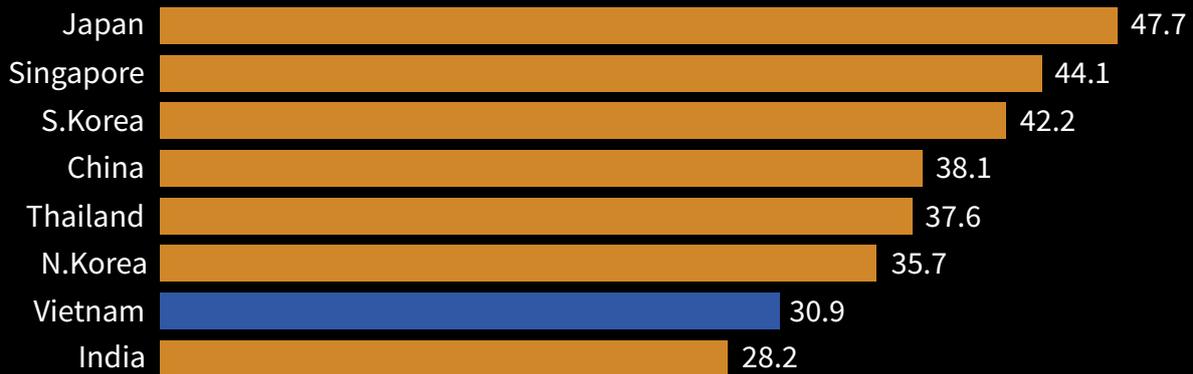
프로이드가 기업 문화를 구축하고 실행하는 것은 우연으로 이루어지지 않는다고 말한다. “기업 문화의 구축 및 실행은 매우 정교한 노력이 필요하다. 종교를 보면 사람들이 전문용어라고 부를 만한 자기들끼리만 통하는 용어가 있다. 내부자들에게는 의미가 있지만 국외자들에게는 통하지 않는 것 말이다. 우리가 하고 있는 것이 그런 것이다. 그러나 우리의 목표가 종교적인 목표는 아니다.” 이와 동시에 프로이드는 “진정으로 성공한 기업들의 다수가 마치 컬트와 같은 강한 문화를 가졌다는 것은 우연이 아니”라고 말한다.

회사의 엄격하게 정의된 팀워크 및 개인적 책임의 기업문화는 세계 최대의 헤지펀드인 브리지워터 어소시에이츠 LP의 레이 데일리오의 파격적인 경영 스타일 및 그가 자사 직원들에게 심어준 “자아 장벽”에 대한 이해의 중요성에 대한 믿음과는 다르다. 메콩이 사무실 내의 모든 대화를 기록하고, 회의에서 참석하지 않은 동료에 관한 이야기를 허용하지 않는 브리지워터의 수준까지는 아니라는 주장이 있을 수 있다.

프로이드는 메콩에서는 직접적인 소통이 가장 중요하다고 말한다. 사탕발림 식으로 말하지도 않지만, 그렇다고 상대가 틀렸다는 느낌도 주지 않는다. 이를 비롯한 메콩의 문화를 강화하기 위해 직원들은 “스토리텔링” 세션에서, 기업 가치가 개인적 또는 업무적 경험에 어떠한 영향을 미치는지를 논의하고 사내 블로그에 그에 관한 글을 올리면 그 중 일부를 일반에 공개한다.

현재 직원 수가 37명인 메콩은 어떻게 보면 전형적인 신흥시장 PEF이다. 동사는 개발금융기관, 패밀리오피스, 재단 및 기타 투자자로부터 자금을 모집하여 성장 잠재력이 있는 소규모 베트남 소비재 기업에 투자한다. 베트남은 이러한 전략을 펼치기에 이상적인 나라다. 베트남 경제는 21세기 들어 매년 5% 이상 성장하고 있다. 대기업 집단이 지배하는 여타 동남아 국가와는 달리 자생적인 기업들의 규모가 아직 작고 산업은 파편화되어 있다. 9,700만 베트남 인구 나이의 중위값은 30세를 갓 넘었고, 소비자 계층이 빠르게 확대되고 있다. 빠르게 확장되고 있으며 아직도 많은 사람들이 사이공이라 부르는 호치민 시에는 쇼핑몰이 들어서고 어디서든 글로벌 브랜드를 볼 수 있으며 교통의 혼돈 속에 점점 더 많은 자동차들이 오토바이와 뒤엉켜 있다.

Nation's Median Age As of 2018



Sources: VJAPNMABS Index}, VSVPRMABS Index}, VSKORMABS Index}, VHCNAMABS Index}, VTHLVMABS Index}, VNKORMABS Index}, VVIETMABS Index}, VNVAIMABS Index}

메콩을 구별시켜주는 요소는 회사의 핵심 가치에 대한 직원들의 철저한 준수뿐 아니라 비전 기반 투자(VDI)라 불리는 맞춤형 철학을 취하고 동사가 지원하는 기업들에게도 이를 받아들이도록 설득하는 데 있다. 심지어 메콩은 자사가 투자하는 기업에서 일하는 고위급 관리자의 약 75%의 채용에 관여하고 있다. 기본적으로 VDI 체계는 5~8년 뒤 회사가 어떤 위치에 있기를 원하는지 목표를 설정하는 것이 기본이다. 이후 메콩과 회사는 그 위치에 도달하기 위해 필요한 단계를 정밀하게 추적한다. 분석을 통해 얻은 교훈점을 이용하여 돌파구를 향한다.

기업들을 위해 “훨씬 원대한 목표를 선언”하는 메콩의 접근방식은 오벌이 시카고대학교에서 MBA를 취득할 때 배웠던 것을 크게 뛰어넘는다. “새로운 행동을 도출하기 위한 미래에 기반한 언어 또는 빠른 결과를 도출하기 위한 경로로서 리더십의 진실된 경청 또는 직접적인 소통의 중요성에 관한 커리큘럼은 MBA에 없었다”고 그는 말한다. 기업들은 이러한 접근방식을 내재화했다. 블룸버그 마켓츠는 메콩이 투자한 8개사의 임원들을 면담했는데, 그들 중 대다수는 본인 또는 회사에 관해 이야기할 때 메콩 및 랜드마크 고유의 어휘를 사용했다.

메콩에 대한 투자자인 온타리오 주 키치너 소재 사로나자산운용의 파트너이자 펀드 투자 담당 매니징 디렉터로서 암스테르담에서 일하고 있는 메노 덕스는 메콩의 투자 사후관리가 중요하다고 말한다.

프로이드가 변화를 경험한 2007년 메콩이 투자한 기업인 모바일 월드 인베스트먼트 코퍼레이션의 사례를 보자. 당시 모바일 월드는 친구 다섯 명이 공동으로 소유하고 있었고 매장이 일곱 개에 불과했다. 메콩은 2008년 동사가 현재 CEO 및 이사 두 명을 채용하는 것을 도왔고, 모바일 월드를 밴토에 소개하여 기업 문화를 강화할 수 있도록 했다. 또한 미국 가전 리테일러 베스트 바이의 공동 CEO 출신 밥 윌렛을 외부 전문가로 영입했다. 메콩이 모바일 월드의 주식을 매각한 이후에도 아직 모바일 월드 이사회에 남아 있는 윌렛은 회사를 한층 더 고객 중심으로 만드는 데 기여했다고 프론드는 말한다.

오늘날 핸드폰, 가전, 생필품을 판매하는 모바일 월드는 2,000개 이상의 매장을 보유하고 베트남 최대의 상장기업 중 하나다. 메콩은 최초 투자금의 50배가 넘는 수익을 거두고 2018년 1월 동사를 처분했다. 응우옌 득 타이 모바일 월드 회장 겸 공동 설립자는 메콩이 여러 가지로 도움을 주었다고 말한다.

덱스는 메콩의 자문이 모바일 월드와 같은 기업에게 크게 기여한다고 말한다. “우리는 중견급 기업들이 성장하기 위해서는 자금뿐 아니라 적극적인 지원이 절실히 필요하다고 확신한다. 그리고 바로 그것이 메콩 캐피털만의 강점이었다.”

**“나는 메콩 캐피털을 포기할
생각은 꿈에도 없었지만, 나 자산을
포기하기 직전이였다. 도대체 뭘
어떻게 해야 할지 알 수 없었다.”**

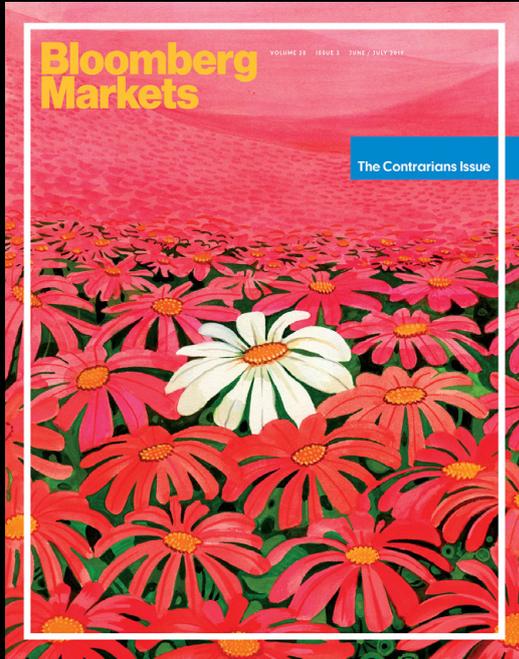
메콩의 변화가 비결이었을까? 프로이드는 그렇다고 말한다. 그리고 본인의 말을 입증하기 위해 그는 블룸버그 마켓에게 회사의 투자 결과를 보여주었다. 초기 몇 년의 시행착오를 겪은 메콩의 성과는 급상승했다. 2018년 최종적으로 회수한 메콩 엔터프라이즈 펀드 II호의 총 투자 내부수익률은 2013년 마지막 포트폴리오 기업을 매각한 1호 펀드에 비해 다섯 배가 더 높았다. 평균적으로 펀드 II호는 당초 투자의 6.5배에 해당하는 수익률을 달성했다.

최근 메콩은 메콩 엔터프라이즈 펀드 III호 투자 기업의 하나인 파마시티 JSC와 협력하고 있다. 파마시티는 2021년 11월까지 1000일 동안 베트남에 천 개의 약국을 개설하는 것이 목표다. 메콩은 파마시티와 같은 기업과 협력하여 주요 진척 지표를 계획하고 기술 인프라를 구축하며 보너스 시스템을 설계한다. 그러나 이는 일부에 불과하다. 오벨은 말한다. “우리가 하는 일은 기업들 자신이 누구인지, 무엇이 되고자 하는지, 어떻게 그것이 될 것인지를 정의하는 데 도움을 주고, 규모가 너무 커지기 전에 아주 초기 단계에서 기업 문화가 뿌리 내리도록 하는 것이다. 이것은 이론적인 접근방식이 아니다. 모든 것은 과거에 이미 효과를 발휘했던 것에 기초한다.”

메콩의 제안으로 밴토 트레이닝을 이수한 미국 출신의 파마시티 설립자 크리스 블랭크는 효과를 봤다. 그는 “트레이닝으로 내 삶이 바뀌었다. 크리스 프로이드에게 내가 진정으로 감사하는 것이 한 가지 있다면 트레이닝을 소개해준 것이다.” 어린 나이에 고아가 된 블랭크는 평생 자신이 쓸모 없다는 생각에 빠져 있다가, 트레이닝에서 본인에 대한 인식이 순식간에 바뀌는 경험을 했다. 호치민 시에 소재한 파마시티 본사를 방문하면 가장 먼저 눈에 띄는 것은 벽에 걸린 거대한 비전 선언 포스터와, 회사가 확장을 목표로 하고 있는 매장 수를 향한 진척도를 나타내는 전자 카운터다.

메콩에 투자한 LP들은 인터뷰에서 모바일 월드와 같이 50배의 수익을 기대하지는 않는다고 명확히 말했으나 프로이드와 그의 동료들은 일부 신규 투자의 잠재력이 막대하다고 말한다. 그들은 2016년 5월 최종 마감 시 1억1,220만 달러를 모집한 III호 펀드에서 가장 유망한 기업은 파마시티 외에 차입자들의 오토바이를 담보로 소액 대출을 해주는 F88 인베스트먼트 JSC를 꼽았다.

사로나의 덕스는, 중요한 것은 프로이드가 메콩에 신뢰할 수 있고 영속성 있는 성공의 동인을 심어놓은 점이라고 말한다. “우리는 투자자로서 메콩 캐피털에 만족한다. 우리는 또 하나의 모바일 월드를 기대하고 투자하지는 않는다”고 그는 말한다.



블룸버그 마켓의 2019년 6월 / 7월호에 게재되었습니다.
표지 삽화: 블룸버그 마켓의을위한 조 하르 라자르

35세인 응우옌 티 민 장은 메콩으로부터 입사 제의를 받았던 2010년을 회고한다. 당시 헤드헌터 회사에서 일하던 그에게 친구들과 동료들은 메콩이 일종의 컬트 내지는 “이상한 종교 집단” 같이라며 입사를 말렸다. 그들은 그에게 이렇게 말했다. ‘민 장 너 미쳤어? 왜 메콩 캐피털 같은 회사에 들어가려고 해?’

그러나 민 장은 열린 마음을 유지하기로 했다. 현재 그는 메콩의 인재 및 문화 담당 이사이며, 그의 신념은 보상을 받았다. 모기지를 다 갚고 대가족을 부양할 수 있게 된 것이다. 그는 메콩의 철학을 마음 깊이 새기고 있다. 민 장은 블룸버그 마켓츠와 인터뷰 직후 온라인 신발 및 의류 리테일러인 자포스 닷컴을 방문하기 위해 라스베가스로 출장이 예정되어 있었다. “재미와 약간의 특이함을 창조”한다는 것을 핵심 철학 3번으로 정한 동사의 강력한 기업 문화로부터 배울 교훈점이 있는지를 확인하려는 것이 목적이다.

민 장과 프로이드는 메콩의 방식이 프로이드의 표현대로 “누구한테나 적합하지는 않다”는 데 동의한다. 프로이드는 메콩이 다소 컬트 같지 않느냐는 질문을 받는 것을 전혀 개의치 않는다. “우리가 그만큼 강한 문화를 구축했다는 뜻이므로, 내게는 일종의 칭찬처럼 들린다. 나는 그게 자랑스럽다.”

레드몬드는 현재 싱가포르에서 주식 시장과 관련된 내용을 취재한다.
응우옌은 하노이에 근거지를 둔 기자이다.