준비된 100년 기업

제 2 권

현대종합상사 40년 에피소드

1976-2016

HYUNDAI
corporation

가치 있는 변화에 도전하는
현대종합상사 사람들 이야기

목 차

현대종합상사 40년 에피소드

01. We work for our next generation! 006
02. 공채1기 자서전 013
03. '문화'의 세일즈맨 020
04. 내 생애 첫 프로젝트와 가장 큰 프로젝트 수주의 순간 029
05. 고난의 시절을 극복하면서 035
06. 필리핀 플랜트 시장에서 일본 상사를 제압하다 053
07. 설득과 용기로 절체절명의 위기를 돌파하다 058
08. 전쟁 중인 적대국가 이라크를 주요 시장으로 바꾸다 067
09. 우리 현대종합상사가 제2의 르네상스 시대를 열어갈 수 있기를 077
10. 가깝고도 먼 이웃 일본, 어렵지만 개척 가능한 일본 시장 083
11. 검은 황금을 찾아 뚫은 파이프 089
12. 바다를 메워 육지로 만들 중고선을 긴급 수배하라 098
13. 런던에서 가나로, 가나에서 다시 런던으로 – 런던 지사 근무 수기 106
14. 대일 진출 현장수기 특별 회고록 113
15. 모스크바로 가는 길 123
16. 해서 안 되는 일 없다, 열정을 갖고 하면 무엇이든 할 수 있다 134
17. 생면부지의 사업을 효자 사업으로 만드는 길 140
18. 전쟁과 혁명의 혼란한 땅, 이란 시장 개척사 146
19. 새로운 시장에 대한 선제적인 도전 152
20. 프라하 모터쇼의 대반전 155

일러두기

2권 <현대종합상사 40년 에피소드>는 지난 40년 동안 영업현장에서 직접 겪은 선후배들의 생생한 경험담을 담았다. 체험수기가 36편, 인터뷰와 취재로 이루어진 기사가 4편이다. 전체 40편 가운데 13편은 기존 20년사에 수록된 내용을 재수록한 것이고, 27편은 이번에 새로 발굴하여 추가한 것이다.

※ '준비된 100년 기업' 제자(題字)는 정몽혁 회장님이 써 주셨습니다.

21. 전쟁 중인 이라크와 미수교국 중국에 대한 용지 수출 ····· 160
22. 맨땅에 헤딩하던 베카시 공단 개척기 ····· 164
23. 중국, 그 거대한 시장에서 배우다 ····· 180
24. 국교 단절의 어려움을 극복한 대만 전동차 수주 ····· 187
25. 크로아티아 내전 현장에서의 지사 개설 ····· 194
26. 사후관리의 중요성을 일깨운 홍콩 주재 시절 실패사례 ····· 199
27. 동서 장벽이 허물어지던 순간, 동구권의 시장 장벽을 넘으며 ····· 205
28. 오스만튀르크 대제국의 자부심, 터키와 터키인 ····· 211
29. 말레이시아에서의 현지화와 정보의 중요성 ····· 215
30. 미국 서부 발전소 변압기 수주 ····· 220
31. 노력의 끝은 반드시 찾아오는 법이다 ····· 227
32. 수출 상권과 함께 현대의 자존심을 지키다 ····· 232
33. 호랑이굴에 들어가면 정신 차리기 어렵다 ····· 237
34. 꿈을 읽고 미래를 예견하여 사업을 수주하다 ····· 241
35. 필리핀 육군 군용차량 공급 ····· 245
36. 봉쇄된 나라 이라크에서 송유관 프로젝트 수주 ····· 251
37. '세계 제1의 소전(素錢) 수출국' 명성을 얻기까지 ····· 258
38. 희망과 좌절, 재도전의 괌 중유 공급 사업 ····· 262
39. 일본 오시마조선소 철인 3종 경기 참가기 ····· 269
40. 종합상사 무용론이 사라지는 날까지 ····· 274

01

We work for our next generation!

—

김우권

뉴욕 지사의 생활은 개척정신과 상사맨이라는 자부심으로 초창기의 어려움을 극복하는 원동력이 되었다. 지하철 노선도와 Sample 가방을 들고 맨해튼의 화려한 고층 건물에서 브루클린의 폐허에 가까운 어두운 거리를 누비며 한국 상품을 팔기 위해 뛰고 또 뛰었던 그 시절은 내 인생에 소중한 부분임에 틀림없다.



회사를 설립하고 처음 시행한 경력 공채였던 만큼 이때에는 업종별로 다양한 사람들을 뽑았다. 이 가운데 철강 관련 회사에서 근무한 경력을 갖고 있던 사람은 나와 동국제강 출신의 차한렬 사원, 조병복 사원 등이었다. 이렇게 해서 우리 세 사람은 종합상사 일반상품부 산하에 있던 철강과의 초기 멤버가 되었다.

현대종합상사 공채 1기 경력사원

1977년 4월 18일 나는 현대종합상사 공채 1기 경력사원으로 입사했다. 회사를 설립하고 처음 시행한 경력 공채였던 만큼 이때에는 업종별로 다양한 사람들을 뽑았다. 이 가운데 철강 관련 회사에서 근무한 경력을 갖고 있던 사람은 나와 동국제강 출신의 차한렬 사원, 조병복 사원 등이었다. 이렇게 해서 우리 세 사람은 종합상사 일반상품부 산하에 있던 철강과의 초기 멤버가 되었다.

당시엔 현대그룹이 인천제철을 인수하기 전이었으므로 그룹사 중에 철강을 공급받을 곳이 없었고, 포항제철의 물량도 배정받지 못하던 상황이었다. 따라서 우리의 가장 큰 임무는 철강업체에 열심히 출입해 물량을 따내는 것이었다. 가장 좋은 아이템은 철근이었다. 현대건설 등 한국 건설회사가 중동에 진출해 있을 때였고 철근은 공사 현장에서 대량으로 쓰이는 품목 중의 하나였기 때문이었다.

공채사원 가운데 동국제강 출신인 차한렬 씨는 인천제철과 같은 업종에서 근무했던 경력을 고려해 인천제철의 물량을 공급받기 위해 열심히 영업활동을 벌였다. 나는 지금의 KAL 빌딩에 입주해 있던 포항제철 사무실에 열심히 출입했는데, 정식 오퍼를 받기가 여간 어렵지 않았다. 포철 직원과 안면을 익히기 위해 강사로 초빙해서 제품 설명회도 개최하고 경조사에 얼굴을 내미는 등 갖은 노력을 다했지만, 다른 종합상사와의 거래 관계가 이미 공고

했던 터라 그 틈새를 파고들기가 무척 어려웠다. 후발주자로서의 설움을 톡톡히 겪어야 했던 셈이다.

인천제철도 마찬가지였다. 다른 종합상사에는 오퍼를 주면서도 우리가 찾아가면 물건이 다 팔리고 없다든지 또는 가격이 맞지 않아 판매를 중단했다는 등 이유를 내세워서 우리와의 거래를 기피했다. 좀 심할 때는 현대 사람들은 출입을 자제했으면 좋겠다는 식으로 나오기까지 했다. 하지만 이렇게 박대를 하건 말건 우리는 문턱이 닳도록 인천제철을 드나들었다. 그 과정에서 당한 설움이야 이루 말할 수가 없었다. 그런데 내가 뉴욕 지사로 나간 지 1년 뒤쯤 인천제철이 현대그룹에 편입되었다는 소식을 들었다. 우리도 그룹 내에서 철강 제품을 공급받을 곳이 있어서 일할 맛이 나게 된 셈이다.

그러다가 1977년 10월 두 번째 경력사원 공채가 시행되었다. 이때에는 고급간부를 포함한 중견간부들이 그 대상이었는데, 이때 입사한 분들이 그 후 종합상사의 전무, 상무 등 핵심 간부를 맡았다. 말하자면 이때를 계기로 회사의 조직이 제대로 갖춰졌다고 볼 수 있다.

그리고 1980년대에 들어서면서부터 현대종합상사도 포항제철로부터 일부 아시아 국가를 포함하여 아프리카, 중동, 중남미 등에 대한 지정상사로 인정받게 되었다. 지정상사 제도란 포항제철이 국내 종합상사들에 지역별로 시장(市場)을 나누어주고 관리토록 하는 제도였는데, 수요가 많은 시장은 이미 선발주자인 대우, 쌍용, 삼성, 선경 등이 모두 차지하고 있어 후발주자인 우리에게 배정된 시장은 그 규모가 미미했지만, 그래도 큰 힘이 되었다.

뉴욕 지사 시절 시장 개척의 어려움

1978년 3월 나는 뉴욕 지사로 발령받게 되었다. 뉴욕 지사의 첫 사무실은 맨해튼의 Five World Trade Center에 자리 잡고 있었다. 그곳은 이미 현대중공업, 현대건설이 나와 있던 곳으로 현대중공업 조철행 이사가 중공업 지점장과 종합상사 지점장을 겸직하고 있었는데, 당시 종합상사 소속으로 파견된 직원은 모두 6명이었다.

뉴욕에서는 주로 철강, 전자, 일반 상품의 대미 수출입을 담당했고, 79년부터는 고철 수입을 위한 금융을 본격적으로 취급했다. 고철은 인천제철에서 쓰는 원료용 고철을 말하는 것인데, 당시엔 미국산 고철이 물량이 가장 많았고 품질도 괜찮았다.

뉴욕에서는 주로 철강, 전자, 일반 상품의 대미 수출입을 담당했고, 79년부터는 고철 수입을 위한 금융을 본격적으로 취급했다. 고철은 인천제철에서 쓰는 원료용 고철을 말하는 것인데, 당시엔 미국산 고철이 물량이 가장 많았고 품질도 괜찮았다.

지금도 마찬가지지만 당시 국내는 금리가 두 자릿수인 반면 미국은 금리가 한 자릿수였다. 이 때문에 현지에서 금융을 일으켜 고철대금을 결제해주는 방식으로 금리 차익을 남길 수 있었다. 지금은 수입 억제를 위해 외국 금융을 쓰는 기한이 정해져 있지만, 그때는 무역법이 제대로 정비가 되지 않았던 탓에 외국 금융을 활용할 수 있는 여지가 많았다.

뉴욕 지사 시절 가장 힘들었던 점은 뭐니 뭐니 해도 시장 개척이었다. 초창기엔 특별한 거래처가 없었던 탓에 전화번호부(Yellow Page)의 철강 직종란에 나와 있는 업체에 전화를 걸어서 면담을 신청하는 방식으로 영업을 했다. 그런데 우리가 아무리 간절하게 만나 달라고 요청해도 약속 잡기가 너무나 어려웠다. 수화기를 통해 들려오는 상대방의 음성이 어찌나 사무적이고 딱딱하던지 말을 붙이기조차 힘들 때도 많았다. 게다가 처음엔 영어가 서툴러 솔직히 우리를 소개하는 것조차 힘들었다. 그러다 보니 이런 웃지 못할 일이 일어나곤 했다.

우리가 "We are big Korean company. We supply steel products."라고 말하면 그쪽 담당자가 "What kind of steel?"이라고 물어 온다. 그러면 상대 회사가 관심 있는 품목을 모르기 때문에 일단 만날 약속을 하기 위해 "We handle all kinds of steel."이라고 대답하면 "Nobody handle all kinds of steel."이라고 딱 잘라 말하며 전화를 찰칵 끊어버리는 것이다. 사실 이 지경이 되면 아무리 영업맨이라고는 하지만, 한동안 기분이 침울하지 않을 수가 없다.

이처럼 만날 약속을 잡는 것부터가 힘드니 어쩌다가 약속이 정해져서 가방을 들고 사무실을 나서면 동료들이 축하를 해주곤 했다. 그러나 어렵게 약속을 잡아 빌딩 숲을 헤집고 사무실까지 찾아가도 힘들고 고달프기는 마찬가지였다.

사무실을 들어서면 "5분 이상은 절대로 시간을 내줄 수 없다."는 그들의 쌀쌀맞은 인사부터 들어야 했다. 급한 마음에 부족한 영어 실력으로 더듬더듬 몇 마디 하고 나면 금세 5분이 흘러가 버렸다. 정확하게 5분이 되면 그들은 일어나서 친절하게 문을 열어준다. '약속한 시간이 모두 지났으니 그만 나가달라.'는 신호였다. 괘씸하지만 하는 수 없이 샘플과 카탈로그 등을 주섬주섬 챙겨 사무실을 나올 수밖에 없었다. 얼굴색도 다르고 말도 통하지 않는 낯선 땅에서 초기 시장 개척은 이렇게 시작되었다.

그런데 다행히 미국 현지에 진출한 일본 상사들은 분위기가 사뭇 달랐다. 우선 전화를 걸면 웬만하면 만날 약속을 잡아주었다. 또 특별히 시간제한을 두지도 않았고 우리가 찾아가면 자신들이 잘 모르는 아이템이라고 해도 끝까지 성의 있게 들어 주었다.

가네마쓰 고쇼 일본 상사와의 인연

실제로 1978년부터 4년 동안 현지에 진출한 가네마쓰 고쇼라는 일본 상사와 상당히 많은 거래를 했던 기억이 난다. 이 상사는 현지 미국인을 합쳐 사원 수가 1백여 명에 달할 정도로 규모가 큰 회사였는데, 당시 현대정공이 컨테이너 판매 건으로 동사와 거래를 하고 있었던 터라 현대정공 안병모 차장의 소개로 '고이즈미' 부장을 만나게 되었다.

가네마쓰 고쇼 상사는 미국 현지에서 아주 큰 규모로 Stock Sales를 하며 일본·이탈리아·멕시코 등지로부터 각종 타일을 수입하고 있었다. '고이즈미' 부장의 교육을 받아가며 색깔·무늬·크기·배합 등에 따라 코드 넘버를 정하니 60여 가지가 되었다. 몇 번의 Trial Order를 거쳐 정식 거래를 트게 되었다. 현대종합상사의 신용도를 믿은 가네마쓰 고쇼 상사는 100만 달러짜리 Blanket L/C를 열어주었다. 지금과 단위가 달라 당시에는 100만 달러 L/C라면 굉장한 것이었다.

타일도 철강과 마찬가지로 메이커로부터 물량을 지속적으로 공급받는 것이 난제였다. 60여 가지나 되는 구색을 수입자의 요구에 맞춰줘야 하므로 장기거래의 믿음이 없으면 메이커의 협조를 받기가 어려운 품목이었다. 그래서 종합상사는 믿을만한 수입자가 있어야 메이커에게 금융을 제공하거나 로컬 L/C를 열어주고 메이커로부터 공급을 확약받게 되는 것이다. 당시 메이커는 로컬 L/C를 은행에 제시하고 원자재 금융, 생산 집하자금 등등을 사용할 수 있던 때여서 가네마쓰 고쇼 상사가 개설해준 L/C는 메이커의 금융수단으로 큰 도움을 줄 수 있었다.

L/C를 서울로 보내니 이경재 당시 화학부장이 동서산업, 아그리코 등 타일업체에 뛰어다니면서 메이커별로 패턴을 결정하고 장기공급의 길을 마련함으로써 생각지도 않던 타일을 뉴욕에서 취급하게 되었다.

뉴욕 지사의 또 하나 주요 품목은 파이프였다. 현대강관이 설립되고 물건을 출하하기 시작하면서 현대종합상사에서 파이프를 미국 시장에 대량 수출하기 시작했는데, 주요 구매자는 대형 Stockist들이었는데, 중소 규모 수요가에게는 Hanwa International사를 통해 판매했다. Hanwa International사는 일본계 철강전문 현지법인으로 미국 전역에 현지인 세일즈맨을 두고 매우 활발한 영업을 전개하였다. Hanwa International사의 협력으로 우리 뉴욕 지사와 현대강관은 국내업계 중 후발업체이면서도 단숨에 대미(對美) 강관판매 1위를 차지하게 되었다.

현대강관은 비록 생긴 지 얼마 안 되는 회사였지만, 그 뒤에도 빠르게 성장해서 송유

관 파이프는 물론 유정관 등 파이프를 24인치 대구경까지 생산했다.

그런데 이처럼 1970년대 후반 들어 한국의 철강이 많이 들어오자 미국에서 규제하기 시작했다. Tiger Price 제도라 해서 미국이 자기네 계산으로 산정한 가격 이하로의 수입은 허용하지 않았다. 이 제도로 인하여 1979년 이후 철강 수출이 미국으로부터 견제를 받기 시작했다. 그리고 그 뒤에도 상계관세제도, 반덤핑 등으로 방법을 바꿔가면서 규제를 계속했다. 1980년대 초부터 강화되기 시작한 일련의 철강 수입규제 제도는 그 후 한국과 미국 간의 주요 통상이슈로 제소-조서 판결 또는 협상 등의 복잡한 과정을 거치면서 1980년대 후반부터 점차 대미 수출이 축소의 길로 접어들게 되었다.

1983~1984년부터는 인천제철 제품을 미국 시장에 많이 수출하기 시작했는데, 이때부터 미국 시장 철강 부문 판매물량의 양대 축을 강관과 H빔이 차지하였다. H빔은 일본에도 많이 팔았는데, 파이프보다 2~3년 늦게 시장개발을 했다. 물론 H빔도 까다로운 일본의 품질검사 때문에 애를 많이 먹었다.

이처럼 새로운 시장을 개척하는 일도 어려웠지만, 시장을 개척한 뒤에도 제조업체가 아닌 종합상사라는 특수성 때문에 겪는 어려움이 적지 않았다. 사실 제조업체에서 신제품이 나오면 판매에 어려움이 많다. 그러나 종합상사를 앞세워 시장을 개척하면 종합상사의 조직, 정보력과 특유의 개척정신으로 단시간 내에 시장을 개척해낸다.

무역 시장에서 종합상사의 역할

그런데 이런 어려운 과정을 극복하여 힘겹게 거래를 터놓으면 얼마 지나지 않아 제조업체에서 직접 영업을 하려고 했다. 또 수요자들도 생산자들과 직접 거래하기를 원했다. 초창기에야 서비스가 좋고 신용이 확실한 종합상사를 선호하지만, 어느 정도 거래를 하고 나면 당사자들이 직접 거래하는 것이 가격 면에서 훨씬 유리하지 않을까 하는 생각 때문이다.

하지만 메이커들도 직거래가 최선이 아님을 곧 알게 된다. 메이커나 수입자들이 사고가 생기고 난 후에야 역시 종합상사가 해결의 아이디어와 수단을 가지고 있음을 인식하게 된다. 종합상사가 단지 거래를 성사시키는 일이 전부인 양 보이지만 사실 계약 이후부터의 일과 책임이 더 막중하다. 즉 L/C 수취, 선박 수배, 도큐먼트 작성, 품질 클레임 조정, Payment 해결 등 메이커가 직접 나서서 하기에는 어려운 난제들이 많이 있다.

메이커는 생산, 납품, 대금수취가 전부지만 종합상사는 인콰이어리에서 대금수취, 클레

임 해결까지의 전 과정이 우리의 일이므로 끊임없는 문제 해결과 새로운 거래 창출이 기본 임무인 셈이다.

돌이켜 보면 얼굴색도 다르고 말도 잘 통하지 않는 낯선 땅에서 보낸 그때의 시간이 참 힘겹게 느껴지지만, 한편으로는 그런 악조건 속에서 세계 각지에서 분투했던 많은 사람들의 노력이 있었기에 오늘의 현대종합상사가 존재할 수 있지 않았겠는가.

그 당시 뉴욕 지사의 생활은 개척정신과 상사맨이라는 자부심으로 초창기의 어려움을 극복하는 원동력이 되었다. 지하철 노선도와 Sample 가방을 들고 맨해튼의 화려한 고층 건물에서 브루클린의 폐허에 가까운 어두운 거리를 누비며 한국 상품을 팔기 위해 뛰고 또 뛰었던 그 시절은 내 인생에 소중한 부분임이 틀림없다.

수출입국(輸出立國)을 부르짖으며 해외로 나갔던 우리들은 오직 몸으로 때우는 길뿐 달리 길이 없었다. 그나마도 그러한 기회가 우리에게 주어진 것은 참으로 행운이 아닐 수 없었다. 당시 상사맨의 아내와 아이들도 어려움을 잘 참아주었다. 개인 생활의 후생은 큰 문제가 아니었다.

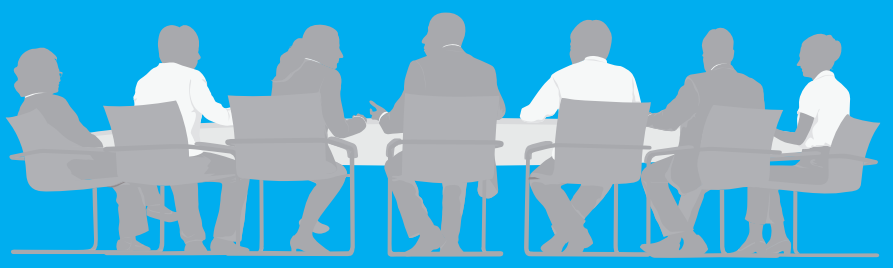
가족과 개인주의가 우선인 당시 미국사람들은 휴일이나 휴가 때 놀기 위해서 일한다는(돈을 번다는) 사고가 팽배해 있을 때였으므로 평일은 늦게까지 그리고 일요일에도 일하는 우리를 보고 그들은 왜 그렇게 열심히 일하느냐고 묻곤 했다. 그냥 마땅한 대답이 없어 "We work for our next generation."이라고 대답했는데 그 후 이 말은 상당히 유명한 말이 돼서 부지런한 한국 사람을 칭찬하는 말로 쓰이곤 했다.

김우권_ 로스엔젤레스, 뉴델리, 시드니 지점장을 지냈으며, 상무로 퇴임했다.

02

공채1기 자서전

"무역이란 자신을 파는 것이다." 단순히 물건을 파는 것이 아니라 자신의 인격을 파는 것이 곧 무역이라는 것이다. 자신이 파는 상품을 자신의 인격처럼 자신 있게 내보일 때 상대는 그를(혹은 그의 상품을) 믿게 되고 훌륭한 거래는 그런 때에 성사될 수 있기 때문이다. 이 한마디의 지혜를 얻기 위해 신입사원들은 고생도 엄청 했다.



당시 종합상사의 인기는 대단했다고 한다. 일단 들어만 오면 외국에 나갈 수 있는 이점이 있는 데다 수출의 주역이 될 수 있다는 자부심 등이 젊은이들에게는 커다란 매력이었다. 회사 안에서도 그룹 공채 시험과 종합상사 시험을 따로 칠 만큼 상사에 대한 기대도가 높았고, 덕분에 인재가 대거 몰려 애초 예상보다 훨씬 더 많은 숫자의 사람을 뽑게 되었다.

'팔아먹을 것'이면 다 눈에 들어오기 시작했다

"1977년 현대종합상사 수출 3억불 탑 수상!"

이 한 줄의 광고가 일으킨 파장은 대단한 것이었다. 당시 대학을 갓 졸업한 많은 젊은이들은 국내 최대 중화학 그룹에 기대감을 갖고 현대종합상사의 상사맨이 되고자 공채 시험에 무려 3,500명이 지원을 했다. 휘문고등학교에서의 엄격한 시험을 거쳐 그중 10%에 불과한 350명만이 합격을 했다. 거기서 또 150여 명은 연수에 들어가기 전에 그룹사로 발령을 받았으니까 결국 상사에 들어온 신입사원의 수는 200명 남짓. 그들이 바로 현대종합상사 최초의 공채 1기생들이다.

"당시 그 광고를 보고 가슴 설레지 않은 사람이 누가 있었겠습니까. 그리고 또 1974년 6월경인가 신문에 현대의 애틀랜틱 배런호(號)에 관한 기사가 실렸었습니다. 그런데 그 배의 규모가 서울시청의 3배 규모에 사람 100만 명이 들어갈 수 있다고 하더군요. 정말 인상 깊었습니다. 다른 회사보다 현대가 특히나 '중후장대'한 회사라고 느꼈지요."

공채 제1기로 입사했던 현대종합상사 권상렬 전 부장의 말이다.

당시 종합상사의 인기는 대단했다고 한다. 일단 들어만 오면 외국에 나갈 수 있는 이점이 있는 데다 수출의 주역이 될 수 있다는 자부심 등이 젊은이들에게는 커다란 매력이었다.

회사 안에서도 그룹 공채 시험과 종합상사 시험을 따로 칠만큼 상사에 대한 기대도가 높았고, 덕분에 인재가 대거 몰려 애초 예상보다 훨씬 더 많은 숫자의 사람을 뽑게 되었다.

뽑힌 신입사원들은 먼저 아차산 정립회관에서 정신교육을 받았다. 주로 현대 정신과 기업이념, 사회봉사 등의 기업 이미지들을 익히고 나서는 머나먼 울산으로 연수를 떠났다. '울기등대(울산에 있는 울기등대 근처의 연수원을 흔히 그렇게 불렀다)'에서 보낸 1개월 동안 신입사원들은 각 그룹사를 돌아다니며 실질적인 교육을 받았다. 당시의 기억을 백태현 전 상무는 이렇게 말하고 있다.

"갈 때는 교육 받으러 가는 학생 같은 기분이었습니다. 말하자면 현대물이 아직 안 들었던 거죠. 그런데 교육을 받고 돌아와 보니 경치를 봐도 그냥 안 보여요. 전봇대를 봐도 쇠붙이나 철탑으로 보이고 다리를 봐도 철 구조물로 보이고. 하여튼 팔아먹을 게 보이더라니까요. 무심히 지나던 게 '현대'가 보이기 시작하고 드디어 소속이 생기기 시작했던 겁니다."

퇴근 인사 한 마디, "잠깐 집에 다녀오겠습니다"

그런데 이렇게 입사하고도 워낙 신입사원을 많이 뽑아놓은 터라 다른 그룹사로 배치되는 경우도 많았다. 그래서 종합상사에서 타 계열사로 발령 나는 것을 당시는 분양된다고 표현했다. 1차 분양은 1978년 7월에 있었고 그 뒤로 서너 차례의 분양이 더 있었다.

그러나 비록 몸은 분양되어 상사를 떠났지만, 마음만은 여전히 상사에 남아 있었다.

이렇게 인기 높은 회사에 입사한 공채 1기생들의 열정은 남달랐다. 뛰어다니다 보면 점심 먹을 시간이 없어 아예 호주머니에 땅콩을 넣고 다니며 한 줌씩 먹곤 할 정도였으니까. 그래도 일하는 재미에 정신이 없었는데 오죽할 땐 퇴근할 때 인사가 다음과 같았을까.

"잠깐 집에 다녀오겠습니다."

말 그대로 당시 신입사원들은 집에는 '잠깐만' 들르는 신세였다. 새벽에 출근해서 밤늦게까지 일하다가 잠깐 집에 가서 쉬고 아침에 또 일찍 회사로 출근하니 집은 스쳐 가는 하숙방이요, 회사가 삶 대부분을 보내는 장소가 되었다. 그런데도 못내 시간이 지나는 게 아까워 다른 일에는 도통 짬을 낼 수가 없었다.

박종항 전 상무의 에피소드는 그 좋은 예이다. 그때 박 전 상무는 건설자재 Nego와 전표업무를 담당했는데 배 한 척 끝나고 나면 자재 전표가 산더미처럼 쌓여 정신이 없었는데 이런 일이 1달에 다섯 번을 넘긴 적도 있었다. 마침 그때 박 전 상무는 부인과 연애하던 시절

이었는데, 저녁 8시인가 9시인가 부인이 와서 빌딩의 커피숍에서 기다렸지만 일하느라 바빠서 못 내려갔다. 그 대신 먼저 퇴근하는 누군가한테 '그냥 가라'고 전해달라고 부탁을 했다.

"겨우 그 5분도 시간을 못 내서 말입니다. (웃음) 하여튼 그때 종합상사의 프라이드는 대단했습니다. 현대종합상사라고 글씨가 찍혀 있는 잠바가 지급되었는데 그걸 자랑스럽게 입고 다녔으니까요."

물론 아직 회사 초창기였던 터라 문제점도 많았다. 이를테면 해외영업에 대한 감이 전혀 없었다. 어느 정도였냐면 한신공영의 임원으로 이직했던 김석호 사원이 79년도쯤에 뉴욕으로 발령이 났었는데 그때 상부에서 지시하기를 하루는 뉴욕에서 근무하고 하루는 LA에서 근무하라는 것이었다. 그러나 정작 본인은 기꺼이 그러마 하고 나갔다는 것이다. 해외업무도 건설에서 나가본 중동 쪽만 알고 있었지 미주(美洲) 쪽은 꿈도 못 꿨으니 그냥 하라면 하고 또 할 수 있다고 믿었던, 참 패기만 왕성했던 시기의 일이다.

그 시기에 신입사원들은 주로 바이어 리스트(Buyer List)를 작성하는 일을 했다. 건설의 중동거래선들, 중공업의 선주들을 제외한 독자적인 종합상사의 바이어를 개척하는 일이 가장 중요한 업무였다. 그래서 잡화협회니 섬유조합 같은 해당 업체의 조합을 찾아가 로컬업체의 명단을 얻고 해외 업체들은 코트라(KOTRA)나 각 대사관의 상무관을 찾아가 명단과 참고자료를 얻기 위해 여기저기 분망하게 뛰어다녔다. 그러면서 자연스럽게 무역 업무를 익혀갔다.

정철수 사원(전 일신화학공업 전무이사)이 93년 3월호 『상사 리포트』에 쓴 글에는 그때 당시의 정황이 잘 나와 있다.

그 시기에 신입사원들은 주로 바이어 리스트(Buyer List)를 작성하는 일을 했다. 건설의 중동거래선들, 중공업의 선주들을 제외한 독자적인 종합상사의 바이어를 개척하는 일이 가장 중요한 업무였다.



"… 바이어도 없고 메이커도 없고 제품도 없는 상황에서 우리 공채 1기 신입사원들은 코트라든 어디든 뛰어다니며 바이어 리스트를 입수하여 매일 Circular Letter를 25통씩 보내야 했다. 지금처럼 피시(PC)도 없던 시절… 밤늦게까지 남아 수동 타자기를 두드려 그날 분의 레터를 완성해 보내고 귀가하곤 했다. …"

그러나 그 고생스런 기억 뒤에 다음과 같이 덧붙이기를 잊지 않는다.

"그래도 그 일이 보람 있었던 것은 그 Circular Letter를 통해 많을 때는 L/C를 20개씩이나(금액은 몇천 달러 정도였으나) 받게 되어 그 뒤에 큰 비즈니스를 해나갈 수 있는 좋은 경험이 되었다는 것이다. 대수롭지도 않을 것 같은 기회도 놓치지 않고 만들기만 하면 항상 비즈니스로 돌아온다는 귀중한 체험이었다."

프로가 되기를, 프로 세일즈맨이 되기를

실제로 공채 1기생들은 특별히 무역 업무를 체계적으로 배우지는 못했다고 한다. 그저 여기저기 뛰어다니면서 몸으로 직접 익혔는데 그때 얻은 중요한 교훈이 하나 있다.

'무역이란 자신을 파는 것이다.'

단순히 물건을 파는 것이 아니라 자신의 인격을 파는 것이 곧 무역이라는 것이다. 자신이 파는 상품을 자신의 인격처럼 자신 있게 내보일 때 상대는 그를(혹은 그의 상품을) 믿게 되고 훌륭한 거래는 그런 때에 성사될 수 있기 때문이다.

이 한마디의 지혜를 얻기 위해 신입사원들은 고생도 엄청 했다.

예를 들면 텔렉스 한 장 보내려면 며칠씩 걸렸다. 그럴 수밖에 없는 것이 서류 초안을 잡으면 일단 타이핑을 해야 하고, 타이핑이 끝나면 대리, 과장, 차장, 부장 순으로 주르륵 사인을 받아야 하는데 그때마다 '그게 뭐 멋이라고' 꼭 한두 줄씩은 죽죽 그어 고치니 별수 없

"프로가 되라는 거죠. 프로 세일즈맨이 되기를 바란다는 겁니다. 우리는 그렇게 커왔고 후배들도 그렇게 되기를 바라죠. 철저한 직업의식을 가지고 프로 직장인이 되기를 바라는 겁니다." 그러나 공채 1기 선배들은 요즘의 신입사원들을 크게 걱정하지는 않는다. 시대가 변했을 뿐이지 신입사원이 겪는 시련과 좌절, 성취와 도전의 파노라마는 아직도 계속되고 있다고 믿는 것이다.

이 그때마다 또 새로이 타이핑해서 넘겨야 했던 것이다. 그리고 나서야 비로소 텔렉스 실에 가니 며칠 걸린 것도 그나마 다행이라 하겠다.

전화도 그때는 다섯 명에 한 명꼴로 있었다. 거기다 교환을 통해야 했는데 수화기 들고 교환한테 "선 좀 주세요." 하면 평소 아부를 잘해 놓은 사람은 바로 나오는데, 그냥 "선 좀 주세요." 하면 "기다리세요." 하고는 그야말로 마냥 기다려야 했던 경우도 있었다. 요즘이야 그 얘기를 하며 웃지만, 그때는 정말 어떻게 견뎠는가 싶을 정도다.

해가 져서 퇴근하던 그때 1기 선배들은 자기주장 또록또록해대며 칼처럼 퇴근하는 요즘 신세대 사원들을 좋다 나쁘다 판단하기 이전에 '시대의 조류가 그렇다.'라고 말한다. 복사기 한 대에 텔렉스 한 대로 무역 시장에 겁 없이 뛰어들었던 그때와 컴퓨터와 인터넷으로 세계가 안방처럼 연결된 지금은 어디까지나 시대의 조류가 다른 것이니까. 그러나 단 하나 잊지 말고 기억해줬으면 하는 게 있다.

"프로가 되라는 거죠. 프로 세일즈맨이 되기를 바란다는 겁니다. 우리는 그렇게 커왔고 후배들도 그렇게 되기를 바라죠. 철저한 직업의식을 가지고 프로 직장인이 되기를 바라는 겁니다."

그러나 공채 1기 선배들은 요즘의 신입사원들을 크게 걱정하지는 않는다. 시대가 변했을 뿐이지 신입사원이 겪는 시련과 좌절, 성취와 도전의 파노라마는 아직도 계속되고 있다고 믿는 것이다. 다시 공채 1기생의 이야기를 한 토막 옮겨본다.

"신입사원 당시 이런 말을 들었습니다. 일할 때 간, 쓸개 처박아 놓고 해라. 종합상사 일이라는 게 그만큼 힘들다는 건데 하여튼 말 그대로 간, 쓸개 다 처박아 놓고 일했더니 그게, 지금껏 못 찾고 있네요."

* 이 글은 편집팀에서 관계자 인터뷰와 관련 사업 취재로 구성하였다.

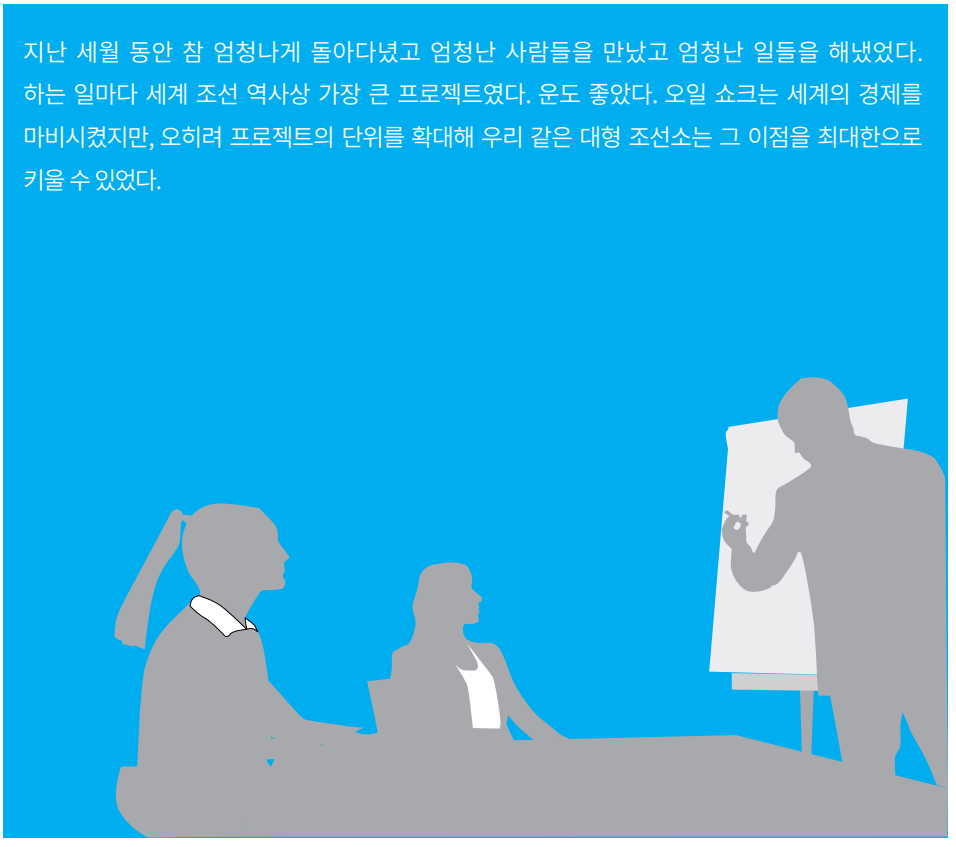
03

‘문화’의 세일즈맨

—

황성혁

지난 세월 동안 참 엄청나게 돌아다녔고 엄청난 사람들을 만났고 엄청난 일들을 해냈었다. 하는 일마다 세계 조선 역사상 가장 큰 프로젝트였다. 운도 좋았다. 오일 쇼크는 세계의 경제를 마비시켰지만, 오히려 프로젝트의 단위를 확대해 우리 같은 대형 조선소는 그 이점을 최대한으로 키울 수 있었다.



나이지리아 국영해운(NNSL)의 올라디탄 사장으로부터 온 것이었다. 나이지리아에서 2주일 동안 기술 설명서를 놓고 아귀다툼을 벌인 뒤 귀국길에 유럽 선주 몇 명 만나고 귀국한 지 사흘도 되지 않은 때였다. 더욱이 추석이 1주일 앞으로 다가와 있었다.
"추석 지나고 하자면 안 되겠습니까?"
"당신이 더 잘 알겠지만 이 텔렉스의 어조가 그렇게 느슨한 것이 아니잖아."

집사람에게 퇴사 통보를 받던 날

1976년 초가을이었다고 기억한다. 정태구 상무의 부름을 받고 그의 사무실로 들어섰다. 회의용 탁자에 앉자마자 그는 아무 표정 없이 텔렉스 한 장을 내게 내밀었다. 사무실을 나오기 전에 내 책상으로도 막 올라왔던 것이었다.

"이거 어떡하지?"

"글쎄 말입니다. 다녀온 지 이제 1주일도 지나지 않았는데 말입니다."

그것은 나이지리아 국영해운(NNSL)의 올라디탄 사장에게서 온 것이었다. 내 앞으로 보낸 것으로 프로젝트의 진전을 위해 런던에서 다시 회의를 열어야겠다는 내용이었다. 나이지리아에서 2주일 동안 기술 설명서를 놓고 아귀다툼을 벌인 뒤 귀국길에 유럽 선주 몇 명 만나고 귀국한 지 사흘도 되지 않은 때였다. 더욱이 추석이 1주일 앞으로 다가와 있었다.

"추석 지나고 하자면 안 되겠습니까?"

"당신이 더 잘 알겠지만, 이 텔렉스의 어조가 그렇게 느슨한 것이 아니잖아."

우리는 아무 말도 하지 않고 그 텔렉스만 건너다보며 앉아있었다. 2주일 동안 모든 기술 사항을 다 훑었으니 별로 더 이야기할 것도 없었겠지만, 그 프로젝트의 크기나 중요성으로 보아 선주의 제안을 가볍게 거절하기는 어려운 실정이었다.

"이렇게 하면 어때? 황 차장이 말이야, 다른 사람하고 같이 나가서 양쪽을 소개하고 회

의 시작되는 것만 보고 귀국하는 것 말이야."

바로 귀국한 사람에게, 더욱이 추석 직전에 내보내기가 미안하다고 생각했겠지만, 그의 목소리는 미안한 만큼 정나미가 떨어지게 무뚝뚝했다. 다른 방법이 없었다. 그렇게 하기로 하고 집으로 와서 집사람에게 통사정을 했다. 새로 태어난 조선소의 선박기술영업 담당 차장으로서 세계 구석구석을 헤집고 다닐 때였다. 일 년에 200일은 집 밖에 나가 있었다.

내가 정태구 상무에게 마지못해 동의했듯이 집사람도 동의하지 않을 수 없었다. 그러나 추석 전까지 돌아온다는 다짐을 해야 했다. 추석에 출장 중인 때가 많아 집사람으로서는 어려움이 많았다. 제사 지내러 시골에서들 사람들은 모이는데 가장(家長) 없이 명절을 보내자니 어렵기도 했겠지만, 특히 아이들이 허전해 했던 것이다. 다짐을 단단히 한 만큼 집사람은 내가 돌아오리라는 것을 믿지 않는 표정이었고 나는 어떡하든지 추석 전에 돌아오리라고 마음을 다져 먹고 떠났다. 추석 나흘 전이었다.

런던에서 회의가 시작되는 순간부터 나는 꽁무니를 뺄 준비를 하고 있었다. 나는 곧 귀국해야 할 일이 있으며 이번 회의는 내 아주 훌륭한 동료가 주재하리라는 것을 반복해서 강조했다. 내 반복되는 설명에 올라디탄 사장은 머리를 끄덕이면서도 나만 바라보고 이야기했고 내가 자리를 뜨면 이야기를 중단했다. 그렇게 되면 작전은 끝이었다. 오히려 내가 남아 있게 되었고 나와 함께 나갔던 동료는 추석 전에 귀국하고 말았다.

런던에서 회의가 끝나자 우리는 1주일쯤 준비해서 서류를 싸 들고 라고스로 갔고 거기서 열흘 넘게 씨름을 하고 나니 추석은 벌써 보름도 넘게 지나가 있었다. 라고스에서 런던으로 돌아오니 나를 기다리고 있는 사신(私信)이 있었다. 집사람의 것이었다. 그렇게 출장을 다녀도 사신이라는 것을 받아본 적이 없었다. 더구나 집사람이 편지를 쓴다는 것은 상상도 하지 못했던 일이었다. 나는 우선 가슴부터 덜컥 내려앉아 회의실로 숨어들어 편지를 뜯어보았다. 봉함엽서에 빽빽하게 써놓은 편지의 내용은 폭탄 같은 것이었다.

"아빠가 일하는 것이 집안을 위해서나 우리 사회를 위해서 아주 중요한 일이고 그것을 돕는 것이 내 의무라는 것을 안다. 그러나 이 회사의 일을 하는 방법에는 큰 문제가 있다. 회장에게 보내는 사직서를 써놓았으며 곧 보내겠다. 더는 이 회사에서 근무하는 것을 동의할

런던에서 회의가 끝나자 우리는 1주일쯤 준비를 해서 서류를 싸 들고 라고스로 갔고 거기서 열흘 넘게 씨름을 하고 나니 추석은 벌써 보름도 넘게 지나가 있었다. 라고스에서 런던으로 돌아오니 나를 기다리고 있는 사신(私信)이 있었다. 집사람의 것이었다. 그렇게 출장을 다녀도 사신이라는 것을 받아본 적이 없었다.

수 없다." 내용은 그런 것이었다. 일 년에 200일씩 집을 떠나 다녀도 싫다는 말을 한 번도 해 본 적이 없던 집사람이었다. 오히려 내가 미안해할까봐 스스로 짐을 싸주고 외국에서 주의할 일들을 좋은 얼굴로 알려주던 사람이었다. 화가 나도 단단히 났던 것이었다. 바로 집으로 전화를 걸었다. 그렇게 출장을 다니면서도 출장 중 집에 전화를 건 것은 그때가 처음이었다. 그 때 우리는 큰일 하는 남자들이 전화질하는 것은 좀스러운 짓이라고 생각하고 있었다. 그녀의 중대 결심은 내 간곡한 전화로 실행에 옮겨지지는 않았지만, 그 가슴 서늘하던 경험을 지금도 기억하고 있다. 그 뒤 언젠가 런던의 친구에게 그 이야기를 한 적이 있었다. 그의 대답은 의외였다.

"문화와 전통의 차이구먼."

"무슨 말이지?"

"내가 만일 당신 위치에 있었다면 내 마누라는 어떻게 했겠어. 내게 당장 이혼청구서를 보냈겠지. 왜 멀쩡한 회장에게 사직서 같은 것을 쓰고 앉았겠어."

'문화와 전통의 차이'란 말에 즉석에서 '그렇구나'라고 동의할 수 있었다. 배 팔러 다닌다고 세계의 구석구석을 헤집고 다니며 해온 것이 '문화와 전통의 벽'을 뛰어넘는 것이었구나 하는 생각이 들었다. 그때 나이지리아 기술자들은 그들이 한국 정도의 나라보다는 기술적으로 앞서 있다고 생각하고 있었다. 어찌 나이지리아뿐이었으랴. 단순히 배 짓는 기술이나 완성된 배의 성능을 보장하겠다고 설득하는 것은 그들에게는 공자 앞에서 문자 쓰는 꼴로밖에 보이지 않을 때였다. 정희영 씨, 음용기 씨, 한종서 씨 같은 현대적인 의미에서의 선박 세일즈 선구자들은 그들이 세계의 꼭꼭 닫힌 시장의 문을 두드리고 다닐 때, 거기서 역사적으로 기록되어야 할 성공들을 이룩했을 때, 앞선 기술이나 뛰어난 제품을 팔아낸 것이 아니라 생활 관습과 전통의 벽을 녹여 내는 작업에서 그들의 경쟁자들과 비교할 수 없는 탁월한 능력을 발휘했다.

똥파리도 먹고 삭여내는 소화 능력이 있어야 사람을 녹인다

사상 최대의 선박 건조 프로젝트라던 나이지리아의 신조선(新造船) 상담이 진행된 것은 70년대 중반이었다. 조선소로서는 갓난아기 수준으로밖에 인정받지 못하던 우리의 경쟁 상대는 독일과 일본 등 경험 많고 기술적으로 앞서 있던 나라들이었다. 그들 경쟁사의 악의에 찬 선전에도 영향을 받았겠지만, 선주 측의 초기 반응은 차갑기 짝이 없었다.

"너희들에게 발주하기 전에 우리가 짓겠다."

"입찰에 참여하겠다면 기회는 주지. 당신들 오퍼를 받아서 독일과 일본의 가격을 깎는 데 쓸 수도 있을 테니까."

프로젝트가 단시일 내에 끝났으면 우리는 그런 편견의 벽을 넘지 못했을 것이다. 프로젝트의 결정이 계속 늦어졌고 우리는 그 벽을 뛰어넘을 시간을 벌고 있었다. 그 프로젝트의 결정권을 가진 사람은 교통부 차관이었다. 그는 처음에 우리를 거들떠보지도 않았다.

회의가 거듭되고 시간이 지나면서 개인적으로 친숙해져서 어느 날 나는 그의 집에 초대되었다. 그는 영국에서 좋은 교육을 받은 인텔리였고 술이라도 한잔 들어가면 즉석에서 영시(英詩)를 지어 낭독하는 낭만파이기도 했다.

그의 집을 방문하던 날이었다.

땡볕으로 온 세상이 녹아내리던 한여름 어느 대낮이었다고 기억한다. 그의 거실에서 문을 활짝 열어 놓고 널찍한 정원을 내다보며 우리는 찬 맥주를 마시고 있었다. 멀지 않은 거리에 땡볕 속에 하얀 나무판이 비스듬히 세워져 있었다. 그 나무판은 가장자리만 빼고는 새카만 왕파리들이 들러붙어 한 덩어리가 되어 스멀거리고 있었다. 내 시선이 거기 멈춘 것을 본 그는 갑자기 생각났다는 듯 일어서는 것이었다.

"미스터 황, 우리 집 별미를 들어보시오."

그는 그 목판 앞으로 가더니 파리를 쫓은 뒤 엄지손가락만 한 고무 조각 같은 것을 뗐다. 그 흰 목판에 못을 박아 육포(肉脯)를 말리고 있었다. 그는 두 개의 육포를 떼어 내 목판 모서리에 탁탁 쳐서 털더니 내게 하나를 내미는 것이었다. 하나는 이미 그의 입속에 있었고 그는 맛있게 씹고 있었다.

"먹어봐, 미스터 황. 맛있어. 이건 꼭 내 손으로 만들지. 먹어봐. 이것 참 맛있어."

그 뛰어난 지식인이, 낭만적인 즉흥시인이, 게다가 우리가 일 년 넘게 따라다니던 프로젝트의 결정권자가 주는 것이었다. 나의 손은 그것을 받지 않을 수 없었고 엉겁결에 입으로 옮길 수밖에 없었다. 순간적으로 나는 내 정신이 아니었다. 수백만 개의 새카만 왕파리의 알

그의 집을 방문하던 날이었다. 땡볕으로 온 세상이 녹아내리던 한여름 어느 대낮이었다고 기억한다. 그의 거실에서 문을 활짝 열어 놓고 널찍한 정원을 내다보며 우리는 찬 맥주를 마시고 있었다. 멀지 않은 거리에 땡볕 속에 하얀 나무판이 비스듬히 세워져 있었다. 그 나무판은 가장자리만 빼고는 새카만 왕파리들이 들러붙어 한 덩어리가 되어 스멀거리고 있었다.

들이 내 이빨 사이에서 와그렁대고 부서지면서 내 귀와 머리를 까맣게 먹통으로 만들어 버리는 것이었다. 그러나 그것은 잠깐이었다. 나는 그의 호기심 어린 눈초리를 의식하지 않을 수 없었다. 그는 자기의 자랑스러운 작품에 대해 참을성 있게 물어댔다.

"어때, 맛있지?"

나는 주저하지 않고 대답했다.

"맛있는데, 이건 아주 맛있어."

그러고 보니 왕파리가 슬어 놓은 것 같던 파리 알에 대한 환각도 없어지고 오히려 육포의 달착지근한 맛이 입안을 채우기 시작했다. 처음 갈팡질팡하던 오장육부도 차츰 차분해지면서 그가 계속 가져다주던 육포를 큰 거부감 없이 받아들이고 있었다. 그 사건은 영국 친구의 말과 함께 오래 기억하고 있는 것 중의 하나가 되었다.

"사는 방법의 벽을 녹이는 능력, 그리고 그들의 음식을 삭여내는 소화 능력, 그것은 다를 것이 없어. 다 같은 '삭여내는' 능력이지." 음식을 삭여내는 능력은 사우디아라비아에서도, 인도에서도, 유럽 사람들과도 사귀는 가장 빠른 지름길이었다. 그 사건 이후 내가 나이지리아를 방문했을 때 그 차관이 그 나라에 있는 한 그의 집에 초대받지 않은 적이 한 번도 없었다.

한국을 비웃던 일본인 감독관의 야반도주

문화와 전통, 사고방식의 차이를 극복하는 방법은 여러 가지가 있었다. 철저히 소화하고 받아들이는 방법이 있는가 하면 적극적으로 거부해 버리는 방법도 있었다.

첫 초대형 유조선을 짓는 동안 사건도 많았고 이야깃거리도 헤아릴 수 없었다. 첫 현장 감독으로 온 사람은 일본에서 현장 감독을 오래 한 경험이 있는 사람이었다. 경험은 많았으나 정신적인 편집증이 있는 사람으로 일본에서도 악명이 나 있었다. 그 사람이 한국에 와서 감독을 시작한 뒤 선주와 조선소 사이에는 편한 날이 없었다. 업무 자체에 관한 것보다는 그의 성격 때문에 생기는 마찰이 많았다. 그는 끊임없이 불평했고 그것을 공식 문서로 만들어 관련 부서로 보냈다. 관련 부서 직원들은 그 문서를 연애편지라고 불렀다. 그의 연애편지는 나름대로 스타일을 갖고 있었다.

"나는 대변을 싫어하듯 김치 냄새를 싫어한다. 그 두 개의 냄새가 뒤범벅되어 있는 곳의 검사는 절대로 하지 않겠다."

축구장 네 개가 들어가는 넓이에 엠파이어스테이트빌딩을 뉘어 놓은 길이에 삼십 미터가 넘는 높이를 가진 그 거대한 도시 같은 복잡한 구조물의 층층이 박힌 철판 사이 구석구석에서 무슨 일이 벌어지는지 관리할 방법이 없었다. 까마득한 구석에서 작업하던 사람이 급한 김에 배설도 해놓고 점심 먹은 후 그 찌꺼기를 버려 놓고 자리를 떠나기도 했다. 섭씨 오십 도가 넘는 밀폐된 공간의 그 배설물과 찌꺼기들은 순식간에 부패해서 그 냄새는 상당히 고약했다. 냄새만 나면 질겁해서 거부하고 돌아오는 그의 상황을 이해는 하면서도 그의 표현 방법은 받아들일 수 없는 수준까지 가 있었다. 편지나 대화는 언제나 그의 스타일이었다. 그는 심지어는 상대방의 얼굴을 똑바로 보며 이런 말을 서슴지 않았다.

"너희 한국 사람들은 썩어가는 김치 냄새와 함께 대변 속에서 사는지 모르지만…."

관리 시스템이 구석구석까지 미치지 못하던 시절이라 그의 연애편지가 도착하고 나서야 그 말썽꾸러기들을 치우게 되어 항상 뒷북만 쳤다. 그의 표현 방식은 점점 더 멸시와 비웃음으로 신랄해지고 있었다. 그의 비협조적인 태도 때문에 작업이 진행되지 않았다. 관련자들도 더는 참을 수 없는 데까지 이르게 되었다.

그때 그 문제를 한꺼번에 해결할 수 있는 적당한 사건이 터졌다. 조선소의 중간관리자 중 성격도 순하고 덩치도 큰 사람이 더는 그의 모욕을 참지 않기로 한 것이다. 그는 그 감독관의 비웃음이나 모욕을 오냐, 오냐 하며 잘 받아주는 편이었으나 그날은 그 감독관이 우리나라 역사를 가지고 시비를 걸고 심지어는 그 중간관리자의 가족에 대해 모욕적인 발언을 했다. 그는 그 감독관에게 공문이 아닌 사신을 보냈다.

"나는 회사의 종업원으로서가 아니고 완전한 개인으로서 당신에게 이 편지를 쓰는 것이다. 당신은 나와 우리 이웃에게 습관적으로 모욕을 주어 왔고 오늘은 우리 가족들까지 비웃었다. 이런 개인적인 모욕에 대해 나는 더 참을 수 없다. 나는 회사에 사표를 내기로 했고 개인적으로 당신에게 결투를 신청하는 바다. 장소와 시간은 아래 적힌 바와 같다. 당신이 데리고 나오고 싶은 만큼 입회인을 데리고 나와도 좋다. 나도 입회인을 데리고 나가겠다."

시도 때도 없이 짖는 개는 겁이 많은 편이다. 그는 결투 며칠 전 야반도주를 하고 말았다.

"외국 선주와의 협상은 그들이 괜찮은 사람들이라면 우리가 합리적이기만 하면 돼. 그러면 모든 것은 순리적으로 풀려나가는 거야. 하지만 본사와의 네고에는 신경을 써야지. 거기는 합리적인 것만으로는 부족해. 플러스알파가 있어야 돼. 문화적 차이랄까 하는 것."

전 세계 어디서든, 우리는 그 두텁고 높은 문화와 전통의 벽을 녹여냈다

나는 내 후배들에게 이런 이야기를 자주 했었다. 나도 모르게 밖에 다니는 사람과 국내에 있는 사람과의 사고방식의 차이, 프로젝트를 진행하는 데 있어서의 전통의 차이 같은 것을 이야기하고 있었다. 우리 자체가 가지고 있던 문화적인 이질성이 오히려 외국인들과의 이질성보다 더 극복하기 어려운 경우가 많았다.

몇 달 동안의 협상을 통해서 기술설명서를 만들고 원가를 확정하고 계약서를 다듬어 계약 종결 단계까지 가져왔으나 시장 상황이 호전되어 선가를 좀 더 받을 수 있게 된 경우 그때까지 합의하고 준비했던 모든 서류는 가끔 휴지가 되곤 했다. 의향서 교환이나 계약서 서명을 앞두고 바로 전날 파기하지 않을 수 없었던 경우가 한두 번이 아니었다. 그때 본사의 지시는 여러 가지가 있었지만 심지어는 "즉시 현장에서 사라져 버릴 것"이라는 것도 있었다. 며칠을 새우며 선주의 직원들과 계약서를 완벽하게 만들어 놓았는데 계약서에 서명하기 전날 야반도주를 하라는 지시였다. 우리의 사고방식으로는 서명하기 전이므로 그것으로 끝날 일 같지만 끈질긴 선주들은 그것을 법정으로 끌고 가 몇 년이 걸리더라도 기어코 자기들이 기대했던 이익을 보상받고자 했다.

그래도 계약하기 전이라면 변명할 여지라도 있었다. 계약 서명의 잉크가 채 마르기도 전에 선가 인상을 요구했던 일은 또 얼마나 많았던가. 그 어려운 시기에 몇만 불이라도 더 받아보겠다고 덤벼들었으니, 호되게 당한 경우도 있었지만 그런대로 돈을 더 받고 해결된 경우도 많았다. 도대체 어처구니가 없는 일이었겠지만 우리가 너무 순진하고 진지했기 때문에 그 외국인 선주들이 받아들였던 것이 아닌가 생각한다.

"여기는 나이지리아야."

"당신이 장사하고자 하는 곳은 인도라는 사실을 명심하시오."

"중동의 문화는 세계 어느 나라의 것과도 달라. 여기서 장사하려면 여기의 문화를 충분히 이해하는 게 반드시 필요하지요."

그런 이야기들을 자주 들었다. 먹고 살 만한 나라에서는 듣기 어려운 말들이지만 어려

"외국 선주와의 협상은 그들이 괜찮은 사람들이라면 우리가 합리적이기만 하면 돼. 그러면 모든 것은 순리적으로 풀려나가는 거야. 하지만 본사와의 네고에는 신경을 써야지. 거기는 합리적인 것만으로는 부족해. 플러스알파가 있어야 돼. 문화적 차이랄까 하는 것."

운 나라일수록 입에 붙어 있던 상투어들이었다. 자격지심에서 나온 것들이기도 했고 갑과 을의 입장을 차별화하려는 의도가 있어 보였다. 갑과 을의 입장 차이를 이용해서 별 잘나 보이지도 않는 동양의 조그만 나라의 잘 알려지지 않은 사람들에게 겁을 주고자 하는 의도도 있어 보였다. 그런 곳일수록 우리는 예외 없이 이겨냈다. 나이지리아건, 쿠웨이트건, 인도건, 가나건, 이집트건, 우리는 모두 이겨내었다. 그 두텁고 높은 문화와 전통의 벽을 녹여냈다.

지난 세월 동안 참 엄청나게 돌아다녔고 엄청난 사람들을 만났고 엄청난 일들을 해냈었다. 하는 일마다 세계 조선 역사상 가장 큰 프로젝트였다. 운도 좋았다. 오일 쇼크는 세계의 경제를 마비시켰지만, 오히려 프로젝트의 단위를 확대해 우리 같은 대형 조선소는 그 이점을 최대한으로 키울 수 있었다. 사회적으로 안정되어 있었고 경쟁력이 있었다. 한 가정에서 자랑스러운 가장이 된다는, 우리 사회의 백년대계의 초석이 될 수 있다는, 우리 국가 경제 발전에 내 움직임이 그 발자국을 남길 수 있으리라는 자각과 자부심이 있었다. 그 자부심과 자신감, 천부적인 다른 문화와의 친화력, 이런 것들이 우리 사회의 지난 짧은 날들을 그토록 다부지고 실속 있는 시간으로 만든 것이 아니었나 하는 생각을 해본다. 그동안 선박 영업에 관여했던 선배들, 동료들, 후배들을 생각한다. 그런 팀워크가 다시 주어진다면 세상에 어떤 일도 어려울 게 없으리라는 생각을 해본다.

내가 회사를 그만두고 난 뒤 1달도 되기 전 세계 유수의 해운신문인 '로이드 리스트'는 다음과 같은 조그만 기사를 실었다.

"한때 황성혁이라는 사람이 유럽의 어느 주요 도시에 머무른다는 사실만으로 조선소들은 공포에 떨었다. 왜냐하면, 그것은 그 지역의 현안 프로젝트들을 그 무시무시한 현대의 영업 기계가 휩쓸어가리라는 것을 확실히 의미하기 때문이었다. 그러나 이제 변했다. 평생직장일 것 같던 조선소를 그는 떠났다. 훌륭한 선박 판매 중역으로서 그는 우리를 떠나 개인 컨설턴트로서 그의 이름을 내걸고 지금까지 사냥 다니던 그의 총을 매물로 시장에 내놓은 것이다."

나는 그 기사를 써 준 사람에게 고마움을 느낀다. 그리고 그것을 우리가 해온 일에 대한 포괄적인 칭찬으로 받아들이고 싶다.

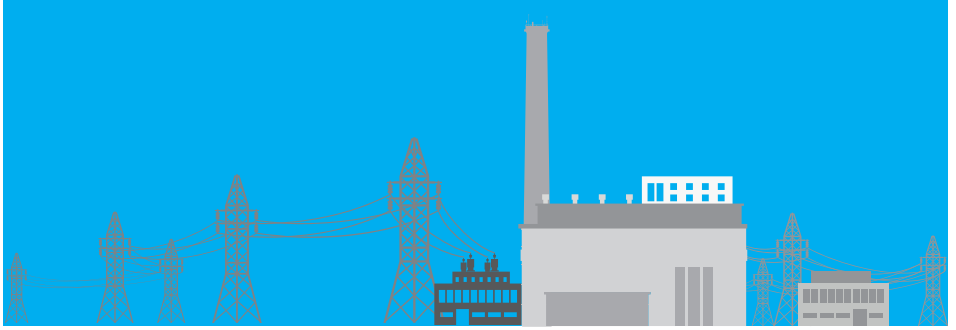
황성혁_ 마닐라, 뒤셀도르프, 요하네스버그 지점장 등을 거쳐 상무를 지냈다. 현재 황화상사 대표로 재임 중이다.

04

내 생애 첫 프로젝트와 가장 큰 프로젝트 수주의 순간

목정대

1978년 현대종합상사 독일 프랑크푸르트 지사에서 긴 내용의 텔렉스가 날아왔다. 원자력 및 발전설비를 리드하는 독일 카베우사에서 "현대그룹과 컨소시엄을 형성하여 세계 최대의 사우디 알코바 발전 및 담수화 플랜트에 응찰하여 낙찰 수주하자."는 제의를 했다는 내용이었다.
즉시 이 사실을 요약하여 우리 회사 최고경영진에게 보고 드리니 다시 중대 사안임을 고려하여 정주영 명예회장님께 보고했다. 이후 "현대종합상사를 창구로 하여 추진하고 중요 사안을 중동회의 때 보고하라."는 지시가 하달되었다.



초창기 우리 중화공기계부는 그룹사 제품 위주로 수주하면서 성장하지 않으면 안 되었다. 계열사인 현대중공업에는 철탑 공장이 있었다. 철탑은 주로 송전선로에 사용되었으며, 우리는 개발도상국에서 송전선로 공사 중 철탑만 공급하는 입찰에 주력했다. 방글라데시 입찰 정보와 관련하여 입수한 자료 중 말레이시아에서 230kV Transmission Line 중 철탑만 입찰한다는 정보를 분석, 현대중공업과 협의한 결과 현대종합상사를 창구로 입찰하기로 결정하여 입찰 준비에 들어갔다.

30살 고참 호봉 과장, 최초로 270만 달러 플랜트를 수주하다

1977년 현대종합상사 간부사원 모집 광고를 보고 응시하여 합격한 후 처음 배치된 부서가 중화공기계부였고 유상원 차장님께서 부서장을 담당하고 있었다. 입사 당시 나이가 경력에 비해 어려서, 차장 직급이 가능했지만 30살 고참 호봉 과장으로 입사했다.

당시 현대종합상사는 일본 스미토모상사를 모델로 무에서 유를 창조하지 않으면 안 되었다. 열심히 노력한 결과 세운산업을 제작사로 해서 방글라데시 변전소 Steel structure 입찰에 응찰, 약 100만 달러를 처음 수주했다. 이 프로젝트를 진행하던 중 설계 변경으로 인해 메이커에게도 득이 되고 가득률도 약 60%에 달하여, 아마 현대종합상사 설립 후 지금까지 최고의 이익률일 것으로 생각된다.

초창기 우리 중화공기계부는 그룹사 제품 위주로 수주하면서 성장하지 않으면 안 되었다. 계열사인 현대중공업에는 철탑 공장이 있었다. 철탑은 주로 송전선로에 사용되었으며, 우리는 개발도상국에서 송전선로 공사 중 철탑만 공급하는 입찰에 주력했다. 방글라데시 입찰 정보와 관련하여 입수한 자료 중 말레이시아에서 230kV Transmission Line 중 철탑만 입찰한다는 정보를 분석, 현대중공업과 협의한 결과 현대종합상사를 창구로 입찰하기로 결정하여 입찰 준비에 들어갔다.

해외 출장 성과를 올리기 위해 태국과 말레이시아 입찰 프로젝트를 분석, 태국 수력발

전용 도수로와 말레이시아 230kV T/L용 철탑 입찰을 위해 처음 장기 출장 결재를 얻었다. 이어 해외 출장길에 올랐으며, 예정은 약 3개월 정도였다.

먼저 태국 방콕 지점에 도착하여 Penstock 입찰 준비에 착수했다. 제일 강력한 경쟁자는 프랑스의 네르픽사였다. 수력발전용 터빈을 돌리기 위해서는 물이 필요한데, Penstock는 직경 약 8m로 수압에 견딜 수 있는 두꺼운 철판 용접이 되어 있는 관을 말하며, 수력발전용 터빈 수차를 돌리기 위한 물의 공급관이다.

이 입찰에서 제일 중요한 관건은 현지 터널과 육교 등을 체크하여 부두에서 현지 공사 현장까지 잘 수송되도록 블록화하는 것이다. 이후 현지에서 쉽게 용접 및 조립을 하여 공급하는 조건을 채택하는 것이 최상이었다.

입찰일 태국전력청 입찰실에 도착하니 경쟁사들이 눈에 보였다. 입찰 마감일 전에 최종 BID Proposal을 작성하여 입찰서에 서명하고, 입찰서와 SPEC을 큰 가방 6개에 노끈으로 묶고, 양초로 마디에 Sealing하는 것도 큰 작업이었다. 경쟁사들은 서로 늦게 입찰서를 제출하려고 치열하게 눈치전쟁을 했다. 먼저 제출한 회사별로 그날 가격을 발표하기 때문이었다.

입찰 결과 예상대로 프랑스 네르픽사가 최저가를 제출해 낙찰되었다. 내 최종 낙찰 목표는 말레이시아 송전선로용 철탑이었다. 여정을 꾸려서 입찰 전 1달 먼저 말레이시아 쿠알라룸푸르에 도착하여 현대건설의 말레이시아 지사 협조를 받으며 입찰 준비를 하기 시작했다.

입찰 정보를 입수하여 낙찰받기 위해서는 경쟁사의 동향과 정보가 필요했다. 우리의 경쟁사는 태국의 SRI U TONG, 사우디아라비아의 HIDADA, 인도의 TATA GROUP 등 10여 개 사였다.

말레이시아 지사 현지 사무실 구조와 조직을 보니 Copy Boy를 전담으로 모든 서류를 복사하는 시스템으로 되어 있었다. 제일 치열한 경쟁이 예상되는 경쟁사의 Copy Boy를 접촉, 설득하여 경쟁사의 입찰 가격을 복사할 때마다 폐지를 만들어 약속된 제3의 장소에서 받기로 하고 내 출장비를 절약하여 그 대가를 주기로 했다. 내가 입찰일로부터 1달 먼저 도착하는 것은 이 작전을 수행하고 또 경쟁사의 입찰 준비 동향을 알기 위해서였다.

입찰일로부터 1주일 전이 되니 경쟁사들의 입찰 가격 윤곽이 나왔다. 분석해 보니 본사에서 최종 보내온 가격은 경쟁사 가격보다 약 30% 정도 비싼 것 같았다. 입찰 전날 다른 모든 SPEC은 입찰 준비를 끝낸 후 입찰 가격란만 비워두었고, 본사 유상원 부장님께 전화를 드려서 "현대중공업과 협의하여 현 가격에서 30%로 조정된 가격을 달라."고 강력히 요청했다. 애타게 조정된 가격을 기다렸는데 한국 시간 저녁 8시에 "30%는 안 되고 20% 범위 내

에서 할인하는 권한을 줄 테니 최선을 다해 수주하라."는 지시를 전화로 받았다.

가격 조정 작업은 쉽지 않았다. 수정된 t당 가격에 철탑 물량을 곱하여 각 철탑 기수마다 단가를 다시 산출, 입찰서 약 20페이지를 타이핑하여 장마다 서명한 후 Bid Proposal을 작성하는 업무였다. 최종 결정하여 13% 할인한 Bid Proposal 작성을 끝내니 새벽 3시였다. 혹시 늦잠을 자서 입찰에 참여 못 하면 어찌나 하여 잠을 자지 않고 뜬 눈으로 보안을 유지하면서 호텔에서 보냈다.

입찰일, 말레이시아전력청에 도착하여 먼저 Bid Bond를 제출하고 입찰 Proposal을 제출했다. 그러고 나서 경쟁사들 사람들과 함께 발주처 담당관의 입찰 가격 개봉을 숨죽이면서 기다렸다.

입찰 결과 우리 현대종합상사가 Lowest Bidder가 되었으며 2위인 SRI U TONG사보다 6% 저렴한 가격으로 낙찰 예정자로 되었다. 입찰서에 넣는 가격을 최종 결정하면서 경쟁사와 가격 차이가 많이 나면 어쩔까 걱정했는데, 결과적으로 정말 가격 결정을 혼자서 잘했구나 하면서 안도하게 되었다.

입찰 결과를 본사에 전화로 보고하니 기뻐하시면서 "입찰 가격을 잘 쏘았다.", "270만 달러 플랜트 수주는 최초"라고 하면서 기뻐했다.

그 사이 입찰일이 몇 번 연기되어서 본사에 귀국하겠다고 승인을 요청했지만 승낙을 받지 못했다. 그러다가 낙찰 후 1주일이 되니 음용기 본부장님 이름으로 '귀국하라.'는 텔렉스를 받고 약 4개월 만에 중화공기계부로 복귀했다. 이후 현대중공업과 협조하여 Technical Clarification도 말레이시아 발주처로부터 통과되어 계약을 하고 성공리에 납품 완료했다.

"현대양행보다 먼저 텔렉스를 접수하라!"

1978년 현대종합상사 독일 프랑크푸르트 지사에서 긴 내용의 텔렉스가 날아왔다. 원자력 및 발전설비를 리드하는 독일 카베우사에서 "현대그룹과 컨소시엄을 형성하여 세계 최대의 사우디 알코바 발전 및 담수화 플랜트에 응찰하여 낙찰 수주하자."는 제의를 했다는 내용이었다.

즉시 이 사실을 요약하여 우리 회사 최고경영진에게 보고 드리니 다시 중대 사안임을 고려하여 정주영 명예회장님께 보고했다. 이후 "현대종합상사를 창구로 하여 추진하고 중요 사안을 중동회의 때 보고하라."는 지시가 하달되었다.

정 회장님의 결정 사항을 프랑크푸르트 지사에 텔렉스로 타전하고, 우리에게 유리한 조건으로 협상한 후 카베우사의 컨소시엄에 참여하기로 결정했다. 이후 매일 매일 카베우사와 업무 추진을 하다가 중요 사항이 있으면 텔렉스로 본사에 보고하도록 협조 요청했다.

사우디 알코바 발전 담수화 플랜트는 발전용량 750MW(150MW X 5)와 해수담수화 일산 11만 2,500t(2만 2,500t 5기)을 만드는 세계 최대 발전 및 담수화 플랜트 프로젝트였다. 약 11억 달러 프로젝트로서, 전기 문제도 해결하면서 동시에 발전에서 나오는 폐열을 이용하여 바닷물을 끓인 후 생긴 수증기를 응축, 염분을 포함한 용해 물질을 제거한 후 순도 높은 음용수나 생활용수, 공업용수 등을 얻는 공장을 말한다.

당시 현대종합상사는 현대건설 사옥 옆 서울교통여행사 건물에 입주하고 있었는데, 본 입찰 경쟁사인 현대양행은 현대건설 본사 사옥에 위치하고 있었다. 더욱 힘든 사항은 현대양행이 현대건설과 텔렉스를 함께 사용하는 것이었다.

정 회장님께서 독일 카베우사와의 컨소시엄에 참여하기로 결정한 후 본 프로젝트 수주를 위해 총력을 경주하기 위해 현대건설 해외영업부와 함께 TFT를 구성했다. 나를 포함한 실무팀이 매일 오전 6시 현대양행보다 먼저 텔렉스를 입수하기 위해 당번을 정해 교대로 텔렉스를 입수했다. 그 내용 중 본 프로젝트에 대한 관련 사항이 있으면 중동회의에서 정 회장님께 보고드릴 수 있도록 사인펜으로 정자로 큼직하게 요점만 적어서 보고를 드렸으며, 그날 텔렉스에 정 회장님께서 사인하신 것을 보면 중동회의에서 회장님의 기분을 알 수 있었다. 기분이 좋으시면 한자로 '鄭'을 쓰실 때 원을 다섯 개 그리고, 보통이시면 원을 네 개 그려서 사인하셨다.

본 프로젝트를 진행하고 있던 중 독일 프랑크푸르트에서 온 텔렉스 내용을 보니 ANNEX 빌딩들을 포함하여 건물이 40동 이상 들어간다고 되어 있었다. 이를 보고 드렸더니 "현대건설 해외건축부와 협의하라."고 했고, 그래서 해외건축부에 가동 건물 설계책임자를 찾았다. 그런데 이게 웬일인가. 중고등학교 때 친한 친구가 미국에 있는 줄 알았는데 차장으

그날 텔렉스에 정 회장님께서 사인하신 것을 보면 중동회의에서 회장님의 기분을 알 수 있었다. 기분이 좋으시면 한자로 '鄭'을 쓰실 때 원을 다섯 개 그리고, 보통이시면 원을 네 개 그려서 사인하셨다.

로 거기서 근무하고 있었다. 너무 반가워서 남이 보든 말든 껴안고 기쁨을 나누었다. 내 절친인 이 친구가 누구냐 하면, 유원건설을 인수하여 울트라건설을 창업한 후 지금은 고인이 된 강석환 회장이었다.

카베우사 측은 SIDEM을 컨소시엄 멤버로 하여 주기 공급을 담당하고, 우리는 현대종합상사를 창구로 하여 현대건설 및 현대중공업을 포함한 현대그룹 멤버로서 나머지 부문을 담당했다. 그 금액은 약 5억 달러가 넘었다.

현대그룹과 카베우사 측이 긴밀히 협조하고 열심히 노력한 결과 10억 달러 규모의 사우디 알코바 발전 및 해수담수화 플랜트를 수주하는 쾌거를 이루어냈다. 현대그룹 담당 부문은 약 5억 달러, 그중 현대중공업 제작분이 약 3억 5,000만 달러로, 성공리에 제작 납품했다. 지금까지 여러 프로젝트를 수주하고 이 업무에 종사하고 있지만 이렇게 큰 프로젝트를 수주한 것은 내 생애 처음이었다.

현대종합상사 임직원 여러분과 프랑크푸르트 지사 요원, 현대건설 해외사업 부문 그리고 현대그룹에 근무하시던 여러분들께 감사드린다. 더 나아가서 현대종합상사의 승리며 큰 영광이었다.

목정대_ 중화공기계부, 전기부, 부산사무소 과장으로 일했다.

05

고난의 시절을 극복하면서

김연선

어려운 시절 역부족인 환경 속에서, 우리들이 열정을 바쳐 추진했던 것들 중엔, 다른 기업들이 넘겨받아 지금 잘 나가는 것들도 있고, 어떤 것들은 흔적만 남겼고, 어떤 것들은 후배들의 가슴 속에만 남아 있지만, 언젠가는 더 발전된 모습으로 다시 태어나서 우리 회사의 앞날을 환히 비춰 줄 것이라 믿고 있다.



볼 것도 없다며 지원한 신입공채 1기생들. 인재 쏠림 한국 신기록. 입사하자마자 고난의 시작. 그룹사로 대거 전출. 소속과가 해체되고 회계과로 발령. 본격적인 야근 인생 시작. 하지만 그 시절 현대는 승승장구, 우리 회사는 수출, 매출 연속 1위. 그 자부심을 등에 업고 불태웠던 열정의 기억들이 남아 있다.

좋았던 시절의 추억

현대가 종합상사를 만든다고? 볼 것도 없다며 지원한 신입공채 1기생들. 인재 쏠림 한국 신기록. 입사하자마자 고난의 시작. 그룹사로 대거 전출. 소속과가 해체되고 회계과로 발령. 본격적인 야근 인생 시작. 하지만 그 시절 현대는 승승장구, 우리 회사는 수출, 매출 연속 1위. 그 자부심을 등에 업고 불태웠던 열정의 기억들이 남아 있다.

신세대 사원으로서 새 계열사들(인천제철 외) 인수작업에 IRR기법 도입, 신입사원 시절 읽은 컴퓨터 책들만 믿고 회사를 전산화시켜야겠다는 생각을 건의하여 전산실이 생겼다. 기계를 사기도 전에 회계팀과 전산실이 합동으로 개발을 시작하여 타 기업들이 펀치카드 쓰고 있던 시절, 우리는 회계, 금융, 영업이 자동 연동되는 첫 온라인 시스템을 개발했다. 개발 최단 기록을 수립하자, 삼성, 대우, LG의 사장님들로부터 축하 인사를 받으신 박영욱 사장님께서 연속 3개월간 월례 조회에서 칭찬을 해주셨다.

중화학 분야 수출에 적용할 회계 이론도 개발하여 타 종합상사들이 모두 따라 했다. 그룹 내 4대 주력회사로서 계열사들을 주도했고, 콜롬비아 국영 조선소를 인수하러 가서는 세계 최고인 C회계법인이 산정한 인수가격 오류에 대해 논쟁하여 1/10로 깎았다. 미국 상무성으로부터 철강 덤핑 조사를 받고는 무혐의 판정을 획득, 철강협회가 고용한 미국 변호사 그룹이 성공사례로 선정하기도 했다. 이후 타 품목 조사 때에는 관련 업계를 모아놓고 대비

책을 강의하기도 했다. 미국에서는 남북 미주 총본부 역할을 하면서 일인다역으로(회계, 금융, 전산, 인사, 기획, 총무, 영업) 많은 경력을 쌓았다.

태풍이 오고 있다

미국 근무 시절, 정주영 회장님의 대선 실패로 겪었던 해외금융 펍박들은 어렵게 버텨냈지만, 한보와 기아차 사태를 보고는 그것이 국가적인 초대형 태풍의 전조임을 직감하였다. 귀임 후 국제금융팀장을 맡았을 때, 그룹이 채근 중이던 금융기능 강화 숙제를 넘겨받았다. 미국에 계열사 수출을 촉진하기 위한 리스금융회사 설립 계획을 작성해 결재를 받고, 정부에 인가를 신청해 합격 통지를 받았지만, 시행하지 않고 서랍 속에 넣어놓고 국제정세를 살폈다.

아니나다를까, 태국의 외환사태로 본사와 현지법인이 거래하는 123개 외국은행들의 협박 속에 피 말리는 외환·금융전쟁이 시작됐다. 당시 모니터 4개를 놓고 24시간 근무에 돌입했다. 태풍이 홍콩까지 번졌을 때, 종합기획실의 작전을 기다릴 시간이 없어 출장 품의도 없이 해외로 뛰어나갔다. 사후에 종기실(종합기획조정실)에서는 박세용 회장님 지시로 한국과 현대의 분석 자료를 만들어 우리가 가는 곳마다 호텔 방에 Fax로 넣어주었다.

전 세계 97개 은행의 부행장급 중역들을 만나 1 대 1로 설명하며 다닌 결과, 우리의 성실성을 인정받아 타 그룹의 장밋빛 대규모 설명회 이벤트보다 더 좋은 평가를 얻어냈다. 그 와중에 금융라인을 추가로 확보하기도 하였다.

외환·금융전쟁이 끝나자 나는 회계부로 다시 자리를 옮겼다. IMF 여파에 더하여 종합상사 제도가 시작된 지 25년쯤 되어가자 상사의 역할이 해마다 축소되기 시작했다. 우리는 종기실을 설득하여 최소한의 지사 유지비 커버를 위해 계열사들에 대한 대행 수수료율을 올리고자 계약서를 들고 계열사 사장님들을 찾아다니며 읍소하는 일을 몇 달간 계속하였다.

결국 그룹이 분리되면서 상사의 위상과 역할이 급격히 축소되어 가기 시작하자 회사에는 위기의식이 팽배해졌다. 그럴 즈음 나는 관리부문 구조조정안을 건의 드린 다음, 본사를 이두선 이사님께 부탁드리고, 독일 법인장으로 나가게 되었다. 회사는 IT벤처붐을 활용하여 활로를 찾고자 매일 언론보도로 붐비고 있었지만, 회사의 실핏줄까지 꿰뚫고 있던 나는 잠못 이룬 채 비행기에 올라야 했다.

기회는 왔다 - 초심과 함께 가져간 설계도

비행기 안에서 가방을 뒤져보았다. 신입사원 3개월 차, 한국의 종합상사가 나아가야 할 방향에 대해 작성한 논문으로 지하 문서창고에 잠자고 있던 것, 그리고 작년에 회사가 걱정되어 회사 운영의 새로운 방향과 분야별 혁신안을 정립하여 발표했던 '현대종합상사 21C 재창조전략', 그 두 개 문서가 가방 속에 잘 챙겨져 있었다. 이제 내가 단위 부대의 CEO가 되었으니, 그동안 품고 있던 이 '초심'과 '설계도'를 기필코 실행하리라 마음먹었다.

우리에겐 아직도 450명의 인재들이 남아 있으니까.

부임하는 길에, 폐쇄되는 로테르담 지점에 들러 선주사에 인사차 방문했다. 그때 선주사 부사장이 소리 지르며 야단을 쳤는데, 우리가 수주하여 건조 중이던 특수선 2척이 하자로 인수가 불가능하게 되었다는 것이다. 상사가 책임지고 고쳐주겠다고 약속하고 나왔는데, 마침내 문제를 해결하고 인도 기일도 예정대로 맞추게 되자 선주사가 감사패까지 주었다. 게다가 대형 바지선 건조 의향서까지 받아내고 나니 처음 해보는 해외영업에 대한 두려움도 조금은 가라앉는 것 같았다.

독일에 부임해 보니 이미 사표를 낸 직원들, 누적된 적자, 자동차 영업에 의존하다 길을 잃어버린 영업 방향, 지점들을 폐쇄시키고 동서 유럽 25개국을 관할하라는 지시 등으로 심란하기 그지없었다. 하지만 나의 머릿속은 오로지 본사의 회생을 준비하기 위해 여기서 어떤 일을 해야 할지에 대한 생각만으로 가득 차 있었다.

사막에서 물을 퍼서 보여주리라

신규 채용으로 조직을 정비한 후, 우선 전임 법인장이 진행 중이던 조선, 화학플랜트, 철도차량, 화학원료, 기계 등의 수주를 위해 부지런히 다녔다. 주 1~2회 출장을 다니려니 예산이 부족했지만, 야근까지 다 마친 다음 밤 11시경 출발하여 밤샘 운전으로 최대한 커버하였다. 한편으로는 상사의 역할을 업그레이드시키고자, 독일 선박 건조, 독일 철도청 요금 자동징수 설비, 네덜란드 해양시추선, 안트워프 항만크레인, 이탈리아 피아트향 자동차 강판 등의 영업을 추진했다.

마침 불가리아 수상이 지인이었던 덕분에 국영병원의 의료장비 EDCF, 시리아와 뉴델리의 전동차 수주 지원, 시장규모가 큰 유럽 스펙의 타이어 원료개발(기술력은 있으므로, 개

날이 갈수록 사기가 바닥으로 가라앉아 가는 회사 직원들에게 무엇인가 희망을 보여줘야 했다. 현지법인 직원들을 붙잡고, "사막을 파 내려가면 어디엔가 지하수가 있다는 사실을, 우리가 그 물 한 줌을 실제로 퍼서 보여주자."고 하면서 다짐을 거듭하였다.

발비는 상사 부담으로 제안), 동독과 합작으로 유럽 도시형 전차 시제품 개발 추진 등 상사 역할 강화에 매진하였다.

현대로템의 정학진 사장님 일행이 출장 왔을 때, 까다롭지만 거대한 유럽 철도시장을 공략하려면 쉬운 것부터 하자고 하면서 도시형 전차 개발을 권유 드리고 합작 후보사를 안내하자 전망이 좋다면서 개발을 약속하고는 시제품 제작용 수주를 부탁하셨다.

유럽 각국을 돌아다니다 벨기에 철도청 부사장을 설득하여 시제품 4세트(12량)를 주문받아 보내드리자, 곧 개발에 착수하였지만 한참 후 회사 사정으로 지연되었다.

상사맨 박근우 차장의 IT 수주영업을 지원하면서, 수주 활동만이 아닌 상사형 주력사업 발굴을 위해 IT 제품의 현지 조립사업을 추진하고, 동구라파 국가들을 중심으로 브랜드 로열티 사업을 만들어내기 시작하였다. 한편, 수십 년간 해오던 대행 수수료 영업이 급격히 쇠락해감에 따라, 이제 상사는 전문 프리미엄 유통 사업으로 진출해야 된다는 생각으로, 관련 신규 사업을 찾아내기 시작하였다. 일반 유통은 굴지의 기업들이 이미 자리 잡고 있었기 때문이다. 우선 기준을 세웠다. 규모는 적어도 좋다. 중·고소득층 대상의 전문 분야에 다양한 사업을 추진하여 진입의 두려움과 위험을 분산시켜야 한다. 승산이 있으면 착수하여 가동하면서 우리 회사에 궁합이 맞는 것을 가려내고, 그런 가운데 본격적인 주력 사업을 선정하여 키워나갈 심산이었다. 사업은 실제로 운영해야만 업계의 숨겨진 정보를 얻을 수 있다.

동 업계에서 Player로 인정받아야만 빅 비즈니스 기회가 주어지기 때문이다. 과거 종합상사들이 조사와 이론으로만 접근하다 체험정보 부족으로 많은 손실을 본 적도 있었다.

날이 갈수록 사기가 바닥으로 가라앉아 가는 회사 직원들에게 무엇인가 희망을 보여줘야 했다. 현지법인 직원들을 붙잡고, "사막을 파 내려가면 어디엔가 지하수가 있다는 사실을, 우리가 그 물 한 줌을 실제로 퍼서 보여주자."고 하면서 다짐을 거듭하였다.

창의력 개발에 필요한 자율적 조직, 획기적인 인센티브, 교통 및 식사와 직급의 업그레

이드, 회사에 대한 자부심, 담당 품목과 업체에 대한 연구 발표, 메이커 생산현장 실습을 위한 본사 파견 등을 남녀 구분 없이 실시하였다. 현지법인이 아니고 본사 직원이라는 사명감으로, 본사 회생을 위한 사업을 발굴해야 한다는 공감대를 만들었다.

발굴하는 사업들이 계속되고, 본사 협조 요청과 제안이 많아지면서 업무 로드가 급증하자, "본사가 독일 법인의 서울 지점이냐"라는 불만들도 생겼다. 우리 회사가 유통망이 없는 관계로 홈쇼핑 사업을 먼저 개발하고, 옥상에 위성안테나 3개를 세워놓고 인접 국가들의 홈쇼핑 방송을 녹화해 히트 상품 샘플들을 계속 본사에 보내주었다. 그때 보내 준 샘플을 다 먹어버린 경우도 있었다.

이어서 명품 패션, Micro-Brewery, 연주홀과 성당용 고가 악기, 건강식품 체인, On-line 게임, 고급 커피기계 체인, 특수 보안장비(무선영상전송 헬멧 등), 초고가 와인, 모바일 콘텐츠, 밝기조절 특수유리, 중국 서부 개발용 아스팔트 현지판매(생산시설 탑재한 이동바지선으로 강을 따라 이동) 등 모두 12개 신사업을 개발하고 일부는 착수까지 하였다.

우리가 그때 개발이라 불렀던 것은, 독점 MOU를 체결하고, 한국에서 사업을 함께할 대리점 희망자까지 국제전화로 물색하고, 일부 프리 마케팅까지 해본 것을 의미한다. 섣불리 본사에 보고했다가 뜬구름 같다는 소리는 절대 듣고 싶지 않았기 때문이었다.

그리고 그 성공 여부는 본사의 의지와 실천력에 달려 있는 것이지만, 우리는 그렇게 생각하지 않았다. 이곳에서 한국에 국제전화로 마케팅 활동까지 직접 지원하였다. 현지에서 개발한 책임자들이 직접 개입하면 사업가와 고객들에게 더 큰 신뢰를 줄 수 있기 때문이었다.

본사에 유사 품목을 담당할 조직이 없을 때는 본사의 전 팀을 상대로 공개입찰에 부쳐서 수행할 팀을 선정하기도 하였고, 사장님께 전화를 걸어 신규 사업을 리뷰할 전담팀을 만들어 달라고 부탁을 드리기도 하였다. 현지법인 명의의 2개 부스로 비엔나 세계 음악박람회에 참가하려는데 결재가 날 때까지 기다릴 수 없어서 개인 돈으로 참가비를 선납하기도

어느 날, 본사를 컨설팅하고 있다는 미국계 회사의 부회장을 만났다. 조직개편, 주주개편 등 교과서 같은 이야기를 듣다 말고, 우리 의견을 이야기했다. 의사가 부러진 뼈를 맞춰 고정시켜 놓으면 치료는 환자의 생명력으로 하는 것이다. 지금 이곳에선 사기가 죽어가는 본·지사 직원들에게 생명력을 넣어주는 역할을 실천하고(연구가 아닌) 있는 중이라고 하였다.

하였고, 예산절감을 위하여 부스 디자인은 법인장의 미술 실력으로 직접 그려서 공사를 집행하기도 했다. 거래선 발굴을 위해 30여 페이지의 브로슈어도 독일 법인 명의로 직접 제작하는 한편, 세계의 명품 톱 브랜드들을 선정하고(피아노 5개 사, 파이프오르간 6개 사, 악보 4개 사), 한국 상륙 선전 포고용으로 한국의 원로 연주가를 초빙하는 음악회도 직접 준비하였다. 신설된 본사의 문화예술팀에선 예술의 전당, 대형 성당 및 싱가포르, 일본을 상대로 파이프 오르간 건설 상담을 활발하게 진행하기도 하였다. 본사에서 독일 브랜드 패션사업을 결정하자, 즉시 사업계획을 만들어 함부르크 본사를 찾아갔다. 경험이 없는 회사라고 하며 부사장으로부터 여러 가지 면접고사를 치른 후 합격을 하고 나니, 즉석에서 사장을 만나게 해주곤 MOU 조건에 합의하였다. 나중에 업계의 말을 들어보니, 국내 S그룹에선 명품 브랜드 한 개 성사시키려면 최소한 연인원 100명 정도가 출장 접촉을 해야 한다고 하였다. 놀라긴 했지만 해외에서 현대의 성실성을 그 정도로 믿어주고 있다는 증거라고 생각하였다.

재직 중에 정재관 사장님 주재로 파리에서 열린 유럽 영업전략회의에서, 지역별 품목 전문가 제도를 건의 드리자 즉석에서 승낙을 해주신 결과, 철강은 영국이, IT와 신규 사업 개발은 독일이, 플랜트는 밀라노가 유럽을 총지휘하는 체제를 만들기도 하였다.

어느 날, 본사를 컨설팅하고 있다는 미국계 회사의 부회장을 만났다. 조직개편, 주주개편 등 교과서 같은 이야기를 듣다 말고, 우리 의견을 이야기했다. 의사가 부러진 뼈를 맞춰 고정시켜 놓으면 치료는 환자의 생명력으로 하는 것이다. 지금 이곳에선 사기가 죽어가는 본·지사 직원들에게 생명력을 넣어주는 역할을 실천하고(연구가 아닌) 있는 중이라고 하였다. 컨설팅으로 회생되는 게 아니라고 하였다.

독자생존의 기반을 찾아서

품어왔던 '초심'과 '설계도'가 절반 정도 실현되어 갈 무렵, 새로 부임하신 박원진 사장님께서 본사가 급하다고 귀국을 요청하셨지만, 남은 일이 많다면서 6개월 유예를 받고, 진행 중이던 현지법인 손익 챙기기 마무리 작업에 박차를 가하였다.

IT 제품 생산을 위해 실력 있는 국내 신생기업을 설득하여 영국과 독일의 발주처들을 확보하고, 한국의 S그룹 물량까지 확보한 뒤 테이블 위에 도면과 해체된 부품들을 펼쳐놓고 현지 조립 단가를 낮추기 위해 기술진들과 논쟁을 거듭했다. 현대 브랜드로 고유 모델을 디자인하여 10개의 시제품 생산까지 완료해 놓고, 불량률 최소화를 위해 인건비가 저렴한 동

한편으론 독자생존 기반을 만들고자 영업부서의 젊은 팀장들을 1명씩 돌아가며 설득했다. 가슴 속에 품고 있던 숙원사업들을 털어놓게 하고 사업계획들을 대신 만들어 주면서 또다시 12개의 신규 사업을 발굴해 냈다.

구라파 조립업체들을 마다하고 Made in Germany로 독일의 생산라인을 확보해 놓았다.

차세대형 디지털 위성TV 셋톱박스를 현지에서 조립하는 사업으로서, 연간 1.5억 달러 규모의 다 된 밥을 본사 조직 부재와 의사결정 잘못으로 망치긴 했지만(뒤늦게 놀란 한국의 S그룹, L그룹 등이 가로챘음), 생산품목을 바꾼 IT 제품 현지조립 공장이 가동되기 시작하였다.

동구 러시아 자동차 손실의 일부 보전 작업을 더욱 앞당겼고, 본사에 건의하여 증자를 단행하기도 했고, 본사와 메이커에 연수 보냈던 직원의 열정으로 오스트리아 조폐청 유로화 소전 납품과 독일 조폐청 폐동전 구매권을 한국의 D그룹으로부터 전량 가져오는 바람에, 독일 법인의 20년 누적적자를 모두 메우고, 넘치는 거래를 영국 법인에게 나눠주기도 하였다.

귀임 예정일을 받아 놓고, 바이로이트 시장과 슈타인그뢰버 사장으로부터 초대장이 왔다. 작곡가 바그너를 키운 가문이며 세계적 명품 피아노 회사, 매년 1달씩 열리는 바그너 음악제, 전 세계 음악인들이 다 모이는 축제에 한국 대사와 나를 언론들 앞에 초대한다는 것이었지만, 귀국 일정 때문에 정중히 거절하고 말았다.

독일 재직 마지막 무렵엔 그동안 맺었던 세계 최대 파이프 오르간 제작사인 Oberlinger 사장을 비롯한 독일인들의 도움으로 독일 대통령 방한 계획을 입수하였다. 독일 대통령실에선 그들의 3대 전통산업(맥주, 악기, 기계)에 현대가 모두 참여하고 있다니, 서울에 가서 우리 본사와 함께 친선 이벤트(독일 현대미술전시회)를 열겠다고 하였다. 넘겨준 초청인사 명단으로 대통령실에서 초대장를 모두 발송하였으나, 마지막 순간에 경호상 문제로 우리 본사 사장님을 청와대에서 독대하는 것으로 변경되기도 하였다.

현지법인 직원들의 희생과 열정에 대한 감사의 표현도 다 못한 채, 8월 중순 본사로 귀국을 하였다. 귀임하자마자, 기다리고 있던 9월 금융·자금 위기설이 현실화되면서 회사의 마지막 숨통이 조여오고 있었다. 은행들을 찾아다니며 읍소하는 대신, 압박받는 차입금 상환에 대한 비상대책을 제시하면서, 유리할 땐 비상금 털어서 갚고, 유전 하나를 권리금 얹어서 팔기도 하고, 계열사들의 밀린 채권을 받으러 매일 아침 그 회사로 출근도 하였고, 언론에 시끄

러워질 것이라는 염려를 깨고 계열사 가압류까지 하면서 오래된 채권들을 모두 회수하였다.

한편으론 독자생존 기반을 만들고자 영업부서의 젊은 팀장들을 1명씩 돌아가며 설득했다. 가슴 속에 품고 있던 숙원사업들을 털어놓게 하고 사업계획들을 대신 만들어 주면서 또다시 12개의 신규 사업을 발굴해 냈다. 독일에서 만들어 온 12개를 합치니 모두 24개가 되었다. 계속되는 비상대책 회의에 이어, 해외지점 순방을 마치고 돌아오신 사장님께서 독일 법인의 신규 사업 개발 활동에 놀라고 고무되시어, 다시 이를 전사적인 캠페인으로 확대하였다.

개발된 신규 사업들 중에서 가장 현실성 있는 사업들부터 한 개씩 착수하면서 국내사업본부를 신설하고, 이미 개발된 IT 현지 조립사업과 브랜드 로열티 사업을 상사형 주력사업으로 키우기 위해 정보통신본부 신설을 건의하였다. 중후장대 수주 영업만 해왔기 때문에 획기적인 발상의 전환이 필요했고, 업계의 전문가들도 계속 채용해 가면서 한 개씩 창업을 해 나갔다. 국내 1호점은 놓쳤지만 강남역을 시작으로 고급형 외식체인점을 확장하기 시작했고, 독일 브랜드로 시작한 명품 패션사업은 프랑스, 이탈리아, 스페인 브랜드를 계속 추가시켜 나갔다. 금강기획에서 넘겨받은 영상사업을 대폭 개편하여 시작하였고, 화학본부에서 개발한 광촉매 체인사업도 국내사업본부로 통합하였다. 내가 독일에 가기 직전, 의약분업제도에 대비하여 '재창조 전략'에서 예시한 편의점형 약국 체인사업은 담당할 부서가 없어 할 수 없이 회계지원실에서 직접 미국 브랜드와 제휴로 사업을 준비하였으나, 독일에 가고 나서 본사가 망설이는 사이에 CJ그룹이 유사 사업을 먼저 벌이는 바람에 큰 사업 하나를 잃기도 하였다.

마침내 멈춰버린 회사 - 빨리 호랑이 굴을 다녀오자

IMF 구제금융 이후 기업환경은 국제화와 투명성을 가장 중요하게 여기게 되었다. 엄격해진 회계기준으로 결산을 하게 되자 누적된 부실 채권이 표면에 나타나면서 대규모 자본잠식이 드러나고, 주식거래 제한 조치에 이어 수입 L/C, Local L/C를 비롯한 모든 금융거래가 중단되면서 회사의 영업활동이 모두 멈춰버렸다. 물론 계열사 거래도 모두 중단되었다.

사내외에서는 책상밖에 없는 회사의 재산구조 특성상 은행관리나 법정관리도 거의 가능성이 없다는 이야기들이 나돌았다. 우리는 옛날식의 대마불사, 읍소, 파급효과, 인맥, 혈연 등 그 어느 것도 통하지 않을 것이라고 생각했다. 믿을 건 오로지 실력뿐, 이해관계자 모두가 이익이 될 것이라는 확실한 콘텐츠를 보여주고 설득하는 길뿐이라고 생각한 우리는, 남몰

독일 법인 시절 직원들 앞에서 맹세하였다. 내가 선택한 첫 직장인데, 내가 지키지 못해 무너지면, 망한 회사 직원이라는 멍에를 쓰고 길거리로 뿔뿔이 흩어져 가는 우리 직원들의 모습을 난 죽어도 볼 수가 없다. 내가 중도에서 잘리든 말든 나는 절대로 포기하지 않는다고 했다.

래 준비해 놓은 새로운 생존전략들, 계획뿐이 아닌 실천적 확증을 어떻게 보여줄 수 있는가에 대한 준비에 골몰했다. 이것을 모르는 어떤 사람들은 우리 회사가 살아날 확률은 0%라고까지 말하고 있었다. 일부 직원들이 법정관리 신청 양식을 만지작거리는 것을 발견하고는 모두 빼앗아버렸다.

독일 법인 시절 직원들 앞에서 맹세하였다. 내가 선택한 첫 직장인데, 내가 지키지 못해 무너지면, 망한 회사 직원이라는 멍에를 쓰고 길거리로 뿔뿔이 흩어져 가는 우리 직원들의 모습을 난 죽어도 볼 수가 없다. 내가 중도에서 잘리든 말든 나는 절대로 포기하지 않는다고 했다. 회사 회생 작업에 매진하는 동안, 계열사 부사장, XX도의 정무 부지사 등의 제안을 받았지만 모두 일언지하에 거절하고 말았다.

은행관리든 법정관리든 실사를 거쳐야 되니까, 즉시 우리가 실사단을 자진해서 초청하자고 하였다. 정밀 실사를 받게 되면 은폐된 추가 부실이 드러나고 경영책임이 드러날까 봐 어느 회사든 저승사자처럼 피하려 애쓰게 마련이지만, 거리낄 것 없이 준비가 되어 있던 우리는 하루라도 빨리 검사를 받고, 수술대에 누워야 된다고 주장하였다.

왜냐하면, 회생과 사망 어떤 판정을 받든 간에 기필코 우리는 회생 가능성을 설득해야 하는데, 시간이 없었고, 준비해 놓은 비상자금이 입원도 하기 전에 떨어지면 안 되기 때문이었고, 무엇보다도 불안감에 젖은 대규모 이직사태를 빨리 막아야 되기 때문이었다.

적반하장도 전략이다

채권은행단이 선정한 실사단이 들이닥쳤다. 모두를 범인 취급하는 그런 감사를 받아본 적이 없었기 때문에 직원들은 공포에 질려 있었고, 스태프들도 아주 위압적이었다. 스태프들과 몇 가지 대화를 나누다가 주거래 은행으로 전화를 걸었다. 실사단들의 경력이 좀 달리

는 것 같다면서, 실사가 부정확하게 되면 채권자들도 큰 손실을 보게 될 거라고 했더니 이튿날 전원 철수하였다. 며칠 후 멤버가 교체되어 다시 작업이 계속되었다. 몇 달 동안 회사 전체를 샅샅이 뒤졌지만 결산에 영향을 미칠만한 사항은 발견되지 않았다. 하지만 마지막 종합 결과보고서 초안엔, 이대로는 생존할 수 없다는 평가가 숫자로 표시되어 있었다.

우리는 곧바로 채권은행단에 협상을 요청하였다. 이번 실사단 작업에는 회사의 미래 수익력을 평가하는 작업이 미약한 것으로 보이는데, 과거 사실만 반영된 회계기록만으로 판단하면 안 되며, 회사의 미래가치를 증대시킬 수 있는, 아직 장부에 반영되지 않은 사항들이 준비되어 있으니 그에 대한 전문기관의 평가를 받아달라고 요청했다. 그리고 우리 스스로의 경쟁력 향상과 차입금 상환연장 협상을 위해 당시 주채권은행이 지명한 세계적 컨설팅사에 의뢰하여 평가한 보고서가 있으니 상호 시간 절약 차원에서 그 결과를 반영해 달라고 요청하였다. 다행히 둘 다 승인이 되었다.

그 컨설팅은 영업팀 안으로 컨설턴트들이 직접 들어가 밀착식으로 진행된 덕분에 우리 직원들의 사업계획 수립 실력들이 대폭 향상되기도 했다. 그동안 준비한 24개 신규 사업계획서 몇 상자를 인쇄하여 은행의 심사역들을 모두 모이게 한 다음, 컨설팅 회사, 우리 영업팀장들, 재경본부 임원들이 돌아가면서 프레젠테이션을 하고 질의응답을 가졌다.

몇 주일에 걸쳐 우리의 채권은행들을 순회하면서 똑같은 절차를 진행하였다. 미봉책으로 급히 만든 것으로 오해받을까 봐, 아주 솔직하게 각 프로젝트마다 진행률을 표시하였다. 이미 착수한 것은 110%, 개업 준비 완료는 100%, … 90%, … 70%, … 30%(준비와 검증이 완료된 것) 하는 식으로. 우리의 이런 대응이 채권단들에게 큰 신뢰감을 준 것 같았다.

그렇게 하여 또다시 나온 최종 판정은, 청산가치보다 존속가치가 더 큰 것으로 역전되어 나타났다. 그리고 그해(2003년) 6월 채권자 회의 투표 결과 기업회생을 위한 은행관리가 가결되었다.

거꾸로 하는 구조조정

회사 채무는 탕감되어 은행이 출자하는 것으로 전환되었고, 사채는 상환을 유예받았다. 그리고 금리는 저렴하게 특별적용을 받았고, 회사의 경영 감독을 위해 3개 은행에서 관리단을 파견, 모든 전표 결제는 관리단의 최종 결재를 득해야 하며, 회사 직인은 관리단이 관리하게 된다는 MOU를 체결하기에 이르렀다. 대주주는 전액 감자하고 일반주주는 8.9:1로

감자한다는 조건부였다.

그러나 혹독한 구조조정 조건은 대부분 회사 의견이 관철됐다. 조직은 여러 차례 스스로 구조조정을 했기 때문에 더 이상 필요 없고, 채권단이 승인한 사업을 수행하려면 조직을 늘려야 한다는 것, 바닥에 떨어진 직원 사기를 위해 상여금도 증액해야 한다고 주장했다.

더 이상 고통분담을 강요하면 조직이 무너져 버리므로, 평가단이 산정한 미래가치를 실현하지 못해 투자가치가 심각하게 훼손될 것이라고 설득하였다. 통상적으로 구조조정을 받는 다른 회사들과 달리, 신규 사업들을 활발히 전개하면서 확장 경영을 하는 것으로, 유례없는 계약(MOU)이 체결된 것이었다.

오로지 실력으로 승부를

이제부턴 단절된 거래선들을 다시 연결시키는 일이 시급했다. 채권단에선 그룹 차원의 지원을 받으려 시도했지만 실현성이 없었다. 그 회사들도 각기 사외이사, 노동조합 등의 감시자들이 많았기 때문에 온정적 지원은 할 수 없었다. 더구나 그룹 차원에서 우리 회사의 부실 경영에 책임이 있다는 것을 입증할 증거도 없었고, 금전적인 것들은 모두 완결된 상태였기 때문이었다.

우리는 철저히 커머셜 베이스로 접근하였다. 위험 지역 수출은 우리가 해주고, 리스크 관리도 우리가 책임진다고 하면서, 그것도 불안하면 물품 대금은 현금으로 선지급할 것이며, 큰 금액은 은행과 별도 협약을 맺고 수출 네고 대금은 절대 손대지 않겠다면서 계열사들을 찾아 설득하였다. 우리와의 거래로 이익을 볼 수 있는 방안들을 제시하자, 거래 중단 이전의 상태로 차례차례 회복되기 시작하였다.

우리는 철저히 커머셜 베이스로 접근하였다. 위험 지역 수출은 우리가 해주고, 리스크 관리도 우리가 책임진다고 하면서, 그것도 불안하면 물품 대금은 현금으로 선지급할 것이며, 큰 금액은 은행과 별도 협약을 맺고 수출 네고 대금은 절대 손대지 않겠다면서 계열사들을 찾아 설득하였다.

임시주총 정면돌파 성공하다

채권단 MOU 조건으로 감자 주총을 해야 하는데, 일반 주주들 주식이 갑자기 1/9로 줄어드는데 주총에서 찬성표를 던지게 할 방도를 찾는 게 회사의 운명을 가르는 절체절명의 숙제로 다가왔다. 별의별 묘안들에도 불구하고, 결국은 정석대로 정면 돌파를 하기로 하였다. 재경본부에선 주주들을 설득할 논리들을 만들어 내고, 기필코 회사를 회생시킬 수 있는 철저한 계획도 서 있고, 이미 실천에 접어들었다고 하면서…. 전국의 주주 명단을 각 본부별로 분담하고, 설명하는 예절, 논리 등을 철저히 예습 복습시키고, 모욕을 참는 법, 거절하는 주주들에게 대하는 매너까지 매일 토론과 리허설을 계속하였다. 그리고 주주총회 참석 위임장 양식을 나눠 들고 전국의 주주들을 향해 길을 나섰다. 매일 임직원들이 당하는 기상천외한 사건들이 올라왔지만, 드디어 주주총회 날, 표결 결과 가결 선포! 기적같이 우리의 정면 돌파 작전이 성공하였다.

머리털 나고 처음 본다며

현대그룹에서는 계열분리 되었고, 은행관리단이 들어오면서 회사는 영업활동을 계속하였다. 직원들은 사장님의 결재를 받고 나서도 관리단 결재를 받아야 하는 등 회사 업무는 훨씬 힘들어졌다. 그러나 밖으로 내색을 할 수가 없었고, 신뢰회복을 위하여 자신감 있는 모습들을 보여줘야 했던 직원들의 마음고생은 이루 다 표현할 수가 없는 것이었다. 우리는 한 마음으로 뭉쳐 있었고, 돌아선 거래처들을 하나씩 되찾아오기 시작하였다.

은행들이 대주주이니 더욱 믿어도 된다며, 슬픈 허세도 부렸다. MOU상의 신규 사업들을 하나씩 시작해 나가자, 은행 실무자들은 은행관리를 받는 부실기업이 신규투자를 계속 승인받는 건 머리털 나고 처음 본다며 고개를 흔들곤 하였다.

중국의 조선소를 인수하고, 패션사업 취급 브랜드와 백화점 입점 수가 급격히 늘어나고, 외식 체인점도 확대하고, 리모델링/인테리어 사업도 시작하고, 철강자재 리스사업, 유럽의 IT조립 공장, 동유럽 중심의 브랜드 로열티 사업은 날개를 달기 시작하였다. 패션쇼를 비롯한 각 사업들의 개업을 알리는 행사가 열릴 때마다 국내 언론에 대서특필되었고, 종합상사의 새로운 활로를 개척하는 시범 케이스라며 의미를 부여하였다. 다른 종합상사들이 오너한테 꾸중을 듣고 있다는 소문도 들려왔다.

남의 물건을 대신 사고 팔아주는 품팔이는 더 이상 비즈니스라고 할 수 없는 것이다. 우리가 전 세계를 휘저으며 보고 들은 것들, 미래 사회를 미리 살아본 종합상사맨들은 또다시 우리의 경제를 한 등급 업그레이드시켜야 할 사명감이 있어야 한다고 모두들 생각하고 있었다.

현대의 각 계열그룹에서도 우리의 회생 의지를 높게 평가해 주기 시작하자, 계열사 거래도 더욱 유리하게 전개되기 시작하였다. 우리는 이런 현상을 은행단에 설명하면서 우리에 대한 더욱 전폭적인 지원을 요청하게 되었다. 매사가 자유롭지 못하였지만, 우리가 확보해 놓은 예멘 LNG 사업의 건설비 예산이 계속 상승하자 우리의 분담금을 도저히 감당할 수 없게 되어 하는 수없이 지분의 절반을 한국가스공사에 양도하고 그 대가로 지급보증을 함께 요청, 은행들을 경쟁시켜 그 사업을 결국 지켜내기도 하였다.

우리도 브랜드가 필요해

지금껏 우리 회사는 종합상사니까 아주 크고 뭐든지 다 잘한다는 식으로 마케팅을 해왔지만, 그건 후진국 스타일일 뿐이며, 이젠 전문성과 품질로 승부를 거는 시대가 되었다.

우선 고가 브랜드를 취급하는 국내 사업은 건설 이미지의 현대를 내세우면 오히려 손님이 떨어질 것을 우려하여 매우 세심한 마케팅이 필요하였다. 고급 이미지와 고객들의 자부심을 지켜주기 위해 대중광고를 자제할 줄 아는 세련됨도 함께 배워 나갔다.

저렴한 인건비로 시장을 지키던 시대는 벌써 지나갔지만, 대기업들은 아직도 그 시절의 관성을 유지하고 있었다. 한국의 기업들이 아직 겪어보지 못한 선진국형 비즈니스를 우리 회사가 앞장서고 있었지만, 여전히 프리미엄 유통 사업에 적응하지 못하는 사내 임직원들의 정서가 많은 문제를 야기하기도 하였다.

그러나 우리가 앞으로 살길, 나아가야 할 방향을 되돌릴 수 없었다. 또다시 0.1% 수수료 대행업자로 되돌아갈 수는 없었지만, 그런 시장도 모두 사라져 버렸기 때문이었다. 그리고 남의 물건을 대신 사고 팔아주는 품팔이는 더 이상 비즈니스라고 할 수 없는 것이다. 우리가 전 세계를 휘저으며 보고 들은 것들, 미래 사회를 미리 살아본 종합상사맨들은 또다시 우리

의 경제를 한 등급 업그레이드시켜야 할 사명감이 있어야 한다고 모두들 생각하고 있었다.

중·저가형 인건비 싸움의 제품들은 이제 대신할 나라들이 많이 있어서 자칫 몇 센트 마진마저 날아가기 십상이었고, 그래서 우리에겐 브랜드가 필요했다. 프랑스의 향수는 원가 90센트지만 100불에 팔리고 있으며 그것이 바로 프랑스의 문화 이미지와 브랜드 가치에서 나오는 것이라는 주불가리아 대사님의 말씀을, 보는 직원마다 이야기를 해주면서, 상사가 앞서 나가야 한다고 얘기하고 다녔다. 과거 중·저가 이미지를 없애고 고품질과 문화와 꿈이 담긴 독자적인 브랜드를 개발해야 한다고 강조하였다.

우리는 새로운 사업마다 고유 브랜드를 만들기 시작하였고, 지금은 비록 휴면 중이지만, 그 비즈니스 트렌드는 결코 중단되어선 안 될 것이며, 우리 후배들의 가슴 속엔 생생히 살아 있을 것이다.

우선 우리가 가진 브랜드 HYUNDAI는 그때 당시 동구라파를 비롯한 개도국에서 가치가 높았으므로, 독일 법인 시절 헝가리 등을 중심으로 정착시켜 대성공을 거두며 내 '설계도'의 또 한 장을 넘겼지만, 이제부턴 모든 것이 바뀌어야 우리가 생존할 수 있다는 신념은 확고하게 되어갔다.

신용등급도 대폭 상승하며

은행관리 중에도 소송을 불사해가며, 그리고 협력해 가며 수십 년 묵었던 채권들을 회수하자, 채권단 MOU상의 자구계획을 초과 달성하게 되었다. 계열사와의 협력 전략에 대한 컨설팅을 별도로 실시한 후, 전문성이 뛰어난 리포트를 가지고 주요 계열사들을 순회하면서 프레젠테이션을 실시하였고, 단기 무역금융 잔액을 모두 장기 저리 채무로 조정하고 나니, 이젠 회사의 재무구조가 우량한 기업이 되었다.

전문 유통 사업은 다시 2단계를 맞이하면서, 나는 재경본부장과 국내사업본부장을 겸

전문 유통 사업은 다시 2단계를 맞이하면서, 나는 재경본부장과 국내사업본부장을 겸직하게 되었다. 이젠 내실을 기해서 이익에 기여해야만 했고, 당초의 의도대로 궁합에 맞는 사업을 선별하고 주력 사업들을 만들어 내야만 했다.

직하게 되었다. 이젠 내실을 기해서 이익에 기여해야만 했고, 당초의 의도대로 궁합에 맞는 사업을 선별하고 주력 사업들을 만들어 내야만 했다.

먼저 유럽 패션 브랜드를 늘리고 매장을 늘려나갔다. 그리고 이탈리아 본사로 날아가 미료로 그룹 회장을 만나 한국을 아시아의 개발 및 유통 허브로 만들자고 제안하자, 수락하는 회신과 함께 출장자들이 오고 가면서 프로젝트를 진행시켰다.

다시 스페인으로 가서 현대그룹 매출 총액보다 큰 ZARA의 INDITEX그룹 회장을 만나고, 중국 대신 한국에 먼저 진출하여 아시아 시장을 한류를 이용해 함께 공략하자고 제안하여 승낙을 받자, 서울에 매장 선정을 위해 그룹 경영진들이 출장을 오고 가며 사업계획을 다듬기 시작하였다.

미국에서 내가 늘 다니던 세계 1위의 프리미엄 아울렛 단지를 S그룹이 한국에 오픈한다는 정보를 입수하고 우리도 즉시 움직여 세계 3위의 스위스 FOXTOWN 그룹 회장을 초청하여 현대백화점과 함께 S그룹보다 먼저 오픈하기로 하고 프로젝트를 진행시키기 시작하였다. 그 당시 우리는 뱃심이 약해서 못했지만, 최근 김포 아라뱃길 물류단지에 그대로 실현되기도 하였다.

한편, 외식 프랜차이즈 사업은 애초 산만하게 전개되어 있었다. 맥주, 스테이크 하우스, 회전스시 등. 그러나 일단 손익분기점을 넘겨야 했기에, 전문 컨설턴트들을 만나고 임직원들의 의견을 수렴해 경쟁사들을 염탐한 다음, 2~3개월의 재개발 기간을 거쳐 드디어 점포별로 2배에서 8배까지 매출을 늘리고, 매장마다 고객들이 30분 이상 줄을 서게 만들긴 했지만, 우리의 주력사업으로 삼기엔 부족했기에 매출의 피크 타임을 이용하여 권리금을 받고 모두 매각하기로 결정을 내렸다.

그리고 전명헌 사장님께선 본격적으로 사업개발본부를 신설하였고, 다시 나를 본부장으로 임명하셨다. 회사의 번뜩이는 인재들을 스카우트하여 조직하였고, 독일에서 혼자 남모르게 준비하던 사업개발과는 차원이 다른 것이었다.

화학본부의 마지막 잔류 조직인 화학팀을 합친 후, 좀 더 미래지향적인 사업을 찾기 시작하였다. 바이오 디젤 및 신재생 에너지 사업, 방산 프로젝트(조기경보기, 반잠수형 고속정), 세계적인 스웨덴 조립가구 IKEA 합작사업, 유리원료인 중국 소다회 수출 사업, 호주의 자연화장품, 일본의 검은콩 코코아, 동남아산 고급 건축자재 유통사업, 러시아산 합성고무 원료 수입, 일본과 독일 브랜드의 건강식품 체인 사업, 인조피혁 자동차 시트 공급 사업, 비행선 임대사업, 위그선 수출사업, 북한산 모래 및 자전거 수입, 폐타이어 재생사업, 고체산소, 천연고무, 캡슐유(연료) 생산, 수산물 유통(러시아, 캐나다, 칠레, 베트남), 육류 유통(미국, 남미, 헝가

리, 폴란드산 돈육 및 계육) 사업 등을 과거 방식의 수입 대행이 아니라 회사 직영 방식으로 업계 전문가들을 특채해 가면서 추진했다.

그러는 동안 우리 회사의 주가도 대폭 상승해서 감자 당한 주주 및 출자 전환한 금융기관들의 손실이 모두 회복되었고, 은행관리 1년 6개월 만에 신용등급도 대폭 상승하였다. M&A 시장에서 제값을 받을 수 있는 우량 상품이 된 것이다.

멀리서 바라보는 행복

대졸 신입 1기로 입사하여 영광과 좌절, 다시 찾아온 광복의 시대를 겪고, 후배들에게 물려 주었다. 천지분간 못하던 신입사원이, 대표이사 (임시)권한대행(정기주총시), 자회사 대표까지 해보고(칭다오현대조선 동 사장), 회사가 침몰해갈 때 조타수가 되어 배를 일으켜 세워놓고, 후배들에게 부끄럽지 않게 물러났다.

마음먹었던 것들과 내 '설계도'는 아직 태반이 그대로인데, 겨우 인공호흡만 마쳐 놓고 벌써 후배들의 몫으로 넘겨준다는 게 너무도 부끄럽기만 했던 것이 당시의 심정이었지만, 어느덧 정년이 되어버린 후진국 출신 직원은, 선진국 젊은이들에게 당연히 빨리 물려줘야 한다고 생각했다.

우리 시대의 종합상사는 '제일즈맨'이었지만, 이제부턴 '사업가'라야만 된다고 늘 얘기했던 생각이 난다. 우리는 이 혹독한 독립운동 시절을 헤쳐오면서 많은 것을 배우기도 하였다. 힘들고 지칠 때마다 우리끼리 항상 하던 말들이 생각난다.

어떤 회사를 만들어야 할지, 창의력 개발에 필요한 조직문화는 어떠해야 하는지, 일사불란해야 좋은지, 유격 전투가 효율적인지, 미국의 스타 전략이 유리할지, 고부가가치를 위한 상사 기능은 어떻게 설계해야 할지, 상사로서의 R&D는 무엇인지, 신규업종 진출은 업종에 따라 M&A, 직영, 분사, 합작, 브랜드 임차… 어느 게 좋은지, 메달을 못 딴 선수들은 교체할지, 더 키워야 할지, 업무의 장단기 성격에 대한 억울하지 않은 평가는 어떻게 해야 할지, 관리조직은 보수적이어야 하는지, 영업현장에 대한 감각은 있는지….

어떻게 사업을 해야 할지, 리스크와 고수익의 균형점은 어디인지, 업종별 Life Cycle들은 어떻게 다르며, 언제 진입하고 언제 매각할지, 선구자가 유리할지 추종자가 유리할지, 브랜드 파워 형성을 위한 사업의 규모는 무엇인지, 돌다리를 두드릴지, 다리를 놓고 건너가야 할지, 사업성은 좋지만 기업형인지 개인형인지, 스태프들은 이론형인지, 보고사항 전달형인지,

현장형인지, 신사업 아이디어는 사업가에게서 얻을지, 사내에서 공모하여 얻을지, 선진국에서 경쟁을 할까, 개도국에서 돈을 벌까, 회사의 운명은 어떻게 변할까, 고객과 거래처는 IQ로 설득할까, 행동으로 감동시킬까, 미로에 갇혔을 땐 묘수를 찾아볼까, 처음부터(초심으로) 다시 할까….

어려운 시절 역부족인 환경 속에서, 우리들이 열정을 바쳐 추진했던 것들 중엔, 다른 기업들이 넘겨받아 지금 잘 나가는 것들도 있고, 어떤 것들은 흔적만 남겼고, 어떤 것들은 후배들의 가슴 속에만 남아 있지만, 언젠가는 더 발전된 모습으로 다시 태어나서 우리 회사의 앞날을 환히 비춰 줄 것이라 믿고 있다.

이 모든 것들이 나를 전적으로 믿어주시고 지도해주신 윗분들과 미력한 나를 믿고 고비마다 창의적인 힘을 보태신 후배들과의 합작품이었다. 부서 내에서 따가운 눈총을 받아가며 솔선해주신 영업부 임직원들, 재경본부와 독일 법인, 그리고 국내사업본부와 사업개발본부의 우리 특공대원들, 남모르게 흘린 눈물도 많았다는 것도 다 알고 있다. 이제 지나간 이야기로 밤을 새우면 안 되겠다. 흙수저 그 시절을 지금의 잣대로 이야기해도 안 되겠다. 절박했던 그때는 그것이 최선이었으니까. 40년의 그 이야기들 속을 잘 살펴보면 우리가 찾으려는 미래가 언뜻언뜻 숨겨져 있을지도 모른다.

거친 물살을 헤치며 지나가는 배를 보면 우리 회사를 보는 것 같다. 멀리서나마 우리 회사가 잘되기만을 언제나 기원한다.

김연선_ 프랑크푸르트 법인장, 사업개발본부장, 재경실장, 국내사업본부장을 역임했다. 상무로 퇴임했다.

06

필리핀 플랜트 시장에서 일본 상사를 제압하다

박종용

초창기 상사는 '현다이'를 세계에 알리고, 얼굴을 내밀고, 이런 일에 정성을 쏟았다. 이렇게 1년여를 지나니 우리들의 진지한 자세에 감동했는지 그들의 반응이 달라지기 시작했다. 더욱이 현대건설이 중동공사로 유명세를 타면서 우리를 대하는 태도가 서서히 변하기 시작했다.



필리핀 시장 역시 처음부터 쉬운 것은 아니었다. 암스테르담과 뒤셀도르프 지사를 거쳐 1979년 6월 마닐라 지사원으로 발령받은 나는 얼마 후 지사장으로 승진했다. 그리고 부하 직원 한 명과 함께 필리핀 전력청의 말단 엔지니어부터 청장까지 모두 일일이 만나고 다녔다. 엔지니어, 간부들과 술 마시며 사귀어 두는 일이 초기 업무의 전부라 해도 과언이 아니었다.

허허벌판에 조선소를 일군 현대그룹의 끈기로

1977년 4월 18일 경력공채로 입사한 나는 상사의 본격적인 해외지사가 설치되던 1978년 암스테르담 뒤셀도르프 등 유럽 지역으로 발령받게 되었다. 지금도 유럽 시장은 어려운 시장이지만 당시는 그야말로 전인미답의 처녀지를 개척하는 것과 같았다. 더욱이 '현대'의 이름이 세계에 널리 알려지지 않았던 때라 유럽뿐 아니라 세계 각지에 파견된 상사맨들의 시장 개척의 어려움은 이루 말할 수 없었다.

1978년경으로 기억한다. 독일의 화학 플랜트 전문회사인 UHDE의 황산 공장 건립에 소요되는 철 구조물을 수주하기 위해 이 회사를 방문했는데 담당자는 도면을 내 앞에 툭 던지며 '어디 견적이나 한번 내봐라.' 하는 식으로 대했다. 당시 세계 플랜트 시장은 미국, 유럽, 일본이 장악하고 있었고, 우리는 건설이나 플랜트의 철골 하청을 수주할 수 있다면 다행인 그런 시절이었다. 플랜트 수주도 아닌, 단지 철 구조물 수주를 하고자 하는데도 UHDE로부터 그런 박대를 당해야만 했던 것이다.

이처럼 초창기 상사는 '현다이'를 세계에 알리고, 얼굴을 내밀고, 이런 일에 정성을 쏟았다. 이렇게 1년여를 지나니 우리들의 진지한 태도에 감동했는지 그들의 반응이 달라지기 시작했다. 더욱이 현대건설이 중동공사로 명성을 얻으면서 우리를 대하는 태도가 서서히 변하기 시작했다.

본격적인 의미에서의 플랜트 수주는 1979년 8월 마닐라 지사로 발령받으면서 시작됐다. 1970년대 후반 동남아 플랜트 시장의 주 경쟁상대는 일본이었다. 특히 필리핀 시장에 일본 업체와 치열한 접전을 벌였던 기억이 새롭다. 당시 필리핀의 전기 공사(송전선·변전소) 및 각종 플랜트 공사는 일본이 거의 독식하던 시장이었다. 필리핀 측으로서도 마땅한 대체 공급선이 없었고 일본이 거의 독식하던 시장이라 우리는 필리핀의 전력청·항만청·석탄 관련 기관을 일일이 찾아다니며 마케팅을 시작했다.

필리핀 시장 역시 처음부터 쉬운 것은 아니었다. 암스테르담과 뒤셀도르프 지사를 거쳐 1979년 6월 마닐라 지사원으로 발령받은 나는 얼마 후 지사장으로 승진했는데 부하 직원 한 명과 함께 필리핀 전력청의 말단 엔지니어부터 청장까지 모두 일일이 만나고 다녔다. 엔지니어, 간부들과 술 마시며 사귀어 두는 일이 초기 업무의 전부라 해도 과언이 아니었다.

1980년도부터는 필리핀 전력청 공사에 참여하기 시작했는데 한 번은 300만 달러 규모의, 당시로서는 상당한 규모의 철탑 공사에서 일본의 마루베니(丸紅) 종합상사와 경합이 붙었다. 입찰 과정에서 우리 가격이 일본 쪽보다 낮다는 것을 알았지만, 공사 수행 실적이 충분하지 못했던 우리로서는 안심할 수 없는 상황이었다. 그런데다가 알고 보니 마루베니 담당자와 필리핀 매니저 사이에는 인간적이고 종교적인 끈끈한 관계가 맺어져 있는 상황이 아닌가. 바로 필리핀 측 프로젝트의 매니저가 일본 마루베니 지점장 아들의 대부(代父)였다. 이쯤 되면 아무리 공략해도 어떻게 손쓸 방법도 없이 공사가 그쪽으로 넘어가는 것은 기정사실이었다.

그러나 물러설 수는 없었다. 파고들면 노련한 일본 기업도 허점이 있을 것이고, 또 우리는 허허벌판에서 조선소를 일군 현대그룹이 아닌가. 하루 이틀에 끝나는 싸움도 아니고 긴 수주과정에 지구력이 필요한 만큼 끈질긴 설득 작전으로 나가기로 마음먹었다. 이후 매일 저녁 나는 그 필리핀 매니저의 집 앞에서 그가 퇴근하기를 기다렸다. 차도 지사 차를 타고 가면 알아차릴까봐 근처에 놔두고 택시를 타고 갔다. 실오라기 같은 희망에 기대를 걸고 밤늦게 이국땅에서 남의 집 문 앞을 기웃거리다 보면 별의별 생각이 다 들었다. 며칠이나 기다렸을까. 어느 날 드디어 새벽 1시쯤 그 친구가 집으로 돌아오는 모습이 보였다.

나는 다짜고짜 그를 붙들고 "실례한다. 달리 만날 방법이 없어 이렇게 기다렸다. 양해해 달라. 이야기 좀 하자."며 달라붙었다. 그는 내 정성에 감동했는지 일단 시간을 내주었다. 나는 그를 근처 술집으로 데리고 가 새벽 3시가 넘도록 함께 술을 마시며 설득했으나 그는 요지부동이었다. 마지막엔 그도 미안했던지 "미스터 박, 당신의 심정을 이해한다. 그러나 이번 건은 도저히 어쩔 수 없으니 양보하고 다음번에 보자."고 빌다시피 말했다. 결국, 그 건을 우리가 수주하지는 못했지만 이후 우리 두 사람은 서로 가까워졌다. 1982년 내가 필리핀 임기

를 마치고 돌아올 때까지 우리의 우정은 계속되었고 내 후임자들도 그의 도움을 적잖이 받게 되었다. 이러한 노력의 덕분이었는지, 이후 필리핀 송·변전 설비는 1980년대 말쯤 일본과 우리가 반반씩 나눠 가질 정도가 되었다. 이렇듯 초창기 시장 개척이라는 것이 전부 몸으로 부딪히는 일들이었다.

필리핀 수리조선소 크레인 수주에 관한 에피소드

1970년대 말 필리핀은 최초의 수리조선소를 설립했다. 우리의 미포조선소도 설립한 지 얼마 되지 않았을 때였는데 둘 다 일본의 가와사키 중공업과 기술제휴였다. 필리핀의 경우 가와사키 측이 49%의 지분을, 필리핀이 51%의 지분을 쥐고 있어 경영권은 필리핀이 쥐고 있는 합작 조선소였지만 실질적인 기술진이나 실무는 일본이 쥐고 있었다. 그런 수리조선소에 우리가 크레인을 수주하려 했다.

필리핀 측으로서도 일본이 너무 독주하니까 방어본능에서 일본을 컨트롤할 수 있는 곳을 찾던 중 우리와 접촉이 되었다.

이 입찰은 참여한 후 1년여 넘게 지루한 과정이 계속되었다. 아무래도 우리 쪽이 기술적으로 부족한 점만은 어쩔 수가 없었다. 기술회의(Technical Nego)에 들어가면 우리 설계 쪽 기술자들이 발주 측인 가와사키 엔지니어들한테 대학 강의받듯이 진행될 정도였다. 크레인이 무엇인지는 알았지만, 제작에 소요되는 구체적인 부품도 다 모를 때였다. 우리 엔지니어들은 용감하게도 대학 때 배우던 책을 들고 들어가서 발주 측 가와사키 엔지니어들한테 이 부품이 어디 붙는 거냐고 물어가면서 상담에 임하는 끈질긴 면모를 유감없이 보였다. 그쪽에서는 무척이나 한심했을 것이다. 그러나 결국 이러한 과정이 제작사의 기술 향상에 도움이 되었다.

처음에는 이 공사를 수주해서 남기는 것이 목적이 아니라, 어떻게 해서든 수주를 해서

우리는 일본 측의 계속되는 기술상의 이의 제기에 대해 "기술상의 문제는 모두 해결할 수 있다"고 확약한 후, 마지막으로 봉투(가격) 하나만 내서 끝내자고 제안했다. 이 유도에 일본 측이 넘어갔는지 아니면 지쳤는지, 그들도 기술적인 시비는 더 이상 걸지 않고 가격 낮은 쪽이 무조건 공사를 수주하는 것에 동의했다.

기술을 습득하고 시장을 개척하는 것이 더 중요했다. (솔직히 말해 남는지 안 남는지 정확하게 계산하지도 못할 때였다.) 이처럼 피나는 노력 끝에 최종적으로 현대와 일본 가와사키 계열의 가와쇼 두 회사만 남게 되었다.

그런데 아이러니하게도 그 공사는 OECF(일본경제협력자금)를 이용하여 일본이 합작한 회사의 공사에 우리가 끼어든 셈이었다. OECF도 우리를 떨어뜨리려 했지만, 필리핀이 고집하니까 어쩔 수 없는 상황에서, 우리는 1년여 동안 유리한 가격 조건만으로 버텼던 것이었다.

우리는 일본 측의 계속되는 기술상의 이의 제기에 대해 "기술상의 문제는 모두 해결할 수 있다."고 확약한 후, 마지막으로 봉투(가격) 하나만 내서 끝내자고 제안했다.

이 유도에 일본 측이 넘어갔는지 아니면 지쳤는지, 그들도 기술적인 시비는 더는 걸지 않고 가격 낮은 쪽이 무조건 공사를 수주하는 것에 동의했다.

이렇게 되니 우리는 어떻든 유리한 가격을 써내야만 했다. 결국, 물가상승률을 고려해서 종전가격에서 15% 정도 인상한 가격으로 제출하기로 하고 일본 측의 동향을 살폈다. 그러나 입찰 전의 일본 측 가격이 어떻게 될지는 미지수, 그래서 역정보를 흘리기로 했다.

우리는 입찰 전날 발주 측 입찰담당자는 물론 우리에게 호의적인 사람들한테까지도 "도저히 견적이 안 나오니 5일 만 여유를 달라."며 엄살을 부렸다.

드디어 마지막 날, 우리는 견적서를 넣은 봉투를 준비해서 마감 한 시간 전에 제출하고 숨어서 상황을 지켜보았다. 드디어 마감 5분 전, 가와쇼 측이 제출하러 오는 것이 보였다. 그들 역시 마감 전부터 우리 쪽 동향을 살폈으나 우리가 제출하는 낌새가 안 보이니 단독 수주에 자신 있다고 판단한 듯싶었다.

그러나 정각 2시, 마감 시간이 되어서 우리가 여유만만하게 들어오는 것을 보고 그들은 '아차'하는 인상이 역력했다. 봉투를 개봉해보니 그들은 무려 종전가격에서 47%나 높은 가격이었다. 일본은 결과적으로 발주 측으로부터 폭리나 취하는 사람들로 낙인찍히고 이 공사는 우리가 수주하여 원만하게 수행하게 되었다.

이처럼 어려운 상대와 맞서 어렵게 수주한 공사라 준공식 날의 감회는 남달랐다. 지사원 모두가 준공식장에 참석했다. 필리핀 측도 준공식 행사를 성대하게 치렀는데 이날 마르코스 대통령도 나왔던 것으로 기억된다.

박종용_ 마닐라, 프랑크푸르트 법인, 북경 지점, 요하네스버그 지사와 전기부, 플랜트부, 중공업분야에서 일했다. 상무로 퇴임했다.

07

설득과 용기로 절체절명의 위기를 돌파하다

—

송주현

나는 첫 번째 해외 주재지 방콕에서 경험한 이 철도청 입찰 건을 통해 해외영업의 매우 귀중한 교훈을 얻게 되었다. 그것은 위기의 순간에 우리에게 가장 필요한 것이 바로 '용기'라는 것이다. 늘 우리 속에서 머뭇거리고 있는 이 '용기'가 때론 문제 해결의 가장 강력한 무기가 될 수 있다는 사실이다.



1년 6개월 전 회사 소개 팸플릿 26매와 현금 6,500달러만 들고 와 사무실도 없고 거래선도 전무한 상태에서 KOTRA 방콕사무소의 헌 책상 하나를 빌려 지사를 설치한 나는 그동안 Naphthalene, Oxalic Acid 등 화공품, Steel Wire, Ball Bearing 등 철강 제품, Hand Grenade, Anchor Chain 등 군수품, Golf Glove, Electric Starter 등 일반 상품을 중심으로 대부분 2~3만 달러에 불과한 오더를 수주하고 있었다.

늘 우리 속에서 머뭇거리고 있는 '용기'가 문제 해결의 가장 강력한 무기가 된다

1979년 8월 15일, 본사는 광복절로 휴무였지만 방콕 지사에서 근무하고 있던 나는 아침부터 묘한 흥분과 긴장감을 억누를 수 없었다. 태국철도청이 초청한 120만 달러 규모의 철도차량부품 구매 국제입찰이 시행되는 날이었기 때문이었다.

1년 6개월 전 회사 소개 팸플릿 26매와 현금 6,500달러만 들고 와 사무실도 없고 거래선도 전무한 상태에서 KOTRA 방콕사무소의 헌 책상 하나를 빌려 지사를 설치한 나는 그동안 Naphthalene, Oxalic Acid 등 화공품, Steel Wire, Ball Bearing 등 철강 제품, Hand Grenade, Anchor Chain 등 군수품, Golf Glove, Electric Starter 등 일반 상품을 중심으로 대부분 2~3만 달러에 불과한 오더를 수주하고 있었다. 게다가 Steel Tower, Power Transformer 등 전력청 국제입찰에서 계속 실패를 거듭하고 있었기 때문에 나는 지점의 실적을 획기적으로 제고할 수 있는 이번 기회를 절대로 놓치고 싶지 않았다.

수개월 전 입찰이 공고되자 나는 바로 현지 에이전트를 선정했다. 태국어로 된 입찰서 일부를 에이전트의 도움으로 영어로 번역하여 본사에 보냈다. 본사의 응찰서는 마감 이틀 전 인편으로 도착했고, 입찰보증서는 한국외환은행의 원보증과 Bank of America의 복보증 형태로 입찰 전일에 도착해있는 상황이었다. 입찰 마감과 개찰 시간이 12시로 되어 있어서 나는 입찰서를 마지막으로 한 번 더 점검한 뒤 10시경 BOA 방콕 지점에 들러 Bid Bond 원

본을 입수한 뒤 일찌감치 철도청 사무실로 향했다. 마감 시간까지 20여 개의 회사가 입찰서를 제출했다. 규정에 따라 각 회사의 대표들이 지켜보는 가운데 개찰이 시작되고 입찰 담당자가 각 회사별 응찰가격을 커다란 흑판 위에 쓰기 시작했다.

우리 회사의 입찰서는 7번째로 개봉되었다. 12번째 입찰서가 개봉된 시점까지 우리 응찰가격이 최저가를 유지하고 있었다. 아직도 예닐곱 회사가 남아 있긴 했지만 우리의 최저가 입찰이 그대로 유지될 것이며, 특별한 탈락 사유가 없는 한 낙찰에 성공할 수 있으리란 확신이 들자 마음이 쿵쾅거리며 기쁜 마음을 가눌 수가 없었다.

바로 그때 입찰실 한 쪽 구석에 앉아 있던 입찰 담당 실무자 한 사람이 나에게 급히 와 보라는 손짓을 했다. 나는 무슨 일인가 하고 즉시 달려갔다. 담당자는 어리둥절하고 있는 나에게 낮지만 매우 단호한 목소리로 이렇게 말했다.

"당신이 제출한 입찰보증서 원본을 내가 훑어보았는데 당신 회사의 이름이 'Hundai Sangsa Co., Ltd.'로 되어 있어 입찰서상의 회사명인 'Hyundai Sangsa Co., Ltd.'와 상이하므로 규정에 따라 입찰자격이 무효화되었습니다."

그 말을 듣는 순간 나는 앞이 캄캄해지며 머릿속이 하얘지는 느낌을 받았다. 나는 흥분된 어조로 강력히 항의하기 시작했다.

"아니 이것은 누가 보아도 단순한 clerical mistake로, BOA의 타이피스트 실수일 뿐 'Hundai'와 'Hyundai'가 별도 회사일 수 있다는 당신의 주장은 말이 되지 않습니다. 당신이 원한다면 한국외환은행에서 발행한 원보증서를 보여줄 수도 있고 BOA로 하여금 자신들의 실수임을 증명할 수도 있습니다."

그러나 담당자는 내 항의에 대해 꿈적도 하지 않고 위대한 발견이라도 한 사람인 양 으스대며 이렇게 최종통보를 했다.

"실수의 과정이 어찌 되었던 내가 알 바가 아니고 나는 서류상으로 회사명이 서로 달리 기재되어 있는 것을 발견했고, 이는 입찰 결격 사유에 해당된다고 생각하여 탈락을 통보하는 것이니 더 이상 떠들지 마시오."

그의 알미운 태도를 보자 이런 생각이 머리를 스치고 지나갔다.

'이 실무자가 이미 모 응찰자와 깊은 관계에 있어 개찰이 중반을 넘어선 이 시점에서 최저 응찰자로 밝혀진 현대를 탈락시킬 수 있는 방안을 궁리하던 중 입찰보증서상의 사소한 하자를 발견하고 일방적으로 탈락시키려고 하는구나. 아아, 어찌해야 하는가. 수개월 동안 공을 들이고 본사에서도 큰 기대를 하고 있는 120만 달러의 이 입찰 건을 이런 터무니없는 이유 때문에 포기해야만 하는가. 국제입찰에서 흔히 발생하는 지저분한 상호 공작과 커넥션

이대로 물러설 순 없었다. 그리곤 29살의 청년이 가지고 있는 최후의 무기, 즉 '용기'를 사용하기로 결심했다. 내가 철도청장을 만나 직접 어필해보아야겠다는 생각이었다.
나는 BOA 지점장과 함께 철도청장실을 찾아갔다.

에 무기력하게 무너져야만 하는가.'

나는 잠시 어찌할 바를 모르고 당황해하다가 급히 택시를 잡아타고 BOA 방콕 지사로 향했다. 평소에 안면이 있던 지점장실로 직행, '당신 은행의 담당자 실수로 당사가 큰 피해를 보게 된 경위'를 간단히 설명하고 담당자의 타이핑 실수임을 재확인 한 다음 나는 지점장에게 은행에서 사용하는 수정용 인감을 지참하게 하여 바로 철도청으로 함께 출발했다. 그러나 우리가 도착했을 땐 이미 개찰이 끝나 있었고 담당 실무자는 서류를 정리하고 있었다. 내 예상대로 흑판 위에는 우리의 가격이 최저가로 표시되어 있었으나 'y'자 한 글자 때문에 탈락의 위기에 처하게 되었다. 담당자는 BOA 지점장의 설명에도 막무가내였다. 자신은 규정과 원칙대로 일을 처리할 뿐이라고 강변할 뿐이었다.

이대로 물러설 순 없었다. 그리곤 29살의 청년이 가지고 있는 최후의 무기, 즉 '용기'를 사용하기로 결심했다. 내가 철도청장을 만나 직접 어필해보아야겠다는 생각이었다. 나는 BOA 지점장과 함께 철도청장실을 찾아갔다. 여비서는 미팅 약속 여부를 물었고 나는 "한국의 현대종합상사를 대표하는 사람인데 청장님과 약속을 미리 하지는 못했지만 지금 매우 긴급한 사안이 있어 5분간만 개인 면담을 신청하니 꼭 좀 만나게 말씀드려 달라."고 간곡히 부탁했다. 얼마간 시간이 지난 후 청장은 비서실로 나왔고 나는 비서실 복도에서 선채로 당당하게 말을 꺼냈다.

"저는 한국에서 온 현대종합상사의 대표이며 오늘 철도청에서 실시한 국제입찰에 참여했습니다. 그리고 규정에 따라 입찰서와 입찰보증서를 제출했고 개찰에 참여했으며 개찰결과 우리의 응찰가격이 최저가로 판명되었습니다. 그런데 개찰 도중 입찰 담당자가 입찰보증서상의 회사명에서 'y'자 한 글자가 빠졌다는 이유로 탈락을 통보했습니다. 저는 이것이 단순한 BOA 측의 타이핑 실수임을 설명하고 담당 지점장과 은행 수정 인감까지 들고 와서 설명했지만 담당자는 저의 주장을 일축했습니다. 청장님, 입찰보증서의 의미가 무엇입니까? 응찰자가 성실하고 정직한 태도로 구매 입찰에 응하겠다는 의사표시가 아니겠습니까? 그런데 이런 사소한 실수를 융통성 있게 처리하지 않고 무조건 탈락시키고, 이것이 국제사회에 알

려진다면 과연 태국철도청이 국제입찰에서 공정한 경쟁을 보장하고 있다는 평가를 받겠습니까? 최저 응찰자를 이런 식으로 탈락시키면 철도청도 결국 가장 좋은 가격으로 제품을 공급받을 수 있는 기회를 상실하는 것이 되지 않겠습니까? 더구나 BOA의 책임자가 직접 여기까지 와서 자신들의 책임임을 밝히고 있지 않습니까? 청장님의 현명한 판단을 부탁드립니다."

철도청장의 대답은 간단명료했다.

"잘 이해했습니다. 내일 오전 10시까지 수정된 입찰보증서를 제출하시기 바랍니다. 그렇게 하시면 탈락하는 일이 없도록 조치하겠습니다."

사전 약속도 없이 찾아온 외국의 젊은이를 기꺼이 만나주고, 그의 주장을 귀 기울여 듣고, 신속하고 명쾌한 결론을 내리는 청장을 보면서 깊은 감사와 존경심을 금할 수 없었다. 입찰보증서는 수정 제출되었고 우리 회사는 낙찰자로 선정되었으며 계약은 성공적으로 마무리되었다.

나는 첫 번째 해외 주재지 방콕에서 경험한 이 철도청 입찰 건을 통해 해외영업의 매우 귀중한 교훈을 얻게 되었다. 그것은 위기의 순간에 우리에게 가장 필요한 것이 바로 '용기'라는 것이다. 늘 우리 속에서 머뭇거리고 있는 이 '용기'가 때론 문제 해결의 가장 강력한 무기가 될 수 있다는 사실이다.

"클레임이 발생하면 기뻐하라, 고객이 너희 것임이라!"

5년 동안의 일본 오사카 지점 근무를 마치고 귀국한 지 얼마 지나지 않은 1989년 8월 어느 날 음용기 사장님이 나를 찾으셨다.

"송 차장, 이번 철강본부의 캐나다 Hot Coil 수입 관련 클레임은 문제가 심각해 보여서 빠른 시일 내에 해결을 모색하지 않으면 안 되겠어요. 본사에서 송 차장을 현지에 특별히 협상 대표로 파견하기로 했으니 자신감을 가지고 최선을 다해 해결하도록 하시오. 본사에서 최대한 도울 테니 반드시 해결하도록 하고 해결이 안 되면 귀국할 생각을 마시오."

일본에서 귀국해 철강수입부로 배치된 지 불과 2개월, 클레임 내용을 대충 들어서 알고 있기는 했지만 이렇게 사장님에게 불려가 특명을 받고 보니 업무의 막중함이 무겁게 어깨를 짓눌러왔다.

클레임 발생의 대략적인 경위는 다음과 같았다.

1980년대 중반 이후 국내의 건설경기 호조에 따라 파이프 등 강관제품 및 냉연제품의

수요가 크게 증가한 반면 포스코의 핫코일 생산량은 한정되어 있어 상당히 많은 물량의 핫코일 수입이 불가피하게 되었다. 이에 따라 각 종합상사마다 새로운 공급원 확보에 혈안이 되어 있었다. 현대종합상사도 뉴욕 지점을 통해 미국의 유력 철강유통회사인 Titan Steel사를 통해 캐나다의 제철소인 Dofasco, Algoma 양사로부터 핫코일을 대량 수입, 국내의 냉연업체인 Y사, D사, H사 등에 공급하고 있었다.

문제가 된 물량은 Dofasco와 수입 계약한 4만 5,000t으로, t당 수입가격은 CNF 440달러 수준이었으며 국내 수요가는 Y사였다. 계약 명의자는 'Dofasco-Titan Steel-현대 뉴욕 법인-Y사'로 되어 있고, 대금 결제는 현대 뉴욕 법인이 먼저 FOB Base로 Titan Steel에 L/C를 개설하고 Y사는 선적 직전에 현대 뉴욕으로 Back-up L/C를 열어 결제하기로 되어 있었다. 문제는 첫 번째 선적 완료분 1만 5,000t의 품질에 문제가 발견되었다는 것, 그리고 시황이 악화되어 핫코일의 국제시세가 급격히 하락하고 있는 시점에서 Y사가 품질을 문제 삼아 이미 생산되어 Dofasco제철소 선적 부두에 쌓여 있는 두 번째 선적분 1만 5,000t에 대한 L/C 개설을 거부하고 있다는 것이었다. 또 한편으로 Titan사는 선적 준비 완료 통보 후 1개월이 지나도 배선을 하지 않는다는 이유로 L/C 조항에 따라 거래 은행을 통해 대금을 회수해버린 상황에다가 마지막 선적분도 생산이 진행 중에 있는 상황이었다.

품질 클레임에 대해 Dofasco사에서 몇 명의 기술자들이 출장을 왔지만 아무런 해결이나 타협도 보지 못했고 Y사는 t당 약 45달러, 합계 약 200만 달러의 클레임을 제기하며 이 문제 해결 없이는 추가 L/C 개설 불가 방침을 고수하고 있었다. 명의는 뉴욕 법인으로 되어 있지만 실질적으로 수입 거래를 주도하고 있는 본사 철강본부 입장에서 보면 수출자 측에는 이미 개설한 L/C 조건에 따라 660만 달러를 지급한 상태에 있고, Y사는 Back-up L/C 개설 내지 제품 인수 거절을 통보하면서 200여만 달러의 보상을 요구하는 어려운 입장에 몰려 있었다.

Y사의 보상 요구 금액이 단순한 품질보상 요구를 넘어선 시세 하락을 보상하기 위한 market claim의 성격이 강했지만 어느 쪽으로도 법적 소송을 제기하여 풀 수 있는 상황이 아니라 매일 같이 속이 타들어 가고 있었다. Dofasco 측이 200만 달러를 물어준다면 실마리가 풀릴 수 있지만, 그저 2~3달러의 단가를 놓고 치열한 싸움을 벌이는 핫코일 시장에서 t당 계약가의 10% 감액을 받아들인다는 것은 기대하기 힘들었다. 그렇다고 Y사와의 계약을 전부 해지하고 Dofasco 부두에 있는 제품을 현대가 인수하여 전매한다고 해도 품질에 다소 문제가 있는 것이 확인되었고, 시황이 급격히 하락하고 있는 시장에서 얼마나 판매 손실이 발생할지 모르는 상황인 데다 대형 수요가인 Y사와의 관계를 완전히 단절하는 것은 장래를 고

려할 때 매우 위험한 결정이었다. 정말로 이러지도 저러지도 못하는 진퇴양난의 입장에 처하게 된 것이었다.

새 업무를 맡은 지 2달밖에 되지도 않고 이 수입 건 진행에 처음부터 관여하지 않았던 나에게 클레임 해결을 맡기는 부장님·본부장님·사장님이 조금은 야속하게 느껴지기도 했다.

하지만 회사 일이란 업무를 맡는 순간부터 자기 책임이 되는 것, 이전 일본에서도 수없이 많은 클레임으로 골머리를 썩여온 나로서는 이전의 모든 경험을 동원하여 대책을 강구하기 시작했다. 하지만 관련된 금액이 워낙 크고 사안이 복잡하게 얽혀 묘책이 떠오르지 않았다. 게다가 5년 내내 매일 같이 일본어로만 장사를 하다가 귀국한 지 2달밖에 되지 않은 터라 갑자기 영어로 대화하려 하니 나도 모르게 일본어가 불쑥불쑥 튀어나오는 상황이었다. 그런데 하버드 법대 출신에다 160kg 거구의 Titan Steel 사장을 상대로 협상을 하자니 모든 것이 여간 어려운 게 아니었다. 나는 뉴욕 법인의 오명석 차장과 매일 같이 머리를 맞대고 상황을 재점검하면서 협상 전략을 검토하고, 주장해야 할 논지를 영어 문장으로 작성해보기도 했다.

제일 먼저 각 당사자가 처한 입장을 면밀히 분석해 보기로 했다. 현상을 면밀히 분석하고 보니 내 마음속에서 클레임 해결에 대한 자신감이 생겨나기 시작했다. 왜냐하면 Dofasco도 Y사도 클레임에 대한 신속한 합의를 도출하지 않고서는 견딜 수 없을 것이라는 판단이 섰기 때문이었다. 운동경기 선수처럼 일단 자신감이 들자 마음에 여유가 생겨나기 시작했다.

나는 Dofasco를 대리한 Titan Steel 사장과의 담판을 위해 매일 같이 그를 만났다. 거구의 그에게 눌리지 않기 위해 일부러 손에 힘을 세게 주어 악수했다. 영어 구사에 부족함이 없도록 단어와 표현을 다듬고 선별하여 미리 연습까지 했다. 일부러 목소리를 낮추기도 하고 먼 곳을 바라보기도 하며 심리전도 감행했다. t당 45달러를 요구하는 클레임에 대해 2~3달러의 보상안이 나올 것이 뻔한 상황에서 평범한 협상 방식으론 진전이 없을 것 같았다. 그래서

회사 일이란 업무를 맡는 순간부터 자기 책임이 되는 것, 이전 일본에서도 수없이 많은 클레임으로 골머리를 썩혀온 나로서는 이전의 모든 경험을 동원하여 대책을 강구하기 시작했지만 관련된 금액이 워낙 크고 사안이 복잡하게 얽혀 묘책이 떠오르지 않았다.

나는 힘든 지구전을 펴는 대신 저쪽에서 제시할 수 있는 최종 카드를 되도록 빨리 제시하도록 유도하기로 했다.

"나는 이 클레임이 해결되지 않으면 한국에 돌아가지 않는다. 농담이 아니다. 사장이 해결을 못 할 경우 태평양에 빠져 죽으라고 했다."

"나는 성격상 밀고 당기면서 진이 빠지도록 협상하는 것을 싫어한다. 내가 처음부터 되고 안 되는 것을 확실히 얘기할 테니 당신도 처음부터 최선의 안을 제시하라."

"핫코일 4만 5,000t은 아무것도 아니다. 문제가 잘 해결될 경우 45만 t도 쉽게 팔 수 있다. 한국의 핫코일 연간 수입 통계를 보라. 품질과 가격만 맞으면 얼마든지 수익을 올릴 수 있다. 시황이란 늘 변하는 것이다. 핫코일이 한 때는 200달러 이하로 수출된 경우도 있었다. 이번 건으로 손해 보는 금액에 집중하지 말고 이후에 얼마나 더 많은 상권을 확보해서 수익을 낼 수 있는지 생각해야 한다."

"지금은 시황이 급히 하락하고 있는 상황에 있으므로 Y사는 Dofasco 제품 인수를 거절하고 훨씬 싼 가격으로 다른 제조업체로부터 핫코일을 구매할 수 있다."

나는 내가 생각해낼 수 있는 모든 논리를 동원하여 설득을 시작했다. 또 본사를 통해서도 Dofasco의 초기 보상 방안이 2~3달러에 머무르고 있음을 알리면서 t당 45달러 인하 주장은 전혀 타협할 수 있는 수치가 아님을 강조하고, "t당 10~20달러 정도만 인하 협상할 수 있어도 큰 다행이 될 것"이라는 의견을 제시하도록 했다.

며칠간 팽팽했던 양측은 매일 같이 전해주는 우리의 진지한 협상 진행 과정 보고에 대해 한 발씩 물러서기 시작하였고 Dofasco는 최종안으로 t당 16달러 인하를 제시하며 강경하게 버티기 시작했다. 2~3달러 수준에서 16달러로 올라간 것은 대단한 진전이었으나 나는 이를 Y사에는 얘기하지 않았고, Dofasco사에 대해서는 일언지하로 거절해버렸다. 그리고 이틀 동안 연락도 끊었다가 그 다음 날 갑자기 전화해서 최종안으로 32달러를 제시하며 "이것을 그대로 수용하지 않으면 협상을 중지하겠다."고 선언했다. 그러자 그 이튿날 Dofasco는 20달러를 제시했고 나는 최종적으로 28달러를 제시한 후 다시 강경 모드로 들어갔다. 한편 Y사에 대해서도 "20달러 이상은 더 이상 협상이 불가능하다."는 보고를 보내고 "내 힘으로는 불가하니 다른 협상자를 보내는 편이 낫겠다."는 의사를 본사를 통해 전달하도록 했다. 그리고 하루가 더 지나자 Dofasco가 28달러 인하안을 수락한다고 전해왔다.

10여 일에 걸친 협상은 이렇게 마무리되고 Dofasco는 합계 126만 달러를 보상하기로 합의서에 서명했다. 물론 본사도 Y사를 설득하여 이 안을 수락시키고 즉시 L/C 개설을 진행하도록 조치했다. 나와 뉴욕 법인의 오명석 차장은 철강본부의 최대 골칫거리를 해결했다는

자부심과 사장님의 특명 임무를 무사히 완수했다는 생각에 모처럼 기분 좋게 맥주잔을 기울이며 그간의 어려웠던 시간을 회상했다. 사실 깊이 생각해보면 이 문제는 나의 노력으로 되었다기보다는 상황적으로 풀릴 수밖에 없는 사안이었다고 하는 것이 옳은 평가일 것이다.

협상이 끝난 후 나는 Y사에서 급히 출장 온 구매부 일행과 Dofasco 경영진을 방문하고 문제 해결을 위한 협조에 깊은 감사를 표시했다. Dofasco는 오히려 현대의 적극적인 문제 해결에 감사하면서 나에게 골프 퍼터 하나를 선물로 주기까지 했다. 며칠 후 편안한 마음으로 귀국했더니 벌써 철강 수입업계에 다음과 같은 소문이 돌고 있었다.

"현대가 120만 달러의 클레임을 해결했다."

"Y사 구매 담당자들이 구매를 잘못해서 목이 날아갈 뻔했는데 현대가 잘 해결해서 다들 안도의 숨을 쉰다는구만."

"현대 송 차장, 대단한 친구라네."

"캐나다산 핫코일은 전부 현대종합상사에 맡기면 안심이 되겠네."

이러한 소문은 점차 현실화되기 시작했다. 국내에 있는 모든 강관 및 냉연업체는 캐나다산 핫코일 수입을 현대에 의뢰해왔고 우리 회사는 이로 인해 그 후 수년간 많은 실적과 수익을 올릴 수 있었다. 심지어는 포스코까지 전기강판용 핫코일 수입을 의뢰해와 Pittsburgh의 Allegheny Ludlum Steel사의 핫코일을 대량 수입 판매하는 등 상권을 크게 확대할 수 있었다.

일본에서 근무하는 동안 "정말 클레임만 없으면 철강 장사는 할 만하다."라고 말하고 다녔는데, 이제는 "클레임에 대한 성실한 해결 노력이야말로 고객 확보의 지름길이다."라는 결론에 도달하게 되었다. 어려운 과정을 통해서 그 조직과 구성원의 성실성이 증명되기 때문이다. 따라서 나는 이제 이렇게 결론을 내리고 싶다.

"클레임이 발생하면 기뻐하라, 고객이 너의 것임이라."

송주현_ 기계플랜트사업본부장, 동경 법인장, 유럽지역본부장, 기획실장을 지냈다. 상무로 퇴임했다.

08

전쟁 중인 적대국가 이라크를 주요 시장으로 바꾸다

—

허 환

다른 기업들이 선뜻 나서지 못하던 미지의 땅, 이라크에 첫발을 내디뎌 엄청난 수확을 할 수 있었던 것은 사실 현대이기에 해낼 수 있었다고 생각하며 현대맨으로서의 긍지를 키운 젊은 날의 소중한 추억으로 내 안에 자리 잡고 있다.



중동 지역은 당시 현대종합상사로서는 매우 중요한 전략 지역이었다. 현대건설이 이란과 사우디 등지에서 이미 대규모 공사를 진행 중이었고, 연이어 미수교국들을 포함한 시장 진출에도 적극적으로 움직이고 있었기 때문이었다. 하지만 이란에서 회교혁명이 일어나면서 상황은 상당히 달라지고 말았다. 이란정부의 정책이 하루아침에 친미(親美) 성향에서 회교 원리주의로 바뀌어버렸기 때문이었다.

지역 선점주의를 위한 전략적 선택, 이란과 이라크 진출

현대종합상사가 이라크 바그다드 시장에 눈을 뜨게 된 것은 1980년대 초의 일이었다. 사실 그 당시만 해도 우리나라는 수출할 수 있는 품목이 매우 제한적이었고, 마케팅 능력도 뒤떨어지던 상황이었다. 따라서 수출 쿼터(Quota) 확보나 시장의 기득권 면에서도 불리한 입장에서, 더군다나 제한된 품목으로 선진국 시장을 공략하기란 사실상 불가능한 상황이었고, 어렵게 시장 개척에 나선 경우에도 수많은 경쟁자를 추월할 수 있는 우리 제품 나름의 장점이 부족했다.

이 때문에 여러 번의 시행착오를 거쳐 우리가 내린 결론은 상품보다는 지역 중심으로 사업을 구상해야 한다는 것이었다. 남들이 개척하지 않은 미지의 지역에 먼저 뛰어들어 우리 상품을 널리 알리고 판매망을 구축하는 것이 최선의 마케팅 전략이라고 판단한 것이다. 말하자면 지역선점주의가 그 당시 우리의 마케팅 전략이었다.

이런 점에서 볼 때 중동 지역은 당시 현대종합상사로서는 매우 중요한 전략 지역이었다. 현대건설이 이란, 사우디 등지에서 이미 대규모 공사를 진행 중이었고, 연이어 미수교국들을 포함한 시장 진출에도 적극적으로 움직이고 있었기 때문이었다. 하지만 이란에서 이슬람교 혁명이 일어나면서 상황은 상당히 달라지고 말았다. 이란 정부의 정책이 하루아침에 친미(親美) 성향에서 이슬람교 원리주의로 바뀌어버렸기 때문이었다.

당연히 우리도 우선 '인명부터 보호하자.'는 생각에서 서둘러 근로자들과 직원들을 철수시켰다. 어수선한 이란의 국내 정세를 우리 힘으로 막을 수 있는 것도 아니었고, 그 와중에 우리 근로자가 사고라도 당하면 안 되겠기에 내려진 조치였다. 그런데 이란 측은 우리의 이러한 조치가 못마땅했는지, 무리한 페널티(penalty)를 요구했고 그 결과 이란에서 더는 공사를 진행할 수 없는 상황이 오고 말았다.

그래서 눈을 돌린 곳이 바로 이라크였다. 이라크는 그 당시 건설시장 가운데서 잠재력이 가장 큰 시장이라는 점에서 국내 기업들도 눈독을 들이고 있었으나, 우리나라와 국교를 맺고 있던 이란과 적대적인 관계에 있었던 탓에 거래를 시작할 엄두를 내지 못하던 상황이었다. 따라서 현대종합상사로서도 이라크와 거래를 시작한다는 것은 큰 모험이었다. 하지만 우리는 현대 특유의 뚝심과 배짱으로 밀어붙였고 결과적으로 다른 어떤 기업보다도 제일 먼저 이라크라는 보물을 발견할 수 있는 행운을 얻게 되었다.

이라크는 친북(親北) 성향이 강한 나라였던 탓에 현대건설이 처음 시장을 개척할 당시 겪은 어려움은 이만저만이 아니었다. 처음에는 우리나라 사람들은 아예 만나주지도 않았다. 이데올로기의 벽을 뛰어넘어 초기 시장을 개척하는 일이 얼마나 어려웠을까 하는 것은 내 경험으로 유추해 봐도 어렵지 않게 알 수 있다.

하지만 이런 노력 끝에 결국 현대건설은 종합상사의 정정일 부사장님(당시 현대건설 바그다드 지사장) 등을 필두로 한 해외영업팀의 노력으로 이라크 정부로부터 우리나라 최초의 공사 계약을 따내었고, 그 덕분에 우리는 다른 종합상사들보다 더 빨리 그곳의 실정과 상황을 알 수 있었다. 그리고 당시 현대건설 측에서 제공한 정보를 분석해보니 이라크의 경우 생필품을 비롯한 기초 물자들이 상당히 부족해서 우리나라의 상품을 다양하게 팔 수 있겠다는 결론에 도달했다.

이란-이라크 전쟁의 포성 속에서 거둔 이라크 시장 구축의 값진 성과

그런데 공교롭게도 그럴 즈음 이란·이라크 전쟁이 터졌다. 이라크 진출을 모색하고 있던 우리로서는 당황하지 않을 수 없었다. 하지만 비록 전쟁이 터졌다고 해도 이미 시작한 공사는 계속 진행시켜야 하고, 전쟁 도중이라면 물자가 훨씬 더 귀해질 것이라는 생각이 들자 이라크 진출을 더욱 서둘러야겠다는 결론이 모였다.

우선 1차 선발대로 나와 당시 카타르 지사장을 하던 최일성 부장이 이라크로 들어갔

다. 최 부장은 카타르 지사를 철수하고 바그다드로 갔고, 과장이었던 나는 본사에서 곧바로 바그다드로 향했다. 이때가 1981년 2월이었다. 1980년부터 거론되었던 이라크 진출이 드디어 실행에 옮겨진 것이었다.

바그다드로 가는 도중에도 많은 우여곡절을 겪어야만 했다. 한창 전쟁이 치러지는 상황이었던 탓에 우리는 애당초 이라크행 비행기를 타고 간다는 것은 엄두도 낼 수 없었다. 최 부장과 나는 일단 쿠웨이트에서 만나 생필품을 비롯한 문구용품을 사고는 꼬박 12시간 동안 트럭을 타고 사막을 달려 이라크로 들어갔다. 사막 한가운데 불빛조차 없는 곳에서 차량 밖으로 광채를 빛내던 사막의 들개들의 모습은 아직도 눈에 선하다.

이라크에 도착한 뒤에도 건설 지사를 찾아가기까지 또 다른 어려움을 겪어야만 했다. 지사 건물을 번듯하게 지어 놓았으면 현대건설 이라크 지사를 쉽게 찾아갈 수 있었겠지만, 당시 그곳은 인원이 많지 않았던 터라 가정집을 빌려 사용하고 있었다. 이 때문에 말도 통하지 않는 그곳에서 현대건설 지사를 찾기란 남대문에서 김 서방 찾기만큼이나 힘든 일이었다.

결국, 고생 끝에 지사를 찾아 짐을 푼 뒤 이튿날 재래시장에서 철제 책상을 두 개 사다가 귀퉁이 문간방에 들여놓았는데, 이것이 바로 현대종합상사 바그다드 지사의 시작이었다.

이렇게 사무실을 마련하고 난 뒤부터 최 부장과 나는 수주를 하기 위해 발바닥이 닳도록 뛰어다니기 시작했다. 이라크는 사회주의 체제였기 때문에 모든 산업이 국가 중심으로 되어 있었던 데다 전시(戰時) 상황이었으므로 자기가 사고 싶은 물건을 마음대로 살 수 있는 것이 아니라 정부에서 국민에게 그때그때 필요한 생필품을 일괄 조달해 주었다. 따라서 우리는 생필품과 더불어 각종 중소형 프로젝트, 철강, 자동차 등을 수주하기 위해 관계 기관들을 열심히 찾아다녔다.

그러나 웬일인지 우리는 수주는 고사하고 관련 기관의 입구에조차 들어갈 수가 없었다. 그래도 포기하지 않고 매일 매일 열심히 드나드니까 그 모습이 안 되어 보였던지 나중에 한 관리가 재무부에서 내려왔다며 공문 한 장을 보여 주었다. 그런데 그곳에 "대한민국 회사들과 일반교역을 모두 금지한다."는 내용이 적혀 있는 것이 아닌가. 정부에서 시행하는 특별한 프로젝트 외의 일반교역은 할 수 없다는 것이기 때문에 관련 기관 인사를 만날 수도 없고 설사 만난다고 하여도 절대로 계약이 이뤄질 수 없다는 내용이었다.

실제로 우리는 3개월 동안 단 1달러의 수주도 하지 못하고 바그다드에서 시간을 보내야만 했다. 매일 아침이면 최 부장과 나는 무거운 마음으로 한 사람은 이쪽, 또 한 사람은 저쪽으로 해서 바그다드에 있는 모든 국영 수입기관들의 문을 두드렸다. 그리고 저녁때면 아무런 성과도 얻지 못하고 철제 책상 두 개가 덩그러니 놓인 사무실로 돌아와야 했다.

그러던 중 어차피 일반민수용 계약은 힘든 상황이니 정부에서 필요로 하는 것, 즉 전쟁이라는 상황을 고려해서 군수물자를 조달해보자는 데에 생각이 미쳤다. 나는 국내에 있을 때도 해외 관납 입찰업무를 맡아 본 적이 있었기 때문에 군수물자라면 생소하지 않고 자신이 있었다.

그리고 이튿날 조달본부를 찾아갔고, 며칠 동안 면회신청을 한 결과 조달담당관을 만나게 되었다. 그때 나는 당당하게 "현대는 한국에서 제일 큰 기업이다. 따라서 이라크 국방부에서 필요로 하는 모든 용품을 공급할 능력이 있다. 우리에게 공급 능력을 보일 기회를 달라."고 얘기했다. 그러자 그는 잠시 생각하는 듯하더니 "현대가 공급할 수 있는 것이 어떤 것인지 제안서를 만들어 가지고 오라."고 말했다.

3개월 동안 매번 퇴짜만 맞던 우리로서는 절대로 놓칠 수 없는 호기가 아닐 수 없었다. 1주일 동안 우리가 공급할 수 있는 모든 상품의 목록과 사진을 서류로 만들어 그에게 가지고 갔다. 그러자 그 담당관은 우리에게 "미제와 똑같은 스타일의 군용슬리핑 백을 만들어 달라."는 주문을 했다.

사막에서 전투를 하다 보니 군용슬리핑 백이 상당히 필요했던 모양이었다. 그런데 사실 이 주문은 좀 무리한 요구였다. 미제는 오리털을 침낭 사이에 넣고 만든 것이라서 굉장히 비싼 제품이었기 때문이다. 따라서 우리는 오리털 대신 닭털을 넣겠다고 제안한 후 개당 50달러를 제시했다. 하지만 그는 50달러가 너무 비싸다며 30달러로 깎아달라고 했고, 우리가 안 된다고 하자 "여기서 계약이 파기되면 너희는 우리나라에서 발붙일 수 없을 것"이라며 강경하게 나왔다.

그렇게 서너 시간 동안 줄다리기를 한 끝에 결국 43달러로 결정이 내려졌는데, 사실 그때만 해도 이것이 이후 현대종합상사의 최고 전성기를 이끌어 내는 도화선이 될 것이라는 사실을 아무도 알지 못했다. 실제로 나는 그 계약에 별반 기대를 걸지 않았기 때문에 가격을

"현대는 한국에서 제일 큰 기업이다. 따라서 이라크 국방부에서 필요로 하는 모든 용품을 공급할 능력이 있다. 우리에게 공급 능력을 보일 수 있는 기회를 달라."
그러자 그는 잠시 생각하는 듯하더니 "현대가 공급할 수 있는 것이 어떤 것인지 제안서를 만들어 가지고 오라."고 말했다.
3개월 동안 매번 퇴짜만 맞던 우리로서는 절대로 놓칠 수 없는 호기가 아닐 수 없었다.

깎아주는 데에도 후하지 못했던 것이 사실이다. 그런데 가격을 43달러로 결정하고 나자 놀랍게도 10만 피스의 침낭을 조달해 달라고 요청하는 것이 아닌가! 계약조건은 모든 것이 현금결제였기 때문에 조건도 아주 좋았다. 이렇게 해서 '역사적인' 430만 달러짜리 계약을 따낸 것이다. 그리고 이것이 바로 바그다드 지사의 첫 계약이었다.

그 뒤에도 우리는 우리나라에 대한 이라크의 일반교역 금지 조항이 풀리기까지 국방부를 공략할 수밖에 없다는 생각에 거의 모든 시간을 국방부에서 보냈다. 이라크 국방부에서는 누군가를 만나려면 면회를 신청하고 대기실에서 기다려야 하는데, 국방부 출입이 너무 잦다 보니 나중에는 대기실의 모든 직원과 친하게 지내게 되었다. 특히 그 당시 우리는 대기실 담당 사병들이나 장교들에게 틈만 나면 현대 로고가 새겨진 선물을 주거나 기다리다가 점심시간이 되면 그네들이 주던 양고기 햄버거 식사를 같이하곤 했는데, 그 덕분인지는 몰라도 각종 용품을 수주받기도 했다. 그런데 놀라운 것은 일단 계약을 했다 하면 그 단위가 최소한 10만이었다는 사실이다.

첫 계약을 따내고 2개월쯤 뒤 우리는 이라크에 수입되는 모든 전자제품을 관장하는 이라크 트레이딩 컴퍼니(ITC)라는 회사를 알게 되었다. 당시 우리는 국방부 외에 다른 곳과의 계약이 이뤄지지 않아 여러 곳을 물색하고 있었던 터라 ITC와 거래를 맺기 위해 온 힘을 기울였다.

하루는 아침 9시에 이 회사를 방문해서 구매 책임자를 만나기 위해 면회를 신청하고 큰 방에서 대기하고 있었는데 12시가 지나도 그가 나타나지 않았다. 최 부장과 둘이 있었지만, 점심을 먹으러 갈 수도 없는 노릇이어서 엉거주춤 기다리고 있는데 어느 한 직원이 중동빵과 홍차를 주고 갔다. 그때까지 꼼짝도 못하고 기다리는 우리가 안타깝게 보였던 모양이었다. 그러나 오후 5시가 되어도 그 사람은 끝내 나타나지 않았다. 그 당시 우리는 사람 기다리는 것이 너무 무료해서 사람을 만나러 갈 땐 한국에서 가져간 문고판 소설을 항상 지니고 다녔는데 그때 매니저를 기다리면서 두 권으로 된 톨스토이의 『부활』을 다 읽어 버렸던 기억이

이렇게 무작정 기다리고, 헛걸음하고 돌아오기를 며칠. 드디어 어느 날 정오에 매니저가 우리 앞에 나타났다. 그런데 이상한 것은 몇 시간밖에 기다리지 않았는데 뜻밖에 너무나 반가운 얼굴을 하고 우리를 맞이하는 것이 아닌가.

새삼 떠오른다. 사람을 기다리느라 책 두 권을 다 읽었을 정도였으니 기다리는 시간이 얼마나 지루하고 길었을지를 짐작할 수 있으리라.

이렇게 무작정 기다리고, 헛걸음하고 돌아오기를 며칠. 드디어 어느 날 정오에 매니저가 우리 앞에 나타났다. 그런데 이상한 것은 몇 시간밖에 기다리지 않았는데 뜻밖에 너무나 반가운 얼굴을 하고 우리를 맞이하는 것이 아닌가. 어찌 된 영문인지를 몰라 우리가 어리둥절해 하자 그는 "기쁜 소식이 있다. 이제 대한민국과 교역을 할 수 있게 되었다."며 상부에서 회람된 공문 한 장을 보여주었다. 그도 진심으로 기뻐해 주었다.

그 후 우리는 그 공문을 여러 부 복사해서 가방에 아예 넣고 다녔다. 제안서를 낼 일이 있으면 아예 그 공문도 서류에 함께 붙여서 제출했다. 그리고 그때부터 현대와의 교역은 어디를 가든 무조건 '웰컴(Welcome)'이었다.

일이 많아지니까 반대로 우리의 일과는 단순해졌다. 5시 30분까지 아침 식사를 마치고 사무실에 와서 8시에 외출하여 해당 기관들을 순방하고 점심식사 후 낮잠을 잔 뒤 2시부터 오퍼(Offer) 및 계약서 등의 대외공문작성과 본사와의 교신 등의 일과가 반복되었다. 가장 힘들었던 일은 본사에 텔렉스를 보내는 일이었다. 종합상사 직원은 둘이었는데 내가 직급이 낮았으니 텔렉스를 보내는 일은 당연히 내 몫이었다. 당시 현대종합상사 바그다드 지사는 정식으로 등록이 되어 있지 않아 건설의 텔렉스를 사용했는데 인원 이동이 많은 건설은 본사와 주고받는 텔렉스 양이 보통 10m~20m를 넘는 경우가 태반이었다. 우리는 셋방살이를 하는 처지라 건설의 텔렉스가 모두 끝나야 본사에 텔렉스를 보낼 수 있었다. 그러다 보니 빨라야 새벽 2~3시에 겨우 마무리하고 나서 침대 2개가 놓인 단칸방에서 최 부장과 나는 쓰러져 자는 것이었다.

이토록 바쁘게 생활하면서 수주한 것을 연말에 계산해보니 지사를 개설한 지 반년밖에 되지 않았는데 총액이 3,000만 달러에 육박했다. 예상했던 것보다 영업이 빨리 진척되자 본사에서 2차로 최덕휘 과장, 민병태 대리, 장세헌 대리를 보내왔다. 이 세 사람이 보강되자 업무의 전문화를 기할 수 있어 여러모로 도움이 되었다.

후세인 대통령까지 직접 방문해 칭찬해 마지않던 바그다드 현대관

그 당시 이라크 정부는 전시상황이라는 사실을 불식시키려는 듯 대규모 사업도 많이 진행했는데 '바그다드 페어(Fair)'도 그중 하나였다. 바그다드 페어는 오랜 전통을 가진 행사로

이렇게 소문이 나자 이라크 국민은 너도나도 현대관에 몰려왔고 자연 현대 물건이면 뭐든지 믿고 살 수 있다는 인식이 퍼졌다. 그 결과 수주는 더욱 늘어났고, 그해 연말 모든 계약을 결산해 보니 1억 달러가 넘었다. 이런 경이적인 수주기록을 보고 본사에서도 기적이라고 말했다.

매년 열렸는데, 당시엔 전쟁 중이어서 열리지 않으리라는 예상이 많았다. 그러나 이라크 정부에서는 전쟁을 치르면서도 국가적 위상이 오히려 증강되었다는 것을 보여주기 위해서인지 이 행사를 더욱 성대하게 치르려는 생각을 하고 있었고, 실제로 이라크에 진출해 있는 각국의 회사들에 협조공문을 보내는 등 대규모로 행사 준비를 하고 있었다.

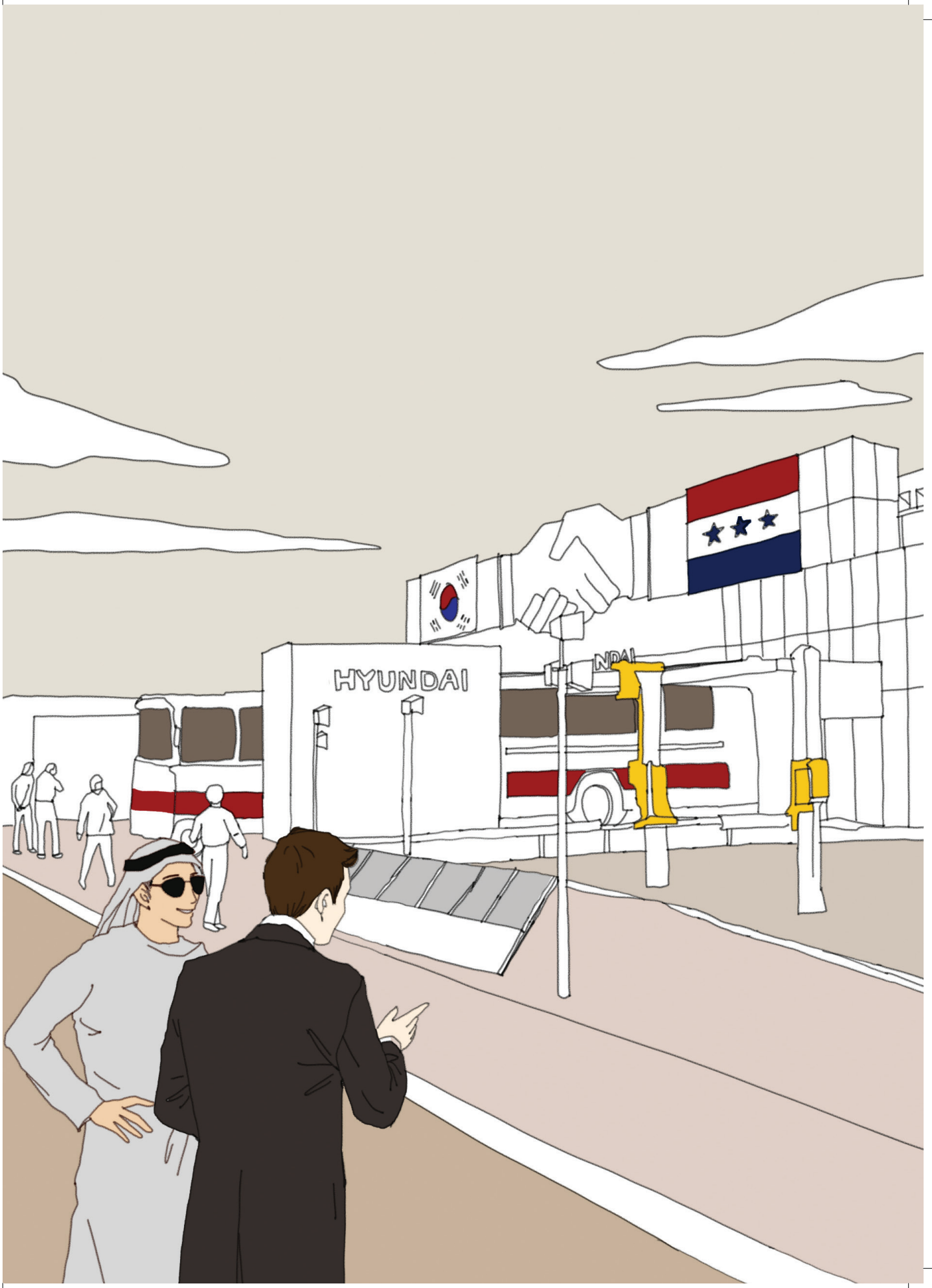
따라서 우리는 본사에 이러한 상황을 알리고 "이왕 참여하려면 파격적으로 하자."는 데 의견을 모았다. 그 당시 삼성과 대우가 후발주자로 이라크에 진출해 있었는데, 실제로 이들보다 훨씬 많은 공을 들여 행사를 준비했다.

원래 전시회라는 것은 얼마나 좋은 자리를 얻느냐가 최대의 관건이다. 그러나 우리는 당시 현대건설과 함께 있었기 때문에 상설전시장을 마다하고 남들이 거들떠보지도 않는 공터에 자리를 잡았다. 이런 우리를 두고 다른 회사 사람들은 '행사 날이 두어 달밖에 남지 않았는데 어떻게 하려고 저러느냐'며 비웃기도 했지만, 우리는 누구보다도 멋지게 해낼 자신이 있었다. 실제로 현대건설과 힘을 합쳐 디자인하고 전시장을 짓는 사이 본사 영업부에서는 밤을 새워 전시할 물건을 공수해 왔다. 게다가 현대자동차에서도 자동차를 몇 대 보내주었다.

이런 상황이다 보니 현대관은 자잘한 물건들만 전시된 다른 전시장과는 비교할 수 없을 정도로 눈부셨다. 실제로 그 당시 이라크의 후세인 대통령까지 직접 방문해 칭찬하였으며, 대규모 독립전시관을 보고 일부 인사들은 "현대라는 나라가 어디 있는 나라냐?"고 물었을 정도였다.

이렇게 소문이 나자 이라크 국민은 너도나도 현대관에 몰려왔고 자연 현대 물건이면 뭐든지 믿고 살 수 있다는 인식이 퍼졌다. 그 결과 수주는 더욱 늘어났고, 그해 연말 모든 계약을 결산해 보니 1억 달러가 넘었다. 이런 경이적인 수주기록을 보고 본사에서도 기적이라고 말했다. 그토록 위험한 곳에 가서, 그토록 짧은 기간 동안 모조리 현금으로 그 정도의 물건을 계약했으니까 말이다.

그 후 최일성 부장은 귀국했고 2대 지점장으로 왕진무 이사가 왔는데 현대종합상사의


HYUNDAI

전성기는 계속되었다. 무기를 제외한 국방부 관납용품 계약액으로 현대종합상사가 제1위를 차지했는데 그중 가장 큰 계약은 200만 장에 이르는 군복이었다. 아마 우리나라 기업 전체를 두고도 이런 엄청난 수량은 전무후무한 일일 것이다. 모자 200만 개, 양말 200만 켤레, 군복 200만 장을 만들어 주는 일이었는데, 국내 관련 업체가 거의 모두 용역을 받아 1년 내내 쉴 새 없이 일해야만 하는 엄청난 양의 일이었다.

이듬해 1981년, 두 번째 바그다드 페어가 열렸다. 이때는 본사에서도 만반의 준비를 했다. 행사 준비를 위해 본사에서 무려 30명의 인원이 파견됐고 전시물도 트레일러로 운반해야 할 정도로 많았다. 현대 로고가 새겨진 기념품도 만들었다. 이렇게 꾸며놓으니 지난해에 이어 전시 규모는 대단했다. 중국이나 동구, 소련 관계자들도 몰래 현대관을 구경할 정도였다. 북한 공관 직원들이 몇 명 와서 포니를 보고 본네트(bonet)를 열어서 '일본 제품에 이름만 붙인 것'이라며 흑색선전을 일삼기도 했으나, 이라크 국민에게 먹혀들지 않자 금세 사그라지고 말았다.

바그다드 붐은 그렇게 시작되었다. 그리고 이때부터 본사에서는 바그다드 출장 한번 안 다녀온 사람과는 대화가 통하지 않는다는 말이 있을 정도로 바그다드 지사는 현대종합상사의 노른자위 지사가 되었다. 중소기업들도 현대에서 주문 하나만 받으면 1년 내내 오더 걱정을 하지 않아도 되는 상황이다 보니 본사 건물에는 현대 일을 수주하려는 기업인들로 항상 시끌벅적했다.

나는 1982년 말 암스테르담 지사로 발령받으면서 2년여 동안의 바그다드 지사 생활을 마치게 되었는데, 돌이켜 보면 이 시간이 그 어느 때보다도 보람 있었던 때였다는 생각이 든다. 전쟁이 벌어지고 있는 낯선 중동 땅에서 맨몸으로 시장 개척을 하느라 고생도 많이 했지만, 회사를 위해서 큰일을 하고 있다는 보람을 그 어느 때보다 더 많이 느낄 수 있었던 뿌듯한 시절이었기 때문이다.

특히 다른 기업들이 선뜻 나서지 못하던 미지의 땅, 이라크에 첫발을 내디뎌 엄청난 수확을 할 수 있었던 것은 사실 현대이기에 해낼 수 있었다고 생각하며 현대맨으로서의 긍지를 키운 젊은 날의 소중한 추억으로 내 안에 자리 잡고 있다.

허 환_ 바그다드, 로테르담, 프라하, 오사카, 타이베이 등에 주재하였으며, 상무로 퇴임했다.

09

우리 현대종합상사가 제2의 르네상스 시대를 열어갈 수 있기를

—

김종원

우리 회사가 추구하는 목표는 적은 인력으로 최대한의 효과를 창출하는 것이다. 이러기 위해서는 모든 인력이 전력화 · 전략화되어야 하고, 각 개인의 역량 또한 극대화되어야 한다. 우리가 추구하는 조직 모델을 비롯해서, 작지만 단단한 조직, 작지만 위대한 힘을 발휘할 수 있는 조직을 만드는 것이다. 이런 조직을 갖추어야만 무한경쟁시대에서 살아남을 수 있다고 생각한다.



상사맨은 섬세해야 한다. 사물을 보는 눈이 섬세하고 작은 일 하나도 그냥 지나치지 않는 그런 자세가 중요하다. 거래선을 상대할 때, 경쟁자보다 우위에 서려면 섬세한 눈으로 상대방의 구석구석을 살펴야 하고, 작은 것 하나도 놓치지 말아야 한다.

상사맨이 갖추어야 할 다섯 가지 덕목

지난 26년간 영업 부문에서 경험한 일과 경영기획실장으로서 3년간 회사 전체 조직 관련 업무를 수행하는 과정에서 느꼈던 것들이 있다. 1981년 현대종합상사에 입사해서 처음 알게 된 일이 경공업1부에서의 섬유 제품 수출이었다. 흔히들 속된 표현으로 '걸레장사'라고 한다. 그래서 내 과거를 아는 사람들은 내게 지금도 이런 이야기를 하곤 한다.

"걸레장사 잘돼?"

과거를 회상해주는 애정 어린 소리로도 들리고, '걸레장사 한 주제에 출세했네', '걸레장사로도 성공할 수 있네.'라는 다양한 뉘앙스로도 다가온다.

나는 아직도 섬유 비즈니스에 애착을 갖고 있다. 왜냐하면 섬유 비즈니스라는 것이 다양하고 세밀한 부분 그리고 무역을 하는 사람으로서 개인 역량을 발휘하는 데 가장 중요한 요소들을 포함하고 있다고 생각하기 때문이다.

나는 개인적으로 상사맨이 가져야 할 경쟁력은 다음과 같다고 생각한다.

첫째, 상사맨은 섬세해야 한다. 사물을 보는 눈이 섬세하고 작은 일 하나도 그냥 지나치지 않는 그런 자세가 중요하다. 거래선을 상대할 때, 경쟁자보다 우위에 서려면 섬세한 눈으로 상대방의 구석구석을 살펴야 하고, 작은 것 하나도 놓치지 말아야 한다.

나는 러시아에 있을 때 정부 구매기관을 상대로 비즈니스를 많이 했다. 처음 구매기관

을 방문해 명함을 받아보면 다들 'Sales Director/Vice Director'란 명함을 내미는데, 과연 내가 Right Person과 상담을 하는 건지 확신이 잘 서지 않았다. 그렇다고 '네가 담당자 맞아?' 하면 다 '내가 한다'고 한다.

그러나 몇 번의 미팅을 통해 중요한 사실을 발견했다. 나오는 사람들의 옷차림이나 액세서리를 눈여겨보니 대개 유럽제 양복, 롤렉스 시계, 몽블랑펜, 유명 넥타이 등을 맨 사람들은 다 구매의 핵심 인물이라는 것이다. 즉, 구매담당자쯤 되면 거래선들로부터 선물을 엄청 받는다는 것은 누구나 다 아는 일이고, 더 중요한 건 이런 것을 당당히 걸치고 메고 다녀도 잘리지 않을 정도로 파워가 있다는 것이다. 이게 실력자 아닌가? 그래서 나는 항상 거래선을 만날 때, 그 사람의 습성·취향·취미 등 다각적인 부분을 파악해서 가급적 그 사람의 성향에 맞는 맞춤형 대화나 접근을 시도한다. 이처럼 상대방이나 상대 회사의 디테일한 점들을 수집하고 파악하는 일은 비즈니스를 성공으로 이끄는 지름길이다.

둘째, 상사맨은 안목이 있어야 한다. 즉, 물건을 구분해 낼 수 있는 안목, 좋은 거래와 나쁜 거래를 구분해 낼 수 있는 안목, 명품과 짝퉁을 구분해 낼 수 있는 안목, 앞을 내다볼 수 있는 안목, 이런 것들이 꼭 필요하다.

일례로, 옛날부터 출장 시에는 틈날 때마다 백화점이나 면세점을 꼭 방문한다. 뭐 내가 그런 비싼 제품을 사려고 그러는 게 아니다. 쓸데없는 데서 시간 낭비하는 것보다 Shop을 돌면서 명품 브랜드는 어떤 것이 있는지, 패션 트렌드는 어떤지, 새로 나온 제품은 어떤 것들이 있는지 등을 눈여겨본다. 이렇게 하면, 평소에 쌓아둔 이런 지식을 바탕으로 거래선에 선물할 때, 남보다 색다르게, 그 사람에게 도움이 될 만한 것을 고를 때 큰 도움이 된다.

또 국내외 거래선을 만날 때도 최신 패션에 고가 명품을 걸치고 있는 상대방에게 "무슨 브랜드의 무슨 최신 제품 아닙니까, 대단히 어쩌구 저쩌구 하십니다." 하면, 의외로 마음이 통한다는 표정과 함께 일이 잘 풀리는 경우가 많았다. 명품족은 원래 상대방이 알아주어야 희열을 바로 느낀다. 그리고 중요한 것은, 이것이 또 거래선에 한 발 더 다가설 수 있는 좋은 Tool이 될 수 있다는 것이다.

비즈니스에 대한 이러한 안목, 소양도 그냥 나오지는 않는다. 계속적으로 갈고 닦아야 나온다. 항상 고민하고, 어떤 접근 방법이 있는지 연구하고, 그런 과정이 반복되는 과정에서 안목이 쌓이고, 혜안이 생기게 된다고 생각한다. 그야말로 한 번 딱 보면 이게 '될 것인지 안 될 것인지' 판단이 절로 나오는, 그런 능력이 배양되는 것이다.

셋째, 평소에 다양한 지식을 쌓도록 노력해야 한다. 종합상사는 우리가 갖고 있는 조직력, 브랜드 파워, 해외 네트워크를 무기로 영업활동을 한다. 그러나 개개인의 역량이 굉장

히 중요하다고 생각한다. 상사맨으로서의 섬세함을 바탕으로 거래선의 성향을 도출하고 여기에 맞는 맞춤형 대화가 이루어져야 한다. 지식이란 것이 무슨 철학·문학·경제에만 국한된 것이 아니다. 유럽에 출장 가면 매번 축구 이야기만 한다. 나도 스포츠에는 관심이 많아서 좀 자신 있는 편인데, 신문에 매일 떠드는 몇몇 스타플레이어들의 이름은 알지만, 조금만 더 깊이 들어가면 아는 게 별로 없다는 사실이 금방 드러난다. 스페인계 거래선이었는데, 얼마 전에 있었던 유럽컵 이야기가 나왔다. 이 친구는 당시의 기분으로 돌아가 기분이 한창 좋은 상태로 이야기를 계속하는데, 나는 스페인 국가 대표팀에 대해서는 스트라이커인 비야 정도만 아는 수준으로 맞장구를 치는 데 아주 애를 먹었다.

위의 사례는 스포츠와 관련된 사례지만, 종합상사맨은 언제 어디서나 다양한 대화로 거래선을 사로잡고 함께 즐길 수 있는 지식을 갖고 있어야 한다. 그러기 위해서는 항상 신문을 꼼꼼히 읽고 정치·경제·사회·예술 분야에 대한 다양한 지식을 평상시 차곡차곡 쌓아나가야 한다.

모스크바 지사에 있을 때, 우리 회사에 굉장히 유명한 부사장님이 출장 오셨는데, 그분 한 손에 책이 들려 있어서 유심히 보았더니 하시는 말씀이 이랬다.

"어! 이거 일반상식 책이야. 요즘 외국 사람들 하고 상대해서 이야기를 하다 보니 여러 가지로 상식이 달려서 다시 공부하고 있어."

그분을 평상시에도 늘 존경하고 있었고, 항상 해박한 지식과 유머로 상대방을 압도했었는데, 역시 이런 숨은 노력이 있었구나 하는 생각을 했다.

넷째, 상사맨은 자기관리에 철저해야 한다. 상사 비즈니스란, 상품을 매개로 '자신'을 파는 것이다. 따라서 신의·성실을 바탕으로 개인의 신용관리에 철저히 해야 할 뿐만 아니라 자신의 외모에도 신경을 많이 써야 한다. 거래처와 관련해서 주의할 점은, 거래처 사람은 쉽게 바뀌지 않는다는 것이다. 처음 말단 직원이었던 사람은 시간이 지나면서 그 자리에서 높은 자리로 자꾸 올라간다. 사람이 바뀌는 게 아니라, 그 사람이 계속 진급하면서 결재 권한만

평소에 다양한 지식을 쌓도록 노력해야 한다. 종합상사는 우리가 갖고 있는 조직력, 브랜드 파워, 해외 네트워크를 무기로 영업활동을 한다. 그러나 개개인의 역량이 굉장히 중요하다고 생각한다. 상사맨으로서의 섬세함을 바탕으로 거래선의 성향을 도출하고 여기에 맞는 맞춤형 대화가 이루어져야 한다. 지식이란 것이 무슨 철학·문학·경제에만 국한된 것이 아니다.

세지는 것이다. 사람을 한 번 잘못 사귀어놓으면, 두고두고 애를 먹는다. 대신 한 번 잘 사귀어놓으면 두고두고 효과를 보게 된다.

다섯째, 상사맨은 항상 시도하고, 도전하고, 실패를 두려워하지 않는 정신이 필요하다. 특히 초급 중견 간부 시절에는 많은 일에 부딪혀 보고, 불가능하다 생각되는 일도 도전의식을 갖고 성사시키기 위해 다각적으로 연구도 해보고, 또 간혹가다가 실패의 경험도 느껴보고 하는, 이런 사람만이 훌륭한 상사맨, 훌륭한 팀장, 훌륭한 임원이 될 수 있다고 생각한다. 최근에 많이 얘기가 되고 있는 '해봤어' 정신만 해도 그렇다. 시도도 안 해보고, 시련도 없이 안일하게 일한 사람은 남에게 결코 감동을 줄 만한, 회사에 감동을 줄 만한 일을 창출해 내지 못한다.

내가 정보통신사업 본부장으로 있을 때 인력 부족으로 타 본부에서 업무 능력이 좀 떨어지는 분들을 받아본 적이 있다. 당시에는 정보통신사업본부가 인기 있는 본부가 아니어서 타 본부에서도 능력이 처진 사람들만 보냈는데, 그래도 사람이 없으니 할 수 없이 받았다. 아니나 다를까, 일을 시켜보고는 크게 실망했다. 이 분들은 그동안 남에게 감동을 줄 만한 일을 해본 적이 없었기 때문에 정보통신 분야처럼 치열한 경쟁 속에 팽팽 돌아가는 업무를 맡겨보니 거의 적응을 못 했다. 이때 성과 없이 회사를 떠난 사람들이 많았다.

한창 일할 나이에 고민하고, 정열적으로 도전하면서 일을 해야만 경험이라는 귀중한 자산이 축적된다. 그런 뒤에라야 팀장이나 본부장이 돼서 새로운 비즈니스를 창출하는, 정말 Creative한 일을 제대로 할 수가 있다.

뉴턴이 만유인력의 법칙을 발견한 것은 다들 잘 아는 이야기다. 뉴턴이 어느 날 사과밑에 누워 있는데 사과가 떨어지는 것을 보고 이 원리를 발견했다는 얘기다. 그런데 궁금하다. 내가 아무리 100년간 사과나무 밑에 누워서 무수히 떨어지는 사과를 보았다고 한들 그 원리를 발견했을까? 나는 불가능했으리라 생각한다. 뉴턴은 그동안 많은 학문적 지식을 쌓고 고민하는 과정에서 이 이벤트가 새로운 진리를 창출하는 동기가 된 것이다.

반드시 지금을 위해서만이 아니라, 미래를 위해서 지금 하는 일에 모든 것을 쏟아부어 넣어야 한다. 반드시 미래에 회사를 이끌고 갈 핵심인력이 될 것이다.

작지만 단단한 조직, 위대한 힘을 발휘할 수 있는 조직

우리 회사가 추구하는 목표는 적은 인력으로 최대한의 효과를 창출하는 것이다. 이러

기 위해서는 모든 인력이 전력화·전략화되어야 하고, 각 개인의 역량 또한 극대화되어야 한다. 우리가 추구하는 조직 모델을 비롯해서, 작지만 단단한 조직, 작지만 위대한 힘을 발휘할 수 있는 조직을 만드는 것이다. 이런 조직을 갖추어야만 무한경쟁시대에서 살아남을 수 있다고 생각한다.

해외영업, 특히 신시장의 활성화로 많은 인력이 필요하다. 이에 비해, 각 영업본부의 현실은 다들 인력 부족을 호소하고 있다. 인력 부족은 두 가지 의미로 볼 수가 있다. 하나는 인원수가 부족하다는 의미가 될 수도 있고, 다른 한편으로는 인력은 충분한데 적임자가 없다는 뜻도 된다. 이 두 가지를 다 스스로의 노력으로 역량을 구비하여야 한다.

회사가 영업을 확대해서 기회가 자동적으로 늘어난다는 것이 얼마나 좋은가? 대신, 회사는 시간적 여유가 없다. 기다릴 시간이 없다. 과장은 차장, 차장은 팀장, 팀장은 본부장의 역량을 가져서 일을 꿰차나갈 수 있도록 스스로 배가의 노력을 해서 역량을 향상시켜야 한다. 그래야 그 기회를 잡을 수가 있다. 아무쪼록 우리 현대종합상사가 제2의 르네상스 시대를 열어갈 수 있길 바란다.

김종원_ 모스크바, 홍콩, 타이베이 지점장으로 일했으며, 정보통신사업본부장, 경영기획실장을 역임했다. 부사장으로 퇴임했다.

10

가깝고도 먼 이웃 일본, 어렵지만 개척 가능한 일본 시장

—

손건호

항상 우리보다 앞선 일본이지만, 일본은 왕래가 힘들 만큼 먼 거리에 있는 것도 아니고, 또 알 수 없을 만큼 경제수준 차이가 큰 나라도 아니다. 다만 구체적으로 접근하지 않고 막연하게 생각하면 일본은 어려운 상대로 비쳐지는 것이 아닐까.



1977년 10월, 나는 9년 동안 근무하던 마루베니상사를 그만두고 갓 출범한 현대종합상사의 경력사원으로 입사했다. 우리나라에 종합상사 제도가 도입되기도 전인 1960년대 후반 내가 일본 마루베니상사에 입사한 것은 나름대로의 뜻이 있었기 때문이었다. 일본 상사에서 배운 무역업을 언젠가는 우리나라를 위해 써먹을 때가 있으리라 판단했기 때문이었다. 그리고 현대종합상사가 그 기회를 부여했다.

일본 소고쇼사에서 현대종합상사로 이어진 상사맨의 길

1977년 10월, 나는 9년 동안 근무하던 마루베니(九紅)상사를 그만두고 갓 출범한 현대종합상사의 경력사원으로 입사하였다. 내가 우리나라에 종합상사 제도가 도입되기도 전인 1960년대 후반 일본 마루베니상사에 입사한 것은 나름대로 뜻이 있었기 때문이었다. 일본 상사에서 배운 무역업을 언젠가는 우리나라를 위해 써먹을 때가 있으리라 판단했기 때문이었다. 그리고 현대종합상사가 그 기회를 부여했다.

마루베니에서 기계류 수출입 업무를 담당했던 탓에 입사 후 나는 중화공기계부에 배속되었다. 초기 중화공기계부에는 유상원 부장이 책임자였고, 홍목선 차장이 플랜트를, 강창석 차장이 철구를, 그리고 내가 기계 부문을 담당했다.

초기 기계부는 우리나라 기계공업 수준이 보잘것없던 때라 큰 실적이 없었다. 다만, 600만 달러 상당의 변압기를 나이지리아로부터 수주한 것이 기억에 남는다. 현대중전기는 당시 현대중공업 중전기사업부 산하 소속이었는데 실적이 거의 없던 상태에서 이 건 이후 중전기 분야의 수주가 활발해지기 시작한 것으로 기억한다.

이후 1980년 나는 잠시 일본 동경 지점으로 발령받았다가 갑자기 인도네시아 지점으로 가게 되었다. 인도네시아의 시장 잠재력을 고려하여 지사를 강화하겠다는 경영진의 전략적 판단에 따른 것이었다.

인도네시아에서는 정부기관 상대의 수주가 적지 않게 있었는데, 현지 전력청 발주 3,000만 달러 규모의 변전설비를 수주하는 과정에서 겪었던 에피소드는 아직도 기억에 생생하다.

이 입찰은 턴키 발주로써 조건이 매우 까다로웠다. 인도네시아 정부에서 내건 입찰조건은 공사대금 상당의 금액을 인도네시아산 원자재로 100% 대응구매(Counter Purchase) 하고 또 금융(Financing)도 제공한다는 것이었다.

현대엔지니어링 직원이 인도네시아로 파견 나와 상사 직원들과 함께 약 2달간 제안서를 작성한 끝에 입찰에 참여하려는 찰나, 입찰 당일 지점 사무실에 출근하니 이게 웬일인가. '입찰에 참여하지 말 것'이라는 텔렉스가 도착해 있었다.

본사에서는 금융 제공하고 물건 구매해주는 불리한 조건으로까지 입찰에 참여할 필요가 있느냐는 판단이었다. 그러나 텔렉스가 도착한 날이 입찰 당일이었으므로 본사를 상대로 상황을 설명할 시간적 여유가 없었다. 순간 허탈했다. 옆에 있던 현대엔지니어링 직원에게 우리의 가격 조건이 어떠냐고 물었더니 '여러 가지 위험부담을 고려한 가격'이라고 대답했다. 결국, 현대엔지니어링 직원과 나는 텔렉스는 못 본 것으로 하고, 그래도 혹시 몰라 가격을 20% 더 올려 입찰에 참여했는데 결과는 우리가 이긴 것으로 나왔다.

이튿날 본사에 이를 보고하니 날벼락이 떨어졌다. 결국, 나는 이 프로젝트의 네고 과정에서 본사 귀임 명령을 받았다. 이후 이 프로젝트는 현물 구매분을 경쟁을 붙여 독일계 다국적 광물 딜러에 의뢰, 낮은 수수료로 해결하고 금융조건도 일본계 싱가포르 LEASE Co.를 통해 우리가 판매한 설비를 인도네시아 정부에 리스하는 형식으로 해결, 비용을 상당히 줄일 수 있었다.

또한, 현대중전기로서는 당시까지 풀턴키 공사 경험이 전혀 없던 상태여서 공사 결과별로 이득을 남기지는 못했지만, 최초의 턴키 공사를 수주함으로써 이후 턴키 공사에 자신감을 느끼는 계기가 되기도 하였다. 지금 돌이켜 생각해보면 그냥 회사의 지시대로 했으면 나에겐 아무런 문책이 돌아오지 않았을 테지만 나름대로 최선을 다한다는 일념에서 회사의 명령을 이행하지 않고 수주에 참여했던 것이 아닌가 하는 생각이 든다.

'낙타가 바늘구멍 들어가기보다 어려운' 일본 시장 진출기

이후 이란 등 세계 여러 지역을 돌아다녔지만 가장 기억에 남는 곳이 1980년대 중반에

근무했던 후쿠오카였다. 후쿠오카로 발령받게 된 계기는 좀 특별했다.

1980년대 중반만 하더라도 현대자동차는 세계적인 메이커가 되었으나 아직 완전 국산화하지 못한 설비 및 일부 부품은 일본으로부터 수입하고 있었다. 따라서 자동차 수출이 늘어남에 따라 당연히 일본으로부터의 부품 수입액도 늘어났으며, 이는 영원한 숙제인 대일 기술종속을 탈피하기 위한 과정에서 치러야 하는 대가였다. 그러나 이 같은 사정을 잘 알지 못한 언론은 1980년대 중반 엔고로 대일 무역적자가 더욱 늘어나자 마치 현대가 무역역조의 주범인 것처럼 보도하였다.

여기에 더해 우리에게 3저 호황이라는 기회가 와서 일본의 엔고를 활용한 대일 수출 활성화가 시급한 과제로 대두하였다.

이 시기 정주영 회장님은 일본 시장 개척을 위해 종합상사의 지사를 일본 주요 도시에 개설하라는 지시를 직접 내리고 대일 수출 강화를 독려하기 시작했다.

더욱이 정주영 회장님은 한국 시각으로 매일 새벽 5시를 기점으로 3분마다 모든 주요 해외지사로부터 직접 보고를 받으셨다. 그러니까 정확하게 매일 아침 5시 몇 분이 되면 나는 후쿠오카에서 3분간 보고할 내용을 종이에 펴들고 회장님 자택으로 전화를 드려야 했다. 그러나 처음 후쿠오카에 발령받아서는 별로 보고할 실적이 없어 전화 보고 시간만 되면 진땀을 흘렸던 기억이 난다.

더욱이 일본은 선진국 시장이라 우리가 침투하기가 낙타가 바늘구멍 들어가기보다 어려웠다. 1980년대로 접어들면서 현대종합상사가 수출한 H형강 등 철강 제품이 호조를 띠었으나 일반 상품 수출은 쉽지 않은 상황이었다. 마치 우리보다 경제력이 뒤떨어지는 후진국에서 우리나라에 와서 광주 같은 지방 도시에서 무역을 하겠다고 나서는 것이나 다름없었다.

처음에는 문전박대의 연속이었다. "한국 기업의 물건을 사봐야 클레임만 걸리고 골치 아프다."는 반응이 대부분이었다. 기껏해야 이쑤시개나 나무젓가락 정도는 사겠다는 모멸 섞인 반응을 얻기 일쑤였다.

부임 몇 달 만에 고심 끝에 찾아낸 상품이 이중코팅 주방 용기였다. 당시 일본에서 잘 팔리던 이중코팅 냄비가 있었는데 알고 보니 우리나라 중소기업이 특허를 내서 미국으로 수출하던 물건이었다. 이것이 일본으로 역수출되어 선풍적인 인기를 끌고 있었다. 주방 용기를 시작으로 일본 시장을 공략하기 위해 온갖 상품을 다 취급했다. 그중에서도 일본과 우리의 상관행의 차이를 극명하게 드러냈던 사건이 바로 생선 수출이었다.

일본인들은 생선을 좋아해서 우리나라 생선 수출 물량이 상당량에 달했는데, 문제는 분명 우리나라 생선이 선도가 일본 것보다 나았는데 항상 등급은 낮게 쳐주는 것이었다. 그

래서 직접 어판장에 가서 그 원인을 파고들어 가기 시작했다. 문제는 포장 외관에 있었다. 일본 상인들은 갈치의 경우 하얀 배가 위쪽으로 드러나도록 가지런히 상자에 담아 투명한 얼음을 위에 뿌려놓으니 은빛 갈치의 배가 반짝반짝 거리는 것이 외관이 앞섰다. 이에 비해 우리나라 생선은 등이 위로 올라와 있었던 것이다. 다른 생선도 일본인들은 생선의 눈이 항상 위로 오게 하고, 또 그 위에 얼음을 뿌려 마치 눈이 살아있는 것처럼 포장했다. 이러니 우리 것이 아무리 갓 잡은 것이라도 일단 외관에서 선도(鮮度)가 떨어지는 것처럼 비쳤던 것이었다.

이 문제를 즉시 바로잡아 다음부터 우리 생선도 외관에 신경을 쓰니 매출이 늘어나고 가격 책정도 좋아졌다. 나는 이후 귀국해서도 우리나라 수산업 관계자에게 생선 포장에 대한 경험담을 들려주며 시정을 권고했으나 이후 별로 개선되는 것 같지 않았다.

일본 특집방송의 주인공으로 출연하다

이처럼 일본에서 악전고투하고 있었는데, 당시 엔고를 이용하여 가전 등 한국산 제품이 수입되자 일본 내에서는 '한국의 종합상사가 일본으로 몰려온다.'는 경고성 사회 여론이 조성되었고 이 바람을 타고 NHK에서 취재 요청이 왔다. 한국의 상사맨을 취재하고 싶다는 것이었다. 처음에는 방송을 보고 일본 사람들의 경각심이 고조될까 봐 거절했으나 담당 프로듀서의 집요한 요청을 받고 '영업에 방해가 안 되는 선에서' 취재한다면 응하기로 했다.

이렇게 해서 NHK 취재팀은 무려 6개월여나 나를 따라다니며 취재했고, 드디어 금요일 저녁 황금시간대에 30분간 방영되었다. 내용은 앞부분에서 현대그룹에 관한 내용, 그리고 후반부는 나의 세일즈 이야기가 주 내용이었는데 처음에는 규슈 지방에만 방영되던 것이 반응이 너무 좋아 전국 방송에 다시 한 번 방영되었다.

이 방송이 나가자 놀랍게도 거래처를 찾아가면 내 얼굴을 아는 사람이 많았다. 뜻하지 않게 돈 주고도 못하는 현대그룹의 광고를 한 셈이 되었다. 만나는 사람마다 반갑다고, TV에서 봤다고 하니 영업하기가 한결 쉬워졌음은 물론이다. 결국, 이 방송 이후 영업실적이 더욱 늘어 귀국하기 직전 후쿠오카 지점의 연간 실적이 2,000만 달러에 이를 정도가 되었다.

후일담이지만, 나 때문에 후쿠오카에 주재한 일본의 쟁쟁한 소고쇼샤 직원들이 매우 곤란을 겪었다는 이야기를 들었다. "한국의 현대 지점은 직원 한 명이 2,000만 달러를 올리는데 너희들은 수십 명이 도대체 뭘 하고 있느냐."는 추궁을 당했다는 것이었다.

1980년대 말경 나는 본사로 귀임해서 상품본부로 발령을 받았다. 당시 상품본부는 이

불쑥 일본 닌텐도사 게임기를 수입해보자는 생각이 떠올랐다. 일본에 있을 때 아들 녀석이 닌텐도 게임기에 푹 빠져 있던 생각이 났다. 또한, 닌텐도사는 미국의 자사 현지법인 외에는 세계 어느 곳에도 대리점권을 내준 적이 없었는데 당시 경영방침을 바꿔 타 지역 대리점권도 내주는 오픈 경영을 하려던 참이었다.

라크 특수가 지난 뒤라 그를 뒤이을 아이템을 찾기 위해 총력을 기울이던 때였다. 이런 상황에서 불쑥 일본 닌텐도사 게임기를 수입해보자는 생각이 떠올랐다. 일본에 있을 때 아들 녀석이 닌텐도 게임기에 푹 빠져 있던 생각이 났다. 또한, 닌텐도사는 미국의 자사 현지법인 외에는 세계 어느 곳에도 대리점권을 내준 적이 없었는데 당시 경영방침을 바꿔 타 지역 대리점권도 내주는 오픈 경영을 하려던 참이었다.

그러나 이미 국내 각 종합상사가 완구회사와 합작해서 닌텐도 한국 대리점권을 따내려고 혈안이 되어 있던 상황이었다. 비록 늦었지만, 최선을 다한다는 마음에서 우리도 사업계획서를 닌텐도사에 제출했는데 그들은 한국에 와서 30여 개 신청사와 면담을 가진 결과 현대의 사업계획서가 가장 타당성이 있다고 판단, 우리에게 대리점권을 주겠다는 결정을 내렸다. 이후 닌텐도 게임기 사업은 현대전자와 합작 사업으로 발전하게 되었다.

한편 1980년대 인천제철의 모범적인 공장 가동으로 철강 부문에서도 일본 시장 개척이 괄목할만한 신장을 이룩했다. 윤은혁, 이규석 이사 등 당시 일본 시장 개척에 힘쓴 많은 상사맨들의 노력은 기억되어야 할 것이다. 특히 정주영 명예회장님은 1980년대 중반 직접 사절단을 이끌고 일본을 방문하였고 또 그룹 차원에서 일본 지역 총괄 사장제를 도입하여 전략적인 지원 체제를 구축하셨다.

그 결과 1987년 현대그룹의 대일 수출 실적은 국내 상사 중 최대인 150%의 신장률을 기록했으며, 실적으로도 2억 7,000만 달러 이상을 기록해 국내 상사 중 최대를 기록했다.

돌이켜보면 나의 후쿠오카 재임 기간은 당시 우리나라 업계에서는 '난공불락'으로 여겨졌던 일본 시장에 대한 가능성의 틈새를 열어놓은 기간이었던 것 같다. 항상 우리보다 앞선 일본이지만, 일본은 왕래가 힘들 만큼 먼 거리에 있는 것도 아니고, 또 알 수 없을 만큼 경제 수준 차이가 큰 나라도 아니다. 다만 구체적으로 접근하지 않고 막연하게 생각하면 일본은 어려운 상대로 비쳐지는 것이 아닐까.

손건호_ 후쿠오카와 리야드 지점장으로 일했으며, 상무로 퇴임했다.

11

검은 황금을 찾아 뚫은 파이프

주강수

우리는 바로 그 성숙기의 문턱에 서 있다. 앞으로 얼마나 제대로 성장해 나가는가는 우리 모두에게 달려 있다. 마리브 유전을 뛰어넘는 유전의 개발을 목표 삼아, 과거를 통해 미래를 창조하는 혜안(意眼)을 키워나가야 할 시점에 서 있는 것이다.



유전개발사업을 두고 '도박'이라 일컫는 것도 다 그처럼 낮은 확률과 희박한 가능성 때문이다. 그런데 이 확률게임에 최초로 성공한 사건이 바로 현대종합상사가 최초로 탐사한 해외 유전이자 동시에 우리나라 최초·최대의 석유 발견지인 북예멘(현 예멘) 광구의 마리브 유전이다.

검은 황금에의 도전

확률 10%. 그것이 소위 '검은 황금'이라 일컫는 석유의 발견 가능성이다. 석유가 발견된다 하더라도 과연 경제성이 있는지, 매장량은 풍부한지 수익을 꼼꼼히 따져 본다면 그 확률은 더 낮아진다. 유전개발 사업을 두고 '도박'이라 일컫는 것도 다 그처럼 낮은 확률과 희박한 가능성 때문이다.

그런데 이 확률게임에 최초로 성공한 사건이 바로 현대종합상사가 최초로 탐사한 해외 유전이자 동시에 우리나라 최초·최대의 석유 발견지인 북예멘(현 예멘) 광구의 마리브 유전이다. 마리브 유전은 세계적으로도 1980년대에 발견된 유전 중 가장 성공적인 것으로 평가받았을 뿐만 아니라 우리나라 업체가 해외 유전개발에 적극적으로 참여하는 계기가 되었다.

1973년과 1979년, 두 차례에 걸친 석유 파동은 자원에 대한 혁신적인 인식의 변화를 가져왔다. 자원 빈국인 우리나라 역시 자원의 가치와 소중함을 심각하게 인식, 1978년 1월 1일에는 정부의 한 실무 부처로서 동력자원부가 신설되고 해외자원 개발 촉진법을 비롯해 석유사업법, 석유사업기금법 등이 제정되었다.

또한, 국내 종합상사들도 해외유전개발 사업에 눈을 돌려 회사 내에 자원개발 전담 사업부를 신설하는 등 이 분야의 진출을 서두르기 시작했다.

우리나라에 처음으로 마리브 유전개발을 제안한 사람은 레이 헌트(HUNT)라는 미국

의 유명한 딜러(dealer)였다. 그에 대해 잠깐 부연하면 그는 미국 헌트가(家)의 서자로 그의 아버지가 형에게는 재산을, 그에게는 경영 기술을 남겨 주었다는 유명한 일화가 있다. 미국의 인기 드라마 '댈러스'의 극 중 둘째 아들의 모델이 바로 그라고도 하는데, 어쨌든 미국에서 헌트가의 명성은 대단했으며 레이 헌트 역시 배짱 좋은 딜러이자 쾌남아로 유명했다.

그가 1983년 초 북예멘 유전의 투자 문제로 우리나라를 찾아온 데에는 몇 가지 이유가 있었다. 첫째로 그는 당시 마리브 유전의 개발을 서두를 수밖에 없는 상황에 놓여 있었다. 왜냐하면, 그가 북예멘에 소유하고 있는 광구권이 일정 기간 개발하지 않으면 도로 빼앗길 위기에 처해 있었으므로 하루라도 빨리 개발을 서둘러야 했기 때문이다. 둘째로 그는 여러 업체에 의사를 타진했으나 만족할 만한 대답을 듣지 못했다는 점이다.

당시 수집된 정보에 따르면 그는 우리나라를 찾아오기 전에 이미 일본의 종합상사와 투자자들을 찾아가 투자 가능성을 타진한 것으로 알려져 있으나 냉담한 반응만을 받았을 뿐이고 우리나라에 와서도 처음 접촉을 시도한 유공에서 거절을 당했다. 그래서 결국 그는 국내 정상의 중공업 업체인 현대그룹에 한 가닥 희망을 걸고 이 유전 투자 건을 상의하러 찾아오게 된 것이었다.

이 유전사업이 여러 곳에서 거절을 당한 이유는 간단했다. 도대체 개발 가능성을 점칠 수가 없었기 때문이었다. 무엇보다 북예멘은 당시 단 한 번도 석유를 시추한 경험이 없었다. 즉 과연 거기에 정말로 기름이 묻혀 있을지, 또 묻혀 있다면 제대로 된 경제성 있는 기름이 묻혀 있을지 명확하게 판단할 만한 근거가 없었다.

그러나 당시 그 건의 가능성을 일찌감치 알아본 사람이 바로 당시 석유개발공사 개발본부장으로 있던 김서운 박사였다. 지질학과 출신인 김 박사는 이 건을 두고 여러모로 숙고한 뒤 당시 나에게 "주 이사, 좋은 프로젝트가 있으니 검토해 보세요."라고 의사를 타진해 왔다. 나 역시 지질학과 출신인지라 김 박사의 제안을 접하고 바로 헌트의 제안 건을 꼼꼼히 검토한 결과, 가능성이 있다는 판단이 섰다. 설사 그 가능성이 아무리 적을지라도 몇 차례의 오일 쇼크로 해외자원개발에 목말라 있던 우리나라에서 "한번 성공을 거두어 바람을 일으켜 보자."는 기대감도 슬며시 솟아났다.

이 유전사업이 여러 곳에서 거절을 당한 이유는 간단했다. 도대체 개발 가능성을 점칠 수가 없었기 때문이었다. 무엇보다 북예멘은 당시 단 한 번도 석유를 시추한 경험이 없었다. 즉 과연 거기에 정말로 기름이 묻혀 있을지, 또 묻혀 있다면 제대로 된 경제성 있는 기름이 묻혀 있을지 명확하게 판단할 만한 근거가 없었다.



그러나 내부적으로 이 안이 통과되기에는 좀 더 복잡한 과정을 거쳐야 했다. 처음 내가 마리브 유전개발 건으로 품의서를 제출했을 때 많은 사람이 부정적인 견해를 밝혔다. 그도 그럴 것이 워낙 처음 하는 사업인 데다 위험도가 커서 섣부른 판단을 내릴 수가 없었기 때문이었다. 그래서 투자심의회 형식의 위원회를 구성해 보는 게 어떻겠냐는 의견도 나왔다.

그러나 절차상의 문제 등을 고려하면 시간이 너무 촉박했다. 결국 "이런 사항을 판단할 분은 정주영 회장님밖에 없다."라는 현대종합상사 경영진의 판단으로 나는 경영진과 함께 정 회장님을 찾아가게 되었다.

"기름이 꼭 나온다!" 정주영 회장님의 결단

정주영 회장님 앞에서 내가 두꺼운 보고서를 막 읽으려는 찰나, 회장님으로부터 갑자기 "보고할 필요 없다."는 한마디가 떨어졌다.

"구체적으로 보고할 필요 없네. 주 이사는 그 내용을 이해하겠는가?"

생전 처음 해보는 유전사업인데 아무려면 그 내용을 속속들이 알 수야 있었을까. 계속해서 정 회장님의 말이 떨어졌다.

"그것만 대답해 봐. 석유가 나올 것인지, 돈은 벌 수 있을 것인지."

"…… 나올 가능성이 있습니다."

"얼마나?"

사실 그때 나의 판단으로 그 가능성은 1%를 넘지 않았으나 곧이곧대로 1%라고 말할 수는 없는 처지였다. 눈 딱 감고 열 배를 불려 대답했다.

"10%입니다."

"그렇다면 주 이사 돈이라면 투자를 하겠어?"

"… 못 합니다."

"그러면 자신의 돈으로는 못 할 사업을 왜 회사 돈으로 투자하라고 제안하지?"

할 말이 없었다. 결국, 결재는커녕 얘기도 제대로 꺼내 보지 못하고 묵묵히 돌아서자니 함께 들어갔던 박영욱 사장을 비롯한 세 분도 덩달아 착잡한 표정이 되었다. 그래도 최초의 유전개발 건인데 그렇게 허무하게 스러져가나 싶은 게 여러모로 안타까웠다.

막 문을 나서려는 찰나, 나는 이대로 물러설 수 없다는 생각에 돌아서서 불쑥 한마디 했다.

"회장님, 이게 제 돈이면 못 해도 제가 회장님이면 저는 합니다."

그 말에 담긴 절실함 때문이었을까. 정 회장은 앉아서 자세히 설명하라고 했다. 나는 천천히 이야기를 꺼내기 시작했다.

"이것은 위험성이 높은 사업입니다. 그러나 석유 탐사는 1%의 가능성만 있어도 합니다. 그런데 이번 건은 가능성이 열 배이니 충분하지 않습니까. 저는 제 아파트가 1,800만 원이니 이것 날리면 빈털터리가 되어 못 합니다만 제가 회장님이라면 이익 일부로 50만 달러를 투자하겠습니다. 50만 달러를 투자해서 그 몇십 배, 몇백 배의 수익을 남기는 사업이 어디 있겠습니까? 투자하는 게 좋다고 생각합니다."

그러자 기적이 일어났다. 회장님은 그 자리에서 서류를 가져오라고 하더니 즉석에서 결재하는 것이었다. 그러고는 "이 사업은 반드시 성공한다. 기름이 꼭 나온다."고 단언하셨다.

"이번에 기름이 나온 것은 순전히 현대의 운 때문인 줄 알라!"

그리고 얼마 후, 마리브에서 유징(油微 : 지하에서 천연석유가 있음을 나타내는 징후) 소식이 전해져 왔다. 그야말로 운이 좋아도 너무 좋았다.

여담이지만 정 회장님은 기름이 나온다는 소식을 듣고 사장단 회의에서 나중에 한국 측 컨소시엄에 합류한 S사 회장에게 전화를 걸어 "이번에 기름이 나온 것은 순전히 현대의 운(運) 때문에 된 줄 알라."고 전하라고 지시했다고 한다.

그러나 지금 돌이켜보면 단순히 우연이나 행운을 뜻하는 의미에서의 운은 아니었고, 아마 진인사대천명(盡人事待天命)과 같은 의미에서의 운이 아닐까 생각한다. 비록 인간이 만능은 아니지만, 현재 주어진 여건 아래에서 가장 잘할 수 있는 일을 하는 것, 그것이 가져다준 결과가 행운으로 보일 수도 있다.

당시 마리브 유전개발 계획에 참여했던 사람은 실무 총책임을 맡았던 나를 비롯해 계

지금 돌이켜보면 단순히 우연이나 행운을 뜻하는 의미에서의 운은 아니었고, 아마 진인사대천명(盡人事待天命)과 같은 의미에서의 운이 아닐까 생각한다. 비록 인간이 만능은 아니지만 현재 주어진 여건 하에서 가장 잘 할 수 있는 일을 하는 것, 그것이 가져다 준 결과가 행운으로 보일 수도 있는 것이다.

약 관계와 협상 전반에 참여했던 손광현 부장, 계약서 관계를 검토했던 법대 출신의 성열훈 과장, 나중에 유전개발에 합류한 김원기 사원 등이었고, 거기에 자금 동원과 관리 쪽의 지원을 맡은 이일원 상무와 뒤에서 지원해준 박영욱 사장을 비롯한 경영진이 있었다. 또한, 이들 말고도 많은 상사맨들이 관심과 협력을 아끼지 않았다.

당시 미국의 휴스턴 지사에서 근무하던 강정식 지사장 역시 마리브 건의 중요한 정보를 제공해 주었다. 당시 오일 필드 개발에 초점을 맞춰 활발한 모색을 하던 휴스턴 지사는 세계적인 오일 메이저(Oil Major)들의 거점이기도 했다. 따라서 강정식 지사장에게는 헌트사의 전반적인 상황을 알아봐 달라는 주문을 했다.

이는 당시 헌트사가 세계 7대 메이저 회사들과는 달리 거의 알려지지 않았기 때문에 혹시 작은 규모의 독립 오일 컴퍼니(Independent Oil Company)가 아닌가 하는 우려가 일었기 때문이었다. 하지만 조사 결과 헌트사는 재무구조가 탄탄하고 댈러스에서도 유명한 알부자 그룹이라는 사실이 밝혀져 어느 정도 확신할 수 있게 되었다.

그리고 그 조사 과정에서 한 가지 중요한 사실을 알게 되었다. 당시 헌트가 우리나라에 제안한 것은 북예멘의 해상광구 쪽이었다. 그러나 해상광구는 시추비가 1,200만에서 1,800만 달러에까지 이르는 엄청난 규모로 위험이 너무 컸다. 반면에 북예멘의 육상광구는 시추비도 저렴할 뿐 아니라 석유 매장 가능성도 높았다. 게다가 당시 세계 최대의 석유 회사의 하나인 엑슨이 헌트사와 육상광구 개발 건으로 의견이 오가던 중이라는 사실이 밝혀져 신뢰성이 더 높아졌다.

결국, 우리는 헌트사 측에 해상광구 대신 육상광구로 바꾸자고 제안했고, 그 육상광구에서 얼마 뒤 기름이 나왔다.

미지의 땅을 뚫고 미래의 꿈을 여는 파이프라인

성공적인 유전 투자를 위해서는 기술적, 경제적, 정치적 타당성을 검토하는 과정이 필요하다. 무엇보다 첫째, 기술적으로 과연 석유가 묻혀 있을 것인지를 탐사해야 하고, 둘째 과연 매장된 석유가 수익성이 있는 양질의 풍부한 석유인지 경제성을 알아봐야 했고, 마지막으로 산유국을 둘러싼 정치적인 이해 조건들을 검토해야 한다.

즉 국내적으로는 석유와 관계되는 포괄적인 국가의 투자 정책을 알아야 하며, 국외적으로는 산유국이 정치적인 분쟁이나 싸움에 말려들지 않고 제대로 석유를 생산해낼 만한

여건이 되는지를 검토해야 한다.

예멘공화국은 1990년 5월 20일 예멘 아랍공화국(북예멘)에 예멘 민주인민공화국(남예멘)이 합병되면서 성립된 것으로 그 전까지는 친서방 노선인 북예멘과 친소련 쪽인 남예멘 사이에 여러 차례 충돌과 내란이 있었다.

더욱이 유전개발을 시작하던 1983년 당시 우리나라는 남-북예멘 어느 쪽 하고도 수교가 수립되지 않았던 상황이었기 때문에 당시 북예멘 진출을 놓고 국무회의가 열릴 정도였다. 그러나 결국 마리브 유전개발은 이러한 미묘한 문제를 극복하였고 이후 우리나라와 북예멘과의 수교에 일종의 도화선 역할까지 하게 되었다.

이런 상황에서 첫 유징 소식을 접하고 유전 지역의 전반적인 상황을 파악하고자 현장답사팀이 파견되게 되었다. 현장답사팀은 나와 김서운 박사, 삼환기업의 최용권 사장, 유공(주)의 서효중 부사장, 당시 현지 지사장으로 있던 조규태 대리 등이었다. 헌트 측에서도 기술담당 부사장과 재정담당 부사장, 현지 지사장 등을 파견했다.

답사팀이 북예멘의 수도인 사나(Sanaa)를 거쳐 마리브 지역에 들어서 보니 나지막이 진지가 구축돼 있고 사람들이 총칼로 무장하고 있었다. 알고 보니 근처에서 물의 소유권을 두고 소수 부족끼리 전투가 벌어지고 있다는 것이다. 사막에서는 곧잘 물의 줄기가 지면을 따라 변하므로 때때로 심각한 분쟁의 원인이 되었다.

유전 지역은 거기서도 또 한참을 들어가야 했는데 나침반도 없이 오로지 감각만으로 길을 찾다 보면 몇 번이고 길을 잃었다. 고생 끝에 마침내 목적지에 도착해보니 현장이라고는 황량하기 짝이 없는 사막만이 펼쳐져 있었다.

바람에 모래가 이리저리 흩날리고 언뜻언뜻 언덕 너머로 잔설처럼 하얗게 반짝이는 것은 사막에서 절로 생긴 희디흰 소금층이었다. 시추에 성공하여 생산준비가 완료된 크리스마스트리(Christmas Tree)라 불리는 유정두만 덩그러니 남아 있었고 육중한 시추설비가 서 있는 곳에는 거친 가시철망을 둘러놓은 상태였다. 가끔씩 목마른 낙타가 물을 먹고자 시추현장의 급수 파이프를 물어뜯었기 때문이었다.

그 황량한 사막에 서니 만감이 교차하는 듯했고, 예견되지 않은 불안한 미래가 거기에 있었다. 물론 기름이야 발견됐지만 조바심은 오히려 그때부터 시작이었다. 과연 기름이 제대로는 나올까? 나오면 제대로 운반은 할 수 있을까? 과연 경제성이 있기는 한 걸까? 문제는 산적해 있었다.

석유가 발견됐다고 당장에 수입이 되는 것은 아니다. 우선 석유를 운반해 팔기 위해서 무려 428km에 이르는 파이프라인(Pipe Line)을 깔아야 했다. 전체 프로젝트의 개발비만도

그때 만약 지분을 더 크게 원했더라면 더욱 막대한 이익이 발생했을 것이다. 단 몇 퍼센트라도 지분을 더 높였다면 거기서 나오는 이익은 실로 엄청났을 것이다. 그래서 아직도 그 일은 두고두고 안타까운 일로 회자되는데 그러나 유전개발처럼 리스크가 큰 사업에서 결과를 놓고 과정을 후회하는 것은 아무런 의미가 없다고 본다.

파이프라인 건설비 4억 달러를 포함해 총 10억 달러에 이르니 웬만한 회사로서는 석유가 발견돼도 막대한 개발비 때문에 휘청거릴 수밖에 없었을 것이다.

이처럼 엄청난 개발비를 감당하기 위해 일종의 컨소시엄이 구성되었다. 탄탄한 재무구조를 가졌다는 헌트사도 개발비 충당을 위해 엑손과 지분을 나눴으며 우리나라도 네 회사가 합쳐 한국 측 컨소시엄을 구성했다. 유공이 가장 많은 지분(65%)을 가졌고, 삼환기업이 15%, 그리고 유개공과 현대종합상사가 각각 10%씩 나눠 가졌다. 이렇게 구성된 한국 측 컨소시엄이 다시 헌트사와 각각 75.5%와 24.5%의 마리브 유전 지분율을 나눠 갖게 되었다.

그런데 여기서 당시 유전개발에서 가장 핵심적인 역할을 했던 현대종합상사의 지분이 나중에 뛰어들었던 유공이나 삼환에 훨씬 못 미치는 10%였다는 점이 문제가 되었다. 이렇게 결정된 원인은 유전개발에 참여하기로 한 직후 "지분은 얼마로 하느냐."는 의논이 있었는데 그때 "가능성이 10%이니 지분도 10%로 하자."는 의견이 그대로 관철되었기 때문이었다.

그때 만약 지분을 더 크게 원했더라면 더욱 막대한 이익이 발생했을 것이다. 단 몇 퍼센트라도 지분을 더 높였다면 거기서 나오는 이익은 실로 엄청났을 것이다. 그래서 아직도 그 일은 두고두고 안타까운 일로 회자되는데 그러나 유전개발처럼 리스크가 큰 사업에서 결과를 놓고 과정을 후회하는 것은 아무런 의미가 없다고 본다.

나는 유전개발을 주도하는 과정에서 항상 지질학과 시절 스승인 원로 지질학자의 한 마디를 기억한다.

"탐사할 것이냐, 안 할 것이냐는 판단은 항상 '긍정적으로' 생각하는 것이다."

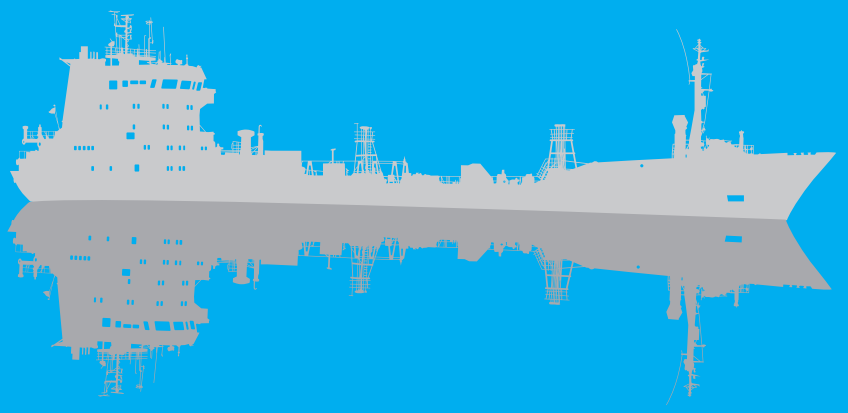
실패하면 물론 투자한 탐사비를 잃는다. 그러나 실패에 대한 부정적인 생각으로 성공에 대한 긍정적인 사고를 못 한다면 결코 그 어느 탐사도 이루어질 수 없다. 그리고 성공을 위해서는 실패에 대비하는 치밀한 준비와 피나는 노력이 필요한 것이다.

주강수_ 현대종합상사 부사장, 현대자원개발 대표이사 및 한국가스공사 사장을 역임했다.

12

바다를 메워 육지로 만들 중고선을 긴급 수배하라

현대종합상사는 중고선 도입 사업을 마감하고 말았지만 돌이켜 보면 중고선 도입 사업은 상사맨에게 많은 성과를 남겼다. 당시 중고선 구매 업무를 하면서 닦아 놓은 국제적인 인맥과 선박거래 경험이 그 뒤 선박부의 중고선 매매 사업에 큰 힘이 되어 주었다.



현대종합상사에서 중고선 해체 영업을 시작한 것은 1981년부터였다. 당시 중고선 해체업을 담당한 부서는 선박2부(중고선과)였는데, 노후선을 사서 인천제철이나 현대정공에 파는, 말하자면 수입 대행 업무였다. 이를테면 중고선과에서 선박을 구입, 인천제철과 현대정공에 인수시켜 인천과 울산의 해체장(Ship Breaking Yard)에서 해체하는 식이었다.

노후 선박 도입과 해체, 고철 생산의 중고선 영업

1980년대 초반에는 노후 선박을 들여와 해체해서 고철을 생산하는 중고선 해체 영업이 매우 수익률이 높은 사업이었다. 우리나라의 경우 그때나 지금이나 포항제철만이 유일하게 철광석 원료로 사용하고 있을 뿐, 인천제철을 포함한 동국제강, 강원산업, 한보제강 등은 전기로 업체로서 고철을 원료로 사용하고 있었다.

따라서 이러한 제철소들을 가동하기 위해서는 엄청난 양의 고철이 필요했는데, 중고선을 해체하면 여기에 필요한 양질의 고철을 다량으로 확보할 수 있었다. 자동차 등 다른 고철들이 구리, 아연, 알루미늄 등 비철금속이 많이 섞여 있어 질이 떨어지는 반면 해체선에서 나오는 고철은 잡철이 거의 없는 순도 높은 양질의 고철이었기 때문이다.

현대종합상사에서 중고선 해체 영업을 시작한 것은 1981년부터였다. 당시 중고선 해체업을 담당한 부서는 선박2부(중고선과)였는데, 노후선을 사서 인천제철이나 현대정공에 파는, 말하자면 수입 대행 업무였다. 이를테면 중고선과에서 선박을 구입, 인천제철과 현대정공에 인수시켜 인천과 울산의 해체장(Ship Breaking Yard)에서 해체하는 식이었다.

해체선은 중대형 유조선이 주종이었다. 그 이유는 1970년대 1, 2차 오일쇼크를 겪으면서 앞다투어 건조되었던 유조선들이 1980년대 들어 유가 하락과 해운 경기 침체로 하나둘 해체되는 운명에 놓였기 때문이었다.

중고선팀에서 최초로 도입한 배는 1971년에 일본에서 건조된 라이베리아 국적의 월드 프레스티지호였다. 1981년 7월 1일 인천항을 통해 들여온 이 배는 22만 8,414DWT급의 선박이었다. 이것을 시작으로 해서 첫해에는 모두 5척의 중고선을 들여왔고, 다음 해에는 물량이 대폭 늘어나 17척, 1983년에는 무려 44척의 중고선을 들여왔다.

이들 중고선은 선주(船主)를 통해 직접 구입하기도 하지만, 대개는 런던, 아테네, 오슬로, 홍콩 등지의 전문 선박 브로커들과의 상담을 통해 거래가 성사되었다. 선주들의 매각 대상 노후선을 이들 선박 복덕방들이 중개인으로서 선주를 대신하여 매각 협상에 나서 거래가 성사되면 선주 측으로부터 중개수수료를 받게 되어 있었다.

이 때문에 선박 브로커들은 선주들의 매각 대상 선박에 대한 정보를 전 세계 선박 해체업체에 발송, 매각 상담에 나선다. 이런 까닭에 현대종합상사로도 세계 각국의 선박 브로커들이 보내는 전문이 하루에도 수십 통씩 쏟아져 들어왔다.

그런데 주거래 선박 브로커들이 우리나라와 시차가 9시간이나 나는 런던에 몰려 있다 보니 그로 인한 어려움이 이만저만이 아니었다. 이를테면 우리나라에서는 퇴근할 무렵인 저녁 6시가 영국의 선박 브로커들에게는 출근 시간인 아침 9시였다. 거꾸로 우리의 출근 시간인 아침 9시가 영국 시각으로는 퇴근할 무렵인 저녁 6시였다.

그러다 보니 중고선팀의 경우 출근 시간이라는 개념은 있지만, 퇴근 시간이라는 개념은 잊어버리고 일할 수밖에 없었다. 실제로 다른 부서 직원들이 하나둘 퇴근할 시간이면 선박 브로커들로부터 텔렉스가 쏟아져 들어왔다. 당연히 중고선팀은 퇴근할 엄두조차 내지 못하고 쏟아져 들어오는 텔렉스를 눈을 부라리며 지켜보아야만 했다.

당시 중고선 영업을 담당했던 기획실 강신환 차장은 "우리가 브로커들에게 보내는 서류도 모두 텔렉스로 쳐야 했다. 이 때문에 당시 통신실 직원들이 가장 달가워하지 않은 밤손님 중 하나가 바로 우리 중고선과 직원들이었다. 늦은 저녁 시간에 장장 1.5~2m나 되는 분량의 텔렉스 애플리케이션을 황급히 들고 와 발송을 다그치고 한 적이 비일비재했기 때문이었다."라며 당시 어려웠던 상황을 회상했다.

특히 상담의 마지막 단계인 파이널 네고 과정에서는 시차로 인해 밤샘하기가 일쑤였다.

이런 상황이다 보니 중고선팀 직원들은 1달에 3~4일 정도는 아예 집에 들어가지도 못했다. 철야근무를 하지 않을 때도 새벽녘에야 가까스로 집에 들어가는 일이 태반이었다. 강신환 차장의 증언을 통해 당시의 쉽지 않았던 상사맨의 고달픔을 간접적으로나마 알아볼 수 있다.

"당시 자정 이후 통금이 시행되고 있는 데다가, 중곡동 근처에서 방 한 칸 세내어 자

취생활을 하고 있었는데 자정 시간 전후 집에 도착하면 대문 좀 열어달라고 주인집 식구를 깨우는 소란을 피울 수가 없어 걸핏하면 담을 넘곤 했다. 비단 나만이 겪은 일이 아니었을 것이다."

세계를 놀라게 한 '정주영 공법'의 성공을 뒷받침하다

특히, 현대종합상사 중고선과에 몸담았던 사람들은 1984년 2월 25일 서산 간척지 최종 물막이 공사용 선박을 도입했을 때의 일을 인상 깊었던 일로 기억하고 있다.

1984년 초 어느 날, "길이 320m 이상, 높이 25m 이상 규모의 해체대상 선박을 물색, 보고하라."는 정주영 회장님의 긴급명령이 현대종합상사 중고선과에 떨어졌다.

당시 회장님의 지시로 현대건설에서 추진하던 충남 서산만 A지구 간척사업 방조제 공사는 장장 6,476m에 이르는 제방을 쌓아 육지를 만드는 초대형 간척공사였다. 산을 부수고 수백 대의 덤프트럭이 그 흙을 날라서 제방을 쌓아갔는데, 마지막 단계에서 큰 어려움을 겪고 있었다. 마지막 300여 미터를 남기고 수로가 협소해짐에 따라 물살이 워낙 빨라져 집채만 한 바위로 막아도 물살에 휩쓸려 떠내려 가버리고 말았기 때문이다.

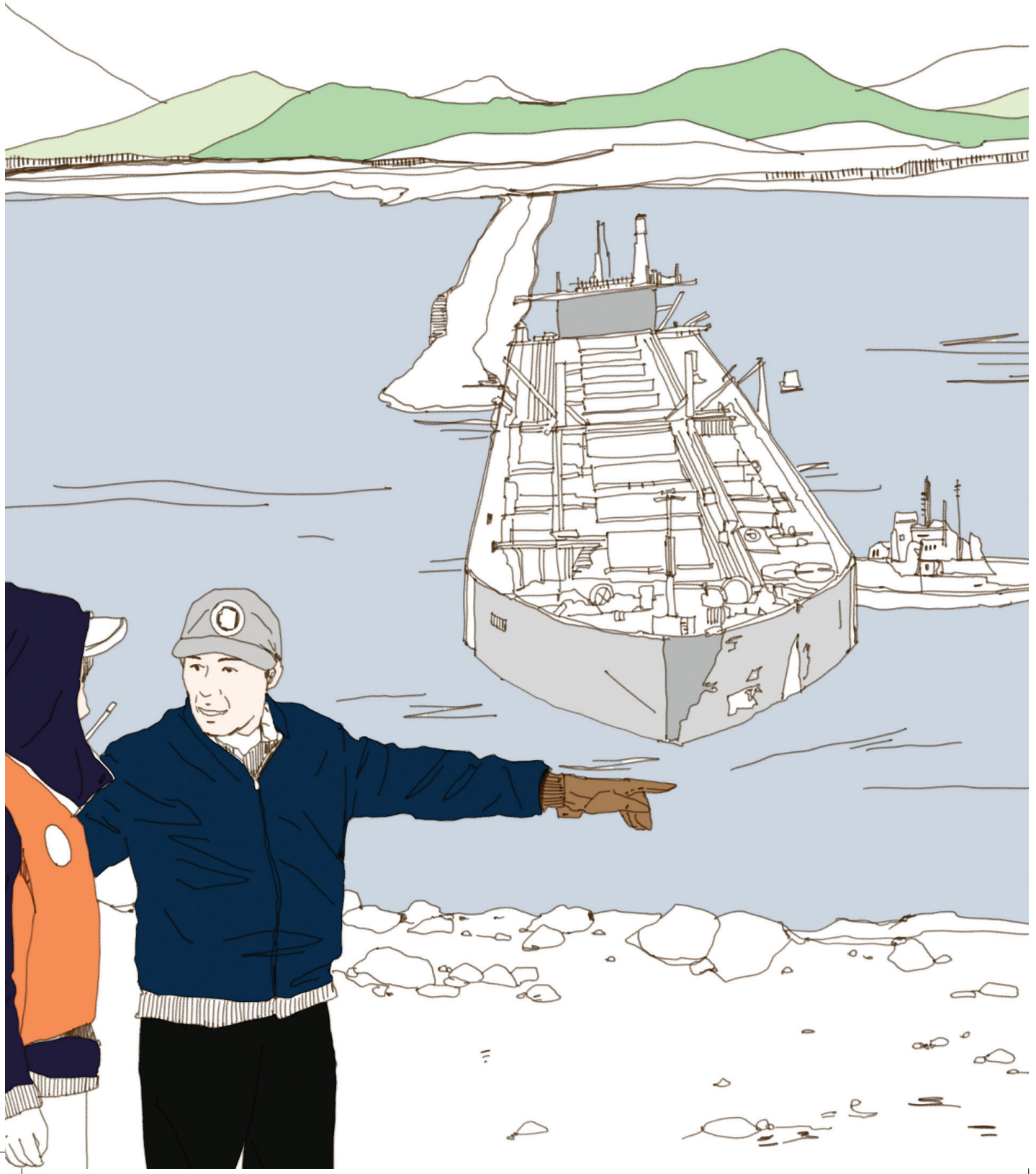
그런데 이 과정에서 중고선을 이용한 '물막이 공법'을 생각해내신 분이 정주영 명예회장님이었다.

지시를 받고 중고선과는 당시 선박 시장에 나와 있던 매물을 검토한 결과 후보로 올릴 만한 중고선이 몇 척 있음을 확인했다. 하지만 현대가 이런 목적으로 급하게 중고선을 구한다는 사실을 브로커들이 알게 되면 배 가격이 갑자기 폭등하므로 애써 평상시의 태도를 지켜나가면서 극비리에 대상 선박을 물색해나갔다.

다행히 브루나이 근처를 항해하고 있던 홍콩 선적의 청수만(淸水灣)(Clearwater Bay)호가 지시한 조건과 꼭 맞는 배였다.

그런데 부산항 근처에 도착한 배가 고장이 나면서 문제가 심각해졌다. 급한 대로 울산 현대미포조선의 터그보트가 부산항까지 와서 배의 앵커를 절단하고 울산까지 끌고 가는 수밖에 없었다.

"그러나 아직 선주에게 대금을 지급하지 않아 통관이 안 된 상태였고, 국적상 우리나라 배가 아니어서 옮길 수가 없었다. 그래서 선주에게 대금을 빨리 지급하려고 해외지사를 통해 긴급하게 연락했다. 선주 측은 돈을 못 줘서 안달인 우리를 이상하게 여겼을 것이다."



서산 물막이 공사는 세계 토목공사 사상 전무후무한 기상천외한 공법이었다. 명예회장님이 착안해낸 이른바 '정주영 공법'은 나중에 세계적으로도 큰 화제를 모아 영국의 해운신문인 Lloyd List에 소개되기도 했고, 몇 해 뒤엔 네덜란드에서 이와 유사한 방식으로 물막이 공사가 시행되기도 하였다.

당시 선박의 구매·통관 업무를 담당했던 이규석 이사의 증언이다.

사실 중고선과는 배의 구매계약 당시 물막이용으로 쓰겠다는 말은 하지 않은 상태였다. 물막이용으로 산다고 했으면 배값을 더 달라고 했을 것이고 또 지금 와서 계약 위반이라는 것이 드러나면 일이 복잡해지는 것이었다. 이규석 이사는 "그래서 말도 못하고 대금이 지급되자 즉시 한밤중에 엔진 워밍업을 시작했다. 정상적으로는 48시간 걸린다는 것을 급한 마음에 서두르자 선원들은 배가 폭발한다고 다 도망가 버렸다."며 당시의 급박했던 상황을 설명했다.

원래 울산에서 서산으로 배를 보내려면 통관이 먼저 되어야 하는데 수입 시 고철로 했기 때문에 통관이 되면 배가 아닌 '고철'이 되고 그러면 또 운항허가를 받아야 했다. 배도 아닌 고철에 운항허가를 받아야 하는 서류 준비절차도 문제였고 시간도 촉박했다. 결국, 밤새 고민하며 12시간 만에 워밍업을 완료, 다음 날 아침 행정절차를 하나도 거치지 않은 채 부산항을 돌아 여수까지 갔는데 거기서 또 배의 엔진이 꺼졌다. 엔진이 작동해야 바닷물을 펌프질해서 카고 탱크에 물을 채워 배를 가라앉힐 수 있는 건데 문제가 생긴 것이다.

결국, 터그보트 4대가 앞뒤에서 배를 끌고 가면서 엔진을 고쳐 가까스로 물때에 맞춰 서산에 들어갈 수 있었다.

배의 수리가 끝난 뒤 드디어 거대한 청수만호가 수많은 사람이 지켜보는 가운데 거센 물살 속으로 서서히 진입했다. 하지만 첫 시도는 물살이 너무 거세어 실패하고 말았다. 그러나 두 번째 시도는 성공이었다. 청수만호가 바다에 가라앉자 양쪽 제방 위에서 줄지어 기다리고 있던 수백 대의 덤프트럭들이 연이어 흙을 실어 날랐고, 가운데가 뚝 잘려져 있었던 제방이 보기 좋게 이어졌다. 진퇴양난에 빠져 있던 서산간척지 사업이 성공적으로 마무리되는 순간이었다.

사실 서산 물막이 공사는 세계 토목공사 사상 전무후무한 기상천외한 공법이었다. 명예회장님이 착안해낸 이른바 '정주영 공법'은 나중에 세계적으로도 큰 화제를 모아 영국의 해운신문인 'Lloyd List'에 소개되기도 했고, 몇 해 뒤엔 네덜란드에서 이와 유사한 방식으로 물막이 공사가 시행되기도 하였다.

서산 물막이 공사는 이처럼 무사하게 성공했지만, 그때 사용되었던 청수만호는 수압이 워낙 심해 배에 금이 가버려 Dead Ship이 되었다. 공사가 끝난 뒤 인천제철 해체 야드로 들어가던 중수로에 배가 얹혀 모든 배의 입출항이 방해를 받게 되었다. 인천항만청에 비상이 걸리자 인천제철에서 수중작업팀을 급파해 배의 중간 허리를 자른 후 끌어다 해체했다. 끝까지 말썽을 부린 배였다.

업무 능력의 거의 모든 것을 가르쳐준 중고선 사업

이처럼 중고선 도입업무를 하면서 겪은 또 다른 큰 애로점은 물때를 잘 맞추어 배를 인수하는 것이었다. 우리나라의 서해안, 특히 아산만, 인천항은 세계적으로도 손꼽힐 정도로 조수간만의 차가 심한 곳이다. 이 때문에 큰 배를 들여오려면 물이 가득 찬 만조(滿潮) 때를 잘 맞춰야 했다. 썰물 때가 되어 물이 빠져나가 버리면 배가 걸려 버리기 때문이다.

대개 1달에 두 번 정도 물이 꽉 차는 큰 만조(high tide)와 물이 다 빠져버리는 간조(low tide)가 일어나는데, 이 큰 만조 때를 놓치지 않고 배를 들여와야 했다.

우리나라는 항구의 정박 공간이 넓지 않아 많은 배가 한꺼번에 들어올 수 없는 탓에 배가 들어올 땐 일단 'Anchorage'라고 불리는 곳에 잠시 닻(Anchor)을 내리고 기다리다가 항만청에서 들어오라는 지시가 있어야만 들어올 수 있다. 그런데 이 과정을 통과하는 게 쉽지 않았다.

항만이든 공항이든 일단 수송선이 우리나라에 들어오면 법무국 출입국 관리에게 입항 신고를 해야 하고 그다음 세관검색을 거쳐야 한다. 그런데 이 과정에서 시간이 지체되면 꼼짝없이 만조 시간을 놓치게 되어 선박 인수가 다음 달 만조 때까지 지연될 수밖에 없었다. 때문에 만조 시간을 맞추기 위해 관공서를 뛰어다니는 일도 피를 말리는 중고선 영업의 한 부분이 되었다.

사실 대형 선박은 오랜 기간 바다 위에서 보내야 하는 탓에 선상 반란이나 유사시를 대비해 선장에게는 총을 소지하는 것이 허락되고 항해 중 위급환자가 생겼을 때를 대비해 약간의 마약도 준비되어 있다. 배를 인수할 때에는 선원 개인 소지품을 제외하고는 이런 모든 것들을 현 상태 그대로 인수하는데, 이 모든 것을 공무원들이 감독하고 확인하느라 시간이 늦어지곤 했다.

또한, 인천항에는 근처에 경인 화력발전소가 있어 큰 배가 들어올 때는 배의 연통과 안

테나가 초고압 송전선에 매우 근접, 감전 위험이 있었다. 이 때문에 초대형 선박의 경우에는 해체부두로 접안 전에 해상에서 미리 배의 연통과 안테나를 산소 절단기로 절단해야 했다.

이런 방식으로 해체부두에 접안시킨 선박 중 인천항 개항 이래 최대의 것으로서 32만 t급 초대형 유조선 '렙톤'호가 있었고, 울산 해체부두에 접안시킨 프랑스 국적의 초대형 유조선 '피에르 기요마'호는 에펠탑 높이보다 더 긴 선장(船長) 414m, 총 배수 t수 56만 t급의 세계 최대 선박이었다.

이처럼 호황을 누리던 중고선 도입 사업은 1986년 우리나라에서 아시안게임이 개최되면서 점차 쇠락의 길을 맞았다. 요트 경기장인 부산 수영만의 오염문제 때문에 정부에서 나서 중고선 해체 사업을 억제하기 시작했기 때문이었다. 결국, 중고선 도입은 1985년 17척, 아시안게임이 개최되던 1986년에는 15척으로 감소하였다가 1988년 서울올림픽을 기점으로 완전히 자취를 감추고 말았다.

중고선 해체 영업은 대만이 최초로 시작했으나 현대를 비롯한 동국제강 등 우리나라 업체들이 참여하면서 그 주도권이 우리나라로 옮겨졌다가 1988년 이후 중국, 방글라데시, 인도, 파키스탄 등으로 그 무대가 옮겨졌다.

결국, 이렇게 해서 현대종합상사는 중고선 도입 사업을 마감하고 말았지만, 돌이켜 보면 중고선 도입 사업은 상사맨에게 많은 성과를 남겼다. 당시 중고선 구매업무를 하면서 닦아 놓은 국제적인 인맥과 선박거래 경험이 그 뒤 선박부의 중고선 매매 사업에 큰 힘이 되어 주었다.

"노련한 선박 브로커들을 상대로 수십억 원대의 교섭을 하면서 익힌 노하우, 교섭과정에서 가져야 하는 판단력, 순발력, 배짱 등 종합상사맨이 갖춰야 할 업무 능력의 거의 모든 것을 이때 배우고 익혔다고 봐도 과언이 아니다."라는 강신환 차장의 말처럼, 밤낮을 모르고 일했던 당시의 열정이 지금의 종합상사를 일궈가고 있는 것이 아닐까.

* 이 글은 편집팀에서 관계자 인터뷰와 관련 사업 취재로 구성하였다.

13

런던에서 가나로, 가나에서 다시 런던으로 - 런던 지사 근무 수기

한동수

나는 매일 선주인 Black Star Line 사무실, 중앙 은행장 사무실, Qwasi 재무장관 사무실 등을 드나들고, Obeng 국무총리 사무실도 귀찮을 정도로 다녔다. 주말에 대사님과 골프모임을 가졌는데, 그곳에서 2주 후 가나 아마 프로골프대회가 있다는 정보를 얻고 알아본 결과 미화 500달러를 암시세로 바꾸면 우승 상금 스폰서를 할 수 있다는 사실도 알았다. 현대의 존재를 알리기 위해 주최 측에 이를 제의했고, 제의가 받아들여졌다.



런던 지사는 유럽 및 아프리카 본부로서, 영업 지원과 금융 조달업무를 관장하고 있었다. 나는 부임 후 런던 금융시장의 특성을 활용, 지점을 현지법인으로 등록했다. 이에 따라 런던 지사는 영국 내 한 회사로서의 법적 지위를 가지고 활동하게 되었다.

그룹의 가장 큰 해외지사 법인장으로

1984년 1월, 나는 사우디 담맘에 이어 런던 지사에 부임했다. 런던 지사는 해머스미스에 위치한 그룹 합동사무실로 2개 층을 쓰고 있었는데, 현대건설이 1개 층을 쓰고 다른 한 층엔 현대중공업·현대종합상사·현대정공 등이 쓰고 있었다. 따라서 그 인원도 본사 파견 및 현지인을 합하여 90여 명이나 되는 가장 큰 해외지사였다.

현대건설은 주로 자재 구매와 중동 및 리비아 현장 지원 업무를 담당했고, 현대중공업은 선박 영업과 자재 구매를 맡고 있었다. 그리고 우리 런던 지사는 유럽 및 아프리카 본부로서, 영업 지원과 금융 조달업무를 관장하고 있었다. 나는 부임 후 런던 금융시장의 특성을 활용, 지점을 현지법인으로 등록했다. 이에 따라 런던 지사는 영국 내 한 회사로서의 법적 지위를 가지고 활동하게 되었다.

결혼 14년 만에 처음으로 가족과 함께 해외생활을 하게 된 나는 딸을 중학교 2학년으로, 아들을 초등학교 5학년으로 편입시켰다. 1984년 당시 영국의 교민은 유학생을 포함해 800명 정도라고 들었다. 영국은 외국인이라도 별도로 의료비와 교육비가 들지 않아 가족과 함께 주재하기에 비교적 좋은 환경이었다. 그곳에서 4년을 지내는 동안 우리 아이들은 적응을 잘해 영어 실력이 향상되었고, 특히 돈의 소중함을 배우는 한편 독립심 강한 생활력을 몸에 배도록 하는 교육을 받아 아이들 인생에서 큰 기회가 되었다.

그동안 런던 지사에서 가장 직급이 높은 주재원은 차장급으로서, 이사가 지점장인 현대중공업 임원이 겸임 대표 역할을 했다. 왜냐하면 현대중공업에서 나오는 회사 수입이 큰 역할을 했기 때문이다. 그러나 이사대우로 부임한 나는 실제로 대표 역할도 하지 않으면서 여러 활동에 관리를 받는 게 불편한 상황이었는데, 법인장으로 격상이 되면서 당당하게 주권(?)을 회복하게 되었다.

아프리카 가나에 알린 현대의 이름

영국에서 맡은 큰 임무 중 하나가 서부 아프리카에 있는 가나가 현대중공업에서 외상으로 지어간 코코아 운반화물선 대금을 받아내는 일이었다. 1970년대 말에 수출입은행 수출금융으로 지원받은 건 중 첫 지불 부도가 난 사례였다. 그 금액이 무려 6,000만 달러에 달했다. 우리 회사가 가나 국가 보증을 담보로 수출보험공사를 통해 현대중공업에 자금을 조달했기 때문에 대금 회수는 전적으로 우리 회사 책임이었다. 그동안 몇몇 사람들이 출장을 가서 수금 독촉을 했지만 3년 이상 가뭄이 들어 코코아 수확이 안 된 탓에 배를 인수한 후 지불 유예기간 동안 수입이 없어 결국 2차 지불 연장 청원을 낸 상태였다.

1984년 초, 런던 지사에 부임하여 업무 파악도 덜 된 상태에서 본사 사장께서 특명을 내렸다.

"돈 받을 때까지 가나에 출장을 가 있어!"

이 말에 매우 황망했다.

나는 전임자들로부터 접촉할 대상, 말라리아와 풍토병에 대한 지역 정보 등을 듣고 준비를 한 후 아프리카중앙은행 본부가 있는 아이보리코스트(현 코트디부아르)로 갔다. 거기서 아프리카은행 은행장과의 면담을 통해 원만히 해결되도록 협조를 구한 후 가나로 향했다.

인구 1,200만의 국가인 가나는 아프리카에서는 제일 학구열이 높고 아카솜보라는 수력발전 댐이 있어 주변 국가보다 금 매장량이 많았다. 그리고 초콜릿 원료인 코코아와 수산자원이 풍부하여 비교적 괜찮은 국가였다.

수도 아크라에 도착하자 우선 장기 투숙할 호텔 방을 구해놓고 인사차 대사관에 들러 안 대사님에게 상황을 설명해 드리고 외교 경로로도 도움을 줄 것을 요청했다. 그리고 AFKO라는 수산회사를 운영하는 김복남(지금은 고인이 됨) 회장을 찾아뵙고 여러 가지 조언을 들은 후 현지 기업인의 인맥을 소개받기도 했다. 김 회장은 원양어업을 하는 회사의 라스팔마

돈을 받으러 찾아간 채권자 입장도 딱했다. 가뭄이 들어 세계 코코아 생산의 25%를 차지할 정도로 국가 세입에 큰 비중을 차지하는 상품이 제 구실을 못하고 있었고, 가뭄으로 인하여 댐의 수위가 낮아 발전량마저 밑돌아 온 나라가 하늘만 쳐다보는 판국이라 오히려 측은한 마음마저 들 정도였다.

스 지역에서 근무하다가 회사가 부도나는 바람에 250t급 참치잡이 배 한 척을 몰고 이곳에 와서 조업하며 큰 성공을 거두었으며, 15척으로 배를 늘려 수산업체로서는 가나에서 둘째가는 재벌이 되어 그 영향력이 대단했다. 저녁에 그분의 집을 방문하면 장관 한두 명은 꼭 볼 수 있을 정도였다. 장관들이 그분 집을 방문한 것은 주식인 생선 선물을 받아가기 위해서였다.

당시 국가 원수는 롤링스라는 공군 중위 출신이었는데, 영국인 아버지와 가나인 엄마 사이에 태어나 훤칠한 키에 머리도 덜 곱슬머리였고 얼굴도 덜 흑인이어서 모든 국민의 로망이었다. 그가 쿠데타를 일으켜 정권을 잡고 대통령이 되는 과정에서 우리나라에서 파견된 태권도 사범인 곽 사범이 육군사관학교 사범으로 있으면서 여러 정보를 수집하여 대사에게 전했다. 대사는 또 미국 대사에게 그 정보를 전하여 당시 우리 대사는 정보의 중심에 있게 되어 '대사 중의 대사'로서 인기가 있었으며, 사모님이 독일인 출신이라 더욱 안팎으로 큰 활동을 하고 있었다.

나는 매일 선주인 Black Star Line 사무실, 중앙 은행장 사무실, Qwasi 재무장관 사무실 등을 드나들고, Obeng 국무총리 사무실도 귀찮을 정도로 다녔다. 주말에 대사님과 골프 모임을 가졌는데, 그곳에서 2주 후 가나 아마 프로골프대회가 있다는 정보를 얻고 알아본 결과 미화 500달러를 암시세로 바꾸면 우승 상금 스폰서를 할 수 있다는 사실도 알았다. 현대의 존재를 알리기 위해 주최 측에 이를 제의했고, 제의가 받아들여졌다. 대회가 있던 날 나는 당당히 우승자에게 상금을 시상했다. 카메라 세례를 받은 후 그날 석간신문에 "현대 한 이사가 우승 상금을 협찬했다."는 기사가 사진과 함께 실렸다. 그 덕분에 많은 감사 인사와 격려를 받았고 대정부 로비에도 큰 도움을 받았다.

날씨는 무덥고 가뭄으로 모든 사람들이 늘어져 있었다. 돈을 받으러 찾아간 채권자 입장도 딱했다. 가뭄이 들어 세계 코코아 생산의 25%를 차지할 정도로 국가 세입에 큰 비중을 차지하는 상품이 제구실을 못 하고 있었고, 가뭄으로 인하여 댐의 수위가 낮아 발전량마저 밑돌아 온 나라가 하늘만 쳐다보는 판국이라 오히려 측은한 마음마저 들 정도였다.

첫 출장이라 상황상 단기간 내에 성과를 얻기는 힘들 것 같았다. 그러나 누구를 접촉해야 하는가를 알게 되었고, 시간은 걸리겠지만 가뭄만 어느 정도 해소되면 영원히 부실 채권이 될 사안은 아닐 것 같은 생각이 들었다. 왜냐하면 그 정도로 가나 사람들이 대체로 양순하고 정이 있는 사람들 같았고 "지불 계획만 재조정해 주면 꼭 지불하겠다."고 사정하는 태도에서 진정성이 보였다.

나는 종합상사 출신이라 수금에만 매달릴 수 없어 그 나라의 주요 필수 수입품을 조사했다. 결과적으로 농산물을 수송하는 트럭들이 비포장도로를 이용하기 때문에 연간 2,000만 달러 정도의 트럭 타이어를 영국 Crown Agent를 통해 수입한다는 사실을 알았다. 한국타이어에 연락하여 이 지역의 독점권을 확보하고, 공항 입구에 큰 광고판을 설치하여 '현대 National Brand'를 선전하기 시작했다.

가나 상공부에 들어가 지불 연체 때문에 고통받는 우리 회사에 좋은 가격으로 수의계약을 달라고 졸라 댔다. 그리고 우리 측 대리인으로 지역에서 영향력 있는 AFKO를 지정했다. 한국의 폐타이어가 인근 국가에서 그간 밀수로 들어오고 있어 한국산에 대한 선입관이 좋지 않았으나 양사가 협조하여 노력한 결과 많은 계약을 따내는 데 성공했고 조금이나마 보상받는 계기가 되었다.

가나 수도에서 서쪽으로 약 50km 정도 떨어진 해변에 있는 노예성 이야기를 빼놓을 수 없을 것 같다. 육지에서 보면 낭떠러지 바닷가에 있는 단순한 작은 성이고, 성 옆에 조그마한 교회가 예쁘게 자리 잡고 있다. 그런데 바다에서 보면 절벽 끝에 건물이 있고 바다로 연결된 직경 1m 정도 되는 원통관이 설치되어 있었다. 성으로 들어가 보면 성 사령관이 기거하던 근사한 별장 같은 건물이 있고 막사 앞에 연병장이 자리 잡고 있다. 연병장 군데군데에 작은 구멍이 있는데, 이것들은 지하에 수용된 잡혀 온 노예들을 감시하는 역할을 했다고 한다. 지하에 내려가 보니 약 50평이 조금 넘어 보이는 방과 그 옆엔 30평 남짓한 방 등 두 개가 나란히 있다. 영어로 안내하는 분이 구성진 목소리로 비참했던 노예들의 참상을 울먹이며 설명한다. 영국에서 선교사로 위장한 사람들이 위스키와 담배를 갖고 인간 사냥꾼들을 매수하여 무고한 젊은이들을 잡아다 주면 상품으로 포상했다. 그런 후 그들은 지하 수용소에 감금되어 배가 들어올 때까지 길게는 5~6개월 정도를 짐승 같은 생활을 하다가, 배가 오면 원통관 속으로 미끄럼을 타듯 갑판으로 내려가 승선하고 유럽으로 실려 가 경매로 팔려 나간다는 이야기다. 이런 시설이 가나에만 두 곳이 있다고 한다.

오늘날 유럽과 미국에 살고 있는 흑인들의 선조들이 이런 방법으로 불법 거래를 통해 인권을 유린당했을 것을 생각하니 울컥한 감정이 들을 수밖에 없었다. 영국으로 돌아온 후

나는 종합상사 출신이라 수금에만 매달릴 수 없어 그 나라의 주요 필수 수입품을 조사했다. 결과적으로 농산물을 수송하는 트럭들이 비포장도로를 이용하기 때문에 연간 2,000만 달러 정도의 트럭 타이어를 영국 Crown Agent를 통해 수입한다는 사실을 알았다.

그간 그렇게 신사 같고 고상한 척하는 영국인들과 조상들이 내 눈엔 너무나 인면수심의 비신사로 보였다.

"매주 정주영 명예회장 집으로 런던 지점 전반에 대한 업무를 보고하라"

빈손으로 3개월 만에 런던으로 돌아와 두 번째 출장 준비를 하던 중 가족들이 온다는 소식을 듣고 시간을 맞춰 파리로 넘어가 오랜만에 가족과 해후했다. 파리 시내 구경을 한 후 하룻밤을 자고 함께 런던으로 돌아왔다. 물론 나는 미리 집도 얻어놓고 가정용품과 집기들을 준비해서 가족들이 몸만 들어오면 불편 없이 살수록 준비해 놓은 상태였다.

그 후 1년 반 동안 네 차례 장기 수금 출장 끝에 돈도 2,000여만 달러를 수금하고, 타이어 수출도 연간 1,000만 달러 이상 실적을 올려 그런대로 좋은 실적을 올렸다.

1986년 4월에는 전두환 대통령 부부가 영국 왕실 초청으로 영국 방문길에 올랐으나 쿠데타로 정권을 잡았다 하여 국빈 대우 초청엔 실패하고 단순 방문 신분으로 기업인을 대거 대동하고 왔다. 보안상의 이유로 호텔 숙박을 하지 않고 막대한 국비를 들여 대사관저를 새로 꾸며 투숙했으며, 업체마다 경호원들을 도와줄 차량과 요원들을 차출했다.

나는 상사협의회 회장 자격으로 방문 소감을 묻는 주요 언론사와의 인터뷰에 응했고, 교포를 위한 파티에 초청되어 대통령 내외와 악수도 했다. 그러나 과잉 경호 때문에 영국 측의 빈축도 사고, 예의에 어긋나는 일들 때문에 국민으로서 부끄러운 순간들이 있었다. 예를 들어 대통령이 개최한 영국 상공인들 위한 리셉션에서 모두들 대통령을 기다리는데 얼굴은 나타내지 않고 입장과 동시에 연회장 뒷방으로 들어가 영상으로 인사말을 하고 식장을 떠나버려 모든 참석자들을 어이없게 만들었다. 우리와 기업인들은 차마 손님들에게 낯을 들 수 없을 정도로 민망스런 행태였다. 이 일은 두고두고 조롱감이 되었다.

대통령 방문 시 경제인 사절단들이 대거 동행했고, 현대그룹에서도 명예회장을 비롯해 주요 사장단이 동행하여 런던 사무실에서 전략회의를 했다. 주요 이슈는 중동 경기 쇠퇴로 인한 런던 지사 축소였다. 사무실 2개 층 임대기간이 23년이었고 아직도 10년 이상 남은 상태에서 1개 층을 폐쇄하고 인력을 절반 이상 귀국시키는 결정이 현지에서 이루어졌다. 정 회장 주재로 사장단 회의를 오전 내내 하고 오후에 인사 발표를 했는데, 다행히 상사 요원들은 변동이 없었다. 그렇지만 건설과 중공업 및 기타 회사 지점 요원들이 축소되었고, 이에 따라 이사였던 내가 런던 총괄 대표가 되어 "매주 한국 시간 월요일 아침 6시에 정주영 명예회장 집으로 런던 지점 전반에 대한 업무를 전화 보고하라."는 지시가 떨어졌다.

이후 1987년 10월 귀국할 때까지 매주 거르지 않고 신경 쓰이는 보고 때문에 스트레스를 꽤나 받았었다. 영국에 있는 동안 초등학교 5학년 된 아들이 코카콜라 광고 모델로 뽑혀 리버풀에서 1달간 촬영하고 한국 및 전 세계 TV에 1년간 방영되어 유명해지기도 했다. 1987년 가을, 본사로 발령이 나자 우리 가족은 귀국길에 이탈리아 로마와 태국 방콕을 관광하면서 돌아왔다.

한동수_ 런던, 모스크바 지사장과 북미주 본부장 및 미국 현지법인 대표로 일했으며, 전무로 퇴임했다.

14

대일 진출 현장수기 특별 회고록

—

김진수

아산은 우리나라의 형편을 늘 이렇게 말했다.
"우리는 밖에서 벌어서 안을 살찌워야 해!"
"우리는 외화를 벌어야 해! 그 돈을 외국에서 쓰지 말고, 국내에서 우리 국민을 위해 써야 해!"
현대의 대일 수출과 대일 구매는 아산의 이런 애국관과 가치관을 바탕으로 추진되고 성사되었던 것이다.



30여 년 전 정주영 회장은 현대종합상사 일본 현지법인을 '현대의 동경사관학교'라고 부른 적이 있다. 아산은 현장교육이야말로 사람을 사람답게 만들고 기업의 글로벌 인재를 양성할 수 있는 강력한 수단이라고 생각하지 않았을까. 현대의 임직원에게 "끊임없는 현장학습을 통하여 자신의 소양을 기르고 능력과 지혜를 배가시킬 것"을 요구했다.

일본 시장 개척의 어려움을 극복한 아산의 기업가 정신

'2004년 기업인이 가장 존경하는 CEO' 1위, '2008년 오피니언 리더들이 꼽은 한국 사회 대표인물' 1위, '2010년 대학생이 선정한 부활하기를 바라는 기업인' 1위로 아산(峨山) 정주영 회장이 선정됐다. 아산이 떠난지 15여 년이 넘는 세월이 훌쩍 지났지만 아산을 기리는 국민의 기억은 시간이 갈수록 새로워지고 있다는 증거다.

30여 년 전 정주영 회장은 현대종합상사 일본 현지법인을 '현대의 동경사관학교'라고 부른 적이 있다. 아산은 현장교육이야말로 사람을 사람답게 만들고 기업의 글로벌 인재를 양성할 수 있는 강력한 수단이라고 생각하지 않았을까. 현대의 임직원에게 "끊임없는 현장학습을 통하여 자신의 소양을 기르고 능력과 지혜를 배가시킬 것"을 요구했다.

어느 날 동경에 출장 오시자마자 현지법인 대표인 나를 찾으셨다.

"이봐! 일본에서 우리의 일이 성공하려면 직원들이 우수해야 해! 직원들 교육을 철저하게 시켜. 기본부터 말이야. 일본 회사의 사원보다 우리 사원이 우수하고, 일본 회사의 부장보다 우리 부장이 우수하고, 일본 회사의 임원보다 우리 임원이 우수하면, 우리가 일본을 따라잡을 수 있는 거야."

그 시절 현대종합상사는 참으로 할 일이 많았다. 한국 제품을 세계시장에 수출해야 하는 막중한 업무 이외에도 현대가 막 벌려놓은 사우디의 주베일 항만공사, 도처에 벌려놓은

건설공사, 조선소 확장공사, 선박 건조공사, 자동차공장 확장공사, 종합연구소 설립공사, 엔진공장·주조공장·단조공장 건설공사, 최초로 자동차의 국산 모델을 만들기 위한 디자인 고안, 설계 작업 등을 위한 원부자재 공급과 해외 기술 협력사 물색 등으로 눈코 뜰 새 없이 바빴다. 뿐만 아니라 한국 제품의 대일 수출 추진은 더 이상 미룰 수 없는 정부 차원의 지상과제였다. 특히 일본은 세계시장에서 가장 진출이 어려운 지역이므로 일본 시장 개척은 대한민국 전경련 회장 정주영 회장이 직접 진두지휘하도록 '전두환 군사정부'의 특별 독려가 떨어졌다.

일본은 1950년부터 시작한 급속한 경제성장 덕분으로 1985년부터는 세계 2위의 경제대국으로 부상하여 미국을 금방이라도 따라잡을 듯이 '1등 일본'이라는 플래카드가 도처에 나부끼고 있었다. 그리고 일본이라는 국가는 한국에 있어서 아주 중요한 의미를 가지고 있는 이웃 나라이기도 했다. 당시 한국의 수출품은 농산물·수산물·섬유 제품을 비롯한 일부 경공업 제품이 전부였다. 중화학공업 제품의 수출은 아직 꿈도 꿀 수 없는 초보 단계였기 때문이다. 경공업 제품의 수출도 가공무역 시스템이 주력이어서 원부자재를 거의 일본에 의존해야만 했다. 먼 나라에서 들여오려면 운임이 너무 비싸서 수입단가가 많이 올라가는데, 가까운 일본이 원자재 공급 국가 역할을 해줄 수 있는 것이 다행이라는 생각이 들었다. 일본은 원자재·소재·부품을 한국에 수출하는 공급 국가이면서 동시에 일부 완제품을 한국으로부터 수입하는 소비 국가이기도 한 것이다. 문제는 한국의 대일 무역역조가 너무 심하여 한국의 수출이 늘어나면 늘어날수록 대일 무역역조는 더 늘어나는 구조가 계속되었다.

한국의 수출 산업에서 현대는 중후장대형(重厚長大形) 산업의 개척자다. 일부 경공업 제품의 수출이 간신히 이루어지고 있던 시기에 중공업 제품을 만들어 수출하는 기업은 현대가 유일했다. 따라서 해외시장을 넓게 개척하여 외화벌이의 중추적 역할을 하고 있던 현대는 대일 무역역조의 상당 부분을 점하게 된 것이다. 이러한 시대적 현상이 현대로 하여금 일본 시장 개척에 남다른 열정을 쏟아붓도록 한 자극제가 되었음이 틀림없을 것이다. 드디어 현대종합상사는 동경 지점을 확대 개편하여 1985년 1월 동경에 일본 현지법인을 설립하게 된다.

1985년 1월 아산은 나를 불러 "일본의 전 지역을 커버할 수 있도록 일본 전역에 지점 수를 늘리라."고 지시하셨다. 즉시 현지법인의 본사를 동경에 두고 일본 열도의 특색 있는 지방 상권별로 그 지방의 중심 도시에 지점을 설치했다. 당시에 많은 한국 기업들이 동경에만 지점을 설치하고 있었지만, 일본 전국에 9개의 지점을 설치한 한국 기업은 현대가 처음이었다. 도쿄·오사카·나고야·히로시마·후쿠오카·다카마쓰·센다이·니가타·삿포로 등에 영업지점을 개설하고 주재원을 늘렸다. 이어서 일본인 현지 직원도 대거 채용했다. 그리하여 현지법인은 주재원 40여 명, 현지 채용 직원 160여 명으로 합계 200여 명의 맨파워를 갖추었고,

일본 열도 전국을 커버할 수 있도록 영업 네트워크를 확장했다. 이어서 현대의 대일 구매력을 단일화했다. '바게닝 파워' 시스템을 만들어 구매와 판매를 연결하여 마케팅 수단으로 십분 활용했다.

그로부터 현대의 대일 수출은 일취월장의 기세를 보이기 시작했다. 모든 현지법인 구성원의 땀과 노력의 결실로 6년 후인 1991년에는 드디어 대일 수출 5억 달러(중계 포함), 대일 구매 5억 달러로 합계 10억 달러 매출이 이루어지고 그룹의 대일 무역역조 규모가 완전히 해소되는 쾌거를 이뤄냈다.

아산은 현대그룹의 성장과 더불어 필요한 일본 기업들의 협력을 얻어내는 데 남다른 슬기를 발휘하셨다. 이 글에서 현대 창업자 아산이 어떻게 일본 기업과 협력 관계를 형성하고 또 일본 시장 개척의 어려움을 극복했는지 살펴봄으로써 아산의 기업가 정신을 이해하고 그의 대일 협상능력을 엿볼 수 있는 계기가 되었으면 하는 바람이다. 더불어 현대종합상사의 구성원들이 아산으로부터 영감을 얻어 해외영업의 롤 모델로 삼아주기를 바라는 마음으로 기록한다.

내가 만난 일본인 3만여 명, 그들에게 배운 '화혼양재(和魂洋才)'의 정신

당시 한국과 일본은 경제력의 차이, 국력의 간극이 너무 심해서 비교하면 할수록 한국인의 열등의식만 부추기는 시기였다.

나는 일본 근무 발령을 세 번 받았다. 첫 번째 4년간, 두 번째 10년간, 세 번째 3년간, 이렇게 합계 17년간 일본에서 근무했다. 내가 만난 일본인은 약 3만여 명이 된다. 그 중에서 내가 개인적으로 면담하고 사적으로 가까워져서 궁금한 질문에 대답해 준 고위급 인사는 약 100여 명에 달한다. 일본 '케이단렌'(經團聯)의 이나야마·사이토·히라이와 회장, 동경상의(東京商議)의 고토·카지마 회장, 일본 9대 종합상사인 미츠이·미츠비시·스미토모·이토추·마루베니·닛쇼이와이·카네마츠 고쇼·니치멘·토멘의 회장 및 사장, 일본 최대의 전자업체인 소니·마츠시타·히타치·후지츠·NEC의 회장 및 사장, 일본의 대표적 제철회사인 신일본제철·카와사키제철·니혼강관의 회장 및 사장, 일본 중앙은행인 일본은행 총재 및 임원, 일본의 대표적 금융기관인 일본장기신용은행·도쿄은행·스미토모은행·다이치칸교은행 행장 등 금융기관의 책임자들, 일본 유력 언론사인 아사히신문·니혼케이자이신문·마이니치신문의 사장 및 편집국장 등 언론기관의 고위인사들, 일본 정계의 참의원 및 중의원 의원 등 정치인

들, 일본 지방자치단체의 장인 니이카다현 지사 및 홋가이도 도지사, 오사카·나고야·요코하마 시장 등, 일본 내각의 통산성 대신 등 행정부 고위인사들, 일본의 대표적 대학인 도쿄대·케이오대·와세다대·쿄토대·토호쿠대·가쿠슈인대·오차노미즈대의 교수 등이 다수 포함되어 있다.

앞에서 언급한 것과 같이 우리 회사는 일본의 전 지역에 9개의 활동거점을 설치하고 동경에 본사를 두었다. 덕택에 일본 경제계는 물론 정치계·학계·문화계의 지도적 위치에 있는 일본인과 면담하고 교류하는 기회를 비교적 많이 가질 수 있었다.

당시 우리가 생산할 수 없어 수입이 꼭 필요했던 자동차용 강재, 선박용 강재, 특수강, 특수소재, 건설 자재, 기계부품, 정밀기계 등 공장 건설에 필요한 설비 및 수출용 원자재를 수입하는 업무와 우리에게 필요한 기술을 전수받아야 하는 기술 도입도 중요했다. 하지만 한국 상품의 대일 수출을 위하여 일본 시장을 개척하고 해외시장을 확대하는 업무가 제일 중요했다. 그러기 위해서는 매일 일본 기업의 고위급 인사를 만나서 원자재의 구매가격을 결정하고, 납기를 조정하고, 기술협력을 받기 위한 회의를 주재하고, 한국 제품을 설명하여 수출계약을 하고, 한국 상품으로 인해 발생하는 클레임 문제를 해결하는 것이 일과의 대부분이었다. 그렇게 접촉하는 과정에서 알게 된 일본인 엘리트들에게 나는 2차 세계대전의 패전에서 참혹하게 파괴되었던 일본이라는 나라가 다시 우뚝 일어나서 당시 세계 2위의 경제대국이 된 근본 동력이 무엇인지에 대해 물어보곤 했다.

"한 마디로 요약하여 말씀해 주십시오. 단 한 마디로 표현한다면 무엇이라 생각합니까?"

이런 질문을 기회가 생길 때마다 빼놓지 않고 했다.

내가 만난 일본의 지도자, 지식인들은 이구동성으로 대답했다. 누구에게 물어도 동일한 대답이 나왔다. 참으로 신기하다고 생각했다. 누구에게 물어봐도 같은 대답이 나온다는 사실은 정말 놀라운 현상이다. 그것은 나에게 섬뜩하게 느껴졌다. 일관적이고 체계적이고 총체성을 가진 대답은 아름다운 현상이라는 생각도 들었지만 한편 무서운 현상이라는 생각을 배제할 수 없었다.

일본인이 이구동성으로 대답한 말은 '화혼양재', 일본말로 '와콘 요사이(和魂洋才)'였다.

먼저 '양재(洋才)'라는 말을 살펴보자. 이것은 '바다 건너의 재주'라는 뜻이다. 바다 건너의 문명·문화·기술·지식·정보 등을 '양재'라고 부른다. 그러한 '양재'를 모두 받아들이는 '개방성'을 제일로 꼽았다. '바다 건너의 재주'는 당시에 대부분 동양보다 앞서 있었던 서양의 문물과 기술과 정보를 뜻하는 것이다.

다음으로 '화혼(和魂)'을 살펴보자. 이것은 해외의 문명·문화·지식 그리고 선진 정보와

첨단 기술을 받아들이되, 여기에 반드시 일본인의 혼을 가미시켜 일본화시켜서 받아들인다는 결의가 들어 있다. '화혼양재'라는 말은 '화혼이라는 일본적 정신의 근본'에다가 '바다 건너에서 들어온 재주'를 가미 또는 접목시킨다는 뜻이다. 가미시키고 접목시켜 봐서 일본인의 일본 정신에 맞으면 받아들이고, 그렇지 않으면 일본식으로 바꾸어서 받아들이고, 일본 정신에 정녕 부합시킬 수 없는 것은 단호하게 거부해버리는 방식이다.

일본의 교과서를 보면 '화(和)'라는 것은 일본의 건국이념이라고 설명되어 있다. 여기에는 두 가지의 일본 정신이 포함되어 있다고 한다. 하나는 일본인의 '자기 몫' 정신이고, 또 하나는 일본인의 '총단결' 정신이다. 일본인은 자기 몫을 다하여 똘똘 뭉쳐야 한다는 것이 '화' 정신이라는 것이다. 건국이념을 '화혼'으로 승화시켜서 계승 발전시킨 것이 일본 정신이다. 그래서 일본 음식을 화식(和食)이라 하고, 일본 옷을 화복(和服)이라 하며, 일본 노래를 화가(和歌)라고 하고, 일본식 스타일을 화풍(和風)이라고 표현한다.

'화혼양재' 정신은 일본인 특성에 맞추어서 실용적이며 실질적으로 도움이 되는 것은 받아들이고, 그렇지 못한 것은 '화혼'에 맞도록 조절·조정하여 새로운 가치를 일본식 가치로 부가적으로 창출해서 받아들인다는 정신이다. 이러한 '화혼양재' 정신은 19세기 중엽 일본이 미국의 흑선(黑船)에 의해 처음으로 서양인들에게 항구를 개방한 이후 오늘에 이르기까지 일관되게 체계적으로, 조직적으로, 총체적으로 추진되고 이행되어 온 일본의 정부 정책이다.

아산의 애국관과 가치관을 바탕으로 성사된 현대의 대일 수출과 구매

아산 정주영은 초등학교에서 일본식 교육을 받았다. 일제 식민시대였기에 그랬을 것이다. 하지만 아산은 초등학교에 들어가기 전에 서당에 다니면서 『소학』·『대학』·『맹자』·『논어』 등을 공부했다고 한다. 가부장적 유교생활 습관이 몸에 배인 것은 이때에 공부한 유학의 영향이 컸을 것이다. 아산이 일본인을 대하는 태도는 언제나 의연하고 당당한 모습이었다. 하지만 우리가 배울 것이 있는 사람에게는 깍듯이 예를 갖추고 성심성의로 대접하기를 주저하지 않았다.

내 느낌으로는 아산은 배우기 위해 태어난 사람 같았다. 일본인 엘리트들이 지니고 있는 것과 같은 '배움의 미학'을 간직한 인물이었다. 우리보다 한발 앞서 있었던 일본인에 대해 한 번도 싫은 내색을 하지 않으셨다. 한 번은 아산이 도쿄 현지법인 사무실에서 출장 온 그룹사 고위 임원의 인사를 받게 되었다. 그 자리에서 아산은 이렇게 말씀하셨다.

"그래 이번에 그 기술이 꼭 필요하지. 먼저 상대방 사람의 마음을 잡아야 해! 마음을 잡아야 그 다음 일들이 잘 풀려…."

아산은 아침 이른 시간의 짧은 미팅 순간에도 출장 온 임원에게 현장의 행동지침을 구체적으로 일러주는 것을 잊지 않았다. 아산은 일본 출장이 잦으셨다. 일본에 출장 온 아산은 아무리 바빠도 그룹 회사 주재원을 소집하여 회의를 주재하셨다. 해외 현장의 바쁘게 돌아가는 현실감 있는 업무 보고를 직접 듣고 생생한 시장 동향을 파악하기 위해서였다. 내가 주재하는 기간 동안 아산의 출장이 80여 회나 된다. 아산은 촌음을 아끼면서 출장지 방문 기업을 섭렵하는 걸로 일본 업계에서는 이미 유명할 정도로 알려졌다. 보고는 언제나 차로 이동하면서 받으셨다.

아산의 '지식 흡인력'은 젊은이가 따라가기 힘들 정도로 강력했다. 30분에서 1시간 정도 이동하는 시간에 내가 보고하는 일본 경제 현황과 방문 기업에 대한 거래 추진 사항에 대하여 숫자를 전부 외우셨다. 상대방 기업에서는 아산의 해박한 최신 정보와 실무자를 무색하게 만들 정도의 상세한 추진 현황 파악에 놀라움을 감추지 못했다. 그래서 아산이 오신다고 하면 그 기업에서는 회장 면담실에 담당 임원이나 업무 책임자를 꼭 배석시키는 사례가 발생하곤 했다. 현대가 성장하는 과정에서 수많은 일본 기업의 협력, 기술 지원, 자금 지원, 구매, 수출, 연수 등 비즈니스 관계가 형성되었기에 현대는 성공적으로 발전할 수 있었다. 그중에서도 미쓰비시자동차·가와사키조선소·카지마건설 등은 현대와 오랫동안 우호적 협력관계를 유지해온 일본의 대표적 기업이다. 미쓰비시자동차의 쿠보 회장, 가와사키조선소의 우메다 회장, 카지마건설의 카지마 회장 등과는 비즈니스 관계 이상의 인간적인 신뢰관계가 구축되었다. 이외에도 마쓰시타전기그룹의 마쓰시타 고노스케 회장, 소니그룹의 모리타 아키오 회장, 미쓰이물산의 역대 회장, 미쓰비시상사의 역대 회장, 이토추상사의 역대 회장 등과도 오랜 친분관계를 유지했고, 특히 정치인 나카소네 전 수상과도 친분이 두터우셨다.

미쓰비시자동차의 쿠보 회장, 가와사키조선소의 우메다 회장, 카지마건설의 카지마 회장 등과는 비즈니스 관계 이상의 인간적인 신뢰관계가 구축되었다. 이외에도 마쓰시타전기그룹의 마쓰시타 고노스케 회장, 소니그룹의 모리타 아키오 회장, 미쓰이물산의 역대 회장, 미쓰비시상사의 역대 회장, 이토추상사의 역대 회장 등과도 오랜 친분관계를 유지했고, 특히 정치인 나카소네 전 수상과도 친분이 두터우셨다.

자동차는 아산의 첫 사업이라는 점에서 애착이 깊으셨다. 국산 엔진 제작을 위해 쏟으신 아산의 열정은 타의 추종을 불허했다. 아산의 선택과 집중이 없었다면 현대자동차의 국산 엔진 제작 성공은 훨씬 뒤로 늦추어졌을 것이다.

당시 미쓰비시자동차에서는 '호랑이를 키우면 반드시 부메랑 효과가 온다.'는 이유로 다테 사장을 위시한 전 임원이 현대와의 기술제휴를 반대했다. '적과의 동침'이라는 말이 한국에 들어오기 전부터 아산은 '적과의 동침'을 위해 적의 마음을 훔칠 줄 아는 재능을 발휘하셨다. 아산은 "우리는 같은 동양인이 아닌가?"라며 쿠보 회장의 심금을 흔들었다. 쿠보 회장은 결국 아산의 제의에 흔쾌히 고개를 끄덕여 주었다. 그는 반대하는 사내 임원들을 설득하여 기술협력을 성공적으로 이루어 내는 데 실질적인 역할을 해준 공로자였다. 결국 미쓰비시자동차는 현대자동차에 자본을 투자하여 해외주주로 참여하기까지 했다. 경쟁자를 협력자로 변환시킨 순간이었다.

가와사키조선소의 우메다 회장은 아산 정주영 회장의 열렬한 팬이었다. 그는 사석에서 나에게 이렇게 말했다.

"정 회장님은 배포가 넓고 큰 데다가 인간미가 너무 매력적인 사람이다."

우메다 회장은 그가 사장으로 재임할 때 현대중공업의 조선기술 연수생을 훈련시키는 데 협력했다. 미포수리조선소 설립 때, 그가 가와사키에게 주주로 참여하도록 당시의 경영진에게 적극적으로 훈수한 것은 열렬한 팬이 선망의 주인공과 쌓은 신뢰의 결과였다.

카지마건설은 현대건설이 세계적 기업으로 성장하는 데 필요한 기술력 제고에 섬세한 협력을 제공했다. 선박 건조 도크 건설을 위한 기술협력은 당시 도크 건설 경험이 없었던 현대건설에 큰 힘이 되었다.

아산은 일본의 경영자 중에서 마쓰시타전기그룹(현 파나소닉그룹)의 마쓰시타 고노스케 창업자를 늘 존경해 마지않았다. 마쓰시타 고노스케는 초등학교 4학년 중퇴가 학력의 전부다. 초등학교를 졸업한 아산보다 학력이 짧다. 그는 일본 최고의 부와 '경영의 신'이라는 명예를 얻은 자수성가의 표상이다. '한국에서 가장 바쁜 인물은 정주영, 일본에서 가장 바쁜 인물은 마쓰시타 고노스케'라는 말이 생겼을 정도로 바쁜 두 분의 분망한 일정 때문에 자

당시 미쓰비시자동차에서는 '호랑이를 키우면 반드시 부메랑 효과가 온다.'는 이유로 다테 사장을 위시한 전 임원이 현대와의 기술제휴를 반대했다. '적과의 동침'이라는 말이 한국에 들어오기 전부터 아산은 '적과의 동침'을 위해 적의 마음을 훔칠 줄 아는 재능을 발휘하셨다.

주 만나지는 못했지만, 아산은 마쓰시타 고노스케를 만나면 존경심을 표현하며 정성을 다하는 태도를 보였다. 두 사람은 유학에서 수신의 기본 조목으로 거론하는 격물(格物)·치지(致知)·성의(誠意)·정심(正心)의 공통점을 체득하고 있었다고 생각한다.

1980년대 중반 일본 경제는 욱일승천의 기세로 지구촌에 우뚝 올라섰다. 일본 전역에는 부동산 붐이 일었다. 부동산을 사놓기만 하면 금방 가격이 몇십 퍼센트가 올랐다. 특히 도쿄는 일본인뿐만 아니라 미국인, 유럽인들이 앞다투어 부동산을 매입했다. 한국인도 예외가 아니었다. 국내 10대 대기업 그룹이 모두 도쿄를 비롯한 중요 도시의 부동산을 매입하여 현지법인의 자산을 키웠다.

아산이 출장 오신 어느 날 실무자의 조사보고서를 손에 쥔 나는 아산에게 현대 임직원들이 근무할 사무실과 일본 파견 주재원들이 주재 기간 동안 현지에서 주거할 수 있는 아파트를 마련하는 것이 바람직하다는 건의를 드렸다. 매월 나가는 사무실 임대료와 비싼 아파트 임대비용을 생각하면 확실히 비교우위 점이 있다고 판단했기 때문이다. 더구나 이는 부동산 투자용이 아니라 당장 경비 절감의 효과를 볼 수 있는 필수용이기 때문에 승인을 기대했던 것이다. 하지만 아산의 반응은 명확하게 달랐다.

"이봐. 우리가 피땀 흘려 열심히 달러를 벌어서 왜 일본 사람들을 위해 돈을 써! 국내에서 써야 한국인이 잘 되지!"

이 한 마디에 나는 무색해져 두 말 못하고 물러났다. 아산의 판단력, 담대한 통찰력, 조국에 대한 긍정 일변도의 애국심은 당시 한국의 타 대기업 오너들과는 분명히 다른 것이었다. 아산은 나에게 전화 지시가 불안한 사안은 반드시 직접 대면하여 지시했다. 도쿄에서 근무하고 있는 나를 서울 청운동 자택으로 새벽 5시까지 오라고 한 일이 몇 번 있었다. 현관 미닫이를 열고 응접실에 들어서면 변중석 사모님께서 몸빼(통바지) 차림으로 맞아 주시곤 했다. 응접실 벽에는 붓글씨로 '일근천하무난사(一勤天下無難事)'로 쓰여 있는 액자가 눈에 들어온다. '사람은 자기가 부지런하면 세상에 어려울 일이 없다.'라는 뜻이다. 아산은 언젠가 기자들의 질문에 "부지런함은 부모님으로부터 물려받은 가장 큰 자본이자 재산이고, 오늘의 나를 있게 한 첫째가는 이유"라고 말한 일이 있다. 아산은 게으름에 대하여 선천적인 혐오감을 갖고 있었다.

"첫째 사람은 스스로 부지런해야 한다. 둘째 목숨보다 중요한 것이 신용이다. 사람이 정직하고 성실하다는 신뢰만 얻는다면 그것을 자본으로 인생을 얼마든지 확대 발전시켜 나갈 수 있다."

이렇게 늘 강조했다.

1989년 1월 23일은 아산이 고향을 등진 이후 최초로 북한 땅을 방문한 날이다. 대한민국 민간인으로는 휴전협정 이후 아산의 북한 방문이 처음이었다고 한다. 당시만 해도 냉전시대 분위기가 가시지 않았기 때문에 민간인이 방북을 한다는 것은 위험한 일이었고 정부에서 허락해 주지도 않았다. 아산은 북한 당국으로부터 북한을 방문해 달라는 '초청장'을 받아놓고도 안심이 되지 않았다.

방북 계획 전 해인 1988년 9월 어느 날이었다. 필자에게 이렇게 말했다.

"이봐! 우리가 아무리 북측의 여행 보장을 받는다고 해도 사전에 미국 정부, 러시아 정부에 방북 계획을 일러두어 만일의 경우에 대비해 두는 것이 좋지 않겠어?"

아산은 신변의 안전 보장을 확실히 해줄 당국자 간의 약속이 없는 상태에서 방북하였을 때 생길 수도 있는 '남한 자본가' 납치 가능성을 미리 차단해 두고 싶었던 것이다. 당시에는 남북 당국 간에 전혀 대화가 없는 상태였으므로 만약에 북측이 "정주영 회장은 고향에 눌러앉아 여생을 보내고 싶어 한다."고 일방적으로 발표해버리면 그만일 수도 있는 것이었다. 그리하여 미국의 로널드 레이건 대통령을 먼저 면담하고, 러시아의 미하일 고르바초프 대통령을 만나서 북한 방문 계획을 사전에 설명하고 떠나기로 했다. 레이건 대통령, 고르바초프 대통령 면담은 그렇게 추진되고 실현되었다. 아산의 목숨을 건 방문에서 북측 당국과 5개항에 달하는 '남북합영의향서'가 체결된 것은 당시의 언론에 상세하게 보도되었으므로 생략한다.

현대종합상사 임직원이 항상 염두에 두어야 할 말이 생각난다. 아산의 말씀을 마지막으로 옮기면서 '대일 진출 현장수기'를 마감하려고 한다.

아산은 우리나라의 형편을 늘 이렇게 말했다.

"우리는 밖에서 벌어서 안을 살찌워야 해!"

"우리는 외화를 벌어야 해! 그 돈을 외국에서 쓰지 말고, 국내에서 우리 국민을 위해 써야 해!"

현대의 대일 수출과 대일 구매는 아산의 이런 애국관과 가치관을 바탕으로 추진되고 성사되었던 것이다.

김진수_ 로스엔젤레스, 시카고, 동경 지사장을 거쳐 현대자동차 부사장을 역임했다.

15

모스크바로 가는 길

한동수

드디어 1990년 1월, 현지 담당자로부터 한국 기업으로는 사상 처음으로 현대그룹에 모스크바 지사등록을 허가할 것이라는 반가운 소식을 언질 받았다. 3월 5일 드디어 현대그룹의 모스크바 지사 설치가 공식화되었다. 이날 명예회장님 주최로 SOVINCENTER 내 'RUSK' 연회장에서 300여 명의 소련 각계 인사들을 초청하여 성대한 리셉션 및 디너 파티가 열렸으며 이 자리에서 지사 설치 허가증을 연방상공회의소로부터 정식으로 받았다.



소련은 당시까지 공산권이었고 한국에서는 누구도 주재한 경험이 없는 특수지역이라 다소 두려움이 앞섰다. 그러나 나는 크게 긴장되지는 않았다. 1968년 첫 직장생활 이후 이번 모스크바 지점 발령이 이미 다섯 번째 해외근무였고, 두 번이나 개척 지사 개설 경험이 있었으므로 이번에도 잘해낼 수 있으리라는 신념이 있었다.

해가 길어 할 일이 많은 나라

아딘, 드바, 트리, 치트라, 하라쇼, 다와이 등 고작 몇 개밖에 기억나지 않는 소련 단어들을 읊조리며, 1989년 8월 18일 동료 상사원과 임원들의 배웅을 받으며 참으로 막막하고도 답답한 심정으로 새로운 임지인 모스크바를 향해 출국하였다.

8월 4일 음용기 사장님과 이춘림 회장님으로부터 "명예회장님 지시로 소련에 지사 두 군데를 개설키로 했으니 한 이사 자네는 모스크바, 이강일 부장 자네는 나홋카 지사 개설 준비를 하도록 하게"라고 지시받은 지 14일 만이었다.

김포→동경→니카타(기차로 이동)→하바롭스크→나홋카(기차로 16시간)→블라디보스토크(기차로 이동)→모스크바(비행기로 9시간)

물론, 지사 개설을 위한 각종 서류, 근무에 필요한 각종 자료, 입을 옷가지, 취사도구, 생필품, 식품 등의 물품을 세 개의 큰 현장용 백(Bag)에 담아 휴대품으로 들고, 끌고, 이동하는 대장정이었다.

좀 더 가까운 길을 두고 멀리 돌아간 이유는 앞으로 현대가 극동지역에 많은 투자를 할 계획이 있어 연방 정부가 있는 모스크바에서 여러 지원업무를 수행해야 하기 때문에 현장을 먼저 답사하고 근무지에 부임하라는 명예회장님의 직접 지시가 있었기 때문이다.

소련은 당시까지 공산권이었고 한국에서는 누구도 주재한 경험이 없는 특수지역이라

다소 두려움이 앞섰다. 그러나 함경남도 흥남에서 태어나 초등학교 일학년 때인 1948년 가을, 부모님과 38선을 넘어 서울에서 성장하여 6·25 동란을 겪었고 대학 졸업 후 ROTC 장교로 소대장 생활을 하면서 생존하는 방법에 이미 익숙해진 탓인지, 나는 크게 긴장되지는 않았다. 또한, 1968년 첫 직장생활 이후 이번 모스크바 지점 발령이 이미 다섯 번째 해외근무였고, 두 번이나 개척 지사 개설 경험이 있었으므로 이번에도 잘해낼 수 있으리라는 신념이 있었다.

더욱이 명예회장님께서 국내 기업인 중 최초로 1988년, 1989년 두 번에 걸쳐 소련을 공식 방문하면서 소련 관계기관과의 협의가 진척된 상황이어서 현대 지사장 신분이면 충분히 보호받을 수 있다는 안도감이 있었다.

어떻든 현대그룹을 대표하는 지사의 책임자로서, 또 회사와 국가를 위해 막중한 임무를 부여받았다는 자부심을 가지면서 모스크바 공항에 도착하였다. 모스크바에서의 첫날밤은 미국 옥시덴탈 석유회사의 Arm & Hamme 회장이 레닌과 인연을 맺고 소련과 사업을 하면서 벌어들인 이익금으로 희사한 SOVIN 센터(우리나라의 무역센터와 비슷한 곳) 내 메즈드나로드 나야 호텔 406호에 여장을 풀었다.

모스크바의 여름은 백야현상 때문에 아무리 일찍 일어나도 이미 해는 중천에 있는 듯하고 아무리 늦도록 있어도 해는 오갈 데가 없는지 석양이 질 생각을 않는다. 영국은 이곳저곳의 해를 모아 해가 지지 않는 대영제국을 이루었지만, 소련은 한 곳에서도 해가 지지 않으니 정말 할 일이 많은 곳인가 보다.

사무실, 전화, 종업원, 주재원, 숙소, 차량 이들 여섯 가지 요소는 지사 개설에 가장 필요한 것임은 두말할 것도 없다. 그러나 없어서 안 될 또 한 가지 요건은 지사 개설 허가이다.

'Accredition No'. 이것이 없으면 위의 여섯 가지를 관련 기관으로부터 받을 수 없게 되어 있으니 막막할 수밖에 없었다.

따라서 현대가 한국에서 진출한 회사로 역사상 첫 지사 개설 허가를 감격 속에 받은 1990년 2월 중순 전까지는 온갖 편법으로 활동할 수밖에 없었다.

'궁하면 통한다.'는 말과 같이 우선 사무실 및 숙소는 메즈드나로드 나야 호텔 406호실로 정하고 전화는 객실 전화 1회선을 쓸 수밖에 없었다(모든 객실은 직통전화로 되어 있고 교환이 없음). 불편하나마 호텔 내부를 활용하여 사무실 겸 숙소로 활용하자니 화장실은 어느새 부엌으로 둔갑하게 되었다.

문제는 현지인의 채용이었다. 외국지사의 인력공급은 반드시 외무부 산하 우페데카(UPDK) 또는 연방상공회의소로부터 추천을 받게 되어 있었다. 따라서 종업원은 한국어를

할 수 있는 고려인을 쓸 수밖에 다른 도리가 없었는데 그나마 훈련된 고려인이 있을 리 만무하였다. 할 수 없이 주변을 물색하여 대학 나온 고려인 부인들을 아르바이트 형식으로 채용하는 편법을 활용했는데 이것마저 여의치 않았다. 항상 호텔 방 직통전화는 호텔에 파견 나온 KGB 요원들에게 도청당하고 있었기 때문에 발각이 되어 번번이 경고 받은 후 해고할 수밖에 없었던 것이다.

다행히 자동차는 호텔 정문에 항상 대기하고 있는 Taxi 중에 영어 한두 마디 알아듣는 운전사를 고정 계약, 하루하루 계산하는 방식으로 자가용처럼 활용할 수 있게 되었다. 친절한 그 소련 기사는 거래처 이름만 대면 척척 목적지까지 잘 데려다주었고, 나중엔 신변안전까지 돌봐줄 정도로 편리하게 이용할 수 있었다.

이처럼 나 홀로 지점 개설 4개월간의 기간은 정말 시련과 도전의 연속이었다. 단지 현대인들의 새로운 여건에 대한 융통성 있는 적응 능력과 중동에서와 같은 오지에서의 경험 등으로 꿋꿋하게 견딜 수 있었던 것이다. 그렇게 강인한 정신으로 늘 남보다 한발 앞섰던 것이 슬기롭게 기반을 쌓을 수 있었던 비결이 아니었나 싶다.

그즈음 소련 연방은 대통령 고르비의 개방과 개혁 정책이 가속화되고 동구에서는 참으로 역동적인 자유화 물결이 거세어지고 있던 시점이었다. 연일 연방 최고 의회에서는 날이 지새는 줄 모르고 열띤 토론이 진행되고 있었다. 주요 안건은 시장경제 체제로의 변화 속도와 국영 기업체의 사유화·공사화 문제 및 각 연방 공화국의 분권화 등 매우 어려운 안건이었으나, 모두가 경험해보지 못한 제도의 개혁이었기 때문에 정답이 있을 리가 없었다.

이 같은 상황에서 현지 정치정세에 관한 정보 입수에 가장 민감해야 하는 지사로서는 언어장벽 때문에 새로운 뉴스에 접하기 어려워 정보수집에 한계가 있었다. 궁리 끝에 사조직을 운영키로 결정, 영어를 잘하는 대학교수, 대외경제부처의 간부, 외교관 출신 인사, 통신사 기자, 대외경제 연구소 직원 등을 정보 협조자로 묶어 크렘린의 온갖 의결사항, 그날의 토픽 등에 대해 정보를 조달받는 시스템을 구축하는 데 성공하였다. 물론 이 모든 정보를 본부 및 우리 정부의 파견 요원들에게도 수시로 제공, 참고하도록 하는 역할까지 수행했음은 두말할 나위가 없다.

구공산권의 상류층 인사들이 우리에게 협조할 수밖에 없었던 것은 개혁과 개방 정책으로 공산주의의 유일한 유통 방법인 배급(Distribution) 질서가 무너지면서 물물교환, 사재기 등이 성행되자 점잖은 간부들은 생필품, 식품 조달이 어렵게 돼 외화벌이 수단으로 이런 유의 일거리가 필요했기 때문이다.

세 가지 행운이 따라야 하는 모스크바 시장 개척

1989년 12월, 비록 호텔 객실 방에서의 사무실이긴 하지만 인원이 세 명으로 늘어나 플랜트 담당 조석순 차장, 상품 담당 김종원 과장, 총무 담당 김성호 사원 등이 합류하게 되었다. 그들은 분야별로 활동의 영역을 넓혀 나갔고, 각 중앙부처 및 구매기관에 열심히 드나들며 안면을 익혀나갔다.

드디어 1990년 1월, 모스크바 소비재 박람회에 한국 기업들이 대거 참석하게 되어 양국 간 교역의 물꼬가 트이기 시작했다. 현대는 이 박람회에서 대규모 현대관을 만들어 자동차·퍼스널 컴퓨터 등 그룹사 제품과 신발·옷·합성세제 등 중소기업 소비재들을 다양하게 전시하여 소련 사람들의 인기를 한 몸에 끌었다. 또한, 소련 각 중앙부처 구매기관에 초청장을 보내 제품 홍보와 업체등록을 할 수 있는 기회를 가졌으며 본사에서는 김동윤 부사장을 단장으로 출장팀을 구성, 파견해준 덕분에 거래처 개척업무가 활기를 띠어갔다.

특히 수많은 참관객이 현대자동차와 컴퓨터의 품질에 경의와 찬사를 보낸 것이 인상 깊었다.

이 모든 것이 정주영 명예회장님의 북방개척 노력의 결과였다. 이미 명예회장님과 소련 연방상공회의소 회장 간에 한·소 민간 경제협력위원회를 만들면서 각각 회장에 취임, 주요한 초기 대화 창구를 개척하였고 지사 개설을 즈음해서는 이 기관을 통하여 양국 경협에 대한 구체적인 논의가 상당히 진행되고 있었던 상황이었다.

이후 민간 경협 채널을 통해 소련 측은 상당량의 일용소비품을 현물로 공급할 것을 요청하였으며, 나의 느낌으로는 현대가 매우 큰 역할을 할 수 있으리라 예상되었다. 그러나 이후 수차례의 정부 간 경협회담으로 격상되더니 엄청난 규모의 경협 합의가 이루어졌다. 뒷이야기지만 고르비의 비서가 쓴 자서전에서는, 우리 정부가 엄청난 규모의 경협자금을 제공하려 하자 명예회장께서 경협 규모를 현실성 있게 삭감했다는 부분이 기록되어 있다. 생각해보면 경제는 민간경제협력 차원에서 다루어져야 그 결과가 국익에 보탬이 되지 않았을까.

이 모든 것이 정주영 명예회장님의 북방개척 노력의 결과였다. 이미 명예회장님과 소련 연방상공회의소 회장 간에 한·소 민간 경제협력위원회를 만들면서 각각 회장에 취임, 주요한 초기 대화 창구를 개척하였고 지사 개설을 즈음해서는 이 기관을 통하여 양국 경협에 대한 구체적인 논의가 상당히 진행되고 있었던 상황이었다.

드디어 1990년 1월, 현지 담당자로부터 한국 기업으로는 사상 처음으로 현대그룹에 모스크바 지사 등록을 허가할 것이라는 반가운 소식을 언질 받았다. 3월 5일 드디어 현대그룹의 모스크바 지사 설치가 공식화되었다. 이날 명예회장님 주최로 SOVINCENTER 내 'RUSK' 연회장에서 300여 명의 소련 각계 인사들을 초청하여 성대한 리셉션 및 디너 파티가 열렸으며 이 자리에서 지사 설치 허가증을 연방상공회의소로부터 정식으로 수여받았다.

그 후 국내 타 상사들도 차례로 지사 설치 허가를 받고 현대를 모델로 유사한 리셉션을 개최하였다. 지사 설립 후부터는 합법적으로 사무실, 자동차, 전화, 현지인 채용이 가능해졌다. 그러나 직원 숙소는 2년 후에 입주 가능한 아파트 입주를 신청만 해놓은 채 당분간 개별적으로 열악한 일반주거 아파트에 기거할 수밖에 없었다. 물론 규정 위반이었지만, 페레스트로이카 덕분에 소련 정부가 자신들의 부족한 주택 사정상 제때에 제공을 못한 이유로 이 정도는 눈감아 주는 아량을 베풀었다.

결국, 부임 후 8개월 만에 모든 설비가 구비된 41평짜리 현대 지사가 꾸며졌는데 그때 당시 상사가 설립한 지사 중 가장 비싸게 세운 것이 아닌가 싶다. 이는 우리가 당시 부담했던 각종 비용 명세를 보면 더욱 잘 드러난다.

① 사무실 임대료 : 41평 연간 USD 약 120,000

② 국제전화 1대 설치료 : USD 12,000

③ TLX기 설치료 : USD 20,000

④ 사무실 칸막이 공사비 : USD 30,000

실로 엄청난 가격이었지만, 모든 건물이나 장비, 기기 등이 국가 독점이었기 때문에 외국 상사에 대해서는 소련 당국이 별도 가격정책을 유지, 외화벌이의 수단으로 삼아 바가지를 쓸 수밖에 없었다.

다만 PC와 교환 전화기는 현대전자 제품으로, 책·걸상 및 회의실 테이블·소파는 종합목재 제품으로 설치할 수 있었으며, 이렇게 되니 사무실이 마치 현대제품 전시실이 된 것 같았다. 대소 교역에 있어 현대가 중점적으로 관심을 표명한 분야는 무엇보다 자원 및 에너지 개발 분야였다. 자원 빈국인 우리나라의 21세기를 대비하는 것, 또한 이를 통해 남과 북이 자연스럽게 경제협력의 장을 마련할 수 있는 계기를 마련하는 것이 명예회장님 이하 최고 경영진의 확고한 신념이었고, 이밖에 다양한 한·소간 민간 차원의 경협이 양국 수교를 앞당기는 데 일익을 담당할 것으로 믿었다.

따라서 현대의 주요 전략 품목은 산림자원, 원유, 가스 및 석탄개발이었으며 그 밖에도 각 그룹사별로 수리조선소 합작, 정기 해운항로 개설, 자동차 합작, 비즈니스센터 건립, 보험,

금융 분야까지 다양한 사업을 추진하였다. 그 활동 범위는 지역적으로 연해주의 나홋카와 스베틀라야, 북쪽으로는 야쿠츠크, 또 시베리아 남서쪽인 칼믹 공화국까지 광범위하였다. 이들 지역에 대해 수차례에 걸쳐 그룹의 총수가 직접 출장 및 현지답사를 실시하는 등 짧은 기간 동안 그룹 고유의 추진력을 발휘하는 강행군 끝에 이루어낸 각종 프로젝트와 협력 관계는 그 누구도 흉내 내지 못할 역사적 족적이라고 말할 수 있다.

모스크바 지사는 이 같은 그룹 차원의 대규모 사업전개를 지원하기 위해 매우 바쁘게 움직였다. 우리가 접촉한 관계기관만 해도 산림성, 에너지성, 석탄성, 상공회의소, 지방공화국 대표부, 해운성, 석유화학성, 원자력성, 전자공업성, 4대 자동차 공장 및 중앙공산당 그리고 권력의 핵심인 크렘린까지 안 거친 곳이 없었다. 또한 폭넓은 인간관계 형성과 함께 '노보스티', '이스베스티아', '프라우다', '라디오 모스코' 등 언론사와도 좋은 관계를 유지하는 데 노력하였다.

이 과정에서 특히 연방 수출 및 구매 담당 기관인 대외무역 협력기구(FTO)를 접촉하기 위해 겪은 어려움은 이루 말할 수 없다. 당시 그들을 만나기 위해서는 3가지의 행운이 따르지 않으면 불가능했다고 한다면 누구도 믿지 못할 것이다.

우선 우리가 만나고자 하는 공무원들은 연방 정부의 최상부 요원이지만 그의 책상 위에 놓인 직통전화로만 전화를 해야 했다. 따라서 그를 만나고자 하는 모든 국내 지방기관, 연방 공화국 및 자치 공화국 관계자들의 창구가 바로 그 전화 한 통이기 때문에 외부에서 전화를 걸어 연결이 된다는 것 자체가 참으로 하늘의 별 따기였다. 두 번째는 운이 좋아 통화가 되더라도 찾는 사람이 그 자리에 있어야 통화가 가능하다는 점이었다. 세 번째, 설사 통화가 되더라도 면담할 회의실이 가능해야 만이 만날 수 있기 때문에 이 3가지 행운이 삼위 일체 되어야만 한 건의 면담이 가능했다. 또한, 그 면담을 최대한 활용하여 결국 자택 전화나 비상연락 전화번호를 알 수 있을 정도로 개인 차원의 친분관계로 발전되어야 무엇인가 엮어낼 수 있는 폐쇄된 제도였던 것이다. 당시 소련의 국가 공무원들은 3가지 이유 중 하나일 때 이석이나 결근해도 책임추궁을 받지 않는데 첫째는 휴가이고, 둘째는 감기 등 아플 때, 셋째는 식품을 구하러 다닐 때이다.

그러나 이런저런 이유로 공무원들이 자리를 비우는 경우가 대부분이었으며 그들이 없을 때는 옆자리의 동료나 부하 직원들이 전화를 받아도 본인 이외에는 책임질 말을 삼간다는 것이 공통된 근무 태도였다. 내가 소련에서 제일 많이 들은 말이 "야 니즈나이요"(나는 모른다.)라는 면피성 대답이었다. 공산주의 체제는 한 번의 실수나 실언도 용서하지 않는다는 것을 72년간이나 가르쳤기 때문에 그들은 책임질 말을 하지 않는 습관이 길들여졌던 것이다.

고르비 면담 후 명예회장님은 평양식당(북한과 소련과의 50:50 합작)에 지사원들을 초청하여 저녁 만찬을 베풀고, 즉석 노래자랑 파티까지 가져 사기를 올려 주는 세심한 배려를 아끼지 않으셨다. 그날 얼마나 흥에 겨웠던지, 평양식당이 아수라장이 되도록 놀았는데 후에 평양식당 관계자로부터 "현대 사람들이 우리 식당 모두 까부셨다."라는 농담을 들을 정도였다. 그야말로 모스크바 지사 영광의 날이었다.

모스크바 지사 영광의 날

이런 상황에서도 명예회장님은 소련을 방문할 때마다 수많은 정부의 요직 인사들을 직접 사무실로 찾아가 현대그룹의 사업 내용을 설명하시고, 협력제안을 하셨으며 또한 한국에 초청하여 울산공장을 견학시키고 각 언론사들과 수십 차례의 기자회견을 갖는 등 밤낮 없이 활동하셨다. 그 결과 소련 내에서 현대와 정주영 명예회장님에 대한 지명도는 타의 추종을 불허하였고, 일거수일투족이 국내외 보도는 물론 모스크바 주재 북한 중앙통신 소장을 통하여 평양에까지 보고될 정도였다.

급기야 현대의 대소련 투자의욕과 주요 인사들의 방문 및 초청 성과는 크렘린 참모진까지 알려져 현대그룹과 명예회장님에 대한 자료를 달라는 요청이 오게 되었다. 그 후 1990년 11월 5일, 한국 재계에서는 처음으로 명예회장님과 고르바초프 공산당 서기장 간의 역사적인 면담이 이루어졌다. 다음날 면담 사진이 TV와 신문에 게재된 것을 보고, 나는 그동안 지사장으로서 겪었던 온갖 어려움들이 일순간에 눈 녹듯 사라지며 무엇인가 이루었다는 뜨거운 성취감에 도취되었던 순간을 지금도 잊을 수 없다.

고르비 면담 후 명예회장님은 평양식당(북한과 소련과의 50:50 합작)에 지사원들을 초청하여 저녁 만찬을 베풀고, 즉석 노래자랑 파티까지 가져 사기를 올려 주는 세심한 배려를 아끼지 않으셨다. 그날 얼마나 흥에 겨웠던지, 평양식당이 아수라장이 되도록 놀았는데 후에 평양식당 관계자로부터 "현대 사람들이 우리 식당 모두 까부셨다."라는 농담을 들을 정도였다. 그야말로 모스크바 지사 영광의 날이었다.

현대가 소련 시장에 진출하던 당시는(1989년 8월) 한국 상사들과 소련 구매처와는 직거래가 없었고 몇몇 상사가 오스트리아, 스위스, 독일 등지에 있는 동구권 전문 중개상을 통하여 수출하는 정도였다.

당시 소련의 모든 대외무역은 FTO(FOREIGN TRADE ORGANIZATION : 대외무역기



관)를 통해서만 이루어졌다. 연간 약 1,000억 달러 규모의 수입은 각 품목별로 특화된 약 45개의 FTO를 통해서만 이루어졌다.

따라서 1개 FTO가 취급하는 금액은 적게는 몇억 달러에서 많게는 100억 달러를 상회하는 규모로 당시 FTO의 파워는 대단하였다. 반면 거래방법은 대단히 제한적이고 폐쇄적이어서 오래전부터 거래해왔던 공산권 국가나 소련과 관계가 좋은 서방국가 및 유럽의 동구권 전문 중개상 이외에는 접근이 상당히 어려웠다.

결국, 현대가 소련과의 직거래를 위해서는 거래 희망 품목을 중심으로 FTO를 공략하는 게 최우선 과제였다. 그런데 이 FTO에 접근하는 것 자체가 쉬운 일이 아니었다. FTO의 관련 담당자를 만나기 위해서는 먼저 FTO의 Protocol Dept(의전실)를 통해서 담당자와 연결, 면담 시간을 협의하여야 하지만 의전실과의 전화 통화 자체가 하늘의 별 따기였다.

그중 라즈노 엑스포트(Razno Export)라는 기관은 소비재를 구매하는 FTO로 연간 수입액이 100억 달러를 상회하는 대규모 구매기관으로, 당시 소비재 부족이 절정에 달했던 소련은 이 기관을 통해서 서방국가들로부터 대규모 소비재를 구매하고 있었다. 이처럼 막강한 구매 파워를 가지고 있었기 때문에 라즈노 엑스포트 담당자들의 콧대는 상상을 초월할 정도로 높았다. 그러나 우리에게도 기회는 왔다. 1989년 10월, 당시 소련 진출을 목표로 전력을 다하던 한국 기업들은 KOTRA 주관으로 모스크바 시내의 전시장을 빌려 한국 상품 전시회를 개최하였다.

이 전시회에 현지 지점장을 대표로 하여 각 상품부분 책임자들로 구성된 Delegation을 참가시킨 현대종합상사는 라즈노 엑스포트와의 거래를 뚫기 위해 고심했으나 뾰족한 수가 떠오르지 않았다. 그러던 중 우연히 라즈노 엑스포트의 실세 부사장인 Mr. Belkin을 타 상사 부스에서 소개받았다. 우리는 거의 반강제로 그를 현대 부스로 모셔와 적극적인 상담을 실시, 한국 최초로 라즈노 엑스포트 본부 건물 내에 현대종합상사 단독의 소비재 전시회를 개최하기로 극적인 합의를 이끌어 냈다.

결국, 2개월 후인 1989년 12월 라즈노 엑스포트의 전폭적인 후원 아래 전자·신발·섬유·주방용품·기타 일반 상품을 중심으로 한 현대종합상사 단독 전시회를 개최, 국내 최초로 소련 FTD와 2,200만 달러 상당의 신발 10만 켤레와 Fabric, Dry Battery, 주방용품 등 총 4,200만 달러 상당의 직거래 계약을 체결하는 역사적인 결과를 얻어냈다.

또한, 전시회 기간을 활용하여 화장비누와 세탁비누 수입을 관장하는 소유즈킴 엑스포트(Soyuzchim Export)를 적극 공략, 일반 상품으로서는 대단히 큰 금액인 약 800만 달러 상당의 계약을 체결하게 되었다.

소유즈킴 엑스포트와의 계약과정에서는 웃지 못할 에피소드가 있었다. 소련 FTO들과 상담을 하려면 먼저 전화로 담당자와 통화를 하여, 담당자와 면담 시간 및 회의실을 결정한 후 반드시 회의실에서 2인 이상과 면담을 갖도록 규정하고 있었다.

그러나 문제는 1개 FTO에 2~3개 룸밖에 없었다는 점이다. 당시 당 기관은 서방국가들과 화학 제품 거래가 대단히 많았던 관계로 방문자가 넘쳤기 때문에 회의실은 항상 주간별 예약이 정해져 있어 미팅을 갖기 위해서는 1~2주 이상을 기다려야 하는 상황이었다.

자칫 계약서 체결을 미루다가 거래 자체가 무산될지 모르는 상황이었다. 우리는 담당자를 종용하였으나, 회의실이 없어 계속 계약이 지연될 전망이어서 마음은 더욱 초조해졌다. 다급한 김에 구매담당관을 만나 무슨 수라도 내보라고 사력을 다해 설득하자 담당관은 고심 끝에 회의실 복도에서 계약을 체결하기 위한 미팅을 갖자는 기발한 제의를 내놓았다. 급기야 이처럼 큰 금액의 계약이 복도에서 체결되는 진기한 일이 발생하게 된 것이다.

전시회 마지막 날 우리는 라즈노 엑스포트의 한 전시실을 빌려 당시 소련에서는 구하기도 힘든 독일산 소시지와 햄, 유럽산 샴페인과 빵·과자·케이크·위스키 등으로 칵테일 파티를 열었다. 이 자리엔 당대에 소련 소비재 구매를 총괄하는 각 분야의 구매전문가들이 한 자리에 모였는데, 현대의 이 같은 순발력이 아니었더라면 이들을 개별적으로 만나는 데 아마 족히 2~3년이란 세월이 걸렸으리라.

양사의 관계는 이후로도 계속되어 국내에서의 여러 제약에도 불구하고 한·소 경제협력 소비재차관 제공시 신발·섬유만 약 2,200만 달러 상당의 계약을 체결하는 성과로 이어졌고, 소련 시장이 1980년대 중반 이라크 시장 이후 상품 분야의 최대 시장으로 부각하는 계기가 되었다.

끝으로, 지사 설립 이후 고용한 현지인들에 대한 언급을 하지 않을 수 없다. 우리는 지사 설립 초기 식품·소비재 등의 구매가 어려울 때 매주 외화 상점에서 식료 등을 구입, 그들에게 조달해주었고 현지 루블화도 보조금으로 주어 생활의 궁핍을 덜어주는 등 한 가족 같은 배려를 아끼지 않았다. 초창기에 고용한 '나따리아', '라만' 등 현지인들이 현대정신으로 무장한 '현대맨'이 되어 오래도록 충실히 근무해준 것을 고맙게 생각하며, 어느 나라를 막론하고 진심으로 그 나라 사람들을 대할 때 국적을 초월한 신뢰가 싹트는 것이 아닐까 생각한다.

한동수_ 런던, 모스크바 지점장과 북미주 본부장 및 미국 현지법인 대표로 근무했으며, 전무로 퇴임했다.

16

해서 안 되는 일 없다, 열정을 갖고 하면 무엇이든 할 수 있다

—

이창범

그해 가을 홍콩 철도청인 MTRC에서 지하철 전동차 입찰이 있었다. 나는 P/Q 제출 등록을 하고 본사로 돌아왔고, 김종원 전무께서 수주까지 성공적으로 마무리해 주신 건이었다. 하지만 내가 P/Q 입찰을 하려고 할 때, 당시 법인장께서는 나보고 "쓸데없는 데 시간 버리지 말고 될 만한 일에 매달리라."고 하시며 반신반의하셨다. 그런데 우리가 결국은 P/Q를 통과하고, 수주까지 하지 않았는가? 이처럼 시도하면 안 되는 일도 될 수 있게 하는 방법이 나온다.



내가 1989년 말 파키스탄 라호르 지사에 부임했을 당시, 실적이 100만 달러밖에 안 됐다. 본사에서는 심각하게 지사 폐쇄도 논의되고 있었다. 과장 1년차였던 나를 폐쇄 직전의 지점장으로 보낸 것에 서운하기도 했지만, 1년간의 기회를 요청했다. 다행히 내 요청이 받아들여졌다. 하지만 막막했다. 무얼 갖고 장사하나 고민하다가 철강 제품이 가장 빠르게 실적을 올릴 수 있을 것이라고 결론지었다.

아연 잉고트 판매

나는 해외지점에 오래 근무했다. 대리 시절인 1986년 인도 뉴델리 지사에 나가게 되었고, 파키스탄 라호르 지사, 카라치 지사, 1994년도엔 차장으로 홍콩 법인, 2003년도엔 부장으로 토론토 법인 등 13년간 해외지점에 근무했다.

내가 1989년 말 파키스탄 라호르 지사에 부임했을 당시, 실적이 100만 달러밖에 안 됐다. 본사에서는 심각하게 지사 폐쇄도 논의되고 있었다. 과장 1년 차였던 나를 폐쇄 직전의 지점장으로 보낸 것에 서운하기도 했지만, 1년간의 기회를 요청했다. 다행히 내 요청이 받아들여졌다.

하지만 막막했다. 무얼 갖고 장사하나 고민하다가 철강 제품이 가장 빠르게 실적을 올릴 수 있을 것이라고 결론지었다. 그중에서도 단기간에 팔 수 있는 품목이 아연 잉고트였다. 그래서 철강본부에 잉고트 견적을 요청했더니, "잉고트 장사는 신용거래인데 파키스탄 사람들을 어떻게 믿을 수 있냐."며 반대했다.

담당 부장님이 정중히 거절했는데, 내가 계속 요청을 하니 그분이 화를 내기까지 하셨다. 슬프기도 하고 허탈하기도 하고, 무엇 때문에 내가 이러나 싶기도 했다. 전략상 후퇴를 하고 기회를 엿보던 중에 양한석 이사님이라고, 그분이 "방글라데시 지사에 할당된 물량 중 계약 확정이 안 된 물량 100t이 있다."면서 "오퍼 기한이 10분인데 팔아볼 수 있겠냐."고 전화를

주셨다. 나는 전화를 받은 즉시 수요가와 줄다리기 끝에 1시간 만에 100t 계약을 성사시켰다. 지급조건도 L/C로 말끔히 잘 끝났다.

이를 계기로 아연 잉고트를 팔기 시작해 그해 1,000t 가까이 팔았고, 1990년에는 약 3,000t 정도의 판매실적을 올렸다. 그해 세계적으로 유명한 METAL지에 '현대종합상사가 파키스탄 시장에 다크호스로 나타났다'라는 기사까지 나왔다. 우리 지사 실적 제고에도 큰 기여를 했다.

결과적으로, '안 된다고 미리 주저앉지 말고 하고자 하는 열정과 끈기를 갖고 추진하면 다 되더라.'는 말을 하고 싶다.

홍콩 MTL Vendor 등록과 대규모 수주

내가 차장 시절, 홍콩에서 근무했을 때가 내 직장생활의 꽃 같은 시절이었다.

홍콩에 부임한 지 2주 정도 됐을 때, 현대중공업 플랜트 본부장이시던 정해균 부사장이 "3주 후 홍콩의 유명 컨테이너 터미널 회사인 Modern Terminal Ltd.를 방문코자 하니, 방문 약속을 잡아달라."는 요청을 했다. 참고로, MTL이라는 회사는 1990년대 중반 연간 300만 TEU를 핸들링하는 홍콩의 3대 컨테이너 터미널 회사로, 홍콩 전체 물량의 20% 정도를 소화하고 있는 대규모 회사였다. 이 회사에 컨테이너 크레인을 공급하는 회사는 기술적인 면에서 세계적이라고 인정받을 정도였다.

과거 현황을 조사해 보니, MTL을 제대로 방문한 적이 없었다는 것을 알게 되었다. 조심스레 구매부장과의 만남을 주선했는데, 비서가 정식으로 미팅 요청 레터를 보내달라고 했다. 정식으로 미팅 요청 레터를 보냈지만 구매부장이 바빠서 어렵겠다는 회신만 받았다.

2주 동안 이 문제로 고민하고 있다가 법인장이시던 정계조 전무님께 알렸고, 그분이 현대상선에 부탁해 보자고 하셨다. 그래서 현대상선 법인장에게 부탁했더니, 일사천리로 당장 그날 저녁에 미팅이 잡혔다. 현대상선이 그때 MTL 터미널의 13%를 차지하고 있던 빅거래선이었던 것이다. 미팅만이 아니라 프레젠테이션도 하고, 점심 대접도 받았다.

그 미팅에서 MTL이 RTG 11대를 곧 구매할 예정이란 정보를 입수해 업체 Vendor 등록을 추진하는 계기가 됐고, 6개월 후 Vendor 등록이 됐다는 정식 공문을 받았다. 삼성중공업에서 3년간 Vendor 등록을 요청했고, 한국중공업은 5년째 등록을 요청하고 있는 상황에서 현대는 6개월 만에 등록이 되었으니 놀라운 성과가 아닐 수 없었다. 그 후 기술부서 인사를

통해 입찰서를 사전 입수하고, 철저히 준비한 덕분에 결국 11대를 수주하게 되었다. 이는 현대중공업의 크레인을 세계시장에 알리는 원동력이 되었던 사례라고 감히 말하고 싶다.

이러한 인연을 바탕으로 MTL의 모기업 청공그룹의 이가싱 회장과 둘째 아들인 빅터 리도 만나게 되면서 현대건설이 아파트 공사, 컨테이너 터미널 공사 등 수십억 달러대의 수주를 할 수 있는 계기가 되기도 했다.

1997년도에는 이런 일도 있었다. 그해 가을 홍콩 철도청인 MTRC에서 지하철 전동차 입찰이 있었다. 나는 P/Q 제출 등록을 하고 본사로 돌아왔고, 당시 후임 김종원 부장께서 수주까지 마무리해 주신 건으로 본 프로젝트는 현대로템이 해외 지하철·전동차 시장에 진출하는 발판이 되었다 할 수 있다. 하지만 내가 P/Q 입찰을 하려고 할 때, 당시 법인장께서는 나보고 "쓸데없는 데 시간 버리지 말고 될 만한 일에 매달리라."고 하시며 반신반의하셨다. 그런데 우리가 결국은 P/Q를 통과하고, 수주까지 하지 않았는가? 이처럼 시도하면 안 되는 일도 될 수 있게 하는 방법이 나온다.

대리인 선정이 수주의 관건이다

나는 해외지사에 근무하면서 대리인 선정 문제가 가장 힘든 결정 사항 중에 하나였다고 생각한다. 프로젝트 수주의 관건은 어떤 대리인을 선정하느냐가 이미 수주 성공 여부의 80%가 결정된다고 해도 과언이 아니다.

조그만 프로젝트에 큰 대리인을 쓰면 윗선은 접촉이 되는 반면, 실무자 접촉이 안 돼 정보 수집이 어렵고, 거물이다 보니 바쁘고 잦은 해외출장으로 접촉이 어려울 때가 많다. 한편 큰 프로젝트에 작은 대리인을 쓰면 실무자는 접촉이 잘돼서 여러 가지 정보 수집이 가능한데, 결정적인 순간에 윗선을 접촉하는 힘이 미약하다.

후진국에서는 대리인 하겠다는 친구들은 100이면 100 모두 자기가 시행청을 제일 잘

조그만 프로젝트에 큰 대리인을 쓰면 윗선은 접촉이 되는 반면, 실무자 접촉이 안 돼 정보 수집이 어렵고, 거물이다 보니 바쁘고 잦은 해외출장으로 접촉이 어려울 때가 많다. 한편 큰 프로젝트에 조그만 대리인을 쓰면 실무자는 접촉이 잘 돼서 여러 가지 정보 수집이 가능한데, 결정적인 순간에 윗선을 접촉하는 힘이 미약하다.

안다고 떠벌리지 자기가 어떤 분야에 약하다고 얘기하지는 않는다. 또 선진국은 깨끗한 편이니, 대리인이 별 소용없다고들 하지만 알고 보면 또 막히는 부분도 많다.

파키스탄 라호르에 근무할 때의 일이다. 파키스탄 스틸에서 구매하는 앵글 입찰에 참가했는데, 처음 접촉하는 회사라 대리인이 없었다. 주위를 찾다 대리인을 만났는데, 알고 보니 3개월 전에 퇴직한 그 회사 사장이었다. 나는 속으로 쾌재를 부르고, 이 사람을 쓰면 수주하는 데 전혀 문제가 없겠다 판단하고 본사 승인 하에 대리인으로 계약했다. 그리고 입찰에 참가, 가장 낮은 가격을 선점해 수주에 전혀 문제가 없을 것으로 생각하고 있었다.

그런데 수주는 결국 두 번째로 낮은 가격을 제시한 현지 업체에 돌아갔다. 너무 황당해서 구매부장을 찾아가 우리가 떨어진 이유를 물어보니, 그 전 사장이 근무할 때 밑에 직원들에게 인심을 많이 잃어 전관예우는커녕 그 사람과 연결되는 회사는 일부러 도와주지 않는다고 했다. 애초의 내 의도와 완전히 빗나간 경우였다.

캐나다 토론토에서 근무할 때의 일이다. 하이드로원에서 50kV/750MVA급 변압기 2대 입찰이 있었다. 그동안 이 변압기를 제작 납품한 ABB 변압기가 노후화되어 터지기 시작했다. 하이드로원 변압기는 고압 고열에서 기름이 폭발할 때, 이 압력을 즉각 흡수 방출할 수 있는 TPRS 시스템을 장착한 세계 최첨단 변압기다. 입찰은 현대가 1위, 2위는 ABB, 3위 지멘스, 4위 히타치 순이었다.

현대중공업은 제작 경험도 없고, 기술 축적도 되어 있지 않아서 입찰 실시 후 우리한테 처음으로 기술미팅을 요구했다. 중공업 엔지니어가 경험이 없어 지지부진하고 있는데, 평가 기간 중 약 1달간 시행청으로부터 소식이 없었다. 이상하다 싶어 내부인사를 통해 알아보니 2대 다 ABB에 수주가 돌아가게 될 것이라고 했다.

그때 마침 현대중공업의 김영남 부사장이 현지에 오셔서 평가 최고 기술 부사장인 맥킨과 미팅을 주선했는데, 그 자리에서 우리는 기술적으로 문제가 없고 가격도 가장 낮은데 왜 ABB가 수주하는지를 물었다. 그랬더니 맥킨은 기술담당 총책인 존에게 전화해 직접 그를 만나게 해 주었다. 만나는 자리에서 우리는 솔직히 도와달라는 부탁을 했다. 다행히 존이 이에 응해서 경쟁사 가격, 기술 부분을 모두 우리에게 알려주고, 물어볼 기술 내용의 답변까지 써주었다. 그 내용을 현대중공업에서 공부해 가면서 답변 자료를 만들기도 했다.

대리인 선정 문제는 각 국가마다 시행청마다 약간씩 다른 양상을 띠는데, 우선 첫째, 평가 절차는 어떻게 진행되고 누가 수주를 결정하는 핵심 인물인지 파악해야 한다. 금액 규모에 따라 다르고, 어떤 나라는 만장일치가 되어야 하는 경우도 있다. 선진국은 실무진의 의견이 반영되는 등 각양각색이다.

둘째, 대리인을 쓸 것인지 아니면 내가 직접 할 것인지를 결정해야 한다. 일반적으로 후진국에는 대리인을 쓰는 편이 좋고, 선진국에는 직접 하는 것이 좋다.

셋째, 대리인이 선정되면 최종 결정 전 핵심 인물을 찾아가 독대하여 솔직히 누구를 대리인으로 쓰고 싶은데 어떠한지 의견을 구해본다. 그러면, 대충 대답을 해준다. 즉, "그 대리인 괜찮다." 또는 "아니다.", "대리인은 필요 없으니 내가 직접 도와주겠다.", "내가 아는 업체를 소개시켜 주겠다." 등이다.

그런데 한 가지 주의할 것은 대리인의 말을 크로스 체크할 수 있는 나름대로의 정보망을 하나 더 확보하여 진위 여부를 확인하는 것이 좋다. 선진국인 경우는 실무자가 전화도 받지 않는다. 그렇다고 길이 없지는 않다. 오히려 실무자들과 한번 친해지기만 하면 그들은 간까지 다 줄 정도로 잘 대해준다.

그들과 친분을 맺기 위해 제일 쉬운 방법이 이벤트를 이용하는 것이다. 그 회사나 시행청에서 하는 행사에 적극 참여하여 실무자와 우연을 가장해 접근하는 방법, 시행청에서 실행하는 세미나에 참석해 우회적으로 그 사람을 잘 아는 사람과 친해지는 방법, 그리고 휴일에는 무엇을 하는지, 가족관계는 어떤지, 어디에 사는지, 무엇을 좋아하는지, 생일은 언제인지를 아는 것 등이다.

어떤 생각을 갖고 일하느냐에 따라 결과는 극과 극을 달린다. 열정을 갖고 일해서 신나는 직장 터전을 만들어 갔으면 좋겠다.

이창범_ 라호르, 카라치, 토론토 지사장을 거쳐 정보통신, 신사업, 자동차본부장 및 차량건장부문장을 지냈다. 전무로 퇴임했다.

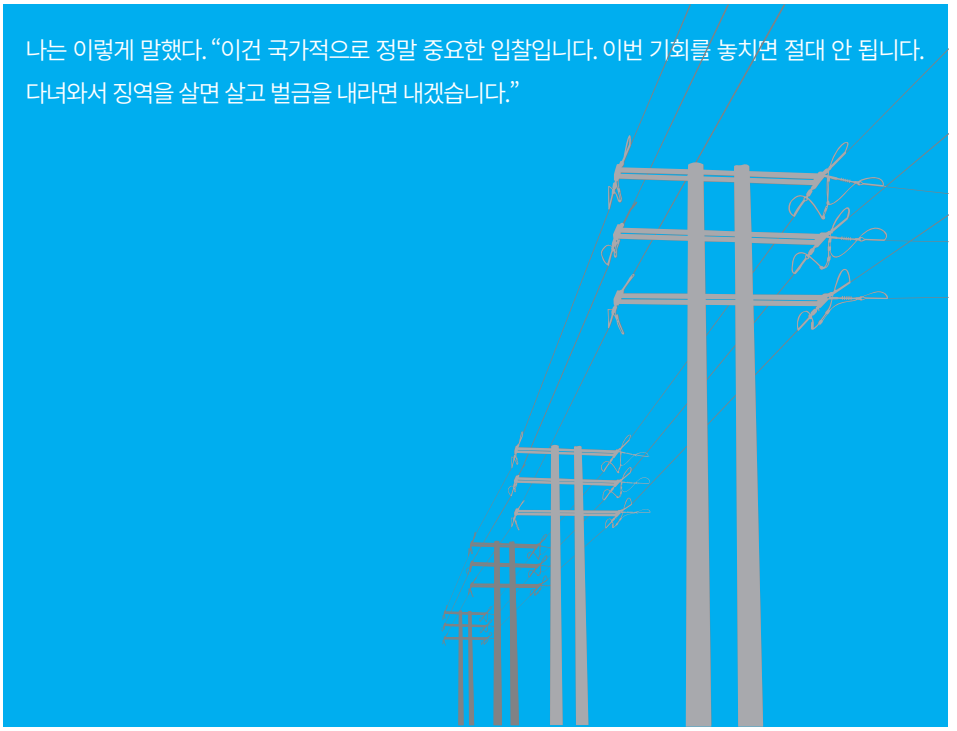
17

생면부지의 사업을 효자 사업으로 만드는 길

—

이재환

나는 이렇게 말했다. “이건 국가적으로 정말 중요한 입찰입니다. 이번 기회를 놓치면 절대 안 됩니다. 다녀와서 징역을 살면 살고 벌금을 내라면 내겠습니다.”



"엘리베이터를 공급하고 A/S도 제대로 하지 않으면 어떡합니까?"
나는 그동안 우리 회사가 카자흐스탄에 엘리베이터 공급했다는 이야기를 생전 들어본 적이 없었다. 그래서 무슨 말인지 좀 더 설명을 해달라고 하자, 그들은 "설치 업체에 가서 이야기를 해보라."며 설치 업체 연락처를 건네주었다.

엘리베이터, 중앙아시아 공략의 신무기가 되다

2007년 카자흐스탄 알마티 지사장으로 있을 때였다. 나는 매일 매일 생각했다. 화학과 철강 부문은 어느 정도 세팅이 되어가고 있었지만, 그것만으로는 만족할 수 없었다. 나는 새로운 분야에 좀 더 시간을 투자하기로 결정하고는 건설회사를 찾아다니기 시작했다.

그런데, 어느 날 '벡'이라는 카자흐스탄 중상위 건설회사를 만났다. 그런데 그들은 나를 보자마자 기다렸다는 듯이 마구 화를 내면서 말했다.

"엘리베이터를 공급하고 A/S도 제대로 하지 않으면 어떡합니까?"

나는 그동안 우리 회사가 카자흐스탄에 엘리베이터를 공급했다는 이야기를 들어본 적이 없었다. 그래서 무슨 말인지 좀 더 설명해달라고 하자, 그들은 "설치 업체에 가서 이야기를 해보라."며 설치 업체 연락처를 건네주었다.

며칠에 걸쳐서 수소문해 간신히 설치 업체를 만났는데, 현지의 메이저 설치 업체는 바로 리프트인베스트였다. 그들에게 자초지종을 물어보니, 현대엘리베이터가 몇 년 전 현지에 있는 교포들을 통해 '벡'이라는 아파트에 엘리베이터를 공급했는데, 공급한 엘리베이터가 제대로 운영이 안 된 것이었다. 그래서 수입을 알선한 그 교포들과 현대엘리베이터 측에 A/S를 요청했지만 아무런 회신이 없더라는 얘기였다.

나 또한 현지 엘리베이터 사업에 대해 전혀 감이 없는 터라, KOTRA에 접촉해서 엘리

베이터 사업에 대한 현황을 물어보았다. 그런데 마침 일이 잘되려는지, KOTRA는 한국의 중소형 엘리베이터 업체를 현지에 프로모션하고 있어서 현지 시장에 대한 준비가 확실히 되어 있었다.

간략하게 설명을 하자면, 현지에서는 건설회사가 직구매하는 것보다는 설치 업체가 구매까지 하기 때문에 엘리베이터 업체는 설치 업체들에게 독점권을 주고 영업을 한다. 메이저 4~5개 회사가 시장을 점유하고 있는데, 리프트인베스트는 시장 1~2위 업체였다.

사실 난 엘리베이터 사업은 생각도 하지 못했다. 신사업을 해도 바쁜 판인데, 그럴 정신도 여력도 없었던 것이다. 하지만 나는 본사에 문의를 한 후 현대엘리베이터에 전화를 하여 문제의 건을 설명했다. 그런데 현대엘리베이터 측에서는 우리 보고 "굳이 나설 필요가 없다."라고 했다. 대신 당시 삼성물산이 현대엘리베이터와 함께 일하는 것으로 되어 있다고 했다.

나는 오기가 났다. 그래서 설치 업체인 리프트인베스트와의 지속적인 협의를 통해 카자흐스탄 엘리베이터 시장을 좀 더 자세히 알게 되었다. 그 가운데 수익 모델이 될 수 있는 사업을 발견하고 도전을 시작했다. 비록 우리가 직접 관여하지는 않더라도 좀 더 자세히 알아보고 접근하고자 한 것이다. 매일 현대엘리베이터에 전화를 했다. 신사업을 달라고 하지는 않았다. 대신 "문제가 되는 건이 있으면 지원을 해주겠다."고 했다.

마침내 서서히 인간관계가 형성이 되니, "사실 삼성물산과의 관계가 그리 밀접한 것은 아니라."고 하며 내게 마음의 문을 열었다. 그리고 드디어 현지 건설회사용 엘리베이터 견적서를 받고 가격을 협상하기 시작했다.

참고로 리프트인베스트에는 고려인인 미스터 황이 Director로 있었다. 그는 시장 전체에 대한 상황을 나에게 1주일에 2~3회 가르쳐 주었다. 물론 나 또한 그에게 아주 공을 많이 들여서, 간간이 식사는 물론이고, 그의 집 대소사가 생기면 제일 먼저 달려갔다. 그는 주요 건설사들에게 나를 소개시켜 주었고, 결국 한 건설회사에서 엘리베이터를 수주하기까지 했다.

이후 많은 회사들이 우리에게 엘리베이터 견적을 요청했다. 그리하여 알마티 지사의 주요한 수익원으로 성장했는데, 나중에 알마티 지하철 사업의 대형 에스컬레이터 사업으로 성장하는 단계에 이르렀다. 투르크메니스탄의 경우는 런칭 이후 짧은 시간 안에 시장점유율 2위까지 올라가는 효자 노릇을 했다. 지금은 아쉽게도 엘리베이터와의 관계가 예전 같지 않아 아쉽다.

그러나 분명한 것은, 엘리베이터 사업을 시작으로 알마티 지사가 본격적인 도약 단계를 맞았다는 점이다. 현지 건설회사를 만나는 길에 바로 엘리베이터라는 가교가 있었고, 나 또한 이 사업을 통해 많은 인맥을 쌓았다.

“일단 출장부터 다녀와서 징역을 살겠습니다”

1993년경 인도네시아 자바 프로젝트 도전 당시 현대엔지니어링은 해외 EPC 경험이 없었다. 현대엔지니어링이 해외 사업을 하려고 노력하고 있는 중에, 현대종합상사와의 협업을 결정했다. 그렇게 인도네시아에서 전력청 PLN이 입찰을 띄운 자바 발리 프로젝트에 참여하게 됐다.

나와 당시 이창범 차장님은 2주가 넘게 집에 들어가지 않고 입찰서를 준비했다. 사무실에서 먹고 자면서 만든 입찰서 서류는 그 양만 해도 엄청났다. 그 입찰서를 들고 인도네시아 PLN에 참여했고 그렇게 현대엔지니어링의 첫 해외 EPC 사업을 함께 하게 되었다.

2주 동안 사무실에서 지내며 준비한 입찰서 작업은 출국하는 날까지도 계속되었다. 겨우 집에서 옷만 다시 챙겨 입고 공항으로 갔다. 그렇게 정신없이 공항에 갔는데 문제가 생겼다. 당시에는 해외에 나가게 되면 동사무소에 신고를 해야 했는데, 그만 깜빡 잊고 신고를 하지 못해서 출국을 금지당했던 것이다. 그리고 신고를 안 했기 때문에 징역 1년 또는 벌금이 나올 것이라고 했다.

나는 이렇게 말했다.

“이건 국가적으로 정말 중요한 입찰입니다. 이번 기회를 놓치면 절대 안 됩니다. 다녀와서 징역을 살면 살고 벌금을 내라면 내겠습니다.”

그리고는 통 사정을 한 뒤에 겨우 한국을 떠날 수 있었다.

인도네시아에 도착해서는 입찰서의 양 때문에 또 문제가 있었다. 입찰서의 양이 너무 많아서 큰 가방 두 개에 나눠 담아 갔어야 했는데, 그렇게 많은 짐을 가지고 공항을 통과하려면 돈을 더 지불하라는 것이었다. 입찰서에 들어가는 가격표만 두꺼운 책으로 15권 정도 됐으니까, 정말 많은 양이긴 했다.

결국 뺏기다시피 돈을 주고 나와 다시 3일간 입찰서 보완을 거쳐 입찰에 들어갔다. 자바발리·이스트자바·웨스트자바 등 우리가 만든 입찰서가 트럭 하나 정도는 된 것 같다.

당시에는 해외에 나가게 되면 동사무소에 신고를 해야 했는데, 그만 깜빡 잊고 신고를 하지 못해서 출국을 금지 당했던 것이다. 그리고 신고를 안 했기 때문에 징역 1년 또는 벌금이 나올 것이라고 했다. 나는 이렇게 말했다.
“이건 국가적으로 정말 중요한 입찰입니다. 이번 기회를 놓치면 절대 안 됩니다. 다녀와서 징역을 살면 살고 벌금을 내라면 내겠습니다.”

이후 현대엔지니어링은 현대종합상사와 함께 카자흐스탄의 KESC 5차 수주를 비롯하여 필리핀 MPC1173, 1169 등의 프로젝트를 지속적으로 수주하게 되었다. 그리고 여기에 가장 큰 역할을 한 것이 우리 전기팀이었다.

필리핀 철강사업의 효시, '1173 프로젝트'

이른바 '필리핀 1173 프로젝트'는 필리핀에서 진행한 전봇대 세우는 사업이었다. 이 전봇대는 우리가 길에서 보는 그런 폴이 아니라 밑의 지름만 5m가 넘고 높이는 70m나 되는 전봇대였다. 이 폴을 심으려면 웬만한 집보다 더 큰 땅을 파야 했는데, 발주처에서 땅을 확보하지 못해 폴은 현장에 다 가져다 두고 심지 못하는 경우가 있었다. 운영비는 계속 나가고, 장마에 취객이 물에 빠져 죽기도 하고, 차들이 빠지기도 하고, 공사를 하러 가면 주변 주민들이 총을 들고 나와서 들어오지 못하게 하는 경우도 있었다. 땅을 확보하더라도 다른 땅을 확보하지 못해서 지연이 되는 동안 사람들이 와서 집을 짓고 살아버리는 경우도 많았다.

그런 모든 어려움을 극복하고 끊임없이 발주처와 방안을 찾고 모든 수단을 동원해서 노력한 결과 현대엔지니어링과 우리가 또 하나의 사업을 성공적으로 끝내게 됐다.

2004년 당시 필리핀 마닐라 지사는 800만 달러 정도 실적을 내는 꼴찌 지사였다. 가장 먼저 한 일은 고객을 직접 만나러 다니는 것이었다. 직원들에게 "무조건 하루에 3명의 고객을 만나라."는 숙제를 내주었다. 일반적으로 1주일에 1명의 고객도 만날까 말까 하는 당시 상황에 정말 어려운 숙제였다.

주로 화학과 철강회사를 다녔다. 하지만 별로 환영받지는 못했다. "왜 현대종합상사가 우리한테 오냐."는 식이었다. 그러던 와중에 효성 측 지인으로부터 하이스코에서 이곳을 방문한다는 이야기를 들었다. 그들이 묵는 호텔을 알아내 주차장에서 그 사람이 나올 때까지 무조건 기다렸다. 그러다 그가 들어가는 것을 보고 뛰어들어가서 "나를 좀 보자."고 부탁했다. "우리가 냉연강판(CR) 장사를 하고 싶은데 도와달라."고 말했다.

그 후 이 사람이 서울로 돌아간 후 긍정적으로 견적을 내주기 시작했다. 그러면서 필리핀 현지에서는 이를 담당하는 회사를 계속 찾아갔다. 하루는 그 담당자가 나에게 "당신 나한테 몇 번 왔는지 아느냐."고 물었다. 내가 잘 모르겠다고 했더니 7번째 왔다는 것이다. 그리고 사무실로 가서 첫 CR 오더를 줬다. 우리 지사의 첫 CR 사업이 된 것이다.

이 사람이 화교인데, 주변의 중국 사람들을 많이 소개해줬다. 그들이 좋아하는 술도

참 많이 먹고 복분자를 선물하기도 하고 정말 많은 시간과 정성을 보였다. 그렇게 필리핀에서의 철강 사업이 시작되게 되었다.

태국 합동참모총장의 칼 한 자루

로열타이아미와 태국 국방부에서 구매하는 군용차 사업 추진 당시였다. 당시 우리를 지원해 주던 인사가 영 엉망이었다. 그래서 당시 탁신 총리의 사촌 형이자 합동참모총장이었던 시나트라 장군을 찾아갔다. 그들은 'G to G' 베이스로 사업을 진행하길 바랐다. 그래서 국방부를 찾아가 설득을 했다. 그렇게 태국 국방부와 우리 국방부 그리고 태국 측 로열타이아미와 현대종합상사가 함께 군용차량 175대를 계약하게 됐다.

당시 시나트라 합동참모총장이 중국을 들렀다가 한국에 잠깐 조용히 놀러 온다고 나에게 연락이 왔다. 당시 육군참모총장인 남재준 총장이 이 사실을 알고 계룡대에 있는 모든 장군들을 다 불러 부부동반 저녁식사를 했다. 그날 남재준 참모총장은 태국의 합동참모총장에게 칼 한 자루를 선물했다. 문제는 안기부에서 공항보안법상 이 칼을 가지고 출국하는 것을 막은 것이다. 나는 바로 국방부에 전화를 했다. '국가 이익 차원'의 전화 한 통에 안기부는 바로 칼을 들고 나갈 수 있도록 조치했다. 175대 군용차량 계약을 확정한 것이 그가 귀국 후 1주일 후다.

이재환_ 마닐라, 알마티 지사장으로 일했으며, 플랜트 담당 중역을 역임했다. 현재 상무로 모스크바 지사장에 재임 중이다.

18

전쟁과 혁명의 혼란한 땅, 이란 시장 개척사

유 풍

이란의 테헤란 사람들은 찬란한 페르시아제국의 자부심이 충만해 있기도 하다. 하지만 8년 반 동안 이어진 이란과의 전쟁 및 호메이니의 종교혁명 등으로 생활이 피폐하여 사람들이 퍽 특이한 성격을 보인다는 점을 엿볼 수 있기도 하다. 이런 가운데 일본의 미쓰비시상사들 같은 경우에는 한 사람이 이란에서만 30년 가까이 지사 생활을 하면서 인맥을 쌓아갔는데, 그런 면은 시사하는 바가 컸다.



1990년 1월 9일, 동경에서 이란 항공으로 10시간을 비행한 끝에 테헤란 공항에 도착하니 활주로에 하얗게 눈이 내려 덮여 있었다. 1981년 리비아 트리폴리 지사에 이어 1987년부터 1989년 연말까지 쿠웨이트 지사에서 근무했던 것이 중동 지역 경험의 전부였던 점에 비추어 보면, 산악지대인 테헤란의 설경은 뜻밖이었다.

눈 쌓인 중동의 낯선 나라에 첫발을 딛다

1990년 1월 9일, 동경에서 이란 항공으로 10시간을 비행한 끝에 테헤란 공항에 도착하니 활주로에 하얗게 눈이 내려 덮여 있었다. 1981년 리비아 트리폴리 지사에 이어 1987년부터 1989년 연말까지 쿠웨이트 지사에서 근무했던 것이 중동 지역 경험의 전부였던 점에 비추어 보면, 산악지대인 테헤란의 설경은 뜻밖이었다.

테헤란이란 도시는 비스듬히 경사가 진 곳으로, 북쪽에는 4,800m 이상의 알브즈산맥이 있고, 남쪽으로 내려가면 테헤란의 최대 시장인 테헤란 바자르가 위치해 있다. 서늘하고 쾌적한 북쪽 산 아래에는 비교적 부유층의 저택들이 자리 잡고 있으며, 남쪽으로 내려갈수록 서민층이 몰려 살고 있었다.

5월부터 10월까지는 건기로 비를 구경할 수 없고, 11월부터 4월까지는 우기로 눈과 비가 내려 높은 산에 쌓인다. 그 눈이 봄부터 가을까지 녹아내리면 그 물들을 댐에 저장하여 식수와 용수로 공급하고 있다. 석회석 성분이 물에 많이 녹아 있어, 나도 총 2년 근무 중 마지막 1년 동안은 담석증에 걸려 고생을 많이 했다.

수도 테헤란에 전 인구의 4분의 1인 약 2,000만 명에 가까운 인구가 밀집되어 있고, 주택·교통·시장 등이 혼잡하며, 다소 어지러운 곳이란 인상을 주었다. 만 2년간 근무한 쿠웨이트의 잘 짜인 인프라에 심히 비교가 되었다. 도로들은 대부분 일방통행이다. 시내에서 공항

까지 1시간 거리를 운전해 다니기가 퍽 어려웠다.

밤에 가로등이 없는 새벽길을 현대건설 정훈목 사장님과 공영호 전무님, 현대정공의 유기철 사장님 일행이 여러 번 방문하실 때마다 "이런 길을 한밤중에 잘도 찾아다닌다."고 말씀하시곤 했다.

처음 지사를 설치하기 위해 발령을 받고 도착하여 북쪽에 위치한 '서울 로드(road)' 근처에 있는 호마(구 쉐라톤호텔)에 장기투숙을 했다. 오전에는 지사 설치, 사무실 임대, 직원 채용 등을 수소문하여 알아보았고, 오후에는 수주 활동을 위해 commercial과 관공서를 찾아서 헤매고 다녔다.

리비아와 쿠웨이트에 근무할 때 배운 약간의 아랍어로 무장하고 가가호호를 방문하며 다녔으나, 이란에서는 페르시아어를 사용하니 문제가 생겼다. 페르시아어는 불어처럼 부드럽고 우아하며, 아랍어와는 전혀 달랐다. 물론 회교 승려들은 전통적으로 코란 등을 읽기 위해 아랍어를 필수로 하고 있었다. 또 1978년 이란 회교혁명 이후인지라 지식인들과 유학파들은 거의 축출되고 빈민층 혹은 무산계급들이 대부분의 국영업체의 장으로 권한을 잡고 있어, 영어도 잘 통하지 않았다.

회사의 종합 카탈로그와 상품들의 브로슈어를 들고 다니며 사무실을 노크하면, 까만 차도르를 쓴 아가씨들이 나온다. 그러면 카탈로그를 펼쳐 보이고 상담을 해나가며 일반 무역회사와 국영회사를 파악해 나갔다.

어떤 날은 시인(詩人)과 기자들이 호텔로 찾아와 상담을 청했다. 그들은 먼저 "소개를 하면 커미션 얼마를 주느냐."고 물어보는 것이 예사였다. 휴일에는 어떤 시인의 집에 저녁 초대를 받아 가서 식탁에 앉자, 가족들이 처음 보는 동양인이 신기한지 그 집 딸은 내 귀와 코를 만져보고, 시인은 내 눈을 들여다보았다. 그러면서 시인은 "이런 눈이 진짜"라고 식구들에게 설명하기도 했다. 그 집 식당 벽에는 오래된 동양인의 모습이 그려진 병풍 족자가 있었는데, 분명 중국인의 모습이었다.

테헤란 사람들은 8년 반 동안 이어진 이란과의 전쟁과 회교 종교혁명을 겪은 뒤 서방의 제재를 심하게 받고 있어 물자가 부족했다. 그러나 가스와 광물자원이 풍부하여 겨울에 집이나 사무실에 가면 가스난로를 하루 종일 켜놓고 지내는 것이 신기했다. 땅이 넓고 비옥하여 농산물이 잘 자라고, 특히 각종 과일이 넘쳐났는데, 저렴하며 맛도 좋았다.

정주영 명예회장님 옆자리에 앉아 땀을 흘리며 만찬을 즐기던 영광

현지 도착 후 3개월 가까이는 지사 설치를 위해 중공업성, 경공업성, 국영 오일 TANKER사와 IRISL(국영선사)을 매일 방문하며 현대의 지사 설치를 위한 타당성을 조사했다. 아울러 저녁이면 현지에 진출해 활동 중인 국내 상사와 일본의 종합상사 직원들 집으로 찾아가 고스톱 등을 하면서 정보를 알아보았다.

가장 시급한 문제는, 지사를 설치하려면 이란의 현직 장관이나 거기에 준하는 높은 분의 추천서가 있어야 한다는 점이었다. 사실 혁명 전에 현대건설이 이란에서 큰 공사를 하다가 회교 혁명으로 팔레비 왕이 축출되고 나라가 혼란하여 공사 진행에도 문제가 생겼다. 그러자 부득이 철수해버렸기 때문에 혁명정부의 블랙리스트에 올라있었고, 따라서 현대는 관공서 입찰에 문제가 있는 등 여러 면에서 어려운 실정이었다. 우리 종합상사도 몇 개 팀들이 그동안 장기 출장을 와서 지사 설치 및 영업을 해오다가 철수를 하곤 했던 실정이었다. 결국 여러 면에서 항상 조심스럽고 예민하게 지사 설립 건을 추진해야 할 현실이었다.

우선 국영 오일 TANKER사의 회장 추천서 정도면 장관에 버금가는 직위라는 상황을 파악하고 두 번이나 슈리 회장을 만났다. 그 자리에서 현대종합상사의 지사 설치 취지를 설명하고 추천서를 부탁했지만 거절을 당했으며, 그 때문에 더욱 막막했다. 다행히 세 번째로 슈리 회장을 만나서 간곡히 부탁했더니, "구비 서류를 준비하여 추천서를 써오면 추천해주겠다."는 허락을 받고 얼마나 감격했는지 모른다, 물론 갈 때마다 두바이에서 준비해간 화장품과 전자게임기, 장난감 등을 선물했다.

한편 본사에서는 이춘림 회장께서 "지사 설치가 어려우면 임시로 장기출장 형식의 활동을 하라."고 지시하셨다. 이런 지원 아래, 현지 지사 설치에는 그동안 쌓아온 노동성, 중공업성, 상무성, 조달본부의 협조가 있었다.

지사 설치 허가가 나니 사무실·직원·숙소·자동차·전화 등이 급했다. 다행히 처음 도착해 알게 된 호텔에서 택시를 운전하던 해이달이라는 사람이 있었다. 그는 영국에서 공부를 하고 온 사람으로 좋은 분이어서, 그를 백방으로 활용하며 기사·비서·안내원 역할을 겸하도록 했다. 나중에는 신문에 광고를 내 아르메니아 계통의 이란 육군 ROTC 장교 출신인 로스타미를 채용했다. 인도에서 유학하여 공대를 졸업한 사람이었다. 그 외에 노동청의 채용조건을 충족하기 위해 여직원 등 5명을 채용했다.

지사가 정식으로 설치되자 본격적인 수주 활동을 시작했다. 테헤란에 입국한 지 5개월 쯤 되었을 때 조달청에서 실시하는 제지류 입찰에 참가하여 인쇄용지 등 약 1만t의 물량으

로 900만 달러짜리 신용장을 받아 지사의 영업 기반을 다졌다. 연말이 가까워졌을 때는 이란의 국영선사인 IRISL에서 시행한 현대정공의 컨테이너 입찰에 참가하여 약 5,000만 달러 상당을 수주, 선적을 완료했다. 그 덕택에 1990년 연말 본사 지사장 회의에서 1등 지사로 선발되어 표창과 상금을 받았다. 아울러 연말 성북동 영빈관 망년회에서 정주영 회장님을 모시고 하는 현대 해외지사장들의 저녁 만찬 자리에서 명예회장님 옆자리에 앉아 땀을 흘리며 만찬을 즐기는 영광스런 기회를 가졌다.

사실 그때만 해도 이란은 회교 혁명과 이라크와의 오랜 전쟁으로 상당히 리스크가 잠재한 나라로 분류되어 있었다. 따라서 비상시에는 남쪽의 반달아바스나 북쪽 국경 넘어 터키 쪽으로 피신해 빠져나갈 준비를 항시 하고 있어야 하는 것이 각 상사들의 분위기였다.

이란의 테헤란 사람들은 찬란한 페르시아제국의 자부심이 충만해 있기도 하다. 하지만 8년 반 동안 이어진 이라크와의 전쟁 및 호메이니의 종교혁명 등으로 생활이 피폐하여 사람들이 퍽 특이한 성격을 보인다는 점을 엿볼 수 있기도 하다. 이런 가운데 일본의 미쓰비시 상사들 같은 경우에는 한 사람이 이란에서만 30년 가까이 지사 생활을 하면서 인맥을 쌓아 갔는데, 그런 면은 시사하는 바가 컸다.

한편 현대건설에서는 1년간 상사로 하여금 이란 중공업성에서 발주하는 약 2억 달러짜리 반달아바스 항만 공사 입찰에 참여하여 입찰을 성공시켰다. 이재갑 현장소장 아래 2년 넘게 공사를 시행하면서 한 번은 현장으로 초대하여 공사 현장을 방문, 반달아바스항에 정박해 공사 시행 중인 현대건설의 해상 장비 규모를 보고, 왜 현대건설이 세계적인 대형공사를 하는지 실감하는 감격을 맛보았다. 현대자동차의 정달옥 공장장, 현대정공의 유기철 사장님 일행이 여러 번 자동차 조립공장과 테헤란 지하철 공사 등을 위해 출장을 오시곤 했다.

"아름다운 시는 항상 향기가 진동한다"

이란에서는 첫 입찰공고에서 수주까지 꽤 오랜 시간이 소요되며, 처음에는 인내하여 기다리기가 힘들다. 또 자주 변경되는 조건이 퍽 어렵다. 하지만 한 번 계약이 되면 물량이 대량이다. 쿠웨이트에서 만 2년을 독신으로 근무하고 본사에 귀임하니, 이란 지사 설치를 위한 지사 발령이 나 있었고, 그래서 연말 지사장 회의를 마치자마자 숨을 쉴 틈 없이 다시 독신으로 이란 지사 근무를 시작했다. 이후 나는 리비아·쿠웨이트·이란 세 군데 지사에서 오지수당을 받으며 근무했다. 지금 생각하면 가족과 같이 못 지낸 것이 후회스럽다.

이란이라는 큰 나라에서 보았던 페르시아제국 고도 시라즈라는 광활한 지역의 모습이 선하다. 리비아의 동서 해안가에 자리 잡았던 로마시대의 도시국가였던 홈즈 및 사부라타, 요르단의 페트라와 제라시의 도시국가 모습과 비교해도 이란의 고도 시라즈는 그 규모·조각·광활함이 압권이었던 것 같다.

기나긴 회교 휴일에는 혼자 차를 몰고 9시간이나 걸리는 카스피해를 찾아가서 제주도처럼 오렌지가 주렁주렁 열리는 온화한 지역에서 민박을 하기도 했다. 또 테헤란에서 맞이한 추석의 휜한 보름달을 바라보며 가족들을 그리워했고, 고국의 산천도 얼마나 그리워했는지 모른다.

노르즈 휴가 때에는 KOTRA 관장과 현지인을 대동하고 카스피해 계곡 길을 달리다가 큰일이 날 뻔도 했다. 4,000m 높이의 산에 굴러떨어진 김치냉장고만한 돌덩어리 5개가 바로 차 앞으로 떨어졌고, 현지인이 운전을 하다가 어떻게 할지를 물어 순간적으로 "GO!"라고 외쳤다. 그렇게 지나가고 나니 다시 그 자리에 큰 돌덩어리 4개가 막 굴러 떨어지는 것을 보기도 했다. 그 외 비행기 사고도 아찔한 경험이었다.

그래도 오랜 세월이 지난 지금, 이란이라는 큰 나라에서 보았던 페르시아제국 고도 시라즈라는 광활한 지역의 모습이 선하다. 리비아의 동서 해안가에 자리 잡았던 로마시대의 도시국가였던 홈즈 및 사부라타, 요르단의 페트라와 제라시의 도시국가 모습과 비교해도 이란의 고도 시라즈는 그 규모·조각·광활함이 압권이었던 것 같다. 시라즈는 대부분 파괴되었으나, 궁전의 계단을 올라가는 곳은 잘 보존되어 있었다. 그 벽 쪽으로는 인도·아프리카·중동 등에서 온 사신들이 조각되어 있었는데, 코끼리 등에 선물을 싣고 페르시아 왕에게 바치는 모습의 대리석 조각들이 생생했다. 또 시라즈 근처, 우리나라 서울의 남산만한 돌산을 반으로 뚝 쪼개어 놓은 듯한 거대한 돌에는 화려한 차림의 여인들과 장군들의 모습 조각이 있었는데, 아무도 돌보지 않고 방치하고 있는 풍경들이 기이하게 느껴졌다.

시라즈 시내에는 약 700년 전 유명한 페르시아 시인 하페즈의 무덤이 있다. 독일 문호 괴테는 노년에 하페즈의 시를 사랑한다고 했단다.

"아름다운 시는 항상 향기가 진동한다"는 글귀가 시인 하페즈의 묘비에 새겨져 있었다.

유 풍_ 물자부, 기획부 등에서 일했으며, 쿠웨이트, 테헤란 지사장을 역임했다. 부장으로 퇴임했다.

19

새로운 시장에 대한 선제적인 도전

이호균

결국 이 거래의 성공 사례를 분석해 보면, 첫째, 수교 직후 거래 제의를 타 상사보다 먼저 진행하였던 점(Activeness), 둘째, 거래 가능성이 있다는 확신감(Confidence), 셋째, 적극적인 TLX 교신(Aggressiveness), 넷째, 거래선의 Key man 설득(Persuasion) 등이었다. 결국 Positive Mind를 갖고 추진한 결과의 산물이라고 생각한다.



우리 측 단장인 외무부 본부 대사가 공식 행사 첫 번째 미팅에서 "한국 대표팀과 몽골 대표팀을 정확히 구분할 수 없을 정도로 외모가 똑같다."고 하니까 몽골 측 대표인 외무부 차관이 "나도 구분을 하지 못하겠다."고 하여 모두들 한바탕 웃음을 터뜨린 적이 있었다

몽골과의 첫 거래를 가능하게 한 모티브

몽골에 대해 우리 국민들이 우선 친근감을 갖게 되는 것은 우리나라 언어가 우랄알타이어 계통인 점도 있지만 외모가 전혀 구분이 안 될 정도로 아주 비슷하다는 점이 주된 원인인 듯하다. 한-몽 경제협력대표단의 일원으로 몽골을 방문했을 때도 외모 구분이 안 되어 일어난 해프닝이 있었다. 1990년 8월 10일간의 일정으로 민관경제협상단이 구성이 되었는데, 목적은 몽골의 경제 현황, 몽골 진출을 위한 투자 환경 조사 등 한-몽 간 경제협력을 도모하는 것이었다. 이 때문에 공식적인 행사가 대부분이었는데, 우리 측 단장인 외무부 본부 대사가 공식 행사 첫 번째 미팅에서 "한국 대표팀과 몽골 대표팀을 정확히 구분할 수 없을 정도로 외모가 똑같다."고 하니까 몽골 측 대표인 외무부 차관이 "나도 구분을 하지 못하겠다."고 하여 모두들 한바탕 웃음을 터뜨린 적이 있었다.

내 전 부서가 상품개발부였는데, 전자게임기를 일본에서 수입해 내수 영업을 주로 하면서 상품 다변화의 일환으로 상품 개발에 주력했다. 동시에 신시장 개척을 시도하던 중, 한국과 몽골이 수교한 직후부터 몽골 시장 진출을 위해 동경 지점과 협력하여 동경 주재 몽골대사관과 접촉, 몽골 내 회사 리스트를 입수하게 되었다. 동경 주재 몽골대사관의 추천도 있고 해서, 규모가 크고 서방 국가와의 거래에 경험이 많은 회사인 Mongolimpex에 Proposal TLX를 발송했다. 이것이 몽골과의 첫 거래를 가능하게 한 모티브가 되었다.

Positive Mind를 갖고 추진한 신흥국과의 결실

Direct로는 아직 안 되고 주로 동경 지점을 경유해 수차례 TLX 교신을 하던 중 Mongolimpex 사장이 IPECK(국제민간경제협의회) 초청으로 '개도국의 수출 진흥 전략 세미나'에 참석하기 위해 한국을 방문한다는 정보를 입수했다. 이에 미팅을 주선하게 되었다. 미팅 시 몽골시장 전반에 대해 정확한 이해가 가능하게 되었는데, 구체적인 품목으로 자동차가 있었다.

그 사장과의 미팅 후 일단 가능성이 확인되어, 친분을 두텁게 하는 것이 필요하다고 판단했다. 그래서 저녁 접대를 하면서 우리 회사와 거래를 하게 되면 여러 가지 이점이 있다고 설득했다. 그러던 차에 IPECK에서 한-몽 정부 간 수교를 실질적인 관계로 발전시키기 위해 한-몽 경제협력대표단을 파견하기로 방침을 굳히고, 정부 차원에서 7인, 우리 회사를 포함해 민간기업에서 9인으로 대표단을 구성했다. 우리 회사에서도 정부 방침에 호응하기 위해 나를 파견하기로 결정하고 출장이 확정되던 시점이었다.

그간 접촉을 해온 Mongolimpex에 출장 사실을 통보하는 동시에 구체적인 주문을 독촉했다. 이에 방한 시 적극적인 성의를 보인 사장이 자동차 배터리 주문서를 출장 출발 10일 전에 주었고, 상품2부와 면밀하게 검토하여 Offer를 발송했다. 당사 Offer에 대해 그 회사는 "첫 번째 거래이고 계속 주문할 것이니까 10% D/C를 해줄 수 없겠냐"는 요청을 해왔다. 상품2부의 협조하에 이를 수락했다.

실은 첫 번째 Offer 시 마진을 여유 있게 계산했기 때문에 10%의 D/C가 가능했던 것이다. 결국 양사가 모든 조건에 합의하게 되어, 나는 출장 당시 최종 컨펌을 하기로 하고 현지에서 계약을 했다. L/C는 계약 후 1주일 내에 개설되어 선적까지 완료했으며, 금액은 약 30만 달러 선이었다. 비록 큰 금액은 아니지만 메이커인 경원산업에서도 의미를 부여하여 우리 회사의 대메이커 입지가 강화된 것으로 판단되었다.

결국 이 거래의 성공 사례를 분석해 보면, 첫째, 수교 직후 거래 제의를 타 상사보다 먼저 진행하였던 점(Activeness), 둘째, 거래 가능성이 있다는 확신감(Confidence), 셋째, 적극적인 TLX 교신(Aggressiveness), 넷째, 거래선의 Key man 설득(Persuasion) 등이었다. 결국 Positive Mind를 갖고 추진한 결과의 산물이라고 생각한다.

이호균_ 뉴욕, 오사카, 프랑크푸르트 지사장을 역임했으며, 상무로 퇴임했다.

20

프라하 모터쇼의 대반전

—

궁이욱

"현대자동차 공식대리점은 Motokov이므로 벨기에 수입상에 즉각 철수를 종용하고 판매 분에 대한 A/S는 대리점에서 책임지고 수행할 것입니다." 뜻밖에도 매스컴에선 이를 앞다투어 보도해 광고 효과를 톡톡히 보았으며, 성공적인 시장 진입이 이루어졌다. 아울러 프라하에 지사를 설립한 후 현대자동차는 체코슬로바키아 시장에 단단히 뿌리를 내려 유럽 자동차 시장 공략을 위한 전초기지로 발전하는 계기를 마련했다.



1990년 10월 3일 베를린장벽 붕괴와 함께 독일 통일 이듬해 1월 해외 주재원으로 첫 부임지 프랑크푸르트에 도착했다. 현지는 유럽 경제의 성장엔진으로 급부상해 활력이 넘쳤고 동유럽 시장 개척의 전초기지로서 거쳐 가는 방문객이 끊이지 않았다.

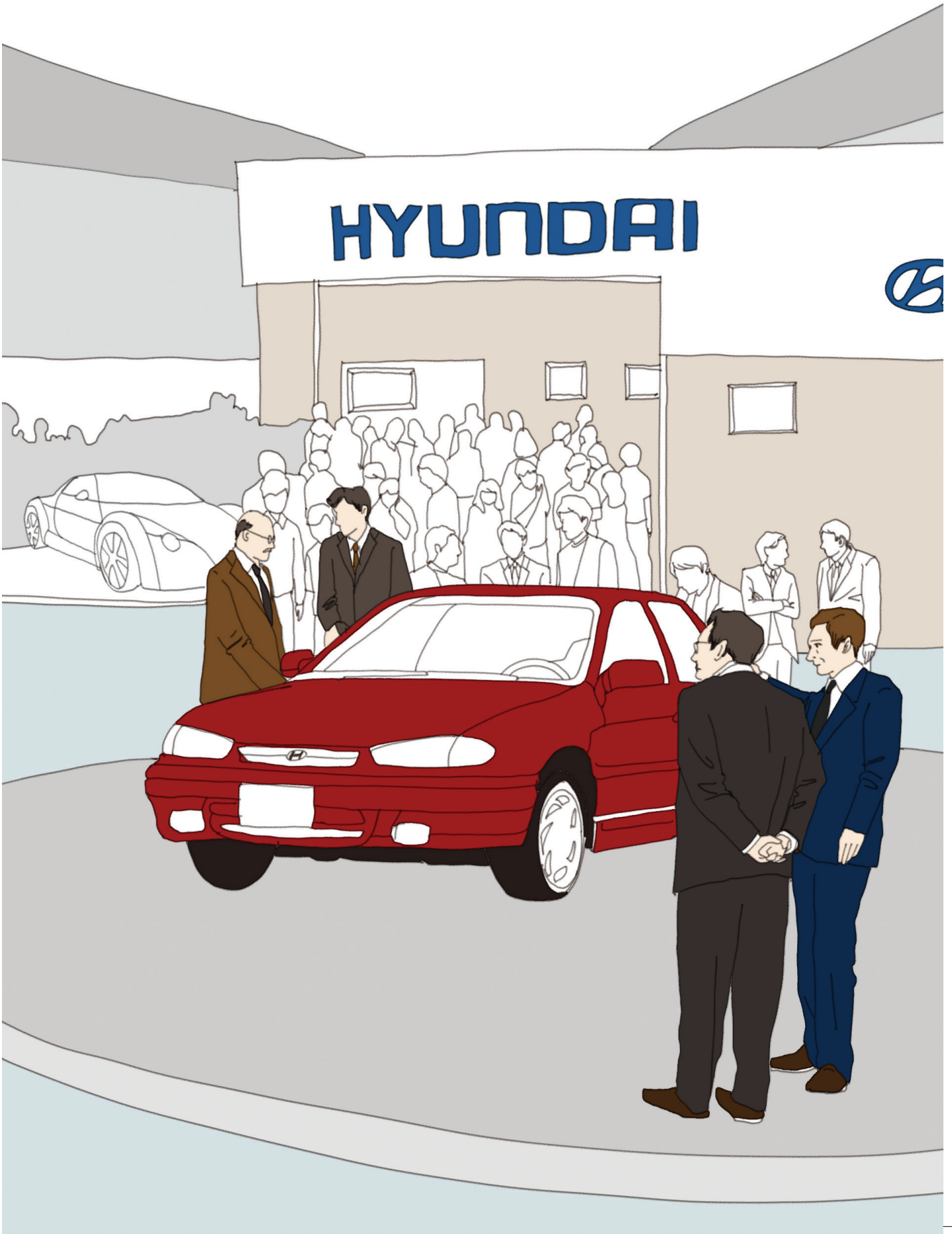
첫 부임지 프랑크푸르트에서 펼친 자동차 수출의 꿈

요즘 시내를 주행하는 날렵한 외모의 유럽형 i-series, Ceed, Venga 승용차 원산지가 체코슬로바키아임을 상기하며 25년 전 프라하모터쇼 생각을 해본다. 그때 복수 딜러 출현으로 야기된 작은 파문이 큰 화젯거리가 돼, 그룹사 홍보영상과 함께 최상의 광고 효과와 성공적인 런칭으로 해피엔딩을 맞은 기억이다.

1990년 10월 3일 베를린장벽 붕괴와 함께 독일 통일 이듬해 1월 해외 주재원으로 첫 부임지 프랑크푸르트에 도착했다. 현지는 유럽 경제의 성장엔진으로 급부상해 활력이 넘쳤고 동유럽 시장 개척의 전초기지로서 거쳐 가는 방문객이 끊이지 않았다.

독일 통일에 맞춰 독일에 진출한 현대자동차는 초반 유럽 차의 위세에 눌려 고전을 면치 못했다. 그러나 동독 국민차 트라반트의 대체 차로 반응이 좋아 Market Share 0.4%(약 8,000대)의 70% 가량이 동독 지역에서 판매되면서 인근 동유럽에도 가격 경쟁력 있는 품질 좋은 차로 인식되어 차츰 시장을 넓혀가게 되었다.

그즈음 폴란드, 구 유고연방, 헝가리, 불가리아에 대리점 지정과 함께 지사가 개설되었다. 이후 독일 법인을 주축으로 20~30% 선수금과 은행지급보증서를 담보로 위탁판매계약(Consignment Stock Sales)을 체결하기 위해 본·지사 간 D/A 거래로 현지법인의 Financing을 활용해 고객의 대금결제 부담을 경감시켰다. 그리고 적기 인도와 A/S에 만전을 기하며 동


HYUNDAI

유럽 전역 및 구 소련연방까지 시장을 넓혀나갔다.

독일과 자웅을 겨루며 일찍이 기계공업을 꽃피운 체코슬로바키아엔 국민차 Skoda가 있어 시장 진입이 여의치 않았다. 그래서 초반 벨기에 수입상을 통해 소량 공급을 하던 중, Skoda 국영판매회사인 Motokov사에서 현대자동차에 관심을 보이며 "1945년 소련 점령 후 중단된 프라하모터쇼가 그해 창립 51주년을 기해 재개된다."면서 참가를 제의해왔다. 그래서 본사 휴무일인 7월 17일 제헌절에 체코 국경 부근 Skoda Depot가 위치한 Furt im Wald에서 Motokov와 전시회 운영 방안을 협의하고, 초도 오더 200대 계약서를 받아들었다. 그리고 하늘을 나는 듯 달려오던 그때의 뿌듯함이란!

프라하모터쇼에 나타난 불청객, 현대자동차 벨기에 수입상

반세기 만에 재개된 모터쇼는 성황리에 개막되어 전시된 차량은 그룹사 홍보영상과 함께 많은 관심을 불러 모았다. 국영기업의 관료적 관행에서 탈피하려는 Motokov의 노력도 주효했다. 엘란트라 헤드램프의 외관을 미녀의 치켜뜬 눈꼬리로 형상화한 Young & Rubicom 사의 참신한 광고, 연주회를 곁들인 차원 높은 고객관리를 통해 새로운 파트너와의 신뢰 구축에 여념이 없었다.

그때 영업이사가 사색이 되어 저쪽에 다른 현대자동차 대리점이 있다기에 달려가 보니 벨기에 수입상이 차 3대와 부품·카탈로그·가격표 등을 조잡하게 갖춰 놓고 자기가 공식 대리점이라고 우기고 있었다. 그래서 많은 취재진이 모여들어 "이름도 생소한 현대자동차가 얼마나 대단하기에 판권 획득에 이리도 경쟁이 치열한지 모터쇼 최대의 스캔들"이라며 떠들썩한 분위기였다.

반세기 만에 재개된 모터쇼는 성황리에 개막되어 전시된 차량은 그룹사 홍보영상과 함께 많은 관심을 불러 모았다. 국영기업의 관료적 관행에서 탈피하려는 Motokov의 노력도 주효했다. 엘란트라 헤드램프의 외관을 미녀의 치켜뜬 눈꼬리로 형상화한 Young & Rubicom사의 참신한 광고, 연주회를 곁들인 차원 높은 고객관리를 통해 새로운 파트너와의 신뢰 구축에 여념이 없었다.

그 자리에 유일한 한국인이던 나는 질문을 퍼붓는 기자들에게 단호하게 확인해 주었다.

"현대자동차 공식대리점은 Motokov이므로 벨기에 수입상에 즉각 철수를 종용하고 판매 분에 대한 A/S는 대리점에서 책임지고 수행할 것입니다."

뜻밖에도 매스컴에선 이를 앞다투어 보도해 광고 효과를 톡톡히 보았으며, 성공적인 시장 진입이 이루어졌다. 아울러 프라하에 지사를 설립한 후 현대자동차는 체코슬로바키아 시장에 단단히 뿌리를 내려 유럽 자동차 시장 공략을 위한 전초기지로 발전하는 계기를 마련했다.

참고로 기아차는 2004년 슬로바키아 질리나에 생산법인을 설립한 후 연산 30만 대의 완성차(Ceed, Venga, Sportage)를 생산했다. 현대자동차는 2008년 인접한 체크 즐로티에 연산 30만 대의 완성차(i-20/30/40, All New Tucson) 생산설비를 갖추고 자동차 제작 전 과정을 수행하는 유럽 생산 거점으로 자리 잡아 각기 체코와 슬로바키아의 대표적 국민기업으로 성장했다.

궁이욱_ 전기, 사업개발, 철강 수입부 등에서 일했으며, 프랑크푸르트, 슈투트가르트를 거쳐 알마티와 파리에서 지사 업무를 총괄했다. 부장으로 퇴임했다.

21

전쟁 중인 이라크와 미수교국 중국에 대한 용지 수출

이봉완

당시 한 대기업에서 한국 최초로 15만 달러짜리 섬유 수출 신용장을 중국으로부터 접수했다는 기사가 언론에 대서특필될 정도로 중국은 먼 시장이었다. 그러니 장난스러운 마음으로 '한 번 찔러나 보자.'며 시도했던 영업이 멀고도 견고한 죽의 장벽을 뚫고 7만 달러짜리 신용장 개설로 이어졌으니, 정말 신기하고 기특한 일이 아닐 수 없었다.



그래도 진짜 성사가 되리라고는 기대하지 않았다. 미국까지 뛰어든 전쟁의 와중에서 거래 자체가 어려울 뿐 아니라 거래에 따른 위험도 상존했기 때문이었다. 담당 부서에서는 아예 모른 척하고 있을 수 없다고 판단하고, 가격을 알려주기로 했다. 다만 그 쪽에서 워낙 급박해하는 분위기인 데다 위험 지역인 점을 고려하여 가격을 20% 이상 올려서 회신했다.

우리가 공급한 종이를 사담 후세인이 썼을까?

올림픽이 열리던 해인 1988년이었다. 이라크의 대형 구매기관이었던 Precision에서 inquiry를 보내왔다. 비록 한 장의 쪽지에 불과했지만 그 안에 담긴 구매 물품의 규모는 매우 컸다. 인쇄용지 수천t을 사겠다고 것이었다.

"옛날 잘 나가던 때 우리와의 유대관계를 못 잊고 있나 보네."

나는 이렇게 생각하고 이 전문을 파일 속에 챙겨두었다. 그렇게 오래 거래가 없던 거래처에서, 그것도 이란과 치열한 전쟁 중에 있던 나라의 회사에서 그렇게 갑작스럽게 전문을 보내온 경우 대부분 그 inquiry는 단지 가격이나 알아보려는 정도에 불과했다. 따라서 아무도 눈여겨보지 않았다. 그래도 과거 돈독했던 거래처인지라 그저 기대하지 않고 챙겨두었을 뿐이었다.

그런데 이상하게도 이후 계속해서 '가격을 달라'는 전문이 왔다. 그래서 당시 부서장이던 최영서 부장님과 나는 이렇게 우스갯소리를 했다.

"야, 정말 후세인이 종이가 필요하긴 한가 보네!"

그래도 진짜 성사가 되리라고는 기대하지 않았다. 미국까지 뛰어든 전쟁의 와중에서 거래 자체가 어려울 뿐 아니라 거래에 따른 위험도 상존했기 때문이었다. 담당 부서에서는 아예 모른 척하고 있을 수 없다고 판단하고, 가격을 알려주기로 했다. 다만 그쪽에서 워낙 급박

해하는 분위기인 데다 위험 지역인 점을 고려하여 가격을 20% 이상 올려서 회신했다.

그런데 뜻밖의 일이 벌어졌다. 가격을 높여서 회신했음에도 불구하고 즉각 신용장 개설에 나서는 것이 아닌가. 다시 신용장 개설 및 상환은행을 미국으로 하라, 다시 변경하라 등등의 필요한 조건을 추가로 찍소리 한마디 없이 그대로 따라주었다.

일이 생각보다 진척되자 뉴욕의 백태현 부장님의 확실한 협조가 더해졌다. 일단 일부 선적 후 입금이 확인되면 추가 선적하는 것으로 일을 추진했다.

돈을 날릴 수도 있다는 생각까지 하며 일부를 선적했을 뿐이었지만 그 이후에는 다시 초조한 시간을 맞았다. 전쟁통에 제정신이 아닐 회사에서 과연 물건을 받고 제대로 입금을 할 것인지 마음을 졸일 수밖에 없었다. 그런데 그런 걱정을 비웃기라도 하듯이 제때 돈이 들어왔고, 이후 선적 건에 대해서도 착착 기한 내에 입금이 되었다.

그제야 팀원들은 미안한 마음도 가지고 반성하는 마음도 가졌다. 가능성이 적다는 이유로 소홀히 여길 만한 전문은 단 한 장도 없으며, 아무리 혹독한 상황에 처한 고객이라도 소홀히 생각할 고객은 단 한 사람도 없다는 사실을 깨달은 것이다.

그때 전쟁 막바지에 이라크로 들어간 인쇄용지가 무엇을 인쇄했는지, 농담처럼 말했던 철권통치자 사담 후세인 대통령이 진짜 사용했는지 알 수 없다. 다만 이라크에서 날아와 휴지통으로 갈 뻔했던 단 한 장의 종이가 회사 이익 창출에 적지 않은 도움을 준 종이 수출로 이어졌음은 지금도 생생한 기억으로 남아 있다.

'찔러보기'식 영업으로 만리장성을 넘어

그다음 해인 1989년에도 종이에 얽힌 일이 있었고, 그 무대는 이제 중국이었다. 당시 중국은 현대종합상사의 주 시장이었으나 모든 거래가 홍콩의 소규모 중개인들을 통해 이루어지고 있었다. 나는 홍콩 출장 중에 만난 중국 국영 석유 전문업체인 차이나내셔널페트롤리엄(CNPC)의 한 인사로부터 그 회사 카탈로그를 하나 받았고, 무심히 가방 안에 넣은 후 귀국했다.

얼마 후 우연히 책상 속에 있던 그 카탈로그를 꺼내 들고 보던 중 다소 장난기 섞인 영업을 해보자는 생각이 불쑥 들었다. 평소 중국 업체들과의 모든 거래가 홍콩의 중개인들을 통해 이루어지고 있는 현실에 대해 억울하기도 짜증스럽기도 했던 터였다.

나는 그 카탈로그에 나와 있는 중국 각 성(省)에 있는 CNPC 지점들에게 똑같은 내용

거래가 이루어졌다는 기쁨보다 우리 측의 난데없는 전문에 대해 반응을 보여준 것 자체가 신기하고 기특하고 귀엽기까지 했다. 진짜 거래가 이루어지리라는 기대는 그리 크지 않았다. 그런데 얼마 후 재정부에서 연락이 왔다. 신용장이 왔으니 찾아가라는 것이 아닌가. 그 신용장을 보니 진짜 중화인민공화국은행에서 개설한 7만 달러짜리였다.

의 전문을 보냈다.

"귀 지점은 우리 대한민국과 국교가 없어서 불행히도 홍콩을 통하여 종이를 구입하고 있습니다. 이 때문에 훨씬 비싼 가격으로 구입하고 있습니다. 현대종합상사와 직접 거래를 하면 훨씬 저렴한 가격에 구입을 할 수 있으며, 귀 지점의 발전은 물론 CNPC와 중화인민공화국 발전에도 기여할 수 있을 것이리라 확신합니다." 내용이야 이렇게 점잖게 썼지만, 아니면 말고, 하는 식의 찔러보기 심산이었다. 다시 말해서 전문에 담긴 이면의 말은 이런 것이었다.

"야, 너희들 그렇게 비싸게 종이 사는 거 억울하지도 않니? 그러지 말고 우리 한 번 직접 거래해 보자. 싸게 줄게."

그렇게 찔러보았지만 역시 아직은 정식 국교도 없는 공산국가인지라 미동도 없었다. 그렇다고 한번 찔러보고 그냥 포기할 수는 없었다. 연애를 할 때도 한 서너 번 찔러봐야 상대의 진심을 알 수 있는 법이니까. 나는 또 한 번, 다시 또 한 번, 그렇게 전문을 계속 보냈다. 그리고 마침내 한 지점으로부터 직접 회신이 왔다.

거래가 이루어졌다는 기쁨보다 우리 측의 난데없는 전문에 대해 반응을 보여준 것 자체가 신기하고 기특하고 귀엽기까지 했다. 그런 마음으로 아주 싼 가격을 제시했다. 진짜 거래가 이루어지리라는 기대는 그리 크지 않았다.

그런데 얼마 후 재정부에서 연락이 왔다. 신용장이 왔으니 찾아가라는 것이 아닌가. 그 신용장을 보니 진짜 중화인민공화국은행에서 개설한 7만 달러짜리였다.

당시 한 대기업에서 한국 최초로 15만 달러짜리 섬유 수출 신용장을 중국으로부터 접수했다는 기사가 언론에 대서특필될 정도로 중국은 먼 시장이었다. 그러니 장난스러운 마음으로 '한번 찔러나 보자.'며 시도했던 영업이 멀고도 견고한 죽의 장벽을 뚫고 7만 달러짜리 신용장 개설로 이어졌으니, 정말 신기하고 기특한 일이 아닐 수 없었다.

이봉완_ 런던, 모스크바 지사 및 철강, 상품부에서 일했다. 부장으로 퇴임했다.

22

맨땅에 헤딩하던 인도네시아 베카시 공단 개척기

—

이정모

당시 베카시 지역은 자카르타와 연결된 도로교통 인프라가 양호하고 수많은 잠재 노동인구가 있어서 인도네시아 정부는 이 지역을 공업지구 개발로 지정, 우리 현대종합상사와 일본 마루베니상사, 스미토모상사 및 현지 로컬업체 등을 유치하여 총 510만 평 부지를 개발하고 있었다. 따라서 업체들 간에는 서로 경쟁・보완 관계를 형성하고 있었다.



1980년대 말, 한국경제는 시장개방 압력과 세계화 붐이 일기 시작했다. 당시 국내 제조업 환경은 민주화 과정 과도기에서 다소 과격하고 잦은 노동자 파업과 가파른 임금상승으로 인한 수출경쟁력 약화를 극복하기 위해 동남아, 중남미 등 저임금 지역을 찾아 생산거점 이전을 시작하던 시기였다고 생각된다. 특히 임금 비중이 높은 노동집약적 경공업 중심으로 해외 이전이 많았다.

인도네시아 공업단지 개발 사업의 배경

인도네시아 공단개발 사업은 인도네시아 정부가 SOC 인프라 개발에 필요한 해외투자 유치를 위해 민간인도 경제특구를 건설할 수 있는 법령을 공포하고, 1989년 5월 자카르타 동쪽 서자바주 베카시군 지역에 공단개발 사업 허가권을 취득한 현지 파트너 PT.Gunungcermai Inti(부동산 개발회사. 후에 인니 재벌기업 Lippo그룹을 참여시켜 PT.Lippo Cikarang사로 변경)의 제의로 착수하게 되었다. 사업개발실 주관으로 1989년 11월 정식 합작계약서가 체결되었고, 1990년 1월 인도네시아 투자청 BKPM 투자 승인과 1990년 2월 한국은행 해외투자 승인에 이어 그해 2월 28일 내가 자카르타 현지로 출발했다.

현지 도착 후 사무실 임대, 현지 직원 채용, 합작법인 정관 작성 및 현지법인 설립 Documents 준비와 절차를 진행하면서 인프라 공사 입찰 준비를 했다. 3월 말부터 부지 밀림 수목 제거 작업과 측량 작업이 진행되었고, 4월 초에는 합작법인 정관(AKTA) 승인 및 법인설립 등기를 마치고 우기가 끝나던 5월 17일 당시 인도네시아 공업단지 개발 책임 장관인 공업성 아리위보 장관과 많은 유관기관 및 언론사 인사들이 참석한 가운데 공식 기공식(Ground Breaking Ceremony)을 가졌다. 그리고 60만 평 부지에 대한 본격적인 토목공사가 시작됐다.

1980년대 말, 한국경제는 시장개방 압력과 세계화 붐이 일기 시작했다. 당시 국내 제조업 환경은 민주화 과정 과도기에서 다소 과격하고 잦은 노동자 파업과 가파른 임금상승으로 인한 수출경쟁력 약화를 극복하기 위해 동남아, 중남미 등 저임금 지역을 찾아 생산거점 이전을 시작하던 시기였다고 생각된다. 특히 임금 비중이 높은 노동집약적 경공업 중심으로 해외 이전이 많았다.

당시 한국경제는 3저 호황으로 국제수지가 건실해졌고 경제구조도 중화학공업 위주로 재편되었으나 많은 노동집약적 중소·중견 기업들은 가파르게 상승하는 임금 코스트로 가격

경쟁력을 유지하기가 어려운 상황이었다. 즉 한국경제가 유사 이래 처음으로 그동안 축적한 자본, 기술 및 생산관리 노하우를 바탕으로 생산기지를 국내에서 저임금 해외지역으로 이전하는 세계화, 본격적인 해외투자 시기를 맞은 것이었다.

이 시기에 인도네시아 수하르토 정부는 국가주도형 경제개발 계획을 추진하면서 고용증대와 소득분배에 중점을 두고 기존의 석유 등 자원수출 비중을 낮추는 대신 공산품 수출을 늘리기 위해 외국 기업의 사회간접자본 투자 적극 유치 방침을 수립, 해외직접투자(FDI) 유치 활동을 시행하고 있었다.

우리 회사 또한 종합상사 비즈니스 모델과 역할에 대한 한계론, 비판론이 다시 일어나고 있어 최고 경영층에서도 저마진의 단순 무역대행에서 탈피하는 사업다각화를 집중 추구하던 때였다. 그에 따라 중소기업들이 생산거점 지역으로 많이 진출하는 동남아, 그중에서도 정치가 안정되고 해외투자 유치정책의 적극 시행으로 당시 한국 제조업체들이 가장 선호하는 투자진출 국가인 인도네시아에 대한 복합 산업단지 조성사업을 최종 결심하게 된 것이다. 즉 비무역 부문에서 장기 고정수익 창출원을 만들면서 대외적으로 국내 중소기업들의 해외진출을 지원하고, 인도네시아 공업발전 및 해외투자 유치에 도움을 줄 수 있는 한·인니 경제교류 증진에도 크게 기여할 수 있는, 아주 타당성 있는 신수익 사업으로 생각되었던 것이다.

당시 사업 다각화 추진을 위해 신설한 본사 사업개발실(실장 : 배건호 이사)과 자카르타 지점(지점장 : 김대현 이사)이 협력하여 현지 부동산 개발업체(PT.Gunungcermai Inti)로부터 공단개발 사업 제의를 받고 긴 협상 끝에 기본 합의를 도출하고 합작계약서를 체결하게 되었다.

현지 파트너사는 한국 공업단지를 벤치마킹한 공단개발에 관심이 지대했다. 우리 현대와 합작으로 공단개발 사업을 하면 한국의 중소 투자업체들을 많이 유치할 수 있다는 점, 즉 공단부지 분양을 조기에 성공할 수 있다는 점을 고려하여 현대와의 합작사업 추진 의사를 적극적으로 타진했다. 이는 곧 사업다각화와 해외투자 신규 수익원 발굴에 힘쓰던 우리 회사와 뜻이 잘 맞아떨어졌다.

합작투자 사업의 가장 중요한 요소가 현지 파트너사인데 당시 사업개발실과 자카르타 지점이 발굴한 현지 파트너사는 인니의 정부 당국자 및 현지 매입대상 토지 소유주들을 상대로 직접 협상을 주도할 수 있는 경험 많은 전문가들이었고, 인니 대기업인 Lippo Group이 대주주로 참여하는 아주 적합한 파트너사였다. 내가 현장에서 이들과 개발 실무를 진행할 때 현지 사정으로 어려움에 부딪힐 때마다 이들로부터 상당한 협조와 지원을 받을 수 있었다.

정주영 명예회장님 결재 칸을 스카치 테이프로 부치다

사업개발실이 초기 인니공단 개발 사업을 기획하고 음용기 사장님과 정주영 명예회장님의 결재를 득하던 때가 1989년이었고, 인도네시아 현지에서 첫 삽질을 하던 시기가 1990년 4월경이었다. 새로운 수익원 개발을 위하여 음용기 사장님이 사업개발실을 설치, 해외투자 사업을 적극 지원하고 북돋아 주던 시기였다. 당시 상사에서 전혀 경험이 없는 해외 부동산 개발 및 분양사업으로 투자리스크도 높고 당시 사정으로 막대한 투자금액이 소요되는 해외투자 사업이어서 정주영 명예회장님까지 결재를 얻는데 상당한 시일이 소요되었다. 당시 해외투자 진출을 물심양면으로 적극 지원해주신 음용기 사장님과 본 사업에 대한 성공을 확신하고 불도저 같이 밀어붙인 배건호 이사님이 없었으면 본 인니 공단사업은 태동하지 못했을 것이다.

음용기 사장님으로부터 정주영 명예회장님 결재를 득한 품의서를 받은 배건호 이사님은 바로 정주영 명예회장님이 서명한 결재 칸을 스카치 테이프로 붙였다. 즉 어렵게 받은 사업승인 품의서이므로 명예회장님 결재가 훼손되지 않도록 봉인 조치를 한 것이다. 그만큼 당시 사업개발실에서는 본 인니공단 사업을 위해 전심전력을 다 해 계획하고 준비했다. 나는 옆에서 그 상황을 지켜보며 현지에 파견되는 현장 실무책임자로서 본 사업을 어떻게 해서라도 꼭 성공시켜야 한다는 책임감을 느끼고 현장관리와 합작법인 운영에 필요한 준비를 철저히 했다. 현지법인 설립과 운영, 결산, 회계, 금융 및 건설공사 관리, 공사입찰에 필요한 모든 자료를 준비하고 공부해서 1990년 2월 말 자카르타로 출국했다.

당시 음용기 사장님과 이어서 부임하신 박세용 사장님, 사업 초기부터 지원해주신 이춘림 회장님 모두 본 공단사업에 큰 관심과 애착을 갖고 사업개발실과 인니 현장의 의견을 전적으로 믿고 지원해주었다. 본 인니공단 사업이 그나마 성공하게 된 것은 그 덕분이었다고 생각한다. 1990년 3월 부지정지 토목공사 개시부터 1993년 말까지의 공단개발 초기, 사전분

음용기 사장님으로부터 정주영 명예회장님 결재를 득한 품의서를 받은 배건호 이사님은 바로 정주영 명예회장님이 서명한 결재 칸을 스카치 테이프로 붙였다. 즉 어렵게 받은 사업승인 품의서이므로 명예회장님 결재가 훼손되지 않도록 봉인 조치를 한 것이다.

양 저조로 사업의 성공 여부가 불투명해지자 본사 대부분의 임직원들이 부정적 태도를 보였다. 나를 본사로 복귀 조치하고 현지 조직을 축소 조정하는 등 개발일정 연기 조정 방안이 검토될 때 공사 현장을 직접 방문, 현장의 의견을 신뢰하고 원래 계획대로 진행하라고 지시하신 박세용 사장님과 중요 사안은 직접 일일이 보고받으시고 챙겨주신 이춘림 회장님의 지원 및 배려가 없었다면 아마 공단이라는 큰 배가 도중에 산으로 가서 난파되었을 것이다.

즉 회사 발전이나 신규 투자사업의 성공에는 사명감과 책임감으로 최선의 효율적 방안을 찾아내는 실무 담당자와 최고경영층의 미래 예측능력, 적기에 과감하게 지원하고 실행하는 추진력이 정말 중요하다는 것을 체험하게 되었다.

현지법인 대표로는 현대중공업의 이대곤 상무님이 파견되었다. 이대곤 대표는 과거에 한전 발전소 건설 현장 경험이 있어서 공단 개발과 관련하여 부대 인프라 시설의 설계도를 잘 볼 줄 아셨다. 또한 차분하게 현장을 통솔하시고 파트너사와도 좋은 협력관계를 맺어 현대가 주도하는 방향으로 정립을 잘해주셨다. 내가 무더운 현장에서 정상적인 사무실도 없는 어려운 환경에서 실무를 하는데 같이 걱정해 주시고 업무수행과 관련하여 큰 갈등 없이 전적으로 지원해 주셔서 정말 감사했다.

공단법인 관리 책임자 발령은 큰 기회였다

현지 공단법인 관리 책임자로 내가 파견발령이 났는데, 지금 생각해도 왜 나에게 그런 기회가 주어졌는지 의아스럽다. 당시 나는 본 사업을 주관하고 있는 사업개발실 직원도 아니었고, 회계와 금융도 아닌 업무부 과장으로서 여신관리, 계약관리, 수출입절차 관련 은행 업무 등 리스크 관리 및 심사 업무를 수행하고 있었다.

1989년 말경 갑자기 부서장님이 본 공단법인 파견 의사를 물으셨다. 건설회사도 아닌 종합상사가 이런 부동산개발 프로젝트를 수행하는 데 대한 불확실성, 사업장소가 인도네시아의 시골 오지 밀림지대인 점 등 그렇게 좋은 근무조건이 아니었다. 그래서 다른 적극적인 지원자가 없었는지, 또는 회사의 리스크 관리 업무를 담당하고 있는 업무부 직원이 법인 리스크 관리에 더 적합하다고 생각했는지 지금도 궁금하다.

나도 본 사업이 종합상사 본래의 사업도 아니고, 경험도 전무한 상태에서 성공가능성 또한 매우 불확실하다는 사내 소문이 있어 다소 회의적이었다. 그러나 회사가 비무역 부문 신규 수익원 창출 사업으로 적극 지원한다는 방침과 회사의 중요한 신규 사업의 현장 담당

자로서 할 수 있는 역할과 보람을 생각해서 파견 제의를 수락했다

지금 생각해보면 그런 기회가 나에게 온 것이 얼마나 큰 행운이었는지 모른다. 사업이 성공하기까지 우여곡절이 많았지만, 그런 상황극복 과정에서 합작법인 운영의 노하우와 경험을 축적했다. 부지 판매가 본격적으로 성사되면서 회사에 큰 수익금을 송금했을 때 중요한 프로젝트를 성공적으로 수행했다는 큰 보람도 맛볼 수 있었다.

나는 그때 현장 담당자로서 공단사업의 기획과 개발, 프로젝트 파이낸싱, 투자유치 및 분양, 공장설립 및 사후관리, 법인 운영 노하우 등을 습득하였다. 그리고 이런 독특한 경험으로 1990년대 말 정주영 명예회장님께서 주도하신 현대그룹 대북경협사업에 차출, 대북사업단에서 북한 공단개발 사업 담당자로 참여하기도 하였다. 개성공단 사업의 초기 총괄 담당자로서 나는 당시 현대그룹 대북사업단의 일원으로 수차례 방북해 현장을 답사하여 북한 민경련 측과 협상하고 국내 기업체들에 분양 활동까지 하게 되었다.

본사에서 진행했던 업무 중 가장 기억에 남는 것은 명예회장님 결제를 득하는 과정에서 혹시 부결하실까 봐 모두 초긴장 상태였던 시간이었다. 명예회장님 결재를 득하지 못하면 그동안 반년 이상 준비한 사업이 물거품이 되는 것이었다. 인니 파트너 측과의 합작조건 협상 완료 후 품의 과정에서 명예회장님 일정이 바빠 결재를 득하는데도 상당한 기간이 소요되었다. 그런 가운데 음용기 사장님이 관련 결재를 받으러 명예회장님 집무실로 가실 때마다 사업개발실은 완전 초긴장 상태에 들어가기 일쑤였다.

한국은행으로부터 해외투자 승인을 얻는 것도 문제였다. 당시 외국환관리법상 해외부동산 개발 투자는 원칙적으로 금지되어 있었는데, 본 사업도 일종의 해외부동산 개발 투자로 본 것이었다. 한국은행 측에서는 재무부 시행령을 개정하지 않고서는 승인이 불가하다고 했다. 공단개발 사업은 형태는 부동산 개발이나 단순한 부동산 투기를 위한 개발 사업이 아니라 해외에 진출하는 국내 중소기업을 지원하고, 인도네시아의 공업 SOC 개발 사업임을 몇 번이나 설득하고 협의해도 소용이 없었다. 이 문제 해결을 위해 이대곤 상무님과 회사 경영층에서 당시 재무부 책임자와 규제 해소 협의를 하여 해당 재무부 시행령을 개정토록 요청하였는데, 다행히 바로 재무부 측에서 시행령을 개정해 한국은행에 통보했다. 상당한 시간이 걸렸지만 해외 투자 승인을 득할 수가 있었기에 본 사업을 계속 진행할 수가 있었다. 이것이 야말로 길이 없으면 길을 만들어서 가라는 현대정신의 실천이 아니었나 생각한다.

우리 회사가 재무부 시행령을 개정해서 투자 승인을 득하자 뒤이어 삼성물산도 필리핀 라구나 지역에 35만 평 공업단지 개발 사업을 추진하게 된다.

처음 설립된 법인이니 전례도 없고 해서 모두 내가 지시하고 교육하면서 업무를 시작했다. 특히 현지 직원들은 페이퍼 워킹과 금전출납, 회계업무 같은 숫자 관련 능력이 너무 떨어져서 내가 저녁에 혼자 남아 모두 다시 재점검을 해야만 했다.

무작정 발 들인 인도네시아 밀림 오지

1990년 2월 말 인도네시아 현장에 도착해보니 사업장 지역에는 열대 밀림으로 우거진 숲 속에 일부 농촌 마을도 있었다. 키가 큰 야자수 나무와 우거진 대나무 숲이 반겨주었다. 정말 막막했다. 주변에는 버스 같은 대중교통도 없었고 전화나 식사할 수 있는 상업시설도 전혀 없었다. 자카르타시의 확장으로 지금은 상업시설이 들어서고 도시화가 되었지만 90년 초기에는 전형적인 동남아 농촌 밀림 지대였다. 내가 승용차를 타고 가면 반바지만 겨우 걸친 동네 아이들이 구경나오곤 하였다.

우선 자카르타 지사로 출근하면서 파트너사와 협의, 베카시 방면과 가까운 쪽에 아주 저렴한 법인사무실을 임차하고 현지 직원을 채용하면서 업무 준비를 했다. 처음에는 현지 직원들의 업무 능력과 직업의식을 너무 좋게 믿어서 업무에 많은 차질과 스트레스를 받았다. 직원들과 협의하여 진행한 일이었는데 본사 보고 날짜까지 완료되지 않아서 내가 자주 허위 보고를 하는 상황이 되어 정말 많이 답답했었다. 1주일 정도 예측한 일들이 1달 이상 소요되어야 겨우 처리되는 상황이었다. 그래도 현지 직원들의 퇴근은 칼퇴근이었다. 나와 약속한 회사 일이 제때 처리되든 말든 전혀 관심이 없었다.

처음 설립된 법인이니 전례도 없고 해서 모두 내가 지시하고 교육하면서 업무를 시작했다. 특히 현지 직원들은 페이퍼 워킹과 금전출납, 회계업무 같은 숫자 관련 능력이 너무 떨어져서 내가 저녁에 혼자 남아 모두 다시 재점검을 해야만 했다. 약속 기간 안에 완료되는 일이 하나도 없었다. 몇 개월이 지나고 나서 현지 직원들의 보편적인 업무 수행력, 업무 관습, 태도 등을 확인하고 나서는 점차 적절한 조치를 하고 반복적인 업무 교육과 교정으로 많이 개선되었지만, 나는 인도네시아를 떠날 때까지 현지 직원들의 느리고 무책임한 업무 습관 때

문에 스트레스를 많이 받았다.

초기 파트너사 측에서 파견된 담당 책임자들은 모든 업무를 공동 결재로 수행하자고 주장해서 다소 갈등이 있었는데 우리 측에서 업무 효율성을 주장하면서 자금집행 관련 전표 결재 업무를 제외한 모든 업무는 현대 측이 결정하고 집행하는 것으로 설득해서 합의를 도출했다. 선후진국 국가경쟁력 차이가 바로 근로자의 업무 경쟁력에서 나온다는 것을 절감했다.

어두운 창고 안에서 개미들과 함께 먹던 찬밥 도시락

내가 베카시 현지 공단에서 6년간 근무하며 제일 힘들었던 것은 사업초기부터 5년 차까지 해결되지 못했던 사무실 문제였다. 공단부지 마케팅을 고려해서 처음에 사무실을 베카시 방향 자카르타 시내에 설치했는데, 1년 후 본사 방침으로 사무실을 베카시 건설 현장으로 이전하라는 지시를 받고 이사를 했다. 당시 동일한 베카시 지역에 공업단지를 개발하던 모든 업체들은 우수한 현지 직원 채용과 분양 마케팅 홍보에 유리하도록 사무실을 자카르타 시내에 설치, 운영하고 있었다. 현지 부동산 개발업체들 또한 분양 마케팅 목적으로 사무실은 자카르타 시내 좋은 건물에 다소 화려하게 운영하고 있었다.

베카시 현장으로 사무실을 이전하려 해도 문제는 건설 현장에 사무실로 사용할 수 있는 공간이 없는 점이었다. 하는 수 없이 현장 입구 가까이 있는 현지 파트너사가 이전에 사용하던 부동산 개발 현장사무실 임시 가건물을 주선해 줘서 일단 이사를 했다. 철골 임시 가건물로 냉방을 할 수 없는 허술한 가건물이라 당연히 무상으로 사용할 수 있었다. 냉방이 제대로 되지 않는 사무실, 무더운 날씨에 혼자서 사무실 비품 등을 포장하고 이사해 다시 재배치하는 데 며칠이 걸리고 힘들었다.

1년 후에는 가건물을 해체한다고 다시 이사를 하게 되었는데, 이번에도 사용할 수 있는 사무실이 없어서 나와 사무실 직원들은 공단 외곽지역에 있는 공업용수처리 정수장 내 화학약품 보관 창고로 이사하고, 이대곤 대표님은 공단 입구 임시 경비초소 가건물로 이사를 했다. 두 사람이 서로 걸어서 왕래하기 힘들 만큼 멀리 떨어져 있어서 집에서 싸가지고 온 점심 도시락도 각자 혼자서 먹게 되었다.

나는 정수장 화학약품 창고에서 2년 정도 근무를 했다. 창고라서 창문이 없고 낮에도 어두웠다. 주변이 비포장 상태로, 비가 오는 날에는 비도 새고 출입할 때는 황토가 신발에 묻

어서 사무실 바닥이 더럽혀졌다. 들판에 있는 창고라서 저녁 시간 야근 때에는 전깃불을 보고 모여드는 수많은 곤충과 모기들로 도저히 일할 수가 없었다. 위생 개념이 떨어지는 건설 현장 인부들과 다수의 현지 직원들이 하나뿐인 비 수세식 간이 화장실을 사용하니 화장실이 불결하기 이루 말할 수 없었다. 어떤 날은 도저히 화장실을 사용할 수가 없어서 주변 들판에서 해결할 때도 있었다. 정수장이 도로변에서 떨어진 찌까랑 강물을 취수해 정수하므로 사무실도 도로변에서 상당히 떨어져 있었다. 이 때문에 현지 직원들이 도보로 출퇴근이 어려워서(비가 올 때는 정말 어려웠다.) 업무용 차량이나 내 차로 도로변까지 태워주었다.

이렇게 어려움을 같이하다 보니 어느새 현지 직원들과는 정이 들고 서로 마음을 열어주는 사이가 되었다. 급여도 많이 주지 못했으나 자카르타 지역에서 먼 거리를 출퇴근하면서 같이 고생하고 일했던 현지 직원들이 정말 고마웠다. 세월이 많이 흘렀으나 아직도 당시 고생했던 직원들과 연락을 하고 지낸다. 그들 가족이 모두 건강하고 경제적으로도 윤택하기를 기원한다.

베카시 현장으로 사무실을 옮긴 후부터는 전기 사정이 열악하여 대부분은 자체 비상 디젤 발전기를 돌려서 사용했다. 항상 디젤연료 상태를 체크하고 발전기 돌리는 방법도 알아야 했다. 동력이 필요한 모든 공장, 정수장, 폐수처리장, 사무실 등에는 비상 디젤 발전기를 운영했다. 따라서 고가 수입품인 디젤 발전기를 도난당하는 경우가 많이 발생하여 디젤발전기 보관에 많은 주의를 해야만 했다. 수시로 국영전력인 PLN 전기가 정전이 되니 전화, 팩스 연락이 어려워 업무효율이 크게 떨어졌다. 수시로 퇴근 때에 자카르타 지사 사무실에 가서 전화를 하고 팩스를 보내곤 했다. 당시 인도네시아는 통신 인프라도 열악해서 유선전화 회선이 부족하고 전화설치도 어려웠다. 국제통화는 더욱 연결이 느리고 어려웠다. 자카르타 시내에서도 국제통화 연결에 몇 시간씩 걸리는 경우가 허다했다. 이 때문에 많은 회사들이 차량 위성통신 전화를 사용했었다.

이렇게 어려움을 같이하다 보니 어느새 현지 직원들과는 정이 들고 서로 마음을 열어주는 사이가 되었다. 급여도 많이 주지 못했으나 자카르타 지역에서 먼 거리를 출퇴근하면서 같이 고생하고 일했던 현지 직원들이 정말 고마웠다.

이렇게 사무실 문제로 전전긍긍하다 본사 귀임 1년 전에 Lippo 측에서 공단 인접 상업지역에 8층 사무실 건물을 신축하여 임대하기 시작하고, 또 다른 현지 업체가 공단지역 출장자들을 대상으로 호텔을 신축했다. 공단지역에 상업 인프라 시설이 들어서기 시작한 것이다. 우리 사무실도 Lippo 건물에 임차를 해서 지긋지긋한 창고 사무실을 벗어나게 되어 이번에는 즐거운 이사를 하게 되었다. 그동안 사무실 환경이 너무 열악하여 방문하는 잠정 입주업체들이나 파트너사, 은행 등 유관 현지기관, 우리 직원들에게 다소 면목이 없고 체면이 서지 않았다. 지금 생각해도 초기 사무실 운영은 잘못되었다는 생각이다. 공단개발과 분양사업의 지휘소인 공단 운영 사무실을 사업 초기에 제일 먼저 현장에 건축하거나 올바른 임차 사무실을 준비했어야 했다고 생각한다.

부지 매입 등기까지 잠들지 못한 3년

부임 후 가장 큰 리스크로 고민한 업무는 부지 매입이었다. 나는 부임할 때 현지 파트너사가 이미 개발 대상 부지를 각 소유자들로부터 모두 매입한 상태로 알고 있었다. 즉 부지 매입자금을 파트너사에 지급하는 것으로 알고 있었는데, 현지에 도착해 보니 파트너사가 확보한 면적은 얼마 되지 않았다. 공단 조성에 필요한 60만 평 대지를 한 사람이 가지고 있는 게 아니고 다수 현지 농민들이 소규모로 소유하고 있는 것을 합작회사 명의로 개별 매입해야 했다. 문제는 파트너사가 소개하는 부지 매입 전문 에이전트들에게 매입자금을 선수금으로 지급하고, 그들이 여러 소유주들로부터 매입한 토지소유권 서류를 양도받아 토지국에서 다시 합작법인 명의로 토지 건축권인 HGB(Hak Guna Bangunan : 건축부지 사용권으로 기본 30년 + 연장 20년 + 갱신 30년 등 최장 80년까지 사용 가능한 권리임)를 취득하는데 보통 3년이 소요된다고 했다.

그런데 토지 사용권 등기 이전 절차에 3년이 소요된다고 하면, 누구를 어떻게 믿고 수백만 달러나 되는 현금을 브로커들에게 지급할 수 있나? 브로커들이 매입자금을 유용하거나 도망을 가더라도 막을 방법이 없고, 설사 부지를 매입하더라도 3년 후에 법인 명의로 등기가 이전되는지 확신할 수가 없었다. 그렇다고 외국인인 내가 직접 마을에 가서 현지 부지 개별 소유자들과 가격을 협상해서 매입하고 등기 이전 절차를 할 수도 없는 것인데, 이 점은 본사 사업개발실에서도 사전에 확인하지 못한 것 같았다.

파트너사 측에서는 인도네시아 토지거래의 기본 관행과 절차라고 하면서 부지 가격

이 더 상승하기 전에 부지 매입자금을 바로 브로커들에게 지급하라고 했다. 만약 그때 본사에 이 문제를 심각하게 보고했다면 본사에서 어느 누구도 부지 매입 대금을 지급하라고 하지 않았을 것이다. 즉 이로 인하여 공단사업이 지체되거나 철수될 수도 있는 상황이 발생할 수 있는 심각한 사안이었다. 몇 차례 파트너사 측과 협의하고 현지 부지거래 관행을 확인한 후 이대곤 대표님과 내가 파트너사를 신뢰하고 파트너사 의견대로 부지 매입 대금을 지급하기로 중대한 결심을 했다. 본사에 구두로 간단하게 일방적인 상황보고만 하고 자금을 집행했다.

그 후 부지 사용권인 HGB가 합작법인 명의로 이전된 1993년 3월 말까지 인프라 조성공사를 하면서도 혹시 토지등기 이전 절차에 문제가 발생할까 매일매일 불안했었다. 당시 부지 매입 업무, 현장공사 지체, 공사대금 부족 문제, 사무실 문제, 저조한 부지 사전판매 문제, 본 사업성공에 대한 본사 임직원들의 불확실성 증대 소문 등으로 스트레스가 심했다. 더구나 현장에 점심식사를 할 수 있는 식당이 없었으므로 매일 집에서 도시락을 싸서 어두운 창고 사무실에서 개미와 함께 혼자서, 맛으로 먹는 것이 아니고 살기 위해 억지로 식어버린 찬 도시락 점심을 먹어야 하는 상황에서 자주 설사가 났다. 이윽고 체중이 45kg까지 떨어지고 건강에도 적신호가 왔었다. 도중에 하차하고 귀국할 수도 없어서 참으로 난감한 시기였다.

그런 와중에 1993년 3월 합작법인 명의의 HGB 등기서류를 3년 만에 접수하니 정말 안도의 한숨을 내쉬며 전신에서 힘이 쭉 빠지는 느낌이었다. 토지등기가 합작회사 명의로 이전되었으므로 나는 회사의 투자금을 토지자산으로 해서 법적인 권리관계를 완벽하게 합작회사 명의로 확보했다. 우선 최소한의 임무수행을 완료한 것이었다. 그 후부터는 부지 판매가 순조롭게 이루어지면서 성공적인 사업으로 되었다.

토지등기가 합작회사 명의로 이전되었으므로 나는 회사의 투자금을 토지자산으로 해서 법적인 권리관계를 완벽하게 합작회사 명의로 확보했다. 우선 최소한의 임무수행을 완료한 것이었다. 그 후부터는 부지 판매가 순조롭게 이루어지면서 성공적인 사업으로 되었다.

사업 성공으로 현지의 열악한 상황 역전

이렇게 1990년 4월부터 6월까지 초기 자본금은 모두 부지 매입자금으로 사용되었다. 그런데 인프라 공사대금을 지급할 자금이 없었다. 그때까지 본사 사업개발실과 재정부에서 금융을 지원해 주기로 되어 있어 나는 현지 금융에 대해 아무런 준비를 하지 않고 있었다. 그런데 본사에서 갑자기 자본금 외 모든 개발자금은 현지법인에서 프로젝트 파이낸싱으로 조달해 사용하라는 통보가 왔다. 해외 프로젝트 파이낸싱 경험이 없던 나는 당시 갑작스러운 통보에 정말 많이 놀랐고 걱정이 되었다. 공사대금을 제때 지급하지 않으면 공사업체나 파트너사 측에 우리 현대의 신용을 떨어뜨리는 결과가 되므로 어떻게 하든 해당 자금을 융통해야만 했다.

본사와 협의하여 우선 싱가포르 법인으로부터 일부 자금을 조달하고, 파트너사와 협의하여 인도네시아 현지 은행에서 브리지 파이낸싱으로 현지 루피아 차입을 해서 우선 급한 토목 공사대금을 지급해가면서 60만 평 부지를 담보로 한 중장기 금융을 찾아 나섰다. 당시 인도네시아 로컬 금융 이자율은 금리가 최소한 25%대 고금리여서 하루빨리 해외 중장기 금융으로 대체해야 했다. 당시 인도네시아에는 한국계 은행이 진출하기 전으로 한국외환은행이 출장소 형태로 자카르타에서 본격적인 현지진출을 준비하던 시기라 현지금융을 협상할 수 있는 한국계 금융기관이 전혀 없었다.

다행히 8월 중순 자카르타 소재 일본장기신용은행 측과 연결이 되어서 차입 협상을 하게 되었다. 2주 정도 협상기간을 거쳐 공단 미판매 나대지와 부지판매액을 담보로 800만 달러에서 최대 1,200만 달러까지 인출 가능한 중장기 금융계약 체결을 하게 되었다. 일본장기신용은행 측에서 담보 관리로 부지판매 현황을 매일 통보하고 은행 측의 사전 결재 없이는 부지판매 계약을 할 수 없다는 조건을 주장해 매우 힘들기도 했다. 당시 본사 사업개발실과 현지법인에서 동시에 부지판매 활동을 하고 있었는데, 우리 공단 측 입장은 사전에 은행 측으로부터 판매 승인을 받고 판매활동을 하는 것은 판매활동을 매우 제약하는 것이고 사실상 어려운 조건이었다. 그래서 매월 말 한 번에 부지판매 현황과 잔여 미판매 부지 현황을 보고하고, 동시에 20ha 이상 판매 시는 사전 승인 후 판매하는 조건으로 절충해서 타결을 보았다.

협상 과정에서 자금이 시급한 '을'의 입장인 나에게 고압적인 자세를 보인 은행대표가 매우 불쾌하기도 했다. 그래도 부지사용 등기가 합작법인 명의로 이전되기 전으로, 부지소유권에 대한 Legal Document가 부족한 상태에서 현지 부지거래 관행을 이해하고 금융을 해

준 은행이 있어서 정말 다행이었다.

이로써 바로 고금리 로컬금융을 대체하고 각종 공사대금 지급 및 운영비용 자금은 해결이 되었다. 그리고 6개월 후부터는 공단부지 판매가 순조롭게 되어서 동 판매대금으로 은행 측 차입금을 순차적으로 모두 적기에 상환했다.

당시 공단부지 판매대금 통화를 USD로 했기 때문에 법인구좌에 USD가 쌓이게 되어 당시 달러가 부족하던 여러 로컬 은행 측에서 소문을 듣고 달러 예금 유치를 하려고 방문하는 일들이 발생했다. 참으로 상황이 역전되는 순간이었다. 인생은 '진인사대천명'의 자세로 살아야 하고, 늘 희비가 함께하는 것임을 알려주는 순간이었다. 나는 혹시 모를 인도네시아 정부의 외화 통제 조치를 피하기 위해 대부분의 판매대금을 사전배당금으로 바로 본사에 송금했는데, 그 기간은 현지법인 형태로 인도네시아에 진출했던 외환은행에 잠시 예금했었다.

종합상사가 경험이 없는 공단 인프라 개발을 했기 때문에 토목공사를 관리 감독하기 위해 총괄 현장소장 PM으로 해외 경험이 많은 부장급 1명과 실무대리급 직원 1명 등 2명을 현대건설에서 지원받는 것으로 계획하고 2명의 지원 인력이 파견을 오게 되어 있었다.

건설 인력이 다른 회사에 파견 가는 것은 프로젝트 종료 후 복귀할 때 여러 가지로 불리한 점이 많아 파견근무는 대개 기피하고 있었다. 이 때문에 사업개발실에서 파견조건으로 일반 건설 현장보다 더 좋은 보수와 근무환경 지원을 내걸어 협상을 한 것 같았다. 내가 2월 말 현지에 도착해 본사 지시에 의거 파견 오는 건설 직원 주택을 임차하고 현장 차량 구입, 사무실, 책상 등 모든 준비를 완료했다. 건설 측과 상사 본사 협의 과정에서 조금 지체되어 현장으로 합류했었다.

건설 직원들이 합류하니 현장 걱정은 안 해도 된다는 생각에 정말 좋았다. 수시로 공사 계획과 입찰조건 등을 협의하며 열심히 일했다. 그런데 몇 달이 지나니 조금씩 불만을 표시하고 연말에 건설로 복귀하겠다고 해서 설득하느라 마음고생을 많이 했다. 사무실 환경과 복리후생 지원이 약속과 다르다는 것이었다. 어쨌든 믿었던 건설 직원들이 1년 전후로 모두 건설로 복귀하였고, 이어 대리 한 명이 추가로 파견됐으나 3개월도 안 돼 현지 직원과 마찰

건설 직원들이 합류하니 현장 걱정은 안 해도 된다는 생각에 정말 좋았다. 수시로 공사 계획과 입찰조건 등을 협의하며 열심히 일했다. 그런데 몇 달이 지나니 조금씩 불만을 표시하고 연말에 건설로 복귀하겠다고 해서 설득하느라 마음고생을 많이 했다.

이 생겨 일방적으로 귀국해버리는 사태가 발생했다. 그 이후로는 건설에서 지원자도 없고 해서 우리가 현장 총괄 관리 책임자로 인도네시아 로컬 인력을 구해 공사를 진행했는데 능력 있는 로컬 책임 PM을 구하기 어려웠다.

현장의 모든 업무를 거의 매일 이대곤 대표가 관장하시느라 고생이 많으셨다. 지금 돌이켜 생각하니 당시 처음 파견 온 건설 직원들이 끝까지 함께하지 못했지만 제반 도면 등 어느 정도 공사 기초를 잡아놓고 귀국해서 많은 도움을 받았다는 생각이 든다. 그때 당시 내가 그분들 입장을 생각해서 조금 더 좋은 복리후생을 지원했으면 좋았을 거라는 생각이 든다.

현지 직원들과 함께 심은 '잔디 조경 핸드메이드'

당시 베카시 지역은 자카르타와 연결된 도로교통 인프라가 양호하고 수많은 잠재 노동인구가 있어서 인도네시아 정부는 이 지역을 공업지구 개발로 지정, 우리 현대종합상사와 일본 마루베니상사, 스미토모상사 및 현지 로컬업체 등을 유치하여 총 510만 평 부지를 개발하고 있었다. 따라서 업체들 간에는 서로 경쟁·보완 관계를 형성하고 있었다. 공단 협의회를 결성해 대정부 건의사항을 전달하고 개발정보를 상호 공유하기도 했다. 인도네시아 최초의 민간공업단지임을 알리는 마케팅 목적으로 우리 현대가 제일 먼저 공업성 장관을 초청, 성대하게 첫 Ground Breaking Ceremony를 실시한 이유였다.

그런데 본사 경영층에서 처음 명예회장님께 결재를 받은 개발 투자 자금 범위 내 집행을 엄격하게 요구하여 우리 현대 공단의 인프라 시설 품질이 인근 공단에 비해 제일 열악하게 조성되었다. 현장에서 공사를 시행해 보니 처음 결재받은 추정 공사금액은 너무나 현실과 차이가 많이 나서 동 계획 대비 예산으로는 도저히 양호한 인프라를 조성할 수 없었다. 공단 사무실 건물은 예산 부족으로 건설계획을 취소했고, 정수시설, 배수시설, 폐수처리시설, 도로, 조경사업 등 모두가 인근 경쟁업체보다 품질이 다소 떨어지는 게 현실이었다.

공단 입구 정문도 임시로 간이 간판만 설치한 상태였다. 특히 인도네시아 조경비용이 열대지방이라 저렴하게 책정했는데, 생각보다 훨씬 많이 소요되어 조경업체를 통해 제대로 된 조경을 할 수가 없었다. 야자수만 조경업체를 통해 심었고, 가로수는 아주 저렴한 어린 묘목을 구매해 현장 인부들을 시켜 심었다. 중앙도로 잔디도 우리 직원이 직접 현지동네 인부들을 동원해 근처 산에 가서 아주 싸게 잔디를 구해와 심는 것으로 조경공사를 마무리해야

하는 상황이었다. 그래서 우리 현대공단이 외형적으로는 베카시 지역 외국인 공단 중에서 제일 인프라 시설이 열악한 상태가 되었다. 공사 금액은 최소화했지만 이는 결코 잘한 것이라고 볼 수 없다고 생각된다.

이 점이 당시 현장 실무 책임담당자로서 아직도 아쉽고 모두에게 미안한 생각이다. 하루 이틀 사용하고 없어지는 소비재 제품이 아닌 인프라 시설공사는 더욱 대충해서는 안 될 것이다. 내가 1990년 초기에 자주 파트너사 측 경영층 인사와 같이 업무로 베카시와 자카르타 고속도로를 오갔는데, 그 도로가 바로 1970년대 초 현대건설이 건설한 인도네시아 최초의 고속도로 '자카르타-치캄백' 도로라고 하면서 건설 당시 도로공사를 완벽하게 잘해서 그때까지 단 한 번의 보수공사도 없는 1급 도로라고 현대를 칭찬했다. 우리 공단개발 오픈 세리모니에 참석한 공업성 장관도 같은 내용을 언급하면서 현대의 신뢰성을 높이 칭찬했는데, 우리 베카시 공단 인프라 공사 품질이 완벽하지 못해서 현대의 명성에 손해가 될까 늘 불편한 심정이다.

그러나 장점으로는 인근 공단에 비해 개발비용이 제일 낮아서 입주자들에게 부지가격을 제일 저렴하게 공급하는 효과가 있어서 초기 부지판매에 어느 정도 도움이 되었다고 생각된다. 이제는 모든 프로젝트 수행 시 현지 상황에 따라 즉시 대처하는 업무 시스템이 있어야 할 것이며 회사 경영층에서도 현지 사정을 제일 잘 파악하고 있는 현지 직원의 의견을 전략적으로 수용하는 것이 필요하다고 생각된다.

유동성 위기로 후속사업 못해 크게 아쉬움 남다

마지막으로 공단 건설 초기에 입주한 업체들은 공단 인프라가 완벽하지 못해서 공장 운영에 많은 어려움을 겪었다. 그중에서도 전기, 통신, 공업용수 문제가 제일 심했다. 내가 부지를 판매할 때 PLN과 인도네시아 전화국이 우리 공단에 약속한 일정대로 입주업체들에게 약속했으나 이를 지키지 않으니 입주업체들은 부지 판매 때 약속을 이행하라고 우리 공단을 상대로 강력한 불만을 제기해 현지 사정을 설명하고 설득하느라 크게 애를 먹었다. 입주업체들은 비상 발전기를 별도로 준비하는 수밖에 없었다. 공업용수 공급도 수시로 정수장에서 발생하는 발전기 고장이나 공단 내 용수관 파열 등으로 중단 사태가 자주 발생해 겉으로는 불가항력 사유를 설명하고(내가 만약을 대비해서 부지매매 계약서상에 용수 등 인프라 공급 문제와 관련하여 공단 측 면책조항을 살짝 삽입해 두었다.) 공단 측 책임이 아님을 설득했

지만 마음속으로는 입주업체들에게 참으로 미안했다.

이런저런 어려운 일들이 많았지만 3년 차 말경부터 부지판매가 본격적으로 이루어지고 공사도 마무리 상태로 가면서 성공 가능성이 보이기 시작했다. 자주 입주업체들 공장 기공식에 참여하고, 필요한 지원을 하면서 제2의 인도네시아 공단사업을 계획하기 시작했었다. 자카르타 근교 베카시 밀림지역이 공업단지로 변모해 가는 모습을 뒤로하고 파트너사와 고생을 함께했던 직원들의 환송을 받으며 최초의 한국 해외공단 개발 사업을 무난히 마무리하고 1996년 1월 본사로 귀국했다. 그동안 현장의 어려움과 의견을 이해하고 적극 지원하면서 부지판매에 물심양면 노력한 당시 본사 사업개발실 측에 진심으로 감사를 드린다.

귀국 후 바로 베카시 공단 후속사업으로 현대건설과 공동 추진한 인도네시아 까라왕 지역 500만 평 개발 계획 보고를 정몽헌 회장님께 드리고 결재를 득했다. 건설 측 담당 직원들과 함께 현장 답사도 했다. 또, 미얀마 양곤 동쪽 탄란쵸오탄 지역 약 370만 평 공업단지 개발을 위해 현대건설과 공동으로 싱가포르 소재 부동산 개발회사 신마데브 측과 합작사업 컨소시엄 계약을 체결하고 준비 중이던 1997년 IMF 외환위기가 닥쳤다. 그리고 이어서 2000년 초 현대그룹 유동성 위기 발생으로 모든 후속사업이 보류, 좌초하게 되었다. 그때 우리 현대가 후속사업으로 계획했던 지역이 현재는 모두 좋은 입지 조건으로 인해 각광받는 지역이 되었다고 하니 매우 안타까운 생각이 든다.

현재도 운영 중인 인니공단의 발전을 기원하고, 새로운 지식산업형 공업단지로의 재탄생을 기대하면서 개발 초기 이면 스토리를 마친다.

이정모_ 인니공단을 개척·관리했으며, 업무팀장, 기획실장을 역임했다. 상무로 퇴임했다.

23

중국, 그 거대한 시장에서 배우다

이경재

우리는 그때부터 이곳의 수주를 따내기 위해 모든 인맥과 방법을 동원해 그야말로 총력전을 폈다.
최고 경영자를 포함, 담당직원들을 수시로 방문해 인간적인 친밀감을 키워나가는 한편,
한국의 현대 본사에 대한 산업시찰을 주선해 현대에 대한 신뢰감도 높여 나갔다.



당시 우리는 이밖에도 필리핀, 인도네시아, 태국, 아프리카 지역의 나라들에 비료를 수출하고 있었는데, 그 가운데서도 중국이 양적인 면에서 단연 으뜸이었다. 그때 당시엔 비료 가격이 t당 250~350달러 정도로 수익률이 좋은 편이었다.

40만 포대의 비료 포장을 지우던 인천부두의 겨울

내가 현대에 입사한 후 처음 중국과 인연을 맺은 것은 비료를 통해서였다. 국교 수립 이전부터 현대종합상사는 대(對)중국 비료 교역을 시작했다. 대만·홍콩 등지에 사는 본토 출신 중국인들이 가난한 본토의 친척들을 위해 비료를 사서 보내주는 것을 알게 되면서 중국은 인구가 많고 농경지도 많아 비료 사용량이 많겠다는 생각을 하고, 곧바로 판로 개척에 나서 1978년부터 비료 수출을 시작하게 되었다.

당시 우리는 이 밖에도 필리핀, 인도네시아, 태국, 아프리카 지역의 나라들에 비료를 수출하고 있었는데, 그 가운데서도 중국이 양적인 면에서 단연 으뜸이었다.

그때 당시엔 비료 가격이 t당 250달러~350달러 정도로 수익률이 높은 편이었다. 이 때문에 각 상사들의 물량 확보 경쟁이 치열했는데, 비료는 포항제철의 지정상사제도처럼 종합상사에서 원한다고 물량을 무조건 확보할 수 있는 것이 아니라 상당히 까다로운 절차를 밟아야만 했다.

당시 비료를 공급받기 위해서는 우선 어느 나라에 어느 정도의 양을 수출할 것이라는 준계약 형태의 오퍼를 내야만 했다. 그리고 이 내용은 반드시 이행해야만 했고, 만약 차질이 생기면 페널티를 물어야 했다.

게다가 비료는 농사철에만 사용하는 계절상품인 데다 오래 두면 굳어져서 못쓰게 되

고 부피도 많이 나가서 취급하기가 까다로운 상품이었다. 여기에다 생산업체로부터 할당받은 물량을 기간 내에 모두 판매하지 못하면 엄청난 보관료를 물어야 했고, 또 오랫동안 보관하다 비료가 굳어지면 모두 버려야 하는 낭패를 겪을 수도 있었다.

이러한 까다로운 여건 때문에 나도 몇 차례 커다란 고비를 넘긴 적이 있다. 1978년 말경, 우리는 필리핀의 비료공장인 캠필(Chemphil)과 비료 2만t의 공급계약을 맺었다. 계약 후 충주 비료에 주문한 요소비료가 출고되었는데, 갑자기 필리핀에서 L/C를 열어 주지 않는 사태가 일어났다. 캠필은 국영기업이었고, 워낙 다급하게 비료를 주문했으므로 이런 문제가 생기리라고는 생각지도 않았다.

우리는 일단 계약서대로 충주비료에서 생산된 비료를 인천부두에 운반해 놓았으나, 기일이 지나도 주문을 했던 캠필 측 사람은 오지 않고 L/C 개설 날짜만 계속 연기되었다. 그때 심정이 얼마나 막막했던지 지금 생각해도 아찔하다.

그래서 고안해 낸 것이 중국 시장이었다. 다급하게 홍콩으로 건너가서 비료를 팔 만한 곳을 찾아보았다. 본사에서도 얼마나 다급했던지 당시 박영욱 사장님은 "그 비료를 다 팔기 전에는 회사에 돌아오지 말라."는 호통을 치셨다.

하지만 당시 우리가 중국에 수출하던 비료의 물량이 기껏해야 500t, 1,000t에 불과했던 탓에 한꺼번에 2만t을 처분하기란 결코 쉬운 일이 아니었다. 그러나 다른 대안이 없었다. 중국만큼 막대한 양을 수입할 수 있는 능력을 갖춘 국가는 없다는 기대로 밀어붙여 보기로 했다.

그러나 당시엔 중국과 국교가 수립되기 전이라서 중국에 들어가기가 쉽지 않았다. 당시는 홍콩에서조차 특수한 신분의 몇몇 사람만이 본토로 들어갈 수 있던 상황이었다. 근 달포 이상 홍콩에서 지내면서 중국과의 교역을 시도했는데, 다행히 추캄추아라는 사람이 중국의 아모이 항구에 들어갈 수 있는 허가를 받았다는 사실을 알게 되었다. 그를 통해 우리 비료를 중국 지역에 간접 판매했는데, 1,000t 규모의 소량 단위 판매가 이어져 상당량을 판매할 수 있었다. 그러나 판매가 쉽지만은 않았다. 그는 "쉽핑(shipping) 마크를 인쇄한 것은 안 된다."며 이것을 일일이 지워달라는 조건까지 내걸었다. 비료 한 포대당 무게가 50kg이니까 2만

1978년 말경, 우리는 필리핀의 비료공장인 캠필사와 비료 2만t 공급계약을 맺었다. 계약 후 충주비료에 주문한 요소비료가 출고되었는데, 갑자기 필리핀에서 L/C를 열어 주지 않는 사태가 일어났다. 캠필은 국영기업이었고, 워낙 다급하게 비료를 주문했으므로 이런 문제가 생기리라고는 생각지도 않았다.

t이면 40만 포대라는 엄청난 분량이었다. 추운 겨울날 우리나라 일꾼들이 인천부두에서 시린 손을 비벼가며 40만 포대에 찍힌 쉽핑 마크를 일일이 지우던 모습이 지금도 눈앞에 선하다. 지켜보는 것만으로도 얼마나 안타까웠던지….

당시 우리는 비료업계의 요구대로 12월에 모든 대금을 미리 지급했는데, 불행 중 다행으로 때마침 석유파동이 일어나 세계적으로 물가가 오르는 통에 비룟값도 덩달아 올랐다. 게다가 환율도 350원대에서 500원대로 올라 뜻하지 않게 많은 돈을 벌 수 있었다. 또한, 물건이 귀할 때여서 물건 팔기도 한결 수월했다. 마지막 6,000t은 일본의 미쓰이상사 비료 담당자에게 부탁해서 베트남에 전량 팔았는데, 비교적 좋은 조건이었다.

이 사례는 뜻하지 않던 사고가 운 좋게도 많은 이익을 남기는 계기가 되었던 전화위복의 경우이지만, 실제로는 이런 경우가 흔치 않았다. 비료는 리스크가 큰 사업이었는데 운이 좋았었다고나 할까.

실제로 당시 신발 제조업체로 성장한 S상사는 동남아 지역에 비료 수출한 것이 잘못되어 심각한 경영 압박을 받았고, 이것이 나중에 부도사태에 영향을 미쳤다고 한다.

이처럼 비료 교역은 성공하면 이익이 남는 거래이지만, 뜻하지 않은 사고가 생길 위험도 많아 상당히 조심해야 하는 품목이었다. 하지만 우리는 비료 교역을 통해 중국이라는 거대한 시장에 처음으로 입성하게 되었고, 실제로 이때부터 중국시장의 거대함에 조금씩 눈뜨게 되었다.

중국인 나름의 꼼꼼한 상술과 한 번 맺은 인연을 귀하게 여기는 가치관

중국과의 교역을 떠올리면 또 하나 기억에 남는 큰 계약이 선박용 후판 판매 건이다.

나는 1994년 철강본부로 발령 나기 전까지 약 4년 동안 홍콩 법인에서 근무했는데, 그 당시는 홍콩 경제가 최악이었던 때였다. 1989년에 일어난 천안문 사태의 여파로 홍콩, 미국, 중국의 마찰이 심각해진 탓에 세 나라 간의 수출입이 거의 중단되었기 때문이다.

우리는 이런 주변 정세를 최대한 활용해 중국 시장 공략에 나섰다. 실제로 우리는 4년 동안 150회 이상 홍콩과 중국 사이를 드나들면서 중국 시장 개척에 나섰고, 북경과 상해에 종합상사 지점이 설치되면서 우리의 활동은 더욱 기민해졌다.

중국 정부는 1980년대 이후 낙후된 경제를 회생시키기 위해 꾸준한 개혁개방 정책을 추진해왔다. 이 때문에 기존의 수공업 체제를 대량생산 체제로 전환하기 위해 공장 등 산업

시설을 건설할 철강재가 대량으로 필요했는데, 그중에서도 포철 제품인 판재류가 가장 필요한 품목이었다. 하지만 다른 종합상사들보다 늦게 출발한 우리로서는 포철 제품을 확보하기가 여러모로 쉽지 않았다.

우리는 현대중공업이라는 세계 최대의 조선소를 보유한 그룹의 배경을 발판으로 판재류 가운데에서도 선박용 후판에 주력하기로 결정을 내리고 판로 개척을 위해 다각적인 노력을 기울였다. 그 당시 우리가 가장 먼저 찾아간 곳은 각 조선소의 자재를 담당하던 중국 조선총공사(CSSC : China State Shipbuilding Corp.)였다. 당시 중국에는 후동조선소, 강남조선소, 상해조선소, 대련조선소, 광주조선소 등 대규모 조선소가 있었는데, CSSC는 이곳에 소요되는 후판을 일괄 구매 공급하고 있는 곳이었다. 그들은 우리가 접근하기 이전까지는 모두 일본에서 후판을 수입해서 사용하고 있었다.

우리는 그때부터 이곳의 수주를 따내기 위해 모든 인맥과 방법을 동원해 그야말로 총력전을 폈다. 최고 경영자를 포함, 담당 직원들을 수시로 방문해 인간적인 친밀감을 키워나가는 한편, 한국의 현대 본사에 대한 산업시찰을 주선해 현대에 대한 신뢰감도 높여 나갔다. 그러자 처음에는 무심하던 중국인들이 점차 마음의 문을 열어 주었고, 결국엔 우리에게도 입찰의 기회가 주어졌다.

그 당시 우리가 처음 참여한 입찰에는 홍콩 거주 중국계 상인과 일본의 종합상사가 경쟁 회사로 함께 참여했는데, 여러 조건에서 우리가 가장 유리하게 판정이 나서 낙찰을 받게 되었다. 그러나 계약이 쉽지만은 않았고 그 계약이 성사되기까지의 과정을 되돌아보면 중국이라는 나라와 그 나라 사람들의 특성을 이해해야만 중국 시장에 진입할 수 있음을 실감케 되었다.

수개월 동안의 상담 끝에 마지막 미팅을 하던 어느 날이었다. 우리는 그들에게 t당 400달러를 제시한 반면 중국 조선총공사 측은 390달러를 고집했다. 견해차는 좁혀지지 않아 한때 협상이 결렬될 상황까지 벌어졌지만, 결국 서로가 조금씩 양보해 394달러로 최종 결정되는 듯했다.

그런데 그들은 그 자리에서 곧바로 계약을 하지 않고 "내일 저녁에 계약하되 이 가격이 최저 가격인지를 다시 한 번 재고해 달라."며 여운을 남겼다. 하지만 우리는 몇 시간 동안의 줄다리기 끝에 394달러로 낙찰을 본 터라 이미 가격대가 결정되었다고 생각하고 다음 날 가벼운 마음으로 중국 조선총공사 측 관계자를 만났다. 그런데 그 관계자가 또다시 "가격에 대해서는 생각을 해보았느냐, 좀 더 싸게 하자."며 딴소리를 하는 것이 아닌가. 이미 계약이 성사되었다고 생각하고 기분 좋게 그 자리에 참석했던 우리로서는 당혹스러운 일이 아닐 수

없었다.

때문에 당시 계약에 함께 참여했던 포항제철 홍콩 지사 관계자와 우리는 "사실 우리도 그 가격으로 계약을 맺으면 1달러를 밑지고 장사를 하는 셈이다."라며 그 자리를 박차고 일어났다. 그제야 이 여유만만한 중국인은 우리를 붙잡으며 "이제야 믿을 수 있겠다. 첫 계약이어서 우리도 까다롭게 굴 수밖에 없었다."며 기분 좋게 웃었다. 그리고는 뜻밖에도 이런 말까지 덧붙이는 것이 아닌가.

"장사는 서로에게 도움을 줄 수 있어야지 어느 한쪽이라도 손해를 봐서는 안 돼요. 낙찰 가격을 1달러 올려 395달러로 결정합시다."라고. 과연 중국인다운 끈질김이었고 배포였다.

이렇게 해서 우리는 결국 최종 결정가격보다 오히려 1달러 더 높은 가격으로 공급하게 되었고 그 뒤 중국 선박용 후판 수요의 50%를 현대종합상사가 독점 공급하게 되었다.

우리는 이 계약을 추진하는 과정에서 그들의 치밀한 상술에 경탄을 금치 못했다. 우리나라 사람들은 흔히 중국인들을 '만만디'라며 비웃곤 하지만, 사실 그곳에는 돌다리도 짚어보고 건너겠다는 그들 나름의 꼼꼼한 상술과 한번 맺은 인연을 귀하게 여기는 그들만의 가치관이 녹아 있음을 알아야 했다.

중국과 거래하려면 친구가 되어야 하고, 값이 싸야 하며, 품질도 좋아야 한다

중국인의 기질과 성품을 잘 알 수 있게 해준 또 다른 사례는 중국원양해운총공사(COSCO)에 냉동 컨테이너를 판매하면서 겪은 체험이다.

COSCO는 650척의 배를 보유하고 있는 세계 제일의 해운회사인데 우리는 이 회사에 현대정공에서 생산하는 컨테이너를 판매하기 위해 많은 노력을 기울였다. 그러나 한번 거래를 시작하면 좀처럼 거래처를 바꾸지 않는 중국인들의 특성 때문에 우리는 번번이 쓰디쓴 경험을 맛보아야만 했다. 냉동 컨테이너 수주를 받기 위한 입찰에 일본 회사와 함께 참여했지만, 우리는 번번이 실패했다.

하지만 그대로 물러설 수는 없는 일이었다. 그래서 착안해낸 것이 COSCO의 홍콩 지사격인 페어브리즈(Fair Breeze)를 통한 우회 접근이었다. 당시 북경에 본사를 둔 COSCO는 금융 활용 등의 목적으로 홍콩에 페어브리즈라는 일종의 리스회사를 두고 있었는데, COSCO의 입찰에서는 페어브리즈가 큰 영향력을 행사하고 있었다.

이를테면 본사는 테크니컬 네고를, 그리고 페어브리즈에서는 커머셜 네고를 담당하는

식이었다.

우리는 우선 패어브리즈 사장인 륙지영 씨를 찾아갔다. 륙 씨는 북경 출신으로 COSCO에서 선장을 지냈으며 뱃사람답게 호탕한 성격이어서 '현대맨'인 우리와 말이 잘 통했다. 그는 우리가 현대에서 생산하는 컨테이너에 대해 적극적으로 선전하자 우리의 처지를 안타까워해 주었고, 기술자들과 함께 현대 울산공장을 다녀간 뒤부터는 COSCO 본사에 현대를 추천해서 비록 적은 양이기는 했지만, 냉동 컨테이너를 판매할 수 있는 길도 터주었다.

이렇게 가까워지자 어느 날 륙 씨는 자신의 조카인 곽 양의 취직을 우리에게 부탁했다. 우리는 곽 양을 현대종합상사 홍콩 지사의 현지인 직원으로 채용했는데, 북경대 출신인 그녀는 매우 재능이 뛰어나고 성실한 아가씨였다.

그러자 륙 씨는 "청탁을 들어주어 감사하다."면서 COSCO에 공급할 냉동 컨테이너 1,300대 중 700대의 오더를 우리에게 주는 것이 아닌가. 이것은 COSCO 측에 금융까지 제공하면서 오래전부터 거래해오던 일본의 시토사보다 100대나 더 많은 양이었다. 게다가 우리의 입찰가격이 시토사보다 낮은 것을 알고는 "서로의 가격을 맞추는 것이 좋은 것"이라며 우리가 제시한 가격보다 높게 입찰가를 책정해 주었다.

륙 씨는 여기에 그치지 않고 광동기계설비총공사(GDME)를 현대그룹에 소개해 주었다. 결국, 이 건은 정몽구 회장님의 판단에 의해 광동성 내 허탕시에 중국 측과 컨테이너 합작공장을 설립하는 계기가 되었다.

처음 중국 원양해운총공사와 접촉할 때 륙 씨가 일러준 말이 새삼 생각난다. 중국과 거래를 하려면 첫째, 친구가 되어야 하고, 둘째, 값이 싸야 하며, 셋째, 품질도 좋아야 한다는 충고가 그것이었다. 실제로 중국 사람들은 인간적으로 친밀해지면 모든 것을 믿고 끝까지 책임져 주려고 노력하는 특성이 있다.

륙 씨는 그러한 중국인의 표본이었으며, 그는 현대그룹의 제품을 신뢰한 것과 우리 '현대맨'들을 좋아했기 때문에 이처럼 호의를 베푼 것이 아닌가 싶다.

이경재_ 철강 및 화공사업본부장, 케냐, 홍콩, 베이징 지점장을 지냈다. 전무로 퇴임했다.

24

국교 단절의 어려움을 극복한 대만 전동차 수주

양한석

대만 전동차 수주 프로젝트는 많은 사람들이 "성공할 수 있겠느냐."며 회의적인 반응을 보였지만, 대만 정부와 4년 가까이 끈질기게 협상을 벌인 끝에 결국 성사시켜 한국인의 저력과 현대인의 위상을 세계에 과시했다.



현대종합상사가 대만에 푸시 풀 트레인(Push-MTrain) 전동차를 수주했을 때의 일이었다. 이 계약은 규모가 크고 계약조건이 매우 까다로운 건이었다. 때문에 많은 사람들이 "성공할 수 있겠느냐"며 회의적인 반응을 보였지만, 대만 정부와 4년 가까이 끈질기게 협상을 벌인 끝에 결국 성사시키고 만 것이다.

차가우면 뜨거운 물을 붓고 뜨거우면 차가운 물을 붓는 중국식 장사법

'두드려라, 그러면 열릴 것이다.'

성경 구절로만 알고 있었던 이 말을 새삼 실감할 수 있었던 예가 바로 현대종합상사가 대만에 전동차를 수주했을 때의 일이었다. 이 계약은 규모가 크고 계약조건이 매우 까다로운 건이었다. 이 때문에 많은 사람이 '성공할 수 있겠느냐'며 회의적인 반응을 보였지만, 대만 정부와 4년 가까이 끈질기게 협상을 벌인 끝에 결국 성사시키고 만 것이다.

대만에 전동차를 판매하겠다는 현대종합상사의 계획이 본격적으로 추진된 것은 1990년부터였다. 그러나 좀 더 엄밀하게 따져 보면 한 해 전인 1989년 우연한 기회를 통해 내 머릿속에서는 이 계획이 구상되고 있었다.

큰 아이가 중학교 1학년을 마칠 때쯤 대만으로 발령을 받았는데, 아이가 초등학교 때 사용하던 책상이 너무 낮아 허리가 아프다기에 책상을 사러 가던 길이었다. 마침 철둑길 옆을 지나치는데 열차가 지나가기에 보았더니 옛날 우리나라 뚝섬에서 다니던 기차와 같은 차종이었다. 1960년대 이탈리아 쏘시미가 만든 제품으로 30년이 지난 구형 제품이니 얼마나 볼품이 없었겠는가. 문득 우리나라 새마을호 정도라면 충분히 팔 수 있겠다고 하는 생각이 들었다.

한가한 대만의 철둑길에서 지나가는 열차를 상사맨인 내가 우연히 보게 된 것이 전동

차 판매 프로젝트를 구상하게 된 최초의 동기였다.

마침 그 당시 대만은 1991년부터 1996년까지 진행되는 제6차 5개년 개발계획에 철도 차량 교체 문제를 포함시켜 놓고 1989년 12월 첫 입찰을 공고한 직후였다. 대만 정부는 대만 전 지역을 연결하는 순환(circulation) 철도를 만들어 지역의 균형적인 발전을 도모하는 한편, 도시와 도시를 묶는 여행 패키지 상품을 만들어 관광객을 유치할 계획을 하고 있었다.

처음 이 계획을 지사장 회의에 참석차 귀국했을 때 현대정공 측에 제안하였으나 스펙이 까다로울 뿐만 아니라 대만 쪽에서도 유럽 스타일을 더 좋아한다는 등의 이유로 다시 한 번 신중히 검토할 것을 권고받았다.

그때부터 나의 끈질긴 설득은 시작됐다.

'발을 씻으려면 물이 차가운지 뜨거운지를 묻지 않고 일단 발을 담갔다가 차가우면 뜨거운 물을 붓고 뜨거우면 차가운 물을 붓는 게' 중국식 장사법이었다.

"스펙이 까다롭다고 하는데 어떤 점이 그런지 알려 주면 대만 철도청에 잘 해결될 수 있도록 작업을 해보겠습니다. 뜬구름 잡는 이야기라 생각하지 마시고 수출부장을 한 번만 출장 보내 주십시오."

나는 당시 철도 차량을 담당했던 중역에게 틈만 나면 이렇게 설득했다. 현대정공 측의 담당 중역도 합리적인 분이라 차츰 프로젝트에 관심을 기울이기 시작했으나 문제는 대만 철도청이었다.

그때부터는 철도청에 출근하다시피 하면서 또다시 설득작업을 펴나갔다.

대만 철도청이 요구하는 스펙 가운데 첫 번째로 걸리는 것이 철도 차량의 속력 문제였다. 대만 측의 입장은 철도의 속력이 시속 170km 이상이어야 한다는 것이었다. 시속 170km면 일본의 신칸센과 거의 맞먹는 속력이었다. 그때 내가 떠올린 것은 대만의 지반문제였다. 대만은 지반이 약해서 공사를 하려면 파일을 계속 박아야 하는데, 그럴 경우 잘못하면 지반이 함몰되기도 한다는 점을 가지고 나는 또다시 철도청 사람들을 설득하기 시작했다.

"대만은 기륭에서 카오슝까지 길이가 378km이고 우리는 서울과 부산의 길이가 445km입니다. 하지만 우리는 시속 120km이며 평균 80km 속도로 주행하고 있습니다. 만약 당신들이 시속 170km를 고집하다가 지반이 약해서 땅이 꺼지거나 무너지기라도 하면 어떻게 하려고 그러십니까, 무엇 때문에 생명을 담보로 잡히시려고 합니까."

결국 각종 자료를 제시하는 등 긴 줄다리기 끝에 차량의 최대 속도를 시속 170km에서 시속 120km로 바꾸는 데 성공했다. 하지만 그것으로 문제가 다 해결된 것은 아니었다. 사실 가장 큰 애로점은 거래 당사자인 대만에 대한 정보가 너무나 부족하다는 것이었다. 지피지기

면 백전백승이라고 하는데 당시 현대종합상사 쪽에서는 대만에 대한 정보를 거의 갖고 있지 못했다.

게다가 대만은 입찰이 공고된 시기부터 마감하기까지의 기간이 매우 짧은 편이다. 하지만 이는 공식적으로 공고하는 절차이고 실제로 각 나라의 프로젝트 실무자들은 입찰에 대한 정보를 미리부터 상세하게 파악하고 있었다. 그런데 현대종합상사의 경우 입찰공고가 난 뒤에야 이 일에 뛰어들었던 상황이라 대만의 구미에 맞는 열차의 모양이 어떤 것인지 등 아주 기본적인 것조차 제대로 파악하고 있지 못한 실정이었다.

그런데 오히려 까다로운 대만의 입찰 조건이 현대종합상사에 유리한 상황이 벌어졌다. 대만은 응찰자가 3개 업체건 6개 업체건 적합한 입찰자가 3개 업체 이상이 되어야만 입찰이 유효하다. 그래서 열차판매권과 관련해서도 한차례 폐찰과 3번의 입찰 연기가 있었는데, 이런 과정을 거치는 동안 현대종합상사로서는 입찰에 참여하는 데 필요한 이런저런 준비를 할 수 있었다. 하마터면 참여조차 못 할 뻔한 입찰에 우리가 뒤늦게라도 참여할 기회를 제공한 것이 바로 한 번의 폐찰과 세 번의 입찰 연기였던 셈이다.

국교 단절의 위기- "정치는 정치고 경제는 경제다"

반면 전혀 예상치 못했던 사태가 벌어져 어려움을 겪기도 했다. 1992년 8월 23일 대만과 우리나라가 갑작스럽게 국교를 단절한 것이었다. 두 나라의 단교가 발표되는 순간에도 대만 지사 팀들은 대만 관계자를 찾아가 열심히 설득하고 있었으니 그 당혹감은 이루 말할 수 없을 정도였다. 아닌 밤중에 홍두깨였다. 하지만 단교가 발표되던 날 오후에도 우리는 대만 철도청장을 만나 지하철 5호선 전동차 사진을 보여주며 설득하는 등 정해진 일정대로 계속 강행했다.

하지만 두 나라의 국교가 단절되면서 대만 정부는 한국 업체의 정부공사 입찰 참여를 모두 제한했고, 이를 뚫고 나가기 위한 또 다른 피나는 노력이 뒤따라야 했다. 우선 물자국, 대만 철도청과 함께 당시 열차 수주를 주관하고 있던 대만성 교통처를 드나들며 교통처장을 설득하기 시작했다.

"정치는 정치고 경제는 경제이지 않습니까. 또 우리 한국의 입찰참여를 제한한다면 유럽이 분명히 가격을 높일 것입니다. 이 때문에 한국을 참여시켜 가격 경쟁력을 높이는 것이 대만에도 유리한 일입니다. 현재 일본 본토에서 만든 차량 및 철도차량 제품은 대만에 못 들

두 나라의 국교가 단절되면서 대만 정부는 한국 업체의 정부공사 입찰 참여를 모두 제한했고, 이를 뚫고 나가기 위한 또 다른 피나는 노력이 뒤따라야 했다. 우선 물자국, 대만철도청과 함께 당시 열차 수주를 주관하고 있던 대만성 교통처를 드나들며 교통처장을 설득하기 시작했다.

어오지만, 미국에서 만들어진 미·일 합작품은 들어옵니다. 사실 이런 것은 원칙에 맞지 않는 일입니다. 차라리 참여를 원하는 나라는 어느 나라든 참여시키면 누가 보더라도 국제적인 입찰이 될 것입니다. 비록 단교는 했지만, 한국까지 입찰에 참여시킨다면 그 입찰이 얼마나 정정당당하게 보이겠습니까. 자연히 대만 정부의 이미지도 훨씬 깨끗해 보일 것입니다."

마침 그 당시 대만은 고속도로 입찰과정에서 정치자금 스캔들이 터져 나와 정가 안팎이 어수선할 때였다. 따라서 공명정대한 입찰을 권하는 나의 주장을 그들로서도 반박할 여지가 없었다.

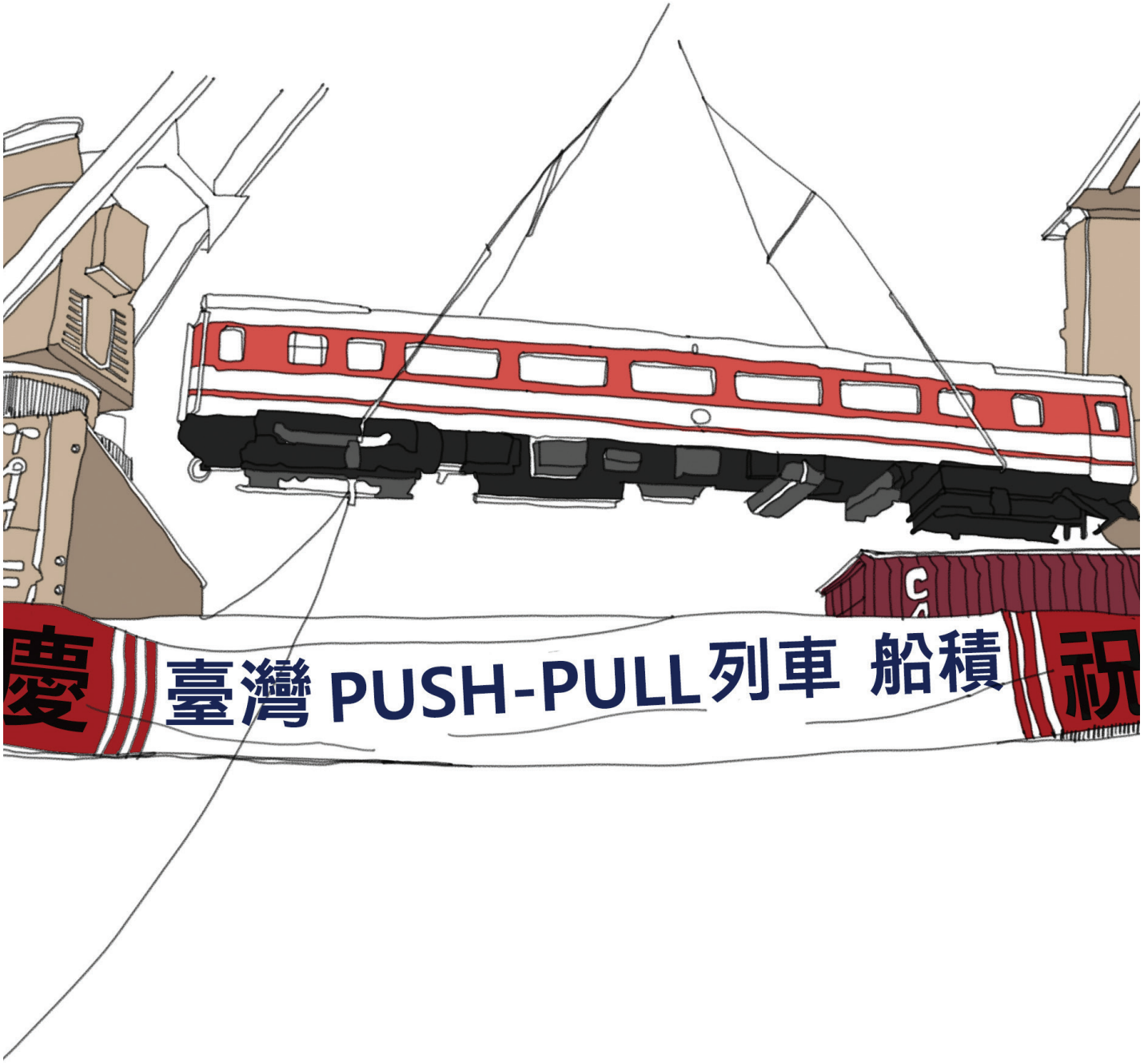
한편으로 나는 인간적인 유대를 강화하는 데도 힘을 쏟았다. 사실 대만 사람은 돌다리도 두드리고 건너는 편이다. 이 때문에 작은 물건을 사더라도 직접 만져보는 등 몇 번이나 확인 과정을 거치는 게 습관처럼 되어 있다. 이는 바꾸어 말하면 대만 사람들이 그만큼 느긋하고 여유가 있다는 뜻이기도 하다.

따라서 대만 사람들과 잘 지내기 위해서는 인내를 가지고 끝까지 포기하지 않는 자세가 무엇보다 먼저 갖춰져야 한다. 말하자면 오랜 기간을 두고 쌓은 인간적인 유대, 신의가 바탕이 되어야만 좋은 거래관계도 만들어 낼 수 있다는 것이다.

또한, 대만은 유교사상이 뿌리 깊은 곳이었다. 그래서 그들은 장사 이전에 먼 곳에서 자신을 찾아온 손님을 접대한다는 생각이 앞선다. 이런 과정에서 자연스럽게 그 사람의 성품을 파악하고, 그러다가 믿고 일해도 괜찮겠다 싶으면 마음을 여는 것이었다.

나 역시 사업을 떠나 이런 대만인들을 이해하기 위해 스스로도 많은 노력을 기울였다. 예컨대 대만인들은 두 손으로 잔을 잡아 자신이 점찍어둔 한 사람과만 건배를 한 뒤 상대방이 마시는 속도에 맞춰 첫 잔을 비우고 눈썹 위로 잔을 갖다 대는 술 마시는 관습이 있는 데, 이것을 자연스럽게 습관화하는 데만 무려 6개월이 걸렸다. 하지만 이렇게 한번 친해지고 나면 한없이 친절해지는 사람들이 바로 대만인들이었다. 이렇게 4년여의 노력 끝에 대만 사정에 어느 정도 훤해지기 시작할 즈음인 1994년 6월, 다섯 번째 입찰이 진행되었고 우리는 결국 수주에 성공하게 되었다.

성공의 마지막 고비는 남아프리카공화국 UCW사와의 협력이었다. UCW사는 전동차의


慶
臺灣 PUSH-PULL列車 船積
祝

현대종합상사는 국내외에 현대그룹의 저력을 다시 한 번 과시하는 계기가 되었다. 게다가 2년 동안 현대정공 창원공장에 안정적인 물량 확보로 공장가동률 증가, 대량 고급객차 제작에 따른 생산기술 향상 및 퍼포먼스 축적 등 파급효과까지 얻을 수 있었고, 국내 제작금융을 이용, 저금리로 이자 절감까지 하게 되는 일거양득의 효과를 얻을 수 있었다.



앞부분 엔진을 만드는 기술이 뛰어난 회사였다. 우리는 지금까지 라이벌 회사였던 UCW와 손을 잡아야만 타 경쟁사를 물리칠 수 있다고 판단했다. 결국, 총 400량 중 334량의 객차를 현대 쪽에서 생산하고 나머지 64량은 남아공의 UCW에서 생산하기로 역할분담을 했던 것이다.

결과는 대성공이었다. 현대종합상사는 국내외에 현대그룹의 저력을 다시 한 번 과시하는 계기가 되었다. 게다가 2년 동안 현대정공 창원공장에 안정적인 물량을 확보토록 하여 공장가동률 증가, 대량 고급객차 제작에 따른 생산기술 향상 및 퍼포먼스 축적 등 파급효과까지 얻을 수 있었고, 국내 제작금융을 이용, 저금리로 이자 절감까지 하게 되는 일거양득의 효과를 얻을 수 있었다. 이 모든 것이 상사와 정공이 일심동체가 되어 이룩한 대만 전동차 수주라는, 초대형 프로젝트의 성공이 가져다준 파급효과였다. 하지만 무엇보다 큰 파급효과는 끈질기게 덤벼들었던 한국인의 저력과 현대인의 위상을 세계에 과시했다는 점일 것이다.

양한석_ 타이베이 지사장, 남미지역본부장을 지냈으며, 상무로 퇴임했다.

25

크로아티아 내전 현장에서의 지사 개설

조 운

이라크는 현대종합상사는 물론 그룹 차원에서 오래전부터 매우 밀접한 비즈니스 관계를 유지해 온 전략적 요충지였다. 비록 1980년부터 이란과의 전쟁에 들어간 후 일촉즉발의 위기 상황에 처해있었지만, 결코 이라크를, 이라크 국민을 저버리고 등을 돌릴 수는 없는 일이었다.



1991년 5월 주민투표를 통해 크로아티아는 마침내 독립을 선언했다. 전운이 감돌기 시작하는 가운데, 크로아티아의 독립을 저지하고 연방국가를 유지할 목적으로 1991년 6월 세르비아를 주축으로 한 연방 군대가 크로아티아를 침공했다. 연방 군대는 크로아티아 전역, 특히 수도 자그레브에 집중 포격을 가했고, 많은 시민들이 목숨을 잃었다.

전장의 한가운데서

1992년 5월 2일, 나는 차를 몰고 크로아티아의 수도 자그레브 도심을 가로질러 달리고 있었다. 중세풍의 아름답던 시내 건물들 곳곳에서 연기가 피어오르고 있었고, 간혹 시신을 수습하는 시민들도 눈에 들어왔다. 언제 어디서 포탄이 날아들지 모르는 터라, 운전대를 잡은 손은 땀으로 흠뻑 젖어 있었다.

중남부 유럽, 이탈리아 반도 동쪽 아드리아해 건너편 크로아티아가 생지옥으로 변할 운명에 처한 것은 1년 전인 1991년 5월이었다. 1945년 제2차 세계대전 종전 이후 유고슬라비아 사회주의연방공화국의 일원이 되었던 크로아티아에는 동유럽과 구소련의 해체가 이어진 1990년부터 자유화 물결이 번졌다. 그해 4월 최초의 자유선거, 공산당 퇴진, 비공산 민족주의 정권 탄생 등 일련의 혁명적인 변화는 자연스럽게 유고슬라비아 사회주의연방으로부터의 독립 열망으로 이어졌다. 그리고 1991년 5월 주민투표를 통해 크로아티아는 마침내 독립을 선언했다.

전운이 감돌기 시작하는 가운데, 크로아티아의 독립을 저지하고 연방국가를 유지할 목적으로 1991년 6월 세르비아를 주축으로 한 연방 군대가 크로아티아를 침공했다. 연방 군대는 크로아티아 전역, 특히 수도 자그레브에 집중 포격을 가했고, 많은 시민들이 목숨을 잃었다. 이 절체절명의 순간에 나는 전장의 한복판을 달리고 있었다. 목숨이 열 개라도 모자랄

판이었지만, 상사맨으로서, 현대종합상사 해외 주요 거점의 책임자로서 진지를 포기할 수는 없었다. 그저 포탄이 피해가기를 바랄 뿐이었다.

머리 위에서 터진 로켓포

오전 10시 15분, 나는 간신히 크로아티아 내무성 산하 경찰청에 도착했다. 아직 비자를 취득하지 못한 상태라 적법한 체류 자격을 갖지 못하고 있었으니, 포격이나 전투가 잦아들기를 마냥 기다리고만 있을 수 없었다.

인터뷰 차례를 기다리며 사무실 복도 의자에 앉아 있는 동안에도 간간이 총소리가 들려왔다. 경찰 수뇌부가 자리한 경찰 본청이야말로 유고 연방군의 최우선적인 공격 대상이었으니, 언제 총알이나 포탄이 집중적으로 쏟아질지 알 수 없는 일이었다. 복도를 오가는 정복 차림 경찰들의 긴박한 움직임과 어디선지 긴박하게 들려오는 무전 소리가 그 최고조에 달한 긴장 상태를 그대로 보여주고 있었다.

일단 인터뷰를 서둘러 마치고 빨리 경찰청을 벗어나 도심 외곽의 비교적 안전한 거처로 되돌아가는 일만이 목숨을 부지하는 길이었다. 하지만 적들이 언제 들이닥칠지 모르는 상태에서 경찰청을 지키는 일이 최우선이었던 경찰 관계자들은 나에게 눈길조차 주지 않았다. 눈치를 보며 조심스럽게 독촉을, 아니 간절히 부탁을 했지만 소용없었다.

초조한 마음에 입은 바싹 타들어 갔고 대신 오줌은 참 자주도 마려웠다. 나는 화장실을 가기 위해 막 의자에서 일어났다.

그때였다. 평생 들어본 적 없는 어마어마한 소리에 다리가 휘청거렸다. 포탄이 건물에 떨어진 것이었다. 천장에서 떨어지는 먼짓가루에 휩싸이며 잠시 정신이 혼미해진 순간, 이번에는 총소리가 수도 없이 이어졌다.

이제 죽는구나.

인터뷰 차례를 기다리며 사무실 복도 의자에 앉아 있는 동안에도 간간이 총소리가 들려왔다. 경찰 수뇌부가 자리한 경찰 본청이야말로 유고 연방군의 최우선적인 공격 대상이었으니, 언제 총알이나 포탄이 집중적으로 쏟아질지 알 수 없는 일이었다. 복도를 오가는 정복 차림 경찰들의 긴박한 움직임과 어디선지 긴박하게 들려오는 무전 소리가 그 최고조에 달한 긴장 상태를 그대로 보여주고 있었다.

가족들 얼굴이 눈앞에 어른거렸다. 내 시신을 담은 관 주위에 가족들과 함께 계동 사옥 사무실 동료들이 빙 둘러 서 있었다.

그런데 아직은 목숨을 부지하고 있음을 확인해주는 목소리가 들렸다. 한 경찰이 복도로 달려 나와 사람들에게 큰 목소리로 외쳤다. 콩을 볶아대는 듯한 총소리 속에서도 "빨리 지하 방공호로 대피하라!"는 말임을 알아들을 수 있었다.

아직 죽을 준비가 되어 있지 않았던 상사맨

방공호 구석에 쭈그리고 앉은 나는 그제야 겨우 정신을 차릴 수 있었다. 그리고 실감했다. 당시 한 치 앞을 예측하기 힘든 가장 치열한 내전 상태의 전장 한가운데 서 있음을. 아울러 언제라도 '현대종합상사 주재원, 유고 내전 현장에서 사망'이라는 신문 기사의 주인공이 될 수 있음을. 나는 잠시 기구한 팔자를 탓했다. 하고 많은 회사 중에서 하필이면 종합상사에, 그것도 상사정신이 투철하기로 유명한 현대종합상사에 취직한 내 팔자가 서럽고 또 서러웠다.

그런데 이상한 일이었다. 그 서러운 마음은 곧 사라지고 빨리 방공호를 나간 후 사무실로 달려가 지사 직원들과 대처 방안을 논의하고 싶은 마음이 슬금슬금 생겨났다. 결국에는, '그래야 다들 동요하지 않고 지사 본연의 업무를 조속히 정착시킬 수 있을 것'이란 마음뿐이었다. 잠시 1980년대 말 이라크와 이란 전쟁 당시 이라크 바그다드 지사에 근무했던 때의 상황이 떠올랐다. 그때도 곳곳에서 포탄이 떨어지고 시민들이 죽어 나가는 생지옥이었다. 더구나 나에게는 바그다드 지사가 첫 해외 근무지였으니, 정말 곧 죽을 것 같았고, 죽기가 정말 죽도록 싫었다.

그러나 본사나 바그다드 지사의 묵시적인 방침은 확고했다.

"최후의 일각까지 진지를 사수하라!"

이런 일념으로, 포탄이 지사 건물 위에 떨어지는 일이 있어도 끝까지 철수하지 않고 버틴다는 각오였다. 이라크는 현대종합상사는 물론 그룹 차원에서 오래전부터 매우 밀접한 비즈니스 관계를 유지해 온 전략적 요충지였다. 비록 1980년부터 이란과의 전쟁에 들어간 후 일촉즉발의 위기 상황에 처해 있었지만, 결코 이라크를, 이라크 국민을 저버리고 등을 돌릴 수는 없는 일이었다.

실제로 바그다드 지사는 1988년 종전 때까지 위험을 감수하고 현지를 지켰다. 전쟁 중에 현지 인력을 철수시키거나 사무실을 폐쇄하지 않은 회사는 우리나라를 포함해 전 세계

에서 현대종합상사가 유일했다. '어려울 때 도움을 준 친구가 진정한 친구'라는 말도 있듯이, 전쟁이라는 극한상황 속에서도 영원한 비즈니스 파트너로 남은 현대종합상사와 지사 직원들에게 후일 이라크 정부와 이라크 국민들이 말했다.

"당신들이야말로 진정한 친구다!"

그때 이라크의 진정한 친구로 남았던 나는 당시 일을 떠올리자마자 곧바로 방공호를 나갔다. 그리고 포연이 자욱한 자그레브 거리를 가로질러 사무실로 향했다. 아까 경찰청으로 가는 길보다 더 위험한 길이었지만, 어쩐지 이젠 두렵지 않았다.

영원한 친구를 만든 현대, 영원히 친구로 남을 현대

자그레브 시내를 강타한 첫 번째 로켓 공격으로 무고한 시민 5명이 사망하고 125명이 부상을 당했다. 나는 직원들과 함께 비상식량을 체크하고, 여러 차례 방공호 대피 훈련도 가졌다. 그리고 중남부 유럽의 새로운 비즈니스 거점을 구축하는 정상적인 근무에 들어갔다.

정오를 조금 넘긴 시간, 자그레브 시내에 제2차 로켓 투하를 알리는 사이렌이 울렸다. 지사 직원들은 일사불란하게 건물 내 방공호로 신속히 대피하고, 현지 방송을 통해 사태 전개를 예의 주시했다. 그 와중에서도 본사에 정확한 상황 보고를 하며 향후 대처 방안을 마련했다. 다행히 자그레브 로켓 공격 며칠 만에 평화가 찾아왔다. UN의 중재 하에 포로 석방 등의 요구 조건이 관철되면서 연방 군대의 공격도 멈추었다.

다시 1주일 후, 여러 상황을 파악하기 위해 크로아티아 경제성 차관을 면담했다. 그는 내 손을 덥석 잡으며 환한 웃음으로 말했다.

"현대종합상사의 전임 지사장인 미스터 김도 그랬듯이, 이번에도 우리 곁을 지켜주었습니다. 현대의 용기에 큰 감명을 받았습니다. 정말 감사합니다. 잊지 않겠습니다. 그리고 우리 정부가 할 수 있는 일이면 무엇이든 적극 도와드리겠습니다."

김영일 전 지사장에서부터 이어진 현대종합상사의 용기는 이라크에 이어 다시 크로아티아를 친구로 만들었다. 그리고 최후의 일각까지 진지를 사수하는 그 전통은 이후에도 어려움에 처한 나라와 그 나라 국민을 영원한 친구로 만들어갈 것이다.

조 운_ 플랜트, 자동차부에서 일했다. 북예멘에서 일했으며 자그레브 지사장을 역임했다. 부장으로 계열사 사간 전보했다.

26

사후관리의 중요성을 일깨운 홍콩 주재 시절 실패사례

이문수

1980년대 초 당시 인기 꽤나 있던 현대종합상사에 입사해 앞뒤 분간하지 못하고 일해온 지 얼마 되지 않은 것 같은데 어느새 사사에 수록할 원고청탁을 받는 입장이 되니 세월이 많이 흐르기는 흐른 듯하다. 신사동 사옥으로 입사해 계동 사옥, 광화문 흥국생명 사옥을 거쳐 다시 계동으로, 지금은 연합뉴스 건물에 이르기까지 사옥의 이전 만큼이나 많은 변화가 있었고 격동의 세월을 몸으로 겪어왔다. 이제 계열 분리를 마치고 명실상부한 독자기업으로 거듭나는 시점에 창립 40주년을 맞이하게 된 것은 많은 의미를 부여할 수 있겠다.



주재 초기에는 중국 음식점을 갈 때마다 식당에 밴 특유의 소스 냄새가 싫기도 하고 광둥어는 소음으로만 느껴졌다. 그러나 어느 순간 그 싫던 소스 냄새가 식욕을 자극하고 광둥어도 하나의 언어로 느껴지기 시작하면서 이제 적응이 되었다고 생각되자 홍콩 사회의 좋은 면이 하나씩 보이기 시작했다.

홍콩과 함께한 4년의 감회

홍콩은 나에게는 첫 번째 해외 근무지여서 가장 많은 추억이 남아있다. 1992년 7월 1일 홍콩의 카이탁 공항에 내렸을 때의 인상은 지금도 기억에 생생하기만 하다. 곧 홍콩에 도착할 것이라는 기내 방송이 들린 후 창밖을 보니 자그마한 섬들 사이로 분주하게 오가던 배들의 행렬…. 도저히 공항이 있음 직하지 않은데도 비행기는 막무가내로 하강만 계속해 고층 빌딩 숲을 뚫고 지나가 착륙하는데, 활주로는 바다를 매립해 만든 것이라 비행기가 내리기에 턱없이 짧게 느껴지는 것이었다.

곧 바다로 미끄러질 것만 같아 나도 모르게 브레이크 페달을 밟으려고 오른발에 힘이 잔뜩 들어갔다. 환승버스를 타기 위해 비행기 트랩을 밟는 순간 몸에 후끈 와 닿던 열기, 순식간에 옷 속으로 축축하게 감겨들던 습기…. 아! 이곳이 앞으로 3~4년간은 제2의 고향으로 삼아 회사를 위해 발로 뛸 곳이구나!

적어도 주재하는 동안에는 홍콩 사람보다 더 철저한 홍콩 인이 되자는 마음자세를 갖고 시작했으나, 세월이 흘러 이제는 옛일을 회상하며 글을 쓰게 되었으니 세월이 무척이나 빠르다는 점을 새삼 절감한다.

주재 초기에는 중국 음식점을 갈 때마다 식당에 밴 특유의 소스 냄새가 싫기도 하고 광둥어는 소음으로만 느껴졌다. 그러나 어느 순간 그 싫던 소스 냄새가 식욕을 자극하고 광둥어

도 하나의 언어로 느껴지기 시작하면서 이제 적응이 되었다고 생각되자 홍콩 사회의 좋은 면이 하나씩 보이기 시작했다.

어찌 보면 무질서한 것처럼 보이지만 생활하기에 아무런 불편이 없는 사회, 강압에 의하지 않고 눈에 보이지 않는 규율에 의해 움직이는 사회, 교통수단·의료제도 기타 사회 전반에 걸친 모든 시스템이 편리해 외국인도 전혀 외국인이라는 사실을 의식할 겨를이 없게 만드는 사회, 즉 모든 인종이 홍콩이라는 거대한 용광로에 용해되어 버리고 마는, 이것이 바로 홍콩의 매력이 아닌가 싶다.

친절과 봉사에 익숙한 사회 분위기

홍콩에 주재해 있는 동안 나는 길거리에서 싸움하는 장면 하나 못 보았을 뿐 아니라 말다툼하는 것조차 보지 못했다. 대부분의 사람들이 친절하고 길거리에서 또는 붐비는 다른 어느 장소에서나 조금만 부딪쳐도 금방 미안함을 표시하고 길에서 옆 차가 끼어들기를 해도 선선히 양보해준다. 이는 홍콩 사람들이 우리보다 교육을 많이 받아서도 아니고(오히려 우리보다 교육 수준은 낮다.) 사람들이 유해서만은 아닐 것이다.

이해관계가 있는 사람들에게는 한없이 친절하지만 초면의 사람들에게는 조그마한 양보도 하지 않으려 하고 사소한 손해도 보지 않으려 하는 우리나라 사람들! 앞으로 시간은 걸리겠지만 마음을 좀 더 넓혀 우리 사회는 우리 가족만의, 지인들만의 사회가 아닌 더불어 사는 사회라는 점을 인식해야 할 것이다.

또 하나 배울 점은 그곳의 친절한 공무원들이다. 홍콩 주재 시 ID카드 발급 관계로 이민국에 간 적이 있는데 교부해준 신청서에 기입한 후 제출하자 창구에서 추가로 채워야 될 내용이 있다며 하나하나 확인해 직접 작성해 주는 것이었다. 경찰은 길을 물어보면 자세히 가르쳐줄 뿐 아니라 그리 멀지 않고 찾기 복잡할 때는 직접 안내도 해주는 그야말로 '민중의 지팡이' 역할을 충실히 수행하고 있었다.

공무원 독직(瀆職) 사건이 없지는 않지만 극소수에 불과하고 전체적으로 깨끗해 뇌물을 줄 필요도 없지만 줄 생각도 못 하는 사회가 바로 홍콩 사회다. 한때는 홍콩에서도 공무원이 부패했던 적이 있었으나, 공무원의 처우개선을 월등히 해 주고 ICAC라는 공무원 독직 수사 전담기관 설치 후 부패한 공무원은 가차 없이 해고한 뒤 연금 혜택을 박탈하는 제도가 생겨 몰라보게 깨끗해졌다. 우리나라도 공무원 숫자를 줄여 효율적으로 운용만 하면 획기적

인 처우개선을 해 줄 수 있고 따라서 한눈팔지 않고 친절한 공무원상을 기대할 수 있을 것이란 생각이 들었다.

사후관리의 중요성에 대한 교훈

성공사례보다는 실패사례가 더 현실감 있게 느껴질 것으로 보여 주재 시절 가장 기억에 남는 실패사례 한 가지만 언급하기로 한다.

홍콩 법인에 부임한 1992년은 중국 특수로 인해 별다른 노력 없이도 장사가 잘되어 지점 생활이 그다지 어렵지 않다는 그릇된 자만심을 키워가고 있었고 해가 바뀌어서는 중국에서도 낙후된 광서성의 경제발전을 돕기 위해 중앙정부의 묵인하에 소위 변경무역(Border Trading)이라는 것이 붐을 이루어 원칙상 CIS, 베트남 Origin에게만 Free Import Licence를 주던 것을 편법으로 중국의 바이어들이 세관과 결탁, 원산지 증명을 임의대로 만들어 관세 혜택을 받는 것이 보편화되어 있는 추세였다.

본인에게도 많은 INQ가 있었으며 그중 많은 거래 관계가 있던 홍콩의 광서성 Fang Cheng 향으로 Angle, Channel 3,000MT 거래 제의가 있어 최종적으로 가격 등 제반조건 협의 끝에 계약을 하고 L/C까지 수취한 후 선적만 기다리고 있었다.

그러나 그해 6월경, 변경무역의 규모가 걷잡을 수 없이 커지고 많은 불미스러운 사태가 발생하게 되니 중앙정부는 갑작스럽게 변경무역 금지 조치를 취하고, 시범 케이스로 홍콩 회사를 통해 Fang Cheng으로 수입되던 현대자동차의 승용차가 선적된 배가 세관에 나포되고 말았다. 그리고 이러한 일련의 사태로 인해 광서성장이 경질되기까지 하는 비상사태가 발생했다.

선적을 이행하자니 나포되는 것이 두렵고 선적을 안 하자니 C사에서 계약 불이행으로 20%의 위약금을 청구할 뿐 아니라 국내에서 생산된 제품도 인수해 전매해야 되는 리스크가 있어 진퇴양난에 빠질 수밖에 없었다.

고민하던 중 C사와 협의해 선적을 다소 늦추고 가격을 다소 인하하는 대신 C사에서는 정상적인 I/L을 받는 조건으로 진행하기로 해 선적과 대금결제까지 되었으나, 화물 도착 후 중국의 End User가 이런저런 핑계로 하역을 지연해 시간이 경과되던 중 C사에서 본인의 중국 출장지로 배가 사라졌다는 연락이 들어왔다. 본사 운송부와 협조하에 배의 위치를 수배하던 중 선주가 기다리다 못해 본선을 일단 대만의 작은 항구로 옮긴 후 하역을 임의대로

해 놓은 사실이 밝혀졌다.

이에 변호사의 조언에 따라 오너가 선명을 바꾸기 전에 국적국인 파나마에 필요한 조치를 취하고 홍콩 항만청에는 그 배가 입항할 경우 나포할 수 있는 조치를 취해 놓는 등 절차를 밟아 나갔으나 중국의 End User, 홍콩의 C사는 선주를 상대로 소송을 제기하는 한편 억지 이유를 들어 당사를 상대로 중국에서 소송을 제기하겠다, 현지 신문에 기사화해서 현대의 명성에 먹칠하겠다는 등 갖은 협박을 가해 왔다.

10개월 정도 지난 어느 날 그간 이 건을 맡아 오던 변호사 사무실에서 배가 내일 새벽 홍콩 항에 입항 예정이며 배가 입항하는 대로 나포하겠다는 연락이 왔다. 본선은 결국 홍콩 항만청에 억류되었으며 선주는 배를 찾기 위해 중국의 End User가 선주를 상대로 제기해 놓은 클레임 금액에 해당하는 미화 150만 달러 이상의 금액을 홍콩 법원에 예치했고 이에 따라 당사는 분쟁에서 벗어날 수 있었으며 결국은 중국의 End User가 소송에 이기는 것으로 종결이 났다.

본 건의 경우를 보면 당사가 모든 계약 조건을 이행했고 꼬투리 잡힐 일이 전혀 없었음에도 불구하고(당사의 계약 상대방은 홍콩 회사였고, 또한 선적조건도 C&FFO였으므로 선적이 끝난 것으로 당사의 책임은 완료된 상태) 코너에 몰린 중국 회사가 중국에서 명성이 있는 당사를 끈질기게 물고 늘어져 당사는 어쩔 수 없이 끌려다닐 수밖에 없었던 것이다.

결국 영업은 선적 후 물품대금이 입금된 것으로 종결되는 것이 아니고 하역 후 인도까지도 면밀히 체크해야 하는 등 사후관리에 보다 많은 관심을 기울여야 된다는 점을 다시 한 번 일깨운 사건이었다.

기억에 남는 만두 사건

주재원 생활을 시작한 지 얼마 되지 않아 중국말을 토막토막 배우고 배운 것을 한마디씩 사용하는 즐거움을 느끼던 시절, 중국에 출장 간 어느 날 수요가들과 음식점에서 저녁을 같이하게 되었는데, 내가 좋아하는 것을 시키라고 해 아무 생각 없이 그중 입에 맞는 물만두를 최근에 배운 중국 발음으로 시켰다. 그런데 유창하게 한다고 했으나 주문을 받으러 왔던 여종업원은 얼굴이 새빨개지고 같은 테이블에 있던 일행 모두 폭소를 터뜨리는 것이 아닌가.

무엇인가 발음이 잘못되었다고 생각하고 다시 한 번 목청을 가다듬어 주문했으나 웃음소리는 더욱 커지고 더 이상 입을 열면 안 되겠다고 판단한 나는 입을 다물고 좌중에 웃

중국어의 경우 사성이 있어 발음을 잘못하면 전혀 다른 의미의 말이 되기 때문에 발생한 해프닝. 중국어로 물만두는 水餃(shui Jiao)로 쓰고 이와 발음이 똑같고 성조만 다른 睡覺(Shui Jiao)라는 말이 있는데 그 뜻이 'sleeping'의 의미니, 주문 시 미묘한 사성 구분을 못 해 물만두를 주문한다는 것이 대뜸 "아가씨 잡시다."라고 말한 것이 되어 천하의 치한이 되어 버린 셈이었다.

음이 가라앉은 뒤 이유를 알아보았다. 중국어의 경우 사성이 있어 발음을 잘못하면 전혀 다른 의미의 말이 되기 때문에 발생한 해프닝. 중국어로 물만두는 水餃(shui Jiao)로 쓰고 이와 발음이 똑같고 성조만 다른 睡覺(Shui Jiao)라는 말이 있는데 그 뜻이 'sleeping'의 의미이니, 주문 시 미묘한 사성 구분을 못 해 물만두를 주문한다는 것이 대뜸 "아가씨 잡시다."라고 말한 것이 되어 천하의 치한이 되어 버린 셈이었다.

그 물만두 사건 이후는 음식점에 가서 주문할 때 만두 주문을 자제하게 되었지만, 그 당시 동석했던 분들과 만나면 그들이 의도적으로 만두를 주문해 두고두고 기억나게 하였다.

이문수_ 홍콩, 테헤란 지사를 거쳐, 상하이, 북경에서 지사장을 지냈다. 현재 전무로 철강부문장에 재임 중이다.

27

동서 장벽이 허물어지던 순간, 동구권의 시장 장벽을 넘으며

몇 가지 걸림돌이 있다 하더라도 뚜렷한 확신을 가지고 열심히 일하다 보면 알찬 결과를 거둘 수 있다는 확신을 가지게 되었다. 다른 나라들이 관심을 덜 두는 나라일수록 더 많은 가능성이 있다는 소신을 가지고 시장 개척에 나선다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이라는 생각이다.



동구 진출의 여세를 모아 소련지역에 대한 자동차 수출도 강화되었는데, 소련 지역은 정주영 명예회장님의 북방 개척에 힘입어 지점 개설 전에 이미 박람회를 개최하는 등 현대종합상사가 가장 앞서 나갔다. 이때는 박세용 사장님이 현대종합상사 사장으로 부임하기 전 현대상선 사장으로서 소련과 항로 개설 문제를 협의하는 등 범그룹 차원에서 소련 진출 강화를 모색하던 시기였다.

내전 중이거나 유엔의 제재가 있는 동구권 국가들에 다가가다

옛 동구권의 사람들은 기본적으로 자동차에 대한 관심이 높은 편이었다. 밥은 굶어도 돈을 모아 자동차는 사야 한다고 생각했다. 동구권의 사람들에게 자동차는 꿈 그 자체라고 말할 수도 있었다. 현대자동차의 옛 동구권 진출은 이들에게 싸고 좋은 차를 제공함으로써 꿈을 실현할 기회를 주었다는 점에서 참으로 의미 깊은 일이었다.

현대종합상사는 동서장벽이 무너지기 시작한 1980년대 후반부터 동구권 진출을 모색하기 시작했다. 당시 동구권은 적성 국가여서 프랑크푸르트 지사가 지사 개척 업무를 담당했다. 최초의 동구 지점은 폴란드에 세워졌는데 지점 요원들은 일단 프랑크푸르트 지사로 가서 동구의 정치정세, 문화, 상관행 등에 관한 스터디를 한 후 폴란드로 파견되었다. 이후 동구 지역 지점 개설은 체코, 헝가리, 유고, 불가리아 등으로 이어졌다.

동구 진출의 여세를 몰아 소련 지역에 대한 자동차 수출도 강화되었는데 소련 지역은 명예회장님의 북방개척에 힘입어 지점 개설 전에 이미 박람회를 개최하는 등 현대종합상사가 가장 앞서 나갔다. 이때는 박세용 사장님이 현대종합상사의 사장으로 부임하기 전 현대상선 사장으로서 소련과 항로 개설 문제를 협의하는 등 범그룹적 차원에서 소련 진출 강화를 모색하던 시기였다.

1996년까지 대부분의 동구 지역에는 현대종합상사가 자동차 판매망을 구축하고 있었

다. 그때까지 대리점이 없는 지역은 보스니아와 알바니아 그리고 유고슬라비아 정도였다. 모두 형편이 어렵거나 내전 도중, 혹은 유엔의 제재가 있는 국가들이었다.

물론 동구권에서도 체코의 스코다, 소련의 라다와 같은 자동차 회사가 국민차 형태의 차를 생산하고 있었지만, 서구의 자동차 회사보다 기술이나 디자인 면에서 형편없이 뒤떨어져 있었다. 또한, 공산권에서는 국민이 자신의 돈으로 마음대로 차를 구입할 수 있는 것이 아니라, 국가에서 나눠 주는 쿠폰을 가진 사람만이 차를 탈 수 있는 구조여서 좋은 차를 타고 다닐 수 있는 제도적 장치가 마련되어 있지 않았다. 그러던 와중에 1980년대 후반 들어 동구권이 개방되자 서구, 일본, 한국 차들이 물밀 듯이 수입되었는데 그 가운데서도 한국 차는 좋은 품질과 싼 가격으로 동구권 시장을 석권하기에 이르렀다.

사실 종합상사가 동구권에서 자동차 판매를 맨 처음 시작할 때의 상황은 그다지 좋지 않았다. 동구권의 시장여건, 현대자동차와 종합상사의 관계 등을 고려해볼 때 동구권은 엄청난 위험을 감수해야 하는 지역이었다.

그러나 현대종합상사 자동차팀은 아프리카나 중남미보다 정치·경제적으로 안정이 되어 있는 동구권이 자동차 판매에 있어 훨씬 좋은 시장이란 생각을 하고 있었다.

그러나 이처럼 안정적이고 큰 변화가 없는 동구권 시장에서도 꼭 한 번 돌발적인 위기상황이 벌어졌었다. 유고슬라비아 내전이 그것이었다. 구유고슬라비아는 현대가 처음 진출한 1990년도에 이미 4,700대의 연간 판매량을 보이던 곳으로 동구권에서 가장 확실한 시장이었다. 그러나 1992년 촉발된 유고내전으로 갑작스럽게 4,000대의 재고가 남게 되었고 현대종합상사는 전쟁 중이라는 위험한 상황임에도 불구하고 재고처분을 위해 동분서주해야만 했다.

다행히 폴란드 2,300대, 불가리아 1,000여 대, 슬로베니아에 나머지 700대를 판매해 재고 차량을 모두 처분했지만, 만약 이처럼 인근 나라에 재고를 판매할 수 없었다면 상당한 손해를 입어야만 했을 것이다.

공산권에서는 국민이 자신의 돈으로 마음대로 차를 구입할 수 있는 것이 아니라, 국가에서 나눠 주는 쿠폰을 가진 사람만이 차를 탈 수 있는 구조여서 좋은 차를 타고 다닐 수 있는 제도적 장치가 마련되어 있지 않았다. 그러던 와중에 1980년대 후반 들어 동구권이 개방되자 서구·일본·한국 차들이 물밀듯이 수입되었는데, 그 가운데서도 한국 차는 좋은 품질과 싼 가격으로 동구권 시장을 석권하기에 이르렀다.

리투아니아 국민을 구할 앰뷸런스 공급으로 리투아니아의 마음을 사다

광활한 영토를 가진 독립국가연합(CIS)은 1992년 처음 진출했는데, 연고가 전혀 없는 새로운 교역국이다 보니 갖가지 에피소드도 유달리 많았다.

CIS는 전체가 15개 공화국으로 이뤄져 있는데, 각 공화국의 성격이 너무나 확연하게 구별된다. 일부는 유럽 같고, 일부는 아시아, 일부는 중동, 일부는 우리가 흔히 떠올리는 러시아와 비슷한 분위기를 갖고 있다. 그러다 보니 다민족에 대한 문화적·사회적 이해가 필요했다.

현대가 러시아에 본격적으로 진출한 때는 고르바초프의 페레스트로이카가 한창 붐을 일으키고 있던 1992년도였으나, 1994년 1월 CIS팀이 생기면서 좀 더 체계적으로 자동차 시장에 뛰어들었다. CIS팀은 프로젝트성 사업이 많은 편이었는데, 그중에서도 리투아니아에 앰뷸런스를 공급했던 일은 많은 사람의 입에 오르내렸다.

그런데 CIS의 국가와 거래를 할 때는 결제가 가장 큰 문제였다. 재정이 넉넉하지 못한 데다 국제무역에서 축적된 신용이 없어 구매한 물건에 대한 대금을 결제할 능력이 이들 국가에 없었기 때문이다.

이런 상황이다 보니 CIS팀이 1년가량 사업을 개발하려고 열심히 뛰어다녔지만, 별반 성과가 없었다. 돈 없는 사람들에게 100% 현금을 내고 물건을 사라는 셈이었으니 거래가 이뤄질 리 없었다. 게다가 당시 CIS 국가들의 경우 자국 화폐의 가치가 엄청나게 높아서 어떤 때엔 1달 만에 30~100%까지 달러에 대한 가치가 증가하기도 하였다.

이런 형편이다 보니 대부분의 사람이 차를 사려기보다는 돈을 그대로 지니고 있으려고 했다. 돈을 그대로 갖고 있기만 하면 몇 달 만에 몇 배로 불어나는 상황이니 그럴 수밖에 없었다.

CIS는 전체가 15개 공화국으로 이뤄져 있는데, 각 공화국의 성격이 너무나 확연하게 구별된다. 일부는 유럽 같고, 일부는 아시아, 일부는 중동, 일부는 우리가 흔히 떠올리는 러시아와 비슷한 분위기를 갖고 있다. 그러다 보니 다민족에 대한 문화적·사회적 이해가 필요했다.

이런 이유로 1년을 아무런 성과도 없이 보낸 CIS팀은 이때부터 먼저 차를 팔고 나중에 돈을 받을 방법을 연구했고, 결국 대금결제를 한국의 수출보험공사에 의뢰하는 것이 최선이라는 데 의견을 모았다. 한국수출보험공사에서 시행하고 있는 수출보험제도를 이용하자는 계획이었다. 이 제도를 이용하면 만약 대금을 받지 못할 경우 한국수출보험공사로부터 대신 그 돈을 받을 수 있기 때문이었다.

그러나 CIS팀의 마지막 희망이었던 한국수출보험공사에서도 CIS는 불청객이었다. 신용이 없다는 이유로 CIS는 보험대상에서 제외되어 있었기 때문이었다. 리투아니아 정부를 대신해 보증을 서줄 만한 외국은행도 없는 상태에서 마지막 남은 방법은 한국수출보험공사의 보험제도를 이용하는 것이었는데, 처음부터 거대한 벽에 부딪히고 만 것이다. 그렇지만 거기서 주저앉을 수는 없었다.

그때부터 CIS팀원들은 리투아니아가 신용을 지킬 나라라는 사실을 증명할 수 있는 자료면 무엇이든 닥치는 대로 구했다. 인터넷, 유엔, 외국공관, 외국은행 등에 찾아가 리투아니아 국가정보, 심지어 그 나라 국민성에 대한 자료까지 모았고, 이런 자료를 토대로 한국수출보험공사를 설득하고 또 설득했다. 그리고 결국 보험공사로부터 "리투아니아 정부와의 거래에 한해서 1,000만 달러까지 외상거래를 허가한다."는 임시승인을 받아냈다.

일단 보험공사의 승인을 받고 난 뒤 본격적으로 시장조사에 들어가 95년 봄에는 리투아니아 보건성을 방문해 구체적으로 사업을 제안했다. "다른 회사보다 좋은 품질의 물건을 3년 동안 외상으로 판매하겠다."는 조건으로 앰뷸런스 200대 판매 계약을 제의한 것이다. 주의 깊게 듣고 있던 리투아니아 정부 측은 사실 자신들도 "앰뷸런스가 급하게 필요하다."며 "2달 안에 앰뷸런스를 공급해줄 수 있다면 계약을 체결하겠다."고 다소 까다로운 조건을 내걸었다. 사실 이 요구는 지키기가 어려운 내용이었다. 한국에서 리투아니아까지 물건을 운송하는 데에만 45여 일의 시간이 걸리고 앰뷸런스 50대를 생산하는 데 최소한 1달 이상의 시간이 필요하기 때문이었다.

이처럼 시간에 쫓기다 보니 계약이 체결되기 전부터 리투아니아 정부 측에서 요구한 기간에 맞추기 위해 동분서주 뛰어다녔다. 그런데 그러다 보니 정작 앰뷸런스 40대의 제작이 모두 완료된 시점까지도 계약이 체결되지 않는 것이었다.

심지어 그 뒤 2달이 지날 때까지도 계약이 성사되지 않았지만, CIS팀은 계약체결에 대한 뚜렷한 확신을 가지고 앰뷸런스 생산을 계속했다. 그것이 1995년 4, 5월의 일이었다.

결국, 계약은 그로부터 2달 뒤인 6월 13일에야 체결되었는데, 리투아니아 정부에 처음 앰뷸런스 판매 제안을 한 때로부터 4개월여가 지난 뒤였다. 결국, 무리한 조건이었음에

도 치밀한 준비로 계약사항을 정확하게 지켰고, 리투아니아 또한 별문제 없이 결재를 해주었다.

사실 리투아니아는 폴란드 바로 위에 있음에도 불구하고 활발한 무역이 이뤄졌던 동구권과 비교해 보면 관심 밖의 나라였다. 솔직히 한국의 현대 외에는 신용을 인정해 주는 기업이나 기관조차 별로 없었다.

이 때문에 처음에는 주변에서 너무 무분별하게 교역에 나선다고 걱정하는 견해도 적지 않았으나, 확신을 갖고 일하다 보니 좋은 결과를 거둘 수 있었다.

이런 경험 등을 통해 당시 사업을 추진한 자동차본부 동구팀은 몇 가지 걸림돌이 있다 하더라도 뚜렷한 확신을 가지고 열심히 일하다 보면 알찬 결과를 거둘 수 있다는 확신을 하게 되었다고 회고했다.

* 이 글은 편집팀에서 당시 자동차본부 동구팀의 현장수기를 재편집하여 구성하였다.

28

오스만튀르크 대제국의 자부심, 터키와 터키인

김춘기

터키 인근의 중앙아시아공화국 우즈베키스탄 등 CIS 지역은 튀르크 종족으로 아직도 터키어를 사용하고 있다. 한때 오스만튀르크 대제국을 경영한 적이 있는 터키 민족, 그들은 분명 앞으로도 우리와 정서적으로, 또한 비즈니스 측면에서 좋은 관계를 유지해 나가리라 확신한다.



현대의 집요한 설득 끝에 그들은 같은 해 2,000만 달러 이상의 초대형 냉연강판 오더를 우리에게 발주함으로써 현대종합상사는 신규 시장 개척의 기회를 잡게 되었다. Assan 측으로서는 사후관계를 고려할 때 우리와 관계를 맺는 것이 자신들의 비즈니스에 도움이 된다고 생각했던 모양이다.

장기적인 안목의 기반과 의욕적인 영업력, 신망을 저버리지 않는 비즈니스정신

1984년부터 1988년까지 방콕 지점에서의 근무를 마치고 귀국, 2년여 만인 1990년부터 나는 다시 터키 이스탄불 지사장으로 발령받아 1994년까지 4년간 근무했다. 그리고 1996년 9월, 짧은 국내 생활을 마치고 다시 해외지사로 발령받았다.

그간의 해외생활 중 아직도 나의 기억에 남아 있는 곳이 바로 1990년대 초반 근무했던 이스탄불 지사이다. 그곳에서 현지 철강회사인 아산(Assan)사와 맺은 인연은 결과로도 성공적이었고, 또 단순히 사업을 떠나 터키인과 맺은 인간적 교류로도 의미 있는 일이었다.

내가 터키에 부임하던 1990년도는 국내 철강업계가 포스코 광양제철소의 완공으로 수출 공급 여력이 충분하던 때였다. 그런데 당시 현지의 Assan사는 연간 20만t 이상의 냉연강판을 수입하는 대규모 구매처였으며 중동 지역에 판매망을 갖고 있기도 하였다.

이렇게 해서 Assan사에 냉연강판을 공급하기 위해 똑같은 포스코 제품을 놓고 국내 S상사 현지 지점과 우리가 경합이 붙었는데, 국내 S상사는 Assan사의 Kibar 사장을 이미 1989년 초청, 거래를 위한 준비를 착착 진행하고 있었다.

그러나 현대의 집요한 설득 끝에 그들은 같은 해 2,000만 달러 이상의 초대형 냉연강판 오더를 우리에게 발주함으로써 현대종합상사는 신규시장 개척의 기회를 잡게 되었다.

Assan 측으로서는 사후관계를 고려할 때 우리와 관계를 맺는 것이 자신들의 비즈니스

에 도움이 된다고 생각했던 모양이다. S상사가 경공업에 치중해 있던 반면 현대는 중공업그룹이었고, 철강회사인 그들로서도 현대와 파트너쉽을 갖는 것이 장기적인 관점에서 자신들의 성장을 위해 더 낫다고 판단했다.

당시 Assan사는 의욕적인 2세 경영인인 알리 키바르 사장에 의해 유망사업 다각화를 통한 성장 파트너를 물색하고 있었다. Assan사는 창업자인 Asim Kibar 회장의 'AS'와 '산업'이라는 뜻의 'SANAY' 첫 어귀를 합성한 것으로, Asim 회장은 소규모 철재업에서 시작, Kibar 종합상사를 포함한 Assan그룹을 키웠다.

이렇게 관계가 지속되다가 1994년도에 이르러 현대자동차가 터키 지역 딜러망 구축을 목표로 사업자선정에 들어가자 Assan사도 사업 참여 의사를 밝혀왔다.

그런데 막상 사업자선정 과정에 들어가자 이미 일본 도요타 자동차의 현지 딜러망을 운영 중인 회사가 강력한 경쟁업체로 부상했다. 현대자동차 측에서 심사를 위해 파견 나온 직원들은 당연히 Assan사는 경험이 없다며 도요타 딜러를 파트너로 선정하려 했다. 도요타 딜러의 당시 터키 시장점유율, 화려한 쇼룸이 일단 점수를 딴 것이었다.

그러나 우리의 견해는 달랐다. 우리가 조사한 바에 의하면 도요타 딜러는 너무 커머셜한 측면이 강했고 성실성과 신뢰성에 문제가 있었다. 그리고 결정적으로 그들은 터키인이 아니고 아르메니아인이었다. 터키 사람들은 우리나라처럼 고향 정서가 강해 장기적인 안목에서 본다면 지역 기반과 의욕적인 영업력, 신망을 저버리지 않는 비즈니스맨이 필요했다.

공식적인 측면보다는 개인적인 친근감을 고려하라

이렇게 해서 우리는 Assan사를 도와주기로 했다. 그러나 자동차 딜러를 처음 시작하는 측과 이미 최고의 시장점유율을 확보한 측의 싸움은 처음부터 첩첩산중이었다. 물론 Assan사에서도 르노 자동차의 전문가를 영입해 놓았으나 조직이 없으니 프레젠테이션 자료를 하나 만들어도 도요타 자동차 딜러 측과 확연하게 차이가 났다.

이런 상황에서 종합상사 지사원들은 당시 현대자동차 파견 직원이 도요타 딜러를 만날 때 그들의 프레젠테이션 기초 자료를 Assan사에 건네주거나, 철재상이 밀집된 이스탄불 구시가의 협소한 사무실 대신 Assan 알루미늄의 신예 공장으로 자동차 직원을 안내하여 Assan사에 대한 객관적인 이해력을 갖도록 하는 등 온갖 노력을 기울였다.

철강 제품의 경우, 당시 Buyer's Market(구매자 시장)으로 구매권자의 영향력이 수출상

오랜 공방 끝에 딜러로 선정된 Assan사는 우리의 기대대로 판로 확대에 뛰어난 성과를 보여주었다. 이 사업을 계기로 현대자동차는 Assan사와 터키 현지 합작공장 사업으로까지 발전시켰고, 당시 현대자동차는 터키 내에서 수입 차종 1위를 기록했다.

사 보다 더 큰 상황이어서, 철강 제품 수출을 증대하기 위한 Leverage로 그룹의 유력 제조업체를 활용한다는 측면이 개재되어 있었다.

현대자동차로서도 매우 어려운 결정이었지만, 결국 Assan사를 현지 딜러로 선정하기로 최종 결정했다. 그리고 딜러망 구축 직전인 1994년 터키 리라화의 환율 폭락으로 현대자동차 측에서 사업연기를 요청, 실시 시기를 잠시 미루다가 1995년부터 정식으로 Assan사의 현지 자동차 판매 사업이 개시되었다.

오랜 공방 끝에 딜러로 선정된 Assan사는 우리의 기대대로 판로확대에 뛰어난 성과를 보여주었다. 이 사업을 계기로 현대자동차는 Assan사와 터키 현지 합작공장 사업으로까지 발전시켰고, 당시 현대자동차는 터키 내에서 수입 차종 1위를 기록했다.

딜러망 선정 과정에서 얻은 교훈은 현지 사정을 가장 잘 아는 지사가 현지 파트너 선정에 최적임자라는 점과 비즈니스도 공식적인 측면보다는 개인적인 친근감이 많이 작용한다는 점이다.

터키인들은 우리가 보기에는 중동인이고, 그들 자신은 유럽인이라고 생각하는 경향이 있다. 그러나 정서적으로는 우랄 알타이족이라서 그런지 동양인과 많이 닮았다. 이후 현대종합상사 현지 지사원들과 Assan사 관계자들 간에는 가족 간의 교류가 있을 정도로까지 가까워졌으며, KIBAR 사장은 '한국·터키 경협위원회 위원장'으로 양국의 경제협력 교류 증진에 노력했다.

터키 인근의 중앙아시아공화국 우즈베키스탄 등 CIS 지역은 튀르크 종족으로 아직도 터키어를 사용하고 있다. 한때 오스만튀르크 대제국을 경영한 적이 있는 터키 민족, 그들은 분명 앞으로도 우리와 정서적으로, 또한 비즈니스 측면에서 좋은 관계를 유지해 나가리라 확신한다.

김춘기_ 리야드, 방콕, 이스탄불 등 지사장을 거쳐 기계본부 총괄임원을 지냈으며, 상무로 퇴임했다.

29

말레이시아에서의 현지화와 정보의 중요성

이세일

동일한 조건 하에서 일의 성사 여부는 결국 인간관계에 달려 있으며, 원만한 인간관계 형성을 위해서는 그들의 문화와 가치관에 관한 이해가 전제되어야 한다. 그리고 인간관계를 형성하기 위해서는 주재국에 대한 역사와 문화를 필수적으로 알아야 하며, 주재국의 역사와 문화를 알게 되면 주재국에 대한 애착이 강해짐을 느끼게 된다.



나는 도무지 영문을 알 수 없었다. 낯선 나라의 정복 경찰에게 현장에서 체포되었으니 앞으로 무슨 일이 닥칠지 알 수 없는 일이었다. 나는 아직 조금은 서툰 현지어로 자초지종을 물었으나 옆에 앉아 경찰관은 말없이 인상만 찡그리고 있었다.
자초지종을 알게 된 것은 잠시 후였다. 기도 방송이 다 끝난 후 경찰관이 말해준 내 죄명은 '신성 모독'이었다.

신성 모독

"야~호~!"

말레이시아 쿠알라룸푸르 지사에 부임한 직후 나는 집 근처 언덕 위에 서서 온 동네를 향해 이렇게 큰소리로 외쳤다. 말레이시아에서 현대종합상사의 위상을 최고로 만들겠다는 호기 어린 함성이었다. 그 목소리는 때마침 인근 모스크에서 들려오는 새벽 첫 기도 방송과 어우러져 동네 전체로 퍼져갔다.

그때였다. 황급히 언덕 위로 달려 올라온 경찰이 내 두 손을 등 뒤로 돌려 잡은 후 어깨를 눌러 제압했다.

나는 도무지 영문을 알 수 없었다. 낯선 나라의 정복 경찰에게 현장에서 체포되었으니 앞으로 무슨 일이 닥칠지 알 수 없는 일이었다. 나는 아직 조금은 서툰 현지어로 자초지종을 물었으나 옆에 앉은 경찰관은 말없이 인상만 찡그리고 있었다.

자초지종을 알게 된 것은 잠시 후였다. 기도 방송이 다 끝난 후 경찰관이 말해준 내 죄명은 '신성 모독'이었다.

이슬람교가 국교인 말레이시아에서는 하루 세 차례 기도를 알리는 방송이 확성기를 통해 도시 전체에 울려 퍼진다. 그 순간에는 그 나라 사람이든 아니든 누구나 정숙해야만 했다. 그것도 모르고 하필 새벽 기도 시간에 동네 언덕 꼭대기에 올라가, 서울에서 아침 조깅

후에 그랬던 버릇대로 함성을 질렀으니 보통 불경스러운 일이 아니었던 것이다.

다행히 현지에 부임한 지 얼마 되지 않아 그런 문화를 몰랐다는 점이 참작되었다. 그래서 곧 풀려나기는 했지만 나는 사전에 현지 국가의 문화를 제대로 파악하지 못한 스스로를 자책하고 또 자책했다.

후임자에게 물려준 1,500여 장의 명함

동일한 조건 하에서 일의 성사 여부는 결국 인간관계에 달려 있으며, 원만한 인간관계 형성을 위해서는 그들의 문화와 가치관에 관한 이해가 전제되어야 한다. 그리고 인간관계를 형성하기 위해서는 주재국에 대한 역사와 문화를 필수적으로 알아야 하며, 주재국의 역사와 문화를 알게 되면 주재국에 대한 애착이 강해짐을 느끼게 된다.

종합상사의 역사나 기능 면에서 일본 상사는 우리보다 훨씬 앞서 있다. 나는 말레이시아에 주재하는 동안 일본 상사 주재원 몇몇과 친하게 지냈다. 그들과 주고받던 이야기 중 지금도 생생하게 기억하고 있는 구절은 다음과 같다.

"Mr. Lee, both Americans and Europeans come here to leave, but we Japanese come here to live."

아주 평범한 구절이지만 비즈니스에 대한 일본인들의 마음가짐을 잘 대변해 주는 표현이다. 주재국의 역사를 알게 됨으로써 주재국을 보다 잘 이해할 수 있으며 그들과의 인간관계 형성을 통하여 주재국을 모국처럼 사랑하게 된다. 결과적으로 이러한 과정을 통한 비즈니스는 현지에서 뿌리를 내릴 수밖에 없다. 현지에서 뿌리를 내리는 비즈니스를 창출하지 않는 한, 공들여 쌓아 올리고 다져온 비즈니스는 어느 날 그 기반을 잃어야 하는 순간이 올 것이다.

종합상사의 역사나 기능 면에서 일본 상사는 우리보다 훨씬 앞서 있다. 나는 말레이시아에 주재하는 동안 일본 상사 주재원 몇몇과 친하게 지냈다. 그들과 주고받던 이야기 중 지금도 생생하게 기억하고 있는 구절은 다음과 같다.
"Mr. Lee, both americans and europeans come here to leave, but we japanese come here to live."

후일 본사로 다시 들어오면서 후임자에게 1,500여 장의 주재국 정부 관리 및 거래처 명함을 넘겨주었다. 부임 당시에 현지 문화와 인간관계에 관한 이해가 부족해서 저질렀던 실수를 후임자가 최소화할 수 있도록 하기 위해서였다.

정보가 경쟁력이다

경찰에 붙잡혔던 실수를 더 이상은 반복하지 않을 만큼 현지에 적응한 나는 어느 날 일본 모 상사 직원으로부터 만나자는 연락을 받았다. 그날 저녁에 만난 일본인은 차분하게 한국에 대한 이야기, 특히 자기 나라가 백제로부터 문물을 전수받은 사실에 대한 이야기를 들려주었다. 여기다 '현대'의 진취성을 입증하는 여러 사례를 언급함으로써 흥미를 고취시켰다.

이어서 본론으로 들어가자 이렇게 말했다.

"1주일 후에 말레이시아 항만청의 컨테이너 크레인 입찰이 마감됩니다. 현대중공업을 제작사로 삼아 우리가 응찰할 수 있도록 현대종합상사가 양보를 해주십시오. 그러면 다른 비즈니스에서 반드시 현대를 돕겠습니다. 현대중공업과는 이미 이야기가 되어 있으니 현대종합상사 쿠알라룸푸르 지사에서만 양보하면 됩니다."

다소 황망한 제안이었다. 그는 곧 다음과 같이 그 이유를 설명했다.

"우리 회사는 불과 2개월 전에 싱가포르 항만청이 시행한 40여 대의 컨테이너 크레인 제작 납품과 설치 입찰을 수주했습니다. 그래서 야드가 꽉 차서 이번 말레이시아 항만청 입찰의 요구 납기 준수가 어렵습니다. 이번 말레이시아 항만청 입찰 수량은 2대이기 때문에 경쟁력 있는 가격 산출이 어렵습니다. 또 이번 입찰 수주를 위해 본 건 입찰 입안 단계인 2년 전부터 치밀한 로비를 해서 이미 항만청 내부 인사와 우리는 확실히 결속되어 있지요. 그리고 항만청에서 PACECO 타입의 컨테이너 크레인을 선호하고 있기 때문에 이미 우리는 미국 PACECO를 인수했습니다. 게다가 현대가 PACECO의 '허가 소지자(Licensee)' 아닙니까?"

그의 제의는 논리가 정연하고 객관적인 타당성이 있었다. 특히 다른 응찰 예정 회사의 활동 상황을 정확하게 입수하고 있었다. 현대가 항만청의 누구와 언제 어디서 만나고 있는지를 말할 때는 그들의 정보 수입 능력과 정확성, 신속성에 대해 입을 다물기 어려웠다.

그러나 과거 2년 동안 나름대로 수주를 위해 항만청과 유대 관계를 다져놓은 터라, 이 입찰 만큼은 수주하는 데 자신이 있었다. 다만 가격 경쟁력이 문제였을 뿐이었다.

나는 일본 상사의 제안을 정중히 거절하고 현대중공업을 설득하여 자체 명의로 응

입찰을 포기한 후 철강 비즈니스 관계로 일본 상사에 갔을 때였다. 용무를 마치고 사무실에 돌아오려다 그 컨테이너 크레인 입찰 건이 생각나서 그 일본 상사 직원을 찾아갔다. 그는 나를 반갑게 맞아주었다. 자연스럽게 크레인 입찰 얘기가 나오자 나는 그 일본 상사에서 이미 사양 변경 등의 정보를 다 알고 있었다는 사실을 확인했다. 그리고 '뛰면서 생각해야 하는' 해외 주재원으로서의 자세와 정보 수집의 필요성을 더욱 절실히 깨달았다.

찰을 했다. 하지만 입찰 시행 후 기술 평가 도중 항만청이 응찰 회사 전부에게 요청, 기술 사양을 변경하는 바람에 가격과 기술 사양을 새로 제출해야 했다. 결국 이런 사정으로 인해 도중에 입찰을 포기하고 말았다.

입찰을 포기한 후 철강 비즈니스 관계로 일본 상사에 갔을 때였다. 용무를 마치고 사무실에 돌아오려다 그 컨테이너 크레인 입찰 건이 생각나서 그 일본 상사 직원을 찾아갔다. 그는 나를 반갑게 맞아주었다.

자연스럽게 크레인 입찰 얘기가 나오자 나는 그 일본 상사에서 이미 사양 변경 등의 정보를 다 알고 있었다는 사실을 확인했다. 그리고 '뛰면서 생각해야 하는' 해외 주재원으로서의 자세와 정보 수집의 필요성을 더욱 절실히 깨달았다.

이세일_ 기전부, 중전기부, 자동차부 등에서 일했다. 차장으로 퇴임했다.

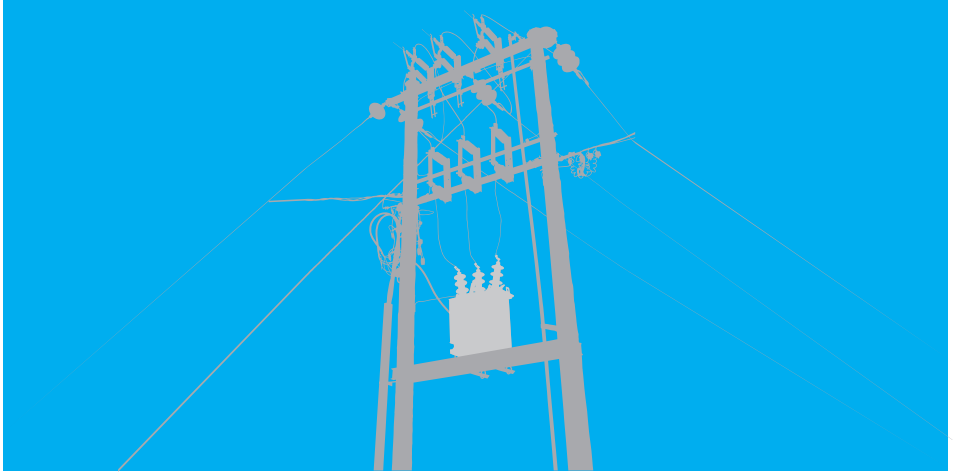
30

미국 서부 발전소 변압기 수주

—

백사훈

변압기 운송 대작전에는 꼬박 이틀이 걸렸다. 도착 후 24시간 철야 작업 끝에 캘리포니아 정전 사태는 1주일 만에 끝났다. 이 변압기 운송 작전은 현지 언론의 헤드라인 뉴스로 크게 보도되었고, 그 덕분에 해결사인 현대종합상사의 이름을 널리 알리는 계기가 되었다.



변압기는 발전소와 변전소에 필요한 제품으로, 미국 내 전력회사, 발전소 건설 EPC 업체나 IPP 업체와 거래가 이루어졌다. 따라서 판매대금 회수에 문제가 없고, 주도적으로 업체를 개발하고 'Hyundai Corp.' 이름으로 입찰에 참여할 수 있었다. 또 전기 수요가 계속 늘어나는 가운데 사용연수가 평균 30년인 기존 노후 변압기들을 계속적으로 교체해야 했다.

미국 변압기 시장에 주목하다

1980년대 말 미국 LA 지점의 주 종목은 철강 제품이었다. 플랜트와 전기는 현대중공업의 연락사무소 역할 정도에 그치고 있었다. 실제로 지점이 나서서 플랜트와 전기 분야에서 수주를 하는 경우는 거의 없었다. 미국은 신용 사회로 대부분의 상거래가 외상으로 이루어지므로 판매대금 수취에 문제가 많고 대금 수취도 못 하는 경우도 있다. 따라서 마진도 거의 없는 가죽의류나 일반 상품 대신 다른 제품을 발굴해야 했다. 그 결과 주목하게 된 분야가 바로 현대중공업에서 생산하는 전력용 변압기였다.

변압기는 발전소와 변전소에 필요한 제품으로, 미국 내 전력회사, 발전소 건설 EPC 업체나 IPP 업체와 거래가 이루어졌다. 따라서 판매대금 회수에 문제가 없고, 주도적으로 업체를 개발하고 'Hyundai Corp.' 이름으로 입찰에 참여할 수 있었다. 또 전기 수요가 계속 늘어나는 가운데 사용연수가 평균 30년인 기존 노후 변압기들을 계속적으로 교체해야 했다. 아울러 전기는 음식과 마찬가지로 현대 생활에 필요한 데다 전기의 발전·송전·배전에는 변압기가 필요하므로 아주 적합한 아이템이었다.

이런 분석 결과를 바탕으로 LA 지점은 미국 서부 지역에서부터 거래선 발굴을 시작했다. 하지만 수주가 수월하지는 않았다. 변압기는 발전소 송·배전에 매우 중요한 기기로써, 한 번 문제가 발생하면 수조 원을 들여 만든 발전소를 멈추게 해야 한다. 이에 따라 발생하

는 대규모 정전 사태로 많은 피해가 발생한다. 따라서 기존에 미국 시장 공급 실적이 없으면 전력회사나 발전소 건설업체에서 구매를 하지 않았다. 유일한 판매 방법은 모든 업체에 입찰 기회를 주는 미국 연방 정부·주 정부·시 정부 소유 공공업체를 통하는 수밖에 없었다.

이후 LA시 소유 전력회사로부터 소형 변압기를 수주하는 것을 시작으로 여러 해 동안 주정부 및 연방 정부 소유 Public Utility Company의 Public Bid에 참가했다. 모든 업체에 입찰 참가 자격을 주는 기관들이었다. 이후 지속적으로 공급 실적을 쌓아, 좋은 변압기 공급 실적이 있는 업체들만을 Qualified 업체로 선정하여 입찰 참가 자격을 주는 Private Utility Company의 Invitation Bid에 참가했다. 또 신규 발전소 건설업체들인 대형 EPC 업체에 수준 높은 변압기 제작업체로 등록되어 계속 수주를 하고 있고, 현재는 미 전역에서 경쟁력 있는 초고압 대용량 변압기 수주를 많이 하고 있다.

그 과정에서 겪었던 잊을 수 없는 일들도 많았다.

'H'라도 다 같은 'H'가 아니다

1990년대 중반, LA 지점장으로 근무하던 나는 캘리포니아 주 소유 업체에서 실시한 소형 30MVA 변압기 입찰에 참가하여 결과를 기다리고 있었다. 입찰 마감 후 즉시 각 업체들의 입찰 가격이나 가격 조건 등의 정보가 바로 공개되는 방식이었다. 따라서 곧바로 최종 낙찰 후보가 어느 업체인지 알 수 있었다.

초조하게 결과를 기다리고 있던 내게 날벼락 같은 소식이 들려왔다. 어느 정도 시간이 지나도 결과 통보가 없자 직접 발주처에 문의한 결과 실격되었다는 말을 들은 것이다.

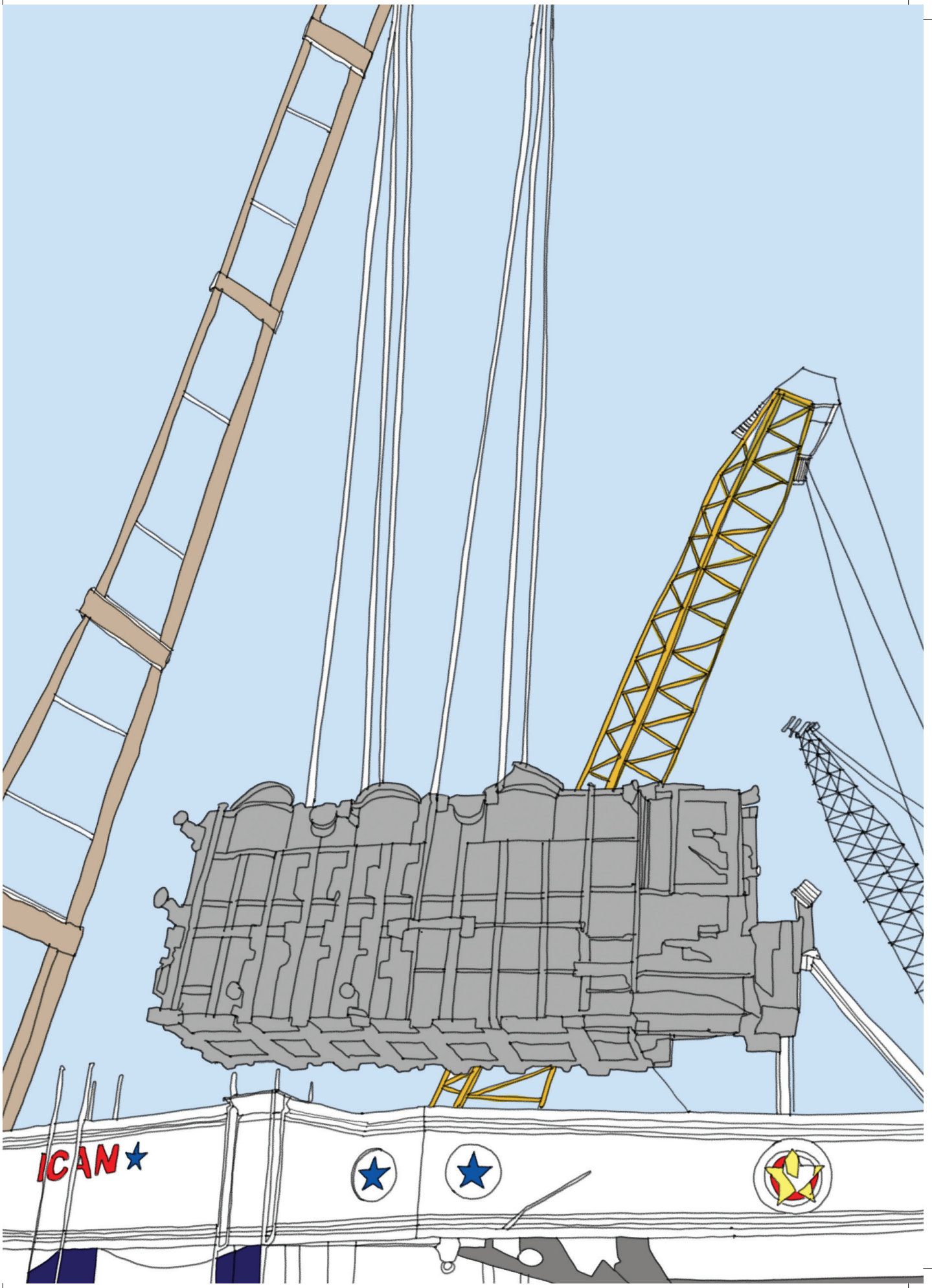
일단 전화를 끊고 입찰 제안서를 다시 검토해 봤지만 아무리 생각해도 실격될 이유가 없었다. 나는 다시 전화를 걸어서 실격된 사유를 물었다.

"오래전에 당신 회사에서 우리 측에 소형 변압기를 납품하고 대금을 받은 적이 있습니다. 그런데 이후 가동 방법과 유지보수 방법을 문의했지만 전혀 회신이 없어서 결국 사용하지도 못하고 변압기를 버렸습니다. 그래서 우리는 당신 회사를 무자격업체로 등록을 했지요."

순간적으로 뭔가 오해가 있었다는 사실을 알아챘다.

"무자격업체로 등록했을 때 우리 회사 이름이 뭐라고 되어 있었습니까?"

곧바로 돌아온 업체 관계자의 대답을 통해 문제의 원인이 밝혀졌다. 그가 말한 업체


ICAN

이름은 'HICO'였다. 한국 내 유수의 대기업인 한 회사였다. 같은 영문 'H'로 시작되는 회사라서 현대종합상사와 혼돈을 한 것이다. 실제로 그 회사는 1980년대 말부터 미국에 변압기를 공급한 후 업체 관리나 A/S에 전혀 신경을 쓰지 않았다. 결국 그 회사와 아무 관련이 없다는 점을 확인시켜 준 후 변압기를 수주할 수 있었다.

캘리포니아에 불을 밝힐 대형 변압기 수송 작전

2001년 1월 17일 밤, 캘리포니아 LA 외곽지역인 Moorpark 전역이 암흑에 휩싸였다. LA 근교 도시인 무어파크 변전소에서 20여 년을 사용한 대형 변압기 세 대 중 두 대가 고장을 일으켜 대규모 정전 사태가 발생한 것이다. 주 정부는 즉시 비상사태를 선포했지만 극심한 혼란과 극도의 패닉 상태는 막기 어려웠다. 세 대 중 한 대만 고장이 나면 다른 루트로 전력을 공급받아 정전 지역을 최소화할 수 있었지만, 대형 변압기 두 대가 거의 동시에 고장을 일으킨 것이 문제였다.

이 사태를 해결한 해결사가 현대종합상사였다. 당시 롱비치 항구에는 'Southern California Edison'에서 주문한 다른 프로젝트용 변압기 두 대가 있었다. 다행히 고장을 일으킨 무어파크 변전소의 변압기와 사양이 같았다.

LA 지점은 즉시 이 변압기를 무어파크 변전소로 운반하는 작전에 돌입했다. 극심한 교통 체증이 이어지는 현지 도로 사정 때문에 대형 변압기 운송은 자정부터 새벽 4시 사이에 이루어졌다. 캘리포니아 고속도로 경찰 순찰차(California Highway Patrol) 6대가 호위하는 가운데 대형 트레일러에 변압기를 실었다. 대형 트레일러 길이만 90m 정도인데, 앞에서 1,000마력의 대형 트럭이 이 트레일러를 끌고 뒤에서 600마력 트럭 두 대가 밀어야 운송이 가능했다.

변압기 운송 대작전에는 꼬박 이틀이 걸렸다. 도착 후 24시간 철야 작업 끝에 무어파크 지역 정전 사태는 1주일 만에 끝이 났다.

이 변압기 운송 및 설치 작전은 현지 언론의 헤드라인 뉴스로 크게 보도되었고, 그 덕분에 해결사인 현대종합상사의 이름을 널리 알리는 계기가 되었다. 이후 수의계약을 통해 추가로 두 대의 변압기를 수주했으며, 대형 변압기 160여 대를 포함하여 'Southern California Edison'에만 4억 달러 규모 200대 이상의 변압기를 납품하는 성과로 이어졌다.

눈 덮인 도로에서 밤샘 운전

미주리주 오버랜드 파크시 소재 Black & Veatch사는 미국 EPC 업체 중 엔지니어링 부문 선두주자로 손꼽힌다. 이 회사는 변압기 입찰 후 제출한 Proposal의 가격이나 기술 관련 문의사항에 대한 추가 답변, 추가 자료 등을 요구한 뒤 낙찰업체를 선정하는데, 낙찰자를 오버랜드 파크시에 위치한 사무실로 불러 최종협의 후 그 자리에서 주문서를 발행했다.

1990년대 후반 1월경 겨울에 LA 지점이 제출한 신규 발전소용 변압기 Proposal이 통과되어 계약 미팅을 진행하자는 통보를 받았다. 당시 오버랜드 파크시와 제일 가까운 공항인 캔자스 공항까지 직항 항공편은 LA 공항에서 오후 5시에 출발하여 캔자스 공항에 밤 11시경에 도착하는 항공편 딱 하나였다. Black & Veatch사와 오전 9시에 계약 미팅을 정하고 그 전날 밤 11시경에 캔자스 공항에 도착했다.

미리 예약한 렌터카 사무실에 가니, 3일 전부터 눈이 많이 왔고 기온도 많이 내려간 데다가 바람도 불어 도로 사정이 좋지 않아 차를 반환받지 못하고 있었다. 더는 빌려줄 차가 없다기에 다른 업체에도 문의를 해봤으나 다들 마찬가지 이유로 차가 없다고 했다. 택시도 운행을 중단했다니 까딱하다간 다음 날 오전 미팅에 참석하지 못할 것 같았다. 다시 한 번 렌터가 사무실을 찾아가 통사정을 하며 오버랜드 파크까지 갈 방법이 없겠냐고 물으니 15인승 대형 밴 한 대가 있는데 그 차를 운전할 수 있으면 승용차와 같은 요금으로 빌려줄 수 있다고 했다.

얼씨구나 승낙하고 보니, 밴이 서 있는 주차장은 50cm 이상 눈으로 덮여 있었다. 밴 유리창에는 성에가 가득 끼어서, 성에를 제거하는 것만 30분 이상이 걸렸다. 당시 온도는 섭씨 영하 20도로, 바람이 세게 불어 체감 온도는 섭씨 영하 30도 정도였다.

눈과 성에를 제거하고 완전히 눈으로 뒤덮인 도로에 조심스레 나서보니, 곳곳에 미끄러져 눈에 파묻힌 차들이 서 있었다. 다행히 바퀴 자국이 두 줄로 굵게 나 있어 그것만 따라서 아주 천천히 운전했다. 기다시피 운전해 오버랜드 파크의 예약된 호텔에 도착한 시간은 아침 8시. 대강 씻고 옷을 갈아입고 9시 미팅 전 Black & Veatch에 도착할 수 있었다.

변압기 수주를 위해 미 전역을 돌아다니며 많은 경험을 했지만 아직도 가끔 생각이 나는 가장 잊지 못할 출장이었다.

태양광 사업을 살려낸 대규모 수주

미국의 Fluor Daniel은 전세계 1, 2위를 다투는 EPC 업체로 LA 지점은 1996년에서 2003년까지 100대 가까운 변압기를 납품했다. 911 사태 이후 신규 발전소 건설이 거의 없을 때도 계속적으로 방문하여 좋은 관계를 유지하고 있었다.

Fluor사는 미국에서 가스 발전소 건설이 거의 중단되자 당시 새로운 분야이자 미 정부 차원에서 적극적으로 추진하던 태양광 발전소 건설에 총력을 기울이고 있었다. 당시 현대중공업도 태양광 모듈을 생산하고 있었으나 중국 업체들의 원가 이하 저가 판매로 미국 시장에서 고전하는 상황이었다.

2011년 10월 중순, Fluor의 태양광 분야 책임자가 급히 의논할 일이 있다고 하여 만났다. Fluor에서 애리조나주에 당시 미 최대인 142MW(Mega Watt) 규모 태양광 발전소 프로젝트를 진행한 뒤 캘리포니아주에서 250MW급 프로젝트를 추가로 진행할 예정이라고 했다. 여기에 태양광 모듈을 공급할 수 있는지 알려 달라면서, 두 프로젝트를 모두 담당해주면 당시 중국 업체들의 가격보다 Watt 당 7센트, 한 프로젝트만 담당하면 3센트를 더 주겠다고 제안했다. 태양광 발전소 투자 비용의 30%를 정부가 보조해주는 정책이 끝나가던 시기여서, 1주일 내에 급히 계약해야만 했기 때문이었다. 두 프로젝트에 모두 참가할 경우 총 미화 3,528만 달러를 더 받을 수 있는 파격적인 제안이었다. 당시 Fluor 책임자는 서명만 하면 바로 발효되는 중국 업체와의 계약서를 보여주었다. 중국 업체와 거의 계약을 끝난 마당에, 미국 업체들이 중국산 태양광 모듈을 반덤핑 제소하면서 우리에게 기회가 온 것이었다. 반덤핑 제소로 자칫 진행이 늦어지거나 문제가 생기면 정부 보조금을 받을 수 없어 큰 손해가 발생할 수 있었다. 덕분에 이렇게 파격적인 제안을 해온 것이다.

당장 본사 사장님께 보고 드리고 그린에너지 사업본부장, 현대중공업, Fluor 책임자와 주말 포함 1주일간 협의를 진행했다. 현대중공업의 생산 Capacity를 고려하여 142MW의 프로젝트만 계약했다. 혹여나 공급이 늦어져 보조금을 받지 못할 경우 막대한 손해가 발생하기 때문에, 공급 지연에 대한 책임이 매우 큰 계약이었다. 현대중공업에서 이 점을 문제 삼기도 했지만 계약기간 내에 차질없이 모두 공급할 수 있었다. 작년부터 현대중공업의 태양광 모듈 사업이 흑자 전환했다. 그때 LA 지점의 태양광 모듈 수주가 없었으면 풍력 사업과 같이 공장문을 닫았을지도 모른다며 태양광 영업담당자들로부터 고맙다는 이야기를 듣고 있다.

백사훈_ 현재 전무로 로스앤젤레스 법인장에 재임 중이다.

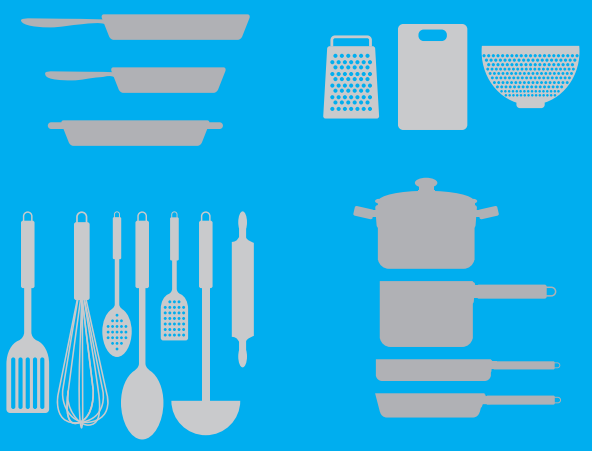
31

노력의 끝은 반드시 찾아오는 법이다

—

김성윤

이제 나도 현대종합상사에 입사한 지 20년이 되어가고, 머리가 점차 없어지며 배도 나오는 중년의 팀장이 되었다. 하지만 이거 하나는 기억한다. "하고 싶은 일을 위해서 얼마만큼 노력을 해왔나요? 좌절을 겪을 때마다 일어서기 위해 어떤 노력을 해봤나요? 절망은 절망을 불러오고, 희망은 희망을 불러옵니다. 노력의 끝은 반드시 찾아오는 법입니다. 포기하지 마세요!"



당시 금속팀에 있던 나에게 철강본부의 안전한 테두리는 울타리보다는 벽으로 느껴졌다. 철강본부장과의 면담 후 나는 신규 사업 벤처팀으로 옮기게 되었다.
하고 싶은 일을 할 수 있다는 기대에 부푼 것은 잠시, 현실은 당장 수익을 내야 하는 사업을 찾을 수밖에 없는 상황이었다. 하지만 나는 실망과 고민과 행동을 동시에 하는 스타일이었다.

우여곡절 끝에 수입한 TVS 이탈리아 용품

"엔터테인먼트 사업을 해보고 싶습니다."

2002년 5월 당시 금속팀에 있던 나에게 철강본부의 안전한 테두리는 울타리보다 벽으로 느껴졌다. 철강본부장과의 면담 후 나는 신규 사업 벤처팀으로 옮기게 되었다.

하고 싶은 일을 할 수 있다는 기대에 부푼 것은 잠시, 현실은 당장 수익을 내야 하는 사업을 찾을 수밖에 없는 상황이었다. 하지만 나는 실망과 고민과 행동을 동시에 하는 스타일이었다. 어쩔 수 없는 상황에 실망하면서도 당장 주어진 상황에 맞는 사업을 짜내기 시작했고, 동시에 발로 뛰며 업체들을 무조건 많이 만나고 다니기 시작했다.

그렇게 이 사업 저 사업 찾아다니던 중 주방용품에 관심을 갖고 조사를 시작하게 됐다. 당시 프랑스 Tefal사의 탈착식 손잡이가 유행이었는데, 이탈리아 TVS에서 나온 동 제품을 조사해 수입 진행을 시작했다.

수입 업무는 순조롭게 진행되었고 이탈리아에서의 제품 생산도 일사천리로 마무리됐다. 그런데 선적만 남겨두고 있던 시점에서 회사가 급격히 어려워져 결국 은행 채권관리에 들어가게 되었다. 호기롭게 시작한 TVS 사업은 출발 신호가 채 떨어지기도 전에 탈락의 고배를 마셔야 했다.

수입 결제를 미루다 결국 L/C를 열지 못하게 되어 설상가상 국제 소송까지 걸리게 되

었다. 이제는 지나간 일이지만 국제변호사와 함께 수십 차례 미팅을 하고 모든 에너지를 오롯이 소송에 쏟아야 했던 그 1년 동안 나는 몸 한 번, 마음 한 번 편히 누인 적이 없었다.

그때 나는 산더미 같은 주방용품을 한참씩 바라보았다. 그러다 조용히 창고 문을 닫고 혼자 소주 2병을 마시기도 했다.

우여곡절 끝에 소송을 마무리한 뒤 결국 이미 생산된 제품들을 수입하게 되었다. 물건은 인천 창고에 고스란히 쌓였고 판매채널로 준비했던 까르푸의 행사 기간은 이미 끝난 뒤였다. 제아무리 열정 넘치는 상사맨이라도 어깨가 처질 수밖에 없는 상황이었다. 아무도 없는 창고에서 산처럼 쌓인 재고와 함께 술을 마시던 나는 다시 한 번 그 무게를 감당하기로 결심했다.

나는 울산에서 있었던 현대중공업 임직원 행사장에 찾아갔다. 프라이팬, 냄비를 한가득 이고 진 채였다. 울산공장 식당 앞에 조그만 공터가 있었다. 후진도 후퇴도 없는 얼굴이었다. 건장한 체구의 나는 숨을 한 번 고르고는 한 손엔 프라이팬, 한 손엔 냄비를 들고 힘차게 흔들기 시작했다. 하루 8시간씩 그 자리를 지키며 임직원들과 아줌마들에게 "골라 골라."를 외쳤다.

다음은 홈쇼핑이었다. 고민하고 생각할 시간에 더 많이 움직였다. 현대, LG 할 것 없이 닥치는 대로 업체들과 미팅을 했다. 그렇게 TVS 이탈리아 주방용품이 방송을 타게 되어 2회만에 완판이라는 나름의 쾌거를 이루었다.

방송을 마치고 아무도 없는 홈쇼핑 회사 앞에서 육성으로 만세삼창을 했다. 홈쇼핑 회사 앞에서 만세삼창이라니. 참으로 아날로그 감성이라고 할 수도 있지만 그것이 바로 우리의 힘이었다. 하고 싶은 사업을 하기 위해 리스크를 안은 채 팀을 옮기고, 새로운 사업 아이템을 찾으려 마우스보다는 발로 뛰는 미련이 때로는 지름길이라고, 나는 믿었다. 결제를 못해 사업을 접어야 했을 때도, 끊임없이 소송에 시달리던 지루한 싸움에도, 창고에 가득 쌓인 프라이팬을 홀로 마주할 때도 흐르지 않던 눈물이 그제야 나오려고 했다.

몸무게 1/4이 줄었던 회전초밥집 매니저 시절

2003년 워크아웃에 들어가던 어려운 때의 경우, 외식사업이 생각난다. 당시 대기업들의 외식사업 진입이 붐이었고, 우리 회사는 외식사업 진입을 기치로 삼아 독일 하우스맥주인 '미요센'과 회전 스시인 '미요젠'을 추진하기로 했다. 대리이던 나는 회전 스시 미요젠 담당

이었는데, 그때 채용한 주방장들과 같이 신제품 개발을 하고, 압구정동 일대를 다니면서 회전 스시 매장 홍보도 많이 했다. 양복을 입고, 거리에서 많은 사람들에게 홍보 팸플릿을 전달하고, 목이 터져라 매장에 와달라고 외치고, 참 열정이 많았던 때였던 것 같다.

압구정동에서 매장을 열고, 나는 현장 매니저로 발령을 받았다. 당시 내 몸무게가 88kg이었는데, 현장에서 1년 반 있는 동안 정확하게 68kg이 되었다. 손님들이 오면 응대하고, 영업이 잘될 때는 내가 직접 주문받고 서빙도 하고, 발렛 파킹도 하고, 주방장들과 같이 스시도 만들고…. 그만큼 힘들었던 현장 속 영업이었고, 회사 사무실에서 그냥 앉아서 일하는 지난날들이 부끄러웠던 기억이 난다.

아침 7시 전까지 매장에 가서 매일 들어오는 식품 검수를 시작으로 밤 10시 마감까지, 그리고 토요일과 일요일에도 매장에 출근했다. 1년 반 동안 휴일이 없었다. 주말에 매장에 나가는 대신 월요일 휴일을 받았지만, 월요일에도 본사 사무실에 출근해서 1주일간의 매출 보고와 회의를 했다. 당시 신규 매장에서 어떻게 하면 효과적으로 매출을 올릴까 고민하다가, 연예인들을 많이 부르고 방송 매체에 많이 노출을 시키면 되겠다는 생각을 했다. 그래서 당시 제일 유명한 연예기획사 싸이더스와 협력기로 했다. 싸이더스 소속 연예인들이 우리 매장에 와서 식사를 하면 D/C를 해주는 조건으로 정말 많이 오게 한 후, 입소문을 통해서 일반 사람들에게도 홍보를 했다. 싸이더스 외에도 대략 50군데 이상의 기획사들을 만났다.

몸은 정말로 고되고 힘들었지만, 장사는 잘되었다. 이를 발판으로 미요젠 강남점 2호점을 열고 도곡점 프랜차이즈 1호점을 열게 되었다. 당시 나는 오전에는 압구정점, 오후엔 강남점을 오가면서 시간 가는 줄 모르고 일을 했다. 지금도 네이버에 미요젠을 검색해 보면 많은 자료들이 나오고 있다.

미요젠 매출이 점차 오르고 손익분기점을 넘어서 이익이 되었지만, 맥주집 미요센이 어려워져서 결국에는 우리 회사가 외식사업에서 손을 떼게 되었다. 지금 생각해 보면 우리 회사가 꾸준하게 외식사업을 해왔다면 지금 아마도 외식사업 분야에서는 강자가 되어 있지 않았을까라는 생각이 든다.

비가 오는 마장동에서

워크아웃의 긴 터널을 벗어났을 무렵, 나는 홍콩 법인에서 돌아와 철강으로 들어왔다. 당시 신규 사업의 일환으로 수입팀, 즉 산업유통팀이 생겼는데, 거기에 차출되었다. 그동안

여러 가지 상품들을 개발하고 수입했던 경력 때문이었다.

하지만 막막했다. 김찬호 대리와 단둘이서 아무것도 없이 맨땅에 헤딩하는 사업이었다. 정말로 닥치는 대로 시장조사를 하고 닥치는 대로 사업 검토를 했다. 당시 검토했던 사업들을 보면 정말 많았다. 약 100가지는 넘을 정도였다.

한국산 종이를 사우디에 한 번 수출한 거 빼고는 산업유통팀이 생기고 1년 가까이 별다른 매출이 없을 때, 육류 수입사업이 눈에 들어왔다. 무작정 김 대리와 마장동에 갔다. 마장동 고기업체들은 아예 만나주지도 않았지만 나는 결심했다.

"이 사업을 진행 못 하면 산업유통팀은 문 닫아야 한다!"

이런 절박함을 가지고 업체들 미팅부터 시작했다. 결국 우리와 협력기로 한 마포미트 등을 만나면서, 우리는 자신감이 생겼다. '해볼 수 있겠다'라는 생각을 가지고 열심히 노력했다.

브라질 닭고기 수입을 위해서 브라질 업체가 방한한다는 소식을 듣고 호텔 로비에서 서성이며 기다려 미팅을 하고, 비가 오는 마장동을 하루 대여섯 번씩 오갔다. 국내 닭고기 프랜차이즈 업체를 만나러 국내 지방을 돌아다니면서 하루 종일 닭고기 샘플로 배를 채웠던 기억들이 난다. 지금은 고기 수입만으로 어엿한 수익을 낼 수 있는 사업이 되었다는 것에 대해 뿌듯한 마음이 든다. 대리 때 느꼈던 그 희열감, 새로운 사업을 만들었다는 그 벅찬 기분을 다시 한 번 느낀 사업이었다.

이제 나도 현대종합상사에 입사한 지 20년이 되어가고, 머리가 점차 없어지며 배도 나오는 중년의 팀장이 되었다. 하지만 이거 하나는 기억한다.

"하고 싶은 일을 위해서 얼마만큼 노력을 해왔나요? 좌절을 겪을 때마다 일어서기 위해 어떤 노력을 해봤나요? 절망은 절망을 불러오고, 희망은 희망을 불러옵니다. 노력의 끝은 반드시 찾아오는 법입니다. 포기하지 마세요!"

지금 이 시간에도 나는 새로운 사업, 우리 회사가 정말로 100년 기업이 될 수 있는 신성장 동력 사업을 만들기 위해 재미있는 고민을 하고 있다.

김성윤_ 철강, 외식, 유통사업 등을 담당했으며, 홍콩에서 법인장, 산업유통팀장을 역임했다. 현재 부장으로 형강금속팀 팀장에 재임 중이다.

32

수출 상권과 함께 현대의 자존심을 지키다

이 호

역사에 '만일'이란 단어는 없다지만, 만일 그때 우리 회사가 갖고 있던 MASTER L/C를 모두 주었다면 어찌되었을까? 과연 지금도 우리 회사가 포스코 제품을 수출하고 있을까?



대치동 포스코 본사에서 긴박한 전화 한 통이 걸려왔다. 철강본부장인 노영돈 상무님, 판재2팀장인 이봉찬 부장님 등과 함께 급히 본사로 들어오라는 호출이었다. 두 분과 함께 포스코 마케팅 부서 회의실에 들어서자, 모든 수출팀장들과 수송팀장 그리고 그룹장들이 한데 모여 있었다.

포스코의 통첩

2003년 워크아웃 이후 여러 가지로 어려움에 처해 있던 때, 두바이 지사에서 근무하다 판재1팀으로 본사에 복귀한 나도 무거운 마음이었다. 철강사업을 포함해 조속히 각 사업 영역을 정상화시켜 안정적인 회사를 만들어야 하는 것이 모두의 우선적인 과제였던 때였다.

2003년 봄 어느 날, 대치동 포스코 본사에서 긴박한 전화 한 통이 걸려왔다. 철강본부장인 노영돈 상무님, 판재2팀장인 이봉찬 부장님 등과 함께 급히 포스코 본사로 들어오라는 호출이었다. 두 분과 함께 포스코 마케팅 부서 회의실에 들어서자, 모든 수출팀장들과 수송팀장 그리고 그룹장들이 한데 모여 있었다. 그런데 회의실 분위기가 심상치 않았다. 평소 무척 가까이 지내며 만날 때마다 반갑게 대하던 장인환 그룹장과 몇몇 가까운 사람들마저도 웃음기라곤 없는 심각한 표정들이었다. 우리가 자리를 잡고 앉자마자 그룹장 한 사람이 다짜고짜 말했다.

"현대종합상사가 거래하고 있는 모든 우리 철강 제품들의 해외 바이어 리스트를 제출해 주세요. 그리고 현대종합상사 앞으로 개설된 MASTER L/C도 함께 제출하세요."

도대체 무슨 영문인지를 묻자 짧은 대답이 돌아왔다.

"우리가 대신 네고를 해주려고 합니다. 그런 후 나중에 현대종합상사가 정상화되면 다시 MASTER L/C를 되돌려주겠습니다."

아무리 워크아웃 상태에 있는 처지였지만, 그 정도 설명으로 순순히 요청에 응할 수는 없었다.

"도대체 무슨 까닭에 그렇게 요구하시는지 자세한 이유는 알아야 하지 않겠습니까?"

다시 좀 더 자세한 설명을 들어보고서야 자초지종을 알 수 있었다.

그 전날, SK네트웍스 측에서 포스코 측에 며칠 전 선적된 물품의 LOCAL 대금을 지불하지 못한 모양이었다. 이유는 당시 여러 회사들이 겪고 있던 고질적인 자금 부족에 있었다. 그 때문에 포스코 자금부서에서 마케팅 본부에다 대고 난리를 쳤고, 그러자 포스코 마케팅 본부에서 SK네트웍스 철강 부문에 물품대금을 지불하라고 독촉하는 소동이 있었던 모양이었다. 그러자, 차제에 동일한 문제에 대해 사전 예방책이 마련됐다. 바로 포스코가 물품대금을 지급해야 할 종합상사들 앞으로 개설된 MASTER L/C를 전달받아서 자신들이 직접 은행에 네고를 하고, 전체 네고 금액에서 물품대금을 제외한 후 나머지 금액, 즉 각 상사별 수수료를 돌려주겠다는 생각이었다.

이런 해결 방안은 비단 SK네트웍스에만 적용되는 게 아니었다. 당시 비슷한 처지에 있던 현대종합상사에도 똑같이 적용하여 물품대금을 제때 지급받겠다는 것이 포스코가 고안해낸 나름의 물품대금 회수 대책이었다.

워크아웃과 유동성 위기가 불러온 현실

2003년 현대그룹의 계열 분리 등에 따라 유동성 위기에 빠지자 회사에서는 외부로 지불해야 하는 비용의 지급 시기를 가급적 최대한 늦추라는 지침을 내렸다. 그 때문에 매매확약서로 거래를 하고 있던 인천제철(지금의 현대제철)이나 현대하이스코 직원들이 회사로 찾아와서 수출한 제품의 인수증을 달라며 해당 부서 직원들과 실랑이를 하는 모습을 종종 볼 수 있었다.

지금도 마찬가지지만, 포스코와는 LOCAL L/C로 거래를 하고 있었기 때문에 포스코에 지불할 물품대금은 LOCAL 네고를 통해 은행에서 적기에 지불되고 있었다. 포스코는 당시 현대종합상사, SK네트웍스, 대우 등 일부 종합상사들의 자금 상황이 어려운 것을 알고 있던 차에 SK네트웍스가 물품대를 제때에 지불하지 못하자, 바이어들이 종합상사 앞으로 개설한 MASTER L/C를 자신들이 전달받기만 하면 문제가 해결되는 줄 알고 그러한 대책을 세운 것이었다. 포스코 입장에서 가장 중요한 것은, 선적된 자신들의 물품대금을 적기에 회수하는

것이었기 때문에 은행의 네고 과정을 잘 모르고 무작정 그런 제안을 했다.

평소에도 '을'의 지위에서 영업을 하느라 서러운 경우가 많았지만, 그때처럼 서러운 적은 없었다. 사실 회사 형편을 생각하면 포스코의 제안이 가능한지 여부는 따질 상황조차 아니었다. 하지만 회사 운용 자금이 부족해서 당시 계열사들에게 지불할 비용을 제때 못 주고 있는 처지, 게다가 일방적인 호출을 받고 달려와서 혹여 물품대금을 못 받을까 걱정하는 수십 명의 포스코 팀장급 이상 직원들의 눈총을 받는 처지는 참으로 서글펐다.

냉정한 '갑' 앞에 선 철저한 '을'

이미 SK네트웍스 때문에 한바탕 곤욕을 치른 포스코 직원들의 황당한 요구에 노영돈 상무도, 이봉찬 부장도 아무 말이 없었다. 포스코 직원들은 점점 기세가 등등해져 갔다.

"빨리 MASTER L/C를 내놓으세요! 우리 말이 말 같지 않아요?"

이렇게 이구동성으로 몰아붙이고 있는 듯했다.

내가 겨우 말문을 열었다.

"물품대금을 적기에 받지 못할까 봐 우려하는 여러분들의 마음은 십분 이해가 됩니다. 하지만 우리 회사는 SK와 달리 아직 추심으로 은행 네고가 가능합니다. 현재까지 우리 회사로부터 물품대금을 받지 못한 포스코 수출팀이 있으면 말씀해 보시지요."

순간 포스크 임직원들 사이에 술렁임이 있었다. 어느 누구도 현대종합상사를 통해 수출한 제품의 물품대금을 받지 못했다고 나서는 팀장은 없었다.

나는 이때를 놓치지 않았다.

"우리 현대종합상사가 어려운 상황이기는 합니다. 하지만 대우나 SK보다는 낫습니다. 회사에서도 소중하고 오랜 파트너인 포스코에 지불할 물품대금만은 최우선적으로 조치할 수 있도록 배려하고 있습니다. 여러분도 알다시피 저도 10여 년간 철강 밥을 먹은 사람입니다. 돈을 떼어먹게 되는 상황이 오더라도 같은 철강 밥 먹은 포스코 돈은 절대 떼어먹지 않겠습니다. 만일 추심을 통해서도 물품대금이 지불되지 않는 상황이 오면 그때는 제 손으로 MASTER L/C를 들고 오겠습니다."

철저한 '을'이 되어 냉정한 '갑' 앞에서 무슨 용기로 그런 소리를 했는지, 후일 오래도록 스스로가 의아했다. 그러나 그때나 이후에나 한가지 확실히 인지하고 있던 사실은, "절대 MASTER L/C를 내주어서는 안 된다."는 확고한 의지였다.

내 말을 듣고 난 후 포스코 임직원들을 대표해서 장인환 그룹장이 한마디 했다.

"이 팀장, 지금 한 말을 지킬 수 있겠습니까?"

순간 머릿속에 복잡한 계산이 오갔지만, 결론은 확고했다. 어차피 추심으로도 은행 네고가 안되는 처지가 된다면 이미 회사는 망한 거나 마찬가지라는 생각이 들었다!

짧은 계산 끝에 나는 '을' 답지 않게 당당히 큰 소리로 대답했다.

"예, 반드시 지키겠습니다!"

수출 상권과 함께 현대의 자존심을 지키다

회의를 마치고 회사로 돌아오는 차 안에서 노 상무님이 내게 물었다.

"이번에는 잘 넘어갔지만, 결국 MASTER L/C를 줘야 하는 것 아니야? 버틸 수 있겠어?"

나는 역시 단호하게 대답했다.

"상무님, 우리 회사가 갖고 있는 MASTER L/C를 내준다는 것은 우리의 상권을 내주는 것이나 마찬가지입니다. 또 당연히 우리의 거래 구조도 다 드러나게 될 수밖에 없구요. MAKER와 직접 거래를 한 바이어가 다시 우리 현대종합상사를 통해서 거래를 하려고 하겠습니까? 그리고 나중에 우리에게 MASTER L/C를 되돌려 준다는 보장이 어디 있습니까?"

그런 대화를 끝으로 회사에 돌아오기까지 우리 세 사람은 별다른 말이 없었다. 제발 그냥 넘어갈 수 있기를, 그리하여 상권마저 포기해야 하는 처참한 처지에 이르지 말기를 기도하는 마음뿐이었다.

그 후로도 한동안 자금 사정이 어려워 은행 추심을 통해 물품대금을 지불했다. 하지만 다행히 포스코에 적기에 물품대금을 지불하지 못하는 경우는 발생되지 않았다.

지금도 나는 이런 생각을 해 본다.

역사에 '만일'이란 단어는 없다지만, 만일 그때 우리 회사가 갖고 있던 MASTER L/C를 모두 포스코에 주었다면 어찌 되었을까? 과연 지금도 우리 회사가 포스코 제품을 수출하고 있을까?

이 호_ 철강본부장 및 프랑크푸르트, 동경 지사장으로 일했다. 현재 상무로 두바이 지사장에 재임 중이다.

33

호랑이굴에 들어가면 정신 차리기 어렵다

박종만

전쟁 발발 이후 얼마간 삶과 죽음에 대한 생각을 많이 하게 됐다. 영업은커녕 두 팔 두 다리 챙겨 돌아갈 수 있을지가 더 고민이었다. 하지만 조금씩 적응이 되는 가운데, 이스라엘 사람들과 '같은 마음'은 아니지만 얼추 비슷한 표정으로 죽음을 바라볼 수 있게 되었다.
그러자 비교적 안전한 텔아비브 지역은 물론 아랍 구역인 가자 지역까지 거래를 넓혀갔다.



매일같이 사망자와 부상자를 운송하는 헬기를 올려다보는 이스라엘 국민들의 의연한 얼굴이 잊히지 않는다. 실제로 사람이 죽고 미사일이 날아다니는 전쟁이었다. 그리고 그것이 특별한 것이 아니라는 듯 다시 삶을 사는 사람들의 현장이었다. 그들이 다시 삶을 살듯이, 상사맨 역시 '그럼에도 불구하고' 그곳에서 장사를 해야 했다.

전쟁 '같은' 현장

전쟁 같지 않은 현장이 어디 있으랴. 독일 프랑크푸르트 법인에서의 3년을 마치고 전출 명령을 받은 나는 그렇게 생각했다. 국내든 해외든, 유럽이든 중동이든 상사맨이 가는 곳은 어디나 때로는 천국이고 때로는 전쟁터여야 한다.

그런 각오로 이스라엘 텔아비브 공항에 도착한 것이 2005년 11월 1일이었다. 그리고 다음 해 이스라엘-레바논 전쟁이 발발했다.

매일같이 사망자와 부상자를 운송하는 헬기를 올려다보는 이스라엘 국민들의 의연한 얼굴이 잊히지 않는다. 실제로 사람이 죽고 미사일이 날아다니는 전쟁이었다. 그리고 그것이 특별한 것이 아니라는 듯 다시 삶을 사는 사람들의 현장이었다. 그들이 다시 삶을 살듯이, 상사맨 역시 '그럼에도 불구하고' 그곳에서 장사를 해야 했다.

처음에는 겁이 많이 났다. 나는 전쟁 발발 이후 얼마간 삶과 죽음에 대한 생각을 많이 하게 됐다. 영업은커녕 두 팔 두 다리 챙겨 돌아갈 수 있을지가 더 고민이었다. 하지만 조금씩 적응이 되는 가운데, 이스라엘 사람들과 '같은 마음'은 아니지만 얼추 비슷한 표정으로 죽음을 바라볼 수 있게 되었다. 그러자 비교적 안전한 텔아비브 지역은 물론 아랍 구역인 가자 지역까지 거래를 넓혀갔다.

하루는 미사일 공격이 빈발한 지역에서 거래선과 한창 상담을 진행하고 있는데, 창밖을 보니 건너편 아파트에 미사일이 떨어지고 있었다. 순식간에 건물이 붕괴되고 큰 불이 났다. 이처럼 극단적인 상황 속에서도 아주 룰이 없을 수는 없다.

'우리가 있는 건물에 미사일이 떨어지면 회의는 며칠 미루기로 한다.'

이스라엘과 시리아, 그 틈에 갇히다

거래선을 넓히기 위해 시리아로 향하는 길이었다. 이스라엘에서 출발해 요르단 암만 공항을 거쳐 다마스쿠스 공항에 도착하는 일정이었는데 마침 그날따라 현지 공항의 분위기가 심상치 않았다. 나는 적국인 이스라엘에서 출장을 오며 '제 발 저린 나의 기우'이길 바랬지만 그날의 심상찮은 분위기는 쉽게 사라지지 않았다. 이스라엘에서 왔다는 사실이 밝혀지면, 입국 금지는 감사해야 할 일이고 그 자리에서 바로 간첩죄로 체포될 수도 있는 상황이었다.

어쩐지 불안한 마음으로 출입국 심사를 마치기 위해 걸음을 재촉하는데, 아니나 다를까, 장정 두 명이 특별 조사실로 나를 인도했다. 나는 평소 쉽게 긴장하거나 겁이 많은 타입은 아니었다. 하지만 이번에는 경우가 달랐다. 조사실로 향하는 동안 무거운 걸음을 애써 한 발씩 옮기며 주머니에 네모로 꼬깃꼬깃 접어놓은 이스라엘 비자를 젖은 손으로 몇 번이나 꼭 쥐어보았다.

"나는 요르단에서 비즈니스로 시리아를 방문했습니다."

조사실까지 걷는 동안 수십 번 속으로 연습한 말을 내뱉으니, 오래 닫혀 있던 목이 삐걱대며 비굴한 소리를 만들었다. 한 번씩 으쓱해 보이는 어깨와 평정을 유지하려 애쓰는 표정도 도움이 되지 않았다. 몇십 년 동안 아무 일 없이 태연할 때 지었을 표정들이 단 하나도

어쩐지 불안한 마음으로 출입국 심사를 마치기 위해 걸음을 재촉하는데, 아니나 다를까, 장정 두 명이 특별 조사실로 나를 인도했다. 나는 평소 쉽게 긴장하거나 겁이 많은 타입은 아니었다. 하지만 이번에는 경우가 달랐다. 조사실로 향하는 동안 무거운 걸음을 애써 한 발씩 옮기며 주머니에 네모로 꼬깃꼬깃 접어놓은 이스라엘 비자를 젖은 손으로 몇 번이나 꼭 쥐어보았다.

시리아의 2번째 도시인 홈즈의 시장이었다. 당사가 다마스커스 철도차량을 공급할 당시의 에이전트로, 시리아 대통령과도 친분이 있는 상당한 권력자였다. 거래가 성사된 이후에도 꾸준히 관계를 유지해온 것이 이렇듯 어려운 상황에 동아줄이 된 것이다.
조사관과 홈즈 시장이 잠시 통화한 후 공항을 빠져나오는 데까지 10분이 채 걸리지 않았다. 동아줄 정도가 아니라 슈퍼맨을 만난 기분이었다.

기억나지 않았다.

결국 그들은 "당신 아무래도 수상하다."며 잠재적 범죄자로서 현재의 내 신분을 확정 지었다. 그때, 내가 가까스로 붙잡고 있던 'Host'와 'Guest'의 인격적인 관계와 대충 넘어가길 바랐던 희망이 동시에 무너져 내렸다.

가방이 뒤집히고 책상 위에 짐이 아무렇게나 던져졌다. 여섯 개의 눈이 내 전신과 가방을 샅샅이 훑기 시작했다.

전화벨이 울렸지만 쉽게 받기가 어려웠다. 마치 맹수가 코앞에 있기라도 하듯 마주친 눈을 피하지 않고 슬로우모션으로 전화를 받았다.

시리아의 2번째 도시인 홈즈의 시장이었다. 당사가 다마스쿠스 철도 차량을 공급할 당시의 에이전트로, 시리아 대통령과도 친분이 있는 상당한 권력자였다. 거래가 성사된 이후에도 꾸준히 관계를 유지해온 것이 이렇듯 어려운 상황에 동아줄이 된 것이다.

조사관과 홈즈 시장이 잠시 통화한 후 공항을 빠져나오는 데까지 10분이 채 걸리지 않았다. 동아줄 정도가 아니라 슈퍼맨을 만난 기분이었다.

박종만_ 텔아비브, 파리, 보고타 등 지사장을 지냈으며 글로벌웍스 담당중역을 역임했다. 현재 상무로 산티아고 지사장에 재임 중이다.

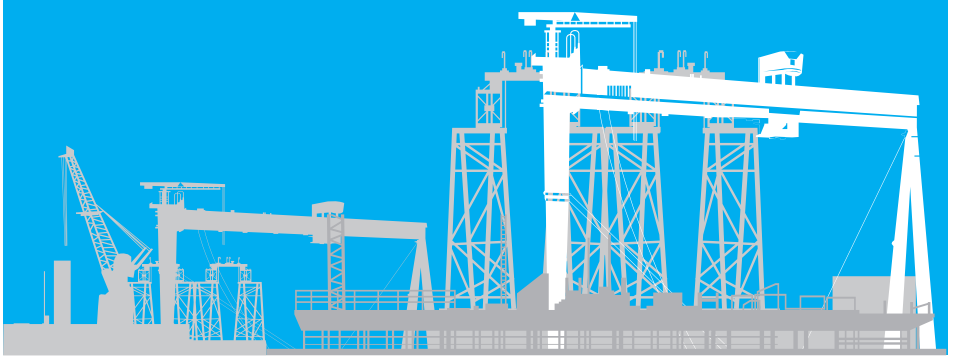
34

꿈을 읽고 미래를 예견하여 사업을 수주하다

—

강한철

그는 이렇게 말했다. "저는 정주영 회장의 자서전을 접하고 감명을 받아 중국 내에 현대중공업과 같은 조선소를 짓겠다는 결심을 하게 되었습니다." 식사 중 많은 얘기를 주고받으며 나는 그 사장의 굳은 의지와 실행력을 느낄 수 있었다. 그리고 이에 감명하여 현대중공업을 적극 설득, 엔진 견적서를 내도록 해야겠다는 생각을 갖게 되었다.



"바로 눈앞에 보이는 해안이 조선소입니다. 이곳이 대형 조선소로 바뀔 겁니다."
그의 말이 엉뚱하기는 했지만, 어쨌든 그 자리에서 "조선소 완공 전에 선박용 엔진 발주가 필요하다"는 요청을 받았다. 당시 나로서는 생각지도 못했던 요청이었으며, 실체도 없는 조선소로 보낼 엔진을 발주한다는 것은 불가능한 일이었다.

간판밖에 없는 '대형 조선소'

지난 2005년 무렵 청도 지사에 근무했을 때였다. 당시 나는 과장 초년으로 지사장을 맡았는데, 당시 지사 실적이 좋지 않았던 상황이라 지사 폐쇄 문제가 거론되곤 하던 때였다. 이런 상황 아래 향후 지사 성과에 따라 지사 생활 지속 여부가 달려 있는 터라, 경험도 부족한 내게는 당연히 엄청난 부담이었다. 보장된 주재 기간이 없었던지라 하루하루를 '오늘이 마지막이 되려나' 하는 생각으로 업무에 임했다.

이런 암울한 환경을 극복하는 방법은 단 하나, 거래 확대뿐이었다. 나는 지역 거래선 방문을 활성화하여, 사무실보다는 외부 거래선 미팅에 집중했다. 산동 지역은 긴 해안가를 옆에 두고 있어 많은 중소형 조선소들이 위치해 있었다. 이 가운데 한 조선소를 방문하여 스테인리스 철판 판매를 문의하던 때였다.

그 이후 그 조선소 구매 담당자가 이직한다는 소식을 접하였고, 이직했다는 조선소에서 그를 다시 만날 수 있었다. 나는 분명히 그가 신규 대형 조선소로 간다는 소식을 접했으나, 사무실로 가자 뭔가가 이상했다. 황량한 해안가에 경비 사무실 앞 입간판만 덜렁 있는 곳이 조선소라는 것이 아닌가.

나는 의아해하며 물었다.

"도대체 어느 회사로 이직한 겁니까? 회사가 어디 있는 거지요?"

내 말에 그가 망설임 없이 대답했다.

"바로 눈앞에 보이는 해안이 조선소입니다. 이곳이 대형 조선소로 바뀔 겁니다."

그의 말이 엉뚱하기는 했지만, 어쨌든 그 자리에서 "조선소 완공 전에 선박용 엔진 발주가 필요하다."는 요청을 받았다. 당시 나로서는 생각지도 못했던 요청이었으며, 실체도 없는 조선소로 보낼 엔진을 발주한다는 것은 불가능한 일이었다.

그래서 나는 간곡히 거절을 하고, 대신 가벼운 저녁 식사 자리로 이동했다. 만찬장에는 뜻밖에 그 조선소 사장이 나를 기다리고 있었다. 그리고 조선소를 만들게 된 배경에 대해 설명해 주었다. 그 사장은 베이징 출신이며, 산동 위해 지역 수산업을 통해 자수성가한 사업가였다.

그는 이렇게 말했다.

"저는 정주영 회장의 자서전을 접하고 감명을 받아 중국 내에 현대중공업과 같은 조선소를 짓겠다는 결심을 하게 되었습니다."

식사 중 많은 얘기를 주고받으며 나는 그 사장의 굳은 의지와 실행력을 느낄 수 있었다. 그리고 이에 감명받아 현대중공업을 적극 설득, 엔진 견적서를 내도록 해야겠다는 생각을 갖게 되었다.

정주영 회장을 가슴에 새긴 중국 조선소 사장의 꿈

이후 나는 현대중공업에 엔진 발주 요청을 했고, 중공업 담당자가 출장을 시행하였다. 하지만 그 담당자는 당초 내가 처음 느꼈던 것과 같이 실제 조선소를 보자 '엔진 견적 불가' 통보를 했다.

나는 그냥 포기하지 않았다. 조선소 사장의 의지를 본 나는, 내가 그간 느꼈던 내용으로 현대중공업 측을 설득하여 결국 조건부로 견적을 받을 수 있었다. 일정 기간 내에 조선소를 설립할 경우 엔진 견적을 내겠다는 조건이었다. '밑져야 본전'이라는 생각으로 현대중공업을 밀어붙여서 받아낸 내용이었다.

이내 반전이 시작되었다. 2006년 1월 이후 차근차근 조선소가 지어지기 시작해 2006년 6월경에는 절단·블록·페인팅 공장 및 도크가 순차적으로 완공되기 시작했다. 이제 현대중공업도 그간의 의심의 눈초리를 풀고 점점 조선소 요청에 대응하기 시작했고, 2006년부터 2007년까지 엔진으로 약 2억 달러 이상을 수주하게 되었다. 결국 지사의 큰 거래처가 되어

몇 년간 안정적인 수익원으로 발전되어 갔다.

허허벌판을 밀어 세계 최고 조선소를 일군 정주영 회장님을 존경하여 산동 지역에 중대형 조선소를 일군 그 사장의 이름은 왕홍이었다. 그리고 왕홍 회장이 만든 조선소가 봉래조선소다.

지금은 현대중공업의 엔진 대신 두산 및 중국산을 사용한다고 들었다. 그래도 봉래조선소는 2006년부터 2012년까지 청도 지사의 버팀목이 되었던 수요가로 기억된다.

가끔 황량한 해안가에 덩그러니 걸려 있던 봉래조선소 입간판과, 입가에 침버캐를 만들며 미래를 꿈꾸던 깊은 눈의 왕홍 회장의 얼굴이 떠오른다.

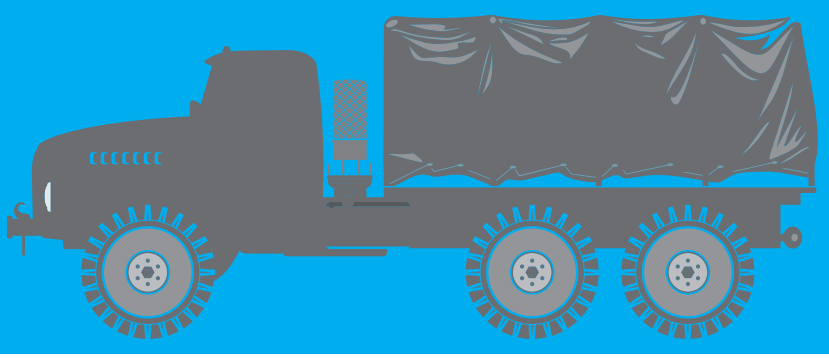
강한철_ 여신, 철강, 플랜트팀에서 일했다. 라고스 지사장을 지냈으며, 현재 승용차팀 부장으로 재임 중이다.

35

필리핀 육군 군용차량 공급

박병준

우리는 2달에 걸쳐 그런 필리핀 오지를 돌며 16곳을 모두 직접 실사했다. 매일 밤 달려드는 모기와 싸우고, 배가 뒤집혀서 상어 밥이 되는 걸 막으려고 균형 잡느라 초긴장 상태에 있었다. 일단 성공적으로 섬에 닿아도 정글 근처로 접근하면 다시 언제 터질지 모르는 지뢰에 몸을 떨고, 반군이나 게릴라가 쏜 총알에 맞지 않으려 조심스레 발길을 옮겼다.



우리 팀은 즉시 마닐라 지사와 현지 모든 인맥을 동원해 치열한 정보전을 전개했다. 어떻게 우호적 분위기 형성할 것인지, 입찰 평가 기준을 어떻게 유리하게 공고되도록 할 것인지, 경쟁사들의 움직임은 어떤지를 파악하고, 최종적으로 입찰 전쟁에서 이길 수 있도록 하는 정보 전쟁이었다.

정보 전쟁, 서류 전쟁, 여론 전쟁

2007년 봄, 마닐라 지사로부터 긴급한 전화가 걸려왔다. "필리핀 국방부가 군 현대화 사업의 일환으로 군용 차량을 구매하는 계획을 수립했다."는 정보였다. 우리 회사는 이미 2005년에 태국 국방부로부터 기아가 생산한 군용 트럭을 수주한 바 있었기에, 동일 사업 확장에 중요한 계기가 될 수 있는 발주 건이었다. 추가로 파악한 정보는 더욱 고무적이었다. 수입하고자 하는 군용 트럭의 수가 무려 651대였던 것이다. 한국산 군용 차량이 그렇게 대규모로 해외에 수출된 경우는 단 한 차례도 없었고, 그나마 2년 전 태국에 수출한 군용 트럭 168대가 첫 사례였다.

큰 사업의 경우, 더욱이 군부대에서 사용하는 군용 납품 사업의 경우에는 단순히 가격을 낮게 써낸다고 해서 수주가 되는 것이 아니었다. 예산, 입찰 평가 기준, 의사결정권자 등을 정확히 파악하는 정보가 수주를 좌우했다.

우리 팀은 즉시 마닐라 지사와 현지 모든 인맥을 동원해 치열한 정보전을 전개했다. 어떻게 우호적 분위기를 형성할 것인지, 입찰 평가 기준은 어떻게 유리하게 공고되도록 할 것인지, 경쟁사들의 움직임은 어떤지를 파악하고, 최종적으로 입찰 전쟁에서 이길 수 있도록 하는 정보 전쟁이었다.

5~6개월에 걸친 사전 작업 끝에 마침내 7월에 입찰공고가 났다. 나는 기아 측 실무자

와 함께 입찰서 준비에 돌입했다. 정보 전쟁에 이은 서류 전쟁이었다. 그도 그럴 것이, 모든 서류들에 대해 필리핀대사관 인증을 받아야 하는 등 필리핀 입찰서류는 까다롭기로 유명했다. 입찰 요구 조건에 따라 약 80여 종의 각종 서류들을 한 치도 틀림없이 준비해야 했으며, 입찰 특성상 하나라도 서류상 오류가 발생하면 이를 이유로 입찰 자격 자체를 박탈할 수도 있었다. 정보 수집을 거쳐 서류 준비 자체가 전쟁을 방불케 했으므로, 우리 회사 실무자들과 기아 측 실무자들은 서로를 주저 없이 '전우'라고 불렀다.

하루걸러 밤을 새우다시피 하며 드디어 입찰서류를 완성했다. 대부분 국가에서 정부입찰은 입찰서 포장, 내용물, 포장 겉 부분에 명시할 내용까지 세세하게 규정하는 경우가 대부분이었다. 여기에다 더더욱 까다로운 필리핀 정부임을 고려해 몇 번이고 반복해서 확인하고 또 확인했다.

정보 전쟁과 서류 전쟁을 치르는 동안 일본 굴지의 자동차 업체가 민수용 차량으로 입찰에 참여하려 한다는 동향을 탐지했다. 대량 생산되는 민수용 차량은 여러 특수 설계가 필요한 군용 차량에 비해 가격이 상당히 낮았다. 따라서 일본 업체가 민수용 차량으로 입찰에 참여하면 매우 어려운 상황이 될 것은 뻔했다.

어떻게 해야 일본 업체가 입찰 참여 자격을 받지 못하게 할 것인지 고민하던 중 누군가 아이디어를 냈다.

"일본의 평화헌법상 무기 수출이 금지되어 있습니다. 이 규정을 이슈화합시다."

우리는 즉시 주필리핀 한국대사관 무관을 비롯해 외교 경로를 동원하여 이 문제를 이슈화했다. 정보 전쟁과 서류 전쟁에 이어 여론 전쟁이었다. 이후 일본의 무기 수출을 금지한 평화헌법 조항이 이슈로 부상하여, 일본 업체가 참여를 철회했다는 소식이 들렸다. 입찰일을 불과 이틀 앞둔 날이었다.

필리핀으로 날아간 나는 입찰 당일 입찰서류를 제출했다. 경쟁자인 중국 업체와 함께 발표를 기다렸다. 그 자리에서 입찰자들의 서류를 검토해 결격 사유 여부를 확인하고, 가격까지 그 자리에서 발표하는 방식이었다. 두툼한 포장지와 테이프로 깔끔하게 포장한 현대종합상사의 입찰서류와는 달리 중국 업체의 입찰서류는 누런 갱지 같은 걸로 대충대충 포장을 해놓았다. 저런 수준의 중국 업체라면 충분히 이길 자신이 있었다.

입찰장 응찰자석에 앉아 마음 졸이고 있던 내 바로 옆에는 마닐라 현지 필리핀 직원이 앉아 있었는데, 그의 휴대폰 진동이 울린 것은 바로 그때였다. 문자 메시지를 확인한 그의 얼굴이 곧바로 사색이 되었다.

문자 메시지를 보낸 사람은 우리에게 우호적인 내부 인사였는데, 그 내용은 이랬다.

'현대종합상사 서류 중 하나에서 잘못된 부분 발견.'

하늘이 노래졌다. 다행히 아직 공개적으로 언급은 안 된 상태임을 고려해 나는 즉시 답장을 보내도록 했다.

'오늘 중으로 서류 보완 후 다시 제출 예정, 절대 공개적으로 발언 되지 않게 배려 부탁.'

약 10분 동안 이런 긴박한 문자 메시지가 오고갔다.

그리고 마지막에 이런 내용의 문자를 보냈다.

'중국 업체 서류도 꼼꼼히 확인 요망.'

중국 업체가 제시한 가격이 현대보다 낮을 것이란 사실은 불문가지였고, 따라서 서류상 결격 사유를 발견해 가격 평가 단계 전에 탈락시키는 것이 최선의 방안이었다. 사실 필리핀 정부 입찰서류 기준이 워낙 까다롭기 때문에 자세히 찾아보면 입찰서류에 오류가 없을 수 없었다. 이를 묵인할 것인지 말 것인지에 관한 발주처의 의향이 결국 결과를 좌우하는 법이다. 예측은 적중했다. 결국 중국 업체 서류에서 여러 결격 사유가 지적되었고, 결과는 현대종합상사의 승리였다. 정보 전쟁과 서류 전쟁, 여론 전쟁을 거친 후 입찰 전쟁의 최후 승자로 부상한 순간이었다.

PDI, 우여곡절과 에피소드

그러나 전쟁은 끝난 것이 아니었다.

수주의 기쁨과 흥분도 잠시, 영업의 끝은 대금 수금이 완료된 순간이다. 본격적으로 차량을 생산하여 선적하고, 수금을 완료하기까지의 모든 과정은 입찰 전쟁을 능가하는 우여곡절의 연속이었다.

대부분 국가의 정부 입찰, 특히 차량 구매 입찰은 해당 정부의 조사관이 수출국을 방문해 '선적 전 검사(Pre-Delivery Inspection : PDI)'를 수행하고, 여기서 합격을 받아야 선적이 가능하게 된다. 물론 이것이 끝이 아니다. 현지에서 차량이 인도된 다음, 운행 합격 및 합격증이 발부된 이후에 또 돈을 받기 위해 최종 서류를 발급해야 한다. 그런데 필리핀의 경우 이런 서류들이 제때 바로바로 나오는 것이 아니라는 게 문제였다.

차량이 현지에 도착하고 대금 수금 서류에 서명을 해야 하는 사람은 대략 10여 명이었다. 그리고 그 단계에 직간접적으로 연관된 사람들이 또 수십여 명이 넘었다. 이들이 순순히 서류에 서명하고 순조롭게 일 처리를 해주는 건 오히려 이례적인 경우였다. 대부분의 사람

들이 때로는 업무상 자리를 비워서, 혹은 뭔가 떡고물을 기대하면서 협조를 잘하지 않아 돈 받는 일 자체가 또 다른 전쟁이었다.

651대의 차량은 네 차례에 걸쳐 나누어 생산되었다. 그때마다 필리핀 육군의 PDI 일행이 한국을 방문했다. 가장 기억에 남는 것은 역시 첫 번째 PDI로서, 차량 구매처 중령을 단장으로 하여 변호사까지 포함된 조사단은 모두 다섯 명이었다. 우리는 함께 전쟁을 치러왔고 또 치르고 있는 '전우'인 기아 측과 함께 공항의 귀빈실 의전에서부터 공장 방문, PT는 물론 관광·식사·여흥·선물 등을 빈틈없이 챙겼다.

한 번은 감기에 걸린 조사단 일행에게 쌍화탕을 사다 주자 하루 만에 씻은 듯이 나은 적도 있었다. 약효에 감탄한 단장이 비닐 포장된 쌍화탕 수십 봉지를 사 가기도 했다. 또 익히지 않은 생선을 먹지 않는 필리핀 현지인들의 식습관을 예상하지 못해서 나름대로 대접을 한다고 강남의 비싼 자연산 횟집에 갔다가 대접할 게 없어서 난감한 형편이 되기도 했다. 또 PDI 일행 중 한 명이 당시 우리 여직원에게 호감을 가지고 선물 공세를 펴기도 하는 등…, PDI 역시 여러 우여곡절과 에피소드의 연속이었다.

도하(渡河) 작전과 정글 전쟁으로 전쟁의 막을 내리다

계약 후, 육군에서 지정한 필리핀 전역 총 16곳에 차량 인도 및 운용을 위한 기지를 선정하고 직접 실사를 해야 했다. 필리핀은 7,000여 개의 섬으로 구성된 나라라서 대부분 배를 이용해 이동했다. 이제 물을 건너는 도하 작전이 필요한 시점이었다.

그런데 군용 차량이 필요한 곳은 수시로 반군 및 게릴라가 출몰하는 오지가 대부분이었다. 그러다 보니, 기지 실사를 위해 방문해야 하는 지역은 거의 모두 정글에 인접한 교전 지역이거나 큰 배가 들어가지 못하고 카누로만 접근 가능한 작은 섬들이었다. 섬과 섬 사

필리핀 오지를 돌며 16곳을 모두 직접 실사했다. 매일 밤 달려드는 모기와 싸우고, 배가 뒤집어져서 상어 밥이 되는 걸 막으려고 균형 잡느라 초긴장 상태에 있었다. 일단 성공적으로 섬에 닿아도 정글 근처로 접근하면 다시 언제 터질지 모르는 지뢰에 몸을 떨고, 반군이나 게릴라가 쏜 총알에 맞지 않으려 조심스레 발길을 옮겼다. 그 또한 정글전이라는 또 다른 전쟁이었다.

이에는 종종 상어도 출몰한다고 하고, 카누를 타고 가다 뒤집히면 죽은 목숨이라는 말도 들렸다. 우리는 2달에 걸쳐 그런 필리핀 오지를 돌며 16곳을 모두 직접 실사했다. 매일 밤 달려드는 모기와 싸우고, 배가 뒤집혀서 상어 밥이 되는 걸 막으려고 균형 잡느라 초긴장 상태에 있었다. 일단 성공적으로 섬에 닿아도 정글 근처로 접근하면 다시 언제 터질지 모르는 지뢰에 몸을 떨고, 반군이나 게릴라가 쏜 총알에 맞지 않으려 조심스레 발길을 옮겼다. 그 또한 정글전이라는 또 다른 전쟁이었다.

그런 모든 우여곡절을 남기고 1차 651대 공급은 무사히 끝났으며, 이후 지금까지 10여 년에 걸쳐 필리핀 육군으로 총 1,000여 대가 공급되었다. 한국의 군용차 수출로는 최대 규모의 사업이었다.

박병준_ 프로젝트 금융, 자동차관련 업무를 담당했으며, 뭄바이 지사장을 지냈다. 현재 상용차팀 부장으로 재임 중이다.

36

봉쇄된 나라 이라크에서 송유관 프로젝트 수주

이동일·박창현

"비록 내전 중이지만 이라크는 언젠가 제2의 중동 붐이 가능한 곳 아닙니까? 외무부에 계시니 잘 아시잖아요? 그런데 발주처 사람은 만나보지도 못하고 그냥 돌아간다면 정말 억울한 일 아닙니까? 우리를 위해서도, 나라를 위해서도."



"여기 여권에 이라크 입국 비자가 없잖아요? 그러니까 탑승권 발권 자체가 안 됩니다."
이런 항공사 직원의 단호한 말에도 아랑곳하지 않고 우리는 계속 탑승권을 달라고 요구했다. "여기 보세요! 이라크 측 비즈니스 파트너로부터 받은 공식 초청장이 있잖아요? 그 파트너가 이라크 현지에서 이미 입국 비자를 준비해 놓았다니까요! 워낙 다급한 일정이라 복사본은 못 받았지만, 도착하면 파트너가 비자를 준비하고 대기 중일 겁니다."

터키 항공 직원과의 언쟁

2010년 7월 어느 날, 터키 이스탄불공항 항공권 발권 카운터 한 곳에서 실랑이가 벌어지고 있었다. 계속 손을 가로젓고 있는 사람은 터키 항공 지상 근무요원이었다. 부탁도 하고 읍소도 하고 간혹 언성을 높이기도 하는 쪽은 우리(당시 이스탄불 지사에서 근무하던 이동일 차장과 강관판재팀 박창현 대리)였다.

우리가 언쟁을 벌이고 있는 문제는 탑승권 발권에 관한 것이었다.

"여기 여권에 이라크 입국 비자가 없잖아요? 그러니까 탑승권 발권 자체가 안 됩니다."

이런 항공사 직원의 단호한 말에도 아랑곳하지 않고 우리는 계속 탑승권을 달라고 요구했다.

"여기 보세요! 이라크 측 비즈니스 파트너로부터 받은 공식 초청장이 있잖아요? 그 파트너가 이라크 현지에서 이미 입국 비자를 준비해 놓았다니까요! 워낙 다급한 일정이라 복사본은 못 받았지만, 도착하면 파트너가 비자를 준비하고 대기 중일 겁니다."

항공사 직원도 물러설 기세가 아니었다.

"이대로 가면 이라크에는 들어가지도 못하고 강제 출국당합니다. 지금 이라크가 어떤 상황인 줄 모르세요? 곳곳에서 전투가 한창입니다."

그러나 우리는 '물러설 기세가 아닌' 정도가 아니었다. 애당초 그대로 물러설 생각은 전혀

없고, 여차하면 출국 수속장 펜스를 뛰어넘어 이라크로 밀입국이라도 할 기세였다.

"설사 입국을 하지 못하고 강제로 출국해야 한다면 당신이 지금 발급해줄 왕복 탑승권으로 다시 돌아오면 되는 거 아닙니까?"

이렇게 논쟁이 점점 격해지자 공항 곳곳에서 사람들의 웅성거리는 소리가 들렸다. 가까이 줄을 서 있는 탑승 예정자들은 더욱 긴장하고 있었다.

1시간 이상 길어진 논쟁이 끝난 것은 항공사 직원이 이라크 아르빌 현지 파트너와 전화 통화를 한 이후였다. 현지에서 입국 비자를 발급해 놓았다는 내 말이 사실임을 재차 확인한 항공사 직원은 마지못해 탑승권을 내주었다.

얼굴에 함박웃음을 띤 우리는 그 직원에게 감사하다는 인사와 함께 악수를 청했지만, 직원은 고개만 절레절레 흔들 뿐이었다.

입국 허가 없이 입국하기

항공사 직원이야 반신반의했겠지만, 우리에게는 정말 서둘러 이라크로 가야 하는 절박한 사유가 있었다. 당시 강관팀과 이스탄불 지사는 시리아 가스공사가 발주한 가스관용 강관을 수주하면서 강관 프로젝트에 대한 열의와 자신감에 차 있었다. 그런 시기에 때마침 이라크 쿠르드족 중개인으로부터 귀가 솔깃해지는 정보를 입수했다. 쿠르드족 자치 구역인 아르빌의 송유관 프로젝트 EPC 업체 'KAR Oil & Gas'로부터 강관 발주가 있을 것이란 정보였다.

이스탄불 지사는 즉시 강관팀을 통해 중국 내 2개 업체에서 견적을 받아 1차로 제안서를 제출했다. 이후 KAR는 "후보 업체로 선정했다."는 소식을 전하면서 "당장 아르빌 소재 본사로 가격 협상을 하러 들어오라."고 요청했다. 강관 프로젝트에 대한 열의와 자신감에 차 있던 당시, 열 일 제쳐두고 당장 달려가지 않을 수 없는 일이었다. 더욱이 이라크는 쿠르드 반군이 포함된 내전이 한창인 지역이었고, 인근 국가에서조차 입국할 항공편이 거의 없는 위험 지역이었다. 따라서 일단 어떻게든 입국하여 직접 상담을 하면 경쟁업체를 제치고 수주할 확률이 매우 높을 것이라는 판단이었다.

하지만 역시 걸림돌은 '인근 국가에서조차 입국할 항공편이 거의 없는 위험 지역'이라는 점이었다. 당시 터키 또한 쿠르드 반군과 적대적인 관계였고, 따라서 이스탄불에서 쿠르드족 자치 구역인 아르빌로 가는 항공편은 하루 한 차례에 불과했다.

하지만 상사맨이, 그것도 현대종합상사맨이 가지 못할 곳이 이 세상 어디에 있는가.

우리는 입국 요청을 받은 직후 발주처에 바로 초청장을 요청하고, 외무부에 이라크 입국 허가서를 신청했다. 하지만 "이라크는 특수 분쟁 지역이라 복잡한 서류 절차를 거쳐 외무부의 승인을 받는 데 최소한 1달 이상이 소요된다."는 것이 이스탄불 대사관의 답변이었다.

통상 발주처는 1주일 이내에 구매 결정을 내리기 마련이다. 결국 정식 절차에 따라 입국 허가서를 받고 아르빌로 간다면 수주는 물 건너간 것이나 다름없었다. 그렇다고 눈앞에 수주가 보이는데 결코 포기할 수는 없었다.

우리는 일단 발주처에 다시 연락을 취했다.

"현지에서 입국 비자를 받을 수 있도록 도와주십시오. 할 수만 있다면 쿠르드 자치정부에 손을 좀 써 주시구요."

이런 전화 통화를 마치자마자 우리는 이스탄불 공항으로 달려갔다. 그리고 우여곡절 끝에 이스탄불발 아르빌행 터키 항공에 몸을 실을 수 있었다.

외무부 직원의 애국심에 호소하다

우리는 두근거리는 마음으로 아르빌 공항에 내려 입국 심사장에 도착했다. 그런데 이스탄불공항에서와는 완전히 다른 환대가 기다리고 있었다. 공항 직원이 우리를 따로 VIP 룸으로 안내하고는 음료와 다과까지 내놓는 것이었다.

"지금 입국 수속 진행 중이니 앉아서 조금만 기다려주십시오."

발주처에서 제대로 잘 준비해 놓은 덕분에 우리는 그제야 마음을 놓을 수 있었다.

하지만 그 안도의 순간도 잠시였다. VIP 룸을 오가는 공항 직원들의 말투와 움직임이 뭔가 이상하다는 느낌이 들었다.

잠시 후 공항 직원이 다가와 심각한 표정으로 말했다.

"죄송하지만 입국이 거부되었습니다."

문제는 아르빌에 있는 우리 외무부 연락사무소였다. 쿠르드 정부 측에서는 입국 허가를 내주었는데, 한국과 이라크 간 협정에 따라 한국 측 외무부의 최종 승인을 받아야 하는 점이 걸림돌이 되었다. 공항 측이 외무부 연락사무소 담당자에게 연락을 했더니 승인이 거부되었다는 것이었다.

어떻게 들어온 아르빌인데, 입국조차 못 하다니 기가 막혔다. 정말 터키 항공 직원에게 말한 것처럼 탑승권만 들고 다시 돌아가게 생긴 것이다.


Atatüek International Airport

"발주처에서 워낙 급하게 요청을 해서 그대로 달려왔습니다. 초청장하고 현지 입국 허가만 있으면 되는 줄 알았지 외무부의 사전 허가를 받아야 하는지는 몰랐습니다. 하지만 이건 국익에 관한 일입니다. 반드시 발주처와 직접 만나서 면담을 해야만 수주가 되는 상황이고, 들어가기만 하면 수주는 따 놓은 당상입니다. 금액도 적지 않고 이번에 성공하면 앞으로 수주도 계속 이어질 겁니다."

나는 지푸라기라도 잡는 심정으로 연락사무소 담당자와 전화 통화를 시도했다. 겨우 통화가 가능해지자마자 담당자의 질책이 쏟아졌다.

"이런 위험한 곳에 오면서 도대체 왜 미리 입국 허가 신청을 하지 않았어요? 국민의 안전을 지켜야 하는 입장에서 우리는 입국을 허가해 줄 수 없습니다."

우리는 서둘러 변명을 했다.

"발주처에서 워낙 급하게 요청을 해서 그대로 달려왔습니다. 초청장하고 현지 입국 허가만 있으면 되는 줄 알았지 외무부의 사전 허가를 받아야 하는지는 몰랐습니다. 하지만 이건 국익에 관한 일입니다. 반드시 발주처와 직접 만나서 면담을 해야만 수주가 되는 상황이고, 들어가기만 하면 수주는 따 놓은 당상입니다. 금액도 적지 않고 이번에 성공하면 앞으로 수주도 계속 이어질 겁니다. 비록 내전 중이지만 이라크는 언젠가 제2의 중동 붐이 가능한 곳 아닙니까? 외무부에 계시니 잘 아시잖아요? 그런데 발주처 사람은 만나보지도 못하고 그냥 돌아간다면 정말 억울한 일 아닙니까? 우리를 위해서도, 나라를 위해서도."

이렇게 주절주절 읍소를 하자 외무부 담당자도 조금 흔들리는 기색이었다. 특히 '국익에 관한 일'이라는 거창한 핑계, '제2의 중동 붐'이라는 확인 불가능한 예측, '외무부에 계시니 잘 아시잖아요.'라는 겁박 아닌 겁박이 먹히는 느낌이었다.

"이번 한 번만 특별히 허가를 내주는 겁니다. 사유서를 쓰고, '신상에 문제가 생겼을 시 본인이 책임지겠다.'는 각서도 함께 써서 이리로 보내세요."

내전의 도시에서 치른 또 다른 전쟁

드디어 공항 밖으로 나온 우리는 발주처에서 보내준 안전요원과 운전사를 만났다. 그리고 그들의 안내에 따라 대형 방탄 Suv에 몸을 싣고, 당시 현지의 유일한 호텔이었던 아르빌

호텔에 투숙했다.

내전 중이라는 사실은 곳곳에서 확인할 수 있었다. 이라크군 퇴역 장교 출신인 안전요원이 허리춤에 찬 권총, 차량 내부 조수석 사물함에 든 권총, 호텔 입구에 서 있는 무장 가이드, 몸 구석구석을 뒤지는 총기 검사, 거리마다 경계를 서고 있는 중무장한 군인들….

호텔 밖으로 나가는 일은 상상조차 할 수 없는 삼엄한 분위기 속에서, 우리는 호텔과 발주처 사무실만을 오가며 이틀간 협상을 진행했다. 본사에서는 새벽잠을 설쳐가며 실시간으로 가격 협상 가이드를 제시해 주었다.

첫날 오전 10시부터 시작된 계약 미팅은 금융·물류·엔지니어 부서와의 8시간에 걸친 마라톤협상으로 이어졌다. 이라크로 가기 전에 내부 협의를 거쳐 일부 금액 D/C에 대한 방안은 세워두었지만, 그 카드를 내놓기 전에 일단 버티기에 들어갔다. 수시로 본사의 도움을 받아 경쟁사 정보 파악에도 심혈을 기울였다. 강관 규격 문제와 가격경쟁력 확보 차원에서 중국산 제품으로 입찰 참여를 한 결과 가격에 있어서는 확신이 있었지만, 발주처가 품질 이슈를 계속 제기하면서 설득에 설득을 거듭해야 했다.

가히 밀입국 수준으로 내전의 땅에 들어선 후 또 다른 전쟁을 치른 우리는 다시 이스탄불로 돌아가는 비행기에 올랐다. 비행 내내 나는 서류 가방을 꼬옥 껴안고 있었다. 그 안에는 'KAR Oil & Gas' 측이 사인을 한 계약서가 들어 있었다.

이동일_ 상품팀, 글로벌웍스팀에서 일했다. 이스탄불, 상파울루 지사장을 지냈으며, 현재 부장으로 멕시코 지사장에 재임 중이다.

박창현_ 강관판재팀, 판재팀에서 일했으며, 현재 차장으로 뉴델리 지사장에 재임 중이다.

37

‘세계 제1의 소전(素錢) 수출국’ 명성을 얻기까지

우리나라의 경우, 1970년대까지만 해도 선진국에서 소전을 비싸게 사오는 대표적인 소전 수입국이었다. 그러던 중 1980년대를 기점으로 소전 수출국으로 거듭났으며, 나아가 ‘세계 제1의 소전 수출국’으로 위상을 드높였다. 이를 가능하게 한 주역이 바로 현대종합상사이다.



우리는 종종 골리앗과 다윗의 싸움에서 다윗이 승리하는 것을 목격한다. 그 비결은 의외로 단순할 때가 많다. 그중 하나가 디테일이다. 무한경쟁의 시대, 작지만 강력한 경쟁력으로 작용하는 것이 바로 디테일이 갖는 힘이다.

소전 수입국에서 소전 제1 수출국을 만든 주역, 현대종합상사

비즈니스의 세계는 냉정하다. 약육강식은 비단 생태계뿐 아니라 기업 간 경쟁에도 통용되는 논리다. 세계 유수의 기업들이 자금력·정보력·협상력·기술력·가격 등 자사만의 막강한 경쟁력을 무기로 내세워 사업을 독식한다. 세계 모든 기업이 경쟁 상대이자 뛰어넘어야 할 장벽인 것이다. 그러나 우리는 종종 골리앗과 다윗의 싸움에서 다윗이 승리하는 것을 목격한다. 그 비결은 의외로 단순할 때가 많다. 그중 하나가 디테일이다. 무한경쟁의 시대, 작지만 강력한 경쟁력으로 작용하는 것이 바로 디테일이 갖는 힘이다. 멀리 갈 것 없이 오늘날 우리나라가 '세계 제1의 소전 수출국'이라는 명성을 갖게 된 데에는 보다 정교하고 디테일한 맞춤형 영업력이 있었기에 가능했다.

소전(素錢)은 동전이 만들어지기 바로 전 단계의 반제품을 말한다. 소전에 원하는 문양을 넣어 찍어내면 그것이 바로 동전이 되는 것이다. 대부분의 나라는 자국에 소전 생산업체를 보유하고 있다. 팔은 안으로 굽게 마련이고, 홈그라운드의 특혜는 만국 공통의 정서일 터, 각 나라는 입찰경쟁 시 자국업체를 우선적으로 고려한다. 그래서 외국업체가 소전 입찰을 따낸다는 것은 여간 어려운 일이 아니다. 우리나라의 경우, 1970년대까지만 해도 선진국에서 소전을 비싸게 사오는 대표적인 소전 수입국이었다. 그러던 중 1980년대를 기점으로 소전 수출국으로 거듭났으며, 나아가 '세계 제1의 소전 수출국'으로 위상을 드높였다. 이를 가능하게 한 주역이 바로 현대종합상사이다.

더 정교하게, 더욱 디테일하게

'세계 제1의 소전 수출국'이라는 명성은 하루아침에 이루어진 것이 아니다. 그 출발은 1984년으로 거슬러 올라간다. 당시 인도는 동전 가격보다 소전의 재료인 비철류의 값이 월등히 높았다. 사람들이 동전을 녹여 파는 바람에 동전 품귀현상이 발생했고, 결국 인도 정부는 1루피와 25파이세를 제조해야 하는 상황에 놓이게 되었다.

현대종합상사는 이 정보를 입수하고 곧바로 입찰에 나섰다. 결과는 3순위, 아쉬운 탈락이었다. 그러던 중 한 줄기 희망의 빛이 드리워졌다. 1, 2번찰 업체들이 입찰 보증금을 제출하지 않았다는 결정적인 정보를 입수하게 된 것이다. 현대종합상사는 그 사실을 인도 조폐청에 주지시키는 한편, 수주 의지를 강력하게 어필했다.

그러나 기대와 달리 그들이 처음 보인 태도는 참으로 실망스러웠다. "동쪽 끝 작은 반도의 나라가 감히 거대하고 오랜 전통을 자랑하는 인도에 동전을 팔겠다니 말이 안 된다."는 식이었다. 설상가상으로 영국 등 경쟁업체들의 방해공작도 만만찮았다.

그렇다고 쉽게 물러날 우리 상사맨들이 아니었다. 아니 오히려 그러면 그럴수록 투지가 타올랐다. 그들의 무시에도 아랑곳없이 몇 번이고 찾아갔고, 그때마다 다양한 견본을 제공했다. 뿐만 아니라 관계자들을 한국에 초청하여 제조를 맡게 될 풍산금속 공장을 견학하도록 했다. 이 같은 노력 덕분에 마침내 25파이세용 소전을 낙찰받을 수 있었다. 1루피용 소전 수주에는 실패했으니 절반의 성공인 셈이었다.

현대종합상사는 1차 수주 경험을 바탕으로 2차 입찰에 대비했다. 이때 전략은 더욱 정교해졌다. 1루피용 동전을 수주하지 못한 이유가 위조 방지 기술이 부족하다는 데 있음을 통감하고 이를 개선해 나갔고 더불어 제조설비도 강화했다. 그 결과 25파이세용은 물론, 1루피용 동전까지 수주할 수 있었다. 거기에서 그치지 않고 50파이세 주화까지도 수주하는 성과를 거뒀다. 당시 현대종합상사가 인도 정부로부터 수주한 물량은 7,500t, 이는 소전 영업의 전무후무한 기록이었다. 인도에 소전 수출을 재개한 것은 2011년 말, 1,542만t으로 1,800만 달러에 해당하는 규모였다. 그 과정은 결코 쉽지 않았다. 첫 소전 수출 거래를 한 지 오랜 시간이 흘렀지만 인도 정부의 해외기업에 대한 견제와 터무니없는 요구는 여전했다. 기술력, 제품력, 정확한 납기 등은 문제 될 것이 없었다. 다만 운반이 문제였다. 운반할 때 인도 국적의 배만 이용해야 한다는 무리한 조건을 제시한 것이다. 인도 국적선이 운반비를 과도하게 요구할 것은 너무도 뻔했고, 그 비용을 반영한다면 가격경쟁력을 갖추기란 불가능했다.

그럼에도 불구하고 일단 이 조건을 수용했다. 상당한 공백기를 거쳐 되살린 기회를 놓

칠 수 없었기 때문이었다. 더불어 계약을 하는 과정에서 합리적인 방안을 제시한다면 충분히 설득시킬 수 있으리라고 자신했다. 협상 테이블에 앉은 현대종합상사의 입장은 분명했다.

"모든 것을 감수하는 대신 소전을 운반할 때 인도 국적선 외 다른 나라의 배도 이용할 수 있도록 해 주십시오."

이렇게 단호하게 말했다. 단 '파키스탄과 중국 국적의 배는 절대 이용하지 않겠다.'는 뜻을 분명히 했다. 당시 인도는 파키스탄과 오랫동안 종교 문제로 갈등을 빚고 있었고, 중국과 영토 분쟁으로 감정이 좋지 않았다. 이를 적극적으로 반영한 것이다. 예상은 적중했다. 그들은 이 제안을 받아들여 파키스탄과 중국 국적의 배만 피하면 문제 삼지 않겠다는 뜻을 밝혀왔다. 인도의 문화와 정서를 반영한 디테일이 가져온 결실이었다.

작은 차이가 승패를 좌우한다

인도에서의 소전 수출 성공 경험은 칠레로 이어졌다. 2012년 초, 칠레에서 희소식이 날아들었다. 칠레조폐공사에 2013년까지 5,069t의 소전을 공급하기로 계약을 체결한 것이다. 계약금액만 5,100만 달러, 소전 단독 수주로는 기록적인 규모였다. 게다가 현지 소전 제조업체인 아르맛사를 제치고 따낸 수주이기에 더욱 의미가 컸다.

수주에 임할 때 현대종합상사가 주목한 것은 아르맛 지분의 상당 부분이 외국 자본에 인수되었다는 사실이었다. 그로 인해 아르맛과 칠레조폐공사가 적잖은 갈등을 빚고 있음을 확인하고, 그 둘 사이의 간극을 집요하게 파고들었다. 개인적인 친분은 친분대로 다져나가고 강점을 어필했다. 최적의 백업 자료를 신속하게 제공하고 그들의 요청에 세심하게 대응했다. 그 결과 기술력과 제품력, 정확한 납기와 고품질 서비스를 인정받을 수 있었고, '현대종합상사는 확실히 믿을 수 있다.'는 확신을 줄 수 있었다. 이 같은 우호적인 분위기는 칠레 내수용 소전 전량을 낙찰받는 성과로 돌아왔다. 결과적으로 정확한 정보력과 관계를 파고드는 디테일에 집중한 것이 수주에 성공할 수 있었던 비결이었다.

* 이 글은 편집팀에서 관계자 인터뷰와 관련 사업 취재로 구성하였다.

38

희망과 좌절, 재도전의 괌 중유 공급 사업

—

차명근

모든 일에는 처음이 있다. 없으면 만들면 된다. 마침 그 얼마 전부터 한전에서 실시하는 중유구매 입찰에 후발주자로 참가를 시작하여 우여곡절 속에 드디어 성과를 올리기 시작하였는데 안정적 공급능력과 가격 경쟁력 있는 싱가포르 공급선 확보가 관건이란 점에서 이 건도 크게 다르지가 않다고 판단되었다.



"아 네, 현대종합상사요…?" 그 말투에서 이미 직감이 왔다. 그리고 머뭇거리며 꺼내는 그의 말이 곧 직감이 맞았음을 확인해 주었다. 며칠 만에 우리가 아닌 다른 큰 회사와 참여하기로 이야기가 되었다고 한다. 서운하긴 했지만 차라리 잘된 것이라 생각했다.

모든 일에는 처음이 있다

괌 전력청(Guam Power Authority)의 용역공급사업을 하고 있던 한 한국인으로부터 전화 연락을 받은 것은 2012년 8월 말이었다. "괌 전력청에서 곧 중요한 입찰 공고를 낼 겁니다. 저하고 현대종합상사하고 함께 해보지 않으시겠습니까?" 회사 홈페이지에서 연락처를 찾아 연락을 했다는 그의 말에 의하면 그 입찰 건은 발전용 중유 공급에 관한 것이었고, 그 규모는 연간 중유 45만 톤, 약 2년간 6,000억 원에 상당하는 계약금액으로, 상호합의에 의해 3년간 계약을 연장할 수 있는 옵션이 있는 큼직한 건이었다.

일단 구미가 당겼다. 곧바로 여러 경로를 통해 추가 정보를 입수하고 일주일 동안 면밀히 계약조건을 스터디한 결과 한 번 해볼 만하다는 쪽으로 가닥이 잡혔다. 단, 현지 등록된 업체만이 입찰에 참가할 수 있는 조건이었으므로 현지 업무를 대행해 줄 현지 파트너가 필요했다.

그에게 전화를 걸었다. "예, 얼마 전 통화한 현대종합상사입니다. 안녕하시지요?" 이렇게 의기투합한 동지의 마음으로 인사를 했지만 그의 말투는 얼마 전과는 완연히 달랐다. "아 네, 현대종합상사요…?" 그 말투에서 이미 직감이 왔다. 그리고 머뭇거리며 꺼내는 그의 말이 곧 직감이 맞았음을 확인해 주었다. 며칠 만에 우리가 아닌 다른 큰 회사와 참여하기로 이야기가 되었다고 한다. 서운하긴 했지만 차라리 잘된 것이라 생각했다. 저쪽도 이런 연료공급사업은 문외한인지라 매달려 봤자 받아들이기 힘든 조건을 제시할 가능성이 높고 커뮤니케이

션 미스가 생겨 중간에 일을 어렵게 만들 수도 있기 때문이다.

입찰일 마감까지 시간이 촉박하여 마음이 급해졌지만 오히려 원점에서 다시 시작하는 원칙의 길을 택했다. 본 건에 대해 꼼꼼히 조사하면서 기회를 살피며 귀를 열어 두던 중 얼마 안 되어 다른 용역업자에게 같은 제안이 들어왔다. 이번에는 그쪽도 팜 전력청에 윤활유를 공급 중인 사업자로서 규모는 달랐지만 거래 형태가 비슷하고 더구나 잘 아는 믿을만한 업체였으므로 이야기가 바로 통해서 곧 파트너 관계를 맺을 수 있었다. 여담이지만 처음에 제안을 했던 현지업체는 새로운 파트너와 뭔가가 틀어져 결국 입찰에 참여하지 못했다.

입찰 내용은 기본 2년에 추가 3년, 물량은 연간 45만 톤 정도에 전체 기간 금액은 1조 5,000억 달러나 되는 큰 사업이었으나 당시 석유제품팀은 출범한 지 2년이 채 안 된 신생 부서로 팀장 포함 세 명의 직원이 전부였고 회사 차원에서도 이만한 건을 이행할만한 경험과 시스템도 제대로 갖춰지지 않은 부분이 많았다. 객관적으로 볼 때 이 건은 실패할 이유가 아흔아홉 가지였다. 하지만 성공한다면 현대종합상사에서 새로 시작한 석유제품사업의 든든한 버팀목이 생기는 것이기도 했다. 고(故) 정주영 왕 회장님의 어록집에 나오는 날카로운 질문, "이봐, 해보기나 했어?" 가 번뜩하고 떠올랐다. 일단 시도하는 것만이 성공할 수 있는 단 한 가지 이유이자 굳건한 성공의 디딤돌이 되기 마련이다. 로또 당첨도 로또를 사야 얻을 수 있는 것이 아닌가. 2,500만 달러라는 입찰보증금이 필요했지만 일단 참가하여 뚫고 간다면 승률은 높아지면 높아졌지 밑질 것은 없다는 배짱이 생겼다.

모든 일에는 처음이 있다. 없으면 만들면 된다. 마침 그 얼마 전부터 한전에서 실시하는 중유구매 입찰에 후발주자로 참가를 시작하여 우여곡절 속에 드디어 성과를 올리기 시작하였는데 안정적 공급능력과 가격 경쟁력 있는 싱가포르 공급선 확보가 관건이란 점에서 이 건도 크게 다르지가 않다고 판단되었다. 2,500만 달러에 달하는 비드본드, 만만찮은 페널티 계약조항들의 부담 때문인지 예상외로 사전설명회에 경쟁자들이 벌떼같이 모이진 않았으나 참석한 업체들은 전부 무시무시한 말벌급 메이저 업체들이었다. 입찰 시작 전 객관적 승률은 1%였지만 잘 준비해서 일단 참가하면, 시작이 반이라고, 승률은 최소 51%가 된다는 나름대로의 계산으로 입찰 요강을 살피고, 이곳저곳에서 정보들을 귀동냥하는 한편 유력한 공급선을 설득하여 백업을 확약받고 입찰을 준비했다.

따스한 햇볕이 된 'Sunshine법'

최저가 낙찰 방식으로 진행된 입찰 결과 현대종합상사의 가격이 가장 좋았다. 아흔아홉 가지의 우려를 딛고 계약을 성사할 고지가 눈앞에 보였다. 일이 쉽게 풀리는 기분이었다. 하지만 앞에서 밝혔듯이 최초 괌 전력청 입찰공고에는 반드시 등록된 현지업체가 입찰에 참가해야 했다. 현지법인이 없는 당사는 현지 협력업체를 통해 참가했는데 괌 전력청에서는 당사와 지분 등 아무 관계 없는 당사 현지 파트너업체에 대한 우려 때문인지 갑자기 파트너 업체에 대한 현대종합상사 본사의 보증을 요구했다. 처음에 이러한 보증을 간단하게 생각했지만 본사에서는 리스크가 큰 사업을 위해 불확실한 협력업체를 보증해 주는 것을 원치 않았고 괌 전력청이 대안으로 제안한 당사 현지 파트너에 대한 지분인수 방안에도 반대하는 입장이었다.

장고 끝에 본사가 협력업체를 보증할 테니 동시에 본계약을 당사에 양도해달라는 조건의 제안이 나갔으나 괌 전력청은 체결되지도 않은 계약을 미리 양도할 수 없다는 이유로 당사를 부적격으로 판정하고 곧바로 2등에게 우선협상대상자(LOI to award) 자격을 주어버렸다. 순식간에 일이 그렇게 된 것은 나중에 알게 된 사항이지만 미리 있었던 2등 업체의 집요한 로비가 작용한 것이었다. 본 계약에 대한 승인 절차로 괌 전력청은 상위기관인 CCU(Consolidated Commission on Utilities : 전기/수도 등 공공재 통합 위원회)의 승인을 거쳐야 했는데 3일 뒤 열릴 CCU에서 2등 업체가 그대로 승인받는 것을 막을 수 있는 방법은 없어 보였다. 이제는 정말 포기해야 하는 것인가. 절박한 상황에서 관련법을 살피다가 눈에 번쩍 띄는 한 조항을 발견했다. 실낱같지만 한 줄기 희망의 빛이었다.

'Sunshine Act.'

미국에서 시행하고 있는 이 '선샤인법'은 정부기관의 거래내역 공개, 윤리경영 및 자율준수 실효성 여부, 내부 공익 시스템 확인 등을 중점 내용으로 하며, 특히 미국 정부기관이 대규모 입찰을 할 때 그 과정에 이유 있는 Protest가 들어오면 입찰 과정은 일시 정지되고 관련 정보를 공개하고 상위기관의 심의를 받게 하는 기능을 갖고 있다. 하지만 회사 내부적으로 이미 이 건은 2등 업체에 LOI가 나갔으니 물 건너간 것으로 보고 다시 되살려 보자는 얘기조차 꺼내기 힘든 상황으로 흘러갔다.

꺼져가는 불씨를 살려야만 했다. CCU가 이틀 앞으로 다가온 날은 마침 정기 월간회의가 있는 날이었다. 회의 시간 직전 팀 자료에 '괌 전력청 현황 및 대응 방안'을 한 장 슬쩍 끼워 넣었다. 팀 현황 발표 시 따가운 시선들을 무릅쓰고 '괌 전력청 입찰 건이 어려움에 빠졌지

잠재고객인 괌 전력청과 법률 다툼을 벌여서 좋을 일은 없었다. 하지만 당사의 Protest도 이유 있는 것이므로 소송도 불사한다는 확고한 태도를 취하였다. 이에 괌 전력청도 난감한 지경이었는지 나중에 "공급량의 절반만 맡으라"는 제안을 했다. 물론 거절했지만 그것은 그들도 이미 문제가 있음을 인정했다는 뜻이었다.

만 'Sunshine Act'로 판세를 뒤집을 수도 있으니 기회를 달라. 늦기 전에 당장 괌으로 날아가 Protest 할 수 있게 해달라.'고 회의에 참석한 경영진을 설득했다. 이미 끝난 게임인데 괜한 미련 두지 말라는 얘기가 여기저기서 나왔으나 정몽혁 회장님의 짤막한 한마디로 정리가 되었다.

"차 부장 눈빛을 보니 될 수 있을 것 같다. 다시 해봐." 회의가 끝나자마자 사내 미국인 변호사인 Andrew와 함께 공항으로 달려가 밤 비행기에 올랐다.

급히 현지 변호사를 섭외하여 CCU가 열리는 날에 다음과 같은 내용의 Protest를 제출했다. "본 입찰이 최저가 낙찰방식(Lowest Bidding)이며 당사가 최저가 입찰자인데, 석연찮은 이유로 낙찰자를 바꾸는 것은 말이 안 되며 당사에 대한 부적격 판정이 시정되지 않는다면 당사는 소송으로 대응하겠다." 이날 저녁 열린 CCU에서 위원장은 예정되었던 괌 전력청 중유계약 의결 건은 본건에 대한 Protest가 방금 접수되었으므로 제외한다고 선언했다. 여기저기서 신음소리가 새어 나왔다. 일단 고비는 넘긴 셈이었다.

물론 진짜 소송에 들어가면 문제는 복잡했다. 미국 변호사 비용이 어마어마할 것이 뻔했고, 기간이 얼마나 걸릴지, 또 결과가 원하는 대로 나올지 모든 것이 불투명했다. 더욱이 잠재고객인 괌 전력청과 법률 다툼을 벌여서 좋을 일은 없었다. 하지만 당사의 Protest도 이유 있는 것이므로 소송도 불사한다는 확고한 태도를 취하였다. 이에 괌 전력청도 난감한 지경이었는지 나중에 "공급량의 절반만 맡으라."는 제안을 했다. 물론 거절했지만 그것은 그들도 이미 문제가 있음을 인정했다는 뜻이었다.

괘씸죄에서 신뢰로

결국 2013년 4월 초 괌 전력청은 다시 입찰을 하는 것으로 일방적 공고를 냈다. 만약

정말 소송으로 들어가서 끝까지 당사의 권리를 주장한다면 승소할 가능성이 높았지만 비용과 시간 및 변수를 고려한다면 쉽사리 내리기 힘들 결정이었고 이미 기존 공급자는 원하는 가격으로 6개월 공급 연장을 보장받았다. 질질 끌다가는 남 좋은 일만 시킬 수도 있고 어쨌든 다시 도전할 수 있는 길을 만들어낸 것이므로 소송을 포기하고 재도전하는 것으로 가닥을 잡았다.

얼마 뒤 나온 재입찰 요강은 1차 때 와는 많이 달랐다. 두 번째 입찰은 첫 번째 입찰과는 달리 서류심사를 먼저 한 후 이 심사를 통과한 기업들만 가격을 오픈하는 방식이었다. 당사가 Protest한 것에 대한 괘씸죄인지 당사를 떨어뜨리기 위한 것으로 보이는 새로운 조건이 몇 개 붙여졌다. 이를테면 신용등급평가는 이름난 회사가 아닌 'Dun & Bradstreet(DB)'라는 처음 듣는 영국기관의 등급을 받아오라는데 유일하게 이 회사가 책정한 당사 등급은 'B등급'이어서 현대종합상사는 거기서부터 이미 탈락이었다. 괌에서의 석유사업 개발 경험까지 평가 항목에 넣는다는 것도 새로 추가되었다.

우선 DB등급을 알아보니 현대종합상사가 채권단 관리하에 있던 시절의 등급이 수정되지 않아서였는데 마침 DB 한국지사가 있어 업데이트된 회계보고서를 제출하고 빠른 재심사를 부탁했지만 "2~3주 안에 결과가 나오는 것은 불가능하며 런던 본사의 재심사를 거쳐야 하므로 빨라야 3~4개월이 걸린다."는 것이 그들의 답변이었다.

하지만 급한 상황을 설명하고 매일 DB 측에 방문과 전화로 읍소할 수밖에 별도리가 없었다. 이러한 정성이 통했는지 천만 다행히 불과 2주일 만에 회사 등급이 'A'로 수정되었다. 서류마감 사흘 전 오후였다. 이것은 한국 DB지사도 놀라워했던 스피드인데 다시 한 번 한국 DB지사의 협조에 감사드린다.

한편 1차 입찰 시 당사에 중유를 공급하기로 했었던 싱가포르 공급업체가 1차의 혼란했던 상황과 당시 2등을 했었던 업체의 현지 로비력을 보고는 가능성도 없는데 들러리를 설 수는 없다며 2차 입찰에서 당사 백업을 거부하였다. 하지만 괌 전력청이 원하는 스펙의 중유를 가장 경쟁력 있게 공급할 수 있는 업체인데 놓칠 수가 없었다.

사흘 동안 전화통에 매달려 "힘들게 돌아왔지만 다시 출발선에 섰으니 도와달라, 아직 우리에게 가능성이 많다."라며 간곡히 설득한 결과 다행히 다시 같이 가기로 결정해 주었을 뿐더러 성공적인 입찰을 위해 두 명의 직원을 본 입찰 전담으로 할애, 일주일 밤낮 구분 없이 전폭적으로 지원했다.

하지만 가용한 본사 일손은 팀장과 신입 홍승주 사원, 단둘뿐으로 떨어뜨리기 위해 만들어진 서류조건들을 되는 것으로 만들기 위해 2주간 매일 저녁 12시까지 거래 실적, 추

2년 반 전, 상호 불신에서 시작된 부적격판정 및 이에 불복한 소송불사에 괘씸죄를 적용했던 에피소드는 이제 이미 기억에서 부식되고 그보다 훨씬 전인 1969년 현대건설이 괌에서 시행했던 건설공사에서 시작된 현대와 괌 간 인연의 끈을 이어 장기적인 협력 파트너 위치를 더욱 공고히 할 수 있게 되었다.

천서, 보증서 등 서류작업에 매달렸다. 입찰서류 마감 하루 전 오후 늦게야 서류준비를 끝냈는데 제출 시간을 맞추려면 직접 들고 뛰는 수밖에 없었다. 홍 사원이 밤 비행기를 아슬아슬하게 잡아타고 괌에 도착하여 아침까지 호텔 방에서 서류를 6세트로 정리·포장하여 오전 10시 정각에 괌 전력청에 서류를 제출했다.

"서류 통과"

서류제출 1달 뒤인 6월 초 서류심사 통과라는 낭보가 들려왔다. 이제 봉인해서 제출된 가격만 개봉되면 승부는 결정된다. 1주일 뒤 괌 전력청 대회의실 이뤄진 공개입찰개봉 현장에서 현지파트너로부터 문자가 왔다. "Congratulations!" 입찰을 시작할 당시부터 진행된 절망, 재도전, 성취 순의 사연이 주마등처럼 떠오르며 지나갔다. 2등과의 가격 차는 1차 때보다 훨씬 좁혀져서 하마터면 전유종, 전량 수주를 놓칠 뻔한 스릴이 있었지만 오히려 평정한 마음으로 드디어 해냈다는 것을 담담히 만끽했다.

2013년 8월 현대종합상사는 괌 전력청과 6억 달러(약 6,682억 원) 규모의 연료용 중유를 공급하는 계약을 체결했다. 그 이후 현대종합상사는 2015년 8월까지 2년간 괌 전력청에 연간 45만 톤에 달하는 고품질의 중유를 성공적으로 적기공급하였고 이에 힘입어 2015년 8월 20일에는 다시 3년간 약 120만 톤, 5억 6,000만 달러(약 6,645억 원) 상당의 중유공급 연장계약이 성사되었다.

2년 반 전, 상호 불신에서 시작된 부적격판정 및 이에 불복한 소송 불사에 괘씸죄를 적용했던 에피소드는 이제 이미 기억에서 부식되고 그보다 훨씬 전인 1969년 현대건설이 괌에서 시행했던 건설공사에서 시작된 괌과의 인연의 끈을 이어 장기적인 협력 파트너 위치를 더욱 공고히 할 수 있게 되었다.

차명근_ 현재 부장으로 유화제품팀 팀장에 재임 중이다.

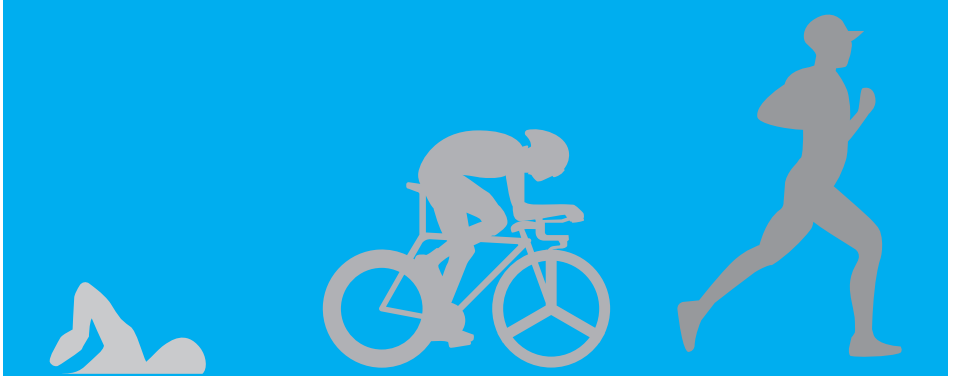
39

일본 오시마조선소 철인 3종 경기 참가기

—

이성호

일본 고객사는 일반적으로 비즈니스에 있어서 정이나 관계에 얽매이지 않고 '칼같이' 일하는 것으로 잘 알려져 있다. 그러나 '한 번 더 마주 앉고', '한 번 더 같이 뛰는' 작은 차이는 결국 사람의 마음을 움직인다.



오시마조선소는 우리 회사의 가장 오래된 우량 고객사 중 하나로, 매년 7월 일본 후쿠오카 오시마 섬에서 주요 고객사들과 조선소 전 직원이 참가하는 트라이애슬론 대회를 주최한다. '철인 3종 경기'로 알려진 트라이애슬론은 한 선수가 수영·사이클·마라톤 세 종목을 연이어 치르는, 인간 한계를 넘나드는 극한의 경기다.

"수영 좀 하지?"

뜬금없는 팀장님의 질문에 문득 불길한 예감이 들었지만, 신입사원 주제에 'No'라는 대답은 이미 선택할 수 있는 답이 아니었다. 게다가 해병대 출신이라는 점을 이미 알고 하는 질문이라 '수영 못 한다.'는 대답은 '한 번 해병은 영원한 해병'의 정신으로 무장한 모든 해병 대원들을 모독하는 행위였다.

"네!"

잔뜩 기합이 들어간 내 대답과 함께 오시마조선소 트라이애슬론 대회를 위한 드림팀이 꾸려졌다.

오시마조선소는 우리 회사의 가장 오래된 우량 고객사 중 하나로, 매년 7월 일본 후쿠오카 오시마 섬에서 주요 고객사들과 조선소 전 직원이 참가하는 트라이애슬론 대회를 주최한다. '철인 3종 경기'로 알려진 트라이애슬론은 한 선수가 수영·사이클·마라톤 세 종목을 연이어 치르는, 인간 한계를 넘나드는 극한의 경기다. 조선소에서 이런 대회를 여는 것이 어찌 보면 어울리는 일이기도 하고 이례적인 일이기도 했는데, 어쨌든 해마다 400명 이상이 참가하는 인기 있는 행사로 자리 잡았다. 대회 중에는 섬의 모든 주민들이 함께 나와 축제처럼 행사를 즐긴다.

'드림팀'인지 아닌지 그건 결과를 봐야 알 수 있는 일이었고, 대회 참가를 위해 꾸려진


SAFETY
SAFETY

현대종합상사팀은 사이클에 두바이 지사 이호 상무님, 7.5km 마라톤에 판재팀 채진병 팀장님, 그리고 수영에 나, 이렇게 세 사람이었다. 한 선수가 세 종목을 다 치르는 공식 경기를 일반인이 감당하기 어렵다는 점을 고려하여 한 사람이 한 종목씩 나누어 치러지는 방식이었다.

현대종합상사팀은 일정이 잡힌 뒤 바로 7월 대회를 위한 훈련에 들어갔다. 업무량이 많아 특별히 훈련시간을 따로 내기는 어려웠다. 수백 개의 회사 계단을 오르며 업무 관련 서류를 읽기도 했고, 팀원 간 훈련 상황을 수시로 체크하며 나름대로 철저히 준비를 했다. 함께 대회를 준비하는 동안 서로의 건강과 안부를 묻는 목소리가 자연스러워졌고, 경직되었던 신입사원의 표정도 조금씩 밝아졌다.

그렇게 2박 3일 일정으로 후쿠오카행 비행기에 오른 세 명의 철인은 이미 상사와 부하직원이 아니었다. 꿈 같은 능력을 가진 팀은 아닐지라도 같은 꿈을 함께 꾸는 '드림' 팀이었다.

지고도 이기는 이상한 대회

제대한 지 4년이 지났지만 '한 번 해병은 영원한 해병'이기에 나는 자신만만하게 바다로 뛰어들었다. 그러나 '한 때 해병은 영원한 현역 해병'은 아니었다.

곧 숨이 목까지 차올라 헉헉대기 시작했다. 그렇게 힘들어하는 모습을 보이는 것만으로도 미안하고 민망한데, 내 속내는 모른 채 현지 일본인 스텝들은 계속 산소마스크를 갔다 댔다.

"다이조부, 다이조부…."

괜찮다고 일본어로 여러 번 거절해봤지만 스태프들은 포기하지 않았다. '저러다 죽는 거 아니냐'는 표정을 지으며 그들은 계속해서 민망한 위급상황을 연출했다. 총 한 바퀴 반을

그러나 '한 때 해병은 영원한 현역 해병'은 아니었다. 곧 숨이 목까지 차올라 헉헉대기 시작했다. 그렇게 힘들어하는 모습을 보이는 것만으로도 미안하고 민망한데, 내 속내는 모른 채 현지 일본인 스텝들은 계속 산소마스크를 갔다 댔다.
"다이조부, 다이조부…."

도는 수영 코스에서 나는 결국 한 바퀴를 돌고 나머지 반 바퀴를 완주하지 못했다. 사이클과 마라톤을 맡은 이호 상무님과 채진병 팀장님이 코스를 완주한 이후 나는 기쁨과 불안을 동시에 느끼며 상사들의 질책을 기다렸다.

그런 내게 팀원들은 한목소리로 말했다.

"니 한 몸 희생해서 전체를 살렸다."

예상 밖의 칭찬이었다. 완주에 실패하고 산소마스크까지 썼는데 전체를 살렸다니. 당시에는 정확히 무슨 의미인지 이해가 되지 않던 말이었다. 하지만 대회가 끝나고 뒤풀이 자리에 가서야 조금 이해가 되었다.

"운동 시작해라!"

뒤풀이 장소에서 오시마조선소 직원들과 이호 상무님과 채진병 팀장님은 마치 오랜만에 만난 친구나 형제처럼 반가워했다. 가식 없는 안부 인사를 나누며 급히 마주 잡은 손에서, 계약서를 주고받을 때는 볼 수 없었던 진심 어린 관계를 확인할 수 있었다.

일본 고객사는 일반적으로 비즈니스에 있어서 정이나 관계에 얽매이지 않고 '칼같이' 일하는 것으로 잘 알려져 있다. 그러나 '한 번 더 마주 앉고', '한 번 더 같이 뛰는' 작은 차이는 결국 사람의 마음을 움직인다.

매해 열리는 트라이애슬론 대회 참가는 현대종합상사가 오시마조선소와의 관계를 소중하게 생각한다는 메시지이다. 그리고 그 메시지는 정장바지에 운동화를 신고 회사 계단을 오르는 순간에, 시커먼 바다에 두려움 없이 뛰어드는 순간에 이미 만들어진다. 그리고 비록 완주가 아니라 중도 포기 과정일지라도 함께하는 그 과정 속에서 완성됐다.

아쉽게 수영 부분에서는 완주하지 못했지만 2015년 오시마조선소 트라이애슬론 참가는 고객사와의 관계를 다시 한 번 다지는 계기가 되었다.

2박 3일의 일정을 마치며 이호 상무님은 나에게 의미심장한 한마디를 던졌다.

"운동 시작해라!"

이성호_ 현재 판재팀에서 일하고 있다.

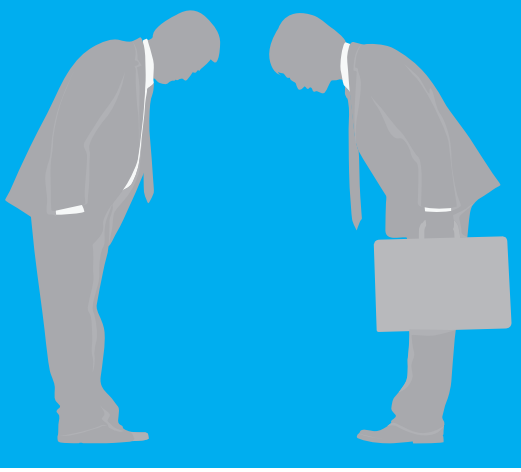
40

종합상사 무용론이 사라지는 날까지

—

이승훈

일본에서 인정을 받기 위해서는 그들의 손과 발이 되어 노력해야 한다. 우리나라는 상사의 이익에 대해 매우 야박하다. 메이커도 실수요가도 "상사를 빼고 직접 거래를 하면 이윤이 더 남을 텐데."라는 마음이 있어서 기회만 되면 직거래를 하려고 한다. 이런 인식 탓에 종합상사 무용론이 정착되어 있지만, 안타깝게도 쉽게 시정되지 않을 것이다.



입사 당시인 1990년, 본사 상품본부에는 상품1부·상품2부·상품개발부·섬유부가 있었고, 전자본부와 화학건재본부도 있었다. 하지만 시대 흐름에 따라 여러 본부가 통폐합을 거치며 '부'에서 '팀'으로 변했다가 1997년 말 외환 유동성 위기로 자취를 감추게 되었다. 그리고 일본 법인의 취급 품목도 자연스럽게 현재와 같이 철강 중심이 되었다.

세 차례의 부도, 그리고 시말서

입사 6년 차인 한 후배와 거래처를 방문하다, 우연찮게 신입사원 때 자주 왔던 지역을 지나며 옛날 생각이 나서 예전에 취급했던 상품 얘기를 했다. 냄비·주전자·가죽가방·구두·피아노·전자기타·의류·우모·송이버섯 등등…. 그랬더니 깜짝 놀라며 말했다.

"우리 회사가 그런 상품도 취급했습니까?"

그도 그럴 것이, 서울올림픽 이후 우리나라 수출 품목이 단순 가공품에서 고부가가치재로 급속도로 변천한 사실을 모르는 세대에게는 처음 접하는 신선한 옛날얘기로 들리는 것 같다.

입사 당시인 1990년, 본사 상품본부에는 상품1부·상품2부·상품개발부·섬유부가 있었고, 전자본부와 화학건재본부도 있었다. 하지만 시대 흐름에 따라 여러 본부가 통폐합을 거치며 '부'에서 '팀'으로 변했다가 1997년 말 외환 유동성 위기로 자취를 감추게 되었다. 그리고 일본 법인의 취급 품목도 자연스럽게 현재와 같이 철강 중심이 되었다.

역대 법인장들이 포트폴리오 다각화를 위해 자동차부품팀과 IT팀, 가솔린 판매를 위한 특수사업팀을 운영하며 나름대로 열심히 노력했지만, 여러 사유로 인해 결실을 맺지 못했다. 그러다가 2010년도 들어 현지 여건과 본사 및 지사의 의욕과 노력이 결실을 맺어 태양광 분야가 자리 잡기 시작했다.

일본의 기업 수는 421만 개이고, 이중 대기업은 0.3%인 1.2만 개에 불과하다. 0.3%의 대기업을 중심으로 살아남기 위해 치열한 경쟁을 한다. 신입사원 당시 '일본 사람은 정직하다.'는 선입감과 무지로 인해 업무 인수 후 불과 2주 만에 300만 엔 부도를 맞은 것을 시작으로 2년 후에 200만 엔 부도를 맞았다. 또 3년 후에 본사 섬유부 요청으로 수입을 대행하다 3,000만 엔의 부도를 맞았다.

특히 세 번째 부도는 징조가 이미 두 번 있어서, 받아 놓은 120일 만기 어음은 막지 못했어도 물품의 추가 인도는 방지할 수 있었다. 그런데 안일한 사고를 가진 데다 민감하지도 못해 부도액을 반으로 줄일 수 있는 기회를 실기한 점이 크게 가슴 아팠고, 폐를 끼치게 된 회사와 동료들에게 미안함으로 한동안 고개를 들고 다니지 못했다. 당시 제출한 시말서를 통해 그때 경험을 동료에게 전파하여 두 번 다시 같은 절차를 밟는 불상사가 생기지 않게 하겠다고 다짐했던 일이 기억난다. 이 실패의 경험을 바탕으로, 나 자신은 물론 동료들이 거울삼아 사고의 미연 방지를 위해 마음과 자세를 다지고 또 다지는 습성이 길러졌다고 본다.

이런 거래선 부도도, 상식이 통하지 않는 악질 수요가도 간혹 있지만, 대다수의 일본인은 약속을 지키려고 최선을 다한다. 좋은 예가 2008년 리먼브러더스 사태 직후 전 세계 동시 공황 때였다. 철강 시황은 날이 갈수록 하락하여 불과 3개월 사이에 절반 이하로 폭락했지만, 일본 법인 수요가들 중 인수를 기피하거나 조금이라도 가격을 깎아 달라고 한 수요가는 단 한 곳도 없었다.

담당자가 쉽게 바뀌지 않고, 간혹 이동이 있어도 인수인계를 철저히 한다. 특히 과거의 문제점 등이 이어져 한 번 낙인이 찍힌 회사는 쉽게 만회하지 못하기 때문에 눈앞의 손실을 감수하더라도 신용을 지키기 위해 노력한다.

종합상사 무용론이 사라지는 날까지

일본에서 인정을 받기 위해서는 그들의 손과 발이 되어 노력해야 한다. 우리나라는 상사의 이익에 대해 매우 야박하다. 메이커도 실수요가도 "상사를 빼고 직접 거래를 하면 이윤이 더 남을 텐데."라는 마음이 있어서 기회만 되면 직거래를 하려고 한다. 이런 인식 탓에 종합상사 무용론이 형성되어 있지만, 안타깝게도 쉽게 시정되지 않을 것이다.

이 세상에 공짜란 없다. 일본 상거래는 공급자와 실수요가 사이에 상사가 반드시 들어가, 대금 결제는 물론이고 가격 협상, 납기 등 조정 역할을 하며 이익을 내는 구조이다. 공급

이 세상에 공짜란 없다. 일본 상거래는 공급자와 실수요가 사이에 상사가 반드시 들어가, 대금 결제는 물론이고 가격 협상, 납기 등 조정 역할을 하며 이익을 내는 구조이다. 공급자와 실수요가가 직거래를 하다 트러블이 생기면 수습하기 어려워지지만, 중간에 상사가 끼어 있으면 완충 역할을 해 주기 때문에 원만히 해결된다.

자와 실수요가가 직거래를 하다 트러블이 생기면 수습하기 어려워지지만, 중간에 상사가 끼어 있으면 완충 역할을 해 주기 때문에 원만히 해결된다. 공급자 측에서 문제가 생겨 납기가 지연되면, 손실을 감수하더라도 수단과 방법을 가리지 않고 타 메이커에서 조달하여 공급해 주고, 반대로 실수요가가 문제가 생겨 인수를 못 하게 되면 전매도 떠 맡아 해 주기 때문에 3%의 상사 이익을 아까워하지 않는다.

"거래 당사자들 모두가 만족해야 거래가 오래가지, 이익이 없는데 누가 열심히 하겠냐."는 사고가 저변에 깔려 있고, 오래가지 않는 거래는 시간 낭비로 생각해 거래를 기피한다.

일본 법인은 외상 거래를 하기 때문에 주로 수요가를 방문해서 상담을 한다. 하지만 간혹 우리 회사를 찾아오는 수요가들이 있다. 방문 목적을 말할 때 "회사 근처에 일이 있어 왔다가 들른다."고 하지만 속내는 우리 회사가 건전하게 돌아가는지, 그래서 발주한 물건이 납기대로 공급이 될지를 보자는 것이다. 혹시나 우리가 납기를 지키지 못하게 되면 한시라도 빨리 다른 공급선을 찾아 물건을 확보해서 납품할 의무가 생기기 때문에 이를 미연에 방지하기 위한 정보 수집이다. 우리도 단순한 메신저가 아닌 메이커 혹은 수요가의 가려운 곳을 사전에 찾아 긁어줄 때 무용론은 시정될 것이다.

창립 32년 차인 현대재팬에는 선배들 노력으로 30년 가까이 안정거래를 하고 있는 Araya공업을 필두로 20년 전후 거래 중인 Mitsuba·Sanden·Oshima조선소 등이 있다. 2000년도 이후에 개발되어 10년 전후 안정 거래 중인, 규모는 작지만 고마운 수요가들이 다수 있다. 재임 중에 기존 수요가 관리는 물론이고, 후배들에게 자랑할 수 있는 장기 안정 수요가를 한 곳이라도 더 늘려 조금이나마 회사에 보답하고 싶다. 일본 법인 전 사원이 오늘도 거래처 확장에 매진하고 있어, 창립 50주년이 기대된다.

이승훈_ 오사카 지사장을 역임했다. 현재 부장으로 동경 법인장에 재임 중이다.

준비된 100년 기업
현대종합상사 40년 에피소드

인쇄일 2016년 9월 5일
발행인 정몽혁
발행일 2016년 9월 23일
발행처 현대종합상사(주)
서울특별시 종로구 율곡로 2길 25
02-390-1114, http://www.hyundaicorp.com/

기획/디자인 (주)유니크플러스
서울시 성동구 성수일로 108 KM빌딩 4층
02-2140-1114, http://www.unps.co.kr/
인쇄 (주)금명문화

비매품
06320
9 791186 392164
ISBN 979-11-86392-16-4
ISBN 979-11-86392-14-0 (세트)