



# 밀리언 마일 경영

이기윤

“이제라도 엔드밀을 생산하면  
아직도 주문할 의사가 있습니까?”

“물론이요. 엔드밀 시장은 무한합니다.”

“내가 엔드밀 생산하는 회사를 따로 만드는 건 어떻습니까?”

“환영합니다. 나는 지금 당신네 회사와 거래하는 게 아닙니다.  
미스터 송을 믿는 겁니다.”





## 밀리언 마일 경영

이 기 윤

1

“포장이 끝났습니다. 사장님.”

공장장 이영배 이사의 보고였다. 그는 매우 긴장해 있었다. 아니 흥분해 있다는 게 맞을지 모른다.

“발송준비가 다 된 겁니까?”

송호근 사장은 자신이 직접 제품을 담고 포장하는 것을 도왔음에도 불구하고, 귀로 다시 한 번 확인했다. 마음 한 쪽에 불안한 구석이 남아있기 때문이다. 그러나 다른 한 편에서는 ‘해냈다. 이제 정말 시작이다.’ 하는 뿌듯한 성취감도 있었다.

박스라야 사무용 책상 하나 정도의 크기였다. 하지만 пам과 열정으로 만든 100가지 이상의 다양한 종류요 개수로 따지면 12,000개쯤 되는 양이었다.

“네, 사장님. 트럭도 도착했습니다.”

이영배 이사는 밖에 대기하고 있는 트럭을 힐끗 보며 말했다. 최 부장, 황 과장, 정주현, 홍부호, 이상인 등 20명 전 직원이 작업을 멈추고 나와 둘러싸고 있었다. 회사가 만들어진 후 첫 수출품이 박스에 담겨 나가는 역사적인 순간을 지켜보는 것이다.

“그럼 실읍시다.”

송 사장이 고개를 끄덕이자 이 이사는 지게차 기사에게 신호를 보냈다. 지게차가 작업하는데도 직원들이 나서서 박스가 트럭에 실려지는 것을 도왔다. 이윽고 트럭에 실려지자 송 사장은 오른 손을 번쩍 들어 흔들었다. 어서 떠나라는 신호였다. 첫 딸을 시집보내는 심정이 이럴 것 같았다.

트럭은 이내 공장을 뒤로하고 출발했다. 트럭이 움직이자 이영배 이사도 손을 흔들었고 전 직원이 모두 손을 흔들었다. 말할 수 없는 감회가 그들 주변을 맴돌았다. 인천 효성동 공장에서 첫 수출품을 실은 트럭은 그렇게 전 직원의 환송을 받으며 부산항을 향해 떠났다.

트럭의 뒷모습이 시야에서 사라지자 이영배 이사는 송 사장을 보았다. 무언가 세레모니가 필요하지 않느냐는 눈짓이었다. 막걸리라도 한 통 사다가 한 잔씩 나누고 싶은 그 심정을 송 사장이 모를 리 없었다. 송 사장도 그러고 싶은 충동을 느꼈다. 그러나 웬지 안심이 안 되었다. 지금은 파티를 할 때가 아닌 것 같았다. 미국으로 보낸 수출품이 무사히 바이어에게 전달되고, 제품에 대한 평가가 나오고, 그래서 대금이 결제되었을 때, 그 때 막걸리가 아닌 샴페인과 맥주로 파티를 해야겠다는 생각을 했다.

“자. 만든 거 다 싸 보냈으니 또 만들어야죠. 모두 들어가 일 합시다.”

송 사장의 반응에 이 이사는 아쉬움을 보였지만 말로 표현하지는 않았다. 송 사장의 마음을 읽은 것이다.

‘양지원공구’를 설립한 지 1년만인 1982년 11월의 일이었다. 미국 디트로이트에 있는 프로덕션 툴(Production Tool)사로부터 처음으로 주문 받은 25만 달러어치 제품 중 1차 선적 분 3만 달러어치를 트럭에 실어 보낸 뒷자리는 이렇게 허전했다. 물론 의미는 큰 시간이었다. 송호근 사장의 감회 역시 표현하기 어려울 정도였다. 그러나 삼폐인을 터뜨리기에 일렀다. 이젠 됐다 싶어 고르고 또 고른 완제품만을 실어보내긴 했지만 안심이 안 되었다. 처음이라 반복되는 시행착오 속에 자체적으로 걸러낸 불량률이 워낙 많았던 탓이다.

그런 심리 탓일까. 송 사장의 마음은 다른 날보다 착잡하고 긴장도 되었다. 그 날도 송 사장은 여느 날과 다름없이 직원들과 함께 공장에서 일하다 잤다. 창업 이후 집에 들어가 잔 날이 손가락으로 꼽을 정도였다. 창업 멤버들이 모두 그랬다. 24시간 오픈하는 쇼핑점은 교대라도 하지만 그들은 교대도 없이 24시간 젊은 혼을 바쳐 연구하고 생산하며 공장을 돌렸다.

이튿날이 되었다. 아침 9시를 좀 넘겼을까, 편지 한 통이 배달되었다. 뉴욕에 있는 공구상 MSC사에서 보낸 편지였다. 샘플을 만들어 보냈던 회사이기에 반가워서 뜯어보니 보낸 샘플의 품질에 대한 견해가 적혀 있었다.

...당사의 테스트 결과 귀사의 제품에 관심이 높아졌습니다. 그런데 엔드밀 옆 날의 가공이 Primary와 Secondary 등 둘로 예민하게 나뉘어야 하는 데 귀사의 제품은 하나로 되어 있습니다. 한 공정 빠진 것 아닌가 의심이 됩니다....

하는 의문의 제기였다. 그 제품은 이번 첫 수출품의 주 종목이기도 했다. 송 사장은 책상 서랍에서 게이지를 꺼내 이리저리 나름대로 측정, 검토해 본 후 이영배 이사과 품질관리부(QC) 황 과장을 불러 편지를 보여

주었다. 이영배 이사는 자신감을 보이며 싱긋 웃었다.

“제가 답장을 쓰겠습니다. 미국 내 첫째가는 엔드밀 생산 회사에서 이미 날을 하나로 만든 신제품을 만들어 히트치고 있습니다. 날을 하나로 하는 것이 기술이나 품질로 한 수 우위입니다.”

이영배 이사가 이야기하는 동안 황 과장은 사장 책상에 놓인 게이지를 집어 들고 제품의 이곳저곳을 측정해 보았다.

“그렇다면 이 이사가 바로 답장을 써주세요. 그 부분만 이해가 되면 곧 주문을 하겠다니까.”

송 사장은 그렇게 지시하고 일어서려 했다. 그 순간이었다. 황 과장이 ‘사장님’ 하며 어두운 표정으로 송 사장을 주춤하게 만들었다.

“사장님. 지금 자세히 보니 아무래도 문제가 될 것 같은데요”

“문제?... 뭐가?... 어디에 흠이 있어요?”

송 사장과 이 이사는 눈썹을 치켜 올리며 황 과장을 보았다.

“이 엔드밀 끝을 보십시오. 날 끝이 죽어 있습니다.”

엔드밀은 절삭공구의 하나이다. 절삭공구란 공작기계나 일반기계에 장착해서 주로 금속류를 깎는데 쓰이는 소모성 공구다. 그 중에서도 엔드밀은 금형이나 항공기 동체를 만드는 데 필수적인 공구이기에 특히 정밀해야 하고, 날 끝이 서 있어야 했다. 날 끝이 죽어 있다면 그것은 작은 문제가 아니었다.

송 사장은 빼앗듯이 황 과장이 들고 있던 게이지와 엔드밀을 낚아채어 다시 측정했다. 송 사장의 표정도 어두워졌다.

“이게 어떻게 된 일이지? 이건 우리 미스테인크야.”

송 사장은 이영배 이사에게 엔드밀과 게이지를 건네주며 물었다. 보통 낭패가 아니었다. 이 이사는 고개를 갸웃했다.

“그럴 리 없습니다. MSC에 보낸 샘플도 같은 겁니다. 그 까다로운

MSC도 이 부분은 지적하지 않았잖습니까….”

이 이사는 그럴 리 없다며 엔드밀을 넘겨받아 살펴보았다. 눈에 보일 만큼 드러나진 않지만 날 끝이 표준보다 약간 죽어 있는 것은 사실이었다. 이 이사도 말을 잃었다.

“자, 어떻게 하지. 어제 보낸 제품도 다 그럴 텐데.”

송 사장은 당장 어제 부산항으로 내려 보낸 물건이 걱정되었다. 얼굴은 이미 흠뻑이었다.

“잠시만 기다려 주십시오.”

황 과장은 빠른 걸음으로 현장에 가서 미국 시장에서 수집해 온 엔드밀 샘플을 가져와 송 사장과 이 이사 앞에서 다시 살펴보았다. 정밀하게 비교하며 측정해 보니 열 개 중 세 개의 날 끝이 그들이 만든 것만큼 죽어 있었다.

“미국 유명회사 제품에도 그런 게 있네요. MSC가 그 부분을 지적하지 않은 것은 그 정도는 괜찮다고 여긴 것 같은데요.”

“……”

송 사장과 이 이사의 얼굴은 이미 굳어 있었다. 입술도 굳어 말을 못하는 것 같았다. 자신이 발견한 결함 때문에 분위기가 이렇게 된 것에 미안함을 느꼈던지 황 과장은 머리를 긁으며 말했다.

“그냥 보내도 괜찮을 것 같습니다. 다음부터 시정하도록 하죠, 뭐.”

“안 돼!”

이 이사가 굳었던 입을 열어 단호하게 말했다.

“첫 수출품입니다. 그것도 25만 달러어치 중 1차분 3만 달러어치입니다. 만에 하나 그것으로 인해 클레임이라도 당하는 날이면 우리 회사는 일어나보지도 못하고 문 닫게 될지 모릅니다.”

송 사장은 갈등을 느꼈다. 이런 심한 갈등은 난생 처음이었다. 어느 쪽

이든 결정을 내려야 하는데 어려웠다. 결함이 발견된 이상 부산항에 내려 보낸 박스를 당장 다시 올려 와야 했다. 그러나 그렇게 하기에는 더 어려운 당면 과제가 있었다. 공장을 만들고 원자재를 구하고 제품을 개발하고 생산하는 1년 사이 자금이 바닥난 것이었다. 빨리 물건을 보내 3만 달러라도 결제를 받아야 공장이 돌아갈 수 있었다.

결혼할 때 어머니가 사 준 집을 팔아 마련한 1억원으로 시작한 사업이었다. 여기에 중소기업시설자금 2억원을 대출받아 공장 매입에 4천만원 쓰고, 기계시설비로 2억원을 투자, 남은 돈 6천만원이 운영자금이었는데, 알뜰히 하고 또 알뜰히 했지만 창업 식구 12명의 생활이 따르는 만큼 1년이 안 가 바닥이 나고 말았다.

제품다운 제품을 생산할 수 있는 최소한의 시스템이나마 구축한 것이 위안이요 희망이었다. 이제는 잘 만들어 보내기만 하면 돈이 들어올 것이라는 기대로 어려움을 버텨 왔는데 첫 수출품에 결함이 발견되었으니 이 일을 어찌하면 좋단 말인가.

공교롭게도 이 일은 J종합상사를 경영하는 친구에게도 낭패를 줄 일이었다. 100만달러 수출실적을 채우기 위해 송 사장의 3만달러 수출이 꼭 필요하다 하여 실적을 넘겨주기로 했던 것이다. J종합상사로선 100만달러 실적이 절대적 과제였다.

송 사장의 이마에 식은땀이 돋았다. 황 과장의 분석대로 그 정도 결함은 미국 시장에서 문제 삼지 않을 것도 같았다. 그러나 이 이사의 주장처럼 첫 수출품이라는 데 부담이 컸다. 만에 하나 첫 물건에서 신용불량으로 미국 시장에 낙인이 찍힌다면 창업의 의지는 접어야 했다.

손수건을 꺼내 식은땀을 훔치며 창가를 서성이던 송 사장은 시간을 얻으려는 듯, 총무과에 연락해 수출품 박스의 현 위치를 파악해보도록 했다. 즉각 대답이 왔다.



“아침에 통관까지 마쳤다고 합니다. 아직 배에 실리지는 않았답니다.”

통관까지 마쳤다면 부두에 놓여있을 것이다. 어느 컨테이너에 이미 들어갔는지도 모른다. 그렇다면 그 많은 컨테이너 속에서 우리 것 하나를 찾아내 되 가져온다는 것도 쉬운 일이 아니었다. 콧대 높은 세관은 또 뭐라고 설득한단 말인가.

송 사장은 서성거림을 멈추고 이영배 이사에게 물었다.

“공장을 지금처럼 주야로 가동한다고 보고, 결함을 바로 잡아 그만큼을 다시 만드는 데 며칠이나 걸릴까요?”

“서둘러도 한 달은 족히 걸릴 겁니다.”

이 이사는 입술을 깨물었다. 송 사장은 이미 다시 만들 각오를 다진 표정이었다. 아니나 다를까. 송 사장은 이윽고 말했다.

“도로 가져옵시다. 구매처인 프로덕션 틀에는 내가 선적이 좀 늦는다고 양해 전문을 보내겠습니다.”

다행히 시간이 못 박혀 있는 것은 아니었다. 짧은 시간 침묵이 흘렀다.

이 이사 얼굴은 이중으로 어두워졌다. 원자재 살 돈이 걱정인 것이다. 일부 밀린 월급을 주겠다는 약속도 뒤로 밀어야 할 것이 뻔했다. 하지만 말을 꺼내기가 어려웠다. 회사 형편을 훤히 알고 있는 입장이기에 더 그랬다. 송 사장은 그런 이 이사의 말 없는 말을 느낌으로 들었다.

“어떻게든 돈을 만들어 오겠습니다. 모두 어렵겠지만 다시 만듭시다.”

“죄송합니다. 다시 잘 하겠습니다, 사장님.”

이 이사와 황 과장은 동시에 머리를 숙였다. 미안함도 고마움도 진심이었다.

송호근 사장이 ‘양지원공구’를 설립한 것은 약관 삼십 세 때인 1981년 겨울이었다. 공구회사를 차리면서 ‘뜻을 기르는 곳’이라며 ‘양지원(養志園)’이라 한 것은 이천에 있는 아버지 농장 이름이 ‘양지원농장’으로 귀에 익었기 때문이었다.

12월 20일 회사를 만들었는데, 엄밀히 말하면 이때는 아버지 집에 사업자 등록증을 건 날이었다. 공장을 매입하고, 필요한 외국산기계, 국산기계 등을 주문하는데 우선 사업자 등록증이 필요했던 것이다. 그렇게 하여 최소한의 원자재 공급라인을 구축하고 생산 설비와 인적 구성을 갖추어 공장 가동을 시작하는 것은 이듬해 10월이었다.

10개월 동안 공장의 기초를 구축하는 노력은 집념에 가까웠다. 창립 직원 열두 명은 뜻으로 뭉쳐 한술밥을 먹으며 밤낮 가리지 않고 일했다. 미국 생활에서 열린 사고를 몸에 익힌 송 사장은 직원을 하나 같이 파트너로 여겼다. 자율적으로 자기 일 알아서 하게끔 제도를 만들면서 전체적으로는 상중하의 조직이 아니라 보편적인 도덕률에 따라 호형호제하고 지내며 언제 누구에게든 귀를 열어놓고 지냈다.

그렇게 지내는 사이 양지원공구는 송호근 사장을 중심으로 푹푹 뭉치게 되었고, 절삭공구 분야에서 국내 제일의 회사 — 나아가 세계 제일의 회사를 만드는 것을 공동의 목표로 갖게 되었다. 엔드밀은 절삭공구 중에서도 가장 부가가치가 높은 공구지만 세계적으로 전문생산업체가 뚜렷하게 없는 틈새시장이었다. 열심히만 하면 성장 속도가 엄청나게 빠를 수도 있는, 그런 감춰진 보물 같은 분야였다. 그들은 송 사장을 중심으로 남보

다 빠른 시간에 안정된 직장과 부를 누리자는 희망을 가슴에 품었다.

송호근 사장은 최고라는 명성을 얻기 위한 선결과제를 품질과 신용에 두었다. 송 사장은 해외 유명 제품을 모조리 구해 와서 끊임없는 질삭 테스트를 거쳤다. 1982년 봄과 여름을 그렇게 보내면서 한편에서는 세계의 엔드밀 시장을 조사했다. 시장은 예상보다 훨씬 크고 넓었다. 사용되는 엔드밀은 종류만도 수만 종이였다. 대소를 불문하고 기계를 만들고 고치고 다루는 곳은 예외 없이 엔드밀을 필요로 했다. 송 사장은 엔드밀의 유통 경로나 수요처 공급처 정보를 최대한 모으면서 면밀하게 체크해 나갔다. 다른 한편에서는 최고의 엔드밀을 만들 수 있는 원자재인 고속도강(합금강 중 가장 만들기 어려운 재료) 공급선을 프랑스에서 확보하고 선반, 밀링, 센터리스 그라인딩, 홀루트, 릴리빙, 엔드티스 등 제작에 필요한 기계 역시 최고를 주문하는 등 바쁘게 움직였다.

시제품을 만들게 되면서는 유명회사 제품과 비교 분석하고 결과를 데이터화 했다. 시제품이 기대에 못 미칠 때면 몇 날이고 생산부 직원들과 머리를 맞대고 토론하며 원인을 찾아냈다.

기계가 들어오고 시제품이 생산되면서 직원은 늘어났다. 합류하는 직원 마다 밤낮 없이 공장을 지켰다. 송 사장 역시 슬리핑백을 가져다 놓고 직원들과 함께 먹고 자고 뒹굴며 진두지휘했다. 식당이 따로 없었지만 밥도 해먹었다. 밥 하는 당번이 밥을 하면 국 사오는 당번은 양동이에 국을 사왔고 둘러앉아 나눠 먹었다. 사장이 전 직원의 라면을 끓이는 날도 많았다. 그런 과정을 거쳐 1982년 10월 초, 드디어 양지원공구는 그들의 꿈을 실현시켜줄 엔드밀을 생산하기 시작했다.

그 10월에, 송 사장은 자신의 회사에서 만든 엔드밀 샘플을 가지고 미국 출장을 떠났다. 비즈니스를 위한 출장이었지만 회사 형편에선 해외 출장비가 부담스러웠다. 송 사장은 가장 싼 US 패스를 끊고 가장 싼 렌

터카와 모텔을 이용하는 등 비용을 최소화하면서 미국 전국을 돌았다.

송 사장에게 가장 강력한 무기는 막힘없는 회화 능력이었다. 전 직장에서 미국에 파견되었을 때 익힌 것이었다. 송 사장의 유창한 영어실력을 알고 있는 동종 업계(그러나 아이템은 다른) 사장들은, 미국 출장 가는 김에 자기네 제품 수출 건도 알아봐 달라고 부탁했고, 결과적으로 몇 가지 수출을 성사시켜줌으로서 송 사장의 미국 출장비는 충당될 수 있었다.

미국을 돌아다니는 동안 송 사장에게는 ‘Tool’이라는 글자 외엔 어떤 것도 눈에 들어오지 않았다. 공구 간판이 걸린 곳은 어디든 들어가 제품을 내보였고, 전화번호부에 나와 있는 모든 공구상에 전화를 걸어 상담을 원했다.

미국 일주 2주일째, 오하이오주 클리블랜드시의 한 작은 공구상에서 그는 눈물을 흘렸다. 불쑥 방문하여 샘플을 내어놓고 열심히 설명을 했더니 공구상 주인이 500달러를 주는 것이었다. 송 사장은 의아해하며 물었다.

“무슨 돈입니까?”

“당신의 열정에 감동했소. 500달러를 드릴 테니 당신이 알아서 그만큼 물건을 보내주세요.”

모양은 우습지만 그게 첫 주문이었다. 첫 주문이라고 생각하니 눈물이 흘렀던 것이다.

미국을 돌아다니는 중 KOTRA(대한무역진흥공사) 간판도 그냥 지나치지 않았다. 당시 미국 내 코트라 조직이라야 10곳 내외였는데 모두 방문했다.

LA에서는 정말 화나는 일이 있었다. 마침 LA 컨벤션센터에서 Westec

Show가 준비되고 있었는데 이는 미국에서 두 번째로 큰 전시회요, 송 사장과 딱 맞아 떨어지는 공작기계와 절삭공구 쇼였다.

LA 코트라 무역관에 찾아가니 부스 하나와 인테리어를 지원해 주었다. 송 사장은 담당 과장에게 ‘양지원공구 대표’라는 명함을 내밀고 엔드밀 제품을 설명한 뒤 인테리어를 잘 좀 부탁한다고 신신 당부하고 돌아왔다. 오픈까지 삼 일이나 여유가 있어 인근을 돌아다니며 여전히 영업을 했다.

쇼 오픈 전날, 제품을 전시하려고 부스를 찾아가 보니 가로 세로 못을 죽 쳐 놓 게 보였다. 송 사장이 열심히 한 설명은 듣는 둥 마는 둥 하고 공구라 하니 망치나 드라이버 벤치 스페너 따위인 줄로 지레 짐작한 것이었다. 송 사장은 한 걸음에 코트라로 달려가 담당 과장에게 항의했다.

“누가 그런 식으로 못이나 박아달라고 했습니까?”

그러자 과장은 오히려 성을 더 냈다.

“이보시오. 부스도 인테리어도 다 지원해 준 건데 이 무슨 항의요.”

“지원을 효과 있게 해야지요. 당신 돈으로 지원했습니까? 인테리어를 다시 할 시간은 없고 저런 상태로는 우리 제품을 진열할 수 없고, 어떻게 하면 좋습니까?”

“당신이 알아서 하시오. 나는 최선을 베풀 거요.”

과장은 사과는커녕 별 건방진 놈 다보겠다는 투였다. 송 사장은 관장을 찾아가 항의했다. 전후 사정을 들은 관장은 응급처치를 도와주었고, 그래서 송 사장은 간신히 전시를 할 수 있었다. 과장은 송 사장을 노골적으로 외면했다.

그런데 전시회가 오픈되자 송 사장 부스만 만원이었다. 한국 업체 부스는 모두 4곳이었는데 다른 곳은 파리만 날렸다. 송 사장의 유창한 영어가 한 몫 했음은 물론이다. 송 사장의 부스만 만원이라는 소문이 나자

쇼가 끝날 무렵, 그제야 과장이 찾아와 사과했다. 송 사장은 더 말하지 않았다.

디트로이트시 코트라 무역관 직원은 헌신적이었다. 가지고 있는 업체 자료를 모두 내어 소개해 주었다. 그렇게 해서 바이어와 거래가 성립되면 그것이 곧 코트라 직원의 실적으로 연결되던 때이기에는 했는데, 그 직원 덕분에 디트로이트시에 있는 ‘프로덕션 툴’을 만나게 되었고 25만달러어치 주문서를 받게 되었다.

43일 만에 귀국한 송 사장은 첫 주문서를 액자에 걸어놓고 작은 파티를 열어 전 직원 결속을 다졌다. 이튿날부터 모두 신명이 나서 밤낮 가리지 않고 엔드필을 만들기 시작했다. 그렇게 하여 1차분 첫 수출물량이 만들어진 것이고, 그것을 부산항에 보낸 것인데 결함이 발견되었으니 송 사장으로서의 보통 낭패스러운 일이 아니었다.

첫 수출품을 결함 있는 상태에서 그대로 보낼 수는 없는 일이었다. 물건을 도로 가져오도록 조치한 송 사장은 비장한 각오로 아버지를 찾아갔다.

### 3

“아버지, 회사가 위기에 처했습니다.”

송 사장은 아버지 앞에 무릎을 꿇고 고개를 숙였다. 아버지는 잠시 아들을 본 후 말했다.

“거 봐라. 기업은 그렇게 쉬운 게 아니야.”

그렇지 않아도 덩고 싶었던 아버지였다. 도움을 청하지 않는 아들이 대견한 게 아니라 서운한 아버지였다. 아버지는 이 때다 싶어 아들을 호

되게 나무랐다.

“네가 겨우 서른인데, 알면 뭘 안다고 혼자 한다는 거냐.”

“.....”

“너처럼 순박하고 물러 터진 녀석이 무슨 경영을 해. 사업은 전쟁인데...”

“한 번만 도와주십시오. 주문 받은 물량도 있고 하니, 이번 위기만 넘기면 잘 될 겁니다.”

송 사장은 구구하게 변명하지 않았다.

“어떻게 뭘 도와줄까?”

“3억원만 빌려주십시오.”

“3억원?... 이미 3억원을 날리고?...”

“날린 것은 아닙니다.”

“3억원이 동네 아이 이름이냐?...”

송 사장의 아버지에게 사실 그만한 힘은 있었다. 대한방직, 쌍용, 태화산업 등 굵직한 회사에서 중역을 지냈고, 박정희 정권 하에서는 금융통화위원회도 역임했다.

“저를 믿고 도와주십시오.”

“.....”

한참 만에 아버지는 입을 열었다.

“돈만 빌려 달라고? 경영은 여전히 네가 하고?”

송 사장은 아버지의 의중을 읽었다. 경영을 도와주고 싶은 것이다. 아니 가르쳐주고 싶은 것이 정답일 것이다. 물론 아들 회사가 잘 되도록 간섭하자는 것이다. 기회만 있으면 아버지는 그런 뜻을 내보였었다. 그럴 때마다 송 사장은 홀로 서게 내버려 달라고 고집했었다.

‘우리 힘으로 일으키자.’

하는 창업 동지들과의 약속도 있었지만, 남의 말을 잘 듣지 않는 전근대적 아버지의 독선이 미국 물을 먹은 젊은 송 사장에겐 더 부담스러웠다.

그런데, 지금은 상황이 달랐다. 절대 위기에서 도움을 청하는 자리였다. 비위를 거스르면 도와주지 않을 것만 같았다. 송 사장은 양보하기로 했다. 지난 1년간 혼자 경영해보았고, 허술하지만 최소한의 체제도 갖춰진 만큼 아버지의 경영 지도를 받아보는 것도 좋을 것 같았다. 송 사장은 얼굴을 들어 아버지를 보았다.

“경영도 좀 도와주십시오.”

아버지 입가에 얇은 미소가 그려졌다. 잠시 아들을 보던 아버지는 시원하게 웃으며 말했다.

“알았다. 네 의지가 정 그렇다면, 이 아버지 집을 담보로 은행에서 빌려 주겠다. 그리고 당분간 내가 네 회사에 출근하여 현장에서 경영을 가르쳐 주겠다. 됐냐?”

“고맙습니다. 아버지.”

아버지에게 고마움을 표하고 물러나오니 날은 이미 어둠에 싸여있었다.

송 사장은 이 소식을 빨리 공장에 전해 직원들을 안심시키고 싶었다. 공장에 도착한 것은 밤 9시였다. 직원들이 모두 마당에 둘러앉아 있었다. 하나 같이 우울한 모습이었다. 자세히 보니 부산항에서 되돌아온 제품 박스가 가운데 있었다. 그 박스를 보는 순간 송 사장 눈시울도 뜨거워졌다. 송 사장을 보자 직원들은 정말 미안해했다. 우는 직원도 있었다.

“왜 그런 걸 가운데 놓고 우거지상들 하고 있어? 잘못된 일은 빨리 잊어야지.”

송 사장이 힘 있는 어조로 말하자 직원들의 눈길은 송 사장에게 모아



졌다.

“이 이사, 저녁이나 먹읍시다. 저녁 먹고 집에 가든지 일 하든지…”

이영배 이사가 나섰다.

“…조금 전에 저녁은 먹었습니다.”

“그래요…”

송 사장은 머뭇거렸다. 이 자리에서 이야기할까? 송 사장은 알리기로 했다.

“마침 모두 모여 있고, 모두 알아야 할 이야기니까 하겠습니다. 알다시피 지난 1년을 보내면서 창업자금으로 갖고 있던 것은 바닥이 났습니다. 월급을 제 때에 못 주는 정도가 되었습니다. 첫 수출품이 가고, 결제를 받으면 그때부터 회전이 될 것으로 예상했는데 결함이 발견되어 못 보냈습니다. 회사는 그래서 더 위기에 처했습니다.”

송 사장은 솔직하게 털어냈다. 직원들은 조용히 들었다.

“엮힌 데 뉘친다는 속담 그대로 어려울 때 꼭 이런 일이 벌어지는 법입니다. 그러나 누구를 탓하겠습니까. …이번 일은 나를 포함해서 모두의 잘못입니다. 중요한 것은 이 일을 계기로 삼아 다시는 이런 잘못을 되풀이하지 않는다는 각오를 나누는 일입니다. 아시겠지요?”

“……”

대답은 없었다. 아니 몇 명인가가 모기 소리로 대답을 했다. 송 사장은 좀 더 목소리에 힘을 주었다.

“우리는 이제 기초는 다 갖췄습니다. 여기까지 오는데도 모두 정말 고생이 많았습니다. 연구 실험도 많이 했고 불량품도 엄청 만들어 버렸습니다. 시행착오를 겪으면서 우수한 원자재 공급 라인도 확보했고, 생산 설비도 부족함 없이 갖췄습니다. 협력체계도 확립했고, 기술력도 일차적 관문은 다 통과했습니다. 이제 생산해서 수출만 하면 돌아가게 된 건데,

이러한 때에 돈이 떨어진 겁니다.”

“.....”

“혼자 해결해 보려고 뛰어다니다 할 수 없이 아버지를 찾아 갔습니다. 아버지로부터 집을 담보로 한 은행 용자를 약속받았습니다. 이제 밀린 월급도 드릴 수 있고 위기를 넘길 수 있게 되었으니까 너무 걱정하지 말고, 일어나 잘 합시다.”

선천적인 인간의 간사함일까. 어둠 속이지만, 돈이 마련되었다는 소리에 직원들의 얼굴이 금세 밝아지는 것을 송 사장은 느낄 수 있었다. 그는 아버지 이야기를 지금, 마저 하는 게 좋을 것 같다는 생각을 했다. 평소 이야기한 일이 없는 아버지 이야기를.

“아버지 이야기를 마저, 조금 해야 할 것 같군요. 아버지 집을 담보로 했다고 했지요. 그러니까 아버지가 걱정이 돼서 당분간 공장 경영을 돕기로 했습니다. 와서 이것저것 살펴보시면 틀림없이 간섭이 시작될 겁니다. 아버진 사실 큰 회사를 경영했던 경력이 많은 분입니다. 아버지가 경영을 도와주시면 저는 해외로 더 뛰어다닐 수 있을 겁니다. 하지만 젊고 자유분방한 우리와는 세대가 달라 사고방식에 차이가 있을 겁니다. 솔직히 말해 아버진 한국적이고 전근대적인, 완고한 사고를 갖고 계시고 우리는 열린 생각을 나누며 자율적으로 일해 왔습니다. 아버지가 보시면 보나마나 이래선 안 된다, 저래선 안 된다, 도처에서 때 없이 불협화음이 일어날 겁니다. 아버지가 나와 계신 것이 힘들어질 수도 있다는 말입니다. 하지만 분명한 건 그 가운데 배울 것도 많을 것이라는 점입니다. 저는 물론이고 여러분도 걸 보다는 속을 배우면 좋겠습니다. 단점보다는 장점을, 부정하고 거부하기보다는 긍정적인 시각을 가졌으면 합니다. 상황이 상황인 만큼 여러분의 이해와 협조를 바랍니다.”

위기를 넘기게 되었다는 안도감 때문이었을까. 직원들은 송 사장이 아

버지를 경계하는 말에는 귀를 기울이지 않는 듯 했다. 아니 어쩌면 송 사장이 그렇게까지 걱정하는 이유를 이해하지 못하는 지도 몰랐다. 송 사장의 아버지가 사회적으로 저명한 분이라는 사실은 직원들도 알고 있는 터였다. 그런 분이 경영을 도와준다는데 마다할 일은 무엇이며, 경계할 일은 또 무엇이란 말인가.

직원들의 시큰둥한 표정을 읽은 송 사장은 더 끌고 가지 않고 말을 맺었다.

“한 가지는 약속드립니다. 양지원공구는 아버지와 상관없는 우리들의 회사입니다. 얼마나 나와 계실지 모릅시다만 벌린 돈 갚고, 자체적으로 돌아가게 되면 아버지는 회사 일에 관여하지 않으실 겁니다.”

송 사장이 말을 마치자 기다렸다는 듯 이영배 이사가 제안을 했다.

“사장님, 오늘 만큼은 기분이 그렇지 않으니 돼지갈비에 막걸리 파티라도 했으면 합니다. 제가 내도 좋습니다.”

송 사장은 쾌히 받아들였다.

“지난 달 월급도 못 드렸는데 내가 무슨 낮으로 이 이사 술을 먹습니까. 좋습니다. 여러분이 원하는 대로 오늘은 마음껏 마시고 폭 쉽시다.”

#### 4

송호근 사장의 아버지는 이튿날부터 공장에 모습을 나타냈다. 회장님이라 부르기로 했다. 한 눈으로 공장을 둘러본 송 회장은 이영배 이사를 불러 청소부터 시켰다.

“모두 당장 작업을 중지하고 청소부터 시키시오. 이렇게 지저분하니 불량품 투성이지.”

“아침에 청소를 했습니다. 지금은 엔드밀을 생산해야 하는 시간입니다. 마음에 안 드시면 오후에 좀 더 깨끗이 하겠습니다.”

“당장 일을 멈추고 청소부터 다시 하라니까.”

“.....”

“왜 그러고 있어요?”

“알았습니다.”

송 회장의 간섭은 이렇게 시작되었다. 송 회장은 송 사장을 불러서는 사업계획서를 보자고 했다. 송 사장은 갖고 있던 사업계획서를 보여드렸다.

“거 봐라. 무슨 사업계획서가 이렇게 간단 하나. 다시 작성해 와.”

“아버지. 우리 회사는 이 정도 사업계획서로 충분합니다.”

“그 사업계획서에 시장이 어디 있고, 전망은 어디에 있어. 수지예산도 없고.”

“저희는 엔드밀이란 소모성 공구를 만드는 회사입니다. 만들기만 하면 팔아줄 중간상이 세계 도처에 수없이 많습니다. 생산계획과 원가계산만 확실하면 됩니다.”

“어허. 다시 세밀하게 만들어 오래도.”

송 사장은 아버지 비위를 거스를 수 없어 다시 만들었다. 그래도 송 회장 마음에는 안 들었다.

“이것도 안 돼. 다시 만들어 와.”

“아버지. 지금 이런 거 만드는 데 보낼 시간 없습니다. 품질관리 생산 관리 무역업무까지 1인 3역 하면서 지내고 있습니다.”

“구체적이고 완벽한 사업계획이 우선이야. 주먹구구식으로 사업이 되는 게 아냐!”

“이건 제 회사니까 제가 알아서 하겠습니다. 아버진 도와주시는 위치

입니다.”

“그래서 불량품 만들어 퇴짜 당하고, 자본은 바닥나고, 문 닫을 위기네 뭐네 운운한 거냐?”

“.....”

송 회장은 아들의 아픈 곳도 사정없이 건드렸다. 그럴 때면 송 사장은 눈을 찔끔 감았다.

“다시 만들어 와.”

“알았습니다. 모레까지 다시 만들어 올리겠습니다.”

송 사장은 할 수 없이 밤을 새워가며, 있는 머리 없는 지혜 다 짜내 세세한 사업계획을 만들었다. 그러다보니 현재 시점에서 사업에 대한 전반적인 재검토가 이루어지는 것을 체험했다.

일주일 쯤 지나자 송 회장은 직원들 하나하나의 단점을 메모해 송 사장에게 일러주었다.

“봐라. 세상에 아무도 믿을 사람 없다. 가까이 있는 사람을 더 경계해야 해. 생산부의 A는 너무 게을러. 품질관리부 B는 복장이며 태도가 너무 불량해. 알겠니? 그리고 생산부 C는 너무 인사성이 없어. 인사성이 없는 건 반항심 때문이야. C 같은 애는 바로 잘라야 해.”

일부 직원을 바꾸라는 주문까지 다는 것이다.

“안 됩니다, 회장님. C는 내보낼 수 없습니다.”

“잘라. 그게 회사도 잘 되고 본인도 잘 되는 길이야.”

“절대로 안 됩니다, 아버지. C가 없으면 선반 기술에 차질이 생깁니다.”

“사람은 많아. 새로 구하면 되지.”

“사람이 많은 것 같지만 필요한 사람을 만나기는 쉽지 않습니다.”

“어허. 날 위해서 자르라는 거냐. 널 위해서야, 널!”

“안 됩니다. 아무튼 저는 한 열흘 미국출장을 다녀와야 하니까, 다녀와서 다시 얘기 하죠.”

그리고 송 사장이 출장을 다녀오니 C가 보이지 않았다. 송 회장이 잘랐다는 것이다. C만 자른 것이 아니라 다른 직원도 3명이나 잘랐다고 한다. 간부들 사이에서는 흥흥한 유언비어까지 돌았다.

“이거 송 사장 시나리오 아냐?”

“흥. 창업의 어려운 시기 보내고 그들을 잘라? 우리도 언제 잘릴지 모르겠군.”

“송 사장 믿고 모든 걸 투신했는데 이런 식으로 아버지가 등장하면 얘기는 달라지지.”

송 사장은 변명하지 않았다. 대신 만사 제치고 C는 물론, 해외출장으로 자리를 비운 사이 그만둔 직원들의 집으로 달려가 사과하고 설득한 끝에 다시 출근시켰다. 그러자 송 회장이 노발대발했다.

“네 생각을 도대체 알 수가 없구나. 기업을 하는 거냐, 불량한 아이들을 돌보는 거냐.”

“아버지. 제가 사업하는 데 그 친구들이 꼭 필요합니다.”

“친구라니, 직원은 직원이고 사장은 사장이지.”

“제겐 모두 함께 살아야 할 귀한 친구들입니다. 제발 그런 정서까지 강요하지 마십시오.”

“네 엄마가, 어찌다 우리 귀한 아들이 공돌이가 됐다고 한숨짓는 게 괜한 걱정이 아니었구나!”

“죄송합니다.”

“네가 나서서 사사건건 반대하면 내가 뭐 하러 여길 나오겠느냐.”

“죄송합니다. 아버지.”

“알았다. … 알았어.”

의견 충돌이 심한 뒤엔 송 회장의 발길이 며칠 끊겼다. 송 회장이 발길을 끊으면 공장은 평온해졌다. 그러나 평온하다 싶으면 또 나타나 한번 씩 뒤집어 놓고 갔다. 경영 경력이 약한 약관의 송 사장으로서선 참으로 처신하기 힘든 나날이었다. 송 회장의 그러한 간섭은 반 년 남짓 계속되었다. 그런데 10년쯤 지나 송호근 사장은 이 때를 이렇게 회상하게 된다.

“당시 아버지를 이해 못 해 힘들었던 게 사실입니다. 뒤에 생각이 달라졌지요. 돌아켜보면 그 때 아버지가 정답을 알려주셨던 것이고, 그것이 힘이 되어 오늘의 YG-1이 있게 되었습니다.”

일선에서 물러난 아버지가 잠시 장막을 들추고 나와, 허술하고 문제 많은 아들의 기업에 정답을 알려준 뒤 적당한 때에 다시 장막 뒤로 사라져 주었던 것이다.

어쨌든 아버지와 티격태격하며 지내는 사이 공장은 썩썩 돌아갔다. 엔드밀 생산은 차질 없이 이루어졌고, 수출도 순조롭게 진행되었으며, 주문도 늘어났다.

한 달 후 물건을 받은 디트로이트의 프로덕션 툴(Production Tool)사는 나머지 주문량을 속히 보내주고, 그 위에 얼마를 더 주문하겠다고 했다. 샘플을 다시 받아 검토한 뉴욕의 MSC에서도 최고의 제품이라는 찬사와 함께 주문서가 날아왔다. 뉴욕에 있는 또 하나 트래버스(Travers)사도 거래를 원했다. 미국 공구 시장에 가장 영향력 있는 3대 바이어가 경쟁적으로 주문서를 보내오기 시작한 것이다.

자금도 돌기 시작했다. 원가부담이 적은 만큼 부가가치가 높은 아이템이어서 자금이 돌기 시작하니 금세 안정을 찾을 수 있었다. 아버지에게 빌린 돈은 1년 반 만에 갚을 수 있었다.

송 사장의 양지원공구는 불과 2~3년 만에 기초를 다지고 세계기업으로서 집을 올리기 시작했다. 국내외에서 주목 받는 기업이 되자 송 사장은 회사 이름을 ‘양지원공구’에서 보다 부르기 쉽고 쓰기 쉬우며 언어가 달라도 외우기 쉬운 ‘YG-1’으로 개명했다.

5

송호근 사장은 창업 때 약간 어려움을 겪었을 뿐, 비교적 순탄하게 성장가도를 달렸다. 비결은 아이템 선정이나 기술축적, 시장개척 면에서 사전에 준비가 철저했기 때문이었다.

52년, 부산에서 태어나 자란 그의 초등학교 시절 꿈은 훌륭한 농부가 되는 것이었다. 4학년 때 담임이었던 한 선생이 그의 소박한 꿈을 대견하다 칭찬한데 고무된 어린 송호근은, 그래서 그 꿈을 더욱 오래 마음 속에 두었다.

그러나 사업하는 아버지 밑에서, 부침하는 사업가를 보며 자란 그는 차츰 현실적인 목표에 눈을 뜨게 되었다. 핏줄 탓인지 ‘사업’이라는 단어에는 그를 유혹하는 무엇인가가 있어 보였다. 고등학교에 진학하면서 그는 농부 보다는 ‘사업가’를 희망하게 되었다. 침몰하는 시행착오를 피하려면 무엇보다 기술이 있어야 하고 사전 준비가 치밀해야 한다는 것도 마음에 새겼다.

서울대 공대에 진학하면서 그의 꿈은 구체화되기 시작했다. 기계공학을 택한 그는 졸업 후에는 유학을 가서 경영을 겸한 산업공학을 공부하고 싶어 했다. 그런 그에게 대학 졸업을 앞두고 흥미를 갖게 하는 기회가 왔다. 운명을 정하는 행보였는지도 모른다.



“호근아, 아버지와 부산에 갔다 오자.”

아버지가 말했다. 당시 아버지는 신발업체로 널리 알려진 T사의 부사장이었다.

“저도요?”

“응. 회장 댁에 세배 가는 데… 같이 갔으면 하지 않겠니?”

대학 졸업을 앞둔 1976년 설날이었다. 같이 갔으면 하는 데는 다른 의도가 있는 것 같았다. 송호근은 두 말 없이 아버지를 따라 부산에 있는 회장 댁에 세배를 갔다. 아니나 다를까. 그 자리에서 그의 앞날을 좌우하는 이야기가 오고 갔다.

신발을 사양 산업이라고 판단한 T사는 업종 전환을 추진하고 있었다. T사가 선택한 것은 절삭공구 생산이었다. 회장은 서울대에서 기계공학을 전공한 그에게, T사의 새 사업에 합류할 것을 제의했다. 굳이 학자가 될 생각이 아니라면 졸업 후 바로 유학 갈 것이 아니라 직장 생활을 하면서 앞날을 다지는 것이 더 현명할 수 있다는 충고도 해 주었다. 새 사업에 참여하면 곧 기술제휴를 맺을 미국으로 나가 1년 정도 기술을 익힐 기회를 주겠다고도 했다.

송호근에겐 마다할 이유가 없는 기회였다. 그는 졸업과 동시 T사의 신사업 프로젝트에 합류했다. 3월에 입사하여 공장설계와 자재감독 등을 맡아 지내다가 이듬해 1월, 약속대로 상무와 부장과 함께 미국행 비행기에 몸을 실었다. 상무는 새 프로젝트의 사장이요, 부장은 기술력의 중심이었다.

제휴사는 코네티컷트 하트포드(Hartford)시에 있는 Pratt & Whitney사로 콜트그룹이었다. 그에게 맡겨진 역할은 새 프로젝트 추진의 총책임자인 상무를 돕는 것이었다. 상무는 미 8군 대령 출신으로 영어가 유창했으며 활달한 성격이어서 시중들이기 수월했다.

부장은 유난히 상하를 따지는 사람이었다. 그는 부사장의 아들인 송호근에게 처음에는 잘 대해 주었다. 그러나 어느 날인가 원자재 구입 등 신사업 준비가 본격화 되면서 자기 심복이 되어줄 것을 요구했다. 송호근은 한 마디로 거절했다. 회사 일 하는데 심복이 뭘니까? 하고 거절하자 부장은 그 뒤부터 송호근을 적대시했다. 송호근은 상관하지 않았다.

미국 생활은 송호근에게 새로운 도전과도 같았다. 모든 것이 새롭고 적응이 힘들었다. 특히 짧은 영어 실력은 송호근의 수줍은 성격만큼이나 커다란 고민이요 부담이었다. 독해는 웬만큼 했지만 회화는 영 아니었다.

상무는 많은 것을 그에게 알아서 하도록 맡겨주었기 때문에 더 어려웠다. 언어 미숙으로 기술도입 계약이며 차관 계약, 혹은 현지 은행과의 거래에서 자칫 치명적인 손실을 초래하면 큰 일일 수 있었다.

그는 무엇보다 먼저 영어를 정복해야겠다는 생각을 하게 되었다. 밤낮을 가리지 않기로 했다. TV를 시청하면 빨리 익숙해진다 하기에 열심히 봤지만 졸립기만 하고 별 도움이 되지 않았다. 그는 밤마다 거리로 나갔다. 24시간 영업하는 드리그스토어를 기웃거렸다. 밤이 깊어질수록 무료해지는 점원들은 기꺼이, 동방의 작은 나라에서 건너 와 기웃거리는 이방인의 말동무가 되어주었다.

주말이면 남들처럼 한인 교회에 나가는 것이 아니라 산악클럽이나 취미 모임 등 지역사회 서클 활동에 참여했다. 미국인의 실생활 속으로 들어가는 노력을 한 것이다. 행여 계약을 맺는 자리에서는 상대방의 참을성도 시험하고, 이해를 확실히 하기 위해 계약조건을 두 번 세 번 확인했다. 그러는 가운데 그의 회화 실력은 눈에 띄게 향상되었다.

미국인들과 격의 없이 어울릴 만큼 영어가 정복되자, 송호근은 미국 사회의 참 모습을 새로 인식하게 되었다. 그것이 훗날 그가 사업가로 다

시 태어나는데 큰 자산이 되었음은 새삼 거론할 필요가 없을 것이다.

6

엄한 가문에서 태어나 자란 송호근은 대학을 졸업할 때까지 소위 ‘규범을 따르는 착한 아들’이었다. 부모만 엄격한 게 아니라 일가친척이 모두 그랬다. 수줍음 많은 송호근은 부모의 통제와 가문의 엄격함이란 이중 온실에서 자라면서 ‘자기’를 생각하는 일이란 없었다. 집에서 하지 말라는 일은 절대로 안 했다. 그가 선택하고 결정하는 일이 없었던 것이다. 서울대학에 진학하는 것이 세상의 끝처럼 여겨지던 때도 있었다. 그것 역시 부모의 결정이었기 때문이다. 부모의 바람을 저버릴 수 없는 그는 인내와 오기로 그 힘든 일을 해내고 말았다. 그렇게 대학에 들어간 뒤 일어난은 얼마나 정신적 공황을 느꼈던가.

그런 송호근이 미국 생활을 하면서 자기 속에 숨겨져 있던 자유와 도전의식, 자신감을 발견한 것이다. 부모의 요구나 통제가 없는 미국에서, 평소에 그가 갖고 있던 규범을 상당 부분 무시하며 사는 데도 막히거나 잘못되는 일이 없었다. 모든 일을 그가 자유롭게 선택하고 결정하며 원하는 대로 해나가는 사이 수줍음 많은 그에게 반대어 같았던 ‘적극성’ ‘활달함’ 같은 단어가 따라 다닐 정도가 되었다.

미국인에 대한 편견도 점차 사라졌다. 미국에 건너가기 전까지 송호근은 미국사람이 우리보다는 여러 가지 면에서 뛰어난 사람들이라고 생각했다. 그런데 막상 함께 생활하면서 보니 그렇지 않았다. 유능한 사업가의 검증을 거친 서류에서 오류가 발견되기 일쑤였고, 심지어 은행원의 이자 계산에서도 실수가 비일비재했다. 코네티컷 뱅크 오브 트러스트에

서 1천만 달러를 대출받아 이자를 내고 있었는데, 송호근이 매번 계산의 틀린 부분을 지적해 내자 부사장이 찾아와 사과하기도 했다.

“너무 창피해서 앞으로는 제가 직접 하겠습니다. 미안합니다.”

그들의 눈에는 송호근이 예리한 능력을 가졌다고 본 것인데 한국 사회라면 어렵지 않게 처리할 수 있는 간단한 문제들이었다.

미국인이라고 특별한 사람들이 아니었다. 사람에 따른 차이는 있을지 언정 미국인 한국인에 차이가 있을 수 없었다. 미국인 보다 나은 한국인이 얼마든지 있었다. 이러한 깨달음은 그에게 더 큰 자신감을 갖게 해주었다.

질서나 체계, 준법정신 면에서는 합리적인 그들에게 배울 점이 많았다. 특히 소비자를 왕으로 여기는 자세는 세심했다. 국제전화를 쓰는 일이 많아 전화요금의 과금 체계를 유심히 보았는데 그들은 잘못 누른 전화나 끊어진 전화에 대해서는 결코 요금을 청구하는 일이 없었다. 확인을 원하면 분명하게 확인시켜주고 잘못이 발견되면 그 자리에서 시인하고 시정해 주었다. 그들은 진실로 소비자의 이익을 존중했다.

1년 9개월의 미국생활을 마치고 귀국하면서 송호근은 절삭공구 시장이라는 새로운 세계가 도전할 가치가 있음을 확인했다. 절삭공구 생산을 아이টে姆으로 삼은 T사의 일원이 된 것에 든든함을 느꼈다.

귀국하니 집에서는 결혼을 서둘렀다. 대학을 졸업하고 직장을 갖으니 어머니의 준비는 시작되었는데 더 서두르게 된 것은 두 살 아래 동생이 유학 가기 전에 결혼을 하겠다고 날짜를 잡아놓은 상태였기 때문이었다. 가문의 전통상 큰아들이 먼저 식을 올려야 했다.

송호근은 어머니 말씀에 순순히 따랐다. 9월에 귀국하여 11월에 선보고 1월에 약혼식을 가졌고 5월에 결혼식을 올렸다. 송호근은 이런 면에

서는 온순하고 보수적이었다.

T사는 힘든 점이 한두 가지가 아니었다. 철삭공구 프로젝트는 겉으로는 체계를 갖추고 있었다. 회사 이름도 'T기계'로 정해져 기업 홍보가 시작되었다. 그런데 내부가 사상누각처럼 허술했다. 처음 프로젝트의 숫자를 다룬 사람들 잘못이 원인인 것 같았다. 원가 분석, 판매 단가 예측 등 시장조사가 현실과 맞지 않았다. 원자재를 너무 비싸게, 한꺼번에 많이 들여온 것도 큰 부담이었다.

일차로 생산에 들어간 것은 구멍 뚫는 드릴과 텡(나사내는 공구), 밀링 커터 등이었는데 수요 예측도 잘못되어 생산은 쌓이는데 판로를 찾지 못했다. 시설에는 과잉 투자가 되어 있었다. 이런 상황이니 T기계는 고전할 수밖에 없었고, 본사의 지원(투자확대)에만 의존할 뿐이었다. 본사를 살리려고 시작한 사업이 반대로 돈을 축내는 애물단지가 되어 있었다.

내수에 전망이 없다고 판단한 경영진은 막 귀국한 송호근에게 수출업무를 맡겼다. 수출은 처음 시작하는 것과 다름없었다. 송호근은 벼랑 끝에서 일을 맡은 것 같은 답답함을 느꼈지만 어쨌든 해외 시장 개척에 나서기로 했다.

먼저 국제 시장을 조사하고 원가조절을 시도했다. 애당초 선임자들의 원가분석이 너무 높았기에 내부에서 먼저 내려야 했다. 그러다보니 T기계 입장에서는 적자를 전제로 생산하는 어려움을 감수해야 했다. 송호근의 판단엔 100만 달러어치나 쌓여있는 비싼 원자재를 그렇게라도 소모해야 했다. 구입단가가 워낙 높아 제품을 만들어 팔아봐야 원자재 값이라도 건지면 다행인 정도였다.

경영진은 난색을 표했다. 하지만 송호근은 굽히지 않았다. 자신의 주장이 합리적임을 뒷받침하는 경쟁사들의 자료를 내 보이며 말했다.

“원자재를 비싸게 산 것이 문제입니다. 원자재로 되팔면 50%도 못 건

집니다. 이 상태로 주저앉는 것보다는 낫습니다.”

그는 새로 책정한 원가를 들고 가 사장의 결재를 받아내고 말았다.

신사업 프로젝트를 리드했던 간부들이 가만있을 리 없었다. 특히 원자재 구입에 관여한 간부들은 얼굴까지 붉히며 펄펄 뛰었다.

“서울대 출신이면 뭐하고 미국 물 먹었으면 제가 얼마나 먹었어.”

“아직 삼십도 안 된 녀석이 천지를 모르고 나볼대?”

“부사장 아들이라 대우해 줬더니, 이제 보니 회사 말아 먹을 놈이네.”

그러나 송호근을 지켜주는 사람도 있었다. 직계 상관인 홍순모 과장이었다.

“송호근 씨. 당신이 나보다 나니까 소신껏 해요. 내 역량으로 되는 일은 다 밀 테니까.”

송호근은 홍 과장 덕분에 힘든 자리를 지킬 수 있었고, T기계는 송호근으로 인해 비로소 움직이기 시작했다.

종합상사 접촉에서 별 소득이 없자 송호근은 미국 생활에서 얻은 상식으로 미국 대사관을 찾아가 주별로 분류된 옐로우페이지를 모두 검색했다. 그곳에서 메모해 온 ‘커팅 툴’과 관련된 모든 회사와 상호의 주소에 편지를 보냈다. 한편에선 자신이 미국에 있었던 1년 9개월간 회사로 날아온 수출상담 관련 편지를 모조리 찾아내 검토했다. 수출은 힘들 거라며 지레 겁먹은 직원들에 의해 무시된 편지들이었다. 뒤늦게나마 그 편지들에 일일이 답장을 보냈다. 반년이 화살처럼 지나갔다.

본사는 투자를 줄이더니 끊었다. T기계 재정은 악화될 대로 악화되어 월급도 제 날짜에 주지 못하는 형편이 되었다. 본사로서는 더 이상 지원할 의사가 없음을 분명히 했다.

지성이면 감천이라 했던가. 그러한 때에 천심만고 끝에 송호근이 육십만달러짜리 오더를 받아냈다. 그러자 냉랭하던 회사 분위기가 일신되었

다. 모기업까지도 신이 났다. 사장은 흥 과장의 건의를 받아들여 즉시 남녀 직원 1명씩을 무역부에 배치해 주었고 송호근에게는 2단계 승진의 행운을 주었다. 길이 터지자 수출은 활력을 갖게 되었고 송호근은 더 큰 애정으로 회사에 충실했다. 하지만 얼마 못 가 한계가 찾아왔다. 만족감은 커녕 회의를 갖게 하는 일들이 자꾸 생겨났다. 시작이 잘못된 것도 원인 이지만 그보다는 ‘엔드밀’이라는 품목이 발단이었다.

엔드밀은 금형을 만들거나 비행기 동체를 깎을 때 쓰이는 절삭공구로 T기계의 매출에서 차지하는 비중은 15% 정도였다. 그럼에도 송호근이 엔드밀에 남다른 애착을 보인 이유는 매출가 대비 원자재 가격이 3%에 불과한 고부가가치 품목이기 때문이었다. 뿐만 아니라 뚜렷한 생산업체가 없어 경쟁이 약하고 소요량이 많았으며 판로가 다양했다. 송호근은 기회가 있을 때마다 경영진에게 엔드밀의 가치를 역설했지만 번번이 묵살되었다.

경영진이 엔드밀에 가치를 부여하지 않는 것이었다. 어렵게 받아낸 2십만 달러 주문을 2년씩이나 납기를 미루다 결국 포기할 정도였다. 본사가 투자를 중단한 것이 원인이었다. 엔드밀을 생산하기 위해서는 새로운 기계 추가 도입이 필요했는데, 이미 애물단지가 되어버린 사업에 추가 설비투자를 지지할 사람이 없었다.

송호근의 눈에 T기계는 앞이 보이지 않는 길을 목적 없이 가는 것으로 보였다. 걷기를 시작했으니 그냥, 가는 데까지, 갈 수 있는 데까지 가는 것만 같았다. 그건 의미가 없었다.

무엇이든 찾아서 일을 하려는 직원은 없고 시키는 일도 구실만 있으면 피했다. 하루 종일 느긋하게 있다가 해가 떨어지면 바이어에게 전화를 걸어 약속을 미루는 게 일이었다. 얼마 안 되는 기계 서너 개만 구입하면

엔드밀 생산이 원활해질 수 있는데 나서는 사람이 없었다. 회사가 돈 벌 수 있는 기회를 눈앞에 두고도 잡지 못하는 무기력함에 송호근은 안타까움을 느꼈다.

그러던 1981년 여름 남이섬에서 직원야유회를 가졌다. 이 날 송호근은 뛰다가 넘어져 다리가 부러졌다. 8개월이나 병원과 집 신세를 질 정도로 중상이었다. 회사에서는 푹 쉬라고 했지만 송호근은 바이어를 병원으로 불러가며 맡은 일에 충실했다.

그러던 하루였다. 엔드밀을 주문했던 미국 바이어를 병상에서 만나는 순간, 그는 ‘독립’이라는 두 글자를 문득 떠올렸다. 우연이었다. 아니 오기였는지 모른다. 아직도 바이어에게 의사가 있다면 직접 사업을 할 수도 있지 않느냐는 생각을 한 것이다.

“미스터 존, 이제라도 엔드밀을 생산하면 아직도 주문할 의사가 있습니까?”

“물론이요. 엔드밀 시장은 무한합니다.”

“내가 엔드밀 생산하는 회사를 따로 만드는 건 어떻습니까?”

“환영합니다. 나는 지금 당신네 회사와 거래하는 게 아닙니다. 미스터 송을 믿는 겁니다.”

T기계보다 송호근을 더 신뢰한다는 바이어는 흔쾌히 믿음을 주었다. 병상에서 일어날 무렵 송호근은 숙고 끝에 창업을 결심하고 홍 과장에게 의중을 밝혔다. 송호근으로선 누구보다 홍 과장에 대한 의리가 첫째였다. 홍 과장은 펄펄 뛰며 난색을 보였다.

“안돼. 지금 당신이 나가면 어떻게 해. 누구보다 당신이 회사 상황을 잘 알면서.”

“하지만, T기계는 비전이 없습니다.”



“그래도 당신이 무역 팀장이야. 수출 오더의 70% 이상을 당신이 담당하고 있는 거 몰라? 나는 고사하고 회사가 당신을 놓아줄 것 같애?”

“돈 벌 길이 있는데 건의해도 안 듣잖습니까? 길이 아닌 길만 가는데 따라가야 합니까?”

“그건 그렇지만... 그렇다고 당신이 팽개칠 수는 없지. 시간이 해결해 줄지도 몰라.”

홍 과장은 그렇게 말렸다. 그러나 결심을 굳힌 송호근이 뜻을 굽히지 않자 보름 쯤 후 홍 과장은 타협안을 제시했다.

“좋아. 정 그렇다면 당신 밑에 사람을 하나 더 붙여줄 테니 1년 정도 회사일 더 하면서 후임자로 길러내고 정리해.”

“엔드밀을 생산하려면 준비하는 기간이 필요하니 회사는 지금 만들겠습니다.”

“그건... 알아서 해. 나는 못 들은 이야기야.”

그렇게 하여 송호근은 T기계에 출근하면서, 한편에선 아버지 집에 사업자 등록증을 걸고 엔드밀 생산회사 설립을 차근차근 준비했다. 아내를 설득해서 결혼할 때 어머니가 사준 집을 팔아 창업자금으로 삼았다. 이중생활이 시작되었다. 이중생활은 한 회사에서 1인 3역하는 것보다 더 힘들었다. 신혼생활도 잠깐, 이중생활이 시작되면서 집에 들어가지 못하는 날이 많아졌다.

송호근은 홍 과장과의 약속만은 충실히 지켰다. 후임자를 열심히 가르치고 기른 덕에 9개월 후 T기계를 물러날 수 있었다.

창업과 동시에 송호근은 미국 시장을 일차 타겟으로 삼았다. 이유가 있었다. 처음부터 세계의 최고의 품질시장과 경쟁해서 이기지 못하면 살아남기 어렵다는 생각 때문이었다. 송호근은 시작부터 미국, 독일, 일본의 표준 규격을 능가하는 자체 검사기준을 마련해 놓고 이를 엄격히 준수했다. 미국 시장은 그의 노력을 높이 평가하며 파트너로 받아주었다.

미국 시장에서 자신감을 얻은 송호근은 유럽시장 공략에 나섰다. 방법을 찾고 있는데 기회가 찾아왔다. 다른 업체를 방문하고자 한국에 온 독일 바이어들의 통역을 도와주는 과정에서, 그들이 절삭공구에도 관심이 있음을 알게 된 것이다. 샘플을 가지고 돌아간 그들은 얼마 뒤 150 마르크 어치를 주문했고 차츰 주문이 늘어나 2년 뒤에는 6만 마르크 상당을 주문하게 되었다.

독일 바이어의 신용을 얻는 것은 호락호락하지 않았다. 처음 엔드밀 1만 5천개를 받은 그들은 하나하나를 일일이 검사하여 허용치 이내로 오차가 난 세 개를 찾아냈을 정도였다. 완벽주의를 지향하는 송 사장도 혀를 내두를 정도였다. 하지만 독일 바이어의 인정은 유럽시장 진출의 프리패스 같은 것이었다. 덕분에 YG-1는 유럽 시장에 그 이름을 쉽게 심을 수 있었고 1996년 북아일랜드에 현지 공장을 지을 때에는 영국 정부로부터 500만 달러나 무상 지원을 받기도 했다.

〈파이낸셜 타임즈〉에 다음과 같은 기사가 실렸다.

…한국의 조그만 공구 회사가 북아일랜드 벨파스트에 850만 파운드(110억원)를 투자하여 230명의 고용을 창출해 냈다. …

이를 계기로 같은 해 송호근은, 북아일랜드의 로빈던시스 씨가 뛰어난 사업성과를 이룩한 청년사업가를 격려하기 위하여 제정한 <세계청년사업가상> 수상자로 선정되는 영예도 누렸다.

그러나, 이 사실이 알려지자 영국 독일을 포함, 유럽 각국 공구조합의 향의가 유럽연합(EU) 본부에 빗발치기도 했다. 특혜시비였다. 송호근에겐 모든 게 기분 좋은 일이었다. YG-1의 경쟁력이 선진국 경쟁업체를 긴장시킬만한 수준에 올라섰음을 확인시켜주는 일이었다.

일본 시장 진출도 송 사장에게는 도전이었다. 엔드밀 제조업체만 수천 개에 이르는 일본은 전체 수요 중 2%만 수입할 정도로 외국인에게 폐쇄적인 시장이었다. 그런 일본 시장에 엔드밀을 팔겠다는 한국인이 나타나자 시장은 놀라움을 보였다.

“한국에서도 절삭공구를 만듭니까?”

이것이 그들의 반응이었다.

송 사장은 일본 제일의 제품과 YG-1 제품을, 상표를 지운 상태에서 테스트해 보자고 제의했다. 결과는 비슷하거나 YG-1 제품이 우수했다. 철용성 같던 일본 시장은 이렇게 문을 열었다.

“우리는 수출품 대부분을 자체 브랜드로 내보냅니다. 특히 일본 만큼은 100% 우리 상표로 수출합니다. 오기 때문이죠.”

해외에서 품질을 인정받으니 국내에서 주문이 잇달았다. 국내 수요도 빠르게 늘어났다. 그런데 일부 공구상이 일본 상표를 붙여주거나 무상표 공급을 원했다. 송 사장은 한 마디로 거절했다. 국내에서는 더욱더 자존심을 지킬 필요가 있었다. 그런 요구를 하는 공구상과는 거래를 사절하거나 100% 현금 결제라는 조건을 추가시켰다.

21세기로 접어들면서 YG-1은 마침내 국내시장 점유율 99.9%를 이뤄

냈다. 세계로부터 인정받은 기술력의 승리였다.

“기회란 한 가지 생각으로 꾸준히 나아가는 자에게 찾아온다고 생각합니다. 1983년이 저에겐 그런 해였던 것 같습니다.”

2004년 가을, 회사 창립기념일에 즈음하여 간부들과 회식하는 자리에서 송호근 사장은, 창업 초기를 회상하며 소탈한 웃음을 보였다. 새로운 인생을 시작한 해이기 때문이다.

“그러나 방심하면 기회는 곧 가버리기도 하죠.”

송호근은 첫 수출품에 얽힌 일화를 들려주었다.

“1982년 겨울, 첫 수출품을 보내려다 결함이 발견되어 부산항에서 도로 가져왔던 일이 있습니다. 여기 그 때를 증언할 사람이 몇 있지요. 이듬해인 1983년 8월 그 회사 바이어가 한국에 왔었습니다. 그에게 창고 한쪽에 있던 그때의 물건을 보여주며 도로 가져온 이유를 들려주었습니다. 바이어는 재미있어 하며 한참 그 제품을 살펴보다니 뜻밖의 제안을 했습니다. 이것을 싸게 주면 사가겠다는 거였지요. 한참 궁할 때라 웃으면서 반값만 내고 가져가라고 했습니다. 그리고 얼마 후 미국에 갔는데 아무런 이유 없이 약속한 바이어가 안 만나주는 거예요. 항의를 하는 바이어도 있었죠. 당신네 제품이 싼값에 시장을 돌아다니는 원인을 말하라는 겁니다. 무슨 소리냐고 일축하면서 찾아보니 그때 반값에 내준 물건이 싼 값에 돌아다니는 거였어요. 뼈가 저릴 정도로 자신을 책했습니다. 사실을 확인한 그 즉시 일정을 늦추고, 그 일대를 살살이 뒤져 제품을 다 사들였고 전량 폐기해 버렸습니다. 그때 그렇게 하지 않았다면 기회를 잃고 제2, 제3의 시련을 겪었을 겁니다.”

물론 송호근은 그 뒤, 다시는 불량품 반출을 하지 않았다.

“사장님은 지금까지 비행기를 몇 번이나 타셨죠?”

한 직원이 불쑥 물었다.

“비행기요? 2천 번 이상은 탔을 겁니다.”

“으와 그럼 마일리지가?”

“2백 수십 만 마일 정도 될 겁니다. 그건 불쑥 왜 물어요?”

“사람들이 사장님을 밀리언 마일 경영인이라고 불려서요.”

“그래요?”

송호근은 또 소탈하게 웃는다. 직원의 말처럼 20년 동안 축적한 마일 리지가 200만 마일을 넘는다. 서울→뉴욕→런던→서울 코스가 1만 6천 마일임을 감안하면 그동안 지구를 1백 30바퀴 이상 돈 셈이다. 그러다보니 항공사들이 단골로 모시려고 경쟁을 벌이는 ‘밀리언 마일 경영인’으로 불리게 된 것이다.

1983년 기초를 다진 송호근의 YG-1은, 이후 매년 평균 27%라는 매출 신장을 거듭하며 오늘의 성공 신화를 만들었다. IMF로 고통 받던 1998년, 극심한 경기 침체에도 440억원의 매출을 기록했으며, 부채 비율은 1998년 211%에서 1999년 92%로, 2000년에는 49.9%까지 크게 줄였다. 2000년 매출 600억원, 순이익 43억원, 2001년 매출 750억원, 순이익 57억원, 2002년 매출 850억원, 순이익 80억원... 수출은 5천만 달러를 넘어섰고, 2003년에는 드디어 1천억원 매출을 달성했다. 그리고 한편에선 기업의 투명성을 높이고 리스크를 줄이기 위해 1997년 코스닥에 등록하였고, 1999년 액면 분할과 유상 증자를 성황리에 완료했다.

국내보다 세계가 먼저 인정한 (주)YG-1([www.yg1.co.kr](http://www.yg1.co.kr))은 지난 20년간 양적인 확장보다는 집중화와 전문화를 통해 보다 경쟁력 강한 국제적 기업으로 성장했다. YG-1은 세계 52개국에 자사브랜드의 수출로 지속적인 현지화와 세계화를 실현해가고 있으며, 미국 연방표준규격의 허용 오차보다 엄격한 자체 검사기준으로 우수한 품질 생산은 물론 독

일 일본의 경쟁기업보다 30~40% 낮은 가격 경쟁력으로 차별화된 전략을 추구하고 있다.

1981년 창업, 1982년 제1공장 준공, 1991년 제2공장 준공(인천), 1995년 안산 공장 준공, 1996년 광주 공장 준공 등으로 국내에 4곳의 생산기지를 갖고 있고, 미국(1992년)과 영국(1996년)에 프랑스(2002년)에 현지 법인을 설립하였으며, 독일(2000년), 싱가포르(2001년), 호주(2001년) 등에 판매법인을 갖고 있다.

상도 많이 받았다. 굵은 상만 나열해도 1987년 국무총리상, 1994년 좋은 한국인 대상 산업부문 본상, 1995년 1천만불 수출탑, 1997년 은탑 산업훈장, 2000년 조세의 날 국세청장 표창, 2000년 우수 수출상품 대상 등을 받았다. 2002년에는 품질경쟁력 최우수 50대 기업에 선정된 바 있다.