



**Dream of Steel, Dream of TC**









100年史를 창조하는

**EISI** **이**  
**스타리**



태창철강주식회사

100年史를 창조하는

## 티시스타일

---

초판 제1쇄 발행 : 2008년 5월 1일

초판 제2쇄 발행 : 2009년 10월 1일

초판 제3쇄 발행 : 2019년 10월 20일

편저                   태창철강주식회사  
                          대구광역시 달서구 성서공단북로 194  
                          (053)589-1130 www.tc.co.kr

발행 및 인쇄        주덕규 도서출판 지평  
                          (02)733-2220 www.jipyongbooks.co.kr

북디자인            이근산

Printed in Korea

ISBN : 978-89-93252-00-2 03320

---

이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물입니다.

2004년 그룹웨어 '윤리경영' 공간을 마련한  
티시는 투명하고 정직한 업무 자세를 강조하고  
있으나, 건축 회사의 윤리강령을 어기는 임직원  
이 있다. 2007년 여름 임원회의에서 유재성 회  
장은 격앙된 목소리로 말했다. "최근 윤리경영  
을 위배한 임원이 있다. 아무리 돈벌이가 좋아  
도 그것은 장뵈행이나 하는 짓거리다. 법을 어  
기지 마라는 것은 창업주의 지상명령이었다."



## 들어가며

처음 티시TC를 찾아가던 날. 동대구역에서 택시를 타고 “성서공단에 있는 태창철강 아세요?” 했을 때 돌아온 택시기사의 말이 잊혀지지 않는다. “아! 그 ‘빼딱한’ 회사 말이죠.”

솔직히 말해 그때 나는 지방의 중소기업이 뭐 그렇고 그렇겠지 라는 선입감을 가지고 내려갔다. 그러나 사옥을 보는 순간 뭐랄까, 겨울에 뽕뽕 얼었던 연못의 얼음이 쨍? 하고 깨지는 그런 느낌을 받았다.

사옥은 정말 ‘빼딱해’ 보이기도 한다. 손놀림이 서툰 어린아이가 뽕뽕뽕 쌓아 올린 듯한 사옥은 그러나 획일적인 사각형 질서를 거부하고 파격과 이탈에서 새로운 아름다움을 추구하는 ‘해체주의’라는 계보가 있는 건축물이다. 건축에서 기존 건물들의 따분한 문제점들을 노출시키고 낡은 것의 충격을 주기 위한 해체주의가 대두된 것이 1988년 영국의 한 심포지움에서였고, 티시가 사옥의 건물설계를 시작한 것이 1994년이니 국내에서는 거의 선구자적인 시도였다.

그러나 착공 전에 건물 모형도를 본 미대 교수들도 너무 ‘아방가르드’하

### 일러두기

- 
- 전집과 단행본 제목은 <>로 표시하고 신문, 잡지, 논문 등의 기사 제목은 〈〉로 표시했다. 외국어는 처음 등장할 때 원어를 함께 표기했다. 인명과 지명은 보편적으로 통용되는 것을 따랐다.
  - 이 책의 초기 역사적 사실은 티시의 모기업인 태창철강의 <<55년사, 20세기에서 21세기까지>>를 기초로 하였고, 후반의 역사는 대부분 인터뷰를 통해 엮었다.
  - 이 책에 등장하는 인물들의 직책은 2008년 1월을 기준으로 했다.
-

다고 만류한 사옥이 준공되자 심지어 “철재상 주제에……” 라고 인신공격을 한 사람들도 있었다. 사실 당시 건물주는 지방의 작은 철재유통상이었다. 그런 그가 서울의 어느 대기업도 시도하지 못한 ‘용기 있는’ 시도를 한 것이다. 역시 앞선 만큼 그에 상응하는 대가가 돌아와 사옥을 설계한 작가가 대구건축대전 작가상(1997년)을 수상했는데, 사실 그 상은 형식과 관습에 구애받지 않은 건물주가 받아야 할 상이 아닐까.

“성서공단 태창철강 거주세요.” 했더니 또 한 번은 “그 정원 있는 회사 말이죠?” 라는 대답이 돌아왔다. 현대적인 사옥에 비해 정원은 지극히 동양적이다. 얼핏 어울리지 않을 것 같은 모험적인 시도를 한 것인데 진정한 아름다움은 부조화 속에서 나타난다는 말이 맞다. 한 폭의 동양화를 연상시키는 정원과 관련된 에피소드도 꽤 시끌시끌했다.

18,150㎡ 공장부지 중 5,610㎡를 정원으로 꾸미자, 다들 “망하고 싶어 환장을 했다.” 고 했다. 게다가 정원을 설계한 김재호 박사(조경학)도 놀랐다고 했다. “사실 나도 현장에 처음 가보고 깜짝 놀랐다. 우리나라에도 이런 기업이, 아니 이런 기업주가 있을 줄은 꿈에도 생각하지 못했다.” 당시엔 건물을 다 짓고난 뒤 나무 몇 그루 옮겨 심고는 조경을 했다고 하던 시절이었는데, 건물을 착공하기도 전에 조경을 시작했던 것이다. 사옥에 앞서 조성된 정원은 ‘1992년 도시환경문화상’ 조경부문 대상大賞을 수상했다. ‘생산공장의 환경을 이보다 쾌적하고 아름답게 조성한 회사를 찾는 것이 쉽지 않다.’ 는 것이 수상의 이유였다.

형클어진 사자 머리에 혈령한 작업복 바지와 사파리 점퍼를 입고 있던 그의 첫 인상은 어느 CEO들과는 완전히 판판이었다. 그러나 그를 꽤 오랫동안 지켜보면서, 그의 전부를 합쳐 놓고서야 그가 확실한 사업가라는 것

을 알게 되었다. 그의 경영스타일이 남다른 것뿐이다.

1946년 김천에서 태어나 20대에 독학으로 사진을 배운 그는 사업을 하면서 틈틈이 사진을 찍었다. 국전, PSA(미국 사진가협회) 사진전 등에 출품한 그의 사진은 18개국에서 189점이 입상했다. 특히 집중력과 민첩성이 요구되는 새와 물고기 사진에 집중한 그는 두 권의 사진집을 내고 카메라를 놓았다.

그는 사진, 미술, 음악 등 다양한 ‘놀이’를 즐긴다. “사업은 나에게 주어진 의무였고, 놀이는 내가 살아가는 의미였고, 술은 휴식이었다.” 는 그에게 사진은 그의 수많은 놀이 중 하나였다. 그에게는 사업과 놀이를 접목시키는 여유가 있다. 형식과 관습을 타파한 ‘뻑뻑한’ 사옥과 정원도 사실 그에게는 창조적 놀이의 하나였던 셈이다. 돈보다 재미, 형식보다 아름다움을 추구하는 그의 경영이 바로 ‘예술가의 경영’이 아닐까.

2007년 11월 임원회의에서 “여러분의 창의성과 창조성을 어떻게 하면 꼬집어낼 수 있을까. 이것이 나의 화두다. 우리에게 중요한 것은 외형이나 이익이 아니다. 미래를 위한 인프라를 조성하고 앞을 내다 보는 안목과 창의성이다.” 며 아름다운 비전을 제시한 유재성 회장은 어찌보면 늘 꿈을 꾸는 것 같다. 하지만 티시는 그 꿈을 기반으로 발전해 왔다. CEO의 창조적인 꿈을 임직원들이 현실로 구체화하고 있는 것이다.

기업의 풍토와 문화 그리고 정신은 어쩔 수 없이 CEO의 그것이다. 꿈을 꾸는 듯한 다소 비정상적이라고 생각될 만큼 파격적이고 모험적인 일화들이 티시의 역사를 수놓고 있다. ‘과거는 미래의 창’이라 했다……

# CONTENTS

들어가며	15	<b>3   가공유통에서 제조로</b>	63
<b>1   어떤 회사인가</b>	21	정원에서 발견한 기업철학	65
해방 이듬해 출범하다	23	포항을 새로운 축으로	67
질은 뿔테 안경이 어울렸던 창업주	25	새로운 실험장, 호동공장	70
2대째 이어진 '쇠'와의 인연	27	동해안에서 서해안까지	74
가지 못한 길	31	매도 먼저 맞는 게 낫다	79
15년 전의 사건	35	IMF와 두 번의 위기	82
기업의 기초	37	몽골과 인도에 심은 나무	88
<b>2   유통에서 가공유통으로</b>	41	“위험한 중국에는 왜 또 들어갑니까?”	95
외국에 나가고 싶어서	43	가공유통에서 제조로 넘어간 바통	105
니들은 커서 뭐할 건대?	45	<b>4   인사이트 티시</b>	111
포커 페이스	47	티시테크	113
‘밀어내기’와 ‘크게 벌리기’	49	북경경성태창	125
3단뛰기로 건너간 CSC	53	티시알	143
미꾸라지 한 마리가 바꾼 철강시장	56	<b>5   티시 스타일</b>	151
위기와 기회의 차이	58	‘버자이너’	153
		예술가의 끼	158
		돈 버는 정원	161
		김천 촌놈	164
		다시 시작이다	168
		티시 연혁	174
		마치며	178



## **1** | 어떤 회사인가



## 해방 이듬해 출범하다

티시의 첫 출발은 김천 모암동의 작은 철재상이다. 해방 이듬해 유판석, 윤세희, 유창국 세 사람이 동업으로 협화상회를 창업했지만 마지막까지 남은 이가 창업주 유판석(1914.9~1985.5)이다.

세 사람은 김천공립보통학교 동기생이지만 가난 때문에 월사금을 내지 못해 2년간 휴학하고 서당에 다니다가 다시 편입한 유판석이 두 살이 더 많았다. 김천공립보통학교를 졸업한 1930년은 소위 '검은 월요일'(1929.10.24) 이후 세계적으로 대공황이 확산되고 있을 때였지만, 용케 일본인이 경영하던 포목점(三星吳服店)에 취직한 유판석은 그 후 10년간 예비상인의 길을 걸었다.

히로시마 출신의 시끼하라는 매우 정직한 상인으로 주변 상인들이 관행처럼 저울을 속일 때도 그는 늘 정확과 정직을 모토로 손님을 맞이했다. 생전에 미쓰비시포목점이 자신을 상인으로 만든 가장 훌륭한 학교였다고 회

유회장은 자신의 방식으로 회사를 키웠다. 창업주의 경영방침에서 소극적이고 시대에 떨어진 것은 버리고, 매우 공격적이고 적극적인 방식으로 '젊은 회사'를 만들었다. 그러나 창업주의 장성한 경영철학안은 평생의 사업이념으로 유지하고 있는 것이다. 젊은 할터 인경이 어려웠던 창업주는 유난히계 노래를 좋아했다. 일반인들은 구경하기도 힘든, 낡은 유성기를 구해 놓고 푹푹거리는 잡음과 함께 흘러나오는 노래를 따라 부르는 것이 취미였다. 술자리에서는 첫 잔부터 마지막 잔을 내려놓을 때까지 쉬지 않고 노래를 불렀다.

고한 유판석은 해방과 함께 철재상을 시작한 뒤에도 정직한 상인의 길을 걸었다.

5,60년대도 저울을 속이는 상인들이 많았지만 결코 그런 짓을 하지 않은 유판석은 늘상 주변 철재상들보다 비싸다는 말을 들어야 했다. 장남 유재성이 왜 우리만 비싸게 판다는 말을 들어야 하느냐고 묻자 그는 “귀가 하나 뿐인 사람들이 사는 동네에서는 귀가 둘인 사람이 병신이 되는 법이다.” 고 대답했다. 한참 후에 아버지의 말뜻을 깨달은 유재성은 철근 취급을 아예 중단해 버렸다. 중량으로 판매하는 철근이 철재상들이 가장 많이 장난을 치는 품목이었기 때문이다.

6,70년대는 ‘사재기’가 철재상들의 가장 흔한 전략이었다. 대다수 철재상들이 돈을 빌려 철재를 대량 확보한 뒤 가격이 오르면 엄청난 폭리를 취했으나 유판석은 사재기를 하지 않았다. 수중에 있는 현금만큼만 매입하고, 철재가 폭등해도 고정거래선들에게는 걱정이익만 남기고 팔았다. 구전口錢이 따라다니는 뒷거래도 일절 하지 않았다. 누구든 접대를 하기 위해 돈을 썼다가 유판석에게 들키는 날에는 주판과 재떨이가 사무실 안을 비행접시처럼 날아다녔다.

2004년 그룹웨어에 ‘윤리경영’ 공간을 마련한 티시는 투명하고 정직한 업무 자세를 강조하고 있으나, 간혹 회사의 윤리강령을 어기는 임직원이 있다. 2007년 여름 임원회의에서 유재성 회장은 격양된 목소리로 말했다. “최근 윤리경영을 위배한 임원이 있다. 아무리 돈벌이가 좋아도 그것은 장돌뱅이나 하는 짓거리다. 법을 어기지 마라는 것은 창업주의 지상명령이었다.”

유희장은 자신의 방식으로 회사를 키웠다. 창업주의 경영방침에서 소극

적이고 시대에 떨어진 것은 버리고, 매우 공격적이고 적극적인 방식으로 ‘젊은’ 회사를 만들었다. 그러나 창업주의 ‘정직한’ 경영철학만은 평생의 사업이념으로 유지하고 있는 것이다.

## 질은 빨데 안경이 어울렸던 창업주

질은 빨데 안경이 어울렸던 창업주는 유난하게 ‘노래’를 좋아했다. 일반인들은 구경하기도 힘든, 낡은 유성기를 구해 놓고 짹짹거리는 잡음과 함께 흘러나오는 노래를 따라 부르는 것이 취미였다. 술자리에서는 첫 잔부터 마지막 잔을 내려놓을 때까지 쉬지 않고 노래를 불렀다.

“어딘가 예술적 기질이 있었어요!”

“뭔가 남 달랐어요.”

창업주의 옛 모습을 묻는 나에게 돌아온 대답들이다. 유재성 회장의 어린 시절을 기억하는 사람들도 하나같이 특이한 점이 있었다고 말했는데 그것이 무엇이었고 딱 꼬집어 말하지는 못했다. 그것은 아마 유희장이 속내를 잘 드러내지 않으면서 생각하는 뭔가를 끝까지 실천하는 타입이기 때문이라 생각된다.

아버지를 따라 어릴 때부터 ‘음악’을 가까이 하게 된 큰딸 순애는 중고등학생 시절 중창단에서 노래를 부르다가 음대에 진학하여 성악을 전공했다. 유희장은 이미 친구들 사이에서, 고2 가을소풍에서 ‘섬머타임’을 부른 뒤로는 학교에서도 ‘(노래의) 황제’로 통했다. 순애누나의 지도교수가 집에 왔

다가 우연히 그의 노래를 듣고는 꼭 성악가가 되라고 권유했다. 그룹사운드의 리드싱어를 꿈꾸기도 했던 유희장은 한때는 오디오에 푹 빠져 '좋은' 소리를 찾아 돌아다녔다. 유희장의 아들(유준혁)도 어릴 때부터 음악에 관심이 많았다. 중학교 입학선물로 어쿠스틱(Acoustic) 기타를 요구한 그는 13살 때 '들국화'(전인권 록밴드)의 라이브 콘서트를 보면서 '로키(록 가수)'의 꿈을 키우다가 컨설팅 공부를 하라고 보낸 미국에서 부모님 몰래 음악을 공부했다.

이쯤 되면 음악적 기질이 유전된 것이라고 말할 수 있지만 다행인지 불행인지 음악적 기질 대신 다른 기질이 이어졌다. 다양한 분야에 대한 관심과 재능이다.

창업주는 늘 관심거리를 만들었다. 음악을 좋아하고 춤을 배우고 집마당에 화단을 가꾸고 일본식 수조를 만들어 금붕어를 길렀다. 40대 초반 고혈압으로 건강에 자신을 잃기 전까지 늘 아름다운 자신만의 작품을 만들어냈다. 그런 기질이 이어진 것일까. 유희장도 1973년에 지은 산격동 집에 작지만 잘 손질된 정원을 만들어 석류나무와 모과나무를 심었다. 작은 연못을 만들어 비단잉어를 기르고, 미국 인디애나주에서 구해온 잔디씨를 뿌려 파란 잔디를 길러냈다. 여기서 머물지 않고 1981년 건설한 이현공장을 시작으로 대구, 포항, 평택 등 신설하는 공장마다 아름다운 정원을 조성했다.

10년간 포목점에서 일한 창업주는 색상과 디자인 감각에서도 뛰어났다. 직접 고른 큰딸 순애의 음대 졸업 연주복은 그 화려한 색상과 디자인에 모든 사람이 감탄했다. 유희장이 몽골의 도깨비시장에서, 디자인과 색상이 까다로운 고가구와 카펫을 5분만에 3천달러 어치나 골라냈을 때 옆에서 구경하던 모든 사람들이 감탄했다. 그러나 정작 본인은 대수롭지 않다는

듯이 말했다. “내 머리 속에 실내 구조를 펼쳐 놓고, 고가구의 위치와 색상의 조화를 생각했을 뿐이다.” 유희장의 서가엔 경영학 서적보다 미술에 관한 책이 단연 많다.

2007년 가을에 막 개보수공사를 끝내고 입주한 북경경성태창 제2공장을 방문했다. 공장 안을 둘러보던 유희장이 가장 먼저 지적한 것이 공장 벽과 바닥의 페인트 색상이었다. 어떤 CEO가 생산공장의 '색상'에 신경이나 쓰겠는가. 하지만 작업장의 색상이 산만하면 작업능률에 영향을 미친다. 티시를 방문해 보면 공장의 디자인과 색상부터 여느 회사의 그것과는 다르다. 굳이 더 좋다고 말하는 것이 아니다. 뭔가 일반적이지 않다.

## 2대째 이어진 '쇠'와의 인연

일본이 진주만 공격(1941년 12월 7일)을 감행한 이듬해에 일본의 징집을 피해 중국으로 건너가 포목중개상 등의 사업을 한 창업주는 지독하게 검소한 생활을 하면서 약간의 돈을 모아 귀향했다. 그 후에도 수시로 징집이 있자 징집에서 제외되는 광부가 되었다. 두 개의 원자폭탄이 히로시마와 나가사키에 떨어진 후에야 위험한 막장생활을 벗어난 창업주는 두 번째 귀향을 했다.

그 후 우연히 인천 조선기계제작소(현 INI스틸, 해방 전에 군수물자를 생산하다가 해방 후 철근 등 건축용 철재를 생산했다)에 다니는 친구를 만나 그의 권유로 철재상을 시작하게 된다. 해방 이듬해 윤세희, 유창국과 함

께 21만 원(圓)을 모아 김천 모암동 134번지에 '협화상회'라는 간판을 걸었다.

'간판' 그대로 22년간 '협화協和'한 세 사람은 업무를 분담하여 조선기계 제작소에서 구입한 철근을 고삐(기차 뒤에 매단 화물 짐칸)로 서울, 대구, 부산으로 운송하여 철재상들에게 팔았다. 발품을 팔아 고철이나 선철을 직접 구해 조선기계제작소에서 임가공하여 팔기도 했는데, 그러면 좀더 많은 이익이 남았다. 처음엔 고삐 한 칸으로 시작했으나 점차 두 칸, 세 칸으로 취급 물량이 늘어나면서 1년 만에 자본금이 123만 원으로 늘어났다.

그러나 마산(일제시절 대韓日本 수출항구였다)에서 어렵게 선철을 구해 인천으로 보낸 직후 한국전쟁이 터졌다. 선철을 사는 데 가진 돈을 몽땅 투자한 창업주는 빈털터리로 피난을 갔으나, 오직 선철 생각뿐이었다. 지금은 대구시에 편입된 경산 안심까지 내려갔다가 전쟁이 소강 상태에 들어가자 구미로 올라온 창업주는 자전거에 고무신을 신고 장場을 돌아다녔다. 한 날은 새벽에 강길을 따라 자전거를 끌고가다가 무거운 뒷바퀴가 모래사장에 묻힌 지뢰를 밟았지만 파편이 모두 자전거 뒤쪽으로 튀는 바람에 기적적으로 무사했다.

며칠동안 모든 '구멍'에서 모래를 쏟아낸 창업주는 다시 자전거를 끌고 행상을 나갔다. 그러나 위기 뒤에 기회가 온다는 말이 딱 들어맞는 일이 있었다. 휴전이 되었고, 인천 조선기계제작소로 쫓아올라간 창업주 앞에 오매불망하던 선철이 고스란히 남아 있었던 것이다. 동업자들도 모두 무사했으나 전쟁통에 거의 폐허가 된 김천의 재기는 아득해 보였다. 가족을 김천에 남겨둔 창업주는 새로운 상업도시로 부상하고 있던 대구로 나가 철재상을 재개했다.

협화상회가 출범한 1946년에 태어난 장남 유재성은 평생 '쇠밥'을 먹고

살 운명이었던 셈이다. 그해에 미국에서는 조지 W 부시, 빌 클린턴, 도널드 트럼프(부동산재벌) 등이 태어나는 등 '베이비붐'(2차 세계대전의 병력 동원이 해제되면서 미국인들 사이에 다산多産문화가 확산된 것을 말한다) 세대가 시작되었다. '베이비붐' 세대의 특징인 블루진, 록큰롤 등의 신문화가 한국에도 전파되었고, 유희장도 블루진을 입고 록큰롤에 맞춰 트위스트를 추면서 청소년기를 보냈으나 사자가 어린 새끼의 생명을 시험하듯이 자격시험을 치루고서야 살아 남았다.

어릴 때 특하면 위경련으로 새파랗게 넘어가던 네살배기가 긴 피난행렬에 끼여 김천에서 경산 안심(지금은 대구시에 편입되었다)까지, 다시 안심에서 구미까지 걸어갔다. 아버지와 할아버지는 이불 보듯이와 양식을 잔뜩 올린 지계를 짊어지고, 어머니와 누나는 동생 재구와 재철이를 업고 양손에 보따리를 들고 걷고 있었다. 그 먼 길을 단 한 번도 보채지 않고 어머니의 치맛자락을 놓칠세라 꼭 움켜쥐고 걸어갔다.

또 한 번의 자격시험은 중2 여름방학 전에 시작되었다. 어느 날 아침 눈을 뜨니, 입과 눈을 빼고는 어떤 것도 스스로 움직일 수가 없었다. 부모님 등에 업혀 전국의 병원과 한의원을 찾아다녔지만 '마비'라는 단어 외에는 정확한 병명도 치료법도 찾아내지 못했다. 경혈을 자극하기 위해 살을 태우다시피 하는 끔찍한 실험을 수개월 동안 참고 버틴 그가 어느 날 손가락 하나를 까닥하고 움직인 뒤 의지적으로 일어났을 때 모두가 기적이라고 말했다.

옛 '과거'를 더듬어보기 위해 유희장과 같이 김천에 간 적이 있다. 가난했던 옛 모습이 그대로 남아 있는, 좁은 생각을 둘러본 유희장은 거기서 얼마 떨어지지 않은 남산 중턱의 한 공원을 찾아갔다. 1953년 유엔군과 북한

군 대표가 휴전협정서에 서명하기 전에 구미에서 김천으로 올라와 김천초등학교에 입학한 유희장은 아침마다 남산 중턱으로 올라갔다. 산 아래 학교는 보수 중이었고, 산중턱 공원에 임시 천막교사가 있었기 때문이다. “학생들은 천막 바닥에 깔려 있는 가마니 위에 엎드려서 공부했다. 다행히 나는 아버지가 작은 앉은뱅이 책상을 만들어 주었고, 그것을 어깨에 메고 등하교했다.” 그 말을 하던 유희장은 얼른 얼굴을 옆으로 돌렸다가 다시 말을 이었다. “주말이면 아버지를 기다리는 게 일과였다. 아버지는 과일 맛이 나는 알록달록한 드로프스와 용돈을 주시고 다시 대구로 나가셨다.”

기계상과 부품상이 밀집한 대구 수창동에 하숙방을 얻은 창업주는 그 주소에 ‘태창철재泰昌鐵材’를 등록했다. 가게도 없이 주변 공터에 철근을 쌓아 놓고 장사를 한 지 1년 만에 전화를 놓고 대형 저울을 장만했다. 3년 후인 1955년 6월 북성로 2가 8-17번지에 237㎡의 나대지가 포함된 일본식 2층 가옥을 구입한 후 김천에 남아 있던 가족을 불렀다.

1966년에 태창철재는 부산의 대기철재와 공동으로 압연공장을 신설했다. 이는 심각한 수급 불안정을 해소하기 위한 일시적인(결과적으로 그렇게 되었다) 방편이었다. 그 무렵 철강재 수입의존도가 47%나 되는 상황에서 철재상들은 판매보다 철강재 확보가 더 급한 문제였다. 또한 정부의 무리한 가격통제(철강재 도매물가가 연평균 25%나 상승했는데도 소매가격은 연평균 10%로 묶였다)로 인해 2중가격 형성 등 시장의 수급불안이 가중되었다.

그런 상황에서 필요한 최소한의 철강제품이라도 직접 만들어 팔기 위해, 압연공장이 없던 대구에 대동신철공업사大同伸鐵工業社를 신설했으나, 이듬

해 창업주와 동업자들은 22년간의 동업을 마감하기로 했다. 다른 이유도 있었겠지만 다들 2세경영을 준비할 시기가 되었다고 생각한 것 같다. 세 사람은 마지막까지 사이좋게 타협을 보았으며, 윤세희(와 대기철재)가 대동신철공업사를 운영하고 창업주가 태창철재를 운영하기로 했다(유창국의 몫은 창업주가 5년에 걸쳐 상환했다).

새 출발한 태창철재에는 창업주와 여직원 한 명만 남았다. 이때부터 장남인 유재성도 가게에 나와 일당직 인부들 틈에서 철근을 나르고 배달을 나갔다. 창업주는 이미 오래 전에 장남에게 가업을 맡길 작정이었다. 싫다는 그를 억지로 대구상고에 진학시켰던 것이다. 그러나 유희장이 바통을 이어받을 무렵 태창철재는 북성로 철재상 중에서도 규모나 수익 모두 꼴찌였다. 정확하게는 끝에서 두 번째였다.

## 가지 못한 길

원래 유희장은 사업가가 아닌 다른 직업을 가지려고 했다. 그 직업에 대해서는 함구하고 있으나 혹시 ‘예술’이 아니었을까. 그가 젊은 시절부터 기록해온 메모장들을 읽다가 여기저기서 ‘예술’이라는 단어를 발견했기 때문이다.

‘나에게는 분명 예술성이 있다. 나의 생활 전부가 낭만과 멋으로 연결된다. 내 삶을 풍요롭게 하기 위한 행위이다.’(69.5)

‘원구와 같이 제인 폰다, 존 필립로우 주연의 ‘바바렐라Barbarella’를 보고,

뭔가 짚히는 게 있다. 내 생애를 길게 할 수 있는 건 역시 예술 한 분야를 담당하는 것이 아닐까.’(70.2)

그러나 창업주는 그 길을 허락하지 않았고, ‘꿈’을 접은 유희장은 군에서 제대한 해에 학교를 영대 야간부로 옮기고 본격적인 상인의 길을 걷기 시작했다. 대손 방지에 신경을 쓴 창업주와 달리 약간의 위험 부담을 안고 공격적인 경영을 구사한 유희장은 대형 철재상들의 영향력이 미치지 않는, 대구 외곽의 소규모 제조상들을 개척했다. 어음이나 수표를 취급하지 않는 지방의 영세한 상인들은 현금으로 결제했고, 그 풍돈을 모아 한꺼번에 철재를 매입했다. 대형 철재상들이 지폐만 노릴 동안 그들이 신경 안 쓰는 동전을 모두 모아들이듯이 수백 개의 조그마한 거래에서 약간씩의 이익을 벌어들인 것이다. 현금을 주고 대량 매입하면 할인을 해주었기 때문에 창업주가 가장 듣기 싫어하던 ‘비싸다’는 말을 더 이상 듣지 않아도 되었다. 창업자로부터 바통을 넘겨받았을 때는 다른 철재상들보다 한 바퀴 이상 뒤처져 있었지만 마침내 추월의 발판을 마련했던 것이다.

창업주의 경영방침에서 ‘지킬 것과 버릴 것’을 구분한 유희장은 사재기에 의존하는 대다수 철재상들과 달리 전략적으로 새로운 시장과 기회를 개척했다. 특히 주변의 다양한 사람들을 통해 입수한 정보를 거래선들을 위해 사용했다. 가령 사전에 철재가격 인상 정보를 입수하면 거래선들에게 알려 미리 재고를 확보하게 했다. 이는 사재기로 자신의 배만 불리는 다른 철재상들과 비교되었다. 말하자면 돈이 아닌 가슴으로 비즈니스를 한 것이다.

그런 전략으로 70년대 초에 경북지역 소규모 철강수요자들의 거의 80%를 고객으로 확보한 태창철재는 1972년 말에서 1973년 초에 수창동에 231

m<sup>2</sup>, 북성로에 330m<sup>2</sup>의 적치장을 추가 매입했다. 당시 재고가 곧 돈이었고, 철재상들의 능력은 적치장 규모와 비례했다. 티시의 ‘성장세’가 시작되었던 것이다.

3대가 되자 유희장은 더욱 집중하여 사업을 확장시켜 나갔으나, 그럴수록 마음 속에는 뭔가 허전한 게 남아 있었다. 그 아쉬움을 해소시켜준 것이 일요일마다 몰두한 사진이었다.

사진은 중학생 때 집에 있던 ‘똑딱 카메라’(셔터만 누르면 똑딱하고 찍힌다고 해서 똑딱 카메라로 통했다)로 친구들을 찍고 놀다가, 고등학교 특활 시간에 사진반에 들었으나, 본격적으로 사진을 찍기 시작한 것은 대학 2학년 때였다. 사진학원도, 참고할 사진교본도 없던 시절이라 외국의 잡지를 보면서 구도와 앵글 등을 기억한 뒤 반복하여 찍어보았다. 집안에 암실을 만들어 놓고 특별한 일이 없으면 일요일마다 사진을 찍으러 다녔다. 같이 사진을 찍으러 다니던 그룹이 있었는데 각자 촬영한 사진을 돌려보는 것도 좋은 공부가 되었다.

한동안 카메라를 놓았다가 1974년에 다시 사진을 찍기 시작했는데, 같이 사진을 찍으러 다니던 무리에 국제전 입상 경력이 있던 김일창 선생(당시 고등학교 지리선생이었다)이 있었다. 그의 권유로 재미삼아 출품한 사진들이 국내의 사진전에서 입상하면서 사진작가가 되었다. 1974년부터 1979년까지 국전, 영국 PSA 사진전 등 18개국에서 189점이 입상했다.

그때 함께 촬영을 다닌 ‘3김’은 모두 사진전문가가 되었다. 김일창, 강위원은 사진학 교수가 되고 김동철은 방송국 사진기자가 되었다. 3김은 사진에 대한 유희장의 뛰어난 능력을 부러워했으나, 유희장은 이렇게 말했다. “숫자와 씨름하는 사업가가 숫자가 필요없는 예술 속에서 잠시 쉴 수 있으

면 그게 행복이 아니고 뭐겠어!”

유희장은 1981년 대구시 미술대전에 출품하여 특선을 했다. 그해 유재성, 김일창, 강위원, 하전건 그리고 당시 빠리, 뉴욕까지 알려진 세계적 사진작가인 대만의 량칭산(1892~1995)과 함께 대구와 서울에서 ‘자연’을 주제로 한 ‘릴레이 개인전’을 열었다. 그때 유희장이 전시한 주제가 ‘새’였다. 새 다음에 물고기 사진을 찍었다. 1990년과 1994년 서울과 대구에서 수중사진 전시회를 열고, 새 사진집(1993년)과 수중사진집(1994년)을 발간했다.

일반적으로 CEO는 업무의 50%를 의사결정에 사용하고, 그중 90%가 직관, 즉 감에 의해 이루어진다고 한다. 새와 물고기 사진을 찍기 위해서는 집중력과 함께 1천분의 1초의 순발력이 요구된다. “나에게 카메라의 메커니즘은 그다지 중요하지 않았다. 그것을 무시하고 내 감정과 느낌에 충실할 때 좋은 사진이 나왔다. 동물적인 감각에 의해 셔트를 누를 때 더 나은 작품을 많이 건졌다. 사업도 마찬가지였다. 틀에 박힌 경영기법보다 내 감정과 느낌에 충실할 때 더 큰 결실이 있었다.” 는 유희장은 결과적으로 사업과 예술을 조화시킨 것이다. 그렇지 못했다면 사업은 건조해졌을 것이고 예술은 자유롭지 못했을 것이다.

분명 예술가의 기질을 가지고 사업가의 인생을 걸어온 그는 사업가로서의 자신보다 예술가로서의 자신을 더 좋아했다. 인생에서 예술과 사업이 충돌할 때마다 그는 사업에 몰두했다. 사업가로서의 자신을 예술가적 욕망으로 불태워버릴 작정이었으나 그럴수록 사업은 성공적이 될 수밖에 없었다.

## 15년 전의 사건

박정희 대통령과 박태준 회장의 합작품인 포스코(포항종합제철)가 등장하면서 국내 철강산업의 판도가 완전히 바뀌었다. 포스코가 1972년 후판, 1973년 열연코일을 생산하기 시작하면서 조강류 시대가 끝나고 판재류 시대로 전환했다. 단번에 국내 철강시장을 평정한 포스코가 전국의 소규모 실수요가와 포스코를 연결해줄 판매점을 모집하자, 태창철재도 지원했다.

포스코는 국내 3대 철재상에게 초대 티켓을 보내고 남은 4장의 티켓을 서울, 부산, 광주, 대구·경북지역에 한 장씩 배정했다. 태창철재와 동아철강이 경합한 대구·경북지역에서는 동아철강이 판매점이 되었지만, 유희장은 그때의 ‘어이없는’ 상황을 잊지 못했다. “대구·경북지역에서는 우리와 동아철강이 신청했는데 철재상 대표가 포스코 본사에 가서 직접 서류를 접수시키고 인터뷰를 받게 돼있었다. 먼저 동아철강 대표가 인터뷰를 하고 다음날 약간 설레는 마음으로 북성로 가게를 나서는 나를 마치 기다렸다는 듯이 경찰이 붙들었다. 장발단속이 이유였다. 보통 현장에서 혼방하거나 머리를 조금 자르고 보내주는데 그는 나를 경찰서까지 데리고 가서 마감시간에 델 수 없을 때 혼방했다.”

대구에서는 동아철강이, 경북지역에서는 포항 동성철강이 포스코의 열연판매점이 되었다. 야망이 컸던 만큼 절망감도 컸던 유희장은 누군가가 방해했다는 생각에 분을 삭이기 힘들었다. 동아철강과는 죽어도 거래를 않기로 한 태창철재는 다른 포스코 판매점이나 서울지역 철재상들을 통해 포스코 제품을 취급했다. 그러다가 포스코와 닿는 새로운 루트를 개척했다.

포스코는 사업 초기에 100% 주문생산을 했기 때문에 이론적으로는 재고가 없어야 하지만 만약을 위해 105%씩 생산했기 때문에 5%의 '목외품'과 정상 규격에 미달하여 출고하지 않은 '급외품'이 재고로 남았다. 이 목외품과 급외품을 독점판매한 동양철강과 줄이 닿은 유회장은 창업주의 반대를 무릅쓰고 동양철강에 10%의 지분을 묻고 목외품과 급외품을 취급했다. 목외품과 급외품은 수익성도 좋았지만, 그런 빅딜에 참가하면서 철강업계의 거물들과 교류한 것이 유회장에게는 최고의 '자산'이 되었다. "빅딜에 참여하면서 비로소 철강 비즈니스에 눈을 뜨기 시작했다. 나는 모든 면에서 부족했지만 젊은 패기로 그들의 노련한 경험을 스펀지처럼 흡수했다."

유회장은 28세가 된 1974년 창업주로부터 바통을 이어받아 태창철강상사 泰昌鐵鋼商社로 사명을 바꾼 뒤 포스코가 냉연코일 생산을 시작한 1977년 대구와 마산에 신라철강과 대호철강을 각각 신설했다. 이는 포스코의 냉연판매점이 되기 위한 포석이었지만 열연판매점에 이어 또 다시 실패하자 회사 안팎에서 유회장의 한계라고 비웃었다.

그러나 유회장은 끝까지 포기하지 않았고 마침내 기회를 잡았다. 연합철강과 일신제강이 선점한 냉연시장을 파고들지 못한 포스코가 실적이 나쁜 냉연판매점을 교체하자, 그 틈을 비집고 들어간 것이다. 신라철강이 냉연판매점권을 반납한 동아철강 대신 대구·경북지역 냉연판매점이 되고, 대호철강은 경남지역 냉연판매점이 되었다. 3전4기에 성공한 것이다.

여기서 멈추지 않고 1986년에 동아철강을 인수했다. 15년 전 태창철재를 방해하고 대구·경북지역 열연판매점이 되었던 바로 그 동아철강을 말이다. 그런 거래는 포스코의 규정에 위배되었지만 끝까지 묻고 늘어지는 데는 포스코도 어찌할 수 없었던 것 같다.

"나는 마흔 살이 되어서야 비로소 허리를 펴고 한숨을 내쉴 수 있었다." 1986년이 유회장이 마흔 살이 되던 해였다. 3년 후 동아철강을 흡수함으로써 태창철강은 정식으로 포스코의 열연판매점이 되었다. "1974년의 사건 이후 나는 상대방에게 등을 보이지 않았다. 또한 나와 경쟁하겠다는 자들은 반드시 밟고 지나갔다." 는 유회장은 15년 전의 사건을 가슴에 새기고 있었던 것이다.

## 기업의 기초

70년대 말 대구에서 대졸자를 공채하는 기업은 범양식품, 갑을방직, 대구은행 정도의 대기업뿐이었다(제일모직은 삼성 본사가 있는 서울에서 신입사원을 채용했다).

그런 시절에 유회장은 모교인 영대를 졸업하고 은행과 대기업에 다니던 신경환(1977.3 입사), 윤응균(1977.4), 고재욱(1977.7), 정현대(1982.2) 등 6명의 경력사원을 스카웃했다. 그 일은 한동안 모두에게 화제가 되었다. 그럴 수밖에 없는 게 당시 태창철강은 말 그대로 '구멍가게'에 불과했다.

당시 직원 수는 현장을 다 포함해도 열서너 명에 불과했고, 매출도 10억 원이 채 안 될 때였다. 더 놀라운 것은 갓 30살을 넘긴 유회장의 나이였다. 그런 그가 한꺼번에(1977년에는 3명이나) 그것도 모두 대졸자들을 데리고 왔으니 놀란 사람이 한둘이 아니었다.

신경환은 영대 경영대를 수석으로 졸업하고 지방대 출신으로는 드물게

외환은행에 입사한 수재였다. 윤응균도 영대 경영대를 졸업하고 당시 유망 업종이던 자동차부품제조업체(평화크래치공업)의 영업과장으로 있었다. 신경환은 얼마간의 자본금을 투자하는 방식으로 1977년에 신설한 신라철강으로 왔고, 윤응균은 태창철강에 와서 영업을 총괄했다. 금성통신에 다니던 고재욱은 “왜 대기업을 관두고 그런 코딱지만한 회사에 가느냐?”는 가족의 만류를 무릅쓰고 태창철강으로 왔다. 국민은행에 다니다가 공부를 더하고 싶어 사표를 냈던 정현대도 합류하여 경리과를 맡았다. 도대체 유회장이 무엇을 제시했기에 그들이 당시 가장 유망하다는 업종을 포기하고 티시에 합류했을까.

신경환은 지방대 출신으로 엄청난 경쟁률을 뚫고 국책은행에 들어갔으나 은행의 경직된 구조에 실망하고 있었다. 무엇보다 그의 자존심이 상치 받았다. 개인의 재능보다 출신대학과 대학 선후배 간의 연줄이 크게 작용하여 인맥이 약한 지방대 출신은 매우 불리한 구조였기 때문이다. 유회장이 그를 데려오는 데는 큰 어려움이 없었다. 그에게 ‘남자’로서 더 큰 꿈을 꾸라고 약을 올린 것뿐이었다. 과연 뭐가 남자다운 미래인가에 대해서는 정답이 없겠지만, 그들은 모두 티시의 역사에서 없어서는 안될 중요한 인물들이었다. 자신들의 역할들을 훌륭하게 수행한 그들은 지금은 모두 자기 회사를 경영하고 있다. 그들은 이렇게 말했다. “쉽지는 않았다. 그러나 배울 게 많았다. 유회장은 우리가 평생 접해 보지 못한 것들을 경험하게 해주었다.”

기업의 풍토와 문화 그리고 정신은 어쩔 수 없이 CEO의 그것이다. 유재성 회장과 함께 근무한 임직원들은 한결같이 “혼이 났다.” 고 말하지만 결코 원망 섞인 불평만은 아니다. “되돌아보니 그때가 재미 있었다. 좋든 싫

든 쉽지 않은 경험을 해보았다.” 는 사람들이 대부분이다. 일에 있어서 유회장은 일체의 타협을 거부한다. 40년 이상 한우물을 판 전문경영인이지만 그런 자신에 만족하지 않고 자신을 넘어설 것을 끊임없이 요구한다. 유회장은 조직의 능력보다 높은 목표를 세움으로써 조직의 힘을 끌어올리는 능력이 있다. 독립한 임직원들은 혹독한 훈련을 받았지만 끝없는 도전정신과 특히 위기에서 투자하는 공격적인 경영을 배웠다고 했다.

이들 외에도 김영도(1977.1), 이기조(1982.7) 등이 티시에 합류했을 때 주변의 반응은 냉소적이었다. 코딱지만한 회사에 그렇게 많은 사람을 데리고 오자 “이제 태창철강도 끝났다.” 고 단정한 사람이 많았다. 그러나 유회장의 과감한 선택이 옳았다는 것을 경영수치에서도 확인할 수 있다. 80년대 초 태창철강은 거의 더블스코어로 성장했다.

80년대 초 태창철강

	매출액	경상이익
1981	867	8
1982	2,060	20
1983	4,542	87
1984	5,238	74

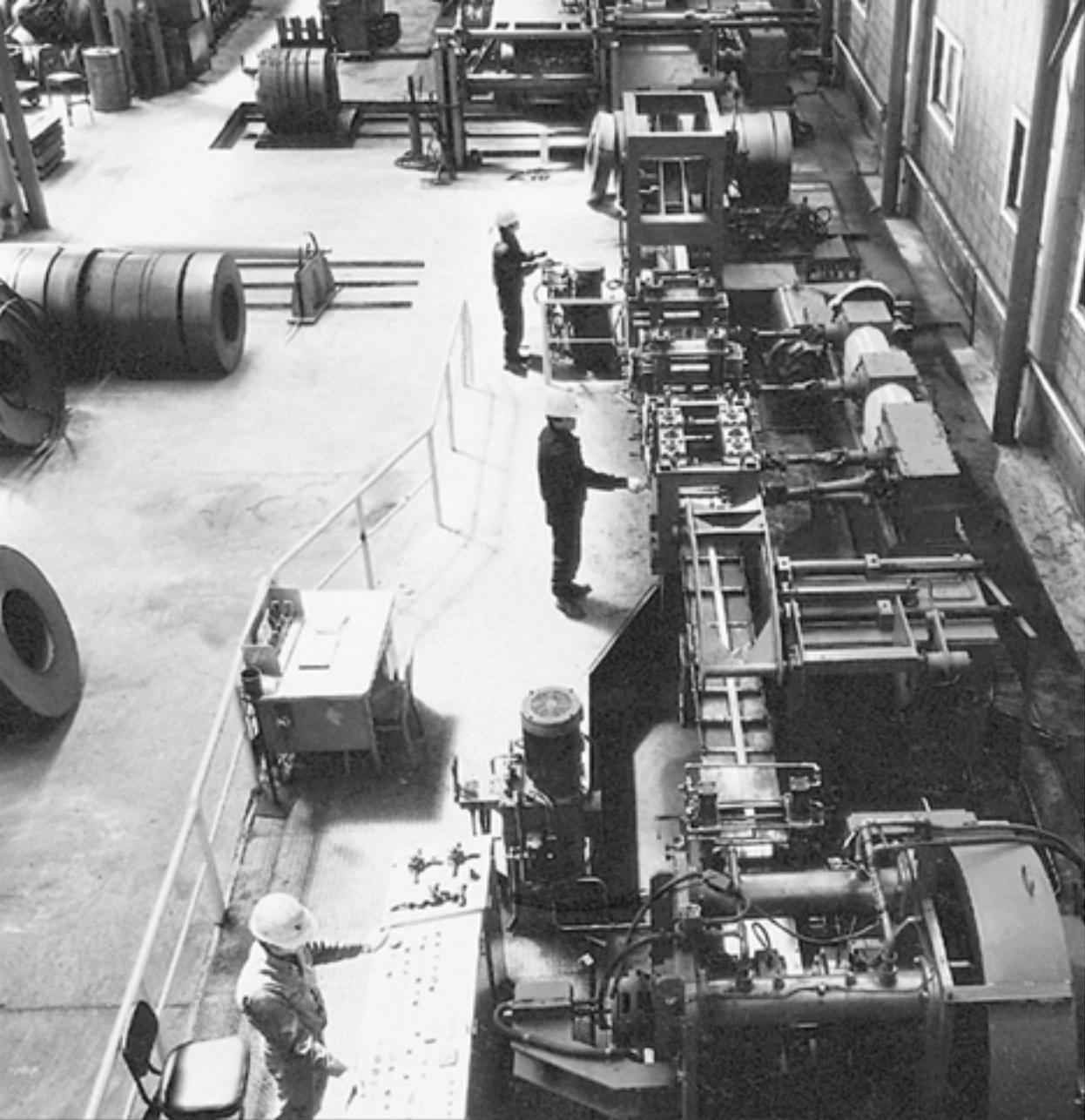
(단위:백만원)

기업의 기초는 결국 ‘사람’이다. 어떻게 인재를 확보하고 결집시키느냐에 따라 기업의 성장여부가 결정된다. <<좋은 기업을 넘어 위대한 기업>>을 쓴 짐 콜린스는 기업성장의 궁극적인 동력은 기술과 제품 이전에 인재를 확보하고 그들에게 비전을 제시하는 것이라고 했다. 유회장은 갓 30살

에 인재 확보의 중요성을 깨닫고, 그들에게 코딱지만한 기업의 '아름다운' 비전을 제시했던 것이다.



## 2 | 유통에서 가공유통으로



당시 국내에서는 고철을 압연한 압연평강이 유통되고 있었지만 1980년에 방문한 미국 리코사는 코일을 슬러핑(Slitting) 마저 포기 감치를 빼듯이 길이 방향으로 길게 절단하는 것하여 스텔트를 만들고, 스텔트를 폭 방향으로 잘라 평강을 생산하고 있었다. 압연평강에 비해 리코사의 평강은 생산성도 높고 잘 부러지지도 않았다.

## 외국에 나가고 싶어서

포스코 등 철강메이커나 그들의 판매점에서 철재를 매입하여 유통마진만 붙여 팔던 태창철강이 미국에서 절단설비를 도입하여 평강(Flat Bar, 단면이 직사각형인 봉강의 일종)을 생산하기 시작한 것이 1982년 말이다. 게다가 평강을 수출 아이템으로 정한 것을 알자, 많은 사람들이 중간상인 주제에 무슨 수출 타령이냐고 비아냥거렸다. 사실 그런 말을 들을만도 했다.

70, 80년대까지 국내 기업들이 내세운 수출의 의미와 목적은 원대하게도 '수출보국(輸出報國)'이었지만 과연 몇이나 그랬을까? 반면에 유희장은 주변 사람들에게 수출을 하고자 하는 이유를 솔직하게 말했다. '외국에 나가고 싶어서'가 그 목적이었다.

1989년 여행자유화가 실시되기 전까지 '관광'은 외국 방문의 사유가 되지 못했다. 하지만 일찌감치 외국을 동경한 유희장은 수출실적이 있던 부국철강에 부탁해서 이사로 등재한 뒤 상용(Business)여권을 만들었다. 그리고

일본(1979)과 미국(1980)을 방문한 유희장은 떳떳하게 외국을 돌아다니기 위해 아예 수출을 직접 하기로 했다. 그리고 미국 리코RIKO사처럼 압연평강을 만들어 수출을 하기로 했다.

당시 국내에서는 고철을 압연한 압연평강이 유통되고 있었지만 1980년에 방문한 미국 리코사는 코일을 슬리팅(Slitting, 마치 포기 김치를 찌듯이 길이 방향으로 길게 절단하는 것)하여 스펀지를 만들고, 스펀지를 폭 방향으로 잘라 평강을 생산하고 있었다. 압연평강에 비해 리코사의 평강은 생산성도 높고 잘 부러지지도 않았다.

기술은 미국식을 모방하고 수입가격을 낮추기 위해 가까운 일본에서 설비를 주문하고자 했지만 일본에도 압연평강이 유통되고 있었다. 설비업체들은 리코사처럼 코일로 평강을 만드는 것 자체를 부정적으로 생각하고 있었다.

다시 LA로 간 유희장은 현지 오퍼상 김죽봉 사장과 같이 오하이오주 톨리도시市的 카필CAUFFIEL MERCHINERY사를 방문하여 그곳에서 설비를 주문했다. 카필사에서 요구한 가격이 예상보다 훨씬 더 비쌌지만 감수하고 드디어 평강을 생산했지만 수출은 시작하지도 못했다. 그 이유는 뒤에 설명하겠지만 어쨌거나 유희장의 외국향수병은 치료가 되었다. 그렇게 원하던 외국을 마음껏 돌아다녔으니까 말이다.

유희장이 그동안 비행기에 탑승한 횟수는 (대한항공과 아시아나항공만 합산하여) 2,445회에 이르고 총거리는 245만 1,810마일(2007년 10월 기준)에 이른다. 이 수치를 도저히 실감할 수가 없어 항공사에 근무하는 사람에게 물어보았더니, 그가 계산기를 두드리고 뭔가 생각하더니 이렇게 말했다. “음! 이 분은 인생의 3분의 1을 비행기 안에서 사셨네요!”

새로운 아이디어와 변화를 위해 과감하게 ‘떠나라!’ 고 제안하는 광고가 많다. 실제로 성공한 많은 사람들이 여행에서 새로운 영감이나 아이디어를 얻었다. 가령 예술가로는 폴 고갱이 타히티로 옮긴 후 삶과 일에서 큰 변화를 선택했으며, 앙리 카르티에 브레송은 아프리카에서 1년을 보낸 후 그림을 포기하고 사진가의 길로 들어섰다. 어네스트 헤밍웨이는 프랑스, 스페인, 동아프리카, 쿠바 등지를 다니며 대작의 영감을 얻었다. 물론 유희장도 그냥 돌아다니지만 않았다. 그랬다면 오늘의 티시는 존재할 수가 없다.

## 니들은 커서 뭐할 건대?

평강을 생산한다고 했을 때 모두가 반대했다. 제조는 유통과 다르고 법적 규제와 세무관계까지 복잡하다고, 다들 겁을 주었다. 누구보다 창업주가 걱정했다. 창업주는 유희장이 무리하게 사업을 확장하다가 가업을 거덜 내지나 않을까 조바심을 냈다.

유희장의 어릴 때 친구를 만났더니 이런 기억을 간직하고 있었다. “우리가 중학생이었을 때 유희장이 ‘니들은 커서 뭐할 건대?’ 라고 물었다. 우리가 대답을 못하자 ‘내가 사업하면 우리 아버지 같이는 안 한다. 물건 받아서 파는 게 무슨 사업이고. 내가 사업하면 공장을 해서 물건을 만들어 팔거다’ 고 했다. 유희장이 기억할지 모르지만 우리한테 여러 번 그런 말을 했다. 우리가 유희장을 좋아하는 건 그가 그 말을 지켰기 때문이다.”

유희장은 주위의 반대를 일축하고 1981년 대구시 이현동에 1천5백 평의

공장부지를 매입했다. 이현동 부지는 매우 가파른 경사면이라 공장 부지로  
는 적당하지 않았지만 돌과 1만 2천여 포대의 시멘트를 쏟아부어 삼각형  
부지를 만들어 올렸다. 빈 허공에 삼각형의 시멘트 땅을 붙여 사각형의 평  
평한 부지를 만든 것이다.

공장 건물은 코일을 실은 대형 트럭이 안까지 들어갈 수 있도록 천정을  
높이 올리고, 공장 주변에는 나무와 잔디를 심었다. 그 후 성서공장, 포항  
공장, 아산 평택공장 등 신설하는 공장은 건물을 짓기 전에 조정부터 먼저  
했다. 이때부터 조경이 티시의 전통이 되었고, 유희장은 자신의 기업철학  
(철·사람·자연)을 자연스럽게 실천했다.

이현공장을 착공한 해에 '제조업'을 사업목적에 추가하고 태창철강(주)로  
상호를 바꾸었다. 이듬해 2월 창업주가 이현공장의 설비 시운전 버튼을 눌  
렀으나, 창업주의 미소 뒤에는 여전히 불안한 표정이 남아 있었다. 생전에  
창업주는 유희장의 '거친'(안전만을 추구한 창업주와는 분명 다른) 사업스  
타일을 미더워하지 않았다. 유희장의 다양한 취미생활도 못마땅하게 생각  
한 창업주는 "재성이는 말로만 큰소리 치고 돌아다니기만 한다." 고 타박  
했다. 그러나 25년이 흐르는 동안 티시는 철재상에서 코일센타(CSC)로, 선  
박과 건설중장비 부품제조업체로 확대발전했다.

"아버지가 살아 계셨으면 뭐라고 하셨을까!"

티시테크가 OEM으로 만든 첫 미니굴삭기를 출하한 2007년 11월 4일 뒷  
풀이 장소인 경주로 가는 차안에서 유희장이 한 말이다. 25년 전 창업주의  
불안해 하던 모습을 기억하고 있었던 것이다.

## 포커 페이스

젊은 유재성 사장(당시)의 튀는 행동이 알려지자 주변 철재상들은 오히  
려 안심했다. 상인인 철재유통상이 업의 성격이 전혀 다른 제조업을 하면  
십중팔구 실패한다는 생각들을 가지고 있었던 것이다. 그러나 유희장은 그  
들이 짐작했던 것보다 더 무모했다.

미국 카필사에 가서 슬리터와 에지 설비를 보고 돌아와서 이현공장을 착  
공한 뒤 준공검사가 떨어질 무렵 카필사와 50만 달러(원화로 약 3억 원)에  
설비를 수입하기로 최종 네고했다. 그리고 은행에 가서 설비자금 3억 원  
을 빌려 달라고 했다. 설비자금을 완전히 확보하지 않은 상태에서 일단 공  
장부터 짓기 시작한 것이다. 앞으로 티시의 역사에서 자주 만나게 될 '올인  
All-in 전략'이 시작된 것이다.

IBRD(국제부흥개발은행), ADB(아시아개발은행) 등이 지원하는 외자를  
빌리면 이자가 싸다는 말을 듣고 중소기업은행을 찾아갔으나 2억 원의 적  
금을 들어야 3억 원을 빌려주겠다고 했다. 말하자면 '짜기'를 요구한 것이  
다. 당시 주거래 은행인 한일은행은 외자를 취급하지 않았다. 산업은행 본  
점 차관금융부에 문의하니 연 9% 금리의 KFW(독일재건은행) 산업자금이  
남아 있으나 '단순 가공업'은 산업자금 지원 대상이 아니라고 했다. 그러나  
유희장은 가벼운 '노우'는 '예스'라고 해석했다.

한 달 보름이 걸려 KFW가 요구한 사업성 및 기술 검토자료와 사업계획  
서 등을 만들었다. 초안을 잡은 후 외국어대학, 미8군 등을 쫓아다니며 다  
듬은 서른여덟 쪽의 영문서류를 독일로 보내고, 다음날 미국 카필사에 설  
비를 주문했다. 그런데 며칠 후 독일에서 서류가 불충분하다는 통보가 날

아왔다. 이미 공장을 짓고 설비까지 발주했는데 자칫 외자가 거절될 수도 있는, 말도 안 되는 상황이 벌어진 것이다.

급히 서류를 보완하여 텔렉스로 보낸 것이 1981년 12월 10일이었다. 그리고 마침내 찌찌거리며 팩스가 들어오기까지 일주일이 초조하게 흘렀다. “그동안 피가 마른다는 표현을 실감했다. ‘Approval’이라는 단어를 발견한 순간의 환희는 아직도 내 기억에 생생하게 박혀 있다.” 고 고재욱 전 사장이 말했다.

124만 8,995마르크(3억 7천여 만 원)는 그동안 태창철강이 빌린 가장 큰 돈이었다. “당시 유사장은 상환기간인 1년 6개월 후에 대해서는 걱정하지 않았다. 그때 가서 다시 연장하든지 무슨 다른 좋은 일이 생길 거라고 말했다.” 고 하지만 내가 아는 유회장은 그렇게 태평한 성격이 아니다. 누구보다 치밀한 성격이다. 어쩌면 두려움을 용기로 감추었는지 모른다. 용기란 두려움이 없는 것이 아니라 두려운 데도 불구하고 행동하는 것이 아닌가.

카필사와의 설비도입을 도와준 김죽봉 사장을 만났더니, 이렇게 회고했다. “유사장(당시)이 미국에 와서 카필사와의 설비도입 계약서에 사인하고 귀국하면서 곧 신용장을 개설하겠다고 했지만 나는 그다지 기대하지 않았다. 그리고 두 번 놀랐다. 얼마 후 진짜로 신용장이 개설되었을 때, 그리고 대구에 가서 그가 양철지붕 위로 쥐들이 시끄럽게 돌아다니는 작은 철재상 주인에 불과하다는 것을 알았을 때다.”

김죽봉 사장이 놀란 것도 당연했다. 카필사에서 3억 원 어치의 설비를 수입한 1981년 태창철강의 매출은 8억 6,700만 원, 경상이익 800만 원, 자본금 2억 3,500만 원에 불과했다.

포커에서 패가 좋게 나왔을 때 판돈을 모두 걸면서 외치는 말이 있다.

‘올인’이다. 그러나 그때 유회장이 켜 때는 변변치 않았다. 말하자면 ‘포커 페이스Poker Face’로 판돈을 거머쥔 것이다.

그 후에도 티시는 자본 이상의 차입투자를 겁내지 않았다. 유회장이 구상한 전략과 동원할 수 있는 자금이 차이가 있을 때는 빌려서라도 베팅 Betting을 했다. 이는 티시의 성장에 큰 도움이 되었다. 그 원리는 놀이터의 시소seesaw를 생각하면 된다. 작은 꼬마라도 앉는 위치에 따라 자신보다 훨씬 무거운 어른을 들어올릴 수가 있는 것이다.

## ‘밀어내기’와 ‘크게 벌리기’

유회장의 친구인 조호철 박사(정신과 전문의)는 유회장이 정신의학적으로 매우 도전적이고 진취적인 ‘아웃고잉outgoing type’ 타입이라고 했다. 게다가 늘 부지런하게 돌아다니다가 새로운 경험을 만나면 망설이지 않고 사업에 접목시키는데 천부적인 감각이 있다고 했다. 국내에서는 거의 처음 시도한 박스형 지붕의 공장도 미국 오하이오주에서 만난 무지개 아래의 광경을 실천한 것이었다.

비가 오는 스프링필드Springfield(오하이오주의 도시 이름)를 달리고 있을 때 멀리 전망에 한 편의 ‘그림’이 펼쳐졌다. 일곱 가지 색띠의 무지개 아래에 성조기가 높이 휘날리는 박스 모양의 수박색 공장이 있었다. 유회장은 감동적인 광경을 기억해 두었다가 성서공장 지붕을 박스형으로 바꾸고, 페인트회사에 색상을 주문하여 공장 외벽을 다시 칠하고, 긴 철봉을 세우고

지상 30미터 높이에 태극기를 매달았다.

1982년 11월부터 생산된 평강은 기대했던 대로 품질이 좋았다. 그래서 '하이-플랫바(hi-flat bar)'라는 이름을 붙였으나 문제는 생산성과 가격경쟁력이었다. 주로 대형 설비를 제작하던 카필사에 깜찍한 소형 설비를 주문한 탓인지 기대한 파워가 나오지 않았다. 철판이 약간만 휘어도 라인이 서버렸고, 그때마다 철판을 끌어내려 모래포대 위에서 두드려 편 뒤 다시 라인에 올렸기 때문에 생산성이 거의 바닥이었다.

낮은 생산성에다가 가격까지 큰 약재를 만났다. 평강사업을 검토할 당시에는 고철 수입가격이 톤당 100달러를 웃돌았고, 그래서 고철을 사용하는 압연평강보다 가격경쟁력이 있을 거라고 생각했는데, 고철가격이 톤당 50달러 이하로 폭락해 버린 것이다. 일찌감치 수출을 포기하고 국내시장에서 판로를 찾았지만 다들 가격을 묻고는 고개를 옆으로 흔들었다. 그들은 품질도 좋고 가격도 싼 하이-플랫바를 원했다. 설비 도입 전에 은행에서 사업성 및 생산성에 의문을 제기한 적이 있었는데, 그게 모두 현실로 나타났던 것이다.

그러면 스키프를 팔아볼까 했지만 여전히 철판을 한 장씩 올리는 수동식 설비를 사용하는 업체가 많았다. 티시가 만들 수 있는 스키프 폭이 최대 1백미리인 것도 불리했다. 마침 국내경기도 침체기였다(경기침체는 보통 생산감소가 6개월간 지속되는 경우를 말한다). 소나기는 일단 피하라고 했지만 피할 곳이 없었다.

미리 말하면 티시가 새로 시작한 사업치고 계획대로 착착 진행된 사업이 없다. 좋던 경기도 뭘 시작하기만 하면 갑자기 나빠져 사업을 엉망으로 만들어 버리곤 했다. 그러나 일단 시작한 사업을 포기한 적도 없었다. 끝까지

달려들어 사업을 정상궤도에 올려 놓았다. 이 평강사업부터 티시의 임원들이 모두 힘들어한 도전의 역사가 시작되었던 것이다.

평강을 제조한 후 이현공장은 매월 4~5천 만 원씩 적자를 냈다. 대구에는 태창철강의 부도설까지 나돌아다녔다. 1981년 143%였던 부채비율이 불과 1년 만에 빵처럼 부풀어 553%가 되었으니 그럴 만도 했다(1981년 3억 4,800만 원이던 부채가 1982년 14억 4,300만 원, 1983년 17억 5,900만 원으로 무섭게 늘어났다). 이현공장의 직원들은 재고가 잔뜩 쌓인 공장 주변의 풀을 뽑으며 지루한 시간을 보내고 있었다.

선부르게 진출한 제조부문의 위기가 기존의 북성로 유통부문까지 위기로 몰아가는 상황이었다. 그 무렵 유통부문도 파이프 시장에서 피 터지는 경쟁을 하고 있었지만 이현공장이 어려움에 처하자 더욱 분발하여 200여 개의 잠재 수요처를 모두 돌아다녔다. 북성로 유통부문의 1982년 월평균 판매는 500톤이었다. 그러나 1983년에 유통부문이 내건 슬로건과 영업목표는 '사람만 빼고 모두 쇠로' 그리고 '월 1,000톤 판매'였다.

이러한 목표를 달성할 수 있을 거라고 생각한 사람이 과연 몇이나 되었을까 싶은데, 그러나 해냈다. 1983년 10월을 기점으로 월판매 물량이 1,000톤을 넘어섰다. 꿈을 현실로 만든 데는 역시 창조적인 아이디어가 있었다.

80년대는 건설산업이 호황이었다. 콘크리트블록 수요가 급증하자 한덕기계가 한 번에 스물여덟 장씩 찍어낼 수 있는 유압식 블록기계를 만들어 냈다. 그 전까지는 일명 '딸딸이 진동기'라는 기계가 한 번에 한 장의 블록을 찍어내면 나무 팔레트로 받아 옮겼다. 그러나 물에 젖으면 쉽게 휘는 나무팔레트로는 스물여덟 장의 블록을 지탱하기 어려웠다. 거기에 착안하여 철판팔레트를 생각해냄으로써 '나무를 쇠'로 대체한 것이다. 창조적인 아

이디어로 블루오션Blue Ocean을 개척한 일등공신은 고재욱 부장(당시)이었다.

한덕기계의 유압식 블록기계가 중동과 일본에 수출되면서 많은 물량은 아니었지만 수출실적까지 올랐다. 이러한 유통부문의 지원으로 이현공장도 새로이 전력을 가다듬기 시작했다.

그 후 티시는 철강가격의 등락이나 시장의 호불황을 두려워하지 않고 재고를 넉넉하게 확보한 뒤 그 물량을 다 소화시키는 ‘밀어내기’ 전략 등 대부분 파워 배팅을 했지만 결코 삼진은 당하지 않았다. 비록 늘 풀 카운터까지 갔지만 끝내 안타를 치고 나갔다. 그럴수록 더욱 자신만만해졌다. 어떤 상황에서도 ‘하면 된다’는 자신감과 요령을 익혔던 것이다. ‘밀어내기’와 함께 미리 ‘입을 크게 벌리는’ 전략도 티시의 심판번이었다.

유통부문이 있던 북성로는 기계상들과 철재상들이 밀집하여 아침부터 손수레와 우마차로 북적댔다. 보통 새벽에 주문한 원자재가 도착하면 기다리고 있던 직원들이 한꺼번에 달려 붙어 부지런히 창고 안으로 날랐다. 하지만 대개는 하역작업이 다 끝나기 전에 북성로 앞길이 북새통이 되고, 그때마다 “북성로가 너저 집 안방이냐!” 고 고함을 지르고 샷대질을 하는 사람들이 있었다. 마침내 유회장이 특단의 조치를 결심했다.

1982년 9월 공휴일을 디데이D-day로 잡고 이동식 기중기를 불렀다. 그리고 창고 지붕을 마치 병마개 따듯이 뜯어낸 뒤 창고 중앙에 굵은 쇠파이프를 박고 3톤짜리 천장크레인을 설치했다. 그리고 재빨리 지붕을 덮어버렸다. 다음날 아침 북성로 상인들과 행인들이 모두 고개를 갸우뚱했다. 하룻밤 사이에 북성로 창고가 불쑥 올라간 듯 했기 때문이다.

2006년 독립하여 티시의 협력업체(스틸 에이치디) 대표가 된 정현대 전

前 전무가 그 사건을 기억하고 있었다. “구루마를 끌던 시절에 천장크레인을 생각해낸 것 자체가 사건이었지만 설치하는 것은 더더욱 어려운 일이었다. 웬만한 배짱으로는 감히 생각할 수도 없는 일을 결정하고 밀어붙인 유회장이 그때 이렇게 말했다. ‘어이! 미리미리 아가리를 벌려놔야 큰 놈을 잡아먹지!’”

### 3단뛰기로 건너간 CSC

한편 이현공장은 사업성이 없는 평강설비를 활용할 수 있는 새로운 시장을 찾다가 3단뛰기를 하듯이 미니시트, 시트, 코일서비스센터Coil Service Center로 건너갔다.

사업성이 없는 평강 설비를 개조해서 미니시트(수요자들이 주문하는 스케치 사이즈Sketch Size의 시트)를 생산하자는 아이디어는 영업부에서 나왔다. 그러나 유회장이 결정을 미루었다. 미국 카필사에서 슬리터와 에지 설비를 들여오면서 유회장은 시트는 생산하지 않겠다고 말한 적이 있었는데 시트를 생산하는 업체는 이미 있었기 때문이다. 일종의 자존심이었다. 자신이 한 말이 있는 데다가 라인을 개조하려면 일부 설비를 수입해야 하는 등 비용이 만만치 않은 데다가 만에 하나 라인 개조에 실패할 경우 설비가 고철덩어리가 될 수도 있었던 것이다.

결국 슬리터 라인은 그대로 두고 에지 라인의 폭을 100밀리에서 300밀리로 개조하여 평강과 미니시트를 함께 생산하기로 했다. 말하자면 좌우 인

턴스를 바꿔가며 생산할 수 있는 ‘스위치 히터(Switch hitter)’가 되기로 한 것이다. 결정하고 나니 라인을 개조해 주겠다는 설비업체가 나타나지 않았지만 다행히 일본 오까다기연과 연결되어 1985년 2월부터 미니시트를 생산하기 시작했다.

1년쯤 후에는 슬리터도 개조하여 시트를 생산했다. 포스코에서 나오는 코일을 절단하여 가장 대중적인 크기의 시트를 미리 만들어 두었다가 주문이 들어오면 바로 납품했다. 이 시트시장 진출이 이현공장의 첫 번째 전환점이었다. 미니시트시장보다 크고 가공단가도 높았기 때문에 제조부문의 수익성이 복성로 유통부문을 앞서기 시작했던 것이다.

이현공장을 가동한 후 포스코에 실수요자 등록을 한 것도 일종의 전환점이었다. 물론 실수요자 등록이 쉽지는 않았지만 그렇다고 열번 찍어 안 넘어가는 나무도 없었다. 언제나 실수요자를 우선한 포스코는 물량도 실수요자에게 먼저 배당하고 가격도 판매점보다 더 싸게 주었다. 그러나 제조부문의 최대 승부수이자 터닝포인트는 1987년 착공한 신라철강의 냉연코일센터였다.

오래 전부터 유통업체가 코일센터를 운영하며 수급 조절 및 가공 기능을 수행하고 있던 선진국 철강업체는 생산과 유통·가공이 전문화되어 있었다. 미국은 철강메이커가 대형수요가들과 직거래하고, 스틸서비스센터 Steel Service Center가 중소 수요가들에게 재고·유통·가공 기능을 제공해 주고 있었다. 독일의 도매상 개념과 미국의 스틸서비스센터 개념을 짝퐁한 일본은 특약점 등 2차 유통업체가 재고·유통·가공서비스를 제공하고 있었다. 국내의 경우는 1970년대 초에 포스코와 연결된 신창강업, 동양철강 등이 일부 재고 및 가공 기능을 담당했으나 정착하는 데는 실패했다. 그 후

영등포 등에 생겨난 소규모 슬리팅업체들이 중소 수요가들에게 가공서비스를 제공했다. 티시도 평강사업을 위해 도입한 설비를 개조하여 중소 수요가들을 상대로 재고 및 가공서비스를 제공했던 것이다. 그러나 그때까지도 국내 철강유통산업은 미국, 일본 등 선진국의 완전한 이원화 체제로 발전하지 못하고 어중간한 위치에서 어정쩡하게 서있었다.

그 무렵 코일센터가 보편화되어 있던 미국, 유럽, 일본 등 선진국의 철강 소비는 80%가 코일 또는 스�কে프였으나, 국내 철강소비는 70%가 시트 소비였다. 생산설비의 자동화가 안 돼서 코일센터가 정착되지 않고 있었던 건지, 코일센터가 정착되지 않았기 때문에 생산설비의 자동화가 뒤쳐진 것인지는 분명하지 않지만(그건 닭이 먼저지 달걀이 먼저지 따지는 논리와 같은 셈이다) 아무튼 자신들의 설비에 맞는 스케치사이즈의 코일을 요구하는 실수요자가 점차 늘어나면서 포스코 등 국내 철강메이커들의 고민도 늘어났다. 그들은 대량생산이 가능한 마켓사이즈만 생산하고, 대량생산이 어려운 스케치사이즈는 실수요자들이 어떻게 알아서 해주기를 바랐다.

티시가 포스코에서 출고하는 마켓사이즈의 코일을 실수요자들이 원하는 스케치사이즈의 코일이나 시트로 잘라주는 완전한 코일센터로 넘어간 것이 그때였다. 유회장이 주저하는 임원들을 일으켜 세워 1987년 국내 최초의 냉연코일센터를 착공한 것이다. 거기가 티시의 ‘전략적 변곡점’이자 국내 철강유통산업의 전환점이었다.

전략적 변곡점이란 어떤 사업의 생애에서 그 사업의 근본적인 것이 변화하는 시점을 말한다. 그 변화는 더 큰 성공의 기회가 될 수도 있고, 망하기 시작하는 신호가 될 수도 있다. 티시는 도약의 기회가 되었다. 코일센터의 필요성은 이전부터 나타나고 있었지만, 어디까지나 ‘니치Niche’ 즉 틈새시

장이었다. 그런 인식이 대부분이었다. 그런 시점에서 과감하게 선행투자를 함으로써 시장을 선점했을 뿐 아니라 철강업계에 티시의 존재를 선명하게 각인시켰기 때문이다.

1988년 슬리터 라인, 로터리셰어 라인, 미니로터리셰어 라인을 갖춘 냉연코일센터가 가동되자 일본 철강업계에서 취재를 와서 ‘한국 코일센터의 모델’이라는 타이틀로 기사화(일본금속특보)했다. 일본에도 그만한 규모의 코일센터는 없었던 것이다. 변화를 따라가는 기업은 성공할 수 없다. 변화를 앞서가는 기업이 성공한다. 유희장은 남보다 빨리 변화의 필요성을 읽었을 뿐만 아니라 실제로 자신이 그것을 실천했던 것이다.

## 미꾸라지 한 마리가 바꾼 철강시장

티시가 코일센터(CSC)를 정착시키기까지는 당초 예상보다 훨씬 더 어려운 전업식을 치루었다. 만약 그 시기에 경쟁업체들이 티시를 밀어내기 위한 조치를 취했다면 티시로서는 최악의 변곡점이 될 수도 있었다. 그러나 새로운 시도나 선진 사업방식을 접목하기보다 단순히 이윤만 붙여 파는 단순유통에 안주하고 싶어했던 그들은 유희장을 비난하고 악의적인 전망을 퍼뜨리는 데 시간을 허비했다. 그들은 티시를 ‘미꾸라지’로 표현했다. 미꾸라지 한 마리가 철강유통시장을 혼란에 빠뜨리고 있다고 투덜댔다.

그러나 이현공장이 태창철강의 주력사업으로 안정되고 1988년부터 신라철강의 냉연CSC가 가동되자 1990년 정명식 포스코 사장이 성서 냉연CSC

를 방문했다. 그러자 국내 철재유통상들, 특히 포스코 판매점 사이에 CSC를 안 하면 생존하기 어렵다는 인식이 급속도로 확산되었다.

사실 포스코는 판매점들을 단지 유통마진만 챙기는 택배회사 정도로 생각해 왔으나 국내 제조업체들의 설비자동화와 함께 마켓사이즈를 요구하는 실수요자들이 급증하자 판매점들의 역할을 재고하기 시작했다. 정명식 사장이 성서CSC를 방문한 것은 스케치사이즈의 가공물량을 판매점으로 빼기 위한 최종 점검이었던 셈이다.

포스코는 전국의 포스코 판매점들에게 CSC의 기준을 제시했다. 단순유통에서 가공유통으로 전환할 것을 요구한 것이다. 어쩔 수 없이 CSC로 전환할 준비를 하면서 판매상들은 티시에게 화풀이를 했다. 그들은 대구의 ‘미꾸라지’ 한 마리가 전국의 웅덩이 물을 다 흐려 놓는다고 투덜댔다. 하지만 포스코가 연계판매 등 일부 생산기능까지 판매점들에게 인계하면서 결국 그들도 티시의 공로를 인정하게 되었다. 당시 대포포스코 업무를 담당했던 김종대 전무는 “냉연판매점은 10개 중 7개사가 포스코가 요구하는 수준의 CSC를 갖추지 못했으나, 그들은 공동투자로 포스코가 요구하는 수준의 CSC를 만들었다. 그런 아이디어를 내주고 CSC의 기술을 지원해 준 것도 우리였다.” 고 기억했다.

포스코뿐 아니라 연합철강, 동부제강 등도 판매점(또는 대리점)에 일부 생산기능과 재고기능을 분담시킴으로써 국내 철강유통업계가 단순유통에서 가공유통으로 전환했다. 티시가 그 물꼬를 텃다는 사실을 모두 인정했다. 1989년 CSC를 가동한 세운철강의 신정택 회장도 “엄청난 변화의 주역이 유희장이었다.” 고 인정했다. 작은 철재유통상에 불과하던 티시가 국내 철강산업의 발전에 불쏘시개 역할을 해낸 것이다.

그동안 유회장의 좌충우돌식 경영은 철강유통업계의 화젯거리였다. 그러나 더 이상 유회장을 업계의 '이단異端'으로 손가락질하는 사람이 없었다. 창조적인 생각과 실행으로 동업계의 질투와 분노를 조용히 잠재운 것이다.

미국 수출이 무산된 후 김죽봉 사장이 미안해 하자(미국 카필사에서 설비구매를 대행해 주고 커미션을 받았던 것이다) 유회장은 그 실패가 오히려 전화위복의 계기가 되었다고 말했다. 빈 말이 아니었다. 만약 평강사업에 실패하지 않았으면 다른 돌파구를 찾기 위해 고민하지 않았을 것이고 CSC 시장에 올인하지도 않았을 것이다. 티시의 터닝포인트가 된 CSC는 평강제조사업의 실패에서부터 탄생했던 것이다.

## 위기와 기회의 차이

유회장이 신라철강의 냉연CSC 투자계획을 처음 발표한 것이 1986년이였다. 정확하게 11월 23일 대구 금호호텔 연회실에서였다. 그러나 그 자리에 참석한 임원 모두가 '악' 소리를 질렀다. 기술적으로나 재정적으로 도저히 냉연CSC에 투자할 시기가 아니었다. 임원들은 모두 그렇게 생각했다. 상식적으로는 그들의 판단에 무리가 없었다.

태창철강의 열연 콤비라인이 가동된 것이 그해 5월이였다. 생산성 향상과 원가절감을 위해 슬리터 라인에 세어 라인을 직렬로 연결한 열연 콤비라인은 그때까지 기술적으로 완전하지 않았다. 열연 콤비라인을 위해 세어

라인을 새로 도입했으나 열연CSC는 여전히 누적적자가 해소되지 않고 있었다. 게다가 그해 6월 동아철강을 인수하고 9월 북성로의 본사를 이현동으로 이전하는 등 티시 전체적으로 자금의 수요가 많았다. 1986년 3저현상으로 한국경제는 호황이었으나 산업계 전반에 노사문제가 새로운 이슈로 등장하고 있었다.

유회장의 경영스타일을 누구보다도 잘 아는 임원들이었지만 그때만은 모두 반대했다. 그러나 유회장은 내부의 시기보다 외부의 시기에 더 큰 비중을 두었다. 티시의 사정만 생각하면 투자 시기가 적당하지 않았지만 전체 시장을 놓고 봤을 때는 더 이상 투자를 늦출 수 없다고 판단했다. 약간의 위험 부담을 안더라도 시장이 요구할 때는 들어가야 한다는 것이 유회장의 논리였다.

결국 사업에 있어서 타이밍의 중요성을 강조하는 유회장의 주장을 따르면서도 임원들은 불안한 내색을 감추지 못했다. 하지만 그리 오래가지 않았다. 1988년 냉연CSC가 가동을 시작하자 신라철강의 매출에서 냉연CSC 부분이 차지하는 비중이 80%가 되었다. 기존의 유통부문을 제치고 가공부문이 단번에 주력사업으로 부상한 것이다. 신라철강과 태창철강 모두 매출 1백 억 원을 돌파한 것도 1988년이였다.

유회장과 임원들의 차이는 간단했다. 유회장은 할 수 있다는 믿음이 있었던 반면 임원들은 할 수 있을까 하는 의구심을 가지고 있었다. 같은 상황을 놓고, 한쪽은 기회라고 생각한 반면 다른 한쪽은 위기라고 생각했던 것이다. 일반적으로 사람들은 무언가를 얻을 수 있으리라는 기대보다 무언가를 잃을 수도 있다는 상실의 위험을 더 많이 걱정한다. 불분명한 상황에서 낙관적인 목표를 설정하기가 쉽지 않은 것이다. 결국 낙관적인 목표는 늘

리더의 몫으로 남게 된다. 다행히 자신들의 판단이 틀렸다는 것을 인정한 임원들은 더 이상 시간을 낭비하지 않았다.

유희장은 자주 이렇게 말하곤 한다. “나는 적을 공격하기 전에 아군을 적진 속으로 유인한다. 내가 먼저 앞장서서 적의 사정거리 안으로 쑥 들어가면 임직원들도 어쩔 수 없이 적진 속으로 따라 들어오지 않을 수 없다.”

비즈니스는 설득의 연속이다. 이는 고객뿐만 아니라 내부의 임직원들에게도 해당된다. 누구든 자신들이 편리하고 유리한 쪽으로 판단하기 때문에 모두가 한 방향으로 뜻을 모으기 위해선 기회든 위협이든 뭔가 결정적인 것이 필요하다. 그럴 때 유희장이 사용한 것이 나폴레옹식 전면 공격법이다. 이는 선택 가능한 대안 중 하나만 남기고 나머지를 모두 없애버림으로써 하나에 집중하지 않을 수 없게 만드는 ‘올인전략’과 같다.

올인전략으로는 16세기 스페인의 코르테스 해군장교가 적을 공격하기 전에 타고온 함선을 모두 침몰시켜 버린 배수진 전략이 유명하다. 당시 스페인 병사는 508명이었으나 적의 병사는 서너 배가 넘었다. 싸우기도 전에 전의를 상실한 스페인 군대는 꿈무늬를 뺄 생각만 하고 있었다. 그러나 돌아갈 배가 없어지자 그들은 싸우지 않을 수 없었고 무서운 집중력으로 승리했다.

마크 트웨인도 비슷한 말을 했다. “많은 사람들이 모든 계란을 한 바구니에 넣어서는 안 된다고 말하지만 뛰어난 전략가는 계란을 한 바구니에 넣고 그 바구니에 집중한다.”

늘 ‘도 아니면 모’라는 식으로 한곳에 전력을 집중해온 유희장의 사업스타일은 포커게임에서 적은 판돈으로 풀배팅(Full Betting)을 하는 것과 같다. 풀배팅은 포커를 하는 사람들이 가장 싫어하고 무서워하는 전략이다. 그럴

때마다 “아이쿠! 또야!” 라고 투덜대기는 했지만, 돌아갈 배가 없어진 임원들은 더 이상 뒤를 돌아보지 않았다. 동업자들도 가끔 티시의 뒤통수에 대고 투덜대기만 했지 방해를 하거나 감히 도전장을 내지 못했다.



### **3 | 가공유통에서 제조로**

조경은 이미 티시의 기업철학으로 자리잡고 있었다. 거칠고 위험한 철을 다루는 일터인 만큼 직원들의 정서를 부드럽고 편안하게 만들어 주어야 한다. 공장에 기계설비가 필요하듯이 조경도 반드시 필요하다.' 는 것이 유희장의 생각이었다.

더 재미 있는 사실은 심각한 자금난을 거뜨은 성서공장이 문화부와 한국경제신문사가 공동으로 제정한 '제3회 도시환경문화상'을 수상한 점이다. 그것도 최종 심사에서 경주보문단지를 제치고 조경부문 대상大賞을 수상했다. 당시 각계의 전문가들로 구성된 심사위원들은 성서공장을 방문한 뒤 '흔히 연상되는 철강공장의 고장관념을 과감히 깨트린 정원이 인상 깊고 그로 인해 부드러운 철강, 일하는 인간, 생명의 푸르름을 갖춘 회사라는 이미지를 느끼게 만든다.' 고 평가했다. 부드러운 철강, 일하는 인간, 생명의 푸르름 - 그들은 티시의 정원에서 '인간·자연', 바로 티시의 기업철학을 발견했던 것이다.



## 정원에서 발견한 기업철학

1987년 이후 분출된 민주화 과정에서 각종 보상요구 등 경제 외적 요인이 경제를 크게 압박한 1980년대 후반에 티시는 성장 고삐를 더 세게 잡아 당겼다. 1988년 성서 냉연CSC가 가동되자, 곧바로 포항 호동(1990년)과 성서(1991년)에 각각 열연CSC를 착공했다. 이러한 투자의 배경에는 태창철강과 신라철강이 1988년을 기점으로 매출 1백억원대에 진입한 자신감도 작용했다. 그러나 80년대에서 90년대로 건너가는 길목은 사회·경제적으로 큰 변동기였다. 어떤 의미에서 이 시기가 한국경제가 선진경제로 나아가는 하나의 전환점이었다고 볼 수 있으나 진통은 불가피했다.

급격한 사회적 변화는 국내 기업환경을 갑작스럽게 악화시켰고, 늘 그렇듯이 허약체질의 대구경제권에서는 연쇄부도 사태가 발생했다. 받은 어음들이 연달아 부도 처리되자, 티시는 1991년 비상경영을 선포하고 전 임직

원이 위기극복 총력전에 돌입했다. 매주 월요일에 개최하던 임원회의를 토요일 오후나 일요일로 돌리고, 긴급자금과 여유자금을 구분하여 집행하고, 사무선진화운동을 전개하여 시간과 물자를 절약하고, 영업부와 생산부가 수시로 만나 시장상황과 대책을 의논했다.

다행히 1991년 태창철강과 신라철강 양사 모두 전년 대비 30% 이상 매출이 신장되고, 포항 호동공장과 성서 열연CSC가 무사히 준공되면서 위기가 끝나가는 듯했다. 그러나 1992년의 심각한 위기에 비하면 1991년의 위기는 심심한 예고편에 불과했다.

걸프전(1991.1)과 함께 추락한 해외건설과 함께 국내건설업 등 산업 전 부문이 극심한 불황에 빠지면서 1992년 경제성장률이 1991년의 8.4%에 비하여 현저히 둔화된 4.7%로 하락했다. 이는 2차 오일쇼크의 영향으로 -5.8%를 기록했던 1980년 이후 최저 수준이었다. 당시 전국적으로 연간 부도건수가 1만여 건에 달했으며 철강수요도 10년 만에 뒷걸음질했다. 1991년에 어렵게 넘겼던 자금난까지 고스란히 넘어온 1992년 태창철강, 신라철강 둘다 적자를 내고 말았다. 이듬해 2월까지 적자가 계속되는 가운데 회사채를 발행하고, 포항 3연관단지의 공장용지를 포기하고, 이현공장을 매각했다.

특이한 점은 그런 위기 상황에서도 포항공장과 성서공장에 조정사업을 했고, 중단하지도 않았다는 사실이다. 조경은 이미 티시의 기업철학으로 자리잡고 있었다. '거칠고 위험한 철을 다루는 일터인 만큼 직원들의 정서를 부드럽고 편안하게 만들어 주어야 한다. 공장에 기계설비가 필요하듯이 조정도 반드시 필요하다.' 는 것이 유희장의 생각이었다.

더 재미 있는 사실은 심각한 자금난을 거들은 성서공장이 문화부와 한

국경제신문사가 공동으로 제정한 「제3회 도시환경문화상」을 수상한 점이다. 그것도 최종 심사에서 경주보문단지를 제치고 조경부문 대상大賞을 수상했다. 당시 각계의 전문가들로 구성된 심사위원들은 성서공장을 방문한 뒤 '흔히 연상되는 철강공장의 고정관념을 과감히 깨트린 정원이 인상 깊고 그로 인해 부드러운 철강, 일하는 인간, 생명의 푸르름을 갖춘 회사라는 이미지를 느끼게 만든다.' 고 평가했다. 부드러운 철강, 일하는 인간, 생명의 푸르름- 그들은 티시의 정원에서 '쇠 · 인간 · 자연', 바로 티시의 기업철학을 발견했던 것이다.

이어 대구시가 선정한 「아름다운 직장」 대상大賞을 수상하고, 유희장은 산업포장을 수상했다. 이 모두가 1992년 한 해에 거둔 수확이다. 사람들은 거의 빈사 상태에서도 나무를 심는 티시를 이해하지 못했지만, 그 결과는 조금도 이상하지 않았다. 나무를 심는 사람은 쉽게 좌절하지 않는다. 미래에 대한 확고한 신념이 없고서야 수십년 걸려 자라는 나무를 심을 수가 없지 않은가. 반면에 망하는 기업들을 보면 잘 가꾸지도 않는다. 칫솔질을 게을리하면 이는 썩기 마련이다.

## 포항을 새로운 축으로

그래도 1993년의 결정에는 임원들이 경악했다.

1992년 위기는 기업환경 약화가 원인이 되기는 했지만 진짜 범인은 연달아 추가 신설한 CSC에 들어간 차입투자였다. 과도한 채무가 없으면 경기

가 하락해도 당분간 허리띠를 졸라매고 경기가 상승하기를 기다리면 된다. 그러나 차입투자가 많으면 경기가 조금만 하락해도 급속도로 누적되는 손실로 인해 심각한 위기에 직면하게 된다. 1992년 티시의 경우가 그랬다.

게다가 적자가 1993년 3월까지 이어졌지만 유희장은 마치 아무 일도 없었다는 듯이 포항에 열연과 냉연CSC를 추가 건설한다는 결정을 내렸다. 이번에는 1993년 7월 이후 월판매 물량이 1만 톤을 넘어선 신라철강의 물류비용의 절감과 철강수요가 대폭 늘어난 울산·경남지역에 대한 JIT(just in time) 납품체제를 구축하기 위해 불가피한 결정이라고 설명했다.

물류비용이 급증하여 거의 모든 업종이 울상을 짓고 있었던 것은 사실이다. 80년대 후반 도로, 항만 등 사회간접자본(SOC) 시설에 대한 투자가 경제성장 속도에 미치지 못했던 것이다. 특히 수송비 비중이 큰 철강업계의 물류 부담은 가히 살인적이었다. 그 무렵 모든 업계가 본격적인 물류경영을 준비하고 있었다. 그런 점에서는 투자가 필요한 시점이었지만 그렇다고 해도 티시의 여건으로 그만한 투자는 무리수였다. 하지만 이미 대규모 투자 결정을 내린 유희장의 신념은 확고했다. 투자는 시기가 중요하다는 점을 강조하며 반대하는 임원들을 설득했다. 유희장의 전략은 단순했다. 어차피 해야 한다면 먼저 하는 쪽이 이긴다는 전략이었다.

유희장이 포항에 추가투자를 결정한 또 다른 배경은 '환태평양시대의 도래'였으며, 그에 대비한 선행투자였다.

세계무역의 중심이 지중해에서 대서양, 그리고 태평양으로 이동할 것이라고 예언한 사람은 문명의 흥망성쇠를 '도전과 응전'이라는 인식틀로 분석한 《역사의 연구》[전12권으로 구상부터 완결까지 40년, 집필에만 27년(1934~61년)이 걸린 대작이다]로 유명한 영국 사학자 아놀드 토인비Arnold

Joseph Toynbee(1889~1975)였다. 그 후 수많은 미래학자들이 21세기는 태평양 연안국들이 세계를 주도해 나가는 '아시아태평양 시대'가 될 것이라고 전망했으며, 미 국무장관 존 밀턴 헤이John Milton Hay는 1990년에 "지중해는 과거의 대양, 대서양은 현재의 대양, 태평양은 미래의 대양"이라고 표현했다. 그 무렵 일본은 동해에 접한 니가타新潟와 후쿠오카福岡을 전진기지로 하는 북방정책을 추진하고 있었고, 해체되기 직전의 소련이 아시아태평양 지역을 중심으로 하는 개방정책을 가속화하고 있었다.

1990년 8월 소련 및 동구라과 6개국을 방문하고 돌아온 유희장은 그 후 틈날 때마다 포항의 중요성을 강조하며 '포항을 축으로'라는 새로운 발전전략을 제시했다. 1991, 1992년의 경기침체와 위기로 잠시 주춤했다가 1993년에 다시 칼집에서 칼을 빼들었던 것이다.

유희장은 자신의 뜻을 관철시켰고, 1994년 포항시 남구 대송면 포항3연관단지(열연CSC(태창철강)와 냉연CSC(신라철강))가 나란히, 거의 동시에 준공되었다. 이로써 티시는 대구에 2개, 포항에 3개의 CSC를 확보하고 열연 38만 톤, 냉연 27만 2천 톤의 가공 및 물류능력을 보유했다. 당시 대구·경북지역의 전체 CSC가 열연 72만 톤, 냉연 67만 6천 톤이었으니 열연은 50%, 냉연은 40% 이상을 티시가 점유했던 것이다.

물론 포항에도 어김없이 조경공사가 선행되었고, 아름다운 정원 한가운데는 거대한 환경조경물이 세워졌다. 대구카톨릭대학 환경조각학과 이상일 교수에게 의뢰한 이 조경물은 '포항을 축으로 발전하는' 티시를 상징할 것이었다. 그리고 마침내 티시를 상징할 새로운 사업이 포항에서 시작되었다.

## 새로운 실험장, 호동공장

신생아가 태어나면 구청에 가서 부모가 누구고, 언제, 어디에서 태어났다는 출생신고를 한다. 기업도 마찬가지다. 티시테크는 1994년 7월 1일 경북 포항시 남구 호동 618번지(호동공장)에서 태어났다고 신고를 했다. 그런데 그해 12월에 포스틸에서 티시테크로 온 배돌암 사장은 “호동공장에 가니까 그때까지 갱슬리터라인을 옮겨가지 않고 있었다.”고 기억했다. 그렇다면 티시테크가 출범하기 전에 호동공장에서 다른 사업이 진행되고 있었다는 말이 된다. 실제로 호동공장(정식 명칭이 태창철강 포항 제1공장이었다)에서 1991년부터 후판절단사업을 하고 있었다.

티시는 매년 다른 업체보다 한 발 앞서 새로운 시장에 진입했다. 후판절단사업도 그중 하나였다.

후판절단시장을 처음 발견한 것은 고재욱 이사(당시)였다. 쌍용자동차에 들어갔다가 6~13mm 후판을 절단하여 프레임과 휠을 생산하는 현장을 본 것이다. 그들은 후판 시트를 셰어링머신으로 한 장씩 커팅한 후 절단면을 또 다듬고 있었다. 국내에 CSC를 선도한 티시 임원의 눈에는 생산성과 원가 측면에서 손실이 많은 방법이라는 것이 한 눈에 들어왔던 것이다. 그때까지 국내에 후판에 대한 절단 및 가공기술은 보급되지 않고 있었다. 유회장과 같이 미국과 일본을 돌아봤으나 그곳 사정도 비슷했다. 벤치마킹할 선진 기법이 없으면 포기하는 것이 일반적이지만, 티시는 오히려 시장을 선점할 수 있는 좋은 기회라고 생각했다. 그 점이 티시의 다른 면이다.

마침 포항 호동에 4천700여 평의 공장부지를 확보해 두었기 때문에 비싼 물류비를 쓰면서 무거운 후판을 대구까지 가지고 갈 것 없이 호동에서 후

판절단사업을 하기로 하고, 1990년에 호동공장을 착공했다. 원래는 후판셰어라인만 설치하고 크레인, 콤퓨레셔 등 부대설비를 갖추기로 했으나, 계획을 바꿔 박판콤비라인처럼 슬리터와 셰어기를 직렬로 배치한 후판콤비라인, 일명 ‘갱슬리터라인Gang Slitter Line’을 설치하게 된 계기는 작은 ‘메모’였다.

일본에 출장 갔던 이기조 생산부장(당시)이 한 일본인 설비기술자에게서 “자동차 적재함 프레임을 생산하는 히노상용차에 후판콤비 설비를 만들어준 적이 있다.”는 말을 들었다. 그것을 꼼꼼하게 메모한 뒤 돌아와서 유회장에게 보고했다. 물론 메모한 쪽지도 첨부했다. 당시 세계적으로 후판을 한 라인에서 가로와 세로를 절단한다는 말은 들어본 적이 없었다. 만약 그런 라인을 개발만 할 수 있다면 최소한 30%의 원가를 절감할 수 있을 것 같았지만, 실제로는 확인이 안된 정체 불명의 ‘정보’였다. 유회장은 이기조 부장의 제안을 일단 접었다가 얼마 후에 후판 절단시장을 조사해 보라고 지시했다.

마침내 후판절단시장 진입을 결정하자 당시 현대중공업 조선사업본부에서 생산부장으로 근무하던 유재구를 영입했다(유재구 부장은 유회장의 친동생이다). 엔지니어가 필요했던 것이다.

그러나 호동공장은 착공과 함께 사고가 끊이지 않았고, 직원들에게 ‘유배지’로 통했다. 첫 사고는 철골을 세우고 지붕을 덮었는데, 지붕 무게를 견디지 못하고 철골이 휘어진 것이다. 지붕을 다시 들어내고 철골을 세우고 지붕을 올리느라 크레인 설치 등 후속작업이 줄줄이 지연되던 차에 변전실 내부를 청소하던 직원이 감전되어 발목을 절단하는 사고까지 터졌다. 그런 대형사고를 모두 수습하고 간신히 갱슬리터라인을 앞섰는데, 슷제 슬

리팅이 되지 않았다.

갱슬리터라인의 설비를 배치할 때 누구는 세어기를 앞에 두고 슬리터를 뒤에 두어야 한다고 했고, 누구는 슬리터를 앞에 두고 세어기를 뒤에 두어야 한다고 주장했다. 그것 때문에 한참 실랑이 했지만 사실 누구도 경험해보지 못한 시도였기 때문에 다들 그렇게 하면 되지 않을까 하는 막연한 기대뿐이었다. 그 사이에 여름 호우로 호동공장 뒷산이 무너지고 공장이 침수되었다. 공장은 다시 복구했지만 슬리팅이 안 되는 문제는 여전했다. 대놓고 말들은 안 했지만 모두 후관절단사업은 시작도 못하고 문을 닫게 되었다고 생각했다.

그때 속이 상해 혼자 술을 마시던 유희장이 친구를 부르자, 정신과 전문의인 그가 이렇게 유희장을 위로했다.

“벼는 익으면 고개를 숙이제?”

유희장이 투명스럽게 대답했다.

“그래! 와.”

“익기 전에 고개를 뺏뺏하게 쳐들고 있는 벼가 나중에 익으면 고개를 숙일 줄 아는 거다.”

“.....”

친구는 유희장의 ‘강한’ 성격을 자극하는 방법으로 유희장을 위로했던 것이다.

마지막으로 설비를 다 들어낸 뒤 배치를 바꾸어 보았다. 그러자 슬리팅이 되기 시작했다. 1992년 7월 29일이었다. 갱슬리터라인을 시운전한 날(1991년 6월 17일)로부터 1년 하고 1개월이 지난 시점이었다. 여기까지도 티시의 강한 성격이 나타나지만, 아직 끝나지 않았다.

갱슬리터라인이 가동되자 다시 개조하여 후관(최대 12.7미터)에서 박판(최소 1.6미터)까지 모두 가공할 수 있는 ‘전천후’ 콤비라인으로 개조했다. 모두들 티시의 독한(?) 성격에 혀를 내들렀지만 갱슬리터라인이 쿵- 하고 한 번 자를 때마다 3~4만 원의 이익이 떨어졌다. 무척 망설이다가 결심한 선행투자의 달콤한 이익은 그러나 오래가지 못했다. 함께 갱슬리터라인을 개발한 설비업체가 똑같은 설비를 경쟁업체들에게 만들어 주면서 후관절단 및 가공단가가 폭락하고 말았다.

갱슬리터라인의 수익성이 푹 떨어지자 다시 다른 시장을 찾았고, 그리고 발견한 것이 바로 후관 용단溶斷시장이었다. 후관 절단사업과 용단사업은 천(후관)을 단순히 마름질만 해주는 ‘포목점’과 천을 마름질하고 재봉까지 해주는 ‘준’양복점(마지막 조립은 하지 않기 때문에)에 비유할 수 있다. 물론 절단사업이 포목점이고, 용단사업이 ‘준’양복점인데, 미리 말하면 티시테크는 곧 양복점으로 넘어갈 계획이다.

일단 용단사업을 하기로 결정했으나, CSC사업과는 여러 가지로 성격이 다르고, 사업 전망도 확신하기 어려웠기 때문에 사업을 떼어내 독립사업체로 꾸려나가기로 했다. 또한 투자비용을 최소로 줄이기 위해 호동공장을 빌리고 그곳에 티시테크TC-TECH를 신설했다. 호동공장에 있던 갱슬리터라인은 1994년 신설한 태창철강 포항제2공장으로 옮겼다.

60여 미터 길이의 갱슬리터라인을 파내 옮겨간 호동공장은 마치 폭격을 맞은 듯했고, 그 현장을 본 배돌암 사장이 “완전 폐허 상태였다.” 고 당시를 회상했던 것이다. 갱슬리터라인을 파낸 자리를 메우고, 바닥에 페인트를 칠하고, 일본 고이께제작소에 자동가스 절단기 등 용단설비를 주문하는 등 티시테크는 그렇게 시작했다.

다시 정리하면, 엄청 속을 썩인 후관절단사업의 기술과 경험이 용단사업, 즉 티시테크의 종자가 되었다. 게다가 그다지 즐겁지 않은 경험과 기술을 밑천으로 시작한 티시테크가 티시의 성장동력으로까지 발전했다... 한 가지는 분명한 사실이다. 포기하지 않았기에 거둔 것이다.

## 동해안에서 서해안까지

유재성 회장에 대한 임직원들의 평가는 대개 일치한다. “정력적이고 결의에 넘친다. 뭐든 일단 하기로 결정하면 기어이 이루고 만다. 하지만 늘 목표를 너무 높게 설정하기 때문에 우리가 무척 힘이 든다.”

‘국내에서는 현대, 대우, 쌍용, 삼성 등 자동차 및 중장비 업체를 대상으로 영업활동을 하고, 미쓰비시조선 등 일본 자동차 및 조선소를 상대로 수출물량을 확보한다.’는 사업계획안을 가지고 1994년 7월 출범한 티시테크의 목표도 너무 높게 설정되었다고 생각한 사람이 대부분이었다. 과연 용단사업이 티시의 역량이나 보유기술 등에 적합한가 하는 것에 대해서도 확신을 갖지 못했다. 그렇지만 수익성이 떨어진 갱슬리터라인 대신 뭔가 새로운 사업을 하기는 해야 했기 때문에 일단 시작했다.

일단 호동공장을 비운 것이다. 또 다시 ‘올인전략’을 강행한 셈이다. 이제는 어떤 수를 써더라도 빈 공장을 채울 일거리를 찾아내야 했고, 결과적으로 또 한 번의 모험적인 선택은 옳았다. 그리하여 티시테크의 기적 같은 성공신화가 만들어졌으니 말이다.

출범 당시 실제 현장에서 직접 뵈 유재구 전무(당시)와 배돌암 부장(당시) 두 사람은 울산에 내려가 현대중공업에 들어갔다. 그리고 플랜트사업 본부를 시작으로 조선사업본부, 엔진사업본부, 중전기사업본부, 해양철구사업본부를 차례로 돌았지만 아무런 소득이 없었다. 마지막으로 중장비사업본부에 들어가 유재구 전무가 큰 소리로 말했다. “최이사님 오랜만입니다. 우리가 할일이 뭐 좀 없겠습니까?”

마침 중장비사업본부는 4천 억 규모의 매출을 2000년까지 1조 원으로 끌어올리기 위한 전략을 짜고 있었다. 그러나 좁은 작업 공간이 최대 난관이었다(울산 현대중공업의 뒤는 울산 시내 주택가이고 앞은 바다다). 한정된 작업공간을 최대한 활용하기 위해 부가가치가 낮은 원자재 적치, 절단, 밴딩 같은 전공정을 아웃소싱하고 대신 그 공간에서 용접, 조립 등 후공정을 늘리는 방안을 검토하고 있다는 말을 들은 두 사람은 속으로 쾌재를 불렀다. 하지만 최이사가 마지막으로 “그래도 (티시테크가 있는) 포항은 너무 멀어!” 라는 말을 했을 때 ‘충격적이었다.’고 배돌암 사장이 회고했다.

포항에 돌아온 두 사람은 머리를 맞대고 궁리했다. 일단 누가 하든 원자재는 포항에서 구입해야 한다. 그런데 당시 용단은 일반적으로 실수율이 65% 정도였다. 100톤을 가공하면 35톤 정도는 스크랩(Scrap)(가공한 뒤 남은 쪼가리 철판)으로 남았다. 만약 울산에서 용단하면 포항에서 울산까지 100톤을 가지고 오기 때문에 35%의 물류비는 길에 새는 셈이다. 반면 포항에서 용단해서 울산에 공급하면 65톤의 물류비만 가공비에 포함된다(당시 포항지역은 톤당 천원의 구내운반비가 적용되었다).

다시 현대중공업에 들어간 두 사람은 이 점을 강조하고, 또한 티시테크와 태창철강(포스코 열연판매점)의 관계를 설명했다. 따라서 철판을 안정적으

로 확보할 수 있다고 설명한 것이다. 그런데 현대중공업이 이 후자에 더 높은 점수를 주었다. 현대중공업도 철판 소재의 안정적 확보가 경영의 최우선 과제였던 것이다. 이렇게 해서 현대중공업이 사용하던 CNC 화염절단기, 밴딩기 등 용단설비를 인수하여(구매 후 자재 납품 대금에서 2년간 균등상계 방식) 굴삭기, 크레인 등의 부품을 임가공하기로 했다(절단, 밴딩 등을 하여 납품하면 현대중공업이 용접, 가공, 조립 등 후공정을 하는 것이다).

하지만 이처럼 설비자산을 밖으로 끌어내는 형태의 아웃소싱은 현대중공업도 처음이었다. 이때부터 관련상법까지 검토하여 새로운 비즈니스 톨을 만드느라 6개월 동안 유재구 전무와 배돌암 부장이 매주 울산에 내려갔다. 마침내 1995년 10월 현대중공업과 SFC(Steel Fabrication Center, 중장비부품 전용공장) 계약을 체결했다.

그런데 설비를 인수하기 직전에 호동공장의 설비레이아웃을 그리다가 공장 면적이 약간 부족하다는 사실을 발견했다. 만약 다른 곳에 공장을 새로 지으려면 최소 100억 원 이상의 추가자금이 필요했지만, 당시 티시테크의 자본금은 달랑 10억 원(당시)에 불과했다. 게다가 그 무렵 평택 아산만의 포스코 물류기지에 입주하여 냉연CSC를 운영하는 사업을 추진하고 있을 때라 티시 전체적으로 자금압박을 받고 있었다.

현대중공업과 설비 이설 및 일정계획까지 합의된 상태였다. 현대중공업에서 계속 재촉하자 유재구 전무와 배돌암 부장은 속이 타들어갔다. 결국 그들이 유회장의 ‘십팔번’인 ‘올인전략’을 사용했다. 만약 SFC사업이 실패하면 자신들이 모두 사직하겠다는 내용의 각서를 써서 유회장에게 전달한 것이다.

유회장은 아산만에 투자하는 쪽으로 마음을 거의 굳히고 있을 때였다.

유회장은 세월이 한참 흐른 후(2007년 11월 10일 월차회의에서) 그 이유를 말했다. “숫자와 매니지먼트는 잘 알지만 기술은 알지 못했다.” SFC사업은 CSC사업에 비해 좀더 복잡한 설비와 기술이 요구되기 때문이다. 그러나 최종적으로 유회장이 결정을 내렸다. “한 번 해보자.” 포항 SFC사업과 평택 CSC사업을 동시에 추진하기로 한 것이다. 두 사업의 성격이 전혀 다른 데다가 투자규모도 이전의 CSC보다 훨씬 더 컸으나 유회장은 임직원들의 기를 살리는 방안을 선택했던 것이다. 그러나 얼마 안있어 나타나게 되지만 분명 위험 부담이 있는 결정이었다.

어쨌거나 ‘각서사건’이 없었다면 SFC사업이 다른 경쟁업체에게 돌아갔을지 모른다. 그랬다면 티시테크의 역사가 달라졌을 것이다. 결국 SFC사업이 티시테크의 기반이 되었기에 하는 말이다. 또한 티시의 역사도 지금과는 다른 방향으로 진행되었을 것이다. 티시의 역사에서 티시테크의 무게감이 상당히 때문이다.

그런데 앞서 말했듯이 티시테크가 SFC사업을 막 시행하려던 차에 뜻밖의 문제가 불거진 것이다. 티시테크가 태창철강으로부터 임차한 호동공장의 크기가 SFC사업을 수행하기에는 비좁았고, 100억 원이 넘는 신공장 건설비용은 자본금 10억 원의 티시테크로서는 도저히 감당하기가 어려웠던 것이다.

이래도 안 되고 저래도 안 되는 티시테크로서는 결국 태창철강에 SOS를 요청했고, 태창철강이 SFC사업을 수행하겠다는 의사를 현대중공업에 전달했다. 현대중공업으로서는 탐탁치 않았겠지만 티시의 대안을 수용해 주었고, 1996년 7월 1일 포항3연관단지 내 옥명리 6천5백 평 부지에 SFC공장(지금 티시테크 절단공장)을 착공했다.

현대중공업에서 교육을 받은 임상호, 손중락, 김재철 등 10명의 교육생들이 그들이 담당할 설비와 함께 빨간 작업복을 입고 개선장군처럼 돌아오자 절단기에 불을 붙였다. 1997년 3월 1일이었다. 그리고 19일 후 평택 냉연CSC를 착공한 후 유회장은 ‘동해안에서 서해안까지’라는 확대된 전략을 확정했다.

SFC사업을 태창철강에 넘긴 티시테크는 조선부문의 용단사업에 집중했다. 자연스럽게 태창철강이 건설중장비, 티시테크가 조선부문의 용단사업을 담당하게 된 것이다. 그동안 현대중공업(해양사업부)의 강교 임가공 물량 등을 소화해온 티시테크는 1996년 신한기계, 호창기계, 강남기계 등 현대중공업의 1차 벤더들을 상대로 영업을 했으며, 임차했던 호동공장을 매입했다. 1997년에는 유재구 전무가 현대미포조선소에서 강재관리 및 전처리 대행사업을 가지고 왔으나 SPC(Shot & Primer Center)사업은 무산되고 말았다. SFC공장 옆 나대지를 이용하기로 하고 미포조선소에서 크레인 등 관련설비를 가지고 왔으나 당초 120억 원이라고 한 투자비용이 금방 200억 원으로 늘어나면서 유회장의 허락을 받지 못했다. 그 사이에 자신들의 설비가 나대지에 그대로 방치된 것을 본 미포조선소 측에서 설비를 다시 가지고 갔기 때문이다.

미포조선소에서 가져온 크레인과 함께 SPC사업권이 넘어간 곳이 제일테크노스였다. 제일테크노스는 SPC사업을 기반으로 절단사업, 선박 블록 성형사업(2007년) 등에 진출하는 등 점차 티시알의 잠재적인 경쟁자로 부상했다. 티시의 입장에서 해석하면, 호랑이 새끼에게 먹이를 던져주었던 것이다.

## 매도 먼저 맞는 게 낫다

“물이 흐르면 곧 도랑이 될 것이다.” 1992년 8월 24일 한중 수교 당시 리평李鵬총리가 한 말이다. 그의 예상대로 1992년 63억 7,000만 달러였던 한중 교역은 연평균 30%씩 증가하여 2004년 이후 중국이 미국을 제치고 한국의 제1 교역대상국이 되었다. 이러한 한중 간의 활발한 경제교류를 예측한 것은 리평총리뿐만 아니었다. 한중 수교 3개월 후(1992.11.25~12.1) 텐진天津경제특구를 방문한 유재성 회장도 그런 생각을 했다. 그리고 기회가 되면 중국시장에 들어가야겠다고 마음 먹었는데 ‘코스티스COSTIS’가 다리를 놓은 덕에 그 기회가 일찍 다가왔다.

1989년 전산용역을 주던 유정컴퓨터를 흡수하여 (주)태창시스템을 발족한 뒤 CSC전용 ERP를 개발하기 시작했다. 태창시스템은 1991년 태창정보통신으로 사명을 바꾼 뒤 ‘코스티스(Coil Service Center Total Information System)’를 개발했다. 코스티스는 다수의 경쟁업체를 제치고 포스코 판매점의 CSC 전산프로그램으로 선정되었고, 중국 텐진(포스코CSC), 광저우廣州(삼성CSC), 인도 마드라스(현대CSC) 등에 적용되었다. 코스티스 개발작업에 참여한 계명대 유상진 교수는 말레이시아 쿠알라룸푸르, 미국 마이애미(이상 1991년), 중국 북경(1993년) 등 경영학회에 참석하여 코스티스 개발 성공사례를 발표했는데, 북경 경영학회(제10차 pan pacific conference)에 참석한 창저우滄州 화공기계창(기계창은 나중에 민영화되어 기계집단유한공사로 바뀐다)의 목옥승穆玉勝 창장이 티시에 합작을 제안한 것이다.

화공기계창 산하에 JLA(컨테이너 제조업체로 화공기계창, 한국의 럭키금성상사, ACE산업이 합작했다) 등이 있었는데, 목창장은 티시가 CSC 기

술과 코스티스를 제공하면 자신들이 JLA 등 시장을 공급할 수 있다고 제안했다. 당시 중국시장은 ‘꿈’이자 ‘두려움’이었으나 유회장은 목욕승 창장이 내민 손을 잡았다. 나중에 유회장은 이렇게 설명했다. “나는 항상 사업의 영역이나 범위를 넓히기 위해 새로운 기회를 찾았다. 그러한 노력이 반드시 건전한 재정운영 정책때문만은 아니었다. 개인의 호기심과 자긍심도 중국 진출을 결정한 이유 중 하나였다. 나는 벌써부터 ‘우물안 개구리’를 부끄러워하고 있었다. 좁은 국내시장에서 동업자들과 아등바등 다투고 싶지 않았다.”

그 무렵 외국기업들의 중국 투자는 대부분 ‘수출기지전략’이었다. 중국 정부의 수출기업에 대한 지원과 싼 인건비를 이용하여 현지에서 생산만 하고 판매는 본국이나 제3국에 하는 것이다(중국정부의 지원 축소와 인건비 인상으로 수출기지전략으로서의 메리트가 떨어진 1990년대 후반 이후 중국 내수시장을 공략하기 시작했다). 반면에 중국 현지에서 생산하고, 현지에서 판다는 방침을 정한 티시는 공업화가 진전된(농촌에 철관을 팔 수는 없으니까) 텐진경제기술개발구에 2만 1,471.64㎡(6천5백여 평)의 부지사용권을 확보했다(1993.12).

그러나 창저우에 사업 기반이 있는 화공기계장의 간곡한 요청을 거절하지 못하고 창저우로 나가게 된다. 그게 실수였다. 왜냐면 ‘돼지우리에 진주 목걸이를 하고 들어간 꼴이었으니까. 당시 창저우의 공업 수준은 (티시의 주재원이 직접 목격한 사례인데) 흠 하나없이 매끈하게 절단한 철관을 가지고 가터니 트럭 위에서 밑으로 내던지는 정도였다. 그만큼 창저우의 공업 제품이 조잡하고 정밀하지 못했던 것이다. 그런 곳에서는 티시의 최신 설비와 정밀기술이 그다지 필요없었다. 티시는 상황을 봐가면서 텐진으로

옮겨가기로 했지만, 분명 티시답지 않은 결정이었다.

아무튼 1994년 5월 50:50 합작계약(초기자본금 200만달러)을 맺고 창저우에 열연CSC(滄州泰昌鐵鋼有限公司)를 신설했는데, 티시가 제공한 코일 가공기술과 전산기술에 대해서는 화공기계창으로부터 50만 달러의 기술이전비를 별도로 받아냈다. 국내 철강유통업체가 중국에 진출한 것도 처음이었지만 기술이전비를 받은 것도 처음이었다.

하지만 창저우 진출은 결국 실패로 끝나게 되고, 그 다음에 진출한(나중에 얘기할) 베이징에서는 대성공을 거둔다. 따라서 창저우사업에 대해선 두 가지 해석이 가능할 것 같다. 먼저 창저우에서 ‘매를 먼저 맞아’ 충분히 단련이 된 후 베이징에 진출하여 성공할 수 있었다고 넉넉하게 해석할 수 있다. 또 다른 해석은 다소 냉정하게 할 필요가 있다.

창저우CSC는 1995년 1월부터 JLA, 창저우금속재료공사, 삼자물자공사 등의 임가공 물량을 처리하는 한편 하베이河北, 하남河南, 산둥성山東省(이들은 창저우에서 300km 범위내에 있다) 등의 대형 수요자를 개척하기로 했는데 문제는 영업을 화공기계창측에 맡길 수밖에 없었다는 것이다. 그들의 느려 터진 행동과 결여된 책임감으로는 애초에 목표달성을 기대하기가 어려웠다. 게다가 임가공 물량을 주던 JLA의 경영부진으로 창저우CSC의 가동률이 50% 이하로 푹 떨어지는데도 JLA의 대체 수요처를 찾지 못했다. 화공기계창의 제안으로 시작한 자사판매도 여의치 않자, 창저우CSC를 텐진으로 옮기는 안과 창저우CSC를 그대로 두고 텐진에 별도의 CSC를 신설하는 안을 검토하고 있었다.

이때의 상황을 주식에 비유해 보면, 잘못된 투자로 주가가 반토막이 나고 있는데도 손절매를 하지 못하고 있는 것과 같다. 주식투자자들은 주가

가 오를 때면 매일 시세를 확인하지만 반대로 하락하면 시세표를 외면하는 경향이 있다. 하지만 손해를 보더라도 주식을 팔아 손절매를 해야 하는 시기가 있는데, 결과적으로 창저우CSC는 손절매를 하지 못하고 머뭇거린 것이다. ‘매도 먼저 맞는게 낫다.’는 단순한 논리를 실천하지 못했던 것이다. 왜냐하면 CSC 이전을 실행하지 못하고 머뭇거리는 사이에 한국에 IMF 금융위기가 닥치고 이도저도 못할 상황에 처하고 말았던 것이다.

## IMF와 두 번의 위기

태국, 말레이시아, 필리핀, 홍콩, 인도네시아, 그리고 한국으로 확산된 금융위기가 IMF의 직접적인 원인이라고 하는데, 더 정확하게 말하면 1990년부터 1997년까지 연속 경상수지 적자를 기록한 한국경제가 일차적인 원인이었다. 금고가 텅텅 빈 상태에서 아시아 금융시장의 불안으로 외국투자자들이 돈을 빼가자 곧바로 파산 직전의 상태로 치달았던 것이다. 아시아 금융위기가 이차적인 원인이었다는 것은 금융위기를 당한 동남아 국가 중 한국만 IMF의 지원을 받았다는 사실에서도 알 수 있다.

한보철강이 부도를 낸 1997년 1월부터 금융시장에 불안감이 조성되고 있었지만 1997년 말까지 티시에게는 직접적인 타격이 없었다. 그러나 이듬해 김포공항에 가기 위해 집을 나서던 유회장에게 불길한 소식이 전해졌다. “C가 목을 매 자살했다는 말을 듣는 순간 시커먼 그림자가 눈앞을 휩 지나갔다. 그것도 새해 첫날이었다.”

유회장은 중국에 가서도 내내 기분이 좋지 않았다. 그동안 자신의 동물적인 감각이 대부분 정확했다는 것이 더욱 꺼림칙했다. 그 예감은 적중했다. 엄청난 해일이 티시를 향해 밀려오고 있었다.

중국에서 돌아온 유회장은 1998년 1월 5일 신년사에서 “99개의 기업이 무너져도 마지막까지 생존하는 한 개의 기업이 되겠다.”고 말했다. 유회장은 결과적으로 이 약속을 지켰지만 그러기 위해 겪은 고통은 이루 말할 수 없었다. 한때는 자살까지 생각했다.

매출 급감, 금리 인상, 금융이자 부담 상승, 이익 감소, 부채비율 수직 상승 등 모든 경영수치가 최악으로 치달는 가운데 초긴축정책으로 안 되자 마지막으로 직원들을 감축했다. 1998년 적자를 100억 원 밑에서 방어하기 위해 남은 직원들도 상여금과 급여의 10%를 반납했다.

적자는 (둘다 1997년에 시작한) 포항 SFC사업과 평택 냉연CSC에서 절반 이상을 까먹었는데, 먼저 평택 냉연CSC의 그간의 사정부터 설명하고 넘어가자.

1995년 12월 포스코가 ‘평택항 물류기지 건설계획’을 확정하는 데서부터 출발하면, 당시 포스코는 경인지역과 서해안산업벨트내 고객을 밀착지원하고 한편으로 동부제강(당진공장을 건설하고 있던 중이었다) 등 경쟁업체들의 수도권 침투를 방어하기 위해 평택항에 물류기지를 건설하고, 동시에 연산 20만 톤 규모의 냉연CSC를 부지임대 방식으로 유치하기로 했다.

포스코의 평택항 물류기지 건설계획을 입수한 티시는 사업성을 꼼꼼히 검토한 후 한 장뿐인 냉연CSC 입주 티켓을 따내기로 했다. 코일수송 전용 로로선(roll on-roll off ship)으로 평택 물류기지에 오는 코일을 공급받게 되면 중부권 시장에서 품질, 납기, 가격 등에서 분명 유리한 경쟁력을 행사

할 수 있을 거라는 판단이 섰던 것이다. 신라철강이 총 투자규모 64억 원의 냉연CSC(5피트 셰어라인, 6피트 슬리터라인, 미니셰어라인, 크레인, 대차 등) 건설계획안을 제출하여 1차 심사를 통과하고(동명강판과 돌이 남았다) 2차 심사에서 동명강판을 제치고 한 장의 티켓을 따냈다.

1997년 3월 착공한 평택 냉연CSC는 그러나 물류기지, 야적장, 임항창고, 로로선 하역시설 공사 등이 한꺼번에 시공되면서 많은 문제점이 불거졌다. 당시 항만 및 전체 부지조성 공사는 해운항만청 주관 하에 대림산업이 시행했고, 평택항 물류기지는 해운항만청의 관리감독 아래 포스코가 주관하고 포스코개발이 시공했다. 그에 따른 관리·감리체계가 복잡하게 뒤엉키면서 공사가 매끄럽게 진행되지 못했다. 냉연CSC는 다른 시공사보다 회사 규모가 작은 청우건설이 건설을 맡았는데, 다른 덩치 큰 시공사들에게 밀려 건축허가가 지연되는 등 불이익을 당할 때가 적지 않았다.

시공이 시작된 뒤에도 크고 작은 사건·사고가 그치지 않았다. 간만의 차이가 9미터나 되는 매립지반에 해수가 스며들어 현상이 여러 차례 침수되었고, 철골을 제작하던 업체(거성기업)가 부도를 내고 임금을 체불하는데 항의하여 현장인부들이 공사 진행을 방해하기도 했다. 그 때문에 당초 계획보다 한참 늦은 1998년 3월 31일 냉연CSC가 준공되었으나 IMF 위기로 인해 그 후에도 7개월 이상 가동률이 바닥을 기면서 약 100억 원의 투자금에 대한 금융비용만 월 2억 원 이상을 까먹는 등 티시의 경영에 엄청난 부담을 주었다.

역시 1997년에 시작한 SFC사업도 한치 앞을 내다볼 수 없을 만큼 어두웠다. 유희장이 팀장급 이상 간부 직원들을 모아 놓고 물었다. “IMF 위기가 본격화되면 우리에게 어떤 타격이 있을까?” 아무래도 타격은 입겠지만

견딜만 할 거라는 의견이 많았다. 당시 현대중공업이 생산하는 굴삭기 10대 중 6대는 수출되고 있기 때문에 그래도 수출물량은 계속 고정적으로 나올 거라는 것이 그런 기대의 근거였다. 그러나 유희장이 다시 물었다.

“그럼 현재 우리에게 오는 임가공 물량에서 20% 정도 줄어든다(1번), 50% 정도 줄어든다(2번), 80% 줄어든다(3번) 중에 하나를 고른다면?”

대부분 1,2번에 손을 들었다. 그러나 유희장은 적어도 50% 이상 줄어들 것이니, 거기에 대비해서 각 부문별로 대응할 준비를 하라고 했다. 그러나 사실 대응이고 뭐고 할 게 없었다. 칼자루를 쥐고 있던 현대중공업의 처분만 기다리는 처지였다.

마이너스 6.7%의 경제성장률을 기록한 1998년은 한국경제 사상 가장 심각한 공황기였다. 그에 앞서 현대중공업은 1997년 7월에 굴삭기 생산을 중단하고, 12월에 모든 건설중장비의 생산을 중단했다. 1g도 납품하지 마라는 현대중공업의 통보는 SFC공장에게 ‘죽어라’는 통보와 다를 바 없었다. 1997년 12월 SFC공장의 가동이 중단되고 이듬해 1월 중순부터 2월 중순까지 직원들은 휴가를 갔다. 달리 다른 대책이 없었던 것이다. “다 끝났다고 생각한 직원들이 많았다.” 배돌암 사장이 그때를 회상하며 눈물을 글썽거렸다. “그렇다고 아무 것도 안 할 수는 없고 해서 팀장급 이상 임직원들이 먼저 급여 10%, 상여금 전액을 반납하겠다고 하자 다른 직원들도 모두 동참했다.”

평택 냉연CSC와 포항 SFC는 둘다 1997년에 투자를 시작했으니, 티시로서는 신규투자마다 초기 사업운이 따르지 않는 징크스를 피해가지 못한 것이다.

그 무렵 호동공장(티시테크)도 매달 수익 원씨의 적자를 내고 있었다. 유

재구 전무로부터 바통을 이어받은 고재욱 사장이 포항과 울산 일대의 조선 소와 블록업체들을 쫓아다녔지만 일거리가 없어 라인을 세우는 날이 많았다. 영업에서 간신히 임가공 물량을 수주하여 생산부에 넘긴 후 아침에 나가보면 라인이 또 서 있었다. 오랜만에 일거리가 오자 새벽부터 라인을 돌려 작업을 끝낸 것이다. 배돌암 사장은 “그런 날들이 많았다.” 고 기억했다. “매주 월요일 아침 대구에서 열리는 임원회의에서 얼굴을 들지 못했다. 매번 적자가 더 늘어날 것 같습니다는 말밖에 하지 못했기 때문이다.”

호동공장을 팔려고 내놓았으나 사겠다는 임자가 나타나지 않았다.

일반적으로 일부 유보금이 있을 때 나머지를 은행 등에서 용자를 받아 투자를 하지만 유회장은 그런 교과서적인 경영을 따르지 않았다. 자신의 경험과 감각에 의존해 공장부지를 먼저 사고 그 부지를 활용하는 식의 경영방식을 유지해 왔다. ‘입을 크게 벌려 놓아야 큰 먹이를 잡아 먹을 수 있다.’ 는 일관된 정책을 밀어붙였던 것이다. 그러나 빠르게 성장할 수 있었던 대신 경기침체기에는 그만큼 리스크가 큰 것도 사실이었다.

마침내 은행장실 문을 밀고 들어간 유회장이 “이제는 도저히 더 버티기 어려우니 부도를 내십시오.” 라고 말했으나 은행장이 펄쩍 뛰었다. “안돼. 태장까지 주저앉으면 대구경제는 완전 파탄이야.”

유회장에게 가장 힘든 시기였으나 다행히 은행이 채무를 조정해 주고 금리를 인하해 주면서 사망 신고를 하지 않아도 되게 되었다. 그러나 완전히 회생하기까지는 또 한 차례의 고비가 남아 있었다. 두 번째 위기는 회사 밖에서 날아온 ‘투서’였다.

1998년 5월 김만제 회장에서 유상부 회장으로 경영권이 넘어간 포스코도, 김만제 전 회장에 대한 감사원 특별감사가 실시되고 상당수 임직원이

비리 혐의로 조사를 받는 등 큰 진통을 겪고 있었다. 사실 포스코는 정권이 바뀔 때마다 진통을 겪곤 했는데, 그해 2월 김영삼 정부가 나오고 김대중 정권이 들어섰던 것이다. 1992년 김영삼 정부가 당시 박태준 회장을 내몰고 김만제 의원을 포스코 회장으로 추천했기 때문에 사실 진통은 오래 전부터 내재되어 있었다. 그런 와중에 김만제 전 회장과 유회장의 관계를 의심하는 투서가 날아갔고, 간신히 한숨을 내쉬던 유회장을 또 다시 벼랑 끝으로 내몰았다. 투서의 내용은 신라철강이 김만제 전 회장의 도움으로 평택 물류기지 입주권을 따냈다는 것이었다.

티시에 대한 특별세무조사(1998.9.4~24)가 실시되었다. 조사관들은 회사 쓰레기통까지 뒤졌으나 포스코와 티시의 부정한 거래를 찾지 못했다. 그러자 중수부에서 유회장을 소환했다(포스코 관련사건은 대검 중수부가 담당하고 있었다). 1999년 1월 대검 11층 조사실에 앉은 유회장에게 조사관이 위협적으로 말했다. “당신 앉은 그 자리가 전두환, 노태우가 앉았던 자리야. 살아 돌아갈 생각은 하지도 마.” 그러나 유회장은 중수부를 걸어 나왔다. 두 번째 소환에서 유회장은 오히려 안심했다. “그들의 질문이 둔해지고 있었다. 나는 내가 이겼음을 확신했다.”

유회장은 자신감을 되찾았다. 그 자신감은 사업으로 이어졌고, 티시는 1999년 3월 전체적으로 흑자로 전환했다. 평택CSC도 흑자로 전환했으나 용단사업만 수개월 더 적자가 이어졌다. 마침내 용단사업이 1억 5천 만 원의 월간흑자를 냈을 때 배돌암 사장이 참았던 울음을 터뜨렸다. “결산이 끝났을 때가 새벽이었다. 고재욱 사장에게 전화로 알려는데 눈물이 쏟아졌다.”

티시는 그런 큰 위기를 툭툭 털고 일어섰다. 2000년 열연, 냉연을 통틀어 포스코의 공식 판매점 중 가장 많은 물량을 소화하며 창업 이래 최고의 실

적을 올렸다. 위기에서 더욱 집중력을 발휘하는 티시의 기업문화가 또 한번 확인되었던 것이다.

유회장에게 너무나 힘든 고통을 안겨 주었던, 그래서 유회장이 몇 년간 외면하다시피한 평택 냉연CSC는 포항과 함께 티시의 새로운 전략적인 기지로 기대되고 있다. 2001년 서해안고속도로가 개통되면서 수도권과의 물류시간과 비용이 대폭 단축되었고, 2004년 한보철강을 인수한 현대제철은 2006년 10월 당진공장 옆 135만 평에 포스코에 이어 국내 두번째 일관제철소를 착공했다. 일관제철소는 고철을 녹여 쇳물을 만드는 전기로와 달리 거대한 고로(용광로)에서 철광석으로 쇳물을 뽑아내는 방식이다. 당진에는 현대제철 외에도 휴스틸, 동부제강, 유니온스틸 등이 자리잡으면서 제2의 철강도시로 자리잡았다. 평택CSC 바로 앞마당에 거대한 철강시장이 열리고 있는 것이다.

## 몽고와 인도에 심은 나무

유회장은 늘 사업과 놀이를 병행했다. “그러지 않았다면 내 생활은 무미 건조했을 것이고 사업에서도 분명 흥미를 잃었을 것이다.” 는 유회장에게 놀이는 단순한 유희가 아니라 현실적인 문제를 구체적으로 분석하는 도구와도 같다. 놀이에 다양한 계층의 사람들을 참여시키고, 그들의 다양한 행동에서 지식과 아이디어를 발견하고 그것을 사업에 접목시켰던 것이다. 물론 여행도 중요한 놀이의 하나였다. 유회장은 늘 지도를 펼쳐 놓고 안 가본

나라를 찾았다. 그리고 몽골(蒙古)을 발견했다.

아시아에서 6번째로 넓은 면적의 몽고는 북쪽은 러시아, 남쪽은 중국 국경선과 붙어 있다. 1924년 국호를 몽골인민공화국이라 하고 아시아에서 두 번째 사회주의국가가 되었다. 중소분쟁이 발생했을 때 러시아를 지원하여, 러시아의 경제적 지원을 받았으나 러시아의 영향력이 쇠퇴하자 사회주의 체제를 포기하고 자본주의 경제를 도입한 1992년 한국과 수교했다.

이듬해 활주로만 간신히 포장되어 있던 울란바타르공항에 내린 유회장은 몽골을 들여다 보고 돌아왔다. 그 후 단국대에 교환교수로 와있던 몽골 국립대학의 하과 교수 등을 만나 몽골을 연구한 뒤 몽골에서 나무사업, 레저사업을 한다는 기초적인 스케치를 한 유회장은 1995년 몽골국립대학에 장학금을 전달했다. 이는 “외국에서 사업을 하려면 먼저 그 나라에 투자부터 해야 한다.” 는 유회장의 기브애테이크(Give&Take)전략이었다.

당시 몽골에 장학금을 지급한 태창장학문화재단은 1985년 타계한 창업주의 조의금과 유회장이 찍은 사진판매 수입금으로, 1986년 승봉(承奉)장학회로 출범하여 재단법인 태창장학회(1988), 태창장학문화재단(1991)으로 발전했다. 출범 첫해부터 대구상고, 영남대 등에 매년 장학금을 지급해 왔으며, 1993년에는 한국 기업으로는 최초로 베이징대학에 장학금을 지급하고, 1994년엔 중국 길림시와 목단강시의 조선인 중학교에 주는 천지(天池) 장학금을 신설하고, 1995년 몽골국립대에 장학금을 지급함으로써 한국 민간 사절단의 역할을 대신해 왔다. 유회장과 가족은 1999년 모친이 별세하자, 고인이 모아 놓은 쌈짓돈(41,483,756원)까지 재단에 기증했다.

기브애테이크의 효과는 단번에 나타났다. 몽골국립대학 총장의 소개로 몽골 부총리, 국회의장, 대통령을 만났다. 그들에게 유회장이 제안한 <뉴

이코노믹 몽골리안 벨트), 즉 몽골경제가 빠르게 성장하기 위해 한·중·몽이 경제적으로 협력해야 한다는 안은 몽골신문에도 기사화되었다.

몇 차례 더 몽골을 방문한 유회장은 울란바타르에 건물을 지어 쇼핑센터, 스포츠센터 등을 직영하는 사업안을 기획했다. 그 사업을 추진하기 위해선 울란바타르 시장과 몽골 환경청의 허가를 받아야 했다. 그러자 울란바타르 시장과 몽골 환경청장이 자신들도 사업에 참여하고 싶다는 뜻을 내비쳤다(몽골에서는 공무원도 개인사업을 할 수 있었다). 그들을 끼워주지 않으면 사실상 사업을 추진하기가 어려웠다. 당시 몽골은 여전히 사회주의 시스템이 남아 있었다. 몽골측과 사업 방안을 구체적으로 의논하기 위해 1997년 7월 15일 다시 몽골을 방문했다. 유재성 사장(당시), 기획팀 김희대, 유준혁, 박연묵 교수, 안덕근 전원설계사무소장, 함석규가 동행했다.

이튿날 울란바타르호텔 6층 회의실에 유사장, 김희대, 유준혁, 박연묵, 안덕근, 함석규가 참석하고 몽골측에서 통역을 담당한 라과교수, 울란바타르 시장, 환경청장 부인(남편을 대신해서 참석했다), 투멘후(합작시 몽골측 실무대표)가 참석했다. 그 자리에서 오고간 대화를 김희대가 정리했다.

**유사장** 오늘 기다림 끝에 이렇게 만나게 되어 무척 기쁘다. 오늘 만남은 공식 합작 체결 전에 최종적인 비공식 회담으로 한다. 먼저 합작회사가 설립될 경우 몽골측 합작대상자가 누구, 누구인지 알고 싶다.

**울란바타르 시장** 우리측에선 나와 환경청장, 라과교수 3인이 공동출자를 원한다. 나의 경우 시장市長으로서가 아니라 개인의 비즈니스로 참석하고자 한다. 몽골에서는 중앙행정집행관, 교수, 공무원은 개인적으로 사업을 하는 것이 가능하지만 시장은 직접 사업을 할 수 없다. 그래서 만약 합작이

성립된다면 우리측 실무 대표자는 투멘후로 하려고 한다.

**유사장** 어제 부지를 답사하고 왔다. 단계적으로 공사를 진행하고 싶다. 먼저 쇼핑센터 건물을 세우고, 이어 사우나, 헬스클럽 등의 시설물도 세울까 하는데 그것이 가능할까.

**시장** 그런 시설물은 우리 도시계획상에 이미 선정되어 있다. 그렇게만 진행된다면 더할 나위없이 좋은 일이다.

**유사장** 쇼핑센터 설립 후 2단계 투자를 하기까지 약간의 시간이 경과해도 좋은가.

**시장** 작년엔 부지허가를 받았다. 부지허가를 받은 후 2년 내에 사업이 시작되어야 한다. 그렇지 않으면 시에 다시 돌려주어야 한다.

**유사장** 먼저 500평 직사각형 부지에 지붕을 낮게, 냉난방이 잘되며, 스티로폴로 2중 벽처리를 한 건물을 세우고 주변 환경을 말끔하게 정리하려고 하는데 약 100만 불이 소요될 것 같다. 자세한 공사금액은 한국에서 설계가 나오는 대로 확정하겠다. 당신들의 현금출자 가능성 및 은행차입의 가능성에 대해 설명해 달라.

**시장** 현금출자에 대해서는 청장과 의논해 보고 결정을 하겠다. 은행차입은 몽골 내에서는 불가능하다. 몽골은행은 이자만 60%가 넘는다. 대만 등 제3국을 통한 차관을 연구 중에 있다.

**유사장** 향후 현지 합작사의 이름으로 은행의 돈을 빌리는 것이 가능하도록 해보자.

.....

.....

**유사장** 어쩌면 당장은 내가 손해를 볼 수도 있다. 그래도 투자하는 이유는

울란바타르의 먼 비전을 보기 때문이다. 우리는 같은 몽골리안 벨트내의 몽골리안들이다.

김희대는 마지막에 자신의 느낌을 적었다. '회의는 싸움이다. 사장님은 시종일관 주도권을 놓지 않고 천천히 압도적인 목소리로 또한 순간적인 직관 논리로 회의에 임했다. 그러나 회의 마지막에 울란바타르의 비전에 대해 이야기하고, 인간적인 친밀함을 보여주었다.'

다음날 헬기를 타고 울란바타르에서 서북쪽으로 올라가 한적한 호숫가에서 술잔을 주고받으면서 다시 회의가 진행되었고, 몇 가지 사안이 결정되었다.

-건설비용은 50~100만 불 사이에서 결정한다.

-합작비율은 7(한국):3(몽골)으로 한다. 100만 불이면 70만 불과 30만 불, 50만 불이면 35만 불과 15만 불을 각각 즉시 입금한다.

-계약사인은 공사견적금액이 나온 후에 한다.

-토지는 임대하고 연간 임대료는 합작회사에서 부담한다. 땅을 사게 될 경우에는 증자를 통해 합작회사가 구입한다.

몽골측 사람들과 헤어진 후 호텔로 돌아온 유회장이 이렇게 말했다. “곧 결단을 내려야 하는데 내가 왜 이 짓을 할까 하는 회의도 든다. 몽골인들은 고개를 숙일 줄 아는 대륙적 기질을 가지고 있다. 오늘 저들이 우리에게 보여준 모습은 전체의 20%도 채 안 될 것이다. 위험 부담이 많은 것이 사실이다. 숫자를 아는 사업가라면 몽골에 투자하지 않을 것이지만 나는 몽골에 대해 다소 감상적인 생각을 가지고 있다. 그것은 아마 내가 지쳐 있고,

그래서 자연에 의존하고자 하는 마음일 게다.” 그 후 유회장과 몽골의 관계는 더도 덜도 아니고, 유회장이 말한 그대로 진행되었으나 사업은 성사되지 못했다. 한국에 돌아와 건물조감도를 완성한 뒤 중국 텐진에서 조립판넬 등 건축자재를 구하고 있을 때 외환이 동결되고 외화송금이 전면 금지되었기 때문이다. IMF 사태가 터진 것이다.

몽골투자건은 무산되었으나 유회장은 이미 몽골에 '나무'를 심은 뒤였다. 몽골에 집을 장만하고 지인들을 몽골에 초청하여 대자연을 품게 해주고, 한편으로는 몽골국립대학 졸업생들을 한국에 데려와 교육시키는 등 한국과 몽골의 거리를 좁혀나갔다.

한편 몽골에 투자하기 위해 사업안을 검토하고 있던 1997년 1월 31일 현대종합상사로부터 한 장의 견적 요청서가 접수되었다. 인도 마드라스에 진출할 포스-현대스틸(Pos-Hyundai Steel Manufacturing India Private Ltd)의 냉연코일센터 설비 설치 및 전산시스템 구축, 조업기술 이전에 대한 견적 요청이었다.

인도 자동차시장에 진출한 현대모터인디아(HMI)의 현지부품화를 지원하기 위한 마드라스CSC의 설비는 냉연세어라인, 슬리터라인, 튜브 밀Tube Mill 각 1기였다. 1997년 6월 1차 견적, 8월 2차 견적을 낸 신라철강은 당시 포스코개발 컨소시엄, 현대중공업, 대현정밀, 신호기전 등을 제치고 설비, 전산, 조업기술 제공업체로 선정되었다.

그러나 1997년 11월 체결한 <인도 냉연코일센터 설비공급 계약서>는 12월에 파기되고 재계약을 맺었다. 그 사이에 한국정부가 IMF에 구제금융을 요청하고 환율이 폭등하자 현대측에서 외화계약을 원화계약으로 수정하자고 했던 것이다. 유회장은 “공돈은 토하게 돼 있다.”면서 현대측 요구를

수용했다.

이동진, 고현재, 박동렬이 CSC기술전수팀으로, 태창정보통신의 서우혁, 박대석, 김기영이 인도 마드라스 전산지원팀으로 선정되었다. 그러나 설비 제작을 맡은 대화산기가 초반부터 핑크를 냈다. 이렇게 표현하면 대화산기 측에서는 역을 해할 수도 있다. 당시 환율이 급상승하면서 외자 부품의 국내 유통이 불가능해지고 한국의 신용도 하락으로 외국은행들이 한국측 L/C를 받아주지 않아 핵심 부품의 수입이 지연되었기 때문이다. 어쨌든 대화산기는 티시에 납기가 지연되고 있어 대단히 송구스럽다는 통보를 보내왔으며, 원래 1998년 3월까지 납품하기로 돼 있던 설비는 4월 24일 마드라스를 향해 출항했다. 그동안 마드라스CSC의 생산매뉴얼을 완성한 CSC기술전수팀과 전산지원팀은 6월 10일 마드라스를 향해 출국했다. 5월 18일 인도 첸나이Chennai 부두에 도착한 배는 부두 노동자들의 스트라이크로 며칠 후에 설비를 하역하고, 7월 14일 통관관련 업무가 종료되었다.

하루 두서너 시간씩 정전되는 등 인도의 열악한 환경을 극복하고 8월 말 각 라인이 조업 준비를 마쳤으나, 그때까지 수주받은 물량이 없어 시운전은 며칠 뒤로 연기되었다. 마침내 9월 3일 현대자동차로 나가는 첫 번째 물량이 무사히 출하되고, 9월 4일 태창정보통신 직원들이 귀국했다. 조업지도반은 12월까지 조업기술을 전수하고 귀국함으로써 인도 포스-현대 냉연 코일센터 프로젝트를 완료했다.

현대모터인디아(HMI)는 1998년 말부터 상트로를 출시하여 6만 7천여 대를 판매한 2001년 1000CC급 이상 차종에서 판매 1위를 달성했다. 그 후 상트로는 인도인의 국민차로 자리잡았으며, 가장 어려운 시기에 인도 마드라스 프로젝트를 완수한 티시는 현대측에 강한 인상을 심어 놓았다.

그리고 10년, 인도에 심어 놓은 홀씨가 날아왔다. 2008년부터 인도 푸네 PUNE에서 굴삭기를 생산하기로 한 현대중공업에서 연락이 온 것이다. 2007년 10월, 1박 4일의 일정으로 인도 뭍바이MUMBAI-푸네-차칸CHAKAN산업공단을 방문하여 현대중공업과 현지 협력방안을 의논하고 귀국한 김경태 사장은 보고서를 이렇게 마쳤다. ‘중국시장과 비교시, 굴삭기시장의 규모가 작아(중국에 비해 약 15년 정도 뒤쳐진다) 단기적인 차원에서 투자 메리트는 없으나, 향후 중국시장에서의 경쟁력 약화 및 인도의 발전 전망을 고려하여 5~10년 이후의 장기적 관점에서 투자 관점이 필요하다.’

하지만 늘 단기적인 수익보다 장기적인 전망에 투자한 티시가 세계경제의 거대한 축으로 부상하고 있는 인도를 포기하기란 쉽지 않을 것이다.

## “위험한 중국에는 왜 또 들어갑니까?”

1997, 1998년 동남아를 휩쓸고 지나간 금융위기는 반은 사회주의 체제에, 반은 자본주의 이론에 발을 걸치고 있던 중국은 비껴갔다. 그러나 창주 태창의 사정은 여전히 좋지 않았다.

산동성의 농기계업체들을 신규로 개척하여 JLA의 빈 공간을 메우고 JLA의 미수금은 재고 코일을 싸게 인수하여 파는 방법으로 상계시켰지만, 매출이 부진한 가운데 매출채권마저 부실했기 때문에 이익이 나지 않았다. 그런 상황에서 시작한 알타미아(동물성 플랑크톤)사업에서 미수금과 부실채권이 발생하면서 티시와 창주화공창의 관계까지 악화되었다.

자본잠식 상태에 도달한 2001년은 최소한의 운영경비조차 현지차입으로 충당해야만 했다. 더욱이 합자파트너인 화공기계창의 경영 전반이 흔들리면서 그 영향까지 창주태창에게 미쳤다. 신사업 등 위기를 극복하기 위한 어떠한 전략도 추진할 수 없었기 때문이다. 여러 가지로 복잡하게 꼬인 상황에서 티시의 현지 주재원이 본사에 정확한 보고도 없이 처리한 연대보증으로 인해 더 이상 텐진 이전을 추진할 수도 없게 되었다. 결국 2002년 말 이사회에서 합자 중지를 의결하고, 이듬해 2월 모든 채권·채무 및 지분 전부를 창주화공창에 양도하고 창저우에서 철수했다. 텐진에 확보했던 부지는 박대환 사장이 나서서 2003년 5월 양도할 수 있었다.

2001년 7월 창저우에 마지막까지 남아 있었던 주영주 부장은 지금도 그때를 생각하면 가슴이 아프다고 했다. “우리는 창주에 정성을 쏟아부었다. 구역질이 날 정도로 더러운 재래식 화장실을 청소하고 나무를 심고 마당의 돌 하나에까지 신경을 썼다. 그 모두를 양도하고 나올 때 내 집을 두고 떠나는 기분이었다.”

결국 ‘죽의 장막’을 가장 먼저 들치고 들어간 대가를 치른 셈이 되고 말았다. 그러나 유회장은 주영주 부장을 북경에 남겨 놓으면서 이렇게 말했다. “중국을 철저히 공부해라. 우리는 반드시 중국에 다시 들어온다. 그 때는 너희들이 내 한을 풀어주어야 한다.” 그러나 진짜 실패는 포기하는 것이다. 유회장은 이미 다음 도전을 준비하고 있었다.

2002년 북경에 나간 현대중공업이 티시테크에게 초대장(현지 협력업체)을 보냈으나 2003년까지는 신규투자 여력이 없었다. 마침내 유회장이 “배돌암 전무는 베이징에서, 남익현 전무는 상하이에서 어학연수를 시작하라.” 고 지시한 것이 2003년 12월이었다.

1995년 여름 하계휴가 때 티시테크와 태창철강 임직원 120명이 북경에 간 적이 있었다. 그때 엄청나게 긴 고속도로 가이드레일을 본 배돌암 전무가 “와! 저것만 먹어도 배부르겠다.” 고 감탄했는데, 그 꿈을 실천할 기회가 온 것이다.

배돌암 전무가 북경공항에 내린 것이 2004년 2월 17일이었다. 어언문화 대학에 등록한 배돌암 전무는 현대중공업과 북경경성공고(北京京城機電控股有限責任公司)가 합작한 북경현대(北京現代京城控股有限公司)의 이상조 총경리에게 인사를 하고 돌아왔는데, 며칠 후 북경경성공고로부터 만나자는 연락을 받았다. 이상조 총경리가 절단업체를 신설할 준비를 하고 있던 북경경성공고에 티시테크를 적극적으로 추천한 것이다.

조양구에 위치한 북경경성공고 본사 13층 회의실에서 만난 후 배돌암 전무는 더는 학원에 나가지 못했다. “회장님은 사업도 추진하고 공부도 하라고 했지만 그게 현실적으로 쉽지 않았다. 그리고 중국에 있으면 어디든 교실이다. 300~400명의 직원이 모두 중국어 선생이고 비즈니스를 위한 술자리에서도 중국어를 배울 수 있다.” 6개월치 수강료를 내고 20일만 학원에 나간 배돌암 전무가 웃으면서 말했다.

한인들이 많이 사는 베이징대 주변 우다오커우五道口에 아파트를 빌린 배돌암 전무는 북경에 남아 있던 주영주 관리부장과 함께 북경과학기술학원 3학년에 재학 중이던 조선숙 최봉崔峰을 통역으로 채용하여 곧바로 북경경성공고와 합작회사를 신설하는 작업에 착수했다. 지금도 북경경성태창에 근무하고 있는 최봉은 “금요일에 면접을 봤는데 월요일부터 출근하라고 했다. 아파트 식탁이 우리 사무실이었다.” 고 말했다. 설비와 기술을 담당하기 위해 포항에 있던 임상호 기술부장도 날아와 합류했다.

그러나 창주에서 판돈을 다 날리고 나온 지 얼마 안돼 다시 중국에 들어간다고 하자 모두가 미친 짓이라고 비난했다. 그들은 티시가 아직도 정신을 못 차렸으니 혼이 더 나야 한다거나, 그 놈의 잘난 공명심 때문에 언젠가 큰일을 낼 거라는 등 악담을 했다. 유회장에게 “위험한 중국에는 왜 또 들어갑니까?” 라고 말한 사람은 일본 종합무역상사 메탄올의 가네다 회장이었다. 그러나 그들은 유회장을 몰랐다. 한 번 한다면 반드시 하고 마는 성격이기도 하지만 그동안 이미 중국을 ‘학습’한 뒤였다. “나는 중국을 보는 눈과 경험을 얻었다. 중국을 알게 되자 중국이 무섭지 않았고, 창주에서 잃은 돈도 아깝지 않았다.” 드디어 중국에서도 올인전략을 구사할 자신감이 생긴 것이다. 유회장의 말대로 두 번째 도전은 창저우에서와는 전혀 판으로, 매우 드라마틱하게 전개되었다. 그것은 한, 중, 일을 연결하는 엄청난 수확이었다.

유회장은 스케일이 큰 밑그림을 그리고 있었다. 북경을 단순히 현지 생산공장으로 생각하지 않고 중국, 한국, 일본을 연결하는 동아시아의 생산 및 판매거점으로 생각한 것이다. “일본, 유럽, 미국은 국민소득이 4만 불 수준이다. 당시 한국은 만 4천 불, 중국은 천3백 불이었다. 그렇다면 어디에서 부품을 생산해야 경쟁력이 있을까 하는 해답은 간단하게 나온다.” 유회장의 장기적인 구상은 북경과 포항의 기술과 인력을 섞고, 그래서 북경과 포항의 경쟁력을 동시에 높이고, 궁극적으로 일본의 기술과 자본을 유치하는 것이었다. 그런 구상을 실천하기 위해 북경경성태창의 현지 직원들이 포항에 파견연수를 가고 포항에서도 고참 기술진들이 북경에 와서 라인을 안정시켰다.

티시테크와 북경경성공고가 60:40으로 출자한 북경경성태창(北京京城泰

昌機械有限公司)은 2004년 6월부터 영업을 시작했다. 그 후 북경경성태창의 성장세는 출자자들이 놀랄 정도였다. 다른 직원들이 없었으면 불가능한 일이었지만, 역시 배돌암 총경리(사장)와 증지영(曾志榮) 동사장(회장), 이춘승(李春升) 부총경리(부사장)로 구성된 임원진의 역할이 절대적이었다. 지금까지의 실적으로 배돌암 총경리는 ‘영웅’이라 할 만하다. 그러나 역사에 획을 그은 수많은 영웅들의 일대기를 보면 아무리 출중한 영웅이라도 혼자만의 노력으로는 목적을 다 이루지 못한다. 반드시 협력자의 도움을 필요로 하는데, 증지영 동사장과 이춘승 부총경리가 바로 그들이었다.

현지 아웃소싱이 원활하지 않던 북경현대 측에서 빨리 사업을 진행하려고 재촉했지만, 합작비준서가 나오기 전까지는 티시테크에서 중국에 돈을 보낼 수가 없었다. 그러자 경성물류와 경성엘리베이터(둘다 북경경성공고의 자회사이다)의 동사장을 겸하고 있던 증지영 동사장이 본사(북경경성공고)의 허락을 받지 않고 경성물류의 자금을 돌려주었다. 그 돈으로 설비를 주문하여 생산을 앞당길 수 있었지만, 어쨌든 증지영 동사장에게는 모험적인 결정이었다. 그만큼 티시를 믿었던 것이다.

또한 사무실을 구하기 전에 티시테크 직원들이 이용할 수 있도록 북경경성공고와 경성물류 회의실과 자재창고를 내주고 현지직원 채용, 노무관리 등 티시테크가 하기 어려운 모든 매니지먼트를 도맡아 처리했다. 배돌암 총경리에게 북경경성태창의 성공요인을 묻자 조금도 망설이지 않고 “증지영 동사장, 이춘승 부총경리 같은 파트너를 만난 것이다. 그것이 나에게서는 최대의 행운이었다.” 고 말했다.

북경경성공고 투자부 소속이었다가 북경경성태창으로 발령받은 이춘승 부총경리는 중국어와 한국어가 모두 유창한 조선족 ‘아줌마’였다(중국어와

한국어 둘다 유창한 조선족이 많지 않다). 암을 이겨내고, 회사에 다니면서 2007년 중국 사법고시에 합격할 정도의 대단한 ‘우먼파워’인 그녀의 귀와 입을 빌려, 배돌암 총경리는 중국 안으로 깊숙이 들어갈 수 있었다.

북경 시내에서 자동차로 30분쯤 떨어진 풍대구에 북경경성태창과 북경현대가 담을 끼고 붙어 있다. 늘 개방되어 있는 가운데 문을 통해 지게차로 부품을 납품하기 때문에 물류비용은 거의 제로에 가깝다. 수시로 두 회사 임직원이 왕래하며 정보를 나눌 수 있다는 것도 엄청난 메리트다. 그러나 북경경성공고에서 이 공장을 처음 소개시켜 주었을 때 배돌암 사장과 티시테크 직원들은 고개를 옆으로 흔들었다. “그렇게 험한 공장은 지금까지도 본 적이 없었다.” 는 배돌암 사장이 ‘그때’를 설명했다.

원래 지게차를 생산하던 공장이 폐업하고 7년간이나 방치한 채로 있었기 때문에 말 그대로 ‘폐허’였다. 공장 안은 쓰레기 더미와 잡초가 무성하고, 화장실은 보기에라도 구역질이 날 정도로 똥이 넘치고 있었다. 아무리 사정이 급해도 그런 공장에서는 도저히 일할 수가 없다고 생각하고, 풍산구와 이웃한 방산구의 개발구(중국은 대외개방정책을 실시하면서 각 지역에 개발구를 신설하고 세금관련 우대정책을 실시하여 수출기업들을 유치해 왔다)에 입주하기로 했다. 그러나 입주계약서에 서명하기 직전에, 중국정부에 의해 개발구에 대한 전면적인 통폐합이 단행되었다. 2004년 3월 열린 전국인민대회에서 ‘각 성마다 개발 실적을 올리기 위해 마구잡이로 농토를 개발구로 전환하는 바람에 장차 농토 부족과 식량난이 국가적인 문제가 될 것이다’ 는 개발구에 대한 문제점이 제기된 후 내려진 조치였다.

그 후 전국적으로 약 3,000여 개의 개발구가 철거되고, 30% 정도의 개발구만 남게 되었다. 당시 북경에만 480개의 개발구가 있었는데, 42개 개발

구만 남고 모두 농토로 환원되었다. 북경경성태창이 입주하려고 한 방산구 개발구는 개발구로 남았지만, 토지매매는 중단되었다. 더 이상 지체할 수가 없었기 때문에 어쩔 수 없이 구역질나는 ‘폐허’로 입주했던 것이다.

폐허를 생산이 가능한 옥토로 바꾸기까지, 마당의 잡초를 뽑던 임상호 부장이 일사병으로 쓰러지는 등 갖은 고생을 하기는 했지만 나중에 이 모든 고생을 보상받았다. 북경현대와 이웃하면서 ‘이웃이 사촌보다 낫다.’ 는 말을 실감했다. 자주 들락날락하자 없던 정도 생겨나고 급할 때면 서로의 가려운 등을 긁어주는 사이가 되었기 때문이다.

북경현대가 새로운 제품과 모델을 개발할 때는 북경경성태창이 자청하여 시작실(試作室(현대중공업 본사에서 가져온 설계도면을 가지고 부품을 개발하여 1호 시제품을 만들어내는 곳)이 되었다. 수시로 만나 의논하고 문제가 생기면 쫓아와야 하기 때문에 이웃이 아니고는 말할 수 없는 역할이었다. 그렇게 해서 새로운 제품과 모델이 탄생했을 때 북경현대가 해당 부품의 생산을 누구에게 맡길 것인가에 대한 해답은 간단하게 나온다. 또 이웃사촌이 좋은 점은, 경영자금이 부족할 때마다 배돌암 사장이 자주 써먹는 방법이다. 북경현대에 들어가 이렇게 말한다. “아이구! 이웃사촌은 지금 손가락 빨고 있습니다.”

지리적인 호조건 외에도 북경경성태창은 초기 설비에 과감하게 투자하여 단번에 베이징 인근에서 최대 규모의 절단업체로 부상했다. 티시테크보다 먼저 현대중공업을 따라나온 한국계 협력업체들이 있었지만 그들의 투자전략은 티시테크와는 달랐다. 말하자면 최소의 투자로 단기적인 실리를 챙기는 것이었다. 반면에 티시테크는 처음부터 풀배팅을 했다. 다른 한국계 협력업체들이 퇴로를 열어 놓고 중국에 들어간 반면 티시는 처음부

터 아예 돌아가지 않겠다는 각오로 베이징에 투자한 것이다. 그 차이는 3년 만에 나타났다. 북경현대의 협력업체 중(한국계와 중국계를 통틀어) 북경경성태창이 가장 많은 물량을 생산하고 있다. 좀더 구체적으로 말하면 2위, 3위, 4위의 납품 물량을 모두 합쳐도 북경경성태창에 미치지 못하고 있다. 선행투자의 위험을 감수한 만큼 돌아온 당연한 결과였다.

‘하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다.’는 말은 역시 불변의 진리다. 북경경성태창은 2005년 전반기 월평균 355톤, 후반기 월평균 676톤, 2006년 월평균 865톤, 2007년 월간 최고 1,200톤을 생산했다. 아무리 중국의 시장상황이 좋았다고 해도 미리 미리 아가리를 벌려 놓지 않았으면 이런 스피드는 내지 못했을 것이다.

북경현대의 경영전략도 북경경성태창에 유리한 쪽으로 전개되었다. 처음에는 자체적으로 절단, 밴딩, 가공, 용접, 조립 등을 수행하면서 일부 물량을 아웃소싱했지만 점차 앞 공정부터 완전히 아웃소싱으로 돌리고 후공정 특히 마지막 조립에 집중하기로 했다. 북경현대의 그런 전략을 가장 먼저 읽은 것도 역시 ‘이웃사촌’이었다.

한편 북경경성태창은 사업 초기부터 북경현대 이외의 중국 내수시장을 개척하는, ‘비현대’를 중요한 사업전략으로 정했다. 그것이 북경현대의 안정된 파트너로 살아 남기 위한 전략이었음을 설명하기 위해 1998년으로 되돌아간다.

1997년 현대중공업의 절단공정 아웃소싱업체로 출범한 SFC공장은 그러나 1997년 12월 가동을 중단하고 직원들을 휴가를 보냈다. 현대중공업이 중장비 생산을 완전히 중단했던 것이다. 현대중공업에 100% 의존하고 있던 SFC공장에게는 사형선고나 다를 바가 없었다. 그 당시 SFC공장의 생산

책임자가 “당시 일거리가 없어 공장 주변에 삼삼오오 앉아 있던 직원들의 애처로운 모습이 잊혀지지 않는다.”는 배돌암 총경리였다.

북경에 나온 배돌암 총경리가 선택할 수 있는 전략은 이미 정해져 있었다. 가장 위험한 경영이 아닌 가장 확실한 경영을, 가장 대담한 경영이 아닌 가장 현명한 경영이었고, 그것이 ‘현대’와 ‘비현대’ 물량의 안정적인 수주였다.

이러한 전략에 의해 사업 초기부터 북경경성태창을 소개하는 카탈로그를 만들어 북경경성공고 산하 업체를 비롯하여 베이징 인근의 기계설비업체들을 찾아다녔다. 그리고 드디어 보일러를 만드는, 북경경성공고 산하 경성중전기에서 대형 격판(보일러 속에 들어가는 두께 12미터, 폭 3.5미터, 길이 6미터의 후판)을 절단하여 납품했다. 2005년 3월이었고, 최초의 비현대 물량이었다. 당시 격판을 천장크레인으로 옮기다가 떨어뜨리는 대형사고가 발생했지만 현명하게 대처한 후 27기차성(중국의 모든 객차와 화물기차를 생산한다), 테렉스(타워크레인, 포크레인 등 건설장비를 생산하는 미국계 회사) 등 비현대 업체들의 부품을 소화하면서 2007년 말 현대와 비현대 물량을 75:25로 끌어올렸다.

## 가공유통에서 제조로 넘어간 바통

티시 전체적으로는 대출금리가 12~14%까지 치솟은 IMF 금융위기 기간에 재무구조가 크게 악화되었다. 이익은 모두 은행이자로 빠져나가는 악순

환을 끊어내지 못해 한때는 주거래은행에서 5억 원의 지급보증조차 거절할 정도였다. 지급보증을 해줘야 그것을 담보로 포스코에서 코일 등 원자재를 가져올 수 있는 데도 말이다.

IMF의 긴 터널을 완전히 빠져나오지 못한 2000년 10월 금융계에서 오랫동안 근무한 박대환 사장을 영입했다. 박대환 사장이 와서 가장 먼저 한 일이 주거래은행과의 거래 비중을 줄이고 새로운 금융창구를 개설한 일이다. 당시 티시 관리본부 자금팀에서 작성한 <금융운용개선(안)>이라는 보고서에 금융환경에 따른 티시의 대응방안으로 금융자금의 장단기관리체제를 구축하고, 복수의 은행 거래를 통해 금리인하를 유도하는 방안이 있었다. 박대환 사장이 이러한 개혁안을 실천함으로써 티시는 회생의 발판을 마련했다.

박대환 사장이 전반적인 관리를 맡게 된 2001년 유재성 사장은 회장으로 추대되었다. 그러나 그해 세계경제(1%대), 국내경제(2%대) 할 것 없이 저성장을 기록하면서 철강가격이 폭락하여 열연코일의 경우 톤당 400~500달러에서 200달러 이하로 떨어져 말 그대로 반토막이 되었다. 그러자 세계적으로 감산 필요성이 대두되면서 국내에서도 전기로 및 냉연업계의 설비를 줄여야 한다는 논의가 있었지만 그다지 진전은 없었다.

2001년 태창철강과 신라철강 둘다 적자를 계상했다. 부실채권을 이월하는 등 억지로 쥐어짜면 흑자를 기록할 수도 있었지만 부실채권을 털어내고 홀가분하게 새 출발하기로 한 것이다. 은행의 생리를 잘 아는 박대환 사장은 거래은행의 임직원들에게 티시의 사업계획을 솔직하게 설명한 후 지원을 받아냈다.

유회장이 즐겨 하는 말이 있다. “올라가면 내려가고, 내려가면 올라가기

마련이다.” 이 말은 임직원들을 격려하기 위한 빈 말이 아니라 그 동안의 경험에 의해 ‘동트기 직전이 가장 어둡고, 파티는 끝나기 직전이 가장 재미있다.’는 것을 알고 있는 것이다. 역시 2002년 국내외 경기가 회복국면으로 접어들면서 철강경기도 큰폭으로 상승했다. 철강경기는 약간의 조정기를 거친 2003년 중반을 빼고는 2004년까지 활황을 누렸다. 2001년에 부실을 털어낸 티시는 2002년 흑자로 전환한 뒤 2003년 이후 100억 원대의 경상이익을 냈다.

세계적인 철강수급 불안으로 고철가격까지 급등한 2004년은 재고를 가지고 있던 포스코 판매점 대부분이 큰 이익을 남겼다. 2004년의 세계적인 철강파동은 기존 국가들의 철강수요에 신흥 경제대국으로 부상하고 있는 브릭스 BRICs (브라질, 러시아, 인도, 중국)의 철강수요가 겹쳤던 것이다. 그러나 우리에게 ‘산이 높으면 골도 깊다.’는 말로 친숙한 경기주기는 언제나 유효한 이론이다. 2004년 하반기에 철강경기는 다시 하락세로 돌아섰고 2005년, 2006년 세계적으로 철강가격이 급락했다.

중국이 그 주범이었다. 2003년 4,320만 톤에 달하는, 세계 역사상 최대의 철강재를 수입했던 중국이 불과 2년 만에 철강재 순수출국이 되어 2005년 이후 2,000만 톤 이상의 철강재를 순수출했기 때문이다. 엄청난 물량의 철강재를 수입하여 세계적으로 철강업계 호황을 이끌었던 중국이 거꾸로 대규모 철강재를 수출하여 세계 철강업계를 불황으로 몰고간 것이다.

2005년 거의 대부분의 포스코 판매점들이 울상을 짓는 가운데 태창철강이 적자를 기록하고 신라철강도 이익이 크게 감소했다. 신라철강은 2004년 경상이익이 100억 원대에 달했으나 2005년 43억 원으로 감소했다. 이는 크게 세 가지 요인으로 설명할 수 있다. 냉연시장의 공급이 증가함에 따

라 수요공급의 시장원리에 의해 내수시장의 마진율이 하락했으며, 포스코가 연계마진율을 축소함에 따라 전체 매출의 50%를 상회하던 자동차시장에서의 매출이익률이 하락했다. 신라철강 내부적으로는 대구, 평택, 포항에 분산되어 있는 공장설비를 충분히 활용하지 못한 측면이 있었다. 게다가 2006년 이후 기존에 포스코 냉연제품을 사용하던 자동차시장의 일부가 하이스코 제품으로 옮겨감에 따라 판매물량까지 감소하기 시작했다.

태창철강은 2006년 3월 약 3만 톤의 재고를 털어내면서 흑자로 전환했다. 2005년부터 태창철강의 판매를 지휘한 이성진 상무가 열연시장의 상황을 정확하게 분석하고 정확한 전략을 실천했기 때문이다. 중국 등 수입산이 국내시장에 들어오면서 이전처럼 재고가 곧 돈이 되는 시대는 지나가고, 하락 장세에서는 재고가 곧 손실이라는 가장 간단한 공식을 풀었던 것이다.

마치 거짓말처럼 장기재고를 깨끗하게 털어낸 이성진 상무에게 그 비결을 물었더니 별일 아니었다고 대답했다. “적자를 겁내지 않았던 것뿐이죠.” 하지만 결코 쉬운 결정이 아니었다. 판매사원들에게 적자를 보든 흑자를 보든 (당신들은) 상관할 바 없이 무조건 팔기만 하라는, 일종의 ‘올인전략’을 지시했던 것이다. 만약 적자를 적게 내면서 혹은 흑자를 내면서 장기재고를 많이 팔면 더 좋다는 식으로 양다리를 걸쳤으면 결코 그런 결과를 만들어내지 못했을 것이 틀림없다.

흑처럼 부담스러웠던 재고를 털어낸 뒤에는 2006년부터 ‘오퍼세일 Offer Sale’을 시작했다. 중국에서 철강을 수입하면서 태창철강의 물량뿐만 아니라 다른 업체들의 물량까지 없어 대량으로 한꺼번에 수입하는 오퍼세일은 크게 자금부담도 없이 수입단가를 낮출 수 있는 이점이 있었다. 또한 얼마

간의 수수료를 남길 수도 있었다.

2000년대에 들어와 수입철강이 밀려 들어온 뒤로 국내 철강시장의 최대 변화는 포스코 독점시대에서 다국적 경쟁체제로 전환한 것이다. 포스코 판매점이 아닌 철재상들도 얼마든지 수입철강을 확보할 수 있게 되었고, 가격에서도 완전 경쟁체제로 전환했다. 인터넷이 보편화되면서 가격 등 모든 정보가 공개되기 때문이다. 갈수록 마진폭은 작아지고 경쟁은 더욱 치열해지는 가운데 2005년 이후 거의 대부분의 포스코 판매점들이 현상유지 내지 하강곡선을 그렸다. 그러나 태창철강만 거꾸로 상승곡선을 그렸다. 그것은 다른 판매점들이 이전의 마진과 판매방식을 고집한 반면 과감한 방법으로 재고를 털어내고 ‘오퍼세일’이라는 독창적인 판매방식을 접목했기 때문이다.

태창철강은 또한 자금력이 있어 언제든지 직접 철강을 수입할 수 있는 우량기업에 대해선 최소의 마진정책을 적용하는 등 우량과 비우량, 장기고객과 단기고객, 대고객과 소고객 등에 따라 다양한 가격정책을 폈다. 수입가를 완전히 오픈한 오퍼세일과 이러한 최소의 마진정책은 분명한 목표를 세우고 시행한 것이다. 역시 ‘아가리’를 크게 벌려 놓기로 한 것이다.

모든 산업은 태동기를 거쳐 성장기를 지나 성숙 단계로 접어들면서 시장 점유율이 높은 상위 업체들만 생존하게 된다. 산업의 성숙단계에서는 시장 선도기업과 하위업체 간의 성장성 격차가 확대될 수밖에 없고, 결국 지속적 성장을 이어가지 못하는 하위업체들은 생존을 위협받게 된다. 태창철강은 성숙단계의 국내 철강유통산업에서 매우 공격적인 전략으로 확고한 선두 자리를 확보한 것이다. 초기에는 마진이 줄었지만 외형을 키우면서 마진이 다시 늘어났다. 오퍼세일에 참가하는 연합군의 규모가 커지면서 외국

의 철강 메이커나 중개상을 상대로 협상하는 '바겐파워'도 커졌다.

또 하나 태창철강의 발상의 전환을 알 수 있는 사실은 2006년 이후 매입 물량 중 포스코 매입도 아니고 수입물량도 아닌, 국내 철재상들에게서 매입한 '일반매입'이 크게 늘어난 것이다. 이는 재고를 줄이는 가운데 그래도 고객이 주문하는 품목에 대해선 여하히 공급하기 위해 일반매입을 불사한 것이다. 이성진 상무다. "우리는 더 이상 포스코의 판매점이 아니었다. 물론 포스코에만 의존하지 말자는 의미였다. 수많은 철재상 중 하나에 불과하다는 의식으로 고객만족경영을 실천했다."

신라철강은 2006년, 2007년에도 이익폭이 감소했다. 하락장세에서는 고스란히 손실이 되는 재고를 털어내지 못하기도 했지만, 일정 재고를 어쩔 수 없이 짊어지고 가야 하는 냉연시장의 연계판매의 한계를 극복하지 못했던 것이다. 신라철강의 경우 1998년까지 월평균 매출액이 60억 원에 조금 못 미쳤으나 1999년부터 '외형키우기'에 들어갔고, 40:60이던 내수판매와 연계판매의 비율을 20:80으로까지 바꾼 결과, 월평균 매출이 1999년 91억 원에서 2000년 100억 원, 2004년 200억 원, 2005년 300억 원으로 빠르게 성장했다. 일차 목표였던 '외형 키우기'에는 분명 성공했으나 경기침체와 포스코의 시장정책 변경 등 시장의 변화에 발목을 잡혔던 것이다.

2006년 6월 김대영 이사를 새로 투입한 신라철강은 (2004년, 2005년 높은 가격에 매입한 수입재 등) 장기재고를 소진시키는 한편 2007년 팀 단위로 판매 형태를 구분한 파트별 업무분장을 시행하는 등 내수시장 공략에 집중했다. 비교적 물량이 안정된 연계시장은 경제적이고 효율적인 관리로 비용절감, 생산성 향상, 재고감축으로 접근하고, 내수시장에 남은 모든 전력을 집중한다는 전략에 의해 포항공장의 설비를 대구와 평택으로 이전했

다. 대구공장과 평택공장을 새로운 성장거점으로 재편한 것이다.

티시 전체적으로는 2002년까지 재무구조가 튼튼하지 못했다. IMF 이후에도 계속된 투자와 설비자산에 대한 감가상각으로 겉으로 이익이 남지 않았던 것이다. 그러나 내부적으로는 상당한 자산이 축적되었다. 이익을 챙겨 가기에 바쁜 다른 기업들과는 달리 번 돈은 몽땅 투자하고, 필요한 사업자금은 은행에서 빌려 투자했기 때문이다. 정현대 스틸 에이치디 대표가 그런 사실을 확인해 주었다. "항상 투자가 선행되었다. 어느 정도 외형이 커지면 그만큼의 돈을 빌리는 식으로 투자를 계속했다. 운이 따라주었냐 하면 그것도 아니다. 이상하게 신규투자만 했다 하면 늘 시황이 나빠졌다. 죽을 고생을 해서 정상화시켜 놓으면 유회장은 또 새로운 사업을 시작했다."

그렇게 기반을 다져 놓았기 때문에 2003년 이후 국내 철강시장의 성장패러다임이 크게 변하면서 전사<sup>3</sup> 이익이 100억 원대를 돌파했던 것이다. 티시테크, 북경경성태창 등 제조부문과 함께 변화를 리드한 태창철강의 이성진 상무는 그 배경을 이렇게 설명했다. "과거에는 성장하고 싶어도 포스코에서 받는 물량 한도 내에서만 성장할 수 있었다. 그러나 내수시장에 수입재가 50% 이상 유통되면서 더 이상 공급에 의해서 성장이 제한받는 시기는 지났다."

태창철강은 포스코의 열연판매점 중 외형 등 모든 면에서 단연 앞서고 있다. 외형은 2위와 거의 더블스코어로 벌려 놓았다(2,3,4위 업체들의 판매량 매출량이 태창철강의 절반 수준이다). 신라철강은 외형이 포스코 열연판매점 중 두 번째지만 2007년 판매점 평가에서 종합 1위를 차지했다. 아직까지 신라철강과 태창철강 두 회사가 티시의 덩치를 키우고 있지만, 내실(매출액 대비 경상이익) 면에서는 제조부문인 티시테크, 북경경성태창,

티시알이 훨씬 알차다. 90년대까지 철강유통사업에 집중한 후 2000년대에 들어와 제조부문에 투자를 집중한 결과가 숫자로 나타나고 있는 것이다. 태창철강과 신라철강의 유통부문이 티시의 성장기반을 마련하자, 그 바탕을 제조부문이 이어받은 것이다.



## 4 | 인사이드 티시

1994년 후관절단사업으로 출발한 지 15년만에 '준에이카'가 된 티시테크의 최대 송부수는, 절단 위주에서 제작에까지 사업영역을 확대하고, 동시에 일본시장을 개척한 2004년이였다. 내부적으로 경영진이 고민을 많이 하다가 절단 위주에서 과감하게 제작을 추가한 것이 주요했다. 단순 절단에서 제작으로 사업을 확장하고 설비투자, 도장사업 확대 등으로 비약적인 성장을 이룰 수 있었다.



## 티시테크

포항시 남구 대송면 옥명리 555번지에 위치한 티시테크는 절단공장과 조립공장이 마치 쌍둥이처럼 붙어 있다. 2007년 11월 5일 3.5톤 미니굴삭기 출하식.

유재성 회장, 조병상 부회장, 김경태 사장 등 티시 임원진과 현대중공업 실무책임자들이 참석한 출하식은 조용하게 거행되었으나 그동안 현대중공업, 두산인프라, 일본 코벨코KOBELCO, 스미토모겐기住友建機, 미국 지니 GENIE 등에게 부품을 공급해온 티시테크로서는 굉장히 의미가 깊은 날이었다.

티시테크가 부품을 공급하면 이들 세계적인 건설중장비 메이커들은 굴삭기, 지게차, 크레인, 아스팔트 피니셔, 특장차 등을 조립하여 세계시장에 판매했다. 그러나 이 날 출하된 3.5톤 미니굴삭기는 마지막 조립공정까지

티시테크가 수행했다. 말하자면 ‘메이커’로서 새롭게 출발한 것이다.

이 날 공로패를 받은 이동진 부장은 “늘 조립을 한 번 해보고 싶었지만 막상 기회가 왔을 때는 과연 우리가 해낼 수 있을지 두려움과 기대가 반반이었다. 개발작업이 지연돼 단 하루만 더 늦었어도 개발권이 경쟁업체로 넘어갈 뻔한 적도 있었으나 마침내 완제품을 생산해내고, 다시 시작한다는 각오로 뛰고 있다.”고 감회를 소개했다. 그는 3.5톤 미니굴삭기 출하의 의미를 “부분(부품)에서 전체(완성품)로 전환하게 됨으로써 벤더Vender에서 브랜드Brand로 가는 길목에 이르렀다.”고 요약했다. 티시테크는 오래 전에 ‘메이드 인 티시테크Made in TC-Tech’를 장기 비전으로 설정했다.

관리팀의 김대우 대리는 “굉장히 기쁘다. 7년 동안 근무하는 동안 수출을 시작했을 때와 이번 미니굴삭기 출하식이 가장 기쁜 사건이다. 섭섭한 감이 없지는 않지만 마침내 비전 달성이 현실로 나타났다.”고 말했다. 김대우 대리가 섭섭하다고 한 이유는 3.5톤 미니굴삭기가 2008년부터 티시테크가 아닌 현대중공업의 브랜드로 세계시장에 나가기 때문이다. OEM 방식인 것이다. 그러나 티시테크로서는 ‘메이커’가 되기 위한 단계적인 절차를 밟고 있는 것이다. 그동안 세계적인 중장비 메이커들의 아웃소싱 업체로서 기반을 닦은 후 마침내 ‘준메이커’로 완성차 시장에 새 명함을 내밀게 된 것이다.

기존의 대, 중, 소형 굴삭기는 회전반경이 커 충분한 작업공간을 확보해야 하는데 반해 뒷부분의 꼬리를 없애 회전반경을 대폭 줄인 미니굴삭기는 차량이 진입할 수 있을 정도면 어떤 공간에서도 작업이 가능하다. 이 장점을 보고 두산, 히타치Hitachi, 구보타Kubota, 고마츠Komatsu 등 세계적인 중장비 메이커들이 미니굴삭기시장에 뛰어들었고 현대중공업도 1.6톤, 2.7톤,

3.5톤을 개발하기 시작했다. 티시테크는 2007년 9월 현대중공업의 OEM업체로 확정된 뒤 1차적으로 3.5톤을 조립생산한 데 이어 1.6톤과 2.7톤을 조립생산하게 된다.

1994년 후판절단사업으로 출발한 지 15년만에 ‘준메이커’가 된 티시테크의 최대 승부수는, 절단 위주에서 제작에까지 사업영역을 확대하고, 동시에 일본시장을 개척한 2004년이였다. 절단사업 초기부터 참여한 손중락 생산부 과장이 설명했다. “내부적으로 경영진이 고민을 많이 하다가 절단 위주에서 과감하게 제작을 추가한 것이 주효했다. 단순 절단에서 제작으로 사업을 확장하고 설비투자, 도장사업 확대 등으로 비약적인 성장을 이룰 수 있었다.”

제작공장이 준공된 2004년 9월, 김경태 전무(당시)가 일본 코벨코크레인KOBELCO CRANE과 비즈니스 창구를 개설한 것도 그 무렵이었다. 처음부터 둘을 연계하여 추진한 것이 아닌데 정말 운 좋게 시기가 딱 맞아 떨어졌으니 뭔가 잘되는 쪽으로 일이 전개되었던 것이다. 당시 고재욱 사장이 지휘한 제작공장 신설은 티시테크의 최대 고객인 현대중공업을 겨냥한 선행 투자였다. 그동안 현대중공업의 절단 임가공 물량을 소화하면서 일부 제작 물량까지 수주할 수 있었지만, 좀더 적극적으로 제작 물량을 수주하기 위해 제작공장에 투자했던 것이다.

이번에도 미리 아가리를 벌려 놓기로 한 것인데, 제작공장을 짓고 있을 동안 제작 물량의 증가는 고사하고 절단 물량까지 감소했다. 위기의식이 생긴 것은 김경태 전무도 마찬가지였다. 그동안 추진해 오던 일본 수출에 박차를 가했고, 마침내 코벨코라는 세계적인 거물과 명함을 주고받았던 것이다. 때맞춰 준공된 제작공장이 코벨코와의 비즈니스에 결정적인 역할을 한 것은 물론이다.

제작공장이 준공되자 이듬해 대형 부품을 정밀가공할 수 있는 '5면가공기'를 도입했다. 역시 현대중공업을 겨냥한 선행투자였으나, 현대중공업에서는 부담스럽다고 만류했다. 그런데 5면가공기가 파키스탄에서 도착할 무렵에 코벨코크레인에서 프레임을 발주했다. 5면가공기가 없었다면 수주할 수 없는 대형 프레임이었다. 김정태 사장은 “그때 ‘하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다’ 는 말을 정말 실감했다.” 고 말했다.

마침내 코벨코라는 세계적인 거물을 낚기까지, 일본시장을 직접 조사하고 일본시장 공략의 밑그림을 처음 그린 것은 유재성 회장이었다.

티시테크는 1997년 (주)쌍용과 손을 잡고(쌍용이 티시테크에 1억 9천 만 원을 투자했다) 일본시장을 개척하고자 했으나 경쟁력 있는 수출 품목을 개발하지 못했다. 어둡고 긴 IMF 터널을 지나고 있던 2001년 단신으로 일본으로 건너간 유회장은 일본의 철강, 조선, 중기산업의 중심지인 고베(神戸)에 아파트를 얻고, 3개월간 그곳에 머물며 일본을 공부했다.

유회장이 수개월간 회사를 비우자 주거은행에서 긴급 임원회의까지 열고 그 문제를 의논했다. 그러나 ‘다른 사람도 아닌 유회장이 하는 짓이니 그냥 두고 보자.’ 는 것으로 임원회의는 끝났다. 당시 ‘일본은 없다.’ 는 말이 유행하며 다들 일본을 외면하고 중국으로 몰려갈 때였다. “다들 중국으로 몰려갈 때 나는 일본을 연구했다. 한국과 중국, 일본 시장을 따로 보지 않았기 때문이다. 한중일은 미우나 고우나 동아시아라는 하나의 시장 안에서 서로 부대끼면서 살아가야 하는 것이 숙명이다.”

철강산업에 있어 한중일의 경쟁력은 일본은 기술, 중국은 시장, 한국은 생산성에서 비교우위에 있다는 것이 일반적인 평가다. 거기서부터 유회장의 일본 탐구가 시작되었다. 한중일의 공조체제가 모두에게 득이 되는 원

원전력이 될 수 있다고 생각했던 것이다. “국민소득이 4만 불에 이른 미국, 유럽, 일본경제의 아킬레스건은 생산비가 너무 높은 것이다. 그나마 일본은 첨단기술과 앞선 상품 아이디어로 가격경쟁력의 열세를 만회하고 생산비 절감을 위해 해외시장을 개척하고 있었지만 유독 중국시장에 약한 징크스가 있었다. 문화적 차이, 언어소통의 문제, 두 나라간 역사적 감정 등이 겹쳐 국민소득 1천3백 불의 매력적인 생산기지인 중국을 개척하지 못하고 있었다. 그 대안으로 한국을 경유하거나, 일본에 비해 중국 진출이 유리한 한국 업체를 끼고 중국에 진출하고자 하는 일본 업체들이 있었다.”

기업이 성장하는 데는 성숙산업이니 사양산업이니 하는 제약이 없다. 이는 글로벌 기업들이 경험한 사실이다. 그들은 남들이 피하거나 포기한 사업에서도 과감한 역발상을 통해 성장의 한계를 극복하고 성공을 거두었다. 유회장도 역시 뒤집어봄으로써 남들이 생각해내지 못하는 새로운 발상과 해결책을 찾아낸 것이다.

그동안 티시는 대부분의 사업을 가장 비관적인 전망에서 출발하여 단계적인 해결책을 찾아냄으로써 올인하는 전략으로 성장해 왔다. 이러한 올인 전략의 배경에는 유회장의 ‘뒤집어보기’가 있었다. “사실 나는 한 가지 문제를 놓고 별별 생각을 다한다. 위에서 보고, 뒤집어 밑에서도 보고, 옆에서도 본다. 그렇게 깊이 생각하다 보면 반드시 통하는 곳이 보인다. 구멍의 입구는 좁지만 그 안은 뽕 뚫려 있다는 이치를 나는 오래 전에 깨달았다. 그래서 어떤 문제든 피하거나 우회하지 않는다. 이리저리 둘러보고 가장 약한 부분에 드릴을 대고 뚫기 시작한다.”

실제로 티시는 그렇게 해서 대부분의 문제를 해결했다. 마침내 일본의 ‘구멍’을 찾아낸 유회장은 의도한 결과를 얻기 위한 작업을 시작했다. 프로

란 뭔가를 잘하는 사람이 아니다. 의도한 결과를 만들어내는 사람이다. 그런 점에서 유회장은 분명 프로였다.

2002년에 전통적으로 철강부문이 강했던 (주)쌍용이 채권단에 넘어가자, 유회장은 쌍용JAPAN 오사카지점장 김경태를 스카우트했다. 그해 티시테크의 경영실적은 매출 49억 원, 경상이익 2억 원에 불과했다. 유회장은 2003년 김경태를 티시테크 대표이사 전무로 전진 배치했다. 당시 호동공장(티시테크)의 거래선은 성진지오텍, 현대스틸, 호창기계, 화성산업, 한창, 동경, 이도엔지니어링 등이 있었으나 고정 거래선은 성진지오텍뿐이었다. 게다가 월 4천여 톤씩 처리했지만 이익이 안 나는 소량 임가공 물량이 많아 이익이 거의 나지 않았다. 김경태 전무가 이익이 안 나는 물량을 ‘가지 치기’하자 그나마 어렵게 수주해온 물량마저 줄인다고 반발하는 사람들이 있었지만 2003년 하반기부터 호동공장이 이익을 내기 시작했다. 총비용과 함께 손익분기점을 떨어뜨리면서 이익이 나는 물량을 선별하여 가공했기 때문이다.

그러나 유회장이 김경태 전무(당시)를 스카우트한 것은 다른 이유가 있었다. ‘일본시장 개척’이었다. 유회장은 2003년 5월 모스크바행 비행기 안에서 김경태 전무를 한 번 더 독려했다.

‘티시테크 경영전반에 대해 우려하는 사람들이 점점 더 많아지고 있습니다. 회장인 내가 편애하기 때문에 (김전무가) 별로 적극적이지도 능동적이지도 않다는 불만이 있습니다. 현업에 충실함을 보이고 다른 사업이나 다른 회사 일에도 좀더 적극적으로 참여하는 것이 더 현명하리라 생각합니다. 새로운 분야를 개척하느라 여러 가지 고민과 어려움이 남보다 더하겠지만, 그럴수록 현실을 직면하고 고민하는 모습을 기대합니다. 팔 걷어 부

치고 한 번 뛰어주세요. 그래야만 다른 경험도 얻을 수 있을 겁니다.’

2003년 9월 태창철강이 SFC공장의 경영을 티시테크에 위탁한 후(SFC공장을 중장비공장으로 이름을 바꿨다) 김경태 전무는 석장짜리 회사(티시테크) 소개서를 만들어 고마츠, 코벨코크레인, 히다치겐기 등을 방문했다. 그 무렵 일본뿐만 아니라 세계적으로 건설장비시장이 활황세였고, 그에 따라 해외에서의 부품 조달이 확대되고 있었다. 고베철강의 자회사인 코벨코크레인을 방문한 김전무는 후지와라 藤原 기술부장과 마쓰오카 松岡 상무에게 이렇게 말했다. “우리에게는 열정과 사람 그리고 돈(투자비)도 있습니다. 단지 부족한 2%의 기술만 빌려주면 어떤 부품도 생산할 수 있습니다.”

일본 기업들은 거래의 조건으로 ‘신뢰’를 가장 중요하게 생각한다. 가격, 품질, 납기 조건 등이 다 마음에 들어도 신뢰가 가지 않는 기업과는 거래를 하지 않는다. 그 까닭은 당장은 이익이 나지 않더라도 ‘신뢰’를 바탕으로 장기간 안정적으로 거래하는 것이 전체적으로 더 많은 이익을 낼 수 있다고 믿기 때문이다. 또한 ‘신뢰’가 뒷받침되지 않고는 경쟁력의 원천인 기술과 정보의 교류가 어렵다고 생각하는 것이다. 종합상사 출신인 김경태 전무는 이러한 일본의 비즈니스 세계를 꿰뚫고 있었던 것이다. 나중에 후지와라 기술부장과 마쓰오카 상무는 김경태 전무의 강한 자신감이 자신들에게 신뢰감을 주었다고 말했다.

또한 김경태 전무의 초대에 응해 포항을 방문한 후지와라 부장은 티시테크가 원자재 수급에서부터 캐드, 네스팅, 절단, 밴딩, 소가공, 용접, 조립, 도장까지 철을 소재로 하는 어떤 제품도 제작할 수 있는 완전한 공정을 갖추고 있다는데 주목했다. 반면 코벨코크레인의 이시다 石田 사장은 한국의

제관기술을 믿지 못했다. 후지와라 부장과 마쓰오카 상무가 적극적으로 티시테크를 추천하자, 이시다 사장은 “그럼 한 번 테스트나 해보자.” 고 했다.

코벨코는 티시테크의 기술 수준 등 현황과 장래성을 검토했다. 그리고 2004년 10월 이시다 사장과 마쓰오카 상무가 김경태 전무를 일본으로 불러 긴자의 일식당으로 안내했다. 그 자리에서 이시다 사장이 “우리 벡타이를 바꿔 맵시다.” 고 했다. 그것은 “이제 우리 친구가 되자.” 는 일본의 비즈니스 관행이다. 며칠 후 코벨코가 티시테크에게 크레인 부품을 발주했다.

유회장이 그런 일본 공략의 밑그림이 실현된 것이다. “이는 사업가로서의 내 인생에서 가장 드라마틱한 일이다. 내 손으로 한중일을 엮은 것이다. 나는 동아시아시대를 스스로 실천하기 위해 우물 안에서 뛰쳐나왔고, 마침내 덩치나 기술에서 우리보다 몇 수나 위인 중국, 일본과 손을 잡았다. 하지만 중국과 일본에 끌려가지 않고 도리어 내가 그들을 끌고가고 싶다. 불가능한 일도 아니다. 누구보다 부지런하게 움직이고 힘과 기술, 그리고 싸울 자세와 용기가 있으면 누구와도 맞짱을 뜰 수 있다. 그건 준비하기에 달려 있다. 복싱선수가 링 위에 올라갈 때 국력이 필요한 것은 아니다. 싸움은 개인의 기술과 체력에서 판가름 난다. 부족한 2%를 채우면 우리가 한중일의 중심에 설 수도 있다.”

비전은 ‘꿈’을 꾸는 것에서 만들어지기 시작한다. 다소 현실성이 떨어지는 꿈이라 해도, 꿈을 먼저 꾸어야 한다. 그 꿈에 ‘현실’이 투사되면서 비전으로 만들어진다. 유회장이 꾸 꿈이 김경태 전무의 구체적인 일본 공략으로 현실로 나타난 것이다. 이는 팀워크의 결과물이다. 유회장의 창조적인 상상력과 김전무의 발로 뛰 노력의 결합된 것이다. 팀워크의 기본은 신뢰였다.

2004년 말 개발한 크레인 부품(하부 모델 7120)이 코벨코의 감수를 통과함으로써 이듬해 7월부터 일본 수출이 본격화되었다. 세계 건설중장비시장에 이름을 올린 티시테크는 부족한 2%를 개선하기 위한 구조조정에 착수했다. 사업 초기부터 선진 품질관리 기법과 사고방식을 실천하고자 했지만 좀처럼 전사적으로 침투되지 못했다. 그것이 코벨코와의 비즈니스를 계기로 경영관리와 품질관리에 대한 인식이 새롭게 대두된 것이다.

코벨코와의 비즈니스는 상상하기 어려운 많은 변화를 가져왔다. 까다로운 코벨코를 통과함으로써 세계 어디에서든 당당하게 명함을 내밀 수 있게 되었고, 코벨코의 기술지도를 흡수함으로써 정밀가공기술의 완성도를 높일 수 있게 되었다.

전쟁, 스포츠, 게임, 도박 등은 한 쪽이 이기면 다른 쪽이 지는 제로섬 게임이지만 경제는 모두가 이길 수 있는 윈윈 게임이다. 티시테크가 코벨코와의 비즈니스로 얻는 게 있는 반면 코벨코 역시 티시테크의 경쟁력을 이용하여 자사의 생산력을 높인다. 서로 상대방의 비교우위를 이용하는 것이다. 한중일 3국이 치열하게 경쟁하면서도 동반성장하는 것도 이런 이치다.

코벨코와의 비즈니스를 효율적으로 수행하기 위해 신설비를 보장하는 등 티시테크의 적극적인 노력을 코벨코 측에서도 인정했다. 코벨코는 세계 각지에 흩어져 있는 협력업체 중 우수한 업체만 선별하는 ‘학의회鶴之會’에 티시테크를 포함시켰다. 3년이라는 짧은 시간을 감안하면 실로 놀라운 성공이었다. 코벨코도 불과 3년차인 티시테크가 이 정도의 인정을 받는 것은 매우 드문 일이라고 감탄했다.

2006년 코벨코에 이어 스미토모젠기, 미국의 지니 등과도 비즈니스가 성사되면서 일본, 중국, 미국 등지에 모두 13개 모델을 수출했다. 그러나

너무 갑작스럽게 수출 품목이 늘어난 탓인지 2006년 말 중국, 일본, 미국으로 보낸 부품에서 무더기로 품질 사고가 발생했다. 그러자 사내외에서 ‘Boom&Bust(급성장 후 몰락)’ 사례를 걱정하기도 했다.

일부 임직원은 품질불안의 원인을 계속되는 성장정책 탓으로 돌렸다. 이로 인해 피로 누적 등으로 집중도가 떨어졌다는 것이다. 그런 면이 있었지만 역시 시스템의 문제였다. 그동안 인력과 설비를 지속적으로 투입하여 인적, 물적으로는 생산인프라를 보강했으나 업무의 세분화, 전문화 등 내부 핵심역량의 집중에 실패했던 것이다. 다시 말해 매출 및 수출확대전략에는 성공했으나 그에 걸맞은 관리 및 품질시스템을 개선시키지 못했던 것이다.

내가 이 작업을 위해 처음 포항을 방문한 것이 2007년 4월 3일이다. 그날 김경태 사장이 단단히 화가 나 있었다. “자존심이고 뭐고 다 집어 던지고 얼른 뛰어 들어가.” 현대중공업에 들어간 굴삭기 버킷에 약간의 문제가 생겼다고 했다. 그러나 직원이 나가자 김사장은 “사실 이런 일은 흔한 일이다.” 고 말했다.

티시테크는 전형적인 3D(dirty, dangerous, difficult) 업종에 속하지만 생산현장은 뜻밖이라고 생각될 정도로 깨끗하다. 설비와 설비 사이의 공간도 여유가 있고, 그 사이로 무소음의 지게차가 조용하게 움직인다. 그러나 이러한 평온함 뒤에서 품질과의 경쟁, 납기를 지키기 위한 시간과의 경쟁이 치열하게 펼쳐지고 있었다.

티시테크와 같은 협력업체가 생산한 부품을 메이커들이 조립하여 굴삭기, 지게차, 특장차, 선박 등을 완성하는 생산구조를 이전에는 ‘원청- 하청’이라고 했지만 지금은 ‘아웃소싱’으로 통한다. 흔히들 비용 절감 차원으로

만 인식되던 아웃소싱이 이제는 사업 모델의 혁신이나 기업의 핵심 기능 중심으로 바뀌면서 경쟁우위 창출의 중요한 수단이 되고 있다. 부품은 엄격한 사양에 의해 통제되기 때문에 세계 어느 곳에서 생산해도 전혀 문제가 되지 않는다. 핵심 오퍼레이션은 아웃소싱하지 않는다는 불문율도 깨진 지 오래되었다. 엔지니어링, 제품 설계, R&D 영역에까지 아웃소싱이 확대되고 또한 비즈니스 리스크를 경감시키기 위한 전략으로 아웃소싱이 활용되고 있다.

복잡한 부품을 아웃소싱하는 대신 메이커들은 완성품의 설계와 디자인 등에 집중하며, 더 나은 품질과 더 저렴한 부품을 조달받기 위해 세계 각지의 부품 생산업체들을 경쟁시켜 자신들에게 유리한 지형을 구축한다. 이런 상황에서 완성품 업체와 부품 공급업체는 긴밀하게 협조하면서도 또한 늘 팽팽한 긴장감이 감돈다.

**티시테크의 일본 및 미국 파트너와 공급 부품**

파트너	완제품	공급부품
코벨코크레인	크레인	Carbody(상하부 Frame), Crawler(Side Frame)
코벨코겐기	굴삭기	Arm, Carbody(하부 Frame), Crawler
스미토모겐기	아스팔트 피니셔	Main Frame, Sub Frame, Screed
지니	특장차	Pivots, Drive Chassis(하부 Frame)

2006년 말의 품질사고를 수습하고 특히 당기순이익이 전년 대비 30% 이상 신장한 데 대해 전직원에게 성과급을 지급한 2007년 초까지 티시테크의 성

장세를 의심하는 사람은 없었다. 그러나 결과적으로 샴페인을 너무 일찍 터트린 감이 있었다. 2007년 중반을 넘어서면서 환율과 원자재(후판) 급등이라는 이중의 복병이 나타나면서 수익성이 거의 반토막이 되고 말았기 때문이다.

환율 하락 및 원자재 급등에 따른 손실은 대부분 국내에서 발생했다. 해외 바이어들은 적어도 협력업체들이 손실은 보지 않을 정도로 가격을 조정해 주었으나 국내 바이어 중에는 아직도 이전의 '원청-하청'의 수준에 머물고 있는 업체들이 있었다. 그들은 손실의 대부분을 하청업체들에게 떠넘겼다. 결국 티시테크로서는 큰폭의 수익감소가 불가피했으나 2007년 말 천만불 수출탑을 수상함으로써 최악의 상황에서도 선방했다.

2007년의 수익감소는 2008년을 목표로 추진해온 기업공개에도 부정적으로 작용하고 있으나, 단거리가 아닌 마라톤을 뛰고 있는 티시테크로서는 처음부터 새로 시작한다는 자세로 가장 기초적인 성장 근력인 품질부터 다시 가다듬기 시작했다. 2007년 6월 삼성중공업 중장비생산기술연구소장을 역임하고 업계 최초로 복식 로봇시스템 Duplex Robot System을 개발한 김병조 기술전무를 영입하여 생산기술 및 현장관리능력을 보강했다. 김전무는 설비투자 없이 생산(절단)라인의 구조를 바꾸는 것만으로 생산성을 월 4천톤 이상 수준으로 끌어올렸다. 또한 지속적인 품질안정을 위해 용접라인의 로봇화를 추진하였다. 2008년 1월 두 대의 로봇을 설치한 1라인을 시작으로 2009년까지 7개 자동화라인에 21대의 로봇이 설치되면 티시테크의 성장력에 새로운 탄력이 붙을 게 분명하다.

## 북경경성태창

베이징北京은 마치 물결이 안에서 바깥으로 퍼져나가듯이 2환로環路, 3환로, 4환로, 5환로, 6환로, 7환로의 외곽 순환도로가 차례로 건설되고 있다 (원래의 舊도로가 1환로인 셈이다). 2환로가 가장 북경 도심에 가까이 지나지만 사거리에서 있으면 머리가 어지럽다. 거대한 자전거의 행렬에 뒤섞여 벤츠, 아우디, BMW 등 세계적인 명차들이 움직이고, 그 속으로 마부가 끄는 말수레가 유유히 지나가고 사람들은 아무렇지도 않게 그들을 마구 가로질러 건넌다. 나는 중국에 갈 때마다 '백년의 문화가 공존하는 나라'를 실감한다.

5환로가 지나는 풍대구에 동지를 튼 북경경성태창은 한 개의 생산동(절단공장)으로 출발했다. 여러 개의 생산동과 사무실 건물로 이루어진 공장에서 달랑 생산동만 하나 빌린 것이다. 그러나 2006년까지 세 동의 생산동을 추가 임대하여 레이저공장, 제관공장, 지게차공장을 확장하여, 부지는 10배(1,850㎡에서 2만㎡로), 작업장은 7배(건평 750㎡에서 5,220㎡로)로 키웠다. 2007년에는 풍대구공장에서 걸어서 5분 거리에 있는 옛 엘리베이터 공장(건평 5,220㎡, 부지 10,200㎡)을 제2공장으로 임차했다. 거기서 멈추지 않고 하베이河北에 2만평의 부지를 매입하여 공장부지만 22배로 뿔뿔이 났다. 16명으로 출발한 생산인력은 2004년 말 61명, 2005년 말 199명, 2006년 말 324명, 2007년 말 400명으로 늘어났다. 이 모든 것이 3년만에 이루어졌다. 그동안 과연 어떤 일이 있었을까.

2004년 12월 24일 베이징의 한 식당을 빌린 북경경성태창 송년식에 참석 한 유희장은 현지합작사의 증지영 동사장에게 “나는 정치나 이념이 아닌

문화로서 중국사업을 추진하고 있다. 티시의 문화와 기술을 현지에 옮겨 심겠다.”고 약속했다. 유희장이 돌아간 뒤 티시테크의 고참 기술진들이 수개월씩 베이징에 머물며 북경경성태창의 기술을 안정시켰다.

2005년 초에 다시 베이징을 방문한 유희장에게 배돌암 총경리가 전산화 작업이 지체되어 생산관리에 큰 차질이 예상된다고 보고했다. 2004년 초부터 티시아이티 직원이 베이징에 나와 전용 ERP프로그램인 ‘파비스FABIS’를 구축하고 있었지만 워낙 ‘거친’ 중국의 환경으로 인해 작업이 더디게 진행되고 있었다. 같은 굴삭기라도 대, 중, 소형 및 각각의 모델에 따라 부품 사양이 다 다른 부품을 세밀하게 분류하면 가짓수가 2~3천 종에 달하는데, 그것을 수작업으로는 감당할 수가 없는 것이다. 유희장은 그 자리에서 IT 부문의 지원을 약속했으며, 그해 4월 원자재 재고관리를 시작으로 8월에 파비스가 풀가동되었다.

처음 파비스를 구축할 때 북경경성공고측은 부정적이었다. 그들은 여전히 ‘인력’이 최고라는 인식을 버리지 않고 있었다. 그러나 파비스가 정확한 재고관리와 입출고를 실시간으로 보여주자 그들은 티시테크를 다시 생각하게 되었다. 비즈니스에서 무엇보다 중요한 신뢰관계가 구축되었고, 이를 기반으로 두 회사는 최고의 팀워크를 발휘하기 시작했다. 마침 2005년 중국 건설시장이 활황세로 돌아서면서(2004년은 중국정부가 가열정기를 우려하여 성장정책을 억제했다) 북경현대의 생산물량이 급증함에 따라 북경경성태창의 임가공 물량도 빠르게 늘어났다.

수시로 북경을 방문하여 주재원들을 격려하는 유희장이 어느날 나에게 이렇게 말했다. “경영이 뭐 별 거가! 자신감만 심어주면 된다.” 그의 말대로 되어 북경경성태창은 생산을 시작하고 3개월 후부터 월간흑자를 내기

시작했다. 그리고 지금까지 그 기록(월간흑자)을 한 번도 핑크를 내지 않았다.

티시테크가 나오기 전에 북경현대는 소형 굴삭기 절단품은 티시테크 등 한국에서, 중형 굴삭기 절단품은 중국 산둥 등지에서 아웃소싱(임가공)하고, 지게차는 자체적으로 절단했다. 이렇게 확보한 절단 단품으로 북경경성태창보다 먼저 베이징에 나온 정도기계에 아웃소싱하거나 북경현대 자체적으로 용접하여 최종 조립은 북경현대가 했기 때문에 원가구조가 매우 복잡했다. 결국 정확한 견적을 내기 위해 각 부품마다 절단, 용접, 가공 등 각각의 원가표를 만들어야 했다. 임상호 부장과 둘이서 수개월이 걸려 이 작업을 한 배돌암 총경리는 “모든 변수를 철저히 계산하여 파트너인 북경현대의 경쟁력을 지원하면서 우리도 살 수 있는 적정 단가를 뽑아내었다.”고 말했다.

하지만 정확한 견적은 월간흑자의 가장 기초적인 요인이었고, 최대의 고비는 생산성과 품질이었다. 문제는 초기 북경경성태창의 생산성과 품질이 도저히 믿기 어려울 만큼 엉망이었다는 사실이다. 설비나 작업 프로세스는 한국이나 중국이나 같지만 생산환경의 차이가 너무 달랐던 것이다.

중국에서 첫 번째로 봉착한 문제는 역시 ‘언어’였다. 베이징에 나오기 얼마 되지 않았을 때 배돌암 전무와 주영주 부장은 통역으로 채용한 최봉을 데리고 가고, 임상호 부장 혼자 남아 일하다가 배가 고파 밖으로 나왔다. 식당은 엄두도 못내고 마침 맥도널드를 발견했다. 맥도널드는 괜찮겠지 하고 들어갔는데, 거기서도 점원과 의사소통이 되지 않았다. 마침 한국인 유학생들이 들어와서 도와주었기에 망정이지.

최봉을 시작으로 조선족 직원을 10여 명 채용했지만 그들도 ‘언어’의 문

제를 완전히 해결해주지 못했다. 조선족도 사실 언어만 조선족이지 사고방식과 문화는 거의 중국인이다. 말이 길어지거나, 그들이 잘 알지 못하는 내용일 때 통역이 안 되는 것은 이해가 가지만 별로 어렵지 않은 내용인데도 엉뚱하게 통역되는 경우도 적지 않다. 가령 부서 회식 자리에서 “이제부터 한 달에 최소한 한 번은 회식을 하자.” 라고 말하고 통역을 하게 했는데 직원들의 반응이 신통치 않았다. 알고 보니 조선족 직원이 “이제부터 회식은 없다.” 고 통역을 했던 것이다.

통역이 잘못돼 낭패를 보기 전에 정말 중요한 비즈니스에서는 정확하게 통역이 됐는지 확인하고 넘어갈 필요가 있다. 가장 간단한 방법이 상대방의 얼굴 표정을 놓치지 않는 것이다. 웃어야 하는데 얼굴이 굳어진다거나, 성을 내야 하는데 웃거나 하면, 거기서 ‘컷’을 외쳐야 한다.

문화적 차이도 언어만큼 높은 벽이다. 중국인들의 행동이 굵뜨고 일의 추진이 느리다는 등 간단한 상식만 가지고 중국에 도착해 보면 엄청난 혼란을 겪게 된다. 실제 딱딱뜨리는 문화적 차이는 상상을 초월한다. 북경경성태창 주재원들에게 그 차이를 설명해 달라고 했더니만 하나같이 고개를 옆으로 절레절레 흔들면서 이렇게 말했다. “같은 사람인데 어떻게 이렇게 생각하는 것이 많이 다른지 도무지 이해가 안 간다!”

물건 제자리에 안 놓기, 담배꽂초 아무 데나 버리기 등 고약한 습관은 계속적인 반복교육으로 조금씩 나아지고 있지만 좀처럼 개선되지 않는 것이 나태, 태만, 책임의식의 부재 등 그들의 의식이다. 한국에서는 어린 사람 나이 많은 사람에게, 후배는 선배에게, 직원은 상사에게 다소곳한 시늉이라도 한다. 수직적인 관계가 다 좋은 건 아니지만 그래도 조직을 관리하는 측면에서는 어느 정도 필요하다. 또한 동료들 사이에는 의리라는 수평적

의식이 있어 서로 격려하고 도움을 준다. 그러나 중국인들에게는 ‘조직’ ‘소속’ ‘집단’의 의식이 없다. 중국인들의 이런 개인주의는 서구의 개인주의와는 성격이 또 다르다. 그 대표적인 것이 중국인들의 높은 이직률이다.

아침에 전화해서 느닷없이 “그만 다니겠다.” 고 통보하는 직원이 적지 않다. 전화라도 해주면 그나마 나은 편이다. 아무런 연락도 없이 안 나오는 직원도 많다. 조직에 대한 의식이 없으니 책임의식도 없는 것이 아닐까. 달리 해석할 길이 없다.

매일 아침 8시 배돌암 총경리 방에서 반장급 이상 간부가 모여 미팅을 한다. 원래는 돌아가면서 1분 스피치 정도로 간단하게 부서의 현황과 문제점을 얘기하면 그 대책을 지시하고 끝내기로 했지만 번개미팅이 두세 시간씩 길어지는 건 예삿일이다. 이유는 중국인 간부들이 문제(결국 중국인 직원들의 문제점이다)를 자꾸 덮어두려고 하기 때문이다. 주재원들도 이미 다 알고 있는데도 말이다.

그것도 일종의 중국인들의 문화이자 의식인 셈이다. 지적을 하면 마지못해 말을 하지만 절대로 잘못을 시인하지 않는다. 그러나 배돌암 총경리도 만만하지 않다. 그 간부가 잘못을 시인할 때까지 끝까지 붙들고 있다. “그냥 넘어가면 다음에 또 똑 같은 실수나 불량이 나오기 때문이다.” 배돌암 총경리가 답답한 듯이 말했다. “가장 두려운 것은 중국인 간부들이 아직까지 기업의 적자생존의 구조를 인식하지 못하고 있는 것이다. 토요일에 나와 보니 잔업 물량보다 훨씬 더 많은 인원이 현장에 있었다. 중국인 과장을 불러 그 이유를 물었더니 직원들의 봉급을 맞춰주기 위해서 라고 대답했다. 관리자라는 사람이 여전히 ‘같이 나누어 먹자’는 중국식 사고방식을 버리지 않고 있는 것이다. 그러니 내가 깡패가 되지 않을 수 없다.”

한국에서는 이 정도 설비, 이 정도 인력이면 이만큼 생산할 수 있을 거라는 단순계산법이 통한다. 그러나 중국에서 그렇게 단순하게 접근했다가는 큰코 다친다. 단순계산은 위험천만하다. 중국에서는 적정인력이라는 게 없다. 낮은 생산성, 높은 불량률, 높은 이직률, 지독한 개인주의 등 너무나 많은 변수가 뒤섞여 발생하기 때문이다. 가령 생산물량이 10% 줄어든다고 해서 인력을 10% 줄이면 생산성은 20~30% 어찌면 그 이상으로 추락한다. 중국인 직원들은 언제 안 나올지 모른다. 400명이 있지만 안심할 수 있는 인력은 200명에 불과하다. 나머지 200명은 언제든지 사라질 수 있는 유명인력이다. 더 곤란한 문제는 사라지는 직원들이 대부분 일 잘하는 직원들이라는 것이다(그들은 다른 곳에서도 일자리를 구할 수 있기 때문이다). 그런 것까지 감안해서 충분한 인력을 확보해 두어야 한다. “아직까지 중국에서는 인해전술이 가장 확실하고 안전한 방법이다.” 는 것이 그동안 주재원들이 터득한 생존의 요령이다.

어려운 상황이 끝없이 반복되다 보니, 주재원들은 늘 두 가지 생각이 공존한다고 했다. 중국인들의 실수나 태만을 보고도 ‘이래서는 안 된다’는 생각과 ‘이 정도는 그냥 넘어가자’는 생각이 서로 다툰다. 그들도 알게 모르게 ‘중국화’ 되어 가고 있는 것이다. 그런 사실을 깨닫고는 자신들도 깜짝 깜짝 놀란다고 했다. 하지만 충분히 그럴 수 있겠다는 생각이 든다. 온통 보고 듣는 것이 ‘중국’ 아닌가.

회사 밖에 나가면 더욱 ‘중국’을 실감한다. 어느 거래선이든 생산현장의 인력은 대부분 중국인들이다. 팔은 안으로 굽는다. 현장의 중국인들은 중국계 협력업체들을 돕는다. 이런 상황에서 중국에서 경쟁업체들을 이기기 위해선 품질과 기술이 월등해야 한다. 오로지 인력으로 대드는 그들에게

가격은 도저히 당할 수가 없기 때문이다.

북경경성태창은 배돌암 총경리를 합쳐 모두 5명의 주재원이 기술, 생산, 품질, 관리를 각각 책임지고 있다. 각 부문에 한 명뿐이기 때문에 꾀를 부릴 수도, 병이 나서도 안 된다. 그런 절박한 상황이 오히려 그들을 강하게 해준다. 그래서 주재원들은 스스로 ‘독수리 5형제’라고 부른다. 흩어지면 죽는다, 뭉쳐야 산다는 뜻이다.

이러한 언어와 문화의 장벽을 이기고 이들이 올린 실적은 한마디로 ‘기적’이라 할 수 있다. 2005년 77억 6,600만 원, 2006년 125억 3,800만 원, 2007년 190억 원의 매출실적과 함께 3년 연속 흑자를 달성했다(초기 3년간의 이익배당으로 초기 투자금을 대부분 회수했다). 결국 사업은 ‘사람’이 하는 일이다. 도달하지 못할 목표란 없다. 얼마만큼의 노력과 정성을 쏟아붓는가에 달린 것이다.

북경경성태창과 북경현대 외에 북경경성공고 산하에 ALSTOM(프랑스, 발전설비 생산), 빠웨이(미국, 보일러 생산), ABB(스웨덴, 전기설비), 경성물류(스위스, 물류회사), 동방치티(홍콩, 가스), 흥파러신(일본, 전기설비), 중환동리(싱가폴, 특장차) 등의 외국 합작업체가 있다. 하지만 북경경성공고는 매년 북경경성태창을 최고의 모범기업으로 선정하여 산하기관과 업체에 자랑스럽게 소개하고 있다.

이들이 만들어낸 ‘기적’ 중에 어물전, 채소전 등 재래시장이 형성돼 있던 생산동을 확보한 일을 빼놓을 수 없다. 상인들이 사용하던 생산동은 바로 공장 입구에 있었다. 아침부터 상인들과 장을 보러온 사람들이 북적거리는 사이로 후판을 잔뜩 실은 차가 다니는 것을 본 유희장이 말했다. “저 시장 다른 곳으로 보낼 수 없어?”

사실 늘 위험한 일이 생기지나 않을까 걱정스러운 상황이었지만, 아무리 중국이라 하지만 수십 명의 상인들을 내쫓는 일이 쉬운 일은 아니다. 처음 그 말을 들은 중국측 파트너들도 깜짝 놀라며 손사래를 쳤다. 그러나 쉽게 물러날 것 같았으면 말을 꺼내지도 않았을 것이다. 유희장은 대신 상인들의 작은 요구사항까지 모두 들어주라고 했다. 결국 철거비용, 간판, 자리세 등 상인들이 요구한 대부분을 회사가 부담하며, 3개월에 걸쳐 상인들을 모두 내보낸 후 낮은 지붕을 올리고 천장크레인을 설치하여 시장을 생산동으로 바꾸었다. 전기를 담당하는 중국인 부장이 전봇대를 새로 만들어 세우고, 상인들이 사용하던 가정용 전기선 대신 공업용 전기선을 끌고 왔다. 결국 유희장 말대로 된 것이다. “안 해서 그렇지 하면 못할 게 없다.” 그렇게 확보한 입구 생산동은 용접생산라인으로 사용하고 있다.

원래 북경경성태창은 북경현대의 절단전문 협력업체로 출발했다. 후공정인 용접과 제작은 북경경성태창보다 먼저 중국에 나온 정도기계가 하든가 북경현대가 직접 하든가 했다. 그러나 2006년 3월부터 북경경성태창도 용접을 시작하여 6월까지 용접공을 33명으로 증원하고 이듬해 3월까지 다시 120명으로 증원했다. 용접물량이 이처럼 빠르게 증가한 것은 시작실제작室의 덕을 톡톡히 봤다.

2006년 북경현대가 8톤, 10톤, 15톤 굴삭기를 추가 생산하기로 하자 북경경성태창이 시작실을 자청했다. 그 일이 얼마나 귀찮고 번거로운지 뻔하게 알고 있었지만, 배돌암 총경리가 승부수를 띄운 것이다. 시작실은 1호 완제품을 만드는 곳이다. 도면을 펼쳐 놓고 발생할 수 있는 온갖 시행착오를 다 경험하면서 캐드작업, 네스팅, 절단, 밴딩, 용접 등 전체 공정을 시작실에서 다 감당해야 한다. 북경현대 기술진들이 수시로 건너와 진행 상황

을 보고 이것저것 지적해 주고 가면 다시 부품을 만들어 적용시켜 본다. 그런 과정을 수십 번씩 반복하여 완제품이 나오면 북경현대로 가지고 간다. 북경현대에 가서도 또 불량일 때는 혹시 북경현대의 조립과정에서 무슨 문제점이 없는지 짚어본다. 실제로 북경현대의 지그에서 문제점을 발견하고 지그를 수정한 적이 있었다.

마침내 1호 제품이 나오면 양산이 시작된다. 그럴 때마다 배돌암 총경리가 웃으면서 말한다. “우리도 많이 고생했으니 그건 우리가 용접하세요.” 북경경성태창이 얼마나 고생했는지 알고 있는 북경현대가 북경경성태창의 요청을 냉정하게 거절할 수 있을까? 그렇게 해서 기존의 절단물량 외에 용접과 제관 물량까지 받아들일 수 있었다. 이런 것이 바로 ‘고객가치경영’이 아닐까. 경쟁사와 직접 경쟁하지 않고도, 고객이 원하는 서비스를 제공함으로써 경쟁사와 차별화하는 것이다.

반면 2006년 북경현대가 예고한 ‘자재일식제도’는 배돌암 총경리의 표현을 빌리면 ‘기도 안 차는 일’이었다. 그때까지 북경현대는 공정별로 발주했다. 가령 굴삭기 하부 프레임의 경우 절단은 티시테크(A)가 하고, 용접은 정도기계(B)가 하고, 마지막 조립은 북경현대(C)가 하는 식이었다. 그러나 자재일식제도는 부품별로 발주하여 A부품은 A업체가 절단부터 용접, 가공까지 해서 납품하고, B부품은 B업체가 절단, 용접, 가공까지 해서 납품하는 방법이다. 그렇게 되면 그동안 절단물량은 거의 독점하다시피 하고, 후공정도 상당히 많은 물량을 소화하고 있던 북경경성태창에게 지극히 불리했다.

북경현대가 자재일식제도를 검토하게 된 것은 우선 작업공간의 활용이었다. 2006년 지게차 생산물량이 늘어나면서 작업공간이 부족하게 되자 절

단, 용접, 가공 등 앞 공정을 완전히 아웃소싱으로 빼고 그 대신 조립공간을 늘려 생산성을 올리기 위한 것이었다. 또 기존의 공정별 맡주는 무슨 문제가 발생했을 때 절단을 한 A업체와 용접을 한 B업체가 서로 책임을 떠넘기는 경우가 있었다. 그런 소지를 제거하기 위한 조치였다.

북경경성태창은 반대했지만 북경현대는 자재일식제도를 강행하여 자체적으로 가지고 있던 절단기를 그동안 용접만 해온 정도기계에 넘기려고 했다. 북경경성태창은 이의를 제기하여 결국 정도기계가 한 대, 북경경성태창이 한 대씩 인수했다. 자재일식제도는 2007년 7월 1일자로 시행되었지만 절단기 인수 등 적극적인 대응책으로 그 타격을 최소한으로 줄였다.

자재일식제도보다 더 가슴 졸인 것은 품질이었다. 절단과 밴딩만 할 때는 북경현대가 후공정을 하면서 조정을 했기 때문에 그다지 품질에 신경을 쓰지 않아도 되었다. 그러나 용접을 시작한 후 품질 문제가 서서히 대두되다가 2007년 생산물량이 급증하면서 발등에 불이 떨어졌다.

포항에서 품질을 담당하던 이세형 과장이 2006년 12월 6일 베이징에 도착했지만, 현장을 둘러보고는 가슴이 답답했다. 수백명의 현장직원들은 품질과 자신들은 별개라고 생각하고 있었다. 자신들은 어쨌거나 숫자만 채우면 된다고 생각하고 있었다. 품질검사부는 이름뿐이었다. 2007년 1월 질량부를 신설하고 신개발 부품과 문제가 자주 발생하는 부품에 대해선 샘플검사를 실시하고, 일반 양산품은 공정별로 현장직원들 중에서 검사원을 지정하여 자주검사를 실시했다. 검사는 자기들 소관이 아니라고 항의하는 현장직원들을 설득하여 매주 월요일 품질교육을 실시하고 현장에서 검사기준서, 작업표준서, 부적합보고서 등을 작성하게 했다. 계속 동기부여를 하던 이세형 과장이 한숨을 쉬면서 말했다. “조금씩 현장 직원들의 마인드가 변

하는 것도 같지만 아직은 멀었어요. 한국에서는 한 번만 지적하면 될 것을 여기서는 끝도 없이 반복해야 해요.”

하지만 한심하기까지 하던 현장의 품질마인드를 체계적인 품질시스템과 반복교육으로 변화시킨 후 2007년 11월 국제품질인증규격 ISO9001:2000(금속재료 절단가공 분야)을 획득했다. 이는 북경현대 한국계 협력사 중에서도 최초로 이룬 쾌거였다. 역시 ‘안 해서 그렇지 해서 못하게 없다’는 말이 맞았다.

이처럼 회사 안의 장벽을 하나하나 제거해나가는 한편 앞서 말한 이유로 비현대 물량 수주에 주력해온 북경경성태창이 마침내 대어를 낚았다. 2007년에 중국 하베이성에 진출한 테렉스Terex가 북경경성태창을 찾아온 것이다. 굴삭기, 타워크레인, 포크레인 등을 생산하는 미국 테렉스사는 매출액을 기준으로 세계 3위의 건설중장비 업체다. 중국에서 굴삭기를 생산하기로 한 테렉스는 북경경성태창에 버킷, 암, 붐 등의 시제품을 의뢰했다.

북경현대가 생산하는 굴삭기와 지게차는 테렉스, 코벨코, 캐터필러, 히타치 등에 비해 가격이 저렴하다. 말하자면 중저가 제품이다. 따라서 테렉스와 현대중공업은 세계 굴삭기시장에서 겹치지 않는다. 무엇보다 그 점이 매력적이었다(북경경성태창으로서는 어쩔 수 없이 현대중공업의 눈치를 보지 않을 수 없다). 테렉스가 의뢰한 굴삭기 부품을 성공적으로 소화함으로써 북경경성태창은 새로운 시장에 대한 기대를 걸 수 있게 되었다. 테렉스와의 비즈니스가 본격화되면 중국의 중저가시장에서 고가시장까지 모두 소화하게 되는 것이다. 다만 테렉스가 본격적인 중국시장 공략 시기를 저울질함에 따라 북경경성태창도 또 다른 도약을 잡시 보류해야 했지만 ‘테렉스 효과’의 맛보기는 금방 나타났다.

1995년 타워크레인업체인 PPM크레인스를 인수한 이후 2004년까지 40여 개 이상의 경쟁업체를 인수한 테렉스의 성장전략은 중단 없는 M&A(인수 합병)였다. 중국에도 기존 업체를 인수하는 방법으로 진출했는데, 인수한 북경건축기계창北京建筑机械厂이 하필 북경현대에 중형 굴삭기 암을 공급하고 있던, 북경현대의 아웃소싱 업체였다. 새출발한 테렉스(삼하)공정기계유한공사特雷克斯(三河)工程机械有限公司는 잠재적인 경쟁사인 북경현대에 더 이상 중형 굴삭기 암을 공급하지 않겠다고 통보했고, 다급해진 북경현대가 이웃사촌인 북경경성태창에게 중형 굴삭기 암을 공급할 수 있겠느냐고 물었을 때 배돌암 총경리가 큰소리로 대답했다. “할 수 있냐니 그게 무슨 소립니다. 당연히 해내야죠.”

2007년 3월 티시의 OB팀(옛 임원들)이 베이징에 초대를 받았다. 풍대구 공장을 돌아보고, 저녁에 증지영 동사장과 정용남鄭勇男 부총경리(두 사람 다 중국인이다)도 합석했는데, 증지영 동사장이 “OB가 되어서도 이렇게 계속한다는 것이 너무 부럽습니다.” 고 말하자 유회장이 그 자리에서 “당신도 지금부터 OB팀의 일원이에요.” 라고 대답했다.

베이징대학을 졸업하고 일본계 회사에서 근무하다가 북경경성태창에 온 정용남 부총경리도 인사말을 했다. “보통 기업은 형식과 절차, 제도를 많이 따지는데, 티시는 매우 특이한 기업문화를 가지고 있는 것 같습니다. 절차와 제도보다 정신무장을 더 강조하는 겁니다. 우리는 아직 티시의 경영스타일과 문화에 익숙하지 않지만 어쨌거나 북경경성태창의 놀라울 정도로 빠른 성장력에 탄복하고 기업이 어떻게 하면 돈을 벌 수 있는지 분명히 배우고 있습니다.”

중국인 파트너들은 특히 유회장의 감성경영에 감동하고 있었다. 칸막이도 없이 여러 사람이 마치 시소를 타듯이 길게 앉아 일을 보는 중국식 재래 화장실을 중국에서는 호텔에서나 볼 수 있는 수세식 화장실로 바꾸게 한 유회장은 생산직원들을 위해 샤워장과 헬스클럽을 만들고 화장실에 비데를 설치하라고 했다. 처음 그 말을 들었을 때 배돌암 총경리는 자신의 귀를 의심했다. 북경 주변에서 직원들을 위해 샤워장과 헬스클럽을 설치했다는 회사가 있다는 말도 들어보지 못했지만, 비데까지 설치하라는 말에 거의 쇼크를 먹다시피 했다. 비데는 사실 중국의 현실과 너무 동떨어져 있었다. 결국 비데를 설치했지만 몇 개월 동안은 부서진 비데를 교체하기 바빴다. 중국인 직원들이 비데에 앉지 않고, 비데를 밟고 올라가 일을 보았기 때문이다. 그런데도 유회장은 샤워장의 수건이 자꾸 없어진다는 보고를 받고 이렇게 지시했다. “안 가져갈 때까지 계속 보급해. 언젠가는 회사가 자신들의 집이라고 느끼겠지.”

북경에서의 마지막 날 유회장은 굳이 원탁(손 코넬리와 리차드 기어가 나오는 영화 <카멜롯의 전설>에서도 그리하듯이 원탁은 독립과 평등을 의미한다)이 있는 식당을 찾았다. OB들이 원탁에 둘러앉자 유회장이 이렇게 말했다. “티시는 중국에 이어 인도, 러시아 등으로 나갈 계획을 가지고 있다. 당신들도 우리와 같이 세계로 뻗어나갈 수 있다. 노력하는 사람에겐 충분한 지원을 하겠다.” 중국인 파트너들뿐 아니라 이미 OB들도 유회장의 감성경영에 탄복하고 있었다. 귀국하는 비행기에서 내 옆 자리에 앉은 김종대 前 전무가 이렇게 말했다. “유회장은 언제나 진력질주했다. 티시에 있을 때는 그게 늘 마음에 걸렸는데 지금까지 40년간 성공적으로 살아오고 있는 것을 보면서 그것이 유회장의 체질이라는 것을 알게 되었다. 유회장

은 자기가 하는 일은 항상 멋지다고 생각했다. 나는 처음에는 그것이 그의 자만심이라고 생각했는데 좀더 오랜 시간 그를 지켜보면서 그것이 그의 힘이라는 것을 알게 되었다. '멋진 일'이라고 생각하기 때문에 멋지게 성공시킬 수 있는 것이다.”

풍대구(제1)공장에서 5분 거리에 있는 제2공장은 2007년 5월 임차하여 말끔히 개보수한 뒤 9월 1일 입주했다. 이 제2공장은 주로 비현대 물량을 처리하기로 하고 임차했지만 한 달, 두 달 시간이 지날수록 걱정이 많았다. 그동안 비현대 물량을 확보하기는커녕 제1공장의 굴삭기 물량까지 비수기에 들어가 줄어들고 있었기 때문이다. 그런 사정을 아는 이춘승 부총경리(북경경성태창에서 북경현대 부총경리로 옮겨가 있었다)가 배돌암 총경리에게 “너무 앞질러 투자하는 게 아닙니까?” 라고 걱정해 주었지만, 며칠 후 그녀는 “북경경성태창은 정말 운까지 따라줍니다.” 고 부러워했다. 제2공장의 기초공사를 끝내고 설비를 앞힐 무렵 크레인 등을 생산하는 경성중공업(북경경성공고의 자회사)에서 25톤 5기와 35톤 8기 등 413톤에 이르는 크레인 하부 보디의 절단을 의뢰해 왔던 것이다(그것도 한 번으로 끝나지 않고 매월 정기적으로 평균 200톤씩 임가공하는 물량을 의뢰해 왔다).

원래 경성중공업이 절단하여 북경타다노에 공급해 오던 물량이었다(유압크레인을 생산하는 북경타다노는 경성중공업과 일본 타다노가 합작한 회사다). 북경경성태창에게 절단 물량을 넘기고 경성중공업은 조립 등 후공정에 집중하고자 했다. 이는 북경경성공고의 같은 자회사라는 ‘울타리 의식’이 작용하기도 했지만, 그에 앞서 북경경성태창의 절단설비와 기술이면 북경타다노의 높은 품질 수준을 만족시킬 수 있을 거라는 신뢰가 뒷받

침되었던 것이다. 이러한 협력체제에 의해 북경경성태창은 장기적으로 세계적인 유압크레인 생산업체인 일본 타다노와도 비즈니스를 기대할 수 있게 되었으니 이춘승 부총경리의 말마따나 정말 행운이 따라주는 것이다.

이는 그동안 북경경성태창이 가장 골머리를 앓아온 비수기의 인력운영 문제까지 어느 정도 해소시켜 주었다. 6~8월이 비수기인 중국 굴삭기시장은 2007년에 특히 그 현상이 심해 3~5월에 평균 1500톤씩 생산하다가 6월 985톤, 7월 665톤, 8월 500톤으로 푹뚝 떨어졌다. 그 대책으로 라인에 들어가지 못하는 인력을 3교대로 2주간씩 휴가를 보내고 있던 중에 마치 산타 할아버지처럼 경성중공업이 선물을 안고 찾아온 것이다. “결국 2공장은 또 미리 아가리를 벌려 놓은 결과가 되었다.” 그동안 ‘피가 말랐다’ 는 배돌암 총경리가 환하게 웃으면서 말했다. “크레인은 성수기, 비수기가 따로 없는데 오히려 굴삭기 비수기인 6, 7, 8, 9월에 많이 팔리는 편이라 비수기 인력 문제를 상당 부분 해소할 수 있게 되었다.”

한편 5월에 제2공장을 임차한 북경경성태창은 숨 돌릴 사이도 없이 6월에 베이징(천안문)에서 정남쪽 50킬로 거리에 있는 하베이성의 고안개발구에 100무(2만 평)의 부지를 매입했다. 한국의 2007년만큼이나 빠르게 지가가 상승하는 중국에 정착하기 위해서는 자기공장이 꼭 필요하긴 했지만 다소 급하게 부지를 매입한 데는 크게 두 가지 이유가 있었다.

하나는 다들 눈치 챌겠지만 티시의 십팔번인 ‘아가리전략’이었다. 유회장이 뒤에서 강하게 밀어붙였던 것인데, 그럴 만한 두 번째 이유가 있었다. 그해 7월 1일부터 중국에 새로운 토지매매법이 적용되기 때문이었다. 새로운 토지매매법에 의하면 땅을 팔 사람과 살 사람은 계약을 체결하기 전에 ‘이 땅을 살 의향이 있는 사람은 또 없는가?’ 라는 공고를 의무적으로 하

게끔 되었다. 이는 토지매매의 적법성과 정확성을 기하기 위한 것이었지만 경쟁이 붙으면 당연히 매매 가격이 인상되는 결과를 가져온다. 그래서 서둘러 매매계약을 체결한 6월 29일의 다급한 사정을 스케치하면 다음과 같다.

새로운 투자를 집행하는 데는 합작파트너사인 북경경성공고의 동의가 필요했다(60%의 자본금을 투자한 티시에 경영권이 있지만 중요한 투자 결정은 양사가 의논하여 결정한다). 더구나 매입할 땅이 북경경성공고의 영향력이 미치지 않는 하베이성이었기 때문에 북경경성공고 측에서도 매우 신중하게 검토한 뒤 동사회(우리의 이사회와 같다)에서 최종 결정하여 통보해 주기로 했다. 공교롭게도 동사회가 북경경성공고의 창립기념일에 열리게 되었고, 그 날이 바로 매매계약을 체결하기로 한 6월 29일이었다.

이 날 아침 배돌암 총경리는 한국에서 건너간 박대환 관리총괄 사장과 심장섭 신라철강 사장과 함께 고안개발구로 가고, 정용남 부총경리는 동사회가 열리는 북경경성공고로 갔다. 배돌암 총경리가 마음을 풀이면서 고안개발구로 가고 있는데 드디어 동사회의 허락이 떨어졌다는 정부총경리의 전화를 받았다. 토지매매서류에 사인한 배돌암 총경리는 다시 북경경성공고 본사로 달려갔다. 이 날 북경경성공고의 40여 개 자회사 및 합작회사 중 3개 회사가 우수기업으로 선정되어 성공사례를 발표하게끔 되어 있었는데 북경경성태창이 거기에 포함되어 있었다. 배돌암 총경리는 그 날 계약한 고안개발구까지 포함시켜 북경경성태창의 사업계획과 '아가리전략'을 발표함으로써 북경경성공고의 다른 자회사들에게 강한 인상을 심어주었다. 경성중공업이 북경경성태창과의 협력체제를 결심하게 된 것도 바로 그 자리에서였다.

2007년 9월 8일 토요일, 유회장은 북경에서 북경경성공고의 임아광(任亞光) 총재를 만났다. 임총재는 공산당의 꽤 높은 간부다. 중국은 아직 그런 구조다(이제 중국인들은 마음대로 일하고 여행하고 재산을 소유하며 점점 종교의 자유도 누리고 있지만, 중국은 여전히 일당이 권력을 독점하는 독재체제다). 이 날 임총재는 유회장에게 북경경성태창이 북경 통주에 신설할 경성중공업의 절단제관공장을 임대방식으로 맡아 달라고 요청했다. 경성중공업은 조립라인에 주력하기 위해 믿을 수 있는 북경경성태창이 앞 공정을 맡아주었으면 하는 것이다.

“유비가 죽으면서 제갈량에게 세 가지를 조심하라고 했고, 제갈량은 그렇게 하겠다고 약속했다. 세 가지 약속에는 자신의 친한 친구의 동생이자 아끼던 부하인 마속(馬謖)을 잘 돌보겠다는 약속이 있었다. 그러나 균을 어겨 전투에서 패한 마속의 목을 치게 하면서 제갈량이 운 것은 세 가지 약속을 지키지 못한 자신에 대한 후회였다. 나는 그런 후회를 하지 않도록 반드시 약속을 지키겠다.” 꽤 뜬금 들인 후 삼국지(三國志)의 ‘읍참마속(泣斬馬謖)’에 비유하여 임총재의 제안을 받아들인 유회장은 이런 말도 했다. “티시가 중국에 제공하는 기술은 한국의 기술도, 중국의 기술도 아니다. 살아 남는 자의 기술이다. 우리가 같이 살아남기 위해 티시의 경험과 기술을 제공하는 것이다.” 임아광 총재는 유회장의 깊은 생각에 감동한 듯 이렇게 화답했다. “우리는 티시의 기술을 배우지만 그 전에 유회장의 인격을 먼저 배웁니다.”

이 자리에 참석한 나는 유회장의 노련하고 통큰 비즈니스 현장을 바로 옆에서 지켜볼 수 있었다. 그리고 많은 사람들이 유회장을 어려워(?)하는 이유를 알게 되었다. 남을 의식하지 않는 언행, 상대를 압도하는 자세, 어

면 자리에서도 자신의 흥증을 털어 놓는 용기는 누구든 그를 어렵게 만들기에 충분했다.

실제로 중국에 진출한 세계적인 다국적 기업들은 중국에서 단순히 제조만 하지 않고 기술개발 투자를 병행하고 있다. 중국의 값싼 노동력과 거대한 시장뿐만 아니라 기술까지 끌어올려 든든한 파트너로 만들고 있는 것이다. 중국을 진정으로 자기 편으로 만들어 세계시장에서의 경쟁력을 다지기 위한 것이다.

북경경성태창은 2008년에는 기능품(건설중장비의 몸체를 움직이는 동력 전달 부분)까지 생산한다. 먼저 지게차의 구동축에 들어가는 '스티어링 액슬(Steering Axle)'을 생산하여 북경현대에 공급하게 된다. 북경현대에 액슬을 공급하고 있는 협력사(지게차는 지게차 생산업체다. 중국 지게차시장에서 북경현대의 경쟁사인 것이다. 북경현대는 2008년에 좀더 공격적으로 중국 지게차시장을 공략할 계획이다. 그렇게 되면 위기감을 느낀 협력지게차가 액슬의 공급을 중단할 지도 모른다. 그런 가정 하에 북경현대와 현지 합작 파트너인 북경경성공고에 액슬의 생산을 의뢰했고, 북경경성공고가 형제의 회사가 된 북경경성태창에게 그 기회를 넘긴 것이다.

지게차는 특별히 비수기가 없다. 연간 수요가 고른 편이다. 북경경성태창으로서는 굴삭기시장의 비수기를 채울 수 있는 또 하나의 시장을 개척할 수 있게 된 것이다. 배돌암 총경리는 “액슬을 시작으로 기능품 생산을 본격화하면 지금은 80:20인 굴삭기와 지게차 생산비율을 75:25로 조정할 수 있다. 특히 인력도 많이 투입해야 하고 덩치가 커서 수출이 어려운 제관품에 비해 작고 기술집약적인 기능품은 수출시장에도 도전해볼 여지가 있다.”고 기대했다.

절단과 밴딩 등 전공정을 완전히 아웃소싱하고 있는 북경현대에는 후공정도 완전한 아웃소싱 체제로 전환할 계획이다. 이는 북경현대뿐 아니라 세계적인 추세다. 북경경성태창에게는 새로운 기회가 다가오고 있는 것이다. 절단에서 시작한 티시테크가 밴딩, 가공, 용접을 거쳐 (미니굴삭기 OEM) 조립을 시작했듯이 북경경성태창도 그런 과정을 밟고 있다. 또한 북경현대뿐 아니라 일본 타다노, 미국 테렉스와의 본격적인 비즈니스도 예상되고 있다. 북경경성태창의 장기적인 비전도 티시테크와 같다. '메이더 인 북경경성태창' 그 날이 멀지 않아 보인다.

## 티시알

제조부문의 막내둥이인 티시알TCR은 2006년 2월부터 블록성형을 시작하였다.

블록Block은 배의 외판을 형성하는 각각의 철판조각을 말하며, 성형이란 말 그대로 굴곡과 모양을 만드는 것이다. 보통 한 척의 배를 건조하는 데는 수백개의 소블록이 필요하다. 이들을 이어 붙여 중블록, 대블록, 메가블록으로 키운 뒤 최종적으로 도크에서 조립하면 배(의 외판)가 완성된다. 조립하기 전의 블록을 모두 펼쳐 놓으면 축구장 서너 개를 덮는다. 그러니 조선사들이 블록을 자체적으로 모두 생산하기란 거의 불가능하다. 그래서 블록을 임가공하는 외주업체들이 생겨났는데, 조선사에서 설계도면과 철판을 받아 도면에 표시된 모양과 치수에 맞게 후판을 절단한 뒤 곡면이나 곡선

으로 성형해서 납품한다.

블록을 곡면이나 곡선으로 성형할 때는 열을 가하지 않고 상온 상태에서 밴딩롤러bending roller나 유압프레스hydraulic press 등의 기계적인 힘을 빌려 구부리는 '냉간가공'과 철판을 국부적으로 가열한 뒤 급속하게 냉각시키면서 구부리는 '가열성형가공'의 두 가지 방법이 있다.

가열성형가공은 열을 가하면 팽창하고 식으면 수축하는, 팽창했다가 식으면 원래보다 조금 줄어드는 쇠의 성질을 이용한다. 반대편으로 열이 전도되지 않게 하면서 한 면을 가열한 뒤 식히면 가열한 면이 반대 면보다 수축되어 철판이 휘게 되는 것이다. 이때 철판에 선을 긋고 그 선을 따라가면서 불꽃이 나오는 토치torch로 가열하는데(그래서 선상가열 또는 라인히팅 Line Heating이라 한다) 그 작업이 간단하지가 않다.

라인히팅을 하는 작업장에 가보면 마치 낚시터에 온 게 아닌가 하는 착각이 든다. 작업자들이 널따란 후판 위에 작은 의자를 놓고 앉아 꼼짝않고 가열하는 모습이 흡사 삼매경에 빠진 강태공들을 연상시키기 때문이다(보통 50분간 꼼짝않고 작업하고 10분 쉬고 다시 50분간 작업한다). 이들이 아무 생각없이 가열 토치를 들고 있는 것 같지만 머리속으로 하중에 따른 변형, 온도와 습도의 상관관계 등을 계산하면서 토치에서 나오는 열량과 움직이는 속도를 조절한다. 온도계를 사용하기도 하지만 숙련공들은 자주색(480℃), 적색(680℃), 진한 오렌지색(940℃), 흰색(1205℃)으로 변하는 가열 부분의 색상을 보면서 가열온도를 계산한다. 라인히팅 기술자들은 용접 분야에서도 최고의 베테랑들만 할 수 있다. 자칫 한계선을 넘겨 두꺼운 후판에 작은 상처라도 생기게 되면 블록을 배상해야 되기 때문에 여간 신경 쓰이는 작업이 아니다.

티시알은 1천톤급 프레스기가 들어온 2006년 2월부터 현대중공업의 블록을 성형했다. 첫 작품이 110개의 후판 조각을 이어붙여 완성한 9개의 블록이었다. 가장 먼저 완성한 '1670-B19'는 현대중공업이 1,670번째로 건조한 선박 밑바닥Bottom 19번째 블록이었다.

5월 1천5백 톤급 밴딩롤러가 들어온 후 월 4백 매 정도의 블록을 성형하다가 2차 연도인 2007년은 월평균 750매(1천9백 톤) 정도를 소화했다. 불과 일년 만에 생산성이 거의 두 배로 증가할 수 있었던 것은, 역시 미리 '아가리'를 벌려 놓은 덕분이었다. 1천 톤급 프레스와 1천5백 톤급 밴딩롤러 등 초기설비에 과감하게 선행투자했던 것이다.

그리고 보면 티시알은 매우 경제적으로 블록성형사업에 진입했다. 현대중공업의 블록 외주 물량을 계산한 뒤 블록성형사업 진입을 결정했고, 현대중공업에서 정년퇴직한 기술자들을 스카우트하여 전문인력을 구성한 데다가(최근 세계적으로 전문직 출신 은퇴자들을 활용하는 기업이 늘고 있다), 현대중공업과 10년 이상 협력관계를 유지해온 티시테크의 자회사로 출발하는 등 몇 가지 전략적인 접근이 맞아 떨어졌던 것이다.

그런데 티시알이 처음부터 블록성형사업을 한 것은 아니다. 원래는 티시테크, 태창철강, 신라철강 등에서 나오는 스크랩 재생사업을 목적으로 출범했다. 그건 TCR의 'R'이 Recycling의 첫자를 딴 데서도 알 수 있다. 리사이클링사업의 첫 아이디어를 낸 건 유회장이었다. 그 아이디어를 구체화하여 건설현장에서 사용하는 '스프라이즈 플레이트(철골 연결 부위에 고정시키는 부품)'를 생산하자는 사업계획서를 만든 이성진 상무가 설명했다. "미국, 일본 등은 서프라이즈 플레이트가 규격화되어 있다. H빔 규격이 얼마일 때 두께, 가로, 세로 얼마의 서프라이즈 플레이트를 사용하도록 규격화

되어 있다. 하지만 국내에서는 설계사무소마다 멋대로 규격을 만들어 사용하고 있었다. 서프라이즈 플레이트를 규격화하여 설계사무소를 대상으로 영업을 확대해나가면 사업성이 있다고 판단했다.” 그런데 “회장님이 ‘당신이 해봐. 당신이 사장하고’ 라고 했을 때 웃고 말았다. 나는 그냥 우스갯소리로 하시는 말인줄 알았다.” 그러나 유희장은 파격적인 인사를 단행하여 이성진 차장(당시)을 티시알의 대표이사 사장으로 임명했다. 유희장의 논리는 간단했다. 그 업무를 가장 잘 아는 인물에게 그 사업을 맡긴 것이다.

2004년 7월 1일부터 스크랩 등 부산물 판매를 시작한 티시알은 이듬해 티시테크에서 200미터 정도 떨어진 포항시 남구 대송면 옥명리 562-1번지(부지 4,669㎡)에 공장을 지었다.

기공식에 참석한 유희장이 돼지머리를 놓고 절하는 임원들을 뒤에서 지켜보다가 이렇게 말했다. “절에 가서 절하는 신도들의 엉덩이 사진을 찍어도 재미 있겠구먼.”(유희장이 손에서 카메라를 놓은 지 오래되지만, 그의 눈은 여전히 사진작가의 ‘프레임’이다.)

‘창조적 사고란 없는 것을 새로 만들어내는 것이 아니라 기존에 있는 것을 남들과 다르게 보는 것이다.’(슈페트, 드러커, 피카소 등등이 이런 말을 했다) 이런 사례는 가까이에서 얼마든지 찾아볼 수 있다. 멀리 갈 것도 없이 유희장이 지나가듯이 툭툭 던지는 말에도 기발한 발상이 담겨 있을 때가 많다. 결국 그의 말이 창조의 씨앗이 되었다. 비록 엉덩이는 아니지만 블록을 S라인처럼 가공하는 블록성형사업을 하게 되었기에 하는 말이다. 리사이클링사업에서 블록성형사업으로 전환하는 결정도 리사이클링사업을 시작한 것만큼 전격적이었다.

신공장이 준공될 무렵인 2005년 6월 현대중공업에서 플랜트사업본부장

으로 근무한 조병상이 티시테크 부회장으로 왔다. 신공장을 둘러본 조병상 부회장이 “이 정도의 공장을 가지고 재생사업만 하기에는 너무 아깝다.”고 말하자 옆에 있던 유재구 고문이 블록성형사업을 제안했다. 현대미포조선소 출신인 유재구 고문은 “언젠가 내가 해볼까 하고 이것저것 생각하고 있던 차에 조부회장을 만나 털어 놓았다.”고 말했다. 며칠 후 조부회장이 블록 성형사업에 대해 얘기하자, 유희장이 그 자리에서 수락했다. 조부회장이 그때를 기억했다. “현대중공업 쪽과 연계해서 할 사업이 없을까 찾던 중에 우연치 않게 유재구 고문이 블록성형사업을 제안했다. 조사를 해보니 사업성이 있었다. 조선산업이 활황세였고 현대중공업 등에 들어가 현장을 둘러보니 수주한 물량을 다 소화하기에 벅차 보였다. 그런 상황을 유희장에게 건의하니 그 자리에서 나에게 힘을 실어주었다.”

티시는 새로운 사업을 결정하는 데 있어 어떤 형식이나 절차에 구애받지 않는다. 의사결정이 빠르게 진행되어 간혹 너무 성급하게 결정되는 게 아닌가 하는 느낌이 들 때도 있지만 일단 좋은 아이디어가 떠오르면 머뭇거리지 않고 실행한다. 주변에서 만류하는 데도 끝까지 밀어붙여 성사시킨 사업도 많았다. 사실 블록성형사업을 시작할 때도 만류하는 사람이 많았다. 사업 착수 시기가 늦었다는 것이 이유였다. 그러나 그대로 밀어붙인 조병상 부회장이 그 이유를 설명했다. “모두 만류하기에 오히려 마음을 굳혔다. 안 된다, 하지 마라고 하는 것은 그만큼 메리트가 있다는 반증이다. 누구든 쉽게 결정할 수 있는, 문턱이 낮은 사업이라면 시장이 금방 가열되고 만다. 오히려 문턱이 높은 사업을 특화하면 수명이 오래 갈 수 있다고 생각했다.”

2005년 9월 티시알 대표이사가 조병상 부회장으로 바뀌고, 사업목적도

부산물판매에서 선박외판 성형사업으로 변경되었다. 11월 벤딩롤러와 프레스기를 주문하고, 현대중공업 출신의 한진섭, 박을영, 한광수 등이 합류하면서 2006년부터 블록성형사업이 본격적으로 시작되었다.

첫해는 물량과 자체기술 소화 둘다 만족할 만한 수준에 이르지 못했지만 2007년이 되자 티시알은 공격적인 사업안을 구상했다. 기존의 절단과 성형 공장의 앞뒤 공정을 이어붙여 전처리-절단-성형-가공-제관 등을 모두 소화할 수 있는 신공장을 신설하는 ‘조선기자재사업 확대’ 방안을 검토했다. 이러한 사업확장 방안은 티시가 2007년 3월 19일 포항시와 영일만항 배후 산업단지에 대한 MOU(투자양해각서)를 체결하면서 급물살을 타기 시작했다.

티시알이 이처럼 회사의 규모와 사업구성에 변화를 주는 신사업을 추진한 데는 몇 가지 이유가 있었다. 가장 단순한 이유는 사세의 확장이지만, 그 배경에는 블록성형사업의 심각한 위기의식이 있었다. 포항에 사업기반을 둔 제일테크노스가 초대형 프레스(2,200톤 및 3,000톤)를 갖추고 블록성형사업에 진출하면서 티시알의 ‘시장’을 위협하고 있기 때문이다.

사실 이러한 우려는 티시알이 블록성형사업을 시작하기 전부터 제기되었다. 결과적으로 대규모 설비투자와 전문인력으로 사업을 특화시키면 경쟁업체가 감히 뛰어 들지 못할 거라는 조부회장의 당초 예측이 빗나간 것이다. 그러나 사실 영원한 특화사업이란 없다. 어떤 사업이든 도전과 시련이 있기 마련이고, 그렇다면 또 다른 방향으로 특화하면 된다는 것이 조부회장의 생각이다. 블록 등 조선기자재 제작에 이어 장차 플랜트사업까지 구상하고 있는 조부회장은 “꿈 같은 얘기지만 해볼 만하다.” 고 했다.

포항 영일만항 인근 흥해에 확보한 신공장 부지에서 조선기자재사업을

확대하지는 티시알의 사업계획안에는 ‘호동공장의 미래’도 포함되어 있다.

포항, 울산 등지 조선업체들의 후관절단 임가공 및 도급 물량(임가공 물량은 발주자가 도면과 철판을 주면서 절단작업을 의뢰하는 것이고, 도급 물량은 도면만 준다. 그러면 그에 맞는 철판을 구입해서 규격에 맞게 잘라 납품을 하는 것이다)을 소화하고 있는 호동공장은 그러나 장기적인 고정 물량이 없는 상황에서 맨투맨 방식의 영업에 의존하고 있다. 게다가 다소 좁고 동떨어진 생산현장으로 인해 도전적인 성장전략을 구사하는데 제약 을 받고 있다. 흥해공장(가칭) 건설은 이런 호동공장에게 새로운 전환점이 될 수도 있다는 기대가 내포되어 있다. 말하자면 흥해공장 신규투자 계획안은 티시알의 전반적인 구조조정 차원에서 접근했던 것이다.

그러나 이 모든 배경을 감안하더라도 흥해공장 신규투자는 시기적으로 적지않은 모험수라는 지적이 많다. 국내 조선산업이 초호황을 누리고는 있지만 이미 정점에 도달한 면이 없지 않고 투자가 지나치게 과열되고 있다는 지적이 많다. 대규모 설비투자가 정상 가동될 때까지는 상당한 시일이 걸리는 데 운이 나빠 설비투자 도중이나 완공 직후에 조선 경기가 갑자기 나빠지면 자칫 때늦은 투자가 될 수 있는 것이다. 사실 그 점을 가장 먼저 지적했던 사람이 유희장이었다. “국내 조선업의 호황이 곧 끝나고 바통이 중국으로 건너갈 것이다. 흥해공장 진출은 분명 늦은 감이 있다.” 그것도 포항시와 영일만항 입주 MOU를 체결하고 돌아오는 차안에서 이렇게 말했다. “하지만 관련임원들이 적극적으로 해보겠다고 나서기에 그런 의지와 자신감이라면 뭐든 시도해볼 만하다고 생각했다. 비록 실패하는 한이 있어도 의지는 실천해 보아야 하지만 사업 아이템은 신중히 선택해야 할 것이다.” 기업경영은 이익과 매출만이 능사는 아니며, CEO는 임직원들의 사기

와 기업문화까지 생각하는 것이다.

홍해공장 신규투자는 사내에서도 찬성과 반대가 거의 반반이었다. 조규만 소사장과 한광수 차장은 투자를 찬성하는 쪽이었다. “조선산업은 원자재가 달릴 정도로 활황세가 계속되고 있다. 티시알은 설비와 인력을 풀가동하고 있다. 기술과 경험이 축적되면 생산능력이 더 늘어나겠지만 그 폭은 제한적이다. 하루 빨리 신공장을 가동하여 생산규모를 확대해야 한다.” 유재구 고문처럼 사업 착수 시기는 늦었지만 그래도 진출하지 않을 수 없다는 의견도 있다. “지금 투자하는 것은 분명 막차를 타는 것이다. 하지만 현대중공업과 긴밀하게 연결되어 있는 티시알로서는 블록사업을 확대하지 않을 수 없다. 그런 점에서는 투자가 불가피하다.”

티시알의 신규투자는 면밀한 계산과 전망에 의해 최종적으로 유회장이 결정을 내리게 된다. 유회장은 완벽함을 추구한다. 의논은 하지만, 적당히 타협하는 법은 없다. 가장 열정적이고 창조적인 사업안이 나올 때 티시알은 새로운 출발선에 서게 될 것 같다.



## 5 | 티시 스타일



1994년 건물 설계를 시작하여 1998년 준공되자, 유희장을 '괴물' 이라고 욕한 사람들도 있었다. 물론 그런 말에 신경 쓸 사람이면 그런 건물을 짓지도 않았을 것이다. 사실 프랑스 유희를 마치고 귀국한 박종석 건축사에게 색다르고 튀는 건물을 주문한 것이 유희장이었다.

## ‘버자이너’

유재성 회장과 티시는 둘다 1946년생이다.

2006년 7월 대구 성서공단내 티시 사옥 정원에서 대구상고 37회 동기생 150쌍(부부)의 합동 회갑연이 열렸다. 이 날 사옥 소극장에서는 배우 서주희가 열연한 <버자이너 모놀로그 Vagina Monologues>가 상연되었다. ‘버자이너’는 여성의 성기를 지칭하는 단어다. 이 연극이 여성의 성체 정체성과 여성에게 행해지는 성적 학대, 그리고 여성의 권리 신장에 초점이 맞춰져 있다고 해도 이 연극을 보면 외설로 의심받을 장면이 적지 않다. 이어 뽀빠머리와 튀는 안무로 유명한 무용가 안은미의 <댄스 댄스 Dance Dance>가 절정의 흥을 돋웠다. 회갑연의 타이틀이 ‘젊음의 축제’였으니 더 길게 얘기할 것도 없다.

이날 빨간 양말을 신고 빨간 헝커치프를 윗포켓에 꽂고 나타난 유희장이

이 모든 '쇼'를 기획하고 연출했다. 다른 사람들이 상상하지 못하는 방식으로 길모양을 꿰뚫고 내면을 들여다 보는 유희장의 기행은 이미 유명하지만 이날의 쇼는 <행복이 가득한 집> 등 전국적인 대중매체를 타고 퍼져나갔다.

이 날의 기발한 회갑연을 소개한 매체들은 모두 티시의 사옥을 소개하는 글로 서두를 시작했다. 그만큼 티시의 사옥은 대담하고 유쾌한 발상이다. 그것도 예술의 불모지인 대구 변방의 공단 안에 자리잡고 있으니, 누구든 보는 순간 뭔가 다르다는 상쾌한 충격을 받는 것이다.

1994년 건물 설계를 시작하여 1996년 준공되자, 유희장을 '괴물'이라고 욕한 사람들도 있었다. 물론 그런 말에 신경 쓸 사람이면 그런 건물을 짓지도 않았을 것이다. 사실 프랑스 유학을 마치고 귀국한 박종석 건축사에게 색다르고 튀는 건물을 주문한 것이 유희장이었다. 세 동의 단층 건물을 뼈뺌하게 쌓아 올린 듯한, 괴상한 설계도를 가지고 왔을 때 모두 입을 굳게 다물었으나 유희장이 흔쾌히 수용했다. 한동안 국내 건축계와 예술계를 시끄럽게 만든 건물은 그러나 시간이 지날수록 호평을 받았다. '선구자적인' 시도였다는 것을 인정받은 것이다. 경북대학교 건축학부 이정호 교수는 '마치 하나의 거대한 조각처럼 꺾이고 들려진 형태의 건물이다. 황당한 공단지역에 홀로 선 최우수 건축 트로피 같다. 이런 지역에 이런 건물이 있음이 신기하여 가까이 가보면 오아시스 속에 자리한 하나의 성처럼 설계되었다...'고 표현했듯이 지금도 많은 사람들에게 청량제 같은 자극을 주고 있다.

일몰 후 조명이 켜지면 사옥은 더욱 환상적이다. 몽환적이라고 표현할 만한 파란색의 은하수가 사옥의 벽을 타고 내려오는 이 조명은 파리 에펠

탑 조명을 리노베이션한 프랑스 조명 아티스트 얀 케르살레Yann Kersale가 설계했다. 그 과정도 살짝 미소를 짓게 만든다.

전시회 관계로 서울에 들어와 있던 얀 케르살레를 유희장이 만났다. 사옥의 설계모형도를 본 얀이 그 자리에서 수용했으나, 제작비를 제외한 손수디자인 설계비를 3억 원이나 요구했다(1994년이였다). 그러나 예술가에게 지불하는 돈은 결국 작품에 남는다고 생각한 유희장은 자신이 찍은 수중사진집(《크라운 피시와 그의 왕국》)을 얀에게 선물했다. 거기서 '일몰 이후의 은하수'라는 이미지가 탄생했다. 얀이 "사진집에서 말미잘의 수많은 촉수를 보고 아이디어를 얻었다."고 말했다. 이 대목에서 나는 '역시 끈들은 다르다.'고 생각했다. 서로 상대방의 요구를 다 받아주면서, 또한 자신들의 요구를 관철시켰기 때문이다.

정원 오솔길에 점광을 심어, 하늘에서 내려온 은하수가 길을 따라 퍼져 나가는 환상적인 밤 풍경을 추가 연출한 아이디어는 유희장이 냈다. 유희장은 사진가 출신이고, 사진의 원리는 빛을 어떻게 컨트롤 하느냐 하는 것이다. 그의 아이디어는 지식과 경험의 표현이다. 그러나 아이디어를 내는 사람은 많지만 실천하는 사람은 드물다. 유희장은 대부분의 아이디어를 실천한다. 그 점이 더욱 남다르다.

나는 '뼈뺌한' 사옥을 볼 때마다 혼자 미소 짓는다. 사물을 있는 그대로 보지 않고 해체하고 분해하고 분석하는 유희장의 시선을 느끼기 때문이다. '뼈뺌한' 시선 말이다.

사옥은 각 층마다 그림과 조각품이 걸려 있다. 1층 로비 한쪽 벽에는 티시의 사시社是인 서산대사 휴정의 선시禪詩가 부조浮彫로 처리되어 있다.

踏雪野中去  
不須胡亂行  
今日我行跡  
遂作後人程

눈 내린 들판을 밟아갈 적에는  
모름지기 그 발걸음을 어지러이 하지 말라  
오늘 걷는 나의 발자국은  
반드시 뒷사람의 이정표가 될 것이니

원래 스님이었으나 승복을 벗고 독일 카셀국립조형미술대학에서 미술을 공부한 뒤 '원정O'이라는 법명으로 활동하고 있는 조형예술가 차대완의 작품이다. 어느 날 유희장이 차대완을 불러 한쪽 벽을 가리키며 물었다. “여기를 뭘로 채우면 좋을까요?”

차대완은 경기도 포천군 내촌면 산골 작업실 옆에 70여 평이나 되는 큰 비닐하우스를 만들고, 하우스 바닥에 사육 로비만큼 긴 마루를 깔았다. 그리고 마루 위에 밑그림을 그리고 황토와 백토, 모래 등을 믹스하여 밑그림 위에 부었다. 처음 부은 흙과 나중에 부은 흙을 고르게 응고시키기 위해 하우스 안에 온도조절 장치까지 달았다. 벽화가 완성되자 그것을 200여 개로 잘게 쪼개 가마에 구운 뒤 사육으로 옮겨 벽에 붙였다.

벽화가 완성되자 차대완은 “이 벽화는 사장님과 저의 합작품입니다.” 고 말했다. 당시 차대완은 벽면을 가득 메우는 벽화를 구상했고, 유희장은 공간이 있는 벽화를 원했다. 두 사람이 조금씩 양보하는 선에서 벽화의 크기

가 결정되었던 것이다.

유희장이 의뢰한 작품에는 이처럼 유희장의 손길이 간, 말하자면 작가와 유희장의 공동 작품이 적지 않다. 성서사육 정원의 오솔길을 따라가다 보면, 붉은 열매가 무척 강렬한 피라칸사에 둘러싸인 창업주의 흉상이 서있다. 창업주가 타계한 후 유희장이 대구카톨릭대학 환경조각학과 이상일 교수에게 의뢰한 작품인데 얼굴 마무리 작업을 할 때 유희장이 “여기는 이게 맞는대요.” 라면서 살짝 손을 댔다. 이교수는 나에게 “내 작품에 손댄 사람은 유희장이 처음이었어요.” 라고 웃으면서 말했다. 포항공장 정원에 세워져 있는 조경물도 이교수에게 의뢰하여 만든 작품인데 그것도 처음 설계는 지금보다 훨씬 작았다(3m였다). 유희장이 크기를 왕창 키운 것이다(6m로 키웠다). 작가의 포부와 유희장의 그것의 차이라고나 할까.

사무실과 공장을 아름답게 꾸미는 기업은 많지만 유희장은 그 이상이다. 남에게 맡기지 않고 하나에서 열까지 자신이 아이디어를 내고 직접 연출을 한다. 그 자신이 예술가이니 그럴 수밖에 없다. 비단잉어가 헤엄치는 연못, 300석의 아담한 소극장, 사진갤러리, 음악과 와인을 즐길 수 있는 별라홀 등 티시의 사육은 그야말로 아름다운 기업문화를 즐길 수 있는 곳이다. 총연출자는 여유랄까 장난기랄까, 예술적 끼가 넘치는 유재성 회장이다. 자신의 기질을 유감없이 발휘하는 유희장의 발상들은 때론 천재적이기까지 하다.

최근 감성경영이 경영의 새로운 키워드로 부상하고 있지만 티시는 이미 90년대 초부터 감성경영을 실천하고 있는 것이다.

한 가지 재미있는 사실을 하나 삽입하면, 별라홀의 '별라'는 유희장의 닉네임인 '유별라'에서 따왔다. 그의 가족 중 한 분이 “아이고! 참 별라다.” 고 한 데서 유래한 닉네임이다.

## 예술가의 끼

“기업 자체가 문화이고, 경영 자체가 예술입니다. 제가 하는 일이 비록 작은 일이지만 10년, 20년 쌓이다 보면 문화적 두께가 두꺼워지지 않겠습니까.” 2006년 9월 1일 대구 매일신문과의 인터뷰에서 유희장이 한 말이다. 그 말이 사실이다. 유희장의 주변에 늘 문학 및 예술계 인사들이 북적거리는 것도 이와 무관하지 않다.

내가 처음 유희장을 만난 2001년, 그는 보졸레누보를 통해 만난 전문가들의 모임이라는 뜻의 ‘보졸리스트Beaujolist’를 만들었다. 그해 11월 ‘보졸레누보의 밤’에 초대된 예술가는 나를 포함하여 고기영(조명디자인), 안은미(현대무용), 유대균(조각), 윤광준(사진), 이석조(그림), 차대완(도예), 최선혜(도예) 등이었다. 유희장은 이들 외에도 이주현(미술평론), 조민석(건축), 이신주(무용), 오주석(미술사), 민경식(건축), 손진책(연극), 김성희(공연기획), 이영혜(출판), 김원정(성악), 신용덕(미술평론), 이재용(영화감독), 최윤희(성악), 정현(조각), 정마리(국악), 손채영(국악), 문애란(광고), 이정우(미술평론) 등 실로 다양한 분야의 사람들을 만난다. 이는 일종의 메세나 활동이다.

일반적으로 기업의 메세나 활동은 기업 이미지 개선을 위한 것이지만 유희장의 메세나 활동은 성격이 좀 다르다. 유희장은 자신도 한 사람의 전문가로서, 각 분야의 전문가들과 대화와 여행을 통해 서로의 생각을 나눈다. 유희장은 그렇게 함으로써 자연스럽게 자신이 속한 티시의 문화와 개성을 그들에게 심어 놓는다. 어쩌면 이런 것이 가장 자연스러운 메세나 활동이 아닐까.

유희장의 이러한 활동을 ‘문화경영’으로 해석할 수도 있다.

“오늘날 우리 사회를 움직이는 가장 영향력 있는 존재는 기업가다. 정치가나 연예인, 운동선수의 배후에도 기업가가 있고 엄청난 규모의 기부나 사회사업을 하는 주체도 대개 기업가다. 그러나 이처럼 사회를 이끄는 원동력인 기업의 최고책임자가 예술에 대한 진정한 철학과 안목을 갖춘 경우는 안타깝게도 드물다. 유재성 회장은 그런 면에서 독보적인 인물이다. 예술가의 생애와 작품세계를 꿰뚫는 방대한 지식, 국내외 문화예술인과의 국경을 넘어선 두터운 친분 등은 차치하고, 그가 보여주는 독특하고 진보적인 ‘문화경영’은 우리 시대에 귀감이 될 만하다.”(2006.3.30 영남일보)

유희장의 다양한 활동은 어떤 목적이 있기보다 스스로 우리나라에 게 분명하다. 자신에게 잠재된, 주체하기 어려운 ‘예술가의 끼’가 분출된 것이리라. 예술과 경영을 넘나들면서, 언젠가 사진작가 친구들에게 말한 “숫자와 씨름하는 사업가가 숫자가 필요없는 예술 파트에 들어가 잠시 쉴 수 있으면 그게 행복이잖아!” 를 실천하고 있는 것이다.

70년대에 북성로 상인들 사이에서 반농담조로 회자되는 말이 있었다. “태창이 북성로 은행 돈을 다 쓴다.” 실제로 태창은 별로 아쉬운 소리하지 않고도 비교적 자유롭게 은행 돈을 쓸 수 있었다. 유희장의 정책은 항상 잉여자금을 사업에 재투자하는 것이었다. 손익분기점만 넘기면 다시 투자했기 때문에 손익계산서가 대부분 사업의 가치를 밑돌 때가 많았다. 또한 그의 정책이 늘 장기적이었던 만큼 단기적으로는 경영수치가 불안할 때가 많았다. 하지만 은행은 티시의 단기 수익과 이자 상환 능력을 의심하지 않고 돈을 빌려주었다. 티시, 좀더 정확하게 말하면 유재성 회장을 믿었던 것인데, 거기에는 유희장의 예술가적 끼가 크게 작용했다.

유희장이 낚시를 즐기던 시절, 은행 임직원들과도 자주 낚시를 갔다. 하지만 봉투 같은 걸 주거나 사업 얘거나 돈 얘기는 일절 하지 않았다. 대신 낚시터에 미리 연락해서 새우를 붓게 했다. 새우 맛을 본 고기는 그 주변을 맴돈다. 바닷가에 도착해서 낚시대를 던지자마자 연방 고기가 올라온다. 같이 간 사람들은 꿈속에서 헤맨다. 20대에 시작한 유희장의 낚시 경력은 어디에 어떤 고기가 많고, 어떤 고기는 무슨 미끼가 좋고, 어떻게 회를 떠야 맛있는지까지 알고 있다. 그는 그런 지식으로 고기를 흘린다. 그리고 필요할 때 대출서류를 내밀면 그들은 망설이지 않고 도장을 찍어주었다.

그들은 낚시에 대한 유희장의 경험과 지식을 높이 평가하고 “저런 사람이 은행에 해를 끼칠 리는 없다.” 고 판단한 것이다. 유희장이 흘린 것은 고기였다. 그들을 흘린 것은 고기였다. 유희장은 사업과 놀이를 분명히 구분했지만 양쪽에서 축적된 지식과 경험이 속에서 서로 교류한 것이다. “다양한 취미생활과 스포츠를 즐기면서 배운 지식과 경험이 사업에서 유용하지 않은 적이 없다.” 는 유희장이 가장 좋아하는 문구가 ‘격물치지(格物致知)’이다. 사물의 이치를 연구하여 자기의 지식을 극한에까지 파고드는 것이다.

개와 관련된 유희장의 격물치지 사례를 소개한다. 그동안 유희장이 기른 개는 아프칸하운드, 청삽살이, 아키다, 스피츠, 셔틀랜드 Sheepdog, 진돗개, 셰퍼드, 폭스테리아 등 10여 종에 이른다. 그들 중 가장 멋진 외모는 단연 아프칸하운드다. 늘씬한 다리와 긴 머리털을 출렁거리며 걸어가는 아프칸하운드는 쪽 뺨은 각선미의 슈퍼모델을 연상시킨다. 유희장이 집에서 기르던 아프칸하운드를 개 품평회에 출품했는데, 어이없게 결치라는 이유로 탈락되었다.

중동산이지만 아프가니스탄에서 사냥개로 길러진 아프칸하운드는 원래

송곳니와 어금니 사이에 이가 없다. 늑대나 짐승의 목을 사정없이 물어뜯기 위해서다. 그런데 심사위원들이 결치라고 탈락시킨 것이다. 유희장은 미국에서 아프칸하운드에 대해 쓴 책을 구해, 친절하게 번역까지해서 심사위원에게 던져주며 이렇게 말했다. “개새끼도 안 받아본 사람들이 어떻게 개를 알겠습니까!”

## 돈 버는 정원

많은 사람이 티시하면 곧바로 아름다운 정원이 떠오른다고 한다. 나도 그랬다. 그만큼 첫 인상이 아름다웠다. 하지만 아직도 상당수 사람들은 기업이 정원에 투자하는 것은 낭비라고 생각할지 모른다. 천만의 말씀이다. 정원은 아름다운 투자다. 게다가 정원이 실제로 돈까지 벌고 있다면 믿을까.

2007년에 티시는 조선관련 기자재사업을 하기 위해 포항 영일군 흥해읍에 4만 5천 평의 공장부지를 확보했다. 포항시가 조성하고 있던 영일만항 배후 산업단지 내 부지였기 때문에 입주 자격 심사가 까다로웠다. 그때 부지 매입에 나섰던 중개업자가 어떻게 하면 포항시에 티시를 좋게 소개할까 궁리를 하다가 무릎을 탁 쳤다. 일전에 받은 《태창철강 55년사》를 생각 해낸 것이다.

그 책을 들고 포항시장을 찾아간 그가 이렇게 말했다. “이런 회사에 땅을 안 주면 어떤 회사에 땅을 줘니까!” 그리고 책을 펴서 아름다운 정원을 보여주었다. 포항시는 책을 통해 티시라는 회사를 처음 만났다. 그리고 티시

의 입주를 결정했다. 그들은 아마 영일만항 배후 산업단지 전체가 ‘아름다운 공원’으로 조성되기를 기대했을 것이다. 15년 전 “회사를 맡아먹을 작정 이냐!” 는 험한 말을 듣게 만든 정원이 그 몇 배의 이익을 가져다준 것이다.

일본에서 조경을 공부한 김재호 박사는 1990년 여름에 티시로부터 연락을 받고 현장에 도착한 후 깜짝 놀랐다. 공사를 시작하기 전 토지이용계획 단계에서부터 자신을 참여시켰기 때문이다. 사실은 그렇게 하는 것이 정상적이지만(물론 서구의 이야기다) 국내에서는 꿈도 꾸지 못할 일이었다. 당시 국내에서는 공사가 다 끝난 후 형식적으로 나무 몇 그루 옮겨 심는 것이 조경이었다. 역시 일본에서 조경을 공부한 조용기 박사가 김재호 박사로부터 바통을 이어받은 1991년 티시는 심각한 위기에 봉착해 있었지만 조경공사는 계속되었다.

어려운 상황에서 5,500평 공장부지 중 1,700여 평을 정원으로 꾸미는 데 대해 임직원들은 불만이 많았다. 주변에서도 아까운 땅을 그런 식으로 낭비하다가는 회사가 오래 가지 못할 거라고 지적했다. 그들은 유희장이 비효율적이고 위험한 경영을 한다고 단정했다.

그러나 그들이 미처 생각하지 못한 것들이 많았다. 정원에 투자한 이상의 부가가치가 창출된다는 사실을 몰랐고, 아름다운 작업장에서 일의 능률이 오른다는 사실을 몰랐고, 아름다운 정원에서 일하는 임직원들의 자긍심이 얼마나 큰 자산이 되는가를 알지 못했다. 아름다운 정원이 눈앞에 펼쳐졌을 때 그것을 깨달았다.

유희장은 그 후 신설된 모든 공장에 다음과 같은 ‘조경의 기본’을 적용했다.

‘공장동을 안쪽으로 밀어넣고 정원을 도로 가까이 배치하여 도로에서도 정원을 감상할 수 있게 한다. 그러기 위해 담을 없앤다. 일반적으로 정

원의 동선은 먼저 길을 내고 그 양쪽에 수목을 배치하지만, 수목을 먼저 심고 그 사이로 길을 낸다. 수목은 사계절의 변화를 느낄 수 있게 소나무, 섬잣나무, 느티나무, 감나무, 단풍나무, 모과나무, 이팝나무, 산철쭉, 조릿대, 남천, 옥잠화, 맥문동, 짚레 등 한국 고유의 재래수종과 관목, 지피식물을 심는다.’

우여곡절을 겪으며 탄생한 정원은 ‘흔히 연상되는 철강공장의 고정관념을 과감히 깨트린 정원이 인상 깊고, 그로 인해 부드러운 철강, 일하는 인간, 생명의 푸르름을 갖춘 회사라는 이미지를 느끼게 만든다’ 는 심사위원들의 평가와 함께 경주보문단지를 제치고 ‘제3회 도시환경문화상 조경부문 대상’을 수상했다. 또한 산업포장을 수상하고, 대구시에서 ‘가장 아름다운 직장’으로 선정되었다. 적자를 기록하고 위기에 몰렸던 1992년에 티시는 가장 아름다운 회사가 된 것이다.

티시의 조경은 회사 울타리를 넘어 도로에까지 진출했다. 회사와 붙은 도로뿐만 아니라 길 건너 가로수도 모두 벚꽃나무로 교체했다. 공무원들을 설득하고 모든 비용을 회사가 부담했다. 19년째, 벚꽃나무길에서 봄을 맞는 ‘벚꽃축제’는 이제 성서공단의 명물이 되었다.

조경은 단순히 아름다운 경치에 머물지 않았다. 예술적인 회사에서 근무한다는 자긍심과 자신감이 생산성을 향상시켰다. 기업이미지와 기업신용도가 올라가고, 더 우수한 학생들이 티시를 선택했다. 돈으로 다 환산할 수 없는 수익이 돌아오고 있는 것이다. 공간에 문화적 가치를 부여하여 새로운 수익을 창출하는 ‘공간마케팅’을 티시는 이미 15년 전부터 실천하고 있는 것이다.

## 김천 촌놈

다들 궁금하게 생각하는 게 있을 것이다. 유회장은 도대체 왜 이렇게 수목에 집착하고 정원을 중요하게 생각하는가.

이 작업을 하면서 유회장은 자신의 인터뷰는 사절했다. 작가의 객관적인 시각으로 역사를 정리하라는 뜻이었다. 나는 할 수 없이 유회장이 지나가듯이 툭툭 던지는 말과 그의 주변에서 그 이유를 찾아보았다.

유회장은 회사 홈페이지에 매일 짧은 글(CEO의 1분 메시지)을 써서 올린다. 거기에 이런 글이 있다.

“나의 어린 시절 김천집은 초가집이었다. 할아버지는 2년에 한 번씩 벼집을 사다가 손수 지붕을 갈았다. 나도 할아버지를 거들었다. 그 지붕에서 호박이 달리고 박이 열렸다. 가을이 되면 밭에서 따온 고추가 지붕 위에서 빨갭게 익었다. 채송화, 봉숭아가 핀 마당에서는 어머니가 우물에서 물을 길어 애동호박을 썰어 넣은 국수를 만들었다……”

일전에 이런 얘기도 들려주었다. 유회장은 김천역에서 멀지 않은 남산 자락에서 어린 시절을 보냈다. “아침에 눈을 비비며 방문을 열면 눈앞에 남산의 우거진 아카시아숲과 키 큰 수목이 펼쳐졌다. 아침마다 울창한 숲이 내뿜는 진한 향기와 코끝이 찡하도록 싸한 공기를 마시면서 정신을 차렸다. 아카시아숲과 산비탈은 우리들의 놀이터였으며, 산속의 누런 찰흙은 훌륭한 공작재료였다. 우리는 탱크, 자동차, 비행기 등 온갖 모형을 만들며 놀았다.”

감수성이 가장 예민한 어린 시절에 함께 뒹군 자연에 대한 추억과 동경이 유회장의 내면에 잠재돼 있는 것이 아닐까. 그리고 그것을 실천하고 있

는 것이리라.

처음에는 어린 나무를 사서 성서공장을 짓기 전의 나대지에 옮겨 심었다. 소나무, 모과나무, 소사나무 등 점차 수종이 늘어났다. 모과나무는 특별한 사연이 있었다. 일본인들이 한국에 와서 수십 년, 수백 년 된 모과나무를 사서 죄다 가지고 간다는 말을 듣고 ‘우리 것을 지키기 위해’ 전국의 농원과 수목원을 돌아다니며 모과나무를 확보했다. 옥잠화 등 키낮은 관목과 꽃도 심었다. 유회장은 매년 만개하기 직전의 옥잠화를 전국의 지인들에게 선물했다.

‘선물’이라는 단어가 나오니 유회장이 우스갯소리로 들려준 얘기가 생각난다. 매년 옥잠화를 선물하기 전에 유회장 자신이 직접 찍은 사진으로 달력을 만들어 선물했다. 하지만 잘 받았다는 전화조차 안 하는 사람이 대부분이었다. 그런데 달력을 그만 만들자(당연히 선물 보내는 것도 중단되었다) 여기저기서 섭섭하다는 말이 쏟아져 나왔다. “아! 이제는 내가 유회장의 네트워크에서 빠졌나 보죠!” 달력을 안 만들었다고 하자 그들은 조용히 입을 다물었다. 유회장은 이런 세태가 서글프다고 했다.

나무가 늘어나자 그린벨트지역인 대구시 북구 연경동에 농원(연경농원)을 조성하여 그곳으로 옮겨 심었다. 1990년 11월 신설된 조경부가 수목을 관리하다가 1997년에 조경전문회사 티시그린TC-GREEN을 신설했다. ‘나무’가 비업무용 자산이라고 적지 않은 세금이 부과되었기 때문이다. 티시그린은 20년 이상 경력의 조경기술자들을 채용하여 모과나무, 소나무, 소사나무, 고려영산홍 등 특수목 60종, 2,700여 그루(2007년 말 기준)를 기르고 있다.

대구, 포항, 평택 정원의 조경을 담당해온 티시그린은 2000년대에 들어

와 수익사업을 시작했다. 티시그린을 맡고 있는 남익현 전무다. “나무가 늘어나면서 관리인원이 늘어나 인건비라도 충당하기 위해 외부사업을 추진했다.” 처음에는 소액 관급공사나 하도급공사에 입찰할 수 있는 단종면허(조경식재공사)를 취득하여 수익사업을 병행하다가 종합면허를 취득하기 위해 티시그린을 분사하여 티시파크TC-PARK를 신설했다. 한 회사가 종합면허와 전문면허를 모두 보유할 수 없고, 단종면허를 반납하면 그동안의 조경실적이 모두 없어지게 되기 때문이었다.

사명社名에서 나타나듯이, 티시파크는 공원사업을 추진하여 경북 영천과 군위에 30만 평의 공원부지를 확보하고, 유희장이 직접 세계적인 공원과 정원을 대부분 돌아보았다. 언젠가 캐나다 여행에서 호수 위에 조성된 공원을 보고 깊은 감동을 받은 유희장은 아름다운 공원과 자연이 지친 현대인들에게 주는 엄청난 혜택을 깨달았다. “예술은 독점이 아니다. 내가 애정을 기울여 만든 정원과 공원이 세대를 이어 많은 사람들에게 그들과 휴식, 위안과 아름다움을 준다면 그것이 행복이 아니고 뭐가.”(2006.3.30 영남일보와의 인터뷰에서)

티시파크는 세계 어느 나라의 공원과 비교해도 조금도 손색이 없는, 가장 한국적인 테마공원을 구상하고 있다. 조경사업과 공원사업을 총괄하고 있는 남익현 전무가 설명했다. “국내 조경시장은 대부분 하도급으로 시공되고 있지만, 우리는 하나부터 열까지 직접 시공하고 있다. 이렇게 자체기술과 경험을 축적하여 우리만의 차별화된 조경디자인과 기술을 구사하고 있다. 사회환원 측면에서 시작한 공원사업은 티시의 정신적인 사업이다. 곧 티시의 정신적 구심점 역할을 할 수 있을 것이다.” 유희장은 남익현 전무에게 차별화된 레스토랑사업까지 검토하라는 과제를 던져주면서 이렇게

말했다. “어이! 아름다운 공원을 돌아보면 아름다운 식사도 대접해야 하잖아!”

한 기업의 성공 여부는 그 기업이 오랜 시일에 걸쳐 많은 사람의 사랑을 받았는가에 달려 있다. 또한 임직원 또는 고객에게 미래의 새로운 가치를 제시하고, 긍정적 희망을 줄 때 성공한 기업의 모델이라고 할 수 있다. 그런 점에서 티시는 분명 성공한 기업에 속한다. 관습과 형식, 제약을 과감하게 뛰어넘고 열정적인 경영으로 많은 사람들에게 호기심과 꿈을 심어 주고 있기 때문이다.

‘1분 메시지’에 이런 글도 있다.

“1955년 김천에서 대구 수창초등학교로 전학 오자 친구들이 나를 ‘촌놈’이라고 놀렸다. 하지만 나는 부끄럽지 않았다. 촌놈이 어때서, 라면서 고개를 뺏뺏하게 쳐들었다……”

유희장은 오늘도 고개를 뺏뺏하게 들고 멀리 내다보고 있다. 반면에 주변 사람들은 가슴을 졸이고 있다. 또 어떤 ‘영똥한’ 아이디어를 내놓을까? 하지만 티시의 60년 역사를 지탱해온 것은 대부분 유희장의 영똥한 아이디어와 열정이었다.

## 다시 시작이다

티시 사옥 6층 대회의실. 매월 첫째주에 임원 월차회의가 열린다. 월차회의는 화상회의로 진행되어 포항, 평택, 서울, 북경에서도 참석할 수 있다.

2007년 4월 9일 월요일 임원 월차회의는 <티시 전체 이익 및 매출 현황>, <감사실적>, <신사업계획>, <건강증진센터 활동상황>, <인사이드 티시 발간 계획>, <점프프로젝트 계획>, <비전 2010년 계획> 발표 순으로 진행되었다. 모든 발표가 끝난 뒤 유재성 회장이 문제점을 지적했다.

이 날 가장 민감한 사안은 티시테크 김경태 사장이 발표한 <신사업계획>이었다. 태창철강과 신라철강 외 별도의 철강유통회사를 신설하여 국내 및 해외판매를 담당하게 한다는 것이 <신사업계획>의 요지였다. 이는 매우 조심스러운 사안이었지만, 수입철강이 국내시장을 빠르게 잠식하고 있는 기업 외부환경은 이 같은 구조를 요구하고 있었다. 특히 중국산 철강재 수입량은 2003년 182만 톤으로 전체 철강재 수입량의 11.6%를 차지한 후 매년 10% 포인트 안팎의 증가율을 보이며 2007년 말 전체 철강재 수입량의 53%에 이르는 180여 만 톤에 이르고 있었다.

이로 인해 더 이상 포스코 제품만으로 국내외 시장에서 경쟁하기가 어려워진 것이다. 포스코 판매점들의 영업이익은 2005년 이후 매년 감소하고 있다. 수입철강에 비해 가격경쟁력에서 밀리고 유통이익도 박하기 때문이다. 김경태 사장은 “국내시장의 현황과 추이를 분석하고 일본시장의 최근 20년간의 변화를 참조하여, 유통부문의 생존 차원에서 이 계획안을 작성했다.”고 말했다.

물론 포스코는 판매점들이 수입철강을 취급하는데 대해 부정적이다. 그러나 가격경쟁력과 마진율에서 앞서고 국산 강재에 비해 물량 확보가 용이한 수입철강을 외면하기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 이전에는 국내 공급이 절대 부족한 열연강판, 후판 등만 수입되었으나 지금은 거의 모든 품목이 수입되고 있기 때문에 구색을 갖추기 위해서라도 수입산 철강을 취급하

는 업체가 대부분이다. 게다가 포스코는 열연 제품의 생산을 줄이고 있다. “포스코는 부가가치가 높은 냉연 등 고급강재의 비중을 높이고 있다. 일본의 경우, 열연코일센타는 없다. 부가가치가 높은 냉연코일센타뿐이다. 국내도 판매점과 시중 코일센타 등이 모두 냉연 중심으로 재편될 것이 틀림없다.” 김대영 이사의 말대로 포스코는 범용재 시장에서 수입철강과 경쟁하지 않고 기술 우위의 고급 강종에 치중하는 쪽으로 전략을 굳히고 있다.

또한 2011년이면 동국제강과 현대제철의 고로(용광로)가 본격 가동에 들어간다. 그러면 ‘포스코 독주체제’였던 국내 열연강판시장이 포스코, 현대제철, 동국제강의 ‘3사 경쟁체제’로 전환되면서 40여 년간 포스코에 주로 의존해온 국내 철강업계의 제품수급 구도에 상당한 변화가 오게 된다. 경쟁체제 전환으로 포스코의 생산전략이나 영업전략에도 상당한 변화가 있을 것이다. 이미 포스코가 열연판매점에 대한 구조조정 의사를 밝힘에 따라 포스코 열연판매점들도 새로운 생존전략을 모색하지 않을 수 없게 된 것이다.

얘기가 여기까지 진행되자 유회장은 다소 흥분된 어조로 말했다. “우리에게 닥칠 어떤 상황도 장담할 수 없다. 물론 포스코의 판매점으로 남기를 기대하지만 어떤 상황에서도 포스코의 결정에 유연하게 대응할 준비를 해야 한다. 열연 제품을 취급하고 있는 태창철강은 분명 터닝포인트가 다가왔다.” 유회장은 만약의 경우에 대비하여 김경태 사장이 제안한 유통회사의 신설을 검토하고, e비즈니스 채널 구축은 빠를수록 좋다고 말했다.

티시는 2005년부터 온라인으로 철강유통을 증개하는 e비즈니스(electronic-Business)를 검토했다. 2006년 미국 유학을 마치고 귀국한 유지연 이사에게 주어진 첫 과제가 e비즈니스의 인프라 구축이었다. 당시 내부적으로 온라

인 채널을 부정적으로 보는 시각이 있었다. 혹시 온라인 채널이 기존 인력과 채널을 대체한다고 생각했을까. 그러나 유통부문의 기존 판매인력은 고부가시장이나 전략시장에 집중하고 마케팅 사이즈 등 상용 제품을 온라인 채널에서 판매함으로써 인력과 시간을 안배하지는 것이 티시의 e비즈니스 전략이다. e비즈니스를 대체채널이 아닌 새로운 시장을 개척하기 위한 새로운 채널로 접근한 것이다. 유회장은 “중국이라는 변수에 어떻게 대처하느냐에 따라 티시의 미래가 달라진다. e비즈니스도 하나의 대응책이다. e비즈니스는 오히려 늦은 감이 있다. 박차를 가해야 한다.” 며 e비즈니스의 필요성을 강조했다.

티시의 e비즈니스 전략에는 관계사들의 해외사업 지원도 포함된다. 가령 중국에서 철강을 수입할 경우 보통 4단계를 거친다. 실수요자(공동구매자)들을 모으고(스톡키트) 한국에이전트와 중국에이전트를 거쳐 중국의 철강메이커와 계약한다. e비즈니스는 이런 중간 라인들을 거치지 않고 온라인상에서 실수요자들을 모으고 중국 철강메이커와 직접 거래를 시도할 수 있다.

“온라인 사이트 자체가 ‘에이전트’가 되는 것이다. 이런 온라인 인프라가 구축되면 중국, 인도, 러시아, 브라질 등 어느 해외시장과도 거래할 수 있다.” 티시아이트를 맡고 있는 유지연 이사는 이렇게 설명했다. “물론 오프라인의 협조 없이는 불가능하다. 우리의 경쟁력은 다른 온라인 업체에 비해 실질적인 오프라인을 기반으로 온라인 작업을 수행할 수 있다는 것이다. 이러한 차별성을 최대한 활용하고 티시의 경쟁력을 충분히 활용하여 e비즈니스 솔루션 개발 및 서비스 작업을 추진하고 있다.”

이 날 기획감사실에서 발표한 <비전 2010년 계획>의 구체적인 목표(계

획) 숫자는 ‘매출 1조 원, 경상이익 500억 원’이었다. 그러나 이에 대해 유재성 회장은 각사의 비전에 차별화전략이 보이지 않는다면 전반적인 수정과 새로운 전략의 수립을 지시했다. 유회장은 “덩치만 크고 이익을 내지 못하는 회사와 작은 덩치로도 이익을 많이 내는 회사의 전략이 같을 수가 없다. 또한 FTA 등 주변 기업환경의 변화에 적절히 대응하지 못하고 있다.”고 지적했다. “전략은 이기는 것이고, 전술은 어떻게 이기는가 하는 구체적인 계획이다. 그런 치밀한 계획과 숫자를 동시에 도출해내는 것이 비전이다. 단순히 외형과 이익을 얼마까지 늘리겠다는 식의 비전은 의미가 없다.” 유회장은 이렇게 구두점을 찍었다. “발상을 전환하라. 변화를 따라가지 말고 변화를 끌어당겨라. 사장단의 의지가 구체화될 때 그 기운이 직원들에게 전해질 수 있다.”

그해 5월 유회장은 신규 투자지역을 조사하기 위해 라트비아, 리투아니아, 에스토니아의 발트3국을 여행했다. “가보지 않고 지도를 그릴 수 없다. 머리 속에서 그리는 지도는 지도가 아니다. 세계가 앞으로 어떻게 움직일지는 현장에서 정확하게 알 수 있다.” 는 유회장은 잠시도 앉아 있는 법이 없다. 발트3국을 조사한 것은 이미 일부 개통된 남북철도가 언젠가는 시베리아까지 연결되고 그 종착역이 발트 쪽이 될 가능성에 대비해서였다. 그러나 발트3국은 이미 외국인투자가 몰려들면서 온통 ‘공사 현장’이었다.

“나의 마지막 열정과 혼을 불태울 사업을 찾기 위해 고심하고 있다.” 는 유회장은 9월에는 블라디보스토크 등 연해주沿海州 일대를 둘러보고 곡물사업 아이디어를 가지고 돌아왔다. 이 무렵 세계적으로 폭염과 가뭄 등 지구온난화 현상에 의한 기상이변으로 콩, 밀, 옥수수 등 곡물가격이 천정부지로 치솟고 있었다. 유회장은 러시아의 넓은 땅, 북한의 노동력, 한국의

자본이 합쳐질 시대가 곧 올 것이라고 전망한다. 그러나 러시아의 농장들도 이미 서방자본의 유입으로 거품이 끼고 있었다.

유회장이 찾는 신사업에는 그가 주장하는 ‘문화전략’이 담겨 있다. “우리가 찾는 새로운 사업은 재미있고 매력적이어야 한다. 또한 우리의 인생과 문화에서 의미가 있어야 한다.” 전자바이올리니스트 테기 등 몽골 예술인들과 교류하며 몽골에서 검토하고 있는 갤러리, 공연장 운영 등의 사업은 큰 이익을 기대하지 않는다. 현지에서 사업을 유지할 정도의 수익만 되면 한국과 몽골을 잇는 ‘문화대사’의 역할에 만족하기로 했다. 몽골 예술계를 지원함으로써 한국에 대한 몽골의 이미지를 개선하고 두 나라간 우정에도 기여하는 것이 티시의 문화사업이자 유회장의 애국관이다.

유회장은 진정한 자유인이기를 원한다. 그에게는 ‘국경’의 개념이 없다. 한국, 중국, 일본, 몽골, 러시아는 그저 동아시아의 도시들에 불과할 뿐이다. 이들 도시들을 연결할 사업을 구상하고 있는 유회장은 “우리의 계획들이 나중에 성사되는가 안 되는가에는 크게 구애받지 않는다. 이러한 계획을 세우는 것만 해도 충분하다. 나와 우리 회사는 둘다 1946년생이다. 대부분 ‘나는 영감입네’ 하고 꼬리를 내리는 나이에 우리는 멈추지 않고 우리의 인생에서 가장 야심찬 목표를 향해 나아가고 있다. 이것으로 족하다.”고 말했다. “임직원들과 내 주변 사람들은 다들 앞으로 내가 어떻게 회사를 끌고 나가고 키울 것인가에 대해 궁금해 한다. 하지만 내가 말해줄 수 있는 것은 우리의 미래가 온통 장밋빛만은 아니라는 것이다. 나는 앞으로 우리가 무궁무진하게 발전할 것이라는 등 허황된 말은 하기 싫다. 그리고 예순이 넘은 나이를 고려해볼 때 회사를 뺏기하듯이 더 크게 키울 것이라고 장담할 만큼 그렇게 뻔뻔스러운 사람도 아니다. 지금까지의 결과도 사실 내가

도달하기에 벅찼던 열망의 목표치였다. 여기에 도달한 것만으로도 만족할 수도 있다. 하지만 지금 내 마음 속에는 뭔가 새롭게 정복해야 한다는 새로운 열정이 솟구치고 내 상상력은 한껏 날개를 펴고 있다.”

유회장은 자신의 성취욕은 인생의 깨달음보다는 일에서 얻었다고 했다. 일을 하면서 끊임없이 지식을 얻었고, 그것이 너무나 행복했기 때문에 매번 새로운 출발을 준비하는 것이라고 했다. “우리는 늘 새롭게 시작한다. 지금 시작하면 10년 후에나 좋아진다. 그러나 10년 후의 더 나아진 우리를 기대하며 또 시작해야 한다.” 유회장의 이 말을 들으면서 나는 영화 <아메리칸 뷰티>의 마지막 대사를 생각했다.

“오늘은 당신의 남은 삶의 첫 번째 날입니다(Today is the first day of the rest of your life).”

## 티시 연혁

- 1946 김천시 모암동 협화상회 창립(자본금 21萬圓)  
인천무역부(조선기계제작소)와 첫 거래
- 1947 자본금 123萬圓으로 증자
- 1952 대구시 수창동에 태창철재 설립
- 1955 대구시 북성로 2가 8-17번지 점포 매입(236.61㎡)
- 1958 강재적치장 확장(북성로 2가 8-6번지 117.15㎡)
- 1966 대동신철공업사 출범(대구시 북구 침산동 557번지)
- 1967 3인 동업시대 마감  
유판석 사장이 태창철재 경영
- 1972 적치장 추가 확장(수창동 51-4번지 165㎡)
- 1973 적치장 추가 확장(북성로 330㎡)
- 1974 상호를 태창철강상사로 변경  
유재성(대표이사)이 경영 일선에 나섬
- 1975 포철 열연판매점 심사에서 탈락
- 1977 동양철강주식회사 공동지분(10%) 참여  
신라철강주식회사 설립(대구시 북구 칠성2가 168-11)  
대호철강주식회사 설립(마산시 양덕동 851번지)
- 1978 신라철강 포철 냉연판매점권 취득
- 1980 대구시 이현동 42-229번지(4,998㎡) 부지 매입
- 1981 태창철강(주) 법인등기(자본금 5천만 원)  
정관 개정(사업목적에 철강재 생산 추가)  
이현공장 및 사무실 신축(연 2,570㎡)  
자본금 증자(2억 3천5백 만 원)
- 1982 신라철강 자본금 증자(총 2억 원)  
美 카필사에서 에지컨디셔닝라인 및 슬리터라인 도입  
이현공장 첫 제품 출하(1.6mm x 46mm x 42mm 스펀프)

- 1983 태창철강 포항제철 실수요자 등록  
신라철강 자본금 증자(총 3억 원)
- 1984 에지컨디셔닝라인 300mm로 확대
- 1986 이현공장 사무실 2층 및 공장 증축  
컴비네이션라인 가동  
동아철강(주) 창립총회  
태창철강 북성로에서 이현동으로 본사 이전  
신라철강 북성로 영업소 개설 및 본사 이전  
신라철강 CSC 건설계획 결정
- 1987 태창철강 (주)쌍용을 통해 일본 Nippon Forming사에 스펀프 첫 수출  
컴비네이션라인을 세어라인과 슬리터라인으로 분리
- 1988 신라철강 성서공장(CSC) 준공  
태창장학회 설립  
신라철강 성서공장으로 본사 이전
- 1989 (주)태창시스템 발족  
태창철강 동아철강(주) 흡수, 포철 열연판매점권 획득
- 1990 유재성 사장 수중사진전(서울 프레젠테터, 대구 동아미술관)  
포스코 정명식 사장 성서공장 방문  
포항 호동공장 기공  
유재성 사장 소련 및 동구라파 6개국 방문  
조경부 신설  
기획조정실 신설(초대실장 고재욱)
- 1991 비상경영 선포  
태창장학회 태창장학문화재단으로 확대(기금 3억 원으로 증가)  
태창철강 성서공장 기공  
포항 호동공장 갱슬리터라인 설치공사  
(주)태창시스템 태창정보통신으로 사명 변경  
태창철강 성서로 본사 이전

1992	<p>태창철강 성서공장 준공 포항 호동공장 갱설리터라인 가동 성서공장 「제3회 도시환경문화상」 조경부문 大賞 수상 「아름다운 직장」 대상 수상 산업포장 수상</p>	태창철강 현대중장비와 SFC사업 조인 및 SFC 공장 기공 본사 사옥 준공
1993	<p>태창장학문화재단 중국 북경대학 태창장학금 신설 중국합작투자 중국정부 승인 신라철강 1993년 포스코 최우수 냉면판매점 선정 태창철강·신라철강 통합경영시스템 구축 포항2공장 기공 유재성 사진집 1권 《새》 출판 중국 텐진경제기술개발구 한국공단내 부지사용권 획득(50년간)</p>	<p>1997</p> <p>티시테크 SFC공장 부지 및 설비 매입 신라철강 평택항 CSC사업 기본협약 체결 및 착공 SFC공장 준공 티시그린TC-GREEN 설립 신라철강 인도 포스-현대 코일서비스센터 설비공급자로 결정 신라철강 평택항 CSC 준공</p>
1994	<p>신라철강 미국 허보스Herr-Voss사 설비도입(6Hi-Leveller) 제2창업 원년 선포(경주 힐튼호텔) 태창철강·신라철강 포항공장(대송면) 동시 준공 (주)티시테크 설립(자본금 5억 원) 태창정보통신 '코스티스costis' 개발 중국 창주태창철강유한공사 열연CSC 준공</p>	<p>1998</p> <p>태창정보통신 인도코일센터 코스티스 개발 1999</p> <p>태창장학문화재단에 故 허성운 여사 씌짓돈 4천1백 만 원 기증 2000</p> <p>신라철강 평택공장 증축 2002</p> <p>중국 창주태창 합자 중지 의결 2003</p> <p>창주화공창에 지분 양도 및 텐진 부지 양도 2004</p> <p>북경경성태창 영업 개시 티시알TCR 스크랩 등 부산물 판매 개시(대표이사 이성진) 일본 코벨코크레인과 비즈니스 창구 개설</p>
1995	<p>티시테크 중장비 용단설비 가동 신라철강 포항공장 조형예술탑 준공(조각가 이상일) 태창정보통신 코스티스 POSDATA에 공급계약 체결 태창정보통신 포스코 판매점 7개사에 판매관리시스템 공급계약 본사 사옥 신축 기공식 창주태창철강유한공사 개업 유재성 사진집 2권 《Clownfish &amp; the Kingdom》 출판</p>	<p>2005</p> <p>티시알 포항공장 준공(포항시 남구 대송면 옥명리 562-1번지, 부지 4,669㎡) 티시알 대표이사 조병상 부회장으로 변경 2006</p> <p>티시알 블록성형사업 개시 북경경성태창 제관 작업 개시 티시파크 설립</p>
1996	<p>태창기술연구소 사내기술지〈인포맨〉 창간 유재성 회장 수중사진전(대구문화예술회관, 서울포스코센터) 신라철강 평택항 CSC 건립계획서 포스코에 제출 태창장학문화재단, 몽골국립대에 외국업체로는 최초로 장학금 지급</p>	<p>2007</p> <p>북경경성태창 질량부 신설 포항시와 영일만항 배후 산업단지 MOU(투자양해각서) 체결 중국 고안경성태창 영업집조 북경경성태창 제2공장 입주 북경경성태창 국제품질인증규격 ISO9001, 2000 획득 티시테크 3.5톤 미니굴삭기 출하 티시알 3만 톤 출하 기념</p>

## 마치며

티시의 역사는 마치 동물의 진화를 보는 것 같다. 다소 복잡한 과정을 거쳤지만, 간단하게 정리하면 상인이 제조업자가 된 것이다. 물론 이런 진화는 다른 기업들에게도 해당될 수 있지만 티시의 역사는 알면 알수록 정말 끈질기다는 생각을 하게 된다. 그동안의 모든 진화의 과정이 단 한 번도 순탄하게 넘어간 적이 없었기 때문이다. 매번 턱에 걸려 엎어지고 자빠졌으나, 다시 일어나 건너갔다. 어쩌면 그런 고생은 자초한 셈이었다. 매번 남들이 가는 평범한 길을 두고, 셋길로 새거나 남들이 가지 않은 길을 선택했으니깐.

케빈 케네디는 <<100년 기업의 조건>>에서 "세계 기업의 평균수명(기업이 번영을 구가할 수 있는 기간)은 13년에 불과하고 30년이 지나면 80%의 기업이 사라진다." 고 했다. 일본 닛케이비즈니스도 '기업수명 30년설'을 발표한 적이 있다. 하지만 티시는 이미 60년을 넘어 65년을 향해 순항하고 있다. 티시의 오랜 생명력과 꾸준한 성장력에 대해 운운이 좋았다거나 업종(철강업)의 덕을 많이 봤다고 평가절하하는 사람이 있을 수 있다. 사실 철강산업은 그동안 비교적 고른 성장세를 유지해 왔다. 그러나 그렇다고 해도 기업이 반세기 이상을 생존하는 데는 분명 남다른 장수비결이 있는 것이다.

잠시 일본 얘기를 하면, 세계에서 장수기업이 가장 많은 나라가 일본이다. 세계 최고最古 기업 곤고구미金剛組를 비롯하여 개인이 경영하는 상점을 제외하고도 창업 100년을 넘긴 업체가 1만 5,000개나 된다. 일본 실천경영학회의 2000년도 자료에 의하면 세계적으로 200년 이상된 기업이 일본에

3,000개, 독일 800개, 네덜란드 200개, 미국 14개, 중국 9개, 대만 7개, 인도 3개사가 있다. 한국은 2006년 창업 110년을 맞은 두산이 최장수 기업이고, 60년을 넘긴 기업이 20개사에 불과하다. 비록 대기업은 아니지만 티시의 모기업 태창철강도 한국의 장수기업에 포함된다. 그런데 티시의 경영스타일과 일본 장수기업들의 특징에서 닮은 점을 발견했다.

우선 환경변화에 민감하게 대응하지만 반드시 '기본'을 축으로 변화해 온 점이다. 목조건축이 전문인 곤고구미가 1400년간 '목조' 기술과 경험을 유지해 왔듯이, 티시는 '철'이라는 기본을 벗어나지 않고 발전해 왔다. 이미 가지고 있는 기술과 경험을 이용할 수 있는 범위 내에서 새로운 사업을 추진한 것이다. 둘째 사람을 소중히 생각한다는 점이다. '내년을 생각하면 돈을 남기고, 10년 후를 생각하면 땅을 남기고, 100년 후를 생각하면 사람을 남겨라.'는 일본 속담을 신봉하는 일본 장수기업들처럼 티시는 '철·자연·사람'의 경영철학을 축으로 성장해 왔다. 셋째 무리하게 사업을 다각화하지 않고 실력있는 인재들에게 독립적인 사업체를 맡기고 그들을 경쟁시켜 전승된 기술을 발전시켜온 일본 장수기업들처럼 티시도 일종의 '연방체제'를 유지하고 있다. 넷째 일본 장수기업 대부분이 비상장기업이다. 주식회사 제도를 채용하면서도 주식시장에서 자금을 조달하지 않는 이유는 그렇게 되면 사업을 무리하게 확장할 우려가 있기 때문이다. 티시도 그동안 자금조달보다 씹씹이에 신경을 더 많이 쓰는 보수적인 재무구조로 '비상장 연방체제'를 유지해 왔다.

또한 사업 선택을 엄격히 하고 일단 시작하면 끝까지 밀고나간 것, 특히 위기에 대응하는 자세가 남달랐다. 기업치고 한두 번 위기에 봉착하지 않은 기업이 없겠지만 대응 자세는 크게 두 가지 타입이 있다. 슬그머니 주저

않거나 우회하는 기업이 있는 반면 한 발짝도 물러서지 않고 자신들이 가진 모든 것을 재투자하여 위기를 기회로 만드는 기업이 있다. 티시는 분명 후자에 속한다. 또한 티시는 벤처기업은 아니지만 벤처적 체질을 가진 기업이다. 그간의 모험적이고 도전적인 역사가 이를 입증한다.

단순한 것 같지만 실천하기가 무척 어려운 이러한 '원칙'들을 고수했기 때문에 북성로 철재상 중에서 티시만이 '장수기업'으로 성장했다. 다른 '가계'들은 모두 역사의 뒀안길에서 사라져갔다…….

이 글을 쓰기 위해 지난 9개월 동안 포항, 대구, 평택, 베이징 등 티시의 사업 현장을 돌아다니며 현장의 모습을 스케치하고 임직원들을 취재했다. 그러나 책에 직접 등장하는 인물들은 취재에 응해준 분들 중 극히 일부에 불과하다. 더 많은 분들은 그들이 들려준 이야기와 함께 내용 속으로 흡수되었다. 도움을 준 모든 분들께 진심으로 감사드린다.

2008.4 유귀훈

---

## 집필자 소개

유귀훈은 삼성전자, 삼성SDI, 제일모직, 포스코, 현대자동차서비스, 아모레퍼시픽, 태창철강, 삼부토건, 신성, DPI, 정보나라, 한국핵연료, 티시테크 사사를 쓴 기업사 전문작가다. 그밖에 실록 반도체신화, 김박사의 보고서, 사사제작법, 마라톤 등의 저서가 있다.