

나무는  
숲과 함께  
자라야  
한다

나무는  
숲과 함께  
자라야  
한다



태광그룹 창업주  
일주 이임용의 삶과 철학



## 이임용 회장의 추모록을 펴내며

선친이자 태광 창업주이신 일주(一洲) 이임용 회장이 타계하신 지 벌써 12년이 흘렀습니다. 뒤늦게나마 회장의 생애와 경영철학을 정리한 『나무는 숲과 함께 자라야 한다』를 발간하게 되었습니다. 당초 10주기에 맞춰 준비하던 추모록이 저의 불민함과 게으름 탓에 차일피일 미뤄져 시간이 많이 늦어졌습니다. 발간이 늦어진 만큼 내용이라도 충실해서 회장의 삶과 경영철학을 잘 담았으면 죄송스러움이 덜할 텐데 모든 게 부족한 것 같아 그저 송구스러울 따름입니다. 애써 동양적 시간의 한 단위인 십이지(十二支)에 맞춰 회장의 삶을 돌아보는 것도 의미가 있다고 억지를 써보지만 저의 변명일 따름입니다.

회장이 병상에 계실 때였습니다. 혹시 세상에 남기고 싶은 말씀은 없으신지 여쭙 적이 있었는데 그때 회장은 이렇게 말씀하셨습니다.

“얘야, 요즘 사람들은 말을 너무 많이 한다. 나는 모든 걸 내가 갖고 갈란다.”

나지막한 목소리의 회장님 말씀이 일대기를 정리해보겠다고 마음먹은 후 내내 제 귓전을 떠나지 않고 있습니다. 회장이 갖고 가시겠다고 하신 많은 일들을 굳이 밖으로 꺼내 활자화하는 것이 옳은 일인지, 뒤늦은 추모록 발간이 사실을 있는 그대로 전하기는커녕 오히려 회장의 깊은 뜻까지 멋대로 재단하고 곡해하는 것은 아닌지 걱정되었기 때문입니다.

이런 걱정과 염려로 늦어지던 추모록 발간을 올 들어 서두르게 된 것은 미국발 금융 불안으로 IMF 외환 위기 못지않은 어려움에 직면한 한국 경제 상황과 무관하지 않습니다. 생전에 회장은 얼마 가지 않아 무수한 기업들이 매물로 쏟아지고 땅값이 떨어지는 등 한국 경제가 전대미문의 위기에 처할 것이라며 미리미리 준비하지 않으면 큰일 난다고 말씀하셨습니다. 당시만 해도 한국 경제가 파국을 맞으리라고 예상한 이는 찾아보기 힘들었습니다. 경기가 좋다는 이야기만 무성하던 때라 기업이 도산하고 부동산이 폭락한다는 말씀은 그저 회장의 기우로만 들렸습니다. 못나고 늦된 저 역시 회장님 말씀을 흘려들었고 솔직히 무슨 뜻인지 알아차리지도 못했습니다. 하지만 회장이 돌아가시자마자 놀랍게도 IMF 외환 위기가 닥쳤습니다. 정말로 거대 기업들이 줄줄이 도산하는 사태가 벌어졌습니다. 회장이 돌아가신 후에야 뒤늦게 고개를 끄덕이고 후회했지만 이미 늦은 일이었습니다.

이번에도 모두 방심하는 사이 미국발 금융 불안으로 세계 경제가 혼란에 빠졌습니다. 회장님 말씀을 바로 곁에서 듣고도 매번 흘리고 놓친 미욱한 저와 달리 다른 분들은 비록 책일지언정 회장의 말씀을 통해 오늘의 위기를 딛고 내일을 준비하는 지혜를 얻을 수 있기를 기대합니다. 책을 엮으며 회장의 삶과 철학에 선부른 의미를 부여하기보다 인간적인 면모와 육성을 그대로 담고자 노력했던 이유 역시 마찬가지입니다. 있는 그대로를 기록하는 것이 지혜를 찾는 눈 밝은 이에게 훨씬 도움이 되리라고 생각해서입니다.

작금의 한국 경제가 어렵긴 하지만 오늘의 풍요를 누리는 우리는 회장님뿐만 아니라 한국 경제를 일군 창업 1세대에게 참 많은 것을 빚지고 있습니다. 회장님만 해도 암울하던 일제 강점기에 태어나셨지만 한시도 꿈을 버리거나 쉽게 포기하지 않았습니다. 더 큰 세상에 대한 소년의 호기심은 혼자 일본으로 건너가 낮에는 일하고 밤에는 공부하면서 산업으로 조국을 부강하게 만들겠다는 산업보국(産業報國)이라는 청년의 꿈으로 영글었고, 귀국 이후 제조업에 투신하는 것으로 구체화했습니다. 주변에서는 회장님을 두고 산업에 투신한 이래 청년기의 신념과 꿈을 평생 지키신 원칙주의자이자 올곧은 기업인이라고 이야기합니다. 꿈을 키워가다가도 시련과 현실의 벽에 부딪히면 쉽게 그 꿈을 버리고 합리화하기 바쁜 우리 세대에게 창업 1세대의 꿈과 도전은 좋은 본보기입니다. 추모록을 통해 그 열정과 지혜를 조금이라도 배울 수 있다면 참으로 다행스러운 일입니다.

평소 회장님은 누구보다 내실경영, 정도경영을 강조하셨습니다. 경쟁적으로 외형을 키우던 때에도 회장님은 그렇게 해서는 결코 국가를 부강하게 할 수도, 기업을 튼튼하게 할 수도 없다고 말씀하셨습니다. 누구나 욕심내던 정책 자금조차 우리보다 더 필요한 기업이 있다며 마다하시던 회장님을 두고 고지식하다고 한 분들도 많았습니다. 그러나 회장님은 본분을 지키지 않고 허황된 꿈을 좇아가는 큰 곤경에 처할 것이라고 말씀하실 뿐이었습니다. 산업보국은 큰 데 있지 않다고 강조하시던 회장님의 모습이 새삼 그리워집니다. “더 좋은 제품을 더 싼 값에 시장에 내고, 정직하게 세금을 납부하고, 근로자가 걱정 없이 생계를 꾸릴 수 있도록 제대로 기업을 경영하는 일이야말로 산업보국의 정도이다.” 기업경영에 대해 다시 한 번 생각해보게 하는 대목입니다.

“별이 참 아름답지 않느냐? 하지만 저 반짝이는 별보다도 우리 눈에 보이지 않는 별이 더 많고 그냥 사라지는 별도 무수히 많다. 보기가 좋다고 좇지 마라.

누구나 생각은 쉽게 하지만 일이란 그럴수록 간단하지 않은 법이다.”

이 역시 회장님이 자주 하셨던 말씀입니다. 드러내기보다는 묵묵히 제 할 일을 찾아 최선을 다하라는 말씀으로 이해하면서도 여전히 깊은 뜻을 헤아리기에 부족한 점이 많습니다.

“계단 위에 뭔가 있는 줄 알고 사람들은 허겁지겁 올라간다. 하지만 계단 끝에 다다라도 눈앞에는 또 계단이 있을 뿐이지.”

선문답 같은 이 말씀 속에서도 뭔가 숨은 뜻을 찾아보지만 생각이 짧아 그저 ‘회장님이라면 어떻게 하셨을까’ 하며 고민만 할 따름입니다. 이 책을 읽으시는 분들은 부족한 저와 달리 회장님의 참뜻을 고스란히 마음속에 담아가시길 바랍니다.

앞서 말씀드렸듯이 추모록은 모든 것을 갖고 가시겠다던 회장님의 뜻을 거스르는 일이 될 수도 있습니다. 하지만 이 책을 통해 제가 미처 깨우치지 못한 회장님의 큰 뜻과 혜안을 많은 분들이 알고 도움을 얻는다면 저의 불효가 조금은 덜어질 것으로 믿습니다.

끝으로 구름에 가려진 밤하늘의 별처럼 오늘의 태광이 있기까지 보이지 않는 곳에서 회장님을 도와 회사의 토대를 닦아주신 많은 선배 여러분께 그리고 지금 이 순간에도 새로운 내일을 위해 땀 흘리는 직원 여러분께 이 자리를 빌려 감사의 마음을 전합니다.

2008년 10월  
태광그룹 회장  
이 호 진



## 일주 그리고 태광

흥국생명 사옥 24층에 들어서면 맨 먼저 일주의 초상이 보인다. 그 앞을 지나다 보면 일주가 금방이라도 걸어 나와 “자네 일 열심히 하고 있지”라며 등을 다독여줄 것만 같다. 일이 잘 안 풀릴 때면 따끔한 질책도 쏟아질 듯하다. 일주와 함께 생활해본 사람이라면 누구나 일주의 거침없는 목소리와 따뜻한 손길이 어제 일처럼 선연하다. 그는 한 세대 위를 살다간 모두의 아버지였고 식솔 많은 배를 조타하던 든든한 선장이었다. 하지만 세월은 무심해서 이렇다 저렇다 말이 없다. 일주는 “작은 데 신경 쓰지 말고 크게 생각하게”라고 말하는 듯 그저 따뜻한 미소만 짓고 있을 뿐이다.

일주는 천생 경상도 남자였다. 깊은 속정과 달리 근엄하고 무서운 아버지, 성큼성큼 앞서 가서는 말없이 기다리는 무뚝뚝한 남편, 한겨울 목장갑 하나 달랑 낀 채 공장을 짓는 현장을 누비며 목청을 돋우는 야무진 작업감독, 직원들 맘 흘

리며 일하는데 선풍기를 미리 고쳐놓지 않았다며 눈물이 쏙 빠지도록 호통을 치는 깐깐한 사장님, 후학을 위해 세운 학교에 선생님이로 넣어달라는 청탁을 단호하게 거절하는 원칙주의자 그리고 사기당해 우는 직원을 보고는 몰래 그만큼의 돈을 쥐어주는, 하루 종일 서서 일하는 여공들이 안쓰러워 공장 전체에 비싼 나무 바닥을 까는, 돈이 없어 진학하지 못한 여공들을 위해 최신 시설의 학교를 짓고 운동회를 하면 꼭 가서 병글병글 웃으며 달리기를 하는 참 따뜻한 사람.

일주를 표현할 수 있는 말은 너무나 많다. 하지만 어떤 표현도 일주를 온전하게 담아내지 못한다. 그러니 그저 평범하게 ‘무심한 듯 보이지만 속정이 깊은 분’으로밖에 정리하지 못하는 점이 못내 아쉽다.

이렇듯 일주의 인간적인 면모는 다채롭다. 하지만 사업가로서의 일주는 선이 굵고 분명했다. 그는 제조업자의 본분을 철저한 원칙 속에서 지켜나갔다. 자신이 만든 제품에 하자가 있으면 어느 누구도 시장에 내놓지 못하도록 그 자리에서 가위로 잘랐다. 수중에 돈이 없으면 절대로 사업을 확장하지 않았고, 은행에서 대출을 받더라도 돈이 모이면 대출기한에 상관없이 바로 갚았다. 그리고 모든 기업들이 투기에 열을 올리던 부동산은 결눈질조차 하지 않았다. 돈이 돈을 벌던 세상, 잠깐의 눈속임으로 많은 이익을 내던 시절이어서 일주의 이런 원칙은 고지식해 보일 때가 많았다. 하지만 일주는 오직 땀이 뻘 제조업을 통해 버는 돈만이 가치가 있다고 믿었다.

돈과 신용에 대한 일주의 한결같은 원칙은 격동의 근·현대사를 헤쳐오는 동안 태광의 든든한 자산이 되었다. 권력이 기업과 기업인을 쥐락펴락하던 시절에도 일주와 태광은 털어서 먼지 안 나는 곳이었다. 정치적 세무사찰과 기업 활동의 불이익 등 어떤 파고도 기반이 튼튼하고 투명한 태광을 흔들지 못했다. 정직한 기업 운영의 원칙과 더불어 일주의 비상한 판단과 선견지명은 태광을 다른 기업보다 늘 몇 발짝 앞서게 했다. 그중 대표적인 것이 석유화학 분야로의 진출이다. 사람들은 소모방부터 모직, 화섬 그리고 화섬의 원료를 생산하는 석유화

학으로 이어지는 일주의 구상을 처음에는 종합섬유메이커의 계열화로 이해했다. 일견 타당해 보이지만 이 안에는 더 큰 의미가 있었다. 중국의 도전에 대한 일주의 대담한 응전이 바로 그것이다.

1970~1980년대 일본, 독일 등 선진국은 한국 등 개발도상국의 비약적 성장에 따라 노동집약형 산업을 포기하는 대신 원천기술과 설비, 원료를 팔아 더 많은 부를 창출했다. 1990년대를 맞으며 일주는 꿈틀대는 중국에 주목했다. 자유주의 시장경제를 받아들인 중국은 무한한 노동력을 무기로 대한민국 경제를 위협할 것이 명백했다. 일주는 현실에 안주하지 않고 중국 기업이 당분간 접근하기 힘든 원료 부문에 과감한 투자를 단행했다. 그 결과는 십 수 년 후인 현재 성과로 드러나고 있다. 태광산업의 영업이익 중 90% 이상이 바로 석유화학 분야에서 실현되고 있는 것이다.

이렇듯 제조업자로서의 신념과 철학, 정확하고 치밀한 판단과 예지 능력을 가진 일주는 평생의 동반자였던 이선애 여사를 만나 힘차게 비상했다. 이선애 여사는 일주의 꿈과 포부를 가장 잘 알고 있었다. 이선애 여사는 일주가 그 꿈과 너른 포부를 펼칠 수 있도록 곁에서 묵묵히 내조했다.

이선애 여사는 특히 눈에 보이지 않는 조력을 많이 했다. 일주와 사업, 일주와 사람을 끈끈한 관계로 묶어주던 역할이 바로 그것이다. 방직 공장의 기술자가 중요하던 시절, 부부싸움이라도 벌여 회사를 나오지 않는 직원이 있으면 집에 고기를 사들고 찾아가 그 아내의 손을 따뜻하게 잡아주던 이는 이선애 여사였다. 일주의 추상같은 호통에 주눅 든 직원을 찾아가 풀어주고, 엄한 일주를 대신해 임직원들의 등을 다독이던 이 역시 이선애 여사였다. 누구보다 따뜻했던 이선애 여사의 헌신적인 노력으로 일주는 사업의 뜻을 더 크게 펼칠 수 있었다.

‘한국을 대표하는 탄탄한 기업’, ‘사내유보율 부동의 1위’, ‘주식가치 국내 최고의 기업’.

일주는 한국을 대표하는 건전하고 올곧은 기업, 태광을 남겨놓고 떠났다. 일주가 남긴 것은 그것만이 아니었다. 대한민국에서 정도를 걸어도 성공할 수 있다는 신화, 부동산을 하지 않아도, 차입경영을 하지 않아도, 권력자가 뒤를 봐주지 않아도, 원칙을 지키며 제조업을 해도 성공할 수 있다는 증거, 그 자체가 되었다.

# 차례

- 14 1부. 거대한 뿌리
- 38 2부. 국가와 민족의 무궁한 발전을 위하여
- 66 3부. 크게 생각하라
- 88 4부. 기회는 언제나 오는 것이 아니다
- 106 5부. 나의 선택
- 134 6부. 나무는 숲과 함께 자라야 한다
- 156 7부. 나는 대한민국의 제조업을 하는 사람이다
- 176 8부. 나는 미래에 투자한다
- 196 9부. 태산준령을 넘어가는 황소처럼
  
- 214 일주 이임용 회장 어록
  
- 234 일주 이임용 회장 연보



1부.

# 거대한 뿌리

해가 뜨려면 아직 이른 시각이었다.

바람이 제법 차가웠다.

희뽐한 새벽안개가 천천히 걷히며

골목길이 모습을 드러냈다.

일주는 골목길을 따라 공장으로 향했다.

전날 저녁 일주는 중요한 선택을 했다.

지난 9년 동안의 고민과 모색의 결과였다.

일주는 이 결단에 인생이 걸려 있음을 직감했다.







문현동공장 시절인 1955년 5월 태광산업사 전 직원이 야유회를 나온 이 사진은 태광산업에서 공식적으로 확인된 가장 오래된 사진이다. 당시 야유회는 회사 내에서 가장 큰 행사 중 하나였다.



청하공립보통학교를 졸업한 일주는 16세가 되던 1937년 일본으로 건너가 선진 문물과 산업을 접하고 나라를 부강하게 만들기 위해서는 산업이 흥해야 한다는 신념을 세웠다. 이후 일주는 동양실업에 투자하며 섬유산업에 뛰어들었고 이후 나머지 지분을 인수하고 문현동으로 공장을 이전하며 태광산업사의 간판을 내걸었다.

## 거대한 뿌리

### 1950년 10월 25일의 결단

해가 뜨려면 아직 이른 시각이었다. 바람이 제법 차가웠다. 희薄的한 새벽안개가 천천히 걷히며 골목길이 모습을 드러냈다. 일주는 골목길을 따라 공장으로 향했다. 전날 저녁 일주는 중요한 선택을 했다. 지난 9년 동안의 고민과 모색의 결과였다. 일주는 이 결단에 인생이 걸려 있음을 직감했다.

일주는 해방 전부터 어렵듯하게나마 기계와 관련한 일, 제조업에 투신할 것이라는 계획을 갖고 있었다. 1937년, 열여섯의 나이에 홀로 일본으로 건너간 일주는 6년 동안 낮에는 일하고 밤에는 공부하며 새로운 세상과 온몸으로 부딪혔다. 일주의 눈에 비친 일본은 배울 점이 많은 나라였다. 특히 밤늦게까지 불을 밝힌 수많은 공장의 기계음은 청년 일주의 심장을 고동치게 했다. 공장에 다니는 사람들의 모습은 행복해 보였고, 공장에서 생산되어 나오는 물건으로 시장은 활기가 넘쳤다. 일주는 국가가 잘 살기 위해서는 무엇보다 산업이 흥해야 한다고 생각했다. 어린 날의 인상은 일주의 평생을 지배하는 소신이 되었다.

고향으로 돌아와 공무원 생활을 하며 산업 진출의 길을 모색하던 일주는 이선애 여사를 아내로 맞으며 부산으로 적을 옮겼다. 일주의 큰 뜻을 알아본 이선애 여사의 적극적인 권유 덕분이었다. 부산에서도 일주는 고향에서와 마찬가지로 공무원 생활을 하며 때를 기다렸다.

1950년대 부산은 모험의 땅이었다. 해방의 기쁨도 잠시, 뒤이어 터진 한국전쟁으로 물자는 부족해지고 경제는 도탄에 빠져 있었다. 하지만 위기는 기회가 되기도 했다. 물자가 귀하다 보니 자고나면 물가가 올라 있었다. 누구라도 한 발 앞서 물자를 손에 넣을 기회를 잡기만 하면 설탕왕, 제분왕, 과자왕이 될 수 있었다.

요컨대 한국 경제는 농경사회에서 식민지시대를 거쳐 급속하게 자본주의사회로 이동하는 중이었다. 하지만 물질적 환경이 급변하면서 기형적인 가치가 등장했다. 사람이 아닌 돈, 물자를 더욱 중요하게 생각하는 풍조가 바로 그것이었다. 가진 사람은 더 많이 갖기 위해 형편이 절박한 사람을 상대로 고리의 사채장사를 했다. 돈은 풍요를 상징했지만 그것에 끌려 다녀야 하는 대다수의 사람에게서는 고난을 의미했다. 물질만능주의를 지켜본 청년 일주는 돈에 대한 나름의 엄격한 기준을 세웠다.

‘돈은 칼과 같다. 칼은 생활에 꼭 필요한 도구이지만 타인에게 상처를 줄 수도 있다. 마찬가지로 돈이란 필요한 데 쓸 줄 아는 사람이 가져야지 그렇지 않으면 결국에는 자신과 사람을 해친다.’

청년시절에 형성된 산업과 돈에 대한 가치관은 일주의 평생을 관통하는 원칙이 되었다. 이러한 가치관에 날개를 달아준 사람은 아내 이선애 여사였다. 어린 나이에도 이선애 여사는 돈의 흐름을 알았다. 공무원인 남편의 급여와 융통한 자금을 모아 미곡상과 포목상을 운영하며 큰돈을 모았다. 본격적으로 장사에 뛰어들어 지 3년 만의 일이었다.

일주 내외가 현금을 제법 많이 모으게 되자 한 지인이 동양실업의 김동혁 사장과 동업을 해보라고 제의했다. 김 사장은 개성에서 피난 내려온 모직물 기술자로 자금난을 겪게 되어 현금이 많은 동업자를 구하는 중이었다. 사업을 하는 사람에게 현금은 생사여탈권과 마찬가지로 마찬가지였다. 몇 달 만에 이자가 원금의 몇 배로 늘어나는 시절이다 보니 현금은 그만큼 중요했다.

일주 내외는 그 제의 앞에서 또다시 생각에 잠겼다. 산업을 통해 국가를 일으

키겠다는 일주의 꿈을 아내가 어렵게 모은 돈과 맞바꿔야 하는 상황이었다. 반면 이선애 여사는 담대했다. 남편이 이번 기회를 통해 오랫동안 모색해왔던 산업에 뛰어들길 바랐다. 장사가 잘돼 일손이 필요해도 남편의 손을 빌리지 않던 아내였다. 유통은 돈이 있는 사람이면 누구나 뛰어들 수 있는 분야지만 산업은 남편과 같이 철학과 가치관이 확고한 사람이 해야 한다고 믿었기 때문이다.

‘변변한 공장 하나 없는 나라에서 사업을 하려면 무엇보다 제조업을 해야 한다. 공장을 만들어 일자리 없는 이들에게 먹고살 길을 찾아주고 산업을 일으켜 국가의 재화를 늘리면 그것이 곧 애국이다. 섬유산업을 일으켜 의생활에 기여하자.’

다른 모든 산업처럼 당시 섬유산업의 수준도 참담했다. 전쟁으로 변방시설은 거의 대부분 파괴되었고, 모방 역시 월남한 기술자들이 직기 몇 대를 들여놓고 천을 짜는 수준에 머물러 있었다.

1950년 10월 25일, 마침내 일주는 김동혁 사장과 만나 지분투자를 약속했다. 구체적인 계약서도 없이 김 사장을 믿고 구두로 약속한 것이다. 김 사장은 모직 짜는 일을 전담하고, 일주 내외는 원료인 양모의 구입과 생산품 판매를 맡기로 했다. 김 사장과는 동업은 일주에게 산업, 그중에서도 섬유산업에 투신하는 결정적인 계기가 되었다. 이후 태광산업의 창립기념일을 10월 25일로 정할 만큼 이날은 일주의 일생에서 의미가 컸다. 일주 개인적으로는 청년기의 오랜 모색을 끝마치고 제조업자로 큰 걸음을 뗀 날이었다. 동업을 시작하고 몇 달 후 일주는 본격적인 산업에의 투신을 위해 9년 동안의 공무원 생활을 청산했다.

## 평생 동지

일주는 1921년 5월 9일 부친 이우식(李右植) 공과 모친 정막량(鄭莫郎) 여사 사이에서 3남 1녀 중 3남으로 태어났다. 하지만 손위 형은 어릴 때 죽고, 맏형은 중국에서 행방불명되어 일주가 집안의 장남 역할을 맡게 되었다.

일주는 어릴 때부터 의지가 강한 소년이었다. 천성적으로 지는 것을 싫어했

고 불의를 보면 그냥 지나치지 못하는데다 하고자 하는 일은 반드시 하고야 마는 근성이 있었다. 그것은 일주의 일생을 통해 드러났던 성격이기도 했다.

“잘못은 네가 한 것이다. 사과해라. 그렇지 않으면 널 용서하지 않을 것이다.”

청하공립보통학교에 다닐 때 동급생 중에 나이가 서너 살 많아서 우두머리 노릇을 하는 학생이 있었다. 어느 날 이 학생이 잘못을 하고도 사과하지 않은 채 어물쩍 지나가려 했다. 아무도 이의를 제기하지 않았지만 일주만은 예외였다. 몇 달 동안 그 아이 앞에 서서 끈질기게 사과를 요구했다. 그 아이는 일주를 피해 다니다 결국 사과했다.

일주는 또한 잔피나 요령을 부리지 않았다. 당시 아이들이 가장 싫어하는 것이 풀을 베어 퇴비를 만드는 일이었다. 많은 아이들은 빨리 일을 마치고 놀러 갈 생각으로 베어놓은 풀 속에 나무를 넣어 무게를 늘렸다. 하지만 일주는 풀이 시들어 짐의 부피가 줄어들 것을 대비해 언제나 지게에 질 양보다 더 많이 베어두었다.

보통학교를 졸업하면서 일주는 갈림길에 섰다. 일찍 철이 든 일주에게 진학은 무의미해 보였다. 제도권의 교육은 체제에 대한 순응을 의미했다. 소년 일주는 현실을 직시했다. 식민지 조국에서 능력을 펼칠 기회는 주어지지 않을 것이 분명했다. 물려받을 논밭이 있다고 해도 굶주리지 않고 살 정도에 불과했다. 결정적으로 일본의 지배를 받고 있는 반도의 조국이 너무나 좁게 느껴졌다. 더 큰 세상에 대한 동경과 호기심은 어린 일주의 마음을 요동치게 했다. 결국 일주는 3등으로 졸업해 당시 사범학교 정도는 충분히 갈 수 있었지만 진학을 포기했다.

1937년, 일주는 일본으로 갔다. 그 길은 유학이 아닌 삶에 대한 진지하고도 치열한 모색이었다. 섬나라에 불과한 일본이 어떻게 강국이 되었는지, 나라를 잃은 식민지 청년이 민족을 위해 어떤 일을 하는 게 옳은지 직접 부딪히기 위함이었다. 또 넉넉하지 못한 가계에도 도움을 주고 싶었다. 일주의 목적지는 나고야였다. 나고야는 상공업이 발전한 곳으로 당시 제일 한국인이 많이 거주하던 도시였다. 열여섯 살의 일주는 새벽 4시면 신문배달로 하루 일과를 시작해 닥치

는 대로 일을 했고 밤에는 쓰쓰이(筒井)실업학교에 다니며 공부를 했다.

일주는 일본에서 고학하는 6년 동안 운수업을 비롯해 섬유산업, 식품산업 등 산업 전반에 대한 이해를 키웠다. 실업학교의 상업과 기술 관련 수업을 통해 일주는 산업과 경제에 대해, 농경이 아닌 산업 중심의 체제에 대해 이해할 수 있었다. 일주는 물을 흡수하는 스펀지처럼 지식과 경험을 빨아들였다. 운전을 배운 것도 이때였다. 한편 한국의 미남리 집에서는 일주가 송금하는 돈으로 논을 사 살림을 키워나갔다. 일주가 일본 생활을 통해 얻은 또 하나의 자산은 언어였다. 일주는 서민이 쓰는 속된 일본어가 아니라 활자화된 표준 일본어를 능숙하게 구사했다.

일주는 태평양전쟁이 발발하자 귀국선을 타고 고향으로 돌아왔다. 이미 일본의 선진 산업을 경험한 일주의 눈에 농사가 들어올 리 없었다. 마침 그때 면사무소에서 서기를 채용한다는 공고가 붙었다. 일주가 공무원 시험에 합격하자 부모님은 아들의 결혼을 서두르기 시작했다. 필화리의 양반가인 영천 이씨와 혼맥이 닿아 1943년 가을, 일주는 이동섭(李東燮) 공의 큰딸인 이선애(李善愛)와 혼례를 올렸다. 일주의 나이 스물셋, 신부는 열여덟이었다.

세상 물정에 밝아 일찍부터 상업에 뛰어든 장인에게 큰딸은 각별한 존재였다. 수리에 능한 큰딸은 상점의 거래 장부를 깔끔하게 정리하는 등 부친의 마음을 늘 흡족하게 했다. 어린 신부가 계산에만 밝았던 것은 아니었다. 이선애 여사는 남편의 됃됨이와 그릇의 크기도 오래지 않아 알아보았다. 그녀는 시어머니를 도와 살림을 지켜가며 때를 기다렸다.

“도시로 나갑시다. 크게 될 사람은 큰 곳에 있어야 합니다.”

일주는 아내의 말대로 고향을 떠나기로 마음먹고 부산시 공무원 시험에 응시했다.

부산은 젊은 부부의 생활을 크게 바꾸어 놓았다. 상업에 눈을 뜬 아내와 산업에 뜻을 품은 일주에게 부산은 기회의 땅이었다. 일주가 공무원으로 일하는 동안 이선애 여사는 미곡상과 인견가게를 운영하며 돈을 모았다. 이렇게 차곡차곡

모은 돈은 이후 일주가 동업으로 사업에 뛰어드는 밑천이 되었다. 이선애 여사의 조력은 여기에 그치지 않았다. 일주가 사업을 전개하며 성공가도를 달리는 동안 이선애 여사는 눈에 보이지 않는 역할로 일주를 도왔다.

부유한 집안에서 넉넉하게 자란 이선애 여사는 구김살이 없고 통이 컸다. 작은 것에 연연하지 않는 성격 때문에 돈을 빌려주고도 떼이는 적이 많았지만 이선애 여사는 어려운 사정이 있으려니 하고 생각할 뿐 채근하지 않았다. 어린 나이에 장사를 했음에도 돈을 많이 모을 수 있었던 것은 바로 이런 성격이 크게 작용했기 때문이었다. 이선애 여사는 이렇게 호방한 성격으로 일주의 주변 사람들을 다독이고 격려하며 끝까지 함께 동고동락한 태광인으로 묶어냈다.

이 시기 일주의 인생을 뒤바꾼 선택은 세 가지였다. 첫 번째는 일본으로 건너간 것이었다. 이를 계기로 일주는 산업에 뜻을 품게 되었다. 두 번째는 평생을 든든한 동지로, 성실한 비서로, 믿을 수 있는 동업자로 함께한 아내 이선애 여사를 만난 것이었다. 마지막 세 번째는 앞선 두 가지의 선택을 통해 가능했다. 바로 동양실업과의 동업으로 제조업의 길에 들어선 것이었다.

### 목표를 향하여

동업을 약속한 다음 날부터 일주는 양모를 사러 국제시장 근처인 중앙동으로 향했다. 미군부대에서 흘러나오는 물자가 거래되는 국제시장은 물건을 구하려는 사람들과 일자리를 찾는 사람들로 언제나 북새통을 이루었다. 국제시장에서 한 블록 떨어진 중앙동에서는 당시 수입되던 모든 물자가 유통되었다. 일주는 실 파는 집을 찾아다니며 실을 사 모았다. 당시 시장은 곧 경제였고 국제시장과 부산진시장은 대한민국 유통의 중심이었다.

본격적으로 사업에 뛰어든 일주는 시간이 날 때마다 시장에 갔다. 그곳에서 물건을 사고파는 사람들의 모습, 유독 잘되는 가게의 특징, 도매와 소매의 차이 등을 눈여겨보았다. 이런 노력으로 일주는 얼마 지나지 않아 일대에서 선생님의

로 소문이 났다. 모르는 게 없는데다 빈틈없이 꼼꼼해서 붙은 별명이었다. 일주는 늘 조그만 수첩을 가지고 다니면서 메모를 했는데, 글씨가 반듯했고 한자를 특히 잘 썼다.

‘생산을 하기 위해서는 원료가 어떻게 유통되는지, 판매 또한 어떻게 이루어지는지 알아야 계획을 제대로 세울 수 있다. 원료 매입에서 판매까지 전체를 큰 틀 안에서 관장해야 한다.’

동양실업은 원료 구매는 일주가, 생산은 김 사장이, 판매는 이선에 여사가 책임을 지는 형태로 역할 분담이 이루어졌다. 시장의 원리를 꿰뚫어본 일주는 새로운 전략을 짰다. 생산품을 비싼 값에 팔지 않는 대신 원료를 싸게 구매함으로써 생산단가를 낮추었다. 이익을 늘리되 소비자의 부담은 줄인 것이다. 판매가 늘어나 사업이 번창하자 일주는 직접 실 수입에 나섰다. 배 한 척 물량의 실을 수입해서 필요한 부분을 제한 나머지는 시장에 내다 팔았다. 규모가 크지는 않았지만 원료 조달부터 생산, 판매까지 전체를 총괄하는 형태를 취한 것이다.

동양실업은 자금이 풍부한 일주 내외를 만나 전성기를 구가했다. 동양실업에서 생산하는 천은 홈스펀(Homespun)과 오바지였다. 홈스펀은 당시 3대 히트 상품 가운데 하나일 정도로 인기가 많았다. 공장은 동업한 지 몇 달 지나지 않아 비좁아졌다. 생산에 아무리 박차를 가해도 모직기 10대, 연사기 10대가 전부인 동양실업의 설비로는 한계가 있었다.

판매를 맡은 이선에 여사도 틈만 나면 공장으로 달려와 직기 앞에서 땀흘리는 여공들의 어깨를 다독였다. 대구나 대전, 서울에서 밤차를 타고 내려온 상인에게 약속한 천을 주기 위해 새벽같이 염색 공장에 가서 그날 물량을 챙기고 가게에 잠시 들렀다가 공장으로 나왔던 것이다. 일주 내외는 언제까지 물건을 마련해 둔다고 약속하면 밤잠을 안 자고라도 시간을 지켰다.

사업에 전념한 뒤부터 일주와 이선에 여사는 제조업을 천직으로 여겼다. 제조업자의 기본은 품질과 신용이라고 믿었다. 어떠한 일이 있어도 고객과의 약속을 지켰고, 문제가 있는 제품은 절대로 시장에 내놓지 않았다. 기계를 멈췄다가

다시 돌리면 처음 나오는 천에 기름이 약간 묻게 마련이었다. 일주는 이렇게 기름을 먹어 거칠어진 천은 아무런 미련 없이 폐기처분했다.

### 신의가 없으면 설 수 없다

동업을 할 때 가장 어려운 것은 상대방을 믿는 것이다. 동양실업 수정동공장은 생산과 시설운영은 김동혁 사장이 맡고, 일주는 자금과 판매로 역할을 분담했다. 판매 따로 생산 따로이다 보니 잡음이 생겼다. 동업한 지 일 년도 채 안 되어 귀에 거슬리는 소리가 들려오기 시작했다.

“공장에서 질 좋은 제품을 빼돌려 뒷거래를 합니다.”

“그런 소리 하지 말게. 말하기 좋아하는 사람이 하는 소리를 귀담아 들으면 안 되네!”

원료 사용량에 비해 생산량이 적다고 기술자들이 이구동성으로 말해도 일주는 듣는 듯 마는 듯 했다. 소문은 이미 시장까지 다 알 정도로 났지만 일주는 내색하지 않았다. 그 속뜻을 몰라 주변 사람들은 궁금하기 짝이 없었다. 원료의 양과 물건의 생산량을 비교해 보면 금방 알 수 있는 것이었다. 누구보다 계산이 정확한 일주가 모를 리 없을 텐데도 늘 묵묵부답이었다. 오히려 소문을 전하는 사람을 무색하게 만들었다.

“합작이란 신의로 해야지 의심을 하면 끝이 없네.”

일주는 신의가 없으면 설 수 없다(無信不立)는 신념을 가지고 있었다. 상대를 믿어야 한다고 생각하면 끝까지 믿었다. 특히 동업 관계에서 신의가 깨지면 모든 게 끝난다고 생각했다. 이런저런 말들이 계속 공장 주변에서 흘러나왔지만 동양실업은 표면적으로는 아무런 문제없이 운영되었다. 일주가 소문에 대해 한마디도 말을 하지 않은 덕분이었다. 그렇게 3년의 세월이 지났다.

동업으로 큰돈을 번 김동혁 사장은 일주에게 새로운 제안을 했다.

“다른 사업을 하려고 하는데 이번에도 같이 해보는 게 어떻겠소?”

“섬유산업이 천직인 것 같소. 가지고 있는 지분을 내가 살 테니 김 사장은 새로운 사업에 전념하시오.”

일주는 명쾌하게 대답했다. 3년 동안 공장경영에 대한 경험을 쌓았고 독자경영을 할 만한 자금도 충분했다. 마침내 도약의 때가 온 것이었다.

공장을 인수인계하는 데 필요한 절차는 김동혁 사장이 챙겼다. 50%의 지분 가격에 대해서도 일주는 일체 함구했다. 공장 사정을 누구보다 잘 알고 있는 것은 물론 아침마다 기계를 돌아본 덕분에 일주는 기술자보다 기계 상태에 대해서 더 잘 알고 있었다. 어느 기계는 언제쯤 어떤 부품을 갈아 끼워야 하는지 훤히 꿰고 있었지만 끝까지 김동혁 사장을 믿기로 했다.

“1,930만 환이 어땡소?”

땅값, 기계 값, 설비 값 등을 합한 금액이라며 김 사장이 짤막하게 메모를 하나 해서 일주에게 내밀었다. 일주는 대충 훑어보는 시늉만 하고는 시원시원하게 대답했다.

“그렇게 합시다.”

일주는 김동혁 사장이 제시한 가격에서 단돈 1환도 깎지 않았다. 비싸도 지금은 사야 하는 때라고 생각했다.

‘가격 흥정을 하는 시간에 생산을 하자.’

공장을 인수하기로 했으면 하루라도 빨리해서 독자적으로 공장을 돌리는 것이 훨씬 이익이라는 게 일주식 계산법이었다. 동업자에 대한 도리를 지켜야 한다는 소신도 값을 깎지 않은 이유 중 하나였다. 일주에게 새로운 기회를 준 것은 누가 뭐라고 해도 김동혁 사장이었다. 선택의 순간이 올 때마다 일주의 행동은 선이 굵었다. 이것저것 따지기보다 기준을 먼저 세우고, 기준에 부합하면 속전속결로 처리했다. 일주는 그다음 날 김동혁 사장이 갖고 있던 지분을 인수했다. 이로써 100평짜리 공장은 동업을 시작한 지 만 3년이 채 안 되어 고스란히 일주 내외의 것이 되었다.

“이 사장, 참 시원시원하고 사내답다.”

동양실업을 원소유자에게서 인수하는 것을 지켜본 개성 사람들은 일주의 사담됨을 높이 평가했다. 일주 내외는 수정동공장을 인수하며 돈보다 더 귀중한 인심을 얻었다. 일주는 이것을 돈보다 더 가치 있는 것으로 여겼다.

### 미리 준비하라

동양실업을 독자경영한 뒤부터 생산량이 두 배로 늘어났다. 같은 기계인데도 생산량이 배 가까이 늘어난 것은 그만큼 관리에 치밀했다는 뜻이다. 일주는 생산현장에 들어가자마자 몇 가지를 개선했다.

“미리 준비를 시키게.”

일주는 다음 날 작업할 준비를 퇴근 전에 미리 해놓고 가라고 지시했다. 퇴근할 때 작업준비를 해둔 덕분에 아침에 10분, 20분씩 낭비되는 시간이 없어졌다. 교대시간 사이의 작은 틈도 없었다. 작업을 끝낸 조와 작업을 시작할 조가 나란히 서서 준비를 완전히 끝낸 다음 재빨리 교대했다. 이러한 모습은 일주의 공장에서만 볼 수 있는 독특한 풍경이었다.

일주는 100평의 공장에서 140명이 근무할 정도로 다른 공장보다 직원을 넉넉하게 썼다. 이는 생산성을 제고하며 사업을 더욱 키워갈 수 있었던 비결이기도 했다. 일주는 절대 기계를 놀리지 않았다. 주위 사람의 표현처럼 ‘군대식’ 공장운영이라는 말은 기계를 가장 효율적으로 운영하기 위한 일주식의 해법이었다. 많은 사람이 여유 있게 일하게 하되 철저하게 준비하여 끊임없이 좋은 품질의 제품을 뽑아내는 것이었다.

미리 준비하고, 시간을 정해놓은 다음 그 안에 일을 처리하는 습관은 일주가 사업을 시작하기 전부터 몸에 밴 습관이었다. 일주에게 예정에 없던 일은 없었다. 큰 계획을 세우고, 그 안에 무수히 많은 작은 계획을 세웠다면 그다음에 남는 것은 총력을 다하는 것이었다.

동양실업을 인수한 지 반년도 채 안 되어 새로운 공장 건설의 필요성이 대두

되었다. 수정동공장은 넓고 비좁아서 추가로 기계를 들여놓을 데가 없었다. 새로운 공장을 짓는 것 외에 다른 대안은 없었다. 일주는 필요한 자금 규모를 계산했다.

일주의 준비성은 공장을 짓는 데서도 여실히 드러났다. 일주는 공장 건설에 따른 제반 준비사항을 직접 알아보러 다녔다. 공장 건설에 어느 정도 시간과 자재가 드는지 건설업자를 통해서 알아보는 것은 물론, 다른 건설현장까지 찾아다니며 일일이 눈으로 파악했다. 건설업자, 자재업자, 부산시청 관계자를 만나느라 하루 24시간이 모자랄 정도였다. 공장 건설과 관련해 잡부가 하는 일부터 시청 관리가 하는 일까지 모든 과정을 다 꿰게 되자 총력을 다해 공장 건설을 추진했다.

‘철저히 준비해서 예정에 없던 일이 생기지 않게 하자.’

일주는 일생 동안 거의 실패하지 않았다. 그것은 남다른 통찰력이 있어서이기도 하지만 준비를 통해 실패할 확률을 낮추었기 때문이기도 했다.

### 선택했다면 후회하지 말라

일주가 새로운 공장터를 물색한다는 소문이 돌자 누군가 좋은 땅이 있다며 소개했다.

“문현동에 800평짜리 땅이 있는데, 대선주조에서 내놓은 것입니다.”

소개한 사람의 말을 믿고 땅을 본 그날 바로 계약서에 도장을 찍었다. 땅의 속까지 다 볼 수도 없는 노릇이고, 다른 땅을 보러 다닐 시간도 없었다. 집에서 멀지 않다는 것에 일주는 적잖이 만족했다. 가정과 공장을 돌보느라 힘든 아내를 위해 내심 집에서 가까운 땅을 찾던 중이었다.

일주는 계약을 한 바로 그날 오후부터 기술자를 데리고 나가 새 직기를 보여주었다. 그리고 다음 날 직기 25대를 새로 주문했다. 기계에 관심이 많았던 일주는 평소 새 직기가 나오면 미리 봐두곤 했다. 기술자를 데리고 간 것은 미리

기계를 보여주기 위해서였다.

일주는 땅을 양도 받기 전에 공장을 지을 시공업자와 계약을 했다. 공장을 짓는 데 자재가 얼마나 들어가는지 내역을 뽑아주면 일주가 직접 사주는 조건이었다. 시공업자는 공장을 많이 지어본 사람이라 땅을 보자마자 문제점을 지적했다.

“땅이 너무 경사져서 한쪽이 무너지게 생겼습니다.”

알고보니 그 땅은 일주의 집에서 가깝다는 점만 빼면 공장터로서 전혀 좋은 땅이 아니었다. 워낙 지대가 높은데다 경사가 심해 공장건물을 제대로 앉힐 수가 없었다. 게다가 토질이 단단하지 못해서 기둥을 세우는 자리에는 땅이 무너지지 않게 파일을 박아야 했다.

‘여기다 지어야 할까? 다른 땅을 다시 알아봐야 할까?’

일주는 선택의 기로에 섰다.

“시간과 돈이 얼마나 더 들어가겠소?”

“파일을 박는 한 달 정도의 시간과 비용이 더 들어간다고 보시면 됩니다.”

“그렇다면 지금 당장 터 고르기부터 시작하십시오.”

일주는 일단 결정을 내리면 돌아보는 법이 없었다. 언제나 일주는 현재 처한 상황에서 가장 최선의 방법을 선택했다. 그것이야말로 일주가 문제를 푸는 방식이었다. 일주는 새로 땅을 알아보고 다시 사는 것보다 공사 일정을 앞당김으로써 파일을 박느라 늘어난 한 달을 상쇄하는 쪽을 선택했다.

일주는 등기가 넘어오기 전부터 터 고르기 작업에 돌입했다. 수백 개의 파일을 박아 기초를 다지고, 땅을 평평하게 만들어 공장을 지으려니 생각보다 많은 돈이 들어갔다. 땅을 소개해준 사람에게 은근히 부아가 났으려면 일주는 이 일에 대해 한마디 불평도 하지 않았다. 오직 공장을 빨리 지어 새로운 시대를 열겠다는 일념뿐이었다.

“장마가 오기 전에 공장을 다 지어야 하오.”

터 고르기 작업에 시간을 많이 빼앗긴 탓에 한시가 급해졌다. 새로 주문한 직기와 수정동공장 직기들을 차질 없이 설치하고 공장을 제대로 가동하려면 장마

가 시작되기 전에 공사를 끝내야 했다.

공사장을 진두지휘하는 사람은 건축업자가 아니라 일주였다. 일주는 지반이 무너지지 않게 파일을 박는 작업부터 일꾼들과 같이했다. 한쪽에서 공장을 짓는 동안, 이미 지은 다른 한쪽에서는 새로 들어온 기계들을 설치했다. 톱니바퀴가 돌아가듯 모든 공정들이 빈틈없이 맞춰 돌아갔다. 마침내 착공 5개월 만에 공사와 기계 설치가 끝났다. 오히려 다른 공장을 짓는 것보다 빨리 끝난 셈이었다.

“이 사장님 같은 분은 처음 보았습니다.”

노련한 건축업자도 일주의 일숨씨에 혀를 내둘렀다.

1954년 7월 1일 아침, 드디어 문현동공장 입구에 태광산업사(泰光産業社)라는 현판이 크게 내걸렸다. 클 태(泰) 빛 광(光) 자를 쓴 태광이라는 이름은 이선애 여사가 지었다. 태광이란 커다란 빛으로 태양 또는 우주의 중심을 뜻했다.

이제 남은 일은 수정동에서 쓰던 직기를 옮기는 일이었다. 일주는 단 하루도 공장을 놀리지 않았다. 새로 들어온 기계들이 돌아가는 동안 한쪽에서는 이사를 했다.

이사가 끝나자 마침내 태광산업사 시대가 시작되었다. 일주는 새로 도입한 25대의 직기와 수정동공장에서 옮겨온 10대를 합쳐 35대의 직기로 공장 가동을 시작했다. 수정동공장을 인수한 지 불과 1년 만에 설비가 3배로 늘어난 것이었다. 시장 상인들은 이렇게 수군거렸다.

“태광이 불처럼 일어난다!”

### 자존심을 건 오리엔탈 텍스

일주에게 품질은 곧 자존심이었다. 태광산업사 시대를 열면서 일주는 품질관리에 더욱 신경을 썼다. 일주는 생산한 복지에 조금이라도 불량일 생기면 그 자리에서 커다란 가위로 천을 잘라버렸다. ‘Manufactured by TAEKWANG’에 대한 절대적 신뢰는 이렇게 시작되었다.

“우리 눈에는 조그만 흠이라도 소비자에게는 크게 보이는 법이지. 눈속임이 제일 나쁜 짓이네.”

모른 척하고 팔아도 될 복지가 아깝게 잘려나가는 걸 보아도 공장장은 일주를 말릴 엄두조차 내지 못했다. 이선애 여사 역시 품질을 따지는 데는 일주 못지 않았다. 복지를 사간 상인이 불량품을 내밀면 두말 않고 그만큼 값을 쳐서 되돌려주었다. 그러다 보니 시장에서 태광 물건은 틀림없다는 평판이 굳어졌다. 결코 싸게 팔지 않았지만 늘 없어서 못 팔았다. 애초부터 품질로 승부한 것이다. 만들기만 하면 팔리던 시절이다 보니 적당히 넘어갈 수도 있었지만, 일주는 품질에 있어서 만큼은 타협을 몰랐다. 실을 써도 품질을 따져 값비싼 수입사를 썼으며 가장 좋은 기계를 고집했다.

1958년 9월, 일주는 코트지 실을 뽑는 물정방기 450추를 새로 설치해 코트지도 함께 짜기 시작했다. 이때부터 교복을 만드는 학생복지도 생겼다. 이미 알려진 태광의 명성에 힘입어 새로 내놓은 학생복지도 만들기가 무섭게 팔려나갔다. 사세를 확장하면서 직원도 350명을 넘어섰고, 생산량도 하루에 양복 500벌을 지을 수 있는 50필을 생산했다.

“양복지를 그냥 팔 게 아니라 이름을 한번 지어보는 게 어떻겠소.”

품질에 자신이 생긴 일주는 일반인에게 태광에서 만드는 복지라는 사실을 각인시키고 싶었다. 당시 복지는 대명모방에서 나온 복지, 태광산업에서 나온 복지, 제일모직에서 나온 복지로 구분되었다. 복지 종류라고 해봐야 동복, 하복, 춘추복 등 계절에 따라 나뉘는 정도였고 색깔을 조금씩 다르게 만들었지만 큰 차이가 없던 시절이었다.

“뭐라고 지으면 좋을까요?”

이선애 여사는 일주의 구상을 알고 있었다. 이선애 여사 역시 품질은 물론 디자인에서도 차별화된 특별한 복지를 만들고 싶어 했다.

“이걸 잘 넣을 수 있겠나?”

며칠 뒤 일주는 공장장에게 낯선 영문자를 복지에 새겨보라고 지시했다.



“방법은 알 것 같으니 한번 해보겠습니다.”

공장장은 올 풀림을 막는 제일 첫 단에 일주가 건네준 영문자를 새겨 넣었다.

“한번 보십시오.”

공장장이 보여준 복지에는 ‘오리엔탈 텍스(ORIENTAL TEX)’라는 브랜드가 선명하게 새겨져 있었다. 오리엔탈 텍스는 태광이 만든 최초의 복지 이름이다. 그 뒤부터 다른 회사도 복지에 이름을 새겨 넣기 시작했다. 하지만 복지의 대명사는 이미 오리엔탈 텍스로 굳어진 뒤였다. 이선애 여사는 디자인에도 새로운 변화를 시도했다. 밋밋하던 양장지에 특수외장연사를 이용해 무늬를 넣기 시작한 것이다. 무늬가 들어간 양장지에 대한 시장의 반응은 가히 폭발적이었다.

“이번에는 이런 무늬를 넣어보자.”

눈썰미가 좋았던 이선애 여사는 시장 흐름을 재빨리 읽어냈다. 판매책임자인 만큼 어떤 제품이 잘 팔리는지 맨 먼저 알았다. 판매총판이라 할 부산진시장 점포에는 재고가 없었다. 원래 재고가 없는 집으로 유명했지만 새롭게 이름과 디자인을 만들면서 인기를 끌게 된 제품은 전날 생산하면 이튿날 아침 7시경 문을 열기가 무섭게 다 팔려나갔다.

“돈을 더 줄 테니 물건을 좀 더 주시오.”

태광 제품에 대한 명성과 이선애 여사의 신용이 맞물리면서 태광과 거래를 트려는 상인이 더욱 늘었다. 선금을 주어도 며칠씩 기다려야 할 만큼 주문이 밀렸다.

### 상생(相生)

“태광 물건만 잡으면 부자가 된다.”

태광 복지가 좋다는 소문이 나면서 부산진시장 점포는 전국에서 찾아온 상인들로 발 디딜 틈이 없었다. 상인들은 야간열차를 타고 와서 새벽에 부산역에 내려 곧장 부산진시장으로 달려왔다. 부산진시장에서 호객행위를 하지 않는 집은

이선애 여사의 점포 외에 몇 군데 없었다. 점포에는 상인들이 설 만한 의자도, 난로도 없었다. 작은 책상 하나와 장부가 전부였다.

이선애 여사는 상인들에게 복지를 나눠줄 때 단순하지만 엄격한 기준을 적용했다. 상인의 자금력보다 사가는 복지가 많은 적든 그 사람의 말, 신용을 제일 우선시했다.

“태광 물건을 확보하려면 약속만 잘 지키면 된다.”

상인들이 경험한 태광 물건을 확보하는 방법이였다. 다른 공장에서는 통상 자금이 넉넉한 큰 상인에게만 물건을 주려 했다. 돈을 떼일 염려가 낮은데다 많은 양을 한꺼번에 구입해가기 때문에 번거롭지도 않았다. 하지만 이선애 여사는 그렇게 하지 않았다. 말한 대로 지키는 사람, 성실한 사람에게 먼저 물건을 주었다. 일주 내외가 신용을 인생의 가장 중요한 기준으로 삼은 것처럼, 사람을 판단하는 데도 이 기준을 적용했다. 다른 한편으로는 정이 많은 이선애 여사의 인간적인 면도 크게 작용했다.

“남자도 아닌 아낙네가 밤차를 타고 매주 내려오는데 인정상 물건을 안 줄 수 있겠나?”

서울에서 양복점을 한다는 어느 집은 무슨 사정인지 매번 남편이 아닌 아내가 내려왔다. 여자가 고생한다고 이선애 여사는 그곳에다 물건을 주도록 지시했다. 덕분에 그 집은 몇 년 안 가 알부자로 소문이 났다. 대전에도 태광의 양복지를 팔아 부자가 된 양복점이 여럿 있었다. 전국적으로 이런 집들이 많이 생겨났다. 이런 집들은 몇 년이 지나면서 자연스레 그 지역을 대표하는 곳이 되었다. 대리점을 본사에서 키우는 형태가 된 것이다. 상인들은 일주 내외와 한번 거래를 트면 평생을 두고 친동기간처럼 살갑게 지내는 관계가 되었다. 사람을 끌어모으고 믿게 만드는 것은 인정이었다. 힘들 때는 사정을 알아주고 의지처가 되어주기도 했다. 그러다 보니 만에 하나 부도가 나서 망하게 되더라도 일주 내외가 손해 보지 않도록 미리 알려주기도 했다.

일주와 이선애 여사는 상인들과의 관계가 서로 사는, 상생(相生)이어야 한다고

믿었다.

“나 혼자서 부자 되는 것은 아무 소용없네.”

태광 제품만 잡으면 부자가 된다는 말은, 거꾸로 보면 태광 입장에서 충분히 가격을 올릴 수 있는데도 올리지 않았다는 말이 된다. 태광 제품이 인기가 있었으므로 가격을 더 올릴 수도 있었지만 일주는 늘 적정 수준을 유지했다. 일주와 이선에 여사는 거래를 트는 상인들에게 적절한 이윤을 보장해줌으로써 유통의 하부구조를 굳건히 했다.

“돈은 버는 것이 아니라 모이는 것일세.”

일주는 주위의 많은 사람들의 주머니를 채워주다 보면 자신의 주머니도 자연스럽게 차게 되는 돈의 원리를 잘 알고 있었다. 이윤의 극대화는 자본주의의 속성이다. 하지만 일주는 눈앞의 이익만을 쫓지 않았다. 그보다는 사업의 규모를 늘리는 데 집중했다. 일주는 산업을 통해 고용을 늘리고 소비자가격을 낮춰 궁극적으로는 국가와 국민 경제에 기여하겠다는 꿈을 차근차근 실현해가고 있었다.

### 시간은 일할 수 있는 기회다

사업 초기 태광의 제반 업무는 처음부터 끝까지 일주 내외의 손을 거쳐 처리되었다. 일은 가장 잘 아는 사람이 총력을 다해서 해야 한다는 고집 때문이었다. 직원은 많았지만 이들을 관리할 사람은 공장장 말고는 없었다.

문현동공장을 지을 때 일주는 매제를 불러 도움을 요청했다. 매제인 정홍식은 일본에서 5년제 중학교를 졸업하고 경성법전(현 서울대 법대)에 13:1의 경쟁을 뚫고 합격한 수재였다. 일본으로 유학을 간 정홍식은 태평양전쟁이 확산되자 귀국했다. 그 후 경성제대(현 서울대) 영문학과를 마치고 교단에 서기도 하고, 한때는 장사를 하는 등 다양한 경험을 했다. 그래서 정홍식은 공부도 많이 했지만 세상 물정에도 밝았다.

“우리 일을 거들어주면 어떻겠나?”

일주의 제안을 흔쾌히 받아들인 정홍식은 문현동공장 책임자로 왔다. 정홍식은 공장 규모가 생각보다 큰 것에 놀랐다. 종업원이 수백 명이었고 사무실에는 전무 1명, 서무 1명, 경리 1명 그리고 급사가 1명 있었다. 이선에 여사가 직접 관리했으므로 판매직은 별도로 없었다.

공장 한쪽에 일주를 위한 사장실이 있었지만 사장실에서는 좀처럼 일주를 만날 수 없었다. 일주는 출근하여 결재를 마치면 바로 원자재를 사러 밖으로 나갔다.

“일은 알아서 하게. 지시할 사람도 가르쳐줄 사람도 없네.”

일주의 말대로 전임자가 있어 인수인계를 받을 상황도 아니었고, 그렇다고 일주의 지시를 마냥 기다릴 수만도 없었다. 잠시라도 일주를 만나려면 새벽같이 출근하는 수밖에 없었다.

“발전기를 설치하게.”

정홍식이 일주에게 처음 받은 지시는 정전에 대비해 발전기를 설치하라는 것이었다. 정전이 되어 기계가 서면, 한 시간이고 두 시간이고 킁킁한 공장에서 손을 놓고 기다리는 수밖에 없었다. 전력 사정이 불안정한 때였으므로 정전은 수시로 일어났다. 하지만 기계라고는 만져본 적이 없었던 정홍식은 발전기가 어떻게 생겼는지도 몰랐다. 정홍식은 아무것도 모르는 백지상태에서 일을 꺼쳐나갔다. 물어 물어 기계를 만져보고, 제품마다 주위의 평을 듣고, 가격을 물어 설치를 마쳤다. 하지만 일주는 이 일에 대해 가타부타 말이 없었다.

“점심 같이하세.”

출근한 지 거의 석 달 만에야 일주와 식사할 기회가 생겼다. 정홍식은 이날만큼은 회사생활에 대해서 얘기를 좀 할 수 있으려니 하고 기대에 부풀어 일주를 따라 나갔다. 일주가 데려간 곳은 시장 골목에 있는 허름한 식당이었다. 판잣집 문을 열고 들어가며 일주는 정홍식에게는 묻지도 않고 돼지국밥 두 그릇을 시켰다. 정홍식이 몇 숟가락 뜨는 등 마는 등 하는 사이 일주는 후딱 그릇을 비웠다.

“뭇 먹고 사는 사람이 얼마나 많은데 밥 먹는 데 그렇게 시간을 허비하나?”

일주는 이 한마디를 남긴 뒤 성큼성큼 밖으로 나가버렸다. 정홍식은 내심 처

남이 일은 어떤지, 어려운 점은 없는지 이런저런 얘기를 물어올 줄 알았는데 정작 일주는 공장생활에 대해서는 한마디도 하지 않았다.

정홍식뿐 아니라 이후 태광에 발을 들여놓은 사람들은 예외 없이 그렇게 일을 시작했다. 스스로 깨치고 스스로 할 일을 찾으려 하는 일주의 독특한 용인술 때문이었다. 일주는 목마른 사람이 우물을 판다고 생각했다. 스스로 알고자 하는 의지가 있어야 일을 배우지 않겠는가! 그것이 바로 일머리였다. 일주는 일머리는 본인 스스로 깨치는 것 말고는 방법이 없다고 생각했다. 그렇기 때문에 일하는 과정에서 생기는 시행착오에 대해 꾸중은 있었지만 책임추궁은 하지 않았다. 일주는 관심 없는 척하면서 일하는 사람의 의도와 과정을 하나하나 지켜보았다. 오래 지켜보며 나름대로 될성부른 떡잎과 그렇지 않은 떡잎을 구분했다. 될성부른 떡잎은 일주에게 가장 많이 야단을 맞는 사람들이었다. 일주는 그들에게 더 많은 일을 시켰다.

“빨리해 오게.”

일주는 무슨 일이든 결정을 내리고 나면 무조건 빨리하라고 지시했다. 얼마나 빠른 시간 안에 일을 처리하느냐를 통해 그 사람의 순발력과 결단력, 집중력을 보았다. 이렇게 훈련시킨 사람에게 일주는 전권을 위임했다. 일주가 강조한 속전속결은 따지고보면 위임과 결재의 단순화였다.

일주는 자신이 해야 할 일과 위임할 수 있는 일을 확실히 구분했다. 자신이 해야 하는 일은 꼼꼼하게 처리했지만 위임한 일은 절차를 따지지 않고 대부분 결과만 보고 받았다. 보고 역시 문서보다는 구두로 간략히 처리했다. 일을 맡은 사람이 책임지고 매듭을 지으라는 무언의 지시였다.

관청에 낼 서류 등 결재가 반드시 필요한 경우에도 시간을 아껴야 한다며 미리 해버리는 경우가 많았다. 어떤 때는 정홍식이 출근하기도 전에 일주가 먼저 결재한 서류가 정홍식의 책상에 올려져 있기도 했다.

“아무리 그래도 사장님 결재부터 먼저 해주시면 되겠습니까? 전무인 제가 먼저 하고 그다음에 사장님이 결재를 하십시오.”

“그런 것 따지면 일을 못하네. 민고 맡긴 일인데 뭘 따지겠나. 빨리빨리 해야지.”

일주는 단계별로 순서를 밟아가며 결재를 하다 보면 시간이 걸리므로 최대한 시간을 줄여 속전속결로 할 것을 직원들에게 주문하곤 했다. 그러다 보니 결재를 뒤로 미루거나 모아두었다가 한꺼번에 처리하는 법이 없었다. 직원들이 결재를 받기 위해 기다리는 것만큼 시간낭비가 없다고 생각했다.

그렇게 바쁘게 움직이는데도 일주의 하루 일과는 해가 뜨기 전에 시작해 밤 10시, 11시가 넘어서야 끝이었다. 하루 종일 신발을 벗을 일이 없다 보니 일주는 한겨울에도 무좀으로 고생했다. 그런데도 일주는 1970년대 초 부사장이 된 정홍식에게 정주영 회장에 비하면 자신은 잠이 많다고 자책할 정도였다.

일주에게 시간은 곧 일할 수 있는 기회였다. 시간은 기다려주는 법이 없다는 것을 일주는 알고 있었다. 일주는 피곤하다고 느껴질 때면 청소년 시절의 일본을 떠올리곤 했다. 공장의 불빛들, 기계가 돌아가는 웅장한 소리에 얼마나 감동하였던가. 그때 조국은 수탈과 가난에 신음하고 있었다. 일하고 싶어도 못하는 청년이 수두룩했다. 이제 시간만 있으면 일할 수 있었다. 일주는 이 사실을 한시도 잊지 않았다.

2부.

국가와 민족의  
무궁한 발전을  
위하여

5·16 혁명정부가 정권을 쟁취한

1961년은 여러모로 격동기였다.

일주는 희미하게 떠오르는 역사의 변화를 예감했다.

일주가 5·16 혁명정부에 거는 기대는 남달랐다.

‘앞으로 이 사회는 거대한 힘에 의해 바닥부터 변할 것이다.’





1963년 태광산업 가야공장 상량식을 앞두고 상량문을 쓰고 있는 일주의 모습. 수정동공장부터 문현동공장, 경남모방과 동업을 하던 당감동공장 그리고 가야공장까지, 당시 태광은 불이 일어나는 것처럼 사업이 번창하였다.



일주는 흥이 나면 '40계단'을 즐겨 불렀다. 40계단은 부산 중앙동에 있는 계단으로 한국전쟁 때 피난 내려온 사람들의 애환이 담긴 노래였다. 노래 속에는 지금은 고달프더라도 계단을 오르듯 하나하나 올라가다 보면 언젠가 좋은 날이 올 것이라는 희망이 담겨 있었다.



산업을 일으켜 나라를 부강하게 만들겠다는 일주의 철학은 태광을 키운 원동력이었다. 전쟁과 가난으로 희망이 없어 보였던 대한민국은 일주와 같은 기업가들 덕분에 활기를 되찾아가고 있었다. 사진은 1960년대 섬유업체 대표들과 함께 대만의 섬유공장을 방문한 모습.

## 국가와 민족의 무궁한 발전을 위하여

### 태광산업주식회사의 출발

5·16 혁명정부가 정권을 쟁취한 1961년은 여러모로 격동기였다. 일주는 희미하게 떠오르는 역사의 변화를 예감했다. 일주가 5·16 혁명정부에 거는 기대는 남달랐다.

‘앞으로 이 사회는 거대한 힘에 의해 바닥부터 변할 것이다.’

군사혁명을 주도한 박정희 소장은 국가재건최고회의를 구성하고 부패척결·경제재건 등 6개의 공약을 내걸었다. 사람들은 이들도 결국 부패하고 실패할 것이라고 예단했지만 일주는 달랐다.

‘누가 나서든 더 이상 경제 문제를 미룰 수는 없을 것이다.’

일주의 예상을 증명이라도 하듯 혁명정부는 6월 14일 부정축재처리법을 공포하는 등 부패척결에 나섰다. 뒤이어 경제재건을 계획하고 주도할 기구로 경제기획원을 설치했다. 일주는 혁명주체세력의 개혁의지를 믿어보기로 했다. 경제재건을 제1의 목표로 내세운 만큼 가내공업 수준에 머물고 있는 대한민국의 산업이 본격적으로 발전할 수 있을 것이라 기대했다.

당장은 혼란스럽기 그지없었지만 일주는 자신의 직관을 믿었다. 공장을 시작한 지도 어느덧 10년이 되어가고 있었다. 그동안 일주는 이선애 여사와 함께 시작한 작은 제직공장을 부산은 물론 전국에서도 손꼽히는 섬유회사로 키워놓았다.

“이참에 등록하자.”

일주는 정홍식 전무에게 말했다. 수정동에서 문현동으로 공장을 옮기며 걸었던 태광산업사 간판을 이제 태광산업주식회사로 바꿔 기업다운 모습을 갖추자는 말이었다.

정 전무는 조금 더 상황을 지켜보자고 말하고 싶었다. 혁명정부의 주축은 군인으로 경제와 사회문제 전문가가 아니었다. 이들을 믿고 기업을 움직이기에는 불안해 보였다. 하지만 정 전무는 일주의 판단을 따랐다. 지난 10년간 보여준 일주의 직관과 판단은 거의 틀린 적이 없었기 때문이다.

이참에 등록하자는 일주의 말은 ‘나는 평생 제조업자로 살겠다’는 선언이나 다를 바 없었다. 당시 대다수 회사가 그렇듯 태광산업사 역시 일주 내외와 처남, 매제 등이 주축이 돼 꾸려가는 가족기업 수준에 머물러 있었다. 정부가 마침 명석을 깔아주며 도약하도록 격려하는 상황이 펼쳐지고 있었다. 일주는 지금이 바로 기회라고 생각했다.

일주는 주식회사로의 전환을 계기로 모직물 제직뿐만 아니라 방적, 아크릴 등 화섬으로까지 영역을 넓힐 계획을 세우고 있었다. 직기 등을 수입하기 위해 일본을 드나들면서 일주는 도요보(東洋紡 Toyobo)사를 비롯한 일본의 내로라하는 종합섬유회사들을 견학했다. 그리고 태광도 언젠가는 그들 못지않게 키우겠다는 야심을 품었다. 단지 아직은 자신의 구상을 말할 단계가 아니라고 판단해 입 밖에 꺼내지 않았을 뿐이었다.

“회사 규모도 규모지만 주식회사가 되면 공신력도 그만큼 높아지네.”

주식회사 설립이 종합섬유회사로 가는 첫 단추라고 본 일주는 더 이상 주저할 이유가 없었다. 일주는 정관 작성 등 법인 설립에 필요한 업무를 하루빨리 마치도록 독려했다.

“정관 등을 작성하려면 모두 모여야 안 되겠나. 낮에는 좀처럼 시간을 내기가 힘드니 밤에라도 만나세.”

법인등록에 필요한 작업을 위해 일주는 경남도청 인근에 여관을 하나 잡았

다. 회사 일을 미뤄둘 수 없다 보니 한밤중 말고는 시간이 나지 않았다. 일이 끝나면 모두 여관에 모였다. 처음에는 정관이 무엇인지, 어떤 내용을 담아야 하는지조차 생소했지만 토론을 통해 점차 가닥을 잡아갔다. 꼬박 일주일 밤을 새우며 정관을 만들었다.

이렇게 만들어진 정관의 사업내용으로 모방적 및 모직물의 제조 및 가공, 인조섬유사 제조, 상기 제품의 판매, 기타 부대사업 일체 등 섬유와 관련한 항목을 빠짐없이 실었다. 기존의 생산품목은 물론 미래의 성장에 대비해 회사의 목적에 부합할 만한 사업 분야는 모두 포함했다.

정관이 완성되기 무섭게 일주는 정홍식 전무를 재촉했다. 정 전무는 관공서가 문을 여는 9시가 되길 기다렸다가 바로 준비한 서류를 제출했다.

“승인이 났습니다.”

1961년 9월 15일, 등록한 지 며칠 만에 주식회사 등록 승인이 났다. 태광산업사는 자본금 1억 원의 태광산업주식회사로 다시 태어났다. 일주가 회사를 대표해 총괄경영을 맡고 이선애 여사가 영업을 총괄했다. 5·16이 일어난 지 넉 달만의 일이었다. 다음 해 1월 일주가 예상한 것처럼 정부는 경제개발5개년계획을 집행하면서 그동안 수입에 의존해온 화학섬유공업 육성을 중점 목표로 내세웠다. 일주는 이미 만반의 준비를 끝낸 상태였다.

### 야유회가 있던 시절

일주에게는 공장이 늘 모자랐다. 서울이나 대전 등지에서 밤을 새워 내려온 상인들이 줄을 서는데도 물건이 없어서 못 주는 것이 어제오늘 일이 아니었다. 종업원을 더 뽑고 직기를 늘려도 언제나 생산이 달렸다. 상황이 이렇다 보니 직원들이 휴일도 반납한 채 일해야 하는 경우도 많았다.

종업원의 고단한 사정은 이선애 여사가 그 누구보다 잘 알고 있었다. 데리고 있던 직원은 대부분이 여직원이었다. 그들에게는 퇴근하면 또 집안일이 기다리

고 있었다. 몇 안 되는 남자 기술자도 힘들기는 마찬가지였다. 공장장을 비롯한 기술자들은 기계 옆에서 쪼그려 잘 정도로 공장에서 살다시피 했다.

한 시도 쉴 틈 없이 일을 하는 것은 일주나 이선애 여사도 마찬가지였다. 상인들과 약속을 지키기 위해 점심을 꼬박 굶으며 일할 때도 있었다. 더 많은 월급을 챙겨주고 한 식구로 동고동락(同苦同樂)한다고 생각하고 있었지만, 종업원들에게 늘 미안한 마음뿐이었다.

“날씨가 좋은 날 야유회를 가자.”

문현동공장 시절, 흥이 많은 일주가 먼저 야유회를 제안했다. 이왕이면 놀러 다니기 좋은 가을에 단풍놀이를 겸해서 가기로 결정했다. 일요일도 없이 일하는 직원들로서는 차를 대절해서 놀러 간다는 것은 상상도 할 수 없는 일이었다. 먹고살기 바쁜 시절에 관광은 부자나 누리는 사치였다. 1950, 1960년대 공장 대부분은 1년 365일 가동되었고, 휴일도 일요일도 제대로 없었다.

야유회를 간다고 하면 한 달 전부터 공장 안이 들썩거렸다. 고단한 가운데도 노랫가락이 기계음 사이사이에서 흘러나왔다. 이선애 여사는 열흘 전부터 야유회 준비에 들어갔다. 음식이 귀한 시절이라 모두 많이 먹었기 때문에 도시락 준비는 그만큼 정성과 시간이 들어갔다.

“음식에서 인정 나니 넉넉하게 준비하시게.”

일주는 늘 음식 인심이 후했다. 시루떡에만 쌀이 한 가마, 팔이 서 말 이상 들어갔고, 돼지도 큰 놈으로 두 마리씩은 잡았다. 부침개와 과일, 편육을 꼭꼭 담아 1인당 2개씩 도시락을 썼다. 이선애 여사의 지휘하에 동네 사람들과 직원 가족이 소매를 걷어붙이고 그 많은 음식을 장만했다.

야유회는 근처의 오륜대나 범기 저수지, 멀리는 경주까지 갔다. 먹는 즐거움에 노는 즐거움, 거기다 버스를 대절해서 단풍놀이를 간다는 즐거움까지 겹쳐 모두 명절보다 더 들떴다. 야유회 날에는 다들 곱게 화장을 하고 옷장에서 가장 좋은 옷을 꺼내 입고 나왔다.

흥이 가장 많은 사람은 단연 일주였다. 목청도 좋아 한번 마이크를 잡으면 농

지 않았다. 서너 곡은 기본이고 앙코르를 외치면 레퍼토리가 끝없이 흘러나왔다. 일주가 특히 잘 부르는 노래는 ‘40계단’이었다. 40계단은 부산의 중앙동에 있는 계단으로, 한국전쟁 때 피난 내려온 사람들의 애환이 담긴 노래였다. 구슬픈 노래도 일주가 부르면 흥이 살았다. 지금은 살기 고달프더라도 40계단을 올라가듯이 하나하나 올라가다 보면 언젠가 형편이 풀릴 날이 있을 것이라는 바램이 담겨 있었다. 오늘은 고되지만 내일은 지금보다 잘 살 것이라는 희망은 그 시절을 건디는 힘이였다. 빈손으로 시작해 큰 공장을 일군 일주는 직원들에게 희망의 증거였다.

‘1964년 10월 11일 야유회 기념.’

직원들은 어깨춤을 추면서 신명 나게 놀다가 좋은 풍경을 배경으로 기념사진도 찍어왔다.

다들 힘들더라도 일할 수 있고, 하루 푸짐하게 먹고 놀 수 있다는 것에 고마워했다. 봉지쌀도 없어서 쌀을 빌려 먹고, 연탄 한 장을 못 구해 냉방에서 떨던 기억이 있는 사람들은 회사가 고맙다. 종업원들은 돌아오는 차 안에서 연신 이선애 여사의 어깨를 주물러주며 고맙다는 인사를 잊지 않았다. 이선애 여사도 고맙다는 말로 화답했다. 일을 열심히 해주어서 고맙고, 일자리를 주어서 고마운 것. 이렇게 서로 고마워하는 게 당시의 인정이였다.

그러나 종업원 수가 80명에서 120명, 그러다 300명, 400명으로 늘어나자 야유회를 준비하는 게 점점 힘에 부쳤다. 무엇보다 버스를 대절하는 것이 어렵고 많은 인원을 한꺼번에 통솔하는 게 쉽지 않았다. 1965년 가을, 경주 무열왕릉으로 야유회를 갈 때는 관광버스를 구하느라 비상이 걸렸다. 400명만 타려해도 최소한 버스가 12대는 필요한데, 단풍철이다 보니 한꺼번에 그 많은 버스를 빌려주는 회사가 없었다.

“사람이 너무 많아 더 이상 못 가겠습니다.”

1965년 가을 야유회를 끝으로 문현동공장부터 시작된 전 직원 야유회는 막을 내렸다. 회사가 커지면서 이후 체육대회 등 여러 행사를 했지만 설렘과 재미가

야유회만 했으랴. 야유회는 한 시대의 낭만과 희망을 간직한 채 추억의 한 페이지로 남게 되었다.

## 5일의 약속

매달 5일은 태광의 월급날이다. 문현동공장 시절부터 사업이 잘되든 안 되든 종업원들은 5일이면 틀림없이 월급을 받았다. 창립 이래 월급을 단 하루도 미룬 적이 없었다. 그것은 일주가 사업을 시작하며 스스로에게 한 약속이였다. 회사가 어렵다는 이유로 임금을 며칠씩, 몇 달씩 체불하거나 사소한 잘못을 이유로 해고한 뒤 임금을 주지 않는 경우도 허다하던 시절이였다. 근로기준법 같은 법적 보호 장치가 없던 시절이다 보니 종업원 입장에서는 공장주의 횡포에 맞설 방법이 없었다. 하지만 일주에게는 약속이 곧 법이였다. 일주는 평생 자신의 약속을 지켰고 일주가 떠난 이후에도 유지는 이어졌다.

5·16 군사혁명 직후 한때 정부에서 모직물을 못 입게 한 적이 있었다. 모직은 수입품인 양모가 주원료인 만큼 외화를 절약하기 위해 입지 말자는 명분이였다. 군사정부는 모직으로 만드는 양복 대신 여름에는 면으로 된 셔츠 등을, 겨울에는 코르텐(Corded Velveteen)으로 된 재건복을 입도록 했다. 재건복은 허례 허식을 추방하겠다고 군정에서 상징적으로 추진한 정책이였다. 모직을 짜은 공장은 큰 혼란에 빠졌다.

‘목화로 만드는 면이나 양털로 만드는 모나 원료를 수입하기는 매한가지이고, 정부가 아무리 나서도 모직물을 안 입을 수는 없다.’

일주는 모직에 대한 수요가 사라지지 않을 거라고 판단하고 군사정부가 모직물을 입지 못하도록 한 기간에도 모직을 계속 생산했다. 일주는 시장을 보는 자신의 판단을 믿었지만, 심리적으로 압박을 전혀 받지 않을 수는 없었다. 만에 하나 자신의 결정이 틀렸을 경우 짜놓은 모직은 고스란히 재고로 남아 큰 어려움에 직면할 수 있었다. 다행히 군정의 강제조치는 오래가지 않았고, 사람들이 다



시 모직물을 찾으려는 수요가 급증했다. 정부조치만 믿고 코르텐 생산에 주력한 몇몇 회사는 부도 위기에 몰리기도 했다.

한때 일주는 모직물을 팔지 못하면서 현금 유동의 어려움을 겪기도 했지만 이에 상관없이 월급은 물론 추석과 설 보너스까지 틀림없이 지급했다. 종업원 월급을 비롯해 회사 운영자금을 비축해둔 덕분이었다. 산업장려로 우후죽순처럼 생겨난 회사 중에는 직원들에게 월급을 못 주는 곳도 많았다. 세상 돌아가는 사정을 모를 리 없는 직원들은 일주가 건넨 보너스 봉투에 가슴이 뜨거워지곤 했다.

어김없이 지켜지는 월급 덕분에 월초가 되면 태광 공장 주변 가게들은 흥청거렸다. 근처 막걸리 집에서 유일하게 외상이 가능한 사람들이 태광 직원들이었다. 매달 5일이면 월급이 꼬박꼬박 나왔으니 외상값 떼일 걱정이 없었던 것이다.

일주는 월급날이 다가오면 2, 3일 전에 은행에서 돈을 찾아와 회사금고에 넣어두었다. 직원들은 번거롭고, 불안하게 미리 돈을 찾을 필요가 있느냐고 했지만, 일주는 한마디로 일축했다.

“은행에 맡겨뒀다고 해도 당일에 찾으려면 무슨 일이 생길지 모르니 미리 준비해야 하네.”

월급날이 가까워졌을 때 사무실에 들어서면 특유의 돈 냄새가 났다. 처음에는 경리와 사무실 직원들이 일일이 돈을 세어 월급봉투에 넣었지만 직원이 300명을 넘어서면서 그렇게 하기가 힘들어졌다. 경리가 은행에서 돈을 찾아오면 열명도 넘는 공장 종업원들이 사무실에 둘러앉아 돈을 세어 월급봉투에 담은 다음 금고에 넣었다. 밤이면 직원 몇 명이 사무실에서 밤새워 금고를 지켰다. 월급을 통장으로 이체하기 시작한 1990년대까지 태광의 공장에서만 볼 수 있는 진풍경이었다.

드디어 월급날, 퇴근 무렵 작업반장은 월급봉투를 받아와 종업원들에게 나눠 주었다. 일주는 공장 내에서의 분실을 우려해 퇴근 직전에야 월급을 나눠 주도

록 했다. 공장이 2교대여서 야근조는 새벽에, 주간조는 저녁에 월급을 받았다. 훗날 3교대로 바뀐 뒤에는 하루에 3번으로 늘어났다. 두툼한 월급봉투를 받아들 때의 뿌듯함만큼 종업원들을 행복하게 해주는 것도 없었다. 그래서일까. 태광은 일주가 떠난 뒤에도 임원들에게 추석과 설날 보너스만큼은 봉투에 현금을 넣어 직접 전달하며 당시의 추억을 되새긴다.

“기분 참 좋다.”

일주는 월급을 줄 때마다 입버릇처럼 이렇게 말했다. 많은 사업주들이 없는 집에 제사 돌아오듯 월급날이 금방 온다며 불평했지만 일주는 반대였다. 월급날만큼은 호통 치는 일도 찡그리는 일도 없었다.

“월급 받아 모두 행복해하는데 그걸 보고 기분이 안 좋으면 무슨 재미로 사업 하나?”

돈 욕심 없던 일주를 사업 확장에 매진하게 만든 근본적인 에너지는 이렇게 소박하고 보편적인 행복에 있었다.

### 동업이 준 교훈

문현동공장이 귀도에 오르면서 자연스럽게 사업다각화가 필요해졌다. 방적과 염색가공 설비 구축을 더는 미룰 수 없었다. 실을 짜서 옷감을 만드는 것이 제직이라면 방적은 원료가 되는 실을 만드는 일이다. 제직은 섬유산업의 한 분야일 뿐이었다. 일본에서 종합섬유메이커를 보고 온 일주는 1950년대 말부터 방적과 염색가공 분야의 투자를 모색하고 있었다.

1961년 정초 무렵, 평소 잘 알고 지내던 경남모방 이기완 부사장이 합작을 제의해왔다. 이 부사장은 경성제대 법학부 출신으로 관계에 인맥이 넓었고 성격이 좋아 일주가 신뢰하는 사람이었다.

경남모방은 부동산 및 금융시장 실력가로 통하던 조봉구 사장이 설립한 섬유 공장으로 본사는 서울에, 공장은 부산 당감동 하천부지에 있었다. 1만 평이 넘는

부지에 건평만 2,000평으로 규모가 꽤 컸다. 설비도 소모방 4,400추로 상당한 규모였다. 당시 국내에서 가장 크다는 제일모직이 1만 추였다.

일주는 경남모방과의 합작이 사업을 다각화할 수 있는 좋은 기회라고 생각했다. 조 사장은 군에 복지를 대량 납품하는 등 사업 수완도 좋고 정계에 발도 넓었다.

“회사를 키우려면 많은 돈이 필요합니다. 경남모방 지분을 50% 사는 대신 이익금을 절반씩 나누면 어떻겠습니까?”

상견례 자리에서 조 사장은 일주에게 5대 5 동업을 제안했다. 일주에게 자금이 많다는 사실은 웬만한 사업가라면 알고 있었다.

“합작을 하려면 무엇보다 신의가 있어야 합니다. 나는 신의를 제일로 칩니다. 조 사장을 전적으로 믿겠습니다.”

협상은 순조로웠다. 경남모방은 방직과 군납 등 판매를 맡고, 태광은 제직과 염색가공을 맡기로 했다. 양모 등 원료를 태광이 사주면 경남모방에서 실을 뽑고, 그 실로 태광이 모직을 짜고 염색가공까지 하는 시스템이었다.

일주는 경남모방 지분의 절반을 4,200만 환에 매입하고도 경영 일체는 대범하게 조 사장에 맡겼다. 조 사장은 일주가 투자한 자금 중 일부로 염색설비를 짓고 굴뚝을 새로 세우는 등 대대적으로 공장을 보수했다. 업계에서는 조 사장이 신용 높고 사람 좋은 일주를 동업자로 만난 것을 부러워했다.

일주는 애초부터 경남모방은 조 사장이 경영한 만큼 조 사장에게 힘을 실어주고 그의 결정을 믿고 따르겠다는 입장이었다. 그래서 지분을 50%나 갖고 있으면서도 경영에 직접 참여하지 않았다. 전무, 공장장 등 주요 보직은 종전대로 조 사장 휘하의 경남모방 사람들이 맡았다. 태광은 매제인 정홍식을 부사장, 이기필을 업무과장으로 발령하고 100여 명의 여종업원들과 함께 보낸 게 전부였다. 태광에 관리자가 워낙 적다 보니 보낼 사람이 없기도 했지만 매사를 대범하게 처리하는 일주의 스타일 때문이기도 했다.

그런데 생산은 물론 군납 등 판매도 잘되었지만 이상하게 자금이 돌지 않았다.

“일은 태광이 다하고 돈은 조 사장이 다 챙긴다.”

주변에서 슬슬 이런 얘기가 나오기 시작했다. 일주는 동양실업과의 첫 동업 때와 마찬가지로 이번에도 가타부타 아무 말없이 지켜보기만 할 뿐이었다.

군납만 해도 대금을 받으면 제직과 염색가공 뭉은 태광으로 돌아와야 하는데 차일피일 미루는 일이 많았다. 투입원가만 따져도 방직은 30% 미만이고 나머지는 원료 구매와 제직, 염색 등 태광이 처리한 부분이었다. 하지만 수급했다는 얘기는 있어도 들어오는 돈은 없었다.

“태광 뭉을 계산해서 주시오.”

“나오면 반드시 드리리다.”

조 사장의 대답은 언제나 시원시원했다. 그러나 결국에는 일주가 납득할 수 없는 일이 벌어졌다. 군에서는 어김없이 꼬박꼬박 대금이 나왔지만 조 사장은 이런저런 사정을 대며 태광에 지불해야 할 대금을 주지 않았다는 사실이 밝혀진 것이다.

일주는 돈에 대해 실수하는 법이 없는 사람이었다. 날짜를 정하면 반드시 기한 내에 갚았다. 당겨 갚는 경우는 있어도 뒤로 늦추는 법은 없었다. 일주는 이번이 약속을 어기는 조 사장을 용납하기 어려웠다.

“조 사장이 서울에 호텔을 짓는데 현금이 달린다고 합니다. 이미 군에서는 여러 차례 결제가 되었습니다.”

이기필로부터 자초지종을 들은 일주는 그날 단호한 선택을 했다. 간부들을 데리고 경남모방 창고로 가서 원료를 모두 트럭에 실어 태광산업으로 옮긴 것이다. 당장 원료가 없어 공장이 안 돌아가는데다 일주에게 지급해야 할 돈보다 원료의 가격이 더 비쌌다. 사태가 커지자 조 사장은 사람을 보내 화해를 청했다.

“신의는 깨졌소. 믿음이 없으면 더 이상 동업은 못하오.”

일주는 동업의 원칙을 재확인했을 뿐이다. 그날 이후로 일주는 공장을 둘로 나눴다. 자산도 정확하게 반으로 나누었다. 공장의 기계도 2,200추씩 소유를 분리했다. 제직기 25대는 12대씩 나누고 나머지 1대도 반으로 분리했다. 나눌 수

없는 원료탱크나 염색시설은 당분간 같이 쓰다가 나중에 값을 쳐서 나누기로 했다. 결별 과정에서 경남모방에 있던 서울공대 섬유과 출신인 김남석, 임병하, 보전기술택임자 이원형 등이 태광산업으로 합류했다.

경남모방은 그렇게 없어졌다. 이임용 사장의 태광산업 제2공장과 조 사장의 동광기업 공장으로 쪼개졌던 것이다.

그러나 공장건물을 반으로 나누어 가동하는 것이 말처럼 쉽지만은 않았다. 서로 다른 두 회사에 소속되어 있다 보니 종업원들 간에 신경전이 잦았다. 수적으로 많은 동광기업 직원들 등쌀에 태광 직원들이 힘들어했다. 비록 반은 태광의 공장이지만, 정작 직원들은 꼭 동광의 공장에 더부살이하는 것처럼 느껴졌다.

“칸막이를 만들어라.”

이를 모를 리 없던 일주는 직원들을 위해 칸막이를 만들라고 임문식에게 지시했다. 임문식은 경남모방을 개·보수할 때 염색설비를 만들고 굴뚝을 세운 하청업자였다.

며칠 뒤 제직동, 방적동 할 것 없이 공장마다 칸막이가 만들어졌다. 칸막이는 동광기업에게는 일종의 경고였고, 태광의 종업원들에게는 ‘우리 사장님’의 존재를 알려주는 상징이었다.

그러나 동광기업 쪽의 반격도 만만치 않았다. 며칠 뒤 아침에 보니 동광기업 쪽에서 임문식을 불러놓고 다시 칸막이를 없애라고 지시하고 있었다. 임문식은 어찌해야 할 바를 몰라 했다. 이번에는 일주가 임문식을 불렀다.

“임 군, 자네가 만들었는데 왜 그걸 치우려고 하나.”

임문식은 일주의 뜻을 알아챘다. 그는 칸막이를 없애라는 동광기업 측의 지시를 무시했다. 임문식은 돈이 많고 배경이 좋다는 조사장 대신 일주를 선택한 것이다.

‘빨리 새 공장을 지어야겠다. 스스로 서야 한다!’

동업의 실패를 통해 일주는 새 공장의 필요성을 더욱 절감하게 되었다.

## 오른손과 왼손

회사가 하루가 다르게 성장하면서 믿고 일을 맡길 사람을 구하는 것이 큰일이 되었다. 이선애 여사가 판매를 총괄한 것은 물론, 경리와 비서로 안살림을 책임졌지만 혼자서는 힘에 부쳤다. 이선애 여사가 먼저 말을 꺼냈다.

“기회를 불러오는 게 어떨까요?”

이선애 여사의 집안사람들은 머리가 좋다고 소문나 있었다. 동생인 이기화만 해도 서울대 화학공학과를 졸업한 수재로 서울 영등포에 있는 동신화학공업사에 다니고 있었다. 이기화는 동신화학공업사에서 사장의 각별한 신임을 받으며 한창 비닐 만드는 기술을 배우는 중이었다.

일주는 처남이 와주기만 한다면 더 바랄 바가 없었지만 아마도 거절할 것이라고 생각했다. 아니나 다를까 매형 집에 얹혀사는 것 같아 싫다고 딱 잘라 거절했다. 그 뒤에도 몇 번이나 부탁했지만 대답은 한결같았다.

1950년대 후반 들어 사세가 빠르게 커지고는 있었으나 태광은 아직은 기반을 더 닦아야 하는 지방의 한 방직공장에 불과했다. 반면 이기화가 다니던 동신화학은 종업원 수만 2,000명에 이르는 굴지의 화학공장이었다. 실력 있고 사장의 신임이 두터워 사내 입지도 탄탄했다. 크고 좋은 회사에서 근무하던 이기화 입장에서 굳이 매형이 경영하는 방직공장으로 옮길 이유가 없었다.

반면 이선애 여사는 동생을 반드시 데리고 와야 하는 절실한 이유가 있었다. 무엇보다 식견이 밝고 머리가 좋은 사람이 필요했다. 대학을 졸업하기 전부터 여러 업체들이 채용하겠다고 나설 만큼 영민한 동생은 그런 점에서 적격이었다. 게다가 전공이 화학공학이라 기계와 화학에 모두 해박했다.

두 번째는 일주를 보완할 사람이 시급했다. 일주는 누구보다 추진력이 빨랐다. 일주가 벌이는 사업의 속도에 맞춰 차분하게 마무리해줄 사람이 필요했다. 일주를 보좌하고 속내를 털어놓을 수 있는 오른팔이 필요했다. 이선애 여사로서는 동생의 고집을 어떻게 해서든 꺾어놓아야만 했다.

“남이 돈을 벌게 해주는 게 좋으냐, 누나가 돈을 벌게 해주는 게 좋으냐?”

결심을 굳힌 이선에 여사는 영등포에 있는 동신화학으로 찾아가 담판을 벌였다. 이번에도 거절하면 아예 남매간의 연을 끊겠다는 누나의 단호함에도, 누나를 도우라는 아버지의 청에 못 이겨 2년 만에 어려운 결심을 했다. 마침내 이기화는 1959년 1월 1일, 태광 사람이 되었다.

일주는 처남에게 상무 직함을 주며 경리와 물자를 담당하는 관리업무를 맡겼다. 일주는 처남이 오면 모든 업무를 총괄하도록 할 생각이었다. 처남은 부드러운 성격이었지만 일에 있어서는 치밀하고 정확했다. 일주는 이제 일의 큰 방향만 제시하면 충분했다. 처남이 여러 가능성을 검토한 뒤 만반의 준비를 해놓았다.

“원료를 직접 수입할 생각이니 자넨 서울로 올라가게.”

일주는 생산과 영업부문에서 각각 2년씩 일을 맡겨본 뒤 1963년 서울사무소 문을 열면서 이기화를 그곳으로 가도록 했다.

서울사무소의 가장 큰 업무는 원료의 확보였고 그다음은 시설재 도입이었다. 당시 양모는 주로 호주에서, 아크릴은 일본에서 수입하고 있었다. 그러나 초기에는 신용장을 통한 정상적인 수입보다 외국 원조물자를 확보하는 식으로 해외 원료를 조달하는 경우가 많았다. 해외 종교단체들이 국내 원조용으로 현금 대신 현물로 들여오는 것을 사거나 원조자금으로 운용하는 정부의 달러를 일정 정도 배정 받아 수입하는 식이었다. 서울사무소 업무는 여기에 집중될 수밖에 없었다.

달러나 현물을 구하려는 경쟁은 치열했다. 그 과정에 브로커까지 들러붙어 선금을 받아 종적을 감춰버리는 일도 빈발했다.

‘참 신기하지. 한 건도 사고가 없네.’

처남은 나이가 어린데도 일을 맡은 이후로 단 한 번도 돈을 떼이거나 사기를 당하지 않았다. 브로커들의 수법이 워낙 교묘해 일주조차 사기를 당한 적이 한 번 있었다. 한동안 처남을 지켜보던 일주는 이기화를 처남이 아닌 태광의 상무로 인정했다.

서울사무소에는 이기완 부사장이 있었지만 실질적인 업무는 입사 4년 차인 이기화 상무를 중심으로 처리됐다. 서울사무소는 처음에는 영업을 하지 않고 양

모 등 수입 원료를 확보하는 무역 업무를 주로 수행했다. 그러다 아크릴공장을 짓기 위해 1963년에 설립한 동양합섬이 2년 뒤 본사를 소공동 서울사무소와 합치고, 아크릴 생산을 본격화하면서 업무가 크게 늘었다. 서울사무소는 이기화 상무가 근무를 시작할 당시만 해도 이 상무를 포함해 고작 3명에 불과했으나 1965년이 되자 20명이 넘어서었다. 마침 1965년부터 아크릴 스웨터 수출을 시작하면서 서울사무소는 원료 수입에 이어 수출 업무도 맡게 됐다.

서울에서 이뤄지는 이 모든 일을 이기화 상무는 차질 없이 수행했다. 덕분에 일주는 부산 본사에서 걱정 없이 회사를 꾸려갈 수 있었다. 두 사람의 협력은 엄청난 시너지 효과를 내기 시작했다.

### 일본인이 만난 특별한 한국 사람

일주가 일본에서 직기 등 기계를 도입하는 방식은 독특했다. 통상 견적을 받은 후 가격을 협상하면 서로 수정한 견적서를 다시 내고 본사에 진행 상황을 보고한 뒤 최종 승인을 받는 등 절차나 문서가 복잡했다. 하지만 일주는 서로 금액을 합의하면 견적서의 합계 금액에 줄을 그은 뒤 수정한 액수를 그대로 써넣고 사인을 하는 것으로 끝이었다. 계약할 때도 평소의 호방한 성품대로 통이 크고 시원시원했다.

하지만 초창기 일본의 거래처들은 절차를 과감히 생략해버리는 일주의 계약 방식에 적응하지 못했다. 현장에서 펜으로 쓱쓱 금액을 지운 뒤 새로 쓴 견적서만 믿고 계약을 추진하는 것이 당최 미덥지 않았다.

그러나 일주가 사인한 오더는 한 번도 어긋나는 적이 없었다. 일주가 지급하기로 한 돈만 해도 정해진 날보다 더 빨리 들어올지언정 늦는 경우는 없었다. 일주는 대금을 지급할 때는 일부러 계약서에 적힌 지급일 전에 송금하도록 했다. 당일에 맞추다 보면 실수를 하거나 만에 하나 불가항력적인 일이 생길 수 있는 만큼 하루라도 빨리 보내게 한 것이다. 어떤 경우든 약속을 한 이상 지켜야 하고

뒤늦게 이러쿵저러쿵하며 변명하는 것은 용납하지 않았다.

일주가 계약을 할 때 번거로운 절차를 생략하고 속전속결로 처리한 이유는 복잡한 형식을 싫어해서가 아니었다. 기계 값을 놓고 실랑이를 벌일 시간에 하루라도 빨리 기계를 들여와 가동하면 더 많은 이익을 낼 수 있다고 생각했다. 당시 한국 회사들과 거래하면서 약속이 잘 지켜지지 않는 경우를 종종 보아온 일본 거래처들은 처음에 일주의 이런 태도를 매우 의아하게 생각했다. 하지만 한 두 번 거래를 해본 뒤에는 일주를 신임하지 않을 수 없었다.

“이임용 사장은 말이 곧 신용이다.”

언제부터인가 일본 거래처들 사이에서 이 말이 통용되기 시작했다. 더 이상 일주가 견적서를 그 자리에서 고쳐도 아무도 이의를 제기하지 않았다. 한번은 이런 일도 있었다.

일주는 1965년 2월, 아다카상교(安宅産業)를 통해 울산에 세울 아크릴공장에 필요한 380만 달러 규모의 기계 설비를 수입했다. 당시 아다카상교 한국책임자는 일주의 됴됨이를 보고 깊이 신뢰하게 됐다. 이런 믿음을 바탕으로 아다카상교 한국책임자는 태광에 20만 달러 규모의 아크릴을 은행의 지급보증 없이 D/A 거래로 수입할 수 있도록 알선해주었다. D/A는 신용으로 하는 일종의 외상거래로 당시 20만 달러라면 매우 큰 규모였다. 한국책임자는 대금을 단계적으로 몇 년에 걸쳐 상환하겠다는 일주의 말을 믿고 개인 어음조차 받지 않았다. 국내의 다른 회사라면 어렵도 없는 일이었다. 아다카상교의 책임자는 순전히 일주를 믿고 거래를 성사시켜준 것이었다. 이 계약을 두고 아다카상교 본사에서 큰 소동이 벌어졌다. 일본에서 볼 때 당시 태광산업은 신용거래를 할 만한 요건을 갖추지 못한 기업이었다. 본사에서 거래 경위는 물론 태광의 신용조사까지 했다.

“나를 믿고 기다리는 사람들인데 빨리 보내주게.”

이후 일주는 본사의 우려를 씻고 20만 달러를 예정대로 갚았다. 이 일로 일주와 아다카상교의 신뢰가 더 깊어졌다. 신뢰를 바탕으로 아다카상교는 태광의 복

지를 해외에 수출하며 돈독한 관계를 지속해갔다.

1967년 아다카상교의 한국책임자 오단이 미국에 10만 달러 규모로 태광의 복지 수출을 주선했던 적이 있었다. 그런데 이 중 2만 5,000달러나 클레임이 걸리고 말았다. 수출계약에 따르면 제품은 태광이 생산했지만 규격과 품질검사 책임은 아다카상교에 있었다. 미국 측이 클레임을 건 데에도 다소 억지가 있었다. 막상 수입하고 보니 현지의 복지 가격이 크게 떨어져 수입상이 손해를 보게 되자 이것저것 트집을 잡은 것이었다.

“계약서에 아다카상교가 책임을 진다고 돼 있지만 야박하게 그렇게 해서 안 되지. 손해를 보더라도 우리가 내도록 하게.”

일주는 자신과 거래를 담당해온 오단과 아다카상교 실무진이 곤경에 처한 것을 못 본 척 지나칠 수 없었다. 결국 2만 5,000달러라는 큰돈을 태광에서 지불했다. 이 일로 오단 등 당사자들은 물론 아다카상교 본사 사람들도 일주를 다시 보게 됐다.

‘남에게 손해를 끼치지 않고, 의리를 지키는 사람이다. 그러면 평생 믿어도 된다.’

많은 사람들이 의리를 말하지만 위급한 상황에서도 그것을 실천하는 사람은 드물다. 그 흔치 않은 사람이 일주였다. 오단과 일주의 우정은 이후 평생 동안 지속됐다. 오단은 1996년 일주의 영결식에 참석해 진심 어린 경의와 감사를 표했다.

### 태광의 사람으로 키운다

사업 초기부터 가장 힘든 일 중 하나는 숙련된 인력의 안정적 확보였다. 사세가 커지는 속도에 맞춰 새로운 직원을 충원해야 했다. 알음알음으로 사람을 구하는 데는 한계가 있었다.

“전 국민이 다 보는 신문에다 광고를 내게.”

당시만 해도 사원모집 공고를 일간지에 내는 공장은 없었다. 제품광고도 해본 일 없는 태광으로서는 획기적인 발상이었다. 1965년, 마침내 태광산업 이름으로 '같이 일할 건설한 기술자를 모집합니다' 라는 4단짜리 신문광고가 나왔다. 여러 공장에 있는 기술자들이 술렁거렸고, 특히 내부적으로 몸살을 앓고 있던 H모방은 파장이 더욱 컸다.

H모방은 개성 사람들이 와서 일군 사업체로 여러 명의 사장이 공동경영을 하다 보니 잡음이 끊이지 않았다. 숙련공들에게는 월급을 더 주어야 하는데도 그러지 못하고 있었다. 오히려 돈을 많이 주는 숙련공들 때문에 힘들다는 말을 해서 그들을 서운하게 만들었다.

“태광에서 공장을 늘리면서 대우를 더 해준다더라.”

이러한 소문이 퍼지자 H모방에서만 5년 이상 된 숙련공 십여 명이 모두 태광으로 옮겨왔다. 일주는 이들을 잘 대접했다. 품질제일주의를 지향하는 일주로서는 그 목표를 위해서라도 숙련자들이 필요했다. 눈썰미가 매우 이선에 여사도 미숙련자가 짠 천과 숙련자의 것을 단번에 알아보았다. 태광은 숙련공들이 만족하며 오래 일할 수 있도록 후하게 대접했다.

“태광에서 전국의 기술자들을 다 데려간다.”

공장뿐 아니라 서울의 시장에서도 금세 소문이 돌았다. 태광의 품질은 눈에 띄게 향상되었고 상인들의 선호도도 더 높아졌다.

일손이 모자라기는 사무실도 마찬가지였다. 특히 기계와 원자재를 통관해야 하는 세관일이 밀리기 시작했다. 일주는 대학을 돌면서 추천을 부탁했다. 우수한 인적자원을 확보하기 위해 연고 채용의 틀에서 벗어나 공채로 전환한 것이다. 인력 확보에서도 일주는 경쟁기업보다 한 발 앞서나가는 선진적인 면모를 보였다. 이 무렵 강석명, 유석기, 최운형 등이 입사한 데 이어 허의웅 그리고 동양합섬 1기의 강홍섭 등이 잇따라 입사해 태광의 공채시대를 열었다.

“일머리가 있고 무엇보다 부지런해야 하네.”

일주는 늘 그랬듯이 직원들에게 일을 가르치기보다는 스스로 일머리를 깨치

도록 했다. 하지만 조회시간이나 사석에서는 곧잘 옛날얘기를 빗대어 살아가는데 필요한 교훈을 일러주곤 했다. 나무꾼 얘기는 그중 대표적인 예다.

“시골의 나무장사가 5일장에 나무를 팔러 가는데 어떤 사람은 장이 서면 그저 나무만 팔고 돌아오고, 다른 사람은 나무를 다 팔아도 고무신 한 켤레에 얼마 하는지 고추는 한 근에 얼마 하는지 저번 장보다 올랐는지 내렸는지 알아보고 오네. 아무 생각 없이 나무만 팔고 오는 사람은 평생 나무장사만 하게 되어 있고 이것저것 세상 돌아가는 것을 연구하는 사람은 3년은 나무장사를 해도 그 뒤에는 더 나은 사람이 되어 있거든.”

변화에 민감해야 세상에 뒤처지지 않고 성공할 수 있다는 말인데, 일주는 이런 식으로 주변의 쉬운 예를 들어 자신의 가치관과 철학을 전하곤 했다. 일주의 독특한 대화법은 이것만이 아니었다. 바쁘게 오가다 만나는 직원에게 일주는 거두절미하고 이렇게 묻곤 했다.

“자네 그것 했나?”

일면 무심해 보이는 일주였지만 누가 어떤 일을 하고 있는지 훤히 꿰고 있었다. 평소 자신의 일을 세심하게 챙기지 않으면 일주의 질문에 당황하기 일쑤였다.

일주는 업무능력이 뛰어난 사람, 부지런한 사람이라도 독불장군은 신임하지 않았다. 일주가 강조한 것은 인화였다. 업무 역시 운동경기와 마찬가지로, 각자가 아무리 잘나도 그 힘이 뿔뿔이 흩어진다면 아무 소용이 없다고 믿었다.

“회사가 돌아가는 것을 잘 보고 배우게. 무엇보다 중요한 것은 인화일세. 혼자서 걸돌다가는 다른 사람들이 무슨 일을 하고 있는지도 모르게 되고, 그런 사원이 많아지면 회사도 엉망이 되네.”

이렇게 일주의 대화법과 용인술로 단련된 사람들은 요직에 배치되어 태광의 성장을 이끌었다. 유석기, 강석명, 최운형 등은 일주의 까다로운 조건을 충족시킨 인재들이었다. 이들은 일주의 뜻을 누구보다 잘 헤아렸고, 일주는 이들을 군(君)이라 부르며 아들처럼 대했다.

### 한번 믿으면 의심하지 않는다

1960년대 들어 태광 제품에 대한 수요가 크게 증가하면서 문현동공장의 생산 만으로는 도저히 감당할 수 없게 되었다. 한 지붕 두 가족인 경남모방의 기형적인 동거 체제를 정리할 필요성도 제기되었다. 일주는 비탈에 세운 문현동공장을 옮기려고 계획했다.

1962년 가을, 부산 가야동에 5,317평의 땅을 마련하고 일본에 4,800추 규모의 소모방 기계를 발주한 다음 일주는 공장 건설을 시작했다. 일주는 이번에도 문현동공장을 지었던 박 아무개라는 건축업자를 불렀다.

“자재는 내가 대고 자네는 일꾼들을 데려와서 일을 하게.”

일주는 공사대금을 절약하기 위해 문현동공장을 지을 때와 마찬가지로 건축업자에게 자재를 사주는 조건으로 공사를 시작했다. 새로 짓는 공장은 두 개의 동으로 이루어져 있었다. 평지에 짓는 공장이어서 한 달도 채 안 되어 앞 동이 기초가 마무리되었다. 기둥도 한두 개 올라가자 공장의 형태가 드러나기 시작했다.

“박 사장 어디 갔나?”

어느 날 아침, 일주는 아무리 기다려도 그가 나타나지 않자 화가 머리끝까지 났다. 박 사장은 일주가 없는 틈을 타서 살짝 왔다가 연장 등을 챙겨 가서는 다시는 현장에 나타나지 않았다. 공사는 당장 중단되고 말았다.

“박 사장이 대한스편지 공장 공사를 하나봅니다.”

그곳은 자재까지 직접 사서 하는 조건이다보니 인건비만 받는 태광보다 조건이 좋았다.

“우리가 클지 대한스편지가 클지 모르지만 그는 잘못했다.”

일주는 당장 그와 해약했다. 일주는 의리를 지키는 사람을 최고로 쳤다. 한두 번 믿음이 쌓이면 그 사람에게 정을 주고 웬만한 허물쯤은 감싸주었다. 하지만 일주가 완전히 내 사람이라고 믿기까지는 관문이 있었다. 박 사장은 이 관문을 통과하지 못했다.

“임문식을 부르게!”

일주는 경남모방의 각종 공사를 할 때 하도급으로 일을 맡아하던 임문식을 찾았다. 임문식은 경남모방 건물을 보수할 때 서울의 종합건설회사의 하도급업자로 있으면서 일주와 안면을 트게 되었다. 당시 중요한 건 건설회사에서 하고 잔손이 가는 일은 임문식이 맡아서 했다. 하지만 일주는 경남모방이 태광과 동광기업으로 나뉘면서 미묘한 신경전을 벌일 당시 임문식이 자신의 편에 섰던 것을 기억했다.

‘과연 경험도 없는 임문식이 제대로 해낼 수 있을까?’

사람들은 의구심을 품었다. 그때 임문식은 겨우 서른을 넘긴 나이로 큰 공사를 책임진 경험이 없었다. 하지만 일주는 자신이 주도하겠다는 각오로 임문식에게 일을 맡겼다.

“임 군, 당장 내일 아침부터 일에 착수하게. 계약을 할 때는 자네보다 나이가 많은 집안 어른을 한 분 모시고 오고.”

일주가 요구하는 대로 임문식은 집안 어른을 모시고 와서 계약을 했다. 2,000평이 넘는 가야공장은 갓 서른을 넘긴 임문식이 맡았다. 그리고 다음 날부터 공사가 재개되었다. 일주는 출근길에 꼭 현장에 들렀다. 임문식이 공사의 규모에 적응할 때까지 곁에서 그의 뒤를 봐주었던 것이다.

“물이 나옵니다. 큰일 났습니다.”

임문식이 공사를 맡은 지 얼마 되지 않아 사고가 터졌다. 공기를 맞추기 위해서는 야간공사까지 감행해야 할 판인데 사무실을 짓기 위해 기초를 파놓은 곳에서 물이 나오기 시작한 것이다.

“다들 양동이를 들고 와라.”

일주는 양동이를 들고 일렬로 줄을 서게 했다. 200~300미터씩 늘어서 마치 소방훈련을 하듯 물을 가득 채운 양동이를 뒷사람에게 전달했다. 전기펌프 같은 기계가 없다 보니 물을 빼내는 일을 직접 사람이 해야 했다. 물 빼는 작업으로 소비한 한 달의 시간을 만회하기 위해 일주와 임문식은 불철주야로 공사에 매달렸다.

“임문식이 그 사람 참 여물다.”

일을 할수록 임문식은 일주를 흡족하게 했다. 자재구입은 일주가 했지만 관리하는 임문식에게 모두 맡겼다. 자재관리를 얼마나 꼼꼼히 잘했는지 애초에 세운 예산보다 오히려 돈이 덜 들어갔다. 공사현장은 떨어진 못 하나 없이 깨끗했다. 무엇이든 자기 물건처럼 아끼는 것 하나만 보더라도 임문식은 책임감이 강한 사람이라는 것을 짐작할 수 있었다. 한 달에 한 번씩 인건비를 맞춰보면 처음에 임문식이 계산한 것과 한 치의 오차가 없었다.

“임 군 언제 왔는가?”

임문식은 현장 부근에 숙소를 마련하고 항상 일주보다 먼저 출근했다. 일주가 새벽마다 나와 보면 임문식이 먼저 나와서 일을 준비하고 있었다. 임문식은 성격이 불같아서 대충대충 일하거나 느릿느릿 움직이는 것을 그냥 넘기지 못했다. 현장에서는 하루 종일 호루라기 소리와 임문식의 고함소리가 끊이지 않았다.

돼지 3마리를 잡아서 가야동공장의 기계 상량식을 할 때 일주와 임문식의 감회는 남달랐다. 이제 들은 한 배를 탔다.

“먹장어나 먹으러 가세.”

일주는 어느 날 임문식을 불러 가야공장 뒤쪽 철길을 따라 늘어선 먹장어집으로 데리고 갔다.

“임 군 다음부터 계속해서 태광 일을 하게. 좀 있다 공장을 또 하나 지을걸세.”

그때까지만 해도 임문식은 일주의 성향을 제대로 알지 못했다. 시종여일(始終如一). 일주는 구두방, 이발소, 양복점 등도 한번 인연을 맺으면 늘 같은 곳을 이용했다. 일주가 그룹회장이 된 이후에도 한결같았다. 일주는 이후 새 공장을 지을 때마다 임문식에게 맡겼다. 1969년 건축법이 개정돼 개인이 300평 이상의 건물을 지을 수 없게 되자 회사(동신개발(주))를 설립할 수 있도록 자금을 지원해준 이 역시 일주였다.

‘한번 믿으면 의심하지 않는다.’

일주는 임문식과 마지막 순간까지 같이했다. 임문식은 마지막으로 일주의 묘

역을 굶은 눈물을 삼키며 만들었다.

### 흐르는 물에는 기득권이 없다

섬유공장을 지으려면 공업용수 확보가 무엇보다 중요했다. 특히 문현동 시절과는 달리 새로 짓는 공장에는 염색시설을 추가할 계획이었기 때문에 물 확보는 사활이 걸린 문제였다. 일주가 다른 데보다 훨씬 비싼데도 가야공장 부지를 산 것은 용수가 풍부한 개울이 옆에 있기 때문이었다. 일주는 가야산 계곡에서 흘러오는 물을 보며 기대에 부풀었다.

‘이제 비로소 염색공장을 지을 수 있겠구나.’

염색설비를 갖추는 것은 일주의 오랜 숙원사업이었다. 문현동공장에는 염색설비가 없다 보니 매번 임가공형식으로 위탁해야 했다. 이후 합작한 경남모방에 염색공장이 있어 이용하기도 했지만 독립적으로 자체 공장을 갖고 싶었다.

일본에서 들여온 소모방 4,800추를 포함해 7,000추 규모의 가야공장이 완비되고 특히 염색가공 시설이 가동되자 일주는 누구보다 기뻐했다. 염색공정을 자체적으로 하는 만큼 제품의 질도 훨씬 높일 수 있었다. 가야공장에서 염색한 제품에 대한 시장의 반응도 좋았다. 매사가 순탄하게 진행되는 듯했다.

“우리 공장에 쓸 물이 모자라오. 이게 다 태광 때문이오.”

어느 날 같은 계곡 물을 끌어다 쓰던 인근의 부산방직에서 항의를 해왔다. 부산방직은 일제시대부터 대마공장을 운영하며 이 물을 써왔는데 태광의 공장이 들어서면서 물 사정이 나빠졌다고 주장했다.

직원들은 물에 무슨 주인이 있느냐며 대꾸할 필요도 없다고 했으나, 일주는 지하수를 과도하게 지시했다. 지하수와 계곡 물을 함께 쓰도록 한 것이다. 수맥을 불 줄 아는 사람을 데리고 다니며 공장 주변을 여기저기 시추했다. 그러나 아무리 노력해도 부산방직과의 불편한 관계는 해소되지 않았다.

“부산방직이 법원에 소송을 냈습니다.”



부산방직이 계곡 물을 먼저 쓰기 시작한 이상 기득권이 있다며 소송을 제기한 것이다. 태광이나 일주나 소송에 휘말리긴 처음이었다.

“이런 억지가 어디 있느냐. 남에게 한 번도 손해를 끼친 적이 없었는데 이게 무슨 일이나.”

상대가 소송을 냈다는 것은 공장 가동을 중단하게 만들려는 의도와 다를 바 없었다. 만에 하나 패소할 경우 염색공장이 어려워지는 등 가야공장이 큰 타격을 받을 수밖에 없었다. 소송이 진행되는 동안 일주의 마음고생은 이루 말할 수가 없었다. 공장 주변에 생긴 수많은 시추의 흔적은 일주가 물 문제를 풀기 위해 얼마나 노력했는지 짐작할 수 있게 했다. 이기든 지든 결과는 나중에 생각한다 하더라도 소송을 한다는 것 자체가 힘든 일이었다.

1심에서 법원은 태광의 손을 들어주었다. 부산방직은 항소했고 2심에서는 태광이 패소했다. 태광의 상고로 결국 대법원까지 올라갔다. 이렇게 재판은 1년 넘게 계속되었다.

“흐르는 물에는 기득권이 없다.”

대법원은 지루하게 끌어온 물싸움에 명쾌한 판정을 내려주었다. 일주로서는 이제 한시름 놓게 되었다. 물싸움은 끝이 났지만, 일주는 송사를 치르며 많은 것을 생각하게 됐다.

‘하나를 해도 쉽게 되는 것이 없구나.’

문현동공장이 터 때문에 고생을 했다면 평지에 자리를 잡은 가야동공장은 물 때문에 애를 먹었다. 수정동, 문현동, 당감동의 경남모방, 가야동 하나하나 꼽아 보니 사연 없는 공장이 없었던 것이다.

3부.

# 크게 생각하라

아크릴은 일주에게 꿈의 섬유였다.

아크릴은 양모 못지않게 질기고,

늘어나거나 줄어들지도 않았다.

게다가 염색성도 좋고, 세탁도 쉽고,

곰팡이나 해충의 피해도 적었다.

서민이 입기에는 모직보다 훨씬 장점이 많았다.

일주는 아크릴사업 진출을 위해 때를 기다렸다.

마침내 1961년, 경제개발5개년계획이 발표되자

일주는 움직이기 시작했다.





울산공단의 중화학 단지는 대한민국의 눈부신 경제성장을 이끌어온 전초기지였다. 한국비료와 함께 울산공단을 상징하던 태광의 동양합섬 울산공장은 1967년 4월 20일 역사적인 준공식을 거행하였다.



국내 대부분의 섬유공장이 일본제 기계를 쓰고 있을 때 일주는 생산성이 높은 이탈리아의 기계를 들여왔다. 소모품의 보충이나 물류비용을 고려할 때 모험에 가까운 결정이었다. 하지만 일주는 미래에 투자했다. 사진은 유럽을 순방 중인 일주의 모습

## 크게 생각하라

### 옥석을 가려야 하는 이유

아크릴은 일주에게 꿈의 섬유였다. 아크릴은 양모 못지않게 질기고, 늘어나거나 줄어들지도 않았다. 게다가 염색성도 좋고, 세탁도 쉽고, 곰팡이나 해충의 피해도 적었다. 서민이 입기에는 모직보다 훨씬 장점이 많았다. 일주는 아크릴 사업 진출을 위해 때를 기다렸다. 마침내 1961년, 경제개발5개년계획이 발표되자 일주는 움직이기 시작했다.

“아크릴 사업계획서를 만들게.”

이기화 상무를 필두로 한 서울사무소는 당장 사업계획서를 작성해 일주에게 보고했다. 사업을 구상할 때 일주는 언제나 두 가지를 중점적으로 고려했다. 수입대체효과와 국내 수요가 바로 그것이었다. 수입대체효과가 얼마인지를 고려하여 사업의 타당성을 결정하고, 국내 수요를 가늠해 사업의 규모를 결정했다. 일주는 정부의 의지와 막대한 수입대체효과 그리고 사업의 비전을 보며 아크릴 사업의 규모를 최대한 늘려 잡았다.

일주는 우선 아크릴 기술계약을 위해 무작정 일본으로 떠났다. 사전에 접촉한 회사는 없었다. 기술 이전비나 사업 파트너는 현지에서 직접 부딪치며 알아볼 심산이었다. 일본의 도요보사가 대주주인 엑스란공업주식회사가 아크릴의 원천기술을 갖고 있는 미국의 ACC(American Cyanamid Co.)사로부터 기술

을 도입해 엑스란(Exlan)을 생산하고 있었다. 일주는 우선 도요보사를 찾아갔다.

“엑스란의 기술과 설비를 사고 싶소.”

“태광 측 조건을 검토해볼 시간을 주십시오.”

도요보사는 완곡하게 거부의를 밝혔다. 그들로서는 태광에 대한 검증이 필요했는지도 몰랐다. 그때 도요보사에 있던 핵심 기술진이 나가서 설립한 아사히가세이(旭化成)공업회사에서 기술을 전수해주겠다는 연락을 해왔다.

도요보사는 엑스란을, 아사히가세이사는 캐시밀론(Cashmilon)을 생산하고 있었다. 둘 다 아크릴 파이버로 한국에서는 아크릴이라는 말 대신 통상 두 회사의 상표 이름인 엑스란과 캐시밀론으로 통용해서 썼다. 일주는 고민했다. 품질은 단연 엑스란이 뛰어났기 때문이다.

‘기다릴 것인가? 부족하더라도 당장 시작할 것인가?’

일주는 조금한 마음이 들었다. 정부에서 지원을 발표하면 많은 기업들이 화섬분야에 뛰어들 것이 불을 보듯 뻔했다. 부족하더라도 먼저 기술을 확보하는 것이 더 유리하다고 판단했다. 그리고 기술을 이전해준다고 해도 100% 해줄 리는 만무했다. 어떤 기술이든 스스로 노력해서 자신의 것으로 만들어야 한다면 기술 이전에 적극적인 아사히가세이사로 결정해 최선을 다하자고 생각했다. 일주는 아사히가세이사와 만나 계약을 체결하고 한국으로 돌아왔다. 하지만 뜻밖의 반대에 부딪혔다.

“시작이 중요합니다. 엑스란은 1등 기술인데 캐시밀론은 2등 기술입니다. 저는 2등은 싫습니다.”

이산에 여사는 2등 기술로는 아무리 빨리 시작해도 시장을 선점하기 어렵다며 반대했다. 자신의 선택을 묵묵히 지지해오던 아내의 반대에 일주는 내심 놀랐다. 그리고 다시 한 번 깊이 생각했다. 쉬운 선택은 누구나 할 수 있지만, 후회 없는 선택을 하는 것은 어렵다. 어려운 선택일수록 성공할 가능성이 높다.

‘마지막까지 시도해보지 않은 게 잘못이다. 포기하는 것은 최선을 다한 다음

에 해도 늦지 않다.’

일주는 이렇게 생각하고 마음을 고쳐먹었다.

‘실패한 것을 인정하는 것도 용기다. 다시 시작하자.’

이번에 일주는 한국에 있는 엑스란 총판을 찾아갔다. 그간의 상황을 설명하고 반드시 엑스란을 계약하고 싶다고 했다. 한국총판 책임자를 끈기 있게 설득하고, 기다린 보람이 있었다. 한 달 만에 도요보사에서 만나자는 제의가 온 것이다.

일주는 다시 일본행 비행기에 몸을 실었다. 그리고 도요보 사장을 만나 엑스란의 한국 독점 사업권을 따냈다. 한국에서 태광 외에는 엑스란을 생산할 수 없게 된 것이다. 이로써 일주는 꿈의 섬유인 엑스란에 한 발 더 다가서게 되었다. 아사히가세이사에 준 계약금을 날렸지만 조금도 아깝지 않았다.

‘무엇이든 급하다고 서두르면 안 된다. 빨리하는 것도 좋지만 옥석은 가려야 한다!’

앞으로도 기술계약은 수없이 이루어질 것이고 그때 이런 상황이 다시 생기지 말란 법이 없었다. 작은 손해를 보더라도 미래를 위해 큰 손해를 막는 것이 중요했다. 뼈아픈 실수를 했더라도 빨리 손을 털고 만회할 방법을 찾는 게 장기적으로는 이익이었다.

나중에 한국으로 들어온 엑스란과 캐시밀론은 역시나 큰 차이가 있었다. 엑스란을 들여온 태광도, 캐시밀론을 들여온 다른 업체도 비싼 원료로 아크릴 실을 뽑았다. 하지만 양과 질 모든 면에서 적잖은 차이가 났다.

### 집념의 사업, 아크릴

도요보사로부터 아크릴 독점사업권을 따낸 일주는 정부에서 제1차 경제개발 5개년계획의 하나로 아크릴 섬유공장 건설을 위한 실수요자 공모를 실시하자 바로 사업계획서를 제출했다. 사업구상은 물론 기술력, 자본력 모두 준비되어

있었다. 1963년 1월, 심의를 거쳐 태광산업은 아크릴 섬유공장 건설허가를 취득했다. 그런데 며칠 뒤 뜻하지 않은 사태가 벌어졌다.

“허가가 번복되었습니다. 있을 수 없는 일입니다.”

상공부에서 아크릴 섬유공장 건설허가를 내주었다가 다시 보류한다는 사상 초유의 결정이 내려졌다.

“S무역이란 데서 우리가 낸 사업계획서와 동일한 계획서를 냈다고 합니다.”

일주로서는 갈수록 이해할 수 없는 일만 생겼다. 두 회사가 낸 사업계획서가 거의 똑같다는 것이다. 베껴내지 않고서는 그럴 수가 없었다.

S무역은 일본으로부터 인건사와 나일론을 수입하던 오퍼상으로 태광과는 비교가 안 될 만큼 작은 회사였다. 막대한 자금이 들어가는 아크릴 섬유공장을 건설할 만한 규모도 안 되었거니와 그런 기술을 받아들일 만한 조건도 갖추고 있지 않았다.

“아니 생산을 한 번도 해보지 않은 회사가 무슨 공장을 차린다고 하는 건가.”

우직한 일주가 몰랐던 것은 ‘생산해 보지 않은 회사도 능히 공장을 차리고 사업권을 따내던 시절’이라는 점이었다. S무역은 당시 정권의 최고 실세인 L 청와대 비서실장과 C 경제기획원 장관의 후광을 등에 업고 있었다. 정부는 똑같이 신청했는데 어느 업체는 허가하고, 어느 업체는 안 된다고 할 수 없다는 말도 안 되는 논리를 폈다.

“정부가 중재를 하려고 합니다. 받아들이도록 하십시오.”

태광과 S무역의 중재를 맡은 정부 측 인사가 제의했다. 정부의 중재안은 결론적으로 같은 사업계획서를 냈으니 반반씩 나눠 하라는 것이었다. 선택의 여지는 없었다. 일주로서는 아크릴사업을 포기하지 않는 한 정부의 중재안을 받아들여야 했다.

그해 10월, 태광산업과 S무역이 각각 50%의 지분을 갖는 동양합섬(주)이 설립되었다. 자본금 1,500만 원으로 공장의 규모는 하루 생산량 6톤으로 확정되었다. 사장은 정부가 추천한 인사가 맡고, 부사장은 양 사가 1명씩 추천하여 경

영진을 구성했다. 이듬해에는 동양합섬의 대표이사로 S무역의 대표가 취임했다. 일주로서는 와신상담의 나날이었다.

‘모든 것은 사필귀정이다. 어찌되는지 한번 끝까지 두고 보자.’

일주는 언젠가는 S무역이 손을 들고 나가게 될 것이라고 생각했다. 일주의 예상대로 얼마 가지 못해 자금이 없는 S무역이 자본금 납입을 이행하지 못하는 상황이 벌어졌다. 자본재 도입계약과 기술 도입계약을 체결했는데도 사업비의 절반을 책임진 S무역 측이 주어진 책무를 이행하지 못하고 있었다. 아크릴사업을 위해 충분한 자본을 비축하고 있었던 일주로서는 기가 막힐 노릇이었다. 양사의 갈등이 깊어지자 청와대 비서실장 등이 중재 아닌 중재에 나섰다. 서로 회사지분을 축소하고 등재이사로 새로운 인물을 추가한 것이다. 그는 다음 아닌 박정희 대통령의 대구사범학교 동창생 서 모 씨였다. 동양합섬은 태광과 S무역이 각각 40%, 서 모 씨 20%로 하는 3자 합작의 형태가 되었다. 일주로서는 설상가상이 아닐 수 없었다.

그러나 일주에게 아크릴은 그 어떤 경우라도 포기할 수 없는 사업이었다. 일주는 차관 및 기술도입의 신속한 진행을 위해 정부가 제시한 새 집행부 구성에 동의하고 자본금을 2억 4,000만 원으로 늘렸다.

기자재 발주가 본격화되면서 증자방법을 놓고 또 한 차례 3자가 격돌했다. 일주와 서 모 씨는 비율대로 현금출자를 해야 한다는 입장인데 반해 자금력이 없는 S무역은 은행차입을 들고 나왔다.

“은행에 비싼 이자 쥐가며 공장을 세워야 할 이유가 없소. 제대로 사업할 생각이 없다면 손을 떼면 될 일 아니오.”

일주가 예상했던 것처럼 S무역에서 손을 떼겠다는 의사를 던지시 전해왔다. 일주는 얼마가 들더라도 S무역의 지분을 매입하라고 지시했다. 그러자 태광에 비해 턱없이 적은 지분을 가진 서 모 씨도 자신의 지분을 내놓았다. 그동안 동양합섬이 커진 만큼 소유지분의 가치도 커져 있었다. 애초에 그들은 사업보다는 권력의 실세를 등에 업고 차익을 챙기는 데 더 큰 관심이 있었는지도 몰랐다.

“사업을 하다 보면 있을 수 없는 일이 벌어질 때도 있지. 그때 어떻게 하느냐가 성공과 실패를 가늠한다네.”

이후 동양합섬을 태광산업 단독 투자법인으로 전환하고 직접 대표이사에 취임하던 날 일주는 속내를 임원들에게 털어놓았다. 동양합섬은 결과적으로 보면 일주의 인내가 거둔 결실이었다.

### 열정에 헌신하라

일주는 동양합섬의 대표이사가 되자마자 아크릴공장 건설에 한층 박차를 가했다. 정치적 입김에 휘둘러 3년이란 세월을 지체해버렸다. 이제 분명한 목표를 향해 거침없이 진군할 때였다. 동양합섬은 380만 달러의 설비차관을 일본 아다카상교로부터 도입하고, 도요보사와 기술제휴 계약을 체결했다. 기술료는 엑스란의 원천기술 소유자인 미국 ACC사에 지불하는 형태였다.

일주는 지분 문제로 허비한 시간을 만회하기 위해 모든 공정을 쪼개서 동시다발로 진행했다. 실무진들이 경제기획원과 상공부를 출입하며 각종 허가를 받기 위해 동분서주하는 동안 이기화 상무는 기계를 계약하고, 그러는 사이에 일주는 부지를 매입해 기초공사에 들어갔다. 경제기획원에서 아크릴공장 건설 허가가 떨어지자마자 이번에는 일본으로 기술연수생들을 보내고, 뒤이어 일본의 기술자들을 불러들였다.

부지 매입은 속전속결로 이루어졌다. 애초에는 동래에 사둔 땅에 공장을 지을 계획이었으나 용수문제가 해결되지 않자 경상남도에서 건설 중인 울산공단을 분양 받았다. 그 땅은 삼성이 한국비료공장을 지으려다 포기한 땅이었다. 일주는 17만 5,000평을 경상남도로부터 2차에 걸쳐 매입했다.

공장 건설의 첫 삽을 뜬 1966년 4월 이후로 일주는 매일처럼 새벽 4시 통행금지가 풀리기를 기다렸다가 울산으로 향했다. 공단의 기반시설이 갖춰지기 전이라 길이 제대로 닦여 있지 않았다. 그래도 일주는 아침 7시 무렵이면 어김없

이 공사장에 도착했다. 일주가 타고 오는 시보레 자동차 소리가 들릴 때쯤 직원들은 아침 식사를 마치고 구보로 작업장까지 이동했다.

공사현장은 우리나라 공장 건설의 신화가 탄생하는 곳이었다. 하루 500명의 인력이 연면적 4만 5,000평에 이르는 공사구간에 투입되었다. 당시로서는 최대 규모였다. 공장만 해도 한 면의 길이가 수백 미터에 달하는 구조물로 유례가 없었다. 역사적인 공사현장의 일과는 늘 일주의 자가용 엔진 소리로 시작되었다.

‘도대체 이 시각에 도착하려면 몇 시에 일어나시는걸까? 잠은 언제 자고, 몇 시간이나 주무시는걸까? 사장님의 체력은 어느 정도일까?’

사원들은 모두 이런 궁금증을 갖고 있었다. 일주는 초인적인 힘과 의지로 일꾼들을 독려했다. 당시 일주의 목표는 오직 하나, 공장을 기일 안에 완공하는 것이었다.

“내일부터는 사장님보다 10분 일찍 오도록 합시다.”

당시 총무과장이었던 최운형은 직원들과의 논의에서 이같이 제안했다. 출근 시간은 7시였지만 멀리서 온 사장을 기다리게 할 수는 없었다. 사장이 7시 10분 전에 오면 간부들은 20분 전에 오자고 약속했다. 그런데 출근시간이 점점 빨라지는 사태가 벌어졌다. 보이지 않는 출근 경쟁이 시작된 것이었다. 일주는 자신이 현장에 가장 먼저 와야 한다고 생각했다. 간부들의 새벽 출근이 이어지자 하루는 일주가 총무과장을 불렀다.

“무슨 일인가? 다들 왜 이렇게 일찍 나오나?”

“사장님이 부산에서 오시는데 턱밑에 있으면서 늦는 것은 예의가 아니기 때문입니다.”

일주는 호탕하게 웃으며 대답했다.

“알았네. 이제부터 출근시간에 맞추겠네.”

그러나 일주의 부지런한 천성은 어쩔 수 없었다. 하루는 새벽에 제사를 지내고 곧장 오는 길이라며 새벽 5시 반에 현장에 온 적도 있었다. 일주의 열정과 집념에 다들 경외감을 표했다.

“사장님 귀에서 진물이 납니다.”

이른 아침부터 밤 10까지 매일 찬 바람 속에서 작업을 하다 보니 귀에 동상이 걸려 진물이 났다. 하지만 일주는 개의치 않았다. 누구보다 먼저 아크릴 섬유사업을 하기 위해 구상하고 준비했지만 이런저런 정치적 파고에 밀려 시작부터 경쟁사보다 늦어진 것이다. H사는 이미 공장을 완공해 시험 가동을 하는데 동양합섬은 기계설치도 하지 못한 상태였다. 일주는 제 몸을 돌볼 겨를이 없었다.

완공을 앞두고 또 한 차례 시련이 찾아왔다. 시험 가동할 자재의 통관을 놓고 한바탕 소동이 벌어진 것이다. 당시 태광이 들여온 시운전용 화학약품은 부산세관이 취급한 적이 없는 낯선 것들이었다. 이름조차 생소한 촉매제 등을 두고 세관에서는 세번(稅番)조차 매기지 못해 난감해했다.

“만사 제치고 모두 세관으로 가게.”

일주는 눈에 띄는 간부들마다 부산세관으로 내보냈다. 통관이 다 될 때까지 부산세관에 있는 사람들은 다 태광 사람이라고 할 정도로 부산세관이 태광 직원들로 북적거렸다.

마침내 1967년 4월 20일, 모든 어려움을 이겨내고 아크릴 섬유공장의 준공식이 열렸다. 태광의 공장건설 속도는 전광석화와 같았다. 일주는 공장건설에 참여한 임직원들과 거래처 사람들을 동래온천으로 초청해 준공전야제를 열고 그동안의 노고를 위로하고 격려했다.

### 좀 더 크게 생각하자

1965년 7월, 일주는 아크릴 섬유사업에 대한 정부의 승인이 날 것에 대비해서 기술자를 먼저 뽑아놓았다. 공장 건설이 끝나는 대로 기술자를 투입해 제품을 생산하기 위함이었다. 당장 원료탱크를 용접하는 스테인리스 용접기술이 없어 설비를 들여와도 설치조차 힘든 상황이었다.

“한국 용접공을 보내 기술을 배워 와서 조립하게 할 것인지, 일본 기술자들에

게 조립을 맡길 것인지 선택하십시오.”

이 사실을 알고 있는 일본 거래선에서 의견을 물어왔다. 일주는 연수비용이 추가로 들지만 고급 용접기술을 배워 오면 국가적으로 이익이라는 생각에 기술자들을 보내기로 결심했다. 기술진들의 일본 체류비는 태광에서 지불하는 조건이었다.

“기술자들은 귀국하자마자 다 도망갈 겁니다. 비용이나 시간 등 모든 걸 따져도 일본 기술자들이 오는 게 이익입니다.”

간부들은 모두 기술진을 일본에 보내는 것에 우려를 감추지 못했다.

“기술을 배워 오면 어디를 가든 우리나라 안에 있을 건데 뭐가 걱정인가.”

회사로 보면 손해지만 나라 전체로 보면 이익이라는 게 일주의 계산법이었다. 1965년 한·일국교 정상화가 이루어지자 일주는 기다렸다는 듯이 기술진들을 일본으로 보냈다.

기술진은 공장장 안경렬과 공무책임자 박한규, 생산책임자 김종겸, 전기계통 책임자 이우성을 필두로 강홍섭, 박정호, 한태희, 오준석, 노재남 등이었다. 이들은 입사 5개월 뒤인 1965년 12월 일본으로 건너갔다.

“기술을 배워와서 다른 데로 가버리면 회사로서는 이만저만 손해가 아닙니다. 다른 데로 못 가게 대책을 세워놓고 보내야 합니다.”

당시는 고급기술을 가진 사람이 워낙 없다 보니 그 기술을 받고 창업을 하기도 하고 보다 대우가 좋은 곳으로 이직도 잦았다. 그러나 일주는 그 어떤 조건도 달지 않았다.

일본의 도요보사 또한 관대한 결정을 내렸다. 태광에서 보낸 기술자들을 6개월간 훈련시켜주는 것은 물론 일본의 기술자들을 한국에 보내 공장 건설을 도와 주기로 했다. 가진 기술이 전혀 없기 때문에 하나부터 열까지 모든 것을 배워야만 했다.

일본에서의 연수는 성공적으로 이루어졌다. 일본의 오카야마겐(岡山縣) 사이다이시(西大寺市)에 위치한 일본 엑스란공업주식회사 공장에서 태광 기술자

들은 합성섬유의 기초에서부터 아크릴, 폴리에스테르, 나일론, 폴리우레탄까지 이론적인 교육을 받았다. 그리고 제조공정에 투입되어 실습을 하며 기계에 대한 심도 깊은 내용도 함께 배웠다. 기계장치의 작동, 약품의 용도, 화학적 원리, 품질 컨트롤 등에 이르기까지 체계적인 교육과정이었다. 기술자들은 울산공장이 24시간 가동할 것에 대비해 교대근무 실습까지 받았다.

기술연수 1기생은 6개월, 2기생은 4개월간 훈련받고 귀국해 울산공장 현장에 속속 배치됐다. 그러나 주위에서 우려한 대로 일본에서 기술을 배워 온 기술진들이 하나 둘씩 빠져나가기 시작했다. 스테인리스 용접기술을 배운 다섯 명만 하더라도 공장이 완공될 때까지 남은 사람은 단 두 명이었다. 동양합섬은 당장 일할 사람이 없어 인력난을 겪게 되었다. 눈앞에 벌어진 상황을 보면 탄식이 절로 터져 나왔다.

“퇴직할 경우 회사에서 지원한 일본 체류비를 반납하라고 하면 아마 대부분 못 나갈 겁니다.”

“허허, 갈 사람은 가라고 하계. 남은 사람으로 또 훈련시키면 되지 않나. 크게 생각하게. 그 사람들 다 대한민국에 있네. 우리 기술자들이지.”

일주는 나가는 기술자들에게 아무런 제재를 가하지 않았다. 일주의 큰 생각은 궁극적으로 옳았다. 남아 있는 사람들은 그만큼 책임감과 사명감을 가지고 일했다. 정신이 올바른 사람만 남은 것이다. 그들은 자기들이 배운 것을 바탕으로 새로운 기술자들을 양성했다. 그다음에도 상당수 인원이 연수를 마치고 회사를 떠났지만 일주의 말대로 회사에 큰 타격이 되지는 않았다. 새로운 기술자들이 성장해 빈자리를 훌륭히 메웠기 때문이다.

### 문제 해결은 한순간이다

울산공단 중화학기지는 준공과 함께 대한민국 산업의 상징이 되었다. 외국에서 사절단이 오면 예외 없이 울산공단을 방문했고, 전국의 학생들도 수학여행으



로 이곳에 들렀다. 대한민국 산업시찰의 필수 코스인 울산의 중화학기지에서 대표적인 공장은 한국비료와 일주의 동양합섬이었다. 한국비료는 공장 자체가 크고 웅장했기 때문에, 동양합섬은 공정 자체가 재미있다는 이유로 시찰단의 방문이 끊이지 않았다. 아크릴은 습식방사로 물속에서 실이 뽑아져 나왔다. 울산공단을 방문한 산업시찰단은 이 마술 같은 광경을 보기 위해 태광의 울산공장을 그냥 지나치지 않았다.

17만 평의 암반 위에 세워진 공장은 위풍당당한 규모를 자랑했다. 암반을 뚫고 공장을 건설했다는 것 자체가 일주의 불굴의 도전정신을 보여주었다. 대단위 화학공장을 암반에다 짓는 것은 당시로서는 매우 어려운 공사였다. 준공식에 참석하기 위해 정관계 인사들과 거래처 사람들이 기차를 대절해서 내려올 정도로 세간의 이목이 집중되었다. 선거유세 때문에 준공식에 참석하지 못한 박정희 대통령도 그다음 달에 일정을 잡아 내려왔다.

대통령이 온다는 연락은 밤 10시가 되어서야 일주에게 전달되었다. 일주는 이튿날 통행금지가 풀리기를 기다려 바로 울산으로 갔다. 얼마나 빨리 달렸던지 공장에 도착하니 새벽 5시였다. 사택에서 자고 있던 담당 과장들은 때 이른 일주의 방문에 화들짝 놀랐다.

“대통령이 오신다. 현재 규모에는 공업용수가 얼마나 필요하고, 앞으로 증설하려면 물이 얼마나 더 있어야 한다는 내용을 반드시 넣어 브리핑하게.”

일주는 안경렬 공장장에게 물 문제를 대통령 앞에서 브리핑하게 했다. 진입도로와 전기공급 문제는 자체적으로 해결할 수 있지만 용수는 정부 차원의 보완 대책이 필요했다. 공장의 규모가 크고 웅장하다는 자랑은 일주에게 아무런 의미가 없었다. 대통령이 오기 전 몇 시간 동안 직원들은 중공업단지의 물 문제에 대한 브리핑 자료를 만들었다.

아크릴 섬유산업은 물을 많이 소비한다. 태광 울산공장의 일일 물 사용량은 당시 울산 시민이 사용하는 양보다 훨씬 많았다. 하지만 울산공단의 기반시설이 완성되기 전이어서 안정적인 용수공급 대책은 마련되지 않았다.

그날 울산공장은 대통령을 맞을 준비로 부산했다. 대통령 방문은 보안상 일급비밀이라 몇 시에 울산에 도착하는지조차 알 수 없었다. 울산경찰서에서도 대통령이 기차편으로 오는지, 자동차편으로 오는지 몰라서 경호준비에 우왕좌왕이었다.

“정문을 활짝 열어두어라. 그냥 평소대로만 하면 된다.”

일주는 텅텅했다. 손님이 오면 각뚱이 맞았지만, 일주는 자신의 눈썹 위에 사람을 올려놓은 적이 없었고, 눈 아래에 내려놓은 적도 없었다. 아침 10시 반쯤 되자 박 대통령이 탄 차가 정문을 통과했다.

안경렬 공장장이 브리핑을 시작했다. 일주의 예상대로 브리핑이 물 문제에 이르자 박 대통령이 브리핑을 잠깐 멈추게 했다.

“국토건설부 담당국장 왔나?”

“예, 있습니다.”

“이 내용을 그대로 가져가시오. 그리고 이에 대한 대책을 세워서 2주일 내에 청와대로 보고하도록.”

그 자리에서 박 대통령은 확실하게 물 대책을 강구하라고 지시했다. 빠른 시일 안에 물 문제를 해결해줄 수 있는 사람은 당시로서는 대통령밖에 없었다. 일주는 대통령을 만난 기회를 놓치지 않았다. 박 대통령은 그날 공장을 다 돌아본 다음 휘호를 남기고 서울로 올라갔다. 몇 번이나 진정을 해도 진전이 없던 물 문제는 대통령의 지시로 단번에 해결되었다. 그 이후 잇따른 공장증설에도 물은 부족함이 없었다.

### 라이벌 기업의 운명

우리나라에도 라이벌 관계를 형성해온 기업들이 많다. 맞수 기업들은 서로 견제하기도 하지만 경쟁을 통해 기술을 발전시키는 등 산업을 선도하는 데 많은 기여를 했다. 화섬업계의 라이벌로는 태광산업과 H사를 들 수 있었다. 이 두 회

사 역시 경쟁을 통해 대한민국의 화섬산업을 발전시켰다.

두 회사는 서로 비슷한 점이 많았다. 태광이 한국전쟁을 배경으로 부산진시장에서 출발했다면, H사는 국제시장을 무대로 활동했다. 포목으로 출발한 것이나, 모직으로 사세를 키운 점도 비슷했다. 학맥도 재미있게 갈렸다. 태광에는 이기화, 이식진, 박용옥, 유석기 등 부산고등학교 출신이 포진했고, H사는 경남고등학교 출신이 주축을 이루었다. 일주의 장남과 H사의 회장 아들이 동갑이어서 같은 시기에 일주는 부산고등학교 육성회장으로, H사의 회장은 경남고등학교 육성회장으로 활동하기도 했다. 그때만 해도 사업적으로 부딪힐 만한 일이 없어 일주와 H사 회장은 업계를 대표하는 상공인으로 교분을 나누었다. 비교적 사정이 좋았던 일주가 자금을 융통해주기도 했다. 하지만 시장 논리가 아닌 정부 주도의 경제개발계획이 수립되면서 두 회사는 불공정한 경쟁관계에 놓이게 되었다.

정부가 쥐락펴락하는 경쟁에서 태광은 늘 불리한 위치에 놓이곤 했다. H사의 회장 동생은 여당 원내총무라는 막강한 자리에 있었다. 반대로 태광은 야당 정치인을 처남으로 두었다. 이런 관계는 아크릴공장 건설과 증설 문제로 첨예화됐다.

아크릴 생산은 H사가 조금 빨랐다. 태광이 지분 문제로 발목이 잡혀 있을 때 H사가 먼저 공장을 짓고 시험가동에 들어갔다. 하지만 태광이 기술적으로 우위인 엑스란과의 기술제휴로 안정된 품질을 조기에 확보한 반면 H사는 공장을 먼저 가동하고도 품질이 뒷받침되지 않아 애를 먹었다. H사는 결국 실을 제대로 생산하지 못하자 이불솜 생산에 주력했다. 캐시밀론은 혼수 이불의 대명사로 불리며 인기를 누렸지만 기업 입장에서는 채산성이 좋지 못했다.

‘품질은 우리가 우위니까 증설만 하면 되겠다.’

일주에게 증설은 예정된 수순이었고, 기업 내부적으로도 문제가 없기 때문에 당연히 이루어질 것이라고 생각했다.

“왜, 증설이 취소되었단 말인가?”

1차 증설로 일산 26톤을 신청했는데 취소되었을 뿐 아니라 태광에 배정되었던 증설용 대일자금마저 다른 곳으로 흘러 들어가버렸다. 하지만 H사는 순풍에

뚝 단 듯 1차 증설에 이어 1968년 2차 증설로 25톤을 늘리며 일산 32.5톤의 능력을 확보했다. 반면 태광의 증설 허가는 감감무소식이었다. 이것이 전부가 아니었다. 그 이듬해에도 태광은 또 한 차례 고배를 마셨다. 상공부장관이 아크릴 섬유공장 증설과 관련하여 ‘H사와 동양합섬 중 1개사에만 증설을 허용한다’고 천명하더니, 그로부터 10일 후 H사에 26톤 증설을 허가한 것이다. 누가 보아도 불공정한 게임이었다. 사정을 아는 사람들은 한결같이 이렇게 말했다.

‘취소된 태광의 26톤 증설분이 H사로 갔다.’

공장 증설 경쟁 10년 만에 태광과 H사의 아크릴 일일 생산능력은 60톤 대 163.5톤이라는 큰 격차로 벌어졌다. 우위의 기술을 확보하고도 정치적 논리의 희생양이 된 태광의 임원들은 서러운 마음에 일주에게 ‘정치영입’을 권유하기도 했다.

“우리도 하시죠. 남들도 다 하는 데 못할 거 뭐 있겠습니까?”

하지만 일주는 불가근(不可近)의 신념을 말할 뿐이었다.

“정권이 언제까지 갈 것 같은가? 권력은 영원하지 않네.”

분명 어려운 싸움이었지만 일주는 아크릴사업의 확대를 포기하지 않았다. 정치권에 로비를 해서 난관을 헤쳐 나갈 생각도 하지 않았다. 경영의 정도는 오직 경제 원리에서 나온다고 믿었다. 아크릴 증설과 관련해서 받은 불이익은 이후 일주의 사업구상에 영향을 미쳤다. 일주는 태광산업을 외풍에도 흔들리지 않는, 보다 뿌리가 깊은 큰 나무로 만들어갔다.

### 은행돈은 일요일에도 이자가 붙는다

울산공장을 지은 지 1년도 안 되어 일주는 다시 대규모 화섬방공장을 건설할 계획을 세웠다. 울산에 아크릴공장을 세우면서 구서동에 마련해둔 터에 대규모 화섬방공장을 구상, 1968년 4월 공장 건설에 착수한 것이다. 일주는 아예 협소해진 가야공장 설비까지 옮겨 화섬방, 직사방, 방모방의 일관시설을 갖춘다는

계획을 세웠던 것이다.

모두가 위기라고 부르던 시기였다. 1968년 동양합섬의 아크릴 26톤 증설 허가가 지연된 데다 증설 예정용 차관이 광화문 K호텔 건설용으로 변경되기까지 해서 ‘태광 위기설’이 파다하게 퍼져 있었다.

“태광이 너무 무리하는 것 아냐? 과연 감당할 수 있을까?”

불과 5년 사이에 가야공장, 울산의 아크릴공장, 동래공장 등 대형 설비투자가 이어졌다. 상식을 뛰어넘는 추진 속도였다. 태광은 거의 365일 공장을 짓고 있었다. 만약 차관 등을 빌려서 할 경우 막대한 이자가 경영을 압박할 것이라고 생각했다.

그러나 일주는 약간의 차관을 제외하고 대부분 자기자금으로 공장을 짓고 있었다. 일주는 건설비용과 원료구입비 등 예상 가능한 자금이 모여야 비로소 공장 건설 계획을 세웠다. 한꺼번에 설비를 크게 하는 게 아니라 적당한 규모로 지어서 계속 증설해나가는 식이었다.

능력 범위를 벗어나지 않는 것과 설비를 자기자금으로 하는 것은 일주의 생존철학이었다. 공정한 시장논리보다 시장외적인 요인이 언제든지 돌출할 수 있는 환경에서 일주는 창 대신 방패를 앞세우고 진군했다. 일주를 모르는 사람들은 무모하게 사업을 확장한다고 우려했지만 내부적으로는 그 반대였다.

“은행돈을 빌려서 한꺼번에 증설하면 훨씬 이익입니다. 우리도 그렇게 하는 게 어떻겠습니까?”

신중하 이기화 전무까지 돈을 빌리자고 일주에게 건의할 정도였다.

일주가 증설을 하는 기준은 늘 ‘규모에 맞게’였다. 그러다 보니 해마다 증설을 했다. 태광의 역사에서 1960~1980년대는 공장을 늘리는 망치소리가 끊이지 않았다. 공장 신·증설은 매년 태광의 첫 번째 사업이 되었다. 일의 양도 가중되었고 돈도 훨씬 더 많이 들어갔다. 이 전무는 그렇게 하느니 차관을 얻어 한 번에 설비를 크게 하면 증설에 신경을 쓰지 않아도 되고, 예산도 아낄 수 있으며, 공장 건설도 보다 짜임새 있게 할 수 있다고 일주를 설득했다.

당시는 은행돈을 잘 끌어다 쓰는 사람이 유능한 경영자로 대우받던 시절이었다. 차관을 들여와서 도로 은행에 맡기기만 해도 이자수익이 남을 정도였다. 하지만 일주는 은행돈을 빌려 쓰는 것을 못마땅하게 여겼다. 정치권과의 껄끄러운 관계에도 이유가 있었지만 차입경영 자체를 부정적으로 생각했다.

“은행돈은 일요일에도 이자가 붙는다네. 그래서 늘 쫓기게 되지. 사업도 분수에 맞게 해야 하네.”

무차입 경영은 일주 식의 ‘분수경영’이었다. 제 분수를 잇고 남의 돈을 가져와 사업을 키우면 실없는 사람이 되고 그런 회사는 오래가지 못한다고 생각했다. 덕분에 태광은 1차 오일쇼크 때 별다른 타격 없이 증설에 박차를 가할 수 있었으며, 강도가 더 컸던 2차 오일쇼크 때에도 오히려 사육을 매입하는 등 대규모 투자를 감행할 수 있었다.

### 모범 공장을 짓는다

1960년대 말 일주가 부산 동래구 구서동에 계획했던 대규모 공장은 여러 가지 면에서 독특했다. 일주는 공장을 2층으로 지으려고 계획하고 있었다.

“2층으로 지으면 돈이 많이 들어갑니다. 땅이 넓으니 그냥 단층으로 짓는 게 좋겠습니다.”

“땅이 좁은 나라에서는 한 평이라도 활용해야지. 2층으로 짓게.”

설계사무소에서는 일주의 계획을 엉뚱한 발상쯤으로 여겼다. 당시 모든 공장은 1층으로 지었다. 2층으로 올리려면 당장 철골구조부터 보강해야 했고, 그렇게 되면 비용이 몇 배 더 들어갔다. 철골자재 값보다는 땅값이 더 싼 때문이다. 하지만 일주는 보다 먼 미래를 내다보며 구상했다. 1층으로 펼쳐 지으면 나중에 증설할 때 땅을 또 넓혀야 한다. 그때 가서 2층으로 지으려면 1층까지 새로 공사해야 할 것이다. 비용이 들더라도 처음부터 계획대로 짓는 것이 일주의 생각에 합당했다.

일주는 2층짜리 공장에서 한 발 더 나아가 공장 전체를 기둥이 없는 방식으로 지으려고 했다. 기둥이 없으면 기계를 배치할 때 더욱 좋았다. 기둥 없는 공장은 일주가 일본 섬유공장을 견학할 때 한 공장에서 본 것이었다. 그곳에서 일주는 어떻게 공장을 지었는지 꼼꼼히 물어 머릿속에 기억하고 있었다. 그것은 바로 철제 앵글을 엮어 공장동을 짓는 것이었다. ‘고정관념에 가득 찬 어제를 버리지 않으면 내일을 건설할 수 없다!’

일주가 깬 고정관념은 이것만이 아니었다. 동래공장의 기숙사는 당시 기숙사 건물로는 최신식으로 지어져 다른 공장 직원의 부러움을 샀다. 또 직원을 위해 일일 2교대에서 3교대 근무로 전환했다. 하루 12시간에서 8시간으로 근무시간을 줄인 것이다.

“태광이 망하려고 작정을 했다.”

일주의 새로운 시도가 세간에 알려지면서 악성 루머가 나돌았다. 하지만 일주는 개의치 않았다. 누가 뭐라고 하던 모범이 될 만한 공장을 짓겠다는 결심을 지켰다.

또 동래공장을 건설하면서 일주는 과감한 승부수를 던졌다. 설비규모를 최대로 잡은 것이었다. 일주는 설비를 어느 정도 규모로 할 것이냐를 두고 이기화 전무와 논의를 했다.

“2만 추는 해야 하지 않을까요?”

“그럼 3만 추로 하게!”

이기화 전무 스타일을 익히 알고 있는 일주는 과감하게 결정을 내렸다. 이 전무는 결코 무리하지 않는 모범생이었다. 사업계획서를 올릴 때도 몇 차례나 확인했다. 출장경비를 10달러라도 더 쓰는 경우가 있으면 대충 얼버무리지 않고 정확하게 보고했다. ‘빈틈없다’는 표현이 딱 맞았다. 그렇기 때문에 일주는 여유를 둔 것이었다.

설비를 구입하는 데서도 고정관념을 깬다. 이 전무는 이탈리아의 코네틱스사의 기계를 수입하려고 했다. 당시 대부분의 업체들은 일본제 기계를 쓰고 있었다.

물류비용 등을 생각할 때 가까운 데서 수입하는 게 훨씬 이익이라고 생각했다.

“사람들이 몰라서 그렇지 이탈리아 기계가 성능 면에서 낫습니다. 일본제가 분당 9,000~1만 번 회전할 때 이탈리아제는 1만 2,000번 회전합니다. 비싼 만큼 생산성이 높습니다. 몇 년 내에 차액은 상쇄될 것입니다.”

“그럼 이탈리아제로 하게. 선택을 못할 이유가 없지 않나.”

일주는 이탈리아제가 비싸고 수입하기도 어려웠지만 이 전무의 판단에 손을 들어주었다. 이탈리아는 거리상으로도 일본보다 훨씬 멀었다. 소모품이 부족하거나 부속품이 잘못 오기라도 하면 그만큼 시간을 허비할 우려도 있었다. 하지만 일주는 미래에 투자했다. 길게 보면 품질도, 기계관리도, 성능도 앞서갈 것이라 믿었기 때문이다.

이처럼 일주는 크게 생각하며 동래공장을 지었다. 기업의 이익보다는 종업원의 복지를, 일반적인 기계보다는 첨단기계를, 관례보다는 혁신을 선택했다.

4부.

기회는

언제나 오는 것이

아니다

일주는 대한화섬을 대성모방으로 여러 번 말해  
듣는 이에게 혼동을 주었다.

성상영 사장이 두 회사의 사장을  
겸하고 있어서 생긴 착각이었다.

그만큼 일주의 마음은 앞서 나가고 있었다.

일주는 아크릴 분야 진출 성공을

폴리에스테르로 이어가고 싶어 했다.

폴리에스테르 역시 가능성이 무궁무진한 화섬 중 하나였다.

양적으로도 많이 쓰이는데다 활용성도 그만큼 다양했다.





태광산업에서는 사업이 안정화된 1960년대 이래로 공장을 늘리는 망치소리가 끊이질 않았다. 공장이 많아지고 그만큼 설비가 늘었지만 일주는 시간만 가면 공장을 돌아보며 문제점을 발견하고 해결책을 제시했다. 사진은 견학을 온 외부 인사에게 직접 공장 현황을 설명하는 모습



일주는 1971년 운영난으로 해체 위기에 있던 동일방직 여자배구단을 전격 인수했다. 당시 여자 배구는 대표적인 인기 종목이었고 특히 섬유기업의 라이벌전은 최고의 이슈가 되기도 했다. 사진은 1974년 전국대회에서 우승을 차지한 태광산업 여자배구단에게 우승기를 수여하는 모습

# 기회는 언제나 오는 것이 아니다

## 기회가 될 때 적극 추진하라

1975년 9월, 상공부 기자실에 우연히 들른 유석기 이사는 기자들이 하는 말을 주의 깊게 들었다. 그리고 아침 보고가 끝날 즈음 들은 이야기를 꺼냈다.

“효성이 대한화섬을 인수하기 위해 작업을 하는 중입니다. 막바지 단계라고 합니다.”

“우리도 접촉해보도록 하시오.”

다른 보고는 고개만 끄덕이던 일주가 대한화섬 건은 말이 끝나기 무섭게 김진하 사장에게 지시했다.

“그럴 것 없이 여기서 바로 전화를 하게, 대성모방에.”

“대성모방이라 하셨습니까?”

“그럼 대성모방, 성상영 사장!”

일주는 대한화섬을 대성모방으로 여러 번 말해 듣는 이에게 혼동을 주었다. 성상영 사장이 두 회사의 사장을 겸하고 있어서 생긴 착각이었다. 그만큼 일주의 마음은 앞서 나가고 있었다. 일주는 아크릴 분야 진출 성공을 폴리에스테르로 이어가고 싶어 했다. 폴리에스테르 역시 가능성이 무궁무진한 화섬 중 하나였다. 양적으로도 많이 쓰이는데다 활용성도 그만큼 다양했다.

대한화섬(주)은 1963년 동일방직 서정익 사장이 주도해서 면방업체가 공동으

로 설립한 국내 최초의 폴리에스테르 생산업체로 이후 미국 켐텍스(Chemtex)사와 합작했다. 하지만 공동 투자에서 오는 경영의 난맥과 자금 부족으로 어려움을 겪어 설립 5년 만에야 부산공장에서 하루 6톤을 생산할 수 있는 폴리에스테르 스테이플 방사설비를 가동할 수 있었다. 이후 폴리에스테르가 많이 사용되고 수입대체 산업으로 각광받게 되자 삼양사, 선경합섬 같은 후발업체가 등장하게 되었다. 여기에 동양폴리에스터까지 경쟁체제에 가세하자 이들 중 자금력이 가장 취약했던 대한화섬이 증설을 추진하지 못하고 담보상태에 빠져버린 것이었다.

대한화섬은 어려움을 극복하기 위해 듀폰사와의 제휴를 통해 증설을 모색하는 등 정상화 노력을 꾀했으나 경영난이 악화되자 매각 수순을 밟게 되었다. 세간에는 대한화섬이 먼저 효성에 찾아가 인수를 부탁했다는 말도 돌았다.

일주는 그동안 폴리에스테르사업에 뛰어들 준비를 하고 그 기회를 엿보고 있었다. 폴리에스테르 분야 진출을 위한 발판으로는 대한화섬 인수만한 것이 없었다. 화섬업 신규 진출은 기존 업계의 반대도 컸을 뿐 아니라, 정부가 중복투자를 막는다는 명분 아래 섬유공업임시조치법으로 신규 진입을 사실상 막고 있었다. 일주로서는 폴리에스테르사업에 진출하려면 ‘인수합병’ 외에는 대안이 없었다. 이튿날 김진하 사장이 대화 채널을 열었다고 보고했다.

“효성과 대한화섬이 켐텍스사 지분인수를 놓고 이견을 보여 잠시 주춤하는 참입니다.”

보고를 채 마치기도 전에 일주는 “기회가 될 때 적극 추진하라”며 김 사장의 등을 떠밀었다. 대한화섬을 인수한다면 태광은 아크릴과 폴리에스테르를 통해 안정과 성장을 동시에 이룰 수 있었다. 일주가 ‘적극’이라고 했을 때는 어떤 조건이라도 감수해서 반드시 대한화섬을 손에 넣으라는 일종의 백지 위임장이었다.

당장 대한화섬 인수를 위한 실무 접촉이 이루어졌다. 태광은 미국 켐텍스사의 지분 50%와 국내 면방업체 소유지분을 제외한 주식 전부를 정식으로 인수한다는 조건을 제시했다.

“이제야 이루었구나.”

1975년 12월 5일, 대한화섬 인수를 처음 논의한 지 3개월 만에 태광산업은 대한화섬의 경영권을 행사하는 대주주가 되었다. 일주는 김진하 사장과 함께 대한화섬 공동 대표이사에 취임했다. 취임 직후 서울경제신문과의 인터뷰에서 일주는 단호한 의지를 드러냈다. 좀처럼 속내를 드러내지 않는 일주로서는 파격적인 발언이었다. 그만큼 이번에는 공격적으로 임하고 있었다.

“폴리에스테르 섬유의 선배 메이커인 대한화섬을 적정 규모의 국제적 시설로 성장시키겠으며, 이 산업시설을 살리고 키우는 것이 제게 부과된 사명인 줄 알겠습니다.”

그러나 대한화섬을 살리는 길은 험난했다. 일주가 그 사실을 모르는 바는 아니었다. 이미 인수 전, 부산공장을 방문한 이기화 전무가 경영상태를 보고했었다.

“하루에 폴리에스테르 스테이플 파이버 8톤, 필라멘트 4톤을 생산할 수 있는 설비를 갖추고 있다는데 실제 생산은 5톤도 되지 않습니다.”

설비가 낙후되어 모두 바꿔야 하는 것은 물론, 캠텍스사의 기술 자체에도 문제가 있다고 진단했다. 더욱 까다로운 점은 임원수가 무려 15명이라는 사실이었다. 태광산업의 전체 임원수보다도 훨씬 많았다. 관리자가 많으면 말만 무성할 뿐 변화는 더딜 게 분명했다.

일주는 대한화섬 인수에 막대한 비용을 치렀지만, 원점에 서 있는 것이나 마찬가지였다. 기술도입부터 설비까지 모든 것을 새롭게 바꿔야 했다. 공장 하나를 새로 짓는 것과 진배없었다. 지분인수 비용은 폴리에스테르 사업을 할 수 있는 권리를 사는 것 이상의 의미가 없었다. 라이선스를 바꾼다는 것은 캠텍스사의 기술과 시설을 모두 포기한다는 것을 의미했다. 쉽지 않았지만 일주는 대담하게 결정을 내렸다.

“계획한 대로 하게. 내가 했으면 벌써 100톤짜리로 만들었을 텐데…”

이기화 전무가 도요보사와 폴리에스테르 기술도입 계약을 체결하는 것을 승인한 일주는 기술도입 계약을 체결함과 동시에 정부로부터 폴리에스테르 30톤

증설 허가를 받아냈다. 그다음 단계로 수차례에 걸친 증자를 통해 자본금을 40억 원으로 늘려 재무구조를 튼튼히 했다. 1963년 초기자본 2,500만 원으로 시작한 대한화섬은 일주를 만나 외형만으로도 비교할 수 없을 정도로 성장했다.

캠텍스사는 증자할 때마다 계속 불참하는 등 불편한 감정을 숨기지 않았다. 하지만 일주는 흔들림 없이 계획대로 대한화섬의 변화를 이끌어갔다. 대한화섬이 가야 할 길은 멀고 험난해 보였다. 언제 공장을 지어 제대로 된 제품을 생산할 수 있을지 아무도 장담할 수 없었다. 삼양과 선경 등 다른 업체는 이미 앞서 달려가고 있는데 대한화섬은 이제 시작이었다.

### 거침없는 진군

“대한화섬 공장을 어디다 지을 것인가?”

부산 반여공장 부지에 여유가 있으니 그곳에다 짓자는 의견이 있어 조사를 실시했다. 용수문제만 해결된다면 당연히 제1의 후보지는 부산이었다.

“일일 1만 톤이 나오는가?”

“네!”

“확실한지 다시 한 번 알아보게.”

용역업체에서는 용수가 하루 평균 1만 톤 정도는 나온다고 보고했다.

“평균 1만 톤이라 하면 1만 톤이 나올 때도 있고 안 나올 때도 있다는 말 아닌가?”

“네. 약간씩 차이는 있을 수밖에 없습니다.”

“그러면 하루에 1만 톤이 안 나오는 날은 어떻게 할 것인가? 기계를 세울 것인가? 증설할 때는 또 어떻게 하고?”

일주는 보고를 듣는 순간 반여공장은 안 된다고 딱 잘라 말했다. 하루는 1만 1,000톤, 하루는 8,500톤으로 용수의 양이 들쭉날쭉하면 곤란했다. 하루 1만 톤이 필요하다면 최소한 1만 1,000톤에서 1만 3,000톤으로 어느 정도 여유분을 확보하고 있어야지 그렇지 않으면 언젠가는 곤란을 당할 게 뻔했다. 수치는 조



사할 때마다 조금씩 달랐고 그때마다 설왕설래가 오갔지만 무리수를 두어가며 공장을 지을 수는 없었다.

“울산으로 가게.”

용수가 풍부한 곳을 찾다 보니 태광산업 울산공장밖에 없었다. 1977년부터 시작된 울산 폴리에스테르 공장 건설에는 일본 도요보사의 기술진이 20~30명씩 상주하며 시공에서 기계설치에 이르기까지 전적으로 지원해주었다. 1978년 7월 6일 공장 건설을 마치고 시운전에 들어갔다. 하지만 원인을 알 수 없는 문제로 제대로 된 제품이 나오지 않았다. 일반적으로 시운전 과정이 순탄하지만은 않지만 이렇게 속을 썩인 적은 없었다. 한동안 원인을 규명하느라 일본에서 온 기술진과 울산공장 담당자들은 애를 태워야 했다. 일본 기술진은 공사가 끝난 후에도 10여 명이 남아 문제 해결에 매달렸다. 울산공장의 담당과장도 기계 옆에 야전침대를 가져다두고 공장에서 숙식을 하며 한 달이 넘도록 기계와 씨름했다. 일주의 속도 바짝 타들어갔다.

1978년 8월 22일, 마침내 피 말리는 여정이 끝났다. 착공한 지 6개월 안에 준공 테이프를 끊던 다른 공장보다 달리 폴리에스테르공장은 1년여 만에야 준공 테이프를 끊을 수 있었다. 경영권 인수로부터 약 2년 반, 사전작업을 한 것부터 하면 얼추 3년이란 시간이 흘렀다. 하지만 이는 태광의 속도에 비해 늦은 편이지 다른 기업에 비하면 빠르게 진행된 것이었다. 그 시기 같은 업계 회사인 S사에서도 비슷한 규모의 폴리에스테르공장을 지었는데, 태광에 비해 공기가 길었다.

시작은 어려웠지만 공장이 가동되자 폴리에스테르 사업은 거침없는 질주를 거듭했다. 1980년 초 파이버 공장의 준공에 이어 5월에는 두 라인의 증설을 완료해 일일 생산량이 90톤에 이르게 되었다. 뒤이어 일산 32톤 규모의 스테이플 파이버 생산라인을 또 증설했다.

“대한화섬은 끊임없이 증설한다.”

사람들이 혀를 내두를 정도로 일주는 설비 증설에 박차를 가했다. 하루가 다르게 폴리에스테르 수요가 증가했으므로 일주는 망설일 이유가 없었다. 아크릴,

폴리에스테르, 나일론 3대 화섬 가운데 폴리에스테르의 신장률이 가장 높다는 점도 일주의 추진력에 힘을 실어주는 요인이었다.

울산 기술자들은 일주의 가속 엔진에 윤활제 역할을 했다. 그 즈음 기술자들은 도요보사의 연속중합라인을 보고 중합조를 개조했는데, 결과는 성공적이었다. 도요보사보다 훨씬 에너지 손실이 적으면서 안정적으로 중합이 이루어졌다. 곧이어 대량생산 기술도 울산의 기술자들이 개발해냈다.

“중합공정에서 얻어진 중합체를 칩 형태로 만들지 않고 즉시 방사공정으로 보내는 연속직방 방식을 도입했습니다. 중합체를 냉각해서 칩으로 만드는 공정과 칩의 건조공정이 생략되어 대량생산이 가능합니다.”

강홍섭 공장장과 기술자들이 일주 앞에서 들뜬 목소리로 말했다. 일주는 많은 성과를 일궈낸 기술자들의 어깨를 두드리며 격려했다. 일주는 경영관리도 확실히 해나갔다.

“기존에 있던 사람들의 사고를 확 뜯어 고쳐야 하네. 휘어진 나뭇가지는 어설프게 당겨서는 안 되지. 여기까지 바싹 끌어당겨야 제대로 잡을 수 있네.”

일주는 메모지에 나무 그림까지 그려가며 강한 개혁을 지시했다. 한때 임원이 15명에 이르던 대한화섬은 경영권을 일신한 지 10년 만에 환골탈태했다.

대한화섬은 태광산업과 함께 대표적인 내실기업으로 성장하여 1992년에는 한국능률협회가 선정하는 ‘상장기업 우량도 조사’에서 태광산업에 이어 나란히 1, 2위를 차지했다. 이로써 일주는 3대 화섬을 이루고자 한 꿈의 마지막 한 조각만 남겨두게 되었다.

### 오래되었다고 버릴 수는 없는 것

태광산업 본사를 부산에서 서울로 옮겨야 할 필요성은 일찍부터 제기되어왔다. 수입 원자재나 설비 등은 부산세관을 통해 들어왔지만 수출입과 관련한 업무는 대부분 서울에서 이루어졌다. 1973년 흥국생명, 1975년 대우파일과 대한

화섬에 이어 1978년 천일사를 인수하는 등 기업 규모가 커지고 경영활동 범위가 넓어지면서 본사 이전은 더 이상 미룰 수 없는 과제가 되었다.

본사를 서울로 옮기는 것은 단순한 이사가 아니었다. 현장 중심의 경영에서 그룹 전체를 관장하는 경영으로 옮겨가는 것을 의미했다. 커가는 회사의 규모를 생각하면 본사는 당연히 서울에 있어야 했다. 그런데도 일주는 선뜻 부산을 떠나지 못했다. 공장에 대한 애착 때문이었다.

‘안 되겠다, 이제는 서울로 가자!’

일주가 결심한 배경에는 아크릴 증설 경쟁도 빼놓을 수 없었다. 번번이 어처구니없는 이유로 경쟁사에 밀리자 일주는 서울에 있으면서 즉각 대응해나갈 결심을 굳혔다. 하지만 정든 공장을 떠난다는 것이 말처럼 쉬운 일은 아니었다. 일주는 자신의 빈자리를 이기화 전무에게 맡긴 다음에야 부산을 떠날 수 있었다.

“내가 올라가야 하니 자네가 공장으로 내려와주게.”

1975년은 일주에게 중요한 시기였다. 일주는 그해를 ‘도약의 해’로 정하고 총력을 다할 것을 직원에게 주문했다. 1971년 동양합섬 합병, 1973년 스웨터 수출의 전초기지 역할을 한 광진섬유 설립, 1975년 가야공장 재가동에 이어 대우 파일 인수, 대한화섬 편입 등으로 종합섬유메이커로서의 위상을 구축하였으며, 1973년 흥국생명 인수를 시작으로 금융, 전자 등 다양한 업종으로의 확장도 모색했다.

일주는 이처럼 중요한 시기를 헤쳐나가기 위해 1975년 3월부터 조직을 정비하는 등 본사 이전 준비를 차근차근 해나갔다. 그리고 그해 9월 1일, 마침내 서울로 본사를 이전했다. 부산 시대를 정리하고 태광의 역사적인 서울 시대를 연 것이다. 하지만 재계 20위권 대기기업의 사옥 이전은 소박했다. 부동산에 대한 일주의 신념이 그대로 반영된 때문이었다. 부동산, 특히 사옥에 대한 욕심이 없던 일주는 4년 동안 KAL빌딩 일부를 임대해 본사로 사용했다.

1979년은 제2차 오일쇼크로 한국 경제가 곤두박질치고 있을 때였다. OPEC은 원유가격을 평균 59%나 인상했다. 석유 한 방울이 귀하던 때라 온 나라가 에

너지 절약에 매달렸다. 집집마다 한 등 끄기 운동, 전자제품 덜 쓰기 운동을 벌이는 등 에너지 위기에서 벗어나기 위해 안간힘을 쓰고 있었다. 오일쇼크 바람에 미국 경제가 뒷걸음치자 대미 의존도가 높은 우리나라 경제는 유례없는 마이너스 성장을 기록했다. 물가는 10%가 넘게 올랐지만 가계 수입은 늘지 않아 시중 경기가 얼어붙을 대로 얼어붙었다.

사무실에서도 절전 아이디어를 짜내느라 분주했다. 냉난방 덜 하기는 물론 엘리베이터 운행도 제한했다. 엘리베이터 앞에서 경비가 지키고 서 있다가 사람이 어느 정도 모이면 올려 보내는 식이었다.

“자기네 직원은 조금만 모여도 태워주면서 우리 직원은 한참 기다리게 한다.”

일주는 아침마다 직원들이 셋방살이의 설움을 겪는 것을 보자 마음이 편치 않았다.

“나는 괜찮지만 직원들을 보니 안쓰러워 안 되겠네. 마땅한 자리를 빨리 찾도록 하게. 땅을 사서 짓든 건물을 사든!”

사옥을 하루아침에 살 수는 없는 노릇이었다. 적당한 건물만 찾을 수 있다면 수리해서 입주하고, 땅이 나오면 본사를 신축할 생각이었다.

마침 매물 중에 장충동 동북중고등학교가 있었다. 학교를 둔촌동으로 옮기면서 내놓은 것이었다. 동북중고등학교는 교실동과 선생님을 위한 교사동 등 모두 네 개의 동으로 되어 있었고 운동장도 널찍해서 주차장으로 쓰기도 좋았다.

“당장 계약하게.”

이로써 태광은 처음으로 자체 사옥을 갖게 되었다. 임원들은 공간 활용을 높이면 임대 수익을 얻을 수 있다며 재건축을 제안했다. 아무래도 학교 건물은 복도를 축으로 길게 지어져 동선이 길었다. 그리고 운동장이던 공터는 지나치게 넓었다.

“다 헐고 다시 짓는 게 좋지 않겠습니까? 빌딩건물이 아니다 보니 아무리 공간 활용을 잘한다 해도 땅이 아깝습니다.”

“10년만 쓰다가 그때 헐고 새롭게 지으세.”

일주는 자원도 부족한 나라에서 지은 지 얼마 안 된 튼튼한 건물을 헐어버린다는 게 썩 내키지 않았다. 1980년 5월 1일, 태광 식구들이 한자리에 모였다. 태광산업과 대한화섬, 태광전자까지 모두 동북중고등학교를 개조한 장충동 본사로 들어왔다. 내 집으로 들어오는 사이 많은 변화가 있었음에도 일주의 현장중심 경영철학이나 검소한 생활에는 변함이 없었다. 일주는 자신의 방에 에어컨을 달지 못하게 했다.

“종업원들은 공장에서 땀을 흘리면서 일하는데 나 혼자 시원하게 지낼 수 없네.”

그것은 고집이 아니라 의리였다. 또 일주는 누구보다 앞장서서 에너지 절약을 실천했다. 방을 나설 때는 화장실 복도의 불을 끄는 등 솔선수범했다.

“기름 한 방울 나지 않는 나라에서 애국하는 길은 절약이네.”

본사에서 일주와 함께 호흡하면서 직원들은 인생의 선배에게서 많은 것을 배웠다. 제조업자로서의 양심, 종업원에 대한 의리, 근검절약, 어느 것 하나 오래 되었다고 해서 버릴 수 있는 것이 아니었다.

### 시집보내기 전까지는 다 내 딸이다

“이 사장님이 여자 실업배구팀을 하나 운영하시면 어떻겠습니까?”

어느 날 일주에게 느닷없는 제의가 들어왔다. 축구를 좋아했기 때문에 한때 축구단을 만들 구상을 한 적은 있었지만 배구단은 생각도 못하던 일이었다. 제의를 한 사람은 이낙선 상공부장관이였다. 국세청장 시절 대한배구협회장으로 저변 확대에 앞장섰던 그는 상공부장관이 되어서도 배구에 대한 애정이 여전했다. 일주는 아크릴 증설 문제로 상공부에 서운한 감정이 있었지만 이 제의를 흔쾌히 받아들였다. 사내 여론도 당시 대표적인 인기 종목으로 꼽히는 여자배구팀의 창단을 환영했다.

일주는 1971년 운영난으로 해체 위기에 있던 동일방직 여자배구단을 전격 인

수했다. 만약 배구단을 인수하지 않으면 선수들이 뿔뿔이 흩어져야 할 참이었다. 일주는 배구단 인수와 함께 박승수 감독을 영입하고 같은 해 8월 2일 태광산업 여자배구단을 창단했다.

반은 자의로 반은 타의로 시작했지만 일주는 배구단 운영에 누구보다 열성적이었다. 배구단 숙소로 삼선교에 집을 마련해주며 딸처럼 알뜰히 챙겼다. 시간을 쪼개 들를 때면 일주는 잘 먹어야 한다며 고기를 실컷 사주었다. 이선애 여사도 김장 때가 되면 선수들을 한데 모아 김치 담그는 법을 가르쳐주는 등 세심하게 살피주었다. 하지만 친딸처럼 여긴 일주 내외의 사랑이 무조건적인 것만은 아니었다. 한번은 배구팀을 만나고 온 한 임원이 일주에게 부탁을 했다.

“세탁기를 한 대 사주십시오.”

숙소에 갔다가 하루 종일 훈련하는 선수들이 속옷부터 유니폼까지 매일 두 번씩 빨래하는 게 너무 힘들어 보여서 세탁기를 사주기로 약속하고 왔다는 것이었다. 값으로 따지면 세탁기 한 대는 아무리 비싼 수입품이라 해도 회식할 때 들어가는 고기 값보다 썩다. 한창 운동하던 선수들은 한번 허리띠를 풀어놓고 먹으면 100인 분은 족히 해치웠다. 가족들까지 회식 자리에 불렀을 땐 230인 분을 먹은 날도 있었다. 당연히 허락할 줄 알았는데 일주는 뜻밖에도 안 된다고 했다.

“선수들에게 약속했는데 그러시면 제 체면이 말이 아니게 됩니다. 큰돈이 드는 것도 아닙니다.”

“자네 체면이나 얼마 되지도 않는 돈이 아까워서가 아니네.”

일주가 세탁기를 사주지 않은 이유는 단순했다. 지금은 운동선수이지만 언젠가 결혼하면 셋방살이부터 시작해야 하는 평범한 주부가 되는 만큼 안 된다는 것이었다.

“쌀밥 먹던 사람은 절대로 보리밥을 못 먹네. 세탁기로 편하게 지내다가 시집 가면 셋방살이를 시작하면서도 세탁기부터 사달라고 할 텐데 딸을 그렇게 길러서는 안 되네.”

세탁기 때문에 그 임원은 선수들에게 이런저런 핑계를 대야 했다. 그러나 일주

는 2년 뒤에 세탁기는 물론 청소기까지 사주었다. 국산 세탁기가 판매되면서 일반 가정집에서도 세탁기 쓰는 집이 많아져 이제 사줘도 문제가 없다는 것이었다.

일주는 선수들을 운동선수이기 전에 한 집의 딸이자 태광의 직원으로 대했다. 운동선수로 은퇴하더라도 태광에서 일할 수 있도록 배려했다. 사무 보는 일이 익숙하지 못할 땐 임원의 비서로 채용했다. 다른 기업에서는 손님이 오면 젊고 예쁜 비서가 커피를 내오는데 태광에서는 은퇴한 선수가 굳은살 박인 투박한 손으로 내온다고 소문이 자자했다.

“시집보내기 전까지는 모두 내 딸이다.”

일주는 배구단을 운영한 10여 년 동안 많은 딸을 키워냈다. 선수들은 결혼해서 회사를 떠날 때까지 한식구나 다름없었다.

### 공정한 경기라면 이길 수 있다

태광이 배구팀을 창단하자 유사 업종 기업이던 H사, 나일론을 제조하던 D사, 전매청 등 5개 팀이 새로 배구팀을 창단했다. 한때 12개 팀이 창단되어 여자 배구의 부흥기를 맞기도 했다. 특히 실업팀에는 섬유기업이 많아 배구시합이 벌어질 때면 라이벌 회사들 간의 응원전 등 기 싸움도 치열했다.

동일방직 배구단은 우승, 준우승을 이어온 실업 여자배구의 강호였다. 선수들은 태광에 등지를 틀게 되자 감독과 함께 인사를 하러 일주를 찾아왔다.

“우리 공장에는 여성 근로자가 많은데 여러분 못지않게 고생하고 있어요. 늘 여러분 이상으로 땀 흘리는 여성 근로자를 기억하고 더 노력해줘야 합니다.”

일주의 격려 속에는 공장 근로자들이 우리 회사가 최고라는 자부심을 가질 수 있도록 배구도 최선을 다해달라는 주문이 담겨 있었다. 일주는 배구단이 우승할 수 있도록 필요한 모든 지원을 아끼지 않았다. 숙소를 마련해주고 배구팀 전용 미니버스를 사주어 훈련장과 숙소를 편하게 다니도록 했다. 일주의 기대에 부응하기라도 하듯 배구팀은 창단 이듬해에 열린 제1회 한국실업연맹 배구대회

에서 첫 우승을 차지했다.

“이적해서 자리가 잡히려면 시간이 걸릴 줄 알았는데 이렇게 빨리 우승할 줄 몰랐습니다. 여러분이 합심하여 땀 흘린 대가입니다.”

일주는 선수들을 격려하면서 연신 환한 웃음을 지었다. 태광산업 배구팀은 코트를 훨훨 날아다녔다. 각종 국내대회에 출전해 걸출한 성적을 올리는 한편, 한·일 친선 여자배구에서도 일본의 강호 산요전기팀을 격파하는 기염을 토했다. 1975년에는 무려 3개 배구대회를 석권해 화려한 전성기를 열었다. 그러나 아무리 강호라 하더라도 매년 시합에서 이기는 것은 아니었다. 일주는 시합에서 질 경우 선수보다 더 안타까워했다.

“최고가 되기 위해 땀 흘리는 것은 힘든 일입니다. 하지만 이렇게 지고나면 그보다 몇 배는 더 고통스럽습니다.”

태광 배구팀이 가장 신경을 쓴 경기는 숙명의 라이벌전으로 불리던 H사와의 경기였다. 창단 초기에는 태광의 전력이 크게 앞서 문제될 것이 없었으나 시간이 지나면서 쫓기는 양상이 되었다. H사와의 경기가 있는 날은 경기장 전체에 긴장이 감돌았다. 응원하는 사람들도 손에 땀을 쥐었다. 일주도 H사와의 경기에 촉각을 곤두세웠다. 스포츠와 같이 공정한 룰로 치러지는 경쟁에서만만큼 질 수 없었다. 그동안 정치적 배경이 없어 아크릴 증설경쟁에서 번번이 밀린 빛을 정정당당한 경기에서 갚고 싶었다. 또 일주는 배구가 승승장구하듯이 종업원의 사기도 덩달아 오르길 바랐다. 이러한 일주의 마음이 전해져 태광의 배구단은 연일 승전보를 알려왔다.

‘돌풍의 태광 드디어 정상에’, ‘심순옥 맹위 현대도 대파’, ‘미도파 아성 태광에 붕괴’.

당시 스포츠 지면을 장식한 제목들이었다. 사업에서 부당한 대우를 받던 일주는 깨끗한 승부의 세계에서 맹위를 떨치는 선수들을 보면 흡족했다. 그러던 어느 날이었다.

“배구협회장은 어떻게 하는 것인가?”

삼선동 숙소를 방문한 일주는 박승수 감독에게 물었다.

“내가 감투를 싫어해서 평생 써본 적은 없지만 이번만은 다르네.”

일주가 박 감독에게 내민 것은 그 날짜 신문을 오린 것이었다. ‘김택수 의원 대한체육회장 선임’이라는 제목이 눈에 들어왔다. 여당 원내총무이자 H사 회장의 동생이었다. 아크릴로 마음고생이 깊었던 때문일까? 일주는 박 감독의 설명을 들으며 결심을 굳혔다. ‘H사도 하는데 나라고 못하겠나’, 하는 마음이었다. 실업배구연맹 회장직은 일주의 생애에 있어 최초이자 마지막 감투였다.

일주는 실업배구연맹을 맡자마자 회사를 경영하듯 연맹 살림을 꾸려갔다. 가장 먼저 한 일은 대회를 치르는 운영비를 마련하기 위해서 기금을 조성하는 것이었다. 배구연맹도 대부분의 스포츠 연맹처럼 회장의 찬조금으로 운영되었다. 일주의 아낌없는 지원으로 봄과 가을 실업연맹전을 치르는 등 여자배구가 활발하게 운영되었다. 김택수 의원이 대한체육회장에서 물러난 이후에도 일주는 알찬 운영으로 실업배구연맹 회장을 8년이나 계속했다.

# 5부. 나의 선택

기회는 언제나 오는 것이 아니다.  
준비가 되어 있지 않다면  
어렵게 온 기회조차 날리기 십상이다.  
하지만 일주는 스치듯 온 기회를 잡았다.  
며칠 전 상공부에 갔다가  
평소 안면이 있는 기자를 우연히 만난 것이  
기회의 시작이었다.  
“홍국생명 매각이 진행 중입니다.  
마지막 단계에서 진통이 좀 있는 모양입니다.”





1973년 일주는 흥국생명을 인수했다. 예상은 하고 있었지만 막상 안을 들여다보니 부채와 영업실적, 조직과 시스템 등 회사 전반이 엉망이었다. 일주는 결재 라인을 줄이는 스피드 경영과 투명한 자금관리, 철저한 조직관리 등 태광을 운영하던 방식을 금융업에 적용하며 인수 3년 만에 흥국생명을 정상 궤도에 올려놓았다.



1970년대부터 격동의 1980년대를 지나는 동안 태광그룹은 당시 정권에 저항하던 야당 중진을 처남으로 둔 탓인지 정치적 차원의 세무조사를 자주 받았다. 하지만 잦은 세무사찰은 역설적이게도 태광의 재무구조와 지배구조를 선진화한 동력이 되었다. 사진은 1970년대 김용환 재무부장관을 환대하는 일주의 모습.

## 나의 선택

### 금융업은 아무 때나 할 수 있는 것이 아니다

1970년대, 다른 기업처럼 사업 확장을 모색하던 일주에게 기회는 무엇보다 중요했다. 정치권의 입김이 센 시절이어서 일주에게 기회는 그리 자주 오지 않았다. 하지만 특유의 판단력과 추진력으로 일주는 흔치 않은 기회를 확실히 움켜쥐었다.

1973년 9월의 마지막 토요일 정오 무렵, 유석기 기획실장 방으로 일주가 불쑥 들어왔다.

“유 군, 내일 아침 9시에 장충동 우리 집으로 오게.”

다음 날인 일요일 아침, 유 실장은 일주의 자택으로 갔다. 그곳에는 흥국생명 재무담당 임원이 먼저 와 기다리고 있었다. 그는 일주와 유 실장에게 흥국생명의 재무현황에 대해 설명했다. 흥국생명 임원이 돌아가자 일주는 유 실장에게 가계약을 지시했다.

“흥국생명을 인수할 것이네. 유 군, 내일 가계약을 하게.”

유 실장은 알겠다고 대답한 후 집으로 돌아왔다. 집에 돌아오니 유 실장을 기다리는 전갈이 있었다. 일주였다.

“내일까지 기다릴 필요가 없겠네. 김 의원이 오늘 계약하자고 하니 다시 나오게.”

유 실장은 일주와 함께 서대문에 있는 김임식 의원 집으로 찾아갔다.

태광의 임원들이 흥국생명 인수 권으로 회의를 한 것은 불과 사흘 전인 목요일이었다. 일주가 흥국생명 사주인 김임식 의원을 처음 만나고 온 날이기도 했다. 석유화학 분야의 투자를 위해 자금을 확보하고 있어야 한다는 의견과 생명보험회사를 통해 자금을 더욱 원활하게 융통해야 한다는 말들이 오갔다. 임원들의 의견을 경청하고 난 일주는 한마디 말로 논의에 종지부를 찍었다.

“금융업은 정부의 방침에 따라 허가를 내주는 것이기 때문에 하고 싶어도 아무 때나 할 수 있는 게 아닙니다. 기회는 언제나 있지 않지요.”

기회는 언제나 오는 것이 아니다. 준비가 되어 있지 않다면 어렵게 온 기회조차 날리기 십상이다. 하지만 일주는 스치듯 온 기회를 잡았다. 며칠 전 상공부에 갔다가 평소 안면이 있는 기사를 우연히 만난 것이 기회의 시작이었다.

“흥국생명 매각이 진행 중입니다. 마지막 단계에서 진통이 좀 있는 모양입니다.”

대표적인 생명보험사의 하나인 고려생명이 부실로 청산되자 청와대는 업계 전반에 걸친 운영 실태 파악에 들어갔다. 그리고 방만하게 운영되어온 생명보험사의 가입자들을 보호하기 위해 시정명령을 내렸다. 흥국생명도 일정 시한 내에 자산을 늘려 정상화하라는 명령이 떨어졌다. 흥국생명 경영주는 부산의 동의학원 재단이사장이자 부산의 대표적인 정치가인 김임식 의원이었다. 국회 재정분과위원장을 역임한 김 의원은 여당의원 신분으로 사정조사반에 이의를 제기할 수 있는 입장이 못 되었다. 그렇다고 정부의 안을 수용하기에는 재력이 부족했다. 진퇴양난에 처한 김 의원은 흥국생명을 매각하기로 결심하고 남덕우 당시 재무장관에게 적당한 인수자를 물색해달라고 부탁했다. 이에 남 장관이 대우그룹에 제안함으로써 은밀하게 인수 작업이 진행되던 중이었다.

기자로부터 정보를 들은 바로 그날, 일주는 같은 부산 출신으로 평소 교분을 쌓아온 김 의원을 찾아가서 정식으로 흥국생명 인수 의사를 밝혔다. 김 의원은 인수 작업이 마무리 단계임에도 불구하고 일주의 뜻을 받아들였다. 김 의원 입장에서 일주의 인품을 믿고 한 선택이었다.

일요일이던 1973년 9월 30일 오후 5시. 인수를 위해 찾아간 김임식 의원 집



에는 흥국생명 임원들이 다 모여 있었다. 일주는 인사를 끝내더니 허리춤에 있던 인감도장을 유 실장에게 주었다.

“유 군, 인감도장이네. 나는 김 의원과 약주나 하러 갈 테니 계약을 하게.”

미처 계약서를 준비할 시간이 없었던 유 실장은 방바닥에 엎드려 먹지를 사이에 끼우고 계약서를 적어나갔다.

“한 30분만 시간을 주십시오. 잠깐 어디를 좀 다녀오겠습니다.”

흥국생명 쪽 임원 한 사람이 황급히 자리를 비웠다. 그 임원이 다녀와서 들어보니 대우의 인수팀이 작업하고 있는 호텔에 가서 태광과 계약하게 되었다는 사실을 통보하고 온 것이라고 했다. 담당 임원조차 이렇게 빨리 인수계약이 체결될 거라고 생각하지 못해 대우팀을 철수시키지 않았던 것이다.

창업 20년, 자산규모 29억 원의 흥국생명 인수는 이렇게 백지 한 장으로 마무리되었다. 목요일 정보 입수와 인수 논의, 일요일 가계약 그리고 월요일 정식 계약 체결이라는 한국 기업사에서 전무후무한 기업인수 절차를 통해 태광은 금융업 진출의 교두보를 확보한 것이다. 대우가 경험 많은 실무팀을 구성하여 실익을 꼼꼼하게 따져가며 인수 작업을 진행하는 동안 일주는 신속하게 결단했고, 마음을 굳히면 좌고우면 없이 추진했다.

### 인수 6년 만에 13배로 몸집을 키우다

‘태광 사장을 할 것인가? 흥국생명 사장을 할 것인가?’

금산분리 정책에 따라 보험회사의 대표이사는 다른 회사의 사장을 겸임하지 못한다는 규정 때문에 일주는 고민했다. 시급히 경영을 정상화하기 위해 일주 자신이 흥국생명을 이끌어야 한다고 생각은 했지만 태광에 대한 애정이 발을 쉽게 떼지 못하게 했다. 태광은 일주가 서른한 살 때 사업에 뛰어들어 이래 단 한순간도 잊어본 적이 없는 분신과도 같은 존재였다.

막상 뚜껑을 열어보니 흥국생명은 예상보다 훨씬 부실했다. 1973년 인수 당

시 자산 29억 원에 부채가 43억 4,000만 원으로 자산보다 부채가 1.5배 이상 많았다. 비슷한 시기에 하얏트호텔이 13억여 원에 매물로 나온 것을 본다면 부채의 규모를 짐작할 수 있다. 손익계산서에 나타난 영업성과 역시 부실했다. 흥국생명이 생긴 1948년 이래로 단 한 차례도 흑자를 낸 적이 없었다.

“어떻게 직원들에게 월급을 줄 돈도 없는 회사가 있나!”

태광과 흥국생명 사장직에 대한 입장 정리를 더는 늦출 수가 없었다. 흥국생명의 구조 혁신과 직원들의 변화를 이끌어내는 일이 시급했고, 그것은 일주의 몫이었다. 흥국생명 사장으로 취임한 일주는 경리담당 상무와 경리담당 직원 두 명 등 최소한의 인원만을 태광에서 데려왔다. 그리고 우선 급한 대로 개인 주머니에서 직원들 월급을 주었다.

일주뿐 아니라 태광 사람들에게도 흥국생명은 이해가 되지 않는 조직이었다. 태광은 이상적인 제조업 조직을 갖추고 있었다. 조직 자체가 간단명료했고 결재 시스템도 단순했다. 모든 것은 현장 중심으로 짜여 있었다. 복잡한 절차를 싫어하는 일주 덕분에 그 혼한 비서실이나 의전실도 없었다. 회의와 결재가 적지 않았지만 그것은 대부분 전화나 현장에서 이루어졌다. 일주는 사업을 꾸러가는 담당이 팀장이건 계장이건 간에 담당자에게 직접 보고와 결재를 받았다. 만약 필요한 일이 생기면 팀이나 부서를 새로 만드는 게 아니라, 책임자를 차출해서 썼다. 덕분에 태광의 의사결정은 빨랐고, 이런 스피드경영은 바로 태광의 경쟁력이 되었다.

태광의 조직운영 방법이 흥국생명에 고스란히 이식되었다. 흥국에 가장 필요한 것은 조직구조 개선과 재무구조 개선이었다. 제조업과 보험업의 차이에서 기인한 것도 있지만 태광에 비해 흥국생명의 관리체계는 방만하고 조직적이지 못했다. 일주는 조직을 줄이고 재편했다.

“하나를 팔면 원가가 얼마고, 이익이 어느 정도 남는가 하는 계산은 제조업의 기본이다. 이 기본을 흥국생명에도 적용해야 한다. 손해를 보든 말든 판매만 하면 된다고 생각하는 것 자체가 잘못되었다.”

보험업은 판매 경쟁이 워낙 심한 탓인지 원가개념이나 손익개념이 불확실했다. 팔기만 하면 된다는 의식이 강해, 얼마나 손해를 보는지도 모른 채 판매에만 치중하고 있었다. 게다가 판매가 안 되는 상품도 많았고, 판매성과가 부실한 영업조직도 많았다. 일주는 판매가 안 되는 상품은 서서히 정리하고, 손익개념에 입각한 새로운 상품의 개발과 영업조직 개편을 강력하게 지시했다.

“보험회사 재산은 바로 보험가입자의 재산입니다. 흥국생명 돈을 태광에서 가져다 쓰는 일은 결코 없을 것입니다. 이제 흥국생명이 자력으로 일어나도록 방안을 마련합시다.”

일주는 흥국생명 사장 자격으로 첫 간부회의에서 공언했다. 일주는 무엇보다 자금의 흐름을 투명하게 관리했다. 그전까지 보험사는 대부분 정부의 눈을 피해 모기업의 사금고 역할을 담당했다. 보험사의 사장이 다른 기업의 사장을 겸직하지 못한다는 규정이 있었음에도, 사금고 역할을 하는 것까지 막지는 못했다. 그래서 대개의 생명보험사들이 부실하게 운영되었고, 이는 곧 소비자의 피해로 전가되곤 했다. 하지만 일주는 자신의 약속을 철저하게 지켰다. 태광산업이 수많은 신·증설로 자금수요가 폭증할 때도 흥국생명으로부터 단 한 푼도 갖다 쓰지 않았다. 당시 재무부의 보험국장은 “흥국생명의 이 사장 같은 분만 계시면 걱정을 안 하겠다”고 할 정도였다.

일주의 투명하고 정직한 자금관리, 공평무사한 조직관리는 흥국생명의 괄목할 만한 성과로 이어졌다. 인수한 지 3년이 지났을 때는 일주 스스로 장족의 발전을 했다고 만족할 정도로 결과가 흡족했다. 1975년 4월 1조 원에 머물던 달성보유계약고는 30개월 만인 1977년 10월 2조 원을 돌파했다. 1979년 신계약고는 6,720억 원을 기록, 인수 시인 1973년에 비해 13배 이상 성장하였고 보유계약고도 13배를 훨씬 상회하는 실적을 기록했다. 일주의 목에 가시처럼 박혀 있던 빛도 점점 상쇄되어갔다. 흥국생명의 총자산은 528억 원으로 확대되어 그동안 크게 벌여져온 부채와 자산의 격차를 28억 원 규모로 좁힐 수 있었다.

## 비싸게 주고 살 때도 있는 법

1970년대 태광은 이름 그대로 그 기운이 크게 뻗어 나갔다. 1970년 2월, 동양합섬 본사를 서울로 이전하면서 이듬해 합병하였고 이어 배구단 창단, 제편공장 분리, 대우파일 인수, 흥국생명 인수 등 날로 규모가 커졌다. 눈을 뜨면 회사 하나가 태광으로 편입되어 있을 정도로 무섭게 뻗어 나가던 시기였다. 일주로서는 순간순간 무수히 많은 결단을 내려야 하는 시기이기도 했다.

“회장님, 조흥은행 김영석 상무에게서 연락이 왔습니다.”

7시에 출근을 하자마자 일주는 이 보고부터 접했다. 직감적으로 무언가 큰 건이 생겼다고 느꼈다.

“회장님, 천일사를 인수하십시오.”

김 상무는 조흥은행 부산지점장 출신으로 부산 시절부터 각별하게 지내던 사이였다.

“생각해봅세.”

일주가 의중을 드러내지 않자 다급해진 김 상무가 다시 연락을 해왔다.

“행장님이 직접 천일사 건에 대해서 설명을 하시겠다고 합니다.”

천일사는 당시 우리나라에서 유일한 오디오 전문업체로 별표전축으로 유명했다. 구미에 컬러텔레비전 공장을 세워 연간 9만 대 정도를 생산하는 등 종합전자제품 메이커로 발돋움하고 있었다. 하지만 갑작스럽게 사세를 확장하다 보니 경영이 부실해진데다, 그 과정에 기업주의 탈세 혐의까지 겹쳐 있었다. 대검특수부가 기업주를 구속 수사하면서 천일사는 절체절명의 위기를 맞고 있었다.

천일사의 위기는 조흥은행의 위기이기도 했다. 조흥은행은 그간 천일사에 막대한 자금을 빌려주었다. 천일사의 주거래은행이던 외환은행에 비해 결코 작은 액수가 아니었지만 채권 순위에서 밀리게 되니 조흥은행에 비상이 걸렸던 것이다. 그날 오후에 이동수 행장이 직접 일주를 찾아와 전자산업의 전망에 대해 설명할 정도로 처지가 다급했다.

일주로서는 결단을 내려야 하는 순간이었다. 전자 분야는 한국 경제가 발전할

수록 수요가 늘어나는, 비전이 밝고 부가가치 또한 높은 사업임에 분명했다. 사업적 투자 측면에서는 좋은 기회이지만 일주 자신이 잘 모르는 분야이기도 했다. 일주의 고민은 깊었다.

“유석기 이사와 이규생 부장을 불러주게.”

조흥은행장이 다녀간 사실은 금세 임원들 사이에 알려졌다. 다들 각오를 하고 회장실로 향했다.

“천일사를 인수하기로 했네.”

일주가 꺼낸 첫 마디는 이것이었다. 몇 번의 인수합병 경험을 통해 임원들은 이 말의 무게를 깨달았다. 남은 것은 절차였고 문제는 권리관계가 복잡하게 얽혀 있는 데 비해서 인수 작업에 필요한 시간은 별로 없다는 점이었다. 천일사전 자산업(주)라는 법인 회사와 천일사라는 개인회사, 수감되어 있는 기업주가 보유한 지분 등이 복잡하게 얽혀 있어 정확한 자산 규모조차 파악하기 어려웠다.

“계약서를 쓰려면 자산 규모부터 제대로 파악해야 합니다. 구미에 내려가 봐야겠습니다.”

꼼꼼한 유 이사가 천일사에서 보내온 자료는 믿을 수 없으므로 공장에 가서 직접 확인해보겠다고 했다.

“내려가서는 안 되네. 만약에 조건이 맞지 않아서 인수를 포기하게 되면 해당 회사는 얼마나 많은 피해를 입겠나. 종업원들은 우리 회사가 팔리는구나 하고 불안해하지 않겠나.”

“일방적인 경영 자료에 근거해서 계약서를 쓸 수는 없습니다.”

자료 부실을 이유로 유석기 이사가 거듭 실제 확인을 주장했지만, 일주는 상대사 종업원들에게 피해를 줄 수 없다는 말만 되풀이했다. 인수 실무팀은 밤을 새워가며 상대방이 준 자료를 근거로 하여 계약서를 작성했다. 그리고 1978년 12월 31일, 인수계약을 체결했다.

그런데 막상 인수를 하고보니 유 이사의 우려대로 부실하기 그지없었다. 구모델의 재고부품까지 인수가격에 포함되어 있었다.

“좀 더 비싸게 살 때도 있는 법이지. 빨리 인수해서 그 시간 동안 다시 벌면 되네.”

일주의 계산법은 이런 식으로 늘 독특했다. 이는 마이너스를 플러스로 바꾸는 대범함이었다. 일주는 꼭 필요하면 아무리 비싸도 샀고, 필요하지 않으면 아무리 싸도 사지 않았다. 그리고 살 때는 상대를 배려했다. 이왕 인수하려고 마음 먹은 회사인 만큼 종업원의 사기라는 무형의 자산을 잃지 않기 위해 일주는 알면서도 대가를 치른 셈이었다.

### 변신의 시작

일주는 흥국생명처럼 천일사도 인수 이후 직접 진두지휘하며 조직을 정비했다. 산만하게 흩어져 있던 생산라인을 정리하고, 수십 명씩 되는 임원을 재배치했다. 워낙 방만하게 운영되던 회사다 보니 이 작업을 하는 데만 꼬박 3년이 걸렸다.

태광은 흥국생명과 천일사를 인수함으로써 대중에게 알려지기 시작했다. 그 전까지는 잠수함 같은 기업이었다. 일반 소비자 중에서 태광을 아는 사람은 많지 않았다. 섬유회사로는 최대 규모였지만 실과 직물은 최종소비재가 아니다 보니 일반에게 광고를 할 일이 없었다.

또 태광 제품은 한라산 꼭대기에 놓고 팔아도 살 사람은 와서 사간다는 말이 있을 정도로 믿을 수 있는 품질을 자랑했다. 입에서 입으로 전해지는 구전홍보가 워낙 견고해 굳이 대중매체를 통해 광고할 필요가 없었다. 그런데 막상 전자산업에 뛰어들어보니 대중을 상대로 한 홍보 활동도 매우 중요해졌다.

태광은 소비자에게 다가가는 변신을 시도했다. 그 일환으로 1982년 천일사라는 이름을 버리고 태광전자주식회사로 사명을 바꿨다. 한때 별표전축이 유명하긴 했지만, 기존의 이미지로는 시장에서 살아남을 수 없다는 판단에서였다.

한국의 오디오 시장은 1979년 2차 오일쇼크로 인한 경기침체로 직격탄을 맞

았다. 경기침체는 판매부진으로 이어지는데도 정부는 정책을 반대로 추진했다. 전축, 카세트 등 오디오 제품을 일종의 사치품으로 분류해서 특별소비세를 부과한 것이다. 오디오 가격이 100만 원이면 약 50만 원이 특소세 등 각종 세금이었다. 1981년 오디오 시장은 내수 300억 원에 수출은 7,200만 달러 규모로 형편 없었다. 이것은 오디오가 내수 및 수출산업으로 정책적인 지원이 필요함을 대변하는 것이었다. 하지만 정부의 정책은 거꾸로 가 어려운 상황에서 12개에 달하던 전문업체가 줄줄이 도산하기에 이르렀다.

제대로 시작도 해보지 않은 상황에서 오디오 사업에 대한 위기의식부터 감돌았다. 일주는 환골탈태하지 않으면 경쟁력이 없다는 것을 직감했다.

“사람들이 사게 하려면 그들이 원하는 걸 만들어야 한다.”

일주는 우선 전자산업의 경쟁력을 강화하기 위한 지원을 아끼지 않았다. 생산설비의 효율을 높이기 위해 생산체계를 전면적으로 정비했다. 일본에서 기술을 이전해오고, 안양공장을 지어 최신 설비를 들여왔다. 그동안 떨어져 있던 개발팀과 설계팀, 생산팀을 한곳에 모으는 태광식 현장경영으로 제품개발과 품질 개선을 도모했다.

“주력인 섬유업종에다 그 돈을 투자했으면 어떻게 되었을까?”

극심한 불경기에도 일주가 전혀 새로운 업종에 대규모 투자를 감행하니 직원들은 불안해했다. 하지만 전자 분야는 일주에게 새로운 목초지였다. 사업의 다각화는 시대적 요구였고 전자산업의 사업성을 확신한 일주에게 투자비용의 규모는 중요한 것이 아니었다.

안양공장에서 생산한 오디오는 그동안 제작된 것과는 차원이 달랐다. 변화의 키워드는 소형화, 디지털화, 고급화였다. ‘에로이카’라고 이름 붙은 초미니 컴포넌트는 국내외에서 명성을 얻기 시작했다. 당시 미니 컴포넌트는 두께가 5~8cm인데 반해 에로이카는 4cm로 국제 수준을 능가했다. 전 회로를 IC화하고, 혁신적인 디자인을 채택했다. 에로이카는 출시되자마자 프랑스 듀송 하이파이 전자쇼에서 바이어들의 눈길을 사로잡았다. 이후 일본 도시바사와의 기술제

휴로 에로이카는 음질 면에서도 한층 개선되었다.

태광은 1990년대에 들어서는 ‘콰헬’이라는 브랜드를 내세웠다. 콰헬은 초미니 컴포넌트에서 중후한 유럽형 오디오 시대를 열어갔다. 모두 어렵다고 생각한 오디오 시장에서 일주는 과감한 기술 투자와 디자인 개발로 소비자의 사랑을 받았다. 에로이카는 베토벤의 교향곡 제3번 영웅이고, 콰헬은 모차르트의 작품번호다. 클래식 두 거장의 이름에서 따온 태광의 오디오 브랜드는 일반인의 뇌리에 깊이 박혔다.

일주에게 소비자를 직접 상대하는 것은 색다르면서도 의미 있는 경험이었다. 금융이나 전자분야의 사업은 독심보다는 순발력이 필요했다. 이 경험은 태광의 체질에 많은 변화를 가져왔다.

### 부동산은 사려고 마음먹었을 때 사는 것이다

1970년대 정부는 경제 규모를 빨리 키우려는 욕심에 대기업의 몸집 불리기를 두려웠다. 제조업 위주의 중소기업을 육성한 대만과는 반대의 길을 택한 것이다. 부동산, 관광, 레저 부문으로 기업들은 문어발식 확장을 추구했다. 하지만 일주는 이를 탐탁하지 않게 여겼다. 국민소득이 1만 달러도 안 되는 대한민국 경제에 시급한 것은 실물경제의 단단한 기반이 되는 제조업을 강화하는 것이라고 굳게 믿었다. 일주가 보기에 부동산, 호텔업 등을 포함한 관광, 레저산업 등은 시기상조였다.

“기업을 운영해서 돈을 버는 것보다 사대문 안에 사농은 땅값이 올라가서 돈을 버는 게 더 많다면 그것은 잘못되어도 단단히 잘못된 것이다.”

다른 기업들이 공장부지, 사옥 확보 등의 명분으로 땅 투기에 열을 올릴 때도 일주는 관심을 두지 않았다. 오히려 부산공장 정문 앞에 있던 100평 남짓한 자투리땅조차 팔라고 호통을 쳤다. 부동산 가격이 하루가 다르게 치솟으며 서민들까지 아파트를 사느라 열을 올리는데도, 일주는 결혼한 딸들에게도 살 집 한 채

면 충분하다며 투기와는 거리를 두게 했다. 시대적 흐름을 정면으로 역행한 것이다.

일주의 부동산에 대한 생각은 한결같았다. 부동산은 투자의 대상이 될 수 없다고 여겼다. 그래서 일주는 땅을 미리 사두는 법 없이 필요하면 그때그때 샀다. 처음에는 작게 샀다가 필요하면 그때 가서 주변을 더 사들이는 식이었다. 파는 사람 입장에서도 꼭 필요한 사람에게는 더 받고 팔게 된다. 비용이 증가하는 것은 불가피했다. 그럼에도 일주는 미리 공장 부지를 확보해두지 않았다. 대신 필요하면 그때는 또 누구보다 빨리 샀다. 이때는 얼마를 주고 사든 가격에 개의치 않았다.

홍국생명엔 인수 10년이 지나자 새 사옥이 필요할 만큼 사세가 커졌다. 10년 만에 보유계약고 3조 3,300억 원, 계약재산 2,065억 원을 관리하는 대형 보험 회사로 성장한 것이다. 영등포에 있는 사옥은 객장이 비좁아 발 디딜 틈조차 없었다. 무엇보다 회사의 규모에 걸맞지 않게 낡고 초라했다. 그동안 새 사옥을 짓자는 건의가 계속 올라왔지만 일주는 규모가 더 커질 때까지 기다렸다. 그리고 이제 그때가 되었다고 판단했다.

“홍국생명 사옥 터를 알아보게. 마땅한 데가 있으면 오늘이라도 당장 계약하게.”

금융업은 어느 나라든 가장 큰 도시의 중심에서 이루어진다. 금융업의 상징성을 생각하면 사대문 안으로 진출하는 것은 당연했다. 매물을 급하게 찾았지만 적당한 것이 없었다.

“승례문 앞에 있는 그랜드호텔이 경매에 나왔습니다.”

“그런가? 한번 알아보게.”

누군가 귀뜸을 해주어 자세히 알아보니 (주)삼호의 조봉구 회장이 소유한 그랜드호텔이 성업공사 경매물로 나와 있었다.

조봉구 회장과는 사업 초창기 때 동업을 한 적이 있었고, 그랜드호텔은 경남 모방과 동업을 할 당시에 지은 건물이었다. 그랜드호텔은 승례문 바로 앞에 지어진 7층 건물로 지을 당시에는 우리나라에서 제일 높은 빌딩이었다. 하지만

5·16혁명으로 아수라장이 되어서 수리를 한 적이 있었는데 그것을 맡은 사람이 임문식이었다. 여러 가지 이유로 그랜드호텔은 태광과 인연이 깊었다.

일주는 그랜드호텔 입찰에 임하는 실무자에게 한도액을 승인해주었다. 그러나 여러 회사가 응찰할 것으로 알려져 입찰 전날 관계자들은 회장실에 모여 대책회의를 했다.

“2억 원 이상 더 쓰지 맙시다. 다른 곳을 알아보면 되니 비싸게 살 이유는 없다고 봅니다.”

“우리가 생각하는 가격으로는 현재 낙찰을 받기 어렵습니다. 다른 데서는 더 쓰는 것 같습니다.”

얼마를 쓸 것이냐를 두고 의견이 분분했다.

“부동산이란 사려고 마음먹었을 때 사야 하는 것이다.”

일주는 선문답 같은 한마디를 남기고 자리에서 일어나 밖으로 나가버렸다. 일주는 아무리 싼 땅이나 좋은 건물이 나와도 살 이유가 없으면 절대로 사지 않았다. 반대로 아무리 비싸도 사야 하는 것은 샀다. 홍국생명 사옥은 필요해서 사는 것이니 반드시 사라는 말이었다. 다음 날 실무자는 일주의 이 말에 용기를 얻어 소신껏 가격을 써내 낙찰받았다.

당시 경합한 회사들은 자기들도 쓸 만큼 썼는데 도대체 홍국생명은 얼마를 쓴 거냐며 아쉬워했다. 일주는 그랜드호텔을 낙찰받자마자 임문식에게 수리를 맡겼다. 홍국생명 새 사옥은 몇 달 만에 초스피드로 마련되었다.

### 부산에 대한 의리

홍국생명의 성공으로 일주는 금융분야 진출에도 자신감을 가지게 되었다. 제조업을 하면서 익힌 내실 위주의 경영은 금융에서도 유효했다. 홍국생명이 눈부시게 성장한 것을 보고 부산에서부터 알고 지내던 재계인사들이 도움을 청해왔다.

“고려상호신용금고를 살려주십시오. 주주총회에서 파산선고를 했습니다. 우

리가 파산하는 것은 괜찮지만 회사를 믿고 예금을 맡긴 수많은 시민들이 빈털터리가 됩니다.”

자초지종을 들어보니 상황이 딱했다.

고려상호신용금고는 1971년 부산지역 상공인들이 출자해 설립한 회사로, 일주와 친분이 있는 조흥은행 부산지점장 출신인 허준영이 대주주이자 대표이사를 맡아 운영해오고 있었다. 고려상호신용금고는 부산의 많은 서민들이 이용하는 대형 금고였다. 그동안 착실히 성장하던 중이었는데, 한순간 빨리 키우려는 욕심이 화를 불렀다. 1978년에 외형을 크게 키우면서 부실한 기업에 과다하게 편법대출을 해준 것이 화근이 되었다. 대출받은 기업이 부실해지면서 기업과 신용금고 모두 부도 위기를 맞게 되었다.

당시 고려상호신용금고의 총자산 규모는 30억 원에 불과했는데, 편법으로 대출한 금액이 무려 18억 원이었다. 상황이 이렇게 되자 경영자와 주주들은 신용금고가 정상화되기 어려울 것으로 판단하고 1978년 10월 임시주주총회를 열어 파산을 결의하기에 이르렀다.

“파산한 신용금고를 인수해서 무엇 하겠습니까. 골치만 아픕니다.”

주변에서는 모두 일주에게 모른 척하라고 했다.

“부산은 내게 고향과도 같은 곳이네. 내가 그곳에서 태광산업을 키웠지. 우리 복지를 입었던 사람들이 지금 빈털터리가 되게 생겼는데 가만히 있을 수는 없지 않겠는가.”

당시만 해도 신용금고는 예금자보호법의 보호를 받지 못했다. 만에 하나 금고가 파산하면 서민들은 한 푼도 보상받지 못한 채 예금을 고스란히 날려야 했다. 일주는 파산한 고려상호신용금고를 인수하며 한 가지 조건을 내걸었다.

“내가 모든 부채를 떠안을 테니 그동안 주주들이 가졌던 주식과 회사에 대한 권한을 모두 포기하시오. 신용금고를 정상화하려면 우선 이 문제부터 해결해야 할 것 같소.”

“오죽하면 저희가 파산선고를 했겠습니까? 그렇게 하겠습니다.”

일주는 금고의 모든 부채를 단독으로 인수하는 대신 6명의 주주들에게 소유지분과 회사에 대한 모든 권한을 포기하도록 했다. 주주들은 어차피 모든 권리가 휴지조각이 된 마당이라 주저 없이 동의했다.

1978년 10월, 주주들은 총회에서 의결한 파산결의를 철회하고 경영권을 일주에게 넘겼다. 같은 달 18일 고려상호신용금고는 태광그룹에 편입되었다.

“태광그룹에서 고려상호신용금고를 인수했다.”

소문은 삽시간에 퍼져나갔다. 일주가 인수한 뒤 닫힌 금고문을 열자 사람들은 예금한 돈을 인출하기 바빴다. 일주는 돈을 찾아갈 사람은 모두 찾아가게 했다. 신용금고가 파산한다는 소문에 가슴이 철렁 내려앉았던 사람들이었다. 금융업은 특성상 한번 신용이 깨지면 소생할 수 없을 정도로 치명적인 상처를 입는다. 일주에게 남은 것은 빈털터리가 되어 껍데기만 남은 신용금고의 이름뿐이었다.

‘어떻게 하려고 저러시는 걸까?’

다들 고려상호신용금고 인수는 죽은 나무에 물주기라고 했다. 아무리 물을 주어도 소생이 불가능하다고 생각했다. 하지만 일주는 사재를 털어 자본금의 규모를 늘리고 재무구조를 개선한 다음 경영을 정상화하는 데 매진했다.

고려상호신용금고 역시 흥국생명처럼 시간이 지나자 점차 성과가 나타나기 시작했다. 인수한 지 1년 남짓 지나자 재무 당국은 한때 파산한 신용금고에 차입금 한도를 자기 자본의 5배까지 승인해주었다. 재무부의 승인은 고려상호신용금고가 우량 금고가 되었다는 것을 의미했다. 일주와 태광이라는 든든한 배경도 대외 신인도를 높이는 데 한몫했다. 썰물처럼 빠져나갔던 서민들의 발길이 밀물처럼 다시 밀려들어오기 시작했다.

“이제는 집을 늘려야겠다.”

인수 2년 만에 사세가 불어나자 중앙동에 있던 사옥이 협소해졌다. 망한 금고를 그렇게 빨리 살려내리라고는 누구도 예상하지 못했다. 고려상호신용금고는 1980년 2월, 새집을 마련해 부산시 동구 좌천동으로 이전했다. 1983년에는 3억 300만 원의 유상증자를 단행하여 재무구조를 한층 단단히 했다. 이때 자본

금의 규모는 6억 3,900만 원, 자기 자본은 15억 원대로 증대되었다. 3년 만에 고려상호신용금고는 부산에서 가장 건실한 신용금고로 자리 잡았다. 출발이 어려웠던 만큼 고려상호신용금고의 성공은 일주에게 큰 기쁨을 가져다주었다. 태광그룹 차원에서 본다면 신용금고는 이익이 남는 사업은 아니었지만 부산 시민들과의 의리를 지킨다는 심정으로 시작한 사업인 만큼 보람은 컸다.

### 나는 공장에서 발견한다

‘돈 100원을 벌기는 어려워도 100만 원을 아끼는 것은 쉽다.’

1950년대부터 1990년대까지 일주는 이 말을 자주 했다. 그만큼 이 말에는 깊은 뜻이 담겨 있었다.

일주는 평소 절약을 강조했다. 일주에게 절약이란 필요할 때 안 쓰는 것이 아니라 필요 없는 곳에 돈을 아끼는 것이다. 일주가 필요 없다고 생각하는 것은 뇌물, 사치, 낭비였다. 뇌물은 공정하지 않으므로, 사치는 과시하는 것에 불과하므로, 낭비는 부주의와 무절제의 산물이므로 경계했다.

“누가 이걸 여기다 떨어뜨렸나? 당장 줍게! 나는 공장을 한 번씩 돌 때마다 100만 원씩 버네.”

일주는 나사못 하나, 끊어진 실 부스러기 하나라도 그냥 지나치는 법이 없었다. 일주가 큰소리로 호통을 친 이유는 그것이 부주의의 산물이기 때문이었다. 공장을 돌며 원사나 나사를 주우라는 게 아니라 떨어뜨리지 말라는 것이었다. 공장에서는 한순간도 부주의하지 말라는 일주식의 메시지였던 셈이다.

일주에게 공장은 전쟁터만큼이나 치열한 곳이었다. 일주가 현장을 강조한 이유는 제조업자에게 공장은 처음이자 끝이기 때문이다. 품질관리, 생산성 향상, 심지어 기술개발까지 모든 것은 공장에서 이루어진다. 공장을 모르면 제조업 자체를 모르는 셈이다.

“전쟁터에서 부주의할 수 없다. 공장에서도 마찬가지다.”

일주는 평생을 공장에서 보낸 덕분에 공장의 분위기만 보고도 상태가 어느 정도인지 금방 파악했다. 일주와 함께 평생을 공장에서 산 이기화 전 회장 역시 복잡한 석유화학 공장도 중앙 제어실에만 들어가면 어떻게 돌아가는지 한눈에 알아챘다.

일주는 아침 7시에 출근하여 그날의 일정에 대해 보고 받고 30분 남짓 회의를 마치면 특별한 일정이 없는 한 공장을 살피는 일로 하루 일과를 시작했다. 본사를 서울로 옮긴 뒤에도 한 달에 두 번 이상 지방을 순례했다. 울산, 대구, 경주 등 계속 늘어나는 사업장을 찾을 때는 잠시 앉아 보고를 받고는 이내 일어나 공장을 한 바퀴 돌아보는 것이 몸에 배었다. 그것은 오너의 단순한 습관이 아니라 제조업자로서의 철학, 즉 장인정신이였다.

“공장에 가거든 무엇이든 절대 건성으로 보지 마라.”

한결같은 주문을 일주는 40년 동안 했다. 생각이 없으면 열 번을 돌아다녀 보아도 아무것도 보이지 않지만, 생각을 하고 보면 문제가 눈에 띄고, 개선할 수 있는 아이디어가 떠오른다는 것이다.

태광은 기술을 받아들일 때도 공장에 실제 적용된 사례를 통해 검증은 마쳐야 비로소 도입을 추진했다. 대표적인 예가 테크니몽사의 PTA 기술 이전이었다. 당시 테크니몽사의 PTA 기술은 안정화 이전 단계였고, 대만의 공장과 한국의 K사에 이어 태광이 세 번째로 기술제휴를 하게 된 것이다. 기술제휴 협상에서 테크니몽사는 25만 톤 규모의 공장 기본 설계를 새로 만들어 공급하겠다고 주장했지만 이에 앞서 대만의 공장을 둘러본 이기화 사장은 대만에 공급한 기본 설계를 그대로 넘겨달라고 요구했다. 대만에 설치되어 가동 중인 공장을 꼼꼼히 살펴본 후 이곳의 기본설계를 바탕으로 증설을 계획하면 35~40만 톤까지 추가 생산이 가능하다고 확신했기 때문이다. 결과적으로 이기화 사장의 주장이 관철되어 25만 톤 기본설계를 바탕으로 설계되었고, 가동 1년 만인 1996년 4월 PTA 생산능력을 35만 톤까지 확대할 수 있었다.

기계를 도입할 때도 공장에서의 경험이 바탕이 되었다. PTA 공장을 건설할

때 가장 중요한 기계 중 하나는 컴프레서다. 태광은 PTA에 사용하는 컴프레서는 구형을 샀다. 구형은 십여 년 동안 성능이 검증되었지만 신형은 아직 불안하다는 이유에서였다. 일주는 기계에 대한 검증은 아무리 엄격해도 부족함이 없다고 여겼다. 석유화학 분야는 라인을 따라 순환하면서 공정이 이루어지기 때문에 만약에 문제가 생기면 섬유공장처럼 한 라인만 세우는 게 아니라 거대한 공장 전체의 가동을 중단해야 한다. 따라서 기계에 대한 검증은 가장 중요한 요소였다. 덕분에 신형 컴프레서를 쓴 다른 공장에서는 몇 번씩 공장을 세웠지만 태광은 단 한 번도 그런 적이 없었다. 이것은 늘 기술진과 대화하고, 평소 공장이 돌아가는 것을 잘 체크했기 때문에 가능한 일이었다.

일주는 공장이 태광의 전부라고 생각했다. 연구실을 공장 옆에 둔 이유도 바로 그 때문이었다. 태광은 서울로 본사를 이전하기 전까지는 공장과 본사가 항상 같이 있었다. 일주는 사무실을 공장 울타리 밖에 둔 적도 없었다.

“연구실에서 공부만 하는 사람들은 공장을 잘 모르기 때문에 엉뚱한 연구만 하기 쉽다. 어떤 것이 쓰일 만하고, 경제성이 있는지 잘 모른다. 반면 공장에서 잔뼈가 굵은 사람들은 공정상의 문제는 잘 발견하지만 공부를 안 했기 때문에 그것을 해결할 방법을 못 찾는 것이다.”

산학협동이 잘 이루어지지 않는 것을 일주는 바로 꿰뚫어보았다. 일주는 엔지니어들에게 연구소에만 앉아 있지 말고 생산시설을 돌아보고, 공장장이나 생산에 종사하는 종업원들의 말을 늘 귀담아 듣도록 당부했다. 또 이미 회사의 임원이 된 태광의 1기 출신들에게도 항상 공장을 잊지 말라고 당부했다.

“자네들, 하루에 한 번은 꼭 공장을 한 바퀴씩 돌게. 건강에 그만이네. 골프 그까짓 것 아무것도 아니지.”

젊음을 공장에 다 바치고 중년을 넘어 장년으로 들어선 나이다 보니 사석에서는 단연 건강이 화제였다. 일주는 공장을 톰툰 돌아보라는 공장건강론을 강조했다. 실제로 일주는 공장에서 늘 새로운 것을 발견했고 그 순간 일주는 강건한 청년으로 돌아가 있었다. 공장에서 일주는 늘 자기 확신과 열정, 호기심에 가

득 차 있었다.

### 애국의 상징, 피죠텍스

피죠텍스는 우리나라 복지사를 대표하는 상품 중 하나로 손꼽히는 제품이다. 태광의 역사에서도 상징적인 제품인 만큼 일주의 애정과 관심 또한 컸다.

“자넨 복장이 틀렸어!”

회장실 문을 열고 들어오는 박승수 배구단 감독에게 일주는 대뜸 호통부터 쳤다. 결재서류를 들고 들어간 박 감독은 영문을 몰라 긴장한 채 고개를 떨구었다.

“그건 피죠텍스가 아니잖나.”

그제서야 박 감독은 일주가 호통 친 이유를 알았다.

“제가 들어온 지 얼마 안 돼서 아직 피죠텍스 양복을 마련할 기회가 없었습니다. 입던 양복을 버리게 되면 피죠텍스로 지어서 입겠습니다.”

순간적으로 기지를 발휘해서 상황을 모면한 박 감독은 그 후로 늘 피죠텍스 양복을 입었다.

“회장님과 일을 잘 풀어가고 싶으면 피죠텍스 양복을 입어라.”

은행은 물론 태광의 거래처에는 이런 소문이 파다하게 퍼졌다.

일주의 제품에 대한 애정은 대단했다. 비슷비슷한 양복지와 비슷비슷한 색깔들 사이에서 피죠텍스를 정확하게 찾아내었다.

“우리 식구면 우리 제품을 입고 다녀야지.”

일주는 지나가는 태광 직원이 피죠텍스를 입고 있으면 흐뭇한 마음에 어깨를 다독였다. 때문에 태광 직원이라면 누구나 피죠텍스를 입는 것을 ‘상식’이라고 생각했다.

“집에서 농사를 짓는데 다른 데서 쌀을 사다 먹는 사람은 없네. 그제 농사꾼의 마음이지. 아무리 못나도 제 자식 키우지 잘난 남의 자식 데려다 키우지 않거든.”



일주 역시 피죠텍스만을 입었다. 신제품이 나오면 가장 먼저 이선에 여사가 감을 끊어다가 양복집에 맡겼다. 수입 천으로 일류 재단사가 맞춰놓은 옷과 비교해도 품질이 떨어지지 않았다. 그것이 일주에게는 큰 자부심이었다.

피죠텍스에 대한 일주의 애착은 남다를 수밖에 없었다. 다국적 석유회사인 셸이 조개껍데기를 자사의 심벌로 삼는 것과 같았다. 셸의 출발은 서인도제도의 조가비를 파는 잡화상이었다. 일주에게 피죠텍스는 직기를 두고 천을 짜던 태광의 역사를 돌이켜보게 했다.

“자원이 없는 나라의 국민이 순모양복을 어떻게 입겠나? 편하게 입으려면 화섬이 제일이네.”

일주가 화섬에 투신한 이유는 우리 기술로 만들 수 있다는 이유에서였다. 면도 수입하고 양모도 수입하지만 화섬만은 우리의 노동과 기술로 만들 수 있었다. 그래서 화섬을 입는 것 자체가 작은 애국이라고 생각했다. 이러한 일주의 신념 덕분에 1990년대까지 내수로 나오는 피죠텍스는 순모 100%인 제품이 없었다. 그러다 수출용이던 순모 고급 복지의 생산이 늘어나면서 비로소 내수에도 순모 제품이 출시되었다.

일주에게 화섬산업은 수입 대체산업으로서의 가치뿐만 아니라 기술력의 상징이기도 했다. 쉬어서 짜는 방법이 다양한 만큼 여러 가지 시도를 해볼 수 있었다. 게다가 화섬은 1970, 1980년대 태광의 수출에서 상당 부분을 차지했다. 1967년 미국 수출을 시작으로 복지의 본고장인 영국과 이탈리아에까지 수출했다. ‘수출의 날’을 정해 수출을 독려하던 박정희 정부 때 대통령 표창을 받은 것도 복지 덕분이었다. 복지는 실을 직접 생산해서 제직까지 했기 때문에 일주의 입장에서는 다른 어떤 제품보다 부가가치가 높았다. 스웨터 등 다른 수출품에 비해 클레임도 거의 없었을 뿐 아니라 일주가 기업을 하는 최대의 목적인 고용 증대에도 크게 기여했다. 실을 뽑고 제직을 하는 것은 노동집약형 산업의 표본이었다. 피죠텍스는 그런 의미에서 일주가 품은 애국의 상징이라 할 수 있었다.

## 매년 받는 세무사찰

태광만큼 기업경영과는 상관없이 세상 사람들의 이목을 끈 기업도 드물었다. 심심찮게 신문 1면과 경제면을 장식하는 세무사찰 관련 기사 때문이었다. 회사의 내부 사정을 모르는 사람들은 도대체 어떤 회사이기에 매년 받는 것도 모자라 1년에 두 번씩 받을까 하고 호기심 어린 눈으로 바라봤다.

태광에 대한 세무조사 또는 세무사찰이 본격적으로 시작된 것은 1970년대 후반부터이다. 공교롭게도 이때는 이임용 회장의 처남인 이기택(李基澤) 씨가 7대에 이어 8, 9, 10대 국회의원으로 당선되며 야당 사무총장으로 박정희 정권과 각을 세우던 시기와 맞물려 있다. 3공화국 시절에 야당 인사를 처남으로 둔 일주였지만 단 한 번도 원망 섞인 말을 하지 않았다.

1979년 봄, 세무사찰이 시작되었다. 이전에도 세무조사 등의 명목으로 수시로 조사를 받은 경험이 있어서 태광산업으로서는 이번에도 ‘또 올 때가 되었나 보군’ 하는 무덤덤한 분위기였다. 그러나 이번에는 양상이 사뭇 다르게 돌아갔다. 본사는 물론 전국의 태광 공장에 수백 명의 전문 조사요원이 일시에 들이닥치며 시작된 세무사찰은 약 2개월에 걸쳐 진행되었다.

“나올 게 없으니까 계속하는 거다.”

길어야 한 달이면 끝나는 조사가 두 달까지 길어진 것은 조사를 계속해도 문제 삼을 만한 것이 나오지 않기 때문이었다. 누가 봐도 정치사찰이었던 조사가 끝나고 얼마 지나지 않은 가을, 일요일 저녁에 일주의 장충동 집으로 다급한 전화가 걸려왔다. 그 엄혹한 시절에도 누군가 세무사찰을 한다고 알려주었다.

“또 나왔나?”

일주는 놀라지도 않고 전화를 받았다. 봄에 받은 세무사찰도 힘들었지만 이번은 정말 호락호락하지 않을 것 같은 예감이 들었다. 아니나 다를까 다음 날 새벽 댓바람부터 수십 명의 국세청 직원들이 들이닥쳤다.

새파란 조사관들이 와서는 부사장 이하 간부들에게 반말을 해댔다. 임의로 마련된 조사실로 한 사람씩 불러가서 심문하듯 조사가 시작되었다. 과장에게 물

어본 것을 말단 사원에게 물어보고, 사원에게 물어본 것을 다시 부장에게 물어보는 식이었다. 본사를 비롯해 동래공장, 울산공장, 가야공장 등 전국에 있는 모든 공장에 조사관들이 들이닥쳐서는 보이는 대로 서류를 싸갔다. 대출을 조사한 다음 은행문건을 살살이 뒤지는 건 물론 은행거래도 그날부터 중지되었다.

이번 세무사찰 역시 신민당 부총재로 있던 이기택 씨를 죄기 위한 수단이었다. 이번 세무조사의 목표는 대한화섬이었다. 당시 대한화섬은 미국 쉘텍스사가 16.25%의 지분을 보유하고 있는 외국인 투자기업으로 세무사찰의 대상이 되지 않았다. 외국인 투자기업에 대해서 법으로 세무사찰을 금하고 있었기 때문이다. 하지만 이번에는 일주의 개인 재산까지 모두 뒷조사를 당했다.

대한화섬 세무사찰은 10·26 박정희 대통령 시해사건으로 흐지부지되었다. 며칠 후 김수환 국세청장이 일주에게 만나자는 연락을 해왔다.

“기업은 망해도 기업인은 산다고 하는데 회장님은 전혀 아닌 것 같습니다. 참 존경받을 만한 기업인이십니다. 직원을 보내시면 압수한 서류를 돌려드리겠습니다. 그동안 미안했습니다.”

세무사찰이 종료되었음을 암시하는 말이었다. 일단 정치적 세무사찰이 아무 탈 없이 끝나자 한 중앙일간지는 국세청이 태광에 상을 주어야 한다고 풍자성 기사를 실을 정도였다. 7개월간의 지리멸렬한 세무사찰이 끝나자 일주는 미뤄오던 해외출장을 떠났다. 대만으로 가는 비행기 안에서 일주는 답답하고 억울한 마음에 수행한 임원에게 이렇게 물었다.

“7개월 동안 은행에서 돈 한 푼 안 빌리고 버틸 수 있는 회사가 대한민국에 몇이나 되겠나?”

태광이 투명하고 정직한 기업이 아니었다면 분명 문을 닫았을 것이다. 일주는 안도의 마음보다 기업이 이렇게 정치적으로 휘둘리는 현실이 서러웠다.

정권이 바뀌면 사정은 달라질 것으로 기대했지만 정치논리를 앞세운 경제활동 침해는 여전했다. 전두환 정권이 유화 국면으로 돌아선 1984년, 이기택 씨를 포함한 주요 야당인사 84명이 구금에서 풀려났다. 이기택 전 부총재가 2월로 예

정된 12대 총선에 앞서 신당 창당을 주도하자 군부는 우회적인 압박을 위해 태광에 전격적으로 세무조사를 실시했던 것이다.

1984년 12월, 특명을 받은 조사요원 10여 명이 예고도 없이 장충동 본사로 들이닥쳤다. 1979년 세무사찰 때와는 상황이 또 달랐다. 일주도 48시간에 걸쳐 조사를 받았다.

“달라고 하면 쥐야지, 어떻게 하겠나?”

정권 차원에서 칼을 뺐으니 무언가 성과가 있어야 했고, 일주는 이미 그런 느낌을 감지했다. 1984년 세무사찰을 통해 일주는 104억 원을 추정당했다. 공장 2개의 설비에 해당하는 큰 금액이었다.

당시 세무사찰은 웬만한 기업이라면 어디든 한 번쯤은 겪는 일이었다. 하지만 태광의 경우에는 야당 중진이 일주의 처남이라는 이유만으로 정치적 고비마다 곤욕을 치른 경우였다. 어려움을 겪으면서도 일주의 지론은 변함이 없었다.

“기업은 기업이고 정치는 정치다. 나는 처남이 정치하는 걸 말릴 수도 없지만 도와줄 수도 없다. 세상에 태어나 각자 자신의 길을 걸어가는 것이다. 저마다 원하는 길을 가는 것인데 다른 사람의 길을 막고 싫은 소리를 할 수 없다.”

수차례의 세무사찰이 경영에 악영향만 준 것은 아니었다. 온전히 투명하지 않으면 살아남을 수 없었고, 재무구조가 부실해도 살아남을 수 없었다. 차입금이 거의 없는 회사, 재무구조가 가장 건실한 회사로 꼽히게 된 데는 세무조사의 영향도 없지는 않았다. 역설적으로 세무조사는 태광의 체질을 강화시켜준 셈이다.

### 30년 인연이 맺어준 골프장 인수

1980년대 중반 대한민국은 더 이상 전쟁을 겪은 낙후된 조국이 아니었다. 1960, 1970년대의 피눈물 나는 노력과 부강한 나라를 향한 전 국민적 열망으로 한국은 가난을 이겨냈다. 이를 상징하듯 1988년에는 세계인의 축제인 올림픽도 서울에서 열릴 예정이었다. 일주는 조국이, 근면한 한국인이 그리고 산업 역군

으로서 자신과 함께 노력해준 태광 임직원 모두가 자랑스러웠다.

1988년 어느 날 조흥은행 김영석 행장으로부터 골프장을 인수하는 게 어떻겠느냐는 연락이 왔다. 김 행장은 일주가 사업을 시작하던 때 부산지점에 있으면서 인연을 맺었으니 헛수로만 30년 넘게 신의를 이어오고 있었다. 태광산업의 김방연 이사와는 입행 동기여서 태광과는 이래저래 인연이 깊었다.

조흥은행은 1988년 한보의 재무구조를 개선하기 위해서 골프장 매각을 계획하고 있었다. 한보관광개발의 신갈 골프장은 용인과 수원의 경계에 있었다. 산으로 둘러싸여 지리적 여건이 좋은데다 교통의 요지이기도 했다. 일주의 반응은 일단 긍정적이었다. 이제는 여유가 생겼다는 뜻이었다.

하지만 골프장 인수는 소유권이 복잡하게 얽혀 있어 생각보다 진척이 더뎠다. 골프장이 한양 조씨 문중 소유의 산에 위치해 있었는데 이해관계가 얽혀 송사가 진행 중이었던 것이다. 문중이 개입한 이상 실마리는 좀처럼 풀리지 않을 것 같았다.

“사겠다는 사람이 많아져 좀 힘들어졌습니다.”

럭키금성(현 LG)과 선경(현 SK), 재력가인 재일교포 등이 소문을 듣고 인수경합에 나선 사실을 김 행장이 직접 일주에게 보고했다. 당시 경합에 참가한 실무자들은 물밑 경쟁을 하면서 가격을 좀 더 낮추기 위해 땀을 들였고, 한편으로는 한양 조씨 문중과의 송사를 은행에서 처리해주기를 기다리고 있었다. 가장 적극적으로 매수 의사를 밝힌 쪽은 재일교포였다.

“재일교포가 가계약금으로 수십억 원을 송금해왔습니다.”

김 행장은 처음 얘기가 되었던 태광과 골프장 계약을 성사시키려고 애를 쓰고 있었다. 이기화 사장은 병원으로 일주를 찾아갔다. 당시 일주는 몸이 불편해 한남동 순천향병원에 잠시 입원하고 있던 때였다. 이기화 사장은 이 같은 상황을 일주에게 보고했다.

“나는 김 행장을 믿네. 금액 때문에 더 이상 씨름할 것 없어.”

일주는 이미 결심하고 있었다.

“원래 좋은 물건은 나오지 않는 법이다. 흠이 있으니까 팔려고 하지 않겠나? 김방연 이사를 데리고 김영석 행장을 만나서 빨리 결론을 짓게.”

인수는 속전속결로 이루어졌다. 인수액은 460억 원, 조흥은행이 요구한 액수를 그대로 받아들였다. 일주는 매입대금 전액을 현찰로 지불하기로 약속하는 대신 송사와 관련해 문제가 생겼을 때 은행이 책임지고 처리해줄 것을 요구했다. 조흥은행으로서는 부담이 없지 않았으나 일주가 전액 현금으로 내겠다는 말은 너무나 파격적인 제안이었다. 조흥은행은 일주의 제안을 수용했다. 서로 윈윈이었다.

“잘 샀다. 김 행장이 아까워할 만한 물건이다.”

사고 나서 봐도 서울 근교에 태광C.C.만한 곳은 없었다. 30년 인연이 안겨준 선물이었다. 일주는 1988년 골프장을 인수하자마자 태광관광개발(주)로 이름을 바꾸고 홀을 늘렸다. 그리고 직접 임문식과 함께 잔디를 심으며 애정을 듬뿍 쏟았다.



# 6부. 나무는 숲과 함께 자라야 한다

일주는 늘

가정교육의 중요성을 강조했지만

마음 한편에는 이선애 여사에 대한 고마움을

조금이나마 갚고 싶었다.

사업 초기 이선애 여사는 많은 희생을 했다.

일주는 그에 대한 보답으로 여학교 설립을 먼저 추진했다.

학교 이름도 세상 세(世)에, 화합할 화(和).

세상을 화합하게 한다는 뜻으로

세화(世和)라고 미리 지어놓았다.



일주는 자원이 없는 나라일수록 인재를 키워야 한다는 생각으로 1977년 6월에 일주학원을 설립했고 그 해 말 세화여자중고등학교를 세웠다. 그리고 백년대계의 터전인 학교에서 공부할 아이들을 위해 중앙난방과 에어컨 등 당시로서는 최고급 시설을 도입했다. 사진은 체육관 개관식 모습



1988년 일주는 기업이윤의 사회환원과 산학협동 차원에서 국내 최고 시설과 규모를 갖춘 태광여상을 설립했다. 또한 새로운 육영문화사업으로 재단법인 일주학술문화재단을 설립, 장학금 지급사업과 교육학술 문화사업을 지원하였다.

## 나무는 숲과 함께 자라야 한다

### 두 사람의 꿈

식민지시대를 살았던 사람들에게는 사무치는 것이 있다. 바로 ‘조국에 대한 사랑’이다. 민족이라고 말하면 목젓을 타고 넘어가는 뜨거움이 있다. 부국강병(富國強兵)에 대한 열망은 그 시대를 체험하지 못한 세대는 이해하기 어렵다. 일주의 모든 기업 활동과 사회 활동의 맥락은 크게 보면 여기에 닿아 있다. 가진 것이 없는 나라에서 가장 중요한 자원은 인재이며, 배움만 한 재산이 없다는 것을 일주는 소년시절에 깨쳤다.

일주는 돈을 벌면 학교를 세울 꿈을 가지고 있었다. 그 꿈을 실현하기 위해 1960년대 후반부터 적당한 부지를 물색했다. 주변에서는 육영사업은 나중에 돈을 더 번 뒤에 해도 된다며 말렸다. 반대를 무릅쓰며 일주는 동래공장 맞은편 금정산 기슭에 거액을 들여 45만 평의 학교 부지를 확보했다. 그 곳에 일주는 좋은 대학교를 짓고 싶어했다.

‘지대가 높아 학교를 지으면 손색이 없겠다.’

일주는 틈만 나면 땅을 돌아보며 결의를 다졌다. 그러나 무슨 까닭인지 20년이 지나도록 설립 인가가 나지 않았다.

“우리는 무슨 사업을 하든 눈물겹게 한다.”

일주는 한탄했다. 학교를 세우는 일은 이선애 여사의 숙원이기도 했다. 이선애 여사는 신학문에 대한 열망이 컸다. 하지만 양반집에서 딸에게 신교육을 허락할 리 없었다. 평생 상투를 틀고 갓을 쓴 조부는 손녀에게 내훈만 가르쳤다. 이선애 여사는 교육의 터를 열어 자라나는 아이들의 꿈을 키워주고 싶었다.

“우리가 학교를 지을 돈이 없어서 정부에 용자를 달라고 하는 것도 아니지 않습니까? 왜 학교 설립을 허락하지 않는 겁니까?”

일주 내외는 교육부 관리들에게 대놓고 항의했다. 하지만 허가는 좀처럼 나오지 않았다. 한때 일주의 꿈은 완전히 꺾이는 듯했다. 설상가상으로 부산시는 정부가 허가를 내줄 리 없다며 그 땅을 팔라고 요청했다. 일주는 착잡한 심정으로 땅을 부산시에 넘긴 뒤에도 육영사업에 대한 꿈은 포기하지 않았다.

‘대학을 세우는 게 어렵다면 고등학교를 먼저 짓자.’

1975년 12월경 일주는 교직 경험이 있던 그룹 내 대우파일 박시춘 사장을 불러 서울에서 여자 중고등학교 건립 계획을 밝혔다.

“왜 남학교가 아닌 여학교를 세웁니까?”

많은 사람들이 일주의 결정에 궁금해했다.

“나라가 잘되려면 가정교육이 잘되어야 하고 가정교육이 잘되려면 어머니가 될 여자가 먼저 제대로 배워야 한다.”

일주는 늘 가정교육의 중요성을 강조했지만 마음 한편에는 이선애 여사에 대한 고마움을 조금이나마 갚고 싶었다. 사업 초기 이선애 여사는 많은 희생을 했다. 일주는 그에 대한 보답으로 여학교 설립을 먼저 추진했다. 학교 이름도 세상세(世)에, 화합할 화(和). 세상을 화합하게 한다는 뜻으로 세화(世和)라고 미리 지어놓았다.

1977년 6월 11일, 일주는 일주학원을 설립했고 이어 그해 12월 30일 세화여자중고등학교 설립 인가도 받았다. 설립 자산은 3억 8,656만 원으로 당시 반포 2단지 시영아파트가 579만 원에 분양된 것과 비교하면 파격적인 액수였다. 학교를 안정화하기 위해서 일주는 자산 규모를 처음부터 늘려 잡았다.

하지만 기쁨도 잠시였다. 태광이 하면 무엇이든 어렵다는 말을 증명이라도 하듯 땅이 문제가 되었다. 일주가 학교법인 설립을 준비하면서 처음 마련한 부지는 강남고속버스터미널 건너편의 사유지였다. 이 일대는 밭으로, 서울시가 반포 일대를 아파트 택지로 조성하면서 남겨둔 곳이었다. 뒤늦게 정부는 이 땅이 택지로 용도가 바뀌었으니 학교 부지를 다른 곳으로 이전하라고 했다. 일주는 어쩔 수 없이 그 땅을 반대편에 있는 매립지와 바꿨다. 그곳은 지대가 낮은데다 앞에 물이 고여 있는 유수지가 있어 일반인이 외면하던 땅이었다.

“더 잘 만들면 된다. 이 땅이 더 좋을 수 있다.”

일주는 멸정한 땅을 습지나 다름없는 땅과 바꾸게 되어 속이 상해 있는 이션애 여사를 위로했다. 우여곡절 끝에 학교 부지가 정해지자 일주는 지체 없이 학교 건축에 들어갔다. 매립지를 물 빠짐이 좋은 땅으로 만들기 위해 마사토를 복토를 했다. 몇 달간 마사토를 퍼다 붓는 차량의 행렬이 끊이지 않았다. 앞에 있던 유수지를 메우고, 둘레에 나무를 심자 오히려 지난번 땅보다 모양이나 위치가 좋아 보였다.

“임 군, 학교는 나라의 백년대계를 위한 터전이야. 이 학교는 명문이 될 거니까 특별히 신경을 쓰게.”

일주는 학교를 지으면서 당시로서는 파격적인 시설들을 도입했다.

“양변기를 써본 학생이 몇 명이나 되겠습니까?”

“지금은 안 써도 나중 되면 다 쓰네. 교육은 앞을 내다보고 하는 것 아닌가.”

일주는 주위의 반대를 무릅쓰고 10년 뒤를 내다보며 최고급 시설을 도입했다. 아파트처럼 중앙난방으로 보일러 시설을 했고, 자신은 에어컨을 쓰지 않았지만 학생들에게 쾌적한 환경을 만들어주기 위해서 에어컨까지 달았다. 오일쇼크로 한 등 끄기 운동을 할 때 에어컨을 설치한 것은 파격이었다. 천장은 최고급 자재인 텍스타일로 했고 방음장치를 갖춘 음악실도 만들었다.

실 한 울도 아끼던 일주였지만 학교에는 투자를 아끼지 않았다. 앞으로 이 나라의 미래를 책임질 대통령이나 장관, 정치가, 학자나 그들의 부인이 세화에서

배출될 테니 최고의 시설에서 최상의 교육을 받아야 한다고 생각했다.

### 열의와 후원 그리고 위임이 명문을 만든다

일주는 학교시설 이상으로 학교 운영을 책임질 교장 등 우수한 교직원 확보에 심혈을 기울였다. 일주는 우선 초대 교장으로 부산중학교와 경남중학교 교장을 거쳐 강직한 교육자로 널리 알려진 송학준 당시 선린중학교 교장을 모셨다. 일주는 송 교장의 인품을 누구보다 잘 알고 있었지만 다시 한 번 다짐을 받았다.

“청탁은 그 어떤 경우에도 안 됩니다. 설령 우리 식구가 와서 해도 안 됩니다. 다른 일도 아니고 사람을 가르치는 선생님을 뽑는 데 그렇게 할 수 없지요.”

“걱정하지 마십시오. 제가 학교를 맡고 있는 이상 그런 일은 없을 것입니다.”

일주는 인사권을 모두 학교에 맡기며 당부했다. 일주의 첫 주문은 가장 우수하다고 검증된 교사를 모셔오라는 것이었다. 이때 지인이나 회사 관계자, 권력층 등 누구의 추천이나 압력도 받지 않도록 했다. 일주에게 부탁한 사람, 교장에게 청탁한 사람도 모두 허탈하게 돌아갔다.

당시 신문이나 방송은 연일 사학 비리에 대해 보도하고 있었다. 사범대를 졸업해도 발령을 받지 못하다 보니 뒷돈을 주고라도 학교에 들어가는 경우가 적지 않았다.

“학생을 가르치는 선생이 정당하지 못한 방법을 쓰면 안 됩니다.”

세화는 제대로 배워서 정당하게 시험에 합격한 선생님만 뽑는다는 일주의 원칙을 철저히 지켰다.

일주는 아무리 바빠도 한 달에 한 번은 세화여고를 찾았다. 아이들의 밝은 모습을 보면 마음이 편해졌다. 또 일주는 때가 되면 자비로 보너스를 주는 등 선생님을 지극히 생각했다. 세화가 좋은 선생님을 모셔올 수 있었던 것은 선생님에 대한 대접이 물질적으로나 정신적으로 극진했기 때문이었다. 사학 중 최고의 대우를 한 것은 물론 식사 대접을 하더라도 가장 좋은 곳에서 격식을 차려서 했다.

1981년, 첫 졸업생을 배출하던 날 세화는 전국적으로 큰 관심을 받았다. 세화가 낸 성적은 돌풍을 일으켰다. 당시 명문 고등학교의 기준은 명문대에 학생을 많이 입학시키는 것이었다. 세화여고의 경우 전국의 여학교 중에서 명문대 합격률이 1등이었다. 전통 깊은 명문들을 제치고 설립된 지 3년밖에 안 된 신흥 고등학교가 1등을 하니 반포 일대는 물론 전국이 들썩이지 않을 수 없었다. 졸업식에서 일주와 이선애 여사는 학부모들의 인사를 받느라 허리가 다 아플 정도였다.

“여자 학교만 명문을 만들지 마시고, 남자 학교도 하나 세워서 명문으로 키워주세요. 남자 아이들도 세화에 다니게 하고 싶습니다.”

일주는 지역 학부모들의 간청을 외면할 수 없어 1986년 세화고등학교를 그 옆에 세웠다.

일주가 학원에 쏟는 정성은 자녀를 키울 때의 그것과 같았다. 공장을 둘러보듯 교정을 돌아보며 고장난 수도꼭지까지 일일이 챙기며 애정을 쏟았다. 그러나 학교운영만큼은 일절 관여하지 않았다.

“하려고 하면 무엇을 못하겠나. 학교에 모든 걸 맡기고 이사장은 후원만 하면 되네.”

세화가 단시일에 명문이 된 비결을 묻는 질문에 일주는 이렇게 말하곤 했다. 끝없는 열의와 아낌없는 후원, 그리고 학교장에 대한 전권 위임. 일주는 이러한 원칙을 지켜 세화를 명문사학으로 키워낸 것이었다.

### 훈을 지키도록 노력하라

1990년 10월 25일, 태광은 역사적인 창립 40주년을 맞이했다. 다른 기업 같으면 당연한 일이 태광에서는 논의의 대상이 되었다. 기념식을 하느냐 마느냐 하는 것이 바로 쟁점이었다. 40주년이 뭐가 중요하냐며 일주는 기념행사를 하지 말라고 했다. 그러나 임원들의 입장에서는 한 번쯤 역사를 짚어보고 그 의미를 되새기고 싶어 했다.

태광에서는 그전까지 특별한 기념행사를 치르지 않았다. 일주는 기념행사를 비롯한 의전을 못하게 했다. 중요한 것은 밖으로 드러나는 것이 아니라 바로 내 실이었다. 일주는 시간이 가면 저절로 알려질 텐데 굳이 드러내어 포장할 필요가 없다고 생각했다. 일주에게 현재는 진행형일 뿐이었다.

“그러지 마시고 주변 사람들 뜻이 그러하니 가서 인사말만 하고 오세요.”

이선애 여사는 기념식에 안 가겠다는 일주를 간신히 설득했다.

40주년 창립기념 행사는 조촐하게 진행되었다. 일주는 미리 준비된 의례적인 축사도 생략한 채 간단하게 평소 소신을 말했다.

“40주년이 되는 오늘까지 기념행사를 자제해온 이유는 자칫 교만한 자축이 되지 않을까 염려해서입니다. 기업에게 중요한 것은 드러나는 외형과 규모가 아니라 묵묵히 사회적 책임을 다하는 것입니다.”

일주에게 중요한 것은 지나온 40년이 아니라 미래였다. 사회가 변하는 동안 기업도 많은 변화를 겪을 것이다. 그렇게 되면 기업의 모습도 지금과는 사뭇 다를 것이다. 하지만 일주는 그때가 되어도 기업을 하는 정신과 혼이 살아 있기를 갈망했다.

“사람들은 동양과 서양 것 중에 좋은 것만, 편한 것만 취한다. 세상에 그런 법은 없지. 전후 일본은 자신들의 혼은 지키고 몸은 서양 것을 취했다. 그래서 독특한 문화로 강대국이 될 수 있었어. 하지만 한국은 지금 혼과 몸이 제멋대로 섞여 있다.”

일주는 자식들에게도 혼을 강조하곤 했다. 혼은 본질의 다른 이름이었다. 일주에게 기업 경영의 본질은 명백했다. 일주는 40년 동안 품질에 대한 신의, 사람에 대한 신의, 사회에 대한 신의를 지키기 위해 고군분투해왔다. 최고의 품질을 고수하며, 약속은 반드시 지키고, 옳은 방법으로 기업을 운영해 사회에 기여했다. 손해를 감수하더라도 상대방을 위한 의리를 지켰고, 정권에 기대지 않았으며, 옳지 않은 것과는 결코 타협하지 않았다. 이것이 바로 일주가 말한 혼이자 기업 경영의 본질이었다.



일주가 자식들에게 자주 들려주던 이야기 속에도 그의 깊은 뜻이 담겨 있었다.

“옛날에 아들과 아버지가 있었던다. 아버지가 아들에게 아무개야 하고 이름을 불렀는데, 어느 날은 아들이 아버지에게 ‘이제는 그러지 마소, 제가 이제부터는 몸이 다르요’ 라고 하는 게 아니니. 아들이 경찰이 되어서 사람들 앞에서 권위를 세워야 하는데 아버지가 이름을 부르니 권위가 없어 보인다는 것이지. 우습지 않니? 아들은 경찰이 됐건 법관이 됐건 아버지의 아들 아무개일 뿐인데 말이야.”

### 무주상의 마음

세화가 신흥 명문사학으로 발돋움할 즈음 일주는 또 하나의 새로운 육영사업을 구상하고 있었다. 이루지 못한 대학 설립 대신 선택한 것은 학술문화재단이었다. 대학을 설립하는 것은 평생 품어온 일주의 소망인 만큼 아쉬움이 없지 않았다.

‘장학재단을 세워 대학생이나 대학원생에게 장학금을 주고, 교수에게 연구지원금을 주는 것은 크게 보면 건물만 없다 뿐이지 대학을 세우는 것과 다를 바 없다.’

매사에 긍정적인 일주는 이렇게 생각하기로 했다. 대학을 세우든 장학재단을 설립하든 인재만 양성할 수 있다면 그것으로 족하다고 여겼다. 가장 의미 있는 기부는 무주상보시(無住相布施)가 아니던가! 일주는 대학을 설립하지 못한 아쉬움을 무주상보시로 승화했다.

1990년 6월, 일주는 현금 1억 원이 든 통장과 도장을 김방연 이사에게 내밀었다. 1990년대 초는 태광그룹이 사업적으로 한창 무르익던 시기였다. 일주는 그룹이 성장한 만큼 사회를 위해 무언가 좀 더 내어주고 싶었다. 일주는 자신이 만드는 재단을 일종의 무주상보시로 생각했다. 무주상보시란 남에게 아무런 대가를 바라지 않고 거리낌 없이 자신의 것을 내어주는 것을 뜻한다.

“이걸 가지고 재단을 하나 만들어보게.”

재단 설립은 학원 설립처럼 어렵지 않았다. 재단 설립을 위한 발기인을 구성

한 데 이어 7월 31일 재단법인을 설립했다.

일주학술문화재단은 이임용 회장을 초대 이사장으로 선임하고 이병우, 안희수, 이기화, 이상문, 홍순용으로 초대 이사진을 구성하여 서울 중구 장충동2가에 있는 태광산업 본사에 사무실을 열었다.

당시 재단 설립은 기업마다 유행처럼 번지고 있었다. 정부는 기업이익의 사회적 환원이라는 취지에서 재단 설립을 독려했다. 설립된 재단은 주로 학술문화 재단으로 대부분 장학금을 지급하는 장학재단이었다. 장학금 지급은 사회에 필요한 사업인데다 운영 자체가 단순해서 많은 재단이 선호했다. 정부나 사회에 이름을 알리기 좋은데다 운영상의 이점까지 있어 일석이조였다. 그러나 만들기만 해놓고 키우지도 않고, 운영 또한 제대로 안 되는 이름뿐인 재단도 더러 있었다.

일주학술문화재단 역시 장학재단이었지만, 설립 목적이나 운영 과정은 정부 규제를 피하거나 세금 혜택을 위해 만들어진 여타의 재단과는 전혀 달랐다. 일주는 기업을 운영하는 것과 마찬가지로 재단도 단기간에 일구었다. 재단을 설립하기 전 일주는 마음속으로 한 가지 다짐을 했다.

‘힘이 닿는 데까지 재단을 키워 사회에 이바지하겠다. 이것이 내가 하는 마지막 보시인지도 모른다.’

1990년 한 해 동안 일주는 자본금을 1억 원에서 21억 원으로 늘렸다. 9월에 태광산업이, 12월에 대한화섬이 각각 10억 원씩 재단에 출연한 것이다. 그 이듬해에도 대한화섬이 14억 원, 고려상호신용금고에서 3억 원, 태광산업이 10억 원을 추가로 출연했다. 첫 목적사업이 마무리된 1991년까지 일주는 자본금 규모를 48억 원으로 늘려놓았다.

“국가와 민족의 발전을 이끌 인재가 되어라.”

1991년 3월 일주는 첫 장학금을 수여하면서 자신의 사명도 전달했다. ‘국가와 민족의 무궁한 발전을 위하여’는 일주의 평생 화두였다.

이듬해인 1992년에도 일주는 자신과의 약속을 지켰다. 고려상호신용금고에

서 3억 원, 대한화섬에서 34억 원, 태광산업에서 65억 원 등 한 해 동안 무려 102억 원을 출연했다. 태광 정도 규모의 회사에서 이런 대규모 출연은 유례가 없는 일이었을 뿐 아니라 태광보다 큰 기업에서도 드문 일이었다. 일주는 그다음 해인 1993년에도 101억 7,000만 원의 기금을 출연했다. 당시는 태광의 사세가 가장 커졌을 때이긴 하지만, 기업에 비해 재단의 규모가 비교할 수 없을 정도로 컸다. 기업 규모는 20위권 안팎이었지만 재단의 규모는 다섯 손가락 안에 꼽혔다. 일주는 내 것을 가지는 데는 인색했지만 베푸는 데는 누구보다 통이 컸다.

“저희도 회장님의 뜻에 동참하겠습니다.”

한때 태광산업의 감사를 지내고 은퇴한 이기필 씨와 이상문 씨 등 임직원들도 흥국생명 주식 1만 6,000주를 출연했다. 일주의 일을 돌봐주던 변호사 등 지인들의 출연도 잇따랐다. 일주는 그 후에도 매년 거액을 출연했다. 재단은 설립 이후 5년 만에 300억 원이 넘는 초대형 재단이 되었다. 그리고 매년 자산을 늘려 2008년 현재 647억 원 규모에 이르고 있다.

일주의 재단운영 원칙은 단순했다. 일주학술문화재단은 사업을 벌이기보다 지원하는 쪽으로 방향을 잡았다. 행사를 하느라 돈을 쓰기보다 그 돈을 모두 목적사업에 쓰기 위해서였다. 한 푼이라도 아껴 더 많은 돈을 장학금에 쓰도록 한 것이다. 태광이 매년 20억 원 가까운 돈을 장학금 등으로 지급하면서도 변변한 행사나 이벤트 등을 하지 않는 것도 일주의 이런 유지를 그대로 받들고 있기 때문이다.

장학금을 주면서 일주는 이런저런 간섭도 일절 하지 않았다. 장학금을 받는 사람을 선정하는 일도 전적으로 학교에 맡겼다. 장학금을 지원할 가치가 있는지 없는지는 학교가 가장 잘 알고, 그 대상 역시 가장 공정하게 정할 수 있기 때문이었다.

“이왕이면 섬유 분야를 연구하는 사람으로 하는 게 어떻겠습니까? 태광에서 준다는 것 정도는 알릴 수 있지 않습니까?”

“아무런 조건을 달지 말게. 기업은 돈을 벌려고 만든 곳이지만 재단은 쓰려고

만든 곳이네. 둘은 다르니 어떤 연관도 짓지 마시게.”

영악한 세태를 아는 사람의 제안에도 일주는 조금도 흔들리지 않았다. 일주는 마치 ‘왼손이 하는 일을 오른손이 모르게 하라’는 것처럼 재단 활동을 앞세워 기업 PR 등을 하지 못하게 했다.

일주 장학금은 대학교 재학생, 석박사 과정 학생, 교수를 가리지 않고 공부하는 사람이라면 누구에게든 지원되었다. 전공 또한 가리지 않았다. 유학생에게는 학비 및 생활비 일체를 지원했고, 그 외에도 자금으로 어려움을 겪는 교수에 대한 도서출판 지원, 교사의 해외연수, 교육기관 도서공급 등 사업의 내용이 ‘인재 양성’이란 목적에 맞으면 지원해주었다.

현재도 일주학술문화재단은 일주의 스타일대로 운영되고 있다. 재단사무국 전담요원을 두지 않고 겸직으로 업무를 수행하며 요식적인 행사도 하지 않는다. 일반 관리비를 줄여 목적사업에 전념하기 위한 방법이다. 많은 것을 베풀지만 아무도 모르게, 아무런 대가 없이 베푸는 무주상보시의 마음은 그렇게 이어지고 있다.

### 뒷산에 밤나무를 심는 것처럼

일주는 세화고등학교를 지으면서 안정적인 재원 마련을 위해 수익사업을 해야겠다고 생각했다. 세화고등학교의 설립으로 당장 2,000명의 학생이 더 늘어나게 되었다. 일주는 자신 소유의 태광산업 주식을 상당량 일주학원에 기증했지만, 그것으로는 부족하다고 느꼈다.

‘학교 자체의 수익사업이 있다면 그룹에서 지원을 하지 않더라도 학교를 운영할 수 있을 것이다.’

이는 할아버지가 손자들을 위해 뒷산에 밤나무를 심는 마음과 같았다. 손자들이 자라는 동안 밤나무는 매년 열매를 맺을 것이다. 할아버지가 밤나무가 잘 자라도록 양지바른 땅을 정성스레 고르는 것처럼, 일주도 여러 사람의 의견을

물으며 숙고했다.

“학교 뒤를 봐주기 위해서 수익사업을 하려 합니다. 어떤 사업이 가장 좋을지 생각해보시겠습니까?”

“빌딩을 하나 지어서 그곳에서 나오는 임대수입으로 학교를 지원하면 어떻겠습니까?”

학교 관계자들은 학원 빌딩을 짓는 것을 건의했다. 선생님들도 학원빌딩 임대 수익사업으로 명분도 있고, 안정적이라며 적극 찬성했다. 또 부동산 가격이 떨어지지 않는 한 원금은 그대로 보존이 될 터였다.

“그 생각이 일리가 있습니다.”

일주는 좋은 땅을 사라고 실무진에게 단단히 지시했다. 상업용지라면 비싸더라도 노른자위라야 제구실을 할 것이라고 보았기 때문이다. 일주가 고르고 고른 땅은 서울시 강동구 천호동의 상업용지였다. 1988년 8월 30일, 일주는 일주학원 명의로 1,010평을 매입했다. 학원빌딩 용지는 일주가 일평생 투자용으로 구입한 유일한 땅이었다.

“빌딩을 지어 임대할 생각을 다 하시고, 많이 변화했습니다.”

일주가 수익사업을 위해 빌딩을 지을 것이라는 소문에 사람들은 격세지감을 느꼈다. 평생 부동산 매매나 임대사업으로 돈을 벌어본 적이 없는 일주였다. 땅이 배지 않은 돈은 가치가 없다는 생각은 일주에게 신념에 가까운 철학이었다.

일주는 도시계획으로 편입된 200여 평을 제외한 800평의 부지에 지하 2층 지상 6층 연건평 3,020평의 일주학원빌딩을 지었다. 1992년 봄에 착공해 그해 10월 준공되었는데, 빌딩을 짓는 데만 약 100억 원의 건설비가 들어갔다. 그 돈 역시 고스란히 일주의 주머니에서 나온 돈이었다.

“내가 이 빌딩을 마련한 이유는 먼 훗날에도 세화가 재정적인 어려움 없이 자랑스럽고 떳떳하게 발전하길 바라기 때문이네.”

건물을 짓고 난 일주는 흐뭇했다. 일주학원은 자애로운 할아버지의 마음을 보여준 일주 덕택에 일주빌딩이라는 크고 튼튼한 밤나무를 가지게 되었다.

## 너희는 이제 빈손이 아니다

세화여고와 세화고등학교를 사학의 명문으로 키운 일주는 또 다른 학교 설립을 구상했다. 가정 형편 때문에 배움에 대한 열망을 접어야 했던 아이들을 위해 상업학교를 세우는 것이었다.

“남들이 공부할 시기에 부모의 품을 벗어나 사회생활을 하는 학생들이니 더욱 따뜻하게 배려해야 하네. 돈 생각은 하지 말고 무조건 최고로 짓게.”

일주는 틈만 나면 임문식에게 단단히 일렀다. 형편이 어려워 공부를 못하는 아이들이니만큼 가장 좋은 학교에서 공부할 수 있는 여건을 만들어주겠다는 것이 일주의 생각이었다. 하지만 상업학교도 ‘태광이 하는 일은 무엇이든 어렵다’라는 징크스에서 벗어나지 못했다. 첫 삽을 뜨기도 전에 반대에 부딪힌 것이다.

‘태광이 만드는 학교는 절대로 반대한다!’

부산지역 새마을학교 모임에서 설립 반대운동을 펼쳤다. 태광에 학생들을 뺏긴다는 염려 때문이었다. 1970년대, 안정적인 노동인력 확보를 위해 박정희 정부는 전국에 새마을학교를 인가했다. 진학을 못한 중학교 졸업생들을 대상으로 직장을 알선해주고 교육도 받게 해주는 곳이었다. 하지만 고등학교 졸업장이 아닌 수료증을 주었기 때문에 대학에 진학할 수 없을 뿐 아니라 노동력을 싸게 제공하는 곳으로 전락하여 또 다른 문제를 양산하고 있었다. 반면 산업체학교는 새마을학교와 같은 목적으로 운영되지만 고등학교 졸업장을 주었다. 일주는 산업체학교를 뜻하는 실업학교라는 말도 싫어서 상업학교라고 이름을 지었다.

태광여상은 1984년에 설립승인을 받았지만 이런저런 우여곡절 끝에 1987년 12월 31일에야 당시 문공부로부터 정식으로 인가를 받아 착공에 들어갈 수 있었다.

일주는 태광여상을 위해 아낌없이 투자했다. 학생들을 제대로 된 실력을 갖춰 사회에 내보내고 싶었다. 웬만한 학교 2배에 달하는 넓은 부지에 어학실, 생활실, 시청각실 같은 첨단 설비를 들이고 1,000평의 운동장에는 잔디를 깔았다. 교복과 교과서는 물론 기숙사까지 무료로 제공했다. 그리고 부산을 비롯해 반여, 웅상공장에서 학교를 다닐 수 있게 통학버스를 운행했다.

1988년 봄 개교한 태광여상으로 전국의 소녀 가장들이 몰려들었다. 가난 때문에 공부할 여건이 안 되는 아이들이었다.

“열심히 공부하는 아이들은 뽑아서 흥국생명이나 태광산업으로 데려오게.”

어렵게 큰 아이들이기 때문에 그만큼 일자리의 소중함을 알 것이고, 세상을 그만큼 야무지게 살아갈 것이라고 일주는 믿었다. 일주의 바람대로 태광여상 졸업생 중 일부는 태광그룹 사무직 사원으로 새롭게 출발했다.

일주는 성복룡 교장에게 학생들의 생활지도에 특별히 신경 쓰도록 당부했다. 돈을 버는 아이들에게 유혹이 많은 것은 당연했다. 한창 사춘기로 예민한 시기인데다 돈을 만져보지 못한 아이들이라 보니 흥청망청 써버리는 경우도 있었다.

“아이들에게 통장을 하나씩 만들어주어서 관리를 잘해주세요. 어렵게 번 돈이니 잘 써야 하지 않겠습니까?”

미성년 근로자를 둔 회사나 학교에서 통장을 만들어주는 것은 당시 하나의 유행이었다. 하지만 자금 사정이 좋지 않은 회사의 경우 목돈을 만들어준다며 3년 동안 이자 없이 원금만 겨우 적립해주며 회사 자금으로 융통하는 경우도 있었다. 하지만 일주는 이자를 많이 주는 제2금융권에 맡기도록 했다. 월급날마다 회사에서 통장으로 꼬박꼬박 돈이 들어갔지만 학생들은 돈이 필요해도 담임선생님을 통해서만 출금할 수 있었다. 2,000원이고 3,000원이고 필요한 만큼만 타가고 나머지는 고스란히 저금하다 보니 졸업할 때는 2,000만 원이 넘는 목돈을 모아서 졸업했다. 2,000만 원 정도의 돈이면 조그만 가게를 차리기에 충분할 액수였다.

“비록 내 딸은 아니지만 내 딸같이 사랑한다. 어디를 가든 열심히 노력해서 원하는 꿈을 이루도록 하여라.”

일주는 가난한 아이들의 심정을 누구보다 잘 헤아렸다. 아무리 바쁘더라도 태광여상의 입학식과 졸업식에는 모두 참석해 애정 어린 당부를 했다. 일주의 목소리가 울려 퍼지는 태광여상의 졸업식은 언제나 눈물 바다였다. 정든 태광여상의 교정은 아이들에게 단순한 학교가 아니었다. 아랫목 따뜻한 집이었고, 일주는 이

들 모두의 자상한 아버지였다.

### 무용지용(無用之用)의 철학

울산공장 내 스파텍스2공장을 짓기 위해 정지작업을 하던 어느 날이었다. 임문식은 일주가 작은 나무 한 그루를 눈여겨보는 것을 알아챘다. 그 나무는 구불구불 뒤틀린 곱술이나 위세 좋게 쪽쪽 뻗은 적송이 아니라 그저 평범한 소나무였다. 임문식은 일주를 보며 직감적으로 저 나무를 베면 안 된다고 생각했다.

“저 나무를 어떻게 할까요?”

“ 옮겨 심게.”

일주는 그 나무를 새로 짓는 기술연구소 앞에다 옮겨 심으라고 했다. 정원수로서 특별해 보이지도 않을 뿐더러 키도 커서 옮겨 심는 데 드는 비용도 만만치 않아 보였다.

“차라리 베고 새로 사서 심는 게 훨씬 경제적인 겁니다.”

하지만 일주는 들은 척도 하지 않았다. 일주는 살아 있는 나무가 가치 없이 베어지는 것이 아까웠다. 임문식은 사람을 사 나무를 옮겼다.

의도가 좋으니 결과도 좋았다. 나무를 옮겨 심는 사람은 품값을 벌어서 좋고 일주는 좋은 나무를 공장 가운데 두어 좋았다. 옮겨 심은 나무는 멋진 자태를 드러냈다. 야산의 잡목 사이에서는 눈에 띄지 않았지만 잔디밭 가운데서는 기상이 웅대했다.

일주의 나무에 대한 애착은 남달랐다. 정원수로 가꾼 화려한 나무보다 평범한 듯하면서도 탐스러운 나무를 좋아했다. 풍상을 견디며 그늘을 넓혀가는 나무에서 자신과 닮은 점을 발견했기 때문인지도 모른다. 일주는 공장마다 나무를 심어 정원을 가꾸었다. 작고 아담한 정원이 아니라 마치 숲 한가운데 들어온 것 같은 넓은 정원이었다. 그곳에 있으면 어딘가 한적하고 한가로운 느낌마저 들었다.

1977년 반여공장을 지을 때의 일이다. 공장을 지을 터를 고르고나니 흙이 제

법 많이 나왔다. 인부들은 그 흙을 공장 앞에 동산처럼 쌓아놓았다. 그것을 본 임문식이 일주에게 건의했다.

“공장 앞에 잔디를 심고 조경을 하실 거란 말씀을 들었습니다. 제가 필요한 공사를 할 테니 나무 심는 기술자만 붙여주십시오.”

일주가 흙을 버리지 않은 이유를 임문식은 알았다. 쌓아놓은 흙으로 임문식은 둥그스름한 구룡을 만들었다. 그곳에 나무를 심고 잔디를 깔자 작은 공원이 되었다. 반여공장은 조경이 아름다운 공장으로 정부로부터 상을 받기도 했다. 몇 년 지나 나무가 뿌리를 내리고 자리를 잡자 다람쥐와 새들이 그곳을 찾았다.

나무를 좋아하는 일주 덕분에 이선애 여사는 전국의 나무시장을 돌아다니며 좋은 나무를 미리 점찍어두곤 했다. 일주는 공장을 지으면 반드시 나무를 심어 조경을 멋지게 했다.

“이 나무를 보니 회장님이 생각났습니다.”

일주가 나무를 좋아한다는 소문이 나자 가끔씩 나무 선물도 들어오곤 했다. 한번은 일주에게 신세를 진 적 있는 사람이 충남 홍성에서 아름드리 정자나무를 구했다며 골프장으로 보내온 적도 있었다. 일주는 뇌물이 될 만한 선물은 일절 주지도 받지도 않았다. 하지만 나무는 일주가 마음에 거리낌 없이 받는 선물이었다.

일주의 나무에 대한 애정은 골프장을 인수할 때도 여실히 드러났다. 골프장에 유독 배롱나무가 많았는데, 흙을 늘리기 위해서는 나무를 옮겨야 했다. 일주는 배롱나무는 따뜻한 곳에서 잘 자란다고 그것을 모두 파서 울산공장 앞에 심게 했다.

일주의 나무에 대한 사랑에는 무용지용(無用之用)의 철학이 바탕에 깔려 있었다. 쓸모없는 것의 쓸모, 일주는 이 말뜻을 잘 알고 있었다. 그리고 이 말을 평생 실천하며 살았다. 비단 나무만이 아니었다. 일주는 사람을 함부로 판단하지 않았고, 인연을 먼저 정리하지 않았다.

### 우선 사람부터 살려야지

강자에게 약하고 약자에게 강한 사람이 있는 반면 그 반대의 사람도 있다. 우리는 그런 사람을 일컬어 호인(好人)이라고 말한다. 일주의 삶을 돌아보면 이러한 호인의 풍모를 느낄 수 있다. 일주와 이선애 여사는 남을 이롭게 함으로써 내가 이롭게 된다는 자리이타(自利利他), 먼저 의리를 추구하고 이익은 그다음에 추구하라는 선의후리(先義後利)를 마음에 품고 있었다. 이는 다음의 일화에서 잘 드러난다.

1970년대 말 당시 태광 사람들은 일주가 모 증권사의 주식을 상당량 갖고 있을 것이라고 짐작했다. 그 회사의 오너는 흥국생명의 한 임원과 절친한 사이였고 일주를 말형처럼 잘 따랐다. 그래서 그 증권사가 어려울 때 일주는 그 누구보다 사정을 잘 알게 되었다.

“사체에 손 벌리지 마시게. 회사 없어지는 건 시간문제네.”

일주는 당장의 곤경을 피할 수 있게끔 주식을 사주거나 주식을 담보로 돈을 빌려주었다. 그러다 보니 일주가 그 회사의 주식을 절반 가까이 가지게 되었다. 모르긴 해도 오너보다 주식을 더 많이 갖고 있을 것이라는 소문도 무성했다. 마음만 먹는다면 일주가 그 증권사를 인수하는 것은 시간문제였다.

그러나 일주는 그렇게 하지 않았다. 단지 그를 돕기 위해서 시작한 일이었기 때문이다. 회사가 쓰러지거나 다른 곳으로 넘어가는 것을 막기 위해 주식을 보유하고 있었던 것일 뿐이었다.

모 제과회사 역시 증권사와 사정이 비슷했다. 흥국생명의 사장이 제과회사 사장과 대학 동기였고 일주와도 막역한 사이였다. 증권사와 마찬가지로 제과회사도 십여 년간 어려울 때마다 일주가 원군 역할을 해주느라 주식을 상당량 보유하고 있었다. 하지만 이러한 지원에도 불구하고 제과회사가 부도나자 일주도 당혹스러웠다. 그 뒤 제과회사 사장의 아들이 부도난 회사를 물려받았다며 일주를 찾아왔다. 일주는 아무런 대가 없이 자신이 갖고 있던 주식을 모두 그에게 주었다.

“한번 해보겠다는 데 살려주어야지. 젊은 사람이 아버지 대신 잘해보겠다는 데 기특하지 않나.”

주위에서 그 많은 주식을 왜 아무런 조건 없이 주었느냐고 물을 때마다 일주는 이렇게 대답했다. 사업을 하다 보면 어려운 고비를 많이 겪게 된다. 일주는 누구보다 그러한 어려움을 잘 알기 때문에 곤경에 처한 동업자 또는 후배를 보면 안타까워했다. 그리고 아낌없이 자신의 것을 내어주었다.

일주가 두 회사의 경우처럼 충분히 인수할 수 있었는데도 하지 않은 경우는 물론 주변에서 인수를 적극적으로 권했는데 하지 않은 적도 있었다. 1980년대 정권에 밍보여 부도 위기에 처한 기업이었다. 일주는 마음만 먹으면 그 기업을 값싸게 인수할 수도 있었다. 하지만 그 제의를 일언지하에 거절했다.

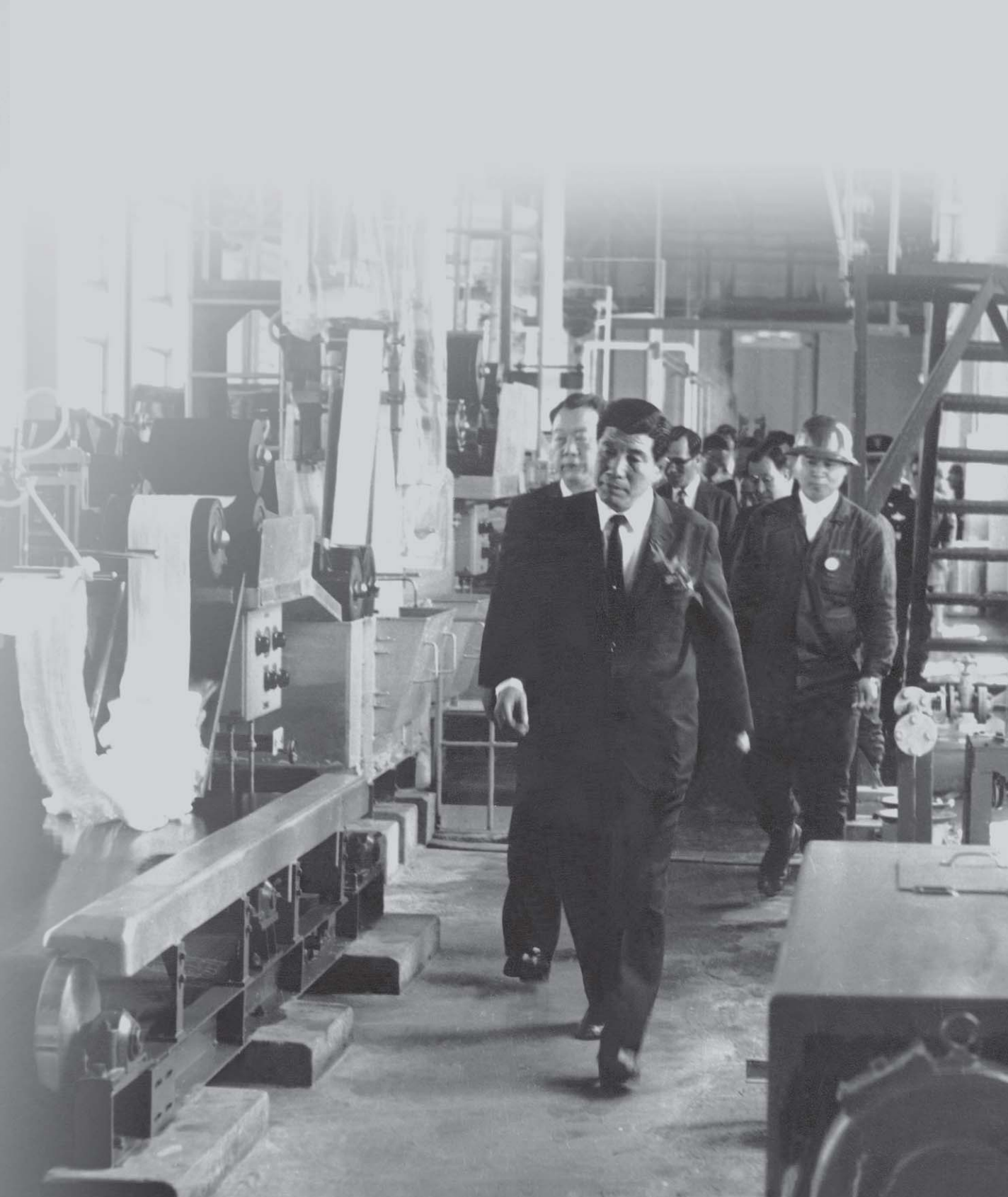
“그것은 장물이네. 기업주의 잘못으로 망해서 파는 게 아니라, 강제로 파는 것이기 때문이지. 동업자의 눈에서 피눈물이 나게 하는 것은 도리가 아니네.”

일주는 나무는 숲과 함께 자란다는 경영철학을 가지고 있었다. 숲이 무성하면 나무와 새와 짐승이 번창하지만 숲이 사라지면 모두 함께 죽는다. 기업 역시 숲과 같다. 기업이라는 숲을 통해 사람들은 경제활동을 하고 가족을 부양한다. 때문에 일주는 기업을 성장시키는 것은 경영자의 사회적 책임이라고 여겼다. 함께 숲을 이루어가는 타 회사의 어려움을 못 본 척 지나치지 못하는 일주의 마음이 바로 여기에 있었다.

7부.

# 나는 대한민국의 제조업을 하는 사람이다

1985년 4월 28일 오후 2시,  
부산시 일대에 사이렌이 요란하게 울렸다.  
부산시 전역의 소방차들이 출동하느라  
주변 도로가 마비될 지경이었다.  
현장에서는 마치 폭격을 맞은 듯  
검은 연기가 몽클몽클 솟아올랐다.  
소방차가 왔을 때는 이미 늦었다.





제조업은 일주에게 평생의 업이었다. 그는 늘 현장에서 비전을 찾고 희망을 발견했다. 사진은 대만 공장을 방문하며 현장을 둘러보는 모습



화재로 소실된 동래공장을 복구하기 위해 정부로부터 대출을 받은 일주는 만기가 되기도 전에 그 돈을 다 갚았다. 은행에만 넣어두어도 이득이 되었지만 돈으로 사업하지 않는 일주의 가치관은 이를 허락하지 않았다. 사진은 복구를 마친 동래공장 전경



## 나는 대한민국의 제조업을 하는 사람이다

### 위기가 있으면 기회도 있다

1985년 4월 28일 오후 2시, 부산시 일대에 사이렌이 요란하게 울렸다. 부산시 전역의 소방차들이 출동하느라 주변 도로가 마비될 지경이었다. 현장에서는 마치 폭격을 맞은 듯 검은 연기가 뭉클뭉클 솟아올랐다. 소방차가 왔을 때는 이미 늦었다. 그럴 수밖에 없는 것이 공장 건물마다 아크릴과 폴리에스테르 원사가 쌓여 있어서 좀처럼 불길을 잡을 수 없었다. 불길은 쌓아놓은 원자재와 완성품을 태우며 활활 타올랐다.

“인명 피해는 없는가?”

“네. 현재까지는 단 한 명도 없는 것으로 압니다.”

다행히 2,000명이 넘는 공장 직원 중 다친 사람은 단 한 명도 없었다.

“사람이 다치지 않은 것만 해도 하늘이 도와왔다.”

서울에서 화재 소식을 들은 일주는 이선애 여사, 이기화 사장과 함께 급히 부산으로 내려왔다. 2만 3,000평의 동래공장은 순식간에 폐허로 변해 있었다. 지붕은 모두 내려앉았고 잿더미에서는 아직도 열기가 전해졌다.

다음 날 각 신문의 1면에는 화재가 난 부산 동래공장 사진이 실려 있었다. 쌓여 있던 원료와 재고, 공장집기 등 불에 탄 피해액만 100억 원이 넘었다. 공장이 멈춘 만큼의 손해까지 계산하면 수백억 원 규모의 손실이었다. 화재 규모가 워

낙 크다 보니 정부에서도 대책반을 꾸렸고 금진호 상공부장관을 비롯해서 정관계 고위 인사들이 부산공장으로 내려왔다.

“어떤 도움이 필요합니까? 정부 차원에서 최대한 도와드리겠습니다.”

“감사하지만 우리 힘으로 해보겠습니다. 우선 공장을 다시 지을 수 있도록 보험금 지급 등 후속 절차가 제때 이뤄지도록 해주십시오. 그리고 공장을 짓는 몇 달 동안 우리의 쿼터만 보전해주십시오.”

일주는 더 이상 정부대책반에게 요구하지 않았다.

“이자라도 좀 싸게 해서 돈을 빌려달라고 하지 그러셨습니까?”

“일 없네. 내 공장 불나서 내가 재건하는데 다른 사람 손을 왜 빌리나.”

일주는 위기의 순간에도 당당함을 잃지 않았다. 곧이어 열린 대책회의에서 일주가 내린 결정에 임직원들은 다시 한 번 놀랐다.

“직원들을 한 명도 빼놓지 말고 공장 복구할 때까지 다른 공장에 배치하게.”

남자 직원들은 공장을 복원하는 데 동원한다 하더라도, 2,000명 가까운 여직원들을 어떻게 할 것인가가 남은 숙제였다. 일주는 현재의 교대조대로 반여공장 등 다른 공장 라인에 여직원을 배치해서 일일 4교대로 근무하게 했다. 인원을 다른 곳으로 배치하는 작업은 신속하게 끝났다. 며칠 뒤 아침마다 통근버스가 잿더미가 된 동래공장에서 출발하는 진풍경이 벌어졌다. 공장은 폐허가 되었지만 직원들 중 직장을 잃은 사람은 아무도 없었다. 직원들은 버스 안에서 일주에 대한 고마움을 되새겼다.

“공장이 다 지어져 제대로 가동되는 것을 볼 때까지는 서울로 가지 않겠네.”

일주는 부산에 내려올 때마다 묵는 동래관광호텔 207호실에 짐을 풀었다. 그리고 다음 날 새벽부터 직접 안전모를 쓰고 현장을 진두지휘했다.

일주는 화재를 위기로만 생각지 않았다. 이참에 17년 된 낡은 기계도 교체하고 공장 내부도 현대식으로 바꿀 수 있는 기회라며 오히려 직원들을 독려했다. 직원들을 안심시키고 발상의 전환을 통해 더 큰 계획을 세운 일주의 모습은 시사하는 바가 매우 크다.

최근 경영환경이 급변하면서 위기관리 경영이라는 말이 급부상하게 되었다. 기업의 영속성을 위해 다양한 형태로 제기되는 위기에 어떻게 대처하느냐가 기업경영의 핵심으로 떠오른 것이다. 결론적으로 말하자면 문제 해결을 위한 최고 경영자의 의지와 더불어 위기가 닥쳤을 때 강한 체질로 변모시키는 발상의 전환이 중요하다는 것인데, 경영학을 공부한 적이 없지만 일주는 가장 모범적인 리더십으로 위기에 대처한 것이다.

공장 화재는 많은 것을 앗아갔지만 일주는 긍정적으로 생각했다. 다행히 복구에 가장 오랜 시간이 걸리는 발전실은 피해를 입지 않았고, 종업원들이 거거하는 기숙사도 불타지 않았다. 그러니 더 이상 좌절할 이유가 없었다.

화재 다음 날인 29일 새벽, 아직 연기가 나는 잿더미에 물을 뿌리면서 본격적인 철거작업이 시작되었다. 다들 2만 3,000평의 공장을 복구하려면 철거하는 데만 석 달 이상 걸릴 것이라고 말했지만 일주는 1개월 안에 철거를 끝낼 생각이었다. 일주는 이번에도 임문식을 불렀다.

“임 군, 1개월 만에 다 할 자신 있나?”

임문식은 보은의 결의로 고개를 끄덕였다. 아침 7시부터 시작된 공사는 야간 작업까지 이어져 밤 11시가 되어서야 끝났다. 복구공사 기간 동안 이기화 사장은 해외를 돌아다니며 새로운 자동화설비를 물색했다. 일주는 10월까지 부산에 머물면서 새벽 4시만 되면 어김없이 작업장으로 나갔다. 철거는 일주의 계획대로 정확히 1개월 만에 모두 완료되었다. 위기의 순간에도 의연했던 일주는 위기 조차 기회로 바꿀 만큼 대범했다.

### 나는 대한민국의 제조업을 하는 사람이다

공장 복구를 위해 일주는 수출산업 설비자금으로 300억 원을 연 6% 이자로 대출받았다. 정부는 대형 화재에도 단 1명의 직원도 해고하지 않은 태광에게 어떤 요구든 들어줄 태세였지만 일주는 무리한 요구를 하지 않았다. 설비투자에

들어간 비용을 나중에 결산해보니 정확히 292억 900만 원이었다. 빈틈없이 계산해서 딱 쓸 만큼만 빌린 것이었다.

“대출받은 돈을 조기상환하겠다고 전하게.”

일주는 공장이 완공되자 자금담당 과장을 통해 조흥은행에 통보했다. 다음 날 아침 조흥은행 퇴계로 지점장에게서 전화가 걸려왔다. 그리고 긴히 드릴 말씀이 있다며 직접 일주를 찾아왔다.

“회장님, 설비자금을 미리 갚을 이유가 전혀 없습니다. 그 돈을 만기까지 은행에만 예치해두어도 10%의 이자를 받을 수 있습니다. 6% 이자를 내고도 4%가 이익입니다. 다르게 운용할 방법도 많습니다.”

일주는 지점장의 얘기를 듣고 난 후 이렇게 대답했다.

“나는 돈으로 사업하지 않소. 나는 제조업을 하는 사람입니다.”

일주의 말에 지점장은 할 말을 잃어버렸다.

일주는 약속대로 자금이 모이자 전부 갚았다. 돈에 관한 일주의 철학이 그대로 드러나는 사건이었다.

“이런 일은 90년 조흥은행 역사상 처음 있는 일이다. 아니, 은행권 전체에서도 처음 있는 일일 것이다!”

일주가 장기 저리의 설비자금을 조기에 상환한 일은 일주 입장에서는 당연했지만 세간에는 많이 회자되었다. 화재와 관련해 회자되는 사건이 한 가지 더 있다.

“태광이 그 자리에 공장을 다시 지으면 바보다.”

사람들은 태광이 시내에 있는 불탄 공장 부지를 팔고 외곽에 있는 싼 땅을 사서 공장을 지을 것이라고 생각했다. 동래공장은 17년 전만 해도 버스가 다니지 않는 후미진 곳이었지만 점점 사람들이 모여면서 어느새 시내의 요지가 되어 있었다. 그 땅을 팔거나 개발한다면 시세차익만 해도 엄청날 것이 명백했다.

그러나 일주는 사람들의 예상을 보기 좋게 꺾었다. 땅은 그 사이 용도가 변경되어 굳이 공장을 짓지 않아도 되는 지역이었다. 하지만 일주는 그 자리에 공장을 다시 지었다.

“17년 전에 나는 여기에 공장을 지었고, 여기에서 태광을 일구었네. 여긴 내 고향일세.”

공장은 결국 일주의 고집대로 불이 난 그 자리에 그대로 지어졌다. 이것이 바로 제조업을 하는 사람, 일주의 우직함이었다.

### 욕심이 나는 사업은 해야 한다

1978년 초, 기술제휴선인 도요보사의 쓰루가(敦賀) 공장을 돌아보고 온 이기화 부사장은 일주에게 파격적인 제안을 했다.

“스판텍스 사업에 대해서 어떻게 생각하십니까?”

이 부사장이 일본 출장을 갔다가 일정에 없던 스판텍스공장을 둘러보고 온 직후였다. 도요보사의 가와사키 회장이나 기술수출 책임자인 나카하라는 일주와도 친밀한 사이였다.

“우리도 이제 스판텍스 같은 고부가가치 섬유사업에 진출해야 한다고 생각합니다.”

나카하라의 안내로 스판텍스공장을 둘러본 이기화 부사장은 직관적으로 스판텍스의 사업성을 간파했다. 그래서 귀국하자마자 자신의 생각을 일주에게 보고한 것이다.

“스판텍스? 좋지!”

일주는 그 자리에서 망설임 없이 결정을 내렸다. 스판텍스가 아직은 시기상조라는 생각도 없지 않았지만 이 부사장의 적극적인 권유로 일주는 마음을 굳혔다. 예상처럼 임원들은 대부분 스판텍스의 사업성에 대해 확신하지 못했다.

“회장님, 제가 회장님 하시는 일은 단 한 번도 반대한 적이 없습니다. 하지만 스판텍스만은 현 단계에서 어려울 것 같습니다.”

신규 사업을 벌일 때마다 솔선하여 앞장서던 한 임원조차 난색을 표했다. 그의 반대는 나름대로 합리적인 이유가 있었다.

“스판텍스는 하이테크 기술이고, 고부가가치 사업으로 자금이 있다고 해도 기술이전을 받기가 현실적으로 어렵습니다. 설사 엄청난 비용을 들여 기술을 이전해오더라도 국내 수요가 따라줄 것인지 의심하지 않을 수 없습니다.”

임원들 대부분은 이 말에 동의했다. 일주가 생각해도 스판텍스는 분명 탐이 나는 사업이지만 부담이 너무 컸다. 그래도 일주는 도전하고 싶었다.

“사업계획서만이라도 먼저 만들어보게. 나는 스판텍스에 미래가 있다고 보네.”

스판텍스가 고부가가치인 것은 분명했다. 여성용 브래지와와 거들, 수영복 등에 섞어 짜는 용도로 들어가는 스판텍스는 아크릴 원사가 1kg에 2~3달러인데 비해 30달러 이상을 호가했다. 문제는 국내의 수요량이었다.

국내에서는 원료가 고가인데다 고탄력 고급의류 제조가 일반화되지 않았고, 주요 사용처인 란제리 업체 역시 전량 수입에 의존하고 있었다.

직원들이 스판텍스의 국내 수요를 알아보기 위해 공업진흥청과 상공부 등을 돌아다녔지만 자료를 구하기가 쉽지 않았다. 대표적인 란제리 업체인 신영나일론이나 남영나일론에도 자료가 없었다.

기술도입 과정 역시 험난하기는 마찬가지였다. 이기화 부사장이 기술이전을 요청했지만 도요보사 측으로부터 곤란하다는 대답만 돌아왔다. 알고보니 국내의 한 나일론 제조회사도 기술이전을 요청했다 거절당한 적이 있었다. 태광과 도요보사의 남다른 관계를 생각했을 때 한국으로 기술을 이전한다면 분명 태광이 그 대상이었다. 하지만 도요보사는 기술 자체를 주고 싶어 하지 않았다.

“욕심이 나는 사업은 해야 하네. 쉽게 될 것이라고는 절대로 생각하지 말게. 영 틀려먹은 게 아니라면 하려고 노력한 만큼 이루어지게 되네.”

스판텍스 사업 추진이 지지부진하자 일주가 담당자들을 독려했다. 일주가 말한 ‘욕심 나는 사업’은 섬유제조업자로서 일평생 살아온 사람의 직감이었다. 스판텍스는 다른 소재와 섞어 쓰는 것인 만큼 소재적 특성을 살린다면 다양한 가능성을 열어갈 수 있었다. 한국의 경제성장에 따른 소비의 고급화도 스판텍스 사업의 전망을 밝게 했다. 일주는 당장이 아니라 10년 앞을 내다보는 사업으로

스판텍스를 택했다.

“도요보사와 빨리 답판을 지어야 할 것 같습니다.”

이기화 부사장은 유럽 출장길에 일본에 들러 스판텍스 계약건을 마무리해보겠다고 했다. 일주는 뜻대로 하라고 짧게 대답했다. 이 말은 곧 ‘뜻한 바대로 반드시 성사시키고 오라’는 의미였다. 이 부사장은 이탈리아에서 오사카로 날아갔다. 도요보사 경영진과 만나 답판을 짓기 위해서였다.

“듀폰사의 책임자와 만나 기술이전을 원칙적으로 합의하고 오는 길입니다. 도요보사의 입장을 듣기 위해 회장님께는 보고도 안 드리고 이곳으로 왔습니다. 한시가 급하니 바로 대답해주시기 바랍니다.”

듀폰(Du Pont)사와 접촉했다는 말은 이기화 부사장이 던진 일종의 미끼였다. 도요보사로서는 선택의 여지가 없어졌다. 이기화 부사장은 일주에게 승전보를 알렸다. 도요보사에서 ‘OK’라고 연락을 해온 것이다.

그해 봄 일주는 도요보사와 스판텍스 기술계약을 체결했다. 곧이어 울산공장 내에 일산 1톤 규모의 스판텍스공장을 건설하기 시작했다. 결과는 다음 해인 1979년 2월에 바로 나왔다. 시제품 생산에 성공한 것이다. 통상 공장을 건설해서 정상적으로 생산하기까지는 2~3년이 걸리는데 태광은 1년 만에 기술도입에서 공장건설, 생산까지 속전속결로 끝내버린 것이다.

초기 생산규모인 연산 400톤이면 연 1,000만 달러의 외화를 절약할 수 있는 효과가 있었다. 모험을 감행한 보람이 있었다.

### 가장 센 상대를 먼저 굴복시켜라

국내에서 스판텍스를 생산하는 곳은 태광이 유일했다. 기술을 국산화하여 수입산에 비해 가격도 저렴했다. 하지만 최대의 고객이 될 줄 알았던 란제리 업체들은 태광의 스판텍스 신제품에 별다른 반응을 보이지 않았다. 샘플을 들고 다니며 품질이 수입 제품에 비해 결코 떨어지지 않는다는 것을 보여주어도 어느

업체고 선뜻 먼저 구매하려 하지 않았다.

“다른 업체가 태광 제품을 쓰면 우리도 태광 걸 쓰겠습니다.”

남영나일론이나 신영나일론 담당자들은 매번 똑같은 대답만 했다.

최운영, 안신흥 등 영업부 책임자부터 담당자까지 모두 비상이 걸렸다.

“제일 규모가 큰 신영부터 공략하게. 그러면 다른 회사들도 자연스럽게 따라 올걸세. 영업부는 이것 외에 다른 보고는 하지 말게.”

“우리 제품이 백날 우수하다고 말해도 그들은 믿지 않을 것입니다. 샘플 테스트만 해달라고 하고, 만약 제품에 조금이라도 하자가 발생하면 우리가 몇 배로 배상해주겠다는 단서조항을 넣는 건 어떻겠습니까?”

촉각을 곤두세우고 있는 일주에게 영업부에서 의견을 냈다. 파격에 가까운 조건이었지만 일주는 흔쾌히 허락했다. 며칠 후 신영에서 샘플 테스트를 해보겠다는 연락이 왔다.

“샘플을 보내는데 반드시 비밀을 지켜주셔야 합니다.”

기술진들은 밤을 새워가며 샘플을 제작했다. 그리고 보안을 위해 직접 샘플을 들고 새벽 3시에 지방에 있는 개발실로 찾아갔다.

테스트 결과 태광의 제품인 에이스란의 품질에 아무런 문제가 없다는 것이 입증되었다. 이제 남은 것은 신영의 경영진을 설득하는 것이었다. 가격은 수입 제품에 비해 훨씬 저렴하지만 오랜 수입 관행을 바꾸기가 쉽지 않았다. 경영진을 설득하려면 특별한 카드가 필요했다.

“신영이 우리 제품을 쓴다면 앞으로 다른 데보다 공급가를 10% 이상 할인해 드리겠습니다.”

신중을 기하던 신영의 경영진도 이 제안에는 솔깃했다. 태광에서 만든 스판텍스 제품 에이스란이 드디어 시장에 진입하는 순간이었다. 태광에서 납품한 에이스란의 품질은 신영의 임직원들을 만족시켰다. 업계 1위인 신영으로의 성공적 진입은 곧바로 시장 확대로 이어졌다. 남영 측에서 먼저 연락을 해온 것이다. 수요가 더욱 많아질 것에 대비해 일주는 증설을 지시했다.

“이제 설비를 확대하고 생산량을 늘리게.”

그러나 스파텍스는 증설하는 과정조차 기록하지 않았다. 일본에 이미 기계를 발주한 상태에서 국내 경기가 급격히 얼어붙은 것이다. 전 세계적인 오일쇼크 여파에다 국내의 정세 불안이 겹쳐 기업들은 하나같이 허리띠를 졸라매고 최대한 내핍경영을 했다. 간부들은 일주에게 다시 한 번 쉽지 않은 건의를 했다.

“증설은 다음으로 미루는 것이 어떻겠습니까? 경기가 너무 불안합니다. 일본 쪽에는 국내 상황을 설명하고 기계 발주를 취소하는 게 어떨까요?”

그러나 일주의 반응은 의외였다.

“기계를 구입하겠다고 약속하지 않았다. 약속을 했으면 무슨 일이 있어도 반드시 지켜야 하네. 설령 일본에서 기계를 싣고 오다가 바다에 던져버리는 한이 있어도 가져와야지. 당장 필요 없다면 창고에 묵혀뒀다가 나중에 꺼내어 증설하게.”

일주는 이런 면에서 분명한 원칙주의자였다. 일주에게는 여러 가지 원칙이 있었지만 가장 중요한 것은 신용이었다. 부산진시장에서 거래처를 대한 원칙도 그것이었고, 동업의 원칙도 바로 그것이였다. 누구나 ‘나는 신용을 제일로 한다’고 말하지만 일주처럼 철저한 사람은 드물었다. 일주가 지킨 원칙은 어려운 때일수록 더욱 형형했기 때문이다.

영업 첫째 국내 스파텍스시장을 석권한 최운영 영업담당 이사는 해외로 눈을 돌렸다. 얼어붙은 내수시장을 적극적으로 돌파하기 위함이었다. 가장 먼저 주목한 회사는 대만의 수영복 등 레저용품 전문업체인 유타이(瑞泰)였다.

“가장 센 상대를 잡아야 모두 굴복하는 법이지.”

일주는 국내에서와 마찬가지로 해외에서도 가장 큰 상대를 먼저 잡도록 지시했다.

보수적인 스타일의 유타이는 아레나 등 세계 유수의 제품을 생산하는 업체로 OEM(주문자상표방식) 등을 통해 세계 수영복 시장을 장악하고 있었다. 만약에 태광이 유타이사에 스파텍스를 공급하게 되면 세계시장에 커다란 바람을 일으킬 수 있었다. 유타이사는 태광이 스파텍스 생산을 시작했으며 신영에서도 태광

제품을 사용한다는 소식에 관심을 보였다. 이후 각종 샘플로 염색실험을 해보는 등 제품의 품질을 꼼꼼히 따져보더니 마침내 구매의사를 밝혔다. 유타이사의 거래선은 그전까지만 해도 일본의 도요보사였다. 도요보사로서는 자신들이 기술을 이전해준 태광에 추월당한 셈이었다.

국산 스파텍스의 효시인 에이스란은 대만의 유타이사를 발판으로 유럽시장에도 진출했다. 그리고 마침내 태광은 도요보사 등을 제치고 듀폰사에 이어 세계시장 점유율 17%를 차지하며 명실상부한 세계 2위로 우뚝 섰다. 스파텍스는 애초부터 듀폰사의 독점시장이다 보니 그 아성을 넘을 수는 없었지만 태광과 3위 회사의 시장 점유율 차이는 점점 벌어졌다. 태광은 50년 가까이 기술을 축적한 듀폰사에 이어 누구도 넘볼 수 없는 세계 2위의 자리를 확고히 한 것이다. 스파텍스는 2000년대까지 태광에 달려 멍치를 안겨주는 효자 노릇을 톡톡히 했다.

### 프런티어 정신만 있으면 된다

망하지 않으면 다행이라고 한 스파텍스사업은 1984년 이후로 태광 수익의 상당 부분을 차지했다. 쉽게 일을 벌이진 않지만 한번 시작하면 끝을 보고야 마는 일주가 포기하지 않고 끝까지 추진한 결과였다.

스판텍스의 성공은 외적으로 태광의 프런티어 정신을 떨치고, 내적으로 기술발전의 큰 전기를 마련했다는 점에서 각별한 의미가 있었다. 모두 스파텍스의 성공에 고무되어 있었다. 그러나 일주는 모두가 축배를 드는 동안 새로운 모험을 준비했다.

“손해를 보더라도 첨단기술을 선도해나가는 것도 필요하지.”

일주가 언급한 것은 바로 최첨단기술인 탄소섬유(Carbon Fiber)사업이었다. 탄소섬유는 섬유처럼 가볍지만 강철보다 더 강했다. 중량에 절대적인 영향을 받는 비행기의 부품 재료로 최적의 소재였다. 군수사업이나 첨단레저사업에서 신소재로 주목한 것도 이런 이유에서였다. 이번에도 임원들 대부분이 신중론을 펼

다. 한번 해보자는 사람은 이기화 사장과 강홍섭 기술연구소장 정도였다.

탄소섬유사업에 진출하려면 무엇보다 기술 확보가 선결되어야 했다. 일본의 경우 도레이, 미쯔비시레이온, 도호레이온 3사가 기술을 보유하고 있었지만 이들이 성장 동력이 될 첨단기술을 넘겨줄 턱이 없었다. 태광의 기술도입 제안에 호의적인 반응을 보인 곳은 니키소(日機装)라는 회사였다. 니키소사는 기술이 있었지만 스케일업(Scale-up)을 안 한 상태였다.

‘기술이 된다면 스케일업을 안 했을 리가 없다.’

니키소사의 기술력에 반신반의하던 일부 임원들은 이런 의구심을 품었다.

진행 여부를 두고 일주와 이기화 사장은 고민했다. 1987년, 마침내 두 사람은 모험을 해볼 가치가 있다는 쪽으로 결론을 내렸다.

“니키소사로부터 원천기술을 확보한 뒤 우리 스스로 보완해갑시다.”

이기화 사장은 니키소사와 본격적으로 접촉했다. 강홍섭 울산 기술연구소장은 서울공대 출신을 주축으로 한 30명의 인원으로 개발팀을 구성했다. 예상한 일이긴 하지만 실제로 뛰어들니 벽이 높았다. 1988년 탄소섬유 생산시설을 설치하여 이듬해 시운전을 시작했지만, 결국 실패로 끝이 났다.

‘죽도록 고생해 탄소섬유 생산에 성공한다 해도 판로가 없지 않나. 국내에 비행기는 고사하고 변변하게 부품 만드는 곳도 없는데 과연 시장이 형성될까?’

시련이 거듭되면서 하나 둘씩 지쳐갔지만 일주는 동요하지 않았다. 일주에게 중요한 것은 도전 그 자체였고 진취적인 도전의식은 기업의 생존을 위해 반드시 필요하다고 여겼다.

연구소 직원들은 제때 집에 간 적이 없었다. 기술 응용을 위해 수십 번 같은 실험을 되풀이했다. 니키소사로부터 확보한 기술을 실제 생산으로 연결시키려면 끊임없는 응용이 필요했다.

“언젠가는 길이 보일 것이네. 결코 포기하지 말게.”

일주는 미래 산업에 대한 강한 의지를 보여주었다. 최고경영자의 성공에 대한 확신은 기술자들에게 많은 용기를 주었다. 1991년 8월, 강 소장이 일주에게

희소식을 전했다. 1개 라인에서 연간 60톤 규모를 생산하기까지 꼬박 3년이란 시간이 걸렸다. 각고의 노력 끝에 태광은 드디어 국내 유일의 탄소섬유 생산업체가 된 것이다.

산고가 컸던 카본파이버공장은 1995년 카본시트를, 이듬해는 그보다 기술이 한 단계 높은 카본플레이트를 생산해내었다. 이로써 태광은 세계에서 몇 안 되는 탄소섬유 생산 기업이라는 위치에 오르게 되었다. 탄소섬유는 태광의 자존심을 세워주기에 충분했다. 고난도 기술로 평가받는 제품개발이 속속 이루어져 1992년에서 1996년까지 산업자재 및 방위산업용 탄소섬유 등 다양한 제품을 생산해내었다.

탄소섬유가 태광의 기술적 개가임에는 분명했지만 수익으로 이어지지는 않았다. 일주는 카본파이버 시장이 당장은 미미하지만 성장 가능성은 무궁무진하다고 확신했다. 일주는 자신감에 차 있었다. 그러나 시장의 대응도 만만치 않았다. 태광에서 제품을 내놓자마자 수입업자들은 가격을 낮추며 공격적으로 마케팅을 펼쳤다. 소량생산을 겨우 시작한 태광이 외국의 대형메이커와 원가경쟁을 하는 것은 힘겨운 일이었다.

시기적으로 너무 앞서나간 것이 아니냐는 우려의 목소리가 나왔다. 출발 당시의 지적대로 수요가 너무 적어 채산성이 기대에 미치지 못했다. 신규수요가 창출되지 않다 보니 원가를 낮추기 위한 증설도 쉽지 않았다. 하지만 일주는 탄소섬유사업이 실패했다고 생각하지 않았다. 기술이 축적되면 그것을 이용해서 다양한 활용이 가능할 것이라고 생각했다.

### 반대에도 강행한 나일론 사업

나일론은 3대 화섬 가운데 일주가 가장 늦게 손을 댄 분야이면서도 사내에서 논란이 가장 뜨거웠던 사업이었다. 일주는 1980년대 후반 탄소섬유공장의 설비 투자를 마무리하자 나일론사업을 새롭게 제기했다. 하지만 사람들은 나일론을

성장기가 지난 화섬쯤으로만 여기고 있었다.

“초기 시설투자비가 많이 들고 원료도 고가이니 재검토하는 게 좋겠습니다.”

임원진은 물론 좀처럼 반대하지 않던 이기화 사장까지 반대했다.

“국내에 이미 2~3개의 생산업체가 있어 시장도 포화상태입니다. 후발로 참여해서 득 볼 것이 별로 없습니다.”

반대 이유는 타당하고도 분명했다. 나일론을 하느니 그 돈으로 아크릴과 폴리에스테르 설비를 늘리는 게 낫다는 의견도 있었다. 일주가 하겠다는데 이렇게 까지 반대한 사업은 지금까지 없었다. 그렇지만 일주에게는 계획이 있었다. 스판텍스와 나일론을 섞은 제품을 생산하면 시장성이 있다는 판단이었다.

일주는 태광의 변함없는 파트너인 도요보사에 자문을 구했다.

“나일론은 3대 화섬 중 가장 수요가 적은 제품인데다 사업영역이 제한적입니다. 투자 규모도 700억 원이나 돼 부담스럽습니다.”

도요보사의 나카하라 부사장도 태광 간부들과 생각이 비슷했다. 일주는 이후 6개월 가까이 나일론 문제를 언급하지 않았다.

‘회장님이 나일론 사업을 안 하겠다고 생각하신 모양이다.’

다들 이렇게 생각했다. 그러나 일주는 포기한 것이 아니었다.

“우리가 나일론 세(細)테니어(길이 9,000m인 실의 무게가 1g일 때의 굵기를 1로 표시하는 단위)를 해서 스판텍스와 같이 팔면 기존 업체에 비해 절대적으로 유리하네. 다시 검토해보게.”

당시 태광은 스판텍스가 본격적으로 궤도에 올라 란제리, 트리코트, 수영복 쪽으로 판매가 늘어나던 시기였다. 반면 나일론업계는 쓰임이 다양한 70테니어 이상의 품목에만 집중하고 있을 뿐 세테니어에는 관심을 기울이지 않고 있었다. 세테니어는 실의 굵기가 가늘다 보니 제직에 어려움이 많았다. 일주는 바로 그 틈새를 파고들어 품질 높은 나일론 신제품을 생산하자는 것이었다. 일주는 침묵한 6개월 동안 포기논쟁의 자신의 구상을 더욱 치밀하게 발전시켰던 것이다.

“충분히 검토하게끔 시간을 좀 주십시오.”

이기화 사장은 일주의 얘기를 검토한 뒤 추진하는 쪽으로 방향을 선회했다. 나일론사업은 초기 검토에서 2년이나 지난 뒤에야 본격적인 착수에 들어갈 수 있었다. 속전속결인 태광의 사업추진 스타일에 비추어볼 때 이례적인 일이었다.

태광은 나일론에 대한 경험은 없었지만 도요보사의 기술지원과 자체 기술력을 발휘하여 1990년 연산 12톤의 중합 1기를 설치했다. 태광의 나일론사업 진출로 코오롱과 동양나일론으로 양분되었던 스타킹용 원사시장이 삼각구도로 재편되었다.

“이제 됐네. 보게, 된다고 하지 않았나?”

나일론사업이 안정적으로 시장에 진입하자 일주는 누구보다 기뻐했다. 일주가 임원들의 반대에도 불구하고 나일론사업을 시작한 이유는 태광을 종합섬유 메이커로 만들겠다는 일념 때문이었다. 그것은 30대 나이에 사업을 처음 시작하면서 세운 목표였다. 일주는 한순간도 그 목표를 잊지 않고 쉼 없이 달려갔다.

### 종합섬유메이커를 완성하다

1960년대 도요보사에 처음 갔을 때 일주는 깊은 인상을 받았다. 도요보사는 소모방, 면방, 아크릴, 폴리에스테르, 나일론, 비스코스레이온, 스판텍스를 생산하는 말 그대로 종합섬유회사였다. 처음으로 아크릴을 시작해보려는 일주에게 도요보사는 부러움의 대상이었다.

‘나도 한국에서 종합섬유회사를 하겠다.’

일주의 목표도 소모방, 면방, 3대 화섬인 아크릴, 폴리에스테르, 나일론을 모두 생산하는 것이었다. 그 집념 하나로 1960년대 아크릴사업 진출, 1970년대 폴리에스테르사업 진출, 그리고 1990년대 나일론사업 진출까지 차근차근 목표를 달성한 것이었다. 여기에 만족하지 않고 일주는 스판텍스와 탄소섬유를 추가했다. 태광은 이제 대한민국의 종합섬유메이커이자 섬유산업을 선도하는 기업이 되었다. 탄탄한 재무구조는 물론 외형적으로도 성장을 거듭해 1990년대 들

어 매출액 기준 세계 서열 15위까지 올라갔다.

나일론사업으로의 진출은 일주의 생각대로 시너지 효과를 창출했다. 나일론 덕분에 스판텍스의 품질도 향상되고, 매출도 크게 늘어났다.

일주는 제직 및 가공분야 사업도 꾸준히 확대해갔다. 폴리에스테르 원사의 개발을 위해 1983년 유덕물산을 설립하고, 1989년 폴리에스테르 직물 가공을 위해 태경물산(주)을 세워 제직, 염색, 날염 등 섬유가공 전문업체로 육성했다.

또 태광에서 생산하는 필라멘트의 품질 및 생산성을 높이기 위해 서한물산을 설립하고 양산공장을 건설하기도 했다. 이 공장의 가동으로 태광은 울산에서 생산되는 스판텍스와 나일론을 양산공장에서 짜고, 여기서 나오는 제품을 부산 신평공장에서 가공하는 시스템을 갖추게 되었다. 신평공장은 1992년 문을 연 섬유제품 종합가공공장이었다. 일주는 섬유 관련 공정의 계열화를 통해 섬유사업으로 이를 수 있는 모든 것을 다 이루어낸 셈이었다.

일주는 섬유산업의 계열화와 외형 확장 못지않게 내실을 다지는 구조개편 작업에도 신경을 썼다. 노동력이 값싼 중국에 밀려 섬유산업은 이제 사양산업이 될 거라 우려하던 때였다. 경쟁사들이 투자를 축소하거나 해외로 공장 이전을 모색하던 것에 비하면 태광은 오히려 반대의 행보를 택한 것이었다. 그만큼 섬유산업에 대한 일주의 생각은 확고했다.

“의식주의 하나인 의(衣)산업은 계속 살아남을 것이네. 한국 사람은 섬세하므로 외국과의 경쟁에서 이길 수 있지. 남들보다 우위의 설비를 유지하면 우리는 결코 흔들리지 않을걸세.”

일주는 울산의 노동집약적인 소모방적 공정을 경남 양산시 웅상공단으로 이설(웅상1공장)하고, 도시계획으로 이전이 불가피해진 가야공장 설비를 웅상2공장으로 이전해 웅상공장을 아크릴 방적공장으로 만들었다.

공장 라인의 합리화와 함께 설비도 계속 교체하고 증설해나갔다. 대한화섬 반여공장을 울산 폴리에스테르공장으로 이설하고, 이곳에 태광의 면방적사 소모방적사 설비를 집중하여 면방 22만 추와 소모방 3만 추를 추가로 설치했다.

일주는 또 구미·대구권을 중심으로 한 생산기지를 구상하며 1987년 구미 면방적공장을 가동했다. 대한화섬 폴리에스테르공장은 규모를 더 단단하게 했다. 일산 200톤 규모의 고상중합설비와 단섬유 일산 462톤, 장섬유 일산 316톤의 생산능력을 갖추어나갔다.

“남들이 보기에 가장 좋을 때가 사실은 가장 어려운 순간이네. 이런 때일수록 방심하지 말고 살 궁리를 해야 하지.”

일주의 몸속에 흐르는 유목민의 정신은 언제나 그를 새로운 초원으로 이끌었다. 드넓은 초원도 머지않아 곧 바닥을 드러낼 것이다. 초원을 발견한 순간에도 목동은 새로운 풀밭으로 눈을 돌려야 한다. 그래야 자신의 양을 먹일 수 있다. 일주는 늘 자신이 돌보는 양을 먼저 생각하는 성실한 목동이였다.



8부.

# 나는 미래에 투자한다

고도 성장기였던 1970, 1980년대를 거치며  
일주는 사업다각화를 이루었다.  
섬유사업의 안정적 성장을 바탕으로  
금융업과 전자산업으로 진출하는 교두보를 확보했다.  
그러나 이러한 일주의 행보는  
존재감에 비해 잘 드러나지 않았다.  
일주는 준비하는 과정에서  
선불리 그 위용을 보이지 않았다.  
일주는 깊은 물속에 있는 용이었다.





일주는 고회를 넘긴 나이에도 열정적인 추진력으로 석유화학공장 건설에 매진했다. 1994년 석유화학 제1공장 착공을 시작으로 3년 동안 제3공장, 제2공장을 완공하며 화석원료인 PTA, AN, 프로필렌 생산체제를 갖추었다. 사진은 울산 석유화학공장 전경



일주는 기업의 미래를 위해 인재를 육성하고 관리하는 것이 중요하다고 믿었다. 사진은 태광그룹 종합연수원의 숙소를 둘러보는 모습

## 나는 미래에 투자한다

### 현룡재전(見龍在田)

고도 성장기였던 1970, 1980년대를 거치며 일주는 사업다각화를 이루었다. 섬유사업의 안정적 성장을 바탕으로 금융업과 전자산업으로 진출하는 교두보를 확보했다.

그러나 이러한 일주의 행보는 존재감에 비해 잘 드러나지 않았다. 일주는 준비하는 과정에서 선블리 그 위용을 보이지 않았다. 일주는 깊은 물속에 있는 용이었다. 엄청난 압력을 견디는 힘이 있었고, 바깥세상의 풍향에 개의치 않는 초연함이 있었다. 그리고 깊은 물속에서도 수직으로 솟구치는 기개가 있었다. 태광 역시 드러나지 않는 기업이었다. 스스로 나서서 제일임을 과시하지 않고 한 발 뒤에서 내실을 다졌다. 국내 어느 기업도 태광처럼 소모방, 면방, 아크릴, 폴리에스테르, 나일론, 스판덱스 등 섬유에 관한 모든 것을 갖춘 종합섬유메이커의 사업구조를 갖추지 못했다.

‘아마도 일주가 남다른 관계를 맺어온 도요보사를 성장모델로 삼은 것이 아닐까?’

관련 섬유업계 사람들은 이렇게 추측했다. 하지만 일주는 그 이상을 내다보고 있었다.

‘앞으로 20년, 30년 뒤에는 무엇을 해야 할까?’

창업 후 40년 동안 거침없이 앞만 보고 달려온 일주가 제2의 창업이나 다른 없는 도약을 위해 선택한 것은 바로 석유화학이었다. 사업의 획기적인 확장이라기 보다는 보다 높은 지평을 향한 도약이었다. 그동안 일군 성과로 세상 사람들의 박수를 받는 바로 그 순간, 일주는 이미 새 길을 향해 떠날 준비를 하고 있었다. 일주는 성공한 사람은 오래 머물지 않는다는 <장자>의 한 구절을 새겼다.

일주의 구상은 석유화학 분야로의 진출이었다. 종합섬유메이커에 이은 수직계열화를 구상하던 일주에게 석유화학은 당연한 귀결이었다. 명분도 그렇거니와 사업성도 눈에 보였다. 석유화학은 자가 수요가 충분했고, 수입대체 효과도 컸으며, 외부의 수요 역시 많았다.

일주는 아크릴 때문에 분루(憤淚)를 삼킨 적이 많았다. 10년에 걸친 경쟁사와의 아크릴 증설 경쟁, 원료수급에 대한 불이익은 일주에게 원료자급에 대한 갈증을 느끼게 했다. 따라서 태광이 아크릴의 원료가 되는 AN(Acrylonitrile) 생산에 뛰어든다는 것은 그동안의 시련을 극복한다는 의미도 되었다. 훗날을 위해 모아둔 자금과 사업일관화에 대한 의지는 일주의 꿈을 현실화하는 추진력이 되었다.

용이 오랜 모색기를 끝내고 드디어 물 밖으로 모습을 드러내었다. 태광은 1994년 석유화학제1공장을 착공해 1995년에 완공하고, 같은 해 12월 제3공장인 AN공장과 제2공장인 프로필렌공장을 착공했다. 업계에서도, 심지어 태광의 임원들조차도 1994년에 시작해 불과 3년 안에 PTA, AN, 프로필렌 3개의 공장을 잇달아 지으며, 화섬원료 사업에 진출할 것이라고는 아무도 예측하지 못했다.

당시 일주는 고회를 넘긴 노인이었다. 그럼에도 놀라운 추진력으로 마지막 열정을 쏟으며 석유화학 분야에 매달렸다. 일주는 미래를 앞서 내다본 것일까. 오늘에 와서 돌아보면 당시 석유화학 분야로의 진출은 태광그룹의 결정적 선택이었다. 석유화학은 시작한 지 10년이 지나면서 태광 매출의 3분의 2를 담당하는 주력 사업이 되었다. 물속의 용에게 석유화학은 자신이 떠난 이후를 준비하는 마지막 열정이자 선택이었다.

## 수직계열화의 시작

1993년! 일주가 그렇게 기다리던 때가 도래했다. 손자는 그때를 천시(天時)라고 했다. <시경(詩經)>의 ‘대아편(大雅篇)’에도 ‘길이 천명의 도리에 맞추니 스스로 많은 복을 구해 얻도다(永言配命 自求多福)’라고 하지 않았던가.

아크릴의 원료가 되는 AN이나 폴리에스테르의 원료가 되는 PTA시장에 진출할 때를 기다려온 일주에게 마침내 기회가 왔다.

“되는 것부터 먼저 진행하게.”

AN이 되었든 PTA가 되었든 한시라도 빨리 원료사업에 뛰어들라는 주문이었다. 지시가 있는 뒤 얼마 지나지 않아 이기화 사장이 일주에게 보고를 했다.

“AN보다 PTA를 먼저 시작하는 것이 낫겠습니다.”

그 보고는 이기화 사장이 기회를 잡았음을 의미했다.

“그렇다면 빨리 시작하게.”

일주는 이기화 사장에게 전권을 위임했다.

정부의 허가도 문제였지만 더 큰 문제는 기술을 제공할 라이선스 업체를 찾는 것이었다. 어디서 기술을 사오느냐 하는 것이 성공의 열쇠였다. 세계 PTA시장의 대부분이 아모코(Amoco)사의 라이선스를 사용하고 있었다. 그러나 국내의 한 석유화학 업체가 이미 1980년대 아모코사와 합작을 했기 때문에 태광은 다른 곳을 알아봐야 했다. 이기화 사장이 지목한 곳은 이탈리아의 테크니몽(Tecnimont)사였다.

“판다고 하는가?”

“결정된 바는 아니지만 기회가 곧 올 것 같습니다.”

일주의 바람을 잘 알고 있던 이 사장은 AN, PTA사업 진출의 선결조건인 라이선스 확보를 위해 백방으로 수소문하고 있었다. 그러던 중 섬유업계의 한 인사로부터 테크니몽사에서 싱가포르에 아시아 사무소를 열었다는 얘기를 들은 것이다. 이 사장은 무릎을 쳤다.

‘사무소를 열었다면 아시아에 기술을 팔 생각이 있는 것 아닌가!’

이 사장의 판단은 틀리지 않았다. 이 사장은 테크니몽사 측과 즉각 만났다. 테크니몽사 측도 태광의 기술도입에 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 곧 답변을 주겠다고던 테크니몽사로부터 몇 달이 지나도록 아무런 연락이 없었다.

아아서 기다리기가 답답했던 이 사장은 눈으로 직접 공장을 보고 와야겠다고 결심했다. 그때까지만 해도 테크니몽사의 공법은 기술적으로 아직 확실하게 공인되지 않은 상태였다. 국내에서는 고품이 테크니몽사의 기술로 연산 15만 톤 규모의 PTA공장을 가동하고 있었지만 문제가 많았다. 테크니몽사는 그 뒤 기술을 보완하여 대만에 턴텍스(Tuntex) 공장을 지었다. 이 사장은 테크니몽사 싱가포르 아시아사무소에 전화를 걸었다.

“공장을 보고 싶은데 가능하겠습니까?”

테크니몽사 쪽에서는 순순히 이 사장의 공장 견학을 추천해주었다.

공장을 꼼꼼히 살펴본 이 사장은 테크니몽사 기술에 어느 정도 확신을 갖게 됐다. PTA공정에서는 반응기(Reactor)가 가장 중요하다. 눈으로 보며 꼼꼼히 확인한 이 사장은 테크니몽사의 기술에 대한 의구심을 풀었다. 문제는 기술도입 계약을 성사시키는 일이었다.

테크니몽사 측 임원과 식사를 마치고 호텔에 돌아온 이 사장에게 한 통의 전화가 걸려왔다. 식사를 같이했던 테크니몽사 임원이었다.

“너무 오래 기다리게 했습니다. 마침내 이탈리아 본사에서 연락이 왔습니다. 본사에서 기술을 제공할 의사가 있다고 하는데, 태광에서 도입할 의향이 있습니까?”

기술에 대해 확신을 한 이 사장은 일주에게 보고하기 위해 밤이 늦은 줄도 모르고 전화를 들었다. 일주는 즉시 계약하라고 지시했다. 이 사장에게 라이선스 확보에 대한 결정권을 위임한 일주는 그의 판단을 전적으로 신뢰했다. 세간에 테크니몽사 기술이 불안하다는 우려가 있었지만 일주는 이 사장의 판단을 믿었다.

태광은 1993년 2월 23일 테크니몽사와 PTA 기술도입 계약을 체결했다. 수직계열화를 위해 석유화학으로의 진출을 추진한 일주와 이 사장이 거대한 도약을 위한 첫걸음을 막 뎀 순간이었다.

## 우리 돈으로 짓습니다

태광이 PTA공장을 짓는다고 하자 업계는 긴장했다. 그동안 선발 업체들은 신규 진입을 막기 위해 PTA가 공급과잉 상태라고 정부에 보고했었다. 당시 정부는 외화 낭비를 방지한다는 이유로 기술이나 설비의 중복투자를 막고 있었다. 그리고 일단 허가를 받은 업체는 국제경쟁력을 높여준다면 금융 등 다양한 지원을 해주었다. 선발 업체에 대한 정부의 보호는 역으로 신규 진입을 모색하는 업체에게는 높은 장벽이었다.

이런 상황에서 태광이 정부 허가를 받으려면 무엇보다 선발 업체들의 주장과 달리 현재 PTA 공급이 수요에 미치지 못한다는 점을 납득시켜야 했다. 일주는 허가 업무를 유석기 부사장에게 맡기고 매일 보고하도록 했다. 유 부사장은 PTA의 국내 생산실태 및 수요현황 등을 정리한 서류를 들고 석 달 넘게 상공부의 문턱이 닳도록 드나들었다. 태광의 PTA 진출을 막으려는 선발 업체들의 로비와 이를 뒤집으려는 태광의 설득작업은 한 치의 양보도 없이 팽팽히 맞섰다. 우여곡절 끝에 정부는 태광에 허가를 내주었다.

하지만 또 다른 문제가 터졌다. 1994년 세계적으로 PTA 파동이 일어난 것이다. PTA는 수급불균형 사태가 주기적으로 일어나는데 이번에는 공급이 모자라서 폴리에스테르 업체들이 아우성이었다. 사태가 이렇게 되자 대한화섬에 PTA를 공급하던 대형 석유화학 업체인 S사에서 공급 물량을 일방적으로 줄여버렸다.

“PTA가 없어 공장 가동이 힘들 것 같습니다.”

S사는 대한화섬에 이미 계약한 물량 중에서 일부밖에 주지 않았다. 대한화섬은 S사의 중요한 고객이었지만 태광이 PTA공장을 짓겠다고 하자 파동을 핑계로 공급량을 대폭 줄인 것이다. 어떤 손해를 보더라도 신용을 지켜온 일주는 크게 실망했다.

일주는 정부에 탄원서도 넣고 백방으로 뛰어다녔지만 별 소득이 없었다. 당시 PTA시장에서 S사의 영향력은 무시할 수 없는 수준이었다. 결국 일주는 턱없이 비싼 가격으로 PTA를 수입해야 했다. 이런 상황은 일주에게 한시라도 빨리

PTA공장을 세워 원료를 자급해야겠다는 생각을 더욱 확고히 했다.

아이로니컬하게도 S사는 PTA생산 초기에 태광의 도움을 받았다. 1980년 S사가 울산에 연산 10만 톤 규모의 공장을 가동하기 시작했을 때 아무도 S사의 제품을 사주지 않았다. 아무리 모기업이 든든히 받쳐준다 하더라도 시장에서 제품이 외면당하면 언제까지 버틸 수 있을지 알 수 없었다. 당시 우리 기술자들은 일본산 PTA가 아니면 폴리에스테르를 제대로 생산할 수 없다고 믿었다. 기술자들의 선입견을 깬 사람은 이기화 사장이었다.

“똑같이 아모코 공법으로 PTA를 만드는데, 안 될 까닭이 없네.”

일주도 이 사장을 거들었다. 달러를 쓰느니 국산 제품을 사용하자는 이유에 서였다. 그때부터 대한화섬은 S사의 PTA와 수입품을 섞어서 사용했다. 대한화섬이 사용하는데 별문제가 없자 다른 업체들도 S사의 PTA를 조금씩 사서 쓰기 시작했다.

그간 이런 사정이 있었지만 PTA 파동이 일자 S사는 야박하게 대한화섬부터 PTA 공급을 줄였다. 대한화섬은 PTA를 CP가격의 1.5배 이상 높은 가격으로 사오기도 했지만 그나마 물량을 확보하지 못해 설비의 60% 이상을 놀려야 했다.

당시 유석기 부사장은 S사의 사장과 대학동기였다. 유 부사장은 S사 사장실을 나올 때마다 다시는 사정하러 오지 않겠다고 마음먹었지만, 이튿날 동이 트기가 무섭게 S사 앞을 서성이곤 했다. 그동안 한 번도 원료가 없어서 공장 가동을 중단한 적이 없는 일주와 이 사장 역시 PTA만 생각하면 화병이 날 지경이었다.

그때 S사에서 모임을 주선했다. PTA공장 건설을 만류하기 위해 S사 사장이 이기화 사장과 유석기 부사장을 골프장으로 초청한 것이다.

“태광이 PTA공장을 직접 짓는다는데 설비자금이 워낙 많이 들기 때문에 금리나 감가상각까지 따진다면 오히려 손해를 볼 겁니다. 우리가 대한화섬에게는 절대적으로싼 가격에 안정적으로 PTA를 공급하겠습니다.”

“말씀만 들어도 고맙습니다. 우리는 이자 부담이 없도록 우리 돈으로 짓겠습니다. 걱정하지 마십시오.”

S사의 회유와 압박은 이렇게 불발로 끝났다. 일주는 위험을 감수하더라도 PTA공장을 짓기로 한 것이 잘한 결정이었다는 걸 새삼 확인했다.

### 30년을 기다리며 이룬 결실

“되겠는가?”

“됩니다.”

“그러면 하게.”

일주는 만감이 교차했다. 30년 동안 계획한 일이었지만, 시작은 이렇게 간결했다. 1967년, 아크릴공장을 가동한 이래 AN공장 건설은 일주의 30년 숙원사업이었다. 정치권력을 등에 업은 경쟁업체와의 피 말리는 아크릴 증설경쟁, 터무니없는 가격으로 아크릴 원료인 AN을 구매한 일 등 응어리진 것을 이루 다 말로 표현할 수 없었다.

PTA공장 건설로 한숨을 돌린 일주와 이기화 사장은 바로 AN 사업 진출에 매달렸다. PTA 사업 진출도 어려웠지만 AN 쪽도 어렵긴 마찬가지였다.

“뜻이 있으면 길이 생기는 법이네.”

이기화 사장은 기술제휴선을 찾지 못해 속을 태우고 있었지만 일주는 덤덤했다. PTA와 마찬가지로 AN 진출 역시 첫 단추를 푸는 것은 기술 라이선스를 확보하는 일이었다. 공장 허가를 받는 것도 쉽지 않은 일이었지만 정부에 설립허가 신청서라도 내려면 기술부터 확보해야 했다.

AN은 1960년대 초부터 미국의 소하이오(Standard Oil of Ohio, Sohio)사에서 개발한 소하이오공법으로 대부분 생산되고 있었다. 소하이오사는 국내의 D사와 독점계약을 맺었다. D사 외에는 국내 어떤 업체에도 기술을 주지 않는다는 조건이었는데 D사는 태광과 아크릴 증산 경쟁을 벌여온 합성회사가 최대주주였다.

계속 난관에 부딪히기만 하던 기술도입에 일말의 가능성이 보이기 시작했다.

마침내 라이선스 업체를 찾은 것이다.

이기화 사장은 여러 경로를 통해 검토한 끝에 미국 몬산토(Monsanto)사와 협의를 시작하게 되었다. 이 사장은 세인트루이스의 몬산토 본사를 찾아갔다. 본사에 이어 텍사스 인근의 초콜릿베이유에 있는 공장도 방문했다. 몬산토사의 기술을 직접 눈으로 확인하기 위함이었다.

‘이 정도면 틀림없다.’

화섬분야에서 잔뼈가 굵어온 그는 직감적으로 승산이 있다고 판단했다. 본사를 방문하면서 어느 정도 믿음이 생겼지만 공장을 둘러보자 확신이 들었던 것이다. 공장은 규모부터 상당했다.

“결정을 미룰 이유가 없습니다.”

“계약하고 오게.”

이기화 사장과 일주는 길게 통화할 필요가 없었다. 일주는 사람도, 사업도 한눈에 판단했다. 무에서 유를 창조해낸 창업자들에게는 예외 없이 있는 번득이는 직관력이었다. 일주는 되겠다, 안 되겠다는 판단 역시 직관에 의존했다. 그리고 그것은 언제나 틀림이 없었다. 반면 이기화 사장은 남들이 안 보는 것까지도 꼼꼼하게 살폈다. 치밀하게 계산하고 과정과 비전을 가늠한 후에 판단을 내렸다. 일주는 이기화 사장의 이러한 판단을 누구보다 신뢰했다. 석유화학에 뛰어들면서부터는 이기화 사장의 판단이 곧 일주의 판단이었다.

‘처남이 된다면 그것은 어떤 일이 있어도 되는 것이다.’

1994년 10월 10일, 태광은 몬산토사와 기술도입 계약을 체결하며 석유화학 분야 진출을 위한 두 번째 산을 넘었다.

### 화룡점정을 찍다

PTA공장과 AN공장 건설을 추진하게 되자 사람들은 일주가 원료에서 화섬까지 자신의 구상을 완성하는구나 하고 생각했다. 하지만 일주의 꿈은 이것으로

끝이 아니었다. 일흔셋이란 나이에 일주에게는 청년의 도전정신이 있었다.

‘이 참에 프로필렌도 만들자! 못할 것 없지 않겠는가?’

일주는 AN 진출과 때를 맞추어 프로필렌을 안정적으로 확보하는 방안도 강구하도록 지시했다. 원료의 원료, 즉 AN의 원료가 되는 프로필렌 생산까지 완성해야 일주는 완전한 의미의 수직계열화가 완성된다고 생각했던 것이다. AN을 생산하려면 전 단계인 프로필렌 생산이 필수조건이었다. 국내 프로필렌 공급량이 부족한 상황도 일주의 판단을 뒷받침했다.

석유화학 분야 진출의 콤비였던 이기화 사장 역시 AN을 안정적으로 생산하려면 프로필렌 공장을 지어야 한다는 데 전적으로 동의했다. 이 사장은 한 발 앞서 AN공장을 추진하는 동안 프로필렌의 안정적인 수급을 고민하면서 업체와 기술조사를 마친 상태였다.

프로필렌공장을 짓는 것 역시 기술 확보가 관건이었다. 당시 프로판 가스를 정제해서 프로필렌을 추출하는 공법을 미국의 루머스(Lummus)사와 UOP(Universal Oil Product)사가 갖고 있었는데 품질 면에서 UOP사가 더 나았다.

“태국에 UOP사의 라이선스로 지은 연산 10만 톤짜리 공장이 있습니다. 우리나라에도 연산 15만 톤 규모의 공장이 있습니다만 문제가 조금 있는 것 같습니다.”

“그래서 어떻게 생각하나?”

“규모가 어느 정도 되면 해결될 거라 생각합니다. UOP사의 기술은 믿을 만합니다.”

“그럼 시작하게.”

이기화 사장이 프로필렌의 기술 현황을 보고하는 자리에서 일주는 바로 계약을 지시했다. 이 사장은 비로소 일주의 전체적인 계획을 확실히 알 수 있었다. 프로필렌공장 건설은 AN의 원료 확보를 위해 불가피한 일이긴 했지만 일주의 확신과 의지는 짐작한 것 이상이었다. UOP사에 대한 신뢰가 크긴 했지만 가동 중인 두 개의 프로필렌공장 모두 문제가 있어 망설이던 참이었다. 이 사장은 바

빠졌다.

‘UOP사라면 세계적으로 명성이 높은 회사인데 정작 UOP사의 라이선스로 생산하는 공장에서 이런저런 문제가 생긴다. 그렇다면 UOP사 기술보다는 공장 규모와 운영에서 문제가 발생했을 것이다.’

이 사장이 예의 명석함과 냉철한 판단력을 바탕으로 문제의 원인을 밝혀냈다. 그리고 AN 생산량과 같은 연산 25만 톤 규모의 당시로는 세계 최대 규모의 탈수소(脫水素)공법 프로필렌공장을 짓기로 결정했다.

1995년 2월, 이 사장은 UOP사와 프로필렌 기술도입 계약을 맺었다. 그해 5월 석유화학1공장에서 PTA를 생산하기 시작했고, 11월에는 석유화학2공장(프로필렌), 석유화학3공장(AN) 건설이 동시에 시작됐다.

태광은 불과 수년 만에 현기증이 날 정도로 빠르게 변신하고 있었다. 10만 평이 넘는 부지에 6,000억 원 이상이 투입되는 3개의 석유화학공장을 거의 동시에 짓는다는 것은 보통 일이 아니었다. 장치산업은 초기 투자비용이 워낙 커 투자 결정을 내리기가 쉽지 않다. 그래서 대표적 장치산업인 석유화학산업은 웬만한 확신과 의지가 있어도 추진하기 힘들다.

일주로서는 그때 마지막 결실을 거두는 마음이었는지 모른다. 확고한 의지와 일관된 신념으로 일주는 석유화학 분야에 뛰어 들었다. 이는 섬유산업으로 시작해 제조업의 한길을 걸어온 일주에게 화룡점정과도 같았다.

### 쉽게 되는 일은 없다

PTA와 AN, 프로필렌 사업의 구상과 기술도입, 공장건설은 단기간에 이루어졌다. 수많은 난관이 있었지만 때로는 우직함으로 정면 돌파하며, 때로는 슬기롭게 우회하며 걸어온 길이었다. 하지만 공장을 완공했다고 해서 탄탄대로가 시작된 것은 아니었다.

PTA를 둘러싼 S사와의 갈등은 원료공급 파동에 이어 스카우트 논란으로 이

어졌다. 태광은 PTA공장 건설을 앞두고 S사에서 일하던 이사급 1명, 과장 1명을 채용했다. S사와 태광의 PTA 생산방식은 각각 아모코사와 테크니몽사의 라이선스로 기술적 연관성은 없었지만 업계 종사자를 채용하면 공장관리에 도움이 될 것으로 판단했다.

새로운 분야에 진출하면서 선발 업체의 인력을 스카우트하는 것은 흔히 있는 일이었다. 그런데 태광의 PTA 진출이 못마땅한 S사는 필요 이상으로 과민반응을 보였다. 석유화학 사업이 처음인 태광은 경험자가 절실했지만 결국 이사급 1명은 되돌려 보내야 했다.

“우리가 언제 남의 도움을 받은 적이 있었나. 스스로 해결해야지.”

일주는 못내 서운했지만 이 문제를 더 이상 거론하지 않았다.

AN공장을 지을 때는 스카우트 논란이 더욱 심해져 결국 D사와 소송까지 벌어졌다. D사에서 태광이 자사의 기술을 빼낼 목적으로 엔지니어를 데려갔다면 소송을 제기했다.

D사는 소하이오사의 기술로 AN을 생산하는 반면 태광은 몬산토사의 기술이었다. 서로 공정도 다르고 촉매도 달랐다. 선발 업체가 후발 업체를 견제하려는 마음은 이해할 수 있지만 정당하게 채용한 엔지니어에 대해 소송까지 벌인 것은 납득하기 어려웠다. 일주는 진노했다.

“공정이 전혀 다른 D사의 기술이 우리에게 무슨 필요가 있겠는가. 그럴 생각이었다면 우리가 비싸게 주고 몬산토사의 기술을 살 이유가 없지. 상식에서 벗어나 역지를 부리다니....”

소송으로 사태가 커지다 보니 회사의 자존심상 그 엔지니어를 내어줄 수도 없었고, 송사에 휘말렸으므로 피할 수도 없었다. 이런 소송은 당시로서는 드물었다. 그러다 보니 의뢰한 변호사에게도 시간이 필요했다. 반면 태광의 입장에서는 한시가 급했다. 변호사는 변호사대로 준비하는 동안 태광은 자체적으로 자사가 도입한 기술에 대한 이해를 돕는 자료를 만들었다.

“첫째, 정부에서 자사의 몬산토사의 기술의 도입을 허가했다. 국가적으로 귀

중한 외화를 주고 사올 가치가 있는 기술인지 엄격하게 심사한 것이다. 둘째, D사가 기술을 보유한 것은 사실이지만 자사가 도입한 기술과는 다르다. 정부도 국내 AN 생산의 필요성을 감안해 우리의 기술도입을 허가한 바 있다. 셋째, 서로 다른 기술인데 기술자 한 사람을 데려온다고 해서 산업기밀이 새어나갈 리가 없다. 넷째, 만약 D사의 소하이오사의 기술을 가로챌다면 자사 스스로 몬산토사와의 기술계약을 위배하는 것이다. 거액을 들여 기술을 사온 것인데 자사가 굳이 라이선서와의 계약을 위반할 이유가 없다.”

재판부의 판결은 즉시 나왔다.

‘태광이 채용한 사람이 태광에 못 다닐 이유는 없다.’

재판부는 태광의 손을 들어주었다. 하지만 D사의 입장도 일부 고려하여, 문제의 엔지니어를 AN공장을 짓는 곳에는 보내지 말라고 판결했다.

일주는 재판이 끝난 뒤 유 부사장을 불렀다.

“유 군, 세상은 뭐라고 말하나?”

“태광이 이겼다고 합니다.”

일주는 재판에서 누가 이겼는지 묻지 않았다. 단지 세상의 인심을 물었다. 이렇듯 새로운 사업을 시작하는 일은 간단치 않았다. 그리고 그것을 하나하나 풀어가는 과정 역시 어느 것이든 쉽지 않았다.

### 현장에 가 있어라

태광을 이해하는 중요한 키워드는 현장경영이다. 현장경영이란 어떤 문제가 발생했을 때 그 문제를 해결하는 가장 중요한 실마리는 바로 현장에 있다는 믿음에서 출발한다. 태광은 현장경영을 바탕으로 문제를 해결해왔다. 보고와 처리 역시 현장 중심으로 이루어진다. 서류로 보고하고 결재 받아 처리하는 것이 아니라 현장으로 달려간 직원이 원인과 대안을 구두로 보고하여 전결로 처리하는 방식이다. 이는 일주의 몸에 밴 기업경영 방식이 자연스럽게 태광에 전이되었기



때문이다. 이러한 현장경영은 의사결정과 문제 해결의 속도를 빠르게 해주었다.

“빛의 속도로 움직여라.”

빌 게이츠는 <생각의 속도>에서 ‘경영은 속도’라고 정의했다. 디지털 경영시대의 메시지를 일주는 일찌감치 실천하고 있었다. 일주는 현지에 담당자를 파견할 경우 결정권까지 위임했다. 석유화학 기술도입 계약을 체결한 이기화 사장은 말할 것도 없고 직책에 관계없이 현장 파견자는 대부분의 사안을 직접 결정했다.

일주는 태생적으로 관리하는 조직을 싫어했다. 일단 일을 맡기면 보고와 명령체계도 최대한 단순화했다. 로마 속담에도 “주인이 셋인 노예는 자유인이다”라는 말이 있다. 일주는 현장의 의견을 제일 중요하게 생각했고 단일한 지휘체제로 효율성을 극대화했다.

1996년 프로필렌공장을 지을 때였다. 핵심 기계 중 하나인 가스 컴프레서를 제작하는 회사에서 뒤늦게 연락이 왔다. 납기를 불과 한 달 남겨놓고 약속한 날짜에 선적할 수 없을 뿐더러 예상 선적일도 미정이라는 것이었다. 제작사는 제트기 엔진도 제작하는 세계적으로 유명한 드레서랜드(Dresser-Rand)라는 업체로 태광이 주문한 기계는 운반비, 설치비, 부속설비를 합치면 100억 원이 넘는 당시로서는 세계 최대의 저압 가스 컴프레서였다.

“성능 테스트 중인데 문제가 있는 것 같습니다.”

담당자의 보고를 들은 뒤 이기화 사장은 바로 출장명령을 내렸다. 출장자는 일주가 기계 도입을 승인할 당시 계약 실무를 담당하던 이였다.

담당자는 제일 빠른 비행기편을 예약, 미국 버팔로 국제공항 인근에 위치한 올리안(Olean)으로 날아갔다. 가서보니 기계는 제작했으나 성능 테스트를 통과하지 못해 제작사에서 원인을 찾는 중이었다. 서양인의 느긋함으로 미뤄볼 때 일이 언제 끝날지 모를 상황이었다. 기계는 아예 성능 테스트를 위한 시험대에서 내려져 있었다.

“향후 일정이 어떻게 진행됩니다?”

“전문가의 원인분석과 보완작업을 거쳐 최종검사대에 옮기는 데만 열흘 정도

는 걸릴 겁니다.”

“대책회의는 누가 언제 어떻게 하고, 최종 검사 스케줄은 어떻게 됩니까?”

담당자는 제작사 관계자들에게 끊임없이 확인했다. 그리고 매일 찾아가 회의록 열람에서부터 테스트 결과에 대한 설명 요구에 이르기까지 요모조모 살피며 끊임없이 그들을 채근했다. 예의를 갖추지만 상대를 불편하게 하는 것은 경우에 따라서는 일을 빨리 처리하게 하는 전략이 된다. 제작사 관계자들도 그의 열정에 마음이 움직였는지 그의 요구를 경청하고 함께 진행사항을 체크했다. 그러자 제작사에서 여유 있게 잡아둔 일정이 조금씩 앞당겨지기 시작했다. 담당자는 결국 최대한 빠른 선적 계획을 받아 귀국했다.

태광이 어떤 식으로 문제를 해결해왔는지를 단적으로 보여주는 일화이다. 기계 구입 경험이 많은 일주는 일이 생기면 우선 담당자를 현장에 보냈다. 물론 담당자가 기계를 속속들이 다 알 수는 없다. 하지만 현장에서 함께 과정을 체크하고 시간을 점검하면 엔지니어들도 다시 한 번 문제에 접근하여 해답을 찾아낼 수 있는 것이다.

### 수직계열화를 완성하다

일주가 석유화학 분야에 진출해 수직계열화를 이루어가는 과정은 벽화를 그리는 과정과 닮은 점이 많았다. 각각의 임직원들은 시시각각 터지는 문제를 파악하고 풀어나가는 데 전념하며 자신이 맡은 부분을 열심히 색칠했다. 일주와 이기화 사장은 총감독으로 멀찍이 떨어져서 그림을 조망하며 덜 칠해진 부분과 잘못 칠해진 부분을 지적해나갔다. 그렇게 태광의 종합섬유메이커로서의 조화로운 그림이 차근차근 완성되었던 것이다.

일주는 이기화 사장과 함께 수직계열화라는 큰 그림을 그리면서 태광 조직을 효율적으로 활용했다. 권한과 명령을 일원화했고 적재적소에 인재를 배치해 활용했다. 저마다 맡은 일을 열심히 수행할 수 있게끔 조직과 체계를 정비했다.

수직계열화라는 이름으로 완성된 대형 벽화는 지금 돌이켜봐도 탄성을 자아내게 한다. 벽화의 출발은 소모방이었다. 다음으로 아크릴, 폴리에스테르, 나일론 같은 화섬을 완성하고, 부가가치가 높은 스판덱스, 카본파이버 등으로 확대해나갔다. 그리고 원료를 안정적으로 확보하기 위해 PTA, AN과 프로필렌으로 시야를 넓혔다. 마침내 섬유에 관한 한 원료에서 직물에 이르기까지 모두 일관해 생산하는 명실상부한 종합섬유메이커로 수직계열화를 완성한 것이다.

여기서 주목해야 할 것은 자금이었다. 기업이 사세 확장을 위해 정부에 로비를 하고, 저리의 용자를 받아 투자하는 것은 당시 비도덕적인 일이 아니었다. 제 돈으로 사업하는 사람은 바보다, 라는 말도 공공연히 나돌 정도였다. 하지만 일주는 부채를 지지 않았다. 자금이 없으면 공장을 짓지 않았고, 예상 자금이 모이는 순간을 사업 진출의 때라 여겼다.

일주는 수직계열화에 필요한 자금을 확보하기 위해 매년 태광에서 발생한 이익을 사내에 비축했다. 자신이 최대주주임에도 불구하고 배당을 많이 하지 않았다. 대신 회사에 차곡차곡 이익금을 쌓아나갔다. 하지만 무턱대고 돈을 아끼는 것은 아니었다. 학교 운영이나 학술재단의 장학금 지급 등 필요한 일에는 돈을 전혀 아끼지 않았다. 일주는 아껴야 할 돈과 써야 할 돈을 철저히 구분했다.

확보한 자금을 활용해 어느 분야로 진출할 것인가 하는 물음에는 사실 여러 가지 답이 가능했다. 경제성장이 가속화되던 당시의 시대적 상황에서 쉽게 돈을 벌 수 있는 사업은 무궁무진했다. 하다못해 땅만 사놓아도 몇 배로 불릴 수 있었다. 하지만 일주는 쉬운 길을 택하지 않았다. 대한민국에서 자신만이 할 수 있는 일은 '섬유'였다. 또 국가가 부강해지기 위해서는 제조업의 기반이 튼튼해야 한다고 믿었다. 일주는 21세기에도 대한민국을 지탱해갈 제조업, 특히 섬유산업을 더욱 공고히 하기 위해 수직계열화를 택한 것이었다.

울산시 여천동 4만 6,310평의 부지에 지은 1공장(PTA)에는 2,000억 원의 사업비에 연인원 30만 명이 투입됐다. 3공장(AN) 역시 2만 8,000평 부지에 2,500억 원의 사업비와 연인원 33만 명이 투입됐다. 3만 850평 부지에 연

인원 20만 5,000명과 1,613억 원이 들어간 2공장(프로필렌)은 UOP사의 'Oleflex 공법'으로 건설된 세계 최대의 프로필렌공장이란 기록도 남겼다. 이로써 태광은 석유화학 분야로 새롭게 도약했을 뿐만 아니라 매년 2,000억 원 이상의 매출 신장을 달성하며 사세 확장의 기틀을 구축했다.

'이제는 그 누구도 태광을 흔들지 못할 것이다.'

일주는 자신의 열망을 이루었다. 종합섬유메이커로서의 수직계열화! 그것은 제조업을 하는 사람으로서의 자존심, 돈에 대한 철학, 사업에 대한 독심으로 일궈낸 일주의 역작이었다.

# 9부. 태산준령을 넘어가는 황소처럼

건강에 관한 한

누구보다 자신 있던 일주였지만

얼마 전부터 몸이 부쩍

예전 같지 않음을 느끼고 있었다.

장충동 본사의 5층 회장실로 올라가는 계단조차

힘에 부칠 때가 있었다.

“어떤 날은 몸이 너무 무거워 다리를 꼬집으며 올라가네.”





일주가 아들에게 맡긴 첫 번째 일은 흥국생명 사옥을 짓는 것이었다. 일주는 아들이 모든 것을 판단하고 추진할 수 있도록 전권을 주면서 그에 따른 책임도 함께 지도록 했다. 이는 일주가 사람을 키우는 방식이었다. 사진은 흥국생명 광화문 사옥 착공식 모습



1996년 11월 2일(음력 9월 22일) 0시 50분 향년 76세. 일주학원 교정에서 영결식을 마친 뒤 일주는 울산공장을 한 바퀴 도는 것으로 사랑했던 모든 이와 이별했다. 사진은 영결식 모습

## 태산준령을 넘어가는 황소처럼

### 다리를 꼬집으며 계단을 올라가다

1996년 봄부터 일주는 경영일선에서 한 발 물러나 있었다. 하지만 타고난 부지런함은 여전했다. 회사업무는 이기화 사장이 빈틈없이 챙기고 있었지만 일주는 아침이면 장충동 집을 나서 사무실로 출근했다.

일주는 출근하면 회장실로 가는 게 아니라 이 사장 방부터 찾았다. 일주는 그곳에서 이 사장이 부산, 울산, 대구 등 전국 각지의 공장으로부터 보고 받는 모습을 묵묵히 지켜보았다. 평생 자신이 해오던 일이었다. 이 사장이 공장장들과 전화할 때는 일주도 어김없이 전화기를 들었다. 전화보고를 동시에 받았기에 일주는 간밤에 공장에 무슨 일이 있었는지 훤히 꿰뚫었다. 눈치 빠른 공장장들도 이 사장에게 아침 전화보고를 할 때는 일주가 전화기를 들고 있다는 사실을 알았다. 이 사장이 지시하는 사이에 “재고가 얼마나 남았는지 잘 파악하고 있지?”라는 일주의 목소리가 이따금 흘러나왔다. 일주는 형식적인 보고, 권위적인 지시를 체질적으로 좋아하지 않았다.

건강에 관한 한 누구보다 자신 있던 일주였지만 얼마 전부터 몸이 부쩍 예전 같지 않음을 느끼고 있었다. 장충동 본사의 5층 회장실로 올라가는 계단조차 힘에 부칠 때가 있었다.

“어떤 날은 몸이 너무 무거워 다리를 꼬집으며 올라가네.”

가족들이 이제는 좀 쉬시라고 해도 일주는 웃기만 했다. 조금 늦게 출근한다고 회사에 무슨 일이 생기랴만 일주는 어김없이 7시만 되면 회장실로 가는 계단을 올랐다.

1996년 8월 청천벽력 같은 암 진단을 받기 전까지 일주는 그렇게 늘 똑같이 하루를 시작했다. 사업 규모가 커졌음에도 한 달에 두 번은 꼭 전국의 사업장을 돌았다. 일선에서 한 발 물러선 뒤에도 현장방문은 계속됐다. 사업장을 순회하는 데 1박 2일이나 2박 3일이 걸렸지만 한 번도 거르지 않았다. 그것은 일주가 스스로 정한 사명이었다.

일주는 7시에 장충동 자택을 출발해서 대전, 대구, 구미의 공장을 경유해 부산으로 갔다. 부산에서 하루를 묵은 다음 용산을 거쳐 울산, 경주를 돌아보고 서울로 올라왔다. 일주가 내려갈 때면 모든 공장장들이 긴장했다. 일주의 눈은 사소한 빈틈도 허락하지 않았다. 창고에 쌓인 먼지부터 시든 나뭇가지 하나까지 일주의 눈길을 피해갈 수 없었다.

“이래 가지고 공장장 하겠나.”

이는 일주의 꾸지람 중에서 가장 무서운 표현이었다. 그의 질책은 회사의 규모가 커지면서 자연히 생기는 느슨함과 긴장의 이완에 대한 견제였다. 강을 다 건넜다고 안심했다가 다리가 끊겨 오도 가도 못하는 사태를 막기 위해 항상 긴장해야 한다는 게 그의 지론이었다. 더구나 공장은 조금만 한눈을 팔면 사고가 날 수 있다. 일주는 늘 이 사실을 주지시켰다.

일주는 내려갈 때는 잘못된 점만 지적해서 호되게 야단을 쳤지만 올라올 때는 반대로 다독여주었다. 마지막으로 경주공장까지 둘러본 다음 다시 올라올 때는 야단을 친 사람들을 일일이 다 챙겼다. 같이 식사를 하면서 야단 친 직원에게 술이나 밥을 더 권했다. 마음에 걸릴 때는 새벽이라도 전화해서 풀어주었다.

무슨 일을 하든 성공 여부는 요행이나 연줄이 아니라 강한 의지와 이를 실천하는 성실함이라고 믿은 일주였다. 공장 순회는 일주의 의지와 성실의 발로였다. 창업 이후 거의 매년 새 공장을 지으면서도 오너의 참석이 당연시되던 기공

식, 준공식은 사양하던 일주였지만 현장방문은 거르지 않았다. 대한민국에서 오너가 작업장을 한 달에 두 번씩 찾는 곳은 태광이 유일했다. 당연히 태광은 높은 생산성과 탄탄한 재무구조 이상으로 현장관리가 가장 잘되는 회사라는 평가를 받았다.

하지만 언제부터인가 일주는 티끌을 보아도 야단을 치지 않았다. 대신 말없이 공장을 돌며 고생하는 직원들의 어깨를 다독여줄 뿐이었다. 어느 가을, 공장을 돌아보고 서울로 올라가는 차 안에서 일주는 창밖의 정갈한 눈을 보며 이렇게 말했다.

“주인이 참 부지런한가보네. 게으른 사람네 벼는 피와 같이 자라서 말라가는 데, 저 벼는 참 잘 자랐군. 직원들도 저렇게 벼를 키워가야 할 텐데.”

자신의 건강을 짐작하던 일주에게 태광의 공장들은 눈에 밝히는 자식과도 같은 존재였다. 일주는 마치 성지를 도는 순례자처럼 경건한 마음으로 공장을 돌아보았다. ‘순례’는 직원들에게 태광의 기업정신과 자신의 체취를 남기는 소중한 의식이었다. 마지막 순간까지 일주는 자신의 손금보다도 흰한 공장의 기계와 연장, 사람들을 따뜻한 손으로 어루만졌다.

### 과욕을 경계하라

‘모든 일에는 때가 있다’는 것이 일주의 지론이었다. 일주의 인생에서 때가 아니라는 판단으로 고사한 일은 셀 수 없이 많다. 1980년대 일주가 서울의 한 특급호텔을 파격적으로 싼 가격에 인수할 수 있는 기회가 생겼음에도 굳이 사양한 것이 한 예다. 일주는 경쟁이 심하고 고생스러운 제조업에 비해 관광, 레저 산업이 쉽게 돈을 벌 수 있는 기회라는 주위의 얘기를 애써 못들은 척했다.

“기업이나 나라나 아직은 제조업으로 기반을 튼튼히 해야 하지 않는가.”

농치기에 너무 아까운 조건이라며 주위에서 거듭 인수를 권했다. 일주는 사회적으로 거품을 유도할 수 있는 사업은 정도가 아니라고 믿었다. 엄한 가정에

서 자란 유교적 가풍도 일주의 판단에 영향을 미쳤다.

“뭘 해야 돈을 버는지 나도 잘 알지. 하지만 안 하네.”

아무리 돈을 벌어준다고 해도 일주는 기준에 맞지 않으면 하지 않았다. 그 기준 중 하나가 시기였고, 두 번째는 정의였다. 기업은 사회와 함께 성장해야 한다는 맥락이다. 기업이 나무라면 사회는 일주가 그토록 강조했던 숲인 셈이다.

비슷한 무렵 그룹 내에서 ‘매년 남의 건설회사에 공사를 맡기느니 우리가 아예 건설회사를 세우자’는 얘기가 나왔다. 일주가 사업에 뛰어들어 이래 공장 신축 등 30년 넘게 공사 없이 넘어간 해가 거의 없었다. 자체 물량만 봐도 외주를 줄 게 아니라 직접 짓는 게 여러 면에서 유리했다. 당시 주요 그룹 중 건설회사를 보유하지 않은 기업은 거의 없었다. 그러나 일주는 여전히 고개를 저었다.

“건설이 우리 본업도 아니고 남이 한다고 해서 무작정 따라 할 일도 아니네. 우리는 우리 일을 잘하면 되는 법 아닌가. 건설회사 하는 사람도 먹고살아야지.”

일주는 섬유업종에서 만큼은 최고를 지향하며 일등주의를 강조했지만, 타 업종과는 공존을 역설했다. 건설업은 섬유라는 외길을 걸어온 태광은 물론 일주의 성품과도 맞지 않았다. 건설업은 특성상 정치적 외풍이 심한데다 필요하면 땅장사도 해야 한다. 하나같이 일주가 체질적으로 싫어하던 것들이었다. 땅을 사두기만 하면 몇 배로 돈을 벌던 개발시대에도 고지식하다는 말을 들으면서까지 돈을 은행에 맡겨둘지언정 업무와 관련 없는 땅은 절대 눈에 두지 않던 일주였다.

‘사업은 경솔하게 시작할 수가 없다. 때로는 경영자의 전 인생을 결정짓는 일생일대의 승부가 된다.’

새로운 사업을 제안 받을 때면 일주는 이런 생각을 했다. 결정하면 주저 없이 실천하는 일주였지만 선택하기까지 절제를 앞세웠다. 남이 한다고, 욕심난다고 덤석 달려들어서는 안 되고, 남들보다 더 잘할 수 있고 성공할 자신이 있는 것을 고를 줄 알아야 한다고 믿었다. 이런 일주를 일컬어 사람들은 ‘돌다리도 두드리고 건널 사람이 아니라 의심나면 아예 새로 놓을 사람’이라고 평했다. 하지만 몇 년 못 가서 사람들은 일주의 판단을 새삼 인정했다. 부동산 경기가 크게 한풀 꺾

이자 너도나도 건설업에 뛰어들었던 대기업들이 건설회사로 인해 고전을 면치 못했다. 만약 그때 성급히 건설업에 뛰어들었다면 일주 역시 큰 어려움을 겪었을지 몰랐다.

일주는 종합상사 역시 고사했다. 1970년대는 정부가 강력한 수출 드라이브 정책을 펴면서 종합상사를 권유하던 시절이었다. 정부가 제시한 인센티브도 상당했다. 다른 회사들이 경쟁적으로 종합상사를 세웠고, 태광 내부에서도 ‘우리도 뛰어들자’는 얘기가 많았다.

“너무 욕심 부리지들 마시게.”

그때도 일주는 임직원들을 달랬다.

일주는 앞을 내다본 것이었을까? 종합상사에 대한 인기 역시 한때였다. 희한하게도 일주가 결정한 것은 몇 년이 지나면 들어맞았다.

“하고 싶은 일을 못한 것도 없지만 그렇다고 하기 싫은 일을 한 적도 없었다.”  
유석기 전 부회장이 일주를 회고하며 꺼낸 이 말 속에는 많은 뜻이 담겨 있다.

### 일주의 뜻으로 광화문에 세우다

‘일주의 뜻으로 광화문에 세우다.’

조나단 보롭스키의 저작인 ‘해머링 맨’이 서 있는 서울 종로구 신문로 흥국생명 빌딩. 정문 바닥에는 이런 문구의 대형 바코드가 새겨져 있다. 가로 11m 세로 6m나 되는 세계에서 제일 큰 바코드다. 후문 입구에도 똑같은 크기로 ‘이천 년 시월 이십오일 태광 신돌’이란 내용의 바코드가 새겨져 있다.

일주의 뜻을 이어 건축을 맡았던 이호진 회장(당시 흥국생명 상무)이 ‘21세기를 상징하는 키워드는 뭘까’라고 고민하던 끝에 초석 대신 바코드를 새긴 것이다.

흥국생명 빌딩은 1층에 미디어 아카이브 등 시민을 위한 문화공간이 들어서 있고, 지하에는 그룹이 비영리로 지원하고 있는 예술영화 전용관 ‘씨네큐브 광화문’이 있다.

로비에 들어서면 설치미술가 강익중의 ‘아름다운 강산’이 가로 31.74m, 세로 2.65m의 크기로 파노라마처럼 펼쳐진다. 7,500개의 작은 프레임 하나하나에 우리나라의 자연과 문화, 일상이 담겨 있다. 뒤편에 가면 세계적인 독일의 조형예술가인 잉고 마우러의 작품 ‘홀론즈키의 사열’이 보인다. 홀로그램 기술을 조명에 응용해 60개의 홀론즈키를 연속으로 설치한 것이다.

건물 옆에는 세계에 설치된 7개 작품 중 가장 큰, 높이 22m에 무게가 50톤이나 나가는 ‘해머링 맨’이 우뚝 서 있다. 노동의 신성함을 보여주는 이 조형물은 획일적으로 세워지던 오피스 건물에 미학적인 접근을 시도해 사옥건축에 새로운 전환을 가져온 흥국생명 빌딩과 함께 광화문을 대표하는 명물로 꼽힌다. 사옥건축에 새 바람을 몰고 온 흥국생명 빌딩은 일주에서 이호진 회장으로 이어지는 2대의 선택과 실천의 결과물이었다.

일주는 흥국생명을 정상화한 뒤 마음속에 늘 사대문 안에 제대로 된 사옥을 지어야겠다고 생각하고 있었다. 그러나 막상 사옥을 지으려고 하니 제대로 된 땅이 없었다. 다른 기업처럼 재산증식을 위해 요지에 땅을 미리 사두지 않은 탓이다. 미리 사놓지 않다 보니 사대문 안에 빌딩이 들어설 만한 땅을 사기 힘들었다. 어쩔 수 없이 재개발지역에서 겨우 부지를 확보할 수 있었는데 이 기간만 10년은 족히 걸렸다.

일주는 부지를 확보하자 흥국생명에 사옥건설을 일임했다. 그러나 기대와 달리 진척이 더뎠다.

“제가 맡아서 해보겠습니다.”

보다 못한 이호진 회장이 자처하고 나섰다. 이 회장은 미국에서 공부를 마친 뒤 일본의 이토만 상사에서 일하다 귀국해 흥국생명에서 상무로 재직하고 있었다.

“네가 건축을 잘 모르지 않느냐.”

“지금처럼 책임지는 이가 없는 것보다는 낫지 않겠습니까?”

아들의 말을 묵묵히 들던 일주는 흔쾌히 허락했다. 일주는 아들에게 1,600억 원 짜리 프로젝트의 전권을 위임했다. 아들은 아버지처럼 아침 일찍 출근해서는 밤늦

게 들어왔다. 선택은 책임을 동반한다. 어떤 선택을 하든지 그것은 자유지만, 그 선택에는 책임이 따랐다.

‘아버지는 얼마나 무거우셨을까?’

이 회장은 순간순간 선택의 무게를 실감하지 않을 수 없었다.

일주는 누구에게 일을 맡길 때는 선택의 권한까지 함께 맡겼다. 묻거나 간섭하거나 조언하지 않았다. 직접 선택을 위한 고민을 하게 했다. 순간순간 긴장을 늦출 수 없는 것은 물론 책임을 져야 하므로 최선을 다하지 않을 수 없었다. 이것은 일주가 사람을 단련시키는 방법이었다. 일주는 자신이 아끼는 사람들에게 두 가지 선물을 했다. 기회와 책임을 함께 주어 스스로 계획을 완성해나가게 했다.

“해봐야 알아. 말만 해서는 결코 알 수 없지.”

일주는 단지 이렇게 말하며 지켜볼 뿐이었다.

세대를 이어 전해지는 교훈이 있다. 인생에서 어떤 문제의 기로에 섰을 때 중요한 것은 선택 그 자체가 아니라 그 선택에 따른 실천이다. 일주는 실천으로 이끄는 강력한 힘을 스스로 키우도록 유도한 것이다.

‘인생에 얼마나 많은 기회가 있을 것이라고 생각하는가?’

선택의 기로에 설 때마다 아들은 스스로에게 반문했다. 그리고 마침내 완성해내었다. 사옥 1층 바코드에 새길 문구를 고민하던 이 회장이 ‘일주의 뜻으로 광화문에 세우다’라고 한 것은 너무나 당연했다. 그러나 일주의 뜻으로 세운 것은 사옥만이 아니었다. 일주는 아들에게 더 큰 뜻을 품게 했다.

### 달힌 문 앞에서

열병처럼 들끓었던 1987년의 함성은 일주에게도 큰 영향을 미쳤다. 거리로 나온 시민들의 격정적인 민주화 요구 이상으로 전국의 사업장도 요동쳤다. 노동조합들이 경쟁적으로 생겨나고 파업이 속출하는 등 크고 작은 공장들이 몸살을

앓았다.

태광도 예외가 아니었다. 6·29 선언 직후인 7월 27일, 급진 성향의 일부 노동자들이 공장 전원을 끊는 등 파업을 이끌면서 울산공장 근로자들을 선동하여 거리로 나섰다.

일주는 울산공장이 멈췄다는 얘기에 큰 충격을 받았다. 2년 전 부산공장의 화재로 큰 피해를 본 뒤 밤낮없이 복구작업을 해 정상화하고 막 한숨을 돌리던 무렵이었다. 노사 간에 사전 협상은커녕 대화도 거의 없었기에 속수무책이었다.

“소낙비는 피해야 하지 않겠나.”

일주는 유석기 전무를 내려 보내 협상에 임하도록 했다. 노조는 파업을 푸는 조건으로 강홍섭 공장장 퇴진 등을 내걸었다. 일주는 분명한 선을 그었다. 강홍섭 공장장에 대한 의리도 의리지만 노조가 회사경영까지 간섭하는 것은 순수하지 못하다고 봤다.

‘누가 회사를 더 생각하는지 한번 물어보라.’

일주는 공장의 가동이 중단돼 피해를 입더라도 노조의 잘못된 요구를 들어줄 수는 없다고 생각했다. 현장에서 사태의 심각성을 체감한 유 전무는 절충안을 찾았다. 일주를 간신히 설득해 강 공장장의 임기가 끝나는 대로 연구소장으로 보내겠다는 허락을 받아냈다. 강 공장장에게는 실리를, 노조에게는 파업을 철회할 명분을 제공한 셈이었다. 공장은 일주일 만에 다시 정상 가동되었다. 그러나 일주는 충격에서 헤어나지 못했다. 근로자를 ‘식구’라고 생각했던 일주였기에 충격은 더욱 컸다.

“자동화도 좋지만 그렇게 되면 그 친구들은 어디에서 일하고 뭘 먹고 살겠나.”

이기화 사장 말이라면 팔로 메주를 만든다고 해도 믿을 만큼 전적으로 신뢰하면서도 생산설비를 자동화해 인건비를 줄이자는 건의에는 그저 묵묵부답으로 일관하던 일주였다. 일주는 기업이 이윤을 남기는 것도 중요하지만 사회적 책임이 더 중요하다고 생각했다. 고용보장을 고집한 것도 그러한 맥락이었다.

가난하던 시절 태광산업은 누구나 부러워하던 직장이었다. 일주는 평생 단



한 번도 월급날을 어긴 적이 없었다. 급여 수준도 동종 업계 어디와 비교해도 뒤처지지 않도록 배려했다.

파업은 다행히 일주일 만에 끝났다. 일주는 파업이 끝난 뒤, 더 이상 이것을 문제 삼지 않았다. 많은 회사들이 노무팀을 만드는 등 공장을 감시할 시스템을 만들고 보복성 인사를 단행했지만 일주는 그렇게 하지 않았다. 다행히 그 뒤 10년 동안 파업은 일어나지 않았다.

1995년 5월 전국 사업장은 또 한 번 파업으로 술렁거렸다. 노조가 있는 대형 사업장은 어디든 파업의 불길을 피하기 힘들었다. 하지만 이번에는 파업의 거센 불길이 태광을 비껴가는 듯했다.

그러나 그 이듬해인 1996년 6월, 태광 노조는 민주노총 가입을 계기로 또다시 공장 문을 닫았다. 지난 10년 사이 태광산업 노조는 현대중공업 등 거대 노조가 모인 울산에서도 대표적인 강성 노조가 돼 있었다. 노무관리를 특별히 하지 않은 데다 섬유사업장 중 워낙 규모가 크다 보니 노동운동 조직의 1차 타깃이 된 것이다. 임금이 낮고 노동조건이 열악한 곳이 아니라 급여, 복지, 근무환경 등 모든 면에서 안정적이었던 태광산업에서 초강성 노조가 생긴 것은 아이러니였다.

“내 목표는 다 같이 잘 사는 것이다. 다른 회사는 몰라도 우리는 함부로 사람을 내보내면 안 된다.”

고용보장은 일주에게 평생의 신념이었다. 일주는 고용증대를 통해 공공의 이익에 이바지한다는 자부심을 가지고 있었다. 아들의 운동회에는 단 한 번도 참석하지 않은 일주였지만 여성 근로자를 위해 세운 태광여성 운동회에는 아무리 바빠도 매년 참석했다. 그곳에서 아이들과 함께 뛰며 기업인으로서의 사회적 책임을 생각했다. 공장을 방문하면 구내식당에서 직원들과 같이 식사하고 새 공장을 지을 때는 매년 기숙사부터 살펴보았다. 근무가 끝난 뒤 야간학교에 다니는 종업원들을 위해 울산에서 부산까지 셔틀버스를 운행할 만큼 세심하게 보살폈다. 그런데 파업이 나고보니 지난 세월이 모두 허상 같았다.

“다른 데보다 봉급도 더 주고 복지도 늘 신경 써왔다. 다른 회사처럼 돈을 벌

어 회장이라고 내가 가져간 것도 아니고 회사를 위해 재투자했는데 이럴 수는 없다.”

한국 경제가 어쩔 수 없이 거쳐야 할 홍역이라는 말도 없지 않았지만 두 차례나 공장이 서는 것을 지켜본 일주의 상심은 너무나 컸다. 일주는 이기화 사장이 노조와 지루한 협상을 이끌어가는 것을 묵묵히 지켜보기만 했다. 성격을 아는 사람들은 일주가 노발대발할 것으로 예상했는데 그는 그 자리에서 단 한마디도 하지 않았다.

‘그 어른은 이런 상황을 받아들이실 분이 아니다. 큰일 났다.’

주변에서는 일주의 건강을 우려했다. 아니나 다를까 파업 이후 일주는 하루가 다르게 얼굴빛이 어두워져갔다.

### 태산준령을 넘어가는 황소처럼

일주의 건강에 적신호가 켜진 것은 1996년 봄부터였다. 1996년 태광그룹은 매출 목표를 3조 6,000억 원으로 정하는 등 창사 이래 최고의 전성기를 구가했다. 하지만 평생 근로자를 한가족처럼 아끼던 일주에게 울산공장의 파업은 너무나도 깊은 상처였다.

“소화가 잘 안 된다.”

파업을 겪은 후 일주는 식사를 거의 못했다. 가족들은 엄청난 스트레스를 받았기 때문에 힘들 것이라 생각하면서도 건강을 걱정하지는 않았다. 일주는 여전히 새벽 4시면 어김없이 일어났고 출근하면 이기화 사장실에 들러 간담의 상황을 체크하는 등 평소와 다름없이 생활했다.

“아버지 얼굴이 너무 안 좋으세요. 왜 이렇게 검어지셨어요?”

둘째 딸 내외는 파업으로 상심한 일주를 위로하려고 점심을 대접하다 그의 안색을 보고 심상치 않음을 감지했다.

“내가 요새 통 입맛이 없다.”

불과 몇 달 사이에 일주의 모습은 눈에 띄게 변해 있었다. 의사인 둘째 사위는 아무래도 걱정이 된다며 정밀진단을 받도록 권했다. 일주는 그때도 내 건강은 괜찮으니 신경 쓰지 말라고 했다.

그러나 결과는 충격적이었다. 위암, 그것도 말기였다. 남은 시간도 길어야 몇 달이라고 했다. 가족들은 절망에 빠질 겨를도 없었다. 국내 병원을 거쳐 기적을 바라는 마음에 일본 병원을 찾았다. 일주는 그때까지도 병명을 정확히 모르고 있었다.

“운명이 그렇게 정해졌다면 가시기 전까지 마음이라도 편하게 해드려야 할 것 아니냐. 아버지께는 알리지 마라.”

이전에 여사는 일주에게 사실을 알리지 않았다. 설사 병명을 안다고 해도 자신이 원하는 바대로 산 사람이 달라지겠냐는 게 이선애 여사의 생각이었다. 일주는 치료를 받으러 일본으로 가기 전날에도 일주학술문화재단 장학금 수여식에 참석했다.

“옛날 나무꾼은 장에 가 나무를 다 팔고나면 이웃이 부탁한 비누 한 장, 낫 한 자루, 고무신 한 켤레부터 먼저 샀지. 그리고 그다음에야 자기한테 필요한 물건을 샀는데, 제 물건은 허리춤에 대충 차고 와도 남의 물건은 행여 다칠세라 광목 수건에 싸서 소중히 갖고 왔다네.”

나무꾼 이야기는 태광 사람들이면 모르는 사람이 없을 정도로 일주가 젊은 시절부터 즐겨 했던 이야기다. 어쩌면 나보다 남을 먼저 생각하는 책임감이 일주를 평생 지탱해주었는지도 모를 일이다.

이처럼 우화를 통해 삶의 깨달음과 인생의 지혜를 전해주는 것은 일주식의 선문답이었다. 일주는 태광의 미래를 짊어지고 가야 할 아들에게 장님과 코끼리의 우화를 종종 들려주곤 했다. 이 이야기 속에는 성공에 안주하지 않고 시대의 변화를 주시하며 끊임없이 성장 동력을 발굴해온 자신의 인생과 경영철학이 그대로 녹아 있다. 가장 가까이 있었기에 더욱 무심하게 느껴졌을 아버지의 자리를 일주는 늘 애뜻하게 생각했을 것이다.

“세상은 장님이 코끼리를 만지는 것과 같아. 다리를 만진 사람은 두껍고 튼튼한 기둥이라고 생각하고, 코를 만진 사람은 부드럽고 긴 것이라고 생각하고, 꼬리를 만진 사람은 딱딱하지만 잘 움직이는 것으로 생각하지. 아들아, 이렇듯 자신이 아는 것이 전부는 아니란다. 자신의 생각만 고집한다면 새로운 것을 받아들일 수 없지. 경영도 마찬가지다. 자신의 주관은 가지되 끊임없이 다른 사람의 얘기에 귀 기울이고 새로운 것을 받아 들여야 한다.”

한 달이 지나도 병세에 차도가 없자 병원 측은 귀국을 권했다. 일주는 병원에서도 환자라고 할 수 없을 정도로 초인적인 의지력을 보였다. 주위에서 병문안이라도 오려고 하면, 일 없다며 일절 병원에 오지 못하게 했다. 고기를 안 먹어 기력이 떨어졌다며 이선애 여사에게 갈비를 굽도록 한 뒤 밥과 함께 먹을 정도였다.

그러나 일주의 의지와 달리 몸은 급격하게 쇠약해져갔다. 죽음의 그림자가 다가오는 것을 일주도 감지했다. 10월이 되자 일주는 주변을 정리하기 시작했다.

“내가 사업을 하지 않았으면 더 좋았을지도 몰라. 그러면 나를 원망하는 사람도 만들지 않았을 텐데…”

“평생 남만 생각한 당신인데 무슨 원망 들을 일을 하셨다고 그러십니까? 그렇게 생각하실 일이 아닙니다.”

이선애 여사는 결혼 이후 처음으로 강경하게 일주의 말을 막았다. 이선애 여사는 남편이 아니라 기업인으로 일주가 평생 보여준 모습을 누구보다 자랑스럽게 생각했다. 해방 후 격동의 한국사에서 일주처럼 성실하게 참 기업인의 길을 걸어온 이는 없었다. 격동기인 1950년대, 경제개발계획이 세워진 1960년대, 한창 메이드 인 코리아를 알리던 1970년대, 역사의 격변기 1980년대, 그리고 산업구조가 재편되었던 1990년대. 이 모든 시대를 헤쳐온 일주를 가장 가까이서 지켜본 이선애 여사의 이런 믿음은 신앙에 가까웠다.

거목은 마지막 운명을 담담하게 받아들였다. 임종을 앞두고 한 달 동안 일주는 유언장을 남기며 생을 정리했다.

“아버지 더 하실 말씀 없으세요?”

“얘야, 요즘 사람들은 온갖 얘길 다한다. 시시콜콜 얘기하며 자기변명을 하기 바쁘다. 나는 모든 걸 내가 갖고 갈란다.”

일주는 곁에서 마지막을 지키던 아들 이호진 회장을 애정 어린 눈길로 바라보며 말했다. 일주는 떠나는 순간에도 태산처럼 입이 무거웠다. 모든 것을 스스로 선택하고 결정한 자신처럼 회사를 물려받을 이 회장도 스스로 길을 개척하라는 당부였을까.

추풍낙엽. 지는 낙엽을 가볍다 말할 수 있을까. 나무를 키워온 건 그 작은 나뭇잎들이다. 일주는 마지막으로 자신이 가진 것을 모두 떨어내기 시작했다. 흥중에는 거대한 나무의 그림자를 간직했지만 그것을 누구에게도 보여주지 않았다. 그 나무에 얼마나 많은 용이가 숨어 있는지, 비바람에 얼마나 많은 가지가 꺾였는지, 나이테 킁킁 얼마나 많은 번민과 애환이 남아 있는지 아무도 알지 못했다.

골짜기가 깊을수록 바람이 세차기 마련이다. 일주는 역대 정권의 도움을 받기는커녕 어느 누구보다도 외풍에 시달렸지만 단 한마디도 서운한 마음을 드러내지 않았다. 일주가 힘들게 일궈놓은 것을 새치기한 경쟁기업들조차 일주에게는 경쟁자가 아니라 숲을 함께 일구는 나무였다. 일주에게는 세상을 떠나며 새삼 그들에 대해 서운해 할 필요도, 그들을 용서할 이유도 남아 있지 않았다. 일주는 이미 오래전에 그들을 받아들였기 때문이다.

처남 때문에 고생만 하지 않았어도 태광이 몇 배는 컸을 거라고 말하는 사람이 있을까봐 일주는 마지막 매듭도 풀고 갔다.

“태광이 지금보다 몇 배는 컸을 수도 있어. 하지만 사람은 다 자신의 길이 있지. 처남은 처남대로 길이 있고, 나는 나대로 길이 있다. 나는 처남을 원망하지 않아. 그러니 너희도 외삼촌에 대해 이렇다 저렇다 말하지 마라.”

일주는 처남을 보듬었다. 고려대 총학생회장으로 4·19혁명을 주도한 이래 평생을 야당 정치인으로 살아온 처남 이기택 전 민주당 총재. 일주는 야당의 외

길을 걸어온 처남으로 인해 많은 어려움을 겪었다. 하지만 정치적 보복으로 진행되는 군부와 신군부의 세무사찰에도 일주는 눈 하나 깜짝하지 않는 대범함을 보여주었다.

“능력이 되면 당신에게 남길 좋은 대학을 하나 세우고 싶었소. 내내 미안했구려.”

모든 정리가 끝난 뒤 일주는 아내의 손을 잡고 낮은 목소리로 말했다. 일주는 기업가로 최선을 다해 살았지만 가족에게는 끝내 빈자리로 남았다. 일주는 마지막 날들을 온전히 가족과 보내길 원했다. 병상은 평생 동지이자 친구였던 이선애 여사와 자녀들이 지켰다.

운명의 시간은 어김없이 찾아왔다. 일주가 입원한 지 딱 100일째 되던 날이었다. 일주는 그날 한결 평온한 표정이었다. 마치 젊은 시절로 돌아간 듯 주름이 펴지고 살결도 뽀얗게 살아났다.

“아버지 오늘 무척 행복해 보이세요.”

“그래. 고맙다.”

1996년 11월 2일(음력 9월 22일) 0시 50분 향년 76세. 일주학원 교정에서 영결식을 마친 뒤 일주는 울산공장을 한 바퀴 도는 것으로 사랑했던 모든 이와 이별했다. 그 누구도 황소걸음으로 태산준령을 넘어가는 일주를 붙잡지 못했다. 이제 내 할 일은 다했다는 듯 머뭇거림도 없이 떠나는 일주의 뒷모습은 나무꾼을 닮았다. 장터 구석에서 옆집 누구네 아이들 먹일 옛 한 가락, 누구네 시집가는 딸 꽃신, 누구네 제사상에 올릴 조기 한 손을 광목천으로 소중하게 싸고 있을….

# 일주 이임용 회장 어록 그 숲의 메아리

1. 숲을 이루기 위해 멀리 보라
2. 속이 짝 찬 열매를 수확하기 위해 지금 이 순간을 인내하라
3. 위기에 처했을 때 흔들리지 않는 법을 익혀라
4. 숲의 열매는 함께 나누어야 한다
5. 계절을 앞서 준비하는 지혜를 가져야 한다



## 숲을 이루기 위해 멀리 보라

내가 회사를 창업한 이유는 첫째 직원의 생활 안정을 통해 사회 안정을 기하기 위함이고, 둘째 우리 국민은 반만 년의 긴 역사를 가진 아름다운 꽃인 만큼 기업을 통해 인재를 개발함으로써 사회 공헌에 이바지하기 위해서이다.

• 1980년 2월 28일 임직원 훈시 중에서

기업이 성공하려면 첫째 근검해야 하고, 둘째 성실해야 하며, 셋째 정직해야 한다. 남을 속여서도 안 되고 자기가 속임을 당해서도 안 된다.

• 태광산업 이기필 감사에게

기업은 경제를 바탕에 두고 해야 한다. 정치와 엮이면 안 된다. 권력은 순간이다. 영원히 갈 수 없다. 언젠가 바뀔 수 있는 권력에 연연해하지 말고 우리의 길만 가면 된다. 힘들어도 그게 우리의 운명이라고 생각하면 된다.

• 한일합섬과 아크릴 공장 증설 문제로 갈등을 겪을 무렵 태광산업 강석명 이사에게

경제인으로서 꼭 갖춰야 하는 안목 가운데 하나는 '효율성'이다. 우리나라는 워낙 가진 자원이 없기 때문에 인력이나 원자재를 쓸 때 최소한의 비용으로 최대한의 효과를 얻어야 한다. 뭐든 낭비하지 않아야 겨우 효과를 낼 수 있다.

• 흥국생명 박용욱 감사에게

우리 회사는 틀림없이 종신고용제를 실현해 회사의 장래는 물론 국내 경제도 촉진할 것이다. 이에 따라 전 직원은 스스로 회사를 위해 무엇을 해야 할 것인가를 자각하고 자기 자신을 연마할 수 있는 길을 모색해야 한다.

• 1985년 9월 2일 임직원 훈시 중에서

은행 이자는 토요일 오후에도 늘어나고 일요일에도 늘어난다. 공휴일에도 물론 늘어나며 내가 잠자는 시간에도 마찬가지로이다. 그러니 왜 갖다 쓰겠는가?

• 1979년 세무조사 7개월 동안 무차입 경영으로 회사를 운영하며 남긴 말씀 중에서

내 돈이 800만 원 정도일 때 200만 원을 빌리면 모르겠지만 내 돈은 100만 원 정도면서 900만 원 이상을 남에게 빌려 사업한다는 것은 모두를 수렁에 빠트리는 일이다.

• 무차입 경영을 강조하며 평소에 잘 쓰신 비유

우리의 성장 자원은 인재밖에 없다. 관련 기업을 끊임없이 확장하는 것은 1년에 40만 명의 신규 취업자들에게 일할 수 있는 직장을 만들어주고 일에 대한 보람을 느끼도록 하기 위함이다. 수지가 맞아서도, 약육강식에서 살아남기 위해서도, 문어발식 확장도 아니다.

• 1982년 1월 훈시 중에서

1979년에 국세청장으로 있던 김수학 씨가 10·26 사태 이틀 후 장부를 가지고 와서 이렇게 말했다. “태광은 ‘기업은 망해도 기업주는 안 망한다고 하는 그런 기업’은 아니라고 생각합니다. 그동안 참 죄송했습니다.” 그 상황에서도 나를 알아주는 사람이 있으니 모든 시련을 이겨낼 수 있다고 확신했다.

• 1979년 국세청 정치성 세무조사 당시 태광산업 유석기 상무에게

직원의 자질을 높이고 선의의 경쟁의식을 고취하기 위한 정책이 필요하다. 열심히 일하고 노력하는 사람은 더 많은 혜택을 받을 수 있도록 제도적으로 기회를 줄 것이다. 반면 무능하고 생산성이 떨어지는 사람은 많은 기회를 놓치게 될 것이다. 능력자와 무능력자, 의욕적인 사람과 의욕이 없는 사람이 동등한 대우를 받는다면 오히려 의욕적인 사원들을 무력하게 만드는 결과를 초래할 것이다.

- 1977년 3월 초 임직원 훈시 중에서

신용이 없다면 나쁜 물건을 받을 수밖에 없다. 거래도 사람이 하는 일이기 때문이다.

- 1993년 9월 8일 임직원 훈시 중에서

## 속이 꼭 찬 열매를 수확하기 위해 지금 이 순간을 인내하라

기업은 경영자나 자본가만의 것이 아니다. 전체 종업원의 것인 동시에 사회의 자산이다. 종업원은 기업의 발전이 자신의 발전은 물론, 사회의 발전을 기한다는 확신을 가져야 할 것이다. 기업은 이런 사명감을 가진 임직원들을 위하여 신상필벌을 인사행정의 기본으로 삼고 철저히 적용해야 할 것이다.

- 1977년 3월 초 임직원 훈시 중에서

업무를 하면서 가장 경계해야 할 것이 있다. 눈치를 살피고 양심을 속이는 일이 바로 그것이다. 실수를 실수로 인정하면 용서할 수 있다. 그러나 실수에 대해 변명을 하려거든 내 앞에 서지 마라.

- 공장시설에 문제가 생겼을 때 태광산업 강석명 부사장에게

한 사람의 동족도 없는 외국에서, 심지어 서로 300km씩 떨어져서도 살 수 있는 사람들은 한국인뿐이라고 일본인은 말한다. 한국인은 혼자일 때는 모두 훌륭하다. 하지만 한국인과 일본인이 각각 세 명씩 있는 상황이라면 틀림없이 일본인이 이길 것이다. 이 자리에 있는 여러분 하나하나 비교해보면 누구보다 훌륭한 인재다. 하지만 함께할 때 더 빛을 발할 수 있는 사람으로 성장해나가야 할 것이다.

- 1993년 12월 4일 신입사원 특강 중에서

조직에서 개인은 경기에 나간 팀의 구성원과 같다. 예를 들어 축구시합을 할 때 자기가 맡은 역할을 다했다 하더라도 시합에서 패배하면 영광도 없다. 모두 자기 나름대로 열심히 일했다고 하지만 실패라는 결과가 오지 않도록 해야 할 것이다.

• 1973년 12월 15일 조회사 중에서

등산을 할 때 정상에 오를 때까지는 몹시 힘들다. 그러나 한 번만 정상을 정복하고 나면 그다음은 쉬워진다. 숲이 차도 곧 오를 수 있다는 자신감이 경영에도 필요하다.

• 평소 말씀

강력한 명령에 의해 일 하는 척하는 열 사람이 있다고 해도 자의로 하는 한 사람을 당하지 못한다.

• 1993년 12월 4일 임직원 조회사 중에서

우리나라를 건설 구조물에 비유한다면 콘크리트가 아직 굳지 않은 상태라고 말할 수 있다. 나는 이러한 상태를 조속히 극복하면서 완전한 복지사회로 가는 기틀을 마련하기 위해 모든 노력을 다할 생각이다.

• 1975년 4월 15일 흥국생명 전국기관장 훈시 중에서

한 사람이라도 중간에 낙오자가 되어서는 안 된다. 우리가 클 때는 사나이가 바늘방석에 앉더라도 3년은 참을 수 있다고 했다.

• 1993년 12월 4일 임직원 훈시 중에서

품질은 생명이다. 우리 제품의 품질이 나쁘다고 하면 왜 그런 소리를 들어야 하는지 기술자들은 생각해봐야 할 것이다.

• 이석천 사장에게

언론에서는 태광을 가리켜 ‘인화, 내실위주의 경영, 절약경영, 대표적인 보수기업’이란 표현을 자주 쓰는데 이는 맞는 말이다. 태광은 파벌조성을 절대 하지 않았으며, 극소수가 아닌 대중적인 가치를 추구했다. 또한 기업의 내실을 쌓기 위해 절약정신을 강조해왔다.

• 허의웅 전무에게

잘 살려면 스스로 일을 찾아서 하는 것은 물론이고 최선을 다해야만 한다. 개인보다 나라를 위해 그리고 민족을 위해 일해야 한다.

• 1982년 1월 23일 임직원 훈시 중에서

선진국에 당당히 진입하고 후진국의 추격을 피하기 위해서는 인적자원을 효율적으로 운영해야 한다. 훌륭한 인재들은 장기적으로 볼 때 매출신장의 견인차 역할을 할 것이다.

• 1990년 1월 3일 임직원 훈시 중에서

우리는 남의 탓을 자주 하는데 ‘모두가 내 탓이다’라는 생각을 가져야 한다. 회사 일을 자기 일이라고 생각한다면 좋은 결과를 거둘 수밖에 없다.

• 1981년 3월 18일 임직원 훈시 중에서

회사 재산이 곧 나의 재산이라는 신념이 필요하다. 적은 돈이라도 절약하는 습관을 길러야 한다. 우리의 재산이 국가와 사회의 공공재산이라고 생각한다면 단 한 장의 종이도, 단 한 푼의 돈도 낭비할 수 없을 것이다.

• 1976년 1월 흥국생명 신년사 중에서

## 위기에 처했을 때 흔들리지 않는 법을 익혀라

중역은 10배의 노력과 아이디어를 개발해야 하며, 사원은 4배의 절약과 아이디어를 개발하여 난관을 타개해야 한다. 직원의 봉급이나 상여금을 줄여 위기를 넘기려는 생각은 결국 패배의식에 짓도록 하기 때문에 돌이킬 수 없는 길을 걷게 될 것이다. 이런 행동은 창업 목적에도 위배되는 일이라고 생각한다.

• 1980년 2월 28일 임직원 훈시 중에서

국내 기업 가운데 적어도 태광만은 위기를 모면할 수 있는 전통과 저력이 있다고 나는 믿는다. 위기의 순간이 닥쳐와도 흔들리지 말고 태광에서 함께한다는 사실에 자부심을 가져야만 고비를 넘길 수 있다.

• 1980년 2월 28일 임직원 훈시 중에서

기업경영에서 위기는 흔히 찾아온다. 그러나 이런 위기는 반대로 발전을 가속화할 수 있는 기회나 다름없다. 따라서 임직원은 어려운 난관을 극복하기 위해 내일 할 일을 오늘 앞당겨 끝맺겠다는 투철한 각오를 다져야 한다.

• 1973년 7월 9일 임직원 훈시 중에서

위기를 이겨나가는 데 가장 중요한 것은 어려움을 극복하겠다는 정신과 술선수범의 자세이다. 자재나 부속품을 내 몸같이 아껴야겠다는 생각, 회사의 모든 일이 곧 내 일이라고 생각하는 술선수범의 자세가 필요하다.

• 1975년 7월 초 임직원 훈시 중에서

세계가 불황에 허덕이고 있고 한국 경제 역시 어려운 시기를 겪고 있다. 이 위기를 탈출하기 위한 유일한 길은 수출증진에 매진하는 길이다. 이를 위해 우리 직원들은 창의적이고 협동적인 업무자세를 확립하는 한편 품질향상과 원가절감을 꾀하여 수출대업의 일익을 담당해야 한다.

• 1981년 3월 18일 임직원 훈시 중에서

태광은 공장을 짓기 위한 땅만 구입하였다. 부동산 가치를 염두에 두고 땅을 산적이 없다. 또한 신규 투자라도 확실한 이익이 나는 범위에서만 투자했다.

• 흥국생명 반성우 사장에게

땅은 필요한 사람이 갖고 있어야 한다. 왜 필요 없는 사람이 땅을 갖고 있는가? 좁은 국토에서 돈 있는 사람이 땅을 점령하면 효율성 면에서 맞지 않다.

• 자녀들에게

과거에는 우리 경제 여건이나 산업시설의 규모가 참으로 빈약했다. 미국이 감기 들면 일본은 앓아눕고 우리는 빈사상태에 빠진다고 할 정도로 특수한 연관성이 있었다. 오늘 우리가 설비를 확장하려는 이유는 지금 당장의 큰 성과를 기대하기보다 개척정신에 기반을 두고 더 나은 내일을 후손에게 넘겨주기 위해서이다.

• 1977년 3월 초 임직원 훈시 중에서



화재가 난 동래공장에 근무하던 직원이 2,000명이다. 하지만 본인이 떠나지 않는 한 감원하지 않고 그 인원을 전부 다른 공장으로 재배치할 계획이다.

- 부산 동래공장 화재 직후

넘어졌다면 흠이라도 한 줌 줍고 일어나라.

- 평소 말씀

## 숲의 열매는 함께 나누어야 한다

인간의 수명에는 한계가 있다. 30대보다는 40대에, 40대보다는 50대에 더 많은 걱정과 두려움이 생기게 된다. 시간이 지날수록 처음의 마음과는 다른 생각이 생길 수밖에 없다. 하지만 흥국생명을 통해 아직 국가에서 다하지 못한 복지 사회를 기필코 구현하려는 내 초지(初志)에는 변함이 없다. 많은 자금을 흥국생명에 투자했다고 해서 여기에서 이익을 우선시해야 한다는 생각은 하지도 않았다. 생산시설이 필요한 기업은 이윤추구가 가장 큰 목적이겠지만, 보험업은 다르다. 본래의 목적 자체가 보다 많은 사람들이 안정되고 복된 생활을 영위할 수 있도록 돕기 위한 것이다.

- 1973년 12월 15일 임직원 훈시 중에서

회사 주식은 내가 제일 많이 갖고 있다. 하지만 내가 많이 갖겠다고 배당에 관심을 쏟은 적은 한번도 없었다. 나는 평생 거짓말을 하지 않은 사람이다. 그리고 내 나이 예순한 살이다. 먹으면 얼마나 먹고, 입으면 얼마나 입겠는가. 나는 나의 부귀영화를 위해 회사를 운영하지 않았다. 그러니 여러분들도 주인의식을 갖고 일 해주길 바란다. 회사의 주인은 바로 여러분이기 때문이다.

- 1981년 3월 18일 임직원 훈시 중에서

가정에서도 막둥이부터 때때옷을 해 입히는 것처럼 우리 회사도 막둥이들을 가장 사랑해야 한다. 또한 그들의 여건을 항상 감안해야 한다.

• 1979년 2월 임직원 훈시 중에서

신사옥을 장만한 것은 회사 직원들에게 집 없는 설움을 주고 싶지 않아서이다. 나 스스로가 집 없는 생활을 경험해봤기 때문이다. 우리 세대와는 달리 다음 세대는 이런 일로 위축되지 않도록 해야 한다는 생각으로 건물을 마련했다.

• 1980년 6월 3일 임직원 훈시 중에서

일주학술문화재단도 사회에 환원하기 위해 만들었다. 따라서 단돈 1원이라도 회사를 위해 재단의 돈을 사용해서는 안 된다.

• 1990년 9월 29일 인터뷰 중에서

입에 풀칠도 하기 어려울 때 나는 보험회사에 손을 댔다. 5,000년의 역사를 자랑해 온 우리나라이지만 이제는 진정한 의미에서 복지사회를 누릴 때가 되었다는 생각 때문이었다.

• 1996년 1월 3일 인터뷰 중에서

## 계절을 앞서 준비하는 지혜를 가져야 한다

시골의 나무장사가 5일장에 나무를 팔러 가는데 어떤 친구는 장이 서면 그저 나무만 팔고 돌아오고, 다른 친구는 나무를 다 팔아도 고무신 한 켤레에 얼마 하는지 고추는 한 근에 얼마 하는지 저번 장보다 올랐는지 내렸는지 알아보고 온다. 아무 생각 없이 나무만 팔고 오는 사람은 평생 나무장사만 하게 되어 있고 이것저것 세상 돌아가는 것을 연구하는 사람은 3년은 나무장사를 해도 그 뒤에는 더 나은 사람이 되어 있다.

• 평소 말씀

무엇인가를 물어보았을 때 우물쭈물 대답하는 사람은 정신을 바짝 차리고 사는 사람이 아니다. ‘적당히’라는 단어는 결코 용납할 수 없다. ‘한 ~정도였다’는 표현을 하는 사람들은 그들 말대로 ‘적당히’ 사는 사람들이다. 자기 의사를 분명하게 말해야 한다. 그건 다분히 훈련에서 비롯된다.

• 유석기 부사장에게

기업은 북극의 빙산 같아야 한다. 눈에 보이는 것은 작은 봉우리에 불과하지만 밑에는 어떤 외풍에도 흔들리지 않는 큰 산이 딱하니 버티고 있다. 사람이나 회사나 길만 화려해서는 못 쓰는 법이다.

• 1981년 2월 19일 임직원 훈시 중에서

준비하는 사람만이 따뜻한 겨울을 보낼 수 있다. 한 조직의 책임자로서 무엇을 어떻게 해야 할 것인지 늘 생각해야 한다.

• 1974년 9월 25일 흥국생명 전국기관장회의 훈시 중에서

국가의 장래를 점치기 위해서는 그 나라의 젊은이를 보라는 말이 있다. 이처럼 회사의 미래는 여러분의 노력에 달려 있다. 여러분의 위치가 얼마나 중요한가를 새롭게 깨달아야 한다. 능력이 없는 직원은 조직을 고사(枯死)시키기도 한다. 반대로 유능한 인재는 조직을 소생(蘇生)시킬 수도 있다.

• 1975년 9월 15일 흥국생명 직원들에게 한 훈시 중에서

사람들은 계단을 오를 때 위에 무엇이 있을까, 궁금해한다. 올라가도 별다를 게 없다 해도 누구든 궁금증을 갖게 마련이다. 만약 스스로가 불행하다고 생각되면 아래를 보라. 행복하다고 느껴질 것이다. 반대로 내가 행복하다고 생각되거든 위를 보라. 정말 뛰어난 사람이 무수히 많다는 사실을 알게 될 것이다.

• 이호진 회장에게

보기에는 별이 참 아름답지 않느냐? 하지만 우리 눈에 보이지 않는 별이 훨씬 더 많고, 그냥 사라지는 별도 무수히 많을 것이다. 보기에만 좋다고 좇아서는 안 된다. 보기에 쉬워 보인다 해도 일이 그렇게 간단한 것은 아니다.

• 이호진 회장에게

역사는 저절로 이루어지지 않는다. 창조되는 것이다. 미래 또한 다가오는 것이 아니라 스스로의 힘으로 쟁취해야 하는 것이다.

• 1983년 흥국생명 신년사 중에서

흔히 여건이 어려워지면 지레 위축되는 경향이 있다. 그러나 진실로 용기 있고 현명한 자는 결코 주변 여건에 위축되지 않는다. 오히려 이를 이용하여 자기 발전의 기회로 삼는 법이다.

• 1984년 1월 25일 흥국생명 신년사 중에서

한 말을 채울 수 있는 그릇에 그 이상의 물을 부으면 넘쳐흐르게 마련이다. 하늘의 순리대로 말하면 보름달이 계속 커질 것만 같아도 결국은 기울어진다. 좋은 인재일수록 그 그릇에 맞는 일을 주어야 할 것이다.

• 1980년 6월 30일 임직원 훈시 중에서

다섯 식구가 사는 집에 손님이 와도 우리 조상들은 밥을 두 번 안 했다. 다섯이 적게 먹으면서 한 그릇 식사를 더 마련했다. 그런데 자세히 보면 아이들의 밥은 1할 정도 덜어내지만 부모 그릇은 절반 가까이나 줄어 있다. 우리 조상들은 그만큼 절약해서 살던 사람들이었다.

• 1981년 3월 18일 인터뷰 중에서

어느 시대, 어느 집단을 보더라도 인재가 미래의 척도임을 부인할 수는 없을 것이다. 오늘날처럼 혁신과 변화를 요구하는 여건하에서는 보다 우수하고 전문적인 인재의 확보 여부가 기업의 존폐를 좌우한다. 특히 인지사업인 보험업계에서 인재의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

• 1987년 1월 흥국생명 신년사 중에서

기업을 하려면 경제를 보는 눈이 아주 밝아야 하며, 또한 이윤추구에는 정당하고 분명한 목적이 있어야 한다. 100m만 더 올라가도 훨씬 넓은 세상이 보이는데 왜 높이 오르려 하지 않는가?

• 허의웅 전무에게

옛날 나무꾼은 장에 가 나무를 다 팔고나면 이웃이 부탁한 비누 한 장, 낫 한 자루, 고무신 한 켤레부터 먼저 샀다. 그리고 그다음에야 자기한테 필요한 물건을 샀는데, 제 물건은 허리춤에 대충 차고 와도 남의 물건은 행여 다칠세라 광목 수건에 싸서 소중히 갖고 왔다.

• 평소 말씀

우리가 살 수 있는 길은 남을 생각하는 데서 비롯된다. 남의 가정을 위하면 나의 가정도 자연스럽게 화목해진다. 이처럼 자신보다는 회사 그리고 국가를 생각해야 한다. 그렇지 않다면 우리가 지금처럼 서로 관계를 맺고 생활하기가 정말 힘들어질 것이다.

• 1982년 3월 17일 임직원 훈시 중에서

나라가 잘되려면 가정교육이 잘되어야 한다. 이를 위해서는 가정의 중심인 여성이 교육을 잘 받아야 한다.

• 백수동 세화여고 교장에게

교사를 모집할 때 인맥은 절대 배제해야 한다. 제대로 배워서 정당하게 시험에 합격한 선생님이라야 학생을 제대로 가르칠 수 있기 때문이다.

• 백수동 세화여고 교장에게

뻑뻑한 숲에서 키 작은 소나무는 햇빛을 못 보고 시들어버린다. 누구보다 빨리 솟아올라 햇빛을 보아야만 살아남을 수 있다.

• 평소 말씀

기업경영은 언제나 내실화에 중점을 두어야 한다. 즉 수익성을 극대화하고 적극적인 이익관리를 통한 안정성장을 경영의 기조로 삼아야 할 것이다.

• 1986년 1월 흥국생명 신년사 중에서

기업경영은 나무를 키우는 것과 같다. 숲에는 동물과 곤충이 많아야 한다. 그러기 위해서는 무엇보다 나무를 무성하게 잘 키워야 한다.

• 1993년 12월 4일 신입사원 환영사 중에서

태광의 사업 원칙 가운데 하나는 무리를 안 한다는 것이다. 값은 능력도 없으면서 무작정 돈을 빌려 부도가 나거나, 부실화되어 소위 기업퇴출을 당하는 경우가 많다. 그러나 그런 유혹은 도처에 깔려 있다. 사업을 하면서 대출 유혹에 빠지지 않기란 보통 어려운 게 아니다.

• 이기화 사장에게

내 기업관은 1등을 바라기보다 2등을 1등처럼 키워가는 것이다. 그것이 내실경영이다.

• 허의웅 전무에게

경영을 하면서 적자를 내는 것은 사회적으로 죄악이다.

• 박용옥 감사에게

재산을 아무리 많이 남겨도 그 사람의 능력이 없으면 금세 사라지고 만다. 부지런하지 않으면 얻을 수 없는 것이다.

• 자녀들에게

사업에 투신한 이상 만인을 먹여 살리는 것만으로 족하다. 나는 감투도 마다한 사람이다.

• 친구인 이원우 사장에게

일본인은 고객을 신으로 여긴다. 우리는 흔히 손님을 왕이라고 말하지만 실제로는 그렇지 않다. 고객이 사용하는 제품을 우리 가족이 직접 쓴다고 생각해본 적이 있는가? 내일을 개척하려면 철저한 장인정신을 가져야 할 것이다.

• 1993년 1월 4일 임직원 훈시 중에서

백화점이 시장보다 3할 정도 비싸다는 것은 세상이 다 아는 사실이다. 그런데 왜 백화점에서 물건을 사는지 생각해야 한다. 비싼 값을 지불하면서 소비자는 품질에 대한 믿음을 사는 것이다.

• 1993년 12월 4일 신입사원 특강 중에서



## 일주 이임용 회장 연보

- |   |   |
|---|---|
| <p>1921. 05. 07 경상북도 영일군 청하면 미남리 499번지에서 부친 이우식 공과 어머니 정막랑 여사 슬하에 3남 1녀 중 3남으로 출생</p> <p>1935. 03 청하공립보통학교 졸업</p> <p>1937 독일. 나고야 쓰쓰이실업학교 수학</p> <p>1943 이선애 여사와 결혼</p> <p>1950. 10. 25 동양실업과 동업을 시작하며 산업에 투신(태광산업 창립기념일)</p> <p>1953 동양실업 완전 인수</p> <p>1954. 07. 01 태광산업사 설립</p> <p>1961. 09. 15 태광산업주식회사 법인 설립(부산시 진구 문현동) 초대사장으로 취임, 경남모방 소유 소모방공장 2,200추 임대차 계약</p> <p>1963. 10. 15 가야공장 완공</p> <p style="padding-left: 20px;">10. 28 동양합섬 설립</p> <p style="padding-left: 20px;">11. 01 본사를 문현동에서 가야동으로 이전(부산시 진구 가야동 251)</p> <p>1966. 08. 02 T.K.PIGEON TEX 상표등록(제11670호)</p> | <p>1967. 04. 20 울산 아크릴공장 준공 가동</p> <p>1968. 11. 09 '태광산업주식회사' 상표등록(등록 제16498호)</p> <p>1969. 03. 12 Acelan 상표등록(등록 제17143호)</p> <p style="padding-left: 20px;">08. 27 본사를 가야동에서 동래로 이전(부산시 동래구 구서동 90번지) 동래공장 준공</p> <p>1971. 08. 01 동양합섬주식회사를 흡수 합병, 태광산업 울산공장 설립</p> <p style="padding-left: 20px;">08. 02 태광산업여자배구단 창단</p> <p>1973. 10. 01 흥국생명, 태광그룹 편입</p> <p style="padding-left: 20px;">11. 20 초대 그룹회장으로 취임</p> <p style="padding-left: 20px;">11. 30 태광산업, 제10회 수출의 날에 수출유공회사로 대통령 표창수상</p> <p>1975. 03. 31 흥국생명 보유계약 1,000억 원 돌파</p> <p style="padding-left: 20px;">09. 01 태광산업 본사, 동래에서 서울로 이전 (서울시 중구 남대문로 2가 118)</p> <p style="padding-left: 20px;">12. 05 대한화섬, 태광그룹 편입</p> <p style="padding-left: 20px;">12. 27 태광산업 기업공개</p> <p>1977. 06. 11 학교법인 일주학원 설립</p> <p style="padding-left: 20px;">12. 30 세화여중고 설립인가</p> <p>1978. 01. 12 태광산업 울산 스판덱스공장, 일본 Toyobo사와 스판덱스 기술도입계약 체결</p> <p>1978. 10. 16 고려상호신용금고, 태광그룹 편입</p> |
|---|---|

- 12. 31 천일사전자산업주식회사 인수, 태광그룹 편입
- 1979. 02. 10 태광산업 스판덱스 생산공장 준공
- 1980. 06. 17 태광산업과 대한화섬 본사 이전(서울시 중구 장충동 2가 162-1)
- 1981. 03        홍국생명 보유계약 1조 원 돌파
- 12. 22 태광산업, 수출 1억불탑 수상
- 1985. 04. 28 태광산업 동래공장 화재로 소모방 59,848추 전소
- 1986. 03. 30 태광산업 동래공장 화재복구 완료 및 정상가동 시작
- 12. 30 세화고등학교 설립인가
- 1987. 05. 22 태광산업 한국능률협회 한국경영대상에서 최우수 기업상 수상
- 12. 30 태광여상 설립인가
- 1988. 01. 19 태광그룹, 50대 그룹 중 안정성, 수익성 1위(경영능률연구소)
- 03. 16 한보관광개발주식회사 인수, 태광그룹 편입
- 05. 31 홍국생명 보유계약 10조 원 돌파
- 07. 05 50대 그룹 재무비율평가 결과 1위(경영능률연구소)
- 1990. 07. 31 재단법인 일주학술문화재단 설립, 초대 이사장에 취임
- 1992. 06. 10 대한화섬, 한국능률협회 한국경영대상에서 최우수기업상 수상
- 07. 13 상장기업 중 주당 순자산 태광산업 1위, 대한화섬 12위(한일증권)
- 1993. 01. 01 태광산업중앙연구소 설립(대덕연구단지)
- 06. 20 태광산업, '92상장법인 최우수기업대상  
대한화섬, 최우수기업상(대신경제연구소)

- 1994. 04. 20 석유화학 1공장 착공
- 1995. 12. 20 석유화학 2, 3공장 착공
- 1996. 11. 02 76세를 일기로 영면

## 수상 내역

- 1970. 11       수출유공 대통령표창 수상(제7회 수출의 날)
- 상공부 장관상 수상(제10회 전국상품 전람회)
- 1971. 03       동탑산업훈장 수상(제5회 세금의 날)
- 1973. 11       수출유공 대통령표창 수상(제10회 수출의 날)
- 1974. 11       수출유공 대통령표창 수상(제11회 수출의 날)
- 1996. 11       금탑산업훈장(추서)



## 나무는 숲과 함께 자라야 한다

태광그룹 창업주 일주 이임용의 삶과 철학

---

1판 1쇄 인쇄	2008년 10월 6일
1판 1쇄 발행	2008년 10월 20일
2판 1쇄 인쇄	2014년 4월 24일
2판 1쇄 발행	2014년 4월 29일

발행인	이호진
발행처	태광그룹 서울특별시 중구 동호로 310 대표전화 02 3406 0300 팩스 02 3406 0428

집필	추모록 편찬위원회
----	-----------

편집	(주)유니크플러스 02 2140 1114
인쇄	(주)금명문화 02 461 1931

---

비매품