

# 동방기업(주)의 경영철학과 기술개발전략

양 춘 희 \*

본 연구는 3D업종인 토석품 육조제조기업으로 창업하여 성공하기까지의 경영성공전략사례이다. 이 사례연구에서는 현재까지 건설한 중소기업으로 성공한 요인은 무엇에서 기인하는가를 분석하고, 미래의 기업환경변화에 대하여는 어떠한 전략적 의사결정을 해야 할 것인가에 대한 문제를 제기하고 토론의 주제로 삼고자 한다.

중소제조기업인 동방기업이 업계 정상이 된 요인은 3가지 차원이다. 첫째, 창업과 동업경영의 성공이다. 창업주의 계산된 모험담인 창업노하우를 검토하고 어려운 동업경영을 오히려 시너지효과 극대화로 전환하는 창업주의 지략을 분석한다. 둘째, 경영철학과 기업문화이다. 무언실행의 경영철학과 투명경영을 실현하고 인내하고 경청하는 무간섭주의 기업문화를 분석한다. 셋째, R&D관리와 품질경영이다. 신제품개발을 게을리 하고 품질경영을 철저히 하지 않아 받게 된 경영상의 위기를 실증사례를 통해 검토하므로써 현실경영의 시사점을 얻는다.

현재 선두기업이 미래에도 일류기업으로 남기 위해 사례기업은 전략적 의사결정을 해야 할 시점이다. 본 사례는 이러한 전략적 의사결정에 대하여 질의응답을 하고 토론하기 위한 교육용 도구로 개발되었다.

최근에 소위 3D업종의 제조업으로 업계 최고의 자리에 오르면서 경영철학을 정립하고 종업원을 존중하는 경영을 실천하는 기업인을 발굴하는 것은 경영학교육의 자료개발에 매우 의미 있는 일이라 할 수 있다.

동방기업주식회사는 육조 전문제조회사로써 자체발명하여 특허를 출원한 천연대리석의 질감을 가진 고급 인조대리석 「루비스타(Ruby Star)」와 「플로라(Flora)」 및 「베타큐리오( $\beta$ -Curio)」를 개발, 국내 아파트에 납품하여 연간 97억원의 매출액을 올

리고 시장점유율과 매출액 면에서 국내 업계 선두기업이다. 특히 이 기업은 업종 특성상 성수기와 비수기가 교차하고 비수기에 대한 대비와 시공 후의 장기간 사후관리가 필연적이므로 운전자본의 안정적인 관리와 품질로 승부하지 않으면 버틸 수 없다. 그래서 동종 타기업에서 보기 드문 연구실을 운영하고 있고 최근에는 연구인력을 대폭 증원하여 신제품개발에 박차를 가하고 있다. 또한 본 제품의 핵심기술인 「진공압축성형공법」과 함께 「Servo System」 기술을 국내 최초로 개발함은 물론 품질관리방법을 발견하고 개발하

\* 남서울대학교 경영세무학부 조교수

는데 심혈을 기울이고 있다.

특히 창업역사 19년동안 동업경영을 성공적으로 실현하고 있다. 또한 동방기업은 사장조차도 모든 경비를 경리부에 보고하고 정확히 1일 결산하는 재무회계제도를 통해 투명경영을 실현하고 있다. 이들 창업기업인들은 검소한 생활방식을 기업에 투영시켜 경영하므로써 이것이 전파되어 종업원들도 잔돈푼에 인생을 팔지 않는다는 생각으로 뒷돈을 챙기지 않는 깨끗한 기업문화를 구축하고 있다.

경영참가에는 자본의 참가와 이익참가 및 정보의 참가가 있다. 그 가운데 경영정보에 종업원이 참가하는 것은 종업원을 심리적으로 만족하게 할 수 있는 요인이다. 이러한 측면에서도 이 기업은 최고경영자의 인내로서 종업원을 제안하도록 격려하고 충분한 합의를 도출할 때까지 기다리며 조바심하지 않는다고 했다. 1999년 1월에는 종업원에게 주식을 무상으로 배당하여 자본참가를 실현하고 있다.

## 1. 회사의 개요

### 1) 창업과 성장

동방기업이란 상호명은 동쪽은 해가 뜨는 곳이고, 더욱 밝게 비추는 기업이 되기를 소망하여 이름이 지어졌다. 회사 로고 역시 창업정신과 제품특성을 반영하여 태양을 바탕으로 하고 호수에 조약돌을 던져 생기는 파문을 육조에 비유, 이를 합성하여 안에서

밖을 향하여 널리 원을 그리듯 변영한다는 컨셉을 형상화하였다.

회사를 창설하는 데는 나름대로의 계기가 있다. 현재 동방기업주식회사의 대표는 강선태로 되어 있고 동업 창업자인 이인호씨는 공식적으로는 이사라는 직위로 되어 있으며 자청해서 이사를 하겠다고 했다. 1981년 근무하던 회사의 사장이 자신이 천명했던 약속을 지키지 않는 행동에 실망을 하고 창업하게 되었다. 동방기업의 창업자들 중 이인호씨는 그 당시의 직장 사장과 고락을 나누며 창업하여 성장시켰고 이러한 공헌에는 반드시 보상하겠다고 약속을 실천하지 않아 회사를 세우게 된 것이었다.

종전의 직장을 나온 현재의 동방기업 공동사장인 강선태사장과 이인호 이사 외에 한명과 함께 3명은 1981년 1월 각각 500만원씩을 투자하여 안양 덕천마을에서 공장을 임대하여 생산활동을 시작하였다. 설립당시의 연간 매출액 2억원에서 시작한 동방기업주식회사는 지금까지 19년간 매출액이 매년 상승하였다(〈표 1〉 참조). 동방기업의 시장점유율은 10%정도이고 2위 경쟁업체 약 7%이고 3위기업은 약 5%이다. 이 분야는 중소기업이 많고 동방기업은 10년 이상 점유율 1위를 하고 있다. 해외에서 원재료를 납품하는 회사의 사람들이 오퍼를 할 때면 먼저 동방기업에 제의를 하고 그 다음으로 다른 회사로 갈 정도로 업계의 리더가 되었다.

동방기업은 창업당시 임원 4명과 생산인력 3명 총 7명으로 시작하여 현재는 90명의 직원으로 구성된 국내 최대의 육조생산기업이 되었다. 수차례 해외에 연수를 다녀온 공장장 황규일이사의 말에 의하면, "해외의 육

〈표 1〉 동방기업의 매출액 증가추이

(단위 : 원)

구분	1995년	1996년	1997년	1998년
매출액	6,228,196,781	6,907,955,493 (10.9%)	8,134,135,799 (17.8%)	9,722,100,165 (19.5%)

※ ( )안은 전년대비 증가율임.

조생산시설을 둘러보면 직원수는 대개 가계의 가업이라 할 정도로 10명 내지 30명내외가 다수이고 시장범위도 그 지역에 납품하는 정도의 기업이 다수입니다. 그리고 보면 국내 뿐만 아니라 전세계적으로 이 분야에선 동방기업이 품질이나 생산물량면에서 상위수준이라 할 수 있습니다. 해외업체임직원이 한국에 와서 동방기업을 방문하면 찬사를 아끼지 않습니다. 1999년 1월 미국 텍사스주 달라스 컨벤션센터에서 개최된 국제건축자재 박람회(IBS)에서는 동방기업의 Booth에 각국의 수많은 내방자가 몰렸습니다.”

동방기업의 창설 첫 1년은 판로가 없었던 어려움과 더불어 믿었던 거래처 사람들에게서 거절당하는 고통도 겪어야 했던 해였다.

“기업창립 후 처음 알고 있던 대기업에 찾아갔더니 종전의 직원시절 절친했던 사람들이 180도 달라져 있었습니다. 그들은 창설은 축하했습니다. 그리고 기술력이나 사람들은 인정하지만 자본력이 문제라고 하면서 당신들이 1년 내지 2년간 생존한다면 그 때 와라 그러면 물량을 주겠다 하더군요. 매우 섭섭했지만 인정에 말리어 일을 했을 때 잘 안되면 문책당하는 것은 자신이라고 설명하는 그들 입장도 이해 못할 바는 아니었죠. 하여간 아파트 물량은 전혀 못 받았습니다. 게다가

가 종전에 근무하던 직장에서 3인이 나와 창업을 하니가 종전회사는 우리가 알고 있던 거래처에 영업인력을 대폭 보강하여 창설기업이 헤쳐 나가기엔 그 장벽이 매우 높았습니다.”

그 당시 강선태사장이 아이디어를 내어 회사는 1년을 생존할 수 있었다. 그 대안은 기존의 업체들이 주력하는 아파트가 아닌 작은 건설회사 즉, 틈새시장(niche market)을 공략하자는 것이었다. 그 당시는 3층과 5층의 연립주택 건설이 붐이었기에 그 쪽으로 전환하여 견딜 수가 있었다. 1년 후에 다시 건설사에 가니가 약속대로 일감을 주는 사람도 있었지만 주지 않는 회사도 있었다. 그 첫해에는 생산한 육조를 트럭에 싣고 빌라와 단독주택으로 직접 판매하러 다녔다. 유일한 차량인 트럭에 3사람이 탈 수 없어서 짐칸에 타고 서울시내를 누비던 이인호 이사는 버스에 탄 사람들이 그 광경을 보고 웃던 일을 잊을 수 없다고 회고했다. 그 시절 여름의 고생이 후일 동방기업주식회사가 견고한 경영으로 갈 수 있는 초석이 되었다. 지금은 웃으며 말할 수 있지만 그 당시에는 하나라도 팔아 보려고 육조를 싣고 건설현장 이리저리 다니면서 소매판매방식에 매달렸던 막막함의 시간이었다. 특히 짐칸에 타고 터널을 지날 때의 괴로움의 이야기며, 주택건설

현장의 골목을 이리 저리 누비다가 다시 돌아오면 3사람이 같은 자리에서 만나게 되고, 그 때 먹었던 쭈쭈바 맛도 기억에 남는 일로 추억이 되었다. 그러나 품질과 성실한 경영이 인정을 받아 아파트 건설회사의 주문을 받아 생산하고 있으며 공장의 생산시설을 거의 100% 가동하고 있는 실정이었다.

창업후 가장 힘들었던 때가 있었다. 창업 3년경에 회사는 영동개발에 부도를 맞아 직원들이 가서 데모를 하던 중에 설상가상 자동차보험을 들지 못한 자동차가 사고를 내서 사망에 이르렀고 1억원의 손해배상을 요청해왔다. 그 당시는 자금이 고갈되고 사채업자도 없던 터라 임원집을 팔아도 별 도움이 안되는 난감한 형국이었다. 이 때 평소 성실히 일하는 것을 좋게 평가한 진흥기업의 현장소장이 납품도 안한 상태에서 현금을 결제하는 전격적인 도움으로 회사는 위기를 넘길 수가 있었다고 한다. 이 때 평소 성실히 일하는 것을 좋게 평가한 진흥기업의 현장소장이 납품도 안한 상태에서 현금으로 결제하는 전격적인 도움으로 회사는 위기를 넘길 수가 있었다고 한다. 피해자가족을 돕는 일에도 전직원이 순번을 정해 적극 나섰던 것도 일을 호의적으로 해결하는데 도움이 되어 어려운 3년을 넘기게 되었고 가장 힘들었던 때라고 기억하고 있다. 진흥기업의 도움은 결코 우연이 아니라 평소의 기술력과 신뢰의 구축에서 비롯된 것이다. 또한 이무렵이 좀 지나서는 함께 창업하였던 3인 중 한사람과 관리스타일의 불일치와 공급에 대한 처리방식상의 충돌로 결별하는 아픔도 겪어야 했다. 돈과 사람 때문에 위기를 맞이한 동방기업은 그 혼한 정치권의 줄 하나도 없고 돈도

없이 다만 기술력과 성실로 마의 3년과 5년 고개를 넘겼다.

비운 후에 땅이 더욱 굳어지듯 이러한 임원간부의 이탈은 회사의 위계질서를 새롭게 갖추기 위해 동업인들이 맞게 되는 고비의 대표적인 예이다. 이러한 여파의 시기가 지나면 기업은 더욱 공고한 조직분위기를 가질 수 있게 된다.

동방기업주식회사의 도약은 창업 후 8년인 1989년 신도시주택 200만호건설의 정책에 기인한다. 1989년 300명이었던 군포공장에서 1600평의 오산공장을 매입하여 이전한 그 해 하반기에 주택 200만호 건설 발표가 있어 동방기업을 도약시켰다.

1995년 동방기업은 마블록조업계에 신기원을 이룬 만한 신제품개발에 성공하여 국내 시장의 확실한 1인자의 자리를 확보하게 되었으며 기업이미지를 구축하는 계기를 맞이하였다. 이 때 조직구성원도 생산인력 30명에서 60명으로 증원되었다. 이것은 조직관리의 새로운 정립을 요청하게 되었다. 여기에 더하여 1998년은 타의 추종을 불허하는 국내 최고가의 신제품을 개발하여 시장선점을 하고 연구인력을 대폭 증원하여 기술개발실의 조직부서를 갖춘 시기가 된다. 더불어 해외 시장에 대한 분석을 마치고 세계시장으로의 진출체비를 하게 된다.

이인호 이사의 이론에 의하면 회사가 생성되어 첫 3년이 위기이자 고비라고 한다. 왜냐하면 내부적으로는 서로 잘 해보자는 사람들과의 인간관계에서 갈등이 표출되기 시작하고 창업시에 팽팽하던 긴장이 사라지면서 조직의 구성원들도 해이해지고 조직의 모순도 드러나게 된다. 외부적으로는 세무조사

도 받아야 한다. 이 시기가 지나 5년이 되면 안정기가 되고 10년이 되면 정착기가 된다고 설명하였다. 동방기업은 이러한 역사의 늪을 지나 술한 곡절을 넘겨서 건실한 기업으로 자리매김한 19년의 기업역사를 가지게 되었다.

## 2) 육조 제조산업의 특성

인조대리석 육조와 세면기를 제조하는 산업의 특성은 고부가가치이긴 하지만 성장 산업은 아니다. 더우기 제조공정의 성격상 깨끗하지도 않고, 뜨거운 라인도 있으며, 그 분야는 아무나 뛰어들 수 없는 3D업종에 속한다. 따라서 생산인력의 확보가 다른 제조업에 비해 용이하지가 않다. 그러나 확보 후의 인력개발과 유지관리를 중시하는 동방기업주식회사는 이직률을 감소시킬 수 있었고 중간관리자 이상의 이직률은 매우 낮았다.

육조제품은 생필품적인 요소가 많으며 제품수명주기는 길고 사양화 속도도 빠른 것은 아니다. 그러함에도 불구하고 가격탄력성은 높지가 않다. 이것은 국민소득의 증가와 고급화를 선호하는 소비자의 욕구 성향때문이다. 제조회사 측에서 볼 때 최종 소비자가 각 가정이긴 하지만 1차적으로는 아파트건설사가 된다. 이들 건설사로부터 물량을 주문 받아 주문생산하는 방식이므로 마케팅 대상은 이들 건설사이다.

주문생산하여 납품하면 보통 끝나게 되는 다른 제조기업과는 달리 육조생산기업은 납품 후에 시공까지 해 주어야 하고, 타제품의 사후보상기간보다 길어 사후 품질관리까지 책임을 져야 하는 어려움을 안고 있다.

또한 자본이 투하되어 회수되기까지의 기간(ROI)이 매우 길어 자본운영의 관리에도 세심한 전략을 요구한다. 즉 디자인-제조-생산-납품-설치-A/S(3년간)의 과정을 모두 거치는 긴 여정의 주기를 갖는 특징을 가진다.

주문생산시스템에는 장단점이 있다. 생산량이 이미 정해지고 거기에 맞게 물적자원과 인적자원을 배분하고 공급하면 되므로 급격한 경영환경변화가 없어 안정적인 관리가 가능하다. 그리고 대외적인 경쟁환경에 있어서도 제품이 무거워서 수출입이 불가능하여 해외기업 제품과의 경쟁에는 노출되지 않는다. 그러나 이것은 역으로 말하면 마이클 포터(Michael Porter)의 이론처럼 국내의 경쟁기업의 진입이 용이하게 되어 경쟁기업의 수가 난립하게 될 수도 있어 경쟁사의 수는 많아질 수 있다.

이 분야는 대기업의 참입이 많지 않다. 대규모 건설산업이 계열화하여 육조산업에 뛰어 들었던 기업이 없던 것은 아니지만(삼익주택) 결국 부도가 나게 되었다. 대규모기업이 이 분야에 끼어들지 않는 것은 수요의 폭발적인 창출이 불가능하고, 제품성격상 기술력과 시공력 등을 갖추어 섬세한 제품관리를 해야 하므로 중소기업에게 보다 적합한 영역이라 할 수 있다.

## 3) 동방기업의 위상

1981년 설립당시 세 사람이 500만원씩 투자한 1500만원으로 공장을 임대하여 생산하기 시작하였고 1999년 현재 자본금규모는 4억원이다. 창업당시 3명으로 시작한 동방기업의 1999년 현재종업원은 상용인력이 90명

규모가 되었고 하청을 주는 비상용 시공인력은 60명이다.

〈표 2〉 등방기업의 조직구성원

(1999년 4월 현재)

구분	관리직		생산직		기술 및 연구개발직	
인양 사무소	경영진	4명			A/S	4명
	경리부	6명				
	영업부	8명				
오산 공장	공장장	1명	생산1과	22명	품질 관리팀	2명
	관리부	6명	생산2과	12명	기술 개발팀	4명
	공무	1명	생산3과	18명		
	경비	2명				
	계	28명	계	52명	계	10명

1981년 설립당시 2억원을 올린 매출액은 해마다 10% 정도로 성장하다가 1997년은 17% 증가, 1998년은 19%로 증가하여 연간 9,722,100,165원의 규모가 되었다(〈표 1〉 참조). 1999년도의 매출액 목표는 130억원이다.

수익률은 지속적으로 상승하다가 한때 낮아졌다. 가령 15년 전의 육조가격이 70,000원 하던 것이 현재는 120,000원 정도이기 때문이다. 수익률면에서는 오산에 있는 공장을 매입하던 1994년 적자를 제외하면 과거보다는 낮아졌으나 평균 10% 정도의 상승률을 기록한다. 1997년에는 수익률은 성장세가 급격하여 40%가 되고 1998년은 신제품개발의

성공으로 100%를 초과하게 되었다(〈표 3〉 참조)

등방기업의 주요 생산제품은 육조와 세면기이고 이들은 판매시 한 세트로서 하지만 세면기가 육조의 수량보다 1.3배 가량 많이 생산하게 된다. 가격대별 브랜드와 1999년 제품생산목표는 다음 〈표 4〉와 같다. 연간 생산능력은 70,000개이고 1998년 생산실적은 75,000개, 1999년 생산목표는 83,000개였다.

〈표 4〉 제품브랜드와 생산량

브랜드	가격 전략	단가(육조 세면기 1set)	생산량
플로라 (1998년 신제품)	고고	50만원	1700개
오닉스	고	48만원	8600개
베타큐리오 (1998년 신제품)	중중	40만원	3000개
루비스타	중	35만원	1470개
큐리오	중저	30만원	3000개
마블	저	25만원	52000개
계			83000개

1인당 생산성면에서도 다른 기업보다 높다. 90명의 종업원이 연간 약 100억원의 매출을 올리고 있고 경쟁업체는 이 회사보다 약 70 내지 80%이다. 지분현황을 보면 1985년 설립 4년만에 법인으로 전환하면서 지분을 공유하였다. 강상태 사장과 이인호 사장이 각각 35%, 전무이사 17%, 상무이사 10%,

〈표 3〉 등방기업의 순이익 증가추이

(단위:원)

구분	1995년	1996년	1997년	1998년
당기 순이익	127,939,824	149,159,423 (16.6%)	210,187,772 (40.9%)	431,501,103 (105.3%)

※ ( )안은 전년대비 증가율임

나머지는 4명의 직원에게 배분하였다. 법인으로 전환하면서 회사의 제 1 성장기를 맞이했다. 이 시기에 주식배당을 받은 사람들은 10년전부터 독립하여 회사를 경영하며 동방기업과 우호적인 연계관계에 있다. 이들이 회사를 창립할 때에는 원자재 및 부자재를 모두 제공해 주는 것이 동방기업의 관행이다.

#### 4) 회사의 연혁

- 1981년 1월 동방기업 개인회사 설립
- 1982년 8월 공업진흥청 공산품 검사 마크 획득
- 1985년 2월 개인회사에서 법인으로 전환
- 1988년 4월 공업진흥청 공산품 Q 마크획득(한국화학시험검사소 인증)
- 1988년 10월 한국주택은행 유망중소기업 선정
- 1989년 3월 경기 군포시 당정동 군포공단 소재 부지구입 및 입수
- 1989년 3월 유상증자 100%, 자본금 2억원
- 1991년 8월 경기도 화성군 정남면 덕절리 380-1로 공장 이전
- 1992년 1월 자동화 및 진공압축 성형시설 완료
- 1992년 3월 마블 신제품 개발완료
- 1994년 6월 한국산업표준협회 회원 가입 및 분업조 등록
- 1994년 11월 유상증자 100%, 자본금 4억원
- 1995년 2월 공업진흥청 K.S표시허가 획득(한국산업규격

- 표시허가 승인증)
- 1995년 12월 루비스타 오닉스 마블 신제품개발
- 1996년 2월 국민은행 우등중소기업 선정
- 1996년 4월 오닉스 마블 생산시설 신규증설 및 증축공사
- 1996년 4월 루비스타 특허출원 제 96-42378호
- 1998년 3월 플로라, 베타큐리오 신제품 개발
- 1998년 8월 플로라, 베타큐리오, 루비스타 생산시설 증설
- 1998년 12월 ISO 9002획득
- 1999년 1월 인터넷 사이트 등록 (dbmb.com)

## 2. 동방기업의 성공전략

### 1) 창업노하우와 동업경영 성공

기술력과 마케팅, 및 시공력의 강점을 살려 동종업계의 선두에 서기까지 창설부터 희로애락을 함께 한 동방기업의 강선태 사장과 동업경영자인 이인호 이사는 이 모든 성공요인을 관리노하우와 기술로 이룸하되 특히 창업의 노하우를 강조했다.

그 창업노하우는 다음의 몇 가지 변수로 유형화할 수 있다.

- ㉠ 동종업계의 기업규모
- ㉡ 경기주거
- ㉢ 창설절기
- ㉣ 자본조달 방법
- ㉤ 대인관계 관리와 이미지 관리
- ㉥ 동종업계 근무년한

동업경영자인 강선태 사장과 이인호 이사는 누구든 창업을 하려면 중소기업에서 근무하는 것이 필요하다고 강조한다. 왜냐하면 중소기업은 영업, 기획, 자재 등의 고유의 일이 있으나 그 외에도 타부서의 일을 돕게 되므로써 다양하게 업무를 파악할 수 있기 때문이다.

창업하기에 적절한 경기주기의 선택은 본 업종인 건설업에는 매우 결정적이라고 역설한다. 부동산관련 업종에 있어서 호경기와 불경기가 3-4년주기로 순환하는데 호경기에 창설하거나 확장투자하여 불경기에 고전하고 도산하는 사례를 많이 보았다고 했다. 따라서 경기의 밑바닥을 확인한 다음 1-2년 후에 창업을 하면 상승곡선에서 시작하는 것이 되므로 창업최적기가 된다.

경기주기내에서도 창업의 절기 역시의 사결정의 고려사항이다. 건설업은 겨울이 비수기이고 여름이 성수기이다. 많은 타기업이 성수기에 창업하여 비수기를 맞이할 때에 허덕이는 것을 관찰했다고 한다. 이들은 전반적인 침체기인 1981년 최비수기인 눈보라 치는 겨울에 창설하여 비수기에 모든 준비를 마치고 성수기를 보내게 되어 경비지출을 줄였다.

창업하려는 업계에서 전혀 근무도 안해보고 부모의 재산이나 친지의 자금을 빌려서 창업하는 것처럼 무모한 일은 없다고 역설하는 이인호 이사는 모든 신입사원에게 다음을 강조한다고 한다.

“꼭 그 업계에 들어가서 톱경영자를 관찰하고 납품업체를 사귀고 자기의 성실성이나 신의 등의 이미지를 부각시켜라. 그러면 봉급을 받으면서 저렴한 단가로 노하우를 배

울 수 있다. 창립할 정도로 모든 부서의 일을 다 알려면 회사 들어가서 7년이나 8년은 걸리게 된다. 여러 부서의 일을 배우려면 내 부서를 알고 남의 부서를 도우면 된다.”

이렇게 현장에서 익힌 창업경영이치를 전개하는 프로페셔널 기업가의 창업이론은 27년이나 되는 세월을 오로지 한 길 육조산업에 쾌척하여 터득한 것으로 보여졌다.

#### ■ 신세대의 창업관 교육, 『뿌리론』

신세대에게 창업에 관한 설명과 권고를 줄기 또는 뿌리와 가지로 비유하여 종업원을 교육시킨다.

“나의 이야기가 세대차가 난다고 거부할 수도 있다. 그러나 내 얘기 속에는 뿌리도 있고 가지도 있다. 가지는 신세대에게 맞지 않는다 할 수 있을지언정, 그 뿌리나 줄기에 대한 이야기는 아무리 시대가 달라져도 변하지 않는 것이다. 그 뿌리에 대한 얘기는 명심해라. 가지는 각자의 스타일대로 바꾸어도 된다.”

#### ■ 동업경영(Partnership) 성공 이유

국내 육조산업은 대개 중소기업이 다수를 이룬다. 그 중에서도 동방기업주식회사는 육조업계의 우두머리 기업으로 자리매김하였다. 육조업계의 선두주자가 되는 데는 여러 원인이 존재한다. 예컨대 기업가정신이나 시장의 상황요인 및 타경쟁업체에 대한 전략적 대응 등이다. 동방기업주식회사는 자신만의 소신있는 경영관리방식과 경영이념으로 안정적인 성장을 계속하고 있다. 이 기업이 동종 업계에서 확고한 위치를 점한 이유는 무엇일까?

기술력과 기획력, 마케팅 및 성실성 등이 그것이다. 그러나 간과해서 안될 것은 고

락을 함께 한 강선태 사장과 이인호 이사의 조화에서 찾을 수 있겠다. 동업(partnership)의 대개 실패한다는 통념이 있다. 왜냐하면 동업이란 매우 어려운 일이기 때문이다. 따라서 이들 파트너십의 성공은 더욱 돋보인다.

공동기업 즉 동업은 결혼과도 같다는 말이 있다. 양측은 자신의 독특한 기대가 있어서 쌍방에 대해 계속적인 만족이 없다면 이혼이 발생할 수 있다. 동업의 결혼에 대한 비유는 동업인이 적절히 조화하면 결합상승효과가 있어 행복한 성장을 구가하고 힘도 덜 들지만 그렇지 못하면 차라리 혼자서 창립하는 것만도 못한 상처만 날 수도 있다는 뜻이다.

동방기업의 2인 동업자인 강선태사장과 이인호이사는 같은 육조제조업종의 동일한 회사에서 7년이상 근무하였다. 또한 서로 각자의 강점과 약점을 잘 알고 있고 강점분야에서 공헌을 극대화하고 있다. 기업경영환경은 내부와 외부로 나뉘는데 내부환경관리는 종전의 직장에서도 기획일을 맡았던 이인호 이사가 맡고 동방기업의 외부환경은 강선태 사장이 맡고 있다. 강선태사장은 충남 당진의 농촌출신으로 건축을 전공하였다. 이인호 이사는 서울출신으로 역시 건축과를 전공였다. 따라서 이들은 51세의 동갑내기이지만 어린 시절 성장한 배경이 농촌과 도시로 다르며 퍼스낼러티도 다르다. 강선태사장은 영업 등 마케팅과 정보관리를 맡으며 외부상황을 판단하는 직관이 뛰어나다. 한편 이인호 이사는 기획을 맡으며 매사에 분석적이고 철학적이며 기업의 경영철학과 기업문화를 정립하는 통찰력이 남다르다. 강사장이 전략가

라면 이이사는 교육철학가이다. 한 사람이 비교적 이론적이라면 다른 한 사람은 응용실무적이다. 이렇게 안으로의 사색과 밖으로의 진취가 어우러져 조직학에서 말하는 시너지 효과 (synergy effect : 결합상승효과)를 최대한 낼 수 있는 조화로운 만남으로 서로의 약점은 보완되어 강점이 발휘되고 있다. 그렇지만 서로의 부분을 존중하되 이들은 서로의 분야를 알기 때문에 크로스체크할 수 있다고 말한다.

연령이 비슷하고 같은 직장에서 일한 사람으로서 개인재산의 정도도 비슷했다. 동방기업을 창설할 때에도 똑같이 500만원으로 자본금을 들였고 주식회사로 전환할 때에도 동일하게 지분을 배분하였다. 따라서 지분의 차이에서 오는 곤란을 최소화할 수가 있었다.

집안의 형제도 일치를 이루기 힘들다. 하물며 타인과의 만남으로 이해관계가 있는 기업경영활동을 함께 수행한다는 것은 그 어려움이 마치 결혼과도 같다. 서로의 지속적인 노력이 필요하다. 이들은 창업할 때의 마음을 끝까지 가지려 하고 있고 서로를 존중해 준다고 하였다. 이인호 이사는 다음과 같이 동업자를 정의하고 있다.

“우리는 인생(人生)과 동업(同業)의 동반자(partner)라고 항상 말합니다. 그런 의미에서 창업공신들은 독립해서 우리 회사에 납품하는 원료공급업자로 키워나가는 쪽으로 유도하고 있습니다. 이러한 동반자라는 인식 때문에 우리 회사의 중간관리층 이상의 장기근속이 많고 이직률은 적습니다.”

이들은 의견이 불일치할 때는 시간을 충분히 갖고 조율한다며 황규일이사가 귀띔했다.

## 2) 경영철학과 기업문화

### ▣ 희생정신과 인간개발

동방기업의 이인호이사가 종업원들에게 주장하는 철학이 있다. 직업을 갖고 일하는 정신 중에서 희생정신을 으뜸으로 여긴다.

“요즘 젊은 세대는 희생을 안하려 합니다. 그러면 이렇게 비유를 합니다. 희생정신 이야말로 처음에는 자기가 손해를 보는 것 같지만 끝내는 자기가 끊임없이 희생한다는 것이 남에게 베푼다는 것인데, 남을 베푼 때는 자기가 경제적이건 비경제적이건 얻어서 가지고 있어야만 주는 것이 가능한 것 아닙니까? 그만큼 갖기 위해서는 노력을 하겠죠. 그것을 갖고 무언가도 사주고 술도 사주고 때로는 돈도 주고 합니다. 그럼 반대편은 얻어먹고 주는대로 받기만 합니다. 그리고 노력을 안합니다. 그러나 희생을 한 사람은 노력하여 나의 능력은 극대화되는 겁니다. 희생을 하시오. 그건 가치가 있는 것이니까... 그래서 희생정신을 인간개발의 기초라고 봅니다.”

기업가는 자신의 경영환경과 노동력의 특성을 감안하여 끊임없이 독창성을 발휘하지 않으면 안된다. 기업가는 각양각색의 변수가 어우러져 그 회사만의 아름다운 소리를 창출하도록 만드는 오케스트라 지휘자이어야 한다. 동방기업은 허황된 이상으로 앞서가려 서두르지 않았다. 이것은 그들의 생산기술의 자체개발을 위한 노력이나 제품을 자사기술로 개발하려는 사실에서 입증된다.

대기업이 도입하였기 때문에 우리도 그런 관리방식을 도입한다는 안이한 마음도 없

다. 경쟁사가 도입하였기에 서둘러 외국자동 생산기술을 도입한다는 것은 더더욱 자제한다.

### ▣ 경영의 관리지침과 『정반합 경영』

동방기업의 이인호이사는 정반합의 원리를 통하여 조직이 발전할 수 있다는 논리를 가지고 있다. 즉 업무적으로는 싸우는 게 바람직하다고 보았다. 그리하여 직원들에게 오히려 업무적으로 싸우라고 주문한다. 그러나 인간적으로는 싸우지 말라는 것이다. 기존의 관리방법이나 가치관(정)에 반대하는 것이야 말로(반), 새로운 차원으로의 발전(합)에 이른다는 변증법적인 논리를 작업장에 도입하고 있는 것이다. 또한 최고경영진이 회의에서 주로 말을 하고 주문을 하다 보니 지나치게 이사진들만 바라보고 있는 것 같아서 사원들로 하여금 자주 제언하고 이야기하도록 유도했다. 회의방법에서 최고경영진들은 주로 듣는 방향으로 전향하였다. 이것은 종업원의 자존의 욕구를 충족시킬 뿐 아니라 의존적인 습관으로 인해 나약해지지 않도록 하기 위해서였다.

### ▣ 후진경영자 육성과 『무간섭주의』

동방기업의 최고경영층은 일을 맡겼으면 무간섭주의를 견지하자고 했다.

“일을 맡겼으면 좀 지켜보자. 자꾸 추궁하고 중간에 간섭하고 그러면 담당작업자가 하고 싶은 의도는 다른 데로 흐르고 지시하는 사람의 방향으로 개입되고 희석이 되니까 그냥 놓아 두어라. 업무를 터치하지 말고 지켜보아라. 그렇게 하여 당장은 손해가 왔더라도... 지금 당장 손해가 올 것 같아 아까워서 자꾸 간섭하게 되면, 돈은 아꼈지만 그 직원이 크지를 못하게 되면 더 큰 손해가 온

다. 하지만 그가 실수하고 손실이 나지만 그것을 아까워 하지 말고 경영자훈련을 위한 교육비라고 생각해라. 그러면 관리진들은 어떻게 손해가 나는데 참습니까라고 하지만, 아니다. 그 직원이 크는 것이야말로 나중에 는 그보다 더 큰 회사의 이익이 올테니 두고 보라. 참고 기다리고 지켜보라. 그래야 그 직원이 마마보이에서 탈출하고 자립하고 크는 것이고 온실 속에서 나오는 것이다.”

이러한 인내는 종업원에게 자율성과 자부심을 주어 책임경영의식을 갖게 한다. 기업은 계속성을 전제로 존재하는 실체이다. 창업1세대에 번창했던 기업이 2세대 경영자를 양성하지 못하여 추락할 수도 있다.

▣ 『무언실행』의 경영철학

동방기업의 사훈에는 『무언실행』이 있다. 말을 앞세우지 않고 행함을 중시하는 것이 이 회사 경영철학의 요체이다. 이인호이사는 특히 약속의 실천을 중시한다. 쉽게 약속하고 지키지 않았던 종전의 직장에서 나오게 된 것도 언약의 파기와 경시를 견딜 수 없었기 때문이다. 천마디의 말보다 한번의 실행을 높이 평가한다. 어린 시절부터 겪어 보니까 말없는 사람이 일을 잘하고 신용이 가더라고 한다. 말로는 안다고 하지만 실천이 있어야 아는 것이 입증된다는 논리이다. 말의 수는 적되 기왕 한 말에 반드시 책임진다는 절대명제가 이 회사의 기업문화의 토대이다. 이러한 무언실행은 지시하는 말을 절제하므로써 권한위양으로 이어진다. 즉 알아서 일을 하게 하므로써 지시받고 일하는 것을 불식시키려 하는 것이었다. 공장장 황규일이사는 다음과 같이 이야기하였다.

“지시받고 일한 적이 별로 없습니다. 책

입과 권한을 모두 주기 때문에 더욱 신명나게 일하지요, 이제는 지시받는 것이 오히려 이상합니다. 사장님이 원하는 것을 먼저 제시하고 답을 받지요, 이런 것이 신바람나니 더욱 책임감을 가지고 더욱 열심히 할 수밖에 없어요.”

▣ 투명경영과 행복한 직장

사원을 이끌려면 임원이 먼저 모범을 보이라고 주장한다. 몽당연필을 쓰고 담배꽂초를 줍고 화장실변기청소를 하는 등등... 자금 운영사항을 사원에게 공개하고 대표이사도 경리과에서 운영경상비를 영수하므로써 투명한 경영을 실현하려 한다.

또한 직장은 행복을 창출할 수 있다고 믿었다. 근무시간에 마음 편하게 일하므로써 근로생활의 질(QWL)을 향상시키려 하는 것이 최고경영자의 방침이다. 특히 생산직 종업원을 총괄 관리하는 황규일 이사는 이러한 것을 구현하는 방안을 고민한다. 황이사는 말했다. ‘아침에 일어나 오늘도 회사에 나가는 것이 즐겁게 느껴지는 회사’ 바로 이런 직장을 만들려고 하는 것이 최대의 관심사라고 하였다.

▣ 보상관리

동방기업은 동종업계 임금수준에서 비교우위를 견지한다. 결근을 감소시키고 모티베이션을 높이기 위해 10년 근속사원에게 부부동반으로 해외전시장 관람과 여행의 기회를 제공한다. 연월차수당 대신 만근하면 소정의 상금을 주는 탄력적인 인사관리를 하므로써 직원의 50%가 만근수당을 타게 되었고 결근 감소에 효율적이었다.

이익의 환원을 위해 1999년도 1월에 종업원에게 약 7%의 주식을 무상으로 배당하

었다. 특히 이 회사는 1년에 정기적으로 지급되는 400%의 총액기준 고정적인 보너스 이외에 예측치 않는 시기에 상여금을 주는 방법을 사용한다. 1998년 12월과 1999년 2월 구정에 특별보너스로 각각 100%의 상여금이 지급되었다. 이것은 상여금을 진정한 의미의 장려금효과로 활용하는 것이고 사후에 밝힌 대로 무언실행의 정신을 반영한 것이었다.

관리직에 대하여는 급료 이외에 자공심을 주는 보상방법이 있다. 동방기업에 납품을 하는 공급업자에 대하여 절대로 항응을 받지 않고 거꾸로 접대를 하라는 것이 회사 방침이다. 납품업자로부터 뇌물을 받는 관행을 거부하고 있다. 비록 납품업자에게만 적용되는 것은 아니다. 어떠한 경우라도 회사를 위해 활동한 경우에는 활동비의 명목을 묻지 않으며 그 액수에도 제한을 두지 않으므로 개인의 체면과 사기를 높이고 있다.

### 3) R&D관리와 품질경영

연구개발투자에 대한 철저한 신념이 이 회사를 발전하게 한다. 이인호 이사는 순이익의 상당량을 연구개발에 재투자한다고 했다. 연구개발하지 않으면 기업의 라이프사이클이 단축되기 때문이다. 창업초기에는 순이익의 100%, 그 후로는 90%, 후반기에는 70 내지 80%를 재투자한다. 특히 1999년에는 1/4분기에 3억원을 투자하였고 하반기에도 투자계획을 갖고 있었다.

동방기업은 연구개발관리에 중점을 두어 기술개발실을 운영한다. 과거에 업계 최초로 설립한 연구실이라는 조직에서 시작하여 1998년에는 연구인력을 증원하여 연구개발실

<표 5> R&D 투자현황

(단위:원)

구분	1996년	1997년	1998년	1999년
R&D 투자액	2억	3억	3억	3억
순이익 대비투자비율	156%	201%	143%	70%*
매출액 대비투자비율	3.2%	4.3%	3.7%	3.1%*

\* 1999년 하반기에 투자추가시 비율은 높아짐

로 확대승격하였고 신제품개발에 착수한 결과 1998년 두가지의 히트상품을 개발하였다. 이 개발품은 높은 가격전략으로 경쟁타사가 추종할 수 없는 품질로써 동방의 제 2차 도약으로 이끌었고, 장기근속의 종업원에게는 회사의 주식을 무상으로 배당할 수 있게 해 준 효자상품이다.

또한 연구개발실을 운영하므로써 모든 직원들이 품질에 대한 경각심을 느끼게 되었다. 전직원에게 2박 3일간 품질교육을 파견하고 있다. 명실공히 전사적 품질경영(TQM: Total Quality Management)을 실현하고 있다.

신제품개발을 보면 1992년 마블 신제품을 개발하였고 1995년에는 자체기술로 「루비스타」를 개발하였다. 1996년에는 루비스타를 특허출원하는 개가를 올렸다. 1998년 3월에는 「플로라」와 「베타 큐리오」를 개발하였다

- 『루비스타』의 탄생과 제품 포지셔닝(positioning)

1995년 2월 동방기업이 자체개발하여 1996년 9월 특허출원한 루비스타는 일반 마블제품 1개당 단가인 110,000원에 비해 60%가 고가인 180,000원으로 매겨져 있었다. 또한 고가제품인 오닉스마블은 일반마블의 2배

가 넘고 루비스타보다 70%가 높은 250,000원으로 고가제품들이었다.

루비스타는 아름다운 보석에 견줄 수 있을 만큼 고품격의 옥조제품이라는 자부심으로 동방기업주식회사가 연구개발노력으로 내놓은 야심작이다.

그러나 루비스타의 개발 이면에는 드라마틱한 스토리가 있다. 자칫하면 경쟁업체에게 납품의 기회를 송두리째 빼앗길 뻔하였던 일이기 때문이다. 주거래업체인 현대산업개발에서 동종타사제품인 아크릴제품을 모델하우스에 설치하였다는 정보를 입수하였다. 아크릴제품은 동방기업의 제품보다 값이 싼 것이다. 이 정보를 처음 접한 강선태사장은 자사에 최고급제품과 저가제품은 있으나 중간제품이 없어 이런 일이 생겼다고 판단하였다. 따라서 지속적으로 경쟁력을 유지하려면 중간단계의 제품도 개발해야 한다는 진단을 하고 급기야 생산부와 연구실에 중간단계의 제품을 개발하라고 지시내렸다.

그 때가 12월 초였다. 생산팀과 연구팀들은 개발에 착수하여 크리스마스를 보내면서 연구실에서의 마지막 제품탄생을 기다렸다. 드디어 크리스마스와 연말연초를 포함하여 하얗게 밤을 새운 수많은 날들의 결과 신제품은 모습을 드러냈다. 그 이름이 『루비스타(Ruby Star)』이다. 이 루비스타에는 가장 짧지만 기술력이 최단기간에 응축되어 개발된 기록이라는 별명도 함께 붙어있다. 루비스타는 주거래업체의 사장과 임직원앞에서 제품평가회를 맞이하였다. 그리고 그 자리에서 제품의 우수성을 인정받아 극적으로 납품하게 되었다. 루비스타는 거대한 주거래처를 다시 잡을 수 없을지도 모르는 위기의 순간

에 태어나 회사의 자리를 스타로 지키게 해 준 주인공이다. 경영을 하다 보면 뜻하지 않은 복병으로 가슴을 졸인다. 루비스타의 탄생은 12월 겨울의 밤과 맑으로 이룩한 쾌거이고 경영자와 개발자에게 강한 성취감을 선물로 안겨주었다.

이러한 일을 통해서 회사의 제품에 중간제품을 보완,구비하는 제품포지셔닝이 매우 중요하다는 것을 깨우치게 된 셈이다.

#### ▣ 제2의 신화, 『플로라』와 『베타 큐리오』

소비자 고급화 및 다양화욕구에 부응하기 위해 미리부터 연구개발에 착수한 동방기업은 1998년 3월에 두가지의 신제품을 등장시켜 또 한번 경쟁타사를 따돌렸다. 당시 옥조제품시장은 거의 정형화된 디자인과 색상에 대한 진부화가 진행되어 고품격의 새로운 제품에 대한 요구가 있었다. 품질 집착이 강한 경영진들이 포착한 전략은 2가지 컨셉이었다. 하나는 선택폭을 넓히는 것이고 다른 하나는 품질이 좋고 디자인이 월등하다면 가격에 민감하지 않다는 점이다. 따라서 중간제품인 『루비스타』보다 한 등급 위에 『베타 큐리오( $\beta$ -Curio)』를 포진시키고 기존의 고가제품 『오닉스』보다 한 단계 높은 『플로라(Flora)』를 최고의 가격전략으로 하여 고가시장을 공략하였다. 이 두 제품의 전자는 중중가격, 후자는 고고가격으로 가격등급을 차등화했다. 드디어 이러한 예측은 적중하였다. 『플로라』는 최상의 제품이라는 위치를 점하면서 적은 노력으로 매출액을 올릴 수 있게 하였다면 『베타 큐리오』는 중간가격대의 새로운 제품을 갈급해 하던 소비자의 욕구를 충족시켜준 제품이다. 특히 『베타 큐리오』는 주요고객인 대규모 건설회사

에 응찰할 때 경쟁사제품과는 견줄 수 없으므로 동방기업의 손을 들어 낙찰되었다. 당시 입찰에 참여한 동방기업의 직원들은 현장에서 만세를 부르며 승리의 환호성으로 통쾌해 했다.

▣ 생산기술 국산화 최초개발, 『진공압축성형공법』

국내 타기업이 무분별하게 자동화를 시도하고 그 후속관리를 못하는 것을 관찰한 동방기업은 그러한 무분별한 방법은 지양하여 자체적으로 생산시설을 기계화하기로 기획했다.

종전의 직장에 근무할 당시 경쟁타기업에서 자동화기계가 싸다고 해서 일본으로부터 무턱대고 도입하여 처음엔 부러워할 정도였다고 한다. 그러나 이 기계에 들어가는 장비나 기자재는 기계공급회사가 제공하는 것만 써야 하고 가격도 매우 비싸서 경쟁력이 없는 그 회사는 끝내는 부도가 났다고 한다.

강선대사장과 이인호이사는 힘주어 확고한 믿음을 피력하였다.

“그리하여 우리 동방의 이사들은 아무리 기계가 싸도 해외에서 사들이지 말고 자체적으로 개발하자고 결의했습니다. 이익이 나는 것을 재투자할 때마다 국산기계를 주장했죠. 5년전에 우리가 생산기계를 자체개발하기로 결정하고 실험실에서 계속 연구를 하고, 개발을 하여 『진공압축성형공법』을 우리나라에서 처음으로 개발하여 사용하였고 다른 3-4개 기업이 사용하고 있습니다.”

그 후 이러한 생산기술도 대량생산기술에는 적합하지만 다품종소량생산기술에는 적합치 않다고 하면서 생산팀들은 유연생산방식(FMS)을 도입하자고 제안해 왔다고 한다.

그렇다면 생산담당 간부를 기계기술이 좋은 선진국으로 가서 배워오도록 하자고 결정을 했다. 생산부장과 생산과장을 15일간 미국에 파견하여 배워온 것을 바탕으로 생산현장실무자들의 의견을 충분히 들었다. 생산방식을 바꾸고 개선하는 문제를 가지고 1년여에 걸쳐 연구하고 토의하였다. 한국표준협회 회의실을 빌려 1박2일간의 마라톤회의를 하고 원인분석도그림(fish diagram)을 그려서 공정별로 발생될 문제점을 모두 도출하고 그에 따른 해결대안을 모색하여 새로운 공법인 『Servo System』이 창안되었다. 이 생산방식의 도입으로 인해 투입인원과 원자재도 줄고 불량률도 줄어 20%가량의 생산성이 증가되었다고 한다. 결국 3억원정도의 흑자요인이 생기게 했는데, 이것은 자체적인 생산방식개발이라는 또 하나의 신기원을 이룩한 것이다.

당장의 편리함에 현혹되어 외국에서 쉽게 생산기술을 도입하는 기업들이 결국 도산하는 것을 보면서도 당기적인 이익에만 그치는 기업이 많다. 그렇게 되면 그 기업은 기술종속이 되고 자체개발한 기술이 없이 장기수명할 수가 없게 된다. 이 부분에 가서 이인호 이사는 밀림의 사자이야기를 하였다.

“사자는 사자새끼를 데리고 절벽으로 가서 떨어뜨려서 살아남은 새끼만 데리고 밀림으로 간다고 합니다. 이런 이야기를 회사 창립기념일에 하곤 합니다. 우리 동방의 사원들은 온실에서만 자라지 말자고 했죠. 온실 밖으로 나가 비바람을 견뎌야만 한다고요. 밀림의 사자가 되기 위해서는 우리 전 사원이 강인해야 되고 업무적으로나 기술력, 영업력, 대인관계 등에서 강인하지 않으면 1등

이 될 수 없다고 말합니다.”

다른 많은 기업들이 신도시건설 주택 200만호 발표를 보고 앞다투어 자동화를 도입했다. 그리고 자기 수준 이상의 물량을 수주하고는 하청을 주게 되었지만 그 제품이 품질에서 클레임이 걸리는 경우를 많이 목도했다. 동방기업 임원들은 반드시 회사에 맞는 방식으로 자동화를 하므로써 공장자동화가 만능이 아님을 알고 조금해 하지 않았다. 한국적인 생산공법을 고집하고 자주적인 개발을 하겠다는 결연한 의지로 인해 중도 하차하는 수많은 동종업계 타회사와는 달리 업계에서 장거리 1위로 경주할 수 있다고 평가되었다.

- ▣ 아픈만큼 성숙하는 계기 - 검증되지 않은 제품은 절대로 출하하지 않겠다는 교훈

1996년에 국내 대규모건설회사인 D건설에 납품한 옥조가 탈색되었다는 클레임이 들어왔다. 이에 경영진은 회사의 명예를 걸고 전량을 예폭시 코팅처리하기로 약속하고 실행에 나섰다. 유감스럽게도 품질제일을 외치던 동방기업에게 이러한 흠은 불명예의 아픔이었다. 그러나 회사는 약 1억원의 손해를 감수하면서도 책임감을 통감하고 A/S를 했다. 아픈만큼 성숙해진다는 말처럼 이러한 사건을 통해 회사로써는 더욱 철저한 품질관리를 하도록 하는 계기가 되었다.

더 나아가 앞으로는 검증되지 않은 신제품 등은 절대로 출하하지 않고 충분한 검사와 실험을 거친 후 출시한다는 확고한 경영방침을 세우게 하였다.

- ▣ QC분임조 활동의 활성화  
동방기업은 매주 2회 점심시간이나 기타

의 시간에 30분을 분임토의시간으로 정하여 품질관리활동을 하고 있다. 회사는 분임토의 시간만큼으로 1.5배의 연장수당으로 댓가를 지급한다. 회사는 분임토의를 통해 품질의 중요성을 인식시키므로 총체적 품질관리(TQM)를 실현할 수 있게 되었고, 이를 통해 관리향상에 관한 다양한 아이디어를 얻고 있다.

분임조를 통하거나 개인적으로 창의적인 아이디어를 제안하면 선물을 제공하기도 하고 심의결과 채택되어 생산이나 기타 원가절감의 이익을 실현하면 창립기념일에 상급과 포상으로 보상했다. 이러한 제안제도로써 근로자에게 동기유발은 물론 공장경영에도 상당한 이익을 실현하고 있다.

향후의 사업전략을 물었다. 혹시 유통이나 서비스업 등의 이업종다각화나 해외시장 개척의 계획은 없느냐는 질문에 이들은 대답하였다. 중국으로의 해외생산기지 진출이나 미국시장진출은 검토중에 있으나 돈이 된다고 무모하게 뛰어들지 않고 신중한 평가를 한 후라야 나가겠다고 말하였다. 그리고 이 중기업의 사업다각화는 생각해 보지 않았다 한다. 가뭄에 대비하려면 얇은 우물을 여러 개 파봐야 소용없다. 긴 가뭄에도 견딜 수 있는 것은 깊은 우물이라야 한다는 것이었다.

### 3. 시사점과 향후과제

동방기업은 계속적인 히트상품의 개발과 경영철학의 정립으로 업계에서 선두의 자리

를 고수하고 있다. 경쟁업체에서는 운영하지 않는 기술개발실을 운영하며 연구인력을 보강하여 연속적인 신제품을 개발하고 있다. 또한 관리조직체계의 정비를 위해 노력하고 기업문화를 정립하려는 최고경영진의 노력은 기업가정신을 배우려는 후학들에게 많은 시사점을 주고 있다.

그러나 경영이란 현상유지만 하려고 해도 성장해야만 한다. 현재에 안주하는 것은 현상유지조차도 할 수 없는 현실이 올 수도 있음을 감안해야 한다. 따라서 동방기업은 환경변화에 대한 대응전략을 다각적으로 검토할 필요가 있다.

첫째, 현재까지는 주문생산체제로써 아파트에만 편중하여 판매하므로 경영환경은 환경불확실성이 적고 비교적 안정적이다. 그러나 이 기업은 주문생산체제만으로는 성장에 한계가 있다는 것을 인식하고 있다. 불특정 일반소비자에게 직접 판매하는 방식을 통한다면 예측생산체제로 변화해야 한다. 이러한 환경변화에 대한 대응을 위해서는 더욱 호소력 있는 제품개발이 있어야 한다. 동방기업은 기능성 욕조라는 개념을 갖고 있는데 이러한 새로운 시도가 어떠한 판도를 가져올 것인가에 대한 분석이 필요하다.

둘째, 현재 국내 시장규모만으로는 성장 전략을 수립하기에는 한계가 있다. 시장점유율이 선두이긴 하지만 그 비율은 10%이고 2위업체는 7내지 8%로써 경쟁업체의 추격가능성도 상존한다. 동방기업은 현재상태로 안주할 것인가 아니면 세계시장으로 개척하여 판매망을 넓혀 국제적기업으로 성장해 나갈 것인가에 대한 의사결정이 필요하다.

셋째, 현재의 축적된 기술노하우와 우수

한 연구개발인력을 통해 관련다각화여부를 결정해야 한다. 즉 화장실욕조와 세면기제조 기술과 유사한 제품기술을 개발하는 대안은 무엇인가에 대한 검토가 필요하다.

한 분야의 정상에 선다는 것도 어려운 일이다. 분야를 넓히고 시장의 공간을 확대하는 일은 모험이 따른다. 그러나 기업가정신의 기본은 모험정신이다. 어떠한 의사결정을 하더라도 성공과 실패에 대한 책임은 결정의 주체에게 돌아온다. 동방기업의 미래는 이제 새로운 국면을 맞이하여 새롭게 변신할 수도 있고 현재의 그런 모습으로 남을 수도 있다. 이것은 전적으로 동방기업 경영자가 선택할 몫이다.

## 참고 문헌

- 동방기업 재무제표 증명원 1995, 1996, 1997, 1998.
- 동방기업 공사지명원 1995, 1996, 1997, 1998.
- 1998년 공장 결산보고서.
- 1998년 영업부 결산보고서.
- 1999년 1월 창립기념일 사장 발표문.
- 1999년 부서별 운영목표.
- 1999년 품질경영팀 연간계획.
- 양춘희, “한·미·일 벤처기업의 전략비교”, 『한몽 경제학회』, 제2집, 1997. pp.165-186.
- 임창희, 『조직행동론』, 학현사, 1996.
- Brockhaus Sr. R. H., “The Psychology of the Entrepreneur”, in Kent, Sexton, and Vesper, eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.41-49.
- Cook W. J., “On Track in the Slowdown”,

- U. S. News & World Report*, May 29, 1995. pp.47-52.
- Cunningham J. B. and Lischeron J., "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, January 1991, pp.45-61.
- Frese M., Kring W., Soose A., and Zemple J., "Personal Initiative at Work:Differences between East and West Germany", *Academy of Management Journal*, January, 1996, p.37.
- Fry L. W. and Smith D. A., "Congruence, Contingency and Theory Building", *Academy of Management Review*, January, 1987, pp.117-132.
- Hornaday J. A., "Research about Living Entrepreneurs", in C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper, eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, J. L Prentice Hall, 1982, p.28
- Mayer Gloria Gilbert, "The Ten Principles of Partnership", *Working Woman*, November, 1984, P.78.
- Robbins Stephen P., *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, 1997.

부 록

동방기업(주)의 요약손익계산서

(단위 : 원)

구분	1995년	1996년	1997년	1998년
매출액	6,228,196,781	6,907,955,493 (10.9%)	8,134,135,799 (17.8%)	9,722,100,165 (19.5%)
매출총이익	2,011,543,737	2,095,040,576	2,454,748,471	3,055,682,114
영업이익	259,525,067	258,950,997	268,914,322	694,238,413
영업외수익	102,127,699	160,721,495	133,850,303	221,279,257
영업외비용	182,866,090	197,432,791	202,349,069	371,175,467
경상이익	178,786,676	222,239,701	200,415,556	544,342,203
특별이익	0	67,459	62,654,216	1,090,800
특별손실	4,936,194	24,063,298	7,935,620	0
당기순이익	127,939,824	149,159,423 (16.6%)	210,187,772 (40.9%)	431,501,103 (105.3%)

※ ( )안은 전년대비 증가율임.