

정석 조중훈의 글로벌 경험과 창업과정: 후발개도국 기술창업자*

하 성 욱**

본 사례는 한진그룹 조중훈 창업자의 경험 특히 글로벌 경험이 창업과정에 주었던 긍정적 영향을 분석하여 창업에 있어 글로벌 경험의 중요성을 구체적으로 살펴본다. 특히 조중훈을 후발개도국 기술창업자로 규정하고 글로벌 경험과 기술창업을 연결하여 분석한다. 기존 연구들은 우리나라 대기업 창업자를 기술창업자로 규정한 경우가 거의 없는 데, 본 사례는 특수한 상황인 후발개도국의 기술창업자로 규정하고 그의 글로벌 경험과 창업과정을 분석하였다. 본 글로벌 기업만이 아니라 후발개도국의 창업기업에서도 기술창업자의 글로벌 경험은 매우 중요하나, 기존 연구들은 이들이 수동적으로 선진국의 기술 및 산업 지식을 이전 받는 것으로 파악하고 이들의 능동적인 노력을 간과하였다.

사례분석 결과를 요약하면 첫째, 조중훈 창업자의 글로벌 경험이 창업과정에 미친 영향이 매우 크게 나타났다. 그는 조선 및 해양 분야의 선진국이었던 일본으로 가서 첨단 기계 및 엔진기술을 직접 경험하고 내재화함으로써 국내 경쟁자 보다 우월한 핵심역량을 보유할 수 있었다. 그는 세상이 얼마나 넓고 다양한 가능성이 넘쳐나는 기회의 땅인지를 보고 왔기 때문에, 항상 다른 경쟁자들 보다 해외에서 유입되는 새로운 기회들을 먼저 추구하였고, 해외 사업 기회를 적극적으로 추구하는 넓은 시야를 가질 수 있었다. 그는 다른 나라들이 경험하는 다양한 경제 현상과 선진적인 경영기법을 실제로 겪어보는 기회를 가질 수 있었다. 그는 융합적 철학을 가진 기술경영자가 되었다. 둘째, 조중훈 창업자의 성장배경이 기업가정신의 토대를 제공했다. 유복한 집안에서 태어난 그는 선진 기계를 먼저 접해 보아서 어린 시절 기술애호가가가 되었고, 이는 나중에 엔지니어로의 경력을 선택하는데 영향을 주었다. 그의 둘째 아들이라는 출생순서가 자유롭고 도전적인 삶을 추구하는데 도움이 되었다. 아버지 포목점 사업의 실패가 역설적이게도 조중훈이 더 빨리 사업가가 되게 하였다. 셋째, 창업 경험이 또 다른 창업기회의 인식과 실행에 긍정적인 영향을 주었다. 그는 인천항에서의 수송업 경험과 외항선 항해 경험, 선진 엔진기술 등을 결합하여 귀농항의 사업기회를 발굴하였다. 이연공업사가 일체의 기업정비령에 의해 문을 닫게 되었지만, 그 때 경험한 대판업무와 산업현장 경험이 한진상사를 설립하고 운영하는 데 큰 도움을 주었고 창업 자본도 제공해주었다. 그는 수송업을 하는 과정에서 만난 미군과 일본 수송업계의 인맥을 통해 외부자원을 활용할 수 있었다.

주제어: 조중훈, 글로벌 경험, 창업과정, 후발개도국, 기술창업자

1. 서론

오늘날 대학생들은 다양한 형태의 글로벌 경험을 요구받고 있다. 교수를 포함한 조금 식견이 있다면 어른들은 길고 힘들었던 학원 생활과 고등학교를 마치고 막 대학에 입학한 그들에게 또다시 글로벌

경험에 대한 과제들을 쏟아낸다. “어학연수는 한 번 다녀와야지?”, “이왕이면 어학도 배우고 학점도 딸 수 있는 교환학생 프로그램이 더 좋지 않을까?”, “외국에서 공부하는 것만으로는 부족해! 산업 현장을 느껴보려면 워킹홀리데이나 해외인턴십을 해야지.” 등등 다양하다. 그들은 이제 좀 쉬면서 여유를 가지고 싶는데 “뭘 더 하라는 거지?”라고 생각할 것이다.

논문접수일: 2018. 02. 06. 1차 수정본 접수일: 2018. 06. 18. 2차 수정본 접수일: 2018. 10. 16. 게재확정일: 2018. 10. 22.

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제 임

** 한성대학교 경영학부 부교수(hass@hansung.ac.kr)

“해외 여행지로 놀러가는 것은 좋지만 이걸 놀라게 아니잖아!”, “아르바이트 해서 등록금 감당하기도 벅찬데 어디서 돈을 구해서 외국을 다녀오라는 거야!” 등등 불멘 목소리도 있을 것이다.

대학생들이 어른들에게 “왜 글로벌 경험을 해야 하나요?”라고 물어 본다면, 대부분 어른들은 “어학도 배우고 다양한 세상에서 전문도 넓히고 좋아. 글로벌 인재가 될 수 있어.”라는 정도의 답을 해 줄 것이다(미래에셋백현주재단, 2018). 저자는 그들이 이런 대답을 듣고 “아! 그렇군요. 한 번 다녀와야겠네요.”라고 가슴 뛰는 반응을 보일까? 아니면 또 하나의 과제를 떠 앉고 힘겨워할까 생각하게 된다. 아마 후자가 아닐까 여겨진다. 요즘 대학생들은 쓰여진 글을 바탕으로 상상하는데 익숙하지 않기 때문이다. 이들은 인터넷에만 접속하면 널려 있는 사진과 동영상들을 감각적으로 받아들인데 익숙하고 필요한 자료들을 정말로 잘 찾아오는데 이것에 대한 설명을 잘 못하는 경우가 많다.

이들에게는 사례가 필요하다. 본 사례는 글로벌 경험이 창업의 관점에서 왜 중요한지를 구체적으로 제시하고자 한다. 글로벌 경험이 주는 다양한 유익들이 있는데 그 중에서 창업에 초점을 맞춘다. 어른들이 다양한 세상에서 전문을 넓힌다고 하는데, 저자는 실제 글로벌 경험이 어떤 것인지를 보여주고 창업과정 특히, 기회를 인식하고 실행하는 과정에 어떻게 도움을 주는지를 제시하고자 한다.

기존의 기업가정신 연구들은 창업자의 글로벌 경험에 많은 관심을 보인다. 이들은 설립 직후부터 국제화를 단행하는 소위 ‘본 글로벌’ 기업을 중심으로 글로벌 사업을 전개하는데 있어 필요한 정보와 지식의 근원으로 글로벌 경험을 강조한다. 글로벌 사업은 자국시장과 다른 정보와 지식을 필요로 하는데, 창업자가 글로벌 사업과 관련된 경험과 지식을 가지면 사업 전개를 가속화할 수 있다. 창업자가 글로벌 사업 과정에서 발생하는 언어 또는 문화적 차이로

인한 문제점을 극복하고 해외시장에 용이하게 접근할 수 있으며 구축한 글로벌 인맥을 활용할 수 있다(박태경·전인, 2011; 이재훈·박태경, 2009; 박상문, 2005).

본 사례는 이 연구들과 다르게 본 글로벌이 아닌 과거에 창업한 기업을 대상으로 한다. 저자는 이미 창업자의 글로벌 경험이 매우 중요한 것으로 실증된 요즘의 본 글로벌 기업이 아니라 과거의 일반 창업 기업을 대상으로 함으로써 창업자의 글로벌 경험이 창업과정에서 가지는 중요성을 일반화할 수 있다고 보았다. 한국의 본 글로벌 기업은 온라인게임 업체, 문화컨텐츠 기업 등을 들 수 있는데(장성용·김상지·송재용, 2007; 이형오·박재석·최영준, 2007), 창업자가 가지는 글로벌 경험의 중요성이 이 특수한 유형의 창업기업들에게만 국한되지 않는다. 창업자의 글로벌 경험은 다른 유형의 창업기업들에서도 중요하고 과거의 기업들에서도 이미 중요하였다.

본 사례는 한진상사 조중훈 창업자를 선택하였다. 한국의 초기 기업가들은 일제강점기 하에 의도하지 않았지만 글로벌 경험을 많이 하면서 성장하였다. 한국의 청년들은 남북 분단 이후 1990년대 해외여행이 자유화되기 이전까지 한국에 갇혀 지냈고, 소수의 선택된 사람들만이 예외였다. 저자는 글로벌 경험을 통해 성장한 조중훈 창업자가 요즘 대학생들에게 시간을 초월하는 시사점을 줄 수 있다고 판단하였다.

본 사례는 후발개도국 기술창업자의 경험 특히 글로벌 경험이 창업과정에 미치는 영향이라는 관점에서 한진상사 조중훈 창업자를 분석한다. 첫째, 우리나라 대기업 창업자를 기술창업자로 규정하고 접근한 연구는 거의 없는데, 본 사례는 특수한 상황인 후발개도국의 기술창업자로 규정하고 경험과 창업과정을 분석한다. 둘째, 본 사례는 후발개도국 기술창업자의 글로벌 경험이 창업과정에 미친 영향을 분석한다. 기존 연구들은 후발개도국 기업이 OEM(Original Equipment Manufacturing) 등을 통해 수동적으

로 선진국의 기술 및 산업 지식을 이전 받는 것으로 파악하고 상대적으로 이들의 능동적인 노력을 간과하였다(Kim, 1997).

II. 이론적 배경

2.1 후발개도국 기술창업자

기술창업자는 기술기반의 벤처기업을 창업한 사람을 말한다. 미국에서 많이 사용되는 용어인 기술집약적 신생기업(New Technology-Based Firm, NTBF)은 “소수의 핵심 창업자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화 목적으로 설립한 회사” 혹은 “연구개발을 강조하거나 기술적으로 새로운 지식을 이용하는데 중점을 두는 회사”로 정의된다(Bollinger, Hope, and Utterback, 1983; Cooper, 1971). 미국 『중소기업투자법』은 “위험성이 크나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술/아이디어를 독립기반 위에서 영위하는 신생기업(New Business With High Risk And High Return)”으로 정의한다. 우리나라 『벤처기업 육성에 관한 특별조치법』은 “독자적인 신기술 아이디어, 왕성한 기업가정신을 바탕으로 신규 시장을 개척해 나가는 중소기업”으로 정의한다.

기술기반 벤처기업 및 기술창업자에 대한 정의가 미국과 한국에서 대체로 유사하나 동일하지는 않다. 벤처기업은 양국에서 동일하게 새로운 기술 및 기술적 아이디어를 기반으로 사업을 하는 신생기업이다. 그러나 기술의 신규성(Newness)은 선진국인 미국과 개발도상국인 한국에서 상이하다. 개발도상국인 한국에서 새로운 기술이 선진국인 미국의 기준으로 산업계에 널리 알려진 기술일 수 있다. 후발개도국 기업은 선진국 산업의 기술 및 산업 지식을 이전받

아서 이를 내재화하는 과정을 통해 기술능력을 학습한다. 지식의 내재화는 획득, 소화, 개선의 3단계로 이루어진다. 후발개도국 기업은 이 내재화 과정을 반복하면서 기술능력을 축적 및 학습한다. 가장 기술능력이 낮은 후발개도국의 기업은 선진국의 경화기(Specific) 지식을 이전 받아 3단계 내재화 과정을 거쳐서 기술능력을 학습한다. 여기서 기술능력을 축적한 중간수준의 후발개도국 기업은 선진국의 전이기(Transition) 지식을 이전 받아 3단계 내재화 과정을 거쳐서 기술능력을 학습한다. 이 과정을 반복하여 상당한 기술능력을 축적한 후발개도국 기업은 선진국 산업의 유동기(Fluid)에 해당하는 기술을 이전 받거나 혹은 자체적으로 창출한다. 후발개도국 기업은 기술능력의 수준에 따라 이전 받는 기술 및 산업 지식의 수준이 달라지기는 하지만 계속 적합한 수준의 기술 및 산업 지식을 이전받는다(Kim, 1997).

선진국 기업의 기술이전과 후발개도국 기업의 기술능력 학습은 산업에 따라 차이가 있다. Pavitt(1984)은 산업 유형을 크게 5가지로 구분한다. 첫째, 공급자주도형은 농업, 건축, 서비스업 등과 같이 장비에 많은 기술이 체화되어 있는 산업으로, 이 산업의 후발개도국 기업은 장비 구입 및 사용, 관련 서비스를 통해 기술능력을 학습한다. 둘째, 규모집약형은 제철산업, 소비재산업, 자동차산업 등과 같이 대량생산이 이루어지는 산업으로, 이 산업의 후발개도국 기업은 장비 구입, 노하우, 라이선싱, 훈련, 역공학 방법을 통해 기술능력을 학습한다. 셋째, 정보집약형은 금융, 소매, 출판, 여행 등과 같이 기업 소프트웨어와 시스템엔지니어링이 중요한 산업으로, 이 산업의 후발개도국 기업은 장비와 소프트웨어 구입, 역공학 방법을 통해 기술능력을 학습한다. 넷째, 과학기반형은 전기, 전자, 화학 등과 같이 기업의 연구개발 활동이 중요한 산업으로, 이 산업의 후발개도국 기업은 역공학 방법, 연구개발, 경험 많은 기술자 및 과학자 채용을 통해 기술능력을 학습한다. 다섯

제, 전문공급자형은 자본재, 기구, 소프트웨어 등과 같이 디자인과 개발이 중요한 산업으로, 이 산업의 후발개도국 기업은 역공학 방법과 선진적 사용자를 통해 기술능력을 학습한다.

후발개도국 기술창업자는 자국의 산업계를 기준으로 새로운 기술을 추구하는 독립기반의 신생기업을 창업한 사람으로 정의될 수 있다. 이들은 자국의 산업을 기준으로 새로운 기술 및 기술적 아이디어를 추구하여 새로운 시도로써 실패할 위험성이 매우 높으나 성공하면 상대적으로 자국의 산업계에서 희소하여 큰 이익을 얻을 수 있다. Lall(1992)은 후발개도국 기업의 산업기술능력을 구성하는 요소로 투자활동, 생산활동과 지원활동을 제시하는데, 후발개도국 기술창업자는 새로운 기술적 시도에서 이러한 관련역량을 학습하지 못하면 실패한다. 투자활동(Investment)은 기술 타당성 분석, 기술 선택, 훈련 및 인력모집, 기초적인 공정설계 및 개발 등을 포함한다. 생산활동(Production)은 장비 배치, 공정개선, 공정 혁신, 시장 수요 대응, 기초적 제품혁신 및 관련 연구개발 등을 포함한다. 지원활동(Supporting)은 새로운 공급처 발굴, 기술이전, 지역내 공급처 발굴, 새로운 공장 및 장비 설계를 위한 연구개발 등을 포함한다.

2.2 창업자의 경험

2.2.1 중요성과 분류

기존 연구자들은 창업기업의 3대 성공요소로 창업자, 창업기회, 자원 조달 및 활용을 제시하는데 그 중에서 창업자를 가장 중요하게 생각한다. 창업기업에 투자하는 벤처캐피탈이 심사하는 과정에서 사업아이디어 자체 보다 창업팀을 더 중요시한다. 최초의 벤처캐피탈인 American Research & Development 사의 창업자 Doriot는 “A급 아이디어를 가진 B급 창

업팀 보다 B급 아이디어를 가진 A급 창업팀에 투자하겠다.”고 하였고, Fairchild, Teledyne, Intel, Apple 등에 투자하여 성공한 전설적인 벤처캐피탈리스트인 Arthur Rock도 “좋은 인재를 찾아낸다면 제품은 언제든지 바꿀 수 있다. 내가 지금까지 늘 범해왔던 실책은 그릇된 아이디어를 골랐던 것 보다 사람을 잘못 골랐다는 것이다.”라고 하였다(정승화, 2006). 이들은 창업기업의 성공요소로 사업아이디어나 기술력 그 자체 보다 창업자(팀)를 더 강조하고, 창업자(팀)가 갖춘 자질과 능력들 그리고 이를 형성하게 한 과거 경험을 강조한다(Baum et al., 2001; Jo and Lee, 1996).

기존 연구들은 창업자가 창업 관련 경험을 쌓은 배태조직(Incubating Organization)에 많은 관심을 보인다. 배태조직은 “창업자가 창업을 하기 전에 근무하면서 기술이나 경영관리, 시장 등에 대한 경험을 쌓는 조직”을 말한다. 창업자는 배태조직에 근무하면서 창업아이템과 직접 또는 간접으로 연결되는 기술을 알게 되고 관련된 기술능력을 축적하며, 창업아이템과 직접 또는 간접으로 연결되는 시장, 고객 및 유통망에 대한 지식을 획득한다. 이들은 기술 및 시장 등에 관련된 인맥을 형성하고 공급자를 파악함으로써 창업을 전후로 한 기업 활동에서 외부 자원을 활용할 수 있는 기반을 구축하고, 관련 산업의 전반적인 특성과 다이내믹스를 이해하게 된다. 특히 창업자들은 배태조직에서 근무하면서 동료 및 선후배 직원, 거래처 직원 또는 동종산업 전문가를 창업팀의 구성원으로 영입하고, 초기 자본을 축적한다(정지용·차민석·배종태, 2002; 김영배와 하성욱, 2000).

윤문섭·배종태(2004)는 <표 1>과 같이 창업자의 경험을 크게 일반적 경험과 구체적 경험으로 나누고, 구체적 경험을 다시 산업에 특화된 노하우 경험과 범용적 활용능력 경험으로 구분한다. 첫째, 일반적 경험은 창업 및 경영에 직접 관련되는 구체적인

〈표 1〉 창업자의 경험 유형

구 분		내 용
일반적 경험		<ul style="list-style-type: none"> • 창업기업에 투자되는 초기 인적자본 성격 • 교육, 성별, 성장배경 등
구체적 경험	산업에 특화된 노하우	<ul style="list-style-type: none"> • 특정한 산업의 기술, 서비스, 고객, 공급자 등 산업 특화된 노하우 • 유사업종의 생산과정 및 기술활동에 참여한 경험, 납품업자와 유통업자 그리고 고객과 상호작용한 경험, 관리업무에 종사한 경험 등
	범용적 활용능력	<ul style="list-style-type: none"> • 범용적인 경영노하우 • 기업근무 경험, 관리자 경험, 창업팀 경험 등

자료: 윤문섭·배종태(2004)를 수정함

경험, 지식 및 능력을 나타내기보다 창업기업에 투자되는 초기 인적자본의 성격을 가지는 것으로 교육, 성별, 성장배경 등을 말한다. 예를 들어, 부모님이 사업을 하였는지 여부, 형제·자매 중에서의 출생 순서 등 창업자의 가족 특성, 정규 교육을 얼마나 많이 받았는지 등을 포함한다(정승화, 2006; Mancuso, 1978). 둘째, 산업에 특화된 노하우 경험은 창업기업과 직접 또는 간접으로 연관되는 특정한 산업의 기술, 서비스, 고객, 공급자 등 산업 특화된 노하우에 관련된 경험을 말한다. 예를 들어, 유사업종의 생산과정 및 기술활동에 참여한 경험, 납품업자와 유통업자 그리고 고객과 상호작용한 경험, 관리업무에 종사한 경험 등을 포함한다. 이것은 업무유사성이 있는 혹은 사업유사성이 있는 경험의 축적을 의미한다. 셋째, 범용적 활용능력 경험은 범용적인 경영노하우에 관련된 경험으로 기업경영에 관련된 노하우 축적을 말한다. 예를 들어, 기업근무 경험, 관리자 경험, 창업팀 경험 등을 포함한다.

2.2.2 창업자의 글로벌 경험: 본 글로벌 기업과 후발개도국 기업

최근 연구들은 창업기업에 있어 글로벌화의 중요성을 강조하고, 특히 기업들이 설립 직후부터 국제화를 단행하는 소위 '본 글로벌 현상'(Born Global

Phenomenon)에 많은 관심을 가진다. 전통적으로 경영전략 및 조직이론은 자국시장에서 상당한 시간 동안 기업활동을 전개하여 경영성과와 경쟁력을 확정한 기업들이 국제화 혹은 글로벌화를 추진한다고 하였다. 이 기업들은 진출국 현지 기업에 비해 언어, 문화, 현지 유통망에 대한 접근성, 진출국 정부와의 관계 등에서 취약한 외국인비용을 감수해야하기 때문에 기존에 축적한 독점적 경쟁우위가 있어야 성공할 수 있다(장세진, 2016; Hymer, 1960; Caves, 1971; McDougall, Shane, and Oviatt, 1994). 본 글로벌 기업은 "설립 초기부터 여러 나라에서 자원을 활용하고 제품 및 서비스를 판매함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 사업 조직"으로 기존 이론을 벗어나는 새로운 현상이다.

본 글로벌 기업의 창업자는 창업 초기 혹은 이전부터 높은 수준의 해외지향성을 갖고 창업 초기부터 해외시장을 공략한다. 이는 창업기업들의 기술혁신 및 관련 상업화 비용이 점차 증가하여 설립 초기부터 협소한 자국시장에만 의존해서는 안되기 때문이다. 이들은 설립 초기부터 글로벌 시장을 목표로 해당 시장에서 경쟁자 보다 우위를 갖는 경쟁요소를 발견하고 이를 확보 및 강화하는 노력을 한다(박태경·전인, 2011; 이재훈·박태경, 2009; 박상문, 2005).

이것은 창업자의 글로벌 경험과 깊은 관련이 있다. 글로벌 경험은 글로벌 사업을 전개하는데 있어 필요

한 정보와 지식의 근원이 된다. 글로벌 사업의 전개는 자국시장과 다른 정보와 지식을 필요로 하는데, 창업자가 글로벌 사업과 관련된 경험과 지식을 보유하고 있으면 사업 전개가 가속화될 수 있다. 관련된 글로벌 경험은 개인적인 해외여행 경험, 해외와의 기술관련 경험, 마케팅 관련 경험, 해외에서 기업 근무 경험, 해외에서 창업을 한 경험 등을 들 수 있다. 이러한 경험은 글로벌 사업 과정에서 발생하는 언어 또는 문화적 차이로 인한 문제점을 극복하고 해외시장에 용이하게 접근하게 하며 글로벌 인맥을 구축하게 한다(박태경·전인, 2011; 박상문, 2005).

후발개도국의 창업기업에서도 해외지향성은 성공에 매우 중요한 요소이다. 대체로 기술 및 산업 지식이 선진국의 기업에서 후발개도국의 기업으로 이전되기 때문에, 후발개도국의 창업기업도 선진국에서 확산되는 기술 및 산업 지식을 받아들이는 해외활동에 적극적이어야 경쟁우위를 가질 수 있다. 후발개

도국의 창업기업은 자신들이 이전 받기에 적절한 목표 기술을 선정하고 목표 기술을 내재화하기 위해 필요한 기술 및 산업 지식을 이전 받을 수 있는 원천을 확보하기 위해 해외지향성을 가져야 한다(Kim, 1997). 따라서 후발개도국 창업자가 축적한 글로벌 경험도 사업 성공에 매우 중요할 것이다.

2.3 창업자의 경험과 창업기업의 창업과정

기존 연구자들이 제시한 창업기업의 창업과정을 통합하여 정지용·차민석·배종태(2002)는 회사를 설립하기 이전부터 손익분기점에 도달하기까지의 주요 활동 및 사건을 15단계로 구분한다. <표 2>에 제시된 바와 같이 기회 인식 및 포착, 창업팀 구성, 전 직장 사직/휴직, 사업계획 수립, 회사 설립, 초기 자금조달, 사무실/시설 마련, 기술개발 및 시제품 제작, 1차 자금조달, 핵심인력 추가 영입, 판매선 확

<표 2> 창업기업의 일반적인 창업과정

창업과정 단계	내 용
1. 기회인식 및 포착	• 내부와 외부적으로 자극된 기회의 인식을 사업개념으로 최종 확정
2. 창업팀 구성	• 창업 핵심멤버 모집
3. 전 직장 사직/휴직	• 창업전념을 위해 창업자가 전 직장을 사직하거나 휴직
4. 사업계획 수립	• 사업계획을 구체적으로 세우고 사업계획서 작성
5. 회사 설립	• 사업자등록/법인등록을 거쳐 회사 설립
6. 초기 자금조달	• 창업멤버나 지인들로부터 초기자금 조달
7. 사무실/시설 마련	• 사무실과 실험 및 생산시설 마련
8. 기술개발/시제품 제작	• 창업아이템과 관련해서 자체적으로 기술개발해서 시험용 시제품 제작
9. 1차 자금조달	• 창업투자기관으로부터 1차 펀딩을 받는 단계
10. 핵심인력 추가 영입	• 창업 핵심멤버 외의 핵심인력을 추가 영입하는 단계
11. 판매선 확보	• 제품을 시장에 내놓을 유통채널의 확보
12. 외부자원	• 추가 자금이나 경영자문 등의 지원을 받는 단계
13. 첫 제품 시판	• 용역이 아닌 주력제품의 첫 판매 시점
14. 안정적 판매	• 현금흐름에 큰 영향을 미치는 주력제품의 안정적 판매
15. 손익분기점 도달	• 주력제품의 안정적 판매로 인해 손익분기점에 도달

자료: 정지용·차민석·배종태(2002)

보, 외부지원, 첫 제품 시판, 안정적 판매, 손익분기점 도달로 나누어진다. 모든 창업기업이 15단계를 순차적으로 경험한다고 보기는 어렵지만, 이는 전형적인 창업기업이 경험하는 창업과정을 의미한다.

창업자의 경험은 창업기업의 창업과정에 큰 영향을 미치게 된다. 윤문섭·배종태(2004)는 창업자의 경험이 창업기업의 기회 인식과 실행 능력을 통해 창업기업의 성과에까지 영향을 준다고 설명한다. 첫째, 창업자의 경험이 창업기업의 기회 인식에 영향을 준다. 창업자는 경험을 통해 정보와 지식을 축적하게 되는데 이것이 'Knowledge Corridor'로 역할을 함으로써 다른 사람들이 인지하지 못하는 특정한 기회를 인지할 수 있다(Venkataraman, 1997). Shane(2000)은 사례 분석을 통해 창업자가 산업 및 환경의 기술적 변화과정에서 자신이 선형적으로 보유한 지식 기반과 관련이 있는 기회만을 인지함을 보였다. 둘째, 창업자의 경험은 기회를 실행하는 능력과도 관련이 있다. 창업자가 어떤 업무를 경험하였느냐에 따라 기회를 실행할 수 있는 능력이 달라진다. 예를 들어, 창업자가 연구개발 또는 생산 업무를 주로 경험하였다면 기회와 관련된 기술적 실행능력이 높을 것이고, 창업자가 영업 및 마케팅 업무를 주로 경험하였다면 기회와 관련된 시장적 실행능력이 높을 것이다(윤문섭·배종태, 2004).

본 사례는 후발개도국 기술창업자의 경험 특히 글로벌 경험이 창업과정에 미치는 영향이라는 관점에서 한진상사 조중훈 창업자를 분석하고자 한다. 첫째, 우리나라 대기업 창업자를 기술창업자로 규정하고 접근한 연구는 거의 없는데, 본 사례는 특수한 상황인 후발개도국의 기술창업자로 규정하고 이들의 창업과정을 분석하고자 한다. 우리나라 대기업은 대개 정경유착의 이미지로 인해 창업자의 기업가정신이 상대적으로 과소평가되는 경향이 있는데 창업 초

기에는 통제할 수 있는 자원이 거의 전무한 상태에서 역경을 딛고 무에서 유를 창조하는 기업가정신의 전형이다(예: 김화영·안연식, 2017; 장용선, 2015). 이는 "현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 포착하고 추구하는 방식"으로서 기업가정신을 잘 보여준다(Stevenson et al., 1989). 기존 연구들이 이들을 기술창업자로 규정한 경우는 거의 없는데, 기술적으로 후발개도국에 속한 기술창업자로 분석하고자 한다.

둘째, 본 사례는 후발개도국 기술창업자의 경험 특히 글로벌 경험이 창업과정에 미친 영향을 분석하고자 한다. 기술창업자의 글로벌 경험은 본 글로벌 기업만이 아니라 후발개도국의 창업기업에서도 매우 중요하나, 기존 연구들은 후발개도국 기업이 OEM 등을 통해 수동적으로 선진국의 기술 및 산업 지식을 이전 받는 것으로 파악하고 상대적으로 이들의 능동적인 노력을 간과하였다. 후발개도국 기술창업자도 자신이 축적한 글로벌 경험을 바탕으로 글로벌 협력네트워크에 참여하기 위해 적극적으로 노력하는 기업가정신을 발휘한다. 이들은 현재 통제할 수 있는 자원이 부족한 상태에서 문제를 새롭게 규정하고 창의적으로 해결책을 모색한다.

III. 한진상사 조중훈 창업자의 경험과 창업과정 사례¹⁾

3.1 후발개도국 기술창업자 조중훈

한진상사의 조중훈 창업자는 엔지니어 즉 기술자였다. 한국해양대학교의 전신인 진해 해원양성소의 기관과를 1937년에 수료하고, 일본 고베의 후지무

1) 본 장은 조중훈 창업자의 자서전인 조중훈(1996)과 그의 인생과 사업을 평전 형태로 정리한 이임광(2015)을 본 사례의 이론적 틀에 따라 재정리한 내용을 기본으로 하며 여기에 관련된 논의를 추가하였다.

라조선소에서 수습생 생활을 하였으며, 1940년에 일본 운수성으로부터 2등기관사 자격증을 취득하였다.

그는 엔지니어로서의 기술능력을 바탕으로 사업기회를 추구하는 기업들을 창업하였다. 그는 해방 전 남북한 합쳐서 자동차가 몇 천대에 불과하던 1942년에 자동차엔진을 수리하는 엔진재생업을 영위하는 이연공업사를 설립하였고, 1945년에 화물차 정비기술을 기반으로 운송업을 영위하는 한진상사를 창업하였다.

조중훈 창업자는 해방을 전후로 한 당시 우리나라 기준으로 첨단 신기술이던 엔진기술을 바탕으로 새롭게 시장수요를 창출하는 사업을 전개한 기술창업자라고 할 수 있다. 그가 창업한 사업들은 Pavitt(1984)의 분류기준으로 보면 농업, 건축, 서비스업 등의 공급자주도형 산업에 해당한다. 여기서 기술 및 기술능력은 장비에 체화되어 있어서, 기업들은 장비 구입 및 사용, 그리고 관련 서비스를 통해 기술이전을 하고 기술능력을 학습한다. 이 산업에서 기술을 구성하는 주요한 요소들은 투자활동 중에서 기술타당성 분석, 기술 선택, 훈련 및 인력모집, 생산활동 중에서 장비 배치, 공정 개선, 시장 수요 대응, 그리고 지원활동 중에서 새로운 공급처 발굴, 지역내 공급처 발굴 등이 해당된다(Lall, 1992).

3.2 성장배경

3.2.1 어린 기술애호가에서 청년 과학기술자로

조중훈 창업자는 어린 시절부터 기술애호가(Technology Enthusiast)였다. 그는 어릴 때부터 공작에 소질이 있어서 손에 잡히는 것은 무엇이든지 뜯어보았다. 예를 들어, 일제 강점기인 당시에 고가의 첨단제품이었던 재봉틀을 분해했다가 다시 역순으로 재조립하였다. 이는 재봉틀에 역공학(Reverse Engineering) 방법을 적용한 것이다. 그의 집안이 물려받은 전답

이 있어 형편이 넉넉했기에 가능했지만, 어머니가 재봉틀이 못쓰게 될 수 있어 크게 나무랐음에도 불구하고 그는 끝까지 포기하지 않고 종일 줄라대어 기회를 얻었다. 또한 그는 드라이버로 부속품들을 분해하여 마룻바닥에 늘어놓았다가 순서를 기억해서 다시 조립하였는데, 그의 기술자 혹은 공학자 기질을 보여준다. 보통의 개구쟁이들은 어머니를 줄라서 고가의 제품을 분해해내는데까지는 성공하지만 다시 재조립하는데 실패하고 포기해버린다.

선진국의 기술창업자들도 어린 시절 기술애호가였던 경우가 많다. Microsoft를 창업한 Bill Gates는 컴퓨터에 열광하는 테키(Techie)로 유명하였는데, 어린 시절 밤중에 컴퓨터를 사용하기 위해 학교에 몰래 잠입하기도 하였다(Moore, 2014). Apple의 Steve Jobs는 기계와 자동차에 대한 열정을 가진 아버지 Paul Jobs로부터 자동차의 전자부품을 접한 후로 전자공학에 몰두하게 되었고 고등학교 때에는 몇몇 명이 참여하는 HP탐구자클럽에서 활발하게 활동하였다(Isaacson, 2011). Zip2, Paypal과 Tesla Motors를 설립한 Elon Musk도 어린 시절 컴퓨터 프로그래밍에 큰 소질을 보여 블레스타라는 우주비디오 게임을 만들었다(Morris, 2014).

조중훈 창업자는 어린 기술애호가에서 청년 과학기술자로 성장하게 된다. 그것은 한국해양대학교의 전신인 진해 해원양성소를 다니면서 시작되었다. 그는 부친의 사업실패로 가세가 기울게 되어 거친 일을 하는 선원을 양성하는 기관으로 왔음에도 불구하고 오히려 기계에 대한 호기심이 많아서 밤잠을 설쳐가며 기술을 익혔다. 그는 해원양성소 기관과를 2년만에 우등으로 졸업하고, 1937년 17세 때 일본 고베에 있는 후지무라조선소에 견습생으로 발탁되었다. 그는 1940년 20세 때 조선소 수습생활을 마치고 일본 운수성으로부터 2등기관사 자격증을 받았다. 당시 조선과 향해 기술에서 이미 선진국이었던 일본 정부가 그를 과학기술자로 인증하였다.

그는 한진상사를 창업한 1945년경 엔진에 관한 상당한 식견과 기술역량을 축적하였다. 그는 금강산을 다녀오는 길에 엔진이 고장 난 오토바이를 외화 시리즈의 맥가이버와 같이 농가에 걸려 있는 줄로 고쳐서 타고 오기도 했다. 그는 트럭의 엔진 소리만으로 문제가 있는 실린더를 찾아내었다. 그는 세 개의 명예박사학위를 받았는데 전문기술인으로 가졌던 자부심을 인정받았다고 여겨서 명예공학박사학위를 가장 자랑스럽게 생각하였다.

3.2.2 사업하는 집안의 둘째 아들

조중훈의 아버지가 물려받은 전답을 팔아 종로에 큰 포목점을 열면서 사업하는 집안이 되었다. 아버지는 그 이전까지 사업 경험이 전무하였는데 친구가 종로 포목상이 돈을 잘 번다고 해서 덜컥 사업을 시작하였다. 사업경험이 없어 고전 중이었던 아버지는 일본 도매상들이 큰 자본과 조직적 판매망으로 압박해 오자 사업을 정리하고 알거지가 되었다. 그는 이 사건을 통해 간접적으로 사업을 알게 되었고 모르는 사업에 준비 없이 뛰어드는 것이 매우 위험함을 통감했다고 한다.

그는 넉넉한 집안의 4남 4녀 중 둘째로 태어나 상대적으로 자유롭고 도전적으로 살 수 있었다. 그의 아버지는 조용히 학문에 열중하는 첫째 아들을 더 좋아하고 기계 만지는 것을 즐기는 그를 탐탁지 않게 생각하였다. 그럼에도 불구하고 그는 둘째 아들 이어서 아버지가 원하는 대로가 아닌 자신의 천성이 바라는 대로 살 수 있었다. 아버지는 지나치게 동(動)한 성격을 경계하고 정한 성품을 가지라는 의미로 정석(靜石)이라는 아호를 지어주는 정도에서 타협해주셨다. 그는 둘째 아들이어서 아버지의 사업 실패로 가세가 기울자 휘문고보를 그만두고 진해 해원양성소로 가는 선택을 하기가 용이하였다.

역설적이게도 그는 아버지의 사업 실패로 인해 더

빨리 기업가정신의 토대를 갖추 수 있었다. 아버지의 사업이 실패하지 않았다면, 그가 진해 해원양성소로 가고 과학기술자가 되고 일본에 수습생으로 발탁되어 선진 기술을 경험하기 어려웠을 것이다. 나아가 그가 일본 우선사의 외항선을 타고 세계 문물과 인종의 전시장이었던 1930년대 상해를 경험하기도 어려웠을 것이다.

3.3 글로벌 경험

3.3.1 글로벌 경험으로 선진기술의 습득과 해외지향성 체화

그는 17세 때 일본 고베의 후지무라조선소에서 수습생 생활로부터 시작하여 다양한 글로벌 경험을 하였다. 선진국의 앞선 엔진기술을 습득하였다. 식민지 후발개도국에서 상상도 못하는 현대식 조선 및 항해 기술을 보고 익혔다. 그는 낮에 작업장에서 현장 기술을 익혔고 하숙방으로 돌아와 독서를 통해 지식을 축적하였다. 그가 식민지 조선에 있을 때 선진국의 경화기 기술을 경험하고 이를 내재화하는 기술습득(Mastery)을 하였다면, 이 시기에는 선진국의 전이기 혹은 유동기에 있는 기술을 내재화하였다(Kim, 1997).

그는 글로벌 경험을 통해 세상이 얼마나 넓고 다양한 가능성이 넘쳐나는지를 알게 되었다. 1940년 20세 때 일본 우선사 소속 외항선을 타게 되었다. 일본의 고베, 오사카와 히로시마, 중국 톈진과 상하이, 홍콩 등 동남아 각지를 항해하고 다니면서 조선이 얼마나 좁은지를 실감했다. 조선의 바다 보다 일본의 바다가 더 넓었고, 일본의 바다 보다 중국의 바다가 더 넓었으며, 그 보다 더 넓은 바다도 있었다. 그는 전쟁 중이던 상해에서 다양한 인종과 세계 문물들을 접할 수 있었다.

그는 이 때 경험의 교훈으로 항상 남보다 먼저 기

회를 추구하였고, 한국 내의 사업기회만이 아니라 해외의 사업기회를 적극적으로 추구하였다. 1966년 주월 미군사령부와 군수물자 수송계약을 체결하였다. 그는 안정적인 국내 사업이 있어 전쟁터로 가는 위험부담을 떠났지 않아도 됨에도 불구하고 베트남으로 갔다. 그는 일본이 6.25때 군수기기를 이용한 것처럼 베트남전에서 사업기회를 보았다.

3.3.2 글로벌 경험으로 경제와 경영의 학습: 기술·경영 융합의 기술창업자

무엇보다 그는 글로벌 경험을 통해 경제와 경영을 알게 되었다. 첫째, 그는 중일전쟁이 한창이던 상태에서 극심한 인플레이션을 생생하게 경험하였다. 전쟁으로 물자가 부족해지자, 생필품과 군수물자의 가격은 급변하였고 아침과 저녁이 달랐다. 심지어 연료 대신에 돈을 때서 난방을 하는 것도 목격하였다.

그는 이 때 경험의 교훈으로 해방 직후 운송업과 유통업을 병행하였다. 그는 인천항의 수입 물자를 서울로 실어 나르는 운송업을 하였는데 번 돈을 현금이 아닌 현물로 보유하였다. 강원도 삼척의 수력 발전소가 완전 가동되는 여름에 카바이드를 저렴하게 매입하여 겨울철에 팔았고, 다시 인건사를 사들였다가 봄철에 팔았다.

둘째, 그는 유대인의 영업 노하우를 경험하고 적극적인 수요창출을 배웠다. 1930년대 겨울 상해에서 그는 얼어붙은 몸을 녹이려고 유대인이 운영하는 카페에 들어갔다. 웨이터는 음료만 주문하였는데도 차 한 잔과 함께 케이크 한 조각을 두고 갔다. 그가 웨이터를 불러 주문하지 않았다고 하니 “그냥 놓아두는 케이크이고 먹은 만큼만 계산한다.”는 대답을 들었다. 그런데 놀랍게도 얼마지 않아서 그와 다른 손님들이 주문하지 않은 그 케이크를 먹고 있었다. Starbucks를 전세계적 커피체인으로 일구어낸 Howard Schultz의 조상다운 영업노하우다. 조중훈은 고객의 심리를

활용하는 적극적 수요창출을 배웠다. 고객이 케이크를 주문하지 않은 것은 원하지 않아서 일수도 있지만 케이크가 눈앞에 보이지 않기 때문일 수도 있다.

그는 이 때 경험의 교훈으로 현재의 수요뿐만 아니라 미래 수요를 창출하는 방식을 사용하였다. 1960년대 말 한국에는 비행기를 탈만한 사람이 없다는 인식이 팽배해 있을 때 주위의 반대에도 그는 부실투성이의 항공공사를 인수하여 오늘날의 대한항공을 만들었다. 그는 당시 눈앞에 탈 수 있는 비행기가 없어서 한국 사람들이 비행기를 타지 못했다고 생각했다. 대한항공이 여러 신규 노선을 개척할 때에도 당장의 수요가 적어도 먼저 취향을 하여 수요를 견인하였다.

셋째, 그는 개성상인의 철저한 품질관리를 배웠다. 그는 해방 전 국내 여행을 하다가 개성 근처 개울가에서 인분을 사들이는 상인이 판매자가 물을 섞었는지를 검사하기 위해 직접 손가락으로 인분통을 휘휘 저어서 짚어 맛보는 광경을 보았다. 개성상인이 대청마루에 광을 낼 때 콩기름이 나무 깊이 베어들도록 여러 번 바르고 사기그릇으로 문질러 반들반들하게 하는 것도 보았다.

그는 이 때 경험의 교훈으로 사업을 철저하게 관리하였고, 그렇게 하기 위해 업종을 전문화하였다. 그는 수송사업은 고객의 생명을 안전하게 지키기 위해 눈에 잘 보이지 않는 작은 나사 하나까지 철저하게 관리해야 한다고 하였다. 그는 인분을 직접 맛보는 개성상인의 정신으로 새벽부터 밤까지 준비에 만전을 다했고 나아가 한 가지 업종을 선택해서 최고가 되는 개성상인의 정신도 받아들였다.

요컨대 후발개도국의 청년 기술자 조중훈은 글로벌 현장의 기술 수업과 경영 수업을 받고 선진 기술도 알고 선진 경영도 아는 융합형 기술창업자가 되었다. 그는 기술적 수월성에만 집착하는 엔지니어에 머무르지 않고 경제와 경영도 이해하는 융합형 인재가 되었다. 그는 드넓은 기회의 땅을 보고 와서 국내

시장의 기회에만 국한되지 않고 적극적인 해외지향성을 가졌다. 그는 후발개도국의 협소한 기술 지식에 머무르지 않고 조선해양의 첨단기술과 앞선 산업현장을 보고 배웠다.

이는 부친께서 정석(靜石)이라는 아호로 주신 뜻을 삶으로 실현한 것이다. 부친은 지나치게 동(動)한 성격을 경계하고 정(靜)한 성품을 더하라고 하셨다. 그는 지나치게 기술에만 함몰되는 것을 경계하고 경제와 경영도 아는 사람이 되었다. Steve Jobs가 융합을 강조하던 말로 유명세를 타던 그때로부터 20여 년 전, 그리고 매킨토시를 출시한 해이며 창업한 애플컴퓨터에서 축출되기 1년 전인 1984년에, 한진그룹을 일구어 낸 조중훈 회장은 대한항공 신입사원 신갈연수원 강연에서 “전공이 아닌 분야도 최소한의 개념과 원칙과 상식 정도는 흡수해야 합니다. 공학도도 문학과 철학을 알아야 하고 종교와 예술, 생활법률을 접해야 합니다.”라고 말한 바 있다.

3.4 창업과정

3.4.1 이연공업사 창업과 엔진재생업

조중훈은 1942년 서울 효제동에 이연공업사를 창업하였다. 그는 배태조직인 일본 우선사의 외항선을 타면서 축적한 엔진기술을 바탕으로 자동차용 엔진을 재생하였다. 당시 자동차는 목탄을 연료로 사용하였는데, 연소될 때 발생하는 카본으로 인해 엔진수명이 반년 정도에 불과하였다. 자동차가 빠르게 늘어나면서 정비 수요도 급격하게 증가하였는데, 수리공장은 턱없이 부족하였다. 그는 보링기계를 한 대 구입하여 엔진을 재생하는 일을 시작하였다.

그가 사장과 기술자를 겸해 밤낮없이 일한 덕분에 고객들이 늘어났다. 그는 회사를 설립한 지 1년이 되기도 전에 보링기계를 한 대 더 도입하였다. 직원수도 10명이 넘게 되었다. 이연주물 작업까지 추가

하는 등 사세가 급격하게 확장되었다.

그러나 첫 창업은 절반의 성공이었다. 조선총독부가 1943년 8월 모든 물자와 산업시설을 군수지원체제로 편입시키는 기업정비령을 내림에 따라, 이연공업사는 문을 닫고 모든 설비를 군수업체에 넘겨야 했다.

3.4.2 한진상사 창업과 운송업

조중훈은 해방이 되면서 1945년 11월 1일 인천에 한진상사를 설립하였다. 그는 이연공업사를 정리하고 받은 보상금과 그 이후에 모은 돈을 합쳐서 창업 자본으로 조달하였다. 그는 무역업이 유망하다고 판단하여 인천에 회사를 설립하였다. 당시 인천항에는 상해에서 건너온 각종 물자들이 넘쳐났고, 외항선을 타고 돌리 본 광활한 중국대륙에는 무한한 기회가 있다고 판단했다. 그러나 무역업은 한진상사와 같은 소규모 기업이 참여하기에는 진입장벽이 너무 높았다. 미 군정청은 무역업 허가에 여러 가지 자격조건을 요구하였고, 그것 말고도 약간의 뒷배경도 필요했다.

그는 무역업 대신에 공급사슬의 다음 단계인 운송업을 선택하였다. 당시에 거의 모든 생필품은 해외에서 수입되었고, 이를 인천항에서 서울로 실어 나르는 운송업은 매우 유망하였다. 자동차는 운송업에 꼭 필요한 설비인데 남북한 합쳐서 모두 8,000대 정도에 불과하였다. 그런데 그는 자동차 엔진과 부품을 다루는 기술을 바탕으로 오래된 중고차를 구입해서 새 차처럼 운영하였다. 예를 들어, 그는 중고차를 구입할 때 상대적으로 엔진 상태가 좋은 자동차를 고를 수 있는 안목이 있었고, 한진상사가 기존에 보유하고 있는 차량과 동일한 엔진을 장착한 중고차만을 구입하여 정비와 수리가능성을 제고하는 기술능력을 가지고 있었다(Kim, 1997; Lall, 1992). 운송업은 산업의 매력도가 높았고, 산업의 핵심성공요인(Critical Success Factor)이라고 할 수 있는

엔진 기술이 한진상사의 핵심역량(Core Competence)이었다(장세진, 2016).

한진상사는 설립한지 5년만에 트럭 30대와 화물 운반선 10척을 보유한 탄탄한 업체가 되었지만, 1950년 한국전쟁이 발발하면서 그는 모든 것을 잃어버렸다. 차량과 장비들은 군용으로 징발되었다.

그는 휴전협정이 조인되자 인천으로 돌아와 한진상사를 2년만에 재건하였다. 그는 폐허가 된 대지 위에 가건물을 세우고 전쟁 이전에 쌓은 신용으로 돈을 빌려 트럭을 몇 대 장만하였다. 그는 전후복구 물자 하역으로 1955년경 다시 트럭 30대를 보유한 중견회사를 만들었지만, 유사한 규모의 운송업체가 50곳도 넘어 새로운 돌파구를 필요로 했다.

3.4.3 미국 달러를 버는 미군 수송용역사업

조중훈은 전쟁 후의 불안한 경제 상황에서 달러를 버는 미군의 군수품 수송용역사업에 주목했다. 당시 미군은 인천항으로 군수품을 반입하여 부평의 보급창을 거쳐 의정부, 동두천 등지의 부대로 보내주었다. 미군들은 당시 한국인들을 도둑놈에다가 관련 역량도 없다고 생각했다.

그는 작은 일부터 해서 신뢰를 쌓아가기 위해 캔맥주를 수송하는 용역을 시작하였다. 이것은 미군과 직접 계약한 큰 업체로부터 하청을 받아서 수송하는 3자물류였다. 그는 중간 물류기지를 두는 새로운 방식으로 경쟁사 보다 두 배의 물량을 처리하였다.

그는 미군에게 신뢰를 주기 위해 다양한 노력을 하였다. 첫째, 그는 미군들에게 비즈니스 파트너로 행동하였다. 그는 불필요하게 저자세로 사정하지 않았고 서로에게 윈-윈이 되는 사업거래를 하였다. 그는 아무리 가격이 높은 미군이라도 허리를 굽혀 인사하지 않았고, 믿을 수 있는 사업가로 보이기 위해 비싼 돈을 들여서 세단 승용차를 구입하였다. 중고 지프차는 부정한 방법으로 조달된 경우가 많았다.

둘째, 그는 미군에게 도움을 주는 인간적인 교류도 하였다. 그는 하루 일을 마치고 직원들과 함께 부두로 나가서 미군들의 하역을 도와주고 고장 난 트럭도 고쳐주었다. 그가 미군들에게 큰 인상을 남긴 것은 '부암장 송별회'였다. 그는 본국으로 돌아가는 미군 장교에게 유럽풍의 중후한 석조건물인 부암장에서 특급호텔의 요리사들이 만들어 주는 풀코스 만찬을 대접하였다. 그는 친구 대 친구로 하는 송별의 저녁식사를 대접하였고 미국 국방부 펜타곤의 수송장교들 사이에서 이름을 얻게 되었다.

한진상사는 캔맥주 3자물류를 넘어서 본격적인 미군 수송용역사업으로 탄탄하게 성장하였다. 한진상사는 미8군과 본격적인 수송용역 계약을 체결한 이듬해인 1957년 1월, 자본금 1천만원의 법인 한진상사(주)로 전환하였고 본사를 인천에서 서울로 이전하였다. 당사는 1960년에 보유차량이 500대에 달하고 한 해 동안 220만 달러의 외화를 획득하였다.

3.4.4 베트남 귀농항 미군 물자 하역 및 수송용역사업

조중훈은 1965년 한국의 베트남 파병과 함께 결성된 한국용역군납조합의 이사장을 맡으며 본격적으로 베트남 진출을 준비하였다. 그는 미국 국방부의 동향을 알기 위해 펜타곤으로 날아갔다. 그는 워싱턴에서 40일 넘게 머물면서 베트남 상황을 낱알이 파악하였고 과거 인연이 있는 장교들의 도움으로 주월 미군사령관에게 보내는 펜타곤의 추천서도 받았다.

그는 한국에서 경제시찰단을 꾸려 동남아 순방에 나섰고 그들이 탄 비행기가 베트남 귀농항 상공을 맴도는 사이에 사업기회를 포착하였다. 당시 귀농항은 미국과 홍콩 등 각지에서 물자를 싣고 온 대형 선박들로 가득 차 있었는데, 그는 자신의 관련 경험을 통해 직감적으로 귀농항의 하역에 문제가 있음을 간파하였다. 시찰단의 다른 사람들도 그 광경을 보았

지만 어느 누구도 그런 생각을 못하였고, 그는 누구에게도 들키고 싶지 않은 가슴 벅찬 희열을 느꼈다고 한다.

그는 다시 한국으로 돌아와 사업 준비를 하였다. 그는 한진상사가 상당한 경험을 쌓은 수송 분야에 비해 부족한 하역 분야의 노하우를 확보하기 위해 노력하였다. 그는 인천과 부산 하역장에서 하물 처리과정을 파악하고, 일본 요코하마로 건너가 하역요율표를 구해왔으며, 미국 브루클린을 비롯한 주요 국제항구의 하역 자료도 수집하였다.

그는 베트남 퀴논항 하역 및 물자 수송용역사업에 대해 주월 미군사령부와 750만 달러의 직접 계약을 맺었다. 펜타곤의 추천서도 이 과정에서 한진상사의 공신력을 인정받는데 도움이 되었지만, 그의 파격적인 입찰조건이 적중하였다. 당시 1주일에 한 척도 하역을 하지 못하는 상황이었었는데, 그는 100일 안에 하역 준비를 마치고 3일에 한 척씩 하역을 하겠다고 선언을 하였고 약속을 지키지 못하면 하루에 1만 달러의 벌금을 물기로 하였다. 대신 하역비는 국제기준가의 세 배여서 미군과 한진상사 모두에게 이

득이 되었다.

이 사업은 실제로 실행하는데 더 많은 어려움이 있었다. 무모한 도전이라고 반대하는 임원들, 100일 안에 장비와 인력을 퀴논항으로 집결시키는 일, 실제 하역을 하고 내륙지역으로 수송하는 일 등 모두가 간단하지 않았다. 특히 내륙지역으로 수송하는 일은 <그림 1>과 같이 월맹군의 기습공격을 받는 위험한 일로 그가 진두지휘해야만 했다. 창업기업은 기술적 위험, 시장 위험, 인적 위험과 재무적 위험을 잘 관리해야 하는데(정승화, 2006), 그는 후발개도국의 기술창업자로 독특한 위험을 감당해야 했다. 선진국 기술창업자 Steve Jobs가 자사 제품을 고객들에게 매력적으로 소개하기 위해 제품발표회 프레젠테이션에 사활을 걸고 매달렸다면, 그는 정말로 목숨을 걸고 전장을 누비고 다녔다.

3.4.5 육해공을 아우르는 한진그룹

조중훈 창업자는 베트남에서 성과를 바탕으로 1970년대부터 본격적으로 육해공을 아우르는 한진그룹을



자료: 한진그룹(<http://www.hanjin.net/>), 이임광(2015)

<그림 1> 월맹군의 기습공격으로 파괴된 수송트럭을 바라보며

일구어내었다. 그는 부실투성이었던 국영기업 대한항공공사를 1969년에 인수하여 오늘날 전세계의 하늘을 누비고 다니는 대한항공으로 키워내었다. 한진해운은 국영기업으로 시작하여 부실해진 매머드급 해운사인 대한선주를 1987년에 인수하여 전세계의 바다를 누비고 다니는 대표 해운사가 되었다.

3.5 예술기업가 정석 조중훈

조중훈은 베트남에서 성과를 거둔 후 자신의 경영 철학을 <그림 2>의 사훈과 같이 정립하고 한진상사(주)의 재도약을 도모하였다. 사훈은 ‘수송을 통해 국가, 사회, 인류의 발전에 기여한다.’는 수송보국의 창업정신을 바탕으로 창의와 신념, 성의와 실천, 책임과 봉사로 요약된다. 창의는 남이 닦아놓은 길에는 절대로 뛰어들지 않겠다는 예술가적 자긍심을, 신념은 한번 시작한 사업은 끝을 볼 때까지 완성하겠다는 장인정신을 뜻한다. 성의는 수송사업의 필수 불가결한 가치인 안전과 고객만족을 위한 신용과 서비스 정신을, 실천은 지식과 생각을 행동과 성과로 이끌어내는 도전정신을 담고 있다. 책임은 돈만 벌

기 위해 사업을 하는 것이 아니라 기업 활동을 통해 국가와 국민을 이롭게 하는 사업보국, 수송보국의 의지를, 봉사는 기업과 기업가는 경제 외적인 부문에서도 국가와 사회에 기여해야 함을 말한다.

본 사례는 정석 조중훈을 예술기업가(藝術起業者, Master Entrepreneur)로 명명한다. 첫째, 예술기업가는 창의의 기업가를 말한다. 조중훈은 예술의 사업가, 즉 예술적인 사업을 하는 사람이었다. 그는 다양한 사업들을 할 수 있었는데 남들이 하지 않아서 독보적인 가치 혹은 예술적 가치를 가지는 사업만을 하였다. 이것은 사훈 중에 ‘창의’로 표현되었는데, 남이 닦아놓은 길에는 절대로 뛰어들지 않겠다는 예술가적 자긍심을 말한다. 그는 항상 “창의력을 발휘해서 남 하지 않는 사업을 해야 합니다.”라고 말했다. 창업론의 용어로는 기업가(Entrepreneur, 起業者)이고 경영전략론의 용어로는 블루오션전략(Blue Ocean Strategy)이라고 할 수 있다(Schumpeter, 1934; Kim and Mauborgne, 2005).

둘째, 예술기업가는 신념의 예술가를 말한다. 조중훈은 사업의 예술가, 즉 사업을 예술가적 접근법으로 하는 사람이었다. 예술가가 돈을 위해 예술을 하는 것이 아닌 것처럼 그도 사업 자체에 혼신을 받치는 사람이었다. 이것은 사훈 중에 ‘신념’으로 표현되었는데, 한번 시작한 사업은 끝을 볼 때까지 완성하는 장인정신을 말한다. 그는 사업을 돈을 벌기 위한 수단으로 생각하지 않고 그 자체에 사명의식(Mission)을 가졌다. 그는 “모르는 사업에 손대지 말라.”라고 말했다. 이것은 우리나라 다른 1세대 창업자와 조금 다른 부분이다. 예를 들면, 정주영 회장은 창意的 기업가이지만 계속 새로운 분야를 개척하여 한 분야에 천착한 신념의 예술가로 보기는 어렵다(장용선, 2016). 조중훈은 수송보국의 정신으로 한 업종에만 집중하였지만 수송보국을 위해 한국에서의 안락한 삶을 포기하고 베트남 전장으로 뛰어드는 신념의 예술가였다.

社訓
사훈
Company motto

創意 와 信念
창의 신념
Innovate with Conviction

誠意 와 實踐
성의 실천
Act with Sincerity

責任 과 奉仕
책임 봉사
Serve with Responsibility

자료: 한진그룹(<http://www.hanjin.net/>), 이임광(2015)

<그림 2> 1960년대 한진상사 사훈

IV. 결론

4.1 사례 분석결과 요약

조중훈 창업자의 경험이 창업과정에 미친 영향을 정리하면 <표 3>과 같다. 조중훈의 글로벌 경험이 창업과정에 미친 영향이 매우 크게 나타났다. 첫째, 그는 당시 조선 및 해양 분야의 선진국이었던 일본으로 가서 첨단 기계 및 엔진기술을 경험하고 내재화함으로써 국내 경쟁자 보다 우월한 핵심역량을 보유할 수 있었다. 이것은 첫 번째인 엔진재생업과 두

번째인 운송업을 사업기회로 인식하는 토대가 되었다. 특히 엔진기술은 후발개도국인 한국의 당시 수송산업에서 고객서비스, 안전성 등 보다 더 중요한 핵심성공요인으로 판단된다. 그는 이러한 기술역량에 더해 외항선 항해 경험과 인천항의 수송업 경험을 더해서 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업기회를 인식하였다. 둘째, 그는 세상이 얼마나 넓고 다양한 가능성이 넘쳐나는 기회의 땅인지를 보고 왔기 때문에, 항상 다른 경쟁자들 보다 해외에서 유입되는 새로운 기회들을 먼저 추구하였고, 한국이라는 한정된 시장만을 대상으로 하는 좁은 시각이 아니라 해외 사업기회를 적극적으로 추구하는 넓은 시야를

<표 3> 조중훈 창업자의 경험과 창업과정

조중훈 창업자의 주요 경험		주요 경험이 창업과정에 미치는 영향	
		기회 인식	기회 실행
일반적 경험	유복한 집안	선진 기계를 접하는 계기(어린 기술애호가)	-
	둘째 아들	도전적인 삶과 해원양성소 선택	-
	어린 기술애호가	엔지니어 경력경로(해원양성소)를 선택	-
	아버지의 포목점 실패	산업 현장과 글로벌 경험을 일찍 함(20대 전후) 모르는 사업아이템 창업의 위험성(낚싯대론)	-
	교육(해원양성소)	글로벌 경험의 기회(일본 조선소, 외항선) 제공	-
산업 특화된 노하우	선진 엔진기술 습득	첫 사업기회(엔진재생업) 발굴	후발개도국 수송업의 핵심성공요인
	해외 배태조직 (외항선 우선사)	두 번째 사업기회(운송업) 발굴 퀴논항 하역 및 수송 사업기회 포착	퀴논항 사업 준비 및 실행
	해외 고객	국내 미군수송용역 시 만든 미군 인맥이 팬타곤에서 정보 수집 및 추천서	-
	해외 동종업계	-	일본 수송업계 인맥으로 수송하역 장비 조달
범용적 활용 능력	전문 확대	선도적 기회 추구하고 해외지향성을 체화함 전쟁 중 인플레이션 경험: 현물(vs. 현금) 보유, 미국 달러(vs. 원화)를 버는 사업 유대인 영업방식: 적극적 수요창출(미래 수요) 개성상인의 업종 전문화(낚싯대론)	개성상인의 철저한 관리를 모방
	이연공업사 창업	-	한진상사 설립 기여 (대관업무, 산업현장, 자본)

자료: 저자 정리

가졌다. 셋째, 그는 다른 나라들이 경험하는 다양한 경제 현상과 선진적인 경영기법을 실제로 겪어보는 기회를 가졌다. 그는 중일전쟁 중 상해의 인플레이션을 통해 현금이 아니라 현물이 더 중요한 경제상황을 경험하고 원화 보다 미국 달러를 버는 사업이 더 좋을 수 있음을 알았다. 그는 벌어들인 돈을 그대로 보관하지 않고 카바이드와 인견사 등 현물로 보유하고 국내 시장에서도 미군을 상대로 하는 수송용역 사업을 하고 나아가 해외 미군을 상대로 하는 하역 및 수송용역 사업을 전개하였다. 그는 유대인의 고객 심리를 이용한 영업 노하우를 통해 수요가 고정된 것이 아니며 창출할 수 있음을 알았다. 그는 대한항공을 인수할 때 그리고 신규 노선을 취항할 때 마다 당장의 수요를 보고 결정하지 않고 적극적으로 수요를 견인하였다. 그는 인분을 맛보는 개성상인의 자세를 모범으로 철저한 정비와 품질관리를 하였고 나아가 이를 위해서 업종 전문화를 하였다. 넷째, 그는 융합적 철학을 가진 기술경영자가 되었다. 그는 기술적 수월성에만 역매이지 않고 경제, 경영과 시장을 아는 경영자가 되었다. 그는 후발개도국의 협소한 기술지식에 머무르지 않고 앞선 선진국 산업현장의 기술지식을 개방적으로 받아들였다.

조중훈의 일반적 경험은 글로벌 경험을 할 수 있는 통로를 제공해 주었고 나아가 기업가정신의 토대를 제공했다. 첫째, 유복한 집안에서 태어난 조중훈은 선진 기계를 먼저 접해 보아서 어린 시절 기술애호가 되었고, 이는 엔지니어로서의 경력을 선택하는데 영향을 주었다. 둘째, 둘째 아들이라는 출생순서가 자유롭고 도전적인 삶을 추구하는데 도움이 되었다. 그는 아버지가 원하시는데로 조용히 사색하며 학문에 열중하는 삶이 아니라 기계를 만지며 역동적으로 변화하는 세상과 부딪히는 삶을 선택할 수 있었다. 셋째, 아버지 포목점 사업의 실패가 역설적이게도 조중훈이 더 빨리 사업가가 되게 하였다. 그는 어려워진 가정환경으로 인해 더 일찍 산업현장으로

나가야만 했고 자신이 원했던 엔지니어의 길을 갈 수 있었다. 그는 산업현장의 기술을 배우게 되어서 20대를 전후 한 젊은 나이에 역동적으로 변화하는 세계를 체험할 수 있었다. 또한 아버지의 사업 실패가 모르는 사업의 위험성을 알게 하였다.

조중훈의 창업 경험이 또 다른 창업기회의 인식과 실행에 긍정적 영향을 주었다. 첫째, 그는 인천항의 수송업 경험을 외항선 항해 경험, 엔진기술 등과 결합되어 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업기회를 인식하였다. 둘째, 이연공업사가 일제의 기업정비령에 의해 문을 닫게 되었지만 그는 그 때 경험한 대관업무와 산업현장 경험을 통해 한진상사를 설립하고 운영하는 데 큰 도움을 받았고 창업 자본도 얻었다. 셋째, 그는 국내에서 미군 수송용역 사업을 하면서 인연을 맺게 된 미군 장교들을 통해 주월 미군사령부의 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업을 추진하는데 많은 조언과 도움을 받았다. 그는 수송업을 하면서 알게 된 일본의 동종업계 관계자들도 하역 및 수송 장비 조달과정에서 도움을 받았다.

4.2 본 사례의 시사점

조중훈 창업자를 분석한 본 사례의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 글로벌 기업뿐만 아니라 후발개도국의 창업기업에서도 창업자의 글로벌 경험이 창업 과정과 성과에 매우 중요하다. 본 글로벌 기업은 창업 초기부터 글로벌 시장을 목표로 할 수 있는 경쟁우위 요소를 가지고 있는 기업으로 점차 증가하는 기술혁신 및 상업화 비용을 감당하기 위해 일찍부터 글로벌 시장을 대상으로 한 기업 활동을 전개한다. 본 글로벌 기업 창업자의 글로벌 경험은 기업 활동의 수행에 필요한 정보와 지식의 근원으로 매우 중요하다(박태경·전인, 2011; 이재훈·박태경, 2009; 박상문, 2005). 본 사례는 Pavitt(1984), Lall(1992), Kim(1997) 등 선진국과 개발도상국 기업

들간의 기술연계에 대한 논의를 바탕으로 후발개도국의 창업자도 선진국의 기술지식을 이전받는 토대를 형성하는 글로벌 경험이 중요할 것으로 예상하였다. 조중훈은 글로벌 경험을 통해 선진국의 기술지식을 이전 받아 기술적 경쟁우위를 가졌고 창업과정에서도 다양하게 도움을 받았다. 그는 새로운 기회 특히 해외 시장에서 발생하는 사업기회에 보다 능동적으로 대처하는 해외지향성을 가졌다. 그는 다른 나라들이 경험하는 다양한 경제 현상과 선진적인 경영기법을 선행적으로 체험함으로써 (국내)시장에 유사한 상황이 발생하였을 때 더 적절하게 대처하였다. 그는 개방적이고 융합적 사고를 가졌다.

둘째, 그의 사례는 후발개도국 기술창업자의 특수성을 보여준다. 선진국의 기술창업자는 대개 기술적 위험, 시장 위험, 인적 위험, 재무적 위험 등을 창업과정에서 관리해야 하는데(정승화, 2006), 후발개도국의 기술창업자는 다른 형태의 위험도 감수해야 했다. 그들은 자국 산업계 기준의 신기술을 바탕으로 하여 자국 시장에서 기술적 우위를 가지지만, 그 시장이 상대적으로 협소해서 해외 시장으로 진출할 필요가 있는데 이 때 추가적인 위험을 감수해야 했다. 조중훈 창업자는 베트남 전장에서 목숨을 걸고 사업을 하였다.

또한 그가 '낙시대론'으로 업종전문화를 강조하였지만 후발개도국 기업의 특수성으로 인해 성장하는 과정에서 수직통합(Vertical Integration 혹은 수직계열화)을 피하지 못하였다. 예를 들어, 조선업, 항공기 제작, 인천항 건설, 영종도 신공항 건설, 항공유 급유시스템 구축, LPG 충전소 설치, 고속도로 건설 등을 들 수 있다. 그는 부친이 준비되지 않은 사업으로 실패한 경험과 개성상인으로부터 배운 경영철학으로 업종전문화 즉 낙시대론을 매우 강조하였다. 그러나 후발개도국 기업이 연관산업이 형성되지 못한 상태에서 전방산업과 후방산업에 진출하는 전형적인 수직통합 현상이 나타났다(장세진, 2016).

셋째, 본 사례는 사업하는 집안에서 창업자가 많이 나올 수 있는 메커니즘을 하나 발견하였다. 기존 연구들은 사업하는 집안에서 자란 사람들이 가업과 이를 실행하는 부모님을 통해 창업자가 되는 자질을 학습한다고 하였는데(정승화, 2006), 이런 논리라면 집안의 사업이 성공적인 경우에만 자식이 창업할 가능성이 높아진다. 본 사례는 부모가 실패하면 실패하는 대로 자식이 창업을 할 가능성이 높아질 것으로 예상된다. 조중훈은 아버지의 사업 실패로 인해 젊은 나이에 엔지니어가 되어 산업현장을 경험하고 글로벌 경험을 하였다. 그의 낙시대론과 같이 집안의 사업 실패에서 간접 경험을 하여 실패하는 길을 회피할 수도 있다. 이것은 실리콘 벨리의 벤처캐피탈이 성실하게 실패한 창업가는 실패를 해 보았으니 앞으로 성공할 수 있다고 하여 다시 투자를 하는 것과 논리적으로 유사하다(Saxenian, 1996).

넷째, 향후 연구가 글로벌 배태조직을 다룰 필요가 있다. 기존 연구들은 기술, 시장, 외부자원을 활용할 수 있는 인맥, 산업에 대한 이해, 창업팀원의 영입, 그리고 창업 자본의 확보 등 측면에서 배태조직이 창업과정과 성과에 미치는 영향을 논의해 왔는데(정지용·차민석·배종태, 2002; 김영배·하성욱, 2000), 조중훈의 사례와 같이 글로벌 배태조직이 다양한 측면에서 국내 배태조직 보다 이점을 제공할 것으로 예상된다.

마지막으로 기업가정신의 정수는 오탁이와 같은 재기의 정신이라 할 수 있다. 겉으로 순탄하게 보이는 조중훈 창업자의 생애와 사업과정에도 역경이 많았고 이를 딛고 일어서는 그의 집념과 정신이 돋보였다. 그는 10대 중반에 아버지의 사업 실패로 인해 고난을 겪었고, 거친 선원 생활과 조선소 수습생 생활에 어려움이 많았지만, 긍정적인 마인드로 잘 이겨내고 즐겁고 신나는 마음으로 기술을 배웠다. 그는 해방 이전 맨몸으로 엔진재생업을 하는 이연공업사를 설립하여 갖은 노력으로 키워 낸 정비공장을 일제에

빼앗겼을 때에도 좌절하지 않았다. 그는 해방 이후 한진상사를 설립하고 5년 동안 일구어낸 트럭 30대와 화물운반선 10척을 한국전쟁으로 모두 날려버리고도 희망을 잃지 않았다. 그는 베트남 전장에서 월맹군의 기습으로 수송하던 미군 물자와 수송트럭이 파괴되었을 때에도 두려워하거나 포기하지 않았다.

REFERENCES

- Baum, J. R., Locke, E. A., and K. G. Smith(2001), "A Multidimensional Model of Venture Growth," *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bollinger, L., Hope, K., and J. M. Utterback(1983), "A Review of Literature and Hypotheses on New Technology-Based Firms," *Research Policy*, 12(1), 1-14
- Caves, R.(1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, 38, 1-27.
- Chang, S. Y., Kim, S. J., and J. Song(2007), "Network Externalities and Born Global Strategy: Factors Influencing the Timing of Foreign Market Entry and the Entry Strategy of Korean Online Game Business," *Korean Management Review*, 36(6), 1389-1417. [printed in Korean]
- Chang, S.(2016), *Strategic Management*, 9th edition, Payoungsa. [printed in Korean]
- Chang, Y.(2016), "Hyundai Conglomerate's 60 Years in View of Multiple Organizational Identities: Focusing on Evolution Process of Meta-identity," *Korea Business Review*, 20(2), 85-119. [printed in Korean]
- Chang, Y.(2015), "The Effects of Entrepreneur's Values on Organizational Identity: The Case of Chung Ju-yung and Hyundai Heavy Industry," *Korea Business Review*, 19(2), 27-62. [printed in Korean]
- Cho, J.(1996), *The Way I've Trodden*, Nanam Publishing House. [printed in Korean]
- Chung, J., Cha, M., and Z. Bae(2002), "Effects of the Characteristics of Incubating Organizations and Entrepreneurs on New Venture Creation Processes," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 5(2), 61-92. [printed in Korean]
- Chung, S.(2006), *New Venture Creation*, 2nd edition, Payoungsa. [printed in Korean]
- Cooper, A. C.(1971), *The Founding of Technologically-Based Firms*, Center for Venture Management, Milwaukee, WI.
- Hymer, S.(1960), *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press.
- Isaacson, W.(2011), *Steve Jobs: A Biography*, Simon & Schuster.
- Jo, H., and J. Lee(1996), "The Relationship between an Entrepreneur's Background and Performance in a New Venture," *Technovation*, 16(4), 161-171.
- Kim, L.(1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. Y., and Y. S. Ahn(2017), "A Conceptual Study on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activity: Founder Chung Ju-yung of Hyundai Heavy Industries," *Korea Business Review*, 21(3), 1-45. [printed in Korean]
- Kim, Y., and S. Ha(2000), "A Profile of Korean

- Ventures Certified by Government: A Comprehensive Survey Research," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 3 (1), 3-38. [printed in Korean]
- Lall, S.(1992), "Technological Capabilities and Industrialization," *World Development*, 20 (2), 165-186.
- Lee, H., Park, J., and Y. Choi(2007), "The Motives and Strategies of Global Expansion in Born-Global Firms: Cases of Firms in the Culture & Content Industry," *International Business Journal*, 18(2), 103-139. [printed in Korean]
- Lee, I.(2015), *A Story of Jung-Hoon Jeongseok Cho: Business is Art*, Cheongsalok. [printed in Korean]
- Mancuso, J. R.(1978), *How to Start, Finance and Manage Your Own Business*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McDougall, P. P., Shane, S., and B. M. Oviatt(1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Mirae Asset Park Hyun Ju Foundation(2018), "22nd Mirae Asset Oversea Exchange Student Selection," <https://foundation.miraeasset.com/front/news/notice/noticeView.do?SEQ=165> (accessed on 12 June 2018). [printed in Korean]
- Moore, G. A.(2014), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, 3rd edition, HarperCollins Publishers, New York.
- Morris, C.(2014), *Tesla Motors: How Elon Musk and Company Made Electric Cars Cool, and Sparked the Next Tech Revolution*, Bluespages.
- Park, S.(2005), "Effects of the Characteristics of Founding Team and the Age at Foreign Market Entry on the Internationalization of New Ventures," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 8(2), 3-26. [printed in Korean]
- Park, T., and I. Jun(2011), "Internationalization of Born Globals and Its Determinants: A Case Study," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(2), 71-89. [printed in Korean]
- Pavitt, K.(1984), "Sectoral Patterns of Technical Change: Toward a Taxonomy and a Theory," *Research Policy*, 13, 343-373.
- Rhee, J., and T. Park(2009), "Born Global: Effects of Its International Orientation and Network on International Intensity," *The Korean Venture Management Review*, 12(1), 1-26. [printed in Korean]
- Saxenian, A.(1996), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.(1934), *The Theory of Economic Development*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Shane, S.(2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities," *Organization Science*, 1(4), 448-469.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., and H. I. Grousbeck (1989), *Business Ventures and the Entrepreneur*, Homewood, IL: Richard D Irwin Publishing.
- Venkataraman, S.(1997), "The Distinctive Domain of Entrepreneurial Research: An Editor's Perspective," In Katz, J. and R. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Greenwich: CT, JAI Press.
- Youn, M., and Z. Bae(2004), "Effects of Business Similarity and Founder Ability on New Venture Performance," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 7(2), 133-166. [printed in Korean]

in Korean]

국내참고문헌

김영배, 하성욱(2000), “우리나라 벤처기업의 현황: 벤처인 증기업 전수조사연구를 중심으로,” **벤처경영연구**, 3(1), 3-38.

김화영, 안연식(2017), “Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰: 현대중공업의 창업가 정주영을 중심으로,” **Korea Business Review**, 21(3), 1-45.

미래에셋박현주재단(2018), **제22기 미래에셋 해외 교환 장학생 선발**, <https://foundation.miraeasset.com/front/news/notice/noticeView.do?SEQ=165> (accessed on 12 June 2018).

박상문(2005), “벤처기업의 창업팀 특성과 해외시장 진출 시기가 국제화 수준에 미치는 영향,” **벤처경영연구**, 8(2), 3-26.

박태경, 전인(2011), “본 글로벌 기업의 국제화 동인에 관한 사례 연구,” **기업가정신과 벤처연구**, 14(2), 71-89.

윤문섭, 배종태(2004), “사업 유사성, 창업자 능력 및 연구 개발의 상호작용이 벤처기업의 초기 성과에 미치는 영향 분석,” **벤처경영연구**, 7(2), 133-166.

이입광(2015), **정석 조중훈 이야기: 사업은 예술이다**, 청사록.

이재훈, 박태경(2009), “본글로벌 기업의 해외지향성과 네트워크가 국제화 정도에 미치는 영향,” **기업가정신과 벤처연구**, 12(1), 1-26.

이형오, 박재석, 최영준(2007), “Born-Global 기업의 해외 진출 동기와 전략 : 문화콘텐츠 기업의 사례,” **국제경영연구**, 18(2), 103-139.

장성용, 김상지, 송재용(2007), “소비자의 네트워크 구조와 외부성이 Born Global 전략에 미치는 영향 : 한국 온라인게임 업체의 해외 진출시기 및 진출전략 결정요인에 관하여,” **경영학연구**, 36(6), 1389-1417.

장세진(2016), **글로벌경쟁시대의 경영전략**, 박영사, 9판.

장용선(2016), “다중 조직정체성 관점에서 조망한 현대그룹 3사의 60년 사:메타정체성 진화 과정을 중심으로,” **Korea Business Review**, 20(2), 85-119.

장용선(2015), “창업자의 가치관이 조직정체성에 미친 영향 분석: 정주영 창업자와 현대중공업 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 19(2), 27-62.

정승화(2006), **벤처창업론**, 박영사, 중판.

정지용, 차민석, 배종태(2002), “배태조직 및 창업자 특성이 벤처기업 창업과정에 미치는 영향,” **벤처경영연구**, 5(2), 61-92.

조중훈(1996), **내가 걸어온 길**, 나남출판.

Jung-Hoon Jeongseok Cho's Global Experience and Entrepreneurial Process: A Technology Entrepreneur in a Lately Developing Country*

Seongwook Ha**

Abstract

This study explores the relationship between technology entrepreneur's experience and entrepreneurial process in a lately developing country by analyzing the case of Jung-Hoon Cho, who is the founder of Hanjin Group. Among kinds of entrepreneur's experience, this study especially has focused on global experience of the technology entrepreneur because success of new venture usually depends on it, regardless of whether new venture has founded in a developed country or not. Prior studies have not identified founders of Korean conglomerates as technology entrepreneurs in a developing country.

The results of case analyses are as followings. First, global experience of the founder, Jung-Hoon Cho, had hugh impacts on the entrepreneurial process of Hanjin. Through the global experience, he had accumulated skills and knowledge of engine technology, which were more competitive than local skills and knowledge in Korea. He also had internalized global orientation to be a early-adopter of newly-introduced business opportunities or global business opportunities. He had experienced various economic phenomena, such as hyper-inflation in war, and advanced management techniques, such as a demand-creating sales technique and a strict quality control. He had learned convergent mindset of integrating technology-oriented thinking and market-oriented thinking. Second, family backgrounds had impacts on the entrepreneurial process. Ironically he had become a founder of new venture in his early age because of the failure of his father's fabric store business. Third, his start-up experience had impacts on the entrepreneurial process. Prior experience facilitated recognition and implementation of business opportunities, in terms of seed money, human network, and procedural knowledge to make a firm officially and to build up organizations.

Key Words: Jung-Hoon Cho, Global Experience, Entrepreneurial Process, Lately Developing Country, Technology Entrepreneur

* This research was financially supported by Hansung University.

** Associate Professor, Division of Management, Hansung University(hass@hansung.ac.kr)

〈Teaching Note〉

정석 조중훈의 글로벌 경험과 창업과정: 후발개도국 기술창업자

Synopsis

기존 연구자들은 창업기업의 3대 요소로 창업자, 창업기회, 자원 조달 및 활용을 제시하는데, 그 중에서 창업자를 가장 중요하게 생각한다. 이들은 사업 아이디어나 기술력 그 자체 보다 창업자를 더 강조하고, 창업자가 갖춘 자질과 능력들 그리고 이를 형성하게 한 과거 경험을 강조한다(Baum, Locke, and Smith, 2001; Jo and Lee, 1996). 윤문섭·배종태(2004)는 창업자의 경험을 크게 일반적 경험과 구체적 경험으로 나누고 구체적 경험을 다시 산업에 특화된 노하우 경험과 범용적 활용능력 경험으로 구분한다.

기존의 기업가정신 연구들은 창업자의 글로벌 경험에 많은 관심을 보인다. 설립 직후부터 국제화를 단행하는 소위 '본 글로벌' 기업을 중심으로 글로벌 사업을 전개하는데 있어 필요한 정보와 지식의 근원으로 창업자의 글로벌 경험을 강조한다. 자국시장을 대상으로 하는 후발개도국의 창업기업에서도 해외지향성은 창업 성공에 중요한 요소이다. 기술 및 산업 지식이 선진국에서 후발개도국의 기업으로 이전되기 때문에(Kim, 1997), 후발개도국의 창업기업도 해외활동에 적극적이어야 경쟁우위를 가질 수 있다.

본 사례는 후발개도국 기술창업자의 경험 특히 글로벌 경험이 창업과정에 미치는 영향이라는 관점에서 한진상사 조중훈 창업자를 분석하였다. 윤문섭·배종태(2004)는 창업자의 경험이 창업기업의 기회

인식과 실행 능력을 통해 창업기업의 성과에까지 영향을 준다고 설명한다.

Teaching Point

한진상사 조중훈 창업자의 사례를 분석한 결과를 요약하면 크게 네 가지로 정리된다. 첫째, 그의 글로벌 경험이 창업과정에 크게 영향을 주었다. (1) 그는 선진 기술 및 산업지식을 축적하여 국내 경쟁자보다 우월한 핵심역량을 확보하였다. (2) 그는 새로운 기회를 남보다 먼저 추구하고 해외 사업기회를 적극적으로 추구하는 개방적인 해외지향성을 가지게 되었다. (3) 그는 다른 나라의 다양한 경제 현상과 선진 경영기법을 체험할 수 있었다. (4) 그는 융합적 철학을 가진 기술경영자가 되었다.

둘째, 그의 성장배경이 기업가정신의 토대를 형성하는데 영향을 주었다. (1) 그가 유복한 집안에 태어난 것이 엔지니어라는 경력을 선택하는데 영향을 주었다. (2) 그의 둘째 아들이라는 출생순서가 자유롭고 도전적인 삶을 추구하는데 영향을 주었다. (3) 그는 아버지의 포목점 사업 실패로 인해 오히려 더 빨리 창업을 하게 되었다.

셋째, 이전의 창업경험이 또 다른 창업기회의 인식과 실행에 긍정적인 영향을 주었다. (1) 한진상사에 큰 전환점이 된 사업기회인 귀농향 하역 및 수송용역 사업은 이전의 창업 경험에 의해 기회의 인식

과 실행 모든 측면에서 영향을 받았다. (2) 그는 첫 창업인 이연공업사를 일체의 기업정비령으로 빼앗길 수밖에 없었지만 이후 한진상사를 설립하여 운영하는데 도움을 받았다.

마지막으로 기업가정신의 정수는 오뚝이와 같은 재기의 정신이다. 겉으로 순탄하게 보이는 조중훈 창업자의 생애와 사업과정에도 역경이 많았는데 이를 딛고 일어서는 그의 집념과 정신이 돋보였다.

Assignment Question

1. 조중훈 창업자의 글로벌 경험이 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.
2. 조중훈 창업자의 성장배경이 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.
3. 조중훈 창업자의 이전 창업경험이 이후의 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.
4. 조중훈 창업자의 기업가정신에 대해 생각해 보자.

Analysis

1. 조중훈 창업자의 글로벌 경험이 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.

그는 당시 조선 및 해양 분야의 선진국이었던 일본으로 가서 첨단 기계 및 엔진기술을 직접 경험하고 내재화함으로써 국내 경쟁자 보다 우월한 핵심역량(Core Competence)을 보유할 수 있었다. 이는 첫

번째인 엔진재생업과 두 번째인 운송업을 사업기회로 인식할 수 있는 토대가 되었다. 특히 엔진기술은 후발개도국인 한국의 당시 수송산업에서 고객서비스, 안전성 등 보다 더 중요한 핵심성공요인(Critical Success Factor)이었다. 나아가 그는 이러한 기술 역량에 더해 외향선 항해 경험과 인천항의 수송업 경험을 결합하여서 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업기회를 발굴하였다.

그는 세상이 얼마나 넓고 다양한 가능성이 넘쳐나는 기회의 땅인지를 보고 왔기 때문에, 항상 다른 경쟁자들 보다 해외에서 유입되는 새로운 기회들을 먼저 추구하였고, 한국이라는 한정된 시장만을 대상으로 하는 좁은 시각이 아니라 해외 사업기회를 적극적으로 추구하는 넓은 시야를 가질 수 있었다. 1966년 주월 미군사령부와 군수물자 수송계약을 체결한 것은 이를 상징적으로 보여준다. 그는 안정적인 국내 사업이 있어 전쟁터로 가는 위험부담을 떠안지 않아도 됨에도 불구하고 베트남으로 갔다. 일본이 6.25때 군수경기를 타고 막대한 외화를 번 것처럼 그는 베트남전에서 사업기회를 얻을 수 있을 것으로 내다봤기 때문이다.

그는 다른 나라들이 경험하는 다양한 경제 현상과 선진적인 경영기법을 실제로 겪어보는 기회를 가졌다. 하나로 중일전쟁 중 상해의 인플레이션은 현금이 아니라 현물이 더 중요한 경제상황을 보여 주었고 원화 보다 미국 달러를 버는 사업이 더 좋을 수 있음을 알게 했다. 이것은 벌어들인 돈을 그대로 보관하지 않고 카바이드와 인견사 등 현물로 보유하는 지혜를 주었고, 국내 시장에서도 미군을 상대로 하는 수송용역 사업 나아가 해외시장에서 미군을 상대로 하는 하역 및 수송용역 사업을 전개하게 하였다.

둘로 유대인의 고객 심리를 이용한 영업 노하우는 수요가 고정된 것이 아니며 적극적으로 창출해 낼 수도 있음을 알게 하였다. 그는 대한항공을 인수할 때 그리고 신규 노선을 취항할 때 마다 당장의 수요

를 보고 결정하지 않고 적극적으로 수요를 견인하는 접근법을 사용하였다. 1960년대 말 한국에는 비행기를 탈 사람이 없으니 항공사를 인수하는 것은 아직 시기상조라는 우려가 팽배해 있을 때, 그는 주위의 만류를 무릅쓰고 부실투성이의 항공공사를 인수하여 오늘날의 대한항공을 만들었다. 당시 한국 사람들이 비행기를 타지 않는 것은 비행기를 타고 싶은 마음이 없어서가 아니라 눈앞에 보이는 비행기가 없었기 때문이다.

셋째로 인분을 맞보는 개성상인의 철저한 자세를 통해 그는 철저한 준비를 통해 운송업의 품질관리를 하는 철학을 배웠다. 수송사업은 육상이든 해상이든 항공이든 모두 고객의 생명을 안전하게 지키기 위해 철저하게 품질관리를 해야 한다. 눈에 잘 보이지 않는 작은 나사 하나가 승객의 안전과 회사의 사활에 심각한 타격을 줄 수 있기 때문이다. 그는 인분의 품질을 유지하기 위해 직접 맞보는 개성상인의 정신으로 새벽부터 밤까지 준비에 만전을 다했다. 나아가 그는 이러한 철저한 관리를 위해서 업종 전문가가 필수불가결하다고 생각했다.

그는 융합적 철학을 가진 기술경영자가 되었다. 그는 기술적 수월성에만 역매이지 않고 경제, 경영과 시장을 아는 경영자가 되었다. 그는 후발개도국의 협소한 기술지식에 머무르지 않고 앞선 선진국 산업현장의 기술지식을 개방적으로 받아들였다.

2. 조중훈 창업자의 성장배경이 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.

유복한 집안에서 태어난 조중훈은 선진 기계를 먼저 접해 보아서 어린 시절 기술애호가가가 되었고, 이는 나중에 엔지니어의 경력을 선택하는데 영향을 주었다. 그는 일제 강점기인 당시에 고가의 첨단제품이었던 재봉틀을 분해했다가 다시 역순으로 정확하게 재조립하였다. 이것은 서울토박이로 10대째 살

아온 집안이고 물려받은 전답이 있어 집안의 형편이 넉넉했기에 시도할 수 있었다.

그의 둘째 아들이라는 출생순서가 자유롭고 도전적인 삶을 추구하는데 도움이 되었다. 그는 아버지가 원하시는데로 조용히 사색하며 학문에 열중하고 삶이 아니라 기계를 만지며 역동적으로 변화하는 세상과 부딪히는 삶을 선택할 수 있었다. 아버지는 지나치게 동(動)한 성격을 경계하라는 의미로 정석(靜石)이라는 아호를 지어주시고 정한 성품을 더하라고 조언하는 정도로 타협해주셨다. 또한 아버지의 포목점 실패로 집안 가세가 기울었던 15세 때 그는 휘문고보를 그만두고 부모님의 품을 떠나 진해 해원양성소로 가는 선택을 하고 이를 집안에서 인정받을 수 있었다.

아버지 포목점 사업의 실패가 역설적이게도 조중훈이 더 빨리 사업가가 되게 하였다. 그는 어려워진 가정환경으로 인해 더 일찍 산업현장으로 나가야만 했고 자신이 원했던 엔지니어의 길을 갈 수 없었다. 그가 산업현장의 기술을 배우고 20대를 전후 한 젊은 나이에 역동적으로 변화하는 세계를 체험한 것은 무엇보다도 중요한 경험이었다. 또한 아버지의 사업 실패가 조중훈에게 낚싯대론의 사업철학을 갖게 하는 바탕이 되었다. 한국 경제가 고도성장을 하던 시기인 1970년대에 다른 기업들이 물불을 안 가리고 사업 확장에 여념이 없었는데, 조중훈은 “땅을 사고 공장을 지어 제조업에 진출해야 한다.”는 임원들의 간언에도 불구하고 자신의 전문분야인 수송외길만을 고집하였다. 그는 이것을 ‘낚싯대론’이라고 명명하였다. 이것은 낚싯대를 여러 개 드리운다고 고기가 많이 잡히는 것이 아니고 포인트를 잘 잡아서 하나의 낚싯대로 승부를 걸어야 함을 말한다.

3. 조중훈 창업자의 이전 창업경험이 이후의 창업과정에 미치는 영향을 생각해 보자.

조중훈은 인천항에서의 수송업 경험에 외항선 항

해 경험, 엔진기술 등을 더해서 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업기회를 인식하였다. 그는 시찰단이 탄 비행기가 베트남 퀴논항 상공을 맴돌고 있는 사이에 베트남의 사업기회를 포착하였다. 당시 베트남 퀴논항은 미국과 홍콩 등 각지에서 물자를 싣고 온 대형 선박들로 가득 차 있었는데, 그는 자신의 관련 경험을 통해 직감적으로 퀴논항의 하역에 문제가 있음을 간파하였다. 시찰단의 다른 사람들도 그 광경을 보았지만 어느 누구도 그런 생각을 못하였고, 그는 누구에게도 들키고 싶지 않았고 가슴 벅찬 희열을 느꼈다고 한다.

국내에서 미군 수송용역 사업을 하면서 적극적으로 인연을 맺게 된 미군 장교들이 주월 미군사령부의 퀴논항 물자 하역 및 수송용역 사업을 추진하는데 많은 조언과 도움을 주었다. 그는 베트남 전쟁의 주도권을 쥐고 있는 미국 국방부의 동향을 알기 위해 펜타곤으로 날아갔고, 거기에서 과거에 인연을 맺었던 많은 장교들을 다시 만날 수 있었다. 그가 워싱턴에서 40일 넘게 머무는 동안 베트남의 상황을 낱알이 파악하게 되었고 이들의 격려와 조언도 받을 수 있었다. 그는 인연이 있는 장교들의 도움으로 주월 미군사령관에게 보내는 펜타곤의 추천서도 받을 수 있었다. 수송업을 하면서 알게 된 일본의 동종업계 관계자들도 하역 및 수송 장비 조달과정에서 도움을 주었다.

이연공업사가 일체의 기업정비령에 의해 문을 닫게 되었지만 그 때 경험한 대관업무와 산업현장 경험이 한진상사를 설립하고 운영하는데 큰 도움을 주었고 창업 자본도 제공해주었다.

4. 조중훈 창업자의 기업가정신에 대해 생각해 보자.

겉으로 순탄하게 보이는 조중훈 창업자의 생애와 사업과정에도 역경이 많았는데, 이를 딛고 일어서는 그의 집념과 정신이 돋보였다. 그는 10대 중반에 아

버지의 사업 실패로 인해 고난을 겪었고, 거친 선원 생활과 조선소 수습생 생활에 어려움이 많았지만, 긍정적인 마인드로 잘 이겨내고 즐겁고 신나는 마음으로 기술을 배워나갔다. 그는 해방 이전 맨몸으로 엔진재생업을 하는 이연공업사를 설립하여 갖은 노력으로 키워 낸 정비공장을 일체에 빼앗겼을 때에도 좌절하지 않았다. 그는 해방 이후 한진상사를 설립하고 5년 동안 일구어낸 트럭 30대와 화물운반선 10척을 한국전쟁으로 모두 날려버리기도 희망을 잃지 않았다. 베트남 전장에서 월맹군의 기습으로 수송하던 미군 물자와 수송트럭이 파괴되었을 때에도 그는 두려워하거나 포기하지 않았다.

정석 조중훈은 예술기업가(藝術起業者, Master Entrepreneur)라고 할 수 있다. 첫째, 예술기업가는 창의적 기업가를 말한다. 조중훈은 예술의 사업가, 즉 예술적인 사업을 하는 사람이었다. 그는 다양한 사업들을 할 수 있었는데 남들이 하지 않아서 독보적인 가치 혹은 예술적 가치를 가지는 사업만을 하였다. 이것은 사훈 중에 '창의'로 표현되었는데, 남이 닦아놓은 길에는 절대로 뛰어들지 않겠다는 예술가적 자긍심을 말한다. 그는 항상 "창의력을 발휘해서 남 허지 않는 사업을 해야 합니다."라고 말했다. 창업론의 용어로는 기업가(Entrepreneur, 起業者)이고 경영전략론의 용어로는 블루오션전략(Blue Ocean Strategy)이라고 할 수 있다(Schumpeter, 1934; Kim and Mauborgne, 2005).

둘째, 예술기업가는 신념의 예술가를 말한다. 조중훈은 사업의 예술가, 즉 사업을 예술가적 접근법으로 하는 사람이었다. 예술가가 돈을 위해 예술을 하는 것이 아닌 것처럼 그도 사업 자체에 혼신을 받치는 사람이었다. 이것은 사훈 중에 '신념'으로 표현되었는데, 한번 시작한 사업은 끝을 볼 때까지 완성하는 장인정신을 말한다. 그는 사업을 돈을 벌기 위한 수단으로 생각하지 않고 그 자체에 사명(Mission)을 가졌다. 그는 "모르는 사업에 손대지 말라."라고

말했다. 이것은 우리나라 다른 1세대 창업자와 조금 다른 부분이다. 예를 들면, 정주영 회장은 창의의 기업가이지만 계속 새로운 분야를 개척하여 한 분야에 천착한 신념의 예술가로 보기는 어렵다(장용선, 2016). 조중훈은 수송보국의 정신으로 한 업종에만 집중하였지만 수송보국을 위해 한국에서의 안락한 삶을 포기하고 베트남 전장으로 뛰어드는 신념의 예술가였다.