

현대중공업을 글로벌 1위로 만든 아산의 역동적인 리더십



글 김화진 서울대 법학전문대학원 교수



울산의 현대중공업에서 직원들과 담소를 나누는 정주영 아산재단 설립자(1987). 현대중공업을 압도적인 글로벌 1위의 조선회사로 이끈 것은 설립자의 역동적이고 창의적이면서도 권위적이지 않고 소탈한 리더십이었다.

김화진 서울대 법학대학원 교수는 최근 여러 언론매체에 2021년이면 소천 20주기를 맞는 정주영 아산재단 설립자와 '현대'의 레거시(유산)에 대해 분석하는 칼럼을 활발하게 게재하고 있다. 2019년 겨울호에 이어 세 번째로 김화진 교수가 쓴 글을 소개한다.

1960년대부터 구상한 조선(造船)사업

1960~1970년대 한국의 고도 성장기를 그린 한 유명 ‘옛 드’(옛날 드라마)에서는 박정희 대통령이 아산(峨山) 정주영 아산재단 설립자(최불암 분)를 불러 조선 사업을 시작해보라고 권한다. 당시 건설 중이던 포항제철의 철강을 소비할 국내 업체가 필요하기 때문이었다. 아산이 바로 예스를 하지 않고 난색을 표하자 박 대통령은 불같이 화를 낸다. 그러면서 마지막에 “재벌이 당신들 것인 줄 알았느냐”고 한 마디 쏘아붙인다. 드라마지만 당시의 정부와 대기업 관계를 압축해서 보여주는 장면이다.

아산은 회고록에서 “울산조선소 건설을 두고 혹자는 중화학공업 선언에 따라 정부가 ‘현대’를 지정해서 조선소를 만들도록 했다고 하는데, 그 얘기는 반은 맞고 반은 틀리다”고 한다(〈이 땅에 태어나서〉, 160p). 1960년대 전반에 이미 마음에 두고 있던 사업을 마침 정부가 강력하게 권고해서 결행하기로 했다는 것이다. 회고록에는 당시 정부의 권유는 강도가 심해서 “성화가 불같았다”고 적혀있다. 드라마에서처럼 대통령이 아산을 직접 채근하지 않았겠지만 분위기는 그랬던 모양이다.

박정희 정부는 1967~1971년의 제2차 경제개발 5개년계획 기간 동안 본격적으로 경제의 중화학공업화를 추진했다. 1967년에 기계공업진흥법과 조선공업진흥법, 1969년에 전자공업진흥법, 1970년에 석유화학공업육성법과 철강공업육성법, 1971년에 비철금속제철공업사업법이 제정됐다. 정부는 이 법률들을 기초로 특정 산업을 선정해서 재정과 금융 지원을 시행했다. ‘재벌이 당신들 것인 줄 알았느냐’는 멘트가 사실이라면 이런 배경에서 이해하면 된다.

현대중공업의 탄생과 리바노스

이렇게 출발한 현대중공업의 성장 역사는 세계사에서 보기도 힘들다. 아마도 훗날의 구글이나 아마존 정도만이 그 발전의 역동성에 비견될 수 있을 것이다. 1971년 4월 조선소 부지 조성이 시작됐고, 이듬해 1972년 3월 23일에 조선소 건설 기공식이 있었다. 현대조선중공업주식회사는 1973년 12월에 아산을 대표이사로 설립됐다. 그리고 1974년 2월 드디어 1호선 애틀란틱 배런(Atlantic Baron)이 진수된다. 이 배는 1991년까지 운항했다.

1978년 2월에 상호를 현대중공업주식회사로 변경했다. 부지 조성을 시작한 지 10년도 안 된 1980년 1월에 조선 분야 글로벌 10위에 진입했다. 그리고 1986년 12월에 1천만GT(누계 총 335



원유 운반선 2척의 명명식에 참석하기 위해 가족들과 함께 울산의 현대중공업 본사를 방문한 조지 리바노스 회장(왼쪽 네 번째, 2016. 6. 13).

척)을 달성한다. 1999년 8월 상장회사가 됐고, 2007년에 수출 100억불 탑을 수상했다. 2008년 〈포춘〉지의 글로벌 500에 처음 진입했는데 아산 탄생 100주년이던 2015년에는 세계 최초로 선박 2,000척 인도 기록을 세웠다(현대중공업 홈페이지 회사 연혁).

이제 현대중공업은 압도적인 글로벌 1위의 조선회사다. 삼성전자와 함께 한 분야 글로벌 1위인 두 한국기업 중 하나다.

아산이 조선업을 처음 시작할 당시의 이야기들은 아마도 한국 경제사에서 가장 드라마틱하고 기이한 것들이다. 그리고 ‘거북선이 그려진 500원권 지폐’, ‘백사장 사진’ 같은 키워드와 함께 글과 영상을 통해 가장 많이 소개된 이야기들이다. 아산의 말대로 ‘정신이 이상한 사람’의 기이한 행적을 보여준다. 여기서 상세히 되풀이할 필요는 없을 것이다.

그때까지 대한조선공사가 1만7천 톤급을 건조한 실적이 최고 기록이었는데 갑자기 50만 톤급을 목표로 했다. 기술과 금융 양쪽 다 거의 불가능한 상황이었다. 그래서 결국 포기했다. 드라마에서처럼 실망한 박정희 대통령으로부터 직접 호된 질책을 받고 미국, 일본이 아닌 유럽으로 도움의 손길을 구하게 됐다. 박 대통령과의 만남 기록은 아산의 회고록에 있다. 두 사람이 담배를 피우면서 말없이 앉아있었다고 한다(165~167p).

이 대목에서 영국의 선박 컨설팅업체 A&P 애플도어사의 롱바토회장이 등장하고, 롱바토회의 도움으로 바클리은행의 차관 약속을 얻어낸다. 그러나 배를 사줄 선주가 없으면 영국수출신용보증국(ECDG)의 보증이 나오지를 않아서 차관을 얻을 수 없었는데 여기서 아산은 자신의 말대로 ‘나보다 더 미친 사람’인 리바노스(George Livanos)를 런던에서 만나게 됐다. 리바노스가 울산



울산조선소의 시업식 모습(1973. 3. 20). 현대중공업의 성장 역사는 세계사에서 보기 드물다. 1971년 4월 조선소 부지 조성을 시작한 지 10년도 안 된 1980년 1월에 조선 분야 글로벌 10위에 진입한 것이다.

미포만 백사장 사진만 보고 2척의 주문을 냈고, ECDG의 보증과 바클리은행의 차관이 집행됐다.

1970년 12월 5일 우리 돈으로 선수금 14억 원을 한국은행에 입금시키고 귀국해서 바로 박 대통령을 만났는데 떨 듯이 기뻐한 박 대통령은 조선소 기공식을 재촉했다. 그리고 박 대통령은 포항제철 이후 처음으로 기공식에 참석했다.

1972년 3월에 기공식을 한 조선소가 어떻게 1974년 2월에 첫 선박을 진수했는지는 언뜻 계산이 나오지 않는 어려운 문제다. 기록의 착오가 아니다. 아산은 조선소와 선박을 동시에 짓는 ‘엇똥한’ 작업을 해서 성공했다.

강행군의 연속 중에 아산은 승용차에 탄 채로 바다에 빠져 익사할 뻔하기도 했고, 아산의 리더십에 따라 헌신적으로 일한 조선소의 직원들과 노동자들이 치른 희생도 적지 않았다. 그 모든 과정은 말 그대로 천신만고였지만 아산은 조선소 건설과 첫 배를 짓던 시간을 자신의 생애에서 가장 활기찼던 시간으로 회고한다.

이제 86세인 그리스인 리바노스는 1878년으로 역사가 거슬러 올라가는 그리스 선사 선 엔터프라이즈(Sun Enterprises) 회장이다. 아리스토틔을 오나시스와 스타브로스 니아코스의 장인인 스타브로스 리바노스의 아들이다. 즉, 오나시스의 처남이다. 이들은 모두 세계 해운업계의 큰 손들이었다. 리바노스 패밀리는 1

차세계대전 때 거부를 축적했는데 대대로 런던에서 살았고, 아산과의 인연도 런던에서 생긴 것이다.

리바노스는 현대중공업 탄생의 일등공신은 못 된다 해도 이등공신은 된다. 어떻게 보면 일등공신이다. 1호선 이후에도 계속 현대중공업에 배를 발주했고 아직도 고객이다. 그러나 오일쇼크 때는 주문한 배를 찾아가지 않아 아산의 속을 썩였던 것 같다. 그럼에도 아산은 이렇게 말한다.

“다 만든 배를 안 찾아가려고 별의별 짓을 다 하면서 내 부아를 끊게 했던 리바노스를 그래도 나는 결정적인 때 나에게 큰 도움을 준 고마운 사람으로 생각한다. 어쨌든 황량한 모래벌판 사진 몇 장과 설계도만 보고 배 2척을 주문해 난감했던 차관 도입의 물꼬를 튼 위준 장본인이 아닌가.”(위의 책, 196p)

리바노스 패밀리는 아직도 현대중공업과의 인연을 이어가고 있다. 2016년에도 선박 명명식에 가족들이 모두 와서 15만9천 톤급 원유 운반선 2척에 자기 고향 이름(Chios)과 딸의 이름(Christina)을 각각 붙이고 갔다.

글로벌 자동차부품회사 만도의 탄생

아산과 함께 현대건설을 일으켰고 현대건설 사장을 지낸 아산의 첫째동생 정인영(1920~2006) 회장은 1977년에 형을 떠나

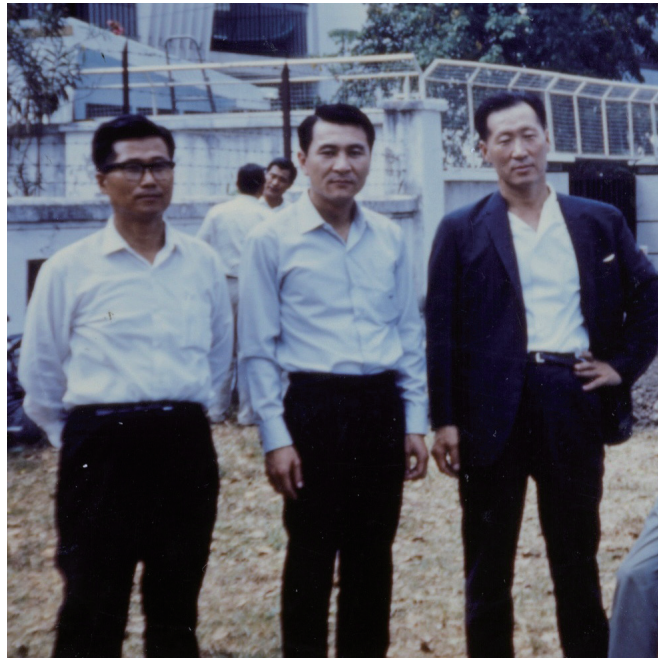
1962년에 자신이 창립한 현대양행(Hyundai International)으로 가서 재계 순위 20위권의 한라그룹을 일구었다. 현대양행은 미국 포드와 제휴한 자동차부품 제조사였는데, 국내 최초로 건설중장비를 생산한 중공업 회사이기도 하다. 전두환의 신군부에 의해 1980년 대우로 넘어가서 한국중공업이 됐다가 국유화를 거쳐 2000년 12월에 두산그룹이 인수해 두산중공업이 됐다.

1979년 12월 12일의 군사반란으로 정권을 잡은 신군부는 산업 재정부 차원에서 기업 통폐합 작업을 추진했는데, 현대그룹과 대우그룹에게 서로 중복되는 사업 교환을 통한 통폐합을 요구했다. 그 결과로 현대는 대우자동차를, 대우는 현대양행(창원공장)을 인수하기로 됐던 것이다.

창원공장은 발전설비 부문을 가지고 있었다. 현대양행은 정부의 14개 발전설비 일원화 조치에 따라 사명도 한국중공업으로 변경하고(1980년 9월 13일 주총은 10분 만에 끝났다) 김우중 회장은 창원에 내려가 약 1년을 살다시피 하면서 정성을 쏟았다. 150억 원을 투자하기도 했다.

1980년 5월에 설치된 신군부의 국가보위비상대책위원회(국보위)는 김우중에게 우호적이었다. 김우중은 신군부의 비호 아래 대한전선 가전사업부문(대우전자), 새한자동차(대우자동차)를 인수해 사업을 키워나갔다. 김우중은 기술은 다른 데서 사오면 된다는 생각을 가지고 있어서 R&D 투자에는 상대적으로 소홀했고 공격적인 은행 차입을 통한 M&A에 치중한 기업인이다. 기술 개발을 최우선 순위에 두었던 아산과 정반대의 기업관을 가지고 있었다. 그래서인지 아산은 김우중을 한 수 아래로 본 것 같다. 그런 사람에게 정권의 압력으로 보물 같은 현대양행을 내주게 된 것이 뼈아팠을 것이다. 대우자동차의 합작 파트너이던 미국의 GM이 현대로의 파트너 변경에 동의하지 않았고 소유 지배구조 문제가 해결되지 않아 현대의 대우자동차 인수는 불발됐다. GM은 한국의 독자적인 자동차산업 발달을 원치 않았는데 대우자동차를 자기들의 하청공장 정도로 여기고 있었다.

그러나 정부는 현대양행의 양도를 계속 압박해서 현대는 현대양행을 대우에게 사실상 무상으로 넘기게 됐다. 그러다가 갑작스럽게 국보위에서 대우와도 일체의 소통 없이 사업 교환을 백지화해 버렸다. 당시 한국중공업은 일시적인 자금난을 겪고 있었다. 정부는 이를 부실경영으로 몰았다. 그리고는 한국전력과 산업은행이 한국중공업에 출자하면서 한국중공업을 한전의 자회사로 만들어 국유화해버린 것이다(대기업간 발전설비 경쟁과 조정, 국



아산은 500원권 지폐에 그려진 거북선을 보여주면서 영국 해운업계의 큰손 등을 설득해 선박 주문과 은행 차관을 이끌어냈다(위). 1966년 베트남 출장 중에 직원들과 함께한 아산(오른쪽). 왼쪽 첫 번째가 정인영 회장이다(아래).

가기록원, 2007). 그때는 신군부의 위세가 하늘을 찌르던 시절이다. 결과적으로 현대는 현대양행을 국가에 헌납한 꼴이 됐다.

한편, 정인영 회장은 자신이 세운 현대양행에 대한 애착을 버리지 않고 1980년에 안양공장을 만도기계로 바꾸어 글로벌 자동차부품회사로 성장시킨다. 재기에 성공한 것이다. 그리고 재계 12위까지 올랐던 한라그룹을 탄생시켰다. 그러나 1997년 IMF 사태 때 과도한 부채로 만도기계는 만도(자동차 부품)와 만도공조로 분리됐고, 인천조선은 현대중공업이 인수해 지금의 현대삼호중공업이 됐다. 정인영은 2006년에 타계했으나 한라그룹은 한라건설과 한라레미콘의 순항으로 기력을 회복, 범현대가의 도움으로 2008년에 만도를 되찾아왔다. 만도는 현대모비스, 현대위아와 함께 자동차부품 업계 글로벌 50위 안에 든다. 아산이 1977년에 설립한 현대정공의 후신 현대모비스는 글로벌 7위다. ㉠