

제주 여성 유통물류인으로서의 김만덕의 성공요인 탐구

한승철*

< 목 차 >

- | | |
|-------------------------------|--|
| I. 서론 | IV. 김만덕 비즈니스의 성공요인 분석;
SER-M프레임워크를 중심으로 |
| II. 시대적 배경 | V. 결론
<참고문헌> |
| III. 성공요인 연구모형 및 김만덕 비즈니스의 개요 | |

< 국문 초록 >

본 연구는 사업가로서의 김만덕이 성공을 거두게 된 전략적 성공요인을 살펴보고자 하는 것이다. 18세기말 유통·물류 비즈니스 모델을 구축했던 만덕이 거상이 되게 한 성공요인을 SER-M프레임워크로 분석하고자 하였다. 다만 고증자료보다는 문학적 자료에서 유추한 한계가 있었음을 밝힌다.

분석결과, 주체적인 요인(S)으로는 자수성가의지가 대단하여 도전과 개척정신을 발휘하여 객주업에 도전하였으며, 물건 값을 잘 예측하고, 물류유통의 원리를 터득하는 경지에 올랐고, 근면 검소한 생활과 주변사람들의 관리에도 심혈을 기울인 점이 추론되어진다.

환경적인 요인(E)으로는 첫째 당시 중앙 조정의 상공정책이 강화되어 만덕으로 하여금

* 제주발전연구원 책임연구원, 경영학박사

육지와의 거래라는 블루오션의 혜택을 누릴 수 있었다는 점이다. 둘째는 당시는 상품을 매점하거나 독점하여 이윤을 취할 수 있는 도매상인이 출현하는 시대였고, 도부꾼을 활용할 수 있을 정도로, 만덕에게는 틈새시장이 명확한 사업환경이었다.

자원적인 요인(R)으로는 제주전역에 산재해 있는 특산품이 일등공신이다. 만덕은 지역 특산품의 가치를 간파하여 이를 거래의 대상으로 삼았다. 또한 물을 오가는 관료들로부터 고급정보를 확보할 수 있었다. 그리고 선박 등의 수단들을 동원할 수 있었던 점도 성공요인이라 할 수 있다.

메커니즘적 요인(M)으로는 물류거점의 중요성을 간파하여 포구를 이윤의 교두보로 삼았다는 점이고, 포구에 배를 전세내거나 선사를 유치하였고, 창고업을 통해 보관기능을 통한 부가가치화를 도모했다. 그리고 외모는 물론 친절과 예의 등을 이용한 친절마케팅을 구사할 수 있었다.

만덕은 불철주야 상업활동에 전념하여 사업기반을 다졌고, 50대에는 육지 본토지방의 부자들보다도 견줄 만한 대부호가 되었다. 일개 독신 여성인 만덕은 순전히 자기 힘으로 자수성가했을 뿐만 아니라 이에 더하여 일세의 여류 재산가가 되었다. 오늘날 우리가 만덕을 18세기 조선의 여성 기업가, 그리고 여성 CEO로 평가할 수 있다면, 그것은 만덕이 보여주었던 기업가로서의 자질과 도전정신, 그리고 불굴의 대담성이 있었기에 가능한 일이었다.

핵심어 : 김만덕, 조선후기 상업활동, SER-M 프레임워크, 성공요인

I. 서론

김만덕(1739-1812)¹⁾은 거상(巨商)이라 불릴 만큼 성공한 한국 여성 최초의 CEO이자 유통-물류인의 효시라 할 수 있는 경제인이다.

관찬자료와 고문헌²⁾ 등을 추론해보면, 김만덕은 당시 저생산 자급자족 경제구조를 가

1) 1739년 제주에서 가난한 선비 김응렬의 2남1녀 가운데 막내로 태어났다. 양갓집 외동딸로 귀여움을 받으며 자랐지만 열 살에 부모님을 잃고 이듬해 기생집에 양녀로 입적하는데 아름답고 똑똑한 만덕은 양가 출신이니 기적에서 삭제해줄 것을 관가에 호소해 양인 신분을 회복하였다.

2) 김만덕에 대한 당대의 기록으로는 승정원일기, 일성록(정조연간 1760~1800년), 정조실록(정조 20년 11월

진 제주사회에서 산지향 근처³⁾에 객주를 차리고, 제주의 특산물을 서울 등지에 팔거나 양반층 부녀자의 옷감, 장신구, 화장품 등을 염가로 공급하는 장사수완을 발휘하여 거부(巨富)가 되었다.

그리고 1790년(정조 14년)부터 1794년(정조 18년)까지 5년 간 제주 지방에 흉년이 들어 제주 백성들이 기근에 허덕이며 아사자가 속출하게 되었고, 1795년(정조 15년) 봄에도 큰 기근이 일어나게 되자 천금을 내놓아 배를 마련하고 육지 연해에서 곡물을 사들여 10분의 1은 친척과 가족을 먹여 살리고, 나머지 450석은 모두 관가로 보내어 구호곡으로 쓰게 하였다.

나중에 추사 김정희⁴⁾가 ‘은광연세’라는 추모의 글을 남기고, 지금에 이르러서도 만인의 존경을 받는 이유는, 바로 전 재산을 털어 도민을 구휼한 점이 감동을 주기 때문이다.

그리하여 김만덕에 대해 오늘날, ‘나눔의 정신을 몸소 실천했던 제주의 거상’이라는데 이의를 다는 사람이 거의 없다. 세계에서 최고의 부호자리에 올라 자선사업에 앞장섰던 빌게이츠⁵⁾와 비견될 수 있을 것이다.

그동안 김만덕에 대한 다양한 각도의 연구와 조명작업이 있어왔지만 대부분이 노블레스 오블리주의 실천가에 초점이 맞춰진 부분이 없지 않다. 하지만 본 글은 김만덕의 진흙정신을 정리하고자 하는 것이 결코 아니다. 어떻게 성공적인 거상으로, 특히 여성 유통물류 경제인으로 성공할 수 있었느냐가 주요 연구 대상이다. 사업가로서의 김만덕이 성공을 거두게 된 전략적 성공요인을 살펴보고자 하는 것이다. 200년이 지난 후대에 이처럼 추앙받는 인물이 될 수 있었던 것은 사회적 공헌을 한데 따른 것이지만, 그 사회적 공헌이 가능케 한 것은 여자 혼자 힘으로 신분적 차별요인을 극복하면서 많은 돈을 벌수 있었기에 가능한 일이기 때문이다. 따라서 어떻게 해서 김만덕이 거상이 될 수 있

25일), 체재공의 만덕전(번암집 권55), 정약용의 여유당전서, 이가환의 송만덕귀탐라 등이 있다.

3) 정확하지는 않으며, 화북향과 산지향 두 곳 중 하나임은 분명하다.

4) 김정희(1786~1856)는 헌종 6년(1840년) 운상도의 옥에 관련되어 제주도에 유배와서 만덕의 행적을 듣고 감동하여 은혜의 빛이 온 세상에 번진다는 뜻으로 은광연세라 대서하고, 그 옆으로 김종주의 할머니가 이 섬의 큰 흉년을 구휼하니 임금님의 특별하신 은혜를 입어 금강산을 구경하였으며, 벼슬아치들이 모두 전기와 시가로 이를 노래하였다. 이는 고금에 드문 일이므로 이 편액을 써 보내어 그 집안을 표하는 바이다라고 하였다.

5) 컴퓨터 윈도우로 유명한 마이크로소프트를 설립하여 큰돈을 벌고 난 뒤 은퇴하여 지금은 자선사업을 활발히 하고 있으며, 창조적 자본주의를 주창하였다.

었느냐에 대한 세부적인 연구와 조명도 김만덕의 삶을 더욱 값지게 하는 뒷받침이 될 것이다.

일반적으로 1900년 이전까지만 해도 제주도 경제는 고립상태였으며, 도내의 상업활동도 활발하지 않아 자급자족적 경제구조 성격이 강하였다. 제주도 경제가 고립적이었다는 것은 외부와의 교류는 물론 제주도 지역 간의 교류도 활발하지 못했음을 의미한다. 따라서 상품교환, 정보교환, 인적교류 등 변동에 영향을 줄만한 요인이 발생하지 않아 폐쇄적이었다고까지 할 수 있다.

이러한 상황에서 김만덕은 유통 및 물류 등의 상업 활동을 통해 큰 부를 일궈냈다는 사실은 일반적인 경제상황으로만은 설명할 수 없는 특수상황과 비범한 요인이 작용했을 것이라는 추정이 가능할 것이다. 또한 신분적 차별이 엄존했던 시대적 상황에 도사린 숭한 어려움을 극복하여 독보적인 경제인이 될 수 있었던 요인을 연구하는 것은 가치가 크다고 할 것이다.

비슷한 시기에 장사를 해서 부를 축적한 제주인 중에는 윤경록(토산물 전매, 선박구입), 고상엽(상인)⁶⁾ 등이 있다. 이들과는 달리, 여성인 김만덕이 부를 형성할 수 있었던 것은 당시 사회적 장애요인을 최대한 극복하고, 상업적 재치와 수완을 발휘한 유통업에서의 상당 수준의 결실에 기인한 것으로 여겨진다(변중헌, 2005)⁷⁾.

따라서 본 연구는 조선후기 거부가 된 대표적인 여성 유통물류인이 탄생하게 되는 시대(18세기 후반)적 상황은 무엇이고, 당시 김만덕에게는 어떠한 경제적 감각이 작동했는지, 그리고 만덕의 전략적 유통 비즈니스 모델을 조명하고자 하는데 목적이 있다. 그 방법으로 김만덕이 큰 부를 축적하게 된 배경을 살펴봄에 있어 기업적 차원으로 접근하여 기업성장과 성공요인에 대한 연구 틀의 하나인 SER-M 프레임워크를 이용하여 주체적 요인(S), 환경적 요인(E), 자원적 요인(E), 메커니즘적 요인(M)을 분석하였다.

6) 제주계록 도광 23년 3월 7일

7) 변중헌(2005), 김만덕 삶의 현재적 조명, 김만덕 기념사업회 학술세미나.

Ⅱ. 시대적 배경

1. 시대적 경제상황 및 신분제도

조선 후기는 농업은 물론 상·공업부문에서도 비약적인 발전을 이룬 시기였다. 당시 사회는 자급자족 경제에서 벗어나 곡물 등 여유 물품이 상품화되는 유통경제⁸⁾가 부흥하던 시대였다. 영·정조시대에는 특히 농업이 바뀌고 있었다. 지방의 수리시설이 늘어나면서 모내기방법을 선호하기 시작하였다.⁹⁾ 모내기는 직파법에 비해 2배 이상의 곡식을 거둘 수 있었고, 제초작업이 네 차례에서 두 차례로 줄어들기 때문에 필요한 노동력이 절반으로 줄어들었다. 곡물 생산량이 늘어나면서 여유 곡물이 상품화되는 것은 당연한 일이었다. 면화, 모시, 단배, 인삼, 과일 재배가 늘어나고 이 또한 상품화되었다. 농촌 일손이 줄어들면서 상품 교역을 담당할 일손이 생겨났음을 추정할 수 있다.

이와 같이 영·정조시대 조선사회는 농업생산력의 증대와 이에 따른 상업의 발달¹⁰⁾로 인해 조선 후기 양반 사회는 물론 서민 생활에도 큰 변화를 가져왔다. 그 가운데 상품을 매점하거나 독점함으로써 이윤을 취한 도매상인 도고(都賈)가 출현하게 되었고, 난전(亂廛)이 서울 및 경기지역을 중심으로 성행하였다. 이후 육주비전(六注比廛)¹¹⁾과 시전에게 금난전권(禁難廛權)을 부여되어 상업활동이 위축되는 상황으로 치닫기도 했다. 하지만 이후 신해통공(정조 15년)이 단행되어 일부 품목을 제외한 모든 품목 거래가 가능해짐에 따라 전반적으로 상업 활동이 더욱 활발해지고 상업인구도 크게 늘어났다. 특히 물길을 통한 상품 유통이 활발해지면서 해상이나 강상 교통의 요지에 포구가 설치되었다. 내륙 각지에는 5일장인 장시(場市)가 섰고, 해안과 강가의 포구도 흥청거렸다. 18세기 중엽에 이르러 장시와 장시, 장시와 포구, 포구와 포구가 서로 유통거점으로서 연결되어 전국이

8) 유통경제란 자급자족 경제에 상대하여 상품 교환을 기초로 하는 경제를 말한다.

9) 조선 초기에 모내기법이 개발됐으나 비가 오지 않을 경우의 위험이 크기 때문에 금지되었다.

10) 조선 초기의 상행위가 제한적이었던 반면에 17세기 이후 금속화폐의 전국유통, 상업적 작물·수공업 생산력의 발전에 따라 이전의 자급자족적 경제체계가 붕괴하고 종래의 유통구조 및 체계에 대한 변화를 야기했다

11) 전매 특권과 국역(國役) 부담의 의무를 진 서울의 여섯 시전(市廛), 즉 선전(緝廛), 면포전(綿布廛), 면주전(綿紬廛), 지전(紙廛), 저포전(紵布廛), 내외 어물전(內外魚物廛)을 이른다.

하나의 상권으로 형성되어 갔다. 내륙에서는 마필에 의한 육운(陸運)이, 연해안 또는 수로에서는 선박에 의한 수운(水運)이 중요한 역할을 담당하였다.

이런 분위기 속에 출륙금지령¹²⁾이란 제약적인 여건이었던 제주지역에도 육지상인 뿐만 아니라 제주상인까지도 경향 각지에서의 자유로운 판매 활동을 보장받게 되어 제주에서 생산된 갖, 양태, 해산물 등을 가지고 가서, 교역활동을 활발히 전개하게 되었다.

다음으로 당시의 신분제도 변화상을 간략히 요약하면 임진왜란과 병자호란의 전란 이후 전란으로 인해 부족한 재정을 충당하기 위해 실시한 납속과 군공 등은 신분제에 변화를 초래하였으며, 부를 축적하게 된 서민층은 경제력을 바탕으로 신분 상승을 가져오게 되었다. 즉, 사회 경제적인 변화에 따라 농업, 상업, 수공업에 걸쳐 커다란 변화는 물론 신분제도에도 상당한 변화가 발생하였다. 군량미 확보를 위해서 공명첩이나 납속책을 마구 발행하여 신분질서의 와해를 촉진하는 결과가 나타난다.

어려서 어머니를 여윈 만덕은 의탁할 곳이 없어 어느 퇴기(退妓)의 수양딸로 들어갔다. 그래서 만덕은 기안(妓案)에 이름이 오른 몸이 되어 버렸다¹³⁾. 기생이 된 만덕은 가무와 음률을 익히고 손님 접대하는 방법과 예절을 배웠고, 타고난 미모와 상냥한 성격, 귀여운 교태로 기명이 날로 높아져 기생이 된 지 불과 수년에 명기라는 칭찬을 받게 된다. 기생 만덕은 관청에서 베푸는 대소연회와 민간들이 벌이는 놀이에도 자주 불려 나갔다. 20세가 넘어서면서부터는 관기의 우두머리인 행수기생이 되었으며 많은 탐라 기녀들이 그녀를 따랐다. 그러나 기안에 올랐던 만덕의 신분은 천인으로서 가장 말단이었다.

만덕은 어찌할 수없이 기녀가 되어 종사하였지만 그 본심은 기생이 아니라고 늘 생각하였다. 마침내 만덕은 기안에서 자신의 이름을 빼달라고 제주목사¹⁴⁾에게 간곡히 청하여 그 뜻을 이뤘다. 본의 아니면서도 7~8년 동안 몸담아 왔던 교방¹⁵⁾을 떠나 자기 친가로

12) 인조7년(1629) 8월, “제주에 거주하는 백성들이 유리(流離)하여 육지의 고을에 옮겨 사는 관계로 세 고을의 군역이 감소됨으로써 비국(備局, 비변사)이 도민의 출입을 엄금할 것을 청함”에 따라 제주도민의 출륙을 엄금한다는 명이 떨어졌다(인조실록, 7년 8월 13일). 출륙금지령은 또한 제주의 여인과 육지인과의 혼인을 금할 것을 국법으로 정하고 여인의 출륙은 특별히 엄금하였다. 순조 때까지 200여 년이라는 장기간에 걸쳐 유지되어 왔다.

13) 조선시대 사회신분은 양반, 중인, 양인, 천인의 네 신분으로 구분하고 있었다. 기안에 오르면 천인으로서 가장 말단의 신분이었다. 조선시대 서민층에 대한 호칭은 양인, 양민, 평민, 상민, 상인, 서인, 서민 등 매우 다양하였다.

14) 제주목사 신광의, 판관 한유추. 1761년(영조 37년)으로 만덕의 나이는 23세(만22세)로 추정된다.

돌아갈 수 있었다. 만덕은 기적에서 풀려 양민의 신분으로 돌아갈 수 있었다.

만덕은 기녀에서 양민으로 회복된 후 객주집을 차리면서 장사만큼은 자신이 있다면 나셨다. 대부분의 조선시대 여성들은 출산과 자녀양육을 비롯하여 가족 노동력의 재생산을 위한 가사노동을 전담하는 한편, 농업노동, 직조노동, 행상 등 여러 생산 활동에도 종사하였다. 조선후기 사회경제적 변화는 여성들로 하여금 적극적으로 경제활동에 참여하게 하였다. 조선후기에 경제적으로 성공한 여성도 많았을 것으로 생각되나, 현재까지 알려지는 사람은 김만덕 외에 별로 알려진 바 없다¹⁶⁾. 이처럼 여성이 상업활동을 통해 성공한 사례는 여성으로서의 한계를 극복하지 않고는 불가능한 일임에 틀림이 없다.

당시 여성들은 사회활동이 없었고, 또한 무능력했던 시대였다. 하지만 제주 여인들은 예로부터 갖은 고난을 남자와 함께 정신적으로나 육체적으로나 공동으로 부담하였다. 인내심이 강하고 활발하여 경제활동과 생활력이 강한 게 특별하다. 그러므로 예로부터 제주에는 청상과부가 수절하며 근검으로 시가(媿家)를 지키고 일으킨 여인이 많지만(문순덕, 2007), 이들의 식산활동은 노동이나 물류교환 등의 소규모 경제행위의 한계를 벗어나지는 못했다. 이에 반해 만덕은 육지부와의 교역 등을 통한 적극적 재화 창출을 했다는 점에서 큰 차이가 있다. 그것은 남자들도 하기 어려운 것이었다.

2. 18세기 후반 제주 유통물류 상황

제주도는 원래 화산섬이기 때문에 토질이 척박하여 땅으로부터 나는 생산물이 한정되어 제주도민들이 어려운 생활을 하였고, 조선왕조의 집권적 지배체제가 확립된 이후 공물 진상과 그에 따른 노역 징발까지 과다하게 책정되었다. 빈번해진 왜구의 침범에 따라 제주의 해안 방어를 위한 과다한 군역도 부과되었다. 고역에 시달리던 제주민들은 역을 피하기 위해 집단적으로 제주섬을 떠나갔고, 흉년이 들거나 진상역이 심해지면 유랑하는

15) 기생과 악공이 翫樂하는 교방인 ‘藏春院이 新果園 서쪽에 있다’라는 기록(호남읍지(1895), 제주목읍지, 관설)이 있다.

16) 조선시대 많은 재부를 축적한 것으로 알려진 여성은 김만덕과 강원도 통천의 김씨(한국여성연구소 여성사 연구실 편, “우리 여성의 역사”, 1999, 청년사, 241-246쪽 참조), 평안도 성천지방의 양잠 재산가였던 전주이씨(조태영, 1994; 박무영, 2003) 등이 대표적이다.

현상이 더욱 두드러졌다¹⁷⁾. 제주를 떠난 양인, 정병, 공천 등 제주민들은 전라도, 경상도 해안 여러 곳에 모여 살기 시작하였다. 16세기 중반 정부에서는 ‘제주의 세 고을은 주민들이 날로 유망하여 고을이 거의 빌 지경에 이르렀다’¹⁸⁾고 우려하는 논의가 진행되었다.

조정에서는 이제 제주도민의 출륙을 원천적으로 봉쇄할 방도를 강구해 내지 않으면 안 되었다. 결국 인조 7년(1629) 8월 제주민들이 육지의 고을에 옮겨 사는 관계로 세 고을의 군액(軍額)이 감소되자, 비변사가 도민의 출입을 엄금할 것을 청함에 따라 제주도민의 출륙을 엄금한다는 명이 떨어졌다.

이후 제주도민들은 섬 안에 갇혀 있으면서 왜적을 방위하는 역할, 공물 진상물을 조달하는 부역을 강요당하였다. 그러나 제주민들에 대한 근원적인 생계유지책이 마련되지 않았기에 위험을 무릅쓰고 제주도를 벗어나려는 이들이 속출하였다¹⁹⁾. 영조대에는 이들의 출륙도망을 방지하기 위해 ‘제주도 삼읍인으로서 다른 지역으로 도망가는 자는 벌을 준 다음 곧 원적지로 돌려보낸다, 이들은 거둔 자도 곤장 1백대를 쳐서 3천리 밖으로 유배를 보낸다’라는 법령을 속대전에 명시하기도 하였다.

영조대에 이르자 출륙금지령의 의도와는 다른 현상이 나타나기 시작하였다. 갓, 양태 등의 가내 수공업품, 미역 어류 등의 해산물이 육지로 반출되고, 육지에서 쌀이 반입되었는데, 이는 통상활동이 급속히 활발해지면서 개성상인, 안성상인 등의 출입이 잦아졌기 때문이었다.

조정에서는 이에 대한 대책을 강구할 것을 제의하기도 했으나 교역을 막을 수 없는 상황에 이르렀다. 오히려 정조대 후년에 가서는, 왕명에 의해 육지상인 뿐만 아니라 제주상인까지 자유로운 판매활동이 보장되었다. 출륙금지령도 자유로운 무역활동에 의해 실효를 거두기 힘들게 되어 결국 순조 23년(1823)에 와서는 제주에 어사로 왔던 조정화가 왕에게 제주도민의 육지 왕래와 육지인과의 결혼을 허락할 것을 청하기에 이르렀다.

17) 성종 4년(1473) 전라도 관찰사가 전라도 연변 고을에 옮겨 사는 출륙 제주도민을 추정하면 양인 91명, 정병 3명, 선군 12명, 공천 29명, 사천 17명이었다.

18) 중종시록 35년 1월 10일.

19) 조선중기 이후 출륙금지와 본토인과의 통혼이 국법으로 금지되었음에도 수탈과 압제에 못 견디던 기민들은 삶을 위하여 목숨을 걸고 제주섬을 탈출하였다. 숙종 5년(1679)에는 제주섬의 인구수가 3만 4,980명으로 세종 때보다 절반 가까이 격감했다. 출륙금지법은 200년간이나 지속되었고, 순조연간(1820년대)에 이르러 출륙금지가 해제되면서 제주인들도 과거 탐라시대 때처럼 한반도가 아닌 해외로 진출하는 분위기가 회복되었다.

인조~순조에 이르기까지 200년이라는 장기간에 걸쳐 제주도에 내려진 출륙금지령이 결국은 제주도민의 경제적 활동으로 인해 해제되게 된 것이었다(김봉옥, 1990).

Ⅲ. 성공요인 연구모형과 김만덕 비즈니스의 개요

1. 기업의 성공요인에 대한 연구

당시 사업가 김만덕에게 어떠한 경제적 감각이 작동했는지, 그리고 그녀의 전략적 유통 비즈니스 모델을 무엇이었을까? 이와 같은 물음에 대해 경영학에서는 다양한 기업의 성공요인 연구가 있어왔다. 기업의 성공요인은 기업 성장이론과 함께 연구되어왔는데, 일반적으로 기업성장의 요인으로서, 최고경영자와 함께, 제품, 조직, 재무요인 네 가지를 기업성장 유지 내지 촉진요인이라고 하여 연구되어왔다. 그중에서도 최고경영자의 요인을 기업성장의 원동력으로 보았다.

카펠(F.R. Kappel, 1960)은 개인의 뛰어난 활동이야말로 기업이 활력에 넘친 상태를 유지하는 필수조건이라고 하였다. 기업성장력의 원동력이 되는 것은 조직 내 구성원인 사람들에 의해 결정되며, 특히 경영자요인의 기업 내 역할 및 개인적 능력이 강조되었다. 사이몬(H.A Simon, 1957)은 기업가가 목표로 하는 경제적 이익이나 전문경영자가 목표로 하는 개인적 명예나 평판 등의 비물질적 가치도 모두 기업의 성장에 밀접하게 연결되어 있고, 일반종업원에 있어서도, 기업이 성장하여 번영하는 것은 그들에게 여러 가지 기회를 주는 것이라고 설명하였다. 펜로즈(E.T Penrose, 1959)는 이익추구는 성장 추구의 의미를 가지며, 기업성장을 위한 필요한 능력으로는 기업가의 통찰력, 자금조달력, 야심, 판단 등이 있어야 한다고 하였다.

안소프(H.I Ansoff, 1965)는 기업경영의 의사결정에는 전략적 의사결정, 관리적 의사결정, 업무적 의사결정의 세 가지가 있으며, 전략적 의사결정은 기업성장의 원동력이 되고, 관리적·업무적 의사결정은 기업성장을 유지하는 것이라고 하였다.

이와 같이 경영자요인의 중심은 그의 성장에 대한 욕구나 지위, 명예와도 관계가 있지만, 기업성장에 핵심으로 가장 중요한 것은 경영자의 전략적 의사결정이며, 이를 패턴화할 필요가 있다(김황동, 1994).

길(J. Gill, 1985)은 사업활동을 시작하는 최고경영자에게 창업자의 정신적 각오, 사업가로서의 경험, 숙련, 사업아이디어가 필요하다고 하였다. 강력하고 개성이 있는 경영자가 스스로의 경영이념을 명확히 하고, 기업가정신을 가지고 모험사업에 뛰어 들어 적극적으로 신제품을 개발해 나가면 종래의 시장을 보다 잘 관리할 수 있으며, 해외시장까지 그 시장을 확대해 갈 수 있다는 것이다. 최고경영자는 스스로가 자신이 뜻을 둔 분야가 무엇인가를 항상 생각하고, 제품을 생산하기 전에 시장의 요구를 알기 위해서는 자신이 직접 고객과 판매원으로부터 직접적 대화를 통해 파악하는 적극성을 가질 필요가 있다.

2. SER-M 프레임워크

일반적으로 기업운영에 대해 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)의 관점에서 설명이 가능하다. 즉 기업성공의 핵심요인으로 기업의 전략을 수립하고 집행하는 최고 의사결정자(Subject)의 사고와 행위가 많은 관심을 받는다(Child, 1972; Hambrick and Mason, 1984; Nanus, 1992). 최고 의사결정자는 전략 수립과 실행 및 조직구조에 설계와 구성에도 영향을 미친다. 또한 기업은 환경에 의존적인 관계라는 관점의 기업운영의 핵심요소로 풀이될 수 있다(Pfeffer and Salancik, 1978). 그리고 기업은 자원의 집합체(Penrose, 1959)로서, 그 자원들은 기업의 경쟁우위 요소(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)가 된다. 하지만 기업경쟁우위의 지속성을 충분히 설명하려면 추가적으로 통합적인 접근인 메커니즘 관점의 접근이 필요하다. 메카니즘(Mechanism)은 주체-환경-자원의 결합 원리로서, 기업의 제도, 문화 그리고 전략(Strategy) 등에 내재되어 있다.

SER-M 프레임워크는 서울대학교 메커니즘 연구회²⁰⁾가 정립한 메커니즘 이론 체계와 모델로서, 기업 경영에서 일어나는 활동을 주체가 환경 안에서 자원을 이용하여 만들어

20) 전략이론에서 통용되고 있는 기존의 패러다임을 고찰하고, 이의 문제점을 지적하고 이를 보완하는 새로운 시각을 연역적으로 도출한 통합모델이다.(조동성, 이동현, 1995)

내는 프로세스의 결과로 보고, 이 프로세스가 반복적으로 일어나게 하는 주체, 환경, 자원 등의 동태적 결합인 메커니즘에 연구의 초점을 둔다. 그래서 장수기업의 장수요인을 분석해내거나 산업정책 패러다임 창출에 적용되기도 하며, 각 기업의 주체, 환경, 자원요인의 특징을 살펴보는데 유용하다.

1) 주체(Subject; S)

첫 번째 관점으로서, 주체적 요인(S)은 기업을 대표하며 모든 의사결정의 궁극적인 책임을 지며 전략을 수리하고 실행하는 주체의 사고방식과 행동을 말한다. 기업의 최고경영자는 의사소통 패턴이나 전략 및 조직구조 등을 통해 기업의 성공에 간접적인 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라, 기업의 미래모습인 비전을 제시하고 이를 구성원들에게 전파시키는 과정에서 조직의 몰입도(commitment)를 높임으로써 기업의 성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 기업 행위에 대한 분석이나 이론에 있어서 기업의 최고 의사결정권자의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없으며, 현실적으로는 기업의 운명을 좌지우지한다고 할 수 있다. 예를 들면, 한국의 삼성, LG, 현대와 같은 대기업 사례에서와 같이 창업자의 성향에 따라 특유의 기업 색깔과 성장과정이 생성된다. 기업의 주체는 기업의 비전이 수립되어 향후 나아갈 청사진이 제시되고, 조직구성, 사업분야 결정, 인사 등 기업의 제반활동과 관련된 의사결정 및 기업의 핵심활동에 관여하며, 또한 모든 궁극적인 책임을 진다. 앞선 통찰로 기업을 창업하고 강한 카리스마로 성공을 이뤄낸 인물이 갑자기 숨지거나 은퇴한 뒤 해당 기업의 운명이 갈림길에 처한 사례는 수도룩하다. 독일 사회학자 막스 베버는 아무리 뛰어난 개인들의 혁명적 성취라 해도 그 지혜가 조직 안에 보존될 때에만 그 유산이 이어진다고 하였다.

2) 환경(Environment; E)

두 번째 관점으로서의 환경적인 요인(E)은 기업 운영의 핵심이 되며, 성과를 결정짓는다는 것으로, 특정 기업이 속해 있는 시장의 특성 및 산업의 구조적 특성(Poter, 1980),

국가의 경영환경, 동일한 기업의 집합인 개체군의 밀도나 분포 혹은 정부의 산업정책 등과 같이 기업을 둘러싼 환경적인 요인이 기업의 성공을 결정짓는다는 것을 의미한다. 환경적인 요인은 경쟁환경 특성, 제도환경 특성, 산업변환 특성, 기업의 사업부문 변환 등이 고찰되어야 한다. 사실 오늘날 기업이 대응해야 할 환경은 매우 복잡하고 다양하며, 동태적 특성을 가진다.

3) 자원(Resource; R)

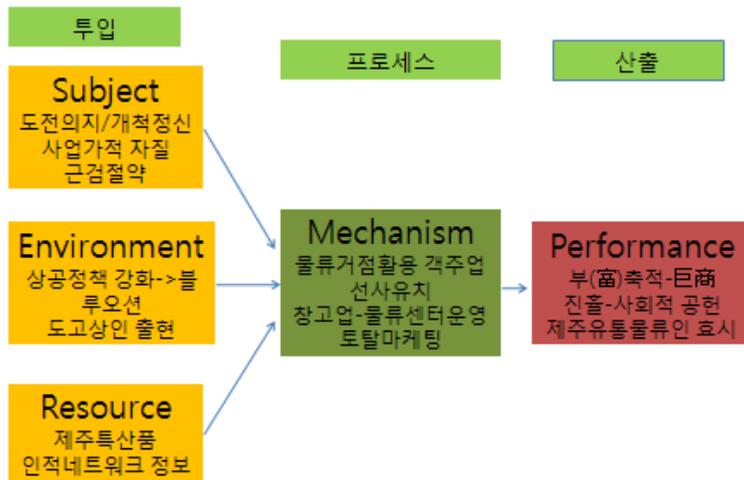
세 번째 관점에서 자원적 요인(R)은 기업의 성공은 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다는 자원거점이론에 기초한다. 자원에 대한 이론적 배경은 기업이 보유하고 있는 내부의 자원에 의해 기업 행위, 생존 및 경쟁우위가 결정된다는 것으로, 즉, 자원은 곧 기업 운영의 핵심이라고 볼 수 있다. 기업 내부 자원의 중요성은 동일한 산업에 속한 기업이라 할지라도 기업마다 환경변화에 대응하는 방식이 다르며, 생존 여부가 결정되는 현상으로 설명이 가능하다. 따라서 기업이 성공하기 위해서는 환경변화를 빨리 파악하고, 이에 적합한 전략을 수립하는 것도 중요하며, 이보다 더 중요한 것은 수립되는 전략을 잘 실행해야 하는데, 성공적인 실행을 위해서는 필요한 자원을 보유하거나 창출해야 한다. 기업의 자원은 인적자원, 재무자원, 기술자원, 조직자원으로 구분할 수 있으며, 무엇보다 중요한 것은 이들 자원의 활용시스템이라고 할 수 있다.

4) 메커니즘(Mechanism; M)

기업은 지속적으로 생존하기 위해 끊임없이 환경과 상호작용하게 되는데, 이때 기업의 최고경영자(S)는 환경(E)의 의미를 파악하고, 그 변화에 적합하거나 변화를 선도할 수 있는 방향으로 전략을 수립, 실행하기 위해 필요한 자원(R)을 활용하거나 창출하는 과정에서 메커니즘이 형성된다. 네 번째 관점에서 메커니즘은 환경, 주체, 자원 등의 요인들이 상호 작용하는 과정에서 형성되는 결합원리를 지칭한다. 기업의 메커니즘은 기업비전, 전략유형, 기업문화 등 기업경영의 근본원리로서 이들 속에 내재되어 있는 암묵적인

(tacit) 속성을 지니며, 다만 현실 세계는 기업을 둘러싼 환경이 변화하고 최고경영자가 교체되며 기업이 보유하는 자원이 바뀔에도 불구하고 특정 산업에서 지속적으로 경쟁우위를 유지하는 기업이 있다. 즉 주체, 환경, 자원 등 세 가지 요소만으로는 경쟁우위의 지속성을 충분히 설명하기 어려우며, 통합적이고 총체적이며 동태적인 접근인 메커니즘 관점의 접근이 필요하다²¹⁾

따라서, 본 연구에서는 김만덕의 비즈니스를 즉 주체, 환경, 자원, 메커니즘의 관점에서 설명이 가능할 것이다.



〈그림 1〉 SER-M 프레임워크에 의한 김만덕 비즈니스의 성공요인

3. 김만덕의 비즈니스 활동²²⁾

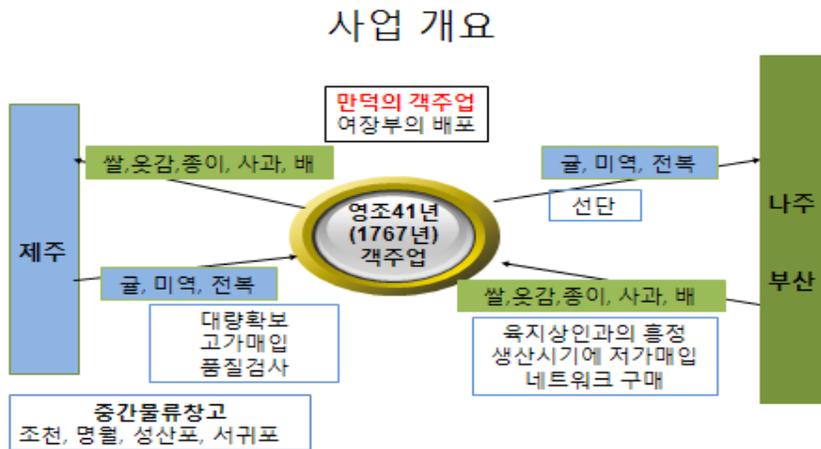
23세 때 기적(妓籍)에서 풀려나 양민이 된 만덕은 객주를 차리게 된다(김봉옥, 1990). 기녀였을 때 오빠들을 떳떳하게 대할 수 없었던 빛을 청산하고 자립하고자 하는 생각이

21) 기존의 전략 패러다임은 장기간에 걸쳐 지속적으로 성공을 거두는 기업을 설명하는데 한계점을 가지고 있기 때문에 주체, 환경, 자원 등의 각 요인들을 상호 독립적인 별개의 요소로 보지 않고 이를 통합한 메커니즘차원에서 고려할 필요가 있는 것이다.

22) 참고문헌에 적시한 이가환(1797), 이덕일(2008) 등 여러 문학적 자료에서 인용하여 작성하였다.

서였다. 그것은 친정집을 일으켜 세우고자 하는 제주여인의 모습이기도 했다. 18세기 중엽은 전국적 유통망이 갖추어지던 시기였다. 이러한 조선 후기의 사회 경제적 변화 속에서 만덕은 운송체계에 기초한 유통망이 상업 발전의 근간이라는 사실을 간파하였다. 만덕은 재산을 만드는데 전념한 분야가 바로 유통업이었고, 그 당시에 객주는 지금의 유통업의 핵심이었다고 할 수 있다.

만덕의 객주집²³⁾은 상인들의 물건 매매를 소개하고 또 나그네들이 쉬어가는 곳이기도 했을 것이다. 큰 창고가 달려 있어 선적되어 오가는 화물이 보관되어 있고, 숙박업도 겸해 육지나 오지에서 오는 손님들을 위한 방편이었다.



〈그림 2〉 김만덕 비즈니스의 개요

또한 지역 내 한량패와 관리들이 드나들고 삼읍 상인과 육지 상인들도 대부분이 만덕의 객주집에 투숙하게 된다. 투숙한 상인들 간에는 서로 상거래로 성립되게 되어 상인들을 위해서는 매우 중요한 거점이었다고, 제주도와 육지의 물자를 교역하는 대표적인 장소가 되었을 것이다. 그리하여 만덕은 수년 동안 자본도 축적되고 이름 있는 거상으로 손꼽히게 되었다.

23) 김만덕 객주는 제주시 건입동 1300번지 일대에 있었던 것으로 추정되어 현재 제주시에서 세운 표석이 있다. 정확한 위치에 대해 견해를 달리하는 사람도 있으나 객주 추정터와 김만덕거리 그리고 사라봉 기슭 모충사 경내 김만덕 묘탑과 만덕관까지는 김만덕의 자취를 찾아 나설 수 있는 탐방코스로 적합하다고 할 수 있다.

〈표 1〉 김만덕 비즈니스의 대상품목과 원칙

사업대상 품목	· 제주특산품 : 굴, 전복, 미역, 은갈치, 옥돔, 자리돔, 첫갈류, 전복계우젓, 말린전복 등 건어물, 표고, 말총, 양태, 녹용 및 녹각 · 육지에서 들어오는 품목: 쌀, 사과, 배(과일), 장신구, 옷감(무명, 비단), 종이, 소금, 잡화
유통물류 루트 (해상 항로)	· 제주-나주, 제주-부산 등
사업활동에서의 세가지 원칙(김봉옥, 1990)	· 박리다매(薄利多賣)-이익을 적게 남기고 많이 판다 · 정가매매(正價賣買)-적당한 가격 매매 · 신용본위(信用本位)-정직함이 우선이다

IV. 김만덕 비즈니스의 성공요인 분석; SER-M프레임워크 중심으로

1. 주체적 요인(S)

김만덕이 성공을 거둔 개인적 요인을 살펴보면 첫째는 자수성가의 의지가 대단하였다는 점이다. 기안(妓案)에서 풀려난 만덕은 오로지 어렵게 살고 있는 오빠 가족과 자신의 처지를 생각하며 성공을 해야겠다는 의지를 불태웠고, 여느 사업가처럼 도전정신과 미지의 세계를 개척하려는 의지가 강하였다.

둘째, 장사의 원리를 터득하여 사업가로서의 면모를 갖추게 된 점이다. 그녀는 철 따라 오르고 내리는 물가를 잘 짐작하여 ‘내들이’를 잘했다고 한다. 물건 값이 미리 오름직한 물건의 기미를 용케 알아 만덕이 손을 댄 물건은 반드시 값이 올랐다. 한마디로 시기에 따라 물건이 귀하고 천함을 잘 알아 내치기도 하고 사들이기도 하는 등 장사의 원리에 능통했을 것이다. 그리하여 물건이 귀해서 찾기 어려울 적이면 만덕을 찾아가게 되었고, 꼭 필요한 물건이므로 값은 묻지 않고 사 가기 마련이었다. 대면접촉이 왕성한 객주

업을 통해 운송체계에 기초한 유통망이 상업 발전의 근간이라는 사실을 간파하였고, 그가 부가가치를 창출하기 위해 투자한 분야가 바로 유통업이었던 것이다. 객주집을 드나들던 제주 관리들은 물론 육지에서 온 관리들로부터 육지와 제주의 물류 동향에 대한 정보를 얻고 이를 바탕으로 수십년간 장사를 통해 성공가도를 달릴 수 있었다.

셋째, 근검절약하는 생활습관이 몸에 배어 있을 뿐만 아니라 친절과 예절을 갖추고, 인적관리의 리더십을 보였을 것으로 추정해볼수 있다. 만덕은 상인들에게 숙식을 제공하고 상품을 위탁판매하는 일종의 중개상인으로서 친절과 예절로서 신의와 신용을 쌓았다. 부를 많이 모은 부자들의 특성 중 하나인 근면과 절약, 검소함은 만덕에게도 적용되는 덕목이다.

넷째, 여성으로서의 어려움을 정면으로 돌파했다는 점이다. 당시 많은 사대부들이 청혼을 하였으나 거절하였다²⁴⁾. 그것은 아마 상업활동에만 전념하여 자수성가의 의지로 정면 돌파해 나가겠다는 집념의 소산이라 해도 과언이 아니다. 당시 탐라의 풍습은 18세기 말엽인 이때만 해도 남자를 중히 여기고 여자를 하대하는 것이 다반사였다. 여자로서 객주업을 하기에 많은 어려움이 있었을 것으로 여겨지지만, 탁월한 장사수완을 보인 것은 당시 성적 차별적 분위기에 굴복하지 않는 불굴의 정신이 있었기에 가능한 것이다.

다섯째, 사업성공의 밑거름인 인적관리에도 심혈을 기울였다. 가난하고 불쌍한 사람들을 돌보아 주며 인정으로 대하였기 때문에 만덕의 일을 돕는 이가 많았을 것으로 추정된다. 객주집에는 언제나 일을 도우며 기식하는 사람이 있었는데, 남성들을 머슴으로 거느리는 경영능력과 인적관리 능력이 자리하고 있다. 다만 그녀는 남성들을 머슴으로 거느리기는 했으나 남편으로 맞이하지는 않았다. 정조 19년 큰 기근이 일어나 왕명으로 구호곡이 제주에 도착해야 하는데도 험난한 바닷길을 제때에 건너지 못하기도 하였는데, 이러한 상황에서 만덕의 사업이 성공한 데는 일을 도와주는 사람들의 역할이 컸을 것이며, 여기에는 무엇보다 사업가로서의 만덕의 인적관리 능력이 전제되어야 가능한 일이었다.

이와 같이 김만덕 비즈니스의 성공요인을 주체적 관점에서 추론해보면 <표 2>와 같다.

24) 김만덕전에는 “탐라의 대부들이 청혼을 하였으나 거절하였다”고 기록되어 있다.

〈표 2〉 김만덕 비즈니스의 주체적 성공요인 추론 결과

요인	내용
① 자수성가 의지	- 집안을 일으키겠다는 의지로 도전과 개척정신을 발휘하였다
② 가격예측 장사수완 발휘, 물류 원리 터득	- 값이 오를 물건을 쌀 때 구입하여 오를 때는 내다파는 내들이를 잘했으며, 육지와와의 거래를 통한 비즈니스 모델을 구축하였다.
③ 근면과 절약, 검소	- 부자들의 특성인 근면과 절약, 검소함이 몸에 배인 삶이었다.
④ 집념과 대담성	- 결혼도 하지 않고, 장사에만 몰입하였다. 즉 성적차별에 굴하지 않은 집념과 대담성을 보였다.
⑤ 인적관리	- CEO로서의 여성 리더십을 발휘했다

2. 환경적 요인(E)

기생의 신분에서 양인으로 환원한 그녀가 객주를 차리고 교역을 하게 된 시대적 배경은 무엇일까. 일단 중앙 조정의 상공정책이 강화되었기에 가능했다고 볼 수 있다. 당시 임금 정조를 비롯하여 이종환²⁵⁾, 유수원, 박지원 등에 의한 실학사상이 확산됨에 따라 만덕의 왕성한 상업활동을 가능토록 하였다. 그리하여 만덕은 외딴 섬의 자급자족 경제구조 하에서 남들이 감히 도전하지 않았던 ‘육지와와의 거래’라는 블루오션의 혜택을 누렸다고 판단되어진다. 지금의 시각에서 보면 해상물류유통을 통해 경쟁이 없는 틈새시장을 개척하여 이익을 거두었던 것이다. 또한 상대적으로 독립성이 강한 무속 사공인으로서 인정받을 경우 객주업 영업이 쉬웠을 것이다. 그 당시에 관부(官府)로부터 물품납부를 허가받은 자에게 부여되는 공인권²⁶⁾이라는 것이 있었는데, 조정 관리들과 친분이 있는 자들에

25) 이종환(1690-1756)은 병조좌랑을 지냈으나 사화에 연루되어 관직에서 쫓겨나 전국을 돌아다니며 1751년 인문지리서인 택리지를 저술하였는데, ‘물건을 교역하는 것은 신농 성인이 만든 법이다. 이 법이 없으면 재물이 생길 수가 없다. 그러나 물건을 운반하는 데는 말이 수레보다 못하고 수레는 배보다 못하다. . . . 배로 왕래하는 상인은 반드시 강과 바다가 서로 통하는 곳에서 이익을 얻으며 외상거래도 한다.’고 하였다(김성준, 이종환의 택리지에 나타난 物流觀, 해운물류연구 제25권 제1호, 2009).

26) 선혜청에서 미(米)를 지급받는 아문과 계, 주인, 전 등이 있으며, 공인들은 여기에서 공인으로 인정하는 문서를 받는다. 공인의 명칭은 소속아문이 있는 유속사공인의 경우에는 소속된 아문명, 즉 소속아문의 공물명에 따라 불렸다. 소속아문이 없는 무속사공인도 있는데 이들은 상대적으로 독립성이 강하였다. 이때 공인들은 많은 특혜와 이익을 얻었지만 후에는 부정부패가 심했고, 국가재정이 어려워질 때에는 공

게 많이 판매되었다. 공인은 조정이나 지방관아 등에 필요한 물품을 조달하기도 하였다.

둘째, 당시는 상품을 매점하거나 독점함으로써 이윤을 취하는 도매상인 도고가 출현하던 시대였다. 그리고 전국적인 보부상 조직이 있었는데, 만덕이 육지 물건을 모으기 위해 도붓장수, 여상, 행상으로 불리기도 했던 도부꾼²⁷⁾을 활용하였을 것이라는 추측도 가능하다. 만덕은 연암 박지원의 허생전의 허생에 비유될 정도로 상업적 수완과 능력을 발휘하였다. 박지원의 허생전에는 ‘청빈한 선비 허생은 변 부자에게 만 냥을 꾸어 안성에서 과일을 도고하여 열배의 이문을 남긴 뒤 다시 제주도로 가서 말총을 도고하여 몇 십배의 이문을 남겼다’고 나타난다. 국내 유통물류가 발달하지 않은 상황에서 매점매석이 가능했던 부분이 있다고 판단할 수 있다. 만덕은 섬과 육지간의 교역을 새로운 흐름으로 간파하였고, 제주도에 소용되는 물건이면 밑돈을 대줘 ‘도부꾼’을 동원하였다. 그리고 값이 한창 쌀 적에 사 모았다가 배로 실어오는 지혜로 만덕은 자신도 이문을 톡톡히 남기면서 섬 안의 사람들도 해롭지 않도록 했다. 제주에서 나는 물건은 철 따라 때맞춰 농민과 어민과 사냥꾼이 한창 어려울 적에 선금을 줬다가 요긴한 물건은 판 곳에는 팔지 못하게 했다. 이렇게 해서 만덕이 사 모은 물품 중에는 별의별 것이 다 있었고, 육지로 내다 팔면 큰돈이 되었다.

이와 같이 김만덕 비즈니스의 성공요인을 환경적 측면에서 추론하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 김만덕 비즈니스의 환경적 성공요인 추론 결과

요인	내용
① 상공정책의 강화	- 육지와와의 거래라는 블루오션을 개척하였다. - 공인권을 허가받아 합법화된 물품 조달 및 장사를 수행했다.
② 도고상인 출현	- 상품을 매점하거나 독점하여 이윤을 취하는 도매상인이 출현하였다.
③ 도부꾼 활용	- 도부꾼을 활용하여, 제주에서 소용되는 물건을 값싸고 구입하여 해운을 통해 제주에 들여왔다.

인에 대한 특혜도 점점 작아져 결국은 손해를 보기에 이르렀다. 공인권으로 출발한 것이 시장권이 확대되면서 유통 및 시장경제는 더욱 활발해지고 상공업도 발달하게 되었다.

27) 보부상

3. 자원적 요인(R)

자원적 측면에서는 제주전역에 산재해있는 특산품이 일등공신이였다. 만덕은 지역특산품의 가치를 간파하여 이를 거래대상으로 삼았고, 물을 오가던 관료들로부터 고급정보를 확보할 수 있었다. 또한 선박 등의 수단들을 동원할 수 있었던 점도 성공요인이라 할 수 있다.

첫째, 만덕은 일찍이 지역특산품의 부가적 가치를 깨우쳤다. 제주에서는 대수롭게 여기지 않은 물건이라도 서울서는 귀하게 여기는 물건이 있었는데, 지역특산품²⁸⁾ 같은 것이 그것이다. 당시, 제주에는 흔해 빠진 물건이라도 본토에서는 매우 귀중하게 여기는 물건이 한두 가지만이 아니었다. 말총, 미역, 마른 전복, 양태 같은 것들이다. 그 중에서 가장 재미를 볼 수 있는 물건은 우황이었으며, 제주에는 소가 많아서 우황 같은 것은 어디를 가도 흔했다. 우황이란 소의 쓸개에 병으로 인해 생기는 특이 물질인 것이다. 그러므로 제주에는 우황 같은 것은 대수롭게 여기지 않지만 서울에서는 녹용이나 인삼보다도 더 귀한 약재로 여겼다. 또한 모시포와 전복에서 나오는 진주 같은 보석도 귀한 물건이었다. 이밖에도 노루가죽(獐皮), 사슴가죽(鹿皮), 홍합, 전복, 조기(石魚), 큰 새우(大蝦), 해삼, 문어 등이 ‘짜’으로 ‘동’으로 ‘뭇’으로 그득하고, 제주만의 명산물로, 양태와 말총(馬尾)이 여러 ‘죽’으로 ‘타래’로 만덕(萬德)의 집에 쌓여 있었다. 또한 폭이 넓고 긴 미역이나 다시마인 장곽(長藷)과 청피(靑皮), 진피(陳皮) 등 한약재도 술했다. 청피(靑皮)는 아직 덜 익은 귤껍질, 진피(陳皮)는 다 익은 귤껍질로 제주도에서만 나오는 특산품이었다. 열을 가하지 않고 뜯 생청(生淸)과 끓여서 찌꺼기를 말끔히 없앤 숙청(熟淸) 등의 꿀은 명산품이었다. 제주의 양반층 부녀자에게 육지의 옷감과 장신구, 화장품 등을 팔고, 제주특산물인 미역, 전복, 표고, 양태, 말총, 녹용과 꿀 등을 육지에 팔아 시세 차익을 남겼다.

둘째 사업하기 전에 쌓은 인적 네트워크를 활용하여 주변에서 확보된 고급정보를 활용하였다. 그가 운영한 객주²⁹⁾업은 여객들에게 숙식의 편의도 보이주고 물건의 매매알선도

28) 지역특산품이란 그 지역에서 지역자원과 노동력을 활용하여 특수하게 생산되는 물품을 의미한다. 여기서 특별하다는 말 속에는 ‘특별히 다르다’는 내용이 담겨있다. 이것은 지역 명품 혹은 토산품과 혼동하여 쓰이기도 하여 법적, 행정적 개념이라기보다는 관습, 이용가치 등에 따라 오랜 세월에 걸쳐 무의식적으로 사용되면서 이루어진 보통명사로 생각할 수 있다(최완기, 1982).

29) 객주란 상인들에게 숙식을 제공하고 상품을 위탁판매하는 일종의 중개상인이다. 객주 초기에 만덕은 관리 시절의 인맥을 활용하게 된다. 여기서 객주는 술을 파는 집인 객주(客酒)집과는 그 성격과 규모가 다르다.

해주는 곳으로, 특히 객지 상인들에게는 없어서는 아니 될 상업기구의 하나이기도 하다. 만덕의 객주집에는 객상들이나 관리들까지 허물없이 출입할 수 있었다. 마치 자기 집과 같은 친밀감을 가지게 될 정도였고, 이들로부터 확보된 정보들은 만덕에게 뛰어난 장사꾼의 기질을 발휘할 수 있는 토대가 되었고, 사업성공의 큰 역할을 하였다. 수집된 정보를 통해 시세를 예측할 수 있었으며, 헐값을 사모아서 육지 장사꾼에게 넘겨주면 몇 갑절을 남길 수도 있었다. 만덕은 도내외의 많은 상인들을 알게 되었고, 물자의 유통경로와 교역에 대한 지식도 더 많이 들어 알게 되었다. 그는 또 기생시절의 경험과 전문에서 관청용품, 관리 집안의 일용품 등을 비롯하여 기녀들의 옷과 장신구, 화장품 등 특수인들이 쓰는 상품과 그들의 기호품 등을 잘 알고 있었기 때문에 이런 물건들을 투숙손님인 육지 상인(陸商)들에게 부탁하여 사오고 육상들이 구하는 제주토산물들도 수집해 주면서 교역의 범위를 넓혔으며, 관가의 물품도 조달하기도 했을 것이다. 특히 손님 접대에 있어서도 언제나 변함없이 예절과 친절을 다하여 육상들이 제주에 들어오면 으레 만덕의 객주집에 머무르게 되었을 것이다. 제주 목사가 나라님에게 진상할 물건이나, 요로(要路)에 정성 표시를 할 물건을 구하자면 자연히 만덕의 공간을 찾지 않을 수밖에 없었다.

셋째, 선박 등 운송수단들을 동원할 수 있었다는 점이다. 제주도의 토산품을 사시사철 사 모아 제값을 받고 육지에 내다 파는 길을 튼 만덕은 나중에는 수송 수단인 배를 거느리는 선주³⁰⁾를 겸하기도 했다. 18세기 초 제주목사 이형상에 의하여 편찬된 『탐라순력도』에 그려진 제주배³¹⁾가 나타나는데, 섬이라는 여건상 해상에서 활약하는 선박들은 육지와와의 거래를 성사시키는 중요한 수단이었다.

이와 같이 김만덕 비즈니스의 성공요인을 자원적 측면에서 추론하면 <표 4>과 같다.

30) 선주였는지 아니면 남의 배를 빌려서 했는지는 정확한 기록이 없다. 체제공의 만덕전에는 구호곡을 사들일 때 배를 전세 내어 만선으로 실어갔다고는 대목이 나온다.

31) 제주도의 덕판배는 조선중기에 이르러 배의 규모가 중간규모로 축소되어 4파반 내지 6파반이 되었다. 가장 먼저 눈에 띄는 특징 중의 하나가 배의 꼬리 부분이 길고 날렵하게 치켜 올라가 있으며, 일부 어떤 배는 지붕모양의 갑판을 갖췄다. 배 한척에 제주말 약 30필을 실었으며, 조천포를 통하여 조정에 전공하는 구실을 하였다. 845척이나 있었다. 덕판배는 일제 강점기에 일인들에 의하여 일본형 선박으로 교체되었다. 1939년까지만 해도 도내에 21척이 남아 있었던 것으로 조사된다. 하지만 1945년 당시 우도에 남아있던 마지막 1척이 소실되면서 덕판배의 맥이 끊긴 것으로 전해지고 있다.

〈표 4〉 김만덕 비즈니스의 자원적 성공요인 추론 결과

요인	내용
① 지역특산품	- 산재해 있는 지역특산품에서 부가가치를 발굴하였다.
② 인적네트워크 및 정보	- 기생시절부터 쌓은 인적 네트워크와 관료들로부터 확보된 고급정보를 활용하였다.
③ 선박 등 활용	- 해상에서 활약하는 선박들은 육지와와의 거래를 성사시키는 중요한 수단이었다.

4. 메커니즘 요인(M)

만덕은 주체(S), 환경(E), 자원(R)을 결합한 프로세스를 메커니즘화하여 물류³²⁾유통업이라는 비즈니스 모델을 창출하였다.

첫째, 물류거점의 중요성을 간파하여 포구를 물류거점이자 이윤의 교두보로 삼았다. 18세기 중엽은 전국적 유통망이 갖추어지던 시기였다. 당시 유통망은 육상과 해상 두 방향으로 진행되었는데, 육상 교통이 도로를 중심을 이루어졌다면 해상 교통의 중심은 포구(浦口)³³⁾였다. 한강의 마포, 낙동강 하구의 칠성포, 금강의 강경포, 함경도의 원산포 등에서 볼 수 있듯이, 포구는 유통망으로서의 가치가 매우 컸다. 따라서 만덕이 주목한 것은 포구가 지닌 유통망으로서의 가치였으며, 이를 위해 포구에 객주를 차리게 되었다. 만덕은 유통활동의 근거가 되는 객주를 물류거점³⁴⁾으로 삼아 이를 중심으로 유통을 시작했다. 만덕의 객주는 이러한 물류거점으로서의 적합한 입지조건을 갖춘 곳이었다. 관아가 근처에 있고, 산지포구³⁵⁾가 가까이 있는 곳이기 때문이다. 만덕은 산지포구를 교역

32) 물류란 용어는 20세기 들어 정착된 시스템이다. 새로운 지식 기반 산업으로서 크게 부각되고 있다.

33) 내륙 각지에는 5일장인 장시(場市)가 생겼고, 해안과 강가의 포구도 흥청거렸다. 상교통은 육상 교통에 비해 시간적 경제적으로 유리하였고, 물길을 통한 상품 유통이 활발해지면서 해상이나 강상 교통의 요지에 포구가 설치되었다.

34) 물류거점의 현대적 의미는 물류 네트워크에서 화물이 수렴되는 결절이자, 분류 포장 보관, 가공 조립 등의 활동을 통해 많은 부가가치가 창출되는 공간이다. 현재는 대부분 물류활동이 실제 이루어지는 시설과 이의 지원시설이 혼합된 단지의 형태를 가지면, 물류 네트워크의 효율성을 극대화할 수 있는 곳에 입지해야만 본연의 기능이 제대로 발휘될 수 있다(이정운(2009), 효율적인 국가 물류거점시설 네트워크 구현 방안).

35) 한라일보 제주유적 표석세우기는 현재 건입동 1300번지를 김만덕 객주 추정터를 정하였다.

의 중심지, 집산지로 삼아 객주집을 차린 것이라고 할 수 있다.

포구의 상품 유통을 독점적으로 담당하는 포구주인권(主人權)을 획득한 것으로 추측된다. 만덕은 자신의 포구에 적극적으로 배를 전세내거나 선사를 유지하였다. 제주특산물을 수집하여 이를 강경리와 기타 지방에 해운하여 판매하고, 귀로선편에는 일용 잡화와 백미, 잡곡 등을 사다가 팔았다³⁶⁾. 직접 자신이 육지를 왕래한 것은 아니지만 일정 물량이 되면³⁷⁾ 제주로 실어 날랐다. 만덕이 선주였을 것이라는 추측도 가능하다. 당시 관에서 구호곡을 받으려면 많은 시일이 걸리지만, 만덕은 단 기간에 쌀을 구입하고 제주로 실어 날랐다.

둘째, 창고업을 통해 보관기능을 활용하여 물건의 부가가치화를 도모했다. 물건이 많이 들어와 흔해졌을 때는 값이 떨어지고, 물자가 귀해지면 시세가 오르게 되어 있다. 육지와와의 교통이 불편하였기 때문에 특히 날씨 관계로 뱃길이 끊기는 수가 허다했다. 그래서 만덕은 시기에 따라 물건의 귀하고 천한 것을 잘 알아, 어떤 상품은 창고에 저장하여 두었다가 시기에 맞추어 방출함으로써 이득을 많이 얻을 수 있었다. 김만덕은 당시 풍랑 때문에 육지와와의 거래에 문제가 생기면 하늘을 쳐다 볼 수밖에 없는 제주도의 지리적 특성을 감안하여 철저한 대비책을 세워나갔을 것으로 여겨진다. 풍년이 들어도 흉년들 때를 대비하여 절약하고 비상 물품을 비축하였는데, 보관창고는 물류센터로서 상품 조절 능력이 발휘된다.

셋째, 그는 마케팅을 구사할 줄 알았다³⁸⁾. 만덕은 키가 크고, 외모가 빼어났다. 이가환이나 정약용 등의 글도 그렇고, 그녀의 묘비 역시 ‘70이 된 용모이지만 선녀나 보살을 방불케 하였고, 눈은 중둥(重瞳)으로 흰하게 맑았다’고 하였다. 병조판서 이가환은 ‘송만덕귀담라’에서 만덕의 선행을 칭송하면서 예순 나이임에도 마흔쯤으로 보인다고 하였다. 육지서 사들여 오는 물건도 요긴하고 큰 것은 이때부터 만덕의 손을 거치지 않는 것이

36) 당시 高漢祿(전 현감)은 곡식을 무역해 진흥에 3백석을 보탤다는 진흥사례가 있었는데, 제주지역에 토 호세력들 중에는 이미 교역을 왕성하게 하여 부를 축적한 사례가 있었다.

37) 물류공동화는 수배송 횟수를 줄이는 차원에서 시작된 것으로 김만덕의 상업활동에 이미 물류의 기본이 노하우를 통해 실현되고 있었다. 또한 일제강점기부터 현재 제주항과 산지천에 육지와와의 교역으로 들어 오는 물산과 나가는 토산품이 모두 모여들어 객주와 중간상인들로 북적였다는 역사적 서술이 이뤄지고 있으나, 일제강점기보다 100년 전인 1700년대 말경 이곳에서의 김만덕의 객주활동을 근거로 해볼 때, 역사의 물줄기는 거슬러 올라갈 수 있음을 웅변해준다.

38) 현재의 스타마케팅의 본보기라 해도 무방할 듯하다.

없었다. 몇 십 년이 지난 뒤 육지 사람들은 자주 갈리는 제주 목사의 이름은 몰라도 만덕이 탐라에 있는 줄은 알게 되었다.

이와 같이 김만덕 비즈니스의 성공요인을 메커니즘적 측면에서 추론하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 김만덕 비즈니스의 메커니즘적 성공요인 추론 결과

요인	내용
① 물류거점 중요성	- 물류거점의 중요성을 간파하여 포구를 이윤의 교두보로 삼았다.
② 선사유치	- 포구주인권(主人權)을 획득하여 자신의 포구에 적극적으로 선사를 유치했다.
③ 물류센터 활용	- 창고업을 통해 보관기능의 부가가치화를 도모했다.
④ 마케팅 구사	- 빼어난 외모뿐만 아니라 예의와 친절로서 객상들을 대하는 친절마케팅을 구사했다.

V. 결론

본 연구는 사업가로서의 김만덕이 성공을 거두게 된 전략적 성공요인을 살펴보고자 하는 것이다. 조선후기 대표적인 여성 유통물류인이 탄생하게 된 시대적 상황은 무엇이고, 당시 만덕에게는 어떠한 경제적 감각이 작동했는지, 만덕의 전략적 유통 비즈니스 모델을 조명하고자 하였다.

만덕이 살았던 18세기말은 상공업부문에서 비약적인 변화를 이뤘던 유통경제가 크게 일어나는 시대였다. 출륙금지령이 내려졌던 그 당시에도 육지상인 뿐만 아니라 제주상인까지도 경향 각지에서 판매활동을 할 수 있었다. 만덕은 기생생활에서 벗어나 집안을 살리겠다는 일념 하나로 장사를 하기 시작하였다. 객주업을 차리고, 육지와와의 거래를 통해 많은 부를 축적할 수 있었다.

이러한 시대적인 상황과 만덕의 사업활동을 조명하고, 유통비즈니스 모델을 구축했던 만덕이 거상이 되게 한 성공요인을 SER-M프레임워크로 분석하고자 하였다.

분석결과, 주체적인 요인(S)으로는 자수성가의지가 대단하여 도전과 개척정신을 발휘하여 객주업에 도전하였으며, 물건 값을 잘 예측하고, 물류유통의 원리를 터득하는 경지에 올랐고, 근면 검소한 생활과 주변사람들의 관리에도 심혈을 기울인 점이 추론되어진다.

환경적인 요인(E)으로는 첫째 당시 중앙 조정의 상공정책이 강화되어 만덕으로 하여금 육지와외의 거래라는 블루오션의 혜택을 누릴 수 있었다는 점이다. 둘째는 당시는 상품을 매점하거나 독점하여 이윤을 취할 수 있는 도매상인이 출현하는 시대였고, 도부꾼을 활용할 수 있을 정도로, 만덕에게는 틈새시장이 명확한 사업환경이었다.

자원적인 요인(R)으로는 제주전역에 산재해 있는 특산품이 일등공신이다. 만덕은 지역 특산품의 가치를 간파하여 이를 거래의 대상으로 삼았다. 또한 물을 오가는 관료들로부터 고급정보를 확보할 수 있었다. 그리고 선박 등의 수단들을 동원할 수 있었던 점도 성공요인이라 할 수 있다.

메커니즘적 요인(M)으로는 물류거점의 중요성을 간파하여 포구를 이윤의 교두보로 삼았다는 점이고, 포구에 배를 전세내거나 선사를 유치하였고, 창고업을 통해 보관기능을 통한 부가가치화를 도모했다. 그리고 외모는 물론 친절과 예의 등을 이용한 친절마케팅을 구사할 수 있었다.

이와 같이 만덕의 비즈니스에 대한 성공요인은 제주에 거상이 탄생하게 되는 요인을 추론한 결과에 다름 아니지만, 만덕은 불철주야 상업활동에 전념하여 사업기반이 다져졌고, 육지 본토지방의 부자들보다도 견줄 만한 대부호가 되었다. 일개 독신 여성인 만덕은 오롯이 자기 힘으로 자수성가했을 뿐만 아니라 이에 더하여 일세의 여류 재산가가 되었던 것이다. 오늘날 우리가 만덕을 18세기 조선의 여성 기업가, 그리고 여성 CEO로 평가할 수 있다면, 그것은 만덕이 보여주었던 기업가로서의 자질과 도전정신, 그리고 불굴의 대담성이 있었기에 가능하였다고 하겠다.

본 연구의 한계로는 지금으로부터 200년 전의 인물에 대한 역사적 자료가 부족한 가운데서 관찬자료, 문학적 자료 등에서 스토리를 추론하여 김만덕 비즈니스의 성공요인을 도출한 점이다. 다만 여기서는 만덕이 살았던 시기의 당대기록을 최우선 참고자료를 활용하였지만, 그 기록들이 전기문(傳記文)성격이기 때문에 본 연구에서 초래되는 근거성 논란은 본 연구의 커다란 한계라 할 수 있다.

[참고문헌]

- 김봉옥(1990), 김만덕전.
김봉옥(2000), 증보 제주통사.
김석익(1910), ‘행수(行首) 김만덕’, 탐라기년.
김은석 외(2004), ‘의녀 김만덕 활약상 자료조사 연구 보고서’, 김만덕기념사업회.
김태능(1971), 제주도사논고(濟州島史論考) ‘의녀 김만덕’.
문순덕·박찬식(2010), ‘추모 200주기 기념 김만덕 재조명’, 제주발전연구원.
이가환(1797), 송만덕귀탐라.
이덕일(2008), ‘여인열전-전재산을 사회사업에 바친 의녀(義女) 김만덕, 김영사.
제주국제협의회(2006), 21세기 제주사회와 여성.
제주특별자치도인력개발원, 제주발전연구원(2008), 제주여성 문화유적.
체재공(1797), 만덕전.
한국방송 한국사전-조선의 여성CEO, 김만덕.
한라일보사 유적지 표석세우기 추진위원회(2002), ‘잊혀져가는 문화유적’.