

거인의 몰락: GM파산의 역사적 분석

신 성 재*
김 양 민**

GM은 2009년 6월 1일 파산신청을 하면서 역사상 최대의 파산이라는 불명예를 안게 되었다. 2008년의 금융위기가 파산의 직접적인 도화선이 되었으나, GM의 몰락은 그 훨씬 이전부터 진행되고 있었다. GM 몰락의 원인을 근본적으로 찾으려면 멀리는 1960년대의 치킨 관세부터 1970년대의 오일쇼크까지 거슬러 올라가야 할 것이다. 본 사례는 미국 최대이자, 20세기 최대의 자동차 기업이었던 GM의 현황을 설명하고 GM이 성장하고 몰락하는 과정을 고찰한다. GM은 1920년대 알프레드 슬론의 개혁으로 세계 제 1의 자리를 차지하였으나 1970년대 이후 연비가 떨어지는 대형차 위주의 생산라인과, 디자인 면에서 경쟁기업의 차종들보다 뒤떨어지는 차들로 인하여 위기를 맞이하게 된다. 이 과정에서 외부의 사건들인 치킨관세와 오일쇼크가 큰 역할을 하게 되는데 치킨 관세는 수입 경 트럭에게 부과되는 25%의 관세로서 미국의 경 트럭 시장을 보호하는 역할을 하여 미국 자동차회사들의 경 트럭 및 SUV의존도를 심화시켰고, 오일쇼크는 일본차들의 수입증대를 야기하였다. 일본 자동차들의 맹공으로 인하여 GM은 1985년 체보레 이래 67년 만에 새로운 자동차 회사 브랜드인 새턴을 선보이게 되지만 결국 GM은 과도한 인건비로 인한 누적적자로 2009년 파산을 신청하게 된다. 본 사례는 GM의 파산을 전략, 노사관계, 연구개발 및 신차 디자인, 경 트럭 및 SUV의존도, 경영진의 보상 등 다양한 관점에서 분석하였다.

주제어: 환경변화, 전략, 연구개발

1. 서론

2009년 6월 1일, 제네럴 모터스(General Motors: 이하 GM)는 뉴욕 맨하탄에 있는 미국 연방법원에 파산신청을 했다. GM은 2007년 근 80년간에 걸친 세계 제 1의 자동차 기업의 자리를 토요타에게 넘겨주면서 몰락의 조짐을 보였다. 2008년 한 해에만 300억 달러 이상의 적자를 보았고 파산 신청 전 3년간 누계적자는 820억 달러에 달했다. GM의 파산은 Economists의 지적대로 역사상 가장 큰 파산이었고 따라서 지난 100여 년간의 경제사(經濟史)에서, 아니면 적어도 경영사학적 측면에서, 가장 흥미

있는 사건 중 하나라고 하겠다. GM이 최근 다시 재기했다고 해서 그것이 GM의 파산이라는 사건 자체의 무게를 조금이라도 더 가볍게 하지는 않을 것이다.

본 사례는 GM의 현 상황을 설명하고 지난 104년의 GM역사에서 중요하다고 생각되는 몇 가지의 핵심 사건을 연대순으로 나열하고 고찰한다. 그 사건들은 알프레드 슬론(Alfred Sloan)의 개혁, 치킨관세와 오일쇼크, 새턴 브랜드의 탄생과 몰락, 그리고 2000년대 이후 몰락하는 GM이다. 이 중 일부 사건은 GM 외부에서 발생한 것이고 또 다른 일부는 GM 내부에서 발생한 사건들이다. GM 외부에서 일어난 일로 GM의 역사를 설명하는 것은 역사학자 Toynbee(1992)의 지적대로, 한 조직이나 나라의

논문접수일: 2011. 09. 02.

1차 수정본 접수일: 2012. 03. 02.

게재확정일: 2012. 05. 16.

* 포틀랜드 주립대학교 경영대학(sshung@pdx.edu)

** 서강대학교 경영대학 및 경영전문대학원(ymkim@sogang.ac.kr), 교신저자

역사를 그 조직이나 나라 내부의 사건만으로 설명하는 것은 불가능하다는 가르침을 따른 것이다. 또한 이 사건들은 GM의 운명을 결정하는 갈림길의 역할을 했다.

예를 들면 1920년대 슬론의 구조개혁은 포드의 모델 T에 대한 GM의 반격이자, GM이 창업자 윌리엄 듀랜트가 선택했던 길로부터 빠져 나와 새로운 길에 들어서는 시작이었다. 1970년대의 오일쇼크는 GM으로서는 두 번째로 맞는 거대 위기상황이자 갈림길이었고 1985년에 설립된 새턴 프로젝트는 그 두 번째 위기에 대한 실패한 처방전이다. 현재의 GM 역시 일종의 갈림길에 서 있다. 토요타의 생산 부진으로 2011년 다시 세계 제 1의 자리를 되찾았으나 아직 위기가 완전히 가셨다고 말하기는 이르다. GM이 갈림길에서 어떤 선택을 하느냐에 따라 GM 뿐 아니라 미국 자동차산업의 미래도 바뀔 것이다.

II. 기업현황과 산업환경

2.1 기업현황

GM은 2012년 초의 통계를 기준으로 글로벌 시장 판매 903만대를 기록한 세계 제 1의 자동차 기업이다. GM은 2009년 파산 신청 후 미국 정부의 개입으로 가까스로 되살아났고 현재는 재기에 성공한 모습을 보이고 있다. 그러나 지난 몇 년간 GM이 겪은 변화는 컸다. GM이 보유하고 있던 많은 브랜드들이 팔려나가거나 사라지게 되었다. 미국 국내시장에서 한 때 GM이 자랑하던 울즈모빌, 험머, 새턴, 폰티악 브랜드가 사라지고 해외 브랜드로는 사브 등이 팔려 나갔다. 현재 GM은 미국 내 브랜드로는 뷰익, 캐딜락, 쉐보레, GMC를 보유하고 해외 브랜드로 독일의 오펔, 영국의 폭스홀, 호주의 홀덴,

그리고 중국에 두 개의 합자 회사를 갖고 있다. 비록 도요타의 부진 같은 외부 요인으로 1위 자리를 되찾았으나 중 소형차에 집중할 수밖에 없는 생산 라인 때문에 수익성은 그다지 좋은 편이 아니다. 2011년 매출액은 1503억 달러로 전년도에 비해 11% 상승했으며 순이익은 76억 달러(8조 6천억원)로 전년도 대비 두 배 가량 상승했으나 매출규모가 훨씬 떨어지는 현대자동차의 순이익 8조 1천억 원과 비슷한 수준이다(원정희, 2012).

2.2 산업현황 및 주요 경쟁자

자동차 산업은 대규모의 투자를 필요로 하는 자본 집약적 산업으로 몇 개의 글로벌 기업이 전체 시장의 50% 이상을 차지하고 있는 과점적인 현황을 보이고 있다. 현재 자동차 제조 공정은 생산 기술의 비약적인 발전으로 많은 부분이 자동화되고, 산업용 로봇에 의해서 진행되지만 여전히 사람의 손으로 조립되는 부분도 많이 남아 있다. 공급자는 철강업체로부터, 알루미늄제조사, 유리, 플라스틱, 타이어까지 많은 종류로 이루어지며 주로 특정 구매기업에게 납품을 하는 회사들이다. 2011년 말의 기준으로 생산대수 1위는 전술한대로 903만대의 GM, 2위가 816만대의 폭스바겐, 3위는 795만대의 토요타, 4위는 659만대의 현대기아그룹, 5위는 570만대의 포드이다. 최근 러시아 최대의 자동차 기업 아브토바즈를 인수한 르노와 닛산의 경우 그 삼사의 생산량을 합치면 토요타를 제치고 세계 3위가 되지만, 르노와 닛산은 한 기업이라기보다는 연합의 성격이 강하므로 생산량을 따로 계산하여 이 분석에서는 제외하였다. GM을 제외한 각 사별 특징은 다음과 같다.

2.2.1 토요타

1937년 일본의 도요타 기이치로가 세운 현 아시

아 최대의 자동차 기업이다. 2010년 말 기준 31만 여명의 직원에 세계 자동차 시장에서의 점유율은 11%로 당시 세계 1위였다. 2011년에는 일본 대지진 사태로 인한 부품공급 문제로 전년 대비 6.5%가 하락한 795만대 판매로 GM, 폭스바겐에 이어 3위로 떨어졌으나 여전히 강한 경쟁력을 보유하고 있다. 1970년대에 토요타 생산 시스템을 완성하여 품질 면에서 당시 미국 업체들을 뛰어 넘은 것으로 평가되었으며 2007년 말 마침내 생산량 기준으로 GM을 제치고 세계 최대의 자동차 기업이 되었다. 2010년 2월의 리콜 사태와 2011년의 일본 대지진의 여파로 큰 타격을 받았으며 엔화의 강세와 일본 내 원자력 전력생산의 감소로 향후의 전망은 안 좋은 편이다. 2007년까지 누계 3500만대 이상이 팔려 역사상 최대 판매 댓 수 기록을 보유한 소형차 코롤라, 미국 내 승용차 판매대수 1위의 중형차 캡리, 최초의 대량생산된 하이브리드 차 인 프리우스 등 다양한 베스트셀러를 갖고 있으며 고급 차 생산 라인인 렉서스와 미국 내 자회사 사이언(Scion), 그리고 소형차 생산업체인 다이하쓰와 히노를 보유하고 있다.

2.2.2 폭스바겐

독일에 위치한 유럽 최대의 자동차 업체로 지진의 여파로 2011년 일시적으로 생산량이 줄어든 토요타를 제치고 세계 2위로 뛰어 올랐다. 2010년 기준 세계 시장에서의 점유율은 9.4%에 달했고 2011년 816만대의 판매로 전년도에 비해 무려 14%의 증가세를 보였다. 유럽 최대의 베스트셀러인 폴트를 비롯, 소형차부터 럭셔리 차까지 다양한 차종을 만든다. 아우디, 벤틀리, 부가티, 람보르기니, 스카니아, 스코다, 시트(SEAT) 등의 자회사를 보유하고 있으며 클린 디젤 기술을 이용한 고 연비 차량에 강한 기술을 갖고 있다. 유럽 시장에서의 부동의 1위 업체

이고 세계에서 가장 큰 자동차 시장인 중국 내에서도 1위이기 때문에 향후 세계 최대의 자동차 업체로 성장할 가능성이 많다. 실제로 2010년 3월에 2018년까지 세계 최대의 자동차 회사가 되겠다는 Strategy 2018이라는 전략 플랜을 발표하였는데 그 주요 골자는 2018년까지 현재 800만대 수준에서 1000만대로 판매량을 끌어 올리겠다는 것이다. 목표 달성을 위해서 폭스바겐은 2011년부터 근 20년만에 미국 내에서의 생산을 재개하였다(김지민, 2012). 또한 엔진크기를 줄여 연비를 개선하는 엔진다운사이징 부문과 자동변속기와 수동변속기의 장점을 결합하여 연비를 좋게 하는 Dual(또는 Double) Clutch Transmission(DCT) 기술에서도 선두업체로서, 내세울 만한 하이브리드 차가 없음에도 불구하고 친환경차를 만든다는 이미지를 갖고 있다.

2.2.3 현대기아그룹

한국 최대의 자동차 업체로 2008년 금융위기 이래 가장 빠른 판매 증가를 보이는 기업일 뿐 아니라 2001년 이래 연 평균 13%의 성장률을 보이고 있다. 2011년 자동차 판매량은 659만대로 전년 대비 15%의 성장을 보여 르노와 닛산을 분리하여 계산할 경우 세계 4위, 합산하여도 글로벌 탑 5의 자동차 업체가 되었다. 메이저 자동차 업체 중 연비가 좋은 다양한 소형차종을 가장 많이 갖고 있고 경 트럭 및 대형 SUV 생산량이 미미하기 때문에 2003년부터 시작된 유가 인상에 잘 대처하였고 금융위기시의 타격도 가장 적었다. 원래는 저가의 소형차 생산업체라는 이미지가 강했으나 최근 북미 시장에 선보인 엔트리급 럭셔리 차인 제네시스가 2009년 북미 최고의 차로 선정되는 등 고가 차 시장에서도 점유율을 높여 가고 있다. 자회사인 기아의 K5와 플랫폼을 공유하는 중형차 쏘나타, 2011년 북미 최고의 차로 선정된 소형차 엘란트라 등 북미 시장에서 잘

팔리는 다양한 차종을 보유하고 있다. 유럽 시장에서는 독일 현지 연구소에서 개발한 기아 씨드, 현대의 i30 등으로 유럽에서 가장 차를 많이 파는 아시아 업체가 되었다. 중국과 인도시장에서의 성장세를 감안하면 향후 글로벌 랭킹 3위안에 들어갈 가능성이 높다. 다만 2011년 말 미국에서 가장 신뢰도가 높은 소비자단체인 컨슈머 와치독(Consumer Watchdog)이 제원표상의 연비와 실제연비가 차이가 크다며 EPA에 현대자동차의 데이터의 수정을 요구하고 나선 바가 있고, 노동생산성이 경쟁기업보다 떨어지는 편인 울산 공장 등 해결해야 할 숙제가 남아 있다(윤기철, 2012).

2.2.4 포드

1903년 헨리 포드가 설립한 미국 제 2의 자동차 업체로 세계 최초로 대량생산된 모델 T의 경쟁력을 바탕으로 초기 자동차산업 발전에 가장 큰 기여와 영향력을 행사한 기업이다. 미국의 여타 자동차 업체와는 달리 아직도 창업자의 후손들이 지분을 갖고, 최근까지 경영에 참여하고 있다. 한 때 스웨덴의 볼보, 일본의 마즈다 등 다양한 외국 브랜드를 보유하고 미국 국내에서도 중상층용 고급 차 라인인 머큐리 디비전을 운영하였으나, 현재는 고급 차 브랜드인 링컨과 저가 및 중가 차량 브랜드인 포드, 그리고 브라질의 자회사인 트롤러(Troller)만 보유하고 있다. 미국의 승용차와 경 트럭을 합친 전체 차 시장의 최고 베스트셀러인 F 시리즈 트럭의 생산업체이고, 2007년 이후 J.D. Power Associates에서 수여하는 품질 상을 그 어떤 업체보다 많이 수상하였다. 2011년의 판매대수 570만대로, 르노 닛산의 생산량을 합산할 경우 글로벌 순위 5위안에 들지 못하였지만 매출 1,282억 달러로 170억 달러 증가, 세전 이익은 88억 달러, 순이익은 202억 달러로 1998년 이후 가장 높은 기록을 올려, 실속을 따지면 미국

의 빅 3 중에서 금융위기에서 가장 빠른 회복을 보이고 있고, GM의 가장 직접적인 경쟁자이기도 하다.

III. GM의 역사적 고찰

3.1 GM의 탄생과 알프레드 슬론의 개혁

1908년 미시간 주의 마차 제조업자 윌리엄 듀랜트(William Durant)는 13개의 자동차 회사 및 부품회사를 합쳐서 GM을 설립하였다. 듀랜트는 1910년대 중반까지 합병을 계속하여 25개의 자동차 회사를 거느리게 되었다. 각 자회사는 자율적인 경영을 하고 듀랜트에게 직접 보고하였는데 이 와중에 자회사간의 경쟁과 중복 개발이라는 조직문화가 확산되었고 어느 정도는 이런 움직임이 장려되기까지 하였다. 따라서 각 브랜드는 규모의 경제나 범위의 경제를 전혀 누리지 못하고 있었다. 당시 GM의 당면한 가장 큰 적은 1908년 출시되어 1913년부터 역사상 최초로 대량 생산되게 되는 포드의 모델 T였다. 1920년의 경기 후퇴에 대응하여 헨리 포드는 모델 T의 가격을 25% 이상 인하하였다. 1920년 3월 550불에서 575불이던 가격이 1921년 9월에는 325불에서 355불 사이로 파격적으로 내려가자 모델 T의 시장 점유율은 1919년 말의 50% 남짓에서 1921년 약 60%로 상승하였다(Milgram & Roberts, 1992).

한편 비슷한 시기인 1920년 여름부터 가을 사이에 GM의 판매량은 75% 정도가 줄어들었고, GM의 다양한 차종 별 사업부들은 모델 T로부터 시장을 뺏어오는 것이 아니라 서로 경쟁하여 서로의 시장 점유율을 갉아먹고 있었다(Milgram & Roberts, 1992). 이러한 상황에서 1920년 11월 20일 마침내 듀랜트는 사장 자리에서 물러나게 된다. 듀랜트

퇴진 열흘 후부터 임시적으로 사장직까지 겸임하던 대주주 가문의 피에르 듀퐁(Pierre du Pont)은 곧 GM의 하청기업인 유나이티드 모터(United Motor)를 창업하고 운영하던 45세의 알프레드 슬론을 사장 대행으로 임명하였다. 알프레드 슬론은 GM내에서 혁신적인 조치를 취하게 된다. 슬론의 개혁 내용을 마케팅, 전략, 조직구조, 재무, 인사관리측면에서 분석하면 다음과 같다.

3.1.1 마케팅

자사 브랜드간의 경쟁을 피하기 위해 슬론은 브랜드마다 다른 가격대와 목표시장을 정하였다. 캐딜락은 명실상부한 GM의 기함으로서 최상류층을 겨냥했고 뷰익은 그 밑의 중상류층이 주요 목표시장이었다. 올즈와 오클랜드는 중산층을 겨냥하였고 웨보레는 가장 많은 차를 생산하면서 모델 T와 같은 대중을 겨냥하였다. 제품 다양화 보다 더 어려운 것은 제품 설계단계부터 각 부서간의 밀접한 상호조정(협력)의 조화를 이뤄내는 것이었다. 이러한 다양한 제품군을 동시에 선보이기 위해서는 다양한 자동차를 설계할 수 있는 능력과 새로운 딜러십, 각각의 새로운 시장 구분에 따른 고객정보 그리고 각각의 공장에 맞는 부품 공급업자들이 필요했다. 동시에 조직의 많은 부서들이 다양한 방법으로 상호협력을 해야만 했다(Sloan, 1990).

3.1.2 전략

슬론은 연구와 개발, 다각화, 그리고 자동차의 디자인을 강조하였다. 고농축(High compression) 엔진, 연식(year model)의 도입, 오버헤드 밸브를 장착한 8기통 엔진, 고급 휘발유의 사용, 크롬장식이 된 테일 핀 과 최초의 오토매틱 차량이 모두 GM에서 최초로 시도되었다(Garvin & Levesque,

2006). 다양한 브랜드는 타겟 시장뿐 아니라 판매 지역도 다각화 하는 결과를 가져왔다. 1925년 영국의 복스홀을 인수하였고 1929년에는 독일의 오펔, 1931년에는 호주의 홀덴을 인수하여 해외 진출을 가속화 하였다. 슬론은 디자인과 색채 면에서도 변혁을 시도하기 위해 Art and Color 부서를 세우고 일급의 산업스타일리스트인 할리 얼(Harley Earl)을 그 첫 번째 디자이너로 채용하였는데 얼은 차의 기능성 보다는 취향과 색상과 패션에 초점을 맞추었다. 이는 상당기간 동안 검은색 외에는 선택의 여지가 없었던 포드의 모델T와 GM을 구분 짓는 확실한 차별요인이 되었다(Gartman, 1994).

3.1.3 조직구조

슬론은 시장 다변화 전략을 실행하기 위해 다부문 체제를 도입하였다. Williamson(1985, p. 279)이 '20세기 최고의 조직 부문의 혁신'이라고 칭송했던 다부문 체제, 즉 M-form은 GM 내부에서 여러 가지 긍정적인 결과들을 얻어내었다. 당시에는 GM 규모의 대기업들도 중앙 집중화된 기능적 구조를 갖고 있었는데 GM의 다부문체는 사업별 및 전문 별로 기구를 분할하여 기업 내 회사들을 책임경영체제로 분권화시키고 차종 별로 독립된 기능적 참모 부서를 갖게 하면서도 동시에 헤드쿼터의 통제와 협조를 받도록 했다. 슬론은 이를 "분권화와 조정된 통제"(decentralization and coordinated control)이라 표현 했다(Sloan, 1990: 129). 슬론은 "조정을 통해 우리는 효율성과 규모의 경제를 얻고... 분권화를 통해 주도성, 책임성, 인재의 개발, 사실에 기반을 둔 의사결정"이라는 결과를 얻었다고 회고하였다(Sloan, 1990: 129). 분권화된 의사결정이 가능해 짐으로써 각 차종 별 사업부 리더는 해당 차종 판매의 극대화를 위해 최적의 의사결정을 내리면서도 차종 별로 각기 다른 시장을 겨냥하였기 때문

에 듀랜트 시절과 같은 판매간섭 현상은 나타나지 않았다(Chandler, 1998).

3.1.4 재무 및 금융서비스

슬론의 듀랜트가 실패한 가장 큰 이유가 재무효율성을 따지지 않은 무리한 사업 확장 탓이라고 보았다. 이에 슬론은 사장의 직속 보좌기구로 최고운영위원회와 예산위원회, 재무위원회를 신설하여 투자효율성을 철저히 따진 후 중요 의사결정을 하도록 하였다. 또한 중앙 재무관리자가 현금관리와 종합회계제도를 맡게 되면서 사업회사간 회계정산제도, 대출제도 등을 효율화하였다. 이는 당시 화학회사이자 GM과 밀접한 관련이 있던 듀폰 사의 체제를 모방한 것으로 듀폰에서 이직한 관리자가 개혁을 주도하였다(Chandler, 1998).

또한 중고차 매입(trade in)을 통한 상대적인 할인판매를 통해 구형 차를 갖고 있는 고객들을 끌어 들였다. 한편 포드는 금융서비스의 부재로 목돈이 없는 구매층의 외면을 받았는데 슬론은 바로 그 점을 파고들었다. 그는 1919년 설립되어 주로 GM 딜러들에게 금융서비스를 제공하던 GMAC(General Motors Acceptance Corporation)를 이용하였다. GMAC는 GM의 금융서비스를 담당하는 자회사로서 GM 차를 구입하는 고객에게 대출 및 보험서비스를 제공했다. 당시 은행들이 자동차 구매를 목적으로 한 대출을 꺼렸다는 점을 감안할 때 이러한 서비스는 정말 획기적인 것이었다. 소비자들은 포드가 충족해 주지 못하는 서비스를 제공하는 GM으로 향할 수밖에 없었고 이는 곧 브랜드가치의 상승으로 이어졌다(Marchand, 1991).

3.1.5 인사관리

슬론의 인사관리 정책을 단 세 마디로 압축하여

설명하려면 철저한 권한위임과 성과제일주의, 그리고 인재의 등용이었다. 각 디비전의 판매량과 수익은 철저히 그 디비전 관리자의 능력에 의해 결정되었고 그 해의 성과에 따라 그 디비전을 책임지고 있는 관리자의 연봉과 연임여부가 결정되었다.

인재의 등용은 전술한 할리 얼 같은 디자인 부분의 대가 뿐 아니라 생산 기술직에서도 이루어졌다. 1922년 슬론은 포드 자동차에서 명성을 떨친 엔지니어였던 윌리엄 크눛슨(William Knudson)을 스카우트 하였다. 당시 크눛슨은 독재적인 성향이 강한 헨리 포드가 업무의 자율성을 주지 않는 것에 갈등을 느끼고 포드를 떠나있는 상태였다. 포드에서 연봉 5만 달러를 받던 크눛슨은 연봉 3만 달러를 받기로 하고 GM에 들어왔다. 입사 한 달 만에 웨보레 디비전의 부사장이 된 그는 곧 연봉이 포드 시절의 5만 달러를 넘게 되었다. 2년 후 그는 웨보레의 사장이 되어 모델 T를 공략하는 웨보레의 저가 차량 생산을 진두지휘하였다(Farber, 2002). 그의 노력으로 마침내 1927년 GM은 포드를 제치고 세계 제 1의 자동차 업체가 된다. 슬론은 그에 대한 보상으로 크눛슨을 1933년 미국과 캐나다 전체의 자동차 및 차체 생산을 책임지는 수석 부사장으로 임명하고 마침내 1937년 GM전체의 사장으로 승진시킨다.

얼과 크눛슨의 사례에서 보듯이 슬론은 인재라고 판단되는 사람이 있으면 과감히 권한을 위임하고 능력이 인정되면 승진을 통해 확실한 보상을 해 주었다. 이는 독선과 아집이 강한 경영자로 알려진 헨리 포드와 대비되는 점으로, 부문별 자율경영 여부는 포드와 GM의 차이를 나타내는 중요한 바로미터가 되었다.

3.1.6 개혁의 결과

슬론의 취임 이후 GM은 전 세계 자동차 업체 중

1위 자리를 확실히 차지하였다. 1927년 웨보레가 모델 T를 제치고 미국 제 1의 인기차종으로 등극 한 후 10년간 GM의 총 이익은 20억불이 넘었고 이는 세계 그 어느 자동차 업체의 이익보다 컸다. 1921년 슬론이 처음 GM의 경영자로 임명될 당시의 GM의 시장점유율은 12%였는데 1955년 슬론이 은퇴할 즈음에는 52%로 올랐고, 그 해부터 시작한 Fortune 500랭킹의 첫 번째 1위는 GM이었다(CNNMoney, 2012). 1956년 GM은 전 세계에서 순이익 10억불 이상을 기록한 첫 번째 회사가 되었고 직원 수는 60만 명에 달했다. 슬론의 개혁은 너무도 성공적이어서 그 후에도 슬론이 만든 체제는 근본적인 변화 없이 1990년대까지 이어졌다. GM의 매출이 클 때는 분권화로 인한 업무의 중복이나 엄청나게 많은 모델로 인한 중복 개발 문제가 드러나지 않았으나 그러나 GM의 규모가 커지면 커질수록, 그리고 외국 업체들과의 경쟁이 심화된 1980년대 이후부터는 분권화로 인한 문제는 다양한 플랫폼으로 인한 고비용, 업무중복, 그리고 듀랜트 시절에 있었던 내부 브랜드끼리의 경쟁이라는 형태로 나타났다.

3.2 치킨 관세와 오일 쇼크

3.2.1 치킨 관세

슬론 은퇴 이후로도 1950-1960년대 내내 GM은 순항을 거듭하였다. 시장점유율은 50% 전후로 안정되어 있었고 1935년에 출범한 전미자동차 노조(The United Auto Workers Union: 이하 UAW)의 지속적인 임금인상 요구 외에는 뚜렷한 문젯거리는 없어 보였다. 오히려 이 시기에 벌어진 미국과 서독, 프랑스의 무역전쟁은 GM과 미국 자동차산업에 기대하지 않았던 전리품을 안겨주게 된다. 그것은 바로 치킨 관세(Chicken tax) 라는 것이다.

1963년 통과된 치킨관세는 그 후 40여 년간 미국 자동차산업에 미친 영향이 실로 지대하였다. 치킨관세는 서독과 프랑스가 자국의 양계업자를 보호하기 위해 미국산 냉동 닭고기 수입금지조치를 발효하자 이에 반발하여 린든 존슨 대통령이 통과시킨 관세조항이다. 감자전분, 호정(糊精), 브랜드와 경 트럭, 밴 등에 대해 25퍼센트의 관세를 무는 이 조항은 사실상 해당 제품을 수입하지 말라는 무역전쟁 선전포고 성격을 띠고 있었다(Dolan, 2009).

냉동 닭 수입금지에 대한 보복으로 하필 경 트럭과 밴에 대한 관세를 둔 표면적 이유는 미국 양계업자들의 냉동 닭 유럽수출이 좌절되어 입게 되는 미국의 금전적 피해가 폭스바겐 밴의 미국 수출금액과 비슷하다는 것이었다. 그러나 최근 공개된 존슨 대통령과 월터 레우터(Walter Reuther) 당시 UAW 회장의 백악관에서의 대화 녹음 테이프에 의하면 경 트럭에 대한 관세는 1964년 대통령 선거를 앞두고 UAW의 파업을 막으려는 시도로 주어진 당근이었다. 당시 UAW는 폭스바겐의 미국 수출에 상당히 염려를 하고 있었고 특히 폭스바겐 비틀을 경계하였으나 결국 관세는 밴 및 경 트럭에 대한 것으로 결정되었다(Bradsher, 1997).

치킨 관세의 주요 품목들 중에서 감자전분과 호정, 브랜드에 대한 관세는 점진적으로 철폐가 되었으나 경 트럭에 대한 25% 관세는 현재까지 건재하다. 이 치킨 관세는 1963년부터 미국의 자동차회사에게 든든한 보호막을 쳐 주었고, 트럭을 사랑하는 미국인들의 소비선호와 맞물려 빅 3(GM, 포드, 크라이슬러)는 연비절감이나 제품개선을 크게 하지 않아도 돈을 벌 수 있는 경 트럭이라는 틈새시장을 갖게 해 주었다.

치킨관세의 효과는 즉각적으로는 폭스바겐의 밴 수출과 미국 수출을 노리는 일본의 일부 트럭 생산업체에 다소간의 타격을 준 것 외에는 그다지 두드러져 보이지 않았다. 치킨 관세조항이 통과될 당시

외국의 자동차업체 중에 미국산 트럭과 경쟁할만한 트럭을 만들어 낼 수 있는 업체는 별로 없었기 때문이다. 그러나 이 관세조항은 미국의 자동차 산업에서 서서히, 점진적으로 대단한 영향을 주는 변수가 되었다. 1970년대 두 차례의 오일쇼크를 겪으면서도, 미국 자동차업체들은 경 트럭 시장에 대한 독점 덕분에 어느 정도 이윤을 유지할 수 있었다.

3.2.2 오일쇼크

1973년 10월 제4차 중동전쟁 발발 이후 페르시아만의 6개 산유국들은 미국의 이스라엘 지원에 대한 보복으로 원유 가격인상과 원유 생산 감산에 돌입했다. 당시 배럴당 2.9달러였던 원유 고시 가격은 3개월만인 74년 1월엔 11.6달러까지 4배나 폭등했다. 1차 오일쇼크 기간 동안(1973년~1976년) 동안 전 세계의 자동차 수요는 1973년 약 3900만대 수준에서 1975년 3310만대 수준으로 약 589만대가 감소하였다(공정호, 2004).

2차 오일쇼크(79년~84년)는 5년 후 1979년 이란이 이슬람혁명 성공 후 석유생산을 감산하면서 발생하였다. 1980년 이란 이라크 전쟁이 발발하면서 이란은 아예 석유생산을 중단하였고 이라크 역시 석유생산이 크게 줄어들어 2차 오일쇼크는 무려 5년간 지속되었다. 1979년 4월의 원유가격이 15.85달러였는데 그 후 1년 동안 39.5달러까지 상승하였다. 2차 오일쇼크 기간 동안 전 세계의 자동차 수요는 1978년 4160여만 대 수준에서 1982년 3620만대 수준으로 약 542만대 감소하였다(공정호, 2004). 1960년대 이후 오일 쇼크는 GM의 전략과 생산뿐 아니라 기업환경에도 다음과 같이 부문별로 큰 영향을 주었다.

(1) 구매자 시장의 변화

제 1, 2차 오일쇼크는 전 세계 자동차 시장을 공

급자 주도 시장에서 수요자 주도 시장으로 바꾸어 놓은, 한마디로 전체 산업의 패러다임이 변화한 엄청난 사건이었다. 미국의 연평균 경제성장률이 오일쇼크 이전의 10년 동안 연 평균 4.4%였는데 반하여 오일쇼크 기간 동안에는 이 성장률이 2.5%로 둔화 되었고 80년대의 10년간도 3.3%로 오일쇼크 이전의 성장률은 되찾을 수 없었다. 또한 미국 자동차 산업도 성숙기에 접어들어 인구 천 명당 자동차 보유대수가 1960년 410대에서 1980년 686대로 무려 20년간 67%의 고성장을 이룬데 반하여 80년대 이후 20년간은 불과 14.4% 증가에 그쳤다. 미국 시장에서 자동차의 의미도 신분을 나타내는 제품(Status symbol)에서 생활필수품(appliance)으로 변화하였다(정희식, 2009).

오일쇼크로 인해 전반적으로 미국의 경기가 쇠퇴하면서 블루칼라 중심의 중산층은 축소하였고 이는 곧 전체 소비자의 구매력 하락으로 이어졌다. 특히 그 이전 세대에서는 지속적인 경제성장을 발판으로 구매층의 연령과 소득이 비례 상승하여 자동차 재구매 시에 상급차종으로의 상향조정이 이루어 졌는데 연령과 소득이 비례한다는 공식이 경기침체로 깨어짐으로써 크기, 스타일, 파워 등의 제품요소보다 품질, 경제성, 내구성, 서비스 등이 자동차 구매 결정에 중요한 요소로 대두되었다.

(2) CAFE기준의 탄생

미국 정부는 오일 쇼크 직후인 1975년 사상 처음으로 기업평균 연비기준(Corporate Average Fuel Economy Standard: CAFE Standard) 라는 것을 제정하였다. 미국 의회에 의해 제정된 이 규정은 미국의 자동차 기업들이 연료 효율이 높은 차를 만들도록 장려하기 위해 만들어 졌다. 실제로 기준이 소개된 것은 2차 오일쇼크가 시작된 1978년으로 당시 기준은 갤런 당 18마일이었다. 이 기준은 2차 오일쇼크를 지내면서 가파르게 상승하여 1985년에 이

르면 27.5마일까지 올라갔다. CAFE 기준을 넘긴 업체는 차 한 대당 0.1마일 초과분마다 5불의 벌금이 부과되었고 이는 금전적인 손실 뿐 아니라 대중에게 연료효율이 나쁜 자동차회사라는 이미지를 각인 시키는 것이었다. 빅 3는 종종 소형차들을 거의 이윤 없이, 때로는 손해를 보면서라도 팔아서 CAFE 기준을 맞추려 노력하였다(Keller, 1994).

(3) GM의 대응

오일 쇼크 직후 GM은 이러한 상황에서 외국의 경쟁기업보다 빠른 대응을 하지 못했다. 연비가 좋은 작은 차를 개발한다는 것은 새로운 플랫폼을 만들어야 한다는 것을 의미하였다. 분권화된 조직을 가졌기 때문에 이미 경쟁사 대비 많은 플랫폼을 가진 GM 내에서 굳이 이익이 많이 나지 않는 소형차를 위한 새로운 플랫폼에 거액의 투자비를 집행하기는 어려웠다. 따라서 GM은 혁신적인 신차를 개발하는 것보다는 기존의 차량에 부수적인 변화만을 주어 시장에 선보이곤 했다. 예를 들어 GM이 오일쇼크 직후에 선보인 쉐보레의 서브 콤팩트 급 소형차 세벳(Chevett)은 연비가 상대적으로 불리할 수밖에 없는 후륜 구동 방식이었다. 게다가 급조한 디자인 때문에 타임지가 뽑은 역사상 최악의 차 50에 이름을 올리는 굴욕을 당했다.

GM을 비롯한 빅 3의 오일 쇼크에 대한 대응책은 처음부터 소형차를 위한 플랫폼을 새로 개발하는 것이 아니라, 기존의 큰 차를 만들던 플랫폼을 무리하게 축소하여 적은 공간에 엔진과 파워트레인을 끼워 맞추어 디자인 한다는 것이었다. 그러다 보니 설계상의 오류, 디자인의 결함 등이 나타났다. 이는 소형차를 생산해서는 이윤을 낼 수 없는 미국 업체들의 문제점에 기인한 것이었다. 이윤이 나지 않는 프로젝트에 과감한 투자를 할 수가 없었던 것이다. 결국 GM은 1980년대에 토요타와의 합작회사인 NUMMI, 스즈키와의 합작회사인 CAMI 등이 생산한 차를 쉐

보레나 지오(Geo)의 상표를 달아 판매하는 방법으로 소형차 시장에 남아있는 방법을 사용하게 된다(Keller, 1994). 또한 오일 쇼크가 일시적인 현상일 뿐 곧 석유가격이 다시 내려갈 것이라는 판단으로 6기통 이상의 대형차량과 경 트럭에 치중하는 기존의 생산방식을 고수하였다. 이러한 생산 방식은 실제로 1990년대의 호경기와 저유가 시기에 경 트럭과 SUV의 판매호황으로 GM에게 엄청난 이득을 안겨 주게 된다.

(4) 일본 업체들의 미국진출 본격화

일본 제 1의 업체 토요타는 1차 오일쇼크가 시작된 다음해인 1974년 마침내 토요타 생산방식을 완성하여 특히 소형차 부문에서 미국의 빅 3에 도전할 수 있는 경쟁력을 확보하게 되었다. 마침 붙어 닦친 오일쇼크는 이러한 토요타의 도전에 날개를 달아주었다. 오일쇼크 덕에 고유가로 소형차 시장이 확대되어 일본 업체들의 미국 진출이 본격화 되었고 이는 곧 빅 3의 과점체제가 붕괴되는 것을 의미하였다. 1981년에 이르러서는 일본제 차들은 미국이 기록하는 막대한 무역적자의 주범으로 지목되고 있었다. 레이건 행정부와 협상 끝에 일본은 자발적 수출 상한제(Voluntary Export Restraints: VER)를 실시하기로 하고 1981년부터 85년 사이에는 연 170만대, 그 이후에는 연 230만대까지만 수출하기로 결정했다(Berry et al., 1999). 이는 곧 일본 업체들의 미국 직접투자도 이어졌다. 1989년에 이르러 빅 3(토요타, 닛산, 혼다)를 비롯한 일본의 중요 자동차업체들은 모두 미국 땅에서 자동차를 생산하기에 이르렀다.

3.3 새턴 브랜드의 탄생과 몰락

오일쇼크 때문이라도 새로운 소형차 플랫폼이 필요했고 GM은 전술한 몇 가지 방법을 시도해 보았

다. 1981년 GM의 새 CEO 겸 이사회 의장으로 취임한 로저 스미스는 그러한 시도의 하나로 GM이 일부 지분을 갖고 있는 일본업체 이스즈(Isuzu)에 아웃소싱하여 전 절에 소개된 세벳(Chevette)의 후속 차종인 S-car를 만들어내고자 했다. 그러나 S-car 프로젝트는 큰 논란을 불러일으켰고, 결국 취소되었다. 몇몇의 간부들이 GM이 자동차 시장에서 계속 경쟁력을 유지하려면 소형차 생산기술을 스스로 보유하고 GM 자체적으로 소형차를 생산해야 한다는 의견을 제시하였다. 스미스는 이에 동의하여 곧 16인으로 구성된 사전조사 팀을 구성하여 소형차 개발의 타당성 조사를 의뢰하였다. 곧 이 프로젝트는 1960년대 미국이 소련으로부터 우주개발의 선두자리를 되찾게 해준 NASA의 계획 이름을 따서 새턴 프로젝트라 불리게 되었다(Keller, 1994). 1985년 로저 스미스는 1918년 선보인 웨보레 이래 GM이 만드는 최초의 새 자동차 디비전인 새턴을 출시하였다. 새턴 브랜드의 특징을 비용 및 품질, 디자인 및 마케팅, 노사관계 관점에서 분석해 보면 다음과 같다.

3.3.1 비용 및 품질

새턴 브랜드의 출범과 관련하여 초기에 대두된 문제점은 그 프로젝트의 비용과 제품의 품질이었다. 새턴 프로젝트를 시작하기 위해 GM이 쏟아 부은 돈은 무려 50억불로 이는 GM이 다른 프로젝트에 투자할 수 있는 종자돈을 바닥내어 버렸다. 새턴의 공장을 짓는 데 투자된 돈은 비슷한 시기에 미국에 건설된 일본 자동차업체들의 공장 건설비용에 비해서도 많은 편이었다. 그리고 새턴이 그 시초부터 일본차에 못지않은 품질을 선보이겠다고 강조했지만 초창기 새턴의 플라스틱 패널은 무려 35%에서 40%가 불량으로 반품될 지경이었다(Greenwald, McWhirter & Szczesny, 1992). 2002년 GM의 부회장 밥

루츠(Bob Lutz)는 “외국차를 구매하는 미국 소비자들은 자동차 선택에 있어서 좋지 못한 취향을 갖고 있다...(중략)... GM의 차들은 토요타나 혼다의 차와 품질 면에서 차이가 없다”라고 주장하였는데 같은 날 GM은 150만대의 미니밴을 리콜 한다고 발표하였다(정희식, 2009: 8).

3.3.2 디자인과 마케팅

디자인 면에서의 차별화는 새턴의 가치사슬에서 가장 중요한 부분이었다. 새턴의 디자인은 기존의 GM 소형차에 비해서 훨씬 젊은 층을 겨냥하였다. 사실 새턴이 성능이 뛰어나다거나 가격이 일본이나 한국의 경쟁차종보다 특별히 저렴하다거나 한 것은 아니었다. 비슷한 크기의 토요타나 혼다 제품에 비해서는 10% 정도 싸지만 다른 일본 업체들이나 포드, 크라이슬러, 한국의 현대에 비하면 오히려 약간 더 비싼 가격이었다. 즉 가격 면에서는 특별한 경쟁력을 기대하기 어려웠다. 따라서 가치를 창출할 수 있는 부문은 자동차 디자인 밖에는 없었고 새턴은 철저하게 가족 중심의 패밀리 세단보다는 혼자서 차를 모는 젊은 층을 타겟으로 스포티한 디자인을 선보였다.

새턴은 현대나 폭스바겐 같은 경제적 승용차도 아니었고 렉서스나 아우디 같은 럭셔리 스포츠 세단과도 거리가 있었다. 새턴은 품질 면에서도 혼다나 토요타가 쌓아올린 견고한 이미지에 야심차게 도전하였고 그 결과 새턴을 산 소비자들의 만족도는 높았다. 하지만 무려 41%의 새턴 고객은 이미 GM 자동차를 소유하고 있는 사람들이었다. 즉 새턴은 토요타나 혼다, 닛산, 폭스바겐같이 소형차 부문에서 확실한 경쟁우위를 점하고 있는 기업들로부터 시장 점유율을 뺏어오기 보다는 GM의 여타 형제 브랜드들의 점유율을 줄이는 형태를 보였다. 새턴이 한참 시장에서 경쟁하던 1992년경 GM 전체의 시장점유

율은 60년대 초의 52%에서 35%로 떨어져 있었다 (Garvin & Levesque, 2006).

3.3.3 노사관계의 실패와 새턴의 몰락

GM이 새턴 디비전을 창설하면서 가장 신경을 썼던 부분은 노사관계였다. 앞서 언급한 전미자동차노조(UAW)는 미국 자동차산업 전체에 걸쳐 노사관계를 주도하였다. UAW가 주도하는 GM의 노동자와 회사 측은 성과배급을 둘러싼 거래적이고도 대립적인 관계를 가지고 있었다. 회사는 시장수요가 감소할 경우 공장을 폐쇄할 수 있는 고용유연성을 확보하는 대신 노동자 측은 퇴직연금, 일시 해고 시 소득 보장, 그리고 퇴직 후 의료보험 보장 등의 당근을 확보하는 식이었다. 이러한 시스템은 경쟁력 제고와 고용 유지를 중심으로 생산적/협력적인 노사관계를 구축한 일본 업체들 특히 토요타와 비교되었다.

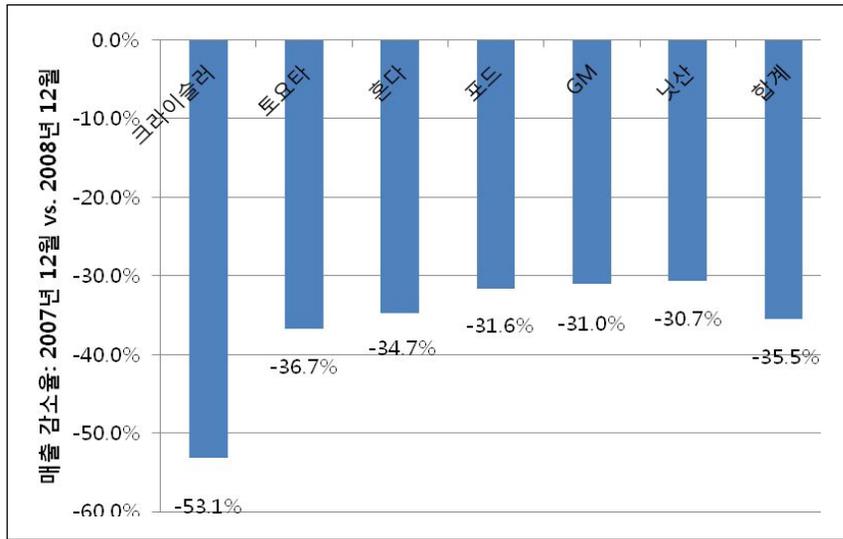
그러나 GM이 그토록 애를 써서 개선하려 했던 노사관계도 2004년 새턴-UAW 사이의 계약이 폐지되면서 미국의 다른 자동차업체들과 별로 다른 것이 없어져 버렸다. 특히 35쪽에 달하는 UAW와의 계약서 중의 핵심 부분인 고용보장에 관한 항목이 사실상 백지화 되면서 새턴을 통해 협력적 노사관계를 구축하려 했던 GM의 시도는 실패한 셈이 되었다. 1990년대부터 2008년까지 새턴은 신 모델을 선보이면서 시장점유율을 끌어올려 보려 애를 썼지만 2008년 GM의 파산으로 그 노력은 수포로 돌아갔다. 2008년 GM은 하원 청문회에서 향후 네 개의 주요브랜드(뷰익, 캐딜락, 쉐보레, GMC) 만 집중적으로 육성하겠다고 하면서 나머지 브랜드인 새턴, 폰티악, 사브는 합병하거나 팔거나, 아니면 브랜드를 시장에서 철수하겠다고 선언하였다. Automotive)의 새턴 인수제가 철회되어 2010년 새턴 브랜드는 사라지게 되었다.

IV. 2000년대 이후의 GM과 2009년의 파산

GM은 1927년부터 2007년 말 토요타에게 선두 자리를 빼기기 전까지(김영래, 2008) 한 두 해를 제외하고는 약 80년간 전 세계 1위의 자동차 기업이었으며, 상당기간 동안은 매출액 기준으로 모든 산업을 통틀어 전 세계 1위의 기업이기도 했다. 세계적인 경제지 포천(Fortune)의 Fortune 500 랭킹이 발표되기 시작한 첫 반세기 동안 GM은 무려 37년 동안 제 1위의 자리에 있었다(Loomis, 2006). 그러한 GM이 2000년대에 들어서 몰락하기 시작한 단초는 석유가격의 인상이 제공하였다.

제3차 오일쇼크에 비견되는, 2000년대 들어서 불어 닥친 석유가격의 인상으로 소형차수요의 증가도 두드러져서 2003년부터 2007년까지 전 세계 소형차시장은 2400만대에서 3300만대로 급증하였다(권성욱, 정희식, 2009). 이것은 트럭과 SUV에 집중하여 이윤을 얻는 사업구조를 가지고 있던 GM과 크라이슬러, 그리고 포드에게는 치명적인 타격을 가하였다. 실제로 금융위기 시에 가장 매출 상의 타격을 받은 업체는 경 트럭 의존도가 가장 컸던 크라이슬러로서, 그림 1에서 보듯이 2007년 말부터 2008년 말 사이 53%의 매출 감소를 보였다.

결과적으로 크라이슬러는 2009년 4월 30일 파산 신청을 하게 되고 약 한 달 후 GM도 몰락하게 된다. 사실 금융위기는 미국 업체에게만 타격을 준 것이 아니고 미국 시장 의존도가 높은 일본의 빅 3(토요타, 닛산, 혼다) 에게도 큰 영향을 주었다. 그림 1에서 보듯이 2008년 한 해 동안 가장 미국 내에서 매출액 감소가 큰 자동차 업체는 크라이슬러, 토요타, 혼다, 포드, GM, 닛산의 순이었다. 그렇다면 어찌서 미국 내 6대 메이저 자동차 판매 사 중에서 상대적으로 매출 감소가 적은 GM이 파산이라는



(출처: Katz, R. (2009), "Japanese big three suffering as much as Detroit big three," The Oriental Economist, 1월 29일자)

〈그림 1〉 금융위기 기간 중 자동차 판매 감소율

결과를 맞이하였을까? GM의 몰락 이유를 알아내려면 노사관계, 누적적자, 생산전략, 경영진에 대한 보상, 연구개발 전략 등의 다양한 분야에 대한 분석이 필요할 것이다.

4.1 노사관계

2000년대 들어서 GM의 가장 큰 문제점 두 가지만 대라면 첫 번째는 승용차 당 이익이 경쟁기업보다 훨씬 적었다는 점, 두 번째는 누적적자의 규모가 컸다는 점이다. 이 두 이유 모두 GM의 비합리적인 노사관계에서 기인한 것이라고 해도 과언이 아니다. 1990년의 GM 사측과 UAW와의 협상결과로 인건비가 엄청나게 뛰어 올랐다. GM의 생산담당 부회장을 지낸 밥 루츠의 회고에 의하면 이는 두 가지 요인에 의한 결과였다. 첫째는 UAW내에 'GM은 절대 망하지 않을 것이라는 가정을 하는' 문화가 생겨났고 그 결과로 노동자들은 GM이 겪고 있는 경영상의 위

기와는 관계없이 더 많은 봉급과 혜택을 요구하게 되었고, 둘째로 UAW내의 '민주주의적인 구조' 덕분에 노조 간부들은 다수의 노조원들이 요구하는 것은 무조건 들어 주어야 하는 분위기가 있었다는 것이다 (Lutz, 2011: 29).

GM의 근로자들은 같은 미국에서 근무하는 토요타나 현대, 닛산, 현대 공장의 근로자들 보다 더 많은 휴가를 가고 더 자주 무단결근을 했다. 금융위기 이전 10년간 GM이 근로자와 퇴직한 근로자에게 제공한 각종 혜택을 금액으로 환산하면 730억 달러, 15년간의 지급금액은 1070억 달러에 달했다. 이것은 같은 기간 GM의 연구 개발비 전체에 맞먹는 금액이었다(Naughton, 2007). 더구나 GM은 노조와의 계약 때문에 아무리 매출이 감소하고 손해가 나도 공장 가동률 80%를 유지해야만 하였다. GM은 노동자를 낮은 노동생산성을 이유로 해고할 수 있지만 해고 후에도 거의 봉급 전액에 가까운 월 생활비를 지급하게 되어 있었다(Lutz, 2011). 설

사 공장 문을 닫는다고 하더라도 GM은 계약상 해고된 노동자들에게 각종 건강보험과 연금을 주도적으로 계약되어 있었기 때문에 구조조정조치 불가능했다 (Welch et al., 2005).

4.2 누적적자

2000년대 초반 토요타와 GM의 미국에서 판매하는 차 당 이익 액수의 차이는 1400달러에서 1800달러에 달했다(Welch et al., 2005). 이 같은 차이는 상당 부분 인건비의 격차에서 비롯되었다. 토요타에서는 차 한대를 조립할 때 드는 노동자 건강보험 비용이 215달러 정도였으나 GM에서는 1200달러에 달했다. 이 금액은 약 40만 명에 달하는 GM 은퇴 직원과, 은퇴 직원이 사망해도 그들의 배우자들에게 지급되는 건강보험 비용을 합산한 것이었다 (Lippert & Powell, 2006).

적자규모가 큰 것도 결국 차당 이익이 적은 것에서 비롯되었다. 2005년 GM은 차 한대를 팔 때 마다 1271달러의 손해를 보았고, 2006년 손해율이 조금 줄었으나 여전히 차 한 대당 400달러 이상의 손해를 내었다(AP, 2007). 승용차에서는 손해를 보고 경 트럭과 SUV에서 약간의 이익이 나오는 구조였는데 미국산 경 트럭 및 SUV의 판매가 금융위기 1년간 40%가 감소하였다. 적자는 눈덩이처럼 불어날 수밖에 없었고 전술한 대로 금융위기 직전 4년간 누적적자가 810억 달러에 달했다. 이 적자의 상당부분은 결국 UAW의 압력에 굴복한 GM이 지나치게 많은 인건비를 지불한 데에서 기인하였다.

4.3 생산전략

앞서 기술한 치킨관세 덕분에 1970년대 이후 미국 시장에 몰릴듯이 쏟아져 들어오는 일본산 자동차의 공습에도 미국의 경 트럭 시장은 안전하였다. 1980

년대 이후에는 저가의 한국산 자동차까지 들어오기 시작했지만 경 트럭 시장은 여전히 미국 빅 3의 독주체제였다. 치킨관세로 인한 25%의 세금은 빅 3에게 외국 자동차업체가 넘볼 수 없는 보호막을 쳐주었고 GM을 비롯한 빅3은 경기가 나쁠 때는 다소 수입 감소를 겪기도 했지만 대당 이익이 큰 경 트럭을 생산함으로써 과점적인 이익을 누릴 수 있었다.

1990년대에 들어서 일본의 토요타와 닛산이 이 경 트럭 시장에 눈독을 들이고 관세를 피하기 위해서 미국의 자체 공장에서도 경 트럭 생산을 시작하였으나 빅 3의 과점체제를 완전히 허물지는 못하였다. 1990년대 중반에 이르러서는 미국 전역에 달리는 경 트럭 및 SUV의 숫자는 6500만대에 이르렀는데 이는 1975년과 비교하면 무려 세 배의 증가였고 당시 미국의 도로를 달리는 승용차 1억 2500만대의 절반이 넘는 수치였다. 1997년 미국 승용차 시장에서 빅 3은 64%의 점유율을 보였는데 경 트럭 및 SUV에 한해서는 무려 86%의 시장점유율을 갖고 있었다(Bradsher, 1997).

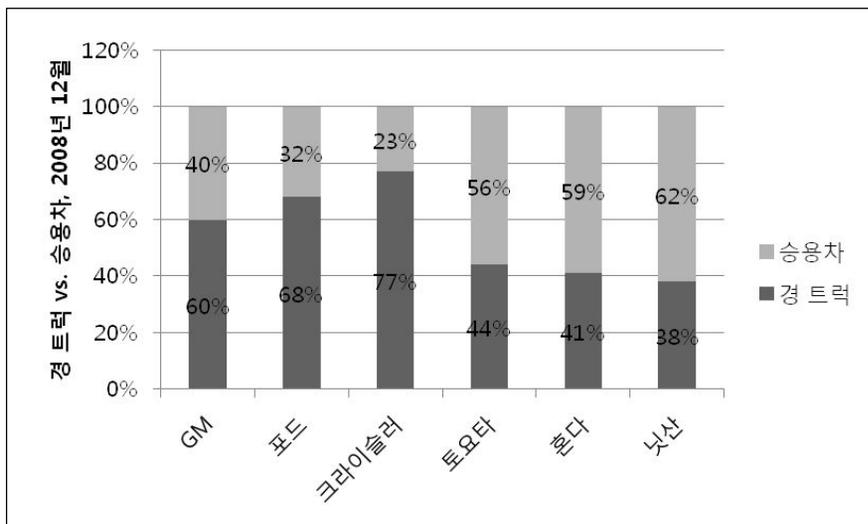
1990년대 이후 GM은 점차 경 트럭과 SUV등의 초대형 자동차에서 얻는 이익에 만족하고 더 이상 경쟁력 있는 소형 차 브랜드를 생산해 내려는 노력은 등한시하게 되었다. 반면 경 트럭을 소비자에게 일반 승용차처럼 출퇴근용으로 사용하도록 하는 마케팅과, 외국산 경 트럭에 대한 25%의 관세, 그리고 CAFE기준을 더 이상 올리지 못하도록 하는 로비는 집요하게 계속되었다. 관세와 CAFE 기준을 결정하는 상, 하원의원들의 지역구에는 어디에나 자동차 딜러가 있었고 미국 전역에 걸쳐있는 자동차 공장 근로자들의 압력도 이런 관세의 유지에 도움이 되었다. 80만 명에 달하는 UAW에 잘 못 보였다가는 의원직을 내어 놓을 수도 있다는 공포 때문이라도 감히 빅 3의 비위에 거슬리는 법안이 상정되기는 어려웠다.

일례로 1993년 글로벌 무역 협상을 앞두고, 익명

을 요구한 부시 행정부의 무역 담당 관료는 자동차 산업 이익집단으로부터 25% 관세를 유지하라는 갖은 압력을 받았다고 고백하였다(Bradsher, 1997). 결과적으로 SUV와 미니밴은 경 트럭이라 할 수 없다는 점 때문에 그에 대한 관세는 철폐 되었으나 경 트럭에 대한 25% 관세는 유지 되었다. 또한 관세를 제외한 나머지 규정-예를 들면 CAFE-상에는 여전히 SUV역시 경 트럭으로 분류되는 것으로 유지되었다. 예를 들어, CAFE 기준은 경 트럭에는 별도로 적용되었는데, 현재까지 경 트럭은 갤런 당 20.7 마일의 연비만 내면 되는 상당히 관대한 CAFE기준을 적용 받고 있고, 그나마 8500파운드 이상의 트럭에는 이마저 적용되지 않는다. 따라서 GM이 생산하는 최대 크기의 SUV인 쉐보레 서브어반(Suburban)은 SUV임에도 불구하고 트럭으로 분류되고, 8800파운드가 초과하기 때문에 아예 경 트럭 범주에서도 벗어나, CAFE 기준을 따를 필요조차 없을 뿐 아니라, 업체별 평균연비를 계산할 때

제외되었다(Bradsher, 1997).

월 스트리트 저널의 Holman(2009)이나 하버드 대학교의 Robert Lawrence등은 이 25% 관세와, 구멍이 많은 CAFE규정 때문에 GM을 비롯한 빅 3이 경쟁력 있는 소형차 개발을 외면하고 덩치가 크고 연료낭비가 심한 트럭과 SUV 생산에 매달리게 되었다고 주장하였다(Voelcker, 2009). 실제로 2000년대 이후 유가의 상승으로 소형차에 대한 수요가 증가할 때에도 GM은 새턴 브랜드에 의존하는 것 외에는 두드러진 전략적 대응을 하지 못하였다. 반면 경 트럭에 대한 의존도는 점점 커져서 금융위기 직전인 2007년에 이르면 미국 전체에 1억 3600만대의 승용차가 있는 한편 SUV를 포함한 경 트럭의 숫자는 1억 1천만대에 달하게 되었다(Bureau of Transportation, 2011). 그림 2는 미국에서 가장 차를 많이 파는 6대 브랜드의 경 트럭에 대한 의존도를 보여준다. 2008년, 빅 3 중에서는 그나마 GM의 경 트럭 의존도가 양호한 편으로 매출의 60%



(출처: Katz, R. (2009), "Japanese big three suffering as much as Detroit big three." The Oriental Economist, 1월 29일자)

<그림 2> 미국시장에서 메이저 자동차 업체의 승용차 대비 경 트럭 의존도

가, 포드는 68%, 크라이슬러는 무려 77%의 매출이 경 트럭과 SUV에서 나왔다. 경 트럭에 대한 의존도가 상대적으로 적은 대도 불구하고 GM은 전술한 낮은 대당 이익율과 누적적자의 증가라는 결점을 갖고 있었다.

4.4 경영진에 대한 보상

누적적자가 눈덩이처럼 불어나는 와중에도 최고 경영진에 대한 보상과 혜택은 계속 증가하였다. 2007년 GM은 390억 달러의 적자를 내었다. 같은 해 이루어진 경영진 급여 내역을 보면 CEO인 릭 와고너가 전 해 보다 64% 인상된 1570만 달러, 최고 운영 책임자(COO)인 프리즈 헨더슨이 전 해 510만 달러에서 930만 달러로, 생산담당 부회장인 밥 루츠 역시 510만 달러에서 900만 달러 정도로 인상되었다(Baily, 2008). 이듬해인 2008년은 GM이 309억 달러의 적자를 낸 해이다. 2년 연속 천문학적 적자를 기록 하였음에도 불구하고 CEO에 대한 기본 급여는 별 변함이 없었다. 릭 와고너는 전 해에 비해 5.5% 인하된 1490만 달러의 급여를 받은 것으로 보고되었다. 다만 이는 주가가 너무 떨어져서 행사할 수 없었던 스톡 옵션의 가격 1100만 달러가 포함된 금액이었다. 2009년 와고너는 GM을 되살리겠다는 정부와의 계약의 일환으로 단 1달러의 연봉에 계약하였으나, 정부에 구제 금융을 신청하려 가는 워싱턴 출장에도 비용이 많이 드는 회사 전용비행기를 타서 구설수에 오를 지경이었다(Bomey, 2009).

4.5 연구개발 전략

산업 내 최강자인 토요타와 비교했을 때 GM의 연구개발비는 매출액 대비 비율은 적은 편이었으나 GM의 매출액이 더 컸으므로 절대액은 비슷한 수

준이었다. 예를 들어 2004년 GM의 연구개발비 총액은 137억 달러로 토요타의 153억 달러에는 미치지 못하지만 업계에서 최대의 연구개발비를 쓰는 회사 중의 하나라 할 수 있었다(Welch et al., 2005). 문제는 GM이 전 세계에서 생산하는 차종은 여덟 개의 디비전에 89종에 달했다는 점이다. 이 많은 차종에 연구비가 분산 투자되면서 당연히도 투자 효율성은 떨어졌다. 반면 토요타는 불과 세 개의 디비전에 26개의 차종만을 생산함으로써 선택과 집중에 의한 연구개발비 지출이 가능하였다(Welch et al., 2005).

연구개발비의 분산 투자는 신차 출시의 지연으로 이어졌다. 일본 자동차 업체들이나 현대, 기아의 경우는 평균 3년에 한 번 풀 모델 체인지가 이루어지는 데 반해 GM의 경우는 4년이 넘어야 모델 변경이 이루어 졌다. 특히 2005년까지 GM의 트럭 라인업은 무려 6년 간 모델 교체가 이루어 지지 않았다. 이는 “신차출시가 최상의 마케팅”이라는 자동차 업계의 불문율과는 정 반대되는 정책이었다.

신차가 출시되어도 디자인 측면에서 경쟁모델에 비해 많이 떨어진다는 평가를 받았다. 폰티액의 SUV 아즈텍은 연간 7만5천대 판매 목표를 세우고 2001년 출시되었으나, 여러 자동차 평론가로부터 가장 못생긴 차의 하나로 뽑히는 수모를 당하였다. 결국 첫 해 2만 7천대를 비롯, 통산 10만 8000년대를 팔고 5년 만에 단종되었다. 2002년에 출시된 새턴의 소형 SUV 뷰는 당시의 흐름인 에어로 다이내믹한 스타일과는 거리가 있는 각진 차체를 갖고 있었고 2005년 선보인 폰티액의 중형세단 G6 역시 디자인 면에서는 좋은 평가를 받지 못하였다. 생산담당 부회장인 밥 루츠는 GM의 열악한 디자인이 1970년대 이후 미국의 빅 3들이 디자인 중심에서 엔지니어링 중심으로 생산철학을 바꾼 데에서 기인한다고 주장하였다(Lutz, 2011). 그러나 GM의 디자인 면에서의 열위는 단순한 생산철학의 변화 때문이라기

보다는, 전술한 대로 차종의 지나친 다양화, 연구개발비의 분산 등 다양한 이유로 설명될 수 있을 것이다. 결과적으로 GM의 시장 점유율은 2000년대에 들어 꾸준히 떨어져서 2002년 6월 30%에서 2005년 24%로, 2007년 6월에는 다시 22%까지 내려갔다(McIntyre, 2007).

4.6 2007년 이후의 전략적 변화

2007년 GM의 시장 점유율이 기록적으로 낮은 수준까지 근접하자 경영진은 몇 가지 전략적 변화를 시도하기 시작하였다. 첫째는 친환경차 개발의 독려이다. 2008년 1월 GM은 미시간, 상하이, 독일에 기반을 둔 글로벌 팀을 꾸려 하이브리드와 전기차 등 각종 친환경 자동차 기술을 개발하도록 했다. 이 팀이 관할하는 차종은 쉐보레의 SUV 타호와 실버라도 2 모드, 쉐보레의 중형차 말리부 하이브리드, 새턴의 뷰(Vue) 2 모델 플러그 인, 새턴의 뷰와 아우라 하이브리드, GMC의 유콘과 시에라 2 모드, 그리고 캐딜락 에스컬레이드 2 모드 등이었다(Office of Transportation and Machinery, 2009).

파산 결정을 내리기 4개월 전인 2009년 2월에는 더욱 과감한 전략적 변화 계획이 수립되었다. 당시 미국 상무성에 제출한 보고서에 따르면 GM은 2014년까지 하이브리드 모델의 숫자를 26개로 늘이고, 연비도 2010년의 예상치 31(고속도로)/24(시내) 마일 당 갤런 에서 2015년에는 38.6/27.6 마일 당 갤런으로 향상시키겠다고 계획하였다. 또한 미국 내에서 GM이 생산하는 차종을 2008년의 48개에서 2014년 36개로 줄이겠다고 주장하였다(Office of Transportation and Machinery, 2009).

그러나 GM이 개발하겠다고 한 상당수의 친환경차들은 초대형 SUV였고 이들은 하이브리드 기술을 도입 하여도 경쟁업체들의 크로스 오버 유틸리티 차량, 예컨대 혼다의 파일럿보다 연비가 떨어졌다

(Welch et al., 2005). 또한 차종을 줄이겠다는 결정은 연구개발비의 선택과 집중이라는 측면에서 옳은 선택으로 보였으나 경쟁업체에 비하면 차종은 여전히 많은 수준이었다. 예컨대, 전술한 미시간, 상하이, 독일의 글로벌 팀이 담당할 친환경 차종의 숫자만 무려 9개로 이는 프리우스나 인사이트 같은 한 두 개의 하이브리드 차종에 친환경 기술을 집중적으로 선보이는 토요타나 혼다에 비하면 확연한 차이가 났다. 그리고 가장 중요한 문제인 노사관계와 유물비용(legacy costs)이라 불리는 퇴직근로자에 대한 연금 및 건강보험 혜택에 대한 근본적인 수정안은 2009년 6월 파산선언 직전까지 결코 나오지 않았다.

V. 맺음말: 현재의 GM과 미래의 자동차 시장

GM은 2011년 일본대지진으로 인한 토요타의 생산 감소로 인하여 어부지리로 판매량 기준 세계 제 1의 자리를 되찾게 되었다. GM이라는 기업이 최근 자동차산업의 패권을 다시 차지할 수 있었던 것은 GM이 절대적인 경쟁우위를 갖고 있었기 때문이 아니고 토요타의 일시적인 부진과 함께 중국에서의 판매량이 늘어난 덕을 보았기 때문이라고 할 것이다. 2008년 GM이 몰락한 것은 결국 경쟁 상대에 비해 '상대적인 고객만족'의 열위 때문이라고 설명할 수 있다. 향후의 자동차 산업에서도 당대의 고객이 가장 원하는 구매조건을 갖는 차를 만드는 회사가 승자가 될 것이다. 문제는 어떠한 조건들이 미래의 자동차 고객이 가장 중요시하는 조건들이 될 것인가, 그리고 GM이 그러한 미래 시장의 승자가 될 수 있을 것이냐는 것이다.

미래의 선호되는 차를 예상할 때 고려해야 할 두 가지의 중요변수는 유가와 연비규제이다. 이미 유가

는 2011년 초 중동과 북 아프리카 사태 때문에 배럴당 147달러였던 2008년의 역대 최고 수준에 접근한 바 있고 이란을 비롯한 중동의 불안정한 상태가 장기화 될 경우 이러한 고 유가는 당분간 지속될 전망이다. 연비규제 또한 미국이 2016년 까지 갤런 당 평균 35.5 마일, 중국은 2015년까지 갤런 당 42.2 마일, EU는 2015년 까지 리터당 18.2km당 매우 강화되는 추세이다.

이에 토요타와 혼다가 앞서 있는 하이브리드 경쟁에 뒤쳐진 미국, 일본 기업들과 일부 유럽기업들은 전기차 개발에 투자를 늘리고 있다. 미쓰비시는 2009년 전기차 i-MiEV를 출시하였고, 닛산도 2010년 12월 전기차 리프(LEAF: Leading, Environmentally friendly, Affordable, Family car)를 출시하였다. 폭스바겐은 위렌버핏이 대주주로 있는 중국 전기차 업체 BYD와 전략적 제휴를 체결했고 다임러는 미국 전기차 업체인 테슬라의 지분 10%를 취득하여 전기차 산업에 진출하였다.

GM은 2010년 전기차 볼트를 출시하였고, 바로 그 볼트가 2011년 디트로이트 모터 쇼에서 2011년 북미 올해의 차(Car of the year)로 선정되는 쾌거를 이루었다. 크라이슬러와 포드조차 현재 전기차 쪽에 전담부서를 설치하고 투자하고 있다. 이러한 메이저 업체들의 투자 방향과 그 판매 추이를 볼 때 과연 어떤 차종이 가까운 미래의 승자가 될 지를 가늠해 볼 수 있을 것이다.

GM의 미래를 결정할 또 한 가지의 변수는 21세기 전 세계에서 가장 빠른 성장세를 보이고 가장 큰 시장으로 성장할 중국과 인도에서 GM이 어떤 성적을 내느냐이다. 현재 GM은 중국에 두 개의 합작회사를 운영하고 있는데 이 두 회사의 2010년 판매대수가 같은 해 미국 내 시장에서 GM의 총 판매대수를 넘어섰다. GM은 상대적으로 토요타에 비해 더 많은 신흥 시장 점유율을 갖고 있으며 2011년 세계 최대의 자동차 업체 자리를 되찾은 것도 상당부분

중국시장에서의 선전에 기인한 것이다. 그러나 중국에서의 사업은 파트너들과 이윤을 배분하고 기술을 공유해야 하는 등 많은 위험과 단점을 내포하고 있다. 실제 이윤은 중국시장 보다는 아직 미국 시장에서 더 많이 내는 편이다(Hirsch, 2011).

한편 GM은 소형차 생산라인 대부분을 인도로 이전해 소형차 수출 거점으로 육성할 계획인데 이는 인도시장이 저가의 소형차 위주인 점과 인건비가 대단히 낮은 점에 기인한다. 실제 인도의 인건비는 선진국의 10% 수준이고 원자재 가격은 89% 수준이다. 이는 서유럽에서 소형차 개발에 드는 돈이 4억 달러라면 인도에서는 2.2 내지는 2.5억 달러라면 가능하다는 뜻이다(강유선, 김철목, 2009). GM은 상하이 GM과 한국 GM, 그리고 인도 GM을 향후 소형차 생산 3대 거점으로 운영할 계획인데 이 세 지역의 분배가 어떻게 될 지는 아직 유동적인 상황이다.

결국 GM의 미래는, 일차적으로 볼트로 대표되는 GM의 고효율/친 환경차들이 미국 시장에서 향후 몇 년간 어떤 성적을 보이느냐와 중국, 인도를 비롯한 신흥시장에서 GM이 얼마나 다른 다국적 기업 및 현지 업체들과의 경쟁을 이겨 내고 점유율을 높이고 적은 비용으로 소형차를 개발하여 이윤을 내느냐에 달려있다고 할 것이다. 또 한 가지의 변수는 미래에 자동차를 구동시킬 주력 파워트레인은 과연 어떤 모습을 하고 있을 것이냐 이다. 미래의 주력 파워 트레인이 전기차 일지, 하이브리드 일지, 아니면 기존 내연기관의 개선을 통한 새로운 엔진일지, 수소 연료 전지 차량일지 에 따라 미래의 GM의 운명도 바뀌게 될 것이다.

참고문헌

- 강유선, 김철목 (2009), "인도, 소형차 생산거점 부상," **KARI CEO Report** 2009-14. 한국자동차산업연구소.
- 권성욱, 정희식 (2009), "도요타 쇼크의 원인과 전망," **KARI CEO Report** 2009-06. 한국자동차산업연구소.
- 공정호 (2004), "1,2차 오일쇼크와 자동차 산업의 판도변화," **자동차 경제**, 11월호, 18-21.
- 김지민 (2012), "폭스바겐 두 번 실패는 없다," *머니 투데이*. 2월 13일.
- 원정희 (2012), "GM도 부러워한 현대차 '영업이익률 10%'..벤츠 제쳐," *이데일리*, 2월 28일.
- 윤기철 (2012), "생산성 앞서는 도요타보다 덜 일하고 어떻게 경쟁하란 건지...", *한국경제신문*, 1월 30일.
- 정희식 (2009), "GM몰락의 의미와 교훈," **KARI CEO Report** 2009-08. 한국자동차산업연구소.
- Toynbee, A. J./지경자 역 (1995), *역사의 연구*. 흥신문화사.
- Associate Press (2007) "Japan leads Detroit in per-vehicle profit," *Pressdemocrat.com*, August 8.
- Baily, D. (2008), "GM CEO's compensation jumps 64 percent in 2007," *Reuters*, April 25.
- Berry, S. J. Levinsohn and A. Pakes (1999), "Voluntary Export Restraints on Automobiles: Evaluating a Trade Policy," *American Economic Review*, 89(3): 400-430.
- Bomey, N. (2009), "General Motors CEO Rick Wagoner's 2008 compensation valued at \$14.9 million," *Mlive.com*, March 5.
- Bradsher, K. (1997), "License to pollute: A special report: Light Trucks Increase Profits but Foul Air More Than Cars," *New York Times*. November 30.
- Bureau of Transportation (2011), *Number of U.S. Aircraft, Vehicles, Vessels, and Other Conveyances*, (<http://www.rita.dot.gov/>)
- Chandler, A. (1998), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprises*. MIT Press: Cambridge, MA.
- CNNMoney (2012). "http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1955/" Fortune 500 list homepage
- Dolan, M. (2009), "To outfox the Chicken tax, Ford strips its own vans," *The Wall Street Journal*, September 23.
- Farber, D. (2002), *Sloan Rules: Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*. The University of Chicago Press: Chicago..
- Gartman, D. (1994), "Harley Earl and the Art and Color section: The birth of styling at General Motors," *Design Issue*, 10, 3-26.
- Garvin, D. A and L. C. Levesque (2006), *Executive decision making at General Motors*, Harvard Business School Case 9-305-026. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Greenwald, J. W. McWhirter and J. R. Szczesny (1992), "What went wrong? Everything at once," *Time*, November 09: 36-41.
- Hirsch, J. (2011), "GM's China sales top U.S. total, a first for the automaker," *Los Angeles Times*, January 24.
- Holman, J. (2009), "The truth about cars and trucks," *Wall Street Journal*, April 29, A 11.
- Katz, R. (2009), "Japanese big three suffering as much as Detroit big three," *The Oriental Economist*, January 29.
- Keller, R. (1994), *Saturn: A different kind of car company*. Harvard Business School Case 9-795-010. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Lippert, J. and B. Powell (2006), "Japanese Earned \$2,400 More Per Car than U.S. Rivals," *Bloomberg*, October 2.
- Lutz, B. (2011), *Car guys vs. bean counters*, Pen-

- guin: New York.
- Marchand, R. (1991), "The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of the General Motors 'Family,'" *The Business History Review*, 65(4): 825-875.
- McIntyre, D. A. (2007), "GM's Market Share Drives Offa Cliff," *Autoblog*, July 7.
- Milgram, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Naughton, K. (2007), "Why Toyota is becoming the World's Top carmaker," *The Daily Beast*, March 11.
- Office of Transportation and Machinery (2009), "The Road Ahead," *US Department of Commerce*, April.
- Sloan, A. P. (1990), *My years with General Motors*. Doubleday: New York, NY.
- Voelcker, J. (2009), "Frozen Chickens Killed Detroit," *Green Car Reports*. May 9.
- Welch, D. D. Beucke, K. Kerwin M. Arndt, B. Hindo, E. Thornton, D. Kiley, and I. Rowley. (2005), "Why GM's plan won't work," *Bloomberg Businessweek*. May 9.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, and relational contracting*. New York: MacMillan Free Press.

Fall of a Giant: A Historical Analysis of General Motors' bankruptcy

Shung Jae Shin* ·Yangmin Kim**

Abstract

On June 1st, 2009, General Motors (hereafter GM) declared itself bankrupt, triggering the biggest bankruptcy in history. The direct cause of the bankruptcy was a global financial crisis in 2008. But we need to go back in time –probably to the Chicken tax in the 1960s and the oil crisis in the 1970s-- to find the real reasons for GM's gradual collapse. The fall of GM is probably one of the most important events in business history of last 100 years. The purpose of this case is to describe the rise and decline of GM, once the biggest company of all in the world, and the biggest automaker during the period from the early 20th century to 2006, while focusing on a few historic events. Those events are Alfred Sloan's revolution, the Chicken tax and the oil crises in the 1960s and 1970s, Saturn project, and collapse of GM after 2000. These events surprisingly well summarize the rise and declining process of GM. Two of those events, the Chicken tax and the oil crises occurred outside GM, while other events such as Sloan's revolution and Saturn project occurred within the company. While these events occurred with significant intervals, they are somehow connected with each other. For example, the oil crises in the 1970s were an warning signal to GM that had made primarily fuel inefficient large sedans and trucks by that time, and Saturn project was a GM's reaction to the warning signal. This study uses qualitative case methods, using numerous articles on GM, the autobiography and memoir of Alfred Sloan and Bob Lutz, and studies of such scholars as Alfred Chandler. After careful analyses, it is concluded that GM's fail was due to many reasons, including organizational inertia, lack of service mind, and implementation of poorly formulated strategies.

Key Words: Environmental change, Strategy, Research and Development

* School of Business Administration Portland State University

** Corresponding Author, Sogang Business School Sogang University

〈Teaching Note〉

거인의 몰락: GM파산의 역사적 분석

I. Synopsis

1908년 설립된 GM은 태어나자마자 포드 모델 T라는 거센 도전에 직면하게 된다. 1908년 탄생한 포드의 모델 T는 1913년부터 어셈블리라인을 통해 양산됨으로써 가격 혁명을 이루어 낸다. 단순히 대량생산을 통해 싸기만 한 자동차가 아니라 모델 T는 여러 가지 장점을 가진 당시로서는 혁신적인 자동차였다. 초기의 2단 변속기(나중에 4단짜리도 선보임)는 주행하기 대단히 쉬운 구조였고 수리를 용이하게 해 주는 분리 가능한 실린더 헤드, 당시 열악한 미국 시골의 도로 사정을 감안한 높은 차체 등 미국뿐 아니라 영국이나 호주, 캐나다 소비자를 유혹할 만한 여러 가지 장점을 갖고 있었다. 진정한 의미의 세계 최초의 글로벌 카였던 것이다. 이런 모델 T를 앞세운 포드는 1920년대 중반까지 시장점유율 50%를 넘는 엄청난 시장지배력을 갖게 된다. 이때 GM을 구원한 것이 바로 알프레드 슬론의 개혁이었다.

슬론의 계획은 GM을 각각의 세그먼트(세분화된 시장)마다 각각 다른 차를 설계해 판매하도록 하는 것이었다. 캐딜락은 고소득자를 위한 고품격의 승용차를 만들고, 다른 브랜드들은 그보다 낮은 소득수준의 고객에 적합한 차를 생산하고, 웨보레는 포드의 T 모델보다도 더 저렴하게 판매할 수 있는 차를 생산하였다. 모델 T는 여전히 일부 고객들에게 어필하였지만 슬론은 대부분의 고객들이 포드 자동차보다 더 고급스럽거나 아니면 더 저렴한 모델을 원

한다고 생각했고 그 판단은 옳았다. 슬론의 GM은 역사상 가장 극적으로 포드와 업계 1, 2위의 자리바꿈을 하며 자동차업계의 제왕으로 등극한다.

슬론의 리더십덕분에 업계 1위를 질주하던 GM에게 70년대의 오일쇼크는 좋지 않은 소식이었다. 오랫동안 저 유가 덕에 배기량이 큰 대형차를 만들어 소득을 올리는 GM은 석유 값의 폭등으로 당황하였다. 1973년 가을 배럴당 2.9달러였던 원유 고시 가격은 3개월만인 74년 1월엔 11.6달러까지 4배나 폭등했다. 1차 오일쇼크 기간 동안(73년~76년) 동안 전 세계의 자동차 수요는 1973년 약 3900만대 수준에서 1975년 3310만대 수준으로 약 589만대가 감소하였다. 78년 시작된 2차 오일쇼크 동안 원유 가격은 2배 이상 상승하였다. 2차 오일쇼크 기간 동안 전 세계의 자동차 수요는 1978년 4160여만대 수준에서 1982년 3620만대 수준으로 약 542만대 감소하였다. 1, 2차 오일쇼크는 단순한 생산량의 감소에 그치지 않고 미국 소비자들의 차에 대한 인식을 바꾸었다. 더 이상 과시를 위한 대형차가 아닌 연비가 좋은 소형차가 인기를 끌게 되었고 준비가 안된 미국의 빅 3는 일본의 빅 3인 토요타, 닛산, 혼다 그리고 폭스바겐에 시장을 내어주기 시작하였다.

이에 GM은 새턴 브랜드를 신설하여 반격에 나선다. 새턴은 1980년대 일본차들의 미국 소형차 시장의 지배에 대한 GM의 반격이자 나이든 고객만이 찾는 차라는 이미지의 GM이 젊은 고객을 끌어당기기 위해 신설한 소형차 브랜드였다. 새턴은 당시로서는 혁신적인 디자인에 플라스틱 부품의 사용 등으로 유

지비를 절감하였고 소비자 만족에 나름대로 신경을 쓴 브랜드였으나 결국 실패한 브랜드로 끝나고 만다. 2000년 대 이후의 GM은 경 트럭과 SUV에 대한 과도한 의존, 그리고 비합리적인 노사관계로 지나치게 많은 인건비를 지출하여 2003년부터 시작된 유가 인상과 2008년 금융위기의 파도를 넘지 못하고 파산하게 된다.

II. Teaching Points

본 사례는 경영학을 처음 수강하는 경영학 전공 학생이나 교양과목으로서 경영학 원론수준의 과목을 수강하는 비 경영 전공 학생들을 위해 쓰여졌다. 또는 MBA교과과정에 따라 MBA 과정 1년 차에 수강하도록 되어있는 기초 경영전략 강의에서도 쓰일 수 있을 것이다. 주지하다시피 GM은 2008년 시작된 금융위기를 견디지 못하고 파산 직전에서 미국정부의 구제에 의해 생명을 유지할 수 있었다. Fortune 500 랭킹이 발표되기 시작한 첫 반세기 동안 GM은 무려 37년 동안 제 1위의 자리에 있었다. 근대 자본주의가 탄생한 이래 이렇게 오랫동안 한 산업의 정상에, 그리고 전체 기업 중 제 1의 자리에 오래있던 기업은 없었다. 그러한 기업의 성공과 실패원인을 분석하는 것은 대단히 의미 있는 작업일 것이다.

이 사례는 1차 자료를 바탕으로 한 자동차회사의 최근 사안을 자세히 분석한 것이 아니라 100년이 넘는 세계 최대기업의 흥망사를 2차 자료를 바탕으로, 몇 개의 중요한 사건을 중심으로 기록한 기사본말체(紀事本末體) 형식의 논문이다. 사건별로 제목을 앞세우고 관계된 기사를 한데 모아 서술하는 기사본말체는 어떤 일의 원인과 발단, 전개과정, 후에 미친 영향까지 일관되게 서술하기 때문에 대상 국가(여기서는 기업)의 역사를 체계적으로 설명할 수 있

다는 장점이 있다.

본 사례는 GM 100년사에서 중요하다고 여겨지는 사건들 중심으로 구성되어 있다. 이 사건들은 윌리엄 듀랜트(William Durant)가 만들어 낸, 몇 개의 자동차 기업들의 느슨한 연합체가 어떻게 세계 최대의 기업으로 부상했는지, 그리고 그 세계 최대의 기업이 어떻게 서서히 쇠망해 갔는지를 상징적으로, 그리고 선택적으로 축약해서 보여준다. 교수는 이 사례를 통한 토론을 통해 사건별로 각기 다른 교훈을 도출해 낼 수 있고 이 사건들을 종합하여 자동차 산업에서의 전반적인 성공비결에 대한 교훈도 도출할 수 있을 것이다.

III. Assignment Questions

1. 알프레드 슬론의 전략이 어떻게 소비자에게 경쟁자(모델 T)를 뛰어넘는 가치를 제공하였나요? 전략 면에서 그리고 조직구조 면에서 설명해 보세요.
2. 오일쇼크와 치킨 관세가 자동차산업에 끼친 영향은 무엇이며 어떤 업체가 가장 큰 타격 또는 혜택을 받았나요? 그 이유는 무엇인가요?
3. 새턴의 실패 원인은 무엇일까요?
4. 향후의 자동차시장에서 고객이 가장 중시할 구매 가치는 어떤 것들일지 토론해 보세요.

IV. Analysis

교수(강사)는 각각의 Assignment question에

대한 토론을 유도하고 학생들로 하여금 토론을 통해 정답을 찾아내도록 강의를 진행하는 것이 효과적일 것이다. 토론을 위한 질문을 순서대로 나열하고 그에 대한 분석을 해 보면 다음과 같다.

1. 알프레드 슬론의 전략이 어떻게 소비자에게 경쟁자(모델 T)를 뛰어넘는 가치를 제공하였나요? 전략 면에서 그리고 조직구조 면에서 설명해 보세요.

슬론의 전략은 사실 슬론 자신이 창안한 것은 아니었다. GM의 창업자 윌리엄 듀랜트가 19세기말 마차판매를 하면서 얻게 된 지식은 고객들의 요구는 다양하다는 것이었다. 원래 탁월한 보험외판원으로서 타고난 세일즈맨이었던 듀랜트는 다양한 마차를 요구하는 고객들의 다양성에 영감을 얻어 마차를 대체하는 교통수단인 자동차에도 똑 같은 시장의 다양성이 존재할 것으로 보았다. 따라서 GM은 출범 당시부터 다양한 시장을 겨냥한 차종들을 선보였다. 문제는 GM이 갖고 있던 다양한 차종들이 서로 명확한 차별성이 없어 판매간섭 내지는 카니발라이제이션 현상이 일어났다는 것이다. 1920년대 초까지 캐딜락, 뷰익, 오클랜드, 울즈 그리고 웨보레 같은 브랜드들끼리 서로 경쟁하여 판매량을 상쇄함으로써 그들이 가진 자원과 능력을 낭비하고 있었다. 하지만 모델 T의 획일성에 거부감을 갖는 소비자들에게 분명 이런 다양한 모델은 어필할 만한 장점이 있었다.

슬론은 각각의 세분화된 시장을 GM자체 브랜드 상호간의 출혈경쟁 없이 공략해야 한다고 보았다. 각각의 브랜드는 어떻게 제품 품질을 향상시키고 생산비용을 감소시킬 수 있는지 그리고 어떻게 그들의 연구개발 노력을 상호 조정할지 아이디어를 공유해야 했다. 또한 이들 브랜드들은 배어링, 라디에이터, 스파크 플러그 등의 주요 부품을 공급하는 공급 업체와 협력하고, 부품 생산에 있어 규모의 경제 효과를 달성할 수 있을 만큼의 설계의 표준화를 이뤄내

야 했다. 포드의 단일 제품 생산전략과 비교할 때 슬론의 세분화된 시장은 의사결정이 훨씬 많고 복잡한 성격을 띠었다. 슬론은 다부문 제도로서 이러한 점들을 해결할 수 있다고 보았다. 듀랜트 시절의 GM은 기업과 부품공급업체들의 느슨한 집합체로서 중앙의 지휘 없이 운영되었기 때문에 슬론은 듀랜트 시절의 문제점을 답습하지 않기 위해서 강력한 헤드쿼터의 기능을 가진 다부문을 출범시켰다.

슬론의 다부문제는 중앙에 실력 있는 전문 관리자를 동반한 강력한 사업부제(M-form) 구조였다. 각 브랜드들, 즉 캐딜락, 뷰익, 오클랜드, 울즈 그리고 웨보레 부서들은 경영의사 결정에 있어서 기본적인 자율성을 침해 받지 않았으나 연구개발, 법률지원, 재무관리 업무는 본사의 헤드쿼터에 의존하였다. 각각의 브랜드들은 각각의 할당된 시장을 목표로 자동차를 생산하여 판매하였다. 또한 각 브랜드부서에는 경영적 측면의 결정을 내릴 수 있는 권위를 가진 경영 관리 팀이 있었다. GM의 본사는 각 사업부의 그날 그날의 영업 실적에는 관여하지 않았으나 각 사업부를 감사하고 개별 부서의 성과를 평가 및 계획하고, 전반적인 경영전략을 조율하였다. 본사의 역할은 일종의 총 감독으로서 각각의 브랜드가 원가를 적절하게 반영하고 팔리는 지 조사하고, 각 브랜드의 수익성을 평가하여 인사에 반영했다. 각 브랜드의 부문장들은 자기 부서의 수익을 극대화 시키려고 노력하면서도 본사의 통제 하에 GM의 여타 형제 브랜드의 시장에 간섭하지 않았다.

슬론의 성공비결은 결국 당대의 소비자들이 원하는 서비스를 GM이 제공하는 데에서 찾아야 할 것이다. 물론 여기서의 서비스는 단순히 자동차를 파는 딜러의 서비스나, 팔고 나서 행해지는 사후 서비스(After sales service)에 국한해서 하는 이야기가 아니다. 이 사례분석을 통해 강조하고 싶은 핵심적인 개념은 '상대적인' 고객만족의 우위이다. GM이라는 기업이 자동차산업의 패권을 차지할 수 있었던

것은 GM이 절대적인 경쟁우위를 갖고 있었기 때문이 아니었다. GM의 제품과 서비스는 소비자가 다양한 욕구를 갖는다는 점을 심분 활용하여 경쟁기업인 포드에 비해 고객에게 '상대적으로' 더 높은 만족도를 주었다. 이러한 다양한 시장을 공략할 수 있는 전략은 듀랜트가 세웠지만 그것을 실행할 수 있는 구체적인 방법론과 조직구조를 만들어 낸 것은 슬론이었다. 다부문제의 우수성은 크게 다음 세 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 다부문제는 개개 부문의 성과를 쉽게 모니터링 할 수 있다는 점 때문에 통제를 쉽게 만들었다.

둘째, 다부문제는 각 부문 간의 비교가 쉽게 만들어 자원의 효율적 분배에 도움을 주었다.

셋째, 부문 간의 성과 경쟁이 벌어지면서 직원들의 동기부여 측면에서 긍정적인 영향을 가져다주었다(Chandler, 1998).

교수는 20세기 경영조직부문의 가장 위대한 혁신(Williamson, 1985)이라는 이 다부문제(M-form)의 출현이 슬론의 GM에서 1920년대 처음 시작되었지만 거의 비슷한 시기에 듀폰(Du Pont Company)이나 스탠다드 오일 오브 뉴 저지(Standard Oil of New Jersey) 등에서도 등장했다는 점을 설명할 필요가 있을 것이다(Chandler, 1998).

2. 오일쇼크와 치킨관세가 자동차산업에 끼친 영향은 무엇이며 어떤 업체가 가장 큰 타격 또는 혜택을 받았나요? 그 이유는 무엇인가요?

토요타와 폭스바겐의 부상과 더불어 GM의 몰락은 바로 오일쇼크부터 시작되었다고 해도 과언이 아니다. 두 차례의 오일쇼크는 자동차 산업을 공급자 중심에서 수요자 중심으로 바꾸었으며 당시까지 자동차 산업의 변방에 머물러 있었던 유럽과 일본의 자동차 업체가 주류에 나설 수 있는 기회를 제공하

였다. 한국 자동차 산업 연구소의 정희식 연구위원은 오일쇼크 이전 오일쇼크 이후의 자동차 시장을 다음과 같이 비교하고 있다.

〈시장패러다임의 변화〉*

	오일쇼크 이전	오일쇼크 이후
경제 여건	- 고성장 - 중산층 확대 - 수요의 상급차종 이동원활 - 자동차는 신분의 상징	- 저성장 - 중산층 축소 - 수요의 상급차종 이동제한 - 자동차의 생필품화
경쟁 구도	- 미 빅 3 과점체제 - 미국제품 주도	- 일본/유럽업체의 미국 시장 본격진출 - 일본제품 주도

*정희식 (2009), GM몰락의 의미와 교훈, KARI CEO Report 2009-08, 한국자동차산업연구소, p.2에서 인용.

일본이나 유럽 자동차 회사들이 자국시장의 비싼 개솔린 값 때문에 오일 쇼크 이전에도 소형차 중심이었던데 반해 미국업체들은 자국시장의 값싼 석유 값 덕분에 덩치 큰 대형차만 고집하고 있었다. 그 중에서도 GM이 그런 경향이 가장 강했고 오일쇼크로 가장 타격을 받은 업체는 따라서 GM이었다.

GM은 다른 빅 3에 비하여 브랜드 자체가 더 많았고 따라서 플랫폼의 숫자도 더 많았다. 이는 필연적으로 고 비용을 야기하는데 경제 호황기에는 큰 매출로 고비용을 상쇄할 수 있었으나 경제불황이나 오일 쇼크 같은 외부의 위기에는 더 취약하였다.

1970년대 오일쇼크 이후 세계경제의 성장이 둔화되고, 자동차시장은 성숙기에 진입하게 된다. 오일쇼크 이전의 미국연평균경제성장률이 4.4%였는데 반해서 제 1차 오일쇼크와 제 2차 오일쇼크 이후의 7년간은 2.5%, 1980년대 후에도 3.3% 정도의 완만한 상승을 보인다(공정호, 2004). 따라서 자동차 산업도 성숙기에 진입하면서 내부 경쟁이 치열해진다. 이 와중에 GM의 점유율은 오일 쇼크 이전 50% 가까이에서 오일쇼크 이후 10여 년간 35%로 10%

이상 줄어들었다.

이 같은 GM의 점유율 하락은 소형차 시장의 성장과 대형차 시장의 몰락과 관련이 있다. 1973년 미국에서 대형차의 시장 점유율은 25.7%에 달했으나 1982년에는 14.1%로 하락하였고 반면 소형차의 점유율은 35.3%로 상승했다(공정호, 2004). GM은 대형차에서 내어준 점유율을 소형차 시장에서 만회하지 못했는데 이는 본문에서도 기술된 바와 같이 소형차를 만들어서는 이윤을 내기 어려운 GM의 구조적 특징 때문이었다.

1980년대 초 까지만 해도 미국의 빅 3는 소형차 부문을 일종의 필요악으로 간주하고 있었다(Keller, 1994). 당시 포드 자동차의 최고경영자였던 헨리 포드 2세(포드 창업자 Henry Ford의 손자)의 회고대로 '작은 차, 적은 이윤'(Minicar, mini profits)이라는 것이 1980년대, 1990년대 미국 자동차 회사 경영자들의 공통적인 생각이었다. 자동차를 설계하는데 투입되는 고정비는 대형차나 소형차나 대동소이했고 대당 판매가격이 작은 소형차는 대형차 이익의 1/2 내지는 1/3 정도밖에 내기 어려웠다. 더구나 GM같이 인건비 비중이 큰 회사는 결국 소형차는 적자를 보면서 팔아야 했다. 그리고 1970년대 중반 석유가격이 일시적으로 안정되면서 대형차 판매만으로도 충분히 큰 이윤을 내고 높은 시장점유율을 차지할 수 있었기 때문에 미국의 빅 3는 사실상 소형차에는 큰 신경을 쓰지 않았다.

반면 치킨 관세는 제정 이후 40년 이상을 미국 경트럭 시장을 보호하는 역할을 함으로써 미국 업체들에게는 막대한 이익을 가져다주었다. 1970년대 중반 연2200만대 규모로 성장한 미국 경트럭 및 SUV시장은 빅 3의 점유율이 90% 이상이었고 이는 사실상 외국의 자동차업체가 넘볼 수 없는 성역의 역할을 하게 되었다. 이 때문에 치킨 관세는 결과적으로 빅 3으로 하여금 연비가 떨어지는 경트럭 생산을 장려하는 역할을 하게 되었고, 이는 본문에

서 기술되듯이 GM에게는 양날의 검으로 작용하게 되었다.

현재까지도 계속되는 경트럭에 대한 25% 관세 덕분에 포드 자동차 같은 업체는 많은 수익을 내고 있다. 2012년 현재 미국의 자동차 및 트럭 시장에서 최대의 베스트셀러는 연비가 형편없는 포드의 8기통 트럭 F 시리즈로, 이는 유럽이나 아시아의 베스트셀러가 폭스바겐 골프나 토요타 코롤라 같은 소형차임을 감안할 때 많은 시사점을 준다. 즉 전 세계 자동차 시장에서 8기통 트럭이 최대의 베스트셀러인 나라는 미국 밖에 없는데, 이는 치킨 관세와 그에 부응해 트럭 시장을 키운 빅 3의 합작 결과라 하겠다.

이러한 상황은 빅 3을 금융위기나 유가 상승 때 취약하게 만들었다. 본문에서도 기술되었듯이 하버드 대학교의 Robert Lawrence등은 이 25% 관세와, 허점투성이의 CAFE규정 때문에 GM을 비롯한 빅 3이 경쟁력 있는 소형차 개발을 게을리 하고, 트럭과 SUV 생산에 매달리게 되었다고 주장하였다. 경트럭과 SUV에 대한 의존은 GM의 노사관계로 인한 고비용과 맞물리면서 2000년대 유가 상승 시에 GM의 몰락을 부채질 하였다. 결국 2008년 금융위기가 닥치면서 전체적인 차 판매량, 특히 경트럭 및 SUV 판매량이 급감하면서 GM은 크라이슬러와 함께 파산 신청을 하게 된다.

3. 새턴의 실패 원인은 무엇일까요?

새턴의 실패원인은 경쟁전략의 실패와 지나친 비용으로 나누어 설명할 수 있을 것이다. 경쟁전략 차원에서 새턴의 실패 원인을 분석하자면 한마디로 경쟁기업인 토요타나 혼다에 비해 특별히 더 품질이 나은 차를 제공하지 못했다는 점이다. 가격 면에서도 포드나 토요타와 혼다를 제외한 여타 일본 및 한국업체(현대)에 비해 특별히 더 뛰어난 가격을 제공하지 못하였다.

군이 분류하자면 새턴의 경쟁전략은 Porter(1980)의 본원적 전략 중에서 혼성전략(Integrated cost leadership/ differentiation strategy)라 할 수 있을 것이다. 이 혼성전략의 가장 큰 문제는 Porter(1980)의 지적대로 자칫 순수한 저가전략과 순수한 차별화전략 사이에서 죽도 밥도 아닌, 즉 중간에 끼인(stuck in the middle) 전략이 될 수 있다는 것이다. 결과적으로 새턴이 GM의 구세주가 되지 못한 것은 바로 새턴의 시장에서의 포지셔닝이 너무 어정쩡했다는 데에 있었다. 비용 측면에서도 새턴 프로젝트는 일단 새로운 브랜드를 론칭하는 과정에서 너무 많은 자본이 소요되었다. 공장 건설 등 초기 투자 비용이 50억불이었고 모든 딜러를 새로 만드는 과정에서 역시 막대한 자본이 소요되었다. 현대차가 미국 시장에 제네시스와 에쿠스를 선보이면서 토요타의 렉서스와 같은 독립 브랜드로 론칭하지 않은 이유는 그 비용 때문이다. 딜러십을 미 전역에 새로 건설하는데 드는 비용이 천문학 적인 액수이기 때문이다. 이익률이 비교적 높은 고급 차 시장에서도 새로운 브랜드의 론칭은 위험한데 하물며 새턴은 소형 차브랜드로서 이익률이 그다지 높지 않았다.

새턴의 몰락한 지금, GM으로서는 새턴 브랜드의 창설이 그 의도는 좋았으나 그 방법이 적절하지 않았다는 점을 지적하고 싶다. 디자인 면에서 차별화한다고 소비자들이 일본차 대신 미국 차를 살 것이라 기대하는 것은 지나치게 순진한 생각이었다. 오히려 철저하게 저가적으로 승부했거나 아니면 차라리 디자인이 아닌 다른 가치, 즉 안전성 같은 것으로 새턴을 포지셔닝 했더라면 충분히 틈새시장을 공략할 만한 브랜드로 자리 잡았을 수도 있었을 것이다.

최근 GM의 소형 브랜드들, 특히 한국 GM이 생산하는 쉐보레 스파크나 쉐보레 크루즈 등이 유럽 시장에서 각광받는 이유는 바로 작은 차체에도 불구하고 높은 안전성을 갖고 있기 때문이다. 처음 마티즈 크리에이티브라는 이름으로 출시된 쉐보레 스파크

(Chevrolet Spark)는 국내 경차 중 유일하게 유럽 신차 안전도 평가(Euro NCAP)에서 별 4개를 받았고 쉐보레 크루즈는 유럽 신차 안전도 평가뿐 아니라 호주 한국 중국의 신차 안전도 평가에서 모두 별 5개를 획득하며 전 세계 신차 안전도 평가를 석권하는 등 뛰어난 안전성을 인정받았다. 이 두 차종은 쉐보레 유럽의 전체 판매량 가운데 절반가량을 차지할 정도로 2010년 1분기 쉐보레의 유럽 시장 판매 증가를 이끌었다(김정환, 2010). 이러한 점을 고려할 때 새턴이 작으면서도 안전한 차라는 이미지를 만들어 냈더라면 오히려 어실프게 디자인으로 차별화 하는 것 보다는 확실한 고객층을 만들어 낼 수 있었을 것이다.

4. 향후의 자동차시장에서 고객이 가장 중시할 구매 가치는 어떤 것들일지 토론해 보시오.

미래의 자동차 시장에서 고객의 구매가치를 결정 짓는 가장 중요한 요소 중 하나는 휘발유와 디젤유 가격이 될 것이다. 2012년 2월 현재 미국의 휘발유 가격은 갤런 당 4달러 정도로 2008년 7월에 기록한 역대 최고인 갤런 당 4.11 달러에 근접하고 있다. 이에 포드 자동차의 마크 필드 사장은 휘발유 가격이 생수 값 보다 높은 시대가 도래하면(대형차만을 선호하는) 미국소비자들의 구매 패턴도 바뀔 것이라 예상하였다(Naughton, 2011). 또 하나의 요소는 전기차 시대의 본격적인 도래, 즉 판매가격의 획기적인 인하, 충전소 등 인프라의 구축, 그리고 배터리 교체 비용의 인하 등이 언제쯤 이루어 질 것이냐 하는 것이다.

현재 일본 자동차 업체들은 전기차 시대의 본격적인 도래는 몇 십 년이 걸릴 것이라는 예상 하에 하이브리드 쪽에 더 무게를 두는 반면 중국의 신흥 업체들은 전기차 생산에 박차를 가하고 있다. 한국 업체들은 일본 업체들과 비슷하게, 아직 전기 충전소 등

인프라가 도입되지 않은 전기차 보다는 하이브리드 차의 생산이나 엔진 다운사이징을 통한 기존 내연기관의 연비개선에 무게를 두는 분위기이다. 그러나 세계 최대의 제조업 국으로 떠오른 중국에서 전기차에 무게를 두고 있는 점을 고려하면 전기차 시장을 완전히 무시할 수는 없을 것이다.

유럽의 자동차 메이커들은 연비가 좋은 디젤 엔진 생산에 강점을 갖고 있으면서 하이브리드 차 생산은 일본에 뒤져 있다. 그 중 독일의 다임러나 폭스바겐은 클린 디젤 엔진 쪽에 강점을 갖고 있고, 엔진의 다운사이징이나 본문에서 언급된 DCT등의 기술로 기존 엔진의 연비 개선에 강하다. 반면 프랑스의 르노는 전기차 쪽으로 더 많이 투자하는 추세이다. 미국의 업체들 중에서는GM이 볼트의 예에서 보듯이 전기차 생산에 가장 많은 노력을 하고 있다. 포드는 미국의 빅 3 중에서 상대적으로 2008년 금융위기의 타격을 적게 받았는데 그것은 연비가 좋고 경쟁력 있는 소형 차종들(피에스타, 포커스 등)을 다수 보유하고 있었기 때문이다. 이러한 요소들을 고려할 때 기존 업체들은 기존 내연기관 엔진을 개선하여 연비를 획기적으로 개선하는 방안, 기존 내연기관 자동차에 더해 친환경 차종으로는 하이브리드 차에 매진하는 방향, 그리고 전기차 생산을 병행하는 방안을 놓고 어떤 한 방안을 선택하거나 아니면 병행하는 것을 고려하여야 할 것이다.

Porter & Kramer(2006)는 기업들이 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)을 수행하는 이유를 설명하면서 향후의 기업경쟁력에 도움이 될 만한 CSR 방법을 제시하였다. 이들은 기업이 경쟁력을 높이기 위한 CSR을 수행하기 위해 사회적 이슈들을 세 부류로 나누어 보라고 주장한다. 즉 기업의 운영이나 장기적인 경쟁력에 별로 영향을 받지 않는, 빈부격차나 불우이웃 등의 본원적 사회적 이슈들(generic social issues), 그리고 해당기업이 행하는 사업의 가치사슬에 어느 정도 영향

을 받는 사회적 이슈들, 마지막으로 해당기업 경쟁력에 직결되는 최우선의 사회적 이슈들이다. 예를 들어 볼보 같은 기업은 자회사의 이미지를 '안전한 차를 만드는 기업'이라고 포지셔닝을 함으로써 회사의 경쟁력이 CSR 과 직결되는 효과를 갖는다.

마찬가지로 토요타는 하이브리드 기술을 앞세움으로써 환경보호에 앞장서는 기업이라는 이미지와 하이브리드 차 판매라는 두 마리 토끼를 동시에 잡는다는 것이다(Porter & Kramer, 2006). 즉 Porter & Kramer(2006)에 의하면 21세기의 기업은 단순히 기업이미지나 정부나 지역사회 압력 때문에 CSR을 하는 것이 아니라, 기업 자체의 경쟁력 향상이 곧 기업의 사회적 책임완수로 이어지는 윈윈 형태의 CSR전략을 수립할 필요가 있다는 것이다. 그런 의미에서 생각할 때 GM의 미래는 어떤 형태로건 친환경 차 시장에서의 점유율 확대를 통해 '문제투성이의 노조를 가진, 기름 많이 먹는 거대하고 품질 나쁜 자동차를 만드는 공룡 같은 기업'이라는 이미지를 뒤바꿀 수 있는지의 여부에 달려 있다고 하겠다.

참고문헌

- 공정호 (2004), "1,2차 오일쇼크와 자동차 산업의 판도변화," **자동차 경제**, 11월호, 18-21.
- 김정환 (2010), "쉐보레 이름 단 마티즈, 라세티에 유럽인 열광, 왜?," **Newsen.com**. 4월 18일.
- Chandler, A. D. (1998), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprises*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Keller, R. (1994), *Saturn: A different kind of car company*. Harvard Business School Case 9-795-010. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.

- Naughton, K. (2011), "Ford's Fields Says \$4 Gas May Cause Shift in Car Market," Bloomberg.net. March 17.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12): 82-92.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, and relational contracting*. New York: MacMillan Free Press.