

# 대우의 신흥 시장 진출 전략

## - 대우자동차의 동유럽 진출 사례 개발 -

崔 道 成

(서울대학교 경영대학 교수)

朴 哲 洵

(서울대학교 경영대학 교수)

### 1. 대우의 성장 배경 및 세계경영

'세계는 넓고 할 일은 많다'라는 본인의 자서전처럼 세계 무대를 상대로 왕성한 기업 활동을 벌인 끝에 국내 제4위의 대그룹 계열에 올라선 대우의 김우중 회장은 한국 재계에 신화를 탄생시킨 기업인으로 통하고 있다. 90년대 들어 '세계 경영'을 21세기를 대비한 핵심 경영 전략으로 채택한 대우 그룹은 2000년까지 650개 해외 산업 기지 구축, 해외 현지 매출 57조원 달성이라는 구체적인 목표를 설정하였다. 김우중 회장은 다음과 같이 세계경영의 중요성을 강조하고 있다

"대의 의존도가 높을 수밖에 없는 우리의 현실속에서 '세계 경영'은 단순히 대우라는 개별 기업의 경영 전략에 국한 되는 것이 아니라 한국 기업 전체의 생존, 발전을 위한 미래 과제입니다"

대우그룹은 세계 경영을 추진하게 된 배경을 대외적 요인과 대내적 요인으로 나누고 있다. 대외적 요인으로는 기업의 국제화, 개방화가 확대되면서 지역경제권의 강화로 지역 주의, 상호주의가 심화되어 가고 있기 때문이고, 대내적 요인의 첫

번째로는 생산, 기술, 관리지원등 경영 전부문에 걸친 효율 극대화를 목적으로 추진한 관리혁명이며, 두번째로는 풍부한 해외 개척 경험을 활용하고, 세번째로는 기술혁명을 통해 이를 세계 시장에 적용하려는 이유를 들고 있다. 이에 따른 전략도 지역별, 사업 부문별로 다양하게 세우고 있다. 과거에 우리 기업이 국내에서 생산한 제품을 해외로 수출하는 전략을 구사했던 데 비해 세계경영은 생산, 판매, 금융, 연구개발, 인력 등 경영의 제반요소를 현지화한다는 전략이다.

창업 27년이란 역사로 한국 4위의 재벌 그룹으로 성장한 대우 그룹의 창업, 성장사는 '드라마' 그 자체라고 할 수 있다.

### 1. 대우그룹의 생성 및 성장

#### 1.1 창업 및 초기 성장 단계 (1967년-1972년)

1967년 김우중 회장과 5명은 500만원의 창업 자본금으로 '大宇宙'라는 뜻의 대우 실업을 설립하였다. 1967년은 제2차 경제 개발 5개년 계획이 시작된 해로 정부는 '수출 주도형 경제 성장'이라는 새로운 정책을 시도하였다.

창업 초기 김회장은 소규모 섬유 업체에서 쌓은 무역 경험을 바탕으로 트리코트 원단을 싱가포르를 중심으로 동남아 시장에 수출하였다. 수출 물

이 사례는 서울대학교 경영대학 최도성 교수와 박철순 교수의 지도하에 최차구, 김현준 조교가 작성하였습니다. 이 사례를 작성한 목적은 등장하는 기업의 경영 효율성을 평가하기 위해서가 아니라 경영교육에 사용하기 위한 것입니다.

량이 급격히 늘어나면서 안정된 생산 체제가 필요해진 대우는 종래의 하청업체 의존 방식에서 벗어나 자체 생산 시설을 갖추기 시작했다. 그러나 수출 물량을 감안할 때 많은 비용과 시간이 소요되는 신규 설립보다는 부실 섬유 생산 업체를 인수해 대우 실정에 맞게 개편하는 것을 선호하였다. 68년 부산 제1공장 가동을 시작으로 정부의 수출 업체에 대한 금융, 세제상의 지원으로 69년 12개 라인에서 72년 33개로 크게 증가하였다. 67년 58만달러에서 69년 400만달러의 수출을 하면서 동남아와 아프리카에 대한 섬유 수출 선두자리를 차지한 대우는 미국 시장에 대한 수출 계획을 검토하기 시작했다. 그때까지는 원료 및 반제품 공급과 완제품 수출을 일본 종합상사에 의존함으로써 일부 이익밖에 얻을 수 없었다. 69년 8월 국내 최초로 시드니에 해외지사 설립을 시작으로 싱가포르, 뉴욕 지사 설립등으로 해외 마케팅 활동을 본격화하고 자체 생산기반을 강화함으로써 자립 수출 기반을 구축하였다. 1970년 시장 개척을 위해 미국을 다녀오던 김회장은 일본을 들르면서 천연실크 느낌이 나는 미쓰비시의 아세테이트 레이온을 발견하고 전량 수입을 독점 계약하였다. 이를 수입해 와이셔츠를 만들어 미국 수출 계획을 세우고 따라서 당시로는 획기적인 생산 설비 증대와 미국 품질 기준을 만족하기 위해 시어즈로빅(Sears Roebuck)의 품질 기준을 도입하였다. 처음 미쓰비시와 미쓰이를 통해 시어즈는 첫번째 주요 고객이 되고 이후 제이씨 페니(J.C.Penny), 몽고메리(Ward Montgomery) 등도 저렴한 가격에 뛰어난 품질의 대우 제품에 대한 주요 고객이 되었다. 70년 대우의 수출은 두배 이상인 850만달러로 증가하였다.

이즈음 미국 정부는 경공업 제품의 수출입 역조를 개선하기 위한 수입장벽에 대한 논의가 활발하였는데, 김회장은 미국 방문길에 교포 수입업자로부터 섬유제품에 대한 수입 쿼터제 실시 정보를 입수하였다. 현지 판매 지사 및 관련 현지기업으로부터 얻은 정보를 종합한 결과 김회장은 쿼터 시행을 확신하였다. 따라서 대우는 수익성과 무관하게 쿼터 배정을 확대하기 위해 미국 수출 실적

에 주력하였다. 현지 수요에 따른 주문과는 별개로 자체 계획하에 제품을 미리 실어보내 그때 그때 판매하는 재고판매방식(stock sales)으로 대미 수출을 5배로 확대하였다. 1972년 쿼터제가 시행되자 대우는 한국에 주어진 쿼터의 40%를 확보할 수 있었다. 당시 정부는 쿼터 확보에 따라 수출금융을 지원하였는데 시중 대출금리가 20~25%인 반면 수출 금융 금리는 7~8%에 불과하였다.

72년말 창업 5년만에 국내 제2위의 수출 기업으로 금탑산업훈장을 수상하고 300억원 가량의 은행 예치를 할 만큼 미국의 섬유 쿼터제는 대우가 향후 사업 다각화 및 성장을 위한 자금력 확보에 결정적 역할을 하게 되었다.

## 1.2 기반 구축 단계 (1973년 - 1975년)

정부의 수출 부흥 정책에 발맞춰 효과적으로 시장 개척으로 초기 성장을 이뤄낸 대우는 대미 수출 성공 기반으로 유럽 시장까지 지역적 확대를 모색하게 되었다. 해외시장 개척으로 다변화된 판로를 확보한 대우는 세계 시장을 겨냥해 여타 경공업 제품으로 다각화를 모색하고 기업 합병을 시작하게 되었다. 73년 대우 기계, 신성통상 인수를 필두로 14개 기업 인수를 통해 대우는 섬유, 건설, 피혁, 금융등을 포괄하는 기업 집단으로 변모하였다. 빠른 시간에 기업 성장을 이룬 대우에 있어서 인수 합병을 통한 기업 확장으로 신시장 개척에 따른 신속한 진입을 하였다. 따라서 초기 대우의 성장 배경은 필연적으로 피인수 기업을 보는 안목과 효과적인 재원 조달 그리고 인수 합병 이후 효율적인 관리를 요구하게 되었다. 다각화에 성공함으로써 생산의 원활해짐은 물론 부분적이기는 하지만 수직적 통합 형태의 기업 형태를 갖추기 시작했다. 이와 같이 규모의 확대는 성장 위주의 정부 정책과 일치했고 규모 효과(economy of scale)에 의한 자본 조달의 수월함을 동반했다.

특히, 이 시기 은행 및 금융 산업에로의 다각화 시도하였는데, 1973년 동양투자금융 설립 및 동양증권 인수와 함께 기발행 주식의 25%에 해당하는 신주를 발행함으로써 상장을 통한 기업공개

를 단행했는데 1974년 정부의 대기업 주식 공개 유도 시책과도 상응하는 자본 조달이었다.

1975년 대우실업은 종합무역상사로 공식 지정되면서 서울역앞 현 대우센터로 이전하였다. 정부는 종합상사제도를 통해 수출증대 및 수출다변화 정책을 유도하였다. 수출 실적 5천만달러 이상, 자본금 10억이상, 수출 국가수 및 해외 지사수 10개국 이상의 지정 요건을 부합하면 무역 행정 및 외환 관리 편의 도모, 단기 자금 및 완제품 비축 금융지원, 원자재 수입요건 개방 등의 혜택을 얻을 수 있었다. 이를 통해 대우실업은 무역 금융상의 특혜와 해외신용도 채고등을 도모할 수 있었다.

### 1.3 기업 다각화를 통한 본격적 성장 단계 (1976년 - 1987년)

지금까지 대우는 섬유 수출을 시작으로 경공업 분야로 기업 확대를 시도함으로써 높은 수익은 물론 적절한 재무조달과 신속한 기업인수를 통한 기업 집단의 관리 능력의 초석을 쌓게 되었다. 한편 정부는 1976년 경공업 위주의 산업 구조에서 보다 성장성이 높은 중화학 공업으로 산업 구조를 재편하기 시작했고, 중화학 공업 분야에 진출하는 기업에게는 금융상의 우대 및 규제 완화등을 통해 진입을 장려하였다.

#### (1) 대우중공업 (한국기계 인수)

76년 한국산업은행은 김희장에게 국내 최대 규모의 기계류 생산 업체인 한국기계 인수를 제안하였다. 38년동안 단 한차례도 이익을 기록한 적이 없는 적자 기업이던 한국 기계를 대우 간부들의 반대에도 불구하고, 김희장은 인수를 결정하였다. 대우중공업으로 회사이름을 바꾸고 직접 경영 개선의 책임을 맡게 되었다. 사장으로 취임한 김희장은 경영진들과 함께 공장 현장에서 침식을 하며 경영 부실의 원인을 세심하게 조사하고 해결 방안을 모색하였다. 처음으로 비관련 다각화인 동시에 거대 규모의 인수인 한국 기계 인수 당사를 김희장은 다음과 같이 술회하고 있다.

“한국 기계는 철도 차량을 만들었는데 원리는 우리가 옷을 만드는 것과 똑같더군요. 우리는 천가지고 재단을 하는데 거긴 철판을 가지고 재단을 하고 우리는 재봉틀로 붙이는 데 거기는 용접기로 붙이더군요. 한번 해볼만한 일이라 생각되어 한국기계를 인수해서 130억원을 투자했죠.”

대우는 지금까지 주문생산 방식의 산업용 엔진 등의 제품을 적기의 수요 예측을 통해 계획생산 방식으로 효율을 높이고 적극적 마케팅으로 수요 물량을 확보함으로써 라인 가동의 안정을 기하였다. 아울러 직원 의식개혁 및 복리후생 증대, 조직 개편을 통한 관리체제 정비, 디젤 엔진부문과 건설 중장비등의 고수익성 사업 참여 그리고 정부의 중화학공업 육성 정책 특히 수입 제품 국산화를 촉진하는 기계 공업 육성 정책에 맞춰 기술 개발에 노력을 기울였다. 이러한 결실로 76년 첫해에 전년 대비 100%이상의 매출 신장을 기록하며 만성적자이던 기업을 흑자기업으로 전환시켰다. 이에따라 대우는 더욱 적극적인 경영을 구사하며 자본금을 2500만달러(76년)에서 5200만달러(79년)로 증가시키고 종업원수도 3700명(75년)에서 7600명(79년)으로 증가시켰다.

〈표1〉 대우중공업 사업실적 추이

구 분	1975년	1976년	1979년
매 출 액(억원)	174	353	1,807
수 출(백만불)	26.5	30.0	81.2
당기순이익(억원)	-9	15	107

#### (2) 대우조선 (옥포조선 인수)

이렇듯 비관련 분야에서도 짧은 기간내에 성과를 거둔 김희장은 1978년에 정부의 요청으로 옥포 조선을 인수하였다. 정부의 제3차 경제 개발 계획(1972~1976)의 일환으로 120만톤 규모의 조선소 건립을 추진하던 대한조선공사의 공정 진척이 25%로 저조하자 정부는 사업주를 대우로 변경하였다. 대우는 한국 기계 정상화의 경험에도 불구하고 조선소만으론 경영 정상화가 불가능하다

고 판단. 정부에 옥포종합기계 단지조성 및 출자 방식등에 관한 인수 조건을 제시하였다.

첫째, 조선소뿐만 아니라 옥포에 대규모 기계공업 단지를 조성, 산업 및 발전설비 수출 기지화합으로서 조선시장 불황에 대비.

둘째, 초기 정상화를 위해 화력 3, 4호기, 원자력 9, 10호기 발주.

셋째, 향후 신규 투자에도 대우와 산업은행은 51:49로 공동 출자할 것.

대우는 이 같은 인수 조건으로 위험을 회피하고 한국 기계 정상화 과정에서 얻은 중공업산업에 대한 이해와 경영관리 개선 경험을 대우조선에도 그대로 적용시켰다. 81년 대우는 5억달러 규모의 옥포 조선소를 준공, 82년에는 화학제품 운반선 2척을 건조하는 결실을 맺었다. 83년에는 미국으로부터 12척의 컨테이너 선박을 국내 최고 수주액인 6억달러에 수주하고 수요증가에 대비하여 제2의 드라이도크를 건조하였다. 82년 첫째 4억 8500만달러 매출에 900만달러의 손실이 발생했지만 이듬해 83년 5억1700만달러 매출에 750만달러의 순익을 기록하게 되었다. (표2 참조)

### (3) 대우자동차 (새한자동차 인수)

1978년 정부는 대우에게 산업은행 보유의 새한 자동차 지분 인수를 요청하게 된다. 새한은 前身 신진자동차가 현대 포니의 시장 석권에 따라 어려움을 겪자 한국지엠(GMK)이 50%의 지분을 한국산업은행에 양도하면서 생겨났다. 지금까지 자체적인 사업 인수 확장은 물론 정부의 요청등으로 인수 합병을 통한 경영정상화에 나름의 노우하우를 체득한 대우는 자동차 산업 진출이 또다른 좋은 사업 기회라고 판단하였다. 더욱이 2차 석유 파동 이후 81년 자동차 공업 합리화 조치(상용차는 현대와 대우의 이원화, 상용차는 기아가 전담) 의해 대우자동차는 상용차 및 버스 생산을 중단함에 따라 기존 대우중공업의 부품 연계(디젤 엔진)가 불가능해졌다. 이에 따라 승용차 부문에 더욱 적극적인 참여가 요청되었지만 대우는 경쟁사인

현대자동차에 비해 매우 낮은 시장 점유율(현대 81% : 대우 17.6%)을 가지고 있었다. 또한 현대의 소형차 기술우위는 물론 북미시장 진출 계획은 대우가 경영상의 획기적 전환 없이는 더욱 격차가 벌어질 수밖에 없는 상황이었다.

이에 82년 GM으로부터 경영권을 넘겨받고 83년 대우자동차로 상호를 바꾸었다. 84년 대우는 기술적 열세를 GM의 기술진으로부터 이전받고 제조공정 및 공장건설 기술은 독일의 GM자회사인 오펠에서 제공받으며 생산차는 GM판매망을 통해 미국시장에 수출한다는 소형차 개발 계획(T-Car 프로젝트)을 발표하였다. 이 계획에 대우 및 GM은 4억 5천만달러를 투자했다. 2년후인 86년 7월에 전륜 구동 르망(Leman은 Opel Kadette의 변형 모델)의 출시로 시장 점유율을 86년 30%, 87년 34%까지 신장시킴으로서 현대자동차에 도전할 수 있는 경쟁체제를 갖추게 되었다.

이렇게 중장비, 조선 부문은 물론 현대 기계공업의 꽃이라고 불리는 자동차 산업까지 성공적으로 다각화함에 따라 대우는 대단위 중화학 공업 부문에서도 뛰어난 관리 능력을 보여 주었다.

### (4) 대우전자 (대한전선 가전부문 인수)

1970년말까지 중장비, 조선, 자동차 등 기계산업에 진출한 대우는 80년대 들어 정치 경제적 격변 속에서 사업 변신을 시도하였다. 이는 전자, 반도체, 통신 등의 첨단 부문에 진출함으로써 이를 장기적 그룹의 주력 사업으로 육성한다는 계획이었다. 81년 정부는 전자산업 고도화 계획을 발표하였다. 이는 가전용 제품은 수출주도형으로, 산업용기기는 국산화를 통한 내수 위주로, 부품 및 소재의 품질 향상 및 국산화, 그리고 핵심인 반도체산업 육성을 골자로 하고 있다. 당시 국내 전자 산업은 금성, 삼성 양사가 주도하였고 대우는 장기적 성장을 위한 첨단산업인 전자 산업에 진출을 모색하던 중이었다. 1983년 경영 부실로 어려운 대한전선의 가전부문을 인수하게 되었다. 삼성전자 및 금성사에 월등히 열세인 시장점유율(당시 대한전선의 평균 시장점유율은 17% 내외)

은 물론 전자가 이들 두 그룹의 주력이었다는 측면에서 이는 상당히 무리한 진출이었으나 신규 투자 부담이 적고 신속히 전자산업에 진출할 수 있다는 이점에 따라 결정을 내렸다.

84년 국내 최초로 VCR을 수출하고, 86년 미국 반도체 설계 전문회사 자이모스(Zymos)를 인수함으로써 주문형 반도체(MICOM,ASIC등)사업에 진출하고, 89년 최초의 생산법인 프랑스 롱 위 전자렌지 공장을 준공하게 되었다.

이와같이 대우의 신규 산업 진출은 거의 경영이 부실한 기존 기업의 인수를 통해서 이루어졌다. 한국기계를 대우중공업으로, 옥포조선을 대우조선으로, 새한자동차를 대우자동차로, 대한전선 가전부를 대우전자로 만들었다. 이러한 부실 기업 인수를 통한 사업 영역 다각화는 인수 가격이 상대적으로 낮고 대부분 은행 대출금을 그대로 인수받는 조건이었다. 또 정부의 요청에 의한 부실기업 인수이므로 인수 후 기업을 정상화함에 따라 정부 및 피인수 기업에 대한 협상력이 증대하였다.

기실 대우는 타 산업에의 경험이 전무함에도 불구하고 일반관리 능력을 통해 어려움에 빠져있는 인수기업을 회생시켰는데 이는 창업부터 매우 동질적인 배경(최고경영자 11명중 경기고 출신 7명, 서울대 출신 8명, 김우중 회장은 연세대 출신)을 가진 경영진의 강력한 리더십이 있었기 때문이다. 이런 경험을 통해 대우의 경영진은 부실기업 경영을 호전시킬 수 있다는 상당한 자신감을 갖게 되었다. 또 이들 최고경영진들은 타 기업에 비해 금융권 출신이 많아서 재무조달의 유리함은 물론, 금융인 특유의 세심함으로 대우의 관리 스타일에도 영향을 미쳤다. 대우의 재무조달 능력은 합병과 합작 투자에 의한 성장 및 위험의 극소화라는 전략적 기반이 되었다. 김회장 및 경영진은 야심적인 성장 목표에 맞추어 기업 외부금융 확대 방안에 노력했으며 결과적으로 대우는 자금조달 및 자금유통에 있어서 한국에서 가장 세련된 기업이라는 명성을 얻게 되었다.

## 2. 대우의 시련

1967년 창업이후 84년까지 17년이라는 짧은 시간에 4대 대기업이라는 위업을 달성한 대우는 80년 들어 대내외적인 경영환경의 변화로 창사이래 최대의 시련을 맞이하게 된다. 79년 박정희 대통령의 갑작스런 죽음과 80년 제2차 석유 파동, 그리고 81년 이후 조선 경기의 급락으로 수익성이 악화되면서 대우조선은 경영난에 봉착하게 되었다. 5공화국 신정부는 옥포조선 인수 당시의 조건을 제대로 이행하지 않았고, 미국 수주업체인 US.Line의 도산으로 건조 대금 1억5,600백만달러를 받을 수 없게 되었다. 설상가상으로 87년 노사분규는 대우조선 및 그룹 전체에 상당한 영향을 미쳤다. 87년부터 91년까지 계속된 노사 분규로 인한 손실은 약 3,481억원으로 이는 동기간 대우조선 매출액의 11%에 해당하였다. 또한 이는 대우자동차의 분규로 확대 양상을 띄면서 더욱 대우를 어렵게 하는 상황이었다.

87년에 대우조선의 이자부담이 매출액 대비 30%를 상회하자 자금 압박 탈출을 위해 부채 청산용 증자를 각각 3,000억원씩 출자하기로 정부와 합의하였으나 산업은행은 1,000억만 출자하는데 그쳤다. 결국 김회장은 89년 3월부터 옥포에 상주하며 직접 경영에 개입하며 경영혁신을 단행하고, 대우기공(주), 신아조선(주) 그리고 대우중공업을 대우조선과 합병하기로 한 정부의 산업합리화 조치로 그룹 최대의 고비를 넘기게 된다. 89년부터 92년까지 계열사 및 부동산 매각, 김회장 보유 주식 매각, 정부 지원을 통해 7,750억원을 대우조선에 집중 투자하였다. 90년 들어 조선경기가 다시 회복됨과 함께 대우조선은 91년 790억원, 92년 2,111억원의 순이익을 기록하면서 정상화되었다.

이에 일부에서 재벌에 대한 특혜라는 비판이 제기되었으나 대우로서는 정부로부터 떠맡다시피한 옥포조선으로 말미암아 그룹 전체에 타격이 가해졌다. 물론 이를 정상화시키는 데 몰두하다보니 그룹 성장을 위한 신규 사업에 대한 투자는 엄두도 내지 못하게 되었다.

〈표2〉 대우조선 경영실적

단위: 억원

구분 연도	80년	82년	84년	86년	88년	89년	90년	91년	92년
매출액	114	3,677	6,989	7,030	4,792	4,327	7,039	10,960	15,513
자본금	955	1,265	2,080	6,080	10,822	13,045	13,580	13,580	13,580
당기순익 (손실)	-7	-169	244	-514	-4,749	-2,390	-398	790	2,111

이 당시 옥포에 상주하면서 김회장은 “관리혁명”이라는 경영상의 발상 전환을 시도하게 된다. 이는 경쟁이 심화되고 외부 환경이 불확실한 상황에서 대우가 생존하기 위해서는 전 임직원의 의식을 개혁하고 조직 및 제도를 개편함으로써 생산, 판매, 기술, 지원 부문등 경영 전부문의 효율을 극대화하는 것이었다. 이에 대하여 김회장은 다음과 같이술했다.

“대우조선 문제의 근본은 관리의 공동화 현상이었습니다. 옥포에 상주하면서 조사한 결과 회사는 온통 낭비와 비능률로 가득차 있었습니다. 80년 중반까지 월급이 10만원이던 것에 비해 89년 당시 종업원 개인당 월 수령액은 100만원 가까이 되었습니다. 옥포에서 4인 기준 생활비가 30만원 안팎이었으므로 종업원들이 회사 부품을 빼돌리거나 할 이유가 별로 없었습니다. 그런데도 도난 방지 경비원이 174명이나 되었지요. 그래서 이를 17명으로 대폭 줄이고 경비견 등을 통해 이를 보완했습니다. 이처럼 고임금 시대의 경영은 근본적으로 달라져야 합니다..... 또한 70년대까지 생산직 근로자 대부분이 초등학교를 졸업한 정도의 수준이었으므로 일일이 작업 지시를 내려야 했습니다. 그러나 지금은 대부분 고졸 출신이 많으므로 2,3층의 관리 대신 작업자들에게 권한을 위양하는 방식으로 바뀌어야 합니다..... 이렇듯 전 부문에 걸쳐 근본적인 혁명이 이뤄져야 한다고 생각했습니다.”

### 3. 도약을 위한 그룹 혁신

이렇듯 대우는 일련의 시련을 통해 경영상의 발상 전환을 하게 된다. 이는 ‘관리혁명’을 통해

경쟁 심화 및 급속한 환경 변화속에서 대우가 생존하기 위해 전 종업원의 의식과 조직 및 체도를 개혁하고 생산, 판매, 기술, 관리지원 등 경영 전 부문의 효율을 극대화하자는 것이었다. 이에 대해서형석 기초실장은 다음과 같이 말했다.

“경영관리 혁명을 통해 대우의 전임직원은 생존하려면 변해야 한다는 평범하지만 강력한 결함의식을 이뤄낼 수 있었습니다. 대우조선 사태는 분명 위기를 가져다 주었지만 동시에 대우그룹이 제도약할 수 있는 기회를 제공해 준 것이었습니다.”

대우조선 ‘희망 90’s’에서 시작한 경영관리혁신은 (주)대우의 MAP(Management Action Plan), 대우전자의 탱크주의, 대우자동차의 NAC(New Automotive manufacturing Concept)로 이어지게 된다. 특히 전자와 자동차 부문을 21세기를 대비한 그룹 도약의 발판으로 삼겠다는 김회장의 의지가 담겨있다.

#### (1) 대우전자의 탱크주의

대한전선 가전 사업부를 인수해 이래 이렇다할 성과없이 줄곧 업계 3위에 있던 대우전자는 1992년 그룹차원의 관리혁명 아래 신제품 개발 전략 ‘탱크주의’를 탄생시켰다. 튼튼하고(T) 안전한(A) 신한국형(NK:New Korea)이라는 모토아래 기본 기능에 충실한 제품을 만들겠다는 것이었다. MIT 기계공학 박사출신의 배순훈 사장은 다음과 같이 설명하였다.

“탱크주의는 복잡한 기능 대신 단순하고 핵심기능이 뛰어난 제품을 만드는 것입니다. TV는 화질, 세

탁기는 세척력, 냉장고는 냉동 기능을 높이는 기술이 핵심 기술이라고 할 수 있죠. 결국 탱크주의는 기본으로 돌아가서 제품의 핵심 기술을 강화함으로써 소비자 만족을 이룩하고 경쟁력을 높이는 것입니다.”

1993년 대우전자는 탱크주의에 입각한 핵심 기능 향상과 제품 결함률을 1%로 낮춘 세계적 품질의 신제품을 잇따라 출시함으로써 소비자 인지도를 확산시켰다. 이로서 내수시장 점유율을 16%(89년)에서 28%(94년)까지 신장시키면서 아울러 수출 경쟁력까지 확보하였다.

#### (2) 대우자동차의 세계화 전략

대우자동차라는 이름이 생겨난 것은 1983년 일이지만 대우의 지분 및 경영참여는 1978년에 이루어졌다. 산업은행 보유의 지분을 대우가 인수하면서 GM과의 동반관계가 시작되었다. 86년 르망의 성공적인 출시로 대우자동차의 경쟁력이 강화되었지만 세계적인 자동차 회사로 성장하려는 대우의 전략은 번번히 GM측에 의해 제동이 걸렸다. GM은 그들의 월드카 전략하에서 대우가 경쟁력 있는 소형차 제조회사로 남아주기를 원했고 더구나 자사가 진출해 있는 세계 36개국의 지역에는 대우 자동차가 일체 진출하지 못하도록 조치하였다. 국내 자동차 수요 급증에 대비한 신규 공장 설립 및 추가적인 투자 등에서 이견을 보이던 대우와 GM은 마침내 1992년 대우가 GM지분 전량을 인수함으로써 15년 지속된 합작 관계를 청산하였다. 이후 대우는 일본, 독일 등 제3국 합작선을 배제하고 독자 경영체계를 구축하기로 결정하였다. 이에 따라 연구개발과 생산은 대우자동차가, 국내 영업은 대우자동차 판매(주)에, 수출 부문은 (주)대우에 전담시켰다.

92년 '품질 좋은 차', '성능 좋은 차', '저렴한 가격의 차'를 기치로 NAC(New Automotive Manufacturing Concept)운동을 전개하였다. NAC운동은 2000년까지 체질개혁, 신기업문화 구축, 세계 10대 자동차회사 진입이라는 단계별 추진전략을 수립하고 총체적 고객 만족과 노사화합으로 경영성과를 극대화하기 위한 대우자동차의

전사적인 체계적 경영혁신 운동이었다. 이러한 경영 혁신 운동으로부터 시작, 대우는 김우중회장의 전폭적인 지지로 대우자동차를 세계적인 자동차 메이커로 성장시키기 위해 착실히 글로벌 기반을 다지기 시작하였다. 이러한 노력으로 대우 자동차는 전세계, 특히 개발도상국에서 입지를 공고히 하고 생산, R&D, 디자인, 판매 등을 전세계적인 유기적 조정을 시도하였다. 해외진출 전략을 보면 단순한 수출이 아닌 철저한 현지화, 개발도상국 및 구 사회주의국가 진출, 인수방식의 선호, 자체 대우 계열사와의 연계전략을 통해 효과적인 글로벌 체제를 구축하였다. 1996년 군산 자동차 종합 단지를 완공함으로써 총 220만대 생산체제를 갖추고, 라노스, 누비라, 레간자동 대형 차종을 제외한 전 차종을 성공적으로 출시함으로써 획기적인 경쟁력 향상을 이룰수 있었다. 대우는 자동차의 성공을 기반으로 그룹 차원의 세계경영 전략을 본격화하기 시작하였다.

#### 4. 세계 경영

90년대 접어들면서 국제 경영환경은 냉전 종식 이후 미국경제가 상대적으로 쇠퇴하고 EU 및 동아시아 경제권의 부상으로 경제적 다극화가 일어나기 시작하였다. 또 86년부터 시작된 UR협상은 WTO라는 신 국제 무역 질서로 집약되면서 경제 실리주의가 팽배하게 되었다. 이어서 후발 개도국들의 경제 약진으로 우리나라의 수출은 타격을 입기 시작하였다. 이시기 국내 경제는 80년 후반의 노사 분규에 따른 급속한 임금 상승으로 국제시장에서 가격경쟁력을 상실하게 되었고, 시장 개방이라는 파고는 우리경제가 더 이상은 국내시장에만 안주할 수 없음을 보여주었다. 바야흐로 국제화가 급진전됨으로 인해서 새로운 경영 전략 및 실행이 요구되었다.

1993년 3월 대우는 지난 3년 동안 추진한 관리혁명의 성과를 기반으로 '세계경영'을 21세기를 대비한 핵심경영 전략으로 채택하였다. 그간 해외에서 축적한 경험과 역량을 바탕으로 생산, 마케팅, 금융, 기술 및 자원개발 등 총체적 경영활동

을 현지에서 수행함은 물론 전세계적인 유기적 조정을 통해 국제경쟁력을 확보하고 새로운 사업 기회를 창조해 나가자는 것이다. 구체적인 세부전략으로는 자동차 및 전자의 일류 브랜드화, 연구 개발 네트워크의 확충, 세계경영의 시너지효과를 통한 국가, 지역, 권역별 연계, 국제 금융 및 정보 조직의 시스템화, 차세대 국제경영 자원의 집중 육성 등을 수립하였다. 과거에 국내에서 생산한 제품을 해외로 수출하는 전략을 구사했던데 비해 세계 경영은 경영의 제반 요소를 모두 현지화 한다는 전략이다. 따라서 세계 경영은 국내외를 아우르는 복합경영이라고 할수 있다. 실로 대우가 세계 경영을 대내외 선포한 것은 93년이지만 창업 초부터 국내시장보다는 해외 시장에 중점을 두어왔던 것에 비추어 지속적으로 세계 경영 마인드를 배양해왔던 것으로 볼 수 있다. 세계 경영의 추진 배경은 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 첫째, 국내 부존자원 부족에 따르는 경제성장과 국내 시장 규모의 한계 및 고비용 저효율의 경제 구조에 기인한다.
- 둘째, 우수하고 풍부한 해외의 저임금 노동력, 유효설비와 각종 세제혜택 등을 부여하고 있는 신흥 경제권의 외국투자 유치정책은 매우 매력적인 유인이다.
- 셋째, 세계 경제의 블록화 현상에 따라 역외 생산제품에 대해서는 고율의 관세가 부과되어 가격 경쟁력 악화 요인으로 작용하기 때문이다.
- 넷째, 신흥 경제권에 대한 시장 선점을 통해 미래에 무한한 사업기회를 선점하기 위함이다.
- 다섯째, 그간 기업 성장을 통해 쌓은 경영정상화, 정부교섭력, 자금조달력, 일반관리력 등은 신흥시장에서 매우 효율적으로 이용될 수 있다.

1976년 한국과 수교관계가 없던 수단에 지사를 설치하고 타이어 공장을 건설하는 것을 시작으로 77년 리비아, 79년 와단, 85년 나이지리아에

서 건설 공사를 수주했으며 86년과 87년에는 각각 알제리와 앙골라에 지사를 설치하고 본격적인 교역을 개시하였다. 대우의 새로운 시장개척은 아프리카 지역에 그치지 않고 중국, 동남아시아, 소련 및 동구권 지역으로도 뻗었다. 85년 미얀마 수도 양곤에 지사를 설치했고 87년에는 중국 북주에 냉장고 합작공장을 설립했으며, 88년과 90년에는 각각 북경, 상해, 대련, 동독, 헝가리, 소련, 불가리아에 지사를 개설하였다. 90년에는 국내기업중 최초로 110만달러 액수의 냉장고를 몽골에 수출하기도 했으며, 92년에는 러시아 공화국과 버스 150대분의 수출계약을 체결하였다. 또한 대우는 90년부터 베트남에 본격적으로 진출해 93년에는 하노이시에 1억7000만달러 규모의 CRT 공장을 건설하기 시작했다.

#### 4.1 주요 사업부문별 현황

##### (1) 무역 부문

그림의 모기업인 (주)대우는 국제무역과 해외 투자의 창구로서의 역할을 수행해 왔으며, 임직원 대다수가 풍부한 해외비즈니스 경험을 갖고 있다. (주)대우는 이를 바탕으로 가족사에서 새로운 사업을 하고자 할 때, 금융, 정보, 인력 등 각종 지원을 하고 있으며, 수출과 마케팅을 담당하고 있다. (주)대우는 앞으로 활발한 해외투자사업(2000년까지 총 477개의 해외조직 보유계획)과 함께 자원개발, 영상미디어, 해외통신 서비스, 국내유통 참여 등 사업을 다각화함으로써 "종합상사=무역회사"라는 기존의 이미지에서 탈피, "글로벌 종합사업회사"로서의 변신을 서두르고 있다.

##### (2) 자동차 부문

자동차는 오는 2001년까지 국내외 총 250만대 생산체제를 갖추어(현재 생산능력 132만대) 세계 10대 자동차 메이커로 도약하는 것이 목표이다. 이를 위해 이미 폴란드, 루마니아, 우즈벡, 인도, 중국 등 10여개 전략시장에 대규모 자동차 생산기지를 확보했거나 추진 중에 있다. 특히 이들 거점은 대부분 선진기업의 진출이 아직까지 미



비한 구사회주의 국가나 개발도상국에 설립한다는 시장선점 전략을 취하고 있다. 이와함께 영국, 이태리, 독일 등에 있는 연구소와 국내 연구소가 글로벌 연구체제를 구축, 자동차 신기술개발에 힘을 기울이고 있으며, 현지 판매를 위해 현재 지역별로 총 30개의 자동차 판매법인을 별도로 설립하여 운영 중에 있다. 한편, 미국시장에는 금년 10월에 4개의 판매법인을 현지에 설립해 진출할 계획이다.

### (3) 전자부문

전자는 2000년까지 총 생산의 60%를 해외에서 생산하고, TV와 냉장고, 세탁기 등 주력제품의 세계시장 점유율을 10%로 높임으로써 세계 10대 전자회사로 도약할 계획을 가지고 있다.

## II. 대우 세계경영 사례 : 대우자동차의 신흥시장(emerging market) 진출

오스트리아의 거리에서는 대우차 판매법인의 로고송과 붉은 입술이 그려진 간판을 볼 수 있다. '대우(Daewoo)'의 발음을 교정하기 위해 세운 이 간판은 독일에서 입술광고를 시작한지 3주만에 소비자 인지도 47%를, 영국에서는 4개월만에 소비자브랜드 인지도 92%를 얻음으로써 대우라는 기업을 유럽의 소비자들에게 확실하게 인지시켰다. 또 '세계품질 현장보고'라는 제목을 걸고 연속 방영된 기업PR광고사상 최초로 시도된 다큐머셜(Documercial)형식의 광고캠페인으로, 한국소비자들은 대우기업이 세계시장을 대상으로 경영한다는 것을 알 수 있었다. 대우의 유럽진출은 이같은 혁신적이고 참신한 마케팅, 특히 광고전략과 더불어 시작되었다.

대우는 1971년 영국 런던에 무역과 건설업을 위한 Daewoo U.K. Ltd.를 설립함으로써 유럽 시장에서 활동을 시작하였다. 사업지원을 원활하게 하기 위하여 같은 지역에 91년에 대우증권(유럽)을 설립하였다. 가전제품 판매를 위해서는 93년 런던에 DESUK(Daewoo Electronics Sales U.K. Ltd)을, 자동차 판매를 위해서는 94년에

Daewoo Cars Ltd를 각각 세웠다.

대우는 92년에 회장과 경영진들이 모여 동유럽 국가들에 대한 투자 여부를 놓고 회의를 하였다. 결국 김우중회장은 폴란드, 인도, 구CIS, 루마니아, 체코, 베트남 등 선진국의 자동차업체들이 별로 진출하지 않는 지역을 진출대상으로 선정했다. 동구권 사회주의체제 붕괴로 자유시장의 인구는 22억명에서 55억명으로 늘어났다. 이들 국가들은 국내 산업발전과 외화가득율을 높이려고 기술부문 유치를 위한 유리한 외국인 투자법규를 제정하였고, 노동자들의 평균임금은 대체로 낮았다. 그러나 은행, 보험 등 금융산업이 유치하여 현지금융이 어렵고 관련 산업기반이 취약하다는 어려움은 기업을 경영하는데 장애로 인식되었다. 또한 경제체제변화에 따른 정치적 불안정과 급격한 인플레이션도 투자유치의 걸림돌로 작용하고 있었다. 그러나 투자가 집중되는 대부분의 동유럽 국가들은 자본주의 시장질서에 신속히 적응하려는 의도를 가지고 있었고, 폴란드, 체코, 루마니아의 90-94년 연평균 GDP는 각각 1.2%, 4.0%, 4.8%의 마이너스 성장을 기록했으나 95년에는 5.8%, 4.8%, 4.8%로 상승세를 보였고, 160%를 넘던 물가상승률도 20-30% 내외로 안정되었다. 동유럽시장에 대해서 전문가들이 내린 일반적인 분석과 김우중회장의 생각에는 약간 차이가 있었다.

"이미 수출을 해보았던 북미시장이나 서유럽에서 대우의 이미지는 그다지 높다고 할 수 없습니다. 더구나 국내시장에서도 현대에 뒤지고 기아와 접전을 벌이고 있습니다. 대우자동차의 위상이 위태롭다고 할 수 있습니다. 그래서 막 개방되어 전망이 불투명하지만 경쟁업체들이 과감하게 투자를 못하고 있는 동유럽, 인도, 중국 및 러시아를 가능한 빨리 들어가 시장을 선점할 생각입니다. 그동안 국내에서 부실기업을 인수하고 정상화시키는 과정에서 쌓은 노하우를 활용한다면 투자비와 시간을 절약할 수 있다고 생각합니다."

동구권 국가로 진출하는 것에 대하여 현재 폴란드 현지법인인 센트럼대우(Centrum Daewoo)

의 최정호 사장도 비슷한 생각을 가지고 있었다.

“독일이나 일본, 미국 등 선진업체들과 경쟁하려면 최소한 연간 2백만대의 생산체제를 갖추어야 하는데, 대우의 생산능력은 연간 30만대에 불과하다. 신규설비투자로 이 간격을 메우는 것보다는 기존업체를 인수하는 것이 해결의 지름길이라고 생각한다.”

대우가 93년부터 동유럽으로 진출한 이후에 대우의 해외생산 계획에서 동유럽 국가들이 차지하는 비중은 1백만대 가운데 80만대를 상회하게 되었다. 2000년에 자동차시장이 44만대에 이를 것으로 전망되고, 동유럽 7개국 전체 시장규모의 44%가 넘는 대형시장으로 파악되는 폴란드에 FSO를 경영하고 있는 석진철 사장은 다음과 같이 말했다.

“동구권 국가들은 산업화를 통한 경제개발을 원하고 있습니다. 국영기업들은 사회주의적 계획생산체제 하에서 비효율성이 누적되었고 현재는 민영화하려고 매물로 내놓고 있습니다. 이를 대우가 사들여 고용을 확대하고 기간산업을 확충하겠다고 한다면, 그들은 경제개발욕구를 충족시킬 수 있고 대우는 시장의 구매력과 저임금을 이용할 수 있지 않겠습니까?”

김우중 회장은 95년 한해동안 대우자동차 부평공장에 상주하면서 세계경영을 진두지휘하였다. 특히 95년에는 카리모프 우즈베크공화국 대통령, 쉐레프 불가리아 대통령, 나자르바예프 카자흐공화국 대통령, 바웬사 폴란드 대통령 등 동유럽 각국 정상들과 직접 만나 현지투자자와 교역확대방안에 대해 의견을 나누었다. 모두가 한국의 압축성장을 모델로 삼는 국가들로서 증가하는 실업문제 때문에 외국기업들이 들어와 고용을 늘려주기를 바라고 있었다. 이에 대하여 대우는 고용창출의 대가로 정부의 실업수당에 해당하는 금액을 무상 지원해달라고 요청했다.

## 1. 우리는 동구유럽으로 간다.

### 1.1 동유럽 진출과정

#### (1) 우즈베크공화국

대우가 투자의 방향을 동구유럽으로 돌리면서 처음 진출한 나라는 우즈베크공화국이다. 93년 3월에 우즈베크의 자동차공업협회와 50:50 소유로 수도인 타슈켄트 근교에 합작회사를 설립하여 96년 봄부터 레이서와 국민차를 생산하고 있다. 이 공장 건설에 소요된 강재류 및 시설 기자재들은 모두 한국에서 들여온 것들로 우즈대우(UZ-DAEWOO) 공장 가동을 위해 10여개 국내 부품업체가 함께 진출하였다. 하지만 우즈베크스탄은 국민소득이 1천달러에 못 미치는 낮은 소득수준을 가졌고 정치적으로는 여전히 불안정하였기 때문에 대우는 투자하기를 망설였다. 이에 카리모프 대통령은 다음과 같이 설득하였다.

“우즈베크스탄은 대우가 가지고 있는 경제개발의 경험을 높이 사고 있다. 국가주도의 강력한 경제발전을 추진하고 있으며 외국기업의 투자유치로 활력 잃은 공업시설을 되살릴 것이다. 앞으로 정치적 안정을 도모할 것이다. 그리고 한 집 한 차(車)정책을 실시하겠다. 자동차 할부 금융회사를 차려 국민들에게 15-20년동안 무이자로 할부판매해 연간 자동차생산량의 절반을 국민들에게 나눠주겠다.”

96년 8월, 우즈대우 자동차공장준공 축하광대에 카리모프 우즈베크스탄 대통령이 직접 모델로 나왔다. 그는 준공식에서 대우자동차가 우즈베크공화국에서 차지하는 위치를 가늠하게 하는 말을 하였다.

“우즈대우 자동차공장은 우즈베크스탄 최대 프로젝트의 하나로서 대국민 공약사업으로 추진되어 왔습니다. 공장준공을 계기로 자동차를 전략적 수출산업으로 육성할 생각입니다.”

8월 준공으로 티코와 넥시아가 대량생산에 들

어났고, 자동차공장 준공일은 한-우즈벡 친선의 날로 지정되었다. 우즈벡정부는 생산량의 절반을 수출할 것을 조건으로 우즈대우에 초기 2년동안 외국차의 수입을 규제하여 내수판매를 보장하여 주고 5년동안 법인세와 소득세를 면제해 주기로 하였다. 기계장치 자동차 부품의 무관세 통관, 공장용지 무료제공, 경쟁 차종(車種)의 수입관세 대폭 상향 조정, 파이낸싱에 정부 지급보증, 기타 도로 통신 지원등의 조건들을 정부와의 협상에서 얻어내었고, 이에 필요한 문서들은 내각강령(cabinet decree)을 만들어 대통령의 특별사인으로 신속히 진행되었다.

대우는 국민들이 차를 살 수 있도록 자동차 전용 아사카은행을 만들고 그 은행으로부터 돈을 빌려 할부금융회사를 설립하였다. 또한 현지공장 투입 인력들에게는 병역을 면제해주고 자동차 생산 기술 연수를 위해 국내와 우즈벡을 연결하는 전세기(機)를 내주었다. 정부가 판매 및 수익을 보장하여 주고 차입금의 지불보증까지 서 준 덕택으로, 대우는 96년말에 우즈대우에서 생산한 씨에로 8백대를 러시아로 수출한 것을 시작으로 여러 해외 현지공장에서 생산된 제품을 제3국으로 수출할 수 있었다. 대우는 현지자동차부품의 생산비용을 끌어올리기 위해 현지에 트랜스미션 생산공장 건설을 추진하기로 하였고, 동반진출을 위해 동흥전기등 국내 4개 부품업체가 현지업체와 합작관계를 맺었다.

## (2) 헝가리

89년 시장경제로 전환한 이후 사회주의적 제도를 정비하고 있는 헝가리는 뚜렷한 소비특성과 중산층이 없는 작은 규모의 시장으로 전체 인구의 25%인 250만의 인구가 최대생계비(월미화 120불)에 못 미치는 소득을 가지고 있는 단점을 가지고 있으나 여타 동구국가들보다 통신과 금융서비스등 사회간접자본면에서 유리하기 때문에 헝가리에는 주로 금융업을 중심으로 진출하였다. 대우는 89년 12월 부다페스트에 헝가리 신용은행과 50:50 비율로 자본금 5천만달러의 규모로, 현지기업 및 현지인을 상대로 상업금융업무를 하는 은

행(Daewoo Bank Hungary LTD)를 설립하였다. 대우은행(헝가리)은 95년 1월에 대우가 헝가리 신용은행의 지분을 추가로 매입하여 현재 100% 대우증권 지분으로 구성되어 있다. 대우는 주요 대출사항 결정 등 본점의 승인을 받지 않고 현지 경영진이 영업에 관한 전결권을 행사할 수 있도록 하였다. 헝가리인 직원을 중심으로 영업을 하도록 하고 현지채용인의 한국연수 등을 통해 자본주의식 경영마인드를 불어넣어 주었다. 이 은행은 매년 배당을 실시하고 투자금의 절반이상을 회수했으며 자회사인 대우리스를 통해 자동차판매를 지원하였다. 96년에 총 40개의 은행중 업계 순위 12위(세전이익 기준)를 기록하였다. 89년 은행업을 시작으로, 93년 5월에 증권업무를 위해 대우증권(헝가리)와 94년 10월에 대우리스(헝가리)를 세우고 96년에는 투자신탁회사를 설립하였다.

“(주)대우는 대우자동차의 수출전담회사로 해외 판매를 위해서는 대소비자금융이 필요하니 해외 판매금융자회사를 설립하여야 한다”

(주)대우의 대표인 유기범씨가 자동차 판매를 위한 회사보다는 금융관련회사를 세워야 한다고 주장한 이후 현지판매금융회사나 리스회사와 합작, 설립하는 사례가 증가하였다. 자동차판매를 위해서는 94년 10월에 Daewoo Motor KFT를 세웠다.

## (3) 루마니아

대우는 94년 12월에 무역업을 위해 루마니아 대우(Daewoo Romania)를 설립한 이후 루마니아에 진출한 외국기업중 최대투자기업으로서 1995년에 루마니아 수입자동차 시장의 90%를 차지하였다. 정부는 7년간 면세로 부품을 들여와 현지에서 조립하여 완성차를 만들도록 하였고, 완성차도 2만대 수입할 수 있도록 허용하였다.

1994년도에 Craiova시에 로대자동차(Rodae Automobile S.A.)라는 합작회사를 세웠는데, 대우가 51%의 지분을 소유하기로 하고 삼성공업(연료탱크), 한국펠저(소음재), 동원금속(머플러)

등 국내 13개 부품협력업체가 함께 진출하였다. 정부는 1년간 에스페로와 씨에로 2만대를 무관세로 수입하여 판매할 수 있는 혜택을 주었다. 대우를 위하여 일부 법규를 개정하였고, 국가정책에 대하여 김우중 회장과 현지경영진에게 자문을 구하였다.

〈표3〉 협력업체동반진출

구 분	진출업체
폴란드	대우정밀, 대동정공, 대원강업 등 23개 업체
루마니아	대우기전, (주)대성, 삼성공업 등 8개 업체
우즈베크	동흥전기, 코람프라스틱, 동주산업 등 15개업체

(4) 체코

대우는 93년에 전자제품 판매를 위해 체코에 진출한 이후 투자액이 꾸준히 증가하고 있는데 사무실과 공장들이 주로 수도인 프라하에 집중되어 있다. 국영 트럭제조회사인 아비아(AVIA)사는 공산정권시절 국가의 철저한 보호와 독과점체제에서 폐해가 누적되어 체제전환후 낙후제품으로 인한 판매부진과 저생산성, 경영관리 능력부족등 최악의 경영상태에 빠지게 되었다. 95년 6월에 오스트리아 자동차업체인 슈타이어(Steyr)사와 공동으로 아비아사의 주식을 34% 인수하고 이후에 16.2%를 추가로 인수하였다. 중화학 공업 위주의 산업구조를 가지고 있으며, 동유럽 국가중 공업, 기술 수준이 가장 발달한 것을 이용하여 대우는 앞선 기술을 보유하고 있는 항공기 기술자 50여명을 고용하였다. 아비아사는 3톤 내외의 상용차 연 2만대를 생산하였다.

(5) 폴란드

94년 11월, 폴란드 바웬사 대통령이 방한하여 김영삼 대통령과 경제협력할 것을 합의하였다. 구체적 산물로서 95년 7월 루블린시에 합작으로 대우모터폴스카(Daewoo Motor Polska)를 설립하여 소형트럭과 씨에로 및 기타부품을 생산하였다. 95년 겨울에는 자본금 2억불을 투자하여 지분의

70%를 대우 소유로 하여 폴란드 바르샤바에 2만 1천명의 종업원이 근무하는 대우-FSO(Fabryka Samachodow Osowych) 자동차공장을 설립하였다.

김우중 회장은 기념식사에서 폴란드로의 대규모 진출의 중요성을 성토했다.

“폴란드는 동유럽의 중심지로 국토와 자원, 인구면에서 동구 최대의 시장 잠재력을 보유하고 있다. 경제규모와 더불어 소비재 수요가 크기 때문에 폴란드 자동차 사업에 투자를 계속 확대해 기존 루마니아 및 체코와 함께 EU시장을 겨냥한 동유럽 생산의 삼각기지로 삼겠다”

현지 언론들은 95년에 넥시아 생산당시 전국 및 지방네트워크를 통해 대우의 폴란드 자동차 사업진출에 관한 보도를 하였다. 한편, 폴란드 정부는 수입세를 50%로 낮추고 조립생산을 일정기간 무관세로 해주었다. 정부의 지원이 필요한 경우 효율적이고 신속하게 도와주기 위한 의도에서 정부의 고위관리가 대우-FSO의 경영진에 참여하였다.

“대우는 폴란드에 투자하는 기업중 규모가 가장 크기 때문에 정부 고문이 참여하고 있다. 경제협력에 있어서 정보의 원활한 교환을 위한 의사소통이 가장 시급한 문제라고 생각한다”

야누스 보즈냐크 폴란드 대우-FSO부사장은 대우에 대한 폴란드 정부의 지원을 이렇게 변호하였다. 폴란드 최대의 자동차업체인 FSO사의 지분인수를 위한 협상경쟁 대상은 한때 합작파트너였던 GM이었다. GM 협상 대표가 디트로이트 본사에 보고하고 지침을 받을 동안 대우측에서는 최고 의사결정권자인 김우중 회장이 직접협상에 임했다. 결국 2만명이 넘는 기존 종업원들을 해고시키지 않는다는 FSO와 정부의 요구를 승낙함으로써 5년 동안 협상해온 GM을 물리치고 8천9백만달러에 대우가 인수하였다. 이 공장에서는 중소형 승용차 10만대와 폴로네즈(Polonez) 픽업트럭 2만대등 연12만대를 생산하였고, 96년에는 에스페

로와 티코를 현지에서 조립생산하고 있다. 폴란드는 임금이 한국의 1/3정도로 낮지만 비슷한 생산성을 가지고 있고, 기술인력 뿐만아니라 자동차 생산라인, 부품공장, 넓은 부지등 생산설비가 이미 갖추어져 있어 약간의 개보수만으로 추가설비 부담없이 생산이 가능했다. 대우는 95년에 FSO를 인수하면서 2년간은 부분조립생산하여 수출하기로 하였다. 해체비와 운반비를 포함한 조립생산비용과 30%의 관세를 물고 완성차를 수출하는 것을 비교했을 때 조립생산하는 경우가 더 비용이 많이 들었다. 하지만 완성차를 분해하는 비용이 국내보다 싼 슬로베니아까지 신고와서 분해하여 FSO공장으로 보냈기 때문에 이익을 낼 수 있었다. 대우가 생산하는 모든 차량의 국내판매 및 수출을 위해 95년 12월에 센트럼대우(Centrum Daewoo)를 설립했다. 이것으로 대우는 생산법인으로 승용차 중심의 대우-FSO와 상용차 중심의 대우 모터 폴란드, 판매 및 A/S법인으로 센트럼 대우를 가지게 되었다.

(6) 기타

대우는 세계경영의 태동기를 마감하는 무렵에 슬로바키아와 오스트리아에서도 영업을 시작했다. 슬로바키아에서는 95년 11월 자동차 판매를 위해서 100% 지분 소유의 Daewoo Motor Slovakia를 설립하였고, 오스트리아에서는 95년 11월 4륜 구동부문에서 최고의 기술을 보유하고 있는 자동차 제조업체인 슈타이어 그룹의 자동차 및 부품관련 8개 회사 가운데 트랙터 제조회사SLT, 디젤 엔진 생산과 연구개발SMT, 중대형 트럭 트랜스미션 제조업체SAT와 SMG등 4개의 전체지분중 65%을 대우가 매수함으로써 인수하였다. 이렇게 대우자동차는 진출국의 자동차업체들을 인수하여 단시일내에 동유럽에 생산거점을 확보해 나갔다. 동유럽 투자에 대하여 대우자동차 김태구 회장은 간단히 요약했다.

“대우가 추구하는 세계경영의 완성된 모습은 세계적인 생산, 판매 네트워크를 갖춘 무국적기업입니다.”

〈표4〉 대우 자동차 해외 생산현황 (현지 모델 포함)

지역/국가		차종	'97생산(대/년)	2000년 계획(대/년)
동구/CIS	체코	중소형트럭	20,000	80,000
	폴란드	승용차	125,000	240,000
		중소형상용	40,000	140,000
	루마니아	승용차	100,000	200,000
우즈베크	승용차	150,000	150,000	
	경상용	50,000	50,000	
아시아/기타	필리핀	승용차	-	20,000
		대형버스	500	500
	베트남	승용차	20,000	20,000
		대형버스	2,000	2,000
	중국	대형버스	2,500	5,000
	인도	승용차	60,000	160,000
		중소형트럭	8,000	8,000
	이란	승용차	-	50,000
인도네시아	승용차	3,000	3,000	
이집트	승용차	-	20,000	
합 계		승용차	458,000	863,000
		상용차	123,000	380,500

출처 : 대우자동차 자체자료

〈표5〉 대우의 동구권 자동차 시장 투자

	국가	투자액 (백만불)	지분	주 차종	96 생산	97 계획	비고
대우-FSO	폴란드	1,100	70%	승용차 pick-up	81,021 17,395	142,000 25,000	2001년 550,000계획
대우 MotorPolska	폴란드	210	72%	상용차 승용차	14,171 21,551	26,000 22,000	2001년 150,000계획
대우Automobile 루마니아	루마니아	773	51%	승용차	50,000	100,000	생산능력 기준
대우 Avia	체코	149	50.2%	상용차	4,448	7,000	판매기준

1.2 세계적인 생산체제

대우의 현지공장은 1995년 7월 인도공장에서 씨에로 생산을 시작으로 폴란드, 베트남, 인도네시아, 중국에서 차례로 가동되었다. 1995년에 5천대의 대우자동차모델을 반제품과 완전분해조립 형태로 생산하였다. 주요 해외공장이 본격적으로 가동되기 시작한 것은 1996년부터이며, 97년에는 대우자동차가 전체 해외생산 및 조립물량의 76.1%에 해당하는 양을 해외 현지공장에서 생산하거나 조립하기로 하였다. 대우자동차는 한국에서 신모델만을 생산하고 루마니아, 인도, 우즈벱에서는 티코, 씨에로 등 구모델을 당분간 계속 생산하기로 하였다. 신모델을 투입생산하더라도 구모델을 병행하도록 했다.

대우는 1996년말까지 루마니아, 폴란드, 체코, 우즈벱, 베트남, 이란, 필리핀, 중국, 인도네시아 등 10개국에서 11개의 완성자동차와 다수의 부품공장을 설립했다. 대우자동차가 진출한 국가들이 대부분 시장잠재력은 풍부하지만 기반산업이 취약하여 현지 부품업체로부터 양질의 부품을 조달하기 어려운 것을 고려하여, 대우정밀, 대우기전, 신성패카드, 동흥전기, 대성, 동원금속 등 약 70여개의 국내 부품업체들이 동반진출하였다. 또 아시아지역과 동구CIS지역으로 나누어 특정부품을 규모의 경제를 이용하여 생산하면서 현지국가간에서 서로 부품을 교환공급하였다. 96년 폴란드 현지공장인 대우모터폴스카가 생산중인 소형상용차 루블린을 승용차 전용공장인 루마니아의 로대에서 생산하기로 하고, 체코 아비아사의 소형트럭이나 버스도 로대에서 생산하기로 했다. 체코 현지공장

인 아비아사의 소형트럭은 대우모터폴스카에서도 생산하기로 하였는데, 규모의 경제 실현과 독자 상용차모델 생산체제를 구축하기 위해서 차종을 교환하기로 하였다.

대우자동차는 96년에 내수 30만대, 수출 47만대 등 총 77만대를 생산, 판매하였다. 특히 루마니아, 우즈벱, 인도 등지의 현지생산공장이 본격 가동됨에 따라 해외에서 생산된 자동차가 13만8천대에 달해 국내업체중 최대규모가 되었다.

(1) 기술개발을 위한 노력

“세계수요의 70%는 중저가 시장이다. 대우가 가진 현재의 중급기술이라면 중저가·고품질 수요가 있는 동구권 시장을 석권할 수 있다”

동유럽 시장을 대상으로 한 중저가 판매전략에 대해 김우중 회장은 이렇게 설명했다. 하지만 대우자동차는 1992년 이후에도 과거 GM의 모델을 그대로 받아들인 것이었기 때문에 해외시장에서 ‘약간 시대에 뒤쳐진 느낌을 주는 차’로 인식되고 있었다. 대우는 GM과의 합작기간 동안에 에스페로, 프린스 등의 신제품을 개발한 경험을 가지고 있지만 여전히 독자적인 제품을 개발할 능력이 부족함을 절감했다. 부평기술연구소의 기술향상을 위해 연구인력과 연구개발설비를 확충하고, 대우 고등기술연구원과 디자인 포럼(Design Forum)을 설립하여 주요 선행기술과 디자인 분야의 기술을 습득하고자 했다.

94년 1월에는 자동차 엔지니어링 분야의 컨설

팅 및 설계, 개발, 시험등의 사업을 하는 R&D 전문기업인 IAD(International Automotive Design)그룹의 워딩기술센터(Worthing Technical Center)의 전문 기술인력과 설비 일체를 인수하고 내부정비를 하여 자체 연구소로 개편하였다. 1995년에는 엔진과 변속기 등 동력장치 부문에 관한 기술을 얻기 위하여 독일 뮌헨에 독일 기술연구소를 설립하였다. 한국인이 소장으로 있고 현지인력 15명과 파견인력 15명으로 구성된 이 연구소를 통하여 엔진 및 Power Train Component를 개발하게 되었다. 대우는 부족한 기술력과 경험을 짧은 기간에 보완하려는 목적을 가지고 해외연구소를 설립하여 세계적인 연구개발 네트워크를 구축하였다.

### 1.3 세계적인 관리체제

대우그룹은 대우자동차가 생산을 담당하고 건설, 무역, 국내유통, 영상, 자동차부품등 5개 주요부문으로 이루어진 (주)대우가 완성차를 현지에 판매하는 구조를 가지고 있었다. 해외공장에 대한 지분참여는 거의 (주)대우를 통해 이루어졌고 대우중공업이 일부 참여하였다. 현지시장에 대한 판매는 현지자동차 생산법인이 원칙적으로 담당하지만 국내에서 수출하는 것과 현지로부터 제3국으로 수출하는 것은 (주)대우가 맡았다. 대우자동차가 (주)대우의 영업인력을 중심으로 해외자동차판매망 구축을 시작한 것은 1993년부터다. 프로젝트 운영과 영업, 현지공장을 운영하는 데 있어서 필요한 노하우는 (주)대우의 부차장급 이상의 임원들이 가지고 있는 해외주재 경험이 도움이 되었다. 1994년부터 본격적으로 구축된 해외판매망은 1996년말까지 전세계 156개국에 2,800여개의 영업망을 형성하였다. 대우는 95년 10월, 폴란드 수도 바르샤바에 대우비즈니스센터를 건설하기 위해서 현지 판매딜러인 폴모터 홀딩사와 합작하여 현지회사를 설립했다. 이 센터는 독립국가연합(CIS)시장의 투자거점으로 활용하면서 폴란드 시장 진출의 교두보로 이용하기 위한 것이었다. 석진철 대우-FSO사장은 97년 2월 폴란드 바르샤바에서 기자간담회를 갖고 다음과 같이 밝혔다.

“오는 2000년까지 폴란드내 대우차 생산량을 68만대까지 늘리겠다. 이것은 2000년 해외목표생산량은 45%에 해당되는 것이다. 또 해외 4개 본사 가운데 하나인 동유럽본사를 바르샤바에 설치할 계획이다. 폴란드를 서유럽진출의 교두보로 삼는 이유는 폴란드가 조만간 유럽연합(EU)에 가입할 예정이어서 서유럽진출이 자유로워질 것으로 전망하기 때문이다.”

#### (1) 최초의 지역본사체제

80년대 이후 자동차업체들은 글로벌 경영을 위해 조직개편을 단행했다. 포드(Ford)는 종래 유럽 본사 중심적인 경영조직이 90년대 불황기에는 오히려 비효율적 낭비 발생의 원인이 된다고 보고 이를 미국 본사직할체제로 전환하였다. 또한 아시아 전 지역에 대한 전략을 강화하기 위해서 아시아 각 생산거점과 미국 본사와 직접 연결하는 수평적 관계를 설정하여 일대일 의사소통체제를 구축하였다. 이와달리, 일본은 본사 중심적 운영체제를 버리고 세계 각 지역에 지역 총판본사를 설립하여 현지운영체제를 구축하고 있다. 혼다(Honda)는 미국, 일본, 유럽 중심에서 아시아를 추가해 4극체제를 구축하였는데, 제품과 부품의 발주, 출하, 물류상황 등의 정보를 전세계 온라인 망을 통해서 실시간으로 연결시키는 정보네트워크를 운영하고 있다. 도요타는 싱가포르에 지역본사를 설립하여 아세안 각국의 현지 특성에 맞게 핵심부품을 생산하여 규모의 경제를 이루고 있다.

해외본사체제를 본격적으로 가동하기 위해서 최근에는 전체 중역들이 모여 세미나를 가졌다. 김우중회장은 세미나에서 구상에 대한 배경을 털어놓았다.

“지금의 자동차시장은 일부업체가 조업단축에 들어가는 등 공급과잉문제가 심각하다. 삼성도 자동차 시장에 진출려고 한다. 하지만 우리나라에서 여러 업체가 경쟁하면 세계시장에서도 경쟁력있는 업체가 될 것이 아닌가. 물론 선진국에서도 회사들이 시설 자체가 남아돌아 문을 닫아야 할 지경이고 세계 전체적으로 과잉이 사실이다. 동유럽 등지에서 해외생산을 해

도 판매처가 마땅치 않을 것이라고 말한다. 그러나 후진국은 앞으로도 계속 수요가 늘어날 것이고, 중국의 경우는 연5%만 성장해도 2010년에는 유럽이나 미국시장과 같은 1천만대 시장이 된다. 이 말은 어찌 됐던 해외에 기회가 많고 나가지 않으면 안된다는 것이다. 또 현재 50-60대의 임원들은 그동안 수많은 일을 해왔기 때문에 경험이 많다. 경험도 따지고 보면 큰 노하우가 아닌가. 이들이 가지고 있는 노하우를 해외에서 펼치는 것이다.”

그의 말은 계속되었다.

“해외사업 추진을 위한 해외본사체제를 올해중에 실시할 방침이다. 인사계획위원회를 통해 올97년내에 15개 해외지역에 본사체제가 만들어지면 이곳에서 자금조달과 기술개발을 주로 할 것이다. 8년정도 지나면 기업을 공개하고 주식을 팔아 투자자금을 회수할 수 있으리라고 생각한다.”

대우는 중국 등 8개국으로 정했던 해외지역본사 설치대상지역을 우즈베키스탄과 수단 등 2개국을 추가하여 10개국으로 늘려 97년부터 단계적으로 설치하고 있다. (주)대우의 태스크포스팀(task-force team)이 해외본사 설치와 관련하여 실무작업을 맡았다. 그룹의 한 관계자는 ‘지금까지는 해외에 사업을 벌이는데 치중했다면, 해외지역본사를 늘리기로 한 것은 세계경영 2단계로서 중점적으로 해외사업을 관리하기 위한 것’이라고 말했다. 대우자동차는 원활한 정보교환 및 이질적인 문화와 사고방식의 차이를 극복하고자, 한국과 기타 나라들에서 동일하게 운영되는 전산프로그램을 개발하였다. 이 정보시스템은 부평의 공장운영방식과 자동차판매 패키지인 ‘케리지’(Kerridge)를 기본 모델 내지 표준시스템으로 선정하여 생산과 R&D 및 판매조직을 연결하였다.

## (2) 재무관리

대우가 우즈벡 자동차 공장설립에 필요한 총 소요자금(Project Cost)은 6억6천만불로서 이중에서 70%인 4억6천만불은 공장자체의 차입으로

조달되었으며, 나머지 30%인 자본금 2억불은 우즈벡 합작선과 대우가 각각 반씩 부담하였다. 실제 대우가 투자한 금액은 1억불로서 전체 소요자금의 15%에 해당했다. 대우가 폴란드 FSO를 인수할 당시에는 자기자본(40%)과 차입금(60%)으로 이루어진 총투자액(11억달러) 중에서 자기자본 투자액을 합작하여 반으로 줄이고 그 금액을 수출입은행에서 80%까지 해외투자자금으로 차입하여 7년에 걸쳐 투자하였다. 차입금의 경우 출자자인 대우 이름으로 빌리는게 아니라 해외투자법인이 차주(借主)가 되고 현지정부가 보증을 섰다. 일반적으로 합작공장들은 해당 국가의 기간산업이기 때문에 정부와 중앙은행이 차입금의 보증을 서고 대우는 대출해 줄 은행만 주선해 주었다. 투자액의 대부분을 차지하는 공장설비신설을 대우중공업등의 계열사에서 공급하도록 하였다. 이렇게 신규설비를 투자하거나 기존 국내설비를 반출하는 방식을 사용하여 현물투자과 수출이라는 이중효과를 얻었다. 한국에서는 이미 감가상각비로 회수했거나 오래된 것들이어서 새 설비로 교체해야 할 것들을 공급하였다.

해외법인이 본격적인 가동에 들어가기 전에 소요되는 초기운영자금도 현지에서 자체적으로 해결하였다. 자금동원 방법은 자기자금 활용, 은행차입(상업금융), 제도금융, 해외증권발행, PF(프로젝트 파이낸스) 등 5가지 방법을 조합하여 필요한 자금조달하였다. 대우의 차입금 중에 국내 비중은 15%에 불과하고, 나머지는 금리가 저렴한 해외에서 조달하여 이자부담이 거의 지지않았다. (주)대우 해외관리본부장 이상훈전무는 대우의 자금조달에 관해 다음과 같이 말했다.

“매년 (주)대우의 투자액은 8억-9억달러에 이르지 만 설비등 현물을 포함해서 자기자금으로 조달하는 부문은 15%선이다. 대우가 국내에서 자금순환이 더딘 자동차, 기계, 조선등 부실기업들을 인수하는 동안 금융활동의 기회가 많아서 재원조달과 운용에 있어서 노하우를 가지고 있는데, 교환사채 발행등 여러 가지 방법을 고루 써 본다.”



이와 관련하여 (주)대우 김재용이사도 한마디 거들었다.

“대우에는 다양한 국제금융을 활용할 줄 아는 금융통들이 많습니다. 예로 (주)대우의 서형석회장과 이상훈전무, 대우조선 신영균사장, 대우전자 양재열 사장은 한국은행 출신이고, (주)대우 강병호사장과 대우자동차 김태구회장은 산업은행 출신이며, 대우증권 허준회장은 외환은행 출신입니다.”

대우가 거래하는 은행은 전세계 200개로 초창기에는 미국과 일본 중심이었으나 점차로 독일, 영국, 프랑스, 네덜란드등 금리가 낮은 유럽은행을 많이 이용하였다. 그것은 특정국가나 은행에 대출자금이 집중되어 해당국가의 중앙은행으로부터 견제받는 것을 피하기 위해서였다.

### (3) 마케팅관리

대우는 현지업체를 인수하면서 기존 업체들의 생산시설과 판매망을 동시에 흡수하였다. 폴란드 센트럼대우는 2백20개의 딜러망을 갖추고, 딜러들을 대상으로 전산교육과 정비교육을 실시하였다. 24시간내 전지역에 부품을 조달하면서, 딜러들에게 서비스시설까지 갖추도록 하였다. 대우는 폴란드 진출 2년만에 현지시장에서 2위를 차지하였다.

폴란드에서의 지속적인 성장에 대하여 센트럼대우의 박진수차장은 ‘지역본부를 만들어 딜러들을 적극적으로 지원한 것이 현지시장을 공략하는데 효과적이었던 것 같다’고 분석했다. 또한 고객에 대하여 할부금융을 실시하고 유리한 보험 조건을 제시하여 판매량을 늘리는데 주력하였다. 현지에서의 마케팅 노력에 대하여 전춘근 슬로바키아 판매법인은 다음과 같이 말했다.

“그동안 현지 병원에 앰블런스를 기증하고 교회건립때 기부금을 내는 등 지역사회에 꾸준히 공헌하여 판매기반을 닦았다.”

대우는 독일과 오스트리아에서 기업홍보광고가

소비자의 인지도를 90%이상 얻어낸 이후에, 각 나라의 현지법인과 긴밀한 유대관계를 가지면서 공동광고와 홍보 등의 전략을 구사하면서 판매확대를 꾀하였다. 유럽에서 대우기업에 대한 인지도가 낮기 때문에 자동차 시장만을 대상으로 하는 광고보다는 기업광고에 치중하였다. ‘딜러에게 갈 차값 10%를 소비자들에게 돌려드립니다’라고 세일즈맨이 광고를 직접 제작하여 유럽소비자들이 딜러에 대해 가진 불신등을 해소하는 등 광고와 유통 둘다 고려하였다.

### (4) 인사관리

대우는 해외마케팅 경험이 있거나 생산 기술부문에 오랜 경험을 쌓은 현장전문가 170여명을 해외사업장으로 내보냈다. 이들은 경험많은 50세 이상 임원들로 70-80년대 세계 곳곳을 누비던 사람들이었다. 대우는 1976년부터 유럽과 미국에서 교육받은 사람들을 모집하기 시작하여 해외투자를 위한 인력을 구성하였다. 또한 80년대 초부터 기술자들과 경영자들을 해외에 파견하여 연수를 받는 프로그램을 실시하고, 90년대에는 미국 미시간 대학과 공동으로 대우-미시간 글로벌 MBA과정을 설치하여 국제화 인력을 양성하기 시작하였다. 국내에서는 주로 근로자들의 의사소통을 돕기 위해 사내 언어, 문화학교를 세워 해외 현지근로자들과 함께 일할 수 있도록 하였다.

대우는 현지근로자들을 국내에 연수보내는 프로그램을 실시하였다. 93년 10월에 관리자, 엔지니어, 반장, 전산요원, 연수관리요원등 83명의 우즈베키스탄 기술자들이 대우의 생산방식과 한국에 대한 이해 및 교육기반 조성을 목적으로 창원공장에서 교육을 받았다. 대우가 진출한 동유럽 국가들의 연수생들은 3개월내지 12개월에 걸친 생산방식, 품질 및 안전관리, 한국어등 각 분야의 실무적인 내용을 교육받았다.

대우자동차의 해외진출이 본격화되면서 가장 바쁜 사람중의 한명인 정비교육부 정길영과장은, 95년 3월 중남미 6개국과 카리브해 연안 10개국 등에 파견되어 현지딜러들에게 정비교육을 시킨 것을 시작으로 인도공장 가동을 위해 정비실무교

육을 담당하였고, 루마니아 현지공장에서는 근로자들에게 현장실습 교육을 실시하였다. 95년 9월 4일자 중앙일보에 그와 인터뷰한 기사가 났다.

“지난 5년간 40여개국에 대우자동차에 대한 정비 기술을 전수하였습니다. 자동차 수출이 어려워지면 현지정비인력이 확보돼야 하거든요. 96년초에 본격 가동될 루마니아 공장근로자들을 부평공장에 데려와 현장실습 교육을 시키고 있습니다. 공장가동전까지 여덟차례로 나누어 2천여명을 교육시킬 계획입니다. 우즈베키스탄을 비롯한 일부 국가에서는 대우자동차가 기술보유자로 크게 환영받기도 합니다. 그러나 해외진출이 활발해지면서 한 공장에서 여러 민족과 인종이 모이다보니 음식에서부터 종교생활까지 참 다양하고, 그 차이때문에 곤욕을 치르는 경우도 많죠.”

현지경영의 어려움에 대해 우즈대우의 한 관계자는 이렇게 토로했다.

“정부 보호 속에 살아온 이곳 사람들은 일에 대한 성취욕이 없고 일처리에 전혀 급하지 않습니다. 자부심이 강해서 모르는 것을 안다고 하는 경향이 있어서 기술전수에 애를 먹습니다.”

한편, 대우그룹 김우중회장은 94년 11월 3일 부평자동차공장에 산업시찰 온 서울대 공대생들과의 대화에서 앞으로 해외공장운영의 방향을 짐작케 하는 말을 하였다.

“대우가 해외에 짓고 있는 자동차공장들의 기술개

발과 경영전반의 관리 및 의사결정등은 엔지니어 출신들이 하는 게 바람직하다고 생각합니다. 그래서 지금부터 3년정도 엔지니어들에게 경영전반을 연수시킨 뒤에 해외자동차 공장에 내보내 직접 공장을 운영토록 할 방침입니다.”

## 2. 난관과 희망

김우중 회장은 시장이 있는 곳이면 어디든지 가겠다고 표명하고 해외투자를 적극적으로 추진하여 왔다. 그것은 수출중심으로 기업성장을 기도하는 것은 한계가 있으며 국내 경쟁이 치열해지고 시장이 포화되면서 잠재 시장이 있는 곳으로 생산 및 판매 거점을 옮기는 것이었다. 그것도 회장이 직접 현지투자국의 정부 지도자와 대면하고 협상을 주도하였다. 기업 위기사 해외투자를 위해 기업총수가 현장을 지휘하는 대우의 리더십에 대하여, 적극적이며 신속하고 정보를 축적하고 상대의 요구를 간파하는데 훨씬 유리하다는 평가가 존재하는 반면, ‘정경유착’의 수출, 특혜를 노린 부실기업 인수 및 합병(M&A), 개도국에서의 투기성 투자(hit and run)전략을 일삼는 것이라는 비난도 많다.

대우는 진출국 정부들이 산업화를 통한 경제개발을 추구하기 위해서 경제개발 노후와 고용창출을 원한다는 것을 간파하고 그것을 협상 카드로 제시하면서 해외투자시에 세금면제나 독점공급권 등의 특혜를 얻어냈다. 이러한 과정을 통해서 대우는 생산을 확장하기 위한 시설투자를 증가시킬 수 있었다. 이는 마치 60-70년대 우리나라에서

〈표6〉 교육훈련

출처 : 대우자동차 자체자료

년도	'92	'93	'94	'95	'96
인당교육시간	116.4	64.0	66.4	83.2	54.4
교육비(억)	156.7	115.3	129.3	176.3	209.2

〈표7〉 인재육성(인당 교육비)

년도	'91	'92	'93	'94	'95	'96
교육비(천원)	620	1,193	804	831	973	983

대우가 정부 시책을 이용한 외형을 부풀리던 것과 유사한 모습이다.

현재의 동구권 시장이 경쟁강도(Rivalry)가 낮기 때문에 투자를 늘리면 생산량은 증가하게 되어 있지만, 특혜는 한시적인 것이고 대우와 유사한 전략을 가진 경쟁업체들이 시장에 대거 들어올 경우에 수익성을 확보할 수 있을지 의문이다. 이는 기술 우위가 확보되어 있지 않은 상황에서 국내 기업은 물론 풍부한 해외경험을 가진 다국적 기업이 대우와 유사한 진출 전략으로 진입할 경우 지속적으로 선발 진입자로서의 경쟁 우위를 누릴 수 있는가 하는 것이다.

대우의 세계경영에는 김우중회장의 포부에서 비취지듯이 수익성과 성장성면에서 가능성을 보여 주기도 하지만 극복해야 할 어려움도 많다. 루마니아에서의 정권교체가 환율과 차값을 인상시켜 공장가동이 중단되는 일이 일어난 것처럼, 동구권 국가들은 높은 실업과 물가, 소득 불균형, 정치적 불안정 등의 어려움이 존재하고 있다. 또한 외형 위주의 투자라서 채산성을 충분히 고려하지 못하고 있다. 이는 지속적인 성장을 통한 성공적인 투자로 보이나 시장의 성장이 멈추면 그 반향이 상당히 큰 과대투자자로 될 우려가 있다. 아울러 차입 경영에 따른 재무 위험의 증가와 환위험 관리 문제는 향후 대우의 세계 경영의 성공에 중요한 요인으로 고려되어야 한다.

또 96년 2월에는 루마니아 로대자동차공장의 근로자들이 파업을 일으켰다. 한국에 연수를 다녀온 근로자들이 한국공장에서 받는 월급을 알고는 임금인상을 요구한 것으로 현지정부의 중재로 파업은 수습되었다. 현지 관리직원들의 경직된 사고방식과 태도, 종업원들의 사회주의 습성, 언어 때문에 야기되는 의사소통문제 등의 문화적 갈등은 파견직원으로 하여금 현지적응을 어렵게 하는 요소로 작용한다. 한편 퇴사한 현지인 임원의 자리를 메꾸기 위해 그 밑의 부장급을 승진시키려 했지만 그가 현재 일에 만족했기 때문에 거절당하는 일도 있었다. 정치경제적으로 또 사회문화적으로 다른 국가들을 하나의 경제체제로 묶기 위해서는 조정해야 할 문제들이 많다. 신흥 시장이 갖는 매

력 못지 않게 정치 경제의 불안 요인은 장기적 투자에 커다란 장애 요인이다. 따라서, 정부의 정치적 안정성, 외자 기업에 대한 장기적인 정책의 일관성, 한국 정부와의 외교적 관계등의 요인을 종합적으로 고려해야 한다.

하지만 지금까지 동구권 시장은 점차 규제가 풀리고 경제는 급속히 성장하고 있다. 또 폴란드, 헝가리, 체코 등의 유럽연합 가입이 추진되고 이들 국가에서 생산한 제품을 관세장벽없이 유럽시장에 판매할 수있는 길이 열리리라 예상된다. 시장에서의 위기(危機)는 종종 위협과 기회 두가지 성격을 모두 가진 것으로 파악된다. 대우는 창립 26주년이 되는 1993년 3월에 '세계 경영'을 핵심 경영전략으로 채택하였다. 시장성숙과 경쟁이라는 위기에서 대우의 세계 경영은 중국에는 위협이 될 것인가, 아니면 기회가 될 것인가? 과연 대우의 세계 경영은 현재 어려움에 처해 있는 국내 기업들에게의 세계 진출의 중요한 모델이 될 것인가?

부 록

〈표8〉 대우그룹 주요 지표

단위:백만달러

	67년	70년	73년	76년	79년	82년	85년	88년	91년	93년	94년	95년	96년
매출액	0.7	8.5	92.2	456	3,323	5,903	8,598	17,251	25,362	30,893	35,706	51,251	65,160
수출액	0.6	7.9	85.7	319	1,120	2,002	3,009	5,101	6,058	6,838	8,594	11,251	13,167
자 산									35,657	44,352	50,029	63,598	73,092
종업원 수(명)	30	700	12,400	33,083	57,836	57,656	92,754	93,930	81,607	74,358	77,562	80,102	85,462

〈표9〉 대우 그룹 계열사 현황 (97년 6월 현재)

무역(1)	(주)대우-무역부문
건설 및 호텔(4)	(주)대우-건설부문, 경남기업, 경남금속, 대우개발
중공업 및 조선(3)	대우중공업(중기계부문), 대우중공업(조선부문), 한국산업전자
자동차(7)	대우자동차, 대우중공업(국민차부문), 대우기전공업, 대우정밀, 코람플라스틱, 한국자동차연료시스템, 대우자동차판매
전자 및 정보통신(7)	대우전자, 대우전자부품, 오리온전기, 오리온전기부품, 대우모터공업, 대우통신, 대우정보시스템
금융 및 서비스(7)	대우증권, 대우투자자문, 한국투자금융, 다이너스클럽 코리아, 대우벤처캐피탈, 대우경제연구소, 대우레저, 대우선물

〈표10〉 대우그룹 해외지사 현황 (1997년 6월 현재)

(1) 지역별 현황

지역	현지지사	사무소	R&D센터	건설현장	합계
아시아	135	68	3	29	235
아프리카/중동	24	27		40	91
러시아연방	25	13	2		40
동유럽	37	6		1	44
서유럽	36	9	5		50
미주	54	20	3	1	78
합계	311	143	13	71	538

(2) 사업별 현황

사업 영역	현지지사	사무소	R&D센터	건설현장	합계
무역	138	86		71	224
건설 및 호텔	41	21			134
전자/정보통신	74	24	9		107
자동차	20	1	2		22
중공업/조선	11	5	2		18
금융/서비스	27	6			33
합계	311	143	13	71	538

〈표11〉 대우자동차 매출액

년도	'91	'92	'93	'94	'95	'96
매출액(10억)	1,596	1,707	2,159	2,786	3,470	4,366
성장률(%)	3%	7%	26%	29%	25%	24%

출처 : 대우자동차 자체자료

〈표12〉 대우자동차 영업이익

년도	'91	'92	'93	'94	'95	'96
영업이익(10억)	0.8	86.4	136.6	307.5	335.7	414.8
영업이익율	0.1%	5.1%	6.3%	11.0%	9.7%	10.0%

〈표13〉 대우자동차 해외공장 일반현황

법인명	대우자동차 루마니아	DW-FSO	대우자동차 폴란드	DW-AVIA	
소재지	CRAIOVA, ROMANIA	WARSAW, POLAND	LUBLIN, POLAND	PRAHA, CZECH REPUBLIC	
종업원수 (7월말 기준)	한국인	33	42	69	23
	현지인	5,276	16,324	6,894	2,425
	합계	5,309	16,366	6,963	2,448
합작비율	51 : 49	44.5 : 55.5	75.5 : 24.5	50.2 : 49.8	
생산 모델 및 용량	승용차: 10만대 - CIELO (현재) - J-100, M-100 (향후)	승용차: 10만대->40만대 - POLONEZ, TICO, ESPERO (현재) - T-100, J-100, V-100, M-100 (향후) 상용차: 2만대->10만대 - POLONEZ	승용차: 2.5만대 - CIELO 상용차: 2만대->15만대 - ZUK, LUBLIN	상용차: 2만대 - AVIA	

출처 : 대우자동차 자체자료

〈표14〉 대우자동차 정부특혜 요약비교표

Description	Ukraine	UZ-Daewoo	DW-FSO	RODAE
<b>A. Tax Exemption</b>	○	○	○	○
<b>1. Corporate Income Tax</b>	10년(이익실현)	5년(이익실현)	법인세 납부연기	7년(상업생산) 5년 (이익실현)
<b>2. Custom Duties and Other taxes</b>				
1) 자본재	○	○	○	○
2) 생산자재	○	○	○	○
	명시적기간無	5년(상업생산)	SKD2년(회사설립)	7년(회사설립일)
3) 대우자동차(SKD)수입 - 수량/기간	○	○	○	○
	9만대/3년(회사설립)	수량무제한/공장 건설기간	TICO SKD 5만대/2.5년(회사설립)	3만/2년(회사설립)
<b>3. Property Tax</b>	×	○	×	×
<b>4. Expatriates Personal Income Tax &amp; Remittance</b>	×	○	×	×
<b>5. 물품거래세(생산판매관련) - VAT, Sales Taxes, Excise Tax, Export duties</b>	○	○	×	×
	회사설립~ 상업생산후 10년	10년(상업생산후)		
<b>6. Dividend Tax -Income, Profit, Withholding, Remittance Tax</b>	○	○	△	△
	10년(배당실현)	5년(배당실현)	(이중과세 방지협정)	(이중과세 방지협정)
<b>7. MSA &amp; TAA Fee</b>		○	△	
<b>B. 외환거래 및 Financing</b>				
1) 은행계좌 개설	○	○	△	△
2) 외환거래 자유보장	○	○	△	△
			일반적허용범위 이상 지원	
3) 보유외화 매각의무 면제	○	○		△
4) Loan 정부지급 보증	×	○	△	△
5) 현지화 소요자금 지원	×	○	△	×

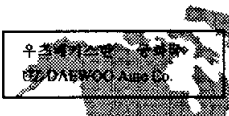

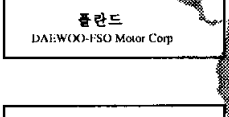
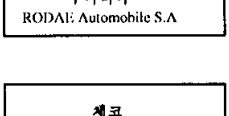
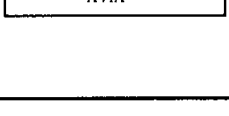
C. 기타 Benefit				
1. M&E 독점 공급권(대우)	○	○	△	△
2. 국산자동차 보호	○	○	△	△
- 수입차 실효적 관세 부과	VAT: 25%(20년간) 물품세:35%(20년간)			
3. 판매가격 책정 자유	△	○	△	△
4. 보세구역 설정	△	○	△	△
5. 수출 자유	○	○	△	△
6. 과실송금 자유	○	○	△	△
7. 현지화 현물구매에 의한 상품거래 자유	○	○	×	×

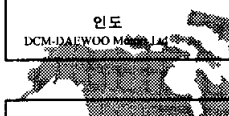
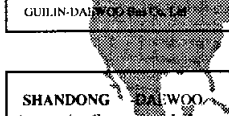
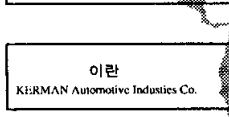

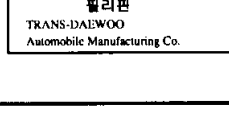

출처 : 대우자동차 자체자료

〈표 15〉 대우그룹 금융권출신 최고경영자

이 름	직 위	소 속	출신금융기관
이 경 훈	회장	대우아메리카	산업은행
서 형 석	회장	(주)대우	한국은행
장 영 수	회장	(주)대우	산업은행
김 태 구	회장	대우자동차	산업은행
최 정 호	사장	우크라이나자판	산업은행
강 병 호	사장	(주)대우	산업은행
김 창 희	사장	대우증권	증권거래소
김 영 구	부사장	(주)대우	한국은행
정 길 수	부사장	체코아비아	산업은행
박 국 경	부사장	대우중공업	기업은행
박 태 응	부사장	대우자동차	한일은행
김 석 환	부사장	대우아메리카	산업은행
이 동 원	부사장	런던법인	한국은행
박 원 길	전무	베에징법인	산업은행
이 태 응	전무	(주)대우	한국은행

〈표 16〉 대우자동차 해외네트워크

대우자동차의 해외네트워크		경과	소재지	현재 생산규모	향후계획
 <p>우크라이나 DAEWOO Auto Co.</p>	<p>92.8 우크라이나 자동차 공업협회의 합작계약 93.3 합작회사 설립 96.7 씨에로, 티코 생산</p>	<p>우크라이나 키예프 350Km</p>	<p>우크라이나 키예프</p>	<p>96년 7월 공장 완공, 승용차 생산, 우크라이나 및 중앙아시아 지역에 판매</p>	
 <p>폴란드 DAEWOO MOTOR POLSKA</p>	<p>95.6 국영 FSL 사와 합작계약 95.9 합작회사 설립 95.11 DAEWOO MOTOR Polska Corp 로 정식 출범</p>	<p>폴란드 남부</p>	<p>폴란드 남부</p>	<p>96년 10월 2만대 생산, 97년 3만대 생산, 98년 4만대 생산</p>	
 <p>폴란드 DAEWOO-ISO Motor Corp</p>	<p>95.8 폴란드 최대업체 ISO 사의 지분인수 양해각서 97.11 합작계약 체결 98.12 정식출범</p>	<p>폴란드 남부</p>	<p>중소형승용차 (Polonez) 10만, Polonez 픽업트럭 2만대 등 12만대 생산중</p>	<p>2000년까지 승용차 30만대, 트럭 2만대 등 총 32만대 생산 목표</p>	
 <p>루마니아 RODAE Automobile S.A</p>	<p>95.1 루마니아 자동차 공업협회의 합작계약 체결 96.11 합작회사 설립 96.12 공장 준공 씨에로 양산</p>	<p>루마니아 남부 100Km 크라이오바</p>	<p>씨에로 연간 10만대</p>	<p>98년까지 승용차 연간 20만대, 트럭 2만대 생산 목표</p>	
 <p>체코 AVIA</p>	<p>95.1 체코 최대국영트럭제조사인 AVIA 사의 지분인수 96.12 루마니아 엔진전문업체 TMR 사와 공동인수 및 추가인수</p>	<p>체코 프라하</p>	<p>소형트럭 (2-3t) 및 관련부품 연간 2만대</p>	<p>2000년까지 1만대로 기존 현지모델의 일부 사양 변경 계속 생산, 연간 7만5천대 규모로 생산 계획</p>	

대우자동차의 해외네트워크		경과	소재지	현재 생산규모	향후계획
 <p>인도 DCM-DAEWOO Motors Ltd</p>	<p>94.7 인도 DCM-TOYOTA 사의 합작계약 체결 94.10 합작회사 설립 94.10 10만대규모 승용차 공장 준공 6만대 규모 엔진, 트랜스미션, 생산공장 완공</p>	<p>인도 뉴델리 300Km</p>	<p>승용차 6만대 트럭 3만대</p>	<p>98년까지 10만대 규모의 승용차 공장 및 30만대 규모의 엔진/트랜스미션 공장 완공</p>	
 <p>중국 GUILIN-DAEWOO Bus Co. Ltd</p>	<p>95.11 중국 최대버스제조업체인 Guilin 자동차 공업협회의 합작계약 체결 96.11 합작회사 설립</p>	<p>중국 광둥성</p>	<p>승용차 1만대, 버스 1천대</p>	<p>96년 중 합작회사 설립 및 공장 착공, 98년부터 생산</p>	
 <p>SHANDONG DAEWOO Automotive Components Ltd</p>	<p>95.11 중국 최대자동차 부품제조업체인 Shandong 자동차 공업협회의 합작계약 체결 96.11 합작회사 설립</p>	<p>중국 산둥성</p>	<p>승용차용 엔진, 트럭용 엔진, 크라이오 엔진 등 30만대</p>	<p>96년 중 합작회사 설립 및 공장 착공, 98년부터 생산</p>	
 <p>이란 KERMAN Automotive Industries Co.</p>	<p>94.3 Kerman Auto Industries Co. 사와 합작계약 체결</p>	<p>이란 남부</p>	<p>씨에로, 이스페르 연간 5만대</p>	<p>97년 하반기 공판예정</p>	
 <p>베트남 VIDAMCO</p>	<p>93.4 Vietnam 사와 합작계약 체결 93.11 합작회사 설립, 공작학교 설립 93.11 공장 준공, 씨에로, 이스페르 생산시작</p>	<p>베트남 하노이</p>	<p>승용차 1만대, 버스 1천대</p>	<p>97년부터 승용차 1만대 규모 생산, 향후 2만대 규모로 증설</p>	
 <p>폴리핀 TRANS-DAEWOO Automobile Manufacturing Co.</p>	<p>93.5 필리핀 Transform Co. Inc. 사와 합작계약 체결 94.10 합작회사 (TAMC) 설립 94.11 부품합작회사 설립</p>	<p>필리핀 Cebu 섬</p>	<p>승용차 연간 2만대</p>	<p>97년부터 승용차 1만대 규모 생산, 향후 2만대 규모로 증설</p>	