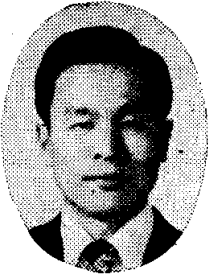


# 經營政策 綜合事例 研究

—1960年代까지의 Ford 會社를 中心으로—



尹 錫 喆  
(서울大 經營大 助教授)

## I. Ford 自動車會社의 成長

### (1) Ford T型車의 成功

1908年, 當時 유럽에서 生産되고 있던 貴族風의 奢侈스런 車種과는 전혀 다른 角度의 새로운 自動車에 대한 아이디어가 Henry Ford 1世의 머리속에서 構想되고 있었다. “富裕層의 노리개가 아니고 一般 大衆이 짝 값으로 사서 實生活에 사용할 수 있는 實用的인 車를 만들자. 技術者가 아니라도 뜯고 고치고 할 수 있는 單純한 構造로 設計하자. 內部機械에서 車體에 이르기까지 모두가 단순하고 간단하면 고장율도 작고, 따라서 시골의 거친 길에서도 견고하게 견딜 수 있을 것이다.” 이것이 Ford 1世의 아이디어였다. 이러한 Henry Ford 1世의 생각은 1903年 6月 Ford 自動車會社가 設立되면서부터 本格的으로 實行에 옮겨져 1908년에는 從來의 N型車를 改良한 T型 第1號를 世上에 내어 놓게 되었다.

Ford T型은 低價格, 堅固性, 實用性을 모두 갖춘 最初의 大衆車로서, 이것의 登場은 從來 特殊層의 레저用·스포츠用的 高級商品이었던 自動車를 基本的 運輸手段이며 大衆의 生活必需品으로 그 認識을 바꾸어 놓았다. Ford T型이 이와 같은 特性을 갖출 수 있었던 것은 設計의 單純化와 部品の 標準化 및 流動式組立法에 의한 大量生産方式의 創案에 起因한다. 設計面에서 보면 當時 세 개의 덩어리로 鑄造되어 組立되던

실린더 블록과 慣性輪部分의 鑄物을 하나의 덩어리로 鑄造하는데 成功했다. 이로써 鑄造 및 組立原價를 節減할 뿐만 아니라 고장율도 현저히 낮출 수 있게 되었다. 그리고, 大部分의 部品을 標準化시켜 互換性部品の 生産體制를 可能하게 하는 技術的 基盤을 마련하였다. 따라서 어느 누구나 部品만 사다가 자기 손으로 갈아 끼울 수 있게 되었다. 또한 콘베이어 組立라인에 의한 作業工程의 連續自動化和 精密한 時間管理에 의한 生産의 同時化를 一時에 達成할 수 있게 됨으로써 生産擴張 및 生産能率의 向上을 가져올 수 있게 되었다. 그런데 이렇게 低價의 車를 大量生産할 수 있게 되었던 것은 生産工程의 合理化 뿐만 아니라, 다른 職能分野, 즉 部品調達 및 販賣分野를 포함한 諸活動全體를 通하여 連續自動화가 合理的으로 이루어지게 되었기 때문이었다. 즉, 1910年 캔사스시티를 시작으로 해서 1915년에는 全國에 26個所의 組立工場을 設置하고 캐나다와 이탈리아에도 販賣會社와 組立工場을 設立했다. 이렇게 함으로써 完成車를 運送하는 대신 部品만 配給하면 되게 되었고 따라서 低率의 運費이 適用될 뿐만 아니라 荷役費의 節減 및 신속한 自動車의 供給이 可能하게 되었다. 뿐만 아니라 各地의 組立工場은 部品の 備蓄場所로 利用되어 디트로이트의 在庫스케이스를 減少시키고 季節的 需要의 變動에 구애받지 않는 安定된 製品의 生産을 可能하게 하였다. 그리고 Ford社는 Dealer를 育成·組織化하고 그 監督機能을 各地

〈表 1〉 1911~20年間の Ford社의 經營實態

年度	從業員數	生産臺數	賣上高	利益額	純資産	支拂配當金
1911	3,976	34,979	\$ 24,656,768	\$ 7,288,303	\$ 9,956,535	\$ 3,005,000
12	6,867	76,150	42,477,677	13,552,239	16,867,366	5,200,000
13	14,366	181,951	89,108,885	27,001,203	30,259,214	11,200,000
14	12,880	264,972	119,489,317	24,923,449	53,875,226	12,200,000
15	18,892	283,161	121,200,871	23,426,662	61,135,771	16,200,000
16	32,702	534,108	206,867,327	57,056,429	114,060,908	3,200,000
17	36,411	785,433	274,575,052	26,715,944	133,604,907	9,200,000
18	33,699	708,355	308,719,034	30,341,057	156,268,721	5,200,000
19	44,569	537,452	305,637,115	69,924,411	202,135,296	24,175,385
20	51,197	1,074,336	429,866,663	53,448,480	141,529,641	

資料 : Nevins, *op. cit.*, pp. 648-649. Seltzer, *op. cit.*, pp. 96, 109, 119.

의 組立工場에 맡김으로써 部品在庫의 管理뿐만 아니라 販賣促進의 效果도 거둘 수 있게 되었다

이와 같은 背景 속에서 Ford T型은 1910年에 Tin Lizzie라는 雅名을 가지고 本格的으로 10,607臺가 生産되었다. 最初에 臺當 \$ 850이라는 低價에 供給되는 Ford T型은 1913年에 벌써 年産 20萬臺를 돌파했다.

다음 해인 1914年 1月, Ford는 自己會社에서 하루 8時間 勞賃의 最下限을 \$ 5로 한다고 發表했다. 當時 美國 自動車業界에 있어서 熟練工의 하루 勞賃이 10時間 勞動에 \$ 2.50이었다. 따라서 Ford 1世의 이 發表는 全世界를 놀라게 했다. “좋은 報酬는 좋은 일꾼을 낳고, 좋은 報酬를 받는 사람은 자기가 만든 製品을 살 수 있다.”는 것이 Ford의 誇이었다. 또한 當時 Ford의 T모델에 對抗할 만한 競爭者가 없었음에도 불구하고 Ford는 1914年 여름, Ford T型의 값을 \$ 490로 깎아내림으로써 다시 한번 世界를 놀라게 했을 뿐만 아니라 T型車가 生産된 10年間に 있어서 最低 \$ 290까지(1924年) 價格을 引下함으로써 廉價大衆車로서의 T型車의 이미지를 自動車歷史上 깊게 沈여 놓았다. Ford의 해석은 企業의 利潤은 株主·經營者·勞動者에게 뿐만 아니라 消費者에게도 配分되어야 한다”는 것이었다. 이와 같은 哲學에서 Ford는 다시 1914年 8月부터 1915年 8月까지 1年동안 만약 30萬臺 以上이 팔리면 同 1年동안 車를 산 사람은 臺當 \$ 50의 還拂을 받게 될 것이다”라고 發表했다. 同 1年동안 實際 308,213臺의 車가 팔렸고, 따라서 Ford는 約束대로 臺當 \$ 50씩, 約 1,500萬弗의 利益金을 消

費者에게 還拂했다. 그러나 이러한 「日給 \$ 5制」와 「購入者利潤分配制」등은 상당수의 株主들의 反感을 사서 株主의 權利侵害를 提訴한 Dodge訴訟事件이 일어나 Ford社가 敗訴하는 事態가 일어나기도 했다. 어쨌든, 當時 美國에는 自動車 生産會社가 여섯이나 있었지만 Ford社와는 전혀 競爭相對가 되지 못했으며 Ford社는 50%前後의 市場占有率을 維持하고 있었고 美國뿐만 아니라 全世界에서 달리는 自動車의 二臺中 하나는 Ford T型이었다고 한다. 그리고 第1次世界大戰이 끝날 무렵까지 Ford는 創業當時의 株主를 全面的으로 驅逐하는데 成功하여 完全히 Ford一族으로 된 家族的 持株支配體制를 굳힘과 동시에 年來의 宿願이었던 總合一貫工場인 루우즈工場의 建設을 進行시켰다. 이와 같은 家族的 完全支配의 成立은 다른 株主의 存在를 無視하고 第3者의 批判의 길을 막아버린 閉鎖的인 組織運營을 固定化시켰으며, 이것은 Ford가 株式을 一般에게 公開한 1956년까지 繼續되었다.

## (2) Ford 1世의 經營理念——Fordism

Ford T型車의 生産과 販賣成功은 美國內 뿐만 아니라 國際적으로 큰 感奮이상을 불러 일으켰다. 그런데 Ford自動車會社가 大量生産體制의 確立過程에서 生産의 合理化와 管理技術의 發展을 가져온 데에는 Henry Ford 1世의 獨特한 經營理念내지는 經營指導原理가 있었다. 이것의 特徵은 企業의 目的으로서 利潤動機를 否定하고 奉仕의 原則을 強調하는 점이다. Ford는 企業을 奉仕의 機關(instrument of service)이라 前提하고

奉仕라 함은 社會大衆의 生活水準의 向上에 이바지하는 것이라 하였다. 즉 그것은 日常生活必需品의 物價를 引下시키고, 社會大衆의 所得 즉, 賃金を 引上시킴으로써 可能하다고 주장하였으며, 企業은 이와 같은 두가지를 만족시키는 기관이라 하였다. 다시 말하면 low prices and high wage (低價格·高賃金)를 指向하는 것이 經營이라 주장하고, 奉仕의 결과 성립하는 것이 利潤이며, 그것은 企業의 成長發達을 위해서만 活用되지 않으면 안된다는 것이었다. Ford는 「利潤性原理」를 否定하나 利潤 그 자체를 부정하는 것은 아니고 利潤은 企業의 持續的 存立과 成長發達을 위하여는 필요불가결한 것이라고 말했다. 그러나, 그는 그것이 奉仕의 결과로서 얻어져야 하며 그 處分에 관하여 企業의 存立과 成長發達과에 無關係한 分配를 허용해서는 안되며, 相當額을 企業내에 留保하여 企業을 위하여 사용해야 한다고 주장했다.

Ford는 “企業은 항상 Professional Financier(職業的 金融業者) 즉, 資本投資家와 Professional Reformer(職業的 改革家) 즉, 勞動者에 의하여 화를 입고 있다. 企業은 이들로부터 해방되어야 한다. 前者는 高額の 利潤分配만을 追求하며, 後者는 生産을 阻害하면서 高額の 賃金支給을 요구한다.”라고 말했다. 그리고, 이들로부터의 解放方案은 前者에 대해서는 必要賃金만큼 利潤을 企業내에 留保함으로써 가능하며, 後者에 대해서는 一般勞動者에게 加급적 高賃金を 支給함으로써 可能하다고 주장했다.

이와 같이 Fordism의 指導原理, 즉 「低價格·高賃金の 原理」는 社會主義理念과 相通된다는 矛盾(즉, 資本主義의 경우는 高價格·低賃金の 原理)을 그 獨特한 Ford System에서 해결하고 있는데, 그 骨子は 同時管理와 最低生産費의 原理로서 이를 위한 구체적인 방법은 製品 및 作業工程의 單純化(Simplification), 部分品の 規格化(Standardization), 作業手段의 專用化(Specialization)를 통한 生産標準化와 Conveyer System에 의한 移動組立法(moving assembly method)이었다.

그러나 Ford의 勞動組合觀을 살펴 보면, 그는 “一般勞動者는 現實的으로 狀況의 變化를 精確

하게 認識하지 못하며, 勞動組合의 指導者들은 이러한 勞動者들을 煽動하여 스트라이크나 怠業을 일으켜 生産을 抑制하는 등 經營에 敵對되는 行動을 한다”고 생각하였다. 따라서 그는 自由經濟體制下에서 生産의 抑制行爲를 통해 企業의 健全한 發展을 阻害하는 勞動組合運動은 許用될 수 없다고 주장했다.

以上과 같은 Ford의 經營理論은 그 性格上 先驗的인 것이 아니라 Ford 自身の 實踐的 體驗을 통하여 形成된 것으로, 이것은 Ford自動車會社의 오랜 歷史를 통해 Ford社의 經營管理의 確立 특히 그 基本패턴을 리드해 나가게 되었다.

## II. 外部로부터의 挑戰

### (1) 合理化政策의 斷行과 링컨社의 合併

1910年代에 T型車의 生産과 移動組立法으로 代表되는 技術革新을 遂行한 Ford社는 成長期의 自動車産業에서 最强의 리더로서의 地位를 確立하고 壓倒的인 影響力을 國內外에 떨치고 있었다. 그러나 1920年 後半에 가서 第1次 大戰後의 戰後好況의 反動으로 인하여 發生한 不況은 戰後 붐을 滿喫하던 自動車業界에 深刻한 影響을 주었으며 業界의 憵으로 君臨하고 있던 Ford社의 경우도 例外가 될 수는 없었다. 1920年 12月 30日의 貸借對照表를 보면 1919年 7월에 비해 純資産이 약 6,000萬달러 減少하고 無擔保負債가 4,675萬달러 增加하여 借入金에 대한 返済의 負擔이 늘고 債權이 激減하는 현상을 보였다. 이러한 經營危機를 당하여 Ford社는 극히 徹底한 合理化政策을 遂行함으로써 이에 對處하였다.

우선 販賣面에서 Ford社는 1920年 9월에 當時 臺當 \$575이던 T型自動車의 價格을 \$440로 약 25%의 價格引下를 斷行하였다. 그리고 이를 구실로 資材供給者에 대해서는 部品原材料의 價格引下를 強制하거나 購入停止를 行하였고, full操業으로 累積된 原材料在庫를 전부 製品化한 후에는 主力工場인 하이랜드·파이크工場의 操業을 6週間 停止시켰다.

經營內의 合理化로는 間接費의 大幅削減, 특히 事務部門의 半減으로 事務費의 節減을 行하

였고 라인者長의 1/4을 減縮시켰으며, 1日 1臺 當 工員數를 從前의 15人에서 9人으로 줄이는 등 人員整理를 斷行하였다. 또한 運送서비스를 改善하여 流通·生産期間을 短縮하였고 특히 生産期間의 1/3을 短縮시켰으므로 所要經費의 1/3을 節約시켰다.

이와 같이 1920年의 不況의 深刻性은 1910年代에 Ford가 主唱한 Ford主義의 共同體理念을 포기한 結果를 가져 왔으나, 徹底한 合理化로 말미암아 Ford社는 6個月만에 이러한 財務危機를 自力으로 克服하여 銀行預金 4倍增加, 流動負債의 62%減縮을 實現시켰다. 이러한 不況속에서도 Ford社가 Dealer나 資材供給者에 대하여 合理化政策을 強行할 수 있었다는 것은 當時 業界에서 Ford社의 獨占의 地位를 잘 反映해 주고 있다고 할 수 있다. 어쨌든 徹底한 合理化政策의 成果를 뒷받침할 수 있었던 것은 Ford社가 T型車의 大量生産으로 인한 低코스트化를 武器로 價格競爭政策의 追求가 可能했기 때문이다.

1920年의 不況을 극복한 Ford社는 그 生産能力을 차츰 擴張시키고 Ford T型의 生産을 增強시켜 코스트를 引下함으로써 價格低下를 통한 市場擴大를 꾀하고 있을 즈음에, 많은 中小自動車會社들은 이 不況을 극복하지 못하고 쓰러져 갔다. 링컨 自動車會社도 이 중 하나이었는데, 이 會社의 經營主 리란트는 高級車製作의 第1人者로 定評이 나있는 사람이다. 그와 Ford1世와의 關係는 1901年, 디트로이트의 木材商 W.H머피의 後援으로 發足한 헨리·포드自動車會社의 顧問으로 리란트가 들어오면서부터 맺어졌다. 그 후 포오드가 이 會社를 辭退한 후 리란트는 이 會社를 引繼받아 1904年 캐딜락自動車會社를 設立하여 精密工具의 사용과 高度의 엔진製作技術로 高級乘用車인 캐딜락을 生産하였으나 이 會社는 1909年에 GM의 子會社로 買收되었다. 第1次 大戰이 끝난 후 리란트는 링컨自動車會社를 세우고 그의 모든 構想을 總動員하여 링컨·마크를 生産하였다. 그런데 이 링컨車는 그 機械的 메카니즘은 高度의 優秀性을 가졌으나, 車體와 스타일面에서는 Dealer의 不評을 샀다. 게다가 20年 後半의 不況이 닥쳤고 이를 豫想하지 못한 링컨社는 심각한 經營危機를 맞았으며 이에 對處하

기 위해 社債發行과 會社資産의 一部를 賣却하려고 했으나, 社債發行은 救濟融資를 해 줄 銀行이 나타나지 않아 不可能해졌다. 結局 마지막 남은 수단은 會社資産의 全面的 賣却뿐이었다.

Ford社가 自社와 生産의 基本方針이 전혀 다른 링컨社를 買收하게 된 動機는 Ford社가 링컨社의 高性能엔진의 製作技術에 흥미를 갖고 있었고, 그 위에 Ford의 리란트에 대한 강한 友情이 있었기 때문이었다. 그 證據로 Ford社가 800萬弗에 링컨社를 買收할 때에 Ford는 買收條件을 明記한 協定書를 要求하지 않았고, 리란트父子를 각각 그 社長과 第1副社長의 地位에 앉혀 놓았다는 點을 들 수 있다. 이로써 業界의 老將이며 高級車製作의 名人 리란트와 移動組立式 大量生産에 의한 標準大衆車의 製作者인 헨리·포오드가 다시 結合하게 되었던 것이다.

그러나, 藝術의 精神加工에 의한 高級車生産의 原則과 量産化에 의한 大衆車生産의 原則의 하나문은 오래 繼續되지 못했다. 즉 링컨社의 經營의 再建의 基本原則을 놓고 生産工程 및 販賣組織의 改善方向에 대해 리란트父子와 Ford社의 幹部들 사이에 意見對立이 생겨 났다. 이리하여 1922년에는 리란트父子가 辭任함으로써 리란트는 포오드와의 因緣을 완전히 끊었다. 이 후 링컨社는 Ford社의 一部門이 되어 포오드의 大量生産의 原則을 適用하고 精密加工과 高級治粧의 技術을 加味하여 各種 特殊注文에 應할 수 있는 넓은 價格領域의 高級車의 生産體制를 갖추었다. 이렇게 링컨社를 合併함으로써 Ford社는 大衆車 T型의 單一車種라인에 高級車라인을 追加하여 自動車 自體의 高級化 傾向에 對處하게 되었다.

## (2) 루우즈工場의 建設과 GM, 크라이슬러의 臺頭

이 무렵, Ford는 모든 部品을 自家生産하고 原料부터 完製品이 이루어지기까지의 모든 作業을 一貫的으로 할 수 있는 巨大한 垂直的 總合工場을 建設할 꿈을 실현시키고 있었다. 즉 1916년부터 10年計劃으로 Ford는 루우즈江邊에 港灣施設 鐵道設備, 組鋼生産基地를 비롯한 部品生産工場, 自動車組立工場 등을 建設하였다. 1928年頃の 루우즈工場의 規模는 폭 1km, 길이 2km이상의

〈表 2〉 1920年代 三大社の 市場占有推移

	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930
GM	289,460 (18.5)	504,036 (20.3)	530,651 (18.8)	600,714 (20.2)	*892,078 (27.6)	1,104,328 (42.1)	1,279,210 (40.7)	1,243,346 (32.3)	894,166 (34.0)
Ford	752,696 (47.9)	1,189,324 (47.8)	1,419,965 (50.2)	1,256,969 (42.4)	1,137,259 (35.2)	*393,424 (15.0)	488,049 (15.5)	1,316,606 (34.2)	1,059,461 (40.3)
Chrysler	*33,419 (2.1)	42,788 (1.7)	65,969 (2.3)	105,129 (3.5)	109,275 (4.0)	154,234 (5.9)	*364,546 (11.6)	358,093 (9.0)	224,635 (9.6)
Total	1,568,505	2,487,876	2,830,122	2,967,755	3,228,695	2,623,538	3,139,579	3,848,937	2,626,068

注 : (a) 1926년부터 K型 Chevrolet (b) T型生産中止 (c) 1922~24年은 막스웰 모터 코-포레이션 (d) 1928年 Dodge社 吸收

資料 : Automotive News 1968 Almanac

垓地에 建物 약 100棟, 從業員數 7萬 5千명 가량이었다. 또한 Ford는 原料問題를 解決하기 위하여 鐵이나 石炭의 鑛山, 木材를 生産해낼 수 있는 山林을 차례로 사들여 會社의 所有로 만들었으며, 브라질 아마존강 유역에 넓은 고무밭을 만들고 그 이름을 Fortland (Ford-Land)라고 지었다.

이리하여, 製造日程의 大幅的인 短縮을 가져와 原料에서부터 完成車에 이르기까지 21日이 所要되던 것이 4日로 短縮되었다. 이러한 日程의 短縮은 코스트의 引下를 가져와 1923年 T型車의 價格을 \$295로 引下하는 결정적인 原動力이 되었다. 1923年을 前後하여 Ford T型은 全市場의 50%以上을 占有하고 있었으나 垂直的 統合의 強化와 原料 및 部品生産의 完全한 自家調達에 의한 完備한 生産의 同時化는 大量 經濟性的의 追求를 可能하게 하였으나 生産의 硬直化라는 深刻한 問題點을 內包하게 되었다.

루우즈工場이 完成되어 本格的인 稼動을 시작한 1921~26年間에 美國의 自動車市場環境과 競爭條件에 一大變化가 일어나 市場의 量的 擴大傾向은 주춤하고, 閉門型自動車の 登場으로 인한 市場與件의 變化傾向이 主流을 이루게 되었다

이러한 傾向에 對處하여 GM社는 모델變更을 消費者가 할 수 있도록 中古車의 交換을 政策化하여 나갔으며, Ford社에 對抗하기 위하여 包括的이고 體系的인 經營管理制度를 確立하고 變化하는 市場에 柔軟하게 對應할 수 있는 經營政策을 樹立하였다. 특히 1921~25年 사이에 GM社는 有名한 事業部制를 試圖하여 總合的 統一方針의 確定과 經營組織의 分權化(=各事業部에 包

括的인 權限의 委讓을 行하고 強力한 general staff를 둔 最高經營層을 構成하여 中央管理機構와 各事業部間의 分業關係를 確立하였다. GM의 市場政策의 基調는 價格階層을 體系化시켜 各階層에 獨自的인 車種을 두는 full-line政策을 취하는 것이다. 그런데 GM社는 full-line政策中 Ford T型의 大衆車市場을 과고 들 Chevrolet의 生産에 가장 注力하여 1925年 GM社는 Ford의 約 1/2에 해당하는 20%의 市場占有率을 확보했으나 Ford 社를 上回하는 利益을 올렸다.

그리고, T型車의 普及으로 自動車를 購入한 大衆所費者는 所得이 向上됨에 따라 약간 價格이 높고 內容이 실질적으로 高級인 시보레를 購入하는 傾向이 더욱 강하게 나타났다. 따라서 GM社는 Ford T型의 代替需要의 吸收에 더욱 注力하였고 새로 등장한 크라이슬러社도 이에 加勢하였다. (〈表 2〉 參照)

### (3) Ford T型의 生産中止

이러한 事態를 당하여 Ford社는 T型車에 지붕을 씌우는 등 약간의 改造를 하는 消極的인 對應策밖에 세우지 못하였다. Ford社內에서는 Ford 1世의 長男 Edsel을 비롯하여 여러 會社幹部들은 全面的인 model-change의 必要性을 力說하였고 dealer들로부터도 新製品의 要求가 강하게 있었다. 事態가 이렇게 되자 T型의 繼續的인 生産을 고집하던 Ford 1世도 T型車의 生産中止를 決意하게 되었다. 따라서 延 18年間 延 15,007,033臺 生産의 記錄을 남긴 T型車는 1927年 5月 29日 그 終止符를 내렸다.

7個月間의 工場閉鎖끝에 새로운 모델인 「Ford

〈表 3〉 '20年代 Ford社의 經營諸指標

(單位 \$)

年 度	純賣出高	稅控除後純利益	現金配當	社內留保額	剩餘金累積額
	(1000 \$)				
1921	546,000	66,463,963	8,632,250	66,913,231	234,058,842
22	640,436	120,192,643	13,811,600	102,484,196	336,543,038
23	929,065	99,971,410	12,948,375	97,136,444	433,679,482
24	913,819	109,039,109	14,674,825	93,874,603	527,554,085
25	965,630	114,451,720	16,401,275	73,095,044	600,649,129
26	811,490	68,974,155	12,948,370	72,875,073	673,524,202
27	355,222	-33,136,791	10,358,700	-42,382,943	631,141,259
28	551,254	-73,958,168	6,042,575	-48,511,696	582,629,563
29	1,143,828	88,414,891	6,042,575	87,909,323	670,538,386
30	873,928	55,607,220	6,905,800	51,699,157	722,238,043

資料 : Federal Trade Commission, Report on Motor Vehicle Industry, 1939, p. 645

A型]이 탄생했다. 「Ford A型」은 그 性能面에서 T型車의 後繼者로서 조금도 부끄럽지 않는 훌륭한 車였으나 그것이 出現하기까지 Ford社는 막대한 犧牲을 치루어야만 했다. 즉 製品系列의 變更을 위해 稼動되기 시작하지 얼마 되지않은 巨大한 一貫生産工場이 操業中斷을 함으로써 생긴 損失과 工場의 機械設備의 代替費用은 엄청난 것이었다. 더구나 29年の 恐慌으로 인한 市場環境의 變化는 결국 「Ford A型」이 Ford社의 經營의 劣勢를 克服하는데 큰 役割을 할 수 없게 만들었다. model-change를 行한 1927년에 Ford社는 3,313萬달러의 缺損을 냈으며 28년에는 7,395萬달러의 缺損을 보았다. 1927年 T型車의 生産停止를 틈타 GM의 시보레는 Ford社의 市場을 빼앗아 前年度에 비해 3割이 增加한 94萬臺의 販賣實積을 남게 되었다. 「Ford A型」의 경우 72年の 生産臺數는 5,000臺 뿐이었고 full-操業한 28년에는 82萬臺에 그쳤다. Ford社가 다시 生産量에서 1位를 탈환한 것은 195萬臺를 生産한 1929年(當時 시보레는 125萬臺)과 148萬臺를 生産한 1930年(시보레는 82萬臺)이었다. 그러나 full-line 政策에 의해 多層化된 自動車市場의 需要를 확보하고 있는 GM全體에 비해 Lincoln以外에는 中級車와 低價格上層의 車를 갖고 있지 못한 Ford社는 全體市場占有率의 優位를 오래 지속할 수 없었다.

1920年代의 自動車의 高級化와 代替市場中心의 自動車市場에서 10年代의 實用車中心의 戰略一量產效果에 의한 cost引下를 통한 市場擴大一의

追求를 고집한 Ford社는 市場動向에 適應하여 뒤 쫓아 온 GM, 크라이슬러와 함께 自動車業界의 寡占體制를 形成하게 되었다. Ford社가 生産過程의 철저한 合理化에 重點을 둔 것과 對照으로 GM및 크라이슬러는 全般的 管理機能과 마아케팅을 重視한 것이 이 時期의 特色이라 할 수 있다. 특히 GM은 일찍 販賣金融會社를 設立하고 市場調査를 통한 販賣豫測을 하는 등 近代의 經營活動을 하고 있었다.

### III. 1930年代의 大恐慌과 Ford社의 衰落

#### (1) 大恐慌時代의 經營政策의 失敗

1929年 10月 Wall街의 金融恐慌을 起點으로 하여 世界는 長期間 持續된 慢性的 不況에 處하게 되었다. 當時 겨우 基幹產業의 地位를 차지하고 있던 自動車産業도 큰 打擊을 입어 35년까지 數年間 40%정도의 操業밖에 하지 못했다. 〈表 4〉에 볼 수 있듯이 Ford社의 販賣實績은 극히 부진하여 1932年 한해만 缺損을 본 GM, 크라이슬러와는 對照으로 Ford社는 數年間 赤字를免하지 못했다(〈表 5〉 參照)

이러한 Ford社의 地盤弱化的 主要因은 全面的으로 모델變更에 의한 新A型이 미처 大衆車市場의 主導權을 奪回하기 前에 未曾有의 大恐慌에 直面해야 하는 不運이 겹쳤다는 것이다. 그렇지만 또 한가지 큰 原因은 自動車業界에 밀

〈表 4〉 1930年代 3大自動車會社の 乗用車登録臺數と 市場占有率の 推移

	1931	1932	1933	1934	1935
GM	818,512 (42.9)	450,899 (41.1)	643,348 (43.1)	747,193 (39.6)	1,040,522 (37.9)
Ford	532,004 (27.9)	262,106 (23.9)	317,035 (21.2)	533,542 (28.3)	828,880 (30.2)
Chrysler	228,435 (12.0)	191,364 (17.5)	385,666 (25.8)	432,195 (22.9)	629,243 (22.9)
總合計	1,908,016	1,096,399	1,493,794	1,888,557	2,743,908

	1936	1937	1938	1939	1940	1941
GM	1,452,860 (42.7)	1,385,280 (39.8)	832,153 (44.0)	1,137,167 (42.9)	1,608,078 (47.1)	1,765,695 (47.3)
Ford	764,121 (22.4)	791,175 (22.7)	387,514 (20.5)	567,320 (21.4)	644,177 (18.9)	702,656 (18.8)
	851,881 (25.0)	883,577 (25.4)	472,565 (25.0)	641,299 (24.2)	809,405 (23.7)	901,779 (24.2)
	3,404,497	3,483,752	1,891,021	2,653,377	3,415,905	3,731,166

資料 : *Automotive News 1968 Almanac.*

〈表 5〉 1927~37年間 3大自動車會社の 自動車部門純利益と 利益率(對充用資本比率)

	G M	Ford	Chrysler
聯邦控除後修正純利益	\$	\$	\$
1927	290,084,356	-31,245,573	26,049,884
28	318,838,004	-72,798,639	38,509,367
29	282,113,519	91,091,840	29,970,254
30	154,774,033	37,229,375	771,214
31	118,443,775	-41,227,491	5,315,123
32	-1,340,430	-74,872,870	-9,056,937
33	84,082,794	-10,420,800	17,751,435
34	103,145,443	19,326,632	12,400,280
35	177,243,204	10,286,947	50,095,378
36	255,575,007	20,826,265	80,015,244
37	226,578,100	3,824,403	67,452,719
年平均	182,684,982	-4,361,810	29,024,906
利益率	%	%	%
1927	63.05	-5.21	57.22
28	66.24	-12.47	41.09
29	51.54	15.26	21.35
30	26.80	5.81	64
31	22.32	-6.71	5.08
32	-28	-13.89	-9.75
33	19.33	-2.16	20.44
34	22.70	4.26	12.17
35	34.87	2.20	45.93
36	43.77	4.26	74.46
37	37.30	76	59.44
年平均	35.50	-80	28.59

資料 : F. T. C., *op. cit.*, pp. 487, 567, 671.

어 닥친 經濟危機에 대한 Ford의 誤判으로 Ford가 채택한 恐慌克服策이 當時 狀況에 適應할 수 없었다는 점이다. 즉 Ford는 29年 恐慌의 性格을 20年의 不況과 大同小異하게 보았다. 즉 短期間에 終熄될 것으로 판단했다. 合理化政策으로 20年不況을 成功的으로 克服한 Ford社는 이번에도 곧 나타날 好況에 對備하여 設備을 擴張하고 自動車の 價格을 引下하고 勞動者의 賃金을 引上하며 A型車의 模型을 改善했다. 이렇게 既存設備의 半이상이 遊休化된 狀態에서 工場設備의 擴張은 資金面의 負擔을 더욱 加重시켰다. 한마디로 製品價格의 引下와 賃金引上은 市場購買力을 增大시킨다는 Ford의 公式이 이 때에도 通用된다고 그는 생각했던 것이다. 同時에 不況下의 賃金引上으로 人員減縮을 통한 少數精銳主義의 發想을 낳게 했다. 이리하여 29年當時 10萬이 훨씬 넘는 從業員數가 33년에는 3萬名以下로 激減하게 되었다. (<表 6> 參照)

<表 6> Ford支給賃金 및 從業員數의 推移

年 度	支給賃金額 (1000 \$)	從 業 員 數
1921	50,358	38,337
22	81,360	64,685
23	128,188	99,080
24	140,007	102,137
25	155,552	107,473
26	141,729	98,099
27	102,029	80,246
28	144,433	107,180
29	174,126	111,781
30	152,362	92,180
31	108,572	62,850
32	90,706	57,044
33	48,957	29,439

資料 : A. Nevins, *op. cit.*, p. 687

한편, 價格政策과 勞務政策의 失敗는 製品政策에서도 그대로 나타나 T型의 生産中止와 加工用機械設備의 全面的 代替로 인한 막대한 희생을 치루고 등장한 A型車는 31年 전면적으로 모델變型을 한 GM의 시보레와 크라이슬러의 프리머스 등의 强者를 만나 큰 타격을 입었다. 이에 對處해서 Ford社는 急히 開發中인 V-8型車를 내어 놓았다. 新 model인 V-8型車는 8氣筒엔

진을 搭載한 것으로 32年 4월에 第1號車가 發賣되었는데 急히 開發을 서두르는 바람에 加速力의 不足등 많은 缺陷이 나타나 이것이 Ford車의 share를 低下시키는 한 原因이 되었다. 그러나 35年型은 이러한 缺點을 완전히 是正하여 同年에는 大衆車第1位의 share를 確保하는 등 그 信賴度를 回復했다. 1938년에는 高價格車인 링컨과 大衆車인 V-8型으로만 이루어진 製品系列에 變更을 가하여 中價格車인 머큐리를 登場시켜 이 分野에서 獨占의 地位를 누리고 있던 GM에 對抗하려고 試圖했으나 이미 傳統的으로 均衡있는 製品系列을 가진 GM의 優位性을 奪取하기에는 Ford가 모든 경영정책면에 相對的인 劣勢에 있었다.

## (2) Ford와 勞動組合

大恐慌을 극복하기 위한 政府의 民間經濟活動에의 強力한 介入에 대해 Ford는 맹렬히 反對했다. 產業의 問題는 企業家의 自主的 判斷에 맡길 일이고 銀行家와 企業家의 協力은 어디까지나 民間메이스에서 決定할 것이지 政府의 介入이나 統制를 받을 필요는 없다는 것이 그의 信條였다.

이와 같은 Ford의 時代錯誤的 理想主義는 Ford社의 勞使關係에도 나타났다. 1935年 制定된 勞動關係調整法(Wagner法)은 勞動者의 團結權·團體交涉權 및 不當勞動行爲의 禁止를 明文化하고 있었고 1936年 產業別 組合인 CIO에 加盟한 全美自動車勞組(UAW)가 自動車産業의 격렬한 勞使間對立과 鬭爭의 展開에 앞장서 나갔다. GM은 1973年 UAW를 唯一한 交涉團體로 承認하고 最低時間賃率, 先任權, 苦情處理制度 등에 대한 協約을 UAW와 정식으로 締結했다.

이에 反해서 Ford는 勞動者의 勞動條件과 作業條件의 決定, 勞動者의 一定한 生活水準의 保障등은 雇用主나 管理者의 任務이지 勞使間의 交涉으로 處理할 것이 아님을 주장하며 勞動組合을 철저히 敵對視했다. 이즈음 Ford社의 組織體制에는 用務局이 있었는데 Harry Bennett라는 사람이 用務局員의 리더로 있었다. 그는 船員出身으로 권투선수의 경력을 가지고 Ford社에 들어온 후 유창한 話術과 事件處理能力을 認定받아 Ford의 身邊警護員으로 있으면서 Ford의 총애를



한 몸에 샀다. Bennett를 중심으로 한 用務局員은 會社內의 스파이로서 공공연하게 勞動者의 集會活動을 방해하고 反組合運動에 앞장섰다.

한편 自動車의 設計面에서 보여준 Edsel Ford (Ford 1세의 아들)의 近代의 理念은 勞使關係에서도 나타나, 그는 UAW를 交渉相對로 하여 公正한 勞動條件등을 協議하는 것이 勞使關係를 安定시키는 길임을 주장했다. 그러나 當時 會社의 第1株主이고 會長인 Henry Ford 1세는 Ford社의 社長으로서 자신의 長男인 Edsel보다 Bennett를 信任하여 그의 意見을 더욱 존중했다. 이렇게 勞使問題를 놓고, 近代化路線을 주장하는 Edsel과 組合否認政策을 고집하는 Henry Ford와 의 父子間 對立은 Ford社 大組織內部的 派閥의 對立을 가져와 1940年代 前半의 Ford社의 經營危機와 組織混亂을 가져 온 主要因이 되었다. 이와 같이 會社의 實力者로 등장한 Bennett는 자기의 心腹 3,000餘名을 會社의 要所要所에 配置하여 철저한 現場勞動者의 監視體制를 구축하고 組合運動이나 罷業을 暴力으로 억압하였다. 뿐만 아니라 그는 會社重役의 動靜을 探知하게 하는 등 스파이 活動을 통한 情報政治 또는 警察政治를 恣行했다. 한 例로 1937年 5月 26日 Ford社의 組合運動彈壓을 향의하러 온 UAW의 幹部들에게 Bennett一黨이 暴行을 가해 重輕傷을 입히는 事件이 發生했다. 이때 그 場所에 있던 Bennett의 모습을 카메라에 찍은 新聞記者들은 이것을 證據로 當時 反組合運動의 最大牙城으로 君臨하던 Ford社의 前近代의 勞動政策의 實態를 낱낱이 暴露하였다.

當時 Ford社의 從業員의 勞動條件 및 雇用條件은 UAW를 承認한 他社에 비해 현저하게 나빴다. 특히 Ford社는 年功 (seniority)을 無視하고 中高齡層을 마구 解雇하는 등 그 횡포는 심하였다. 그런 중에서도 Ford社에서 UAW의 組織化가 進行되지 못한 것은 組合自體內의 內部抗爭과 不況의 長期化로 인하여 Detroit에는 많은 失業者群이 存在하고 있었기 때문이었다.

1940年代末부터 UAW는 다시 Ford社에 대한 全面的인 攻勢를 취해 Ford社의 不買運動을 대대적으로 벌였으며 평소 Henry Ford로부터 무대 접을 받던 유대인들이 이에 加勢했다. 여기에 힘

을 입은 Ford社의 五萬勞動者들은 1941年 4月 Ford社의 歷史上 最初인 全面스트라이크에 突入했다. 또한 41年 2月에 最高裁判所에서 Ford社側이 實施해 온 UAW會員의 工場出入禁止令이 違法으로 判決됨에 따라 Ford社의 從業員中 UAW加入者가 急增하게 된 것이 總罷業의 또 하나의 契機가 되었다.

事態가 이렇게 되자 Ford는 工場閉鎖의 命令을 내렸다. 그러나 軍需生産計劃에의 惡影響을 염려한 政府의 壓力과 世論의 反發로 裁判所나 州政府도 組合側을 支持하게 되었다. 이런 가운데 일찍 勞使協力の 必要性을 力說한 Edsel의 意見이 反映되어 勞使協約을 위한 交渉에 들어갔다. 同年 6月 18日에 協定案이 作成되었다. 그러나 Ford는 끝내 協定案에 싸인할 것을 거부하였고 政府가 會社를 接收하여도 좋으니 工場門은 열 수 없다고 말하였다. 이러한 Ford의 態度는 그의 婦人 클라라의 끈질긴 說得으로 完化되었다. 그리하여 草案에도 없는 Union-Shop制度까지 포함한 協定案이 締結되었다. 主要協定內容으로는 Ford社의 賃金を 業界最高水準으로 끌어 올릴 것과 勞動者의 苦情處理를 擔當하는 職長委員의 配置, 엄격한 先任權制度의 實施, 唯一한 交渉團體로서 UAW의 認定 및 Union-Shop制의 實施 등이다. 이 Union-Shop制는 다른 自動車 會社에서 認定하지 않고 있던 것으로 戰後의 自動車産業의 勞使關係에 큰 영향을 끼치게 되었다. 이 措置로 會社는 致命的인 스트라이크를 回避할 수 있었고, 組合을 敵對勢力으로부터 體制的勢力으로 認定하여 相互協力態勢를 이룩하고 産業平和 및 近代의 勞使關係를 確立할 수 있게 되었다. 그 結果 Ford社는 政府의 信賴를 回復하여 軍需發注面에서 他社에 비해 特惠를 받을 수 있게 되었다.

그러나 그동안 綜合的 經營管理面에서의 劣勢는 지난날의 榮光을 奪回하기에는 그 정도가 심했기 때문에 1941년에는 29年의 半으로 生産이 줄고 Ford社는 第3位인 Chrysler에게 조차 뒤떨어지게 되었다. 또한 產業家父長的인 Henry Ford 1세와 Ford會社의 社長인 Edsel Ford와의 對立으로 象徵되는 經營陣의 內部軋轢이 深化되어 갔고 美國經濟가 戰時生産體制에 들어감에 따

라 Ford社도 戰時에로 生産轉換을 行하게 되었다.

#### IV. 40年代後半 포오드社의 經營刷新

1945年 戰爭이 끝나자 自動車産業은 4年間의 全面的 戰時生産體制에서 벗어나 본래의 乘用車 生産의 平時生産으로 轉換하게 되었다. 그동안 乘用車生産은 중단되었던 고로 潛在需要와 代替需要는 急增하여 自動車産業은 空前의 活氣를 띠게 되었고 29年 恐慌以來 擴張期를 맞이하게 되었다.

그러나 포오드社는 戰時중에도 계속된 社內的 혼란으로 因해 急增된 需要에 대처할 準備가 全혀 되어 있지 않았다. 즉, 43년에는 父親의 信任을 받지 못한 傷心의 Edsel마저 胃痛으로 죽고 Bennet의 權勢는 날로 強化되어 聲포를 더해 갔으며 老令의 Ford는 精神的 肉體的으로 氣力을 잃고 그의 총애를 받는 Bennet의 聲포에 못이겨 Ford會社의 幹部들은 하나 둘 會社를 떠났거나 쫓겨나 Ford會社는 完全히 經營의 空白狀態에 들어갔고 結果는 每月 900萬弗의 赤字를 내기 始作했다. 여기에 組織의 不實로 因한 非能率과 勞動組合과의 不和는 事態를 더욱 惡化시켰다.

會社事情이 이렇게 되자, 美國政府에서도 憂慮를 表示하기에 이르렀고 드디어 당시 海軍에서 服務하고 있던 Henry Ford 2世를 1943年 8月 特別히 除隊시켜 주었다. Ford 2世는 入社後 Bennet의 감시망 속에서 힘을 펴지 못하면서도 社內, 社外를 돌아 다니면서 動情을 살피며 狀況을 把握하고, John R. Davis, John S. Bugas, Mead Bricker 등의 뜻있는 同志를 모아 Bennet一派的 처치, 戰後의 製品政策, Ford社 再建策등을 討議하였다. 이리하여 2年의 歲月이 흐른 後, 당시 Ford會社의 莫大한 株式을 所有하고 있던 Ford 2世의 母 Eleanor의 後援을 얻어, 45年 9月 Ford會社의 社長에 就任하는데 아슬아슬하게 成功했고 就任宣誓 數分後에 Bennet를 파면시켰다.

28歲의 若冠에 大 Ford會社의 社長에 就任한 Ford 2世의 앞에는 每月 900萬弗의 赤字를 내고 있는 滿身瘡痍가 된 會社의 再建이란 課題가 놓여 있었다. 다행히도 이 젊은이는 祖父에게서 물

려받았다는 勇氣와 強靱한 性格, 冷靜한 判斷力과 周圍와 잘 어울리면서 協同해서 일하고자 하는 意慾에 넘쳐 있었다. 우선 제일 먼저, Bennet一族의 肅清을 斷行하여 社內的 음울한 空氣를 信賴와 自由의 분위기로 바꾸는데 努力했으며, 祖父의 獨斷의 經營路線을 버리고, 職能別 責任의 明確化와 最高經營政策 決定機關인 政策委員會를 設立하여 自由로운 政策討論을 시도하였다. Bennet一派를 追放한 後, Ford會社를 再建함에 있어 Ford 2世가 當面한 커다란 問題는 UAW의 大幅의 賃金引上 要求에 對處하는 것과 管理組織의 近代化를 推進할 人材를 求하는 것이었다.

1945年 8月 民需用 自動車의 生産制限이 全面的으로 撤廢되자 UAW는 戰時中の 物價上昇을 理由로 30%의 賃金引上을 要求하였다. 또 이러한 賃金引上은 自動車의 價格을 올려 消費者에게 轉嫁시키지 않고 實施되어야 한다고 要求하여 價格決定이라는 經營權에 勞動組合이 介入할 수 있느냐하는 問題를 야기시켰고, 經營側은 이에 대해 맹렬히 反擊하였다. GM社를 目標로 하여 組合側은 113日間の 長期 스트라이크에 돌입하게 되었다.

Ford 2世의 勞動運動에 대한 基本姿勢는 勞動組合과의 對決을 피하고 共存하는 것이었다. Ford 2世는 자동차 기술자 협회 年次大會에서 행한 한 演說에서 「포오드社는 組合을 억압할 意圖는 전혀 없다. 나는 勞使가 公共의 利益을 爲해 共同으로 責任지는 方向으로 組合의 指導權을 強化시키기를 바란다」고 하였다. GM을 向한 叩擊중이 Ford 2世와 勞務擔當인 Bugas는 UAW와 折衝을 시도하고 Ford社의 再建實情을 說明하고 相互理解를 구하여 他社에 앞서 46年 1月に 時間當 18센트(15.1%)의 賃金引上을 實施하였다. 이렇게 하여 Ford會社는 平時生産으로의 轉換과 再建의 重要한 時期에 勞使關係와 市場競爭의 兩面에서 큰 곤란을 피하게 되었다.

Ford 會社를 再建함에 있어, 有能한 人材의 확보는 絶對必要한 것이었다. 오랜 內部的 혼란으로 優秀한 人材들은 거의 會社를 떠났고 Ford 2世가 믿고 있는 몇몇 幹部만으로는 不可能하였다. 그리하여 Ford 2世는 外部的 有能한 人材를 積極적으로 맞아들이기로 方針을 세웠다.

그러던 중에 45年 11月 美陸軍所屬의 空軍將校 10名이 集團으로 Ford會社 入社를 自進志願해 왔다. 이들 10名은 C.B Thornton을 리더로 二次大戰中에 統計管理部(Office of Statistical Control)란 組織을 만들어, 大戰中の 作戰 및 兵站에 이르는 여러가지 軍事上의 문제들을 科學的方法을 起用하고 數學的 分析 특히 統計的 技法을 使用하여 풀어내고 實際應用하는데 主役을 담당해온 領官級 將校들로서 空軍戰力의 效率의 運用으로 數 10억弗의 軍費를 節約하는데 공헌했다는 評價를 받고 있는 有能한 젊은이들이었다.

Ford 2世는 이들을 직접 만나본 後 10名 모두를 採用했다. 後日 Ford會社의 主役들이 이 10名에서 많이 나왔으니, 그 이름을 열거해 보면 Robert S. McNamara와 Arjay Miller 두 사람은 Ford會社의 社長이 됐고, C.B. Thornton은 Litton Industries의 會長이 됐으며 Ben. D. Mills, J.E. Lundy, J.O. Wright, F.C. Reith 등이 Ford本社의 副社長을 역임했고 그외에도 여러 사람이 主要幹部로 공헌했다.

入社當時 26歲에서 34歲까지의 이들 젊은 除隊將校그룹에게는 Ford會社 全般에 걸쳐서 마음대로 研究하고 質問할 수 있도록 全權이 주어졌다. 이는 그들의 要請에 따른 것으로 그들은 自動車産業에 대하여는 別로 아는 것이 없었기 때문이었다. 당시 Ford會社는 非能率의 모델이었으며 그들 그룹이 戰時中에 使用하였던 System Approach를 적용하기에는 부적당했다. 그리하여 이들은 社內의 各部門을 차례로 訪問하여 그 責任者에게 무엇이든 疑問點이 있으면 꺼리낌없이 質問하였다. Bennett의 經營方式에 시달려온 責任者 및 從業員들은 처음에는 이들 그룹이 會社에 非好意的인 者들을 索出하여 쫓아내기 위하여 資料를 모은다고 생각하여 적대시하거나 두려워했다. 그러나 그렇지 않음을 알고 積極 協助하였으며 너무나 많은 質問을 한다고해서 Quiz Kids(질문동아리)이란 別名을 붙였고 後에 空軍出身인 것이 밝혀지자 Whiz Kids란 呼稱을 붙였다. 이같은 방법은 data나 記錄이 없는 會社에 必要한 情報를 獲得하는 唯一한 길이었으며, 이것은 自己啓發에도 도움이 된다고 自覺하였다.

또한 이들은 社內 여기저기서 얻은 것을 記錄하고 매일 밤 集會를 가져 討論要約하였으며, 各部門의 問題點을 檢討하고 改善策을 討議하기도 했다. 全體적으로 볼 때, 이들 그룹이 Ford會社에서 發見한 것은 組織上의 혼란과 財務上의 統制가 缺如된 狀態가 放置되었다는 點이다. 前부터 있던 幹部들도 組織改革의 必要性은 느끼고 있었으나 Thornton을 리더로 한 그룹은 그룹內서 討議하여 그러한 情報를 社內에 傳達하고 組織改革의 밑바탕을 마련하는데 큰 貢獻을 하였다.

Ford 2世가 就任初期에 느낀 Ford會社의 脆弱點은 最高經營層에 人材가 모자란다는 點이었다. 앞서 이야기한 젊은 그룹이 들어왔으나 이들은 組織改革의 필요성을 明快히 說明하고 必要한 提案을 할 수 있었을 뿐, 會社의 浮沈을 결정짓는 人事問題나 組織改革을 責任지고 리드해 나가기에는 事業上의 經驗도 不足하고 自動車産業의 專門家도 아니었다. 또한 Ford 2世 自身도 26歲의 젊은 나이로 經驗을 쌓지 못한 實情이어서, 自動車産業에 專門의 知識과 經驗을 가진 最高經營層이 必要했다. 그리하여 물망에 오른 사람이 Ernest R. Breech였다. Breech는 당시 GM의 系列會社인 Bendix Aviation Corporation의 社長으로 있으면서 實質적으로 上部 GM의 別 간섭없이 獨自의인 地位에서 Bendix의 運營을 해 오고 있었다.

Bendix는 自動車産業에 GM과 關聯을 맺으면서 21年의 年輪을 쌓아온 老練한 經營者로 특히 財務面에 밝은 有能한 Generalist였으며, Bendix에 취임하자 첫 해동안에 Bendix의 賣出額을 3倍로 끌어 올린 名聲을 떨친 사람이었다. 이미 GM의 副社長을 歷任한 바 있는 Breech는 언젠가는 GM의 社長이 될 것이라는 風聞이 돌고 있었다. Bendix社는 Ford會社에 自動車部品을 供給하는 去來關係를 유지하고 있었으므로 Breech는 Ford會社가 기울어져가는 모습을 오래전부터 지켜보고 있었다. 또한 好轉된다는 展望도 불확실하여 처음에는 Ford 2世의 請을 問題삼지도 않았다. 얼마 後 答禮로 Ford 2世를 訪問하였는데 이때 Breech는 젊은 Ford의 패기와 의욕 그리고 Ford社를 再建하려는 진지한 努力에 감동되었고

Ford 2世의 個人的 부탁으로 Ford會社를 會計監查하면서 그 內部事情을 알고 改革에 參與하고 싶은 欲望을 일으켜, 더 많은 보수, stock option plan에 따른 Ford社 株式買入, 자기 보좌관의 入社등을 條件으로 副社長에 취임했다. 46년 5월 16일의 일이었다.

後日 Breech가 回想한 바에 의하면 Ford社는 46年 8월이 되어서도 戰後의 活潑한 需要에 응하여 本格的 競爭을 할 준비가 되어 있지 않았다 고 한다. 當時 Ford社는 本格的 設計部나 專門的 設計技師도 없었고, 엔진의 冷却과 潤滑部分의 粗雜하고 기타 自動車의 많은 部品の 特許權도 갖고 있지 못하였고 20年以上 使用한 生産工場의 老朽化 大借入金으로 인한 預金殘高의 不足, 經營組織의 不實 등으로 큰 어려움을 겪고 있었다. 거기에 每月 1,000萬弗의 赤字가 생기고 심지어 종합원의 給料支給도 지연되는 경우도 있었으며, 46年 5月경에는 철강제품 分野의 스트라이크의 영향으로 部品이 不足하여 工場이 폐쇄되는 등 Ford社의 長期의 病弊가 한꺼번에 나타나 Ford社는 病든 巨人의 狀態였다.

이러한 混亂이 생기게 된 原因으로는 Ford 1世의 퍼스널리티의 쇠퇴, Bennet의 得勢로 社內 派閥싸움의 격화 以外에도 大量生産方式에 倣하여 必然적으로 따르는 巨大한 組織上의 問題點의 放置를 들 수 있다. Ford 1世는 3S原則에 의한 大量生産이란 技術의 觀點만을 중요시하여 組織에도 單純化를 適用하였고, 의식적으로 經營管理나 財務面을 등한히 하고 한 사람에게 의한 經營을 함으로써 責任을 무시하였다. 이러한 問題點을 갖고 있는 巨大한 Ford社의 再建의 열쇠는 強力한 最高經營層下의 分權化이었다. Ford 2世는 이점을 충분히 알고 있었으며, 또한 GM社가 좋은 例라는 것을 알고 있었다. 따라서 GM의 事業部制에 의한 分權化를 직접 主導하였던 Breech는 Ford社 再建에 따른 組織改革의 最適의 責任者였다.

1個月의 實地調査後 Breech는 다음과 같은 組織改革의 指針을 作成하였다.

(1) 流動的인 市場의 變化에 彈力的으로 反應할 수 있는 強力한 組織의 確立.

(2) 近代的인 製品競爭에 成功하기 爲해 技術

部와 開發部の 人員擴充 및 機械設備의 更新.

(3) 組立工場, 部品工場의 増強.

(4) 正確한 豫測을 밑바탕으로 經營을 效率的으로 하게 하는 財務管理시스템의 導入.

이러한 改革을 行함에 있어 Breech는 Ford 2世로 부터 이에 관한 全權을 위임받았고, GM社에서 함께 일하던 그의 보좌관 및 유능한 人材를 많이 데려왔다. Lewis D. Crusoe, Harold T. Youngren이 대표적 人物이다. Crusoe는 財務管理專門家로 勞使問題, 原價會計 기타 경영일반에 방대한 知識을 지닌 有能한 人物로 評價되고 있었으며, GM의 組織改編時 Breech를 補佐한 바 있었다. Youngren은 GM의 Oldsmobile Division의 生産關係 主役이고, 自動車産業分野에서 가장 尊敬받는 엔지니어의 한 사람이다. 또한 Breech는 美國務省의 購買擔當官이었던 Albert J. Browning을 끌어들었다. 그는 Ford의 購買擔當 重役으로 入社했다. 이로서 Ford會社 最高經營層의 空白이었던 財務·生産·購買 部面이 확보된 셈이었다. 여기에 Ford 1世때부터 일해오던 有能한 幹部陣으로 남아 있는 John Bugas, Mead Bricker, Jack Davis를 합쳐 最高經營팀의 구성이 完成됐다. Breech는 이들 外에 먼저 入社한 10人의 그룹을 크게 活用하였다. 理論적으로 많은 着想을 가지고 있는 이들을 獨走시키지 않고 Crusoe를 10人의 그룹의 責任者로 해 政策委員會의 組織改革에 關係 諮問도 하고 各種의 立案이나 調査등의 任務를 맡겼다.

이들 最高經營팀의 첫 意思決定은 赤字를 내고 있는 財産의 處分이었다. 1927年以來 2천만 불의 赤字를 내고 있는 브라질의 고무栽培農場을 비롯, 油糧工場, 鑛山, 그 外에 남은 設備를 가지고 있는 조그만 工場을 賣却處分하여 赤字發生을 막고 現金事情을 好轉시켰다. 그러나 아직도 赤字를 내지 못하는 큰 理由의 하나는 戰後 인플레이션 억제 政策으로 自動車 값이 1942年水準에 凍結되어 있다는 사실이었다. 그리하여 Breech는 Browning과 더불어 워싱턴의 物價管理局(Office of Price Administration)을 드나들어 결국 臺當平均 \$200의 價格引上을 承認받았다. 當時 Ford는 臺當平均 \$300의 赤字를 내고 있었다. 그리하여 生産部面에서 Youngren지

취하에 原價節減을 爲한 工程改良 또 原價會計 制의 導入에 의한 Cost Control等 經營陣의 多角 的인 改革運動으로 1946年은 비로서 \$2,000의 黑字를 보였다.

한편 Breech는 그 동안 論議되어 오던 大幅의 인 組織改編을 斷行하였다. Breech는 30年代 公 營時 GM이 採用한 事業部制管理方式을 모델로 Ford會社를 再編成하였다. GM의 事業部制管理 方式의 特徵은 full-line政策下에 다양한 主要車種 및 主要構成部品の 事業部를 設立하여 각 事業 部는 購買, 技術, 販賣등을 독자적으로 수행하는 自律의이고 獨立採算의 經營單位로서의 權限을 갖고, 本社의 調整을 받는 것이다. 이런 特徵을 모두 살린 Ford社는 勞使關係, 自動車技術, 購 買, 製造, 販賣, 財務의 스태프業務에 責任을 지 닌 六名의 副社長을 두고 그 밑에 小型車, 포오 드車, 링컨·머큐리車, 輸出의 各 事業部를 두고 事業部內에는 독자적인 技術, 購買, 生産, 販賣 部門이 있었다. 後에 一般製品(truck 製鐵포함), 部品 및 設備, 포오드組立 등의 3개 事業部가 추 가되었다. 이러한 segment management에 의한 責任經營의 實施는 이에 當然히 對應되는 財務 管理 시스템을 導入시켜 함께 實施되었다. 이것 의 特徵은 3年以上의 長期間에 걸친 豫測을 통 해 自動車 및 其他 製品의 年平均生産量을 其礎 로 標準操業度를 定하고 이것을 適正 財務指標 로 해 이價値를 基準으로 設備投資計劃, 價格 管理와 各 事業部制의 利益管理를 實施해 나가는 것이다. 이것은 profit-center로서의 各 事業部의 自律의 관리 및 本社의 調整 및 統制의 手段으 로 큰 도움을 주었다. 그리고 業積評價에 따른 特別報酬制度등 기타 必要한 부수적인 制度가 實 施되어 Ford社의 組織改編은 47年경 일단락 되 었다. 이와 같은 分權의 體制를 갖추는 데에는 많은 陣痛과 中間幹部層의 教育의 必要등의 어 려움이 뒤따랐으나 Breech등의 過去 GM에서의 經驗과 10人의 그룹의 team-play등의 補佐로 활 륭히 成就되었다. 더우기 이러한 組織改革은 第 2次大戰後 平時生産이 再開되어 販賣市場의 暴 中에 行해졌다는 점에서 時期適切하였다. 大戰 中 억제되었던 需要가 殺到하여 生産能力을 上 廻하는 需要의 恒常의 存在는 組織改革의 效果

를 迅速히 발휘시키는 絶好의 條件이 되었다. 또 한 長期借入金의 全無는 經營安定에 큰 도움을 주었고 組織改革의 明確한 方向을 제시하여 그 機能을 十分 發揮하게 하였다. 이같은 組織改革 은 市場情勢의 好轉과 結合하여, Ford會社의 經 營體質을 크게 變化시켰다,

1946年 以來 進行되어온 組織改革을 中心으로 한포오드社의 經營刷新은 47년부터 본체도에 들 어섰다. 그 過程에는 原料 및 部品供給業者와의 關係, 딜러(dealer)와의 關係, 勞動組合과의 關係 改善努力이 큰 比重을 차지했으며, 各種 優先策, 經營安定策 등이 實施되었다. 이러한 刷新은 戰 後販賣市場의 暴으로 큰 效果를 보았지만 戰後 재빨리 乘用車의 本格的 生産을 해온 GM이나 클라이슬러에 對抗하기에는 戰前의 Ford V-8의 改造型 모델만으로는 不足했다. 결국 새로운 飛 躍을 하기 위해서는 지금까지의 Ford의 이미지를 打破할 新型車의 登場이 必要했다. 막대한 投 資가 뒤따르는 新型車開發이 論難이 되었을 때 Breech는 단호히 말했다. "Ford의 새 組織은 1949年 市場에 의해 評價될 것이다. 우리는 全 的으로 새出發한다. 새製品으로 出發하자." 그리 하여 Youngren의 指揮下에 새모델의 設計 디자 인 試驗生産에 들어갔다. 前과는 달리 廣範圍한 本格的 市場調査가 행해졌고 많은 그룹에서의 各 種討議가 뒤따랐다. 特히 顧客이 어떤 타입의 車 를 원하는가를 中點으로 調査하여 車의 全長, 탑승인원, 車高, 重量, 스타일, 그외의 構成部門 및 樣式등이 검토되었다. 調査결과 Ford社의 豫 測의 中心은 美國人の 대다수가 좀더 크고 호화 스런 車를 願한다는 것이었다. 이에 따라 Ford 社는 47년 9월 검토되어오던 輕量小型車開發計 劃을 버리고 小型車事業部도 폐지했으며, 新型 車는 딜러스型的 세련된 스타일을 갖는 車가 되 도록 그 向方을 결정하였다.

이같이 新型車의 設計製作이 進行되는 동안, 研 究開發部門의 強化와 部品메이카의 買受를 통한 部品の 自體生産이 추진되었다. Ford社는 5,000 萬달러를 投入하여 技術센터를 세워 새로운 엔 진 製作에 着手하였고, 技術스텝도 2,600名으로 增強하였다. 또한 後에 리크루트되온 John Dykstra와 Delma Harder는 生産分野專門家로서 生

〈表 7〉 1946~50년까지 포오드社 車種別 生産臺數

	1946	1947	1948	1949	1950
포 오 드 車 (시장점유율)	371,261 (17.3)	596,120 (16.8)	547,748 (14.0)	841,623 (16.4)	1,185,823 (17.8)
머 큐 리 ( " )	71,081 (3.3)	122,648 (3.4)	154,369 (4.0)	203,846 (4.0)	333,663 (5.0)
링 " 킨 ( " )	13,686 (0.6)	29,213 (0.8)	43,394 (1.1)	32,987 (0.7)	35,536 (0.5)
승용차합계 ( " )	456,028 (21.2)	747,981 (21.0)	745,511 (19.1)	1,078,456 (21.1)	1,555,022 (23.3)

〈表 8〉 포오드社 財務內容(1946~1950)

(100萬달러)

	1946	1947	1948	1949	1950
賣 出 額	895.5	1,501.7	1,971.2	2,249.4	3,029.5
法人稅後純利益 (법인세)	-8.1 (0.7)	62.7 (45.8)	96.0 (74.5)	177.1 (117.8)	260.3 (280.3)
賣 出 利 益 率	-0.9%	4.2%	4.9%	7.9%	8.6%
配 當	—	6.9	19.0	27.6	96.7
留 保 利 益	-8.1	55.8	77.0	149.5	163.6
流 動 資 産	488.3	548.7	604.9	763.4	934.8
流 動 負 債	145.1	198.6	212.5	188.2	264.2
純 運 輸 資 本	343.2	350.1	392.4	575.2	670.6
總 固 定 資 産	626.6	714.0	777.0	760.8	847.2
감가상각적립금	309.2	325.8	343.6	364.6	386.4
純 固 定 資 産	317.4	388.2	433.4	396.2	460.8
總 資 産	868.1	981.9	1,077.4	1,207.8	1,477.4
自 己 資 本 額	714.4	758.1	835.2	984.8	1,155.3

産設備의 擴張投資를 主導하였다. 이로서 主要 部品の 外部依存度를 낮추는데 成功하여 細明지 연의 병폐를 제거하고 車軸, 車輪, 連動裝置 등의 自體生産이 가능해졌다.

2年餘의 時間과 總1億 1千 8百萬弗의 投資 끝에 49年型 Ford 모델 B-A型이 탄생했다. 各種 새로운 部品과 함께 自動車史上 最初로 前面 후드와 後面덕크가 對稱을 이루면서 가운데 탑 승실이 있는 낮은 流線形디자인을 채택했다. 이 스타일은 即時 히트하여 47년 53萬의 販賣數가 49년에는 80萬대 50년에는 100萬대를 넘어서는 급진장을 보였다. 그래서 市場 share面에서도 크라이슬러를 바짝 뒤쫓아 50년에는 크라이슬러를 누르고 GM의 시보레에 正面으로 競爭할 수 있게 되었다. 이는 純利益에도 영향을 비쳐 1946年 \$2,000의 利益을 보이기 시작한 Ford社는 1949年 모델로 同年 企業所得稅後 純利益 1億 7

千 7百萬弗을 기록함으로써 永續企業으로의 기반을 굳건히 했다. (〈表 8〉참조)

한편 Ford는 勞使關係改善을 적극 추진하였다. 1949年 John Bugas의 主導下에 UAW와의 關係를 改善하고 美重工業史上 最初로 Pension Plan을 채택했다. 이計劃의 채택으로 Ford會社는 每年 2千萬弗의 負擔을 지게 되었으나 Bennett時代의 惡夢이나 긴장은 清算됐다.

이와 같이 Ford 2世는 Breech를 채용한 以來 과감한 改革과 決定을 여러 分野에서 斷行했고, 이처럼 어려운 일을 處理해 가는 동안 Ford 2世와 Breech는 意見衝突을 가져본 적이 없었다고 한다. 당시 社內에서는 Ford 2世와 Breech는 「互換可能」(interchangeable)하다는 弄談이 유행할 정도로 和合이 잘 됐고 따라서 最高經營層에 마찰같은 것은 없었다. 後日 Ford 2世가 슬퇴한 바에 의하면 "Breech는 企業에는 柔軟性과 適應能

력이 필요하며 개개인의 단독플레이보다는 팀플레이가 낫다고 믿고 있었다. 그는 果敢한 行動力과 旺盛한 活力을 가졌으며 周圍의 한사람 한사람의 能力을 완전히 발휘시키도록 하는 天賦의 才能을 갖고 있는 人物이었다"라고 Breech를 말하고 있다. 이와 같이 一絲不亂한 經營체제가 계속되는 동안 1952年 모델이 나올 때는 Ford社는 GM 다음가는 自動車産業의 第2位를 확보하기에 이르렀다. 1954년에는 市場占有率은 Ford 25%, Chevrolet 25%, Buick Oldsmobil-Pontiac 이 25%, 기타 25%로 나타났다.

## V. 50年代의 포드社의 結營

50年代의 自動車市場은 金融機關의 消費者使用의 擴大에 의해 維持되었다. 終戰後의 급속한 需要의 伸張이 어느정도 完化되었고, Maker들의 시설확장으로 生産能力이 需要를 초과하기에 이르러 販賣市場은 大企業間의 激烈한 競爭에 휘말려 들었다. 그리하여 조그만 自動車 企業들은 무너지고 寡占體制가 強化되었다. 이 寡占體制는 GM이 主導하는 管理價格政策을 낳게 되었는데 49年에서 59年까지의 10年間 物價指數를 크게 상회하는 自動車의 價格上昇이 있었다. 이는 世論의 비난의 대상이 되었고 上院의 Anti-Trust 委員會의 조사를 받기도 했다.

當時 自動車業界는 自動車의 大型化, 馬力の 增強, 品質向上을 理由로 價格 上昇을 正當化하려 했다. 이러한 과정체제는 大衆의 豪華무드를 좋아하는 心理를 利用하여 status symbol을 強調하고 實用性보다는 消費風潮를 크게 내세웠다. 또한 inflation에 교묘히 따라가는 價格政策을 使用하였고, style 및 設計의 計劃的 陳腐化政策으로 需要의 換起를 꾀하였다.

50年代 접어들어 自動車産業의 2位를 확보한 Ford社는 Automation을 통한 原價節減을 積極推進하고, GM에 對抗하기 爲한 full-line政策을 強構하였다.

Ford社가 開發한 Automation은 mechanical automation으로 一名 디트로이트·오토메이션이라고도 하는데 47年型 Ford車의 生産體制 強化 중 몇개 工場에 Automation을 導入하였고 그리

랜드의 엔진工場이 그 發端을 이루었다. Automation은 各 工作機械의 自動化和 自動運搬裝置를 使用하여 工程의 綜合的 自動화를 시도한 것이다. 이는 단능식 공작기계에 의한 專門化, 단일기계에 의한 連續工程의 Ford System에 복수工具機械使用에 의한 고속도 작업, 자동전반, press 기계 사용에 의한 加工工程의 단축, program數 值制御, 검사공정의 自動화가 結合되고 自動運搬裝置인 transfer machine이 有機的으로 結合된 것이다.

Ford社는 1947年 D하타를 責任者로 한 「Automation實驗部」를 設立하여 500件以上の 實驗을 實施하였다. 오토메이션은 以後 他企業 및 他産業에 擴散되어 各種 部品の 製作時間이 短縮되고 革新에 의한 機械設備代替가 各 企業에 重點的으로 채택되어 舊設備의 陳腐化가 促進되었다. 또한 이것은 生産過程의 直接勞動의 比重을 줄여 失業問題를 야기시켰고, 勞動組合은 失業回避를 위해서도 勞動時間短縮의 투쟁을 展開할 必要性을 낳았다.

1950年 韓國戰爭이 발발(勃發)하자, Ford社는 항공엔진, B-36폭격기主翼, 戰車, 輸送車엔진, 바주카포, 自動小銃 등을 제조했고, 승용차 生産도 계속하였으나, 各種 物資의 不足으로 生産대수는 50年 151만대에서 52年 94만대로 停滯傾向을 보였다. 그러나 55년에는 235만대로 未曾有의 市場확대를 보였다.

51年 社內의 새로운 小型車 idea를 再次 거부하고 改良된 大型化디자인 競爭에 적극 참가하는 政策을 명확히 하고 基本車種인 Ford의 엔진을 새롭고 강한 馬力으로 대체하였으며, GM에 대항하기 爲해 풀·라인(full-line) 政策을 택하였다. 풀·라인政策의 布右으로 中級車 Mercury와 고급차 Lincoln의 판매面의 特別조치를 實施하고 新車種을 追加하기로 決定하였다.

한편 1955年末 포드社는 非公開였던 株式의 公開를 發表하였다. 포드社 株式所有關係는 포드 1세를 中心으로 한 一族所有가 전통적이었다. 특히 ատի訴訟을 계기로 小數株主의 株式을 매수한 以後 完全同族所有였고, 포드社가 銀行資本家를 기피하여 金融機關이나 投資銀行의 株式保有는 없었다.

그러나 1936年 以來 포오드財團을 設立하여 株式保有形態는 一族保有와 財團保有로 나누어지고 있다. 그것은 Newdeal政策의 所得再分配政策으로 稅制面이 強化된 結果 1935년에는 \$400萬의 遺産 상속은 50%의 課稅, \$5000萬以上은 70%의 累進稅가 부과되고 증여의 경우는 75%으로 引上되어 個人的 막대한 財産을 이롭과 함께 남기는 길을 財團法人을 만들어 그것에 財産을 寄託하는 수밖에 없었다. 여기에 Ford會社는 여태까지 포오드 一族이 排他的으로 保有하고 있던 17만 2천 45株를 345만 2천 5백株로 分割하고 그 중의 95%를 投票權없는 A級普通株로 하고 나머지 5%를 投票權을 가진 B級株로 했다. 그리고 1935년 1월 15일에 科學技術 教育振興 慈善事業을 위한 포오드財團을 設立하고, 이의 基金으로 前記 95%分의 A級普通株를 遺産寄託의 형태로 하여 次後 財團所有가 되게 하고 나머지 5%의 B級株는 一族에 順次 相續되도록 하였다. 이러한 조치는 Ford 1世와 Edsel의 死後 포오드社의 95%를 財團이 所有하게 되지만 나머지 5%만으로 會社의 支配權을 확보하려는 의도이다. 포오드財團은 設立當初에는 관리재산이 작았지만 設立 10年後 Edsel과 Ford 1世의 株式을 引繼하여 基金 30억불의 美國 最大의 財團이 되었다. (당시 록펠러財團의 基金은 5억, 카네기財團은 2억 5천만불이었다)

원래 포오드社의 경우 正式年次報告書의 公開는 株式公開方針을 결정한 55년부터였고, 그 前에는 限定部數만을 引受하여 株主配布後 回收할 정도로 철저히 非公開적이었다. 그러나 Ford 2世는 一族에 의한 閉鎖的 所有支配를 행하는 企業이란 이미지를 拂飾하려고 公開를 하였다. 이 같이 株式公開를 행하는 理由도 株式公開에 의한 株式所有分散化를 實行하여 포오드社는 一族所有로부터 탈피한 近代의 會社라는 이미지를 남게 하려는 데 있다고 하지만, 直接的 理由로는 莫大한 基金을 가진 포오드財團의 投資先을 포오드 1社만이 아니고 分散하여 多角化시킨다는 것이었다.

1956年 1月 포오드財團은 發行市場에서의 7會社의 株式發行引受業者(under-writer)를 通過 財團所有의 無議決權株를 변경한 普通株 1,020萬株

를 1株 64.5弗로 販賣하였다. 그리하여, 포오드財團은 會社의 88.4%의 株式所有(95%에 미달된 것은 一部一族의 生存과 經營간부의 株式所有 인정때문임)에서 67.7%로 되었다. 이 株式公開에 있어 의결권의 有無와 관련된 株式의 分化와 株式分割에 따르는 株式數의 增加가 行해졌다. 즉, Ford 一族이 所有하고 있는 B級普通株는 1株當 21株로 分割되고 新B級株로 되어 전체 의결권의 40%를 代表하게 되었다. 財團保有 舊A級株는 1株當 15株로 分割됨과 동시에 의결권株와 무의결권株로 分化되어 의결권을 가진 普通株 1,020萬株는 一般에게 公開되고, 무의결권株인 A級株 3,613만 2,239株(67.6%)는 財團이 계속 所有하게 되었다. 그리고 公開된 보통주는 의결권의 60%를 代表하게 되었다. 이같은 株式公開政策결과 公開直後 1956年 2월에 株主는 35萬名에 達하였으나 會社支配에 큰 意味를 가진 의결권의 取扱에 있어 一族保有의 株式과 一般公開株式間에 重大한 差別이 있었다. 그것은 포오드 一族의 B級株 11.6%의 特株는 40%의 의결권을 代表하고 22%의 일반株主保有의 보통주는 60%의 의결권만을 갖게 된 것이었다. 이 議決權의 按分比率는 그 後에도 변치 않고 4:6이다. 이는 B級株가 一定條件下에 多議決權株 내지 議決權特株로 되어 一株當 議決權의 強度가 전적으로 다르기 때문이다. 10年後인 1966年을 例로 들면, 普通株는 6,335만 953株, B級株는 1,226만 5,964株(둘다 1961年 5月 2:1株式分割 포함)로 되어 B級株는 약 5分 1의 株數로 40%의 의결권을 代表하는 構造로 되어있다.

이같이 포오드社는 종래의 個人所有, 同族所有의 經營에서 現實資本의 6割을 一般株主에게 불하하는 정도로 株式分散을 하고, 40%의 의결권이라하는 實際上的 絶對的 支配權을 確保하는 극히 現代의 同族支配形態를 계속하고 있다.

株式公開의 意味로 위와 같은 株式分散以外에도 under-writer로 된 投資銀行의 行動을 볼 때, 公開를 계기로 銀行資本과의 融合關係를 確立한 것을 들 수 있다. 포오드社는 포오드 1世가 銀行을 싫어하여 銀行家 특히 投資銀行家와의 關係를 가지는 것을 오래동안 拒否하여온 企業으로 銀行의 長期負債는 전혀 없었다. 그리하여 Ford社



는 設備投資는 自己金融으로 調達하는 政策을 一貫하여 取했던 것이다. 그러나 포오드 2세가 등장한 때의 위기적 狀況의 극복과 新工場등의 건설등으로 銀行과의 協助가 필요하였고 實際 行해졌으리라 추측된다. 포오드社와 가장 밀접한 關係를 유지한 銀行은 First National City Bank인데 Ford社는 Morgan 및 록펠러에 의존하지 않기 爲하여 이들 그 銀行集團과 相對的으로 독자적 행동을 보이는 銀行을 택했다고 한다. 株式公開도 이 銀行과 그 系列下에 있는 Breece會社가 주축이 되어 행해졌다. 以外에 골드먼삭스-레먼브라더스와 메일린즈-Fenner and Beane 두 系列銀行이 強力한 利割集團으로서의 機能을 하였다.

따라서 1956년의 株式公開는 포오드 2세부터의 經營刷新의 過程으로, 이 機會에 이들 金融그룹과의 結束을 強化한 포오드社는 金融그룹의 강한 要求와 支技를 토대로 株式公開를 행한 것이다. 이러한 強化는 相對的인 것으로 特定銀行 내지 金融그룹의 支配關係를 뜻하는 것이 아니고 強한 금융그룹과의 株式發行과 流通, 社債와 長期金融등을 通한 融合關係가 밀접해진 것을 뜻한다.

一般株主로 부터의 拂入金은 모두 Ford財團에 귀속되었고 포오드社의 增資와 株式分散의 대부분은 이 財團을 媒介로 행해졌다.

1956年 株式公開가 이루어진 後 포오드經營는 事業部制導入以來의 組織整備도 本軌道에 오르코 GM에 對抗하기 위한 full-line 政策확충에 努力하고 있었다. 56年 포오드社는 業界團體인 아메리카自動車工業會(AMA)에 加入하여 業界內의 積極的인 이니셔티브를 確立하려 하였다.

한편 入社한지 10年째로 접어든 所謂 Whiz Kidz들도 활발하고 有能한 中堅幹部들로 成長하여 포오드 經營陣은 젊음과 패기, 意欲과 士氣로 충만하게 되었다. 이런 분위기에 隱然히 싹트는 움직임은 先頭走者라 할 수 있는 GM打倒의 氣運이었다. 이러한 움직임은 full-line 政策으로 反映되었고, Ford社의 취약部分인 中價格車와 高級車에 집중되었다. 1955年 當時 低價格車의 領域에 포오드는 43.1%의 市場占有率을 보였지만 中價格車 Mercury는 高級車 Lincoln을 더해도 中高價格領域의 3.1%만을 占有하고 있었

다. 이 움직임의 主導役을 Crusoe가 맡았고 Whiz Kidz의 一員인 Reith가 Crusoe의 아이디어를 받아 實際計劃을 수립하는 補佐官役을 맡았다. 우선 지금까지 財務面을 주로 담당해온 Crusoe가 Ford社의 Executive Vice President로 승진하고, Crusoe 밑에 있던 McNamara가 Ford 事業部の 最高責任者로 또 Krafve가 또 하나의 事業部인 Lincoln-Mercury 事業部の 責任者가 되었다.

GM打倒의 主役을 맡은 Crusoe는 작은 體軀에 간간한 몸매를 가지고 있었으며 部下職員이 그를 만나고 나면 누구나 忠誠心과 그 밑에서 일하고 싶은 意欲이 샘솟는다고 述懐할 程度로 人格과 包容力을 지닌 人物이었다고 한다.

Crusoe는 GM打倒라는 어려운 課題에 대처하기 爲해 多角的인 計劃과 戰略을 樹立하기 始作했다. 우선 GM의 製品에 對해 1對1로 對抗할 수 있는 製品을 내놓을 計劃을 썼다. 당시 \$ 10,000에 내놓은 Mark II Continental과 1958年度 大型 스타일의 Lincoln으로 하여금 GM의 Cadillac에 對抗케 했다. 또 GM의 中價 Trio라 할 수 있는 Buick-Oldsmobile-Pontiac에 對抗하기 爲하여 Ford에서도 3種의 製品을 對抗시켰다. 그 하나가 1958年度 4人乘 Thunderbird였고, 다른 하나가 Style을 약간 改造한 Mercury였다. 이 B-D-P에 對抗할 第3의 車는 新製品으로 開發되어야 했다. Mercury以外의 中價車가 必要한 것은 이미 1948年 가을의 理事會에서 포오드2세가 實施하고 있고 Breech도 이에 贊意를 表明하여 開發을 推進하고 있었다. 이와 같이 一般低價格車와 高級車 사이의 市場階層의 간격을 메어줄 車의 積極開發方針이 決定된 것은 Ford社의 市場 調查結果에 따른 것이었다. 포오드社의 市場豫測의 基調는 大衆所得의 增大와 中間所得層(年 \$ 5,000以上)의 增加에 따라 一般低價格車에서 上級클래스로의 移行이 일어난다는 것이었다. 實際 50年代 中반에 들어서면서 부터 低價車種의 판매량은 相對的으로 줄어들고 中價車의 販賣가 增加趨勢를 보여주고 있었다. 또한 Ford의 低價車를 타던 顧客이 上級車를 구입할 때는 Ford에 마땅한 車가 없어서인지 GM의 B-O-P로 옮기는 現象도 두드러졌다. Ford의 中價車인 Mercury는 55년의 市場占有率에 나타난 바같이 GM

의 Buick에 對抗할 수 없는 형편이었다.

이러한 新車開發에 포오드社는 調査와 技術陣의 全力을 投入하였다. 그리고 新車開發이야말로 GM을 추격할 수 있는 중요한 手段으로 생각하고 開發費로서 2억 5,000만弗을 投入하였다. 製品의 設計는 低所得으로 人生을 出發하여 차차 地位와 所得이 向上됨에 따라 中價車로 옮겨가는 顧客을 對象으로 이루어졌다. 따라서 對象顧客이 아직 30代의 젊은層일 것이므로 高性能 엔진을 擇하고, 스타일도 스포티하고 status symbol로서의 엄격성과 高級性을 강조하였으며 stylist 800名의 意見一致를 보았다. 더구나 디자인에 있어 당시에 유행하던 橫行 그릴을 사용하지 않고 縱行 그릴을 사용함으로써 다른 車보다 유달리 눈에 띄게 할려고 努力했다. 또 4,000種에 달하는 여러가지 決定과 檢討가 이루어졌다. 自己調節式브레이크, 핸들中央에 위치한 보턴식 高速機, 冷暖房장치를 구비하고 있었다.

總指揮官格인 Crusoe는 새車的 이름을 Edsel로 定하고 Edsel의 誕生과 더불어 會社의 組織을 大幅改編하기로 했다. 당시 乘用車分野에는 Ford 事業部와 Lincoln-Mercury 事業部 즉 두개의 事業部制를 택하고 있었다. Crusoe는 Edsel을 既存의 어느 事業部에 所屬시키는 것보다, Edsel 獨自의 事業部를 創設하여 맡기므로써 더 意欲的이고 成功的으로 일이 遂行될 수 있다고 믿었다. 뿐만 아니라 이번 기회에 Lincoln과 Mercury도 事業部를 分離시키고 Continental도 獨立시켜 利益責任單位化시키기로 했다. 그리하여 종래 두 事業部에서 이제 Ford, Mercury, Continental, Lincoln, Edsel等 5個事業부로 組織이 大幅擴張되게 됐다. 또한 各 事業部마다 生産, 販賣, 財務等을 獨自의 責任下에 수행해 갈 수 있는 責任者를 임명해야 했고 이처럼 有能한 人材의 需要가 갑자기 250%로 急增하게 되었다. 이렇게 必要한 자리를 채우기 위해 아래로부터 昇進이 연달아 일어나게 되었고 따라서 會社는 全般的으로 昇進과 昇給에 의한 祝祭분위기였다. 社內에 士氣가 이처럼 드높았던 때도 없었다한다. 最高經營層에서는 McNamara가 계속 Ford 事業部를 맡고 Reith가 Mercury, Mills가 Lincoln, William Clay Ford가 Continental을 그리고 Krafve가

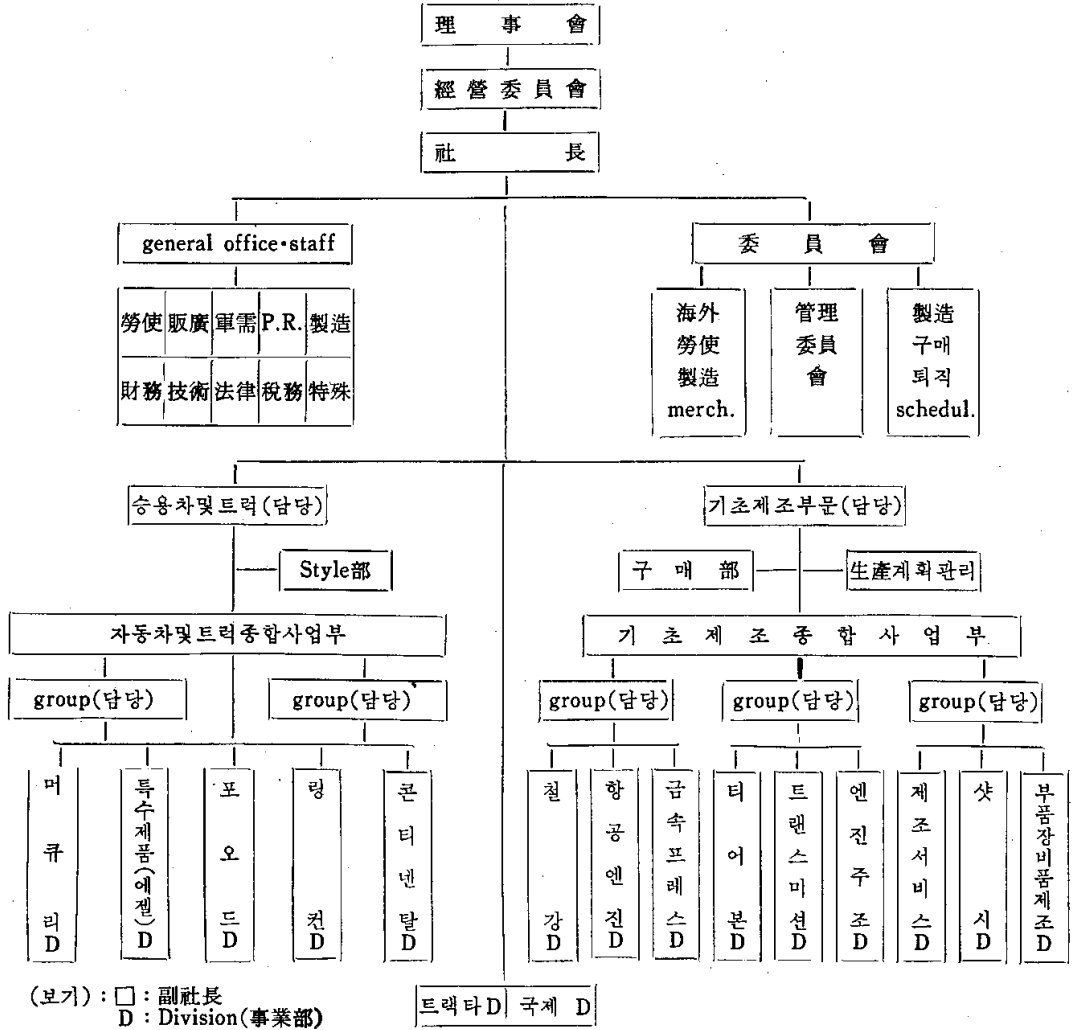
Edsel을 맡아 各 事業部의 最高責任者로 就任했다(圖 9 참조)

5個事業部制의 채택과 더불어 各事業部의 製品이 別個의 dealer에 의해 販賣되어야 한다고 생각하여, 5個의 dealer網을 組織하려고 했다. 그러나 이 問題에 관해서는 既存의 dealer들로부터 심한 반발에 부딪혔다. 예컨대 Lincoln을 爲한 別個의 dealer組織은 Mercury dealer들의 거센 반대 때문에 完全히 좌절되고 말았다. 그러나 新製品인 Edsel의 販賣를 爲한 새 dealer網은 結成됐다. 새로이 結成된 Edsel dealer들은 財政能力에 있어서나 經驗에 있어서 좀 不足된 감이 없진 않았다. 그러나 이렇게 販賣網까지 새로 結成함으로써 事業部制를 채택하는 成果가 더 크고 Edsel이 成功할 공산이 크다고 느꼈다. Edsel의 각종 모델價格은 2,800~4,100달러로 결정되었다.

한편 新製品 Edsel이 첫선을 보이기도 前부터 大대적인 廣告를 시작했다. 57년에는 各地 포오드系列의 dealer店頭에서 試作車가 展示되고 組織의인 campaign을 벌렸다. 그러나 不幸히도 Edsel이 目標했던 엔진의 高性能을 자랑할 수 있는 廣告文句는 내세울 수 없었다. 1950年 중반에 自動車競走를 지지했고 이에 應해은 自動車製造業者들은 交通安全委員會의 비판도 있고 또 高速이 원인이 되는 사고등을 念慮하여 1957年에 協定을 맺어 엔진의 性能을 찬양하여 선전하는 것을 規制하기로 했기 때문였다. 더구나 이때부터는 比較的 젊은層의 消費者들도 高性能의 엔진, Sporty하고 젊음이 넘치는 印象을 무조건 좋아하지는 않았다. 이처럼 엔진의 高性能을 Appeal시키는 宣傳은 어려웠지만 "Sporty, Youthful"이라는 이미지를 中點의으로 事前부터 莫大한 費用을 무릅쓰고 廣告를 계속했다. 이와 보조를 맞춰 일거에 Edsel을 大量으로 내놓음으로써 "보라! Edsel은 이미 하이웨이의 覇者로 등장했다"는 센세이션을 불러 일으키려는 戰略을 追求했다. 그러나 이처럼 성급히 新製品을 大量으로 내놓다보니 品質管理가 소홀했는지 클레임이 쇄도해 오기 시작했다. 들어오는 클레임은 신속히 再作業을 실시하여 고쳐 주었다.

이렇게 포오드社의 總力을 결함하여 입증 示

〈圖 9〉 1955年 포오드社 경영조직도



중한 市場調査(ex. 2,400달러에서 3,100달러의 中價格車는 전세대의 20%가 구입을 희망한다는 1955년경의 調査)를 행하고 styling과 engineering 그리고 廣告販賣政策에 전력을 投入하였던 Edsel이었지만 판매개시 不過 1~2個月도 못 되어 Ford會社가 目標로한 販賣高의 達成, GM의 打倒는 不可能한 쪽으로 기우는 것 같았고, 예상한 販賣量을 훨씬 밑돌았다. dealer에의 特別 조치등 일련의 새로운 판매조치를 행했으나 마산 가지였다. 當時 自動車市場 compact car(小型車)의 붐이 到來하였고 57년 여름以來의 景氣後退, 58年の 全般的인 不景氣로 침체하여 있었다. Ford가 自己車를 格上시키리라 예상했던 消費者

들은 delux車보다도 實用的인 Volkswagen이나 American Motors의 compact car에 關心을 보이고 所得에 여유가 있는 사람들도 小型車를 second car로 購入하려 했다. 雪上加霜으로 이무렵부터 "Hate Detroit"라는 題下에 工業都市에서 惹起되는 여러가지 社會的인 問題點을 비판하는 風潮의 文藝品들이 쏟아져 나왔다. Ford會社의 PR 擔當幹部의 file box는 1957年에서 1960年間에 발간된 Detroit의 '鐵의 文明'을 비판하는 간행물로 가득찰 정도였다. 이러한 風潮는 外國製車로 消費者가 끌리는 趨勢를 加速시켰다. Ford會社는 Edsel의 大敗를 直感하고 損失을 줄일 수 있는 方案에 착수했다. 우선 Edsel 事業

〈表 10〉 포오드社의 財務指標(1951年~1960年)

	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
賣 出 額	2,741.8	2,640.2	4,211.3	4,062.3	5,594.0	4,647.0	5,771.3	4,130.3	5,396.9	5,237.9
法人稅控際前純利益	379.3	289.2	520.4	510.7	985.6	490.4	580.6	182.5	842.8	774.9
純 利 益	136.4	124.8	179.1	242.6	454.2	248.2	294.0	116.2	451.4	427.7
賣出利益率	5.0%	4.7%	4.3%	6.0%	8.1%	5.3%	5.1%	2.8%	8.4%	8.2%
配 保 利 益	34.5	34.5	51.8	89.8	174.7	129.6	130.7	109.4	153.5	164.6
留 備 投 資 額	101.9	90.3	127.3	152.8	279.5	118.6	163.3	6.8	297.9	263.3
設 備 投 資 額	276.6	176.8	151.5	279.9	214.0	486.9	328.7	89.0	75.0	128.2
賃 金 支 給 額	625.4	722.6	988.4	964.3	1,117.6	1,086.7	1,204.6	954.5	1,151.6	1,193.9
(對 正 常 業 務 元 寸)	(136,993名)	(139,782名)	(178,032名)	(171,019名)	(181,616名)	(178,061名)	(191,759名)	(142,076名)	(159,541名)	(160,181名)
現金・有價證券	386.9	347.0	299.5	327.6	568.3	215.1	265.1	451.6	666.3	454.1
流 動 資 產	779.6	863.8	926.5	869.2	1,269.0	967.2	1,091.3	1,102.6	1,357.7	1,198.3
流 動 負 債	268.0	367.5	386.3	445.9	643.6	683.1	656.2	532.1	528.5	560.6
(流 動 比 率)	(2.9)	(2.4)	(2.4)	(1.9)	(2.0)	(1.4)	(1.7)	(2.1)	(2.6)	(2.1)
固 定 資 產 總 額	1,110.9	1,196.2	1,314.1	1,601.0	1,754.0	2,335.4	2,623.3	2,598.7	2,574.0	2,678.4
減 價 償 却 積 立 金	396.7	395.0	441.4	474.9	561.6	649.3	781.0	925.4	1,037.7	1,162.7
純 固 定 資 產	714.2	801.2	872.7	1,126.1	1,192.4	1,686.1	1,842.3	1,673.3	1,536.3	1,515.7
長 期 借 入 金	—	—	—	—	—	58.6	25.0	250.0	249.5	239.4
總 資 產	1,657.1	1,833.3	1,985.4	2,194.2	2,713.3	2,932.2	3,265.3	3,133.5	3,462.2	3,756.8
自 己 資 本 額	1,321.6	1,414.9	1,542.2	1,704.0	1,996.2	2,127.0	2,300.3	2,312.9	2,614.8	2,879.6

部를 廢止하고 Continental은 Lincoln에 統合시켜 이것을 Mercury事業部와 統合하여, MEL(Mercury-Edsel-Lincoln)事業部라 했다. 이리하여 5개의 事業部는 다시 Ford와 MEL두개의 사업부로 축소됐고, 擴大時와는 反對로 강등과 감봉, 그리고 해고가 잇달아 일어났다. 드디어 最高指揮를 맡았던 Breech, Crusoe, Krafve, Reith가 모두 會社를 물러났다. Edsel에 直接關聯이 안됐던 McNamara가 Crusoe의 자리를 후임으로 메웠고 Whiz Kids의 또 한사람인 Wright가 McNamara 자리로 왔다.

Edsel車는 그 後 모델에 약간의 變型을 試圖하면서 당분간 存續시켰다. 예컨대 縱形그릴을 버리고 당시 유행하던 橫形으로 환원시키는 등 改造를 계속했다. 그러나 1959年 9月 19日, 드디어 生産中斷을 決定함으로써 誕生한지 滿 2年만에 109,466臺를 生産하고 終止符를 찍었다. Edsel의 失敗로 因한 會社의 損失은 開發費를 포함하여 3억 5천만불로 計算됐다. 그러나 이로 인해 莫大한 被害를 입은 者들은 또 있었다. Edsel dealer이었다. 一生貯蓄해온 돈을 投資하여 Edsel dealer로 가담한 그들은 갈 곳을 잃었다. Edsel 失敗後 마케팅 調査 結果 市場占有率은 Ford 25%, Chevrolet 25%, B-O-P 25%, 기타 25%였다.

Edsel의 失敗를 통해 Ford는 많은 것을 배웠다. 市場占有率이라는 既成秩序를 함부로 알볼 수 없다는 尊敬心도 배웠다. 그리고 3억 5천만불이라는 막대한 出血을 치르고도 會社는 넘어가지 않을 만큼 成年이 됐다는 것도 알게 됐다. Ford社는 Edsel 失敗와 58年 不況에도 純利益 1억 1,600만달러, 賣出利益率 2.8%를 확보했고, 59년에는 10月부터 다음해 1月까지의 116日間の strike에도 純利益 4억 5,100만 달러, 매출이익율 8.4%를 확보했다.

무엇보다도 失敗를 솔직히 받아들이고 그것을 戒울로 再起할 수 있는 知慧를 배웠다. 이 知慧는 小型車開發계획을 부활시켜 compact car 시장 진출을 시도하였고 그후 Falcon, Fairlane, Mustang의 成功으로 나타났으니 말이다.

## VI. 60年代의 경영전략

### (1) 필코의 買收

1961년 9월 로오드會社는 오랫동안 경영不振을 계속해 오던 電子 및 電機 메이커인 필코社를 9,460만 달러에 買收하였다. 필코社는 60年 賣上額 4억 58만 700달러에 달하는 中堅電機메이커로 특히 electronics의 技術開發의 先頭를 썼었고, 계산기, transistor, 通信用機器등의 分野에 進出하여 家電製品分野와 國防 및 宇宙産業分野에서 일정 地位를 갖고 있었다. 그런데, 電子工業分野에서의 地位는 業界의 격심한 競爭과 50년대 經營管理上의 失敗로 不安定하였고, 家電製品分野에서도 점차 賣出額이 低下되어 61년에는 1,000만불의 赤字를 남게 되었다.

필코社의 經營이 위와 같이 不振하였던 것은 과도한 事業部制 즉 과도한 分權化를 推進한 결과 事業部門 連絡 및 調整이란 가장 중요한 機能을 무시하였기 때문이었다. 또한 50年代의 격심한 競爭에 대처할 어떠한 戰略을 강구하지 않고 事業部門에 경쟁을 시키면 賣出額이 伸張된다는 과거의 經驗을 安易하게 답습하여 신종製品이 추가될 때마다 新事業部를 新設하여 56년에는 TV, 라디오, 축음기, 냉장고, 세탁기, 전자렌즈 등 8개의 事業部를 갖고 있었다. 이와 같은 商品別의 機械의 事業部편성은 특히 製品開發이나 販賣라 하는 綜合的 全社의 調整을 必要로 하는 機能을 各 事業部別로 수행토록 하여 會社全體의 利益을 害치는 경우가 종종 있었다. 全社的 販賣部는 存在하였지만 販賣部長은 아무 權限없는 단순한 staff에 불과하고 調整역할을 하지 않았다. 電機製品은 自動車와는 달리 流通經路가 複雜하고 商品은 關聯을 맺고 있어 各 事業部間競爭은 流通經路를 혼란시켜 놓았다. 특히 영업소의 혼란은 심했고 dealer나 特約占은 離脫하여 버렸다.

58년에 이같은 혼란을 제거하고자 電子工業事業部와 他機器事業部로 事業部를 축소하고 販賣部門은 完全獨立시켜 生産事業部로부터 買入하도록 조치하여 內部利益制度를 導入하였다. 그러나 明確한 Marketing戰略에 의한 技術開發方向의 결여와 流通經路의 혼란의 放置는 組織改革만으

로는 극복이 곤란했다. 필코社는體質的 결합을 갖고 있었다. 즉 transistor 高速계산기시스템을開發했지만 경험있는 marketing staff의 缺如와補助部品の 外注로 採算을 맞추지 못했고, 또先進技術을 보유하고 있었으나 계속開發하지 않아陳腐化되었고事業部間 共同目標의 缺如로 綜合的 技術開發이 不能해졌다. 특히 成長分野로 중시할 electronics의 技術陣을 保有하고도 技術開發方針을 誤導하는 잘못을 범했다. 會社가 이렇게 되자 家電製品分野의 赤字를 매꾸어 주던 國防宇宙開發分野도 확실한 보증이 없어 利益을 감소하고 심각한 資金難에 봉착하게 되었다.

이러한 위기적 狀況중 포오드社의 買收공작이 始作되었고 事業企劃部長 찰스·백의 교섭이 성공하여 61년 찰스백이 社長으로 취임하였다. 백은 종래의 필코 top 경영층의 대부분(25인중 22인)을 사임시키고 포오드사에서 18인을 入社시켜 財務관리시스템의 導入을 實行하여 改革을 시도했다. 그러나 自動車産業과 電機産業의 性格의 상이에도 불구하고, 대부분의 舊幹部를 배제한 결과 赤字가 가장 큰 家電分野에의 改善은 失敗하였다. 따라서 1964년 백은 퇴임하고, R.픽구스가 취임하였다. 合併以後 買收費에 匹敵하는 8,500만달러의 損失을 보였다. 이것은 필코의 경영내용이나體質的 결합을 후하게 본 포오드社의 責任이다. 그리고 損失發生源인 家電製品分野에는 그 후 1억 5,000만달러의 設備投資를 하여 最近에야 겨우 損失을 면했다. 포오드社는 合併後 5년동안 필코社에 3억 5,000만달러를 투자한 셈인데 이를 自動車分野에 投資한다면 5년간 4,000만달러의 利益이 增加된다고 예상된 바 있었다.

그러나 포오드社는 다음과 같은 理由에서 필코社를 買收하였다고 한다.

(1) 50年代의 양호한 業積으로 남은 剩餘資金을 特種금지법에 저축됨이 없이 長期的으로 有理化한 投資對象을 찾다

(2) 自動車産業으로서의 垂直的 通合은 어느 정도 했으나 GM에 비해 水平的 多角化는 전혀 없었다. GM은 戰前부터 家電部門과 디젤기관차部門을 갖고 있었다.

(3) 필코合併을 통해 國防宇宙關係分野의 市

場占有率을 높이고 軍과의 결합도를 강화하려 함. 實際로 필코 合併後 軍需受注에서 81위였던 포오드社는 65년에는 19위인 GM을 제치고 12위로 되었다.

(4) 自動車産業에서의 electronics 技術利用可能性에 착안하여 今後 필코의 技術을 有效하게 利用하려는 意圖가 있었다.

위와 같은 動機에서 포오드社의 收益性에는 조금도 貢獻하지 못한 合併이었으나 필코社는 포오드部品이나 악세사리 등의 내부생산자로 되어 安定的 供給關係를 形成하였다. 필코合併의 成敗는 今後 技術開發利用性의 여부에 달려있다 하겠다.

## (2) Mustang의 成攻과 經營陣의 世代交替

1960年代 美國 自動車産業은 second car, third car 붐을 타고 새로이 擴張期에 돌입하였다. 50年代의 大型化디자인 競爭의 반동으로 나타난 50年代後半의 compact car(小型車)의 계속으로 自動車市場은 一層 多樣化하는 경향을 보였다.

이러한 경향을 타고, 포오드社는 1964년 sporty type의 special car의 선구가 된 무스탕을 등장시켰다. 이 車의 등장은 Edsel에 失敗한 마케팅 연구를 경험으로 극히 신중한 市場分析에서 出發했다. 이 무스탕을 開發指導한 사람은 Lee A. Iacocca로서 후에 社長이 되었다. 그는 1960年代 自動車市場의 基潮가 second car의 需要에 있음과 동시에 그 중에서도 重要的 것은 젊은이들對象의 市場이라 파악하여, 이들에게 가장 強하게 訴求(appeal)할 수 있는 車의 開發을 目標했던 것이다. 1961년 Iacocca가 이끄는 포오드社 stall內의 開發그룹은 大學生에 대한 調査를 基礎로 하여 스포티타입의 大衆車의 모델을 만들었다. 이는 社內의 다른 2개의 staff그룹의 모델을 물리치고 채택되어 무스탕이라 命名되었다. 그리고 무스탕이 正식으로 登場하기 前에, 각종 媒體를 통해 무스탕이란 닉네임과 車의 特徵을 부각시켰다.

64년 봄에 등장한 무스탕은 종래 車와는 달리 보기드문 쿠페타입을 基本으로 앞쪽은 길고 뒷쪽은 짧은 sporty car였으며 접는 지붕과 고정된 것의 2種을 생산하였다. 價格은 2,368~2,455

달러로 定해졌으며, 大衆車에도 個性을 증시하는 사람들의 경향을 고려하여 100마력이상의 엔진과 각 部分을 選擇할 수 있도록 system化하였다. 그리하여 body style은 같아도 극히 다른 種類의 디자인이 可能하였다.

무스탕은 發表되자 곧 폭발적 人氣를 차지하였다. 發表後 3年間 150만대의 판매를 해 戰後 가장 成功한 車로 평가되었다. 무스탕의 스포티한 타입은 포오드의 다른 車種과 다른 會社의 모델에도 큰 영향을 주어 小型車붐대신 特別車(special car)붐을 일으켜 市場構造를 變化시켰다. 이는 Edsel의 失敗를 보충하고도 남을 정도의 成功이었다. 포오드社는 이러한 무스탕의 成功을 바탕으로 69에는 sub-compact car인 마베릭을 登場시켜 이 또한 빛을 보았다. 마베릭은 새車 開發에 필요한 設備, 機械, 人材의 여유가 있는 時期를 利用한 時差開發方法을 擇하여 開發되었으며 무스탕같이 고객이 부품을 선택할 수 있도록 설계되었고 가격은 \$2,000미만임을 강조하기 위하여 \$1995로 책정되었다. 이 車는 computer를 利用한 原價節減과 dealer margin을 줄이는 등의 合理化를 바탕으로 folks wagen의 市場을 노린 것이었다.

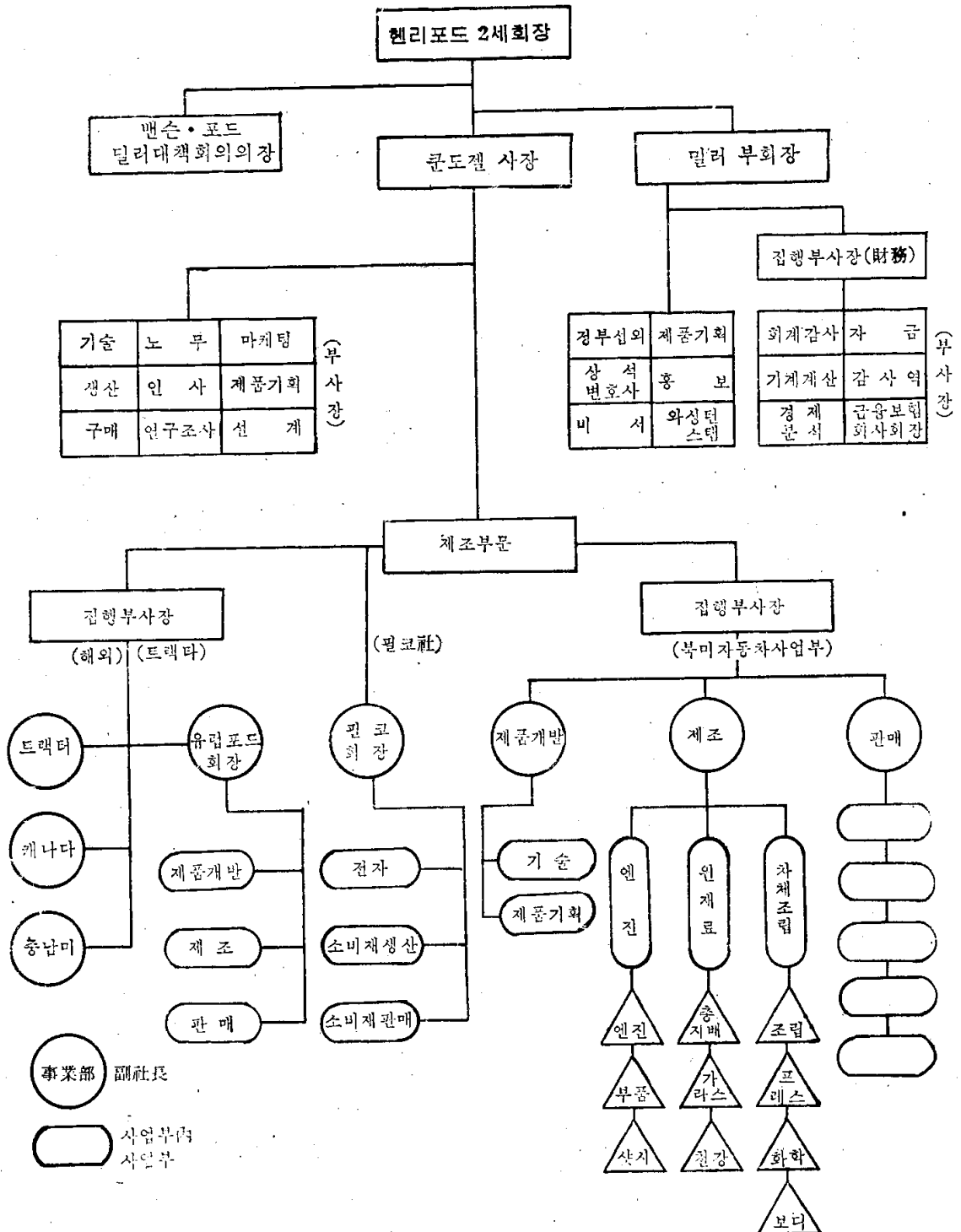
한편 포오드會社의 經營陣의 移動을 살펴보면 서서히 世代交替가 行해지고 그에 따른 企業體質의 變化를 볼 수 있다. 1960년 포오드社 再建의 主役인 Breech가 會長職을 사임하자 포오드 2세가 社長兼 會長에 취임하였다. 그후 몇개월 지나 Whiz Kidz의 한 사람인 McNamara가 社長에 취임하였으나 2個月도 못 채우고 Kennedy 政權의 國防長官으로 轉出하였다. 후임 社長으로는 Breech가 GM에서 데려온 John Dykstra가 취임했으나 停年때까지 2年間 再任하고 63年 退任했다. Dykstra後任으로는 역시 Whiz Kidz의 一員였던 Arjay Miller가 취임하였다. 그는 Dykstra보다 18세나 젊고 Ford 2세와 비슷한 나이였다. 그는 5年間 再任한 後 新設된 副會長으로 옮겨 앉았고, Ford 2세는 GM의 實力者이며 副社長인 Simon E. Knudsen을 社長으로 스카웃하여 journalism을 흥분시켰으나 그 다음해 돌연 解任시켰다. 그 後 Ford 2세가 社長을 겸임하다 70年 무스탕 成功의 주도자인 당시 46세의 Iacocca

가 社長이 되었다. 이같은 60年代의 포오드社 社長의 交替는 곧 經營陣의 世代交替를 포함하고 있었으며, 이에 따른 企業體質의 變化를 가져왔다.

60年代의 포오드社의 經營層에는 다음과 같은 3세대가 있었다고 한다. 즉 1세대는 Breech와 Dykstra에 의해 代表되고 自動車業界에서 자란 전통주의자로 GM方式의 組織에 의해 포오드社를 위기에서 구한 그룹이고, 2세대는 McNamara, Miller에 의해 代表되며, 自動車業界에서의 經驗 없이 始作하여 冷靜한 分析을 증시하고 때로는 業界의 特異性도 무시하는 그룹이었다. 第3세대는 Whiz Kidz의 精神的 後繼者로 Ford社內에서 育成된 젊은 세대로서 진보적 研究技術의 活用に 큰 能力을 보이고 自動車市場에도 잘 適應하는 그룹이었다. 포오드社의 경우에 50年代는 第1세대가 담당하였고, 60年代는 2세대가 主役을 이루었고, 급속히 成長한 第3세대가 크게 대두한 時期였다.

이러한 世代交替가 意味하는 것은 곧 企業體質의 變化이다. 포오드社의 再建이 第1세대에 의해 담당된 以來 포오드社의 經營努力은 언제나 GM을 염두에 두고 進行되었다. 즉 일체의 問題에 대해 GM方式을 模倣할 뿐 포오드社의 개성을 나타낸 것은 없었다. 實際로 1세대는 GM 管理方式을 적용하면서 GM의 經營패턴을 強要했다한다. Edsel의 登場時 5個의 事業部의 편성은 좋은 例이다. 당시 포오드社의 경영진은 같은 class로 GM에 對抗한다는 固定觀念에 사로잡혀 있었다. 그 後 組織을 變更하고 오늘에 이르기까지 대소의 組織改革이 있었으나, 그 全般의 경향은 다음과 같이 要約될 수 있다. 즉, 分散型의 事業部에서 統合型事業部에로의 集權化 方向을 취했다. 이는 GM의 機械的 모방단계를 벗어나 Ford의 獨自的 組織패턴을 完成시켜 나가는 過程이기도 했다.

이러한 方向은 다음 두가지 政策에 의해 구체화되었다. 먼저 포오드 2세는 one-man control을 強化하여 그의 個性的 힘이 포오드社의 經營活動에 크게 영향을 미치고 리더쉽을 확고히 했다. 그는 특히 人事面에서 最高經營者로서의 權限을 強化하여, top계층에서 第3계층까지의 經營幹





부의 승진, 감봉, 해고를 自身の 판단으로 가차 없이 행하였다. 이같은 狀況에서는 Iacocca의 3 단계 승진같이 걸출한 人物의 급속한 승진의 기회가 많았다.

또 하나는 Whiz Kidz의 精神을 계승하고 computer 時代に 적합한 高度의 政策決定機能을 自動車産業에서 有效히 活用할 수 있는 人材의 採用·育成이었다. 이를 爲해, 포오드社는 職業의 人事採用 專門家를 사용치 않고, 每年 交代로 1回 280名의 매니저가 大學을 방문하여 4~5日동안 大學生과의 面接을 통해 每年 1,500~1,600名의 新入社員을 採用하였으며, 이들은 強力한 中間經營層의 供給源이 되었다. 이들 大學出身의 新入社員은 먼저 生産의 業務에 배치하고 적어도 2年間 3개의 다른 職場經驗을 시켜 能力開發을 유도했다. 그리고 開發狀態를 check하기 爲해 포오드社의 매니저는 部下의 業績과 人物記錄을 행하고 潛在能力을 평가하며, 그 綜合資料는 포오드 2世以下 最高經營幹部가 各 事業部의 general manager와 함께 檢討하는 것이다.

이러한 能力開發과 評價시스템下에서 키워져 온 것이 第3世代이다. 이들은 創造的인 컴퓨터의 活用과 그 成果의 現實的 응용을 主導하였으며 포오드社는 製品開發, 部品設計, 適正在庫計劃에 컴퓨터를 利用하여 큰 成果를 얻었다. 앞으로는 會社 全體政策모델의 作成에 응용하는 것이 課題라 한다.

이같은 두가지 政策에 의한 個性的 組織確立의 方向 즉 情報시스템과 政策決定機能의 整備의 基盤으로서의 集權의 管理의 強化는 70年の 組織改編을 통해 實踐되었다. 이 때의 組織改編을 살펴보면 北美自動車部門, 國際自動車部門과 필코 및 트랙터部門의 3個의 事業部를 根幹으로 하고 國際的 事業을 통괄하는 集權化된 機構로 포오드社를 組織하였다. 그리고 포오드 2世의 one man control이 점차 強化되어 갔다.

이와 같이 60년대의 포오드社는 市場構造의 變化와 國際競爭의 격화속에서 寡占體制의 一角을 佔하고 世界의 大企業으로 발돋움하고 있었다.

## < 研究 토픽 >

1. Ford 1세의 경영이념을 시대환경변화에 따라서 비판하라.
2. 「最低賃金 日給5弗」 정책을 비판하라.
3. 1930年代까지의 Ford社의 경영전략과 GM의 전략을 비교하면서 논평하라.
4. 「T모델」과 「A모델」의 근본적인 차이는 무엇이었나? 「T모델」의 획기적 성공에 「A모델」이 미치지 못한 원인은 무엇인가?
5. Ford 1세가 채택한 3S에 의한 大量生産方式의 포오드시스템에 필연적으로 따르는 組織의 巨大化에서 생기는 經營上의 問題點을 구체적으로 파악하고 1930年代에서 40年代까지 포오드會社가 瀕死지경에 이른 原因分析을 하라.
6. Ford 2세가 45年 社長에 취임한 以來 50年中半까지 會社를 再建하는데 成功할 수 있었던 背景分析을 그 當時 市場의 상황을 포함하여 하라.
7. 1945年の UAW의 要求와 經營者側의 반박을 批判하고, Ford 2世의 組合觀을 討論하라.
8. 소위 Whiz Kids가 經營世界에 뛰어들어 成功的으로 貢獻한 구체적인 例를 찾고 그 成功의 背景을 45년부터 50年代 중반까지의 期間과 그들이 포오드社 在職時의 全期間으로 나누어 分析하라.
9. Breech가 행한 브라질 고무재배장등 不動產處分決定을 批判하라.
10. 事業部制 導入의 一般前提條件과 기타 附隨制度를 살펴보고, Breech가 Ford에 入社直後 實施한 事業部制度의 채택은 成功했는데 Edsel의 開發과 더불어 實施한 事業部制의 확장은 失敗한 原因을 分析하라. 또 필코社의 經營부진을 통해 事業部制 運營上의 어려움을 討論하라.
11. 47年度 포오드車와 64年の 무스탕의 成功의 原因分析과 Edsel失敗의 原因分析을 하고 新製品開發時 유의하여야 할 事項을 討論하라.
12. Breech, Crusoe, Krafve, Reith라 같은 有能

하고 큰 공헌을 한 最高經營者들이 Edsel失敗의 責任을 지고 會社를 떠나야 하는지를 討論하라.

13. 1949年 採擇한 Pension Plan導入에 따른 會計處理上의 問題點을 分析하라.
14. 포오드社의 部品の 自體生産努力을 垂直의 多角化의 立場에서 살펴보고, 自體生産과 外注의 決定에 필요한 要因을 分析하라.
15. Automation의 發展過程과 産業에의 貢獻을 살펴보고, 그것이 야기하였던 社會問題(勞使關係포함)를 50年代 美國의 "Hate Detroit" 狀況과 결부지어 討論하라.
16. 포오드社의 自己資本에 의한 設備投資와 金融機關에 대한 一貫된 政策을 批判하고 36年의 株式分割, 56年의 株式公開에서 나타난 여러 問題點을 찾아 討論하라.

17. 50年代以後 美國 自動車産業의 寡占體制의 功過를 討論하고, 그 寡占體制가 포오드社에 미친 影響을 分析하라.
18. 포오드社의 軍需産業에의 參與와 필코매수를 經營多角化의 立場에서 살펴보고 批判하라.
19. 포오드社의 世代交替가 企業體質變化에 미친 影響을 구체적으로 分析하고 포오드 2世의 人事權의 장악과 新入社員의 採用과 評價등의 人事시스템을 批判하라.
20. 포오드社의 60年代以後의 組織改編의 方向을 分析하고 컴퓨터 時代의 組織의 再集權化傾向을 討論하라.
21. 이 事例에서는 통한 事實이 韓國과 같은 條件에서는 어렵다고 생각되는 點을 分析討論하라.
22. 이 事例가 주는 綜合的인 敎訓整理