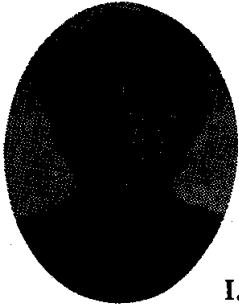


American Motors Corporation (AMC)*



I. 序

이 사례는 미국내의 三大 자동차 생산회사(제네랄모터즈, 포드 및 크라이슬러)에 대항하기 위하여 第四位の 열세에 있는 아메리칸 모터즈(이하 AMC로 생략)가 개발 실시한 경영 戰略을 설명한 것이다. 특히 AMC가 창립된 1954년부터 1961년에 이르는 7년의 기간중 1954년, 1957년, 그리고 1961년의 세 時點을 택하여 AMC가 채택한 경영 戰略의 변화과정을 상세히 취급하고, 마지막으로 1962년 이후 AMC가 당면하고 있는 상황에 대처하기 위한 전략의 수립이라는 문제를 독자에게 과제거리로 제시하고 있다.

II. AMC의 略史와 롬니(Romney) 會長의 회고

AMC는 1954년 5월 1일 내쉬—켈비네이터회사(Nash—Kelvinator Corporation)와 허드슨자동차회사(Hudson Motor Car Company)라는 도산 직전의 두 자동차회사의 합병에 의하여 창립되었다. 합병이 이루어진 1954년에 AMC가 생산한 자동차대수는 합병전해에 두 회사가 생산한 자동차 대수에 비하여 42%가 감소되었고, 영업결손액 2천 2백만불, 순결손액 1천 1백만불이라는 저조한 결과를 나타내었다. (도표 1과 2 참조)

AMC의 경영성과는 그 후에도 역시 저조하여

趙 東 成
(서울大 經營大 助敎授)

1957년에 이르러 자동차 생산대수는 1954년에 비하여 25%가 감소되고 시장점유율도 2% 이하로 떨어졌다. 영업결손 또한 55년에 1천 7백만불, 56년에 3천만불, 57년에 1천 1백만불이 발생하여, 최소한도의 운용자금을 확보하기 위해서 이은행, 저은행에 구걸의 손길을 내밀지 않을 수 없는 형편에 처하게 되었다.

그리하여 신문에서 바야흐로 AMC의 종말을 고하는 기사들을 쓰기 시작할 즈음, AMC는 눈부신 성과를 보이며 三大 기존생산업체들에 대한 강력한 도전자로 등장하였다. 1960년에 AMC의 자동차 생산고는 1957년에 비하여 3배로 늘었고, 시장점유율 또한 3배 이상 증가하였다. 영업수익은 1억 5백만불이라는 기록을 수립하고 모든 은행 부채도 말끔히 청산되었다. 자체 기술진이 개발한 縮小型 자동차(Compact car)를 가지고 AMC는 低價자동차 시장의 선두 주자로 등장하였으며, AMC가 처음으로 실용화한 單位化 車體 역시 三大 기존업체에서는 아직 자신들의 생산 방식에 도입할 엄두도 못내고 있는 형편이었다.

이상과 같은 AMC의 성공과 일반대중의 소형 자동차에 대한 높은 수용도에 대하여 1954년 이래 AMC의 會長으로 있는 롬니氏는 아무리 기본적이고 쉬운 아이디어라 할지라도 그것이 개발되고, 회사 내부에서 설득이 되고, 또 일반 대중에게 인식될 때까지는 오랜 시간과 어려움이 따른다는 경험을 다음과 같이 이야기하고 있다.

“어떤 좋은 아이디어가 현실화 되기 위해서는

* 이 사례는 하바드 경영대학원의 스코트(B.R. Scott)교수에 의하여 1963년에 작성된 것으로, 번역과정중 일부 내용이 수정되었다.

최소한 7년이라는 세월이 걸리는 것 같더군요. 램블러(Rambler)라는 이름을 가진 축소형자동차에 대한 아이디어가 개발되는 데에 1943년부터 1950년까지 7년이란 세월이 흐르고, 7년이 지난 후에도 회사내부에서 초차 이 자동차의 가치에 대한 이해가 되지 않았답니다. 실제로 수십명의 최고 경영자중에서 단 세명만이 램블러의 시장성을 인정했을 정도였으니까요. 그 후 다시 7년이 지나서 1957년에야 비로소 램블러라는 자동차가 일반 대중에게 알려지기 시작했지요. 램블러가 구매자들에게 어필하게 된 것은 1957년 봄이 지나고나서 부터였습니다.”

롭니회장은 계속해서 말하기를 1956년이 거의 끝나갈 무렵까지도 회사 내부에서는 램블러차종을 없애자는 제안이 그칠 새가 없었다고 한다. 그러나, 그를 포함한 최고 경영자들의 몇 사람은 1943년 이래 반대하는 중역들의 주장을 무릅쓰고 램블러차를 개발하자는 굳건한 신념아래, 두 회사를 합병하고, 대형 자동차를 생산하자고 고집하는 중역들을 해고하고, 또한 그때까지 그런대로 꽤 일반에게 알려져 있었던 내쉬와 허드슨자동차를 폐기해가면서까지 램블러차에 온 정력과 자원을 집중하여, 1958년에 이르러서는 램블러가 그해에 어떠한 경영성과를 올리느냐 하는 데에 자신들의 社內운명마저 걸게 되었다. 그리하여 그들은 1958년에도 계속 AMC에 적자가 발생한다면 경영층에서 퇴진할 것을 각오하였던 것이다.

1958년에 이르러 AMC의 영업성적이 호전되기 시작하면서 롭니회장은 1957년까지의 생존을 1차적 목표로 삼던 전략에서 탈피하고, 축소형자동차시장의 점유율 증가라는 목표하에 시설의 증가라는 전략으로 방향 전환을 시도하였다. 그러나 생산량의 증가에도 불구하고 AMC는 소형자동차에 대한 폭발적인 수요의 증가를 충족시키지 못하였다. 그러자 기존 3대 업체에서도 소형자동차 시장에 경쟁의 눈을 돌리기 시작하게 되었고, 이에 따라 AMC는 이미 획득한 시장점유율을 유지하기 위하여 다시한번 전략을 변경하였다.

롭니會長은 이와 같은 AMC의 수차례에 걸친 전략수정을 공격과 수비라는 관점에서 보고, 다

음과 같은 몇단계의 캠페인전략으로 설명하고 있다.

“1954년에서 1957년에 이르는 동안 우리는 AMC의 「생존을 위한 캠페인」(Campaign Survival)을 성공적으로 수행하여 왔습니다. 그 후 1957년과 1958년에는 「기회추구를 위한 캠페인(Campaign Opportunity)」을 성공적으로 이끌고, 1959년 이후 경쟁업체들이 램블러아 아이디어를 모방하기 시작할 때 우리 AMC에서는 「재반격 캠페인(Campaign Counterattack)」을 실시했습니다. 이와 같이 세단계의 캠페인 전략을 성공적으로 수행함으로써 우리는 AMC와 같은 조그마한 회사로서는 기존 3대업체와 1對1로 싸울 수 없을 것이라고 판단한 재무관리고문들과 비판자들에게 그들도 틀릴 때가 있다는 것을 실증시켜준 것입니다.

우리는 올해(1962년)에도 다시 한번 지금까지의 램블러의 판매고 기록을 갱으로써 그들의 코를 납작하게 만들어줄 것입니다. 그리하여 내년에는 다시 공격의 기틀을 잡아서 「선두주자 캠페인(Campaign Leadership)」을 벌임으로써 미국내 자동차 업계의 1등 자리를 차지하기 위한 장기적 전쟁을 시작할 것입니다.”

III. 1954년의 상황

제 2차 대전 직후의 호경기로 인한 자동차 산업계의 “賣者市場”이 1953년의 불경기와 더불어 “買者市場”으로 바뀐에 따라 패카드(Packard), 스투드바커(Studebaker), 카이저-윌리스(Kaiser-Willys), 허드슨(Hudson), 그리고 내쉬(Nash) 등의 군소 자동차 생산 회사들은 다음과 같은 이유로 인하여 그들끼리의 합병을 시도하게 되었다.

첫째, 군소회사에서는 생산대수에 비하여 상대적으로 너무 많은 차 종류를 생산하는 까닭으로, 생산규모의 비경제성과 모델 변경에 필요한 고정비의 가중이라는 부담을 지니고 있었다.

둘째, 군소회사에서 생산하는 자동차를 취급하는 판매업자들은 충분한 판매량이 확보되지 못함에 따라 수익성이 악화되고, 그 결과 만족

스러운 사후 서비스를 구매자에게 충분히 제공하지 못하였다.

그리하여 허드슨과 내쉬가 합병하여 AMC가 탄생하고 패카드는 스트루트마커에 흡수됨으로써 1954년 당시의 각 회사의 시장 점유율은 제네랄 모터즈가 50.7%, 포드가 30.9%, 크라이슬러가 12.9%, AMC가 2.1%, 스트루트마커가 2.4%라는 분포를 보이게 되었다.

이와같이 군소업체들이 합병을 추구하고 있을 때, 제네랄모터즈에서는 1930년대의 전략을 계속 유지하여 해마다 보다 길고, 낮고, 마력이 강한 차를 생산하고 있었다. 1930년대에 제네랄모터즈의 이와 같은 전략을 따르지 않다가 큰코다친 포드와 크라이슬러도 이번에는 제네랄모터즈와 발을 맞추어 더욱 크고 마력이 센 차를 경쟁적으로 생산하고 있었다.

롭니회장은 이러한 자동차산업의 역사들과 같이 회고하고 있다.

“자동차산업이 생성될 즈음에는 수많은 회사들이 창립되었다. 조금 후 헨리 포드가 대중시장을 상대로 T형이라는 믿음직한 교통수단을 개발해냄으로써 압도적인 지배자로서 군림하게 되었다. 그의 최고의 해인 1921년에는 전체 시장의 62%를 차지했는데, 그 당시의 포드차는 100인치(2.54m) 車軸을 사용하고 있었다(이것은 1954년에 AMC가 생산하던 램블러의 차축과 동일한 사이즈이다). 이러한 1921년 당시의 100인치 차축에서 출발하여 그 후 어떤 회사에서는 최고 145인치 짜리의 자동차까지 생산한 적이 있었다. 이와 같이 자동차의 형에 수많은 변화가 이루어졌는데 이와같은 구매자의 다양한 요구를 가장 민감하게 인식한 회사가 제네랄 모터즈이었다. 그 결과 1927년에 이르러 제네랄 모터즈는 전체 시장의 3분의 1을 차지하고, 포드의 시장 점유율은 계속 하강 추세를 보이게 되었다. 그 후 제네랄 모터즈는 해마다 조금씩 더 크고, 더 날렵하고, 더 우아한 자동차를 생산함으로써 시장 점유율을 높여 왔으며 이러한 추세는 현재도 계속되고 있는 것이다.

이에 비해서 포드는 구매자의 기호 변화를 인식하는 능력이 부족하였다. 헨리포드 1세

(포드회사의 창설자)는 전연 제네랄 모터즈의 전략을 따르지 않았다. 그러나 2차대전 후에 이르러 과거의 영광을 되살리기 위하여 새로이 등장한 헨리포드 2세는 제네랄 모터즈의 전략을 그대로 모방하기 시작하였다.

5년전 경영층의 교체와 더불어 크라이슬러에서도 제네랄 모터즈의 전략을 모방하기 시작하였다. 이와 같이 3대 기존 업체가 동일한 전략하에 동질적인(더욱 크고 힘센) 자동차를 생산함에 따라 AMC가 생긴 1954년 무렵에는 소형 자동차를 원하는 구매자들에 대한 공급에 공백이 생기게 되었다.

AMC는 이러한 공백을 메꾸기로 전략을 세웠다. 그러나 이러한 공백을 메꿀수 있는 자동차를 생산하는데 여러 해가 소모되었고, 그리고 또 일반 대중에게 3대 업체가 생산하는 자동차 중에서 가장 저렴한 차 보다도 더 저렴한 차가 있을 수 있다는 명백한 사실을 납득시키는 데 다시 몇 해가 걸렸다.

이렇게 3대 업체가 외면한 소형 자동차 시장을 충족시킬 수 있는 자동차와 또 시장 자체를 개발하는 와중에 AMC는 경쟁의 압력에 거의 도산할 지경에까지 이르게 되었다. 이 당시 AMC의 전략은 문자 그대로 생존을 위한 몸부림이었던 것이다.”

IV. 생존을 위한 캠페인(1954~1957)

AMC의 장기적 목적은 자동차 생산업계에서 1위가 되는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위한 전략을 개발하기 위하여 시장 분석을 한 결과 AMC에서는 다음과 같은 결론에 도달하였다.

1. 미국 대중은 3대 업체가 만드는 대형 자동차와 유럽에서 수입되는 소형 자동차 만으로는 그들의 욕구를 충족할 수 없다.

2. AMC에서 생각하고 있는 소형 자동차야말로 이러한 대중의 욕구를 충족시킬 수 있는 적절한 차형이다.

이중 첫번째 열거된, “충족되지 않은 대중의 욕구”는 일반 대중의 교통수단 이용성향을 분석한 다음과 같은 보고서로 부더 도출되었다. “미

국내의 자동차 사용 회수의 85%는 주행거리가 13마일 이내이며, 이 중의 대부분이 필수적인 목적을 위한 것이다.” 다시 말해서 자동차라는 것은 대륙을 횡단하거나 여가를 즐기기에 위한 수단 이 본래의 목적이 아니라는 것이다. 이와 같은 현실의 파악에 의하여, AMC에서는 경제적이면서 고장이 잘 나지 않고 운전하기 쉬우며 주차하기 용이한 자동차 또 그리고 단지 지난해에 비해서 어딘가 달라졌다는 느낌만을 주기 위한 스타일의 변경은 피하자는 신념하에 축소형 자동차의 개발을 시도하게 되었던 것이다.

자동차를 설계하는데 있어서 AMC에서는 항공 공학의 기술을 총 동원하여 單位化 車體*를 개발함으로써 가벼우면서도 견고한 차를 생산하게 되었다.

이상과 같은 욕구 파악과 제품 개발의 결과, AMC에서는 다음과 같은 임무를 효과적으로 수행할 수 있는 전략을 수립하게 되었다.

1. 충족되지 않은 욕구가 일반 대중에게 있었다는 것을 그들 자신에게 알리는 임무.
2. AMC내부의 중역들에게 설득을 시킴으로써 AMC전체의 의견통일을 기하고 나아가서 회사의 총력을 축소형차에 집중시키는 임무.
3. 이상의 두가지 임무를 수행하는 동안 회사 가 도산하지 않도록 하는 임무.

그리하여 개발된 전략이 「생존을 위한 캠페인」이었으며 이의 내용을 보면 회사의 단기적 문제의 해결을 위하여 장기적 목적의 추구가 양보된 것을 알 수 있다. 이 전략의 골자는 다음과 같다.

제품 종류

1954년 합병 이후의 AMC에서 생산된 자동차 제품은 합병 전 회사들이 이미 생산하고 있던 표준형 자동차(116인치의 차축), 램블러(108인치와 100인치 두종류의 차축), 그리고 메트로폴리탄(85인치 차축)의 세 종류로 大別되었다. 표준형 자동차는 다시 허드슨 회사에서 생산하고 있던 호넷(Hornet)와 와스프(Wasp) 그리고 내

쉬에서 생산하던 앰배세더(Ambassador)와 스테이츠먼(Statesman)의 4종류로 다시 구분되었다. 메트로폴리탄을 제외한 표준형 자동차와 램블러의 판매성적은 54년에서 56년에 이르는 동안 대조적인 추이를 보여, 54년에 38%에 불과하던 램블러 판매고가 56년에는 77%를 접하게 되었다.

또 하나의 특징적인 현상은 램블러 차종 중에서 차축 108인치 짜리가 100인치에 비하여 4배 이상 팔렸다는 것이었다. 이에 따라 1957년에 이르러 AMC는 100인치 램블러 차종을 폐기하기로 결정하였다.

이러한 구매자의 선호에 대하여 롬니 회장은 AMC의 1957년형 자동차를 소개하는 자리에서 다음과 같이 표현하였다.

“축소형 자동차의 판매는 계속 증가할 것이나 이와 같이 구매자의 선호가 소형 자동차로 변화하는 과정중에도 대형 자동차에 대한 수요는 역시 계속 존재할 것이다. 따라서 우리 AMC에서는 대형 자동차의 생산을 중단할 계획을 아직 하지 않고 있다. 표준형 자동차에서 램블러 쪽으로 수요의 구조가 변화한다는 사실에서 우리는 일반 대중의 선호가 소형차 쪽으로 변화한다는 것을 알 수 있다. 다만 108인치 램블러가 100인치 램블러 보다 많이 판매된 데에서 일반 수요자가 급격한 변화에는 저항감을 느낀다는 점을 깨달아야 될 것이다.”

마케팅

마케팅 부문에 있어서 롬니 회장은 새로운 아이디어를 현실화 하는데 있어서 AMC내부의 사 람들에게 설득하는 것과 일반 대중에게 납득 시키는 두 가지의 어려움이 있었다고 실토했다.

“램블러를 주력제품으로 내어 놓자는 전략을 추구하는데 있어 초기의 어려움은 대외적인 것이 아니고 회사 내부에 있었다. 가장 큰 문제는 AMC의 판매담당 부사장과 판매조직, 그리고 우리의 판매 대리점들의 사고방식을 뜯어 고치는 일이었다. 1954년의 회사 합병 후 곧

* 단위화 차체라는 것은 여러개의 부분을 볼트로 연결하는 대신 용접에 의함으로써 하나의 차체를 조립하는 기법이다.

있었던 중역회의에서 나는 몇 사람이나 램블러와 같은 성격을 가진 차가 미국 가정의 필수품이 될 것이라고 생각하는 가를 붙은 적이 있었다. 그때 모였던 23인의 중역중 겨우 세 사람만이 그러한 가능성을 부분적으로나마 인정하였을 정도였다. 그중 판매담당 부사장은 쉐블레이(Chevrolet: 제네랄 모터즈의 主力車種), 포드, 플리머스(Plymouth: 크라이슬러의 주력차종)들과 경쟁을 할 수 있기 위해서는 그들과 똑같은 종류의 자동차를 생산해야 된다고 계속 주장하였고 대부분의 판매 대리점들도 이에 동조하였다.”

“내가 1954년 10월에 사장직을 맡은 후 첫째로 한 일은 램블러의 가능성에 대하여 나와 의견을 같이 했던 로이 애버네티(Roy Abernathy)씨를 판매담당 부사장으로 발탁한 것이었다. 둘째로 한 일은 1954년 가을에 행해진 신형 자동차 소개 모임에 「램블러를 쳐다보라」는 캐치프레이즈를 판매 대리점들에게 공표한 것이었다. 이러한 노력의 결과로 AMC의 판매 대리점들은 램블러 차종에 대한 기대를 가지기 시작하였다. 무엇보다도 그들을 고무했던 것은 램블러의 중고차 가격이 쉐블레이, 포드 또는 플리머스보다 월등히 높게 평가되었다는 사실이다. 이 평가야말로 과연 우리가 내어놓은 램블러가 실수요자들의 기대를 충족시켰다는 확고한 증거가 된 것이었다.”

“그러나 우리에게 가장 큰 장벽이었던 것은 자동차 산업이 시작된 20세기 초부터 생성된 대형차 選好라는 고정관념이었다. 이러한 대중의 태도를 고치기 위하여 우리는 온갖 수단을 다 동원하였다. 램블러의 우수성을 선전할 뿐만 아니라, 심지어(광고에서 일반적으로 기피되고 있던) 다른 회사가 생산한 자동차와의 비교까지도 우리는 서슴치 않았던 것이다. 그러나 대중들은 우리의 이러한 노력에 아무런 관심도 보이지 않았다. 그러던 중 어느날 잡지를 들춰다가 공룡에 대한 기사를 문득 대하게 되었을 때 내 머리를 탁치는 아이디어가 튀어 나왔던 것이다. 과연 우리 AMC야말로 휘발유를 퍼먹는 공룡과 싸우는 입장이 아니고 무엇이겠는가! 그 후부터 우리는 경쟁회

사들이 내어놓는 대형차들을 휘발유를 퍼먹는 공룡으로 비유하기 시작하였다.”

판매 대리점 조직

1954년 당시 AMC는 내쉬회사와 허드슨회사로부터 인계된 2,800개의 판매 대리점을 가지고 있었으나, 2년 후인 1956년에 이르러 그 수는 1,900개로 격감하였다. 이러한 감소추세는 그후 어느정도 멈추어졌으나 판매 대리점 조직의 취약성은 계속 회사의 고질적인 약점으로 남아 있었다. 그리하여 1956년에 AMC는 자동차 1대 판매에 30불에서 50불까지 보너스를 주는 판매 대리점 보너스 제도를 실시하였다. 그 후 2년 동안 이 제도는 약 7백만불의 경비를 소모시켰으나, 이것이 없었다면 1956년에서 1957년에 이르는 AMC의 위기 동안 판매 대리점 조직이 완전히 붕괴되었을 지도 모르는 일이다.

재무와 통제

1954년의 합병당시 회사는 매월 약 2백만불의 적자를 내고 있었다. 이러한 재정상의 어려움을 극복하기 위하여 AMC내의 불필요한 자산을 모두 처분하여 현금화 함으로써 축소형 자동차를 시장에 내어 놓을 수 있는 기틀을 마련하였다. 이러한 결정을 내린 이면에는 회사의 운명을 램블러차 하나에 걸고 도박을 해보고자 하는 용기가 필요하였던 것이다. 이러한 모험에도 불구하고 AMC의 재정 상태는 대부 은행이 설정한 최소한의 유동성조차 확보하지 못할 정도의 위기에 처하게 되었다. 이러한 난관을 극복하기 위해서 사내에서는 대대적인 절약운동이 실시되었다. 우선 중역용으로 쓰고 있던 회사 자가용 비행기가 팔리고, 회사 임원들의 출장시 호텔 숙박료와 기타 경비에 상한선이 마련되고, 잡지·신문 구독이 폐지되었으며, 림니 회장 이하 모든 중역진은 스스로 최고 40%에 이르는 자발적 급료삭감을 단행하였다. 동시에 중역들이 쓰는 자동차에 공급되던 무료 휘발유의 주유가 중단되고, AMC의 선전을 담당하던 회사에게 무료로 제공되던 사무실에 대한 임대료도 받기 시작하였다. 매일 실시되던 사무실 청소가 격일제로 바뀔으로써 1년에 4만불이 절약되고, 30년 근속

한 직원에 대한 기념 시계의 증정을 1년 연기 함으로써 또 다시 4만불의 경비 지출을 1년 동안 늦추게 되었다. 물론 사무실의 페인트칠은 생략되었고, 화장실의 휴지도 갱신으로 바뀌었다.

생산시설의 통합

허드슨 회사가 가지고 있던 생산시설을 매각함과 아울러 모든 생산을 내쉬회사 소유의 공장으로 통합함으로써 AMC는 1955년 이후부터 생산시설의 경제성을 높이었다. 1957년에 이르러 AMC 시설의 손익분기점은 150,000대로 감소되었다. 이의 효과는 다음과 같이 생산대수와 남세전 이익을 비교할 때 스스로 명확해진다.

	생산대수	남세전이익
1955	194,000	(\$ 16,700,000)
1956	104,000	(30,000,000)
1957	119,000	(11,000,000)
1958	189,000	26,000,000

1958년에 이르러 1955년 수준의 생산대수만 가지고도 이익이 발생할 수 있는 정도로 손익분기점이 내려간 것이다. 이와 같이 생존을 위한 투쟁은 손익분기점을 낮춤으로써 가능하였으며, 손익분기점의 감소는 기본적인 요소(차체, 엔진, 트랜스미션 등)만을 차체내에서 생산하고 기타 부품은 외부에서 구매하며 하나의 조립공장만을 가동시킴으로써 가능하였다. 1957년 말에 이르러 AMC는 미국의 자동차 생산업체에서 가장 자급도가 낮은 회사가 되었으며, 이에 의하여 자동차 산업의 기복을 헤쳐 나갈수 있는 기틀을 마련하게 되었던 것이다.

V. 1957년의 상황

AMC가 남몰래 장래의 기틀을 잡아 나아가고 있을 무렵, 제네랄모터즈와 포드에서는 중간 가격의 자동차를 놓고 치열한 경쟁을 시작하였다. 이 경쟁은 1957년 가을에 선을 보인 1958년 형의 자동차를 놓고 그 절정에 다다르게 되었다. 이 경쟁의 발단은 3년전으로 거슬러 올라가서 1954년에 포드가 중간 가격 자동차 시장에 고급형 포드를 진입시킴으로써 시작되었다. 이 전략으로 포드는 상당한 성과를 올렸으며, 이러한 성

과를 소비자 소득의 증가라는 추세와 결부시켜 볼때 앞으로의 자동차 시장의 추세는 중간 가격 자동차 시장의 증대와 이에 따른 저가격 자동차 시장의 상대적 감소라고 예측하게 되었던 것이다.

그러나 1955년에 이르러 제네랄모터즈에서도 포드의 이와 같은 전략을 간파하고 그때까지 비싼 값으로만 판매하던 대형차를 중간 가격 자동차 시장에 등장시켰다. 이러한 전략은 1957년에 이르러 완전히 표면화되어 고가 자동차뿐 아니라 중간 가격 자동차에도 차체의 대형화가 이루어지게 되었다. (자동차의 형을 변경시키는 데 필요한 2~3년의 시간으로 말미암아 1954, 5년의 전략수립으로부터 1957년의 실시까지 시간차가 있었던 것이다.)

시 장 점 유 율

	저가 자동차 (\$ 1,800~ 2,300)	중간가격자동차 (\$ 2,300~ 4,000)	고가 자동차 (\$ 4,000 이상)
1956	61%	35%	4%
1957	19%	75%	6%

또한 1957년에 이르러 포드의 판매대수가 수십년만에 처음으로 웨블레이의 판매대수를 앞지르고 수위를 차지하였다. 이에 대한 반격으로 1958년 웨블레이에서는 포드보다 더 큰 것은 물론 가장 고급차인 캐딜락(제네랄모터즈의 최고급 차종)과 같은 크기의 자동차를 등장시키게 되었다. 이상과 같은 3대 업체의 대형화 경쟁은 AMC에게 「기회추구 캠페인」을 실시할수 있는 기회를 제공한 것이다.

VI. 기회 추구 캠페인(1957~1958)

1957년에 극에 달한 중간 가격 자동차의 대형화 경쟁에 당면하여 AMC에서는 자신이 생산하던 내쉬와 허드슨과 같은 중형의 중간가격 자동차의 생산을 중단하기로 결정하였다. 대신 램블러의 판매가 이러한 여건을 최대한으로 활용할수 있는 유일한 방법이라는 신념하에 사운을 전부 램블러에 걸었던 것이다. 이러한 도박의 승률을 높이기 위하여 AMC는 다음과 같은 조치를

취하였다.

제품종류

내쉬와 허드슨의 생산이 중단됨으로 말미암아 미국 자동차 산업에서 오래 명맥을 유지하던 두 개의 이름이 사라지게 되었다. 대신 AMC는 117인치짜리 차축을 가진 램블러를 새로 제작하고, 1955년 이후 생산을 중단하였던 100인치 짜리 램블러를 다시 등장시켰다. 3년 동안 생산을 중단했던 100인치짜리 램블러를 왜 또 다시 등장시켰느냐 하는 질문에 대하여 롬니 회장은 다음과 같이 답변하였다.

“3년전의 판매실적을 보면 100인치짜리 램블러는 108인치짜리 램블러에 비해 4분의 1도 채 팔리지 못하였습니다. 여기에는 아주 논리적인 이유가 있을 것 같습니다. 일전에 내가 읽은 책중에서 혁명을 일으키고 싶다면—결국 새로운 제품을 개발한다는 것도 혁명이나 다름이 없겠지요—여러가지 아이디어 중에서도 현재의 상황에 제일 가깝고 변화가 적은 것을 골라서 그것에서부터 혁명의 과정을 시작하자 하는 귀절을 읽은 적이 있습니다. 우리의 경우를 보아도 대형자동차 선호라는 고정관념을 타파하기 위해서는 100인치짜리 램블러를 가지고 하는 것 보다는 108인치 짜리로 하는 것이 쉽다는 그러한 얘기가 아니었을까요?

그 후 일반 대중은 차차 축소형자동차 뿐아니라 소형 자동차까지도 받아들이기 시작했습니다. 따라서 우리 AMC에서는 85인치짜리 메트로폴리탄을 계속 생산할 뿐아니라 100인치짜리 램블러도 다시 등장시키기로 결정을 하게 된 것입니다. 이 100인치짜리 램블러가 1958년도 2월에 등장한 이래 소형 자동차 시장에서는 포크스바겐에 이어 판매고 제 2위를 기록하고 있답니다.”

마케팅

100인치짜리 램블러를 재등장시킨 AMC로써는 1958년이야말로 사활의 고비였다. 전임원이 총 출동하여 AMC제품이 3대회사의 자동차에 비해 품질면에서 손색이 없다는 것을 선전하는 노력과 아울러 AMC에서는 윌리엄 스타익, 위

트니 대로우, 칸 메이 등의 저명한 만화가로 하여금 지그프리트 왕자가 대형 자동차를 상징하는 공룡을 칼로 찌르는 풍자화를 그리도록 하여 선전에 이용하였다. 이와 같은 AMC의 노력과 더불어 포크스바겐이 미국시장에 성공적으로 침투함으로써 나타난 대중의 소형차에 대한 인식이 증가함으로써 마칩내 시장의 구조가 서서히 바뀌기 시작하였다.

1958년 3월에 발간된 월간 잡지인 「소비자 보고서」에서는 117인치짜리 램블러를 그해의 차로 선정하고 이 차야말로 미래의 자동차에 대한 기본형이 될 것이라고 평하였다.

동년 9월에 이르러 롬니 회장은 AMC의 1958년도 수익이 거의 6백만불에 이르고 시장점유율은 4.4%에 도달했으며 1959년도에는 300,000대의 램블러를 판매함으로써 시장점유율을 6%로 올릴수 있을 것이라고 전망하였다. 그리고, 동년 12월에는 램블러생산능력을 450,000대로 늘이기 위하여 1천만불이 소요되는 시설 확장을 시작하였다.

판매대리점 조직

1956년말까지 자꾸 줄어들던 AMC의 판매 대리점 수는 1957년 부터 서서히 증가하기 시작하였다. 2,700개에서 1,900개로 줄었던 판매 대리점 수는 1957년말에 2,300개로 늘고 1958년 9월에는 다시 2,636개로 증가하였다. 이 시점에 이르러 AMC에서는 수적인 증가 대신에, 각 판매 대리점의 질을 높이고 특히 고객에 대한 사후 서비스를 충실히 하는데 필요한 운영자금을 보조하는데 노력을 집중하였다.

재무와 통제

창립 이후 최초로 발생한 이익으로 AMC는 은행의 빚을 갚기 시작하여 1958년 9월까지 완전히 이를 청산하였다. 운영자금 또한 1957년의 5천만불 이하에서 8천만불 수준으로 증가하였다. 이러한 상황아래 위에 언급한 바와 같이 생산능력을 50% 확장하기 위한 1천만불의 자금도 확보될 수 있었던 것이다.

이러한 시설확장에도 불구하고 손익분기점은 다시 125,000대 수준으로 하강하였으며 종업원

의 수도 1954년 당시의 반으로 감소되었다.

VII. 1961년의 상황

1959년에 들어서자 3대 자동차회사의 전략은 일부 수정되어 1960년형 자동차 종류에 4종의 축소형차가 새로 등장하였다. 1960년 가을에 4종의 1961년형 축소형차가 또다시 소개됨으로써 제네랄모터즈에서 4종, 포드와 크라이슬러에서 각각 2종씩 모두 8종이 축소형 자동차 시장에서 램블러를 추격하기 시작하였다. 이러한 경쟁의 양상은 1960년대에 이르러 자동차의 신규수요가 감소하게 됨에 따라 더욱 심각하게 되었다. 다시 말해서 시장수요가 소득증가에 의한 신규수요가 아니라 폐기처분된 자동차의 대체 내지 인구 증가에 의한 수요 방출에 의한 것이라고 볼 때, 새로 등장하는 신제품이 시장을 개척하기 위해서는 기존제품의 시장점유율을 삭감할 수밖에 없게 된 것이다.

이러한 시장구조하에서 자동차 회사가 세우는 전략의 초점이 다른 무엇보다도 시장점유율의 증대에 맞춰지게 되었다는 것도 당연한 일이다. AMC, 스투드바커-패커드, 그리고 수입 자동차 회사들은 시장점유율을 당시의 17.4%로부터 증가시키는 방향으로 전략을 세우게 되었다. (이 17.4%중 4분의 3은 1955년 부터 1960년 사이에 3대 회사로부터 탈취한 것이다.) 3대 회사중 제네랄모터즈는 당시의 42.7%를 1955년에 확보했던 50.8%까지 올리는데 박차를 가하고, 포드에서도 당시의 26.9%에서 1957년에 기록한 30.4%로 올리는 것을 목표로 정하고, 크라이슬러 역시 12.9%에서 20%로 시장점유율을 증가시키는데 온 정력을 기울이게 되었다.

그들의 전략을 구체적으로 보면 포드와 크라이슬러에서는 저가 자동차 시장에 주안점을 두게 되었고, 특히 포드에서는 전체 시장의 분할화 경향에 신경을 쓰기 시작하였다. 반면 제네랄모터즈에서는 저가 자동차를 강조하는 대신 중간 가격 자동차 시장에 다시 중형 자동차를 등장시키고 축소형 자동차를 중간 가격 자동차 시장의 최하단에 배치함으로써 시장확보를 꾀하였다.

각사의 전략을 더욱 자세히 본다면 우선 포드에서는 새로 로버트 맥나마라(Robert S. McNamara)가 사장으로 등장하면서 미국의 자동차 시장을 새로운 안목으로 보자는 구호 아래 각각의 소비자 그룹에 알맞는 차의 개발을 강조하였다. 그에 의하면 "여러 용도에 두루 쓰일 수 있는 자동차의 개념은 이미 시대에 맞지 않고, 개별적인 기대를 충족시킬 수 있는 특수화된 자동차야말로 앞으로의 자동차 산업이 나아가야 할 길이다. 이러한 전략에 따라 포드에서는 3대 회사 중에서도 가장 커다란 변화를 실천하였다. 우선 중간과 고가의 자동차 종류 수를 대폭적으로 삭감하고 (이 과정에 포드의 가장 고급차인 링컨의 차종은 12가지에서 2가지로 줄었다.) 축소형 차종인 머큐리는 새로 6종류를 개발하여 저가 자동차 시장에 투입하였다. 다만 제품의 표준화에 의하여 부품의 置換性과 원가 절감율도 포함으로써 수요자에게 편익을 제공하려는 노력은 꾸준히 진행되어 왔다.

제네랄모터즈 역시 시장의 분할화를 이미 인식하고 있었다. 따라서 1961년에 내어 놓은 119종의 자동차는 품질과 가격 그리고 스타일면에서 전체 시장의 거의 모든 소비자 기호를 만족시킬 수 있도록 구성되었다. 반면에 제네랄모터즈에서는 그들의 주력사업인 중간 가격 자동차 시장을 침해하지 않는 범위 내에서 저가 자동차 시장을 개발하기 위하여 포드와도 다른 전략을 창안하지 않으면 안 되었다. 그 결과 고안된 차종이 웨블레이에서 생산한 코르베어(Corvair)인 것이다. 이 자동차의 특징은 엔진이 후면에 위치한 것이었으며 이와 같은 혁신적 스타일로 말미암아 아무도 이 차를 제네랄모터즈의 중간 가격 자동차 그룹에 대한 경쟁상대라고 생각하지 않았던 것이다. 그 결과 코르베어가 소개된 첫째에 250,000대라는 엄청난 수자가 팔렸음에도 불구하고 제네랄모터즈의 중간 가격 자동차 판매 역시 전년에 비하여 11.7%가 증가하였다. 이상과 같은 제품 전략을 제외하고는 제네랄모터즈에서는 포드와 같이 저가 자동차 시장에 대규모의 차종을 투입하지 않았다. 뷰익스페셜, 템페스트 등 제네랄모터즈의 자동차중 가장 저가의 자동차라 할지라도 포드의 저가 자동차

보다는 100불 이상 높은 가격이 유지되었다.

3대 업체중 제일 취약한 크라이슬러의 정책은 소규모 업체인 AMC나 스루드바키-패커드를 따라가느니 차라리 3대 회사의 막내로서 만족하겠다는 것이었다. 1959년도에 크라이슬러는 1930년 이래 가장 낮은 11.3%라는 시장 점유율을 기록하였으나 1961년에 이르러 14.4%로 증가시키고, 1957년 이후 처음으로 140만불의 흑자를 기록하였다. 이러한 성과를 거두기 위하여 크라이슬러에서는 포드가 시행한 것과 비슷한 정책을 채택하였다. 즉 고가 자동차의 종류를 줄이고 초점을 저가시장에 맞추어 벨리안트, 닥트 등의 자동차를 개발함으로써 크라이슬러의 총 판매량의 34%를 확보하였다. 이 비율은 포드가 기록한 저가 자동차 판매량 39%에는 뒤지나 제네랄모터즈의 19% 보다는 월등히 앞선 것이었다.

위에 설명한 3대 회사의 램블러에 대한 반격은 다음과 같이 요약될 수 있을 것이다.

첫째, 이들 3대 회사에서는 더 크고, 더 낮고, 더 화려한 제품을 생산하던 지금까지의 정책을 지양하기 시작하였다.

둘째, 그들은 크기, 스타일, 그리고 마력수에 있어서 다양한 차종을 공급함으로써 대중에게 다양한 선택권을 특히 저가 자동차 부문에서 제공하였다.

셋째, 특히 축소형 자동차 부문에 8종의 신제품을 개발함으로써 1958~1959년까지 AMC가 독점해오던 시장에 침투하기 시작하였다.

그러나 이상의 세가지 공통점 이외에는 각각의 회사마다 조금씩 전략이 상이하였다. 포드와 크라이슬러는 축소형 자동차 시장에서 계속 경쟁을 하여 시장을 개척하려는 전략을 취하였고, 제네랄모터즈에서는 대중 소비자를 다시 대형 자동차로 이끌고 가기 위한 일시적 방편으로 코르베어와 같은 변태적인 자동차를 제공함으로써 저가 자동차 시장의 존재를 웃음거리로 만들려고 했던 것이다.

이와 같은 3대 회사의 전략은 AMC가 제창한 축소형 자동차의 경제성 내구성 등의 가치를 선전함으로써 한편으로는 저가 자동차 시장의 규모 확대라는 효과도 가져 왔으나 다른 한편으로

는 램블러와 유사한 자동차를 등장시킴으로써 AMC에게 직접적인 압박을 가져오게 되었다.

VIII. 재반격 캠페인(1959~1962)

1959년에서 1962년에 이르는 동안 AMC는 시장의 약 6%를 점유하게 되었고 남세전 이익은 1959년과 1960년대의 1억 5백만불에서 1961년에 와서 경쟁의 가열화와 램블러의 스타일 변경으로 인하여 5천만불로 감소되었다가 1962년에 다시 7천 3백만불대로 회복되었다. 그러나 3대 회사의 반격이 시작된 때에는 이미 AMC의 운영상태와 시장 점유율이 안정되어 「생존을 위한 캠페인」시절 보다는 훨씬 더 견고한 위치를 차지하고 있었다. 이런 상황에서 AMC가 채택한 재반격 캠페인을 보면 다음과 같다.

제품종류

AMC의 제품은 117인치 차축의 엠베세더(램블러의 일종), 108인치의 램블러클래식, 100인치의 램블러아메리칸, 그리고 85인치의 메트로폴리탄의 4종류로 구성되어 있는데 엠베세더와 램블러클래식이 약 70%, 램블러아메리칸이 20%, 나머지를 메트로폴리탄이 차지하고 있었다.

모든 자동차에 AMC 내부에서 개발한 단위화 차체와 특수 합금을 씌운 머플러를 사용하고, 또 대부분의 자동차에 경제적인 6기통 엔진을 부착하는 등 AMC에서는 경제성과 품질의 향상을 회사의 제품전략의 기본목표로 내세웠다. AMC에서 활용했던 또 하나의 전략은 새로운 자동차 형을 3년마다 바꾸는데 있어 그 변경시기를 경쟁업체보다 1년 늦게 잡는 것이었다. 예를 들어서 AMC의 108인치차리 램블러클래식과 경쟁을 위하여 포드와 웨블레이에서 새로운 차종을 1961년 가을에 내어 놓았을 때 롬니 회장은 이에 대한 직접적인 대응책을 마련하지 않고 다만 램블러의 외관을 약간 치장했을 따름이었다. 그대신 1962년 가을에 내어놓은 1963년형 자동차에는 2천 5백만불이라는 막대한 자금을 투입하여 거의 알아볼 수 없을 정도로 모양과 구조를 변경시켰다.

이렇게 신제품의 소개시기를 잡는 것을 노트르담 전략이라고도 얘기하는데 이것은 노트르담 대학의 미식축구팀에서 응용하던 전법 중에 상대 팀에서 새 팀으로 교체하였을 때 그 예봉은 현재 팀으로 막고 그 후에야 자신의 새 팀을 등장시키는 전략이 있었기 때문이다.

이러한 시기면에 있어서의 AMC 전략은 가격 정책의 병용에 의하여 비로소 그 효과가 나타날 수 있게 되었다. 즉 1961년에 포드와 쉐블레이의 신형 축소형 자동차가 소개되었을 때, AMC는 기존의 램블러 아메리칸을 그대로 판매하는 동시에 가격을 전체적으로 크게 내림으로써 비록 그 해의 AMC의 영업수익은 줄어들었으나 시장 점유율은 계속 유지할 수 있었다. 그 대신 1962년 가을에 등장시킨 1963년형 램블러는 대대적인 보완작업을 통해 대중에게 신선한 느낌을 주도록 변형을 시키고, 그와 동시에 가격도 30불 내지 50불을 인상하였다. 결과적으로 영업수익도 전년비 30%가 증가하였다.

마케팅

일반 대중의 축소형 자동차에 대한 인식이 높아짐에 따라 AMC의 선전광고 프로그램도 자동차의 크기 또는 편의성을 강조하는 대신 품질상의 특수성, 예를 들어 단위화 차체라든가 녹이 쓰는 것을 방지하기 위한 페인트 또는 특수도금이 된 머플러 등을 강조하는데 초점을 맞추었다. 또한 자동차의 보증기간도 90일에서 다른 회사에서는 감히 엄두도 못내도록 5년으로 늘림으로써 자동차 수명에 대한 소비자의 관심을 불러일으켰다.

판매대리점 조직

판매담당 부사장인 로이 애버내티(1962년에 AMC 사장으로 영전되었음)에 의하여 재조직되고 확충된 판매대리점 조직을 재반격캠페인 과정에서 숫자의 증가대신 각각의 대리점의 규모 확장과 질적 능력향상에 초점을 두어 AMC의 정책적인 보조를 받게 하였다. 이러한 목표를 구체적으로 달성하기 위하여 AMC에서는 과거 생존을 위한 캠페인당시 실시한 적이 있었던 1대 판매당 30~40불씩 주는 보너스제도를 다시 채

택하였다. 그리하여 미국의 전반적인 경제 사정이 악화되었던 1961년에 AMC의 판매실적의 하락과 더불어 이 보너스제도에 6백만불 내지 8백만불의 경비를 추가 지출 함으로써 회사의 영업수익은 전년도의 1억 5백만불에서 5천만불로 감소되었다. 그러나 다른 회사들은 같은 해의 불경기하에서 더욱 큰 타격을 받았던 것이다.

비록 AMC의 판매대리점 수는 제네랄모터즈의 6분의 1에 불과하고 포드나 크라이슬러에 비해서도 3분의 1에 불과하지만 램블러가 이미 2백만대 이상이 팔렸다는 사실은 판매대리점에게 급격히 증가하는 부속품판매와 자동차수리와 같은 부수적인 사업분야를 제공한다는 점에서 판매대리점이 AMC로부터 떨어져 나가는 것을 방지하는 데 큰 도움을 주었다. 이와 동시에 자동차 소유자가 새 자동차를 다시 살때 자기가 가졌던 차와 똑같은 차를 선택하는 율에 있어도 램블러가 캐딜락에 이어 제 2위를 차지함에 따라(1962년 당시 67%) 판매대리점의 조직은 견고한 기반을 구축할 수 있게 되었다.

재무와 통제

1961년에 이르러 AMC는 미국내의 자동차 생산업체중 장기 부채가 없는 유일한 기업이 되었다. 이와 같이 장기 부채를 쓰지 않으면서도 생산능력을 60만대로 늘리기 위하여 AMC에서는 필수적인 것 이외의 부품은 자체내에서 생산하지 않는다는 기본방침을 고수하였다. 그리하여 AMC는 생산능력을 30만대에서 60만대로 늘리는 프로그램을 수행하는데 있어 단지 3천만불의 투자만을 필요로 하였을 뿐이다. 만일 제네랄모터즈의 자체내 부품생산율을 100이라 한다면 포드는 100을 약간 상회할 것이고(포드는 제철과 유리회사를 소유하고 있었다), AMC는 70정도의 수준의 되었을 것이다. 그리하여 AMC에서 1단위의 생산 능력을 증가하는데 제네랄모터즈나 포드보다 훨씬 적은 경비가 소요되었다. 반면에 AMC의 단위당 한계이익이 제네랄모터즈나 포드보다 적었던 것은 당연한 결과이다. 다만 투자 결정의 기준이라고 할 수 있는 투자에 대한 수익성에서 각 회사는 다음과 같은 수준을 보이고 있다.

1960년 결과

	생산자동차 1대에 대한 납세전 이익	생산자동차 1대에 투하 될 자본	투자에 대한 수익성
제네랄모터즈	\$ 400	\$ 1,000	40%
포드	240	825	29
A M C	200	400	50

이상과 같은 투자정책에 의하여 AMC에서는 대규모로 확장된 생산시설에도 불구하고 비교적 낮은 손익분기점을 유지할 수 있었다. 예컨대 1961년 당시의 생산능력 60만대에 대하여 15만대 이상만 판매하여도 AMC에서는 흑자를 볼 수 있었다. 물론 이다 반면에 40 내지 50만대를 생산할 경우에도 AMC에서는 이렇다 할 규모의 경제성을 기대할 수도 없었다. 다시 말해서 AMC의 전략은 부품생산능력의 통합에 의한 이익극대화 기회를 포기하는 대신 낮은 손익분기점에 의한 안전성의 확보라는 「생존을 위한 캠페인」 당시의 전략을 계속 고수하여 온 것이다.

생 산

생산 또한 미국내의 각지에 산재한 대규모 시설을 고려하여 몇개의 지역으로 나누고 각 지역에 하나씩 조립공장을 설치하는 3대 회사의 경우와 달리, AMC에서는 위스킨신에 있는 두개의 공장에서 모든 자동차를 생산하여 전국에 수송하는 방식을 채택하였다. 실제로 위스킨신에 있는 케노사조립공장의 시설은 미국내에서 제일 큰 규모로서 리버라우지에 있는 포드의 공장보다도 훨씬 더 많은 자동차를 조립하였다. 이러한 회사의 생산정책에 대하여 롬니 회장은 다음과 같이 설명하고 있다.

“1948년 당시 우리가 조사한 바에 의하면 서부에 있는 캘리포니아 지역에 20만대 규모의 생산 시설을 설치할 때 고정시설 투자에 비해 운송비의 절약 효과가 더 큰 까닭으로 생산되는 자동차 1대당 60불의 이익을 볼 수 있었다. 그러나 1958년에 다시한번 조사한 결과 미국내 자동차수송 수단의 혁신적 발달로 인하여 오히려 서부에 공장을 설치하면 대당 59불의 손해를 보게 된다는 것을 알았다.

따라서 이에 각 지역에 산재된 시설을 가지고

있는 다른 회사에서는 그 시설을 다시 한 군데에 집합시키는데 필요한 경비 때문에 생산시설 위치의 일원화라는 작업을 엄두도 못내겠지만 우리 AMC에서는 현재 위스킨신에 집합된 시설로 인하여 큰 혜택을 보고 있는 셈이다.”

노사관계

낮은 손익분기점을 유지함으로써 경기가 좋을 때 생길 수 있는 큰 이익을 희생하는 대신 불경기일 때 발생하는 피해를 최소한으로 줄이자는 회사의 기본정책아래 AMC에서는 1961년에 특이한 노동계약을 체결하였다. 「진보적 분배」라고 불리우는 이 계약에 의하면 3대 회사에서 실시하고 있는 높은 수준의 기본급대신에, 최소한의 기본급에 회사의 영업수익을 보너스의 형태로 크게 할당함으로써 노동자의 사기를 크게 올리고 또한 고정비 부문을 감소시킴으로써 낮은 손익분기점의 유지에 도움을 줄 수 있도록 하였다.

IX. 1962년말의 상황

1962년의 연말 보고서에 AMC는 당시 자동차산업의 경쟁상태를 다음과 같이 설명하였다.

“1962년에 우리는 전 세계에 478,132대의 램블러를 판매함으로써, 과거의 기록을 갱신하였다. 또한 이 실적은 1961년에 비하여 24.2%의 증가를 나타내고 있다.

국내적으로는 다른 회사들이 여러 종류의 축소형 자동차를 등장시킴으로 인해서 램블러에게 치열한 경쟁의 압박이 가하여 졌으나, 강력한 판매조직을 발판으로 우리는 이 어려움을 성공적으로 극복하였다. 램블러의 미국내 판매실적은 전년에 비하여 18.5%가 증가하였다.

램블러 판매실적

	미국내판매	해외판매	합 계
1 9 6 2	434,486	43,646	478,132
1 9 6 1	366,384	18,445	384,829

램블러는 미국 자동차 시장 내에서 제일 급성장을 하고 있는 축소형 차부문에서 선두주자의 위치를 지키고 있다. 램블러가 이러한 위치를

차지하게 된 근본적인 이유인 교의주택가의 증가, 대형차로 인한 시내의 교통마비와 주차문제, 그리고 개인의 자동차 사용량 증가와 같은 현상은 앞으로 더욱 그 정도가 심해질 것이다.

이에 따라 실제적이고 편리하면서도 타서 편안하고 또 모양이 매력적인 자동차는 미국 시장에서 계속 증가 추세를 보이고 있다. 램블러의 현재와 장래를 향한 제품 계획은 이러한 소비자의 기호에 이상적으로 부합되도록 만들어져 있으며 타이밍도 이 이상 적절할 수 없을 것이다.”

AMC는 1962년 동안에 해외진출을 위한 기틀도 마련하였다. 1962년의 연말 보고서는 다음과 같은 AMC의 해외 전략을 설명하고 있다.

“램블러는 이미 해외시장에 진출하고 있다. AMC의 자동차 수출은 현재 미국 자동차 수출 전체의 18%를 점하고 있으며, 이외에 해외에 있는 공장에서 생산되는 램블러의 수는 전년에 비하여 무려 136%가 증가하였다. 캐나다에 있는 AMC자회사는 캐나다시장에서 확고한 자리를 차지하기 위하여 온타리오의 브램튼(Brampton, Ontario)에 있는 공장의 규모를 67% 확장하고 있으며 지난 한해 동안 19,000대의 생산을 기록함으로써 전년대비 75%의 신장율을 보이고 있다.

라틴 아메리카에서는 램블러의 판매가 미국 차중에서는 단연 수위를 달리고 있다. 1962년 1월부터 램블러의 조립생산이 아르헨틴에서 이루어지고 있으며 이 나라 전체 미국 자동차 판매량의 40%를 점하고 있다.

구주공동시장에로의 진출을 위한 램블러 조립 시설은 1962년 3월에 벨지움의 하텐에서 준공되었다. 앞으로 램블러의 판매가 르놀트(Renault: 프랑스 제 1의 자동차 생산 판매회사)의 판매망을 통해 이루어지게 됨에 따라 구주 시장에서의 램블러 판매는 더욱 빠른 성장을 하게 될 것이다.”

이와 같이 AMC에서는 국내 시장에서의 위치를 고수하는 동시에 해외시장을 적극적으로 개척하기 시작하였다. 1962년 2월에, 롬니 회장은 지나간 2년간에 일어난 일들을 회고하는 자리에서 AMC가 성공적으로 「재반격 캠페인」을 수행하였다고 평가하였다. 동시에 1963년부터는 「선두주자 캠페인」을 통하여 다시 한번 방어에서 공격으로 정책의 전환을 이룩하고, 미국의 자동차 산업에서 첫째가는 회사로 AMC를 발전시키기 위하여 장기적인 투쟁을 시작할 것이라고 선언하였다.

Exhibit 3.
AMERICAN MOTORS CORP.
 Per Cent of Industry New Car Registrations by Makes
 Calendar Years 1954~62

	1962	1961	1960	1959	1958	1957	1956	1955	1954
Chevrolet	29.9	27.2	25.8	23.5	26.6	24.3	26.3	22.9	25.6
Pontiac	7.6	6.4	6.1	6.3	4.9	5.4	6.0	7.4	6.5
Oldsmobile	6.4	5.6	5.4	6.0	6.6	6.2	7.4	8.2	7.3
Buick	5.8	5.0	4.1	4.1	5.7	6.6	8.9	10.3	9.3
Cadillac	2.2	2.4	2.2	2.2	2.6	2.4	2.2	2.0	2.0
GM	51.9	46.6	43.6	42.1	46.4	44.9	50.8	50.8	50.7
Ford	21.2	22.7	21.6	24.4	22.1	25.0	23.1	21.9	25.3
Edsel	0	0	0	0.7	0.8	0.4	0	0	0
Mercury	4.6	5.3	4.7	2.6	2.9	4.4	4.6	5.2	4.9
Lincoln	0.5	0.5	0.3	0.5	0.6	0.6	0.7	0.5	0.7
FORD MOTOR CO.	26.3	28.5	26.6	28.2	26.4	30.4	28.4	27.6	30.9
Plymouth	4.4	5.1	6.8	6.4	8.4	10.0	8.1	9.0	6.9
Dodge	3.4	3.9	5.4	2.8	2.9	4.3	3.7	4.0	2.8
De Soto	0	0	0.4	0.7	1.0	1.7	1.7	1.6	1.4
Chrysler	1.6	1.6	1.2	1.1	1.3	1.8	1.8	2.0	1.8
Imperial	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.5	0.2	0.2	0
CHRYSLER CORP.	9.6	10.8	14.0	11.3	13.9	18.3	15.5	16.8	12.9
Hudson	0	0	0	0	0	0.1	0.2	0.3	0.6
Nash	0	0	0	0	0	0.2	0.5	0.6	0.9
Rambler	6.1	6.3	6.4	6.0	4.0	1.5	1.2	1.0	0.6
AM*	6.1	6.3	6.4	6.0	4.3	2.0	1.9	1.9	2.1
Studbakere	1.1	1.2	1.6	2.2	1.0	1.0	1.3	1.4	1.7
Packard	0	0	0	0	0.1	0.1	0.5	0.7	0.7
S-P	1.1	1.2	1.6	2.2	1.1	1.1	1.8	2.1	2.4
Crosley	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frazer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Henry J.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kaiser	0	0	0	0	0	0	0	0.2	0.4
Willys	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.3
Others	5.0	6.6	7.8	10.2	7.9	3.3	1.6	0.6	0.3
INDUSTRY	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* Includes imported Metropolitan 1958 and prior, but not 1959~1962.
 Source: Ward's Automotive Yearbook 1963, p. 145. Reproduced by permission.

Exhibit 1
AMERICAN MOTORS CORP.
Consolidated Statements of Profit and Loss
(in thousands)

	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962
Sales	416,845	468,773	429,074	383,175	502,788	935,738	1,139,508	938,599	1,120
Less Excise Taxes	16,502	27,646	20,666	20,941	32,439	65,888	81,791	62,876	1,120
Net Sales	400,343	441,127	408,407	362,234	470,349	869,849	1,057,716	875,723	1,120
Other Income									
Dividends from subsidiaries*	1,043	2,900	202	133	1,163	1,567	2,858	1,009	2,568
Interest on securities	120								
Sundry income	1,748	2,801	2,099	2,104	2,413	6,607	5,574	8,433	6,475
	403,255	446,828	410,709	364,472	473,926	876,458	1,066,849	880,290	1,120
Costs and Expenses									
Cost of product sold	363,437	395,950	377,102	323,009	391,188	484,198	684,198	862,899	870,701
Depreciation									
(Plant)	6,342	5,307	5,033	5,088	4,787	4,717	4,717	7,239	9,744
(Tools & Dies)									
Cost of pensions	4,267	5,278	6,272	3,127	5,893	11,933	11,933	10,892	10,608
Selling, Adv. & Admin.	48,339	54,100	50,508	41,004	42,896	64,7	62,543	6,738	19,876
Refrigerator warranties	586	187	182	370	647	—	—	—	7,420
Interest	2,202	2,119	2,502	1,842	993	390	—	300	10,144
Sundry expenses	740	541	669	973	350	379	379	631	81,731
	425,085	462,085	442,571	375,507	446,756	771,017	960,706	829,911	1,120
Net profit or loss on operations	(22,658)	(15,257)	(32,362)	(11,035)	27,170	105,441	105,443	50,378	—
Credits on income tax	11,590	9,700	1,453	502	515	—	—	—	—
Nonrecurring income or (loss)	—	—	10,662	(1,300)	(1,600)	—	—	—	—
Income tax	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Net Income after tax	(11,071)	(6,956)	(19,746)	(11,833)	26,085	45,100	48,243	26,800	—

* Changed in 1960 to reflect equity in subsidiaries rather than dividends received.

Exhibit 2
AMERICAN MOTORS CORP.
Consolidated Balance Sheets
(in thousands)

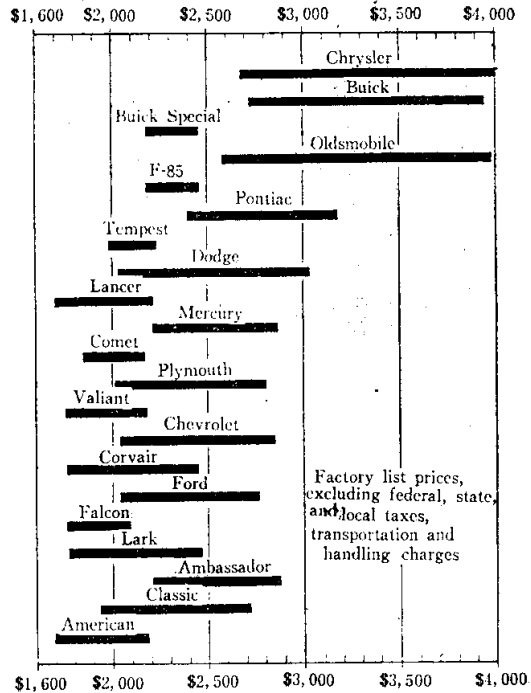
	1 6 5 4	1 9 5 5	1 9 5 6	1 9 5 7	1 9 5 8	1 9 5 9	1 9 6 0	1 9 6 1	1 9 6 2
Assets									
Investment in and government securities	45,402	37,859	26,517	22,600	44,533	60,041	43,762	69,752	87,058
Accounts receivable (net)	19,996	20,925	23,624	23,788	28,757	33,177	38,856	36,239	45,579
Accounts payable from subsidiaries	1,949	2,589	3,101	351	2,352	1,633	1,688	3,968	4,815
Income tax refund due	16,853	9,683	—	—	—	—	—	—	—
Inventory (net)	80,616	89,553	83,980	67,965	59,931	98,070	115,569	93,254	96,078
Other miscellaneous items	5,023	4,078	3,504	3,300	3,010	2,938	3,938	3,697	3,916
Investments in subsidiaries	—	164,690	140,728	118,006	138,586	195,861	203,815	206,913	237,448
Other miscellaneous assets	—	12,888	7,355	8,563	10,603	24,428	33,416	34,635	40,946
Plant, property, plant and equipment (net)	—	6,741	3,524	3,467	5,509	5,546	6,367	5,676	7,891
Other assets	—	75,960	73,297	65,934	51,484	58,617	94,792	85,731	88,789
Other assets	—	260,281	224,905	195,972	206,184	284,453	338,392	332,957	375,076
Liabilities and net worth									
Accounts payable	31,200	38,500	36,000	28,569	3,000	3,000	3,000	4,000	0
Accrued expenses	48,834	56,338	43,795	37,072	50,367	73,243	78,314	67,805	86,998
Warranties on refrigerators	2,212	2,251	2,172	2,731	2,125	2,725	21,609	24,069	28,207
Income tax	4,729	4,096	3,491	2,886	2,669	2,570	—	—	—
Other miscellaneous	—	—	—	—	—	4,102	4,735	7,888	5,761
Term debt	781	1,097	624	504	508	990	3,442	3,507	4,654
Investment in common stock	—	102,283	86,084	71,768	58,670	86,631	111,102	107,207	125,522
Other paid-in capital	—	14,000	14,569	13,000	10,000	7,000	4,000	0	0
Retained earnings	28,352	28,352	28,352	27,939	28,068	29,694	29,981	30,096	31,199
Other paid-in capital	27,136	27,136	27,136	26,334	26,429	34,052	34,518	34,866	44,772
Retained earnings	107,465	88,509	68,763	56,930	83,015	127,074	158,790	160,724	173,482
Other assets	162,954	143,998	124,251	111,204	137,514	190,821	223,290	225,687	249,454
Other assets	266,711	260,281	224,905	195,972	206,184	284,453	338,592	332,957	375,076

Exhibit 4.
AMERICAN MOTORS CORP.
 Market Shares: 1953~1962

	Imports	Independents	Big Three
1 9 6 2	4.9	7.3	87.8
1 9 6 1	6.5	7.7	85.8
1 9 6 0	7.6	8.1	84.3
1 9 5 9	10.2	8.3	81.5
1 9 5 8	8.1	5.1	86.8
1 9 5 7	3.4	3.0	93.6
1 9 5 6	1.7	3.6	94.7
1 9 5 5	0.8	4.0	95.2
1 9 5 4	0.6	5.0	94.4
1 9 5 3	0.5	9.0	90.5

Source: Ward's Automotive Yearbook 1963 p. 145.
 Reproduced by permission.

Exhibit 5.
AMERICAN MOTORS CORP.
 1961 Model Prices



Ford and Chrysler, as the chart above reveals, are committed to the compacts and a generally lower-priced market; General Motors seems to be trying to husband its strength in Chevrolet, revitalize the middle-priced bracket, and give little play to the compacts.

Source: *Fortune*, January 1961. Reproduced with permission.