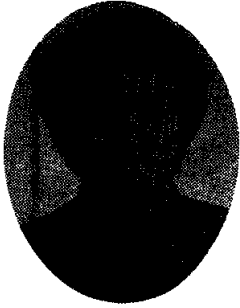


2005.10.10
2013.12.13
1979

American Motors Corporation II



趙 東 成
(서울大 經營大 助教授)

I. 序

1971년 11월 17일 당시 아메리칸 모터즈(이하 AMC로 생략)의 로이 채핀 會長과 윌리엄 룬버그 社長은 1971년 9월 30일로 끝난 1971년 會計年度에 賣出額 12억불과 收益 1천 20만불이라는 成果를 올리게 된 이유로서, 會社의 모든 主要部門에서 이루어진 擘劃한 內的成長과 企業의 擴張과 合併을 통한 外的成長을 지적하였다. 이와 같은 實績과 함께 AMC의 戰略에 극적인 變化를 가져온 5년의 기간이 끝나게 되었다.

채핀과 룬버그 두 사람이 現在의 職에 임명된 것은 AMC가 커다란 危機에 놓여 있었던 1967년 1월이었다. 1963년에서 1966년에 이르는 4년 동안 AMC의 販賣量은 37%나 減少하였고 市場占有率은 6% 以上에서 3% 以下로 下落하였다. 그동안 누적된 納稅前損失(圖表 1 參照) 때문에 AMC는 最少限의 運轉資本을 유지하기 위하여 많은 他人資本을 借用해야 했다(圖表 2 參照). 이와 같이 會社實績이 극히 저조할 때 로버트 에반즈라는 金融家가 AMC 發行總株式의 40%에 달하는 20만 株를 額面價以下로 구입하여 會長으로 일단 선출되었으나, 그는 곧 스스로 선택한 로이 채핀에게 자신의 職責을 引繼하였다. 그러나 1967년의 나머지 기간동안에는 會社의 下落勢가 계속되었다. 販賣額은 가장 전성기였던 1963년 보다 42% 減少하였고 損益면에서는 操業中斷으로 인한 9백만불의 損失을 포함하여

7천 6백만불 조금 모자라는 純損失을 기록하였다. <圖表 3> 및 <圖表 4>에서 보는 바와 같이 市場占有率도 계속 下落하였다. 그리하여 新聞에서 다시 AMC의 종말을 고하는 기사를 쓰기 시작할 즈음, AMC는 4년간에 걸친 再起作業을 시작하였다. 그 결과, 1971년 末까지 AMC는 會社의 惡性 短期負債를 청산하고, 5種의 新型車를 개발함으로써 販賣量의 減少를 막는 한편, 지프 會社를 吸收合併하였다. 損益면에서도 罷業과 관련되어 5천 6백만불의 赤字를 본 1970년을 제외하고는 매년 조금씩의 營業利益을 기록하였다.

本事例은 1962~1972년의 기간에 AMC가 전개한 經營戰略의 흐름을 포괄적으로 記述한 것으로, 本事例의 前篇인 아메리칸 모터즈 第1部(AMC I)가 끝난 時點에서 시작하여 1960년대 中반에 발생한 會社의 破綻을 언급하고, 1967년에 취해진 短期生存策을 설명한 후, 1968~1970년에 실시된 長期的 利益을 도모하기 위한 구체적 戰略을 擘劃하고 있다. 그리고는 AMC가 당면하고 있는 1971년의 여건중에서도 특히 1970年代初의 自動車市場의 狀況과 競爭, 그리고 그 속에서의 AMC의 위치 등을 고찰하고 있다. 마지막으로 70년대에 돌입한 AMC가 택할 수 있는 몇 개의 主要代案에 대한 논의를 함으로써 本事例의 끝을 맺고 있다.

II. 機會 追求 캠페인 : 競爭企業에 대한 正面挑戰(1962~1966)

1950년대 後半과 1960년대 初에 걸쳐 AMC를

破産의 一步直前에서 三大 自動車會社(제네랄모터즈, 포드 및 크라이슬러)에 대한 강력한 挑戰者로 成長시킨 조지 롬니會長은 AMC에서의 成功을 바탕으로 1962년의 미시간州知事 선거에서 壓倒的으로 當選되었다. 이에 따라 AMC理事會에서는 그를 補座해 온 로이 애버내디를 會長겸 社長으로 任命하였다. 애버내디가 會長으로 就任하던 62年末과 그 후 몇 년간의 AMC내부는 1962년의 年末報告書에 있는 다음 귀절에 나타난 것과 같이 未來에 대한 樂觀과 熱狂으로 가득차 있었다.

“지난 몇 년동안 우리 AMC에서는 8천9백6십만불에 달하는 負債를 完全히 清算하고 1억6천1백만불을 公廠의 現代化와 擴張에 投入하였으며, 이와 동시에 주주들에게 7천1백6십만불을 配當金으로 支給하였다.

1962년의 純利益은 自己資本의 15.2%에 달하였고 利益마진 역시 販賣量의 增大와 經營合理化를 통하여 크게 增加하였다.

未來를 위한 布石으로서 技術開發과 研究能力을 強化하였고, 1962년에 결정된 將來計劃에 대한 投資는 史上最大의 規模이었다.”

이러한 樂觀論은 1963년의 販賣結果로써 일단 實證된 것처럼 보였다(〈圖表 3〉 參照). 그러나 그해 늦게 부터 販賣가 不振하기 시작하자, 1964년을 기해서 車型의 一部 變更을 實施하고, 1965년을 기해서는 車體의 重大變化를 試圖하였다. 이러한 決定에 대하여 AMC에서는 一般株主들에게 다음과 같이 설명하였다.

“여러가지의 附帶裝置와 豪華스런 外樣, 그리고 높은 性能에 대한 消費者의 관심이 漸高하는 오늘날에도 購買者들은 램블러를 傳統의인 디자인과 經濟性만을 추구하는 車로서 認識하고 있다. 우리는 이러한 消費欲求의 變化에 맞추어 램블러를 改善하고 있으며, AMC의 歷史上 가장 커다란 變更을 가한 1965년型 車로써 消費者의 現實的 欲求를 가장 잘 滿足시킬 수 있을 것이다. 1965년에 발표될 3種의 自動車는 램블러가 가진 基本的 長點을 모두 유지하면서도 消費者의 새로운 欲求를 充足시키도록 만들어져 있다.”

불행히도 消費者의 램블러에 대한 固定觀念은

車體의 變更에 의해서도 바뀌어지지 않았다. 1965년에 들어서자 AMC의 利益은 急激히 減少하고, 드디어 다음해에는 損失이 발생하였다. 이와 함께 販賣量과 市場占有率도 동시에 건잡을 수 없이 하락하였다. 後日, 롬버그 社長은 이때의 狀況을 “신데렐라가 꿈에서 깨어난 순간”으로 표현하면서 다음과 같이 AMC의 沒落을 分析하였다.

“왜 이러한 일이 일어났는지에 대해서는 여러 이유가 있다. 그것은 단순히 三大 競爭業體가 縮小型車 市場에 參加하여 激烈한 競爭을 시작했기 때문만은 아니다.

사실은, 이미 뒤늦은 이야기이지만, AMC가 스스로 자기의 무덤을 판 것이었다. 회사의 規模가 작다고 해서 반드시 그 會社가 망해야 한다는 법이 없음에도 不拘하고, AMC는 자신의 작은 規模에 미리 겁을 내어 現實的으로 不可能한 大型化戰略을 취했던 것이다.

물론 競爭도 하나의 要因이다. 1961년과 1962년에 등장한 뷰익 스페셜, 폰티악 템페스트, 올즈모빌 F-85, 닷지 렌서(後에 다투로 改稱), 포드 웨어레인, 그리고 세비Ⅱ 등의 縮小型車가 AMC의 市場占有率을 상당히 減少시켰던 것은 사실이다.

그러나, AMC는 변화하는 購買者의 欲求에 응하기 위한 視野擴張에 失敗함으로써 문제를 더욱 深化시켰던 것이다. 한때 램블러는 많은 購買者의 支持를 받았었다. 그러나 램블러의 經濟性이 市場에서 그 效果를 잃기 시작하고, 이러한 狀況에서 AMC가 다른 代案을 내놓지 못함에 따라 이제까지의 램블러支持者들은 AMC를 外面하기 시작하였다.

消費者欲求變化의 첫 신호는 하드탑(金屬製덮개)型 自動車에 대한 人氣上昇으로 나타났다. 새로운 觀心의 焦點은 低價의 스포티한 차로서, 포드자동차회사에서 머스팅이라는 新型車를 개발하여 이 시장을 席卷하였다. 제네랄모터즈와 크라이슬러 역시 포드에 한걸음 뒤졌으나, AMC는 이들 두 會社보다도 더 늦게 반응을 보였고, 이러한 遲刻의 被害는 실로 莫大하였다. AMC에서는 이미 1967년의 新型車로서 리벨과 엠베세더라는 2種의 車를 계획하고 있었기 때문에

스포츠한 차를 생산하는 것을 1968년 이후로 延期하였으나 1968년에 와서는 이미 勝負가 끝나 버렸던 것이다.

部品の 購買費 또한 하나의 脆弱點이었다. 이러한 費用은 AMC와 같이 部品の 自體生産比率가 낮은 會社의 경우 특히 显著하게 削減을 해야 하는 요소이나, 60년대초의 AMC의 放漫한 經營은 1964년에 이르러 部品購買費의 統制不能을 招來하였고, 이에 따라 AMC는 거의 破綻에 빠질 뻔하였다.

그러나, 60년대 중반의 殘滓에서 남은 하나의 중요한 플러스 要因은 이 기간 동안에 지출된 投資로 인하여 AMC의 設備, 그중에서도 특히 엔진과 액셀生産工場의 設備가 最新式으로 現代化되었다는 점이다. 1967년 1월 로이 채핀氏와 내가 AMC 最高經營者의 임무를 인수 받았을 때 이 最新設備는 우리가 일어설 수 있는 唯一한 基盤이 되었다.”

뉴스위크紙에서는 AMC의 새 경영진에게 주어진 문제점을 지적하는 기사에서 다음과 같은 悲觀的인 견해를 밝히고 있다.

“무기력하고 활기없는 經營者, 단단하기는 하나 矯正구두 만큼이나 멧 없는 스타일, 그리고 누가 보아도 영남없는 失敗者라는 인상, 로이 채핀의 표현을 빌리면, 「우리는 한발은 액셀러레이터에, 다른 한발은 브레이크에 올려놓은 채 운전자를 하는 사람처럼, 회사가 어디를 가고 있는지 전혀 감을 잡지 못하는 가운데 就任을 하였다.」”

Ⅲ. 生存을 위한 캠페인 (1967)

채핀會長은 1967年初의 株主總會에서 다음과 같이 자신의 所信을 밝혔다.

“우리는 AMC가 가지고 있는 資源을 가장 效率的으로 活用할 수 있는 市場部門만을 집중적으로 攻略하려고 합니다. 다시 말해서, 구매자 전체를 위하여 모든 종류의 자동차를 만드는 것을 止揚하고, 다른 경쟁자에 비해서 AMC가 比較優位를 가지고 있는 一部市場에만 主力할 것입니다.

우리에게는 自動車 全市場에 대한 無差別 砲

擊을 감행할 수 있을 만큼의 彈藥이 準備되어 있지 않습니다. 대신 特定市場에 대한 集中射擊으로써, 과거 1950年代末에 누구도 관심 없었던 單一市場(축소형자동차시장)에서 올렸던 것과 같은 劃期的인 成果를 再現하고자 합니다.

오늘날 우리는 다시 라이플을 집어 들고 과녁을 향하여 照準을 하겠습니다.”

채핀會長은 톨버그社長에게 그가 약속한 라이플과, (라이플의 반침대를 설치하는데 필요한) 도끼를 건네주었다. 톨버그社長은 그 後 自身이 택한 行動을 다음과 같이 설명하였다.

“우리는 短期的의 그리고 長期的의 問題點이 무엇인가에 대하여 잘 알고 있었다. 여하튼 自暴自棄하여, 싸우기도 전에 타일을 던져버릴 입장은 아니었다. AMC에게는 성공적으로 利潤을 낼 수 있는 미래에 대한 基盤이 갖추어져 있었고, 만일 민첩하고 지혜롭게 행동만 한다면 AMC와 같이 조그마한 會社도 얼마든지 大雄이 割據하는 市場에서 성장할 수 있고 또 競爭力을 維持할 수 있다는 것을 굳게 믿었다. 마치 少年 데이비드가 巨人 골리앗을 거꾸러뜨렸던 것과 같이…….

AMC의 內在的 弱點인 小量生産에 따른 非經濟性은, 小規模企業이 가진 決定的 迅速性, 行動의 敏捷性, 그리고 大企業에서 볼 수 있는 一般管理費의 過重한 부담이 없다는 점등으로 얼마든지 克服할 수 있는 것이다.

1967年初에 발생한 몇가지 問題로 인하여 우리는 몇달의 時間을 虛費하였다. 그 문제를 解決한 후 곧 우리는 目標의 設定과 計劃의 確立, 그리고 1972년까지의 時間表 作成등과 같은 일에 着手하였다. 短期的인 問題點이 무엇이었던간에, 우리의 目標는 長期的으로 AMC의 存在를 自動車市場內에 굳건히 확립하는 것이었다.

여러가지 短期的인 問題들 중 우리를 특히 괴롭혔던 것은 다음의 다섯가지였다.

첫째, 그 당시 AMC의 資金은 實質的으로 바닥이 났으며, 運營資金의 確保를 위해서 2천만 불의 外債가 要請되었다. 銀行에서는 2천만불을 貸付해 주는 條件으로 AMC의 子會社인 「레디스코」의 賣却을 要求하였다. 「레디스코」는 厨房用 家電製品, 라디오, TV, 음향기기, 보트등의

都賣를 주로 하는 會社로서, 獨立的으로 운영되고 黑字를 내는 事業이었다. 그러나 이 會社가 AMC의 자동차생산에 거의 아무런 관계가 없다는 점을 勘案하여 1967년 5월 은행의 要求대로 處分을 斷行하였다.

둘째, AMC本社와 販賣代理店이 保有한 自動車 在庫가 管理不能의 水準에 도달했다. 이 在庫過剩은 1967년 1월부터 5개월간 실시된 間歇的인 操業中斷에 의해서 비로서 해결되었다.

셋째, 램블러의 販賣는 不振하였고 이에 따른 在庫增加는 큰 두통거리였다. 이에 따라 1967년 2월부터 대대적인 販促활동이 시작되었는데, 主要內容은 램블러價格을 포크스바겐과 三大競爭業體에서 내놓은 縮小型自動車와의 中間水準으로 내린 것이었다. 이를 위하여 AMC의 販賣代理店 引渡價格이 낮춰지고, 販賣代理店の 마진 역시 21%에서 17%로 下向조정되었다. 이 價格政策은 처음부터 成功的이었으며 4월에 가서는 오히려 製品의 品貴狀態가 發生하였다.

넷째, 줄어든 販賣量에 비해 管理費와 販賣費의 水準이 너무 높았다. 그리하여 2월부터 이 부분에 대한 果敢한 費用切減計劃을 실시하여 연간 1천 5백만불을 節約하였다. 製造및 購買費用도 切減되었으나, 이 부분에 대한 改善은 이미 예전에 이루어진 관계로 그 切減效果는 크지 않았다. 材料費의 統制는 競爭企業에 비하여 相對的으로 良好한 편이었고, 生産의 效率性역시 全産業에서 가장 最善의 水準에 도달하였다.

다섯째, 가장 深刻한 문제로서, AMC의 對外 이미지가 손상된 것을 들 수 있다. 신문에서는 우리의 將來를 悲觀的으로 떠들어 대었고, 金融界에서는 이미 우리 회사로부터 손을 떼었다. 심지어 자동차산업의 生態를 把握하고 있다고 自負하는 購買者層에서도 AMC가 계속 生存해 나갈 수 있을 것인가에 대해 疑心을 품기 시작하였다. 이러한 大衆의 疑懼心을 拂拭시키기 위하여 우리는 新聞記者, 銀行家, 金融會社, 그리고 政府官吏들과 수많은 公式, 非公式의 모임을 가졌다. 그 反應은 만족스러웠다. 新聞은 조금 더 親密해지고 激勵를 해주었고, 金融界는 조금 더 肯定적인 態度를 보였으며, 지난 5年内 처음으로 投資家들이 AMC의 株式를 상당량 사

기 시작하였다. 비록 회사가 가진 문제의 심각성은 인정되었으나, 外部에서는 AMC가 正常化될 수 있는 可能性을 가지고 있다는 것을 認定하기 시작하였다.

以上과 같은 當面問題를 하나하나 해결한 후, 우리는 AMC가 自動車産業界에서 살아갈 수 있는 길을 찾기 위한 成長計劃을 樹立하였다. 과거의 試行錯誤는 計劃樹立過程의 指針이 되었다. 우리는 이제 장미빛으로 未來를 내다 보지 않았으며 신데렐라의 奇蹟을 꿈꾸지도 않았다. 未來에 대한 細密한 判斷에 따라 計劃의 細部事項이 치밀하게 작성되었다. AMC의 存在理由는 단지 生存에서 시작하여 生存으로 끝나는 것이 아니라 成長에 있다는 信念下에, 우리가 選擇한 部門市場을 創造的이고 進取的으로 攻略할 수 있도록 嶄新하고 獨창적인 戰略을 開發하는데 全力을 다 하였다.

우리는 短期的으로 달성할 수 있는 販賣量만으로도 利益을 낼 수 있도록 하기 위하여 內部組織과 營業統制시스템을 確立하였다. 그 결과, 1967년에서 1968년까지의 1년 동안에 우리는 自動車部門에서 7천만불의 賣出增加와 함께 4백 8십만불의 營業收益을 기록하였다. 1969년에 다시 한번 利益을 올림으로써 經營成果를 改善하였다. 販賣量 部門에서는 最低水準이었던 1967년의 23만 7천대에서 1968년의 25만 9천대와 1969년의 24만대로 약간 上昇하였을 뿐으로, 原價要素의 統制가 없었더라면 1968년과 69년의 利益發生이란 어림도 없는 일이었을 것이다."

IV. AMC 再建 캠페인(1968~1970)

위에서 본 바와 같이 발등에 떨어진 불을 끈 AMC는, 自動車 業界에서 生存과 동시에 成長을 기할 수 있는 活路를 摸索하였다. 구체적으로 "어느 종류의 目標市場을" "어떠한 方法으로 공격하느냐"의 면에서 戰略을 결정하고, 이에 따라 당시 생산되고 있던 車種을 變更하여, 젊은 세대를 위한 자동차를 開發하였다. 이와 동시에 카이저 인더스트리즈에서 處分하려는 지프自動車 會社를 引受함으로써 AMC가 추구하고 있는 目標市場에 더욱 손쉽게 접근하는 戰略을 取하

였다.

以下 目標市場攻略策, 製品戰略, 그리고 지프 會社의 引受에 대하여 차례로 알아 보기로 한다.

目標市場攻略策

지금까지의 自動車 市場에 대한 無差別 攻略을 示정하기 위하여, AMC는 애버내디가 강조 하였던 大型化 및 奢侈化에서 탈피하는 동시에 발랄하고 젊은 이미지를 끌어들이기 위한 노력을 시작하였다. 그리하여 일찌기 에반스前任會長이 1966년에 採擇하였던 스포티한 新型 車틀린을 개발하여 1968년 市場에 내놓았다. 웰즈·리치·그린廣告代行業社는 젊은 고객을 사로잡기 위하여 非正統인 방법으로 廣告活動을 벌였다. 그리하여 1968년 모델年度末까지 車틀린은 AMC의 販賣量을 5만 6천대 增加시키고, AMC의 平均 購買者 年齡보다 15세나 젊은 購買者層을 사로 잡았다. 새로운 販促戰略에 따라, AMC는 車틀린을 自動車競走에 참여시켰고, 1968년 봄에는 競走에서 더욱 高性能을 발휘할 수 있는 車를 개발하여 AMX라고 命名하였다. 이 AMX는 3천 3백불 以內로 살 수 있는 최초의 美國產 競走用 自動車라는 기치 아래, 車틀린에 의해 漸高된 젊은 購買層의 스포티한 자동차에 대한 관심을 끌기 위해 만들어졌으나, 豫想外의 販賣 低調로 인하여 2년후 生産이 中斷되었다.

과거와의 단절을 위한 마지막 象徵으로서 AMC의 모든 종류의 車에서 램블러라는 이름이 削除되었다. 예를 들어 램블러 아메리칸이라는 자동차는 단순히 아메리칸이라고 改名되고, 高級車 種인 램블러 엠배세더 역시 단순히 엠배세더로 改名되었다. 中型의 램블러 리벨은 마타도어로 바뀌어졌다.

製品戰略

市場에 대한 販促活動과 既存製品의 修正에 의한 目標市場 追求 外에, AMC에서는 1970년의 모델年度부터 1972년에 이르는 製品開發 프로그램을 실시하였다. 신문에 “6개월마다 新種의 自動車”를 이라고 약속하면서, 1975년까지는 販賣目標量을 50만대로 설정하였다.

새로운 製品戰略의 첫 작품은 전혀 새로운 스타일의 호네트이었다. 1969년 가을에 포드會社

가 선보인 매버릭의 뒤를 좇아 소개된 호네트는 램블러 아메리칸類의 車種을 代替한 작품이었다. AMC에서는 이 車의 特徵으로서 同種의 다른 車에서 볼 수 없는 여러가지의 奢侈스런 附帶裝置를 가지고 있음에도 불구하고 輸入車들과 같은 수준의 2천불정도로 살 수 있다는 점을 강조하였다. 그러나, 호네트의 소개는 다음 두가지의 예측하지 못했던 사태로 인하여 타격을 받았다. 첫째는 포드會社에서 매버릭의 價格을 기대보다 낮게 책정한 것으로, 이에 따라 AMC에서도 호네트의 價格을 보다 낮출 수밖에 없었다. 둘째 事態는 10월 중순에 야기된 自動車産業勞組의 罷業으로서 5주일동안 계속된 罷業으로 인하여 호네트는 回復不能의 큰 被害를 보았다. AMC는 罷業에서 비롯된 費用을 2천 3백만불로 推算하였는데 이것은 自動車臺數로 따져서 3만 6천대에 달하는 규모이었다.

AMC는 호네트의 開發에 무려 4천 5백만불을 投入하였으나(포드의 매버릭은 7천 1백만불 소요), 그 投資는 AMC에게 6종의 新型車를 낳게 하는 派生能力을 제공해 주었다. 여기서의 派生能力이란 기체가 매우 伸縮的으로 設計되어 있어 많은 資本投資가 없이도 多樣화된 車體를 만들 수 있는 것을 뜻한다.

이렇게 派生된 新型車중 제 1호는 그레플린이라고 命名된 호네트보다 약간 작은 車로서, 이의 개발에는 단지 6백만불만이 소요되었다. 더욱 특기할 만한 사실은 그레플린이 美國에서 만들어진 縮小型自動車중에서 가장 優秀한 차로 認定받았다는 것이다. 본래 그레플린과 같은 縮小型自動車가 가진 첫째 목적은 美國의 生産業體들에게 가장 威脅的인 존재인 輸入車의 밀물과 같은 市場浸蝕을 阻止하는 것이었다. 포드의 축소형차인 핀토와 제네랄모터즈의 베가보다 6개월 먼저 1970년 3월에 등장한 그레플린은 小型車를 選好하는 購買者에게 날개 돋힌 듯이 팔렸으나 그레플린이 가졌던 獨占的인 地位에 비추어 기대했던 만큼은 팔리지 못하였다. AMC의 販賣擔當 副社長은 AMC가 이렇게 좋은 기회를 놓친 이유로서 販賣代理店 스스로가 販賣設備를 補充, 擴充하지 못하였고 마아케팅 노력을 증대시키지 않은 점을 지적하였다.

호네트系列의 세번제 車는 스포트어바우트로서 1969년 램블러 아메리칸 車種이 폐기된 후 供給이 중단된 小形의 웨건型에 대한 需要를 充足시키기 위하여 1970년 가을에 등장하였다. (<圖表 6>은 웰즈·리치·그린廣告代行業社가 AMC의 새로운 製品戰略을 선전하기 위하여 製作한 것이다.)

지프會社の 引受

AMC를 再建하기 위한 세번제의 주요한 事業은 1969년 11월에 이루어진 지프會社の 引受이었다. 1970년의 인터뷰에서 查閱會長은 AMC가 지프會社の 引受을 위해 어떻게 資金을 끌었는지, 그 引受이 AMC에 무엇을 의미하느냐에 대하여 다음과 같이 답변하였다.

“資金을 調達하기 위하여 우리는 AMC資產의 일부를 팔았습니다. 家電製品을 生産하는 켈비네이터 會社를 처분하여 확보한 資金과 組織能力을 가지고 지프會社를 引受하였습니다. 지프會社가 켈비네이터會社보다 AMC에게 훨씬 더 중요하다는 것은 당연한 얘기입니다. 당신들이 기억하는 바와 같이 우리는 車輛製造業에 전념하기로 결정했습니다. 극단적으로 얘기하면 롤러스케이트에서 비행기의 生産까지를 포함할 수 있겠지요. 그 중에서도 우리는 大型의 高價品目에 관심을 가져왔습니다. 이를테면 雪上車, 全天候車, 모터사이클, 農業用機械, 트랙터와 같은 製品에 대하여 계속 관심을 써오고 있습니다.”

二次大戰에 명성을 얻은 지프自動車는 1903년 윌리스 오버랜드氏에 의해 개발되었으며, 지프會社는 헨리 카이저氏의 손에 넘어갈 때 이미 50년의 歷史를 가지고 있었다. 화려한 實業界의 거물인 카이저氏는 二次大戰中 시멘트와 造船王國을 건설한 후 製鐵, 化學, 알루미늄을 그의 산업에 포함시켰으며 드디어는 지프會社の 引受를 통하여 自動車業界에까지 진출하였다. 그가 引受한 후 지프會社의 賣上高는 戰後 好景氣의 영향으로 한때 활발하였으나, 그 후 계속 침체를 벗어나지 못하였다. 지프會社의 美國내에서의 失敗를 만회하기 위하여 헨리 카이저氏의 아들이고 후계자인 에드가 카이저氏는 지프會社の 남은 시설을 海外로 가져갔으며, 이때 AMC와 제

휴를 하게 되었다. 그 후 1969년 AMC에서 지프會社를 引受하기까지 10년동안의 유대가 지속되었다. 1969년에 이르러 카이저會社는 經營收入 惡化의 組織을 보이는 다른 부문에 集中하기 위하여 自動車業界에서 손을 빼려고 하였던 것이다.

지프會社の 引受 條件은 1천만불의 現金, 9백 5십만불의 年利 8.5% 5年 滿期 社債, 그리고 5백 5십만주의 AMC株式이었다. 買收形態로 去來가 이루어진 가담으로 AMC는 4천 5백만불의 運轉資金을 포함한 지프會社の 모든 資產과 負債를 떠맡았다. 株式의 新規發行으로 인하여 AMC의 總株式數는 2천 5백만주로 增加하였으며 카이저 인터스트리즈는 AMC普通株의 22%를 所有하는 大株主가 되었다. 또한 2名の 카이저 代表가 AMC 理事會의 자리를 차지하게 되었다.

1970년 4월 룬버그社長은 지프會社를 統合하여 運營하는 方案을 다음과 같이 설명하였다.

“첫째, 두 개의 커다란 組織을 합치는 데에는 몇가지 不變의 眞理가 있다. 그것은 ① 費用이 들며, ② 時間이 걸리며, ③ 前所有者가 수행하지 못했거나 흥미없었던 일을 새 所有者가 할 수 있다는 점이다.

우리는 規模의 經濟化 및 製造·購買·管理費의 統制에서 실제적인 費用切減의 可能性을 내다보고 있다. 이러한 費用切減의 效果는 1970년 올해부터 서서히 나타날 것이나 가장 큰 利益增加의 效果는 내년과 내후년에 實現될 것이다.

지프회사에서 生産하는 製品을 가지고 조금 더 연구를 하면 娛樂用車輛을 개발할 수 있을 것이다. 또한 현재 軍에 納品하는 2.5톤과 5톤짜리 트럭에 대한 契約殘高는 5억불정도 남아있으며 이와 같은 對政府事業의 重要性을 감안하여 一般製品部를 신설하여 이 부서로 하여금 對政府事業을 관장시키기로 하였다.

지프會社の 統合은 AMC의 海外事業部門에서도 커다란 도움이 될 것이다. 현재 12個 國家에 AMC의 組立工場이 있고 111個 國家에 販賣網이 組織되어 있는데, 지프會社는 이 數字에 30個 國家를 더 보태줄 것이다. 과거 지프會社와 AMC간에 이루어졌던 긴밀한 유대는 두 組織의

統合化過程에 있어서 절대적인 도움이 될 것이다.”

이와 같은 룬버그社長の 見解는 經營雜誌인 던즈 리뷰(Dun's Review)의 기사와 正反對의 對照를 보인다.

“AMC는 1964년부터 계속 내리막길을 가던 會社를 引受하였다. 10년전만 하더라도 지프會社는 四輪 輕自動車部門의 市場에서 獨占權을 행사하고 있었으나, 그후 인터내셔널 하비스터, 포드, 제네랄 모터즈와 같은 競爭者가 등장함에 따라 지프회사의 市場占有率은 28%로 減少하였다. 카이저회사의 중역도 시인한 바와 같이 지프會社는 37%에 달하는 民間事業에서 1964년 이래 계속 赤字를 내왔던 것이다. 1969년의 처음 9개월간 지프의 民間部門은 640만분의 納稅 전 損失을 입었고, 과거에 지프會社를 赤字에서 지켜주던 對政府事業의 마진 또한 줄어들었다. 1970년 AMC自體에서 발생한 1,400만분의 納稅前 損失에 지프會社로부터 130만분의 손실이 가산되었다. 가뜩이나 어려운 문제를 안고 있는 AMC가 문제점투성이의 다른 회사에 그렇게 많은 돈을 썼느냐는 질문에 대해, 채핀會長은 小規模生産會社인 AMC로서는 고래등살에 더지는 새우가 되는 것보다, 축적된 技術을 활용하여 娛樂用車輛, 트럭, 軍用車輛과 같은 새로운 방향을 摸索하여야 된다고 주장하고 있다.

그러나 과연 지프會社의 引受가 올바른 判斷이었을까? 채핀會長은 지프會社를 자그마한 發판으로 삼아 돌에 돌을 합하여 다섯을 얻을 수 있는 經營을 함으로써 AMC의 成長을 도모할 수 있을 것이라고 믿고 있다. 설령 채핀會長에게 여러 각도에서의 經營合理化와 시너지效果를 통하여 그가 뜻한 바를 성취시킬 수 있는 能力이 있다고 하자. 그러나 現實적으로 이러한 長期計劃을 수행해 나가는 데 필요한 資金을 동원할 能力이 과연 그에게 있을까?”

1967~1970년의 回顧

1971년에 이르러 AMC의 狀態는 正常化되었다. 罷業으로 點綴된 1970년을 제외하고 AMC는 계속 黑字를 내었으며, 1970년의 경우도 賣出額面에서는 成功的이라고 評價되었다. 실제로

1964년 이후 처음으로 AMC의 賣上高는 10억불을 돌파하였던 것이다. 이러한 결과에 대하여 채핀 會長과 룬버그 社長은 다음과 같이 言及하였다.

“AMC의 成長計劃은 1970년에 우발적으로 발생한 罷業등과 같은 事故에도 不拘하고 계속 진행되었으며, 실제로 우리는 두개의 커다란 目標을 完遂하였다. 하나는 지프會社의 合併이었고, 다른 하나는 AMC 歷史上 가장 많은 資金이 投入된 새로운 車種의 개발이었다.

우리는 1968년과 1969년에 이루었던 成長패턴을 1971년에도 反復할 수 있으리라고 생각한다. 會社는 현재 扎实하게 營業利益을 내고 있으며, 1971년의 一四分期에서 올린 營業成果를 곧 발표할 예정이다.”

V. 1971년 當時의 自動車市場

AMC가 처한 1971년의 自動車市場은 1960년대에 비하여 큰 差異가 있었다. 새로운 여건으로는 變化된 購買者動機, 多樣화된 車種, 小型車, 政府의 規制深化, 原價上昇, 國內生産業者끼리의 계속적인 競爭, 그리고 輸入車의 美國市場 蠶食등을 들 수 있다.

購買者動機

포춘紙는 1971년도 自動車市場의 동향을 개관하면서 그 特徵으로, 自動車를 스테이더스 심벌로 생각하는 購買層의 減少, 한 가정에 두 대의 차를 갖는 傾向과 더불어 두번째 車에 대한 便宜性 選好, 이에 따른 低價自動車 種類의 多樣化, 그리고 自動車 排氣가스에 의한 環境公害論의 대두와 美國自動車의 갖은 故障과 비싼 修理費를 열거하였다.

自動車業界의 어떤 重役의 표현을 빌리면, 더 젊고 더 많은 教育을 받았으며 더 좋은 직장을 갖고 더 收入이 많은 구매자일수록 外國차를 더 좋아하고 美國車を 忌避하는 傾向이 있다는 것이다. 그들에게는 메르세데스 벤츠가 이 世上에서 가장 좋은 차로 여겨지고 있으며, 美國會社들은 性能의 改良과는 全然 관계없는, 變化 그 자체만을 목적으로한 變化를 매년 되풀이한다고 느끼고 있다. 따라서 이들은 美國會社들이

宣傳廣告에서 발표하는 것중 어느 것도 信賴하지 않고, 오히려 廣告를 들으면 들을수록 反感만이 더욱 짙어진다는 것이다.

車種의 多樣化

1950년대의 車種은 비교적 單純하여, 價格의 差異에 따른 自動車의 선택만이 고려되었다. 예를 들어 1950년대의 購買者에게는 세볼레이, 포드, 또는 플리머스중의 하나를 選擇하는 정도의 결정만으로 足하였다. 이것이 1960년대에 들어서면서 價格以外的 要素에 의한 市場細分化가 중요한 과정으로 등장하였고, 1970년대에 이르러는 市場이 여러가지의 基準에 의하여 分類되면서 車種의 多樣化가 이루어졌다. 이제 1970년대의 購買者는 美國產車와 輸入車, 車體의 크기 車스타일의 差異(예를 들어 전통적 스타일, 스포티한 스타일, 또는 오락 및 여행용), 經濟性, 그리고 수많은 종류의 車種과 附帶裝置 중 어떤 것을 택할 것인가 하는 문제들을 하나하나 결정하지 않으면 안되게 되었다. <圖表 5>에서 보는 바와 같이 1970년에는 10년전에 비해서 2배가 넘는 45種의 美國產車가 市場에 등장하였다. 그 뿐 아니라, 한 종류의 自動車에도 수많은 모델이 존재했는데 1970년의 경우 이 모델의 數는 무려 375개에 이르렀다.

美國產車의 모델數

年度	AMC	크라이슬러	포드	GM	合計
1970	23 ⁰	123	88	141	375
1971	21	101	85	134	341
1972	15	81	75	125	296

小型車種

車의 크기와 價格에 대한 消費者 嗜好는 1960년대에 이르러 커다란 變化를 나타내었다(<圖表 7A> 參照).

예컨대 1961년에 頂點에 달한 小型車에 대한 需要에서 상당한 부분이 所謂 “스페셜티”라고 불리는 경쾌한 모습의 車와 中型車에 의하여 대치되었다. 그러나 이러한 종류의 車도 1968년에 頂點에 도달한 후로는 다시 小型車에게 市場을 잠식당하게 되었다. 이 당시 小型車의 약 半數

는 輸入車였으며, 이들의 市場占有率 增加에 놀란 美國內的 生産會社들은 크라이슬러만 제외하고 모두 獨自的인 小型車를 開發·生産하기 시작하였다. 1971년 狀況만으로는 美國會社들의 小型車 生産이 美國市場에 미치는 長期的 效果에 대한 明確한 豫測이 어려웠으나, 다만 美國產車와 輸入車를 포함한 小型車의 需要가 “스페셜티”를 제외하더라도 全體市場의 1/3이 넘는다는 사실만은 분명하였다.

車의 크기에 따른 消費者需要(%)

年度	最小型	縮小型	輸入	小型車合計	스페셜티	中型	大型
1970	1.65	13.94	14.73	30.32	10.84	20.94	37.96
1971	7.42	12.07	15.15	34.64	8.65	18.07	38.72

政府의 規制

1970년대에 이르러 강력한 세력으로 등장한 消費者 保護運動 및 環境淨化運動의 要求에 따라 美國 政府에서는 자동차의 安全度와 公害問題에 대한 規制를 強化하기 시작하였다. 이에 따라, 1970년에 制定된 “깨끗한 空氣에 관한 法”은 1975년형 자동차의 排氣가스에서 나오는 一酸化炭素와 炭化水素의 量을 1970년 수준의 10% 이내로 줄이도록 明文化하고 있다. 이러한 規制에 打撃을 입게되는 自動車生産者를 돕는 방법으로 聯邦政府에서는 1억불을 出捐하여 왕켈로타리엔진(GM은 이 엔진을 생산하기 위하여 5천만불을 이미 투자한 바 있다), 개스터바인엔진, 스타임엔진, 배터리動力엔진등과 같은 새로운 動力源의 研究에 投資하였다. 그러나, 이와 같은 엔진중 어느 것도 法에 定해진 目標를 期限內에 達成할 수 있을 정도로 開發되리라고는 여겨지지 않았다. 그런대로 가장 期待가 되는 方法은 현재 사용되고 있는 燃燒式엔진을 改良하는 것이었으나, 이것 역시 目標達成에는 無理라는 것이 支配的인 意見이었다. 따라서 美國 自動車 産業의 대표들은 法에 規定된 배기가스의 基準을 緩和시키기 위한 로비를 전개하였다.

自動車産業과 政府간에 걸려있는 또 하나의 문제는 自動車의 安全度로서, 自律的 保護裝置(事故發生時 人間의 行爲와 관계 없이 自律的으로 作動되는 保護裝置)의 附着與否에 대하여, 政府

側에서는 시속 30마일(약 48km) 이상의 속도에서 부딪친 車內에서 重傷을 모면하기 위하여 에어백(air bag)과 같은 장치를 달 것을 요구하는데 반하여, 産業側에서는 에어백이 오히려 事故의 規模와 被害의 程度를 크게 할 것이라는 입장을 취하였다. 여기에 消費者 保護運動과 같은 自動車産業 批判勢力, 그리고 自動車 保險業者등이 介入되어 자신의 立場을 주장하고 있었다.

原價上昇

以上에서 言及한 政府規制는 自動車의 原價를 上昇시키는 要因이 되었다. AMC의 채권會長の 計算으로는 政府의 規制로 인하여 車 한대당 최소한 6백불의 原價上昇이 豫期되었다. 이러한 原價上昇과 消費者의 價格引上에 대한 抵抗의 渦中에서 自動車 生産者들은 費用切減方案을 摸索한 結果, 自動車의 生産사이클을 延長함으로써 固定費部門의 減少를 試圖하였다. 그 결과 1971년에 이르러, GM의 기존 2년 사이클은 이미 옛 이야기가 되버리고, 대부분의 기업에서는 4년 또는 5년, 심지어는 6년동안 自動車의 스타일을 變化시키지 않게 되었다. 이에 따라 1972년에는 中·大型의 車種에서만 少數의 新製品이 登場했을 뿐이었다.

競 爭

政府의 規制가 새로운 문제인데 반하여 競爭은 비교적 오래된 문제라고 할 수 있다. 과거에 존재하였던 群少業者들은 이미 사라지고 이제는 비록 큰 차이는 있지만 모두 賣出額 10억불을 넘는 4개의 회사가 國內市場을 掌握하게 되었다. 賣出面에서 본 順位는 변함없이 GM을 先頭로 하여 포드, 크라이슬러, AMC의 順序가 維持되고 있으나 各自의 市場占有率은 매년 약간씩의 變動을 보이고 있었다. 利益의 크기는 賣出量과 직결되어 있는데, 조그마한 賣出額의 變動에 대하여 利益의 變動幅은 相對적으로 더 커지는 것을 다음 표에서 볼 수 있다.

自動車業界의 年間 賣出量과 利益의 變動(%)

變動	1966/65	1967/66	1968/67	1969/68	1970/69
賣出量	-8	-14	+19	-6	-20
利 益	-15	-23	+33	-11	-58

1960년 후반부터 自動車業界는 購買者의 小型車 選好에 따른 車한 台當 마진의 減少, 그리고 附帶裝置에 대한 需要減少(圖表 7B) 參照)로 인한 利益의 減少를 甘受하게 되었다. 이러한 狀況의 變動에도 불구하고, AMC가 창립된 1954년부터 1970년 까지의 17년동안 GM에서는 단 한번의 赤字도 기록하지 않은 반면, 포드는 한번, 크라이슬러는 두 번, 그리고 AMC는 무려 일곱번의 赤字를 기록하였다.

<圖表 8>에서 볼 수 있는 바와 같이, 1970년은 어느 자동차회사에게도 어려운 한해였다. GM, 크라이슬러, AMC 모두 勞働者의 罷業을 겪었고, 그에 따라 크라이슬러와 AMC는 赤字를 냈으며, 특히 크라이슬러는 1969年 市場의 情勢를 잘못 判斷하여 大型車 中心의 製品戰略을 실시한 代價를 크게 支拂하지 않으면 안 되었다.

서로간의 경쟁도 경쟁이려니와, 美國生産者에게는 輸入車에 대한 경쟁도 問題點으로 登場하였다. 1971년에 들어서면서, 輸入車의 계속적인 市場浸透은 經濟的인 문제뿐 아니라 政治的인 문제로 飛火하여, 美國政府에서는 國內市場을 保護하기 위한 몇가지의 措置를 취하게 되었다. 첫째 價格 및 賃金凍結을 위시한 三段階의 인플레이션抑制政策, 둘째, 輸入車에 대한 關稅率을 기존 3.5%에서 10%로 引上, 셋째, 關稅가 引下될 경우 輸入商品을 억제하기 위한 美貨價值切下와 같은 生産業자보호책과 더불어 自動車의 都小賣時에 부과된 7%와 5%의 聯邦物品稅를 폐지하는 등의 市場浮揚策을 실시하였다.

內部的으로는 이렇듯 競爭의 狀態에 있는 自動車産業임에도 불구하고, GM과 같은 超大型企業이 가지고 있는 獨占의 權限에 대하여 많은 社會運動家들이 挑戰하기 시작하였다. 1970년에는 랠프 네이더도 이에 가담하여 GM이 가지고 있는 市場占有率에 上限線을 賦課하자는 캠페인을 시작하였다. 이러한 獨占禁止法에 근거를 둔 挑戰이 자칫 잘못하면 과거 스탠다드 오일會社가 경험한 것과 같은 企業分割로 飛火될 것을 우려한 GM에서는, 生産販賣를 同時에 責任지던 事業部制조직을 分解하여 모든 生産機能을 獨立部署로 一元化한 후, 기존의 事業部는 今後 販賣만을 責任지게 함으로써 GM을 몇 개의 獨立된

會社로 나누는 努力을 難易하게 만들었다.

VI. 1971년 當時의 AMC 狀況

앞으로의 경쟁에 대처할 수 있는 戰略形成의 基盤으로서, AMC에서는 製品, 市場, 生産 등의 면에서 다음과 같은 여건을 갖추고 있었다.

製 品

제품의 多樣化戰略을 維持하고 있는 AMC에 대한 外部의 批判에, 會社의 代辯人은 다음과 같이 말하고 있다.

“네트로이트의 自動車 販賣專門家들에게는 1950年代末에 한때 小型車 一邊倒의 戰略으로 未曾有的 成功을 거둔 經驗이 있는 AMC가 현재와 같은 小型車붐의 狀況에서 製品多樣化를 피한다는 것이 큰 실수로 여겨지는 모양입니다. 그러나 우리의 채권會長은 단호히 製品多樣化 政策을 계속하기로 결정하였습니다. 왜냐하면 AMC는 小型車, 스페셜티, 그리고 中型車의 세 種類를 동시에 판매하지 않는 한 損益分岐點을 維持할 수 없기 때문입니다.”

채권會長의 표현에 의하면, 價格面에서 市場의 最下部를 攻略하되, 한단계 위에 있는 中型車市場에도 슬쩍 한다리를 걸치는 것이 AMC의 戰略이라는 것이다. 좀더 具體的으로 표현하면싼 가격에 끌려 小型車를 구경하러 온 購買者에게 마진이 더 높은 中型車를 勸誘하는 戰略을 가능케 하기 위하여 多種의 製品이 필요하다는 것이다. 이러한 戰略을 위하여 AMC는 最下部에 그레들린, 縮小型車에 호네트, 小型워건에 호네트 스포트어바우트, 小型의 스페셜티 車種에 재블린, 基本的인 中型車에 매터도어, 그리고 奢侈스러운 中型車로서 엠배세더를 市場에 내놓았다. 이 외에도 娛樂用 또는 旅行用 車에 對한 購買者를 위하여 여러종류의 車輛을 그리고 지프를 軍需用 및 政府用으로 特殊車輛을 生産하였다.

價 格

1972年式 모델(圖表 9) 參照)의 價格決定에 있어서, AMC는 三大會社의 引上發表後 마지막으로 비슷한 수준의 措置를 취하였다. 그러나

自動車業界의 이러한 價格引上決定은 政府의 三個月間에 걸친 物價凍結措置로 말미암아 暫定的으로 取消되었다. 물론 이러한 政府施策에도 불구하고 車種의 變形을 이유로 價格引上을 피할 수도 있었으나, 三大會社에서는 모두 1972年式 모델의 價格을 1971年式과 同一하게 販賣하였다. 다만 AMC에서만 政府의 特別한 許可를 받아 약 1%정도 價格引上을 實施하였다.

販賣代理店

1969~1971年の 三年동안 AMC는 競爭會社와 마찬가지로 成績이 부진한 販賣代理店의 閉鎖 및 이에 따른 代理店數의 減少를 經驗하였다.

自動車 販賣代理店數

年度末	AMC	크라이슬러	포드	GM	合計
1969	2,371	6,038	6,864	12,520	27,793
1970	2,256	5,688	6,697	12,240	26,881
1971	2,025	5,485	6,666	12,125	26,301

1971年末당시 AMC의 2,025개 代理店中 大部分은 獨立된 會社였으나 이중 몇개에 대해서 AMC는 帳簿價格으로 총 1,000~1,500만불 정도의 資本을 소유하였다. AMC代理店이 가진 特異한 성격은, 여러회사 제품을 同時에 取扱하는 複數代理店의 活用으로서, 産業全體의 總680個 複數代理店中 665個의 代理店이 AMC自動車를 취급하였다.

代理店當 自動車販賣高에 있어서 AMC 代理店은 産業全體 平均의 1/3 水準에 不遇한 실적을 나타내었다.

代理店當 自動車販賣高

年度	AMC	크라이슬러	포드	GM	平均
1969	104	233	332	351	307
1970	109	230	338	268	269
1971	114	240	343	361	320

保證制度

1972年代以後의 自動車販賣에 있어서 AMC에서는 타이어以外的 모든 部分에 대한 새로운 保證制度를 실시하였다. 購買者保護計劃이라고 불리는 이 制度는 競爭會社의 制度보다 훨씬 더

廣範圍하고 徹底한 것으로, 구체적인 내용으로는 自動車 修繕中 所有者의 便易을 위한 車의 無料貸與, 과거의 제도에는 포함하지 않던 스파크 플러그, 윈드실드와이퍼, 라디오, 배터리, 브레이크 라이닝등의 부속품에 대한 保證, 더욱 철저한 販賣代理店의 自動車檢査, 그리고 消費者의 不平을 즉각적으로 接受하는 本社의 하트라인 設置등을 포함하였다. 이와 같은 AMC의 새로운 保證制度는 購賣者의 增大와 販賣代理店의 營業活動量增加를 겨냥한 것으로서, 1963년 크라이슬러가 처음 실시하여 産業全體에 波及되었던 5年 또는 5만마일의 保證期間이 그 후 1年 또는 1만마일로 縮小된데 불만을 가진 소비자들을 誘惑할 수 있는 좋은 武器가 되었다.

販促活動

다른 會社에 比하여 AMC에게는 販促活動에 所要되는 경비가 과중한 부담이 되었다. 신문, 잡지, TV, 라디오 및 野外宣傳에 投入된 各社의 廣告費는 다음과 같다.

各社의 1970년도 廣告費와 賣出額 比較 (100만불)

	AMC	크라이슬러	포드	GM
(1) 廣告費	14.8	36.6	59.0	74.2
(2) 賣出額	1,089.8	6,999.7	14,979.9	18,752.0
(1)/(2)	1.4%	0.5%	0.4%	0.4%

1972년도 부터는 <圖表 6>과 같은 단조로운 主題를 버리고, 購買者保護計劃을 焦點으로 하여 大대적인 선전을 벌이기로 하였다.

技術開發 및 研究活動

政府의 規制에 따라 安全도와 空氣汚染을 防止하기 위한 技術의 開發問題에 대하여, AMC에서는 公開의인 言及을 回避하고, 非公開의으로 GM에 接近하여 도움을 요청하였다. 이와 같은 GM-AMC의 技術提携를 審査한 法務省에서는 GM의 도움없이 AMC가 이 문제를 해결할 能力이 없고, 따라서 AMC의 競爭力이 喪失될 경우에는 GM, 포드등 大企業의 獨占의 地位가 더 強化될 것이라는 判斷下에 하는 수 없이 許可를 해주었다.

生 産

1971년 당시 AMC의 生産政策은 가능한 한 많은 부분품을 自體生産함으로써 下請業體에 對한 依存度를 낮추는 것이었다. 그리하여 비록 三大 既存業體 水準의 系列化에는 도달하지 못하였지만 엔진, 車體, 액슬, 디퍼렌셜, 토크, 플라 스틱部品 및 鑄物, 押型등의 主要部品을 생산하게 되었다.

施 設

AMC자동차 工場의 位置는 다음표에서 보는 바와 같다.

活 動 車 種	位 置
生産 및 組立—乘用車—	{ 브램튼, 온타리오 케노샤, 위스콘신 밀워키, 위스콘신
生産 및 組立—지 프—	{ 톨리도, 오하이오
生産 및 組立—軍用車—	{ 인디애나폴리스, 인디애너, 미사워키, 인디애너, 사울렌드, 인디애너
生 産—部 品—	{ 에버트, 미시건, 에반즈빌, 인디애너, 세리너, 온타리오, 스트래트포드, 온타리오

톨리도의 지프自動車工場과 케노샤의 組立工場은 舊式施設이었으나 사울렌드의 工場은 最新式設備를 갖추고 있었다. 이와 같이 雜多한 施設을 統合하고 新型의 設備를 갖추기 위하여 AMC는 1969~1971의 三年동안 각각 4천7백만불, 4천1백만불, 2천7백만불을 投資하였다.

損益分岐點

言論機關 및 株主들이 AMC의 最高經營者로부터 알려고 하는 會社內容중 가장 관심을 갖는 것은 損益分岐點에 대한 것이었다. AMC重役들은 대개의 경우 이 質問에 대한 答辯을 회피하여 왔으나, 1972年初 채권會長에 의하여 26만臺라고 밝혀졌다. 이와 동시에 AMC의 短期販賣目標은 30만臺이고, 實績이 일단 損益分岐點을 넘어갔을 때 車 1臺에 대하여 6백불의 利益을 낼 수 있다고 자신있게 말하였다.

財 務

위에서言及한 바와 같이, 채핀과 룬버그 兩人이 各其 會長과 社長으로 취임하던 1967년 1월當時의 AMC는 財務構造가 극도로 惡化하여 다음 달에 支出할 從業員 給與에 대한 資源마저도 確保안된 상태에 놓여 있었다. (<圖表 1>參照). 이러한 발등의 불을 끄기 위하여 AMC의 消費者에 대한 與信을 담당하던 레디스코會社와 家電製品 生産會社인 켈비네이터 會社를 賣却한 代價로, 1967년에 2,850만불의 運營資金과 1968년에 4,500만불의 資金이 확보되었다. 이와 동시에 AMC는 對國會活動을 通하여 損失에 대한 稅金 크레딧 有效期間을 5年으로 연장시킨 결과 1968년에 1,920만불에 달하는 特別稅金크레딧을 받아 내었다(<圖表 1> 參照).

以上과 같은 활동이외에 3,500만불 상당의 20年 短期社債를 證券市場에서 消化시킨 결과, AMC는 1968年末에 이르러 短期負債를 完全히 整理할 수 있게 되었고 이러한 상태는 1969會計年度末까지 지속되었다. 채핀과 룬버그氏가 就任할 때 AMC가 짊어지고 있던 9,500만불의 短期負債가 불과 1년도 못되어 完全히 整理된 것이다.

1970년대에 이르러 AMC의 財務構造는 지프社의 引受와 5,620만불에 달하는 營業損失로 인하여 새로운 轉機를 맞게 되었다. 지프社의 引受는 1970년의 營業損失을 增加시키고 1천만불의 債務를 發生시킨 反面, 運營資金을 4,470만불 증가시키고 短期負債의 起債能力을 向上시켜 주었다. 이중에서도 마지막에 언급한 短期負債의 起債能力 向上은 여러가지의 까다로운 條件으로 인하여 短期負債를 活用할 暇를 못내던 AMC에게 큰 도움이 되었다. 실제로 1970년의 貸借對照表에 나타나 있는 短期負債는 AMC本社의 債務가 아니고 系列會社로 獨立되어 있던 지프會社의 債務로서, 프라임레이트보다 0.5%내지 1%밖에 높지 않은 良質의 負債였다.

지프 會社의 引受

지프會社의 引受는 AMC에게 1968년도 수준

으로 환산해서 4억불이상의 賣出額伸張과 60만대의 등록된 車輛數 增加와 海外營業活動의 倍增이라는 效果를 가져온 반면에, 가뜩이나 허덕이던 1970년의 AMC에게 損失을 加重시키게 되었다. 다만 지프 車種은 一般大衆用 車輛에서 赤字를 내었으나 軍需用과 郵便配達用 車輛에서는 꾸준하게 黑字를 보고 있었다.

1971년에 AMC가 지프車種의 一般用 車輛에 대한 收益性을 얼마나 提高시켰는가에 대해서는 具體的인 資料가 없으나, 販賣面에서는 지프車의 市場占有率 下落趨勢를 反轉시키고, 海外販賣에서 9%, 國內販賣에서 21%의 販賣量 增加를 실현한 것으로 年末報告書에 記錄되어 있다. 未來計劃으로서 AMC는 長期的으로 四輪驅動型의 지프車種開發에 全力을 집중하는 反面, 인턴내셔널 하비스터와 GM이 약 5백불 짜 값에 내놓는 二輪驅動型의 同種車輛은 製品計劃에서 除外하였다.

지프車種의 對政府事業 部門에서는 1971년에 세계의 커다란 프로젝트를 획득하여 1억 8천 9백만불의 賣上을 올리고, 동시에 캐나다의 플라이어 인더스트리즈로부터 디젤버스와 電氣버스의 製作과 販賣에 대한 注文을 받는 한편, 美陸軍省으로부터는 지프車種을 改良하여 GM의 트럭보다 더 싸값으로 납품할 수 있는가에 대한 要求를 要請받았다.

1971년에 AMC는 지프車種의 對政府事業을 一元化하기 위하여 AM 제네랄 코퍼레이션이라는 子會社를 설립하였다. 이 AM 제네랄 코퍼레이션은 1971년도 AMC總賣出額의 21%, 納稅前利益의 88%를 占하였다.

VII. AMC의 未來像

AMC가 1972年度에 들어서면서 어떤方向으로 나아갈 것인가에 대해서 많은 사람들의 觀心이 集中되어 있었다. 채핀會長은 內的成長을 強調하였으나 外的인 變化가 있지 않겠느냐는 질문에 대해서도 그 可能性을 否認하지 않았다. 그는 이러한 可能性에 대한 自身の 見解를 다음과 같이 表現하였다.

“AMC가 外的인 變化를 하는데는 두가지 方

法이 있습니다. 하나는 賣出面에 있어서 AMC의 乘用車部門에 대한 지나친 依存에서 벗어나기 위하여 지프會社와 같은 會社를 또 引受하는 것입니다. 이러한 종류의 會社는 現在 여러개 있는데 AMC에서는 두어개의 小規模會社에 대해서 妥當性 檢討를 하고 있습니다.

두번째 방법은 大型의 合併으로서, 몇 개의 會社에서 관심을 보이고는 있으나 구체적인 것은 하나도 없습니다. 현재 인터내셔널 하비스터가 合併의 相對라는 루머가 떠돌고 있으나 그것은 전연 根據가 없는 얘기로서, 그 會社의 社長이나의 妻男이라는 사실에서 그러한 오해가 생긴 것 같습니다. 外國의 自動車會社라면 世界的인 水準의 自動車會社가 되기 위해서 世界第一의 自動車市場인 美國에 基盤을 가져야 되고, 이러한 基盤을 가지기 위해서는 AMC와 같은 會社와 合併을 하는 것이 바람직하다고 생각이 됩니다. 따라서 여러 外國 自動車會社들이 AMC와의 合併을 考慮하고 있다는 루머는 상당히 根據가 있다고 봅니다. 다만 나는 어느 외국 회사가 AMC에 관심을 가지고 있는지에 대해선 전연 아는 바가 없습니다. 만일 어느 외국회사가 AMC를 合併할 수만 있다면 단번에 커다란 販賣組織網을 確保하게 될 것입니다. 여러분들도 아시다시피 AMC가 가진 2,200개의 販賣代理店 數는 어느 輸入自動車가 가진 代理店數보다도 1,000개 이상 더 많습니다. 동시에 AMC를 引受함으로써 그 회사는 미국에서 번 利益을 미국내에 留保할 수 있고, 그럼으로써 미국내에서 澎湃하는

輸入車에 대한 批判도 면할 수 있을 것입니다.

그러나, 나는 AMC와 같은 조그마한 會社도 獨自的으로 生存할 수 있다는 것을 굳게 믿는 까닭에, 다른 會社가 AMC를 買受하여 吸收하는 것을 바라지 않습니다. AMC주식의 22%를 가진 카이저 인더스트리즈의 會長인 에드가 카이저氏가 내 편으로 있습니다. 카이저씨는 AMC의 最大株主로서 어떠한 AMC株式의 買受作戰에도 큰 影響力을 행사하며, 그 분 역시 AMC가 정말로 成功的인 自動車會社가 되기를 바라고 있습니다.”

1972년에 들어오면서 채핀會長과 룬버그社長은 會社의 性格과 方向에 대하여 다음과 같이 언급하였다.

“여러면에서 볼때, 지금의 AMC는 어느때 보다도 成長의 機會를 現實化할 좋은 여건에 놓여 있습니다. 우리가 生産하는 自動車는 가장 크기가 빨리 늘어나는 市場에 위치하고 있고, 娛樂用車輛 市場에도 높은 占有率을 확보하고 있으며, 對政府事業에서는 우리가 점점 더 중요한 納品業者가 되어가고 있습니다. 무엇보다도, 消費者保護計劃은 가장 革新的인 아이디어로서, 이것으로 인하여 AMC는 消費者가 원하는 車를 提供한다는 면에서 先導的인 役割을 성스럽게 遂行하고 있습니다. 消費者들이 生産者의 잘못에서 생기는 費用 및 不便으로부터 保護받아야 하며, 또 이러한 保護가 生産者의 義務라는 사실을 우리는 이미 깨닫고 있고, 또한 實踐에 옮기고 있는 것입니다.”

Exhibit 1

AMERICAN MOTORS CORPORATION II*

Income Statements 1962-1971
Year ending September 30
(in thousands of dollars)

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Net sales	\$1,056,395	\$1,132,356	\$1,085,362	\$990,619	\$870,449	\$651,215	\$761,069	\$737,449	\$1,089,787	\$1,232,558
Earnings (loss) of unconsolidated subsidiaries	2,569	5,308	1,686	833	(872)	—	5,012	11,005	8,429	7,865
Other income	6,476	6,823	6,482	6,108	6,812	5,056	766,082	748,454	1,098,216	1,240,423
Cost of products sold	1,065,440	1,144,487	1,103,529	997,560	876,389	656,272	623,450	603,021	967,868	1,046,031
Selling, advertising and administrative	870,792	942,056	903,252	835,034	737,334	574,076	—	—	—	—
Amortization of tools and dies	81,851	88,018	100,820	101,655	106,608	76,639	74,953	91,382	121,942	124,998
Depreciation and amortization of plant and equipment	19,827	19,277	32,920	28,318	32,321	36,525	28,630	23,893	30,606	22,554
Cost of pensions for employees	9,775	10,709	13,333	15,293	15,199	13,141	11,035	10,335	12,709	13,774
Interest	10,145	9,870	8,587	9,198	13,369	11,033	11,182	10,650	15,386	16,521
Equity in net loss of unconsolidated subsidiaries	—	—	—	570	2,319	4,802	3,361	2,195	5,946	5,568
Earnings (loss) before taxes	992,299	1,069,930	1,059,046	990,205	907,307	721,930	754,776	741,476	1,154,457	1,229,246
Taxes (credit)	73,141	74,557	44,483	7,356	(30,918)	(65,659)	11,305	6,978	(56,241)	11,177
Net earnings (loss) from operations	38,900	36,750	18,256	2,150	(15,200)	1,110	6,515	2,050	—	5,650
Loss from discontinued operations	34,241	37,807	26,227	5,206	(15,718)	(66,769)	4,790	4,928	(56,241)	5,527
Net earnings of unconsolidated subsidiaries sold	—	—	—	—	—	3,601	1,808	—	—	—
Net earnings (loss) before extraordinary items	—	—	—	—	—	—	329	—	—	—
Tax credit	34,241	37,807	26,227	5,206	(15,718)	(70,526)	3,312	4,928	(56,241)	5,527
(Loss) on sale of Redisco, Inc.	—	—	—	—	3,070	—	19,200	—	—	4,650
Net (loss) on sale and discontinuance of appliance operations	—	—	—	—	—	(5,289)	—	—	—	—
Net earnings (loss)	34,241	37,807	26,227	5,206	(12,648)	(75,815)	11,762	4,928	(56,241)	10,177

* Discrepancies may appear in totals because of rounding figures.

† The 1966 and 1968 items represent special tax credits, applicable only to AMC, authorized by Acts of Congress. The 1971 item is a tax credit arising from operating loss carry-forward.

Source: American Motors Corporation Annual Reports, 1962-1971.

Exhibit 2

AMERICAN MOTORS CORPORATION II*

Balance Sheets 1962-1971
Year ending September 30
(in thousands of dollars)

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
ASSETS										
Cash.....	\$ 45,942	\$ 47,631	\$ 34,779	\$ 29,382	\$ 17,158	\$ 11,741	\$ 7,835	\$ 7,602	\$ 10,732	\$ 18,239
Marketable securities (approximately market).....	41,116	47,751	15,986	6,491	3,099	8,998	50,995	61,703	11,427	—
Accounts receivable (net).....	50,395	53,172	65,336	69,439	68,309	64,277	71,586	56,827	106,213	122,518
Inventories—at lower of cost (FIFO) or market.....	96,078	127,360	136,757	151,239	135,563	122,413	93,794	107,539	202,286	172,340
Prepaid expenses.....	3,916	4,078	5,335	8,774	7,237	3,785	2,518	3,385	4,933	6,345
Refundable taxes.....	—	—	—	—	22,569	9,753	—	—	—	4,550
Anticipated tax benefits.....	—	—	—	—	10,861	—	—	—	—	—
Total current assets.....	237,448	279,982	258,193	265,324	264,796	220,967	226,678	236,756	335,591	323,992
Capital in unconsolidated subsidiaries.....	40,947	46,680	38,099	41,563	44,923	9,820	5,195	8,475	12,395	11,524
Miscellaneous advances and investments.....	4,323	7,465	7,771	9,279	9,551	9,257	10,743	12,306	20,575	21,458
Idle plant and equipment held for sale.....	3,565	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Anticipated future tax benefits.....	—	—	—	—	3,155	—	—	—	—	—
Total investments and other assets.....	48,839	54,145	45,870	50,842	57,630	19,076	15,937	20,781	32,970	32,982
Land.....	2,939	3,007	3,793	4,375	4,370	4,348	4,043	4,592	6,859	6,718
Buildings and improvements.....	43,263	47,447	55,987	57,998	59,426	59,106	50,469	53,236	96,346	100,304
Machinery and equipment (including tools and dies).....	121,448	142,155	179,509	189,189	209,986	199,998	164,651	181,214	226,809	222,834
Less accumulated depreciation.....	167,650	192,608	239,289	251,562	273,782	263,451	219,162	239,042	330,914	329,856
Total property, plant and equipment.....	78,861	86,373	102,414	110,726	122,689	125,815	112,731	119,799	161,518	170,648
Unamortized debt expense.....	—	—	—	—	—	—	—	—	168,195	159,298
Goodwill arising from acquisitions.....	—	—	—	—	—	—	—	—	7,651	7,020
Total Assets.....	\$375,076	\$440,373	\$440,937	\$457,092	\$473,518	\$377,680	\$349,046	\$385,005	\$546,810	\$525,412

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
LIABILITIES										
Notes payable.....	\$ —	\$ —	\$ 2,707	\$ 52,040	\$ 73,176	\$ 65,730	\$ 23,000	\$ —	\$ 29,759	\$ 25,248
Accounts payable.....	74,564	90,081	94,307	85,034	92,503	81,840	84,417	92,814	169,099	148,396
Employee compensation due.....	12,436	13,937	14,532	10,789	8,126	6,450	4,587	6,781	13,323	14,436
Accrued expenses.....	28,207	30,017	31,650	30,337	31,798	29,219	34,623	28,902	38,141	34,914
Taxes on income.....	5,761	27,100	9,594	2,797	3,372	2,718	3,197	5,711	5,669	5,278
Current portion of long-term debt.....	—	—	—	—	—	—	—	—	3,361	5,308
Total current liabilities.....	120,968	161,125	152,791	180,998	208,975	185,956	149,825	134,208	259,352	233,580
Long-term debt [§]	—	—	—	—	—	—	—	35,000	44,998	42,969
Other liabilities—noncurrent 	4,654	6,145	6,450	5,681	7,940	10,899	8,652	11,732	38,845	34,846
Total other liabilities.....	4,654	6,145	6,450	5,681	7,940	10,899	8,652	46,732	83,843	77,815
Total liabilities.....	125,622	167,270	159,241	186,679	216,915	196,855	158,477	180,940	343,197	311,395
Minority interest—Keltwinator of Canada.....	—	—	2,978	3,074	2,002	2,029	—	—	—	—
Paid-in capital.....	75,972	80,597	81,838	81,846	81,846	81,854	81,868	90,368	146,034	146,451
Retained earnings.....	173,482	192,507	196,881	185,404	172,756	96,941	108,702	113,630	57,389	67,566
Total stockholders' investment.....	249,454	273,103	278,718	267,249	254,601	178,796	190,570	204,005	203,423	214,017
Total liabilities.....	\$375,076	\$440,373	\$440,938	\$457,002	\$473,518	\$377,680	\$349,046	\$385,005	\$546,618	\$525,412

* Discrepancies may appear in totals because of rounding figures.

† The 1966 and 1967 items are the result of changes in the method of accounting for accrued income taxes. The 1971 item represents federal excise taxes refunded to retail purchasers in anticipation of Government legislation enacted December 10, 1971, repealing the excise tax on passenger cars.

‡ Maximum amount of credit arising from operating loss carryback under the then applicable law. Supplemented in 1968 with an additional \$19.2 million by special legislation extending the carryback period.

§ In 1969, \$35 million 20-year, subordinated convertible 6% notes were issued, repayable starting 1978. In 1970, \$10 million 5-year, 8½% notes were issued in connection with the Kaiser Jeep acquisition, repayable in equal annual installments.

|| Other liabilities include miscellaneous notes and mortgages, extended product warranty reserves, residual obligations arising from the sale of the appliance operation, and the long-term obligations assumed in connection with acquisitions.

Source: American Motors Annual Reports, 1962-1971.

Exhibit 3 AMERICAN MOTORS CORPORATION AMC passenger car registrations by line, 1962-1971

Model	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
American.....	114,583	109,241	146,147	93,069	75,843	67,799	84,208	60,970	—	—
Hornet.....	—	—	—	—	—	—	—	27,506	84,000	67,052
Gremlin.....	—	—	—	—	—	—	—	—	39,701	70,096
Classic/Rebel/Matador.....	273,725	289,199	204,413	169,826	116,498	97,439	67,102	51,062	45,186	44,239
Ambassador.....	34,796	29,906	28,852	58,424	67,657	59,644	61,142	59,957	56,033	38,593
Marlin.....	—	—	—	3,350	5,714	2,733	—	—	—	—
Javelin.....	—	—	—	—	—	10,270	40,414	34,096	25,672	22,705
AMX.....	—	—	—	—	—	—	6,480	6,346	3,735	453
Total AMC.....	423,104	428,346	379,412	324,669	265,712	237,885	259,346	239,937	254,327	243,138
Total U.S.*.....	6,938,663	7,556,717	8,065,160	9,313,912	9,008,488	8,357,421	9,403,862	9,446,524	8,388,204	9,729,109
AMC shares (%).....	6.10	5.67	4.70	3.48	2.95	2.84	2.76	2.54	3.03	2.50

* Includes foreign and miscellaneous domestic.

Source: *Automotive News (Almanac Issue)*, 1963-1971, and *Automotive News*, February 21, 1972, p. 1.

Exhibit 4

AMERICAN MOTORS CORPORATION II
 Percentage of car makes to total U.S. registrations, 1962-1971

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Buick.....	5.77	6.01	5.96	6.53	6.32	6.76	6.67	7.17	5.88	6.52
Cadillac.....	2.18	2.11	1.88	2.04	2.18	2.51	2.18	2.58	1.97	2.58
Chevrolet.....	29.95	28.61	26.35	26.03	23.97	23.68	21.91	21.81	19.89	22.35
Oldsmobile.....	6.35	6.28	6.36	6.54	6.44	6.60	6.64	6.81	5.51	6.80
Pontiac.....	7.62	8.03	8.53	8.93	9.22	9.98	9.33	8.42	6.49	6.92
GM TOTAL.....	51.87	51.04	49.08	50.07	48.13	49.53	46.73	46.79	39.74	45.17
Ford.....	21.21	20.63	21.69	21.45	22.11	18.20	19.17	19.91	22.04	19.50
Lincoln.....	0.45	0.42	0.46	0.46	0.55	0.42	0.61	0.62	0.67	0.68
Mercury.....	4.64	3.82	3.86	3.56	3.42	3.53	3.91	3.73	3.70	3.37
FORD TOTAL.....	26.30	24.87	26.01	25.47	26.08	22.15	23.69	24.26	26.41	23.55
Chrysler.....	1.64	1.51	1.70	2.18	2.56	2.47	2.35	2.24	1.82	1.59
Dodge.....	3.43	5.02	5.74	5.60	6.03	5.89	6.18	5.70	6.01	5.29
Imperial.....	0.20	0.20	0.26	0.18	0.16	0.19	0.17	0.20	0.13	0.12
Plymouth.....	4.34	5.64	6.11	6.71	6.64	7.50	7.55	6.98	8.13	6.72
CHRYSLER TOTAL.....	9.61	12.37	13.81	14.67	15.39	16.05	16.25	15.12	16.09	13.72
STUDEBAKER.....	1.12	0.85	0.32	0.13	—	—	—	—	—	—
AMERICAN MOTORS.....	6.10	5.67	4.70	3.48	2.95	2.84	2.76	2.54	3.03	2.50
IMPORTS & MISC. U.S.....	5.00	5.20	6.08	6.18	7.45	9.43	10.57	11.29	14.73	15.15
GRAND TOTAL—U.S. (100%).....	6,938,863	7,556,717	8,065,150	9,313,912	9,008,488	8,357,421	9,403,862	9,446,524	8,388,204	9,729,169

Source: Automotive News (1971 Almanac Issue), p. 20; and Automotive News, February 21, 1972, p. 1

Business policy: Text and cases

Exhibit 5

AMERICAN MOTORS CORPORATION II

Entire 1970 model year U.S. car production by \$100 price groups

\$100 Price Groups	Under \$1901	\$1901-2100	\$2101-2300	\$2301-2500	\$2501-2700	\$2701-2900	\$2901-3100	\$3101-3300	\$3301-3500	\$3501-3700	\$3701-3900	\$3901-4100	\$4101-4300
Gremlin.....	25,300												
Hornet.....	26,640	12,348	22,630	5,306									
Rebel.....					15,762	15,706	7,260		1,966	5,055			
Javelin/AMX.....						4,147	5,220	19,587					4,116
Ambassador.....									9,565				
Total AMC.....	51,940	12,348	22,630	5,306	15,762	19,853	12,480	19,587	11,531	5,055			4,116
Maverick.....	210,885												
Falcon.....				22,460	28,058	9,879	1,752	3,882	6,453				
Torino/Fairlane.....						12,435	62,577	59,571	23,149	30,907	64,470	11,614	8,569
Mustang.....							22,762	105,741	791	14,019	5,414	40,970	
Reg. Ford.....							6,651	34,023	38,154	655	254,406	116,564	191,130
Thunderbird.....													
Total Ford.....	210,885			22,460	28,058	22,314	93,742	203,217	66,547	45,581	325,320	169,148	199,899
Montego/Cyclone.....						11,904	24,666	30,957	73	11,651	8,444	11,879	2,668
Cougar.....											49,479		
Monterey/Marquis.....												24,980	14,391
Total Mercury.....						11,904	24,666	30,957	73	11,651	57,923	38,858	17,069
Continental.....													
Mark III.....													
Total Lincoln.....													
Total Ford Motor Co.....	210,885			22,460	28,058	34,218	118,408	234,174	68,620	57,232	383,243	208,007	216,758
Nova.....		118,797	158,646	29,837									
Chevelle.....					7,547	19,299	52,183	315,389	8,409	7,577	5,503	13,496	6,642
Camaro.....							12,578	112,321					
Reg. Chevrolet.....							12,289	8,976	89,938	6,534	409,587	198,799	37,824
Monte Carlo.....											145,975		
Corvette.....													
Total Chevrolet.....		118,797	158,646	29,837	7,547	19,299	77,050	436,686	98,347	14,106	561,065	212,295	44,466
Tempest/Lemans.....						6,822	15,412	20,388	57,872	57,418	9,893	37,828	63
Firbird.....								3,134	15,740			18,961	7,708
Reg. Pontiac.....											65,382	77,207	
Grand Prix.....													
Total Pontiac.....						6,822	15,412	23,522	73,612	57,418	75,275	133,998	7,771
F-85/Cutlass.....						2,836		10,658	134,732	77,736		12,535	33,749
Reg. Oldsmobile.....													
Toronado.....													
Total Oldsmobile.....						2,836		10,658	134,732	77,736		12,535	33,749
Skylark.....							6,602	25,453	101,184	25,793	36,367	29,606	
Reg. Buick.....													
Riviera.....													
Total Buick.....							6,602	25,453	101,184	25,793	36,367	29,606	
Cadillac.....													
Eldorado.....													
Total Cadillac.....													
Total GM Corp.....		118,797	158,646	29,837	7,547	28,957	99,064	496,318	407,875	175,053	672,707	388,432	85,988
Duster/Volant.....		134,173	81,400	3,867		22,117							
Belvedere/Satellite.....						9,992	16,670	55,101	26,159	32,003	4,826	4,101	1,975
Barracuda.....							6,156	19,455	237	8,196	20,200	580	
Fury.....								3,157	28,369	47,016	71,862	62,766	25,938
Total Plymouth.....		134,173	81,400	3,867		32,109	22,820	77,753	54,765	87,215	96,888	67,447	27,913
Dart/Swinger.....					110,996	48,632	15,584	16,774					
Coronet.....						1,593	9,301	9,662	55,791	27,361	4,100	3,885	5,429
Challenger.....								10,614	42,723	375	6,618	17,653	
Charge.....										250	39,181		
Polara/Monaco.....												49,574	7,511
Total Dodge.....					110,996	50,225	24,885	37,050	98,514	27,956	49,689	71,112	12,940
Chrysler.....													
Imperial.....													
Total Chrysler Corp.....			134,173	81,400	3,867	110,996	82,334	47,711	114,883	152,273	115,202	146,787	138,559
Total U.S. Cars.....	282,825	12,348	275,606	245,352	56,164	146,601	161,271	285,036	827,776	645,381	359,017	1,207,792	732,998
Percent of Total.....	3.37%	0.18%	3.52%	3.14%	0.72%	1.84%	1.0%	1.65%	10.3%	8.2%	4.6%	15.47%	8.3%

Source: Ward's Automotive Yearbook, 1971, p. 23.

American Motors Corporation II

\$3201-3300	\$3301-3400	\$3401-3500	\$3501-3600	\$3601-3700	\$3701-3800	\$3801-3900	\$3901-4000	\$4001-4100	\$4101-4200	\$4201-4300	\$4301-4400	Above \$4400	Car Total	\$100 Price Groups		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	25,300	Grenfin		
1,936	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	66,924	Hornet		
13	8,437	27,942	---	8,270	---	5,714	---	---	---	---	---	---	47,685	Rebel		
1,840	8,437	27,942	---	8,270	---	5,714	---	---	---	---	---	---	33,070	Javelin/AMX		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	59,941	Ambassador		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	232,920	Total AMC		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	210,885	Maverick		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	72,484	Falcon		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	273,292	Torino/Fairlane		
44,602	21,333	---	35,100	63,338	---	---	---	---	---	---	---	---	190,727	Mustang		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	805,956	Reg. Ford		
44,602	21,333	---	35,100	63,338	---	---	---	---	---	---	---	---	50,364	Thunderbird		
---	---	---	1,631	---	---	---	---	---	---	---	---	---	50,364	Total Ford		
20,887	---	1,997	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	103,873	Montego/Cyclone		
7,662	1,357	3,432	3,507	959	12,177	11,013	19,330	14,213	6,053	10,006	---	---	72,363	Cougar		
26,540	1,357	5,429	5,138	959	12,177	11,013	19,330	14,213	6,053	10,006	---	---	129,080	Monterey/Marquis		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	305,316	Total Mercury	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	37,695	Continental		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	21,432	Mark III		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	59,127	Total Lincoln		
73,151	22,690	5,429	40,238	64,297	12,177	11,013	19,330	14,213	8,053	10,006	---	---	109,491	Total Ford Motor Co.		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	307,280	Nova	
2,220	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	438,260	Chevelle	
45,855	31,328	---	15,498	22,051	---	---	---	---	---	---	---	---	---	124,899	Camaro	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	978,679	Reg. Chevrolet	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	145,975	Monte Carlo	
48,075	31,328	---	15,498	22,051	---	---	---	---	---	---	---	---	17,316	Corvette		
7,543	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	17,316	Total Chevrolet		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	213,239	Tempest/LeMans	
---	3,686	33,504	17,826	27,220	44,241	3,537	4,861	3,196	---	---	---	---	48,739	Firebird		
---	---	---	---	---	---	65,750	---	5,629	7,033	---	---	---	---	290,126	Reg. Pontiac	
7,543	3,686	33,504	17,826	27,220	44,241	69,287	4,861	8,825	7,033	---	---	---	65,750	Grand Prix		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	617,854	Total Pontiac
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	310,273	F-85/Cutlass
47,067	33,017	62,422	16,149	31,527	---	13,249	---	---	9,092	14,098	21,111	51,543	299,275	Reg. Oldsmobile		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	2,393	2,393	Toronado	
47,067	35,950	74,180	39,485	31,527	---	13,249	---	---	9,092	14,098	21,111	53,938	611,841	Total Oldsmobile		
1,416	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	226,421	Skyline
49,567	87,140	43,863	13,511	6,541	---	33,798	18,123	---	24,593	14,338	40,111	71,159	402,744	Reg. Buick		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	37,336	Riviera	
50,883	87,140	43,863	13,511	6,541	---	33,798	18,123	---	24,593	14,338	40,111	108,495	666,501	Total Buick		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	214,903	Cadillac
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	23,842	Eldorado
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	238,745	Total Cadillac
253,668	156,134	151,547	88,320	87,339	44,241	116,334	22,984	8,825	40,718	28,436	61,222	418,492	4,147,450	Total GM Corp.		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	241,557	Duster/Voliant
2,161	7,748	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	160,736	Belvedere/Satellite
635	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	55,499	Barracuda
2,041	14,384	3,864	8,400	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	267,797	Fury
4,837	22,132	3,864	8,400	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	725,589	Total Plymouth
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	191,986	Dart/Swinger
1,779	2,319	---	296	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	121,516	Coronet
3,979	1,070	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	83,032	Challenger
---	---	10,337	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	49,768	Charger
2,663	4,651	18,615	3,663	---	2,212	2,935	---	---	---	---	---	---	---	---	91,874	Polaris/Monaco
8,421	8,840	28,952	3,859	---	2,212	2,935	---	---	---	---	---	---	---	---	538,126	Total Dodge
38,780	21,660	31,215	17,509	1,128	---	---	10,084	9,846	---	1,077	14,306	35,172	180,777	Chrysler		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	11,816	Imperia
52,039	51,032	64,031	29,868	1,128	---	2,212	13,019	9,846	---	1,077	14,306	46,968	1,456,308	Total Chrysler Corp.		
380,806	241,063	248,949	156,426	161,034	56,418	135,273	55,333	32,884	46,771	39,519	75,528	574,971	7,804,329	Total U.S. Cars		
4.86%	3.09%	3.19%	2.00%	2.06%	0.72%	1.73%	0.71%	0.42%	0.60%	0.51%	0.97%	7.37%	100.00%	Percent of Total		

Business policy: Text and cases

Exhibit 6

AMERICAN MOTORS CORPORATION II

The new American Motors.

A couple of years ago we decided to do things differently. Now the difference is showing up in our cars.

Last April, we introduced America's first small economy car, the Gremlin, and sold every one we made. This year, even with competition, it's still the most fun to drive. Mainly because it comes with more standard horsepower than Vega or Pinto.

We thought women had struggled with big clumsy wagons long enough. So we made a different kind of car this year: the Sportabout. It has all the advantages of a station wagon, yet it's styled along the lines of a sporty car.

Then it seemed to us that Mustang, Camaro, and 'Cuda were looking pretty much alike. So we went all out to make our new Javelin the hairiest looking car on the road, even at the risk of scaring some of you off.

But we didn't stop with these cars. We made our compact Hornet a better buy than the Maverick. The features on our Matador make the other intermediates look stingy. And our Ambassador is the only car line in America with standard air-conditioning and automatic transmission.

If all this sounds like we're trying to turn the auto industry around, maybe we are.

We figure if we make big changes, we'll get bigger.

If you had to compete with GM, Ford and Chrysler what would you do?

■ American Motors



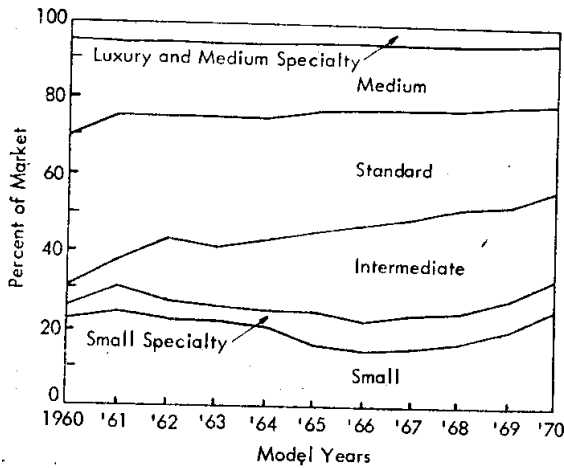
Source: *Automotive News* (1971 Almanac Issue), p. 41. (Agency: Wells, Rich, Greene, Inc.)

American Motors Corporation II

Exhibit 7

AMERICAN MOTORS CORPORATION II

A. Composition of automobile sales by size class, U.S. market, 1960-1970



Source: Adapted from Dan Cordtz, "Autos—A Hazardous Stretch Ahead," *Fortune*, April 1971, p. 79

B. Percent of factory installed equipment, overall by company and for lowest priced company line, U.S. production, 1970

Company	Automatic transmission	V-8 engine†	Power steering	Power drum brakes	Air conditioning
AMC					
Overall	75.0	22.8	51.9	22.5	34.4
Gremlin*	44.7	—	11.5	3.0	9.5
Chrysler					
Overall	89.2	60.9	80.0	24.7	50.8
Valiant*	75.9	27.5	42.7	1.6	18.8
Ford					
Overall	90.3	56.3	79.4	1.0	56.3
Maverick*	65.4	—	7.1	—	18.9
GM					
Overall	93.5	62.5	91.3	24.3	66.5
Chevy Nova*	75.1	31.4	50.1	2.4	14.3
Total industry	91.3	59.3	85.0	18.1	60.1

* Lowest priced company line. (See Exhibit 5.)

† Standard. (For the industry as a whole, optional installations of V-8s added another 29%, so that 6-cylinder cars accounted for only 11.6% of the total.)

Source: *Ward's Automotive Yearbook*, 1971, pp. 37-38.

Exhibit 8

AMERICAN MOTORS CORPORATION II
Comparative company analysis

AMERICAN MOTORS CORP.

Funded Debt: \$44,998,000; Cap. Stk. 25,380,000 Shs., \$1.66 2/3 Par.

YEARS TO SEPT. 30

	Net Sales	*Oper. Inc.	Net Bef. Taxes	Net Income	Earns.	Divs.	Common \$ Per Share Price Range (Calendar Yrs.)	Book Value	Net Wkg. Cap. (Mil. \$)	Curr. Ratio Assets to Liab.
	Millions \$									
1970....	1,089.8	246.02	d56.24	d56.24	*42.28	Nil	11% - 5%	7.64	76.2	1.3-1
1969....	737.4	8.51	6.98	4.93	*0.26	Nil	14 - 8	10.26	102.5	1.8-1
1968....	761.1	22.86	11.31	3.31	0.17	Nil	16% - 10%	9.99	77.9	1.5-1
1967....	651.2	d47.06	d65.66	d70.53	d3.70	Nil	15% - 6%	9.38	35.0	1.2-1
1966....	870.4	d19.18	d30.92	d15.72	d0.82	Nil	14 - 6%	13.35	55.8	1.3-1
1965....	990.6	15.84	7.36	3.21	0.27	0.87%	15% - 7%	14.02	84.3	1.5-1
1964....	1,095.4	49.78	44.48	26.23	1.38	1.15	18% - 13%	14.62	105.4	1.7-1
1963....	1,132.4	73.14	74.56	37.81	2.01	1.00	23 - 16	14.42	118.9	1.7-1
1962....	1,056.4	73.87	73.14	34.24	1.85	1.80	18% - 11%	13.33	116.5	2.0-1
1961....	875.7	56.63	50.38	23.58	1.31	1.20	21% - 16%	12.50	103.1	2.0-1

¹ Plus 2% in stk. ² Amt. amort. of tools & dies ³ Incl. Can. subs. after 1963. ⁴ Fully diluted earn. were, d\$2.28 in 1970 & \$0.26 in 1969.

CHRYSLER CORP.

Funded Debt: \$774,500,000; Min. Int. \$80,200,000 Common 49,858,287 Shs., \$6.25 Par. (Warrants to buy 1,800,000 shrs. at \$34 a shr. from 8/16/71 to 5/15/76.)

YEARS TO DEC. 31

1970....	6,999.7	2216.4	d35.52	d7.60	0.60	35% - 16%	42.40	618.8	1.4-1	
1969....	7,052.2	372.0	186.94	98.97	2.09	2.00	57% - 31%	43.84	585.3	1.4-1
1968....	7,445.3	749.8	611.34	290.73	6.23	2.00	72% - 48	42.81	782.4	1.5-1
1967....	6,213.4	518.5	366.91	200.43	4.35	2.00	57 - 31%	38.44	539.2	1.4-1
1966....	5,649.5	489.9	367.90	189.22	4.16	2.00	61% - 29%	36.02	445.1	1.4-1
1965....	5,299.2	552.1	452.03	233.38	5.44	1.25	62% - 41%	33.78	542.9	1.6-1
1964....	4,287.3	474.6	409.35	213.77	5.50	0.96	65% - 36%	27.17	407.1	1.5-1
1963....	3,505.3	382.2	329.81	161.60	4.23	0.42	48 - 17%	22.41	576.4	1.7-1
1962....	2,377.6	186.9	134.91	65.43	1.74	0.24	18 - 9%	20.47	569.0	2.3-1
1961....	2,127.3	94.2	21.44	11.14	0.30	0.24	13% - 8%	19.00	506.4	2.3-1

¹ Co. & wholly-owned subs. in 1962 & pr. yrs.; Co., wholly-owned & majority-owned subs thereafter. ² Amt. amort. for spec. tools in all yrs. ³ Based on avge. shs. in all yrs. Per shr. figs. adj. for two 2-for-1 splits in 1963 & 4% stk. div. in 1964.

FORD MOTOR CO.

Funded Debt: \$528,500,000; Min. Int., \$103,700,000. ¹ Cl. A Stk., 23,394,642 Shs., \$2.50 Par; ² Class B stk., 12,167,583 Shs., \$2.50 Par; Com., 73,820,138 Shs., \$2.50 Par.

YEARS TO DEC. 31

1970....	14,979.9	1,428.4	1,006.2	515.7	4.77	2.40	56% - 37%	47.57	1,093.0	1.3-1
1969....	14,755.6	1,495.2	1,115.1	546.5	5.03	2.40	54 - 40	45.22	1,107.7	1.4-1
1968....	14,075.1	1,645.0	1,291.3	626.6	5.73	2.40	60% - 48	42.62	1,134.3	1.4-1
1967....	10,516.0	494.5	133.5	84.1	0.77	2.40	55% - 39%	39.32	868.4	1.4-1
1966....	12,240.0	1,465.4	1,166.8	621.0	5.63	2.40	57% - 38%	40.97	1,438.3	1.6-1
1965....	11,536.8	1,549.9	1,305.3	703.0	6.32	2.10	62% - 50%	37.88	1,473.7	1.6-1
1964....	9,670.8	1,228.3	992.1	505.6	4.56	2.00	62% - 48%	33.85	1,173.7	1.6-1
1963....	8,742.5	1,261.1	1,026.3	488.5	4.42	1.80	59 - 42	31.22	1,198.2	1.7-1
1962....	8,089.6	1,235.4	1,003.7	480.7	4.36	1.80	58 - 36%	28.54	1,107.4	1.7-1
1961....	6,709.4	1,029.0	816.6	409.6	3.72	1.50	58% - 31%	25.97	947.9	1.6-1

¹ All owned by Ford Foundation. ² Consol. incl. all subs. except finance & insur. & domestic dealership subs. aft. 1959. ³ All held by Ford family and interests. Per shr. data adj. for 2-for-1 split in 1962. ⁴ Before depreciation. d-Deficit.

GENERAL MOTORS CORP.

Funded Debt: \$280,236,400; Pfd., 1,000,000 Shs., \$3.75 Cum., No Par; 1,835,644 Shs., \$5.00 Cum., No Par; Com., 286,072,720 Shs., \$1.66 Par.

YEARS TO DEC. 31

1970....	18,752	1,473.0	778.0	609.0	2.09	3.40	81% - 59%	33.39	3,010.5	1.9-1
1969....	24,295	4,067.0	3,454.0	1,711.0	5.95	4.30	83% - 65%	34.64	4,352.0	2.3-1
1968....	22,755	4,123.7	3,524.8	1,731.9	6.02	4.30	89% - 72%	32.96	4,230.3	2.4-1
1967....	20,026	3,612.7	3,013.4	1,627.3	5.66	3.80	89% - 67%	31.17	4,006.4	2.4-1
1966....	20,209	3,770.5	3,270.8	1,793.4	6.24	4.55	108% - 65%	29.27	3,606.0	2.5-1
1965....	20,734	4,482.5	4,091.6	2,125.6	7.41	5.25	113% - 91%	27.47	3,684.9	2.7-1
1964....	16,997	3,615.3	3,283.7	1,734.8	6.05	4.45	102% - 77%	25.22	3,651.0	3.0-1
1963....	16,495	3,698.6	3,353.9	1,591.8	5.56	4.00	91% - 57%	23.53	3,727.4	3.3-1
1962....	14,640	3,171.6	2,934.5	1,459.1	3.510	3.00	59% - 44%	21.81	3,528.0	3.2-1
1961....	11,396	2,065.4	1,768.0	892.8	3.11	2.50	58 - 40%	19.69	3,058.6	3.1-1

¹ Before deprec., but after deducting amortization for spec. tools & empl. bonus, in all yrs. ² Consol.; incl. all subs. engaged in mfg. or wholesale marketing ops.; does not incl. G.M. Acceptance Corp. & Yellow Mfg. Acceptance of their subs. ³ Incl. non-recur. inc. of \$0.27 a sh.

Source: Standard & Poor's Corporation, *Trade and Securities, Industry Reports, "Autos-Auto Parts, Basic Analysis,"* July 15, 1970, pp. A-152, A-157. Reproduced with permission.

Exhibit 8—Continued

Sales Record

(1957-59 = 100)

AUTOMOBILE					
	American Motors	Chrysler	Ford Motor	Ford Canada	General Motors
1970	192	251	295	276	177
1969	130	253	290	274	230
1968	134	267	277	264	215
1967	115	223	204	224	189
1966	153	202	241	213	191
1965	175	190	227	211	196
1964	178	154	190	187	160
1963	200	126	172	158	156
1962	186	85	159	137	138
1961	154	76	132	108	108
Average Sales in 1957-59 Base Period, In Millions of Dollars					
	567.4	2,791	5,085	490.1	10,581
Year Ends:	Sept.	Dec.	Dec.	Dec.	Dec.

Net Income

(1957-59 = 100)

AUTOMOBILES					
	American Motors	Chrysler	Ford Motor	Ford Canada	General Motors
1970.....	def.	def.	180	328	78
1969.....	20	330	190	341	218
1968.....	13	1,081	218	237	221
1967.....	def.	745	29	149	208
1966.....	def.	703	216	79	229
1965.....	21	868	245	73	271
1964.....	106	795	176	35	221
1963.....	153	601	170	110	203
1962.....	138	243	167	161	186
1961.....	95	41	143	49	114
Average Net Income in 1957-59 Base Period, In Millions of Dollars.					
	24.77	26.90	287.2	21.20	783.40
Yr. Ends:	Sept.	Dec.	Dec.	Dec.	Dec.

Net Income

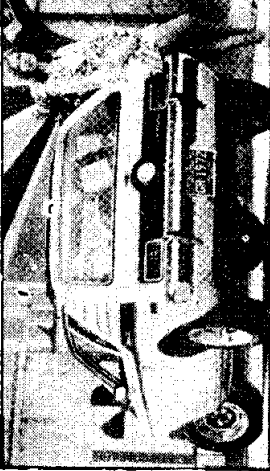
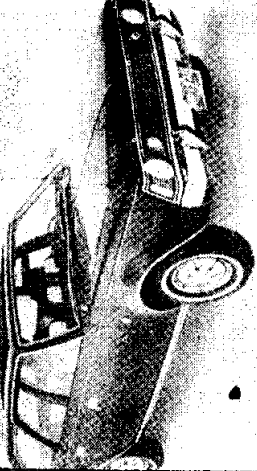
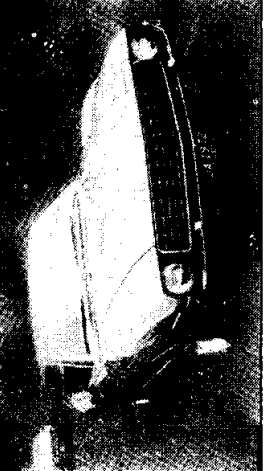
(as a percentage of sales)

AUTOMOBILES					
	Amer- ican Motors	Chrysler	Ford Motor	Ford Canada	Gen- eral Motors
1970...	def.	def.	3.4	5.1	0.3
1969...	0.6	1.3	3.7	5.4	7.0
1968...	0.4	3.9	4.5	3.9	7.6
1967...	def.	3.2	0.8	2.9	8.1
1966...	def.	3.3	5.1	1.6	8.9
1965...	0.5	4.4	6.1	1.5	10.2
1964...	2.6	5.0	5.2	0.8	10.2
1963...	3.3	4.6	5.6	3.0	9.7
1962...	3.2	2.8	5.9	5.1	10.0
1961...	2.7	0.5	6.1	2.0	7.8

Exhibit 9

AMERICAN MOTORS CORPORATION II

Summary of AMC passenger cars and Jeep commercial vehicles, 1972 model year

	WHEEL BASE (inches)	LENGTH (inches)	HORSE POWER RANGE	BASE PRICE RANGE	MODELS	REMARKS
	96	161.2	100- 150	1971 \$1,899- \$1,999 1972 \$1,999	1	Subcompact Class Introduced March 1970 Shortened version of Hornet 2-Door Sedan Six
	108.0	179.3	100- 175	1971 \$2,174- \$2,663 1972 \$2,199- \$2,587	3	Compact Class Introduced August 1969 Replaced Rambler American Wagon, 2-Door, 4-Door Sedan Sixes
	110.0	191.8	100- 255	1971 \$2,879- \$3,432 1972 \$2,807- \$3,109	2	Small Specialty Class (Sporty) Introduced Fall 1967 2-Door Hardtops Six and Eight

G R E M L I N

S P O R T A B O U T
H D R T A B O U T

J A V E L I N

Exhibit 9—Continued

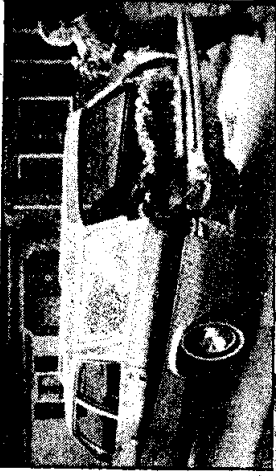
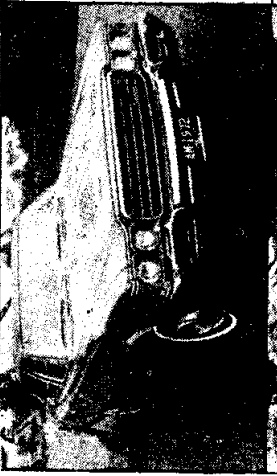

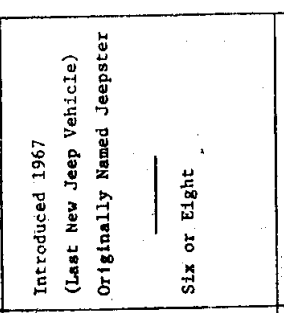
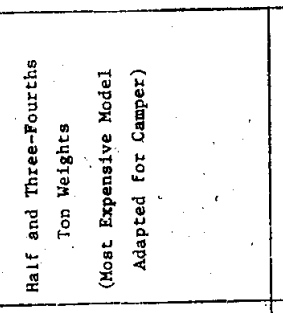

	WHEEL BASE (inches)	LENGTH (inches)	HORSE POWER RANGE	BASE PRICE RANGE	MODELS	REMARKS
	M A T A D O R	Sedans 206.0 Wagons 205.0	100- 255	1971 \$2,720- \$3,163 1972 \$2,784- \$3,140	3	Intermediate Class New Tooling 1967 (Originally named Rambler Classic, then Rebel, then Matador) 4-Door Sedan, Wagon 2-Door Hardtop Sixes
	A M B A S S A D O R	Sedans 211.1 Wagons 209.7		1971 \$3,616- \$4,430 1972 \$3,885- \$4,437	6	Termed Intermediate by AMC (Competes in Standard Class) New Tooling 1967 4-Door Sedans, Wagons 2-Door Hardtops Eights
	J E E P	84.0 104.0	100- 150	1971 \$2,886- \$2,986 1972 \$2,955 \$3,171	2	Standard Utility Vehicle (Derived from World War II Model) Six or Eight

Exhibit 9—Concluded

	WHEEL BASE (inches)	LENGTH (inches)	HORSE POWER RANGE	BASE PRICE RANGE	MODELS	REMARKS
	C O J E E P D O	104.0	100- 150	<u>1971</u> \$3,197- \$3,297 <u>1972</u> \$3,257- \$3,534	1	Introduced 1967 (Last New Jeep Vehicle) Originally Named Jeepster Six or Eight
	T J E P C K	120- 132	110- 175	<u>1971</u> \$3,251- \$4,218 <u>1972</u> \$3,328 \$4,262	2	Half and Three-Fourths Ton Weights (Most Expensive Model Adapted for Camper)
	W A J E E P R	110.0	110- 175		1	

Source: AMC 1972 Auto show news material and *Automotive News (Almanac Issues)*, 1971, pp. 50, 58; 1972, pp. 38, 80.