

# Case Study : 대우그룹

趙 東 成  
(서울大 經營大 副教授)

“열심히 일해서 우리가 이루지 못할 것은 아무 것도 없습니다.” 김우중 회장은 단 16년만에 한국에서 가장 큰 大企業중의 하나를 이룰 수 있었던 것에 대해 이렇게 설명했다. “오늘의 대우가 있게 된 열쇠는 바로 열심히 일하는 것이었습니다. 열심히 일하는 것……, 그리고 기업의 변화추세에 대한 감수성, 이 감수성으로 우리는 한국과 전세계에서 기회의 흐름을 잘 포착할 수 있었던 것이지요.” 1984년 6월 스웨덴의 Carl Gustaf XIV 세는 대우그룹 김우중 회장에게 국제기업인상(International Business Award)을 수여했다. 이상은 국제상업회의소가 “자신의 기업을 설립하거나 발전시킴으로써 자유기업의 이념에 공헌한 기업가”를 기리기 위해 3년마다 한번씩 수여하는 것으로 수상자는 국제적인 인정을 받는다.

1967년 500만원의 설립자본금으로 김회장에 의해 설립된 대우는 그후 성장을 거듭하여 한국의 4대재벌그룹중의 하나가 되었다. 1983년 대우그룹은 종업원 77,240명, 매출총액 \$43억(이중 수출 \$25억), 순이익 \$4,400만, 총자산 \$23억을 기록했다. (도표 1 財務資料 참고). 대우의 사업내용은 처음에는 섬유와 의복수출에서 시작하여 현재는 조선, 건설, 금융, 서어비스, 기계, 자동차, 가전제품 및 전기·통신제품의 제조까지 망라하게 되었다.

대우는 짧은 역사에도 불구하고 분명히 많은 변화와 성장의 향로를 향해해 왔다. 전세계에 걸쳐 보호무역주의의 추세가 증가함에 따라 대우의 수출기회는 줄어들기 시작했고 동시에 임금상승으로 대우와 여타 한국기업들은 국제경영 무대에서 지니고 있던 경쟁상의 우위를 점점 상실하고 있다. 또 企業成長 그 자체만으로도 점점 복잡해져가는 조직을 어떻게 관리해야 할 것인가의 문제가 제기되었다. 과거 대우가 성공할 수 있었던 밑거름이 된 종업원들의 일에 대한 헌신과 경영자의 모험정신을 어떻게 보전할 수 있을까 하는 문제도 중요한 도전이 되었다.

김회장은 이러한 문제와 도전을 인정하면서도 대우가 이를 해결할 수 있는 전략과 자원을 갖고 있으며 과거의 성장을 앞으로도 계속할 수 있을 것이라는 확신을 갖고 있었다.

## 大宇와 韓國의 産業政策

대우가 걸어온 길은 한국의 경제가 걸어온 길과 밀접한 관계가 있다. 한국경제가 수출을 원동력으로 1960년대말과 1970년대 초반 급성장하고 있을 때 대우는 수출 선두주자가 되었다. 한국이 1970년대 중반 경공업에서 중공업으로 정책의 초점을 바꾸기 시작했을 때 대우도 역시 섬유와 기타 경공업제품의 수출에서 중공업제품

\* 이 사례는 하버드 대학교의 프랜시스 애컬라교수와 조동성 부교수에 의하여 작성되었으며 서울대학교 손근상 조교에 의하여 번역되었다. 이 사례는 기업 경영의 잘못된을 가리기 위한 것이 아니라 강의실에서의 토론에 사용하기 위한 것이다. 이 사례에 인용된 숫자중 일부는 기밀을 유지하기 위하여 조정된 것임을 밝혀둔다.

Copyright © 1985 by the President and Fellows of Harvard College. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means-electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise-without the permission of Harvard Business School. Distributed by HBS Case Services, Harvard Business School, Boston, MA 02163. Printed in U.S.A.

의 제조로 활동영역을 확대해 나갔다. 또 1980년대 초반에도 전자산업을 강조하는 정부의 계획에 발맞추어 그 활동을 가전제품, 전기통신 및 기타 전자제품에까지 확대했다. 사실 대우는 한국 경제성장의 수혜자이면서 동시에 중요한 공헌자였다.

### 경공업 수출

정유, 비료, 섬유 등 수입대체산업의 개발에 중점을 둔 제 1차 경제개발 5개년계획(1962~66)의 성공적인 수행으로 한국정부는 수출주도형 경제성장이라는 새로운 정책을 시도했다. 이 새로운 시도는 1967년 제 2차 경제개발 5개년계획의 시작과 함께 실행에 옮겨졌다. 1967년은 대우가 설립된 해이기도 하다.

30세의 김회장은 3명의 동료와 1명의 타이피스트의 도움으로 섬유제품의 수출을 위한 대우 실업을 설립했다. 사업을 시작할 때 그가 갖고 있던 것이라고는 중간 규모의 섬유제조수출업체에서 쌓은 7년간의 경험과 설립자금의 절반밖에 없었으며 그나마도 동료에게서 빌려야만 했다. 명목상 사장자리는 자신보다 몇살 위인 동료중 한사람에게 물려주고 김회장은 처음부터 경영을 주도해 나갔다. 한국어로 “대” “우”는 “대우주”라는 뜻을 갖고 있다. 그러나 “우”는 김우중씨의 이름글자중의 하나이기도 해서 창업자와 기업 사이의 밀접한 관계를 보여준다.

대우의 첫 사업은 트리코트 섬유를 싱가포르에 수출하는 것이었는데 이 제품은 대부분 거기서 인도네시아나 아프리카로 재수출되고 있었다. 1968년 인도네시아와 싱가포르 사이의 외교관계가 악화되자 즉시 인도네시아로 직접 수출하는 전략을 채택했다. 이로써 대우는 얼마안가 동남아시아와 아프리카에 대한 섬유수출에 있어서 선두자리를 차지하게 되었고 수출도 1967년의 \$58만에서 1969년에는 거의 \$400만으로 늘어났다.

이 기간중 대우는 생산 및 마케팅 활동을 대폭 확대하기로 결정했다. 사실상 1960년대의 한국섬유산업은 CMT(Cutting, Making, Trimming—재단, 봉제, 다듬질)에만 매달려 값싼 미숙련 노동을 수출하는 것이나 다름없었다. 원료 및 반제품의 공급과 완제품의 해외판매는 일본의 무역업자들에 크게 의존하고 있었으며 따

라서 한국의 제조업자들은 잠재이익의 일부밖에 얻을 수 없었다. 또 당시 한국기업들은 규모가 너무 영세해서 대고객의 요구를 제대로 만족시켜 줄 수 없었다.

김우중회장은 당시의 한국기업들로서는 선구적이고 대담한 조치를 취함으로써 좀더 수익성 높은 분야를 추구하기로 결정했다. 그의 계획의 핵심은 20라인의 봉제능력을 가진 새 섬유공장을 짓는 것이었다. 그 당시에는 4~6라인이면 큰 공장으로 생각되었다. 공장의 운영에 필요한 원료의 공급을 위해 오오사카에 해외지사를 설립했고 뒤이어 1969년에는 완제품 판매를 위해 싱가포르, 뉴욕, 런던 등지에 지사를 개설했다. 품질의 중요성을 인식한 김회장은 Sears Roebuck이 사용하던 것과 같은 품질관리 설비를 설치했다. 새로운 설비와 유리한 가격에 끌린 Sears는 첫번째로 대우의 주요 고객이 되었고 뒤이어 J. C. Penny, Montgomery Ward등도 대우의 고객이 되었다.

이 당시 직장생활을 처음 시작했던 관리담당 전무이사 유기범씨는 젊은 대우의 이와같은 變身에 대해 다음과 같이 말한다. “저는 아직도 그 당시에 우리가 이룰 수 있었던 것에 대해 흥분을 금치 못합니다. 우리는 새 사업을 성공시키기 위해 정말로 열심히 일했습니다. 대부분의 종업원들은 제품생산을 위해 아침 일찍부터 한 밤중까지 일했습니다. 도전·창조·희생의 대우정신이 처음으로 꽃핀 것은 바로 이때지요.”

그 결과 대우의 섬유제품은 미국의 소비자들로부터 열렬한 환영을 받았고 대우의 수출은 1970년 한해동안 두배 이상으로 증가되었다. 이 즈음 김회장은 미국정부가 조만간 섬유제품에 대해 수입쿼타제를 실시할 것으로 확신했다. 그래서 그는 쿼타를 배정할 때 유리한 위치에 설 수 있도록 수익성에는 별 관심을 두지 않은 채 섬유제품을 미국시장에 수출하는데만 주력했다. 이러한 조치로 대우는 對美輸出을 5배로 늘리는데 성공했고 아시아의 섬유제품 공급자중 단연 선두를 차지하게 되었다.

1972년 미국정부는 홍콩 및 한국산 섬유제품에 대해 수입 쿼타를 부과했다. 한국내에서의 쿼타배정은 그때까지의 수출실적을 근거로 했기

때문에 대우는 한국에 주어진 쿼타의 30% 가량을 차지할 수 있었다. 그 결과 1970년대 중반에 들면서 대우는 한국에서 가장 수익성 높은 기업 중의 하나가 되었다.

### 企業公開과 多角化

對美 섬유류 수출의 성공을 기반으로 대우는 유럽에까지 수출시장을 늘려 나갔다. 지역적 확대에 따라 대우의 경영진에서는 고급제품의 경쟁력있는 공급자로서의 기존의 명성을 이용하여 여타의 경공업제품을 유럽시장에 수출할 수 있는 가능성이 있음을 인식하게 되었다. 당시 많은 한국기업들은 해외 마케팅에 관한 지식의 결여로 어려움을 겪고 있었는데 이런 상황 덕분에 대우는 다른 소비제품으로의 다각화를 위한 기업합병을 시작할 수 있었던 것이다.

기업확장을 위해 1973년 대우는 기존 발행주식 총액의 25%에 달하는 新株를 발행하였다. 신주는 액면가의 330%나 되는 割増價格에 팔렸다. 1년후 한국정부는 大企業들로 하여금 주식을 공개하도록 유도하는 새로운 정책을 취했다.

주식발매, 은행대출, 그리고 번창하고 있던 섬유수출에서 나온 자금등으로 대우는 14개의 기업을 인수했고 다른 2개기업의 大株主가 되었다. 1975년의 대우는 섬유회사에서 벗어나 섬유, 가죽제품, 기타 경공업 제품을 생산판매하는 기업집단으로 변모해 있었다. 기업확장은 제조업부문에만 국한되어 있지 않았다. 이 성장기간중에 은행 및 금융산업으로의 다각화도 시작했던 것이다.

1975년 대우실업은 종합무역상사로 공식지정되었다. 종합상사 지정제도는 한국정부가 수출증대 및 다변화를 달성하기 위해 마련한 수단이었었는데 지정받은 업체는 무역금융상의 특혜와 해외신용도 제고에 큰 도움을 얻을 수 있었다.

### 重工業 生산으로의 轉換

1976년, 세계시장의 장래와 한국기업들의 경쟁잠재력에 대해 낙관한 한국정부는 기계나 造船같은 중공업부문의 개발을 추진하기 시작했다. 이들 분야에 투자하는 기업은 다량의 은행자금을 얻을 수 있도록 했고, 또 중공업을 개발하는데 가장 능력있을 것으로 생각되는 기업들이 몇몇 선정되었다.

한국산업은행이 1976년 김우중씨에게 한국최대규모의 디젤엔진·차량 및 산업기계류 생산업체이며 그 당시 적자상태이던 한국기계를 인수하도록 요청했을 때 대우의 간부들은 이에 반대했다. 이 회사는 일본인과 한국인이 소유해온 38년간의 역사중 단 한차례도 이익을 기록한 적이 없었다. 곤란을 겪고 있던 이 회사의 부채액 수만도 대우의 총지분의 2배 이상이나 되었다.

그럼에도 불구하고 김회장은 한국산업은행의 제의를 수락했다. 그는 회사이름을 대우중공업으로 바꾸고 그 자신이 인수기업의 사장직을 맡아 경영개선의 책임을 맡게 되었다. 이 일에 대해 그는 다음과 같이 술회한다. “올바른 결정을 내리기 위해서는 내가 직접 그일에 관여할 수밖에 없었습니다. 공장에서 잔적도 한두번이 아니었습니다. 나는 종업원들이 별 성과도 없이 오로지 임금만을 위해 4시간씩이나 초과작업을 하고 있다는 것을 알았습니다. 기계는 가동하고 있었지만 생산되는 것은 아무것도 없었던 것입니다.”

이런 상황에 대한 김회장의 대응책은 종업원들의 작업시간을 단축하는 것이 아니라, 적극적인 마케팅 활동과 품질향상을 통해 더 많은 일거리를 만들어냄으로써 종업원들에게 정당한 초과작업과 직업안정을 보장해 준 것이었다. 부품 직접구매를 통해 생산원가는 절감되었고 자본금은 원래의 \$2,500만에서 \$5,200만으로 증가되었다. 첫해의 운영에서 대우중공업은 수치균형을 맞추었다. 2년째에는 비록 적기는 했지만 이익을 내고 배당까지 지급했다. 이러한 성공으로 김회장은 정부관리들과 일반대중들로부터 탁월한 경영자로서의 명성을 얻게 되었다.

유능한 경영자로서의 인정과 자신의 통제하에 있던 금융기관을 통한 상당한 자금의 확보등으로 김회장은 1977년에 제철화학, 1978년에는 새한자동차(GM과의 50:50합작회사)와 옥포조선을 각각 인수할 수 있었다. 옥포조선의 경우, 도산 직전에 있던 이 조선소를 대우가 인수하기로 한데는 정부의 강력한 권유가 있었다. 이 조선소는 100만 dwt급의 유조선 건조할 수 있는 세계최대의 도크를 목표로 하고 있었으나, 대우가 인수할 당시 겨우 25%의 공정만을 보이고

있었다. 조선소와 도크는 1981년에 완성되었고 1983년부터는 이익을 내기 시작했다.

## 金宇中 會長

大宇를 이해하기 위해서는 먼저 이회사의 설립자이며 회장인 김우중씨를 이해해야 한다. 1936년에 태어난 그는 젊은 시절을 일본의 식민 통치와 전쟁, 그에 따른 경제적 침체, 그리고 또 한차례의 전쟁을 겪으면서 지냈다. 교수이던 부친은 일본의 국립대학을 졸업한 몇 안되는 한국 사람들중의 한사람이었고, 그의 어머니도 그 당시로는 몹시 드물게 대학에서 학위를 받은 여성이었다. “자립해서 우리 자신의 길을 개척하도록 우리 모두에게 용기를 준 사람은 헌신적인 기독교인이었던 우리 어머니였습니다.” 김우중씨의 형제 중 한사람이며 경제학 교수인 김덕중 박사는 이렇게 말했다.

1950~1953년의 한국전쟁으로 김회장의 어머니는 6남매의 양육을 홀로 떠맡아야만 했다. 그의 아버지와 의사였던 형은 1950년 7월 서울이 북괴에 의해 점령당했을 때 납치되어 갔다. “나는 아버지가 끌려가시는 걸 내눈으로 직접 보았습니다. 내나이 13살때 일입니다.” 김회장은 이렇게 말했다. 그후로는 아버지와 형의 소식은 일체 듣지 못했다.

김회장은 신문배달부로 일해서 번돈으로 어머니와 세형제, 그리고 한 누이동생을 부양해야 했던 그 시절을 기억하고 있었다. 그는 이런 추억을 이야기했다. “어느날 저녁 지치고 배고픈 몸으로 집에 돌아왔습니다. 우리 다섯에게는 한 그릇의 밥밖에 없었습니다. 나는 밥을 먹고 왔노라 거짓말을 했죠. 어머니께서도 식사를 하셨다면서 내 동생들더러 먹으라 하셨습니다. 그러자 모두들 서로 먹으라고 우겼습니다. 갑자기 우리 모두는 서로를 쳐다보았고, 껴안고 울음을 터뜨리고 말았습니다. 그때가 내 인생에서 가장 행복했던 순간이었던 것 같습니다.”

전쟁후 김우중씨는 수업료와 약간의 책값 정도의 장학금을 받으면서 연세대학교에 다녔다. 생활비의 대부분은 이따금씩 얻는 일에서 번돈으로 마련해야 했다.

46세가 된 김회장은 위엄과 지칠줄 모르는 추진력을 외모에서 풍기고 있었다. 열심히 하던 된다는 그의 신념은 그의 행동과 사고에서 하나씩 나타났다. 그는 한때 이렇게 말한 적이 있다. “일에 열중하는 것 이외에 나에게 다른 취미라곤 없습니다.” 이것은 하루 16시간, 1년 365일간 일하는 그의 행동에서도 나타났다. 크리스마스나 새해가 되면 이 휴일의 영향을 받지 않는 중동지역에서 그를 찾을 수 있다.

김회장이 이렇게 일에 몰두하는 것은 조상들로부터 물려받은 유산에 대한 그의 자부심과 관계가 있다. 한국이 1910~1945년 사이의 36년간의 일본식민통치와 그후 동서세계분쟁의 戰線으로서의 10여년간의 혼란과 전쟁을 보충하기 위해서는 거의 50년을 따라 잡아야 한다는 것이 그의 생각이다. 이런 생각을 갖고 있는 사람은 그뿐만이 아니었다.

한국은 중국, 몽고, 일본등의 끊임없는 침략으로부터 민족의 단일성과 소중한 문화를 지키기 위해 노력해 왔다. 김회장은 이 使命感을 대우에 관한 그의 생각에서 나타낸 적이 있다.

「나는 한국가로서, 또한 사회로서의 우리의 위치에 매우 관심이 높습니다. 옛부터 우리 문화는 일본 문화의 源流였습니다. 그러나 1910~1945년 사이의 일본통치하에서 한국 사람들은 고등교육을 받을 기회를 박탈당했습니다. 요즈음은 매년 30만명 이상의 대학졸업자들이 사회로 진출합니다. 4,000만의 인구, 통일되면 5,900만에 달하는 인구를 가진 한국은 세계 어느나라에도 뒤지지 않을 수 있습니다. 그러나 우리가 선진국들을 따라 잡기 위해서는 최소한 미국과 일본의 국민들이 자기 나라를 건설할 때 했던 것만큼은 열심히 일하지 않으면 안됩니다. 내가 품고 있는 꿈중의 하나는 한국이 가장 싼 가격으로 가장 뛰어난 품질의 제품을 만들 수 있다는 것을 전세계 사람들에게 보여주는 것입니다.」

1983년 대우의 경영진은 계속적인 성공의 열쇠로서 창의·도전·희생의 경영정신을 부흥시킬 계획에 착수했다. 바람직한 경영자의 자질에 대한 김회장의 의견을 들어보면 그가 대우를 어떤 기업으로 만들고 싶어하는가를 짐작할 수 있다.

「창의는 열심히 일하는데서 나온다. 현명해지려할

때 중요한 것은 얼마나 많은 책을 읽었는가 아니라 읽을 때 얼마나 정신을 집중했는가 문제다. 기업도 이와 다를 바 없다. 세계 각국을 여행하는 동안 나는 어디든지 돈이 굴러다니는 것을 볼 수 있었다. 거리에도 있었고 집안에도 있었다. 미국에도 있었고 아프리카에도 있었다. 돈은 어디에나 있다. 그러나 그 돈을 볼 수 있기 위해서는 열심히 일해야 한다. 열심히 일하기만 한다면 당신이 여태껏 살아오면서 벌 수 있었던 것보다 훨씬 많은 돈을 발견할 수 있을 것이다.

10년전의 우리는 조그만 기업에 불과했으나 그때도 우리나라에 없었던 안될 존재가 되겠다는 도전감을 느끼고 있었다. 돈이 없었기 때문에 우리가 성장할 수 있는 유일한 방법은 심각한 곤란을 겪고 있는 회사들을 사서 살려내는 도리밖에 없었다. 그리고 우리는 종업원들에게 열심히 일한다는 것이 어떤 것인가를 보여줌으로써 이 일을 해왔다.

일본이 성공한 이유를 그들의 경영시스템에서 찾는 사람들이 많다. 그러나 좋은 사람들이 없고 시스템이 무슨 소용이 있겠는가. 헌신적이고도 경험 많은 사람들이 필요하다. 일본 기업이 한국 기업보다 유리한 점은 사람들의 경험이 많다는 것 하나 밖에 없다. 조선산업만 예로 들더라도 일본의 용접공은 20년의 경험이 있는데 반해 한국의 용접공은 2년 정도의 경험밖에 없다. 그러나 이러한 우위는 시간이 지남에 따라 점점 줄어들 것이다.

미국기업은 옛날에 비해 많이 달라졌다. 과거의 미국 노동자들은 새로운 프런티어에 도전하기 위해 열심히 일했다. 그러나 경제가 성숙해지자 그들은 일보다는 좋은 집과 조경과 즐기는 것에 더 많은 관심을 갖게 되었다. 헌신없이 어떻게 경쟁할 수 있겠는가? 미국기업이 잘 돌아가지 않고 있는 것은 경영시스템의 결함때문이 아니라 사람들이 열심히 일하지 않기 때문이다.

한국도 勤勉사이클에서 예외일 수는 없다. 생활수준이 높아지게 되면 우리도 결국 열심히 일한다는 정신을 잃게 될 것이다. 그 단계에 도달할 때까지는 우리 경제를 계속 성장시켜 나가야 한다.]

1980년 10월 김회장은 자신이 대우에 갖고 있는 200억원의 개인소유재산 전액을 한국국민을 위한 財團에 기증하기로 했다고 발표했다. 한국과 같은 자본주의 사회에서는 기업가가 국민을 先導하는 역할을 해야 할 책임이 있으며, 그러한 책임을 진실로 떠맡을 수 있는 사람은 개인의

이익을 기꺼이 희생할 각오가 되어 있는 사람들 뿐이라는 것이 그의 설명이었다. “기업가가 자신의 재산액을 계산하기 시작하는 그 순간 기업가로서의 그의 생명은 끝납니다. 이익이라는 것은 再投資를 위한 것이지 享有를 위한 것이 아닙니다.” 동시에 그는 전문경영인으로서 자기 자신을 바치고 싶다는 생각도 밝혔다. 이것만으로도 그가 다른 한국경영자들과는 크게 다를 것을 보여 주었다.

## 經 營 層

소유주의 가족들이 대부분의 경영요직을 차지하고 있는 다른 재벌기업들과는 달리 대우의 경영층에는 김회장의 친척이라곤 한 사람도 없다. 이들 경영층의 능력에 대해 김회장은 이렇게 말한 적이 있다. “나는 내가 하고자 하는 일은 무엇이든 내 노력만으로 이룰 수 있다고 늘 생각해왔다. 그러나 대우는 내가 예상했던 것보다 훨씬 빨리 성장했고, 그것은 오로지 그룹내의 유능하고 헌신적인 경영자들의 노력이 있었기 때문이다.”

대우의 경영자들은 두가지의 공통된 특징을 갖고 있는데 하나는 나이가 젊다는 것이고 다른 하나는 교육배경이 거의 같다는 것이다. 이런 공통점은 공동의 가치를 가진 짜임새 있는 경영진을 형성하는데 도움이 되었다. (주)대우 부산공장의 사장이며 창립멤버중의 한사람인 조동재 씨를 제외하고는 김회장을 포함한 모든 최고 경영층이 1930년대에 출생했다. 이러한 연령분포는 역사적 상황의 산물이었다.

대우 기획조정실 사장이인 홍성부씨에 의하면,

「40대 초반의 한국 사람들은 어떤 면에서 특수한 계층입니다. 이들은 청년기에 한국전쟁의 시련기를 겪었고 더욱 중요한 것은 대학 수준에서 정규교육을 받은 첫 세대라는 것입니다. 그래서 이들은 아무 것도 당연한 것으로 생각하지 않으며 어떻게 하는 것이 바른 것인지 알고 있습니다. 이들의 선배세대는 많은 사람들이 전쟁에서 죽거나 다쳤고 또 적당한 교육의 혜택을 받은 사람이 많지 않았기 때문에 30대 후반 세대는 비교적 젊은 나이에 중요한 위치를 맡을 수 밖에 없었습니다.」

교우관계라는 유대 또한 중요한 역할을 했다. 김희장과 다른 10명의 최고경영자중 6명이 선망의 대상이던 경기고등학교를 나왔다. 엄격한 입학시험의 결과에 의해 입학이 결정되었기 때문에 어린 나이때부터 이에 대한 준비를 해야 했고, 각 교육과정에서 최고의 학교에 들어가기 위해 심지어는 유치원 입학전부터 특별교육을 받는 정도였다. 경기고의 학생들은 평균 130~140의 지능지수를 자랑했다. 졸업생들은 천부의 재능을 가진 사람들이었을 뿐만 아니라, 그들이 경험했던 혹독한 입시준비의 결과로 대개가 자신감과 인내심을 갖고 있었다. 또 11명의 최고경영자중 8명이 유명한 서울대학교를 졸업했다.

대우가 전문 경영인의 개발에 있어서 한국의 다른 어느 대기업보다 앞서가고 있다고 자부하고 있었지만, 중요한 문제의 결정은 여전히 김희장이 좌우했다. 김희장의 경험과 대우에의 헌신을 인정한 경영자들은 모든 중요문제에 관해 항상 그의 의견과 지도를 구했다. 이런 중앙집권적 의사결정이 대우의 규모가 커지고 복잡해짐에 따라 문제가 되지 않겠느냐는 질문을 받았을 때, 무역부문 사장직을 맡고 있는 이 경훈씨는 “어떤 기업이든 성장단계에서는 강력한 리더십이 필수적인 때가 종종 있는 법입니다”고 말했다.

모든 사람이 다 이에 동의한 것은 아니다. 한 경영자는 회장이 기업의 업무활동에까지 개입하고 있는데 따른 문제를 이렇게 말했다. “여러 계열회사 사장들에게 상당한 권한을 위임하긴 했지만 김희장은 아직도 많은 대우산하기업의 업무상의 결정에까지 관여함으로써 계열사 사장들이 야전사령관으로 커나가는 것을 가로막고 있다.” 김희장의 생각에는 리더십의 문제는 승계의 문제와 밀접한 관련이 있었던 것 같다.

「나는 기업가로서의 내 강점과 조직형성자로서의 내 약점을 다 알고 있다. 나 같은 사람은 대우가 급속히 성장하고 있는 동안은 대우의 자산이 될 것이며 반대로 대우가 안정될 필요가 있을 때는 오히려 부담스런 존재가 될 것이다. 그때가 오면 나는 회장의 자리에서 물러날 것이며 그룹 내에서 경영 시스템의 조직에 유능한 경영자를 골라 그 자리를 넘겨줄 것이다. 나의 승계자가 자신의 과업을 완수하게 되면

기업가로서의 재능을 가진 다른 사람에게 회장직을 물려 주어야 할 시기가 올 것이다. 이때 기업가적 리더십은 통합된 시스템을 통해 발휘될 것이다」

아직 공표되지는 않았지만 김희장은 그의 후계자와 후계자의 후계자를 이미 선택했으며 그들에게 그 일에 대한 준비를 시키고 있다고 한다. 그는 아직 물러날 자애한 날짜는 잡아놓고 있지 않았다.

## 그룹의 구조와 企業戰略

〈도표 2〉에서 보듯이 1984년 3월 현재 대우그룹은 12개 산업부문에 걸친 25개의 기업들로 구성되어 있다. 무역·섬유·건설 활동의 세부문으로 이루어져 있는 (주)대우는 그룹의 지주회사로서의 역할을 수행한다. (주)대우의 주식은 대우중공업 및 몇몇 대우계열 금융기관의 주식과 함께 널리 거래되고 있다. 회사간의 지분구조는 〈도표 3〉에 설명되어 있다

대우의 각 계열회사 사장은 각자 전략을 짜고 그 결과에 대해 책임을 져야 한다. 〈부록 A〉에는 주요계열사와 그들의 전략이 설명되어 있다. 각 기업의 사업계획은 각자가 처해있는 기회와 도전에 알맞게 짜여지긴 했지만 그룹전반의 방향을 결정하는 몇몇 기본전략이 있었다.

### 기술혁신 전략

고도기술 부문으로의 이전은 대우에서 일어난 변화중 가장 광범위한 것이었다. 전략계획 담당 임원인 이헌재씨에 의하면 “우리는 섬유산업에서 시작해서 조선·기계·자동차 등의 점점 복잡한 기술로 옮겨왔다. 내 생각에는 대우와 한국의 장래는 고도기술의 확보에 달려있다.”

고도기술로의 이전은 두가지 방향에서 이루어졌다. 첫째는 사업영역의 변화였다. 섬유에서 경공업으로, 다시 조선 및 중공업으로 다각화해감으로써 시작된 이러한 사업영역의 전환은 이제 고도기술의 전자산업으로 진출하여 경쟁력을 키우는데 주력하고 있다. 최근의 발전으로 대우는 전기통신, 컴퓨터, 로봇 산업과 집적회로, Digital교환, 광통신 같은 전자부품 산업에서 경쟁력을 키워나가고 있다. 이러한 분야에 대한 경쟁력 배양을 위해 대우는 Northern Tele-

communication, Siemens와 같은 회사들과 기술 지원에 관한 합작 계약을 체결했다.

둘째는 기존사업의 기술향상이었다. 섬유생산의 자동화와 증장비 생산에 있어 컴퓨터에 의한 설계·제조기법(CAD/CAM)의 도입은 대표적인 예이다. 여러 계열기업들의 노력을 통합하기 위하여 전자전략위원회가 설치되기도 했다.

### OEM 사업

여러 기업전략의 두번째 공통점은 OEM사업의 강조라는 것이었다. 대우는 고유의 상표명을 가진 제품도 활발히 개발해 왔지만, 다른 회사들에 대한 제품의 공급이 큰 비중을 차지하고 있고 그 비중은 점점 커지고 있었다. 섬유제품의 생산은 항상 Sears Roebuck 같은 배급업자나 Oleg Cassini, Christian Dior, London Fog, Calvin Klein 같은 유명상표의 회사들에 공급하기 위한 것이었다. 증장비에 있어서도 장래의 성장은 Caterpillar 같은 회사에 전세계 시장에 내다팔 제품을 공급함으로써 이루어질 것으로 보인다. 예를 들어 1983년 4월 대우는 전세계 판매를 위한 4,000lb~6,000lb급 지게차를 10년간 생산공급한다는 계약을 체결했다. Caterpillar의 100% 소유자회사인 Towmotor의 Dale Turnbull 사장은 "전혀 새로운 이 지게차는 Caterpillar의 품질 기준을 유지하면서 매우 경쟁력 있는 가격으로 높은 가치를 우리에게 제공해 줄 것이다"라고 말했다. 이 계약을 토목기계까지 포함시키도록 확대하려는 협상이 1984년 현재 진행중이다.

자동차 산업의 경우에도 대우는 한국시장에서 자신의 상표로 경쟁하는 동시에, 부품과 세계시장을 겨냥한 염가의 소형 승용차를 GM에 공급함으로써 주요한 성장기회를 포착했다. 대우전자도 미국에서의 사업을 확대함에 있어서 고유 상표의 추진보다는 유수한 판매업자들에게 T.V., 전자오븐, 기타 가전제품을 공급하는 방법을 이용했다.

대우중공업의 운영석 사장은 경영진이 이러한 방법을 택하게 된 근거를 다음과 같이 설명한다

「한국의 신제품 개발능력은 모자랄지 모르나 제품 생산기술은 뛰어난다. 국제시장에서는 이점을 잘 이해하지 못하고 있는 것 같습니다. 미국기업들은 이제 전세계에서 일본기업들과 경쟁하고 있습니다.

미국기업은 세계전략을 수립할 때 한국기업을 잘 이용하면 될 것입니다.

우리는 똑 같은 제품을 미국보다 25%, 일본보다 10% 싼 가격에 생산할 수 있습니다. 이것을 어떤 사람들은 우리 노무비가 싸기 때문이라고들 합니다. 물론 이 말이 어느 정도는 사실입니다. 그러나 그것이 전부는 아닙니다. 우리는 노동집약적 산업에서 뿐만 아니라 기술집약적·자본집약적 산업에서도 원가절감을 이룩하고 있기 때문입니다. 그 가장 큰 이유중의 하나는 납품기업과의 관계에서 찾을 수 있을 것입니다. 우선 우리는 국내에서 비교적 싼값에 부품을 구입할 수 있는데 이것은 만 기업들처럼 3개월 짜리 어음으로 결제하지 않고 현금으로 대금 결제를 해주기 때문입니다. 둘째로는 품질관리 시스템의 제공이나 측정기계의 무료점검등과 같은 여러가지 서어비스를 그들에게 제공함으로써 가격을 낮추고 있습니다. 셋째로 우리는 납품업자들을 정기적으로 공장에 초청하여 정밀도가 왜 중요한가를 보여줍니다. 그 결과, 외부에서 우리에게 납품된 부품의 결함율은 25%에서 금년에는 3%로 떨어졌습니다. 때문에 납품업자들은 가격을 17%나 낮출 수 있었습니다. 여기서만도 우리는 \$2,500만을 절약할 수 있었습니다. 우리 가격이 저렴한 또 한가지 이유는 간접비에 있습니다. 우리는 경쟁기업들만큼 많은 간접비를 지출하지 않으며 또한 그들처럼 높은 이익을 요구하지도 않습니다.」

그러나 장기적으로는 부품과 제품의 계약공급업자로서의 역할에 한계가 있음을 대우 경영진에서는 인식하고 있었다. 이 전략은 대우가 생산상의 경쟁우위를 유지할 수 있는 동안만 쓸 수 있었다. 또 이 전략은 등록상표와 市場販賣權을 갖고 있는 계약회사와의 협상에서 항상 대우를 불리한 위치에 서게 했다. 따라서 대우 경영진에서는 독자적인 마케팅망과 상표를 통제할 수 있는 방안을 모색하고 있었다.

### 人間에 대한 강조

창립멤버이며 부회장이며 이우복씨는 대우가 人力資源을 개발해온 방식에 대해 이렇게 말했다.

「대우의 인간에 대한 배려는 사기양양에 중요한 플러스요인이 되고 있습니다. 우리는 모든 사람이 잠재력을 갖고 있다고 믿고 있습니다. 만약 어떤 사람의 성과가 좋지 못하면 회사가 그 사람을 자신의 능력을 잘 발휘할 수 없는 곳에서 일하게 하고 있다

는 가정을 갖고 시작합니다. 이런 신념에 따라 우리는 인수한 기업에서 한사람도 해고하지 않았습니다. 오히려 이들에게 동기를 부여해 줄 방법을 열심히 모색합니다.

우리는 또 경영과 기술 능력의 깊이와 질을 더하기 위해 열심히 노력하고 있습니다. 1976년부터 유럽과 미국에서 잘 교육받은 사람들을 모집하기 시작했고 5년전부터는 20~30명의 기술자와 경영자들을 해외에 파견하여 연수받게 하는 프로그램을 시행해 오고 있습니다.]

(주)대우의 유호민 상무는 대우의 성공에 가장 중요한 요인을 이렇게 설명하고 있다.

「한 가족내에 있다는 정신이 오늘의 대우를 만들었습니다. 대우의 모든 종업원은 자기생일에 선물을 받습니다. 종업원이 앓아누워 있으면 그의 상관이나 동료들은 마치 친척처럼 그를 문병합니다. 경영자들의 부모가 돌아가면 장례식 전날 김회장은 그 사람의 집에서 반을 새우곤합니다. 1978년 대한항공여객기가 소련에 의해 무르만스크 부근에서 강제 착륙을 당하는 비극을 겪는 와중에서 우리 직원 가운데 한사람이 죽었을 때 그를 이사의 직위에 추서하였고 부인에게는 평생 남편월급의 70%를 지급하기로 했으며 아이들에게는 대학을 마칠때까지 장학금을 지급하기로 했습니다. 우리는 우리자신을 그룹으로 생각하기 보다는 가족으로 생각하고 있습니다.」

#### 광범위한 財務資源

김회장과 이우복 부회장은 야심적인 성장목표에 발맞추어 기업 외부금융을 확대하는 일에 수년에 걸쳐 상당한 관심을 기울였다. 이런 노력으로 대우는 금융에 관한 지식이나 자금유통에 있어서 한국에서 가장 세련된 기업이라는 인정을 받고 있었다.

(주)대우의 서형석 부사장은 이 회사의 재무구조에 대해 다음과 같이 말했다.

「대우는 공개시장을 통해 자본금의 비중을 활발히 늘려왔습니다. 부채비율 7.6은 보통의 미국기업에 비해 매우 높은 것으로 생각될지 모르나 이러한 비교는 의미가 없습니다. 우선 종합무역상사는 상당한 액수의 단기수출금융을 필요로 합니다. 또한 국내의 소비자금융부채와 소비자 신용을 공급자측에서 부담하도록 하는 한국수출입은행의 요구 때문에 부채는 커질 수 밖에 없습니다. 여하간에 부채비율이 20~30이나 되는 전형적인 일본종합상사에 비한다면 훨씬

선 나온 재무구조를 갖고 있습니다.」

1983년 현재 대우그룹에 속하는 금융회사는 <도표 2>에서 보듯이 세 회사가 있었다. 그러나 대우그룹은 그 이외에도 많은 금융회사들에 대해(제일은행, 한국종합금융, 그리고 최근에는 한미은행 등) 주식소유 또는 경영자와의 개인적인 관계등을 통해 직접적인 영향력을 행사하고 있었다.

한미은행은 1983년 3월 한국최초의 합작투자은행으로 설립되었다. BOA가 주식의 49.9%를 갖고 나머지 50.1%는 11개 한국기업들이 갖고 있는데 그 중 대우는 9%로 가장 많은 주식을 갖고 있다. 이런 위치를 차지하게 된 것은 대우가 한미은행 설립의 아이디어를 내놓았고 또 미국 파트너와의 협상을 개시한 때문이다.

1980년대 초 대우는 Off-Shore 금융활동도 확대하고 있었다. 1970년대 초에 이미 대우는 현지은행신용을 얻는데 유리하도록 한국 기업으로는 맨먼저 해외자회사를 설립하였다. 1981년까지의 대우와 해외자회사들의 외부금융은 전적으로 은행차입금으로 구성되어 있었다. 1982년부터는 Chemical Bank나 Goldman Sachs의 도움으로 미국금융시장에서 두번에 걸쳐 총 \$1억의 상업어음을 발행했다. 또 유로본드 시장을 통해 자금을 조달하고 결국에 가서는 미국자본시장에서 사채와 주식을 발행할 계획도 세워놓고 있었다.

자금원천을 다양화시켜야 할 필요성을 미리 인식한 대우는 1976년 Peat, Marwick & Mitchel을 고용하여 미국의 회계기준에 따른 연결재무제표를 작성하기 시작했다. Fortune誌의 미국의 500대 기업리스트에 9개의 한국企業들이 올라 있는데도 대우는 올라가 있지 않는 이유에 대해 서형석 부사장은 다음과 같이 설명했다. “우리는 Fortune지의 리스트에 포함되고 싶지 않았습니다. 왜냐하면 다른 한국기업들의 수치는 모두 Combined된 것인데 비해 우리는 Consolidated된 것이기 때문입니다. 그것은 마치 풍선과 자갈의 크기를 비교하는 것과 같습니다.” 만일 대우가 Combined된 기준으로 재무성적을 보고했다면 1982년도의 매출액 \$61억은 \$80억의 현대(41위), \$63억의 선경그룹(62위) 다음가는 65위를



접하는 것이었다.

홍보활동이 그리 활발치 못한 대부분의 한국 기업들과는 달리 대우는 홍보를 통한 기업이미지의 부각에 열심이었다. 미국의 유명한 PR회사인 Hill & Knowlton의 한 대표자는 대우가 금융사회 특히 미국의 금융사회에 더 잘 알려지도록 도와주는 상임고문으로 일했다. 1983년 중반 미국의 기업관계 잡지에 널리 실린 6 page에 달하는 광고의 발췌를 <도표 4>에 실어보았다.

대우의 재무문제는 합병과 합작투자에 의한 성장과 위험의 극소화라는 다른 두 전략과도 관계가 있었다.

#### 합병과 합작투자에 의한 성장戰略

대우의 신규사업진출은 예외없이 곤란받고 있는 기존기업의 인수라는 형태로 이루어졌다. 앞에서도 언급했지만 한국기계를 인수하여 대우중공업을 만들었고, 육포조선을 인수해서는 대우조선율, 새한자동차를 인수하여 대우자동차를, 대한전선 가전제품부를 인수해서 대우전자를 각각 만들었다. 이런 방법으로 젊은 대우는 인수가격이 매우 낮고 또 많은 경우 은행 대출금을 그대로 인계받는 조건이었기 때문에 제한되어 있는 재무자원을 별로 사용하지 않고도 새로운 사업부문에서 주요한 위치를 굳힐 수 있었던 것이다. 이러한 경험을 통해 대우의 경영진은 곤란하고 있는 기업의 경영을 호전시킬 수 있는 자신의 능력에 대해 상당한 자신감을 얻게 되었다. 김회장은 이 방법이 사회적으로도 이익이라고 생각했다. “쓰러져가는 기업을 구해서 그 설비나 인원을 활용하는 것과 새로운 사업을 시작하는 동안 이 기업들을 망하게 하는 것 중에서 어느 것이 국가적으로 더 나은 방법이겠는가?”

또 대우는 기술이나 판매망을 획득할 수 있을 뿐만 아니라 재무적으로도 유리한 외국과의 합작사업에 열심히 참가했다. 이런 합작사업에는 합작투자에서부터 (GM, BOA, ITT), 장기생산계약까지 (Caterpillar) 여러 형태가 망라되었다.

#### 위험의 극소화 戰略

성장을 위해서는 모험까지도 기꺼이 감수하는 기업가라는 일반적인 평판과는 달리 김회장은 자신을 일에 대해 몹시 조심스러운 사람으로 생각하고 있었다.

「나는 내가 선택한 행동계획이 성공하지 못할 경우를 대비해서 항상 제 2, 제 3의 대안을 준비한다. 많은 기업들이 모험을 함으로써 우리의 성장 Pattern을 따르려는 노력을 해왔다. 그러나 죽기 아니면 살기식의 社運을 건 상황에는 절대로 빠져들지 않는 우리의 정책을 이해하지 못한 그들은 실패할 수 밖에 없었다.」

#### 시장점유율

일부러 전략적으로 그렇게 선택한 것은 아니지만 대우는 수출진반을 포함한 많은 사업분야에서 한국기업중 2위 혹은 3위의 위치를 차지하고 있었다. 이것은 제한된 자원으로 한두개의 사업에 특화하기 보다는 신규사업분야로 진출하려는 김회장의 결정을 반영한 것이다. 대우가 인수한 대부분의 기업들이 인수 당시 시장점유율이 매우 낮았고 아직도 점유율을 늘려가는 과정에 있기 때문이라고 생각하는 경영자들도 있었다. 대우의 사실상의 경쟁상대는 自國企業들 뿐만 아니라 일본이나 기타 외국의 더 큰 기업들이기 때문에, 한국기업 중에서 으뜸이 된다는 것은 적어도 국제시장에 관한 한 별 중요한 문제가 아니라고 생각하는 사람들도 있었다. 그러나 시장점유율의 문제는 대우 경영진의 마음에 대우가 모든 사업분야에 진출하는 전략을 계속 밀고 나가야 할 것인지 아니면 특정분야에 노력을 집중하여 그 분야에서는 한국에서든 세계에서든 제 1인자가 되는 전략을 택해야 할 것인지의 문제를 제기하고 있었다.

#### 資源의 制約

어떤 사업을 강조할 것인가에 대한 경영진의 선택이 어떻든간에 대우는 이용가능한 財務的, 人的자원을 고려하지 않을 수 없었다. <도표 5>와 <부록 A>에서 보듯이 그룹의 산하기업들이 제출한 계획을 수행하기 위해 필요한 자금은 \$ 12~13억에 이르렀다. 이 수치와 가용자금 사이의 부족액의 일부는 창의적이고 적극적인 자금조달 정책으로 해결할 수 있다 하더라도 전체 투자안을 다 수용할 수는 없었다.

人力資源의 부족은 고도기술사업분야에서의 경쟁을 위한 전문인력확보의 필요성과 관계가 있

<도표 1> 대우그룹의 운영 및 재무 상황(연결)

(단위 : 백만 \$)

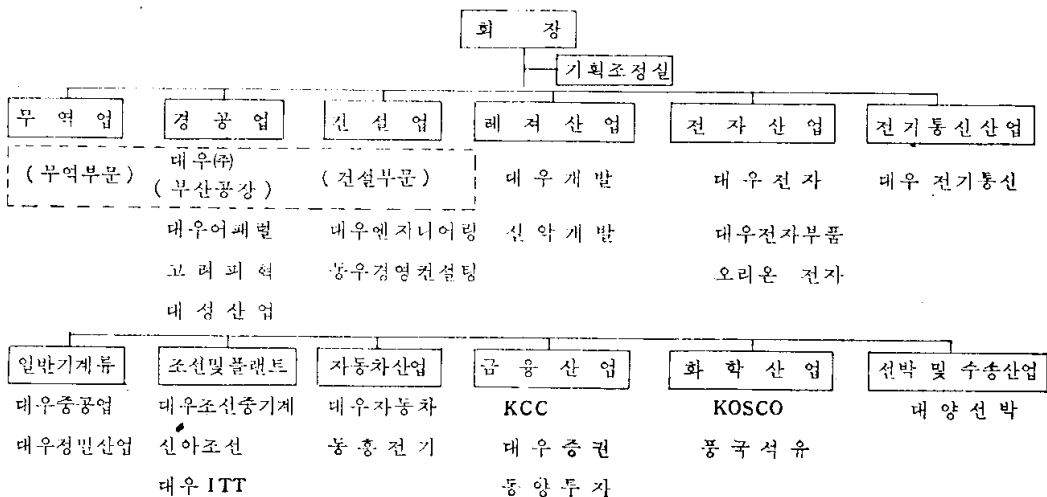
	1983	1982	1981	1980	1979	1978
<b>I. 영업 및 수익의 요약</b>						
매출액	4,251	3,346	2,938		1,871	1,188
영업이익	142	174	223		136	101
이자비용	76	77	115		76	47
법인세 및 소액이자공제전 이익	65	63	94		73	51
법인세	23	23	32		30	22
순이익	45	38	60		27	18
<b>II. 대차대조표 요약</b>						
유동자산	1,425	1,081	1,308		1,005	727
투자 및 대출금	242	189	147		178	101
영업권, 공장, 설비 및 기타자산	622	588	433		692	426
총자산	2,289	1,858	1,888		1,875	1,254
유동부채	1,327	1,078	1,290		1,105	726
장기부채, 기타	697	586	461		658	424
주주지분	265	194	137		112	104
<b>III. 주요 재무비율</b>						
매출액 수익율(%)	1.1	1.1	2.0		1.4	1.5
지분 수익율(%)	17.0	19.6	43.8		24.1	17.3
유동비율(%)	107.4	100.3	101.6		90.9	100.1
부채비율(%)	762.6	857.7	1,278.1		1,574.1	1,105.7
<b>IV. 환율(W/\$)</b>						
	795.5	748.8	700.0		485.0	485.0
<b>V. 연결기업의 수</b>						
	7	7	9		10	8

주 : 1) 연결된 수치들은 (주)대우와 50%이상의 주식을 갖고 있는 자회사들을 포함한 것임. 1983년의 경우 이들 자회사로는 고려퍼텍, KOSCO, 대우전자, KCC, 대우개발 및 대우인터내셔널(미국) 등이 있었다. 합작투자회사인 대우자동차는 제외되었다.

2) 대우그룹은 1980년도에는 연결 재무제표를 발표하지 않았다.

3) 미국 \$로 환산한 것은 편의상 그렇게 한 것 뿐이다.

<도표 2> 대우그룹내의 계열기업\*



\* 관련기업 및 해외 자회사는 제외



〈도표 3〉 대우그룹 기업들의 지분상황

(단위 : %)

주주	기업체명	(주)대우	대우어패럴	오리온전자	대우중공업	대우증권	동양투자
1. 계열기업							
	(주) 대 우	—	—	9.99	31.86	9.15	10.14
	대 우 어 패 띵	0.58	—	—	—	—	—
	대 성 산 업	0.38	—	—	—	—	—
	대우엔지니어링	—	—	—	0.14	—	—
	동 성 컨 설 링	0.06	—	—	—	—	—
	동 우 개 발	0.14	—	—	—	—	—
	대 우 전 자	—	—	6.68	—	—	—
	대 우 중 공 업	—	—	17.05	—	3.48	2.80
	K C C	12.89	—	—	—	—	23.47
	동 양 투 자	0.60	—	—	—	1.47	—
	K O S C O	—	—	—	—	0.80	0.77
	풍 국 석 유	—	—	—	2.75	—	—
	계열기업합계	14.65	—	33.72	34.75	14.90	37.18
2. 관련기업							
	신 성 통 상	0.71	—	—	—	—	—
3. 재 단							
	대우교육재단	3.26	—	—	—	4.17	—
	대 우 재 단	19.15	9.99	—	4.66	2.59	6.51
	서울신문재단	0.37	—	—	0.35	—	—
	재 단 합 계	22.78	9.99	—	5.01	6.76	6.51
	대우관련기업 합 계	38.14	9.99	33.72	39.76	21.66	43.69
	대우외의소유주	61.86	90.01	66.28	60.24	78.34	56.31
	총 합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

\* 이 도표는 공개기업의 지분관계만을 나타낸 것이다. 비공개 기업으로는, 대우자동차는 (주)대우가 50%의 지분을 갖고 있다. (GMC 50%) 대우조선은 (주)대우 47.36%, 기타대우관련기업 16.8%로 구성되어 있다. (한국산업은행 35.84%) 대우전자는 (주)대우 23.67%, 기타 대우관련기업 26.33%로 구성되어 있다.

었다. 김회장은 1990년까지 대우가 과학 및 기술분야의 박사를 1,000명 이상 확보하게 될 것이라고 공언했다. 이들 인재를 발굴하고 관리하는 문제가 대우의 경영진에 큰 과제가 되고 있었다.

\* \* \* \*

1984년 2월 15일 한국 상공부는 정부가 소유하고 있는 한국전자통신의 대규모집적회로(LSI)공장의 매매입찰에 대우가 참가하도록 공식요청했다. 이때문에 대우의 경영진은 대우가 진출해

야 할 사업분야의 방향·강조점·시기 등에 관해 어려운 진략결정을 내려야 할 상황에 처하게 되었다.

한국 정부는 1980년 LSI기술에 관한 전문지식을 개발하기 위해 이 공장을 설립했다. 그러나 삼성과 럭키금성그룹이 뒤이어 LSI사업에 참가함으로써 정부가 계속 이 사업에 관여할 필요가 없어졌다. 이 공장은 주로 R&D 활동에 종사하고 있었지만 적경 4인치의 Wafer Start를 연간 15만개씩 생산할 수 있는 설비를 갖추고 있었으

<도표 4> 대우그룹



안녕하십니까.  
 대우는 16년이 넘는 짧은 역사에도 불구하고 연 매출액 33억 5천만불을 자랑하는 국제적인 대기업으로 성장했습니다. 이처럼 놀라운 성장의 원동력은 인재양성을 위한 대우의 꾸준한 노력에서 비롯하고 있습니다. 대우는 초창기부터 인재를 아끼고 키우는데 정성을 다해 왔으며 그 결과 오늘과 같은 탄탄한 지력을 갖추기에 이룬 것입니다. 대우의 인재들은 오대양 유대주에서 일하고 있습니다. 그들은 언어의 벽을 모릅니다. 영어, 불어, 독일어 등 다양한 언어를 사용하는 세계곳곳의 고객들에게 대우는 한결같이 깊은 신뢰를 받고 있습니다. 다음 페이지를 계속 읽어 보십시오. 그러면 대우가 얼마나 커다란 능력을 지니고 있으며 얼마나 깊은 신뢰감을 주는 기업인지를 알게 될 것입니다. 대우는 성실하고 융통한 인재들이 이끌어 가는 기업입니다. 대우를 귀하의 파트너로 불러 주십시오. 감사합니다.

Language has never been a barrier to Daewoo  
 In just 16 years, we've become a leading multinational company with \$3.35 billion in sales. Because from the beginning, we've dedicated ourselves to developing the talent, ideas and energy of our people. So now, when a company needs the help of experts, we're able to offer them what they're looking for.

I'm proud to be Chairman of a company with that kind of reputation. If the contributions we've been making to industry haven't already come to your attention, read the following pages. They'll tell you more about our recent ventures.

You'll see how Daewoo people have earned the confidence of a wide range of companies around the world. Because whether you speak Korean, English or any other language, one fact is understood. Good people make good partners.

김 우 중  
 대표이사 회장

*Woo-Chong Kim*  
 Woo-Chong Kim  
 Chairman

**DAEWOO**

**BECAUSE GOOD PEOPLE MAKE GOOD PARTNERS.**

Daewoo International (America) Corp. (212) 909-8200

<도표 4 계속>

**What makes your employees exceptional  
is what makes our employees exceptional.**

They begin with the best education.

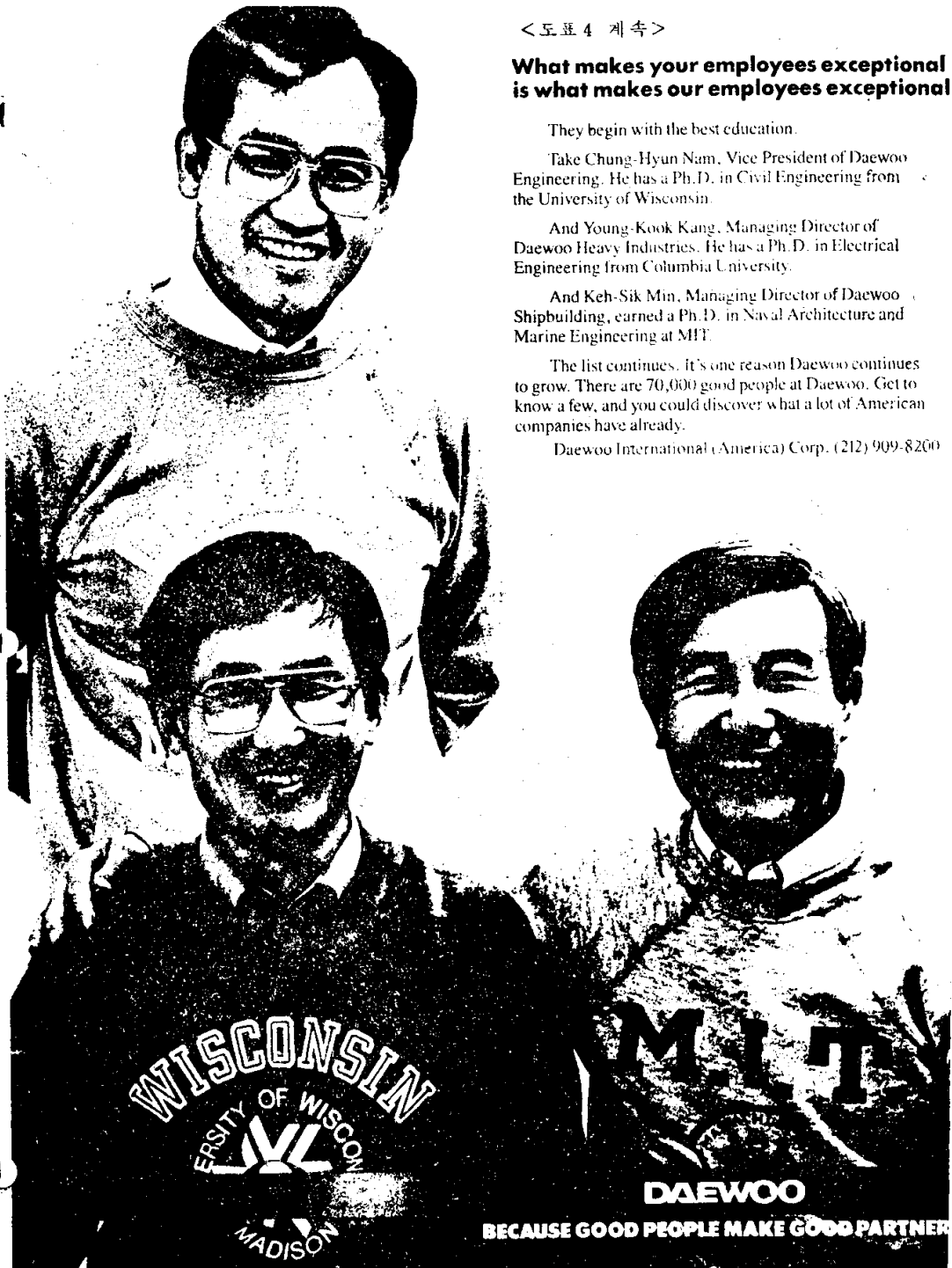
Take Chung-Hyun Nam, Vice President of Daewoo Engineering. He has a Ph.D. in Civil Engineering from the University of Wisconsin.

And Young-Kook Kang, Managing Director of Daewoo Heavy Industries. He has a Ph.D. in Electrical Engineering from Columbia University.

And Keh-Sik Min, Managing Director of Daewoo Shipbuilding, earned a Ph.D. in Naval Architecture and Marine Engineering at MIT.

The list continues. It's one reason Daewoo continues to grow. There are 70,000 good people at Daewoo. Get to know a few, and you could discover what a lot of American companies have already.

Daewoo International (America) Corp. (212) 909-8200



**DAEWOO**

**BECAUSE GOOD PEOPLE MAKE GOOD PARTNERS**

〈도표 5〉 대우그룹 1984년도 주요 투자계획

회 사	투 자 사 업	1984년도 소요자금(\$ 100만)	
(주) 대 우	· 자원개발사업	6	
	· 공장설비사업	9	
	· 절단 및 자재관리 전산화사업	10	
		(총 소요액)	
대 우 중 공 업	· 캐티필라사업	12	(45~50)
	· 방위산업사업	20	(40)
	· 기술센터 및 항공기 사업	26	
대 우 조 선	· Yard건설	39	
	· 생산능력확장, 개선	39	
대 우 자 동 차	· 월드카 생산	86	(125)
	· 부품 생산	14	
대 우 전 자	· 생산능력확장, 개선	43	
	· 전자오븐 및 기타신제품 개발	44	
기 타		227	
계 열 기 업 합 계		566	

\* 1984-86의 총소요자금은 \$ 12~13억에 이를 것으로 추산됨(1984년 1월 현재의 사업계획 기준)

며 이는 2,000만개 이상의 집적 회로 칩을 만들 수 있는 양이었다. 이 칩은 TV나 전기통신 장비 및 기타산업 장비들에 사용되었다.

대우는 \$ 4,000만이면 이번 입찰을 따낼 수 있다고 생각하고 있었다. 공장을 대량생산에 적합하도록 개조하는 데는 \$ 4,000~4,500만의 추가적인 설비투자가 필요했다. 이 액수는 당시의 LSI수준의 기술을 건너뛰어 새로 대두되고 있던 초대규모집적회로(VLSI)기술로 단번에 도약하려 할때 소요되는 1억여 달러에 비하면 대단히 좋은 조건이었다. 어떤 대안을 선택하든 R&D 투자에 연간 \$ 1,000~1,500만의 자금이 추가적으로 소요될 것이었다.

대우의 입장에서 이 공장의 인수는 장점과 단점이 각각 있었다. 가장 중요한 장점으로서는 3~5년의 경험이 있는 약 200명의 노무자와 기술자

를 얻을 수 있다는 것이었다. 기존의 운영설비와 함께 훈련된 인원을 획득한다면 대우가 고도 기술의 전자산업분야에 진출하는데 2년 정도의 기간이 단축될 수 있었다.

단점이라면 설비가 노후화되었다는 점이었다. 전자산업과 같이 급속히 변화하고 있는 분야에서 3년된 설비는 이미 구식이었다. 그러나 가장 큰 단점은 시기의 문제였다. 대우와 GM은 각각 \$ 1억 2,500만의 자금을 투자하여 미국시장에 내다팔 소형승용차의 한국공장을 건설하려는 협상을 마무리 짓는 단계에 있었다. 이 계획은 대우의 재무 자원과 경영자원에 커다란 압박을 주고 있었다.

대우는 2일 이내에 정부의 입찰에 응하느냐 않느냐의 결정을 통보해 주어야만 할 상황에 있었다.

## 대우그룹 산하의 주요기업체

25개의 관련기업중에서 5개기업이 그룹내에서 중요한 위치를 차지하고 있었는데 (주)대우, 대우중공업, 대우조선기계, 대우자동차, 대우전자 등이 그것이었다. “5大 企業”으로 불리는 이들 각각을 간단히 설명한다.

### 주식회사 대우

(주)대우는 그 역사와 관련기업에 대한 지주회사로서의 역할 때문에 그룹내의 가장 상급 기업이었다. 이 회사는 1981년 대우실업(무역 및 섬유)과 대우개발(건설)의 두기업의 합병으로 만들어졌다. 1983년도의 총매출액 \$40억, 순이익 \$4,400만은 한국증권시장에 상장된 274개 기업중 최고였다. (주)대우는 무역사업부, 부산공장, 건설사업부의 3부문으로 구성되어 있었다

#### <무역사업부>

1981년 새로 설립된 (주)대우의 무역사업부로 전환된 대우실업은 1975년 종합무역상사로 공식 지정된 10개 기업중의 하나였다. 대우의 무역사업은 섬유 및 의복류(31%), 선박 및 해상구조물(27%), 철강(15%), 기계류(6%), 가전제품(5%), 신발류(3%), 기타(2%)의 수출에 집중되어 있었다.

무역사업부의 해외사업망은 판매, 금융, 정보수집 등에 종사하는 14개 자회사와 64개의 사무소로 구성되어 있었다. 대우는 1983년 1월 Washington D.C.에 사무소를 개설한 최초의 한국기업이 되었다.

대우의 무역사업은 앞으로도 여전히 수출에 중점이 주어질 전망이지만 수입 및 해외자원 개발사업의 확대도 추구하고 있었다. 1983년 무역사업부는 \$2억 7,200만에 달하는 원료와 완제품을 수입했고 8차례의 자원개발사업에 참가했다. 1983년 5월에는 한 독일기업과 년산 2,000 ton 규모의 캐나다 우라늄 탐사개발계획에 합작투자하기로 합의했다고 발표했다.

수입 및 자원개발 사업의 확대움직임은 늘어나는 보호무역주의 추세 때문에 국제무역의 전망이 점점 어두워지고 있다는 대우경영진의 판단을 반영한 것이었다. (주)대우 무역부문 이경훈 사장은 그의 생각을 이렇게 말한다. “세계 어느 나라에서나 학자들은 자유무역을 가르치고 기업가들은 자유무역을 주장하며, 정책 입안자들도 자유무역을 부르짖고 있습니다. 그러나 그들의 말과 행동은 다릅니다. 여러가지 미사여구에도 불구하고 실제로 우리 눈에 보이는 것은 보호무역주의가 여러가지 형태로 점점 늘어나고 있다는 것 뿐입니다. 현재 한국의 수출규모는 세계 전체의 1.3%밖에 되지 않으며 나는 대응무역(Counter-trade)이나 기타 혁신적인 방법을 통해 한국의 수출규모가 계속 성장할 것이라고 확신하고 있습니다.”

#### <부산공장>

대우 부산공장은 세계 최대의 섬유공장이었다. 1982년에는 8,600명의 종업원을 고용하여, \$2억 300만에 달하는 7,200만점의 남·녀·아동용 의류를 생산했는데 이는 대우그룹 전체 수출의 10.1%에 해당했다.

부산공장 이연기 부공장장은 최근 노동자들이 노동조합 결성을 반대하는 투표를 했다는 점을 지적하면서 이 공장이 여태까지 누려온 뛰어난 노사관계에 대해 자랑했다. 그러나 그는 저임금의 소규모 기업들에 비해 경쟁력이 떨어지고 있음을 걱정하고 있었다.

섬유산업에서의 성장기회가 크게 줄어들고 있음에 비추어 대우경영진에서는 부산공장을 독자적인 이름을 가진 독립기업으로 만들 가능성을 고려하고 있었다.

#### <건설사업부>

대우가 건설사업에 진출한 것은 계획반, 우연반이었다. 1973년 대우는 서울역앞에 반쯤 짓다만 빌딩을 사들여 대우그룹의 본부로 삼으려 했다. 이 건물을 완성하기 위해 필요한 건설면허

를 획득하려고 조그만 건설회사를 하나 인수했다. 1983년에 가서 대우는 600위의 건설기업에서 “현대”다음 가는 2위의 기업으로 부상하게 되었다.

1976년에 이 회사는 해외건설에 진출하게 되었다. 그 당시 한국건설업의 활동무대는 사우디아라비아, 쿠웨이트, 이란, 이라크 등의 중동국가들이었는데 거기서 97개나 되는 한국기업들이 경쟁하고 있었다. 대우는 이미 과밀된 이들 지역에 진출하는 대신 작지만 경쟁이 덜한 시장에 초점을 맞추었다. 첫번째 해외사업은 \$2,000만 규모의 수단의 영빈관 건설이었다. 수단정부는 뒤이어 \$8,800만 규모의 타이어 생산공장을 Turn-key 기준으로 대우에 맡겼다. 대우는 곧 그 활동을 수단의 인접국인 리비아, 모로코, 튀니지 등으로 확대해 나갔다.

1983년 초 해외 건설사업의 전망이 어두워질 조짐을 보였다. 3월에 OPEC의 공식유가가 배럴당 \$5씩 인하되자 이들 국가에서의 건설활동도 침체된 것이다. 그러나 김회장은 이러한 추세에도 위축되지 않았다.

「우리는 건설활동의 이런 침체를 오히려 시장점유율 확대의 기회로 삼을 수 있다. Soft market에서는 원가가 매우 중요한 요인이 된다. 현실적인 종업들과 효율적인 경영시스템을 가진 우리는 입찰에서 선진국기업들을 누를 수 있다. 또한 이 기회에 간접비를 더욱 줄이고 그림으로써 국제경쟁력을 높일 수 있다. 우리의 건설사업은 단순한 토목작업에만 머물러 있었다. 이제는 복잡한 건설부문으로 이전함으로써 부가가치를 높이려는 노력을 경주해야 한다. 그러한 사업에 참여하기 위해 선진국의 건설회사들과 여러개의 콘소시엄도 이미 형성해 놓았다.」

1983년 대우의 건설수주량은 \$23억으로 전년에 비해 50%가량 늘어났다.

다른 한국건설회사들과 마찬가지로 대우도 시장다변화를 활발히 추진하고 있었다. 그러나 말레이시아, 인도네시아, 태국 등 한국에 우호적인 나라들에 진출한 다른 경쟁기업들과는 달리 대우는 전통적으로 한국에 덜 우호적인 시장에 진출하려 했다. 김회장이 목표로 하고 있던 시장은 나이지리아와 이란이었는데, 두 나라 모두 인구가 많고 영토가 넓으며 상당한 oil money를

보유하고 있었지만 정치적 상황때문에 다루기가 몹시 까다로운 나라였다.

김회장은 그의 전략을 이렇게 설명한다.

「도전이 클수록 보상도 큰 법이다. 만약 그런 어려운 상황속에서도 바침내 공사를 따낼 수 있다면 이는 완전히 보호된 시장을 확보하는 것이다. 우리는 장기적인 관점에서 그런 시장에 기꺼이 진출할 것이며 다른 사업에서 배꿀수만 있다면 한 사업에서 손해를 각오가 되어 있다. 우리는 우리가 수행하고 있는 사업들 모두를 통합적으로 고려하는 “전체시장 어프로치(total approach)”의 개념을 갖고 있다.」

## 대우 중공업

대우 중공업은 1976년 부채더미의 한국기계를 인수하여 이미 인수해 놓았던 동국정밀기계와 합병함으로써 설립되었다. 한국기계는 디젤엔진, 차량, 산업기계류, 토목장비 및 방위산업제품이 주된 생산품이었다.

1983년 4월에는 미국의 Caterpillar Tractor사와 전세계 시장에 내다팔 4,000~6,000 lb급 지게차의 10년 생산계약을 체결했다. 이 사업에 대우는 \$4,500~5,000만의 자금을 투자할 계획이었다. 또 방위산업 제품의 생산을 위해 \$2,500만, 로보트, 레이저절단기, 자동화시스템 등의 제품개발을 담당하고 있는 기술센타의 강화에 \$2,500만을 투자할 계획도 갖고 있었다. 필요한 자금을 조달하기 위해 대우중공업은 1983년에 \$2,000만 규모의 증자를 했고 추가적으로 \$2,500만의 증자와 4년단기의 사채 \$2,000만의 발행도 계획하고 있었다.

회사의 주 사업내용은 기계장비·철도차량·중기계·자동차용 디젤엔진 등의 생산이었다. 윤영석 사장은 기존의 기술로도 기계장비사업에서 국제경쟁력이 있음을 확신하고 있었다. 그러나 3~5년 후면 선진국들이 사고력을 가진 기계 등의 신기술을 내놓음으로써 기존의 기술을 경제적으로 쓸모없는 것으로 만들어 버릴 전망이었다. 차량은 생산규모나 수익성면에서 매우 컸으나, 수요가 정부구매에 의해 좌우되었기 때문에 미래의 수요를 예측하기가 어려웠다. 중기계류 부문은 성장성과 수요의 안정성면에서 가장 큰



잠재력을 갖고 있었으나 시장이 산재해 있었다.

## 대우 조선

이 회사는 영업첫해에 100만 dwt 건조능력의 도크건설과 동시에 많은 선박을 주문받고 건조했는데 여기에는 128,000 dwt급 Tanker 한척(\$5,200만), 22,500 dwt급 화학선 4척(각각 \$3,100만)이 포함되었다. 그 후 7척의 반잠수식 시추선(\$5억 3,900만), 140,000 dwt급 살물선(Bulk carrier) 한척(\$3,800만), ARCO Allaska 사가 Aaska 근해의 Prudhoe만 유전의 2차복구를 위해 사용할 해수처리 plant 1기(\$2억 2,600만), 사우디아라비아의 Al-Jubail 석유화학공장을 위한 저밀도 폴리에틸렌 공장건설(\$1억 2,000만)등의 실적을 이룩했다. 1983년에는 미국선박회사에 12척의 컨테이너 선을 건조해 주기로 하는, 그때까지의 최고 액수인 \$6억 규모의 조선수주를 따냈다. 또 수요의 증가에 대처하기 위해 350,000 dwt급 선박의 건조능력을 가진 제 2 dry dock를 완성하기도 했다.

이러한 활발한 활동에도 불구하고 가동 첫해인 1982년에는 \$4억 8,500만의 매출에 \$900만의 손실을 입었다. 그러나 1983년에는 \$5억 1,700만의 매출에서 \$750만의 순이익을 냈다. 1984년 전망은 더욱 밝아서 상당한 액수의 이익을 거둘 것으로 기대하고 있다. 이 회사의 활동이 성공을 거두리라는 예상을 하게 된 이유에 대해서 관리담당 김태구 이사는, 생산성을 일본 노동자들의 수준까지 끌어올리려는 의욕에 가득 차서 하루 12시간씩이나 열심히 일하는 젊고 근면한 종업원이 많다는 사실을 지적했다.

조선산업의 권위자이며, 일본 종합상사의 하나로서 조선산업에 강한 기반을 갖고있는 '니쇼이와이'의 전 부사장인 '가히후하찌로'씨는 앞으로 15년 후면 한국의 조선기업들이 세계시장을 석권하게 될 것이라고 예상했다. 그에 의하면 조선산업에서 한국은 곧 일본을 제치고 선두에 나설 것이라 한다. 이런 예상은, 1982년 일본이 세계 총 수주량의 48.5%에 달하는 큰 몫을 차지한 반면 한국은 훨씬 떨어진 9.3%로 2위를 차지했을 때만 해도 시기상조라고들 했다. 그러나

1983년 두나라 사이의 경쟁은 좀더 치열하게 되었다. 한국의 시장점유율은 17%로 증가했고 일본은 57%가 된 것이다.

대우조선 흥인기 사장은 가이후씨와 같은 견해를 갖고 있었다.

「한국에서는 우리가 세계조선산업을 주도하게 되기를 고대하고 있다. 그러나 우리는 아무도 정상에서 영원히 머물 수 없다는 사실을 모를만큼 비현실적이지 아니다. 증공같은 몇몇 개발도상국들이 조만간 경쟁력을 갖게 될 것이고 끝내는 한국을 능가하게 될 것이다. 그동안 우리는 우리의 잠재력을 실현시키기 위해 열심히 일해야 한다.」

조선계약을 적극적으로 모색하는 한편 대우조선은 해상구조물과 공장설비사업도 확대해 나갔다. 이 두방향간의 관계에 대해 김회장은

「장기적으로 조선산업은 시추선같은 해상구조물보다 우리에게 더 나은 사업이다. 석유생산은 비교적 수지맞는 사업이고, 따라서 석유회사들은 시추선에 대해 적절한 가격을 지불할 능력을 갖고 있다. 그러나 해운회사들은 전세계에 걸쳐 경쟁을 해야 하는데 이때의 관건은 원가상의 효율성이다. 해운회사들이 선박가격에 대해 관심을 갖고 있는 한 한국의 조선기업들이 우위를 갖게 될것은 명확하다.

그러나 오늘날 해운사업은 침체되어 있고 따라서 조선사업도 침체되어 있다. 과거에는 연간 4,000만 dwt정도되던 주문이 요즘에는 1,500만 dwt정도밖에 안되는 실정이고 그나마 그중 40%정도는 각국의 국적 조선기업들에 넘어가 버리고 만다. 결국 900~1,000만 dwt 정도를 놓고 경쟁하고 있는 셈이다. 한국은 질해야 이중 40%정도 다시 말해서 년 400만 dwt 정도를 차지할 수 있다. 우리 회사나 현대의 건조능력으로 볼때 이것만으로는 충분하지 못하며 따라서 살아남으려면 다른 사업에 눈을 돌리지 않을 수 없다. 조선산업에는 주기가 있으며 언젠가는 호경기가 돌아올 것이다. 큰 국제전쟁 때문이든지 아니면 경제의 호경기 때문이든지 간에 일단 전환기가 오기만 하면 쉽게 돈을 벌수 있을 것이다.」

1983년 대우조선은 폭 250m, 길이 250m 정도의 초대규모의 강구조물 건설에 쓸 수 있는 skidway를 건설하고 있었다. 경영진에서는 또 최대 350,000 dwt의 선박을 건조하고 수리할 수 있는 도크를 하나 더 건설할 것을 고려하고 있었다.

이 두 사업에 소요되는 자금은 \$5,000~6,000만 정도로 추산되고 있었다

## 대우 자동차

대우 자동차의 전신인 신진자동차는 1960년대 한국 국내시장을 50%이상 점유하던 자동차업체의 선두주자였다. 신진은 1972년 GM과 50:50 합작투자 계약을 맺고 그 이름을 한국지엠(GMK)으로 바꾸었다. 1975년부터 GMK의 경쟁업체인 '현대' 자동차는 국내에서 설계, 제작한 '포니' 승용차로 시장을 석권하기 시작했다.

대우자동차의 최명길 사장에 의하면, 1973년의 제1차 오일쇼크 이전에 설립된 GMK의 엔진생산설비가 중형자동차에 적합한 배기량을 가진 엔진의 생산을 위한 것이었기 때문에 GMK는 매우 어려운 상황에 있었다고 한다. 현대가 연료절약형 포니를 도입함에 따라 GMK의 승용차시장에서의 위치는 흔들리기 시작했다.

1976년 재정적 어려움을 겪게된 신진그룹은 GMK의 지분을 한국산업은행에 팔게 되었다. 회사의 이름도 그후 새한자동차로 바뀌었다. 1978년 정부는 이회사의 한국소유 지분을 대우에서 인수하도록 요청했다. 대우는 대우중공업이 다젤엔진생산능력을 갖고 있음에 비추어 볼 때 이회사가 전략적으로 꼭 맞는 것이었기 때문에 어떻게 해서든지 인수하려 했었다.

그러나 자동차사업은 한국정부의 강력한 통제를 받고 있었으며 정부는 당시 사차품으로 여겨지던 자동차의 소유를 억제하는 정책을 폈다. 자동차의 소유나 가솔린의 사용에 높은 세금을 부과한 결과는 인구 1,000명당 7대라는 자동차 소유통계에서도 명확히 드러났다. 이는 대만의 1,000명당 32대, 브라질의 65대, 멕시코의 70대, 아르헨티나의 115대와 좋은 대조를 이룬다.

1980년 한국정부는 자동차산업을 재편성하기로 결정했다. 대우에게는 새한 자동차의 소유를 포기하라는 압력이 들어 갔으나, 3개월만에 철회되었다. 때마침 최악의 불경기가 1980~82년 사이에 시장을 강타했다. 그러나 투자결정권이 GMK 쪽에 있었기 때문에 대우 경영진에서는 아무런 조치도 취하지 못하고 있었다.

마침내 1982년 대우는 GMC에게 회사 경영권을 포기하라는 협상을 벌이게 되었고 그 이후 이회사는 대우의 관리하에 대우자동차로 이름을 바꾸고 신형 소형승용차를 시장에 내놓음으로써 1983년에는 소형차 시장의 40%를 점유하게 되었다. (당시 소형차시장은 전체 승용차시장의 거의 절반을 차지하고 있었다.)

1982년까지 승용차 시장은 연간 76,000대로 여전히 소규모 였으나 시장규모는 점점 확대되기 시작하여 1983년에는 120,000대가 될 것으로 예상되었다. 업계관측통들은 그후 몇년간의 성장률이 20여%가 될것으로 예상했다. 한국의 3대 자동차 생산업체 중에서 대우는 90,000대의 생산능력으로 2위의 자리에 있었다. (현대는 175,000대, 기아는 75,000대)

1984년 3월 7일자 Wall Street Journal지는 GM과 대우가 미국수출용 자동차를 한국에서 생산하기로 하는 이해각서(memorandum of understanding)에 서명했다고 보도했다. 이 보도에 따르면 양당사자는 확장계획에 필요한 \$5억의 자금중 각각 \$1억 2,500만씩 부담하며 나머지 \$2억 5,000만은 차입금으로 충당할 계획을 갖고 있었다. 1986년중에 완성될 설비는 GM이 설계하는 소형의 전륜구동(前輪驅動) 승용차를 연간 167,000대까지 생산할 수 있을 것이다. GM은 이중 80,000대 가량은 스텔스, 이스즈 및 도요다와의 합작으로 설립예정중인 회사 등에서 들여온 제품과 함께 미국시장에 내다팔 것이다.

이보다 앞서 현대는 년산 300,000대규모의 전륜구동 승용차 생산능력을 갖춘 공장을 1985년까지 완성할 계획으로 건설중에 있다는 보도가 있었다. 대우와 마찬가지로 현대도 이 추가생산분의 절반가량을 수출할 예정이었다.

## 대우 전자

1983년 초 대우는 곤란을 겪고있던 대한전선 전자사업부를 인수하여 Audio제품을 제조하고 있던 기존의 소기업 대우전자와 합병했다. 이 새 기업은 TV, 냉장고, 에어컨, 세탁기 등 대부분의 주요가전제품을 생산했으며 각 분야에서 국내시장을 15~30%가량 차지하고 있었다.

그해 말 상공부는 전자제품 생산업체들을 고도기술분야로 유도하는 지침을 공포했다. 이 지침에 따르면, 이들 기업들은 가전제품이나 기타 소비자 전자제품은 전체 생산량의 40%까지만 생산할 수 있도록 되어있었다. 또 1986년까지는 컴퓨터, 전자교환시스템 및 반도체기억소자의 생산 비율을 당시의 13%에서 24%로 올리고 반면에 부품이나 반제품은 45%에서 36%로 내리도록 되어 있었다.

전자제품 생산업체들은 그러한 변화가 필요하리라는 것을 미리 예상하고 있었다. 삼성전자, 금성전자(럭키금성그룹)와 함께 대우전자는 신제품의 개발에 이미 열을 올리고 있었던 것이다. 1983년에는 현대그룹도 향후 4년간에 걸쳐 \$5억의 자금을 투자할 계획으로 전자산업에 진출했다. 이 계획에는 미국 캘리포니아의 실리콘밸리에 R&D를 위한 자회사를 설립하는 것도 포함되어 있었다.

대우가 갖고 있던 전자산업계획에는 대우통신(주)도 포함되어 있었다. 대우통신(주)는 컴퓨터와 전기통신 장비뿐만 아니라 반도체의 생산가능성도 조사하게 되어 있었다. 컴퓨터 사업의 중점은 초기에는 대규모의 국내시장에 하드웨어를 생산, 판매할 수 있는 기술의 개발에 놓여졌다. 전기통신분야에서는 디지털교환방식, pulse code modulation, 광통신, bipolar, 산화철 실리콘 반도체 등의 기술개발에 노력을 기울이고 있었다. 이를 위해 대우는 R&D 투자를 대폭 늘려야 했다.

## 대우 그룹—Supplement

1983년 7월 김우중 회장은 업계와 일반대중을 깜짝 놀라게 하는 결정을 발표했는데 그 내용은 대우그룹산하 기업들에 대해 모회사가 소유에 의한 통제를 앞을 계획이라는 것이었다.

그 첫단계는 (주)대우가 갖고 있는 대우중공업의 32% 지분을 매각할 계획이었다. 그중 3%는 대우중공업 사장 윤영석씨에게 매입기회를 주어 최대의 개인주주가 되도록 하며 나머지는 대우그룹의 통제를 받고 있는 기관을 포함한 여

러 금융기관들에 고르게 분배해서 다른 재벌그룹이 지배할 수 없도록 하기로 했다. 대우중공업은 대우의 이름을 그대로 가지고 또 계속 대우그룹의 일원으로 생각되겠지만, 법적으로는 완전히 독립된 실체가 될 것이며 그룹내의 타기업들과도 시장가격 기준으로 거래하게 될 것이다.

김회장에 의하면, 대우그룹은 앞으로 김회장의 생각에 가장 큰 잠재력을 갖고 있는 자동차와 전자, 전기통신 사업에 주력할 것이라 한다. 이들 두사업은 한국과 세계각국의 기업들과의 심한 경쟁때문에 상당한 투자가 필요하기 때문이다.

자동차와 전자사업이 일단 강력한 경쟁력을 가지게 될 경우 김회장은 대우가 이들 사업에 갖고 있는 지분을 매각처분할 계획이다. 진전하고 잘 발전된 기업의 주식을 매각한 자금으로 초기단계에서 곤란을 겪고 있는 계열기업을 발전시켜 나가는 이 과정은 현재의 주요 계열 기업들이 독립하기로 계획되어 있는 1990년까지 계속될 것이다. 그렇게 되면 대우그룹은 소유는 독립되어 있지만 경영은 서로 의존하는 기업들로 이루어진 그룹이 될 것이며 그때 회장의 역할은 그들의 이해를 조정하는 것이 될 것이다.

그의 장래에 관해 김회장은 다음과 같이 말했다. “현재까지는 나는 새로운 사업을 펼치고 고용기회를 증대시키는데 어느 정도 성공해 왔습니다. 그 성공은 열심히 일하고 또 곤란 겪고 있는 기업을 인수해서 그 경영을 호전시킴으로써 이루어진 것입니다. 나는 이로써 우리 국민들에게 한국에 있는 거의 모든 사업을 성공시킬 수 있는 가능성이 있다는 것을 보여주었습니다. 그러나 되돌아보면, 여러 사업 분야로 다각화하는 대신, 하나의 기업에만 매달려 세계에서 가장 좋은 품질의 제품을 만들 수도 있었으리란 생각이 듭니다. 현재의 기업들을 각각 하나씩 독립된 기업으로 분리시킨 후에는 대우 회장직을 물러나 새 사업을 하나 시작하고 싶습니다. 그때 내가 만들고 싶은 제품은 일본의 소니나 독일의 라이카 같이 한국이 만들어낸 세계에서 제일 품질좋은 제품입니다.”