

# 大洋自動車の 成長

林 鍾 沅

(서울大 經營大 副教授)

## I. 李世中社長の 背景

작열하던 태양도 하늘을 붉게 물들이면서 사라져 가고 있었다. 한가롭게 떠있는 나룻배, 황량한 모래바람이 여의도에서 불어오는 마포의 나룻터, 비오는 날이나 눈오는 날이나 토요일 저녁마다 이곳을 찾아오던 젊은이가 있었다.

어떻게 하면 저 황량한 모래밭을 巨大하게開發할 수 있을까? 한강 나룻터에 운하가 뚫려서 큰 선박이 짐을 싣고 이곳을 다닐 수 있을까? 언제나 우리나라는 보리고개가 없는 나라가 될 수 있을까? 우리는 부자나라가 될 수는 없을까?

어두워지는 거리를 자동차가 질주해갔다. 언덕 위에는 번개표 형광등을 만드는工場도 보였다. 그工場은 수많은 직원들과 그 가족들에게 幸福과 삶의 源泉인 것 같았다. 수많은工場들이 생기도록 할 수는 없을까?

그림자와 함께 고독과 고민을 나누던 이 젊은 친구는 그 근처의 자동차 정비공장에 취직했다. 세계에서 가장 훌륭한 自動車를 자기가 끝내는 만들어 보아야겠다는 決心을 실천하기 위한 1 단계 작업이었다. 1962年 미국에서 경제학 석사 학위를 받은 바 있는 李世中氏가 자동차 수선공이 되었다. 日本 니산의 블루버드(Blue Bird)를 우리나라에서는 조립생산하고 있었다. 6.25戰爭以後 버려진 군용 자동차들을 改造하여 소형 버스, 택시로 使用하고 있었다.

매일 정비공장에서 기름투성이가 되어 고장난 自動車를 수리했다. 한국의 도로사정이나 영업용 자동차의 운행사정을 고려해 볼 때 우리나라에 가장 알맞는 自動車는 어떤 特性을 갖추어야

고장나지 않고, 또 쉽게 고칠 수 있는 튼튼한 자동차가 될 수 있을까를 밥맛없이 研究했다. 어떤 부품의 國産化가 가능하며, 國産化된 部品으로서 어떤 會社의 商標가 가장 신뢰성이 있는가도 파악했다. 自動車란 部品の 組立體이기 때문에 部品の 性能이 곧 自動車의 性能을 좌우한다고 할 수 있다.

정비공장과 관계있는 業體가 많았다. 보험회사와 보험사고 정리, 中古車의 수선에 따르는 新車販賣의 알선과 中古車의 販賣, 主要 部品の 再生, 部品 공급업체의 선정과 部品の 販賣, 특히 自家運轉者의 車輛管理(檢査)에 따르는 各種 서비스 등 相關업체들을 연결하는 核心的 役割을 하는 곳이 바로 정비工場이었다.

自動車 정비에 상당한 전문지식을 갖추자, 李世中氏는 部品の 再生, 부품판매 등 서비스業을 始作하였다. 60年代 初에는 부품재생—부품판매—자동차정비—중고차판매—新車販賣와 같은 사업을 연결하여 經營하는 사업자가 없었다. 李世中氏의 사업은 더욱 번성하게 되었다. 이 당시 제분사업과 방직업으로 큰 돈을 벌어들인 李世中氏의 큰 兄은 새로운 사업분야를 모색하고 있었다. 自動車 産業에 대해서도 關心이 있었다. 그래서 李世中氏에게 全世界의 自動車工場들을 모두 현장견학을 할 수 있는 기회를 마련하여 주었다. 自動車産業에 참여하려면 組立段階에서 世界의 어느 企業製品을 선택하는 것이 韓國事情에 가장 適合할 것인가? 自動車의 生産段階와 輸出段階를 예상해 볼때 各段階別 海外企業과의 協力關係를 어떻게 確立할 것인가? 등과 같은 문제에 대한 長期構想을 海外見學中에 마련하라는 것이 큰 課題였다.

“年間 100萬臺의 生産規模라야 經濟性 있는 自動車를 만들 수 있다.” “韓國의 技術水準으로 는 결코 自動車를 만들 수 없다.” GM과 합작한 그룹의 임원으로서 美國에서 박사학위까지 받은 한 전문가는 自動車야말로 輸入自由化해야 하며, 비교우위가 없는 自動車産業을 보호하는 것은 國家의 낭비이다라고 主張했다.

## II. GMK의 등장과 大洋自動車の 成長

토요다의 코로나를 조립하던 신진자동차회사는 世界 第1位의 GM과 合作投資했다. 무스탕과 같은 힘을 자랑하는 시보레 1,600시리즈를 上市했다. 國內 部品の 性能도 나쁘고 韓國與件에 맞지 않는 車種이라고 營業用 운전수들의 평가가 낮다.

李世中氏는 當時 英國에서 인기가 있던 코티나를 組立 販賣했다. 英國人 전문가가 2年間 生産과 마케팅의 경영자문을 도와주기로 했었다. 코티나는 시보레보다 市場에서의 選好도가 높아졌다. 大洋自動車の 製品은 國內 部品の 이용률(國產化率)이 GM차종보다 높았으나 고장률은 현저하게 낮았다. 部品값도 싸고 車輛의 유지비도 적게 들었으므로 인기가 좋았다.

“내손으로 世界에서 제일 훌륭한 自動車를 만들고야 말겠다는 야망을 버릴 수 없었다”라고 李世中氏는 말했다. 그래서 自動車産業의 歷史가 깊은 유럽의 자동차 중소기업체를 방문하기로 결심하였다. 과연 日本이나 美國의 大型 自動車 會社와 競爭할 수 있는 中小規模(年間 10萬臺內外)의 自動車工場을 만들 수 있는가를 검토하고 싶었다.

이태리의 조그만 工場을 방문하게 되었다. 과거에는 世界 頂단의 工場에 흥미가 있었다. 그러나 이태리의 年産 8萬臺 規模의 工場에서 오히려 韓國的 企業人으로서 배울 점이 더 많은 것을 깨달았다. 정년퇴직을 앞둔 老工場長은 日製車 등 大型 自動車 메이커에 대한 감정이 좋지 않았다. 韓國에서 8만대 규모의 工場을 만들 수 있다고 용기를 불어 넣어 주었다. GM 車種에 못지 않는 自動車를 設計해 줄 수 있다고 했다.

李世中社長은 귀국 즉시 李元雨 부장에게 韓國固有모델의 開發을 命令했다. 이태리의 기술자도 초빙했다. 이 기술자는 모든 정성을 쏟아서 마침내 韓國의 도로사정과 운행여건에 알맞는 固有모델을 大洋技術陣을 교육시켜가며 開發했다.

大洋의 고유모델은 全世界의 自動車쇼에도 참가했다. 大洋의 技術陣에게는 새로운 自動車 모델의 變化와 技術水準의 變化를 깨닫는 좋은 機會가 되었다. 젊은 기술자들은 새로운 도전을 끊임없이 계속할 수 밖에 없도록 해외연구와 해외 자동차 業界를 見學하도록 하였다.

大洋의 고유모델인 소형승용차 방가드의 品質은 계속 향상되었다. 동남아→아프리카→유럽으로 수출시장이 開拓되었다. 제품의 수출은 海外市場에서 競爭할 수 있는 製品의 生産能力을 向上시키는 큰 자극이 되었다. 해외고객들의 不平은 곧 生産工場에서 해결하도록 했다.

방가드는 國內市場에서 GM의 소형승용차를 압도했다. GM車는 잔고장이 많다. 부품값이 비싸다, 車價格이 비싸다, 外製部品이 아니면 도대체 믿을 수가 없다, 수선비가 너무 비싸다, 中古車市場에서 價格이 너무 싸다는 등 누구 한 사람도 영업용으로서 GM의 차가 더 좋다는 사람은 없었다. GM의 合作先인 韓國會社의 경영진은 바뀌어 갔다. 自動車會社의 이름도 여러 차례나 바뀌었다. 國內市場占有率이 75% 이상이나 되던 신진자동차회사였다. 그러나 世界 第1位의 GM과 合作한 후 沒落의 길을 달렸다는 소문이 있다. 大洋自動車는 世界에서 이름도 없는 이태리의 技術陣의 자문을 얻어가며 國內市場을 압도하고 世界로 뻗어가기 始作했다.

大洋自動車를 이끌어 온 고유모델 방가드는 韓國經濟가 高度成長하던 시기인 1975年 탄생했다. 1975年은 유럽에 새로운 自動車 유행스타일이 탄생되던 해이기도 했다. 자동차의 유행스타일의 주기는 6年 내지 7年 정도라고 한다. 만약 1973年에 방가드가 開發되었더라면 舊型 모델이 되었을 것이다.

다행히 GM은 유럽이나 미국의 최첨단 車種을 國內에 소개하지 않았다. 開發되지 5年~10年되는 舊型모델을 上市하고 있었기 때문에 大洋은

더욱 더 成長할 수 있었다.

### III. 大洋自動車の 國際協力

1980年은 最惡의 해였다. 소비자들은 방가드의 모델을 지루하게 생각했다. 國內不況은 加速되었고 적자도 누적되었다. 政府는 GM과 合作하라는 壓力을 加해 왔다. GM이 大洋과 合作한다면 國內 乘用車市場은 완전히 GM의 식민지가 되는 것이나 다름이 없었다.

“절대로 經營權만은 外國人에게 양도할 수 없다”, “내가 만들어서 내가 팔겠다”는 등의 主張을 계속하는 李世中社長의 高집을 비난하는 사람도 많았다. 세계 제일의 企業과 合作하면 여러가지로 배울 것이 많을 텐데 왜 저렇게 高집을 부리는지 모르겠다는 생각을 大洋自動車の 임직원들도 가지고 있었다.

大洋의 資金事情은 惡化되어 갔다. 外國會社와 合作하기 위한 여러가지 活動을 추진했다. 世界的 自動車 製造會社들이 大洋과 合作을 통하여 한국진출을 모색했다. 그러나 生産과 販賣의 獨自의 經營權을 조금도 간섭받지 않겠다는 李世中社長의 高집에 모두들 좋아하지 않았다.

1980년부터 美國市場에 대한 日製自動車の 輸出에 대한 自律規制가 논의되기 始作했다. 日本은 第3國을 통한 間接수출을 摸索하기 시작했다. 日本의 종합상사와 그 자동차회사가 大洋自動車와 合作을 토의하게 되었다.

日本企業人은 무엇보다 李世中社長의 高집부터 만족시키는 方向에서 協의를 시작했다. 合作投資를 回收하는 方案으로서 大洋의 30萬臺規模의 工場增設에 큰 관심을 表示했다. 工場을 증설하고 새로운 모델을 開發하는 過程에서 플랜트 輸出, 技術協力에 따른 로얄티收入, 新모델開發에 따른 主要設備 및 部品の 輸出 등 一連의 連鎖적 輸出效果는 마치 펌프에 물을 붓는 것이 合作投資額 이라고 한다면, 連鎖的 輸出增大와 果實金의 送金이 펌프에서 뿜아 올리는 물과 같은 것과 같았다. 乘用車는 韓國에서 生産하도록 도와 준다고 하더라도 트럭, 特長차를 大洋自動車を 통해서 수출할 수 있다는 것이 엄청난 금액이었다. 日本企業의 大洋自動車에게

납품하는 部品 輸出만 年間 1억 5천만달러나 되었다. 合作投資金額인 2천만달러에 비하면 엄청난 규모였다.

### IV. 韓國自動車の 등장

방가드Ⅱ를 1982年 봄 上市했다. 방가드의 명성을 이어받기 위함이었다. 뒷의자를 접을 수 있어 웨곤의 장점과 乘用車단의 장점을 결합한 모델이었다. 무엇보다 乘用車의 의견선도자(opinion leader)인 영業용市場에도 上市했다.

GM의 새로운 合作先인 韓國自動車(株)는 經營權을 GM으로부터 인수했다. 오펜-이스즈의 製品의 商標를 타미나로 바꾸었다. 부품을 구매하는 담당자 등을 大幅 降賃했다. 새마음 새뜻으로 새로이 自動車業界에 도전했다. 銀行員出身의 社長이 임명되었다. 도대체 自動車에 대해서 전문지식도 없는 사람들이 임원진에 새로이 임명된데 대해서 의아하게 생각했다.

방가드Ⅰ은 生産중지했다. 방가드Ⅱ와 타미나가 영業용시장에서 경쟁했다. 방가드Ⅱ는 잠소리가 많고 엔진이 나쁘다는 악소문이 삼시간에 퍼졌다. 오히려 방가드Ⅰ을 찾는 영業용기사가 증가했다. 타미나를 찾는 고객에게는 한없는 正성을 다하였다. 방가드의 기술진은 新車出庫後의 品質관리에 최선을 다했으나 不平을 없앨 수 없었다. 방가드Ⅱ가 上市된 후 1년이 지나서야 악소문을 진정시킬 수 있었다. 타미나도 결국은 영業용시장에서 물러날 수 밖에 없었다. 달콤한 서비스에 유혹되어 값비싸게 영業용으로 購入했으나 영業용으로는 유지비가 많이 들고 車體가 약하여 한국도로의 영業용으로는 적합하지 못하다는 評價가 영業용기사들로부터 내려졌었기 때문이었다.

값싸고 品質 좋은 방가드Ⅰ의 주문이 아직도 계속되고 있다. 타미나는 아파트단지에서 주부들을 대상으로 본격적인 촉진활동을 展開했다. TV廣告의 모델도 매력적인 여성을 과감하게 이용했다. 여러 남성들로부터 注目을 받고 싶어하는 女性自家運轉者들로부터 타미나의 注文은 계속 증가되었다. 제미니란 저급차의 심볼이었다. 그러나 똑같은 제미니를 타미나로 商標變

更하고 品質安定을 달성한 다음부터는 매혹의 자동차로서 방가드보다 40萬원이나 비싼데도 市場占有率은 계속 증가되어 갔다. 타미나의 경영진은 自動車の 전문지식이 없다고 大洋自動車에서 수군그렸지만 방가드가 계속 공격을 당하고 있었다.

타미나의 판매원은 注油所, 세차장, 부품 판매점, 中古車市場, 보험알선회사 등 自動車の關係가 있는 業界로부터 好評을 받기 위해 최선을 다했다. 廣告에 있어서도 製品の 品質을 상징적으로 表示했다. 매혹적인 멋쟁이 주부라면 선택하는 車, 會社の 重役으로 成功한 사람이 선택하는 車 등으로 自動車에 個性과 품위, 지위(status)를 심어 넣으려고 온갖 노력을 다했다.

## V. 自動車市場의 擴大와 大洋 自動車の 革新

大洋自動車로서 가장 큰 걱정거리는 어떻게 하면 85年度에 X카 30만대가 生産되기 始作할 때 國內外 市場을 開發하느냐에 관한 문제였다.

그래서 李世中社長이 미국에서 유학할 때의 친구가 근무하는 "Market Research and Development Company"라는 조사회사에 3만달러를 주어 北美市場의 浸透戰略을 研究하도록 의뢰했다. 또 國內市場의 開發을 위해서는 社內 마아케팅 팀에게 수요개발방안을 提示하도록 지시했다.

國民所得水準이나 道路網에 비해서 볼 때 自動車の 보유대수가 적은 것은 自動車에 대한 權力엘리트들의 거부감때문이라고 판단되었다. 權力엘리트들은 官用車를 타고 다니면서도 油價引上, 稅金引上, 각종 규제 등이 마땅히 실시되어 승용차의 보급을 억제해야 한다는 主張이 많았다.

大洋自動車는 모든 部·課長級 以上 職員에게 自家運轉制를 실시했다. 차량구입비와 차량유지비를 회사에서 지원했다. 그 結果 종업원들의 기동력과 차량대수가 2.5배나 증가하였지만 會社全體의 차량유지에 關連되는 豫算은 30퍼센트나 절감되었다. 출퇴근時 서로 태워 주기 운동도 전개되었다. 大洋의 이러한 制度는 모든 企業體에게 선망의 대상이 되었다. 政府 公共機關

에서도 自家運轉制가 실시되면 공무원들의 복지증대와 사기양양은 물론 차량에 산이 30퍼센트 이상 절감될 것이라는 TV프로그램의 기획보도가 시리즈로 방영되었다.

권력엘리트가 직접 자가운전해보니 각종 稅金이 비싸다고 느끼게 되었다. 보험도 獨占이어서 傭포가 있었다. 차량의 검사제도도 개선할 점이 많았다. 교통사고 처리에도 제도개선을 할 必要를 스스로 느끼게 되었다. 이사를 가면서 차량측보나 면허대장에 신고하는 절차도 번거로웠다. 각종 제도가 개선되었다. 자동차의 需要도 職場과 住居地에서 대폭 증가하기 始作했다.

販賣員들도 동문서주하기 시작했다. 영등포사업소의 販賣員이 면목동에까지 가서 계약하기도 했다. 販賣地域內의 수요상황을 분산하지는 않고 닥치는 대로 서울全城을 상대로 바쁘게, 저녁늦게까지 뛰면서 판매했다. 판매질서의 不在, 마아케팅 政策의 不在에 대해 社內에서 논란이 계속되었다.

販賣組織은 事業部制였다. 製品/서비스單位로는 방가드 사업부, 中型車(輸入組立品) 사업부, 부품 사업부, 경미사업부, 트럭·버스·특장차 사업부로 區分되어 있었다. 各 事業部는 철저한 獨立 經營體制를 고수하였다.

방가드사업부가 一般 消費者를 對象으로 하는데 비해서 다른 사업부는 組織體(機關)를 對象으로 판매를 하였다. 中型車만 하더라도 會社나 公共機關에서 業務用으로 販賣되었었다. 그러나 代替購買의 경우 小型車에서 中型車로 옮겨가는 경향이 나타났다. 특히 中型車는 韓國自動車의 타이거상표가 市場을 지배하고 있었다. 그러므로 소형차 사업부와 中型車사업부가 서로 協力하여 販賣할 必要가 생겼다. 이와 같이 各 事業部가 서로 協力함으로써 會社全體의 賣出利益을 增加시킬 기회가 많았다. 그러나 서울에서 各 事業部를 담당하는 임원들은 各者의 小王國을 포기하고 싶은 생각을 할 리 없었다. 各 事業部의 代理店들도 순익분기점 매출액을 달성할 수 없었다. 不良代理店의 不渡가 시작되었다. 代理店管理要員들의 수도 증가하였다. 이러한 要員들에 대한 차량유지비, 보너스, 월급 등 계경비支出額은 月平均 95萬원이나 되었다. 代理店에

대한 손실보상금도 月平均 代理店유지비의 40%인 80만원線이었다. 代理店の 할부판매에 대한 債權管理도 심각한 課題였다. 外上 不實債權에 대한 會社의 資金利子가 全體 賣出額의 8%나 되었다.

사업부 임원들은 廣告, 販促費用의 증액을 계속 요구하였다. 특히 大洋그룹의 會長님께서 특별히 관심을 가진 小型車의 市場占有率을 높이기 위해서 競爭車보다 臺當 平均 35萬원이나 값싸게 판매하고 있었으나 자가용市場의 占有率은 계속 줄어들고 있었다.

部品事業部는 不合格된 부품을 市中에 流出시키고 있었는데, 이는 비싸고 마진이 적은 純正部品보다 수선공장에서 인기도가 더 높았기 때문이었다. 정비사업부에서도 再生品の 이용정도가 얼마라는 統計는 없었지만 일반적으로 再生品이 많이 이용된다고 느끼고 있었다. 中型車나 특장차·버스·트럭의 사업부에서는 이에 部品開發에는 관심조차 없었다. 輸入部品業者들과 너무 밀착되어 있다고 部品生産하는 中小企業에서 비난을 하는 事例도 있었다.

大洋自動車(株)의 社内外에서도 販賣조직을 개편해야 한다는 主張이 나오고 있다. 그러나 무엇보다도 각 담당 事業部の 임원이나 部·課長들이 反對를 하기 때문에 조직개편이 더욱 어렵게 되고 있다.

大洋의 廣告는 製品의 品質을 中心으로 訴求하여 왔다. 약 20가지에 달하는 내용을 신문이나 팜플렛에 자세하게 광고하고 있었다. 그러나 이제 겨우 운전을 배워 자동차에 대한 전문지식이 없는 소비자로부터는 그 뜻을 실감있게 전달해 주지 못한다는 비난도 받아 왔다.

製品의 디자인은 美國이나 日本, 유럽에서 유행되는 첨단 디자인을 도입하였다. 그럼에도 불구하고 10年前의 모델인 경쟁사 제품이 35만원이나 더 비싼 가격으로도 계속 市場占有率을 장악하고 있었다.

韓國自動車는 한국에서 가장 유명한 廣告代行業社를 선정했다. 외국 商品의 國內廣告에 많은 참여를 했으므로 廣告戰略의 수립에는 다른 大企業 그룹의 방계회사인 廣告代行業社(House Agent)보다도 한수위라는 評價가 있었기 때문이었다.

大洋그룹에서도 廣告代行業社를 설립했다. 大洋그룹의 흥보나 廣告담당직원들이 집합되었다. 그래서 職位가 한단계 또는 두단계씩 승진된 사람이 많았다. 과거에는 大洋自動車가 韓國自動車(株)의 活動에 대해서는 손바닥을 들여다 보듯이 파악하고 있었다. 車種은 오펜-이스즈에서 한국生産을 決定하는 商品이었다. 오펜-이스즈에서 西獨이나 日本, 또는 世界市場에서 가장 인기 있는 첨단 商品을 한국에서 생산하도록 決定하지는 않았다. 오펜에서 開發된 1970年代 모델이 이스즈에서 약간 變型되면 1年~3年の 간격으로 한국에 다시 위양되는 형태였다. 한국자동차란 GM-오펜로 바치는 한국시장의 제조도매상(manufacturing wholesaler)에 불과했다. GM으로서는 GM의 방계 계열회사들이 제품개발, 부품개발, 在庫관리, 廣告계획 등에 대해서 서로 위양하고 위양받음으로써 世界市場에서 GM의 이익극대화를 追求하고 있었다. 비록 한국의 GM合作先이 계속 沒落했다 하더라도 GM으로서는 한국시장에서 在庫處理 등 이익을 누적한 셈이라고 생각해 볼 수도 있었다. “한국은 부품을 만들 능력이 없다. 그러므로 오펜의 부품을 수입해야 한다.” “한국은 자동차 만들 能力이 없다. 그러므로 오펜이나 이스즈에서 생산 중단하는 모델을 값싸게 수입하는 것이 더 경제적이다.” “한국은 미국에서 자동차를 판매할 생각을 말아야 한다. 소비자에게 애프터-서비스體制가 갖추어져 있지 않으면 不可能하기 때문이다.” “제품을 日本水準만큼 만들어봐라, 그러면 우리가 사서 GM의 販賣網으로 팔아 주도록 도와 줄수도 있다.” 이러한 GM의 思考나 信念에 부합되는 한국자동차의 마케팅 戰略은 근본적으로 큰 改革을 할 수 있는 여유가 없었다.

大洋자동차의 젊은 課長인 金哲洙氏는 부품업계를 하루빨리 계열화해야 한다고 주장했다. 완성된 자동차를 수출하기 전에 경쟁력있는 부품부터 순서를 잡아서 차례로 수출해야 한다고 주장했다. 商工部의 부품업계에 대한 金融支援을 한국자동차계열의 부품회사보다 더 많이 확보하도록 로비활동을 해야 한다고 주장했다. 가능한 政府의 「눈먼 돈」을 活用하기 위한 계획을 추진해야 한다고 주장했다.

大洋自動車の 部品事業部와 整備事業部는 國內 自動車 보유대수가 증가함에 따라서 보증수리업무, 各種 檢査서비스 業務로서도 好況을 누리고 있었다. 獨自的으로 部品를 開發하여 수출하려고 신경쓰는 것보다 기존 중소기업에게 부품을 再生하고 납품받아서 정비사업에만 조용히 安住하는데도 많은 利權이 介入되어 있었다. 그러므로 部品事業部の 담당 金常務는 부품의 개발·수출을 추진하려는 과장을 아주 못마땅하게 생각하게 되었다. 中小部品메이커에게 莫強한 영향력을 행사하고 있던 金常務는 언제나 中小企業의 固有業種이므로 社長님께서 부품의 개발수출을 추진하시면 大企業의 이미지만 크게 나빠질 것임이다라고 기회가 있을 때마다 강조했다.

金常務가 직접 담당하는 계열부품회사의 경영 成果가 좋지는 못했다. 순정품으로 合格하는 比率이 낮았다. 不合格品은 市中에 덤핑상품으로 나가 가격질서를 극도로 문란시켰다. 部品代理店에 대한 外上債權이 이미 담보보다 증가된 점포수가 全體 代理店の 95%나 되었다. 그러나 방가드가 全體 승용차市場의 80%를 점유하고 있으므로 部品代理店이 경영을 계속하고 있었다.

경영기획팀의 金哲洙課長은 정비사업본부와 소비자자동차격대의 서비스를 연결하여 自動車の 新規需要者 및 代替需要者市場을 침투하려는 계획을 정비사업담당 李英浩전무에게 제시하였다. 정비사업부의 賣出額이 계속 증가하고 있어 社長님으로부터 신임을 받고 있던 狀況이었다. 엄격한 事業部 制度와 目標管理를 生命으로 여기는 大洋自動車の 분위기로 와서 金哲洙課長의 아이디어는 또다시 버림받게 되었다.

大洋自動車の 公開作業 등 어려운 일이 있을 때마다 소방수 역할을 하던 金哲洙課長이 大洋에 온지도 10년이 지났다. 金課長의 아이디어는 즉각 韓國自動車에 의해 먼저 집행되고 있었다. 部品業은 中小企業의 固有業種이므로 大企業으로서의 참여할 수 없다고 大洋의 金常務는 주장했었다. 그러나 韓國自動車는 GM과 合作하여 部品輸出을 추진해 왔다. 各種 資金을 支援하여 부품업체의 體質改善을 이룩했다. 그 結果 GM-오펜의 모델을 도입하는데 所要되는 期間을 대폭 단축할 수 있었다. 全國的으로 자동차 정비사업

소를 계열화하고 主要 정비장비를 수입하여 設置해 주고 또 정비공들의 훈련지도를 정기적으로 맡아왔다. 그래서 駐韓外國機關으로부터 年間 6百萬달러에 상당하는 차량의 유지보수계약도 체결했다. 비록 自動車 完成品의 輸出에는 大洋에 뒤졌으나 部品와 서비스의 수출은 괄목할만하게 成長에 成長을 거듭하고 있다.

독일에서 成功한 製品을 들여옴으로써 新車의 開發費부담이 적다. 部品の 品質向上으로 大洋自動車 모델보다 賣出利益率이 30%나 더 높다. 버스, 트럭, 中型 승용차 市場에서의 市場占有率은 大洋보다 더 높다. 특장차 市場에 참여한 후 시장점유율을 30% 이상이나 기록하였다.

여러개의 事業部로 구성된 大洋自動車の 경영 기획팀소속 金哲洙과장은 말쑥꾼으로 지목되어 보너스도 50%나 감소했다. 좀더 現場 경험을 쌓기 위해 地方으로 보내 줄 것을 기획관리사에게 부탁했으나 뜻대로 되지 않았다.

허망한 아이디어라고 비판하던 부품사업부나 정비사업부의 부장들도 金課長의 企劃案을 책상속애 넣어 두고서 돌려주지도 않았다.

永東事業所의 朴在明課長은 金哲洙課長의 아이디어를 실천에 옮겼다. 매월 한번씩 각 아파트 단지를 돌면서 무료 서비스 캠페인, 아파트 청소 캠페인을 벌였다. 中古車들의 서비스를 통해서 代替고객들의 명단을 파악하게 되었다. 갑종검사, 검사장 검사일을 통지해 주며 편안하게, 값싸게 검사를 代行해 주기도 하였다. 물론 中古車의 교환도 알선해 주었다. 정비공장의 단골고객도 늘어났다. 부품판매도 증가했다. 지난 1年間 賣出增加率이나 販賣量에 있어서 全國 1위를 차지했다. 판매량이 증가함에 따라서 永東사업소의 규모도 課長級으로 경영할 수 없는 單位로 확대됨에 따라서 부득이 朴在明課長은 次長으로 승진까지 하게 되었다.

大洋에서 中型車의 固有모델을 開發했다. 出市 6個月만에 2만대의 販賣를 기록했다. 4個月 동안 中型車생산을 중단해오면서 새로운 中型車 生産을 소비자에게 은근히 알릴 때에 구매를 연기하고 있었던 수요가 폭발한 것이었다. 販賣部에서 新車의 신속한 出市를 요구했다. 生産品質의 安定에 자신이 없어서 3회에 걸