

韓國企業 經營事例 시리즈

조 동 성
(서울大 經營大 教授)

(주) 유 한 양 행*

1. 전환기의 유한양행

판촉부의 시장자료를 중심으로 신제품발매 전략회의를 방금 끝낸 O사장은 집무실 정면에 걸려있는 회사의 설립자, 유일한 회장의 초상화 앞에 서 있었다.

“우리가 한강물을 떠다가 국민들에게 팔 수는 없잖은가?”

생전의 유희장의 우렁찬 목소리가 귓전에 울리고 있었다. 1962년에 제약업계 최초로 주식을 증권시장에 상장하면서 호쾌하게 웃던 유희장의 모습을 떠올리며 O사장은 유희장과의 대화를 계속하고 있었다.

“세상은 많이 바뀌었습니다, 회장님.

의약품료를 앞다투어 공급하던 다국적 제약업체들은 물질특허를 앞세워 원료대신 완제품으로 저회 시장에 진출하려 하고 있으며 전국민 의료보험시대의 개막으로 의약품수가는 보사부의 통제로 마진율이 대폭 축소되었습니다. 게다가 제약업체간의 경쟁은 더욱 치열해지고 저마다 살 길을 찾아 신제품개발, 연구개발투자의 증대 등에 골몰하고 있습니다.

그래도 다행인 것은 “국민건강에 이바지하는 성실한 기업, 유한양행”, “유일한 회장이 세상에 남긴 전 문경영자 경영의 모범기업”의 이미지를 저희들이 성실하게 지키고 있다는 것입니다.

이제 저희들은 한때 그 제조와 발매를 회피했던 드링크류 시장에 새로운 개념의 건강식품 드링크 「맥

생」을 발매하여 진출코자 합니다.

「맥생」은 기존 드링크제와는 질적으로 다릅니다. 인삼에다 영지, 거기에다 벌꿀까지 함유된 최고급 건강음료입니다.

그래서 비쌉니다. 중산층 이상이 타겟시장이지요. 저희들의 의사결정에 대해 회장님 의견은 어떠하십니까요?”

이때 정적을 깨고 전화벨이 울렸다. 수화기를 들자 기획상무의 흥분된 목소리가 흘러나왔다.

“사장님, 제일제당에서 건강음료 드링크 시장에 진출하려 한다는 정보가 입수되었습니다. 올라가서 보고 드리겠습니다.”

수화기를 내려놓은 O사장의 눈앞에 멀리 창문밖으로 구로공단 공장들 굴뚝에서 하이얀 연기가 피어오르고 있었다.

2. 유한양행의 경영이념 및 성장과정

1) 경영이념

유한양행의 설립자인 유일한 박사는 구한말 일제하의 북간도에서 기독교신자이고 항일운동의 자금을 지원하던 상인을 부친으로 1896년에 태어났다. 1904년 한 선교사의 도움으로 배움을 위해 9세의 어린 나이에 도미하여 1925년에 귀국할 때까지 20년간을 미국에서 보내며 자립하게 된다. 고학과 미식축구선수생활을 통해 미국의 프런티어를 체험했다고 하며 중국출신 소아과

* 이 사례는 조동성교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop)강좌에서 한국생산성본부의 김승일 연구원이 작성하였다.

의사인 호미리여사와 결혼하였다.

대학졸업후 유일한 박사는 회계사로서 안정된 직장생활을 할 수 있었는데도, 이를 거부하고 숙주나물회사를 경영하여 당시의 화폐가치로 50만 불을 벌었다. 한편 3.1운동의 영향으로 재외국민의 독립운동이 활발해질 때 유박사는 이승만, 서재필, 조병옥, 임병직등과 함께 미국에서 항일 독립운동에 참여하게 되었다. 특히 「한국국민의 목적과 열망을 석명하는 결의문」을 기초하고 직접 낭독하였다. 이 결의문에는 주권재민, 자유, 자유무역, 교육, 건강, 언론과 출판의 자유 등의 이념이 명시되어졌다.

1925년에 귀국한 유일한 박사는 평소 존경하였고 교분이 두터웠던 서재필 박사를 찾아 "일제하에서 기아와 질병으로 시달리는 우리민족을 위해 제약산업을 세워 건강입국을 만들어 보겠다"고 신념을 토로하였고 서박사는 "한국인임을 잊지 마시오"라고 하면서 인사귀와 가지가 무성한 버드나무의 목각화 한 장을 내주었다. 이것이 유한의 창립과 더불어 유한의 심볼마크가 되었다.



이렇게 설립된 유한의 이념은 아래와 같이 표현되어 있다.

○「유한의 정신과 신조」

“우리는 힘을 다하여 가장 좋은 상품을 만들어 국가와 동포에 도움을 주자.”

첫째, 경제수준을 높이며

둘째, 한결같이 진실하게 일하고

셋째, 각자 나라에 도움이 되도록 하자.

그 구체적 실천방안으로서

첫째, 좋은 약을 만들어 국민보건을 향상시키며

둘째, 성실하게 납세하며

셋째, 기업이윤의 사회환원에 노력한다.

한편 유한양행의 기업이념과 관련된 유일한 박사의 어록을 찾아 그 일부를 소개하면 다음과 같다.

○“건강한 민족만이 나라를 찾고, 나라를 지키며, 나

라를 번영케 한다.”

○“기업의 생명은 신용이다.” “연마된 기술자와 훈련된 사원은 기업의 최대자본이다.”

○“기업의 제1목표는 이윤의 추구이다. 그러나 그것은 성실한 기업활동의 댓가로 얻어야 하는 것이다.”

○“기업의 소유주는 사회이다. 단지 그 권리를 개인이 할 뿐이다. 기업은 사회이익을 증진하기 위해 존재하는 기구이다.”

2) 유한양행의 성장과정

<자료 4>에 나타나 있는 바와 같이 1926년에 의약품 및 농기구의 수입 및 판매업으로 시작한 유한양행은 1930년대말까지 미국, 유럽, 만주 등에 사무소 및 거래선을 두고 번성하였다. 일제의 탄압과 6.25로 인하여 잠시 쇠락하였던 사업은 1953년 본사 및 공장이 재건되면서 한국 유수의 제약기업으로 재출발하게 되었다. 1962년에는 한국제약업계 최초로 증권시장에 주식이 상장되었으며, 1963년에는 유일한 회장의 주식일부가 연세대학교와 보건장학회에 기증되었다.

1970년에는 현재까지도 유한양행의 가장 큰 관계회사인 유한킴벌리가 설립되어 기업다각화에 의한 성장이 시작되었다. 1960~70년대에는 국민경제의 지속적인 성장과 더불어 제약업계의 경영환경도 비교적 양호하였으며, 유한양행의 성장도 지속되었다. 1970년에는 본격적인 전문경영체제로 전환되면서 조권순 씨가 사장에 취임하였고, 현재 유박사의 영에 유재탄씨가 총주식의 12.24%를 소유하고 미국에 거주하며 경영에 참여치 않음으로써 명실공히 소유와 경영이 분리된 경영이 이루어졌다. 1984년 국내최초로 동아제약과 더불어 KGMP(보사부의 우수의약품 제조관리 기준) 적격업체로 지정되었으나 제약산업의 일반화된 과당경쟁, 과대광고, 문란한 유통질서가 지속되는 가운데 의약품의 수입 개방, 물질특허 압력등에 대응하여 유한양행은 국내경쟁업체는 물론 다국적기업인 선진제약기업과의 경쟁에도 직면하게 되었다.

<자료 6>에 제시된 유한양행의 10개년 손익계산서를 보면 1984년까지 순조로운 매출액증대를 실현하였으나 1985년에는 매출액의 절대액이 전년에 비해 감소하였으며 그 이후 다시 회복세를

보이고 있는 것으로 나타났다.

3. 제약산업의 환경

1) 1980년대초 까지의 성장

국내의약품 생산액이 처음으로 GNP의 1%를 넘어선 것은 1968년이었고 그 이후 GNP 증가율을 상회하는 지속적 성장이 이루어져 왔다.

특히 주목할만한 것은 1978년도 이후, 제조업 전체의 매출액신장율보다도 의약품생산액 증가율이 높아 의약품업계의 황금기가 도래한 것이다. 일반적으로 GNP 규모와 의약품 소비액간에는 상당한 상관성이 있다고 분석되고 있다. 대체로 의약품소비액이 GNP의 2%를 점할 때까지는 의약품업계가 고도성장을 하지만 2%를 전후하여 의약품 소비액 증가가 상대적으로 점차 둔화되는 경향을 보인다고 한다. <표 1>과 같이 우리나라의 경우, 의약품생산액이 GNP의 2%를 넘어서기 시작한 것은 1982년으로 1971년부터 1982년까지 의약품생산액 신장은 연평균 33.4%에 달하였으나 같은 기간 GNP의 연평균 신장율은 27.9%로 이 기간중 의약품생산증가율이 GNP 성장율을 웃돌았다.

한편, <표 2>에 의하면, 1975~1983년간의 제약업계의 매출액 이익율, 총자본 이익율은 평균 10%, 12%로서 제조업 평균의 2%, 3%에 비해 훨씬 높았다.

2) 제약산업의 환경변화

1983년부터 단계적으로 실시된 의약품의 수입 자유화, 1987년 7월 1일부터 실시된 물질특허 및 자본자유화조치 등은 이제까지 의약품의 단순가공과 광고경쟁에 의존하던 국내제약산업의 경영환경을 크게 변화시켜 제약업계에 새로운 과제를 던져주었다.

<자료 7>에서 볼 수 있듯이 의약품제조업의 광고비는 매출액 대비 10%에 이룸으로써 제조업 중 가장 높은 광고비율을 나타내었다. 이것은 제약업체들이 병원과 약국에 대해서는 높은 마진율을 보장하고 소비자에 대해서는 대중매체 광고를 통해 제품인지도를 높이는 판매전략을 택하였기 때문이다.

원래 제약산업은 고도의 기술집약적 화학산업으로 의약품질의 생산을 선진국 기업이 거의 독점하고 있는 상황에서 개도국 제약기업들은 원료를 들여와 포장을 하는 정도의 단순가공을 통해 완제품을 생산하는 수준에 머물러 있었다.

제약산업의 환경과 그 변화에 대해 「약공 45년」에서는 다음과 같이 기술하였다.

“국내 제약산업은 그동안 완제의약품 생산중심의 양적 성장 일변도에서 탈피하여 연구개발 및 기술집약적 부문을 육성해야할 전환기를 맞고 있다. 때문에 제약기업은 취약한 내부구조를 개선하여 균형있는 부문간의 균형적인 발전이 필요한 것으로 보여진다. 기술개발력 수준을 기준으로 볼 때 제약산업은 신

<표 1> 의약품 신장율 비교

(단위 : %)

구 분	년 도	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
GNP 신장율		23.4	22.6	29.5	39.5	34.5	37.5	30.5	33.7	29.0	19.1	23.0	13.1	12.5
제조업판매 증가율		25.1	33.3	59.9	57.2	41.1	38.6	31.6	36.5	30.5	37.2	33.9	12.3	17.8
의약품생산액 증가율		18.0	18.8	48.1	46.7	40.6	39.0	24.6	39.5	42.9	25.0	34.5	23.2	18.0

* 자료 : 제조업 판매액 증가율 : 기업경영분석, 의약품생산액 증가율 : 의약품생산 실적

<표 2> 경상이익율 비교

(단위 : %)

구 분	연 도	75	76	77	78	79	80	81	82	83
매출액 경상이익율	제약업	14.88	10.75	9.45	10.82	11.70	8.28	8.19	8.60	9.35
	제조업	3.42	3.86	3.54	3.98	2.72	0.18	0.01	0.87	2.68
총자본 경상이익율	제약업	18.41	13.45	13.25	15.99	17.22	11.03	10.20	0.60	12.89
	제조업	3.88	4.61	4.53	4.98	3.37	0.23	0.02	1.03	3.27

* 자료 : 기업 경영 분석

약개발 부문과 원료 생산 및 신공정 개발부문, 그리고 완제 의약품 생산부문 등으로 나뉘어진다고 볼 수 있다. 세계적인 다국적 제약기업들이 세계 시장을 석권할 수 있는 것은 약효에 따라 수평적으로 구분된 의약품 시장 내부에서 이들 기업들이 각기 연구개발 집약분야인 신약개발부문과 일부 원료생산 및 신공정 개발부문을 독점하고 있다는 데 있다.

반면 개발도상국의 제약산업은 단순 가공 수준의 완제의약품 생산에만 주력함으로써 국제시장으로의 진출은 물론 독자적인 국내산업으로서의 형성도 어려운 실정에 있다.

국내 제약산업의 경우도 일부 신공정 개발분야의 성과를 제외한다면 완제의약품 생산중심의 취약한 구조를 안고 있다고 봐야 할 것이다."

3) 국내외 제약업체의 기술개발투자 현황

<자료 8>에서 보면 선진국의 다국적 제약업체중 Merck, Eli-Lilly, Upjohn 등은 매출액대비 11% 이상의 많은 금액을 R&D 투자에 썼으며, 그밖의 회사들도 매출액 대비 7~8%의 금액을 R&D 부문에 투자하는 것으로 나타났다.

한편 국내업체들은 1980년대 이후 산하연구소들을 설립하여 연구개발투자를 늘려가는 추세에 있었다. 1988년을 기준으로 매출액 대비 R&D 투자비율을 업체별로 살펴보면 다음과 같았다.

영진약품, 대웅제약 : 6%

· 동아제약, 녹십자 : 5% 유한양행 : 4%

중근당, 일동제약, 중의제약 : 3%

선진다국적 제약업체에 비해 국내 제약업체의 R&D 투자의 절대액이 작기도 하지만 제약계통의 R&D 투자 회임기간이 최소한 7~8년인 점을 감안한다면 국내 제약업체의 기술열위는 쉽게 극복되기 어려운 것으로 업체중사자들은 지적하고 있었다.

4. 유한양행의 분야별 현황

1) 주요제품 및 관계회사

유한양행은 의약품, 동물약품, 화장품, 가정용 세제등을 제조 또는 수입판매하고 있는데, 1988년의 대한약품공업협회의 연보에 따르면 유한양행은 완제의약품보다는 원료의약품 생산분야에서 100대 의약품목에 더 많이 랭크되어 있는 것으로 나타났다.

동일품목에서의 시장점유율이 10% 이상이거나 지속적으로 매출액이 성장되는 의약품을 보면, 콘택 600, 삐콤 C, 그랑페들, 리카바, 쉐레스톤지, 쉐파졸린주사액, 리팜피신 등이었고, 관계회사의 제품으로는 유한화학의 유한락스, 유한킴벌리의 화장지등이 높은 시장점유율을 보여 주었다. 한편, <자료 5>에 의하면 유한양행의 자회사 및 관계회사는 1988년 현재 유한킴벌리, 유한코락스, 유한화학공업, 유한스미스크라인, 유한SP, 유한사이나미드, 한국얀센 등 7개사였다.

2) 마케팅

1988년의 매출액중 수출은 58억원으로서 매출액 대비 8% 수준이며 주로 동남아가 그 대상지역이었다.

유통경로는 전국에 산재되어 있는 18개 지사와 특약판매대리점들이 있고 치료약과 매약의 비중은 약 50 : 50의 비율이었다.

매출액 대비 광고비 비율은 10%로서 동일종타사와 비슷한 수준이나 제조원가가 매출액 대비 65%로서 경쟁사의 30~50% 수준에 비해 높아 약국, 병원들에게 허용할 수 있는 마진율이 경쟁사에 비해 상대적으로 낮았다.

기획실의 한 사원은 유한양행 마케팅상의 애로를 다음과 같이 이야기하였다.

"저희는 오리지날(original) 원료 등 우수원료를 사용하여 만든 제품을 소비자에게 싼 값으로 공급하다 보니 원가율이 높은 편입니다.

영업사원들은 약국이나 병원에 마진율을 높여달라고 하소연합니다. 국민건강증진도 좋지만 판매경쟁에서 지면 아무 소용이 없다는 것입니다. 광고에서도 유한양행은 보수적이라는 얘기를 합니다. 「신용의 상징」이라는 기업이미지 유지를 위해서 과장광고는 생각조차 할 수 없고 성실과 품위를 강조하는 광고가 되다보니 광고내용이 평범해진다는 평을 듣고 있습니다."

3) 조직 및 노사관계

<자료 2>와 같이, 유한양행은 1988년 현재 18개의 부, 4개실, 1개의 연구소를 두었다.

노동조합은 1975년에 설립되었고 1990년 당시 생산직 사원의 85%인 420명이 가입되어 있었다.

1980년에 설치된 노사협의회는 매년 4회의 협의의를 거치는데 전문경영자 O사장은 이를 「노노 협의회」라 하면서 다음과 같이 설명하였다.

“유한은 주인이 없는 회사입니다. 너와 내가 똑같은 근로자이기 때문에 모두가 다 주인인 셈이지요.”

종업원 지주제는 1973년에 시작되어 1988년에는 전종업원이 전체발행주식의 4.8%를 소유하게 되었다.

4) 기술개발

유한양행은 제약기술개발을 위해 1960년에 연구실험실을 독립부서로 설치하였고, 1983년에는 중앙연구소를 설립하여 오늘에 이르렀다. 박사 6명, 석사 35명을 포함하는 60여명의 연구진이 유기합성연구실, 제제연구실, 생물공학연구실, 약리안전성연구실, 약품분석연구실, 연구관리실 등 6개의 연구실에 배치되어 그동안 항결핵제, 항생제 등 수십종의 원료의약품 및 신제품을 개발하여 왔다.

1988년의 연구과제로는

첫째, 신제품 공정개발

둘째, 발효 및 합성원료의 국산화연구

셋째, 신약개발연구

넷째, 생산공정의 개량 및 문제점연구 등이 설정되었고 인건비를 포함하여 약 26억원의 연구 예산을 확보하였다.

또한 1988년 중에는 중앙연구소에 국내 최초로 KGLP(의약품안전성 시험기준)연구동을 준공할 예정이고, 보다 질 높은 연구수행을 위하여 우수연구원의 채용 및 국내외에서의 연수를 보다 강화할 계획을 세웠다.

5. 드링크시장 진출문제

경영전략회의에서 건강드링크발매 검토가 결정된 후 판촉부에서 O사장에게 보고한 드링크시장의 시장여건은 다음과 같았다.

“첫째, 동아제약의 박카스디, 영진약품의 영진구론산 바몬드, 일양약품의 원비디, (주)일화의 삼정톤 등의 드링크류 제품은 해당업체 총매출액에서 차지하는 비중이 16~68%로서 명실공히 해당제약업체의 대표제품이 되고 있음. <<자료 9> 참조)

둘째, 특히 동아제약의 박카스디는 타 경쟁업체의 연간 총 매출액에 해당되는 매출을 드링크제품 하나로써 달성하고 있으며 동사 총매출액의 43.1%를 점유하고 있음.

셋째, 드링크제품 시장은 계속 성장하고 있으며 일반 드링크제품보다는 인삼 및 벌꿀드링크 등의 시장 성장성이 더 큰 것으로 나타나고 있음. <<자료 10> 참조)

넷째, 작년(1987년)까지는 드링크제품 시장에서 약국 소매가격이 300원대 이하인 제품이 주류를 이루었으나 최근에는 동아제약의 로얄디(500원), 일양약품의 원비친(500원) 등의 발매로 고가화 추세에 있고, 제일제당의 제약사업부가 전대공사에서 제조되는 홍삼원이라는 드링크제품을 600원에 발매할 예정이라는 정보를 입수하였음.

다섯째, 최근의약품 도매업협회는 드링크제품의 유통일원화를 주장하면서 제약업체들이 도매유통단체를 거치지 않고 직접 약국을 상대로 영업하는 것은 약사법(의약품주문 회유금지조항) 위반이므로 도매상을 거쳐 판매할 것을 요구하고 있음.”

한편 세부적인 제품발매 기획을 담당한 판촉부에서는 신제품의 시장조사 및 시음회를 거쳐 다음과 같은 신제품 발매에 관한 보고를 하였다.

“1) 제품의 명칭은 「맥생」이고 최종소비자 가격은 천원임.

2) 제조는 생약제조 전문업체인 B물산에 맡기기로 하고 제품의 성분에는 인삼, 영지, 로얄제리, 꿀 등이 함유되도록 함으로써 습관성 없는 고급드링크의 이미지를 강조할 것임.

3) 맥생의 유통은 특약점 형식의 도매상을 통해 약국판매로 할 계획이고 이를 위해 전국적으로 12개의 도매상을 선정하였음.

4) 적극적인 대중광고로 소비자들의 인지도를 높여 가기 위해 20억원 규모의 광고비를 투입할 예정임.

5) 당사가 드링크시장에 진출함에 따라 드링크시장은 600~1천원대의 고가화 추세를 보이면서 유한, 일양, 동아, 태평양, 제일제당, 롯데칠성, 영진 등이 치열한 시장경쟁을 벌일 것으로 예상됨.”

1960년대 이후 20여년간 타제약업체들이 드링크판매로 성장하는 동안 드링크 발매를 외면하였던 유한양행이 이제 뒤늦게나마 이 시장에 진출하여야 할 것인가?

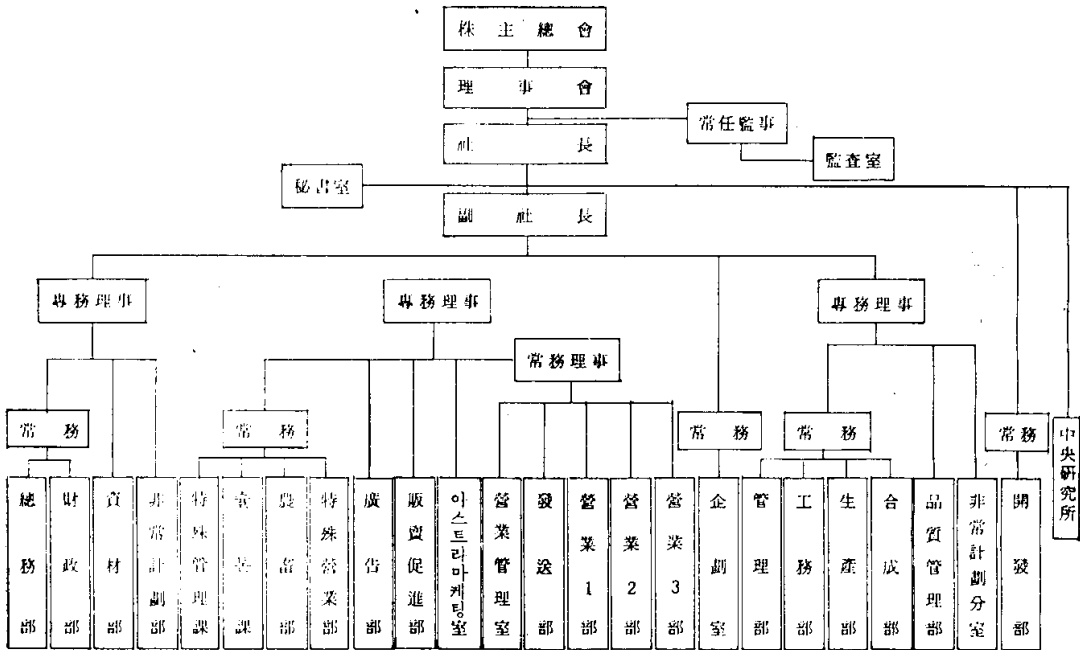
(주) 유한양행 자료

- 매출액 : 70,620 "
- 수출액 : 5,851 "
- 대주주
 - 유한재단 12.94%
 - 유한학원 12.75%
 - 유재란 12.24%
 - Korea Fund 4.99%
 - 연대 3.94%
 - 보건장학회 1.80%
- 계약업체 매출액순위 : 5위
- 회사소재지 : 동작구 대방동

1. 기업개요

- 대표이사 : 연만희
- 주제품 : Contac 600, Recover, Cefazoline
- 종업원수 (1,381명)
 - 영업 사무직 - 897명
 - 기술직 - 139명
 - 기능직 - 345명
- 자본금 : 8,000백만원

2. 유한양행 조직도



3. 1988년도 재무제표

① 요약손익계산서 (단위 : 백만원)

과목	제 66 기 (1988. 1. 1. ~ 1988. 12. 31)	제 65 기 (1987. 1. 1. ~ 1987. 12. 31)	제 64 기 (1986. 1. 1. ~ 1986. 12. 31)
1. 매출액	70,620	66,245	66,168
2. 매출원가	43,398	42,273	43,540
3. 매출총이익	27,222	23,972	22,628
4. 판매비와 일반관리비	21,110	19,439	18,487
5. 영업이익	6,112	4,533	4,141
6. 영업외수익	3,026	2,212	2,378

7. 영 업 의 비 용	3,145	2,719	3,072
8. 경 상 이 익	5,993	4,206	3,447
9. 특 별 이 익	9	80	8
10. 특 별 손 익	16	21	13
11. 법 인 세 차 감 전 순 이 익	5,986	4,085	3,442
12. 법 인 세 등	3,080	2,210	1,893
13. 당 기 순 이 익	2,906	1,875	1,549

② 요약대차대조표

(단위 : 백만원)

과 목	계 66기 88.12.31 현 재	계 65기 88.12.31 현 재	계 64기 88.12.31 현 재	과 목	계 66기 88.12.31 현 재	계 65기 88.12.31 현 재	계 64기 88.12.31 현 재
자 산				부 채			
1. 유 동 자 산	45,896	42,517	44,034	1. 유 동 부 채	27,412	21,930	24,607
(1) 당 과 자 산	35,378	32,454	34,976	2. 고 정 부 채	11,144	11,302	9,843
(2) 재 고 자 산	10,072	9,423	8,521	부 채 총 계	38,556	33,232	34,450
(3) 기타유동자산	446	640	537	자 본			
2. 투자와 기타자산	13,096	10,454	9,121	1. 자 본 금	8,000	7,500	7,500
(1) 투 자 자 산	9,182	7,455	6,346	2. 자 본 잉 여 금	7,150	7,650	7,650
(2) 기 타 자 산	3,914	2,999	2,775	3. 이 익 잉 여 금	18,444	16,449	15,381
3. 고 정 자 산	13,158	11,860	11,826	(당 기 순 이 익)	(2,906)	(1,875)	(1,549)
(1) 유형고정자산	13,145	11,844	11,808	자 본 총 계	33,594	31,599	30,531
(2) 무형고정자산	13	16	18	부 채 자 본 총계	72,150	64,831	64,981
4. 이 연 자 산	0	0	0				
자 산 총 계	72,150	64,831	64,981				

4. 유한양행의 주요연혁

- 1926. 회사창립
약품, 농기구 수입 판매
- 1928. 동아일보에 약품광고 시작
- 1930. 죽세품, 어간유 등 조선특산물 미국에 수출
- 1933. 만주에 「유한창고」 설치
- 1934. 유일한사장, 구미제약업체 시찰차 세계 일주
- 1935. 불·영·독으로 거래선 확장
- 1936. 부천에 소사공장 건설
- 1936. LA에 출장소 설치
구라파에 토산품 수출
- 1939. 부천공장 증축
중국 천진, 봉천에 사무소 설치
- 1941. 일제 탄압의 가속화
유일한 해임
- 1943. 상해지점, 동경주재소 설치
- 1945. 해방을 맞아 중국, 만주, 3.8이북의 모든 기반과 자산 상실

- 1946. 유일한 귀국, 다시 사장에 취임
- 1950. 9.28 수복후 다시 국군에 납품
- 1953. 본사 및 공장 재건
- 1954. 고려공과 기술학원 설립
- 1955. ICA 자금으로 부천공장 재건
- 1957. 현대식 항생물질 소분실 가동
- 1958. 기술제휴(미) 시작
- 1962. 제약업체 최초 주식상장
- 1963. 유일한회장 주시, 연대와 보건장학회에 기증, 국가재건 최고회의 의장 표창장
- 1964. 유한공고 설립
- 1968. 직제개정으로 전사원제 실시
국내최초로 IBM 전자자료처리실 설치
- 1970. 유한김벌리 설립
국민훈장 목련장, 사장에 조권순
- 1971. 유희장 영면
- 1976. 시흥공장 착공
- 1979. 국내최초 GMP(우수약품 제조 관리기준) 개념의 안양공장 준공
- 1984. 국내최초 KGMP 적격업체 지정, 중앙

6. (주) 유한양행 10개년 손익계산서

(단위 : 백만원)

항목	79(57기)	80(58기)	81(59기)	82(60기)	83(61기)	84(62기)	85(63기)	86(64기)	87(65기)	88(66기)
1. 순매출액	27,152	100.031,364	100.037,697	100.047,689	100.052,544	100.061,384	100.057,141	100.066,168	100.066,245	100.070,620
2. 매출원가	15,201	55.9818,555	59.1621,259	56.3927,729	58.1529,720	56.5636,336	59.1938,293	67.0143,540	65.8042,273	63.8143,398
(원재료비)	11,531	42.4713,788	43.9615,470	41.0420,318	42.6122,318	42.4728,740	46.8231,733	55.5336,473	55.1234,206	51.6434,244
(노조부비)	1,974	7.272,310	7.372,744	7.283,278	6.873,440	6.553,582	5.842,824	4.943,543	5.354,191	6.334,906
(제조경비)	1,696	6.252,457	7.833,045	8.084,133	8.673,962	7.544,014	6.543,736	6.543,524	5.333,876	5.854,248
3. 매출총이익	11,951	44.0212,809	40.8416,438	43.6119,960	41.8522,824	43.4425,048	40.8118,848	32.9922,628	34.2023,972	36.1927,222
4. 일반관리, 판매비	7,368	27.148,293	26.4411,206	29.7313,390	28.0815,981	30.4116,799	27.3715,472	27.0818,487	27.9419,439	29.3421,110
(인건비)	2,996	11.033,485	11.114,185	11.105,174	10.855,831	11.106,149	10.024,914	8.606,124	9.266,968	10.527,969
(광고선전비)	2,322	8.552,181	6.953,339	8.864,500	9.445,961	11.345,495	8.955,250	9.196,653	10.056,501	9.816,737
(경비)	2,050	7.552,627	8.383,682	9.773,716	7.794,189	7.975,155	8.405,308	9.295,710	8.635,970	9.016,404
5. 영업이익	4,583	16.884,516	14.405,232	13.886,570	13.786,843	13.028,249	13.443,376	5.914,141	6.264,533	6.846,112
6. 영업외수익	202	0.74785	2.50967	2.571,430	3.001,224	2.331,446	2.362,160	3.782,378	3.592,212	3.343,026
7. 영업외비용	877	3.231,740	5.551,820	4.832,275	4.772,774	5.284,125	6.724,172	7.303,072	4.642,719	4.103,145
(지급이자)	785	2.891,486	4.741,376	3.651,591	3.341,428	2.721,620	2.642,093	3.661,919	2.901,782	2.691,846
(매출할인)	29	0.1161	0.19164	0.44346	0.73737	1.401,656	2.701,134	1.98134	0.20174	40.01
(기타)	63	0.23193	0.62280	0.74338	0.71609	1.16849	1.38945	1.651,019	1.54763	1.151,295
8. 경상이익	3,908	14.393,561	11.354,379	11.625,725	12.005,293	10.075,570	9.071,364	2.393,447	5.214,026	6.085,993
9. 특별이익	350	1.29432	1.3816	0.048	0.02541	1.036	0.013	0.018	0.0180	0.129
10. 특별손실	4	0.0111	0.0410	0.035	0.011	.0012	0.029	0.0213	0.0221	0.0316
11. 납세전이익	4,254	15.673,982	12.704,385	11.635,728	12.015,833	11.105,564	9.061,358	2.383,442	5.204,085	6.175,986
12. 법인세등	1,702	6.271,776	5.661,932	5.132,736	5.743,024	5.762,729	4.451,120	1.961,893	2.822,210	3.343,080
13. 당기순이익	2,552	9.402,206	7.032,453	6.512,992	6.272,809	5.352,835	4.62238	0.421,549	2.341,875	2.832,906
순매출액성장율(%)	50.8	15.5	20.2	26.5	10.2	16.8	-6.9	15.8	0.1	6.6
세전이익증감율(%)	42.2	-6.4	10.1	30.6	1.8	-4.6	-75.6	153.5	18.7	46.5

연구소 준공
1986. Shulton사로부터 남성용화장품 Old Spice

도입, 출품
1987. 유한화학 공업(주)의 주식전량 인수

5. 자회사 및 관계회사 현황

자회사 및 관계회사명	설립년월일	(주)유한의 지분율
유 한 김 별 리 (주)	1970. 3.30.	40.00%
(주) 유 한 코 락 스	1975.10.10.	50.00%
유 한 화 학 공 업 (주)	1980. 7.30.	100.00%
유 한 스 미 스 크 라 인 (주)	1982. 7.16.	52.12%
유 한 S P (주)	1982. 9.28.	16.05%
유 한 사 이 나 미 드 (주)	1982.11.13.	22.24%
한 국 안 센 (주)	1983. 5.26.	30.00%

7. 주요업종별 매출액에 대한 광고비 비율

(광고활동율 : %)

연도	업종	식료품	음료품	섬유	의약품	비누·화장품	전기기계기구	합계
74		0.9	3.4	0.3	8.5	4.0	0.6	0.51
75		1.0	3.7	0.3	7.0	4.9	0.7	0.52
76		2.3	3.2	0.3	6.7	7.0	1.0	0.54
77		1.8	2.9	0.3	5.5	5.3	0.8	0.48
78		1.8	2.8	0.3	5.5	4.4	0.8	0.48
79		1.8	3.2	0.3	5.1	3.8	0.9	0.46
80		1.3	3.3	0.3	6.0	4.3	0.6	0.35
81		1.3	3.1	0.3	7.5	6.2	0.7	0.36
82		1.5	3.7	0.3	9.4	6.6	0.9	0.43
83		1.8	3.4	0.2	9.8	8.1	1.0	0.47
84		2.3	3.4	0.3	9.0	8.3	0.9	0.50
85		2.4	3.5	0.3	9.7	8.1	0.8	0.52

* 자료 : 한국은행 발행기업 경영분석(79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86년도판)

8. 1984년도 미국 상위 10대 제약기업의 연구, 개발투자 현황

(단위 : 백만달러)

기업명	총매출액	연구개발비	투자비율(%)
American Home Products	4,485.4	170.4	3.8
Bristol Myers	4,189.4	222.0	5.3
Pfizer	3,854.5	254.4	6.6
Merck	3,559.7	398.7	11.2
Warner-Lambert	3,166.7	196.3	6.2
Eli-Lilly	3,109.2	342.0	11.0
Smith kline Beckman	2,949.2	274.3	9.3
Upjohn	2,179.1	250.6	11.5
Squibb	1,890.0	151.2	8.0
Schering Plough	1,874.3	149.9	8.0

투자비율(%) = 연구개발비 / 총매출액 × 100

9. 30대 제약기업 주요품목 생산현황

(금액 : 천원)

업 소 명	총 생산액	대 표 품 목		점유율	5억이상 생산 품목		점유율
		품 명	생 산 액		품목수	생 산 액	
동 아 제 약	196,072,629	박 카 스 디	84,417,553	43.1	45	179,619,446	91.6
종 근 당	90,766,047	리 팜 피 신	7,926,277	8.7	41	76,103,384	83.8
동 화 약 품	89,731,810	까 스 활 명 수	13,223,800	14.7	30	74,823,963	83.4
영 진 약 품	88,254,281	영진구론산바몬드	14,352,153	16.2	39	73,530,531	83.3
유 한 양 행	74,917,899	세 파 린 주 1천	5,839,263	7.8	37	65,395,590	87.3
일 양 약 품	72,002,922	원 비 디	33,698,781	46.8	18	61,910,753	86.0
일 동 제 약	68,975,900	아 로 나 민 골드	13,144,909	19.1	24	55,832,357	80.9
보 령 제 약	68,296,863	겔 포 스	16,645,047	24.4	23	59,463,115	87.1
대 응 제 약	62,533,013	우루사연겔캡셀	20,598,142	32.9	19	54,770,883	87.6
중 의 제 약	61,564,532	중의 5%포도당수	5,530,127	9.0	32	45,783,626	74.4
능 십 자	60,051,389	헤 파 박 스 비	10,217,921	17.0	24	52,850,363	88.0
제 일 약 품	58,616,594	클 파 프	7,540,546	12.9	27	48,378,903	82.5
조 선 무 약	55,718,249	솔표우황청심원	19,004,466	34.1	6	54,203,564	97.3
한 독 약 품	45,409,131	체스탈포르테	10,242,655	22.6	19	34,701,967	76.4
한 일 약 품	44,419,265	화 이 투 벤	5,267,610	11.9	19	35,410,746	79.7
삼 성 제 약	42,318,026	에프킬라에스에어졸	10,772,292	25.5	10	31,158,305	73.6
동 신 제 약	39,933,761	동신알부민 20%	7,015,426	17.6	23	32,245,833	80.7
현 대 약 품	35,911,658	물파스에이	5,340,453	14.9	17	29,741,312	82.8
제 일 제 당	33,451,877	헤 팍 신 비	8,872,080	26.5	15	29,808,270	89.1
국 제 약 품	33,212,792	독시사이클린 하이크레이트	3,185,877	9.6	18	23,675,005	71.3
부 광 약 품	32,507,993	아 락 실 과 립	3,974,894	12.2	14	20,304,711	62.5
광 동 제 약	31,223,005	광 동 탕	15,129,303	48.5	7	28,047,310	89.8
신 품 제 약	27,923,572	세 프 라 던 주	4,864,870	17.4	14	16,247,236	58.2
삼 진 제 약	27,382,244	게 보 린 경	8,783,245	32.1	10	21,511,408	78.6
일 화	26,933,348	삼 경 톤	18,240,642	67.7	5	24,522,581	91.0
한 미 약 품	25,915,715	이 오 일	3,588,594	13.8	16	22,334,725	86.2
상 야 제 약	24,739,925	제 늘	9,280,898	37.5	12	21,536,644	87.1
한 국 화 이 자	24,570,924	세 포 비 드 주	3,498,383	14.2	13	17,562,359	71.5
건 품 제 약	22,503,113	리 보 푸 렉 스 주	1,889,778	8.4	20	16,345,911	72.6
한 국 업 존	22,170,608	자 낙 스 경 0.5	917,262	4.1	1	917,262	4.1

10. 주요 의약품 드링크제 생산추이

(금액 : 천원)

계 품 명	회 사 명	87	88	증 감 율
박 카 스 디	동 아	79,759,131	84,401,088	10.6
알 프 스 디	동 화	8,477,466	9,335,109	11.0
박 탄 디	삼 성	1,536,961	1,364,593	8.8
일 반 드링크 소계		89,773,558	95,100,790	10.6
원 비 디	일 양	29,562,976	33,698,782	11.4
진 하 이	동 화	2,553,596	2,845,359	11.4
삼 정 톤	일 화	14,573,580	18,240,642	12.5
슬 표 원 삼	조 선 무 약	3,882,881	5,380,024	13.8
삼 원	일 양	1,309,620	2,410,996	18.4

진	바	몬	영	진	634,085	1,137,876	17.9
인삼드링크제 소계					52,516,738	63,713,876	12.1
미	라	톤	동	화	882,378	951,362	10.8
영	진	구	영	진	11,845,529	14,352,154	12.1
구	로	카	삼	성	926,943	1,020,592	11.0
단	발	디	대	동	727,422	569,660	7.8
별꽃드링크제 소계					14,382,272	16,893,768	11.2
합 계					156,672,568	175,708,237	11.2

자료 : 약업신문

(株)이·랜드(E·LAND)*

“이·랜드 超高速 成長秘訣”

“2평짜리 보세 옷가게로 시작해 9년만에 매출액 1300억원을 바라보는 놀랄만한 업체로 성장한 기업”

.....

바야흐로 이·랜드는 의류업계의 새로운 주자로서 비상한 주목을 받게 되었다.

이·랜드(E·LAND), 언더우드(UNDERWOOD), 브렌타노(BRENTANO), 헌트(HUNT) 등의 브랜드를 내건 제품, 옷매장, 廣告文案은 어디에서나 쉽게 접할 만큼 성장하였고 5개의 브랜드에 500여 대리점을 거느리고 88년 한해만 460억의 매출액과 50억의 납세전 이익을 실현하여 업계를 놀라게 하였다.

기존 대기업과 경쟁하여 88년말 의류업계 매

〈表 1〉 最近年度別 賣出額, 賣場數 및 從業員數의 變化

年度	賣出額 (+에상매출액)	매 장 수	종업원 수
1985	—	80개	
1986	65억	90개	
1987	146억	170개	
1988	459억	380개	240명
1989	1,300억(목표)	416개	460명
1990	2,500억(목표)	700개(목표)	760명(예상)

資料 : 회사내 자료

출액 11위가 될 수 있었던 원인은 무엇인가에 대해 세인의 의혹에 찬 눈초리와 시샘을 받았다.



그러나 上衣캐주얼에서 탈피하여 새로이 추진 중인 바지 전문브랜드인 헌트도 다른 브랜드들처럼 성공할 수 있을 것인가? 아울러 이를 발판으로 구상중인 미래의 建設, 레저, 貿易業으로의 진출이 가능할 것인가? 등의 문제로 박사장은 깊은 생각에 잠겨 있었다.

I. 會社의 沿革 및 80년대 衣類業界의 動向

1980년 9월 이화여대 앞에서 2평규모의 작은

* 이 사례는 조동성 교수의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 과정에서 김태환조교가 작성하였다.

보세티서즈집 '잉글랜드'라는 가게를 운영하기 시작했다. 그 당시에는 주로 평화시장이나 남대문 시장 등지에서 구입한 옷을 판매했는데 점차로 숙명여대앞, 성신여대앞 등 대학가와 명동 등지로 젊은 층을 대상으로 하는 체인점을 설치해 나갔다. 1983년부터 중·고생들의 교복이 자유화되었다. 박성수 사장은 이러한 외부여건의 변화에 신속하고 적극적으로 대응하였다. 보세 옷가게로부터 캐주얼웨어를 생산, 판매하는 기업체로 변모한 것이 바로 이 때였다.

잉글랜드는 國名이기 때문에 상표등록을 할 수 없어서 미국풍의 아이비 스타일인 이·랜드로 상표를 바꾸고 겨울 상품인 파카부터 생산하였다. 또 83년 이탈리아풍의 원색적인 감각의 브렌다노를 만들어 내기 시작하였다. 이어서 85년에는 스포츠웨어로 언더우드를 시장에 내놓았다. 당시에 교복자율화에 발맞추어 기존 대기업들도 캐주얼웨어 시장에 적극적으로 진출하였다. 삼성물산의 "첼린지", 코오롱의 "저스트", 반도패션의 "쥬다쉬" 등이 중·고생을 주요 대상으로 하여 시판되었다. 1984년부터는 자체 디

〈表 2〉 〈연 혁〉

1980. 9월	이화여자대학교 앞에 "잉글랜드"라는 이름의 작은 보세티서즈집 설립. 매장규모 약 2평 자본금 500만원, 대학생층을 겨냥.
1982	정부 중고생 교복 자율화 방침 발표.
1983	중고생 교복자율화 실시. 대부분의 교복이 사라지고 청소년을 위한 간이복에 대한 의류업체의 관심증대.
1984	"잉글랜드"는 자체 디자인개발을 시도(외국 샘플에서 힌트를 얻어 고용된 디자이너에 의해 이루어짐), 매장수의 증가.
1986. 1월	(주)이·랜드 자본금 5,000만원으로 설립. (과거의 상호명인 잉글랜드는 국명이어서 상호등록을 하지 못함)
6월	(주)브렌다노 자본금 5,000만원으로 설립. (브렌다노는 원색적인 이태리언 캐주얼 표방.)
1987. 9월	(주)언더우드가 설립.
1988	성장세 가속화. 매출액 459억원 기록(의류업계 11위)
1989. 3월	제 4의 브랜드 (주)헛트가 설립 (본격적인 바지 브랜드로서 고급화를 추구)

자인을 개발하여 下請生産을 하고 품질관리를 하는 체제를 갖추기 시작하였다. 1986년 1월에 미국의 아이비 리그 스타일(동부 사립명문대학교풍)인 이·랜드를 86년 6월엔 이태리풍(Italian casual)의 브렌다노, 87년 6월엔 스포츠옷(Sport Wear)인 언더우드라는 브랜드를 각기 법인화시켰다. 88년 여름엔 브렌다노에서 아동복 생산을 시작하였으며 88년 12월엔 下衣專門 브랜드로서 헛트(Hunt)를 내놓았다. 4개의 브랜드가 각기 독립채산제의 사업부 형식으로 정립되었다.

의류업계의 동향은 1980년대에 들어와 국민소득 증가와 이에 따른 생활수준 향상으로 의류, 패션 부문에 대한 관심이 고조됨에 따라 재래시장에서 패션브랜드, 고급상품 등으로 소비자의 관심이 환기되었다.

또 섬유업의 사양화로 인한 의류수출 부진 현상으로 종래 수출업체의 국내시장 진출이 늘어났으며 이미 진출해 있는 의류 제조, 판매업체들과 함께 시장은 치열한 경쟁상태로 돌입하게 되었다. 이에 따라 각 의류업체들은 시장세분화 전략을 도입하면서 수많은 브랜드가 탄생되었으며 한편, 해외 Brand의 계속 도입으로 당시 시장은 과잉공급추세와 더불어 혼란상태가 벌어지고 있었다. 그러나 그때까지만해도 브랜드시장은 30%가량(추정)의 점유에 불과하였고, 재래시장(남대문, 동대문, 평화시장)의 유통도매업자들에 의한 의류시장 점유율은 70%에 달하고 있었다.

II. 이랜드의 經營戰略

1. 企業理念

박성수 사장은 광주일고를 나와 서울대 건축공학과를 졸업한 후 성균관대 경영학과를 수료했다. 대학을 졸업하고 기업체에서 근무하던 박성수씨(당시 28세)는 자신의 소신이나 희망과 직장에서의 일과는 거리가 멀다는 것을 느끼고 직장에서 사직서를 제출했다. 그리고 이화여대 앞에서 잉글랜드 보세 옷가게를 경영하면서 의류유통업에 경험을 쌓았고 또한 디자인에 조예가 깊어 회사 운영에 지장이 없었다. 박성수는 대한예수회 장로교 소속으로 독실한 기독교인이

〈表 3〉 企業理念

1. GOD (Faith)중심
2. 일보다 사람이 먼저다
3. 誠實, 근검, 절약
4. 긍정적 사고(Can Do Spirit)
5. 專門家精神(Professionalship)
6. 세계지향(World Vision)
7. 미래 지향적 사고
8. 남과 다르게 생각한다(Idea)
9. 自律性

고 더우기 학교졸업후 개인적으로 어려운 상황에 처했을 때 종교의 힘으로 다시 설 수 있었기 때문에 기업경영에 자연히 기독교적인 방식이 적용되었다.

기업이 추구하는 목표부터가 타기업과 판이하였다. 단순히 '이윤의 추구'가 아니라 '미를 추구함으로써 이윤을 얻고 궁극적으로 복음을 전하는 것'에 두었다. 이 때문에 초기에는 회사의 구성원이 기독교인만으로 구성되었으나 차츰 약 50:50의 비율로 기독교인과 비기독교인을 채용하게 되었다. 그러나 비기독교인이라도 기독교에 대한 관심을 요구하여 매주 월요일 오전 8시부터 11시까지 성경공부를 하게 하였다. 또 매장의 경우에도 일요일을 휴무하여 기독교적인 경영이념을 고집하였다.

박사장의 기독교적인 기업이념은 '이랜드 정신'으로 집약되는데 이를 통해서 최고경영자의 이념이 전종업원에게 전달되고 공유되어 연대감을 조성하여 왔다.

이에 대해 그는 다음과 같이 평가했다. "기독교

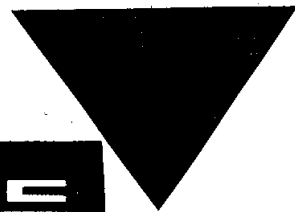
교 정신으로 단결된 사원들이 불평없이 자기 할 일에 열중한 것도 성공요인 중에 하나입니다. 우리에게 비밀이 없습니다. 직원 누구나가 회사 운영에 세세한 부분까지 다 알 수 있습니다. 또한 각 부사장 및 실무자들에게 최대한 권한을 이양하여 모든 진행사항에 있어 스피드한 기동 체제를 유지할 수 있었다는 것이 장점일 수 있습니다."

2. 마케팅 戰略

1) 製 品

박사장은 전략 입안시 우리나라의 주소비계층의 구매형태에서 품질과 디자인보다 가격이 의복구입의 최우선 요인이라는 점을 파악했고 또한 경제 수준의 향상으로 신뢰도가 떨어지는 시장제품보다는 브랜드 제품을 요구하는 이중적 요구를 깨달았다. 유명브랜드의 가격은 지나치게 비싸고 시장이나 양품점의 옷은 신뢰도가 떨어지며 양자간의 간격이 크다는 점에 착안하여 양자의 중간정도의 가격으로 소비자에게 제품에 대한 신뢰를 줄 수 있는 제품을 기획했다. 중·고·대학생층에 어필하는 저렴한 가격과 브랜드 이미지를 줄 수 있는 각 대리점의 통일화가 정책적으로 선택되었다. 그러나 낮은 가격대의 브랜드 설립은 몇몇 대기업이 시도하려다가 포기했을 정도로 어려움이 많았지만 이랜드는 재래 시장으로부터의 수요흡인과 기존 고가의 브랜드 제품으로부터의 수요를 이전시키기 위하여, 재래시장 의류의 단점인 품질에 있어서의 개선을 꾀하고 저가의 브랜드 이미지의 확립에 노력하게 되었다.

이 두가지 과제(품질개선관리와 저가의 브랜드



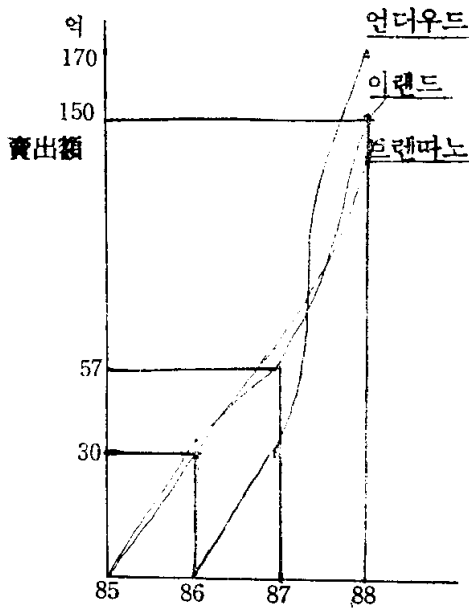


그림 1. 브랜드 라이프 사이클

드 이미지정착)을 해결함으로써 이·랜드는 높은 품질의 제품을 낮은 가격으로 판매하여 고객에게 봉사하겠다는 기업이념을 실현해 나갈 수 있었다. 품질개선을 위하여, 사내에 50여명의 전문디자이너를 각 브랜드별로 전담시켜, 각 브랜드의 제품특성에 맞는 색상 및 디자인을 개발시키는 한편, 하청생산된 제품에 대한 철저한 품질검사, 관리를 통해 고품질을 추구하였다. 미국동부 아이비 리그 스타일인 이·랜드, 원색적인 배색을 중시하는 이탈리아풍의 브랜다노, 스포츠웨어 언더우드, 바지전문 브랜드인 헛트로서 브랜드이미지는 정착되었으며, 이에 따라 각상표별 매출액은 급성장하게 되었다.

A, B, C 등의 고가캐주얼시장은 기존 대형업체(삼성, 럭키금성, 코오롱) 및 외국 브랜드들의 경쟁이 첨예화되어 있었다. 또한 중가시장에서도 기존 중소기업체들의 경쟁이 점차 심화되고 있는 실정이었다. 그러므로 이·랜드는 경쟁이 덜한 저가시장으로 진입하기로 결정하였다. 86년대 이후 브랜드 중심선호로 소비자 의식구조가 변화하면서, 브랜드 흡수시대가 왔으며, 브랜드 혼합전략 혹은 복수 브랜드 전략이 사용되었다. 이것은 조금이라도 더 빠른 시장확보를 위한 전략으로서 다양한 브랜드 중 어느 하나만

이라도 성공시키려는 의도가 배경에 깔려 있었다. 처음 범인화된 이·랜드, 언더우드, 브랜다노는 저가격, 고품질 브랜드로 소비자의 기호를 끌었으며 계속되는 브랜드 개발로 마켓리더십을 확보하는 전략을 사용하였다. 즉, 하나의 브랜드의 매출액 성장은 한계가 있다고 판단하여, 여러개의 시리즈형 상표전략으로서, 다양한 기호를 가진 소비자를 흡수하여 총매출액을 증대시켰던 것이다.

결국 이랜드와 유사한 브랜드로 빌리지, 포스트카드, 익지트 등이 있었지만 대중적인 인기를 끌지 못한 반면 이·랜드는 유명브랜드 시장과 재래시장, 양품점시장을 공략하여 성공한 것이었다.

2) 價 格

실제 이·랜드 제품은 점프가 25,000~30,000, 티셔츠(긴팔)가 7,900~15,000, 바지 15,000원 내외, 남방 6,900~7,900원선이다. 말하자면 재래시장제품을 받아다가 판매하는 소위 양품점과 맞먹는 수준 정도였다. 100% 하청생산에 의존하는 이·랜드는 평화시장 등 수출품 단체복을 만드는 공장을 하청라인으로 돌려 인건비를 1/2로 줄일 수 있었다. 한편 수출부진에 따른 국내 원사, 원단의 원부자재 수급현황 호전에 힘입어 재고 원단 등을 50%의 가격으로 구입 사용하고 있었다. 하청업체에 돌아가는 임가공료는 1pcs 당 다른 의류업체보다 적게 주고 있으나, 대량 주문에 의한 잇점이 있고 원부자재 발주나 결제 조건 등을 최대한으로 개선함으로써 낮은 공임에도 불구하고 계속 생산할 수 있게 되었다.

일반관리비 및 영업비의 절감을 위한 그들의 노력은 매출액 500억 이상의 업체임에도 불구하고 구로구 시흥동의 낡은 본사건물을 계속 사용하고 있으며, 사장실도 2평 남짓한 허름한 것이었다. 출장비 및 교제비를 최소화하고 비품 및 사무용품도 필요 이상의 것은 사용하지 않았다. 이러한 생산비용의 절감과 영업비 및 일반관리비, 광고비의 절약으로 그들은 매출원가를 상당히 낮은 수준으로 끌어내릴 수 있었다.

또 대리점의 마진율을 매출액의 30%를 주고 있으나, 본사 마진율은 10%에 불과하여 판매가격을 타사의 브랜드에 비해 훨씬 낮게 책정할 수 있었다. 즉, 높은 대리점 마진율은 대리점의 기

하급수적 확장을 가능케 하였으며, 본사는 매출액의 급증으로 인한 박리다매의 전략을 수행할 수 있었다.

3) 流通

유명브랜드 선호도가 높아짐에 따라 대기업을 중심으로 해외의 유명브랜드 및 기술도입이 촉진되어, 82년말 현재 20여개사에서 28개 상표를 도입하여 국내시장에 양질의 패션제품을 공급함으로써 기존 內需傳門業體들에게 품질에 대한 인식을 제고시키는 긍정적인 결과를 가져왔다. 이와같이 內需 有名브랜드의 賣場이 점차 토탈, 대형화되어가는 추세에 반해, 이·랜드는 소규모의 매장을 수적으로 늘려 가는 매장운영의 방법채택과 브랜드별 固有賣場色相을 지정해 매장 인테리어를 하고 있는데, 그 색상들이 기존 브랜드의 매장에서는 금기시해온 빨간색, 회색과 노랑색, 진초록과 노랑의 배색을 과감히 사용하는 등 매점운영을 하였다. 86년에 90개, 87년에 170개, 88년에 380개의 매장을 가졌던 이랜드는 89년 3월 16일 현재 이랜드 매장이 148개, 브렌타노가 143개, 언더우드 120개, 헌트가 5개로 총 416개의 매장을 가지고 있는데 매장모집광고 한번없이 문전성시를 이루었다. 89년말까지 총 매장을 700여개로 늘릴 계획을 잡고 있는 이·랜드는 전국의 시장조사를 한 데이터에 의해 지역적 조건과 매장평수 등 기준에 적합한 대리점 운영후보가 나타나면 그들을 면접으로 최종 결정을 하였다.

아무리 적합한 조건을 가진 사람일지라도 성실하고 진솔함이 없으면 매장운영권을 주지 않았다. 그러나 일단 매장운영권을 가져 매장을 운영하게 되면 매장운영이 잘되어야 기업이 커갈 수 있다는 경영방침에 따라 매장이 최우선이라는 혜택을 받을 수 있었다. 한편 각매장당 마진은 각매장 매출액의 평균 30%에 달하고 있으며, 생산공정과정에서 일정 품질수준이상 이하로 제조되어 납품된 제품을 판매하기 위해 별도의 할인매장을 설치하여 운영하고 있는데, 각각 이랜드에 2개, 브렌타노에 1개, 언더우드에 1개씩이었다. 또한 각매장당 평균재고율은 1자리숫자(7~9%)에 머물고 있어 동종의 의류 유통업체와 비교하여 볼 때 대단히 낮은 수치로

서 재고에 대한 부담이 거의 없었다.

이밖에도 이·랜드는 정기적이지는 않지만, 필요에 따라 수시로 지방순회를 하여 매점과 쉽게 연계할 수 없는 소비자들을 위하여 직접판매에 나서는 특수판매를 실시하기도 하였다.

4) 廣告

제품을 위한 광고는 대리점을 통한 인적광고와 각 브랜드별 팸플릿 정도만으로 이루어 지고 있었다. 방송이나 신문을 이용한 광고는 전혀 하지 않았다. 매장수가 적은 초기에는 물론 매출액이 500억에 육박하던 88년에도 매스컴을 통한 광고는 없었다. 오직 제품을 구매한 소비자의 입이 가장 좋은 광고매체라는 회사측의 생각과 영업비를 절감하겠다는 의지가 복합적으로 나타난 것이다. 최근 헌트시판과 동시에 신문광고가 시작되었고 방송광고도 개시되었다.

3. 生産, 財務, 人事, 組織

이·랜드의 생산은 100%하청생산에 의존하고 있다. 제품원가를 최소한으로 줄이기 위해서 하청공장에 입가공료를 적게 주면서도 원부자재발주, 결제조건 등에서 호조건을 제시하여 공장의 신뢰를 받을 수 있었다.

89년 현재 각사의 자본금은 이·랜드 1억원, 브렌타노 5,000만원, 언더우드 5,000만원이다. 단기간에 성장한 이·랜드로서는 자금의 유동성이 문제가 되었는데 이는 대리점과의 거래로서 해결하였다. 대리점에서 당일 매출액을 익일 온라인으로 본사에 송금하는 방식을 채택하였는데 이 규정이 제대로 지켜져서 이·랜드의 자금운용은 원활했다. 그러나 시중은행의 자금은 은행측에서 지급이자 이외에도 커미션을 요구한다는 이유로 사용하지 않았다. 88년의 경우 3개사 총자본금 2억원에 매출액은 459억원이었고 법인세로 27억원을 납부하고 당기순이익이 47억원 발생했다. 이·랜드는 회사가 성장기에 있는 만큼 순이익을 사내에 유보시켜 기업을 안정시키는 한편 재

要約 財務諸表

	1986	1987	1988	1989 (예정)
매출액	64억	145억	460억	1,200억
당기순이익	7억	15억	55억	120억
매출액성장율	—	130%	315%	260%

貸借對照表

유동자산	14,444	유동부채	5,795
고정자산	2,577	고정부채	5,461
		자본금	5,765
		자본잉여금	
계	17,021	계	17,021

營業成果

수익율		안정성		회전율	
매출이익/매출액	출잉여금/총자산	유동자산/유동부채	총부채/자기자본	판매액/총자산	판매액/자기자본
12%	33%	249%	195%	2.7	8

투자에 이용하여 성장세를 지속하도록 하였다.

89년 3월 16일 기준으로 총매장 416개, 총직원수 40여명으로 의류업체로서는 그리 많지도 적지도 않은 규모의 이랜드는 80년도부터 84년까지는 전문유통업만을 하다가 84년에 들어서서 자체 디자인개발과 품질관리를 병행하는 체제로 바꾸었고, 86년도에 법인화 작업을 거쳐 현재 (주) 이·랜드, (주) 언더우드, 브렌파노 3개 회사를 독립채산제로 운영하였다.

동사는 경영인이 단출, 타회사와 같은 이사, 부장직이 없다. 부서장이 30대의 과장급으로 움직여졌다. 크게 영업, 생산, 디자인실로 분리되어 영업은 '이·랜드', '브렌파노', '언더우드'

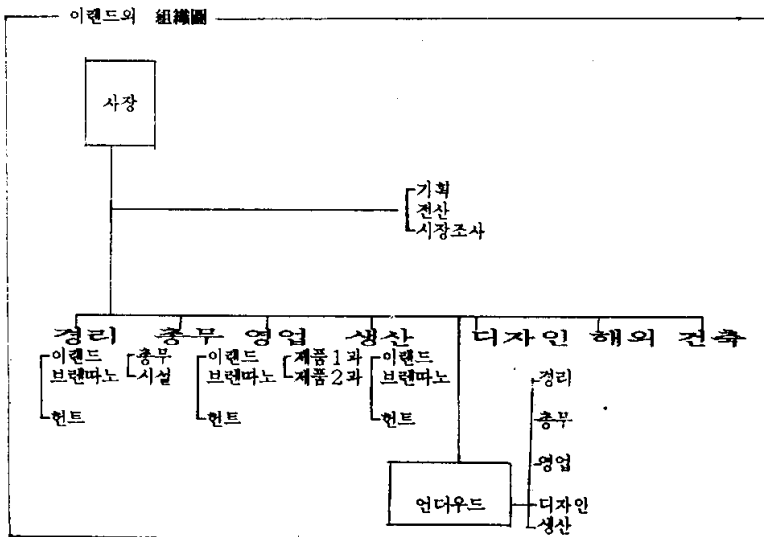
별로, 생산은 니트(Knit) 중심의 제품 1과와 우븐(WOVEN) 중심의 제품 2과로 나누어지고 디자인 파트는 영업과 마찬가지로 브랜드별로 운영되었다.

부서장에게 최대한 권리를 이양하여 실무과장이 모든 집행사항에 대한 결정권을 가져 스피디한 기동체제를 유지하였다. 우선 결제단계가 짧고 책임과장이 직접 결정할 수 있는 권리이양체제로 기동성을 살리었다.

예를 들면, 디자인개발실에서 수없이 쏟아져 나오는 샘플의 본작업에 대한 결정은 사장이나 생산과장, 담당디자이너가 독단적으로 하지 않고 다수결체제를 택하였다.

품평회에는 판매현장의 판매원, 디자이너, 영업팀이 함께 참여해서 본작업에 대한 결정을 투표로 하였다. 또한 동사는 아이템별 팀단위를 구성해 생산을 맡아, 한 브랜드를 맡아 총괄하는 한 사람이 있고 그 밑에 재킷팀, 남방팀, 바지팀 등등으로 구성하였다. 재킷팀의 경우, 브랜드에 따라 조금은 차이가 있지만 팀장 1명, 외조직 1명, 내조직 1명, 검사원 1명으로 모두 4명으로 구성되어 이들 4명이 한브랜드의 재킷 생산을 모두 맡고 있었다.

그 사람이 직위가 그 사람이 하는 일을 결정하지 않았다. 사업부로 분리되어 나간 언더우드 사업부만 보더라도 전체 총괄을 영업부 소속의



대리가 맡고 평사원이 팀장이 되고 대리가 총괄 영업을 하고, 과장이 회사운영결정권에 참여하고 있었다. 이밖에 공개경영으로서 세세한 부분까지 모두 공개하고 있어 직원 누구나 관심만 가지면 알 수가 있었다.

4. 向後戰略

1) 업계동향

과거 30년간 수출주도형 개발전략을 견지해 오는 과정에서 전략적인 역할을 담당하여 왔던 섬유산업의 주종을 이루고 있는 의류제품의 수출이 최근 선진제국의 수입규제 강화로 과거의 물량증가를 통한 수출증대는 불가능해졌고, 원, 부자재 및 인건비 상승과 원화절상 압력 등에 의한 원가상승으로 인해 저가품은 중국, 태국 등의 후발국들에게 경쟁력을 상실해 가는 등 국내의 주변 환경여건이 급격히 변해가는 동시에 업계에 불리한 영향을 미치고 있었다. 반면, 내수시장은 소득수준의 향상에 따라 고급화와 개성화 현상이 급속하게 진전되고 있는데, 수요패턴의 변화로 백화점과 대형쇼핑센터의 매출신장율이 기존 재래시장의 신장율을 크게 상회하고 있으며, 이와같은 현상은 앞으로 더욱 심화될 것으로 예상되었다. 공급면에서 본 내수시장은 보수성이 강해 패션변화의 폭이 숙녀복에 비해 그리 크지 않은 신사복 정장류는 소수의 대형업체가 우수한 판매망을 통해 전국을 커버하고 있는데, 아직도 타제품에 비해 기성화율이 낮은 수준임을 감안할 때 기성복 시장규모의 확대 여지가 많은 품목으로 나타나고 있었다. 기성화율이 이미 선진국수준에 도달한 숙녀복류는 신사복에 비해 공급구조도 복잡, 다양화되어 있는데, 소형부터 크는 고소득층에 고가의 하이패션 제품을 공급하고 있으며, 중견 전문업체들이 직장여성 및 미혼여성층을 대상으로 한 브랜드 제품을 공급하고 있고, 대중품은 기존의 영세업체들이 담당하고 있는 것으로 크게 구분되고 있었다.

한편 국내의류시장도 유명 브랜드 선호경향이 점차적으로 증대되고 있어, 대형 어패럴 업체들은 브랜드별로 제품을 차별화하여 다양한 소비자들의 기호를 충족시킴으로써 수요확대를 추진하고 있었다. 그리고 정보 및 자금력이 미약한 영세업체들은 지역별 혹은 시장단위별로 공동상

표를 개발하여 홍보를 강화함으로써 이미지제고를 통한 매출증대에 노력하고 있었다.

2) 캐주얼 시장 동향

최근 이·랜드 호황의 영향으로 동사와 같은 형태의 캐주얼 업체들이 지난 1~2년 사이에 부쩍 생겨났다. 그런 업체로는 시실리안, 바니스, 브이·네스, 크라우드, 까르프, 잭슨, 포시즌, 포칼라, 에드윈 등이며, 매장운영에서 매장 인테리어까지 모두 이·랜드와 유사하였다. 이들 업체는 총매장이 업체에 따라 10개에서 50여개선으로 모두 합친다면 약 200여개가 넘었다. 이렇게 우후죽순으로 늘어나고 있는 저가정책의 캐주얼 업체의 영향으로 전체의류의 20%정도를 잡고 있는 2,000억원 규모의 캐주얼시장이 얼마만큼 더 성장할 지는 미지수이지만, 이·랜드에게는 큰 위협으로 다가오고 있었다.

한편 기존 대형 의류업체(코오롱, 삼성, 럭키 등)에서도 제품 포트폴리오의 일환으로 이 시장으로 진출할 계획이어서 앞뒤로 곤경에 처하게 되었다. 이러한 경쟁업체들의 진입으로 과거 3년간의 폭발적인 성장세가 점차 둔화될 것으로 예상되었다. 즉, 캐주얼 시장의 성장을 능가하는 업체들의 경쟁적 진입으로 업체별 대리점 확장 정책에 따라 동일 지역내에 유사브랜드가 입점되어 상호 '제살깎기' 경쟁이 가속화될 우려가 커져 가고 있었다.

이·랜드는 저가 캐주얼시장의 선발업체로서 그 선도적 위치를 살려 제5, 제6의 복수상표 전략을 계속하느냐와 여성 하이캐주얼시장과 남자신사복시장에 전문 브랜드를 개발하여 참여함으로써 종합 의류 메이커를 지향하는 적극적 전략을 전개해야 하는가의 기로에 서 있게 되었다.

3) 박성수사장의 向後構想

“캐주얼 시장에서 이·랜드가 확고하게 기반을 굳혔다고 봅니다. 유명 브랜드에 못지않은 제품 신뢰도를 소비자로부터 인정을 받으면서 적당한 가격정책을 펴면 후발업체를 격정할 필요가 없고 품질의 고급화로 계속 소비계층을 넓힐 생각입니다. 이러한 관점에서 볼 때 새로운 브랜드 헌트는 품질의 고급화를 추구하는 종합의류 메이커로의 첫 발걸음이라 할 수 있습니다.”

박사장의 구상은 의류부문에서만 50여개의 브랜

드를 만들 계획이었다. 이에선 숙녀복, 신사복, 여성 하이캐주얼, 남성 약세사리, 아동복 등의 복의 전문야가 망라되어 있고 사업계획의 영역도 이에 그치지 않고 건축업과 무역업에 진출하며 레저업에도 진출하려고 하였다.

“회사의 경영이념은 아름다움과 휴식을 소비자에게 선사할 수 있는 모든 산업에 참여하는 것인데 95년경에는 종합그룹으로까지 성장하는 것을 목표로 하고 있습니다. 그러나 연 100%가 넘는 고도성장파 사업확장이 회사에 반드시 좋은 결과를 가져온 것은 아니었습니다. 조직규모가 급속도로 비대해지는데 비해 조직체계나 구성원들이 따라가지 못하는데 문제점이 발생했습니다.”

사업부제로 조직의 간결화를 꾀했지만 각 부서간의 의견조정이나 갈등해소문제가 제기되고 있으며 비기독교인에 대한 배려가 부족한 점이 있어 불만이 나타났다. 이는 기획실이 신설된 기간이 짧아서 연유하는데 89년 10월 300명의 신입 사원이 들어오면 이 문제는 더욱 심각해질 전망이다이라고 하였다.

이와같은 조직의 문제로 발생한 또 한가지 현상은 사내에 회사 초기와 같은 가족적이고 협동적인 분위기가 사라지고 있었다. 그렇기 때문에 다각화된 대기업군으로서의 성장을 자제하고 안

정적이고 소비자에게 신뢰를 주는 중소기업으로 존속하자는 의견이 사내일각에서 나오고 있고 의류외의 분야의 진출을 염려하는 이들이 늘고 있었다. 또한 아이비 스타일의 이·랜드, 원색적인 배색을 중시하는 이탈리아풍의 브렌파노, 스포츠웨어인 언더우드가 이미지상 서로 겹쳐 브랜드 성격이 모호하다는 폐단도 지적되었다.

Ⅲ. 討議事項

1) 이·랜드의 성장요인은 어떤 측면에서 설명할 수 있는가? 이를 기업내적요인, 외적요인으로 각각 설명하라.

2) 기업내적요인중 가장 큰 요인은 무엇인가?

3) 기업이 단기적으로 성장하는 과정에서 발생하는 문제 중 이·랜드의 경우는 어떤 것들을 수 있나?

4) 이·랜드의 새로운 브랜드 계획에 대해 논하시오. (전망과 문제점)

5) 이·랜드의 신규산업(건축, 레저) 진출에 대해 검토하시오.

6) 이·랜드가 계획하고 있는 그밖에 의사결정들을 모두 찾아서 의사결정자의 입장에서 판단하시오.

큐 니 스*

이범천 사장의 회고

“우리는 기다릴 뿐이지 성급하게 하청받아서 고급엔지니어와 마케팅 요원들을 장돌뱅이식으로 키우지는 않습니다.”

큐니스의 설립자인 이범천 사장은 그의 직무실에서 바쁜 일손을 멈추고 잠시 쉬다가 며칠전도 잡지 여기자에게 했던 말을 문득 떠올렸다.

자부심으로 뽕뽕뽕친 그는 OEM 수출방식에 대해 민족적 자부심을 팔아먹는 행위라고 여겨

경멸했고 내수시장에서도 성장위주의 전략을 택하고 무분별하게 부채를 차입하는 다른 기업의 행위에 대해서도 못마땅하게 생각해왔다. 따라서 이사장은 자사 브랜드로 수출할 수 있을때까지 OEM방식을 피하고 자체 기술력을 신장시키는데 박차를 가해 왔으며 무리한 투자로 생산시설을 확대시키기 보다는 안정적 재무구조를 우선으로 무리없는 성장을 추구해 왔다.

그는 자신의 신념에 대해서 한번도 흔들려 본 적이 없었지만 최근에 와서는 조금씩 동요가 일기 시작하는 것을 막을 수 없었다. 그동안 큐니

* 이 사례는 조동성 교수의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 과정에서 순천향대학의 표경호 교수가 작성하였다.

스는 만족할만한 수준은 아니지만 많은 신제품 개발, 착실한 영업신장, 매출액 대비 높은 순이익 실현 등으로 나름대로는 급속한 성장을 하고 있다고 생각해 왔다. 그러나 비슷한 시기에 비슷한 자본금으로 출발한 삼보는 과감한 OEM수출, 적시 신제품 출하 등으로 비약적 성장을 거듭하여 80년대 후반에는 어느덧 이 분야의 선도적 대기업으로 변신하였다.

이제 이사장은 자신의 경영철학이 옳았는지를 판단하기 위해 다시 한번 깊은 생각에 잠겼다.

* 큐닉스의 설립배경과 경영이념 *

80년 아이비엠 왓슨 연구소 연구원으로 1년 동안 미국에 체류하면서 정보화사회로의 급속한 전진을 목도한 이범천씨는 국내 컴퓨터 산업의 취약성을 절감하고 귀국하자마자 주위의 젊은 인재들을 규합하여 자본금 삼천만원으로 81년 8월 큐닉스를 설립했다.

경기중·고와 서울대 공대 전자공학과를 거쳐 한국과학기술원(KAIST)에서 석·박사과정을 밟은 이사장은 79년 국내에서는 처음으로 전산공학박사 학위를 받았다. 그해부터 과학원 교수로 있으면서 80년에는 IBM 부설의 첨단과학 연구소인 왓슨 연구소에서 영상기술정보 및 음성정보 처리 분야를 연구했다. 여기서 얻은 결론이 “컴퓨터산업의 성패는 고급두뇌 확보와 신속한 기술개발투자에 달렸다.”는 것이다. 이같은 결론에 따라 그는 학창시절부터 꿈꾸어온 일을 하기로 결심했다.

그는 고3 때인 68년 IBM1401 컴퓨터의 국내 도입을 계기로 컴퓨터 기술의 무한한 발전가능성을 확인하고서부터 10여년간 컴퓨터에 관해 공부하고, 연구하고, 가르치면서 언젠가는 자신이 직접 컴퓨터산업에 직접 나서야겠다는 생각을 갖고 있었다. 그가 과학원에 사표를 던지고 서울 안암동 대광고교 맞은편 3층 건물 2층에 세들어 큐닉스의 간판을 내건 것은 81년 8월이었다. 교수들과 후배들의 만류때문에 과학원 측에서도 그의 사표를 수리하지 않은 상태에서였다. 그때 모여든 창업 멤버들은 이사장 자신을 포함한 단 5명이였다. 과학원 박사과정을 끝내고 논문발표를 준비중이던 김용현, 대우엔지니어

어링 전산실에 근무중이던 전용호, 과학원 졸업반이던 심인보, 한국 IBM에서 마케팅을 담당하고 있던 김익래 등이였다. 모두가 이사장의 친구이거나 과학원의 후배, 제자였다. 설립시 자본금은 5천만원이었는데 절반은 이사장이 조달하고 나머지는 4명이 맞추었다.

당시 국내 유수의 기업들이 이들에게 파격적인 대우를 내세우며 자기네 기업에서 일해 줄 것을 요청해 왔으나 높은 자리 높은 보수가 그들의 꿈은 아니였다. 고도의 기술 없이 우리의 산업발전은 있을 수 없다는 과학도로서의 사명감과 컴퓨터산업 개혁이라는 더 큰 이상을 위해 젊음을 걸었던 것이라고 이사장은 말했다.

설립 당시의 이사장 포부나 경영방침 등은 그동안 일간신문사나 전문 잡지사들과 인터뷰한 다음 말들을 통해 읽을 수 있었다.

“컴퓨터 산업은 재주를 부리거나 눈치를 살피서는 될 산업이 아닙니다. 연구와 개발 그리고 적극적으로 대처하는 방법 이외는 기술을 축적하는 다른 대안이 없습니다. 꾸준한 노력으로 기술개발에 도전하여 큐닉스를 NO. 1 컴퓨터 엔지니어링 회사로 키우겠습니다.”

“컴퓨터산업은 물론 자본도 필요하지만 참신한 아이디어와 노력이 더 요구됩니다. 거기에 기동성있는 조직과 모험심이 덧붙여져야지요. 대기업의 경영방식과 조직에는 이런 면이 부족하기 마련입니다. 대기업이 못한다는 것은 아니지만 컴퓨터 엔지니어링에는 우리와 같은 소규모 팀이 더 신속하게 개발한 것을 만들 수 있습니다. 컴퓨터기술의 라이프사이클은 길어 봤자 6개월 밖에 되지 않습니다. 1~2년이 걸려 내놓는 기술이라면 그것은 이미 쓸모가 없는 낙후된 기술일 뿐이죠.”

“컴퓨터 비즈니스에는 사람이 최고입니다. 신분보장을 해주지 않으면 우수한 인재가 붙어있지 않습니다. 인재를 증시하는 우리는 과감히 종신고용제도와 회사이익의 사원배분제도를 도입했습니다. 회사직원들은 누구나 자의에 의하지 않고는 강제 퇴사를 당하지 않습니다. 단 회사의 기밀을 누설한 자와 뇌물을 주거나 받은 자는 해고할 수 있지만 이외에는 설사 사전 통고 없이 한달씩 회사에 출근하지 않는다고 해도 해고를 하지 않습니다. 또 회사의 이익 중 3분의 2는 재투자하고 3분의 1은 사원들에게 주식으로 분배해 줍니다. 주위에서는 의도는 좋지만 잘 될까 하는 의문을 품는 사람도 많지만 저는 저대로 확신

을 갖고 이 경영방침만은 확신을 갖고 끝까지 밀고 나갈 생각입니다.”

“우선은 힘을 기르기 위해 국내시장에 주력하겠지만 3~4년후에는 외국시장이 주무대가 될 것입니다. 그래서 국내기업들은 결코 큐닉스의 경쟁자가 아니고 고객일 뿐입니다. 결국 우리의 경쟁상대는 일본 기업도 아니고 미국기업입니다.”

“우리의 기술개발 사전에는 소위 외국의 유명회사와의 기술제휴라는 단어를 있을 수 없습니다. 첨단 산업분야의 기술을 도입한다는 것은 이미 결과적으로 그들에게 지는 게임이기 때문에 결과가 뻔한 게임은 하지 않겠습니다.”

* 80년대 초반의 외로운 출발 *

세계 각국에 컴퓨터가 급속한 속도로 보급되고 사회전체가 컴퓨터화됨에 따라 우리나라에서도 선진조국의 실현을 위해서는 필연적으로 컴퓨터산업을 육성 발전시켜야 했으나 80년대 초반만 해도 어떻게 해야할 것인가 하는 방법론적인 문제에 있어서도 정부는 물론 기업도 아무런 대책을 갖지 못한 극히 낙후된 상태에 있었다. 다만 그동안 가전제품 생산을 통하여 컴퓨터 생산기술에서는 어느 정도 기술을 축적하고 있을 뿐이었다. 이러한 상황에서 창업한 큐닉스는 우선 컴퓨터의 설계능력 배양에 주력하기로 하고 연구에 몰두한 결과 창업 3개월만인 1981년 12월초에 국내 최초로 8비트 마이크로 컴퓨터 제작과 한글 CRT 및 프린터의 개발에 성공했다. 이어 두달 뒤인 82년 2월에는 16비트 마이크로 컴퓨터까지 성공 개가를 올렸다. 가능성을 확인한 이사장은 제출했던 사표가 마침 수리돼 과학원 교수직을 정식으로 사임하고 사장에 취임하여 개발에 더욱 박차를 가하는 한편 개발된 제품의 양산에 시간을 빼앗기지 않기 위해 제품생산은 규모가 큰 회사에 하청을 준다는 원칙도 세웠다. 그러나 신기술을 사려는 고객이 없으니 문제가 아닐 수 없었다. 이때의 심정을 이사장은 다음과 같이 말했다.

“우리는 컴퓨터 엔지니어링에 주력했지만 우리의 고객인 기업체에서 아무도 큐닉스의 이름을 좀처럼 알아 주지 않았습니다. 우선 저변 확대를 위해 한글로 입·출력이 가능한 프로그램을 개발해 내기로 했

지요 선진기술과 싸워 이기려면 일반인들이 기존 컴퓨터를 잘 알아야 하는데 우리말로 입·출력이 되지 않으니 컴퓨터에 대한 두려움이 앞서게 마련이지요. 한글 프로그램을 개발하면 시장수요가 많이 늘어나고 타업체에서도 컴퓨터 산업에 투자하게 될 것이고 그렇게 되면 경쟁을 하게 될 것이고 경쟁을 하다보면 기술적 한계에 부딪친 대부분의 기업들이 우리에게 엔지니어링 용역을 줄 것이다. 이렇게 생각했지요.”

이해 5월초 정부는 정보화 사회의 추세에 발맞춰 행정을 전산화한다는 계획을 발표했다. 이같은 정부의 발표는 우리 생활에 알맞은 컴퓨터를 개발하기로 결정하고 한글과 한자는 물론 영문까지 혼용해서 쓸 수 있는 컴퓨터 개발에 혼신의 노력을 기울여 온 큐닉스맨들에게 가슴끝의 단비와도 같은 것이었다. 그들은 일본의 컴퓨터 회사들이 우리나라 시장을 노려 한글을 사용할 수 있는 컴퓨터를 내놓기 전에 먼저 개발해 내는 것이 우리 한글문화를 지키는 일이라는 확고한 사명감도 갖고 있는 터였다.

그러나 큐닉스의 다섯멤버에게는 어렵기만한 시기였다. 행정전산화계획 발표로 자신들의 두뇌와 기술력을 크게 떨칠 수 있는 계기는 마련됐지만 이를 위한 연구개발비가 모자랐던 것이다. 남의 돈을 끌어다 쓸 수 밖에 없어 순식간에 2억원의 빚더미에 앉게 되었다. 당시의 어려움을 이사장은 이렇게 말했다.

“설립후 1년간이 가장 어려웠습니다. 자본금 5천만원은 여기 저기 꺾서 댈 수 있었지만 한없이 쏟아붓는 연구개발비가 문제였지요. 봉급은 커녕 집세, 부품값, 관리운영비 등 생각지도 않은 돈이 들어 오두들 고생이 이만 저만이 아니었어요.”

큐닉스맨들의 우수한 두뇌와 뛰어난 기술력을 주목하고 있던 대기업들이 이같은 재정상태의 약화를 눈치채고 끈질기게 유혹의 손길을 뻗어왔다. 대기업들은 거의가 투자의 조건으로 큐닉스를 계열화하려는 생각을 갖고 있었다. 그들은 그럴때마다 서로를 격려하며 당초의 결심을 더욱 굳게 다져 나갔다. 그들은 한결같이 “우리가 포기하면 우리나라에 벤처비지니스는 정착하지 못한다.”는 믿음을 갖고 있었다.

그해 10월 29일 개막된 한국전자전에 큐닉스

는 한글, 한문, 영문을 함께 사용하는 워드프로세서 “으뜸글”과 “글마당”을 내놓았다. 다섯사람이 뿔뿔 뿔뿔 연구개발해 낸 야심작이었다. 그때까지 선진국의 부품을 들여와 조립만 하거나 엄청난 로열티를 주고 외국의 컴퓨터 기술을 도입해 복제품을 만들어 팔던 대기업들의 컴퓨터 관계자들은 3개국어를 함께 쓸수 있는 이 워드프로세서를 보고 놀라움을 감추지 못했다. 주위의 격찬속에 날개돋친 듯이 팔려 나갔고 두어달 사이에 4억여원의 매출실적을 거두었다. 그 덕분에 그동안 큰 짐이 되어 왔던 빚을 갚았고 회사도 규모는 작지만 기본적인 체모도 갖추게 되었다.

그렇게 되자 여기 저기서 큐닉스에 투자하겠다는 제의가 들어왔는데 (주)한독도 그중 하나였다. 마침 컴퓨터산업에 진출할 계획을 갖고 있던 한독에 주식 20%를 넘겼다. 큐닉스의 경영에는 절대 간여하지 않는다는 전제하에서였다. 큐닉스는 한독의 자본을 받아 들임으로써 마케팅 파워를 강화하고 생산기반을 확보할 수 있으며 한독은 큐닉스에 대한 투자로 이윤과 기술 컨설팅을 받을 수 있어 아귀가 딱 맞아 떨어진 셈이었다.

그후 국내 컴퓨터 시장의 성장에 따라 82년에 4억원하던 매출액이 83년에는 21억원으로 대폭 뛰어 올랐고 이해 과학기술진흥 확대회의에서 동탑 산업훈장을 수상했으며 한일은행에 의해 유망 중소기업으로 선정되기도 했다. 84년도에도 이러한 성장세가 계속되어 53억원을 판매했다. 이에 자신을 얻은 큐닉스는 85년도의 매출액을 100억원으로 잡고 의욕적인 매진을 했지만 그들의 꿈과는 달리 85년 이후의 상황은 순조롭지 못한 징후가 여기 저기서 나타나고 있었다.

* 80년대 중반의 고전 *

85년도에 접어들면서 큐닉스의 성장성은 급격히 둔화되기 시작했는데 가장 큰 이유는 큐닉스의 주력상품인 워드프로세싱시스템의 과당경쟁으로 점차 시장여건이 악화됐기 때문이다. 특히 이 당시 국내 워드프로세서 시장엔 외국제품 1장을 구입하여 대량 무단복제하는 방식이 성행

했었고, 또 16비트 퍼스널 컴퓨터가 본격적으로 출하되면서 여기에 워드프로세서용 소프트웨어를 정착해 쓰는 경향이 늘어나고 있었다.

한편, 삼보사와 함께 큐닉스가 거의 독점적인 지위를 누리던 국내 컴퓨터 시장에 현대, 삼성대우 등의 대기업과 여러 중소기업들이 참여함에 따라 80년대 중반이후 국내 컴퓨터시장은 경쟁이 점점 더 치열해지기 시작했다. 이에 반해 그동안 큐닉스의 주력상품이던 16bit M8000 모델이 사양길에 접어들어 새로운 대체품의 개발이 필요했으나 신제품의 개발이 예상외로 늦어져 기간이 장기화됨에 따라 기존 시장마저 잠식당하기 시작했다. 삼보와 신참기업들은 미·일의 IBM, EPSON, COMPUTERLAND 등 세계적인 대기업들과 기술 제휴를 하고 모델을 신속히 도입해 수요에 민첩하게 대응했으나, 큐닉스의 이사장은 자체개발을 고집하는 바람에 급속히 팽창해 가는 수요에 대응할 수가 없었다. 설상가상으로 엔고로 인해 원재료의 대부분을 일본에서 수입해야하는 큐닉스는 매출원가의 대폭 상승(전년 대비 10%이상 상승)과 한해 5억원 이상의 외환차손을 감수하지 않을 수 없었다.

결과적으로 매출액은 84년 53억원에서 85년 47억원으로 오히려 감소했고, 86년에는 48억원으로 조금 증가하기는 했으나 매출액 대비 순이익률이 10%에서 86년에는 1.1%로 떨어져 순이익은 크게 감소했다. 이에 비해 비슷한 자본금으로 출발한 삼보의 경우 적시 신제품 출하로 84년 85억원, 85년 138억원 86년에는 288억원으로 뛰어올라 PC시장에서의 주도적인 위치를 점하게 되었다.

큐닉스의 이사장은 이러한 어려움에서 벗어나기 위하여 워드프로세싱 사업에서 프린터 사업으로 전략적 전환을 시도함과 동시에 기업전반에 걸친 점검과 대대적인 개혁을 단행했다. 먼저 지금까지의 task-oriented 형태의 조직을 group 중심으로 개편하여 업무분담을 체계화하고 조직 성과를 높이고자 했다. 5명에 불과하던 직원수가 100명을 넘음에 따라 조직관리를 강화하기 위해 관리담당이사를 외부에서 새로 초빙하였다.

동시에 전사원의 기본급 인하를 단행했으며

대신 실적에 따라 특별 상여금을 지급하는 특별 상여금제를 실시했다. 한편 직원들의 사기를 고취시키기 위해 사장 및 임원과의 간담회를 통하여 직원들의 건의사항을 수렴하고 회사의 상황에 대해 허심탄회하게 얘기함으로써 애사심과 책임감을 높이기도 했다.

한편 조직활성화를 위해 설립 4년이 지났지만 이사장을 제외한 창업 4인의 직위는 김익래 컴퓨터사업본부장, 심인보·전용호 개발과장, 김용현 연구소 개발부장 등으로 그다지 높지 않은 수준에 묶어두었다. 이에 대한 창업동지는 이렇게 말했다.

“우리 스스로가 진급이 되고 안되고는 그리 중요하다고 생각하지 않았기 때문이지요 모두 그 정도 지위에 만족하고 또 조직의 효율화와 합리화를 위해 창업자라고 특진을 해서는 안된다는 것을 충분히 이해하고 있습니다.”

생산조직 측면에서는 기존 공장라인과 본사 개발부로 이원화되어 있던 것을 유기적으로 연결시켜 생산라인과 개발부 및 본사와의 의사소통을 원활히 할 수 있도록 했으며 본사에 의한 컨트롤을 보다 용이하게 하도록 했다. 또한 생산공정상의 문제점이 생겼을 때 개발부 기사들이 이러한 문제점을 해결하는데 신속히 도움을 줌으로써 생산효율을 제고시키고자 했다.

재무측면에서 안정적인 재무구조를 우선으로 했던 이사장의 방침으로 매출액이 감소하고 순이익이 대폭 감소하여 재무압박이 가중되었는데도 불구하고 부채비율이 계속 150%를 넘지 않도록 했다. 이러한 보수적인 재무정책에 대해 한 증역은 이렇게 설명하고 있다.

“은행에서 돈을 빌리려면 담보가 있든지 아니면 실적이 있든지 해야 하는데 우리는 그렇지 못했습니다. 또 하이테크 산업에 대한 은행들의 태도도 그렇게 우호적이지 않습니다. 매우 리스크하게 보고 있지요. 그러니 살아남기 위해서는 자연스럽게 보수적으로 나갈 수밖에 없는 것 아닙니까?”

판매부문에서는 3과로 구성되어 있던 영업부를 5과로 확대 개편함과 동시에 판매부장을 의부에서 새로 영입해 왔다. 아울러 판매실적에 따라 특별상여금을 지급하는 인센티브제도도 도입하였다. 한편 자사 판매원과 직판점에 주로

의존하던 판매방식을 수정해 대리점으로 조금씩 대체해 나가기 시작했다.

한편 컴퓨터 관련 잡지에 “IBM vs QNIX?”라는 제목의 광고를 내보내기 시작했다. 평소 국내에서 국산제품을 만드는 의미는 더 싸고 더 좋은 제품을 만들어 판매하는 것이지 남의 수입을 막아서 그보다 비싸게 팔아 돈을 벌려고 해서는 안된다고 단호히 주장해 왔던 이 사장의 윤리의식이 담겨진 이 광고를 통해 이사장은 외국의 거대 다국적기업과도 당당히 겨루고자하는 큐닉스의 민족적 자부심을 전달시키려 했고 다른 한편으로는 도포입은 한국인의 삽화를 삽입함으로써 간접적으로 국민들에게 민족의식에 입각한 국산품 애용을 호소했다.

큐닉스의 광고선전비 변동표를 보면 85년에 1억 5천만, 86년에 1억 7천만 87년에 1억 4천만을 쓰고 있어 최악의 상황이었던 86년에 오히려 광고선전비를 증대시키고 있음을 볼 수 있다.

* 80년대 후반의 상황변화와 대응 *

86년 말에 개발된 IBM PC/XT 호환다기능 Workstation OMNISTATION 7700을 비롯한 한글/한자/영문 프린터인 QPRT 24G 시리즈, OMNISTATION 6600 등이 연이어 히트를 치면서 큐닉스의 하늘에 드리워졌던 먹구름이 걷혀가기 시작했다. 86년에 48억원에 불과하던 매출액이 87년에는 73억원으로 증가했고 순이익율도 1.1%에서 무려 10.5%로 대폭 증가했다. 이러한 성장세는 88년에도 계속되어 매출액이 120억을 넘을 것으로 예상된다. 또한 자본금도 87년에 13억원이던 것이 88년에는 15억원으로 증가하였다.

그러나 그동안 컴퓨터산업에 소극적인 입장을 보이던 재벌그룹들이 적극적으로 참여하기 시작했고 이들은 대규모 자본과 지명도, 우수한 인력, 기존의 판매망을 십분 활용하여 단시일 내에 선두그룹에 끼어 들었다. 특히 현대전자는 1987년 7월경 “슈퍼 16E”로 그 당시로서는 상상하기 힘든 가격인 70만원대의 PC를 내놓은 것을 분기점으로 하여 XT시장에서의 PC가격은 급격히 하락하였다. 현대전자에 이어 삼성전자

대우전자 금성사 등의 대기업들도 너도 나도 60~70만원대의 저가형 PC를 선보이고 있다. 이러한 추세는 비단 대기업에만 한정되지 않고 중소기업체에 까지 확산되고 있어 앞으로 치열한 판매전이 예상된다.

한편 87년 7월부터 실시된 PC수입자유화는 미국, 일본, 대만업체들의 국내진출의 호기를 마련해 주었다. 수입자유화가 국내 업체에 미치는 영향을 업계에서는 다음과 같이 말하고 있다. 첫째, 하드웨어 부문은 미국, 일본 등지에서 수입되는 고가품과 대만의 저가품이 들어 왔는데 정부는 이들 수입국들에 대한 고른 시장점유율을 유도, 안정된 시장가격을 형성하도록 하였다. 둘째, 컴퓨터산업의 로컬생산과 기술발전이 위촉되었다. 완제품의 유입은 국내 PC산업이 아직 조립단계에 있었고 부품의 경우 거의 일본에서 들어오는 까닭에 기술전수 및 향상이 어려웠다. 한편 수입개방은 미국의 압력에 의한 것이지만 그 결과는 오히려 일본이나 대만기업에 유리하게 작용하였다. 즉 관세율도 20%에서 15%로 축소 조정되었지만 미국업체들의 경우 각종 부과세가 포함되어 실질적으로는 24%의 관세가 부과되었다. 이에 비해 전체 수입의 과반수이상을 차지하는 일본제 컴퓨터는 다양한 소프트웨어의 지원 등으로 확실한 경쟁력을 확보하고 있고, 대만 PC 업체들도 국산 컴퓨터의 절반 가격으로 국내시장을 잠식하고 있다. 주로 청계천에서 팔리고 있는 대만PC는 아파터씨어비스가 따로없이 고장난 제품 자체를 교환해 주는 방식으로 가격뿐만 아니라 사후관리에서도 신뢰도 제고를 기하고 있다.

이사장은 이러한 상황변화가 언젠가는 겪어야 할 하나의 시련으로 보고 대응방안을 모색해 나갔다.

먼저 프린트 생산의 국산화에 박차를 가해 나갔다. 큐닉스는 그동안 프린트 시장에서 24핀 도트매트릭스 프린터와 레이저 빔 프린트를 생산해 왔다. 24핀 도트매트릭스 프린트 사업에서 동사의 주요제품은 PC24, QP24와 IBM3278 전용 프린터인 QP3287과 IBM5550용의 QP5550이다. 이들 프린트는 OEM으로 삼성반도체통신, 텔레비디오 코리아, 대우전자 등에 납품되어 왔으며 자

사의 PC인 음니스테이션에 톤키베이스로 약 10% 공급되어 왔다. 동사의 도트매트릭스 프린터 부문에서의 매출액 변화를 살펴보면 86년 27억 9천만원에서 87년에는 31억 8천만원으로 늘어났다. 그러나 전체 매출액에서 차지하는 비중은 86년 59%에서 87년 43%로 전년대비 15% 감소했다. 이는 이 시장에서의 과당경쟁으로 점차 둔화되고 있음을 나타낸다. 현재 24핀 도트매트릭스 프린터 시장에 삼보컴퓨터와 금성사, 제일정밀, 금성통신 등이 참여하고 있는데 삼성전자, 고려시스템이 참여하여 더욱 시장경쟁이 치열해 졌다. 이에 따라 큐닉스는 앞으로 레이저 프린터에 주력할 계획인데 지금까지 생산해 온 QLBP-2000은 미국 캐논사의 엔진을 사용해 왔다. 따라서 레이저 프린터의 최대 약점인 가격문제를 해결하기 위해서는 핵심부품인 엔진의 국산화가 가장 시급한 문제였던 것이다.

둘째는 초창기에 시작하다가 중단한 PC사업에 다시 주력해 나갔다. 아래 표에서 보는 바와 같이 큐닉스는 87년 부터 다시 PC생산을 하고 있는데 이렇게 PC사업에 다시 참여하게 된 가장 큰 배경은 대부분의 프린터들이 OEM으로 공급되고 있어 자사의 PC를 많이 공급해야만 프린터도 많이 팔릴 수 있다는 사전 포석에 의한 것이다. PC생산은 88년 5월 반월공장의 준공과 함께 어느 정도의 양산체제도 갖추게 되었다.

큐닉스가 PC사업을 다시함에 따라 이사장은 88년 4월에 소프트웨어 산업만 전문적으로 하는 큐닉스 데이터 시스템이라는 자회사를 설립하여 이 분야를 독립시켰다. 이 자회사의 주요 사업내용은 대형 및 중소형 컴퓨터를 위한 범용 및 주문형 소프트웨어를 개발하고 각종 패키지 판

제품별 매출규모 (단위 : 백만원)

제 품	1986	1987
도트매트릭스프린터	2,797	3,185
레이저빔프린터	337	745
통장인쇄기	549	986
CRT미널	582	438
퍼스널컴퓨터	—	1,293
기 타	549	659
총매출액	4,814	7,306

매 및 기술지원을 하고 있다.

88년 9월 올림픽 무드로 온나라가 들떠 있을 때 이사장은 중대 결심을 단행했다. 이사장이 경영 일선에서 물러나고 전무로 있던 이대우씨를 사장으로 승진시키고 한국 전자업체의 거목인 심홍주씨를 영입하는 대대적인 인사를 단행했다. 평소 "회사 규모가 커지면서 전체를 끌고루 균형있게 경영하는에는 역시 전문 경영인이 필요하다는 생각을 자주 갖게 됩니다. 구미에서는 우리 같은 벤처비즈니스형 기업의 경우 일정 규모로 성장하게 되면 전문 경영인에게 인사, 자금, 마케팅을 맡겨버립니다. 대신 연구개발 부문만은 창업멤버들이 계속 장악하고 더욱 고급의 연구에 몰두하는 패턴이 거의 교과서화되어 있습니다. 저뿐 아니라 저희 창업 5인들도 회사 일을 떠나 모이면 자꾸 비슷한 생각이 든답니다. 역시 엔지니어는 연구개발에 몰두하는 순간이 가장 신나는가 봅니다."라는 말을 스스로 없이 하는 이사장이기에 전혀 뜻밖의 일은 아니지만 역시 힘든 결심을 하였다고 주위에서는 말하고 있다.

이사장이 없는 큐닉스는 앞으로 어떻게 험난 파고를 헤쳐 나갈 것이며, 또 이사장은 앞으로 어떻게 변신해 나갈 것인지 시간만이 알 것이다.

*** 부 록 ***

1. 主要沿革

- 81. 8 컴퓨터전문엔지니어링을 목적으로 設立
資本金 30,000,000원 代表理事 李凡千
- 81.10 資本金 50,000,000원으로 增資
- 82. 4 電子工業登錄(韓國電子工業振興會)
- 82. 8 工場登錄(부천시 송내동)
- 82.12 資本金 200,000,000원으로 增資
- 82.12 韓國貿易代理店協會 加入
- 83. 6 韓國情報産業協會 加入
- 83. 6 企業附設研究所인 시스템應用研究所 設立(ASRC: Applied Systems Research Center)
- 83. 7 第2回 科學技術振興擴大會議에서 銅塔産業勳章 受章
- 83. 8 有望中小企業選定(韓一銀行)

- 83. 8 韓國貿易協會 加入
- 83. 8 輸出入許可(No. 308180)
- 83.10 '83年 한국전자전람회 參加
한글/한자/영문 CRT Terminal(HQ300)
商工部 長官賞 受章
- 84. 7 資本金 300,000,000원으로 增資
- 84. 8 資本金 400,000,000원으로 增資
- 84. 8 우리사주組合 創立
- 84.11 釜山支社 設立
- 85. 8 韓國컴퓨터研究組合 加入
- 85.12 資本金 500,000,000원으로 增資
- 86. 9 資本金 700,000,000원으로 增資
- 86.10 企業附設研究所 兵役特例機關으로 選定
- 87. 6 資本金 1,300,000,000원으로 增資
- 87. 9 半月工場起工(대지 6,000M², 연건평 4,164M², 지하 1층, 지상 3층)
- 88. 2 社屋 建立敷地 買入(강남구 청담동)
89년 5월 社屋 起工 豫定(地上 10層, 地下 2層)
- 88. 4 半月工場 竣工 許可
- 88. 4 資本金 1,560,000,000원으로 增資
- 88. 4 자회사로 Onix Data Systems 建立
- 88. 6 大田支社 設立
- 88. 9 任員改編 會 長 沈興周
代表理事 李大祐

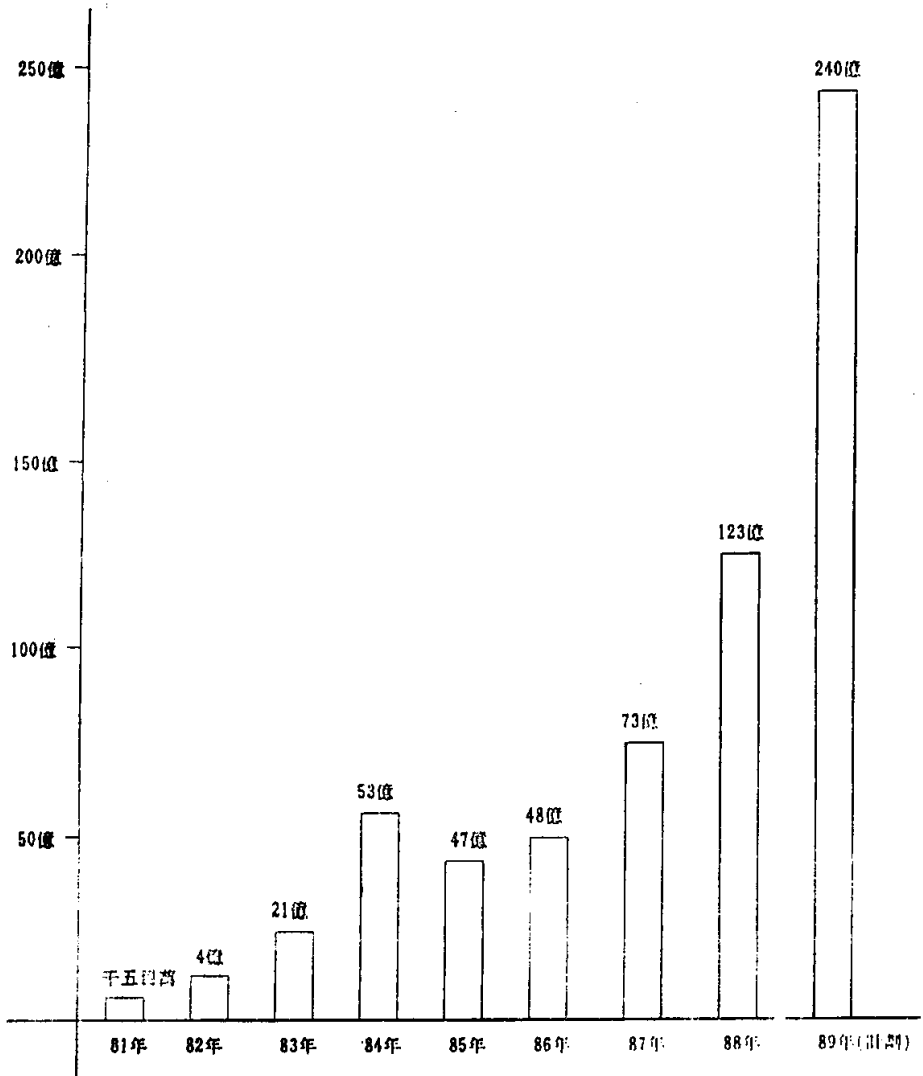
2. 主製品開發實績

- 81.12 8BIT MICROCOMPUTER(M80) 開發
- 82. 1 16BIT MICROCOMPUTER(M8000)開發
- 82. 6 한글 PRINTER MODULE 開發
- 82. 9 QPRT16H PRINTER 開發
- 82.10 한글/한자/영문 CRT TERMINAL(HQ300) 開發
- 82.10 WORDPROCESSOR(글마당) 開發
- 83. 3 한글/한자/영문 PRINTER(QPRT24H) 開發
- 83. 4 영문 CRT TERMINAL(HQ378) 開發
- 83.10 WORDPROCESSOR(으뜸글) 開發
- 83.10 한글/영문 통장인쇄기(QPRT16P) 開發
- 84. 2 한글/한자/영문 PRINTER(QPRT24E SERIES) 開發
- 84. 3 MSX 한글 開發
- 84. 4 WORDPROCESSOR(으뜸글 II) 開發

- 84. 9 MSX DISK DRIVE 開發
- 84.10 MSX- \rightarrow ASSEMBLER CARTRIDGE (MX80) 開發
- 84.10 한글 프린터 카트리지(HPC) 開發
- 84.10 DAISY WHEEL PRINTER(QP320) 開發
- 84.11 MSX COBOL COMPILER 開發
- 84.11 MSX FORTRAN COMPILER 開發
- 85. 1 IBM5550用 PRINTER(QP5550) 開發
- 85. 1 IBM PC/XT/AT 및 호환기종용 한글/영문 PRINTER(PC24 SERIES) 開發
- 85. 4 WORDPROCESSOR(으뜸글 III) 開發

- 85. 5 한글 MS-DOS 開發
- 85. 6 한글/한자/영문/GRAPHIC LASER BEAM PRINTER(QLBP1000) 開發
- 85. 6 MAINFRAME/MINI/MICRO用 한글/영문 PRINTER(QP24 SERIES) 開發
- 85. 6 14"다기능 SMART CRT TERMINAL (HQ600/660) 開發
- 85. 6 한글/영문 통장인쇄기(QPRT16PX) 開發
- 85. 9 한글 GW-BASIC INTERPRETER 開發
- 85.10 ELECTRONIC SPREAD SHEET(한글 MULTIPLAN) 開發

3. 年度別 賣出現況



85.12 IBM PC/XT/AT 및 호환기종용 조합형 한글/영문/GRAPHIC DISPLAY CARD (한글 CARD) 開發

85.12 IBM5550用 PASSBOOK PRINTER 開發

86. 1 BURROUGHS SYSTEM用 PRINTER (QPTDI) 開發

86. 4 COMPAC형 WORDPROCESSOR(으뜸 글 IV) 開發

86. 4 MULTI-USER WORDPROCESSOR(글마당 II) 開發

86. 4 IBM PC用 14" DATA DISPLAY

MONITOR(QM14) 開發

86. 4 IBM3287 호환 한글/영문PRINTER (QP3287) 開發

86. 4 IBM3278 호환 한글/영문 CRT TERMINAL(HQ3278) 開發

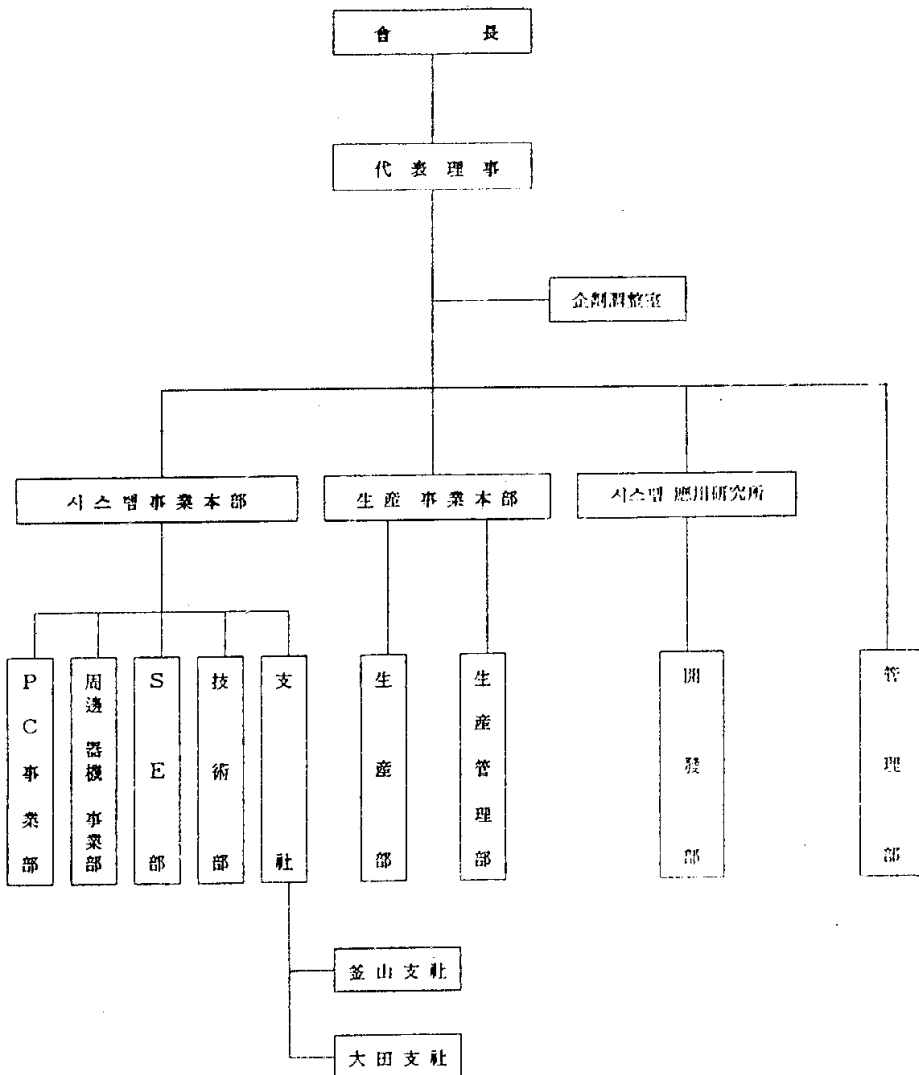
86. 5 IBM PC/XT/AT 호환 ROM·BIOS 開發

86.11 IBM PC/AT 호환 다기능 WORK-STATION(OMNISTATION7700) 開發

86.11 IBM PC/XT/AT 및 호환용 한글/한자/영문 Wordprocessor(QWORD) 開發

87. 2 IBM PC/XT/AT 및 호환용 한글/한자/

4. 機構組織



- 영문 Relational Database(SWING) 開發
- 87. 4 IBM3278 호환 한글/영문 CRT TERMINAL(HQ3278D-DFD TYPE) 開發
- 87. 5 한글/한자/영문 PRINTER(QPRT24G SERIES) 開發
- 87. 6 IBM PC/XT 호환 16BIT PERSONAL COMPUTER(OMNISTATION6600) 開發
- 87. 6 DATABASE SWING에 부가기능 提供 S/W (SWING/SCAT, SWING/CARD) 開發
- 87. 9 IBM PC/XT/AT 및 호환기종용 완성형 한글/한자/영문 DISPLAY CARD
- 87.12 날장자동공급장치(SF230) 開發
- 88. 1 한글/한자/영문/GRAPHIC LASER BEAM PRINTER(QLBP2000) 開發
- 88. 1 IBM3270 EMULATION S/W 및 H/W 액세스/SNA3270) 開發
- 88. 3 IBM用 DFT TYPE의 한글/영문 PRINTER(QP3287D) 開發
- 88.10 32Bit Personal Computer (OMNISTATION8800) 開發
- 88.10 한글/한자/영문/Graphic Laser Beam Printer(QLBP3000) 開發
- 88.10 전자출판용 Laser Beam Printer (PostScript Compatible) (QuickWriter) 開發

5. 主要生産製品 現況

1. Personal Computer(OMNISTATION Series)
 - OMNISTATION 6600: IBM PC/XT 호환 기종
 - OMNISTATION 7700: IBM PC/AT 호환 기종
 - OMNISTATION 8800: 32Bit 초고속 System
2. Laser Beam Printer
 - QLBP 2000

3. 政府 支援 Project 遂行 實績

(單位: 千원)

推進年度	課 題 名	支援部處	事業名	總開發費	政府支援金
1984	MS-DOS용 한글 Wordprocessor	科學技術處	特定研究課題	60,177	25,102
"	Laser Beam Printer 發開	"	"	182,670	63,828
1985	LBP용 한글 Text Formatter 開發	"	"	49,020	12,142

- QLBP 3000
- QuickWriter(PostScript Compatible)
- 3. Dot Matrix Printer(24 Pin)
 - PC 24: IBM PC/XT/AT 호환기종用
 - QP 24: Mainframe/Mini/Micro System用
 - QP 5550: IBM 5550/5540用
- 4. Passbook Printer
 - QPRT 16P
 - QPRT16 PX(Magnetic Stripe)
- 5. IBM 주변기기
 - HQ 3278D: IBM 3270 모드 한글/영문 터미널
 - QP 3287D: IBM 3270 모드 한글/영문 프린터
- 6. Software
 - 액세스 3270: 3270 에뮬레이션 소프트웨어
 - SWING: 행정전산망용 한글 관계형 데이터베이스 관리시스템
 - 으뜸글 1.0: 워드프로세서
 - Multiplan: 한글 Spread Sheet
 - MS-Chart: 한글 Graphic S/W

6. 企業附設研究所 現況

1. 名稱
 - 시스템應用研究所
(Applied Systems Research Center: ASRC)
2. 人力現況

博 士(電算學)	2
情報處理技術士	2
碩 士(電算學, 理學, 工學)	23
情報處理 1級 技士	8
電子·電氣 1級 技士	5
理工系 學士	21
專門職	12
其 他	3
計	76

* 韓國科學技術院 出身 21

1985	Protocol 變換裝置開發	科學技術處	特定研究課題	121,567	57,057
1987	한글 3274 Controller 開發	"	"	65,000	30,000
1987/88	Star Lan Interface Unit 및 Net Bios 開發	商 工 部	工業基盤技術	347,902	174,000
"	Data Base Management System 開發	"	"	291,650	204,000

* 當社 研究所는 兵役特例研究機關 임.

7. 큐닉스의 비교대차대조표 (백만원)

항 목	년 도	1985	1986	1987
유 동 자 산		3,338	3,102	4,608
투 자 및 기 타 자 산		207	264	605
고 정 자 산		272	638	1,361
자 산 총 계		3,826	4,010	6,575
유 동 부 채		1,734	980	2,606
고 정 부 채		548	1,300	1,010
자 본		500	700	1,300
자 본 잉 여		—	—	—
이 익 잉 여		1,045	1,029	1,659
부 채 와 자 본 계		3,826	4,010	6,575

자료원 : 회사내부자료

8. 큐닉스의 비교손익계산서 (백만원)

항 목	년 도	1985	1986	1987
매 출 액		4,631	4,814	7,307
매 출 총 이 익		2,665	1,659	2,575
영 업 이 익		771	419	1,136
경 상 이 익		577	139	892
법 인 세 전 순 이 익		571	116	970
당 기 순 이 익		359	52	764

자료원 : 회사내부자료

9. 국내 PC시장규모 (천대, 백만불)

구분	년 도	84	85	86	87	88
16 bit	수량	2	7	12	15	20
	금액	40	140	240	300	400
8 bit	수량	80	50	40	50	65
	금액	168	100	80	100	120
합 계	수량	82	57	52	65	86
	금액	208	240	320	400	520

자료원 : 전자공업진흥회, 상공부

10. PC수출 현황 (천대)

구 분	년 도	86	87	88
8 bit		782	531	195
16 bit (XT)		635	954	632
" (AT)		61	149	507
32 BIT		—	1.5	7.1
합 계		1,478	1,635.5	1,405.1

자료원 : 상공부