

# 팬더 자동차 회사\*

趙 東 成  
(서울大 經營大 副教授)

1980년 여름 모피와 컨테이너라는 두가지의 이질적인 제품을 생산하는 진도산업의 부회장 김영철씨는 영국을 방문하고 있었다. 요크 트레일러(York Trailer)와 같은 회사에서 컨테이너 제조방법의 개선문제에 관해 이야기하면서 영국의 이곳 저곳을 여행하던 그는 런던의 킹즈 크로스(King's Cross)역 부근에서 스포츠카 한대를 발견했다. 그의 취향에 꼭 맞는 팬더(Panther) 자동차였다. 한 중고자동차상을 통해 팬더자동차를 만들어내던 팬더 웨스트윈즈(Panther Westwinds)사가 지난 12월 파산했다는 사실을 알게 된 그는 즉시 런던에서 남쪽으로 45km정도 떨어진 곳에 있는 서리(Surrey)주 바이플리트(Byfleet)를 방문하여 그 회사의 소유주를 만났다.

팬더 웨스트윈즈(Panther Westwinds)사는 1972년 로버트 잔켈(Robert Jankel)씨에 의해 설립되었다. 수년간 팬더 자동차는 자동차광들로부터 매끈하고 호화로운 자동차로 사랑받았으나 잔켈씨는 다양한 모델의 자동차를 도입함으로써 너무 빠른 확장을 서두르던 나머지 결국 실패하고 말았다. 1980년이 저물어가던 무렵, 김영철씨—그와 그의 4형제들이 소유하고 있던 진도사업이라는 편이 올 것이다—와 로버트 잔켈(Robert Jankel)씨, 그리고 몇몇 영국은행들이 모여서 그때까지 백만 파운드\* 이상의 부채를 지고 있던 이 회사를 김씨가 인수하는 문제를 놓고 교섭을 벌이기 시작했다.

## 자동차 소규모 전문생산 업체

김영철씨는 서유럽의 자동차 소규모 전문생산 업체들에 대해 다음과 같이 분석하고 있다.

이 분야에는 로터스(Lotus)나 릴라이언트(Reliant)사와 같이 규모가 상당히 크고 뛰어난 공장설비를 갖춘 기업에서부터 블랙폴(Blackpool)의 TVR사와 같이 공작소(Workshop)수준에 지나지 않는 소규모 기업에 이르기까지 놀랄만큼 많은 수의 기업이 있다. 이 중에서 하나를 제외 한 나머지 기업들은 모두 서유럽에서 연간 천대 미만의 자동차를 생산하고 있다. 이들이 가지는 전문성과 남들이 갖지 못한 이색적인 자동차를 갖고 싶어하는 소비자들의 욕구등으로 이들 기업은 대량생산업체들로부터의 경쟁압력에 대해 어느 정도 보호받고 있다. (1980년도의 소규모 전문생산업체 현황에 대해서는 부록 1 참조)

스포츠카 생산업체들은 매우 낮은 가격을 유지하고 있는데, 이는 엔진이나 변속기등의 주요 부품을 대량 생산업체들로부터 구입하여 생산비가 매우 싼 유리섬유(fibre glass) 차체에 결합시키기 때문이다. 가장 싼 공급자로부터 부품을 구입하고 고정비 및 변동비등의 내부생산원가를 통제함으로써 전반적인 원가를 낮출 수 있는 것이다. 따라서 생산된 제품은 수익성이 높은 동시에 경쟁력이 있는 가격을 유지할 수 있다. 스

\* 이 사례는 경영관리의 효율성 또는 비효율성을 밝히려는 것이 아니고 수업시간의 토론을 위해 INSEAD의 Henri-Claude de Bettignies교수와 서울대학교 조동성교수의 지도하에 박헌준씨에 의해 INSEAD의 Euro-Asia Center에서 1985년 4월에 작성되었으며, 서울대학교 손근상교수에 의해 1985년 12월에 번역되었다.

\* 1파운드는 약 1,300원(1986년 2월 현재)

스포츠카를 생산하는 소규모 업체들이 모두 유려 섬유를 사용하는 것은 아니다. 예컨대 멀번(Malvern)의 모건(Morgn) 자동차 회사는 강철 차대(Chassis) 위에 김소하고 단순하지만 끝처리가 잘된 금속제 차체를 사용한다. 이것이 상대적으로 저렴한 생산방법일 수도 있다.

이 분야는 해당기업들의 규모를 감안하면 매우 뛰어난 수출실적을 나타내고 있는데, 모건, 로터스, TVR 같은 회사는 총생산량의 50% 이상을 수출하고 있다.

소득의 장기적인 증가를 감안할 때, 젊고 부유한 고객들은 대량 생산된 진부한 자동차보다는 뭔가 색다른 자동차를 계속 선호할 것이다. 그러나 이 분야의 생산업체들은 소규모 생산설비 때문에 확장이 한계에 부딪칠 것이다.

이들 기업은 재무적으로는 독립성을 유지하고 있지만, 주요부품에 있어서는 대량생산업체들에 크게 의존하고 있다. 한마디로 이들은 자동차를 설계하고 조립하기는 하지만 생산하지는 않는 것이다.

이 분야에는 수익성이 매우 높은 기업이 있는가 하면 겨우 살아 나가고 있는 기업들도 있다. 또 손익분기점이 주당 12대에 이르는 기업에서부터 2대 정도로 낮은 기업도 있다. 생산원가는 높은 편이고 수요는 고정되어 있다. 고객들은 별나고 배타적인 제품을 얻기 위해 매우 비싼 가격도 기꺼이 지불하려 한다. 제품이 특별하려면 생산량이 적어야 하고 따라서 원가가 높을 수밖에 없다. 그렇다고 생산량을 대폭 늘림으로써 원가를 절감하려 한다면 '배타성'에 대한 고객의 욕구 때문에 '무인도'에 홀로 남게 될 것이다.

이 업체들은 소규모 기업으로 계속 남아있든지 아니면 망하든지 하는 수밖에 없다. 미국의 포드(Ford)사는 최근, 미래의 세계자동차산업은 몇몇 대기업과 소수의 소기업들로만 구성될 것이며, 그 중간의 기업은 설 땅이 없을 것이라고 내다봤다.(다른 말로 표현한다면 상당히 많은 자본이 필요하고 거대한 대량생산업체들과 맞붙어 경쟁해야 하는 중규모 기업은 설 자리가 없을 것이라는 것이다.) 고성능 스포츠카를 대량 생산하는 포르쉐(Porsche)사만은 예외일 수도

있다.

한편 대량생산업체들이 소규모 전문업체의 영역을 완전히 침범할 수 있을 것 같지도 않다. 우선 생산방법이 매우 다르고 또 뭔가 색다른 것을 원하는 고객들이 있기 때문이다. 대량생산업체들이 자사의 표준형제품에 특별한 변화를 가함으로써 이들에게 피해를 입힐 수는 있지만 완전히 없애버릴 수는 없을 것이다. 대량생산업체들의 변형자동차로는 고객들의 배타성에 대한 욕구를 충족시켜 줄 수 없기 때문이다. 게다가 이 분야에는 대규모 투자가 필요없기 때문에 전문업체들간의 경쟁이 심해지면 새로운 기업이 진입해 올지도 모른다. 요컨대 전문업체들간에는 경쟁이 심해질 수도 있는 것이다.

오랜 궁리끝에 김씨는 "서유럽의 소규모 전문업체들에게는 계속해서 역할이 있을 것이며, 우수한 디자인과 품질로 대형경쟁업체들에 대해 제품차별화를 계속할 수만 있다면 팬더와 같은 소규모기업이 1980년대 이후에도 생존할 수 있다. 그리고 이들 소규모기업이 택한 시장영역이 대형생산업체들에게는 별 매력 없이 더욱 그렇다"는 결론에 도달했다. 만약 그가 팬더 웨스트윈즈(Panther Westwinds)를 인수하게 되면 맨 처음 해야 할일은 원가를 통제하는 일이라고 그는 생각했다. 브리티쉬 레이랜드(British Leyland)사의 MG와 트라이엄프(Triumph)스포츠카가 곧 폐기될 것으로 예상되었기 때문에 영국에서 성공할 기회가 많다는 그의 확신은 더욱 커졌다.

## 진도 산업

김씨의 부친은 1930년대와 40년대에 평양에서 운전기술학교를 운영했다. 1950년 한국전쟁의 발발로 남하한 그의 가족은 서울에서 자동차 수리점을 시작했다. 주로 미군이 처분한 중고 엔진과 트럭을 구입·수리하여 승합버스로 개조하는 일이었다. 이 가족회사는 60년대 동안은 미군을 위한 자동차수리 및 서어비스업을 주로 했고 70년에는 판의 미공군기지까지 사업을 확장한다.

진도산업은 한국이 급속한 경제성장을 이루던

70년대 동안 서서히 발전하기 시작했다. 50년대의 군대하청기업에서 80년대에는 연간 매출액 1억 4천만달러\*의 기업으로 성장한 것이다. 진도산업의 무역에는 두가지 큰 무기가 있는데 하나는 모피이고, 다른 하나는 원자재이다. 연간 40,000대 정도의 컨테이너 생산도 하며 연마제 제조도 하고 있다. 또 하와이의 자동차 대여사업과 같이 우발적으로 시작된 사업도 있다.

영국에서의 자동차생산에 대한 김씨의 관심은 노우하우(Know-How)의 필요성에 대한 그의 신념에서 생겨났다. 김씨와 그의 4형제들은 1970년대 후반부터 노우하우에 몰두해 있었다. 그들의 생각은 "충분한 노우하우만 구할 수 있다면 결국 무엇이든지 해낼 수 있다"는 것이었다.

### 희생을 위한 몸부림

1980년 11월 한국의 기업가 김영철씨는 마침내 팬더 웨스트윈즈를 인수하여 서리주 바이플리트에서 새 회사 팬더 자동차(Panther Car Company)를 운영하기 시작했다. 김사장의 자동차산업이 한국이 아닌 영국에서 첫발을 내디딘 것이다. 초기에는 한국인이라는 이유 때문에 자금조달이나 종업원의 고용면에서 많은 어려움을 겪어야만 했다. 그는 인수가 끝난 후 우선적으로 몇몇을 제외한 대부분의 종업원을 해고했다. 영국의 은행과 노동자들은 의아한 눈으로 그를 바라보았다. 그러나 한국과 영국방식을 결합한 새로운 생산조직이 형성되었고, 영국산업의 전통적인 관례보다는 종업원을 존중하는 김사장의 태도를 더 많이 반영한 경영스타일이 도입되었다.

인수직후 김사장은 새로운 생산계획 준비에 착수하는 동시에, 팬더 웨스트윈즈시절부터 축적되어온 차체설계기술을 활용하여 차체개조(Conversion) 및 차체디자인(Coachwork) 사업을 시작했다. 이 사업은 적은 투자로 많은 운전자금을 제공해 줄 수 있는 것이었다. 실제로 차체사업은 1983년 3월 칼리스타(Kallista)모델이 시판될 때까지의 2년동안 많은 운전자금을 제공해

주었다. 더우기 이 사업은 1983년도 매출액 230만파운드의 절반이상과 1984년 매출액 510만 파운드의 1/3에 달하는 공헌을 했다.

차체개조 및 디자인사업은 대부분이 외국인인 부유한 고객을 위해 고급승용차에 이색적인 변화를 넣어주는 것이다. 예컨대 사우디왕가에 수렴용 6륜 확장형의 레인지 로버(Range Rover)를 납품하기도 했고 1983년 9월에는 금시계와 수정상펠리어를 부착한 4대의 재규어(Jaguar) XJS 4.2특수차를 런던의 해로즈(Harrods) 백화점에서 팔기도 했다. 1984년에는 재규어(Jaguar)사에서 40대의 도장하지 않은 재규어(Jaguar)차체를 팬더사에 맡겨 차체변형을 의뢰했다. 아랍부호들에게 팔기 위한 것이었다. 최근에도 팬더는 셀린저(Selangor)의 술레이만(Sulaiman)왕자를 위해 금제 손잡이의 최고급 리무진인 팬더의 드빌(De Ville) 20피트\*형을 12만 파운드의 가격에 만들어 주었다.

### 칼리스타(Kallista)

팬더 웨스트윈즈는 조그만 공장에서 리마(Lima), J72 및 드 빌(De Ville)의 세가지 모델을 생산해 왔었다. 이것들은 전부 수제품이었고, 그 가격은 리마의 11,000파운드와 드 빌의 57,000파운드 사이였다.

김사장은 J72와 드 빌은 폐기하는 한편 리마는 생산원가절감을 적극 추진하기로 결정했다. 1930년대의 여행용자동차(tourer)를 생각나게 하는 이 고전적인 2인승 모델은 칼리스타(Kallista)라고 명명되었는데, 이는 그리스어로 '작고 매우 아름답다'는 뜻을 갖고 있다. 첫번째 칼리스타는 1983년 3월 17일에 출고 되었다. (부록 2 참조)

리마의 차체는 원래 수작업에 의해 유리섬유로 만들어졌지만, 김사장은 칼리스타에 한국산 알루미늄제 차체를 사용하기로 했다. 그 차체는 서울근교의 진도공장에서 제작되어 그룸의 자회사로 연간 40,000대의 컨테이너를 만들어 세계 각국에 공급하는 진도컨테이너사에서 만든 컨테

\* 1달러는 약 900원(1986년 2월 현재)

\* 1피트는 약 30.5센치미터

이내에 실려 영국으로 선적되었다.

원래 리마는 2,299cc의 복솔(Vauxhall) 4기통 엔진을 달았었다. 그러나 김사장은 포드(Ford) 제 엔진(포드 에스코트(Ford Escort) XR3에 사용되는 1,597cc CVH 4기통 엔진 및 포드 그라나다(Ford Granada)에 사용되는 2,792cc V6엔진)을 구입하였고, 또 다른 방법으로도 포드와 긴밀한 관계를 맺었다. 그에 따라 팬더 자동차는 포드의 전 세계 서어비스망을 통해 애프터 서어비스를 받을 수 있게 되었다.

한국산 차체 및 기타부품은 공장노동등의 영국내 간접비를 제외한 칼리스타 자재소요액의 27%를 차지했다. 마케팅담당 이사 스티브 핸런(Steve Hanlon)씨는 “영국 현지 자재를 70%이상 사용하고 있기 때문에 거리에 굴러 다니는 대부분의 자동차보다도 훨씬 영국적이다”고 말한 적이 있다. 김사장은 “만약 모든 부품을 영국공급자들에게만 의존한다면 겨우 250대밖에 만들 수 없을 것이고, 1.6리터 모델에 대해 9,820파운드 이상의 가격을 받아야만 할 것”이라고 말했다. 결국 김사장은 칼리스타의 원가를 리마에 비해서 50%정도 절감할 수 있었다.

김사장은 자동차판매를 중간상 조직에 의존하지 않고 공장에서 고객에게 직접 팔았다. 이로써 팬더는 중간상의 통상 마진을 17%만큼 가격을 더 내릴 수 있었다. 또 이 회사의 정책은 생산에 들어가기 1년전에 수요를 확보하고, 주문 후 길어야 9개월만에 고객에게 차를 인도하는 것이었는데, 이는 다른 사업체에 비해 상대적으로 짧은 기간이었다.

이러한 김사장의 원가절감이 영국의 전문지식이나 노우하우를 그가 덜 존중한다는 의미는 아니었다. 영국의 부품 공급업체들이 가지는 경쟁력을 설명하기 위해 그는 다음과 같은 예를 들었다.

“한때 승객용 의자를 한국에서 들여오려고 했습니다.

그러나 방법이 없었어요. 원가가 훨씬 더 드는 겁니다. 영국에서 구한다면 2/3의 가격으로도 구할 수 있었거든요. 한국의 시트가 비싼 이유는 노우하우가 없기 때문입니다. 이는 한국도

동자의 임금이 영국 노동자에 비해 1/4밖에 안 된다는 사실을 무색하게 합니다. (진도산업은 한국인직공에게는 시간당 1.6파운드, 영국인에게는 6파운드의 임금을 지급하고 있다.)”

김사장이 팬더 자동차를 처음 본지 2년이란 세월이 흘렀고 그는 회사를 회생시키느라 120만 파운드의 자금을 투자했다. 17명에 불과하던 종업원수도 100명이상으로 늘었으며 거의 500대의 자동차가 팔렸다.

영국 자동차 시장의 불황에도 불구하고 이루어진 이런 성공은 1980년에 브리티시 레이랜드사가 MG와 트라이엄프 TR7스포츠카 생산을 중단한 데도 부분적으로 그 이유가 있었다. 1982년까지 모건, 브리스톨(Bristol), 아스톤 마틴(Aston Martin), TVR 및 가장 대규모의 로터스등 영국의 호화자동차 생산업체의 대부분은 상황이 매우 좋았다. 브리티시 레이랜드만은 자사의 시장이 침체상태에 있다고 생각했었음에도 모르지만 브리스톨의 뷰파이터(Beaufighter: 39,000 파운드), 아스톤 마틴의 레곤다(Legonda: 53,500파운드)나 TVR의 타스민(Tasmin: 12,744파운드) 같은 차를 살 수 있는 돈을 가진 사람은 여전히 있었다. 이들 자동차가 가지는 장점은 내구성과 재무적으로 불안한 시기에 확실한 투자가 될 수 있다는 점 등이었다.

칼리스타에 대한 수요가 늘어났음에도 불구하고 팬더는 1984년 초까지는 생산설비를 확장하지 않았다. 너무 서둘러서 확장하려던 소규모 전문업체들의 실패를 김씨는 너무나 잘 알고 있기 때문이었다. 그 후 1984년초에 브록크랜즈 인터스트리얼 파크(Brooklands Industrial Park)의 40,000평방피트\* 부지로 공장을 옮기고 생산활동을 정비했다. 새 공장덕에 생산량이 1주일에 7대에서 15대로 늘었고 총설비규모는 주당 25대가 되었다.

팬더는 1983년도 영국 신형자동차 시장에서 성공한 기업의 리스트에 올랐다(부록 3참조). 스포츠카분야에서는 로터스와 릴라이언트(Reliant)가 실패했다.

릴라이언트가 부진했던 이유는 이 회사 유일의 자동차 시미터(Scimitar)가 구형이 되어 간데

\* 40,000ft<sup>2</sup>는 약 1,124坪

에 있었던 것 같다. 로터스는 설립자이며 회장 이던 콜린 채프먼(Colin Chapman)씨가 1982년 10월, 회사가 한창 재무적으로 어려움을 겪고 있던 때에 작고함으로써 매출액이 상당히 줄어들었다.

## 한국인 경영자와 영국인 종업원

김사장이 파산한 자동차회사를 영국에서 가장 빠른 속도로 성장하는 스포츠카회사로 탈바꿈시키는데는 경영의 지혜와 조정의 기술이 필요했다. 처음에는 영국인 종업원들이 그를 중국에서 온 탐정으로 생각할 정도로 냉소적이었다. 바이플리트공장의 영국인 종업원들은 조직적이고 공식적인 경영스타일에 익숙해 있었지만 팬더의 경영은 한국식이었고 또 비공식적이었다. 그 사이의 격차는 매우 컸다.

“충성스럽고 능력있는 중간 관리층을 찾아내는 데에는 2년이란 세월과 수많은 이직을 겪어야 했습니다. 서로가 상대방의 능력에 대해 의구심을 갖고 있었던거죠. 이제는 결국 팬더가 자동차를 생산할 수 있다는 것을 업계에 알리게 되었고 신용도 상당히 얻었습니다.” 김사장이 영국인 직공과 중간관리자들의 관습에 익숙해지기까지는 오랜시간이 걸렸다.

“영국인 노동자들에 대해선 아는 것이 아무것도 없었습니다. 한국에서 면접할 때는 종업원들이 직장이 필요하기 때문에 감히 나나 나의 능력에 대해 물어볼 생각도 못합니다. 그러나 영국에서는 오히려 내가 종업원들을 설득해야 합니다. 그래서 나는 그렇게 했죠. 나는 종업원들에게 회사의 실상을 보여주고 싶었습니다. 회사에 대한 잘못된 생각을 갖게 하고 싶지는 않았거든요.”

그의 경영스타일에 잘 맞는 한국인 경영자들을 불러 보고 싶은 충동도 있었지만 그렇게는 하지 않기로 했다. 한국인 경영자와 종업원 사이에 좋지 못한 관계가 형성되기 시작하면 제품의 품질과 생산성에 심각한 악영향이 있을 것이라는 것이 그의 생각이었다. 더구나 직공들에 대한 대우가 잘못되어 노동조합이라도 생겨나게 되면 팬더는 살아남기가 어려웠다. 또한 한국인 경영

자와 영국인 종업원 사이의 의사소통에는 커다란 장애가 있을 것이라는 우려도 했기 때문이다.

팬더에는 노동조합이 결성되어 있지 않으며 엄격한 노동규율 같은 것도 전혀 없다. 김사장은 동양식의 작업장에 대해 영국인 경영자들이 갖고 있는 인식은 완전히 그릇된 것이라고 주장했다. “한국인 종업원들에 대한 오해가 매우 큼니다. 외국인들은 한국인들의 작업장 분위기가 군대식이라고 생각하고 있습니다. 그러나 실제로는 매우 개방적이며 경영자들과 우호적인 관계를 맺고 있습니다.” 김사장에 의하면 팬더의 한국인과 영국인 노동자들의 차이점은 한국인이 “서로를 진정으로 생각해 주는 것이며, 이것이야말로 무엇보다도 중요하다”고 한다.

그는 이제 자기가 그 문제에 대해 정말 “순진했었다”는 것을 인정한다. “나는 팬더를 한국인 경영자를 써서 한국회사처럼 운영하려 했었습니다. 그러나 결국은 내가 잘 모르는 문제에 대해 결정을 내릴 수 밖에 없었습니다. 내 잘못이었죠. 처음 이곳에 올 때, 이곳의 문화나 작업패턴, 전통등에 대해 충분한 조사를 하지 못했던 것이 나빴습니다.”

김사장은 영국 노동자들의 관습, 사고방식, 상호작용의 패턴, 기타 여러가지 면에 자신을 적응시키려 노력하는 한편 공장의 기본운영절차에 대한 철저한 반성을 기하였다. 그는 영국인 종업원들의 저변에 깔려 있는 경영진에 대한 부정적인 태도가 매우 뿌리깊은 것임을 알았다. 그의 주된 문제는 어떻게 하면 종업원들로부터 충성심을 끌어내며, 성과가 뛰어난 종업원으로 만들 수 있을까 하는 것이었다. “그것은 문화적 요소나 역사적 경험의 문제라기 보다는 오히려 기업이 어떤 방식으로 운영되며 어떻게 모든 계층의 종업원이 회사에 참여하고 있는가의 문제라고 믿었습니다.” 그래서 그는 “모든 정보와 권력과 권한을 나누어 가짐으로써 의사결정에 따라 영향을 받게 될 모든 사람들의 의견이 의사결정 과정에 반영될 수 있도록”하기로 했다. 팬더의 오늘날 고용관계의 특성은 4년전에 그가 내린 의사결정의 결과라고도 할 수 있을 것이다.

“여기에는 상하의 구별이 없었습니다.” 김사

장은 2층의 자기 사무실에서 보내는 시간만큼 또는 그 이상으로 작업장에서 시간을 보내려고 한다. 공장의 분위기는 클럽의 분위기 같은 점도 있다. 작업시간이 끝난 후의 휴게실은 종업원들이 오랫동안 잠담하고 있을 때는 마치 다방처럼 보이기도 한다. 나는 회사신문을 만들고 싶었습니다. 경영자들은 시간이 없다고 했기 때문에 현장의 직공들이 그 일을 맡아 해냈죠.”

김사장은 휴식시간에 활기를 불어 넣어 줄 피아노를 공장의 어디에 배치할까 생각하고 있다. 그는 생산작업이 거의 없는 주말에는 예술단체 등의 지역단체에서 공장을 사용하도록 하는 것을 좋아했다. “최근에 세명의 팀리더가 그들의 부인과 함께 나를 저녁식사에 초대했습니다. 이야기는 온통 차에 관한 것뿐이었지만, 매우 즐거운 시간을 보냈습니다.”

노동자들의 일에 대한 자부심과 디자인이나 계획등의 몇몇 단계에 대한 참여를 통해 제품과 만드는 사람 사이에 긴밀한 관계가 싹틀 수 있다는 그의 한국식 사고방식에 따라 그는 종업원들로부터 경험과 정보를 얻어내려고 노력했다. 팬더가 생산설비를 확장하려 할 때, 브룩크렌즈 인더스트리얼 파크의 40,000평방피트 부지로 옮기는 것이 어떻겠는가 하는 것을 중간관리자들에게 물어보았다.

새 공장을 설계하고 도면과 청사진을 만들며 작업장배치를 계획한 것은 이틀이다. 김씨는 앞으로의 일에 대해 커다란 영향을 미치게 될 물음을 제기했다. “공장을 옮기는 일에 현장의 종업원들을 직접 관여 시키는 것이 어떨까? 그들을 전문가로 생각하는 것이 옳다. 그들은 그들의 일에 대해서는 누구 못지않게 많이 알고 있지 않은가?” 중간경영진에서는 김씨의 의도에 대해 회의를 표하고 이 계획을 전면적으로 공개하는 것이 과연 현명한가에 대해 의구심을 가졌다. 그러나 김사장은 현장의 종업원들에게 그 계획을 알릴 뿐만 아니라 새 공장의 건설에 그들도 참여할 수 있게 해야 한다고 강력히 주장했다. 그후 중간경영진에서는 현장 종업원들로부터 쏟아져 나오는 수많은 아이디어에 놀랄 수밖에 없었다. “그들은 자신의 일에 대해 정말 많이 알고 있습니다. 수백가지의 제안이 쏟아져

들어왔고 그 중 많은 것이 실제로 채택되었습니다.”

이 모든 것에도 불구하고 김사장은 아직도 영국인 중간경영자들 때문에 당혹스럽다는 것을 고백한다. “몇주전쯤에 현장 직공에게 커피한잔 하러 들어오라고 했었는데 중간경영층에서는 그것을 지나친 것으로 생각했던 모양입니다. 우리 중간경영자들을 흠잡으려는 것이 아닙니다. 오히려 현장에 있는 나의 동료들 그들이야말로 나의 힘입니다. 다만 실상이 어떤가 하는 것을 말하는 것 뿐이지요.”

그에 의하면 모든 작업관계가 정상으로 자리잡으려면 아마 아직도 많은 시간이 지나야 할 것이라고 한다. 그리고 거기에는 회사의 장기적인 전망을 함께 논의할 중간경영진의 작업관계도 포함되어야 한다고 한다. “왜냐하면 지금 내가 그들과 나누어 가질 수 있는 것은 어쨌든 미래 밖에 없기 때문이다.”

생산량이 비교적 많아지게 되고 회사가 초기의 유동적인 단계에서 좀 더 확고하고 구체적인 단계로 올라감에 따라 김사장은 종업원과 경영진의 성격에 커다란 변화가 나타날 것으로 예상하고 있다. 지금까지는 협동적인 관계를 구축하는 데에 상당한 진전이 있었다. 그러나 성공을 위해서는 생산노동자계층에서만 아니라 중간경영자계층에서도 변화가 필요하며 이를 위해서는 김사장의 책임과 리더십만으로는 충분하지 못할 것이라는 것을 김사장은 느끼고 있다.

팬더는 1984년에도 계속 성장했다. 인수당시 손으로 헤아릴 수 있던 종업원수가 162명으로 늘었고, 서리주 바이플리트공장에서 1984년 한 해동안 620여대의 칼리스타를 생산했다. 그리고 1985년에는 이익을 바라볼 수 있을 만큼 되었다

### 새로운 스포츠카의 구상

팬더 칼리스타의 영국내 생산이 마침내 안정되자 관심의 초점은 암호명 EM 25라 불리운 새로운 현대식 스포츠카의 개발에 맞추어졌다. 이것은 생산량의 증대, 새류고 값싼 스포츠카의 개발, 그리고 미국·유럽·일본 및 한국에의 수출을 내용으로 하는 김사장의 또 하나의 커다란

계획이었다. 파산 상태에서 벗어나기 위해 겪어 왔던 오랜동안의 괴로움에도 불구하고, 그리고 마침내 이익이 바로 눈앞에 보이는 그 시점에, 김사장은 현대식 스포츠카 시장에 사업기회가 있겠다는 생각을 하기 시작한 것이다.

1983년 신형자동차의 타당성에 대해 조사하기 시작하면서 마케팅 담당이사 스티브 핸런(Steve Hanlon)씨와, 그리고 그후에는 서울에서 그의 형 김영진씨와 함께 이 계획에 대해 오랫동안 상의했다. 토론의 요점은 다음과 같다.

**김영철씨** “팬더가 자신의 위치에 만족스러워 할 때는 오지 않을 것입니다. 우리가 해 온 일 중에서 그리 현명했던 것은 없습니다. 모두가 자신의 일을 했을 뿐이지요. 과거에 많은 일을 해 왔습니다만 팬더를 가능한 최상의 상태로 올려 놓기 위한 계획에는 착수조차 하지 못했습니다.”

“우리가 예측할 수 있는 한에서는, 향수에 젖어 있는 고집스런 자동차광들에게 주로 어필하는 자동차 생산업체에서 탈피해 어떻게 하면 현대적인 스포츠카시장의 심장부에 정면으로 도전할 수 있는 회사로 탈바꿈할 수 있는가에 팬더의 장래가 달려 있습니다. 이러한 변화에는 막대한 자본의 지출이 필요하기 때문에 매우 고통스러운 과정이 될 것입니다. 게다가 투자자본을 전부 내부에서 조달할 수도 없을 것입니다. 그렇다고 해서 이것이 반드시 실망스러운 요인만은 아닙니다.”

“EM 25모델의 개발은 로터스와 같은 주요 경쟁업체와 경쟁하는데 큰 도움이 될 것입니다. 유일한 어려움은 우리가 정상에 너무 서둘러 도달하게 될 것이 아닌가 하는 것입니다. 아마 우리는 정상에 너무 일찍 달하게 될겁니다. 그러나 이런 것은 한번쯤은 겪어 볼만한 좋은 문제라고 생각합니다. 차체 생산업체에서 고전적이고 전통적인 스포츠카 생산업체로, 다시 진짜 스포츠카 생산업체로 점진적으로 발전할 수 있는 기회를 나는 언제나 노력했습니다.”

**스티브 핸런(Steve Hanlon)씨** “우리가 갖고 있는 진정한 강점은 우리자신의 위치를 잘 알고 따라서 고객들의 욕구에 세심한 주의를 기울임으로써 그 위치를 잘 지켜왔다는 데 있습니다. 우리는 우리회사가 본질적으로 잘 맞는 세분화

된 시장에만 우리 자신을 제한시키는 데 어느 경쟁업체보다 더 많은 주의를 기울여 왔습니다.”

“소규모 전문 생산업체의 생존을 위협하는 두 가지의 뚜렷한 위험영역이 있습니다. 그 하나는 생산량이 적은 상태에서 신제품 개발을 위한 자금을 조달해야 하는 어려움이 있을 때입니다. 더우기 어떤 시장에 제품을 팔기 위해 제품에 대한 특별한 법적 검사를 통과해야만 할 필요가 있을 때는, 이 과정에 필요한 비용을 소량의 판매에 의해서만 만회해야 하기 때문에 소규모기업에게는 특히 큰 부담이 됩니다. 제품의 성격이 가격에 대비해 탄력적이지 않는 한 심각한 어려움이 나타날 수도 있습니다.”

“둘째로 마케팅에 관한 노력이 경영 및 재무자원의 부족으로 인해서 충분히 이루어지지 못할 경우도 있습니다. 또는 마케팅 기능이 너무 비대해지게 되면 현장의 지지를 얻을 수 없게 되고 평판이 나빠질 수도 있습니다. 결과적으로 소규모 생산업체들은 제한된 지역에만 집중하거나 다른 회사와 연합전선을 펴지 않을 수 없는 경우가 많습니다. 후자의 좋은 예로는 로터스가 최근 롤즈 로이스(Rolls Royce)와 협약을 맺고 롤즈 로이스 미국 판매망을 통해 로터스자동차를 판매하기로 한 것을 들 수 있습니다.”

“따라서 만에 하나 우리 회사가 뛰어난 인식, 상상력 그리고 용기를 못보여 주게 된다면 약하고 깨지기 쉬운 상태에 빠져들고 말 것입니다. 내 생각에는 우리 고객들이 우리에게서 바라는 배려와 서비스를 보장해 줄 수 있도록 연간 성장율을 10% 정도로 제한하고 점진적이고 유기적인 성장을 꾀하는 것이 좋을 것 같습니다.”

**김영진씨** “우리가 저지르기 쉬운 커다란 실수로서는 경쟁사보다만 크면 된다는 사실을 간과하는 것입니다. 시장이 세분화되어 있다는 것은 흑백의 논리만으로는 풀기 어려운 복잡한 상황을 낳지요. 나는 우리 팬더가 경쟁이 심한 영국 시장에서 자신의 위치를 잘 지켜올 수 있었다고 믿고 있어요. 그러나 동시에 장래 10년동안 스포츠카 시장이 어떻게 될까에 대한 현실적인 평가도 있어야 한다고 봐요. 분명히 시장 상황이 여전히 매우 어려우리란 결론을 내릴 수 있습니다.”

“회사를 위해서는 뭔가 한바탕 번쩍할 것이 필요하다는 것을 인정해요. 새 자동차로 인해 회사가, 특히 해외 시장에서, 뛰어난 자동차의 전문생산업체로 될 수 있기만을 바랍니다.”

사람들이 어떻게 말하든간에 김사장은 팬더 방식의 유효성에 대해 조금도 의심하지 않았다.

### 솔로(Solo)를 위한 총동원

그의 계획은 마침내 실행에 옮겨졌다. 1960년대의 포드 경주용자동차 GT 40을 만들었던 팀의 일원인 렌 베일리(Len Bailey)씨가 솔로라고 불리게 될 EM 25모델의 설계를 맡았다. 시속 200킬로를 낼 수 있으며 차체 중앙에 엔진을 장착한 극적이고 현대적인 2인승 솔로 덕분에 팬더는 1930년대식의 복제 자동차 생산업체의 이미지를 벗어나 로터스와 어깨를 나란히 할 현대식 스포츠카 생산업체로 탈바꿈할 수 있으리라 기대되었다(부록 4참조).

1980년 이래의 회사 목표는 영국의 소규모 전문 스포츠카 시장에서 팬더의 자리를 확보하려는 중요한 것이었다. 김사장의 느낌에는 팬더의 제 1 단계 전략은 매우 성공적으로 수행해 온 것 같았다. 그러나 앞으로 다가올 제 2 단계에서는 현대식 스포츠카 회사로 급속히 성장해 나가야 한다는 문제점에 부딪칠 것이다. 때문에 팬더의 조직구조에 중대한 재조정 작업이 필요할 것이다.

1984년 5월 팬더는 솔로생산을 위한 공장교섭에 들어갔다. 이 공장은 웰쉬(Welsch)개발지구에 다 지을 전망이며 종업원 350명, 연간 목표 생산량 3,000대의 규모가 될 것이다. 2월에 마케팅 담당이사이던 스티브 랜턴씨가 주문 자동차판매회사인 피라미드 인터내셔널(Pyramid International)사의 비슷한 직위로 옮겨갔다. 스티브 랜턴씨의 전직이유중의 하나는 회사의 장래 방향에 대한 사장과의 의견차이 때문이었다.

1984년 10월 차체 중앙에 엔진을 장착한 신형 솔로가 버밍햄(Birmingham) 자동차쇼에 첫선을 보였다. 그 한달전에, 허덕이고 있던 헤론(Heron)사의 랜카(Lancar)사업부에서 7월까지 판매 담당이사로 있던 마이크 카리디아(Mike Caridia)

씨가 팬더의 마케팅고문으로 임명되었다. 그는 판매 및 마케팅 시스템을 도입하고 조직하는 일을 맡았다. 그 이전의 팬더에는 진정한 마케팅부서가 없었다고 해도 과언이 아니었다. 직접판매방식에 의해 1년에 300대 정도가 영국 내에서 팔렸지만 대중의 인식을 제고시켜야만 했다. 그의 목표는 대중의 인식을 제고시키고 직접판매를 연간 500대 수준으로 끌어올리는 것이었다. 카리아씨의 계획에는 고객 개발에 대한 주의깊은 관리, 전문가들을 대상으로 한 직접 우편 캠페인(Direct Mail Campaign) 및 자동차 쇼후의 시험 운전등이 포함되어 있었다. 1년전에 존 프렌치(John French)씨가 광고대리인으로 임명되었다. (부록 5참조)

현재의 칼리스타모델은 1984년에 620대밖에 생산되지 않았지만, 김영철 사장은 생산이 완전 가동되는 1986년이 되면 솔로의 연간 생산량은 2,500대에 이를 것으로 기대한다. 그 중, 1,000대가량은 현재 컨테이너 야시제재에 종사하고 있는 한·미합작 자회사 진도 베르톨리니(Jindo Bertolini)에 의해 캘리포니아주 롱비치에서 생산하기로 계획하고 있다. 솔로는 칼리스타와 함께 팬더의 매출액을 늘려줄 것이다. 김사장은 1984년 현재 500만 파운드에 지나지 않는 매출액을 1990년까지는 2천만파운드 이상으로 끌어올릴 생각을 하고 있다.

솔로의 총 개발비용은 650,000파운드 내지 750,000파운드에 이를 것으로 추정되고 있고 1984년말까지 200,000파운드의 자금이 여기에 투자되었다. 이 개발비용은 현재까지는 내부에서 조달되었다. 솔로에 대한 투자는 1984년도 총 매출액 510만 파운드와 비교할 때 상당한 규모였다. 총매출액중 350~360만 파운드만이 칼리스타 생산에서 나왔다. 나머지는 1980년 팬더 인수후에 회사를 살려내느라 30만 파운드의 자금을 투자한 끝에 소생시킨 차체개조 및 디자인 사업에서 나왔다.

김영철씨는 솔로개발계획을 위해 세 갈래의 자금조달방법을 계획하고 있다. 첫째로는 진도산업그룹의 도움을 구하는 방법이다. 둘째로 그는 팬더 주식의 약 20%가량을 국제자본시장에 내놓을 계획이다. 셋째로는, 그래도 모자라는 부



분은 영국은행이 아닌 한국계은행에서 조달할 계획이다. “내가 영국은행들에 대해 알고 있는 전부는 그들은 우리가 더 이상 자금이 필요하지 않을 때가 되어서야 겨우 자금을 빌려줄 준비가 된다는 것이다.” 영국의 금융계를 별로 좋아하지 않는 김사장은 이렇게 말했다. 사실 바이플리트에 새로운 조립공장을 짓고 솔로를 시장에 내놓기 위해(안전도 및 법적 승인을 얻는 데 많은 비용이 드는 미국시장을 포함해서) 필요한 대부분의 자금은 한국계 은행을 통해 조달하고 있다. 주식을 판매할 시기는 아직 확정되지 않았지만 솔로계획에 이미 200,000파운드의 자금을 투자했음을 감안하면 1985년말을 넘길 것 같지는 않다.

솔로 역시 칼리스타와 비슷한 방식으로 생산될 것이고, 진도의 자원을 활용할 것이다. 차체는 한국에서 만듦으로써 진도의 광범위한 금속 제작시설을 활용할 것이고, 진도컨테이너에 실어서 영국으로 가져와 포드사의 기계부품과 약 127개의 영국 공급자들이 공급하는 기타 부품과 함께 조립 제작될 것이다. 미국생산의 경우 기계 및 부품은 영국에서 실어오겠지만 차체는 한국에서 직접 캘리포니아로 운송해 올 것이다. 포드의 엔진, 특히 에스코트 XR3i 모델에 장착한 엔진들은, 칼리스타처럼 솔로에도 사용될 것이다.

솔로의 가격은 영국에서는 10,000~12,000파운드, 미국에서는 18,000 달러 정도가 될 전망이다. 잠재적인 경쟁상대로는 킬라이언트의 시미타(Scimitar)가 있지만 외양이나 세부기술면에서 솔로가 훨씬 낫다. 완전가동생산(1년에 2,500대)이 1986년에 시작되기 전에 현재 30대의 솔로에 대한 시험생산이 진행되고 있다. 파이낸셜 타임즈(Financial Times)지에 의하면 팬더는 이미 미국에 판매망을 구축하고 있는 중이며, 신제품진출의 발판을 만들기 위해 3월에는 북미시장에 칼리스타를 시판할 것이라 한다. 칼리스타는 솔로의 진출에 용이한 발판을 만들어 줄 뿐만 아니라 팬더 판매망을 보호해 주는 역할도 해낼 것이다. 미국진출이야말로 팬더가 이 사업에 얼마나 진지하게 대하고 있는가를 보여주는 살아있는 증거이다. 미국은 비록 위협이 가득찬

시장이지만 동시에 가장 수익 잠재력이 높은 시장인 것이다. 완전한 허가를 얻기 위해서는 칼리스타의 경우 156,000달러, 그리고 솔로에 또 220,000달러의 비용이 들 것이다.

## 문 제 점

미국시장은 과연 팬더가 걸고 있는 희망을 채워 줄 수 있을 것인가? 회사의 장래 방향에 대한 능란하고 주의깊은 계획이 요구되는 상황이다. 미래의 자동차 시장은 점점 분화될 것이고 고객의 취향도 점점 변화가 많을 것이어서 목표시장을 정확히 겨냥한 제품이 필요할 것이다. 사실 1985년에 예상되는 팬더의 문제점들은 4년전 영국자동차시장에서 팬더가 들어 설 틈을 모색하기 시작할 때 지녔던 문제점들 보다 결코 적다고 할 수 없는 형편이다. 1980년대 후반에 접어들더라도 여전히 격심한 경쟁을 겪을 것이고, 오히려 과거보다 경쟁이 더 심해질지도 모른다. 왜냐하면 현재의 경쟁상대들은 과거의 엄격했던 도태과정을 이기고 살아남은 강력한 기업들이며, 그들 역시 미국시장 진출을 생각하고 있기 때문이다. (부록 6에 팬더의 경쟁업체현황과 경쟁상의 우위의 원천이 설명되어 있다.)

더구나 미국의 3대 자동차 회사가 모두 고성능 호화승용차분야에서의 유럽기업들의 위협을 인식하기 시작했고 이에 대한 반격태세를 갖추어 가고 있다. 이들은 자사가 갖고 있는 유럽형 모델을 이용하여 역습할 계획이다. 캐딜락(Cadillac)은 피닌파리나(Pininfarina) SPA라는 이탈리아의 한 자동차 설계회사와 스포츠카를 개발하기로 합의했고, 크라이슬러(Chrysler)도 역시 이탈리아의 자동차회사 오퍼시네 알페에리 마제라티(Officine Alfieri Maserati) SPA의 주식을 샀으며, 포드(Ford)는 금년에 자사의 인기있는 독일제 시에라(Sierra) 개조형을 도입할 계획이다. 캐딜락이 피닌파리나와 합작으로 개발하고 있는 2인승 호화스포츠카는 미끈한 이탈리아식 차체와 미국의 기계부품을 결합하게 된다. 캐딜락은 1986년 말부터 이 차를 시판하여 대당 50,000달러 정도의 가격에 4년간 8,000대 정도의 매출을 바라고 있다. 크라이슬러는 마제라티의 주식을

5% 구입하고 신형자동차를 공동으로 개발하기로 합의했다. 업계 소식통에 의하면 첫 작품은 마제라티에서 만든 차체 중앙에 엔진을 장착하는 스포츠카로서 1987년까지는 미국시장에 선보

일 것이라 한다. 포드는 메르커(Merkur) XR4Ti가 캘리포니아(California)에 시판될 1985년초까지는 수입대응전략의 일부분을 밝히게 될 것이다.

## <부록 1>

### 1980년도의 소규모 전문생산업체

#### 1980년 현재의 전망

80년대의 생존은 전문시장에서의 능력에 의해 좌우될 것이다. 80년대의 전기간을 통해 연료비의 실질적인 인상이 예상되기 하지만 유럽의 특수고성능자동차 생산 소규모 기업들에게 수요 부족의 사태가 벌어지리라고 예상하기는 어렵다. 단기적으로는 주요시장(북미 및 서유럽)에서의 시장 상황에 따라 영향을 받게 될 것이고 이 때문에 단기 전망은 다소 불투명해 보인다. 그러나 서방세계의 경제전망이 장기적인 문제를 일으킬만큼 악화되리라고 예상되지는 않는다.

#### 연간 생산량 1,000대 미만의 업체

\* **AC자동차**: 이탈리아에서 차체를 구입하고 미국산 대형엔진을 장착하여 차체중앙식 엔진의 스포츠카를 생산하는 영국회사. 1952년 주식공개이후 계속 흑자를 내온 소규모 주식회사이다. 그러나 이익의 대부분은 환자용 탈것(invalid carriage)과 가끔씩 이루어지는 궤도버스(rail bus)의 생산으로부터 나왔다. 자동차생산 자체는 수익성이 있었지만 그렇다고 그렇게 큰 돈이 되는 것은 아니었다. 그럼에도 불구하고 이 회사는 1907년 이래로 계속 자동차 시장에서 활동해 왔고, 또 앞으로도 당연히 계속 자동차시장에 남아있기를 바라고 있다.

\* **아스톤 마틴(Aston Martin)**: 자체에서 만든 차체와 주요 부품을 이용하여 고성능 장거리 여행(grand tour)용 자동차 및 호화승용차를 생산하는 영국회사. 데이비드 브라우닝 엔지니어링(David Browning Engineering) 그룹의 한 부분

이다. 그러나 트랙터를 생산하고 변속기, 변속기 상자 및 기타부품을 다른 자동차회사에 공급하는 등 자동차산업 전반에 걸쳐 커다란 이해관계를 갖고 있다.

\* **브리스톨(Bristol)**: 역시 영국회사로서 레일랜드(Leyland)의 파크로얄(Park Royal)자동차회사에서 유리섬유 차체를 구입하고 미국산 대형엔진을 사용하여 호화장거리여행용 자동차를 생산하고 있다. 1960년에 브리스톨(Bristol)지방의 사업가들이 브리스톨 항공사로부터 사들인 회사다. 이 차가 계속 살아남을 수 있었던 것은 이들 양 당사자들이 계속 기업으로서의 이름을 보존하기 위해 보였던 열성 때문이다.

\* **드 토마소(De Tomaso)**: 이탈리아계 고성능 자동차 생산회사.

\* **페라리(Ferrari)**: 고성능 스포츠카를 생산하는 이탈리아 회사. 1947년에 엔조 페라리(Enzo Ferrari)씨에 의해 설립되었으나 1969년 이후 피아트(Fiat)사가 운영해 왔다.

\* **지네타(Ginetta)**: 영국계 스포츠카생산회사.

\* **람보르기니(Lamborghini)**: 고성능 이국적 스포츠카를 생산하는 이탈리아회사.

\* **로터스(Lotus)**: 뛰어난 엔지니어이며 사장인 콜린 채프먼(Colin Chapman)씨에 의해 설립된 영국회사. 포뮬라(Formula) 1 자동차경주에서의 성공으로 잘 알려져 있다. 로터스의 일반 판매용 승용차로는 고성능 장거리 대여행용 자동차라는 설명이 가장 잘 어울릴 에스프리(Espirit), 에클라트(Eclat), 그리고 엘리트(Elite) 모델이 있다. 로터스는 유명한 엘란(Elan)을 자동차광들에게 한 대씩 팔던 시절을 거치면서 서서히 시장에 부상하기 시작했다. 그러나 이러한 움직임에는 재무상태의 악화가 곧 뒤따를 수 밖에

없었고 이는 아메리칸 익스프레스(American Express)사의 도움으로 벗어날 수 있었다. 1979년의 생산량은 1,031대에 달했는데 그중 300대가량은 수출된 것으로 추정된다. 이 수출비율은 과거 추세에 비하면 낮은 것이었다. 이는 미국 시장에서의 어려움 때문으로 풀이된다. 그러나 롤즈 로이스(Rolls Royce) 자동차의 미국판매망을 이용하여 로터스 자동차를 판매하기로 합의했기 때문에 미국에서의 로터스의 상황은 상당히 호전될 것으로 전망된다.

\* 마제라티(Maserati): 고성능 스포츠카 및 장거리여행용 자동차를 생산하는 이탈리아회사.

\* 몬테베르디(Monteverde): 스위스계 장거리여행용자동차 생산회사.

\* 모건(Morgan): 전통적인 형태의 스포츠카를 생산하는 영국회사.

\* 팬더(Panther): 고전적인 스타일에서 미래적인 스타일까지 다양한 형태의 이국풍의 자동차를 생산하는 영국회사.

\* 릴라이언트(Reliant): 저가의 소형자동차와 장거리여행용 시미타(Scimitar) 모델을 생산하는 회사. 영국에서 3륜자동차도 생산하고 있다.

\* TVR: 영국계 스포츠카 및 장거리여행용 자동차 생산업체.

## 연간 생산량 1,000대 이상의 업체

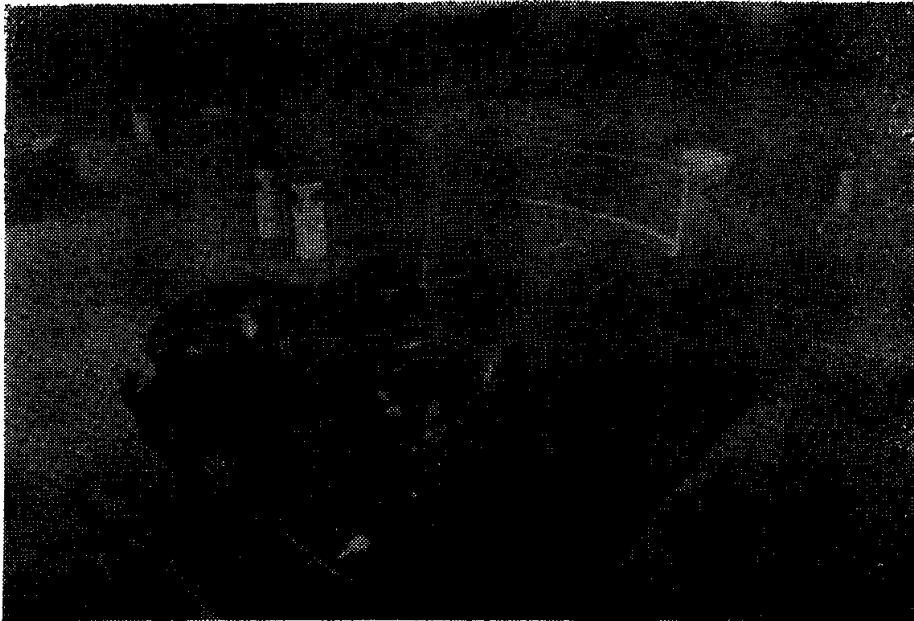
\*포르쉐(Porsche): 유럽 자동차 소규모 생산업체의 전형적인 예. 그러나 앞에선 기업들 보다는 그 규모가 훨씬 크다. 크기는 작지만 수익성이 높고 가치있는 세분시장을 확보하고 있다. 독일 국내시장이외에도 미국과 영국시장에서 활발한 활동을 보이고 있다. 서독계 자동차회사들의 일반적인 전통에 걸맞게 포르쉐는 완벽한 엔지니어링으로 좋은 평판을 얻고 있다. 이국적이지만 실용적이고, 고성능이며 엄밀한 규격에 의한 스포츠카를 두가지 기본 모델을 바탕으로 생산하고 있다.

구형이지만 곳곳이 명맥을 유지하고 있는 911 시리즈와 신형인 924/928모델이 그것이다. 자동차생산이외에도 엔지니어링 자문사업으로도 널리 알려져 있고 특히 기술개발부문에서는 타의 추종을 불허한다. 기계역학과 터보차징(Turbo Charging) 같은 분야에서 많은 업적을 남겼으며, 축적된 지식을 일반 판매용 자동차에 투입했다. 1979년도 자동차 생산량은 36,011대에 달했다.

## <부록 2>

### 팬더의 칼리스타(Kallista) 모델

		Kallista 1.6	Kallista 2.8	Kallista 2.8i
전	장		3,890mm	
전	폭		1,695mm	
전	교		1,270mm	
앞	바		1,465mm	
뒷	바		1,385mm	
차	축		2,550mm	
차	체	900kg	995kg	1,020kg
배	기	1,597cc	2,792cc	2,792cc
좌	석		2인승	



<부 록 3>

1983년도 영국 신형자동차시장 현황

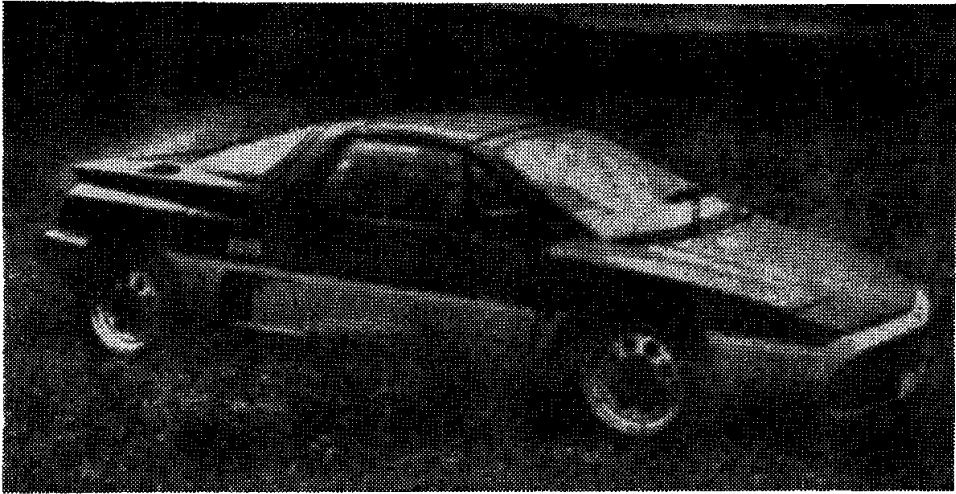
**BRITAIN'S NEW CAR MARKET 1983**

Company	Country	1983		1982	
		Registrations	Market share %	Registrations	Market share %
<b>WINNERS</b>					
3L	UK	321,725	13.57	277,264	17.33
PSO	Poland	4,479	0.25	3,185	0.2
GM (Vauxhall-Opel)	UK/W. Germany etc	242,341	10.13	131,731	11.29
Honda	Japan	11,796	1.25	16,333	1.25
Hyundai	S. Korea	3,822	0.19	2,773	0.19
Lombard	Australia	304	0.223	0	
Mazda	Japan	17,478	0.78	15,159	0.97
Panther	UK	322	0.206	24	0.202
Skoda	Czechoslovakia	11,579	0.52	9,272	0.6
Subaru	Japan	2,527	0.2	2,760	0.17
Suzuki	Japan	2,356	0.19	2,763	0.13
Toyota	Japan	31,483	1.77	27,599	1.77
Volvo	Norland/Sweden	43,520	3.62	51,787	3.33
Zastava	Yugoslavia	4,438	0.26	3,701	0.2
<b>MARKET SHARE LOSERS</b>					
BMW	W. Germany	25,000	1.05	21,577	1.38
Colt	Japan	8,407	0.68	8,463	0.56
Datsun	Japan	5,138	0.28	4,743	0.31
Datsun-Nissan	Japan/Italy	252,604	1.94	93,231	5.99
Fiat-Lancia	Italy/Poland/Ireland	23,736	2.77	48,598	3.14
Ford	UK/W. Germany etc	578,009	23.91	474,192	28.49
Lada	USSR	15,358	1.07	16,732	1.08
Mercedes	W. Germany	12,286	0.78	12,164	0.78
Peugeot-Citroen-Talbot	France/UK	102,298	1.87	99,932	6.41
Saab	Sweden	8,800	0.53	9,474	0.61
Volkswagen-Audi	W. Germany	188,710	1.52	22,435	5.94
<b>VOLUME LOSERS</b>					
Alfa Romeo	Italy	2,000	0.42	8,528	0.57
Lotus	UK	200	0.02	410	0.03
Rolland	UK	50	0.009	114	0.007
Komatt	France	6,000	1.82	64,174	4.13
Bath-Rover/Bentley	UK	200	0.02	805	0.05

Source: Society of Motor Manufacturers and Traders

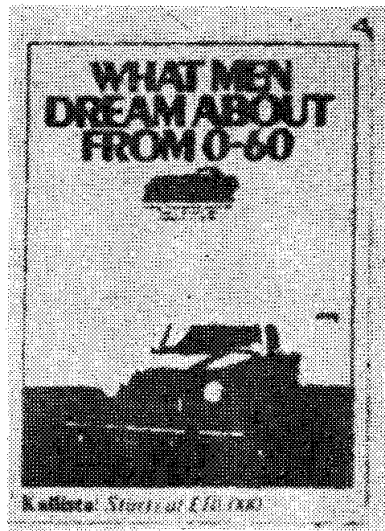
<부 록 4>

솔로(Solo) 모델



<부 록 5>

팬더의 광고스타일



<부 록 6>

팬더의 경쟁사들의 최근 동향

모 건(Morgan)

76년 전에 설립된 잉글랜드 우스터셔어(England  
Worcestershire) 주 말번링크(Malvern Link)의

모건(Morgan) 자동차회사는 개인소유 자동차회  
사중 그 역사가 가장 길다. 모건의 스포츠카는  
아직도 수제품이며 한 대를 만드는데 석달 정도  
가 걸린다. 오늘날 로버트와 대량생산이 판치는  
자동화시대에서 어떻게 보면 시대착오적이라고

할 만도 하다.

4/4모델에는 2인승과 4인승이 있는데 둘 다 포드의 1,600cc 4기통 엔진과 5단 기어박스를 장착했다. 모건의 최고급 자동차는 플러스(Plus) 8형으로 로버(Rover)사의 3.5l Vee-8 엔진을 장착했으며 실마력수 155에 시속 200km를 낼 수 있다. 모건의 모든 자동차에는 코넬리(Connolly)사의 가죽내부장식을 한다. 모건은 그 고전적인 스타일과 와이어 휠(Wire Wheel)로써 자동차운전이 문명의 상징이며 유쾌한 일이던 시절의 감상을 자아낸다. 모건은 신뢰성과 낮은 고장률로 유명한데 이 또한 오늘날 흔치 않은 일이다. 이들 세가지 모델은 1.6l짜리의 £8,569에서부터 플러스 8의 £11,651까지 가격이 나간다.

사장 피터 모건(Peter Morgan)씨는 회사 설립자인 H.F.S. Morgan씨의 아들이다. 수요일에는 상관없이 생산을 확대하지 않는 것이 이 회사의 정책이 되어 있다. 이러한 정책으로 다른 소규모 전문회사들이 시기할 만큼 안정성을 확보함으로써 그렇게 오랫동안 살아남을 수 있었다. 어떤 때는 수요가 7년간의 생산량에 달할 때도 있었지만 결코 연간 500대 이상은 생산하지 않았다. 이 회사는 또 고객들의 높은 상표선호도(brand loyalty)덕도 보아왔다. 작년 모건의 창사 75주년 기념식 때는 미국, 일본, 유럽대륙 및 기타 각국에서 모건자동차와 그 주인들을 우스터셔어주 댈번에 초청하였다. 이는 생산량의 절반가량이 수출되고 있음을 나타낸다.

차레가 오기를 기다리고 있는 주문량이 수년간의 생산량에 달하는 형편에서 가격을 대폭 올릴 수도 있다. 그러나 모건씨는 현재의 차주들이 계속해서 모건자동차를 살 수 있기를 원한다고 말한다. 이 회사는 불경기 속에서도 꾸준히 흑자를 보아왔다. 게다가 플러스 8모델에 좀 더 고성능의 엔진을 장착하는 것 이외에는 비용이 많이 드는 투자계획이 없기 때문에 모건의 장래는 비록 극적이지는 못할 망정, 매우 안정적일 것으로 전망된다.

### 릴라이언트(Reliant)

1978년 J.F.내쉬(Nash)씨가 인수한 이래 전문

자동차 생산업체 릴라이언트는 과대한 손실을 겪던 상태에서 벗어나 적지만 이익을 내게 되었고 신형자동차 개발을 위한 자금을 조달할 수 있게 되었다. “어떤 때는 아예 공장을 완전히 닫아버리는 것이 오히려 더 낫다고 생각한 적도 있었습니다.” 대표이사 리치 스펜서(Ritchie Spencer)씨의 말이다. 그가 이 회사 일을 맡게 되었을 때는 부채가 400만 파운드에 달했으며 템워즈(Tamworth)의 공장에는 1,700여대의 미완성 자동차가 쌓여 있었다.

릴라이언트가 고통을 겪은 것은 두가지 실책 때문이었다. 매우 인기있던 시미타(Scimitar)를 개발이 덜 되고 신뢰성이 낮은 마크(Mark) II 모델로 대체했던 것이 그 하나이고, 유리섬유차체에 로빈(Robin)의 기어와 비슷한 기어를 장착한 4륜기튼(Kitten) 개발계획에 지나친 투자를 했던 것이 또 하나의 실책이었다. 생산설비를 대폭 확장했지만 생산량은 전혀 거기에 미치지 못했다. 또 생산된 자동차는 대량생산된 라이벌 자동차에 비해 비싸고 소음도 많았으며 모양도 조악한, 상업적으로 형편없는 것이었다.

스펜서씨가 맡게 된 회사는 인원과 생산설비가 과다하고, 3륜차에 대한 놀랄만큼 꾸준한 수요만이 겨우 떠받쳐 주고 있는 한심한 회사였던 것이다. 분명히 대폭적인 감축운영이 필요했다. 스펜서씨는 이와 동시에 “That's Life”라는 TV 캠페인에서 로빈(Robin)의 조향장치에 문제점이 있음을 폭로함으로써 로빈(Robin)의 안전도에 이의를 제기한 것에 대해서도 대응전략을 짜야만 했다.

새로운 모델이 절실히 요구되었다. 그래서 로빈은 리알토(Rialto)로 대체하였고 4륜 다용도 차량 폭스(Fox)를 우선은 외국시장을 대상으로 했다가 나중에 영국시장에 내놓을 계획으로 도입하였다. 그러나 그가 인수했을 당시의 가장 큰 문제는 GTE(1982년에 나올 예정이던 로터스(Lotus)급의 미국풍의 자동차)를 대체할 차종에 관한 것이었다. 그는 이 계획을 폐기하기로 결정했다. “개발비용만 많이 들뿐, 시장성이 별로 없을 것 같았다”는 것이 스펜서씨의 설명이었다. “뒤돌아 보면 옳은 결정이었던 것 같아요. 왜냐하면 실질가격의 면에서 본다면 요즈음 자

동차 값이 1982년 당시에 비해 오히려 싼 때문 이죠.” 그대신 신뢰성계고와 원가절감을 위해 포드제 엔진과 변속기를 사용하고 수리비용 절감을 위해 bolt-on injection moulded plastic body panel과 같은 혁신적인 기술을 도입하여 소형스 포츠카를 개발하기로 하였다.

판매담당이사인 마이크 베네트(Mike Bennett) 씨는 포드사와 브리티시 레이랜드 인터내셔널(British Leyland International)에서의 경험을 뒤로 하고 이 회사에 참여하였다. 그가 입사했던 당시 180대의 팔리지 않은 GTE가 야적되어 있었고, 광고대행회사도 없었으며 PR의 지원도 전혀 없는 탬워즈(Tamworth)의 상황은 그가 그동안 보아왔던 그런 상황과는 아주 다른 것이었다. 모든 것이 절약이라는 이름하에 삭제되어 있었던 것이다. 따라서 신형자동차의 판매활동을 준비하는 일은 사실상 처음부터 시작해야만 했다.

신형자동차는 1984년 10월 NEC 자동차 쇼에 출품되었다. “우리는 그 쇼에서 우리 차에 대한 반응을 알아보려고 노력했습니다. 이 차는 수요를 예측하기가 매우 어려운 차입니다. 더 많이 생산할 수도 있지만 연간 2,000대 정도만 생산할 예정입니다. 한번 반짝하는 고객들의 흥미에 부응하기 위해 과다생산하는 과오는 범하지 않을 것입니다.” 접는 포장이 달린 이 신형의 2인승 스포츠카는 올해내로 시판될 것이며 저렴한 가격, 간단한 엔지니어링, 그리고 유지의 용이성 등 MGB의 많은 장점을 제공해 줄 것이라 한다. “이차는 자동차운전에 어느 정도 흥미를 갖고 있는 사람들을 위한 차입니다. 가격은 £7,000이하가 될 것이며, 사람들에게 범접하기 어려운, 이국적인 것이라는 느낌을 주지 않을 겁니다. 우리는 저렴한 가격과 용이한 수선유지를 추구해 왔습니다”고 베네트씨는 말했다.

가장 중대한 결정중의 하나는 신형자동차를 릴라이언트로 부르지 않기로 한 것이다. 대신 시미타 SSI으로 불리게 될 것이다. “릴라이언트는 보통 3륜차 생산회사로 알려져 있고, 시미타 GTE 및 GTC도 생산하고 있다는 사실을 아는 사람은 매우 드물죠. 따라서 새 차를 시미타의 이름과 연상시키는 것이 옳겠지요”라고 스펜서 씨는 그 이유를 설명했다. 베네트씨는 사이밍턴

앤드 파트너스(Symington and Partners)사를 광고 대행회사로 임명했고 전에 릴라이언트의 PR 대행기관이었던 울프 레이 크리스티(Wolf Laing Christie)사를 다시 고용했다.

릴라이언트의 SSI에 대한 포부는 영국시장에 만 한정되어 있지 않다. 1986년에는 이 차를 유럽에 진출시킬 예정이고 그 후에 미국에도 판매를 늘려갈 예정이다. 이 회사가 앞으로 어떻게 되어 갈지는 소비자들이 스포츠카 운전에 얼마나 깊은 애정을 갖는가에 달려 있다.

## 페라리 (Ferrari)

지금 86세인 페라리(Enzo Ferrari)씨가 설립하고 피아트(Fiat)에서 운영하고 있는 이탈리아제 스포츠카 회사로, 대량생산을 피하고 연료소비가 많은 초고속 자동차를 만든다는 점 때문에 자동차업계에서는 “변종”으로 유명하다. 1970년대에 다른 회사들이 소형·연료 절약형 모델의 개발에 한창일 때도 페라리는 시속 270km 이상을 낼 수 있는 12기통 엔진의 85,000달러 짜리 “연료고래”를 만들어 냈다. 다른 차들은 대부분 가치가 하락하고 폐품화 되었지만, 페라리자동차는 시간에 지남에 따라 가치가 계속 올라갔고, 꾸준한 수리작업을 통해 불후의 명성을 얻고 있다.

1947년에서 1983년 사이에 디트로이트에서는 수억대의 자동차가 생산되는 동안, 모데나(Modena) 근처의 마라넬로(Maranello)의 페라리 공장에서는 겨우 32,441대만을 생산했고, 그 중 똑같은 차는 하나도 없다고 할 정도로 다양한 차를 만들어 냈다. 페라리에 대한 수요는 공급을 훨씬 초과하고 있지만 이에 대해 어떠한 대응도 하지 않기로 해왔다.

페라리의 가장 중요한 시장은 미국으로, 이 시장에는 페라리의 연간생산량의 1/3에 달하는 800대 이상을 팔고 있다. 현재 이 회사는 미국 시장에 대한 모종의 새로운 조치를 준비하고 있다.

1985년 초까지는 여태껏 생산한 차중에서 가장 크고 강력한, 12기통에 차체중앙식 엔진의 2인승 일반판매자동차 512TR을 도입할 예정인

데, 이 차는 1950년대 후반에 유명했던 빨간색 실린더의 경주용 자동차를 따서 테스타 로사(빨간머리)란 이름을 붙이게 된다.

테스타 로사(Testa Rossa)는 미국시장과 미국 안전도 기준을 겨냥해서 설계된 최초의 페라리 자동차이다. 지금까지는 유럽의 안전도 기준에 따라 설계해 왔으며 미국수출용은 공장에서 미국기준에 맞게 개조하는 방식을 취해 왔다. 가격은 100,000달러 정도가 될 전망이고 최고 속력은 거의 시속 320km에 달할 것이다.

또 1985년부터는 새로 만들 200대 가량의 GTO 모델 슈퍼카중에서 50대 가량을 미국수출용으로 내놓기로 했다. 이 차는 정지상태에서 단 4.9초 만에 시속 100km로 가속할 수 있으며 최고 속력은 시속 300km에 조금 못 미친다. 가격은 95,500달러 정도로 예상하고 있으며, 미국에서 수입하려면 개별적으로 구입하여 미국기준에 맞도록 개조해야 할 것이다.

페라리의 비밀은 차를 시장에 내놓기 전에 행하는 무수한 점검에 있는 것이라고 페라리사 마케팅 대변인 피에트로 드 프란치(Pietro De Franchi)씨는 말한다.

페라리씨는 한때, 자기는 엔진을 만들고 거기가 바퀴를 갖다 붙이는 일을 한다고 한 적이 있다. 사실 이 회사는 엔진과 기타 부품등 자동차에 필요한 부품의 70%이상을 직접 생산한다. 브레이크, 연료분사기, 공기조절장치 및 전자장치 정도만을 외부공급에 의존할 뿐이다.

고성능 호화자동차시장에서의 페라리의 경쟁 회사중 람보르기니(Lamborghini)는 99,500달러 이상 나가는 쾌속 12기통 2인승자동차 카운타치(Countach)를 만들고 있다. 그러나 1년에 200~300대정도 밖에 만들지 않으며 미국에서의 광범위한 마케팅을 위해서는 서어비스 및 판매망을 만들어야 하는 일이 남아 있다.

페라리의 오랜 경쟁자인 마제라티(Maserati): 한때는 "가난한 자의 페라리"라고 불리기도 했다)도 여전히 뛰어난 회사로 남아 있으나 현재는 스포츠카 대신 25,000~65,000달러 짜리의 가족용 세단승용차를 주로 만들고 있다. 마제라티는 크라이슬러와 함께 크라이슬러의 이름으로 미국시장에 내놓을 자동차를 개발할 계획이라고

밝혔다.

다음으로는 포르쉐가 있는데 페라리간부들은 포르쉐를 페라리의 가장 근접한 경쟁자로 여기고 있다. 그러나 포르쉐는 빠르기는 하지만 연간 40,000대 정도의 대량생산되는 자동차라는 점이 다르다.

1969년 피아트사는 페라리에 투자해서 이 회사의 어려움을 구해냈는데, 이는 페라리씨의 경주용 자동차에 대한 노력을 위해 필요한 자금을 제공해 줌으로써 그가 늘 가장 사랑해왔던 사업에 전념할 수 있도록 해주려는 의도도 있었다. "내가 우리 공장을 크게 키우려는 노력을 전혀 하지 않는데 대해 의아하게 생각하는 사람들이 많습니다. 나도 그 이유를 모르겠어요. 나는 내 자신을 기업가라고 생각해 본적이 한번도 없습니다. 엔지니어와 제작자가 되어야 한다고 늘 생각해 왔죠. 왜냐하면 기업가가 되기 위해서는 연구를 좋아하는 내 기질로는 흥내조차 낼 수 없는 것들이 요구되기 때문이죠." 자동차계의 선구자들 중에서 마지막으로 남아 있는 엔조 페라리씨의 설명이다.

## 로터스(Lotus)

로터스(Lotus)는 잉글랜드(England)지방 동부의 노퍽크(Norfolk)주 헤델(Hethel)에 소재하고 있는 스포츠카 생산 및 엔지니어링 회사이다. 1980년대 초반 파다한 손실 때문에 하마터면 무너질 뻔 했던 로터스는 외부기업들을 위해 수행하는 엔지니어링 관계일을 늘려 왔다. 2년 전만 해도 미래는 정말 암울해 보였다. 엔조 페라리씨와 함께 자동차 경주와 고성능자동차계 양대 거물중의 한사람이던 이 회사 사장 폴린 채프먼씨가 작고했고 재무면에서도 암울한 그림자가 드리워 졌다.

그러나 마이크 킴벌리(Mike Kimberly)씨가 로터스 그룹의 관리이사로 들어오고 데이빗 위킨스(David Wickins)씨가 사장으로 들어오면서부터 그가 소유하고 있던 브리티시 카 옥션(British Car Auction)사는 로터스 그룹에 자금을 공급해 주어서 로터스를 살려냈다. 사정은 달라지기 시작했다. 자동차판매뿐만 아니라 이 회사가 갖고



있던 뛰어난 기술지식을 여하히 판매하느냐에 회사의 장래가 달려 있는 것으로 생각되었다. 위킨스씨의 생각에는 1977년에 회사의 기반을 넓히기 위해 시작한 엔지니어링 자문사업은 유동적인 자동차사업보다 훨씬 수익성이 좋아보였다.

로터스는 엔지니어링 기술을 시장에 내놓았고 그 기술을 사용하고 싶어하는 기업의 수는 점점 늘어났다. 이는 과거 2년에 걸쳐 일어난 기업전략의 괄목할 만한 변화와 번영을 의미하는 것이었고 단순한 자동차회사가 아닌 고도기술(high-tech)회사로의 이미지를 정립시켰다. 사실 로터스에 있어서 자동차산업은 노우하우를 판매하기 위한 광고물로서의 역할이 점점 더 커지고 있다. 1983년에는 예상 연간 생산량 5,000대 규모(주로 미국시장을 겨냥한)의 M90 2인승 스포츠카 생산을 계획하고 있다. 그러나 M20계획은 취소하고 대신 도요다부품을 이용한(도요다는 로터스의 지분을 17% 갖고 있다) X100스포츠카를 생산하려는 700만 파운드짜리 프로젝트로 대체되었다. 1984년에는 계속 증가하는 자문사업량에 대처하기 위해 43명의 엔지니어와 설계자를 추가로 고용했다. 또 엔지니어링 계약량을 늘이기 위해 전산화된 엔진테스트 장치를 도입하는데 50만 파운드를 투자 했다.

로터스는 세계 16대 자동차회사와 계약을 맺고 있으며 회사이익의 90%이상을 여기에서 얻는다. 이런 계약은 자동차회사 뿐만 아니라 의자회사, 무기회사, 비행기회사 등 로터스 스포츠카의 기술적 우위를 통해 이익을 얻을 수 있다고 생각하는 상당수의 회사를 포괄하고 있는 것으로 알려져 있다. 가장 인기 있는 기술로는 엔진, 신 소재, 차량역학 및 기체역학, 그리고 차량구조물에 관한 것들이다.

로터스는 이미 크라이슬러를 위해 현가장치, 조향장치 및 도로조작장치 부분의 설계를 하고 있다. 이 계약은 좀 더 연료를 절약할수 있는 엔진의 설계를 다루고 있다. 이에 의하면 두 회사는 1986년에 도입될 크라이슬러의 승용차 모델에 쓰일 일군의 엔진을 공동 개발하기로 되어 있다. 보통은 ride & handling이라 불리는 차량역학은 로터스가 가장 자부심을 갖고 있는 부분

이다. 이 분야에서 로터스는 미래의 자동차의 특성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 평가되고 있는 활성 현가장치(active suspension)라는 기술 개발을 선도했다.

drive-by-wire라고도 하는 이 기술은 처음에는 포뮬라(Formula) 1 경주용 자동차를 위해 개발되었던 것으로 종래의 현가장치를 완전히 제거한 컴퓨터화된 시스템이다. 앞으로 15년 이내에 가죽용 자동차의 표준형이 될 것으로 생각되는 이 시스템은 각각의 자동차를 개인의 취향에 맞도록 설계할 수 있을 뿐만 아니라, 설계의 여러 면에서 중대한 영향을 미칠 것으로 생각된다. 활성 현가장치는 지금 매우 발전된 단계에 있다.

또 자동차 생산업체들이 당연히 가지고 있는 관심 이외에도, 비행기의 착륙장치 설계에 영향을 미칠 수 있기 때문에 항공기 회사들도 큰 관심을 보이고 있고 고속정 생산업체들도 관심이 많다.

로터스의 엔지니어들은 또 로터스제품의 우아함—덧붙여 스포츠카의 안락한 좌석을 주의깊게 설계한 경험—이 필요하다고 생각하는 회사들을 위해 사무실 및 라운지용 가구에 관한 일도 하였다. 대규모 자동차 생산업체의 입장에서 보면, 경주용 자동차의 완벽을 기하기 위해 로터스가 기울여온 수년간의 노력 끝에 얻어진 이들 기술은 다음 세대의(좀 더 일반적인)승용차를 위해 그들이 꼭 필요로 하는 것들이다.

## 포르쉐 (Porsche)

“포르쉐(Porsche)에겐 정말로 경쟁이 될 만한 회사는 없어요. 페라리정도? 그러나 페라리 자동차를 사는 사람들은 그 스타일이나 속도 때문에 사는 것이고, 포르쉐는 매일 매일 자동차를 사용하는 사람들이 사는 차로 보는 편이 옳지요. 포르쉐를 사는 사람들은 합리적인 이유 때문에 삽니다. 페라리는 감성적인 이유때문에들 사죠.” 두 회사의 자동차를 모두 취급하고 있는 미국의 한 페라리판매상은 말한다. 포르쉐의 가격 924은 모델의 DM 34,650(9,307 달러)과 911모델의 DM 114,000사이에 있다. 고객의 입장에서 는 포르쉐의 품질에 대한 평판때문에 그 정도의

가격차별은 정당화될 수 있다.

7월 31까지로 되어 있는 1983/84회계년도의 판매실적을 보면 미국시장에 대한 판매가 전세계시장에 대한 판매량 44,000대의 52%에 해당하는 22,700대에 달한다. 미국시장의 고급스포츠카에 대한 선호경향은 일본기업들로부터의 강력한 가격경쟁에도 불구하고 1987년까지는 계속될 것으로 보인다. 포르쉐는 각 실린더마다 4개의 밸브를 가진 928S 모델을 미국시장에 내놓고 있는 중이다. 이 모델은 아직 서독에서는 시판되지 않고 있다. 포르쉐의 1983/84회계년도의 실적을 보면 24억 9천만 마르크의 매출액에 9,240만 마르크의 이익을 얻고 있다. 이는 1980/81회계년도의 11억 7천만 마르크의 매출, 1,000만 마르크의 이익과 좋은 대비를 이룬다. 같은 기간동안 포르쉐의 미국시장 판매대수는 7,800대에서 22,700대로 늘어났다.

7월 31까지의 1984/85회계년도에 포르쉐는 생산량을 51,600대로 늘릴 목표를 잡고 있다. 처음 6개월 동안의 매출액은 7.4%가 늘어난 13억 7천만 마르크였다. 달러강세 덕분에 미국에 대한 수출이 활발했고 수익도 좋았다. 1월말 현재의 노동자 수는 828명이 늘어난 7,340명에 달했다. “우리 회사의 매출액이 얼마나 될 것인가는 우리가 얼마나 만들어 낼 수 있는가에 달려 있습니다.” 가족회사인 포르쉐 AG에서 1981년에 비가족원으로 시장이 된 55세의 피터 슈츠(Peter Schutz)씨가 말했다.

최근 달러강세의 결과로 이익이 늘어나면서 한 때는, 슈츠씨의 지적처럼, 어떻게 보면 과중한 부담이던 투자계획을 진척시킬 기회를 갖게 되었다. 포르쉐는 스포츠카 사업과 외부고객을 위한 연구개발활동의 양면에서 전실한 확장을 위한 기초작업을 조심스럽게 해나가고 있다. 또 스포츠카 모델을 기초로 수년간 엔진개발을 한

후에는 경비행기용 엔진시장에도 진출할 계획을 검토하고 있는 중이다. “우리 회사 제품의 주종은 역시 자동차이지만, 언제나 그렇게만 해야 한다는 법은 없어요.” 피터 슈츠회장의 말이다.

더구나 자동차사업에서는 생산량을 일정 수준 이상으로 올리게 되면 고객들이 비슷한 자동차가 너무 많이 풀려다니는 느낌을 갖게 될 확률이 커진다. 따라서 판매량을 대폭적으로 늘리기 위해서는 새로운 모델의 개발이 필요하다고 그는 말한다. 그러나 미국과 그 이외 시장에서의 수요가 포르쉐의 현재 생산능력을 훨씬 상회하기 때문에, 포르쉐는 생산량을 늘리기 위해 막대한 투자를 하고 있으며 노동자수를 급격히 늘여왔다.

최근까지만 해도 1년에 1억 마르크에도 훨씬 못미치던 투자액이 일사천리로 증가해 왔다. 1983년 7월 31일까지의 회계년도에는 1억 3,100만 마르크에 달했고, 작년에는 아우디(Audi)와 합작으로 해 오던 미국판매를 포르쉐 자체의 수입 자회사로 대체하기 위한 비용을 포함하는 것이긴 하지만 83년 2배에 달하는 2억 5,450만 마르크(7,930만 달러)에 달하는 투자실적을 보였다. 생산활동, 연구시설, 그리고 모델개선 등에 막대한 지출이 예상되는 올해에는 3억 마르크에 달할 전망이다. 1985/86 회계년도에는 더욱 늘어날 전망이다. 포르쉐는 자신의 기술수준과 고급 스포츠카 생산회사로서의 주체성을 유지하기 위해 열심이다.

이런 대규모 투자는 주식을 공개하기로 한 작년의 결정으로 가능해졌다. 미국 투자가들은 포르쉐가 작년에 발행했던 비의결권 우선주에 상당한 관심을 보였다. 동시에 달러 강세로 인해 제고된 미국시장에서의 이익으로 현재의 투자계획에 착수할 수 있게 되었다.