



대한민국 기업 명예의 전당 헌액 기념 세미나 기업사례 발표

# 도전정신, 전략적 비전, 기민함으로 이룩한 현대자동차 기적의 50년

이유재

박기완



서울대학교

# 목차

---

- I. 기민함과 도전정신의 현대자동차
- II. HYUNDAI WAY 1.0
- III. HYUNDAI WAY 2.0
- IV. HYUNDAI WAY 3.0
- V. 향후 도전 과제와 미래 전망



# I. 기민함과 도전정신의 현대자동차 - 대한민국 경제의 견인차

대한민국 대표를 넘어 세계적인 자동차 회사로 성장

## 대한민국 경제 성장의 견인차

- 대한민국 경제에 미치는 막중한 영향력
  - 국가 제조업 생산액의 12.7% / 부가가치의 12% 차지
  - 자동차 수출액 : 713억 달러 (국가 전체 수출액의 13.5%)
  - 자동차 관련 세금 : 37.3조 (국가 세수의 14.7%)

## 국가 제조 경쟁력의 가능자

- 자체기술 자동차 제조 가능 국가 : 총 7개

[ 자동차 제조국 및 주요 브랜드 ]

북미

미국 (GM, 포드, 테슬라 등)

유럽

독일 (VW, 아우디, 벤츠, BMW 등) / 이탈리아 (피아트 등)  
프랑스 (르노, PSA 등) / 영국 (재규어 랜드로버 등)

아시아

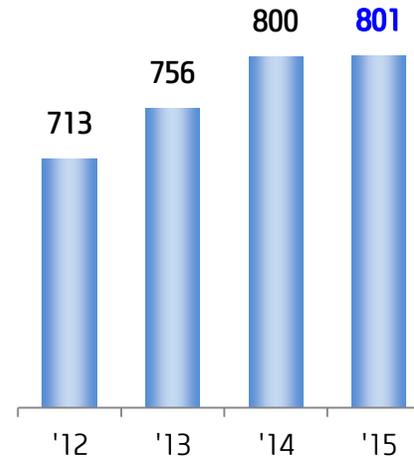
일본 (도요타, 혼다, 닛산 등)  
대한민국 (현대, 기아 등)

## 세계적인 자동차 회사

- 연평균 800만대 생산/판매 - 글로벌 5위 자동차 회사

[ 현대·기아 판매 추이 ]

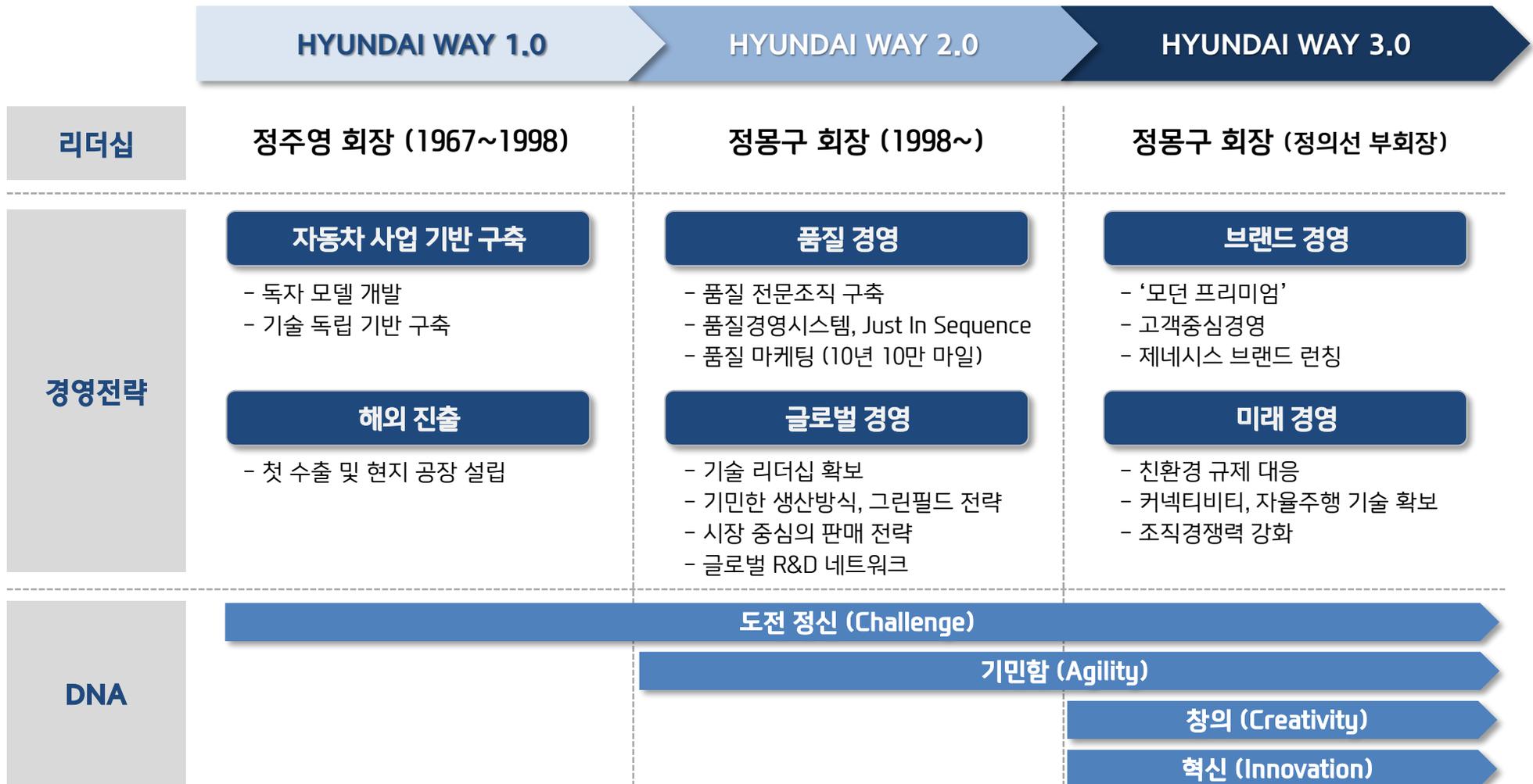
[ '15년 글로벌 판매 순위 ]



\* 단위 : 만대

# I. 기민함과 도전정신의 현대자동차 - HYUNDAI WAY

‘할 수 있다!’, HYUNDAI WAY 50년



## II. HYUNDAI WAY 1.0 - 창업주의 미래의지와 사업기반 구축

富國의 미래를 여는 길, 자동차산업 진출

1.0



시련은 있어도 실패는 없다

1.0

### 자동차 사업 시작



영국 포드社 '코티나'모델 CKD 생산

해외진출을 위한 포드와의 합작사 추진

포드社의 경영권 요구에 따른 협상 난항

독자 자동차 사업 추진

### 독자 모델 개발 및 해외 수출

“현대가 고유모델을 만들면 내 손가락에 장을 지저라.”

- GM 수석부사장 H. W. Venge -

“누가 봐도 고유모델 개발은 미친 짓이다.”

- 당시 한국 언론 -

“계속된 시행 착오의 연속이었다. 하지만 **그 무모함과 도전이란 뿌리가 없었다면 오늘도 없었을 것이다**”

- 前 현대차 연구개발본부 고위 임원 -



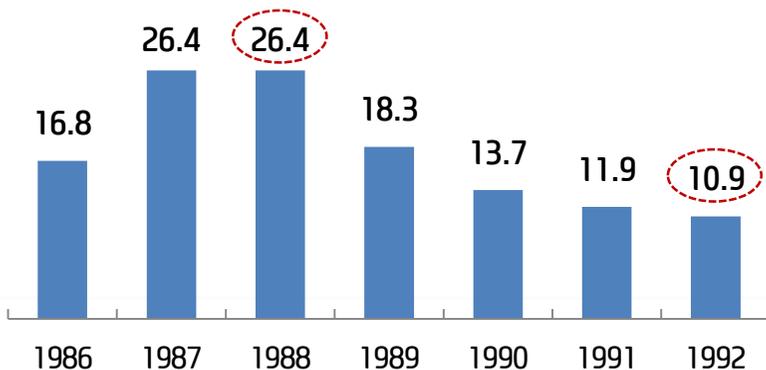
## 해외진출, 성공과 실패

1.0

### 미국 수출과 절반의 성공

- 미국 수출 첫 해 16만대 이상 판매 성과
  - 고유가 지속 등 불황기에 최적화된 모델 (엑셀) 개발/수출
  - 1987/1988년 미국 승용차 시장 TOP 5 베스트 셀러 (최대 26만대 판매 신화)
- 잦은 고장 등 낮은 품질로 고객 신뢰 상실
  - 1988년 최대 판매 후 판매량 급감

[ 엑셀 미국 판매 추이 ]



### 부르몽(Bromont)의 악몽

- 첫 해외 현지 생산 공장의 실패
  - 북미시장 공략을 위해 캐나다 부르몽에 생산체계 구축
  - 1989년 양산 시작, 1994년 완전 철수



[ 부르몽 공장 주요 실패 요인 ]

- 미흡한 시장 경쟁구도 분석
- 적절한 판매망 확보 실패
- 공급업체와의 접근성 부족

“ 시장 안착 실패 ”

## 품질이 곧 생존이다



### 품질에 대한 불만과 조롱



“우주 비행사를 놀라게 하고 싶다면 우주선 계기판에 현대 로고를 붙여라.”

- 데이빗 레터맨 (CBS) -



“현대차의 가치를 두 배로 올리려면 기름탱크를 가득 채우면 된다”

- 제이 레노 (NBC) -



“품질이 나빠 차를 팔지 못하겠다!”

- 현대차 미국 딜러들 -

### 품질 경영 선언

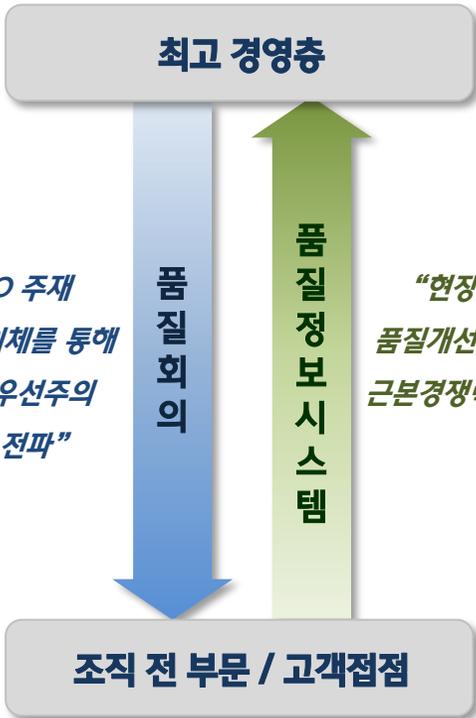


“브랜드 경쟁력을 높이기 위해서 무엇보다 중요한 것은 소비자들이 믿고 탈 수 있는 자동차를 생산하는 것이며, 그 기본은 품질이다.”

- 정몽구 회장 -

# III. HYUNDAI WAY 2.0 - ① 품질경영체계의 확립

## 품질최우선 조직 구축



**품질 본부 런칭**

- 업계 최초 품질 담당 본부 발족 및 전사 품질 관련 업무 집중적 수행

**파이롯트 센터 운영**

- 업계 최초 파이롯트 생산 전용시설 운영, 양산이전 품질 이슈 발굴 및 개선

**고객 커뮤니케이션 강화**

- 미국 시장 내 최초 10년 10만 마일 보증 서비스 제공

▪ 美 JD 파워 신차품질조사 최고 순위 기록  
- '00년 현대 34위/기아 37위 → '16년 업계 최고

[ JD 파워 신차품질조사 순위 변화 ]

순위	'13	'14	'15	'16
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## 품질경영시스템(GQMS)

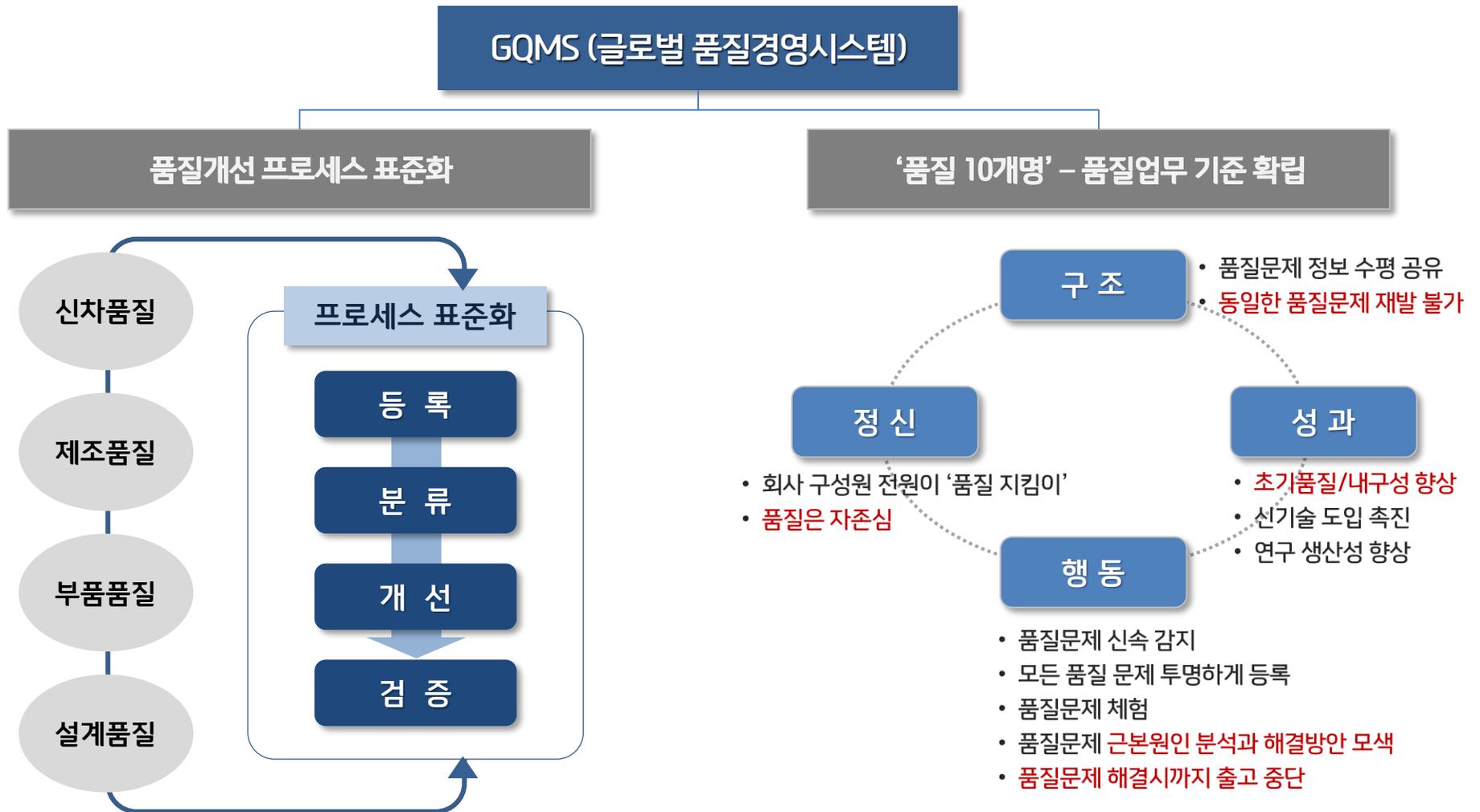


그림 : 품질을 향한 끝없는 도전 (서울대 임종원, 2010)

# III. HYUNDAI WAY 2.0 - ① 품질경영체계의 확립

## 모듈화 및 직서열 생산방식(JIS)

2.0



“완성차 공장 밖에서 생산한 모듈이  
정확한 시점에 정확한 순서로  
완성차 조립 라인에 도착”

직서열 생산방식

새시 모듈



프런트 엔드 모듈



운전석 모듈



모듈화 생산 방식

# III. HYUNDAI WAY 2.0 - ① 품질경영체계의 확립

숫물에서 자동차까지, 자원순환체계의 완성



## Automotive Steel Parts



## 세계 시장 진출과 기술 리더십 확보



### 환경변화와 성장의지

- '90년대 말 본격적 성장과제에 직면
  - 주력시장 다변화 및 KIA 인수에 따른 규모의 경제 실현 필요

**IMF 경제 위기**

주력시장(내수) 위축

**자동차 산업 재편**

500만대 이상 생산 메이커만 생존 전망

**KIA 인수**

'현대+기아' 대규모 물량 소화 필요

**성장 의지**

일류 자동차 메이커로의 도약

“현지 생산/판매 네트워크를 기반을 한 글로벌 경영 추진”

### 업계 선도의 기술리더십 확보 의지

- 글로벌 수준의 제품경쟁력 확보를 위한 기술개발 추진
  - 협업/제휴 없이 대규모 투자로 자체 기술 경쟁력 강화

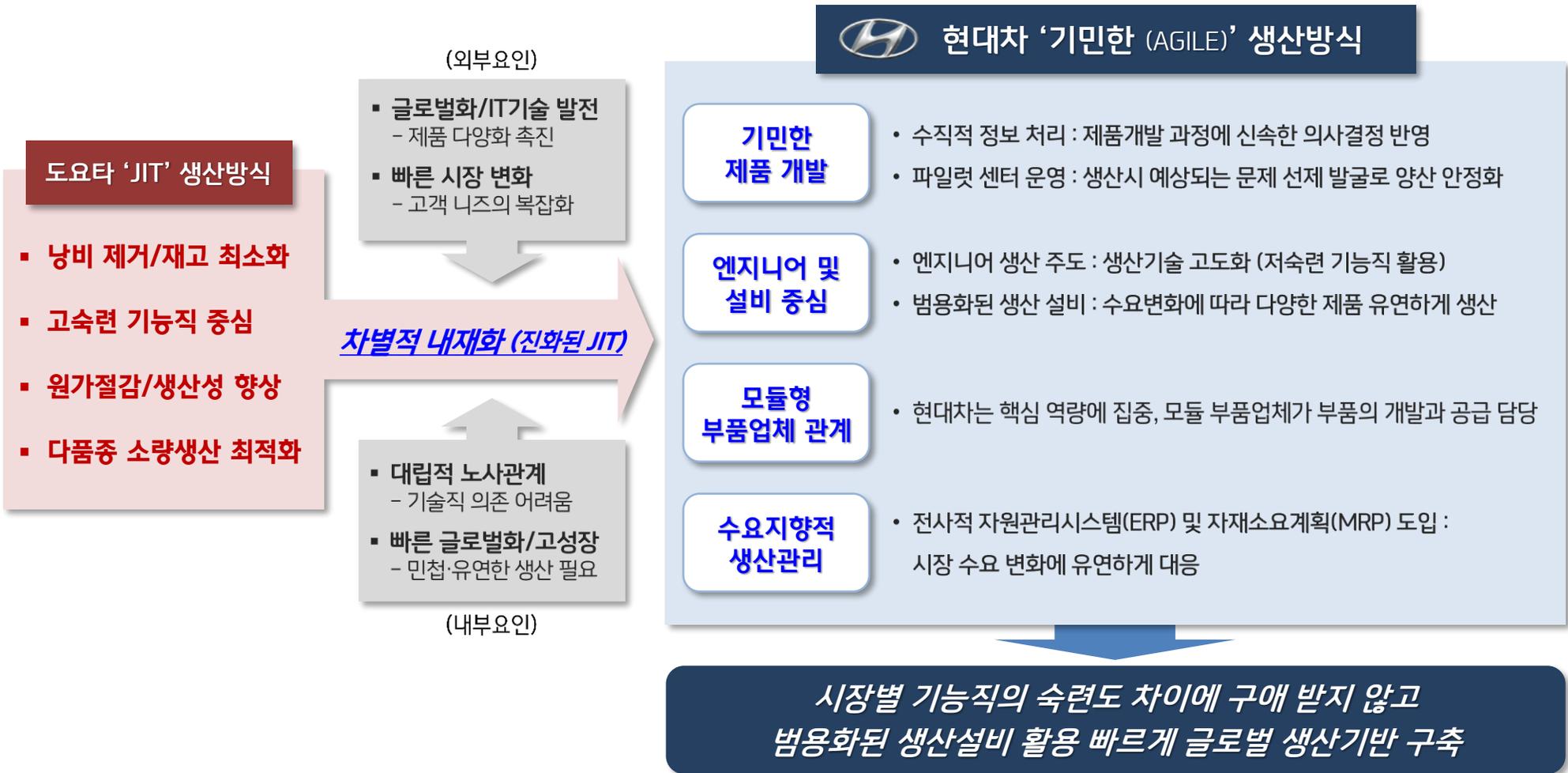
대규모 투자

기술력 확보

경쟁력 강화

- 글로벌 R&D 컨트롤 타워 (남양연구소) 구축
- 정몽구 회장의 기술 개발 의지
  
- 쉐타엔진 개발 및 수출 (2000년대 초반)
- 美 워즈오토 선정 세계 10대 엔진 개발
  - 타우엔진 ('09 ~ '11)
  - 감마엔진 ('12)
  - 수소연료전지시스템 ('14)
  - 플러그인하이브리드시스템 ('15)
  
- 북미 올해의 차 2회 수상 등 상품 경쟁력 혁신
- '저가 저품질' 이미지 탈피

## ‘기민한 (Agile)’ 생산방식



## ‘그린필드 (Green Field)’ 전략

### 협력사 동반 진출

- 韓 협력사 동반진출로 SCM 경쟁력 제고
- 글로벌 초기진출 지역 및 신흥국 대상 동반진출 多
  - 현지부품의 품질 수준, 현지 인건비, 동반진출업체 수준에 따라 지역별 동반진출비율 상이 (중국/인도多, 미국/유럽 少)

국 가	동반진출 협력사 현황		
	1차	2차	합 계
중국	121	296	417
미국	30	15	45
체코	19	14	33 (유럽)
인도	42	29	71
브라질	8	3	11
러시아	11	-	11
터키	8	3	11

### 효과적 노사 관리

- 현지공장 노사관리 3대 원칙 준수

#### 현지공장 노사관리 3대 원칙



- 현지 노동법 준거 안전 작업환경 구현, 업계 상위 수준 급여 제공 및 노동조합원 존중 등 직원 로열티 향상

[ 해외공장 노동조합 현황 ]

- 북경현대유한기차공사 공회 (가입율 100%)
- UIUHE 노조 (가입율 76%)
- 2개 노조 (가입율 19.6%)
- 市 금속노조 (가입율 100%)



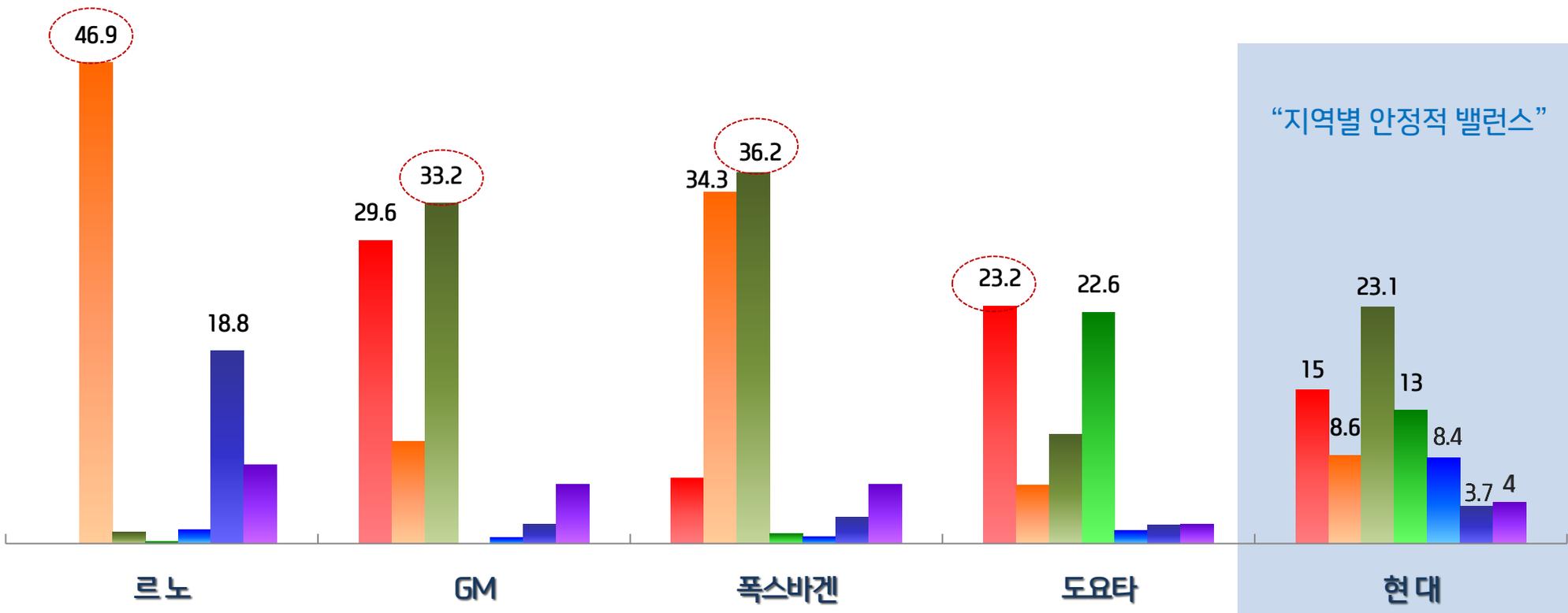
## 균형 잡힌 판매 포트폴리오



**“균형 잡힌 판매 포트폴리오로 위기 대응 기반 마련”**

■ 미국 ■ 서유럽 ■ 중국 ■ 한국 or 일본 ■ 인도 ■ 러시아 ■ 브라질

\*단위 : 지역별 판매 비중 (%)



“지역별 안정적 밸런스”

#### 시장중심의 판매전략

2.0



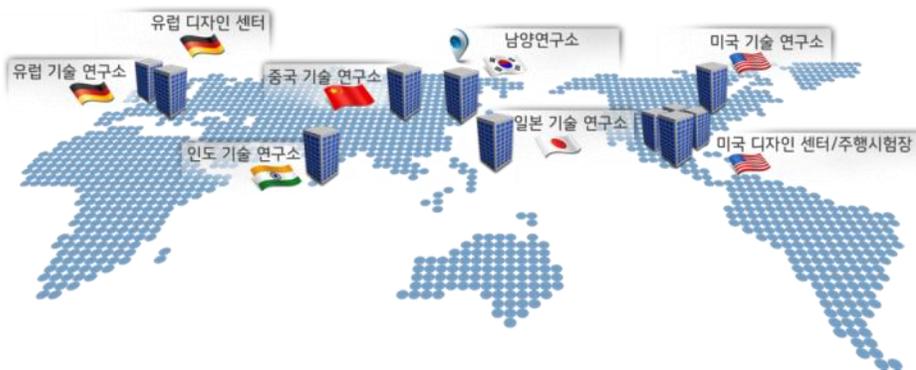
## 글로벌 연구개발 네트워크



### 해외 연구소 및 디자인센터 현황

- 6개국 10,000여명 이상의 연구원 및 디자이너 근무

[ 글로벌 연구개발 네트워크 현황 및 R&R ]

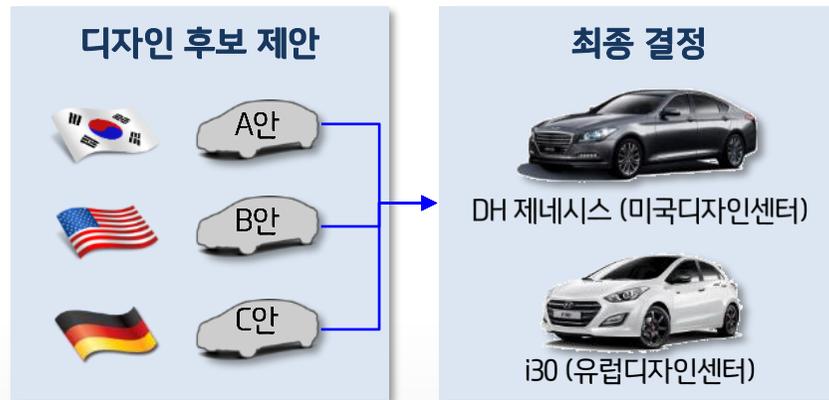


- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 연구개발 HQ</li> <li>연구개발 전략기획/신차개발</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>신차 디자인 기획</li> <li>신차 내구성 검증</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>신차 디자인 기획</li> <li>신차 내구성 검증</li> </ul>        |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>내구성 시험</li> </ul>                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>친환경차/상용차연구</li> <li>日 경쟁사 벤치마킹</li> </ul>      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>S/W 개발</li> </ul>                       |

### 신차 디자인 경쟁 체제

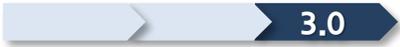
- 한국/유럽/미국 디자인센터에서 각각 후보안 제출하고 2차 품평회에서 1개안 채택

[ 신차 디자인 개발 프로세스 ]



**“시장 트렌드가 반영된 차별화된 디자인 경쟁력 확보”**

‘모던 프리미엄’과 브랜드 경영

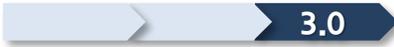


## Modern Premium



Hyundai is dedicated to providing the customers with desired values and contemporary experience, through continuous new thinking and innovations.

## 새로운 도전 '제네시스' 브랜드



### 브랜드 포지셔닝



*"Authentic & Relevant Luxury"*

“고객을 위한 혁신 기술”



“편안하고 역동적인 주행성능”



“동적인 우아함의 디자인”



“스트레스 없는 고객경험”



타협없는 **품질**

### 브랜드 DNA

*"Audacious" "Progressive" "Distinct Korean"*



#### 1 Audacious (담대한)

“할 수 있다”는 정신으로 새로운 도전을 두려워하지 않는 현대자동차만의 정신



#### 2 Progressive (진보적인)

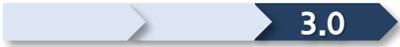
혁신에 대한 끊임없는 탐색과 전진으로 한 차원 높은 단계로 도약



#### 3 Distinct Korean (한국적인)

‘자연’ ‘인간’ ‘창조’ 사이의 완벽한 조화로 럭셔리 의 새로운 진보를 주도

## 자동차 산업 패러다임 변화와 미래 성장 전략



### 자동차산업 패러다임 전환<sup>1)</sup>

<b>에너지</b>	화석연료에서 신에너지로
<b>운전주체</b>	사람에서 스마트기계로
<b>경쟁구도</b>	자동차에서 ICT로
<b>보유방식</b>	소유에서 공유로
<b>판매채널</b>	오프라인에서 온라인으로
<b>업의 본질</b>	제조에서 서비스로
<b>고객경험</b>	서비스에서 가치체험으로
<b>사업운영</b>	효율성에서 유연성으로

### 현대자동차 미래경영 대응 방향

- '오픈 이노베이션'을 통한 신기술 확보 및 커넥티드카 개발
- 친환경 기술 리더십 확보 및 친환경 라인업 강화
- ICT 기반의 서비스 신사업 추진
- 혼류 생산 및 수요변화에 유연한 생산 체계 구축
- O2O판매·서비스 체계 확대 / 고객체험 강화·충성고객 확보
- 상생의 노사관계 구축
- '창의' 및 '혁신'의 조직 경쟁력 강화

1) 현대자동차 기획실

# V. 향후 도전 과제와 미래 전망

## 현대자동차의 성공 방정식



**제품개발**

- 기술리더십
- 동시공학

**원재료/생산**

- 수직계열화
- 모듈화
- 직서열 생산
- GQMS
- 그린필드

**조직**

- 품질본부
- 파이롯트 센터
- 글로벌 연구개발
- 네트워크

**마케팅**

- 글로벌 상품 포트폴리오
- 현지화(전략차종)
- 모던 프리미엄

**서비스**

- 10년 10만 마일 보증
- 어슈어런스 프로그램

# V. 향후 도전 과제와 미래 전망

국내 소비자의 인식 변화를 위한 노력



## 국내 소비자 역차별 인식

품질 역차별

- 부품 차이로 인해 내수용 자동차의 품질 우려

서비스 역차별

- 짧은 무상 보증 기간
- 유사 상황에서의 리콜 결정 차이



“국내 소비자의 부정적 인식”

## V. 향후 도전 과제와 미래 전망

### 제네시스 브랜드의 성공적 안착



럭셔리 브랜드 경험 제공

- 서비스, 딜러, 커뮤니케이션, 고객관리 등을 통해 제네시스만의 독특한 경험 제공

브랜드 고유의  
스토리 및 컨셉 정립

- 모(母)브랜드 이미지에서 벗어나 고급 브랜드 컨셉 정립을 위한 차별화된 커뮤니케이션 필요

# V. 향후 도전 과제와 미래 전망

미래 자동차 시장변화에 대한 대응





## 자동차에서 삶의 동반자로 Lifetime partner in automobiles and beyond

### Lifetime Partner

어린 시절부터 노년에 이르기까지 고객의  
인생과 함께하는 평생의 동반자



### Automobile Partner

자동차와 관련된 모든 부문에서 최상의 고객  
경험을 실현하는 자동차 생활의 동반자



### Partner in Happiness

집과 일터, 휴식과 만남의 장으로 최고의 편안함과  
편리함을 제공하는 행복의 동반자

