

‘포니’ 신화 50년…“우리 길은 우리가 개척” 출사표

2023년 5월, 현대자동차그룹은 약 50년을 거슬러 올라가는 시간 여행을 했다. 1974년 이탈리아 토리노 모터쇼에 전시했던 옛 포니 쿠페 콘셉트 모델을 복원했다. 그러면서 정의선 현대차 회장은 이렇게 말했다. “옛날에 힘들게 같이 노력했던 점, 그런 모든 것들을 다시 살리자는 취지다.” 당시에 어떤 일이 있었기에 정 회장은 50년 전을 되살리려 했을까.

50년 전의 여건은 현대차에 막다른 골목이나 다름없었다. 71년부터 2년 가까이 끌여온 미국 포드자동차와의 엔진 생산 합작 협상이 깨졌다. 당시 국내에는 신진·기아·현대 3개 자동차 업체가 있었다. 외국에서 완성차 부품을 수입한 뒤 자동차를 조립해 국내에 팔았을 뿐, 수출은 꿈도 못 꾸던 시절이었다.

엔진 국산화를 추진하던 정부는 과잉 경쟁을 막으려 “한 곳만 엔진을 만들게 하겠다”고 했다. 엔진 생산을 맡는 업체가 주도권을 쥔 것임은 불을 보듯 뻔했다. 그래서 현대차는 71년부터 포드와 합작 협상을 했다. 그러나 참여 지분 등 이견을 좁히지 못하고 협상이 결렬됐다. 72년 말의 일이었다. 반면에 경쟁사인 신진자동차는 6개월 전 미국 GM과 합작해 GM코리아를 세웠다.

자칫 국내 시장을 GM코리아에 내줄 수도 있는 위기였다. 현대차는 정면돌파를 택했다. 고(故) 정세영 현대차 회장은 『포니 정 나의 삶 나의 꿈』에서 당시를 이렇게 회고했다.

“죽든 살든 고유모델을 만들어야 한다. 현대차가 살아남기 위한 배수진이라는 절박한 심정이었다. 큰형님(정주영 창업 회장)은 대찬성이었다.”

최초의 고유모델 승용차 ‘포니’를 잉태하는 순간이었다. 고유모델 개발은 수출까지 염두에 둔 결정이었다. 정주영 회장이 김재관 상공부 차관을 직접 만나 “적극 돕겠다”는 답변을 들었다. 하지만 갈 길이 멀었다. 무엇보다 기술이라곤 부품을 조립해 본 게 전부였다. 핵심 부품을 만드는 기술이 아예 없었다.

“큰 배도 만들었는데 자동차 못 만들까”

차체는 이탈리아 이탈리아디자인에 맡기고 엔진과 변속기는 일본 미쓰비시에서, 다른 부품은 다른 회사에서 기술을 들여와 결합하기로 했다. 몇 년 전 현대중공업이 수출용 대형 선박을 만들 때 쓴 방법이었다. “이렇게 해서 큰 배도 만들었는데 자동차 못 만들겠느냐”고 현대차 직원들을 설득했다.

하지만 내부에서도 성공에 회의적인 시각이 존재했다. 당시 정주화 차장(나중에 현대차 기술개발 전무가 된다)의 표현에 따르면, “(정세영) 사장님과 불었다.”

“이거 못하겠다고 사장님께 얘기했어. ‘경쟁할 거는 GM코리아 아닙니까. 그거 상대해 가지고 뭘 것 같습니까. 잘못하면 회사 망합니다.’ 그랬더니 사장님이 ‘네 말대로 우리가 공장 짓고 새 모델 하다가 망한다고 치자. 그러면 정씨가 망하는 거야. 그러나 너희 일터는 한국 땅에 남아 있지. 그런데 바보같이 하지도 않고 뭘 안 된다 그래. 잔소리 말고 가서 해.’ 그 얘기 듣고 감동을 했죠.” 정 차장을 비롯해 마음이 움직인 직원들은 군말 없이 개발에 매달렸다.



1974년 이탈리아 토리노 모터쇼에 전시된 포니. 디자인은 완성됐으나 생산은 시작하지 않은 때였다. 포니는 1976년 초 공식 출시됐다.

[사진 포니정재단]

트리거 16 첫 고유모델 승용차 포니

1971년 포드와 엔진 합작 결렬
“죽든 살든 고유모델 개발” 배수진

“망한다” 반대하는 기술진 설득
수출 성공해 자동차 5대 강국에

정의선, 2023년 포니 쿠페 복원
“힘들게 노력했던 것 모두 살리자”

때마침 정부의 자동차 산업 육성 방침이 고유모델을 택한 현대차에 유리하게 바뀐다. 엔진 생산 일원화는 없던 일이 됐다. 대신 73년 7월 ‘한국형 승용차 생산 사업 계획서’를 내라는 지시가 떨어졌다. ‘외국에서 생산·시판된 일 없는 새로운 설계의 차형’이어야 했다. 자동차를 내수가 아닌 수출 산업으로 키우려는 목적이었다. 현대차가 이미 착착 추진하고 있던 계획이었다.

76년 2월 포니가 공식 출시됐다. 당시 기준으로 ‘대박’이 났다. 78년 약 5만 대, 79년 6만5000대를 생산했다. 인기 차종이라야 한 해 1만 대도 만들지 않던 시절에 이른 성과였다. 78년엔 약 1만8300대를 40개국에 수출했다.

비록 차체 설계와 엔진·변속기 등 주요 기술을 모두 도입에 의존했지만, 이를 결합해 새로운 차종으로 만들어 내는 전 과정은 스스로의 기술 노력으로 해결했다. 성능이 확인된 완성차의 부품을 도입해 조립했던 과거와는 판이한 과정이었다.

자신감을 얻은 현대차는 ‘X카 프로젝트’를 추진했다. 85년부터 한 해 30만 대 이상을 만들겠다는 대량생산 프로젝트였다. 이를 통해 탄생한 게 ‘엑셀’이다. 엑셀은 미국 진출 첫해인 86년 현지에서 20만3000대를 판매하는 기록을 세웠다.

엑셀의 성공은 묘한 선순환을 불렀다. 현대차는 그때까지도 자체 개발 엔진이 없었다. 미쓰비시에 고박고박 기술료를 내야 했다. 판매량이 많다 보니 미쓰비시에 주는 기술료가 한 해 454억원에 달했다. 현대차가 자체 추정한

엔진 개발 비용은 200억~250억원이었다(현대차 88년 ‘장기상품회의’). 반년치 기술료면 엔진을 개발할 수 있다는 얘기였다. 비용이 예상을 크게 웃돈다고 해도 1년치 기술료면 충분할 터였다. 개발에 착수하지 않을 이유가 없었다.

91년 초, ‘α-엔진’과 ‘α-트랜스미션(변속기)’이 나왔다. 현대차는 그렇게 자체 기술을 착착 갖춰갔다. 하지만 오늘의 자리에 오르기까지는 변곡점(트리거)이 더 필요했다. 엑셀 등이 수출이 잘 됐다고는 하나 현대차는 그저 ‘값싼 차’였다. 품질은 심지어 조종까지 받았다. 미국 TV 토크쇼에선 자국 정부의 잘못된 정책 결정을 ‘현대차를 사겠다고 결정하는 것’에 빗댔다.

정몽구 회장 ‘품질 경영’, 토요타 제쳐

99년 회장에 취임한 정몽구 현대차그룹 명예회장은 이를 바꾸려 소매를 걷었다. 과거 판매와 정비를 맡은 현대자동차서비스를 이끌면서 소비자들의 품질 평가를 괴부로 느꼈던 정 명예회장이다. 취임 초기 품질 컨설팅을 받게 하더니, 5년 뒤인 2004년에는 미국 시장조사업체 JD파워가 실시하는 신차품질조사에서 일본 토요타를 제쳤다. 미국의 자동차 전문지는 이를 두고 ‘사람이 개를 물었다(Man bites dog·상상하기 어려운 일)가 일어났다는 뜻’고 보도했다.

포니는 한국의 자동차 산업도 부품 조립에서 벗어나 스스로 모델을 만들고 수출할 수 있음을 보여줬다. 거기서 생긴 자신감은 대량 생산과 기술 자립으로 이어졌고, 품질이 더해지며 한국은 세계 5위 자동차 생산국, 현대차그룹

은 세계 3위 자동차 회사가 됐다.

이제 자동차는 ‘나라를 먹여살리는 산업’이라는 소리까지 듣고 있다. 단지 수출 효자이며 부가가치가 크다는 뜻이 아니다. 자동차 산업이 일자리의 보물창고여서다. 제조업 중에 자동차 산업 하나가 차지하는 일자리 비중이 12%에 가깝다. 타이어, 차체를 만드는 철강에 자동차용 전자 부품 같은 연관 산업까지 합치면 일자리 비중은 제조업 전체의 4분의 1을 차지한다. 이를 만든 결정적 계기(트리거)가 포니였다.

현대차는 포드와의 협상에서 이런 교훈을 얻었다고 했다. ‘우리의 길은 우리가 개척해야 한다.’ 그리고 교훈을 실천했다. ‘고유모델 개발’이라는, 국내에서 아무도 가지 않았던 길을 택했다. 때론 반대하는 구성원들을 설득하고 다독여 끌고 나갔다. 마음이 움직인 엔지니어들은 개발에 온 힘을 쏟았다. 그렇게 한국 자동차산업의 트리거인 포니가 세상에 나왔다. 현대차는 당시 국내 기업 중 가장 공격적인 전략을 택한 덕에 자동차 산업에서 선두로 떠오를 수 있었다.

‘혁신적 기업가의 도전하는 리더십과 전문가들의 기술 노력의 결합’- 정의선 회장이 포니 쿠페를 복원하며 되살리려 했던 게 바로 이 부분 아닐까. 실제 정의선 회장이 정주영 회장부터 내려오는 도전과 혁신의 리더십을 늘 강조하는 것 같다. “이봐, 해 보기는 했어?”라던 정주영 회장과 약간 다르면서도 비슷하게 정의선 회장은 “해보죠”라는 말로 도전의식을 부추킨다고 한다.

지금 한국의 자동차 산업은 새로운 도전에 직면했다. 예전엔 가격 경쟁력을 바탕으로 선진 기업을 추격했으나, 이제 자율차·전기차 기술에 가격 경쟁력까지 갖춘 중국을 상대해야 한다. ‘도전과 혁신 DNA’를 바탕으로 한국 자동차 산업이 앞으로 계속 ‘나라를 먹여살리는’ 산업이 되기를 기대해본다.

이상철
성공회대 교수



수출 많았던 차종			단위: 대, 누적 수출량
현대 아반떼		567만	3000
현대 엑센트		478만	6000
현대 투싼		363만	3000
기아 프라이드		349만	9000
기아 스포티지		288만	4000
기아 모닝		273만	5000
한국GM 아베오		221만	5000

자료: 현대차그룹, 한국GM



1 1976년 6월 포니가 남미 에라도르의 항구도시 콰야길에 도착하고 있다. 포니의 첫 수출이었다.



2 포니는 출시 2년여 만인 1978년 10월 누적 생산 10만 대를 넘어섰다. 80년대까지 인기를 누리며 국내에 마이카 시대를 열었다.

[사진 현대자동차, 포니정재단]