

急成長하는 CRT市場의 先頭走者 Televideo社

CRT市場의 世界的인 맹렬기
업의 先頭인 Televideo 社를
창설한 在美교포 K. P. Hwang
氏의 成功사례를 近者 FOR-
TUNE 誌에서 발췌 소개한다.

在美臍胞 企業人 황규빈(Kyupin Philip Hwang)과 그의 부인 쟈마女史 이들은 60년대 美國 유타 州立大學을 접시답이, 웨이터 카지노 종업원등 은갖 苦學을 해서 卒業한 후 피나는 노력과 創意力으로 오늘날 美 電子業界에서 不動의 지위를 쌓아 올리기에 이르렀다.

현대 電子産業의 한 부문에 革命을 일으킨 黃규빈씨의 專門分野는 캐소드 레이 터미널(CRT: Cathode ray terminal, 陰極線端末機) 製作인데, 打字機 전반이 달린 TV受像機와 같은 모양을 한 이 CRT는 오늘날 우리에게 낯익은 事務用機器이다. CRT는 말하자면 外部世界를 향한 컴퓨터의 窓門과 같은 것이다. 오퍼레이터가 CRT를 앞에 놓고 컴퓨터와의 兩面去來를 수행하는데, 例를 들어 항공기나 호텔 予約 같은 資料를 저장 및 인출하고, 請求書나 貸借表를 작성 및 편집하며 또 그 밖의 여러 가지 업무를 한다. 슬기로운 製造技術과 最新銳 半導體 기술의 活用을 통해 黃씨가 經營하는 캘리포니아州 Sunnyvale市 所在 Televideo Systems Inc. 은 CRT와 같이 치열한 경쟁분야에서 最先頭走者로 浮上했다. 올해 Televideo 社는 Smart(영리한) 터미널, 즉 상당한 記憶銀行과 그 밖의 정

밀한 特長들을 갖춘 CRT 5만대를 出荷할 계획이다. Televideo 売上高는 오는 10월 31일로 끝나는 81會計年度에 3,500만弗에 이를 전망이다. 黃씨는 아무런 長期借入 없이 이 会社를 세웠고 아직도 株式의 85%를 소유하고 있다.

그리고 黃씨는 小企業用 컴퓨터部門에 진출하여 그가 이룩한 成功을 再現시킬 것을 전적으로 기대하고 있는데 그의 머리속을 맴돌고 있는 꿈은 5년 내로 年間 売上 5억弗의 会社를 구축하는 일이다.

7 - Eleven 에서 高等教育

東洋人의 말투가 간간히 섞인채 速射砲처럼 英語를 구사하는 活氣에 넘치는 黃씨는 그의 부인 쟈마女史를 두 사람 다같이 서울에서 美國 留學工夫를 하던 時節에 만났다. 유타州立大學에서 電子엔지니어 學士가 된 黃씨는 Ford 自動車, Burroughs, NCR와 같은 大會社에서 근무했다. 그는 비록 일을 좋아하긴 했지만 타고난 企業家的 衝動때문에 늘 마음이 들떠 있었다. 그래서 캘리포니아州 Silicon Valley (美國 電子産業의 메카)에 있는 한 조그만 電子會社에 就職할 機會가 오자 그는 서슴없이 덤벼들었다.

비록 규모는 작으나마 高度技術을 갖춘 회사

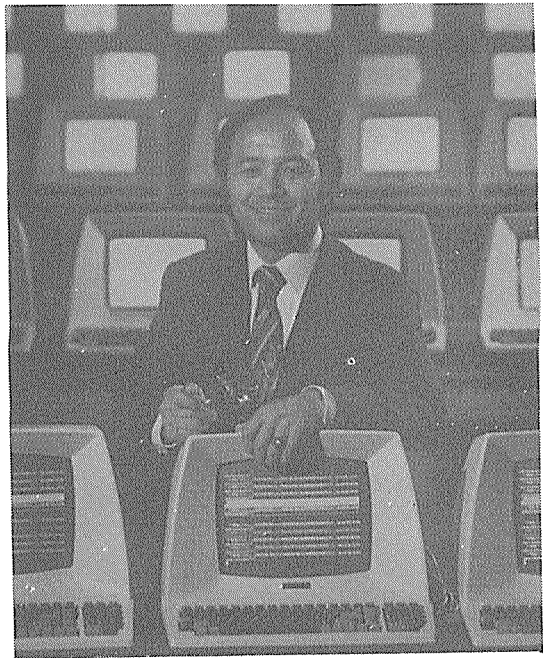
들이 준비한 이 고장에서 黃씨는 얼마 안가서 自營事業을 할 것을 생각하기 시작했다. 그런 목적으로 그는 夜間에 San Francisco 大學에서 經營學을 공부했고 또 黃씨 부부는 우선 事業 基礎를 익히기 위해 7-Eleven 프랜차이즈에 舖 하나를 냈다.

젼마는 이 가게에서 돈을 조금 모았다. 그러나 7-Eleven은 건물 임대료가 만료되자 1년후 이 가게를 폐쇄해 버렸다. 1975년 黃씨는 저축금 9,000弗를 다 털어 두 同業者와 함께 電子娛樂機 제작事業을 하기로 결정했다. 이들은 Silicon Vally의 한 車庫에 工場을 차렸으나 娛樂 게임을 하는 TV모양의 스크린인 모니터를 구입할 돈이 없었다. 그리고 또 그들 스스로가 모니터를 만들기 위한 기업 자금을 起債할 수도 없었다. 2개월 후 黃씨와 同業者들은 견디다 못해 집을 꾸리고 말았다. 그러던 중 黃씨에게는 母國을 찾아야겠다는 생각이 떠올랐고, 韓國의 7개 TV製造 会社들을 차례로 찾아다니며 모니터를 만들어 줄 것을 요청했다. 6개 会社는 한 마디로 그의 제의를 거절했고 나머지 1개 社는 조건부로 관심을 보였다. 즉 黃씨가 注文할 계획인 月間 2~300 대보다 많은 注文을 한다면 응하겠다는 것이었다.

지칠 줄 모르는 黃씨는 캘리포니아州로 돌아와 Atari社나 그밖의 既存 게임 製造業者들에게로 쫓아갔다. 그들에게 모니터 샘플을 보이고 引渡 價格을 제시하자 그들은 즉석에서 관심을 보였다. 그는 다시 歸國하여 生産業者에게 月間 5천대를 注文했다. 生産業者도 5천대란 數字에 구미가 당겼다. 이렇게 되자 黃씨는 電子게임은 제외하고 모니터에만 專念하기로 결심했다.

黃씨는 모니터가 TV 受像機처럼 만들기가 單純치가 않기 때문에 韓國側 공급자와 긴밀하게 일해 나가야만 했다. 수시로 그는 서울에서 보내온 샘플을 캘리포니아의 고객에게 引渡했다가 이것이 作動하지 않아 골탕을 먹은 적도 있었다. 黃씨는 때때로 1週에 두번씩 서울로 飛行했다.

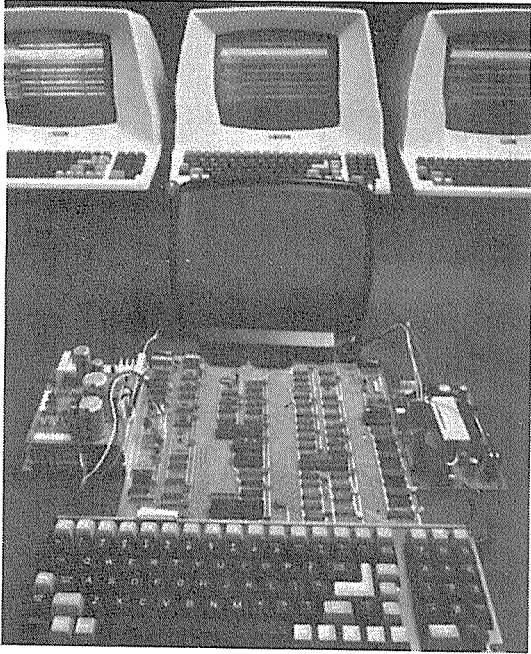
「나는 밤새도록 技術者들과 함께 일하고 다음 날에는 美國으로 되돌아오곤 했다. 그 일을 6



개월간이나 했죠」 黃씨는 經費도 무시할 수 없음을 깨달았다. 그는 空港에서 서울 市内까지의 택시 값 2.5弗를 절약하기 위해 가방과 샘플 모니터를 끌고 2마일이나 떨어진 버스 停留場까지 걸었고 거기에서 10¢만 주면 市内까지 들어갈 수가 있었다. 그의 부인은 남편과 두 子女를 부양하기 위해 Santa Clara 所在 Kaiser Hospital에서 營養士로 일했다.

黃씨에게는 넘어야 할 또 하나의 장애물이 있었다. 비록 그는 Atari社로부터 月間 6,000台的 購買發注를 얻어내긴 했지만 그만큼 物品代金を 支拂할 돈이 없었다. 그래서 그는 집, 家具, 自動車를 담보물로 설정하고 은행에서 2만 5,000弗의 대출을 얻었다. 그는 또 Atari社를 찾아가 Atari社에게 購買品の 5% 割引을 하여 주는 대가로 信用貸出을 얻어내는 데 성공하였다. 黃씨는 다시 서울로 날아와 確定發注를 하기에 이르렀다.

黃씨는 일단 이 장사를 본 궤도에 올려 놓게 되자 利益도 상당해서 2년안에 20만弗를 벌었다. 그러나 새로운 競争者들이 이 분야에 속속 參與함에 따라 그는 이와 관련된 部門인 CRT 쪽으로 전환기로 결심했다.



그는 뭔가 전혀 새로운 것을 내놓을 수 있을 것으로 確信했다. Lear Siegler, Applied Digital Data Systems(ADDS) 및 Hazeltine과 같은 電子業界의 中堅会社들이 製作하여 당시 市販하고 있었던 대부분의 터미널은 「dumb」(덤: 미련한) 機種들이었다. 台당 900弗線인 이들 터미널은 다만 uppercase[大文字·소형대문자(Small capitals), 기호따위를 넣는 상당의 活字箱子]活字와 제한된 기억력만을 제공하는 것이 常例였다. 만일 사용자가 책을 편집하여 이를 한 묶음으로 송고하거나 또는 回收할 수 있는 Smart terminal을 원한다면 台당 1,500 ~ 2,000弗 또는 그 이상을 지불 해야만 했다. 半導體 理論의 專門家인 黃씨는 單一 컴퓨터를 당시 個當 10弗하는 chip 하나에 장치함으로써 dumb 터미널과 똑같은 값으로 Smart terminal을 市販할 수 있다고 판단했다.

□ 모든 것을 單純하게

터미널 部品設計에 있어 黃씨는 터미널을 4개의 基本的인 小集合體로 分離시킴으로써 모든 것을 서비스하기에 간단하고 편리하도록 만들었

다. 4개의 小集合體란

Vido module(右), Power supply(左), Key-board, logic board(中) (사진 참조).

수없이 많은 修繕과 試行錯誤 끝에 그는 스크린 전면을 가로질러 선명하고 읽기에 용이한 文字를 만들어내는 데 성공했다. 이 화면의 高度의 鮮明度는 오늘날 여전히 魔術과 같은 것으로 간주되고 있는데 黃씨의 뛰어난 감각과 才能의 결과였다.

그러나 그것만이 전부는 아니었다. 黃씨는 「技術 다음에는 包裝術이다.」라고 말하면서 「물건을 진짜로 팔아먹을 수 있게하는 것은 包裝術」이라고 강조한다. 이러한 信念을 관철시키기 위해 黃씨는 韓國에 12만弗를 投入, 工作機械를 설치하고 注入式으로 주조한 플라스틱으로 된 아담한 두 조각 箱子를 만들어냈다. 비록 처음의 工作機械 設置 코스트는 높지만 注入式 주조 케이스는 강철이나 構造用 泡沫과 같은 競合資材로 만든 케이스보다 훨씬 가볍고 견고했다. 長期의 生産 過程에서 불매 單價가 저렴했다. 黃씨는 첫해에 CRT 5만대를 파는 대담한 계획을 세웠다. 그는 需要가 그 정도는 될 것이라는 기분이 들었다고 당시를 말한다. 그가 5만대라는 數字에 목표를 두고 部品 購買發注를 시작했을 때 일부 供給業者들은 그가 미쳤다고 말했다.

처음부터 黃씨는 品質管理에 대단한 역점을 두었다. 그는 韓國에 몇 개월씩 머물면서 下請業者들의 고용인들을 훈련 시켰으며 部分的인 組立 후 오븐과 같은 밀실에서 그의 製品들을 3시간 동안이나 굽는 테스트도 考案해 내기도 했다. 製品들이 그 시험을 통과하면 터미널은 개당 500대씩 들어가는 콘테이너에 실어 Sunnyvale로 船積되었다. Sunnyvale에서는 조정판자를 삽입하여 다시 製品 검사를 실시하며 그 전에 韓國에서 入荷했을 때 사용되었던 바로 그 마분지 상자에 넣어 出荷되고 있다.

電子業界는 Televideo社가 追求하고 있는 일이 무엇인지를 깨닫지 못했다. 그래서 값이 低廉한 터미널이 2년전 시장에 첫선을 보였을 때 競争 業者들은 이 製品을 不信으로 맞이했다. 黃

씨는 「競争社들은 우리가 3개월 또는 기껏해야 6개월정도 지탱할 것으로 생각했다. 또 그들은 우리가 손해를 볼 것으로 생각했으나 우리는 처음부터 돈을 벌고 있었다. 그들이 그렇게 생각하는 것은 우리에게 득이었다. 그들은 우리가 머지않아 破産할 것으로 생각했기 때문에 우리에게 挑戰해 오지 않았다」고 말했다. 비록 黃씨는 그가 희망했던 대로 첫째에 CRT 5만대를 팔지는 못했지만 7,500대를 팔아 상당히 좋은 스타트를 보였다.

그는 Televideo社가 既存 dumb 터미널보다 性能이 거의 倍나 뛰어난 Smart 터미널을 競争社들의 Smart 터미널보다 30~40% 싼 값으로 出荷하기 때문에 누구나가 Televideo社로 주문이 殺到할 것으로 생각했다. 그러나 産業用 電子製品에 있어서는 사용자들이 새로운 裝置 주변의 소프트웨어를 프로그래밍해야 하기 때문에 새 製品으로 전환하는 것이 느리다. 그러나 黃씨는 여전히 前進을 계속했다. 그 이듬해에 그는 2만 7,500대의 CRT를 出荷했다. 올해 그는 약 5만대를, 내년에는 7만~10만대를 出荷할 예정이다. 약 6개월 전 Televideo社는 Smart 터미널의 獨立倍給 業者중 제 1위로 뛰어 올랐음을 그의 競争社들은 시인하기에 이르렀다. 그의 고객들 가운데는 많은 小型컴퓨터 製造業者, Burroughs社의 事務室 製品部, GE와 같은 컴퓨터 貸借人, 그리고 Southern Bell 같은 컴퓨터 大型 實需要者가 포함되어 있다. Televideo社의 總販業者들은 이 會社가 거의 郎席에서 CRT를 供給할 수 있는 사실을 높이 평가하고 있다. Televideo副社長 Richard Dubridge 씨는 「만일 손님이 오늘 200대를 注文하면 우리는 내일이면 全量 出荷할 수가 있다. 만일 注文量이 500대라면 2~3일이면 족하다」라고 자신 있게 말한다.

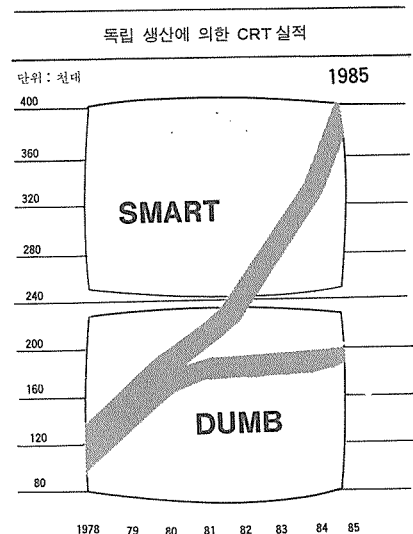
□ GE社의 도움

하바드大學 出身 物理學者이며 제너럴 일렉트릭社에서 17년간이나 勤務한 Dubridge 씨는

Televideo社의 가장 훌륭한 조치 가운데 하나는 垂直統合을 피한 일인 것으로 생각한다. 그가 설명하는바와 같이 Televideo社는 下請業者들에게 依存함으로써 「資金を 機械工場같은 곳에 投入하는 대신 우리에게 競争面의 優위를 確保케 하는 일에 자금을 쏟게 해 준다」는 것이다.

과묵하고도 치밀한 Dubridge씨는 想像力이 넘쳐 흐르는 필립 黃씨를 높이 평가하고 있다. 2년전 Televideo社에 入社한 Dubridge씨는 제너럴 일렉트릭社가 Televideo社 CRT의 모든 애프터 서비스와 修理를 맡아 한다는 協定을 체결함으로써 그 나름대로의 일익담당에 成功을 거두었다. 이 協定으로 Televideo社는 애프터 서비스 技術者의 人件費를 節減할 수 있게 되었고 나아가서는 GE가 이 製品의 품질에 信任投票를 던진거나 같았기 때문에 판매상의 有利한 高地를 차지하게 되었다.

이와같은 伸縮性으로 해서 Televideo社는 코스트를 最低 水準으로 節減할 수가 있었다. Televideo社의 주요 競争社 가운데 하나인 Lear Siegler社는 로스앤젤레스 附近의 Anaheim工場에 종업원 5백 50명을 고용하고 있으나 이와 반면에 Televideo社는 Sunnyvale에 불과 90명의 정예 組立工을 지녔을뿐이라고 黃씨는 자랑스럽게 지적한다. 이들 組立工은 젊은 韓國 移民들이 圧倒的으로 많다. 韓國人의 우수한 두



뇌를 간접적으로 자랑하는 황씨에게서 큰 자부심을 갖고 있음을 엿볼 수가 있다.

Televideo社가 CRT 터미널을 마치 大量生産되는 半導體 chip처럼 하나의 商品으로 갑자기 바꿔놓은 사실을 競争會社들이 깨달았을 무렵에는 이미 時機가 너무 늦어 별로 손을 쓸 여지가 없었다. 그들은 最新銳 半導體 部品을 그들이 만들어내는 CRT터미널에 應用시키는 데 있어 行動이 너무 느렸는데, 이는 황씨의 강점의 하나이기도 했다. 그들이 Silicon Valley에서 너무 멀리 떨어진 곳에 있다는 사실도 이와같이 뒤지게 된 것과 어느정도 관계가 있었을 것이다. AD DS社와 Hazeltine社는 다같이 Long Island에 위치해 있다. 그 반면에 황씨는 끊임 줄 모르는 半導體 革命의 한 幅판에 서있는 것이다. 황씨는 1週 3회씩 새벽 6시 體力단련을 하는 Sunnyvale市 Decathlon Club에서 사우나를 하면서도 話題는 늘 chip과 마이크로프로세서에 관한 것이다. 「만약 우리가 유타州와 같은 곳에 있었다면 전혀 가망도 없고 길도 없다」고 황씨는 말하면서 「모든 새로운 아이디어는 바로 이곳이나 이웃에서 始作된다. 그것이 바로 내가 ADDS나 그 밖의 친구들을 두려워하지 않는 이유이다」라고 自信있게 말한다.

바로 그 〈그밖의 친구들〉은 지금 Hwang hurricane(황씨 颶風)에 対処하는 方案을 짜내기엔 여념이 없다. 그들은 값이 싼 Smart 터미널을 선보이기 시작하고 있지만 그 戰略은 바로 그들의 본거지가 되어 온 dumb 터미널 사업에 피해를 입힐 것 같다. dumb 터미널은 아직도 연간 약 17만 5,000대 팔리고 있다. 그러나 매사츄세츠州 Medfield에 있는 市場調査會社인 Advanced Resources Development社는 dumb터미널 販賣가 연간 3~4% 정도밖에 늘어나지 않을 것이라고 예견했다. 반면에 smart 터미널 販賣는 연간 18%의 伸張勢를 나타내 올해의 20만대 미만에서 85년에는 약 40만대로 증가할 것으로 이 會社는 전망한다. Televideo社의 大量生産 체제와는 對照的으로 대부분의 旧式製造業者들은 고객들의 注文生産을 專門으로

하고 있다. 그들은 대부분의 部品을 自体生産하고 있는데 이는 그들의 根本的인 變化를 더욱 어렵게 만들고 있다. Televideo의 国内販賣 담당부장인 Steven B. Tatum씨는 「이들 會社가 市場 接近方式을 전적으로 다른 方向으로 바꾼다는 것은 그들의 現 法人体를 取消하고, 企業 戰略을 바꾸어 처음부터 새로 시작하는 것을 뜻하는 거나 거의 같다」고 말한다.

Smart 터미널 市場에의 新參者들이 어느 만큼 影響을 줄 것인지의 여부는 두고 볼 일이다. Ampex社는 최근 대만에 있는 旧式의 磁力코아 메모리 工場을 CRT 生産工場으로 전환, 첫해에 2만대의 터미널을 出荷할 예정이다. Ampex社는 오는 84년 까지는 3개의 最上位 獨立 CRT 메이커 가운데 하나가 될 목표를 세워 놓고 있다. 또 다른 新參會社인 Zenith Data Systems는 지난 79년 CRT會社를 매입, Televideo社 모양으로 Smart 터미널 市場 確保에 注力하고 있고, Perkin-Elmer社의 터미널部도 역시 마찬가지다.

Tatum部長은 Televideo社가 지금은 이렇다할 主要 競争者가 없다고 주장한다.

「우리 競争者는 누군가의 마음속에서 지금 태어나고 있는 중일 뿐 현재는 실제로 그런 것은 存在하지 않는다. Televideo社와 競争하려는 자는 우리가 하는 일, 우리가 하는 방법을 분석하고 우리 戰略의 취약점을 찾아내도록 힘써야 할 것인데, 이러한 일들은 극히 하기가 어려울 것」이라고 말한다.

潜在的으로 강력한 하나의 경쟁자 그룹이 될 수 있는 日本業界는 日本의 Smart Terminal 메이커들이 海外에서 경쟁하기에는 너무나 영세하기 때문에 世界市場에는 전혀 뛰어들지 않고 있다. Televideo社는 日本에서조차 日本의 독립 메이커들보다 더 많이 팔고 있다. Televideo社는 마치 日本會社와 매우 흡사한 활동을 展開, 優秀한 製品을 싼 값으로 팔아 市場 占有率의 우위를 차지하고 있다.

□ 물샐 틈 없는 黃艦長

이러한 戰略은 너무나 훌륭히 的中한 탓으로 Televideo社는 利益金을 가지고 社勢 확장자금 을 조달할 수가 있었다. 79會計年度 販賣가 불과 200만弗이던 것이 80년에는 1,300만弗로 激增했고 利潤은 더 빨리 증가, 20만弗에서 190만弗로 늘어났다. 올해 Televideo社는 판매 3,500만弗, 利潤 510만弗로 잡고 있다. 黃씨는 궁극적으로 企業公開할 것을 구상하고 있으나 販賣高가 1억弗에 도달할 때까지 기다릴 것을 생각하고 있다. 그는 위원회의 회이나 모임같은 것을 거치지 않고 자신의 기민한 행동력을 좋아한다.

가난할 때나 부유할 때나 黃씨 집안은 여전히 勤儉節約의 모범이 되고 있다. 물론 부부가 따로따로 굴리는 벤츠車와 黃씨가 Los Altos Hills에 짓고 있는 100만弗짜리 邸宅 등 成功을 과시하는 일부 外觀上의 치장도 있기는 하나, 黃씨는 일부 이웃집의 지난 1월 중 暖房費가 250弗에까지 이른데 반해 쯤마는 이를 불과 55弗로 억제한 事實을 더욱 자랑스럽게 여기는 듯하다. 부인은 집안에 있는 모든 틈새를 플라스틱 테이프로 막은 후 온도조절 장치를 낮춤으로써 이같은 節減을 해낸 것이다. 黃씨는 또 자신과 부인은 스키를 하고 싶은 생각이긴 하나 스키를 아직 해본 적이 없다고 지적한다. 「우리로서는 비용이 너무 드는 運動이지요. 精神的으로 우리는 아직 이것을 할 준비가 되어 있지 않아요.」라고 그는 덧붙인다. 쯤마는 아직도 病院에서 副業

일을 하고 있고 설것이를 할 때면 水道꼭지를 가늘게 틀어 물을 절약하고 있다.

黃씨는 자신의 욕망이 부자가 되는 데 있는 것이 아니라(어떻게 되었건 그는 이미富者다.) Televideo社를 主要 法人체로 구축하는데 있다고 말한다. 그는 Televideo社를 5년 후에 売上 5억弗로 끌어올리는 道具는 이 社가 내놓을 새로운 일련의 기업용 小型 컴퓨터가 될 것이라고 생각하고 있다. 이들은 모두 量産되며 일부 내장은 韓國에서 만들고 CRT 터미널처럼 컴퓨터는 最低단 半導體 技術에 依存하게 된다. 先進 統制 시스템을 導入함으로써 16명의 사용자, 예를 들어 辯護士室 同業者나 작은 小壳 체인의 점포 支配人들이 동시에 通화를 할 수 있게 된다. 각 사용자는 물론 각자의 Televideo社製 CRT 터미널을 갖게 된다. 黃씨는 이 컴퓨터 값을 3,995弗에서 1만 9,995弗까지 값을 다양하게 매김으로써 또 다시 큰 市場 占有率을 노리고 있다. 유사한 능력을 지닌 컴퓨터를 買入하기 위해서는 사용자가 오늘 당장 10만弗을 내놓아야 할지도 모른다. Televideo社 중역들은 그들이 내놓을 컴퓨터가 年間 50%씩 成長해온 企業용 小型컴퓨터 市場의 중요한 翹을 메꾸어 줄 것으로 확신하고 있다. Televideo社가 그의 성공을 또 한번 반복하건 안하건간에 CRT사업은 필립 黃 덕분에 새로운 시대를 맞이한 것이다.

「企業心, 挑戰 向上이 이 나라를 偉大한 나라로 만들고 있다」고 黃씨는 말하면서, 「나는 그것을 좋아한다」고 강조한다.

전자공업 육성하여

공업입국 기틀잡자
