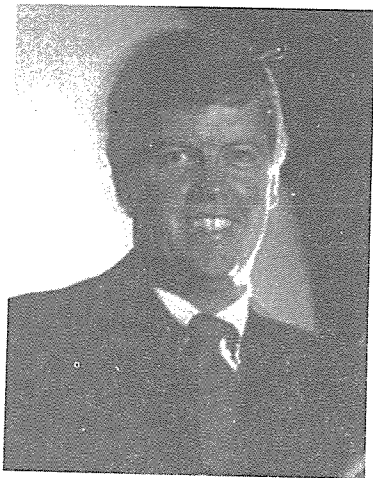


첨단기업시리즈 <7>

美國에서 가장 빨리 成長한

선 마이크로시스템즈社

玄 源 福
 <科學저널리스트>



맥닐라사장

미국에서 가장 빨리 성장한 25개 기업중에서 선두를 달리고 있는 컴퓨터 워크스테이션 메이커인 '선 마이크로시스템즈'(Sun Microsystems)사는 여러 면에서 놀라움의 대상이 되고 있다.

1982년 벤처비즈니스로 출발한 선사는 첫해 매출고가 9백만달러였으나 불과 6년이 지난 올해의 매출은 그 1백배인 9억 달러에 이를 전망이다. 이 기업의 매출고 신장율은 매 6개월마다 .50%를 넘어서고 있어 이런 추세가 계속된다면 앞으로 5년 뒤에는 듀폰사(1987년매출고: 304억달러)를 앞지를 것이며, 이런 추세가 더욱 계속되면 다시 5년 뒤에는 현재의 미국 경제규모의 반을 차지할 것이라는 계산이 나온다. 기업의 이런 신장세를 반영하여 선사의 주가는 1986년 3월 공개되었을 때 주당 16달러였으나 최근 38달러를 웃돌고 있다.

지난 1년간 투자자에게 돌아간 이익배당은 180%가 넘어섰으며 선사의 주식은 나오기가 바쁘게 불티나게 팔린다. 세계 최대의 컴퓨터이용집단인 미국 연방정부에 대한 선사의 워크스테이션 매출고는 지난 해 3배로 늘어 났고 선사의 기계는 세계최대의 금융중심지인 뉴욕 월가에서는 '지위의 상징'처럼 되어 금융회사들이 앞다퉀 도입하고 있다. 그런데 가장 놀라운 사실중의 하나는 선사의 창업자들이 모두 30세를 갓넘어선 젊은이들이라는 것이다.

20대의
창업자들

선사는 1982년 캘리포니아주 마운틴뷰에서 4인의 20대청년들이 창업했다. 창업자의 한사람인 비노드 코슬라는 1955년 인도군 장교의 아들로 태어나 1976년 미국으로 건너 왔다. 1980년 스탠포드대학 경영대학원 재학생이던 시절에 이미 벤처비즈니스 창업계획을 세운 경험이 있는 그는 선사의 초대사장이 되어 사업계획을 만들었다.

그런데 선사의 최초의 제품을 만든 사람은 오스트리아 태생의 안드레아스 벡틀스하임이었다. 창업당시 스탠포드대학 전자공학과 대학원생이었던 그는 사람보다는 트랜지스터와 대화할 때 마음의 안정을 찾는다는 이 회로설계의 '시인'은 실리콘 벨리 부품공급상에서 슬쩍한 부품으로 워크스테이션을 만든 경험을 갖고 있었다.

창업멤버중에서도 가장 열정적인 스코트 맥닐리는 1955년 데트로이트에서 아메리칸 모터즈사의 부사장 아들로 태어났다. 그는 하바드대학에서 경제학을 공부한 뒤 1980년 스탠포드대학에서 경영학석사학위를 받았다. 그는 시카고의 FMC사에 입사했으나 공장 메니저를 원하는 그의 희망과는 달리 FMC는 그를 전략팀에 배치했기 때문에 10개월만에 그만두고 실리콘 벨리의 컴퓨터 메이커인 오닉스 시스템즈사로 자리를 옮겼다.

1982년초 스탠포드 경영대학

원시절 같은 방에서 생활하던 인도출신의 비노드 코슬라의 요청으로 선사의 창업을 돕게 된 것이다. 그는 창업당시 선사의 생산책임 맡았으나 1985년 코슬라사장이 약관 30세에 은퇴함으로써 그자리를 물려받아 오늘에 이르고 있다. 네사람의 창업멤버중 나머지 한사람은 당시 캘리포니아대학(버클리)의 대학원 학생이던 소프트웨어의 천재 빌 조이었다.

성장의
비결

사업에 대해서는 생소한 이 4인의 초심자들이 우선 당면한 것은 강력한 경쟁자이었다. 선이 제품을 출품하기 1년반전인 1980년에 매서추세츠주 첼름포드의 아폴로 컴퓨터사는 이미 첫번째의 워크스테이션을 내놓아 이 사업의 선발메이커로서 재빨리 시장을 독점하다시피 했다.

전문가들은 이 엔지니어링시장을 뚫고 들어가기 위해서는 독점적 설계에 바탕을 둔 독특한 제품을 만드는 것이라고 믿고 있었다. 이런 기계를 만들자면 막대한 연구개발비가 들어가지만 돈이 들어간 만큼 이익도 두둑하게 얻을 수 있다는 것이었다. 실제로 이런 전략으로 DEC사는 과학용 컴퓨터를 만들어 자유세계의 거의 모든 연구소를 고객으로 만들 수 있었으며 아폴로사도 교과서와 같은 정확성을 가진 독특한 생산계획을 집행하고 있었다.

그러나 선사의 성장의 비결은 종래 통용되던 이런 지혜를

거역하는 것이었다. 선의 창업자들은 칩에서 기본 운용 소프트웨어에 이르기까지 모든 것은 부품상이 공급하는 것으로 워크스테이션을 만들어야 생산비가 싸게 먹히고 많은 고객을 끌 수 있다고 믿고 있었다. 그래서 아폴로사제품의 값과 대항하고 고급품을 만드는 대신 이들은 값을 내려 시장점유율을 높이는데 온갖 노력을 집중해 나갔다.

선사의 젊은 창업자들은 워크스테이션의 고객들은 새로 출발한 기업과의 거래를 꺼리고 있다는 것도 잘 알고 있었다. 그 해결책은 경쟁사의 제품과 호환할 수 있는 싼 컴퓨터를 만드는 것이었다. 이렇게 함으로써 고객들은 아무 위험부담없이 기존 시설에 선의 컴퓨터를 연결할 수 있는 것이다.

선의 성공의 비결은 너무나 뻔한 약점을 전략적인 자산으로 전환시킨 창업자들의 뛰어난 능력에 있었다. 이 어린 기업은 재정적으로 너무나 어려워서 고성능 워크스테이션을 만드는데 만드시 필요하다고 생각되고 있었던 특제의 전자회로를 설계할만한 여유가 없었다. 이들은 빠른 템포로 발전하고 있는 컴퓨터계에서는 마춤으로 만든 부품은 몇달 가지 않아 벌써 구닥다리가 되어 버린다는 것을 깨닫고 있었다.

그래서 일반 공급상이 제공하는 부품을 사용함으로써 시장에 출하하자마자 곧 기술적인 돌파구를 마련하는 이점을

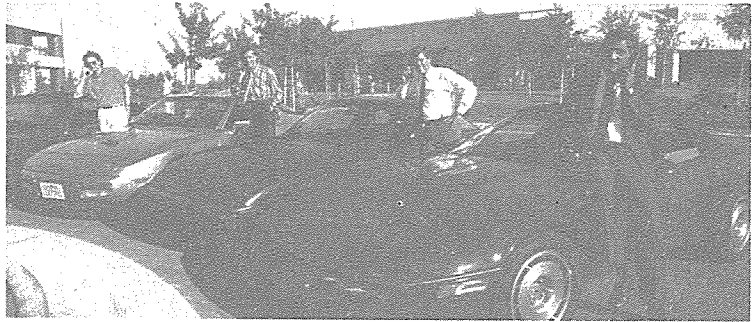
이용할 수 있었다. 이런 접근책으로 선사는 해마다 워크스테이션의 생산속도를 배가 할 수 있었다. 선사는 캘리포니아대학(버클리) 경영대학원 원장인 레이몬드 마일즈가 말한 '디자인어 기업'의 하나의 전형적인 보기이다.

해마다 나오는 새기종

대형컴퓨터 메이커들은 대개 4-5년마다 제품을 개량하고 퍼스널 컴퓨터 모델은 2년이나 그 이상 시장수명을 갖는 것이 통례로 되어 있다. 그러나 선사는 소니사가 워크맨의 신형을 출품하는 것처럼 평균 12개월마다 새로운 형의 워크스테이션을 선보이고 있다. 새로운 모델이 나올 때 마다 연산능력은 최소한 2배로 늘어 나지만 값은 전과 같다.

한편 선사가 하드웨어와 소프트웨어에 대해 컴퓨터업계에 표준을 고수하고 있다는 사실은 독점기술에 사로잡힐까봐 두려워하고 있는 컴퓨터 원매자들에게 커다란 환영을 받았다. 선사는 고객들이 선제의 워크스테이션을 다른 어떤 종류의 컴퓨터와도 연결할 수 있는 커뮤니케이션망을 고안하여 더욱 많은 인기를 끌었다.

이리하여 종래 신출나기 기업으로부터의 구매를 꺼리던 보잉사와 제네럴 일렉트릭사의 엔지니어링부서와 같은 큰 고객들은 선사에게 막대한 발주를 하기 시작했다. 오늘날 선사의 세일즈맨들은 크게 선전도



▲ 선사 창업주들 : (왼쪽부터) 빌 조이,(한사람 건너) 스코트 맥닐리, 비노드 맥슬라.

하지 않으면서 업계의 2배나 되는 연간 1인당 3백만달러의 매출고를 올리고 있다. 그것은 선의 제품이 표준형의 부품을 사용하고 있어 고객들이 안심하고 살 수 있기 때문이다.

워크스테이션의 도입이 궤도에 오르기 시작한 워싱턴 지역에서는 특히 표준형 워크스테이션에 대한 관심이 높다. 세계 컴퓨터의 최대이용집단인 미국 연방정부는 워크스테이션에 대한 관심이 대단하여 지난해의 매출고는 3배로 늘어나 3천만달러를 넘어섰다. 최근 연방정부의 한 첩보기관은 2억달러 이상의 선사제품을 발주했다.

한편 뉴욕 월가에서도 선의 워크스테이션의 인기는 하늘을 찌를 듯하여 모겐 스탠리사, L. F. 로스차일드사를 비롯하여 많은 금융사들이 이 기종을 들여 놓고 있으며 뉴욕의 아테나 그룹과 같은 금융자문기업들은 선사의 기계를 이용하여 수천건의 거래를 분석함으로써 시장동향을 예측하는 인공지능 프로그램을 개발하고 있다. 그래서 선사의 기계는 월가에서

지위의 심벌처럼 되어가고 있다.

선사의 승리는 워크스테이션계의 변화를 몰고 오고 있다. 선사는 출발부터 컴퓨터의 기본기능을 제어하는 프로그램으로서 유닉스운용시스템을 사용해 왔으나 오늘날 모든 경쟁사들이 유닉스 시스템을 가동하는 기계를 내놓고 있다. 결국 크레이와 같은 슈퍼컴퓨터 메이커를 비롯한 모든 컴퓨터 회사들은 유닉스를 사용하게 될 것이라고 전문가들은 내다보고 있다.

도약의 발판

창업한 뒤 불과 5년 만에 컴퓨터 워크스테이션계를 휩쓸게 된 선사는 그 여세를 몰아 퍼스널 컴퓨터와 슈퍼컴퓨터계에 도전장을 내놓았다. 맥닐리사장은 지난 7월 증권분석가모임에서 새로 개발한 선-4 워크스테이션을 발표하여 업계를 놀라게 했다. 선이 독자적으로 설계한 마이크로프로세서를 사용하는 이 신기종은 수십명이 함께 사용할 수 있어 대형 미니컴퓨터의

기능을 발휘할 수 있으나 보통 70만달러나 하는 이런 컴퓨터 기종에 비해 값은 보잘 것 없을 정도로 헐하다는 것이 특징이다. 이 컴퓨터는 깜짝 놀라울 정도의 큰 성공을 거두었으며 AT&T, 제록스 및 유니시스를 포함한 많은 경쟁사들 까지도 선이 개발한 이 새로운 마이크로프로세서를 라이센스하기로 결정했다.

맥닐리는 또 IBM이 지난 4월 발표한 새로운 세대의 퍼스널 컴퓨터인 PS/2라인과 경쟁할 퍼스널 컴퓨터를 개발중이라고 밝혀 다시 한번 업계를 놀라게 했다. 한편 선의 창업자의 한사람인 조이도 텍사스주 리차드슨의 콘벡사가 생산한 것과 같은 소형 수퍼컴퓨터와 경쟁할 수 있을 정도로 강력한 기계를 생산하여 대당 1백만달러 안팎으로 시판할 것이라고 밝혔다.

선사는 이 RISC칩으로 새로운 표준을 만들려고 시도하고 있다. 이 기업은 가장 우수한 부품을 사들이는 대신 가장 우수한 칩제조기술을 갖게 되기를 바라고 있다. 선사는 칩은 만들 수 없기 때문에 RISC 디자인을 필요한 소프트웨어와 함께 몇몇 외부기업에 라이센스하고 있다. 이렇게 함으로써 선사는 매우 저렴한 비용으로 광범위한 기계용으로 필요한 마이크로프로세서를 얻을 수 있게 되고 칩메이커들도 매우 귀중한 이 신제품을 팔 수 있게 된다. 세계 7번째의 큰 칩메

이커인 일본의 후지츠는 1985년 선사의 이런 제의를 받아들인 첫번째의 기업이 되었다. 1년 뒤 사이프레스 반도체사와 바이폴라 인테그레이티드 테크놀로지사등 2개의 지도적인 칩메이커들이 선사와 계약을 맺었다.

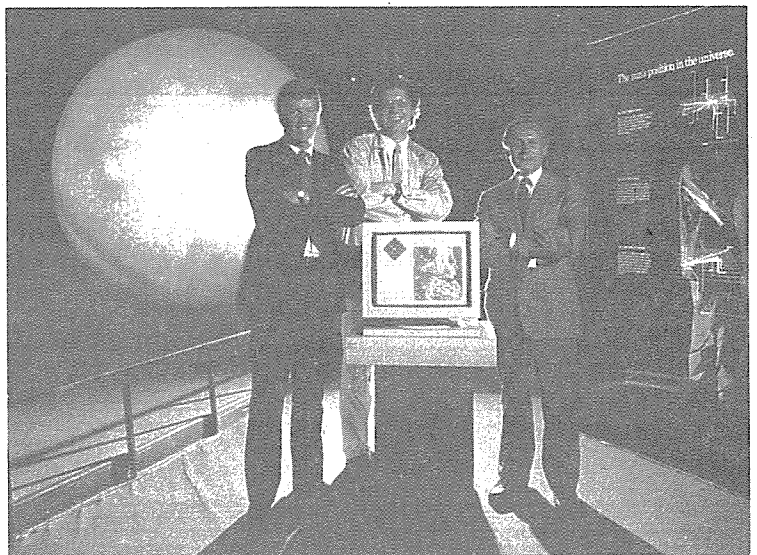
**정서적인
결정과정**

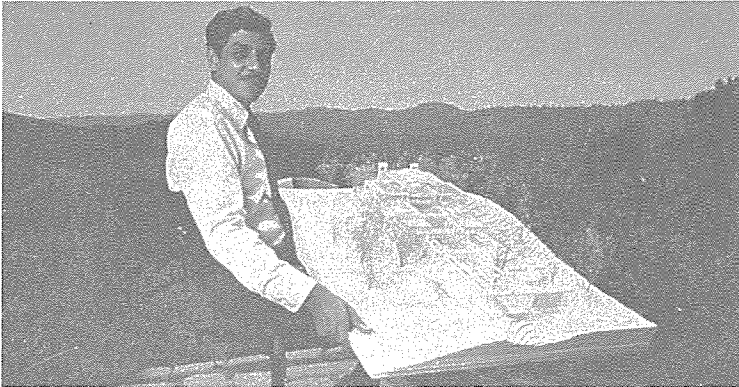
그런데 맥닐리사장은 이 새로운 마이크로프로세서의 성공은 당초 90%의 가정과 10%의 사실에서 출발한 것이었다고 털어 놓고 있다. 그는 "이 프로젝트가 보다 정서적으로 출발하여 모두가 정렬을 불태워 벽을 노크하기 시작한 것이다. 이를테면 사실이 말하는 것에 대항하여 얼마나 용기를 가졌는가 하는 문제였다. 사실은 누구나가 손에 넣을 수 있는 것이지만 직관이라는 것은 독점적인 것"이라고

주장하고 있다.

매우 개방적인 기업문화를 갖고 있는 선사는 가끔 작은 회사의 분위기를 만들어 내려고 노력하고 있다. 창업시절의 진취적인 기상이 헤이해지기 시작하면서 맥닐리는 늘어 나는 종업원의 수를 분산하는 경영방법을 취하고 있다. 예컨대, 지난 해 주요한 개발 프로젝트 하나가 수렁에 빠지게 되었을 때 그는 엔지니어들에게 회사 본부를 떠나 밖에서 일을 진행하도록 명령했다. 이 프로젝트는 그 뒤 다시 케도에 오르게 되었다. 또 값이 헐한 새로운 컴퓨터 라인을 설계하기 위해 조직한 개발팀은 미국 동해안에서 일하고 있다. "제품개발그룹에게는 방화벽을 쳐 주어야 하며 일을 하는데 충분한 자율성을 제공해야 한다"는 것이 맥닐리의 철학이다.

▼ (왼쪽부터) 맥닐리사장, 빌 조이, 라쿠루트 부사장이 선사의 최신 모델 워크스테이션을 보여 주고 있다.





▲ 코슬라가 그의 부부와 3마리의 개가 살 광대한 궁전의 조감도를 펼쳐 보이고 있다.

한치의
빈틈없는
기업운영

그러나 낙관적인 행동과는 달리 맥닐리는 최악의 경우를 대비하여 많은 정력을 쏟는다. 그는 컴퓨터업계의 온갖 실패 사례를 검토하고 어떤 과오라도 되풀이해서는 안된다는 생각이다. 그는 비상시의 사령관 처럼 기업을 운영하면서 끊임 없이 부하들에게 생산, 판매 및 고용에 관한 상세한 최신자료를 요구한다. 예컨대, 월간 재정정보는 2백편이나 되는 방대한 것이지만 보고자는 몇 면에는 무슨 내용이 있다는 것까지 현이 알고 있어야 한다.

오늘날 6천5백명의 직원을 거느리고 있는 선사는 이미 벤처비즈니스의 영역을 벗어났다. 그러나 맥닐리는 아직도 그의 역할이 선사의 가장 열정적인 '응원단장'이라고 자처하고 있다. "나의 역할은 전략가라기 보다는 모든 직원이 단결하여 융합시키는 일이다"라고 말하면서 "우리의 목표는 사람들이

함께 일하는 용광로와 같은 분위기를 제공하는 일이며 선사를 10억달러 규모의 새로 시작하는 기업으로 생각하고 싶다"고 그는 덧붙였다.

그러나 코슬라에게는 이런 모든 것도 새로운 기업을 잉태하는 미국식 드릴과 비교할 것이 못되었다. 최근 그는 선사를 포함하여 실리콘 벨리의 수십 개의 기업들의 창업을 뒷받침한 클라이언 퍼킨스 코펠드 앤드 바이어즈사와 동업을하기로 결심했다. 그는 "나의 초점은 돈을 버는 것이 아니라 큰 기업을 건설하는 일이다"라고 말하고 있다. 그는 요즘 또 하나의 선사를 만들기 위해 첨단 기술회의가 열리는 곳마다 열굴을 내밀고 있다.

맥닐리가 존경하는 실업인들 중에는 '거인'IBM과 맞서고 있는 디지털 이큅먼트의 창업자이며 사장인 케니스 올센과 단돈 538달러를 가지고 차고에서 창업한 뒤 10억달러대의 억만장자가되어 실리콘 벨리의 수

천명의 모험창업자들의 사기를 부추긴 윌리엄 휴렛과 데이비드 팩커드가 있다. 그는 "이들이 오래 오래 그들의 전략을 비켜나가면서 그들의 기업문화를 보호하고 있는데 대해 머리가 수그러진다"고 그 이유를 들었다.

그러나 헨리 포드에 대해서는 특별한 애정을 느낀다는 것이다. "포드는 자동차의 값을 떨어 뜨려 우리의 생활방법을 진정으로 바꿔 놓았기 때문이다"라고 맥닐리는 지적하면서 "같은 일이 컴퓨터에도 발생하려고 한다"고 주장했다.

아직도 총각인 이 33세의 백만장자는 "싫도록 골프를 쳐서 대가가 되는 것이 나의 진정한 꿈"이라는 농담도 서슴없이 한다.

한편 1985년 사장자리를 내 놓고 은퇴한 비노드 코슬라는 아직도 선사의 주식중 4%를 보유하고 있어 개인으로서는 선사의 가장 큰 주주이며 시세로 따져 3천8백만달러의 거부이다. 그는 사장직을 물러난 뒤 그 막대한 부를 가지고 2년간 실컷 즐겼다. 그는 스카이 다이빙을 비롯하여 아프리카에서 멧목을 타고 급류를 내려가는 일에 이르기까지 온갖 드릴을 맛보았다. 최근에는 건축학 책에 흠뻑 빠져 들어간 뒤 캐나다인 건축가인 아더 에릭슨에게 캘리포니아주 팔로 알토를 굽어보는 언덕위 15에이커의 땅에 거대한 오락궁전을 건설하는 일을 맡겼다.