

신제품으로 소비자를 인도한다

- 소니



소니라는 뜻의 라틴어인 소누스(sonus)에서 딴 상호가 말해주듯 이 기업은 테이프레코더와 트랜지스터라디오 개발로 일어섰으나 해외시장 매출고가 70%나 차지하고 있어 미국 및 유럽의 보호무역주의 그리고 한국과 대만의 맹렬한 추격으로 한때 큰 홍역을 치루기도 했다.

● 자료제공/ 세계 30대 기업의 숨겨놓은 경영전략 중에서

오늘날 소니란 이름은 2차대전 후 일본의 성공과 같은 뜻으로 풀이되고 있다. 전후 라디오 조립기업으로 출발한 소니(Sony Corp.)는 연간 매출고의 9%를 연구개발비에 투입하면서 기술혁신과 빈틈없는 마케팅 그리고 품질향상을 통해 오늘날 연간 매출고 209억3천만 달러(1990)에 7억 2천만 달러의 이익을 거둬들이는 세계 51위의 대기업으로 성장했다.

소니라는 뜻의 라틴어인 소누스(sonus)에서 딴 상호가 말해주듯 이 기업은 테이프레코더와 트랜지스터 라디오 개발로 일어섰으나 해외시장 매출고가 70%나 차지하고 있어 미국 및 유럽의 보호무역주의 그리고 한국과 대만의 맹렬한 추격으로 한때 큰 홍역을 치루기도 했다.

소니는 이 난국을 헤쳐나가기 위해 종래 매출고의 대부분을 가전제품에

기대던 전략에서 벗어나 컴퓨터, 영상처리와 같은 비소비제품 분야로 경영을 다각화하는 한편 해외공장의 생산을 늘리고 정력적으로 생산코스트 절감운동을 펴나가기 시작했다.

한편 소니는 1987년 11월 미국의 대표적인 음반기업인 CBS 레코드의 레코드사업부를 20억 달러로 사들이는가 하면, 89년 9월에는 미국의 대표적인 영화제작사 컬럼비아를 44억

달리로 인수하게 되어 CBS 레코드와 함께 미국의 영화와 TV계에 본격적으로 진출하게 되었다.

양조장에 박은 뿌리

가전제품계에서 세계 최첨단기업이라는 평판을 받고 있는 소니는 현재 대주주인 300년 연조의 모리타상회의 도움이 없었다면 존재하지도 못했을 것이다. 소니의 후원자인 모리타상회는 1600년대 후반부터 '네노히마츠'라는 상표로 일본의 전통주인 사케(청주)를 양조해온 가족기업이다. 700명의 종업원을 거느린 이 기업은 또 미소(된장)와 쇼유(간장)도 생산하고 있다. 모리타 쿄자에몬은 나고야에서 이 양조장을 경영하면서 모리타 아키오(盛田昭夫)를 비롯한 네 명의 자녀를 키웠다.

부유한 모리타 일가의 가풍은 일찍부터 서구화되어 있었다. 그래서 아키오는 일본의 전통적인 의상인 기모노를 걸쳐본 일이 없으며, 잡도 다다미가 아니라 침대에서 잤다.

정원 한쪽에는 테니스코트도 있고, 웨스팅하우스 냉장고에 제너럴 일렉트릭 세탁기를 갖추고, 그의 모친은 최신의 RCA 음반을 즐겨 감상했다.

아키오도 어렸을 때부터 서양음악에 심취하게 되어 소리의 재생에 관심을 갖게 된다. 그의 부친은 아키오에게 가업을 계승하여 술사업을 가르쳤다.

그러나 아키오는 과학자가 되기로 결심하고 오사카제국대학에 입학하여 물리학을 전공했으며, 해군장교를

지원하기로 하여 2차세계대전 중에는 징병을 면할 수 있었다. 모리타는 전투에 나가지 않는 대신 열유도시스템을 연구하는 대형 연구프로젝트에 참여하게 된다. 이 프로젝트에서 그는 13년 선배인 뛰어난 전자공학부 이부카 마사루(井深大)를 만나게 되어 가깝게 지낸다.

전쟁이 끝나자 이들은 도쿄 중심부의 폭격맞은 백화점 건물에서 자본금 500달러의 도쿄통신공업사를 차린다. 이들이 처음 시작한 사업은 전쟁 전의 축음기용 부품생산이었다.

그러나 신참자에게 사업은 그렇게 쉬운 일은 아니었다. 자금이 딸린 이들은 은행대부를 얻을 수 없게 되자 아키오의 부친에게 자금을 기댈 수밖에 없었고, 쿄자에몬은 그럴 때마다 도쿄통신공업사의 주식을 받는 대신 모리타상회를 통해 자금을 제공했다.

1950년 이부카는 테이프레코더개발에 성공했다. 그러나 당시만 해도 이 제품을 사려고 하는 사람이 없었다. 그래서 모리타는 시장개척에 나섰다. 고생 끝에 법원에서 시장을 찾았다. 속기사가 부족하던 당시 법원에서는 이 신제품을 대환영했다. 이리하여 테이프레코더시장은 법원에서 학교로 번져나가면서 수요는 폭발하기 시작했다.

'없는 것을 창조한다'는 소니의 창업정신은 마침내 미국 벨연구소에서 발명한 트랜지스터를 이용하는 소형 라디오개발에 착수했다.

소니는 1954년 트랜지스터의 특허권을 가진 WE와 기술도입계약에

서명하고 표면처리기술을 개발한 다음 해에는 트랜지스터라디오를 팔기 시작했고, 1958년에는 텔레비전의 트랜지스터화에 착수했으며, 1960년에는 벌써 8인치 트랜지스터 텔레비전의 양산을 발표한 데 이어 곧 마이크로 텔레비전 개발에 착수했다.

도쿄올림픽이 열린 1964년에는 사프전탁을 선보여 전자식 탁상계산기의 붐을 선도했으며, 다음 해에는 크로마톤방식의 컬러 텔레비전을 발표했다.

1966년에는 휴대용 비디오카메라를 발표한 데 이어, 1967년에는 IC(집적회로)라디오를 발표했다. 1969년에는 가정용 비디오카메라를 발표했으며, 다음 해에는 기억용 메모리트랜지스터를 개발했다.

1978년에는 칩 하나에 11만 개의 소자를 가진 CCD(전하결합소자:고성능 이미지센서)를 개발한 데 이어, 1981년에는 CCD를 이용한 '마비카' 카메라를 발표했다.

베타막스의 쓰러린 교훈

그러나 신제품 퍼레이드를 펼친 소니도 세계 최초의 가정용 비디오레코더인 베타막스의 마케팅전략에서는 돌이킬 수 없는 실수를 저질렀다.

베타막스는 새로운 시장을 찾는 소니의 창업철학과 너무 잘 어울리는 신제품이었다. 소니는 홈비디오테이프를 다룰 수 있는 기계의 잠재적인 수요가 엄청나다는 것을 옳게 내다보았다.

1974년 소니가 0.5인치 테이프를



◀ 소니가 전세계적으로 존경을 받게 된 배경에는 더욱더 범세계적인 기업이 되려는 노력이 있으며, 이것은 길게 보면 엔고의 충격을 완화시키는 방법이기도 하다.

사용하는 최초의 VCR을 공개하기 7개월 전 모리타는 마쓰시타와 JVC 그리고 미국 RCA의 중역들에게 기계를 보여주면서 소니와 호환성이 있는 제품을 만들 것을 종용했다.

이때 모리타의 태도는 “우리가 이 제품을 완성했으니 우리를 따르는 것이 어떠냐?”는 것이었으며 자문이나 공동사업을 하자는 기미는 전혀 없었다.

그런데 그로부터 2년 후 소니가 10만 대의 베타막스를 판매하던 무렵, JVC는 소니와 호환성이 없는 VHS식 비디오레코더를 내놓았다.

깜짝 놀란 모리타는 JVC의 대주

주인 마쓰시타 회장 마쓰시타 고노스케를 찾아가서 VHS를 철회하고 소니의 표준을 따를 것을 요청했다.

그러나 마쓰시타는 그의 청을 거절했다. JVC는 베타막스보다 재생시간이 2배나 길다는 장점을 갖고 있었다. 그 뒤 히다치를 비롯하여 다른 회사들도 VHS식을 따르게 되었다.

VHS식은 이제 업계의 표준이 되었으나, 모리타는 이에 승복하기를 완강히 거부했다. 소니는 아직까지도 소니의 베타막스가 월등한 화상을 제공하고 있다고 주장하지만, 고객의 수는 더욱 줄어들어 VCR을 사는 사람 중에 겨우 5%만이 베타막스를

사용하고 있는 형편이다.

그러나 베타막스의 쓰라린 경험은 소니에게 전화위복의 전기가 되었다. 소니는 그 후부터 경쟁자와 협력하려는 태도를 보이기 시작했다.

컴팩트디스크와 플레이어 기술을 개발하면서 소니는 네덜란드의 전자회사 필립스와 제휴했다. 이리하여 소니는 미국시장의 35%를 포함하여 세계 최대의 컴팩트디스크 플레이어 공급자가 되었으며 최대의 디스크 생산업자가 되었다.

소니는 심지어 경쟁사를 위한 제품 조립까지 시작했다. VHS비디오플레이어와 호환성이 없는 소니의 8mm 캠코더에 대해 더 광범위한 호응을 얻기 위해 127개 회사들과 8mm 기계에 대한 표준에 합의하고 파이어니어, 후지 등 다른 경쟁사들이 시판하는 기계를 생산하고 있다.

‘워크맨’의 경험

오늘날 소니를 따라다니는 두 가지 골치거리리는 표절경쟁사를 어떻게 다룰 것인가 그리고 엔고가 제작코스트에 미치는 영향을 어떻게 줄일 것인가 하는 문제이다. 그러나 지난 날 워크맨의 경험에서 이런 도전은 거뜰히 극복할 수 있다고 보고 있다.

1979년 7월 워크맨이 선을 보였다. 이 신제품의 즉각적인 성공에 미쳐 몸을 풀 겨를도 없이 불과 몇 달 내에 소니의 오디오 기술자는 더 우수한 품질의 워크맨 개발에 착수했다. 1981년 2월 소니는 종래의 워크맨 I보다 작지만 음질은 훨씬 우수한

고 부품은 50% 줄어든 수천 개의 워크맨을 출하하기 시작했다.

소니는 오늘날에도 연간 13억 달러의 워크맨 시장을 계속 지배하고 있다. 그 이유는 다른 회사보다 더 많은 창의력을 갖고 있기 때문이다. 워크맨은 1982년 어떤 다른 메이커보다 앞서 들비소음을 줄였고, 1985년에는 재충전용 배터리를 개발했다.

그러나 소니는 창의성을 이런 기술 면에서만 보여준 것은 아니다.

소니는 워크맨의 신선감을 유지하고 더 많은 고객에게 어필하기 위해 어떤 취향이나 주머니 사정에도 맞는 새로운 모델을 줄줄이 뽑아내고 있다.

지금까지 나온 모델은 100종이 넘는다. 바닷가로 갈 사람은 태양전지로 움직이는 방수된 워크맨을 들고가면 된다. 테니스를 치는 사람이라면 땀받이 밴드에 부착된 초경량의 라디오 전용 모델을 사용하면 된다. 음악 회장의 음질을 바라는 사람은 대형헤드폰을 이용하면 된다.

소니가 생산하는 연간 2700만 개의 워크맨 중에서 1300만 개 이상이 팔려나가는 미국시장에는 32달러의 평범한 녹음재생전용의 것부터 449달러 95센트짜리 테이프덱(앰프와 스피커가 없는 테이프레코더)의 고품위 음질을 자랑하고 녹음과 재생을 할 수 있는 것까지 다양한 품종이 나뉘고 있다.

한편 워크맨제품은 모두 일본에서 생산하고 있다. 엔고에도 불구하고 워크맨은 해외에서 더 많이 생산한다

는 소니의 전략에서 제외되고 있다.

소니는 엔고가 이익에 압박을 주고 있으나 아직도 4억 5천만 달러를 워크맨에서 거둬들이고 있다. 소니는 1983년 특별히 미국시장용으로 염가 모델을 만들기로 결정하고 생산의 자동화와 새로운 모델의 설계를 단행했다.

그래서 동작하는 메커니즘을 인쇄된 회로판에 꾸며 넣음으로써 생산코스트를 30% 이상 절감할 수 있게 된 것이다. 이 32달러짜리 기본모델은 미국시장에서 가장 잘 팔리는 모델이 되었다. 소니는 세계 40억 인구 중 적어도 6억은 워크맨의 판매대상이 될 수 있다고 보고 있어 아직도 시장을 넓힐 수 있는 소지는 많다고 생각하고 있다.

소니의 많은 신제품 중에서도 모리타가 가장 자랑스럽게 생각하고 있는 워크맨은 그 자신이 구상한 제품이었다. 그는 사내의 많은 반대를 무릅쓰고 기술자들에게 이 신제품을 만들게 해서 큰 성공을 거둔 것이다.

그래서 “우리의 계획은 소비자에게 어떤 제품을 갖고 싶냐고 묻기보다는 신제품으로 소비자를 인도하는 것이다”고 자랑하기도 한다.

세계를 무대로

소니가 전세계적으로 존경을 받게 된 배경에는 더욱더 범세계적인 기업이 되려는 노력이 있으며, 이것은 길게 보면 엔고의 충격을 완화시키는 방법이기도 하다. 오늘날 세계의 23개 주요 증권거래소에서 거래되고 있

는 소니의 주식 중 23%를 외국인이 보유하고 있다.

소니의 텔레비전은 웨일스의 브리젠드와 미국의 샌디에이고에서도 제작하고 있으며, 콤팩트디스크는 미국 인디애나 주 테르호트와 오스트리아의 잘츠부르크에서도 생산하고 있다. 현재 소니제품 중 20%는 해외에서 생산하고 있으나 30%로 늘릴 계획이다.

이렇게 함으로써 소니는 달러의 평가절하의 영향을 덜 받게 된다. 뿐만 아니라, 소니는 해외공장의 최고경영인으로 현지인을 임명하는 정책을 지키는 유일한 일본기업이다.

모리타의 경영철학은 여러 사람이 참여하는 경영과 민주적인 절차에 역점을 두고 있다. 그래서 미국의 계급적인 경영, 노동관계에 비판적이다.

그는 시카고 근처의 모터롤라 텔레비전공장을 방문했을 때, 공장시설에 앞서 사무실에 냉방시설을 설치한 것을 보고 소니는 사무실보다 공장에 우선권을 둔다고 지적하기도 했다. 그는 또 미국이 스스로 제조에서 손을 떼는 최근의 경향에 대해서도 비판적이다.

최근 이시하라 신타로와 함께 쓴 영문판 저서 『아니오라고 말할 수 있는 일본』(The Japan That Can Say No)에서, 그는 “진정한 사업은 물건에 지식을 추가하여 가치를 더하게 만드는 것인데, 미국은 이런 사실을 잊고 유동하는 돈에서 이익을 추구하는 데 즐거움을 얻고 있다”고 걱정하고 있다.