



## 델 컴퓨터의 새로운 도전

벤처기업은 창업과 급성장 과정에서 경이적인 신화 구축을 통해 20세기 후반의 세계경제 지도를 바꿨고 21세기에도 이 같은 신화는 현재진행형이다. 그러나 이 같은 치열한 경쟁 가운데 살아남은 벤처기업은 극소수에 불과하다. 벤처기업 중 초기 급성장기에 보여준 왕성한 에너지를 꾸준히 유지해 급성장 이후에도 전략적인 경영관리를 이뤘던 일부 기업은 살아남은 반면, 대부분의 벤처기업들은 짧은 기간 안에 역사 속으로 사라져 명멸해가고 있다.

컴퓨터의 성공신화를 이룬 델 컴퓨터는 이 같은 변화기에 놓인 대표적인 벤처기업이다. '인터넷이 만든 신화적 기업'이라는 별칭 아래 인터넷비즈니스의 최고 텍스트 중 하나로 꼽히는 델 컴퓨터의 탄생은 벤처기업 성공신화의 전형이었다. 1984년 텍사스주립대 의대생이던 마이클 델이 1학년 재학 시절 단돈 1,000달러로 델의 모체인 'PC 리미티드'라는 회사를 창립하면서 새 역사가 이뤄졌다. 전화로 조립PC를 팔던 델은 96년 '인터넷을 통한 직접판매(Be Direct!)'라는 혁신적 방식을 도입, 불과 수년 만에 세계 최고의 PC업체로 성장하면서 델 컴퓨터의 명성은 세계 컴퓨터업계를 진동시켰다.

세계적인 불황에도 불구하고 2006년 <포춘>이 선정한 미국에서 가장 큰 25개 기업(매출액 기준) 중 하나로 꼽혔으며, 미국에서 가장 존경받는 기업 8위에 오르는 등 초고속 성장을 거듭해왔다. 2006년 전 세계 종업원이 8만 8,700명에 달하고 매출액은 559억 달러에 달했다. 델의 성공은 중간 유통단계 없이 원재자와 곧바로 거래하는 인터넷 직판체제를 통한 '고객과의 밀착 경영' 및 '1대 1 마케팅'에 따른 성과다. '다이렉트 경영'으로 불리는 이 방식은 중간판매상을 거치지

않고 최종 소비자에게 직접 판매하는 방식과 고객으로부터 제품에 대한 불만사항이나 개선사항을 직접 듣고 경영에 반영하는 방식을 말한다. 델 회장은 '소비자는 중간 유통 마진이 빠지는 만큼 제품을 싸게 살 수 있고, 회사는 유통 재고 비용이 줄어 이득'이라는 점에 착안해 스스로가 시장을 만들어내는 놀라운 능력을 보였다. 이에 따라 델의 PC 제품은 대리점을 통해 유통하던 경쟁 업체에 비해 10~20%의 가격 경쟁력을 확보할 수 있었고, 결국 IBM과 HP 등 '골리앗 기업'들을 밀어내고 세계 1위 PC 업체가 됐다.

실제 델 컴퓨터에는 대리점이 없으며, 델 컴퓨터를 사려면 인터넷 사이트에 접속해야 한다. 자신이 원하는 모델이나 가격대를 입력하면 적당한 제품을 곧바로 찾아주며, 부품을 바꿨을 때의 값이나 예산에 맞는 다른 제품도 추천한다. 델 회장이 웹사이트를 2백번 이상 바꾸면서 개발해 낸 이 같은 맞춤형 서비스를 통해 고객의 욕구를 최대한 충족시키는 한편 시장동향을 빨리 파악한 것이 세계적인 경기침체에도 불구하고 지속성장을 가능하게 했다.

인터넷 판매 초기 개인보다 기업을 겨냥한 것도 고성장의 원인이

됐다. 기업엔 전산실이 있어 애프터서비스해 줄 일이 적고 부서별로 원하는 사양이 다르다는 점에 착안, 여러 모델을 제시함으로써 경쟁력을 확보했다. 구매액이 5백만 달러 이상이면 재고 현황, 구매제품 사양 등 거래내역을 담은 별도페이지를 제공하는 등 철저하게 차별화된 마케팅을 피하고, 표준형 부품으로 비용을 줄인 것도 경쟁기업을 제친 델의 핵심 전략이었다.

그러나 최근 경쟁이 격화되면서 상황이 달라졌다. 휴렛팩커드(HP)가 기업 합병 이후 경쟁에 속도를 내면서 시장 환경이 급변했기 때문이다. PC업계의 흐름이 데스크톱에서 노트북으로, 대량 구매에서 개인 구매로 변하면서 직접 시험해보고 PC를 살 수 없는 델의 판매방식은 미국인의 외면을 받았다. <블룸버그통신>은 “PC 수요가 데스크톱에서 노트북으로 옮겨가고, PC 제품 간 품질 차이가 다양해지면서 델의 직접 판매 PC가 매력을 잃고 있다”고 전했다. 값은 싸지만 개성이 없는 데다, 직접 써보고 고를 수 없는 방식이 소비자들의 기호와 선택 패턴이 달라진 시대에 맞지 않음에 따라 치명적 약점이 돼 버린 것이다. 특히 공격적 경영에 나선 HP가 지난 1/4분기 델을 3분기 연속 제치고 세계 PC 판매 1위를 차지하면서 세계 최고의 자리를 굳힘에 따라 델 컴퓨터는 사내외로 위기의식이 높아졌다. 이 같은 위기의식이 검증된 결과 델 회장이 직접 경영현장에 나섰다. 지난 3월 창업자로서 최고경영자(CEO)로 복귀한 마이클 델 회장은 임직원들에게 이메일을 보내 “직접 판매 모델은 당시에 혁명이었지만 우리에게 종교는 아니다. 우리는 고객이 원하는 것을 주고, 사업 모델을 단순화할 것이다. 기존의 비즈니스 모델을 뛰어넘어야 한다”고 말했다.

이 소식을 전한 <블룸버그통신>은 그의 발언이 델이 전략을 재고할 수 있다는 것을 의미한다고 분석했다. HP에 내준 세계 1위 자리를 되찾기 위해 창립 이념마저 깨겠다는 창업자 마이클 델 회장의 승부수인 셈이다. 델 회장이 자신의 경영이념을 부정하면서까지 보여준 도전정신이 과연 변화하는 현대 소비자들의 욕구를 만족시키고, 델 컴퓨터의 흔들리는 위상을 잡아줄 지 세계의 관심이 높아지고 있다. 아무리 혁신적인 유통 방식이나 세계적인 최첨단기술도 시장의 변화에 적응하지 못하면 도태할 수밖에 없는 것이 현대 경영의 시장이다. 국내에서는 창업 후 중견기업으로 성장한 뒤 더 이상 도약하지 못하고 실패했던 벤처기업의 사례가 즐비하다. 89년부터 대학에 고성능 저가 PC를 공급하면서 대학시장을 평정했고 99년 업계 최초로 인터넷 무료 PC시장에 진출해 도약기를 맞았던 현주컴퓨터는 2001년 코스닥 시장에 입성한 후 방만한 경영을 펼치다가 2002년부터 PC 수요가 급감

하자 적자가 눈덩이처럼 불어나면서 위기국면에 빠져들었다. 당시 현주컴퓨터의 급성장엔 기대를 보냈던 벤처업계의 실망감은 클 수밖에 없었다.

국내 4위의 휴대폰 단말기 제조업체로서 벤처기업 중 수출실적 1위를 기록하는 등 급성장했던 세원텔레콤 역시 도약단계에서 몰락한 대표적인 벤처업체다. 2002년 2억 달러 수출탑을 수상하며 기대를 모았던 세원텔레콤은 불과 17개월 뒤인 2004년 5월 법정관리를 신청해야 했다.

물론 실패 원인은 현주컴퓨터의 경우 독단적인 경영 행태와 무리한 사업 확장이 원인이었고, 세원텔레콤의 경우 제품주기가 짧은 첨단 제품시장에서 가격경쟁에만 몰두한 채 신제품 개발을 등한시한 것이 주원인이었다. 벤처기업이 성공적인 창업과 시장진입 후 도약을 위해 겪는 어려움과 함께 제대로 적응하지 못할 경우 결국 도태될 수밖에 없는 냉정한 자본주의 시장의 경쟁 원리가 이들의 사례를 통해 교훈을 주고 있는 셈이다.

경영석학인 피터 드러커는 <하버드 비즈니스리뷰>에서 “인생의 남은 절반을 잘 관리하는 사람은 소수이다. 이들은 타인의 모델이나 지도자가 될 수 있다. 남은 절반의 인생을 잘 관리하기 위해서는 장기적이고 철저한 준비가 필요하다. 자기 자신을 관리하고 새로운 길을 찾아 나서는 도전은 개인, 특히 지식 노동자에게 새롭고 선택이 없던 것을 요구한다. 이를 위해서는 각각의 지식노동자가 최고경영자처럼 생각하고 행동해야 한다”고 강조했다.

중국의 전략가 손자는 <손자병법> 병세편(兵勢篇)에서 “무릇 전쟁이라는 것은 정공법(정면전, 정규군)으로써 싸우고, 기공법(측면전, 게릴라부대)으로써 승리하는 것이다. 그러므로 기공법에 능한 자는, 하늘과 땅처럼 끝이 없고 강물처럼 마음이 없다. 끝났으되 다시 시작됨은 해와 달이 바로 이것이요, 죽었으되 다시 살아남은 4계절이 바로 이것이다.(凡戰者, 以正合, 以奇勝. 故善出奇者, 無窮如天地, 不竭如江河. 終而復始, 日月是也. 死而復生, 四時是也)”라고 설파했다. 한국의 벤처기업들이 창업 당시의 도전정신을 잊지 말고 꾸준한 기술 및 제품개발, 시장변화를 재빠르고 과감하게 선도하면서 좋은 경영자와 능력 있는 직원들의 자기만족 및 성장과 함께 사회발전에도 공헌하는 선순환의 구조를 창출했으면 하는 바람이다. 특히 최근 재벌 회장의 보복폭행사건 등을 통해 볼 수 있는 교만해진 재벌들의 행태가 우리 벤처업계에 서애 유성룡이 <징비록(懲毖錄)>에서 설파했던 위기에 대비하고 준비하는 ‘반면교사(反面教師)’의 좋은 교훈이 되기를 바란다.