

기업 위기와 CEO의 리더십



벤처기업은 격변기마다 예상하지 못한 곳에서 돌출되는 위기를 잘 넘겨야 한다. 그렇지 않으면 불과 수개월 또는 수년을 넘기지 못한 채 자취도 없이 사라지는 일이 다반사다. 특히 세계화로 인해 전 지구적으로 정보와 인적교류가 빠른 현대에서 반짝이는 기술 하나로 치열한 생존경쟁의 파고를 넘기는 쉽지 않다. 세계적인 벤처기업으로 성장하기 위해서는 업계경쟁이 집중되는 미래의 전쟁터를 예측하고 소비자들의 기호까지 파악하는 예지력과 선견지명을 가져야 한다. 또 결정적으로 중요한 고비마다 생사를 건 큰 변화의 결정을 내려야 한다.

그 같은 변화를 결단하고 실천에 옮기는 역할은 최고경영자(CEO)의 몫이다. 최고경영자는 결단을 내리고 거기에 대한 책임을 져야 하며 직원들이나 고객과 소비자들이 충격을 받거나 동요하지 않도록 오래 고민하고, 자문을 구하고, 기도하는 가운데 중대한 결정을 내려야 한다. 여기서 리더십의 성패가 결정되며 그 결정은 누구도 대신할 수 없는 것으로 자신의 운명과 미래에 대한 모든 것을 건 건곤일척의 대승부여야 한다.

1968년 설립된 세계적인 마이크로프로세서업체인 인텔은 설립 후 모두 여섯 차례의 큰 위기를 넘겼거나 극복하는 과정 중에 있다.

쇼클리반도체연구소, 페어차일드 반도체에서 함께 일했던 당시 최고 과학자였던 밥 노이스와 고든 무어, 그리고 뒤이어 합류한 앤디 그로브가 모여 설립한 인텔은 1968년 7월 'intel'이라고 적힌 간판을 내건 벤처기업이었다. '인텔'이라는 이름은 처음에는 '인테그레이티드 일렉트로닉스(integrated electronic)'였다. 무어는 '인테그레이티드의 '인테'는 인텔리전트(intelligent)를 연상 시킨다'고 좋아했지만

이름이 너무 길고 발음하기 어렵다는 노이스의 지적에 '인텔'이라는 단어로 줄었고, 이후 인텔은 고비마다 세계 정보기술(IT)산업의 역사를 바꿨다.

인텔의 **첫 번째** 위기는 일본에서 왔다. 1969년 일본 닛폰계산기는 8개의 칩으로 논리 회로망을 돌릴 수 있는 계산기를 인텔에 주문했다. 닛폰계산기는 인텔의 제품에 매력을 느끼고 독점 공급해 달라고 요청했다. 1년 후 닛폰계산기는 가격 경쟁력을 높일 필요성이 생기자 인텔에 공급가격을 낮출 것을 요구했다. 인텔의 첫 위기였던 셈이다. 인텔은 그 조건을 받아들이는 대신 독점 공급하던 CPU를 자유롭게 팔겠다고 요구했고 결국 인텔은 닛폰계산기에 공급하던 CPU를 개량한 '4004', 8비트의 '8008', 세 번째인 '8080' 등을 개발하면서 새로운 역사를 쌓아나갔다. 첫 번째 위기를 보기 좋게 넘긴 것이다.

두 번째 위기도 일본이 촉발한 메모리칩시장의 위기에서 나타났다. 앤디 그로브 회장이 79년 사장에 취임한 뒤인 80년 대 중반 급 성장하던 일본 반도체 기업들이 '싼 값'의 저가경쟁력을 무기로 인텔의

고객들을 하나둘 빼앗아가면서 인텔은 위기를 맞았다. 이때 그로브와 당시 CEO 무어는 핵심 산업이었던 메모리를 포기하기로 했다. 인텔은 7개 메모리 공장 중 일부를 CPU 라인으로 바꾸고 나머지를 폐쇄하는 한편 7천200명을 해고하는 대대적인 구조조정에 돌입했다. 메모리 전문업체인 인텔이 CPU로 업종변경을 하는 과정에서 6천만 달러가 소요됐다. 인텔은 1982년 1억7천만 달러의 적자를 기록했다. 그러나 이 모험은 성공을 낳았다. 상황이 개선되면서 1987년 4월 다시 흑자로 돌아섰고 인텔을 따라잡을 기업은 지구상 어디에도 없었다.

세 번째 위기는 시장구조에서 나타났다. 1982년 286에 이어 1985년 386이 출시됐다. 이어 1988년 386DX의 외부 속도를 32비트에서 16비트로 낮춘 보급형 386SX가 나왔다. 그러나 인텔의 최대 고객인 PC 제조사들은 386에 호의적인 반응을 보이지 않았다. 인텔은 고심할 수밖에 없었다. CEO인 그로브는 1989년 '286'이라는 숫자에 빨간 X를 자극적으로 표시한 파격적인 신문 광고를 냈다. 386을 살리기 위해 286을 죽이는 대단히 위험천만한 광고였다. 그러나 소비자들은 이 광고로 인해 386에 관심을 보였다. 결국 PC 제조사들은 386 PC를 내놓을 수밖에 없었다. '레드 X' 캠페인으로 인텔은 PC 시장의 주도권을 쥐는 대성공을 거뒀다.

네 번째 위기는 1991년 시작한 '인텔 인사이드' 캠페인으로 극복했다. 80년대 들어 CPU 시장이 커지면서 후발업체들은 인텔 CPU의 이름을 교묘히 이용하는 '짜통 인텔전략'으로 인텔의 아성을 공략했다. 또 다른 위기였다. 인텔은 1991년 5월부터 '인텔 인사이드' 캠페인을 시작했다. '인텔 CPU를 쓰는 PC는 뭔가 다르다'는 메시지를 대대적인 언론플레이를 통해 알렸고, 인텔 인사이드 로고를 붙인 PC 제조사에게는 다양한 혜택을 부여했다. 1991년 한 해 동안 2천만 달러를 투입한 인텔은 코카콜라, 말보로 이어 세 번째로 지명도가 높은 상표가 됐고, 다음해인 1992년 매출은 6억 달러로 급증했다.

다섯 번째는 1994년 11월 초 발생했다. 린치버그 대학 수학과 의 토마스 나이스리 교수가 인텔 펜티엄에 심각한 오류를 발견하고 인텔에 수차례 전화를 걸어 경고했다. 인텔 경영진은 복잡한 계산을 할 때 펜티엄에 오류가 생긴다는 것을 알고 있었지만 확률이 낮다며 이를 무시하고, 나이스리 교수에게 펜티엄 CPU 두 개를 새로 보내 주는 것으로 마무리하려 했다. 그러나 11월22일 <CNN>이 보도하면서 사태는 걷잡을 수 없이 인텔은 최악의 위기를 맞았고 결국 두 달 여 만에 IBM이 펜티엄 PC 판매 중지를 발표한 뒤 인텔은 '모든 펜티엄을 바꿔준다'며 사상 최대의 리콜을 선언했다. 인텔은 회사 이미지가

심각한 손상을 입었고 주가도 급락했다.

여섯 번째 위기는 현재 진행 중이다. 인텔은 폴 오텔리니 사장이 부임한 이후 플랫폼 중심으로 회사조직을 개편해 왔고, 모바일, 디지털 홈, 디지털 엔터프라이즈, 디지털 헬스의 네 가지 핵심 시장을 타깃으로 기술 개발에 매달리고 있다. CPU만으로 갈수록 복잡해되고 지능화되는 IT시장에서 살아남기가 쉽지 않기 때문이다. <비즈니스 위크>는 '소비자로부터 칩 제조업체라는 고정관념을 탈피해 디지털 가전 업체로 거듭나기 위해 폴 오텔리니 사장이 강력한 브랜드 전략을 추진하고 있다'고 보도했다.

끊임없는 소비자들과 업계의 판도 변화, 특히 주변 환경의 변화에 능동적이지 않으면 위기는 어느새 기업을 나락에 빠뜨리곤 한다.

중국의 전략전술가 손자는 구변편(九變篇)에서 "장수가 많은 변화에 따르는 이익에 능통하면 용병을 아는 것이요, 장수가 많은 변화에 따르는 이익에 능통하지 못하면, 비록 땅의 형세를 알고 있더라도 자세의 이익을 얻지 못한다. 병사를 다스릴 때 구변(비지(氾地, 지형이 좋지 못하여, 작전 행동이 곤란한 곳), 구지(衢地, 교통의 요지로 외국 세력이 침투된 곳), 절지(絕地, 본국과의 연락과 생활이 불편한 곳), 위지(圍地, 사방이 산이나 내로 둘러싸인 곳), 사지(死地, 나갈 수도 물러설 수도 없는 곳), 도(塗, 군(軍), 성(城), 지(地)의 전술을 알지 못하면 비록 이들 5가지의 이로움을 알고 있어도 병사들을 활용하지 못 하는 것이다. 이런 까닭으로, 지혜로운 자의 생각에는 반드시 이로움과 해로움이 섞여 있다. 유리한 상황에서도 불리할 경우를 생각하므로, 하는 일이 발전할 수 있다. 또한 상황이 해로울 때도 유리함이 섞여 있기 때문에 환난을 해소할 수가 있다. 그럼으로, 제후들을 굴복시키는 데에는 해로움으로써 하고, 제후를 부리는 데에는 일로써 하며, 제후를 달려 나오게 하는 데에는 이로움으로써 한다. (故將通于九變之利者, 知用兵矣; 將不通于九變之利, 雖知地形, 不能得地之利矣; 治兵不知九變之術, 雖知地利, 不能得人之用矣. 是故智者之慮, 必雜于利害. 雜于利, 而務可信也; 雜于害, 而患可解也. 是故屈諸侯者以害, 役諸侯者以業, 趨諸侯者以利)"고 했다. 지혜롭고 현명하면서도 장졸들의 능력을 극대화시키는 결단력이 있어야 현대의 벤처기업들도 치열한 생존경쟁에서 세계적인 수준으로 기업을 키워나갈 수 있다는 것을 무수한 위기를 극복한 인텔의 사례가 잘 보여주고 있다.