

컴퓨터 하드웨어/소프트웨어 업체들의 컨소시움 동향 및 발전방향

姜 鎭 求

(株)三寶컴퓨터 副社長

I. 서 론

오늘의 우리 PC 산업은 PC 산업 역사 이래 가장 어려운 시련을 맞고 있는 것 같다.

수출은 채산성을 따지기 전에 아예 주문이 없고, 내수매출은 예상보다 훨씬 밀돌고 있으며 그나마 수요자는 원가도 못되는 가격의 덤핑만을 강요하고 있으니 팔 수도 안팔 수도 없는 상황이 되었다.

앞날이 촉망되던 PC 중견업체가 도산을 했고, 연명하고 있는 회사들도 작년 한 해 동안 수 십억에서 수 백억원의 적자를 기록했으며 몇몇 업체는 PC 사업을 포기하거나 축소하는 사태가 빚어지고 있다.

오늘의 이런 결과는 제 값으로 잘 팔리는 히트 상품을 갖지 못하는데 원인이 있다할 수 있다. 히트 상품을 개발하지 못하고 그저 팔리는 me-too-product의 국산화율 저조, 외국산 부품을 저렴한 가격으로 구매하지 못하는 구매력 약화, 기술료/로열티의 과도한 지불등에 의한 원가가 실제 시장에서의 판가를 넘어서는, 적정가격 유지에 실패한 때문이라 할 수 있다. 그의 원인을 다시 더 근본적으로 따져 들어가면 가뜩이나 부족한 우리의 resource-기획, 개발, 구매·생산, 판매, 서비스에 있어 각사간 협력없이 쓸데없는 중복개발, 중복투자, 출혈 가격경쟁 등으로 -를 효율적으로 활용하는 데에 실패한 때문이다.

Resource의 효율적인 활용의 한 방안으로써 컨소시움을 들 수 있다. 그간 우리는 여러 형태의, 적지 않은 횟수의 컨소시움을 시도해 봤으나 이렇다 할 성공사례를 갖고 있지 못하다. 그중 대표적인 몇가지 사례를 살펴보면 다음과 같다.

II. 컨소시움의 사례

1. 8비트 PC 시대의 컨소시움

1982년 부터 1983년까지 2년동안 추진했던 “교육용 PC(8비트) 보급계획”에 따라 한국전자기술연구소를 포함하여 5개 민간기업(금성, 삼보, 삼성, 한국상역, 효성)으로 구성된 컨소시움이 있었다. 문교부, 과기처, 한국전자기술연구소와 5개 참여기업이 모여 교육용 PC의 최소 규격을 합의하고 이 규격에 맞도록 각사 나름대로 개발한 PC를 전자기술연구소가 시험하여 합격·불합격을 판정해 주고, 불합격인 경우 합격을 위한 기술문자, 지도를 해주었다. 당시의 최소 규격은 너무도 기본적인 것들이어서 본 기본 규격에 맞추어 개발한 각사의 모델들 끼리의 호환성은 보장되지 못했었다. 따라서 각급 학교 및 공공기관에 보급된 이후 기종간의 호환성이 크게 문제시 되었으나 아무런 대안이 없었으며 그저 사용자의 인내심만 요구하게 되었었다.

비록 표준화, 호환성의 문제는 있었으나 당시의 열악한 정보화수준을 감안할 때 본 계획은 커다란 성공이라 평가 되었었다.

전자기술연구소와 각 5개 기업사이는 상당히 밀결합(tightly coupled)한 관계이었으나 각 기업들사이의 직접적인 협력은 개발기간 동안은 거의 없었으며(전자기술연구소를 통한 간접적이고 우회적인 방법으로 작은 협력은 있었으나) 정부 납품기간 동안은 누가 먼저 납품을 완료하느냐로 경쟁을 하기도 했다. 납품가격, 수량이 이미 일률적으로 결정되어 있었으므로 지금처럼 비참하고 처절한 아귀다툼이 아니고 오히려 여유있고 즐거운 경쟁이었다.

2. 국민보급형 PC 개발을 위한 컨소시움

- 개발기간 : 1986년 6월~1987년 4월 (1년 4개월)
- 주관기관 : 한국컴퓨터 연구조합 제3분과 위원회
- 주관연구기관 : 한국상역(현 한국컴퓨터) 기술 연구소
- 참여기업 : 고려시스템, 금성사, 삼보컴퓨터, 삼성 전자, 한국상역, 현대전자, 희망전자
- 투여인력 : 120M-month의 연구인력, 각사의 연구인력을 주관 연구기관에 파견하여 공동으로 프로젝트에 직접 참여
- 투여개발비 : 3억 1천만원
- 최종목표 : IBM PC와 OS수준에서 100% 호환성을 갖는 소형, 저가격, 고성능, PC로써 범국민적으로 보급할 수 있도록 개발·공급

참여 기업의 낮은 관심도, 파견된 연구원의 적극성 부족, 자질부족 등 많은 문제가 있었으나 연구조합과 주관 연구기관인 한국상역기술연구소의 피나는 노력과 희생으로 개발된 제품은 가격·성능면에서 우수한 성공이었다.

그러나 대부분의 참여 기업이 이미 유사모델들을 판매중에 있었으므로 개발품의 양산·판매에는 소극적이었고 따라서 대량보급은 되지 못했다. 그러나 과감한 호환 CPU의 채택, 소형 enclosure개발, 비록 성공은 못했으나 ASIC개발의 시도등 간접적으로 PC업계에 미친 영향은 결코 적지 않았다. 많은 노력의 결과가 보급면에서 실패하고 사장되어버린 점에 대해서는 크게 안타까운 전례를 남기게 된 셈이었다.

3. 한국형 PC OS(K-DOS) 개발을 위한 컨소시움

- 개발기간 : 1988년 12월~1990년 12월 (2년간)
- 주관기관 : 한국컴퓨터연구조합
- 주관연구기관 : 금성 S/W 연구소
- 참여기업 : 금성 S/W, 한국정보시스템, (주) 상운
- 투여개발비 : 총 10억 6천 7백만원 (2년간)
- 개발목표 : PC OS의 표준인 MS-DOS와 완전한 호환성을 갖으면서도 한글·한자처리가 가능하며 한글명령어를 지원하는 OS를 개발함으로써 DOS 로얄티를 절감하고 OS의 기술을 독자적으로 확보

2년간 노력으로 개발이 완료되었으나 실제 사용에는 업계의 호응을 얻지 못했다. 프로젝트 검토시 부터 많은 PC업계의 관심표명은 있었으나 막상 개발

비분담과 연구원파견이 필요한 단계에서는 외면을 당했다. 우선 2년만에 완벽한 OS를 개발해 낼 수 있느냐에 대한 불안감, 개발을 완료하여 사용했을 때 MS사로 부터 복제 시비의 우려, 완벽한 호환성에 대한 확신부족 및 새로운 OS에 대한 사용자의 설득의 어려움을 들어 PC업계의 참여가 극히 낮았다. 당시 및 그 이후로도 MS-DOS호환 OS가 많이 발표되었으나 상업적으로 성공한 것은 DR-DOS 뿐임을 감안할 때 본 프로젝트의 도전은 대단한 것이라 하겠다. 수출용 PC에 적용하는 것은 다소 리스크가 있지만 우선 특정의 국내응용(예로써 교육용 PC)에는 과감하게 채택을 시도해 볼만한데 역시 사장되고 있는 듯하여 안타까운 일이다.

아직 상용에는 실패했으나 우리도 할 수 있다는 자신감과 가능성을 보인 점에 의의가 있으며 후속 개발 프로젝트가 계속되어 그나마 큰 다행이라 생각된다.

4. 휴대형 초소형 PC 개발을 위한 컨소시움

- 개발기간 : 1991년 8월~1994년 7월 (3년간)
- 주관기관 : 한국컴퓨터연구조합
- 참여기업 : 대우통신, 동양나일론, 삼보컴퓨터, 제일정밀, 한국컴퓨터
- 유관과제 : Pen 인식 S/W 개발(KAIST 인공지능 연구실)
- 총개발비 : 17억 5천 8백만원, 1차년도 4억 2천 2백만원
- 최종개발목표 : Note-Pad 컴퓨터의 시작품 개발
 - Notebook size, keyboard-less 펜 입력
 - 저소비전력, 배터리 작동
 - HDD-less flash memory
 - 유·무선 통신기능
 - 응용 S/W의 내장

비교적 장기간의 프로젝트로서 목표시스템의 규격을 정하고 기능의 일부씩을 참여기업이 분담개발하여 최종적으로 통합하는 방식으로 추진되고 있다. 아직은 초기이므로 뚜렷한 결과가 보이지 않으며 우선은 KAIST의 인공지능 연구실과 협력하여 기초기술을 확보중이다.

5. 공동 설계규격에 의한 노트북 PC 개발을 위한 컨소시움

- 개발기간 : 1991년 12월~1992년 12월 (2년간)
- 주관기관 : 전자부품종합기술연구소 회로개발실

- 참여기업 : 태일정밀, 대진전협, 트라이폴전자산업, 내외반도체, 석정전자, 한화상사, 모던인스트루먼트, 제일나노텍부설연구소, 프린스전자
- 총개발비 : 17억 3백만원, 1차년도 5억 3백 7십만원
- 개발목표 : 386SX based Notebook PC개발, 486 SX based Notebook용 ASIC개발, ASIC을 이 용한 486SX base Notebook PC개발

그간 많이 알려진 PC maker들이 제외되고 비교적 PC업체로 알려지지 않은 중소기업으로 형성되었으며 참여하는 모든 업체가 본 프로젝트를 자신의 신규사업으로 삼겠다는 열정으로 추진하고 있다. 특히 대만산 마다보드의 과다수입에 따른 대응책으로 정부나 산업계의 전반적인 호응속에 출발하고 있어 기대가 크며 어쩌면 앞으로의 PC산업의 모범적인 컨소시움으로 발전할 가능성이 높다. 특히 과거의 컨소시움이 개발을 완료했다라도 참여한 기업마저도 생산·보급을 기피해버린 점에 비하여 본 프로젝트는 공동개발, 협동생산·공급을 주장하고 있어 귀추가 주목된다.

6. 컴퓨터 산업협의회를 중심으로 한 컨소시움들

PC산업의 여러 문제점들이 심각하게 노출되던 1991년 컴퓨터산업의 전반에 걸친 현안문제들을 토 의하고 그 대안을 강구하는 민간 기업중심의 '컴퓨터 산업협의회'를 전자공업진흥회 산하에 구성하였다. 본 협의회는 개발단계의 기업간 협력뿐이 아니라 산업전반에 대한 문제를 해결코저 함에 다른 협력체와 성격을 달리한다.

컴퓨터산업협의회 밑에는 기획분과, 수출분과, 주 기판분과, 부품분과, 내수분과, 수출분과, 중대형분과 위원회의 7개 소 분과위원회를 두고 각 분과위원회마다 분명하고 확실한 문제를 정의하여 그 해결책 을 모색하는 새로운 형태의 컨소시움을 시도하고 있다.

각 분과위원회의 활동은 다음과 같다.

- 1) 기획분과위원회
 - 정보산업 발전 환경 조성, 경쟁력 제고방안 수립
 - 내수 및 수출시장에서의 과당경쟁 방지
 - 정보산업의 미래에 대한 vision 제시
 - 국내 및 해외시장의 기술 및 수요동향 조사분석
 - 국내 컴퓨터의 수급, 인력, 투자실적의 조사분석
- 2) 기술분과위원회
 - LCD, 주기판, 배터리등 주요 핵심기술의 공동기술 개발추진

- 국산 컴퓨터의 기술, 품질, 성능평가, 외국산과의 비교분석
- 중·장기 기술 수요조사 및 개발과제 도출
- 기술 및 제품의 표준화 추진
- 3) 주기판분과위원회
 - 주기판수입에 따른 국내업체의 피해대책 강구
 - 주기판용 부품의 국산화 및 공동개발, 표준화 추진
 - 노트북 PC용 주기판의 공동개발
- 4) 부품분과위원회
 - 핵심부품의 공동개발
 - 공용부품의 공동구매, 구입선 조사, negotiation
- 5) 내수분과위원회
 - 내수가격의 안정화, 과당경쟁 방지
 - 내수가격의 모니터링, 가격점검
 - 정부 조달제도의 개선방안 건의
 - 내수시장의 확대방안 강구
- 6) 수출분과위원회
 - 해외에서 국내기업간 과당경쟁 방지
 - 품목별 수출가 점검, 세계시장의 가격동향 파악
 - 수출 마케팅전략 수립
- 7) 중·대형컴퓨터분과위원회
 - 국산 중·대형컴퓨터의 보급확대 방안 강구

III. 컨소시움의 형태

컨소시움의 종류는 그 컨소시움의 활동대상이 제 품의 life-cycle상 어느 단계에 해당하는가, 컨소시움 의 조직원은 누구이고 누가 주도하는가에 따라 여러 가지로 분류할 수 있다.

1. 조직활동의 대상에 따른 구분

컨소시움의 활동이 제품 life-cycle의 기획단계, 개 발단계, 구매·생산단계, 판매단계, A/S 단계중 어디에 해당하는냐에 따라 기획단계의 컨소시움, 개발단계의 컨소시움, ...A/S단계의 컨소시움으로 구분할 수 있 다. 그간 우리의 컨소시움은 대부분 신제품 개발을 위한 것들이 많았으나 최근들어 전 단계의 컨소시움 들이 결성되고 있어 바람직한 발전이라 하겠다.

제품의 life-cycle에서 개발은 다른 공정에 비해 실 패가 많다. 따라서 개발단계의 컨소시움도 다른 컨 소시움에 비해 성공이 많지 않음이 사실이다. 차라

리 실패가 적은 단계의 컨소시움부터 시작하여 효과의 인식, 운영방식의 이해를 높인 다음, 개발단계로 이행하는 편이 바람직하다할 수 있다.

2. 조직형태에 따른 구분

컨소시움의 멤버가 누구인가, 그리고 누가 주도해 가는가에 따라 민간기업들간의 컨소시움, 연구소가 중심이 된 컨소시움, 대학이 중심이 된 컨소시움, 정부 및 공공기관이 중심이 된 컨소시움으로 나눌 수 있다.

1) 민간기업들만의 컨소시움

기업들만의 컨소시움은 각 기업간의 역할분담이 뚜렷하고 득이 확실할 때 결정도 쉽고 오래 지속된다. 기업들만의 조직이므로 누가 주도하느냐에 의견이 분분할 수가 있어 규모가 비슷하고 평소 경쟁관계에 있는 회사들로 구성되기는 어렵다. 차라리 규모가 큰 한 회사를 중심으로 보다 작은 회사들이 협력해 가는 형태가 많고, 부품, 부분품(subsystem)의 수요처인 system maker, set maker가 주도하고 이들의 공급처가 서로 협력하는 물품공급, 하청생산방식의 컨소시움이 많다.

2) 국·공립 연구소가 중심이 된 컨소시움

주로 개발단계의 컨소시움이 많다. PC분야의 본 컨소시움은 많지 않아 82~83년에 추진했던 '교육용 컴퓨터의 보급' 프로젝트가 하나의 예이다. 연구소는 핵심기술 및 개발시설 제공, 제품의 개발을 담당하고 민간기업은 상품화 개발, 양산등의 역할을 분담하여 추진되는 것이 보통이다. 그러나 연구소는 자칫 이론 및 개발기술에만 치우쳐 생산현장, 실제 사용자의 요구사항을 무시하거나 등한시하여 개발제품이 상품으로 성공하지 못하는 경우가 있을 수 있다. 특히 제품의 수명이 짧고 시장에서의 경쟁이 심한 것일수록 개발과 양산연결이 신속해야 하므로 개발단계에서부터 업계의 요구가 잘 수용되어야 한다.

대만의 PC산업은 이런 류의 컨소시움을 잘 활용했던 결과로써 우리가 깊이 연구할 참고 모델이다.

3) 대학이 중심이 된 컨소시움

대학의 성격상 기초 기술개발을 위한 컨소시움이 많다. 최근에는 S/W 개발을 위한 컨소시움도 많아지고 있다.

과거 대학이 학문 탐구만을 위주로 하던 자세에서 민간기업과의 협력에 의한 실무교육을 중요시 하게 되어 후후 대학을 중심으로 한 컨소시움이 많아지리라 기대된다.

컨소시움의 활동을 통해 대학교수, 연구생들은 기

업 및 사용자의 현장이해, 영업·마케팅감각의 습득등 많은 도움을 얻을 수 있으며 기업은 대학의 기초기술, 참신한 idea를 상품에 연결할 수 있게 된다.

4) 공공기관이 중심이 된 컨소시움

최근 컴퓨터연구조합, S/W연구조합, 각각의 부품연구조합, 한국전자공업진흥회, 한국정보산업연합회 등의 공공기관이 주관하는 컨소시움이 늘어나고 있다.

이런 공공기관은 정부, 국·공립연구소, 대학, 민간기업의 중간에 위치하면서 이들간의 코디네이션, 조정, 협조를 통해 컨소시움의 활성화에 큰 공헌을 하고 있다. 다만 실질적인 개발등 실무팀이 없이 행정업무 위주로 하다보니 실제문제의 해결에 있어 한계가 있음은 어쩔수 없는 일이다. 각각 이해관계가 뚜렷한 기업들, 연구소, 대학보다 산업전반의 장기 계획에 따라 여유있고 중립적인 위치에서 컨소시움을 이끌어갈 수가 있으며 최근들어 그의 중요성, 효용성이 인정되어 이런류의 컨소시움이 크게 증가하고 있다.

IV. 과거의 컨소시움에 대한 반성

PC관련 컨소시움은 1980년대 초부터 상당히 많았다. 그 수가 많으나, 적으냐는 보는 시각에 따라 평가가 다를 것이다. 그러나 '과연 성공적인 컨소시움은 얼마나 되느냐'라는 질문에 '극히 적었다'라고 해서 큰 잘못은 아닐 것이다.

1982년의 '교육용 컴퓨터 보급' 프로젝트를 위한 전자기술연구소와 5개 민간기업의 컨소시움 이후 별 컨소시움이 없다가 1986년의 '국민보급형 PC개발'을 위한 컨소시움 이후 1989년까지 몇몇 소형 컨소시움이 결성되었으나 실질적인 효과는 그리 크지 못했다.

PC산업이 극히 저조했던 1990년 이래 업계, 정부, 연구소, 대학 모두가 진정한 의미의 컨소시움의 필요성을 절실히 인식한 후 많은 컨소시움들이 결성되었다. 이때의 컨소시움들은 과거 시스템개발 위주의 컨소시움에서 탈피하여 기획, 구매, 생산, 영업, 특허/로알터, 부품 및 소재개발 등 전 분야에 걸친 실질적인 문제들을 다루고 있으며 조직 형태로 민간기업중심, 대학중심, 연구소중심, 공공기관중심 등 다양해졌다. 또한 진정한 의미의 컨소시움의 필요성에서 출발하

였으므로 참여도 적극적이며 참여 이후의 활동도 활발해져서 극히 바람직한 발전이다.

과거의 컨소시움은 지금과는 사뭇 달랐다. 우선 민간기업의 참여부터가 몹시 피동적이고 수동적이었으며 참여 이후의 활동도 미미하여 추진되는 프로젝트의 성공률도 높지 못했다.

과거의 컨소시움에 대해 약간은 과장된 가상 시나리오를 생각해 본다.

누군가로 부터 컨소시움에 참여하기를 권유받는다. 통상 권유하는 측은 주로 정부기관(대부분 연구조합), 대학, 연구소이다.

우선 누구 누구가 참여하느냐고 묻는다. 경쟁사가 참여한다면 참여해야 한다. 여기에서 부터 경쟁의식이 발동된다. 컨소시움의 활동내용, return 등을 따지는 것은 차후의 일이다. 경쟁사가 들어 간다면 우선 빠질 수가 없는 것이다.

사실 참여대상 업체도 뻔하다. 참여했으면 하는 어떤 회사를 참여시키는 것은 실로 쉬운 일이다. 경쟁관계에 있는 회사가 참여하기로 했다고 말하면 그만이기 때문이다.

컨소시움의 활동 내용도 대부분 system 개발이기 때문에 굳이 따지지 않아도 대강은 안다.

개발내용, 최종목표 시스템의 규격, 개발분담금, 파견되는 연구원의 수가 결정된다.

개발결과는 당연히 참여 기업·기관만 갖게 된다. 참여치 않은 기업에게는 대부분 비 공개이고 배타적이다.

개발을 주도할 기업이 선정된다. 대부분 민간기업이다. 실로 당시는 정부출연 연구소나 대학 연구실에 PC 개발팀이 없었기 때문이다.

개발을 주도하는 기업에서도 유능한 연구원을 내놓지 못한다. 왜냐하면 본 프로젝트만 수행하는게 아니니까. 주도기업이 그러니 다른 사회는 말할 필요도 없다. 파견되는 연구원의 질은 다음이고 우선은 숫자부터 채워야 한다. 할 수 없이 신입사원이 차출된다.

개발 프로젝트가 성공해도 공동소유이므로 내 차지는 $1/n$ 뿐이다. 남은 없고 나 혼자만 갖어야 가치가 있는 것인데 참여기업 모두가 똑같이 갖게 되었으니 별거 아니라고 생각할 수도 있겠다. 그러니 더 더욱 유능한 연구원을 보낼 수가 없다. 결과가 별거 아니라고 생각한다면 우선순위는 낮을거고 거기에 유능한 연구원을 투입하는 것은 슬기롭지 못한 일이다.

참여하는 연구원의 질이 이러니 수행되는 프로젝

트의 성공은 기대난이다. 할 수 없이 사내에다 유사한 프로젝트를 형성하고 유능한 연구원을 할당하여 추진할 수 밖에 없다.

이러한 사정은 참여하는 모든 회사가 똑같다. 자원을 아끼자고 컨소시움을 결성해 놓고는 참여하는 모든 회사가 따로 개발팀을 만들어 남몰래 비슷한 프로젝트들을 진행시키고 있으니-. 각사의 개발팀에 컨소시움의 개발팀까지를 합하면 결국 $(n+1)$ 개가 되어 컨소시움이 없을때 보다 오히려 더 낭비를 하고 있는 셈이 된다.

어떤 연구원이 잘못해도 크게 따질 수가 없다. 남의 회사 소속이니까-. 개발 결과가 좋지 못해도 누가 책임을 지는지 분명치 않다. 공동소유, 공동주인, 공동책임, 무책임이니까-.

파견되는 연구원에 대한 회사의 mission은 공동프로젝트에서 얻어지는 중간결과, idea, 정보를 빼서 본사 개발팀에 연결시키는 것이다. 유사한 프로젝트가 사내에서 진행되고 있기 때문이다.

이제 공동 프로젝트는 성공되지 말아야 한다. 나 혼자만의 소유인-그래서 더욱 소중한 사내의 비밀프로젝트가 빛을 보기 위해서이다.

따라서 공동 프로젝트는 실패할 수 밖에 없다. 참여하는 연구원의 질이 그렇고, 공동책임-무책임 연구원의 회박한 주인의식이 그렇고, 성공하면 큰일이라고 뒤에서 실패를 빌고 있는 각사의 바람이 그렇고-. 공동 프로젝트의 실패는 너무도 당연한 결과이다.

참으로 절묘하고도 기구한 악순환이다. 공동프로젝트는 완전한 내 것이 아니니 유능한 연구원을 보낼 수 없고, 그래서 성공할 것 같지 않고, 따라서 사내에다 비밀리에 유사한 프로젝트를 진행시킬 수 밖에 없고, -그러니까 더욱 공동프로젝트는 성공하지 말아야 하고-.

그럼에도 공동 프로젝트는 여러번 시도되었다. 결국 예상한 대로 크게 성공하지 못했지만-. 진정 공동 프로젝트란 이토록 어려운 것인가? 정말로 우리는 공동프로젝트를 할 수 없는 민족인가? 그러면서 다시 시도해 보지만 결과는 역시 마찬가지이다.

달같이 있고, 바위가 있고, 달갈로 바위를 깨보고 싶은 사람이 있는 한 '달갈로 바위 깨기'의 시도는 계속 있을 것이다. 그간 수 없는 시도의 결과로 "달갈로 바위를 깨보려는 노력은 모두 허사이다"라는 사실은 이미 우리의 상식이 되어 있다. 그러나 이러한 상식에 도전해 보고 싶은 사람 또한 늘상 있기

마련이다. 어제까지는 그랬지만 혹시 오직만은 바위가 깨어져 줄지 모른다 라는 막연한 기대로 달걀을 던져 보지만 역시 바위는 끄덕없음을 다시 확인하게 된다.

진정 바위를 깨 보이겠다면 하다 못해 달걀속에 강력한 폭약을 넣든지, 다른 방법으로 바위를 거의 깨 놓은 뒤에 달걀을 던지든지, 뭔가 방법이 달라야 한다. 단지 시간이 지났다는 이유 하나로 바위가 깨 어지리라는 기대는 금물이다.

진정 우리의 공동 프로젝트도 성공을 하겠다면 지금까지의 방법과는 사뭇 다른 방안을 찾아내야 한다.

V. 성공적인 컨소시엄을 위한 바람직한 우리의 자세

“털 없는 짚신은 나 혼자만 만들어야 한다”라는 사고는 달라져야 한다. 우리는 지구촌시대에 살고 있다. 털 없는 짚신은 우리 회사 혼자만이 아니라 우리나라의 모든 기업이, 아니 우리나라 국민 모두가 만들어 내도 세계의 짚신 수요를 다 채우기 어렵다.

우리나라에서 생산되는 모든 짚신이 하나같이 똑같다 해도 우리가 세계시장을 석권해 있다면 별 문제가 되지 않는다. 사실 획일된 상품에 대해 대부분 불만을 표하지도 않지만 전 지구촌에 상품을 공급하는 나라는 우리만 있는게 아니다. 어차피 다른 나라의 상품은 우리와 틀릴테니까 시장에서의 상품획일은 우리의 걱정거리가 못된다.

A사의 ‘털 없는 짚신’을 B사가 구매하여 여기에 빨간 리본을 달면 전혀 다른 상품이 된다. B사의 ‘털 없고 리본달린 짚신’을 C사가 사서 spike를 박은 고무바닥을 붙여 ‘털 없고 리본달린 스포츠용 짚신’으로 변형한다면 훌륭하게 제품의 차별화, 고급화를 달성한 셈이 된다. A사는 C사로부터 ‘스포츠용 짚신’을 사서 포장만 바꾸어 자기의 고객에 팔 수 있다.

이제 우리 모두가 인식을 새로이 할 것은 다른 회사의 상품을 사서 그대로 팔아도 되고, 여기에 조금의 변형을 가하면 전혀 다른 상품이 된다는 사실이다. 타사의 상품을 그대로 판매하거나, 약간의 변형을 가해 판매하는 것이 전혀 부끄러운 일도, 창피한 일도, 체면 깎이는 일이 아님을 깨닫는 일이다.

‘털 없는 짚신’을 처음으로 개발한 A사는 모든 털 없는 짚신은 나 혼자 팔아야 한다는 생각을 버려야 한다. 세상은 넓고 짚신을 찾는 사람은 너무 많아 혼자서 다 공급할 수 없기 때문이다. A사로서도 ‘털 없는 짚신’을 B사에게 팔았기 때문에 B사의 ‘리본달린 짚신’을, C사의 ‘spike 박힌 스포츠용 짚신’을 직접 생산하지 않고도 단지 구매만으로 자기 고객에게 팔 수 있게 된 것이다.

A사가 B사에게 ‘털 없는 짚신’을 팔지 않거나 기술을 제공하지 않았다면 B사는 전력을 다해 그 짚신을 개발하려 할 것이고 결국은 개발하고야 만다. 이제 A, B 모두 ‘털 없는 짚신’을 갖게 되고 경쟁은 시작된다. 같은 물건을 개발한 B사는 가격을 싸게 하여 새로운 고객을 확보할 것이고 A사도 질 수 없으니 또 가격을 낮추고, 결국 두 회사의 이익은 모두 턱 없이 낮아질 수 밖에 없다. 상품, 기술을 감추고 있다가 경쟁사의 독자노력으로 동일상품이 나왔을 때부터 불쌍 사나운 가격경쟁에 돌입하는 편보다 미리 적정조건으로 상품, 기술을 제공하여 처음부터 우의에 찬 기업활동을 하는 편이 편하고 보기에다 아름답다.

PC를 수출한다는 우리가 어느덧 대만 PC의 고객이 되고 말았다. 대만의 PC는 거의 비슷하다. 그래도 우리는 그 점에 대해 크게 불만이 없다. 오히려 싸게 살 수 있어 좋다고 한다. 대만산 PC의 고객인 우리가 그렇게 생각한다면 우리의 고객들도 대강 그럴거다. 국내 PC 회사간의 제품차별화는 우리끼리만 심각한 문제이지 외국의 우리 고객은 따지지도 않는다. 이점을 우리는 대만에게 배워야 한다.

성공적인 컨소시엄을 위해서는, 먼저 국내 경쟁사의 제품·기술을 사서 파는 것이 뚝뚝하며 제품·기술을 보유하고 있는 회사는 다른 회사가 사갈 수 있도록 가격과 조건을 완화해 주는 일이다. 회사간의 이런 거래는 지극히 정당한 것이며 상호이익임을 인식하지 않는 한 어떤 형태의 컨소시엄도 보통의 달걀로 보통의 바위를 깨보려는 시도와 같이 실패일 뿐이다.

컨소시엄의 결과는 원하는 모든 국내기업에서 걱정 한 댓가로 공여가 되어야 한다.

파견되는 연구원은 최상급이어야 한다. 교육 운운하면서 신입사원을 내 보내서는 안된다.

사내에서는 절대로 비슷한 프로젝트를 비밀로 진행시켜서는 안된다. 아무리 미덥지 못해도 참고 컨소시엄의 성공을 기다려야 한다. 사내 프로젝트가 없으

니 덜 유능한 연구원만 파견할 이유도 없다.

공동프로젝트의 책임자는 반드시 사전에 정해져야 한다. 참여하는 모든 연구원은 모두 프로젝트의 주인이다. 비록 소속한 회사는 달라도 공동프로젝트를 수행하는 동안은 같은 조직원으로 행동해야 한다.

시작한 프로젝트는 반드시 성공시켜야 한다. 각사의 최고급 연구원이 파견되었으므로 실패할 이유도 별로 없다. 프로젝트의 멤버들은 프로젝트의 성공에 방해가 되는 일은 일체 거부하고 성공만을 위해 총력을 기울여야 한다. 연구원으로 파견된 신입사원의 교육이라든지 자사의 별도 연구팀에 공동프로젝트의 중간결과를 비밀리에 전달하는 일은 일체 금지되어야 한다.

최선을 다 했는데도 실패했다면 다 같이 실패인 것이다. 다들 실패했는데 나만 성공한다는 것은 있을 수 없다. 모두가 사내에 back-up project를 추진하지 않았기 때문이다.

VI. 결 론

우리의 PC산업이 성공과 실패를 거듭하면서 여러 형태의 컨소시움이 시도 되었었다. 어떤 것은 비교적

성공하기도 했으나 어떤 것은 효과면에서 말 뿐인 것도 있었다. 초기의 컨소시움은 주로 개발을 위한 것들이 대부분이었으며 기업은 참여부터 피동적이고 참여 이후의 개발 활동도 극히 소극적이었다. 그러나 최근들어 기업 스스로가 컨소시움의 필요성을 인식하고 많은 종류의 컨소시움을 결성하여 활발히 활동하고 있다. 특히 과거 개발 일변도에서 기획, 구매, 내수·수출, 특허/로열티 등 비교적 효과가 큰 컨소시움들이 많이 결성되어 가고 있다.

비록 기업들의 컨소시움에 대한 사고방식들이 전향적으로 발전하고 있다고는 해도 기업간 협력에 대한 기본정신의 개혁없이는 효과면에서 과거의 컨소시움과 크게 달라지지 않을 것 같다.

우리에게 가장 시급한 것은 많은 컨소시움의 결성과 컨소시움의 성공이 아니라 기업간 공동협력에 대한 새로운 방법의 인식과 실천이다. 비록 경쟁관계에 있는 회사끼리라도 완제품을, 부분품을, 기술을 서로 팔고 사주는 정신이다. 우리 모두가 같은 것을 생산하며 판매해도 부끄럽지 않다는 사실의 인식과 실천이다. 이점에 대한 확고한 인식과 스스로의 실천이 없는 한 아무리 많은, 아무리 다른 형태의 컨소시움의 시도도 그저 또 다른 실패만 경험하게 될 것이다. 똑같은 달걀로 똑같은 바위를 어제든 오늘도 같은 방법으로 던져 보는 일이기 때문이다. 🌐

著 者 紹 介



姜 鎮 求

1945年 12月 4日生

1972年 2月 한양대학교 전자공학과 졸업

1984年 8月 한양대학교 산업대학원(전자계산학 전공) 졸업

1972年~1977年 한국과학기술연구소 방식기기연구실, 연구원

1977年~1980年 삼성 GTE통신(주) 개발부장

1980年~1982年 한국전기통신연구소 교환 S/W 연구실장

1982年~현재 (주)삼보컴퓨터 부사장, 기술연구소장

주관심분야 : Microprogramming, Fault Tolerant Computing, Distributed Multiprocessing Systems, Advance PC, WS Systems.