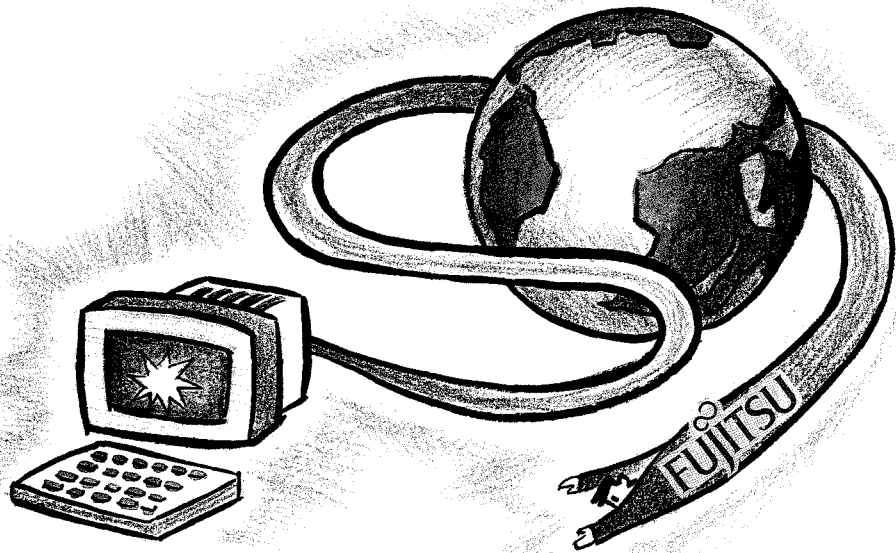


# 국제화전략으로 세계시장을 장악한다

## - 후지쓰



일본의 대표적인 첨단기술 기업인 후지쓰(Fujitsu Ltd.)사는 미국의 디지털 이큅먼트, 휴렛 팩커드, 유니시스와 같은 컴퓨터업계의 거인들을 제치고 IBM에 이어 세계 제2의 컴퓨터 회사 자리로 올라섰다. 그 배경에는 현지기업을 대리인으로 내세우는 국제화전략이 주요한 것을 들 수 있다.

● 자료제공 / “세계 30대 기업의 숨겨놓은 경영전략” 중에서

일본의 대표적인 첨단기술 기업인 후지쓰(Fujitsu Ltd, 90년 매출고 210억 달러, 종업원 11만 5천명)는 현재 세계에서 가장 빠른 슈퍼컴퓨터와 세계에서 가장 가벼운 랩톱컴퓨터, 세계에서 가장 작은 이동용 전화기, 그리고 세계에서 가장 용량이 큰 메모칩을 생산하고 있다.

후지쓰는 최근 미국의 디지털 이큅먼트, 휴렛 팩커드, 유니시스와 같은 컴퓨터계의 ‘거인’을 제치고 IBM에 이어 세계 제2의 컴퓨터회사 자리로 올라섰다.

### 열쇠는 국제화 전략

후지쓰는 1960년대에 처음으로

해외진출을 시도하면서 불가리아까지 세일즈맨을 보냈으나 1969년까지는 컴퓨터의 황금시장인 미국에는 발도 붙이지 못했다. 1968년 처음으로 미국에 상륙했으나 주로 일본계 은행과 기업들에게 불과 10여 대의 대형컴퓨터와 슈퍼컴퓨터를 파는 데 그쳤다.

후지쓰가 오늘날 세계 컴퓨터계의 2위로 올라선 배경에는 현지기업을 대리인으로 내세우는 국제화전략이 주효한 것을 들 수 있다.

그 중의 하나는 IBM 호환기종을 만드는 미국 실리콘벨리의 암달(연간 매출고 22억 달러), 그리고 다른 하나는 영국 최대의 컴퓨터회사인 인터내셔널 컴퓨터(연간매출고 27억 달러)이다.

후지쓰는 대주주라는 위치를 이용, 1991년 52억 달러의 해외매출고 중에서 절반은 이 두 기업의 덕을 보았다. 이리하여 NEC, 히타치, 그리고 도시바와 같은 일본의 경쟁기업들을 누르고 세계적인 컴퓨터회사로 올라서게 된 것이다.

후지쓰가 세계적인 제휴전략의 첫 번째 씨를 뿌린 것은 20년 전이었다. 당시 실리콘벨리의 신출내기 기업으로 재정형편이 불안했던 암달에 5백만 달러를 투자했다. 당시 암달은 IBM 370 컴퓨터와 호환할 수 있되 성능이 더 뛰어난 컴퓨터를 제작한다는 대담한 계획을 갖고 있었다.

창업자 진 암달은 IBM의 대형컴퓨터 수석설계자였으나 미국 내에서는 충분한 액수의 모험자본을 구할 수 없었다. 그는 당시 메인프레임 기술에서 IBM과 경쟁하는 방법을 찾고 있던 후지쓰에 눈을 돌렸다. 후지쓰는 투자하면서 한 가지 조건을 제시했는데, 그것은 기술자들을 파견하여 암달의 설계자들 어깨 너머로 설계과정을 구경한다는 것이었다.

그러나 암달은 창업한 뒤 몇 해 동안은 계속해서 후지쓰에 더 많은 투자를 요구했다. 1974년 암달의 최대 투자자가 된 후지쓰는 사장을 진 암달 대신 다른 미국인인 유진 화이트로 교체하는 공작에 성공했다.

그래서 진 암달은 회사를 떠났으나 암달의 설계자들은 마침내 IBM보다 성능이 뛰어난 기계를 완성하여 1975년 선을 보임으로써, 암달은 실리콘벨리에서 가장 성공한 기업이 되었다.

한편 후지쓰는 야금야금 투자지분을 늘려나가 44%의 주식을 소유하게 되었으며, 이 고성능 컴퓨터의 제작방법도 배워 일본시장에 알맞게 보급했다.

후지쓰와 암달의 제휴관계에서 가장 핵심은 '자제'라는 것이다.

후지쓰의 최고간부들은 암달의 일상운영에서는 물러섰다. 암달을 운영하는 미국인들은 방향 설정은 물론, 심지어 서로 경쟁하는 것까지 자유롭게 결정할 수 있다.

후지쓰 회장 야마모토 다쿠마는 "우리는 국경 없는 경제세계에서 비즈니스를 하고 있지만, 국가주의의 조류가 드세지고 있기 때문에 분규를 피해야 한다. 바로 그것이 우리가 제휴자들에게 자율성을 제공하는 이유이다"라고 말하고 있다.

한편 후지쓰는 1970년대 후반과 1980년대에 걸쳐 미국, 아시아, 그리고 에스파냐에서 통신과 반도체사업의 기반을 닦는 데 집중적인 노력을

기울였다.

이 사업은 시장은 다르지만 변화는 거의 요구되지 않는 가전제품과 관련이 되어 있기 때문에 번창했다. 프린터에서 광섬유와 컴퓨터 디스크 드라이브에 이르기까지 무엇이든지 팔고 있는 산호세의 후지쓰 아메리카는 지난 23년간 후지쓰 최대의 해외 산하 기업으로 성장했다.

또 미국의 반도체칩 산하기업인 후지쓰 마이크로일렉트릭은 오늘날 실리콘벨리 최대의 맞춤형인 '게이트 어레이'의 공급사가 되었다.

### 페어차일드의 쓰잔

암달에 대한 투자의 성공 경험을 가진 야마모토 당시 사장은 페어차일드 반도체회사가 후지쓰에 회사를 팔겠다고 제의해왔을 때 지체없이 뛰어들어 페어차일드의 주식 80%를 사들이기로 했다.

그러나 야마모토는 정치라는 것을 미처 생각하지 못했다. 당시에는 일본 칩회사들이 미국시장에서 제품을 덤핑하고 있다는 비난의 소리가 한창일 때여서 미국과 일본의 무역관계는 매우 어려운 상황에 있었다.

미 상무부는 국가안전보장이라는 이유를 내세워 후지쓰와 페어차일드의 합병을 공격했다. 그런데 실상은 페어차일드의 모회사인 프랑스계의 슬람버거는 네덜란드의 안틸레스에 편입되어 있었기 때문에 이미 외국인 소유의 기업이었던 것이다. 아무튼 후지쓰는 페어차일드에 대한 제

의를 취소했다.

페어차일드 사건에서 쓴잔을 경험한 후지쓰는 소규모 기업과의 제휴를 조용히 찾기 시작했다. 1987년에는 각종 컴퓨터 메모리장치 제조업체인 콜로라도 주의 인텔리스트를 사들여 후지쓰의 재미 연구개발 시설로 전환시켰다.

이 기업의 창업자인 루이스 프로렌펠더는 “우리 회사의 이름을 그대로 유지하면서 후지쓰가 노하우를 비롯하여 첨단장비와 칩기술을 가져다주기 때문에 만족하고 있다”고 말하고 있다.

후지쓰는 1989년 다시 캘리포니아 주 산타클라라의 포켓형 퍼스널 컴퓨터회사인 포켓 컴퓨터에 투자하여 현재 73%의 주를 보유하고 있다. 후지쓰는 이 기업의 전력소비기술을 앞으로 개발할 경량급의 랩톱 컴퓨터에 도입할 계획이다.

### 유럽의 교두보

후지쓰는 이어 인터내셔널 컴퓨터(1990년 매출고 27억 달러)의 대주주가 되면서 유럽에 발판을 마련했다. 인터내셔널 컴퓨터는 유럽에서 이름높은 기업이었기 때문에 정치적인 분규가 일어날 위험성이 없는 것은 아니었으나 후지쓰는 완벽한 승세를 보였다. 이 거래는 두 기업 사이에 10년간 기술공유협정으로 시작되었다.

그런데 1991년 여름 인터내셔널 컴퓨터의 경영진은 후지쓰에게 모회

사인 영국통신계의 ‘거인’STC가 80%의 주식을 팔고 싶어 한다고 알려왔다.

후지쓰는 서둘러 13억 달러를 마련해서 주를 매입했다. 이 매입에 대해 영국 정부는 반대하지 않았으나, 프랑스 컴퓨터계에서는 일본에게 매우 중요하고 경쟁이 치열한 유럽 컴퓨터계에 너무 큰 발판을 제공했다고 생각하고 있다.

이리하여 후지쓰는 단번에 해외판매고를 40%나 늘릴 수 있게 되었다. 1992년 회계년도부터는 인터내셔널 컴퓨터의 판매고와 이익 80%가 후지쓰의 재정실적에 포함된다. 이번에도 제휴기업에 대한 후지쓰의 무간섭 정책이 주효했다는 것이 드러났다. 인터내셔널 컴퓨터의 사장 피터 본필드는 합병 이래 단 한 번 동경의 후지쓰 본사를 방문했을 뿐이다.

1935년 창업한 후지쓰는 당초 전기통신 기업으로 출발했다. 그러나 2차대전 이후 이 기업의 기술진이 전화교환시스템 부품으로 만든 조잡한 장치로 실험을 시작함으로써 컴퓨터로 뛰어 들었다.

현재 후지쓰 컴퓨터부는 이 기업 매출고의 69%를 차지하고 있다. 이 밖에 전기통신은 15%, 반도체는 12%, 그리고 가전제품이 4%를 차지한다. 전기통신 부문은 컴퓨터 부문에 비해서 상대적으로 줄어들었으나, 후지쓰는 아직도 교환장비의 세계적인 공급자로 남아 있다.

이 기업은 또 광섬유기술에서 지도적인 자리를 지키고 있을 뿐 아니라 적어도 당분간은 인기상품인 ‘포켓 커맨더’ 이동전화가 시장에서 가장 작은 모델이 될 것이다.

후지쓰의 반도체부는 수백만 개를 찍어내는 메모리칩 등에 주력하는 일본의 다른 칩회사와 달리 미국 반도체회사들처럼 좀더 공이 많이 드는 논리칩과 비상한 재료로 만든 반도체에 주력하고 있다.

그러나 후지쓰의 핵심사업은 컴퓨터인데, 일본에서는 후지쓰의 메인프레임 매출고가 IBM을 눌렀고 슈퍼컴퓨터도 크레이보다 앞섰으며 미니컴퓨터 매출고도 디지털 이큅먼트보다 웃돌고 있다. 그러나 퍼스널컴퓨터에서는 명백한 약세에 있다.

후지쓰는 그동안 메인프레임의 높은 신장으로 고도성장을 해왔으나 컴퓨터의 세계는 앞으로 크게 바뀔 전망이다. 컴퓨터의 세계는 80년대에는 메인프레임의 시대였으나 90년대로 접어들면서 작은 컴퓨터들이 빠른 걸음으로 번지는 추세로 돌아섰다.

그래서 범용컴퓨터의 수요는 벌써부터 신장률이 둔화되기 시작했고 거꾸로 퍼스널컴퓨터, 사무용 컴퓨터, 워크스테이션을 중심으로 하는 소형컴퓨터 시장이 빠른 속도로 확대되고 있다.

또 분산처리 네트워크의 진전과 유닉스에 의한 오픈 시스템의 신장률이 두드러지는 등 새로운 움직임

이 활기차게 전개되고 있다.

그래서 전기통신 기술자 출신인 세키자와 사장은 퍼스널컴퓨터 시장에 주력하는 후지쓰의 새로운 노력에서 견인차 역할을 맡고 나섰다.

그는 퍼스널컴퓨터, 이동전화와 같은 '개인용 제품' 평가에 매우 많이 관여하여 왔기 때문에 이제는 후지쓰에서 제품시험의 제1인자가 되었다고 자부하고 있다.

### 새로운 기업문화

야마모토 회장이 국제전략의 설계자인 반면 세키자와 사장은 국내의 기업문화를 새로운 방향으로 발전시키는 데 주력하고 있다. 후지쓰는 언제나 기술자들이 운영하는 기술주도 기업이었다.

그러나 이 회사 역시 대부분의 일본 기업들과 마찬가지로 창의성을 억누르고 의사결정을 지연시키며 최고경영진을 연구실의 창의적인 작업에서 단절시킬 수 있는 경직된 계급제도를 가지고 있다.

세키자와 사장은 "이른바 '샌드페이퍼 효과'와 같은 것 때문에 너무 많은 좋은 아이디어들이 조직의 상부까지 가지 못한다. 정보가 계층을 통해 상부로 올라갈 때 각 층마다 갖고 남아버려서 최고층에 도달할 때는 당초의 구상과는 완전히 다른 것이 되어버린다. 나는 사장으로서는 더욱 생생한 정보를 다루고 싶다"고 말하고 있다.

이런 목적을 달성하기 위해서, 그

는 전자우편을 통해 종업원과 심지어 고객까지 자기가 직접 접촉하기를 바라고 있다. 그는 또 자신에게 정규적으로 보고서를 제출하는 특별 제품개발진들을 설치했다.

후지쓰는 작업장에 대해 번덕스럽고 매우 유연한 접근방법을 권장하고 있다. 예컨대 소프트웨어 개발연구소는 후지산 밑에 자리한 후지쓰의 거대한 메인프레임 공장과 인접해 있다.

연구소의 매니저들은 각 회의실에 기계를 설치하고 회의를 위한 적절한 무드를 만들어 내는데 도움이 된다고 생각하는 독특한 향내를 뿜어 내게 한다.

어떤 냄새는 브레인스토밍(별안간 묘안이 떠오르게 하는) 모임용으로, 또다른 냄새는 사업 기획용으로, 그리고 또 다른 냄새는 행정집회용으로 공기를 채운다.

이 그룹들은 또 프로그래머들이 컴퓨터 모니터 앞에서 너무 오랫동안 앉아 있기 때문에 너무 쉽게 피로가 온다고 생각하고, 모든 워크스테이션을 3시간 가공한 뒤 쉬고 커피잔 그림을 보여주도록 프로그래밍해 두었다.

10분간의 휴식이 끝나면 워크스테이션은 다시 가동을 시작하고 프로그래머들은 일을 계속한다.

후지쓰가 기업문화의 변화를 시도한 중궁적인 목표는 아이디어가 더 자유롭게 유통되고 이것을 좀더 빠르게 제품화하는 것이다.

### 다시 만난 적수들

시장을 확대하기 위한 후지쓰의 국제제휴전략은, 2차대전말 일본군의 전투기 조종사 훈련을 받던 야마모토가 한때 미 해군 비행사였던 존 에이커스가 이끄는 컴퓨터계의 '제왕'인 IBM과 세계 도처에서 난투를 벌이면서 싸우겠다는 것을 의미한다.

후지쓰와 IBM은 오래 전부터 일본에서는 앙숙관계였다. 1985년 IBM은 3년간의 저격전 끝에 후지쓰가 IBM의 지적재산을 복제했다고 주장하면서 미국중재협회에 진정서를 제출했다. IBM은 이 진정서에서 후지쓰의 메인프레임이 IBM기계용으로 만든 일부 인기있는 응용 프로그램을 가동할 수 있는 소프트웨어를 개발하면서 IBM의 소프트웨어 코드를 복제했다고 주장했다.

1988년 중재위원회는 후지쓰가 운영체제의 사용법을 설명하는 IBM의 기술자료를 10년간 검토할 권한을 갖는다고 인정했으나 IBM에게 모두 8억 달러 이상을 지불해야 한다고 결정했다. 양측은 모두 자기측의 승리라고 주장했다. 이 협상에서 후지쓰의 제품생산라인은 아무 탈도 없게 되었고 일본에서 IBM과 더 치열한 경쟁을 할 용기를 얻게 되었다. 아무튼 야마모토와 세키자와는 IBM과 싸우자면 더 군살을 빼고, 더 날래고, 더 굼주려야 한다며, 세계 여러 곳의 큰 시장에서 싸울 준비를 갖추고 있다.