

마이크로소프트의 제2인자

스티브 발머

주장환 | 파이낸셜뉴스 논설위원

본지에서 연재하고 있는 파이낸셜뉴스 논설위원인 주장환의 「인류의 CEO, 이것이 다르다」는 태초의 인류가 역경을 극복하고 이 땅에 자리잡은 독특한 경영이론에서부터 처칠, 케네디, 주원장, 카네기, 세종대왕 등 인류를 이끌어간 위대한 인물들의 삶을 경영학적 관점에서 추출하여 오늘날 우리 기업인에게 필요한 새로운 CEO관을 제시해주고 있다.



2004년 7월인가 마이크로소프트의 제2인자 스티브 발머가 한국에 왔다. 오전 10시 좀 지나서 남산 힐튼호텔에 그의 무대가 마련됐다. 사실 21세기를 이끌어가는 세계적인 인물의 연설을 듣는 것은 그리 흔치 않은 행운이다.

모두들 기대가 가득 찬 모습으로 그의 등장을 기다렸다. 예정보다 조금 늦게 밤색계통의 양복을 입고 환하게 웃으며 걸어 나오는 그의 모습은 아주 당당했다.

당시 마이크로소프트가 당면한 위기감 같은 것은 전혀 느껴지지 않았다. 「마이크로소프트의 개발자와 플랫폼을 위한 비전」이란 주제로 연설한 그의 자신 있는 태도는 오히려 당분간 마이크로 소프트웨어를 제칠 상대가 없음을 느끼게 해주었다.

그가 우리나라를 방문하기 전(2003년) 마이크로소프트의 수익성장률은 한 자리 대로 내려앉아 있었다. 리눅스(Linux)의 도전은 끔찍했다. 리눅스는 소프트웨어의 가격

을 상상이상으로 낮춰가고 있었으며 반(反) 마이크로소프트 매니아들의 파상 공세 또한 치열했다.

자칫하면 마이크로소프트의 아성이 한꺼번에 무너져 내릴 판이었다. 리눅스와 IBM의 추격을 뿌리치는 방법은 마이크로소프트가 내놓는 상품의 질이 리눅스보다 편리하고 유용하여 가치가 더 커지게 만드는 수밖에 없었다. 그러기 위해서는 완전한 통합성을 지니고 유용한 기능이 넘쳐나는 소프트웨어를 만들어내어야만 했다.

유비쿼터스(ubiquitous)대한 상상력은 바로 이런 상황에서 나왔다. 모든 컴퓨터, 커뮤니케이션, 가전 제품들을 소프트웨어 조직으로 연결함으로써 인터넷과 그 밖의 모든 것들을 하나의 프로그램 가능한 엔티티(entity : 세계에 존재하는 유무형의 정보가 모인 것을 애트리뷰트(attribute)라고 하며, 연관된 애트리뷰트가 모인 것을 엔티티라 하는데, 구체적으로 인간이 생각하는 개념 또는 정보의 세계에서는 의미 있는 하나의 정보 단위를 말한다)로

그는 사업을 전쟁이라 생각한다.
 마치 사막의 여우 롬멜 장군 같다. 일을 추진해나가는 그에게 주저함이란 없다.

만드는 것이다.

빌게이츠와 스티브 발머의 이런 상상력은 마침내 마이크로소프트의 코드가 휴대폰, 게임기, 가전제품에 이식되도록 하는 방법을 찾아내교야 말았다. 스티브 발머는 바로 이 신기술을 접목하여 세상에 내놓았다.

경영자의 책무 중 가장 중요한 것이 바로 변화와 혁신을 이끌어 가는 것이다. 이를 위해서 최고 경영자는 외부 환경의 변화와 신기술 트렌드를 민감하게, 그리고 과감하게 받아들여야 한다. 그런 관점에서 보면 새로운 시도를 꽤도난마식으로 밀어붙인 스티브 발머의 과단성은 주목받아야 할 경영술이다.

우리나라 속담에 “동업은 하지 말라, 친구도 잃고 사업도 잃는다”라는 말이 있다. 그러나 빌게이츠와 스티브 발머에게는 그런 동양속담이 맞아 들지 않는 듯 하다.

앞으로 어떻게 될지는 모르지만 우정 있는 동반자 관계를 창사 때부터 지금까지 20여년 넘게 지속해 오고 있는 것이다. 아니 두 사람의 대학시절 인연부터 따진다면 그보다 훨씬 길다고 해야 할 것 같다.

스티브 발머는 2000년 빌게이츠에 이어 마이크로소프트의 총수가 되었다. 1980년 빌 게이츠의 스카우트 제의를 받아들여 마이크로소프트에 입사한지 20년만의 일이었다.

그는 프로그래밍 등 기술적 지식은 있으나 영업력이 떨

어지는 빌 게이츠를 보좌하며 판매영업을 맡아 탁월한 성과를 올렸다. 사실 사람들은 스티브 발머가 없었다면 오늘날 마이크로소프트도 빌 게이츠도 없었을 것이라 이야기한다. 사실 그랬다.

초창기 마이크로소프트의 윈도우는 애플을 흉내 낸 것이었다. 윈도우95의 핵심기능은 그 이전에 이미 출시되었던 IBM의 OS2의 기능을 넘어서지 못했다.

그러나 OS2는 기능이 뛰어났지만 당시의 하드웨어 기술이 뒤쳐져 응용에 실패하였다.

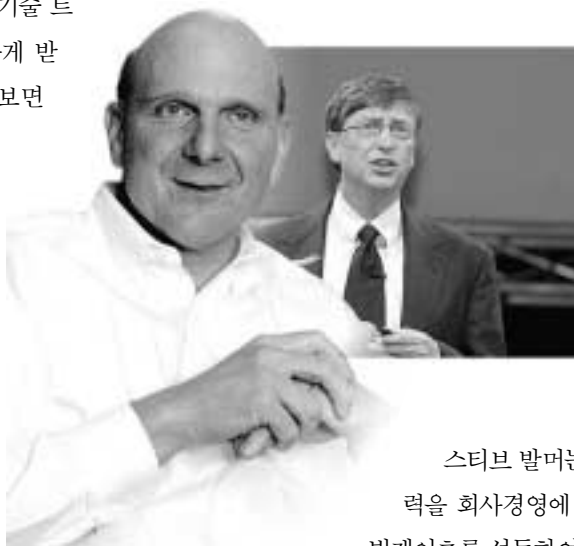
이때 마이크로소프트가 비주얼스튜디오(Visual Studio)를 개발하면서 윈도우 애플리케이션 개발에 성공하여 애플과 IBM을 앞서나가기 시작했던 것이다.

스티브 발머는 이러한 때 그의 사업적 판단력을 회사경영에 쏟아 부었다. 그는 80년대 초 빌게이츠를 설득하여 시애틀 컴퓨터 프로덕트사로 부터 MS-DOS의 전신인 디지털 운영체계를 사들이도록 설득했으며, 1995년에는 윈도우 운영 체계에 주력했던 마이크로소프트의 경영전략을 인터넷 중심으로 재편토록 하기도 했던 것이다.

스티브 발머는 이렇게 말한다.

“나에겐 적 아니면 아군뿐이다.”

그는 사업을 전쟁이라 생각한다. 마치 사막의 여우 롬멜 장군 같다. 일을 추진해나가는 그에게 주저함이란 없다. 일단 의사결정이 내려지면 마치 불도저처럼 밀고 나간



그는 사업의 성공여부와 생산성을 계량화하기 어려운 오케스트라, 무용단, 출판사 등 창조적인 조직에서 쓰이는 매니저먼트 기법 분석으로 응용하곤 했다.

다. 저돌적이면서도 자사의 이익을 위해서는 지나치리만큼 냉정한 일면도 있다. 그의 별명이 “나쁜 자식(Bad Boy)”이라는 것은 이러한 점을 웅변해 준다.

사람들은 그의 주특기 1호를 ‘사람 보는 눈’에 있다고 한다. 마이크로소프트의 대부분 직원은 스티브 발머를 통해 채용되었다. 빌게이츠가 그의 안목을 인정해 준 셈이다.

그는 사람을 뽑을 때 믿음성을 먼저 본다고 한다. 그 다음이 미래지향성과 능동성, 근면성이다. 이런 사람을 찾는

이유는 그 자신이 그러하기 때문이다. 그는 부지런하며 미래의 비전에 맞춰 능동적으로 움직이는 CEO라고 사람들은 평한다.

스티브 발머는 마이크로소프트의 채널 운동(channel efforts)을 맡아 가치 연결의 모든 단계에서 주요 비즈니스 파트너와 전

략적 관계를 형성하는데 중추적인 역할하고 있다. 그는 인사, 관리부문에 대단한 흥미를 가지고 있다.

그는 하버드대학에서 응용수학을 공부했는데 매니저먼트 부분에 응용수학적 이론을 적용하여 새로운 관리체제를 만들어 나갔다. 새로운 시도로 남보다 한 발 앞서 나간 것이다. 바로 이러한 점이 스티브 발머가 빌게이츠 보다 한발 앞선 능력이라고 사람들이 칭찬하는 가장 큰 이유다.

그는 사업의 성공여부와 생산성을 계량화하기 어려운 오케스트라, 무용단, 출판사 등 창조적인 조직에서 쓰이는 매니저먼트 기법 분석으로 응용하곤 했다. 그는 직원과 회사의 성과 측정 방법 고안하기, 정교한 사원-고객 피드백

메커니즘 구축 등에도 관심이 많다고 하는데 이런 기법들은 날로 복잡해져가고 있는 기업 경영에 중요한 도구임에 틀림이 없다.

그의 어록을 보면 ‘컴퓨터를 모든 책상과 모든 집에’, ‘직원들은 청렴하고 성실하며 정직해야 한다’, ‘타인을 존경하고 마음을 열어라’ 등이 있는데, 이런 말들은 ‘일하러 올 때 사람들을 꿈과 연결시키는 것이 중요하다’는 빌게이츠의 의사와도 일맥상통한다.

그는 정직과 성실 등을 최고 덕목으로 삼고 고객과 장기적인 관계를 맺으며 이를 유지해 가는 90년대의 폭넓은 고객 서비스의 새로운 모델을 만들어 내기도 했다.

2001년 스티브 발머는 전 세계 3만 명이 넘는 개발자, 마케터, 영업사원, 엔지니어들을 나누는 거대한 작업을 시작했다. 단위 별로 재정 상황을 나눈 데 따른 효과는 대단했다.

그는 이 작업으로 MSN 온라인 서비스, Xbox 게임기, 휴대폰과 PDA를 위한 소프트웨어 부문의 취약성을 찾아냈다.

그는 당장 제품 그룹들에게 더 큰 목소리를 실어줄 수 있는 새로운 구조 즉 매트릭스 모양의 해결책(Integrated Innovation)을 내놓았다. 이것은 각각의 기술 문제에 누가 책임이 있는지를 말하며 부문들이 엄격하게 평행하게 움직이도록 구조화한다.

각각의 그룹 개발자들은 다른 그룹에서 그들과 대응하



프로젝트는 여러 사람이 함께 하기 위해 원활한 의사소통과 서로 이해하고 협력하는 환경을 조성해야 한다는 것이 스티브 발머의 생각이다.

는 사람들을 가지며, 서로 지속적으로 접촉해야 하는 것이다. 이것은 그 소프트웨어공학전략(software Engineering Strategy)이라 불리는 것으로 어떤 아이디어가 나오면 부서의 연구원(incubator)에서 부서장(definer)으로, 다시 개발팀의 실무자(owner)로 옮겨가는 구조이다. 그리고 이 개념은 주위 협력부서들의 역할자들(participants, reviewers, approver/coaches)도 포함된다.

사람들은 다양한 결함을 습관적으로 만들기도 하고, 혹은 잘못 이해하거나 적용하면서 결함을 축적해 나간다. 이런 상황들을 미연에 방지하는 게 CEO의 몫이다. 위험을 최소화하기 위해 프로젝트 계획서를 작성하고 프로젝트 상황을 추적하면서 최종 성공에 이르기까지 주시해야 하는 것이다. 프로젝트는 여러 사람이 함께 하기 위해 원활한 의사소통과 서로 이해하고 협력하는 환경을 조성해야 한다는 것이 스티브 발머의 생각이다.

그는 이렇게 말한다.

“우리는 지금 이 거대 조직을 부분의 합 이상으로 만들 새로운 프레임워크(framework)를 필요로 하고 있다.”

스티브 발머는 비즈니스를 자치적인 단위로 경영함으로써 CEO가 보다 높은 가치를 지닌 의사 결정에 집중할 수 있도록 하고 있음을 잘 알고 있었으며 최단의 의사결정을 통해 사업을 확장해 나가는 경영술을 발휘하고 있다.

마이크로소프트사의 임직원들에 대한 실적평가는 고객에 대한 만족도가 어느 정도 레벨에 올라서 있는나로 결정

된다. 이것은 고객최우선정책의 바로미터라고 할 수 있다. 고객에 대한 서비스가 부족한 임직원은 각오해야 한다. 보너스 50%를 고객만족기여도로 평가하기 때문이다.

대부분의 성공한 미국인들이 그러하듯 스티브 발머도 스위스에서 건너온 이민자 출신이다. 아버지는 디트로이트에서 평생동안 포드 자동차에 근무해 왔으며 이사까지 지낸 정통 포드맨이었다.



스티브 발머는 포드라는 이미지가 주는 아버지의 강건한 기질을 많이 물려 받은 것 같다. 그는 하버드 대학 시절에 풋볼 팀 선수를 하면서 강한 기질을 연마해 나갔다. 미국에서 케네디를 비롯한 성공한 인물들의 대부분이 풋볼을 하면서 체력을 연마하고 승부근성을 길렀는데, 스티브 발머 역시 그 범주에 드는 사람이다.

그는 한편으론 문학잡지의 편집장과 교내신문 기자로 활동하기도 했는데 같은 기숙사에서 빌 게이츠와

만났으며 이때의 인연이 오늘까지 지속되고 있는 것이다. 졸업 후 ‘프록터 앤 갬블사’에서 일하던 발머는 다시 스탠포드 대학에서 경영학석사(MBA) 학위를 받았으며, 마이크로소프트사 홍보실에 근무했던 아내와 두 딸을 두고 있다. 그는 체력관리도 게을리 하지 않는다.

최근 시간이 가면 야구를 즐긴다고 한다. 풋볼을 하기에는 가소로운(?) 나이가 된 것이다. 야구야말로 팀워크를 이루는 좋은 수단이며 그것은 스티브 발머의 마이크로소프트사가 지향하는 21세기 목표이기도하다.