

<인터뷰> 손정의 소프트뱅크 CEO가 말하는 일본의 기업가정신

앨런 웨버(Alan M. Webber)

디지털 | 2021. 4. 13.

매거진에서 발췌 (1992 1-2월 호)

전통적 서구 시각으로 봤을 때, ‘일본식 비즈니스’는 대형 제조 기업, 복잡하게 얽힌 그룹 구조, 평생 한 직장에 헌신하는 샐러리맨 같은 이미지를 연상시킵니다. 그런데 오늘날에는 전혀 다른 이미지가 급부상하고 있습니다. 젊은 기업가가 시작한 하이테크 스타트업 하나가 전통적인 일본 비즈니스 세계에 새로운 글로벌 사업 비전과 신세대다운 태도를 불어넣고 있는 것이죠. 일본 소프트뱅크(Softbank Corporation)의 창립자, 사장이자 CEO인 34세의 마사요시 손(한국 이름 손정의)은 새로운 일본식 기업가정신을 잘 보여줍니다.

일본의 한국계 가정에서 태어난 그는 미국에서 2주간 고등학교를 다닌 뒤 캘리포니아 버클리대학에 진학했으며, 그곳에서 여러 사업을 시작했습니다. 20세의 나이에 직접 발명하고 특허를 얻은 제품을 샤프전자에 100만 달러에 판매했죠. 1981년 일본으로 돌아온 그는 1년 반 뒤에 소프트뱅크를 창업했습니다. 현재 소프트뱅크는 일본 외에도 미국과 한국에 계열사를 두고 있습니다.

일본 도쿄 소프트뱅크 사무실에서 HBR의 편집장인 앨런 웨버가 인터뷰를 진행했습니다.

HBR: 소프트뱅크를 창립한 지 10년이 됐네요. 처음 시작은 어땠나요?

마사요시 손: 처음 회사를 시작했을 때는 파트타임 직원 2명밖에 없었고 사무실도 작았습니다. 아침에 저는 사과 상자 두 개를 놓고 마치 연설을 하듯이 그 위에 올라섰어요. 그리고 두 직원에게 큰소리로 이렇게 말했죠. “제가 사장이니, 제 말을 잘 들으세요. 우리는 5년 안에 7500만 달러의 매출을 올릴 겁니다. 5년 안에 1000개 대리점에 납품할 것이며, PC 소프트웨어 유통 시장에서 1등이 될 겁니다.” 저는 이런 내용을, 매우 크게 말했습니다.

두 직원의 입이 떡 벌어졌죠. 자리에서 일어서서 눈을 크게 뜨고 입을 떡 벌렸습니다. 사장이 미쳤다고 생각했을 거예요. 그리고 둘 다 회사를 그만뒀죠.

그게 1981년이었습니다. 1년 반쯤 뒤에 우리는 200개 대리점에 납품했습니다. 지금은 1만5000개 대리점에 납품합니다. 10년 동안 우리는 파트타임 직원 2명이 소프트웨어 유통으로 1만2000달러 정도의 매출을 올리던 것에서 570명의 직원이 소프트웨어 유통, 도서 및 잡지 출판, 전화 최소비용 라우팅, 시스템 통합, 네트워크 컴퓨팅, CAD-CAM 등을 통해 약 3억5000만 달러의 매출을 올리는 회사로 성장했습니다.

사업 부문이 매우 다양한데 이 모든 사업 부문을 관통하는 정신은 무엇인가요?

사람들은 일반적으로 컴퓨터를 인간의 머리와 비교합니다. 하드웨어는 머리뼈인 두개골이라고 할 수 있죠. 반도체는 머릿속의 두뇌입니다. 소프트웨어는 지혜이고, 데이터는 지식입니다.

두개골이 가장 가치가 있다고 생각하는 사람은 없을 겁니다. 두개골보다 두뇌가 더 가치 있죠. 하지만 두뇌는 누구나 가진 겁니다. 두뇌 안에 있는 지혜와 지식이 몸에서 가장 가치 있는 것입니다. 지혜와 지식을 공급하는 비즈니스에서 일본 전체 1등이 되고 싶습니다. 그러나 지식 산업은 너무 크고 넓습니다. 그래서 우리는 PC 업계의 지식을 전문으로 합니다.

우리는 잡지, 소프트웨어, 전화 시스템, 시스템 통합, 모든 종류의 미디어를 통해 그런 지혜와 지식을 제공합니다. 우리가 4만 종의 다양한 소프트웨어를 내는 이유죠. 4만 종류의 다양한 지혜를 파는 겁니다. 마쓰시타, 도시바 또는 소니를 보세요. 이들은 하나의 제품을 공급하는 회사가 아닙니다. 냉장고에서 텔레비전, 반도체에 이르기까지 다양한 제품을 판매합니다. 제가 PC 정보 분야에서 하고 있는 일도 바로 이것입니다. 우리는 PC 자체를 제외하고, 상상할 수 있는 거의 모든 유형의 다양한 정보 제품을 판매합니다.

실제로 어떻게 회사를 시작하셨죠?

저는 1981년에 소프트뱅크를 시작했습니다. 버클리를 졸업하고 미국에서 돌아온 지 1년 반 뒤였죠. 일본에 돌아왔을 때 제 회사를 차리고 싶어서 제가 할 수 있는 40가지 종류의 사업을 구상했습니다. 마치 발명품을 생각하는 것과 같았죠. 학생이었을 때 저는 제품에 대한 새로운 아이디어를 발명하는 취미가 있었어요. 새로운 사업을 구상하는 것은 신제품을 발명하는 것과 같았습니다.

1년 반 동안 조사를 하고 사업 계획을 세웠습니다. 준비하는 동안에는 수입이 없었어요. 그저 돈을 쓰기만 했고, 그 사이 아기도 태어났죠. 아내는 걱정했습니다. 친구들, 아버지, 어머니, 모든 이가 걱정했어요. 사람들은 저에게 “앞으로 뭘 할 거냐”고, “미국에서 수년간 공부했는데 지금은 아무것도 안 할 거냐”고 물었죠. 저는 하루 종일 단지 고민하고 고민하면서, 무엇을 할지 공부하면서 시간을 전부 보냈습니다. 서점에 가서 책을 샀고, 도서관에도 갔습니다. 앞으로 50년 동안 무엇을 할지 준비하기 위해 많은 종류의 자료를 읽었죠.

소프트웨어 제작에서 병원 체인 설립에 이르기까지 40가지의 새로운 사업 아이디어를 구상했습니다. 장인어른께서 의사이시고 병원을 가지고 계셨기 때문이었죠. 그런 다음 25개의 성공 평가 기준을 가지고 어떤 아이디어를 추진할지 결정했습니다. 평가 기준 중 하나는 적어도 향후 50년 동안 그 사업과 사랑에 빠져야 한다는 것이었습니다. 사람들은 처음 몇 년 동안은 신나서 사업에 몰두하다가 이후 현실을 본 후에는 싫증을 내곤 하죠. 저는 시간이 지날수록 점점 더 빠져들 수 있는 사업을 선택하고 싶었습니다.

또 다른 요인은 비즈니스가 독특해야 한다는 것이었어요. 이건 저에게 정말 중요했습니다. 다른 사람이 저와 똑같은 일을 하는 것을 원치 않았거든요. 세 번째는 10년 내에 해당 사업에서, 적어도 일본 내에서는 1등이 되어야 한다는 것이었죠. 향후 30~50년 동안 성장할 사업 카테고리 안의 비즈니스를 선택하고 싶었어요. 침몰하는 배에 올라타고 싶지 않았던 거죠.

평가 기준은 전부 25개 정도였고 새로운 아이디어는 40개였어요. 큰 종이를 가져다가 매트릭스를 그린 다음,

각각에 대한 점수를 매기고 코멘트를 적었습니다. 그리고 제일 좋은 것을 골랐어요. 바로 개인용 컴퓨터(PC) 소프트웨어 사업이었죠. 그게 소프트뱅크의 시작이었습니다.

빠르게 성장한 산업을 선택했는데요. 단지 올바른 산업을 선택했기 때문에 성공적인 기업가가 된 것일까요?

1981년으로 돌아가 보면 상황이 그렇게 분명하지 않았어요. 당시 PC는 장난감에 불과했죠. 일본에서 만든 하드웨어는 이미 있었지만 소프트웨어는 거의 없었습니다. 일본 전체에 어떤 종류의 소프트웨어가 있는지조차 아무도 몰랐어요. 10~20년 내에 사회 전반에서 PC가 매우 중요한 제품이 될 것이다, 그리고 PC가 앞으로도 점점 더 중요해질 것이다라는 것은 저의 판단이었습니다. 그러나 당시 PC 산업은 제대로 자리 잡지 못했어요. 대기업들은 PC 산업에 대해 잘 몰랐고, 그다지 관심도 없었죠. 현재 일본에서는 매년 판매되는 PC가 단지 200만 대에 불과합니다. 미국 내 판매 대수의 25%죠. 몇 년 전에는 단 10%였어요.

그리고 PC 산업에는 다양한 차원이 있습니다. 버클리에 있을 때 했던 것처럼 제가 직접 소프트웨어를 만들고 소프트웨어 사업을 시작하는 것에 대해 생각해 봤습니다. 하지만 제가 좋은 소프트웨어를 만든다면 이걸 누가 팔지 생각해보았어요. 소프트웨어를 만드는 것과 파는 것은 완전히 다른 사업이거든요. 제가 아무리 좋은 소프트웨어를 만들어도 판매하는 사람이 없으면 사업을 닫아야 합니다.

소프트웨어를 판매할 사람을 찾아보았지만 아무도 없었습니다. 아무도 하지 않는다면 내가 해야겠다고 생각했죠. 소프트웨어 제작사 목록을 작성하고 어떤 종류의 소프트웨어가 있는지 알아보려고 그들을 만나러 갔습니다. 허드슨소프트웨어(Hudson Software)는 컴퓨터 게임을 만들고 있었어요. 그리고 퍼스널미디어(Personal Media)와 밀키웨이(Milky Way)가 있었죠. 하지만 대부분은 게임과 취미였어요. 비즈니스 소프트웨어가 일부 있었지만 당시에는 품질이 매우 낮았습니다.

당시 PC 및 소프트웨어 산업의 상황을 감안했을 때 어떻게 회사를 본격적으로 성장시킨 거죠?

소프트뱅크가 창립된 지 겨우 2~3개월 됐을 때, 저는 최종 사용자와 판매 딜러에게 일본에서 사용할 수 있는 소프트웨어를 보여줘야겠다고 결정했습니다. 도쿄에서 소비자 가전박람회가 열렸고, 저는 소니, 마쓰시타, 도시바와 같은 크기의 가장 큰 부스를 예약했습니다. 공간을 먼저 구입하고, 그 뒤에 제가 찾을 수 있는 모든 소프트웨어 벤더에게 연락했습니다. 그때 아마 열몇 개 벤더였을 거예요. 제가 공간을 이미 구입했고, 전단지 준비부터 장식, 디스플레이, 모델 PC 구비를 직접 하는 건 물론이고 그 비용까지 모두 제가 지불할 거라고 말했어요. 그들은 공짜로 제 부스에서 전시할 수 있다는 말이었죠. 다들 이렇게 말했습니다. 뭐라고요? 어떻게 그렇게 할 수 있죠? 왜 그렇게 하는 거예요? 그래서 어떻게 돈을 벌 수 있겠어요?

그들에게는 소프트웨어가 있었지만 다른 사람들에게 소프트웨어를 보여줄 돈은 없었습니다. 저는 돈은 조금 있었지만 판매할 제품이 없었고요. 그리고 하드웨어는 있지만 소프트웨어는 없는 PC 딜러들이 아주 많았습니다. 그래서 이들을 서로 연결해줄 필요가 있다고 생각했어요. 소비자 가전박람회에서 저는 작은 부스 8개 크기의 부스 1개를 샀어요. 그리고 "이제 PC용 소프트웨어 유통에 혁명이 시작됐다"라고 커다랗게 써 붙였죠. 소니 부스보다 더 많은 사람이 저희 부스를 찾았어요. 저희 부스는 항상 사람들로 꽉 차 있었어요. 그리고 다들 정말 좋았다고 입을 모았죠.

제 계획은 소프트뱅크를 통해 대리점을 좀 확보하고, 또 소프트웨어 주문도 좀 받는 것이었습니다. 하지만 사실 저는 아무것도 얻지 못했습니다. 아무도 대리점 등록을 하지 않았어요. 제로였죠. 소프트웨어 제품도 거의 팔리지 않았습니다. 사실 부스에 참석한 대부분의 소프트웨어 벤더가 사람들에게 오늘 결정을 못 내리겠으면 자기 명함을 가져가라고 얘기했을 거예요. 소프트웨어를 사겠다고 결정하면 자신에게 직접 전화하라고 했겠죠. 그래서 저는 거래에서 완전히 배제됐어요. 부스 비용의 5% 정도 건졌던 것 같아요.

박람회 이후에 어떻게 됐나요?

많은 사람이 저를 비웃었어요. 저 사람 정말 멍청하다, 사람은 좋지만 멍청하다고요. 저는 말했죠. “맞아요, 나 멍청합니다. 그러나 저는 계속 노력할 것이고, 언젠가 누군가는 내가 무엇을 할 수 있는지, 그리고 진정한 소프트웨어 유통이 무엇을 의미하는지 알게 될 것입니다.”

박람회가 끝나고 몇 주 후에 오사카에서 어떤 사람이 전화를 걸어왔어요. 그는 큰 PC 판매점을 열 계획인데 소프트웨어가 필요하다고 말했습니다. 오사카로 와서 논의해보자고 했죠. 전 죄송하지만 너무 바빠서 오사카에 갈 수가 없다고 대답했어요. 사실은 전혀 바쁘지 않았는데도요. 손님이 없으니 바쁘지도 않았죠. 하지만 오사카에 갈 돈이 없었어요.

그는 자기 회사 이름이 조신덴키(Joshin Denki)라면서 자기 회사에 대해 들어본 적 있냐고 묻더군요. 저는 아니라고 대답했죠. 그 회사를 몰랐거든요. 알고 보니 일본에서 세 번째로 큰 가전제품 딜러였어요.

그는 샤프와 마쓰시타에 자기 회사가 어떤 회사인지 물어보라고 했어요. 그리고 제가 오사카에 가겠다고 결심하면 저를 기쁘게 맞이하겠다고 했죠.

제가 버클리를 다닐 때 샤프와 관계가 있었기 때문에 샤프에 전화했습니다. 샤프에서는 저에게 이렇게 말했어요. “조신덴키가 전화했다고요? 당장 오사카로 가세요!”

그날 오후 조신덴키 사람이 저에게 다시 전화를 했습니다. “너무 바빠서 오사카에 못 오신다고 하셨죠? 정말 우연이긴 하지만 내일 우리 사장님이 도쿄에 갑니다. 도쿄에 다른 일이 있어서 가시는 거예요. 진짜 우연입니다.”

다음날 조신덴키 사장이 왔습니다. 단지 저를 보기 위해 도쿄까지 왔다고 하더군요. 그의 회사는 2주 전에 큰 컴퓨터 판매점을 열었고 소프트웨어가 필요했습니다. 소프트웨어 일부와 몇 벤더와의 직접 채널도 있었지만 그는 더 많은 것을 원했습니다.

저는 그에게 소프트웨어 벤더들과 비즈니스 관계가 있어도 괜찮다고 말했습니다. “하지만 저와 거래를 하려면 이미 확립하신 모든 비즈니스 관계를 중단해야 합니다. 아마도 사장님의 비즈니스 윤리에 어긋나는 일이겠지만 일본에서 PC로 성공하려면 제 방식대로 비즈니스해야 합니다.”

그는 저에게 많은 질문을 했습니다. “자본이 얼마나 있습니까? 몇 살입니까? 어떤 종류의 비즈니스 경험이 있습니까?”

저는 그에게, 돈도 거의 없고 사업 경험도 거의 없다고 대답했습니다. “제품도 없고, 아무것도 없습니다. 제가 가진 것은 가장 큰 열정, 성공하려는 가장 큰 열망입니다. 당신은 이미 PC 소프트웨어를 구입한 경험이 있습니다. 지금 당신은 아마도 저보다 더 많은 지식과 경험을 가지고 있을 겁니다. 당신은 저보다 나이가 많고, 재능도 더 많습니다. 그러나 PC 소프트웨어와 하드웨어만 구입하는 게 아니라 가전제품, 냉장고, 텔레비전, VCR도 구입하시겠죠. 저는 제 모든 시간과 노력, 모든 에너지, 저의 정신력 전부를 PC 소프트웨어에만 바칠 겁니다. 지금부터 몇 달 후, 누가 이 사업에 대해 더 많은 지식을 갖고 더 전문가가 될 거라고 생각하십니까? 일본 1등 PC 딜러가 되고 싶으시다면 소프트웨어 유통에서 1등인 사람을 찾아야 합니다. 그게 접니다. 증거는 없지만 저는 제 자신을 굳게 믿습니다.”

그는 “와우, 당신은 재밌는 사람이군요!”라고 말했어요. 그리고는 조신덴키의 모든 PC 소프트웨어에 대한 독점 구매권을 저에게 주었습니다. 조신덴키는 일본에서 가장 큰 PC 전문 판매점을 가지고 있었죠.

다음 행동은 무엇이었나요?

조신덴키와 거래를 시작한 후 다른 많은 백화점과 전자제품 매장에 갔습니다. “조신덴키 봤어요? 현재 일본에서 가장 큰 PC 딜러예요. 조신덴키가 왜 그렇게 성공적인지 아세요? 소프트웨어를 가지고 있기 때문이죠! 그 소프트웨어 독점권이 저에게 있습니다. 그러니 성공하고 싶다면 저랑 얘기하세요.” 그러자 다들 곧바로 저와 거래를 시작했습니다. 한 달 만에 일본에서 가장 큰 딜러들 대부분을 고객으로 확보했습니다.

허드슨소프트웨어의 사장과 부사장도 만나러 갔습니다. 직원은 10~12명에 불과했지만 당시 가장 큰 소프트웨어 벤더였습니다. 저는 조신덴키 사장에게 했던 이야기를 그들에게 들려줬습니다. 제 평생과 모든 노력을 소프트웨어 판매에 바칠 것이며, 그들도 저에게 독점권을 줘야 한다고 말이죠. 그들은 이미 많은 딜러와 직접 사업 관계를 맺고 있었지만 모든 관계를 끊고 저를 통해서만 독점적으로 판매했습니다. 불과 몇 달 만에 저는 그들의 매출을 두 배, 그리고 세 배로 늘렸습니다. 그들은 매우 행복해했죠!

조신덴키 독점권을 받기 전에는 거의 매출이 없었습니다. 그런데 조신덴키 독점권을 얻자마자 약 15만 달러의 매출을 올리게 됐어요. 바로 다음 달에는 다른 많은 매장과 거래를 시작했고 매출액은 두 배가 됐습니다. 그다음 달에는 50% 증가했죠. 그리고 그다음 달도 또 증가했고요. 1년 만에 저희 월 매출은 약 1만 달러에서 230만 달러로 늘어났습니다.

어떻게 그렇게 빠르게 매출을 성장시켰습니까?

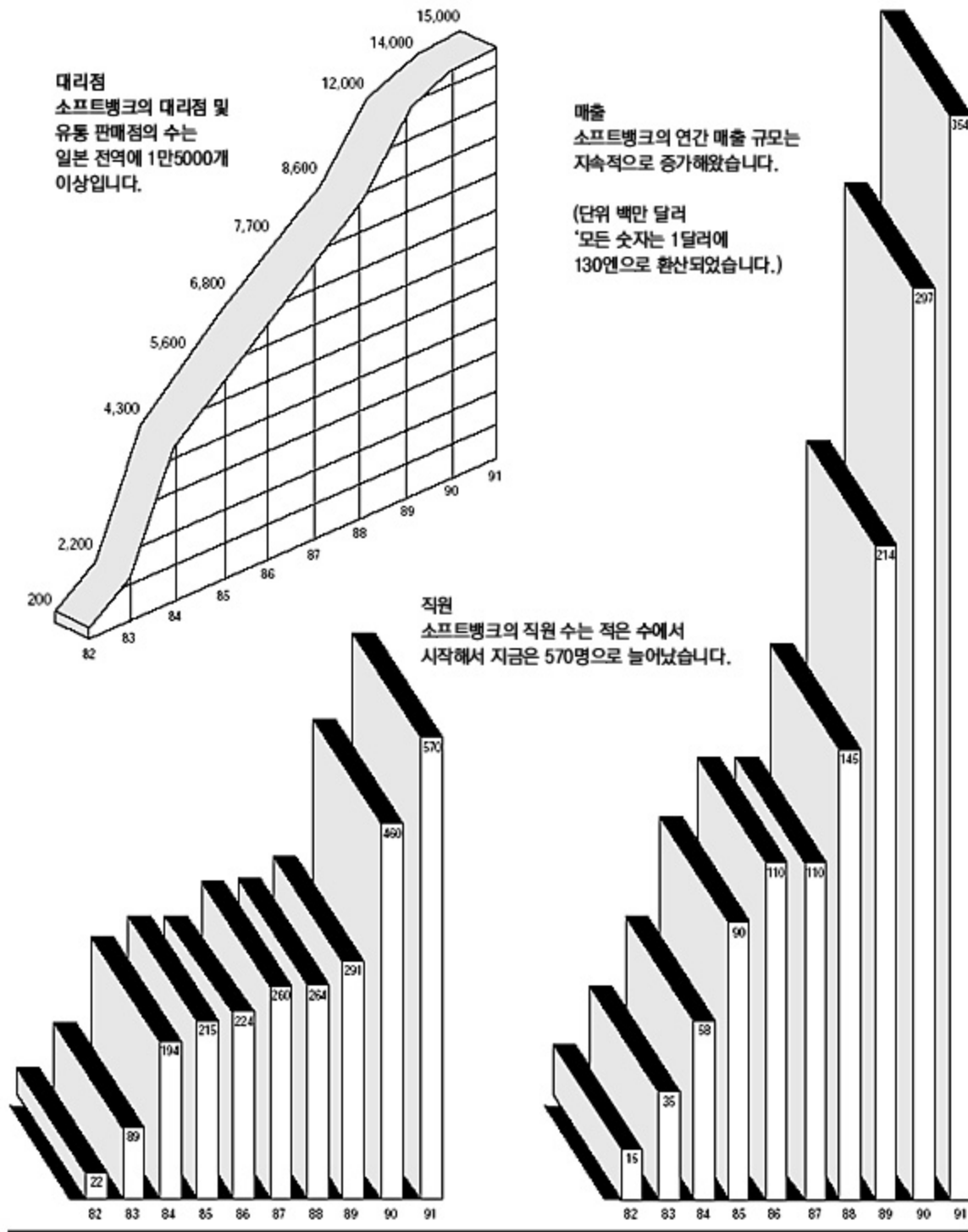
제가 가장 처음 했던 일 중 하나는 조신덴키가 갖고 있던 소프트웨어에 대해 선택의 폭을 넓히는 것이었습니다. 그들에게 일본에서 구할 수 있는 PC 소프트웨어 전부를 구해주겠다고 말했습니다. 전부요. 대신 그들이 판매점에 두기 위해 어떤 소프트웨어를 구매할지 결정해서는 안 된다고 했습니다. 제가 모든 것을 결정하겠다고 했죠.

조신덴키 사장은 이렇게 대답했습니다. "좋습니다. 하지만 제품이 팔리지 않으면 당신에게 반품하겠습니다."

저는 안 된다고 했죠. "당신네 판매점에는 네온사인 간판도 있고, 진열장도 있죠. 그건 값이 비쌉니다. 하지만 PC 매장에서 네온사인은 아무 소용이 없습니다. 중요한 건 소프트웨어입니다. 소프트웨어도 장식의 일부죠. 비록 팔리지 않더라도 매장에 일본에서 사용할 수 있는 모든 소프트웨어 패키지가 있다면 그게 고객들에게 중요한 메시지를 보낼 겁니다. 일본에서 가장 큰 소프트웨어 라인업을 가지고 있다는 걸 보여주는 거죠."

그래서 제가 그에게 모든 소프트웨어 제품을 가져다주겠다고 했습니다. 그리고 이렇게 말했죠. "하지만 저는 돈이 없습니다. 그러니 제가 그렇게 하기를 원한다면 바로 당신이 그 비용을 지불해야 합니다. 물론 어떤 소프트웨어는 완전 손해가 될 것입니다. 그러나 모든 소프트웨어 제품을 가지고 있으면 정말 좋은 사업이 가능해 집니다. 소프트웨어가 당신 매장만의 독특한 매력이자 장식이 될 거고, 손실을 메워줄 겁니다." 그 아이디어는 정말 통했습니다. 모든 소프트웨어 제품을 구할 수 있다는 소식을 듣고 많은 사람이 매장을 찾아왔죠.

소프트뱅크 10년의 성장



자금 조달은 기업가에게 항상 어려운 일입니다. 회사에 자금을 어떻게 조달했습니까?

회사를 창업했을 때는 은행 용자를 이용했습니다. 정말 어려웠죠. 회사를 창업한 지 3~4개월 뒤 다이이치간교 은행에 갔습니다. 당시 매출은 약 1만 달러였는데 75만 달러의 대출을 신청했습니다. 담보도 없고, 사업 경험도 없고, 가족이나 친구에게 보증을 서달라고 하지도 않을 거라고 말했어요. 제가 혼자 사인하고 모든 책임을 지겠다고요. 하지만 우대금리를 해주지 않으면 여기서 대출을 받지 않겠다고 했습니다.

다이이치간교은행 사람들은 이렇게 말했어요. “미쳤어요? 무슨 소리예요? 여기서 뭐 하는 거예요?”

제가 “당연히 대출을 받으러 왔죠”라고 대답하자 은행 사람들은 웃기 시작했습니다. 대출을 해줄 수 없다고 말했습니다. “우리를 설득할 만한 게 있나요?”라고 질문했죠. 제 대답은 이랬습니다. “아뇨, 아무것도 없어요. 하지만 미래의 비즈니스에 대해 정말 생각하신다면 우리가 하는 일에 관심이 있으실 겁니다.”

그러자 그들은 저에게 물었습니다. “레퍼런스(reference) 확인을 해볼 수 있는 사람이 있나요?”

저는 샤프의 사사키 박사와 이야기해보라고 대답했습니다. 버클리에 있을 때 저의 발명품인 포켓 언어 번역기를 샤프에 판매하면서 그와 비즈니스 관계를 맺었던 경험이 있었기 때문이었죠.

은행 지점장은 정말 좋은 사람이었습니다. 비록 제가 75만 달러 대출을 해줘야만 하는 이유를 제대로 설명하지 못했지만 그 이유만으로 저를 포기하지 않았거든요. 그는 사사키 박사에게 전화를 걸었어요. 사사키 박사는 정말 사업 잠재력이 좋은 사람이니 대출을 해달라고 말해줬어요. 지점장은 조신덴키에도 전화를 걸었고, 거기에서도 저에게 대출을 해주라고 추천했습니다.

이제 대출을 해줄지, 말지 판단해서 은행의 공식 스코어 카드를 작성하는 것은 지점장의 몫이었습니다. 일반적인 방법으로 점수를 매겼을 때 총점은 -15점이었고, 대출을 승인할 수 없었죠. 그러나 마지막 줄은 ‘잠재적 성장’이었습니다. 그는 잠재적 성장에 15점을 줬습니다. 그래서 합계는 0점이 됐습니다. 스코어 카드를 본사로 보냈고 그들은 지점장에게 총점이 0점이니까 당신이 판단을 내리라고 말했습니다. 지점장은 대출을 해주겠다고 말했습니다.

현재 소프트뱅크에는 소프트뱅크를 시작하는 데 기여한 몇 명의 사람에게 감사를 표하는 특별한 기념일이 있습니다. 그 은행장도 우리가 감사를 표하는 이에 포함되죠.

소프트웨어 유통 사업이 자리를 잡고 다른 사업을 시작하기까지 얼마나 기다렸나요?

회사를 시작한 지 6개월 만에 출판 사업을 시작했습니다. 직원들은 사장님이 미쳤다고 말했죠. 제정신이 아니라고요. 이미 소프트웨어 유통 사업으로 너무 바쁘고 아직 그다지 이익도 나지 않는데 사장이 지금까지 해왔던 것과는 완전히 다른 또 다른 사업을 시작하려고 해요. 잡지 사업이죠. 그리고 사장님은 출판 사업 경험도 없어요. 그런데도 동시에 잡지 두 개를 시작하려고 해요.

제 첫 번째 잡지는 <오!PC(Oh!PC)>와 <오!MZ(Oh!MZ)>였습니다. 다들 그만두라고 했지만 막무가내로 추진했어요. 물론 시작했을 때 결과는 끔찍했습니다. 5만 부를 인쇄했는데 85%가 반품됐어요. 팔리지가 않았죠. 광고도 거의 없었고요. 매달 두 잡지 때문에 수십만 달러의 손실을 입었어요. 잡지 사업이 소프트웨어 유통 사업의 모든 이익을 까먹었죠. 사람들은 저에게 “내가 하지 말라고 그랬잖아”라고 말했어요.

하지만 잡지를 중단할 수는 없었습니다. 그만두면 모두가 소프트뱅크가 어려움에 처했다고, 소프트뱅크가 망해간다고 말할 테니까요. 하지만 매달 많은 손실을 보고 있었죠. 우리가 무엇을 할 수 있었을까요?

어느 날 저는 ‘다음 달에 <오!PC>가 성공하도록 가능한 모든 행동을 하겠다’고 결심했습니다. 만약 그때까지

성공하지 못하면 그만둘 생각이었죠. 손실을 누적하면서 몇 달을 기다리는 대신 당장 그만두겠다고요. 남은 돈 전부를 전국적 TV 광고에 썼습니다. 잡지를 두 배로 두껍게 했지만 가격은 그대로 유지하고, 전체 레이아웃도 변경했습니다. 인쇄 부수를 두 배 늘려 10만 부를 인쇄했지만 더 두꺼워지고 새로워진 잡지는 3일 만에 매진됐습니다. 10만 부가 전부 매진됐죠. 그 이후부터 잡지 사업은 잘되기 시작했어요. 현재 격월 발행하는 <오! PC>의 판매 부수는 호당 약 14만 부입니다.

어떤 경험이 소프트뱅크를 시작하는 데 도움이 됐습니까?

저는 버클리에 다닐 때 첫 번째 사업을 시작했습니다. 심지어 교수님 몇 명을 고용해서 도움을 받기도 했죠. 사실 버클리를 다니는 동안에 제 ‘발명 아이디어 노트’에 적어둔 발명품만 해도 250개나 있었습니다. 그중 하나를 골라 프로토타입을 개발하고 특허를 신청했어요. 이 특허를 샤프에 팔아서 거의 100만 달러를 벌었습니다.

그 아이디어는 1977년인가 1978년에 떠올랐어요. 19살 때 발명에 몰두하려고 몇 학기를 쉬었습니다. 저는 교수 명부를 살펴보고 여러 교수님에게 전화를 걸었습니다. 마이크로컴퓨터 분야에서 누가 최고의 교수인지 알고 싶었어요. 한 명에게 물어보고, 다른 사람을 소개받고, 또 다른 사람을 소개받고, 그렇게 마침내 좋은 사람들을 찾았어요. 그들을 만나서 좋은 아이디어가 있다고 말했습니다. “이게 제 발명품에 대한 스케치입니다. 도와주시겠어요?”라고 말이지요. 처음에는 다들 거절했지만 마침내 관심을 보이는 사람들을 만났습니다. 이 교수님들과 함께 프로젝트 팀을 만들었어요. 지금은 돈이 없지만 나중에 돈을 지불할 테니 이 프로젝트에 시간을 얼마나 들였는지 계속 기록해달라고 말했어요. 샤프 쪽에서 특허 비용을 받은 뒤에 교수님들께 밀린 비용을 전부 지불했어요.

현재 이 제품은 샤프위저드(Sharp Wizard)라고 불리지만 아이디어와 프로토타입은 제 것이었어요. 계산기와 비슷하지만 실제로는 컴퓨터입니다. 마치 사전처럼 8개 언어로 번역되고, 지금은 다양한 종류의 애플리케이션이 저장된 통합 회로 카드 소프트웨어를 넣을 수 있어요. 전화번호부, 과학 프로그램 계산, 비즈니스 애플리케이션까지 있어요.

버클리에 있을 때 컴퓨터 게임 프로젝트도 했었죠. 일본에서 가져온 게임기의 소프트웨어를 리모델링해서 레스토랑, 각테일 라운지, 기숙사, 카페테리아에 설치했어요. 그걸로 또 100만 달러를 벌었죠.

학생이었을 때 게임 소프트웨어도 만들었어요. 회사 이름은 유니슨월드(Unison World)였어요. 일본으로 돌아와서 같은 회사 동료에게 이 벤처 회사를 거의 200만 달러에 팔았습니다. 나중에 이름이 교세라유니슨(Kyocera Unison)으로 바뀌었고, 지금은 교세라전자(Kyocera Electronics)로 바뀌었다고 알고 있어요.

물론 그 돈을 한 번에 전부 받은 건 아니었어요. 받은 돈의 일부는 제가 일본으로 처음 돌아왔을 때 도움이 됐죠.

언제 미국에 갔고, 미국에서의 경험은 어땠습니까?

16살 때 미국에 유학을 갔습니다. 가족들에게 미국에 가고 싶다고 말했죠. 모든 사람이, 특히 어머니가 우셨어

요. 대체 왜 가족을 떠나 미국까지 가려고 하느냐는 거였죠. 어머니는 미국에 야만인들이 있다고 말씀하셨어요. 어머니는 정말 슬퍼하셨지만 아버지는 저를 잘 알기 때문에 몇 주 동안 아무 말씀도 하지 않으셨어요. 아무도 저를 막을 수 없고, 만약 못 가게 한다면 도망이라도 칠 거라는 걸 아신 거죠. 아버지는 돈도 없이 도망치게 하기보다는 제가 미국에 갈 수 있게 돈과 지원을 해줘야겠다고 결정하셨어요.

저는 외국인 학생 프로그램에 참여하기 위해 오클랜드로 날아갔습니다. 오클랜드에 있는 홀리네임스칼리지(Holy Names College)에는 외국 학생들이 영어를 배울 수 있는 특별 프로그램이 있었어요. 고등학교 입학허가를 받으려면 9월까지 기다려야 했기 때문에 처음 몇 달 동안은 거기에서 영어 수업을 들었어요.

그리고 9월에 세라몬테고등학교(Serramonte High School)에 진학했어요. 일본 고등학교 신입생(freshmen)으로 3개월 공부했기 때문에 10학년(sophomore)으로 입학했고 일주일 뒤에 11학년(junior)으로 올라갔어요. 3~4일을 보낸 후에는 12학년(senior)으로 올라갔고, 다시 3~4일 다닌 후 시험을 보고 졸업했습니다. 그 결과 미국에서 2주 만에 고등학교를 마쳤어요. 그런 다음 홀리네임스칼리지에서 1학년과 2학년을 보낸 뒤 버클리로 편입했어요.

버클리를 졸업한 후 미국에서 기업가로서의 경력을 쌓는 것을 고려했었나요?

생각해본 적은 있어요. 사실 미국에 남아 있는 편이 더 좋은 이유가 많았죠. 일본에서는 사업을 완전히 새로 시작해야 하기 때문에 많은 친구가 일본에 가는 건 미친 짓이라고 말했죠. 이미 미국에서 회사를 창업했으니 그 회사를 계속 유지하는 게 훨씬 쉬웠죠. 물론 미국의 기업가 친화적인 환경이 창업하려는 사람에게 훨씬 유리합니다. 자본도 풍부하고요. 미국에는 일본처럼 기업가에 대한 부정적 인식이 없어요. 일반적으로 미국보다 일본에서 기업가가 되기가 더 어렵습니다. 일본 은행은 보수적이기 때문에 돈을 빌려주지 않아요. 그리고 문화 때문에 최고의 직원을 유치하기가 더 어렵습니다. 일본은 평생 고용 국가이기 때문에 사람들은 대기업이나 정부에서 일하는 것을 선호합니다. 이 모든 것을 고려하면 미국에 머무르는 편이 나았죠.

그런데 왜 일본으로 돌아가기로 결심했나요?

더 깊게 생각해보니 일본에서 회사를 시작할 이유가 더 많았어요. 저에게는 매우 장기적인 비전이 있었어요. 증거는 없었지만 나 자신을 믿었습니다. 언젠가는 매우 큰 회사, 글로벌 비즈니스, 매우 성공적인 기업을 갖게 될 것이라고 믿었습니다. 그렇게 할 수 있다면 제 회사 본사는 일본에 있어야 했어요. 사업을 시작하는 건 더 어렵지만 일단 창업하고 제 회사가 생기면, 본사가 일본에 있는 편이 직원들의 충성도를 유지하기 더 쉽겠죠. 일본 사람들은 더 열심히 일하고, 회사에 대한 충성심도 강하고, 회사를 더 오래 다니는 경향이 있습니다. 창의력이 뛰어나지는 않지만 지속적 개선을 위해 아주 열심히 노력합니다. 미국에서는 직원들이 회사를 짧게 다니고 그만두거나 회사에 대해 별로 신경 쓰지 않는 경우가 많아요.

‘양질의 직원’이라는 요인이 생각을 정리하는 데 중요한 역할을 한 것 같네요. 그렇지만 또 일본 최고의 직원들은 대기업이나 정부에서 일하는 것을 선호한다고 하셨잖아요. 직원 유치는 어떻게 했습니까?

처음에는 최고의 직원을 확보하기가 매우 어려웠습니다. 신문과 잡지에 광고도 내야 했고, 그래도 여전히 매

우 어려웠죠. 전직 트럭 운전사를 포함해서 한 번도 이쪽 일을 해보지 않은 온갖 종류의 사람들을 채용해야 했어요. 전에는 트럭 운전사였는데, 지금은 제품을 판매하거나 주문을 받는 거죠.

그러나 직원들은 회사에 매우 헌신적이었습니다. 그들은 자신이 지난달까지는 트럭 운전을 하고 있었는데, 이제는 첨단 기술회사에서 일할 수 있게 됐다며 좋아했어요. 가족들이 매우 행복해 한다고, 직장을 잃고 싶지 않다고, 그래서 최선을 다하겠다고 말했죠. 우리 직원들은 정말 열심히 일했습니다. 3개월 동안 사무실 바닥에서 자면서 회사에서 지냈어요. 3개월에 단 3~4일만 집으로 돌아갈 정도로 정말 치열하게 일했어요. 이런 점이 회사의 정신에 더해졌어요.

이제는 소프트뱅크가 자리를 잡았는데 일류 인재들은 어떻게 유치했나요?

우리 이사회를 보세요. 샤프 2인자였던 분이 있어요. 샤프 전체 엔지니어링 책임자이자 대표이사였던 분이죠. 유니시스재팬 2인자였던 분도 있어요. 그는 현재 시스템뱅크(SystemBank)를 경영하고 있습니다. 도쿄 증권거래소의 이사였던 분도 있죠. 기업의 상장 방식에 대한 규정을 만들고 어떤 기업이 상장될 수 있는지 결정하는 일을 하시던 분이죠.

제가 이분들을 소프트뱅크로 모셔올 수 있었던 건 제 꿈이 무엇인지 설명했기 때문입니다. 돈이 아니고요. 실제로 이분들은 회사에 와서 연봉에 대해서 이야기하지 않았어요. 회사에 온 지 일주일, 아니면 그 이상이 지나고 나서야 돈에 대해 이야기하게 됩니다. 제가 물어봅니다. “그런데 얼마를 원하세요?” 이들은 이렇게 대답해요. “당신이 저에게 주고 싶은 만큼이요.” 그러면 전 작년 연봉이 얼마였냐고 물어보고 같은 금액을 줍니다.

그러니까 그들은 돈 때문에 소프트뱅크에 오는 게 아닙니다. 모두가 함께하는 꿈을 위해 오는 것이죠. 회사를 성공적으로 만드는 꿈이요.

10년 동안 소프트뱅크를 경영해 왔는데 PC와 PC 소프트웨어의 미래에 대해 어떻게 평가하십니까?

PC와 PC 소프트웨어는 세 단계의 성장을 거쳤습니다. 첫 번째 단계는 게임 소프트웨어 사업이었습니다. PC는 주로 게임과 취미로 사용됐어요. 두 번째 성장 단계는 워드 프로세싱과 스프레드시트 같은 비즈니스 애플리케이션이었습니다. 이제는 세 번째 성장 단계입니다. 바로 네트워크로 연결된 회사(networked company)입니다.

저는 모든 노력과 모든 투자를 컴퓨터 네트워킹에 쏟아부었습니다. 컴퓨터 네트워킹에서 1등이 되고 싶어요. 엄청나게 성장할 영역이기 때문이죠. 노벨(Novell)과의 합작투자가 그 핵심입니다. 1990년 4월에 합작법인을 시작했고, 1991년 7월에 제품을 배송하기 시작했습니다. 강력한 기업들이 주주로 참여했습니다. 노벨이 지분 54%를 소유하고, NEC, 도시바, 후지쓰, 캐논, 소니가 각각 4%, 그리고 26%를 우리가 소유하고 있습니다. 네트워크 운영 체제뿐만 아니라 주변 장치, 케이블, 트랜시버, 보드 등 네트워크 관련 제품도 판매합니다. 이미 1500개의 네트워크 관련 제품이 있습니다.

일반적으로 일본 비즈니스는 창의성과 혁신이 부족하다고 비판받곤 하죠. 소프트뱅크의 운영에서 혁신은 얼

마나 중요한가요?

우리가 하는 종류의 비즈니스는 혁신을 필요로 합니다. 제품과 사업 방식 모두에서 혁신적이어야 합니다. 예를 들어, 우리의 전화 데이터 사업은 완전히 새로운 개념, 새로운 제품, 새로운 스타일의 비즈니스입니다. 컴퓨터 네트워킹에서 저는 이런 종류의 합작투자를 설립하는 완전히 새로운 개념을 생각해 냈습니다. NEC, 도시바, 후지쓰, 캐논, 소니 등 5개의 하드웨어 벤더 경쟁사가 한 회사에 모두 투자한 것은 업계에서 처음 있는 일입니다. 이 모든 회사가 한 지붕 아래에서 함께 협력했고, 정확히 같은 날 네트워킹 소프트웨어 제품을 출시했습니다. 이들 회사가 PC 시장의 80%를 점유하고 있기 때문에 우리가 제품을 출시한 건 사실상 업계 표준을 세운 것이죠. 우리는 첫날부터 시장을 지배했어요. 잡지 사업에서는 잡지에 PC 애플리케이션 데모 디스켓을 함께 묶음 판매한 최초의 기업이었어요. 이 모든 것이 저의 독창적인 아이디어이자, 저의 혁신이었죠.

당신이 성공적인 일본 대기업에 입사하는 대신 기업가가 된 이유는 무엇일까요?

비즈니스를 하는 저만의 방식이 있기 때문에 기업가가 된 것 같아요. 특히 하이테크 벤처의 경우 선례가 없습니다. 누군가 남긴 발자국을 따라갈 수 없죠. 자신의 생각대로 생각하고 행동해야 합니다. 그러려면 자신의 회사가 있어야 하죠. 그러나 자신의 회사가 있으면 일본 비즈니스 세계에서는 아웃사이더가 됩니다. 어려워요. 하지만 그게 인생이죠.

**이 기사는 HBR 1992 1-2월 호에 실렸습니다.*

앨런 웨버는 다양한 수상 경력에 빛나는, 전국적으로 널리 알려진 편집자이자 작가이며 칼럼니스트입니다.

번역 한지은 에디팅 정아영