

샤오미(Xiaomi): 좁쌀의 반란

양 옥 빈*
박 종 경**
임 성 준***

2010년 4월 설립된 중국 스마트폰 기업 샤오미(Xiaomi)는 2014년 3분기 삼성전자와 애플을 제치고 중국 스마트폰 시장 점유율 1위에 등극했다. 2011년 샤오미의 첫 스마트폰 'Mi-1'의 출시 당시 언론으로부터 '작통 애플'이라는 악평을 받았으나, 창업한지 불과 5년 만에 글로벌 스마트폰 기업들 사이에 우뚝 서게 되었다. 중국 시장에서의 성공을 바탕으로 샤오미는 싱가포르, 인도네시아, 인도 등 신흥 시장에 진출하였으며, 2015년 글로벌 스마트폰 브랜드의 상징인 1억대 판매를 목표로 하고 있다.

본 사례는 중국 및 글로벌 스마트폰 산업의 현주소를 살펴보고, 빠른 성장을 통해 글로벌 스마트폰 시장의 경쟁구도를 바꿀 수도 있을 것으로 예측되는 샤오미의 성장을 다양한 관점으로 분석할 수 있는 자료를 제공하고 있다. 특히, 샤오미가 빠르게 성장할 수 있었던 배경 및 핵심 요인에 대해 알아보고, 앞으로의 과제는 무엇인지, 이를 통해 얻을 수 있는 교훈과 시사점에는 어떠한 것들이 있는지 분석해볼 수 있도록 구성하였다.

주제어: 샤오미(Xiaomi), 스마트폰 산업, 기업가정신, 경영전략, 파괴적 혁신

1. 서론

'좁쌀'이라는 의미를 가진 샤오미에게 지난 2014년은 '샤오미'라는 이름을 전 세계에 확실히 각인시킨 한 해였다. 시장조사기관 IDC에 따르면, 샤오미의 2014년 3분기 글로벌 스마트폰 시장 점유율(판매량 기준)은 5.3%로 삼성전자와 애플에 이어 3위를 차지하였으며 중국 스마트폰 시장에서는 삼성전자, 레노버(Lenovo), 화웨이(Huawei) 등을 제치고 시장 점유율 1위에 등극하였다. 2015년 1월 4일, 샤오미의 창업자이자 CEO인 레이쥔(Lei Jun)은 자신의 마이크로블로그 웨이보를 통해 2014년 샤오

미의 스마트폰 판매량이 6,112만대를 기록했다고 공개했다. 이는 2013년의 판매량인 1,870만대보다 227% 증가한 것이며, 매출액도 734억 위안(약 13조 1778억 원)으로 전년 대비 약 135% 증가한 것으로 나타났다(조선일보, 2015). 레이쥔은 이를 두고 "2014년은 샤오미의 역사에서 이정표가 되는 해였다"고 평가했다.

샤오미는 2010년 4월 설립 이후, 5년 만에 글로벌 스마트폰 기업과 어깨를 나란히 할 정도로 고속 성장을 보였다. 샤오미의 2012년 중국 스마트폰 시장 점유율은 3.2%에 불과하였으나, 2014년에는 14.97%로 삼성전자 및 중국 로컬 기업들을 제치고 1위에 등극하였다.¹⁾ 샤오미의 초기 스마트폰은 '애

논문접수일: 2015. 02. 17. 1차 수정본 접수일: 2015. 07. 15. 2차 수정본 접수일: 2015. 07. 28. 게재확정일: 2015. 08. 11.

* 중앙대학교 대학원 경영학과 석사과정(poto_yang@naver.com), 제1저자

** 중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정(pjk1203@cau.ac.kr), 공동저자

*** 중앙대학교 경제경영대학 교수(slimb@cau.ac.kr), 교신저자

1) 시장조사기관 IHS 발표자료, 이데일리 2015년 1월 27일자 보도 재인용

플(Apple)의 산자이(山寨)²⁾라는 평가를 받았으나, 스마트폰 라인업인 Mi 시리즈의 계속된 성공과 MIUI의 강력한 팬층은 샤오미를 순식간에 가장 주목받는 스마트폰 메이커로 만들었다. 샤오미를 흔히 볼 수 있는 중국의 작은 짝퉁 기업이라고 여겼던 글로벌 스마트폰 기업인 애플과 삼성전자도 뒤늦게 대응을 시작할 수밖에 없었다.

레이쥘 CEO는 2015년에 샤오미의 해외시장 진출과 함께 스마트폰 1억대를 팔겠다는 포부를 밝혔다. 그는 인터뷰에서 “2015년에는 중국 본토에서 스마트폰 시장 성장세가 둔화될 것으로 예상돼 스마트폰 시장의 경쟁은 더욱 치열해질 것이다”라고 밝히며 글로벌 시장에서 애플 및 삼성전자와의 치열한 경쟁을 예고했다. 지난해 샤오미의 주력 제품인 Mi-3와 홍미노트(Redmi Note)는 인도에서 돌풍을 일으키며 5개월 만에 100만대 이상 팔리는 쾌거를 이루었다. 그러나 샤오미는 에릭슨(Ericsson)의 특허 소송으로 인해 지난 12월 인도에서 스마트폰 판매를 중단하라는 법원의 판결을 받는 등(THE WALL STREET JOURNAL, 2014), 산자이 기업이 안고 있는 지적재산권 문제를 아직 해결하지 못한 상태이다. 또한 샤오미는 글로벌 시장에서는 아직 삼성전자와 애플에 한참 뒤져있는 실정이며, 애플과 삼성전자, 구글(Google)의 지배력을 깰 수 있는 원동력이 필요한 시점이다.

II. 샤오미의 역사와 현황

2.1 회사 소개 및 연혁

2010년 4월 6일, 중국판 실리콘밸리라고 불리는

중관춘을 기반으로 샤오미가 설립되었다(아주경제, 2013). 샤오미의 회사명은 ‘줍쌀’, 작지만 강한 기업이라는 뜻이다. 샤오미의 로고인 ‘MI’는 Mobile Internet의 약자이다. 즉, 무선 단말기로 인터넷 서비스를 언제 어디서나 이용할 수 있도록 구현하고자 함을 의미한다. 샤오미의 CEO 레이쥘은 샤오미를 제조사가 아닌 ‘인터넷 회사’라고 이야기한다. 또한 ‘MI’는 Mission Impossible의 줄임말로도 해석이 가능한데, 끊임없이 불가능에 도전하겠다는 뜻이기도 하다.

샤오미의 창립자이자 CEO인 레이쥘은 2007년 중국 소프트웨어 기업인 킹소프트(Kingsoft) 퇴사 이후, 벤처 투자자로 활동을 하다가 인터넷과 스마트폰에서 새로운 기회를 발견하였다. 그는 8명의 창립 멤버를 모으면서 그들에게 “태풍의 길목에 서면 돼지도 날 수 있다”라는 말로 지금이 샤오미를 창업할 기회임을 역설하였다.

샤오미는 2010년 8월, 안드로이드(Android) 기반 운영체제인 MIUI를 출시하였으며 1년 후 MIUI를 탑재한 Mi-1을 출시하였다. 이후 1년마다 Mi 시리즈 출시를 이어가고 있으며, 2013년 상반기에는 홍미(Redmi)를 출시하였다. 샤오미의 Mi 시리즈는 출시마다 매진을 기록하며 성장세를 이어가고 있으며(표 1 참조), 2014년에는 인도와 인도네시아에 진출하였다. 또한 샤오미는 스마트 TV인 Mi TV와 셋톱박스 Mi Box를 출시하면서 샤오미만의 생태계 구축을 꾀하고 있다.

2.2 창립자

2.2.1 레이쥘

샤오미의 창립자는 총 8명으로 구성되어 있는데,

2) 산자이는 본래 산에 목책을 두른 터나 산적의 소굴을 뜻하였으나, 광둥 지역에서 생산된 모조품 휴대전화를 산자이 휴대전화라든 부른 데서 유래해 ‘중국의 모조품’을 뜻하는 말로 통용된다.

그 중 샤오미의 CEO를 맡고 있는 레이쥘은 현재 세계에서 각광받는 CEO 중 한 명이다. 레이쥘은 1969년 중국 후베이성 시엔타오에서 태어나 우한대학 컴퓨터공학과를 졸업한 소프트웨어 개발자 출신이다. 그는 대학 졸업 후 1992년 킹소프트에 입사하여 29살에 사장 자리에 올랐으며, 2007년까지 16년 간 킹소프트에서 근무했다. 킹소프트 퇴사 후 그는 Angel Investor로 활동하였는데, 긴 모색과 성찰 끝에 2010년 샤오미를 설립하게 되었다. 그와 뜻을 함께한 창업자는 대부분 해외 경험 보유자로 구글차이나, 모토로라(Motorola) 베이징연구소, 베이징 과기대 공업설계학부의 교수 등의 이력을 지

니고 있다.

레이쥘 CEO는 ‘중국의 스티브 잡스(Steve Jobs)’라고 불린다. 레이쥘은 인터뷰에서 가장 존경하는 인물로 스티브 잡스를 꼽았으며, 스티브 잡스의 경영스타일을 철저하게 연구하였다. 특히, 샤오미의 신제품 프리젠테이션에서 잡스와 유사한 복장으로 화제가 되기도 하였다. 레이쥘은 바이두(Baidu)의 대표 리엔홍(李彦宏), 알리바바(Alibaba)의 대표 마윈(馬雲), 텐센트의 대표 마화騰(馬化騰)과 함께 신흥 IT CEO로 주목을 받고 있으며(뉴스핌, 2014a), 샤오미 돌풍의 중심에는 레이쥘이 있다고 할 수 있다.

〈표 1〉 샤오미 연혁

2010	04	샤오미 설립
	08	MIUI 내부 테스트버전 완성
2011	08	샤오미의 첫 스마트폰 Mi-1 출시
	09	Mi-1 인터넷 예약 판매 시작, 30만대 이상 예약
2012	12	Mi-1를 공식적으로 인터넷에서 판매 시작, 5분내 30만대 매진
	08	Mi-2 출시
2013	12	Mi-2 누적 판매량 1천만대 기록
	03	Mi Box 판매 시작
	07	홍미 출시, 900만 이상의 네티즌이 텐센트(Tencent) QQ ZONE을 통해서 예약
	08	홍미, 단 90초 만에 10만대 매진
		구글 안드로이드 사업부 부사장 휴고 바라(Hugo Barra) 영입
	10	Mi-3와 Mi TV 출시
2014	11	Mi-3, 위챗(WeChat)에서 10분 만에 15만대 매진
	02	홍미 1S 발표
	03	텐센트 QQ ZONE에서 5.5인치 홍미노트 발표
		샤오미와 킹소프트, 과학기술산업단지 설립 선언
	04	샤오미 팬의 날 개최
	05	태블릿 Mi Pad와 Mi TV2 발표
	07	인도 시장 진출
	08	Mi-4와 Mi Band 발표
2015		MIUI 6 발표
	10	인도네시아 시장 진출
	1	Mi Note, Mi Note Pro와 Mi Box Mini 발표

(출처: 샤오미 홈페이지)

2.2.2 린빈(Lin Bin)

린빈은 샤오미의 공동창업자이며, 현재 샤오미의 사장이다. 그는 1990년 중국 중산대학교 전자공학 과를 졸업하고, 1992년 미국 Drexel 대학교에서 컴퓨터과학 석사 학위를 취득했다. 그는 1995년부터 2006년까지 마이크로소프트(Microsoft) 아시아 공정원 공정 총감독, 개발 주관 등의 직무를 맡았으며 Windows Vista, Internet Explorer7 등의 개발에 참여하였다. 이후, 2006년에는 구글에 입사해 구글 중국공정원 부원장, 공정 총감독, 구글 글로벌 기술 총감독 등의 직무를 맡았다. 린빈은 2010년 11월 16일에 공식적으로 구글에서 퇴사한 후 샤오미에 합류하였다.

2.2.3 리완치양(Li Wanqiang)

리완치양은 2000년에 중국 킹소프트에 입사하여 여러 소프트웨어 개발에 참여하였고 유저 인터페이스 디자인 부서 수석 디자이너, 소프트웨어 설계센터 디자인 총감독 등의 직무를 맡았다. 그는 중국 국내 최초의 유저 인터페이스 설계에 참여한 이력을 가지고 있다. 현재 리완치양은 MIUI의 책임자이며, MIUI 개발, 설계, 운영 등 전반적인 업무를 맡고 있다.

2.2.4 주광평(Zhou Guangping)

주광평은 1991년에 Georgia Tech 대학에서 박사 학위를 취득했다. 그는 1995년에 모토로라에 입사하여 1999년 모토로라 중국 R&D센터 설립에 참여하였으며, 현재 샤오미에서 하드웨어 및 BSP (Board Support Package) 업무를 맡고 있다.

2.2.5 황지양찌(Huang Jiangji)

황지양찌는 미국 Purdue 대학을 졸업한 후, 1997년부터 2010년까지 마이크로소프트에 몸을 담았다. 마이크로소프트에서 데이터 분석, B2B 시스템, 자동 물류 분포 시스템, 중국 Windows Mobile, Windows Phone 7 멀티미디어, 브라우저, 메신저 등의 프로젝트 개발에 참여하였으며 마이크로소프트 중국 지역 총 감독자였다. 그는 현재 Mi Wi-Fi와 Mi 클라우드(Cloud) 팀을 이끌고 있다.

2.2.6 류득(Liu De)

샤오미 창업자 8명 중에 한 명이며 부사장이다. 현재 샤오미에서 산업 디자인과 에코시스템 개발 프로그램을 맡고 있다. 류득은 Art Center College of Design에서 학위를 취득한 후 베이징과학기술대학교에 입사해 공업설계학과를 설립하였다.

2.2.7 홍평(Hong Feng)

홍평은 상하이 교통대학교에서 컴퓨터공학 및 공정을 전공하였고 미국 Purdue 대학에서 컴퓨터과학 전공 석사학위를 취득하였다. 그는 2005년에 미국 구글에 입사하였으며 구글 캘린더, 구글 지도 3D Street View 등 프로젝트의 소프트웨어 엔지니어로 근무하였다. 2006년에는 중국으로 돌아와 구글 차이나 팀을 이끌었으며, 그는 현재 MIUI Division을 맡고 있다.

2.2.8 왕추안(Wang Chuan)

왕추안은 1993년 베이징 대학교에서 컴퓨터공학을 전공하였으며, 1997년 Thunder Stone Technology를 설립하였다. 그는 2010년 Beijing Duokan

Technology를 설립 후 CEO로 재직 중에 샤오미의 설립을 도왔으며, 2012년 샤오미에 합류하게 되었다. 그는 샤오미에서 Mi TV와 Mi Box와 같은 인터넷 TV 파트를 맡고 있다.

2.3 제품 라인업

2.3.1 스마트폰

2011년 8월, 샤오미는 첫 스마트폰인 'Mi-1'을 출시하였다. 이후 매년 Mi 시리즈를 이어가고 있으며, 홍미노트 및 Mi Pad를 추가적으로 출시하였다. Mi 시리즈 중 홍미 라인업은 기존 Mi 모델들보다 하위 스펙으로 낮은 가격의 보급형 스마트폰이며, 신흥 시장에서 출시되어 뜨거운 반응을 보이고 있다. 샤오미는 2014년 7월 Mi-4를 출시하면서 이전 모델의 판매량을 공개하였는데, Mi-1 시리즈는 약 790만대, Mi-2 시리즈는 1,740만대, Mi-3는 1,050만대, 홍미 1 시리즈는 1,800만대, 홍미노트는 356

만대가 판매되었다고 밝혔다.³⁾ 샤오미는 제품 주기를 길게 가져가면서 신제품의 출시 후에도 이전 모델을 할인하여 판매하고 있다(시사in, 2015). <표 2>에서 볼 수 있듯이 샤오미의 주력제품인 Mi 시리즈 스마트폰은 사양 면에서 애플이나 삼성전자의 첨단제품에 결코 뒤지지 않는다.

2.3.2 TV 및 셋톱박스 등

샤오미는 2013년 3월 셋톱박스 Mi Box를 출시하면서 스마트폰 외에 제품 라인업을 추가하여 수익 모델을 다양화하였다. 이후 2013년 10월 MIUI 기반의 스마트 TV인 Mi TV를 출시하였으며, 지난해 5월에는 대만의 컴퓨터 부품 생산업체인 웨이창(Wistron)과 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 생산한 Mi TV2를 출시하였다(테일리한국, 2014). 49인치 UHD(초고해상도) 3D TV인 Mi TV2는 온라인 유통을 통해 기존 중국 TV 제조업체보다 30% 쯤 가격으로 판매하고 있다. Mi TV2의 가격

<표 2> 샤오미 Mi 시리즈 및 경쟁사 제품 사양 비교

제품명	홍미 2	Mi-4	Mi Note	갤럭시 S5	갤럭시 노트4	아이폰 6	아이폰 6 플러스
제조사	샤오미	샤오미	샤오미	삼성전자	삼성전자	애플	애플
출시일	2015년 1월	2014년 7월	2015년 1월	2014년 2월	2014년 9월	2014년 9월	2014년 9월
디스플레이	4.7인치	5인치	5.7인치	5.1인치	5.7인치	4.7인치	5.5인치
CPU	1.2GHz Quad-core	2.3GHz Quad-core	2.5GHz Quad-core	2.5GHz Quad-core	2.5GHz Quad-core	A8	A8
RAM	1GB	3GB	3GB	2GB	3GB	1GB	1GB
OS	MIUI	MIUI	MIUI	Android	Android	iOS	iOS
용량	8GB	16/64GB	16/64GB	32GB	32GB	16/64/128 GB	16/64/128 GB
배터리	2200mAh	3080mAh	3000mAh	2800mAh	3220mAh	1810mAh	2915mAh
무게	133g	149g	161g	145g	176g	129g	172g

(출처: 각사 및 저자 편집)

3) 샤오미 신제품 발표회(2014년 7월 22일) 참고

은 3,999위안으로 비슷한 사양의 삼성전자, LG전자 TV 가격의 약 1/4 수준에 불과하다.

2014년 알리바바 싱글데이 행사에서 Mi TV2는 가전제품 중 가장 빨리 10,000대 이상을 판 제품이며, TV 분야에서 가장 많은 판매를 기록하였다(중앙시사매거진, 2014). 샤오미는 Mi TV의 성장과 함께 인터넷 TV 사업 확장을 위해 2014년 11월 웨이보의 전 임원인 첸통을 콘텐츠 투자 및 영업 부문 부사장으로 임명하고 인터넷TV 콘텐츠 개발에 10억 달러(약 1조 770억 원)를 투자하겠다고 밝혔다(이데일리, 2014).

또한 샤오미는 2014년 8월 웨어러블(Wearable) 기기인 Mi Band를 출시하였으며, 2014년 12월 생활가전기기인 Mi 공기청정기를 선보였다(ZDNet Korea, 2014c).

2.4 샤오미의 성과

샤오미의 CEO 레이쥔에 따르면, 샤오미는 2014년 전년 대비 227% 증가한 6,100만대의 판매량을 기록했다. 지난해 3분기 삼성전자를 누르고 중국 스마

트폰 시장에서 1위를 차지했던 샤오미는 애플의 아이폰 6 출시로 인해 4분기 판매량은 다소 감소하였으나 2013년부터 시작된 급격한 성장세를 이어갔다. 매출액은 전년 대비 135% 급증한 743억 위안으로 놀라운 증가폭을 보였다.

III. 중국 스마트폰 시장

3.1 중국 스마트폰 시장의 특징과 추세

2010년 샤오미가 설립되었을 당시, 모바일 산업은 스마트폰의 등장과 함께 높은 성장을 보였다. 기존 피쳐폰의 강자였던 노키아(Nokia)의 몰락과 동시에 애플과 삼성전자, 구글은 자사의 생태계를 구축하며 시장 파급력을 높여갔다. 휴대폰 보급이 상대적으로 빨랐으며 인프라가 잘 구축되어 있던 유럽 및 선진국에서는 스마트폰의 판매량이 피쳐폰의 판매량을 크게 앞지르고 있었다. 하지만 당시 중국과 같은 신흥국에서는 피쳐폰의 판매가 여전히 3/4 이



(출처: 샤오미)

〈그림 1〉 샤오미의 연간 매출 및 스마트폰 판매량 추이

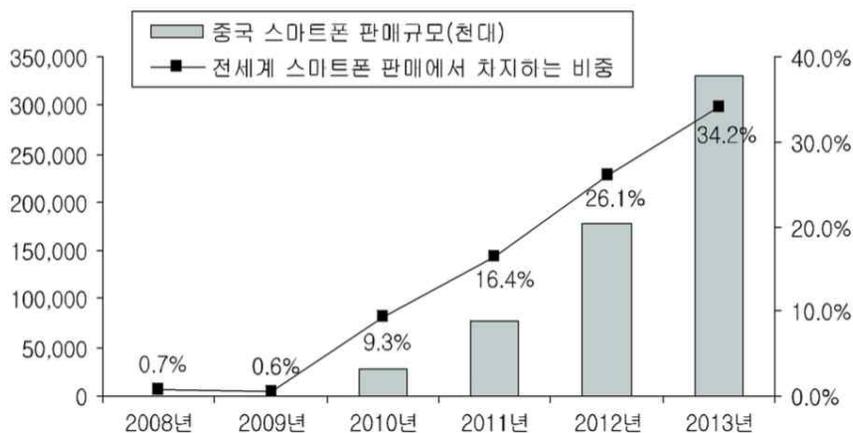
상을 차지하였으며, 고급 브랜드의 스마트폰 수요도 급격히 증가하였으나 저가형 스마트폰의 수요도 만만치 않았다. 2010년 중국의 휴대폰 가입자 수는 약 9억 명인데 그 중 피쳐폰의 사용자는 90%인 8억 명에 달했다. 이처럼 선진국에서의 하이엔드(High-end) 스마트폰의 수요와 함께 신흥국의 저가 스마트폰에 대한 수요는 스마트폰 시장의 이원화를 가지고 왔다.

미국 시장조사기관인 eMarketer에 따르면 2015년 현재 중국의 스마트폰 보급률은 50%를 넘어섰다. 글로벌 스마트폰 보급률인 38.5%를 상회하는 수치이다. 또한 2012년 중국 내에서 스마트폰 판매량이 1.8억대를 기록하며 글로벌 시장 점유율 26.2%를 기록한 이후 세계 최대 스마트폰 시장으로 부상하였다(그림 2 참조). 중국에 뒤이어 인도, 브라질 등의 신흥국가의 글로벌 스마트폰 판매 점유율도 급증하고 있다(표 3 참조). 특히 인도는 휴대폰 시장 중 스마트폰 시장의 비중이 29% 밖에 되지 않아 앞으로 중국을 대신할 성장시장으로 예측되고 있다(임정성, 2014; 정보통신산업진흥원, 2014). 2013년 중국 시장 스마트폰 판매액은 621억 달러로 2012년

대비 35.8% 증가하였으며, 중소도시, 농촌지역, 저소득계층들의 수요가 증가하고 있다. 따라서 로우엔드(Low-end) 스마트폰의 수요 증가와 함께 화웨이, 레노버, ZTE(Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation)가 급성장하였으며 2015년 중국의 스마트폰 시장은 토종 브랜드간의 치열한 전쟁이 예상된다. 현재 중국 스마트폰 시장은 중국 브랜드가 80% 이상의 점유율을 차지하고 있는데, 샤오미를 필두로 화웨이, 레노버, TCL, ZTE는 모두 해외진출을 선언하며 글로벌 브랜드의 상징인 1억대 판매를 목표로 내걸었다(아주경제, 2015a).

중국의 스마트폰 시장 성장률은 미국 및 서유럽 선진국에 비해 매우 높다(표 4 참조). 스마트폰 선진 국가들의 성장률이 하락세를 이어가고 있는 와중에, 중국 스마트폰의 성장률은 30% 수준을 유지하고 있다. 그러나 시장조사기관 IDC는 중국은 휴대폰 이용자 가운데 이미 80%가 스마트폰을 사용하고 있어 성숙기에 다다랐다고 언급하였으며, 2014년 3분기를 기점으로 글로벌 스마트폰 시장 성장률을 밑돌기 시작하였다고 하였다.

중국의 스마트폰 OS(Operation System) 점유율



(출처: Gartner, 2014년 2월; 오정숙, 2014 재인용)

〈그림 2〉 중국 시장이 전 세계 스마트폰 판매에서 차지하는 비중 추이(08~13년)

〈표 3〉 전 세계 스마트폰 판매 상위 국가(11~13년)

순위	2011년		2012년		2013년	
	국가	점유율	국가	점유율	국가	점유율
1	미국	21.1%	중국	26.1%	중국	34.2%
2	중국	16.4%	미국	17.2%	미국	13.2%
3	영국	6.2%	영국	5.0%	영국	4.0%
4	일본	5.3%	일본	4.7%	인도	3.8%
5	한국	4.3%	한국	3.0%	브라질	3.5%
6	독일	3.2%	독일	2.9%	일본	3.2%
7	프랑스	2.9%	브라질	2.6%	멕시코	2.2%
8	인도	2.8%	프랑스	2.5%	한국	2.2%
9	스페인	2.2%	인도	2.4%	독일	2.1%
10	브라질	2.0%	멕시코	2.1%	프랑스	2.1%

(출처: Gartner: 정보통신산업진흥원, 2014년 2월 재인용)

〈표 4〉 중국, 미국, 서유럽의 스마트폰 시장 성장률

연도(년)	중국	미국	서유럽
2013	34.8%	13.6%	13.5%
2014	35.0%	12.2%	11.7%
2015(예측)	34.1%	11.2%	11.9%
2016(예측)	32.9%	10.4%	10.6%
2017(예측)	31.6%	9.7%	10.2%
2018(예측)	30.7%	9.3%	10.0%

(출처: IDC, 2014 바탕으로 재구성)

은 안드로이드가 압도적이다(표 5 참조). 안드로이드는 2위인 iOS와 큰 차이를 보이고 있는데, 중국 스마트폰 5대 기업인 샤오미, 화웨이, 레노버, 쿨패드(Coolpad), ZTE가 모두 안드로이드를 사용하고 있어 안드로이드의 시장 1위는 계속될 예정이다. 그러나 화웨이, 샤오미, ZTE는 구글의 공식 안드로이드가 아닌, 오픈소스로 공개된 안드로이드 버전을 커스터마이징하여 탑재하고 있다. 그 이유는 구글이 반복된 해킹 시도, 지적재산권 손실 문제, 검열로 인해 지난 2010년 중국 시장에서 철수했기 때문이다(ZDNet Korea, 2014b).

3.2 산자이(山寨)

‘중국산 모조품’을 지칭하는 산자이는 수호지에 등장하는 108 영웅호걸의 소굴인 ‘양산박’과 같은 산채를 뜻한다. 또한 산자이는 주류 문화에 대항하는 비주류 문화를 가리키는 동시에 주류를 이루는 글로벌 명품 브랜드에 대한 ‘중국 무명 제품들의 반란’을 표현하는 데도 쓰인다(머니투데이, 2014c). 최근 산자이의 뜻은 ‘강한 모방성과 신속성을 갖춘 저렴한 생산체제’를 뜻하는 말로도 변이 되었는데, 지적재산권에 대한 보호가 약한 중국에서 수많은 ‘산자이’ 스

〈표 5〉 중국 스마트폰 OS 순위

OS 명	14년 2분기	12년 3분기
안드로이드	84.3%	69.9%
iOS	12.8%	24.7%
윈도우 폰	0.9%	2.9%
기타	2.0%	2.5%

(출처: Kantar Worldpanel Comtech, 2014년 10월)

마르폰이 쏟아져 나왔다. 그리고 그 중심에는 선전(Shenzhen)이 있다.

중국 광둥성에 위치한 선전은 1980년 덩샤오핑 개방 정책에 따라 중국에서 가장 먼저 경제특구로 지정되면서 빠르게 발전하였으며, 홍콩의 제조 수율을 뒷받침하기 위해 공장이 무수히 생겨났다(아주경제, 2014). 선전에 다양한 사업자들이 들어오면서 하드웨어 생태계가 자연스럽게 만들어졌다. 현재 선전에는 세계 최대 규모의 전자 상가 ‘화창베이’가 위치해 있으며, 전 세계의 스마트폰 부품을 제작, 조립하는 기업들의 공장이 위치하고 있다. 화웨이, ZTE 역시 선전에 본사가 자리잡고 있으며, 애플의 아이폰을 조립하는 폭스콘(Foxconn)도 선전에 위치하고 있다.

선전의 산자이 벨트는 2007년 중국 정부가 휴대폰 생산 자격제를 철폐하면서 급성장하였다. 선전에 위치한 기업들은 애플 등의 디자인을 모방하여 소위 ‘짝퉁’제품을 판매하다가 최근 고유 브랜드로 시장에 진입하게 되면서 뛰어난 원가경쟁력을 바탕으로 로컬 시장의 중저가 영역 및 신흥국 시장에서 두각을 나타내기 시작하였다. 특히 2003년 대만의 스마트폰 부품 기업인 메디텍(MediTek)이 스마트폰 완성품의 약 60%인 메인보드, 칩, CPRS, 소프트웨어를 저가로 판매하면서 산자이 기업들은 독립적으로 스마트폰을 생산할 수 있게 되었다(아주경제, 2011). 현재 선전을 기반으로 한 스마트폰 브랜드는 2,000개가 넘으며, 1,000위안 이하의 중저가 스마트폰으

로 지방에서는 높은 시장 점유율을 갖고 있다(아주경제, 2013). 또한 메디텍은 산자이 기업의 성장과 함께 기술력을 인정받아 샤오미의 홍미폰에 부품을 공급하였다.

3.3 중국 스마트폰 시장 내 경쟁의 구도

중국 로컬 스마트폰 기업은 중국 스마트폰 시장의 급성장에 힘입어 빠르게 성장하였다. 2014년, 샤오미는 삼성전자를 제치고 판매량 1위를 기록하였으며 10위 내 기업에는 중국 로컬 기업 8개가 이름을 올렸다(표 6 참조). 2011년 ZTE, 화웨이, 레노버, 쿠파드 등 4대 로컬 기업의 스마트폰 총 시장점유율은 23%였으나, 이후 샤오미의 성장과 함께 2014년에는 50%를 넘어섰다(표 8 참조)(중국삼성경제연구소, 2013).

초기 중국 스마트폰 시장에서 애플과 삼성전자는 고가의 스마트폰에 집중하였으나, 로컬 스마트폰 기업은 2,000위안 이하의 중저가 스마트폰 시장에 주력하였다. 2014년 중국 스마트폰 판매의 60% 이상은 2,000위안 미만이었다(표 7 참조)(박래정 & 남효정, 2014). 2009년부터 중국의 3대 통신 사업자는 거액의 보조금을 통해 스마트폰 기업의 신제품 출시를 지원하였으며, 공개 OS인 구글의 안드로이드 시스템 역시 로컬 스마트폰 기업의 성장을 견인하였다.

〈표 6〉 2014년 중국 스마트폰 시장 점유율

순위	기업명	점유율	판매대수(단위: 천대)
1	샤오미	14.97%	60,800
2	삼성전자	14.38%	58,400
3	레노버	11.65%	47,300
4	애플	11.48%	46,600
5	화웨이	10.18%	41,300
6	콜패드	9.88%	40,100
7	비보	6.72%	27,300
8	오포(Oppo)	6.28%	25,500
9	ZTE	4.48%	18,200

(출처: IHS, 2015년 1월 바탕으로 재구성)

〈표 7〉 중국 스마트폰 가격별 사용비율

가격(위안)	1000 이하	1000~1999	2000~2999	3000~4999	5000 이상
비율	38.10%	29.76%	15.48%	11.90%	4.76%

(출처: 중상정보망)

〈표 8〉 중국 스마트폰 기업의 중국 시장 점유율 추이(08~13년)

	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
시장점유율	8.8%	11.2%	7.4%	27.0%	55.8%	63.1%

- 1) 업체 명을 알 수 없는 기타는 제외한 점유율
- 2) 판매기준

(출처: Gartner, 2014년 2월 바탕으로 재구성)

3.3.1 디바이스(device) 제조 주요 경쟁기업

본 장에서는 중국에 기반을 둔 스마트폰 기업을 다루고, 글로벌 스마트폰 기업인 애플 및 삼성전자, 구글 등은 5장에서 다루도록 하겠다.

3.3.1.1 샤오미

2010년 4월 설립되어 2011년 첫 스마트폰을 출시한 샤오미는 2013년을 기점으로 급성장하였다. 샤오미는 삼성전자와 애플의 부진을 가장 적극적으로 흡수하면서 성장하였는데, 2014년 중국 스마트폰 시장 점유율 14.97%를 차지하며 1위 기업에 등

극하였다. 샤오미는 다른 중국 로컬 스마트폰 기업과는 다르게 샤오미만의 커스텀 운영체제를 가지고 있으며, 이를 통해 중국 스마트폰 사용자들의 충성도를 높이고 있다. 중국 시장조사기관인 Umeng에 따르면 2014년 중국의 인터넷 이용 시간 기준 단말기별 점유율 순위에서 샤오미의 Mi-2S가 1위를 차지하였으며, 상위 15개 기종 중 샤오미의 단말기가 7종이나 선정되었다(정보통신기술진흥센터, 2014). 또한 시장조사기관 Kantar Worldpanel Comtech 보고서에 의하면 2014년 1월부터 5월까지 매일 15,000명을 대상으로 조사를 진행했는데 많은 피쳐폰 사용자들이 샤오미 스마트폰으로 업그레이드 했

을 뿐만 아니라, 기존 스마트폰 사용자들 또한 샤오미 스마트폰을 구매한 것으로 나타났다. 샤오미 스마트폰을 구매한 사람들 중 70%에 가까운 수가 이미 스마트폰 기존 사용자였으며, 20%는 이미 샤오미 스마트폰을 구매했던 충성스러운 샤오미 고객이었다. 다른 브랜드의 스마트폰에서 샤오미 스마트폰으로 교체한 사람들의 비율을 살펴보면, 삼성전자가 17%, 중국 로컬 스마트폰 브랜드가 21%였다(TNW, 2014).

3.3.1.2 화웨이

1988년 화신전자로 시작한 화웨이는 현재 중국에서 가장 큰 네트워크 및 통신 장비 공급업체이다. 화웨이는 중국의 정보통신 인프라 구축 정책에 힘입어 중국 내수 시장에서 빠른 성장을 하였으며, 이후 중국 정부의 지원으로 해외시장에 적극 진출하였다. 화웨이는 이동통신 설비(기지국·라우터 등)를 주로 생산하는 기업이었으나, 스마트폰을 비롯해 통신 네트워크 부문 외에도 다양한 포트폴리오를 갖추고자 노력하고 있다.

화웨이는 20년간 통신기술 분야에서 누적된 기술과 경험, 고객, 네트워크 기술 등을 기반으로 스마트폰 산업에서 빠른 성장세를 실현하였다. 화웨이는 프리미엄급부터 저렴한 제품까지 다양한 스마트폰 라인업을 구축하고 있는데, 이는 화웨이의 탄탄한 기술력 덕분이라고 할 수 있다. 화웨이는 연구개발에 꾸준한 노력과 투자를 하고 있는데(박래정 & 남효정, 2013), 화웨이의 R&D 인력은 전체 직원 중 약 45%에 달한다(아주경제, 2015c).

화웨이는 현재 글로벌 50대 통신 사업자 중 45개사와 협력 관계를 수립하고 있다. 최근 단말기 유통 경쟁력을 강화하기 위해 온·오프라인 유통채널을 강화하는 한편, 통신 사업자 유통채널에 대한 의존도를 점진적으로 축소하고 있다(ZDNet Korea, 2014a).

시장조사기관 IDC에 따르면, 화웨이의 2015년 2

분기 글로벌 스마트폰 시장 점유율은 8.9%로 지난해 6.7%에 비해 경풍 뒤편이었다. 화웨이는 2015년 상반기에 스마트폰 4,820만대를 출하하였는데, 중·고가 스마트폰의 출하량이 전년 대비 70% 이상 증가하였다. 특히, 화웨이의 상반기 판매량 중 해외 판매량의 비중은 약 40%에 달했다. 유럽, 중동 지역 매출이 지난해 대비 40% 이상 늘었으며, 북아프리카 지역 매출은 160% 가량 급증했다. 또한 최근 화웨이는 구글과의 협력을 강화하면서 하반기에 '넥서스 6 2015' 출시를 예고하였다(미디어잇, 2015). 화웨이는 해외시장 입지 강화를 통해 삼성전자, 애플에 이은 글로벌 스마트폰 시장 점유율 3위를 확고히 하고자 노력하고 있다.

3.3.1.3 레노버

레노버의 창업자 류찬즈는 1984년 11월 중국과 학원 계산기술연구소로부터 분사하여 10명의 동료들과 함께 'New Technology Developer(중국명으로 련샹)'을 설립하였다. 이후 1989년에 'Legend'로 회사명을 바꾸었다가, 2003년에 다시 레노버로 변경하였다.

레노버의 제품에는 노트북 컴퓨터, 프로젝터, 데스크톱 컴퓨터, 워크스테이션, 서버, IT 관리 소프트웨어 등이 있다. 중국 PC 업계가 성숙기에 달한 2009년부터 모바일 인터넷 전략을 모색했고, 2011년 1월 '모바일 인터넷 & 디지털 홈 사업그룹'을 설립하고 모바일 인터넷 단말기 개발에 착수하였다. 글로벌 PC 시장 1위에 등극한 레노버는 높은 인지도를 바탕으로 2012년 10월부터 인도네시아, 필리핀, 베트남, 인도, 러시아 등 해외시장에 진출하였다. 레노버는 현재 바이브, K, S, P, A 시리즈의 스마트폰을 출시하고 있으며 중, 저가형 스마트폰이 주를 이루고 있다.

시장조사기관 IDC는 2014년 4분기 모토로라 인수에 힘입어 레노버의 글로벌 스마트폰 판매가 2,470

만대로 전년보다 78% 급증했으며 시장 점유율도 전년의 4.8%에서 6.6%로 높아졌다고 밝혔다. 레노버는 중국에서 판매량을 늘리기 위해 2013년 철수했던 모토로라 브랜드인 모토X 시리즈의 재출시를 앞두고 있다. 하지만 화웨이와 샤오미가 온라인 판매를 늘려가고 있는 와중에 통신사를 통한 판매에 치중했던 레노버는 유통채널 다양화의 과제를 안고 있다(비즈니스포스트, 2015).

3.3.1.4 ZTE

1985년 중국 항공우주부 소속 국유기업에 의해 설립된 ZTE는 중국의 다국적 전기통신 장비 및 시스템 기업이다. 본사는 중국 선전에 위치해있으며, 2011년 기준 세계 5위의 통신 장비 업체이다. ZTE는 미국, 프랑스, 스웨덴, 인도, 중국 등 지역에 18개의 글로벌 R&D 센터를 보유하고 있으며, 2011년 ZTE의 PCT(Patent Cooperation Treaty) 국제특허 신청 건수는 통신업 내에서 전 세계 최고를 기록하였다.

ZTE는 최근 블레이드 S6를 공개하면서 글로벌 시장 공략에 나섰다. ZTE는 글로벌 스마트폰 시장에서 중국 스마트폰 브랜드에 대한 관심에 힘입어 2015년에 10억 위안(약 1,760억 원)을 마케팅에 투자할 계획이라고 밝혔다. 또한 ZTE는 브랜드 강화 사업의 일환으로 최근 로고 이미지를 변경하였다. 특히 대부분의 중국 스마트폰 기업들이 저가 제품을 선호하는 신흥시장 진출을 선언한 반면, ZTE는 북미 시장에 중점을 두고 있다. ZTE는 미국 시장 내 브랜드 인지도를 높이기 위해 NBA 농구팀을 후원하고 있다(이투데이, 2014).

3.3.2 통신 사업자

스마트폰의 등장은 기존 통신시장의 강자였던 이동통신 사업자의 협상력을 축소시켰다. 2007년 애플

의 아이폰(iPhone) 출시를 음성통신 위주의 서비스와 제한된 데이터 서비스에 한정되었던 무선통신 서비스에 큰 변화를 가져왔다. 그 결과 이동통신 사업자가 가지고 있던 주도권이 단말기 제조업체로 넘어와 통신 산업계의 생태계 구조를 뒤바꿔 놓았다. 스마트폰의 보급이 비교적 느렸던 중국 스마트폰 시장은 2011년부터 급격하게 변하여 새로운 국면을 맞이하였다.

현재 중국에는 차이나 모바일(China Mobile), 차이나 텔레콤(China Telecom), 차이나 유니콤(China Unicom) 3개의 통신사가 있다. 중국의 망사업자는 국유기업으로 국무원 소속기관인 국유자산감독관리위원회에 속해있으며, 세 통신사는 중국 공업신식화부(Ministry of Industry and Information Technology)에 의해 관리를 받고 있다.

2014년 6월부터 중국 통신산업은 교통운송업에 따라 통신서비스는 11%, 부가서비스는 6%의 세금을 추가로 물게 되었다. 따라서 세 통신 사업자의 세금 부담이 증가하였으며, 3대 망사업자 중 가장 큰 비중을 차지하는 차이나 모바일의 2014년 수익은 9.7% 감소하였다. 또한 중국 국무원 국유자산감독관리위원회는 국유기업의 이윤을 고려해 3대 망사업자에게 3년 내에 20%의 마케팅 비용을 줄이라고 요구하였다. 이에 따라 차이나모바일은 단말기에 대한 보조금을 340억 위안에서 210억 위안으로, 총 38%를 줄이겠다고 발표하였다.

단말기 보조금의 축소와 함께 중저가 스마트폰의 기술 향상은 스마트폰 제조 기업과 통신 사업자 간의 협력 관계를 느슨하게 만들었다. 통신 장비 업체로써 통신사와 긴밀하게 협력했던 화웨이는 온라인을 통한 판매 비중을 늘려가고 있으며, 레노버 역시 통신 사업자에게 공급하는 물량을 대폭 줄일 예정이다. 특히, 온라인 판매를 중점으로 하는 샤오미는 단말기 보조금 축소로 인한 상대적인 이익을 가장 많이 볼 것으로 예측되며, 기타 업체들도 샤오미의 전

락을 벤치마킹 하려는 추세가 이어지면서 통신 사업자의 힘은 더욱 축소될 것으로 예상된다.

3.3.2.1 차이나 모바일

차이나 모바일은 차이나 텔레콤의 이동통신 사업을 분리하여 설립된 국유자산감독관리위원회 직속 대형 중앙국유기업이다. 차이나 모바일은 중국 내 휴대 전화망을 통하여 음성 및 멀티미디어 서비스를 제공하고 있다. 세계 최대 이동통신 사업자로 2011년 '포춘(Fortune)'지 선정 글로벌 500대 기업 중 87위를 차지하였다(윤석환 외, 2012). 2014년 기준으로 차이나 모바일은 약 8억 명의 고객을 보유하고 있다.

3.3.2.2 차이나 텔레콤

차이나 텔레콤은 '중국우전전신총국'을 모태로 하며 1995년에 기업법인으로 재등록한 중앙국유기업이다. 중국 국영통신업체로 베이징에 본사를 둔 중국 최대의 유선사업자이자 3위의 이동통신 사업자이다. 차이나텔레콤은 중국 남부에서 압도적인 시장 점유율을 보이고 있다. 2014년 차이나텔레콤의 사용자 수는 약 1.8억 명이다.

3.3.2.3 차이나 유니콤

차이나 유니콤은 중국의 국유기업이자 전화 기업이다. 1994년 7월 중국 공업정보화부에 의해 국무부의 승인을 거쳐 국유기업으로 탄생하였다. 차이나 유니콤은 중국기업 중 유일하게 상하이증권거래소, 홍콩증권거래소와 뉴욕증권거래소에 동시 상장된 망 사업자로 중국 내에 300개 이상의 자회사를 소유하고 있다. 2014년 차이나 유니콤의 사용자 수는 2.97억 명이다.

IV. 샤오미의 성장

2011년 샤오미는 첫 번째 스마트폰인 'Mi-1'을 출시하였다. 론칭 행사 당시 레이쥔은 검은색 티셔츠에 청바지를 입고 나와 발표를 하였으며 Mi-1의 제품 디자인 또한 아이폰을 연상시켜 '작통 애플'이라는 별명을 얻었다. 또한 언론은 샤오미의 제품보다는 카피능력에 관심을 가지는 등 그 누구도 샤오미의 성장을 예견하지 못했다.

샤오미는 초기 행보는 중국 시장 내 다른 경쟁 기업들과 달랐다. 화웨이, 레노버, ZTE는 디바이스 제조를 기반으로 하드웨어 상의 가격경쟁력을 보유하고자 하였으나, 샤오미는 디바이스의 개발보다 OS인 MIUI 개발을 서둘렀다. 이를 두고 레이쥔 CEO는 "샤오미는 처음부터 스마트폰을 하드웨어가 아닌 소프트웨어와 인터넷 서비스가 융합된 매개체로 인식했다"라고 말했다(국민일보, 2014).

샤오미의 행보는 애플의 성장과정과 유사하다고 볼 수 있는데, 다른 중국 스마트폰 업체가 OS로 안드로이드를 탑재하고 디바이스로 경쟁하는 삼성전자와 같은 비즈니스 모델을 선택한 반면에, 샤오미는 소프트웨어, 하드웨어, 인터넷의 융합을 기반으로 사업을 전개해 나갔다.

4.1 MIUI

레이쥔은 2014년 12월 최양희 미래창조과학부 장관과의 만남에서 샤오미의 강점으로 하드웨어, 소프트웨어, 인터넷의 융합을 꼽았다(서울경제, 2014b). 그는 기존 스마트폰 기업들이 하드웨어 조립에 힘을 기울였다면, 샤오미는 소프트웨어와 인터넷에 중점을 두었다고 밝혔다. 이와 같은 배경에서 탄생한 MIUI는 안드로이드를 기반으로 만든 샤오미의 커스텀 운영체제이며, 2015년 2월 기준 MIUI의 사용자는



(출처: 샤오미 홈페이지)

〈그림 3〉 MIUI 화면

1억 명을 넘어섰다.

MIUI는 AOSP(Android Open Source Project)⁴⁾에 기반하고 있으며 AOSP를 사용하는 기업은 아마존 킨들(Amazon Kindle), 노키아X, 화웨이, ZTE 등이다(머니투데이, 2014a). MIUI는 샤오미의 로고인 MI와 UI(User Interface)를 합친 말인데, MIUI는 다른 안드로이드 커스텀 롬과 다르게 성능에 집중하기보다는 편의성과 화려함에 치중하였다(etnews, 2014). MIUI에는 편의성을 극대화한 기본 앱이 많은데, 샤오미 사용자인 미핀들의 피드백을 반영한 결과이다. 또한 샤오미는 MIUI에 기본 유틸리티 앱의 완성도를 높이고 꼭 필요한 기능들을 포함시켜 사용자가 외부 앱을 설치할 필요성을 느끼지 못하게 하고 있다.

샤오미는 MIUI를 기반으로 애플리케이션 스토어인 MiMarket을 개발하였다. 샤오미의 강력한 팬층은 MiMarket을 이용하였으며, 개발자들은 MiMarket으로 몰려들었다. 또한 샤오미는 게임, 테마, 전자책 등을 구매하는데 사용할 수 있는 가상 화폐인 미페

(米幣)를 출시하였다. MIUI에는 자체 제작한 어플리케이션이 많은데, 샤오미는 기존 안드로이드의 기본 앱을 대신하기 위하여 어플리케이션 제작에도 힘을 기울였다. 또한 샤오미는 자체 앱스토어 경쟁력을 높이기 위해 동영상 서비스 업체인 쑤레이(Xunlei), 아이치이(愛奇藝)에 투자하고 있으며, 특히 중국 시장으로 진입하는 해외 소프트웨어 콘텐츠업체들과의 협업에 힘쓰고 있다.

2014년 중국 안드로이드 앱스토어 순위에서 MiMarket은 설치율 12%로 5위를 차지하였다(표 9 참조). 1, 2, 3위를 차지하는 바이두, 360, 텐센트와 달리 샤오미는 하드웨어를 동시에 판매하므로 스마트폰의 판매 증가와 함께 MiMarket의 사용자도 급격히 증가할 것이라 예상할 수 있다.

샤오미는 2014년 8월 MIUI 6를 출시하면서 Mi클라우드와의 연동을 강화하고 텐센트, 킹소프트와의 협업을 통해 보안 기능을 향상시켰다고 발표하였다. 또한 샤오미는 2015년 2월 자사 웨이보를 통해 리고디자인(Rigo Design)을 인수했다고 발표했다

4) AOSP(Android Open Source Project): 구글의 개방형 운영체제인 순수 안드로이드를 의미, 그동안 스마트폰 제조사의 안드로이드 탑재 시 구글 애플리케이션을 패키지로 동시 탑재하는 것이 일반적이었기 때문에 이와 대비해 지칭 (조운경, 2014 참조)

〈표 9〉 중국 안드로이드 앱스토어(App store) 순위(2014년 3분기)

순위	앱스토어	점유율
1	360 Mobile Assistant	26%
2	Myapp(Tencent)	24%
3	Baidu Mobile Assistant	20%
4	Google Play	13%
5	MIUI Apps Store(Xiaomi)	12%
6	Wandoujia	10%
7	HiMarket	9%
8	91 Mobile Assistant	8%
9	Anzhi Market	7%
10	Oppo Store	5%

(출처: <http://www.newzoo.com/free/rankings/top-10-android-app-store-china/>)

(비즈니스포스트, 2014). 리고디자인은 이전에 MIUI 5, 6 및 샤오미 TV 제작에 참여한 경험이 있으며 레노버 디자인센터와 협력한 경험이 있는 기업으로, 샤오미는 사용자 편의 개선을 위해 리고디자인을 인수하였다고 밝혔다.

4.2 미팬(Mi Fan)

샤오미의 3대 비즈니스 핵심 중 첫째는 ‘팬덤(Fandom·열정적으로 좋아하는 사람들) 문화를 깊이 개발해 경영한다’이다. 둘째는 ‘인터넷 정신과 방법을 최대한 구현한다’, 셋째는 ‘끊임없이 고객의 기대를 초월한다’이다. 샤오미의 모토는 ‘매니아로 산다(爲發燒而生)’로 사용자와의 소통에 모든 것을 걸고 있다.

샤오미가 처음부터 승승장구한 것은 아니었다. 창업 초 1년 반 동안 레이쥔은 자신의 이름을 숨겼으며 모든 인터뷰를 거절했다. 대신 제품의 품질 향상에 모든 힘을 쏟아 부었다. 하지만 첫 실적은 참담했다. 첫 2개월 동안 이용자 100명을 확보하는 데 그쳤다. 그는 후에 “인터넷 기업으로의 첫 성적은 무척 창피했다.”라고 밝혔다. 레이쥔은 이 100명을 감격

시키기 위해 고객 이름을 회사 컴퓨터 시작화면에 적어 넣고 회사 주소록에 추가했다. 샤오미는 광고비도 쓰지 않고, 영업망도 두지 않았으며 오로지 준비된 수량만 특정 시간에 온라인으로만 판매했다. 대신 레이쥔은 제품과 고객에게 심혈을 기울였다(중앙일보, 2014).

많은 전문가들은 샤오미의 성공요인으로 소프트웨어를 꼽았다. MIUI의 성공에 있어 가장 큰 힘을 발휘한 것은 충성심 높은 샤오미의 고객인데, 이들을 샤오미의 팬 또는 쌀가무라는 의미의 ‘미팬(Mi Fan)’이라고 지칭한다. 설립 초기부터 레이쥔을 비롯한 샤오미의 경영진은 SNS를 적극 활용하면서 미팬들과 직접 소통하고자 하였다. 샤오미의 소프트웨어 경쟁력은 미팬과의 소통에 기반을 두고 있는데, MIUI의 웹사이트 포럼에는 전 세계 유저의 의견이 실시간으로 올라오며 샤오미는 이 의견들을 취합한 후 매주 금요일을 ‘Orange Friday’로 지정하여 MIUI 버전을 업데이트하였다. 이렇게 적극적인 피드백 덕분에 MIUI는 2015년 1월 2일을 기준으로 무려 220회의 업데이트가 실행되었다. 미팬들은 UI, 볼륨 컨트롤, 카메라 셋팅 등에 관한 다양한 의견을 제시하였는데, 이는 샤오미에게 매우 중요한 피드백이 되었

다. 기존 스마트폰 기업들이 고객의 의견을 파악하고 반영하는데 오랜 주기가 걸렸다면 샤오미는 매주 고객의 의견과 시장의 변화를 파악하고 업데이트를 통해 새로운 경험을 제공하였다. 이와 같은 샤오미의 즉각적인 대응은 강력한 커뮤니티를 구축하게 하였으며, 미핀들의 소위 '입소문'은 중국 소비자들에게 매우 긍정적으로 작용하였고 이들은 소셜 네트워크에서 매우 중요한 역할을 하였다.

4.3 샤오미의 판매 전략

2015년 4월 8일, 샤오미는 창립 5주년을 기념해 벌인 판촉 행사 '미핀제(米粉節)'에서 12시간 만에 스마트폰 판매량 212만대를 기록하였다(아주경제, 2015b). 지난해 같은 기간 130만대에서 2배 가까이 늘어난 수치인데, '단일 인터넷 쇼핑몰이 24시간 동안 판매한 스마트폰 개수' 분야에서 세계 최고 기록으로 기네스북에 올랐다. 이날 오전 10시부터 12시간 진행된 미핀제 할인 행사에서는 8분 30초 만에 판매액 1억 위안(약 176억원)을 돌파하였으며, 6시간 4분이 흐른 오후 4시 4분 샤오미는 판매액 15억 7000만 위안(약 2,761억원)을 돌파했다. 이는 지난해 미핀제 하루 전체 판매액인 15억 위안은 물론 지난해 11월 11일 '싱글데이'에 기록한 하루

매출 15억 6000만 위안(약 2,800억원)을 뛰어넘는 수치였다(서울경제, 2014a). 이날 총 판매액은 20억 8000만 위안(약 3,668억원), 총 주문건수는 305만 건에 달해 지난해 보다 30% 상승한 실적을 올렸다.

샤오미는 자사의 홈페이지를 통해 한정된 물량만 판매한다. 이를 통해 유통 비용을 크게 절감했을 뿐만 아니라, 고객을 애타게 만드는 '헝거마케팅(Hunger Marketing)' 전략으로 더 많은 소비자를 끌어모으고 있다(표 10 참조)(배은준, 2014). 2014년 7월, 인도에서는 Mi-3 출시 5초 만에 초기 물량이 매진된데 이어, 12월 2일 출시된 홍미노트의 초기 물량 5만대는 6초 만에 매진되었다.

샤오미는 공식 계정 및 임원진의 SNS를 통해 상품 출시를 알린다. 샤오미는 매스 미디어에 마케팅 비용을 쓰지 않는데, 대신 중국 내 세 번째 규모의 B2C 온라인 상거래 사이트인 샤오미닷컴을 구축하였다. 샤오미는 선주문이 아닌 선예약 후 생산하는 방식을 취한다. 구매자가 제품의 출시 전에 샤오미닷컴이나 샤오미 협력 사이트에서 예약금을 지불하고 예약을 하는 방식이다. 샤오미는 예약 상황을 통해 시장 수요의 파악 및 재고 운영의 효율화를 가져왔다.

2013년 샤오미의 유통채널 비중을 살펴보면 전체 물량의 약 80%가 자체 온라인 매장을 통해 판매되

〈표 10〉 샤오미의 헝거마케팅 기법을 통한 스마트폰 판매매진 사례

일시	제품명	판매대수	매진시간
2011-12-18	Mi-1	10만대	3시간
2012-04-24	홍미	15만대	15분
2012-08-23	Mi-1S	20만대	30분
2012-09-20	Mi-1S	30만대	3분 12초
2013-08-13	홍미	10만대	90초
2013-10-15	Mi-3	10만대	86초
2013-11-28	Mi-3	10만대	9분 55초
2014-07-03	Mi Pad	5만대	4분

(출처: 이정 외(2014) 재인용)

었다. 샤오미는 기존 통신사의 유통망과는 별개로 주문을 받은 후 택배로 배달을 하는데, 이를 통해 기존 단말기 유통비용의 30%를 절감하는 단말기 유통 혁신을 이뤄냈다. 기존 제조사들은 통신사를 통해 선주문을 받고 오프라인 매장을 중심으로 제품을 판매하였는데, 통신사를 통한 유통 구조는 판매가의 40%에 달하는 유통비용을 발생시켰다. 샤오미는 통신사가 아닌 자사의 온라인 쇼핑몰인 샤오미닷컴과 중국 온라인 쇼핑몰 1위인 알리바바의 티몰 등을 통한 판매방식을 고수하였고, 유통비용을 판매가격의 1~2% 수준으로 유지할 수 있었다.

또한 샤오미는 기존의 온라인 상거래 업체와는 다른 행보를 보이는데, 샤오미는 소셜커머스의 '공동구매'와 '한정 수량 특가' 방식을 통해 재고량을 한 번에 소진하는 정책을 사용한다(김현중, 2014). 샤오미는 이와 같은 판매 방법으로 제품을 빠르게 판매하고, 정확한 고객의 수요를 예측하여 고객들의 입소문을 이끌어냈다. 린빈 공동창업자는 "샤오미에는 마케팅 예산이 없을뿐더러 세일즈팀도 없고, 유통소매상에게 제품가격 인상에 대해 설명할 필요가 없다"라고 언급하며 온라인 상거래에만 집중하겠다는 뜻을 밝혔다.

4.4 샤오미의 하드웨어

샤오미는 애플의 아이폰 디자인을 따라하고 삼성전자의 갤럭시 못지않은 사양의 스마트폰을 만들면서도, 가격은 반값 이하로 판매하여 화제가 되었다(박현길, 2014). 샤오미는 하드웨어 생산을 전적으로 외부 업체에게 맡기는데, 이 배경에는 중국 내 많은 부품업체의 창궐과 이에 따른 스마트폰 부품 가격의 인하가 있다. 삼성전자 및 중국 스마트폰 기업들이 하드웨어를 직접 생산하는데 반해, 샤오미는 후발 주자로서 아웃소싱 전략을 고수하며 기업의 역량을 소프트웨어에 집중할 수 있었다.

그렇다고 해서 샤오미의 하드웨어가 다른 경쟁사에 비해 뒤떨어지는 것은 아니다. 샤오미 공동창업자 린빈은 인터뷰에서 레이권이 창업 당시 "제조공정이 복잡하다 할지라도 공정을 하나라도 빠뜨려서는 안되고 가격이 비싸진다 할지라도 재료를 덜 넣어서는 안된다"라고 이야기하였다고 밝혔다(아시아투데이, 2015).

사업 초기 샤오미는 스마트폰 부품 생산 대기업들과의 파트너십 체결을 위해 많은 노력을 기울였다. 샤오미는 2011년 동일본 대지진이 일어난 후 위험한 상황에도 불구하고 2주 만에 직접 일본의 샤프(Sharp)사를 방문하였으며, 퀄컴(Qualcomm)과 폭스콘과의 협상 시에는 MIUI를 통해 함께 성장하는 비전을 제시하였다. 샤오미의 주요 부품제공사들의 면모를 살펴보면 디스플레이는 LG와 샤프, CPU는 퀄컴, 카메라는 소니(Sony) 등 주요 대기업들의 부품을 사용하고 있으며, 조립은 아이폰으로 유명한 폭스콘과 영화다(IAC)에서 하고 있다. 샤오미는 기존 대기업들과의 협력을 통해 저가 스마트폰이 가지고 있던 저품질에 대한 우려를 불식시켰다.

V. 글로벌 스마트폰 시장

5.1 글로벌 스마트폰 시장의 특징과 추이

스마트폰 초기 시장인 2008년에는 약 1.5억대의 스마트폰이 판매되었고, 매년 출하량이 46%씩 증가해 2013년에는 10억대를 넘어섰다. 그러나 스마트폰 시장의 성장률은 2010년 74.4%를 정점으로 매년 감소해 2014년에는 19%에 머물렀다. 시장조사기관 IDC는 이러한 성장 둔화세가 지속되어 2017년에는 시장 성장률이 8%로 낮아질 것으로 전망하였다.

〈표 11〉 글로벌 스마트폰 판매량 순위

기업명	14년 3분기 판매량	14년 3분기 점유율	13년 3분기 판매량	13년 3분기 점유율
삼성전자	73,212.4	24.4%	80,356.8	32.1%
애플	38,186.6	12.7%	30,330.0	12.1%
화웨이	15,934.9	5.3%	11,665.7	4.7%
샤오미	15,772.5	5.2%	3,617.5	1.5%
레노버	15,011.9	5.0%	12,882.0	5.2%
기타	142,891.6	47.5%	111,445.0	44.5%
합계	301,009.9	100%	250,297.0	100%

(출처: Gartner, 2014년 12월)

〈표 12〉 글로벌 스마트폰 OS 순위

기업명	14년 3분기	13년 3분기
안드로이드	83.6%	81.4%
iOS	12.3%	13.4%
윈도우 폰	3.3%	4.1%
블랙베리(Blackberry)	0.7%	1.0%
기타	0.1%	0.2%

(출처: Strategy Analytics, 2014년 10월)

시장조사회사인 Trend Force에 따르면 2014년 스마트폰 총 출하대수는 2013년보다 25.3% 증가한 11억 6700만대로 집계되었다. 이 중 4억 5000만대를 중국 스마트폰 기업들이 제조하였다. 삼성전자는 2013년에 이어 시장점유율 1위를 차지하였으나 점유율이 크게 하락하였으며, 애플은 점유율의 큰 변화 없이 2위를 유지하고 있다. 특히 중국 스마트폰 기업들의 점유율이 크게 증가하는 추세인데, 시장분석회사 Canalys는 2014년도 1분기 중국 스마트폰 기업들이 세계 스마트폰 판매 순위 10위권에 절반을 차지하였다고 발표하였다. 특히 샤오미는 중화권(중국, 홍콩, 싱가포르, 대만)에서만 판매하는 한계에도 불구하고 높은 순위를 기록하였다(표 11 참조). 애플은 아이폰, 삼성전자가 갤럭시라는 고가의 하이엔드 스마트폰을 보유하고 있다면, 중국의 스마트폰 기업들은 애플 및 삼성전자보다 성능은 뒤떨어지

지만 가격이 상대적으로 저렴한 스마트폰을 판매하고 있다. 북미와 유럽 등 선진국의 스마트폰 시장은 포화상태로 하이엔드 제품들의 판매는 점차 줄고 있는 추세이다. 반면, 중국과 인도 등 신흥 시장에서 저가의 스마트폰에 대한 수요가 대폭 증가하면서 중국 스마트폰 기업들의 돌풍은 더욱 거세질 전망이다. 기존 스마트폰 시장의 강자들은 저가형 스마트폰의 위협에 대응하여야 하는 상황이다.

미국 시장조사기관 Strategy Analytics에 따르면 2014년 3분기 안드로이드의 시장 점유율은 83.6%로 2011년 57.4%에서 대폭 상승하였다(표 12 참조). 애플의 iOS는 점유율 12.3%를 기록하였으며, 윈도우 모바일과 블랙베리가 매우 낮은 점유율로 뒤를 이었다. 피쳐폰 시장의 강자였던 노키아, 모토로라의 몰락과 블랙베리의 시장 점유율 하락, 윈도우 모바일의 계속된 실패는 안드로이드와 iOS의 양강

체제를 더욱 굳건하게 만들었다. 또한 ABI 리서치에 따르면, 2014년 3분기 AOSP를 탑재한 단말기 판매량은 전체 안드로이드폰의 50%에 육박한다고 발표하였다. 안드로이드와 AOSP를 구분한 점유율은 AOSP가 25%로 애플의 iOS보다 높은 점유율을 보였다.

5.2 주요 플레이어

5.2.1 삼성전자

삼성전자는 한국에 본사를 둔 전자 제품을 생산하는 다국적 기업으로 1977년 삼성GTE의 설립과 함께 통신 사업에 뛰어들었다. 삼성전자는 한국에서 가장 큰 규모의 전자 기업이며, 삼성그룹을 대표하는 기업으로서 삼성그룹 안에서도 가장 규모가 크고 실적이 좋은 기업이다. 삼성전자는 세계 최대의 휴대전화(스마트폰과 피쳐폰 합산) 제조사이며 인텔에 이어 시장점유율 2위의 반도체 제조사이다. 삼성전자의 스마트폰은 플래그십 디바이스인 갤럭시 S 시리즈와 갤럭시 노트 시리즈가 대표적이다.

삼성전자는 초기 스마트폰 모델인 옴니아 시리즈의 실패에도 불구하고, 2010년 6월 '갤럭시 S'를 출시하며 아이폰의 대항마로 성장하였다. 갤럭시 S의 선전으로 인해 글로벌 스마트폰 시장 점유율을 급격하게 늘려갔으며, 2012년 이후로는 스마트폰 시장 점유율 1위를 굳건하게 지키고 있다.

애플이 하이엔드 스마트폰만 출시하는 반면에, 삼성전자는 로우엔드 스마트폰도 출시하고 있다. 삼성전자는 피쳐폰 및 저가형 스마트폰의 판매가 주를 이루는 신흥시장에서 강세를 보이는데, 최근 삼성전자는 인도에서 삼성전자의 자체 운영체제인 타이젠을 탑재한 저가 스마트폰 'Z1'을 출시하였다. 삼성전자의 갤럭시 시리즈는 구글의 안드로이드를 탑재하고 있는데, 현재 안드로이드를 탑재한 글로벌 스마트폰 기업

중 삼성전자가 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 삼성전자는 자사의 생태계 구축을 위하여 OS 개발에 힘을 기울였으나 그간 뚜렷한 성과를 보이지 못하였고, 저가형 스마트폰에 타이젠을 탑재하여 자사의 OS 점유율을 늘려가고자 하고 있다(에너지경제, 2015).

2013년을 정점으로 판매 호조를 보이던 삼성전자는 후발주자의 공세 등으로 2014년 들어 실적이 급감하였다. 피쳐폰 시장에서는 압도적인 1위이지만, 스마트폰의 보급률 증가와 함께 피쳐폰 시장의 강세를 스마트폰 시장으로 이어올 필요가 있다. 또한 중국 스마트폰 기업들의 성장으로 인해 로우엔드 시장뿐만 아니라 하이엔드 시장의 점유율도 점차 잃고 있다. 최근 애플이 기존 모델과 다르게 큰 액정을 택한 아이폰 6와 아이폰 6 플러스의 출시로 갤럭시 노트의 성장세도 주춤하고 있다. 삼성전자는 2015년 갤럭시 S6의 출시를 통해 반전을 꾀하려 하고 있다.

5.2.2 애플

애플은 스티브 잡스, 스티브 워즈니악(Steve Wozniak), 로널드 웨인(Ronald Wayne)에 의해 1976년 4월 1일에 창립되었다. 세계 최초의 PC제조업체였던 애플은 1981년 IBM에서 처음으로 퍼스널 컴퓨터를 출시하였다. 성장과 침체를 거듭하던 애플의 스마트폰 탄생의 역사는 스티브 잡스가 1998년 애플의 CEO로 복귀하면서 시작되었다. 아이맥(All-in-One-PC)의 히트 이후 3년 간 다양한 시도를 거듭한 후에 스티브 잡스는 2001년 아이팟 클래식을 발표하며 모바일 엔터테인먼트 어플리케이션을 등장시켰다. 2004년에는 아이팟 미니, 2005년에는 아이팟 나노를 연달아 출시하며 모바일 엔터테인먼트 어플리케이션에서 독보적인 위치를 차지하였다. 2007년, 미국 mp3 시장 점유율 70%를 차지하는 등, 세계 각지에서 높은 시장 점유율을 보였다.

2007년 1월, 애플은 PC 이외의 어플리케이션 기

기 회사로의 변신을 선언하며 아이폰을 출시하였다. 애플의 아이폰은 스마트폰 이상의 의미를 가지는데, 초기 스마트폰의 주 사용자였던 법인 사용자를 넘어서 스마트폰의 대중화를 불러일으켰다. 애플은 혁신적인 UI와 자체 OS, 애플리케이션 서비스의 노하우, 통신 사업자와의 전략적 교섭을 통해 단기간에 가장 성공한 스마트폰 사업 모델을 창출하였다. 특히 오픈마켓을 통한 혁신적인 생태계는 애플이 가지는 중요한 경쟁우위인데, 애플 앱스토어는 풍부한 애플리케이션과 다운로드 수 등 고객의 니즈를 충족시켜 다른 오픈마켓을 압도하는 가치를 제공하였다. 또한 애플의 아이폰은 모바일 사업의 플레이어 간 균형에 변화를 가져왔는데, 미국의 통신사인 AT&T는 애플 사용자로부터 벌어들이는 매달 수익의 일부분을 애플에게 넘기는 계약을 맺기도 하였다.

2011년 10월, 애플의 창립자이자 CEO였던 스티브 잡스의 타계 이후, 애플의 주가는 급하락하며 위기가 대두되었지만 아이폰 4S가 'For Steve'라는 별명을 얻으며 시장의 우려를 말끔히 씻어냈다. 특히 2014년 3분기에 출시된 아이폰 6와 아이폰 6 플러스는 기존 아이폰 시리즈와 다르게 액정의 크기를 늘려 화제가 되었다. 중국 스마트폰 기업들의 글로벌 진출로 인해 애플이 직접적인 타격을 받을 것으로 예상되었으나, 아이폰 6와 아이폰 6 플러스의 출시와 동시에 애플은 중국 스마트폰 시장에서 점유율 1위를 기록하며 건재함을 나타냈다.

5.2.3 구글 안드로이드

구글은 1998년 래리 페이지(Larry Page)와 세르게이 브린(Sergey Brin)에 의해 설립되었다. 스탠포드(Stanford) 대학 내 벤처에서 시작한 구글은 창업 2년 만에 하루 1,800만 건의 검색을 하는 미

국 최대 검색 사이트로 급성장하였다. 구글은 검색 엔진 하나로 라이코스(Lycos)와 야후(Yahoo)가 장악하고 있는 검색시장을 뒤흔들었는데, '페이지랭크'라는 새로운 알고리즘으로 창업 5년 만에 미국 검색 시장의 50% 이상을 차지하였으며 현재 구글에서 이루어지는 하루 검색 건수는 1억 건을 넘어섰다. 2001년에는 당시 노벨의 CEO였던 에릭 슈미트(Eric Schmidt)를 영입하며 초고속 성장에 박차를 가하였다. 이후 구글은 AdSense, YouTube, Google Maps, Gmail, Google Chrome 등 다양한 분야로 확장하였다.

2005년 8월 구글은 리눅스(Linux) 기반 모바일 OS를 개발하는 벤처기업인 안드로이드를 인수하며 모바일 시장에 뛰어들었다. 2007년 11월 HTC, 모토로라, 인텔, 삼성전자, LG전자 등 34개 업체들과 공동으로 OHA(Open Handset Alliance)를 창설하고 구글의 안드로이드 오픈소스 모바일 플랫폼을 정식으로 공개하였다. 2009년 6월에는 HTC의 G1이 안드로이드 제품으로 처음 출시되었다. 안드로이드는 무료 오픈소스 라이선스로 누구에게나 소스코드를 무료로 이용하고 수정하여 사용할 수 있도록 하였는데, 애플이 아이폰 수익과 플랫폼을 공유하지 않음에 따라 OS를 보유하지 않은 디바이스 업체들이 안드로이드를 선택하는 반사이익을 얻었다. 또한 안드로이드는 애플리케이션 판매 수익의 70%를 개발자에게, 30%를 통신 사업자에게 배분함으로써 통신 사업자 및 디바이스 제조업체들의 지지를 받았다.

2014년 안드로이드의 스마트폰 시장 OS 점유율은 84.4%로 압도적이다.⁵⁾ 2011년 3분기 57.4%를 차지하였던 것과 비교하면 엄청난 성장이다. 노키아의 OS인 심비안(Symbian)의 하락세로 인한 공백을 안드로이드가 메웠다고 볼 수 있는데, 애플의 iOS는 2011년부터 현재까지 약 11~13%의 점

5) 시장조사기관 IDC(2014년 3분기 발표자료)

유율을 유지하고 있다. 그러나 아마존의 '킨들 파이어', 샤오미의 'MIUI', 오포의 컬러 OS 등 AOSP의 점유율 급상승은 구글에게 위협이 되고 있다. 안드로이드의 점유율을 높이기 위하여 펼쳐온 AOSP가 부메랑이 되어 돌아온 만큼, 구글의 폐쇄적인 앱 장터 정책은 한동안 변함이 없을 것으로 전망된다(IT동아, 2015).

5.2.4 마이크로소프트의 윈도우 모바일

윈도우 모바일은 컴퓨터 소프트웨어 시장의 강자 마이크로소프트가 2000년 PDA용 OS로 개발하였다. PDA용 OS였던 Pocket PC를 기반으로 만든 WM 2003을 기점으로 스마트폰용 플랫폼으로 진화하기 시작하였다. 윈도우 모바일 플랫폼은 심비안과 더불어 초기 모바일 플랫폼 시장의 선두주자였으나 애플의 등장과 함께 경쟁력이 급격하게 약화되었다. 사용자 유저 인터페이스 및 기능 대부분이 PC버전의 윈도우OS와 유사하여 PC사용 환경에 익숙한 사용자들에게는 친숙한 것이 강점이나, 모바일 디바이스의 한정된 화면 및 입력장치들의 특성에는 잘 맞지 않아 비즈니스 시장의 사용자 이외의 일반 사용자들에게는 다소 외면을 받았다. 2009년에는 앱스토어인 'Windows Marketplace'를 만들었지만 애플 및 구글의 안드로이드 앱스토어에 비해 매우 비활성화 되어있다.

마이크로소프트는 2010년 4월 심비안과 결별한 노키아와 제휴를 맺었고, 2013년에는 아예 노키아를 인수하였다. 2015년 1월 21일 간담회를 열어 윈도우 10의 프리뷰와 함께 통합 플랫폼으로서 스마트폰에도 윈도우 10을 탑재하겠다고 발표하였다(ITWORLD, 2015). 즉, 데스크톱 PC 환경을 스마트폰으로 옮겨 그동안 데스크톱과 스마트폰에서 각각 다르게 운영되었던 앱스토어를 하나로 통합하기로 한 것이다. 윈도우 모바일은 2014년 OS 시장

점유율 2.9%로 고전을 면치 못하는 가운데 PC 산업과 결합한 플랫폼으로 안드로이드 및 iOS를 따라잡고자 노력하고 있다. 하지만 그동안 시장변화에 적극적으로 대응하지 못하고 소비자의 니즈 및 새로운 패러다임 변화에 뒤쳐졌던 현 상황을 만회할 수 있을지 조금은 우려스러운 상황이다.

VI. 결론

2014년 12월 29일, 많은 외신들은 샤오미의 11억 달러 투자금 조달 소식을 알렸다. 레이쥔 역시 자신의 웨이보를 통해 자금조달 소식을 전하면서 샤오미의 새 발전을 알리는 '분수령'이라고 강조했다(뉴스핌, 2014b). 2014년 싱가포르 진출 이후 거둬 해외 진출을 강조하는 레이쥔에게 이번 자금 유치는 해외 진출을 위한 초석이며 샤오미의 기업가치가 450억 달러(약 49조 4,010억 원)로 평가된 것은 샤오미의 해외진출을 금융권이 긍정적으로 보고 있다는 평이다.

그러나 샤오미가 해외진출 과정 중 많은 어려움을 겪을 것이라는 추측도 있다. 해외시장은 중국의 시장 환경과 매우 다르고 샤오미는 해외진출이 시작단계에 불과하기 때문이다. 샤오미는 저렴한 가격의 스마트폰 하드웨어가 아닌 스마트폰 액세서리와 소프트웨어, 게임의 판매를 통해서 이윤을 창출할 것이라고 하였으나, 인도 등의 해외시장에서 성공할 수 있는지는 아직 미지수이다. 또한 샤오미는 팬 중심의 전략으로 중국에서 크게 성공하였지만 해외의 이용자들도 같은 반응을 보일지는 알 수 없다. 현재의 MIUI는 중국인들에게 최적화된 UI를 제공하기 때문에 글로벌 사용자들의 불편을 야기할 수도 있다.

샤오미는 2013년 10월 구글의 부사장이었던 휴고 바라를 영입하여 글로벌 사업을 담당하게 하였

다. 또한 2014년 4월에는 360만 달러의 거액을 주고 도메인을 구입하여 공식사이트를 '샤오미닷컴'에서 '미닷컴'으로 교체함으로써 글로벌 사업 확대에 박차를 가하고 있다(머니투데이, 2014b).

2015년 1월 15일, 샤오미는 베이징 국가회의센터에서 열린 제품발표회에서 신제품 'Mi Note'와 'Mi Note Pro'를 공개했다(KBENCH, 2015). 1년을 주기로 신제품을 발표하는 샤오미가 이번 제품발표회에서 홍미노트2와 Mi-5를 선보일 것으로 예상되었으나, 샤오미는 제품발표회 전날 '신제품은 있지만 Mi-5는 아니다'라고 밝혀 제품발표회에 대한 관심은 더욱 뜨거웠다. 레이퀀은 이날도 스티브 잡스를 연상시키는 복장으로 연단에 올라 직접 신제품 시연에 나섰다. 레이퀀은 프레젠테이션 도중 아이폰 6 플러스를 꺼내들고 Mi Note와 직접 비교하기도 하였다. Mi Note는 5.7인치 화면을 가진 패블릿(Phablets)으로 프로세서는 2.5GHz Quad-core를 장착하였으며 3GB 메모리, 두께 6.95mm, 무게 161g이다. 또한 손떨림 방지 기능이 탑재된 소니의 1,300만 화소 카메라를 장착한 고성능 스마트폰이다. 가격은 Mi Note 16GB가 2,299위안(약 40만원)으로 아이폰 6 플러스의 절반 수준에 불과하다. Mi Note의 디자인은 경쟁제품으로 꼽은 아이폰 6 플러스와 매우 유사하며, 브랜드명인 'Note'와 5.7인치 화면은 경쟁사인 삼성전자의 갤럭시 노트 시리즈를 모방하였다. 출시 직후 Mi Note가 아이폰 6 플러스를 그대로 베꼈다는 평가에도 불구하고 Mi Note의 판매는 매우 폭발적이었다. 1월 27일 샤오미는 공식 웨이보 계정을 통해 Mi Note가 예약 판매 시작 3분 만에 매진되었으며, 2월에 다시 예약 판매를 진행한다고 밝혔다.

2015년, 샤오미의 목표는 해외 시장의 적극적인 진출과 스마트폰 1억대 판매이다. 그 시작점에 출시된 Mi Note와 Mi Note Pro는 공교롭게도 애플의 아이폰 6 플러스, 삼성전자의 갤럭시 노트 4와 유사

하다. 과연 샤오미는 중국을 벗어나 글로벌 스마트폰 시장에서 계속 성장할 수 있을 것인가? 애플과 삼성전자에 대한 샤오미의 도전장은 이미 던져졌다.

참고문헌

- 김현중(2014), "작통 애플 '샤오미'의 청출어람 성공전략," **Issue&Trend, 디지에코보고서**.
- 박래정, 남효정(2013), "중국 휴대폰 이글 쌍두마차 화웨이와 레노버가 위협적인 이유," **LG Business Insight**.
- 박래정, 남효정(2014), "중국 IT기업들이 무서운 진짜 이유," **LG Business Insight**.
- 박현길(2014), "샤오미의 공습경보!," **마케팅**, 48(9), 40-48.
- 배은준(2014), "샤오미의 사업모델 글로벌 강자들의 게임 룰에 도전장," **LG Business Insight**.
- 오정숙(2014), "중국 스마트폰 업체의 글로벌 선도업체로 도약 전략 방향," **정보통신방송정책**, 26(15), 1-14.
- 윤석환, 김성욱, 공영일, 김윤희(2012), "중국 스마트 ICT 생태계 가치 시스템 분석," **정책연구**, 12(45).
- 이정, 윤혁진, 박진영(2014), "중국 샤오미의 대전적!! 중국 스마트폰업체들의 급성장과 샤오미의 경쟁력 분석," **유진투자증권 Monthly**, 7.
- 임정성(2014), "인도 저가스마트폰 시장 급성장 : '노키아 폰' 대신 스마트폰 인기 샤오미 등 중국기업 인도 공략 가세," **Chindiplus**, 93, 56-57.
- 정보통신기술진흥센터(2014), 주간기술동향 6월 25일자.
- 정보통신산업진흥원(2014), "스마트폰 시장 성장의 돌파구로 주목받는 인도," **ICT Spot Issue**.
- 조운정(2014), "세계 스마트폰 시장 경쟁국면 전환에 따른 국내업체 전략방향," **KDB 산업은행 Research**.
- 중국삼성경제연구소(2013), "중국 휴대폰 업체의 경쟁력 분석," **SERI China 경영노트**, 13-8.
- 기타(신문 및 잡지, 방송 외)
- 국민일보(2014), "샤오미 CEO 레이퀀 '샤오미 강점은 하드

웨어, 소프트웨어, 인터넷 융합," 12월 21일자
 뉴스핌(2014a), "'중국의 잡스' 신홍IT부호 레이첼 샤오미 회장," 5월 15일자
 뉴스핌(2014b), "샤오미, 기업가치 450억달러...스타트업 'No.1'," 12월 30일자
 데일리한국(2014), "중국 샤오미, 삼성 1/4가격으로 TV 내놓아," 8월 27일자
 머니투데이(2014a), "안드로이드 업체 간 경쟁 가능하게 한 AOSP," 11월 4일자
 머니투데이(2014b), "샤오미 해외 진출 박차...한국시장 진출계획은 '아직'," 11월 5일자
 머니투데이(2014c), "샤오미, '고객의 기대를 뛰어넘어라. 팬덤 문화를 만들어라,'" 11월 6일자
 미디어잇(2015), "[월드리포트] 화웨이가 내놓을 '넥서스 6'," 7월 27일자
 비즈니스포스트(2014), "샤오미, 애플처럼 스마트폰 디자인에 전력투구," 2월 4일자
 비즈니스포스트(2015), "모토로라 품은 레노버, 스마트폰 1억대 판매경쟁에 가세," 1월 23일자
 서울경제(2014a), "샤오미 '싱글데이'대박...매출액 작년의 3배 '경황'," 11월 12일자
 서울경제(2014b), "레이첼 샤오미 회장, '샤오미는 제조사 아닌 인터넷 회사,'" 12월 21일자
 시사in(2015), "'빅뱅 파괴자' 샤오미의 세계시장 공략법," 1월 13일자
 아시아투데이(2015), "샤오미 런빈 공동창업자 인터뷰 '창업하려면 샤오미 3가지 인사이트 기억해라,'" 1월 5일자
 아주경제(2011), "노키아, 2개의 대만기업 때문에 망했다?," 7월 14일자
 아주경제(2013), "<충정로 컬럼> 스마트폰 시대..중국 '산자이' 휴대폰의 생존전략," 4월 25일자
 아주경제(2014), "[중국도시를 읽다(29)] 홍콩과의 '화학적 결합' 모색하는 선전," 12월 10일자
 아주경제(2015a), "중국 4대 토종 스마트폰 브랜드...올해 1억대 판매 목표로 경쟁," 1월 19일자
 아주경제(2015b), "'미편제=스마트폰의 날' 샤오미 하루 스마트폰 판매량 212만대," 4월 9일자
 아주경제(2015c), "2분기, 화웨이·애플 뜨고 샤오미·삼

성 진다," 7월 26일자
 에너지경제(2015), "삼성전자 저가 타이젠폰 'Z1' 인도서 5만대 판매...저사양과 앱 문제 해결해야," 1월 27일자
 이데일리(2014), "샤오미, 인터넷TV사업도 접수한다..1조원 투자," 11월 5일자
 이데일리(2015), "삼성전자, 0.59% 격차로 샤오미에 무릎..중 시장 탈환 실패," 1월 27일자
 이투데이(2014), "'제 2의 샤오미 꿈꾼다'ZTE, 마케팅 강화에 1760억 투자," 12월 30일자
 조선일보(2015), "세계 최대 비상장기업 샤오미, 지난해 2배 몸집 불려," 1월 6일자
 중앙시사매거진(2014), "좁쌀로 쌓은 태산," 12월 29일자
 중앙일보(2014), "아이폰, 갤럭시 킬러 샤오미 창업자 레이첼," 2월 23일자
 etnews(2014), "'샤오미의 심장' MIUI 살펴보니....," 11월 26일자
 ITWORLD(2015), "윈도우폰, '미니 윈도우 10' 노린다," 1월 27일자
 IT동아(2015), "구글이 다른 앱 장터를 금지하는 이유," 2월 2일자
 KBENCH(2015), "샤오미, 5.7인치 '미(Mi) 노트' 시리즈 발표.. '아이폰6 플러스' 정조준," 1월 15일자
 THE WALL STREET JOURNAL(2014), "Chinese Phone Makers' Global Ambitions Face Obstacles'," 12월 12일자
 TNW(2014), "Report: Xiaomi pops Apple to rank 2nd in China's smartphone sales share, but threatens Samsung more," 7월 29일자
 ZDNet Korea(2014a), "中 화웨이 '싸구려폰' 이미지 벗겼다," 8월 12일자
 ZDNet Korea(2014b), "구글, 중국판 구글 플레이 스토어 공개 추진," 11월 20일자
 ZDNet Korea(2014c), "샤오미, 생활가전까지...공기청정기 출시," 12월 9일자

중국 웹사이트
<http://www.newzoo.com/free/rankings/top-10-and-roid-app-store-china/>

Xiaomi: Uprising of millet

Yubin Yang* · Jong-Kyung Park** · Seong-Joon Limb***

Abstract

Founded in 2010, Chinese smartphone maker Xiaomi, which is the Chinese word for millet, occupied the first place in Chinese smartphone market in 2014 overtaking global giant Samsung Electronics and Apple. In the global smartphone market in 2014, Xiaomi is the fourth largest smartphone maker following only Samsung, Apple, and Huawei. Beyond Chinese market Xiaomi is expanding to international market including Singapore and India and aims to establish itself as a global smartphone brand by selling more than 100 million phones in 2015.

The purpose of this case study is to provide materials and data for students to analyze Xiaomi's rapid growth and Chinese and global smartphone industry environment. In particular, students may discuss how Xiaomi became the biggest smartphone manufacturer in China in less than 5 years with a variety of perspectives and theories. Students may also discuss upcoming challenges that Xiaomi should face and overcome in order to continue rapid growth.

Key Words: Competitive Strategy, Disruptive Innovation, Entrepreneurship, Smartphone Industry, Xiaomi

* Master Student, Graduate School, Chung-Ang University. First author

** Ph. D. Candidate, Graduate School, Chung-Ang University.

*** Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University. Corresponding author

〈Teaching Note〉

샤오미(Xiaomi): 좁쌀의 반란

I. 사례의 개요(Synopsis)

‘좁쌀’이라는 의미를 가진 샤오미는 2010년 4월 설립 이후, 5년 만에 글로벌 스마트폰 기업과 어깨를 나란히 할 정도로 고속성장을 보였다. 샤오미의 2014년 3분기 글로벌 스마트폰 시장 점유율(판매량 기준)은 5.3%로 삼성전자와 애플에 이어 3위를 차지하였으며 중국 스마트폰 시장에서는 삼성전자, 레노버, 화웨이 등을 제치고 시장 점유율 1위에 등극하였다. 이에 그치지 않고 샤오미의 CEO인 레이쥔은 2015년에는 샤오미의 본격적인 해외시장 진출과 함께 스마트폰 1억대를 팔겠다는 포부를 밝혔다. 그러나 샤오미는 글로벌 시장에서는 아직 삼성전자와 애플에 한참 뒤져있는 실정이며, 애플과 삼성전자, 구글의 지배력을 깰 수 있는 원동력이 필요하다. 샤오미는 어떻게 중국 스마트폰 시장에서 고속성장을 할 수 있었으며 앞으로 글로벌 시장에서도 그 성장세를 이어갈 수 있을까?

II. Teaching point

본 사례의 주목표는 빠른 성장을 통해 글로벌 스마트폰 시장의 경쟁구도를 바꿀 수도 있을 것으로 예측되는 중국의 샤오미에 대한 분석을 통해 학습자들이 스마트폰을 비롯한 글로벌 IT산업에서 창발하

고 있는 경쟁환경 및 구조, 새로운 비즈니스 모델, 그리고 전략적 혁신에 관해 이해하는 것에 있다. 따라서 본 사례의 목표는 샤오미의 성공 또는 실패를 판단하는 것에 있지 않으며 사례분석을 통해 학습자들이 샤오미 혹은 그 경쟁기업의 입장에서 다양한 경영전략을 도출하고 그 시사점을 생각해보도록 하는 것에 있다. 본 사례를 통해 학습자들은 샤오미의 성장을 창업 환경 관점, 비즈니스 모델 관점, 본원적 경쟁전략 관점, 파괴적 혁신 관점 등으로 분석해볼 수 있다. 또한 중국 스마트폰 시장 환경과 글로벌 시장환경에 대한 비교분석을 통해 샤오미가 글로벌 시장에서도 고속성장을 이어가기 위해 해결해야 할 과제에 대해 생각해볼 수 있다.

III. 토의질문

1. 샤오미는 중국 스마트폰 시장에서 후발주자임에도 불구하고 매우 빠르게 성장하여 기존의 경쟁자들을 위협하고 있다. 샤오미가 이렇게 빠른 성장을 한 이유를 다음의 여러 관점으로 분석해보자.

- 1) 샤오미의 창업과 성장시기에 강점과 기회로 작용한 내, 외부 환경요인은 무엇인가?
- 2) 샤오미의 비즈니스 모델을 애플, 아마존, 델(Dell) 등 글로벌 IT 산업 선진기업들의 혁신적 비즈니스 모델과 비교하여 분석하시오.

- 3) 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분되는 마이클 포터(Michael Porter)의 본원적 경쟁전략 관점에서 샤오미의 경쟁전략을 분석하시오. 샤오미는 원가우위 전략을 구사하는 기업인가? 아니면 차별화 전략을 구사하는 기업인가?
 - 4) 샤오미의 성장을 Clayton Christensen 교수가 주장한 파괴적 혁신(Disruptive Innovation) 관점에서 분석하시오. 샤오미는 스마트폰 산업에서 Disruptive Innovator인가?
2. 샤오미가 중국시장에서의 성장을 넘어 글로벌 시장에서 성장하기 위해 해결해야 하는 과제는 무엇인가?

IV. 토의질문에 대한 분석

1. 샤오미는 중국 스마트폰 시장에서 후발주자임에도 불구하고 매우 빠르게 성장하여 기존의 경쟁자들을 위협하고 있다. 샤오미가 이렇게 빠른 성장을 한 이유를 다음의 여러 관점으로 분석해보자.
- 1) 샤오미의 창업과 성장 시기에 강점과 기회로 작용한 내, 외부 환경요인은 무엇인가?

(1) 창업 최고경영자팀의 기업가정신
 설립 초기의 기업은 경영자의 기술이나 아이디어에 기초한 기업가정신(Entrepreneurship)이 기업의 성과에 큰 영향을 준다. 또한 기업이 성장하고 환경이 변화함에 따라 경영자는 지속적인 성과를 위해 장기적인 관점에서 기업가정신을 유지 및 발전시켜야 한다. 기업가정신이란 치열한 경쟁사회 속에서 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 혁신성, 위험감수성, 진취성을 통해 새로운 기회를 포착하고

추구하는 도전정신을 의미한다(이춘우, 1999).

샤오미의 최고경영자 레이쥔은 중국 바이두의 대표 리엔홍, 알리바바의 대표 마윈, 텐센트의 대표 마화팅 등과 같이 신흥 IT기업의 대표적 CEO로 주목을 받고 있다. 샤오미의 창립자이자 최고경영자인 레이쥔은 2007년 킹소프트를 퇴사하고 오랜 기간 공백을 가졌다. 그는 퇴사 이후 Angel Investor로 활동하면서 여러 회사에 투자하였으나, 그가 직접 경영에 나선 것은 바로 '샤오미'였다. 레이쥔은 이미 중국에서 큰 성공을 거둔 IT기업들, 이른바 BAT(바이두, 알리바바, 텐센트)의 직원들을 스카우트하여 창업할 수도 있었지만 처음부터 글로벌 기업을 만들고자 많은 시간을 투입하여 '해외경험'을 보유한 인사들을 창업 멤버로 영입하였다. 창업팀 개개인의 면모를 살펴보면 구글, 모토로라, 마이크로소프트 등에서 많은 경험을 쌓았으며, 모두 소프트웨어 개발에 참여한 이력이 있다. 레이쥔은 "태풍의 길목에서면 돼지도 날 수 있다"라는 말로 창업자들에게 샤오미 설립의 기회를 역설하였는데, 그들은 기꺼이 해외에서 중국으로 돌아와 합류하였다.

기업가정신의 핵심은 창의적 혁신으로 혁신성, 위험감수성, 진취성의 속성으로 구성되어 있다(Covin & Slevin, 1989). 첫째로, 혁신성(Innovativeness)은 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 변화와 혁신을 선호하고 추구하는 것인데 레이쥔과 창업 동료들은 소프트웨어 개발을 강조하고 생산에서부터 디자인, 마케팅, 유통에 이르기까지 혁신을 적극적으로 추진하였다. 샤오미의 혁신은 세계 선도 인터넷 기업에서 빠르고 창의적인 인터넷 문화를 접해본 샤오미 창업자들의 경험과 중국시장에 대한 통찰력에 의한 것이다. 둘째, 위험감수성(Risk-taking)은 불확실성이 높은 사업을 추진하는 것을 의미한다. 샤오미가 창립될 당시 중국 모바일 시장은 피쳐폰 중심에서 스마트폰 중심으로 변하고 있었으며, 중국 시장은 글로벌 시장보다 더 빠르고 높은 성장률을 보

였다. 레이쥔은 이와 같은 불확실성 속에서도 스마트폰과 인터넷에서 기회를 포착하고 창업하였다. 셋째로, 진취성(Proactiveness)은 다른 경쟁기업들보다 앞서 행동하고 공격적으로 경영하는 것을 뜻한다. 샤오미는 중국 로컬 스마트폰 기업들과는 다르게 MIUI 개발에 힘을 기울였으며, 온라인 중심 판매와 고객과의 커뮤니케이션에 집중하였다.

창업 멤버의 해외 경험은 샤오미의 기업 문화에도 큰 영향을 끼쳤는데, 샤오미에는 위계질서가 없으며 직급체계도 '최고경영자-팀장-팀원'의 3단계로 매우 단순하다. 샤오미의 홍보담당인 리레이는 인터뷰를 통해 "샤오미는 직원 누구나 최고경영자에게 이메일, 메시지를 자유롭게 보낼 정도로 수평적 문화를 갖고 있다. 기계적인 규정에서 벗어날 때 혁신적인 아이디어가 나올 수 있다"고 설명했다(중앙일보, 2014). 샤오미에는 지루하고 복잡한 회의와 프로세스가 없으며 경쟁보다는 창의성을 추구하는 기업문화를 통해 끊임없는 불가능에 도전할 수 있었다(정동일 외, 2013).

(2) 선전지역의 IT 생산인프라

'세계의 공장'이라고 불리는 중국에서 스마트폰의 열풍과 함께 주목받는 지역이 있다. 그 곳은 바로 세계 최대 전자상가가 위치한 '선전'이다. 또한 중국 광둥성에 위치한 선전은 중국에서 가장 먼저 경제특구로 지정되었으며, 홍콩의 제조 수요를 뒷받침하기 위해 조립기술과 생산효율성이 뛰어난 무수히 많은 공장이 생겨났고 우수한 좋은 인재들이 모여 있는 곳이다. '선전에 가면 구하지 못하는 전자부품이 없다'는 말이 있을 정도인데, 비교적 값싼 노동력과 홍콩과 인접하여 자본 유치가 용이하다는 점 때문에 세계적인 전자부품 생산기지로 급성장하였다. 또한 각종 세계 혜택까지 더해져 화웨이 등 중국 정보통신 기업은 물론 애플의 위탁제조업체인 폭스콘 등 전자부품 제조업체들이 선전에 자리를 잡았다.

'중국의 모조품'을 의미하는 산자이 스마트폰의 근거지인 선전에서는, 2010년 중국정부의 지적재산권 규제 이후 많은 기업들이 자신의 고유 브랜드를 만들어 시장에 진입하였다. 애플 등의 디자인을 모방하여 소위 '짝퉁' 제품을 판매하던 기업들은 자사의 브랜드를 만들고 뛰어난 원가경쟁력을 바탕으로 중저가 스마트폰 영역에서 두각을 나타냈다. 특히, 대만의 프로세서 제조업체인 메디텍이 저가로 스마트폰 완성품의 약 60%인 메인보드, 칩, CPRS, 소프트웨어를 산자이 기업에게 공급한 이후, 산자이 기업들은 독립적으로 휴대폰을 생산할 수 있었다. 산자이 기업들과의 협력으로 기술력을 인정받은 메디텍은 2013년 샤오미의 홍미폰에 프로세서를 공급하였으며, 구글과도 제휴를 맺었다(미디어잇, 2014). 2013년 중국 싱글데이 스마트폰 판매 1위 제품이 바로 메디텍과 샤오미의 첫 협력 제품인 홍미 폰이다. 즉, 샤오미는 세계의 공장이라 불리는 중국이라는 입지우위(Location Advantage)를 통해 하드웨어상의 경쟁력을 보유할 수 있었다(박효 외, 2014).

(3) 중국 스마트폰 산업의 규제환경

중국 스마트폰 시장에서의 OS 점유율은 안드로이드가 2014년 2분기 기준 84.3%로 압도적이라고 할 수 있다. 중국 로컬 스마트폰 기업의 대부분이 안드로이드를 탑재하고 있기 때문이다. 그러나 샤오미, 화웨이, ZTE 등이 탑재하고 있는 안드로이드 OS는 구글이 제공하는 안드로이드가 아닌 안드로이드를 기반으로 만든 AOSP이다. 구글이 2010년 중국 정부의 검열 및 지적 재산권 손실 문제로 중국 시장에서 철수하면서 중국 스마트폰 기업들은 구글의 안드로이드가 아닌 안드로이드 기반의 AOSP를 탑재할 수밖에 없었다. 역설적으로 이런 구글 안드로이드의 부재가 AOSP를 커스터마이징한 샤오미 MIUI 성공의 계기가 되었다. 즉, 샤오미는 중국정부의 규제를 기회로 삼아 커스텀 OS인 MIUI를 개발할 수 있었다.

2014년 6월 중국 정부는 통신 사업자에게 추가 세금을 부과하고 마케팅 비용의 감축을 명령하였다. 이에 따라 중국 3대 통신 사업자인 차이나 모바일, 차이나 텔레콤, 차이나 유니콤은 단말기 보조금을 인하하겠다고 발표하였다. 이로 인하여 통신사를 통한 스마트폰의 구매보다 온라인을 통한 구매가 늘어났으며, 보조금 없이 구매할 수 있는 중저가 스마트폰의 판매가 급증하였다. 과거에 망사업자와 긴밀하게 협력했던 중국의 전통적인 단말기 기업인 화웨이와 레노버 등은 새로운 판로를 개척해야 하는 상황에 놓인 반면, 이미 온라인 유통채널 위주로 단말기를 판매하던 샤오미는 중국 정부의 단말기 보조금 규제에 상대적적인 수혜를 보게 되었다.

2) 샤오미의 비즈니스 모델을 Apple, Amazon, Dell 등 글로벌 IT 산업 선진기업들의 혁신적 비즈니스 모델과 비교하여 분석하시오.

(1) '애플'과 비교되는 생산과 마케팅 전략

샤오미의 하드웨어는 모두 아웃소싱을 통해 생산된다. 샤오미는 중국에 위치한 글로벌 부품 제조 기업들과의 파트너십을 통해 하드웨어를 생산하고 있는데, 이는 애플의 하드웨어 생산 방식과 매우 유사하다. 샤오미 본사에서 진행되는 신제품 개발 프로세스는 핵심 경쟁력을 형성하는 소프트웨어의 설계 및 개발, 마케팅, 원재료 구매 활동에 한정된다. 샤오미 제품의 조립은 애플의 아이폰 조립으로 유명한 폭스콘과 모토로라의 제품을 생산하는 영화다에서 저렴하고 효율적으로 이루어지고 있다. 또한 Mi TV의 제조 역시 소니 TV의 제조사인 위스트론이 담당하고 있다.

'중국의 잡스'라고 불리는 레이쥔은 샤오미의 신제품 발표회 당시 스티브 잡스와 유사한 복장으로 화제가 되었다. 검은색 셔츠와 청바지를 입고 신제품을 발표하는 레이쥔은 잡스의 제스처마저 따라하는

데, 프레젠테이션 방식 역시 애플의 잡스와 매우 흡사하다. 제품 발표부터 공개 직전까지 호기심을 불러일으키는 샤오미의 마케팅 전략 역시 애플을 따라했다는 평이 대다수이다.

그러나 샤오미 스마트폰의 가격은 애플에 비하면 절반 수준에 불과하다. 성능이 우수한 스마트폰을 내놓으면서 애플이나 삼성전자 등 경쟁사보다 저렴하게 판매한다. 프리미엄 가격전략을 고수하는 애플과는 전혀 다른 행보이다.

(2) '아마존'과 비교되는 플랫폼 전략

샤오미의 하드웨어가 아닌 서비스로 수익을 남기는 전략은 아마존과 닮은 점이 많다. 아마존이 태블릿PC 킨들 파이어를 저렴하게 판매한 후 전자책과 비디오 등 콘텐츠와 서비스를 판매해 이윤을 남기는 것처럼 샤오미는 게임이나 온라인 서비스를 판매해 수익을 얻는 구조를 갖고 있다. 샤오미는 삼성전자나 LG전자의 스마트 TV 가격보다 절반 수준인 Mi TV를 출시하였으며, 아이패드 미니와 비슷한 디자인의 제품 Mi Pad를 저렴한 가격에 선보였다. MIUI는 스마트폰뿐만 아니라 Mi TV에도 탑재되어 있는데, 샤오미는 다양한 디바이스에 MIUI를 탑재하여 샤오미만의 플랫폼을 구축하고 콘텐츠 및 소프트웨어로부터 수익을 얻으려는 목표를 가지고 있다. 샤오미는 인터넷 TV 사업 확장을 위해 웨이보의 전임원인 첸통을 영입하였으며, 콘텐츠 확보를 위해 온라인 동영상 서비스 업체인 쉰레이, 아이치이에 투자하고 있다.

(3) '델'과 비교되는 온라인 유통전략

샤오미의 온라인 유통 채널을 통한 판매 전략은 델의 '주문생산방식'을 떠올리게 한다. 글로벌 PC 조립 기업인 델은 소비자에게 중간 판매상을 거치지 않고 소비자에게 직접 판매하는 방식으로 2000년대 초 PC 판매 1위를 기록하였다. 중국의 기존 스마트

폰 기업들은 통신 사업자 및 오프라인 매장을 통해 제품을 판매해왔다. 제조사가 통신 사업자에게 스마트폰을 공급하고 통신 사업자가 다시 사용자에게 판매하는 유통 구조는 판매가의 40%까지 유통비용이 발생한다. 반면에 샤오미는 사업 초기부터 온라인 유통 판매를 실시하였는데, 샤오미닷컴 및 중국 온라인 쇼핑몰 1위인 알리바바의 T몰, 2위인 JD 등, 샤오미의 협력 사이트를 통해 온라인으로 제품을 판매하고 이를 통해 유통 비용을 판매 가격의 1~2%로 줄일 수 있었다(머니투데이, 2014).

텔이 선주문을 받았다면, 샤오미는 예약 판매를 실시하였다. 샤오미의 구매자들은 샤오미닷컴에서 일부 예약금만 지불하면 제품을 예약할 수 있었는데, 샤오미는 예약 상황을 통해 시장 수요를 파악하면서 과잉 생산의 리스크를 줄이고 재고 관리 비용도 대폭 줄였다.

- 3) 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분되는 마이클포터(Michael Porter)의 본원적 경쟁전략 관점에서 샤오미의 경쟁전략을 분석하시오. 샤오미는 원가우위 전략을 구사하는 기업인가? 아니면 차별화 전략을 구사하는 기업인가?

마이클 포터(1985)는 경쟁전략을 경쟁우위의 수단과 시장의 범위로 구분하여 원가우위(Cost Leadership), 차별화(Differentiation), 집중화(Focus)의 세 가지 유형으로 나누었다. 마이클 포터는 기업들이 경쟁을 벌이는 산업에 대한 분석과 경쟁자에 대한 분석을 통해 전략을 선택해야 한다고 하였다.

원가우위 전략은 전반적인 원가상의 우위를 목표로 생산성과 효율성의 증대 등 원가의 엄격한 통제를 통해 특정 산업에서 경쟁 기업에 비해 원가우위를 달성하는 것을 말한다. 차별화 전략은 기업이 판매하는 제품이나 용역을 다른 모든 제품이나 용역과 구별되는 독특한 것으로 인식시키는 것이다. 집중화

전략은 특정한 구매자 집단이나 지역적으로 한정된 시장을 집중적인 목표로 삼는 전략이지만 집중화 전략은 원가우위 전략이나 차별화 전략 중 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략유형으로 분류하기는 어렵다(Govindarajan & Gupta, 1985)

마이클 포터(1980, 1985)는 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 구분한 세 가지 유형에 포함되지 않는 전략 유형을 'Stuck-in-the-middle'이라 명명하였는데, 이는 원가우위 전략과 차별화 전략 중 어느 것도 명확히 수행하지 못해 어중간한 상태를 의미한다. Porter는 원가우위와 차별화 우위를 추구하기 위한 자원과 조직 구성이 상이하므로 두 가지 우위를 모두 추구하다가 자칫 'Stuck-in-the-middle'에 빠질 수밖에 없다고 주장하였다.

그러나 후학들은 두 경쟁전략의 공존 가능성에 대해 계속적으로 연구를 진행하였고 두 가지 경쟁우위의 동시 추구가 가능하다고 주장하였다(Beal & Yasai-Ardekani, 2000; Hall, 1980; Kim & Lim, 1988; Liao & Greenfield, 1997; Miller & Friesen, 1986; Murray, 1988; Phillips, Chang & Buzzell, 1983; White, 1986; Wright et al., 1991, 1995). 이들은 원가우위와 차별화 우위를 동시에 추구하는 경쟁전략을 혼합 전략(Hybrid Strategy) 또는 Best-Cost Provider 전략이라고 표현하였다(Kim, Nam & Stimpert, 2004; Spanos, Zaralis & Liokas, 2004).

샤오미는 하드웨어 생산을 전적으로 외부 업체에 맡기면서 원가상의 우위를 획득하였다. 스마트폰 부품 업체가 많은 중국의 IT 생산 인프라와 스마트폰 부품 가격의 인하로 인해 아웃소싱이 가능하였는데, 샤오미는 사업 초기부터 검증된 글로벌 스마트폰 기업들의 부품 제조업체들과 파트너십을 맺었다. 샤오미는 퀄컴, LG, 샤프, 소니, 폭스콘, 영화다와 같은 대기업들과의 협력을 통해 애플과 삼성전자에 크게 뒤지지 않는 품질의 하드웨어를 생산했다. 선전을 중

심으로 한 중국의 IT 생산 인프라를 잘 이해하고 있는 샤오미는 애플보다 저렴한 가격으로 하드웨어를 아웃소싱 할 수 있었으며 하드웨어를 직접 생산하는 삼성전자 및 중국의 전통적 스마트폰 기업들에 비해 인력과 생산에 드는 비용을 절감해 원가상의 우위를 점할 수 있었다.

또한 샤오미는 제품 주기를 길게 가져가면서 원가를 절감할 수 있었다. 삼성전자와 애플이 6~8개월 만에 모델을 바꾸면서 막대한 개발비를 투입하는 반면 샤오미의 제품 주기는 18~20개월이다. 제품 주기가 긴만큼 아웃소싱 업체들로부터 부품들의 가격을 더욱 저렴하게 구입할 수 있었다. 예를 들어 2012년 8월에 출시된 Mi-1S는 지금도 판매 중에 있다.

샤오미의 판매 전략 역시 원가 절감에 한 몫을 했다. 샤오미는 마케팅을 전혀 하지 않으며, 온라인을 통한 판매 전략을 고수하고 있다. 또한 헝거마케팅을 통해 먼저 예약을 받고 후에 생산하는 방식으로 재고 운영을 효율화하고 있으며, 통신사 판매 비중을 줄임으로써 단말기의 유통비를 절감하고 있다.

그렇다면 샤오미는 원가우위 전략만을 추구할까? 그렇게 보기는 어렵다. 바로 MIUI와 MiMarket 때문이다. 전통적인 중국의 스마트폰 제조기업과 샤오미의 가장 큰 차이점은 샤오미의 OS인 MIUI라고 할 수 있다. 심지어 세계 최대 글로벌 스마트폰 기업인 삼성전자의 자체 OS 타이젠도 MIUI와 비교하면 매우 초라한 형편이다.

샤오미는 고객을 단순히 물건을 사는 사람으로 보는 것이 아닌 연예인과 팬클럽의 관계처럼 함께 성장하는 것으로 보았다. 샤오미는 샤오미의 팬을 지칭하는 미팬들의 적극적인 커뮤니케이션을 기반으로 고객 참여형 모델을 만들었다. 샤오미는 MIUI 사용자들의 피드백을 바탕으로 매주 금요일 소프트웨어 업데이트를 지속함으로써 사용자의 충성도를 높였다. 현재 미팬의 수는 900만 명에 달한다.

샤오미의 열렬한 팬인 미팬은 MiMarket을 적극

적으로 활용하며, MiMarket의 활성화는 개발자들을 MiMarket으로 끌어들이었다. 플랫폼의 개념으로 설명하면 플랫폼의 양측에는 지원 영역으로 시장의 성장을 위해 지원을 받는 그룹(Subsidy-side)과 수익 영역으로 매출을 높이기 위해 투자하는 그룹(Money-side)이 존재하는데(김성환 외, 2008), 플랫폼 공급자인 샤오미는 미팬들을 통해 Subsidy-side를 먼저 모은 후에 Money-side를 자연스럽게 끌어들이었다. Money-side에 속하는 앱개발자들은 중국 시장의 플랫폼이 형성되어 있지 않은 상황에서 MIUI에 물려들었으며, 플랫폼의 양측인 Two-sided market은 양쪽 네트워크가 서로 증가하는 네트워크 효과를 누릴 수 있었다.

MiMarket에는 외부개발자들이 제작한 앱 외에도 샤오미가 자체 제작한 앱이 많은데, 샤오미의 앱은 중국인들에게 적합한 UI를 제공하여 인기가 매우 높다. 또한 샤오미는 MIUI 플랫폼 강화를 위해 콘텐츠 확보에 힘을 기울이고 있다. 샤오미는 유력 콘텐츠 회사 지분을 잇따라 사들이고 있으며, 중국 시장으로 진입하는 해외 소프트웨어 콘텐츠 업체들과의 협력을 추진하고 있다.

2014년 중국 안드로이드 앱스토어 순위에서 MiMarket은 설치율 12%로 5위를 차지하였다. 1, 2, 3위를 차지하는 바이두, 360, 텐센트와 달리 샤오미는 하드웨어를 동시에 판매하므로 스마트폰의 판매 증가와 함께 MiMarket의 사용자도 급격히 증가할 것으로 예상된다.

이런 내용을 종합해 보면 샤오미의 경쟁전략은 원가우위 전략과 차별화 전략을 동시에 추구하는 혼합 전략에 가깝다고 판단된다.

- 4) 샤오미의 성장을 Clayton Christensen 교수가 주장한 파괴적 혁신(Disruptive Innovation) 관점에서 분석하시오. 샤오미는 스마트폰 산업에서 Disruptive Innovator인가?

샤오미는 안정적인 생태계에 들어가 기존의 룰에 순응하는 것을 거부하고 Game Changer로서 변화를 이끌어 냈다. 설립 초창기에 샤오미의 성공은 소비자의 가격 민감도가 높아진 스마트폰 시장에서 '값싼 프리미엄 스마트폰'이라는 혁신을 실현한 덕분이다.

Christensen 교수는 기업이 이뤄내는 혁신을 존속적 혁신(Sustaining Innovation)과 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)으로 구분하였다. 존속적 혁신은 하이엔드 시장에 있는 기업이 기존 제품을 지속적으로 개선시켜서 고객의 요구를 충족시키고 더 높은 가격에 이를 판매하고자 하는 전략을 말한다. 존속적 혁신이 계속되면 기업이 개선하는 제품의 성능이 시장에서 요구하는 것을 초과하여 고객이 필요로 하는 것 이상의 복잡한 기능이 추가되고 가격이 지나치게 비싸지기도 한다. 결과적으로 일부 소비자들만 활용하지 않는 고기능, 고품질의 제품이 출현하게 되는 것이다. 파괴적 혁신을 실행하는 기업들은 이러한 부분을 놓치지 않고, 일부 소비자만 원하는 적절한 수준만큼의 제품과 서비스를 더 낮은 가격과 더 편리한 방식으로 제공하게 된다. 이와 같은 제품이나 서비스는 대체적으로 전통시장의 제품에 비해 기술적으로 간단해지며, 주로 새로운 진입 기업들에 의해서 제공된다. 이것이 파괴적 혁신으로, 기존 상품의 지나치게 복잡한 기술과 비싼 가격 대비, 소비자가 필요로 하는 효용만을 저렴하게 제공하여 확실한 경쟁 우위를 점하게 된다.

스마트폰 시장 초기, 애플과 삼성전자는 존속적 혁신으로 스마트폰 시장의 점유율을 넓혀갔다. 2007년 애플은 아이폰을 출시하면서 휴대폰 시장의 흐름을 피쳐폰에서 스마트폰으로 바꿨으며, 삼성전자는 갤럭시 S의 출시와 함께 추격 전략(Catch Up)으로 애플의 뒤를 따랐다. 하지만 현재 선진국을 중심으로 판매되던 하이엔드 스마트폰 시장은 성숙기에 접어들었으며, 글로벌 스마트폰 기업들은 중저가 스마트폰 시장에서의 경쟁을 예고하는 등 스마트폰 시장

은 새로운 국면으로 접어들고 있다. 애플은 아직 프리미엄 전략을 고수하고 있으나, 삼성전자는 최근 저가 스마트폰 'Z1'을 출시하는 등 신흥 시장에서의 중저가 스마트폰 수요 증가에 대비하고 있다.

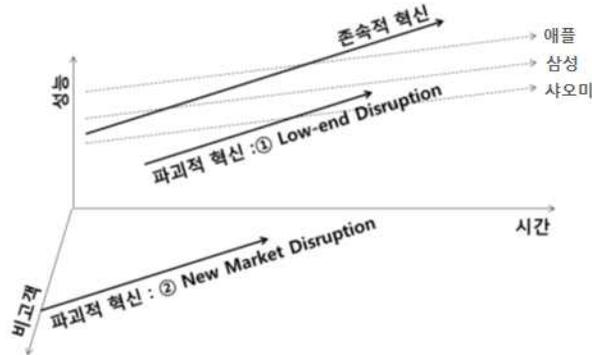
샤오미는 2011년 Mi-1을 출시하면서 뒤늦게 스마트폰 시장에 뛰어들었는데, 스마트폰 시장은 초기와 달리 기술력이 안정되었으며 스마트폰 부품의 가격이 낮아져 스마트폰 산업의 '진입 장벽'이 낮아진 상태였다. 특히, 애플 및 모토로라의 스마트폰 조립을 맡은 기업들이 중국에 위치하고 있어 샤오미는 이들과 파트너십을 맺고 애플과 삼성전자에 못지않은 스마트폰을 생산할 수 있었다. 또한 샤오미는 미 팬들의 피드백을 통해 사용자들이 원하는 서비스는 탑재하고, 불필요한 서비스는 삭제함으로써 하드웨어의 효율화를 가져왔으며, 애플과 삼성전자 스마트폰 가격의 절반 수준으로 판매함으로써 '저가 프리미엄 스마트폰' 시장을 개척했다. 2013년 7월에는 메디텍과의 협력으로 저가 스마트폰인 홍미1을 출시하면서 로우엔드 스마트폰 시장으로도 확장 진출하였는데, 홍미 시리즈는 신흥 시장에 샤오미를 알릴 주력 제품이라고 할 수 있다.

이처럼 샤오미는 'Low-end Disruption'과 'New Market Disruption'을 동시에 추구하는 Disruptive Innovator라고 할 수 있다(그림 1 참조).

2. 샤오미가 중국시장에서의 성장을 넘어 글로벌 시장에서 성장하기 위해 해결해야 하는 과제는 무엇인가?

1) 중국시장 포화와 경쟁심화

중국 스마트폰 시장은 매년 30% 이상의 성장률을 보이며 전 세계 스마트폰 판매의 30% 이상을 차지하고 있다. 선진국보다 가파른 성장을 보이던 중국 스마트폰 시장은 2014년 3분기를 기점으로 글로벌



(출처: Yu, D 외 2013, 저자 편집)

〈그림 1〉 파괴적 혁신 모델

스마트폰 시장 성장률을 밑돌기 시작하였으며, IDC에 따르면 2014년 3분기 중국 스마트폰 출하량 전년대비의 증가율은 기타 아시아 국가 보다 낮다. 또한 중국 휴대폰 사용자 8.85억 명 중 이미 80%는 스마트폰을 사용하고 있어 성숙기에 다다랐다고 할 수 있다.

또한 최근 중국 정부의 정책으로 3대 통신 사업자가 단말기 보조금을 줄임으로써 중저가 스마트폰 시장의 경쟁이 치열해졌으며, 샤오미의 비즈니스 모델을 모방한 기업들이 나타나 샤오미에게 매우 위협적인 존재가 되고 있다. 중국 스마트폰 시장 내 가장 큰 경쟁자인 화웨이도 온라인 판매의 비중을 높이면서 중국의 메이저 스마트폰 기업 간의 경쟁도 점차 치열해질 전망이다. 따라서 앞으로 중국 시장 내에서의 샤오미는 성장이 둔화될 것으로 예측되며, 샤오미의 해외 시장 진출은 필수불가결하다고 볼 수 있다.

샤오미를 필두로 화웨이, 레노버, ZTE 등은 2015년의 목표를 해외 진출 및 글로벌 브랜드의 상징인 1억대 판매를 목표로 내걸고 글로벌 스마트폰 시장에서의 치열한 경쟁을 예고했다.

2) 해외 진출 과정에서의 지적재산권 문제

2014년 7월 인도시장에 진출한 샤오미는 Mi-3가 5초 만에 매진되는 성과를 보이며 3분기 시장 점유율 1.5%를 차지하는 쾌거를 이루었다. 인도 스마트폰 시장의 급성장은 중국을 대신할 시장으로 평가되며 글로벌 스마트폰 기업들의 치열한 전쟁이 될 것으로 예측되는 가운데, 샤오미의 비중화권 시장 진출 첫걸음이었던 인도에서의 평가는 매우 호의적이었다. 그러나 2014년 12월 스웨덴의 통신 장비 제조사인 에릭슨은 샤오미가 자동원격검침(AMR), WCDMA 등 자사의 통신기술과 특허를 침해했다며 소송을 제기하였고 인도 법원은 에릭슨의 주장을 받아들여 샤오미 스마트폰의 인도 내 생산과 판매, 홍보 활동 금지를 명령했다. 이후 인도 법원은 퀄컴의 스냅드래곤(Snapdragon)을 탑재한 스마트폰들에 한해 2015년 3월 18일까지 판매 연장을 허용하였으나, 샤오미가 인도 현지 통신사인 에어텔(Airtel)과 손을 잡고 출시한 홍미 노트는 메디텍 프로세서를 탑재하였기 때문에 법적 소송이 마무리되기 전까지 판매가 어려울 것으로 보인다. 홍미 노트는 2014년 12월 5일 인터넷 판매 개시 5초 만에 완판되는 성과를 보였는데, 에릭슨의 소송 제기로 인해 샤오미

의 인도 시장 공략은 차질을 빚을 것으로 보인다.

또한 중국 정부가 지적재산권 보호를 강화하려는 움직임을 본격화하면서(비즈니스포스트, 2015a), 중국 스마트폰 기업 간의 특허 전쟁도 임박하였다. 미국의 무선통신제품 기업인 퀄컴은 자사의 통신칩을 사용하는 스마트폰 제조업체 간에는 경쟁사의 특허를 무상으로 사용할 수 있도록 하였는데, 최근 중국 정부가 퀄컴의 이와 같은 정책에 대해 반독점 조사를 벌이면서 중국 스마트폰 기업 간의 특허 소송이 전면적으로 일어날 것으로 예상되고 있다(한국경제, 2014). 중국 내에서 특허 보유수가 많은 화웨이와 ZTE 등은 자사 특허를 무상으로 사용하는 샤오미와 오포 등을 대상으로 전면적인 특허 소송에 나설 전망이다(표 1 참조).

샤오미의 해외 진출을 두고 이미 많은 여론들이 지적재산권 문제를 지적했었다. 샤오미가 정당하게 사용료를 지불하면 특허 문제는 간단히 해결될 수 있으나, 애플과 삼성전자의 절반 가격에 스마트폰을 판매하는 샤오미에게는 쉽지 않은 문제이다. 샤오미

는 지적재산권 논란에 대해 공식적으로 대응하지 않았는데, 지적재산권에 대한 규제가 중국보다 엄격한 글로벌 시장에서 삼성전자와 레노버가 그랬던 것처럼 진지하게 전략을 수정할 필요성이 있다. 샤오미의 공동창업자인 린빈은 특허 문제와 관련하여 “특허 문제가 사라지지 않을 것이다. 샤오미는 2014년 세계적으로 2,300건의 특허를 출원한데 이어 앞으로도 특허 포트폴리오를 구축하는데 집중할 것이다”라고 말했다(연합뉴스, 2015). 또한 샤오미는 지난 6월 19일 회사 내부에 공산당 위원회를 조직하였다. 레이쥔 역시 공산당원인데, 샤오미의 공산당 위원회 조직으로 인해 기업 내 정치적 선도 작용뿐만 아니라 지적재산권 문제에 있어 정부의 도움을 받을 수 있을 것이라고 중국 언론은 보도하였다(중앙일보, 2015).

샤오미의 특허 신청 건수는 늘었지만 당장의 특허 문제를 해결하는 데는 큰 보탬이 되지 못할 것으로 보인다. 왜냐하면 특허 신청 이후 특허 획득까지 통상 2~3년의 시간이 소요되기 때문이다. 샤오미가 신청

〈표 1〉 글로벌 휴대폰 기업 중국 특허 소유 현황

기업명	특허 발표	특허 허가	특허 사용	외관 특허
샤오미	1355	10	31	67
OPPO	1984	103	562	86
VIVO	155	7	54	231
MEIZU	110	4	16	84
Coolpad	710	334	279	30
Gionee	426	7	134	57
화웨이	17840	22169	1000	1015
ZTE	10058	14993	2071	1040
레노버	3546	554	815	415
모토로라	2020	2313	34	683
애플	1209	494	278	357
삼성전자	16643	15506	1897	4257
노키아	2581	1706	1	398
에릭슨	1392	56	2	0

(출처: China Intellectual Property Office)

한 특허들은 최소 2017년은 되어야 효력이 생긴다는 의미이다(비즈니스포스트, 2015b). 또한 특허 신청 건수뿐만 아니라 특허의 질도 문제이다. 샤오미는 연구개발 인력과 비용 면에서 애플과 삼성전자는 물론, 화웨이, 레노버, ZTE와 같은 기업에 비해 열위인 것이 사실이다.

샤오미의 2015년 상반기 스마트폰 판매량은 3,470만대로 지난해보다 33% 증가하였으나, 매년 세 자릿수를 기록하던 성장률이 처음으로 두 자릿수에 머물렀다. 샤오미는 당초 스마트폰 1억대를 연간 목표 판매량으로 공언하였지만, 예상보다 저조한 상반기 실적으로 인해 목표치를 8000만대로 하향 조정하였다. 시장조사기관 IHS에 따르면 지난 2분기 중국 스마트폰 시장에서 샤오미는 점유율 18%를 기록하며 1위를 차지하였지만, 글로벌 시장에서의 판매가 상대적으로 매우 저조하였다. 특히 판매량의 90%가 중국 내에서 이루어졌는데, 특허와 관련해서는 걸림돌 없이 해외 판매 비중을 높여가는 화웨이와 대조를 이루는 부분이다.

3) 글로벌 시장에서의 MIUI 현지화 문제

샤오미와 다른 중국 스마트폰 기업과의 가장 큰 차이점은 바로 MIUI이다. MIUI는 안드로이드를 기반으로 만든 샤오미의 커스텀 운영체제인데 샤오미는 디바이스의 개발보다 MIUI의 개발을 서둘렀다. MIUI의 성공에 있어 가장 큰 힘을 발휘한 것은 충성심 높은 샤오미의 고객을 가리키는 '미편'이다. MIUI의 전 세계 이용자는 8,500만 명이 넘으며, 미편은 900만 명에 달한다. MIUI 웹사이트 포럼에는 MIUI를 이용하는 전 세계 사용자들의 피드백이 실시간으로 올라오며, 샤오미는 이들의 의견을 취합해 매주 금요일 MIUI 버전을 업데이트 한다. 특히, 미편들은 다양한 피드백과 함께 SNS에서 입소문을 일으키며 샤오미 돌풍의 한 축이 되었다. 또한 미편

들은 MiMarket을 적극 이용하였으며, 개발자들은 MiMarket으로 몰려들었다.

2015년까지 200회 이상의 업데이트가 실행된 MIUI는 중국인 사용자에게 최적화된 UI를 제공한다. 또한 MiMarket의 어플리케이션의 대부분은 중국어로 이루어져있다. 현재 MIUI는 26개 언어를 제공하지만 중국인에게 익숙한 UI 때문에 외국인 사용자가 MIUI에 적응하는데 시간이 걸릴 수 있다.

MIUI는 샤오미의 성장에 있어 다른 스마트폰 기업과의 차별화를 가져왔으며, 팬들의 입소문을 통해 마케팅 비용 절감 효과를 누릴 수 있었다. 따라서 해외 진출에 있어 MIUI의 성공적 현지화는 필수불가결한 요소라고 할 수 있다. 샤오미는 2013년 구글의 부사장 출신으로 안드로이드 운영을 총괄한 휴고 바라를 영입하였다. 그는 글로벌 파트를 맡아 해외 진출 시에 발생할 수 있는 현지화 문제를 해결할 임무를 맡았다.

4) 샤오미 생태계의 글로벌화 이슈

최근 수년간 모바일 산업은 전통적인 휴대단말 제조사 이외에 다양한 분야의 시장참여자들의 참여와 새로운 비즈니스 모델을 통해 패러다임이 빠르게 변화하며 모바일 생태계가 새로 재편되고 있다. 이미 애플이나 구글은 자사의 모바일 OS와 어플리케이션 스토어 구축을 통해 스마트폰을 넘어 다양한 디바이스와 콘텐츠를 아우르는 강력한 모바일 비즈니스 생태계를 구축하고 있다.

샤오미 역시 이런 생태계 구축을 위해 스마트폰과 연관된 모바일 기기 콘텐츠 사업, 스마트홈 사업, 모바일 헬스케어 사업 등으로 사업을 다각화하고 있다. 샤오미는 스마트폰 외에도 셋톱박스인 Mi Box, 스마트TV Mi TV, 웨어러블 디바이스인 Mi Band를 출시하였다. 또한 집안의 보안 기능을 스마트폰으로 제어할 수 있는 '스마트홈' 세트를 공개하면서

샤오미 기기 간의 연동을 강화했다. 최근 샤오미는 미국 실리콘밸리의 스타트업 기업으로 웨어러블 기기 생산업체인 미스핏(Misfit)에 4천만 달러를 투자하는 등, 다양한 디바이스를 갖추기 위해 하드웨어 부문의 투자를 늘려가고 있다. 또한 콘텐츠 확충을 위해 온라인 동영상 서비스 업체인 쉐네이와 아이치이에 투자하였다.

샤오미는 MIUI를 중심으로 샤오미만의 생태계 구축을 시작하였지만 애플이나 구글에 비하면 아직 걸음마 단계이다.

참고문헌

- 김성환, 김민철, 이재영, 김남심, 강유리, 김태현(2008), "양면시장(two-sided market)이론에 따른 방송통신 서비스 정책 이슈 연구," **정보통신정책연구원 기본연구**.
- 박효, 백혜진, 정구현(2014), "라인, 네이버의 글로벌 플랫폼," **Korea Business Review**, 18(3), 99-124.
- 이춘우(1999), "조직 앙트라프러뉴십의 역할과 조직 성과에 관한 연구: 자원기초이론을 중심으로," **서울대학교 대학원 박사학위논문**.
- 정동일, 이은희, 민동화(2013), "전 범위 리더십 모델로 본 코리아나리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십," **Korea Business Review**, 17(3), 53-88.
- Beal, R. M. and M. Yasai-Ardekani(2000), "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies," *Journal of Management*, 26, 733-762.
- Christensen, C. M. and M. Overdorf(2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, 78(2), 66-77.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin(1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta(1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," *Accounting, Organizations, and Society*, 10 (1), 51-66.
- Hall, W. K.(1980), "Survival strategies in a hostile environment," *Harvard Business Review*, 58 (5), 75-85.
- Kim, L. and Y. Lim(1988). "Environment Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country," *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kim, E., D. Nam and J. L. Stimpert(2004), "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions," *Journal of Management*, 30, 569-589.
- Liao, Z. and P. F. Greenfield(1997), "The Impact of Generic Competitive Strategies on Corporate R&D: An Empirical Study in Japan," *International Journal of Technology Management*, 13, 542-553.
- Miller, D. and P. Friesen(1983), "Strategy Making and II the Environment: the Third Link," *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Murray, A.(1988), "A Contingency View of Porter's Generic Strategies," *Academy of Management Review*, 13, 390-400.
- Phillips, L. W., D. R. Chang and R. D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New

- York: Free Press.
- Porter, M. E.(1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster.
- Spanos, Y. E., G. Zaralis and S. Lioukas(2004), "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece," *Strategic Management Journal*, 25, 139-165.
- White, R. E.(1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.
- Wright, P., M. Kroll, P. Chan and M. Hamel(1991), "Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test of Select Key Propositions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 245-254.
- Wright, P., M. Kroll, B. Pray and A. Lado(1995), "Strategic Orientation, Competitive Advantage and Business Performance," *Journal of Business Research*, 33, 143-151.
- Yu, D., and C. C. Hang(2010), "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory," *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- 중앙일보(2014), "샤오미 가치 450억 달러로 올린 레이컨 앞으로도 HW, SW, 인터넷 결합에 중점," 12월 22일자
- 중앙일보(2015), "날개달린 샤오미...공산당 위원회까지 조직," 6월 29일자
- 한국경제(2014), "화웨이 '샤오미, 특허 침해 말라'...中업 체끼리 스마트폰 특허 전쟁," 12월 25일자

기타(신문 및 잡지, 방송 외)

- 머니투데이(2014), "샤오미, '짜퉁' 굴레 벗고 날갯짓," 8월 23일자
- 미디어잇(2014), "구글, 대만 미디어텍과 손잡고 '안드로이드' 스마트폰 개발," 6월 29일자
- 비즈니스포스트(2015a), "중국 지적재산권 보호 강화, 샤오미 부담 커져," 1월 13일자
- 비즈니스포스트(2015b), "샤오미, 특허 시한폭탄 안고 신홍시장 공략 나서," 1월 22일자
- 연합뉴스(2015), "샤오미, 브라질, 러시아 등 신홍시장 공략 박차," 2월 9일자