

## ‘샤오미(小米)’ 경쟁우위의 원천과 한계에 관한 탐색적 연구

서 지 현\*

김 익 수\*\*

본 연구에서는 신생기업 ‘샤오미(小米)’가 불과 4년 만에 삼성과 애플을 제치고 중국 스마트폰 시장에서 1위, 글로벌 스마트폰 시장에서는 3위의 브랜드로 부상하게 된 경쟁우위의 원천을 자원준거 관점에서 조명해 보았다.

연구 결과, 샤오미가 단기간에 시장을 확대할 수 있었던 경쟁우위의 원천은 신생기업으로서 생산기반이 전무하고 시장 내 인지도가 낮았음에도 불구하고, 소수모델의 전량 외주생산방식과 온라인 선주문 판매를 통한 비용 절감으로 비용 우위를 이루면서, 매주 샤오미의 OS(Operating System)인 MIUI를 업데이트하여 스마트폰 시장의 변화를 빠르게 읽어나가는 한편, 열성 팬들로부터의 요구사항을 적극 수렴하는 소프트웨어 중심의 혁신으로 차별화 우위를 다진 것이다. 샤오미는 이러한 비용 우위를 토대로 로우엔드 파괴적 혁신을 달성함으로써 기존 제조사를 위협하는 ‘고사양-저가 틈새시장’을 개척할 수 있었고, 차별화 우위로 ‘스마트폰-OS-어플리케이션’이 유기적으로 연결되는 ‘샤오미 생태계’를 빠른 시간에 구축할 수 있었다.

그러나 이러한 샤오미의 비용 우위와 차별화 우위는 급변하는 중국의 시장 환경에서 일시적으로 거둔 성과이다. 왜냐 하면, 샤오미의 경쟁우위는 생태계 구성원 규모와 그들의 열정과 참여가 함께 존재할 때 위력을 발휘하는데, 불확실하고 빠르게 변화하는 환경에서 ‘발견 위주의 접근법(a discovery driven approach)’으로 성공을 거둔 샤오미의 전략은 스마트폰 판매실적이 정체 혹은 하락 국면이거나 열성 팬 구축이 용이하지 않은 상황에서 그 효과가 약화될 수밖에 없기 때문이다. 따라서 샤오미는 안정적인 외주생산과 지적재산권 확보 등 스마트폰 생산과 유통에 제약이 되는 요인을 제거함과 동시에, 글로벌 시장에서의 고객층을 두텁게 다져야 하는 과제에 직면해 있음을 알 수 있다.

주제어: 샤오미(Xiaomi), 자원준거관점, 경쟁우위, 일시적 우위, 파괴적 혁신, 스마트폰 시장, 플랫폼

### 1. 서론

샤오미(小米)는 신생기업임에도 불구하고 불과 4년 만에 글로벌 기업을 위협하는 경쟁자로 빠르게 성장했다. 샤오미가 어떻게 단기간 내에 중국 스마트폰 시장 1위, 글로벌 3위 업체(2014년 3분기, 판매량 기준)로 급부상하게 되었으며, 그 경쟁우위의 원천과 한계는 무엇인지 살펴보고 전략적 시사점을 도출하고자 한다.<sup>1)</sup>

샤오미 사례의 학술연구는 최근 들어 중국 연구자

들을 중심으로 일부 진행되고 있다. 중국 스마트폰 시장 세분화 전략(葛亞琴, 2012)이나 샤오미의 성장 전략(賀林, 2013)과 인터넷 비즈니스 모델 및 국제화 전략(Wang, 2014), 그리고 팬 중심 소셜미디어 현상(Shih, 2014) 등에 관한 연구이다. 따라서 본 사례연구에서는 기존 연구들에서 다루지 않았던 샤오미의 경쟁우위(competitive advantage)의 원천에 대해 상세히 논해보고자 한다. 자원준거관점(Barney, 1991), 파괴적 혁신(Bower & Christensen, 1996; Christensen, 2010), 일시적 우위(McGrath, 2010;

논문접수일: 2015. 09. 04.

1차 수정본 접수일: 2015. 11. 23.

게재확정일: 2015. 12. 07.

\* 고려대학교 국제경영학과, 박사과정(jhseo1@korea.ac.kr), 제1저자

\*\* 고려대학교 경영학과, 교수(iksu@korea.ac.kr), 교신저자

1) 샤오미의 공식 상호명은 ‘베이징샤오미과학기술유한책임공사(北京小米科技有限責任公司, Beijing Xiaomi Technology Co. Ltd)’

2013a, 2013b) 등 경영학 이론을 바탕으로 하여, 샤오미 내부의 자원과 조직, 기업특유의 자산을 축적하고 활용해 나가는 과정을 자세히 살펴봄으로써 경쟁우위의 지속가능성에 대해서 고찰해 보려 한다.

그런데 일부 학자들이 지적하듯이 단시일에 급부상한 샤오미의 경쟁우위를 분석하는 것은 기업성공을 토대로 한 사후적인 분석에 지나지 않으므로, 현재의 경쟁우위를 보유할 수 있게 해준 전략을 신생기업 샤오미가 축적한 자원에 기반을 둔 혁신 전략이라고 평가하는 것에 의문이 제기될 수 있다. 이러한 우려로 인해 아직까지 샤오미의 경쟁력에 관해서는 주로 언론매체와 경영경제 연구소에서 다루고 있으며, 경쟁우위의 원천에 관한 학술연구가 희소하다.

지금까지 언론보도와 보고서에서 제시한 샤오미의 장점은 가격대비 우수한 성능과 고객 충성도, 스마트폰과 온라인 서비스를 동시에 제공하는 교차 보조 사업모델(cross subsidization), 소셜커머스와 온라인을 활용한 직거래 방식의 유통, 물류혁신을 통한 비용과 시간의 단축 등으로 요약된다(김현중, 2014; 배은준, 2014).

이러한 연구동향을 고려해서 학술적 이론에 근거하여 다음의 세 가지 연구 질문을 제기해 보고자 한다. '샤오미는 과연 어떻게 4년 만에 중국 스마트폰 시장 1위, 글로벌 스마트폰 시장 3위 브랜드로 도약할 수 있었는가', '이러한 성과를 도출할 수 있었던 샤오미 경쟁우위의 원천은 무엇인가', 마지막으로 '샤오미의 경쟁우위는 향후 지속 가능한 것인가'이다.

## II. 창업배경과 경영성과

### 2.1 창업배경

샤오미는 베이징 중관촌(中觀村)에서 레이쥘(雷軍)

회장이 2010년 4월에 설립한 회사이다. 샤오미의 창업자 겸 CEO인 레이쥘 회장은 소프트웨어 개발 회사인 '킹소프트(Kingsoft)'에서 16년간 일한 경험과 노하우를 바탕으로 샤오미를 창업했다. 글로벌 IT회사 출신 5명을 비롯하여 2명의 소프트웨어 엔지니어와 함께 샤오미를 시작하였다. 킹소프트에서 함께 일했던 리완치양(黎萬強)은 MIUI의 사용자 인터페이스(UI; User Interface)를 담당하였고, 구글의 시니어 엔지니어였던 홍펑(洪峰)은 MIUI 개발을 맡았다.

일찍이 레이쥘 회장은 제조사별 스마트폰 성능과 디자인이 점차 유사한 수준과 형태로 수렴할 것으로 예측했다. 따라서 샤오미는 초기부터 전체 인력의 50% 이상을 소프트웨어 개발인력으로 구성했으며, 20% 이상은 고객응대 인력으로 운영(조성재, 강택구, 2013)함으로써 하드웨어 이외의 요소로 차별화를 시도하였다.

창업 당시 샤오미의 레이쥘 회장과 간부들은 소프트웨어 지식·경험을 토대로 스마트폰 소구점은 하드웨어가 아니라, 모바일 OS, 고객 친화적 플랫폼 구축, OS 업데이트, 다양한 콘텐츠와 앱, 그리고 서비스가 핵심임을 간파하고 있었다. 레이쥘 회장의 구상은 앞선 IT 기업들의 성공사례를 모방한 것인데, 2007년에 처음 선보인 애플의 아이폰과 같은 스마트폰 기기에 구글의 안드로이드 운영체제(OS; Operating System)를 탑재하고 아마존의 온라인 전자상거래 비즈니스 모델을 이용해 판매하면 어떨까 하는 아이디어에서 출발하였다.

샤오미가 설립된 2010년 당시의 중국은 2G(2세대) 피쳐폰 시대가 저물어가고 3G(3세대) 스마트폰 시대가 시작되는 시기였으므로 시장은 빠르게 변해가고 있었다. 특히, 중국 정부가 2009년 7월 <중국 전자정보 산업 구조조정과 진흥규획>을 공표하고 3G 스마트폰을 중점육성사업 중의 하나로 포함시키면서 중국의 스마트폰 시장은 더욱 규모가 확대되었다.

당시 중국의 3대 이동통신 사업자인 차이나모바일·차이나텔레콤·차이나유니콤이 3G 전용 기지국 건설을 위해서 투자한 규모는 2011년 한 해에만 약 941억 위안(한화 약 17조 4천억 원)에 달한다(한국무역협회, 2012). 초기에는 화웨이(華爲), 레노버(聯想) 등과 같은 통신장비 업체와 PC 업체들이 스

마트폰으로 제품 라인업을 추가하고 있었지만, 무선 이동통신 인프라가 대폭 확충되면서 샤오미(Xiaomi), 메이주(Meizu), 오포(Oppo)처럼 주변부에 있던 단말기 업체들이 스마트폰 메이커로 급부상하게 되는 변화를 맞았다(〈표 1〉 참조). 그 결과 2012년에 이르러 중국은 세계 최대의 스마트폰 시장이 되었다.

〈표 1〉 스마트폰 제조사별 경영현황 비교

	샤오미	삼성	애플	중화쿠리엔(中華酷聯) <sup>주1)</sup>				메이주	Oppo
				화웨이	레노보	ZTE	쿨패드		
대표자	레이젠	이건희	팀쿡	런정페이	양위안칭	허우웨이꾸이	귀더잉	잭 왕	토니 첸
설립년도	2010	1969	1976	1987	1984	1985	1993	2003	2004
본사 소재지	베이징(北京)	수원	캘리포니아	선전(深圳)	베이징(北京), 노스캐롤라이나	선전(深圳)	선전(深圳)	주하이(珠海)	둥관(東莞)
생산공장	중국 팍스콘, 인벡(외주)	한국, 중국, 베트남	팍스콘(외주)	중국 선전	중국 우한	중국 선전, 시안	중국 선전	중국 주하이	중국 둥관
상장여부	-	서울(1975)	뉴욕(1980)	-	홍콩(1994)	선전(1997) 홍콩(2004)	홍콩(2004)	-	-
매출액(억 US달러)	120	1895	1828	395	387	123(2013)	25(2013)	-	-
영업이익(억 US달러)	10	230	395	34	8	2(2013)	3(2013)	-	-
종업원 수(명)	7,500	326,000	98,000	150,000	54,000	69,093	7,090	2,000	5,000
중국 내 점유율									
2012. 4Q	3.9	16.3	9.7	10.6	15.6	8.8			
2013. 1Q	3.0	18.5	9.1	12.0	11.7	9.5	10.4		
2013. 2Q	5.2	19.4	4.3	10.4	13.6	9.7	11.0		
2013. 3Q	6.4	21.6	4.8	9.6	13.6	5.2	10.9		
2013. 4Q	8.1	19.2	7.3	10.2	13.9	4.8			
2014. 1Q	10.7	18.3	10.0	8.0	12.0				
2014. 2Q	13.8	12.2	6.9	10.9	11.7		11.7		
2014. 3Q	14.8	11.0	5.0	9.1	12.8				
2014. 4Q	13.7	7.9	12.3	11.0	9.5				
2015. 1Q	14.0	10.0	11.0	11.0	8.0	3.0	7.0	4.0	8.0

주1) 중싱(中興·ZTE), 화웨이(華爲), 쿨패드(酷派), 레노보(聯想)로 대표되는 중국 4대 토종 스마트폰 제조사 첫 글자를 따온 말(박래정·남효정, 2013)

주2) 2014년 기준

주3) 단위: 매출액·영업이익(USD, 억불), 종업원(명), 중국 내 점유율(%)

주4) 김익수·서지현(2014) 및 중국 내 시장 점유율은 Strategy Analytics, 카날리스, 가트너, 전자신문, Androidauthority.com 참고

2) 독일 시장조사업체 스타티스타(Statista)의 통계

중국에서는 스마트폰의 비중이 현저히 증가했는데, 2010년 1분기 전체 휴대폰 사용자 중 11.5%에 불과하던 스마트폰 사용자는 2012년 1분기 46.8%에서 2013년 1분기 82.7%까지 늘어났다.<sup>2)</sup>

결국 노키아가 주도하던 2G 피쳐폰 시장은 몰락하고, 3G 휴대폰 산업이 떠오르게 되었다. 2008년 세계 휴대폰 시장의 43.7%를 점하던 노키아의 점유율은 스마트폰 사용자가 급증한 2012년에 5.8%로 추락하였다. 이와는 대조적으로, 2012년에 애플과 삼성은 각각 19.1%, 30.3%의 점유율을 차지하게 되었다. 샤오미가 진입한 시기는 이러한 대변혁기의 초입이었다.

## 2.2 경영성과

샤오미가 창업 후 이룩한 경영성과는 경이롭다. 샤오미는 사전예약 실적, 판매 속도, 시장점유율 1위에 도달한 기간 등 여러 가지 면에서 신생기업으로서 괄목할만한 성과를 보였다.

2013년 7월 베스트셀러 스마트폰 Redmi 1S는 중국에서 900만 대가 출시 전에 사전예약 되었고, 2014년 9월 인도에서는 온라인 판매 개시 직후인 13.9초 만에 6만대를 판매하는 놀라운 기록을 세웠다. 샤오미 OS(Operating System)인 MIUI의 경우, 2010년 8월에 첫 공개된 이래 2013년 12월을 기점으로 하여 사용자는 3천만 명, 월 매출(revenue) 3천만 위안에 도달했다.<sup>3)</sup> 마침내 2014년도 2분기에는 중국 내수시장에서 점유율 13.8%를 기록하면서 삼성전자를 제치고 1위업체로 부상하였고, <표 2>에서와 같이 3분기에는 삼성과 애플에 이어 단숨에 글로벌 3위 업체로 올라섰는데, 이 때 샤오미는 창업 4주년을 앞두고 있는 창업 초기에 불과했다.

그 이후에도 계속해서 성장세를 이어 가고 있다.

첫 모델 Mi-1의 판매돌풍에 힘입어 샤오미는 2011년 휴대폰 브랜드 영향력 평가에서 세계 순위 9위, 중국 내 1위에 떠오르게 되었다. 중국 인터넷기업 평가 순위 역시 2012년의 5위에서 1년 뒤에는 4위로 높아졌다. 또한, 시장조사기관 SA(Strategic Analysis) 데이터에 의하면 2014년 3분기 샤오미의 휴대폰 출하량은 1천 8백만 대에 달해 전 세계 스마트폰 시장에서 3위를 기록했다. 2014년에 샤오미의 전체 판매 실적은 6,110만대에 달하는데(월스트리트저널, 2015), 2014년 기준으로 전 세계 시장점유율 4.4%를 기록하여 세계 5위의 스마트폰 제조사로 부상하였다. 이러한 경영성과는 LG전자와 중국의 스마트폰 제조 4강 기업인 '중화쿠리엔(中華酷聯)'도 넘어서는 놀랄만한 실적이다. 샤오미의 매출액도 매년 2~2.5배씩 증가하고 있는데, 2011년의 매출액은 5.5억 위안, 2012년은 126.5억 위안, 2013년은 316억 위안, 2014년은 743억 위안이다(<표 2> 참조). 연간 매출 증가율과 더불어 출시된 모델의 판매 속도도 놀랍다. 2015년 4월 6일 창립 5주년을 기념해 열린 '미편제(米粉節)' 판촉행사에서 12시간 만에 212만대의 스마트폰을 판매하여 기네스 신기록을 세웠다.

## III. 경쟁우위의 원천

### 3.1 비용 우위

#### 3.1.1 소수모델 외주생산을 통한 원가절감

샤오미는 비용 우위 전략으로 스마트폰 시장을 공략하였다. 이는 사전에 예약 받은 물량 전량을 대만

3) 샤오미 홈페이지(www.mi.com)

〈표 2〉 샤오미의 연도별 스마트폰 주력제품, 판매성과 및 기업가치

연도	2011	2012	2013	2014	2015
기업가치 (억 USD)	10	40	100	460억 달러	-
연간 매출액 (억 위안)	5.5 (912억 원)	126.5 (2조 9백억 원)	316 (5조 2천 4백억 원)	743 (12조 3천 189억 원)	1,000 (16조 5천억 원)
연간 스마트폰 판매량(만대)	30	719	1,870	6,110	8천만~1억 대 (예상)
새로 출시된 스마트폰 모델	Mi-1 (8월)	Mi-2 (8월)	RedMi-1 (7월) Mi-3 (9월)	5.5인치 RedMi 노트 (3월, 8월) Mi-4 (7월)	RedMi-2 Mi노트(Pro)
가격	1,499 ~1,888위안	1,999위안	799위안 1,999위안	999위안(3G, LTE) 1,999위안(16G), 2,499위안(64G)	699위안 2,299위안 (2,699위안)
해외진출국과 모델	-	-	대만(12월: RedMi)	대만(2월: Mi-3) 홍콩(2월: Mi-3, 6월: RedMi, 8월: Mi-4) 싱가포르(2월 RedMi, 10월: RedMi노트) 말레이시아(5월: Mi-3) 필리핀(6월: RedMi, Mi-3) 인도(7월: Mi-3, 10월: RedMi노트) 인도네시아(8월: RedMi, Mi-3) 이탈리아(8월 Mi-4)	-
브랜드 인지도	휴대폰 브랜드 영향력 평가 세계 9위, 중국 1위	중국 인터넷 기업 5위	중국 인터넷 기업 4위	중국 스마트폰 브랜드 1위. 글로벌 스마트폰 시장점유율 3위	

업체인 폭스콘(Foxconn)과 인벤텍(Inventec) 등에 위탁생산하는 데에서 시작된다. 생산량 전체를 협력사에 맡기는 비즈니스 모델은 결과적으로 샤오미에게 원가 측면에서 이익과 경영자원을 소프트웨어 개발에 집중할 수 있는 기회가 되었다. 이는 자원이 부족한 신생기업이 선택한 효율적인 대응 전략이다.

예를 들어, 애플을 제외한 대다수의 글로벌 브랜드들이 막대한 홍보·관측비, 보조금 비용을 부담하면서 수시로 모델을 교체하고 있지만, 샤오미의 제품 라인업은 단조롭기 때문에 이에 대한 지출을 줄일 수 있다. 더구나 다품종 생산방식은 표적 고객층이 복수로 존재하기 때문에 브랜드 확산(brand proliferation)

으로 인한 자기 브랜드 잠식(cannibalization)이 되는 부작용의 우려가 있는데, 샤오미는 소품종 외주 생산이라는 방식을 통해서 자기 브랜드 잠식 문제를 피해갈 수 있었다. 무엇보다 생산을 전량 외부에 의존하는 방식은 자산 특화(asset specificity)에 따른 위험을 낮추는 효과가 있는 반면, 불안정한 부품 수급과 협력업체의 단가인상 요구 등으로 대표되는 기회주의적 충동(opportunism)에 노출되므로 명암이 뚜렷하다(이학종 외, 2008). 샤오미의 등장은 중국 내 스마트폰 시장구도가 주요 부품의 모듈화로 전환되고 있을 때였으므로(디지털타임즈, 2015), 소품종 외주생산으로부터 원가 절감의 이점을 누릴

수 있었다.

“Mi-2, Mi-2S를 판매하는 26개월간 3~4차례의 가격변화에도 불구하고 협력사는 가격인하에 쉽게 협조해 주었습니다. 한번 개발한 부품을 장기간 안정적으로 납품할 수 있기 때문이었죠.”

- 샤오미 휴고 바라(Hugo Barra) 부사장

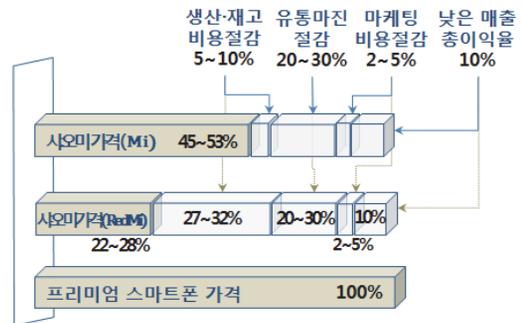
### 3.1.2 온라인 선주문 판매를 통한 가격 혁신

이처럼 소수모델 외주생산으로 창출된 제조원가 우위는 온라인 판매를 통한 유통 및 판촉비용의 절감으로 극대화되었는데, 샤오미 제품의 ‘저비용-고성능’ 패러다임을 이룰 수 있었다. 특히, 애플·삼성과 같은 글로벌 경쟁사 대비 자금력이 부족하고 오프라인 유통망 구축이 미흡했던 샤오미는 온라인 유통을 통해서 오프라인 판매망 구축비용과 재고관리 비용 등을 절감할 수 있었다. 더불어 소셜네트워크 서비스(SNS)와 자사의 공식 홈페이지를 통해 제품을 홍보함으로써 대중매체 광고, 판촉 등 마케팅 비용을 2~5%, 생산·재고비용은 5~10% 절감했다.

이러한 온라인 판매 전략은 샤오미가 중국의 소매업(retail) 분야에서 20위권 내에 진입하는 성과로 이어졌다. 유로모니터의 보고서에 따르면, 샤오미는 2014년에 이 부문에서 점유율 0.2%에 도달해서 16위를 기록하고 있다. 이는 글로벌 유통체인 월마트와 까르푸가 중국에서 각각 0.8%, 0.4%의 시장 점유율로 6위와 10위에 머물러 있는 것과 비교해 보면 단기간에 이룩한 탁월한 성과라고 할 수 있다.<sup>4)</sup> 샤오미의 온라인 유통방식이 혁신적인 이유는 기존의 휴대폰 판매 방식을 따르지 않고, 독자적인 유통망을 구축함으로써 스마트폰 시장에서 통용되는

기존 가격체계를 흔들었다는 데에도 있다. 이미 애플이 온라인 애플스토어를 통해서 휴대폰을 판매해 왔지만, 오프라인 판매도 병행해왔다는 점에서 전량을 온라인 판매에 의존한 샤오미와는 다소 차이가 있다.

샤오미가 등장했던 2010년 당시에 중국의 스마트폰 판매 방식은 통신사 대리점을 통한 오프라인 판매가 관행이었기 때문에 이들과의 협력 관계 유지를 위한 거래 비용 지출이 불가피했다. 그러나 샤오미는 앞선 기업들의 오프라인 판매 위주의 관행을 따르기 보다는 온라인 쇼핑몰로 유통채널을 내부화(internalization)하는 방식이 비용절감에 더 효과적일 것이라 판단했다. <그림 1>에서 보이는 것처럼, 이렇게 절감한 비용은 경쟁사 휴대폰 가격 대비 20~30%에 달하는데 샤오미는 절감분을 제품 가격 인하에 반영함으로써 종래 스마트폰 시장에서 형성된 가격을 파괴했다.



자료: 샤오미의 사업모델 - 글로벌강자들의 게임룰에 도전장 (LG경제연구원)을 참고하여 저자들이 재구성

<그림 1> 샤오미의 가격혁신 구조

4) 애플의 애플스토어도 미국의 소매점 매출 순위로 16위(시장점유율 1%)에 올라 있다. 애플스토어는 샤오미와 달리 온라인 쇼핑몰(<https://www.apple.com/retail>)과 오프라인 매장을 동시에 운영하고 있다. 반면에 중국소비자들 대다수는 샤오미 공식 홈페이지(<http://www.mi.com>)를 통해서 구입하고 있으며, 20~30%는 통신업체 오프라인 매장에서 구입하고 있다. 샤오미는 2015년 4월 인도 델리(Delhi)에서 Mi-4와 RedMi 노트 4G 모델을 오프라인에서 온라인과 동일한 가격으로 판매하기 시작했다.

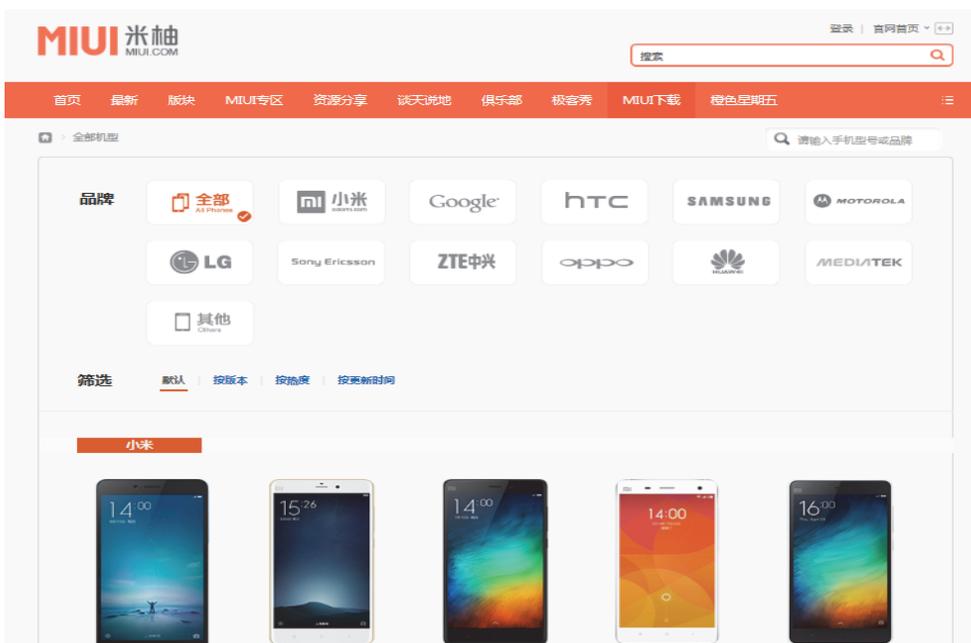
### 3.2 차별화 우위

#### 3.2.1 신속한 MIUI 업데이트

샤오미는 중국 스마트폰 시장에서 가격 혁신을 통한 ‘고사양-저가’ 시장 창출로 비용 우위에만 머물지 않고, 꾸준히 차별화 우위를 달성해 갔다. 가장 대표적인 차별화 우위는 안드로이드 기반의 자체 모바일 OS인 MIUI 개발을 통해서 소프트웨어 중심의 혁신을 시도한 것이다.

즉, 샤오미는 단순히 자체 OS 확보에 그치지 않고 신속한 MIUI 업데이트를 시행하였다. 샤오미 제품

만의 차별 점을 잘 보여주고 있다. 샤오미의 MIUI 는 삼성, 구글, HTC, 모토롤라, LG, 소니에릭슨, ZTE, OPPO, 화웨이, 쿠파드, Gionee, OnePlus 등 61개사의 292개 모델에도 사용될 수 있게 개발 되고 있다(<그림 2> 참조). 이는 샤오미가 단순히 스마트폰 단말기 판매를 통해서 수익을 창출하는 것이 아니라, 스마트폰 출시보다도 1년 앞선 2010년 8월에 소개된 MIUI라고 하는 안드로이드의 대표적인 커스텀롬(Custom ROM)으로 충성 고객층을 확보해 나가고 있음을 보여준다.<sup>5)</sup> 일반적으로 커스텀 롬은 디자인과 응용 프로그램을 풍부하게 활용할 수 있다는 장점이 있는 반면에, 잦은 실행 오류와 배터



자료: 샤오미 홈페이지(<http://www.miui.com/download.html>)

<그림 2> 각 제조사의 기종별 MIUI(샤오미의 OS) 배포 : 61개사의 292개 모델 (2015년 11월 기준)

5) 개별 개발자들이 기존 OS에 일부 기능을 추가·삭제하여 만든 고객맞춤형 롬(ROM: Read Only Memory의 약칭으로 읽기만 하고 쓰지는 못하는 메모리를 말하며, 전원 공급 없이도 내용이 소멸되지 않음.)을 말하며, MIUI를 포함해서 ParanoidAndroid, SlimBean, AOKP, CyanogenMod and Omega 등이 대표적. (<http://www.android.gs/install-custom-roms-android-devices-guide>)

리 과다 소모가 문제로 지적되고 있다. 당초 샤오미는 MIUI의 안정성을 보완할 목적으로 매주 오류를 개선한 업데이트 패치를 제공해 왔다. 2015년 8월 까지 이렇게 매주 금요일 실시한 업데이트 횟수는 총 250회에 이른다.

1주 단위로 292개의 서로 다른 스마트폰 사용자들로부터 의견을 수집하는 것은 샤오미가 경쟁사의 하드웨어와 소프트웨어의 구성 및 작동 정보를 주기적으로 신속하게 습득하게 됨을 뜻한다. 이를 통해서 샤오미는 하드웨어-소프트웨어간의 최적화는 물론 소비자가 인지하고 있는 과잉성능의 핵심을 간파할 수 있게 된다. 그러므로 MIUI의 주 단위 업데이트는 하드웨어 성능 개선을 위한 수단임과 동시에 '정돈된 안드로이드(Refining Android)'를 지향하는 샤오미의 또 다른 가치를 반영하고 있다(〈그림 3〉 참조).

MIUI는 '사과(애플)맛 안드로이드'라는 별칭이 있을 정도로 iOS를 닮았다. 특히 나침반, 캘린더 설정 등이 유사하다. 그런데 이렇게 애플의 iOS를 모방한 샤오미의 모델이 혁신으로 불리는 것은 다른 아닌 글로벌 IT 업계의 속성에 있다. 스마트폰에서 태블릿 PC로 이어진 최근 IT 산업의 동향은 후발 사업자에 의한 모방전략(fast follower strategy)이 기존 시장에서처럼 힘을 발휘하지 못한다는 점이 특징인데(김경복, 최정일, 이상명, 2015), 샤오미는 림(RIM), 삼성 등과 같은 대다수의 하드웨어 제조사들조차도 성공하지 못한 자체 OS를 확보했을 뿐만 아니라, 이를 통해서 하드웨어 역량을 최대로 발휘할 수 있는 OS를 확보했기 때문에 혁신이라 불리는 것이다. 또한, 후발주자들은 규모의 경제를 누릴 만큼의 어플리케이션, 동영상, 웹툰 등의 콘텐츠가 유통되는 시장을 쉽게 갖출 수 없기 때문에 선두기업을 추월하지 못할 것이라는 예상을 뒤엎고, 샤오미는 안드로이드 커스텀롬 형태로 자체 OS와 콘텐츠 유통 시장을 확보하는 데 성공했다는 데 의의가

있다. 2010년 8월 일반인들에게 제공된 MIUI의 다운로드 횟수는 2015년 2월에 1백만을 넘어서서 8월에는 2백만 회에 도달할 정도로 큰 인기를 얻고 있다.



자료: 샤오미 홈페이지(mi.com)

〈그림 3〉 MIUI 슬로건인 'Refining Android'

지금까지 샤오미는 하드웨어-소프트웨어의 최적화를 통해서 최고의 하드웨어 기술이 아니더라도 중국 스마트폰 소비자를 사로잡을 수 있는 기회를 창출했으며, 이 같은 안드로이드의 커스텀롬 체제 채택으로 샤오미는 빠른 속도로 사용자를 늘려가면서 더욱 큰 시장과 괴력을 얻게 되었다. 더구나 샤오미의 특화된 서비스는 유사한 가격대를 형성하고 있는 중국의 저가 스마트폰 제조사들과의 경쟁이 아닌, 삼성·애플과 같은 글로벌 강자와 경쟁할 수 있는 기반이 되어 주었으며, 이는 마이크로소프트(MS)와 림(RIM), 삼성 등이 자체 OS 확보에 매진하였으나 사용자의 규모 확대에 실패하여 온라인 생태계를 구축하지 못한 것과 다르다는 점에서 혁신적이라 할 수 있다. 이러한 이유들로 인해서, MIUI에서 발생하는 수익이 전체의 5% 미만인 것으로 알려져 있음에도 불구하고 MIUI는 샤오미 스마트폰 경쟁력의 핵심으로 손꼽히고 있다.

3.2.2 고객참여형 혁신: 열성 팬 네트워크,  
‘미편(米粉)’<sup>6)</sup>

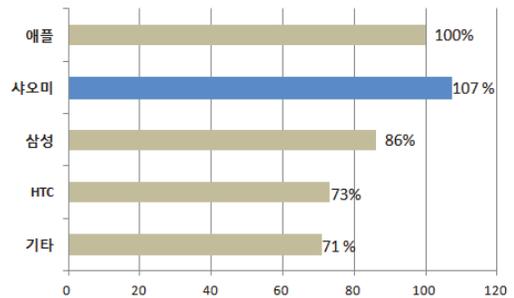
샤오미의 신속한 MIUI 업데이트에 비견되는 또 다른 차별화 우위로는 강력한 고객 지향성이 있다. 레이첼 회장은 고객을 더 이상 피동적인 존재로 보지 않고 참여 정도에 따라 ① 단순 이용자, ② 단순 구매고객, ③ 혁신 의지가 출중한 ‘지커(極客·Geek; 피짜)’로 세분화하여 비즈니스 과정에 참여시키는 것으로 알려져 있다.

샤오미의 팬을 지칭하는 ‘미편(米粉)’은 제품과 서비스에 관련된 의견을 개진하는 것은 물론 혁신 제품 개발에도 적극적으로 관여하고 있는 ‘프로슈머(prosumer)’들이다. Ritzer와 Jungenson(2010)은 공급과잉 시장에서는 생산과 제품 품질의 효율성 극대화(maximizing efficiency)에 초점을 맞출 것이 아니라 효과성(effectiveness)에 주목해야 한다고 주장하면서 디지털시대의 프로슈머의 등장을 소개한 바 있다. 이들의 주 활동 무대는 ‘중국판 트위터’인 ‘웨이보(微博)’인데, 미편과 샤오미의 임원들과의 대화는 샤오미를 이용하지 않는 사람들도 조회할 수 있기 때문에 자연스럽게 입소문 마케팅이 이뤄지고 있다. 미편들은 새로운 모델이 출시되면 해당 제품의 장단점에 대하여 샤오미 담당자에게 의견을 주고 다른 잠재고객에게 새로운 기능을 홍보 한다.

2015년 8월 기준으로 샤오미 웨이보 계정의 팔로어는 1천 1백만 명에 달한다. 그리고 샤오미는 스마트폰 사용시간이 가장 긴 애플을 추월했으며, 삼성, HTC의 사용자와 비교해서 약 21~34% 더 긴 열성 사용자들인 것으로 나타났다(<그림 4> 참조).

샤오미는 이처럼 소비자 주도의 시대에 걸맞게 고객참여형의 혁신(bringing the customer in; McGrath, 2010)을 위한 조직 구성과 문화를 갖추

어 나갔다. 샤오미는 소비자들의 변화양상이 궁극적으로 생산과 소비가 결합된 형태로 귀결될 것(中國企業家網, 2014)으로 예측했다. 삼성과 애플이 스마트폰 기술과 생산력 향상에 혁신을 꾀하는 동안 샤오미는 수요자 중심에서 고객과의 채널 구축에 더욱 역량을 집중시켰다.



주: 아이폰 사용자를 100으로 환산한 후, 23,000명의 중국 스마트폰 사용자를 대상으로 조사

자료: Flurry Analytics

<그림 4> 중국 스마트폰 사용자의 평균 앱 사용시간

그래서 샤오미는 다수의 인적 자원을 고객업무에 배정하고 업무체계를 구축했으며, 임원들은 수시로 직원들이 수집한 고객의 의견을 확인하는 상향식 보고체계를 갖추었다. 2014년 기준으로 전체 직원 7,500명 중 22.7%(1,700명)이 고객만족 업무에 종사하고 있다. 무엇보다 개방형 구조인 구글 안드로이드 OS를 채택한 샤오미는 커스텀롬 개발자들을 위한 포럼을 자체적으로 운영하면서, 고객과 개발자의 경계를 허물어 고객을 제품의 기능(function)과 브랜드(brand)를 소비하고 경험(experience)하는 데에서 멈추지 않고 생산에 참여(participation)하도록 유도하였다. 이러한 샤오미의 의도는 공동창업자인 리완치앙의 저서 ‘참여감(參與感)’을 통해서 소개되기도 했다.<sup>7)</sup>

6) ‘미편(米粉)’은 ‘좁쌀’을 뜻하는 ‘미(米)’와 가루를 뜻하는 ‘편(粉)’을 합친 중국어 합성어로 ‘샤오미의 팬’을 뜻한다.

7) ‘(고객이 스스로) 참여한다고 느끼도록 하라’는 뜻

“친구들이 개인적으로 제게 샤오미가 소셜미디어(SNS: Social Network Service)에서 이렇게 빨리 폭발적으로 인지도를 올린 방법이 무엇인지 알려 달라고 합니다. 저의 답변은 첫째, ‘참여감’, 둘째, ‘참여감’, 셋째, ‘참여감’입니다.”<sup>8)</sup>

- 샤오미의 공동창업자 리완차오

이처럼 조직 문화 측면에서 보더라도 샤오미는 고객참여형 혁신이 가능한 토양을 확보하고 있다. 샤오미 조직운영 철학은 ‘MI’라는 로고와 회사 모토에 반영되어 있다. ‘MI’는 모바일 인터넷(Mobile Internet)의 약자지만, 이 로고 글자를 뒤집으면 ‘마음 심(心) 한자에 점 하나가 빠진’ 모습이 된다. 이는 “고객의 근심을 덜어주겠다”는 의미로, 고객의 니즈에 신속 대응하겠다는 레이쥔 회장 특유의 경영철학을 읽을 수 있다. 또 애플 제품의 소비자처럼 열광하는 소비자층을 형성하기 위해 ‘끊임없는 혁신을 통해 고객의 기대를 계속 초월한다’는 목표 하에 회사의 모토도 ‘매니아로 살기 위하여(爲發燒而生)’로 정했다.

그리고 샤오미는 고객을 혁신의 주체로 남기기 위해 다음의 몇 가지 원칙을 지키고 있다. 24시간 온-오프라인으로 고객 문의와 요구에 대응할 것, 샤오미 기기의 고장 시 1시간 내 수리가 되지 않으면 바로 새 제품으로 교환해 줄 것, 구입 7일 이내에는 아무 이유 없이도 반환해 줄 것, 구입 15일 내에는 무료로 교체해 줄 것 등이다.

결과적으로, 미편의 존재와 그들의 열정에 즉각적으로 대응하는 샤오미의 조직체계와 조직문화는 다른 경쟁사들과 분명하게 차별되고 있다.

### 3.3 새로운 시장 창출과 비즈니스 생태계 구축

앞서 언급한 샤오미의 소프트웨어 중심의 혁신의 두 개의 축인 ‘신속한 OS 업데이트’와 ‘고객참여형

혁신’으로 샤오미는 산업의 변화 속에서 독자적인 생태계를 구축해 나갔다. 이러한 소프트웨어 중심의 차별화 전략은 유효했다. 샤오미가 등장한 시기는 중국 내 스마트폰 시장의 폭발적인 증가 추세였으며, 통신장비, PC, mp3 제조사 등 스마트폰과 연관된 제품을 생산하던 수많은 기업들이 스마트폰 시장으로 뛰어들 무렵이었기 때문이다. 각 기업의 전략방향 선택과 실행력이 매우 중요한 시기였다. 결과적으로 샤오미가 선택한 독자적인 비즈니스 생태계 구축 노력은 다른 기업들과 구별되는 경쟁우위의 원천이자, 혁신의 원동력이 되어 새로운 시장을 창출하는 성과로 이어졌다.

#### 3.3.1 파괴적 혁신으로 ‘고사양-저가’ 틈새시장 창출

안정적인 외주생산 네트워크와 온라인 유통망 구축을 통해서 획득한 샤오미의 원가우위는 경쟁 브랜드 대비 높은 가격경쟁력으로 발현되었다. 실제로 샤오미는 초창기의 스마트폰인 Mi-1을 1,499~1,888위안(약 25~34만원)에 출시하였는데, 후속 모델인 Mi-2, Mi-3, Mi-4의 경우 성능과 디자인이 이전 모델에 비해 획기적으로 개선되었음에도 불구하고 가격은 Mi-1에 비해 111위안 높은 1,999위안(약 36만원)으로 책정하였다.

샤오미는 동급 사양의 삼성이나 애플의 스마트폰은 물론이고, 화웨이·레노버·ZTE·쿨패드 등 중화쿠리엔 제품보다도 훨씬 더 저렴한 가격에 공급했다. 삼성·애플이 구가하는 프리미엄 전략은 혁신적인 성능, 높은 글로벌 브랜드 파워와 세련된 디자인을 내세워 4,000~6,000 위안에 달하는 가격을 고수하고 있으며, 샤오미와의 가격 격차는 2배 이상 되었다.

8) 鳳凰網(2013)

샤오미의 가격 혁신이 주목을 받는 또 다른 이유는 가격이 낮으므로 스마트폰 성능도 낮을 것이라는 예상과 달리, 보급용 제품인 Mi-1(2011년 8월), Mi-2(2012년 8월), Redmi-1(2013년 7월)에는 퀄컴 쿼드코어(스냅드래곤 400)를 장착하고 안드로이드 OS를 이들 칩셋 기능에 맞게끔 최적화함으로써 가격을 획기적으로 낮추면서도 고객이 체감하는 성능 하락이 없다는 데 있다. 더구나 이러한 로우엔드 파괴적 혁신(Christensen, 2010)은 2013년 9월에 출시된 Mi-3부터는 옥타코어 AP칩(스냅드래곤 800)을 장착하고 모바일 OS를 업그레이드하여 삼성·애플의 사양과 유사하면서도 가격은 절반에 미치지 않는 ‘고사양-저가’ 스마트폰 틈새시장을 창출하게 되었다. 샤오미의 기세에 2015년 초부터 삼성과 엘지 등은 잇달아 갤럭시 A5, A7 및 LG AKA 등 중저가 모델을 출시하여 틈새시장 방어에 나섰다. 틈새시장 공략은 기업 가치를 창출하는 방안이 될 뿐만 아니라, 거대 기업들과 비교해서 상대적으로 부족한 자원으로 경쟁해야 하는 신생기업들의 적극적인 성장전략(임형록, 2008)이며, 샤오미에게 있어서 유효한 전략이었다.

### 3.3.2 소프트웨어 중심의 혁신으로 기존 시장 침투

샤오미는 비용 우위와 차별화 우위의 동시달성을 위한 ‘비즈니스 혁신’으로 전략방향이 수립되자, 하드웨어 가격경쟁 외에도 소프트웨어를 통한 비가격 경쟁에 주력했다. 샤오미는 4년여 동안 250회에 걸친 꾸준한 소프트웨어 성능개선과 고객과의 커뮤니케이션에 기업의 역량 집중이라는 실행방법을 채택한 결과, 하드웨어-소프트웨어 최적화 요소를 발견하였고 로우엔드 파괴적 혁신에 성공하면서 기존 시장에 침투할 수 있었다. 콘텐츠 유통 시장을 하드웨어 판매를 위한 지렛대로 삼은 애플의 전략과 콘텐

츠 유통을 위해서 하드웨어를 저가에 보급한 아마존의 전략을 절묘하게 섞은 것이다. 결과적으로 샤오미는 2012~2013년 기간 동안 치열한 경쟁으로 529개에 달하는 스마트폰 브랜드가 범람하는 와중에 가장 빠른 성장세를 기록할 수 있었다.

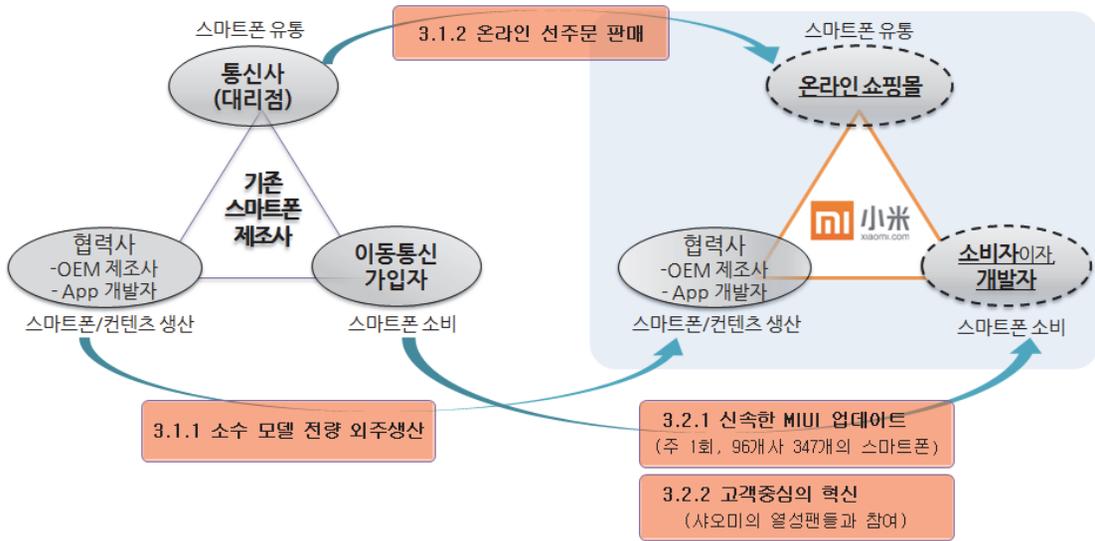
구체적으로 살펴보면, 샤오미는 스마트폰 기기의 성능과 가격을 기준으로 비교해 보았을 때 중저가 스마트폰 시장에서 ZTE·화웨이·쿨패드·레노보 등 내수 시장의 전통적인 강자와 맞붙었다. 그리고 알리바바와의 제휴로 유통망을 확충한 메이주(Meizu)나 초박형·컬러 스마트폰 등으로 여성 고객을 흡수한 오포(Oppo) 등의 저가형 스마트폰 제조사들과의 경쟁도 불가피했는데, 로우엔드 파괴적 혁신을 추구하는 경쟁사들과는 샤오미의 차별화된 제품과 브랜드로 중저가 고객들을 빠르게 흡수해 나갔다.

프로슈머의 양산으로 샤오미는 자체 R&D 비용 투입 없이도 소비자들이 직접 만든 1,000여 종류의 MIUI 초기 화면 디자인을 생산해 낼 수 있었다. 이러한 열성 팬들의 적극적인 참여로 샤오미는 기존의 ‘애플 對 안드로이드’ 시장 판도에 ‘MIUI’라는 ‘안드로이드 + α’의 새로운 시장을 형성해 내면서, 샤오미 스마트폰보다 성능이 뛰어난 삼성과 애플의 프리미엄 고객마저도 차츰 흡수해 나갈 수 있었다.

### 3.3.3 스마트폰 생산·유통·소비 구조 변화를 이끈 비즈니스 혁신

샤오미의 로우엔드 파괴적 혁신과 소프트웨어 중심의 혁신은 ‘고사양-저가폰’의 형태로 가격을 파괴하였으며, 자체 OS인 MIUI의 주기적인 업데이트와 열성팬의 참여로 샤오미 제품과 서비스만의 차별화를 더욱 공고히 해나가게 되었다. 샤오미의 등장이 스마트폰 유통과 소비 방식에 몇 가지 변화를 초래하게 된 것이다(〈그림 5〉 참조).

첫째, 유통 측면에서 살펴보면, 샤오미의 독자적



〈그림 5〉 샤오미 경쟁우위의 원천과 스마트폰 생산·유통·소비 구조 변화

인 유통망 구축은 스마트폰 가격 혁신의 단초가 되었을 뿐만 아니라 통신사의 보조금 의존도를 낮추고, 모조품 범람에 대한 우려를 불식시키며 자사의 온라인 쇼핑몰에서 스마트폰 이외의 제품을 판매할 수 있는 여건을 조성하는 등의 부차적인 효과도 거둘 수 있게 해주었다. 즉, 샤오미는 유통망의 거점을 온라인 쇼핑몰로 내부화함으로써 샤오미가 취할 수 있는 전략적 대안의 범위를 넓힌 반면, 오프라인 대리점 등 중간자의 독점적 역할을 축소시켰다.

둘째, 소비 측면에서 보면, 중국 스마트폰 시장의 소비자들이 단순히 소비에 그치지 않고 생산과 소비를 동시에 하는 주체임을 확인해 주었다. 샤오미 자체 OS인 MIUI의 배포와 주기적인 업데이트, 안드로이드 커스텀롬(MIUI) 개발자를 위한 포럼 운영 등의 노력은 단순히 소비에 머물던 고객들을 프로슈머 집단으로 전환시켜주는 계기가 되었다.

#### IV. 경쟁우위 유지의 한계점

##### 4.1 일시적 우위와 중화권에 편중된 시장

샤오미가 급변하는 중국 휴대폰 시장의 변화 속에서 자사가 보유한 무형·유형·인적 자원과 역량을 기반으로 하여(장세진, 2010) ‘로우엔드 파괴적 혁신’과 ‘소프트웨어 중심의 혁신’ 추구하며 성장을 거듭해 왔으나 규모의 확대와 질적 성장에 있어서 몇 가지 한계점을 드러내고 있다.

첫째, 샤오미가 지금까지는 규모의 경제(Economies of Scale)에 의해 성장을 지속해왔으므로, 양적 성장이 둔화될 경우 위기에 취약하다는 점이다. 즉, 샤오미는 자체의 기술력으로 MIUI의 개발을 이끌었고 61개사 292개 스마트폰 모델별 최적화 작업을 수행하는 역량까지 갖춘 상태인데, 이러한 비즈니스 모델은 한계비용이 낮으므로 각 스마트폰 별로 다르게 개발된 UI의 사용자가 다수로 존재할 때는 유리한

반면에 고정비용이 높아 사용자 수가 감소하게 되면 단위 비용이 급격히 증가하는 속성이 있다.<sup>9)</sup> 따라서 사용자가 적은 환경에서는 효과적인 전략이 될 수 없다. 또한, 하드웨어 공급측면에서 보더라도 양적 성장을 거듭하면서 외주생산 단가를 낮추어 왔으나, 판매량이 정체 혹은 감소하게 되면 교섭력이 약화되어 자체 생산능력을 갖춘 스마트폰 제조사에 비해서 쉽게 가격 경쟁력을 잃게 된다.

둘째, 스마트폰 기기의 융합이 활발하게 이뤄지고 있는 시장에서 MIUI의 플랫폼을 유지하면서 현재의 경쟁우위를 지켜나가는 일은 쉽지 않다는 점이다. 기술변화와 소비자 트렌드가 급속하게 변하는 스마트폰 시장에서 헬스케어, 핀테크(FinTech), 3D 프린팅 같은 차세대 기술과의 융합은 지속적으로 이뤄지고 있다. 이처럼 한 기업의 경쟁우위가 장기간 지속되기 어려운 환경에서 샤오미는 스마트홈을 표방하고 Mi Box, Mi TV, Mi Band와 같은 제품 다각화(product diversification)에서 해답을 찾아가고 있다.<sup>10)</sup> 선두기업을 추월하기 위해서 레이권 회장이 구상하는 ‘모바일 플랫폼 전략’은 모바일

인터넷, 전자상거래, SNS 등 분야 20여개 기업에 투자한 다음 고객수요와 반응에 효과적으로 대응할 수 있는 모바일 인터넷 생태계를 구축하는 것이다. 샤오미는 향후 10년 안에 애플과 삼성전자를 넘어 세계 1위 스마트폰 기업이 되는 것을 목표로 하는 것으로 알려져 있다.<sup>11)</sup> 그러나 매주 61개사의 스마트폰 모델별 MIUI를 업데이트하거나, 고객과 개발자의 경계를 파괴하는 등 샤오미가 추진해오고 있는 일련의 혁신 모델은 아직까지 스마트폰 이외에 다른 제품군으로 확산되지 못했다.

셋째, 중국에서 보여준 비즈니스 모델은 언어와 통신·소비문화가 상이한 글로벌 시장에서 반향을 일으키기 어렵다는 것이다. 중국을 벗어난 스마트폰 시장에서는 ‘미편’이라 불리는 열성팬을 형성할 수 있는 문화적 토양이 다를 뿐만 아니라, 통신서비스 환경도 다르기 때문에 새로운 접근 방식이 요구된다. 실제로 내수 시장과 글로벌 시장에서 샤오미가 거두고 있는 상반된 성적은 샤오미의 혁신 모델이 지역 다각화(geographic diversification)라는 측면에서 수정이 불가피함을 증명해주고 있다. 지금까지

〈표 3〉 스마트폰의 분기별 글로벌 시장 점유율<sup>12)</sup>

		2013				2014				2015
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
글로벌	샤오미	-	1.8	2.1	1.5	4.0	5.1	5.6	4.4	-
	삼성	32.4	32.6	31.4	29.5	31.2	25.2	24.7	20.0	24.5
	애플	17.5	13.4	13.1	17.8	15.3	11.9	12.3	20.4	18.2
시장	화웨이	4.7	4.8	4.8	5.7	4.7	6.8	5.1	6.3	5.0
	레노버	3.9	4.8	4.7	4.6	4.7	5.4	5.0	6.6	5.6
	기타	41.5	42.6	43.9	40.9	40.1	45.6	47.3	42.3	46.7
	합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

9) 2015년 11월 기준, 샤오미의 UI인 MIUI 7을 적용

10) Mi Box(셋톱 박스), Mi TV(스마트 TV), Mi Band(수면 및 운동 측정기)

11) 2015년 3월 5일 개최된 ‘제12기 3차 전국인민대표대회’에 참석한 레이권(雷軍) 샤오미 회장이 한 말. 중국 환구망(環球網) 보도 (2015. 3. 6).

12) IDC, Gartner, 카날리스, SA, IHS Technology, Market Monitor 자료 종합

지 샤오미는 대만, 홍콩 등 중화권을 비롯하여 싱가포르, 말레이시아, 필리핀, 인도, 인도네시아, 이탈리아 등 신규 시장에 진출한 바 있으나 가시적인 성과를 거두지 못했다.

필리핀 시장을 예로 들면, 샤오미가 경쟁 스마트폰에 비해서 가격경쟁력을 갖추고 있을지라도 소득 격차가 심한 필리핀 시장에서는 여전히 2G 피쳐폰에 대한 수요와 고가 스마트폰 수요가 양분되어 있기 때문에 중국 시장에서 누렸던 ‘고사양-저가’ 틈새 시장 발견이 용이하지 않다. 필리핀은 전세계 SMS(단문메시지 서비스) 송수신의 10% 이상을 차지할 정도로 SMS 사용량이 많으며, ‘texting capital of the world’로 지칭될 정도로 휴대폰 문자메시지는 소셜네트워크의 주요 수단으로 자리 잡고 있다.<sup>13)</sup> 이처럼 중국과는 통신소비 패턴과 기술 환경이 다른 시장에서 샤오미가 추구한 ‘고사양-저가폰 + 독자적인 OS + 열성 고객들의 참여’라는 조합은 어느 한 개의 조건이 충족되지 않으면 경쟁우위를 달성하기 어렵다는 한계를 드러냈다. 따라서 2014년 말 기준으로 영문 트위터 계정의 팔로워는 5만 9천명, 인도네시아 페이스북 회원은 6만 4천명에 불과하다. 2015년 8월에는 9만 1천명, 25만 6천 명으로 각각 0.5배, 3배씩 증가했으나, 1천 1백만 명에 달하는 샤오미 웨이보 회원 수와 비교해보면 여전히 중국 팬들의 숫자와 열정 면에서 큰 차이를 보이고 있다.

따라서 시장점유율과 순위만을 근거로 샤오미의 글로벌 경쟁력을 긍정적으로 평가하는 것은 경계해야 할 것이다. 현재 중국 내 1위, 글로벌 3위라는 성적은 중국시장 규모에 좌우된 결과이다. 중국은 2012년 기준으로 세계 최대의 스마트폰 시장이며, 전체 휴대폰 판매량 중 스마트폰의 판매량은 2010년 분

기 11.5%에서 2011년 1분기 46.8%, 2012년 1분기 82.7%로 가파르게 성장한 시장이다. 실제로 2014년 3분기에 글로벌 3위에 오른 샤오미의 시장 점유율은 5.6%이며, 24.7%인 삼성, 12.3%인 애플과 큰 격차를 보이고 있다(〈표 3〉 참조).

#### 4.2 특허침해 의혹과 모방전략의 한계

삼성·애플과 달리 무형자산이 적은 샤오미가 중국 내수시장에서 좋은 성과를 나타내고 있었던 것은 자체 기술을 축적할 수 있도록 한 중국 정부의 규제 정책과 지적재산권 침해에 있어서 관대한 관행 때문이었다.<sup>14)</sup>

중국 정부는 안드로이드 OS는 허용하고 있지만, 뉴스·검색·이메일 및 블로그 등 다양한 서비스를 제공하는 구글에 대해서 만큼은 1996년 2월 시작된 인터넷 사전 등록제를 근거로 불허하고 있다. 샤오미는 안드로이드의 앱스토어인 ‘구글 Play store’ 대신 ‘MIUI 마켓’을, 클라우드 서비스인 ‘구글 Drive’ 대신 ‘MiCloud’ 서비스를 개발했으며, 중국 내에서는 구글과의 경쟁 없이 시장에 진입할 수 있었다.

또한, 스마트폰 내수시장 경쟁격화로 해외시장을 개척하고 있는 샤오미는 신규시장 진입 등 글로벌화 과정에서 지적재산권 침해라는 복병을 만났으나, 모방과 위조 후 개선이 일상화된 중국 내수시장에서의 판매는 문제가 없었다(〈그림 6〉 참조). 2014년 8월에 애플 ‘iOS 7’ 복사판이라는 비판을 받은 ‘MIUI 6’도 별다른 조치 없이 유통되었을 뿐만 아니라, 샤오미 앱 스토어에는 올려진 중국, 미국, 한국 등 전세계 영상 콘텐츠를 무료로 볼 수 있는 어플리케이션들이 특별한 제재나 관리조치 없이 게시되었다.

하지만 본격적으로 글로벌 시장에 진출한 2014년

13) “SMS 천국 필리핀의 모바일서비스시장” (2013), 주필리핀대사관 웹사이트([http://embassy\\_philippines.mofa.go.kr](http://embassy_philippines.mofa.go.kr))

14) 지적재산권 침해에 관한 중국 중앙정부의 이중적 태도와 지방정부의 묵인 관행에 관해 자세한 것은 김익수·김병구(2013a), (2013b), 김익수(2014), Kim et al. (2016)를 참조할 것.

부터는 샤오미의 희박한 지적재산권 보호 의식에 계동이 걸리기 시작했다. 샤오미는 인도시장에서 에릭슨으로부터 3G 이동통신 관련 기술 특허 8건 침해 혐의로 피소되었고, 국내 시장에서도 화웨이, ZTE로부터 기술특허 침해 관련 경고장을 받은 바 있다.<sup>15)</sup> 정부의 보호막이 없는 해외시장에서는 지적재산권 소송으로 귀결될 것이고, 지적재산권 침해로 인해 파생된 부정적 이미지는 해외시장에서의 샤오미의 ‘저비용 무임승차’를 어렵게 할 것이다.<sup>16)</sup>



자료: 김익수(2014), “중국 내 지적재산권: 침해 실태, 원인·배경 및 대응전략”

〈그림 6〉 중국의 제품 및 서비스 생산 전략

더욱이 샤오미의 특허는 자료마다 약간 차이가 있으나, 국내에 등록된 특허의 경우, 발명특허가 9건, 실용신안권이 31건, 의장권이 64개로 애플에 비해 많이 부족하고(〈표 4〉 참조), 국제특허의 경우, 경쟁사인 화웨이가 통신장비와 부품 관련 특허 2만 2천개를 보유하고 있지만 샤오미가 보유한 특허는 단 12개뿐이어서 필요한 특허는 파트너사와의 라이선스

스 계약으로 해결하고 있는 상황이다.

결국 이 같은 발명특허 등 무형자원 상의 취약성은 샤오미가 향후 미국 등 선진국 시장을 공략하는데 있어 걸림돌로 작용할 가능성이 크다. 2015년 2월 샤오미의 레이첼 회장이 미국 내 미(Mi) 스토어 개장계획을 밝혔지만(한국경제신문, 2015), 이는 Mi Band와 헤드폰, 스마트폰 충전용 대용량 외장 배터리 등 상대적으로 규제가 적고 저가인 액세서리 제품을 파는 온라인 매장이며, 스마트폰 출시와 앱 서비스는 신중히 접근하고 있다.

〈표 4〉 샤오미와 애플의 중국내 특허 비교

(2014년 10월 현재; 건수)

	발명 특허	실용 신안	의장 등록	특허 출원	계
샤오미	9	31	64	1,295	1,399
애플	480	276	357	1,537	2,650

자료: 전자신문(2014)

## V. 결론 및 시사점

지금까지 살펴본 것처럼 샤오미의 혁신전략은 빠르게 변화하는 스마트폰 시장에 후발 진입하여 선두기업 모델의 모방과 핵심부품 모듈화에 힘입어, 혁신 비용을 치르지 않고 기술적 불확실성(technological uncertainty), 전략적 불확실성(strategic uncertainty)을 해소(김화영, 2015)하면서 이룬 성과임과 동시에 샤오미만의 새로운 시도를 접목시켜서 거둔 성공

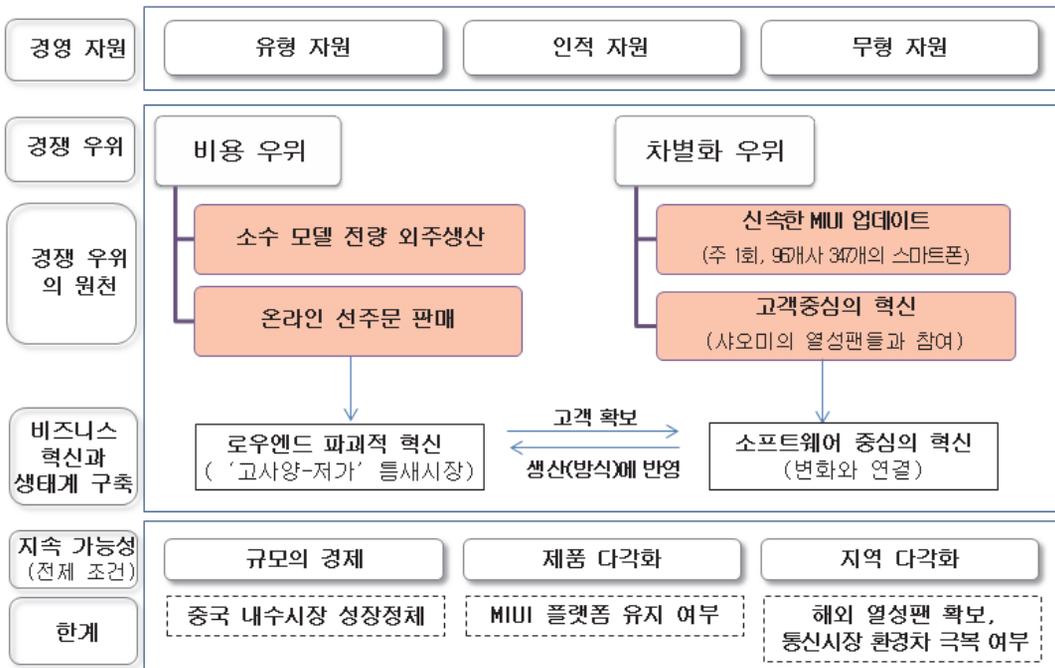
15) 2014년 12월초 인도의 델리고등법원은 에릭슨이 샤오미를 상대로 낸 특허침해 및 판매금지 가처분 신청을 받아들여, 2015년 초까지 샤오미 스마트폰의 판매를 중지시켰다. 12월 12일에는 뉴델리고등법원이 샤오미 제품의 인도 내 판매를 전담하고 있는 전자상거래 업체 플립카트에 “샤오미 제품의 수입과 유통을 잠정적으로 중단하라”고 명령했다. 샤오미는 에릭슨의 특허 사용 허가를 받은 펠릭스 칩셋을 사용했다고 항변하였으나, 샤오미 해당 모델 제품은 다음 변론 기일인 2015년 2월 5일까지 인도 내 수입과 판매, 광고가 금지되었다. 샤오미는 소송이 걸리지 않은 신제품 Redmi 노트(4G)를 9999 루피에 인도 시장에 출시, 피해를 만회하려 하고 있다. 평항왕(鳳凰 網) 2014. 12. 12; 매일경제신문, 2015. 12. 13, A8.

16) 중국내 지적재산권 침해에 관해 자세한 배경과 원인은 김익수(2014), “중국 내 지적재산권 침해 실태, 원인·배경 및 대응전략” 참조.

이다. 샤오미는 (1) 애플의 전량 외주생산 체제를 채택하였지만, (2) 애플과 달리 전량 'mi.com'으로 대표되는 샤오미 웹사이트를 통해서 유통 및 마케팅 비용을 절감했다. 또한, (3) 샤오미만의 OS인 MIUI의 개발과 주기적인 업데이트 방식으로 소프트웨어 중심의 혁신을 추진하였다. 이는 (4) 애플이 매니아층을 형성했듯이 샤오미 또한 '미편'이라는 열성 팬들을 형성함으로써 제품 개발에 참여하는 독특한 문화를 이루면서 중국 시장점유율 확대에 탄력을 받을 수 있었다.

그러나 지금까지 샤오미가 이룬 비용 우위와 차별화 우위는 로우엔드 파괴적 혁신과 소프트웨어 중심의 혁신을 성공적으로 이끈 결과임에도 불구하고, 신기술의 등장과 소비자 기호의 변화가 빠르게 진행되는 환경에서는 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)일 수 없고 정적인(static)

일시적 우위(transient advantage)에 지나지 않는다(McGrath, 2013b). 그러므로 샤오미는 스마트폰 수요 감소와 같은 스스로 통제할 수 없는 외부 환경의 변화로 인해 지금의 경쟁우위를 쉽게 잃을 수 있다. 이에 대한 방편으로 또 다른 형태의 일시적 우위를 이어가기 위해서(the dynamics of transient advantage) 샤오미는 스마트폰 이외의 품목을 추가시키는 '제품 다각화'와 중국시장 밖으로 진출하려는 '지역 다각화(글로벌화)'를 시도하고 있으나 아직까지 가시적인 성과를 거두고 있지는 못한 상태이다. MIUI가 채택한 OS는 구글 안드로이드에 기반을 둔 커스텀롬이기 때문에 전세계 스마트폰 어플리케이션 생태계는 여전히 구글의 안드로이드와 애플 iOS의 2강(二強) 체제이며, 샤오미는 이들 사이의 틈새시장을 구축하면서 성장해 왔기 때문에 이러한 의존성에서 탈피하여 독자적인 생태계를 구축해야 하는 과



〈그림 7〉 샤오미의 경쟁우위의 원천과 한계

제를 안고 있다(〈그림 7〉 참조).

이 같은 샤오미 행보를 고려해 보면, 국내 스마트폰 제조사에게 주는 시사점은 크게 두 가지다.

첫째, 샤오미가 공략하기 어려운 해외 시장을 발견할 수 있다. 스마트폰 기기와 소프트웨어 이외에 다양한 사업 분야가 융합되는 과정에서 샤오미는 어느 고객군(customer segment)에 집중하여 어떠한 제품과 서비스를 연계시키고 있는지를 살펴보면 알 수 있다. 예를 들어, 샤오미가 추구한 유통망 혁신과 소프트웨어 중심의 혁신은 중국과 특성이 다른 해외 시장에서 경쟁우위의 원천으로 작동되지 않고 있다. 해외에서는 주력 상품인 스마트폰과 MIUI의 성적은 저조하나, 제품 다각화 차원에서 시도했던 Mi Band와 휴대용 대용량 배터리 충전기가 인기를 얻으면서 샤오미 브랜드 인지도를 높이는 데 기여했다. 따라서 스마트폰 보급률이 낮고 단일 국가로 인구가 많아서 규모의 경제 효과를 누릴 수 있다고 예상되는 인도를 제외한 신흥국 시장에서는 고정비용이 높은 샤오미의 소프트웨어 중심의 혁신은 성공할 확률이 낮을 것이라 예상해 볼 수 있다.

둘째, 이러한 비즈니스 모델이 지닌 글로벌 진출 측면에서의 한계에도 불구하고, 샤오미는 변동성 높은 환경에서 지속적으로 우위를 점하기 위해서 실험적 시도(experimentation)를 실행하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 샤오미가 중국에서 비용 우위를 획득할 수 있었던 것은 온라인 위주의 판매방식이 유효하기 때문이나, 2015년 4월 인도 델리(Delhi)에 오프라인 매장을 공식적으로 열게 되면서 온라인 위주의 유통방식은 수정되고 있다. 이처럼 샤오미는 성공을 거둔 기존의 비즈니스 모델을 포기하고 새로운 ‘실험(experiment)-거듭된 실험(iterate)-학습(learn)’ 방식(McGrath, 2013a)으로 옮겨가는데 장애가 없는 듯하다. 더 유연하고(more fluid), 더 고객 중심적이고(more customer-centric), 산업에 덜 얽매는(less industry-bound)

발견위주의 접근법(a discovery driven approach, McGrath, 2010)은 불확실성(uncertainty)과 변동성(volatility)이 높아 정형화되어 있지 않은 스마트폰 시장 안팎에서 새로운 기회를 탐색하는 데 유리하게 작용하고 있다. 즉, 느리고 정확(precise but slow)하기보다 빠르고 투박한(fast but roughly right) 의사결정이 경쟁우위 확보에 있어서 더 중요하다는 것을 확인할 수 있다.

## 참고문헌

### 문헌자료

- 김경복·최정일·이상명(2015). “글로벌 IT기업의 플랫폼 전략,” **생산성논집(구 생산성연구)**, 29(2): 25-55.
- 김익수(2014). **중국 내 지적재산권: 침해 실태, 원인·배경 및 대응전략**, 고려대 아세안문제연구소 출판부.
- 김익수·김병구(2013a). “중국의 지적재산권 정책에 관한 연구: 중앙 정부의 보호의지, 성과, 한계점을 중심으로,” **동북아경제연구**, 25(3), 63-108.
- 김익수·김병구(2013b). “중국 지방차원의 지적권 보호 딜레마: 정책순응과 침해목인 사이의 선택에 관한 탐색적 연구,” **한중사회과학연구**, 11(4), 1-34.
- 김익수·서지현(2014). “후발진입자 ‘샤오미(小米)’의 경쟁우위 원천에 관한 탐색적 연구,” **대한경영학회 2014년 추계 학술대회**, 1-23.
- 김현중(2014). **짜퉁 애플 ‘샤오미’의 청출어람 성공전략**, 서울, 디지이코(KT경제경영연구소)
- 김화영(2015). “위대한 기업의 탄생과 성장: 현대중공업의 성공사례,” **Korea Business Review**, 19(1), 1-32.
- 박래정·남효정(2013). **중국 휴대폰 이골 쌍두마차 화웨이와 레노버가 위협적인 이유**, 서울, LG경제연구원.
- 배은준(2014). **샤오미의 사업모델: 글로벌 강자들의 게임룰에 도전장**, 서울, LG경제연구원.
- 이학종 외(2008). **21세기 매니지먼트 이론의 뉴패러다임**, 서울, 위즈덤하우스.

임형록(2008), "니치 마케팅과 시장선점우위," **마케팅관리 연구**, 13(4), 35-55.

장세진(2010), **글로벌 경쟁시대의 경영전략**, 제6판, 서울, 박영사.

조성재 · 강택구(2013), **주요 산업의 중국 내 동북아국가들의 경쟁구조 분석**, 제2권 (중국의 환경 및 노동 문제와 업계의 대응), 제4장 휴대폰산업 사례, 산업연구원.

한국무역협회 상해지부(2012), **중국 스마트폰 시장 현황 및 전망**.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1996). "Disruptive technologies: Catching the wave," *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76.

Christensen C. M. (2010), **성장과 혁신**, 세종서적.

Foster, R. N. *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York, 1986

Kim, Ick-Soo, Eunsuk Hong, Jong Kook Shin, Laixiang Sun (2016). "Some bad news is good news for foreign investors: The case of intellectual property rights infringement in China," *Thunderbird International Business Review*, Forthcoming in the 1st Half of 2016

McGrath, R. G.(2010), "Business models: a discovery driven approach," *Long Range Planning*, 43 (2), 247-261.

McGrath, R. G.(2013a), "Transient advantage," *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.

McGrath, R. G.(2013b), *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press.

Ritzer, G., & Jurgenson, N.(2010), "Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'," *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.

Shih, C. C., Lin, T. M., & Luarn, P.(2014), "Fan-centric social media: The Xiaomi phenomenon in China," *Business Horizons*, 57(3), 349-358.

Wang, P. Y.(2014), "A Study on Internet Business Model and International Market Entry Strategy of Xiaomi," **國立中山大學 碩士學位 論文**.

葛亞琴(2012), "我國智能手機市場細分和競爭策略研究," (Master's thesis, 南京農業大學).

賀林(2013), "小米手機公司的發展戰略研究," (Doctoral dissertation, 北京郵電大學).

#### 언론자료

디지털타임즈(2015), "삼성·애플은 왜... 중국폰의 돌풍을 못막고 있나," 8월 6일자.

월스트리트저널(2015), "샤오미 CEO '올해 매출 30% 이상 증가할 것'," 3월 6일자.

전자신문(2014), "샤오미, 결국 '특허'에 발목," 12월 24일자.

한국경제신문(2015), "작통 애플 중 샤오미, 미국시장 진출," 2월 14일자.

鳳凰網(2013), "黎万强:小米賣的是参与感 沒有溫度感必死," 12月13日.

中國企業家網(2014), "小米、樂視、360們劫殺傳統硬件廠商的四板斧," 3月1日.

#### 웹사이트

샤오미 홈페이지 <http://www.mi.com>

Android Authority <http://www.androidauthority.com/xiaomi-doubled-revenue-2013-564284/>

## An Exploratory Study on the Sources of Competitive Advantage of ‘XIAOMI’ and Its Limitations

Jihyun Seo\* · Ick-Soo Kim\*\*

### Abstract

This study investigates the sources of competitive advantage of ‘Xiaomi’ surging as the China’s first and world’s third largest smartphone vendor. Following the strategic concept of cost leadership and differentiation, we draw the sources of competitive advantage of Xiaomi and its limitation to sustain them from the resource-based view.

Xiaomi initially launched its first smartphone in a transitory era of mobile telecommunication technology from 2G to 3G. Xiaomi has redefined a smartphone as a commodity melting ‘device-software-application services’ beyond an assembled gadget, which results in market extension. Xiaomi’s strategies consist of several tactics: (1) entirely outsourcing a few models, (2) allowing consumers to preorder online without offline stores, and Xiaomi pursues the ‘low-end disruptive innovation’. These strategies help Xiaomi to target the niche market enjoying a comfortable cost lead. Simultaneously, they contribute to differentiate Xiaomi from leading companies, such as Apple and Samsung. Xiaomi positions their products at ‘high specification-low price’ to create ‘Xiaomi ecosystem’ focusing on (3) its own operating system, MIUI and (4) big fans(米粉; Mifen) communications.

The competitive advantage, following a discovery driven approach, which Xiaomi obtains recently is a transient advantage under the rapidly changing smartphone industry. It makes cost leadership and differentiation of Xiaomi weaken on condition of a struggle along without big fans, ‘Mifen’ as well as a phase of stagnation or even decline. Therefore, Xiaomi confronts the difficult task of outsourcing key components stably, relieving a doubt on an infringement of Intellectual Property Rights(IPR) and appealing to a wider customer base globally.

Key Words: Xiaomi, resource-based view, competitive advantage, transient advantage, disruptive innovation, smartphone industry, platform

---

\* Ph.D. candidate, Korea University Business School(jhseo1@korea.ac.kr), 1st Author

\*\* Professor, Korea University Business School(iksu@korea.ac.kr), Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# ‘샤오미(小米)’ 경쟁우위의 원천과 한계에 관한 탐색적 연구

### Synopsis

기업의 전략(strategy)이란 제한된 경영자원을 배분하는 의사결정을 통해서 경쟁우위를 확보하는 방법이며, 이러한 전략에 영향을 주는 중요한 변수 중 하나가 외부환경에 상존하는 기회(opportunity)와 위협(threat)이다. 또 다른 변수로는 기업이 스스로 통제할 수 있는 내부 자원(resource)과 기업 내부의 역량(capability)이 있다. 자원기반 관점(Resource-based view)에서 보면 경쟁우위의 원천이 되는 기업 내부의 자원과 역량은 동일·유사업종에 있더라도 서로 상이(heterogeneity)하고, 쉽게 이동하지 못한다(immobility)는 특성이 있다.

그러나 이와 같은 분석방법을 정태적(static)으로 적용하게 되면, 전통적으로 구분 지었던 산업의 경계가 무너져서 새로운 산업 군으로 재편되는 현상이 빈번하게 발생하는 오늘날의 기업 환경을 충분히 설명해주지 못한다. 왜냐 하면, 기업 내부 자원과 역량을 개발하거나 획득하는 데 오랜 시간이 소요되므로 기업 간의 편차는 장기간 지속된다고 보았던 시각을 뒤엎는 사례들이 속속 등장하고 있기 때문이다.

본 연구에서는 창업 후 불과 4년 만에 글로벌 제조사들을 제치고 중국 스마트폰 시장 1위를 차지해 돌풍을 일으킨 ‘샤오미(Xiaomi)’ 사례에서 급변하는 외부환경 속에서 기업의 자원과 역량을 바탕으로 파괴적 혁신을 이끈 경쟁우위의 원천을 집중적으로 분석하고, 그 한계를 조망해 보았다. 본 사례연구에서

는 단기간 성공을 거둔 샤오미의 ‘파괴적 혁신’과 ‘소프트웨어 중심의 혁신’ 모델이 기업 내부의 자원과 역량을 개발하고 획득하는 데 소요되는 시간을 어떻게 단축시켰는지, 이러한 샤오미의 혁신 모델이 향후 급변하는 환경에서도 유효한 전략인지를 살펴보았다.

이와 같은 사례 분석은 최근 샤오미의 급부상으로 침체 국면에 접어든 국내 스마트폰 제조사에게 유의미한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

### Teaching Point

첫째, 샤오미 전략의 특징은 비용 우위와 차별화 우위를 동시에 향유할 수 있었던 ‘로우엔드 파괴적 혁신(low-end disruptive innovation)’ 전략이다. 로우엔드 파괴적 혁신은 최고 사양은 아닐지라도 고객이 느끼는 성과잉 요소를 제거하여 복잡성 비용의 낮추며, 제조·운영절차를 개선하고, R&D·마케팅 비용의 절감을 통해 이루어진다. 샤오미는 애플·삼성 등 프리미엄 제품과 비교해서는 ‘낮은 수준’이지만 일정 상황에서 받아들여지는 수준으로 제품과 서비스를 제공함으로써 가격 경쟁력을 확보했다. 그렇다면 기존 선두기업들이 추구한 혁신전략은 무엇이며, 이들에게 파괴적 혁신이 위협적인 이유에 대하여 논의해 본다.

둘째, 샤오미의 선두기업 모방전략이 지적재산권 침해로 이어진 경우가 있다. 샤오미의 경우에는 인

도시장 진입과정에서 특허침해 혐의로 피소되어, 인도 법원은 특허침해 가능성을 인정하고 샤오미 제품에 대해서 가처분 결정을 내린 바 있으나(〈각주 13〉 참조), 가장 판매량이 많은 중국에서 샤오미의 지적재산권 침해에 관한 분쟁은 거의 드물게 발생하고 있다. 지적재산권에 관한 중국 중앙정부의 이중적 태도와 지방정부의 묵인 관행에 대해 자세히 논의해 본다.

셋째, McGrath(2013a)가 주장하듯이 교과서에서 다루었던 ‘지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 누리는 기업의 수는 현저히 줄어드는 반면에 일시적 우위(transient advantage)에 있는 기업들이 증가하고 있다. 1년도 채 안되어 경쟁우위가 사라져 버리는 상황에서, 수개월에 걸쳐서 하나의 중장기전략(a single long-term strategy)을 수립하여 변화에 대응한다는 것은 불가능하기 때문이다. 이 사례연구에서 살펴본 바와 같이 샤오미는 산업간 연결 및 융합 등이 보편화되고 있는 최근 기업환경에서 성공적으로 스마트폰 시장에서 우위를 점할 수 있었다. 산업간 융합은 생태계(ecosystem)를 형성하여, 서로 다른 두 그룹에 속한 주체(agent) 간의 거래를 매개하는 양면시장(two-sided market)인 플랫폼(platform) 형태의 비즈니스 모델로 구체화되는 경향이 있다. 샤오미 플랫폼의 특징에 대하여 논해 본다.

넷째, 샤오미는 소비자 트렌트 변화 흐름을 수용하여 ‘생산자-소비자’의 변화된 역할에 주목했다. 그리고 샤오미는 고객을 혁신제품 개발에도 적극적으로 관여시키고 있다. 프로슈머(prosumer) 등장에 따른 기업전략 변화에 대하여 논해 본다.

## Assignment Question

샤오미는 가장 까다로운 고객들이 중시하는 성능

을 최우선적으로 개선하면서 점진적으로 혁신을 추구하는 애플·삼성과는 다른 방식의 혁신을 추구하였다. 이 같은 존속적 혁신(sustaining innovation)이 유용한 상황과 로우엔드 파괴적 혁신(low-end disruptive innovation)이 위력적인 상황의 차이점은 무엇인지 설명하시오.

어느 시장에서 로우엔드 파괴적 혁신을 이룬 경우, 비(非)수요 고객층 발굴을 통해서 새로운 시장을 찾아내는 혁신 전략을 펼친다. 샤오미의 경우와 같이 미국과 유럽, 인도 등에서 지적재산권 침해 소지로 인해 본격적인 진출을 하지 못한 상태임에도 불구하고, 중국 내수시장에서는 판매가 가능한 이유는 무엇인지 설명하시오.

샤오미가 독자적인 OS 구축을 위해서 채택한 안드로이드 커스텀롬이 플랫폼으로서의 역할을 하는지, 만일 그렇다면 어떠한 성과를 도출했는지에 대하여 논의하시오.

샤오미는 고객의 참여를 적극적으로 유도하는 전략으로 신생기업으로서의 한계점인 낮은 제품신뢰도, 기업 인지도 등을 해소할 수 있었다. 이밖에도 고객의 참여가 혁신에 효과적인 이유에 대하여 논의하시오.

## Analysis

### 1. 존속적 혁신과 로우엔드 파괴적 혁신

샤오미가 추구한 소프트웨어 중심의 혁신 실행과정을 조금 더 자세히 분석해보면 신생기업 샤오미는 스마트폰 사용자들을 온라인상에서 세밀하게 연결하면서 외부환경과 고객의 변화를 생산·유통·마케팅·R&D 등의 전략의 중심에 두고 능동적인 대처를 한 것이 핵심이다.

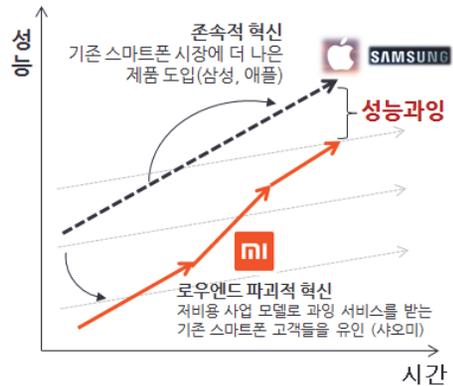
대표적인 예가 스마트폰 모바일 OS와 AP칩셋간의 부조화에서 발생한 하드웨어 성능과잉을 해소한 것이다. 샤오미는 Mi-1(2011년 8월 출시), Mi-2(2012년 8월 출시), RedMi-1(2013년 7월 출시)에 옥타코어(Octa-core) 대신에 쿼드코어(Quad-core)를 장착했다. 모바일 OS가 AP칩 성능을 따라잡지 못해서 휴대폰 기능이 제대로 발휘되지 못하고 구동속도가 느려지는 문제가 종종 발생했기 때문에, 샤오미는 과감히 한 단계 낮은 퀄컴 쿼드코어(스냅드래곤 400)를 장착하고 가격을 낮추었던 것이다. <그림 1>에서와 같이 삼성·애플이 옥타코어를 장착한 신제품을 내놓는 동안, 샤오미는 쿼드코어 제품으로 대응한 것이다.

샤오미는 AP칩셋 성능하락으로 인한 스마트폰 사용자의 불만을 최소화하고자 모바일 OS 업그레이드를 매주 실시하였다. 샤오미 스마트폰이 가격에 비해 성능이 우수하다는 평판을 얻게 된 배경은 최고의 부품들로 조립된 스마트폰이 아니더라도 소프트웨어의 도움으로 우수한 성능을 발휘할 수 있었기 때문이다. 이러한 저비용(low-cost) 사업 모델은 고객이 인지하는 하드웨어의 성능 하락 없이 가격을 낮출 수 있는 여지가 있기 때문에 프리미엄 스마트폰 고객 중에서 과잉 서비스를 받는 고객을 흡수할 수 있게 된다.

가격이 더 저렴하고 신규고객·덜 까다로운 고객 집단을 끌어당기는 더 간단하고 편리한 제품을 상업화하게 되면 기존의 성공한 기업들을 뛰어넘게 된다.

파괴적 혁신이 위력적인 이유는 일단 파괴적 혁신 제품이 새로운 시장이나 저가 시장에서 자리를 잡게 되면 발전 사이클이 가동된다는 데 있다. 파괴적 혁신 기업들은 최고의 기술이 아니더라도 저가 시장 소비자들이 요구하는 기술력 보다 앞선 기술을 제공하므로 계속해서 고객저변을 넓혀가게 된다. 존속적 혁신 기업들이 까다로운 최상위층 고객을 만족시키고자 하나, 빠른 속도로 로우엔드 시장을 잃기 때문

에 궁극적으로 기존 기업을 몰락시키는 궤도에 진입하게 된다(Christensen, 2010).



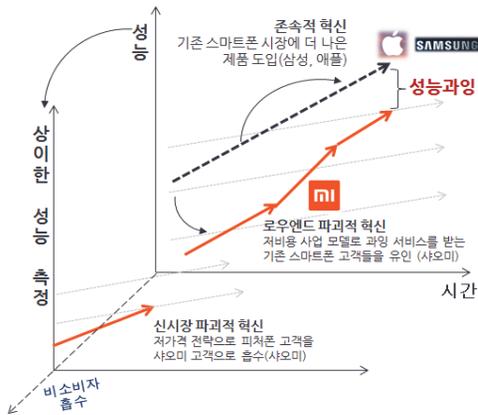
<그림 1> 샤오미의 로우엔드 파괴적 혁신

## 2. 신시장 파괴적 혁신과 지적재산권

샤오미는 선도기업인 삼성과 애플 모방전략을 구가하는 ‘빠른 추종자(fast follower)’로서 시장과 기술 불확실성이 제거된 때 스마트폰 시장에 진입했다. 무임승차 효과(free-riding effect)를 누렸으며, 고객 요구에 부응(response)하면서 또 다른 기회를 창출하였다. 이러한 후발주자의 이점(Lieberman과 Montgomery, 1988) 중에 선발주자(first movers)들에게서 나타나는 타성(incumbent inertia)의 근원을 파악하고 신제품 출시 주기사이의 공백에서 기회를 포착(Foster, 1986)함으로써 전면 도전장을 던졌다.

그러나 문제가 불거진 것은 해외시장에 진출하면서였다. 샤오미는 애플의 OS, 디자인, 생산방식 등과 텔의 사전주문형 온라인 생산방식을 모방했고 전량 외주생산을 통해서 재고부담을 최소화하는 도요타의 ‘Just-in-time’을 따랐으며, 도요타 기업문화인 카이젠(改善) 문화를 모방한 주기적인 소프트웨어 업데이트 방식을 채택하였다. 스마트폰 기업으로

서는 최초로 샤오미는 전량 온라인 유통 방식을 취했는데, 이는 아마존의 교차 보조형 사업모델을 차용한 것이다.<sup>18)</sup> 이렇듯 샤오미는 외국 제품을 벤치마킹 하고, 모방과 위조를 반복하면서 원가절감과 개선을 통해서 시장을 개척하는 전형적인 중국식 추월(catch-up) 전략을 따랐던 것이다(김익수, 2014).



〈그림 2〉 샤오미의 신시장 파괴적 혁신

로우엔드 시장의 피쳐폰 고객을 흡수하면서 성장한 샤오미는 지적재산권 침해 단속이 현저히 적은 중앙 및 지방정부의 비호 아래 기술을 축적해 나가기 때문에, 신시장 진출 시에는 지적재산권 침해 소지로 인한 제동이 걸리게 되었다(〈그림 2〉 참조). ‘모방과 위조 後 개선’이라는 중국식의 전략으로는 정부의 묵인 하에 내수시장에서 일시적 우위를 점할 수 있다. 그러나 이러한 모방전략은 원천기술 보유 기업으로부터의 특허소송 위험이 있고 해외시장 진출 시 장애가 되므로 궁극적으로 지속적인 경쟁우위를 확보하는 데는 걸림돌이 됨을 알 수 있다.

한편, 샤오미와 달리 이미 자체 특허를 보유한 화

웨이의 경우에는 2013~5년 3년 연속으로 유럽영 상음향협회(EISA)의 유럽 소비자 스마트폰으로 선정되는 등 해외진출 성과를 거두기도 했다.

### 3. 샤오미의 플랫폼 구축 전략

글로벌 IT 기업은 네트워크 효과가 창출되는 플랫폼 비즈니스를 채택함으로써, 치열한 경쟁상황에서 고객의 잠금효과(lock-in effect)를 얻을 수 있다. 따라서 글로벌 IT 기업들은 플랫폼 구축에 적극적으로 나서고 있으며, 다양한 형태로 나타났다.

샤오미의 독자적인 OS는 안드로이드에서 개방형으로 제공한 OS를 수정·보완하여 샤오미의 스타일로 변경(refining)한 안드로이드의 커스텀롬(custom ROM)이며, 샤오미가 채택한 커스텀롬 형태의 OS는 다수 존재한다. 이러한 커스텀롬의 장점은 기초적인 OS 개발 없이 디자인과 부차적인 메뉴 수정만으로도 새로운 제품으로서의 기능을 할 수 있다는 점과, 안드로이드 플레이스토어(play store)라 불리는 어플리케이션 마켓을 모두 이용할 수 있다는 것이다. 샤오미의 경우 안드로이드 OS 생태계에 있으면서도, 자체적으로 디자인을 변경함으로써 애플 iOS의 인터페이스를 모방하는 전략을 펼쳤다. 커스텀롬의 단점은 OS 개발사의 주기적인 업그레이드 정책을 따라야 한다는 점이며, OS 개발사는 커스텀롬에서 자체 개발한 응용 소프트웨어까지 고려하여 업그레이드하지 않기 때문에, 개발주기와 기술수준이 OS에 종속된다는 문제가 있다. 그러나 샤오미는 다수의 안드로이드 커스텀롬 중에서도 공식 홈페이지에 소개되고 있는 대표적인 커스텀롬이므로, OS 개발에 참여함으로써 이러한 단점을 극복해 나가고 있다.

18) 교차보조(Cross-Subsidization): 플랫폼 사업자 등 양면시장(two-sided)이 존재하는 경우에 고객을 확보하기 위하여 두 고객집단에 대하여 차별적인 가격부과 전략을 사용하는 것. 아마존이 킨드파이어 단말기를 저가에 판매하고, 수익을 유료앱과 게임, 서비스 등에서 획득한 것과 마찬가지로 샤오미는 단말기 가격을 낮추고, 소프트웨어 사용으로 수익을 추구.

대표적인 글로벌 스마트폰 기업들과의 플랫폼 전략을 비교하면, 몇 가지 특징을 발견할 수 있다. 애플이 채택한 폐쇄형 OS인 iOS와 비교해서 샤오미의 안드로이드 커스텀롬은 앱스토어를 통한 수익이 거의 없다는 점에서 극명한 차이를 보인다. 애플은 앱스토어에 등록된 어플리케이션의 수익을 개발자와 분배하고 있는 반면, 구글의 경우에는 구글 플레이 사용자를 대상으로 한 광고를 통해 수익을 거두고 있으나 이는 샤오미의 수익과는 별개다. 한편, 스마트폰 제조 및 판매에 있어서 애플과 구글, 샤오미는 외주 생산방식을 채택한 점이 특징이다.

샤오미가 독자적인 OS 구축을 위해서 채택한 안드로이드 커스텀롬은 외연적으로 볼 때, 스마트폰과 어플리케이션 스토어를 연결해 주고 있기 때문에 ‘스마트폰-OS-어플리케이션’이 유기적으로 연결된 플랫폼으로서의 역할을 하고 있다. 그러나 <표 1>의 기업별 플랫폼 특징을 살펴보면, 하드웨어·OS·앱스토어별 강점과 플랫폼의 수익원이 일관되게 연결된 데 반해서 샤오미는 소프트웨어 기업을 표방하나, 주 수익원이 스마트폰 판매에서 도출되는 구조임을 알 수 있다. 즉, 애플 플랫폼의 특징은 ‘하드웨어-

OS-앱스토어’를 폐쇄적으로 운영하고 있다는 것인데, 주 수익 역시 스마트폰 판매와 앱스토어에서 유통되는 어플리케이션에서 나오고 있다. 안드로이드 OS를 개발한 구글의 경우에는 스마트폰 제조사에 무료 배포 중이므로 OS 자체에서는 수익이 발생하지 않지만, 2010년에 인수한 애드몹(AdMob)이라는 자회사에서 앱에 포함되는 모바일 배너광고로 수익을 올리고 있다. 이와 마찬가지로 하드웨어에 강점을 두고 안드로이드 OS를 탑재한 삼성의 경우에는 스마트폰 판매와 스마트폰 부품 판매를 통해서 수익을 거두고 있는 것이다.

4. 고객참여형 혁신(Bringing the customer in)의 중요성

스마트폰 시장이 과거 피쳐폰과 다른 점은 휴대폰에 통신 기능과 더불어 IT기술로 구현 가능한 다양한 서비스를 제공한다는 데 있다. 즉, 전자기기(electronic device)로서의 기능적 측면뿐만 아니라, 제공되는 콘텐츠의 양과 질, 그리고 해당 콘텐츠를 전달하는 프로세스로서의 서비스가 소비의 대상

<표 1> 글로벌 스마트폰 기업의 플랫폼 전략

		애플	구글	삼성	샤오미
주요 특징		하드웨어+OS+앱스토어	OS 무료배포로 규모의 경제 구현	하드웨어 중심	하드웨어+OS+앱스토어
플랫폼	하드웨어 (제조, 수익비중)	아이폰 (전량 외주생산, 주 수익원)	넥서스폰 등 (39개 벤더를 통해 제조, 수익 없음)	갤럭시 (전량 자체 생산, 주 수익원)	Mi, RedMi (전량 외주생산, 주 수익원)
	OS (개방성, 과금)	iOS (폐쇄형, 무료)	안드로이드 OS (개방형, 무료)	안드로이드 OS채택 (개방형, 무료)	안드로이드 커스텀롬 (개방형, 무료)
	앱스토어 (앱 보유량)	앱스토어 (2015.8월 기준 140만 개 이상)	구글 플레이 (2015. 3월 기준 150만 개 이상)		
주 수익원		앱스토어 (수익배분 6:4), 스마트폰	자회사 애드몹을 통한 광고 수입	스마트폰	스마트폰

자료: 김경복·최정일·이상명(2015), “글로벌 IT기업의 플랫폼 전략”을 참고하여 저자들이 재구성

으로 부상하게 되었다.

스마트폰 기기의 기술격차가 좁혀지게 되면, 기업들은 자연스럽게 콘텐츠와 서비스로 차별화를 하게 된다. 콘텐츠의 경우에는 생태계의 저변을 더욱 넓혀 다양성과 신속성을 핵심적으로 고려하게 되는데 반해, 서비스의 경우에는 고객과의 커뮤니케이션 방식과 채널이 중요해진다. 그러므로 스마트폰 시장에서는 하드웨어와 소프트웨어 기술 및 가격경쟁력의 중요성 못지않게, 고객참여에 따른 상호작용 중요성이 부각되는 것이다.

고객은 단순히 소비자(consumer)에 머물지 않고 서비스 품질 향상을 위한 공헌자(contributor)로서의 역할도 수행하게 된다. 이러한 서비스의 특성은 고객의 참여(participation)가 서비스 품질과 만족도에 직접적으로 영향을 미치게 된다. 샤오미는 이처럼 ‘기능-브랜드-경험-참여’로 이어지는 소비자트렌드의 변화에 주목하고(〈그림 3〉 참조), 고객의 참여를 촉진시키기 위하여 고객-종업원 사이의 원활한 커뮤니케이션을 강조했다(黎万强, 2014).



자료: 黎万强(2014), “参与感:小米口碑营销内部手册,” 北京, 中信出版社. p.18.

〈그림 3〉 샤오미가 인식하는 소비자트렌드의 변천

고객으로부터 혁신의 결과는 다시 고객에게 귀결된다. 즉, 샤오미는 ‘미판’과 같은 열성팬들의 참여를 통해서 제품 성능향상에 필요한 아이디어를 얻었고, 고객이 체감하는 과잉 성능을 구체적으로 발견하여 파괴적 혁신을 피할 수 있었다. 이는 McGrath(2010)가 말한 ‘발견 위주의 접근법(a discovery driven

approach)’으로 불확실하고 빠르게 변화하는 환경에 옵션의 하나로 고려할만한 새로운 전략 모델이다. 한편, ‘프로슈머’의 등장은 기술적으로 웹2.0과 인터넷과 연관되며, 다른 사람들과 연결되고, 관심을 얻고자하는 경향이 강해지면서 적절한 보상이 없어도 R&D 활동에 기꺼이 참여하게 된다(Ritzer, G., & Jurgenson, N., 2010). 이러한 특정 고객의 노력은 광범위한 다수의 고객에게 영향을 미치게 되므로, 고객참여형 혁신을 기업입장에서 보면 혁신비용을 최소화하여 R&D를 할 수 있는 방편이 된다.

또한 고객과의 원활한 쌍방향 소통은 고객-종업원 간의 정서적 유대감을 강화시키므로, 샤오미 조직문화에도 긍정적인 영향을 주게 된다. 고객-종업원과의 상호작용을 살펴본 연구 결과에 따르면, 고객과의 원활한 커뮤니케이션은 결과적으로 상대방으로부터 몰입과 신뢰를 얻을 수 있기 때문에 고객의 참여도가 높다는 것은 곧 고객점점 종업원에 대한 호의적인 정서적 공감대를 형성하게 되고, 서비스제공자의 적극적인 지원을 유도하는 쌍방향의 긍정적 영향과 연결된다(서문식·안진우, 2009)

## 참고문헌

김경복·최정일·이상명 (2015). “글로벌 IT기업의 플랫폼 전략,” **생산성논집(구 생산성연구)**, 29(2): 25-55.

김익수 (2014). “중국 내 지적재산권 : 침해 실태, 원인·배경 및 대응전략,” 고려대 아세안문제연구소 출판부

서문식·안진우 (2009). “고객참여가 서비스접점에서 서비스제공자와의 상호작용과 감정적 요소에 미치는 영향-사회교환의 감정이론을 중심으로,” **경영학연구**, 38(4): 897-934.

Christensen, C. M. (2010). “**성장과 혁신**,” 세종서적.

Foster, R. N.(1986) “*Innovation: The Attacker’s Advantage*,” Summit Books, New York.

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). "First mover advantages," *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- McGrath, R. G. (2010), "Business models: a discovery driven approach," *Long Range Planning*, 43 (2), 247-261.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010), "Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'." *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.
- 黎万强(2014), "参与感:小米口碑营销内部手册," 北京, 中信出版社.