

중국 스마트폰기업 오포(OPPO)의 굴기(崛起): 가치혁신전략 관점의 분석

양 옥 빈*
추 승 업**
임 성 준***

본 연구는 성숙된 시장수요로 인해 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 중국의 스마트폰시장에서 후발주자인 중국 로컬 스마트폰기업 오포(OPPO)가 어떻게 2016년 중국시장점유율 1위에 오를 만큼 빠르게 성장할 수 있었는지를 분석하는 데 목적을 두고 있다. 중국 스마트폰시장은 신규수요가 포화상태가 되면서 단순히 저렴한 폰을 찾는 신규고객이 줄어들게 되어 새로운 경쟁양상이 전개되고 있다. 고객들은 이제 단순한 가격과 성능의 트레이드오프에 따른 스마트폰 제품구성을 넘어 자신이 특별히 원하는 기능이나 서비스를 충족시켜주는 스마트폰을 선택하려는 움직임이 나타나고 있다. 그 결과 2016년에 전통적인 강자인 애플과 삼성, 심지어 가격 경쟁력을 바탕으로 부상한 샤오미의 점유율은 크게 감소한 반면, 중국 로컬기업 오포는 전년대비 판매량을 무려 2배 이상으로 늘리며 시장점유율 1위를 차지하였다. 오포는 가격과 성능 관련 가치요소들 간 트레이드오프를 중심으로 저가제품과 고가제품 시장 세그먼트로 구분되어 있던 스마트폰시장에서 모든 세그먼트에서 공통적으로 중요한 핵심가치요소를 규명하고 그 요소에 대해 적정 가치를 제공함으로써 기존의 세분화된 시장을 통합하고 재구성하여 새로이 광범위한 시장요소를 창출함으로써 가치혁신을 이룰 수 있었다. 본 연구는 오포가 추진한 가치혁신 전략의 실행 내용을 상세히 분석하였고 앞으로의 과제는 무엇인지도 제시하였다.

주제어: 오포(OPPO), 스마트폰 산업, 가치혁신, 디세그멘테이션(desegmentation)

1. 서 론

중국 스마트폰시장은 2010년부터 폭발적으로 성장하며 세계 스마트폰시장의 성장을 견인하였다. 이런 상황에서 산자이¹⁾ 폰으로 치부되던 중국의 스마트폰 제조기업들도 성장기회를 얻게 되었다. 샤오미로 대표되는 중국의 신흥 스마트폰 제조기업들은 스마트폰의 성능 경쟁 속도가 완화되면서 가격 대비 성

능을 무기로 중국시장을 장악할 수 있었다. 그러나 최근 중국의 스마트폰시장은 거의 포화상태에 이르면서 성장이 둔화되고 있는 상황이다. 중국 스마트폰시장은 2008년부터 2015년까지 매년 두 자리 수 성장률을 기록해온 것과는 달리 2016년에는 전년 대비 성장률이 8.7%에 머무르며 성장의 둔화 추세가 나타났다(IDC, 2017). 오늘날 중국 스마트폰시장 상황은 선진국 시장과 마찬가지로 전 국민의 1인 1폰 소유가 실현됨으로써 최초의 스마트폰 구매수요

논문접수일: 2017. 08. 02.

1차 수정본 접수일: 2017. 11. 16.

게재확정일: 2017. 11. 16.

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

** 중앙대학교 다빈치교양대학 시간강사(schoo@cau.ac.kr), 공동저자

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

1) 산자이는 본래 산에 목책을 두른 터나 산적의 소굴을 뜻하였으나, 모조품 휴대전화를 산자이 휴대전화라도 부른 데서 유래해 '중국의 모조품'을 뜻하는 말로 통용된다.

가 아닌 스마트폰 교체수요를 기반으로 하는 한정된 시장규모 하에서 다수의 해외기업들과 중국 현지기업들 간의 치열한 신제품 출시경쟁이 벌어지고 있다.

이렇게 스마트폰이 광범위하게 보급되고 시장이 포화상태가 되면서 단순히 저렴한 폰을 찾는 신규고객이 줄어들게 되어 새로운 경쟁양상이 전개되고 있다. 즉, 단순히 고가와 저가로 구분되던 기존 시장 세그먼트가 고객의 새로운 요구조건에 맞추어 다변화되기 시작한 것이다. 오늘날 중국의 스마트폰 고객들은 단순한 가격을 넘어 자신이 원하는 기능이나 서비스를 충족시켜주는 스마트폰을 선택하려는 움직임이 나타나고 있는 것으로 보인다. 이런 상황에서 주목을 받고 있는 기업은 돌풍을 일으키고 있는 중국의 현지기업인 오포(OPPO)와 비보(VIVO)이다.

〈표 1〉의 시장조사업체 IDC의 보고에 따르면 중국 스마트폰 제조사 오포는 2016년 중국 스마트폰시장에서 점유율 16.8%를 기록하며 1위를 차지하였으며, 뒤를 이어 화웨이가 16.4%, 비보가 14.8%로 각각 2, 3위를 차지하였다. 반면, 전통적인 강자인 애플은 중국 진출 이후 최초로 스마트폰 판매량이 감소하였으며, 글로벌시장 점유율 1위인 삼성은 극단적으로 중국시장에서는 점유율 10위 밖으로 밀려나게 되었다. 또한 가격경쟁력을 바탕으로 중국 현지기업의 부상을 이끌던 샤오미의 점유율은 전년 대비 36%나 감소하였다.

한편 오포는 중국시장 1위를 바탕으로 세계시장점유율에서도 6.4%로 지난 2년여 간 스마트폰시장에서 열풍을 일으켰던 샤오미를 끌어내리고 4위에 오르며 순식간에 스마트폰 강자로 부상하였다(Counterpoint, 2016). 오포는 2015년 3,500만대 판매에서 2016년에는 무려 2배가 넘는 7,800만대를 판매할 만큼 빠르게 성장하였다. 비보 역시 두 배에 가까운 성장을 보였다.

2016년 중국시장점유율 2위를 차지한 화웨이는 오래전부터 통신장비와 피쳐폰 제조판매를 통해 잘 알려진 기업인 반면, 오포와 비보는 최근까지 이름도 생소한 기업이었다. 본 연구는 오포와 비보, 특히 오포가 어떻게 급작스레 중국시장점유율 1위에 오를 만큼 성장할 수 있었는지에 대한 의문에서 시작되었다. 본 연구가 특히 주목하는 부분은 성장이 정체된, 이른바 레드오션에 접어든 중국 스마트폰산업에서 후발주자인 오포가 어떻게 새로운 시장 영역을 창출하여 성공에 이르렀는가에 관한 것이다. 오포의 성장을 보도한 언론기사나 보고서들은 단편적인 성장의 원인들을 제시하고는 있으나 충분한 경영학적 설명을 제공하지 못하고 있다. 본 연구는 심도 있는 분석을 통해 오포가 중국시장점유율 최상위에 등극할 정도로 성공할 수 있었던 이유를 가치혁신이론의 관점에서 살펴보고자 한다.

〈표 1〉 2016년 중국 스마트폰 시장 TOP5 업체 시장점유율 및 성장율(단위: 백만 대)

구분	2016년 출하량	2016년 시장점유율	2015년 출하량	2015년 시장점유율	성장율
오포	78.4	16.8%	35.3	8.2%	122.2%
화웨이	76.6	16.4%	62.9	14.6%	21.8%
비보	69.2	14.8%	35.1	8.2%	96.9%
애플	44.9	9.6%	58.4	13.6%	-23.2%
샤오미	41.5	8.9%	64.9	15.1%	-36.0%
기타	156.7	33.5%	173.4	40.3%	-9.6%
합계	467.3	100.0%	429.9	100.0%	8.7%

출처: IDC 2017년 2월 발표자료 재편집

II. 오포의 역사와 현황

2.1 오포의 역사

오포는 세계 스마트폰시장에서 ‘무서운 신예’로 꼽히고 있지만 사실은 2008년부터 휴대폰을 제조 판매한 업체로 2010년 휴대폰시장에 진출한 샤오미보다는 앞서있다. 오포는 중국 BBK그룹에서 출발한 업체다. 1995년에 설립된 BBK의 중국발음인 부부가오는 ‘걸음’을 뜻하는 ‘보(步)’자 2개에 높을 고(高)를 썼다. 즉 ‘천천히 걸어서 올라간다’, ‘서두르지 않는다’는 뜻이다. 이러한 뜻을 가진 이 회사는 MP3 플레이어와 DVD 플레이어 등을 생산하며 성장 가도를 달렸다. 2001년 BBK그룹의 사장인 완용핑(段永平)은 전성기에 있던 BBK그룹을 <표 2>와 같이 세 개의 회사로 분할했다.²⁾ 교육과 관련된 BBK교육전자유한회사의 주요제품은 사운드북(点讀

机)과 학습기(學習机)이다. 통신과 관련된 BBK통신장비유한회사는 무선전화기와 뮤직 폰을 생산하였는데 이는 비보의 전신이다. 그리고 VCD, DVD, MP3를 생산하는 BBK시청전자유한회사가 바로 오포의 전신이다.³⁾

BBK에서 분사된 세 개 회사 중 오포의 전신인 BBK시청전자유한회사는 초기부터 뛰어난 음향 기술로 세계적으로 호평을 받아왔다. 그러나 이후 2002년에 이르러 소니, 필립스, Panasonic 등 원천기술을 보유한 해외기업들이 중국 DVD 제조업체들에게 거액의 특허사용료 지불을 요구하면서 많은 중국업체들이 파산하게 되었고 BBK시청전자유한회사도 그들 중의 하나였다.

당시 BBK시청전자유한회사의 사장이었던 천명영(陳明永)은 완용핑이 2001년에 설립한 오포 브랜드를 사들여 BBK시청전자유한회사의 이전 직원들과 함께 다시 창업을 시도하였다. 이렇게 오포의 CEO가 된 천명영은 1969년에 중국 사천성 만원시(四川省万

<표 2> BBK의 분사

구분	주요제품	현재
BBK 교육전자유한회사 步步高教育電子有限公司	사운드북(点讀机), 학습기(學習机)	BBK 교육전자유한회사
BBK 통신장비유한회사 步步高通信設備有限公司	무선전화기, 뮤직 폰	비보
BBK 시청전자유한회사 步步高視聽電子有限公司	VCD, DVD, MP3	오포

2) 완용핑은 회사를 3개로 분할했지만 향후 3개 회사가 BBK그룹이 다진 기존의 오프라인 매장과 BBK그룹의 브랜드를 모두 쓸 수 있게 하였다. BBK 그룹 설립 당시 완용핑의 지분은 70%였지만 회사 분할 후 완용핑은 각 회사의 지분 10%만 보유하고 나머지 지분은 각 회사의 관리자 사이에 분산되어 있다.

3) 오포와 비보는 BBK그룹에서 출발한 기업이지만 비슷한 특성을 가지고 있으면서도 서로 동일 시장 내에서 경쟁하는 관계이다. 오포는 BBK의 AV(오디오 및 비디오)기기 해외 시장용 브랜드였으나 2004년 BBK의 창업 멤버였던 천명영이 인수하여 독립적인 회사를 설립하여 초기 음향기기 중심에서 스마트폰 사업으로 전환한 것이다. 비보는 2011년 BBK의 통신부분 자회사가 스마트 폰을 출시하면서 사용한 브랜드로서 현재 오포와 비보 두 회사는 독립적으로 동일 스마트폰 시장을 공략하는 경쟁관계를 형성하고 있다. 이 두 회사의 관계에 대해 모회사(BBK)의 기업 분할 전략을 통해 성격이 다른 별도 고객층을 공략하는 전략적 관계로 유추하는 시각들이 존재하기도 하나 명시적으로 확인된 사실은 없다. 현재 BBK 홈페이지 기업소개에 있어서는 비보를 자회사로 소개하고 있는 반면 오포와 관련된 정보는 제시되어 있지 않다. 이들 양자의 관계에 대해서 2014년 말에 자사 신제품 발표회에서 비보의 사장인 신위(沈炜)는 ‘우리는 현재 아무 관계도 없다. 서로에게 독립적으로 발전하고 있는 경쟁상대일뿐이다’라고 해명한 바가 있다.

〈표 3〉 오포 연혁

1995년	BBK그룹 설립
2001년	오포 설립
2005년	오포 첫 제품 MP3 출시
2008년	오포 첫 피쳐폰 출시
2011년	오포 스마트폰 사업 시작
2012년	전면 카메라 500만 화소 'Ulike 2' 출시
2016년	전면 카메라 1600만 화소 'R9' 출시 중국 1위, 세계 4위 스마트폰 업체 등극

출처: 오포 홈페이지

源市)에서 태어났으며 1992년 저장대학교(浙江大學) 정보 및 전자공정(信息与電子工程)학과를 졸업한 이력을 가지고 있다. 언론에 잘 등장하지 않는 그는 오포의 본분(本分)이라는 기업문화를 기업내부회의를 통해서 끊임없이 강조해왔다. 천명영이 내세우는 본분의 의미는 외부압력 때문에 제품의 품질을 희생해서 돈을 벌어서는 안 된다는 것이다. 오포는 이러한 기업문화를 직원들에게 주입시키면서 항상 고객의 요구가 모든 활동의 원천임을 강조하고 있다. 이런 노력 때문에 2009년 7월에 오포는 중국 '전국 AS 우수 TOP10기업'으로 선정되기도 하였다.

2.2 오포의 제품라인업

2005년에 오포는 첫 번째 제품인 MP3를 출시하였고, 2008년에는 첫 번째 피쳐폰을 출시하면서 휴

대폰산업에 본격적으로 진입하였다. 2011년 오포는 반년 동안의 시장조사를 통해 여성소비자들이 셀카(self camera)에 대한 관심이 높다는 점을 파악하였고 첫 스마트폰으로 셀카 기능이 강화된 이른바 셀카폰을 내놓으며 시장점유율을 높였다. 당시 시장에서 유통되던 제품의 대부분이 30만 화소 정도의 전면 카메라를 제공하고 있던 것과는 달리 오포의 제품은 무려 200만 화소의 전면 카메라에 얼굴 자동인식 기능까지 제공하였고 그 결과 그 해 100만대 이상을 판매하며 큰 성공을 거두었다. 이어 2012년에는 세계 최초로 500만 화소 전면 카메라를 탑재한 'Ulike2'를 출시하였는데 당시 전면 카메라에 500만화소를 적용하는 것은 파격적인 시도였다. 이렇게 오포는 경쟁이 치열한 중국 스마트폰시장에서 셀카폰으로 특징지어지는 제품을 바탕으로 존재감을 각인시킬 수 있었다. (〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 오포의 제품라인업

출시 시간	2005	2006	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
제품명	MP3	MP4	첫 피쳐폰	첫 스마트폰 Find Me	Ulike2	Find 5, N1, Color OS	R1, Find 7, N1mini	R7, ColorOS 2.1	R9	R11
제품 사진										

출처: 오포 홈페이지 참고 구성

2.3 오포의 성과

앞서 <표 1>에서 살펴본 것처럼 2016년 오포는 중국 스마트폰시장에서 점유율 16.8%를 기록하며 1위를 차지하였고 2015년 3,500만대 수준의 출하량을 2016년에는 두 배가 넘는 7,800만대로 늘리며 두드러진 성장세를 보였다. 그러나 오포는 초창기인 2008년 휴대폰 출시부터 첫 스마트폰을 출시한 2011년까지는 기록에 남는 데이터를 찾을 수가 없을 정도로 실적이 매우 미미하였으며, <그림 1>에 제시된 바와 같이 2012년 중국의 스마트폰 수요가 폭발하여 전년 대비 총 출하량이 137% 증가하는 가운데에서도 오포는 겨우 0.69%의 점유율만을 차지하며 시장점유율순위는 10위권에 훨씬 미치지 못하였다. 하지만 그 이후 폭발적인 성장추세를 보인 오포는 2016년 중국 스마트폰시장이 거의 포화상태에 이르러 전년 대비 8.7%의 성장에 그친 상황에서 오히려 전년 대비 122.2%의 성장률을 보이며 시장점

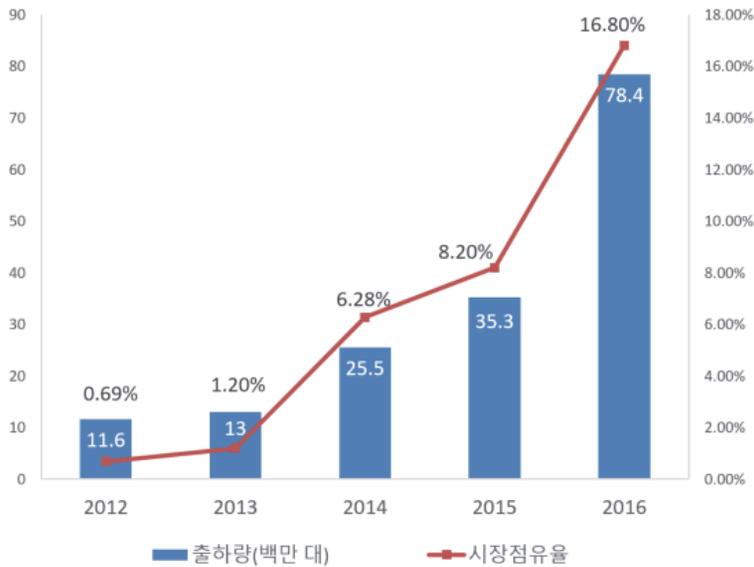
유율 1위 자리에 등극하는 충격적인 성과를 보여주었다.

III. 오포의 가치혁신

3.1 가치혁신 관점

앞서 살펴본 것처럼 포화상태에 접근하고 있는 중국의 스마트폰시장에서 후발주자인 오포가 어떻게 선도기업들을 추격, 추월하여 시장 1위에 오르게 되었는지에 대한 의문이 제기되고 있다. 특히 본 연구가 주목하는 부분은 성장이 정체되고 아직까지는 산업의 경계가 뚜렷한 스마트폰산업의 한정된 테두리 내에서 후발주자인 오포가 어떻게 새로운 시장영역을 창출하여 성공에 이르렀는가에 관한 것이다.

일반적으로 후발자의 추격은 기술추격과 시장추격으



출처: 각사 및 저자 편집

<그림 1> 오포의 연간 출하량 및 시장점유율 추이

로 구분된다(Lee & Lim, 2001). 기술추격을 통한 후발기업의 혁신적 제품은 선발기업이나 다른 경쟁 기업들의 제품에 비해 차별화된 기술적 경쟁우위를 확보함으로써 선발기업의 선점효과를 극복하고 시장 점유율을 확보하게 해준다(Shankar et al., 1998). 그러나 일반적으로 기술추격을 통해 선발기업과 유사한 기술적 역량을 구현하는 것만으로는 시장추격을 담보할 수 없다. 시장의 후발기업이 시장점유율을 제고하기 위해서는 선도기업에 비해 추가적인 가치를 제공할 수 있어야한다. 이를테면 시장추격을 위해서는 기술적 측면에서 우위를 확보하거나 더 나아가 기술 외적 측면에서 원가우위를 바탕으로 하는 가격경쟁력 또는 제품/서비스 상의 차별화우위 중 하나를 확보하여야 하는 것이다(Porter, 1985).

오포의 제품라인업 사양을 살펴보면 하이엔드 스마트폰시장의 선발기업인 애플과 삼성전자 등을 넘어서는 기술추월을 구현했다고 보기는 어렵다. 또한 원가우위를 기반으로 '가격 대비 성능'이라는 추가적인 가치를 제공하여 시장에 반향을 일으켰던 샤오미를 추월할만한 가격경쟁력 또한 보여주고 있지 못하다. 즉, 오포는 기술추월을 통해 선도기업의 우위를 넘어서는 기술적 구현을 이루거나 경쟁기업에 비해 우월한 원가경쟁력을 바탕으로 가격경쟁력을 확보했다고도 볼 수 없음에도 선도기업을 추월한 것이다.

본 연구는 이런 오포의 성공적인 추격 및 추월을 가치혁신 이론의 관점에서 살펴보고자 한다. Kim & Mauborgne(2004; 2005)은 기존의 산업경계 범위 내에서의 치열한 경쟁상황을 넘어 가치혁신(value innovation)을 통해 거대수요, 고수익의 새로운 시장인 블루오션(blue ocean)을 창출하고자 하는 전략 개념을 제안하였다. 이들의 아이디어는 새로운 가치를 발굴함으로써 기존의 경쟁을 무의미하게 만들고자 하는 시각으로서 후발주자가 새로운 경쟁우위를 확보하여 시장추월을 가능하게 하는 데에 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보았다.

가치혁신 및 블루오션 개념은 경영실무에 있어서 상당한 반향을 일으켜 왔으나 실제 많은 기업들이 경쟁이 없는 푸른 바다와 시장영역을 만들어내지 못한 것도 사실이다. 이러한 이유는 블루오션 개념이 가진 '비고객(non-customer)' 중심과 '비경쟁시장(non-competition)'의 가정에 기인한다. 구체적으로 블루오션 전략 개념은 자사의 제품뿐만이 아니라 경쟁자를 포함한 해당산업 내에서 제품을 구매하고 있지 않는 비고객 층의 공통점에 초점을 두어 경쟁이 없는 새로운 독립적인 시장영역을 창출하는 것이 핵심이다. 그러나 실제에 있어서는 '비경쟁' 시장의 창출이라는 블루오션 전략의 전제를 만족시키는 사례가 흔하지 않다. 더 나아가 본 연구의 배경인 중국 스마트폰시장은 아직까지 산업에서 파괴적인 변화가 없이 일반적으로 규정된 범위의 아키텍처, 컨셉, 성능, 디자인을 기반으로 하는 디바이스 간 경쟁이 나타나고 있으며, 스마트폰을 이용하지 않는 비고객이 아닌 스마트폰 교체 수요의 기존 고객을 기반으로 경쟁하는 한계가 명확한 시장영역이기 때문에 블루오션을 창출해내기는 매우 어려운 상황인 것이다.

그렇다면 비고객 대상의 이상적인 비경쟁시장의 창출이라는 블루오션의 전제를 만족시키지 못하는 상황에서도 여전히 가치혁신의 관점이 유효할 수 있을까? 본 연구의 대상인 오포의 사례는 한정된 산업 범위 내에서도 새로운 시장영역을 창출하고 제공하는 가치를 획기적으로 혁신함으로써 후발기업의 선도기업 추월이 가능하다는 것을 보여주는 증거가 될 수 있다. 이에 앞서 추격 및 추월을 가능하게 하는 성공적인 가치혁신에 있어서는 시장에 대한 통찰력이 전제되어야 한다는 점이 본질이다.

Kim & Mauborgne(2015)은 최근 연구를 통해 기존시장이 포화된 상황에서 후발기업의 신규시장 창출전략을 틈새시장을 공략하는 집중화 전략의 개념으로 동일시하는 것은 레드 오션의 덫에 빠지게 만들 수 있다고 주장하였다. 이들은 성공적인 시장 창출

전략은 큰 성장이 불가능한 협소한 특정 시장 세그먼트에 집중하는 것이 아니라 다양하게 세분화된 고객 집단의 공통된 핵심 가치요소(key commonalities)를 규명하고 그 요소에 대해 적정 가치를 제공함으로써 기존의 세분화된 시장을 통합하고 재구성하여 (desegment) 새로이 광범위한 수요를 창출해 내는 것이라 주장하였다. 이러한 방식은 이상적인 블루오션을 창출해내지는 못하더라도 레드오션과 블루오션 사이의 상대적으로 경쟁이 약한 의미있는 시장을 창출해냄으로써 후발기업의 추월을 가능하게 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 이런 가치혁신 전략방법론의 틀을 바탕으로 성숙된 중국 스마트폰시장 내에서 후발주자로서 선도추월을 가능하게 한 오포의 성공전략을 분석하고자 한다. 구체적으로 ‘디세그먼트’ 개념이 반영된 오포의 시장 재정의 내용을 심층적으로 분석하고, 오포가 제공한 가치혁신 요소들을 체계적으로 정리함으로써 후발기업들에게 있어 레드오션을 회피하여 시장추격 및 추월을 달성할 수 있는 성공전략에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

3.2 오포 급성장 이전의 중국 스마트폰 시장 특성

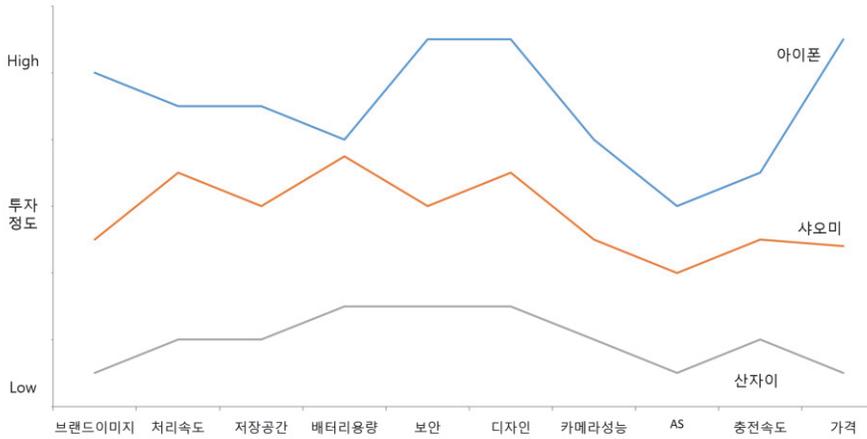
오포의 가치혁신 전략을 파악하기 위해서는 먼저 오포의 급성장 이전 중국 스마트폰시장의 특징을 살펴볼 필요가 있다. 즉, 시장참여자들이 스마트폰 제품의 어떠한 가치요소에 투자하고 경쟁하고 있는지, 그리고 소비자들은 이들 기업이 제공한 가치를 어떻게 수용하고 있는지를 통찰해야 한다(Kim & Mauborgne, 2005).

오포의 급성장 이전인 2014년의 중국 스마트폰시장을 살펴보면 샤오미가 삼성전자를 제치고 판매량 1위를 기록하였으며 10위 내 기업에 중국 로컬기업 8개가 이름을 올렸다. 당시 샤오미, 화웨이, 레노버, 쿠파드로 구성된 4대 로컬기업의 스마트폰 총 시장

점유율은 50%를 넘고 있었고 오포는 점유율 9위를 기록하였다. 이는 당시 중국 스마트폰시장에서 애플과 삼성전자는 고가의 스마트폰에 집중한 반면 로컬 스마트폰기업은 판매의 60% 이상을 차지한 2,000위안(한화 약 35만원) 이하의 중저가 스마트폰시장에 주력하며 시장의 신규수요를 흡수한 결과였다. 당시 시장상황은 한마디로 다양한 기술적 첨단성과 수려한 디자인을 내세운 삼성과 애플 중심의 고가 세그먼트와 성능은 떨어지지만 낮은 가격을 내세운 중국 로컬기업 중심의 저가 세그먼트로 구분되어 있었다. 여기에 신생기업인 샤오미는 아웃소싱과 온라인 유통, 자체 플랫폼 등의 혁신적인 전략을 통해 고가 세그먼트의 경쟁자들에 근접한 품질을 제공하면서도 저가 세그먼트의 경쟁자들과 겨룰 수 있는 가격을 유지하며 돌풍을 일으켰다. 이른바 가격 대비 성능을 극대화한 것이었다(양옥빈, 박종경, 임성준, 2015).

이 당시 중국 스마트폰 소비자들의 구매 기준으로 작용한 가치요소(value factor)들을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선은 가격인데 피쳐폰에 비해 상당히 높아진 스마트폰의 가격대는 구매할 제품의 선택에 있어서 가격의 중요성을 크게 높였다. 다른 중요한 가치요소들은 성능의 수준인데 삼성과 애플이 경쟁적으로 높여 제공하고 있었다. 소비자들이 중요시 하는 성능에는 보안기능, 카메라의 화소, 저장용량, 처리속도를 결정하는 CPU 품질, 대기시간을 결정하는 배터리 용량 및 충전 속도가 포함된다. 또한 외관디자인, 애프터서비스의 용이성, 하이텍 수용자나 신분의 상징이 될 수 있는 브랜드 이미지도 구매결정에 영향을 미치는 중요한 가치요소로 볼 수 있다.

〈그림 2〉는 이러한 가치요소들을 기준으로 작성한 중국 스마트폰 산업 주요경쟁자들의 가치곡선을 표현한 전략캔버스이다. 〈그림 2〉에서 볼 수 있듯이 가로축은 앞서 논의한 가치요소들을 보여주고 있으



〈그림 2〉 기존 중국 스마트폰 업체들의 가치곡선

며 세로축은 경쟁업체들이 이들 가치요소에 대해 제공(투자)하고 있는 가치의 상대적 수준을 보여준다. 중국 스마트폰시장의 대표적 참여자는 하이엔드의 애플 아이폰과 가격 대비 성능의 샤오미, 그리고 산자이라 불리는 로우엔드의 폰을 생산하는 로컬기업으로 볼 수 있다. 〈그림 2〉에서 볼 수 있듯이 이들 대표적 참여자들은 유사한 성능-가격 구조를 가지고 있다. 즉, 하이엔드 제품은 고가에 판매되면서 모든 가치요소에 대해 높은 수준의 가치를 제공하는 반면, 로우엔드 제품은 상대적으로 저가에 판매되면서 모든 가치요소에 대해 낮은 수준의 가치를 제공하고 있다. 가격 대비 성능의 대명사이며 중국 스마트폰 기업의 융성을 선도한 샤오미는 애플과 삼성이 주도하던 성능경쟁의 속도가 완만해지면서 하이엔드 폰과 유사한 수준의 성능을 제공하면서도 낮은 가격을 유지할 수 있었기 때문에 2014년 시장점유율 1위를 차지할 정도로 성공을 거둘 수 있었다.

그러나 이후 2016년에 접어들면서 샤오미는 시장 점유율 1위를 고수하지 못하고 전년 대비 판매량이 36%나 줄어들며 시장점유율 5위로 추락하였다. 이는 단순한 가격 대비 성능이라는 가치의 구현이 중국 스마트폰시장에서 지속적인 경쟁우위로 작용하기

어렵다는 것을 보여주었다. 이미 중국인 대부분에게 스마트폰 보급이 완료되어 신규 저가폰의 수요가 줄어들었으며 많은 경쟁기업들이 온라인 유통과 아웃소싱 같은 샤오미의 원가절감 전략을 벤치마킹하였고 삼성과 애플도 중저가폰을 출시하면서 가격 대비 성능으로 경쟁기업들과 차별화하기는 점점 어려워지고 있는 것으로 보인다. 또한 스마트폰의 대중화에 따라 고가의 스마트폰이 더 이상 신분의 상징으로 받아들여지기 어려워지면서 고가 스마트폰 판매 기업들 역시 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다.

중국의 스마트폰 고객들은 이제 단순한 가격과 획일적인 성능의 구성을 넘어 자신이 원하는 기능이나 서비스를 충족시켜주는 스마트폰을 선택하려는 움직임이 나타나고 있는 것으로 보인다. 즉, 고가와 저가로 구분되던 시장 세그먼트가 고객의 요구조건에 맞추어 다변화되기 시작한 것이다. 이런 상황에서 돌풍을 일으키고 있는 새로운 강자는 바로 중국의 로컬기업인 오포이다.

3.3 오포의 시장재정의 : 디세그멘테이션

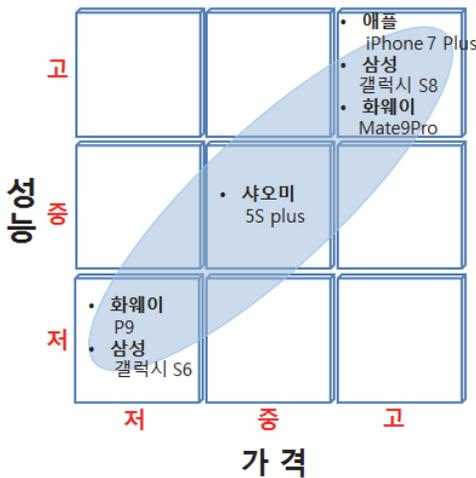
앞서 논의하였듯이 중국의 스마트폰시장은 기존제

품의 범위 내에서 스마트폰을 이용하지 않는 비교객이 아닌 스마트폰 교체수요의 기존고객을 기반으로 경쟁하는 양상을 보이고 있기 때문에 엄밀한 의미의 블루오션을 창출하는 것은 사실상 어렵다. 하지만 Kim & Mauborgne(2015)은 최근 연구를 통해 기존시장이 포화된 레드오션에서도 다양하게 세분화된 기존 고객집단의 핵심 공통성을 파악하여 이를 기반으로 시장을 재구성하고 새로운 가치를 제공하는 방식으로 폭넓은 시장영역을 창출할 수 있다고 주장하였다. 이러한 방식은 경쟁이 없는 순수한 블루오션을 창출해낼 수는 없더라도 레드오션의 범위 안에서도 블루오션에 가까운 거대수요의 시장영역을 창출할 수 있는 후발기업의 유효한 접근전략이 될 수 있다.

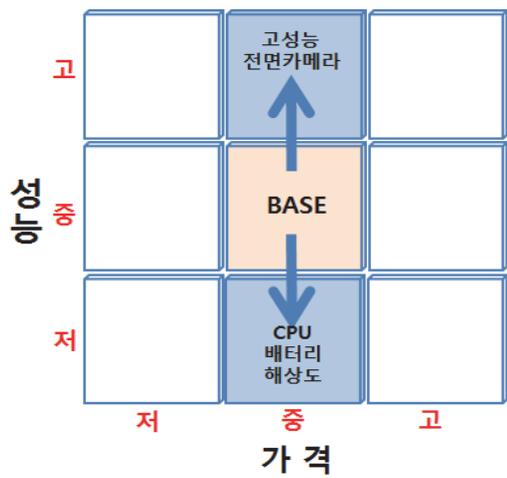
이런 관점의 연장선상에서 치열한 경쟁과 성숙된 시장수요에도 불구하고 급성장한 오포 전략의 핵심은 디세그멘테이션(desegmentation)을 통한 거대수요의 창출로 볼 수 있다. 오포는 앞서 살펴본 것과 같이 가격과 성능 요소의 트레이드오프를 중심으로 형성된 경쟁구도를 벗어나 많은 고객들이 공통적으로 중요시하는 새로운 가치요소를 중심으로 시장을

재정의한 것으로 볼 수 있다.

기존 중국 스마트폰시장은 기본적으로 제품의 가격과 성능 요소를 기준으로 하는 제품 간 경쟁구도가 형성되어 왔다. 중국 스마트폰시장 내 대부분의 경쟁사들은 저 소득수준의 고객층은 낮은 제품가격에 대한 욕구를, 그리고 상대적으로 높은 가격을 지불할 수 있는 높은 소득수준의 고객층은 고성능 제품에 대한 욕구를 가지는 것으로 파악하여 각 시장 세그먼트 특성에 적합한 가치를 제공하는 방식을 취하여 왔다. 이러한 기존기업들의 중국 스마트폰시장에 대한 정의 방식은 다음의 <그림 3>과 같이 '저가격·저성능'에서 '고가격·고품질'로 이어지는 가격과 제품성능 변수의 연속선상에서 기존기업의 제품 포지션이 형성되어 있는 사실로 유추할 수 있다. 한편 이와는 달리 오포는 기존의 가격·성능 트레이드오프(trade-off)로 구분되는 시장 세그먼트를 훌트리고 여러 세그먼트가 가지는 공통적 니즈를 발굴하여 이들의 요구를 충족시켜 줄 수 있도록 중 가격대를 기반으로 제품의 성능을 좀 더 세분화하여 제공하는 시도를 하였다. 이를 테면 오포는 다음의 <그림 4>과 같이 고성능 전면카메라 기능을 중심으로 모든



<그림 3> 기존 시장 내 경쟁제품 포지션



<그림 4> 오포의 R9 제품 포지셔닝

경쟁제품 대비 가장 높은 품질을 구현하는 반면, 나머지 대부분의 기능적 요소를 저가격대의 제품성능에 수렴하는 수준으로 구현하여 새로운 시장영역을 공략하였다.

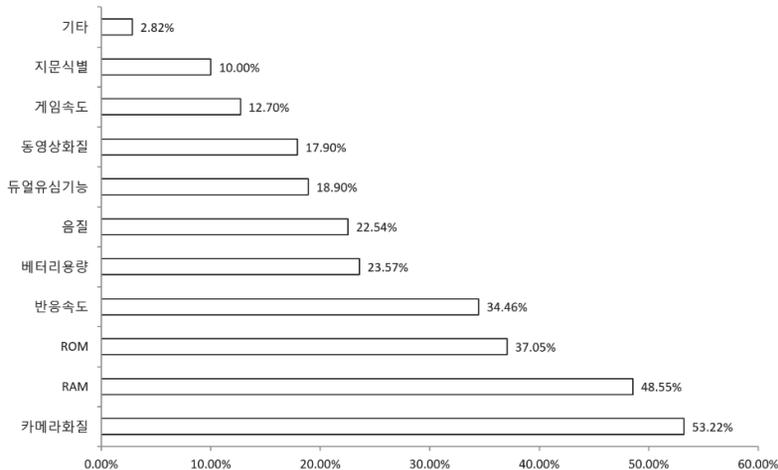
3.3.1 전면(셀프) 카메라 성능

오포는 우선 고가폰과 저가폰을 막론하고 상당히 많은 소비자들이 스마트폰으로 셀프 사진촬영을 즐겨하기 때문에 공통적으로 전면 카메라(셀프카메라)의 성능을 중요시 한다는 점에 착안하여 전면 카메라의 화소수를 획기적으로 늘린 이른바 ‘셀카폰’의 출시에 역점을 두었다.

중국 시장조사업체인 SINO(賽諾)가 2016년 중국 웨이보(微博) 사용자의 디바이스 데이터를 기반으로

스마트폰 사용자 특성을 분석한⁴⁾ 결과에 따르면 남성 유저들은 게임과 하드웨어에 대한 관심이 많은 반면, 여성은 카메라화소에 대한 관심이 많았다. 그리고 18세 이하 유저는 카메라, 음악, 게임에 대한 관심이 많은 것으로 나타났다. 한편 <그림 5>에서 볼 수 있듯이 또 다른 시장조사업체인 JINRITOUTIAO(今日頭條)⁵⁾가 조사한 2016년 중국 스마트폰 사용자가 가장 중요시하는 기능에서도 카메라 화질은 53.22%로 다른 요소에 비해 압도적으로 높은 비율을 차지하였다. 이러한 조사결과는 많은 스마트폰 사용자들, 특히 청소년과 여성 사용자들이 카메라 기능을 가장 중시한다는 것을 보여주고 있다.

오포는 이런 카메라 기능에 대한 관심에서 상대적으로 등한시 되어왔던 셀프촬영에 사용되는 전면 카메라의 화소를 대폭 늘렸다. 오포의 제품은 동일 가



출처: JINRITOUTIAO 2017년 발표자료 재편집

<그림 5> 중국 스마트폰 사용자가 중요시하는 기능 조사결과

4) 웨이보는 중국 대표 인터넷 포털인 시나(新浪)의 소셜네트워킹서비스(SNS)다. 본 연구에서 사용된 조사결과는 중국 시장조사업체인 SINO가 2016년에 웨이보에서 활동한 디바이스 1.5억 대를 대상으로 분석한 것이다.

5) JINRITOUTIAO는 중국신문사이자 사용자 빅데이터를 활용하여 소비자 행위를 분석한 업체다. 본 연구에서 사용된 JINRITOUTIAO의 조사결과는 2016년에 JINRITOUTIAO가 사용자 20만 명에게 설문조사를 실시하여 수집된 20,014개의 유효한 설문응답을 분석한 결과이다.

격대의 경쟁제품들보다 전반적인 성능이 떨어진다는 평이 많았지만 독보적인 셀카카메라 성능으로 소비자의 눈길을 사로잡았다. 사실 오포의 이러한 노력은 최근의 일만은 아니었다. 오포는 2012년 세계 최초로 500만 화소 전면 카메라를 탑재한 'Ulike2'를 출시했다. 당시만 해도 전면 카메라에 500만화소를 적용하는 것은 파격적인 시도였다. 이후에 출시한 '셀카 전문가'로도 불리는 F1 스마트폰에는 전면 카메라 옆에 셀카용 플래시까지 장착했다. 하지만 이런 노력이 본격적으로 빛을 발하며 2016년 오포 돌풍을 일으킨 중심에는 셀카폰으로 알려진 R9이 있다. <표 5>에서 볼 수 있듯이 오포의 R9은 중저가 시장에서는 물론, 2016년 중국시장에서 판매된 모든 기종의 스마트폰 중 4%의 점유율로 압도적인 1위를 차지하였다.

상세히 살펴보면 오포의 R9은 2016년 3월에 출시되었는데 세계 최초로 전면에 무려 1,600만 화소 F/2.0 밝기의 조리개와 위상차 검출 AF고화질 카메라⁶⁾를 탑재하였다. 이는 <표 6>에서 볼 수 있듯이 직접 경쟁상대인 중저가대의 모델들뿐만 아니라

가대의 모델들과 비교해도 압도적인 성능이었다. 오포 R9은 5.5인치의 큰 화면에 1.66mm의 베젤, 145g의 가벼운 무게, 6.6mm의 얇은 두께, 4GB RAM과 64GB ROM(내장 메모리), 지문인식 센서를 내장한 홈 버튼, 2850mAh의 일체형 리튬 폴리머 배터리 등, CPU 성능을 제외하면 경쟁기업에 뒤지지 않는 기능과 성능을 제공하고 있지만 크게 차별화되거나 가격적인 매력은 있지는 않다. 따라서 R9 인기의 가장 큰 이유는 바로 전면 카메라 성능이라는 분석이 많다. <표 6>에서 볼 수 있듯이 다른 경쟁 스마트폰 제품들은 모두 후면 카메라의 성능이 전면 카메라를 능가하고 있는데 오포 R9만이 반대의 입장을 취하고 있다. 오포는 R9의 광고에서도 이런 셀카 기능을 가장 강조해 왔다. 이처럼 오포는 셀카 기능에서는 최고의 성능을 제공하지만 애플의 아이폰이나 삼성전자의 갤럭시 시리즈보다는 가격대가 저렴하여 다른 기능들보다 셀카를 중시하는 중국의 많은 스마트폰 사용자들로부터 선택을 받은 것으로 볼 수 있다.

<표 5> 2016년 중국 스마트폰 시장 Best-selling 모델

순위	모델	시장점유율
1	오포 R9	4%
2	아이폰 6S	2%
3	화웨이 honor joy 5S	2%
4	오포 A33	2%
5	샤오미 redmi note 3	2%
6	LeEco Le2	2%
7	비보 Y5	2%
8	아이폰 6S Plus	1%
9	비보 X7	1%
10	화웨이 Mate 8	1%

출처: Counterpoint 2017년 발표자료 재편집

6) 오포 홈페이지

〈표 6〉 2016년 중국 출시 주요 스마트폰 사양 비교

제품명	중저가 모델				고가모델		
	삼성 갤럭시 S6	화웨이 P9	오포 R9	샤오미 5S plus	iPhone 7 Plus	삼성 갤럭시 S8	화웨이 Mate9Pro
출시시간	2015.3	2016.4	2016.3	2016.9	2016.9	2017.4	2016.12
디스플레이	5.1 인치	5.2 인치	5.5 인치	5.7 인치	5.5 인치	5.8 인치	5.5 인치
해상도	2560x1440	1920x1080	1920x1080	1920x1080	1920x1080	2960x1440	2560x1440
CPU	2.1GHz	2.5GHz	2.0GHz	2.35GHz	2.23GHz	2.35GHz	2.4GHz
RAM	3GB	3GB	4GB	6GB	3GB	4GB	4GB
ROM	32GB	32GB	64GB	128GB	32GB	64GB	64GB
전면카메라	500만	800만	1600만	400만	700만	800만	800만
후면카메라	1600만	1200만	1300만	1300만	1200만	1200만	2000만
배터리	2550mAh	3000mAh	2850mAh	3800mAh	2910mAh	3000mAh	4000mAh
가격	2399RMB	2290RMB	2499RMB	2499RMB	5560RMB	5688RMB	4008RMB

출처: 각사 및 저자 편집

3.3.2 스타 이미지와 팬덤

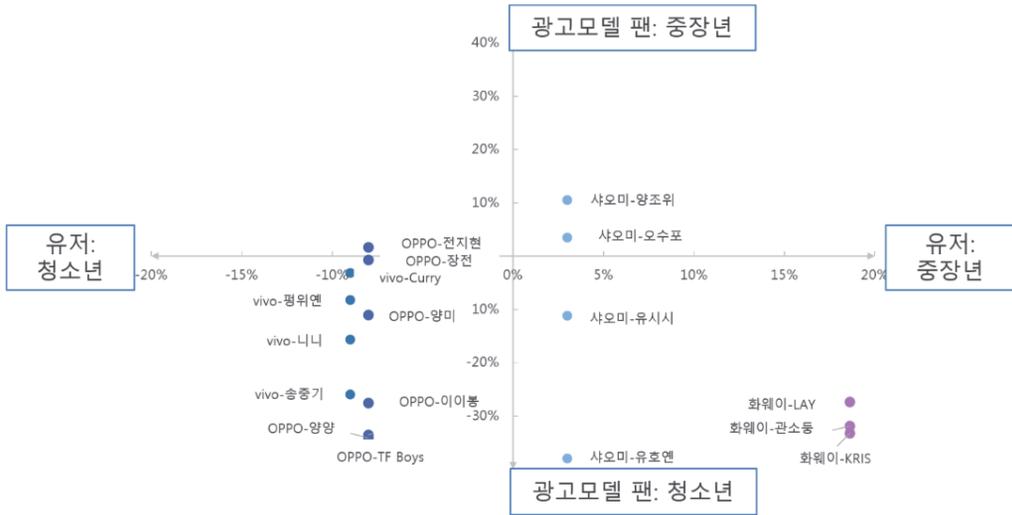
오포는 기술 발전에 따라 스마트폰의 기능과 성능이 점차 평준화 되어감에 따라 스마트폰 구매에 있어서 기술적인 요인들보다는 감성적인 요인들을 더 중요하게 생각하는 고객층이 늘어날 수 있다고 보고 유명 연예인들을 광고모델로 적극 활용하여 그들의 이미지와 팬덤을 자사의 제품 이미지에 투영하고자 노력하였다. 사실 삼성과 애플과 같은 고가폰 판매업체는 자사 스마트폰의 새로운 기능과 성능 또는 사용경험 등을 광고에 내세웠고 저가폰 판매업체는 저렴한 가격 또는 가격 대비 성능의 합리적 구매라는 점을 광고의 테마로 삼아왔다. 유명 연예인의 이미지와 팬덤을 광고에 활용하는 방식은 오포가 선도했다.

오포는 자신들의 제품 특성과 발맞추어 셀프 카메라에 대한 관심이 많은 여성과 청소년층을 공략하기 위해 그 시기에 가장 인기가 많은 슈퍼스타들을 광고모델로 기용해 왔다. 오포의 주요 고객층인 청소년

들, 이른바 90, 95허우⁷⁾ 세대의 소비 특징은 ‘팬덤(fandom)’, ‘새로움’, ‘감성’ 등으로 요약할 수 있다. 이들 90, 95허우 세대들은 현재 중국에서 신흥 소비계층으로 떠오르고 있다. 이들은 제품을 선택할 때 성능보다는 광고, 제품포장, 디자인 등의 외관적 요소를 더 중요하게 고려한다. 특히 특정 연예인을 열정적으로 좋아하는 ‘팬덤’은 관련된 상품을 맹목적으로 구매하는 행위로 이어진다.

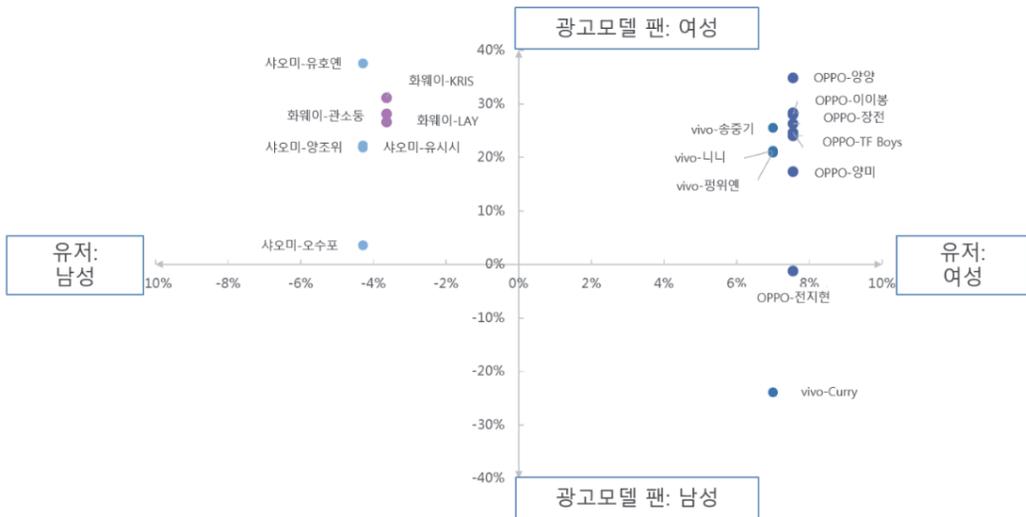
다음의 〈그림 6〉와 〈그림 7〉는 중국 스마트폰 업체들이 기용하는 광고모델의 특성을 분석하고 있다. 〈그림 6〉에서 가로축과 세로축은 각각 스마트폰 유저의 연령과 해당 광고모델 주요 팬의 연령을 나타내고 있다. 샤오미를 예로 들자면 유저들은 주로 25세 이상의 소비자 중 경제력은 상대적으로 부족하지만 스마트폰에 대한 열정은 누구보다 높은 사람들인데 이들은 가성비를 중시하고 합리적인 소비를 추구한다. 이런 유저의 특성에 맞추어 샤오미는 이들이 좋아하는 양조위(梁朝偉)를 광고모델로 기용하고 있

7) 중국에서 1990년, 1995년 이후의 출생자를 90허우(90后), 95허우(95后)라고 부른다. 이들은 유아기부터 풍족함을 접한 세대로서 인구 중 약 1억 7000만 명으로 조사되고 있다. 현재 중국의 새로운 소비계층으로 떠오르고 있는 이들은 ‘팬덤(Fandom)’, ‘새로움’, ‘감성’과 관련된 소비패턴을 보여주고 있다.



출처: SINO 2017년 조사 자료 재편집

〈그림 6〉 중국 스마트폰 광고모델 특성비교-연령 기준



출처: SINO 2017년 조사 자료 재편집

〈그림 7〉 중국 스마트폰 광고모델 특성비교-성별 기준

다. 하지만 다른 한편으로는 젊은 고객층을 공략하기 위해서 샤오미는 유호옌(劉浩然)을 비롯한 중국의 신흥 아이돌 또한 광고모델로 기용하고 있다. 하

지만 오포는 TFBoys와 전지현 등 주요 고객층인 청소년이 좋아하는 광고모델만 기용하고 있는 것을 알 수 있다. 〈그림 7〉에서 가로축과 세로축은 각각 스

마트폰 유저의 성별과 해당 광고모델 팬의 성별을 나타낸 것이다. 샤오미와 화웨이는 남성과 여성 팬이 모두 많은 유명인을 두루 광고모델로 기용하고 있는 반면, 오포는 주요 고객층인 여성들이 좋아하는 슈퍼스타만을 광고모델로 기용하고 있는 것을 알 수 있다. 이런 뚜렷한 광고모델 기용전략은 오포가 자사의 목표고객층에 최적화된 광고모델을 선정하여 그들의 이미지와 팬덤 등의 감성적 요소를 자사의 제품에 투영시키고자 함을 말해준다.

오포의 대표적인 광고모델인 중국의 아이돌 그룹 TFBoys의 예를 들자면 <그림 8>에서 볼 수 있듯이

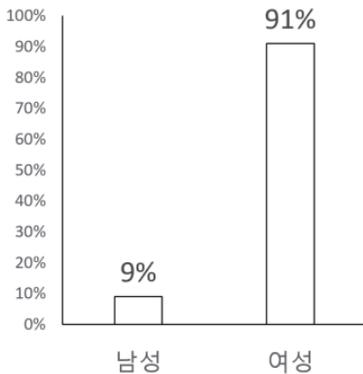
오포의 주요고객층인 청소년과 여성으로부터 전폭적인 지지를 받고 있다. 또한 <그림 9>와 <그림 10>에서 볼 수 있듯이 TFBoys의 팬 중 91%는 여성이며 77%가 29세 이하의 젊은 층이다. TFBoys의 팬에 대한 설문조사 결과, 11.8%의 팬이 TFBoys가 광고모델로 나온 제품을 구매하고 싶다고 응답할 만큼 충성도가 높다(SINO, 2017).

90, 95허우 세대의 소비자들은 소셜미디어를 통해 활발하게 소통하는 세대이기 때문에 제품의 스토리와 감성을 자극하는 것이 마케팅의 중요한 요소가 되고 있다(박준규, 2017). 오포는 광고를 마치 짧은



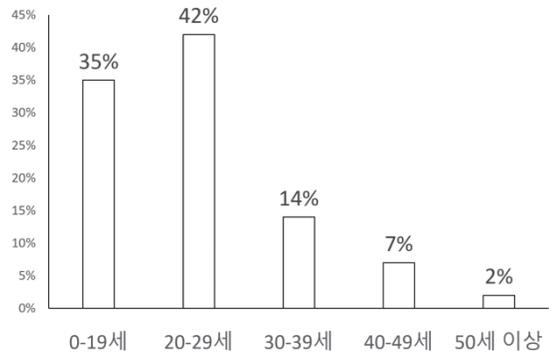
출처: 바이두 사진 검색

<그림 8> TFBoys의 오포 광고 및 프로모션



출처: SINO 2017년 조사자료 재편집

<그림 9> TFBoys 팬 성별 분포



출처: SINO 2017년 조사자료 재편집

<그림 10> TFBoys 팬 연령 분포

영화처럼 만들어 광고모델의 팬들은 물론 일반 네티즌들도 인터넷에서 광범위하게 시청하도록 하였다. 예를 들어 오포는 지난 2009년 한류스타인 슈퍼주니어를 광고모델로 기용하여 이들이 여주인공 학교를 찾아 멋진 무대를 만들어주는 콘셉트의 광고를 제작하여 한국과 중국을 비롯한 아시아권에 이름을 알렸다. 또한 2011년 오포는 당시 영화 <인셉션>으로 인기를 끌던 레오나르도 디카프리오를 Find 시리즈 스마트폰 광고모델로 발탁하였다. 광고 속에서 레오나르도 디카프리오는 어디서 본 듯한 여성을 스마트폰으로 찍은 사진 속에서 발견하고 찾아가는데 여성이 쓰고 있는 우산에 적힌 글자를 스마트폰으로 확대해 보고 여성이 있는 곳을 찾아내는 플롯을 통해 오포의 스마트폰 카메라와 화질을 은연 중 알렸다(유창선, 2016)

오포는 유명인을 광고모델로 기용할 뿐만 아니라 중국 국내에서 드라마나 영화를 후원하였고 많은 유명 예능 프로그램을 협찬해 왔다. 2015년 호남TV의 광고입찰경매에서 오포는 무려 4억 위안(한화 약 700억 원)에 인기 프로그램인 <우상이 왔다(偶像來了)>의 타이틀 스폰서를 따내어 큰 화제가 되기도 하였다(快科技, 2014).

3.3.3 배터리 충전 속도

오포는 중국의 스마트폰 사용자들이 촬영은 물론 인터넷 서핑과 게임, 동영상 감상 등 스마트폰을 이용한 활동범위를 넓혀가고 있기 때문에 배터리의 성능을 중요한 구매기준으로 삼게 될 것으로 보아 연구개발 역량을 집중하여 쾌속충전 기술을 발전시켰다. 오포는 자신의 R시리즈 스마트폰을 홍보하면서 높은 셀프 카메라 화질뿐만 아니라 쾌속충전 기능도 같이 강조해 왔다. 충전 속도와 배터리 지속시간에 관한

VOOC⁸⁾ 쾌속충전 기술과 관련하여 오포는 18개의 특허를 포함한 저전압 쾌속충전 기술을 개발하여 전통적인 방식보다 충전 속도를 4배나 단축시켜 시장에서 호평을 받고 있다. 현재 중국에서는 오포만 얘기하면 '충전 5분, 통화 2시간'이란 말이 떠오를 정도이다.

<표 6>에서 볼 수 있듯이 배터리의 용량 면에서는 오포의 제품이 경쟁제품에 비해 우월하다고 하기는 어렵고 오히려 부족한 편에 가깝다. 배터리의 용량이 제품의 크기와 무게에 영향을 미치고, 젊은 유저들의 스마트폰 사용 패턴을 보면 배터리의 용량이 크더라도 사용 중 충전이 불가피하다는 점을 고려한다면 오포가 배터리의 용량이 아닌 충전 속도에 연구개발 역량을 집중한 것은 합리적인 판단으로 보인다(和訊科技, 2016).

3.3.4 오프라인 대리점을 통한 구매 전 제품 체험

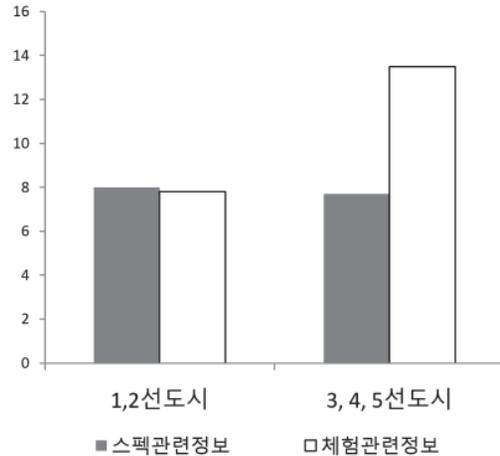
오포는 BBK 시절부터 구축해온 전국 단위의 오프라인 대리점을 스마트폰 고객들에게 새로운 가치를 제공하는 데에 활용하였다. 2013년부터 대부분의 스마트폰기업이 온라인 유통채널을 모색하고 있던 반면에 오포는 스마트폰의 기회는 여전히 오프라인에 있다고 판단하였다. 그 이유는 경제발전이 상대적으로 더딘 지역에서는 물류가 발달되지 않아 고객은 직접 오프라인 매장에 가서 스마트폰을 만지고 체험할 수 있어야 하며 구매 후에 AS 보장이 확실해야 판매가 이루어질 수 있기 때문이다(網易財經, 2016). 오포는 이러한 이유로 온라인 대신 오프라인 중심의 유통채널을 꾸리면서 온라인 거래에 익숙하지 않은 중국의 작은 도시나 농촌지역 고객들을 공략하였다. 실제로 2016년 중국 스마트폰시장 매출 1위를 기록한 오포의 매출 중 10%만이 온라인을 통해서 이루어졌고 나머지 90%가 오프라인으로

8) Voltage Open Loop Multi-step Constant-Current Charging

유통된 것이다(東方財富網, 2016).

오포는 중국전역에서 매장 24만개에 이를 만큼 촉촉한 오프라인 유통망을 갖추고 있다. 이는 미국의 패스트푸드업체인 맥도널드에 비해 무려 6배 이상 많은 규모다. 이러한 유통망의 구축은 10년 전부터 단계적으로 이루어진 만큼 오프라인 매장 구축을 통한 성장은 점진적일 수밖에 없다. 온라인 중심으로 유통전략을 펼친 샤오미가 제품 출시와 동시에 스마트폰 수백만 대를 팔았던 것과는 대조적이다. 오포의 이러한 천천히 다져가며 성장한다는 오프라인 유통전략은 성장속도는 느리지만 일단 자리를 잡으면 쉽게 무너지지 않는다는 장점이 있다. 오포의 전국적 오프라인 중심 유통전략은 대도시 공략에만 초점을 맞춘 애플과도 대조적이다. 오포의 전국 24만개의 매장에 비해 애플은 중국 대도시에서 2016년 9월까지 직영매장 36곳을 운영하는데 그치고 있다.

JINRITOUTIAO가 스마트폰 사용자의 빅데이터를 토대로 분석한 결과, <그림 11>에 나타난 것처럼 중국 3, 4, 5선 도시⁹⁾ 스마트폰 사용자는 1, 2선 도시 사용자에 비해 스마트폰의 기술적 스펙보다 구매 전 제품체험과 관련된 정보를 상대적으로 더 많이 찾아보는 것으로 나타났다. 3선 이하 도시 거주자들은 스마트폰의 구매 선택에 있어서 기능과 성능보다는 직접 만져보고 설명을 들어보는 것과 같은 구매 전 체험을 상대적으로 더 중시한다고 해석할 수 있다. 실제로 <그림 12>에서 볼 수 있듯이 도시 등급 별 스마트폰 브랜드 보유비율에 대한 분석 결과, 1선과 2선 도시에서는 애플 아이폰의 점유율이 높은 반면, 3선 이하 도시에서는 오포의 점유율이 가장 높음을 알 수 있다. 이는 오포의 오프라인 중심 유통전략이 중소도시와 농촌지역의 고객에게 매우 효과적이었음을 말해준다.



출처: JINRITOUTIAO 2017년 발표자료 재편집

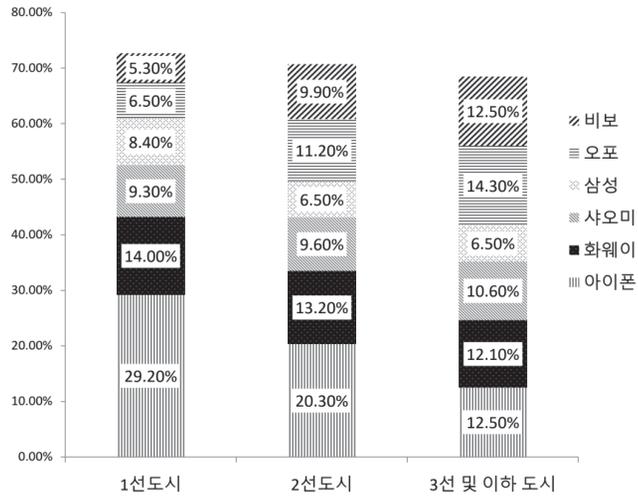
<그림 11> 도시 별 관심 정보 분포

(단위: 약 1만 개 정보)

오포의 라이벌인 샤오미는 이런 오포의 오프라인 중심 유통전략을 비난하기도 하였다. 샤오미의 공동 창업자 레이쥔(雷軍)은 2016년 10월 인터뷰에서 한 때 중국시장 1위였던 샤오미가 그 자리를 빼앗긴 것은 중국전역에 유통망을 구축한 오포와 비교같은 경쟁회사들이 정보 불균형을 이용해 소비자를 속인 탓이라고 주장했다. 이에 대해 BBK의 사장이었던 뤄융핑은 ‘그런 말을 하는 사람은 제정신이 아니다’라면서 ‘정보 불균형을 말하는 것은 내심 소비자가 바보라고 믿는 것’이라고 반박했다(김윤구, 2017). 실제로 오포를 비난한 샤오미도 2015년 말부터는 오프라인 유통채널 구축에 힘을 기울였지만 <그림 13>에서 볼 수 있는 것처럼 오포와는 현격한 격차를 보이고 있다.

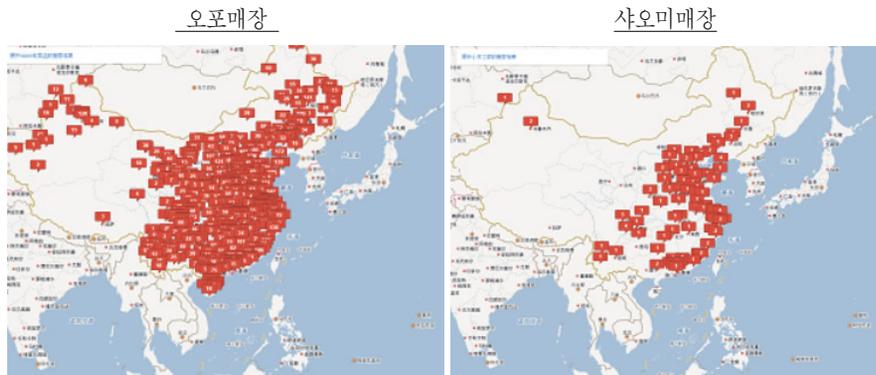
그렇다면 오포는 이런 방대한 오프라인 유통채널을 어떻게 구축하고 관리할까? 앞에서 언급한 것처럼 오포의 매장은 중국전역에서 24만개에 이를 만

9) 본 연구에서 언급한 도시 등급은 중국 400개의 도시에 대해 GDP 규모, 국민소득, <포춘>TOP 500 기업 진출 수, 대기업 전략거점 배치 여부, 일류 브랜드 진출 개수 및 밀도, 대학교 수, 공항 크기, 국제선 취항 수, 외국 대사관 수 등 10개의 지표에 따라 분류된 것이다. 구체적인 분류 결과는 <제일재경주간 (第一財經周刊)> 2016년 4월 25일에 발표한 중국도시등급에서 확인할 수 있다.



출처: JIGUANG 2017년 발표자료 재편집

〈그림 12〉 도시 등급별 스마트폰 브랜드 보유비율 분포



출처: 2017년 6월 바이두 지도 캡처 화면

〈그림 13〉 오포와 샤오미의 오프라인 매장 수 비교

큼 출출한데 이는 10년 전부터 BBK그룹이 구축하기 시작한 것이었다. BBK에서 분사한 이후 오포는 기존매장을 기반으로 각 지역에서 매장을 계속 늘려왔다. 그리고 이들 매장의 효율적인 운영을 위해 오포는 중국전역에서 성마다 성급총판을 설치하고 이들이 성별로 매장을 관리하고 있다. 성급매장은 일급총판이라고도 부르며 현재까지 중국 전지역에 36

개가 있다. 성마다 주어진 시장상황에 따라 오포는 각 일급총판에게 매일 판매목표를 설정해 준다. 모든 오프라인 매장은 지점장, 유통 대행업체 그리고 오포 본사의 3자가 투자하는 방식으로 운영되고 성급총판이 각 성의 대리점들을 총괄 관리한다. 오포는 오프라인 매장에 대한 철저한 관리를 통해 매장들의 본사에 대한 충성심을 높인다. 예를 들어 모든

제품의 가격은 오포 본사에서 정하며 매장에서 임의로 변동해서 판매할 수 없도록 하여 매장 간의 악성 경쟁을 방지하였다(東方財富網, 2016). 한 인터뷰에서 오포 매장의 직원들은 오프라인 매장의 설립 및 관리에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

‘오프라인에게 판매되는 오포의 모든 제품에 대해 지역가격보호정책이라는 것이 있습니다. 만약 2,900위안으로 가격이 정해진 스마트폰이 있다고 가정한다면, 이 제품을 파는 매장은 무조건 2,900위안보다 싸게 팔면 안 됩니다. 좀 더 비싸게는 팔아도 되지만... 온라인에서도 무조건 이 가격에 팔고 있습니다. 2,900위안보다 싸게 팔다가 적발되면 오포 본사에서 더 이상 제품을 공급해 주지 않게 되어 있습니다.’

‘오포 스마트폰 한 대를 팔면 점원은 50위안 정도의 인센티브를 받을 수 있습니다. 다른 브랜드는 이 정도로 주지 않습니다.’

‘우리 매장에는 샤오미 폰도 있지만 점원들이 적극적으로 추천하지 않습니다. 샤오미는 우리 매장보다 온라인에서 더 싸게 팔기 때문입니다. 판촉 행사를 할 때에는 심지어 우리의 도매가격보다 더 저렴하게 팝니다. 샤오미를 사러 온 많은 고객들은 더 할인해줄 수 없다고 하면 온라인에서 사겠다고 하고 그냥 갑니다. 이러한 일을 많이 겪다 보면 누가 샤오미 폰을 적극적으로 추천하겠어요... 화웨이는 다른 지역에서는 어떤지 모르겠지만, 우리 동네 매장에서 판매되는 모델은 몇 개 안 됩니다. 없는 모델을 구매하려면 먼저 예약하고 며칠을 기다려야 하는 경우가 많습니다.’

‘개인이 스마트폰 매장을 차릴 때에도 오포 제품을 취급하면 오포 본사로부터 많은 지원을 받을 수 있습니다. LED 광고판, 현수막부터 아주 작은 선물까지 다 줍니다. 그 매장에서 동시에 여러 브랜드의 스마트폰을 모두 팔더라도... 결으로 볼 땐 오포의 전용매장으로 보입니다. 이는 오포에게 아주 큰 홍보 효과를 줍니다.’(91.com, 2017)

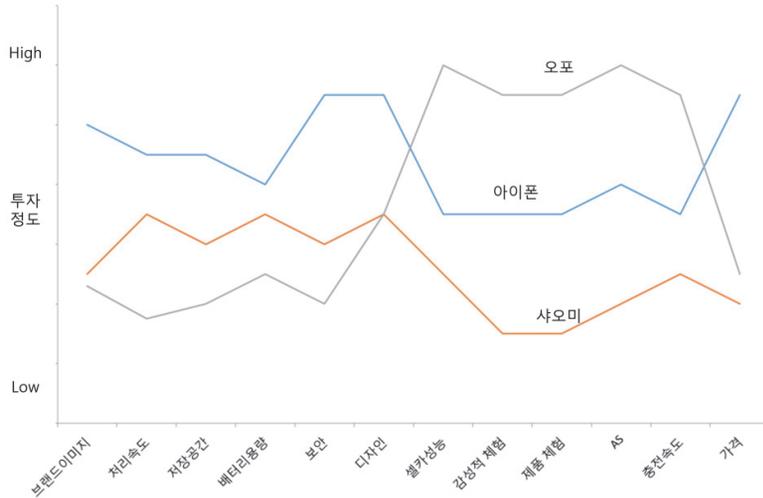
이처럼 오포는 지역 내 가격 보호정책과 온·오프라인 동일가격 정책을 통해 오프라인 매장의 수익을 보장하였고 타사보다 높은 인센티브를 제공하여 점원들에게 동기를 부여해 주었다. 동기가 부여된 오

프라인 매장의 점원들은 스마트폰에 대한 전문적인 지식을 가지지 못한 소비자에게 친절한 설명과 서비스를 제공해 주고 적극적으로 오포 제품의 구매를 유도한 것으로 보인다.

3.4 오포의 가치혁신

앞서 설명하였듯이 오포의 가치혁신은 가격과 성능 관련 가치요소들 간 트레이드오프를 중심으로 저가제품과 고가제품 시장 세그먼트로 구분되어 있던 스마트폰시장에서 모든 세그먼트에서 공통적으로 중요한 핵심 가치요소(key commonalities)를 규명하고 그 요소에 대해 적정 가치를 제공함으로써 기존의 세분화된 시장을 통합하고 재구성하여(desegment) 새로이 광범위한 수요를 창출함으로써 이루어졌다. <그림 14>는 오포의 가치혁신을 통해 새롭게 구성된 중국 스마트폰산업의 전략캔버스를 보여준다.

오포는 스마트폰의 성능을 상징하지만 이미 대부분의 고객에게 충분한 성능을 제공하고 있는 CPU와 저장 공간에 대한 투자를 조금 낮추는 대신 목표 고객이 공통적으로 중시하는 가치요소에 대해 집중 투자함으로써 경쟁자들과는 다른 가치의 구성을 고객에게 제공하였다. 오포는 여성들과 청소년들이 공통적으로 중요시하는 셀프 카메라 성능에 집중 투자하여 경쟁자들과 차별화되는 가치를 제공하였다. 오포는 중국의 젊은 세대들이 이미 어느 정도 평준화된 기능보다는 제품과 관련된 감성과 이미지를 중시하고 있기 때문에 이들이 선호하는 슈퍼스타들을 광고모델로 기용하고 이들이 출연하는 문화행사와 작품에 적극 후원함으로써 그들에 대한 팬덤과 이미지를 제품에 투영함으로써 성능과 가격을 내세우고 있는 경쟁사들과 차별화되는 가치를 제공하였다. 또한 IT기술이나 정보, 그리고 전자상거래에 익숙하지 않은 고객들이 제품을 직접 체험하고 설명을 들으며 안전한 거래를 보장받을 수 있고 문제 발생 시에도



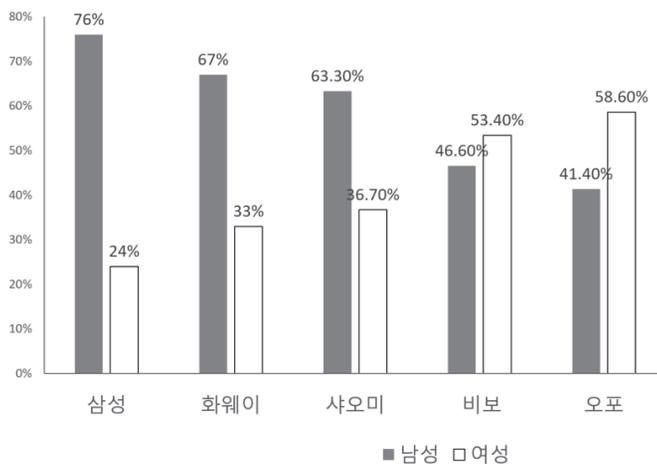
〈그림 14〉 오포의 가치혁신

안전하게 A/S를 받을 수 있는 오프라인 매장 유통에 주력함으로써 경쟁사들과 차별화되는 가치를 제공하였다. 또한 제품의 디자인과 무게에 영향을 미치는 배터리의 용량보다는 충전 속도에 중점을 두어 저전압 쾌속충전 기술에 투자하여 경쟁사들과 차별화되는 성능의 가치를 제공하였다.

오포가 발굴한 새로운 가치요소들에 대한 투자가

성공하여 시장이 재정의 되려면 이런 가치요소들을 중시하는 고객층이 광범위하여 거대수요가 창출될 수 있어야 한다. 오포가 새로이 제공한 이런 가치요소들을 중시하는 고객들은 고가폰과 저가폰 사용자 시장에 모두 분포되어 있는데 특히 여성, 청소년, 3선 이하 도시 거주민들로 시장의 큰 부분을 구성하고 있다.

〈그림 15〉에서 볼 수 있듯이 JIGUANG의 안드로

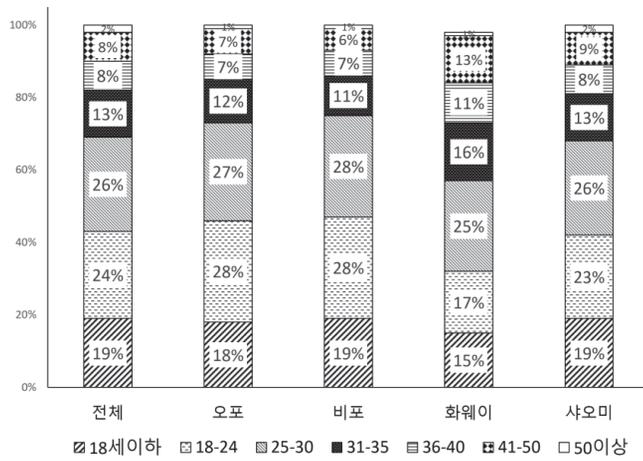


출처: JIGUANG 2017년 조사자료 재편집

〈그림 15〉 안드로이드 기종별 사용자 성별 분포

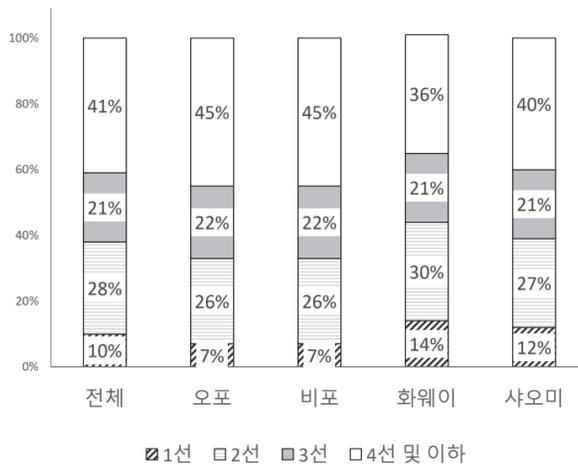
이드 스마트폰 기종의 사용자 성별 분포에 대한 조사 결과에 따르면 삼성, 화웨이, 그리고 샤오미의 사용자는 남성이 월등히 많은 반면, 반대로 비포와 오포의 사용자는 여성이 월등히 많은 것으로 나타나 오포가 여성고객이라는 거대수요의 상당부분을 확보하는데 성공한 것으로 보인다. 또한 <그림 16>에서 볼 수 있듯이 중국 시장조사업체 TSA가 텐센트 사용자 8억

명이 사용하는 스마트폰에 대해 조사한 결과를 보면 오포 사용자 중 0~18세의 비율은 18%, 18~24세의 비율은 28%로 비포를 제외한 다른 경쟁사의 제품에 비해 25세미만 젊은 층의 비율이 매우 높게 나타났다. 이는 오포가 청소년과 청년층이라는 거대수요의 상당부분을 확보하는데 성공한 것으로 볼 수 있다. 또한 <그림 17>에서 볼 수 있듯이 중국 도시 등급



출처: TSA 2017년 조사자료 재편집

<그림 16> 안드로이드 기종별 사용자 연령 분포



출처: TSA 2017년 조사자료 재편집

<그림 17> 안드로이드 기종별 도시 분포

별 스마트폰 사용자의 비율은 1선 도시가 10%, 2선 도시가 28%를 차지하는데 그치는 반면, 3선 이하 도시의 사용자가 무려 62%에 이르고 있어서 3선 이하 도시에 거대수요가 있음을 알 수 있다. <그림 16>에서 볼 수 있듯이 57%의 화웨이와 61%의 샤오미와 달리 오포 사용자는 67%가 3선 이하 도시에 살고 있다. 이는 오포가 경제발전이 더딘 지역에 많은 오프라인 매장을 구축한 것이 주효했고 거대수요의 상당부분을 확보한 것이라 볼 수 있다.

IV. 오포의 성과분석과 향후과제

4.1 오포의 성과분석

오포는 경쟁이 치열했던 2016년 중국 스마트폰시장에서 글로벌 강자인 삼성과 애플, 로컬 강자인 샤오미와 화웨이를 모두 제치고 시장점유율 1위를 차지하여 가치혁신 전략이 성공했음을 보여주었다. 하지만 오포는 비상장기업이자 기업경영정보를 공개하지 않는 회사이기 때문에 오포의 매출이 정말 이익으로 이어졌는지는 정확히 알 수 없다. 특히 많은 슈퍼스타들을 광고모델로 기용하고 수많은 오프라인 매장들을 운영하기 때문에 커다란 비용을 지출할 것으로 예상되는 오포가 어떻게 이익을 낼 수 있는지에 대해 의문이 제기되고 있다.

하지만 오포가 매출을 이익으로 연결시키고 있다고 볼 수 있는 자료들이 제시되고 있다. 화웨이의 창업자이자 현재 최고경영자인 임정비(任正非)는 2017년 1월에 개최된 회사 내부회의에서 3년 이내에 화웨이의 이익이 오포와 비보만큼 창출될 수 있기를 희망한다고 말했다. 화웨이의 2016년 재무보고서에 따르면 2016년 화웨이의 이익율이 9.1%였기 때문에 오포와 비보의 수익률은 그보다 높을 것으로 추정할 수 있다(百家号, 2017). 실제로 <표 7>에서 볼 수 있듯이 시장조사기구 Strategy Analytics가 발표한 자료에 따르면 2017년 1분기 오포의 매출액은 54.1억 달러로 화웨이의 매출액인 67.4억 달러보다 적지만 영업이익은 2.54억 달러로 화웨이의 2.26억 달러보다 많은 것으로 나타나고 있다(騰訊科技, 2017).

오포가 많은 광고비와 오프라인 유통비용을 지출하면서도 이렇게 이익을 낼 수 있는 이유는 업계에서 찾기 힘든 수직적 통합 운영방식에서 있는 것으로 보인다. 화웨이와 샤오미 등 경쟁 스마트폰 업체들과는 달리 오포는 제품의 설계, 개발, 제조, 그리고 홍보와 판매까지 모두 사내에서 통합적으로 수행하고 있다.¹⁰⁾ 오포는 광둥성 동관에 위치하고 있고 동관에서 제조공장도 운영하고 있다. 동관은 선전과 인접한 전자제품공장들이 많이 모여 있는 곳으로서 오포는 여기서 제조공정을 수직적으로 통합해 원가를 절감할 뿐만 아니라 시장반응에 대한 빠른 조치와 유연한 연구개발을 수행하고 있다. 즉, 동관이라는 지리적 이점이 오포가 시장 수요에 빠르게 대응

<표 7> 2017년 1분기 오포 vs. 화웨이 매출액 및 영업수익 (단위: 억 달러)

구분	매출액	영업이익
오포	54.1	2.54
화웨이	67.4	2.26

출처: Strategy Analytics 발표자료 재편집

10) www.oppo.com

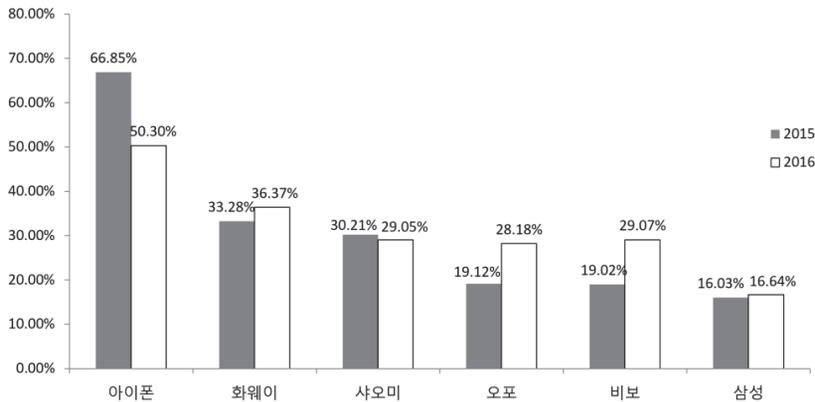
할 수 있는 최적의 환경을 제공해 주고 있다. 샤오미는 물론, 화웨이와 Meizu 등의 경쟁자들이 ODM 방식을 통해 상당한 물량의 설계와 제조를 전문제조 기업에 의존하고 있는 반면(52RD, 2017), 오포는 전 공정을 자체적으로 수직 통합하여 수행함으로써 제조원가를 낮추고 있다.

오포의 성공에 관한 또 다른 우려는 오포에 대한 관심이 일시적인 현상에 그치는 것이 아니냐는 우려이다. 즉, 오포가 성공을 유지할 수 있는 수준의 고객충성도를 확보할 수 있느냐의 문제이다. 특히 이제 중국 스마트폰 시장은 거의 포화상태여서 신규 수요보다는 교체수요에 의존할 수밖에 없는 상황이기 때문이다. 이와 관련해 JINRITOUTIAO는 중국 스마트폰 브랜드별로 한 브랜드의 스마트폰을 한 달 이상 사용한 후 새 스마트폰으로 교체할 경우의 브랜드 별 잔존율¹¹⁾과 이탈율을 조사하였다. 조사 결과, <그림 18>에서 볼 수 있듯이 2015년 대비 2016년에는 TOP 10 브랜드 중 애플 아이폰의 잔존율은 하

락한 반면, 오포와 비보의 잔존율은 현저히 높아진 것으로 나타났다.

또한 오포의 환입 및 환출율¹²⁾에 대한 조사결과에 따르면 <그림 19>에서 볼 수 있듯이 새로이 오포를 선택한 사용자 중 1/3 정도가 이전에 샤오미와 아이폰을 쓰던 사람으로 나타났다. 특히 오포 사용자 중 샤오미를 쓰던 사용자의 비율은 18.19%로 매우 높았다. 또한 기존에 오포를 쓰던 사람이 또 다시 오포의 스마트폰을 선택하는 비율은 28.18%로 다른 어떤 브랜드로의 환출율보다 높았다. 이런 결과는 오포의 고객들이 오포의 제품에 대해 높은 충성도를 가지고 있다는 판단을 가능케 한다.

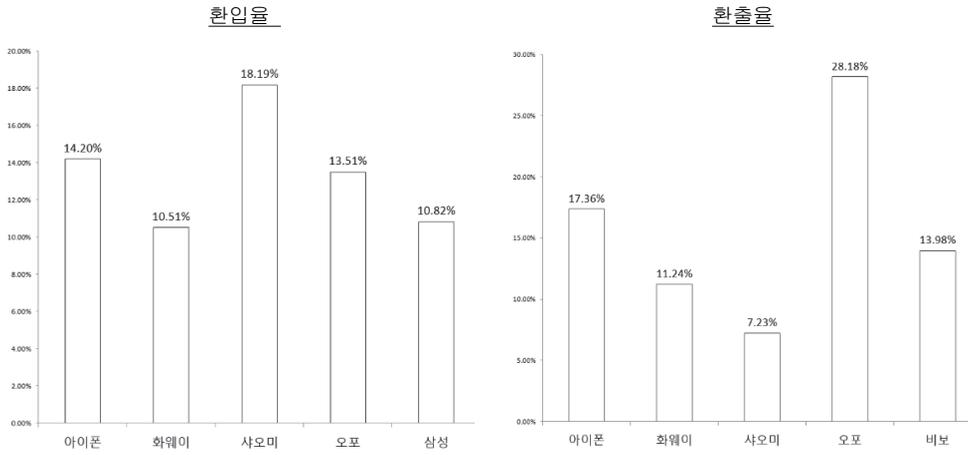
서론의 <표 1>에서 볼 수 있듯이 2016년 오포의 시장점유율 확대의 피해를 가장 크게 겪은 경쟁회사는 샤오미였다. 즉, 샤오미의 많은 고객들이 재구매 시 오포로 이탈하였기 때문에 오포의 성장이 가능했다고 할 수 있다. 그렇다면 어떤 샤오미의 고객들이 오포로 이탈했을까? JINRITOUTIAO의 조사에 따



출처: JINRITOUTIAO 2017년 발표자료 재편집

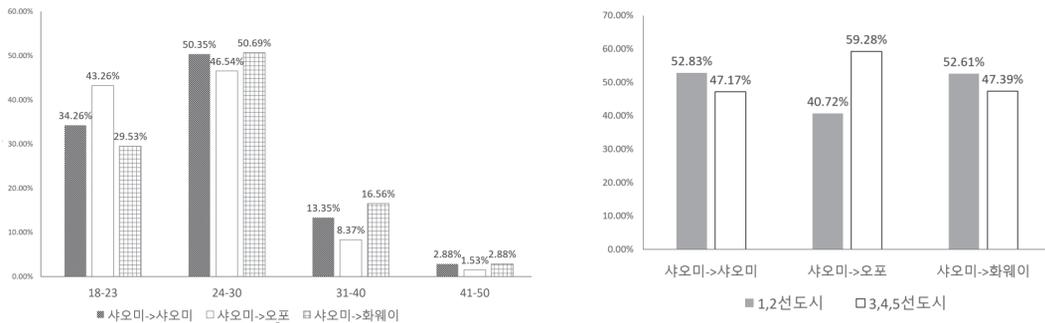
<그림 18> 기기교체충성도(잔존율)

11) 잔존율: 기기 교체 시 기존 브랜드로 교체한 유저 수/기존 브랜드의 총 기기 교체 수.
예를 들어 애플 아이폰을 쓰던 유저가 새 폰을 교체할 때 여전히 아이폰을 선택할 경우 아이폰 잔존 유저이다.
12) 환입율: 대상 브랜드에서 오포로 교체되는 기기의 수/오포로 교체되는 모든 기기의 수
환출율: 오포에서 대상 브랜드로 교체되는 기기의 수/오포기기 교체 수



출처: JINRITOUTIAO 2017년 조사자료 재편집

〈그림 19〉 오포의 환입율 및 환출율



출처: JINRITOUTIAO 2017년 조사자료 재편집

〈그림 20〉 샤오미 이탈 유저 특성

르면 〈그림 20〉에서 볼 수 있듯이 18~23세 연령층의 3선 이하 도시 거주고객이 샤오미를 사용하다가 오포로 바꾼 고객의 상당부분을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 이들은 오포가 제공한 셀프 카메라 화질과 쾌속충전, 광고모델의 팬덤, 그리고 오프라인 매장이 제공하는 구매 전 경험에 대한 가치를 높게 평가하고 있는 고객이라 판단할 수 있어서 오포의 가치혁신에 대한 분석의 타당성을 지지하는 것으로 보인다.

4.2 오포의 향후과제

앞서 살펴본 것처럼 오포는 한정된 산업범위 내에서 새로운 시장영역을 창출하고 제공하는 가치를 획기적으로 혁신함으로써 후발기업의 선도기업 추월이 가능하다는 것을 보여주었다. 오포는 가격과 성능의 트레이드오프를 중심으로 세분화되어 있던 고객집단의 공통된 핵심 가치요소를 규명하고 그 요소에 대해 적정 가치를 제공함으로써 기존의 세분화된

시장을 통합하고 재구성하는 디세그멘테이션을 바탕으로 새로이 광범위한 수요, 이른바 블루오션을 창출할 수 있었다. 이런 분석은 비약적인 성장을 보인 또 다른 중국로컬 기업인 비보 역시 오포와 유사한 전략을 구사하고 있다는 점에서 설득력을 더할 수 있다. 오포와 함께 같은 BBK그룹에서 출발한 비보는 시장에 대한 동일한 관점으로 오포와 매우 유사한 전략패턴을 보이며 오포에 이어 단기간에 중국 스마트폰시장 점유율 3위에 등극하였다. 이는 오포와 비보가 새로이 제공한 가치요소들이 실제 블루오션의 거대수요를 창출했음을 시사한다.

하지만 오포의 향후 고민은 블루오션이 언제든 레드오션으로 바뀔 수 있다는 데에 있다. 경쟁이 치열한 스마트폰시장에서 오포의 성공을 본 경쟁자들의 모방은 이미 시작되었고 이는 오포의 지속적인 성장에 큰 위협으로 떠오르고 있다. 제품의 성능이나 가격에 관한 광고에 치중하던 화웨이와 샤오미도 오포의 성공을 본 후 유명 연예인들을 광고모델로 기용하기 시작했다. 온라인 유통에 거의 전적으로 의존하고 있던 샤오미조차도 오프라인 매장을 만들기 시작할 정도로 많은 경쟁기업들이 오프라인 매장의 구매 전 경험을 복제하여 제공하려고 하고 있다. 화웨이는 오포에 대응하기 위해 청소년층이 선호하는 카메라 성능과 음질이 뛰어난 제품을 새로이 출시하고 있다. 물론 오포의 수직통합을 통한 유리한 원가 포지션과 그동안 구축해 놓은 이미지와 고객충성도, 그리고 여전히 압도적인 매장 수 때문에 경쟁기업들의 도전에도 불구하고 오포가 하루아침에 무너지지는 않을 것이다. 그러나 빠른 시간 내에 격차는 줄어들 수 있다.

오포의 또 다른 문제는 3선 이하 도시 거주자들의 니즈를 잘 파악하여 거대수요를 확보하는데 성공하는 했으나 많은 1선과 2선 도시 거주자들은 여전히 오포를 농촌사람들이 쓰는 저렴한지만 가격 대비 성능도 부족한 제품으로 인식하고 있다는 점이다.

이런 인식이 확대된다면 3선 이하 도시 거주자들의 지지도 계속 유지하기 어려울 수 있다.

한편 오포는 포화상태에 이른 중국 국내시장의 한계를 벗어나기 위한 추가적인 시도로서 해외진출을 추진하고 있지만 국내시장에서 성공적이었던 가치혁신 전략이 해외시장에서도 동일하게 효과를 거둘 수 있을지에 대해서는 깊이 있는 검토가 요구된다. 또한 오포의 여러 고비용 전략을 가능케 해주었던 수직통합을 통한 유리한 원가포지션이 장기적으로 약점이 될 수도 있는 가능성에 대비해야 할 것이다. 스마트폰산업이 점점 모듈화된 생산방식으로 진화하면서 과도한 수직통합은 오히려 유연성을 저해하여 비용을 증가시킬 수도 있기 때문이다.

끝으로 스마트폰산업의 생태계에서 플랫폼의 중요성이 더 커지면서 디바이스(device) 제조업체가 가질 수 있는 파이의 크기가 줄어들 가능성에 대비해야 한다. 글로벌 경쟁자인 애플과 구글은 물론, 오포의 로컬 라이벌인 샤오미도 창업초기부터 스스로를 스마트폰 제조회사가 아니라 인터넷 기업이라 정의하면서 디바이스뿐만 아니라 플랫폼 기반 사업을 신속히 확장하고 있다. 샤오미는 비록 스마트폰시장에서는 성장이 둔화되고 있지만 독자 플랫폼을 기반으로 한 스마트 디바이스 기반 사물인터넷 사업을 빠르게 추진하고 있다. 반면 오포는 전통적인 디바이스 제조기업이기 때문에 향후 스마트폰을 넘어서는 또 다른 성장 동력이 될 만한 제품의 발굴을 위해 노력이 필요할 것이다.

REFERENCES

- 2016 Smartphone micro report(2017, April 18), SINO. [printed in Chinese]
- 2016 Smartphone industry report(2017, January 12),

- JINRITOUTIAO. [printed in Chinese]
- 2016 Smartphone industry data report(2017, February 17), JIGUANG. [printed in Chinese]
- 2017 Mobile phone ODM manufacturers analysis and shipments forecast(2017, March 6), 52RD. [printed in Chinese]
- China smartphone shipments reached an all-time high in 2016(2017, January 27), *Counterpoint*.
- Chinese post-95 generation's consumption tendency 'Fandom, trend, sensitivity'(2017, April 10), *Herald Business*. [printed in Korean]
- Company reviews 22, OPPO(2016, May 1), *Etnews*. [printed in Korean]
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2004), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172- 180.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2015), "Red Ocean Traps," *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.
- Lee, K. and C. Lim(2001), "Technological Regimes, Catching-up and Leapfrogging: Findings from the Korean Industries," *Research Policy*, 30(3), 459-483.
- OPPO: Channel redefine(2016, December 27), *Eastmoney*. [printed in Chinese]
- OPPO is facing industry chain anxiety(2017, June 13), *QQtech*. [printed in Chinese]
- OPPO·Vivo's founder, breaks down iPhone in China (2017, March 20), *Yonhapnews*. [printed in Korean]
- Pattern of smartphone industry is changing? The rise of OPPO and vivo is terrible(2016, July 31), *NetEase*. [printed in Chinese]
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Q2 2016: OPPO & Vivo enters global top five global smartphone rankings(2016, July 28), *Counterpoint*.
- Ren Zhengfei sets Huawei's goals: service to catch Apple, profits to go over OPPO and vivo(2017, April 14), *Baijiahao*. [printed in Chinese]
- Shankar, V., G. Carpenter and L. Krishnamurthi (1998), "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35(1), 54-70.
- Talk about OPPO's mobile phone charging and battery technology(2016, March 2), *Hexun*. [printed in Chinese]
- Top 3 Chinese smartphone vendors grab nearly half of China's market in 2016(2017, February 5), *IDC*.
- Vivo and OPPO's advertising expenses are so unbelievable(2014, November 13), *KKJ*. [printed in Chinese]
- Who moved my users? Domestic mobile phone industry report(2017, March 30), *TSA*. [printed in Chinese]
- Why the clerks said that Xiaomi and Huawei are not easy to use and recommend OPPO(2017, June 6), *91.com*. [printed in Chinese]
- Yang, Y. B., J. K. Park and S. J. Limb(2015), "Xiaomi-Uprising of Millet," *Korea Business Review*, 19(3), 83-118. [printed in Korean]

국내참고문헌

- 김윤구(2017), "애플 선망한 오포·비보 창업자, 중국서 아이폰 무너뜨렸다," 연합뉴스, 2017년 3월 20일자.
- 박준규(2017), "中 '95허우'세대 소비성향 '팬덤·트렌드·감성'," 헤럴드경제, 2017년 4월 10일자.
- 양옥빈, 박종경, 임성준(2015), "샤오미(Xiaomi) : 좁쌀의 반란," *Korea Business Review*, 19(3), 83-118.

유창선(2016), “컴퍼니리뷰 22, 오포(OPPO),” 전자신문, 2016년 5월 1일자.

중문참고문헌

52RD(2017), “2017年手机ODM厂商分析及出货量预测,” 2017. 3.16.

http://www.52rd.com/S_TXT/2017_3/TXT94232.HTM

91.com(2017), “为什么店员都说小米华为不好用而推荐OPPO?” 2017.6.6.

<http://news.91.com/all/s59369ae74700.html>

百家号(2017), “任正非今年内部会议定目标：服务赶苹果, 利润要超OPPO和vivo,” 2017.4.14.

https://baijiahao.baidu.com/po/feed/share?wfr=spider&for=pc&context=%7B%22sourceFrom%22%3A%22bjh%22%2C%22nid%22%3A%22news_3500603051040140890%22%7D

东方财富网(2016), “OPPO：渠道再定义,” 2016.12.27.

<http://finance.eastmoney.com/news/1670,20161227697484054.html>

和讯科技(2016), “从OPPO超级快充聊聊手机充电与电池技术,” 2016.3.2.

<http://tech.hexun.com/2016-03-02/182520876.html>

快科技(2014), “vivo和OPPO太土豪了！这广告费真吓人,” 2014.11.13.

<http://news.mydrivers.com/1/330/330532.htm>

腾讯科技(2017), “不差钱的OPPO正在面临产业链焦虑,” 2017.6.13.

<http://tech.qq.com/a/20170613/004046.htm>

网易财经(2016), “智能手机格局要变天？OPPO和vivo的崛起速度太可怕了,” 2016.7.31.

<http://money.163.com/16/0731/19/BTAVID0N00253B0H.html>

今日头条(JINRITOUTIAO)(2017), 2016年度手机报告, 2017. 1.12.

极光大数据(JIGUANG)(2017), 2016年手机行业数据报告, 2017.2.17.

微博&赛诺(SINO)(2017), 2016年智能手机微报告, 2017.4.18.

腾讯社交广告(TSA)(2017), 谁动了我的用户？国产手机行业报告—用户抢夺篇, 2017.3.30.

www.oppo.com

OPPO's Uprising in the Chinese Smartphone Market: An Analysis with the Value Innovation Perspective

Yubin Yang* · Seungyoun Choo** · Seong-Joon Limb***

Abstract

The purpose of this study is to analyze how a Chinese smartphone maker OPPO, despite being a latecomer, grew to the top of intensely competitive and stagnant Chinese smartphone market in 2016. As the first-time buyers looking for affordable smartphones are reducing following the market saturation, a different kind of competition is emerging in the Chinese smartphone market. Customers no longer prefer product configurations simply based on price-performance trade-offs and look for products that can meet their specific needs. As a result, Apple's smartphone sales declined for the first time since entering the Chinese market, and Samsung, the world's largest smartphone maker, has been pushed out of the top 10 in China. In addition, Xiaomi's market share decreased by 36% who was highly touted in terms of price-performance trade-offs. On the other hand, OPPO's sales volume was doubled from the previous year and occupied the first place in the Chinese smartphone market in 2016. This study examines how, in spite of intense competition and mature market demand, OPPO, a latecomer, succeeded in redefining existing value propositions of the industry and creating a big enough new market area by innovating customer values in detail. The upcoming challenges that OPPO might face and should overcome are also discussed.

Key Words: Value Innovation, Desegmentation, Smartphone Industry, OPPO

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

** Part-time Lecturer, Da Vinci College of General Education, Chung-Ang University, Co-Author

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