

샤오미 창업자 레이쥔의 기업가정신과 경영전략의 특성에 관한 연구

김 예 원*
박 희 현**
문 병 준***

본 연구는 중국의 IT기업인 샤오미(小米)의 창업자 레이쥔(雷軍)의 기업가정신과 샤오미의 경영전략에 관한 연구이다. 기업가정신은 기업의 발전을 통해 사회를 발전시키고자 하는 책임감과 경영성과를 기업가 자신뿐만 아니라 사회 전체의 소비자와 조직 구성원이 함께 향유하고자 하는 사명감이라고 주장하는 레이쥔의 기업가정신은 창신, 도전정신으로 요약할 수 있다. 창신은 창조와 혁신을 의미하는 것으로 최고의 품질, 높은 가성비, 풍부한 제품 조합, 비즈니스에서 인터넷 사유로 행해지는 온·오프라인에서의 소매, 중국인들의 자국 상품에 대한 인식의 변화 등을 통해 구현되고 있으며, 도전정신은 투철한 사명감과 시대의 흐름을 정확히 판단할 수 있는 직관력을 갖고 실행해 나가고 있다.

마케팅의 관점에서 분석한 레이쥔의 경영전략은 다음과 같다. 레이쥔의 경영전략의 핵심은 인터넷사유(互聯網思維)로, 인터넷의 핵심을 집중(專注), 극치(极致), 입소문(口碑), 속도(快)라는 네 가지 개념으로 정리하고 이를 그의 경영에 접목하였다. 제품정책은 집중(專注)과 속도(快) 그리고 극치(极致), 가격정책은 침투가격전략(penetration pricing), 유통정책은 신소매 유통전략, 판매촉진정책은 과거에는 주로 온드미디어(owned media)와 언드미디어(earned media) 그리고 현재는 페이드 미디어(paid media)를 혼용하여 활용하고 있다. 샤오미는 인터넷사유를 핵심으로 하는 경영전략을 통해 가격경쟁력과 품질경쟁력을 확보하였고, 이를 경쟁기업과의 차별화 전략에 유용한 도구로 사용하고 있다. 레이쥔의 기업가정신과 경영전략의 중심에는 경영효율의 극대화를 통해 가격과 품질이 좋고 소비자의 마음을 감동시키는 제품, 즉 가성비 높은 제품을 시장에 지속적으로 공급함으로써 소비자의 사회적 후생(social welfare)을 증진시키고자 하는 '고객감동, 후한가격(感動人心·價格厚道)'이라는 경영철학이 있다. 레이쥔의 궁극적인 목표는 독자적인 모바일 운영체제인 미유아이(MIUI)를 통해 사용자 경험을 바탕으로 한 샤오미 생태계를 구축하는 것이다. 이를 위해 자체 운영체제인 미유아이를 기반으로 제품 라인을 확대하는 한편, 지속성장이 가능한 스타트업에 투자를 확대하여 생태계를 구축하고 있다.

본 연구는 샤오미의 경영전략과 이에 영향을 주고 있는 창업자 레이쥔의 기업가정신을 분석하여, 경쟁 관계에 있는 우리 기업에 유용한 시사점을 제공한다.

주제어: 기업가정신, 샤오미, 인터넷사유, 혁신

논문접수일: 2019. 01. 30. 1차 수정본 접수일: 2019. 07. 23. 2차 수정본 접수일: 2019. 09. 24. 게재확정일: 2019. 10. 28.

* 경희대학교 경영대학 박사수료(yw1202@naver.com), 제1저자

** 제주한라대학교 호텔경영학과 조교수(hhpark@chu.ac.kr), 공동저자

*** 경희대학교 경영대학 교수(bmoon@khu.ac.kr), 교신저자

1. 서론

1.1 연구의 배경

오늘날 급속한 기술 변화와 치열한 경쟁상황은 경영환경을 더욱 복잡하게 만들고 있으며, 특히 IT기업의 경우 그러한 환경 변화의 적응을 통한 글로벌 경쟁우위의 확보와 프로젝트의 성공 여부는 기업의 경영성과에 커다란 영향을 주고 있다(Jamieson and Morris, 2004). 또한 기업문화(corporate culture)가 형성되는 과정에서 최고경영자의 신념이나 가치, 행동 등은 종업원들의 신념과 성격, 행동에 영향을 미친다(O'Reilly, 1989). 이러한 관점에서 기업 경영의 정점에 있는 최고경영자의 성장 과정에서의 생활 환경과 창업 배경 그리고 이러한 환경의 영향을 받은 기업가정신(entrepreneurship)에 대한 올바른 이해는 해당 기업의 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 평가하는데 도움을 준다. 기업가정신은 기업의 경영과 관련하여 경영인의 목표와 전략을 형성하도록 하는 신념과 지식으로, 계속기업(going concern)으로서의 기업을 존속시키고 경영을 하는데 그 목표와 전략을 형성하는 정신적 기반 즉 경영 철학이면서 경영이념이기도 하다. 한 기업이 성장·발전하기 위해서는 그 기업의 경영관리 시스템, 정부와의 관계, 정부의 경제정책 등 경영 내적, 외적 요인이 중요한데 특히 경영 주체의 창업이념과 기업가정신은 매우 중요한 요인으로 인식되고 있다(문병준 외, 2010). 기업가정신에 의해 이뤄지는 창조적 파괴(creative destruction)의 과정은 경제성장의 원동력이 되며(Schumpeter, 1934), 기업가는 기업가적 역할을 통해 시장을 균형으로 이끄는 역할을 하고(Knight, 1921), 현재의 충족되지 않은 니즈(needs)를 충족시키거나, 시장의 비효율과 결함을 개선하고 경제를 새로운 균형으로 이끄는 역할을

수행한다(Kirzner, 1973).

기업가정신에 대한 정의가 연구자들 사이에서도 일관되게 이루어지고 있지 않고 경제학에서 언급된 기업가의 개념은 매우 다양하게 표현되고 있다(Hébert and Link, 2006). 그러나 영어의 기업가(entrepreneur)라는 단어가 '시도하다', '모험하다' 등의 의미가 있는 프랑스어 동사 'entreprendre'에서 유래되었다는 점에서 볼 때, 기업가는 위험과 불확실성을 감수하고 혁신을 통해 새로운 기회에 도전하는 사람이라고 할 수 있다. 또한, 기업가정신은 혁신(innovation), 불확실성이나 위험을 기꺼이 감수하는 것, 그리고 시장에서 기회를 포착하고 활용하는 도전정신으로 표현할 수 있으며, 시장지향적인 아이디어를 통해 혁신적으로 창신하고 이를 지속적으로 성장시키기 위한 끊임없는 열정과 의지를 의미한다(김영찬, 이형근, 2018). 이러한 기업가정신은 이윤기회의 인지능력, 불확실성 하에서 기꺼이 위험을 감수하려는 태도뿐만 아니라 실천의 문제로, 기업가정신의 발현은 법·제도에 내재된 유인과 제약(incentive and constraint)에 영향을 받는다(황인학, 2015).

21세기 들어서 세계의 주요 선진국들은 기업가정신을 국가경쟁력의 중요한 요소로 간주하고, 기업가정신을 함양(涵養)하기 위해 다양한 정책을 추진하고 있다. 미국은 생애주기별 평생학습과정으로 기업가정신 교육 프로그램을 시행하고 있으며(국민권익위원회, 2018), 2006년 유럽위원회(EC)와 노르웨이 정부가 주관하여 기업가정신 함양 교육을 통해 개인 사업에 필요한 창의성과 진취성, 리더십과 연대의식 등을 고취하기 위해 채택한 오슬로 선언(The Oslo Agenda)은 유럽의 균형된 발전과 교류를 위한 기업가정신 함양을 위한 기본 틀을 마련하는 계기가 되었다(서여주, 김선우, 2017). 한국은 혁신·도전을 통해 경제적 가치를 창출하는 기업가정신의 확산이 경제의 혁신성장과 포용적 성장 달성

의 필수조건이라고 인식하고 있으며(산업통상자원부, 2018), 중국은 기업가정신을 복돋우고 보호를 강화할 수 있는 관련 제도와 정책 시스템을 정비해 기업가정신이 혁신 드라이브와 산업 체질의 개선 등에 최대한 기여할 수 있도록 하는 것을 중요한 정책 목표로 하고 있다(장루친, 2016).

이처럼 그 어느 때 보다 기업가정신의 중요성이 증대되고 있는 무한경쟁의 글로벌 경영 환경 속에서 기업의 지속적인 성장과 경쟁력 확보를 위한 최고경영자의 독특하고 일관성 있는 기업가정신과 바람직한 기업성공을 위한 경영전략은 필수라고 할 수 있다. 이와 같은 맥락에서 기업가정신과 경영전략이 기업성공에 미치는 영향에 대한 연구의 필요성이 제기되었다. 본 연구는 중국의 글로벌 IT 기업인 샤오미(小米)의 최고경영자 레이쥔(雷軍)의 기업가정신이 그의 생애를 통해 형성되고 구현되는 과정을 사회적 환경 등을 배경으로 기술하였으며, 레이쥔의 기업가정신과 경영전략 간의 관계에 대해 분석적으로 접근하여 논의의 핵심을 명확히 함으로써 기존의 연구와 차별이 되고 있다.

1.2 연구의 목적

본 연구의 핵심은 사회주의 시장경제를 추구하는 중국에서 샤오미 창업주 레이쥔의 기업가정신과 경영전략을 알아보고 레이쥔의 기업가정신이 샤오미의 경영전략에 구체적으로 어떠한 전략적 차별로 연결되었는지를 분석하는 데 있다. 최근 중국은 기업가정신을 고취할 수 있는 여러 가지 법령 등이 제정되는 사회적 분위기 속에서 기업인의 기업가정신은 날로 함양되고 있고, 기업의 경영전략은 중국 공산당의 집념이념과 실행정책 그리고 중국인의 실사구시(實事求是) 관념을 기저(基底)로 유연하게 변화하고 있다. 중국은 불과 몇십 년 만에 압축적인 경제성장(compressed economic growth)을 이룬 국가로,

시장경제의 역사가 길지 않기 때문에 국제적 역량을 갖춘 인재가 부족한 실정임에도 불구하고 기업들은 원활하고 효율적인 글로벌 네트워크 실현을 지속해서 추구하고 있다. 무릇 중국 시장이 거대한 국가자본주의에 의해 통제되는 것 같지만 실제로는 거대하고 빠르게 진화하는 생태계로, 기업들은 그 생태계 안에서 과열 성장, 급격한 경기 변화, 대규모의 도시화, 거대한 농촌시장, 치열한 경쟁 시장, 고질적인 부패 등의 환경에 적응해 왔다(Hout and Micheal, 2014). 개혁·개방 이후 급변하는 사회시스템 속에서 구성원들 간의 화합을 강조하고 조직의 성취를 중요시하며 차별화된 경영방식을 습득해 온 중국의 경영자들은 두 가지의 독특한(distinctive) 관점을 공유하고 있다. 하나는 회사를 위한 자체적인 생태계를 만들어야 한다는 것이고, 다른 하나는 사업을 잘 경영하는 것처럼 정부 기관도 잘 관리하여야 한다는 것이다. 이는 수십 년 동안 사기업(私企業)을 인정하지 않고 모든 것을 독점적으로 행사하는 무소불위의 관료 시스템하에서의 생존전략이기도 하다(Hout and Micheal, 2014).

과학기술은 하루가 다르게 발전하고 기술결합에 따른 혁신의 시대로 이전하고 있는 오늘날, 기업은 변화하는 환경을 이해하고 끊임없는 혁신을 통해서만 살아남을 수 있다(Klaus Schwab, 2016). 빅데이터(big data statistical analysis), 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 로봇(robot engineering), 3D 프린팅(3D printing) 등을 핵심동력으로 하여, 정보통신기술(ICT)의 융합으로 이루어낸 제4차 산업혁명 시대에서 기업은 개방형 혁신 주체(open innovator)로 변화해 가야 하며(김선우 외, 2017), 그러한 기업환경에서 창업자 등의 기업가정신은 기업 경영전략과 경영성공에 상당한 영향을 미치고 있다. 이와 같은 현실에서 본 연구는 단순 모방에서 창조적 모방을 넘어 창조적 혁신의 아이콘으로 평가를 받는 기업인 샤오미를 사례로 기업가정신의 형성 배

경과 기업가정신의 영향을 받는 독특한 경영전략이 당해 기업의 경쟁력 제고와 지속 가능한 발전에 미치는 긍정적인 영향을 분석하고자 한다. 아울러 글로벌 소비시장에서 샤오미와 경쟁하는 한국의 기업에 전략적 요소를 전달하고, 방향성을 제시함은 물론 향후 기업가정신 연구 이론에 새로운 시각을 제시하고자 한다.

1.3 연구의 방법과 범위

본 연구는 2010년 창업 이후 괄목할 만한 성장을 거듭하고 있는 중국기업 샤오미의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다. 본 연구는 최고경영자의 기업가정신과 이에 영향을 받을 수 있는 경영전략의 특성에 관한 것이라는 점에서 양적 연구보다는 질적 연구가 더 적절하다고 판단되어 사례연구방법을 채택하였다. 사례연구는 개인의 생애주기나, 조직적·관리적 프로세스, 교육성과, 국제관계, 혹은 산업의 발전 과정 등과 같은 현실 세계의 사건들에 대해 전체적이고 의미 있는 특징들을 담아내는 것이 가능한 연구

로(Yin, 2009), 사례연구의 본질은 일련의 의사결정을 조명하고자 시도하는 데 있다. 즉 왜 그러한 의사결정이 행해졌으며, 어떻게 실행되었는지, 그리고 그 결과가 어떠한지를 밝히고자 하는 것이다(Schramm, 1971). 한편 단일사례연구(single-case study)의 경우 통계적 연구(statistical study)에서 가능한 인과관계(causation)의 규명에 어려움이 있어 연구의 중요성이 제대로 인식되지 못하는 경향이 있다는 주장도 있으나(Marion and Uhl-Bien, 2001), 단일사례연구는 새로운 시각에서 보고자 하는 통찰(洞察)의 도구로서 인식될 수 있다는 것과 사례가 단순히 하나의 샘플로서가 아니라 새로운 시각을 제공해주는 단서(端緒)가 될 수 있다는 견해도 있다(Yin, 2003).

본 연구는 다음과 같이 구성하였다. 첫째, 서론에서는 연구의 배경과 연구의 목적 그리고 연구의 범위와 방법에 대해 기술하였다. 둘째, 레이권의 기업가정신에서는 사회주의 계획경제에서 사회주의 시장경제로 전환된 중국에서의 기업가정신 발현과정을 살펴보고, 그러한 체제하에서 형성된 레이권의 기업

I. 서론	연구의 배경(1.1) 연구의 목적(1.2) 연구의 방법과 범위(1.3)		
II. 레이권의 기업가정신	중국에서의 기업가정신 발현과정(2.1)		
	레이권의 성장 과정과 사회적 환경(2.2) 및 레이권의 기업가정신(2.3) 창신(2.3.1) 도전정신(2.3.2)		
III. 레이권의 경영전략	레이권의 경영전략(3.1) 및 레이권 경영전략의 세분적 특징(3.2)		
	제품정책(3.2.1)	가격정책(3.2.2)	유통정책(3.2.3) 판매촉진정책(3.2.4)
IV. 결론	연구결과의 요약(4.1)		연구결과의 시사점과 한계점(4.2)

〈그림 1〉 연구 구성도

가정신을 기술하였다. 셋째, 레이권의 경영전략에서는 레이권의 기업가정신을 바탕으로 한 그만의 독특한 경영전략의 핵심이 무엇이며, 경영전략의 핵심을 중국시장 또는 글로벌 시장에서 마케팅믹스 요소인 4P에 어떻게 결합하여 실현하는가에 대해 기술하였다. 넷째, 결론으로 전체의 연구 내용을 요약·정리하고 시사점과 연구의 한계를 기술하였다. 한편, 본 연구의 객관성 있는 분석을 위해 기존의 연구 문헌과 통계자료, 레이권의 강연 자료 그리고 레이권과 샤오미에 대한 중국 내외의 인터넷과 신문 등의 보도 자료를 폭넓게 참고하였다.

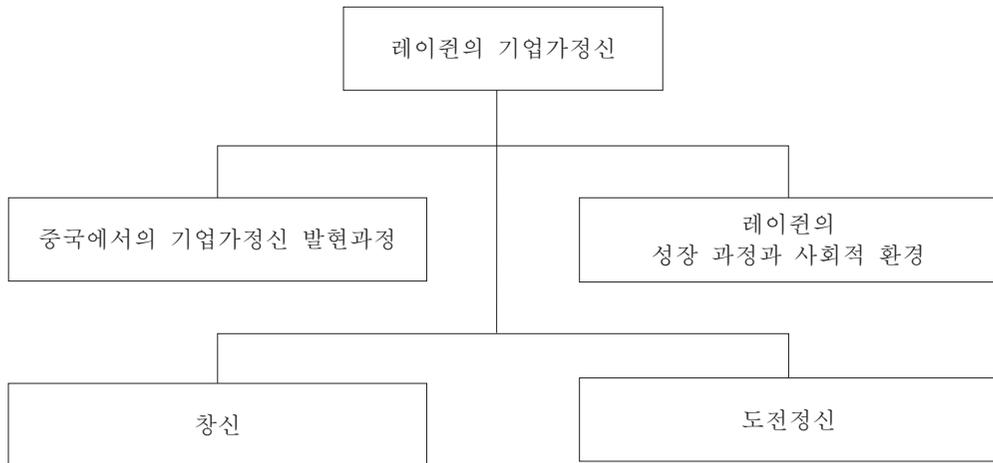
II. 레이권의 기업가정신

기업가와 기업가정신에 관련한 경제사의 과거를 들여다보면, 기업가와 기업가정신은 유일무이한 규범 형태로 정해져 있는 것이 아니라 각 시기, 환경 등에 따라 진화하였으며(황준욱, 전병유, 2010), 기업가정신은 창업자 개인의 가치 지향과 태도이지만 창업하려는 동기와 창업 행위는 현실적으로 사회·

정치적 제도나 문화에 크게 영향을 받는다(신광영, 2018). 또한, 위험을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 모험과 도전의 정신인 기업가정신과 혁신은 불가분의 관계로 어느 한 기업 단위에 국한되지 않고 한 사회의 모든 구성원이 마땅히 가지고 있어야 할 자기 혁신의 바탕이라고 할 수 있다(Drucker, 2015). 이러한 관점에서 레이권의 기업가정신을 이해하기 위해서는 레이권이 태어나서 성장한 시기에 중국의 사회적 환경의 특수성과 특히 레이권의 기업가정신을 큰 틀 속에서 아우르고 있는 중국 정부의 기업가정신과 관련된 제반 정책을 먼저 이해하는 것이 중요하다고 생각하였다. 따라서 본 장에서는 먼저 중국에서의 기업가정신 발현과정을 이해하고, 다음으로 레이권의 기업가정신에 대해 기술하였다.

2.1 중국에서의 기업가정신 발현과정

중국에서는 근현대사에 나타난 기업가를 민족자산계급(民族資產階級)으로 불렀다(전홍리, 임상혁, 2014). 민족자산계급은 극단적인 정치적 함의(含意)가 강하게 내포된 말로서, 중국 공산당이 사회 진보적 이론에서 창조해 낸 개념이다(水羽信男, 2009). 중국은



〈그림 2〉 레이권의 기업가정신

1978년 중국 공산당 제11기 3차 중앙위원회 전체 회의에서 개혁·개방 노선을 채택하였고, 1992년 개정된 헌법은 중국의 경제체제를 '사회주의 시장경제 (socialist market economy)'로 규정함으로써 시장사회주의(market socialism)가 과도기적인 성격의 체제가 아니라 중국이 궁극으로 지향하는 목표임을 분명히 하였다(오승렬, 2001). 장쩌민(江澤民) 중국 국가주석 겸 당총서기의 통치이념인 3개 대표론(三個代表論)이 2002년 11월 중국 공산당 16차 전국대표대회에서 당장(黨章)에 삽입되고, 2004년 3월 제10기 전국인민대표대회(全人大) 2차 회의에서의 제4차 개정 헌법에도 삽입되어 기업인도 공산당 입당이 가능해졌다. 이후 기업의 경영자 주권 확대 등의 경제체제 개혁으로 인해 뛰어난 기업가들이 대거 등장하게 되었으며, 그들의 창신과 도전, 명민한 시장기회 포착, 과감한 리스크 감수, 자원의 활용 능력은 놀라운 경영성과를 창출하였고, 막대한 역할을 내포한 기업가정신은 중국경제가 고도성장하는데 핵심동력이 되어 왔다(장루친, 2016).

최근 중국에서는 기업가정신을 장려하는 여러 정책이 중앙 정부와 당 차원에서 제시되고 있다. 중국 특색의 사회주의 시장경제(中國特色社會主義市場經濟)를 표방하는 중국 소비시장에서 시장 경쟁, 기업의 경영 환경 등이 후진적이라고 평가를 받고 있음에도 불구하고 기업가정신은 적극적으로 발현되고 있으며, 제도적 후진성으로 인한 기업가정신의 실행 과정에서 유발되는 불확실성이나 불이익은 다양한 형태의 관시(guanxi)나 정치적 커넥션(political connections)으로 극복하고 있다(Zhou, 2013; Ge et al., 2017). 특히 제5세대 지도자인 시진핑(習近平) 체제 이후 중국 정부의 기업가정신에 대한 인식은 확고한 것으로, 『중국 공산당 제18기 중앙위원회 제5차 전체회의 보고』에서 “기업가정신을 복돋우고 기업가의 재산권 및 혁신을 통한 수익은 적법하게 보호한다.”라고 언급함으로써 처음으로 학술적

연구 대상에서 정책 수립의 범주에 포함시켰다. 중국 국무원의 『2016년 경제체제 개혁 심화 중점 업무에 관한 의견: 國務院批轉國家發展改革委關於2016年深化經濟體制改革重点工作意見的通知/國發201621號』에서는 “기업가정신을 복돋우고 보호를 강화할 수 있는 지도의견을 검토·제정하고 관련 제도와 정책 시스템을 정비해 기업가정신이 혁신 드라이브와 산업 체질의 개선 등에 최대한 기여할 수 있도록 한다.”라고 명시하여 기업가정신의 장려와 보호를 중요한 정책 목표로 삼았다(장루친, 2016). 또한 2017년 9월 중국 공산당 중앙위원회와 국무원의 『기업가의 건강한 성장환경을 조성하고, 우수 기업가정신을 널리 함양하고 그 역할을 더 잘 발휘하도록 하는 것에 대한 의견: 中共中央國務院關於營造企業家健康成長環境弘揚優秀企業家精神更好發揮企業家作用的意見』은 기업가에게도 공산당 입당의 문호를 개방한 이래 중국 공산당이 기업가정신의 지위와 가치를 명확히 밝힌 첫 번째 문건으로 평가받고 있다. 10개 항목과 29개 세부사항으로 이뤄진 이 문건은 기업가의 재산권과 기업가의 창신(創新)에 따른 권익 그리고 기업가의 자주적 경영권을 법률로 보장한다는 내용과 기업가의 공정한 경쟁과 권익을 보장하고 기업에 대한 관리·감독의 건전성과 규범성, 간편성을 높이며 시장을 주체로 행정 간소화(簡政放權)를 심화한다는 내용 등을 포함하여 자유로운 기업활동과 경쟁을 보장하고 혁신을 장려하는 내용이 나열되어 있다(예영준, 2017).

중국 정부의 경제정책은 주로 경제활동의 제도적인 환경을 조성하고, 자원과 시장은 경제활동의 크기와 범위를 결정하는데, 이러한 요인들을 조합하여 경제성장을 이뤄낸 주체가 바로 중국의 민영기업들이다. 이들의 기업가정신은 상인 정신, 환경 적응력, 네트워킹 능력, 지식정보의 흡수 및 공유 능력 그리고 도전정신 등으로 요약할 수 있으며, 그 정신 속에는 기업가만의 고유한 품성과 가치관, 사고방식이

추상적으로 압축되어 있다(김경모, 2009). 이처럼 중국경제가 개혁·개방 이후 기업가정신을 발판으로 비약적인 발전을 해왔음에도 불구하고 기업가정신이 무형의 생산요소인 까닭에 중국 사회에는 아직 전반적으로 기업가정신의 가치에 대한 공감대가 부족한 것으로 평가되기도 한다(장루친, 2016). 2017년 중국의 기업가정신 지수(Global Entrepreneurship Index: GEI)는 2016년에 비해 12계단(1.1점) 상승하여 137개국 중 48위에 랭크되었는데, 이는 모험자본이 0.55에서 0.89, 고도성장은 0.36에서 0.61, 위험 용인은 0.26에서 0.52로 상승하는 등의 변화에 기인하고 있다. 모험자본은 기업가적 열망을 달성하는 데 있어서 기업가 개별 재정자원의 한계를 넘어 큰 사업을 이루는데 필수적인 요건으로 비공식적 투자(informal investment)와 자본시장의 성숙도(depth of capital market)로 측정되는데 중국의 비공식적 투자는 0.87, 자본시장 성숙도는 0.95로 한국의 0.82, 0.80 보다 높은 것으로 나타났다. 고도성장 항목은 향후 5년 내 50% 이상의 성장을 계획하는 기업의 비율과 사업전략으로 측정되는데 중국은 각각 0.70, 0.69로 발표되었다(박현성, 2017).

중국에서 오늘날과 같은 기업가정신의 발현에 사회적·문화적 측면에서 장애 요인이 없었던 것은 아니다. 신중국 성립 이후 사회주의 계획경제(socialist planned economy)에 익숙한 기업과 기업인의 혁신과 창의성에 관한 세계적인 관심은 지금부터 대략 10여 년 전으로 거슬러 올라간다. 사회적 측면에서 보면 베이징(北京) 하계올림픽이 열리던 2008년 전후만 하더라도 소위 ‘불법 모방품’으로 인식되는 산자이(山寨)에 대해 중국 소비자들은 관대한 태도를 보였다. 중국기업들 사이에서 만연된 외국기업 제품 베끼기(copycat)와 선진 글로벌 기업의 지식재산권(Intellectual Property Rights, IPRs)을 그 침해로부터 보호하는데 미온적인 중국 정부의 태도는 결과적으로 중국 기업가와 기업의 창의적 발전에 저

해 요인이 되었으며, 세계적인 화두(話頭)는 “과연 중국은 혁신할 수 있는가?”였다(백권호, 2016). 중국 소비자들은 자국기업들이 외국기업의 제품을 모방하는 것에 대해 약점이나 결점으로 여기지 않고 오히려 자국 기업들의 웅대한 이상과 포부의 표현으로 받아들이는 경향이 있었다(박중환, 2007). 이러한 사회적 현상에 대해 지에잉춘(2009)은 산자이 문화는 주류문화에 대한 온라인 비주류문화의 모방성, 온라인상에서의 다양한 가치 표현의 한 방법이며, 산자이 문화의 유행은 중국인의 생활이 날로 더 풍부해지고 다원화되고 있음을 의미한다고 하였다(김예원 외, 2018 재인용). 또한, 문화적 측면에서 보면 중국인이 매우 중시하는 체면, 즉 미엔쯔(面子)문화와의 관련성이다. 중국인에게 미엔쯔는 사회가 개인을 인정하는 하나의 지표로 사회적 성공으로 얻게 된 권위나 능력과 관련된 것으로, 타인으로부터 인정받으려는 사회적 성취 욕구가 반영되어 있는데, 타인의 시선에 불안을 느낄 때 체면 민감도는 높아지는 경향이 있다(김양하, 2005). 특히 유교의 영향을 받아 인간의 상호관계 속에서 사회적 지위, 신분을 과시하고자 하는 중국의 독특한 관계 문화(關係文化) 속에서 소비자들은 명품을 소비하려는 욕구가 생기고 이러한 인식 중에 윤리의식 부재 등 일부 왜곡된 인식이 위조품의 구매로 이어지기도 한다는 것이다(김주호, 2011). 이는 중국과 같이 집단주의 성향이 매우 강한 나라에서는, 타인과 자신을 뚜렷하게 구분하지 않고, 타인의 권리나 소유물에 대해 자기의 그러한 것들과 명확하게 구분하지 않는 경향 때문으로도 해석된다(De Mooij, 1998). 한편 중국에서 모방품을 의미하는 ‘산자이’는 베이징 하계올림픽 직후인 2008년 12월 CCTV 신문연파(新聞聯播)에서 방영된 ‘산자이 문화(山寨文化)’ 이후 문화의 한 형식으로 이해하게 되었다.

2.2 레이쥔의 성장 과정과 사회적 환경

레이쥔이 출생한 1969년의 중국은 1958년부터 1962년 초까지 실시된 대약진운동(大躍進運動)이 중국의 발전 단계와 생산력 수준에 맞지 않는 과도한 규모화와 공유화를 추진하면서 객관적 조건과 물질적 유인보다는 주관적, 심리적 유인에 지나치게 의존한 결과 경제는 피폐할 대로 피폐해진 상태였고(조준현, 2003), 제1세대 지도자인 마오쩌둥(毛澤東)에 의한 문화대혁명(無產階級文化大革命)이 4년째 접어든 해였다. 이 시기 문화대혁명은 중국의 정치, 사회, 문화에 감당하기 어려운 충격을 주었고 국민경제에도 심각한 피해를 입혔다(박동수, 2016). 1976년 문화대혁명이 수습되고, 그의 나이 10살 되던 해인 1978년은 제2세대 지도자인 덩샤오핑(鄧小平)에 의해 개혁·개방이 시작되는 시기였다. 개혁·개방 이후 중국경제는 중요한 경제적 성과를 거두기도 하였지만, 계획경제와 시장경제의 결합과정에서 과도기적인 혼란을 겪게 되었고, 1989년 6월 후야오방(胡耀邦) 전 총서기의 사망을 계기로 발생한 톈안먼(天安門) 사태로 중국 사회는 다시 한번 극심한 혼돈에 빠지기도 하였다. 이즈음 레이쥔은 1987년 후베이성(湖北省) 뎬양중학(沔陽中學)을 졸업하고, 그해 우한대학(武漢大學)에 입학하여 컴퓨터공학을 전공하였다. 2년 만에 대학 4년의 과정을 모두 이수한 그는 대학교 3학년이었던 1990년에는 동창 펑즈홍(馮志宏)과 함께 상용 백신 프로그램 '먼역90'을 개발하였으며, 대학교 4학년 때는 왕첸궈(王全國), 리루승(李儒雄)과 함께 '산써(三色)'라는 벤처기업을 창업하여 중국어 입력시스템인 진산한카(金山漢卡)를 모방한 제품을 내놓았지만 오래가지 못하고 자금 부족에 시달리면서 사업을 포기해야만 했다(천룬, 2013).

대학 졸업 후 베이징으로 간 레이쥔은 킹소프트(金山軟件)에서 6개월간의 실습 과정을 거쳐 1992

년 7월에 정식 입사를 하게 되는데, 개혁·개방 이후 14년여가 지난 1992년에는 정국의 혼란이 지속되는 가운데 사회주의 계획경제에서 사회주의 시장경제라는 경제체제의 변화를 천명한 덩샤오핑의 남순강화(南巡講話)가 있었다. 레이쥔은 2007년까지 킹소프트에서 근무한 16년간 연구·개발(R&D), 상품판매, 시장전략 등 경영의 전 부문을 관장하면서 마침내 CEO의 직위에까지 오르게 되는데, 2007년에 킹소프트를 홍콩증권거래소에 상장시키는 성과를 이뤘지만, 그는 오히려 상장 2개월 만에 회사를 떠나는 선택을 하게 된다. 한편 2004년부터 2010년까지 한때 벤처 투자자로도 활동하면서, 성공의 트렌드(trend)를 읽는 법과 모바일 인터넷 상품을 만드는 법을 터득하게 되었고, 2014년 5월까지 30여 개의 기업에 투자하였는데, 그 가운데 라카라, VANCL(凡客誠品), UCweb, 뉘완(多玩), 러타오(樂淘) 등에서 구체적인 성과를 거두기도 하였다. 레이쥔은 비교적 일찍이 창업해서 수많은 실수를 경험하면서 이를 통해 실패의 값진 교훈을 얻었으며, 오랜 직장 생활과 벤처 투자를 통해 축적된 경영의 실무적 경험은 오늘날 샤오미 발전의 원동력이 되고 있다.

2010년 샤오미 창업 당시 시장에서는 모토로라(Motorola)와 노키아(Nokia) 등 글로벌 휴대폰 업체들이 경쟁에서 상대적 열세였고, 외국기업으로는 삼성(三星)과 애플(Apple), 중국기업으로는 화웨이(華爲)와 레노버(聯想)가 치열한 각축전을 벌이고 있었다. 특히 중국의 IT시장은 토종 브랜드로서 이른바 BAT로 불리는 바이두(百度)와 알리바바(阿里巴巴) 그리고 텐센트(騰訊)에 의해 이미 과점(寡占)되어 있었다. 2010년 샤오미 창업을 전후하여 시장에서는 이들의 그림자에 가려져 레이쥔의 진정한 실체에 대해 잘 모르고 있었다. 그가 킹소프트에서 재직한 16년 동안 중관촌(中關村)을 대표할 만한 벤처 CEO였음에도 불구하고, 시장에서는 샤오미 창

업 전(前) 벤처 투자자 시절 그의 공과(功過)에 대한 양립된 시각과 샤오미 창업 이후 레이쥔이 취해 온 글로벌 기업 제품을 모방하거나 애플의 스티브 잡스가 신제품을 소개하는 프레젠테이션 방식이나 프레젠테이션을 할 때 입고 나오는 복장을 모방하는 시각적인 유사점에 초점이 맞춰져 있어서, BAT의 창업자 3인과는 다른 차별적 이미지로 인식하였다. 그러나 레이쥔이 1995년 무렵 베이징의 킹소프트에서 최고경영자로 활약하던 시절, 알리바바의 마윈(馬雲)은 그의 첫 창업 기업인 중궈황예(中國黃頁)가 실패하였을 때이고, 텐센트(騰訊)의 마화텅(馬化騰)은 IT회사에서 소프트 엔지니어로 근무하고 있었으며, 바이두(百度)의 리엔홍(李彥宏)은 아직 미국에서 있을 때였다. 그는 마윈이나 마화텅 그리고 리엔홍보다 시기적으로 10여 년이나 늦게, 그들보다 늦은 나이에 창업을 하였지만 IT 사업가로서 또는 벤처 투자자로서 수많은 성공과 실패의 경험을 쌓아 온 기업인이었다.

2.3 레이쥔의 기업가정신

이러한 환경에서 성장한 레이쥔의 기업가정신은 단순 명료하다. 그는 대학생일 때 읽은 한 권의 책이 그의 운명을 바꾸어 놓았다고 회상한다. 스티브 잡스(Steven Paul Jobs)와 워즈니악(Steve Wozniak) 등이 애플컴퓨터(Apple Computer)를 만들어 세계를 변화시킨 이야기에 관한 책인 『실리콘 벨리의 불: Fire in the Valley, 硅谷之火』을 읽고, 자신도 중국에서 스티브 잡스처럼 세계 일류의 IT 벤처 기업을 창업해 세상을 바꿔야겠다는 꿈을 품게 되었다고 한다. 레이쥔은 컴퓨터 공학을 전공하여 인터넷 활용에 대한 지식이 뛰어나며, 킹소프트와 다양한 벤처기업의 경영에 관여하면서 수많은 경영 경험과 성공에 대한 노하우를 축적한 전문 경영인이다.

1970년대 중반 개인용 컴퓨터(personal computer)

의 시대가 곧 도래할 것이라고 믿고 소프트웨어 개발에 매진한 빌 게이츠가 그랬듯이 레이쥔은 시장 트렌드를 읽는 능력 또한 탁월하여 인터넷을 이용한 시장이 전 세계를 지배할 것이라는 확신을 갖고 창업을 준비하였다. “바람의 길목에 서면 돼지도 날 수 있다(站在風口上, 豬都可以飛起來)”는 말은 그의 기업가정신을 함축적으로 표현하는 또 다른 말로, ‘바람의 길목’은 모바일 인터넷(移動互聯網)을 의미한다. 그는 모바일 인터넷이라는 바람이 불어올 것이라는 확신을 갖고 샤오미를 창업하였고, 오랜 기간 축적한 경영 경험과 성공에 대한 노하우를 경영에 접목시켰다. 중국이 WTO 가입한 2001년부터 샤오미가 창립된 2010년까지 10년간 중국의 대외 교역 규모는 연평균 21.6%의 높은 성장세를 보이는 등 지속적인 경제성장을 이루면서, 점차 안정된 경제환경(박동수, 2016)과 중국 정부의 기업가정신을 함양시키기 위한 여러 가지 정책은 샤오미 발전의 디딤돌이 되어 주었다.

레이쥔은 기업가정신을 “기업의 발전을 통해 사회를 발전시키고자 하는 책임감과 경영성과를 기업가 자신뿐만 아니라 사회 전체의 소비자 and 조직 구성원이 함께 향유하고자 하는 사명감”이라고 하였다(新浪科技, 2017). 기업가정신은 스스로 사업을 일으키고, 이를 자신의 인생에서 가장 즐기는 것으로 여기는 것이며(Ronstadt, 1984), 위험 부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 가치 있는 일을 창조해 나가는 과정이다(이민수, 2011). “충분한 시장기회(market opportunity)가 있는 것을 한다.”는 그의 말처럼, 기회에 대한 집요(執拗)한 추구이자 새로운 가치를 창출하기 위한 도전(challenge to create new value)의 연속인 레이쥔의 삶의 태도와 철학에서 연유한 기업가정신은 크게 창신(創新), 도전정신(挑戰精神)으로 요약할 수 있다.

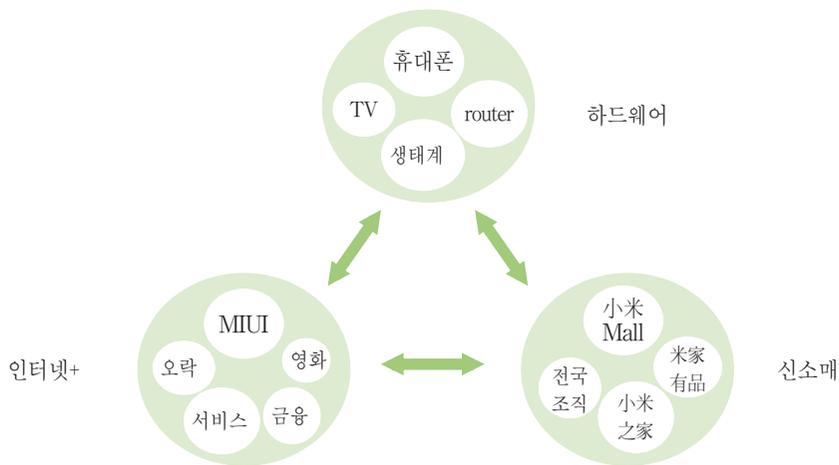
2.3.1 창신(創新)

레이쥘이 추구하는 창신은 고품질, 뛰어난 디자인, 높은 가성비, 풍부한 제품 조합, 인터넷 사유(internet thinking)를 기반으로 한 온·오프라인 판매 그리고 중국제품에 대한 인식의 변화를 통해 구현되고 있다. 레이쥘이 의미하는 창신은 창조와 혁신으로, 샤오미를 창립한 날로부터 모든 혈관을 혁신적인 창신의 피로 가득 채웠다고 술회한다. 기업가정신과 혁신은 상호 연관되어 있으며, 혁신은 기업이 새로운 제품, 새로운 서비스, 새로운 제조공정을 만들도록 한다(Zahra, 1996). 레이쥘은 진정한 혁신은 결코 쉬운 일이 아니며, 수많은 희생을 요구하지 않는 혁신, 무수한 좌절을 겪지 않은 혁신, 그리고 오해와 비판을 겪지 않는 혁신은 의미가 없다고 하였다(晨興新聞, 2018).

샤오미의 놀라운 성장 비결로는 하드웨어(HW)와 신소매(新零售), 인터넷의 결합을 통한 혁신적인 창신을 꼽을 수 있는데, 레이쥘은 이를 트라이애슬론(triathlon), 즉 철인삼항(鐵人三項)이라고 표현하고, 이 세 개의 핵심역량(core competencies)을 기

반으로 지속적인 창신을 이루고 있으며, 이 복합형 비즈니스 모델은 샤오미의 핵심경쟁력이 되고 있다. 즉 샤오미의 창신은 기술의 창신과 비즈니스 모델의 창신을 아우르는 말이다(中國新聞網, 2018). 이른바 철인삼항에서 '하드웨어'는 고객에게 감동을 주는 가성비와 창신, 높은 수준의 품질, 세심한 디자인으로 고객을 확보하는 중요한 역할을 하며, '신소매'는 온라인과 오프라인 모두를 광범위하게 활용하는 것으로, 온라인에서는 '小米Mall'이나 '米家有品', 오프라인에서는 '小米之家'를 통해 고객의 충성심을 강화하고, '인터넷+'는 샤오미 이윤의 대부분을 창출해 내는 부문이다. 샤오미는 보기 드문 거대하고 열광적인 팬문화(fan culture)를 갖고 있는 기업으로 미래의 스마트 폰 시장을 주도할 확고한 기반을 마련하기 위해서는 이 세 분야를 효과적으로 결합시킬 수 있는 이상적인 접점을 찾는 것이 선결되어야 한다는 생각으로 기업의 역량을 집중시키고 있다.

레이쥘의 창신은 그의 경영전략을 통해서도 확인할 수 있다. 그는 시장의 흐름을 정확히 읽어 낼 줄 알고, 인터넷의 용도와 의미를 이해하고 시대를 앞서가는 사고방식을 갖고 있으며, 참여 마케팅의 팬



출처: Businessnext(2018.04.28.)

(그림 3) 샤오미 비즈니스 모델(鐵人三項): 핵심역량

덤경제(fandom economy)로, 수많은 미핀(米粉)들과 소통하고 대화하며 지속적으로 업그레이드시켜 나가고 있다(후이꾸이, 2014). 한때 샤오미의 경영 방식과 레이쥔의 행동에 대해 '레이잡스(lei-jobs)'라고 부르고, 샤오미의 제품을 '대륙의 실수'라고 하였다. 이는 본인의 주장과는 관계없이 제품뿐만 아니라 레이쥔의 프리젠테이션을 통한 소비자 접촉 방식 등이 애플의 스티브 잡스를 모방하였다고 보는 소비자들의 일반적인 시각을 표현한 말이다. 그러나 이제 깔끔한 디자인과 준수한 성능, 철저한 저가 전략으로 무장한 샤오미 대부분의 제품에 대해 소비자들은 '혁신적 모방'으로 인식하고 있다. 애플과 스티브 잡스를 철저하게 따라 했던 샤오미는 이제는 애플과는 다른 방법으로 성장해 나가고 있는 것이다.

또한, 레이쥔의 창신은 조직 구성원들과의 협력을 통해 이루어지고 있다. 기업의 비전을 추구하기 위해서는 다른 사람들을 이끌 열정과 헌신 그리고 계산된 위험을 감수할 수 있는 의지가 필요하다(Timmons, 1994)는 것을 잘 알고 있는 그는 협력하지 않으면 실패할 가능성이 크다는 생각으로, 자신이 모르고, 못하는 부분에 대해 인정하고 아는 사람을 찾아서 묻는다. 이는 모르는 것을 아랫사람에게 물어도 부끄러워하지 않는다는 공자(孔子)의 불치하문(不恥下問)의 자세와 잭 웰치(Jack Welch) 전 GE 회장이 활용한 역멘토링(reverse mentoring)과 같은 경영방식이다. 레이쥔은 조직을 둘러싼 환경은 급변하기 때문에 새로운 환경에 적응하기 위해 서라도 조직은 끊임없이 변화해야 하고, 그 일은 경영진이 주도해야 한다고 생각하는 스스로 실천하고 있는 기업가이다. "사람은 꿈이 있어 위대하다(人因夢想而偉大)"는 자신의 말을 행동으로 나타내려고 노력하고 있다. 레이쥔은 인터넷 사유와 창신을 위해 자신을 포함한 구성원과 조직을 강하게 압박하여 남들이 따라 할 수 없는 독특한 최적의 경영환경을 조성하는데, 이는 생산적 편집증(productive paranoia)

이 있는 독특한 경영방식의 결과이기도 하다.

2018년 홍콩 증시 상장 후 샤오미는 조직 개편을 통해 경영 전반에 변화를 꾀하고 있다. 젊은 80년대생(80後)인 30대 경영진을 전면 배치함으로써 부문별 신입 대표의 평균 나이는 38.5세로 하향되었다. 레이쥔은 경험이 풍부하고 능력 있는 간부가 없으면 후임자에게 본이 될 수 없으며, 젊고 유능한 신입 사원이 없으면 기업의 미래는 없다는 이론을 갖고, 젊은 간부를 대거 육성·승진시켜 치열한 경쟁 속에서 이기는 법을 배우게 하고, 그러한 가운데 기업의 성장을 도모해 가고 있다. 또한, 사업 부문을 TV·생태계·노트북·스마트하드웨어·IoT 플랫폼·쇼핑몰·인터넷 등으로 재편하고 철인삼항이라고 불리는 삼각 비즈니스 모델도 강화했다. 그룹 핵심에 해외 인재 유치, 승진, 교육을 총괄하는 조직부와 그룹 차원의 전략 수립, 사업 부문별 성과 측정을 맡는 참모부를 신설함으로써 조직의 활성화를 꾀하였다(新郎財經, 2018). 모방기업에 불과했던 후발기업이 혁신에 성공할 수 있는 이유는 모방 과정에서 혁신에 기초가 되는 지식과 역량을 확보하고 혁신적인 기업으로 발돋움하기 위해 부단한 R&D 노력을 병행했기 때문에 가능한 것으로(Kim, 1997), 점진적 혁신을 추구하는 후발기업 경영자에게는 되도록 다양한 제품과 기술에 대한 모방 경험을 축적하면서 동시에 내부 R&D 투자를 강화하는 것이 효과적인 혁신 전략이 될 수 있다(민병준 외 3명, 2017). 레이쥔의 창신의 결과는 지속적으로 증가하는 특허권 등 지식재산권(IPRs)의 출원 건수에서도 확인할 수 있다. 샤오미의 특허 건수는 2011년 35건, 2012년 257건, 2013년 643건, 2014년 2,045건, 2015년 3,738건 등으로 계속 증가하고 있다. 2017년 Mi 5X와 MIUI를 론칭할 때는 4,806개였으나, 2017년 7월 이후 1,518개의 특허를 추가하였다(마지화, 2018). 2018년 3월 현재는 7,116건으로 그중 49.3%가 유럽, 미국, 일본, 한국 등 외국에서

취득한 것이다.¹⁾ 한편 샤오미의 전체인원 14,513명 중 38%에 해당하는 5,515명이 인공지능, 빅데이터, 스마트 폰 등의 연구개발에 참여하고 있다. 샤오미가 지출하는 연구개발비는 영업수입 대비 2015년도 2.3%, 2016년도 3.1%, 2017년도 2.8%, 2018년도에는 3.3%를 차지하는 등 2015년도 이후 지속적으로 증가하고 있다.

상표권, 특허권 등 샤오미가 지식재산권 출원에 속도를 내는 것은 과거 산자이(山寨), 카피캣(copycat)이라는 기업의 이미지를 변화시키려는 노력의 반증(反證)이기도 하며, 본격적인 해외 진출을 위한 초석(礎石) 다지기로 볼 수 있다. 초창기 샤오미가 혁신 역량이 취약한 후발 기업으로, 저렴한 소재 부품을 사용한 저가의 유사 제품을 만들어 오리지널의 브랜드이미지(brand image)에 무임승차(free riding)하는 전형적인 단순모방자(simple imitator)의 모습을 보였다고 해서 현재의 샤오미를 단순모방자로 평가하는 데는 무리가 있다.

이후 다양한 제품을 내놓는 단계에서 단순 모방을 통한 학습효과(learning effect)와 자체적인 혁신의 노력을 더해 오리지널 제조업체의 기술에 필적(匹敵)하는 제품, 현지 사정에 맞는 디자인, 기술, 서비스를 개발하는 기업으로 성공했기 때문이다. 이런 측면에서 샤오미는 단순모방자에서 혁신적 모방자(innovative imitator)로 발전한 모델이라고 할 수 있다(김익수, 2014).

2.3.2 도전정신

레이권의 경영은 도전의 연속으로, 현실에 안주하지 않고 끊임없는 도전을 통해 그의 목표를 실현시켜 나가고 있다. 레이권의 도전정신은 샤오미 창업 이전의 그의 직장 생활을 통해서도 알 수 있다. 레이권은 평범한 컴퓨터 프로그래머였다. 프로그램 개발에 흥미가 있어 대학 졸업 후 베이징으로 간 레이권은 당시 중국에서 내로라하는 우수한 프로그래머들이 일하는 킹소프트(金山軟件)에서 6개월간의 실습을 거쳐 1992년 7월에 정식으로 입사하였다. 킹소프트에서 16년간 근무하면서 CEO의 직위까지 오르게 되는 레이권은 그곳에서 경영과 연구·개발(R&D), 상품판매, 시장전략 등 전 부문을 관장하며 기업가가 지녀야 할 자질을 다졌다. 실패의 원인을 분석하고 개선점을 찾아내어 혁신의 원동력으로 삼고, 위기상황에서 발상의 전환을 통해 기회로 바꾸는 지혜를 갖게 되었다. 레이권은 샤오미 창업 이후 투철한 사명감과 시류(時流)를 정확히 판단할 수 있는 직관력(直觀力)을 갖고 도전을 이어가고 있다. 레이권은 3년은 작은 변화가 일어날 수 있는 기간이지만, 5년은 큰 변화를 겪게 될 수 있는 기간으로, 목표를 달성하고자 하는 노력 이상으로 중요한 것은 목표를 향해 가고자 하는 정확한 방향성이라고 한다. 바람의 길목에 서면 돼지도 날 수 있다는 레이권의 말은 사업의 정확한 방향만이 성공할 수 있는 나

〈표 1〉 샤오미 연구개발비 비중

(단위: 백만 위안)

항목	2018년도	2017년도	2016년도	2015년도
연구개발비	5,777	3,151	2,104	1,512
영업 수입	174,915	114,625	68,434	66,811
연구개발비 비중	3.30%	2.75%	3.07%	2.26%

출처: 2015.2016.2017년도 샤오미상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-223, 2018년도: xiaomi corporation 2018 annual report(stock code 1810)

1) 샤오미상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-199~1-1-210.

침반의 역할을 할 수 있다는 의미로, 위대한 비즈니스가 될 것이라는 확신이 있으면, 실패를 두려워 않고 도전을 이어가면 언젠가 기회가 찾아와 불가능하다고 생각했던 일이 가능하게 된다는 것이다.

레이쥔은 궁극적으로 PC를 대체할 '모바일 인터넷(mobile internet)'을 바로 그 바람으로 직관하였다. 창업 초기 삼성, 애플 등 글로벌 기업들이 스마트폰 산업의 주도권을 쥐고 있는 상황에서 자본의 규모, 기술력 등 모든 측면에서 열세에 놓여 있었던 샤오미가 괄목(刮目)할만한 성과를 이룰 수 있었던 것은 스마트폰 시장의 판도가 바뀌던 그때를 기회라고 보고 이를 잘 포착했기 때문이었다. 레이쥔에게 스마트폰은 모바일 인터넷 초기 시장을 선점하기 위한 도구일 뿐이었다. 혹자(或者)는 레이쥔의 이러한 생각을 기회주의적 발상이라고 폄하(貶下)하지만, 레이쥔은 자신은 결코 기회주의가 아니라고 한다(網易科技報道, 2015). 그의 이러한 주장에는 두 가지 의미를 내포하고 있다. 하나는 충실한 기본기와 투철한 목표의식 없이는 성공할 수 없다는 것이고, 또 다른 하나는 기본에 충실하고 목표가 있다고 해서 성공할 수 있는 것이 아니라 그것을 실현시킬 수 있는 적절한 기회를 잡을 수 있어야 성공할 수 있다는 것이다. 어려서부터 바둑을 두며 형세(形勢)를 관찰하는 법을 배웠다는 레이쥔은 그러한 본인의 생활 철학을 '대세를 따른다'는 의미인 '순세이위(順勢而爲)'로 표현한다. 킹소프트가 어려움에 처했을 때 이후 10년 간 IT분야가 선두산업이 될 것을 간파하여 회사를 위기에서 건져내어 상장(上場)을 시켰으며, 킹소프트를 그만두고 벤처 투자를 하면서 모바일 인터넷과 전자상거래(e-commerce), 사회관계망서비스(SNS)의 엄청난 시장잠재력이 향후 10년간 대세가 될 것으로 확신하고 샤오미를 창립하였다. 1%의

영감이 99%의 땀보다 훨씬 중요하며, 1만 시간의 훈련이 성공의 기초가 될 수는 있어도 성공을 보장해 주지는 않는다고 하는 레이쥔의 말은 사업 성공의 핵심은 대세를 따르는 데 있다는 그의 생각을 잘 설명해 주고 있다.

레이쥔의 도전정신은 회사 이름인 '샤오미'에서도 잘 나타나 있다. 샤오미는 작은 제품 하나를 통해 큰 세상을 바꿀 수 있다는 레이쥔의 철학이 담겨져 있다. '小米'의 '米'와 해음(諧音)현상이 있으면서 샤오미의 특징과 비전을 함축적으로 표현하고 있는 회사로 'MI(미)'는, 'Mobile Internet'과 'Mission Impossible'을 의미하는 것으로 해석하고 있다(양옥빈 외 3명, 2015). 이는 과거 중국의 항일전쟁(抗日戰爭)과 개국(開國) 과정에서 식량이 부족하던 마오쩌둥 시대의 혁명정신²⁾을 이어받아 샤오미를 세계적인 기업으로 키우겠다는 레이쥔의 도전정신을 함축하고 있다(湖北日報, 2015). 기존 경제 질서 속에서 새로운 도전의 기회를 능동적으로 찾아내고 새로운 재화나 서비스 혹은 생산 방식을 통해 수익 창출의 기회를 구체화하는 합리적인 도전정신인 기업가정신(윤상호, 허원제, 2015)은 기업의 성장성, 수익성, 경쟁우위와 기업의 생존을 증가시킬 수 있는 핵심적 요인이다(Zahra, 1996).

최근 레이쥔의 도전정신을 고취시켜 줄 만한 고무적인 외부환경이 조성되고 있다. 첫째, 중국 정부는 시진핑 집권 이래 경제가 신상태(新常態·New normal) 시대로 진입하면서 중속(中速) 성장을 유지하기 위해서는 기업가들의 경제·사회적 역할이 매우 중요하다는 것을 알고 있다. 이에 최근 중국 정부는 기업가의 자유로운 활동을 보장하는 내용의 각종 정책을 연이어 발표하고 있다는 점이다. 둘째, 최근 미·중 간의 무역분쟁으로 중국인들의 자국문화

2) 레이쥔은 이를 '小米加步槍' 정신으로 표현하고 있다. 이는 좁쌀밥을 먹고 소총을 멘다는 것으로, 갖은 고난을 무릅쓰고 분투하여 이룬 중국공산당 혁명 성공방법을 의미한다.

〈표 2〉 2018년도 4분기 인도 시장 스마트 폰 시장점유율

기업	시장점유율	기업	시장점유율
샤오미(小米)	28.9%	오포(OPPO)	7.2%
삼성(三星)	22.4%	트렌션(Transsion)	4.5%
비보(Vivo)	10.0%	기타(Others)	27.0%

출처: IDC Asia/Pacific Quarterly Mobile Phone Tracker, February 2019.

지향의 집단주의(cultural-sensitives) 성향이 심화됨에 따라 중국 내수시장에서 자사 제품의 시장점유율을 높여가고 있다는 점이다. 셋째, 중국에 버금가는 시장인 인도 시장에서 샤오미의 스마트 폰이 시장점유율 1위를 차지할 정도로 급속도로 성장해 나가는 등 성공적이라는 점이다. 2018년 4분기 세계 2위인 인도 시장에서 샤오미의 스마트 폰 시장점유율을 보면 28.9%로 주요 경쟁 상대인 삼성전자를 추월하고 있다.

개혁·개방 이후 해외시장에 진출한 중국기업의 성장을 통해서도 확인할 수 있는 것은, 기업은 보다 더 큰 시장을 활용할수록 성장의 기회를 가질 수 있다는 점을 샤오미가 실증하고 있다는 것이다(서문석, 2018). 이러한 레이쥘의 기업가정신은 제품과 업무 프로세스의 혁신적 행위를 통해 가성비 높은 제품을 시장에 지속적으로 공급함으로써 소비자의 사회적 후생을 증진시키는 물론 과학기술 발전과 시장의 확대를 견인하는 효과적인 수단이 되고 있다.

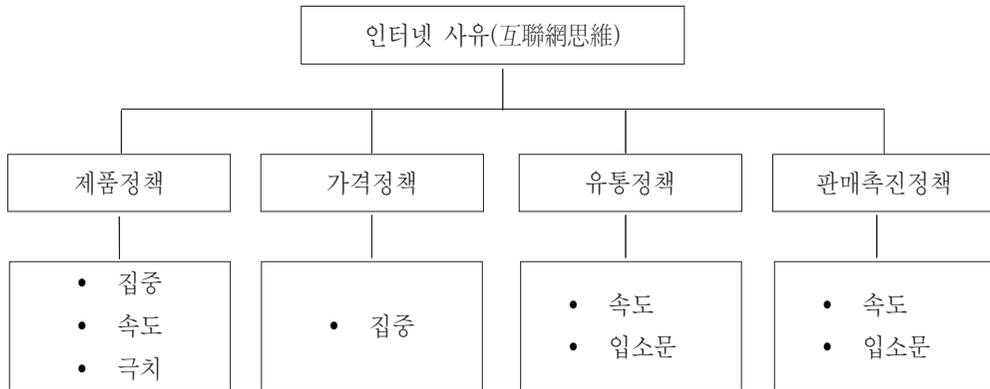
III. 레이쥘의 경영전략

3.1 레이쥘의 경영전략

경영전략은 기업이 경쟁우위를 확보하고 유지할 수 있는 주요한 의사결정과정으로 경쟁상황에서 어떻게 자신이 경쟁우위를 유지할 수 있는가를 체계적

으로 분석하게 하여 주는 구체적인 사고방법이다. 최고경영자의 가치와 인지적 기초(cognitive scripts)는 조직의 의사결정에 반영되며, 기업의 경영성과에 직접적으로 영향을 주는데(Hambrick and Mason, 1984), 기업이 경영전략을 수립하는데 구체적인 목표의 설정, 경쟁상황에 대한 이해, 자신과 경쟁자의 경영자원에 대한 객관적 평가 그리고 효과적인 전략 수행 방안은 필수 불가결한 요소이다. 제품 혁신성(product innovation), 위험 부담성(risk-taking), 진취성(proactive manners)을 중요한 구성 요소로 포함하는 기업가정신(Covin and Slevin, 1991)과 조직의 성과 사이에는 정(+)의 관계가 나타나거나 혹은 이러한 관계가 있으며(Peters and Waterman 1982; Schollhammer 1982; Covin and Slevin 1991; Zahra 1993; 박노운 2000), 중국에서 기업가정신은 기업성과에 영향을 미친다(Yang and Li, 2008).

레이쥘의 경영전략의 핵심은 인터넷 사유(互聯網思維)이다. 인터넷을 중심으로 생각하는 인터넷 사유는 인터넷에서 각 개체를 융합하여 창조 또는 창발(創發)해 내는 새로운 특성과 사고방식으로(송홍병, 2018), 인터넷을 도구로 활용하여 유통시스템, R&D, 생산 및 재고관리, 마케팅, 판매 후 사후관리 등 전통 산업의 모든 부분을 개선하여 경쟁력을 제고시키는 등 기존 산업에 대한 고도화 발전을 구현하는 것을 의미한다. 레이쥘은 인터넷을 일종의 개념이나 방법론으로 보고, 인터넷의 핵심을 일곱 글자(7字) 즉 집중(專注), 극치(極致), 입소문(口碑), 속



〈그림 4〉 레이첸의 경영전략

도(快)라는 네 가지 개념으로 정리하여 이를 그의 경영에 접목하였다.³⁾ 레이첸이 강조하는 집중과 속도 그리고 극치는 제품과 제품을 생산할 수 있는 환경, 속도는 업무 수행 요령으로 집중하여야만 속도를 높일 수 있고, 극치에 이를 수 있으며, 극치에 이르러야만 인터넷 사유의 핵심인 좋은 입소문을 얻을 수 있다는 것이다(리완창, 2015). 레이첸이 주장하는 이러한 성공을 위한 7자 비법은 전통기업의 사고방식과는 전혀 다른 패러다임으로 집중을 통해 극치를 실현함으로써 입소문이 퍼질 수 있으며, 입소문은 일단 시작되면 아주 빠르게 퍼지므로 반드시 순서대로 진행하여야 함을 강조한다(왕빈, 2015). 기업의 경영 과정에서 중요한 문제는 기업의 비전이나 사업 영역을 전략에 반영하고, 실현 가능한 실행 계획으로 구현해 나가는 과정에서 경영전략의 정확성을 어떻게 확보해 갈 것인가 하는 것으로(グロービス經營大學院, 1999), 레이첸은 샤오미를 경영하면서 인터넷을 활용한 다양한 기술적 방법론과 전체 과정의 효율성을 극대화하는데, 핵심역량을 집중시키고 있다.

3.2 레이첸 경영전략의 세분적 특성

레이첸은 홍콩 증시에 상장을 신청하면서 샤오미의 정체성을 “스마트 폰 등 하드웨어와 IoT 플랫폼을 핵심으로 하는 인터넷 기업”으로 규정하였다.⁴⁾ 샤오미의 정체성을 스마트 폰 제조사로 제한하지 않고, 인터넷 기업이라고 표현한 것도 인터넷의 발전 방향을 예견한 선견지명으로 볼 수 있다. “모두를 위한 혁신”이라는 비전을 갖고 설립된 샤오미는 최첨단 기술로 만들어진 고품질의 제품에 모두가 접근할 수 있어야 한다는 것을 전제로, 하드웨어, 소프트웨어, 인터넷 서비스를 Mi 팬들의 도움을 받아 생산하고 있다. 팬들의 피드백(feed-back)을 제품 영역에 적용해서 Mi와 Redmi 시리즈의 스마트 폰, Mi TV와 셋톱박스, Mi 공유기, 스마트 홈 제품을 포함한 Mi 생태계 제품, 웨어러블 제품 및 기타 주변기기를 출시했으며, 30개 이상의 국가와 지역에 진출하는 등 지속적인 확장을 통해 글로벌 브랜드로 거듭나고 있다. 본 연구에서는 후발기업이 선도기업의 시장점유율을 추격하기 위해서는 마케팅믹스 구성 요소인

3) 레이첸이 주장하는 인터넷 핵심 즉 ‘專注’, ‘极致’, ‘口碑’, ‘快’에 대해 다양한 표현이 있을 수 있으나, 본 연구에서는 ‘집중’, ‘극치’, ‘입소문’, ‘속도’로 각각 표현하였다.(동아비즈니스 리뷰 제173호, 2015년 3월 ISSUE 2 참조)

4) 샤오미 상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-28

4P를 포함한 전체 국면에서 선도기업과의 차별화에 의한 점유율 확대를 추구하는 것이 효율적인 경영전략(문병준 외, 2008)이라는 점에 착안하여 레이권의 경영전략의 핵심인 인터넷 사유가 마케팅믹스 구성 요소인 4P에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대해 알아보았다.

3.2.1 제품정책

레이권의 제품정책은 그가 말하는 집중(專注)과 속도(快) 그리고 극치(极致)에서 잘 나타나 있다. 샤오미에게 집중은 애플이 소비자들에게 준 첫 번째 영감(靈感)으로 생각한 것으로, 이러한 애플의 전략을 철저히 벤치마킹하였다. 일찍이 대학교 재학 시 벤처기업을 창업하여 모방제품을 만든 경험이 있는 레이권이 샤오미 창립 이후 2011년 8월에 출시한 첫 제품이 삼성전자의 터치위즈(TouchWiz)와 애플의 iOS와 유사한 형태의 MIUI 펌웨어(firmware)를 탑재한 샤오미 미원(小米 Mi 1)을 출시한 것은 우연이 아니었다. 집중은 시장의 대세에 따라 한 가지에 집중하는 것을 의미한다. 집중을 잘하기 위해서는 선택을 잘해야 하는데, 레이권은 샤오미 설립 당시 모바일 인터넷을 선택하고 스마트 폰에 집중하였다. 레이권은 2011년 8월에 1세대 샤오미 폰을 출시한 후 하나의 모델에 집중함으로써 부품의 대량 구매를 통해 원가를 절감할 수 있었다. 이외에도 색상의 단순화, 호환(互換) 가능한 부품 사용, 기능의 단순화, 공정의 단순화 등으로 원가를 절감하였다. 샤오미의 제품 단순화 개념은 '바로 소비자가 원하는 것을 제공하라(just give consumers exactly what they want)'는 것이며, 소비자에게 '떨어난 것은 복잡한 것이 아니라 단순한 것이다(excellence is not complex but simple)'라는 인식을 심어준 역발상적인 제품정책이었다. 이러한 제품을 만들기 위해 지속적으로 사용자 의견을 들으면서 제품을 개선하

고, 매주 새로운 소프트웨어 버전을 발표했다.

샤오미의 충성고객층(loyal customers)인 미편은 속도를 높이는데 큰 역할을 한다. 샤오미는 미편들과의 소통을 통해 소비자의 반응을 쉽게 파악할 수 있게 되어 생산과 경영 과정에서 발생하는 문제점들을 신속하게 해결할 수 있게 되었다. 구체적으로 보면 샤오미의 속도(speed)는 '빠른 반응, 빠른 교체, 빠른 수정'으로 나타난다. 샤오미는 소비자들의 의견을 신속하게 수집해 MIUI 베타버전(beta version)을 미편들에게 매주 배포하고, 이들과 소통하며 지체 없이 피드백하는 방법이다. 일종의 크리슈머(cresumer) 개념을 도입한 것으로 볼 수 있다. '빠른 것이 곧 힘이고, 속도가 느려지는 순간 모든 문제가 드러난다.'라고 믿는 샤오미의 캐릭터가 '토끼(米兔: MITU. Mi Bunny)'인 이유이다. 샤오미는 고정자산의 비율을 최대한 낮춰 운영(輕資產運營·asset-light strategy)하기 때문에 그만큼 시장에 신속하게 반응하고 결과적으로 빠르게 성장할 수 있었다. 샤오미제이션(Xiaomization)이라고 불리는 이러한 샤오미의 전략은 이후 여러 기업과 스타트업의 전략적 기준이 되고 있다(이혜령, 2017).

'극치'는 '도달할 수 있는 최상의 경지를 이르는 것'을 의미한다. 여기서 최상의 경지로서의 극치는 생산 과정의 결과물인 제품이 어느 기업도 모방할 수 없는 최상의 것이라는 것을 의미하는 것으로, 샤오미 제품의 극치는 스마트 폰을 하드웨어가 아니라 소프트웨어와 인터넷 서비스가 융합된 매개체로 인식한 제품의 사양(仕様)에서 드러난다. 혁신적인 제품만이 시장에서 성공하는 것은 아니다. 시장에서 소비자들에게 선택되는 제품은 소비자의 본원적 욕구(needs) 그리고 한발 더 나아가서 심리적 욕구(wants)를 충족시킴으로써 궁극적으로 소비자의 수요(demand)에 부응하는 제품이라고 할 수 있다. 샤오미의 제품 라인(product line)들은 이러한 소비자의 소비심리를 충족시키기에 충분한 제품 속성

〈표 3〉 샤오미 제품별 매출 비중

(단위: 백만 위안)

	스마트 폰		IoT설비·생활소비품		인터넷 서비스		기타		합계	
	매출	비중(%)	매출	비중(%)	매출	비중(%)	매출	비중(%)	매출	비중(%)
2015	53,715	80.40	8,691	13.01	3,239	4.85	1,166	1.74	66,811	100.00
2016	48,764	71.26	12,415	18.14	6,538	9.55	717	1.05	68,434	100.00
2017	80,564	70.28	23,448	20.46	9,896	8.63	717	0.63	114,625	100.00
2018	113,800	65.06	43,817	25.05	15,956	9.12	1,343	0.77	174,916	100.00

출처: 2015.2016.2017년도: 샤오미 상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-118.
2018년도: xiaomi corporation 2018 annual report(stock code 1810)

(product attributions)을 갖추고 있다. 레이첸의 경영전략의 핵심인 인터넷사유의 네 요소를 두루 내포하고 있는 샤오미의 제품정책은 레이첸의 창신과 도전정신을 가장 잘 나타내고 있다고 할 수 있다. 한편 샤오미의 제품별 매출 비중을 보면 2015년도에는 스마트 폰이 전체 매출의 80.4%를 차지하였으나, 2018년도에는 65.1%로 대폭 낮아진 반면, IoT설비·생활소비품은 13.0%에서 25.1%로, 인터넷 서비스는 4.9%에서 9.1%로 증가하는 등 사업 모델의 다각화를 통하여 그들이 추구하는 궁극적인 정체성, 즉 '하드웨어와 IoT 플랫폼을 핵심으로 하는 인터넷 기업'으로의 실현을 위해 역량을 집중시키고 있다.

중국 시장은 지식재산권 보호가 미흡한 복제품시장으로(김용준, 2011), 샤오미에 대한 소비자들의 부정적인 이미지는 샤오미의 제품이 '산자이(山寨)'라는 인식에서 비롯되었다. 샤오미는 산자이 4.0세대에 이른 최근예야 과거 단순 모방에서 벗어나 자체의 기술 특허 등 지식재산권의 확충과 혁신적 모방을 통해 세간의 부정적인 인식을 변화시키고 있지만(김예원 외, 2018), 한때, 샤오미는 자체 기술력이 없이 저가의 산자이를 제조하는 대표적인 기업으로, 미투 마케팅(me-too marketing)을 통해 성가(聲價)를 높인 기업으로 평가되기도 하였다. 제품

의 디자인뿐만 아니라 기능, 분위기, 홍보방식, 제품발표, 제조방법, 소프트웨어, 오프라인매장, 광고 이미지 등에서 애플의 경영전략과 유사했기 때문에 더욱 논란이 되어 왔다. 오리지널의 긍정적인 연상(positive association)에 편승(便乘)하기 위한 트레이드 드레스(trade dress)의 침해 여부에 대한 논란은 글로벌 기업을 추구하는 샤오미에게 여전히 부정적인 이미지를 남기고 있다(조영탁 외, 2015).

3.2.2 가격정책

가격이란 사람들이 어떤 상품에 대해 기꺼이 지불하고자 하는 액수로 그 재화의 가치를 나타낸다. 즉 가격은 곧 가치의 척도로 볼 수도 있다. 일반적으로 소비자와 판매자가 매우 많아서 개별 소비자나 판매자가 시장가격에 거의 영향을 미치지 못하는 완전경쟁시장(competitive market)에서 가격은 시장수요곡선(demand curve)과 시장공급곡선(supply curve)이 만나는 균형가격(equilibrium price)을 중심으로 수요량과 공급량의 변화에 따라 오르거나 내리는 현상이 나타난다(Mankiw, 2002). 그러나 스마트폰 시장은 완전경쟁시장이 아닌 소수의 기업이 경쟁하는 과점시장(oligopoly)으로 경쟁자 간 심한 경쟁을 자제하면서 높은 수준의 가격을 유지할

수 있음에도 불구하고, 샤오미는 항상 침투가격전략(penetration pricing)을 고수하고 있다. 샤오미는 원가에 가까운 저가정책(低價政策)으로 시장점유율을 올리는 데 집중하고, 인터넷 파생 서비스로 수익을 창출하고 있다.

한때 '대륙의 실수'라는 말을 듣기도 했던 샤오미 제품의 경쟁우위는 바로 가격으로, 초기 샤오미 제품이 시장에서 호응도가 높았던 이유는 준수한 품질과 세련된 디자인과 더불어 저렴한 가격에 의한 '뛰어난 가성비'였다. 가성비(價性費)는 샤오미의 정체성이라고 해도 과언이 아니다. 이런 점에서 보면 샤오미의 가격 포지셔닝 전략은 '적은 이점에 최저가격(less for lowest)'이라고 할 수 있다. 이는 모든 소비자가 최상의 것을 필요로 하고, 또 원한다고 해서 제공할 수 있는 것은 아니라는 것을 반영한 것으로, 가장 기본적인 성능이나 품질을 제공하고 더욱더 낮은 가격을 부과함으로써, 더 낮은 가격을 위해 추가적인 편익을 포기하려는 소비자들의 요구조건을 충족시키는 포지셔닝이 될 수 있다(문병준 외, 2008). 모방적 혁신은 점진적 혁신의 한 형태로 기존제품에 새로운 기능을 추가하여 품질경쟁력과 가격경쟁력을 확보할 수 있는 혁신의 한 유형으로(Garcia and Calantone, 2002), 샤오미의 스마트 폰은 모방적 혁신(imitative innovation)을 통해 프리미엄 제품이든, 중저가 제품이든 삼성이나 애플보다 사양은 비슷하면서도 가격은 절반 이하인 것으로 정평이 나 있다(노승욱, 2015).

제품판매에서 총 이익률을 5% 이상 추구하지 않는다는 가격정책을 경영전략의 최우선으로 하는 샤오미의 저가정책이 가능했던 이유는 다음 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 샤오미는 선택과 집중을 통해 가격차별화 전략을 효율적으로 실행할 수 있었다. 샤오미는 스마트폰을 직접 생산할 설비도, 공장도,

능력도 없었지만, 잉화다(英華達)와 폭스콘(Foxconn. 富士康. 鴻海科技集團)이라는 EMS방식⁵⁾의 탁월한 위탁생산 능력을 갖춘 기업과의 협업으로 획기적인 가격차별화가 가능해졌다. 제조단계에서 모듈화(modularity)된 구성품의 외부 조달(outsourcing)로 노무비, 경비, 원재료비 등 제조 부문에서 원가를 절감할 수 있었다. 둘째, 유통·판매단계에서의 헝거마케팅(hunger marketing)은 가격 인하 요인을 발생시켰다. 예약주문 형태의 운영은 판매량의 정확한 예측, 악성 재고의 최소화 등 효율적인 재고관리를 가능케 하였다. 또한, 온라인 판매로 오프라인 판매에서 발생할 수 있는 매장의 유지비용이 들지 않는다는 것 역시 저가정책을 가능케 하는 요인이 되었다. 셋째, 선도기업의 제품을 모방함으로써 R&D 비용을 절감할 수 있었고, 그 과정에서의 리스크가 거의 없었다. 이러한 경영전략으로 샤오미는 제한된 재무자원과 인적자원을 효율적으로 운영할 수 있었고, 최저가격으로의 판매가 가능하였다. 부품의 수직 계열화(vertical integration) 역시 샤오미를 차별화시키는데 주요 요인으로 작용하였다. 샤오미는 스마트폰 마이크로칩을 생산할 수 있는 쑹귀(松果)전자를 설립했고, 중국 내 다수의 하드웨어, 소프트웨어 그리고 콘텐츠 기업에 투자하고 있다. 그러나 이러한 샤오미의 저가정책은 2015년 샤오미의 경영에 심각한 결과를 초래한 원인으로 지목되기도 하였다.

한편, 레이쥔은 인터넷 회사의 주요 수익원은 하드웨어가 아니라 서비스라는 점을 강조한다. 아마존이 이북 리더(e-book reader)인 킨들(Kindle)을 저렴하게 판매한 후 전자책을 팔아서 이윤을 남기듯이, 샤오미도 게임이나 온라인 서비스를 판매하여 수익을 얻는 이익 구조를 견지하고 있다. 홍콩 증권거래소 상장 신청 시, 2018년부터 샤오미는 매년 전체 하드웨어 부문 이익률을 5%를 넘기지 않겠으

5) EMS(Electrical Manufacturing Service)는 부품의 구매부터 조립, 생산, 포장, 배송까지를 모두 맡는 턴키 방식의 제조를 의미한다.

며, 만일 넘길 경우 고객에게 반납하겠다고 약속했다. 홍콩 증권거래소가 경영권 보장을 위해 샤오미에 차등의결권(同股不同權)을 인정한 것도 가성비 경영이 기반이 되었고, 혁신기업에서 차지하는 창업가의 가치를 인정하는 것이라는 점에서 의의가 있다(신경진, 2018). 이상에서 살펴본 샤오미의 가격정책은 창신을 통한 가성비 높은 제품을 저렴한 가격으로 시장에 공급함으로써 고객을 감동시키고 소비자의 사회적 후생을 증진시키고자 하는 소비자중심의 경영의 의미가 있다.

3.2.3 유통정책

샤오미의 극치는 속도와 입소문에 의존하는 유통정책과 소비자와의 커뮤니케이션 경영환경에서도 잘 나타나고 있는데, 레이첸은 상표 없는 좋은 제품을 표방한 무인양품류(無印良品類)의 가성비와 디자인으로 무장한 사물인터넷 상품을 온·오프 통합 신소매(新零售) 방식으로 유통하겠다는 전략을 추구하고 있다. 이를 레이첸은 ‘과학기술계의 무인양품’이라고 자평한다. 초기 샤오미는 헝거마케팅이라는 독특한 방법으로 제품을 공급하였다. 샤오미의 스마트 폰은 상시 판매하는 것이 아니라, 사전에 정해진 시간에 온라인에서 오픈하는 플래시 세일(flash sale) 형태의 예약주문을 통해 판매되었다. 이러한 유통구조는 샤오미 제품을 구매하기를 원하는 고객들의 구매 욕구를 자극시켰고, 온라인에서 치열한 경쟁을 통해

제품을 구매할 기회를 얻은 소비자들은 일종의 자부심(自負心) 내지는 선민의식(選民意識)을 갖게 되는데, 이때 구매기회를 획득한 소비자들과 강한 정서적 연대의식을 조성하여 그들을 충성고객으로 만들 수 있었다. 또한, 온라인 판매는 제한된 경영자원을 효율적으로 운영할 수 있음은 물론, R&D와 IMC에 경영자원을 집중시킬 수 있다는 장점이 있고, 절감되는 유통비용은 소비자에게 환원해 줄 수 있는 재무자원의 원천이 되었다(科技長江, 2018).

이러한 샤오미의 온라인 판매전략은 스마트 폰의 교체구매 시기에 문제점으로 나타나기도 하였다. 스마트 폰 교체 시기에 소비자들은 대체로 소매점을 직접 방문하여 성능·가격·서비스 등을 비교하여 구매한다는 점을 간과(看過)한 것이다. 샤오미는 창업 이후 가성비를 내세워 승승장구했고, 2014년 중국 스마트 폰 1위, 글로벌 5대 스마트 폰 제조사 대열에 합류하였지만, 화웨이(華爲), 비보(Vivo), 오포(OPPO) 등 경쟁사들과의 치열한 경쟁에서 온라인 중심의 헝거마케팅은 한계에 부딪히고 한때 시장점유율이 급락하면서 샤오미 위기론의 원인이 되기도 하였다. 그럼에도 불구하고 레이첸은 오프라인 매장의 근간인 전통 소매업도 인터넷 유통 방식으로 변해야 한다는 점을 늘 강조한다. 샤오미는 위기 상황에서 샤오미에 대한 이해가 부족한 고객과 접점(contact point)을 만들어야 하고 그들에게 샤오미를 이해시켜야 할 필요성이 대두됨에 따라 유통전략의 변혁을 통해 위기를 돌파하고 있다(이혜령, 2017).

〈표 4〉 샤오미 유통 경로별 비중

(단위: 백만 위안)

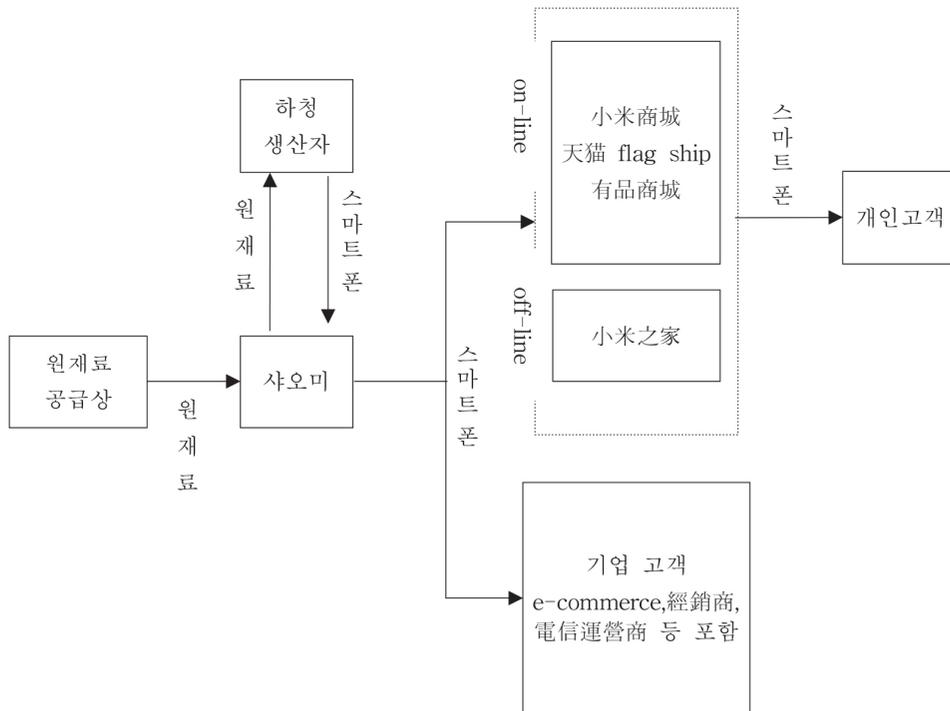
유통 경로	2018년 1-3월		2017년도		2016년도		2015년도	
	매출	비중(%)	매출	비중(%)	매출	비중(%)	매출	비중(%)
직접 판매	10,643	34.40	34,645	33.31	27,525	44.99	43,381	69.51
간접 판매	20,293	65.60	69,366	66.69	33,654	55.01	19,025	30.49
합 계	30,936	100.00	104,911	100.00	61,179	100.00	62,406	100.00

출처: 샤오미 상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-169

예를 들면 온라인 중심의 유통구조에서 중국의 1·2선 대도시를 중심으로 애플스토어(apple store)와 같은 세련된 분위기의 ‘샤오미의 집(小米之家)’ 매장을 만들고 고객들이 샤오미가 출시한 여러 가지 가전을 묶어 하나의 생태계를 실제로 체험해 보고 살 수 있도록 하는 것이다. 3·4선 도시에는 전문점(專賣店) 위주로 운영을 하며, 현급 도시에서는 수권점(授權店) 형태의 매장을 운영하고 있다. 이는 1·2선 도시의 소비자는 기술 관련 스펙을 중요시하고 3·4·5선 도시 소비자는 스마트폰의 구매 선택에 있어서 기능과 성능보다는 직접 만져보고 설명을 들어 보는 체험을 상대적으로 더 중시한다는 중국의 뉴스 앱인 Jinritotiao(今日頭條)의 스마트폰 사용자의 빅데이터를 토대로 분석한 결과에 상응하는 전략이

기도 하다(양옥빈 외 3명, 2017). 샤오미는 2018년 10월 우한(武漢)에 샤오미홈 500호점을 개장하며 신소매(新零售) 기업으로의 변신에 치중하고 있으며, ‘미홈(米家)’ 브랜드의 생활용품 등을 전시 판매하고 있다(신경진, 2018). 이러한 판매 방식은 샤오미 방식, 즉 그가 추구하는 신소매와 맥을 같이 하는 인터넷 방식으로 전통적인 오프라인 매장의 운영방식으로서의 회귀를 의미하는 것은 아니다.

또한, 스타트업 문화를 통한 투자와 협업은 샤오미의 또 다른 강점으로 작용하고 있다. 샤오미 본사는 스마트 폰만 만들고 샤오미 웨어러블, 배터리 팩, 공기청정기, TV 등의 제품 대부분은 샤오미와 레이권이 창업한 순웨이 캐피탈이 투자한 회사인 화미(華米), 칭미(靑米), 란미(藍米) 등 샤오미(小米)처



출처: 샤오미 상장신청서(小米集團公開發行存托憑証招股說明書) 1-1-185

〈그림 5〉 샤오미의 스마트 폰 유통구조

럼 미(米)자로 끝나는 회사에서 만든다. 이들 스타트업은 생산한 제품에 샤오미 브랜드를 넣어 샤오미 유통망을 통해 판매하는 것으로, 선순환의 생태계(virtuous circle ecosystem)를 구축한 것이다(임정욱, 2018). 이상에서 살펴 본 샤오미의 독특한 유통방식은 후발 주자로서의 어려움을 극복하기 위한 역발상적인 유통방식으로 끊임없이 추구하는 혁신의 정신과 도전정신을 잘 나타내 주고 있는 마케팅 정책이라 할 수 있다. 샤오미는 일반 제조기업이라기 보다는 소프트웨어 기업이자 플랫폼 기업으로, 스마트 폰 등 제품은 모두 EMS 방식으로 생산하고 있으며, 이를 온·오프라인을 통하여 판매하고 있다. 샤오미의 직접판매와 간접판매의 유통경로별 비중을 보면 2015년도에는 직접판매(69.5%)가 간접판매(30.5%)보다 앞섰으나, 2018년 1분기에는 간접판매(65.6%)가 직접판매(34.4%)를 앞서고 있는 등 소비자와의 접점 방식도 변화하고 있다.

3.2.4 판매촉진정책

오늘날 인터넷과 스마트 폰을 이용한 소셜 미디어는 IT 기술적응력이 높은 젊은 소비자층으로 빠르게 확산되고 사회적으로 주목을 받고 있으며(Andrew and Jeff, 2012), 기존의 대중 매체와는 달리 탁월한 접근성, 누구나 쉽게 사용할 수 있는 유용성, 정보에 즉각 반응할 수 있는 신속성 등으로 더 많은 사람들이 소비나 구매행동 등에 소셜미디어상의 커뮤니티에 영향을 받고 있다(정기한 외, 2010). UCC, SNS 등과 같은 커뮤니케이션 플랫폼은 스마트 폰과 같은 디지털 미디어 기기의 유용성을 높여 주고 있는데, 특히 사회적 교류망으로써 많은 주목을 받는 SNS는 단순히 사용자에게 인터넷상에서의 관계 형성뿐만 아니라, 정보경제의 과정인 생산·유통·소비의 핵심주체로 자리매김할 기회를 제공하고 있다(이윤희, 2014). 이렇게 발전된 정보통신 기술을

적극적으로 활용하는 샤오미는 초기 판매촉진전략으로 온드미디어(owned media)와 언드미디어(earned media)의 기법을 병행하였다. 온드미디어는 기업의 웹사이트, 모바일 사이트, 상품 패키지나 기업 채널의 매장 및 공식 블로그와 같이 기업이 직접 운영하는 것이고(최영재, 2013), 언드미디어는 소비자 또는 언론과 같은 제3자가 브랜드 또는 기업과 관련된 것을 생산하는 미디어 활동으로, 블로그, 댓글, 구전(word of mouth), 평가(rating) 등의 일련의 활동을 의미한다(Andrew and Jeff, 2012). 즉 샤오미는 전통적 방식인 페이드 미디어(paid media)인 텔레비전, 라디오, 전단지, 다이렉트 메일을 가급적 지양(止揚)하고 온드미디어와 언드미디어(earned media)를 활용하여 소비자들의 구매의도를 탐색하는 단계에서는 온드미디어를, 구매확정 단계에서는 소비자들의 입소문(word of mouth, 口碑), 즉 소비자들의 구전을 최대한 활용하는 구전효과(口傳效果)에 의한 포지셔닝 전략을 취하는 등 언드미디어를 적극 활용하였다(Yoon and Kim, 2015). 이는 팬덤경제 모델의 마케팅 방식을 사용 것으로, 불특정 다수를 상대로 하는 통상적인 방식의 언론매체 광고를 하지 않고, 제한적인 정보 전달을 통한 충성고객층이 이룬 경제 효과에 의한 것이다. 그러나 2017년 이후 유통구조의 변화에 따라 페이드 미디어를 통한 판매촉진 전략을 함께 활용하고 있다.

샤오미는 소셜미디어의 주 사용층인 2030 세대의 지지를 바탕으로 소셜미디어를 소통 채널에서 혁신의 도구로 발전시켰다(홍원균, 2016). 샤오미에게 중국의 소셜네트워크망인 QQ는 마중물(priming the pump)역할을 했으며, 웨이보(weibo, 微博)는 화제를 전파시키기에 적합했고, 위챗(WeChat, 微信)은 사용자를 위한 서비스에 사용됐다(김효정, 2016). 이는 사용자의 기대치를 뛰어넘으려는 것으로, 제품이 출시된 후 기대치를 뛰어넘는 만족감을 주게 되면 소비자들은 자발적으로 움직이게 된다는 것이다.

샤오미는 자신의 운영체제를 매주 업데이트하고 있으며, 샤오미의 온라인 서포터인 미핀(米粉)과 항상 대화하고 있다. 샤오미의 팬덤 마케팅의 키워드는 진심, 전략, 전문성, 공동체 의식, 중독, 온라인에서 오프라인 등으로 요약할 수 있다(왕빈, 2015). 리완창(2015)은 샤오미는 미핀에게 제품이 아니라 참여감(參與感)을 팔고 있다고 말한다. 2018년 3월 말 현재 최소한 월 1회 이상 MIUI 게시판에 로그인하는 고객이 1.9억 명에 이르고, 샤오미의 스마트 폰과 노트북을 제외하고 샤오미의 제품을 5종 이상 사용하는 미핀이 140만 명에 이르고 있다. 온라인 서포터의 활동은 원가절감 효과에 상당한 영향을 주고 있으며, 이는 판매비용의 하락으로 이어진다. 샤오미가

기업 슬로건을 '오직 팬을 위해(just for fans)'로 하는 이유이기도 하다. 샤오미의 판매촉진정책은 헝거마케팅이라는 유통정책과 더불어 소비자가 제품을 구매한 이후 피드백 과정에서 겪게 되는 인지부조화(cognitive dissonance)에 의한 경영 리스크를 감소시키려는 마케팅 전략이 포함된 것으로 볼 수 있다. 한편, 미핀은 스마트폰에 대한 대중의 인식이 비교적 생소(生疏)하던 시대에 진정한 가치를 발휘하였으나 스마트폰이 거의 포화 상태에 이른 오늘날 미핀의 이러한 기능은 점차 퇴색되어 가고 있다(LG 경제연구원, 2014).

레이권의 전략인 구전효과는 세일러(Richard Thaler) 교수의 넛지효과(nudge effect)와도 맥을

〈표 5〉 샤오미 경영 실적

(단위: 천 위안)

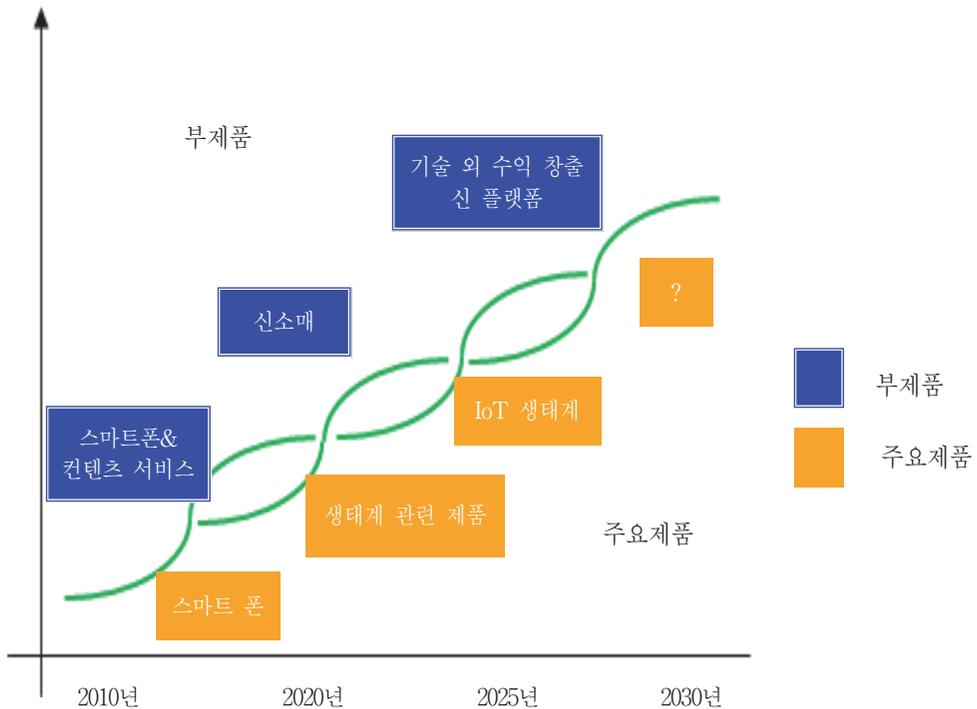
항 목	2018년도	2017년도	2016년도	2015년도
수익: Revenue	174,915,425	114,624,742	68,434,161	66,811,258
총이익: Gross profit	22,191,939	15,154,205	7,249,355	2,699,933
영업이익: Operating profit	1,196,472	12,215,467	3,785,064	1,372,670
세전순손익: Profit/(loss) before income tax	13,927,124	(41,829,352)	1,175,509	(7,472,511)
순손익 Profit/(loss) for the year	13,477,747	(43,889,115)	491,606	(7,627,030)
총 포괄손익: Total comprehensive income/(loss) for the year	11,921,632	(35,994,749)	(6,307,155)	(13,136,127)
지배기업 소유주에 귀속되는 총 포괄손익: Total comprehensive income/(loss) attributable to owners of the Company	11,989,243	(35,922,124)	(6,254,475)	(13,098,817)
(감사받지 아니한) 조정 후 순손익: Non-IFRS Measure: Adjusted net profit/(loss) (unaudited)	8,554,548	5,361,876	1,895,657	(303,887)
자산 총계: Total assets	145,227,950	89,869,761	50,765,601	39,136,537
부채 총계: Total liabilities	73,977,821	217,080,452	142,823,476	125,774,845
자본 총계: Total equity	71,250,129	(127,210,691)	(92,057,875)	(86,638,308)

출처: xiaomi corporation 2018 annual report(stock code 1810). p10.

같이 한다. 넛지 마케팅(nudge marketing)은 소비자의 등을 떠미는 방식이 아니라 넛지시 옆구리를 찌르듯 부드러운 개입으로 소비자 스스로 판단하고 긍정적인 이미지를 갖도록 하여 구매를 유도하는 방식이다. 레이쥔은 애플을 대놓고 흉내 냈으로써 소비자를 상대로 중국식 넛지 마케팅을 한 셈이다. 레이쥔이 잡스처럼 차려입고 행동까지 흉내 내면서 품질이나 기술도 애플과 비슷하다는 느낌을 주어, 제품에 긍정적인 이미지를 불어넣은 것이다. 결국, 샤오미의 가성비 좋은 제품에 소비자는 열광했고, 그러한 소비자들의 입소문을 통해 시장을 확대해 나갈 수 있었다. 넛지 마케팅을 통해 소비자의 적극적인 참여와 행동을 효과적으로 유발시킨 것이다(채인택, 2017). 이처럼 샤오미 제품에 대해 입소문을 내거나 기업의 입장에서 다른 고객들의 궁금증을 해소해

주도록 잘 관리된 미편을 활용한 판매촉진정책 역시 실패에 대한 두려움보다는 성공할 수 있다는 신념을 바탕으로 한 강인한 도전정신에 의한 것이라고 할 수 있다.

이상에서 볼 수 있듯이 레이쥔의 기업가정신과 경영전략의 중심에는 소비자 중심의 경영을 통해서 얻은 가치를 다시 소비자와 함께 나눈다는 의미를 가진 ‘고객감동, 후한가격(感動人心·價格厚道)’이라는 경영철학이 있다. 이는 경영효율의 극대화를 통해 가격과 품질이 좋고 소비자의 마음을 감동시키는 제품, 즉 가성비 높은 제품을 시장에 지속해서 공급함으로써 소비자의 사회적 후생(social welfare)을 증진시키는 것을 의미한다(雪花新聞, 2018). “우수한 기업이 버는 것은 이윤이고, 탁월한 기업이 얻는 것은 인심(優秀的公司賺的是利潤, 卓越的公司贏的是人



출처: 智通財經(2018.7.8.), 賣方分析師眼中雷軍的新征程

<그림 6> 샤오미의 지속 가능 성장 곡선

心)”이라고 주장하는 레이쥔은 궁극적으로 우수한 기업, 우수한 기업가가 아니라 탁월한 기업, 탁월한 기업가가 되기를 원한다(經濟日報, 2018). 현실적으로 샤오미는 R&D 투자의 양적 확대와 제조, 유통 각 부문별 경쟁력 확보를 통해 제품판매에서 총 이익률을 5% 이상 추구하지 않는다는 가격차별화전략(price differentiation strategy)을 통해 ‘소비자를 위해 사업을 한다(爲人民辦事)’는 샤오미의 사명(使命)을 실천하고 있다. 이는 모든 소비자가 계층과 관계없이 제품을 사용하게 함으로써 사회를 풍요롭게 하여 경제적 가치와 사회적 가치를 극대화시킬 수 있는 창업자, 종업원, 고객 등 다중의 이해관계자가 중요시하는 행동 가치인 소비자중심경영(Werther and Chandler, 2013)을 지향하고자 하는 레이쥔의 의지이기도 하다.

레이쥔은 이러한 기업가정신의 기초 아래 스마트폰 뿐만 아니라 정보통신기술(ICT)과 사물인터넷(IoT)을 접목한 다양한 제품의 조화로운 매출을 통해 지속적인 성장을 도모하고 있다. 또한, 과거 전통적인 유통방식에서 탈피하여 온라인과 오프라인 그리고 물류를 통합한 새로운 유통방식을 능동적으로 도입하여 도약의 기틀을 마련하고, 더 나아가서 하드웨어와 소프트웨어의 결합을 넘어 스마트폰을 중심으로 하는 사물인터넷 세상을 구현하고자 한다. 한편 샤오미의 2018년도 판매액은 1,749억 위안으로 전년 1,146억 위안 대비 52.6% 증가하였으며, 조정 후 순이익은 85.5억 위안으로 전년 53.6억 위안 대비 59.5% 증가하는 등 기업공개(IPO) 이후 흑자 전환에 성공했다. 2018년 하반기 이후 글로벌 스마트 폰 시장의 5G 시대로의 진입은 새로운 단말기 교체의 활성화와 더불어, 지속적인 혁신을 추구하고 연구개발 투자를 확대하는 샤오미에게 새로운 도약의 발판이 될 것이다.

IV. 결론

4.1 연구결과의 요약

한 기업의 성공 원인은 다양한 방법으로 규명할 수 있을 것이고, 그에 따라 수많은 성공 원인이 도출되고 있다. 샤오미 역시 설립한 지 10년이 채 되지 않은 짧은 기간에 성공한 기업으로 평가받고 있으며, 서로가 다른 방법으로 그 성공의 원인을 찾는다는 점에서 흥미롭다. 본 연구에서는 중국의 글로벌 IT 기업인 샤오미의 창업주 레이쥔의 기업가정신과 경영전략을 알아보고 레이쥔의 기업가정신이 샤오미의 경영전략에 구체적으로 어떠한 전략적 차별로 연결되었는지를 분석하였다. 그리고 글로벌 소비시장에서 샤오미와 경쟁하는 한국 기업에 전략적 요소를 전달하고, 방향성을 제시함은 물론 향후 기업가정신 연구 이론에 새로운 시각을 제시하고자 하였다.

기업가정신을 기업의 발전을 통해 사회를 발전시키고자 하는 책임감과, 경영성과를 기업이 자신뿐만 아니라 사회 전체의 소비자와 조직 구성원이 함께 향유하고자 하는 사명감이라고 주장하는 레이쥔의 기업가정신은 창신과 도전정신으로 요약할 수 있다. 창신은 창조와 혁신을 의미하는 것으로 최고의 품질, 높은 가성비, 풍부한 제품 조합, 비즈니스에서 인터넷 사유로 행해지는 온·오프라인에서의 소매, 중국인들의 자국 상품에 대한 인식의 변화 등을 통해 구현되고 있다. 도전정신은 투철한 사명감과 시대의 흐름을 정확히 판단할 수 있는 직관력을 갖고 실행해 나가고 있다. 샤오미의 로고 ‘MI(미)’는 ‘Mobile Internet’과 ‘Mission Impossible’을 의미한다. 이는 과거 중국의 항일전쟁(抗日戰爭)과 개국(開國)과정에서 식량이 부족하던 마오쩌둥 시대의 혁명정신을 이어받아 샤오미를 세계적인 기업으로 키우겠다는 레이쥔의 도전정신을 함축하고 있다. 레이쥔의

기업가정신은 환경의 변화에 대해 신속하고 유연하게 적응하는 실천적인 것으로 제품과 업무 프로세스의 혁신적 행위를 통해 가성비 높은 제품을 시장에 지속적으로 공급함으로써 과학기술 발전과 시장의 확대를 견인하는 효과적인 수단이 되고 있다.

레이쥔의 경영전략의 핵심은 인터넷사유(互聯網思維)로, 인터넷의 핵심을 집중(專注), 극치(極致), 입소문(口碑), 속도(快)라는 네 가지 개념으로 정리하고 이를 그의 경영에 접목하였다. 샤오미는 인터넷사유를 핵심으로 하는 경영전략을 통해 가격경쟁력과 품질경쟁력을 확보하였고, 이를 경쟁기업과의 차별화 전략에 유용한 도구로 사용하고 있다. 마케팅믹스 구성 요소인 4P와 경영전략의 핵심인 인터넷사유의 관련성은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 제품정책은 집중(專注), 속도(快) 그리고 극치(極致)로 요약될 수 있는데 이는 제품의 단순화, 제품 출시 시기의 전략적 조정, 소프트웨어와 인터넷 서비스가 융합된 매개체로 인식한 제품의 사양 등에서 알 수 있다. 또한, 충성고객층인 미편이 참여형소비자(prosumer)가 아닌 창조형소비자(cresumer)로서 참여할 수 있도록 이들과 소통하며 문제점들을 신속하게 피드백하는 전략을 취하고 있다. 둘째, 가격정책은 하드웨어 제품의 판매를 통해서가 아니라 인터넷 파생 서비스로 수익을 창출한다는 경영전략과 선택과 집중, 유통·판매단계에서의 헝거마케팅 그리고 선도기업 제품의 모방을 통한 R&D 비용 절감, 부품의 수직계열화를 통한 원가절감으로 가능해진 침투가격전략을 통해 시장점유율을 높이고 있다. 샤오미의 경쟁우위는 바로 가격으로, 가성비(價性費)는 샤오미의 정체성이라고 할 수 있다. 셋째, 유통정책은 헝거마케팅과 더불어 신소매 유통전략을 활용하고 있다. 과거 온라인 중심의 유통구조에서 초래된 시장점유율 감소를 만회하기 위해 1·2선 대도시를 중심으로 애플스토어(apple store)와 같은 세련된 분위기의 '샤오미의 집(小米之家)' 매장을 만들

고 고객들이 샤오미가 출시한 여러 가지 가전을 묶어 하나의 생태계를 실제로 체험해 보고 살 수 있도록 하고 있다. 또한 3·4선 도시에는 전문점(專賣店) 위주로 운영을 하며, 현급 도시에서는 수권점(授權店) 형태의 매장을 운영하고 있다. 넷째, 샤오미의 초기 판매촉진정책으로 온드미디어(owned media)와 언드미디어(earned media) 기법을 혼용하여 활용함으로써 제품정책, 가격정책, 유통정책이 전략대로 유지될 수 있도록 하였으나, 2017년 이후 유통구조의 변화에 따라 페이드 미디어를 통한 판매촉진 전략을 함께 활용하고 있다. 샤오미의 헝거마케팅은 소비자가 제품을 구매한 이후 피드백 과정에서 겪게 되는 인지부조화(cognitive dissonance)에 의한 경영 리스크를 감소시키는 주요한 역할을 하고 있다. 진심, 전략, 전문성, 공동체 의식, 중독, 온라인에서 오프라인 등으로 요약할 수 샤오미의 팬덤 마케팅과 미편에 대한 참여의식 고취는 샤오미 판매촉진전략의 또 하나의 특징으로 볼 수 있다.

레이쥔의 최종 경영목표는 '샤오미 생태계'의 완성이다. 샤오미는 스마트폰 뿐만 아니라 정보통신기술(ICT)과 사물인터넷(IoT)을 접목한 다양한 제품들을 출시하고 있으며, 하드웨어와 소프트웨어의 결합을 넘어 스마트폰을 컨트롤 타워로 하여 소비자의 생활 속에 사용되고 있는 여러 제품을 서로 연결하는 사물인터넷 세상을 지향한다. 레이쥔의 기업가정신과 경영전략의 중심에는 경영효율의 극대화를 통해 가격과 품질이 좋고 소비자의 마음을 감동시키는 제품, 즉 가성비 높은 제품을 시장에 지속해서 공급함으로써 소비자의 사회적 후생을 증진시키는 것을 의미하는 '고객감동, 후한가격'이라는 경영철학이 있다.

중국의 기업가정신 활성화 정책은 현재진행형이다. 리커창 총리가 주장한 '대중창업, 만중혁신(大眾創業 萬眾創新)'의 캐치프라이즈 아래 정부 차원에서 창업 활성화를 위한 각종 규제개혁으로 2015년 중국 스타트업 규모는 82조 6,000억 원으로 1년 동안 3

배 급증하였으며, 또한, 중국은 최근의 대외 불확실성, 저성장 기조의 연속적 뉴노멀 상황(新常态)에서 IT를 기반으로 한 '기술기반 창업'지원 분위기를 조성하여 경제발전의 병목을 이겨내려고 하고 있다. 특히 2020년까지 기술혁신을 통한 혁신형 국가로의 진입을 목표로 하며 그 내용 중 많은 부분을 창업이 차지하고 있는데, 이로 인해 향후 경제성장률과 정(+)의 관계에 있는 기회추구형 창업이 증가 되고, 생산적 기업가정신이 함양될 수 있을 것으로 기대된다.

샤오미의 사례는 시작은 모방이었지만 결과는 혁신으로 매듭지어진 대표적인 사례 중의 하나라고 할 수 있다. 그러나 샤오미 창업 이후 출시된 제품 등이 중국 내·외의 시장에서 반독점법, 특허법, 상표법, 디자인법, 부정경쟁방지법 등 지식재산권 침해와 관련된 법률적 다툼의 문제가 발생하는 등 부정적인 면이 있는 것은 사실이다. 또한, 샤오미의 모방품은 경제발전과 더불어 변화하면서 기업윤리에 대한 저촉성(抵觸性) 문제 즉 모방품이 기업윤리에 합당한지의 여부와 윤리와 비윤리의 경계상의 모호점이 늘 지적의 대상이 되어 왔다(김예원 외, 2018). 레이쥔의 성공이 중국 정부 차원에서 묵시적으로 이루어지는 지식재산권에 대한 느슨한 규제와 각종 기술개발에 대한 현실적인 지원 그리고 중국 시장에 진출하고자 하는 글로벌 기업에 대한 견제에 힘입었다는 평가에서도 자유로울 수는 없을 것이다. 이러한 부분에 대해서는 논외로 한 본 연구는 창업 8년이라는 짧은 기간에 세계 제4위의 핸드폰 제조기업으로 발돋움하고, 스마트 폰 인도 시장점유율 1위(2018년 4분기 기준)를 하는 샤오미의 창업자 레이쥔의 기업가정신이 경영전략에 미친 영향과 현실적인 경영성과를 마케팅믹스 요소인 4P를 중심으로 분석한 것으로, 글로벌 소비시장에서 경쟁을 벌이고 있는 한국 관련 기업의 기술 전략 및 시장전략에 실천적 함의가 있고 이런 점에서 이 연구의 의의가 있다.

4.2 연구결과의 시사점과 한계점

샤오미의 성공은 레이쥔이 현장에서 20여 년간 흘러 온 피와 땀의 결실이다. 샤오미가 애플을 모방한 것은 후발 기업으로서 최선의 선택이었다. 제한된 인적자원과 재무자원으로 소비자들에게 샤오미를 포지셔닝시킬 수 있는 가장 효율적인 방법으로 생각했던 것이 애플을 지렛대로 활용하는 것이었다. 레이쥔은 하나의 위기를 또 다른 기회로 만드는 능력을 지니고 있다. 파산 직전까지 갔던 킹소프트를 백신 프로그램과 다양한 소프트웨어, 게임 등을 통해 회생·상장시켰고, 샤오미의 스마트 폰이 위기를 맞을 때마다 적극적으로 대응하여 악화된 여론을 우호적으로 돌이켜 더 많은 미편이라는 충성고객을 확보하였다. 레이쥔과 샤오미에게 중국 시장은 최종 목표는 아니다. 레이쥔의 궁극적인 목표는 독자적인 모바일 운영체제인 미유아이를 통해 사용자 경험을 바탕으로 한 샤오미의 글로벌 생태계를 구축하는 것이다. 자체 운영체제를 기반으로 스마트 폰과 스마트 가정생활을 연결하는 플랫폼을 장악하기 위해 인터넷 TV 셋톱박스과 스마트 TV 등의 신제품과 정보통신기술(ICT)과 사물인터넷(IoT)을 접목한 다양한 제품들을 연이어 출시하는 등 제품 라인을 확대하는 한편, 지속성장이 가능한 스타트업에 투자를 확대하여 생태계를 구축하고 있다. 샤오미는 미유아이를 통해 사물인터넷 시대의 강자가 되기 위해, 스마트 폰을 비롯한 다양한 샤오미 제품에 대한 소비자 의존도를 높이고 지속적인 구매를 유발시켜 장기 성장 동력을 확보하고 있다. 그러나 팬덤 마케팅이나 헝거 마케팅이 근본적으로 샤오미의 품질이 아니라 가성비에 의한 것이었기 때문에 고객의 충성도는 시간이 지남에 따라 낮아질 수도 있다는 점에 유의하여, 샤오미의 브랜드 파워를 지속시키기 위해서는 이에 대한 대책이 필요할 것이다.

우리는 사물과 인터넷을 통해 긴밀하게 연결된 초

연결시대 즉 사물인터넷 시대에 살고 있다. 특히 제조업의 IoT 기술 도입으로 비용절감과 생산효율화를 동시에 달성하는 등 경제적 가치가 창출되고, 실제 생활에서는 효율성과 편의성이 제고되고 있다. 이러한 관점에서 창신과 도전을 기치로 한 레이쥔의 기업가정신과 인터넷 사유를 핵심으로 자체 생태계를 구축하려는 샤오미의 경영전략은 국내 경쟁사에 유의미한 시사점을 주고 있다. 현실적으로 샤오미 오프라인 유통의 핵심은 샤오미즈자(小米之家)이고, 온라인 유통의 핵심은 샤오미요우핀(小米有品)이라고 할 수 있다. 중국의 새로운 소매 유통시스템인 신소매의 트렌드 속에서 온라인 유통에 주력하던 전략에서 탈피해 지방의 소도시까지 확장되고 있는 초기 애프터서비스 역할에 머물던 샤오미즈자는 전문매장으로서 제품 판매뿐만 아니라 제조와 유통, 온·오프라인이 서로 연계되어 판매 그 이상의 가치를 제공하는 체험 마케팅(experiential marketing)의 공간이 되고 있다. 스마트 폰의 성능이 상향 평준화되어가는 시장에서 샤오미는 수익구조의 균형과 외형 성장을 위해 스마트 폰 판매 외에 보조배터리, 미밴드, 로봇청소기 등 다양한 샤오미 생태계에 속한 기업의 제품을 판매하고 있다. 또한, 샤오미는 하드웨어와 인터넷에 대한 접근방식을 바꾸고, 소비자들의 요구를 적극적으로 수용하여 운영체제를 수시로 업그레이드하고 타사 이동통신 단말기 고객에게까지 이 운영체제를 개방함으로써 시장에 효과적으로 대응하고 있다. 최근 샤오미는 단순히 가전제품이나 모바일 기기 등의 사물을 인터넷에 연결해 데이터를 주고받는 것뿐 아니라 인공지능(AI)을 통해 그 기능을 최적화시키는 인공지능과 사물인터넷(IoT)을 결합한 '지능형 사물인터넷'(AIoT) 분야에 적극적으로 진출하고 있다. 이처럼 샤오미는 스마트 폰 제조로 시작하였지만, 자사내(自社內) 기술위원회(技術委員會)의 주도하에 빅데이터, 검색엔진, 딥러닝, 소셜미디어 등을 기반으로 홈오토메이션, 모바일 서비

스 등 자사 플랫폼 특성에 부합하는 영역으로 사업을 확장하고 더 나아가서는 시너지 효과를 극대화시킬 수 있는 다른 업종 플랫폼과도 제휴를 추진하는 등 샤오미 생태계의 영역을 확대하고 있는 점은 국내 경쟁사에 시사하는 바가 크다.

한편 정부 차원에서는 레이쥔이 샤오미 설립 이후 성공하기까지 연구개발 인재뿐 아니라 다양한 벤처캐피탈(venture capital, VC)에 의한 자금 지원 등 정부 주도의 벤처기업 지원 시스템에 힘입은 바 크다는 점과 스타트업에 관련된 중국 정부의 중관춘 운영 지원과 창업을 두려워하지 않고 자유롭게 뜻을 펼칠 수 있도록 조성된 사회 분위기의 긍정적인 측면에 대해 우리나라의 스타트업 지원 정책에서 타산지석으로 삼아야 할 것이다. 샤오미 생태계에서는 스타트업 창업자를 최고경영자로 만들고 샤오미는 리더 역할을 하면서 생태계를 구성하는 모든 기업이 최대한 효율적으로 운영될 수 있도록 하고 있다. 급변하는 글로벌 기업환경에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서는 대·중소기업 동반성장(win-win growth) 전략이 필요한 만큼 샤오미 생태계가 구축한 스타트업과 샤오미의 동반성장 구조 역시 한국형 동반성장모델에 참고할 수 있을 것이다.

본 연구는 중국 IT기업의 사례로서, 이미 잘 알려진 2차 자료에 의존할 수밖에 없다는 한계를 극복하고 연구의 의도가 명확히 드러나고 객관적인 결론을 얻기 위해 기존의 연구 문헌과 통계자료, 레이쥔의 강연 자료 그리고 레이쥔과 샤오미에 대한 중국 내외의 인터넷과 신문 등의 보도 자료 등을 폭넓게 참고하였다. 그럼에도 불구하고 직접 관찰이나 참여 관찰, 특히 인터뷰(대면이나 전화)을 통한 좀 더 구체적인 사실적인 자료 수집에는 한계가 있었다. 또한, 샤오미의 경영전략을 다루면서 인적자원과 재무자원에 관련된 전략에 대한 연구가 미진하였고, 샤오미의 발전 과정을 당시 중국의 경제적 발전 상황과 변화되는 소비자의 소득 수준과 연결하여 분석

하지 못한 한계점이 있으며, 이에 관해서는 추후 연구가 필요하다고 생각한다.

REFERENCES

- Andrew T. Stephen and Jeff Galak(2012), "The Effect of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research*, 49, 624-639.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Garcia R and Calantone R.(2002). "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review," *Journal of Product Innovation Management* 19, 110-132.
- Ge, Jianhua, Stanley, Laura J., Eddleston, Kimberly and Kellermanns, Franz W.(2017). "Institutional Deterioration and Entrepreneurial Investment: The Role of Political Connections," *Journal of Business Venturing, Elsevier*, 32(4), pp. 405-419.
- Hambrick, Donald C. and Mason, Phyllis A.(1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hébert, Robert F. and Link, Albert N.(2006), "Historical Perspectives on the Entrepreneur," *Foundation and Trend in Entrepreneurship*, 2(4), 261-408.
- Marion, R. and M. Uhl-Bien(2001), "Leadership in Complex Organizations," *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Schollhammer, H.(1982), "Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Business," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 19-31.
- Schramm, W.(1971), "Notes on Case Studies of Instructional Media Project," Working Paper for the Academy for Educational Development, 1971, Dec. Washington, DC.
- Yang, J. Y. and J. T. Li(2008), "The Development of Entrepreneurship in China". *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 335-359.
- Yin, R. K.(2003), *Case Study Research : Design and Methods*, 3rd ed., 신경식 외(공역), 2005 『사례연구방법』, 한경사.
- Yin, R. K.(2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed., 신경식, 서아영 역, 2011, 『사례연구방법』, 한경사.
- Yoon, Jaeik and Kim, Hanna(2015), "Gender and Age Differences in Triple Media Usage Related to Outdoor Apparel Purchases," *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 39(5), 683-694.
- Zahra, S. A.(1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. A.(1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zhou, Wubiao(2013), "Political Connections and Entrepreneurial Investment: Evidence from China's Transition Economy," *Journal of Business Venturing, Elsevier*, 28(2), 299-315. [printed in Korean]

국내참고문헌

김경모(2009), 전경련 교과서로 배웁시다-중국의 기업가정신-, dongA.com(2009.1.21.)

김선우, 김영환, 이정우, 손하늬(2017), “4차 산업혁명 시대 기업가정신의 의의와 방향,” 과학기술정책연구원, **STEPI Insight**, 218(2017.9.11.)

김영찬, 이한근(2018), “도전, 혁신, 열정, 끈기 그리고 플렉스피트: 벤처기업 성장과 기업가 정신,” **Korea Business Review**, 22(1), 223-243.

김양하(2005), “상징소비의 문화·사회적의미 분석: 상징 소비에 영향을 미치는 인구사회학적, 개인적, 사회적 요인의 다차원적 분석을 중심으로,” 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

김예원, 김영인, 문병준(2018), “중국 산자이 문화의 변천 과정과 사회적 인식에 대한 고찰,” 한국경영사학회, **경영사연구**, 33(4), 25-54.

김용준(2011), **China marketing**, 제3판, 박영사.

김익수(2014), **중국 내 지적재산권; 침해 실태, 원인배경 및 대응전략**, 아연출판부.

김주호(2011), “중국인의 타인의식형 집단문화와 위조명품 브랜드 구매행동,” **Asia Marketing Journal**, 13(2), 27-48.

김효정(2016), 샤오미의 ‘팬덤 경제’...어떻게 샤오미 발목 잡았나.

노승욱(2015), ‘대륙의 실수’ 샤오미 : 가전 생태계 구축., IoT(사물인터넷) 맹주 노려, 매일경제신문사, **매경Economy**, 제1819호(2015-08-05), 42-45.

문병준, 김재범, 서용구, 정인식, 차태훈, 최진아(2008), **국제마케팅**, 비즈프레스.

문병준, 김한원, 박재용, 서동원, 손용석, 임형록(2010), **한국경제의 거목들-5대 그룹 창업가들의 기업가정신 연구: 한국 주요 대기업의 창업이념과 기업가정신의 비교연구**, 삼우반.

민병준, 김초월, 송재용(2017), “후발기업의 내부 R&D와 모방 경험이 혁신에 미치는 영향: 한국 제약산업을 중심으로,” **경영학연구**, 46(4), 1017-1041.

박노운(2000), “조직행동으로서의 기업가정신과 성과의 관

계,” **인사관리연구**, 24(1), 253-287.

박동수(2016), **중국경제**, 두남.

박종한(2007), “중국시장에 맞는 브랜드 전략,” POSCO경영연구소, **Chindia Journal**, 15(7).

박현성(2017), “기업가정신 지수 국제비교를 통한 한국 기업가정신 환경평가,” 한국경제연구원, **KERI Brief**, 17-02(2017.1.18.), 12-13.

백권호(2016), “중국기업 중국인 그 창의성에 대하여,” 대외경제정책연구원, **중국전문가포럼**, 2016년 10월.

서문석(2018), “식민지 진출 일본 면방직기업의 종전 이후 변화 연구 : 국가주도형 경제개발 과정에서의 한중 비교를 중심으로,” **韓日經濟學會, 韓日經濟論集**, 제78권 (2018.2), 3-30.

서여주, 김선우(2017), “유럽의 기업가정신 정책, 20년의 흐름,” **과학기술정책연구원**, 동향과 이슈 2017. 10.31. 제43호, 6.

신광영(2018), “21세기 기업가정신,” 국민권익위원회, **기업윤리 브리프스**, 통권 61호, 2018년 01월호.

신경진(2018), ‘짜퉁 애플’ 샤오미의 진화·가성비·디자인으로 무장, **중앙일보**, 2018.10.7.

양옥빈, 박종경, 임성준(2015), “샤오미(Xiaomi): 좁쌀의 반란,” **Korea Business Review**, 19(3), 83-118.

양옥빈, 추승엽, 임성준(2017), “중국스마트폰기업 오포(OPPO)의 굴기(崛起): 가치혁신전략 관점의 분석,” **Korea Business Review**, 21(4), 141-167.

예영준(2017), “기업가정신 옹호 나선 중국공산당,” **중앙일보**, 2017.9.26.

윤상호, 허원재(2015), “우리나라 기업가정신의 평가와 창조경제의 미래,” 한국경제연구원, **KERI 정책제언**, 15-03.

오승렬(2001), “중국경제의 개혁·개방과 경제구조 - 북한경제 변화에 대한 함의-,” **통일연구원 연구총서**, 1-31.

이민수(2011), “장보고 리더십과 기업가정신,” 한국경영사학회, **경영사학**, 제26집 제2호(통권 57호), 59-91.

이윤희(2014), “국내 SNS의 이용 현황과 주요 이슈 분석,” 한국인터넷진흥원, **INTERNET & SECURITY FOCUS**, 56-78.

이혜령(2017), “레이첼이 말하는 샤오미식 혁신 샤오미제이션,” **Startup's Story Platform**, 2017.5.13.

임정욱(2018), “중국 샤오미·오포·비포, 그들이 잘 나가는 이유,” **중앙일보**, 2018. 2. 16.

정기한, 정재익, 신지희(2010), “기업의 SNS(Social Networking Service)활동이 브랜드 및 구전, 구매의도에 미치는 영향,” **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 1-8.

조영탁, 홍세준, 조수현(2015), “샤오미의 스마트폰 경영전략에 대한 트레이드 드레스 분석,” **2015 한국경영정보학회 추계통합학술대회**.

조준현(2003), **중국의 경제 발전과 21세기 발전 전략**, 부산대학교 출판부.

채인택(2017), “채인택의 혁신을 일군 아시아의 기업인(9) 레이권 샤오미 회장,” **중앙시사매거진 CEO& People**, 제11호, 2017.10.23.

최영재(2013), “트립플 미디어 활용방안 연구, 언드미디어 활용 사례 중심으로,” 기획재정부.

황인학(2015), “한국의 기업가정신의 실상과 과제,” 한국경제연구원, **KERI 정책제언**, 15-26.

황준욱, 전병유(2010), 기업가정신과 노동, **한국노동연구원**.

홍원균(2016), “소통채널을 넘어 혁신의 도구로 진화하는 소셜미디어,” kt경제연구소, **디지에코보고서 Issue & Trend**, 2016.01.07.

국민권익위원회(2018), “한눈에 보는 기업가정신 (Entrepreneurship at a Glance) 2017 보고서,” **기업윤리 브리프스**(2018년 01월호) 윤리연구소 보고서 리뷰.

산업통상자원부(2018), “기업가정신으로 함께 잘 사는 대한민국-정책브리핑,” 2018 기업가정신 주간 행사, 2018.11.28.

LG경제연구원(2014), “샤오미(小米)와 레이권(雷軍)의 도전과 전략,” **LG瞭望中國 China Insight, Business Review**, 55, 16-49.

외국서적 및 언론자료

De Mooij, M.(1998), *Global Marketing and Advertising*. New York: Prentice-Hall.

Hout, Thomas and Micheal, David(2014), ‘중국식 경영’ 이해하기, 동아비즈니스 리뷰, HBR Global

Edition, 2014년 9월.

Jamieson, A., and P. W. G. Morris(2004), *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, In *The Wiley Guide to Managing Projects*, edited by P. W. G. Morris and J. K. Pinto, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 177-205.

Kim L.(1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea’s Technological Learning*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kirzner, Israel(1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: The University of Chicago Press.

Klaus Schwab(2016), *The Fourth Industrial Revolution*. 송경진 역, 새로운 현재.

Knight, F.(1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston:Houghton Mifflin.

Mankiw, N. Gregory(2002), *Principle of Economics*, Third Edition, 김경환, 김종석 옮김, 교보문고.

O’Reilly, Charles(1989), “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations,” *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Peters, T. and R. Waterman(1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.

Ronstadt, Robert C.(1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing.

Schumpeter, Joseph A.(1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry of Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Timmons, J. A.(1994), *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*, Boston: McGraw Hill.

Werther, W. B and Chandler, D.(2013), *기업의 사회적 책임과 전략: Strategic Corporate Social Responsibility*, (제2판), 양춘승 옮김, 동서미디어.

水羽信男(2009), 一九五〇年代における「民族資産階級」

について—中國 民主建國會の反右派闘争から考える, 京都大學, 東洋史研究, 67(4), 674-698.

グロービス経営大学院(1999), **MBA 경영전략 125가지**/グロービス 편 : MBA マネジメント・ブック, 황명수, 서문석 공역, 시사영어사.

P. F. ドラッカ(2015), **イノベーションと企業家精神**, 上田惇生 옮김, 出版社: グイヤモンド社.

리완창(黎万强, 2015), **참여감: 샤오미가 직접 공개하는 창의성과 혁신의 원천**, 박주은 역, 와이즈베리, 2015.9.

마지화(馬繼華, 2018), **小米公司最大的軟肋是什麼**, 2018.5.23.

송홍병(宋鴻兵, 2018), **관점**, 차혜정 옮김, 와이즈베리.

왕빈(王斌, 2015), **샤오미처럼 파괴적 혁신을 이끄는 스타트업 매뉴얼**, 양성희 옮김, 책비.

장루친(張璐琴, 2016), **中國激發和保護企業家精神意義深遠** 2016.9.5.

지에잉춘(解迎春 2009), **東南傳播雜誌**, 廈門大學新聞傳播學院 福建 廈門, 2009년 제3기(총 제55기)

천룬(陳潤, 2013), **샤오미소크**, 레이첼, 이지연 옮김, 보아스.

후이꾸이(胡以貴, 2014), **샤오미CEO 레이첼의 창업신화**, 이지은 옮김, 느낌이 있는 책.

晨興新聞(2018), **劉芹: 賀小米上市, 雷軍的企業家精神全球頂尖!** 2018.7.9.

湖北日報(2015), **雷軍: 用“小米加步槍”的創業精神打出一片江山**, 2015.4.8.

經濟日報(2018), **雷軍的志向—從優秀到卓越**, 2018.5.8.

科技長江(2018), **人民日報評論雷軍之間: 讓奮鬥成爲企業家的底色**, 2018.5.14.

網易科技報道(2015), **雷軍反駁李彥宏: 我說的飛豬不是機會主義**, 2015.6.2.

雪花新聞(2018), **新科奇 | 小米上市背後的企業家精神思考**, 2018.7.17.

新郎財經(2018), **雷軍: 沒有老兵, 沒有傳承; 沒有新軍, 沒有未來**. 2018.9.18.

新浪科技(2017). **雷軍: 企業家除做好自身企業外 還要推動社會進步**, 2017.9.28

中國新聞網(2018), **雷軍談製造強國: 發展製造業最重要的是創新和質量**, 2018.3.20.

智通財經(2018), **賣方分析師眼中雷軍的新征程**. 2018.7.8.

中信証券股份有限公司(2018), **小米集團公開發行存托憑証**

招股說明書.

웹사이트

동아일보 https://dbr.donga.com/article/view/1901/article_no/6941

분황망(鳳凰網) http://finance.ifeng.com/a/20141231/13399731_0.shtml

샤오미 <https://company.mi.com/en-us/ir/announcement/>

시사IN <https://www.sisain.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=22180>

신랑과기(新浪科技) https://tech.sina.cn/t/2017-09-28/detail-ifymkwwk6738929.d.html?vt=4&cid=212353&node_id=212354

신랑과기(新浪科技) <http://tech.sina.com.cn/t/2017-09-28/doc-ifymkwwk6738929.shtml>

아이디씨 <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP44856419>

온라인 디지털 경제미디어 키뉴스 <http://www.kinews.net/news/articleView.html?idxno=70729>

인민망(人民網) <http://history.people.com.cn/GB/205396/13735044.html>

중국경제망(中國經濟網) http://www.ce.cn/cysc/tech/gd2012/201805/23/t20180523_29223607.shtml

중국망(中國網) http://opinion.china.com.cn/opinion_90_185390.html

중국신문망(中國新聞網) <http://finance.chinanews.com/cj/2018/03-20/8471468.shtml>

중앙일보 <https://news.joins.com/article/22373754>

중앙일보 <https://news.joins.com/article/21973983>

지통재경(智通財經) <https://www.zhitongcaijing.com/content/detail/136971.html>

한겨레 http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/651368.html

Businessnext <https://www.bnext.com.tw/article/48944/new-retail-xiaomi-in-taiwan>

NEWS1 <https://news.v.daum.net/v/20181122171257861?rcmd=rn>

A Study on the Entrepreneurship and Management Strategies of the Founder CEO of Xiaomi, Lei Jun

Ye-Weon Kim* · HeeHyun Park** · Byeong-Joon Moon***

Abstract

This study investigates the entrepreneurship and management strategies of Lei Jun, the founder and CEO of the Chinese electronics company Xiaomi. Lei Jun's entrepreneurship can be summarized with the words 'innovation' and 'a spirit of challenge'. The former has been implemented through pushing for changes in the perception of China's domestic products through quality, superior cost-efficiency and new retailing based on so-called 'Internet thinking'. Meanwhile, the spirit of challenge has been put into practice through Lei Jun's keen intuition that enables an accurate understanding of the phases of the times to identify current trends.

In our study, Xiaomi's management strategies are analyzed from the perspective of marketing. The core competency of Xiaomi's management is Internet thinking. The Internet's key factors are composed of four concepts (namely, "focus", "acme", "word of mouth" and "speed") and are applied to Xiaomi's business. The core product strategy is simplicity. In contrast with other competitive international brands, Xiaomi first focuses on a single product (the smart phone) as well as on the basic product attributes that consumers really want. In addition, Xiaomi has increased the speed to modify and supplement products by actively accepting the feedback of Mifans (i.e. the loyal consumers of Xiaomi). As a result, Xiaomi's products could reach the acme of perfection. The company's price strategy is penetration pricing, which is aimed at gaining a market share as large as possible in the early stages of entering a market by adopting a low-price strategy. Meanwhile, its distribution strategy focuses on new retailing. As for its promotion strategy, Xiaomi uses little paid media, but has actively relied on both owned and earned media in the past. Currently, however, Xiaomi uses all of them equally.

* Ph.D. Candidate, School of Management, Kyung Hee University, First Author

** Assistant Professor, Department of Hotel Management, Cheju Halla University, Co-Author

*** Professor, School of Management, Kyung Hee University, Corresponding Author

In sum, Lei Jun's entrepreneurship has a business philosophy of impressing customer and offering affordable prices to enhance social welfare through a continuous supply of cost-efficient products to the market. Lei Jun's ultimate goal is to build a Xiaomi ecosystem with its unique mobile operating system, MIUI. Thus, Xiaomi is expanding its product line based on MIUI and is making investments in sustainable start-ups to establish such an ecosystem. The findings about the entrepreneurship of Lei Jun, who significantly influences Xiaomi's management strategies, provide fruitful implications for Korean companies.

Key Words: Entrepreneurship, Innovation, Internet Thinking, Xiaomi

〈Teaching Note〉

샤오미 창업자 레이쥔의 기업가정신과 경영전략의 특성에 관한 연구

I. 사례의 개요(Synopsis)

한 국가의 지속 가능한 발전(sustainable development)과 국가경쟁력을 강화하기 위해서는 시장경제의 주역인 기업의 역할이 중요하다. 기업가는 미래의 불확실성에 대한 도전자이며 사회와 경제의 발전을 위한 첨병으로, 그들의 혁신이나 창의성과 함께 위험을 무릅쓰는 모험정신을 기업가정신(entrepreneurship)이라고 할 수 있다. 기업가들은 자신의 이익을 극대화하기 위해 기술개발을 주도하고 위험한 일에 도전하는데, 이러한 기업가정신이 없으면 기업의 이윤도 국가의 경제발전도 어렵다는 것을 생각하면 기업가정신을 복돋우고 존중하는 사회적 콘센서스는 매우 중요하다. 경영자들의 창의적이고 도전적인 기업가정신을 중요한 요소로 생각하는 많은 국가들은 그 함양을 위해 노력하고 있다. 21세기 들어서 세계의 주요 선진국들은 기업가정신을 국가경쟁력의 중요한 요소로 간주하고, 기업가정신을 함양(涵養)하기 위해 다양한 정책을 추진하고 있다. 미국은 생애주기별 평생학습과정으로 기업가정신 교육 프로그램을 시행하고 있으며(국민권익위원회, 2018), 2006년 유럽위원회(EC)와 노르웨이 정부가 주관하여 기업가정신 함양 교육을 통해 개인 사업에 필요한 창의성과 진취성, 리더십과 연대의식 등을 고취하기 위해 채택한 오슬로 선언(The Oslo Agenda)은 유럽의 균형된 발전과 교류를 위한 기

업가정신 함양을 위한 기본 틀을 마련하는 계기가 되었다(서여주, 김선우, 2017). 한국은 혁신·도전을 통해 경제적 가치를 창출하는 기업가정신의 확산이 경제의 혁신성장과 포용적 성장 달성의 필수조건이라고 인식하고 있으며(산업통상자원부, 2018), 중국은 기업가정신을 복돋우고 보호를 강화할 수 있는 관련 제도와 정책 시스템을 정비해 기업가정신이 혁신 드라이브와 산업 체질의 개선 등에 최대한 기여할 수 있도록 하는 것을 중요한 정책 목표로 하고 있다(장루친, 2016).

중국 역시 1978년 개혁개방 이후 사회주의 계획 경제체제에서 사회주의 시장경제체제로 전환되면서 생산의 주체인 기업과 기업가의 역할을 중시하고 있다. 중국의 기업가정신 활성화 정책은 현재진행형으로, 리커창 총리가 주장한 '대중창업, 만중혁신(大衆創業 萬衆創新)'의 캐치프라이즈 아래 정부 차원에서 창업 활성화를 위한 각종 규제개혁을 통해 스타트업의 규모가 급증하고 있다. 또한, 중국은 최근의 대외 불확실성, 저성장 기조의 연속적 뉴노멀 상황(新常態)에서 IT를 기반으로 한 '기술기반 창업'지원 분위기를 조성하여 경제발전의 병목(bottle neck)을 극복하고 있다.

중국의 샤오미는 2010년 창립 이래 불과 8년여만인 2018년 홍콩 증시에 상장하는 등 비약적인 발전을 이루고 있다. 레이쥔은 샤오미를 통해 중국 제조업을 변화시키고, 중국인들의 자국 상품에 대한 인식을 변화시키며, 중국의 제조 능력을 세계적 수준

으로 변화시키고자 하는 꿈을 갖고 창업을 하였다. 창업 당시 시장의 상황도 그렇게 간단치만은 않았다. 창업 당시 중국 스마트 폰(智能手机) 시장은 애플이나 삼성과 같이 고가격·고성능(高價格·高性能)을 전략으로 하는 기업이 있는가 하면, 쿨패드(coolpad, 酷派) 등 안드로이드기나 수많은 산자이 휴대폰과 같은 저가격·저성능(低價格·低性能) 시장으로 양분되어 있었다. 레이첸은 이러한 시장 상황에서 저가격·고성능(低價格·高性能) 시장이 틈새시장(niche market)이라는 것을 확인하고, 이 시장을 공략함으로써 최대의 기회를 얻게 되었다(팅빈성, 양구완, 2014). 레이첸은 단순 모방에서 창조적 모방을 넘어 창조적 혁신을 추구하는 기업가라고 할 수 있다.

레이첸의 경영전략의 핵심은 창신과 끊임없는 도전을 추구하는 기업가정신에 근거를 두고 있는 인터넷사유(思維)이다. 인터넷을 중심으로 생각하는 인터넷사유(internet thinking)는 인터넷에서 각 개체가 집합하여 창조 또는 창발(創發)해 내는 새로운 특성과 사고방식이다. 레이첸은 인터넷을 일종의 개념이나 방법론으로 보고, 인터넷의 핵심을 일곱 글자(7字) 즉 집중(專注), 극치(極致), 속도(快), 입소문(口碑)이라는 네 가지 개념으로 정리하고 이를 경영에 접목하였다.

II. 학습 초점(Teaching Points)

본 사례를 통한 교육은 다음과 같은 3가지 주요 주제에 초점에 맞출 수 있다.

1. 한 기업의 지속가능한 발전을 가능케 하는 기업가정신과 경영전략
2. 샤오미 창업자 레이첸의 기업가정신의 의미와 그의 기업가정신 실현을 가능하도록 여건을 조

성해 주는 중국의 사회적 환경

3. 마케팅 믹스 요소(4P) 측면에서 본 샤오미의 경영전략의 특성

III. 학습 과제(Assignment Questions)

1. 중국의 개혁개방 이후 사회주의 시장경제를 표방하고 있는 중국의 기업가정신 발현 과정은 어떠한가?
2. 중국의 개혁개방 이후 과도기적인 사회 환경 속에서 성장한 레이첸의 기업가정신에 영향을 준 환경적 요인과 기업가정신은 무엇인가?
3. 마케팅믹스 요소(4P)의 측면에서 본 샤오미 경영전략의 특성은 무엇인가?

IV. 사례 분석(Analysis)

1. 중국의 개혁개방 이후 사회주의 시장경제를 표방하고 있는 중국의 기업가정신 발현 과정은 어떠한가?

중국에서는 기업의 경영자 주권 확대 등의 경제체제 개혁으로 뛰어난 기업가들이 대거 등장하게 되었으며, 장쩌민(江澤民) 전 주석의 3개대표론(三個代表論)은 기업인도 공산당에 입당할 수 있는 길을 열었다. 결과적으로 기업인들은 창신과 도전, 명민한 시장기회 포착, 과감한 리스크 감수, 자원의 활용능력을 통해 놀라운 경영성적을 창출하였고, 그들이 지닌 기업가정신의 막대한 역량은 중국경제가 고도성장하는데 핵심동력이 되어 왔다(장루친, 2016). 특히 제5세대 지도자인 시진핑(習近平)체제 이후 중

국 정부의 기업가정신에 대한 인식은 확고한 것으로, 『중국공산당 제18기 중앙위원회 제5차 전체회의 보고』에서 “기업가정신을 복돋우고 기업가의 재산권 및 혁신을 통한 수익은 적법하게 보호한다.”고 언급함으로써 처음으로 학술적 연구 대상에서 정책 수립의 범주에 포함되었다. 중국 국무원의 『2016년 경제체제 개혁 심화 중점 업무에 관한 의견』에서는 “기업가정신을 복돋우고 보호를 강화할 수 있는 지도의견을 검토·제정하고 관련 제도와 정책 시스템을 정비해 기업가정신이 혁신 드라이브와 산업 체질의 개선 등에 최대한 기여할 수 있도록 한다.”고 명시하여 기업가정신의 장려와 보호를 중요한 정책 목표로 삼았다(장루친, 2016). 또한, 2017년 9월 25일 중국공산당 중앙위원회와 국무원의 『기업가의 건강한 성장환경을 조성하고, 우수 기업가정신을 널리 함양하고 그 역할을 더 잘 발휘하도록 하는 것에 대한 의견』은 기업가에게도 공산당 입당의 문호를 개방한 이래 중국공산당이 기업가정신의 지위와 가치를 명확히 밝힌 첫 번째 문건으로 평가받고 있다. 10개 항목과 29개 세부사항으로 이뤄진 이 문건은 기업가의 재산권과 기업가의 창신(創新)에 따른 권익 그리고 기업가의 자주적 경영권을 법률로 보장한다는 내용과 기업가의 공정한 경쟁과 권익을 보장하고 기업에 대한 관리·감독의 건전성과 규범성, 간편성을 높이며 시장을 주체로 행정간소화(簡政放權)를 심화한다는 내용 등을 포함하여 자유로운 기업활동과 경쟁을 보장하고 혁신을 장려하는 내용이 나열되어 있다(예영준, 2017).

중국 정부의 경제정책은 주로 경제활동의 제도적인 환경을 조성하고, 자원과 시장은 경제활동의 크기와 범위를 결정하는데, 이러한 요인들을 조합하여 경제성장을 이뤄낸 주체가 바로 중국의 민영기업들이다. 이들의 기업가정신은 상인 정신, 환경 적응력, 네트워크 능력, 지식정보의 흡수 및 공유 능력 그리고 도전정신 등으로 요약할 수 있으며, 그 정신 속에

는 기업가만의 고유한 품성과 가치관, 사고방식이 추상적으로 압축되어 있다(김경모, 2009). 한편 이처럼 중국경제가 개혁·개방 이후 기업가정신을 발판으로 비약적인 발전을 해왔음에도 불구하고 기업가정신이 무형의 생산요소인 까닭에 중국 사회에는 아직 전반적으로 기업가정신의 가치에 대한 공감대가 부족한 것으로 평가되고 있다(장루친, 2016).

2. 중국의 개혁개방 이후 과도기적인 사회 환경 속에서 성장한 레이쥔의 기업가정신에 영향을 준 환경적 요인과 기업가정신은 무엇인가?

레이쥔은 기업가정신에 대해 “기업의 발전을 통해 사회를 발전시키고자 하는 책임감과, 경영성과를 기업이 자신뿐만 아니라 사회 전체의 소비자와 조직 구성원이 함께 향유하고자 하는 사명감”이라고 하였다. 레이쥔이 기업가정신을 이렇게 정의하게 된 것은 그의 타고난 재능과 성장 과정에서 겪게 되는 중국 사회의 특수성과 관련이 있다고 볼 수 있다. 레이쥔이 태어난 1969년은 제1세대 지도자인 마오쩌둥(毛澤東)에 의한 문화대혁명이 4년째 접어든 해로, 중국 전역에서 혼란이 가중되는 시기였다. 그 후 1976년 문화대혁명이 수습되고, 그의 나이 10살 되던 해인 1978년은 제2세대 지도자인 덩샤오핑(鄧小平)에 의해 개혁·개방이 시작되는 시기였다. 개혁·개방 이후 중국경제는 중요한 경제적 성과를 거두기도 하였지만, 계획경제와 시장경제의 결합과정에서 과도기적인 혼란을 겪게 되었고, 1989년 6월 발생한 ‘텐안먼(天安門) 사태’로 중국 사회는 한때 극심한 혼돈에 빠지기도 하였다. 그가 대학을 졸업하고 킹소프트에 입사하던 1992년에는 개혁·개방 이후 14년여에 걸친 경제의 혼동기가 지속되는 가운데 사회주의 경제경제에서 사회주의 시장경제라는 경제체제의 변화를 천명한 덩샤오핑의 남순강화(南巡講話)가 있었다. 이러한 20세기 후반 중국의 체제

변화 과정에서 성장한 레이쥔이 갖는 기업가정신은 남다른 것이었을 수 있다. 그의 인생을 바꿔 놓은 한 권의 책, 『실리콘 벨리의 불』은 그의 무한한 잠재 능력과 올바른 국가관을 일깨우기에 충분하였고, 남다른 기업가정신의 뜻대가 되었다. 충분한 시장기회 (market opportunity)가 있는 것을 한다는 그의 말처럼, 기회에 대한 집요(執拗)한 추구가 새로운 가치를 창출하기 위한 도전(challenge to create new value)의 연속인 레이쥔의 삶의 태도와 철학에서 연유한 기업가정신은 창신(創新), 도전정신(挑戰精神)으로 간결하게 요약할 수 있다.

레이쥔이 추구하는 창신은 고품질, 뛰어난 디자인, 높은 가성비, 풍부한 제품 조합, 인터넷 사유(internet thinking)를 기반으로 한 온·오프라인 판매 그리고 중국제품에 대한 인식의 변화를 통해 구현되고 있다. 레이쥔은 투철한 사명감과 시류(時流)를 정확히 판단할 수 있는 직관력(直觀力)을 갖고 도전을 이어가고 있다. '小米'의 '米'와 해음(諧音) 현상이 있으면서 샤오미의 특징과 비전을 함축적으로 표현하고 있는 회사 로고 'MI(미)'는, 'Mobile Internet'과 'Mission Impossible'을 의미하는 것으로 해석하고 있다. 이는 과거 중국의 항일전쟁(抗日戰爭)과 개국(開國)과정에서 식량이 부족하던 마오쩌둥 시대의 혁명정신을 이어받아 샤오미를 세계적인 기업으로 키우겠다는 레이쥔의 도전정신을 함축하고 있다(湖北日報, 2015).

최근 레이쥔의 도전정신을 고취시켜 줄 만한 고무적인 외부환경이 조성되고 있다. 첫째, 중국 정부는 시진핑 집권 이래 경제가 신장태(新常態·New normal) 시대로 진입하면서 중속(中速) 성장을 유지하기 위해서는 기업가들의 경제·사회적 역할이 매우 중요하다는 것을 알고 있다. 이에 최근 중국 정부는 기업가의 자유로운 활동을 보장하는 내용의 각종 정책을 연이어 발표하고 있다는 점이다. 둘째, 최근 미·중 간의 무역분쟁으로 중국인들의 자국문화

지향의 집단주의(cultural-sensitives) 성향이 심화됨에 따라 중국 내수시장에서 자사 제품의 시장점유율을 높여가고 있다는 점이다. 셋째, 중국에 버금가는 시장인 인도 시장에서 샤오미의 스마트 폰이 시장점유율 1위를 차지할 정도로 급속도로 성장해 나가는 등 성공적이라는 점이다. 개혁·개방 이후 해외시장에 진출한 중국기업의 성장을 통해서도 확인할 수 있는 것은, 기업은 보다 더 큰 시장을 활용할수록 성장의 기회를 가질 수 있다는 점을 샤오미가 실증하고 있다(서문석, 2018). 이러한 레이쥔의 기업가정신은 제품과 업무 프로세스의 혁신적 행위를 통해 가성비 높은 제품을 시장에 지속적으로 공급함으로써 소비자의 사회적 후생을 증진시키는 물론 과학기술 발전과 시장의 확대를 견인하는 효과적인 수단이 되고 있다. 레이쥔의 소비자 중심경영으로서의 '고객감동, 후한가격(感動人心·價格厚道)'은 소비자 중심의 경영을 통해서 얻은 가치를 다시 소비자와 함께 나눈다는 레이쥔의 경영철학이다. 즉, 경영 효율을 극대화시켜 가격과 품질이 좋고 소비자의 마음을 감동시키는 제품, 즉 가성비 높은 제품을 시장에 지속적으로 공급하여 소비자의 사회적 후생(social welfare)을 증진시키는 것을 의미한다(雪花新聞, 2018). 이는 60년대에 태어나서 정치적·사회적 혼란기를 겪으면서 경제적으로 어려운 청년시기를 보낸 레이쥔이 end-user를 위한 가성비 좋은 제품을 생산하는 기업가로서 보여준 소비자 중심 경영 정신이 내포된 기업가정신이라고 할 수 있다.

3. 마케팅 믹스 요소(4P)의 측면에서 본 샤오미 경영전략의 특성은 무엇인가?

레이쥔의 경영전략의 핵심은 인터넷사유(互聯網思維)이다. 인터넷을 중심으로 생각하는 인터넷사유(internet thinking)는 인터넷에서 각 개체를 융합하여 창조 또는 창발(創發)해 내는 새로운 특성과

사고방식으로(송홍병, 2018), 인터넷을 도구로 활용하여 유통시스템, R&D, 생산 및 재고관리, 마케팅, 판매후 사후관리 등 전통 산업의 모든 부분을 개선하여 경쟁력을 제고시키고 산업의 구조와 형태를 개혁하는 것을 의미한다. 레이전은 인터넷을 일종의 개념이나 방법론으로 보고, 인터넷의 핵심을 일곱 글자(7字) 즉 집중(專注), 극치(极致), 입소문(口碑), 속도(快)라는 네 가지 개념으로 정리하고 이를 그의 경영에 접목하였다.

가. 제품정책

레이전은 2011년 8월에 1세대 샤오미 폰을 출시한 후 하나의 모델에 집중함으로써 부품의 대량 구매를 통해 원가를 절감할 수 있었다. 이외에도 색상의 단순화, 호환(互換) 가능한 부품 사용, 기능의 단순화, 공정의 단순화 등으로 원가를 절감하였다. 샤오미의 제품 단순화 개념은 '바로 소비자가 원하는 것을 제공하라(give consumers exactly what they want)'는 것이며, 소비자에게 '뛰어난 것은 복잡한 것이 아니라 단순한 것이다(excellence is not complex but simple)'라는 인식을 심어준 역발상적인 제품정책이었다. 이러한 제품을 만들기 위해 레이전은 지속적으로 사용자 의견을 들으면서 제품을 개선하고, 매주 새로운 소프트웨어 버전을 발표했다. 극치는 도달할 수 있는 최상의 경지를 이르는 것을 의미한다. 여기서 최상의 경지로서의 극치는 생산 과정의 결과물인 제품이 어느 기업도 모방할 수 없는 최상의 것이라는 것을 의미하는 것으로, 샤오미 제품의 극치는 스마트 폰을 하드웨어가 아니라 소프트웨어와 인터넷 서비스가 융합된 매개체로 인식한 제품의 사양(仕様)에서 드러난다. 샤오미의 극치는 속도와 입소문에 의존하는 유통정책과 소비자와의 커뮤니케이션 경영환경에서도 잘 나타나고 있는데, 레이전은 상표 없는 좋은 제품을 표방한 무

인양품류의 가성비와 디자인으로 무장한 사물인터넷 상품을 온·오프 통합 신소매 방식으로 유통하겠다는 전략을 추구하고 있다. 한편 샤오미의 제품이 소비자들에게 부정적인 이미지를 주는 것은 '산자이(山寨)'라는 인식이다. 샤오미는 산자이 4.0세대에 이른 최근에는 과거 단순 모방에서 벗어나 자체의 기술 특허 등 지식재산권의 확충과 혁신적 모방을 통해 세간의 부정적인 인식을 변화시키고 있지만(김예원 외, 2018), 한때, 샤오미는 자체 기술력이 없이 저가의 산자이를 제조하는 대표적인 기업으로 인식되었다.

나. 가격정책

스마트 폰 시장은 완전경쟁시장이 아닌 소수의 기업이 경쟁하는 과점시장(oligopoly)으로 경쟁자 간 심한 경쟁을 자제하면서 높은 수준의 가격을 유지할 수 있음에도 불구하고, 샤오미는 항상 침투가격전략(penetration pricing)을 고수하고 있다. '대륙의 실수'라는 말을 들어 온 샤오미의 경쟁우위는 바로 가격으로, 가성비는 샤오미의 정체성이라고 해도 과언이 아니다. 샤오미는 원가에 가까운 저가정책(低價政策)으로 시장점유율(market share)을 올리는 데 집중하고, 인터넷 파생 서비스로 수익을 창출하고 있다. 샤오미의 가격 포지셔닝전략은 '적은 이점에 최저가격(less for lowest)'전략이라고 할 수 있다. 이는 모든 소비자가 최상의 것을 필요로 하고, 또 원한다고 해서 제공할 수 있는 것은 아니라는 것을 반영한 것이다.

제품판매에서 총 이익률을 5% 이상 추구하지 않는다는 가격정책을 경영전략의 최우선으로 하는 샤오미의 저가정책이 가능했던 이유는 다음 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 제조단계에서 모듈화된 구성품의 외부 조달(outsourcing)로 노무비, 경비, 원재료비 등 제조 부문에서 원가를 절감할 수 있었다.

둘째, 유통·판매단계에서의 헝거마케팅(hunger marketing)은 가격 인하 요인을 발생시켰다. 샤오미는 예약주문의 형태로 운영되었기 때문에 판매량을 정확히 예측할 수 있으므로 악성 재고를 최소화 하면서 재고자산을 효율적으로 운영할 수 있었다. 또한 샤오미의 온라인 판매는 오프라인 판매에서 발생 될 수 있는 매장의 유지비용이 들지 않는다는 것 역시 저가정책을 가능케 하는 요인이 되었다. 셋째, 선도기업의 제품을 모방함으로써 R&D 비용을 절감할 수 있었고, 그 과정에서의 리스크가 거의 없었다. 이러한 경영전략으로 샤오미는 제한된 운영자금을 효율적으로 운영할 수 있었고, 최저가격으로의 판매가 가능하였다. 그러나 이러한 샤오미의 저가정책은 2015년 샤오미의 경영에 심각한 결과를 초래한 원인으로 지목되기도 하였다.

다. 유통정책

샤오미는 헝거마케팅이라는 독특한 방법으로 제품을 공급하였다. 샤오미의 스마트 폰은 상시 판매하는 것이 아니라, 사전에 정해진 시간에 온라인에서 오픈하는 플래시 세일(flash sale) 형태의 예약주문을 통해 판매하였다. 이러한 유통구조는 샤오미 제품을 구매하기를 원하는 고객들의 구매 욕구를 자극시켰고, 온라인에서 치열한 경쟁을 통해 제품을 구매할 기회를 얻은 소비자들은 일종의 자부심(自負心) 내지 선민의식(選民意識)을 갖게 되는데, 그러한 구매기회를 획득한 소비자들과 강한 정서적 연대의식을 통해 그들을 충성고객(loyal customers)으로 만들 수 있었다. 또한, 온라인 판매는 제한된 인적자원과 재무자원을 효율적으로 운영할 수 있음은 물론, R&D와 IMC에 경영자원을 집중시킬 수 있다는 장점이 있고, 절감되는 유통비용은 소비자에게 환원해 줄 수 있는 재무자원의 원천이 되었다(科技長江, 2018).

샤오미는 위기 상황에서 샤오미에 대한 이해가 부족한 고객과 접점(contact point)을 만들어야 하고 그들에게 샤오미를 이해시켜야 할 필요성이 대두됨에 따라 유통전략의 변혁을 통해 위기를 돌파하고 있다(이혜령, 2017). 온라인 중심의 유통구조에서 중국의 1·2선 대도시를 중심으로 마치 애플스토어(apple store)와 같은 세련된 분위기의 '샤오미의 집(小米之家)' 매장을 만들고 고객들이 샤오미가 출시한 여러 가지 가전을 묶어 하나의 생태계를 실제로 체험해 보고 살 수 있도록 하고 있다. 3·4선 도시에는 전문점(專賣店) 위주로 운영을 하며, 현급 도시에서는 수권점(授權店) 형태의 매장을 운영하고 있다. 샤오미는 2018년 10월 우한(武漢)에 샤오미 홈 500호점을 개장하며 신소매(新零售) 기업으로의 변신에 치중하고 있으며, '미홈(米家)' 브랜드의 생활용품 등을 전시 판매하고 있다(신경진, 2018). 그러나 이러한 판매 방식이 전통적인 오프라인 매장의 운영방식으로서의 회귀가 아니라, 샤오미 방식, 즉 그가 추구하는 신소매와 맥을 같이하는 인터넷 방식으로 운영하고 있다.

라. 판매촉진정책

발전된 정보통신기술을 적극적으로 활용하는 샤오미는 판매촉진전략으로 온드미디어(owned media)와 언드미디어(earned media)의 기법을 병행하였다. 온드미디어란 기업의 웹사이트, 모바일 사이트, 상품 패키지나 기업 채널의 매장 및 공식 블로그와 같이 기업이 직접 운영하는 미디어를 말하며(최영재, 2013), 언드미디어란 소비자 또는 언론과 같은 제3자가 브랜드 또는 기업과 관련된 것을 생산하는 미디어 활동으로, 블로그, 댓글, 구전(word of mouth), 투표(rating) 등의 일련의 활동을 일컫는다(Andrew and Jeff, 2012). 이에 샤오미는 전통적 방식인 페이드 미디어(paid media)인 텔레비전, 라디오, 전

단지, 다이렉트 메일을 가급적 지양(止揚)하고 온드 미디어와 언드미디어(earned media)를 활용하여 소비자들의 구매의도를 탐색하는 단계에서는 온드 미디어를, 구매확정 단계에서는 소비자들의 입소문(word of mouth, 口碑), 즉 소비자들의 구전을 최대한 활용하는 구전효과(口傳效果)에 의한 포지셔닝(positioning) 전략을 취하는 등 언드미디어를 적극 활용하였다(Yoon and Kim, 2015).

샤오미는 미편에게 제품이 아니라 참여감(參與感)을 팔고 있다(리완창, 2015). 2018년 3월 말 현재 최소한 월 1회 이상 MIUI 게시판에 로그인하는 고객이 1.9억 명에 이르고, 샤오미의 스마트 폰과 노트북을 제외하고 샤오미의 제품을 5종 이상 사용하는 미편이 140만 명에 이르고 있다. 이러한 온라인 서포터의 활동은 원가절감 효과에 상당한 영향을 주고 있으며, 이는 판매비용의 하락으로 이어진다. 샤오미가 기업 슬로건을 '오직 팬을 위해(just for fans)'로 하는 이유이기도 하다. 한편, 미편은 스마트폰에 대한 대중의 인식이 비교적 생소(生疏)하던 시대에 진정한 가치를 발휘하였으나 스마트폰이 거의 포화 상태에 이른 오늘날 미편의 이러한 기능은 점차 퇴색되어 가고 있다(LG경제연구원, 2014).

레이권의 전략인 구전효과는 미국 시카고대 부스 경영대학원 세일러(Richard Thaler) 교수의 넛지 효과(nudge effect)와도 일맥상통한다. 넛지 마케팅(nudge marketing)은 소비자의 등을 떠미는 방식이 아니라 넛지시 옆구리를 찌르듯 부드러운 개입으로 소비자 스스로 판단하고 긍정적인 이미지를 갖도록 하여 구매를 유도하는 방식이다. 레이권은 애플을 대놓고 흉내 냄으로써 소비자를 상대로 중국식 넛지 마케팅(nudge marketing)을 한 셈이다. 레이권이 잡스처럼 차려입고 행동까지 흉내 내면서 품질이나 기술도 애플과 비슷하다는 느낌을 주어, 제품에 긍정적인 이미지를 불어넣은 것이다. 결국, 샤오미의 가성비 좋은 제품에 소비자는 열광했고, 그러

한 소비자들의 입소문을 통해 시장을 확대해 나갈 수 있었다. 넛지 마케팅을 통해 소비자의 적극적인 참여와 행동을 효과적으로 유발시킨 것이다(채인택, 2017).

V. 결론 및 시사점

레이권의 경영전략의 핵심은 인터넷사유(互聯網思維)로, 인터넷의 핵심을 집중(專注), 극치(極致), 입소문(口碑), 속도(快)라는 네 가지 개념으로 정리하고 이를 그의 경영에 접목하였다. 샤오미는 인터넷사유를 핵심으로 하는 경영전략을 통해 가격경쟁력과 품질경쟁력을 확보하였고, 이를 경쟁기업과의 차별화 전략에 유용한 도구로 사용하고 있다. 레이권의 최종 경영목표는 샤오미 생태계의 완성이다. 샤오미는 스마트 폰 뿐만 아니라 정보통신기술(ICT)과 사물인터넷(IoT)을 접목한 다양한 제품들을 출시하고 있으며, 하드웨어와 소프트웨어의 결합을 넘어 스마트 폰을 컨트롤 타워로 하여 소비자의 생활 속에 사용되고 있는 여러 제품을 서로 연결하는 사물인터넷 세상을 지향한다. 본 연구는 창업 8년이라는 짧은 기간에 세계 제4위의 핸드폰 제조기업으로 발돋움하고, 스마트 폰 인도 시장점유율 1위(2018년 4분기 기준)를 하는 샤오미의 창업자 레이권의 기업 가정신이 경영전략에 미친 영향과 현실적인 경영성과를 마케팅믹스 요소인 4P를 중심으로 분석한 것으로, 글로벌 소비시장에서 경쟁을 벌이고 있는 한국 관련 기업의 기술 전략 및 시장전략에 실천적 함의가 있고 이런 점에서 이 연구의 의의가 있다. 최근 샤오미는 단순히 가전제품이나 모바일 기기 등의 사물을 인터넷에 연결해 데이터를 주고받는 것뿐 아니라 인공지능(AI)을 통해 그 기능을 최적화시키는 인공지능과 사물인터넷(IoT)을 결합한 '지능형 사물인

터넷'(AIoT) 분야에 적극적으로 진출하고 있다. 이처럼 샤오미는 스마트 폰 제조로 시작하였지만, 자사내(自社內) 기술위원회(技術委員會)의 주도하에 빅데이터, 검색엔진, 딥러닝, 소셜미디어 등을 기반으로 홈오도메이션, 모바일 서비스 등 자사 플랫폼 특성에 부합하는 영역으로 사업을 확장하고 더 나아가서는 시너지효과를 극대화시킬 수 있는 다른 업종 플랫폼과도 제휴를 추진하는 등 샤오미 생태계의 영역을 확대하고 있는 점은 국내 경쟁사에 시사하는 바가 크다.

한편 정부 차원에서는 레이쥔이 샤오미 설립 이후 성공하기까지 연구개발 인재뿐 아니라 다양한 벤처 캐피탈(venture capital, VC)에 의한 자금 지원 등 정부 주도의 벤처기업 지원 시스템에 힘입은 바 크다는 점과 스타트업에 관련된 중국 정부의 중장륜 운영 지원과 창업을 두려워하지 않고 자유롭게 뜻을 펼칠 수 있도록 조성된 사회 분위기의 긍정적인 측면에 대해 우리나라의 스타트업 지원 정책에서 타산 지식으로 삼아야 할 것이다. 급변하는 글로벌 기업 환경에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서는 대·중소기업 동반성장(win-win growth) 전략이 필요한 만큼 샤오미 생태계가 구축한 스타트업과 샤오미의 동반성장 구조 역시 한국형 동반성장모델에 참고할 수 있을 것이다.

REFERENCES

Yoon, Jaeik and Kim, Hanna(2015), "Gender and Age Differences in Triple Media Usage Related to Outdoor Apparel Purchases," *Journal of the Kroeian Society of Clothing and Textiles*, 39(5), 683-694.

국내참고문헌

김경모(2009), [전경련 교과서로 배웁시다]중국의 기업가 정신, **동아일보**(2009.1.21.)

김예원·김영인·문병준(2018), "중국 산자이 문화의 변천 과정과 사회적 인식에 대한 고찰," 한국경영사학회, **경영사연구**, 33(4), 25-54.

서문석(2018), "식민지 진출 일본 면방직기업의 종전 이후 변화 연구 : 국가주도형 경제개발 과정에서의 한중 비교를 중심으로," **韓日經濟學會, 韓日經濟論集**, 78, 3-30.

서여주·김선우(2017), "유럽의 기업가정신 정책, 20년의 흐름," 과학기술정책연구원, **동향과 이슈** 2017. 10.31. 제43호, 6.

예영준(2017), 기업가정신 옹호 나선 중국공산당, **중앙일보**, 2017.9.26.

이혜령(2017), 레이쥔이 말하는 샤오미식 혁신 '샤오미제이션', **Startup's Story Platform**, 2017.5.13.

채인택(2017), 채인택의 혁신을 일군 아시아의 기업인(9) 레이쥔 샤오미 회장, **중앙시사매거진 CEO& People**, 11, 2017.10.23.

최영재(2013), 「트리플 미디어 활용방안 연구」 언드미디어 활용 사례 중심으로, 기획재정부.

국민권익위원회(2018), "한눈에 보는 기업가정신 (Entrepreneurship at a Glance) 2017 보고서," **기업윤리 브리프스**(2018년 01월호), 윤리연구소 보고서 리뷰.

산업통상자원부(2018), 기업가정신으로 함께 잘 사는 대한민국의 정책브리핑 「2018 기업가정신 주간」 행사, 2018.11.28

LG경제연구원(2014), "샤오미(小米)와 레이쥔(雷軍)의 도전과 전략," **LG瞭望中國 China Insight, Business Review**, 55, 16-49.

서적 및 언론자료

리완창(黎万强, 2015), **참여감: 샤오미가 직접 공개하는**

창의성과 혁신의 원천, 박주은 역, 와이즈베리,
2015. 9.

송홍병(宋鴻兵, 2018), 관점, 차혜정 옮김, 와이즈베리.

장루친(張璐琴, 2016), 中國激發和保護企業家精神意義深
遠 2016.9.5.

딩빈성·양구촨(滕斌聖·楊谷川, 2014), 深度分析小米如
何成功, 2014.12.31.

湖北日報(2015), 雷軍：用“小米加步槍”的創業精神打出一
片江山, 2015.4.8.

科技長江(2018), 人民日報評論雷軍之間：讓奮鬥成爲企業
家的底色, 2018.5.14.

雪花新聞(2018), 新科奇 | 小米上市背後的企業家精神思考,
2018.7.17.