

# 샤오미의 사업모델

## 글로벌 강자들의 게임룰에 도전장

배은준 책임연구원 eunjun.bae@lgeri.com

I. 샤오미의 혁신 포인트 ① 뛰어난 '가격대비 성능'

II. 샤오미의 혁신 포인트 ② 충성도 높은 고객

III. 향후 관전 포인트

스마트폰 세계 최대 시장인 중국에서 창업 4년차인 신생 기업 샤오미가 빠른 성장을 이어가고 있다. 소비자의 가격 민감도가 높아진 스마트폰 시장에서 '값싼 프리미엄 스마트폰'이라는 혁신을 실현한 덕분이다. 샤오미의 돌풍은 차별화된 사업모델과 전략을 통해 가능할 수 있었다. ① 스마트폰 판매와 인터넷 서비스와의 교차 보조 사업모델을 지향하며 스마트폰으로부터의 수익성을 최소한으로 유지하는 가격 전략, ② 온라인판매에 집중하여 유통 마진을 절감하고, 고객 경험과 만족을 극대화하는 유통 전략, ③ 소셜 커머스과 같은 방식으로 제한된 물량을 제한된 시간 안에 파격적인 가격으로 판매하는 헝거(Hunger) 마케팅, ④ 고객과의 적극적인 커뮤니케이션에 기반한 고객 참여형(Engagement) 마케팅 등이 그 핵심이다.

이러한 전략을 효과적으로 실행할 수 있었던 것은 샤오미가 충성도 높은 사용자 기반을 가지고 있었기 때문이다. 사용자의 의견을 적극적으로 듣고 제품에 반영하는 사용자 참여형 상품기획/개발, 기존 사용자의 만족도를 높여 재구매를 유도하는 '소비자 여정(Consumer Journey)' 관점의 애프터 서비스 강화, 3년이상 한 주도 빠뜨리지 않고 매주 소프트웨어 업데이트를 지속함으로써 항상 새로운 기능에 업데이트된 상태를 유지하려고 하는 샤오미의 사용자 중심 철학과 정책이 사용자의 충성도를 높이는 데 주효했다.

샤오미의 성장은 비단 새로운 혁신 기업의 등장만을 의미하지는 않는다. 샤오미의 성공을 계기로 향후 스마트폰 시장에서 사업모델 중심 경쟁이라는 새로운 게임 룰이 등장할 가능성도 간과해서는 안 된다. ■

“샤오미는 혁신적인 사업 모델을 기반으로 중국 시장에서 빠르게 성장하고 있다.”

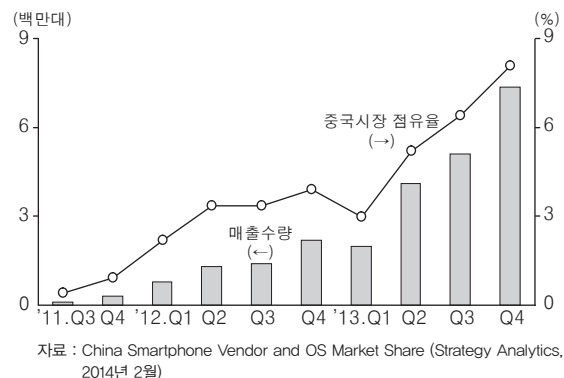
세계에서 가장 큰 스마트폰 시장을 가진 나라는 단연 중국이다. 2013년 글로벌 시장에서 판매된 스마트폰 10억대 중 3억대가 중국에서 판매되었다. 2위인 미국의 두 배 수준이다. 금액을 기준으로 하면, 스마트폰 평균 판매 가격이 중국의 두 배를 넘는 미국이 중국을 앞선다. 하지만 중국 스마트폰 시장 규모는 516억 달러로 전체 스마트폰 시장 2,730억 달러의 19%에 달하는 규모이다. 원화로 환산한다면 55조원에 육박하는 대형 시장이다.<sup>1</sup>

이처럼 거대한 중국 스마트폰 시장에서 가장 빠르게 성장하고 있는 기업이 있다. ‘샤오미(小米, Xiaomi)’라는 다소 낯선 기업이다. 하지만 패스트 컴퍼니(Fast Company)가 선정한 2014년 혁신 기업(Most Innovative Company) 순위에서 글로벌 3위에 오를 정도로 업계의 주목을 받는 기업이다. 2013년 샤오미의 스마트폰 매출 수량은 전년 대비 3배 이상 성장했다. 2011년 첫 제품을 출시한 신생 기업인 까닭에 기저 효과로 높은 성장률이 나타났다고 할 수도 있다. 그러나 2013년 4분기 샤오미의 매출 수량은 740만대로 전년 동기 220만대 대비 520만대 증가해 중국내 시장점유율 2위로 올라섰다. 더욱 놀라운 것은 지난해 12월 샤오미 스마트폰이 중국 스마트폰 시장의 베스트 셀러에 올랐다는 점이다.<sup>2</sup>

스마트폰 시장에서는 성장하던 기업이 한 순간 몰락하는 일이 비일비재했다. 스마트폰 전통 강자였던 노키아와 블랙베리가 그랬고, 초기 안드로이드 시장을 주도하던 HTC도 그러했다. 따라서 샤오미의 빠른 성장이 깜짝 실적에 그칠 것인지, 글로벌 시장에서 성장을 지속할 수 있을지는 지켜봐야 할 일이다. 그러나 샤오미의 혁신적인 전략과 사업모델을 살펴보면, 앞으로도 상당 기간 동안 의미 있는 성장을 지속할 것으로 예상된다.

우리가 샤오미에 주목해야 하는 이유는 비단 새로운 스마트폰 혁신 기업의 등장에만 있는 것이 아니다. 샤오미에서 시작된 혁신이 스마트폰 시장의 게임 룰을 새롭게 정의할 가능성도 간과할 수 없다.

〈그림 1〉 샤오미의 스마트폰 판매량 및 중국 시장 점유율



1 BRIC Country Smartphone Revenues, ASPs & Price-Tier Forecasts: 2009 to 2017 (Strategy Analytics, 2013년 6월)

2 Android ends the year on top but Apple scores in key markets (Kantar Worldpanel Comtech, 2014년 1월 27일)

“샤오미는 ‘가격 대비 성능’이라는 소비자의 근본적인 요구를 만족시키는데 성공했다.”

## I. 샤오미의 혁신 포인트 ① 뛰어난 ‘가격대비 성능’

스마트폰을 보는 소비자의 눈높이가 높아진 상황에서 하드웨어 차별화는 더욱 어려워지고, 경쟁은 날이 갈수록 격심해지고 있다. 그럼에도 불구하고 창업 4년차에 접어든 신생 기업이 세계 최대 시장에서 가장 빠른 성장을 이어가고 있다. 성공이라고 부르기에는 아직 이른 감이 있음에도 불구하고, 샤오미의 빠른 성장에 주목하는 것은 차별화된 사업모델을 기반으로 하고 있기 때문이다. 그리고 그 사업모델이 ‘가격 대비 성능(Value for money)’이라는 소비자의 근본적인 요구를 만족시키는 데 성공하고 있기 때문이다.

샤오미가 출시한 일련의 모델들을 하드웨어 사양 측면에서 본다면 세계 최고 수준의 가성비를 구현했다고 해도 과언이 아니다. 글로벌 브랜드의 프리미엄 모델과 유사한 사양을 갖추었음에도 불구하고 판매 가격은 절반 이하 수준에 불과하기 때문이다.

프리미엄 모델뿐만이 아니다. 지난해 9월 중저가 모델로 출시된 ‘홍미(紅米, HongMi)’는 4.7인치 HD 디스플레이와 1.5GHz 쿼드 프로세서를 탑재했음에도 가

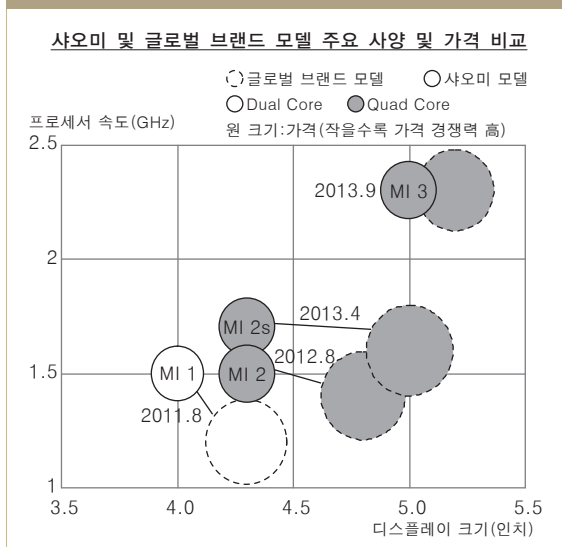
격이 800위안(130달러)에 불과하다. 유사한 사양을 가진 화웨이의 어센드(Ascend) P6의 가격이 홍미의 3배가 넘는 약 2,700위안(440달러)이라는 점에서 샤오미의 가격 경쟁력을 다시 한 번 확인할 수 있다.

그렇다면 샤오미의 혁신적인 가격 경쟁력을 가능케 한 것은 무엇인가?

### 원가로 파는 스마트폰

샤오미의 스마트폰은 제조원가 수준의 가격으로 판매되는 것으로 유명하다. 스마트폰을 팔아서 돈을 남기지 않는다는 말이다. 샤오미의 공동 창업자 중 한 명인 린빈(林斌, Lin Bin)의 말은 샤오미의 스마트폰 가격 전략을 잘 보여준다.

〈그림 2〉 샤오미 모델의 가격 경쟁력은 글로벌 브랜드 모델의 두 배 이상



“샤오미는 스마트폰이 아니라, 스마트폰 기반 서비스로 수익을 내는 교차 보조 사업 모델을 지향한다.”

“하드웨어는 서비스를 구현하기 위한 플랫폼일 뿐, 하드웨어에서 돈을 벌 생각은 없다. 하드웨어를 구입한 사용자들이 우리 서비스를 사용하기를 기대할 뿐이다. 우리에게 수익을 가져다 주는 것은 서비스이다.”<sup>3)</sup>

우연일지 몰라도, 아마존 CEO 제프 베조스도 1년 전 킨들 파이어 HD 태블릿을 발표하는 자리에서 린빈과 같은 말을 했다.

“우리는 고객들이 제품을 살 때 돈을 버는 것이 아니라, 고객들이 우리 제품을 사용할 때 돈을 벌고자 한다.”<sup>4)</sup>

아마존은 킨들 파이어 태블릿을 원가 혹은 그 이하 수준에서 판매함으로써 사용자 기반을 확보하고, 이후 전자책 등을 팔아서 수익을 창출하는 ‘에이전트 가격 (Agent Pricing) 전략’으로 유명하다. 하드웨어가 서비스 확산을 위한 촉매제 (Catalyst)이자, 서비스의 유통 채널이 되는 셈이다. 아마존은 세계 최대의 인터넷 쇼핑물이고, 다양한 제품과 콘텐츠를 판매하고 있다는 점에서 태블릿에서 포기한 손익을 만회할 수 있는 다양한 서비스를 보유하고 있다. 하드웨어 사업과 서비스 사업 간 이른바 ‘교차 보조(Cross subsidization)’가 가능한 것이다. 그렇다면 샤오미는 어떤 사업으로 스마트폰 손익을 만회하고 있을까?

린빈은 샤오미의 사업모델을 설명할 때 ‘트라이애슬론(Triathlon)’이라는 표현을 쓰는데, 하드웨어(스마트폰), 소프트웨어(MIUI<sup>5)</sup>), 인터넷 서비스의 세 가지 사업을 의미한다. 이 중 인터넷 서비스는 스마트폰과 액세서리, 어플리케이션 등을 판매하는 인터넷 상거래와 모바일 메신저 서비스인 미톡(MiTalk) 등을 의미한다. 하드웨어와 소프트웨어는 인터넷 서비스를 전달하는 플랫폼으로 수익을 기대하지 않는다고 한다면, 수익을 기대하는 것은 인터넷 서비스, 보다 구체적으로는 인터넷 상거래를 통해 판매되는 액세서리, 게임, 어플리케이션 등이다. 아직 인터넷 서비스 관련 매출은 미미한 수준이지만, 샤오미가 궁극적으로 지향하는 것은 아마존과 같은 교차 보조 사업모델인 셈이다. 샤오미의 로고에 모바일 인터넷을 뜻하는 ‘MI’가 쓰여 있다는 점에서 보듯이, 샤오미는 스스로를 하드웨어 기업보다는 인터넷 서비스 기업으로 정의하고 있다.

3 We think of hardware as just a platform to run services. We don't look to make money on the hardware, we are looking at users who have bought the hardware, then started to use our services... It's the services that eventually bring in revenue. (The Next Web, 2013년 9월)

4 We want to make money when people use our devices, not when they buy our devices. (cnet, 2012년 9월)

5 안드로이드를 기반으로 하는 샤오미의 펌웨어

“샤오미는 스스로를  
하드웨어 기업보다는  
인터넷 서비스 기업으로 **온라인으로 판다**  
정의하고 있다.”

앞서 살펴본 바와 같이, 샤오미에게 아마존과 같은 교차 보조 사업모델은 아직 요원하다. 그렇다면 무엇이 샤오미의 가격 경쟁력을 뒷받침하고 있을까?

샤오미는 온라인 유통을 고집한다. 기존 브랜드가 장악하고 있는 오프라인 유통은 신생 업체가 진입하기도 어려울 뿐만 아니라, 유통 마진 측면에서도 온라인 채널이 오프라인의 절반 수준에 불과하기 때문이다. 일반적으로 오프라인 유통 마진은 판매 가격의 40% 수준인 데 반해 온라인 유통 마진은 20% 수준이다. 게다가 샤오미 스마트폰 물량의 대부분은 자체 온라인 매장을 통해 판매된다. 샤오미의 자체 온라인 유통 비용은 판매 가격의 1~2% 수준에 불과한 것으로 알려졌는데<sup>6</sup>, 외부 온라인 유통과 비교하더라도 1/10 이하의 비용으로 스마트폰을 판매할 수 있다는 의미이다.

2013년 샤오미의 유통 채널 비중을 보면 전체 물량의 약 80%가 자체 온라인 매

## 샤오미의 이상과 현실

신생 기업인 샤오미는 인터넷 서비스를 통한 하드웨어 교차 보조 사업모델을 지향하고 있다. 하지만, 이를 실현하는 데는 상당한 시간이 걸릴 것으로 보인다. 2013년 샤오미는 약 54억 달러의 매출을 기록했는데, 이 중 1.7억 달러가 액세서리, 어플리케이션, 서비스 매출액이다. 게임을 중심으로 어플리케이션 및 서비스 매출이 빠르게 성장하고 있지만, 아직은 미미한 수준이므로 액세서리가 수익성 확보의 견인차가 되는 셈이다. 그러나 액세서리도 전체 매출에서 차지하는 비중이 3%에 불과하다. 액세서리의 수익성이 높다고는 하지만, 교차 보조 효과를 기대하기에는 미미한 매출이다.

이처럼 스마트폰에 의존할 수밖에 없는 상황에서 샤오미가 성장을 지속하기 위한 수익성을 확보하는 가장 현실적인 방법은 스마트폰에서의 매출총이익률을 높이는 것이다. 지난해 9월 출시한 홍미는 매출총이익률을 높이기 위한 샤오미의 노력을 보여주는 사례이다. 홍미는 소비자 가격 130달러, 재료비 85달러로 생산 비용을 포함

한 제조원가를 90달러로 가정할 때, 매출총이익률이 30%에 달하는 모델이다. 2012년 샤오미의 CEO인 레이쥔(雷軍, Lei Jun)은 스마트폰 당 매출총이익이 100~200위안 수준이라고 밝힌 바 있는데, 기존 모델의 평균 판매가격을 1,500위안으로 가정할 때 매출총이익률은 약 10% 수준임을 알 수 있다. 따라서 홍미는 기존 모델에 비해 세 배에 달하는 매출총이익률을 기대하는 전략 모델인 셈이다.

이처럼 신생 기업인 샤오미는 인터넷 서비스를 통한 교차 보조 사업모델이라는 이상과 하드웨어 중심 사업구조라는 현실의 불일치에 직면하고 있다. 그러나 중요한 것은 하드웨어를 통해 수익성을 확보하는 데 주력하지 않고, 낮은 가격으로 사용자 기반을 확대하는 것을 우선하는 가격 전략을 지속하고 있다는 점이다. 스마트폰에 대해 10% 수준의 낮은 매출총이익률을 설정함으로써 소비자를 만족시키고, 훗날 인터넷 서비스 중심 사업구조를 구축하기 위한 씨앗을 뿌리고 있는 것이다.

6 The Rapid Rise of Smartphone Maker Xiaomi (Caixin Online, 2012년 7월)

장을 통해 판매되었다. 그렇다면 샤오미가 스마트폰 판매에 쓴 평균 유통 비용은 판매 가격의 5% 수준에 불과하다고 볼 수 있다. 오프라인 유통 마진이 판매 가격의 40%에 달한다는 점에서 샤오미는 기존 업체에 비해 30%p 이상 유통 마진을 절감하는 셈이다.

온라인 유통의 장점은 저렴한 유통 마진뿐만이 아니다. 스마트폰을 구입하려는 소비자는 일반적으로 온라인을 통해 제품 정보와 사용자 리뷰를 보며 구매 후보 모델을 선정하게 된다. 최근에는 매장을 방문하기 전에 온라인 정보와 주변인의 조언만으로 구매 모델을 결정하는 경우도 늘어나고 있다. 이런 추세를 고려하면 온라인 유통은 구매 후보 모델 선정 이후 실제 구매로 이어지는 과정을 단축시키는 효과를 가진다. 따라서 오프라인 유통이 취약한 후발 업체에게 온라인 유통은 잠재 고객의 이탈을 줄이는 효과를 가진다. 최근 샤오미는 텐센트(Tencent)의 모바일 메신저인 위챗(WeChat)을 새로운 온라인 유통 채널로 활용하고 있다. 24시간 휴대하고 있는 스마트폰을 기반으로 한다는 점에서 온라인 정보 획득과 구매의 간극을 극적으로 줄이고, 잠재 고객의 이탈을 최소화하는 효과가 기대된다.

최근 온라인 상거래와 관련해 가장 뜨거운 화두는 'O2O(Online to Offline)' 이 이슈이다. 온라인에서의 소비자 경험을 오프라인으로 이어가야 한다는 것인데, 특히 배송이 가장 큰 이슈이다. 온라인을 통해 빠르게 구매 프로세스가 이뤄진다고 해도 정작 배송이 제때에 이뤄지지 않는다면 온라인에서의 만족스러운 경험이 지속될 수 없기 때문이다. 지난해 12월 ZTE는 샤오미와 유사한 온라인 유통을 통해 350만대의 스마트폰 선주문을 확보하는 성과를 거뒀다. 그러나 이후 두 달 동안 배송된 물량이 50만대에 불과할 정도로 생산과 배송이 늦어지면서 많은 소비자들이 주문을 취소하는 결과로 이어지고 있다.

샤오미는 소비자의 구매 결제 후 3일 내 배송 완료를 목표로 물류 시스템을 강화하고 있다. 지난해 말까지 중국에 6개 물류 센터를 확보한 것으로 알려지고 있다. 또한 온라인 판매에 주력하면서도 중국 내 18개 오프라인 체험 매장을 열어 배송 관련 O2O 이슈뿐만 아니라, 구매 결정 시점의 O2O 이슈에도 대응을 강화하고 있다.

“ 샤오미는 온라인 유통에 집중함으로써 기존 업체 대비 유통 마진을 30%p 절감하고 있다. ”

“샤오미는 형거 마케팅을 통해 경쟁사 대비 생산/재고 비용을 5~10% 절감하고 있다.”

### 즉시 구매를 촉진한다

샤오미가 온라인 매장에서 스마트폰을 파는 방식은 최근 유행하고 있는 소셜 커머스<sup>7</sup>와 유사하다. 20~30만대로 제한된 물량을 제한된 시간에 경쟁사 대비 파격적인 가격으로 판매하는 ‘형거(Hunger) 마케팅’ 방식이다. 지난해 11월에는 새로 출시한 ‘MI 3’ 모델을 모바일 메신저인 위챗(WeChat)을 통해 판매했는데, 10분만에 15만대가 매진되었다.

이처럼 소비자의 즉시 구매를 유도하는 마케팅 방식은 입소문(Buzz)을 확산시키는 동시에, 생산과 재고 관리에 큰 장점을 가진다. 제조업체들은 판매 예측의 정확성을 매우 중시하는데, 정확도가 낮은 판매 예측은 다른 제품의 생산/판매 기회 비용을 수반하게 되고, 불필요한 재고 비용을 발생시키기 때문이다. 따라서 정해진 수량을 생산해서 짧은 시간 내에 완판하는 마케팅 전략은 생산과 재고 비용을 줄이는 효과를 가져온다. 샤오미의 즉시 구매를 촉진하는 마케팅 전략은 경쟁사에 비해 5~10%의 비용 절감 효과를 가져오는 것으로 추정된다.<sup>7</sup>

샤오미의 생산/재고 비용 절감 노력은 즉시 구매를 유도하는 마케팅에 그치지 않는다. 최근 보도에 따르면 PC 시장에서 델(Dell)이 했던 것과 같은 ‘주문 생산(Build to order)’ 시스템을 시도하고 있다고 한다. 프로세서를 비롯한 부품업체, 생산을 담당하는 EMS<sup>8</sup> 업체와 함께 주문 물량을 빠르게 생산할 수 있는 효율적이고 유연한 재고 및 생산 관리 시스템을 구축하는 것이다.

### 입소문으로 판다

초기 안드로이드 시장을 주도하던 HTC가 지금처럼 몰락한 이유 중 하나로 과도한 브랜드 마케팅 투자를 꼽는다. 소비자 시장에서는 신생 기업이었던 HTC는 초기 안드로이드 시장에서의 성공을 지속하기 위해 2011년 브랜드 마케팅에 과감한 투자를 집행했으나 결과는 성공적이지 못했다. 대규모 자원이 필요한 매스 미디어 마케팅은 신생 업체보다는 기존 대형 업체에게 유리한 게임이었기 때문이다.

7 SWOT: Xiaomi, Mobile Device, Worldwide (Gartner, 2013년 12월)

8 Electronic Manufacturing System: 전자제품 외주 생산 전문기업



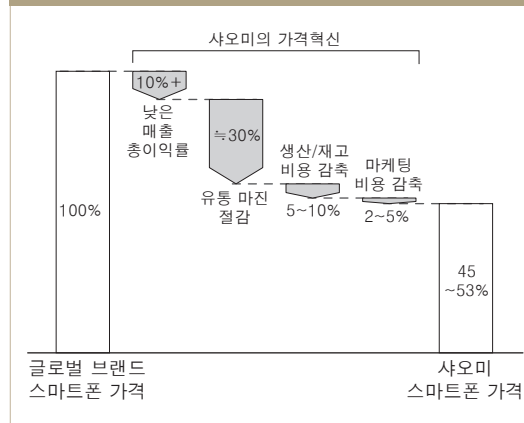
샤오미의 창업자들은 인터뷰에서 ‘마케팅 비용을 쓰지 않는다’라는 말을 빼놓지 않는다. 충성도 높은 고객을 통한 입소문(Buzz) 마케팅에 초점을 맞춘다는 뜻이다. 샤오미는 소셜 네트워크 서비스, 포럼 등을 통해 사용자들의 참여를 유도하고, 제한된 의견을 반영한 소프트웨어를 매주 업데이트하는 등의 활동을 통해 충성도 높은 사용자를 얻고 있다. 여기에 파격적인 가격, 제한된 물량을 제한된 시간 동안 판매하는 형거(Hunger) 마케팅 등을 추가함으로써 입소문을 효과적으로 유도한다.

최근 등장한 흥미로운 마케팅 트렌드 중 하나는 ‘고객 참여형(Engagement) 마케팅’이다. 기존 마케팅이 광고와 같은 매스 미디어 마케팅을 통해 불특정 다수를 대상으로 인지도를 확보하는 것로부터 시작해서 구매를 유도하는 것이라면, 고객 참여형 마케팅은 현재 확보한 고객과의 관계를 강화하는 것로부터 시작해서 소셜 네트워크 서비스 등을 통해 일반 소비자의 인지도를 확보하는 과정이다. 기존 마케팅의 ‘깔때기 모형(Funnel Model)<sup>9</sup>’을 뒤집는 셈이다.

고객 참여형 마케팅은 소셜 네트워크 서비스가 일반화되면서 입소문의 속도가 빨라지고, 확산 범위가 넓어지면서 본격화되고 있는 마케팅 방식이다. 이것이 중요한 이유는 선도 대형 업체에게 유리한 매스 미디어 중심의 마케팅 게임을 우회할 수 있는 길을 열어주기 때문이다. 참여형 마케팅을 통해 적은 자원으로도 효과적인 마케팅이 가능하다는 것을 샤오미가 보여주고 있다.

“샤오미는 고객의 입소문을 활용하는 고객 참여형(Eugagement) 마케팅으로 선도 대형 업체와의 마케팅 자원 경쟁을 우회하고 있다.”

〈그림 3〉 샤오미의 가격 경쟁력의 원천은 온라인 유통, 낮은 매출총이익률 등



## II. 샤오미의 혁신 포인트 ② 충성도 높은 고객

앞에서 설명한 혁신 전략이 가능할 수 있었던 이유는 샤오미가 충성스런 고객들을 가지고 있기 때문이다. 2010년 4월 창업한 샤오미는 2010년 8월 자체 안드로이드 UI(User Interface)인 MIUI를 출시하고, 2011년 8월 첫 번째 스마트폰 ‘MI 1’을 출

9 ‘인지(Awareness) - 친숙(Familiarity) - 고려(Consideration) - 구매(Purchase) - 충성(Loyalty)’으로 이어지는 소비자 의사결정 모델 (The consumer decision journey, McKinsey, 2009년 6월)



“샤오미의 혁신적인 사업 모델을 가능케 하는 기반은 충성도 높은 고객이다.”

시했다. 뒤에 자세히 살펴보겠지만, MIUI는 샤오미가 사용자와 소통하는 핵심적인 매개체이다. 따라서 창업 후 스마트폰을 출시하기까지 1년 이상을 MIUI를 통해 고객과 소통함으로써 충성도 높은 스마트폰 고객을 확보하는 기초를 닦은 셈이다.

샤오미 스마트폰 사용자들은 스스로를 ‘미편(米粉, Mi Fan)’이라 부를 정도로 충성도가 높은 것으로 유명하다. 지난해 말 기준으로 샤오미의 블로그, 포럼 등에 가입한 사용자 수가 1,400만명을 넘었고, 중국 마이크로 블로깅 사이트인 시나 웨이보(Sina Weibo)에서는 샤오미 사이트에 가입한 이용자 수가 스마트폰 1위 업체인 삼성을 넘었다.

이들은 반드시 샤오미 사이트를 통해 액세서리를 구매하고, 어플리케이션을 내려받는데, 그 덕분에 샤오미의 MIUI 앱스토어는 개설한 지 불과 13개월만에 10억건의 다운로드를 기록하며 200개가 넘는 중국 앱스토어 중 5위에 오를 수 있었다. MIUI 앱스토어 가입자 수는 2천만 명을 넘었고, 80%가 넘는 가입자가 서비스를 지속적으로 이용하고 있는 액티브 사용자들이다.

샤오미가 매주 업데이트하고 있는 MIUI의 경우, 지난해 말 기준 다운로드 받아 사용하고 있는 이용자가 3천만 명을 넘었다. MIUI는 현재 24개 언어로 제공되는데, 모두 사용자들이 자발적으로 번역에 참여해서 만들어진 것들이다. 심지어 샤오미가 판매하는 인형을 구입한 사용자들도 50만명을 넘었다. 인형 가격은 3~24달러인데, 실제로 인형을 구매한다기보다는, 사용자가 샤오미에 기부하기 위한 방식으로 사용된다.

지난해 발표된 사용자(Install base) 점유율 조사 결과는 샤오미 사용자들의 충성도를 잘 보여준다. 샤오미는 애플(35%)과 삼성(15%)에 이어 6%의 점유율로 3위를 차지했는데, 판매 수량 점유율로는 샤오미를 크게 앞서는 레노보, 화웨이, ZTE, 쿠팰패드 등의 사용자 점유율은 샤오미의 절반 수준에도 미치지 못했다.<sup>10</sup> 샤오미를 제외한 중국 브랜드들이 판매는 많이 하고 있지만, 사용자들은 제품과 서비스에 만족하지 못하고 대부분 다른 브랜드로 이동한다는 의미이다.

그렇다면 샤오미는 어떻게 충성도 높은 고객 기반을 구축할 수 있었을까?

10 China Report: Device and App Trends in the #1 Mobile Market (Flurry, 2013년 7월)

## 사용자로부터 듣고 제품에 반영한다

사용자의 의견을 듣고, 제품에 반영하는 것이 첫 번째이다. ‘샤오미 뒷마당(小米后院)’이라는 블로그, MIUI 포럼 등을 통해 사용자들의 의견을 꼼꼼히 듣고, 이를 반영해서 개선된 MIUI를 매주 업데이트하는 것이 대표적인 사례이다. 반영된 의견을 제시한 사용자에게는 본인의 의견이 반영되었음을 알림으로써 사용자의 만족도를 높이고, 보다 적극적인 참여를 유도한다. 그럼으로써 초기 수용자(Early Adopter) 중심의 열성적인 고객 기반을 확보하는 데 성공할 수 있었다.

이처럼 젊고 혁신적인 고객 기반은 샤오미가 지향하는 서비스 중심 사업구조를 구축하는 데 핵심적인 역할을 한다. 중국 시장에서 샤오미의 고객들은 애플, 구글 사용자에 비해 두 배 이상의 어플리케이션을 다운로드하고, 엔터테인먼트 어플리케이션을 사용하는 시간이 가장 길다고 한다. 스마트폰 어플리케이션 매출의 대부분이 게임에서 발생하고 있음을 고려할 때, 샤오미 고객의 적극적이고, 엔터테인먼트 지향적인 성향은 샤오미가 향후 인터넷 서비스 중심 사업구조를 구축할 수 있는 가능성을 높여주고 있는 셈이다.

또한, 샤오미의 고객 기반이 ‘MI’ 스마트폰 사용자에 그치지 않는다는 점도 중요한 부분이다. 샤오미는 MIUI를 자체 스마트폰용으로만 제공하지 않는다. 9개 주요 브랜드의 스마트폰을 포함한 200개 이상의 모델에 맞는 MIUI를 제공하고 있다. 사용자가 원한다면 기존 브랜드의 펌웨어를 MIUI로 바꿀 수 있는 것이다. MIUI는 다른 브랜드와 달리 삭제 불가능한 기본 탑재 어플리케이션이 없어서 불필요하게 메모리를 차지하거나, 원하지 않는 업데이트를 하지 않아도 된다는 점 때문에 타 브랜드 스마트폰 사용자들에게도 호응을 얻고 있다. 지난해 말 기준 중국 내 샤오미 사용자를 약 2천만 명으로 추정하는데, MIUI를 다운로드 받아 사용하는 이용자 수가 3천만 명을 넘었다고 한다. 타 브랜드 스마트폰 사용자 1천만 명이 MIUI를 통해 샤오미의 고객 기반에 흡수된 셈이다.

아울러 샤오미가 온라인을 기반으로 ‘정보 획득 - 구매’에 이르는 다양한 고객 접점에 대해 접근성을 확보했다는 점도 빼놓을 수 없는 포인트이다. 일반적인 제조 업체들은 온라인과 오프라인에서 다양한 고객 접점을 가진다. 오프라인 유통도 여

“ 샤오미는 사용자의 의견을 반영한 MIUI를 매주 업데이트하며 고객의 충성도를 높이고 있다. ”

“ 많은 스마트폰  
업체들이 기존  
사용자의 만족도를  
높이는 데는  
소홀하다. ”

러 가지 유형의 소매상을 통해 이뤄진다. 제조업체 입장에서 보면 다양한 고객 접점은 장점보다 단점이 크다. 커뮤니케이션의 복잡성을 피할 수 없고, 모든 고객 접점에 대응하기도 쉽지 않다. 하지만 샤오미는 온라인 상에서 ‘제품 정보 제공 - 구매 - 피드백’이 이뤄지는 프로세스를 구축함으로써 고객 점점 대응력을 높일 수 있었다. 최근에는 오프라인 체험 매장까지 구축하면서 고객 접점에 대한 접근성을 더욱 강화하고 있다.

### 기존 고객을 만족시킨다

샤오미를 제외한 중국 스마트폰 업체들이 고객을 확보하는 데는 성공하고 있으나, 유지하는 데는 실패하고 있다. 비단 중국 업체들뿐만이 아니라, 대부분의 스마트폰 업체들이 소위 ‘밑 빠진 독에 물 붓기’ 식의 사업을 전개하고 있는 것이 사실이다. 새로운 고객에게 제품을 파는 데만 주력하고, 기존 고객의 만족도를 높이는 데는 소홀한 것이다.

하지만 선도 업체들의 대규모 마케팅, 유통망 장악 등으로 인해 새로운 고객을 확보하는 비용은 더욱 높아지고 있다. 게다가 스마트폰은 대부분 약 2년 정도의 약정 기간 만료 후 재구매가 이뤄지는 제품이다. 따라서 새로운 고객을 확보하는 것만큼 기존 고객을 유지하는 것도 스마트폰 사업의 성공을 위해 중요한 부분이다.

컨설팅 업체 맥킨지가 제안하는 ‘소비자 여정(Consumer Journey)’도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 맥킨지는 소비자의 의사결정 모델을 선형적인 ‘깔때기 모형(Funnel Model)’에서 순환적인 ‘소비자 여정(Consumer Journey)’으로 전환해야 한다고 주장한다. 이를 스마트폰 사업의 관점에서 본다면, 기존 사용자의 만족도를 높이고, 재구매를 유도하는 데 효과적인 애프터 서비스, 소프트웨어 업데이트 등의 중요성을 새롭게 인식할 필요가 있겠다.

사실 샤오미의 고질적인 이슈는 품질 문제이다. CEO 레이첼은 불량 제품 수리 비율이 2%에 불과하다고 했지만, 대부분의 전문가들은 샤오미의 불량률이 시장 평균인 4~5% 이상일 것으로 예상하고 있다. 실제로 사용 1년 이내에 고장나는 경우가 많다는 것이 샤오미 스마트폰 경험자들의 이야기이다. 소프트웨어 인력 중심 구

조로 하드웨어 인력과 양산 노하우가 부족한 것이 원인으로 지적되고 있다.

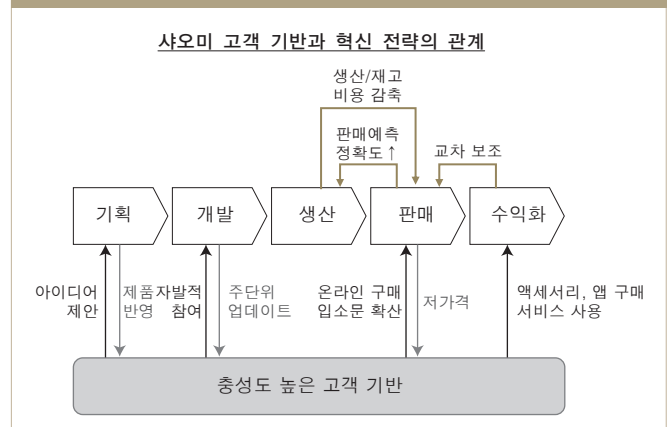
이에 샤오미는 애프터 서비스를 강화하는 데 적극적이다. 지난해 8월 샤오미는 네 번째 투자를 유치하는 데 성공했다. 기업 가치가 2012년 40억 달러의 두 배 이상인 100억 달러로 높아졌고, 텐센트가 대규모로 투자할 계획이라는 소문까지 나온 것으로 보아 2012년 유치한 투자 자금 2억 달러보다 많은 자금을 확보한 것으로 보인다. 샤오미는 이 자금을 연구개발과 애프터 서비스를 강화하는 데 쓸 계획이라고 밝힌 바 있다. 이를 보여주듯 샤오미는 지난해 말까지 436개의 서비스 센터를 구축했고, 한 시간 내 수리를 마치는 ‘빠른 수리(Fast Repair)’ 서비스도 중국 주요 도시로 확대하고 있다. 아울러 연중무휴로 상담을 받을 수 있는 웹챗(Web Chat) 서비스도 시작했다.

애프터 서비스와 함께 재구매에 중요한 역할을 하는 것이 소프트웨어 업데이트이다. 최근 하드웨어 측면의 발전이 둔화되면서 많은 신기능들이 소프트웨어를 중심으로 구현되고 있다. 그럼에도 불구하고 많은 제조업체의 초점은 신모델의 차별화와 판매 증대에 모아지고, 기존 사용자에게 대한 소프트웨어 업데이트는 제때에 이뤄지지 않고 있다. 그러다 보니 새로운 기능으로 무장한 신모델이 늘어날수록 기존 사용자의 만족감이 떨어지게 된다.

소프트웨어 업데이트에 관해서 만큼은 샤오미가 세계 최고 수준이라고 할 만하다. 사용자의 의견을 반영하여 매주 금요일 업데이트를 제공하고 있는데, 지난해 말까지 169주 동안 한 번도 빠지지 않고 업데이트가 이뤄졌다고 한다. 현재까지 이 정책이 이어지고 있다. 180주가 넘는 기간 동안 업데이트가 이뤄지고 있는 셈이다. 그 결과로 기존 사용자의 충성도가 높아진 것은 물론이다.

“ 기존 사용자의 만족도를 높일 수 있는 애프터 서비스와 소프트웨어 업데이트의 중요성을 새롭게 인식해야 한다. ”

〈그림 4〉 샤오미의 차별화된 혁신 전략은 충성도 높은 사용자 기반 위에서



### Ⅲ. 향후 관전 포인트

지금까지 샤오미는 중국 시장에서 차별화된 사업모델과 충성도 높은 고객을 기반으로

“향후 샤오미의 성장은 물론이고, 이로 인한 스마트폰 시장의 변화에도 주목해야 한다.”

로 빠르게 성장하는 데 성공했다. 세계 최대 스마트폰 시장인 중국에서의 선전으로 글로벌 스마트폰 업체 리스트에도 이름을 올릴 수 있었다. 그러나 샤오미가 지금까지와 같은 성장을 지속하기 위해서는 중국 외 시장으로의 진출이 필요한 시점이 되었다. 지난해 8월 구글에서 안드로이드 제품을 총괄하던 휴고 바라(Hugo Barra)가 샤오미로 자리를 옮겨서 샤오미의 해외 진출을 담당하게 되었다. 샤오미 시즌 2를 알리는 상징적인 사건인 셈이다.

스마트폰 시장에서 샤오미의 급부상은 새로운 혁신 기업의 등장이라는 점에서 그 자체로도 관심을 가질 만한 일이지만 더 주목해야 할 일은 샤오미의 사업모델 실험이 스마트폰 시장에 어떤 영향을 미칠 것인지일 것이다.

## 샤오미 시즌 2

현재 샤오미가 당면한 첫 번째 과제는 해외 시장 진출이다. 샤오미는 2012년 말 홍콩과 대만에 진출해서 1년만에 의미 있는 성과를 거뒀다. 특히, 2013년 시장 규모가 6백만 대인 대만에서 샤오미는 지난해 20만대의 스마트폰을 판매하여 약 3%의 점유율로 삼성, 애플, HTC, 소니에 이은 5위에 오른 것으로 예상된다. 일단 중국어 문화권에서의 가능성은 확인한 셈이다.

샤오미는 올해 들어 비중국어 문화권 진입을 시도하고 있다. 가장 먼저 선택한 시장은 싱가포르이다. 샤오미 입장에서는 잠재적인 실패 비용을 최소화하면서 영어 문화권 시장 경험을 쌓을 수 있다는 점, 온라인 사업모델을 수용할 기술 및 사용자 기반이 구축되었다는 점에서 싱가포르를 선택했다고 한다. 이후 해외 진출은 동남아시아 국가를 중심으로 진행될 전망이다. 올해 샤오미는 말레이시아, 인도, 인도네시아, 필리핀에 진출한다는 계획을 세우고 있다. 동남아 진출의 첨병은 130달러의 ‘홍미’가 담당할 것으로 예상된다.

샤오미가 중국어 문화권의 성공 이후, 올해 계획된 동남아시아 신흥 시장 진출을 마무리하면 다음 목표는 선진 시장이 될 전망이다. 일부 보도에서는 미국, 일본, 한국 등이 언급되고 있다. 일반적인 스마트폰 업체들에게 이들 시장은 매력적인 동시에 글로벌 브랜드와 경쟁해야 하는 어려운 시장이다. 하지만 샤오미에게는 경쟁

“샤오미가 해외 시장에서도 충성도 높은 사용자 기반을 확보할 수 있는가와 서비스 매출의 성장 추이에 주목해야 한다.”

위험보다는 온라인 사업모델을 수용할 수 있는 기술과 소비자를 갖춘 매력적인 시장으로 보일 가능성이 높다. 선진 시장으로의 효과적인 진입을 위해 샤오미가 50달러의 초저가 스마트폰을 출시할 것이라는 예상도 등장하고 있다.<sup>11</sup>

그러나 샤오미의 해외 진출이 제품을 출시하고, 온라인 매장을 통해 판매하고, 고객 대응을 위한 물류/배송 시스템과 서비스 센터를 구축하는 것이 전부는 아니다. 샤오미의 혁신 기반이 되는 충성도 높은 사용자 기반을 구축할 수 있을 것인가에 초점이 맞춰져야 한다. 현재까지 대만, 싱가포르 등에서 샤오미가 거둔 성과는 값싼 프리미엄 스마트폰에 대한 소비자의 호응에 불과하다. 기존 스마트폰 업체들이 샤오미와 같은 온라인 유통과 헝거(Hunger) 마케팅을 따라 하는 것은 시간 문제이다. 샤오미의 지속 가능한 차별화 포인트는 충성도 높은 사용자 기반이다. 따라서 중국 사용자만큼이나 샤오미의 사업모델에 적극적으로 참여하는 사용자 기반을 해외에서도 구축할 수 있을 것인가가 지속 성장을 판단하는 기준이 될 수 있을 것이다.

또 하나, 샤오미가 의미 있는 성장을 하고 있는지를 파악하기 위해서는 샤오미의 액세서리, 어플리케이션, 서비스 관련 매출의 성장세에 주목해야 한다. 2013년 관련 매출이 1.6억 달러로 전체 매출액의 3%에 불과해서 스마트폰에서 포기한 수익성을 만회하기는 요원해 보이지만, 샤오미가 생각하는 교차 보조 사업모델이 실현된다면 다른 스마트폰 업체들이 쉽게 따라 할 수 없는 차별화 포인트가 될 전망이다. 게다가 서비스 매출은 사용자 기반이 확대됨에 따라 기하급수적으로 증가하는 속성을 가진다. 따라서 샤오미가 해외에서도 충성도 높은 사용자 기반을 구축하는 데 성공한다면, 교차 보조 사업모델에도 한 걸음 더 다가서는 셈이 된다.

하지만, 반드시 샤오미 자체 서비스를 통해 매출을 성장시킬 필요는 없다. 각 시장의 주요 서비스 업체와 파트너십을 통해 단기에 서비스 매출을 성장시키는 방법도 있을 것이다. 최근 텐센트가 샤오미에 대규모 투자를 한다는 소문이 제기되고 있는 만큼, 샤오미의 파트너십, 인수 합병과 같은 소식에도 귀를 열어둘 필요가 있다.

## 사업모델 경쟁의 시작

최근 들어 스마트폰의 하드웨어 혁신이 둔화되고, 소비자의 가격 민감도가 높아지

11 Our prediction: \$50 smartphones will disrupt tech ecosystem (Nikkei Asian Review, 2014년 1월)



“지압 장군의 3불 전략의 핵심은 강자에게 유리한 게임에서 벗어나라는 것이다.”

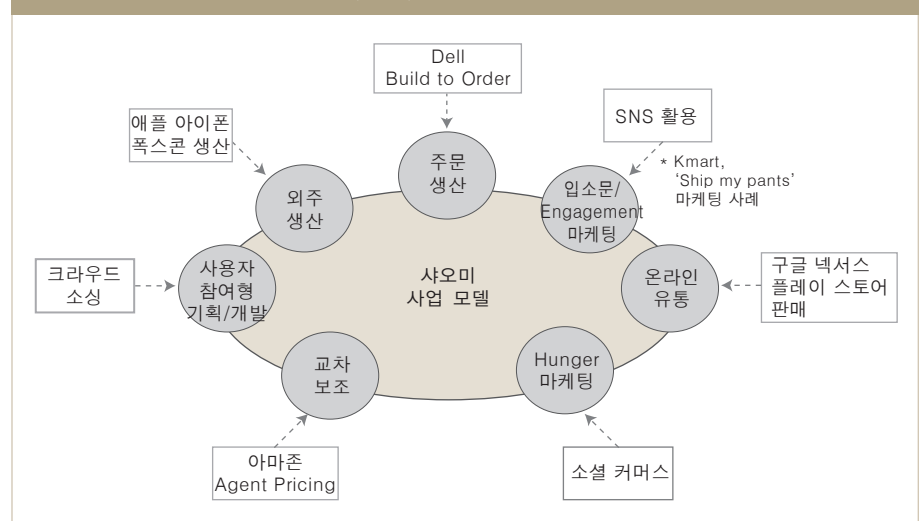
면서 많은 기업들이 가격 경쟁력을 확보하기 위해 상품기획, 개발, 구매, 생산, 물류 등에서 비용 감축 방안을 마련하느라 분주하다. 하지만 이는 생존을 위해서는 필요한 작업이지만, 승리를 위한 것은 아니다. 이러한 비용 절감은 점진적인 효과에 그칠 뿐, 차별화가 가능한 혁신적인 효과는 기대하기 어렵다. 게다가 이것은 이미 규모의 경제를 확보한 선도 대형 업체에게 보다 유리한 게임이다.

초강대국이라 불리는 미국이 유일하게 패배한 전쟁이 베트남 전쟁이다. 이 전쟁을 베트남의 승리로 이끈 ‘보 구엔 지압(武元甲, Vo Nguyen Giap)’ 장군은 약자가 강자를 이길 수 있는 ‘3불(不) 전략’으로 유명하다. 지압 장군의 3불 전략의 핵심은 강자에게 유리한 게임에서 벗어나라는 것이다.

“미국같이 강한 군대와 싸우면서 우리가 한 건 별로 없습니다. 세 가지를 하지 않았어요. 우선 적들이 원하는 시간에 싸우지 않았고, 그들이 싸우고 싶어 하는 장소에서 전투를 치르지 않았으며, 그들이 생각하지 못한 방법으로 싸웠습니다.”<sup>12</sup>

많은 스마트폰 업체들이 샤오미의 성장에 주목하고 있다. 글로벌 브랜드와 중국 브랜드가 치열하게 경쟁하는 세계 최대의 스마트폰 시장에서 창업 4년차의 신생 기업이 급성장하고 있기 때문만은 아니다. 강자의 게임 룰에서 벗어나서 강자를 이길 수 있는 게임 룰을 만들고 있기 때문이다. 기존 기업들이 비용에 집중하고 있을 때,

〈그림 5〉 샤오미는 모바일, PC, 인터넷 등의 다양한 사업모델을 결합



12 3불 전략 (이병주, 2010년)



“샤오미는 스마트폰의 사업모델을 재구성하여 강자를 이길 수 있는 게임 룰을 만드는 데 주력했다.”

## 샤오미를 벤치마킹하는 기업들

중국 온라인 스토어인 ‘징동(京東, JD.com)’은 온라인 사용자 기반과 전자제품 판매 노하우를 기반으로 사용자 참여형 제품 개발, 헝거 마케팅, 온라인 유통 등을 결합한 ‘JDPhone’ 프로그램을 시작했다. ZTE와의 협력이 첫 번째 사례로, 향후 스마트폰 업체와의 협력을 통해 샤오미와 같은 사업모델을 구축할 계획이다.

지난해 12월 ZTE는 징동을 통해 ‘누비아 Z5S’와 ‘누비아 Z5S 미니’ 등 두 모델에 대한 선주문을 받았다. 350만대의 선주문을 확보하는 성과를 거뒀으나, 충분한 준비 없이 진행된 시도로 생산과 배송이 늦어지면서 많은 소비자들이 주문을 취소하는 결과를 낳았다. 중국의 지오니(Gionee)는 샤오미 벤치마킹을 통해 ‘IUNI Technology’라는 자회사를 설립했다. 100명 규모의 IUNI는 지오니와는 독립적으로 운영되는 회사로 기존 지오니 인력이 아닌, 인터넷 분야 경험자들을 중심으로 새롭게 구성될 방침이다. 샤오미와 마찬가지로 젊은 소비자들에 타겟팅하고, MIUI와 같은 IUNI OS도 제공할 계획이다.

샤오미는 스마트폰의 사업모델을 재구성하여 강자를 이길 수 있는 게임 룰을 만드는 데 주력했던 것이다.

하지만 ‘값싼 프리미엄 스마트폰’이라는 혁신을 실현한 샤오미의 전략과 사업모델의 핵심 요소들 중에는 전에 없던 새로운 것이 없다. 다만, 여러 가지 성공 요소를 효과적으로 결합함으로써 혁신적인 사업모델을 구축한 것이다. 마치 이미 존재하던 기술을 조합함으로써 혁신적인 아이폰이 만들어진 것과 같다.

스마트폰 시장에서 성장 기회를 모색하고 있는 많은 신생 기업들이 샤오미를 벤치마킹하고 있다. 익히 잘 알고 있는 성공요소를 조합한 사업모델이라는 점에서 실행 가능한 시사점을 찾을 수 있기 때문이다. 물론 처음부터 샤오미와 같은 충성스런 고객 기반을 가질 수 없고, 하루 아침에 모든 유통을 온라인으로 전환시킬 수도 없다. 샤오미조차도 아마존과 같은 교차 보조 사업모델은 아직 요원한 것이 사실이다. 하지만 적용 가능한 성공 요소를 찾아내 적극적으로 시험하고, 실행하는 것이 중요하다. 선도 대형 업체에게 유리한 게임에서 벗어나 후발 신생 업체가 이길 수 있는 게임 룰을 찾아가는 과정이기 때문이다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)