

3차시

트렌드를 읽는 경영전략

학습 내용

1. 공룡 K마트를 물리친 월마트, 경쟁우위 전략
2. 버버리의 신의 한 수, 옴니채널
3. 열린 아이디어, 열린 기술혁신 오픈, 이노베이션
4. 맥도날드가 인도에서 성공한 이유, 현지화
5. Biz Insight

1. 공룡 K마트를 물리친 월마트, 경쟁우위 전략

'우리 회사 또는 사업부가 살아남기 위한 무기'는 무엇일까? 수많은 기업들이 오늘도 시장에서 경쟁우위에 서기 위한 전략을 고민하고 있다. 경쟁우위 전략이란 기업이 특정 시장이나 산업에서 경쟁우위를 얻기 위해 활용하는 전략을 말한다. 마이클 포터 교수는 경쟁우위 전략으로 '원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략' 등 3가지를 소개한다.

원가우위 전략은 경쟁에서 우위를 차지하기 위해 규모의 경제나 연구개발을 통해 비용을 줄여 저비용 구조를 유지하는 것을 말한다. 가격만 경쟁사보다 싸다고 되는 것은 아니다. 소비자가 선호할만한 품질, 즉 경쟁사에 비해 떨어지지 않는 품질을 유지해야 한다. 이처럼 품질을 유지하면서도 저비용 구조를 지속할 수 있다면, 대체재가 나오든, 신규 진입 기업이 등장하든 간에 경쟁에서 승리할 수 있는 매우 강력한 전략이다. 월마트는 원가우위 전략을 구사하는 대표적 기업이다. 일찌감치 재고 네트워크를 전산화해서 원가를 절감했으며, 양질의 제품을 최저가에 판매하는 전략으로 1위 기업이던 K마트를 물리쳤다.

차별화 전략은 높은 품질, 혁신적 디자인, 소비자들의 입소문을 탈 만한 놀라운 서비스 등으로 차별화하는 전략이다. 이 전략이 성공하면 제품과 서비스를 경쟁사들 보다 더 비싼 값에 팔 수 있다. 애플의 제품은 대체로 경쟁사들보다 비싸지만, 높은 품질, 사람의 마음을 끄는 혁신적 디자인, 그리고 고품격 브랜드 이미지로 소비자들이 기꺼이 높은 값을 지불하므로 경쟁사들에 비해 영업이익률이 압도적으로 높다.

집중화 전략은 틈새시장에서 특정 시장에 집중하는 것이다. 원가 집중화와 차별적 집중화가 있다. 사우스웨스트 항공사는 대형항공사 사이에서 살아남기 위해서 단기노선만을 집중적으로 공략했다. 서비스의 질은 높게 유지하면서도 원가절감을 통해 항공료를 매우 낮추어 크게 성공한 것이다.

마이클 포터 교수는 기업이 도태 되지 않으려면 '경쟁우위의 3가지 전략 중 한가지라도 확실하게 선택해야 한다'고 주장한다. 즉 제품이나 서비스가 확실히 싸든가, 확실히 차별화되든가 또는 틈새시장에서 특정시장에 집중하든가해야 살아 남을 수 있다는 것이다. 여러분의 회사는 어떤 전략을 펴고 있는가? 혹시 어느 전략도 제대로 추진하지 못하고 어정쩡한 상태는 아닌가? 생각해 볼 일이다.

2. 버버리의 신의 한 수, 옴니채널

안젤라 아렌츠(Angela Ahrendts)는 2006년에 럭셔리 브랜드 버버리 CEO로 영입된다. 156년 전통의 브랜드였지만 아렌츠 앞에 놓인 버버리의 운명은 풍전야초 힘 없고 노쇠한 촛불에 불과했다. 버버리는 당시 세계 23곳과 라이선스 계약을 체결하고 다른 제품을 선보이고 있었지만 소비자들의 사로잡거나 색다른 느낌을 주진 못했다. 구찌와 루이비통은 잘 나가고 있기에 경기를 타는 것도 아니었다. 철저히 버버리의 문제였다.

변화가 필요했다. 패션 디자인에 일가견이 있던 그녀는 먼저 버버리의 가장 큰 유산인 '전통'과 '영국적인 것'을 강화하기 시작했다. 제품에 역사적 전통을 불어 넣으면서 다양한 패턴의 디자인을 도입하고 패션을 강조했다. 하지만 그녀가 실행한 신의 한수는 디자인이 아니었다. 신세대를 겨냥한 옴니채널(Omni-channel) 전략이 그녀와 버버리를 살렸다.

옴니채널을 온전히 이해하기 위해서 알아야 할 여러 용어들이 있다. 먼저 멀티채널(Multi-channel)이다. 유통업체들을 보면 요즘에는 오프라인 매장과는 별개로 온라인 쇼핑몰을 구축하고 있다. 이러한 멀티채널 전략은 고객과 다양한 접점을 늘린다는 점에서 효과적이지만 보통 온-오프 연관성이 떨어져 협력관계라기보다 경쟁관계가 되곤 한다. 특히나 온-오프 가격차가 심할 경우에는 오히려 소비자의 신뢰도를 떨어뜨릴 수도 있어 과연 이것이 효과적인 전략인가에 대한 의구심마저 들고 있다.

이렇게 멀티채널의 문제점을 극복하기 위해서 나온 것이 크로스 채널(Cross-channel) 전략이다. 온-오프를 하나의 시스템으로 구축하여 일관된 정책을 실행하기 때문에 멀티채널보다는 더 효과적인 전략이라고 할 수 있다.

하지만 유통업계가 성숙기에 들어가 있고 다양한 미디어가 판치고 있는 현재 크로스 채널 전략으로 한계가 있다고 여겨지기 시작했고 마지막으로 옴니채널이 등장했다. 옴니채널이란 모든 쇼핑 채널을 통해 확보된 고객의 경험에 대해서 지속적인 접근을 하는 전략으로 여기서 모든 채널이란 모바일, 온라인, 오프라인 매장, TV, 카탈로그를 포함한다. 즉 이 모든 채널을 하나의(Onmi-) 관점에서 유기적으로 결합하여 소비자가 어떤 채널을 이용하든 시간과 공간에 구애받지 않고 쇼핑을 할 수 있게 하는 전략을 말한다.

자 그러면 아젠트가 어떻게 옴니채널 전략을 구사했는지 알아보도록 하자.

버버리의 옴니채널 전략은 런웨이-오프라인 매장-온라인으로 나뉘 볼 수 있다. 패션 업체에서 런웨이를 하는 것은 그리 특별한 일이 아니다. 하지만 버버리는 매우 특별한 런웨이를 했다. 먼저 런웨이를 하기 전에 패션쇼의 준비 장면부터 모델들의 워킹 연습 영상을 버버리 웹사이트에 생생하게 볼 수 있었다. 그리고 무엇보다 런어웨이 자체를 애플과 협업하여 생중계를 했다. 더불어 소비자들은 런웨이 생방송을 보면서 마음에 드는 의상이 있으면 제품의 사양을 확인해 바로 주문할 수 있게 했다.

오프라인에서도 전통의 패션 브랜드가 디지털 기술의 날개를 멋지게 달고 있다는 것을 증명했다. 매장 모든 직원은 아이패드로 소비자에게 응대했다. 만약 재고가 없다면 아이패드로 세계 곳곳에 있는 다른 매장의 재고 현황을 파악해 소비자가 원할 경우 주문이 가능하게 했다. 스마트한 추천도 있었다. 옷마다 태그가 붙어 있는데 소비자가 한 번 입어보면 이에 대한 정보를 수집해 분석하여 그 소비자가 선호할 만한 패션을 추천해 준다. 또한 RFID 기술을 활용해 소비자가 칩이 부착된 제품을 만졌을 때 옆에 있는 거울에서 제품과 관련한 동영상을 상영하는 멋진 체험을 제공했다.

온라인에서 버버리는 활발했다. 먼저 소비자들이 버버리를 입은 사진을 스스로 올리는 아트 오브 더 트렌치라는 사이트를 열어 소비자의 참여를 적극적으로 이끌어냈다. 페이스북, 인스타그램, 트위터 등을 이용하는 것은 기본이었고 이를 바탕으로 다양한 온라인 이벤트도 진행하였다. 무엇보다 런어웨이-오프라인 매장-온라인이 유기적으로 연결되어 소비자의 마음을 이끌어 내기에 부족함이 없었다는 점이 매우 놀라운 혁신이었다. 이것이 바로 성공적인 옴니채널 전략인 것이다.

옴니채널 전략을 주도적으로 구사한 아렌츠의 CEO 취임 이후 버버리의 매출은 2012년 기준 2배로 늘었으며 영업이익은 다섯배나 늘었다. 흥미로운 점은 그녀는 옴니채널 전략에 IT 산업의 명품 이미지를 갖고 있는 애플과 협업했다. 그리고 그녀는 2013년 말 430여개의 점포와 온라인 스토어를 감독하는 총괄 부사장 임무를 수행하러 회사를 떠났다. 어디로? 바로 애플이다.

3. 열린 아이디어, 열린 기술혁신 오픈, 이노베이션

나인시그마(ninesigma)라는 기업이 있다. 이 기업은 2012년 기준으로 톰슨 로이터가 선정한 글로벌 100대 혁신 기업 중 무려 46개 기업을 고객으로 삼고 있다. 나인시그마 고객은 미국, 유럽, 아시아에 본사를 두고 있으며 그들은 소비자 제품, 자동차, 컴퓨터 하드웨어, 화학, 반도체 및 전자부품 등 거의 전 산업분야에 분포하고 있다. 그렇다면 나인시그마는 무엇을 하는 회사이기에 이런 탁월한 혁신 기업들과 비즈니스를 하고 있는 것일까?

나인시그마는 세계 최대의 오픈 이노베이션(open innovation) 플랫폼 회사이다. 기업들을 오픈 이노베이션을 통해 혁신을 일으키는 회사인 것이다. 일례로 2013년부터 나인시그마는 보다 혁신적인 뇌 손상 진단을 위한 6천만달러 상당의 오픈 이노베이션 프로젝트를 운영하고 있는데 함께 하는 대상이 GE(제너럴일렉트릭)와 NFL(미식축구협회)인 점이 매우 흥미롭다. 뇌 손상 관련 전문기관이 아니더라도 스포츠 활동이나 일상생활에서 발생할 수 있는 뇌 손상을 정밀하게 예방할 수 있는 아이디어나 기술을 얻고자 함인 것이다.

이렇듯 현재 많은 기업들이 오픈 이노베이션에 관심을 갖고 있으며 실제 활용 사례도 점차 많아지고 있는 상황이다. 오픈 이노베이션에 대해서 좀 더 자세히 알아보도록 하자.

오픈 이노베이션이란 개념과 용어를 최초로 주창하고 체계화한 사람은 UC버클리 대학 경영학 교수인 헨리 체스브로이다. 혁신 분야의 대가로 여겨지는 그는 자신의 책 <오픈 이노베이션>에서 오픈 이노베이션을 ‘내부 혁신을 가속하고, 기술을 발전시키기 위해 내외부 아이디어를 모두 활용하고, 가치를 창출하기 위해 내외부의 시장 경로를 모두 활용하는 것’으로 정의했다.

체스브로 교수에 의하면 현재 기업들은 단위당 R&D 비용은 지속적으로 증가하고 있는데 반해 제품 라이프사이클은 축소됨에 따라 내부 조직 중심의 R&D 투자 효율성은 낮아지고 있다고 한다. 또한 스마트화 시대로 접어들면서 기존의 시장을 주름 잡고 있던 가치와 기술의 파괴가 빈번해지고 있으며 특히 애플의 아이폰에서 볼 수 있듯이 컨버전스(융합)로 인한 산업, 기술, 가치 간의 경계가 소멸되고 새로운 기술과 제품 그리고 시장의 탄생이 자주 이루어지고 있다. 이렇다보니 기업들은 조직 내부의 갇혀진 생각이나 역량만으로는 도저히 빠르게 변화하는 흐름을 쫓아갈 수 없다는 것을 절감하게 되면서 오픈 이노베이션을 통한 조직 외부의 자원을 활용하여 혁신을 이루는 것에 지대한 관심을 갖게 된 것이다.

최근 오픈 이노베이션 사례에서 가장 눈에 띄는 것은 IBM의 이노베이션 잼(Innovation JAM)이다. 이노베이션 잼은 신사업에 대한 아이디어를 발굴하거나 사회적 이슈를 해결하는 방안 등의 목적으로 크라우드 소싱(Crowd Sourcing)을 통한 일종의 집단지성 프로그램이다. 참여 대상이 매우 폭이 넓은데 IBM 임직원은 기본이고 그들의 가족까지 참여 할 수 있고 그 외 다양한 분야의 전문가와 고객 그리고 비즈니스 파트너 등도 함께 할 수 있어 세계 최대의 온라인 토론 프로그램으로도 불리고 있다. 어떤 토론의 경우에는 수십만 명의 사람들이 나홀을 넘기며 토론하는 경우도 있다고 한다. 이노베이션 잼을 통해 통합 대중교통 정보시스템, 빅 그린 혁신, 지점 없는 은행, 3D 인터넷, 지능형 건강관리 지붕 시스템 등 다양한 아이디어들이 발굴되어 사업화에 성공했다.

GE는 2011년부터 에너지와 스마트 그리드 관련 아이디어를 발굴하기 위해 아이디어 컴피티션(Idea Competition)이라는 프로그램을 운영하고 있는데 최종 선정된 5개 아이디어에 대해 각각 10만불의 연구지원기금과 GE 멘토링 기회를 부여하는 식이다. 이 프로그램은 40개국 200개 기관에서 총 500여 개의 아이디어를 제안 받기도 하였다.

서두에 나왔던 나인시그마처럼 오픈 이노베이션 전문 회사와 함께 기업 간의 오픈 이노베이션을 하는 경우도 있고 이노베이션 잼이나 아이디어 컴피티션처럼 집단지성을 이용한 오픈 이노베이션도 있지만 벤처 투자를 통한 오픈 이노베이션도 있다. 최근 인텔, 구글 등의 글로벌 기업들이 외부의 유망 신기술을 발굴하고 확보하여 혁신을 이루기 위한 전략 중 하나로 각광을 받고 있는데 특히 인텔의 경우에는 2012년 말 기준으로 53개국 1250개 이상의 벤처기업에 107억 달러를 투자하여 현 사업과 미래 사업의 경쟁력에 핵심이 될 수 있는 기술을 지속적으로 확보하고 있다. 이러한 벤처 투자를 통한 오픈 이노베이션 사례는 글로벌 기업들을 중심으로 활발히 이루어질 전망이다.

불확실성과 빠르게 변화하는 시대 속에서 성공의 문을 활짝 오픈할 수 있는 기회는 분명 오픈 이노베이션을 혁신적으로 이용할 줄 아는 기업에게 돌아갈 것이다.

4. 맥도날드가 인도에서 성공한 이유, 현지화

햄버거로 하나로 전 세계를 호령하고 있는 세계 최대 패스트푸드업체인 맥도날드라도 절대 공략할 수 없는 곳은 어디일까? 바로 인도일 것이다. 수많은 인구에 점점 경제 규모도 커가고 있기에 매우 매력적인 시장이지만 맥도날드는 자신의 주 무기인 햄버거를 들고 인도에서 성공할 수는 없는 처지이다. 왜냐하면 인도의 80%는 힌두교도이기 때문이다. 힌두교는 소를 신성시한다. 게다가 약 14%는 무슬림이다. 무슬림은 돼지고기를 먹지 않는다. 다시 말해 고기 패티가 들어 있는 햄버거는 인도에서는 결코 팔릴 수 없는 음식인 것이고 이는 곧 매력적인 시장 인도를 맥도날드는 포기해야 한다는 말이 된다.

그러나 웬걸? 현재 맥도날드는 인도에서 최대 패스트푸드 업체로 발돋움 하였다. 어떻게 그것이 가능했을까?

맥도날드는 2012년에 무모하게도 종교 성지 옆에 순례자들을 위한 맥도날드 매장을 만들었다. 성지를 순례하는 사람들이니 만큼 신앙심이 클 것이며 당연히 고기는 먹지 않을 것이다. 그런데 이 맥도날드 매장은 먹혔다. 왜냐하면 채식 전용 맥도날드였기 때문이다. 여기에 들어가는 패티는 고기가 아닌 당근, 감자, 완두콩으로 만든 '맥베지'를 넣었다. 맥도날드는 미국에서 만들어진 기업처럼 굴지 않았다. 철저히 인도의 문화를 이해한 제품을 내놓은 것이다. 즉 맥도날드는 철저한 현지화(Localization)에 성공한 것이다.

현지화는 현지의 문화적, 정치적, 사회적 특성에 맞춰 제품과 서비스를 제공하면서 현지국 기업으로 정착해 가는 과정을 말한다. 현지화는 글로벌화(Globalization)와 대비되는 개념이다. 세계 2차 대전 이후 국제 교역이 가속화되고 다국적 기업들이 약진하면서 이들 기업들은 국제화된 표준 규격을 정해놓고 그에 따라 제품을 생산하여 해외 시장을 진출하였다. 하지만 때때로 이 전략은 실패를 맛보게 된다. 예를 들어 선진국에서는 성공했는데 신흥국에서는 실패한 경우처럼 말이다. 그래서 그때부터 글로벌 기업들은 현지 적응의 필요성을 깨닫게 되었고 현지화 전략을 구사하게 되었다.

물론 현지화 전략이 글로벌화 전략보다 더 좋다고 볼 수는 없다. 세계 최대 프렌차이즈 커피 업체인 스타벅스를 보자. 세계 어디를 가도 스타벅스는 같다. 글로벌화 전략이 성공적으로 먹힌 경우다. 하지만 선진국의 소비가 주춤한 현재에 떠오르는 소비시장은 중국, 인도, 동남아, 남미 등 신흥국들이며 이들 지역들은 문화·종교적으로나 정치적으로나 매우 독특한 특징을 갖고 있다. 현

지화에 대한 깊은 이해 없이는 성공하기 어렵다.

인도에서 맥도날드가 대표적인 성공사례라고 한다면 중국에서는 KFC를 꼽을 수 있다. 1987년에 처음 베이징에 오픈한 KFC는 중국 현지에서 시장조사 전문가들을 대거 영입하여 중국인들의 입맛을 철저히 연구하기 시작했다. 예를 들어 중국인들은 중국식 도너츠인 요티아오를 아침식사로 길거리에서 자주 사먹었는데 KFC는 이를 응용하여 아침식사용 메뉴들을 선보였다. 이러한 현지화 노력으로 중국 KFC는 2013년 말 현재 850개 이상의 도시에서 4,400개가 넘는 매장을 운영하며 큰 성공을 거두고 있다.

현지화의 성공 사례 중 흥미로운 국내 기업 사례도 있다. 90년대 초 두바이 LG전자팀은 두바이를 공략하기 위해서 이슬람 사원을 방문해 종교가 곧 삶인 무슬림의 생활을 면밀히 관찰 및 연구하였다. 관찰 결과 무슬림은 하루 5번 메카 방향으로 기도를 해야 하는데 시간을 못 지키거나 나침반을 휴대해야 하는 번거로움이 있음을 발견했다. 이를 토대로 '메카폰'을 개발하였는데 하루 5번 기도 시간을 알려주는 기능, 메카를 가리키는 나침반 기능, 기도 중 전화가 올 경우 자동으로 수신 거절과 함께 기도 중이라는 메시지가 전성되는 기능 등을 탑재하여 큰 성공을 거두기도 하였다.

하지만 어설픈 현지화는 상당한 대가를 치루기도 한다. 2011년 독일의 글로벌 기업인 퓨마는 당시 아랍에미리트의 40주년 독립기념을 축하하면서 국기의 색상인 빨간색, 하얀색, 초록색을 담은 운동화를 아심차게 출시했다. 하지만 얼마 되지 않아 이 운동화는 현지인들의 불매운동의 대상이 되었고 결국 퓨마는 공식적으로 사과하고 제품 전량을 회수하여 폐기처분을 할 수 밖에 없었다. 그 이유는 중동에서 발이나 신발은 불경스러운 것으로 여겨지는데 그 불경스러운 것에 국기를 상징하는 색깔을 넣었으니 소비자들은 이는 국가에 대한 모독으로 간주했던 것이다. 현지 고객에 대한 연구 부족과 몰이해를 그대로 드러낸 결과이다.

어설픈 현지화는 브랜드 가치 1위를 줄곧 했던 코카콜라도 했던 실수이다. 그것도 매우 중요한 시장인 중국에서 말이다. 중국에서는 중화사상이 강해 외국어를 잘 사용하지 않고 실제로 외국어를 잘 읽는 사람도 별로 없다. 그래서 코카콜라는 자신의 브랜드의 어감을 그대로 잘 살릴 수 있는 이름을 짓기로 했다. 여기까지는 매우 성공적인 현지화 작업처럼 보였다. 하지만 결정적으로 이름을 잘못 지어버렸다. 코카콜라는 코카콜라와 발음이 비슷한 '커커컨라'로 이름을 지었는데 이 말의 뜻은 '올챙이가 양초를 씹다'이다. "우리 제품 이름은 '올챙이가 양초를 씹다'입니다!" 이 얼마나 이상한가. 성공할리가 없다.

그렇다면 현지화에 실패했을 경우 어떻게 해야 할까? 빠르게 잘못을 인정하고 수정해야 한다. 코카콜라는 이름을 잘못 지었음을 시인하고 곧바로 코카콜라의 중국 이름을 대중들에게 공모를 하였다. 그래서 ‘커커우커러’라는 이름을 얻을 수 있었다. 이 이름의 뜻은 ‘맛이 좋아 입이 즐겁다.’ 이 얼마나 듣기 좋은가. 성공 못할 이유가 없다. 비로소 코카콜라는 ‘커커우커러’라는 이름을 갖고 중국시장에 진입할 수가 있었다. 매우 멋진 현지화 전략이었다고 할 수 있겠다.

Biz Insight

중국 비즈니스계의 나폴레옹, 알리바바의 마윈

"나폴레옹처럼 작은 체구에 나폴레옹 같은 포부를 품은 사나이."

2000년 중국 기업인 중 최초로 『포브스』의 표지모델이 된 알리바바의 회장 마윈(Ma Yun, Jack Ma)에 대한 평이다. 세계 최고의 온라인 상거래 회사를 꼽으라면 대부분 아마존과 이베이를 떠올릴 것이다. 하지만 마윈이 세운 알리바바의 거래액은 이미 이 두 회사의 거래액을 합친 것보다 더 크다. 알리바바 산하의 쇼핑몰 '타오바오'와 '텐마오'의 거래액은 연간 250조원에 이른다.

2014년 9월 뉴욕 증시에 상장된 알리바바의 시가총액은 2,314억 달러(약 240조원)로, 애플과 구글, 마이크로소프트에 이어 4위에 랭크되는 기염을 토했다. 그리고 마윈은 이것이 끝이 아닌 미래를 위한 '시작'일 뿐이라고 말한다.

중국 비즈니스계의 나폴레옹으로 불리는 마윈의 별명은 원래 '못난이 윈'이었다. 키가 162cm로 매우 작았으며, 하버드대학에 10번 지원했다가 모두 떨어졌고, 취업도 30번이나 실패했다. 그런 그가 알리바바라는 마술을 부릴 수 있었던 것은 두 사람과의 만남 때문이었다. 마윈은 1964년 중국 항저우에서 태어나 삼수 끝에 항저우 사범학원을 졸업했다. 그리고 1995년 초에 미국에 갔다가 인터넷을 처음 접하고 인터넷 비즈니스의 거대한 비전을 보게 되었다. 당시 그는 이메일도 제대로 보내지 못할 정도의 컴맹이었다고 한다.

마윈은 1995년 중국의 첫 온라인기업인 홈페이지 제작회사 '하이보네트워크'를 창업했으나 바로 문을 닫아야 했다. 이로 인해 관광 가이드와 영어교사를 병행하며 생계를 꾸려나갈 수밖에 없었다. 그리고 1998년 중국 대외경제무역협작부에 다녔는데, 당시 천운으로 야후 창업자인 제리 양의 만리장성 가이드를 맡게 되었다. 이때 마윈은 제리 양에게 자신의 사업구상을 들려주었다. 제리양은 그 아이디어에 흥미를 느껴 2년 후 그를 손정의 회장에게 소개시켜주었다. 마윈은 손정의 회장을 만나 단 6분 동안의 열변으로 무려 2,000만 달러라는 거액의 투자를 받았다. 물론 알리바바가 뉴욕 증시에 상장될 경우 손정의는 3,000배가 넘는 투자수익을 얻게 되겠지만, 단 6분만에 투자를 따낸 마윈도, 6분만에 그의 가능성을 파악한 손정의도 대단한 인물임에는 틀림없어 보인다. 손정의의 투자를 받은 마윈은 2003년 인터넷 쇼핑몰 '타오바오'를 세웠다. 당시 중국 인터넷 쇼핑업계는 이베이가 장악하고 있었다. 그런데 마윈은 수수료 무료라는 과감한 비즈니스 모델을 통해 2006년 말에 이베이를 추월했다. 현재 알리바바 그룹은 2007년 중국 전자상거래 시장점유율 80%를 달성한 이후 단 한 번도 1위 자리를 내주지 않고 있다.

알리바바의 성장에는 마윈의 빛나는 아이디어가 빛을 발했다. 예를 들어 그는 중국 젊은이들이 1이 4번 겹치는 11월 11일에 애인 없는 솔로들을 위한 '광군제'를 기념하는 것을 이용해서 이날 대대적인 할인행사를 기획하였고, 이제 11월 11일은 중국의 국민적인 '쇼핑일'이 되었다. 물론 그의 회사인 알리바바는 이날 제일 많은 돈을 번다. 중국의 인터넷 사용자는 6억 명으로 추산되며 점점 늘어나고 있다. 이에 따라 알리바바의 성장세는 계속될 것으로 전망된다. 또한 알리바바는 지금까지 부족했던 모바일 시장과 오프 물류시장에 적극적인 행보를 보이고 있으므로, 세계를 주름잡는 초대형 글로벌 기업으로 성장할 가능성이 매우 높다.

흔히 말하는 '루저'에서 바닥부터 치고 올라와 세계 최고를 향하고 있는 마윈. 그는 중국 젊은이들의 가장 빛나는 롤모델이다. 알리바바는 '열려라 참깨'라는 주문으로 금은보화를 얻었다. 마윈의 알리바바도 미국에 진출하면서 똑같은 주문을 외우고 있다. 동굴 문은 열릴 것인가? 주문의 효력을 지켜보도록 하자.