YONSEI UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS

23-OL-86[1]

Date: December 20, 2023

LG전자, 24분기 연속 적자의 비하인드

PROLOGUE

#2023 서울종합운동장 잠실야구장

(관중의 우렁찬 함성소리)

해설자: 그로부터 29년이 흘렀습니다...(중략)...10살 어린이 야구팬이었던 그들은, 어느새 10살의 자녀가 있을 나이가 되었습니다. 30대의 가장은 어느덧 환갑의 나이를 훌쩍 넘겼고, 우승이 무엇인지 한 번도 경험해보지 못했던 지금 20대의 팬들이 있습니다...(중략)...전 구본무 회장이 아와모리 소주를 만들어 놓고, 다음 우승을 기다린 지 이렇게 많은 시간이 흘렀습니다...(중략)...

(한 남성 LG팬이 고(故) 구본무 회장을 추모하는 내용의 스케치북을 들고 있는 것이 카메라에 잡힌다)

2023년 11월 13일 LG트윈스는 29년 만에 한국시리즈 정상에 오르게 된다. 고(故) 구본무 회장은 럭키금성 시절이던 1990년 MBC 청룡을 인수해 LG트윈스를 창단, 그해 첫 한국시리즈 우승과 1994년의 두 번째 우승을 이끌었던 초대 구단주이다. 고(故) 구본무 회장 시절, LG에게 있어 LG트윈스라는 스포츠 구단은 그 의미가 꽤나 각별했던 것이다. 프로야구 전체 발전에 공헌이 대단할 정도로 그 투자를 아끼지 않았으며, 선수단과의 소통은 단연 독보적이었다. 하지만, 2018년 고(故)

---

[1] 본 사례연구는 2023 년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 김준범, 서용장, 정주현, 정태원이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

구본무 회장이 타계하기 전까지 그는 LG트윈스의 우승을 볼 수 없었으며 그에게 LG트윈스는 아픈 손가락이었음이 틀림없다. LG는 그런 기업이었다. 정도와 규범을 중시하면서도 수평적인 소통과 헌신의 가치를 높게 샀다. 스포츠팀은 그들에게 있어 그저 마케팅 수단이 아니라, 하나의 정신적 지주였던 것이다. 결국, 아픈 손가락이었던 LG트윈스는 2023년 우승을 거머쥐었고, 구광모 회장의 활짝 웃는 표정 뒤에는 뿌듯하면서도 사뭇 슬픈 분위기가 연출되었다.

LG트윈스와는 다르게 LG에는 빛을 발하지 못한 아픈 손가락이 하나 더 있었다. 94년의 우승이 올해의 우승 전 까지만 해도 마지막이었던 LG트윈스와 같이, 2006년 출시한 프라다 폰을 마지막으로 LG의 휴대폰 사업은 내리막길만을 걸었으며 26년 만인 2021년 4월 5일, 그들의 휴대폰 사업은 역사 속 뒤안길로 사라지게 된다.

LG전자의 역사와 정신

LG의 역사: 시장을 중심으로

1947년 선대 창업자인 고(故) 구인회 회장은 LG그룹의 모태가 되는 락희화학공업사 (현 LG화학)을 설립하여 생활용품 사업 및 플라스틱 제조업을 통해 기업의 사세를 키워 나갔다. 락희화학공업사의 첫 제품은 다름 아닌 '동동구리무' 라는 크림이었다. 그러나 해당 제품은 뚜껑이 잘 깨져 반품 소동이 비일비재하게 일었고, 안 깨지는 소재를 찾다가 플라스틱 사업에 진입하게 된 것이다. 이와 같이 LG그룹의 시작은 고객들의 니즈를 가장 가까이서 관찰해야 하는 소비재였고, 그들의 니즈를 충족시키기 위해 새로운 사업에서 '대 플라스틱 시대를 열었다'로 평가받을 정도로 혁신에 진심이었다.

이후 1958년 10월 부산에 상호명 Gold Star로 알려진 금성사라는 전자회사를 설립했으며 이것이 바로 현재 LG전자의 전신이 된다. 당시 금성사는 국내 최초의 진공관식 라디오 A-501을 시작으로 국내 '최초'의 트랜지스터 라디오, 선풍기, 자동전화기, 흑백 TV, 냉장고, 세탁기 등을 차례로 등판시켜 가전제품의 국산화라는 국가적 미명 하에 산업의 명실상부한 리더였다. LG전자는 일찍이 기술개발의 중요성을 인지하고 있었던 것으로 보인다. 1976년 민간기업 최초로 전사적 중앙연구소를 설립하여 현금유보액의 일부를 지속적으로 R&D에 투입하는, 당시 대기업에게도 이례적인 공격적 투자 행보를 보였으며 이는 기술개발에 대한 장기적 투자에 적극적이었음을 시사한다.

이러한 LG의 기술투자는 1969년 조미료와 모직사업을 주력으로 하던 삼성이 산요전기와의 합작을 통해 전자제품 시장에 등장하면서부터 본격적으로 시작되었음을 알 수 있다. 두 기업의 경쟁은 국가적으로도 큰 이득을 가져다주었다. 대한민국의 내수시장에서의 내부 경쟁을 통해 양사는 각자의 대응력을 높였고, 이는 점점 글로벌 전자제품 트렌드에 근접해갔다. 당시 전자제품 시

장의 세계적 트렌드는 일본이 주도하였다. 일본은 소니를 필두로 하여 전자제품의 글로벌 스탠다드를 정립해 나갔고 'Japan as number one'이라는 별명이 붙을 정도로 그들은 압도적이었다. **[Exhibit 4]** 하지만 내부 경쟁의 압박은 오히려 LG전자와 삼성전자의 투자 결정 전략의 속도를 빠르게 만들었다. 일본 기업들이 전년도 실적 기반의 보수적 투자를 추구했다면, 그들의 경우 전년도 실적과 상관없이 본인들의 믿음에 과감히 투자를 단행하였다. 이 외에도 LG전자는 락희화학을 중심으로 국내 민간기업 최초 증권거래소 상장, 금성사의 전자업계 최초 기업 공개 등의 빠른 전환과 혁신으로 국내 산업계의 아이콘이 되어가고 있었다.

LG의 정신: 조직을 중심으로

고(故) 구인회 회장은 '경제 민족주의'와 '상생'의 철학을 강조했다. 그도 그럴 것이 1970년부터 시작된 범국민적 지역사회 개발운동인 새마을운동을 필두로 당시의 대한민국은 내수시장의 활성화를 통한 경제의 부흥을 꿈꾸고 있었으며, '함께한다는 것'에 매우 큰 가치를 두었기 때문으로 해석할 수도 있다. 이는 LG의 '윤리중심의 경영', '인재 중심의 조직문화', 그리고 '상호존중과 협력'이라는 이름 하에 조직문화가 정립되는 데에 큰 영향을 미쳤다. LG는 일찍이 윤리적 경영과 정직한 사업관행을 제 1원칙으로 두었으며, 이는 직원들에게도 엄격하게 적용되었다. 이러한 와중에도 LG가 자체적으로 정한 규범 내에서 최대의 자율성을 허용한 당시 타 기업과 비교했을 때 꽤 혁신적인 조직구조를 유지하였다. **[Exhibit 1]** LG는 직원들의 개인적 성장과 개발에 투자했으며, 창의적이고 혁신적인 사고를 장려하는 분위기를 조성했다.

LG 내부에서는 이를 정도와 규범문화라는 이름으로 정착시켰다. 한 예시로, 삼삼오오 서성거리다 엘리베이터가 도착하면 우르르 타는 여느 직장의 출근 풍경과는 사뭇 다르게, LG의 본사 1층 아침에는 항상 깔끔하고도 길게 늘어선 줄이 생겼다고 한다. 고(故) 구본무 회장의 동생인 구본준 LG상사 부회장도 LG화학 전무 시절 직원들 틈에 끼어 줄을 서서 엘리베이터를 탔다는 일화는 당시 한 언론사 신문에 실릴 정도로 특이한 관행이었다. 이러한 분위기 속에서, LG의 직원들은 누가 시키지 않아도 규범이라고 생각하는 것은 스스로 지키고, 위계질서도 크게 내세우지 않는 LG그룹만의 문화이자 정신을 추구했으며, 이를 자랑스럽게 여겼다. 당시 LG그룹의 전자제품 사업부에서 일을 하던 관계자에 따르면, 업무에 있어 규범과 정도를 철저히 지킬 정도로 보수적이고도 안정적인 문화가 있었음에도, 수평주의 의식이 강해 '비록 상대가 상사라도 할 말이 있으면 해야 한다'라는 다소 진취적인 관점이 양립했던 조직문화였다고 답했다. 결과적으로 이러한 문화는 직원들의 애사심과 책임감을 자극했으며, 업무만족도 측면에서 당시 타 기업과 비교하여 항상 압도적으로 높은 점수를 기록하였다.

그러나 가전으로 대표되는 LG그룹의 흥행 신화는 1990년대 후반부터 점점 위기를 겪게 된다. 당시의 시장 컨센서스로는 가전은 사양산업으로 정의되었으며 새로운 산업으로써 혜성같이 등장한 정보통신이라는 분야는 성공의 추진력을 원하는 절실한 LG를 변화시키는 기폭제가 되었다.

일등 LG를 향하여

피처폰 사업부의 시작

당시 LG는 이사회 의결을 통해 정보통신 산업으로의 진입을 대대적으로 공표하였다. 사실 LG는 이미 이동전화단말기 시장에 발을 딛었었다. 당시 그것이 정보통신 사업으로 정의되지 않았을 뿐 선구적인 투자가 분명히 존재했다고 해석할 수 있다. 삼성이 산요전기와의 합작을 통해 전자제품 시장에 진입한 것을 벤치마킹하여 금성전기는 (LG전자의 전신인 금성사의 자회사) 일본 NEC와의 기술제휴를 통해 1984년 카폰 (카폰은 말 그대로 자동차에 전화장치가 부착되어 차량 내부에서 직접 전화를 할 수 있었던 전자기기로써 공중전화가 일반적이었던 시대적 배경을 고려했을 때 일부 부유층만이 향유할 수 있었던 제품이었음)을 출시하였다. 그로부터 3년 후인 1987년 NEC와의 체결된 계약이 종료되었고, 해당 산업은 금성전기에서 금성사의 또 다른 자회사인 금성통신으로 이관되었다. 이후 금성통신은 1993년 셀스타라는 LG전자 내부 최초의 휴대전화 브랜드를 런칭하였다. 1년 후인 1994년 금성통신은 금성사에 합병되었으며, 금성사의 사명이 LG전자로 바뀌는 1995년에 '화통'이라는 핸드폰을 출시하면서 LG 피처폰 사업부의 신호탄을 쏘았다.

하지만 LG전자의 피처폰 사업은 처음부터 성공적이었던 것은 아니다. 화통의 출시에 이어 LG전자는 1996년에 프리웨이라는 브랜드 휴대폰을 출시하지만 시장의 어느정도 주목만 받았을 뿐, LG전자가 기대한 실적에 미치지 못하였다. 1997년엔 여러 기술적 요소를 집약한 싸이언 (당시 영어 표기는 CION, 2000년대에 들어서야 CYON으로 바뀜)을 내놓았지만 당시 100만원이라는 너무 높은 가격과 CDMA2000이라는 통신망의 혁신으로 또다시 잊혀진 제품이 되어버리고 만다.

피처폰의 성공

지속적인 투자에도 정보통신분야에서의 성공을 맛보지 못한 LG는 고심에 빠진다. 2000년에 이르러, LG전자는 정보통신산업이 근본적으로 높은 기술집약에 있다고 판단하여 당시 제조 계열사로 존재했던 LG정보통신을 LG전자로 합병시켜 MC사업본부를 신설한다. 그리고 이 결정은 LG전자의 휴대폰 사업이 대성공하는 시발점이 된다.

한 칼럼에 따르면 당시 LG전자의 휴대폰은 사연이 있어야만 사는 제품이라는 마음 아픈 별명이 있었다. 그들의 휴대폰은 시장에서 매력적이지 못했으며, 그저 사은품으로 받으면 쓸 정도는 되는 전자기기였던 것이다. 그러나 2005년, LG전자의 휴대폰 사업은 그 때 런칭한 '초콜릿폰'과 함

께 절정기가 시작된다. 당해년도의 출시된 초콜릿폰은 누적 판매량 1500만대의 텐밀리언 셀러로 LG전자가 생산하는 휴대폰의 입지를 바꿔놓은 역사적인 제품으로 자리매김한다. **[Exhibit 2]** 파격적인 디자인의 초콜릿 폰은 LG전자의 내수시장 점유율을 단숨에 선두까지 끌어올렸으며, 2007년 공식적으로 삼성전자가 철수 선언을 한 일본시장에서 보란듯이 한달 30만 대 이상 판매실적을 기록하며 LG전자 휴대폰 사업의 성공신화를 예견하였다.

이러한 성공에 힘입어, LG전자는 2007년 프라다폰을 연속적으로 출시하였고, 출시 18개월 만에 한국에서만 20만대, 글로벌에서는 100만대의 판매량을 달성하게 된다. 당시 88만원이라는 초고가 제품으로 매우 이례적인 기록이었다. 2008년 기준 당시의 LG전자의 재무성과는 단연 MC사업부가 주도하였다. MC사업부의 단일 매출만 14조 1931억원으로 LG전자 전체 매출의 절반 이상인 51.4%를 달성하였고, LG전자의 브랜드 이미지는 승승장구하게 된다.

LG전자의 성공요인(1): 휴대폰 시장의 통념을 뒤엎은 LG

초콜릿폰이 발매되기 직전인 2004년, LG전자는 시장에서의 승리를 위해 새로운 전략을 모색하였다. 당시 시장 상황상 휴대전화 산업은 과점 시장으로 평가되었으며, 이는 필연적으로 경쟁자간 시장점유율 변동이 거의 없는 성숙기 시장이었다. 게다가 기업들의 과열된 경쟁으로 인해 제품의 수명주기는 극적으로 짧아져 시장에서의 승리가 건전한 수익구조를 보장해주지 못했다. 당시 산업 전문가들은 2010년엔 글로벌 1-3위 기업을 제외하면 모두 시장에서 철수하게 될 것이라 예측할 정도로 상황이 좋지 못했다. 치열한 경쟁에 따른 소모전은 기술개발에서도 같은 맥락이었다. 누가, 얼마나 시장에서 신기술을 개발해 선점하느냐가 가장 주요한 승리 공식이었다. 하지만 시장이 성숙기를 맞이하면서 기술에 의한 차별화는 어려워져만 가던 실정이었던 것이다. 기술개발을 게을리할 수는 없었지만, 기술개발만으로는 제품의 차별화를 이뤄낼 수 없는 이율배반적 시장이었던 것이다.

하지만 LG전자는 근본으로 돌아가고자 했다. 선대 회장이 LG의 정신으로 가장 강조했던 소비자와 가장 가까이서 그들이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 고민을 하기 시작했다. 그들은 결국 고객가치를 창조하는 것이 진정한 차별화이고 장기적인 성공의 핵심 요인이라는 결론을 내렸다. 이는 당시 휴대전화 업체들이 기능과 가격만을 두고 싸웠던 것과는 거리가 사뭇 멀었다. 누가 더 화려한 벨소리를 구현하느냐, 누가 더 음질을 향상시키느냐, 누가 더 카메라 성능을 높이느냐와 같은 물음들이 산업에 존재하는 기업들의 팽배한 'Why'였을 때 LG는 다시금 제품을 사용하는 소비자를 떠올렸던 것이다. 이에따라, LG전자의 MC사업부 프로젝트 팀은 경쟁사 제품과 자사 제품의 면밀한 비교분석과 시장조사를 통해 소비자들은 복잡한 기술적 우위보다 디자인을 최우선 가치로 생각한다는 것을 발견하였다. **[Exhibit 3]**

이런 지침 하에 LG는 휴대폰 디자이너들에게 과감하고 혁신적인 아이디어를 요구했고, 기존의

휴대전화 제조 프로세스를 역순으로 변화시켰다. 보통의 휴대폰 제조업체들이 기능과 가격을 우선적으로 정하고 그 범위 안에서 디자인적 요소를 가미했던 접근법을 뒤집어, 디자이너들이 낸 혁신적인 아이디어를 기반으로 기능과 가격을 대입했던 것이다. 결과적으로 LG의 휴대폰은 당시 업계의 기존 관념상 불가능으로 여겨지는 부피의 축소, 단말기 구조의 단일화, 깔끔한 디자인을 위한 스테인레스 스틸 활용 등의 혁신을 꾀하였다.

LG전자의 성공요인(2): 혁신을 꾀하는 조직문화로의 변화와 성공방정식 정립

LG전자가 초콜릿폰 생산을 기점으로 시장의 통념을 뒤집을 수 있었던 것은 조직문화 및 구조의 근본적인 변화와 이에 따른 성공방정식 수립에서 기인한다. 우선, LG전자는 부서의 구성요소를 신속하게 변화시켰다. 혁신을 위해 부서 간 협력은 필e수적이라는 근거로 이들은 임원급을 팀장으로 하는 급진적인 조직체계를 구축하여 결재 단계를 크게 줄였고 결과적으로 과감하고 신속한 의사결정이 가능하게 했다. 해당 변화는 특히 LG전자가 자사 휴대폰의 볼륨 규격을 축소하는 과정에 있어 큰 기여를 하게 된다. 당시 삼성전자 휴대폰의 규격 볼륨이 100이었다면 LG전자는 110이었으며, 이들의 목표는 볼륨을 80까지 줄이는 것이었다. 이는 이를 맡은 프로젝트 부서에 막대한 자금이 투입되어야 하는 필요조건이 존재하였다. 당시 볼륨의 최소화를 맡은 MC사업부 내의 프로젝트 팀장을 맡은 임원급 인사는 LG그룹 내 본인의 네트워크를 통하여 재빠르게 자금 투입을 유도할 수 있었고 프로젝트는 단기간에 목표를 달성하여 1년만에 해당 기술을 초콜릿폰에 적용시킬 수 있었다. 나아가, 복층 구조였던 단말기를 단일층으로 빠르게 전환시키기 위해 LG전자는 이례적으로 관련 협력사 모두를 항상 회의에 참여시켰고, 부품업체와 디자이너들의 핫라인이 되는 의사소통 창구를 적극 활용하여 그들이 기술개발을 위해 요구하는 모든 조치를 아낌없이 지원하였다.

이와 동시에 LG는 조직 대대적으로 LG WAY라는 새로운 조직정신을 선포하게 된다. LG WAY는 정도 경영이라는 선대 회장의 그룹 기본원칙 하에 자율성과 혁신성을 극대화시키는 문화적 기틀을 마련하게 했다. LG전자는 고유의 혁신 프로그램인 TDR을 실시하여 기업의 전 업무 분야에 걸쳐 단기 과제와 중장기 과제를 뚜렷이 구분하고 병행 추진하는 병렬 프로젝트 방식의 혁신활동을 도입함으로써 모든 조직 구성원이 '양손잡이 능력'을 겸비할 수 있도록 하였다. 또한, 안정적이고 보수적인 조직문화에서 자율성을 극대화시키기 위해 내부통제 평가 시스템을 시작하였다. 그 중에서도 자기진단활동 (Control & Self-Assessment)는 구성원 각자가 본인의 업무에 대해 자율성을 확보함과 동시에 책임감을 부여하여 자율적 개선을 유도하고 대형사고를 미리 방지하거나 조기에 발견학기 위해 경영자와 실무자가 업무 상 존재하는 위험과 통제 상황을 스스로 평가하게 하였다.

이와 같은 맥락으로 자율성과 혁신성을 담보로 겸손과 미덕의 길을 구성원들이 잊게 하지 않기 위해 도덕성 징후 상시 모니터링 프로그램을 통해 장기적 관점에서의 이익을 재고하고 창의적이면서도 규범적인 아이디어와 업무 성과에 강력한 리워드를 주는 방식을 채택하였다. 마지막으로,

경영자의 주관으로 실시되는 정기적 Top - Direct Communication Center 제도로 직원들의 피드백이 곧바로 반영될 수 있도록 주도했으며, 직원들의 생각과 요구 사항을 임원이 적기에 확인하고 해결하게 함으로써 직원들이 성과 창출에 몰입할 수 있는 환경을 조성하였다.

변화된 조직 체제 하에서 초콜릿폰을 성공시킨 LG전자는 내부적으로 이러한 변화들을 성공방정식이라 정의했으며, 후속 히트상품인 프라다폰을 생산함에 있어서도 같은 접근법을 제시하였다. 소비자의 니즈에 집중하여 디자인적 감성을 위한 기술에 집중하였으며, 의사결정 구조는 각 프로젝트 팀에 일괄적으로 위임되었다. 프로젝트 팀은 자율적인 권한을 가져 능동적으로 사고하는 창의적 구성원들로 변모했으며, 그들의 성공은 곧 그들의 몫으로 돌아가게 하였다. 임원으로 구성된 팀장 급 인사들은 본인들이 쌓아왔던 인적 네트워크를 활용해 업무의 흐름이 빠른 속도로 진행될 수 있도록 유도하여 시장에서 파악한 소비자의 니즈가 즉각적으로 시장에 반영될 수 있도록 심혈을 기울였다. 이는 당시 LG전자, 그 중에서도 피처폰을 담당하던 MC사업부의 필승전략으로 불리었으며 이들은 승리의 만족감을 만끽하였다. 하지만 혁신에 따른 성공이 방정식으로 묶이는 그 순간, LG전자는 새로운 위기를 마주하게 된다.

피처폰에서 스마트폰으로의 과도기

2007년 1월 9일, 오늘날 전 세계 사람들이 애용하는 아이폰 시리즈의 첫 번째 단말기인 '아이폰 1'이 발표되었다. 당시 휴대전화 시장을 양분하던 피처폰과 PDA폰만이 난무하던 시기에 애플의 스마트폰 '아이폰 1' 발표 소식은 소비자들과 기업들로 하여금 큰 파장을 불러일으켰다. 애플의 아이폰을 두고 '혁신적인 제품이다'라는 평가와 함께 '찻잔 속의 태풍'이라며 폄하하는 평가가 공존했으며, 그에 따라 당대 경쟁사들이 서로 상이한 대응을 선보였다. 결과적으로 오늘날 2000년대 후반 스마트폰 과도기에 빠르게 적응한 기업들은 살아남았고, 기존 사업을 답습하는 기업들은 쇠퇴했다. LG전자는 초기 스마트폰 과도기에 피처폰 사업을 강화하고 마케팅 위주의 전략을 세움에 따라 스마트폰 시장을 선점하지 못하고 뒤늦게 후발주자로 참가했다.

스마트폰 이전 단말기

PDA폰

PDA폰은 PDA에 전화나 문자 기능이 추가된 오늘날 스마트폰과 유사한 형태인 휴대전화를 일컫는다. PDA(Personal Digital Assistant)란 디지털 펜과 터치스크린을 주 입력장치로 사용하는 휴대

용 개인 디지털 단말기를 말한다. **[Exhibit 5]** 1993년 애플이 세계 최초의 PDA인 뉴턴(Newton) 메시지패드를 개발하면서 PDA란 단말기가 주목받기 시작했다. 뉴턴 메시지패드는 터치스크린, 스타일러스 펜, 필기 인식 등의 기능을 갖추고 있었지만, 비싼 가격으로 상업적으로 크게 성공하진 못했다. 1996년 팜 컴퓨팅이 'Palm PDA'를 출시하고 Palm 시리즈가 큰 인기를 얻음에 따라 PDA의 대중화가 이루어졌다. 이후 PDA에 이동 통신 모듈인 CDMA[2]가 장착되기 시작하면서, PDA에 전화 기능이 추가된 PDA폰이 등장했다. 아울러 인터넷 브라우저가 탑재됨에 따라 실시간 통신이 가능해짐에 따라 영업과 물류 등 일부 직군에 종사하는 사람들로부터 큰 인기를 얻게 된다.

피처폰

피처폰 등장 이전에는 771g 무게로 휴대용 치곤 다소 무거운 일명 '벽돌폰'이 주류를 차지했다. 점차 단말기의 크기가 작아지고 2g 이동 통신 기술이 발달함에 따라 휴대용에 적합하고 전화와 문자 기능이 모두 포함된 피처폰이 등장했다. **[Exhibit 6]** 1996년 모토로라가 출시한 스타택(StarTAC)은 세계 최초의 플립형 휴대전화로 전 세계적인 인기를 얻었고, 2000년 노키아가 출시한 '3310' 모델은 노키아만의 전통적인 디자인인 '캔디바' 형태의 피처폰으로 글로벌 누적 판매량 1억 2,600만 대를 기록했다. 한국 시장에선 팬택의 'SKY', LG전자의 'CION', 삼성전자의 '애니콜' 등 피처폰이 휴대전화 시장을 호령했다. 피처폰은 높은 휴대성과 쉬운 조작감과 인터페이스로 일부 직군에서만 사용되던 PDA폰과 달리 전 세계 모든 일반인까지 많은 인기를 얻는다.

이처럼 스마트폰 이전에 휴대전화 시장에는 PDA폰과 피처폰이라는 두 단말기가 시장을 양분하고 있었다. 하지만 당대 모바일 기기 이용자들은 업무를 위해 PDA, 전화 통화를 위해 휴대전화, 음악 감상을 위해 MP3, 빠른 인터넷을 위해 노트북 등 많은 단말기들을 휴대해야 하는 불편함을 겪고 있었다. 이에 이러한 기능들을 하나의 기기로 모은 스마트폰이 등장하게 됨에 따라 두 단말기 모두 빠르게 쇠퇴하기 시작했다.

스마트폰의 시장 침투

아이폰 이전

[2] 코드분할다중접속(CDMA; Code Division Multiple Access): 2g 이동통신 기술 중의 하나로 노키아에서 개발한 GSM과 퀄컴에서 개발한 CDMA로 구분된다. CDMA는 미국과 한국 등에 표준 규격으로 사용됐다.

스마트폰이 휴대전화 시장에 주목받기 시작한 것은 '블랙베리'의 등장 이후였다. **[Exhibit 7]** '블랙베리'는 리서치인모션(RIM)에서 개발한 스마트폰으로 PDA의 장점인 이메일과 인터넷 기능과 피처폰의 장점인 메시지, 전화 기능을 합친 1세대 스마트폰이다. 블랙베리만의 가장 큰 특장점은 쿼티(QWERTY) 키보드[3] 버튼을 탑재하여 영어 등 로마자를 편하게 타이핑할 수 있었다는 점과 자체 '블랙베리 OS'를 가지고 있어 문자와 이메일 데이터를 별도 서버에 저장함으로써 우수한 보안성을 가지고 있다는 점이다. 쉽고 빠른 타자, 이메일 기능과 우수한 보안성으로 당시 기업인들로 큰 인기를 얻었으며, 미국 전 대통령인 버락 오바마가 사용한 것을 두고 '오바마폰'이라는 별칭도 얻었다. 애플의 아이폰 이후에도 인기가 어느 정도 유지되어 2008년까지 글로벌 시장 점유율의 약 20%, 미국 휴대폰 시장 점유율의 44.5%를 차지했다.

아이폰 이후

"우리는 오늘 세 가지의 혁신적인 제품을 선보이고자 합니다. 첫 번째는 터치 와이드 스크린이 탑재된 아이팟, 두 번째는 혁명적으로 변신한 모바일 휴대전화, 세 번째는 인터넷 커뮤니케이션 장치입니다. 아이팟, 휴대전화, 인터넷, 아이팟, 휴대전화, 인터넷,, 이제 아시겠습니까? 이것들은 서로 다른 기기가 아니라 하나의 기기입니다. 우리는 이것을 '아이폰'이라고 부릅니다."

[Exhibit 8] 2007년 1월 9일, 미국 샌프란시스코 맥월드(Macworld) 행사에서 애플의 CEO 스티브 잡스는 애플의 '아이폰 1'을 발표하였다. 애플은 정전식 터치스크린 화면을 채택하여 하나의 홈 버튼을 제외하고 불필요한 물리적 버튼을 모두 제거한 파격적인 디자인을 선보였고, 아이폰에 음악, 통화, 인터넷 기능이 모두 포함되어 수많은 세간의 주목을 받았다. 기존에 없었던 지나칠 정도로 파격적으로 보이는 디자인과 3g 인터넷이 보급되고 있는 상황에서 2g 인터넷을 채택했다는 점, 그리고 경쟁사 대비 높은 가격으로 인해 '아이폰 1'의 성공에 대해 회의적으로 보는 시각이 많았다. 하지만 이듬해 2008년 애플은 곧바로 앱스토어, GPS 기능과 3g 인터넷 기능을 탑재한 '아이폰 3g' 출시로 스마트폰 선두주자로 거듭나게 된다.

아이폰에 대한 반응

---

[3] 컴퓨터에서 일반적으로 사용되는 로마글 자판의 이름을 말하며, 왼쪽 순서 대로 배열되어 있는 Q, W, E, R, T, Y에서 쿼티라는 이름이 나왔다.

오늘날 많은 사람들이 최초의 아이폰 출시에 대하여 스티브 잡스의 키노트 연설과 함께 대표적인 혁신적인 제품으로 칭송한다. **[Exhibit 8]** 아이폰 출시 이전에도 아이폰 외형에 관한 루머, 시스코의 '아이폰' 상표권 인수와 링크시스의 '아이폰' 단말기 출시 소동 등 애플 아이폰 출시에 대하여 많은 언론사와 커뮤니티가 주목했다. 2007년 아이폰의 발표에 많은 긱(Geek)[4]들이 열광했으며 출고 당일 애플 스토어에 많은 인파가 모이기도 했다. 하지만 아이폰 출시 직후 기존 경쟁사들과 언론사들이 아이폰에 대한 성공 여부를 점치면서 휴대전화 시장에서 잠깐 반짝이는 제품으로 끝날 것이라는 회의적인 시각도 존재했다. 특히 애플이 노키아, 모토로라, 삼성전자 등 당시 휴대전화 시장에서 쟁쟁한 경쟁사들을 넘을 수 없을 것이라는 전망과 PC와 MP3 사업에 두각을 보이는 애플이 휴대폰 시장에 적응하기 힘들 것이라는 예측이 주로 이뤘다. 실제로 애플은 아이폰 단말기 판매를 위하여 당시 미국 1등 통신사인 버라이존에 판매 계약 제의를 했지만 거절당했고, 결국 2등 통신사인 AT&T와 판매 계약을 맺었다. 소비자, 언론, 기업 모두 아이폰이 휴대폰 시장에 미칠 파급력에 대해 예상하지 못했다.

당시 경쟁사들의 대응

이처럼 아이폰에 대한 시각이 서로 상이한 시각이 공존함에 따라 기존의 휴대전화 시장 플레이어도 서로 상이한 대응을 보여줬다.

노키아

튼튼한 내구성을 자랑하는 '캔디바' 형태의 휴대전화로 피처폰 사업에서 큰 성공을 겪은 노키아는 스마트폰 전환기에 피처폰 사업을 강화하는 전략을 수립한다. 노키아 회의록에 아이폰에 대하여 생산 원가가 높으며, 터치스크린은 충격에 약하다는 내부 평가가 보고되었으며, 노키아 CEO인 올리 페카 칼라스부오는 아이폰을 '조크(Joke) 같은 제품이다. 우리가 정한 것이 표준이다'라 빗대며 아이폰 성공에 대해 부정적인 시각을 내비쳤다. 그에 따라 자체 운영체제인 심비안 OS를 고집하고 노키아만의 디자인인 '캔디바' 형태의 피처폰에만 집중했다. 게다가 2004년 노키아의 신흥국 시장을 노린 저가 전략 실패로 기존의 스마트폰 사업부를 피처폰 사업 부문으로 통합하게 된다.

---

[4] 영어 속어로, 전자 공학이나 지성(Intellectuality) 등 한 분야나 여러 분야를 탁월하게 이해하고 있는 특이한 사람을 지칭하는 말. 어 취미에 깊게 매진한 사람이라는 뜻인 한국어 속어 '덕후'와 유사하다.

아이폰의 성공 이후 스마트폰이 휴대전화 시장을 잠식하게 되면서, 노키아는 가파른 점유율 하락과 적자 누적으로 2013년 마이크로소프트에 인수되는 불명예를 안게 되었다.

블랙베리

쿼티 키보드와 우수한 보안으로 많은 기업인들의 사랑을 받은 스마트폰 제조사인 리서치인모션은 차세대 스마트폰이 터치스크린 기반이 될 것이라는 트렌드 흐름을 읽지 못했다. 블랙베리 CEO인 짐 발실리는 아이폰을 '수많은 스마트폰 중 하나에 불과하며, 터치스크린 방식은 불안정하다'고 혹평했다. 그에 따라 물리적 쿼티 키보드 버튼과 자체 블랙베리 OS에 집중하는 전략을 세운다. 아울러 '카메라 폰'이 인기를 차츰 얻어가는 시기에 블랙베리는 보안상의 이유로 휴대폰에 카메라 기능을 넣는 것이 부적절하다는 판단하고 카메라 기능을 넣지 않는 실수를 범하기도 했다. 이후 터치스크린 기반 스마트폰이 인기를 얻음에 따라 뒤늦게 QNX 소프트웨어를 인수하며 터치 스마트폰용 OS 개발에 착수했지만, 급하게 OS에 추가한 멀티터치 기능은 많은 버그를 발생시키며 반품되는 사고도 일어났다. 2013년이 되어서야 안드로이드 앱이 사용 가능한 OS를 출시했으나 이미 빼앗긴 점유율과 지속된 수익성 악화로 2016년에 중국 스마트폰 업체 TCL에 매각된다.

팬택

'SKY' 피처폰 브랜드로 한국 소비자들의 인기를 얻은 팬택은 아이폰 출시 직후 곧바로 스마트폰 시장으로 진입하는 빠른 피벗(pivot) 역량을 보여줬다. 팬택은 기존의 'SKY' 브랜드 네임을 과감히 버리고 안드로이드 OS 기반의 베가, 시리우스, 미라크, 이자르 등 다양한 스마트폰 시리즈를 연속적으로 출시한다. 빠른 스마트폰 시장의 진입과 피처폰 사업으로 얻었던 브랜딩 노하우로 LG전자를 넘어 국내 스마트폰 시장 점유율 2위를 달성하기도 했다. 2009년 국내 단말기에 위피(WIPI)[5] 의무 탑재 조항이 폐지됨에 따라 해외 단말기가 대거 국내로 유입되었으며, 그에 따라 스마트폰 기업들 간의 경쟁이 치열해졌다. 팬택은 치열해진 경쟁으로 말미암아 스마트폰 제품 일정을 잡아당겼고 2012년 한 해에만 5개의 모델을 출시하는 등 무리한 개발 일정을 감행한다. 그 결과 2012년 말부터 시작된 강제 종료와 극심한 배터리 소모 문제가 발생하면서 점유율 하락과 적

[5] WIPI(Wireless Internet Platform for Interoperability): 한국형 무선 인터넷 플랫폼 표준 규격으로 컨텐츠 호환성 문제를 해소하기 위해 2005년부터 위피 탑재 의무화가 발표되었으나, 아이폰 출시 이후 소비자의 요구로 위피 탑재 의무화 규정이 폐지되었다.

자가 쌓이게 되었다. 결정적으로 2014년에 제정된 단말기 유통구조 개선법(단통법)[6]으로 불법 보조금이 금지됨에 따라 팬택의 가격 경쟁력이 크게 악화되었고, 이듬해 8월 법정관리(기업회생절차)에 들어선다.

삼성전자

오늘날 애플의 유력한 경쟁사이자 '갤럭시'로 잘 알려진 스마트폰 제조회사인 삼성전자는 아이폰 출시를 목격하고 휴대폰 시장 패러다임이 피처폰에서 스마트폰으로 옮겨갈 것을 일찍이 예상했다. 이에 삼성전자는 곧바로 "Fast Follower" 전략을 세우고 빠르게 스마트폰 개발에 착수했다. **[Exhibit 9]** '아이폰 1' 출시 바로 다음 해인 2008년 삼성전자는 윈도우 OS와 풀터치 스크린을 탑재한 '옴니아'를 출시했다. 하지만 옴니아는 글로벌 시장에서도 물론 국내에서도 잘 알려지지 않았으며, 후속작인 '옴니아2'도 윈도우 OS의 무겁고 느린 속도와 인터넷 뱅킹과 카카오톡도 호환이 되지 않는 낮은 호환성으로 실패하고 만다. 이에 삼성전자는 소프트웨어 역량 강화를 위해 기존의 윈도우 OS에서 오픈소스 OS인 구글 안드로이드 OS로 이동하게 된다. 2010년 삼성전자는 안드로이드 OS 기반 스마트폰인 '갤럭시'를 출시했고, 이후 갤럭시 S 시리즈가 큰 성공을 거두면서 삼성전자 대표 휴대폰 브랜드는 옴니아에서 갤럭시로 이동하게 된다.

LG전자

남용 부회장 취임

"앞으로 LG전자를 글로벌 마케팅 컴퍼니(Global Marketing Company)로 만들겠다."

2007년 초 LG전자 새 CEO로 남용 부회장이 부임했다. LG전자 취임사에서 남용 전 부회장은 '마케팅 드리븐 컴퍼니'으로 회사의 대대적인 변신을 선언했다. 2006년 영업이익이 9,000억 원, 순이익이 7,030억 원으로 전년도에 비해 반토막이 난 LG전자는 경영쇄신을 위해 마케팅과 브랜드력

[6] 단말기 유통구조 개선은 보조금이라 불리는 단말기 지원금이 차별적이고 불투명하게 지급됨에 따라 혼탁해진 통신 시장 유통 구조를 개선하기 위해 제정되었다. 단말기 보조금 상한선이 30만 원으로 책정되었으나, 이는 과거 보조금 대비 월등히 낮아 소비자 부담을 크게 증대시켰다. 이에 통신사 주도로 단말기 출고가 인하 등 단통법 발 가격 경쟁이 심화되었다.

을 갖추는 것이 중요하다 판단했고, LG텔레콤을 부흥한 이력이 있는 남 부회장을 적임으로 꼽았다.

남 부회장은 취임 이후 마케팅과 전략을 강조했고, '고객 인사이트'를 기업 최고의 가치로 설정하여 통찰을 통해 고객도 미처 몰랐던 니즈를 발굴하는 '커스파리치(Cusparazzi; Customer Paparazzi)'를 경영 방침으로 했다. 또한, 세계화 트렌드에 걸맞은 글로벌 시스템이 필요하다는 판단하에 C레벨급 임원 9명 중 6명을 외국인으로 고용하는 인사 혁신을 추진했고, 2007년 말부터 2009년까지 맥킨지, 존슨앤드존슨, IBM 등 해외 기업에서 일했던 인물들을 차례로 영입했다.

임원 과반 이상이 외국인으로 채용됨에 따라 사내 언어도 영어로 통일(ECL; English as a common language)되었다. 임원 회의는 물론 보고서, 사내 이메일까지 대부분의 업무를 영어로 진행해야 했다. 갑작스런 회의 방침 변화로 초창기부터 사내에 많은 우려와 반대의 목소리가 있었으며 외국인 외부 인사 증대에 따른 내부 임직원들의 불만도 증가했다. 하지만 남 부회장의 취임 이후 2007년 영업이익이 1조 2,000억 원으로 증가했으며, 매출액은 사상 처음으로 40조 원을 돌파하는 등 남 부회장의 경영쇄신의 단기적 효과가 분명하여 내부 임직원들이 의견을 쉽게 낼 수 없는 환경이었다.

2g 피처폰 고집

'마케팅 드리븐 컴퍼니'을 선포한 LG전자는 기술 R&D 보단 기존의 제품을 위한 효과적인 마케팅 전략을 수립하는 것에 집중한다. 게다가 '와인폰', '아이스크림폰', '초콜릿폰' 등 엄청난 피처폰 성공을 거둔 피처폰 사업 부문의 기세가 하늘을 찌를 듯 높아졌으며, 사내 정치적인 위력도 강해졌다. 그에 따라 자연스럽게 내부적으로 피처폰에서 스마트폰 사업 부문으로 비중이 옮겨가는 것을 원치 않았다. **[Exhibit 10]** 아이폰이 출시된 2007년, LG전자는 프라다와 제휴 맺어 탄생한 '프라다폰'을 출시했고 아이폰과 비슷한 유려한 디자인과 프리미엄 마케팅 전략을 통해 글로벌 시장에서 판매량 100만 대를 넘기는 등 큰 성공을 거두며 승승장구하는 것처럼 보였다.

하지만, 2008년 '아이폰 1'의 단점을 개선한 '아이폰 3g' 출시와 2009년에 공개된 구글의 오픈소스 안드로이드 OS로 시작된 스마트폰 혁명으로 LG전자 MC사업부에 위기가 찾아온다. LG전자는 스마트폰 혁명이 시작되던 2008년 '아이폰 3g'의 대항마로 터치스크린과 가로 쿼티 자판을 탑재한 '보이저폰', 2009년 외모만 스마트폰처럼 보이는 일반 피처폰 '아레나폰' 등 여전히 피처폰만 출시한다. 그에 따라 2010년 2분기 영업이익이 전년 동기 대비 90%나 하락하는 큰 위기에 직면했다. 증권가에서는 초기 스마트폰 대처 실패에 대해서 남 부회장 책임론이 퍼지기 시작했으며, 남 부회장이 채용했던 전략과 마케팅 최고책임자를 포함한 외국인 인사 5명에 대해 계약 해지나 계약 불연장 통보를 했다.

소통의 부재

LG전자가 기존의 2g 피처폰에만 의존하게 된 데에 인적 다양성을 수용할 수 있는 조직 문화적 토대 미비와 그에 따른 외국인과 기존 직원 간 소통의 부재가 주원인으로 꼽힌다. 외국인 인사와 정서적, 문화적으로 너무 달라, 실제 현장에서 십수 년씩 일해온 국내 직원들 사이 마케팅과 이론만 강조하는 외국인 임원들에 대해 부정적인 시각이 존재했다. LG전자의 한 중간 간부는 "그들은 실상과 거리가 먼 원론적 이야기를 강조했다"고 평가했다. 또한, 외국인의 전폭적 영입은 20년 가까이 임원 승진만을 바라보며 달려온 베테랑 직원들의 사기를 크게 저하시키기도 했다. 이들은 외국인 임원들을 함께 일할 파트너가 아닌 나의 자리를 빼앗아 간 경쟁자로 여겼다.

남 부회장의 도입한 영어 시스템도 큰 장애 요인 중에 하나였다. 한국인 직원들은 임원 회의를 한 뒤 내용 확인을 위해 한국인 임원끼리 따로 회의를 하는 경우가 빈번했으며, 영어에 친숙하지 않아 회의 참여를 적극적으로 하지 못했다고 전해진다. 게다가 남 부회장이 외국인들에게만 귀를 기울인다는 말도 나왔다. 남 부회장이 보고 중인 한국인 임원의 말을 도중에 자르고, 그 밑의 외국인 직원에게 의견을 물었다는 일화도 전해진다. 한편, 외국인 임원 입장에서도 한국인 직원들끼리 회의를 하거나 일상적인 소통을 하는 등 심리적인 거리감을 느끼기도 했다. 부서 간 협력과 소통이 피처폰 사업에서의 성공 요인으로 작용했던 LG전자는 외국인 대거 인사로 인해 큰 소통 장애를 겪었다. 그에 따라 격변하는 휴대폰 시장에서 새로운 제품 개발을 위한 노력보다 외국인 임원들이 강조하는 브랜드나 마케팅에 치중하게 된다.

시장 트렌드 리딩 실패

아이폰이 출시되기 1년 전인 2006년, 애플은 이미 터치스크린과 버추얼 키보드, 미디어 플레이어와 전화 기능을 통합한 기기에 관한 특허를 낸 바가 있다. 아울러 반도체 기업과 D램, 낸드플래시 등 메모리 반도체 수주 계약 체결, 대만 OEM 업체인 '혼하이정밀'과 아이폰 초도 물량 1,200만 대 생산 계약 체결, 미국 통신 사업자 싱귤러와 계약 체결 소문 등 애플 공급망의 변화가 드러나기 시작했다. 이러한 사실을 목도한 해외 커뮤니티와 긱(Geek) 사이에서는 애플의 MP3인 에어팟에 전화 기능이 추가된 '뮤직폰'이 출시될 것임을 일찍이 예상했다. LG전자도 아이폰이 '뮤직폰'에 불과할 것이라는 예측으로 '초콜릿폰'과 '샤인폰' 등 주력 모델에 음악 기능을 강화하는 전략에서 그쳤다.

2007년 1월, '아이폰 1'이 발표되고 예상과 다른 혁신적인 디자인과 기능으로 세간으로부터 많은 관심을 불러일으켰다. 애플의 아이폰 프로젝트는 철저한 비밀리에 진행되어 아이폰에 대한 소문만 무성했을 뿐, 누구도 아이폰의 외형이나 제원에 대한 정보를 예측할 수 없었다. 이러한 예상과 달랐던 스마트폰 '아이폰 1'를 목도한 LG전자는 약 1,000억 원을 들여 맥킨지앤드컴퍼니에 컨

설팅을 의뢰했다. 맥킨지는 스마트폰을 '찻잔 속 태풍'이라 평하며 '기술보다 마케팅에 투자하라'는 조언을 한다. LG전자는 이를 받아들여 남 부회장의 경영 지침 하에 마케팅 투자 비중을 늘리는 전략을 취했다.

맥킨지의 LG전자 컨설팅에 대하여 오늘날 LG전자가 스마트폰 대응에 늦은 주된 이유 중에 하나로 꼽힌다. 하지만, 오늘날 일컬어지기를 LG전자가 전적으로 맥킨지를 신뢰했던 것은 아니라고 여겨진다. 실제로 1999년에 LG그룹에 '가전 사업은 수익성이 낮아 GE에 매각하는 편이 낫다'라는 조언을 했지만 이를 받아들이지 않고 LG전자가 맥킨지가 틀렸음을 입증했던 전례도 있었다. 실상은 이렇다. 남용 전 부회장이 부임 이후 LG전자는 2007년 맥킨지 컨설팅 의뢰 전 '답정너' 결론을 이미 낸 의혹이 제기됐다. 남 부회장을 포함한 경영진 내부 회의에서 이미 경영 방침을 설정하고, 자기 입맛에 맞는 컨설팅 결과를 이미 내정한 것이다. 한 LG 임원에 따르면 맥킨지에 컨설팅을 의뢰했을 때 컨설팅 결과를 이미 정하고 수주를 맡겼다는 의혹이 내부에도 있었으며, 그 중심에는 남 전 부회장을 포함한 경영진과 연관이 있을 수도 있다고 전달했다.

결과

결국 2g 피처폰 사업 부문의 관성(inertia), 외국 인사 대거 채용에 따른 소통의 부재, 경영진 독단의 경영 방침 감행과 관련한 컨설팅 의혹 등 LG전자는 휴대폰 시장이 스마트폰으로 급변하는 상황 속에서 내부 인사 및 조직 문화에서 불거진 문제로 빠른 대응을 하지 못했다. 2010년 전년도 대비 수익성이 크게 악화된 LG전자는 2010년 9월 17일에 열린 이사회에서 자진사퇴 형식으로 남용 부회장을 구본준 부회장으로 교체한다. 이를 통해 LG전자는 스마트폰 혁명이 가져온 사내 위기를 오너경영체제 강화를 통해 극복하겠다는 의지를 표방했다. 구본준 부회장 체제하 2010년부로 LG전자는 '옵티머스' 시리즈를 시작으로 스마트폰 시장에 뛰어들었다.

스마트폰 모델

보급형 스마트폰으로 시장 진입

"The biggest leap since the original iPhone"

-Steve Jobs, Apple 2010 Worldwide Developers Conference

2010년 6월, 전 세계 주요 스마트폰 업체들은 고성능 스마트폰을 잇달아 출시하며 사양 경쟁에 나섰다. 이들은 디스플레이, 배터리, 멀티터치, OS 등의 다양한 방면에서 기술력을 다투며 스마트폰의 프리미엄화에 집중했다. 이처럼 주요 업체들이 사양 경쟁을 펼치며 성장하는 시장에서 독자적인 지위를 구축해 나갈 때, LG 전자는 갤럭시S와 애플 아이폰4에 비해 사양을 낮추면서 가격경

쟁력에 중점을 뒀다. LG전자로서는 경쟁이 치열한 고가 스마트폰 대신 중저가 스마트폰 시장을 선점함으로써 세계 스마트폰 시장의 주도권을 되찾아오겠다는 전략을 택한 것이다. 국민 스마트폰으로, 1,000만대 판매 목표를 세우며 야심 차게 시작했으나, 아이폰, 삼성의 고성능, 프리미엄 스마트폰으로 눈높이가 높아져 있는 소비자들은 옵티머스 원에 소구 되지 않았다.

그 무렵, 중국의 IT 회사들이 저가 공세로 스마트폰 시장에 뛰어들 것이라는 시장 조사 리포트가 발간되기 시작했다. 삼성전자와 애플의 양강 구도에 중국 업체들이 강력한 도전장을 내밀 것이라는 컨센서스가 퍼져 나갔다. 그리고 2010년 6월, 8명의 공동창업자에 의해 창립된 샤오미는 곧 30만 원대의 가격으로 저가 전략을 구사하며 무섭게 치고 올라왔다. '헝거 마케팅'이라는 뛰어난 마케팅 전략과 더불어 유통망의 혁명을 성공적으로 이루어냈고, 미국에서 공부한 다양한 엘리트들이 모여 실리콘밸리형 '혼합 문화'를 창조해, 샤오미의 독특한 DNA를 만들어냈다. 단순히 '초저가 짝퉁 애플폰'이 아니라, 안드로이드 기반 변형 OS인 MIUI를 출시하면서 소프트웨어 역량을 겸비한 높은 성장 가능성을 지닌 회사인 것이다.

이처럼 시장 내 경쟁구도가 심화되는 상황에서 LG전자는 독한 조직문화를 DNA로 삼겠다고 선포한다. MC 사업부는 2011년 새해부터 출퇴근 시간을 1시간씩 앞당기는 '8.5제'를 실시했다. 정시출근과 정시퇴근은 옛말이 됐고 야근과 휴일 근무도 대폭 늘어났다. 구 부회장은 MC 사업부를 서울역 인근 서울 금천구 가산동 MC 연구소로 통합 이전하는 결정도 내렸다. 구 부회장은 연구개발과 기획, 마케팅 인력을 한곳에 모아 조직 운영의 효율성을 높이는 한편 직원들을 도심에서 외곽으로 보내 독기를 품고 일하기를 기대했다.

'성과 있는 곳에 보상이 있다'는 '삼성식' 성과주의도 도입됐다. 구 부회장은 실적에 따라 사업부별 성과급에 큰 차등을 두었다. 예컨대, 생활가전 부문의 세탁기사업부는 기본급 기준 최대 250%의 성과급을 받았지만, 실적 부진을 털지 못한 MC사업부는 성과급을 받지 못했다. 대신 100만 원 정도의 위로금을 받아야 했다. 이에 따라, 사내 분위기가 침체하였다. 2014년에는 기본급의 최대 100%에 해당하는 성과급을 책정했는데, 가정용 에어컨 사업부가 100%의 성과급을 받을 때, MC 사업부는 목표 실적을 내지 못해, 성과급 대신 LG전자의 태블릿인 'G패드'를 받았다.

이후, 저가 경쟁으로는 승부를 보기가 어렵겠다는 판단을 한 LG전자는, 자사의 기존 경쟁력인 디자인을 앞세워, L-스타일을 밀고 나가기 시작한다. 구체적으로, MWC 2012에서 'L-스타일'을 적용한 '옵티머스 L3', '옵티머스 L5', '옵티머스 L7' 등 3종을 선보인다는 계획을 보였다. LG전자가 스마트폰에서 2005년 초콜릿, 2006년 샤인 등으로 성공했던 경험을 바탕으로 디자인 성공 스토리를 이어간다는 포부였다.

'L-스타일'은 LG전자가 추구하는 새로운 디자인의 명칭으로 프라다폰 3.0 개발 경험을 바탕으로 확립한 고유의 디자인 정체성이다. 사용자의 스타일을 돋보이게 하는 새로운 디자인 명칭으로, 전면이 떠 있는 것처럼 보여 실제보다 더 얇게 느껴지는 '플로팅 매스 기술', 모서리각을 강조한 사각형의 얇은 디자인, 금속 느낌의 세련미, 따뜻한 가죽 질감의 뒷면 커버 등이 특징이다. 그러나 스마트폰 L-스타일 역시 저조한 성적을 보이며, LG전자 MC 사업부는 다른 측면에서의 돌파구를

모색해야 할 필요성을 느낀다.

첫 갤럭시 제압, LG G3

[Exhibit 12] LG G3는 세계 첫 쿼드 HD 스마트폰으로, LG 스마트폰 최초로 누적 판매량 1,000만 대를 돌파했다. 영업이익 3,161억 원 흑자를 기록하면서 출시 닷새 만에 갤럭시 S5를 제압하였다. LG전자가 가장 잘하는 디자인과 화질을 강조해 호평 받으며, 스마트폰에서 '디자인'을 자사의 핵심 경쟁력으로 밀고 나가게 되었다.

구성원들이 직접 아이디어를 내고 실행하라는 시장선도 조직문화가 영향을 미쳤다. 이수우 LG 그룹 시장선도 조직문화팀 과장은 "임직원들이 자유롭게 시장선도 아이디어를 낼 수 있는 포털을 만들고 있고, 퓨처 챌린저라고 해서 아이디어에 그치는 것이 아니라 시제품까지 만들어 볼 수 있는 활동까지 연결되는 활동을 시행하고 있다."라고 말하며 신제품 출시에 조직 구성원들의 의견이 적극 반영되는 조직 문화를 보여주었다.

구 부회장은 2014년 7월 사내 방송에서 "G3의 슬로건은 단순한 것이 새로운 스마트 (Simple is new smart)다"라며 "이는 LG전자가 지향해야 하는 바를 가장 잘 나타내는 것"이라고 강조했다. 구 부회장은 이를 '스마트 워크 문화'라고 이름 붙이고 시장을 선도하는 제품을 낼 수 있는 창의적인 아이디어와 스마트하게 일하는 습관을 강조했다.

이를 위해 2013년 9월부터 정시퇴근과 휴가 활성화 제도를 도입했고, 11월에 업무 효율성을 높이기 위해 본사 임직원들의 출퇴근 시간을 30분씩 앞당겼다. 또 불필요한 보고서 작성 문화를 없애기 위해 모든 보고서 분량을 10장 이하로 제한하기도 했다.

역성장의 늪

LG 전자의 일부 스마트폰에서 발생한 무한 부팅과 관련해 2017년 3월 미국 캘리포니아 법원에 제기된 집단 소송이 합의 종결되었다. 무한 부팅이란, 스마트폰이 전원을 켜면 메인 화면으로 넘어가지 않고 초기 부팅 화면만 반복적으로 발생하는 오류이다.

Case 2:17-CV-02046-AB-SS

2015년 9월

Mr. Pistorio는 AT&T Inc에서 LG G4를 두 대 구매했다. 하나는 아내에게 줄 것, 하나는 본인이 사용할 용도였다. 그런데, 구입 후 한 달이 지나지 않은 시점, Mr. Pistorio의 휴대폰에 처음으로

bootloop defect가 발생했다. 그는 즉시 AT&T 수리 센터를 방문하였으며, 센터의 기술자는 휴대폰이 고장 나서 수리가 불가능하다고 하였다. 그는 휴대폰에 있는 모든 데이터와 휴대폰이 날아가는 것을 지켜보아야 했고, AT&T는 또 다른 LG G4 휴대폰으로 보상해 주었다.

2016년 2월

Pistorio의 두 번째 LG G4가 또다시 bootloop defect를 보였고, AT&T는 새 LG G4를 건네주었다. 세 번째 휴대폰은 종종 freeze 현상을 보였고, 이를 unfreeze 하기 위해서는 휴대폰의 배터리를 껐다가 켜야 했다. 더 이상의 오작동을 경험하고 싶지 않았던 Pistorio는 어쩔 수 없이 휴대폰으로 최소한의 기능만 이용하는 방식으로 타협한다.

2017년 3월

Pistorio씨의 아내의 휴대폰에도 bootloop defect 현상이 발생하였으며, 아내의 경우 2016년 9월부로 보증 기간이 끝났기 때문에 어떠한 구제책도 줄 수 없다는 답변만 반복하였다. 어쩔 수 없이, Pistorio 씨는 약정 금액인 $120을 지불하고, 삼성 갤럭시 S7을 달마다 $25 지불하는 조건으로 구입하였다. 이러한 제품상의 결함이 있었음에도 LG는 어떠한 보상도 해주지 않았고, 금전적 피해를 오롯이 소비자의 몫으로 돌아갔다.

혁신에 대한 집념

LG전자는 2016년 3월 LG G5에 세계 최초로 부품을 갈아 끼는 '모듈 방식'을 도입했다. 소비자 입맛에 맞게 모듈을 교체할 수 있다는 점이 LG전자가 내세운 강점이다. 예컨대, 카메라 기능을 강화하고 싶으면 하단 부품을 'LG 캠플러스'라고 불리는 모듈로 바꿔주면 된다. 즉, 스마트폰이 단숨에 디지털카메라가 되는 것이다. 이 외에도 오디오 기능을 강화해 주는 모듈 (LG 하이파이 플러스), 360도 촬영이 가능해지는 모듈 (LG 360 캠) 등 총 8가지 모듈을 선보였다.

"G5 구매는 뽑기와 같아요. 불량품이 많아서 복불복이거든요"

- 소비자 인터뷰

LG전자 2016년 2분기 실적 설명회:

"G5는 수율 (투입한 원자재 대비 완성된 제품 비율) 문제로 초기 모멘텀을 놓쳤고, 결론적으로 실패했다. G5의 판매량은 약 300만 대에 그쳤으며, 이는 전작의 실적에 못 미칠뿐더러 경쟁작 Galaxy S7에도 미치지 못하는 판매량이다"

LG전자의 협력사인 아이엠텍은 2016년 8월, 이재석 대표이사가 사임해 박길수 대표이사 체제로

변경한다고 공시했다. 아이엠텍은 대표이사 변경 사유에 대해서는 밝히지 않았다. 하지만 2008년 11월부터 7년 이상 회사를 이끌면서 지난 2월 코스닥 상장까지 성사시킨 이재석 대표의 사임은 갑작스럽고 의외라는 반응이 지배적이었다. 이에 따라 업계에서는 아이엠텍이 맡았던 LG전자 G5 메탈 케이스 사업 결과가 대표이사 변경에 영향을 미쳤다는 해석이 나왔다.

G5는 LG전자가 처음으로 풀 메탈 케이스를 적용한 스마트폰이었으며, 모듈형 구조로 공개 당시 많은 관심을 끌었다. 아이엠텍은 이 메탈 케이스 공급권을 따내 G5 수혜 기업으로 주목받았다. 하지만, G5는 초기 수율 이슈가 터져 나왔다. 불량 없는 양산품의 비율이 낮았던 것이다. 이 문제의 원인으로 지목된 것이 바로 메탈 케이스였다. Lg 전자는 메탈 케이스에 모듈 방식의 디자인까지 접목해, 생산에 어려움이 배가 되었다. 결국 케이스 공급에 차질이 발생했고, 이는 LG전자 G5의 생산까지 영향을 미쳤다.

실패의 합리화

LG G5가 실패한 것이 단순 수율 차질에서 비롯된 것일까? LG전자는 통제할 수 없는 환경적 요인으로 실패의 원인을 귀결시킴으로써 부정확한 인과적 판단을 하게 된다.

1년 후, 애플은 아이폰X가 제품 생산 문제가 발생하는 일이 발생했다. 애플은 아이폰 X에서 앞면 전체를 화면으로 덮으면서 그동안 사용하던 LG디스플레이의 액정 화면 (LCD)을 버리고 삼성디스플레이의 유기발광 다이오트 (OLED) 화면으로 갈아탄 것이다. 하지만 애플의 야심 찬 신기술들을 구현할 수 있는 부품의 수급이 원활하지 않아 완제품 출시 후 공급난 현상을 겪게 된 것이다. 이처럼 LG가 G5 생산에서 겪었던 유사한 일을 애플이 새 협력 업체와 기술 협력이 충분히 무르익지 못한 시점에 조급하게 완제품 출시에 나서면서 겪었다. 그러나 2018년 2분기, 역대 2분기 최대 실적을 달성했다. 증권가에서 애플이 아이폰 X 수요 확보에 고전해 부진한 실적을 낼 것이라고 예측했지만, 실제 판매량은 5222만 대로, 지난해 같은 기간보다 3% 늘었으며, 매출 성장률이 14% 라는 높은 수치를 보였다.

시장의 외면

V50 ThinQ 5G는 콘텐츠를 풍부하게 즐길 수 있는 탈착식 화면 솔루션 'LG 듀얼 스크린'을 탑재했다. 디스플레이 자체가 접히는 폴더블폰이 아닌, 화면을 끼워 쓰는 듀얼 디스플레이 폼팩터를 내놓으면서 게임, 영상 시청 등을 멀티태스킹할 수 있는 특징이 있다. 그러나 삼성, 애플을 비롯한 여러 제조사들이 폴더블에 대한 특허 출원을 기정사실화 한 상황에서 해당 제품은 시장의 기대감을 충족하기에는 부족했다. 특히, 출시 초기 호평을 받으며 높은 판매 수치를 견인하기도 했

던 듀얼 디스플레이의 경우 오히려 제품의 무게를 높여 '휴대성'이 중요한 스마트폰의 본질을 간과하였으며 게임, 영상 시청에 있어 가지는 장점은 이를 즐기는 소수의 소비자에게만 해당 장점이 소구되어 V50 ThinQ 5G가 대중성을 지닌 제품으로 베스트셀러로 자리매김하는 데는 큰 역할을 하지 못하였다. 이는 LG MC 사업부가 경쟁사 대비 LG가 가진 장점을 과도하게 살린 제품을 출시하려는 생각에 기인해 당시 스마트폰 시장에서 가장 중요한 트렌드와 소비자들이 가장 중요하게 생각하는 '스마트폰의 본질과 역할'을 간과한 것에서 기인한 것으로 시장은 평가했다.

최후의 유작, LG 레인보우와 롤러블

LG MC 사업부가 오래전부터 제품 개발에 나서고 있었으나 LG전자의 전격 스마트폰 시장 철수로 인해 LG의 차세대 플래그쉽 스마트폰 'LG 레인보우(LG VELVET 2 Pro)' 와 'LG 롤러블'의 경우 시장의 빛을 보지 못한 채, 공식 출시가 아닌 LG전자 임직원들에게 판매 및 증정하는 방식으로 마무리되었다. LG 롤러블의 경우 삼성이 스마트폰 화면 정중앙에 위치한 힌지를 통해 접는 방식을 채택한 '폴더블식' 제품이 아닌 좌우로 화면이 확장되는 제품이라는 점에서 제품 개발 초기부터 많은 화제를 모은 제품이었다. 그러나 세계 IT·가전전시회인 CES 2021에서 세계 최초로 롤러블폰으로 공개되며 '스마트폰 업계의 새로운 혁신'을 일으킬 수 있을 것으로 기대를 모은 LG전자 MC 사업부의 '마지막 불꽃'은 불을 지피지 못했다.

그 배경에는 LG 전자 MC 사업부의 천문학적인 누적 손실이 있기 때문이었다. LG 전자는 2021년 이사회를 열어 2015년 2분기 이후 23분기 연속 적자를 기록한 MC사업부의 누적 6조 원이라는 천문학적인 손실을 지속하지 않기 위해 스마트폰 시장 철수를 결정했다. 또한 해당 사업부의 인원을 그룹 내 재배치하는 정책을 단행하며 인적, 물적 자원을 자동차 전장, 전기차 배터리와 같은 신사업에 집중 투자하는 전략적 결정을 내렸다. 이로써 지난 26년간 삼성전자와 함께 대한민국의 양대 '휴대폰' 기업으로 꼽히며 경쟁을 펼쳤던 글로벌 모바일 시장을 선도했던 LG전자의 MC 사업부는 역사 속으로 사라지게 됐다.

[Exhibit 13] 1990년대부터 2000년대 초반까지만해도 '초콜릿폰' '프라다폰' 등을 중심으로 피처폰 시장에서 최강자로 군림하며, 세계 최강의 스마트폰 제조업체로 불리는 삼성전자를 오히려 앞서는 모습을 보여줬던 LG 전자 MC사업부가 시장의 변화를 빠르게 수용하지 못한 조직의 찰나의 착오로 몰락한 것이다.

삼성전자가 애플의 '아이폰' 공개 이후 빠르게 기존 피처폰 사업을 스마트폰으로 전환하고 갤럭시 시리즈를 출시하며 스마트폰 시장의 소비자들의 니즈에 최적화된 제품을 빠르게 출시한 것과 상반된 '프리미엄 피처폰' 전략을 펼친 LG MC사업부는 뒤늦게 스마트폰 사업을 확장하며 선두주자들을 빠르게 추격했으나, 변화하는 시장의 목소리를 완전히 수용하지 못했다. 우수한 디스플레이 기술, 뛰어난 디자인 역량, 최고 수준의 카메라 화질 등 스마트폰에 필요한 여러 필수 요소들

을 갖추고 있었지만, LG전자 MC사업부는 빠르게 변화하는 소비자들의 니즈와 기대를 반영한 제품을 출시하는 데 실패했고 스마트폰 시장에서 가장 중요한 '시장 선점 효과'와 '대중성 강한 베스트셀러 제품' 확보에 어려움을 겪어 모바일 사업부 완전 철수를 단행한 것이다.

LG 스마트폰 사업의 몰락

초라한 실적

2015년부터 2020년까지 연평균 영업손실 약 9,200억. **[EXHIBIT 11]**LG전자 스마트폰 사업부의 초라한 재무 실적이다. LG 스마트폰 사업의 황금기는 길지 않았다. 2013년 약 13조의 매출을 기록하며 706억의 영업이익을 기록한 것을 시작으로 실제 영업손익이 흑자를 기록한 것은 그 다음 해인 2014년까지였다. 2014년에는 역사상 최대 매출인 15조 1,053억 원의 매출을 기록하며 화려하게 비상하고 있음을 알렸다. LG전자가 출시한 전체 G시리즈 중 가장 평가가 좋았던 G3를 출시하면서 선풍적인 인기를 끌었다. 그 인기에 힘입어 2014년에는 영업이익이 전년도 대비 약 223% 폭증해 3,161억 원을 기록했다. 이 해는 LG전자가 스마트폰에서 성공할 수 있음을 알린 역사적인 해였다.

성공 가도를 달릴 것만 같았던 LG 스마트폰 사업의 실적은 2015년 갑자기 꺾였다. 일시적인 문제로 여겨지기는 했으나 매출이 2014년 15조 원대에서 약 1조 원 이상이 감소한 14조 34억을 기록했고, 영업이익도 순식간에 -1,196억으로 곤두박질쳤다. 여전히 매출 규모가 크고 영업손실의 규모가 크지 않아 MC 사업본부는 이를 큰 문제라고 여기지는 않았다. 본격적으로 경고등이 들어오게 된 것은 G4, G5 모델이 연속적으로 출시된 이후 기록한 2016년의 재무 실적이었다. 매출은 12조 349억으로 전년도 감소 폭보다 두배 가까이 감소했고 영업손실이 자그마치 1조 2,181억으로 MC사업본부의 전체 스마트폰 사업 시기를 통틀어 가장 큰 적자를 냈다. 전년도 대비 1조 원이나 증가한 영업손실로 인해 LG 스마트폰 사업은 위기를 맞았다. 이후 영업손실을 줄이기 위한 대규모 프로젝트들이 가동되었고 지속해서 감소하고 있는 매출을 향상시키기 위한 전략 구상에 힘썼다. 이듬해 매출은 11조 1,583억원으로 매출 증대에는 실패했으나 영업손실의 폭이 약 5천억 원 줄어들어 수익성 개선에 성공했다. 문제는 과연 영업손실을 지속적으로 감소시킬 수 있는지와 지속적으로 줄어드는 스마트폰 매출을 다시 어떻게 끌어올릴 수 있는가였다. LG는 이러한 문제를 해결하기 위해 골몰했지만 LG의 재무 성과는 날로 악화되어 갔다. 2018년에는 매출이 약 3.5조원 이상 감소한 반면, 영업손실은 전년도와 유사한 수준을 기록했고 이듬해에는 매출이 6조원에 미달하면서 첫 영업이익을 냈던 2013년 대비 매출이 반토막이 났다. 영업손익 또한 전년도 대비 약 23% 악화되어 다시 조 원대 손실을 기록했다. LG 스마트폰 사업부가 마지막으로 온전하게 사업을 영위한 마지막 해인 2020년에는 전성기였던 2014년 대비 매출이 1/3 수준인 5조 2천억 원을 기

록했으며 영업손익 또한 8천억 원의 손실을 기록했다.

2021년 LG전자의 스마트폰 사업을 담당했던 MC사업본부는 2015년부터 6년여간 연속적인 매출의 감소와 영업손실을 면치 못하고 결국 4월, 휴대폰 사업의 공식 철수를 선언했다. 한 때 삼성, 애플 등 유력 스마트폰 사업자의 입지를 위협할 정도로 성장했던 LG는 약 24분기에 걸친 적자 기간 동안 갖은 노력에도 불구하고 단 한 차례도 적자를 면하지 못했다. 짧게 빛났던 LG 스마트폰 사업이라는 별이, 끝내 살아남지 못하고 역사의 뒤안길로 사라지게 되었다.

LG 스마트폰의 실패방정식

피쳐폰 사업을 통해 LG는 오랜시간 성공방정식을 정립한 휴대폰 시장의 가장 막강한 선두주자였다. 혁신을 촉진하는 조직문화의 형성과 적극적인 자금 지원 등을 통해 LG는 '초콜릿폰'으로 대표되는 성공작과 그 후속작들을 연속적으로 성공시키며 휴대폰 사업 시장의 그야말로 모범답안으로 불렸다. 그러나 휴대폰 사업의 트렌드가 스마트폰으로 넘어오면서 LG의 휴대폰 사업에 대한 평가는 '실패방정식'이라고 불릴 정도로 혹독했다.

"제품은 좋은데 마케팅이 아쉽다" 누구나 한 번쯤 들어보았을 만한 이 평가는 LG 스마트폰 사업의 실패를 대변하는 말이 되었다. LG는 새로운 스마트폰을 낼 때마다 지속적인 악순환을 경험했고 이를 끝끝내 끊어내지 못하고 사업을 철수했다. LG 스마트폰 사업의 실패방정식은 크게 3가지 요인으로 대표되었는데, 플래그십 제품의 잦은 품질 이슈, 구형 프로세서 등 모델 자체의 열등한 성능, 그리고 미흡한 사후지원이 바로 그것들이었다.

LG 스마트폰 사업의 소위 '실패방정식'은 가장 먼저 '이번엔 다르다'라는 MC 사업부 관계자의 포부에서 시작되었다. G3 모델을 제외하고는 이렇다 할 성공사례가 없었던 LG는 새로운 휴대폰을 출시할 때마다 지난 실패를 반복하지 않겠다는 포부를 밝히며 이번 신제품은 반드시 흥행에 성공할 것이라는 언론 인터뷰를 통해 마케팅을 했다. 실제로 그렇게 공개된 스마트폰 제품들은 국내외 언론으로부터 엄청난 호평을 얻었다. G4 모델을 출시했던 2015년 당시 CNN은 "전 세계 최고의 스마트폰 카메라"라는 극찬을 아끼지 않았고 가장 유명한 테크레이더(Tech Radar)라는 세계 정상급 기술 출간지는 "소비자들이 바라던 완성도 높은 스마트폰"이라며 호평을 아끼지 않았다. 2018년 출시된 LG전자의 야심작 V30은 엔가젯으로부터 '역대 최고의 스마트폰"이라는 엄청난 평가를 받기도 했다. LG 스마트폰이 받은 언론의 평가만 보면, LG가 스마트폰 사업을 고전한다는 사실이 전혀 납득이 되지 않는 수준이었다. 그리고 실제로 새로운 스마트폰의 디자인과 스펙에 대한 정보가 실제 출시보다 먼저 유출되어 평가된다는 사실을 고려할 때, 수많은 인터뷰에서 LG전자 관계자가 보여주는 자신감이 헛된 것이 아니었음을 알 수 있었다.

이러한 흐름 덕에 LG 스마트폰은 엄청난 호평에 기반해 출시 초반에 엄청나게 높은 실적을 올렸다. 주말에는 구매 상담 인력이 부족할 정도로 오프라인 매장이 붐비기 일쑤였고 G5의 경우,

출시 1주일도 되지 않아 준비된 모든 물량이 소진되어 구매하는데만 3개월 이상이 걸린다는 이야기가 돌았을 정도였다. 특히, G5는 휴대폰 모듈을 필요한 때마다 끼웠다 뺄 수 있는 모듈형 스마트폰이라는 컨셉트 덕분에 전세계적으로 그 출시부터 IT 업계의 관심을 독차지 했었기 때문에 이와 같은 인기가 어색하지 않았다. 이 때문에 본격적인 적자흐름으로 들어섰던 2015년 3분기 당시, 많은 증권사들이 G5의 높은 초반 인기로 인해 그 판매인기가 지속될 경우 2016년 1분기에는 흑자 전환이 확실시된다고 예상했었다. V30 또한, 사전예약부터 예약대수가 일 1만대에 육박하는 등 엄청난 초반 실적을 보여주었다.

문제는 초반 반짝 실적 이후에 고질적으로 이어진 휴대폰 품질 및 공급 관련 논란과 삼성, 애플 등 유력 경쟁사의 신제품 출시로 인한 경쟁력의 상실이었다. 사실 품질 논란 자체는 LG전자뿐 아니라 국내 최대 경쟁사였던 삼성전자도 동일하게 겪은 문제였지만, 삼성전자의 경우 2014년 출시한 갤럭시S5가 품질 논란으로 크게 부진하자 거의 전체 요소들을 크게 개선한 갤럭시S6를 통해 화려하게 부활했다. 그에 반해 LG는 G4에서 자동으로 꺼졌다 켜졌다를 반복하는 '무한부팅'이라는 치명적인 문제와 더불어 가죽으로 제작된 제품 커버로 인해 스마트폰에서 발생한 열이 밖으로 빠져나가지 못해 일어나는 성능 저하로 인한 품질논란에 시달렸다. 이후 출시된 G5는 이러한 문제들을 해결했지만, 시그니처 기능이었던 모듈의 탈부착 시 모듈 사이 틈이 벌어진다는 '유격 현상'이 여기저기서 보고되면서 두 세대에 걸쳐 중대한 품질 논란에 시달렸다. 이렇게 여러 제품 세대에 걸친 품질 논란에 시달리면서 LG전자는 아이폰 시리즈의 성공과 수많은 논란에도 불구하고 빠른 개선을 통해 인기몰이에 성공한 갤럭시 노트8 등 애플과 삼성의 성공을 보고만 있어야 했다. 그렇게 초반 높은 실적에도 불구하고 LG 스마트폰들은 시장에서 외면받게 되었고 이는 고스란히 MC사업본부의 적자로 귀결되었다.

스마트폰 사업부의 철수과정

매각 시도

LG전자의 스마트폰 사업부 매각 시도는 급변하는 글로벌 스마트폰 시장의 도전과 지속적인 손실로 인해 필요한 전략적 움직임이었다. 이 과정은 다양한 단계를 거쳤으며, 여러 복잡한 요소들이 얽혀 있었다. 매각 대상이 된 사업부는 스마트폰의 디자인, 생산, 마케팅에 이르기까지 광범위한 영역을 포함하고 있었다. LG전자는 이 사업부의 전체 또는 일부를 매각함으로써, 스마트폰 시장에서 철수하고자 했다. 이는 특히 스마트폰 제조의 고도화된 기술력과 글로벌 브랜드 가치, 그리고 관련 지적 재산권을 포함하는 매우 중요한 결정이었다.

유력한 인수 후보 중 하나로 베트남의 빈그룹이 떠올랐다. 빈그룹은 이미 자동차 및 기술 분야에서 활동하고 있었으며, 스마트폰 사업 진출을 모색하고 있었다. 그들은 LG전자의 기술력과 브랜

드를 통해 자신들의 사업 영역을 확장할 수 있는 좋은 기회로 여겼다. 하지만 협상 과정에서 LG전자와 빈그룹 사이에는 가격과 조건에 대한 이견이 컸다. LG전자는 사업 부문의 잠재적 가치를 높게 평가했지만, 빈그룹은 연속된 손실과 시장 점유율 감소를 들어 낮은 가격을 제시했다. 이러한 가격 문제와 전략적 불일치는 결국 협상의 결렬로 이어졌다. 몇몇 관계자에 따르면, LG전자는 빈 그룹과 실제 매각을 위한 실사(Due Diligence) 직전까지 갔으나 인수의 낮은 기대효과와 특허권을 넘기고 싶지 않았던 매각대상 사업범위의 문제로 끝내 매각은 성사되지 않았다.

빈 그룹 외에도 다른 여러 기업들이 LG전자의 스마트폰 사업부에 관심을 보였다. 가장 대표적인 기업에는 폭스바겐이 있었으며, 구글, 페이스북도 유력 인수 후보 명단에 이름을 올렸다. 이 기업들 중 일부는 LG전자의 기술과 브랜드 가치에 주목하며, 해당 사업부를 인수함으로써 자신들의 사업 포트폴리오를 강화하려 했다. 그러나 이러한 기업들 역시 LG전자가 요구하는 매각 조건과 가격에 부합하는 제안을 내놓지 못했다.

결국, LG전자는 스마트폰 사업부의 매각을 성공적으로 완수하지 못했다. 협상 과정에서의 가격 책정 문제, 잠재적 구매자들과의 전략적 불일치, 그리고 LG전자 내부의 사업 재편성 계획과의 충돌이 주된 장애물로 작용했다. 이러한 매각 실패는 LG전자로 하여금 스마트폰 사업의 매각이 아닌 자체적인 철수를 고려하도록 강제했다.

자체 철수 결정

LG전자의 스마트폰 사업부 철수는 매각 시도 실패 후에 불가피한 결정이었다. 이 결정은 LG전자의 장기 전략과 시장의 변화를 반영하는 중대한 전환점이 되었다. 스마트폰 사업부의 철수 결정은 LG전자 내부의 깊은 고민과 전략적 재평가의 결과였다. 매각 시도가 결렬된 후, LG전자는 이 부문이 지속적으로 겪고 있는 손실과 전세계적인 스마트폰 시장의 경쟁 심화를 고려하여, 기업의 장기적인 성장과 안정성을 위해 철수하기로 결정했다. LG전자의 한 관계자는 이러한 결정을 "우리의 장기적인 사업 전략과 시장 동향을 반영한 것"이라고 언급하며, "더 유망하고 지속 가능한 사업 분야에 집중하기 위한 전략적 선택"이라고 덧붙였다.

철수 이후, LG전자는 사업 포커스를 전기차 부품, 로봇공학, 인공지능, 사물인터넷(IoT) 및 스마트홈 솔루션과 같은 더 성장 가능성이 높은 분야로 전환하기로 결정했다. 이러한 분야들은 미래 기술의 중심이 될 것으로 예상되며, LG전자는 자사의 기술적 역량과 혁신적 사고를 바탕으로 이 분야에서의 성공을 모색하고 있었다. 매각 과정에서 LG전자는 매각하고 싶지 않았던 특허권과 같은 지적 재산권들이 향후 이러한 새로운 사업 분야에서 중요한 역할을 할 것으로 예상했다. 예를 들어, 스마트폰 제조 과정에서 개발된 디스플레이 기술, 배터리 기술, 카메라 기술 등은 전기차 부품이나 스마트 홈 솔루션과 같은 분야에서 새로운 혁신을 이끌 수 있다고 판단한 것이다. 또한, 이러한 기술은 LG전자가 인공지능과 사물인터넷 분야에서 경쟁력을 확보하는 데에도 기여할 것

으로 기대했다.

결국, LG전자의 스마트폰 사업부 철수는 단순히 사업 하나를 포기하는 것이 아니라, 회사의 전략적 방향성을 재정립하고 미래 지향적인 기술 분야로의 진출을 위한 중요한 발판을 마련한 것이었다. 이 결정으로 LG전자는 전장, 인포테인먼트, 가전 등 주력 사업 분야에서 글로벌 시장에서의 경쟁력을 유지하고 장기적인 성장을 도모하는데 집중할 수 있을 것으로 기대했다.

사업 철수에 대한 사후평가

LG전자의 스마트폰 사업 철수 결정은 업계와 소비자들 사이에서 다양한 반응을 불러일으켰다. 이 철수는 한때 글로벌 시장에서 주요 역할을 했던 회사가 변화하는 시장 조건에 대응하는 방식을 보여주는 사례로 평가받았다.

업계 전문가들의 평가

업계 전문가들은 LG전자의 결정을 현실적인 전략적 이동으로 보았다. 많은 전문가들은 LG전자가 스마트폰 시장에서 경쟁력을 유지하는 데 어려움을 겪고 있었으며, 지속적인 손실을 감당하는 것이 회사에 부담이 되었다고 지적했다. 또한, 그들은 LG전자가 자원을 더 유망한 사업 분야로 재배치함으로써 장기적인 성장과 안정성을 추구할 수 있을 것이라고 평가했다.

소비자들의 반응

소비자들의 반응은 혼합적이었다. LG전자의 스마트폰 사용자 중 일부는 이 회사의 혁신적이고 독특한 제품들을 선호했으며, 철수 소식에 실망감을 나타냈다. 특히 LG전자의 독특한 디자인과 사용자 인터페이스, 카메라 기능 등을 높이 평가하는 사용자들은 이러한 특징을 가진 다른 브랜드를 찾기 어려울 것이라고 우려했다. 반면, 일부 소비자들은 LG전자의 스마트폰이 시장에서 경쟁사 대비 뒤처진다는 인식을 가지고 있었으며, 이러한 결정이 불가피했다고 생각했다.

시장 및 경쟁사의 반응

LG전자의 스마트폰 사업부 철수는 단순히 한 기업의 전략적 결정을 넘어 글로벌 스마트폰 시장에 광범위한 영향을 끼쳤다. 이 철수는 경쟁사들에게 새로운 기회를 열어주었고, 시장 경쟁 구도에 상당한 변화를 가져왔다.

삼성전자는 이 기회를 통해 특히 중저가 스마트폰 시장에서의 지배력을 강화하는 방향으로 움직였다. 다양한 가격대의 스마트폰 모델을 출시하며 LG전자의 기존 고객층을 끌어들이는 전략을 취했다. 중저가 모델인 갤럭시 A 시리즈는 특히 LG전자의 고객들에게 매력적인 대안으로 제시되었다.

중국의 스마트폰 제조사들은 더욱 공격적인 마케팅 전략을 펼쳤다. Xiaomi, Oppo, Vivo와 같은 브랜드들은 가격 경쟁력과 혁신적인 기능을 내세워 LG전자의 전 고객층을 대상으로 강력한 마케팅 캠페인을 전개했다. 이들은 특히 아시아 및 유럽 시장에서 빠르게 점유율을 확장하며 LG전자의 빈자리를 채웠다.

애플은 프리미엄 스마트폰 시장에서의 입지를 더욱 강화하는 기회로 LG전자의 철수를 활용했다. 고급 기능과 우수한 사용자 경험을 강조하며, LG의 고급 제품 사용자들을 자사의 에코시스템으로 유인하는 전략을 채택했다.

결과적으로, LG전자의 철수는 글로벌 스마트폰 시장에서 새로운 경쟁 구도를 형성하는 데 중요한 역할을 했다. 소비자들은 더 다양한 선택지를 갖게 되었고, 제조사들 간의 경쟁은 기술 혁신을 가속화했다. LG전자의 결정은 시장의 변화를 반영하는 동시에, 다른 플레이어들에게 새로운 기회를 제공하는 계기가 되었다.

LG에 미친 영향

스마트폰 사업 철수를 통해 많은 전문가들은 LG가 많은 긍정적인 변화들을 얻었다고 평가했다. 가장 대표적인 변화는 재무건전성의 재고였다. 연 1조원에 달하던 스마트폰 사업의 적자에서 탈출함으로써 기업 전반의 영업이익률을 증대할 수 있었기 때문이다. 사업 철수로 인해 약 5조 이상의 매출이 증발한 것도 사실이지만, 수익성이 없는 사업을 지속하는 것보다 철수를 통한 재무건전성을 높이는 것이 기업차원에서의 가치를 높이는데 훨씬 유리한 결정이었다는 것이다. 뿐만 아니라, 매각 협상 당시 포기하지 않았던 이동통신 관련 특허로부터 연간 5천억원 이상의 특허수익을 얻게 되어 재무적 리스크는 낮추고 수익성은 증대하게 되었다.

또 다른 변화는 프리미엄 가전 브랜드로서의 가치를 유지할 수 있게 되었다는 점이다. LG는 글로벌 선두 가전 사업자로서 가전에 있어서는 삼성을 넘어서는 Leading Player이었음에도 불구하고 스마트폰 사업에 있어서만큼은 국내 3위, 글로벌 9위 사업자로서 고전을 면치 못했다. 이로 인해 LG는 가전 사업의 성공에도 불구하고 아무리 제품을 열심히 내도 성공하지 못하는 기업이라는

이미지가 고착화되었다. 스마트폰 사업의 철수는 LG가 이러한 이미지로부터 탈피해 성공적으로 영위하고 있던 기존의 가전 브랜드로서의 프리미엄 이미지를 유지 및 강화할 수 있는 계기가 되었다.

또 하나의 전환점

LG전자는 최근 9월에 열린 '웹OS 파트너 서밋 2023'을 통해 더 이상 하드웨어 제조업체가 아닌 소프트웨어 기반의 플랫폼 기업이 될 것이라는 포부를 밝혔다. 박형세 LG전자 HE사업본부장은 연설에서 "다양한 세대에 차별회된 경험과 서비스를 제공하는, 혁신적이고 개방적인 소프트웨어를 갖춘 플랫폼 기업이 될 것'이라 말했다. 현재 대부분의 TV 제조사들이 구글 안드로이드를 TV OS로 활용하고 있는 상황에서, 구글과 삼성 타이젠을 제치고 자체 OS인 '웹OS'를 선두에 올려놓겠다는 포부를 밝힌 것이다.

과연 LG는 스마트 가전 OS라는 새로운 소프트웨어 사업에서 피쳐폰 사업에서의 성공방정식을 되풀이하게 될까? 아니면 스마트폰 사업에서의 실패방정식을 되풀이하게 될까? 각 사업을 통해 얻은 교훈들을 새로운 전환점을 맞는 LG전자는 어떻게 적용하고 어려운 미래를 풀어나갈 것인가?

토론 질문

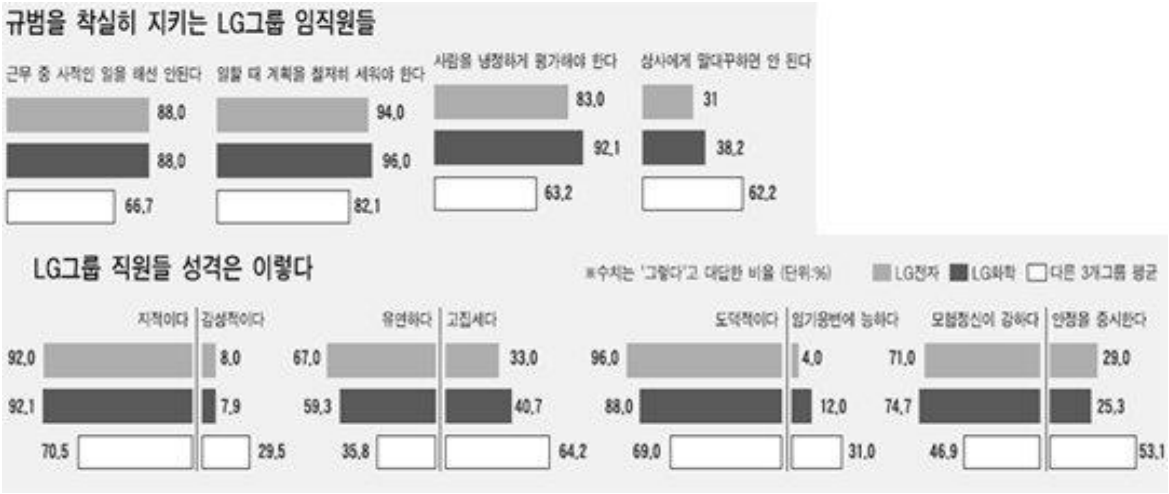
1. LG 전자가 초창기 조직구조를 바꾸면서까지 최소화 하고자 했던 Feedback Error 들은 무엇이고 그 결과를 논하여라. 또한, 이러한 변화가 성공 방정식이라고 가정한다면 앞으로도 성공적인 결과만을 도출해 내는지 논하여라.

2. 스마트폰 전환기와 성숙기에 LG 전자가 제품을 출시하는 과정에서 경험한 Feedback Error 와 그 결과에 대해 각각 논하라.

3. LG 가 스마트폰 사업을 정리했던 과정을 생각해보고, 사업부 매각보다 자체적인 철수를 선택한 것이 새로운 전환점을 앞두고 있는 LG 의 미래를 고려할 때 최선의 결정이었는지 조직학습적 관점에서 논하라.

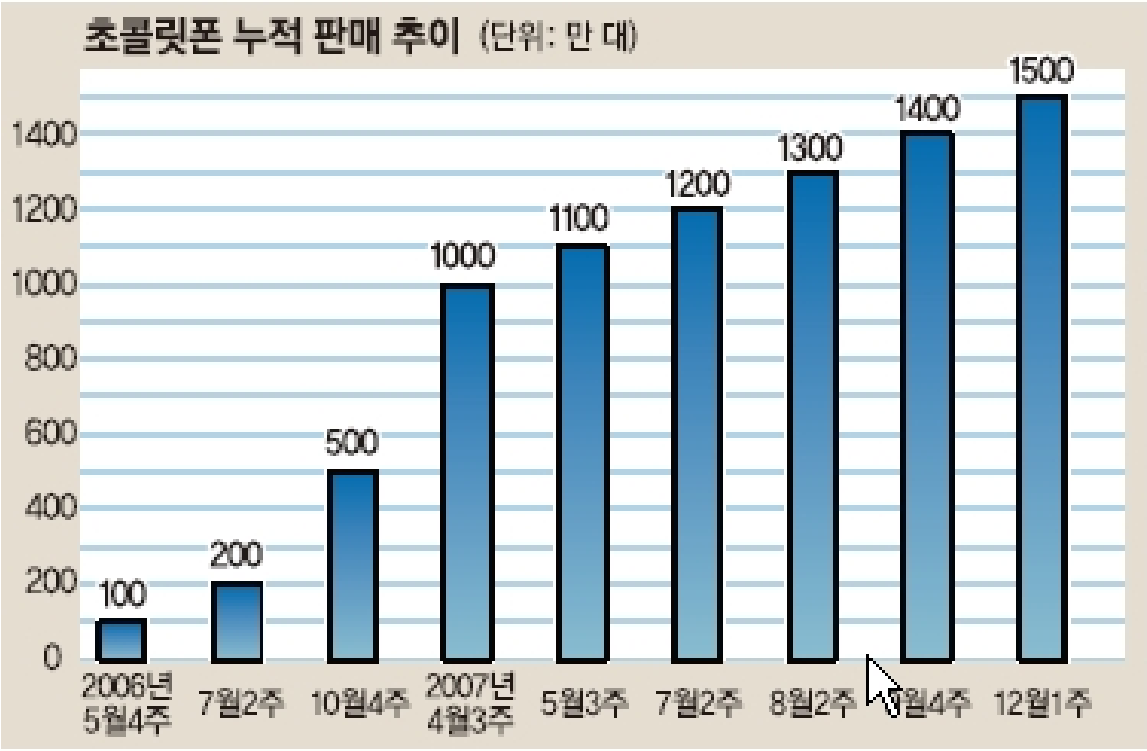
Appendix

[Exhibit 1] 규범에 대한 LG 그룹 임직원들의 인식 설문



(출처: 중앙일보 특별취재팀 및 아주대 경영연구소 연구원 김관영)

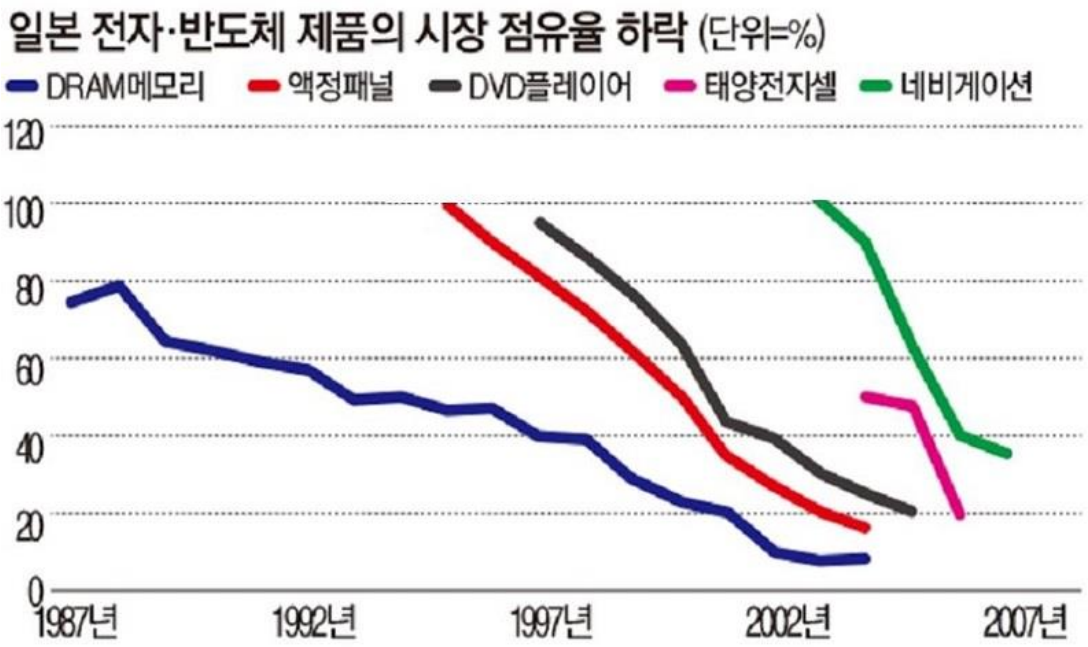
[Exhibit 2] 초콜릿폰 누적 판매 추이



(출처: 동아비즈니스리뷰 박남규 교수)

[Exhibit 3] 초콜릿폰 디자인

[Exhibit 4] 일본 전자 및 반도체 시장 점유율 추이



(출처: 대외경제정책연구원 (KIEP))

[Exhibit 5] 애플의 뉴턴(Newton) 메시지 패드 PDA

(출처: 동아일보)

[Exhibit 6] 모토로라의 스타택 & 노키아의 3310

(출처: 얼리어답터)

[Exhibit 7] 리처이인모션(RIM)의 블랙베리, 일명 '오바마폰'

(출처: 경향신문)

[Exhibit 8] 애플의 아이폰 1과 상표권 논쟁이 있었던 링크시스의 '아이폰'

(출처: LG유플러스)

(출처: 노컷뉴스)

[Exhibit 9] 삼성 최초의 스마트폰 옴니아 1

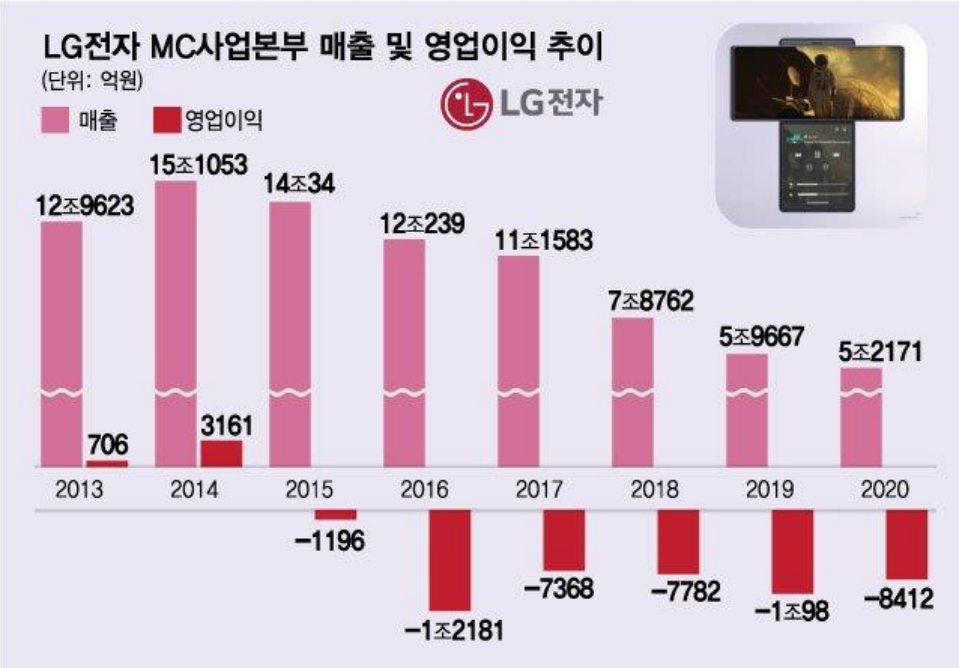
(출처: 조선일보)

[Exhibit 10] LG전자의 프라다폰과 당시 애플의 프라다폰 표절 논란

(출처: 지디넷 뉴스)

(출처: 나우뉴스)

[Exhibit 11] LG 전자 MC 사업부 재무성과 추이



(출처: 머니투데이 – 김현정 디자인 기자)

[Exhibit 12] LG 전자 스마트폰 최초, 혁신 기술 사례

(출처: 전자신문 – 박정은 기자)

[Exhibit 13] LG 전자 스마트폰 역사

(출처 : 아시아 경제 – 조슬기나 기자)

Reference

김영준. (2023. November 15). LG 우승의 순간, 팬들은 '신바람 야구 아버지'를 기억했다. 조선일보 https://www.chosun.com/national/people/2023/11/15/YMXMAAZGB5AILHIOPIQKU22S7M/.

LG전자 공식 홈페이지. 역사: 혁신과 도전의 역사를 소개합니다. LG. https://www.lg.co.kr/about/history/1

박종근. (2007. January 11). 지식 창조 시대 … 4대 그룹 기업문화는 LG. 중앙일보. https://www.joongang.co.kr/article/2563554#home

이은우. (2021. January 22). LG폰의 추억[횡설수설/이은우]. 동아일보 오피니언. https://www.donga.com/news/Opinion/article/all/20210122/105040633/1

백유진. (2021. April 6). [LG폰, OFF] 피처폰 흥행신화의 역설. 비즈와치. https://news.bizwatch.co.kr/article/industry/2021/04/06/0012

박남규. (2008. February). LG 초콜릿폰 통념을 뒤엎다. 동아일보비즈니스리뷰. https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/124

부산역사문화대전. 부산향토문화백과: 락희화학공업사.. 부산역사문화대전. http://busan.grandculture.net/Contents?local=busan&dataType=01&contents_id=GC04214666

신윤재. (2020. September 19). "재팬 넘버원!"이라더니 … 일본 가전 반도체 어쩌다 몰락했나. 매일경제. https://www.mk.co.kr/news/world/9528956

조성흠. (2021. April 5). LG모바일, 피처폰 영광과 도전정신 남기고 역사 속으로. 연합뉴스 https://www.yna.co.kr/view/AKR20210405060400017

권혜련. (2017. October 19). 스마트폰 10년이 바꾸어 놓은 것. 조선일보 https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2017/09/23/2017092300766.html

김민수. (2017. June 29). 세상을 바꾼 아이, 어떻게 '혁신의 아이콘'이 됐나. 노컷뉴스 https://www.nocutnews.co.kr/news/4807349

LG디스플레이. (2016. December 26). [L양의 Back to the Past] 피처폰에서 스마트폰까지!. LG디스플레이

https://news.lgdisplay.com/2016/12/l%EC%96%91%EC%9D%98-back-to-the-past-%ED%94%BC%EC%B2%98%ED%8F%B0%EC%97%90%EC%84%9C-%EC%8A%A4%EB%A7%88%ED%8A%B8%ED%8F%B0%EA%B9%8C%EC%A7%80/

형민우. (2017. January 17). 2007 휴대폰 시장의 태풍의 눈, 애플 아이폰. LG주간경제.

https://www.lgbr.co.kr/uploadFiles/ko/pdf/ind/indus919_20070112105717.pdf

류현성. (2007. January 21). <美애플 아이폰 성공할까>. 연합뉴스.

https://n.news.naver.com/mnews/article/001/0001526110?sid=105

김태경. (2007. January 15). 애플 아이폰 '찻잔 태풍' 그칠듯. 파이낸셜뉴스.

https://www.fnnews.com/news/200701151847122115?t=y

김지방. (2006. September 19). '아이폰'은 언제?...MP3 석권 애플, 휴대폰 시장 저울질. 쿠키뉴스. https://n.news.naver.com/mnews/article/143/0000039176?sid=105

박건형. (2006. November 28). 중국 휴대폰 '파죽지세'. 디지털타임스.

https://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2006112802010531728002

최강. (2006. October 1). 모바일 음악시장 지각변동 오나. 서울경제.

https://n.news.naver.com/mnews/article/011/0000151673?sid=105

임우선. (2007. December 20). 아이폰, 아시아 상륙작전. 동아일보.

https://www.donga.com/news/article/all/20071220/8524805/1

곽세연. (2007. June 29). <애플 아이폰 출시..한국 휴대폰 업체에 위기이자 기회>. 연합뉴스. https://n.news.naver.com/mnews/article/001/0001680951?sid=105

장우정. (2021. April 6). LG 스마트폰, 구시대 유물로 전락한 3가지 이유..."피처폰 성공에 취해 혁신 방기". 조선일보.

https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2021/04/05/2021040502200.html

조재범. (2021. April 6). [아듀 LG폰 上] 운명 바꾼 최악의 컨설팅... 결국 역사 뒤안길로. 조선일보. https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2021/04/06/2021040600011.html

송정렬. (2008. December 11). 아이폰 등 외산 저가폰이 밀려온다. 머니투데이.

https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2008121016300802491&outlink=1&ref=https%3A%2F%2Fsearch.naver.com

전유진. (2021. May 17). LG전자, 26년 만에 휴대전화 사업 철수... 삼성전자만 남는 K폰.

CCTV뉴스. https://www.cctvnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=225834

강영기. (2013. May 2). 노키아는 왜 애플에 주도권을 넘겨 주었는가. 아이뉴스24. https://www.inews24.com/view/742456

박종진. (2021. April 5). [LG전자 스마트폰 사업 철수]노키아·모토로라·팬택 등 역사 속으로. 전자신문. https://www.etnews.com/20210405000118

김병주. (2018. April 17). [스페셜 리포트] 삼성전자 스마트폰 10년을 되돌아본다. Fortune 코리아. https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=10224

오동희. (2021. January 22). LG전자 휴대폰을 얼려버린 '동결사건'. 머니투데이. https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021012116460168362

최이서. (2021. April 5). [경제인사이드] LG가 스마트폰 사업에 백기를 든 까닭. 여성경제신문. https://www.womaneconomy.co.kr/news/articleView.html?idxno=101239

탁상훈, 박수찬. (2010. December 25). LG전자 요직에 외국인 임원 배치 '남용의 실험' 왜 실패했나. 조선일보. https://weeklybiz.chosun.com/site/data/html_dir/2010/12/24/2010122401273.html

정열. (2010. September 17). 'LG전자 수장' 전격사퇴 남용 누구인가(종합). 연합뉴스. https://www.yna.co.kr/view/AKR20100917128300003

이광영. (2021. January 27). [기자수첩] LG가 맥킨지 조언 듣지 않았더라면. 조선일보. https://it.chosun.com/news/articleView.html?idxno=2021012602543

조형래. (2010. September 17). LG전자 남용 부회장 퇴진... 후임은 구본준 LG상사 부회장. 조선일보. https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2010/09/17/2010091700575.html

이민재. (2014, September 30), 구본준, LG전자 조직문화 대수술. 비즈니스 포스트. https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=4952

이은정. (2019. February 25) 아이디어는 좋은데... LG V50, G8 어떤 평가 받았나. Zdnet._ https://zdnet.co.kr/view/?no=20190225154658

박정은 (2021. April 4) LG 전자 스마트폰 사업 철수, 연이은 흥행 부진에 적자 누적 ... 성장 동력 상실
전자 신문.
https://www.etnews.com/20210405000160

조슬기나 (2021. April 5) 피처폰 영광에만 매달려, 모바일 사업실패 결정적 이유 3가지.

아시아 경제. https://cm.asiae.co.kr/article/2021040507300084294

오상헌. (2021. April 6). LG폰 '안녕'…500만 이용자 남기고 역사속으로. 머니투데이. https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021040518333241765

김다린. (2017. September 12). [LG스마트폰실패방정식]V30 이번엔 성공할까. 더스코프. https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=24688

곽희양. (2020. May 5). LG의 스마트폰 부활, '벨벳'에 건다. 경향신문. https://m.khan.co.kr/it/mobile/article/202005052123005#c2b

송채경화. (2021. April 6). LG전자, 휴대폰 매각 아닌 완전 철수 선택한 이유는?. 한겨레. https://www.hani.co.kr/arti/economy/marketing/989693.html

박건형. (2021. April 5). LG 스마트폰 사업부 해체한다, 3700명 계열사 재배치. 조선일보. https://www.chosun.com/economy/tech_it/2021/04/05/44HIZHTOKZD2TLGHC247WV3A74/

홍석호, 서동일. (2021. March 21). LG전자, 스마트폰 사업 매각 아닌 '철수' 가닥... 이유는?. 동아일보. https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20210321/106003359/1

윤우열. (2021. January 21). LG 스마트폰 사업 '새 주인'은?…구글· 페북· 폭스바겐 등 거론. 동아일보. https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20210121/105034457/2

김소연. (2021. April 6). LG전자, 스마트폰사업 철수로 실적·주가 긍정적…목표가↑ – NH. 이데일리. https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01315286629013496&mediaCodeNo=257

조슬기나, 차민영. (2021. April 5). [LG폰 철수]5조 적자에도 매각도 불발…7월 31일로 스마트폰 마침표
(종합2보). 아시아경제.

https://cm.asiae.co.kr/article/2021040420285967435

최문정. (2021. July 30). LG전자, 26년 만에 휴대폰 사업 철수... 무엇을 남겼나?. 데일리임팩트. https://www.dailyimpact.co.kr/news/articleView.html?idxno=70706

김영우. (2021. March 8). '다시 보니 선녀 같은' LG 스마트폰 4인방. IT DongA. https://it.donga.com/31702/

이정훈. (2022. May 31). LG전자 '휴대폰 철수' 1년…'선택과 집중' 통했나. 한겨레. https://www.hani.co.kr/arti/economy/marketing/1045068.html