



아 이 리 버

Introduction: 시장의 변화

2001년 8월, 애플은 1세대 아이팟을 출시했고 2004년에 아이팟 미니를 출시하면서 MP3 Player 시장에 큰 변화를 불러일으켰다. 그 이후에도 세계 최초로 컬러화면 추가, 플래시 메모리 방식 사용 등 제품혁신을 계속 했고 애플의 가장 큰 특징인 직관적이고 단순한 인터페이스 디자인을 통해 MP3 Player 시장을 석권했다. 아이팟, 아이팟 포토, 아이팟 셔플, 아이팟 나노 등의 연속적인 모델을 내놓음과 동시에 다른 기업들이 따라가기 어려울 정도로 파격적인 저가 공세를 펼쳐 그 점유율을 더욱 높였다.

애플이 MP3 Player 시장에 가져온 변화는 기술과 디자인적인 혁신만이 아니었다. MP3 Player 내부에 들어가는 아이튠즈(iTunes)라는 콘텐츠 시장에까지 진출한 것이다. 아이튠즈는 애플이 만든 멀티미디어 플레이어 및 아이팟용 동기화 프로그램으로 컴퓨터 내의 음악과 동영상을 관리하고 아이튠즈 스토어에까지 연결되어 영화나 앱을 구매할 수 있는 새로운 종합 플랫폼이다. 단순히 하드웨어 제품 발전에만 힘쓴 것이 아니라 콘텐츠 시장을 장악하여 새로운 문화적 혁신을 이뤄낸 것이다. 음원 재생 기능만으로 MP3 Player 시장에서 살아남을 수 없다는 것을 깨달은 애플은 한 발 앞서서 다른 디지털 미디어 기능이 통합된 하드웨어 제품과 이와 결합될 수 있는 소프트웨어 시장에까지 진출하여 세계 MP3 Player 시장을 장악하였다.

하드웨어와 소프트웨어, MP3 Player 디바이스와 콘텐츠 서비스를 결합한 비즈니스 모델이 본격화된 시장의 변화에 MP3 Player 시장의 기업들은 각각의 전략을 내세웠다. 삼성전자의 경우에는 대용량 MP3 Player 를 출시하는 동시에 동영상 콘텐츠 중심의 음악서비스를 런칭했고 노키아는 미국 최대의 디지털음악공급업체인 라우드아이(Loudeye)를 인수하며 디지털콘텐츠 공급사업을 시작하였다. 마이크로소프트(Microsoft)의 경우에도 대용량 하드 디스크 드라이브와 3인치 LCD스크린이 탑재된 MP3 Player 를 출시하였다. 각 기업들은 자사 핵심 분야를 중심으로 시장에 진출하였지만 모두 콘텐츠와 디바이스를 결합한 전략을 채택하였다. (Exhibit 1) 하지만 이렇게 콘텐츠와 디바이스를 결합한 비즈니스 모델은 제조분야에만 핵심 역량을 가지고 있는 중소기업에게는 불가능한 모델이었다. 이 때문에 디바이스의 기술 혁신, 디자인 혁신에만 집중하던 레인콤(아이리버의

전신), 코원시스템 등의 국내 중소기업들은 자연스레 그 경쟁력이 약화될 수밖에 없었다.

레인콤의 탄생과 성장

1999년 1월 20일, 잘나가던 삼성전자의 임원이었던 양덕준은 돌연 회사를 나와 총 직원 7명, 자본금 3억원으로 '레인콤'을 설립하게 된다. 당초에는 CD타입 MP3 Player 솔루션을 제공하여 기술에 대한 로열티를 받는 것을 목적으로 하였다. 당시 MP3 Player 생산 회사는 대부분 MP3에만 사용할 수 있는 스펀더 칩을 사용하고 있었는데, 양덕준은 회사설립을 마음먹고, 시러스 로직의 칩 판권을 얻어 다양한 타입의 파일이 구동될 수 있는, CD타입의 MP3 Player를 제공하면 사업성이 있다고 파악하였다. 하지만, 국내 MP3 Player 제작 업체는 레인콤이 제공하는 솔루션을 대부분 이해하지 못하였고, 설명회에 참석한 130개의 업체 중 5개의 회사만이 겨우 이해를 하였다. 소프트웨어를 겨우 이해시키고 나니, 하드웨어 생산 능력도 부족한 실정이었다. 휴대용 CD타입 MP3 Player 제작을 위한 모든 것을 떠먹여줘도 기업들이 못 받아 먹는 상황이었고, 이 과정에서 기술에 대한 로열티를 받는 것은 크게 가치가 없는 일이었기 때문에, 울며 겨자 먹기로 레인콤은 직접 MP3 Player 시장에 뛰어들게 된다.

[최초의 MP3 Player의 출시]

2000년 11월, 드디어 멀티 코덱 방식의 CDE타입 MP3 Player, iMP100 모델이 출시된다. 오디오 CD 재생 및 MP3파일 추가에 더불어서, WMA(Window Media Audio)와 ASF 등 음악 형태 지원의 폭을 넓히는 모델로써, 시장에서 큰 환영을 받았다. 레인콤은 중소기업이었기 때문에 아무래도 초기에는 자금력, 마케팅, 브랜드 등에서 약점을 가지고 있었고, 이를 해결하기 위해 레인콤은 소닉 블루에 ODM형태로 납품하였고, 리오볼트 상표로 미국 시장에서 크게 성공하였다. 이들과의 거래를 통해 2001년 매출액이 533억원으로 급증하였고, 영업이익 역시 74억원에 달했다. 하지만, 양사장은 궁극적으로는 소니와 경쟁하겠다는 비전을 놓지 않았고, 해외 바이어를 통해 상당한 이익이 발생하고 있음에도 불구하고 이를 과감히 포기하였다. 2002년, 양사장은 ODM을 중단하고 본격적으로 '아이리버'라는 글로벌 브랜드 세일즈에 나서게 되었다.

플래시메모리 타입의 MP3 Player를 요구하는 베스트바이의 첫 오더가 레인콤의 운명을 바꾸어 놓았다. 첫 오더를 성공적으로 이행하기 위해 2002년 8월20일, 레인콤은 '프리즘'을 내놓게 된다. 시장의 반응은 폭발적이었고, 레인콤은 성공궤도에 들어서게 되었다. 하늘이 돕는 것일까. 당시 플래시 메모리의 공급과잉으로 인하여 가격이 급속도로 하락하고 있었고, 부품원가도 동시에 하락하였다. 매출이익률은 30%를 웃돌았고, 레인콤은 그야말로 돈을 긁어 모으기 시작하였다. 이에

안주하지 않고 레인콤은 끊임없이 신제품을 출시하였다. 모델명 iFD 100은 밀리언셀러를 기록하였고, 뒤이어 iFD 300 또한 큰 성공을 거두면서, 주가는 상승을 멈추지 않았다. (Exhibit 2) 양 사장이 초기에 세운 'Sorry, SONY'의 목표는 처음에는 불가능해 보였지만, 작은 벤처 레인콤은 거인 소니를 맞서 싸우기에 충분했다. '못할 게 없다'는 자신감이 조직 전반을 지배하였다.

[디자인 혁신]

충분한 기술을 확보한 레인콤은 시장의 다음 변화를 선도하였다. 디지털 기기 시장은 이미 개인화가 일반화된 상태였고, 당시 젊은이들은 디지털 기기를 하나의 아이템으로 생각하여, '간지나는' 제품을 선호하는 추세였다. 이를 간파한 레인콤은 디자인 기업인 이노기업과의 파트너십을 통해 꽃 피운 기술에 디자인을 더했다. 당시로서는 디자인은 마지막에 의례적으로 넣는, 여러 가지 제품 생산 과정 중에 하나의 기능을 차지하는 것에 덜하지도, 더하지도 않는 요소에 불과하였다. 이노디자인 측에서도, 당시 레인콤의 파트너십 제안에 대해 다음과 같이 회고한다.

“디자인을 의뢰하는 쪽에서, 그것도 전자 제품 회사와 같이 디자인이 중요하지 않다고 생각하는 곳에서, 이노디자인을 찾아와 회사의 비전과 기술력 등에 대한 상황을 프리젠테이션한 회사는 레인콤이 유일했다. 게다가 단순히 용역을 맡기는 업체를 찾기 위해 이노디자인을 찾은 것이 아니라, 판매액의 일정 지분을 주겠다는 계약을 제안하며 진정한 ‘파트너’를 원했다. 레인콤에 감명받았다.”

이노 디자인과 레인콤의 합작 첫 작품은 <레드 와인 슬림X>였다. 전자제품 군에서 색이 강한 붉은 계열은 사용을 꺼려했었다. 이러한 편견을 깬 은은한 레드 와인 색은 고급스러웠고, 당시 젊은이들 사이에서 선풍적인 인기를 끌었다. 심지어 없어서 못 팔 정도였고, 생산능력의 한계 때문에 중간에 공장가동을 중지하자, 소비자들이 회사 앞으로 찾아와 팔게 하라는 등 레인콤에게는 꿈과 같은 상황이 매일 벌어지고 있었다.

소비자들이 디자인을 중요시한다는 사실이 시장을 지배하면서 MP3 Player 제조업체간의 본격적인 디자인 경쟁이 시작되었고, 이에 따라 매출액을 기준으로 로열티를 지급하던 이노디자인과의 마찰이 불거졌다. 아이리버의 색깔은 점점 잃어가고, 이노디자인이 허울만을 채운다는 것이 당시 양사장의 주장이었다. 이노디자인과의 이별 후, 아이리버는 그들만의 정체성을 뽐낼 수 있도록 디자인 팀을 자체적으로 꾸렸다.

[레인콤의 경영기반]

기술과 디자인에 힘쓰는 것보다 우선적으로 양사장이 중요하게 생각한 것은 소비자에 대한 배

려였다. 소비자가 가장 편하고 질 좋은 서비스를 받을 수 있도록 하는 마음이 양덕준 사장이 가지고 있는 마음이었고, 이것에 대한 일환으로 레인콤이 최초로 시도한 것은 '펌웨어 업그레이드'였다. 이와 더불어, 중소기업임에도 불구하고, 영업마진을 줄여나가면서 까지 대기업 수준의 A/S를 제공하였고, 이는 소비자들에게 차별화 포인트로 인식되어 레인콤의 아이리버를 선택하는 또 다른 동기로 작용하였다. 소비자에 대한 배려를 기반으로 한 소비자에 대한 끊임없는 고민은, 그들의 니즈를 충분히 반영할 뿐만 아니라 시장을 선도할 수 있는 레인콤만의 제품을 만드는데 기여하였다.

레인콤이 한국을, 세계를, 선도하게 된 배경에는 그들만의 자유로운 조직문화가 있었다. 자유로운 조직문화를 지속적으로 유지하기 위해 양 사장은 노력을 기했다. 사장과 사원은 불편함 없이 사무실을 들락날락할 수 있도록 하였고, 의미 없는 규율이 생기지 않도록 명확한 목적이 없는 규율은 만들어내지 않도록 주의를 가했다. 삼성에서 오랫동안 일을 해온 양사장은 조직문화가 얼마나 영향력이 크고, 사원간의 분위기가 얼마나 중요한지 누구보다 잘 알고 있기 때문에, 사장의 명령보다는 그들 간의 보이지 않는 관계 속에서 자유로운 조직문화가 자리잡을 수 있도록 하였다.

그러나 레인콤이 성장하고 조직이 거대해지는 과정에서, 양 사장 개인의 노력만으로는 활발한 조직문화를 유지하기 어려웠고, 조직은 점차 변화하기 시작했다.

레인콤의 쇠퇴

"자동차가 시속 50km로 달릴 때와 200km로 달릴 때의 시각(時角)은 다릅니다. 속도가 느리면 그 대신 넓게 볼 수 있죠. 200km는 앞밖에 못 봐요. '동체시력'이 약해지는 거죠. 그때 아이리버가 그랬습니다. 연구·개발(R&D)과 마케팅·영업·바이어·소매업자, 심지어 소비자까지 모두 만들면 팔린다고 생각했어요."

창업 초기 멤버인 정석원 마케팅 담당 상무는 위와 같이 회고한다. 레인콤은 전체적으로 성공에 도취되어 갔다. 하는 것마다 기함을 토하듯 성공하는 결과를 낳았고, 전체적으로 자신감을 넘어서 위험한 자만심으로 이어질 수 있는 상황이었다. 여기에 더해, 레인콤의 성장동력이라고 할 수 있는 기업문화가 경직화되기 시작하면서 성장 기반인 혁신이 줄어들었고, 레인콤은 쇠퇴의 길을 걷기 시작했다.

[시장의 변화와 대응]

시장은 변화하기 시작하였다. 하드디스크드라이브타입(이하 HDD) MP3 Player가 출시되기 시작

했다. 초기 국내 시장에서는 플래시 메모리 타입의 플레이어가 시장의 90%를 차지하고 있었기에 크게 밀리는 상황이었으나, 미국과 일본 등지에서는 절반의 비율을 차지하고 있었다. 하지만, 아이팟 미니(iPod mini)의 등장을 기점으로 하여, HDD 타입의 MP3 시장이 급성장하였고, 미국에서 65%를 차지하였다. 급하게 HDD 타입의 플레이어를 만든 것의 결과는 H10이었다. 'Kill iPod'프로젝트의 일환으로 시장에 출시하였고, 마케팅 비용은 무려 200억원을 책정하여 초반에는 성공을 거두는 것처럼 보였다. 하지만, HDD 타입의 MP3 Player를 만들어 내는 기술력이 없었던 레인콤이 애플과 경쟁을 하고 우위를 뺏어오는 것은 애초에 무리가 있었다. 운영 소프트웨어를 외부에 아웃소싱하였기 때문에 더욱 꼼꼼한 체크가 필요했음에도 불구하고 출시일정을 준수하기 위해 완성도가 80% 밖에 되지 않는 H10을 시장에 출시하였고, A/S문제가 불거지기 시작했다. H10에 대한 반품 요구가 끊이지 않았고, 레인콤에 대한 고객들의 반응은 곤두박질 쳤다. 이 상황에서 2005년 9월, 애플은 아이팟 나노를 출시하였다. 아이팟 나노는, 레인콤도 우위를 가지고 있던 플래시 메모리 타입의 MP3 Player로서, 굉장히 얇은 두께임에도 불구하고 메모리 용량이 2GB와 4GB로 경쟁업체 보다 2배, 4배에 달했다. 그럼에도 불구하고 무척 저렴한 가격에 판매되었기 때문에 시장의 반응은 폭발적이었고, 아이팟 나노 출시 이후 아이리버와 아이팟의 판매량 차이는 7배가 넘었고, 이로 인해 다른 경쟁업체는 어쩔 수 없이 제품 가격을 인하해야 했다. 이 과정에서 중소기업이었던 레인콤은 상당한 타격을 입었다. (Exhibit 3, Exhibit 4)

“아이리버는 전세계에 많은 마니아들을 가지고 있다. 아이리버만이 가지고 있는 독특한 매력이 있었다. 충분히 고객을 감동시키는 제품이 있었다. 그런데 언제부터인가 애플에 대항한다면 애플의 짝퉁 제품만 계속해서 출시하고 있다. 예전의 아이리버 제품이 아니다. 실망스럽다.”

소비자의 입장에서 살펴보았을 때 애플이 가지고 있는 시장과 레인콤이 가지고 있는 시장은 엄연히 달랐음에도 불구하고, 정면돌파를 하기 위해 애플을 자극하고, 무의미한 경쟁에 발을 들여놓은 것은 레인콤의 치명적인 실수라고 할 수 있다.

기존의 제조업에서 벗어나기 위한 노력

“MP3 Player 시장은 초기 시장과는 전혀 다른 상황이었다. 시장이 성숙기에 들어가면서 새로운 국면에 접어들었다. 모델 하나의 시장 반응을 보기 위해서는 적어도 1만 대 이상, 일반적으로 3~4만대를 시장에 깔아야 했다. 즉 디바이스 제조업은 막대한 돈이 필요한 ‘머니게임’이었다. 수많은 모델이 계속 나와야 했고 제품 주기는 점점 더 짧아졌다.”

대기업이 MP3 Player 시장에 하나 둘씩 뛰어들면서 MP3 Player만으로 회사를 유지시키기가 점점 힘들어졌고 레인콤은 새로운 사업을 찾아야만 했다. 이와 같은 상황에서 선택한 것이 콘텐츠

산업이었다.

[음악 다운로드 서비스 '유리온']

아이팟의 성공이 아이튠즈라는 음악을 살 수 있는 플랫폼을 형성한 것에 있다고 본 레인콤은 2004년 1월 유료 음악 다운로드 서비스로의 진출을 발표하였다. 디바이스 제작에서 콘텐츠 산업으로의 확장이었다. 디지털 콘텐츠 서비스 업체인 유리온을 설립하고 자본금 50억 원을 투자했다. 그러나 그 결과는 기대에 훨씬 미치지 못했다. 빅 5 음반사가 전체 음악 시장의 80%를 차지하고 있는 미국 시장과 달리, 우리나라의 음반시장은 모두 뿔뿔이 흩어져 있는 '시장'의 모습을 갖추고 있지 못했기 때문이다. 기획사, 가수, 작곡가, 작가사와 모두와 개별적으로 계약을 해야 했고 이는 현실적으로 많은 비용을 초래했다. 결국 레인콤은 뚜렷한 성과 없이 2006년 이 사업을 접을 수밖에 없었다.

[와이브로 게임기 사업]

레인콤은 콘텐츠 사업의 일환으로 2005년 중반부터 와이브로 게임기 사업을 본격적으로 추진하였다. 이는 온라인망을 통해 언제 어디서나 게임을 즐길 수 있는 게임기를 출시하는 사업이었다. 넥슨, CJ인터넷 등 게임업체와 양해각서를 체결하는 등 적극적인 활동을 전개했지만, 당시 레인콤이 처했던 상황과 우호적이지 않았던 시장의 상황으로 인해, 이 사업 역시 2006년 중반에 중단되고 말았다.

변화를 위한 노력

[문화적 구조조정]

프리즘, 크래프트와 같은 성공 이후 레인콤은 이전의 초심을 잃어가고 있었다. 양덕준 사장은 조직의 분위기 쇄신이 필요하다고 판단하여, '얼리어답터'를 인수하고, 그 운영자인 최문규 씨를 부사장으로 영입하였다. 이와 함께 첫 번째 창업공신들을 교체하기 시작했다. 이러한 변화는 조직 내의 반발도 불러일으켰다. 한 멤버는 이렇게 말했다.

"당시 레인콤 신화에 한몫을 했던 엔지니어들은 문화적 구조조정 의 대상으로 몰려 있었죠. 신이 날 수가 없는 분위기였습니다."

그러나 이러한 노력으로 인해, 레인콤의 굳어졌던 창조적 마인드는 점차 되살아나기 시작하였다.

[보고펀드와의 MOU]

2006년 12월 레인콤은 보고펀드로부터 600억 원의 자금을 투자받고 대주주의 자리를 내어준다. (Exhibit 5) 이 투자에는 보고펀드의 공동대표인 이재우 대표의 역할을 컸다. 당시의 보고펀드와 레인콤의 입장은 다음과 같다.

“우리는 아이리버 브랜드와 향후 로드맵, 그리고 이를 실현시킬 수 있는 경영진과 임직원 을 신뢰하고 있습니다. 또한 국내 MP3산업의 대표 기업인 레인콤이 다시 한번 세계적인 기업으로 도약할 수 있다고 확신하고 있습니다. 때문에 보고펀드는 레인콤의 재도약에 필요한 주주로서의 모든 지원들 다할 것입니다. 더불어 이번 투자는 토종 펀드가 토종 브랜드의 자존심을 지켜낸다는 의미도 있습니다.”

레인콤은 조직의 문화를 다시 도전적으로 쇄신하고, 보고펀드의 투자를 통해 안정적으로 자금을 확보함으로써 새로운 제품들을 출시해 낼 수 있었다.

[Clix의 출시]

2005년 초 레인콤은 U10이라는 MP3이외에도 동영상, 게임을 즐길 수 있는 신제품을 출시하여 좋은 반응을 얻었지만, 이것은 원래의 얇은 디자인을 살리지 못한 차선택이었다. 어느 날 한 엔지니어가 우연히 U10의 원제품, Clix의 설계도를 보고는 자신이 이것을 실현시켜 보고 싶다고 하였다. 많은 다른 엔지니어들의 반응은 회의적이었다. 그러나 양덕준 사장은 이러한 도전을 긍정적으로 보고 많은 회의적인 시선에도 불구하고 이를 추진시켰고, 마침내 2007년 Clix가 출시될 수 있었다. Clix에 대한 시장의 반응은 뜨거웠다. 첫 예약판매 4시간 만에 1500대가 팔려나갔고 이러한 추세는 4차 예약판매까지 계속되었다. 또한 빌 게이츠의 찬사를 받았고 수많은 디자인상을 수상하였다. 그러나 Clix는 수작이 분명했지만, 아이팟의 열풍을 잡기에는 역부족이었다.

“Clix는 MS사와 공동마케팅을 하면서 레인콤이 의욕적으로 밀어붙인 모델이었다. 하지만 가격이 비싼 측면이 있었고, 이미 추가 애플 쪽으로 기울어진 상태였다. 아이팟과 경쟁하기에는 뒤늦은 감이 있었다.”

[M Player의 출시]

M Player는 미키마우스 모양의 MP3 Player로, 처음 제작을 시작할 당시, 많은 반발에 부딪혔다. 마케팅부서와 총판대리점 모두 이러한 장난감 같은 제품을 누가 사겠냐며 회의적인 의견을 보였다. 그러나 양덕준 사장의 생각은 달랐다.

“기발한 혁신성이 우리에게 필요했다. 테크놀로지를 뛰어넘는 것만이 혁신이 아니라 고정 관념을 뛰어넘는 것도 혁신이었다.”

막상 이 제품이 출시되자, 시장의 반응은 뜨거웠고 ‘밀리언셀러’ 명단에 이름을 올렸다.

아이리버 2.0

이러한 성공에도 불구하고 레인콤은 성장을 더욱 가속화하기 위해 경영진을 재편할 필요성을 느꼈다. 따라서 2007년 10월 보고펀드에 의해 사외이사로 선임되었던 이명우 전 소니코리아 사장을 사장으로, 김군호 전 코닥코리아 사장을 부사장으로 선임하였다. 이와 더불어 양덕준 대표는 기술개발 및 제품기획 등의 개발업무에 주력하는 방향으로 역할분담이 재편성되었다. 이명우 부회장은 회사의 전반적인 시스템을 업그레이드 하겠다는 점을 강조하여, 레인콤의 재도약을 이끌 경영혁신을 위한 프로그램으로 ‘아이리버 2.0’을 제안하였다.

“레인콤은 과거에 비해 전반적으로 열정이나 도전정신 등이 많이 약해져 있습니다. 그나마 다행인 것은 ‘아이리버’라는 브랜드와 제품의 혁신성 등은 유지되고 있다는 것입니다. 그러나 시스템 경영을 통해 이러한 역량들을 의미 있는 결과로 만들지 못해 결과적으로 산업의 패러다임 변화에 적절히 대응하지 못했습니다. 이는 모두 레인콤에 참여와 공유의 문화가 부족해서 잠재된 역량을 100% 활용하지 못했기 때문입니다. 또한 이는 전반적으로 조직 내 예측가능성을 떨어뜨리는 결과를 초래하였습니다. 이 때문에 레인콤의 재도약을 위해서 ‘아이리버 2.0’을 통한 경영혁신이 필요하였습니다.”

[기업 문화 개편과 갈등]

대기업에서만 일해 온 이명우 사장의 입장에서 레인콤의 자유분방한 조직 분위기는 좋게 보이기 어려웠다. 이명우 사장이 보기에 레인콤은 조직 규모가 상당히 성장했음에도 불구하고 여전히 벤처 수준의 조직 구조에 머물러 있었다. 이명우 사장은 조직을 보다 효율적으로 관리할 시스템의 필요성을 강력히 느꼈다. 레인콤을 다시 성장시켜야 한다는 사명을 가지고 있었던 이명우 사장은 회사의 규정들을 만들기 시작하였다. 그러나 이러한 경영방식은 양덕준 사장의 경영방식과 마찰을 일으켰다. 이러한 갈등으로 인해 2008년 4월 양덕준 사장은 레인콤을 떠나게 된다.

“이명우 사장이 규정을 만들기 시작했다. 규정을 많이 만들면 사실 관리하기는 상당히 쉬워진다. 그렇지만 ‘규정을 위한 규정’이 만들어지게 되고, 그러면 소위 창조성, 활동성이 줄어들게 된다. 이명우 사장의 입장에서 당시 레인콤이 질서도 없고 위계질서도 없고

명령체계도 없는 조직이라는 시각이었다. 특히 최문규 부사장이 이끌던 크리에이티브팀이 신임경영진과 상당한 갈등을 빚었다.”

사업부문 다각화

인적 구조조정이 이루어진 이후, 이명우 사장 체제로 돌아서면서 사업부문의 구조조정 역시 추진되었다. 그동안 레인콤은 MP3 Player 부문에 집중된 사업구조였다. 그러나 강력한 경쟁자 삼성 및 애플의 공세로 인해 더 이상 MP3 Player 부문에서는 수익을 내기 어렵다고 판단하였다. 따라서 수익구조를 다양화 하기 위한 MP3 Player 부문 이외의 부문으로의 다각화를 추진하였다.

[전자사전 부문 및 기타 다각화 노력]

레인콤은 2004년에 전자사전 분야에 진출하여 좋은 성과를 보이고 있었다. 그러나 회사 인력의 중심이 MP3부문에 집중되어 있었기 때문에, 전자사전이 수익성 개선에 많은 역할을 하고 있었음에도 불구하고 그만한 인정을 받지 못하고 있었다. 따라서 경영진은 전자사전 사업부에 힘을 실어주기 위한 정책을 실시하였다. 과거 전자사전 개발에 참여하였던 직원들을 다시 채용하였고, 실적에 따른 보상 제도를 확실히 하는 등 전자사전 사업부의 정상화를 위해 노력하였다. 그 결과 그동안 출시가 지연되었던 전자사전 디플 D30를 출시할 수가 있었고, 이것은 레인콤의 수익성을 개선하는데 일조하였다. 경영진의 이러한 노력은 기존 MP3부문에 집중되어 있던 회사의 자원을 보다 다양한 부문으로 재배치하여 성공적인 다각화를 이루기 위한 노력의 일환이었다.

이후 레인콤은 계속해서 수입구조를 다양화하기 위한 다각화를 시도하였다. PMP부문에서 2008년 P10과 P20을 출시하였다. 메가스터디와의 제휴를 통해 PMP제품 판매를 가속화하였다. 또한 네비게이션 사업에도 진출하여 2007년 NV를 출시하였다. 이후 NV Life, NV mini, NV Classic 등의 제품을 계속해서 출시하였다.

이와 같이 많은 다각화의 시도가 있었지만 레인콤의 명성을 되찾아 줄 획기적인 제품은 나오지 않았다. 혹자는 이러한 다각화 시도가 아이리버의 특기였던 하이엔드 분야를 포기하고 Follower로서 중저가의 제품 출시만 노린 선택이라고 비판하였다. 그러나 수익 개선의 측면에서 일정 수준의 흑자를 냄으로써 레인콤의 생존을 유지시켜준 선택이었다는 평가를 받기도 하였다.

[아이리버의 계속된 다각화 노력]

2009년 이명우 사장이 대표직을 김군호 부사장에게 인수하고, 김군호 부사장은 레인콤의 사명을 아이리버로 바꿨다. 김군호 대표 역시 이명우 사장과 같이 다각화를 위해 노력하였다. 아이리버에게는 이전 레인콤의 명성을 가져다 줄 새로운 수익원이 절실했다. 김군호 대표 하의 아이리버는 대기업과의 콜라보를 통해 새로운 제품 출시에 몰두하였다. 그 결과, 2009년 KT와의 합작을 통해 인터넷 전화기 'Style'을, 2011년 LG디스플레이와의 합작을 통해 전자책 단말기 'Story'를 출시하였다. 그러나 어떤 제품도 아이리버의 재기를 가져다 주었다고 평가 받지는 못했다.

2011년 아이리버는 박일환 전 삼보컴퓨터 사장을 대표로 선임하게 된다. IT업계에 20년이 넘는 세월을 몸담아 왔던 그였지만 아이리버의 재기를 위해 많은 고민을 하였다. 그 역시 아이리버의 수익성을 개선해 줄 제품을 만들기 위해 노력하였다.

[키봇의 출시 - 성공 또는 실패?]

2011년 아이리버는 KT와 협작으로 만들어낸 유아용 로봇 '키봇'을 출시하였다. '키봇'에 대한 초기의 시장 반응은 뜨거웠다. 아이리버는 '키봇' 출시 이후 12년 2분기 영업이익을 전년 -36억원 대비 4억 2300만원으로 흑자전환을 했다고 공시하였다. 12년 2분기 MP3플레이어 매출은 13%, 전자사전 디플의 매출은 10%인 것에 대비, '키봇'의 매출 비중은 49%에 달하였다. 그러나 이러한 뜨거운 반응도 잠시 12년 아이리버는 '키봇'판매를 중단할 수 밖에 없었다. 사실 로봇 산업 분야는 전자산업의 강자인 삼성 및 LG도 초기 비용 때문에 뛰어들지 못한 분야였다. 업계 관계자는 '키봇'의 판매 중단에 대해 "추가 수요가 많지 않았다"며 "로봇 시장이 덜 성숙된 상황에서 마케팅 비용도 들어가면서 사업성이 크지 않았다"고 말했다. 이렇게 아이리버가 야심차게 재기를 꿈꾸었던 '키봇'은 막을 내렸다. (Exhibit 6)

우연한 발단

2011년 5월, 아이리버의 직원들은 미국 보스턴의 한 호텔에 머무르고 있었다. 아이리버는 어렵게 기회를 잡아 구글과 함께 '스토리' 라는 전자책 단말기를 개발 중이었는데, 생각보다 결과물이 좋게 나오지 않아 보완작업에 들어가야 할 상황이었다. 엔지니어들이 힘든 몸과 정신을 이끌고 다시 호텔 컨퍼런스룸에 모여 작업을 하던 중, 정석원 상무는 한 엔지니어가 노트북이 아닌 손바닥만한 기기에 헤드폰을 꽂아 음악을 듣는 모습을 목격하였다. "이 물건이 대체 무엇이기에 굳이 연결해서 듣는 것일까?" 궁금해진 정 상무와 엔지니어들은 직접 들어보았고, 자신들이 평소에 듣던 음질과는 차원이 다르다는 것을 느끼고 매우 놀랐다. 그것은 디지털 사운드를 아날로그로 전환시켜주는 기기로, 엔지니어들이 그 자리에서 바로 기계를 뜯어보니 구조는 실망스러울 만큼 단

순했다. 엔지니어들은 “에이, 이게 다야? 우리도 만들 수 있겠다”는 우스개 소리를 하며 다시 프로젝트 작업에 몰두하였다.

그 해 7월 17일, 많은 노력을 들인 ‘스토리’가 결국 출시되었으나 아마존의 ‘킨들’ 때문에 큰 성공을 거두지 못했다. 이 프로젝트에 많은 기대를 걸었던 직원들은 매우 실망하고 좌절했다. 그런데 바로 이 때의 경험이 재기의 발단이었다는 것을 알게 되는 것은 조금 나중의 일이었다.

전환의 시작

[새로운 얼굴]

아이리버는 여러 가지 노력을 했으나 재도약에 성공하지 못하고 계속해서 어려움을 겪고 있었다. MP3 Player, 전자사전, PMP 등 꾸준히 매출이 나는 제품들이 있었지만 성장에는 한계가 있었다. 이런 상황을 크게 바꿔보고자 보고편드는 2011년에 삼보컴퓨터 턴어라운드 주역인 박일환을 대표이사로 영입하였다. 그는 삼보컴퓨터에서 20여년간 일하며 대표이사 자리에까지 오른 전문 경영인이며, 삼보컴퓨터의 회생을 주도했던 위기에 강한 인물이었다.

[아이리버의 본질]

박 대표가 취임한 첫 주, 긴장된 분위기 속에 주말 임원회의가 열렸다. 방향성을 잃고 있던 아이리버의 정체성을 다시 찾기 위해 고민하던 그는 임원들에게 아이리버만이 갖고 있는 ‘업의 본질’이 무엇인지 물었다.

아이리버는 MP3 Player로 과거 전성기를 누렸고, 창업자인 양덕준 전 사장은 “궁극의 뮤직플레이어를 만들자”고 늘 말하곤 했다. 비록 회사의 경영악화로 인해 여러 분야로 사업 다각화를 해왔지만, 아이리버는 궁극적 소리에 대한 욕구를 가지고 있었다. 즉, 태생적인 본질은 사실상 ‘소리’인 것이다.

임원회의에서 ‘업의 본질’이 거론되자 정 상무는 크게 놀랐다. 구글북스 프로젝트 팀원들이 보스턴에서 차원이 다른 음질을 경험한 이후 궁극의 소리를 내기 위한 기술에 대해 이미 고민을 하고 있었기 때문이다. “대표님, 사실 고음질 플레이어는 저희가 조금씩 준비하고 있던 아이템입니다. 콘셉트 자체는 이미 구상하기 시작했지만 사업성이 불투명한 터라 속도를 내지 못했습니다”라고 말하며 이 날의 회의는 ‘궁극의 휴대용 Hi-Fi 오디오 시스템을 만들자’는 것으로 결론 내려졌다.

[시장기회의 포착]

당시 '나는 가수다'라는 TV 프로그램이 화제를 불러모으고 있었다. TV속 청중들은 가수들의 노래를 듣고 엄청나게 감동받은 표정과 눈물을 보이는데 정작 TV시청자들은 가수들이 잘 하긴 하지만 눈물까지 흘릴 일인지 의아해했다. 아이리버는 대체 그 차이가 무엇인지에 대해 주목했다. 박 대표는 현장에서 듣는 사람들은 아날로그로 소리를 듣는 것이고, TV로 보는 사람들은 디지털음으로 듣기 때문에 감동의 크기에 차이가 나는 것이 아닐까라고 생각하며 아날로그 감성을 재평가하였다. 이에 따라 '비록 기계로 전달되는 음악일지라도 아날로그 사운드의 감동을 전할 수 있어 고객들이 음악을 듣고 감동의 눈물을 흘릴 수 있게 한다'는 프로젝트의 구체적 방향을 정할 수 있었다.

시장 상황을 보면, 글로벌 금융위기에도 불구하고 2007년부터 LP판매량이 꾸준히 증가하기 시작하여 아날로그 감성과 고음질에 대한 수요가 늘고 있다는 증거가 있었다. 그리고 젊은 세대들 사이에서 고가의 헤드셋에 대한 수요가 생겨나, 'Bang&Olufsen', 'dr.dre' 같은 값비싼 음향기기에 꾸준한 수요가 발생 중이었다. 이에 고급 음질에 대한 시장의 수요가 적지 않음을 느끼고 '고음질 플레이어'에 대한 사업성을 검증할 수 있었다.

[역발상에서의 출발]

시간이 지나면서 뮤직 플레이어는 노래만 잘 재생되면 다가 아니라, CPU속도도 빨라야 하고 해상도도 중요시되면서 MP3가 MP4가 되고, PMP가 나오는 등 복잡 다난한 트렌드로 가고 있었다. 게다가 스마트폰이 등장한 뒤, 다양한 기능의 전자기기들이 점차 스마트폰으로의 Convergence가 이루어지는 시기가 되었다. 하지만 아이리버는 이러한 흐름을 거슬러 '소리'에만 초점을 맞춰 Divergence를 하겠다는 용기 있는 결단을 했다. 잘할 수 있는 것에만 집중한다는 것에 의미가 있었고, 스마트폰이 대체할 수 없는 기기를 만든다는 큰 포부 또한 가져갈 수 있었다.

이러한 여러 계기들에서 출발하여, 궁극의 소리를 내는 휴대용 오디오기기를 만드는 프로젝트는 아주 빠른 속도로 진행되었다. 아이리버가 기존에 갖고 있었던 디지털 기기에 대한 강점에 새롭게 추구하는 아날로그적 감성을 결합시키는 데 전체 조직이 몰입한 결과, 훗날 '아스텔앤칸'이 탄생하게 된다.

티어드랍 프로젝트

"콘서트장의 관객들처럼, 기계로 전달되는 음악을 듣고도 감동의 눈물을 흘릴 수 있게 하

는 완벽한 기기를 만들자" 이 의지를 반영하여 프로젝트 이름은 티어드랍(눈물방울)으로 정해졌다. 실제로 마치 프로젝트명처럼 개발과정 중 소리를 체험해보던 엔지니어들이 음악 소리에 감동을 받아 눈물을 흘리는 기적 같은 일이 일어나기도 했다.

초기의 고민은 두 가지였다. 첫째로, 국내의 하이파이 오디오 시장은 너무 작기 때문에 글로벌 시장을 타겟으로 잡았으나 그에 대한 충분한 자금이 없었다는 것이다. 둘째는, '아이리버'라는 회사명을 초월한 마케팅을 어떻게 해야 하는지에 대한 것이었다. '아이리버'는 과거 MP3 Player의 대명사로 여겨졌다고 해도 과언이 아니기 때문에, 그 이름으로 아날로그 하이파이 오디오 사업에 뛰어들기는 힘들 것으로 예상되었다.

아이리버는 운 좋게도, "아이리버를 항상 심정적으로 지지해왔다"는 이재옥 도머스파트너스 대표로부터 투자를 받을 수 있었다. 이재옥 대표는 삼성전자 애니콜, 신세계백화점, OB맥주 등의 브랜드 아이덴티티를 설계한 브랜드 전문가이다. 그는 티어드랍 프로젝트의 태스크포스 팀장으로 활동하며 브랜딩을 도왔다. 약 천여 개에 이르는 후보들 사이에서 최종적으로 선택된 브랜드명이 바로 'Astell&Kern'이다. 'Astell'은 헬라어로 별을 뜻하며, 'Kern'은 독일어로 중심부를 뜻한다. 즉 음악의 새로운 중심이 되어 시장을 이끌어 나가겠다는 포부가 느껴지는 이름이다.

부활의 시작: Astell&Kern

2012년 10월 10일, 아이리버는 1년 정도의 짧은 시간 동안 시행착오를 거친 후 첫 제품으로 AK100을 시장에 선보였다. 처음엔 큰 기대를 하지 않고 소량의 물량을 풀었으나, 시장의 반응은 예상외로 뜨거웠다. 첫 달에 무려 3달만큼의 예상 판매 물량의 주문이 들어온 것이다. 이렇게 공급이 수요를 따라가지 못하는 상황까지 발생하며, AK100은 티어드랍 프로젝트의 첫 번째 성공작으로써 부활의 신호탄을 쏘아 올렸다. 이 이후로 음질, 제품 크기, 용량 등에 관한 소비자들의 욕구 또한 적극 반영하여 더욱 향상된 품질을 자랑하는 AK시리즈가 탄생하게 된다.

아스텔앤켄은 2013년 미국의 『Wallstreet Journal』에서 '올해의 주목할 IT기기' 중 하나로 선정되었다. 또한 같은 해, 『Sound&Vision』라는 영국의 오디오 전문 잡지로부터 '아스텔앤켄은 포터블 뮤직 플레이어가 어떤 것이고, 어떠한 해야 하는 것인지를 명료하게 보여주는 최고의 뮤직플레이어다'라는 찬사를 받았다. 그리고 해외의 유명 헤드폰, 이어폰 쇼에서 거의 모든 업체들이 자신들의 기기를 아스텔앤켄에 연결시켜 듣게 하고 있다. 특히 AK시리즈 중 AK240은 '현재 오디오 시장에서 최고의 소리를 내는 플레이어'라는 극찬을 받으며 전문가들의 기준 기기로 자리잡았다.

아이리버가 나아가야 할 길

아이리버는 2013년 약 80억원의 영업적자를 기록했으나, 이는 바로 다음 해인 2014년 약 14억원의 영업이익으로 전환되었다. (Exhibit 7) 전년 대비 매출은 다소 줄었지만 수익성을 높이는 데 역량을 집중한 결과 흑자전환에 성공한 것이다. 이러한 실적개선의 주역은 의심할 것도 없이 바로 아스텔앤컨이라고 말할 수 있다. 제품 부문별 매출 비중의 변화를 보면, 2011년 매출에서 약 19%를 차지했던 전자사전은 2014년 약 6%로 줄어들었다. 반면, 하이파이 오디오 부문은 2012년 약 18%를 차지했었는데 2014년엔 54%로 크게 증가하였다.

AK100을 출시 한 뒤 '최고의 오디오 기기'라고 불리는 AK240을 내놓기까지는 고작 3여년이 걸렸다. 아이리버는 뛰어난 디지털 기술과 함께 아날로그에 대한 이해도를 겸비한 세계 최고 수준의 업체로 자리잡았고, 현재 이에 대적할만한 경쟁자는 없다. 그리하여 아이리버는 휴대용 하이파이 오디오 기기 시장의 개척자로서 다음 단계로 도약하는 것을 목표로 삼아야 하는 상황에 놓여져 있다. 즉, 아이리버는 또 다른 새로운 불가능에 도전해야 하는 과제를 안고 있는 것이다. 또한 프리미엄 고음질 기기 시장은 성장률이 크지 않고 정적인 성격을 갖고 있기 때문에 이러한 시장이 갖는 한계점에 대한 도전 또한 필요할 것으로 보인다. 앞으로의 길이 더욱 험난할 수도 있겠지만, 한때 세계 MP3시장을 호령했었고 암울한 침체기를 견뎌내어 결국 턴어라운드를 이뤄낸 아이리버이기에 앞으로의 행보가 기대된다.

(Exhibit 1) 글로벌 업체들의 MP3 Player시장 진출 현황

업체	비즈니스 모델의 특징
삼성전자	- 신개념 MP3플레이어 출시 및 동영상콘텐츠 중심의 음악서비스 런칭 - 애플의 2배용량인 8GB 뮤직폰 출시 - 대용량부문 노키아와 도시바 기선제압
노키아	- 미국의 최대 디지털음악공급업체중 하나인 라우드아이(Loudeye)를 6천만 달러에 인수하며 휴대폰 디지털콘텐츠 공급사업 시작
샌드스크	- 저장기기업체 샌드스크, 8GB MP3P 산사(Sansa) e280 출시 - 플래시메모리 제조업체 강점을 이용해 아이팟 나노에 비해 가격비슷 용량 2배 제품 출시
마쓰시타	- 세계 최대 가전업체중 하나인 마쓰시타가 MP3P 출시 - 현재 일본 MP3P시장의 50%점유하고 있는 아이팟과 경쟁 예상
MS	- MS는 30GB 하드 디스크 드라이브와 3인치 LCD스크린 탑재 MP3P, Zune 출시 - 우호관계인 도시바에서 HW를 생산하기로 했음 - 애플의 iPod의 시장점유율을 넘어서기 위해 향후 5년간 수억달러를 투자할 것으로 알려져 있음

(Exhibit 2) 아이리버의 연도별 매출액, 매출총이익, 총자산 및 주요재무비율

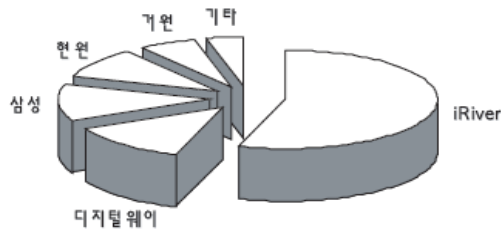


그림 5. 국내 MP3 플레이어 제조기업의 시장점유율

표 2. 아이리버의 연도별 매출액, 매출총이익, 총자산 및 주요재무비율

(단위: 백만원)

	1999년	2000년	2001년	2002년	2003F년
매출	920	6,410	42,710	64,000	150,000
매출총이익	330	1,140	8,490	17,100	55,000
총 자산	970	7,560	18,000	36,000	90,000
매출액증가율		697%	666%	150%	234%
총자산증가율		779%	238%	200%	250%
매출액총이익률	35.9%	17.8%	19.8%	26.7%	36.7%
총자산매출총이익률	34%	15.1%	47.1%	47.5%	61.1%

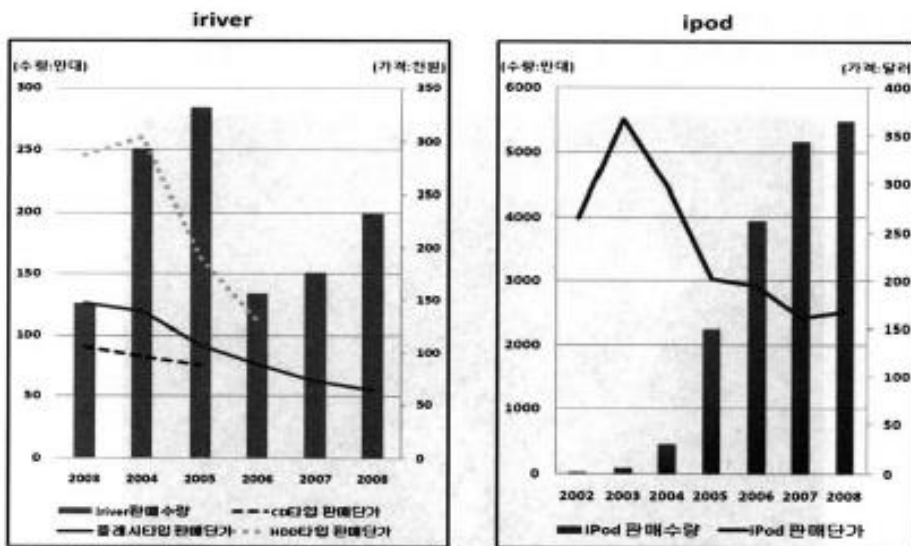
(Exhibit 3) 아이리버 H10, iPod mini, iPod nano의 비교

H10	iPod mini	iPod nano
		
<ul style="list-style-type: none"> • 5GB(96그램) • 두께: 21mm • 미니하드디스크 • 배터리시간: 12시간 • 컬러화면 • 터치스크린UI • 출시가격: \$279(2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4GB(100그램) • 두께: 15mm • 미니하드디스크 • 배터리시간: 8시간 • 흑백화면 • 클릭휠방식의 UI • 출시가격: \$249(2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2GB/4GB(42그램) • 두께: 6.2mm • 플래시메모리 • 배터리시간: 14시간 • 컬러화면 • 클릭휠방식의 UI • 출시가격: \$199/\$249(2005)

출처: 각 사 홈페이지

(그림 1) 아이리버 H10, iPod nano, iPod nano의 비교

(Exhibit 4) iPod과 iriver의 평균판매단가와 판매수량의 증감비교



주: 판매수량은 총 매출액을 평균판매단가로 나누어 계산하였음.

출처: 각 사 공식자료

(그림 3) iPod과 iriver의 평균판매단가와 판매수량의 증감비교

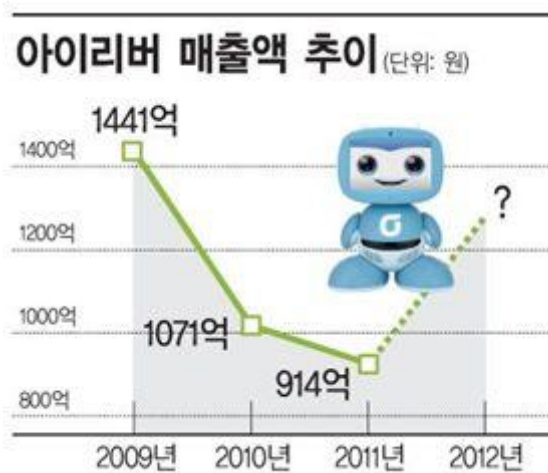
(Exhibit 5) 보고펀드의 아이리버 지분율(2014년 기준)

아이리버 경영권 지분현황

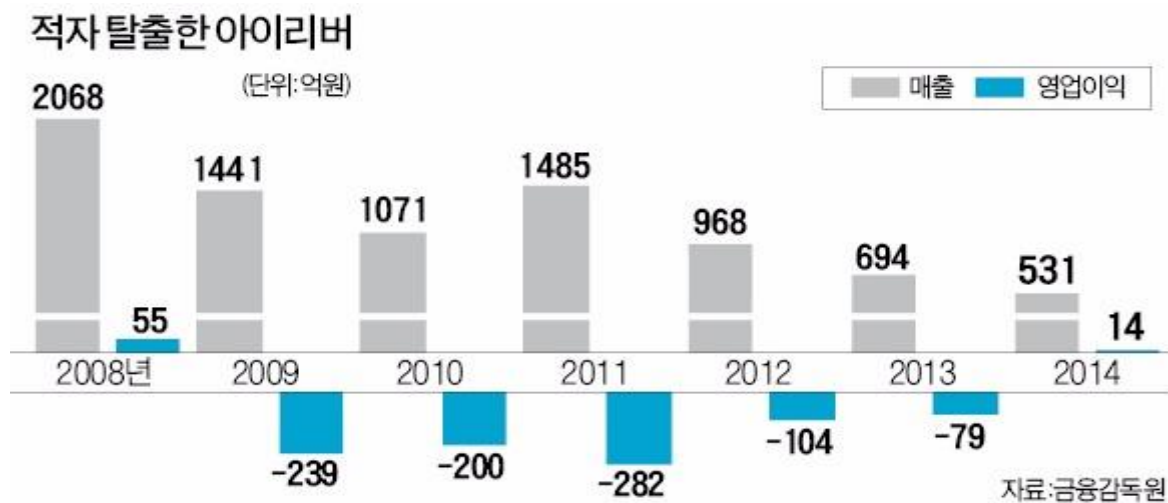
(단위: 주, %)

구분	주식수	지분율
(유)보고리오 투자목적회사	8,913,621	34.5
KGF-Rio Limited	1,328,101	5.14
이재우	50,000	0.2
합계	10,291,722	39.84

(Exhibit 6) 아이리버 매출액 추이



(Exhibit 7) 적자 탈출한 아이리버



(별첨1) 아이리버 주요 연혁

표 아이리버 주요 연혁	
연도	내용
1999	1999. 1. 20 자본금 3억 원, 직원 7명으로 주식회사 레인콤 설립
2000	세계 최초 멀티 코덱 CD플레이어 개발완료 및 출시
2002	세계 최초로 MP3 파일과 일반 CD가 동시에 재생되는 MP3플레이어 출시
2003	코스닥 시장 상장
2005	중국 공장 완공
2006	휴대용 지상파 DMB TV, 아이리버 포켓 TV 출시
2007	보고 사모펀드 투자유치
2009	(주)아이리버 사명 변경
2010	LG 디스플레이와 중국 전자책 합작법인 L&I 설립
2011	박일환 대표 선임
2012	KT와 함께 유아용 로봇 '키봇' 출시 교보문고와 함께 전자책 국내 출시 포터블 하이파이 오디오 아스텔앤컨 출시
2013	아이리버컨텐츠컴퍼니, MQS 음원 서비스 '그루버스' 오픈 아스텔앤컨 듀얼 DAC 모델 'AK120' 출시 피트니스 센서 이어셋 'riverOn' 출시 아스텔앤컨 스마트폰용 포터블 DAC 'AK10' 출시
2014	아스텔앤컨 Native DSD, Wi-Fi 모델 'AK240' 출시 아스텔앤컨 AK100, AK120 2세대 모델 출시 SK텔레콤 인수 합병

(별첨 2) MP3 Player 모델



[iMP 100]



[iFP 100]



[iFP 300]



[와이프로 게임기]



[Clix]



[M player]



[키봇]



[AK 100]



[AK 240]



[AK 120]

<참고문헌>

이은민 (2006). 최근 MP3 Player 시장현황. **KISDI**

박남규, 김현진 (2015). 아이리버 턴어라운드. **DBR**, No.175, 31-47.

이명우, 장세진 (2011). 아이리버 2.0 : 레인콤의 재도약, **KBR 제 14권**, 1-22.

이기형(2010), **거인과 싸우는 법**, 링거스그룹

최영부·송기영·남부기(2005). (주)아이리버: World Class 브랜드를 지향한다, **Journal of management case research**, vol.39, 105-121.

<케이스 토론 질문>

1. 수업시간에 배운 Feedback 의 개념을 활용하여 아이리버가 어떻게 시장에 대응했는지 토론해보자.

2. Exploration 과 Exploitation 의 관점에서 아이리버 케이스를 토론해보자

2-1) 아이리버는 다양한 다각화 시도를 하였다. 어떤 부분을 Exploitation 으로, 어떤 부분을 Exploration 으로 볼 수 있는지 토론해보자.

2-2) Exploitation 혹은 Exploration 을 잘 할 수 있었던 원인 및 아이리버의 역량이 무엇이었는지 논해보라. 반대로 잘하지 못했다면 그러한 원인이 무엇이었는지 토론해보자.

3. Exploitation 과 Exploration 둘 중 하나를 선택하여, 이것을 잘하고 있는 다른 기업의 예시들을 생각해보고, 이들이 이것을 잘할 수 있는 공통적인 성공요인 및 특징이 있는지 토론해보자.