

유니콘 기업의 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구: 중국 IT 기업을 중심으로

김원경

경북대학교 경영학부 석사과정

허문구

경북대학교 경영학부 교수

An Exploratory Study of a Chinese IT Unicorn Company

Yuan-Jing Jin^a, Moon-Goo Huh^b

^a Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

^b Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

Received 28 February 2021, Revised 18 March 2021, Accepted 25 March 2021

Abstract

Purpose - As the research of Chinese unicorn companies is still in early stages, this paper aims to investigate the factors that influence the success of Chinese IT unicorns.

Design/methodology/approach - This study is conducted as a single case study and used various sources such as interviews, internal data, press releases, IR data, etc. to enhance the reliability and validity.

Findings - First, the characteristics of the start-up team, social capital, and strategies as internal factors affect the success of unicorns. Among them, the more Guanxi in social capital factors, the greater the possibility of growing into an IT unicorn company. Second, the role of venture capital and geographical location have been identified that two factors affect the success of unicorns. In the role of venture capital, it has been confirmed that the world's top-level venture capital company or a company that has been invested by "BATJ" is more likely to grow into a unicorn company in China.

Research implications or Originality - This paper distinguishes between internal and external factors to explain the factors that affect the growth of unicorn companies, which lays the foundation for future research, such as the exploration of the unicorns and the development of new variables.

Keywords: Case Study, Chinese IT Companies, Success Factors, Unicorn Companies

JEL Classifications: L26, O40, O53

^a First Author, E-mail: jinyuanjing1997@hotmail.com

^b Corresponding Author, E-mail: moongoo@knu.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 연구목적

2013년 Aileen Lee는 ‘유니콘’ 기업을 매우 빠르게 성장하고 폭발적인 개발 기능을 갖춘 스타트업이라고 정의하고 있다. 유니콘 기업은 세계에서 큰 영향을 미치고 세계 경제에 중대한 영향을 미치는 제품을 생산하고 있으므로 전 세계에서 가장 큰 관심을 받고 있다(Jinzhi, Zhai and Carrick, 2019). 현재 전 세계 유니콘 기업은 지난해보다 늘어나는 추세고 미국과 중국은 1, 2위 한국도 5개 이상의 유니콘 기업을 소유하며 5위를 차지하고 있다. 코로나 19 여파로 세계 경기가 침체 국면에 접어들면서 유니콘 기업 또한 시장 경쟁, 자금 단절 등으로 2020년 힘든 시기를 겪고 있고 벤처기업에 대한 투자자들의 투자가 줄어들어 창업 3-5년 차에 맞이하는 “죽음의 계곡”을 넘지 못하고 약 80% 정도의 기업이 생존에 어려움을 겪고 있다(윤병선, 서영욱, 2016). 2020년 중국 유니콘 기업 보고서에 따르면 전년 대비 새로 탄생한 유니콘 기업이 줄어들고 있으며 아직도 많은 기업이 실패하고 있다는 점을 시사하고 있다.

세계 경기 침체로 국내 경제 성장이 하락하는 국면에서 유니콘 기업은 새로운 경제 성장 동력을 찾아야 하기에 새로운 벤처 기업이 어떻게 더 잘 생존할 수 있는지에 관한 연구는 매우 중요하다. 하지만 기존 문헌연구에서 연구자마다 제시한 성공 요인들의 합의가 부족하고 특히 중국의 특유한 요인들에 관한 연구가 많이 부족하며 인터넷 및 스마트폰 보급의 확산과 ICT 기술의 발전으로 인한 기업 네트워크의 확장에 따라 기업이 상시적 위기에 놓여있게 되는 극한적 불확실성 환경을 극복하기 위해 IT산업에 관한 연구는 더욱 중요성이 나타나고 있다 (이장우, 김희천, 김동재, 2015). IT 벤처기업의 발전에 영향을 미치는 요인은 보편적으로 내부 요인으로는 기업 전략(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008), 조직(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008; Santisteban, Jose and Mauricio, 2017), 문화, 제품(친더쌍, 천난, 2019), CEO (창업팀)의 특성(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008; 친더쌍, 천난, 2019) 등이 있으며, 외부 요인으로는 기업이 처한 전반적인 환경(이장우, 장수덕, 2001; 친더쌍, 천난, 2019), 정부 지원(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017; 친더쌍, 천난, 2019), 벤처캐피탈의 역할(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017), 지리적 입지(친더쌍, 천난, 2019) 등으로 구분되고 있는데 현재 연구에서는 ERIS 모델(창업자, 자원, 산업, 전략요인)로 벤처기업의 성공 요인 분석에 적용하여 실증연구를 많이 진행되고 있다(김진희, 김대호, 김홍, 2008; 황세희, 김경미, 박현주, 2020).

이에 본 연구의 목적은 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 미치는 요인을 내부요인과 외부요인으로 나누어 구분하고 해당 요인이 중국 IT분야 산업에서 어떠한 중요한 역할을 하며 기업성공에 영향을 미치는지를 확인한다. 따라서 연구 문제(research questions)는 첫째, 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 영향을 미치는 내부요인은 무엇인가? 그리고 창업팀의 특성, 사회적 자본, 전략은 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 어떤 영향을 미치는가이다. 둘째 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 영향을 미치는 외부요인은 무엇인가? 그리고 벤처캐피탈의 역할과 지리적 입지는 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 어떤 영향을 미치는가이다. 이처럼 본 연구는 영향을 미치는 내부요인과 외부요인 중에서 상대적으로 중요한 요인으로 분석의 틀을 구축하였고 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지에 대해 단일사례로 연구를 진행한다.

사례대상으로는 최근 유니콘 기업에서 상장기업으로 성장한 인터넷 소프트웨어 및 서비스 분야인 베이커 자오팡(Beike Zhaofang)을 선정하였고 인터뷰, 내부자료, 보도자료, IR 자료 등 다양한 자료원을 활용하여 성공 요인을 분석함으로써 현재 불확실한 환경 속에서 부단히 실패하고 있는 유니콘 기업들을 위해 그 해결책을 찾고자 한다. 따라서, 본 연구는 중국 특유의 요인에 대한 분석을 통하여 다른 나라와의 차별화를 구현하였고 성공 요인을 규명함으로써 새로운 변수의 개발과 이를 통한 향후 연구의 토대를 마련하였으며 연구 방법에서도 주로 실증연구로 진행된 기존 연구들과 달리 본 연구에서는 사례를 통한 탐색적이고 심층적인 분석을 통해 현상을 더 명확하게 기술하였다는 장점이 있다. 하지만 현상의 심층적 분석을 위해 단일 사례분석으로 진행되어 연구 결과에 대한 해석과 적용에 한계가 있고 본 연구에서 제시한 요인 외에도 유니콘 기업에 영향을 미치는 다른 요인들이 존재할 수 있기에 추가적인 요인 분석을 통한 유니콘 기업의 다양한 연구가 필요하다고 제시하였다.

II. 이론적 배경과 연구 과제

1. 유니콘 기업 의의 및 현황

2013년 미국 벤처캐피탈 ‘카우보이 벤처스’의 창업자 Aileen Lee는 ‘유니콘’ 기업이라는 개념을 매우 빠르게 성장하고 폭발적인 개발 기능을 갖춘 스타트업이라고 처음으로 정의했다. 이는 상상 속 동물 유니콘 처럼 희귀하다는 의미를 나타내며 시가총액으로 기업 가치를 말하는 기존의 상장사와는 달리, 투자나 인수·합병(M&A) 과정에서 평가된 기업 가치를 통해 분류를 하고 있다. 선행연구에서 다루는 ‘유니콘’ 기업의 정의를 비교하면 일반적으로 창업 시간이 약 10년 전후고 기업 가치가 10억 달러(=1조 원) 이상인 비상장 스타트업 기업을 의미하며 만약 100억 달러를 초과하면 슈퍼 유니콘 기업이라는 명칭을 사용하고 있다(Jinzhi, Zhai and Carrick, 2019; 오고은, 정무섭, 2019). 유니콘 기업은 산업 발전의 기술 트렌드를 선도 할 뿐만 아니라 새로운 경제의 활력을 가장 잘 구현하고 있기에 유니콘 기업의 발전은 종종 자신의 성장에 국한되지 않고 관련 산업의 개발 및 통합을 효과적으로 촉진하고 더 많은 기회를 제공하기에 전 세계적으로 유니콘 기업에 관한 관심이 점점 더 높아지고 있다.

후룬(胡潤) 연구소의 ‘쑤저우 가오신구 2020 후룬 글로벌 유니콘 보고서’에 따르면 전 세계 유니콘 기업은 지난해보다 92개 늘어난 586개로써 <Table 1>에서 제시한 것처럼 미국은 233개, 중국은 227개로 각각 1,2위를 기록하며 전 세계 유니콘 기업의 80%를 차지하고 있다. 미국과 중국은 지난 1년간 각각 30개, 21개 늘어났고 그중 80%의 유니콘 기업은 소프트웨어 및 서비스를 20%는 제품을 제공하고 있으며 구매대상 기준으로 분류할 때 59%는 일반 소비자 대상 나머지 41%는 B2B로 확인되었다. 그 뒤로 영국과 인도는 각각 24개와 21개, 한국은 11개로 각 3, 4, 5위를 차지하고 있으며 이를 각각의 국가의 대표적인 도시 수준으로 분류 시 베이징과 샌프란시스코가 93개, 68개로 1위, 2위 상하이와 뉴욕이 47개, 33개로 과반수를 차지하고 있으며 서울은 9개로 11위를 차지하고 있다.

<Table 1>에 제시한 것처럼 중국 유니콘 기업들은 베이징, 상하이, 선전, 항저우, 난징, 광저우지역에 많이 분포되어 지역자원이 풍부하며 경쟁우위가 있는 일선 도시 위주로 분포되어 있음을 확인할 수 있다.

또한, 전 세계 유니콘 기업 중에서 33곳이 설립된 지 3년이 안 되었는데 이 중 절반 이상이 중국에 있으며 8곳은 설립된 지 2년이 안 되어 근래 들어 Beke, Carzone, Du Xiaoman 금융, Wuxin 테크놀로지, Qi'e Xingren를 포함한 많은 수의 신생 유니콘 기업이 중국에서 등장함을 알 수 있다.

Table 1. 2020 전 세계 유니콘 기업 현황

순위	국가	유니콘 수(총586개)	대표 도시(유니콘 수개)
1	미국	233	샌프란시스코 (68)
			뉴욕 (33)
			팔로 알토 카운티 (12)
			레드우드 시티 (10)
			베이징 (93)
2	중국	227	상하이 (47)
			선전 (20)
			항저우 (20)
			난징 (11)
			광저우 (8)
3	영국	24	런던 (16)
4	인도	21	방갈로르 (8)
5	한국	11	서울 (9)

Source: 쑤저우 가오신구 2020 후룬 글로벌 유니콘 보고서 (2020).

(Table 2)는 기업가치에 따른 세계 10대 유니콘 기업을 나타내고 있으며 최근 커황반과 홍콩거래소에 상장 계획을 발표한 Ant Financial 그룹이 17조 원으로 1위를 ByteDance는 10조 원으로 전년 대비 1조 원 이상 상승하여 세계 2위를 지키고 있으며 이외에도 DiDi Chuxing, Lufax, Kuaishou, Cainiao 네트워크와 같은 6개의 유니콘 기업이 중국에 위치하고 있다.

Table 2. 2020 전 세계 10대 유니콘 기업

순위	기업 이름	가치(억 원)	본부 위치
1	앤티 그룹 (Ant Group)	1,739,518	항저우
2	바이트댄스 (Byte Dance)	974,130	베이징
3	디디추싱 (DiDi Chuxing)	643,622	베이징
4	루팍스 (Lufax)	469,670	상하이
5	스페이스X (SpaceX)	434,880	로스앤젤레스
6	스트라이프 (Stripe)	434,880	샌프란시스코
7	에어비앤비 (Airbnb)	426,182	샌프란시스코
8	콰이쇼우 (Kuaishou)	339,206	베이징
9	차이나우 네트워크 (Cainiao Network)	330,508	항저우
10	팔란티어 테크놀로지스 (Palantir Technologies)	313,113	팔로 알토 카운티

Source: 쑤저우 가오신구 2020 후론 글로벌 유니콘 보고서 (2020).

2. 벤처 및 유니콘의 성공에 대한 기존 연구

기존 연구에서 유니콘 기업에 관한 연구는 아직 충분히 이뤄지지 않았기에 본 연구에서는 벤처기업에 대한 고찰을 통하여 연구를 진행하였다. IT 벤처기업의 발전에 영향을 미치는 요인은 보편적으로 내부 요인으로는 기업 전략(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008), 조직(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008; Santisteban, Jose and Mauricio, 2017), 문화, 제품(친더생, 천난, 2019), CEO (창업팀)의 특성(이장우, 장수덕, 2001; song et al., 2008; 친더생, 천난, 2019) 등이 있으며, 외부 요인으로는 기업이 처한 전반적인 환경(이장우, 장수덕, 2001; 친더생, 천난, 2019), 정부 지원(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017; 친더생, 천난, 2019), 벤처캐피탈의 역할(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017), 지리적 입지(친더생, 천난, 2019) 등으로 구분되고 있다. 유니콘이라는 용어를 처음으로 사용한 에이린 리(Aileen Lee)는 2003년 이후 미국에서 설립된 기술벤처 기업 중 39개의 유니콘 벤처들을 조사하고 급진적인 기술혁신, 주요 비즈니스 모델, 창업자 특성, 창업 초기에 수립한 사업의 비전 등 몇 가지 특징으로 정리하였으며 Song et al. (2008)은 32개 연구에서 24개 벤처기업 성공 요인을 정리하여 공급망 통합, 시장 범위, 기업 나이, 창립 팀의 규모, 재력, 창립자의 마케팅 경험, 창립자의 업계 경험과 특허 보호의 존재 요인들이 벤처기업 성공에 큰 영향을 미친다는 것을 발견하며 창업팀, 창업 자원, 창업 기회, 전략 및 조직적 적합성인 창업의 성과에 영향을 미치는 통합적인 분석 틀을 제시하였다. 반면, Santisteban Jose and Mauricio(2017)는 키워드 검색을 통해 1013개 논문과 총 74개의 연구를 분석하여 IT 스타트업의 성공 요인을 조직, 개인 및 외부로 범주화하여 총 21개 주요 요인과 13개 기타요인으로 정리하였다.

한국에서의 기존 벤처기업 성공 요인에 대한 연구들을 살펴보면 창업자 특성, 산업환경, 경쟁 전략, 자원과 능력, 조직 특성 등을 영향요인으로 구분하고 있으며(이장우, 장수덕, 1998) 이러한 초기 연구에서 벗어나 김진희, 김대호, 김홍(2008)의 연구에서는 창업자의 특성, 경영자원, 연구개발, 산업 환경, 조직 그리고 전략 등 기업의 다양한 요인들을 통합적으로 고려하여야 한다고 설명하였다. 또한, 이용희, 박수홍(2014)는 창업자의 특성, 조직의 특성, 전략적 특성, 환경적 특성으로 구분하여 연구를 진행하는 등 최근 연구에서는 <Table 3>과 같이 ERIS모델(창업자, 자원, 산업, 전략요인)로 벤처기업의 성공 요인 분석에 적용하여 실증연구를 많이 진행하고 있다.

중국의 선행연구에서는 짜오잉명, 리샤오위(2005)가 과학기술형 중소 스타트업의 성공 요인이 업계

선택, 창업 모델, 기술 혁신, 용자 환경, 법률 정책, 인력 자원 등 몇 가지로 구분되어 진다고 주장하였으며 리룽쩐, 파우광허(2006)는 성공적인 창업의 4가지 측면의 요소를 첫째, 창업자의 직업 경력, 창업 경험, 심리적 요인과 같은 개인적 특징, 둘째 창업 프로젝트의 선정, 셋째 자금의 액수와 사용 등 창업자금, 마지막으로 재무관리, 계획관리, 종업원 관리, 제품과 마케팅 관리 등 창업자의 경영관리 능력으로 정의하였다. 또한 친더썩, 천난(2019)의 연구는 유니콘 기업의 발전에 미치는 요인들을 기업 자신의 특징(제품 서비스의 혁신성, 산업의 선택, 지리적 입지, 창업자의 교육 정도), 외부환경(경제 환경, 혁신 환경, 산업기술 환경), 국가 정책으로 분류하여 연구를 진행했다. 따라서 중국 문헌을 종합하면 CEO(창업팀)의 특성, 창업 전략, 벤처캐피탈의 역할 세 가지 요인이 공통적이고 중요하다고 볼 수 있다.

Table 3. 벤처&유니콘 기업의 성공요인

연구자	성공요인	연구방법
Rource, Keeley (1990)	매력적 시장기회 포착, 초창기 자금 확보, 핵심인력의 충원, 신제품에 대한 기술적 향상, 외부와의 관계, 추가자금의 조달, 전략수립 및 조직구축	36개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구
Baum (1994)	기업가의 자질, 기업가의 구체적인 기술과 능력, 비전, 기업가의 창업동기, 개인적 마케팅, 차별화된 전략	미국가구목재협회소속 회원 374명(15년이하)의 기업가와 189명의 협력자를 대상으로 실증연구
Song et al. (2008)	창업 팀, 자원, 기회, 전략 및 조직 적합성	32개 연구에서 24개 벤처기업 성공요인에 대한 메타분석
Santisteban, Jose and Mauricio (2017)	조직, 개인 및 외부	키워드 검색을 통해 1013개 논문과 총 74개의 연구를 분석
이장우, 장수덕(1998)	기업가의 학력, 창업전 경험, 명확한 비전, 공격적 전략, 기술변화가 심한 환경, 연구개발투자, 새로운 경영방식과 조직구조	성공적 벤처기업 4개 사에 대한 사례연구
한정화(1998)	기업가 특성(비전, 고학력, 위험감수 성향, 도전의식 등), 자원(R&D능력, 자금확보, 독특한 경영방식 등), 산업환경(고성장/태동기 산업, 불확실한 환경, 틈새시장), 전략(시장조사 및 A/S, 저가전략, 관련산업 다각화 등)	6개 벤처기업에 대한 사례연구
고봉상, 용세중, 이상천(2003)	내부요인: 창업자/팀의 역량(경영관리능력, 산업전문능력), 조직/자원(자원조달능력, 기술확보능력), 전략/창업과정(체계적 창업과정 수행) 외부요인: 산업환경(시장규모, 정부정책), 외부지원시스템 활용	110개의 벤처기업의 경영진을 대상으로 설문지 조사하여 실증분석
김진희, 김대호, 김홍(2008)	ERIS모델: 기업가의 특성, 환경 특성, 전략 특성, 조직의 자원과 역량특성	안정된 성장세를 시현하고 있는 세 개 기업의 사례분석
이설빈(2017)	창업가정신(창업자의 역량), 혁신성(긍정적 창업동기), 경제성(기술개선을 위한 지속적인 투자지원), 기술성(창조적 기술 활용)	중소벤처경영기업 100개사 CEO를 대상으로 AHP분석 방법을 통해 실증 분석
황세희, 김경미, 박현준(2020)	ERIS모델: 창업자요인, 자원요인, 산업환경, 전략요인	유니콘 기업 (주)우아한형제들에 대한 사례분석
짜오잉핑, 리샤오위(2005)	업계 선택, 창업 모델, 기술 혁신, 용자 환경, 법률 정책, 인력 자원	중국 강서성 대상으로 사례분석
리룽쩐, 파우광허(2006)	창업자의 개인적 특징, 창업 프로젝트의 선정, 창업 자금, 창업자의 경영관리 능력	소형 기업 대상 사례분석
친더썩, 천난(2019)	기업 자신의 특징: 제품 서비스의 혁신성, 산업의 선택, 지리적 입지, 창업자의 교육정도 외부환경: 경제 환경, 혁신 환경, 산업기술 환경 국가 정책	유니콘 기업 대상 사례분석

3. 연구 과제 도출

본 연구는 스타트업이 유니콘으로 성장하는 데 영향을 미치는 요인을 기업 내,외부 요인으로 나누어 살펴볼 것이다. 내부요인은 창업팀의 특성, 사회적 자본, 전략, 외부 요인은 벤처캐피탈의 역할, 지리적 입지로 나누어 보다 구체적으로 논의하고, 연구 과제를 제시한다. 본 연구는 기존 연구와 달리 중국의 특유한 요인에 대한 분석을 진행함으로써 더욱 설득력 있고 사회현상에 맞는 연구 결과를 도출할 수 있다는 점에 차별성이 존재한다. 이에 본 연구에서는 이러한 요인들이 유니콘 기업에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위하여 다음과 같은 연구 과제를 도출한다.

1) 내부요인

(1) 창업팀의 특성

창업팀의 특성은 유니콘 기업이 성공하면서 중요한 자원(Jinzhi, Zhai and Carrick, 2019)으로 여겨져 왔고 많은 학자에 의해서 연구가 지속적으로 이루어져 왔다. 창업팀의 학습효과는 기술이 사용될수록 판매수익을 창출하며 수익의 재투자를 통해 기술을 더욱 발전시키고 다듬을 수 있는 선순환적 역할을 가지고 있기에 기업은 기술적인 경험을 축적할수록 기술의 활용을 개선해 조직 환경을 개발하고 기술을 더욱 생산적으로 이용하는 방법을 찾아낸다. 사전학습(prior learning)에 대한 기업의 투자는 기업의 흡수역량(absorptive capacity)에 영향을 미쳐 미래의 학습속도를 가속화시킬 수 있다. 창업자의 과거 연관 경험은 새로운 정보 가치를 인식하고 그 정보를 효율적으로 활용하여 기업의 능력을 형성하는 데 도움을 주며 흡수역량은 새로운 기술을 개발하는 기업들이 다른 기업들보다 계속해서 유리한 위치에 설 수 있도록 하는 효과가 있다(Melissa, 2017). 이에 기존 연구에서는 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이 CEO로 생각하는 경향이 지배적이다(Herron, Robinson, 1993).

국내 이장우, 장수덕(1998/1999)의 연구에서는 창업자의 특성을 심리적, 경력, 동기적 특성으로 구분하여 창업자의 심리적 특성(성취 욕구, 위험 감수 성향), 창업자의 경력 특성(나이, 성별, 학력, 창업 경험, 경영 경험, 관련 산업 경험), 명확한 동기적 특성(비전, 경영목표)이 벤처기업의 성공에 유의한 영향을 미치며 젊고 패기 있는 고학력의 창업자가 자신의 전공을 살려 창업할 때 성공확률이 더 높다는 점을 알 수 있다. 기존 연구에서 제시한 ERIS 모델에서 기업가(E)와 관련된 요인은 기업가의 역량과 더불어 창업팀을 구성하는 핵심인력의 사전경험과 지식, 창업팀 내부의 팀워크와 상호 보완관계 등을 중요한 성공 요인으로 제시하고 있다. 에 창업 이후 성장 과정에서 대기업을 경영해본 경험이 있는 전문경영인의 확보 또한 중요한 성공 요인으로 정의되고 있다(이병현, 2017).

중국의 문헌에서는 남성이 여성보다 기업가가 될 가능성이 크고 결혼은 창업에 긍정적인 영향을 미치며 웬샤오웨이, 가오쩌옌(2016)등은 유니콘 기업을 성공적으로 만든 개인 또는 팀의 대부분은 30세 전후이고 훌륭한 교육을 받았으며 팀 협력 배경과 창업 경력도 있다고 주장하였다. 후룬 연구소에서 940명의 글로벌 유니콘 창업자를 조사한 결과 평균 연령 42세의 컴퓨터 과학과 상경계열 전공자가 가장 많은 것으로 나타났는데 이는 기존 문헌에서 제시한 바와 같이 유니콘 기업의 성공에는 창업자 또는 창업팀의 경력 특성이 더 큰 영향을 미친다는 것으로 정의된다.

(2) 사회적 자본

사회적 자본은 사회적 관계 구조에 배태된 자원으로서, 어떤 행동이나 목적을 위해 접근 가능하고 활용 가능한 자원의 역할을 한다(허문구, 2011). 벤처기업은 기존 기업에 비해 내부의 자원과 역량이 부족하기에 외부 기업이나 기관의 사회적 연계를 통해 부족한 자원이나 지식, 기술 등을 획득할 수 있다. 따라서 사회적 자본은 벤처기업의 성장에 큰 역할을 한다. 사회적 자본은 소셜 네트워크의 강도와 그 안에 내재한 자원의 양에 의존되며(Batjargal, Liu 2004) 중국에서는 종종 사회적 자본이 공식적인 제도적 지원을 대신하여 자원에 접근할 수 있는 대안을 제공한다(Peng, Luo 2000). 중국의 사회 자본은 판시로

알려진 토착적인 사회 현상으로 여겨지며 일부 연구에서는 소셜 네트워크 또는 판시가 투자 결정, 기업의 생존 가능성, 자금 조달 소스 확보, 사업 기회 및 경쟁 우위에 영향을 미친다는 점이 확인되었다(Zhang 2015). 판시는 중국의 독특한 사회적 네트워크로써 창업환경에 비공식적 사회적 자본으로써 영향을 미치고 있다.

Hammond, Glenn (2004)에 의하면 사회적 네트워크 현상은 극히 복잡한 사회적 환경에 대처하는 규범을 가진 중국의 전통문화에 의해서 해석이 되며 동양에서는 전통적으로 사회적 네트워킹의 중요성이 인식되기에 중국의 ‘판시’ 역시 사회적 네트워크의 한 형태로서 서구의 네트워크 이론 또한 전통적인 동양의 사상으로부터 유의미한 통찰(insight)을 얻을 수 있을 것이라고 주장하였다. ‘판시’는 한마디로 행위 주체들 사이의 사회적 관계를 의미하며 같은 동양의 유교 문화권에 있는 한국의 ‘연줄’, ‘인맥’ 등 개념과 비슷한 사회적 네트워크로 볼 수 있다. ‘판시’ 유형의 대표 격인 Hwang (1987)은 ‘판시’의 유형을 ‘정서적(情感型)’, ‘도구적(工具型)’, 및 ‘혼합형(混合型)’ 3가지로 구분하였다. 반면, Fan (2002)은 판시를 가족 판시(Family Guanxi), 조력자 판시(Helper Guanxi), 그리고 사업 판시(Business Guanxi)로 분류하였는데 이는 Hwang (1987)의 연구와 유사한 형태이지만 기존연구에서 판시를 감정의 차원으로 분류하는 것과는 달리 실리 추구 차원으로 분류하여 기업 차원에서 쓰이고 있는 판시를 설명하는데 유용한 기여를 하였다. 즉, 도구적 관계를 기업의 차원에서 설명할 수 있는 사업 판시로 분류하여 ‘개인적인 연계(연줄)를 통해 사업상 문제점을 해결하는 절차’로 정의하였다. 사업 판시는 관련되는 상대방에 따라 관계의 당사자들이 사업가라면 B2B 기업과 정부 관리자라면 B2G 형태로 두 가지로 세분된다.

(3) 전략

전략 또한 많은 학자가 지속적으로 연구하는 요인(이장우, 장수덕, 1998; 황세희, 김경미, 박현주, 2020)으로 확고한 전략 선택은 현재 IT와 같은 불확실한 산업 환경에서 큰 영향을 미치며 효과성도 많은 연구에서 중점적으로 다루는 핵심 중 하나이다. 기존 연구에서는 벤처기업 또는 유니콘 기업의 성공적인 핵심전략을 기술혁신 차별화 전략, 마케팅 및 서비스 차별화 전략, 지속적인 품질 및 성능개선, 한발 앞선 제품 출시 (선점전략), M&A 및 제휴전략으로 구분하였다. 여기서 혁신적인 기술, 서비스는 중요한 전략 중의 하나이며 유니콘 기업이 기하급수적인 성장 추세를 보여줄 수 있는 주된 이유는 소비자 고유의 소비 관념과 가치관을 깨뜨릴 수 있기 때문으로 그들은 종종 특정 분야에서 시장을 점유하거나 개방하기 위해 새로운 제품이나 서비스를 제공하여 많은 수의 사용자와 많은 가치를 얻음으로써 기업의 가치를 증가시킨다. 혁신적인 기업은 전통적인 소비자 사고와는 다른 제품이나 서비스를 제공하여 소비자들이 빠르게 적응하도록 유도하여 대량의 사용자 트래픽을 확보하고자 하며 이를 통해 기업의 가치 증가를 촉진하며 유니콘으로의 기업 발전 가능성을 증가한다. 이에 기업가들은 기술혁신 차별화, 마케팅 및 서비스 차별화, 지속적 품질개선, 그리고 시장선점 전략을 보다 중요한 전략으로 경쟁이 약한 틈새시장 침투, 모방, 원가절감 및 저가 전략, 그리고 동맹 및 제휴 전략은 상대적으로 덜 중요한 전략이라고 정의하였다(이장우, 장수덕, 2001).

벤처기업과 같이 규모가 작은 기업은 보유한 기술의 제품개발 및 상업화를 위해 외부기관 등과 기술의 연계나 자본의 연계가 필요하기에(김영배, 하성욱, 2000) 자원이거나 기술적인 측면에서의 한계를 보완하기 위해 협력관계를 활용하는 것이 벤처기업의 성공에 중요하다(박정민, 나상균, 정호일, 2004). 기술 제휴를 통한 빠른 기술 획득은 내부 기술과 관계없이 기업의 IPO에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 많은 선행 연구에서 확인되고 있으며 윤병선, 서영욱(2016) 등 연구에 따르면 다양하고 성공적인 기술개발 협력 활동은 기술혁신을 통해 경영성과를 높일 수 있다고 주장했다. 또한, 실리콘벨리나 이스라엘에서는 창업 벤처를 성장시키기 위해 전문경영인 영입을 알선하거나 M&A와 제휴 대상을 모색하기도 하기에(이병헌, 2017) 기술혁신 차별화 전략, 마케팅 및 서비스 차별화 전략, M&A 및 전략적 제휴전략은 벤처기업 성공에 중요한 전략으로 볼 수 있다.

2) 외부요인

기존 연구에서는 벤처기업 성공의 외부요인을 보편적으로 기업이 처한 전반적인 환경(이장우, 장수덕, 2001; 친더썹, 천난, 2019), 정부 지원(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017; 친더썹, 천난, 2019), 벤처캐피탈의 역할(Santisteban, Jose and Mauricio, 2017), 지리적 입지(친더썹, 천난, 2019) 등으로 구분되어 있는데 유니콘 기업의 부족한 자금과 중국 특유한 지리적 특성을 고려하여 본 연구에서는 벤처캐피탈의 역할과 지리적 입지에 초점을 맞춰서 나누어서 제시한다.

(1) 벤처캐피탈의 역할

벤처기업은 신생기업이기에 자금 조달시장에서 많은 제약을 받고 있어 벤처캐피탈 자금은 벤처기업들에 있어 기본적으로 유일한 외부적 자금의 원천이 된다(Covin, Slevin, 1990). 이러한 상황에서 투자자는 기업이 정상적으로 운영될 수 있도록 자금을 제공할 뿐만 아니라 회사가 더 나은 파트너나 개발 채널을 찾을 수 있도록 인맥 또는 네트워크를 제공해준다. 이에 업계 경험이 있는 투자 회사는 기업의 중요한 전략적 컨설턴트이기도 하며(쉬안룽 우쓰, 쟁원쑹, 2019) 이를 통한 벤처자금의 적절한 조달과 유입은 벤처기업의 성공에 큰 영향을 미친다(박정민, 나상균, 정호일, 2004). IT 비즈니스 모델은 기존 전통적인 모델과는 달리 대부분 초창기 단계에서 안정적으로 수익을 내지 못하고, 심지어 많은 기업이 장기적인 손실을 겪으며 사용자를 축적하여 일정 규모에 도달한 후에야 이익을 내기 시작한다. 따라서 IT 초창기 기업들은 은행 등 전통적인 채널을 통해 돈을 빌리기가 쉽지 않기에 벤처캐피탈은 자금뿐만 아니라 유니콘 기업에 인맥과 전략적인 컨설팅, 벤처캐피탈의 브랜드와 영향력 등을 제공한다는 점에서 유니콘 기업의 가치 성장에 중요한 역할을 하고 있다. <Table 4>는 2020년 세계 유니콘 기업의 대표적인 투자기업을 나타내고 있으며 이중 세쿼이아 캐피탈은 세계에서 가장 성공한 유니콘 투자기관으로써 세계 유니콘의 5분의 1을 투자하고 있으며 그 뒤를 이어 텐센트, 소프트뱅크, IDG 등이 존재하고 있다(후론 연구소, 2020).

Table 4. 2020 전 세계 유니콘 10대 투자 기업

순위	유니콘 투자 기업	유니콘 기업 수(전년 대비)	국가
1	세쿼이아 캐피탈 (Sequoia)	109 (+17)	미국, 중국, 인도/동남아
2	텐센트 (Tencent)	52 (+6)	중국
3	소프트뱅크 (SoftBank Group)	51 (+9)	일본
4	IDG	41 (+10)	미국
5	힐하우스 캐피탈 (Hillhouse)	37 (+21)	중국
6	타이거 펀드 (Tiger Fund)	35 (-1)	미국
7	골드만삭스 (Goldman Sachs)	32 (+8)	미국
8	알리바바 (Alibaba)	25 (+3)	중국
9	안드레센 호로위츠 (Andreessen Horowitz)	24 (+4)	미국
10	Accel	23 (+5)	미국

Source: 쉐저우 가오신구 2020 후론 글로벌 유니콘 보고서 (2020).

이와 같이 주요 투자기업의 투자는 스타트업과 유니콘의 성장에 중요한 역할을 하고 있기에 중국에서 현재 'BATJ' (Baidu, Alibaba, Tencent, Jingdong)로 불리는 IT 거물들의 전략적 투자를 중심으로 많은 유니콘 기업들이 "외존적" 개발을 하고 있다. 이러한 4개 기업은 모두 강력한 트래픽을 공급받고 있고, 기술 수준과 인적 자본이 중국 IT 업계 전반에서 멀리 앞서고 있기에 유니콘 기업이 'BATJ' 투자를 받으면 자금 지원 외에 마케팅 채널, 홍보, 이용자 수, 기술 및 마케팅 전략 등의 지원도 받을 수 있다. 'BATJ'으로부터의 투자유치는 중국 유니콘 기업의 중요한 부분이 되어 전체 40% 이상이 'BATJ' 등 대기업으로부터 전략적 투자를 받는 등 간접 투자 관계를 고려하면 중요성은 더욱더 높게 정의되고 있다(싸이디

쓰쿠 중소기업 연구소, 2020).

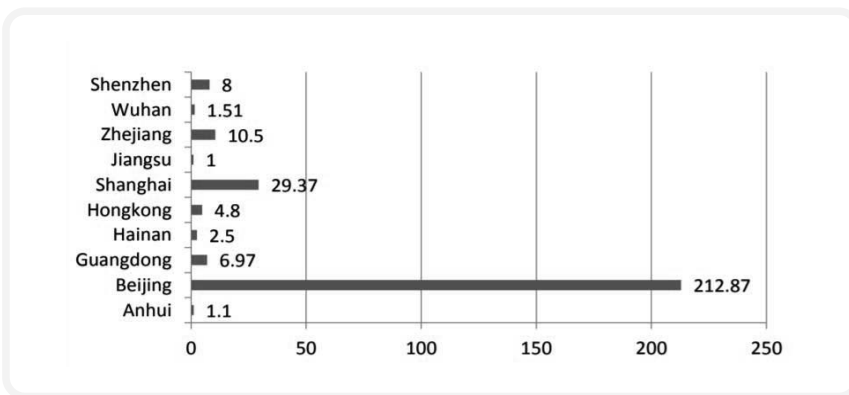
(2) 지리적 입지

기존 연구에서는 벤처기업이 많은 도시가 보통 그렇지 않은 도시보다 경제성고가 높다(Ughetto, Elisa and Wei, 2019)는 결과가 나타났기에 지리적 입지 요인은 중국 IT 유니콘 기업으로 성장하는 데 있어서 중요한 요인으로 연구되고 있다. 중국 벤처기업은 집적 경제(agglomeration economies)에 큰 영향을 받는데 이는 기업 간의 지정학적인 위치를 가까이 정함으로써 얻게 되는 일정 효과이다. 스타트업과 같은 불확실성이 큰 초기 조직이 도시로부터 인큐베이터 역할을 받는 것이 중요한 이유는 인구나 정보의 밀도가 높아 외부효과를 통해 최신정보를 흡수하고 보다 넓은 시장에 인접하여 빠르게 평가받기 쉽기 때문이다(Melissa, 2017). 이병헌(2017)의 연구에서는 실리콘밸리와 같은 풍부한 인력과 투자자금의 공급 환경에 자리 잡는 것 등을 중요한 성공 요인으로 주장하고 있다.

중국은 다양한 서비스와 풍부한 혁신 자원을 통해 유니콘 기업의 성장에 좋은 환경을 제공하고 있다. 베이징은 정부 차원에서 기술 재정, 기술 혁신, 산업화와 같은 지원 정책을 통해 첨단 기술 기업을 위한 최적의 길을 열어주고 있기에 유니콘 기업의 폭발적인 성장을 주도하여 중관춘을 미국 실리콘 밸리 이외의 유니콘 기업이 가장 많은 지역으로 만드는 데 성공하였다. 중국 유니콘 기업의 대다수는 주로 베이징, 상하이, 선전과 같은 도시의 첨단 기술 구역에 집중되어 있으며 베이징은 전국 첨단기술 유니콘 기업의 40%를 보유하고 있으며 상하이는 인터넷 교육 분야의 1위 선전은 스마트 기술 분야에서 많은 기업가의 선호를 얻는 등 천진, 청두, 우한과 같은 도시들도 많은 스타트업 기업들로부터 선호되고 있다.

(Fig 1) 통계는 2018년 중국 유니콘 기업의 총 가치를 도시별로 보여주고 있으며 베이징의 유니콘은 총 2,000억 달러 이상 상하이의 유니콘 기업 가치는 약 290억 달러로써 “북경, 상하이, 선전, 절강” 등의 지역은 다양한 기업들이 모여 높은 수준의 인프라를 구축하였다. 이는 다른 지역보다 발전이 빨라 유니콘 기업의 성장에 좋은 환경으로 작용하기에(Ughetto, Elisa and Wei, 2019) 주요 스타트업 선호 장소로써 전체 비율의 76.5%의 유니콘 기업이 위치하고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 첨단 기술과 인재가 모이면서 보다 강력한 재정적 힘을 구축하고 더 많은 유니콘의 탄생을 촉진하여 지리적 입지 관점에서 자원 집합, 인재 집합, 정책 지원의 상호 촉진은 유니콘 기업 성장에 디딤돌이 되기에 일선 도시 외에도 점점 더 많은 혁신적인 신도시가 등장하고 있다.

Fig 1. 2018년 중국 유니콘 기업 총가치 (도시별)



Source: Ughetto, Elisa and Wei (2019).

따라서 본 연구에서 각각의 외부요인을 고려하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

연구과제 2: 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 영향을 미치는 외부 요인은 무엇인가?

2-1: 벤처캐피탈의 역할, 지리적 입지는 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 어떤 영향을 미치는가?

III. 연구방법

1. 연구방법의 선택과 설계

이론적 배경에서 나타난 것처럼 중국 IT 유니콘 기업에 관한 문헌은 많지 않기에 현재 단계에서는 가설을 통한 변수 간의 관계 검증보다 현상을 보다 정확하게 기술하는 사례연구가 더 필요하다.

이에 본 연구는 일차적으로 현상의 정확한 분석과 기술에 초점을 두어 내부요인과 외부요인으로 구분하여 분석함으로써 현상에 대한 이해관계를 밝혀내 향후 연구의 이론 발전에 기여하고자하며 유니콘 기업 성공에 영향을 미치는 요인에 대해 사례연구를 통해 위 연구과제를 심층적으로 탐색하고 규명하고자 한다.

또한, 본 연구는 첫째, 체계적 이론이 부족하며 탐색적 연구 근접이 필요하고(Eisenhardt, 1989) 둘째, 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 영향을 미치는 요인들을 실제 현상에서 정확하게 분석할 필요성이 존재하며 셋째, 향후 연구를 위한 방향, 개념 및 명제를 개발하기 위해(Noda, Bower, 1996) 양적 연구보다 질적 연구를 통해 접근하는 것이 더 많은 장점이 있다고 판단하였다(Yin, 1994; 허문구, 2004).

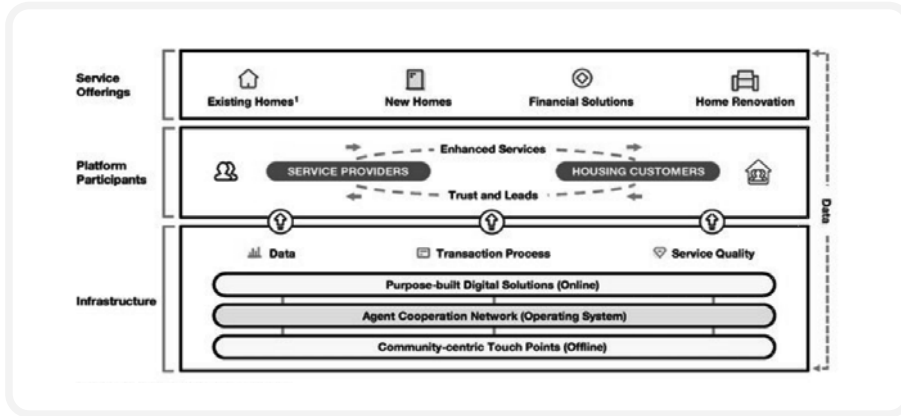
2. 사례기업의 선택과 특징

본 연구는 사례연구 대상으로 중국에서 인터넷 및 서비스 분야인 부동산 중개업 베이커 자오팡 (Beike Zhaofang)을 선택하였다. 그 이유는 베이커는 최근 유니콘 기업에서 상장기업으로 성장하는 대표적인 기업이기에 유니콘 기업에 대한 내부자료가 훨씬 풍부하고 기업에 대한 분석을 통하여 유니콘 기업 성공에 영향을 미치는 요인을 더 심층적으로 분석할 수 있기 때문이다.

베이커는 온라인 부동산 거래 및 서비스 종합 플랫폼으로써 업그레이드된 주택 거래와 서비스를 위한 온·오프라인 통합 플랫폼으로 전체 산업의 고품질 서비스를 통합하고 개방적인 품질 주택서비스의 생태계를 조성하여 3억 가족에게 중고 주택, 새 주택, 임대, 인테리어, 커뮤니티 서비스를 포함한 전 방위적인 주택 서비스를 제공하는 기업이다. 베이커는 2018년 4월 천진에서 창립하였으며 전신은 19년 역사의 부동산 중개소 브랜드 리엔지아 (Lianjia)이다. 2020년 8월, 베이커는 1000억 위안(약 1조5000억 달러)의 시가총액으로 '쑤저우(Su Zhou) 가오신(Gao Xin)구 2020 후룬(Hu Run) 글로벌 유니콘 리스트'에서 14위를 차지하며 2020년 8월 13일에 뉴욕 증권 거래소에 정식으로 상장되어 중국 최대의 주택 거래 및 서비스 플랫폼으로 성장해 나갔다.

(Fig 2)에서 제시한 것처럼 베이커는 유니콘부터 상장까지 다음과 같은 노력을 기울여왔다. 첫째, 중개자와 고객 간의 신용을 구축하였다. 전신인 리엔지아부터 베이커는 줄곧 매물의 진실성을 고집해왔고 10년 이상의 축적을 통해 점차 자신의 신용을 축적해왔으며 둘째, 중개인 간의 협력을 통해 고객에게 고품질 서비스를 제공하고 있다. 베이커는 리엔지아를 경영할 때부터 협력과 이익 분배의 규칙을 세우기 시작하였고 리엔지아와 달리 개방적인 플랫폼으로써 많은 중개인의 이익을 분배하기 위해 한 거래를 10단계로 세분화하였다. 또한 표준화된 규칙을 정함으로써 중개인들의 이익을 보장할 수 있을 뿐만 아니라 고객들에게 적합한 가격에 더 많은 매물을 볼 수 있도록 최고의 서비스를 제공하고 있다. 이후 베이커는 고객뿐만 아니라 전체 부동산 산업에 영향을 미치기 위해서 아마존과 비슷한 대규모 플랫폼을 설립하여 중개인 간에 정보 교환이 가능한 환경을 조성하며 이를 통한 중개인들의 협력과 명확한 이익 분배 규칙으로 점차 더 많은 사용자를 유치해 나가고 있다.

Fig 2. 베이커의 비즈니스 모델



Source: 베이커 자오팡 기업보고서 (2020).

(Table 5)는 대표적인 3대 부동산 중개업 플랫폼에 대한 비교로써 베이커는 경쟁업체들의 비즈니스, 수익 모델 측면에서 장단점으로 구분하여 티엔마오처럼 리엔지아(징둥)와 안주커(타오바오)의 비즈니스 모델을 통합하여 두 플랫폼의 장점을 계속 유지하고 단점을 보완하고 있다. 이러한 모델은 단기적인 이익을 폭발적으로 끌어낼 수 있지만 두 가지 모델을 동시에 추구하는데 발생하는 비용으로 인하여 발전이 늦고 많은 위험성이 존재한다. 이는 명백한 베이커의 단점으로써 존재할 수 있기에 사전에 이러한 문제들을 보완하면 앞으로 중국에서 더 높은 신용과 높은 수준의 서비스를 통해 고품질 주택 거래 서비스 플랫폼으로 끊임없이 성장해나갈 수 있을 것이다.

Table 5. 2020 중국의 대표적인 3대 부동산 중개업 플랫폼

경쟁자 기업	리엔지아	안주커 (Anjuke)	베이커
비즈니스 모델	리엔지아 플랫폼의 모든 부동산 목록은 리엔지아 중개자가 소유, 수직적이고 자영업인 모델	도시에 퍼져 있는 크고 작은 중개업체 들이 안주커를 통하여 거주자에게 주택 정보 제공	리엔지아와 안주커의 통합
수익 모델	고객한테 받은 중개비용	중개업체 플랫폼 사용비, 광고비	고객한테 받은 중개비용, 중개업체 플랫폼 사용비, 광고비
장점	① 매물의 진실성 보장 ② 고품질 서비스 및 품질 보장	① 등록된 매물이 많아서 선택의 폭이 넓음 ② 중개 비용 절약	① 고품질 서비스 및 품질 보장 ② 등록된 매물이 리엔지아보다 많음
단점	① 중개 비용이 높음 ② 등록된 매물이 적어서 선택이 제한됨	① 허위 매물, 중복된 매물이 많음 ② 서비스가 표준화되지 않고 A/S가 보장되어 있지 않음	두가지 모델을 동시에 추구하려다 위험성이 존재
비슷한 운영방식인 플랫폼	징둥 (Jingdong)	타오바오 (Taobao)	티엔마오 (Tmall)

3. 자료의 수집과 분석

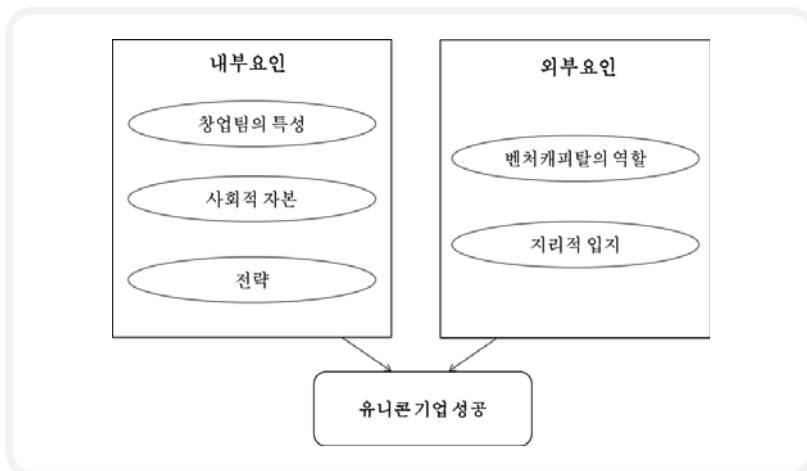
사례연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 본 연구에서는 최대한 다양한 방법을 활용하여 자료를 수집하려고 노력하였다. 자료의 수집은 분석대상으로 선정된 기업의 내부 기록자료와 함께 문헌 정보, 인터뷰 기사, 보도자료, IR 자료 등과 같은 2차 자료를 함께 활용하여 기존의 연구들과 차별화하였으며 후론 연구소에서 공포된 ‘쑤저우 가오신구 2020 후론 글로벌 유니콘 보고서’를 참고하여 보다 정확하고 명확한 정보들을 활용하였다. 비록 직접적인 인터뷰를 진행하지는 못하였지만 외부에 발표된 인터뷰 자료를 통해 유니콘 기업 성공에 영향을 미치는 요인들을 분석하면서 유력한 근거로 활용하였다. 따라서 본 연구는 단일사례연구를 진행함으로써 실증연구보다 현실감이 높고 이론적인 시사점을 제시할 뿐만 아니라 현실적인 시사점까지 제시한다.

자료의 분석은 근거이론(grounded theory) (Glaser, Barney and Strauss, 1967) 방법론을 활용하였다. 분석과 자료수집의 지속적인 상호작용을 통하여 기존 이론을 다른 각도에서 정교화하여 연구의 분석틀을 다시 제시하고, 구체화하는 작업을 통해 최종적으로 연구과제를 설명하였으며 체계적으로 여러 자료원으로부터 수집된 자료를 분류하고 분석하여 관련 이론 및 연구와 결합하여 새로운 이론적 해석을 제시하고 기존 수집된 자료와 비교하는 과정을 반복하였다(허문구, 2004). 즉, 자료 수집, 기존 문헌에 대한 해석, 새로운 이론적 해석 도출, 다시 관련 자료 수집으로 이루어지는 반복적인 상호작용(허문구, 2004)을 통하여 중국 IT 유니콘 기업 성공에 영향을 미치는 주요 요인들을 최종적으로 규명하고 도출함으로써 분석 결과의 타당성을 확인하였다.

4. 분석 틀

현재 유니콘 기업에 대한 선행연구가 많이 진행되어 있지 않아 벤처기업과 스타트업의 성공 요인에 대한 연구를 바탕으로 다음과 같은 <Fig 3> 공통적인 분석 틀을 제시한다. 본 연구는 성공 요인을 내부요인을 창업팀의 특성, 사회적 자본, 전략으로 외부요인을 벤처캐피탈의 역할, 지리적 입지로 구분하여 연구를 진행하였다.

Fig 3. 중국 IT 유니콘 기업 성공요인 분석 틀



IV. 연구 결과

베이커의 사례를 통해 내부요인(창업팀의 특성, 사회적 자본, 전략)과 외부요인(벤처캐피탈의 역할, 지리적 입지)으로 구분하여 성공요인을 심층적으로 분석한 결과는 다음과 같다.

1. 베이커 성공의 내부 요인

1) 창업팀의 특성

베이커 주요 임원들의 정보에 따르면 Zuo Hui는 베이커의 창립자이며 창립 이래 계속 이사회 회장을 역임했다. Zuo는 1992년에 북경 화공대학교(Beijing University of Chemical Technology)에서 컴퓨터 및 응용 분야 학사 학위를 받았고 2008년 북경대학교(Beijing University)에서 EMBA 학위를 받았다. 그는 회장으로서 회사의 고위 경영진들을 이끌고 베이커 플랫폼을 구축 및 출시, ACN의 생성, 인재와 기술에 지속적으로 투자하며 산업 전반에 걸친 이슈를 능동적으로 해결하여 지속적인 성장과 성공을 이끌어 왔다. Peng Yongdong은 2018년 12월부터 전무 이사 및 현재 CEO로 역임했고 Zuo와 함께 베이커를 공동 설립했다. Mr. Peng은 리엔지아(북경)의 최고 경영자였으며 후에 이름을 베이커 자오팡(북경)으로 변경했다. Peng은 절강대학(Zhejiang University)에서 전기 공학 학사 학위를 받았고 2006년 청화대학(Tsinghua University)에서 IMBA 학위를 취득했다.

따라서 결과는 <Table 6>과 같다. 이들은 평균 10년 이상 함께 일을 했으며 나이가 보편적으로 40대이고 남성 위주이며 명문대에서 학사나 MBA 학위를 취득했고 기업 내부구조나 업무에 대해 익숙하고 경력이 풍부하다, 즉 혁신 및 실행 실적이 입증된 비전형 관리팀이라고 볼 수 있으며 회사 내에서 다양한 관리 역할과 기능을 겪었으며 비즈니스에 대해 전체적으로 깊은 이해를 발전시키고 핵심 가치를 공유해 왔다.

저는 전략 출신이라서 가장 행복한 일은 산업이나 미래의 방향을 상상하는 거예요. 온·오프라인의 두 곡선을 최대한 가깝게 하고 전략하는 것이 너무 재밌어요. 이것은 저의 일이자, 매일 가장 많이 생각하는 문제예요.

- 2019 '관점 부동산' Peng Yongdong 인터뷰 내용

즉, 학력, 연령, 전문지식, 직무경력의 수준은 사고방식에 영향을 미쳐 창의적이고 혁신적인 의사결정을 발생시킨다. 베이커의 사례에서는 창업팀에 포함된 임원진이 이와 같은 특성을 보유하고 있었으며 오랜기간의 교류를 기반으로 한 상호간의 신뢰를 통해 이를 기업 운영에 전략적으로 활용함으로써 경쟁 기업과는 차별화된 베이커만의 비즈니스 모델을 형성해 성공을 거둔 것을 알 수 있다.

Table 6. 베이커의 이사 및 임원 정보

이사 및 임원	포지션/ 타이틀	나이	성별	최종 학위	경력 및 이전 직업과의 유사성
ZUO Hui	이사회 창립자 및 회장	49	남	북경대학교 EMBA	리엔지아(북경) 이사회 의장 및 회장/다양한 사회 단체에서 직책 맡음
PENG Yongdong	전무 이사 및 CEO	40	남	청화대학교 IMBA	리엔지아(북경) CEO
SHAN Yigang	전무 이사	47	남	청화대학교 EMBA	리엔지아(북경) 이사
XU Tao	CFO	47	남	뉴 사우스 웨일즈 대학교 EMBA	센스타임(중국) CFO

Source: 베이커 자오팡 기업보고서 (2020).

2) 사회적 자본

베이커는 부동산 개발업체들과의 판시를 통하여 사회적 자본을 구축하였는데 이 또한 성공에 영향을 미치는 중요한 요인 중의 하나이다. 여기에는 새로 개척한 개발업체들도 많지만 리엔지아를 통하여 구축해 온 판시도 많이 적용되어 CIC 보고서에 따르면 베이커는 2019년 100대 부동산 개발사를 포함한 중국 내 유력 부동산 개발업체들과 사업 판시를 구축하였다. 베이커는 부동산 중개인과 고객 사이의 관계를 통한 서비스 품질의 향상이 기존 및 신규 부동산 개발자와의 판시를 강화할 수 있음을 밝혔고 이러한 관계를 통하여 더 많고 정확한 부동산 목록을 확보하게 되었다. 또한 주택 고객, 중개 브랜드 및 제휴 매장 관리자 및 에이전트, 부동산 개발자, Tencent 및 기타 서비스 제공 업체와 같은 전략적 파트너를 포함하여 산업 내 다양한 참여자들의 네트워크를 형성하여 더 많은 가치를 창출하며 구축된 인프라와 주택 고객과의 신뢰를 활용하여 더 많은 참여자를 끌어들이고 성장한다.

Nuojia에 가입하여 베이커에 참여한 후, 각종 자원이 다 갖추어져 있어서 전 선전에 있는 집을 팔 수 있게 되었어요. 베이커를 사용하는 고객도 많아서 거래도 빨라졌어요. 현재 많은 프로세스가 온라인에서 이루어지고 있고 고객 체험이 아주 좋으며, 우리의 작업 패턴을 완전히 바꾸어 놓았다고 할 수 있습니다.

- 2019 Nuojia 가맹점 점장님 왕하이롱(Wang Hailong) 인터뷰 내용

따라서 베이커는 리엔지아부터 시작하여 18년간의 운영을 통해 중국의 부동산 시장과 산업에 축적된 판시를 통하여 주택 고객으로부터 신뢰를 얻어 고객을 유치한다. 플랫폼이 성장함에 따라 네트워크 효과로 인해 매칭성을 향상하게 시키고 더 많은 거래를 통해 일반 수수료, 플랫폼 서비스 수수료, 프랜차이즈 수수료 등 수익 증대의 더 큰 기회를 창출하였다. 따라서 베이커의 성공은 정부와의 판시보다 다른 기업과의 관계구축에 더 많은 영향을 받은 것이다.

3) 전략

기술혁신 차별화 전략에서 베이커는 다양한 서비스 제공 업체 간의 호혜와 유대감을 조성할 뿐만 아니라 협업과 수수료 배분을 통해 효율성과 서비스 품질을 향상하게 시킬 수 있는 운영 체제인 ACN 합작 네트워크 (Agent Cooperation Network) 를 통해 거래 프로세스를 디지털 및 표준화하였다. 여기서 ACN은 미국의 MLS (매물 공유 시스템)과 비슷하게 플랫폼에 미리 규칙을 설정하고, 여러 브랜드의 중개인과 협업하여 거래를 완성한 후, 각자의 기여에 따라 보수를 나눈 시스템이며 이는 하나의 거래 프로세스를 세분화하여 참여하는 모든 중개인에게 합리적인 보수를 받게 함으로써 고객한테만 집중하여 더 좋은 서비스를 제공할 수 있도록 하였다.

우리는 인터넷과 빅데이터의 역량을 바탕으로 부동산 중개 업계를 완전히 새롭게 만들었다.

- 미국 증권거래위원회(SEC)에 투자설명서와 동봉한 서신중에 Zuo Hui가 언급한 내용

마케팅 및 서비스 차별화 전략에서 리엔지아(북경)의 18년 운영을 통해 축적된 신용을 통해 베이커는 다른 플랫폼과 다르게 ‘진짜 매물’을 보장한다는 마케팅을 통해 고객으로부터 더 많은 믿음을 얻을 수 있었다. 맞춤형 교육 프로그램과 함께 신중하게 설계된 A+ 관리 시스템을 통하여 매장 관리자 및 에이전트가 지속적으로 서비스, 품질, 생산성 및 협업을 향상하도록 인센티브를 제공하여 거래 위험을 완화하고 주택 고객을 위한 보다 안전한 거래 환경을 만든다. 베이커는 온라인 거래 프로세스와 서비스를 마이그레이션하고 개인 맞춤형 검색, VR 속성 상영, 실시간 스마트 채팅 등 서비스를 제공하여 고객들의 거래 경험을 높은 업계 개척자이기도 하다.

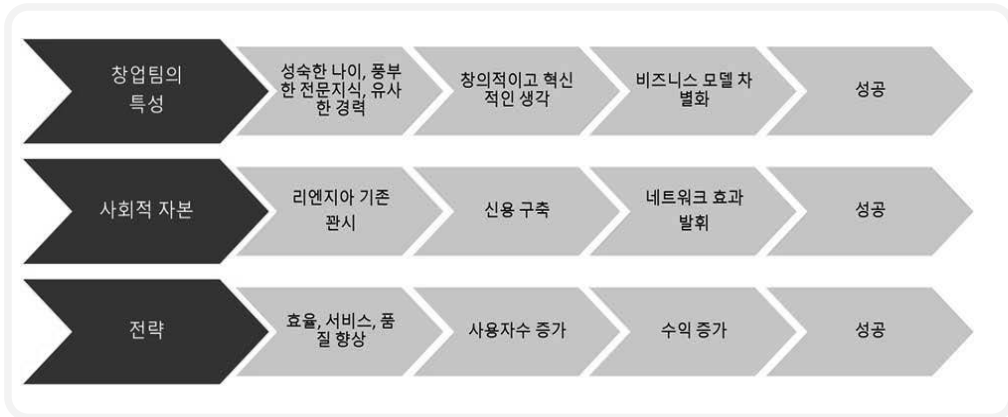
베이커는 또한 M&A와 전략적 제휴를 통해 회사를 성장시키고 자원들을 공유함으로써 성공의 길로 나아갔다. 2018년 7월, 베이커는 정식으로 왕이(Wang Yi) 부동산과 전략적 제휴를 맺음으로써 기업 쌍방은 부동산 서비스 분야에서 빅 데이터 및 고품질 콘텐츠에 대한 심층적인 협력을 수행하였으며 2018년

9월 21일, 쑹타이(Zheng Da) 부동산과의 전략적 제휴를 통하여 임대매물을 더 많이 확보하게 되었고 에이전트와 중개점을 추가하여 ACN을 기반으로 한 산업 형식 업그레이드를 통해 새로운 모델을 형성하고자 하였다. 또한 2019년 9월, 쑹타이(Zhang Tai) 그룹 부동산 개발업체와의 전략적 제휴는 소비자 구매 경험을 최적화하여 업계 서비스 품질의 순환을 촉진하고, '진짜 매물'과 윈윈 협력을 기반으로 소비자에게 행복감을 제공하였다. 2020년 베이커는 인테리어 브랜드 완롄쑹스(Vanlian)를 인수합병을 통하여 업계에 또 하나의 사슬 체계를 구축하였다.

종합적으로 베이커는 기술혁신, 마케팅 및 서비스 차별화, M&A 및 전략적 제휴 세 가지 핵심전략을 통하여 효율적인 서비스 품질 향상으로 사용자 수가 많아짐에 따라 더 많은 가치를 창출하여 성공에 이르게 되었다.

따라서 <Fig 4>에서 제시한 것처럼 베이커의 내부요인에 관한 연구 결과를 요약하면 내부요인 중 첫 번째 요인인 창업팀의 특성 측면에서 평균 10년 이상 함께 일을 했고 나이가 보편적으로 40대 이상, 남성 위주, 명문대에서 학사나 MBA 학위를 취득하였으며 기업 내부구조나 업무에 대해 익숙하고 경력이 풍부하다는 점에서 성숙한 나이, 풍부한 전문지식, 그리고 유사한 직무 경력으로 창의적이고 혁신적인 생각을 통해 다른 기업과 비즈니스 모델을 차별화하고 있음을 알 수 있다. 두 번째 요인인 사회적 자본 측면에서는 리엔지아가 기존에 구축해온 주택 고객, 중개 브랜드 및 제휴 매장 관리자와 에이전트, 부동산 개발자 등 기타 서비스 제공 업체와의 판시를 통하여 신용을 구축하였고 이로 인한 네트워크 효과를 발휘함으로써 성공을 이루었다는 점을 통해 중요한 요인으로 작용하였음을 알 수 있다. 세 번째 요인인 전략적 측면에서는 베이커가 ACN 합작 네트워크 시스템을 통한 기술혁신 차별화 전략과 마케팅 및 서비스 차별화 전략, M&A 및 전략적 제휴전략을 통하여 효율이나 서비스 및 품질을 향상함으로써 사용자 수를 증가시키고 수익을 창출하여 성공에 중요한 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

Fig 4. 베이커 내부요인 연구결과 요약



2. 베이커 성공의 외부 요인

1) 벤처캐피탈의 역할

베이커는 2019년 11월 소프트뱅크그룹(SoftBank)으로부터 10억 달러 투자받았고, 힐하우스 캐피탈 그룹(Hillhouse Capital Group)과 텐센트(Tencent), 세쿼이아 캐피탈(Sequoia Capital)에서 5억 달러를 투자받았다. 이러한 자금 조달 이후 베이커의 기업가치는 140억 달러를 넘어서 더 많은 투자자를 유치할 수 있었다. <Table 7>에서 제시한 바와 같이 소프트뱅크 그룹은 1981년 일본에서 설립되어 일본

최대 IT 기업이자 네트워크 및 통신을 포함한 IT 산업에 대한 투자에 주력하는 세계적인 투자회사이다. 소프트뱅크 그룹은 전 세계 600개 이상의 기업에 투자하였고, 전 세계 300개 이상의 주요 IT 기업에서 대부분 지분을 보유하고 있다. 힐하우스 캐피탈 그룹은 2005년에 설립된 장기 구조적 가치 투자에 중점을 둔 투자 기업이고 10년 이상의 발전 끝에 아시아에서 가장 큰 자산 관리 투자 펀드 중 하나가 되었다. 1998년 11월에 설립된 텐센트는 중국 최대의 통합 인터넷 서비스 제공 업체 중 하나이며 중국에서 가장 많은 사용자에게 서비스를 제공하는 인터넷 기업 중 하나이다. 마지막으로 세계 최대 규모 VC 세쿼이아 캐피탈은 1972년 미국 실리콘 벨리에 설립되었고 최초의 기관 투자자인 이는 Apple, Google, Cisco, Oracle, Yahoo, LinkedIn 등과 같은 많은 혁신적인 기업에 투자했다.

Table 7. 베이커 투자 받은 기업

투자 받은 기업	소개
소프트뱅크그룹(SoftBank)	전 세계 300개 이상의 주요 IT 기업 대부분의 지분 보유
힐하우스 캐피탈 그룹(Hillhouse Capital Group)	아시아에서 가장 큰 자산 관리 투자 펀드 중 하나
텐센트 (Tencent)	중국 최대의 통합 인터넷 서비스 제공 업체 중 하나
세쿼이아 캐피탈(Sequoia Capital)	세계 최대 규모 VC

베이커의 탄생은 돈에 의해서만 이루어진 것이 아니다. 핵심은 투자자와 주주들이 베이커와 함께 성장한다는 것이다.

- 2019 '관점 부동산' Peng Yongdong 인터뷰 내용

따라서 Peng Yongdong 2019년 실제 인터뷰 내용을 통해서도 베이커의 성공에는 TOP급 기업의 벤처캐피탈과 중국 기업의 'BAT'중 텐센트의 투자가 크게 기여하고 있다고 볼 수 있다. 종합적으로 실력이 있는 투자자들의 작용으로 베이커의 기업 가치는 부단히 증가하고 있고 자금뿐만 아니라 자원이나 판시도 많아지면서 더 많은 투자자와 사용자들을 흡수하여 수익을 증가시킴으로써 성공에 큰 영향을 미치게 된 것이다.

2) 지리적 입지

베이커는 북경에서 창립되었으며 현재는 천진을 기반으로 본사를 두고 활발히 운영되고 있다. 2014년 리엔지아는 설립한 이듬해부터 상하이, 베이징, 선전, 청두, 항저우, 충칭 등 1, 2선 선진도시에서 투자·합병 방식으로 Yi Cheng, De You, Yi Jia 등 10여 개 부동산 중개기업들을 리엔지아 시스템에 통합시켰으며 2017년 말 8,000개가 넘는 매장 대부분을 직영형태로 운영하여 허위매물을 감소시켜 기업의 신뢰성을 확보하였다. 그리고 베이커는 이와 같은 리엔지아의 자원을 기반으로 단기간내 유니콘으로 성장하여 현재는 상장에 성공하였다.

즉, 훌륭한 인재와 기업들이 몰려 있어 경제발전이 앞선 1,2선 도시에서 성공한 리엔지아의 자원, 역량, 판시, 인력 등을 활용하기 위해 베이커 또한 1,2선 도시에 기반을 두어 정책, 복지의 이점을 누렸기에 단기간의 성장을 이룬 것이다.

그 예시로 베이커는 2020년 5월 말 천진에서 개최된 제2차 세계 스마트 대회에서 'Haihe Talents'를 통해 평균연령 31.8세의 인재 30만명을 유치하는 성과를 내었으며 이후 젊고 능력있는 인재들이 베이커의 입사에 몰려들어 채용의 기준이 높아짐과 동시에 자연스러운 고급인력확보가 유지되고 있다.

베이커는 연간 44만명의 매니저를 모집하는데 이중 고학력 입사지원자는 18만명이며 이외에도 각 학교에 공고를 띄워 10만명의 고급인력을 확보하고 있다. 우리는 인재들을 체계적으로 육성하고, 서비스의

전문성을 높여 효율성과 사용자 경험을 높이고, 현대 서비스업의 구조적 최적화를 더욱 향상하게 시킬 것이다.

- 2020년 Xin Hua Wang에서 회장 Zuo Hui에 대한 인터뷰

위의 인터뷰 내용처럼 베이커는 일관된 고품질 서비스를 보장하기 위해 최고의 인재를 고용, 유지하며 지속적인 교육 프로그램을 제공한다. 플랫폼의 에이전트에 대한 경력개발 및 훈련시스템에 투자하여 중개 학원 운영, 온라인 교육과정 제공 등 관련 시책도 추진하고 있으며 천진, 베이징뿐만 아니라 모든 일선 도시를 포함한 100개 넘는 도시에서 이러한 환경을 구축함으로써 직원들간에 서로 경쟁하거나 협력하는 환경을 구축하여 더 많은 가치를 창출하고 있다. 즉, 자원 집합, 인재 집합, 지역의 정책 지원 세 가지가 상호 작용함으로써 베이커가 자원이나 판시를 보다 쉽게 획득할 수 있으며 성공의 기회가 더 많이 발생하기 에 지리적 입지는 베이커의 성공에 중요한 요인 중의 하나이다.

(Fig 5)에 제시한 바와 같이 베이커의 외부요인을 요약하면 벤처캐피탈 역할의 측면에서 TOP급 기업의 벤처캐피탈과 중국 기업의 'BAT'중 텐센트의 투자를 받음으로써 자금뿐만 아니라 자원이나 판시를 획득하여 투자자와 사용자가 점점 증가함에 따라 성공까지 이르게 되었음을 알 수 있다. 또한, 지리적 입지의 측면에서는 베이커의 전신인 리엔지아가 북경 등 1,2선 도시에서 구축한 자원이나 판시를 쉽게 획득함으로써 자원 집합, 인재 집합, 그리고 지역 정책 지원의 상호작용을 활용하여 성공에 가까워졌음을 알 수 있다.

베이커는 중국의 대표적인 부동산 중개 브랜드로써 리엔지아의 자원을 활용하고 이를 통한 운영체계를 통해 빠른 성장이 가능했다. 리엔지아의 성공과 입증된 실적들은 베이커가 산업 인프라와 표준을 구축함에 있어서 빠르고 지속 가능한 성장이 가능하도록 견인하였으며 리엔지아의 18년에 걸친 광범위한 산업경험은 시장, 비즈니스 조건 및 고객니즈에 대한 뚜렷한 통찰력을 제공하여 효과적이고 실용적인 솔루션을 제공하는 데 매우 중요한 역할을 하고 있다.

Fig 5. 베이커의 외부요인 연구결과 요약



V. 토의 및 결론

본 연구는 중국 IT 유니콘 기업의 성공 요인을 베이커인 단일사례연구를 통해 분석하였으며, 주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 중국 IT 유니콘 기업에 영향을 미치는 주요 내부 요인으로는 창업팀의 특성, 사회적 자본, 전략이다. 사례를 분석한 결과 창업팀이 성숙하고 풍부한 전문지식과 유사한 경력이 있을수록 창의적이고 혁신적인 생각을 통해 다른 기업과의 차별화를 성공적으로 끌어낼 수 있었으며 사회적 자본 요인에서, 중국 특유의 요인 판시가 클수록, 자원과 역량이 많아져 IT 유니콘 기업으로 성장할 가능성이 더 크게 나타났다. 세 번째, 전략요인에서 기업이 특히 기술혁신 차별화, 마케팅 및 서비스

차별화, M&A 및 제휴 세 가지 핵심전략을 선택함으로써 효율성이나 서비스 및 품질이 향상되어 성공에 이르게 되었음을 알 수 있다.

둘째, 중국 IT 유니콘 기업에 영향을 미치는 주요 외부 요인은 벤처캐피탈의 역할과 지리적 입지이다. 베이커의 사례를 통하여 세계의 TOP급 벤처캐피탈 기업으로부터 투자를 받거나 중국의 기업 중 'BATJ'의 투자를 받은 기업이 유니콘 기업으로 성장할 가능성이 높다는 것을 확인하였다. 마지막으로, 자원, 인재가 집중된 베이징, 상하이, 선전과 같은 일선 도시에서 창업을 시작한 벤처기업이 그렇지 않은 기업에 비해서 유니콘 기업으로 성장할 가능성이 더 크다는 점을 확인하였다.

본 연구는 탐색적이고 심층적인 사례를 통하여 중국 IT 유니콘 기업의 성공에 미치는 요인들을 구체적으로 기술하였고, 이러한 요인을 내부와 외부로 분류하여 분석하여 다음과 같은 의미가 있다. 첫째, 기존의 이론과 연계하여 구체적으로 분석함으로써 현상에 대한 이해를 심화하였고, 둘째, 중국 특유의 요인에 대한 분석을 통하여 다른 나라와의 차별화를 구현하였으며, 셋째, 성공 요인을 규명함으로써 새로운 변수의 개발과 이를 통한 향후 연구의 토대를 마련하였다. 또한 연구 방법에 있어서도 주로 실증연구로 진행된 기존 연구들과 달리 본 연구에서는 사례를 통한 탐색적이고 심층적인 분석을 통해 현상을 더 명확하게 기술하였다는 장점이 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 현상의 심층적 분석을 위해 단일 사례분석으로 진행되어 연구 결과에 대한 해석과 적용에 한계가 있기에 향후 연구에서는 다른 기업들과의 비교를 통한 다중사례분석이 필요하다. 둘째, 유니콘 기업 성공에 영향을 미치는 여러 요인을 도출하였지만 요인들 간의 상호작용에 관한 연구는 진행되지 않았기에 향후 연구에서는 통계적 연구와 같이 진행하면서 요인들 간의 관계에 대한 규명이 필요하다. 셋째, 본 연구는 코로나 19로 인해 자료수집과정에서 많은 제약이 있었기에 향후 연구에서 직접적인 인터뷰를 진행함으로써 연구의 타당성을 높일 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구에서 제시한 요인 외에도 유니콘 기업으로의 성장에 영향을 미치는 다른 요인 예를 들어 비즈니스 모델(Urbinati et al., 2019), 파트너 관계(Sefiani, Bown, 2013; Ughetto, Elisa and Wei, 2019)들이 존재할 수 있기에 추가적인 요인 분석을 통한 다양한 연구가 필요하다.

References

- 고봉상, 용세중, 이상천 (2003), “벤처기업의 성과 결정요인에 관한 실증연구”, *벤처경영연구*, 6(2), 3-33.
- 김영배, 하성욱 (2000), “우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사: 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할과 외부자원 활용”, *기술혁신연구*, 8(1), 125-153.
- 김진희, 김대호, 김홍 (2008), “혁신형 중소기업의 성공요인에 관한 사례연구”, *벤처창업연구*, 3(2), 65-88.
- 리통전, 파우광허 (2006), “기업창업 성공요인 탐구”, *연변당화교학보*, 21(1), 32-35.
- 박정민, 나상균, 정호일 (2004), “벤처기업의 경영특성이 성공요인 및 경영성파에 미치는 영향에 관한 연구”, 17(5), 2069-2089.
- 베이커 자오팡 (2020), 기업보고서.
- 쉬안룽 우쓰, 쟁원쑹 (2019), “중국 인터넷기업 창업초기 성공요인 탐구”, *과학진보 및 대책*, 36(13), 89-96.
- 싸이디 썬쿠 중소기업 연구소 (2020), 중국 유니콘 기업 발전 현황 분석.
- 오고은, 정무섭 (2019), “한국 유니콘 기업의 글로벌 밸류체인 (GVC) 참여 사례 연구”, *국제경영리뷰*, 23(4), 187-198.
- 윤병선, 서영욱 (2016), “창업기업의 준비 및 초기단계 활동들이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *벤처창업연구*, 11(4), 1-15.
- 이병헌 (2017), “유니콘 벤처, 어떻게 만들 것인가?”, *퍼펙트 체인지*, 3, 316-341.
- 이설빈 (2017), “중소 벤처기업의 창업 성공요인에 대한 상대적 중요도 분석”, *벤처창업연구*, 12(3), 53-63.
- 이용희, 박수홍 (2014), “벤처기업 창업자의 성공요인 분석을 통한 창업교육에 대한 시사점 탐색”, *벤처창업연구*, 9(6), 231-244.
- 이장우, 김희천, 김동재. (2015), “극한적 불확실성(Extreme Uncertainty) 환경에서의 기업경영”, *Korea Business*

Review, 19(3), 151-171.

- 이장우, 장수덕 (1998), “벤처기업 성공요인에 관한 이론적 고찰”, *벤처경영연구*, 1(2), 69-95.
- 이장우, 장수덕 (1999), “성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구”, *중소기업연구*, 21(1), 105-133.
- 이장우, 장수덕 (2001), “벤처기업의 성공요인: 성공한 벤처기업가들의 관점”, *중소기업연구*, 23(4), 23-49.
- 이창훈, 서민교 (2007), “중국비즈니스에서 판사의 역할과 시사점”, *국제상학*, 22(1), 235-255.
- 웬샤오웨이, 가오쩌옌 (2016), “유니콘 기업을 찾아서”, *청화관리평론 (Z2)*, 28-38.
- 짜오잉땡, 리샤오위 (2005), “과학기술형 중소기업 창업 성공요인 탐구”, *기업경제*, 11, 39-41.
- 친더썩, 친난 (2019), “중국 유니콘 기업 발전의 영향 요소 탐구”, *가치 공학*, 184-187.
- 후룬연구소 (2020), *쑤저우 가오신구 2020 후룬 글로벌 유니콘 보고서*.
- 허문구 (2004), “본사의 자회사 통제: 차별화 vs. 동질화”, *경영학연구*, 33(3), 809-837.
- 허문구 (2011), “사회적 자본이 지식창출과 혁신에 미치는 영향”, *인사조직연구*, 19(1), 41-78.
- 황세희, 김경미, 박현주 (2020), “국내 스타트업의 현황 및 성공요인 분석: (주)우아한 형제들의 사례를 통하여”, *한국산업정보학회논문지*, 25(1), 71-87.
- Batjargal, B. and M. Liu (2004), “Entrepreneurs Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital”, *Organization Science*, 15(2), 159-172.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0044>
- Covin, J. G and D. Slevin (1990), “New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis”, *Journal of Business Venturing*, 5, 125-135.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-d](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-d)
- Eisenhardt, K. (1989), “Building Theories from Case Study Evidence”, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fan, Y. (2002), “Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications”, *International Business Review*, 11, 543-561.
[https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(02\)00036-7](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(02)00036-7)
- Glaser, G. Barney and A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Hammond, S. C. and L. M. Glenn (2004), “The Ancient Practice of Chinese Social Networking: Guanxi and Social Network Theory”, *EMERGENCE-MAHWAH-LAWRENCE ERLBAUM-*, 6(1/2), 24.
- Herron, L. and Jr. Robinson (1993), “A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance”, *Journal of business venturing*, 8, 281-294.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-z)
- Hwang, E. R. (1987), “Face and Favor: The Chinese Power Game”, *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
<https://doi.org/10.1086/228588>
- Jinzhi, Zhai, and J. Carrick (2019), “The Rise of the Chinese Unicorn: An Exploratory Study of Unicorn Companies in China”, *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3371-3385.
<https://doi.org/10.1080/1540496x.2019.1610877>
- Melissa A. S. (2017), *Strategic Management of Technological Innovation* (5th ed.).
- Noda, T. and J. L. Bower (1996), “Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation”, *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171011>
- Peng, M. W. and Y. Luo (2000), “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link”, *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
<https://doi.org/10.5465/1556406>
- Santisteban, Jose and D. Mauricio (2017), “Systematic Literature Review of Critical Success Factors of Information Technology Startups”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Sefiani, Y. and R. Bown (2013), “What Influences the Success of Manufacturing SMEs? A Perspective

from Tangier”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 297-309.

Song, M., K. Podoynitsyna, H. Bij and J. I. M. Halman (2008), “Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis”, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x>

Ughetto, Elisa, and Xiaojing Wei (2019), “Unicorn Companies in China”.

Urbinati, A., D. Chiaroni, V. Chiesa and F. Frattini (2019), “The Role of Business Model Design in the Diffusion of Innovations: An Analysis of a Sample of Unicorn-Tech Companies”, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(01), 1950011.

<https://doi.org/10.1142/s0219877019500111>

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2th ed.), Sage, CA.

Zhang, Y. (2015), “The Contingent Value of Social Resources: Entrepreneurs’ Use of Debt-Financing Sources in Western China”, *Journal of Business Venturing*, 30(3), 390-406.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.02.003>