

# LG 瞭望中国

*China Insight*

2014.5 第52号

- Hot Issue 1  
중국 부동산시장 전환점 도래 1
- Hot Issue 2  
90後 직원 관리, 어떻게 할 것인가 14
- Business Review  
Tesla의 중국 진격 31
- Trend (55)  
수도권 메가시티 개발 본격화 58
- 关注数字 74
- Graphic 信息  
중국 70개 주요도시 신규주택 가격 상승률 外 75



## 중국 부동산시장 전환점 도래

올 들어 중국 부동산 시장의 움직임이 심상치 않다. 3선도시들에서 시작된 주택 거래 두절과 집값 하락 현상이 준(準)1선도시 항저우를 거쳐 상하이, 선전, 광저우 등 1선도시들로 확산되고 있다. 부동산 개발상들이 작년에 잔뜩 지어놓은 주택물량이 팔리지 않은 가운데 부동산 경기가 썰렁해지면서 거래, 완공, 착공, 투자 등 모든 부동산 지표들이 가파른 하락세를 보이고 있다.

지금 진행중인 부동산 경기 하락은 정부의 개입 없이 순전히 시장 수급과 시장 참여자들의 기대 변화에서 비롯된 것이다. 중국 부동산 시장에선 사실상 처음 나타난다고 볼 수 있는 이러한 '시장의 힘에 의한 조정'이 어떠한 속도와 깊이로 이뤄질지에 대한 불안감이 큰 상황이다.

특히 지난 10년간 중국 부동산시장을 좌지우지해왔던 중앙정부가 '부동산시장에서 손을 뗀다. 응급조치가 필요하다면 지방정부가 나서도록 한다'는 5세대지도부의 부동산 기본철학을 고수하고 있어 선제적 부양책 실시를 바라는 부동산 업체와 투자자들을 애태우고 있다.

이런 상황에서 부동산시장 발(發) 중국 경제 경착륙론이 또 다시 고개를 들고 있다. 다만, 이번에는 '부동산 경기의 급락과 이에 따른 중국 경제의 경착륙이 불가피하다'는 비관적 시각은 많지 않고, 중앙정부의 '시장과 정부 간의 황금균형점'에 대한 판단의 어려움에 주목하는 시각이 지배적이다. 즉, 중앙정부가 시장의 힘에 의한 조정을 지나치게 낙관한 나머지 과도한 하락을 방관하거나, 정반대로, 자연스런 조정을 기다리지 못하고 조급하게 개입할 경우, 부동산시장에 잠재된 리스크를 키우거나 현실화시킬 수 있다는 것이다.

여기서는 요즘 중국의 최대이슈인 부동산시장 경기향방과 관련해 비교적 균형 잡힌 글을 두 편 소개한다. 먼저, 지금 중국 부동산시장이 직면한 전환점의 성격이 무엇인지, 중국 정부가 선뜻 '시장 살리기'에 나서지 못하고 초조한 관망을 계속하고 있는 속사정은 무엇인지를 살펴본다. 두 번째 글에서는 지금의 상황을 초래한 중국 부동산시장의 장기 수급구조는 어떠한 지와 부동산시장 조정은 경제 각 부문에 어느 정도의 영향을 미칠지를 점검해 본다.

< 편집자 주 >

## 새로운 부동산 전환점이 왔다<sup>1</sup>

5월 12일 자신의 사무실에서 그는 예의 그 예리한 눈빛으로 사람을 쏘아보았다. 표정의 변화가 없었고, 경솔하게 말하거나 웃지 않았다. 그의 음성은 부드럽고 나지막했다. 일말의 유보도 없이 정부의 부동산 조정 정책을 비판하던 과거 ‘런대포’의 면모와 어울리지 않는 모습이었다. 부동산 가격과 부동산시장 조정 및 그 방향에 대해 그는 그간의 확신에 찬 태도를 바꿔 “부동산 조정에 대한 새 정부의 시각을 잘 모르겠다. 좀 더 관찰을 해봐야겠다”고 말했다.

### ‘런대포’ 포화를 멈추다

중국 집값이 폭등했던 지난 10년간 끊임없이 정부의 조정정책을 비판해온 화위안(华远)부동산의 런즈창(任志强) 이사장은 대중들의 머리 속에 중국 부동산업계의 상징적인 인물로 각인 되어왔다. 그런데 중국 부동산시장에서 수많은 변화의 신호가 출현했던 최근 반년간 런즈창은 갑자기 포문을 닫아버렸다. 그가 포격을 멈춘 것과 동시에 중국 정부는 거시경제 조정에 대한 접근방식 및 수단 선택에 있어 변화를 모색하고 있다. 정부는 미시적인 조정에서 손을 떼고 있으며, 정부의 역할이 긴요한 사회 공공영역과 민생영역에 관심을 돌리고 있다. 부동산시장은 이러한 변화의 전형적인 축도를 보여주고 있다. 런즈창이 보기에, 새로운 정부는 확실히 ‘보이는 손’을 움직이지 않고 있으며, 과거의 비(非)시장적인 간섭은 되도록 빨리 철회해야 한다고 보고 있는 것 같다고 한다.

새로운 정부는 실제 행동을 통해 시장 주체들에게 정부의 ‘손’이 언제 움직이고 언제 움직이지 않는지, 언제 어느 정도로 움직일 수 있는지를 알려주려 하고 있다. 4월 25일 중국공산당 중앙정치국회의에서 “적극적인 재정정책과 온건한 화폐정책을 지속적으로 실시한다”는 점을 강조한 이래 1개월 동안 여러 분야에서 거시 조정정책이 잇달아 발표되고 있다. ‘부양’의 성격을 띤 것으로 보이는 이들 조정정책은 과거의 조정정책과 차이가 있었다. 중앙은행은 여전히 돈 주머니를 꽉 움켜쥐고 있으며, 국무원이 발표한 80건의 사회인프라 투자 프로젝트는 민간자본을 끌어들이는 것을 목적으로 한 것들이었다. 이러한 거시 조정 하의 경제 형세는 ‘뉴노멀(new normal · 새로운 평시상태)’로 지칭되었다. 5월 22일 민생증권 연구원 관칭여우(管清友) 부원장은 한 보고서에서 “재정정책의 뉴 노멀은 구덩이를 파서 물을 붓는 것

1 《经济观察报》2014年5月26日 “任大炮”熄火

에서 물길을 터서 물을 끌어들이는 것으로, 건설형 재정에서 서비스형 재정으로 바뀌었으며, 화폐정책의 뉴노멀은 관대한 정책에서 온건한 정책으로, 화폐 총량 확대에서 화폐 배분 구조 개선으로 바뀌었다”고 주장했다.

중국 경제는 현재 ‘기어를 변속하는 시기’에 처해 있다. 정부와 시장은 이른바 ‘황금 균형점’을 찾고 있다. 여기에는 경제성장과 각종 리스크 간의 균형점, ‘온건한 성장’과 ‘개혁 촉진’ 간의 균형점 등이 포함된다. 균형점이 어디 있는지를 확실히 아는 사람은 아직 아무도 없을 것이다. 하지만 중앙정부는 이미 실제 행동과 ‘큰 소리로 외치는’ 방법(각종 성명 및 의견표명)을 통해 시장 주체들에게 나름의 예상과 신호를 끊임없이 전달해왔다. 과거 걸핏하면 ‘런대포’의 포격을 자초했던 조정정책은 줄어들고 온건한 예상과 신호가 늘어나고 있다. 하지만 지금 정부와 시장을 시험하는 시간이 또 다시 도래했다.

## 또 다시 1막이 오르다

중국 경제는 또 다시 시험대에 올랐다. 가장 먼저 시험대에 오른 것이 부동산 영역이다. 최초의 ‘위기’는 중국에서 가장 살기 좋은 곳 중 하나인 항저우(杭州)에서 시작되었다. 가격 인하 추세가 확산되면서 중국 부동산시장에서 풍향계 역할을 해온 집값이 비싼 다른 도시들, 즉 상하이, 선전, 광저우 등지에서 거래량의 뚜렷한 감소, 가격 인하, 계약금 비율 인하 등의 소식이 들려왔다. 중국 부동산학회 천귀창(陈国强) 부회장은 예년의 경우 3, 4월에는 부동산시장에 ‘봄바람’이 불었는데, 올해에는 ‘꽃샘추위’가 닥쳤다고 말했다. 이러한 기온 하락 추세가 상당기간 지속될 것으로 보인다.

중국국가통계국은 5월 13일 올 들어 4월까지 전국 주택 신규착공 면적은 전년 동기 대비 24.5% 하락했다고 발표했다. 이런 상황은 주택 건설이 국내총생산에서 1/9을 차지하는 중국 경제에 심각한 타격을 줄 것으로 예상된다. 부동산 부문에 잠재되어 있는 훨씬 큰 리스크가 부동산 경기 하강에 따라 경제 전반에 광범위한 영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다.

과거에도 이와 비슷한 일이 있었다. 2013년 6월 20일, 통상 3% 전후를 유지해온 중국 은행간 오버나이트 콜금리가 갑자기 치솟아 13.44%까지 오른 적이 있었다. ‘돈 가뭄’ 소식이 퍼지면서 상하이와 선전 증시의 주가지수가 폭락했으며, 은행들은 금리를 묻지 않고 돈을 빌리기 시작하는 등 금융시장이 단숨에 공황 상태로 빠져들었다. “은행이 정말로 돈이 없었던 것은 아니었고, 그들은 정부가 돈을 풀어주기를 기다렸던 것이다.” 정부 관계자는 사태가 가

라았고 난 뒤 이렇게 말했다. “당시에 상업은행들은 문제가 하나 터지면 중앙정부가 곧바로 돈을 풀 것이라고 생각했다. 마치 징징거리며 젖을 달라고 떼쓰는 아이와 다를 바 없었다. 크게 울수록 젖꼭지를 먼저 물 가능성은 높아진다.”

현재 젖을 달라고 징징거리고 있는 것이 부동산 업체들과 지방정부들이다. 그런데 이번의 위기는 지난 번보다 더 심각할 것으로 보인다. 중국에서 부동산산업은 국내총생산의 약 13%를 차지한다. 미국에서 부동산 버블이 정점에 이르렀을 때, 미국 내 부동산 산업 비중의 2배에 달하는 수준이다. 철강, 시멘트와 기타 건축자재 등 연관산업을 포함하면 이 비중은 16%에 이른다. 광의의 부동산 부문은 고정자산투자의 1/3를 차지한다. 이치로 말하자면, 중국 정부는 고정자산투자의 중요성을 가계소비 확대를 통한 ‘경제의 새로운 균형 회복’의 바로 다음에 놓아야 할 것이다. 게다가, 부동산 대출은 전체 상업은행 대출의 1/5 가량을 차지하며, 상업은행 대출 총액 가운데 최소 2/5가 부동산을 담보로 한 대출이다. 이밖에 올해와 내년은 지방정부 부채 만기가 집중되어 있는 해이다. 부동산시장 경기는 각 지방정부가 토지사용권 판매대금으로 수입을 얼마나 늘릴 수 있는지를 결정한다. 일부 지방 관료들이 이런저런 핏수로 위기를 모면하려고 하는 상황에서 중앙정부의 입장은 여전히 ‘정책 기초를 견지한다’는 것이다.

4월 30일 열린 국무원 상무회의에서 리 총리는 마침내 ‘대외교역을 안정적으로 증가시키고 그 구조를 개선하기 위한 조치’를 내렸다. 하지만 못지 않게 어려움을 겪고 있는 부동산시장에 대해서는 중앙정부는 일언반구도 하지 않았다. 부동산시장 문제와 관련해 정책 결정자들은 지난번보다 훨씬 깊은 고민을 하고 있는지도 모른다. 국무원 판공실의 한 인사는 나중에 돌아보기를, 지난번 ‘돈 가뭄’은 돌발적인 사태였지만 당시 중앙정부는 ‘정책 기초를 견지하고, 결코 수문을 열지 않는다’는 태도를 관철시켰는데, 그것은 뚜렷한 의도 하에 고민을 거듭한 끝에 내린 결론이었다. 만약 ‘부양 불가’ 입장을 견지한다면, 그 결과로 경제에 실제로 문제가 터져 나왔을 때 책임을 져야 한다. “돈을 풀지 않고 과도한 부양을 하지 않는 데는 확고한 신념이 필요하다.”

## 과거와 다른 부동산 조정

이번에 찾아온 국면은 더 논란이 분분하다. 5월 6일 발표된 중앙은행의 1분기 통화정책 집행 보고서에서는 ‘정책 기초를 견지하고, 주도적으로 행동한다’라는 핵심 문구가 등장한다. 지

난 분기의 ‘결코 수문을 열지 않는다’라는 표현이 ‘주도적으로 행동한다’로 바뀐 것이다. 이 문구가 현 국면을 대하는 고위층의 태도를 기본적으로 설명해주고 있다. 즉, 대규모의 자금 유출이나 경기 급락의 상황이 발생하지 않는 한, 중앙은행이 전면적으로 지준율을 인하하는 일은 없을 것이라는 이야기다. 다만 이와 같이 ‘큰 소리로 외치는’ 방식을 통해 적극적으로 모순을 해소하겠다는 뜻이다. 이를 상업은행 인사들은 ‘부양이 아닌 것은 물론 규제 완화도 아닌’ 것으로 이해하고 있다.

5년 전과 다른 점은, 중앙은행이 상업은행들에 ‘정치를 살피고 민생을 보장하는’ 각도에서 돈을 풀 것을 ‘권유’하고 있다는 것이다. 위업과 기세는 작지 않으나, 돈을 찍어내지도, 지준율을 낮추지도 않으며, 명령을 자제하고 최대한 시장의 사고방식을 따르고자 애쓰고 있는 모습이 역력하다.

완커(万科)의 마오다칭(毛大庆) 부회장은 지금의 정부의 태도를 이렇게 이해하고 있다. “정부는 탈(脫)정책화의 방식으로 하나의 산업이 시장경제의 견지로 돌아오게 하려고 노력하고 있다. 그들은 특정 산업의 사람들에게 언제까지나 정책이나 정부 문건에 기대어 시장의 문제를 해결할 생각을 해서는 안 된다는 메시지를 전하고 있다. 이는 상당히 커다란 진전이 라고 할 수 있다.”

‘큰 소리로 외치는’ 이러한 방식으로 수급 관계와 소비자 기대가 결정하는 시장의 펀더멘탈을 바꿀 수는 없다. 다만, 중앙은행은 이번 시도로 은행이 풀어야 할 돈을 풀어 부동산 기업의 자금 사정의 빠른 악화가 초래할 수 있는 시스템 위기의 가능성을 줄이려고 하는 것이다. 즉, 시간을 벌며 재고를 순조롭게 소화시키고, 수급 균형을 유도하며, 주택 구매제한제를 완화시키고자 하는 지방정부들의 각종 조치를 간접적으로 억제하고자 하는 것이다.

런즈창은 “현재 부동산 가격에 가장 큰 영향을 주는 것은 대출, 개인대출 정책”이라고 본다. 신용대출 정책은 부동산 업계에만 영향을 미치는 것이 아니다. 지난 5개월의 시간 동안 철강, 태양광 등 전통산업, 무역업 및 일부 소비영역 모두 실적 하락의 고통을 겪고 있다. 중앙 국유기업을 포함하여 갈수록 더 많은 기업들이 자금 압박을 느끼고 있다. 그러나, 이번 정부는 여전히 거시경제 정책을 안정적이고 질서 있게 견지해 가고 있다.

4월 29일, 중앙은행은 시장 기능에 따라 디폴트 사태가 일부 ‘자연적으로 발생하는’ 것을 허용하겠다고 말한 바 있다. 5일 후, 상무부가 환율 변동 확대에 의해 수출입 기업의 수익에 불확실성에 있다는 점을 제기한 바로 그 날, 공신부는 국무원이 결정한 ‘기업 관련 비용 수취의 규범화와 기업 부담 경감’ 조치에 대한 구체적인 시행에 착수했다. 5월 9일, 국무원은 중

국 자본시장 발전에 대한 외부의 기대를 안정적으로 관리하기 위한 의도에서 ‘신(新)국9조’를 발표했다. 시진핑(习近平) 주석이 5월 10일 허난(河南)성 시찰 시 중국 경제발전의 펀더멘털은 변하지 않았으며, “뉴 노멀 상태에 적응하고, 전략적인 평상심을 유지해야 한다”고 밝힌 것도 주목할 만하다. 이틀 후, 화폐 총량을 늘려 경기를 부양해야 한다는 목소리가 갈수록 높아지는 것에 대해 저우샤오촨(周小川) 중앙은행장은 소위 ‘대규모 부양책’은 없을 것이라고 공개적으로 일축했다.

그러나, 정책의 변화는 여전히 계속되고 있다. 5월 16일, 대외무역을 안정시키기 위해 ‘신(新)국16조’가 발표됐다. 이틀 후, 낮익은 장면이 또 다시 연출된다. 발개위에서 민간자본 참여 장려 대상인 80개 시범 건설 및 운영 프로젝트 목록을 발표했다. 그리고 얼마 지나지 않아 국무원이 10개 성시(省市) 지방정부에 채권 자주 발행을 시범적으로 허용함으로써, 중국 재정 및 과세 시스템 개혁에 있어 중요한 한걸음을 내디뎠다.

‘미니 부양’ 신호가 충만한 이러한 정책들은 대규모 부양책을 기대했던 이들에게는 실망스러운 것이었다. 일부 구체적인 영역과 산업들에 대한 미세조정 조치를 제외한 대부분의 조치들이 개혁에 착안한 것들이었기 때문이다. ‘부양’의 색채가 가장 강한 80개의 투자 시범 프로젝트들도 정부의 중점은 민간자본의 참여를 이끌어들이는 것이었다. 사실상 이들 프로젝트 가운데 상당수는 과거에 이미 승인이 나서 추진이 예정되었던 것들이었다.

마오다칭은 “이번 정부의 지도자들은 적어도 눈앞의 성과나 이익만 좇는 구태에서 벗어난 것으로 보인다”고 평가했다. 최근 발표된 정책들의 면면을 살펴보면, 중국 경제에 불확실성이 상당히 높은 시기에, 정부가 조정의 키 포인트를 찾고 있으며, 새로운 정부는 순수한 행정수단이 아닌 방식으로 현재의 모순을 해소하기 위해 노력하고 있다는 점을 알 수 있다.

## ‘New Normal’과 ‘Abnormal’

관청여우과 같은 시장 인사들은 이러한 새로운 사고방식을 ‘뉴 노멀’이라고 부른다. ‘뉴 노멀’이라는 개념은 핼코(PIMCO)의 최고경영자인 모하메드 엘 에리언이 가장 먼저 제기했다. 서로 다른 분야에서 제각각의 의미로 쓰이지만, 거시경제 영역에서는 서방 언론들이 위기 이후 경제회복이 완만하게 이루어지는 고통스러운 과정을 가리킬 때 사용하는 말이다. 세계 경제의 중요한 구성 부분인 중국 경제에서도 불가항력적으로 ‘뉴 노멀’이 나타나고 있다. 30여 년

에 걸쳐 10%에 가까운 경제성장률을 보여온 중국 경제가 구조적인 감속 단계로 접어들고 있는 것이다.

5월 10일 ‘뉴 노멀’에 대한 시 주석의 언급은 경제성장률 하락에 대한 중국 정부의 용인도를 다시금 확인해주었다. 부정할 수 없는 것은 ‘뉴 노멀’하의 중국 경제는 수많은 도전에 직면해 있다는 점이다. 이러한 배경 하에, 경제의 파동이 끊임없이 발생할 것이고, 새 정부의 ‘정책 기조 견지’도 거듭 시험을 받게 될 것이다. 그리고 중국 정부 역시 실질적인 행동을 통해 정부의 보이는 손이 언제 움직이고, 언제 움직이지 않는지, 어떤 때 얼마만큼 움직이게 되는지를 시장에 알려주려 노력하고 있다.

사실 이는 중국 정부 스스로가 ‘뉴 노멀’에 부합하는 거시경제 조정의 시각과 그 방법을 탐색하는 과정이기도 하다. 학계와 시장에서도 이런 상황을 관찰하고 있다. 그들은 새 정부의 조정 방식에 근거하여 끊임없이 자신의 사고방식을 전환하고자 하고 있다. 조정 방식에 대한 과거의 이해에 머물러 있는 사람들에게겐 이러한 ‘뉴 노멀(New Normal)’이 일종의 ‘앱노멀(Abnormal)’로 보일 수밖에 없을 것이다.

런즈창은 결코 지금이 부동산 시장의 ‘전환점’이라는 결론을 내리지 않는다. 그는 “계속 하락한다면 전환점이라고 할 수 있겠지만, 오르락내리락하거나 왔다갔다한다면 그건 파동이다. 파동을 전환점으로 볼 수는 없다”고 말한다.

새 정부의 부동산 조정 방식에 대해, 런즈창은 자신도 조용히 관찰하고 있으며, 아직까지 완전히 이해하진 못하고 있다고 밝혔다. 어쩌면 ‘앱노멀’한 상황이 지난 10년간 집값을 귀신처럼 알아맞췄던 그를 곤혹스럽게 만들고 있는지도 모른다. 마오다칭은 이번 정부의 가장 큰 차이점은 발전모델을 변화시키기로 결심했다는 점이라고 본다. 이것이 모든 개혁의 핵심이라는 것이다.

공산당 중앙기관에서 발간하는 잡지 〈치우스(求是)〉 5월호에는 리커창(李克強) 총리의 서명이 부기된 〈경제체제 개혁 심화에 관한 약간의 문제들에 대하여〉라는 글이 실렸다. 이 글에는 개혁을 통해 문제를 해결하겠다는 리 총리의 전환에 대한 사고방식이 체계적으로 서술되어 있다. 실제 행동 속에서도 리 총리는 기존의 문제에 대해 가급적 기존의 방법을 쓰지 않으려 노력하는 모습을 보여왔다. 그는 장기적인 관점에서 안정적인 성장의 길을 찾고 개혁에 입각한 새로운 방법을 찾기 위해 노력하고 있다.

사실상 새 정부 출범 이후, 정부의 변화를 첫 단추로 한 경제체제 개혁의 새 단계가 이미 조용히 시작되었다. 4월에 결정된 영업세의 증치세 전환 개혁 확대 적용, 5월 행정심사 항목

의 폐지 또는 심사 권한 하부이양, 그리고 8월의 신설 행정허가에 대한 철저한 통제까지, 개혁 조치는 착실하고 신중히 추진되고 있다.

올 2월 말까지 새 정부의 행정권력 간소화 임무의 60%가 달성됐다. 국무원은 362개 프로젝트에 대한 행정심사 권한을 하급기관으로 이양했다. 10여 개 성에서 행정 심사제도 개혁 연간계획을 제정했다. 최근에 열린 두 차례의 국무원 상무회의에서는 생산형 서비스업의 중점 부문과 취약 부문을 발전시킴으로써, 산업구조의 조정 및 업그레이드를 촉진하고 수(水)자원의 절약 및 원활한 공급을 위한 중대 치수(治水) 프로젝트를 적극 추진하기로 의결했다.

“경기가 둔화한다 해도, 정부의 용인도가 어느 정도인지에 따라 분명 개혁의 공간이 어느 정도 존재한다. 이 유한한 공간에서 최대한 서둘러 구조조정을 진행하고, 새로운 산업을 발전시켜야 한다. 부동산산업이 요동치는 것을 대가로 얻어낸 이 개혁공간에서 아무 것도 이루어내지 못한다면 그저 요동치는 것에 그치고 말 것이다.” 마오다칭의 말이다.

## 부동산 버블 리스크<sup>2</sup>



왕타오(汪涛)  
UBS중국 수석경제학자

중국 부동산 버블을 둘러싼 논쟁은 수년째 지속되고 있다. 최근 몇 개월 동안에는 중국 부동산시장 경기가 둔화하고 일부 지역에서는 부동산 거래량과 가격이 동시에 내림세를 보이고 있다는 소식도 심심치 않게 들려오고 있다. 이에 따라 중국 부동산산업이 변곡점에 직면해 있다는 우려가 나날이 커지고 있다. 현재 중국 부동산시장의 경기 둔화는 과거의 강력한 반등에 뒤이은 자연스런 반락 과정일 뿐만 아니라 부동산 산업의 펀더멘털 요인들이 변화했음을 시사하는 현상이다. 부동산 건설이 지속적인 하락세를 보일 가능성도 없지 않은데, 그것은 향후 2년 동안 중국 경제가 직면하게 될 최대의 리스크 요인이 될 것이다.

2 《财经》2014年 第15期 ‘地产泡沫之忧’ 제하의 기사를 번역한 것임.

## 구조적 요인들의 변화

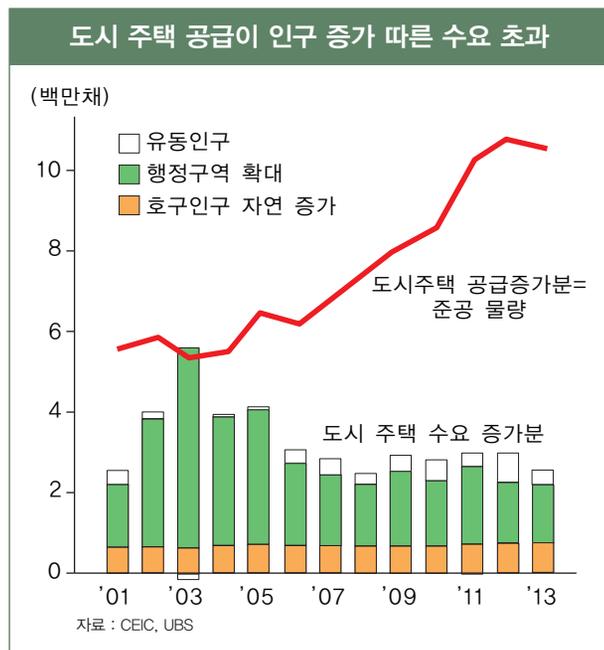
최근 부동산 경기 둔화는 예상을 뛰어넘는 수준이다. 2012년 하반기와 2013년에 강력한 반등 이후, 수개월 간 부동산 경기가 약화될 것이라는 것은 예상되었던 일로, 어느 정도는 업황순환에 따른 자연스런 반락과 조정으로 볼 수 있다. 하지만, 은행 대출 조건 악화 같은 다른 요인들의 영향도 있는 것으로 판단된다.

각별히 주목되는 것은 작년에 부동산 신규착공의 반등 폭이 크지 않았던 반면, 올해 반락 폭은 매우 크다는 점이다. 이것은 아마도 부동산 개발업체들이 자금 용자난을 겪고 있는데다 향후 부동산 경기를 비관적으로 보는 상황에서 시장 매기가 약화되자 신속히 새로운 프로젝트 착공을 줄이고 전반적인 전략을 조정하고 있기 때문으로 풀이된다.

한 가지 더 걱정스러운 현상은 최근 몇 년간 부동산 시공 면적이 거래 및 준공 면적보다 훨씬 더 많이 증가했다는 점이다. 국가통계국 통계에 따르면, 2013년 말 도시지역 상품방의 시공 면적이 약 49억㎡로, 같은 해 준공 면적의 6배, 판매 면적의 5배나 된다. 이런 수치들은 부동산 업체들이 용자난을 겪고 있는 사실을 반영하며, 나아가 일부 시공 중인 부동산 프로젝트들이 다른 프로젝트 용자를 위한 채널로 이용되고 있고, 앞으로 중국 부동산 시장이 수요와 공급 간의 불균형이라는 리스크를 안고 있다는 점을 보여준다.

중국 부동산 산업을 지탱하고 있는 구조적 요인들에서 일정한 변화가 나타나고 있다는 점이 명백한 이상, 우리는 부동산 시장이 이미 변곡점에 도달해 있지는 않은지, 향후 중장기적으로 시장 하향 추세가 이어지지 않을는지 걱정하지 않을 수 없다.

첫째, 부동산 공급이 내재적인 수요 증가 이상으로 이루어지면서 수급 관계에서 변화가 진행되고 있다. 평균 주택 가격이나 수입 대비 주택 가격의 비율, 대출 비율 등 통상의 지표들이 최근 수년간 현저히 악화된 것은 아니지만, 부동산 건설 물량은 여러 해 동안 새로 증가하는 도시 인구들의



‘탄탄한 수요 물량’을 초과해 왔는데, 바로 이것이 부동산 경기 하향세를 초래하는 핵심 요인이 될 것이다.

과거 10년 연평균 2,100만 명에 이르는 도시 인구 증가분 만을 갖고 도시 주택 수요 증가를 추산하는 경우 실수요를 과대평가하게 된다. 왜냐하면 매년 2,000만 명이 넘는 도시 인구 증가분 중 아주 작은 부분만이 해당 도시의 호구를 보유한 인구의 자연적 증가에서 비롯하는데, 바로 이 부분에 해당하는 사람들이 도시에서 새로 늘어나는 주택에 대한 수요를 확실하게 갖고 있다. 그 밖의 인구 중 절반은 행정구역의 확대 혹은 조정에 의해 생겨난 인구인데, 이들 중 대다수는 주택을 이미 소유하고 있다. 설령 이렇게 원래 소유하고 있는 주택 중 2/3를 허물고 재건축한다 하더라도, 일부 주택은 그대로 남아있게 될 것이다. 나머지 절반(즉, 도시 인구 증가분 중 기존 호구 보유 인구의 자연 증가분을 제외한 부분의 절반)은 상주인구(호구는 보유하지 않았으나, 조사 시점 기준으로 6개월 이상 지속적으로 거주해온 유동인구)의 증가에 의한 부분이다. 이 부분의 대다수를 구성하는 농민공들은 도시 주택을 구입할 능력이 없으며, 사회보장방을 분양받지도 못한 채, 기숙사나 임시 숙소에 거주하기 때문에 도시 상품방시장에서 유효수요를 창출하지 못한다(우리는 농민공 인구 중 10%가 주택을 구매할 능력이 있다고 가정한다).

이런 점들을 고려하여 추산해본 결과, 과거 수년간 도시 주택 공급 물량(주택 준공 면적)은 도시화에 따른 실수요의 증가 물량을 지속적으로 상회한 것으로 나타나며, 이 공급초과 부분의 과거 10간 누적 물량은 5,000만~6,000만채에 이른다. 이 초과 물량은 구(舊)시가지 개조를 포함한 개선성 수요(주거환경 개선 동기에서 비롯된 교체수요) 혹은 투자수요를 만족시키는 부분이다.

바꿔 말하면, 지난 10년간 도시 주택 건설 물량은 이미 상당 정도 도시 주민들의 개선성 수요를 충족시켰으며, 투자 수요에 의해 흡수되어야 할 주택 공급 물량이 차지하는 비중은 부단히 증가하고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 실수요와 투자수요를 뒷받침하는 요인들이 약화되기 시작했다. 우선, 도시화의 속도가 느려지기 시작했다. 이에 따라 새로 증가하는 도시 인구에서 비롯하는 새로 건설되는 도시 주택에 대한 수요가 약화될 것으로 보인다. 또한 과거 10년 간 왕성한 투자수요를 뒷받침했던 요인들, 즉 주민소득의 견조한 증가, 높은 저축률, 사실상 폐쇄된 자본계정, 국내 투자 대안의 부족, 부동산세 부재, 국유기업의 낮은 배당비율, 연성 예산제약 등의 요인들에서 간과할 수 없는 변화가 진행 중이다. 즉, 전반적으로 중대한 변화가 있었다고 아직 말할 수

있는 계제는 아니지만, 그 중 일부 요인들이 악화하고 있는 것만은 분명하다.

금리 시장화와 재테크 상품의 빠른 발전, 자본계정의 점진적 개방 등은 투자 루트를 다변화시키고 있다. 전국 주택 등기 시스템이 마련 중에 있으며, 부동산세도 시일의 문제일 뿐 도입이 결정되었다. 중소도시의 집값은 이미 상승 폭이 줄어들거나 횡보세를 보이고 있으며, 낮은 임대수익률이 부동산 투자수익에 부정적인 영향을 미치고 있다. 전반적인 대출 증가 속도가 앞으로 떨어질 것으로 보이며, 위안화 가치의 상승 추세는 기본적으로 일단락되었다. 국유기업들은 배당 비율을 높이도록 요구 받고 있으며, 지출에 대한 규제가 강화되고 있다.

## 하강 압력 어떻게 흡수하나

중국 정부는 여전히 부동산 경기 하강을 막을 수 있는 능력과 의향을 갖고 있다. 부동산 산업이 중국 경제에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 점을 고려할 때, 우리는 중국 정부가 부동산 경기 하강이 미치는 영향을 줄일 수 있는 조치를 취할 것이라고 본다.

우선, 중국 정부는 지역 개발, 중서부 지역 도시화 관련 기초 인프라, 환경보호, 공공 교통운수 시스템, 신에너지 프로젝트 등 인프라 투자를 한층 더 가속화할 수 있다. 그 다음으로 중국 정부는 보장방 건설에 더욱 박차를 가할 것으로 보인다. 아울러 3, 4선 도시의 호적제도 규제를 완화하여 이 지역의 주택 수요를 늘릴 수 있다. 부동산 경기 하강이 한층 더 진행된다면 각 지방정부는 현재 실시되고 있는 주택 구매 제한 정책들을 순차적으로 완화할 것으로 예상된다. 중앙정부가 주택 가격 대비 대출 한도를 높일 가능성도 있다. 마지막으로, 중앙정부는 통화정책 스탠스를 좀더 온건하게 가져감으로써, 자산 가격 하락을 막고 실물경제의 어려움을 덜어줄 수 있다.

이런 점들을 고려할 때, 중국 부동산 경기 하강은 중국 정부가 충분히 통제할 수 있는 범위에서 진행될 가능성이 높다는 것이 우리의 시각이다. 하지만 연초 이래 예상을 벗어난 부동산 시장 약세의 영향으로 2014년과 2015년 중국의 경제성장률은 각각 7.3%와 6.8%로 떨어질 것으로 예상된다.

그러나, 부동산 경기 하락이 중국 경제의 '경착륙'을 초래할 수 있는 리스크는 간과할 수 없는 문제다. 글로벌 금융위기 이후 중국은 부동산 및 인프라 투자 붐을 겪은 바 있으며, 중국 전체의 레버리지 비율도 크게 상승했다. 그리하여, 중국 정부가 부동산 경기 하락에 대응

하여 역주기(逆周期) 정책을 쓸 수 있는 여지나 그러한 정책의 유효성이 줄어든 상황이다. 인프라 투자의 경우를 예를 들면, 철도, 공공교통, 환경보호 등 부문은 어느 정도 추가 투자의 여지가 있지만, 다른 부문은 그렇지 못하다.

보장방 영역의 경우, 그것이 도시 주택 공급에서 차지하는 비중이 이미 대폭 상승한 상황(시공 면적의 약 15%, 준공 면적의 약 25%)이기 때문에, 추가로 늘릴 수 있는 여지가 많지 않다. 이 밖에, 지방정부들의 토지 사용권 경매 수입에 대한 의존도가 높고, 지방정부 용자 플랫폼이 토지나 부동산을 담보로 대출을 한 경우가 많기 때문에, 부동산 경기 하강은 지방 정부 재정 상황을 악화시켜 지방정부가 주도하는 인프라 투자를 둔화시키고 사회 민생 관련 지출 능력을 제약할 것이다. 마지막으로, 설령 정부가 각종 부양책을 동원하여 시장 수요를 확대시킴으로써 부동산 재고를 소화시킨다 하더라도, 부동산 개발상들이 정부의 의도대로 재차 신규착공을 늘릴 것이라는 보장이 없다.

부동산 시장에서 큰 폭의 조정이 나타나는데도, 정부의 대응이 효과를 발휘하지 못하는 리스크가 이미 현저히 커졌다는 것이 우리의 판단이다. 이는 구조적 요인들의 변화에 따라 부동산 시장의 수급 구조가 수년 전에 비해 상당히 달라진데다, 정부가 내놓는 시장 살리기 정책들이 과거에 그랬던 것처럼 자산 선호나 시장 정서를 바꾸지 못할 가능성이 있기 때문이다. 이런 리스크가 현실화되는 경우 중국의 경제성장률은 5% 수준으로 떨어질 수도 있다.

## 부동산시장 조정이 미묘해진 시기

중국 경제에서 부동산 시장 하락의 리스크를 이야기할 때, 부동산 가격보다 더 중요한 것은 부동산 건설 물량이다. 중국 국민들의 자산부채 구조는 비교적 건강한 편으로, 집값 대비 대출 비율이 낮은 편이고, 주택을 담보로 대출을 받는 경우도 많지 않기 때문에, 설령 부동산 시장이 침체되어도 대다수 주택 구매자들이 어쩔 수 없이 주택을 처분해야 하는 상황이 나타날 가능성이 낮다. 이에 따라 앞으로 부동산 거래량이 대폭 감소하는 가운데 주택 가격은 크게 떨어지지 않는 상황이 나타날 가능성이 있다. 그런데, 부동산 가격이 크게 하락하지 않는 상황에서도 부동산 건설 물량은 눈에 띄게 줄어들 수 있다. 부동산 건설 물량의 감소는 부동산 산업과 건설업은 물론 철강, 시멘트, 공정기계 등 여러 산업들에 타격을 줌으로써 전체 경제의 성장을 저해할 것이다.

민감도 분석 결과, 만약 부동산 건설 물량 증가율이 우리의 기본 시나리오에서 추가로

10%p 감소하면, 이에 따른 직접적 및 간접적 영향으로 경제성장률은 2.5%p 떨어지고, 고정 자산투자 증가율은 4.5%p 하락할 것으로 추정된다. 한편 그 경우 원자재 수입은 4%p 감소하여 글로벌 원자재 상품 가격이 상당한 충격을 받을 것이며, 해외수요 대비 내수의 성장 둔화 폭이 커지면서 경상수지 흑자 증가율은 1%p 상승할 것으로 보인다.

은행업 역시 상당한 충격을 받을 가능성이 있다. 시장 하강 리스크가 점점 커지는 가운데 부동산 건설 물량의 하락은 부동산 개발상들과 관련업종 기업들의 자산부채 상황을 악화시키고, 부동산 및 토지의 담보 가치를 하락시켜 금융업계에 타격을 줄 것이다. 우리의 추산으로는, 은행권의 부동산 업종에 대한 직접 대출(개발 대출과 주택 구입 대출 포함) 금액이 19조 위안 정도이지만, 부동산과 토지를 담보로 실행된 대출과 지방정부 용자 플랫폼 대출까지 감안할 경우 그 충격의 범위와 강도는 우려 이상으로 클 수 있다. 부동산 관련 산업들의 수입과 현금흐름이 심각한 영향을 받을 것이며, 이로 인해 기업 대차대조표가 악화됨으로써 은행 부실채권이 급격히 증가할 것이다.

부동산 경기 하강 리스크와 그것이 실물경제와 금융 시스템에 미칠 영향을 고려할 때, 중국 정부의 적극적인 대응이 필요한 상황이다. 한편으로는 부동산 경기 하락 폭을 줄여 금융 리스크를 예방하고, 다른 한편으로 개혁 추진을 통해 서비스업 같은 새로운 성장동력을 발굴하고 위안화의 점진적 평가절하를 통해 수출산업이 회복될 수 있는 계기를 마련해 주어야 한다. LG 瞭望中國



## 90後 직원 관리, 어떻게 할 것인가<sup>1</sup>

최근 몇 년간 공장 생산라인을 접수한 주링허우들이 이제 사무실을 공습하기 시작한다. 올 여름 주링허우 대학원 졸업생들이 처음으로 사회에 진출한다.

저학력 주링허우들은 2000년 폭스콘 연쇄투신 사건을 통해 이미 엄청난 충격과 좌절을 안겨 준 바 있다. 고학력 주링허우들은 기업 인사관리에 또 어떤 난제를 제기할 것인가? 수십 년의 관리 노하우가 통하지 않는 주링허우 세대들의 비중이 높아지면서 기업 현장에서는 바짝 긴장한 모습이다. 로열티가 없고, 자기중심적이고, 쉽게 좌절하고, 눈만 높은 주링허우들을 어떻게 관리할 것인가? 어떻게 하면 특유의 탁월한 정보 습득 능력과 거침없는 상상력과 창의력을 기업 업무에 활용할 것인가?

이제 주링허우들과의 공존은 불가피하다. 그들이 점차 주류가 되어가고 핵심인력이 되어갈 것이기 때문이다. 주링허우 세대를 둘러싼 몰이해와 부조화를 더 이상 묵혀둘 수가 없는 이유다.

주링허우로 인해 마음이 상한 직장상사라면, 서로의 선의가 각자의 프레임에 의해 어떻게 왜곡되었는지를 알아야 한다. 주링허우들에게 기피 대상이 되는 상사라면, 그들의 꿈과 열정과 권리 주장에 자신이 어떻게 걸림돌이 되었는지를 이해해야 한다. 본란이 이런 상사들에게 도움을 주길 바란다.

〈 편집자 주 〉

### 주링허우 세대 관리법 – 피할 수 없는 ‘세대간 전쟁’

많은 경영자들이 인식은 하고 있지만 진정으로 중요시하지는 않는 문제가 있다. 바로 ‘주링허우’(90後·1990년대 출생 세대), 지금 기업에 몰려들고 있는 직장 새내기들을 어떻게 하면 빠르게 융화시키고, 가치를 창조하도록 할 것인가 하는 문제다. 자의든 타의든, 전통적인 관리방식을 바꿔야 하는 시기가 도래했다. 세대 차가 촉발하는 관리방식의 변화는 ‘바링허우(80後)’ 세대 때보다 더욱 거세질 것으로 보인다. 주링허우 세대를 받아들이지 않을 것이라면 몰라도, 이번 전쟁은 그 어떤 기업과 경영자들도 모른 척 넘어갈 수 없을 것이다. 덮을 것이 아니라 오히려 더 적극적으로 정면대응을 해야 한다.

1 **经理人manager** 2014년4月号 '90后管理：一场不可避免的“代际战争” 제하의 기사를 번역한 것임.

주링허우 세대는 2013년 대학 졸업과 동시에 대거 기업에 유입됐다. 우리가 펩시코, 존슨 앤존슨, IBM, P&G, 주장(珠江)투자 등 기업을 대상으로 조사한 결과, 이들 유명 기업들은 최근 2년간 적지 않은 90년대생 직원들을 채용했다. 전체 직원 중에서 주링허우가 차지하는 비율은 얼마 되지 않지만, 이들은 직원 세대교체가 기업 관리자들에게 많은 도전을 제기하고 있다는 점을 느끼고 있다. 그들에게 적합한 체계적인 관리법을 찾아내는 것은 기업들에게 던져진 새로운 숙제가 될 것이다. 주링허우 세대들은 어떤 관리방식이 필요할까? 어떻게 하면 그들이 스스로를 관리할 수 있도록 할 수 있을까?

## 관리 경험이 통하지 않는 세대

주링허우들은 바링허우 세대에 비해 더욱 뚜렷한 특징을 보여준다. 주링허우 세대 관리 전문가인 한칭펑(韩庆峰)이 들려준 사례를 보자. 모 대기업에서 주링허우 신입사원들이 입사했는데 출근 첫 날부터 지각한 사람이 많아 사내규정에 따라 처벌을 했다. 그 중 한 신입사원이 인사 부서를 찾아가 100위안을 내밀며 “혹시 지각 벌금 월 정액제는 없나요?”라고 물었더란다.

모 외국계 회계법인에 입사한 8명의 90년대생 신입사원은 교육이 일찍 끝나자 마피아게임을 하기 시작했다. 관리자의 만류도 소용이 없었다. 파트너가 그들을 불러 한 마디 하자, 그들은 이런 이유들을 댔다. 첫째, 업무시간에 게임을 한 것이 아니다. 둘째, 이런 단체 게임으로 친목을 도모하면 향후 업무에 도움이 될 수 있다. 셋째, “우리가 누구에게 피해를 준 것이 아니겠습니까?”

모 전자상거래 업체에 입사한 한 주링허우 직원은 성과가 좋아 정규직으로 전환시켜 줬더

### 성공한 경영인들의 ‘주링허우’ 세대에 대한 시각

마윈(马云) - 알리바바 창립자	많은 사람들이 “바링허우가 문제다”, “주링허우 세대가 문제다”라고들 하는데, 이 세대들한테는 문제가 없다. 문제는 우리들에게 있다. 그들은 전인류를 위해 책임을 떠맡으려고 한다. 그들에게 신뢰와 지지를 보내주어야 한다.
위민홍(俞敏洪) - 신동팡(新东方) 창립자	기존 세대들은 비판을 받아도 참았고, 비판 받은 후에도 계속 일을 할 수 있었다. 일부 주링허우 직원들은 정말 다루기가 어렵다. 그들은 비판을 받으면 바로 얼굴색이 변하거나 퇴사한다.
레이첸(雷军) - 샤오미 창립자	주링허우들은 자아의식이 더 강하고, 개성을 드러내고 싶은 욕구가 더 강하다. 각 세대마다 특징이 있는데, 내 생각에 주링허우들은 자신감에 충만해 있는 것 같다. 자신의 자아에 대한 관심이 그들을 창의와 혁신에 넘치게 하고, 외부의 힘이 구속할 수 없는 놀라운 상상력으로 이끈다. 이것이 그들의 탁월한 점이다.

니, 곧바로 이직하겠다고 나왔다. 그가 밝힌 이유는?

“제가 지난 번에 말씀 드린 의견에 대해 팀장님이 좋다고 하셨지만 한 달이 넘도록 실행되지 않고 있습니다. 저를 좀 더 존중해 주는 회사를 찾아보려 합니다.”

위 사례들을 보면, 충돌이 어느 정도 발생했는지와 무관하게 사실 누구도 잘못된 사람은 없다. 그렇다면 이들에게 적합한 관리방식은 어떤 것일까?

## 관리에 있어 권위와 통제 줄여야

2010년 폭스콘에서는 투신 사건이 14차례 발생하여 11명이 죽고 3명이 중상을 입었다. 그중 나이가 가장 많은 직원은 24세, 가장 적은 직원은 17세로, 평균연령이 20.6세였고, 평균 근무 기간은 6개월이 안 되었다. 한칭평은 연쇄투신 사태의 본질은 이들 주링허우 직원들이 폭스콘의 군대식 관리와 엄격한 규제에 대한 불만을 목숨을 내던지는 방식으로 표출한 것이라고 진단한다. 폭스콘의 강압적인 관리 방식 아래, 신입 직원들은 공장에 들어간 뒤 사회적 관계가 단절되고 파편화되는 경험을 겪었다. 수십만 명이 함께 일하는 공장 안에서 관계를 맺지 못하고 감정적 유대를 유지할 수 없던 젊은이들은 서로 걸도는 고독한 영혼들이었다. 폭스콘의 관리방식은 원가를 통제하고 효율을 높이기 위해 어느 정도 불가피한 측면이 있었으나, 폭스콘은 근로자 세대가 바링허우에서 주링허우로 교체되고 있다는 사실을 간과했다. 사실상 낡은 관리 패턴은 주링허우들의 요구를 만족시킬 수 없었고, 그러다 보니 자연히 통제력을 잃을 수밖에 없었다. 그들에게 필요했던 것은 통제가 아닌 대화였다.

주링허우들은 자아에 대한 인정과 존중을 중시한다는 점에서 바링허우 세대와 뚜렷한 차이가 있다. 바링허우 세대가 요구하는 것은 ‘이익’이지만, 90년대생들이 원하는 것은 ‘권리’다. 80년대생들은 가치에 따라 움직였다. 자신의 이익이 만족된다면 상황을 인내하고 핵심적인 권리를 유보하고 조직의 규칙과 목표가 명확하지 않은 것도 감수할 용의가 있었다. 반면, 주링허우를 움직일 수 있는 것은 오로지 ‘흥미’다. 이들은 권리를 평등하게 행사하기를 원하고, 개인 간 의사소통을 통해 결론이 내려지고 분쟁이 해결되어야 한다고 본다. 그들은 애매모호한 일 처리에서 빚어지는 불확실성을 결코 받아들이지 못한다.

이것이 주링허우 세대의 무서운 점이고, 많은 문제점들의 근원이다. 과거의 관리 시스템은 적절히 조절하면 바링허우들의 기본적인 가치에 대한 요구를 만족시킬 수 있었다. 그러나 주링허우들은 관리자들과 권리를 나눠가짐으로써 자신의 존재감을 확인하고 과감한 사고와

행동의 자유를 누리고자 한다. 지금은 일선에서 물러나 있는 아리바바의 창립자 마윈(马云)은 현재와 미래에 타오바오(淘宝·아리바바 산하의 중국 최대의 온라인 쇼핑몰)에 가장 큰 기여를 하는 세대는 바로 바링허우와 주링허우 세대라는 점을 확신하고 있다. 한칭핑은 관리자들이 주링허우 세대에 대해서는 권위와 통제, 절대복종 등에 대한 기대를 갖지 말고, 최종적으로는 권위를 완전히 내려놓아야 한다고 주장한다. 예를 들어, 현재 주링허우들의 정보 획득 루트와 의사소통 방식에서는 이미 커다란 변화가 나타났다. 그들은 일부 관리자들도 찾기 어려운 자료와 데이터를 웨이보(微博)와 웨이신(微信) 등을 통해 찾아낸다. 이런 것을 경험한 일부 치링허우(70後), 바링허우 관리자들은 종종 자신은 이미 시대에 뒤쳐지고 있다는 것을 인정할 수밖에 없다.

한 주링허우 사원이 팀장에게 “저는 어느 분의 말씀을 따라야 하고, 어느 분의 말씀은 따르지 않아도 됩니까?”라는 질문을 던졌다고 한다. 주링허우들은 통제에서 벗어나 평등한 대화를 요구하는 등 권리에 대해 전혀 다른 시각을 가지고 있음을 알 수 있다. 주링허우들에게 가장 현실적인 권리는 자원을 얻고, 진도를 조절하며, 능동적으로 일하고, 적어도 일정 범위 내에서 ‘자치권’을 행사할 수 있는 권리이다.

## 코치 같은 관리자 돼야

주링허우를 이해하고 그들과 소통하는 방법을 터득하는 것은 미래의 리더들이 반드시 갖추어 할 역량 중 하나다. 그들을 배제하고는 일을 할 수 없는 상황이 되었기 때문이다. 펑시코의 화북지역 HR 매니저 루잉저(吕颖泽)는 주링허우 신입사원들의 입사 후 1~2년간 도제제도와 비슷한 방식으로 그들이 직장생활에 빠르게 적응할 수 있도록 교육하고, 개인별 상황에 적합한 부서로 배치하는 방식을 제안한다.

한칭핑은 코치 식 관리방식이 주링허우들에게 쉽게 수용될 수 있고, 그들 스스로 문제를 발견하고 해결할 수 있도록 도움을 줄 수 있다고 말한다. 주링허우들은 목표뿐 아니라 근무 태도와 방법, 해결방안까지 필요로 한다고 보기 때문이다. 과거에는 관리자들이 표준 답안을 제시했지만, 주링허우들은 스스로 알아서 하는 것을 선호한다.

중국 존슨앤존슨의 채용 책임자 왕즈젠(王子剑)은 주링허우 신입사원을 위한 교육 프로그램 많이 준비하여 신입사원들이 직장생활에 빠르게 적응하여 제 역할을 찾을 수 있도록 하고 있다고 전했다. IBM의 HR 담당자 진민(金敏)도 주링허우가 현재 사내교육의 주 대상

이라고 설명했다.

주링허우 교육과 관련해 한 가지 괜찮은 사례가 있다. 모 회사 한 팀장은 부서의 신입 비서를 교육시킬 때, 그때 그때의 필요한 업무를 가르치는 방식이 아니라 비서 업무를 몇 가지 부분으로 나누어 차례대로 하나씩 교육을 시켰다. 첫째 주에는 가장 간단한 복사 및 팩스 업무를 시켰고, 둘째 주에는 그 업무들의 효율을 높이고 비용을 절감할 수 있는 방법을 생각해 보도록 했다. 그 후 2주 동안은 이메일 처리 방법을 교육하고, 부서의 모든 직원들이 받은 타 부서와의 의견교환 및 협력 관련 메일의 사본을 신입 직원에게 넘겨주고는 직접 책임지고 답장을 보내보라고 했다. 이후에는 전화 받기, 손님 응대, PPT수정, 부서 행사 준비 등을 교육했다. 3개월 동안 매일 명확한 목표 하에 차근차근 교육과 훈련을 받는 과정에서 이 신입 사원은 모든 업무를 하나씩 차근차근 익힐 수 있었고, 결국 이부서 역사상 가장 우수한 비서로 성장했다.

## ‘일’이 아닌 ‘사람’을 봐야

대다수 관리자들은 부하 직원을 꾸짖을 때 ‘나는 사람이 아니라 일을 본다’고 말한다. 누구나 그 의미를 이해하는 불변의 진리라도 같은 표현이었다. 그러나 주링허우들에게는 이 말이 더 이상 통하지 않는다. 관리자들은 ‘일이 아닌 사람을 보는 것’으로 사고를 바꿔야 하는 시대가 됐다.

신입사원이 일을 망치길래 당신은 경험이 부족하기 때문에 그렇겠거니 판단하고 찬찬히 어떻게 일을 해야 하는지를 가르쳐주었다. 그런데 얼마 안 가서 또 다시 같은 일이 발생했다. 아직 숙련이 덜 되어서 그럴 것이라고 보고 다시 한 번 가르쳐준다. 하지만 똑 같은 실수가 반복된다. 만약 이러한 일이 주링허우 신입사원에게 일어났다면 당신은 어떻게 이 문제를 판단하고 해결할 것인가?

사실, 90년대생들의 학습능력과 기억력은 매우 뛰어나다. 특히 단기적으로는 더 그렇다. 그들이 실수를 반복하는 것은 아마도 세심하지 못해서거나 주의를 기울이지 않아서일 것이다. 심지어 일부러 실수를 저지르는 경우도 있을 수 있다. 그들은 덮어놓고 관리하려 드는 것에 거부감을 갖고 있기 때문이다. 그래서 이 문제를 해결하려면 ‘사람’에 초점을 맞춰야 한다.

모 회사의 주링허우 사원이 상사에게 신설 업무의 담당자를 뽑는 사내 공개경쟁 시험에

참가하고 싶다는 의향을 밝혔다. 상사는 그가 경쟁에 참여하는 것이 달갑지 않았고, 그가 합격할 능력도 안 된다고 봤지만, 결국 그 사원의 의지와 열정에 생각을 바꿨다. 시험에 관한 충고와 격려도 아끼지 않았다. 그 주링허우 사원은 시험에서 선발되지 못했지만 의외로 2등이라는 좋은 성적을 기록했다. 그는 아무런 미련 없이 종전의 직책으로 돌아와 맡은 바 임무에 성실히 수행했고, 후에 부서의 핵심직원으로 성장했다. 주링허우들은 무슨 일이든 일단 시작하면 커다란 포부를 갖고 과감하게 도전하는 경향이 있다. 이 청년도 상사의 배려를 통해 귀중한 경험을 하고 난 뒤에 마음을 잡고 하면 어떤 일에서든지 성과를 낼 수 있다는 점을 깨달은 것이다.

## 주링허우 직원 감성관리

리팅다오(李霆道)<sup>1</sup>

상사의 호된 꾸중에 발끈한 한 직원이 복수심에 사내 컴퓨터의 모든 자료를 삭제하고, 프린트된 자료들도 전부 불태워버린 후 사라져 버렸다. 업무를 잘 해 두루 촉망 받던 또 다른 직원은 사무실에 있는 고장 난 캐비닛이 오랫동안 고쳐지지 않은 걸 보고 “회사에 대한 신뢰를 잃었다”며 돌연 사직서를 냈다. 이들의 공통된 사직 이유는 단 한 가지, ‘마음에 들지 않아서’이다. 이들이 바로 전설 속의 HR종결자, ‘주링허우’들이다.

### 주링허우 세대는 HR 역사의 분기점

2014년은 주링허우 대졸자들이 취업시장에 나온 지 2년째 되는 해이자, 주링허우 대학원 졸업생들이 사회로 나오기 시작하는 해다. 이제 주링허우들은 기업의 미래를 책임질 주역들로 부상하고 있다. 이에 따라 기업 경영진들과 주링허우들 간에 협력이 어떻게 이루어질 지가 회사의 미래가 어떤 모습일지를 직접적으로 결정한다고 봐도 과언이 아니다.

1 텐사화머우(天下伐謀)관리자문회사 고급파트너이자 80,90허우연구원 원장

주링허우에 대한 관리는 기업 입장에서 매우 중요해졌다. 일부 대기업 HR팀에서는 주링허우 세대 직원들을 겨냥한 대응 태세를 서두르고 있다. 중국의 부동산 대기업 완커(万科) 그룹의 HR 고위직 임원이 ‘바링허우, 주링허우들을 만나면, 10여 년의 관리 경험이 모두 부질없어진다’고 말할 정도다.

주링허우 세대는 우리에게 새로운 신호를 주고 있다. 그들로부터 시작해 그 다음 세대들도 믿을 수 없이 빠른 속도로 변화하고 있다. 주링허우 세대는 인력관리에 있어 하나의 분기점을 긋고 있다. ‘주링허우 관리’는 이 분기점 이후 갈수록 빠르게 변화해나갈 젊은 세대들에 대한 관리 방식이 될 것이다. 필자는 이들을 ‘차세대’ 직원으로 부르려고 한다.

지금까지 우리는 주링허우들에게 듣기에 그다지 좋지 않은 꼬리표들을 많이 붙였다. 책임감이 없고, 충성심이 없으며, 협력할 줄 모르고, 오로지 자신의 취미만 아는, 그리고 과도한 자신감과 자기중심적 사고패턴을 가졌으며, 정서가 불안하고, 쉽게 좌절하고, 고생하려 하지 않고, 규칙을 모르는, 눈만 높고 능력은 없으면서 지나치게 예민한……. 물론 긍정적인 묘사도 있다. 영리하고 민첩하며, 창의력이 있고, 정보 습득 능력이 좋다, 등등.

일이란 그들에게는 다채로운 생활방식 중 하나에 지나지 않는다. 기업들은 그저 서로 다른 다양한 무대들일 뿐이다. 그들은 자기 기준으로 가치가 있다고 보는 일만을 하려 한다. 그들은 항상 자신을 집단의 가장 앞에 두며, 회사에서도 집에서와 똑같은 우월적 지위를 누리려 한다. 주링허우들의 수많은 특징 중에서 가장 중요한 것을 하나 고르라면, 필자는 그들의 ‘감성’을 꼽고 싶다. 그들에게는 감성이 모든 것에 앞선다. ‘연봉’보다는 ‘마음’이 중요한 것이다. 이런 시각에서 가장 중요한 ‘주링허우 직원 관리 방법들을 이야기하고자 한다.

### 주링허우 직원들의 업무 수행 특징

개인적 특징	<p>활력이 넘치고 개방적이고 열정적이며, 개성을 드러내고 싶어하며 자아 표현의 욕구가 강함.                  언변이 뛰어나고, 아는 게 많으며, 인터넷을 이해하고 쓸 줄 알고, 학습능력이 강함.                  새로운 사물을 받아들이는 능력이 강함.                  새로운 것과 변화에 열려 있으며, 다양한 것들에 흥미를 느낌.                  이상(理想)이 부족하고, 집단의식과 심리적 감당능력이 약함.</p>
업무 동기	<p>도전적인 업무, 발전의 기회가 큰 업무, 흥미와 취미 위주의 업무를 선호하며, 업무 스트레스를 잘 견디지 못함.                  여유롭고 편안하게 업무를 하고자 함.</p>
업무에 대한 기대 및 요구	<p>양호한 업무와 생활환경을 원함.                  업무 시간이 지켜져야 하고, 쉬는 시간이 많기를 바람.                  연봉 기대치가 높으며, 높은 경제적 소득을 원함.                  인간적인 관리방식과 친구 같은 업무 분위기를 좋아함.</p>

## 전제는 주링허우에게 다가가는 것

‘주링허우 관리’ 방식은 종전의 관리 방식과는 다른 점이 아주 많다. 최근 몇년 간의 경험을 종합해보면 수십 가지로 정리할 수 있다. 주링허우에게 맞는 제도 관리와 보수 관리, 꿈을 심어주는 공동이상(共同理想) 관리, 강태공식 낚시 관리, 주링허우에 대한 맞춤형 성과 관리, 정서 기반 관리, 유연 관리, 참여식 관리, 연 날리기 식 관리, 업무 생활화 관리, 서비스 직원 관리, 신미디어 플랫폼 관리, 자아 격려 관리 등등이다.

하지만 필자는 주링허우 관리에 있어 가장 중요한 것은 ‘감성’이라고 본다. 감성관리는 한 가지 전제와 두 가지 시각, 그리고 한 가지 방법을 포함한다.

당신은 여성들이 남자친구에게 쓸 법한 말투로 불만을 표출할 수 있는가? 친구 중에 ‘딸기족’<sup>2</sup>이나 ‘딩크펫족’<sup>3</sup>, ‘H족’<sup>4</sup>이 있는가? 주위에 프레너미(frenemy)<sup>5</sup> 몇 명 있는지 알고 있는가? 자신의 LQ<sup>6</sup>를 측정해 본 적은 있는가? 이 질문들에 제대로 대답하지 못한다면, 당신은 그들이 즐겁게 일하도록 만들 수 없고, 그들에게 ‘그래도 뭔가 있다’는 긍정적 시각을 이끌어 낼 수 없을 것이다. 그들은 결국 ‘아, 짜증, 피곤해서 못해 먹겠다’며 결연히 떠날 것이다. 1개월도 안 된 직원들도 짐을 쌀 것이다.

좋다. 그럼 이제 자신에게 한 번 물어보자. 당신은 주링허우의 세계를 얼마나 알고 있는가? 당신은 진정으로 그들의 세계를 이해하고 있는가? 어느 날 망치와 쇠파이프가 열쇠에게 묻는다. “우리는 이렇게 힘을 들이는데 왜 이 자물쇠는 열리지 않지?” 열쇠는 “내가 너희보다 그의 마음을 더 잘 알기 때문이야”라고 답한다. 이것이 필자가 말하는 감성 관리의 전제이다. 당신은 진정으로 주링허우의 세계에 다가가서 그들을 이해해야 한다.

어려운 이야기가 아니다. 좋아하는 여학생이 나에게 관심을 가져주길 바란다면 어떻게 시작해야 할까? 그들의 세계에 접근하고 그들을 이해하는 방법은 사실 어렵지 않다. 억지로 웨이신이나 QQ에서 친구를 신청하여 그들이 어떤 말을 하는지 정탐할 필요도 없다. 그저 평등한 입장에서 먼저 가슴을 열고 경청하는 자세로 회의, 식사, 면담, 담소 등 공식적이든 비공식적이든 그들과 ‘함께’ 시간을 보내면 된다. 그들이 좋아하는 모든 것들을 필사적으로 이해해 주려 하지 않아도 된다. 그들이 어떤 것들을 좋아하는지에 대해 그저 관심만 보여주면 된다.

2 겉보기엔 예쁘지만 조금만 힘들면 쉽게 무너지는 바링허우 세대

3 DINK Pet: Double Income No Kid with a Dog. 중국 말로는 덩거우주(丁狗族). DINK족은 덩커주(丁克族)으로 옮겨짐.

4 북미에서 유행하는 생활방식을 추종하는 사람들. H는 High, Healthy, Honest, Harmony, Honey, Hope, Handsome 등을 지칭

5 사랑과 미움이 오가는 친구 관계. 중국 말로 여우대(友敌)

6 Leisure Quotient의 줄임말로, 휴식 및 오락 생활을 즐길 수 있는 능력을 지수화한 것.

## 두 가지 시각을 통한 ‘선(選), 육(育), 용(用), 류(留)’

누군가를 대하는 시각과 방식은 우리의 행동에 많은 영향을 미친다. 감성 관리에는 두 가지 요령이 있는데, 하나는 상사가 직원을 고객으로 바라봐야 한다는 것이고, 또 하나는 직원이 상사를 우상으로 바라보도록 만들어야 한다는 것이다. 이는 새로운 개념은 아니지만, 필자가 실제 상황에서 주렁허우 세대를 대할 때 가장 잘 먹힌 방법이었다고 확신한다. 선(選, 선택), 육(育, 육성), 용(用, 사용), 류(留, 보류)의 네 가지 측면에서 살펴보자.

**선발(選)과 육성(育)** : 일류 직원은 육성되는 것이 아니라, 처음부터 선발되는 것이다. 사원을 뽑을 때에는 눈을 크게 뜨고 자세히 살펴야 한다. 레노보의 류찬즈(柳传志) 회장은 뒷통수까지 봐야 한다고 하지 않았던가! 저자는 하지만 관리자들이 자포스(Zappos)라는 기업의 인재 등용 및 관리 방법에 주목해보기를 바란다. 자포스는 현재 가장 큰 온라인 신발 판매업체로 1,600개가 넘는 브랜드의 신발들을 갖고 있으며, 디자인 종류는 10만 종을 넘는다. 연 매출이 10만 달러 이상으로, 미국인 38명 중 한 명은 자포스에서 신발이나 관련 제품을 구입한 적이 있으며, 이 회사의 고객 500만명 중 60%는 단골고객들이다. 이렇게 훌륭한 회사라면 직원들도 상당히 우수하지 않겠는가? 그런데 사실 급여 수준은 그다지 매력적이지는 않다고 한다. 이 회사는 어떻게 직원을 채용하고 육성하고 있는것일까?

자포스는 신입사원을 매월 평균 75~100명 모집한다. 신입사원이 입사하고 나면, 4주간의 연수 프로그램이 진행되는데, 기업의 전략과 문화를 충분히 이해시키고 고객을 놓치지 않는 집요함을 심어주는 게 목표다. 이 교육 기간에 신입사원들은 급여를 100% 받는다.

자포스는 연수 첫째 주를 ‘가격 제시’ 기간이라고 부른다. 회사 측은 신입사원들에게 이렇게 고지한다. “오늘 퇴사하면 지금까지 교육 받은 시간에 상응하는 급여를 주고, 별도로 1,000달러의 보너스까지 지급하겠다.”

얼핏 들으면 정신 나간 소리 같다. 하지만, 따지고 보면, -회사와 같이 갈 수 없는 것으로 나중에 판명된 사람을- 고용한 뒤 일정시간이 지나서 해고할 때 드는 비용은 회사가 연수 기간에 퇴직을 유도하여 지급하는 비용보다 훨씬 많을 것이라는 점을 고려해야 한다. 자포스는 신입사원들의 퇴직을 부추기는 방법으로 신입사원들의 직장관이 자사의 가치관과 부합하는지를 가급적 조기에 확인한다. 그리고 진정으로 자사의 가치를 인정하고 자사의 업무를 사랑하는, 진정한 ‘팬’들만을 남기는 것이다. 신입사원들에 대한 자포스의 존중의 정도는 심지어 자사 고객에 대한 존중을 뛰어넘는다.

자포스는 한편 고객이 찾는 신발의 재고가 없을 경우, 경쟁사 사이트에 가서 구매하도록 권유한다. 이런 포용력 있는 대처로 자포스는 고객과 직원들이 인정하는 회사가 되었고, 온라인에서 신발을 구매할 때 가장 먼저 떠올리는 쇼핑몰이 되었다. 회사와 경영진에 대한 직원들의 ‘팬심’이 더욱 강해졌음은 물론이다.

**기용(用):** 주링허우 직원들을 쓸 때는 그들의 감성에 더욱 주목해야 한다. 따뜻한 이해, 평등한 협력, 동기부여, 격려 받기, 주목 받기, 이해 받기, 관리의 유연성, 민주적 투명성과 개방성, 능력을 발휘할 수 있는 충분한 공간, 이 모두가 90년대생들이 원하는 것들이다. 감성 관리에 많은 공을 들인 기업의 한 가지 사례가 즈푸바오(支付宝)다.

즈푸바오는 내부적으로 강호(江湖) 스타일 관리방식을 채택했다. 마윈이 김용(金庸)의 무협지 속의 강호를 회사에 고스란히 옮겨놓은 것이다. 즉, 전직원이 무협지 등장인물의 이름 중에서 자신의 닉네임을 선택하고, 회사 안에서는 닉네임으로 서로를 호칭한다. 직원 니싱쥔(倪行军)의 닉네임은 ‘묘인봉(苗人鳳)’인데, 무협지를 잘 보지 않는 그가 이런 닉네임을 선택한 이유는 단순했다. ‘동료들이 먼저 다 선택한 뒤 남은 이름을 골랐다’는 것이다. 장샤오(江潇)의 닉네임은 <의천도룡기(倚天屠龙记)> 속의 신의(神医) ‘호청우(胡青牛)’이다. 그가 속한 재무과 직원들이 모두 여성들이다 보니 동료들이 모두 여성 캐릭터들이 스토리를 이끌어가는 <의천도룡기> 등장인물들의 이름 중에서 닉네임을 골랐다고 한다. 그래서 재무과의 유일한 남자 직원인 그는 자기가 보기에 <의천도룡기>에서 가장 매력적인 남성인 호청우를 선택했다는 것이다. ‘테무친(铁木真·징기스칸)’은 즈푸바오의 CEO 루자오시(陆兆禧)의 닉네임이다. 즈푸바오 사무실에 있는 책상들 앞에는 예외 없이 김용, 고룡, 양우생 등의 무협지 등장인물들의 이름에서 따온 닉네임이 붙어있다.

창립 초기에는 직원들이 <홍루몽(紅樓夢)> 속 인물 이름을 닉네임으로 사용했지만(그래서 원로급 인사들은 ‘청문(晴雯)’, 대옥(黛玉) 같은 닉네임을 사용), 직원 수가 급격히 증가하면서 고전문화로 분류되는 인물이나 이미지들도 닉네임으로 쓸 수 있도록 했다.

닉네임은 단순한 별명 차원의 것이 아니다. 즈푸바오의 닉네임은 방대한 회사 시스템 안에서 직원들이 소통하는 중요한 매개이자 회사 분위기를 띄우는 보약 역할을 한다. 한 즈푸바오 직원은 “닉네임을 일반 사원뿐만이 아니라 고위 간부들도 쓰기 때문에, 회사가 관료화되지 않고 부서 간 관계도 평등한 것 같다”고 말했다. 이런 느낌이 바로 주링허우들이 찾는 것이다.

**유지(留) :** 주링허우들 사이에 떠도는 유행어가 있다. “여기서 안 받아주면 다른 곳에서 받아 줄 것이고, 다른 곳에서도 안 받아 주면 사업이나 하지 뭐.” 오늘날 기업이 주링허우들

을 회사에 붙잡아두기가 얼마나 어려운지를 실감케 하는 말이다. 사실, 직원들을 붙잡기 위해서는 먼저 ‘떠나도 잡지 않는다’는 배포와 도량을 갖춰야 한다. 마치 떠나려는 애인을 잡는 것과 같은 이치다. 손 안의 모래를 꼭 쥐수록 모래는 더 빨리 빠져나간다.

유명 휘귀(火锅) 체인점인 하이디라오(海底捞)는 직원 중 주링허우의 비율이 상당히 높다. 그런데 이 기업은 작은 지역 점포 매니저가 이직할 때 20만 위안의 보상금을 준다. 큰 지역 점포 매니저급 이상이 떠날 때는 800만 위안에 상당하는 휘귀 매장을 내준다. 점장을 1년 이상 역임한 여직원이 그만둘 때는 이유를 불문하고, 심지어 경쟁 업체에 스카우트 될 경우에도 약 8만 위안의 ‘지참금’을 회사에서 지급한다.

차이나넷콤(中国网通) 사례도 본받을 만하다. 이 회사는 출근카드 체크를 하지 않지만 지각이 거의 없다. 이직률도 3%에 불과하다.

유연한 관리가 탁월한 성과를 거둔 사례들이다. 인력 유지를 위해 조항이나 요구 같은 강제성을 띤 방법에 의존하지 않고 직원들의 감성을 건드리는 방법을 쓰고 있다.

## 업무의 프로젝트화를 통한 동기부여

필자는 감성 관리의 한 방식으로 ‘전 업무 프로젝트화 동기부여 관리법’을 소개하고자 한다. 필자가 관리 경험을 통해 그 효과를 체험한 방식이다. 필자가 관리를 맡았던 교육업체와 문화미디어업체에는 주링허우 직원이 많았는데, 이 방법을 이용하고 나서 직원들의 회사에 대한 만족도나 업무 태도, 나아가 관심을 받고 있다는 느낌이 모두 크게 좋아진 것으로 조사되었다.

구체적인 방법은 이렇다. 일의 종류나 직위에 관계 없이, 심지어 프론트 데스크 업무까지, 모든 직원의 업무 내용을 모두 ‘프로젝트화’한다. 모든 사람이 ‘프로젝트 매니저(PM)’가 되는 것이다. 월별 업무 목표는 하나의 월별 프로젝트가 되어, 엄격한 프로젝트 관리 방식 하에 진행된다. 직원들은 평소 하지 않던 업무를 프로젝트 베이스로 할 수도 있다. 이렇게 하면 직위를 바꾸지 않아도 순환보직, 순환근무의 효과를 볼 수 있다.

프로젝트를 제대로 완성한 직원들에게는 공로표창회 같은 다양한 방식으로 격려와 표창을 한다. 프로젝트를 완성하지 못한 PM들은 문제점과 개선방안을 찾는 시간을 갖는다. 회사는 직원별로 성공 프로젝트 누적 순위를 공개하는데, 직원들은 여기에 하나같이 비상한 관심을 갖기 마련이다. 모든 직원들, 특히 주링허우 직원들은 이러한 과정에서 자신들이 원하는 자주성과 주인의식, 성취감, 참여의식, 평등의식을 충분히 누린다. 회사의 실적도 자연히 좋아질 것이다.

주링허우 직원 관리의 포인트는 그들을 기분 좋게 만드는 데 있다. ‘즐거움’은 어떠한 관리 전략보다 효과적이다. 주링허우도 이제 결혼 적령기가 지나가고 있다. 어느덧 관리직에서도 주링허우들을 찾아볼 수 있게 됐다. 그들은 더 이상 어린 아이들이 아니다. 머지 않아 주링허우가 주링허우를 관리하는 시대가 도래할 것이다. 미래의 위대한 기업들은 감성 관리를 통해 성장한 차세대 인재들의 손으로 만들어질 것이다.

## 주링허우의 창의력을 불러일으키려면

한칭핑(韩庆峰)<sup>7</sup>

나는 사람들에게 이런 질문을 자주 던진다. “당신 자신의 능력이 동년배들 가운데 몇% 안에 든다고 생각하는가?” 주링허우들의 90% 이상은 자신의 능력이 모두 ‘평균 이상’이라고 답한다. 30%는 동년배 중 최우수그룹에 속한다고 본다. 대다수 주링허우들은 자신을 과대평가하며, 다른 사람들의 충고를 귀담아 듣지 않는 성향을 보인다. 기업 경영자들에게는 젊은 세대의 이러한 변화가 상당히 당혹스럽다. 실제로 주링허우 세대는 과도한 자신감을 표출하는 반면, 자기 관리와 절제에 있어서는 약한 모습을 보인다. 그러나 대응만 적절히 한다면, 그들의 창의력은 상상을 뛰어넘는다. 어떻게 하면 주링허우들이 업무에 대한 열정과 창의력을 최대한 발휘하도록 할 것인가? 지금 관리자들 앞에 놓여있는 과제는 바로 이것이다.

한 기업의 이사장한테 이런 이야기를 들었다. “몇 개월 전에 우리 회사에서 한 젊은 프로젝트 매니저에게 500위안의 보너스를 준 적이 있었어요. 그런데 그 친구가 사직서를 내더라구요. 상상도 못할 일이었습니다. 모두들 그의 행동을 이해할 수 없었어요. 돈을 더 주었는데 이직이라니! 쏘이는 건 대략 이렇습니다. 한 달 전, 어떤 문제로 회사에서 성과급을 500위안 삭감되었는데, 거기에 불만이 컸던 것이죠. 그 뒤에 그가 하루빨리 다시 업무를 열심히 하기를 바라는 마음에서 상사가 HR 부서에 얘기해서 그 다음 달에 다시 500위안을 보상지급한 건데, 오히려 정반대 결과가 나온 거죠.”

7 노무관리 전문 컨설팅 업체인 하이(和弈)중국(HarmonyFirstConsulting) CEO. 주링허우 세대에 대한 관리를 주제로 한 책 〈강하고도 부드럽게 : '주링허우'의 사고방식으로 '주링허우'를 관리하라〉의 저자.

## 주령허우에겐 탄력적인 인센티브가 적합

왜 이런 일이 일어난 것일까? 사실 이 젊은 프로젝트 매니저는 프로의식이 강했다. 큰 프로젝트를 맡게 되자 큰 기쁨을 느끼며 누구보다 열심히 일했다. 매일 가장 먼저 출근하여 가장 늦게 퇴근했다. 프로젝트 심사가 끝나고 그는 임원들의 칭찬을 기대했다. 하지만 정작 그에게 돌아온 것은 성과급 삭감이었다. 그는 상사를 찾아가 이유를 물었지만, 그저 ‘하자가 있었다’는 얘기만 들었을 뿐 구체적인 설명이 없었다. 젊은 매니저는 억울하고 화가 났다. “적어도 나에게 분명하고 설득력 있는 이유라도 설명해줘야 하는 거 아닙니까!” 그 다음달에 성과급을 지급되는 순간, 그는 회사의 관리 시스템에 심각한 회의를 느끼고, 돌연 이직을 결심했던 것이다.

바로 타이밍이 안 맞는 인센티브 한 번이 사단이 된 사례다. 그런데 이런 것이 바로 주령허우들의 특징이다. 자신의 가치가 제대로 인정받지 못한다고 느끼면 뒤도 돌아보지 않고 떠나는 것이 그들이다.

다른 예를 하나 더 들어보자. 한 회사의 주령허우 영업직원이 입사 후 1년도 안 되어 ‘분기 최우수 영업 직원’으로 선정되었고, 회사는 인센티브를 지급했다. 그런데 그 직원은 사장을 찾아가 돈을 돌려주며 이렇게 말했다. “제가 이 성과급을 돌려드리면, 대신 출근카드를 안 찍어도 되는 것으로 인센티브를 주실 순 없나요?”

주령허우들은 자주성에 대한 요구가 그 어떤 세대보다 높다. 그들은 자신의 시간과 공간은 온전히 자신이 주도할 수 있기를 원한다. 만약 관리자들이 이 부분을 받아들인다면, 어렵지 않게 좋은 인센티브 방법들을 찾아낼 수 있을 것이다.

이 방면에서 앞서나가는 일부 회사들은 분기별 판매 실적 최우수 직원에게 6개월간 ‘탄력근무제’를 적용하기도 한다. 일하는 시간과 장소를 직원 스스로 선택하도록 했기 때문에 매일 커피숍에서 일을 하든, 낮에 쉬고 저녁에 출근을 하든 상관없다. 판매실적만 꾸준히 유지한다면, 계속 이러한 특권을 유지할 수 있다.

이러한 인센티브 제도는 아무런 비용이 들지 않지만, 직원들은 모두 복지가 하나 늘어났다고 느낌을 갖게 된다. 비(非)금전적 인센티브인 것이다. 이런 방식이 부작용을 낳을 것이라고 보는 관리자들도 있다. 인사관리 제도의 통일성이 깨지고, 다른 직원들에 대한 관리가 더 어려워질 것이라는 얘기다. 그런데 우리가 여기서 모색하고 있는 것은 주령허우 세대를 겨냥한 인센티브 방식이다. 그리고 금전적 인센티브가 주령허우들에게 미치는 영향은 매우 작다는 것이 전제다. 개성을 중시하는 이러한 새로운 인사관리 방식은 결국 거스를 수 없는

추세가 될 것이다. 혁신과 시도가 중요하다. 물론 상벌의 균형도 함께 생각해야 한다.

## 주링허우들의 꿈을 관리하라

90년대생들의 넘치는 열정을 유지시키고 싶다면, 그들을 격려하여 그들 스스로가 자신에게 동기부여를 할 수 있도록 해주어야 한다. 주링허우들에게 열정은 모자라지 않다. 열정이 많다는 것이 그들의 가장 큰 장점이자 단점이다. 그들 가슴 속에는 꿈이 꿈틀거리고 있다.

주링허우들은 이전의 어떤 세대들보다 더 분명한 꿈을 갖고 있다. 주링허우 아무나 붙잡고 ‘꿈이 뭐냐’고 물어본다면, 그들은 자기 꿈이 무엇인지를 얘기할 것이다. 물론 그들의 꿈이 현실에 맞지 않을 수도 있다. 그렇다고 해도 그들은 그 꿈에서 끊임없는 동력을 얻는다. 주링허우들에게 꿈은 청춘의 장식품이 아니라 생활의 필수품이 되었다.

주링허우들을 이전 세대와 구별짓는 또 하나의 차이점은 꿈의 자주성이다. 모든 꿈이 스스로 만든 꿈인 것은 아니다. 대다수 사람들의 꿈은 윗 세대의 기대에 기반하고 있다. 오랫동안 그래왔다. 우리는 남들의 기대에 부합하기 위해 노력하고 성공을 거두기도 한다. 성공을 얻은 후에야 그것이 진정 자기가 원하는 것은 아니었음을 깨닫기도 한다.

주링허우들의 꿈은 온전히 그들의 마음 속에서 자신의 기대에 의해 만들어진다. 그리하여 강력한 내적 동력으로 나타난다. 또한, 개인의 흥미와 연관될 뿐 사회 가치관에 속박되지 않는다. 꿈에서 비롯하는 열정은 폭발적이지만 안정적이진 않다. 흥미가 줄어들거나 바뀌었을 때, 꿈과 열정 역시 빠르게 사그러든다. 그렇기 때문에 주링허우들을 격려하고 자극하는 포인트는 어떻게 그들이 꿈을 꾸게 하느냐가 아니라 어떻게 하면 그들이 꿈을 유지하도록 하느냐에 있다. 이를 위해서는 젊은 직원들 개인의 꿈과 회사의 꿈을 유기적으로 연결시켜 목표를 통일시키는 것이 관리자의 역할이다. 그렇게만 된다면, 젊은 직원들의 내적 동력이 충분히, 지속적으로 발휘되어 끊임없이 개인적인 성취감을 얻을 수 있고 회사 목표를 달성할 수 있는 가능성도 커진다.

한 벤처기업은 작년에 청화대학교 졸업생 한 명을 채용했다. 많은 직원들이 큰 모험이라고 봤다. 그 젊은이는 면접 때부터 ‘자신의 꿈은 창업’이라고 분명히 밝혔기 때문이다. 아무리 일을 잘 한다 한들 결국 회사를 떠날 사람인데 힘들게 교육시켜봤자 무슨 소용이 있겠는가? 그런데 이 회사 사장의 생각은 달랐다.

“요즘 젊은이들로 말하자면, 가장 중요한 것은 그들이 일에서 가치를 발견하도록 하는 것

이다. 이 부분을 해결하지 않으면 아무리 자질이 뛰어난 직원일지라도 회사에 크게 기여하지 못할 것이다. 그래서 난 그 신입사원이 창업이라는 분명한 꿈을 갖고 있는 것이 오히려 좋은 일이라고 생각한다. 그는 이미 일의 가치가 어디에 있는지를 찾았기 때문이다. 우리는 그에게 체계적인 학습과 경험을 쌓을 수 있는 무대를 제공하고, 그 직원은 회사에 자발적이고 창조적인 일 처리로 보답하는 것이 진정으로 바람직한 관계다. 나는 한 개인이 기업에 기여하는 정도가 단순히 근무 기간의 길고 짧음에 달려 있다고 보지 않는다. 열과 성을 다해 일하는 직원이 3년간 일하는 것이 열의 없는 보통 직원이 5년, 심지어 10년 일한 것보다 더 많은 가치를 창조하고 회사에 더 많이 기여한다고 확신한다.”

필자는 이 사장의 의견에 전적으로 동의한다. 어느 직원이 1년간 열과 성을 다해 일한다면, 해당 업무나 부서에도 작지 않은 변화가 나타날 수 있다. 현실적인 문제는 어떻게 직원들의 자발성을 불러일으키느냐 하는 것이다. 류링허우(60後) 직장인들에게는 그것이 ‘자각’이었다. 치링허우(70後)와 바링허우에겐 ‘처우’가 중요했다. 주링허우들에게 그것은 ‘꿈’일 것이라고 나는 믿는다. 회사 업무를 통해 자신의 꿈을 실현할 수 있다면, 그들은 회사 업무에 모든 것을 쏟아부을 것이고, 회사에게도 커다란 이득을 가져다줄 것이다. 반면, 만약 그들 개인의 꿈이 회사의 목표와 다른 곳에 있다면, 그들을 움직이게 하고 회사에 남아있게 할 수 있는 방법은 거의 없다. 주링허우 관리에 있어 관리자들은 종전의 방식에서 벗어나야 한다. 우선, 기업이 그들에게 직접 목표를 설정해 줄 것이 아니라, 그들 스스로 꿈을 발굴하도록 도와주어야 한다. 그리고 그들의 꿈을 기업의 목표와 일치되는 방향으로 조정해 나가도록 유도해야 한다. 꿈의 설정에서 꿈의 유도로의 전환은 기업 내 권위의 변화를 의미하기도 한다. 관리자들은 주링허우 직원들의 미래를 결정할 권리를 갖고 있지 않으며, 다만 그들이 자신의 꿈을 실현하는 것으로 도울 수는 있다는 점을 깨달아야 한다.

필자가 아는 한 기업가는 수천 명의 직원들이 같은 꿈을 갖도록 항상 노력하고 있다. 그의 회사는 슈퍼마켓과 백화점, 전문매장, 편의점 등이 일체화된 대형 유통그룹이다. 그는 지난 20년간 어떻게 하면 직원들이 즐거운 마음으로 업무에 임하고 행복하게 생활할 수 있을지를 끊임없이 고민해 왔다. 경영 이윤을 직원들에게 더 많이 나눠주고 급여와 복지수준을 향상시키는 것 이외에 이 그룹은 한층 더 중요한 개혁을 시작했다. 2011년 10월부터 모든 매장은 한 달에 이틀 휴업하고, 2012년 설 연휴에는 모든 매장이 5일간 쉬게 한 것이다. 중국 소매업계에서 오랫동안 철칙(鐵則)처럼 지켜져 왔던 ‘연중무휴’, ‘연휴 연장영업’의 관행을 깨뜨린 것이다.

사실 영업사원들 입장에서 보자면, 그들이 갈망하는 것은 가족들과 더 많은 시간을 보내는 것이다. 소매업의 특성 상 이러한 바람은 실현되기 힘들었다. 직원들의 휴식시간 증가는 기업의 비용 지출 증대(근무시간 당 임금 상승)로 이어지고, 이는 이윤 창출이라는 기업의 기본 목표와 충돌하기 때문이다. 그러나 이 기업가는 장기적으로 볼 때 직원들의 업무에 대한 존중감이 높아지면 경영 효율 역시 높아질 것이라고 확신했다. 실제로 휴무 확대 조치 이후 직원들은 업무에 더욱 적극성을 보였고, 사회적으로 좋은 평가를 받았으며, 영업시간 단축에도 불구하고 매출액이 감소하지 않았다. 직원들의 꿈의 실현을 도와주기 위한 그의 노력은 여기서 끝나지 않았다. 그는 매월 4일간, 설 연휴 기간 7일간 휴업, 그리고 ‘현장영업직과 일반사무직이 동일한 휴식시간 향유’라는 최종목표를 실현하기 위해 노력하고 있다.

## 참여는 가장 큰 인정

주령허우들을 효과적으로 격려할 수 있는 방법이 또 하나 있는데, 그들 스스로가 참여하고 있다는 느낌을 갖도록 하는 것이다. ‘참여’는 일종의 ‘인정’의 의미를 내포하고 있다. 인정은 주령허우 직원들에게 특히 중요한데, 그들의 단기 업무 실적을 높일 수 있는 중요한 동력이기도 하다. 현재의 기업 조직에서 주령허우 직원들은 경력이 가장 낮은 축에 들지만, 그들은 언제 어디서나 주목받기를 갈망하고 있다. 이런 그들에게 누군가가 자신을 필요로 한다는 느낌을 받게 하는 가장 좋은 방법은 그들을 관리의 과정에 참여시키는 것이다.

참여 방식은 여러 가지가 있다. 우선, 그들에게 어느 정도 발언권을 부여할 수 있다. 젊은 직원들이 웨이보, 게시판 등 비공식 루트를 통해 회사에 대한 의견을 표출하게 하는 것보다 먼저 그들에게 하고 싶은 말을 마음껏 할 수 있는 기회를 제공해주는 것이 바람직하다. 예를 들어, 신입사원을 이런저런 회의에 참석시켜 회의 종료 직전 10분 정도 발언 기회를 주는 방식이다. 현안 해결에 도움이 되는 건의는 할 수 없을 테지만, 기존 성원들의 사고방식을 전환하는데 도움이 되는 새로운 시각은 제시할지도 모른다.

주령허우 직원들을 한데 모아 특정 주제에 대한 토론을 진행할 수도 있다. 특히 회사에서 발표할 새로운 정책, 연구개발 중인 신제품, 새로운 시장전략과 홍보전략 등 ‘새로운’ 내용과 관련된 이슈를 토론해 보도록 하는 게 좋다. 주령허우들의 신선한 감각과 센스가 기업에게 어느 정도 도움이 될 수도 있을 것이다. 모 스포츠용품 회사는 젊은 층을 겨냥한 새로운 디자인을 내놓기 전날에 사내평가를 진행하였는데, 주령허우 직원들의 평가가 부정적인 걸 확

인하고 디자인 출시를 철회한 바 있다.

관리자들은 또한 주링허우들에게 고위층과 소통할 수 있는 기회를 많이 제공할 필요가 있다. 주링허우들은 이전 세대와 달리 상사에 대한 두려움이 없고 오히려 상사와 접촉하는 것을 좋아한다. 그들은 성공한 사람으로부터 배우기를 원하고, 새로운 정보를 수집할 기회들을 쉽게 포기하지 않는다. 기업 CEO와 함께 하는 오찬은 주링허우들과 고위층 관계자가 자연스럽게 교류할 수 있는 좋은 방법이다. 매주 혹은 매월 우수직원들을 선발해 회사 주요 경영자들과 오찬을 갖는 것은 직원들에게 일종의 인센티브로 작용하며, 주링허우들에겐 더 효과적으로 작용한다. 이러한 교류 모임에 우수 직원들뿐 아니라 업무 성과 개선 폭이 큰 잠재력 있는 직원들도 포함시키는 것도 좋은 방법이다. 이는 그들에게 일종의 격려와 인정을 의미하는 것으로, 그들이 앞으로 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 고무할 것이다.

아울러 주링허우들이 조직 내에서 자기 의견을 자유로이 표현할 수 있는 기회를 될수록 많이 마련해줘야 한다. 필자는 기업 송년회에 참석한 적이 많은데, 기억에 남는 것은 화려한 공연이나 맛난 음식이 아니다. 작년에 참여한 어느 기업 송년회의 한 가지 프로그램이 내겐 꽤 인상적이었다. 대부분 기업 송년회 프로그램은 어슷비슷하다. CEO의 연간 실적 보고와 우수직원 시상식이 진행된 뒤, 축하 공연과 식사가 이어진다. 그런데 그 송년회에서는 팀 별로 모든 팀원들이 무대에 올라와 1인당 1분간 자신이 1년간 달성한 성과를 이야기하는 순서가 있었다. 발표를 들으면서 나는 주링허우 직원들과 다른 직원들 간의 차이를 확연히 느낄 수 있었다. 나이 많은 직원들은 하나같이 짜여진 틀 안에서 이야기를 했는데, 상투적인 인사말과 감사의 말 위주였다. 그러나 주링허우 직원들은 표현이 훨씬 직접적이었고, 그들의 얼굴에선 긴장과 흥분이 감돌았다. 스스로에 대한 꾸밈없는 칭찬과 진솔한 자아비판도 들을 수 있었다. 대다수 직원들이 대중 앞에서 말하는 것을 부담스러워 했지만, 주링허우들은 자신을 남 앞에 드러내고 소통할 수 있는 중요한 기회로 여기는 듯했다.

기업의 가치제안으로서 ‘참여’는 ‘성장’이나 ‘성취’보다 더 주링허우의 취향에 적합하다. ‘참여’야 말로 그들이 가장 바라는 것이자 가장 얻기 힘든 것이기 때문이다. 그들에게 줘야 할 것은 실질적인 권력이 아니라 일종의 표현할 수 있는 권리다. 그들이 목소리를 내고, 주목을 받고, 성과를 내게 해주는 것이다. 참여도가 높을수록 주링허우 직원들은 더 빨리 기업에 적응하며, 그들의 의견이 더 많은 주목을 받을수록 그들의 책임감도 더욱 커진다. 성과를 끊임없이 눈으로 확인할 수 있도록 해주는 것이 그들에게 줄 수 있는 최고의 동기부여이다. LG瞭望中國



## Tesla의 중국 진격

테슬라가 중국 시장에 상륙했다. 올 5월까지 모델S의 세 가지 차종이 모두 중국 시장에 출시되었다. 테슬라는 현재 충전소와 서비스센터 건립을 추진하고 있으며, 향후 3~4년 내 현지공장을 세울 계획이다.

하지만 Tesla의 진격에 장애물도 첩첩산중이다. 차량 인도는 시작되었지만 아직 충전 인프라 구축에서 답을 찾지 못하고 있다. 중국국가전력망과의 협력이 성사되지 못했고, '슈퍼충전소'라는 아이디어는 현실적으로 기능할 수 있는지에 대한 의혹을 사고 있다.

곳 뉴스도 있기는 하다. 상하이 시 정부가 테슬라 차량에 대해 경매를 거치지 않고 번호판을 주기로 결정한 것이다. 전기차 보급 목표 달성을 노린 상하이 시의 선심행정에 대해 이런저런 이유로 비판의 목소리가 높다.

과연 테슬라의 '와일드 카드' 중국 시장이 낭만적 엔지니어 머스크(E. Musk)에게 또 다른 기적을 가져다 줄 것인가? 본란에서는 테슬라의 중국 진출의 의미, 테슬라가 직면한 도전과 이를 해결하기 위한 노력들을 살펴본다. 또한 중국 신에너지자동차 발전 로드맵 속에서 테슬라 류의 전기자동차가 어떻게 자리매김될 수 있는지를 생각해본다. <편집자 주>

## 테슬라 CEO 머스크(Elon Musk)와의 인터뷰<sup>1</sup>

### "중국은 와일드 카드"

- 작년 1월 테슬라가 중국 진출을 선언했을 때, 당신은 '중국은 와일드 카드' 라고 했는데, 그렇다면 당시 왜 '와일드 카드' 를 꺼낼 결심을 했나?

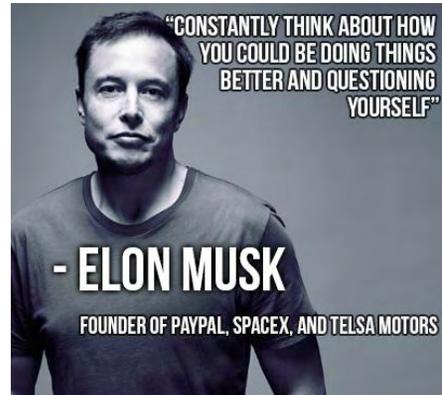
“중국이 매우 중요한 시장이라는 것은 의심할 바 없다. 테슬라의 기업 목표(‘지속가능한 교통 실현을 앞당기기’)를 보면 알겠지만, 우리가 중국에서 뭔가를 하지 않으면 이 목표는 실현불가능하다. 다른 시장에서 성과를 낸다 해도 세계 최대 시장에서 진전을 이루지 못

1 财新(新世纪) 2014年 第16期 '工程师 Musk' 제하의 기사 중 일부 내용을 번역한 것임.

한다면 우리는 결코 성공한 것이 아니기 때문이다.”

- 현재 테슬라가 중국 시장에서 직면해 있는 가장 큰 도전은 무엇인가?

“현재 우리는 해야 할 일이 많다. 서비스센터와 충전소를 많이 건설해야 하기 때문이다. 가장 중요한 것이 최대한 빨리 서비스 및 충전 인프라를 구축하는 것이다. 우리 차 구매를 예약한 고객들 중 주요 대도시에 거주하고 있지 않은 분들에게는 신차 인도가 지연되어 그 분들이 화가 많이 나 있다는 걸 알고 있다. 나는 이 분들을 직접 찾아뵙고 사과를 드리고, 신차 인도가 수개월 지연되고 있는 것은 고객들이 진정으로 높은 수준의 사용자 경험을 할 수 있도록 바라기 때문이라는 점을 설명하고 싶다. 서비스센터가 너무 멀리 있고 충전소 문제가 해결되지 않으면, 제대로 된 사용자 경험을 할 수 없다.”



- 테슬라의 중국 시장 전략은 무엇인가? 와일드 카드를 어떻게 플레이할 생각인가?

“우리 전략은 매우 직접적이다. 중국 전역에 서비스 및 충전 기초 인프라를 만들고자 한다. 그래서 충전과 서비스에 대거 투자할 생각이다. 그리고 앞으로 3~4년 내에 중국에서 현지생산을 할 예정이다. 장기적으로 봤을 때 캘리포니아에서 생산하여 중국으로 수출한다는 것은 불합리하기 때문이다. 현지화 생산이 훨씬 합리적이다. 공학 및 R&D 센터도 하나 중국에 세울 계획이다.”

- 현지생산을 얘기했는데, 현재 중국의 자동차산업 정책에 따르면, 중국 기업과 합자회사를 설립한다는 것을 의미한다. 잠재적인 합작 파트너가 있나?

“아직 구체적인 논의에 착수하진 않았다. 우리는 아직 작은 기업이다. 사람은 누구나 기어다니는 것에서 시작해 걷게 되고, 나중에 뛰게 되는 과정을 거친다. 현재 우리의 중국 사업은 기어다니는 단계다. 우리는 오늘(4월 22일) 막 중국 소비자들에게 첫 전기자동차를 선보였다. 아직은 모든 것이 시기상조다. 앞으로 1~2년 후나 논의할 수 있지 않을까 생각한다.”

- 전기자동차 보조금에 대해 들어보았나? 중국에서 어떻게 보조금을 받을 수 있을지 생각해 보았나?

“이 문제는 어느 정도는 중국 정부 고위층의 결정에 달려 있다고 생각한다. 고위층은 이미 한 가지 목표를 분명하게 밝혔다. 중국의 도로 상에 수많은 전기자동차가 다니도록 하겠다는 것이다. 우리가 수입 관세를 물고 있는데, 여기에서 전기자동차 관련 혜택까지 받지 못한다면, 차량 가격은 아주 비싸지고, 그렇게 되면 전기자동차가 대량 운행되는 시기도 자연스럽게 늦춰질 수밖에 없다. 그래서 테슬라에게도 혜택이 주어지길 바라며, 또 그렇게 요구할 것이다. 그리고 이런 관점에서 장기적으로 현지생산까지 계획하고 있다.”

- 전기자동차는 충전 네트워크가 매우 중요하다. 중국의 충전 네트워크 건설에 대해 어떤 계획을 가지고 있나?

“우리는 ‘수퍼충전소’ 기술을 보유하고 있다. 일종의 급속충전 설비인데, 중국 각지에 이 ‘수퍼충전소’를 설치하여 전기자동차로 어디든 갈 수 있도록 할 것이다. 사막과 내륙지역은 아마 어렵겠지만, 연해지역 도시는 거의 다 커버할 수 있을 것이다. 우리의 ‘수퍼충전소’는 태양광 패널과 고속충전 설비가 결합된 것으로, 에너지의 생산과 사용의 의미 있는 결합이라 할 수 있다. 자동차는 전기자동차인데 전기를 석탄으로 만든다면, 자동차 제조사가 대기오염의 책임을 발전소로 미루는 것밖에 되지 않느냐고들 하는데, 이러한 우려를 해소하기 위해 우리는 모든 충전소에 태양에너지를 결합할 작정이다.”

- 태양에너지를 이용하기 때문에 중국 국가전력망 같은 회사와 협력할 필요가 없다는 말인가?

“그렇다. 하지만 꼭 그렇게 한다는 것은 아니다. 충전소가 중국의 전력망 시스템과 독립적으로 운영될 수도 있다는 것이다. 우리가 고정형 축전지를 늘리면 태양에너지로 축전지를 충전하고, 다시 축전지로 전기자동차를 충전하는 방식으로 24시간 충전이 가능하다. 그런데 일반적으로 봤을 때 전력망과의 연결도 좋은 점이 있다. 우리가 생산하는 전기 중 일부가 남을 수 있는데, 이것을 전력망에 공급할 수도 있는 것이다. 우리는 모든 충전소의 순(純)전기량이 플러스가 되도록 할 것이다. 즉, 생산한 전기가 소비한 전기보다 많다는 뜻이다. 오염을 방지하는 차원에서도 그것이 바람직하다.”

- 최근 스모그로 인해 하늘이 뿌옇게 변하는 날씨에 대한 걱정이 많다. 이런 날씨가 태양 에너

지충전소에 영향을 주지는 않을까?

“그런 날씨가 되면 태양에너지가 감소할 수도 있다. 그 경우 더 많은 태양광 패널을 설치해 필요한 만큼의 전기를 생산해야 할 것이다. 일반적인 경우보다 더 많은 태양광 패널이 필요하다는 뜻이다.”

## "우리가 어떻게 달라져야 할까요?"

- BYD가 테슬라의 직접적인 경쟁상대라고 보는가?

“나는 정말 경쟁문제는 생각해본 적이 없다. 테슬라의 목표는 전기자동차 시대의 도래를 앞당기는 일이지, 다른 회사들로부터 시장점유율을 빼앗아 오는 것이 아니다.”

- 중국은 테슬라의 가장 중요한 시장 중 하나가 될 것이고 본다. 그러나 다국적 기업에 있어 중국시장은 가장 까다로운 시장 중 한 곳이기도 하다. 중국에서 애플과 같은 문제를 겪을 수도 있다고 생각해본 적은 없나?

“애플이 골치 아픈 일을 겪었다고 들었지만, 뭐가 문제였는지는 모르겠다. 그들이 무슨 잘못을 했나?”

- 서비스의 공평성과 소비자들을 대하는 자세의 문제였다. 애플을 중국 소비자들과 다른 나라 소비자들에게 서로 다른 서비스를 제공했고, 이 사실이 알려지면서 중국 여론의 뭇매를 맞았다. 결국 애플은 서비스 제공 방식을 바꿀 수밖에 없었다.

“나는 우리 방식은 정반대라고 생각한다. 남들에게 친절하게 대하면, 시간이 지나면 그들도 나를 받아주게 될 것이라고 믿는다.”

- 중국 소비자가 미국이나 유럽 소비자들과 무엇이 다르다고 보나?

“내가 그 문제에 답하기에는 아직 시기상조라고 생각한다. 더 많은 상호교류가 필요하다. 오늘(4월 22일)과 내일이 중국 소비자들과 처음으로 교류할 수 있는 기회다. 나는 이미 (중국사업 책임자인) 우비쥬(吳碧瑄) 여사에게 중국 소비자들의 의견을 수집해달라고 부탁했다. 최대한 소비자들을 만족시키기 위해서는 ‘우리가 어떻게 달라져야 할까요’ 하는 질문을 던진 것이다. 2~3개월 후에는 더 나은 답을 찾을 수 있을 것이라 생각한다. 첫 인

상을 말씀 드리면, 어느 지역 할 것 없이 모든 소비자들이 우수한 서비스와 공평하고 진정성 있는 커뮤니케이션, 그리고 높은 상품가치를 원하는 것 같다. 이는 어느 나라에서나 통용되는 가치관이라고 본다. 모든 소비자들이 탁월한 사용자 경험을 할 수 있기를 바란다.”

## "미래의 교통은 100% 전기로 움직일 것"

- 테슬라는 제품과 판매 방식 면에서 전통적인 자동차 업체들과는 다르다. 많은 이들이 테슬라의 모델을 전복적이라고 평가한다. 테슬라가 전체 자동차 산업에 영향을 미칠 수 있을 것으로 보나?

“우리는 물론 전체 자동차산업에 영향을 미쳐, 자동차산업을 전기자동차의 방향으로 이끌어가고 싶다. 내가 보기에, 자동차 기업을 움직이는 요소는 두 가지뿐인데, 하나는 정부의 관리감독이고, 다른 하나는 경쟁이다. 나는 줄곧 그들이 자발적으로 전기자동차 방향으로 발전하기를 바랐다. 하지만 이런 일이 일어나지는 않은 것 같다. 사실 정부가 아무리 강력하게 압력을 가해도 도로 위에는 아직 전기자동차가 많지 않다. 내 생각에는 경쟁만이 자동차 대기업을 움직일 수 있다. ‘가만히 있다가는 테슬라에게 시장을 뺏길 것’이란 생각이 들 때, 그들은 움직이기 시작할 것이다. 다행히도 모델 S의 성공에 대해 적지 않은 기업들이 주목을 하고 있는 것으로 안다.”

- 순수전기자동차와 하이브리드자동차 중에 어느 쪽이 더 희망이 있다고 보는가?

“개인적인 생각으로는 미래의 교통은 100% 전기로 구동될 것이라고 본다. 불행히도 로켓을 제외하고는 뉴턴의 제3법칙(작용·반작용의 법칙)을 벗어날 수 있는 것은 아무 것도 없다. 나는 모든 교통수단이 철저히 전기로 움직이게 될 것이라고 생각한다. 시간 문제일 뿐이다. 우리도 한때 플러그인하이브리드자동차를 고려해본 적이 있다. 하지만 자세히 설계를 해보고서는 그런 방식으로는 좋은 차를 만들 수 없다는 결론을 얻었다. 하이브리드 자동차는 아이를 돌로 자르는 것과 같다. 엔지니어에게 일정한 비용과 중량, 체적 수치를 주면 훌륭한 전기자동차나 훌륭한 휘발유자동차를 만들 수 있다. 하지만 두 가지를 합친 자동차는 만들어낼 수 없다. 엔지니어 출신인 내가 보기엔 그런 건 불가능하다.”

- 과거 자동차산업 혁신의 추동력은 예외 없이 산업 내부역량이었다. 외부로부터 전체 자동차

산업을 바꿀 수 있는 기회는 어디에 있다고 보는가?

“우리는 이제 막 전체 산업에 영향을 주기 시작했을 뿐이라고 생각한다. 사실 작년까지만 해도 다들 우리가 망할 것이라 생각했다. 모델 S가 인정을 받게 된 것도 최근 1년으로, 매우 최근의 일이다. 일종의 점진적인 승인이었다. 그러나 아직도 우리가 가격도 합리적이고 장거리를 달릴 수도 있는 전기자동차를 과연 만들 수 있는지에 대해 의구심을 갖는 목소리들이 많다. 이런 차를 만들어내기 전까지는 테슬라가 사명을 다했다고 말하기에 이르다. 그런 차를 만들어내는 것이 바로 테슬라의 초심이다.”

- 최근 세계 자동차산업계의 구조조정이 빈번히 일어나고 있다. 자동차산업의 미래 판도는 어떠한 것으로 보나?

“자동차 산업은 매우 오래된 산업이다. 우리의 협력 파트너 중 하나는 내연 자동차를 발명한 다임러다. 100년이 넘는 역사를 갖고 있는 기업이다. 자동차산업의 변화는 일반적으로 상당히 느리게 이루어진다. 내 생각에, 장기적으로는 모든 것이 전기자동차로의 전환이 어떻게 진전될 것인지, 어떤 기업들이 이러한 전환을 수용하고 어떤 기업들이 저항할 것인지에 달려 있다. 저항하는 기업들은 시장점유율 하락을 피할 수 없을 것이라고 본다.”

## 테슬라의 중국 상륙은 상하이로부터<sup>2</sup>

테슬라 CEO 머스크가 ‘충전소 외교’에서는 성공을 거두지 못했지만, 상하이 차량 등록 무료 혜택이라는 의외의 성과를 거뒀다. 사흘에 걸친 머스크의 중국 방문을 전후하여, 전무후무한 테슬라 구매 열풍이 벌어졌었다. IT업계와 투자업계의 엘리트들 이외에도 테슬라 전기자동차를 원하는 일반소비자들이 꽤 많았던 것이다. 상하이 시를 비롯해 테슬라와의 협력을 원하는 각지의 지방정부들도 테슬라의 특별한 소비자들이라고 할 수 있다.

현지시각 5월 8일, 테슬라가 1분기 사업 보고서를 발표했는데, 머스크가 주주들에 보낸

2 《21세기经济报道》2014年 5月 14日 22면 ‘特斯拉获免费牌照：沪新政与新能源无关’

편지에는 상하이 시 정부의 지원에 대한 감사의 마음이 표현되어 있었다. 그가 상하이 시에 고마워하는 이유 중 하나는 상하이 시 정부가 모델 S의 차량등록증 발급 비용을 면제해 준 것이었다.

상하이 시의 차량 번호판 경매 가격은 8만~12만원안에 달하기 때문에, 테슬라로서는 고액의 보조금을 받는 것과 다름없다. 이로써 상하이시는 중국에서 처음으로 수입 신에너지자동차에 보조금을 지급하는 도시가 되었다.

미국 테슬라는 아직까지 적자에서 헤어나오지 못한 상황이다. 미국에서 일반적으로 인정되는 회계원칙(GAAP)에 따르면, 테슬라는 2014년 1분기에 5,000만 달러의 적자를 기록했다. 무료 차량등록 지원을 지렛대로 중국 시장에서 매출을 늘릴 수 있다면 테슬라는 흑자전환을 바라볼 수도 있을 것으로 보인다.

머스크의 기쁨은 바꿔 말하면 중국 자동차 업계의 우환일 수밖에 없다. 전통적인 자동차 부문에서 중국과 선진국 간에는 100년 이상의 격차가 존재한다. 하지만 신에너지자동차의 경우에는 격차가 크지 않기 때문에, 중국 정부는 신에너지자동차에 대한 보조금 지급을 통해 중국 자동차산업이 ‘코너에서 추월하기’(전환기에 과감한 대응을 통해 경쟁자를 따돌린다는 뜻)에 성공하길 바라고 있다.

그런데 상하이 시가 테슬라에 무료 차량 등록 혜택을 주게 되면, 갈수록 점점 더 많은 수입차들이 상하이 시의 보조금 정책의 혜택을 누리게 될 것이다. 중국 자동차업계 인사들은 대다수가 이런 처사는 중국 자동차산업을 지원하기 위한 신에너지자동차 보조금 정책의 당초 취지에 맞지 않으며, 중국 자동차산업의 ‘코너 추월’의 꿈을 점점 실현하기 어렵게 만들 것이라고 보고 있다.

5월 13일, 상하이 시 정부가 침묵을 깨뜨렸다. 상하이 시 경제및정보화위원회 부주임인 마징(马静)은 다음과 같이 말했다.

“상하이 시가 테슬라에게만 무료 차량 등록을 지원하는 건 아니다. 모든 수입 차량을 대상으로 한 지원책이다. 다만, 지금까지 이를 공표하지 않았던 것은 이 정책이 아직 완전히 확정된 것이 아니기 때문이다.”

마 주임은 수입 신에너지자동차에 제공하는 무료 차량등록 지원이 무조건적이거나 무제한적인 것은 아니며, 일정한 시간과 수량의 제한이 있는 것이라고 강조했다. 구체적인 내용은 아직까지 확정되지 않았지만, 웬만한 신에너지자동차라면 다 지원을 받게 되지는 않을 것이라고 말했다.

## 일거양득 노리는 상하이

상하이 신에너지자동차 담당 부서에 가까운 한 인사에 따르면, 5월 13일 이 부서는 주요 자동차기업, 대학 등 신에너지 전문가들을 초청하여 수입 신에너지자동차에 대한 보조금의 수준과 지급 방식을 논의했다고 한다.

중국의 〈에너지 절약 자동차 및 신에너지자동차 보조금 정책〉 문건에서는 신에너지자동차 보조금의 지급 범위를 중국산 신에너지자동차로 분명히 못박고 있다. 그런데 상하이 시에서 열린 테슬라의 차량 인도 행사에서 상하이에선 첫 번째로 테슬라 신에너지자동차의 차주가 된 시나(新浪)의 CEO인 차오궈웨이(曹国伟)의 배우자는 “무료로 차량번호판을 받았다”고 말했다.

5월 9일, 테슬라 중국지역 담당자인 우비셴은 모델 S가 이미 ‘상하이 시 개인 신에너지자동차 구입 보조금 지급 목록’에 포함되었다고 확인해주었다. 상하이에서 수입 신에너지자동차 전용 무료 번호판 수속은 국산 신에너지자동차와 마찬가지로 4S점에서 대리해주고 있다. 소비자들은 차량을 구입한 4S점에 소정의 자료들을 제출만 하면 차량 등록을 마칠 수 있다.

상하이는 현재까지 테슬라를 비롯한 수입차에 대한 제한을 없앤 유일한 도시다. 상하이는 우선 2014년에 3,000개의 차량 번호를 수입 신에너지자동차에 무료로 배정할 계획이다.

소비자 입장에서 보면, 테슬라의 신에너지자동차를 구입하면 같은 가격의 일반 차량을 사는 것보다 약 10만 위안을 절약할 수 있다. 테슬라로서는 아무런 가격할인 없이 부유층 고객을 끌어들이 수 있다. 게다가 이들 부유층은 평균 2~3대의 차량을 보유하고 있다. 현재 상하이시의 소형차 등록비가 대당 9~12만 위안에 달하는 것을 고려했을 때, 테슬라가 얻어낸 3,000개의 순전자동차 등록증 무료 혜택은 상하이 시 정부에겐 2.7억~3.6억 위안의 수입 감소를 의미한다.

상하이 시가 이렇게까지 테슬라를 우대하는 것은 신에너지자동차 보급 목표를 달성하기 위해서다. 상하이 시가 중앙정부에 제출한 목표는 2015년까지 1만3,000대 보급이다. 이는 베이징과 선전(深圳)의 2만5,000 대보다 훨씬 적은 수준이다. 하지만 상하이 시의 계획에는 개인 구매가 전체의 50%를 차지해야 한다는 내용이 포함돼 있다. 이는 매우 달성하기 어려운 목표다. 현재 개인의 신에너지자동차 구입은 여전히 관망 단계에 머물러 있기 때문이다.

테슬라의 신에너지자동차는 주로 개인용이다. 테슬라가 상하이에서 매년 3,000대를 팔 수 있다면, 상하이 지역 신에너지자동차 판매량이 늘어날 뿐 아니라, 개인 구매 비율 목표도

순조롭게 달성할 수 있다. 상하이 시는 또한 무료 차량 등록 혜택과 함께 테슬라의 일부 업무를 상하이로 옮겨오도록 했다. 현재 테슬라의 본사는 베이징에 있지만, 테슬라는 상하이 와이가오차오(外高桥) 지역에 자회사를 하나 설립하고, 상하이 자유무역지구 내에도 판매서비스센터를 하나 세우려고 한다. 이 밖에 테슬라는 자유무역지구 내에 수입부품 창고 센터도 하나 설립할 계획으로, 현재 부지를 선정 중에 있다. 판매량이 기대에 부합하면 테슬라는 현지 생산을 시작할 텐데, 상하이가 그 기회를 선점할 수도 있다.

## "테슬라는 환경보호 차량이 아니다"

상하이 시 정부가 테슬라를 지원하는 전제조건은 테슬라 차량이 에너지 절약 및 환경보호 조건에 부합하는 차량이라는 것이다. 그러나 중국에서 테슬라는 사실 전통적인 자동차보다 오염 물질 배출량이 높다.

테슬라 차는 순전기자동차이긴 하지만, 동시에 호화차량이기도 하다. 동력과 주행거리에 대한 고급차 소비계층의 수요를 만족시키기 위해 테슬라 전기자동차는 1회 충전으로 480km를 주행할 수 있도록 설계됐다. 최대 시속은 200km 이상이고, 4.4초에 100km 가속이 가능한 고성능 차량이다. 이런 성능을 위해 테슬라 차량은 배터리 용량을 늘릴 수밖에 없었다.

테슬라가 사용하는 NCA(니켈코발트알루미늄) 리튬이온 배터리는 중국 기업들이 일반적으로 사용하는 LFP(리튬인산철) 배터리와는 다르다. 7,000여 개에 달하는 절전 배터리의 무게는 500kg에 달하며, 전체 차량의 무게는 2.1톤이나 나간다. 테슬라의 km당 전기 소모량은 약 0.18 kW이다. 미국의 원자력 기준으로는 km당 122g의 이산화탄소를 배출한다. 그러나 석탄 발전이 주종을 이루는 중국에서는 km당 배출량이 175~190g에 달하게 된다. 중국 일반 차량의 배출량이 150~160g인 점을 감안하면, 테슬라 전기자동차는 전통 차량보다 이산화탄소를 더 많이 배출하는 셈이다.

또한, 전통 자동차기업이 신에너지자동차를 만들 때 안전성을 크게 중시하는 것과 달리, 테슬라는 전통 자동차기업이 아니기 때문에 기술방안이 급진적이어서 안정성에 대한 우려를 낳고 있다.

테슬라는 차량 아랫부분에 배터리가 딱 차 있어, 충돌사고가 나면 배터리에 충격이 가해져 화재가 발생할 수 있다. 이는 테슬라 전기자동차가 안고 있는 가장 치명적인 문제다. 지금까지 1년도 채 안 된 기간에, 테슬라가 생산한 3만~4만 대의 차량 중 공개적으로 보도된

발화 사고만 해도 최소한 5건에 이른다.

중국 정부가 신에너지자동차 보조금을 지급하기로 했던 당초 의도는 중국의 신에너지자동차 산업 발전을 지원하겠다는 것이었다. “국가의 ‘대목록’외에도, 보조금을 받기 위해서는 지방의 ‘소목록’에 포함돼야 한다.” 한 자동차기업 고위층인사의 말이다. 신에너지자동차가 각 지방의 ‘소목록’에 들어가기 위한 전제는 신에너지자동차의 세 가지 핵심기술(모터, 전지, 전자제어) 중 최소한 한 가지를 국내 기업이 보유하고 있어야 한다는 것이다. 이 점에 관한 상하이 시의 정책도 마찬가지이며, 바로 이것이 테슬라 이전에 어떠한 수입차도 정부 보조금을 받지 못했던 이유였다.

상하이 시의 차량 무료 등록 특혜를 받게 된 뒤, 머스크는 중국 시장이 미국에 이어 세계 제2의 시장이 될 것이라고 낙관적으로 전망했다. 우비쎬 역시 “상하이시의 차량 무료 등록 조치로 인해 상하이 시에서 모델S 판매가는 훨씬 더 경쟁력을 갖추게 됐다”고 인정했다.

## 테슬라, 보조금 받을 자격 있나<sup>3</sup>

### 테슬라 ‘협찬’

5월 9일, 가랑비가 날리는 상하이의 호화주택 지구 신장완청(新江湾城)의 분양사무소에는 ‘T씨의 미래 자동차 쇼’라는 광고가 붙어 있었다. ‘T씨’는 테슬라를 가리키는 말이다. 사람들의 관심을 끌기 위해 분양업체가 테슬라 자동차를 한 대 빌려 전시한 것이다.

테슬라를 ‘협찬’ 받은 곳은 이 밖에도 적지 않다. 5월 1일 노동절 연휴 기간 장쑤(江苏)성 우시(无锡) 시 타이후(太湖) 광장에서 진행된 ‘난창구(南长区) 주거문화 전시회’라는 이름을 내건 주택 판매전시회에서도 검은색 테슬라 차량이 행사장 중앙에 놓여 있었다. 오로지 손님을 끌어모으기 위한 목적이었다. 우시 부동산시장은 현재 부진을 겪고 있다. 특히 난창구는 신규 분양 물량이 너무 많아 집값이 크게 떨어졌다. 시장을 살리기 위해 우시 시 정부는 호구 발급 조건을 ‘면적 70㎡ 이상 주택 구매자’에서 ‘면적 60㎡ 이상 주택 구매자’로 완화하기

3 《21世纪经济报道》2014年 5月 14日 22면 ‘特斯拉车主调查：补贴给最不需要补贴的人’

도 했다. 노동절 연휴 하루 전날, 타이후 광장 주변에는 “노동절 주거문화 전시회 ‘테슬라’ 쇼”라는 플래카드가 여기저기 걸렸다. 테슬라가 사람들의 눈길을 끄는 도구로 활용되고 있는 것이다. 마치 모텔하우스의 헬로키티나 미피(Miffy), 또는 모터쇼 레이싱걸처럼 주최 측이 돈을 들여 데려온 ‘광고모델’인 셈이다. 주최 측은 60만 위안을 들여 2개월간 테슬라 차량을 빌렸다고 한다.

이 차의 주인은 장가오러(张高乐)라는 장쑤 성 창저우(常州) 사람이었다. 1983년생인 그는 자동차튜닝숍과 웨딩카 렌터카회사를 운영하는 사장이다.

올해 초 그는 작년엔 테슬라 차량을 구매한 한 중국인이 20만 위안의 보증금을 포기하고 차량 구매를 취소하려 한다는 소식을 듣고, 외국회사 명의를 빌려 수입차를 구매하는 방식으로 150만 위안을 들여 그 차량을 구매했다. 올해 3월 28일 다롄(大连) 항을 통해 중국에 들어온 이 호화차량은 내륙의 여러 도시에서 열리는 전시회의 ‘총아’가 된다. 2만 위안, 3만 위안, 심지어 6만 위안까지, 이 차의 하루 전시 비용은 엄청나게 비쌌다. 그는 한 달여 만에 원금을 상당히 많이 회수할 수 있었다.

테슬라 전시 사업에 나선 사람은 그뿐만이 아니다. 7개월 전, 저장 성 동양(东阳)시에 사는 장젠량(张建良)이라는 젊은이가 250만위안이라는 거금을 들여 중국 대륙 첫 번째 테슬라



왼쪽 위부터 시계 방향으로 우시(无锡) 주택 전시판매 행사장에 등장한 테슬라, 대륙 첫 번째 테슬라 차주인 장젠량의 테슬라, 여우쿠 CEO 위융푸, 사오미 CEO 레이첸

차량을 홍콩에서 들여왔다. 당시 차량 등록을 할 수가 없어 관상용으로 쓸 수밖에 없었다. 하지만 돈 버는데 감이 뛰어난 이 1989년생 젊은이는 자신의 애마를 이끌고 전국을 누비면서 ‘모터쇼’를 벌여 불과 반 년 만에 본전을 뽑았다.

이들 같은 일반인 차주들과 다른 차주 그룹이 있다. 바로 IT와 투자 업계 사람들이다. 테슬라가 중국에서 유행하게 된 것은 레이쥘(雷军·샤오미 CEO), 위융푸(俞永福·여우쿠 CEO) 같은 인터넷과 투자업계 유명인사들의 테슬라 숭배와 밀접한 관련이 있다.

테슬라의 1세대 차주들은 시나(新浪)의 CEO인 차오궈웨이(曹国伟), 세칭왕(携程网)의 창립자인 량젠장(梁建章), 이하오텐(一号店) CEO인 위강(于刚) 등 주로 IT 업계 인사들이다. 이들은 스티브 잡스 같은 혁신적 인물인 엘론 머스크의 제품을 구입하는 것으로 자신의 신분과 가치를 드러내려 하는 것으로 보인다. 또한 테슬라를 통해 자동차 영역에서의 인터넷 응용 트렌드를 발견하고 미래 비즈니스 기회를 모색하는 것일 수도 있다.

## 사치품보다는 배출량이 적은 차량에게 보조금을

테슬라 차량은 가장 저렴한 모델도 중국에서 70만~80만 위안에 팔린다. 일반인들로서는 엄두도 못 낼 가격이다. 중국의 1세대 테슬라 고객 15명의 신분을 보면 미국의 차주들과 비슷한 특징을 보인다. 부자 아니면 잘 나가는 사람들이다.

어느 조사에 따르면, 테슬라 차의 차주는 평균 1~5대의 차량을 보유하고 있다. 이들이 차를 한 대 사는 심리는 수십만 위안의 명품시계나 명품가방을 사는 것과 다르지 않다. 사람들이 ‘테슬라는 사치품인데, 국가에서 세금을 더 걷기는 커녕 면제해 주고, 심지어는 보조금까지 주고 있다’고 말하는 이유다.

테슬라를 일상적으로 몰고 다니기에는 아직까지 제약이 많기 때문에, 다수의 고급 차를 보유하고 있는 부자들이 테슬라를 구입했다고 해서 기존의 고급 차들을 팔아버리지는 않을 것이다.

어떻게 하면 보조금을 지급하면서 에너지 절약 및 오염물질 배출 감소라는 효과를 얻을 수 있을까? 이름을 밝히기를 꺼려하는 한 업계 인사는, 상하이 시 정부가 테슬라에게 보조금을 주고 싶더라도 조건을 덧붙여야 한다고 말한다. 차주가 테슬라를 구입하는 것과 동시에 고배기량의 기존 차량을 팔아야 한다는 조건이다. 또는 실제 사용한 거리에 의거해 보조금을 주어야지, 차량 구매만 하면 무조건 주는 방식이어서는 곤란하다는 것이다.

그는 또한 에너지 절약 및 오염물질 배출 감소가 진정한 목적이라면, 상하이 시가 차라리 배출량이 적은 소형차에게 차량 무료 등록 혜택을 줘야 한다고 말한다. 상하이 시는 배기량 1.4L 이하의 소형 차량을 지원하는 취지에서 차량 등록비의 절반을 감해주는 정책을 논의한 적이 있었으나 나중에 흐지부지되고 말았다. 상하이 시가 소형차 지원에 등을 돌린 가장 큰 원인은 차량 번호판 경매시장에 충격을 주고 싶지 않아서였다. 차량 번호판 경매 수입이 상하이 시의 중요한 재정수입원이었던 것이다.

## 국가전력망과 다른 표준… ‘외딴 섬’ 테슬라 충전소<sup>4</sup>

테슬라 투자자들은 1분기 적자에는 별 관심이 없었다. 5월 8일 열린 컨퍼런스콜에서 투자자들이 궁금해 한 것은 테슬라가 중국 시장에서 긴급히 해결해야 할 문제가 무엇인가 하는 점이었다. 테슬라 CEO 머스크는 “가장 큰 문제는 어떻게 하면 이른 시일 안에 충전소 네트워크를 건설할 수 있느냐는 문제이며, 이것이 미래 중국 사업에 있어 지극히 중요한 일”이라고 답했다.

현재 테슬라는 중국 베이징과 상하이에서 시범형 충전소를 세 곳 설치했을 뿐이며, 대규모 충전소 설치의 아직 진전이 없다. 테슬라는 두 달 전에 베이징과 상하이를 연결하는 고속도로 상에 슈퍼충전소를 설치하겠다고 선언한 바 있다.

중국 시장에서 테슬라의 충전소 네트워크 조성 계획은 많은 어려움에 직면하고 있다. 익명을 요구한 전기자동차 충전소 설비 표준화 기술위원회의 한 전문가는 중국 전기자동차의 충전, 배터리 교환 관련해서는 초보적인 수준의 기술표준이 있는데, 테슬라의 충전 방식은 표준과 달라 대규모 충전소 건설이 어려운 실정이라고 전했다.

테슬라의 충전소 건설 계획은 지난 5년간 충전소 네트워크 설치를 추진해온 국가전력망(国家电网)의 심기를 건드렸다. 국가전력망은 돌연 5월에 “단기간 내에 동서남북을 가로지르는 다수의 고속도로 상에 충전소를 완비하겠다”고 발표했다. 이 계획에는 베이징~홍콩~마카오 고속도로, 베이징~상하이 고속도로와 칭다오(靑島)~인촨(銀川) 고속도로가 포함돼

4 《21세기经济报道》2014年5月14日 22면 ‘与国网标准不一致：特斯拉的充电孤岛’

있었다.

양측은 공개적으로 힘겨루기에 나섰다. 머스크는 곧 국가전력망과 무관하게 독립적으로 운영되는 충전소를 만들겠다고 선언했고, 이에 대해 국가전력망은 자신들은 이미 테슬라의 충전소 건설 계획 발표 전에 포석을 끝내 놓았었으며, 베이징~홍콩~마카오 고속도로 상의 충전소는 올해 6월 완공되고, 나머지 두 고속도로 상의 충전소는 8월에 완공된다고 밝혔다.

국가가 충전소 건설에 대해 일괄 계획을 갖고 있으면 일정지역 내에서 여러 곳의 충전소가 동시에 허가를 받지 못할 것이라는 게 충전소 선점의 논리다. 한 지역을 선점한 사람이 그 지역을 독점할 가능성이 높기 때문이다. 전기자동차 충전 설비 표준화 기술위원회는 일찍이 “배터리 충전 및 교환 시설의 건설은 반드시 지방 규획에 포함되어야 하며, 토지, 자원 등 문제와 연관되기 때문에 도시의 통일적인 규획 내에서 결정돼야 한다”는 의견을 제시한 바 있다.

## 태양에너지 충전 ‘꼼수’

전기자동차를 보급하려면 반드시 충전시설 건설이 선행되어야 한다. 테슬라는 중국 시장에 진출하자마자 최적의 해결 방안을 찾기 시작했다. 올 2월 테슬라와 국가전력망이 접촉한 사실이 알려졌다. 테슬라는 국가전력망과의 협업을 통해 충전소 건설 문제를 해결하고자 했던 것이다.

국가전력망과의 협력이 순조롭게 이뤄졌다면 테슬라는 배전, 충전, 충전소 관리감독, 사후 서비스 등의 난제들을 한꺼번에 해결할 수 있었을 것이다. 그러나 국가전력망은 테슬라의 제안을 거절했다. 4월 말 중국을 방문했을 때 머스크는 슈퍼충전소는 국가전력망과 연계 없이 독립적으로 운영되면서 지속적으로 전력을 공급하게 될 것이라고 밝혔다. 테슬라의 슈퍼충전소는 100% 태양 에너지를 이용해 전기를 생산하여 테슬라 차량 운전자들에게 무료로 전력을 제공할 것이라는 것이다.

4월 22일과 23일 테슬라 측은 베이징 주셴차오(酒仙桥)와 상하이 푸둥(浦东)에 충전소를 짓겠다고 선언했다. 그러나 뜻밖에도 이들 충전소에는 태양에너지 충전소의 설비 요건과 달리 태양전지 패널만 설치되고 에너지 저장 배터리가 설치되지 않았다. 그 뒤에 완성된 상하이 자딩(嘉定) 지역의 충전소 역시 마찬가지였다.

그러자 테슬라가 시장을 오토하고 있다는 목소리가 나오기 시작했다. 중국 전력기업 연합

회 표준화센터 류용둥(刘永东) 부주임은 상하이의 일조시간과 테슬라 슈퍼충전소의 태양광 패널 면적에 근거하여 계산한 결과 슈퍼충전소의 1일 발전량이 62kW에 불과하여 모델S 한 대도 충전시킬 수 없는 정도라고 주장했다.

비야디(BYD)도 10년 전부터 신에너지 자동차의 산업사슬에 대한 연구를 진행해 왔는데, 태양광 충전소가 경제적 효율성이 낮다는 이유로 태양광 충전소 계획을 추진하지 않고 있다. 비야디 관계자는 “일조 조건이 매우 이상적이라고 가정했을 때, 하루 일조시간 6시간, 150㎡의 태양광 모듈(테슬라 충전소의 태양광 모듈세트의 면적)을 갖춘 충전소의 최대 발전량은 114kW에 불과한데, 비야디의 e6 모델의 배터리 용량은 61.4kW이므로, 테슬라의 충전소는 e6 두 대도 충전할 수 없고, 게다가 충전 시간이 3시간에 달한다”고 설명했다.

사실상 이 정도의 전력도 실제로는 100% 사용이 어렵다. 한 자동차 포럼에서 테슬라 전기차 차주가 털어놓은 바에 따르면, 테슬라의 충전 전환률은 85~90%에 불과하다. 즉 슈퍼충전소에서 매일 태양에너지로 만들어낸 평균적인 전력량 중 실질적으로 자동차 운행에 사용할 수 있는 부분은 52.7~55.8kW에 불과하다는 뜻이다. 그런데 테슬라의 모델 S의 배터리는 두 가지가 있는데, 용량이 각각 65kW와 85kW이다.

테슬라의 슈퍼충전소는 실질적으로는 100% 태양광에 의한 발전방식이 아니며, 주로 전력망에서 전기를 제공받는다라는 주장이다. 전력 기업을 대표하는 전력기업연합회 류용둥의 이러한 ‘폭로’에 대해, 테슬라는 현재까지 입장을 밝히지 않고 있다.

국가전력망의 한 관계자는 배터리 충전 및 교환 시설은 국가전력망과 협의하지 않으면 안 된다고 밝혔다. 직류 충전은 배전망의 배전 용량 및 변압기 용량 문제와 관련되기 때문이다. 머스크도 실제로는 전력회사를 피해갈 수 없다는 뜻이다.

사정이 이러함에도 테슬라가 청정에너지로 전력을 얻어 차주들에게 무료로 제공하겠다는 아름다운 구상을 하고 있는 이유는 무엇인가? 선전의 한 태양광 모듈 생산업체 내부 인사는 “현재 전세계가 직면한 화석연료 위기와 환경 위기 속에서, 태양광 발전은 자원의 지속가능성과 환경친화 면에서 사회와 자본시장의 지지를 받고 있다”고 밝혔다. 실제로 청정 에너지원에서 전력을 얻어 환경에 ‘무해한’ 전기자동차에 이용한다는 테슬라의 구상은 IT, 투자, 환경, 에너지, 정부 등 여러 분야의 인사와 조직으로부터 관심과 지지를 받고 있다.

이 밖에 머스크는 실질적인 이득을 얻었다. 미국의 각급 정부는 계속해서 태양광 프로젝트를 지원하고 있다. 테슬라 본사가 소재하고 있는 캘리포니아 주는 일찍이 2007년에 총부가가치가 10년간 30억 달러에 달하는 ‘캘리포니아 주 태양광 발전 계획’을 내놓았었다. 그

중 2012년에는 3.27억 달러가 투자되었고, 신규 장비 용량이 4억kW에 달했다.

## ‘나홀로’ 국가 표준 밖으로

중국 자동차공업학회 전기자동차 분회 주임이자 전기자동차 충전시설 표준화 기술위원인 천 쉰스(陈全世)는 중국의 충전시설 표준은 이미 초보적으로 완성된 상태인데, 테슬라의 자체 표준은 중국의 표준과 다르다고 말했다. 상하이 푸둥에 있는 테슬라 충전소의 직원 역시 테슬라 충전소는 테슬라 차량만을 위한 충전소일 뿐 다른 전기자동차 브랜드는 충전이 불가능하다고 말했다.

사실상, 중국은 2010년에 전기자동차 충전시설 표준화 기술위원회를 설립할 당시 이미 직류충전기, 교류충전기, 차량탑재 충전기 등에 대한 표준과 전기에너지 품질에 대한 기술적 요건을 발표했다. 배터리 박스, 충전 시스템 및 설비, 배터리 충전 및 교환 포트, 배터리 교환 시스템 등에 대한 56개의 표준이 바로 그것이다.

상하이의 한 충전시설 공급업체 내부 인사에 따르면, 충전설비와 전기자동차 간에는 반드시 통신프로토콜이 있어야 충전이 순조롭게 진행될 수 있기 때문에, 현재 테슬라 차량의 급속충전 모델은 이미 일정규모를 형성한 국가전력망의 공공 충전소에서 충전을 할 수 없다고 한다.

국가전력망은 충전소 건설 속도를 높여 중요한 고속도로 선점에 성공했다. 국가 신에너지 자동차 계획에 따르면, 충전소 건설은 향후 2년 내에 어느 정도 규모 있는 네트워크를 갖추게 된다. 2011~2015년, 전기자동차 충전소 규모가 4,000곳에 달할 전망이며, 충전 폴도 대 규모로 건설될 예정이다. 2016~2020년 사이에는 1만곳에 달하는 국가전력망 충전소를 건설하여 완벽한 전기자동차 충전 네트워크를 수립하는 것을 목표로 삼고 있다.

계획에 따르면, 베이징~홍콩~마카오 고속도로는 남쪽으로 후난(湖南)성까지 평균 38km 마다 전기자동차 스마트 충전 서비스 구역을 만들고, 구역마다 120kW짜리 분리식 충전기 4대를 설치하여 8대의 전기자동차가 동시에 충전을 할 수 있도록 한다. 중국 자동차업체가 생산한 전기자동차는 모두 국가표준에 맞기 때문에 이들 충전소 중 아무 곳에서나 충전을 할 수 있다.

테슬라의 독자적인 충전소 건설 전략은 스스로를 이 네트워크 밖으로 고립시킬 가능성이 높다. 중국에서 테슬라 차량은 외딴 섬에 있는 것과 다를 없다는 것을 테슬라 차주들이 점차

깨닫게 될 것이다. “하나의 기업은 절대로 중국에 자신의 네트워크를 구축할 수 없다. 국가의 충전 네트워크를 이용해야만 전기자동차의 원거리 주행이 가능해진다. 미국에선 국가가 나설 가능성이 없지만, 중국에서는 국가의 역량으로 건설될 수 있다. 머스크는 이런 중국의 실정을 모른다.” 한 전기자동차 제조기업 관계자의 지적이다.

외국기업인 테슬라가 대규모로 충전소를 건설하려고 할 때 부딪히게 될 또 다른 어려움은 중국에서 충전소 건설은 국토부가 제정해놓은 건설 표준에 의거하여 토지 등 문제를 종합적인 도시 계획에 따라 처리해야 한다는 점이다. 국가전력망의 발 빠른 움직임에 밀려 테슬라의 입지는 크게 줄어들 것으로 보인다.

## 중국 신에너지자동차산업 발전 로드맵<sup>5</sup>



리안딩(李安定)  
신에너지자동차 전문가,  
전(前)신화사 경제취재실 주임

드디어 늑대가 나타났다.

테슬라의 진입으로 중국에서 신에너지자동차에 대한 관심이 높아 가고 있다. 이번의 전기자동차 열풍은 IT, 인터넷, 비즈니스 모델 등과 맞물리면서 유례 없이 가열되고 있다. 테슬라는 전기자동차로 기존 자동차를 대체하는 구세주가 될 것인가, 아니면 하나의 전혀 새롭고 급진적인 비즈니스 모델을 제시하는데 그치고 말 것인가? 좀더 상황 전개를 봐야 결론을 내릴 수 있을 것이다.

지난 5년간 중국은 전기자동차 육성 드라이브에서 막 벗어났다. 2009년 글로벌 금융위기 이후 중국은 순수전기자동차로 ‘코너에서 추월하기’(전환기에 과감한 대응을 통해 경쟁자를 따돌린다는 뜻)에 성공할 수 있다는 희망을 갖고 다른 나라들보다 한 발 앞서 순수전기자동차 육성에 나섰다. 전기자동차 육성은 거국적으로 추진되었다. 중앙정부는 이를 통해 금융위기의 어려운 국면을 돌파할 수 있을 것으로 기대했다. 지방정부들은 과학혁신의 성과를 제고할 수 있는 길이라고 믿었다. 기업들도 앞다퉈 가담했다. 하지만 당초 예상보다 훨씬 현격한 것으로 드러난 세계 일류와의 기술격차와

5 《新世纪》2014年第16期에 수록된 “新能源汽车的中国路径” 제하의 기고문을 전문번역한 것임.

전기자동차 보급 상의 어려움 등으로 인해 막대한 수업료를 치르면서 각종 계획은 수포로 돌아간 양상이다.

2009년 중국 정부가 발표한 <자동차산업 발전 계획>에서는 2011년에 순수전기자동차 위주의 신에너지자동차를 전체 자동차 판매량의 5%에 해당하는 50만대 생산하는 것을 목표로 제시했다. 하지만 2013년 말까지 소비자들에게 판매된 순수전기자동차는 수천 대에 그쳤다.

궈도전차의 역사가 약 100년에 이르고, 전국적으로 수억 대의 전기자전거가 돌아다니고 있는 중국에서 순수전기자동차는 기술장벽이 높지 않아 ‘코너에서 추월하기’에 성공할 가능성이 가장 높은 영역으로 받아들여졌다. 선진국에서는 다양한 신에너지 기술 영역 중 하나에 불과했던 순수전기자동차가 중국에서는 ‘몰빵’의 대상이 되었다.

하지만 추진 과정에서 점차 깨닫게 된 것이 전기자동차 산업화를 위해서는 전통적인 자동차 R&D 및 제조의 기반기술이 필요할 뿐만 아니라 동력전지, 통합제어, 모터 등 영역에서 기술적 돌파 역시 필요하다는 점이다. 중국의 수많은 전기자동차 전문가와 연구자들이 다국적기업들의 초청을 받아 외국의 전기자동차 R&D 현황 및 검증 프로세스를 참관하고 나서야 지금까지 최고라고 믿어왔던 것을 뛰어넘는 또 다른 경지가 있으며, 그것과 비교해볼 때 중국은 결코 ‘동일한 출발선 상’에 있는 게 아니라는 사실을 절실히 깨닫게 되었다. 이른바 ‘코너에서 추월하기’는 중국의 ‘우물 안 개구리’ 식의 망상이었다는 점이 드러나게 된 것이다.

온갖 거품과 소란이 지나가고 난 뒤, 일군의 현실에 발을 디딘 중국 기업들이 두각을 나타내기 시작했다. 어느덧 비야디(BYD), 베이징기차(北汽) 등 신에너지자동차 R&D에 매진해온 기업들은 “테슬라에 견줄 수 있는 자동차 모델을 머지 않아 출시할 수 있을 것”이라고 자신 있게 이야기할 수 있게 되었다.

## 신에너지자동차 개발 로드맵

2001년 1월 미국 디트로이트에서는 금세기 들어 처음으로 국제 자동차 박람회가 열렸다. 당시 도요타자동차의 조 후지오 사장과의 인터뷰 과정에서 나는 매우 강렬한 인상을 받았다. 바야흐로 전세계적으로 자동차 업계의 인수합병 열기가 고조되어 있었는데, “도요타는 이런 추세에 어떻게 대응하겠는가?”에 대한 그의 대답은 일견 자동차 업계의 구조조정과 무관해 보였다. “새로운 세기에 자동차 산업의 주도권은 에너지 절약 및 환경보호 분야의 최신 기술을 장악한 기업들의 수중에 놓여 있다.”

벤츠가 첫 번째 자동차를 발명한 뒤 벌써 128년이 지났다. 자동차 기술은 지금 차세대 동력원, 전자제어, 신형재료 등 영역에서 혁명적인 변화를 겪고 있다. 또한 신에너지자동차에 대한 탐색 분야에서 다국적 기업들은 하나같이 전면적인 R&D, 모든 기술노선 병행 추진, 상황에 맞는 유연한 역량 배분 등의 전략을 채택하고 있다.

중국의 정부 관계자나 자동차 전문가들 가운데 순수전기자동차에 “목을 매야 한다”고 주장하는 이들이 적지 않다. 그러나 신에너지자동차의 의미나 외연(外延)을 알지 못하고, 새로운 동력에너지 기술 R&D 및 응용 로드맵의 내재적인 논리를 모르면서 신에너지자동차 발전에 대해 이러쿵저러쿵 하니, 장님 코끼리 만지기와 다를 바가 없다.

각국 자동차 업계는 수많은 부침과 변화를 겪은 끝에 2010년 전후 동력에너지 기술 로드맵에 있어 공통된 인식을 형성하게 되었다. 시기적으로 가까운 순서대로 정리하면, 첫째, 전통적인 자동차의 고효율 파워트레인과 바이오디젤, 에탄올 등 바이오연료, 둘째, 하이브리드 동력, 셋째, 순수전기자동차(단거리용), 넷째 플러그인 하이브리드자동차와 주행거리 연장 전기자동차, 다섯째, 수소연료전지자동차다. 수소에너지는 수량이 풍부하고 오염물질 배출이 제로(0)이기 때문에 수소연료전지자동차는 신에너지자동차의 최종적인 모습이 될 것이다.

신에너지자동차의 기술 로드맵 선택에 있어, 전통적인 엔진의 개선을 제외할 경우, ‘전기구동’은 향후 하이브리드 동력, 순수 전기동력, 주행거리 연장 방식, 수소연료전지 등의 핵심 기술 플랫폼이 될 것이다. 모든 신에너지는 전기에너지 형태로 전화되고 저장되어 자동차를 구동시키게 될 것이다. 넓은 의미에서 보면, 신에너지자동차는 모두 전기자동차라고 할 수 있다.

## 내연기관 효율 개선이 여전히 주류

현재 전세계에서 매년 생산되는 8,000만 대의 자동차는 기본적으로 내연기관 자동차이며, 내연기관 파워트레인(기관에서 발생한 동력을 구동바퀴까지 전달하는 일련의 장치)에 대한 기술혁신은 자동차 개발에 있어 에너지 절약 및 오염물질 배출 감축 노력이 집중되고 있는 분야다. 예컨대, TSFI 기술은 엔진 내부에서 가솔린 연소 수준을 크게 제고했으며, 듀얼클러치 변속기(DSG)의 발명은 변속 과정에서의 에너지 손실을 사실상 제로(0)로 만들었다.

에너지 절감 및 오염물질 배출 감축은 파워트레인 기술혁신의 목표일 뿐만 아니라 시스템 공학적 접근이 필요한 간단치 않은 과제이다. 차체의 공기저항계수 감소뿐만 아니라 자체 경

량화, 타이어 마찰계수 감소, 전자설비 스마트화, 에너지 관리 등 다양한 문제들을 종합적으로 개선해야만 한다.

전세계적으로 자동차의 에너지 절감 및 오염물질 배출 감축에 있어 한 가지 트렌드는 디젤엔진의 채용이다. 일련의 선진기술 채용에 힘입어 디젤엔진의 기름 소모량은 가솔린엔진의 1/3~1/2 수준으로 감축되었으며, 배출 가스 중의 탄소 과립 및 유해물질의 비율은 1980년대에 90% 이상 감소되어 놀라운 성과를 나타냈다.

2010년 가을에 볼보자동차와 푸조자동차를 잇달아 방문했었는데, 볼보의 경우 스위스에서 판매된 디젤승용차와 가솔린승용차의 비율이 2000년 1대9에서 2009년 9대1로 변했으며, 푸조의 경우 2009년 유럽에서 판매된 승용차의 70%가 가솔린 차량이었다는 얘기를 들은 바 있다.

디젤은 석유에서만 나오는 것이 아니다. 유럽에서는 유채씨, 속성 재배된 식물의 줄기도 디젤의 새로운 원천으로 활용되고 있다. 중국에서 커다란 사회문제가 된 적이 있는 ‘쓰레기 기름’은 적절히 처리할 경우 바이오디젤의 좋은 원료가 된다.

예상 가능한 미래에 전통적인 자동차는 여전히 세계 자동차 산업의 절대적인 주류로 남을 것이다. 때문에 전통적인 동력의 개선은 각별히 중요한 의의가 있다. 폭스바겐차이나의 빈프리트 파란트(Winfried Vahland) CEO는 2007년부터 2010년까지 중국에서 ‘파워트레인 전략’을 추진했다. 폭스바겐차이나가 중국에서 생산하는 승용차의 기름 소모량과 배기가스 배출량을 20% 낮춘다는 것이 목표였다. 매년 2000만대의 자동차가 생산되는 중국에서 만약 모든 차량의 기름 소모량과 배기가스 배출량이 20% 감소된다면 기름을 전혀 쓰지 않고 배기가스를 전혀 배출하지 않는 신차가 400만대 공급되는 셈이니, 대단한 일이 아닐 수 없다.

중국 자동차 업계의 에너지 기술 연구와 개발은 전통 내연기관 자동차의 에너지 이용 효율 개선이 우선적인 고려사항이 되어야 할 것이다. 그것은 에너지 절감 및 오염 배출 감축을 추진하는 과정에서 ‘두 다리’와 같은 역할을 한다고 볼 수 있다. 튼튼한 다리가 있어야만 신 에너지의 길을 찾기 위한 발걸음을 내디딜 수 있다.

## 하이브리드는 일종의 ‘길’

2001년 봄, 나는 일본 도요타자동차에서 당시 막 첫 선을 보인 하이브리드자동차 ‘프리우스’를 시승할 기회가 있었다. 프리우스는 가솔린 엔진 시스템과 축전지 및 전기모터 시스템 두

가지가 내장되어 있다. 전에 공회전, 제동, 활주 시에 낭비되었던 소량의 에너지가 모아져 전기에너지로 변환되어 축전지에 저장된다. 가속을 하거나 오르막길을 주행할 때는 두 가지 동력원이 동시에 활용되어 출력이 높아진다. 통상의 주행에서는 축전지의 전기에너지만 이용되고 기름은 더 이상 쓰이지 않는다.

도요타는 지난 10여년 간 전심전력으로 하이브리드자동차를 연구개발한 보람으로 이제 제3세대 프리우스를 출시하게 되었으며, 기름 절약 효과는 50% 이상에 이르게 되었다. 프리우스는 기름과 전기 두 가지 시스템을 갖춘 결과, 가격은 비싼 편이지만, 2~3년간 절약한 기름 값으로 차 살 때 추가로 든 비용을 충분히 회수할 수 있고 소비자가 차량 운행 시 주유나 운전 습관을 바꿀 필요가 없다는 장점이 있다.

2012년까지 프리우스의 100km 당 기름 소모량은 4.7L 감소했다. 일본 정부가 일찍이 대당 25만엔(약 1.5만 위안 상당)의 보조금 제도를 폐지했지만, 일본과 미국에서 프리우스의 인기는 갈수록 높아졌으며, 일본 시장에선 단일모델 기준 판매량 1위에 등극했다.

자동차를 발명한 벤츠자동차는 최고급 승용차인 S400 Hybrid에 하이브리드 기술을 적용했다. 2008년 가을, 나는 독일 슈투트가르트에서 이 모델을 시승한 바 있는데, V6 엔진에 전기 모터를 결합하여 최대 299마력의 출력을 낼 수 있으며, 주행 중 브레이크를 밟으면 엔진이 자동으로 일시적으로 꺼지고, 브레이크에서 발을 떼면 엔진이 다시 작동되는 에코 Start&Stop 기술을 적용하여 100km 당 기름 소모량을 7.9L로 낮췄는데, 전세계 프리미엄급 호화 승용차 중 연료 절감 기능이 가장 우수한 편에 속한다.

S400 Hybrid의 하이라이트는 리튬전지 응용에 있다. 벤츠가 채용한 고강도 스틸 셸 팩키지 내부의 배터리 팩은 벽돌 2장 크기로, 도요타가 채용한 수소전지 배터리 팩보다 훨씬 작다. 하지만 수소전지는 코스트가 낮고 안정성이 높은 장점을 갖고 있기 때문에, 양자가 추구하는 가치는 서로 다르다고 할 수 있다.

도요타 하이브리드자동차 R&D의 ‘아버지’로, 엔지니어 출신으로는 처음으로 2013년 도요타의 회장 자리에 오른 우치야마다 다케시 씨는 매우 설득력 있는 사고를 제시한 바 있다. “하이브리드는 단순히 하나의 신에너지 동력에 그치는 것이 아니라 일종의 ‘길(道)’이다. 에너지 회수 및 재활용에 초점을 맞춘 하이브리드 기술은 전통 연료엔진은 물론 전기자동차, 수소에너지자동차 등이 에너지 소모를 줄이는 데 기술적 기반을 닦았다고 할 수 있다.”

다케시 회장에게 “중국에서 정부와 소비자들이 아직 하이브리드를 수용하지 않고 있는데, 언젠쯤이면 하이브리드가 전세계 시장에서 보편적으로 받아들여지게 될 것인가” 하고 물은

적이 있다. 그러자 그는 한 가지 수량지표를 제시했다. 프리우스의 연구개발에 매진하던 1997년에 그는 2020년에 하이브리드자동차가 전체 자동차 판매량의 20~30%를 점유할 것이라고 예상했다. 하지만 현재 일본에서 하이브리드자동차의 점유율은 40% 이상으로 올랐다. 소비자들의 환경 자원에 대한 인식 변화가 상상했던 것보다 더욱 빨리 진행되고 있다는 주장이었다.

“2020년이면 각종 신에너지자동차를 포함한 모든 차량이 하이브리드 기술을 채용하게 될 것이라고 믿는다”고 그는 힘 주어 말했다.

둥펑(东风)그룹 류웨이둥(刘卫东) 부총경리는 “프랑스 푸조시트로엥(PSA)이 제기한 새로운 개념인 ‘공기 하이브리드’ 기술에 대한 공동 R&D를 고려하고 있다”고 밝혔다. 압축공기 모터가 전지를 대체하여 에너지를 회수하는 이 기술은, 양사 간 협력이 이루어질 경우, 중국 산 푸조자동차에 적용되어 시제품이 올해 중 중국 내에서 시운전이 가능할 전망이다.

## 순수전기자동차는 왜 전망이 안 좋은가?

신에너지 로드맵 상에서 순수전동차의 발전 전망은 다른 각종 신에너지자동차에 비해 밝지 않은 것으로 보인다.

일찍이 1834년에 미국인 토머스 데이번포트가 세계 최초의 전기자동차를 만들었는데, 이는 일반 자동차 개발에 비해 근 반세기를 앞선다. 하지만 기술 발전 속도가 느리다 보니 1960년대에 전기자동차는 세계 자동차 보유량의 0.01%에 지나지 않아 사실상 역사 무대에서 사라졌다.

20세기 후반까지 석유 부족과 환경 악화에 대한 우려가 고조됨에 따라 외국 자동차 대기업들은 잇달아 전기자동차 개발에 막대한 자금을 쏟아부었다. 1990년대에 전세계적으로 전기자동차 열풍이 불었고, 도요타의 RAV4, GM의 EV1 등 전기자동차가 미국 캘리포니아 주에서 좋은 판매 성과를 거두었다. 중국의 경우 광둥(广东) 성 산터우(汕头) 시에 있는 ‘국가 전기자동차 실험 시범구’에서 전기자동차 시범운행이 이루어지기도 했다. 하지만 전기자동차는 가격이 높고, 충전 시간이 길고, 1회 충전으로 운행할 수 있는 거리가 짧아 2003년 사실상 시장에서 퇴출되었다.

전기자동차는 지난 180년간 철저한 변신이 이뤄지지 않았는데, 가장 큰 문제는 전지의 에너지 저장 밀도가 낮다는 점이다. 가장 먼저 개발된 납산전지부터 그 후의 니켈수소전지, 지

금의 리튬전지에 이르기까지 전지의 에너지 저장 능력은 크게 제고되었지만, 여전히 화석연료와는 에너지 효율 면에서 상당한 격차가 존재한다.

2008년 여름, 벤츠그룹 기술부문의 웨버 부총재를 만났을 때, 그는 “현재 자동차와 전기자동차의 에너지 저장 능력의 상대비는 100대1이며, 우리는 이것을 10대1로 높여 전기자동차의 실용성을 확보하는 목표를 갖고 있다. 우리 누가 전지에서 실질적인 돌파에 성공할지를 주목하고 있다”고 말했다.

테슬라는 중국에서 높은 인기를 누리고 있는데, 1회 충전으로 500km를 운행할 수 있다는 점이 셀링 포인트 중 하나다. 무게가 2kg인 전지 하나는 1km의 운행할 수 있도록 해주는데, 업계 내 최고 수준이다. 하지만 500km를 운행하려면 1,000kg의 배터리팩이 필요한데, 이는 성인 15명의 몸무게에 해당한다. 같은 거리를 자동차로 운행한다면 기름 50L만 주유하면 된다. 에너지 저장 능력 면에서 양자 간의 현격한 차이를 알 수 있다. 가격 문제 역시 두말할 나위가 없다. 휴대폰 전지 하나의 가격도 만만치 않은 실정..., 1톤의 전지에 돈이 얼마나 드는지 아는가? 최소 30만 위안이나 된다!

높은 가격과 상대적으로 낮은 안전성 이외에도 전지 제조와 (폐기 전지의) 소각 과정에서의 오염 등은 여전히 완벽한 대비책이 마련되지 못한 실정이다.

전기자동차의 기술 병목이 전지에 있다면, 전기자동차 보급의 어려움은 충전 문제에 있다. 충전 기초시설 건설이 지체되어 충전에 장시간이 필요하고 충전을 자주 해야 한다는 점이 전기자동차 확산을 가로막고 있다.

전세계 전기자동차는 여전히 유리천정에 직면해 있다. 업계의 가장 낙관적인 관측에 의거 하더라도, 아주 먼 미래라 할 수 있는 2025년이 되어도 순수전기자동차는 전체계 자동차 총생산량의 5%를 차지하는데 그칠 전망이다.

최근 1~2년 사이에 열린 A급 국제 자동차 전시회에서 미국, 유럽, 일본 등을 본국으로 하는 다국적기업들이 내놓은 소형 또는 초소형 전기자동차가 갈수록 많아지고 있다. 차량 외관에 유행을 잘 담아냈고, 정교하고 감쪽하며, 2인승이 많고 심지어 1인승짜리도 있으며, 주행거리는 50km 이하인 것이 많다. 순수전기자동차는 한두 사람의 단거리 운행에 적합하다는 점이 갈수록 분명해지고 있다. 노벨 평화상이 발표되는 노르웨이의 오슬로 국회 건물의 길모퉁이에서 4개의 셀프 충전 폴을 본 적이 있는데, 그 앞에 정차한 차량은 모두 소형 전기자동차였다.

상술한 문제점들을 고려할 때, 순수전기자동차가 전통 자동차를 충분히 대체하는 것을 기

대할 수는 없다. 소형 전기자동차를 한 대 구입하여 일상적인 단거리 외출 시에 이용하라. 전지가 작아 충전 시간이 짧고 전류가 강할 필요가 없으니, 밤에 전기 사용이 많지 않은 시간에 집에서 천천히 충전을 해서 경제성을 높이고 전지 수명도 연장할 수 있다. 그러다가 어느 날 텐진(天津)에 갔다 올 일이 생기면 50위안을 내고 고속철을 타라.

## 현재로선 플러그인 하이브리드가 가장 적합

폭스바겐차이나의 CEO 하이츠만 씨가 폭스바겐의 플러그인 하이브리드 기술이 중국에서 널리 보급될 수 있을지를 물어본 적이 있다. 나는 플러그인 하이브리드야말로 현재 중국 상황에 가장 적합하고, 에너지 절약 및 환경보호 효과가 가장 큰 신에너지자동차이며, 순수전기자동차의 전지 중량 및 주행거리 문제를 해결해줄 수 있는 대안이라고 본다.

최근 열린 ‘2014년 베이징 국제 자동차 박람회’에서 중국 로컬 자동차 업체들은 플러그인 하이브리드 개념의 자동차 모델들을 선보였다. 폭스바겐은 최근 2년간 몇 가지 버전의 플러그인 하이브리드자동차 모델을 출시했으며, 독일 정부가 주도하는 4년 기한의 ‘플러그인 하이브리드’ 산학연 연구 프로젝트에 참여한 바 있다. 이처럼 폭스바겐은 자동차 거두들 가운데서는 세 번째로 도요타와 GM에 이어 신에너지자동차 R&D의 중점을 순수전기자동차에서 ‘플러그인 하이브리드’ 자동차로 옮겼다.

플러그인 하이브리드의 원조는 두 개 회사다. 하나는 도요타로서, 하이브리드 동력의 기름 절감 효과가 극한치에 이른 뒤, 이 회사는 하이브리드 동력을 전기자동차에 접목하는 기술을 통해 기름 절감 효과를 제고했는데, ‘플러그인 하이브리드’라는 이름이 여기서 나왔다. 다른 한 기업은 GM자동차로, 순수전기자동차가 퇴조하자 이 회사는 전기 에너지를 다 소모한 상황에서 기름 연료를 이용한 발전을 통해 만들어진 전기 에너지를 전지에 모으는 기술을 개발하여 주행거리 제약을 돌파했는데, 이런 성능을 갖춘 차를 ‘주행거리 연장 전기자동차 (Extended Range Electric Vehicle)’라고 한다. 전기 모터와 가솔린 엔진 간의 연결 형태로 도요타는 병렬형을, GM은 직렬형을 각각 선택했다. 도요타의 연구개발이 먼저 이루어졌기 때문에 ‘플러그인 하이브리드’라는 명칭은 중국에서 일반적으로 이 두 가지 유형의 자동차 모델을 모두 포괄한다.

플러그인 방식은 원래의 하이브리드 동력의 기초 위에 비교적 작은 리튬 배터리팩 하나를 대체하여충전과 에너지 회수에 활용하는데, 1회 충전으로 20km를 주행할 수 있다. 전기 에

너지가 모두 소모되면 가솔린 엔진의 하이브리드 동력으로 돌아간다. 플러그인 하이브리드형 프리우스가 올 초 중국 시장에 출시되었는데, 중국 정부는 20km 밖에 안 되는 전지의 주행거리는 너무 짧아 전기자동차 보조금을 줄 수 없다는 입장이다. 하지만 도요타 기술부문 관계자는 20km은 보편적인 자동차 운행 수요를 고려하고, 전지 비용과 에너지 절감 효과 간에 균형을 맞춘 것이며, 여러 차례의 통계 추산을 통해 얻어진 최적의 수치라고 주장했다. 주행거리를 20km로 하면 전지가 작아지고 코스트도 자연스럽게 내려간다. 하지만 순수전기 동력의 개입의 결과인 이 20km로 인해 하이브리드 동력의 기름 절감 총효과는 50%에서 74%로 높아진다는 것이다.

GM의 주행거리 연장 전기자동차인 Volt는 1회 충전으로 80km를 주행할 수 있으며, 전기 모터 위에 한 대의 액체연료 엔진을 동축직렬 방식으로 연결시키고 전지가 다 소모될 경우 가솔린 엔진이 알아서 발전을 시작하도록 함으로써, 기름을 가득 주유할 경우 570km를 운행할 수 있도록 설계되었다. GM Volt는 플러그인 프리우스에 비해 120~150kg의 리튬전지를 더 많이 장착해야 하는데, km 당 전지 비용이 809달러임을 고려할 때 Volt의 가격은 플러그인 프리우스보다 10% 가량 높은 편이다.

나는 Volt를 시승해본 적이 있는데, 텐진의 유명한 건축물인 쉐예창(劝业场) 근처의 호텔에서 충전을 한 뒤 차를 몰아 베이징 쉐우먼(宣武门)까지 갔다. 성인 3명이 차 안에 탑승했으며, 에어컨을 틀었고 자주 가속 페달을 밟았으나 순수전기자동차의 '주행거리 공포'를 느끼지 못했다. 순수전기 동력 모드로 59.9km를 달렸고(80km는 역시 이론 수치에 불과했다), 주행거리 연장 모드로 83.6km를 달렸는데, 10.4kWh의 전력을 쓸 경우 기름 소모량이 7L였다.

폭스바겐이 개발한 플러그인 하이브리드 제품의 충전 후 주행거리는 50km로, 중국 정부의 신에너지자동차 보조금 지급 기준에 꼭 들어맞는다.

중국 브랜드인 비야디(BYD)의 F3DM 듀얼 모드(전기자동차+하이브리드) 전기자동차는 개발이 상당히 이른 편이었는데, 기실 '주행거리 연장 전기자동차'였다. 비야디의 플러그인 하이브리드 자동차 현존 모델인 '친(秦)'은 비교적 성숙한 기술이 적용되었으며, 가격은 보조금 감안 시 전통 자동차와 비슷한 수준이다.

2년 전에 비야디는 선전(深圳) 지역에서 6만km를 운행한 F3DM 고객에 대해 통계를 내본 적이 있는데, 전기 및 기름 모드로 운행한 주행거리의 비율이 1대1이었다. 5일 출퇴근 시에는 기본적으로 전기 모드(1회 충전 시 주행거리 60km)로 주행했으며, 주말에 원거리 주행 시에는 기름 모드를 이용했다. 하이브리드 동력의 에너지 회수 효과까지 보태져 기름 절약 효

과가 탁월했다. 여러 정황을 고려하건대, 비야디의 플러그인 하이브리드 자동차는 이른 시일 안에 베이징 시 정부의 신에너지 보조금을 수령할 수 있을 전망이다.

## 수소동력은 최종 목표

수소 자원은 지구 상에 매우 풍부하게 존재하며 오염 물질을 전혀 배출하지 않는다. 수소연료전지 자동차는 신에너지자동차의 궁극의 목표이자 자동차 거두들이 적극적으로 공략하고 있는 자동차 기술의 관제고지이다.

170년 전 영국의 과학자인 윌리엄 그로브는 전기분해의 역반응을 통해 전류를 생산하는데 처음으로 성공을 거뒀다. 이것이 바로 오늘날 수소연료전지의 기본 원리이자, 우주 및 자동차의 신에너지 탐사를 가능하게 한 관건기술이다.

간단히 말해, 수소연료전지는 전극판과 얇은 전해질막으로 구성된다. 전해질막 옆의 양극판에서 수소는 백금 촉매제에 의해 전자와 양자로 분해된다. 양자가 전해막을 빠져나가 공기 중의 산소와 결합되어 물이 생성된다. 전자는 전해질막에 가로막혀 한데 모이면서 전기에너지를 발생시킨다. 전류가 연료전지에 저장되어 전기모터를 움직임으로써 차량을 구동시키게 된다.

1997년 7월 독일 슈투트가르트에 있는 벤츠의 R&D 센터에서 벤츠가 막 개발해낸 세계 최초의 수소연료전지 자동차를 본 적이 있다. 당시 연료전지의 부피가 매우 컸는데, 연료전지 세트가 MB100 중형 미니버스 차량의 운전석 이외의 나머지 부분을 거의 모두 채웠던 걸 본 기억이 난다.

2010년 벤츠는 미국과 유럽시장에서 수소연료전지차 F-CELL의 시범판매를 시작하고, '125일간의 세계일주' 시범 차량단을 발진시켰다. 세계일주 팀이 때마침 상하이 모터쇼 기간 중에 상하이에 도착했을 때, 나는 모터쇼 전시구역의 넓은 도로에서 이 차를 시승한 적이 있는데, 조용하고 편안하며 중후한 운전감을 느낄 수 있었다. 이 차의 수소연료전지 구동 시스템은 출력 파워가 100kW, 주행거리가 400km에 달했으며, 연료를 가득 채우는데 3분밖에 걸리지 않았다.

GM은 수소에너지자동차에 대한 R&D에 가장 많은 돈을 쏟아붓는 다국적기업이다. 2003년 7월 미국 디트로이트에서 GM의 제2세대 수소동력 컨셉트카인 Hy-wire를 시승한 적이 있다. 이 모델은 전통적인 자동차와 차이가 가장 큰 새로운 과학기술 제품이다. Hy-wire는

전통적인 자동차에 없어서는 안 될 핸들, 변속기, 전동축 등의 부품을 버리고 100% 소프트웨어로 제어하는 'By-wire' 기술을 적용하여 자동차 개념을 재정의하였다.

2008년 GM은 이미 4세대 수소연료전지차를 개발해 상하이 노상에서 시범 운행 행사를 가졌다. 오바마 미국 대통령은 대통령 취임 후 순수전기자동차에 대해 애정을 나타낸 바 있는데, 글로벌 금융위기 이후 면모를 일신한 GM은 계속해서 수소에너지차에 대한 R&D에 많은 노력을 기울이고 있다.

최근 도요타자동차의 이하라 부사장은 “도요타의 수소에너지전지차는 이미 세계 최고 수준에 이르렀다”면서 “3억엔(1,800만 위안 상당)이었던 코스트가 1,000만엔(61만위안 상당)으로 떨어졌다”고 귀띔한 적이 있다. 도요타의 수소 저장 탱크 기술은 상당히 성숙되었으며, 1회 수소 충전에 3분이 소요되고 주행거리는 500km로, 가장 먼저 상업화가 가능할 것으로 전망된다.

폭스바겐, 혼다, BMW 등도 수소연료전지차 연구 및 제작에 나서고 있다.

독일과 일본은 이미 1,000개의 수소충전소 건립 계획을 수립했으며, 미국에서는 고속도로 중간에 수소충전소를 건설하는 시범사업이 진행될 예정이다.

중국의 경우 정부가 적극적인 태도를 보이진 않고 있지만, 수소연료전지자동차에 대한 R&D가 적극 이루어지고 있다. 상하이자동차(上汽)가 2006년부터 수소연료전지자동차에 대한 R&D를 진행해오고 있다. 올 3월 28일 상하이자동차와 폭스바겐그룹은 독일에서 기술협력에 합의하고 “수소연료전지 기술 공동개발에 이미 10억위안을 투자했으며, 향후에도 투자를 계속할 것”이라고 발표했다.

통지(同濟)대학 자동차대학 위쥬핑 학장은 “기술, 코스트, 인프라 등의 제약으로 인해 국제적인 수소연료자동차의 상업화 목표 시한은 2014년에서 2017년으로 늦춰졌다”고 말했다. 이 목표를 달성하기 위해서는 연료전지의 촉매제인 백금 투입량이 줄어들고 연료전지의 수명이 5,000시간(20만km 상당) 이상으로 연장되어야 하며, 수소연료전지차의 안정성이 제고되고 대규모 수소 제조 및 저장 기술이 개선되어야 한다는 주장이다.

위 학장은 통지대학과 상하이자동차는 수소연료전지차를 공동 연구, 제작하고 있으며, 2011년 미쉐린이 주최하는 친환경자동차 경연대회인 쉘린지비벤덤 대회에서 3위에 입상했다고 말했다. 중국의 연료전지 및 수소 저장 탱크 가압 기술은 세계 일류 수준에는 뒤떨어지지만, 기본 기술은 확보하고 있다. 그는 상하이자동차의 새 세대 연료전지자동차가 올해 가을에 선을 보일 것이라고 귀띔했다. LG瞭望中國



## 수도권 메가시티 개발 본격화

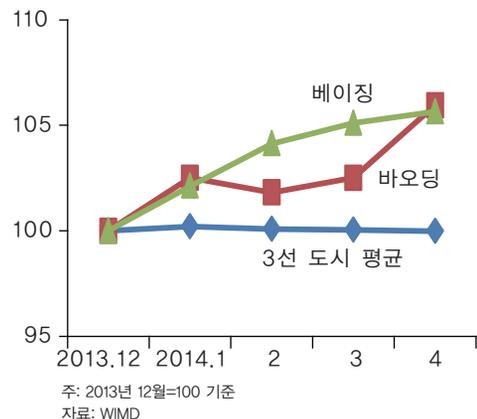
### 중국 자산시장을 들썩이게 하는 ‘징진지’ 테마

허베이(河北)성 바오딩(保定) 시는 인구 1,100만여 명의 3선 도시로, 베이징에서 남서쪽으로 차를 몰면 4~5시간 걸리는 거리에 위치해 있다. 올해 3월 말, 이 지역에 사는 한 주민은 “아파트 값이 미쳤다. 최근 며칠간 지난 3년간의 오른 것보다 집값이 더 올랐다”고 혀를 내둘렀다. 이 사람이 매입하려고 눈여겨 봐온 아파트 가격이 평방미터(m<sup>2</sup>) 당 6,000위안에서 이틀 만에 8,000위안으로 30% 이상 뛰었다는 것이다. 신규주택 분양가도 일제히 10~30% 상승했다. 이 지역의 집값은 올 2월까지만 해도 하락세를 면치 못했었다. 베이징과 텐진(天津)의 중간에 위치한 허베이 성 용칭(永清)현과 구안(固安)현 역시 3월 하순 이후 거센 부동산 투기 열풍이 불고 있다. 한편 베이징의 행정 부도심이 들어선다는 소문으로 최근 2년 사이 큰 폭으로 올랐던 베이징 통저우(通州)구와 그 바깥의 허베이성 랑팡산허(廊坊三河) 시 옌자오(燕郊) 진(鎮)의 부동산 가격은 정반대로 하락세를 나타냈다.

올 2월 말, 그 동안 잠잠했던 몇몇 주식이 꿈틀대기 시작했다. 허베이 성의 대표적인 항구인 탕산(唐山) 항구의 물류시설 운영업체인 탕산강(唐山港) 주식이 대표적이다. 이 주식은 2월 말 이후 두 달 만에 2배로 오르다가 이후 다시 한 달만에 50% 하락하는 등 크게 요동쳤다. 바오딩 시에 위치한 플라스틱 가공업체인 바오수어지주회사(宝硕股份)나 허베이 성 스자좡(石家庄) 지역의 방직업체인 창산지주회사(常山股份) 같은 기업의 주가 역시 일시에 투기 자금이 몰려들면서 급등락을 거듭했다.

최근 몇 개월간 중국 자산시장을 들썩이게 만든 재료는 이른바 ‘징진지 일체화(京津冀一体化)’였다. 2월 26일 시진핑(习近平) 주석이 ‘징진지(京津冀·베이징, 텐진, 허베이성) 지역 통합발전 좌담회’에서 “징진지 지역 통합발전 계획”을 ‘국가

바오딩 시 집값 추이



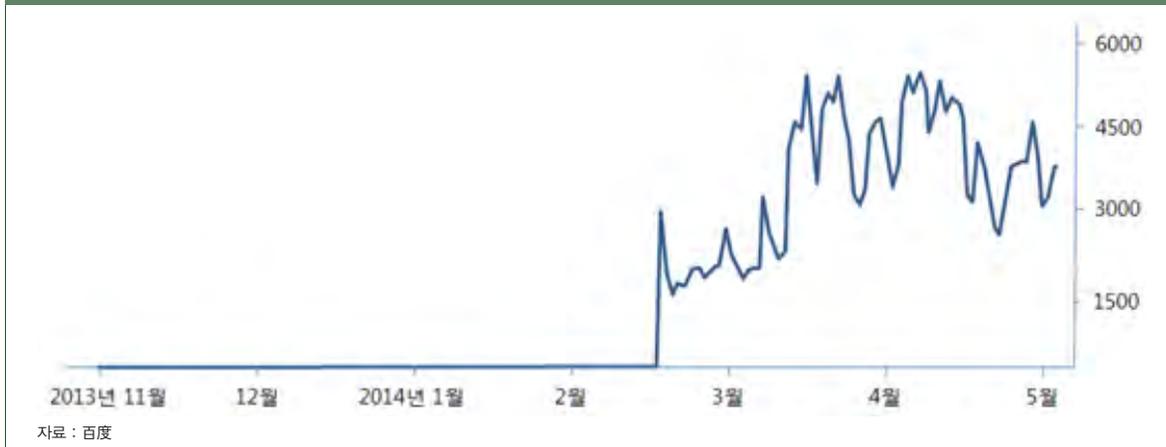
지난 1년간(2013.5.18~2014.5.18) 탕산강 주가 추이



전략'으로 승격시켜 조속히 추진하라"고 주문하면서 징진지에 대한 관심이 급격히 늘어났다. 중국 최대의 검색엔진인 바이두(百度) 상의 '징진지' 검색 건수 변화를 봐도 이를 알 수 있는데, 그 동안 미미했던 징진지에 대한 검색 건수가 시 주석의 지시가 나온 다음날인 2월 27일부터 급증했다.

중국의 현재 최고 지도자의 뜻은 즉각 중국 정부의 정책에 반영되었다. 리커창(李克強) 총리는 금년 3월 열린 전국인민대표대회에서 낭독한 <정부공작 보고>에서 '환보하이 및 징진지 지역 경제협력'을 최우선 역점 사업 중 하나로 꼽았다. 이리하여 지난 10년 간 지지부진하던 '징진지 통합발전' 논의는 이른바 시진핑 주석의 '1호 프로젝트'로 불리면서 중앙정부가 가장 공을 들이는 국가 프로젝트로 급부상했다.

'징진지' 百度검색지수



## 중국에서 지역개발엔 각별한 의미 있어

중국은 국토 면적 세계 4위(1위 러시아, 2위 캐나다, 3위 미국)의 대국인 만큼 자원의 효율적인 ‘공간적 배치’가 경제성장에 미치는 임팩트가 크다. 또한 오랜 시간 지속된 저개발 상태에서 경제개발을 시작한 역사적 배경 속에서 지역개발은 경제성장과 국가 발전에 있어 커다란 전환점으로 기능해왔다. 단적인 예로, 중국의 오늘날을 가져온 개혁개방은 남동부 연해지역의 4대 경제특구 지정으로 서막이 올랐다. 또한 20여년의 개혁개방이 낳은 부작용에 대한 인식은 서부대개발을 통한 지역격차 해소라는 형태로 첫번째 표현을 얻었다. 또한 글로벌 금융위기 이후 산업 업그레이드에 대한 긴박한 요청은 2013년 상하이 자유무역구 설치라는 지역개발 정책의 형태로 이행되었다.

또한 중국에서 지역개발 어젠더는 최고지도자의 이름과 결부되어 있다. 서부대개발은 개혁개방이라는 불균등 성장 전략이 정점에 이르렀던 장쩌민(江泽民) 전 주석의 재임 시기에 제기되었으며, 중부굴기(中部崛起)와 동북진흥(振兴东北)은 2004년 후윈(胡温)체제 하에서 역설되었다. 시리(习李) 체제 하에서는 지금까지 상하이 자유무역구와 징진지 일체화, 그리고 최근 리 총리가 강조하고 있는 장강(长江) 경제벨트 등이 적극 추진되고 있다.

지방정부 주도로 분권적으로 진행되는 부분이 작지 않은 중국의 경제 운용 과정에서 부작용이나 기능부전이 나타났을 때 중앙의 최고 지도자들이 막힌 경제 혈맥에 틈을 뜨거나 침을 놓는 방식으로 지역개발 어젠더를 제시한 측면이 크다.

지역개발 어젠더 설정에는 최고위 지도자 자신들 혹은 자기 세대 지도부의 지역적 및 계급적 기반에 대한 고려가 상당히 많이 작용하고 있다고 보는 시각도 있다. 후진타오(胡锦涛) 전 주석과 리커창(李克强) 현 총리가 고향인 안후이(安徽) 성을 염두에 두고 각각 종(縱)으로 중부굴기를, 횡(橫)으로 장강 경제벨트를 구상했다거나, 시진핑 주석의 징진지 구상의 배경을 베이징이 시 주석의 태생지이고 허베이 성이 그의 정치적 고향인 점에서 찾는다.

중국에서 지역개발 계획은 이처럼 경제 및 사회 발전 과정에 있어서의 시대적인 요청이나 정치공



학적 측면을 아울러 매우 중대한 의미를 갖고 있다고 볼 수 있다.

‘징진지 일체화’ 계획은 그 중에서도 중국의 수도인 베이징 시와 인근 성시(省市)인 톈진 시 및 허베이 성으로 이루어진 중국의 수도권 지역을 종합적으로 개발하는 계획이다. 해당 지역은 인구 약 1억 명에, 면적이 21.6만km<sup>2</sup>로, 남한 면적의 2배 남짓이고 인구 300만명 이상인 도시가 13개에 달하는 광대한 지역이다. 중국의 얼굴 역할을 하면서도, 장강이나 주장 삼각주 지역에 비해 전반적인 발전 수준이 뒤쳐져 있고, 그 간의 개혁개방 과정에서 빚어졌던 다양한 문제점들이 뚜렷이 노출되는 등 요즘 쏟아지는 조명이 새삼스럽게 느껴지지 않을 정도로 여러모로 두드러진 특징과 중대한 의미를 갖고 있다.

## 징진지 협력에 대한 세 지역의 동상이몽

구체적인 징진지 통합발전 계획의 마스터플랜은 중앙정부와 세 지역 지방정부 간의 논의 결과를 종합해 국가발전과개혁위원회 지역사(司)가 이르면 6월 중, 늦어도 연내에 발표할 계획이다. 이를 위해 고위관료로 구성된 ‘수도권 통합개발 태스크포스팀(领导小组)’이 구성될 예정이다. 작년까진 톈진 시 당 서기를 역임하고 현재 국무원 부총리와 ‘전면적 개혁 심화를 위한 영도소조’ 부조장 직을 맡고 있는 장가오리(张高丽) 정치국 상무위원이 팀장을 맡을 것으로 보인다. 징진지 지역 협력은 지금까지 줄곧 발개위의 지역사에서 주관해 왔는데, 국장급이 장관급 관료가 수장으로 있는 세 지역간 협력을 이끌어내야 하는 논의 구도로 인해 이렇다할 진전이 없었다. 장가오리 상무위원이 팀장을 맡는다면 중앙의 중재 및 조율 기능이 한층 강화될 것으로 보인다. 중앙정부의 강력한 추진 의지가 반영된 진용이다.

징진지 일체화 계획의 대상인 세 지역 가운데서는 허베이 성이 가장 적극적인 움직임을 보이고 있다. 허베이성 정부는 시 주석의 발언이 있고 나서 꼭 한 달 뒤인 3월 26일 <허베이성 신형 도시화 계획>을 발표했다. 이 계획은 베이징 주변에 10여 개 위성도시를 만들어 행정 부도심 기능을 강화하고 친환경 제조업을 육성한다는 구상을 담고 있다. 3월 27일에는 <징진지 협력발전을 조속히 추진하라는 시진핑 총서기 주요 발언에 담긴 정신을 관철시키는 방법에 대한 의견>이란 보고서를 펴냈다. 한 걸음 더 나아가, 3월 30일에는 전국 최초로 시진핑 국가주석의 주요 발언에 담긴 정신을 전문적으로 연구한다는 명분 하에 ‘시진핑 총서기 발언 및 정신 연구센터’를 설립하겠다는 계획을 밝혔다. 베이징이나 톈진에 비해 크게 낙후한 허베이 성이 이번 중앙의 계획을 지역 경제성장의 호기로 활용하고자 활발한 행보를 보이

는 것은 이해할 수 있지만, ‘정신 연구’ 등 최근의 행태는 너무 많이 나간 것 아니냐는 비판도 사고 있다.

베이징 시는 ‘징진지’ 협력에 대한 그간의 소극적인 태도에서 벗어나 전향적인 접근을 보여주고 있다. “비(非)핵심 수도 기능을 이전하라”는 시 주석의 지시가 떨어진 마당에 중앙정부 진출을 꿈꾸고 있는 베이징 시 고위관료들이 더 이상 면중복배(面從腹背)로 일관할 수는 없을 것이다. 4월 이후 베이징 동물원 의류 도매시장, 다홍문(大紅門) 의류 도매시장, 신과디(新發地) 농산품 도매시장 등의 이전 작업이 시작되었다. 동물원 의류 도매시장의 경우, 허베이 랑팡 시로 이전될 계획인데, 관련 종사자만 3만 여 명으로, 경제력 분산 효과가 상당할 것으로 예상된다. 베이징 시는 4월 초 타 지역으로 이전시킬 관내 화학공업, 건축자재, 주조 부문 207개 업체를 선정하여 톈진 시와 허베이 성에 통보한 것으로 알려졌다. 하지만 주로 ‘3고1저형’ 기업들(노동력이나 자본 투입, 에너지 소모, 오염 물질 배출 등 세 가지가 많고, 효율이 낮은 기업들)이 선정되어, 톈진 시나 허베이 성에서 이전을 거부하는 등 탐탁치 않은 반응을 보였다는 소식이 있었고, 그 직후 베이징 시 발개위가 이를 부인하는 등 핑퐁게임이 진행되고 있다.

톈진 직할시는 징진지 협력발전 문제에 있어 포지셔닝에 애를 먹고 있다. 빈하이(濱海) 신규 건설의 약발이 떨어진 상황에서 톈진은 새로운 성장 모멘텀이 필요한 입장이다. 서비스업이 정체되어 있는 등 산업 구조의 낙후성에 대한 문제의식도 강하다. 징진지 일체화가 잘만 하면 이런 문제 해결의 계기가 될 수 있다는 기대를 갖고 있다. 하지만 적어도 지금까지 징진지 일체화에 대한 주요 이슈 제기 및 사업 진행이 주로 베이징과 허베이 간에 이뤄지고 있는 양상이어서 실망감을 나타내고 있다. 톈진 시는 베이징에 몰려 있는 고(高)부가가치 및 첨단 산업, 국유기업의 일부 기능, 의료 교육 등 공공서비스 등의 이전을 중앙정부와 베이징 시에 요청하고 있다. 톈진 시의 일부 관료들은 “국유기업 세금은 대부분이 국세이기 때문에 본사가 타 지역으로 이전되더라도 베이징 시 세수에 큰 충격이 없고, 민간기업과 달리 정부의 결정에 의해 곧바로 이전이 가능하다”면서 국유기업 본사의 이전을 강력히 희망하고 있다.

지방정부 간 이해관계가 복잡하게 얽혀 있어 징진지 일체화 마스터플랜의 작성 과정은 순조롭지만은 않을 전망이다. 시 주석이 언급한 ‘비핵심 수도 기능’에 대해서도 서로 다른 해석이 얼마든지 가능하므로, 실무 협의 차원에서 이견 노출이 불가피해 보인다. 결국 중앙정부 차원에서 동상이몽(同床異夢)에 젖어있는 세 지역 간 이해관계를 적절히 조율해야 지역협력이 무난히 추진될 수 있을 것으로 보인다.

## ‘징진지 지역협력’ 자체는 오래된 이야기

징진지 협력발전의 개념은 이미 20여 년 전에 제기된 바 있으며, 지난 20여년 간 사용되어 온 ‘환보하이(环渤海) 전략’, ‘대(大)베이징 지역’, ‘징진지 도시권’, ‘수도경제권’ 등 다양한 용어 속에 용해되어 있다.

1990년대 중반, <국민 경제 및 사회 발전 9.5 계획>에서 처음으로 베이징, 톈진, 허베이, 산시(山西), 네이멍구(内蒙古), 랴오닝(辽宁), 산둥(山东) 등 ‘2시(市) 5성(省)’이 포괄되는 ‘환보하이 전략’이 제기되었다. 이것이 징진지 협력발전 계획의 전신(前身)이라 할 수 있다.

2004년 2월 12일과 13일 이틀 간, 국가발개위 경제사(司)는 베이징, 톈진, 허베이 및 11개 도시의 발개위 주임들을 불러모아 허베이 성 랑팡 시에서 징진지 지역 경제발전 전략 토론회를 개최했다. 징진지 협력발전 역사에 있어 이정표 역할을 한 이 회의의 내용은 ‘랑팡 컨센서스’라 불린다. 2004년 11월 국가발개위는 정식으로 <징진지 도시권 지역 계획> 마련 작업에 착수했지만, 그 계획이 국무원에 보고된 것은 2010년 8월에서였다.

2010년 허베이 성은 위 계획에 발맞춰 <허베이 성 환수도경제권 산업 발전 실시에 관한 의견>을 발표하고 ‘환수도경제권 전략’을 제시했다. 그러나 상위 계획인 <징진지 도시권 지역 계획>은 끝내 비준이 나지 않았다. 2010년 10월 공산당 17대 5차 전체회의에서 통과한 <국가 경제 및 사회 발전 12.5 계획>에서 ‘징진지 협력발전 계획’, ‘수도경제권’ 건설이 국가급 지역발전 전략으로 채택됐으나, 이후 큰 진전이 없었다.

그러다가 최고 지도자가 된 시 주석이 2013년 5월 톈진 시를 방문한 자리에서 “새로운 시기에 맞는, 베이징과 톈진 간의 ‘두 도시 이야기’를 써야 한다”면서 지역협력을 강조하면서 징진지에 대한 관심이 크게 일었다. 시 주석은 같은 해 8월 베이다이허(北戴河)에서 개최한 허베이 발전문제 연구 모임에서 재차 징진지의 지역협력을 역설했다. 마침내 올 2월 시 주석의 주도로 ‘징진지 지역협력 발전 계획’이 국가 전략으로 승격됨에 따라 계획안 작성 작업과 함께 구체적이고 실질적인 논의가 본격화된 것이다.

## 그 동안 지방 이기주의와 지역격차에 발목 잡혀

징진지 지역협력이 그 동안 지지부진했던 근본적인 원인은 ‘지역 이기주의’이다. 중국 지방 정부 공무원들의 업무 성과 평가 기준 가운데 가중치가 가장 높은 항목은 성장, 즉 관할 지

역의 지역내 총생산(GRP) 증가율이다. 시진핑 정부 들어 민생과 환경 분야 업무 성과에 대한 가중치가 높아지고 있으나, 불과 2~3년 전만 해도 성장 지표의 비중이 절대적이었다. 이런 상황에서는 과잉설비 도태, 산업 구조조정 등 전국적 관점 또는 해당 지역의 장기 발전 관점에서 매우 중요한 과제들이 제대로 시행되기 어렵다. 자신들의 임기 내에 뚜렷한 성과를 내지 못하는 반면 당장의 경제성장에 도움이 되지 않는 일들이기 때문이다.

지역간 협력 역시 마찬가지다. 지역간 협력은 경제적 자원의 효율적 재배치를 통해 좀더 넓은 지역 범위에서 경제적 효과를 극대화하는 것을 목표로 한다. 따라서 각 지역의 경제적 자원의 재배치가 가장 기본적인 요건이 된다. 이러한 자원 재배치가 단기간에 기브 앤 테이크 게임으로 이뤄지고, 원활한 지역협력을 통해 향상된 경제적 성과가 나중에 지역간에 적절히 재분배된다면, 지방관료들이 지역협력에 반대할 이유가 없다. 하지만 자원 재배치나 성과 재분배가 모두가 만족스러운 방식으로 이루어진다는 보장이 없다. 주는 것은 많은데, 받는 것은 적다는 생각이 들기 십상이고, 성과 재분배에 대한 약속이 지켜지지 않는 경우가 많다. 그리하여 지역협력은 커녕 도리어 지역보호주의가 활개를 치게 된다.

징진지의 경우도 다르지 않았다. 수도라는 이점을 활용하여 좋은 경제 자원을 독식해왔던 베이징은 과도한 집중과 과밀이라는 부작용에 직면해서도 산업 및 기업 이전에 적극적이지 않았다. 텐진 역시 같은 직할시인 상하이로 빨리 따라잡겠다는 목표 하에 지역 산업을 보호하는데 골몰해 왔다. 허베이 성은 두 거대도시의 배후지로서 덕을 입기는 커녕 오히려 불이익만 받아왔다고 해도 과언이 아니다. 수도 베이징의 수자원 보호를 위해 일부 지역의 개발이 묶여 있었고, 2008년 베이징 올림픽 당시엔 일부 성 내 기업들의 생산라인 가동이 중단되기도 했다. 이런 흐름이 최근까지도 이어졌다. 작년부터 베이징 스모그 문제가 급격히 악화되면서 베이징 시 경계와 가까운 곳에 위치한 공장들이 가동을 멈춰야 했다. 중앙정부 요구에 따라 과잉설비 도태가 가장 강도 높게 진행된 곳도 허베이 성이었다.

지역간 격차가 클수록 지역협력에 대한 유인은 약화된다. 잘 사는 지역이 못 사는 지역에 일방적으로 양보하는 것으로 귀결될 가능성이 높기 때문이다. 징진지 세 지역간의 현격한 경제력 격차는 세 지역 지방정부의 지역 이기주의를 극단으로 밀어붙인 원인이자 결과였다. 2013년 1인당 지역총생산(GRP)을 보면, 베이징과 텐진이 각각 1.52만 달러와 1.64만 달러였으며, 허베이 성은 그 절반에 못 미치는 6,270달러에 불과했다. 2005년 아시아개발은행(ADB)이 펴낸 ‘허베이(河北)성 경제 발전 전략 연구’에 따르면, 베이징과 텐진 주변에는 광범위하게 빈곤지대가 형성되어 있는데, 행정구역 상 허베이 성에 속한다고 한다. 32개 현,

3,798개 촌에 이르는 이 빈곤지구의 면적은 8.3만km<sup>2</sup>로 징진지 전체 면적의 1/3을 넘으며, 이 곳에 거주하는 극빈층은 272.6만 명에 이르는 것으로 추정되었다.

시장의 힘이 행정적인 장벽을 뚫을 수 있다면 지방 이기주의의 효력이 약화될 수 있다. 하지만 징진지의 경우 기업들의 순전한 이윤 동기에 의거한 자발적인 입지 선정의 결과도 지역 균형발전을 어렵게 하는 쪽으로 작용해왔던 것이 그간의 현실이었다. 베이징과 톈진 소재 기업들이 허베이 성으로 이전하여 얻을 수 있는 경제적 실익이 크기 않기 때문이다. 허베이 성의 상대적으로 값싼 토지 가격이나 전력요금 등은 긍정적인 이전 동기가 될 수 있다. 하지만 교통통신 인프라, 인재 확보, 금융 접근성, 시장 접근성 등의 면에서 베이징과 톈진에서 얻을 수 있는 편익을 상쇄할 수 있는 정도는 아니다. 예컨대, 이 지역 경제의 근간을 이루고 있는 국유기업들의 경우 정·관계와의 ‘판시’에 대한 고려 상 베이징에 입주하는 것이 유리하다고 할 수 있다. 민영기업의 경우 톈진 빈하이(濱海) 신구의 각종 우대 조치와 강력한 물류 인프라를 능가하는 입지 여건을 허베이 성에서 찾기가 쉽지 않은 상황이다.

베이징과 톈진 간의 라이벌 의식도 징진지의 지역협력을 어렵게 만드는 한 요인이다. 베이징은 중앙정부가 위치한 정치 중심으로 베이징 시 정부 관료들은 타 지역 지방관료들을 아래로 보는 특권의식을 갖고 있다. 톈진 시는 한때 화북지역의 경제 중심지로 기능했던 자랑스런 역사를 배경으로 베이징 시에 만만치 않게 강한 자존심을 갖고 있는 지역이다. 두 마리의 ‘고래’가 이렇듯 은근히 겨루고 반목하는 상황에서 여러모로 한 단계 낮은 지위에 있는 허베이 성은 도리 없이 눈동자만 굴리는 형국이 오랫동안 지속되어 왔다고 할 수 있다.

요컨대, 징진지 지역에서는 서로 주고 받는 방식의 자발적인 협력이 이루어질 조건이 갖춰지지 못한 상태에서 오랜 세월 동안 경제력 격차가 악화되어 왔다. 자발적인 협력이 이뤄지려면 베이징 시나 톈진 시가 경제적인 파이를 허베이 성으로 나눠주는 것에 대한 일정한 대가(그것이 경제적이든 비경제적이든)가 있어야 하고, 베이징 시와 톈진 시 상호 간에 서로 만족할 수 있는 자발적인 교환이 가능해야 한다. 제3자인 중앙정부가 지역간 협력을 강제하는 것도 한 가지 방법이나, 그러한 강제는 세 지역의 이해를 초월하는 강력한 명분을 끌어들이거나 어느 정도 자발적인 협력을 촉발할 수 있는 협력의 틀을 제시해야 제대로 먹혀들 것이다. 시진핑 정부는 바로 이러한 ‘명분’과 ‘틀’의 제시를 통해 징진지 협력발전의 시동을 걸었다.

## 베이징 스모그가 징진지 일체화를 현안으로 끌어올려

올해 2월 25일, 시 주석은 베이징의 인사동 거리 격인 난뤄구샹(南锣鼓巷)을 깜짝 방문하여 주민, 상인들과 대화를 나누는 등 민생 시찰 활동을 벌였다. 베이징 거리 시찰로는 작년 12월 베이징 만두집을 찾은 이래 두 번째였다. 이 날은 베이징에 ‘심각한 오염’(严重污染) 경보가 내려진 지 6일째 되는 날이었다. 대부분 베이징 중심 지역의 PM2.5 지수는 300을 상회하여 2월 중 두 번째로 높은 수치를 기록했다. 시 주석은 마스크를 쓰지 않고 약 1시간 동안 베이징 거리를 돌아다녔다. 마치 “이 고약한 베이징 스모그를 최고 지도자인 나도 함께 마시고 있다”는 뜻을 전해 동병상련의 정을 나누고 싶어하는 듯 보였다. 아니나 다를까 중국의 온라인 관영매체인 신화왕(新华网)은 이날 오후 6시경 “호흡을 같이 하고 운명을 함께 한다(同呼吸, 共命运)”는 헤드라인으로 하여 관련 뉴스를 업로드했다. 그리고 다음날인 2월 26일 시 주석은 “징진지 일체화를 국가전략으로 승격시키라”고 중앙정부에 주문했다.

베이징 스모그는 작년부터 사상 최악의 수준으로 악화되었다. 올 4월 15일 베이징 시의 발표에 따르면, 베이징 스모그의 원인물질의 64~72%가 베이징 시 안에서 발생하는데, 그 가운데 31.1%를 자동차 배기가스가, 22.4%를 화석연료가 차지하는 것으로 조사되었다. 그 밖의 요인들로는 공업 생산 18.1%, 날리는 먼지 14.3%, 요식업, 자동차 수리, 축산업, 건축 인테리어 등 기타 14.1% 등으로 나타났다. 수도 베이징의 인구 과밀(자동차 배기가스), 반환경적이고 시대에 뒤쳐진 에너지 이용 구조(석탄연료), 경제력 집중(공업 생산 등) 등 구조적인 문제들이 베이징 스모그의 근본원인이라는 점을 짐작케 한다.

한편 베이징 스모그 원인물질의 28~36%는 베이징 남동쪽의 텐진과 베이징을 에워싸고 있는 허베이 성에서 유입하는 것으로 나타났다. 특히 자원 고(高)소모 산업과 에너지 산업의 비중이 높은 허베이성은 중국에서 대기오염이 가장 심각한 지역이다. 4월 28일 중국 환경부의 발표에 의하면, 3월 한달 간 중국 전역에서 가장 심각한 대기오염 양상을 보였던 도시 10곳은 싱타이(邢台), 스자좡(石家莊), 탕산(唐山), 바오딩(保定), 한단(邯鄲), 지난(濟南), 형웨이(衡水), 랑팡(廊坊), 우루무치(烏魯木齊), 선양(沈陽) 등으로 나



지난 2월 25일 베이징 난뤄구샹 거리를 시찰 중인 시진핑 주석

타났는데, 이 중 지난, 우루무치, 선양을 제외한 7곳이 허베이 성에 있는 도시들이다. 베이징 대기오염 물질의 1/3 가량이 주변지역에서 건너오고 있는 현실은 이들 주변지역과의 공동대처 없이는 베이징 스모그의 근본적인 해결이 불가능함을 시사한다.

시 주석의 2월 25일과 26일 이틀 간의 행보는 바로 이 두 가지 점, 즉 베이징 스모그는 현단계 중국 사회 및 경제가 안고 있는 갖가지 문제점들의 수도권 판(版)이며, 이 문제점들을 해결하기 위해서는 징진지 전체를 한 눈에 넣고 체계적이고 광역적으로 대응해야만 한다는 점을 상징적으로 보여준다.

26일 시 주석이 내린 “‘비(非)핵심 수도 기능’을 이전하라”는 지시에서 이러한 문제의식을 읽을 수 있다. 시 주석은 이날 베이징 시를 시찰하여 업무보고를 받는 자리에서 “중국의 수도인 베이징 시는 정치, 문화, 국제교류, 과학기술 혁신 등 핵심 기능을 수행해야 하고, 비핵심 기능은 분산시키고, 산업구조를 고도화하고, 공업에 대한 선택과 집중을 통해 첨단화, 서비스화, 집중화, 융합화, 저탄소화 등의 특징을 갖출 수 있도록 해야 한다”고 말했다. 비핵심 수도 기능의 이전과 산업 업그레이드에 대한 강조를 통해 스모그의 근본원인인 인구 과밀, 경제력 집중, 산업 업그레이드 지연 등에 대한 대응을 주문하고 있는 것이다.

수도는 한 국가를 대표하는 얼굴이자 상징이다. 최근 해외매체의 베이징 발(發) 뉴스에는 세계 최악 수준의 대기오염과 교통체증 문제가 단골로 등장하고 있다. ‘이대로 못 살겠다’, ‘이민 가고 싶다’는 베이징 시민들의 성난 목소리도 간간히 인용되고 있다. 이른바 ‘G2 국가’인 중국으로서는 크게 자존심이 상하는 일이며, 자칫 사회불안의 불씨를 지필 수 있는 리스크 요인이기도 하다. 차를 사고 싶어도 100대 1의 차량 번호판 추첨을 통과해야 하니 2년, 3년 발만 구르고, 집값은 천정부지로 오르는 데다, 공기도 독가스 버금가는 수준이니, 체면과 자존심, 자부심 강한 수도 베이징 주민들의 인내력이 시험당하고 있다 해도 과언이 아닌 상황이다. 당정, 행정기관, 국유기업, 금융기관, 학계, 예술계 등 전분야의 지도층 인사들이 다수 거주하고 있는 베이징의 생활여건 문제는 중앙정부가 결코 흘려볼 수 없는 문제일 것이다.

요컨대, 징진지 지역협력이 시 주석의 ‘1호 공정’으로 부상한 것에는 베이징 스모그가 상징하는 수도 베이징의 심각한 대도시병 해결책에 대한 고민, 나아가 그 기저에 깔려 있는 중국 사회의 구조적 문제들을 대한 중국 중앙정부의 강력한 개혁 의지가 반영되어 있다.

## 대기오염 억제, 교통인프라 구축이 빠르게 추진될 전망

2월 26일 시 주석은 징진지 일체화의 추진 방향으로 ▶산업의 지역적 배분, ▶상호 협력 및 발전 강화, ▶상호협력 프로젝트 수행 및 산업 협력 시스템 구축, ▶도시화 인프라 구축, ▶환경보호 강화, ▶최신식 교통망 구축, ▶생산요소 유동성 강화 등 7가지를 제시했다. 이런 가이드 라인 하에 특히 대기오염 억제, 베이징의 비핵심 수도기능의 이전, 교통인프라 구축 등 사업이 상대적으로 빠르게 추진될 전망이다.

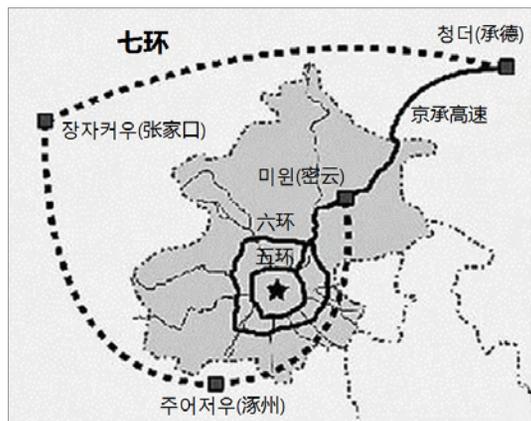
장가오리(张高丽) 부총리는 5월 16일 ‘대기오염 해결 협의체 회의’에서 “대기오염 해소는 장기적이고 어려우며 복잡한 임무”라고 언급해, 스모그 문제가 중국 사회 및 경제의 구조적 모순이라는 인식을 보여줬다. 징진지 지역의 대기오염 문제에 대한 대응은 중앙정부가 주도 하에 오염 감축 의무를 각 지역별로 할당하고 공동 환경 모니터링 시스템을 구축하는 방식으로 이루어질 것으로 보인다. 이에 따라 오염 유발 산업이 밀집되어 있는 허베이 성은 철강, 시멘트, 유리, 석탄, 제지, 염색 등 ‘3고1저’ 기업들의 과잉설비를 도태시키는 노력을 강화하게 될 전망이다. 허베이 성에서는 2013년에 이미 조강 788만톤, 제철 586만톤, 시멘트 1,716만톤, 평판유리 1,488 TEU 등의 설비를 도태시킨 결과 총 8,347개 기업이 폐쇄되었다. 올해에는 더욱 박차를 가해 조강 1,500만톤, 시멘트 1,000만톤, 석탄 1,500만톤, 평판유리 1,800만TEU에 해당하는 과잉설비를 폐쇄하겠다는 목표로 삼고 있다. 올 1분기 허베이 성의 GRP 성장률이 4.2%로 떨어지는 등 극심한 경기 둔화 속에서 이러한 계획이 제대로 실행될 수 있을지 관심을 끈다. 베이징이나 톈진의 일부 산업설비 이전을 통해 도태되는 생산능력을 어느 정도 상쇄할 수 있을 것으로 보인다.

산업의 지역적 재배치가 얼마나 원활히 이루어질지는 경제적인 측면에서 지역 통합발전의 성패를 좌우하는 요인이다. 현재 징진지 지역의 산업 분포를 보면, 베이징의 경우 하이테크, 첨단산업, 문화산업과 현대 서비스업이 발달해 있고, 톈진은 전자, IT, 의약, 화공 등 가공형 제조업의 비중이 높고, 허베이 성은 자원, 에너지, 저부가가치형 산업이 집중되어 있다. 세 지역이 각각 뚜렷한 산업 포트폴리오를 갖고 있다. 하지만 세 지역의 산업 분포는 적어도 지금까지는 지역간 분업 및 협력을 통해 시너지 효과가 발휘되기를 기대하기 힘든 이질성과 배타성의 측면이 두드러졌다. 단적으로 베이징은 고부가가치 산업이 집중되어 있는 반면, 허베이 성은 말할 것도 없고 톈진 역시 산업구조 고도화 및 신성장동력 발굴에 어려움을 겪고 있다. 징진지 일체화 계획에 따라 베이징에서 타 지역으로 이전되는 ‘비핵심 기능’은 ‘3

고1저' 산업이 주를 이룰 것으로 보이나, 허베이 성의 낙후한 산업구조를 고려하여 파급력이 크고 지식과 기술에 기반한 산업이 이전될 가능성도 있다. 베이징에 본거지를 둔 '베이치'(北汽)의 CEO 쉬허이(徐和誼) 씨는 올 4월 한 포럼에서 "베이치의 생산 라인을 허베이 성 창저우(沧州市)시 황예(黄骅)로 이전할 계획"이라고 밝혔고, 베이징 시 정부 역시 자동차 제조 및 관련 부품 산업을 모두 허베이 장자커우(张家口), 청더(承德), 바오딩(保定) 등 지역으로 이전할 것이라고 밝힌 바 있다. 베이징현대자동차 제4공장의 입지는 충칭 직할시로 확정되는 듯 했으나, 징진지 협력발전 문제가 중앙의 관심을 끌면서 국무원의 공장 설립 허가가 늦춰지고 있는 가운데, 허베이 성 창저우가 대체 입지로 급부상하고 있다.

징진지 일체화를 위한 중앙정부 차원의 노력도 하나둘 가시화하고 있다. 일례로, 통관 업무 통합이 연내에 이루어질 계획이다. 해관총서는 지난 5월 "7월부터 베이징과 텐진 간 해관 업무를 통합하고 10월 전후해서는 허베이 성까지 업무 통합 범위를 넓힐 것"이라고 밝혔다. 현재 베이징 소재 기업이 텐진항을 통해 수출입 업무를 하면, 베이징 해관과 텐진 해관에 각각 별도로 신고를 해야 하는 불편이 있었다. 통관 업무가 통합되면, 징진지 지역 내 해관 중 한 곳에만 신고를 하면 된다. 이에 따라 텐진에 위치한 업체가 베이징 수도공항을 통해 화물 수출입을 하는 경우, 통관 시간이 8시간 이상 절약되며, 운송비도 30% 이상 절감될 것으로 예상되고 있다. 통관 업무 상 편의를 고려해 베이징(공항)이나 텐진(항구) 지역을 입지로 선택한 업체들의 경우 통관 업무가 통합될 경우 허베이 성으로 생산라인을 옮기는 방안을 검토해볼 수 있을 것이다.

교통 인프라 구축은 세 지역 지방정부 간 이해 충돌이 가장 적은 분야로, 가장 먼저 가시적인 성과를 내는 분야가 될 것으로 보인다. 베이징 제2수도공항은 2012년 12월 국무원의 허가를 받아 현재 베이징 다싱구(大兴区)와 허베이 랑팡 지역에 걸쳐 건설되고 있다. 연간 여객 수용 인원 1.3억 명을 목표로 한 대규모 공항으로 2025년 준공될 예정이다. 도시 간 고속철 건설도 진행되고 있다. 베이징과 텐진 간에는 2008년 고속철 개통 후 '30분 경제권'이 이미 형성됐고, 베이징, 텐진과 허베이 성 주요 도시를 연결하는 전 노선이 개통되면 징진지 지역이 향후 '1시간 경제권'을 형성할 것으로 전망된다. 또한, 장자커우,



베이징 외곽과 허베이 성 도시들을 연결하는 초대형 순환도로 '7환'

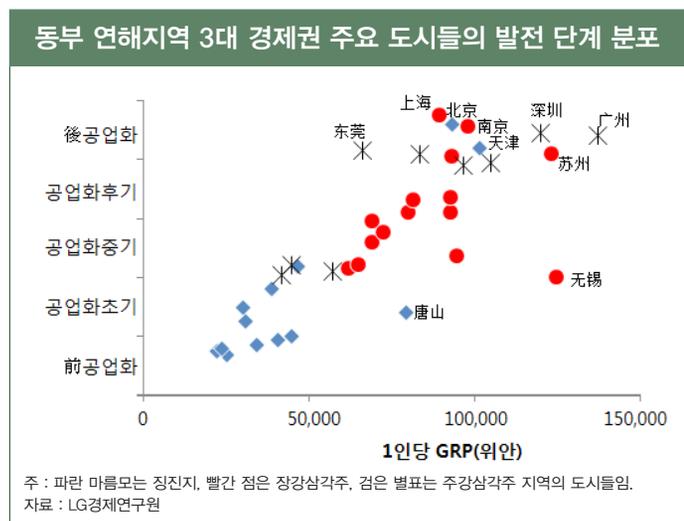
청더, 랑팡, 쥐저우 등 베이징 외곽의 주요 도시를 연결하는 940km의 초대형 순환도로가 예정대로라면 내년에 개통된다. 베이징은 톈안먼(天安门) 광장을 중심으로 '2 환(环)'부터 '6 환'까지 5개의 순환고속도로를 건설했는데, 이번에 건설되는 도로는 가장 외곽에 위치해 '7 환'으로 불릴 예정이다.

## 장강 및 주강 삼각주와는 목표, 가치, 방식이 상이

개혁개방 이후 중국의 경제를 이끌어온 동부 연해 지역은 크게 주강삼각주, 장강삼각주와 징진지를 포함하는 환보하이 등 3대 경제권으로 나뉘어진다. 3대 경제권의 2012년 GDP는 중국 전체 GDP의 38%에 이를 정도로 중국 경제에서 여전히 절대적으로 중요한 위상을 차지하고 있다.

그 가운데 주강과 장강 삼각주 지역은 원활한 지역협력을 바탕으로 일찍이 탄탄한 경제권을 형성했으며, 지금은 초기 지역협력 범위를 넘어 인근의 광대한 지역을 아우르며 중국 산업 구조 업그레이드의 선구자 역할을 하고 있다. 장강삼각주의 경우, 요즘 급부상하고 있는, 상하이 시와 장수 성, 저장 성 이외에 장강 연안의 넓은 지역을 포괄하는 '장강 경제벨트' 건설의 견인차로 자리매김되고 있다. 이 계획은 '13·5 계획(2016~2020년)'에 포함될 예정인데, 리커창 총리가 처음 이 구상을 공표하면서 '리 총리의 1호 공정'으로 불리고 있다. 장강 삼각주 지역도 일찍이 선전(深圳), 둥관(东莞), 광저우(广州) 간 지역 분업 구도에서 한걸음 더 나아가 범(泛)장강삼각주 개념 하에 중서부 지역으로 생산 기능을 활발히 이전하는 등 지역협력의 범위를 확대해가고 있다. 반면, 징진지 지역은 여러가지 제약요인들로 인해 지역 협력이 아직 걸음마 단계에 머물러 있는 실정이다.

이러한 지역협력 여건의 성숙도와 그 간의 지역협력의 성과 면에 있어서의 차이는 3대 경제권의 주요 도시들 간의 발전수준 격차에서 뚜렷이



드러난다. 징진지의 주요 대도시인 베이징과 톈진은 주강과 장강 삼각주의 상하이, 난징, 광저우, 선전 등 도시들처럼 이미 후기 공업화 단계에 진입했다. 문제는 나머지 도시들이다. 주강 및 장강 삼각주의 다른 도시들은 대부분 공업화 중후반기에 도달하여, 각 경제권 내 대등한 지역간 분업을 통해 주요 도시들이 고르게 발전해왔음을 보여 준다. 반면, 징진지는 베이징과 톈진을 제외한 대부분 도시들이 공업화 초기 또는 심지어 공업화 이전 단계에 머물러 있어 지역 간 격차가 현격하고, 지역간 분업 구도를 형성하기가 쉽지 않음을 시사한다.

다른 지역과 비교해볼 때, 징진지 지역에서 원활한 지역간 협력이 쉽지 않았던 이유는 어디에 있는가? 징진지 계획이 과거 경험에서 어떤 교훈을 얻고, 과거 추진과정에서 발견되는 문제점들에 어떤 방식으로 얼마나 잘 대응하느냐가 징진지 지역협력의 향후 전개 양상과 성과를 좌우하게 될 것이다.

첫째, 징진지와 다른 두 곳 사이에는 정부와 시장 간 기능과 역할 배분에 있어 근본적인 차이가 있다. 주강과 장강 삼각주의 경우, 정부와 시장 간의 기능과 역할 배분이 매끄럽게 이루어졌다. 중앙정부는 지역개발 전략에 있어 큰 방향을 설정하고, 지방정부들은 인프라 구축, 제도 정비, 행정 분야에서 협력을 이끌어 냈고, 기업들은 자발적이고 능동적으로 정부의 정책 유인에 대응하고 점차 지역개발의 주도권을 넘겨받았다. 그 결과 시장 메커니즘질서에 의한 경쟁과 산업 이전, 지역 간 분업 구도 형성이 순조롭게 이루어졌다. 즉, 톱다운과 바텀업의 조화를 잘 이루어진 사례다. 한편 징진지의 경우 그 동안 지방정부 차원의 협력관계 형성에 실패하여 중앙정부가 주도권을 쥐고 인위적인 조정에 나서고 있다. 이처럼 톱다운 방식으로 접근하면 공공기관 및 국유기업 이전은 어느 정도 이루어질 수 있지만, 아래로부터 시장의 호응이 따르지 않을 경우 지역 간 유기적인 분업 구도 형성이 힘들게 될 우려가 있다. 경우에 따라서는 기업의 생산 비용 제고 및 행정상 불편, 인력 수급 어려움, 부품 공급이 원활치 못하는 등 부작용이 두드러질 수도 있다.

둘째, 경제권 내 지방정부 간 협상력에 있어 큰 차이가 있다. 주강삼각주의 경우 광저우, 선전, 포산, 주하이, 장먼, 중산, 둥관, 후이저우, 자오칭 등 9개 지역이 모두 동일한 광둥성에 속해 있다. 성 정부 주도로 이들 도시 간 기능 조율과 협력이 가능하여 지역 이기주의 및 행정 장벽이 별로 없다. 장강삼각주의 경우, 상하이 시와 장수 성, 저장 성이 '1강 2중'의 형세를 이룬 가운데, 거대도시 상하이를 중심으로 장수 성의 향진기업, 저장 성의 민영기업들이 적절한 분업체계를 이뤘다. 각 지역의 비교우위 및 산업 특성이 뚜렷해 지역 간 유기적인 분업이 원활하게 이루어졌다. 반면, 징진지의 경우 수도(베이징), 빈하이신구(톈진), 빈곤

지대(허베이)로 상징되는 ‘2강 1약’ 또는 ‘1강 1중 1약’ 구도로 기본적으로 상생의 협력이 쉽지 않은 세력 구도이다. 이처럼 지역 간 힘의 격차가 확연한 경우 가장 힘이 센 수도 베이징의 역할이 중요한데, 베이징 시는 우수한 기업과 부가가치 높은 산업을 독식하는 지역이기주의적 행태를 보여왔다. 지역협력의 파트너인 텐진과 허베이 성의 발전에 기여하기보다는 제약을 가해왔다고 혹독한 평가가 나오기도 한다. 특히, 텐진과는 지역 라이벌 의식을 버리지 못한 채 징진지의 ‘큰형’ 역할을 제대로 수행하지 못했다.

셋째, 목적과 가치가 서로 다르다. 국가 중점 지역개발 계획은 경제 및 사회 발전 단계에 따른 시대상의 변화를 반영하고 있다. 장강삼각주와 주강삼각주 지역의 개발은 중국 경제가 저발전 단계에서 고속 경제성장 시대로 이행하는 시기와 맞물린다. 중국 경제 성장의 성장을 주도할 지역적 성장점을 마련하는 것이 일차적인 과제였다. 이와 달리 징진지 일체화는 고속 성장 연대에 누적된 문제점들에 대한 전면적인 개혁과 양적 성장에서 질적 발전으로의 경제 모델 전환이 시대의 화두가 된 상황에서 본격 추진된다. 이에 따라 징진지 일체화 추진 과정에서는 베이징 스모그에 함축되어 있는 산업 구조, 에너지 이용 구조, 지역간 협력틀 등에 있어서의 혁신 노력이 적극 이루어질 전망이다. 또한 성장, 효율 같은 기본적인 경제적 가치 이외에 환경, 삶의 질, 지역격차 해소 등 비경제적인 가치의 구현이 중시될 것으로 보인다.

## 불확실성 크고 갈 길도 멀어…차분한 관망 필요

위에서 살펴본 바와 같이 징진지 계획은 20년 간 지방정부 간의 행정장벽, 협력 동기 부족, 시장 주체 유인기제 부족 등 원인으로 인해 자발적인 구동력 확보가 쉽지 않은 상황이다. 중앙정부의 강력한 추진 의지와 추진과정에서 실무적인 조율 및 디자인 능력에 따라 성패가 갈릴 것으로 보인다. 특히, 지역협력을 위한 협의틀 구성과 지역간 행정장벽을 타파하는 제도적 기반 마련 과정에서 제안자 및 중재자로서 중앙정부의 역할이 중요하다. 지역협력의 지속 가능성은 이렇게 만들어진 지역간 협력틀을 시장주체, 즉 기업들이 수용할 때 확보된다. 즉, 기업들이 자발적인 이윤 동기에 따라 세 지역에 걸친 산업 내 혹은 산업 간 분업적 협력 구조를 발전시켜 나가야만 명실상부한 징진지 일체화가 이루어질 수 있다. 그렇다면, 징진지 일체화 계획의 성공적인 추진은 무엇을 의미하게 될까?

첫째, G2의 위상에 걸맞는 경쟁력 있는 거대 수도권이 탄생하게 된다. 베이징의 기능 분산이 가져올 수도 기능의 지역적 분담을 통해 수도권의 지역적 범위가 사실상 확대되고 수도

권 전반이 업그레이드될 것이다. 징진지 계획은 국토 균형발전 차원의 수도권 분산보다는 긴밀히 통합된 거대 수도권 건설로 이해해야 한다. 한국의 수도권은 한국 경제 총량의 60%를 차지하는 반면, 중국의 징진지 수도권은 전국의 10% 수준이어서 경제력 분산의 니즈 자체가 크지 않다. 비유하자면, ‘행정수도 세종시 이전’보다는 서울~인천~경기도 간 협력을 통한 수도권의 긴밀한 통합에 더 가깝다.

둘째, 내수 확대 효과를 통해 양적 및 질적 성장에 기여할 것이다. 징진지 계획은 징진지 세 지역간 소득격차를 줄이면서 저성장 낙후지역인 허베이 성의 산업화, 도시화, 현대화를 촉진시킬 것으로 전망된다. 잘 될 경우 주장 및 장강 삼각주 못지 않은 명실상부한 중국 동부 제3의 성장축이 될 수도 있다.

셋째, 향후 지역개발과 신형 도시화의 새로운 모델을 제시할 수 있다. 과거 주장 및 장강 삼각주의 경우와 달리 환경오염, 대도시병, 지역격차 등 비경제적인 요인 및 구조적 모순 해결에 초점을 맞춘 새로운 지역협력 모델이 탄생할 수 있다. 또한 중국 정부가 강력히 추진하고 있는 신형 도시화의 한 가지 커다란 방향인 메트로폴리스(城市群) 형성 및 발전을 위한 준거모델을 제시할 수도 있다.

징진지 계획은 과거의 대단위 지역개발에 비해 어려운 여건에서 복합적인 목표와 가치를 추구하고 있다. 그 만큼 지속가능한 지역 협력틀을 마련하기 위해 풀어가야 할 문제들도 더 많은 편이다. 경쟁력 있고 세련된 국제적인 수도 경제권의 등장으로 귀결될 수도 있고, 최악의 스모그에 지친 수도 베이징 주민들의 잠시 달래기 위한 립서비스에 불과했다는 사후 평가를 받을 수도 있다. 최근 연일 회자되는 핫이슈이지만, 아직은 냉정한 시각으로 차분이 관망할 때다.

LG경제연구원 북경대표처 lcy@lgeri.com



## 49.7

5월 26일 발표된 HSBC 제조업 PMI 잠정치. 지난해 12월 이후 최고치로 시장 전망치를 웃도는 수준. 신규수주와 수출 주문이 50을 넘었고 생산물 가격 지수가 지난해 11월 이후 처음으로 상승.

## -2.3% vs. 7%

중국의 1~4월 전년동기대비 수출액 증가율은 -2.3%. 이는 작년에 시행했던 '가짜무역'의 효과가 반영된 수치. 국무원은 가짜무역 요인을 배제할 경우 1~4월 수출은 약 7% 증가한 것으로 추정

## 19.5%

4월 말 현재 전국 35개 도시 상품방 신규건설 물량 중 재고총량의 전년동기대비 증가율. 2010년 이후 5년 만의 최고 수준. 도시 급별 증가율은 1선도시 12.4%, 2선도시 19.2%, 3선도시 27.6%

## 4,000억 달러

5월 21일 중국 석유천연가스집단공사(CNPC)와 러시아 가스프롬 간에 체결된 향후 30년 간의 천연가스 공급 계약 규모. 가스관로가 완성되는 4~6년 후 연간 380억㎥의 가스 공급이 시작될 예정

## 274억 달러

5월 23일 징둥상청(京东商城)이 미국 나스닥 증시에 상장한 당일 증가 20.9달러 기준으로 계산된 시가총액. 중국 인터넷 기업 중 시가총액 규모가 텡훤(홍콩 증시), 바이두(나스닥)에 이어 제3위.

## 727만 명

2014년 중국의 대학 졸업예정자 수로, 사상 최고치. 대졸자 채용시장의 수급 불일치를 해소하기 위해 중국 정부는 약 600개의 신설 지방대학을 기술전문대학으로 전환할 예정.

## 1.04%

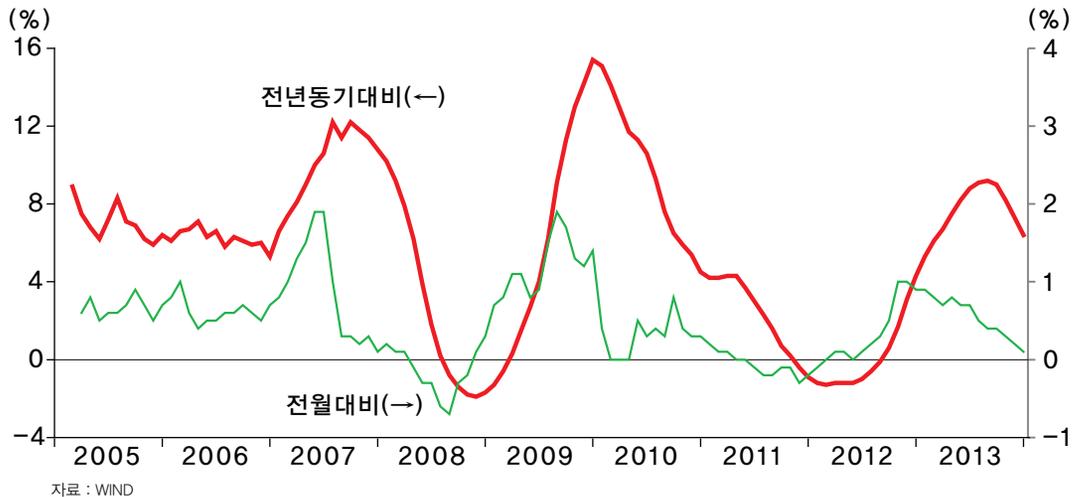
올해 3월 현재 중국 상업은행의 부실대출비율로 연초보다 0.04%p 상승. 9개 분기 연속으로 상승하여 처음으로 1%대를 상회. 부실대출 잔액은 6,461억 위안으로 연초에 비해 541억 위안 증가.

## 10조 위안

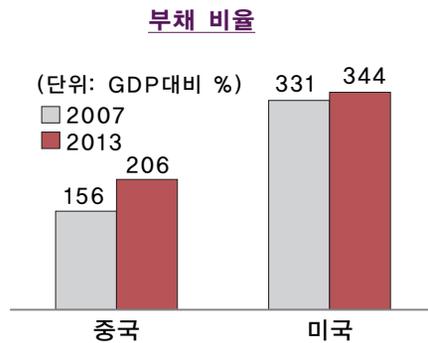
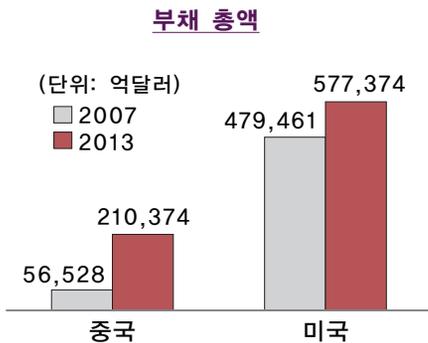
국무원 <중국 양로산업 계획>에서 제시된 2030년까지 중국 양로서비스업 부가가치생산 규모. 중국 60세이상 인구는 2012년 1.94억명에서 2020년 2.43억명, 2025년 3억명 이상으로 증가할 전망.



### 중국 70개 주요도시 신규주택 가격 상승률



### 중국과 미국 간의 부채 비교



자료 : WIND, Standard Chartered Bank, 经济观察报