SPECIAL INTERVIEW
짐 로저스, "중국정부가 투자하는 곳에 나도 투자하겠다"

CLOUD WAR
클라우드 전쟁! 아마존의 중국공습 중국 기업과 미국 기업의 한판 승부

INDIAN PHARMA
인도 제약업계의 슈퍼 제네릭 개발 열풍!

GLOBAL INVESTOR

MIRAE ASSET
미래에셋은퇴연구소
값 6900원
38
9 772005 521804
ISSN 2005-5218
2014 봄호



인구구조 연속기획 2 가구와 소비

가구는 작아지고, 소비는 늘어난다!

OVERVIEW
가구의 구성이 바뀌고 있다!

PROSPECT
그들만의 소비 트렌드

HOW TO INVEST
작아지는 가구, 3S를 주목하라!

전 세계적으로 가구가 작아지고 있다. 이미 고령화사회에 접어든 선진국은 말할 것도 없고 신흥국에서도 이런 추세는 뚜렷하다. 이에 따라 소비의 패턴도 달라지며 소형화, 개인화, 간편화가 새로운 키워드로 부각되고 있다.



SPRING

봄호/CONTENTS



20


12


42


68

12 Special Interview
짐 로저스
"중국 정부가 투자하는 곳에 내 돈도 투자할 것이다."

24 인구구조로 본 내일의 시장 연속기획 ②
가구와 소비

26 ❶ Overview
가구의 구성이 바뀌고 있다!

28 ❷ Prospect
그들만의 소비 트렌드

30 ❸ How to Invest
작아지는 가구, 3S를 주목하라!

WORLD ECONOMY

20 Asia Insight
아시아 투자 제대로 보기 4
글로벌 분업체계가 성장을 결정한다

34 Chinese Travel
권토중래, C-TRIP
한동안 고전했던 씨트립이 량젠장 CEO의 복귀와 함께 되살아났다.

42 Interview
"말의 해, 바오마(寶馬)라는 이름에 맞게 선두주자 될 것"
BMW 브릴리언스의 올라프 카스트너 CEO에게 첫 작품 지노로1E의 중국 판매 전략을 물었다.

46 Cloud War
클라우드 전쟁! 아마존의 중국공습
중국 국내외 동종 업계에서 상당한 지각 변동이 감지되고 있다.

50 China Population Policy
중국, 두 자녀 정책이 돌아왔다!
두 자녀 정책은 돌아왔지만, 반응은 미지근하다.

52 Kondo's View
시진핑이 '퇴폐'에 칼을 댄 까닭은
시진핑 시대 들어 정풍(整風) 바람이 매섭다. 그런데 정풍에도 이유가 있다?

56 Indian Pharma
인도 제약업계, 슈퍼 제네릭 열풍!
오리지널 신약 개발보다 부담이 적은 슈퍼 제네릭으로 승부한다.

64 Indian Smartphone
용의 귀환
중국 통신 대기업 화웨이가 인도 공략을 본격화한다.

68 Indian Hotel
고객의 입맛을 잡아라!
호텔의 식음료 사업 수입이 객실 수입을 넘어섰다.



SPRING

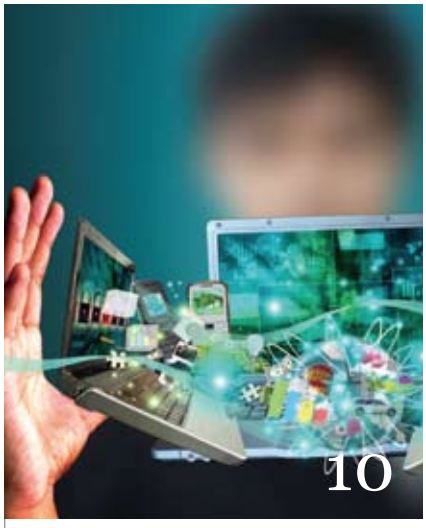
봄호/CONTENTS

72 Brazilian Enterprise
가구도 이제는 온라인이다!
가구를 온라인으로 판매하는 모블리의 폭풍성장이 화제다.

74 Super Rich
쌀과자 하나로 백만장자가 되다
대만 왕왕그룹 차이 옌밍 회장

76 Indonesian Transportation
신흥시장 맞춤형 트럭의 도전!
단순 저가형 모델이 아니라 신흥국 맞춤형 모델이 나오기 시작했다.

78 Indonesian Consumer
1억 9백만 명의 아기들이 증명한다!
P&G의 인도네시아 법인장이 보는 시장 전망.





MONEY TIPS

82 TAX
금융소득 절세 전략
2014년, 자산가들이 꼼꼼히 챙겨야 할 세금 지식

84 Real Estate
본격화될 월세시대
수익형 부동산 소유자들이 알아야 할 것

CULTURE

88 Books
안티프래질

90 Health
임플란트 틀니

92 Golf
기본을 점검하라

94 Wine
"니들이 와인 맛을 알아?"

PERSPECTIVE

08 World View
세계에서 가장 큰 찻주전자

10 Opinion
'혁신'에 얽힌 수수께끼
조셉 스티글리츠

96 Global Market
Prices and Rates







GLOBAL INVESTOR

Global Investor 정기구독 안내

■ **정기구독 신청**
전화(1588-7761) 또는
이메일(globalinvestor21@gmail.com)
팩스로 신청할 경우에는 신청자의 이름과 연락처, 주소,
입금 은행을 반드시 기입해 주세요.

■ **정기구독료(국내)**
1년(4회) 25,000원 약 40% 할인가
2년(8회) 49,000원 약 40% 할인가

■ **적용될 가격과 할인율** ⟹ 정가 **6,900원**
정기구독 시 약 40% 할인 혜택

40%

4회 신청 시 17,000원
8회 신청 시 34,000원

■ **보내실 곳**
우편번호 135-812 서울특별시 강남구 도산대로 156
제이콘텐트리 빌딩 7층 '글로벌 인베스터' 편집부

정기구독 신청 및 문의
1588-7761



미래에셋은퇴연구소 홈페이지에 오시면
은퇴와 투자 관련 정보를 볼 수 있습니다!
http://retirement.miraeasset.com

편집장 박덕건 duncan7@gmail.com
기자 이상원 sllep@joongang.co.kr
김국화 smartjuhua@naver.com

객원기자 이영기 leyoki@hanmail.net

ART 디자인 BIS
디자인 디렉터 양영희
아트 디렉터 이후심
디자이너 장민아

발행인 박현주(미래에셋투자그룹 회장), 조인원(제이콘텐트리 대표이사)
편집위원장 김경록(미래에셋은퇴연구소장)
편집위원 미래에셋은퇴연구소
이상건(상무), 윤치선(연구위원), 오은미(선임연구원)
편집인 김수근(이사)
편집매니저 차윤경(부장)

경영지원실
실장 안성호
경영지원 팀장 강용택
유통전략 팀장 강창호

주소 135-812 서울특별시 강남구 도산대로 156 제이콘텐트리 빌딩 7층
문의 미래에셋은퇴연구소 02-3774-6695
편집 문의 02-3015-0866 globalinvestor21@gmail.com
정기 구독 1588-7761
광고 02-3015-0623
인쇄 PACOM(주)
분해&출력 새빛그래픽스
등록 2007년 7월18일(등록번호 강남 마 00066)

이 책에 실린 어떤 내용도 무단 복제해서 사용할 수 없습니다.

자문위원 유광종(중앙일보 국제부 차장)
한우덕(중앙일보 중국연구소 수석연구원)
윤덕노(전 매일경제신문 주간국 부국장)
김봉훈(인도 주재 맥스틴경영자문 대표이사)
장선경(인도 주재 선플러스 에이전시 대표)
이재민(중국 주재 GN 컨설팅 이사)
오광진(한국경제신문 국제부 차장)
도옥란(제이콘텐트리 중국통신원)

특약 파트너 비즈니스 월드(BusinessWorld 인도), EXAME(브라질),
동방기업가(東方企業家 중국), 중국기업가(中國企業家 중국),
차이징(財經 중국), 글로브 아시아(Globe Asia 인도네시아)

세계에서 가장 큰 찻주전자

찻잔은 옆 도시에서 만들라나? 사진 CFP

장쑤 성 우시 시(無錫市)에 찻주전자 모양의 거대한 건축물이 들어섰다. 완다문화여행타운의 전시관이 그 주인공이다. 높이 38.8미터에 달하는 이 건축물은 탄생과 동시에 기네스 최고기록을 깨고 가장 큰 찻주전자로 이름을 올렸다. 요즘 중국 지방도시에선 특색 있는 대형 건축물 짓는 게 유행인데 관광객들을 위한 볼거리를 만들겠다는 속셈이다.



조셉 스티글리츠
(Joseph E. Stiglitz)
조셉 스티글리츠는 노벨 경제학상 수상자로서 컬럼비아 대학의 경제학 교수다. 최근 저서로는 '불평등의 대가'가 있다.



'혁신'에 얽힌 수수께끼
The Innovation Enigma

오늘날 전 세계 사람들은 실리콘밸리로 상징되는 기술적 혁신을 엄청나게 좋아한다. 이 사람들의 관점에서 본다면 미국의 독창성이야말로 다른 나라가 모방하고 싶어 하는 비교우위를 보여준다. 하지만 여기에는 한 가지 해결되지 않은 의문이 있다. GDP 수치에서는 이 혁신의 혜택을 찾아보기가 힘들다는 것이다.

이런 문제는 몇십 년 전 개인용 컴퓨터가 처음 도입되었던 시절의 문제와 유사하다. 경제 성장에 관한 연구로 노벨 경제학상을 받았던 로버트 솔로는 1987년에 "컴퓨터 시대가 도래했음을 어디에서나 볼 수 있지만 생산성 수치에서만은 예외다"라고 한탄했다. 이 문제에 대해서는 몇 가지 설명이 있다.

컴퓨터 시대의 혁신이 가져온 생활수준의 향상을 GDP가 잘 포착하지 못하는 것일 수 있다. 혹은 이 혁신이 그 정열적인 옹호자들이 믿는 것만큼 중요한 것이 아닐 수도 있다. 이 두 주장에는 그 나름대로 일리가 있다.

몇 년 전, 리먼 브라더스가 무너지기 직전에 금융계가 자신의 혁신에 대해 얼마나 잘난 척했는지 상기해 보라. 그 금융기관들이 전 세계에서 가장 똑똑한 친구들을 끌어들이고 있었으므로 그런 자랑도 당연해 보였다. 그러나 조금 더 자세히 들여다보자 이 혁신이라는 것이 대부분 사기를 치거나 감독기관의 눈을 피해서 시장을 조작하고, 시장의 힘을 오용하는 방법과 관련이 깊다는 사실이 명백히 드러났다.

자원이 "혁신적인" 부문으로 흘러들어 갔던 이 시기에 GDP 성장은 이전 시기에 비해 현저히 낮았다. 성장이 가장 좋았던 시기에도 생활수준의 향상으로 이어지지는 않았으며(은행가들은 제외), 결국에는 금융위기가 닥쳤다. 이 모든 "혁신"이 가져온 사회적 공헌은 마이너스였다.

이 시기 이전 닷컴 버블의 특징도 혁신이었다. 개밥과 음료수를 온라인으로 주문할 수 있는 웹사이트를 만들어낸 혁신 말이다. 그래도 닷컴 버블은 최소한 효율적인 검색엔진과 광섬유 인프라를 유산으로 남기긴 했다. 그래도 온라인 쇼핑으로 절약되는 시간이나, 가격비교가 용이하게 됨으로써 절약되는 비용이 어떻게 생활수준에 영향을 미치는가를 평가하는 것은 쉬운 문제가 아니다.

두 가지는 명확하다. 첫째, 기업이 혁신을 통해 창출하는 이윤은 대중의 생활수준 향상을 재는 좋은 척도가 아닐지도 모른다. 우리가 사는 승자독식사회에서는 온라인으로 개밥을 파는 최고의 웹사이트를 개발한 혁신가가 개밥을 주문하기 위해 인터넷을 이용하는 전 세계의 이용자를 모두 손님으로 끌어들일 수



도 있으며 결국 엄청난 이윤을 남길 것이다. 그러나 그 개밥 서비스가 없었다면 그 이윤의 대부분은 거의 다 다른 판매상 차지였을 것이다. 따라서 그 웹사이트의 경제성장에 대한 공헌은 사실 비교적 적다.

게다가, 금융에서의 현금지급기와 같은 혁신은 실업을 증가시키지만, 실업자의 고통이나 실업수당에 들어가는 재정적 비용과 같은 사회적 비용은 기업의 비용으로는 전혀 계산되지 않는다. 이와 비슷하게 GDP 수치도 실업의 위험이 커지면서 개인이 느끼는 불안감을 전혀 반영하지 않는다. 또한 이것과 똑같이 중요한 사실인데, GDP는 혁신으로부터 비롯되는 사회적 복지 향상을 정확하게 반영하지 못한다.

예를 들어 혁신이라는 것이 자동차 제조비용을 혁신에 의해 낮추는 것을 의미하는 것 같은 단순한 차원이라면 혁

최근의 기술적 혁신이 생활수준의 장기적 향상에 미친 영향은 그 옹호자들이 주장하는 것보다 훨씬 적을지도 모른다.

신의 가치를 평가하기가 쉬울 것이다. 그러나 혁신이 자동차의 품질을 향상시키는 것이라면 그것을 평가하기는 훨씬 어렵다. 그리고 다른 분야에서는 훨씬 더 그렇다. 의학적 발전 때문에 심장수술이 과거보다 더 수명 연장과 삶의 질 향상에 기여하게 되었음을 어떻게 계측할 것인가?

아무리 들여다봐도, 최근의 기술적 혁신이 생활수준의 장기적 향상에 미친 영향은 그 옹호자들이 주장하는 것보다 훨씬 적을지도 모른다는 불편한 느낌을 지우기 어렵다. 광고와 마케팅 효과를 극대화하기 위해 연구를 많이 한다. 실제로 제품을 살 가능성이 있는 고객, 특히 부유한 고객을 찾아내기 위한 연구 말이다. 그러나 만약 그런 모든 혁신적 재능을 보다 근본적인 연구, 혹은 새로운 제품을 만들어낼 수도 있는 응용에 쏟아부었다면 지금 우리의 생활수준은 훨씬 더 높아졌을 것이다.

그래, 맞다. 페이스북이나 트위터를 통해 타인과 더 잘 연결되는 것은 가치가 있다. 그러나 그런 혁신을 어찌 레이저나 트랜지스터, 계산기, 인간지놈 해독 같은, 그 자체가 또 다른 혁신의 물결을 창조한 그런 혁신과 비교하겠는가?

물론 여기에도 약간 위로가 되는 점은 있다. 최근의 기술적 진보가 우리의 복지에 얼마나 기여하는지는 잘 모를지라도, 금융위기 이전 시대의 금융 혁신과 달리 긍정적 효과가 있다는 것만은 우리가 알고 있다는 점이다.

JIM ROGERS

“중국 정부가 투자하는 곳에 내 돈도 투자할 것이다”

전설적 투자자 짐 로저스가 뽑은 유망 투자처, 중국, 북한, 그리고 농업에 대해 ‘왜?’라는 질문을 던졌다.

인터뷰 **오은미(미래에셋은퇴연구소 선임연구원)** 사진 **SHUTTERSTOCK**



PROFILE

짐 로저스 (Jim Rogers)

퀀텀펀드를 통해 10년간 4,200%의 경이적인 수익률을 기록했던 투자의 귀재인 짐 로저스. 그는 평생의 꿈이었던 오토바이 세계일주 여행에 나서 52개국에 걸쳐 약 16만 킬로미터를 주파하여 기네스북에 오른 이색적인 경력을 가지고 있다. 이 여정의 기록을 담은 책이 ‘월가의 전설, 세계를 가다’이다. 이미 오래전부터 중국의 성장 가능성을 눈여겨 본 그는 가족들과 함께 싱가포르에서 거주 중이며 아이들의 미래를 위해 중국어를 가르치고 있다. 현재 그는 폭스 뉴스를 비롯한 여러 뉴스에 출연하면서 기고 활동을 하고 있다.

정문일침(頂門一鍼). 세계적인 투자 전문가 짐 로저스의 얘기를 듣고 있으면 가장 먼저 떠오르는 단어가 정문일침이다. 답변은 짧고 간결하지만 그 내용은 정수리에 침을 꽂듯이 따끔한 핵심을 가지고 있기 때문이다. 그는 최근에도 ‘양적 완화는 비극적 종말을 맞을 것이다’, ‘전 재산을 북한에 투자하겠다’, ‘미얀마행 비행기를 타라’ 등 굵고 파격적인(?) 말들로 시장에서 큰 화제를 일으킨 바 있다.

물론 그의 예상이나 전망이 100% 정확할 수는 없다. 하지만 그가 내놓는 전망들은 오랜 기간 상황을 분석한 ‘근거와 논리가 있는 베팅’이다. 그 베팅은 끊임없는 호기심으로 시장을 파악하며 전략을 세우는 과정에서 쌓인 내공에서 비롯된다. 그래서 우리는 그에게 ‘무엇에?’보다는 ‘왜?’에 대한 질문들을 건냈다. 그 근거와 논리에 귀기울이는 것에서도 상당한 통찰을 얻을 수 있기 때문이다. 짐 로저스가 생각하는 세계 경제의 흐름과 향후 전망, 그 이유에 대해 들어본다.



While the global economy is witnessing the aftermath effects of US Fed tapering, you are the one who has been warning the risk of “quantitative easing.” What is your view on the Fed’s recent tapering of its stimulative easing program? Is this a step into right direction?

There should never have been QE 1 or QE 2 or QE3, but since they made those mistakes, yes ending it is a step in the right direction.

Since your answer is yes, should recent significant disruption in emerging markets assets be considered inevitable and necessary?

Yes, and there are going to be more disruptions. This is the only time in history that the four major central banks have been printing huge amounts of money. The world has been floating on a giant artificial sea of liquidity. The

세계 역사를 볼 때 중앙 은행들이 이렇게 많은 돈을 동시에 찍어낸 적은 없다. 전 세계는 인공적으로 만들어진 유동성의 바다를 떠다니고 있다.

양적 완화 축소 움직임에 전세계의 이목이 집중되고 있는 시점이다. 과거 지속적으로 ‘양적 완화’의 위험성에 대해 경고해 왔는데 그렇다면 최근 미 연준의 양적 완화 축소 움직임은 올바른 행보라고 보는가?

과거 연준의 1, 2, 3차 양적 완화는 애초에 실시되어서는 안 되는 정책이었다. 하지만 실수였다 해도 이미 물은 엎질러진 상태라는 점을 감안할 때 내 답은 ‘그렇다’이다. 최근 연준의 양적 완화 축소 움직임은 올바른 선택이라 본다.

그렇다면, 이머징 마켓의 불확실성이 높아지는 상황은 불가피하게 감내해야 하는 것인가?

그렇다고 볼 수 있다. 불확실성은 더 커질 수도 있다. 세계 역사를 볼 때 세계 4대 중앙 은행들이 이렇게 많은 돈을 동시에 찍어낸 적은 없었다. 전 세계는 지금 인공적으로 만들어진 거대한 유동성의 바다를 둥둥 떠다니는 형국이다.

whole world is going to suffer as the artificial sea dries up. There is no way to avoid it.

그 인공 바다가 말라가면서 세계는 그에 따른 고통에 시달리게 될 것이다. 이를 피할 수 있는 방법은 없어 보인다.

Are there any good measures to minimize the aftermath of the Fed taper?

The only "good" is getting rid of an absurd policy which should never have started in the first place.

양적 완화 축소와 관련해 피해를 최소화할 수 있는 다른 좋은 방안은 더 없을까?

'좋은' 방안은 애초에 실시해서는 안 되었던, 말도 안 되는 정책을, 실시 전으로 돌리는 것뿐이다.

While the emerging markets are suffering from higher volatility, positive views on the fate of developed markets are gaining as in the recent business leaders meeting in Davos. However, you are still positive on the growth potential in Asia, especially China as we can find in your recently published book *Street Smarts*.

Yes, but nothing goes straight up. Asia and China will have plenty of problems in the future even though the future is here. The US had many, many problems as it rose, but it still did well in the long run.

이처럼 신흥국 내 변동성이 높아지는 반면 다보스 포럼이나 세계 지식포럼 등에서 전문가들은 '선진국의 부활 내지는 역습'이라는 전망을 내놓고 있다. 하지만 최근 저서인 '세계 경제의 메가트렌드에 주목하라'에서 아시아, 여전히 중국의 가능성을 높게 평가하고 있는 점이 인상적이다.

그렇다. 하지만 아무 문제 없이 쭉쭉 앞으로 나가기만 하는 나라가 어디 있겠는가. 아시아와 중국도 미래에 상당한 문제와 맞닥뜨리게 될 것이다. 현재 그 문제점들이 나타나는 경우도 발견된다. 미국만 해도 과거 성장할 때 많은 문제들이 발생했지만 장기적으로는 건재했다.

Do you still believe economic power is shifting from the West to the East?

Yes, e.g., the largest creditor nations are now in the East while the debtors are in the West. Western debts continue to rise. The US is now the largest debtor in the history of the world and the debts keep rising.

경제 패권이 동쪽으로 이동하고 있다는 입장에는 변함이 없는가?

그렇다. 서구 국가들은 돈을 빌리는 채무국이 되어 있고 돈을 빌려주는 최대 채권 국가들은 대부분 동양에 위치해 있다. 서구 국가들의 부채는 계속해서 늘어나고 있다. 미국은 현재 인류 역사상 최대 규모의 빚을 떠안고 있으며 그 규모는 갈수록 늘어나고 있다.

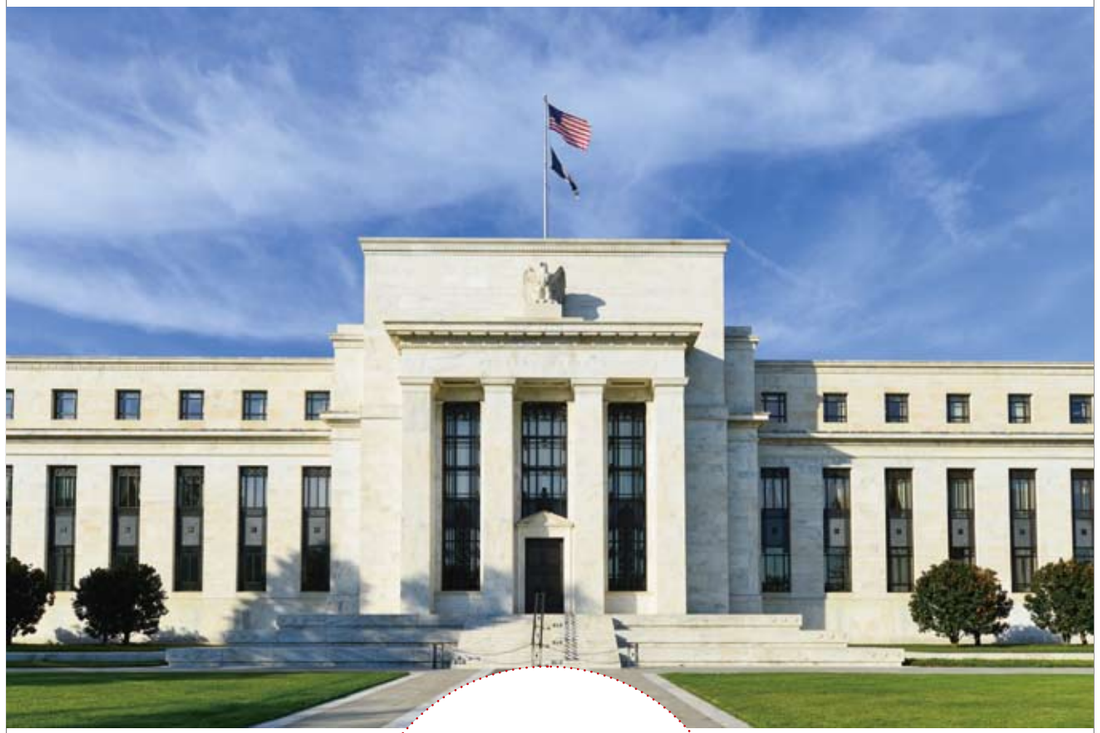
Then, let's talk about some countries in Asia. Even if China continues its relatively strong growth, there will be outperformers and underperformers. Which sectors or industries in particular do you think we have to pay attention to find investment opportunities?



Read the results of the recent Plenum in Beijing. They listed the areas they will emphasize and support for the next couple of decades. It is all there. It is a perfect and simple guideline for investors. I will be putting my money in the areas where the Chinese government is putting its money.

이번엔 개별 국가에 대한 이야기를 해보자. 중국이 성장을 지속하더라도 각 자산군이나 산업별로 온도차는 있을 것으로 보여진다. 현재 시점에서 중국에 투자한다면 장기적으로 어떠한 자산이나 산업을 눈여겨 보는 것이 좋을까?

최근 베이징에서 열렸던 공산당 전국대회에서 논의된 내용을 살펴보는 것이 도움이 될 것이다. 중국 정부는 그들이 향후 몇 십 년간 강조하고 또한 육성할 분야들에 대해 언급했다. 투자자의 입장에서 이는 가장 완벽하고 또한 명쾌한 투자 팁이 될 것이다. 내가 투자자라면 중국 정부가 투자하는 곳에 내 돈도 투자할 것이다.



Recently you've mentioned that we "should get on the next plane to head to Myanmar or North Korea." As a legendary investor, your investment view considering North Korea as one of the most promising investment spots in the world is spreading widely in Korean society at the moment. Can we see your "reunification within 5 years" scenario as one of your "right direction but wrong timing" cases?

Of course, anything can happen.

중국 정부가 강조하는 곳을 살펴보는 것이 투자자의 입장에서 가장 완벽하고 또한 명쾌한 투자 팁이 될 것이다.

'투자를 위해 다음 번엔 미얀마와 북한행 비행기를 타고 싶다'고 말한 적이 있다. 북한 투자에 대한 언급도 통일에 대한 관심이 높아지고 있는 한국 사회에서 큰 반향을 일으키고 있다. 향후 5년 안에 통일이 가능할 것이라고 예상했는데, 방향은 맞지만 시기를 너무 빨리 잡은 판단은 아닐까?

물론 미래에 어떤 일이 생길지는 아무도 장담할 수 없다고 본다.

There exists a certain consensus among Korean people that given North Korea's economic exclusivity and strengthened totalitarian regime the reunification will take far more than five years.

I have no idea if I am right, but I do know the "consensus" is hardly ever right.

북한 경제의 폐쇄성이나 정치적 독재 상황 등을 감안할 때 조금 더 오랜 시간이 필요하다는 여론도 많다.

내가 반드시 맞는다고 장담할 수는 없지만, '여론'이 맞는 경우도 거의 보지 못했다.

통일 한국의 새로운 성장 동력은 무엇이 될까?

북한은 현재 제로(zero)상태이다. 따라서 새로운 투자기회가 풍부하다는 것은 통일 한국을 더욱 매력적 국가로 만드는 요소이다. 지금 당신 삶을 한번 돌아보라. 북한은



당신이 가진 것 중 아무것도 가지고 있지 않다. 하지만 당신과 같은 생활을 영위하고 싶어한다. 북한에는 엄청난 천연자원이 매장되어 있으며 중국과의 접경 지역에는 교육을 받고, 잘 숙련된, 저임금 노동력이 포진되어 있다. 나선 지역(옛 나진 · 선봉 경제무역지구)은 최북단에 있는 부동항이다. 러시아는 본국에서부터 이 나선지역을 연결하는 철도를 개통했다. 북한을 교두보로 하는 시베리안 횡단 열차를 통해 아시아에서 유럽으로 상품을 보다 빠르게 실어 나르기 위한 의도이다. 나선 지역에는 그 일대와 더불어 굉장한 투자 붐이 일 것이다.

북한은 현재 제로상태다. 따라서 새로운 투자기회가 풍부하다는 것은 통일 한국을 더욱 매력적 국가로 만드는 요소이다.

Once reunified, what will be a new growth engine for the Korean society?

North Korea has nothing, so new investment there will help Korea boom. They do not have anything. Look around your life. They have none of what you have and they want to live like you do. There are huge natural resources there with an educated, disciplined, cheap work force right on the Chinese border. Rason is the furthest north ice-free port. The Russians have just renovated the railroad into Rason so the Trans-Siberian Railroad can now move goods from Asia to Europe much faster. Rason will boom as will the whole area.

Will reunification contribute to solving or, at least, alleviating the low growth and aging problems South Korea is confronting?

I think so. It will be extremely good for all of Korea and will alleviate many problems. SK also has a huge shortage of females which unification will help.

What is your future perspective and current view on South Korea? The Korean market has been faltering for the past 2 to 3 years with the local property market slowing.

It will not be strong for a while partly because your major customers are slow and partly because Japan has been and is debasing its currency. Yes, there was a bubble in property which has to clean out still.

통일이 현재 남한이 겪고 있는 저성장과 고령화 문제에도 도움이 될 수 있을 것으로 보는가?

내 생각에는 그렇다. 통일은 한국 전체에 굉장히 긍정적인 효과를 가져올 것이고 많은 문제들을 완화하는 데 도움이 될 것이다. 가령 남한에는 여성 인구가 상당히 부족한 편인데 통일이 되면 이런 문제의 해결에 도움이 될 것이라고 생각한다.

한국 증시는 최근 2~3년간 제자리 걸음을 하고, 부동산 시장도 깊은 침체의 골에 빠져 있다. 한국 시장에 대한 전망과 의견을 듣고 싶다.

한국 시장은 한동안 강세를 보이기 힘들 전망이다. 주요 상대국들이 약세를 보이고 있고, 일본은 계속해서 엔화가치의 절하를 시도하며 한국에 부담을 주고 있기 때문이다. 더군다나 한국 부동산 시장에 거품이 있었던 것도 사실이다. 그 거품은 꺼져야 하는 부분이었고, 현재 그 과정이 진행 중이다.

몇 년 전부터 'MBA를 하지 말고 농사를 지으라'는 말을 해왔다. 하지만 로저스국제농산물지수(RICIA)는 2012년 하반기 이후 지속적으로 내림세를 보이고 있다. 이러한 주장을 내놓은 배경은 무엇인가?

로저스 농산물 지수가 내림세를 보인 건 '과거' 몇 년간의 일이다. 내가 말하는 농업산업의 밝은 전망은 '다음 세대'를 무대로 한 이야기이다.

농업산업의 전망을 밝게 보는 이유는 무엇인가?

지난 10년간 전 세계가 생산하는 것 이상으로 농산물을 소비해옴에 따라 현재 농산물 재고량은 역사상 최저 수준까지 떨어져 있다.

하지만 더 우려되는 점은 전 세계의 농부 수가 갈수록 줄어들고 있다는 사실이다.

미국과 일본 농부들의 평균 나이는 각각 58세, 66세이다. 호주의 경우도 농부들의 나이가 평균 50대 중반으로 훌쩍 높아졌다. 캐나다도 현재 사상 최고령에 속하는 농부들이 밭을 매고 있다. 영국에서는 자살율이 가장 높은 업계로 농업 분야가 뽑히는데, 그만큼 산업 환경이 열악하기 때문이다. 인도에서도 수백만 명의 농부들이 스스로 목숨을 끊는다.

나이든 농부들은 죽어가고 있고 은퇴를 하고 있다. 농업에 종사하겠다고 발을 들여놓는 젊은이들을 찾아보기 힘들다. 미국만 하더라도 '농업'보다는 '홍보학'을 공부하는 이들이 더 많지 않은가. 농산물 가격이 올라서 농업쪽으로 인력이나 자본, 사업가들이 유입되는 흐름이 만들어져야 한다. 그렇지 않을 경우 우리는 아무리 비싼 돈을 주더라도 식탁에 농산물을 올리지 못하게 될 수도 있다.

농산물 가격이 하락했다는 것이 내가 다음 세대에 농업 분야를 밝게 보는 이유 가운데 하나이다. 농산물 가격은 16년간 하락했다. 이 점을 주의깊게 살펴볼 필요가 있다.



agriculture since it has been a terrible business. Millions of farmers in India have committed suicide. The old are dying and retiring.

There are few young people coming into agriculture. More people in the US study public relations than study agriculture. Prices must rise to attract labor, capital and management or we are not going to have any food at any price. The fact that it is down is one of the reasons I am bullish for the next generation! In fact it is down over the past 16 years which is the point!

사물을 궁금해 하고 의심을 품었으면 한다. 일반적 통념에 대해 한번쯤 고개를 갸우뚱거리는 사람이길 원한다.

You are well known as the legendary investor with outstanding ability to analyze market trends. Were there certain experiences or training you had on Wall Street which helped develop and improve your investment insight?

Perhaps growing up in a small town with not much money made me skeptical of a lot of what I heard on Wall St. Perhaps seeing some of the world close to the ground. Perhaps studying philosophy which taught me to think and to realize that things can always have a different meaning. Perhaps studying history which taught me things are always changing no matter how much people might think that what is happening today will always be the case.

You live in Singapore with your family based on the strong belief that having your daughters learn Chinese is one of the best education opportunities you can offer as a parent. You also wrote several books to give them practical advice regarding successful life and investment. As a parent, what kinds of legacies do you think we have to leave to our children?

Everyone has their own priorities. I want my girls to be educated. Then I want them to experience and understand the world. I want them to be curious and skeptical. I want them to think for themselves, to be independent, and to question the conventional wisdom. Last, I want them to beware of the boys.



시장의 흐름을 파악하고 분석하는 데 탁월한 능력을 가진 투자 귀재로 알려져 있다. 투자인생을 돌아볼 때 구체적으로 어떤 경험과 학습이 그러한 통찰력을 키우는데 도움이 되었는가?

우선 나는 그다지 부유하지 않은 작은 마을에서 자랐다. 그렇기 때문에 월 스트리트에서 듣는 많은 이야기들에 대해 늘 의심하고 회의적일 수밖에 없었고, 이 같은 태도가 통찰력을 가지는 데 도움을 준 것 같다. 또한 철학을 공부하면서 모든 것은 항상 다른 의미로 해석될 수 있다는 사실을 깨달았다.

역사 공부 역시 나에게는 큰 도움이 되었는데, 수많은 사람들이 현재 눈앞에 펼쳐지고 있는 일이 영원할 것이라고 믿더라도 모든 것은 항상 변한다는 교훈을 얻은 계기였다.

부모가 자식에서 줄 수 있는 최고의 교육 중 하나가 중국어를 가르치는 것이라는 믿음으로 딸들을 싱가포르에서 키우는 것으로 알고 있다. 딸들에게 인생과 투자의 조언을 들려주기 위해 책을 쓰기도 했다. 부모의 입장에서 이 시대의 자녀들에게 어떤 것을 물려주어야 한다고 생각하나?

모든 사람들은 자신만의 우선순위가 있다. 나 같은 경우 내 딸들에게 교육을 잘 시켜주고 싶은 바람이 있다. 그리고 내 딸들이 세상을 경험하고 또한 이해할 수 있도록 해주고 싶다. 내 자녀들이 항상 사물을 궁금해 하고 의심을 품었으면 하는 바람도 있다. 또한 스스로 독립적으로 사고하길 원한다. 그리고 일반적 통념에 대해 한번쯤 고개를 갸우뚱거리는 사람이길 원한다. 마지막으로 남자를 조심했으면 좋겠다.



글로벌 분업체계가 성장을 결정한다

특정 산업이나 지역이 장기 성장을 이룰 때에는 글로벌 경제의 분업 체계에서 중요한 위상을 차지하고 있을 때인 경우가 많았다. 지금 아시아에서는 어떨까?

글 이필상(미래에셋자산운용 홍콩법인 AP 시장 리서치 매니저) 사진 SHUTTERSTOCK

이머징 국가로 분류되는 국가 중에서 어떤 나라는 수십 년간에 걸쳐서 성장을 지속하는 반면, 어떤 나라는 반짝 호황 이후 혼란과 퇴보를 거듭하는 이유는 뭘까? 무역 관계를 통해 근대사를 조명한 책 '설탕, 커피 그리고 폭력'(The world that trade created)을 보면 세계 경제 체계 안에서 어떤 재화를 생산했느냐가 지역의 흥망을 좌우했던 경우가 많았다. 교역을 하면 서로간에 이익이 늘어난다는 경제학 이론의 설명과는 달리, 현실 속에서는 균형을 찾기 어려웠고 극단적인 쏠림이 나타나곤 했다. 재화 생산 능력의 차이가 오래 지속되면서 특정 지역은 장기 호황을 누리거나 장기 쇠락을 겪었다.

이러한 역사적 경험은 오늘날의 글로벌 투자자에게 시사하는 바가 크다. 특정 지역이나 집단(클러스터)이 세계 경제 체계에서 어떤 위상을 차지하는지, 즉 세계가 필요로 하는 어떤 재화나 서비스를 제공할 능력이 있는지를 이해한다면, 성장 산업과 경쟁력 있는 기업을 발견할 가능성이 높아지기 때문이다. 아시아 투자에 있어서도 마찬가지이다. 아시아의 특정 지역(산업)이 현재 세계 경제 체계에서 어떤 위상을 차지하는지를 살펴보며 이를 통해 투자 함의를 찾아보자.

IT 제조업 성장의 최적지, 동북 아시아

먼저 익숙한 동북아시아의 IT제조업에 대한 이야기부터 시작해보자. IT제품 트렌드에 따라 기업의 부침이 자주 일어나다보니 아시아 IT기업 중에서 장기 투자를 할 만한 기업을 찾기가 어려운 것이 사실이다. 하지만 기업 단위로 보면 쉽게 간과되는 측면도 있다. 삼성, TSMC, 레노버, 화웨이 등과 같은 주요 IT제조 기업이 동북 아시아에서 배출되고 있다는 점이다.

정보 혁명으로 인해 (근대사에서 면화, 차, 담배가 그랬듯이) 모든 사람들이 원하는 기호품이 IT제품이 되었을 때 동북아시아는 IT제조업에 관해서 가장 높은 경쟁력을 확보해가고 있었다. 시작은 값싼 노동력에서 비롯되었으나, 이후 풍부한 이공계 인력, 정책적으로 지원된 산학연 클러스터, 유연한 공급망 등을 갖춰나가면서 타 지역이 대체하기 어려운 IT클러스터를 만들어냈다. 물론 IT혁신의 대부분은 미국에서 시작된 것이라서 동북아시아가 실제적으로 가져가는 부가가치는 미약한 것 아니냐는 시각도 있다. 하지만 혁신을 위해서는 문화적 요소뿐만 아니라, 생산 경험이 얼마나 풍부한가, 혁신의 인센티브가 충분히 있는가도 중요하다. 현재 거대한 내수 시장을 배후에 두고 있는 중국의 광둥성 등지에서 강하게 성장하고 있는 IT클러스터는 동북아시아가 향후 혁신의 중심이 될 가능성이 있다는 기대감을 높여준다.

글로벌 경제 체계 안에서 어떤 재화를 얼마만큼 생산할 수 있느냐에 따라 나라의 흥망이 좌우되는 경우가 많다.

중국의 인재, 제약 · 바이오 산업을 이끈다

한편, 동북아시아의 전반적인 임금 상승 추세에도 불구하고, 노동 경쟁력이 강화되고 있는 산업도 있다. 글로벌 제약 · 바이오 섹터가 그렇다. 신약이나 바이오의료 물질을 개발하기 위해서는 장기간에 걸쳐 실험 데이터를 축적해야 하므로 박사급 연구인력이 대거 필요한데, 세계적으로 연구 인력을 풍부하게 보유하고 있는 지역은 동북아시아와 인도 정도이다. 중국의 경우 지난 30년간의 높은 교육열 덕분에 석박사급 인력들이 넘쳐날 뿐 아니라, 상하이 등을 중심으로 생명공학 산학연 클러스터가 빠르게 자리잡고 있어 경쟁력이 높아지는 추세이다.

더욱이 최근에는 제약 · 바이오 산업의 성장에 대한 기대감이 높아지고 있다. 사실 지난 10년간은 별 재미가 없었다. 초대형 특허들이 만료되고 제네릭(복제약)이 쏟아지는 반면, 신약(화학) 개발 비용이 높아지면서 대형 제약사들의 연구비 지출이 주춤했기 때문이다. 그러나 최근 상황이 달라지고 있다. 인간 지놈(Genome) 해독 이후 10여년에 걸쳐 연구결과가 축적되고 바이오 물질 개발에 대한 노하우가 축적되면서 투자에 대한 기대 수익률이 높아지자, 제약 · 바이오 물질 연구 개발에 대규모 자금이 몰리고 있다. 지난해 미국의 많은 생명공학 기업들이 자금 조달에 성공했고, 바이오 연구 투자가 급증할 것이라는 기대감에 중국의 임상실험수탁(CRO, Contract Research Organization) 업체들의 주가가 급등하기도 했다.

이러한 배경은 중국 내수 의료 시장의 성장과 함께 향후 중국 의료산업을 좋게 보는 근거가 된다.

필리핀, 젊은 노동력을 갖추다

기상천외의 방식으로 아시아 지역이 글로벌 경제 분업 체계에 참여하는 사례도 있다. 필리핀이 대표적 사례다. 10년 전만 하더라도 필리핀은 세계 경제 분업 체계와는 관련이 없는 나라였으나, 앞으로는 다를 것 같다. 종교의 영향으로 출산률이 높고 영어를 구사할 수 있는 인력이 많아서, 필리핀은 일찍부터 미국, 유럽, 홍콩 등으로 노동력을 수출해 왔다. 현재 필리핀 밖에서 일하는 필리핀 사람들(OFW, Overseas Filipino Worker)은 천만 명 (인구의 10%)에 이르고 있다. 그런데 이들이 주로 하는 일이 간호, 육아 보조, 원양어업 등 노동생산성 향상과는 거리가 먼 직종들이어서, 우리 기준으로 볼 때 필리핀의 노동력 수출이 별 볼 일 없다고 생각할 수도 있다. 하지만 세계 경제의 상황에 따라서는, 다른 어떤 성장 모델보다 더 안정적일 수 있다. 홍콩과 싱가포르와 같은 지역은 필리핀의 도움을 받지 않고서는, 경제가 돌아가지 않는 지경에 이르렀다. 이게 도대체 무슨 말인가?

미래학자 조지 프리드먼은 '100년 후'(Next 100 years)라는 책에서, 지난 250년과 달리 인류가 경험하게 될 가장 큰 변화는 출생률 하락과 노령화에 따른 노동력 감소라고 언급한다. 지금은 선진국들이 자국민의 일자리 보호를 위해 해외 노동력의 유입을 막고 있지만, 결국에는 해외 노동자들의 유입을 환영할 수밖에 없다는 것이 그의 전망이다. 그는 미국과 멕시코의 관계에 대해서 그런 얘기를 적용하고 있지만, 이는 아시아에도 적용 가

PROFILE

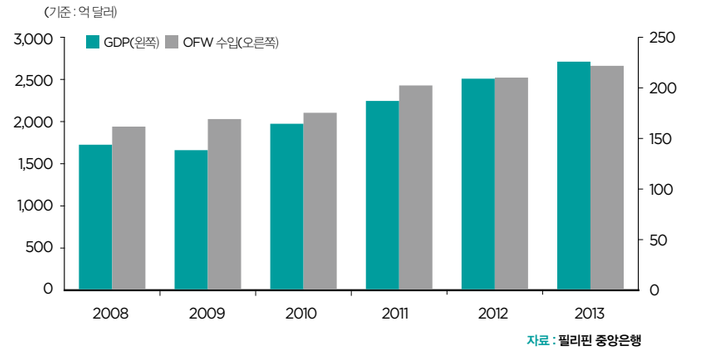
이필상은…

2010년 미래에셋자산운용 홍콩 법인에 합류한 이후, 아시아 · 태평양 지역의 기업을 분석해 오고 있다. 그동안 컨슈머, 금융 섹터를 담당했고, 현재는 아시아 · 태평양 리서치팀 부팀장, 자산배분팀장으로 일하고 있다. 2010년 이전에는 서울의 미래에셋 주식운용본부에서 한국 기업을 분석했다.



필리핀 GDP와 필리핀 해외 근로자(OFW)의 송금 비교

필리핀에서 OFW가 벌어들이는 금액이 매년 꾸준히 증가 중이다. 이 금액은 GDP 기준으로 8% 이상을 차지하고 있다. OFW가 필리핀 경제에서 중요한 역할을 담당하고 있는 것이다.



자료 : 필리핀 중앙은행

능한 것 같다. 홍콩과 싱가포르의 상황이 아시아의 미래를 보여준다.

이들 도시(국가)는 100% 가까이 도시화가 진척된 곳이고 노령화가 빠르게 진행되고 있어서 육아 및 가사 도우미 등 기초적인 노동을 수행할 인구가 적다. 그래서 불가피하게 필리핀으로부터 보모나 가사 도우미들을 수입해 왔는데, 이제 필리핀인 노동자들은 홍콩과 싱가포르 경제의 필수 불가결한 요소가 되고 있는 것이다.

필리핀이 세계 분업 체계에 참여하기 시작했다는 사실이 투자자에게 무슨 의미가 있을까? 필리핀은 20세기 후반, 세계 시장에 내놓을 만한 상품이 없어서 오랫동안 경상수지 적자에 시달렸고 자본축적 부족으로 투자를 할 수 없었다. 그런데 최근에는 해외 노동자들이 송금하는 금액이 연간 국민총생산의 10%(20조원 이상, GDP기준으로는 8.56% 수준)에 이를 정도로 규모가 커지다 보니, 필리핀의 대외 수지는 안정적인 흑자 구조로 전환되었다. 시중 유동성이 넘쳐나는 상황에서 정치적 안정성이 유지된다면, 필리핀 경제는 앞으로 소비와 투자가 증가하는 선순환을 밟을 가능성이 높아졌다.

필리핀의 특이한 사례는 동북아의 제조업 기반의 성장 모델에 익숙한 한국 사람들에게는 낯설 것이다. 하지만 한국의 성장 모델만이 정답은 아니지 않은가? 어떤 이유가 되었든 세계 경제 체제가 필리핀을 필요로 한다면 말이다.

한편 아시아 지역에서 특이한 점은, 홍콩과 싱가포르와 같은 도시(국가)들이 세계 경제 체제에서 차지하는 역할이 매우 크다는 점이다.

세계사를 보면 국면마다 경제적으로 번성했던 도시들이 등장하곤 했다. 고대 아테네, 르네상스 시대의 이탈리아 도시국가들, 근대에는 암스테르담, 런던 등이 그들이다. 이 도시들의 공통점은 주변 국가들이 봉건제 등 착취적인 경제시스템을 가지고 있거나 국가가 무역을 통제해서 구성원들이 혁신적 경제 활동을 할 인센티브가 없었던 환경에서, 경제적 자유와 사적 재산권을 보장하고 혁신을 장려하여, 주변지역의 한계를 보완하는 기능을 했다는 점이다.

싱가포르, 다목적 허브도시로

오늘날 싱가포르도 비슷한 역할을 하고 있다. 1820년대 영국 동인도회사의 래플스(Thomas Stamford Raffles) 경에 의해 개발이 시작된 싱가포르는 당시 동남아시아에서 유일하게 자유로운 무역활동이 보장되는 지역이었으며 그 후 자유무역의 전통은 지금까지 이어져 내려오고 있다. 이것이 세계 경제 체제에서 갖는 의미가 무엇일까? 싱가포르가 인근 지역(아세안, 인도)이 결여하고 있는 정치경제적 기능을 대신 수행하고 있다는 점이 중요하다. 싱가포르 인근의 국가들은 대체적으로 정치적으로 불안하고 대외 수지구조가 불안정하며, 법치주의 기반이 약하다. 지난 1년만 돌이켜 봐도 인도네시아와 인도 환율이 급락하였으며, 태국은 심각한 정치위기를 맞이하였다. 이 경우 아세안이나 남아시아의 사업가나 자산가들은 정치/환율 리스크를 벗어나서 사업을 안정적으로 운영할 곳을 원하게 되는데, 싱가포르가 바로 적격이었다. 만약 동남아시아 및 서남 아시아가 경제 · 정치적으로 안정적인 지역이었다면, 싱가포르 경제가 이렇게까지 크지는 못했을 것이다.

흥미로운 것은 싱가포르가 허브 도시 개념을 창조적으로 확장해 왔다는 점이다. 싱가포르는 2010년 도심 한복판에 내국인도 출입 가능한 카지노(Marina Bay Sands)를 열었다. 도시국가로서 가장 중요한 것은 사람을 끌어들일 수 있는 환경을 만드는 것이고 엔터테인먼트도 그 환경을 구성하는 하나라고 싱가포르 지도자들이 판단했던 것이다.

일반인에게는 덜 알려져 있지만, 싱가포르는 과학 연구 기능(특히 바이오 의료)에도 대규모로 투자해 왔다. 과학 연구는 단기간에 탑 클래스의 산학연 클러스터를 만들기 어려워서 '짧은 호흡의' 무역거래에 익숙한 도시 국가가 추진하기 어려운 전략이다. 그럼에도 싱가포르는 투자를 계속해 왔고 덕분에 바이오메디컬 산업의 GDP 기여도는 5%에 이르고 있다. 그 이면에는 역시 허브 전략이 숨어 있다고 판단된다. 싱가포르는 화교가 중심인 나라이지만 지리적으로는 인도에 가까워서 인도인들도 쉽게 모일 수 있는 곳이다. 즉 싱가포르 정부는 중국, 인도의 풍부한 박사급 연구자들을 모아서 연구 클러스터를 만들 수 있을 것이라고 판단한 것이다.

만만치 않은 과제이긴 하나 과학연구 클러스터를 정착시키는 데 성공한다면, 싱가포르는 무역, 금융, 엔터테인먼트뿐만 아니라 과학연구/의료 허브 기능까지 갖춘, 고도화된 허브 도시로서의 위상을 갖게 될 것이다.

아시아에 요구되는 분업체계를 이해하고, 글로벌 경제 체계 내에서의 역할 및 위상 변화를 살펴보는 것은 중요한 투자 전략이다.

금융 허브 홍콩에 남겨진 과제

싱가포르가 지도자의 안목과 실행력 덕분에 허브 도시로 도약한 경우라면, 홍콩은 주로 지리적인 이점 덕분에 허브도시로 성장한 경우이다. 일개 섬에 불과했던 홍콩은 아편전쟁 이후 영국의 식민지로 시작되었는데 내전과 중일 전쟁 등 중국의 혼란기 속에서도 안전하고 자유로운 지역으로 각광을 받았다. 50년대 미국의 경제 제재 시기에는 중국과 서방 간의 유일한 무역창구로 기능했다. 홍콩은 영국 지배하에 사유재산제와 법치주의가 일찍부터 정착한 덕분에, 80년대 이후에는 중국의 개방 이후 성장을 위해 해외 자본을 조달할 때 핵심 창구 역할을 했다. 이러한 조건들이 상승작용을 일으켜, 홍콩은 지난 수십 년간 엄청난 부를 축적했다. 중국의 험난했던 20세기 역사의 최대 수혜자는 홍콩이라고 해도 과언이 아니다. 이처럼 싱가포르와 홍콩은 세계 경제 체제에서 맡은 중요한 기능 덕분에 경제적 번영을 누려 왔는데, 그 수혜는 홍콩, 싱가포르 부동산 섹터가 온전히 가져갔다. 성장하는 아시아 경제 내에서 허브 도시의 위상이 높아지면서 희소한 자원이었던 토지 가치가 치솟았기 때문이다.

그러나 허브 도시의 번영이 영원하리란 보장은 없다. 세계 경제 체제에서 각자가 맡은 역할과 기능을 강화하지 않으면 말이다. 이런 측면에서 홍콩의 미래를 우려하는 시각들이 많아지고 있다. 홍콩 항만의 하역 처리량은 이미 중국의 다른 주요 도시들에게 차례로 추월당했고, 수입물품 무관세 덕분에 누렸던 리테일 허브 도시로의 기능도 중국인들의 여행지가 다변화되면서 약화되는 추세다. 아직까지 홍콩은 중국의 역외 금융센터로서의 위상이 확고하나 향후 중국 정부가 위안화 자율화, 상하이 국제 금융 도시 육성 등에 성공한다면 그 기능 역시 약해질 수 있다. 그렇다면 홍콩이 허브로서 누렸던 프리미엄들이 사라질 것이며 홍콩의 부동산 역시 투자처로서의 매력을 잃을 것이다.

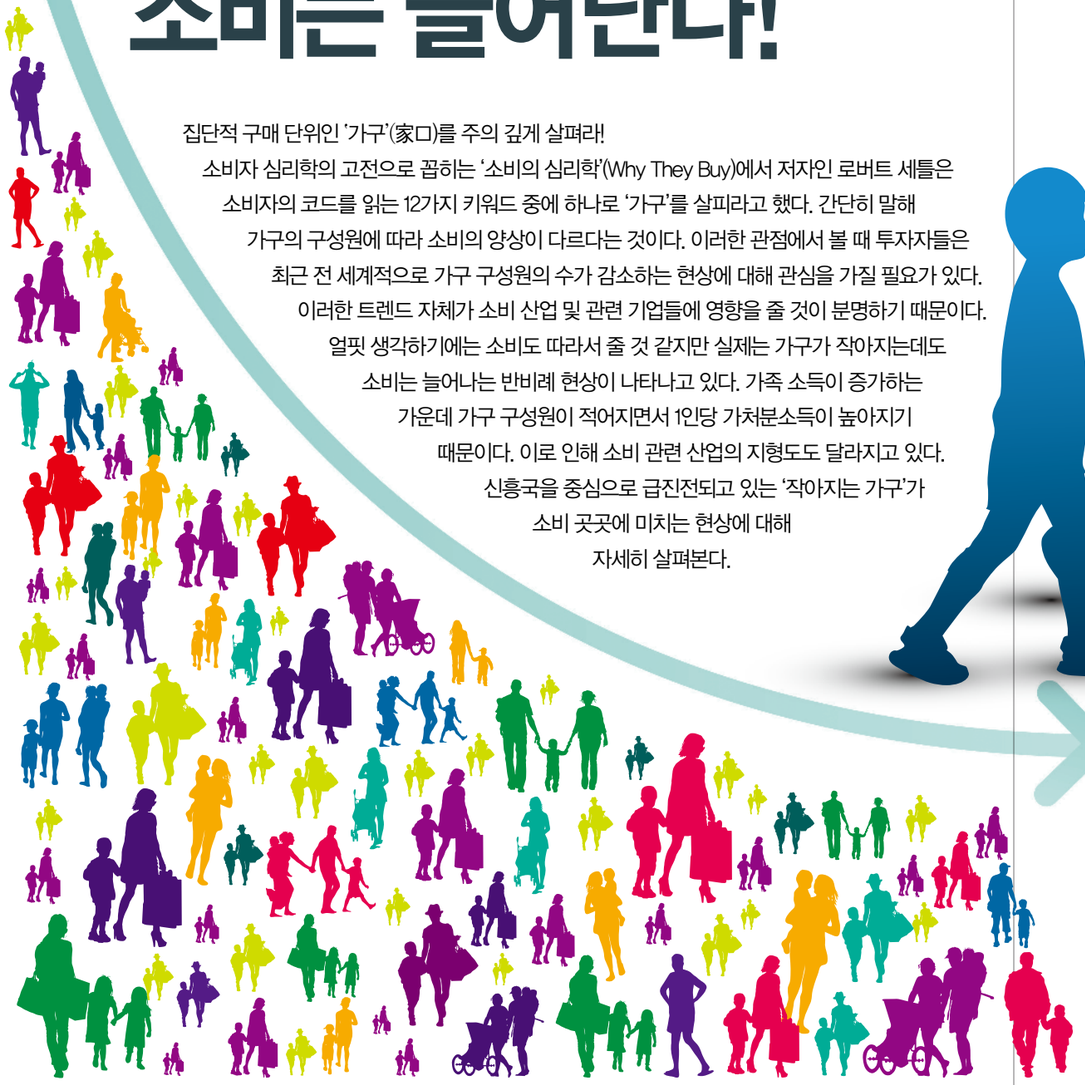
우리는 거의 모든 영역에서 글로벌 분업화가 진행된 세계를 살아가고 있다. 동북아의 IT 및 바이오 기술에서부터 싱가포르/홍콩의 허브 도시 기능, 심지어 필리핀의 저렴한 노동력에 이르기까지 아시아의 분업체계를 이해하고 글로벌 경제 체계 내에서의 위상 변화를 이해하는 것이, 글로벌 투자 안목을 높이는 데 도움이 될 것이다.



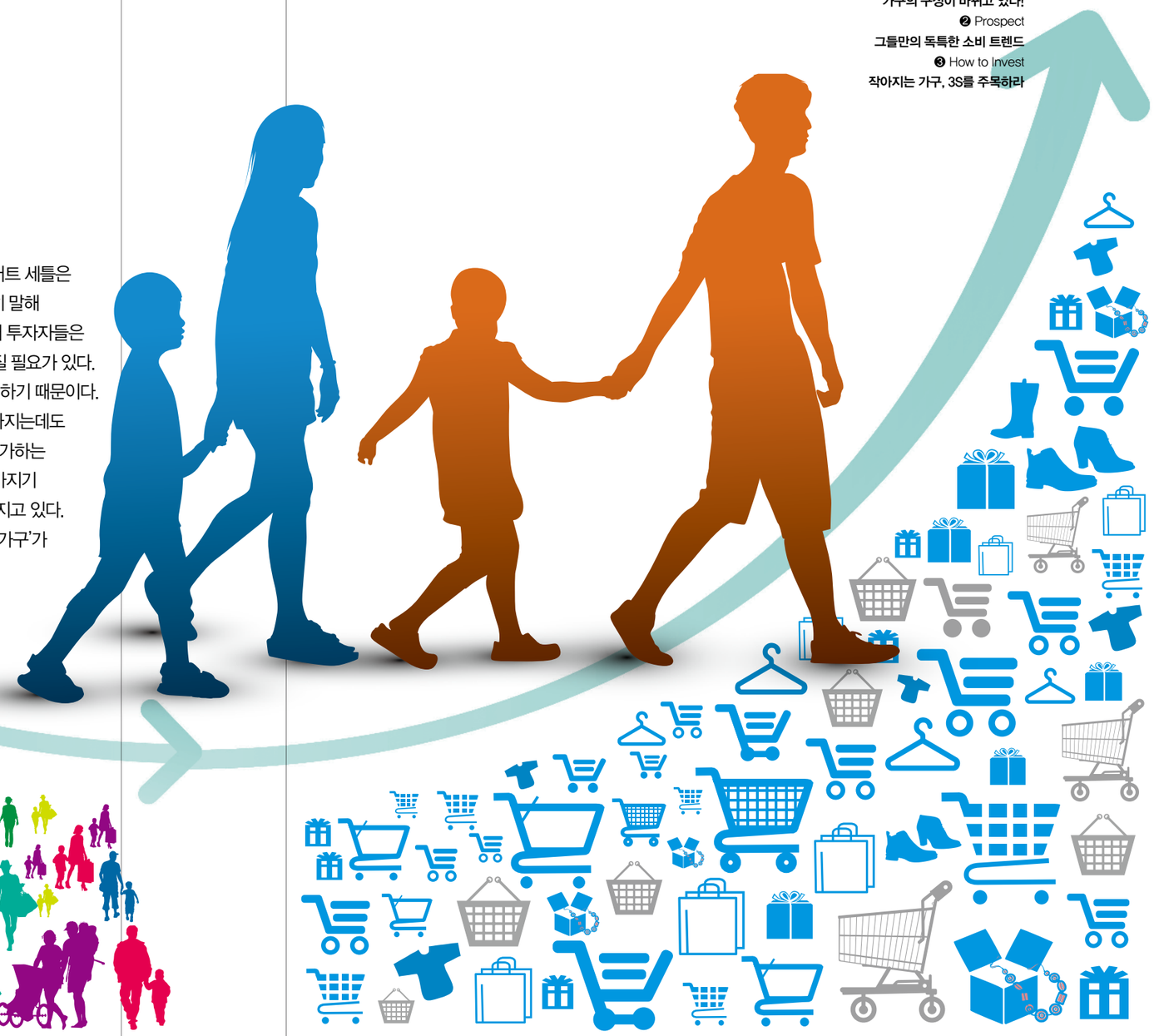
허브 향후 싱가포르는 금융뿐만 아니라 엔터테인먼트, 과학 등 다목적 허브 도시로 발전할 전망이다.

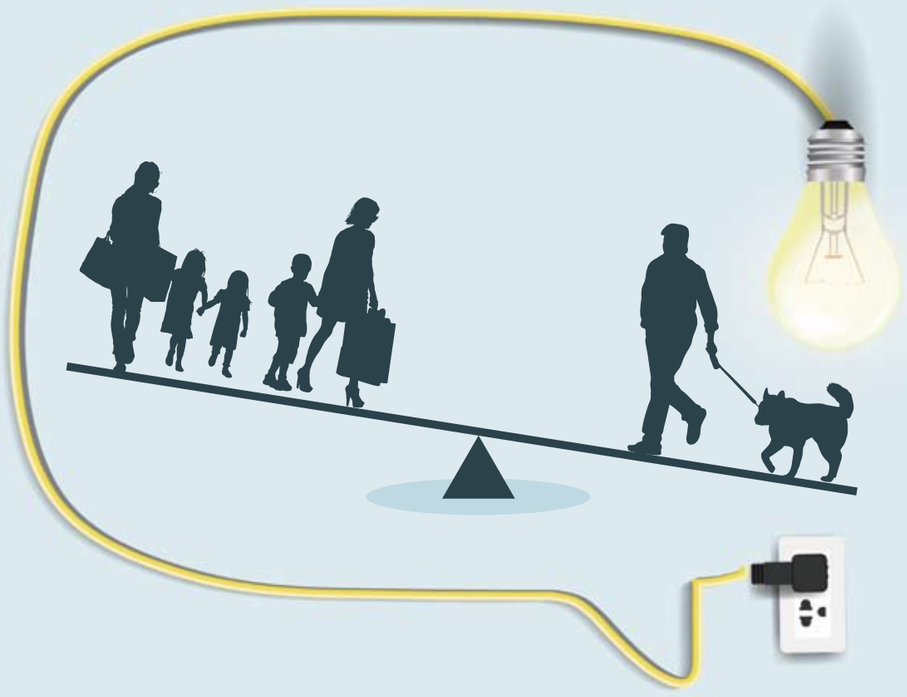
가구는 작아지고, 소비는 늘어난다!

집단적 구매 단위인 '가구'(家口)를 주의 깊게 살펴라!
소비자 심리학의 고전으로 꼽히는 '소비의 심리학'(Why They Buy)에서 저자인 로버트 세틀은
소비자의 코드를 읽는 12가지 키워드 중에 하나로 '가구'를 살피라고 했다. 간단히 말해
가구의 구성원에 따라 소비의 양상이 다르다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 투자자들은
최근 전 세계적으로 가구 구성원의 수가 감소하는 현상에 대해 관심을 가질 필요가 있다.
이러한 트렌드 자체가 소비 산업 및 관련 기업들에 영향을 줄 것이 분명하기 때문이다.
얼핏 생각하기에는 소비도 따라서 줄 것 같지만 실제는 가구가 작아지는데도
소비는 늘어나는 반비례 현상이 나타나고 있다. 가족 소득이 증가하는
가운데 가구 구성원이 적어지면서 1인당 가처분소득이 높아지기
때문이다. 이로 인해 소비 관련 산업의 지형도도 달라지고 있다.
신흥국을 중심으로 급진전되고 있는 '작아지는 가구'가
소비 곳곳에 미치는 현상에 대해
자세히 살펴본다.



❶ Overview
가구의 구성이 바뀌고 있다!
❷ Prospect
그들만의 독특한 소비 트렌드
❸ How to Invest
작아지는 가구, 3S를 주목하라





가구의 구성이 바뀌고 있다!

전 세계적으로 가구가 작아지고 있다. 이로 인해 소비시장에도 일대 변혁이 일고 있다. 가구와 소비시장의 관계를 짚어본다.

글 **이상건(미래에셋은퇴연구소 상무)** 사진 **SHUTTERSTOCK**

사람들이 휴가를 보내는 방식에 영향을 미치는 것은? 가정에서 냉장고와 같은 내구재를 살 때, 고려하는 변수는? 주택 매입 시 방의 크기나 개수를 결정하는 기준은? 이들 질문에 공통적으로 답할 수 있는 것 중 하나가 바로 '가구'(家口)이다. 1인 가구와 4인 가구가 휴가를 가는 방식은 같을 수 없을 것이다. 냉장고나 세탁기의 크기도 달라야 한다. 또한 2인 가구가 굳이 방 4~5개짜리 대형 주택을 살 이유란 많지 않다.

가구는 소비의 기준이자 단위이다. 가정 내 지출 구조에서 비중이 높은 교육비, 주거비, 교통비 등은 모두 가구 구성과 연령대에 영향을 받는다. 그리고 가정의 지출 구조의 변화는 소비 흐름을 바꾸고, 장기적으로 소비 트렌드로 정착된다.

가구는 소비의 기본 단위

일반적으로 소득과 경제 구조의 변화는 가족 관계와 가구 구성의 변화를 낳는다. 우리나라를 살펴보면, 1960년대부터 산업화가 본격화되면서 농촌 기반의 가족 관계가 급속히 무너지기 시작했다. 젊은 층들이 일자리를 찾아 대도시와 공단 지역으로 대거 이주하면서 핵가족이 일반화됐다. 이 과정에서 사람들의 소비 패턴은 크게 변했다. 냉장고와 TV 등과 같은 가전제품은 개인을 위한 것이 아니라 가족이 공동으로 이용하는 제품이었다. 가전제품 회사들도 이런 쪽에 초점을 맞춰 마케팅 했다. 1980년대 말 지금은 고인이 된 최진실 씨의 VTR 광고에서 "남자는 여자하기 나름이에요"와 같은 유명한 카피도 이런 시대적 흐름과 맞물려 있다. 가전제품은 가족을 위한 것이라는 콘셉트가 이 광고에는 담겨 있었다. 국민주택규모라는 25.7평방미터 개념도 핵가족화로 인한 가구 구성의 변화로 등장한 개념이다. 가구의 변화는 일국적 소비시장뿐만 아니라 글로벌 차원에서도 영향력을 행사한다. 만일 그 변화의 폭과 깊이가 과거에 볼 수 없을 정도로 크다면, 이에 충분한 주의를 기울일 필요가 있다.

먼저 현재 세계적 차원에서 고령화와 함께 뚜렷하게 나타나는 인구 관련 트렌드는 평균 가구 규모가 줄어들고 있다는 점이다. 2012년 기준 가구당 평균 인원은 3.49명이었다. 3.49명은 말 그대로 평균값이다. 부유하고 연령대가 높은 국가나 지역은 인원이 평균치보다 낮다. 서유럽, 미국, 일본 등은 모두 3명이 되질 않는다. 가구당 평균 인원에 급격한 변화의 바람이 불고 있는 지역은 중국, 인도, 아시아 개발도상국 등을 중심으로 한 아시아 지역과 중동 · 아프리카 지역이다. 대부분 신흥시장으로 분류되고 있는 국가들이다. 중국은 2012년 기준 3.11명, 인도 4.64명, 아시아 개발도상국 4.40명이다. 북아프리카와 중동은 4.63명 수준이다. 이들 국가는 경제 개발로 소득이 증가하고, 도시화가 급속하게 진전되고 있는 국가들이다. 대표적인 국가가 중국이다. 중국의 경우, 이미 베이징 등 일부 대도시는 3인 이하 가구가 거의 80%를 차지한다.

가구 소득이 늘고 가구 수가 줄어들면, 가처분 소득이 늘어난다. 같은 5천 달러를 벌어도 6인 가족이 쓰는 것과 3인 가족이 쓰는 것은 다를 수밖에 없다. 신흥시장에서는 가구 소득이 증가하는 가운데 가구 규모가 축소되고 있다. 이는 소비시장의 확대로 이어질 가능성이 높다. 게다가 가구 수는 늘어나는 추세에 있어 가구 규모 축소와 더불어 소비에 긍정적인 역할을 할 전망이다.

가구의 변화는 도시화와 동전의 양면과도 같다. 도시 거주자의 가구 규모는 농촌보다 작고, 소득 수준은 2배가량 높다. 당연한 결과로 소비에도 적극적이다. 서유럽, 북아메리카, 아시아 주요 국가들의 도시화율은 80% 이상이다. 이들 지역에 더해 인구 대국인 중국, 인도, 인도네시아, 브라질, 러시아 등에서 도시화가 빠른 속도로 진전되고 있다. UN(국제연합)에 따르면 2011년 현재 35억 명이 도시에 살고 있는데, 2050년이면 약 63억 명이 도시에 살게 될 전망이다. 무려 28억 명의 새로운 도시 인구가 40년 사이에 생겨나고, 세계 인구의 67%가 도시에 살게 될 것이다.

줄어드는 가구, 늘어나는 소비

또 하나의 주요한 트렌드는 자녀 없는 가구의 증가이다. 여기서 자녀 없는 가구란 19세 미만의 가족이 없는 집을 의미한다. 인구 통계 전문 기관인 글로벌 데모그래픽스의 분석에 따르면, 자녀 없는 가구는 6억 5,900만 가구에서 8억 7,300만 가구로 늘어난다. 20년 동안 2억 1,400만 가구가 늘어나는 셈이다. 가령 최대 인구 국가인 중국의 경우, 2012년 기준으로 가구의 53%가 자녀가 없지만 2032년이 되면, 68%로 늘어날 전망이다. 2012년에는 5가구 중 2가구꼴로 자녀가 없었지만 2032년이면 2가구 중 1가구는 무자녀 가구가 된다.

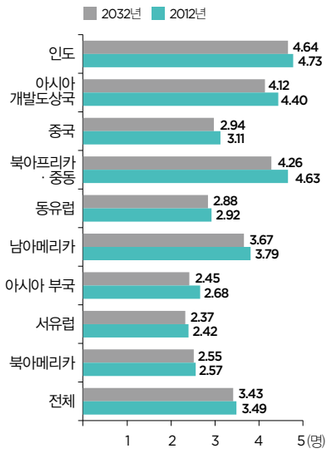
19세 미만 자녀가 없는 가구는 통상 40세 이상 성인 2명으로 구성된다. 이들 중 한 명은 소득이 있을 가능성이 높다. 그러면 자연스레 가구 차원에서 부양비율이 낮아지게 된다. 부양비율이란 생산가능인구(15~64세) 대비 피부양인구(0~14세, 65세 인구)의 비중이다. 이 비율이 낮다는 것은 생산가능인구에 대비해서 부양해야 할 인구 비중이 낮다는 것을 의미한다. 이처럼 자녀 없는 가구의 증가와 그로 인해 낮아지는 부양비율은 가계 소비지출의 지형도를 바꾸는 요인으로 작용한다. 예를 들어 가족을 부양하는 데 기초적인 식음료비나 의복비 등의 필수 소비는 다소 감소할 수 있으나, 취미활동 비용 등의 재량적 소비는 오히려 증가할 가능성이 있다.

여기에 글로벌 차원에서 1인 가구가 증가하고 있다. 1인 가구의 증가는 세계적 현상이다. 미국은 대도시 인구의 절반이 싱글이고, 중국에도 인생을 즐기는 싱글족인 바이링(白領)이 등장했다. 동거 문화가 일반화된 북유럽의 노르웨이 같은 나라는 한 집 건너가 싱글이라고 한다.

1인 가구는 주로 대도시에 거주하고, 소비성향이 높은 특성이 있다. LG경제연구원의 분석에 따르면, 1인 가구의 소비성향은 고령화로 인한 소비 축소를 상쇄할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

글로벌 차원에서 진행되는 가구 수의 증가, 가구 규모의 축소와 더불어 신흥국가의 도시화와 맞물린 가구의 변화는 새로운 소비 지형도를 만들어 내고 있다. 돈이 가는 곳, 즉 소비하는 곳에는 늘 투자의 기회가 있어 왔다. 가구 구조의 변화로 지갑이 열리는 곳에 주목하자.

전 세계 지역 · 국가별 가구당 평균 인원



자료 : 글로벌 데모그래픽스

작아지는 가구

그들만의 독특한 소비 트렌드

가구가 작아지면 소비 트렌드도 달라진다. 점점 작아지는 가구와 새롭게 떠오르는 소비 트렌드는 무엇인지 살펴본다.

글 **이상원 기자** 사진 SHUTTERSTOCK



과거 농경시대에 대가구는 부를 창출하기 위한 근간이었다.

하지만 산업화 사회를 지나 현재에 이르러서는 소가구 시대로 접어들고 있다. 물론 동시대라 해도 지역이나 국가마다 차이가 있다.

신흥국은 3~4인 이하의 소가구가 급증하고 있다면, 선진국은 1인 가구가 새로운 트렌드로 나타나고 있다. 이런 가구원의 변화가 소비에 있어 새로운 흐름을 만들고 있다. 중국에서 소가구 단위의 여행이 늘어나면서 SUV 판매가 급증하는 것이 대표적인 사례다.

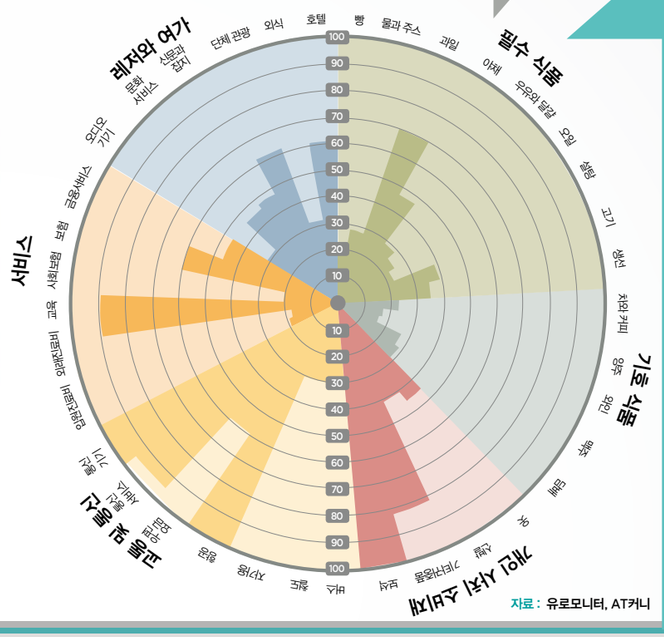
소가구의 등장이 어떤 소비 트렌드를 이끌 것인지 살펴봤다.

2011년 중국의 가구 소득과 소비지출액 (단위 : 위안)

자료 : 산업연구원 *2014년 4월 3일 기준 1위안 = 173원

보석, 항공, 통신에 돈을 쓴다

2005년부터 2020년까지 예상되는 중국의 소비 패턴. 가장 많이 소비하는 품목을 100으로 봤을 때 각 소비 항목의 비중은 다음과 같다.



자료 : 유로모니터, AT커니

소가구의 소비 트렌드 4

4인 이하 가구까지를 소가구라고 부른다. 특히 도시화가 진행되고 있는 신흥국을 중심으로 이런 흐름이 가속화되고 있다. 소가구의 소비 트렌드를 키워드로 살펴본다.

자녀 "어른이 고생하더라도 어린애를 고생시킬 수는 없다"가 중국 가정에서 많이 회자되는 말이라고 한다. 각 가정에서 늘어난 여유자금은 우선적으로 자녀에게 투자된다. 신흥국을 중심으로 자녀들에게 더 나은 양육과 교육환경을 제공하기 위한 소비가 늘고 있다. 유아용품 · 교육시장의 고급화가 이를 입증한다.

여성중심 신흥국 전반에 걸쳐 새롭게 등장하는 소비 주체가 여성이다. 여성의 경제 활동 참여가 본격화되기 때문이다. 이로 인해 미혼 여성의 소비력이 왕성해지고 있다. 하지만 이뿐만이 아니다. 가정의 소비를 담당하는 주체가 여성이라는 점도 여성 소비가 증가하는 이유다. 실제로 신흥국 가구에서 가정이나 아이에게 필요한 물건을 살 때 남자보다는 여자가 주도권을 갖는 경우를 쉽게 발견할 수 있다.

여가활동 최근 중국의 소비 트렌드 중의 하나는 여가활동에 대한 투자다. 가령 아빠와 아이들이 야외로 나가거나 같이 노는 문화가 유행하면서 레저용품 등 아웃도어 제품, 스포츠용품, 의류, 게임기의 수요 확대로 이어지고 있다. 사실 이런 풍토는 중국뿐만 아니라 여유로운 삶을 살기 시작하는 신흥국에서도 많이 나타나는 현상이다.

소형화 및 효율성 소형 주택, 소형화 가전, 소형화 생활용품 등 크기가 작고 효율적인 제품들이 인기를 끌고 있다. 이런 트렌드는 의식주와 관련된 라이프 스타일에 영향을 미칠 것으로 보인다.

이 산업이 뜬다 BEST5

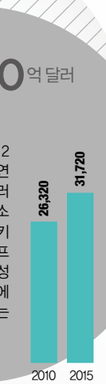
소비 단위인 가구의 변화는 소비시장의 변화를 수반한다.

소가구화가 진행되면서 유독 더 강한 성장세를 보이는 분야들이 있다. 음식 산업의 예를 살펴보더라도 외식이나 가공식품 소비가 크게 늘고 있는데, 이는 소가구가 추구하는 '편리성'을 제공해주기 때문이다. 뜨고 있는 비즈니스들을 들여다보면 작아진 가구가 원하는 것과 맞물려 있다. '작아진 가구'가 향후 더 많이 찾을 것으로 예상되는 소비부문 5개를 찾아봤다.

3조 1,720억 달러

편리한 먹거리가 뜬다

전 세계 가공식품 시장은 2010년 2조 6,320억 달러에서 2015년까지 연평균 3.8% 증가하여 3조 1,720억 달러로 성장할 것으로 예상된다. 또한 소가구의 등장은 외식 소비를 증가시키고 있다. 대표적으로 인도의 외식 프랜차이즈 산업은 매년 38%의 성장률을 기록 중이다. 2012년에만 인도 외식 산업의 규모는 640억 달러에 달한다.

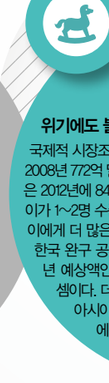


자료 : 데이터 모니터

841억 달러

위기에도 불구하고 성장하는 완구산업

국제적 시장조사기관인 NPD그룹에 따르면 2008년 772억 달러 규모였던 세계 완구 시장은 2012년에 841억 달러로 확대됐다. 이는 아이가 1~2명 수준으로 가구가 재편되면서 아이에게 더 많은 소비를 하기 때문이다. 특히 한국 완구 공업협동조합이 발표했던 2012년 예상액인 803억 달러보다 더 늘어난 셈이다. 더욱이 전문가들은 2016년이면 아시아 시장의 시장 점유율이 28%에 이르러 세계 최대 시장이 될 것으로 예상한다.

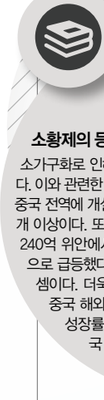


자료 : NPD그룹

990억 위안

소황제의 등장으로 성장하는 교육

소가구화로 인해 교육산업이 성장하고 있다. 이와 관련한 대표적인 국가가 중국이다. 중국 전역에 개설된 사설 학원은 이미 10만 개 이상이다. 또 시장 규모만 해도 2008년 240억 위안에서 2012년에는 990억 위안으로 급등했다. 매년 20% 이상 성장하는 셈이다. 더욱이 교육분야에 관련한 대중국 해외투자액 역시 연평균 18%의 성장률을 보이면서 전 세계가 중국 교육 시장에 집중적으로 투자하고 있다.



828억 달러

소가구화 시대, 성장하는 게임 산업

소가구화로 가족간의 교류 시간이 줄어들면서 게임에서 즐거움과 공감대를 찾는 사람들이 늘고 있다. 2012년 현재 전 세계 게임시장의 규모는 611억 800만 달러지만 2017년에는 828억 9,300만 달러로 늘어날 전망이다. 특히 게임 시장 중에서도 모바일 게임 시장이 2012~2017년까지 연평균 10.5%의 가파른 성장세를 보일 것으로 예측된다.

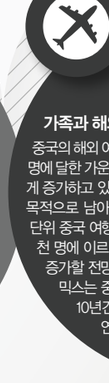


자료 : PwC, 한국콘텐츠 진흥원

9,730만 명

가족과 해외 여행을

중국의 해외 여행객이 2013년 9,730만 명에 달한 가운데, 가족 단위 여행이 크게 증가하고 있다. 실제 사파리 여행을 목적으로 남아프리카를 방문한 가족 단위 중국 여행객 수는 2012년 13만 2천 명에 이르며, 2017년 18만 명까지 증가할 전망이다. 옥스퍼드 이코노믹스는 중국의 소가구화로 향후 10년간 전 세계 여행 시장이 연 5.4% 성장할 것으로 예상했다.



자료 : 인민일보

*본문에서 언급된 종목들은 내용과 관련된 사례에 불과하며 투자추천종목이 아님을 밝힘.



지상좌담

작아지는 가구, 3S를 주목하라

소형화(Small), 개인화(Single), 간편화(Simple)가 열쇠다.

정리 **오은미(미래에셋은퇴연구소 선임연구원)** 사진 SHUTTERSTOCK

"변화는 치즈를 계속 옮겨 놓는다. 변화를 예상하고 신속히 적응하라. 치즈와 함께 움직여라."

스펜서 존슨의 '누가 내 치즈를 옮겼을까?'에서는 자신들이 먹던 치즈가 줄어들고 있다는 사실을 발견한, '위기의' 생쥐들의 이야기가 나온다. 하지만 이 생쥐들은 변화를 알아챈 뒤 재빠르게 새로운 치즈를 찾아 나서고, 결국 엄청난 치즈를 발견하게 된다. 기업들의 입장에서 이 치즈는 '고객', 더 정확히, '고객들의 지갑이 열리는 곳'으로도 해석이 가능하다.

소비의 단위인 가구가 변하면서 소비시장에서도 많은 변화가 나타나고 있다. 치즈가 옮겨지고 있는 것이다. 기업들은 이에 발맞춰 빠르게 새 치즈를 찾아 나서고 있다. 투자자의 입장에서 남은 과제는 과연 새 치즈 창고의 문을 여는 것이 어떤 기업일 것인가를 예측해 보는 일이다.

현재 소비재 펀드 운용에 참여하고 있는 소비재 투자 전문가 목대균 본부장, 안주희 매니저를 만나 '작아지는 가구의 시대', 어떤 기업들을 눈여겨 보아야 할지를 물었다.

PROFILE

목대균
미래에셋자산운용 글로벌운용본부 본부장

목대균 본부장은 2007년 이후 미래에셋 싱가포르와 인도 법인에서 근무한 경험을 바탕으로 아시아 시장을 분석하는 실질적인 노하우들을 습득했다. 현재 미래에셋 글로벌운용본부에서 투자 및 기업 분석을 담당하고 있으며 글로벌 소비재 펀드의 모델 포트폴리오를 구성하고 있다.



안주희
미래에셋자산운용 홍콩법인 AP 시장 포트폴리오 매니저

안주희 부장은 9년에 걸친 아시아 컨슈머 섹터 투자 경력을 가지고 있다. 2009년부터 미래에셋 홍콩법인에서 아시아 퍼시픽 시장 투자를 담당하고 있으며 현재 친디아, 아시아 퍼시픽, 이머징 마켓 소비재 펀드를 운용하고 있다.

Q 아시아를 위시해 전 세계적으로 가구 규모가 작아지고 있다. 가구가 변한다는 것은 소비의 특성이 달라지는 것을 의미한다. 과거 대가구 시기와 달리 소비에서는 어떠한 요인들이 가장 중요하게 고려될까?

목대균 본부장(이하 목대균) : 전 세계적으로 가구 구성원이 줄어들면서 소비에서 3S, 즉 소형화(Small), 개인화(Single), 간편화(Simple)를 추구하는 경향이 나타나고 있다. 인원이 줄면서 식품 등 필수재의 구매 규모가 작아지고, 과거와 달리 가족 구성원의 개인적 취향과 선호가 소비에 반영되고 있다. 또한 통신과 유통이 발달하면서 구매 프로세스가 얼마나 간편하고 편리한지 여부도 가구 소비에서 중요한 부분을 차지한다.

안주희 매니저 (이하 안주희) : 동감한다. 아시아의 경우도 가구 인원이 줄어들면서 가족 구성원에게 돌아가는 몫이 커지고, 구성원 각자의 구체적인 필요가 가계 소비를 결정하는 데 중요한 기준이 되고 있다. 아이들 수가 줄어들면서 한 아이에게 투자하는 비용도 많아지고 있는 것이 대표적인 예이다. 분유, 유모차, 교육시장 등이 커지고 있는데 프리미엄 브랜드를 선호하는 고급화 현상이 나타나고 있다. 과거 저렴한 가격으로 다수의 필요를 채우는 소비를 했다면, 이제는 품질을 더 중시하는 흐름을 보이고 있다.

목대균 : 실제로 가구 소득이 늘면서 가구 구성원 수가 줄어들면 인당 소비 금액은 늘어나는 경향이 있다. 선진국에서 비중이 크게 늘고 있는 무자녀 가구나 1인 가구의 경우가 대표적 사례이다. 1인 가구의 경우 자신만을 위한 소비가 가능하다. 자기 가치를 추구하면서 건강, 미용, 여가, 학습에 대한 관심이 높아지고 기호품 소비가 증가하고 있다.

특히 미혼 여성들의 경우 명품이나 의류, 신발 소비에 상당히 적극적이다. 물론 이 모든 소비활동의 기저에는 소득 증가라는 근본적인 원인이 있다.

안주희 : 자식이 없는 부부나 미혼 가구의 비중이 높아지면서 여행 등 여가활동 소비가 늘어나는 것도 같은 맥락에서 살펴볼 수 있다. 파이가 커지고 있지만 조각은 더 적은 수로 나뉘면서 삶의 질과 만족도를 중시하는 소비흐름이 나타나고 있다.

Q 작아진 가구가 핵심 소비계층을 이루면서 다양한 변화들이 나타나고 있는 것 같다. 기업들의 전략에도 변화가 있어야 할 것 같다. 상품/서비스 라인업이나 마케팅에 있어서 기업들은 어디에 중점을 두어야 할까?

안주희 : 앞서 유아 시장의 성장을 언급했는데 아동 관련 업체들의 경우, 과거 낮은 가격을 바탕으로 대량 판매를 통해 이윤을 남겼다면, 이제는 불특정 다수를 겨냥하기보다 타깃 범위를 구체적으로 좁혀서 높은 가격대의 제품들을 생산해 낸다. '고급화'를 통해 더 높은 마진을 추구하겠다는 전략이다. 이는 최근 소비시장 전반에 적용되는 전략이기도 하다.

목대균 : 실제로 많은 소비재 기업들이 '작아지는 가구'의 흐름을 사업 부문으로 내재화하고 있다. 사업 포트폴리오의 다각화를 실시하고 있는 것이다. 가공 식품 기업들의 예를 들어보자면, 소용량, 낱개 상품 사업부문을 신설하는 식이다. 편의점 기업들의 경우 즉석식품이나 도시락 등 소형 식품 사업 부문을 강화하고 있다. 새로운 사업을 추구하기보다 각 기업들의 주력 제품이나 서비스에 '소형화', '간편화', '다양화' 등의 전략을 덧입히며 경쟁력을 키우고 있다고 본다.

안주희 : 삶의 질을 강조하는 것도 좋은 마케팅 포인트이다. 가족 수가 적어지면서 구성원 각자가 예전보다 더 좋은 것을 누릴 수 있다는 점을 어필하는 것이다. 음식료 관련 업체들의 경우 유기농 제품들을 선보이며 단순히 '맛'이 아니라 '건강' 식품임을 강조하는 식의 접근이 가능하다. 실제로 최근 유기농 제품들이 시장에서 상당히 유행하고 있다. 여행이나 엔터테인먼트 관련 기업들은 전반적으로 시장 성장의 수혜를 받고 있으나 여기에 1~2인 등 소규모 여행자들을 대상으로 한 프리미엄 여행 상품을 만드는 것도 추가적인 성장여력을 확보하는 방법이 될 수 있다.

목대균 : 상품이나 서비스 외에도 기업들은 소비 및 구매 과정을 간소화하고 효율화하는 방식으로 차별화를 시도하기도 한다. 가구 규모가 줄면서 간편함과 편리함이 소비를 결정하는 데 중요한 요인이 되고 있기 때문이다. 이로 인해 편의점 형태의 소규모 유통 체인이나 온라인 상거래를 통한 물품 구매가 늘고 있다. 1인가구나 무자녀 가구의 경우 이러한 경향은 더욱 두드러진다.

주문 절차의 간소화와 빠른 배송이 중요시되면서 온라인 상거래 업체나 통신, 우편, 물류 서비스 업체들의 성장가능성도 높게 점쳐지고 있다. 최근 세계 최대 쇼핑몰인 아마존이 소형 비행기인 드론(Drone)을 이용한 무인 배달 시스템을 개발 중이라고 발표한 것 역시 향후 이 시장이 얼마나 커질 것인가를 방증하는 예가 될 것이다. 여기에는 편리함을 추구하는 소형 가구의 증가도 그 흐름을 가속화하고 있다고 본다.

Q 이러한 가구 소형화의 흐름을 업고 약진하고 있는 기업들이 있다면? 그들의 경쟁력은 무엇이라고 보는가?

안주희 : 대한무역투자진흥공사(KOTRA)가 내놓은 통계에 따르면 중국 유아동 시장 규모가 1조 위안에 이른다고 한다. 소득증가와 더불어 산아제한정책으로 인해 자녀 수가 줄어들면서 프리미엄을 내세운 중국 분유업체나 교육 업체 등이 좋은 성과를 내고 있다. 오리온의 선전을 예로 들고 싶다. 오리온은 '프리미엄 간식'을 표방하며 '하나뿐인 내 자녀에게 더 좋은 것을 먹이겠다'는 부모들의 마음을 잘 공략했다.

목대균 : 레고와 같은 완구의 인기도 상당한 것으로 알고 있다. 가격이 결코 저렴하지 않음에도 지속적으로 구매가 이루어지는 데에는 가구의 소득증가라는 근본적인 원인이 뒷받침되고 있음을 기억할 필요가 있다. 미혼 가구의 경우라면 미용·건강에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 로레알과 같은 화장품 관련 기업들이나 세계적 생명공학 업체인 알러겐, 의료장비 기업 써모피셔 사이언티픽 등 헬스케어 기업들도 장기적 전망이 좋을 것으로 본다.

안주희 : 가족 단위가 작아지면서 이동성이 높아지고, 자연스레 여행이 증가한다. 호텔 신라 같은 면세 업체나 마카오 게이밍 기업들이 양호한 성과를 보이고 있다. 마카오 게이밍 업체의 대표적 기업으로 뽑을 수 있는 샌즈 차이나의 경우 게이밍 기능뿐 아니라 가족을 대상으로 한 관광과 레저 기능을 강화하면서 가족 여행의 수요를 흡수하고 있다. 여행용 캐리어 업체인 샘소나이트 역시 이러한 흐름의 수혜를 보고 있다. 또한 자식이 적기 때문에 노후를 자식에게 기대기보다는 직접 준비하려는 경향이 높아지고 있다. 따라서 은퇴 이후 노후설계 관련 상품이나 서비스들을 전면에 내세운 자산운용사나 보험사들도 긍정적인 흐름을 보이고 있다. AIA 그룹이나, 핑안 보험 같은 보험사들은 단기적인 소비보다는 조금 더 미래 지향적인 소비를 추구하라는 목소리를 내고 있다. 시대적 흐름에 부합하는, 상당히 설득력을 지닌 마케팅 전략이다.



목대균 : 자녀들을 분가시킨 노인 부부로 구성된 소형 가구도 늘어나고 있다는 점에서 연금 저축이나 보험 산업 등에 대한 수요가 높아질 것이라는 의견에 동의한다. 더불어 문화나 엔터테인먼트 콘텐츠에 대한 수요가 늘어나는 점 역시 주목할 필요가 있다고 본다. 소가족화되면서 가족과 교류하는 시간이 과거에 비해 크게 줄어들었고, 이를 대체할 수 있는 가장 손쉽고 간편한 방법이 바로 게임이나 외국 드라마, 영화 등 문화 콘텐츠 소비이기 때문이다. 모바일 기기의 보급이 보편화되고 있는 환경을 감안할 때 콘텐츠는 더욱 다양화되고 그 수요는 더욱 빠르게 증가할 것이다.

안주희 : 중요한 지적이다. 가족 간의 소통보다는 혼자서 스마트 기기 등을 통해 온라인 커뮤니티에 할애하는 시간의 비중이 늘어나고 있다. 대가족에 비해 가족 간 유대감이 적어지는 경향이 있기 때문에 SNS 등 온라인 활동을 통해 공감대와 소속감을 찾으려는 니즈도 늘고 있다. 중국 텐센트가 론칭한 위챗(Wechat)이 2년 만에 3억 명의 이용자를 확보하며 시장을 완전히 장악한 사례를 보면 알 수 있다. 현재 중국 모바일 플랫폼 시장에서 압도적 1위를 차지하고 있는 텐센트는 소셜 네트워크 외에도 게임 등 모바일 콘텐츠 제작에까지 역량을 강화하고 있다.



Come Back C-Trip!

권 토 중 래

捲土重來! C-TRIP

량젠장이 돌아왔다. 그리고 씨트립도 돌아왔다. 그동안 취날닷컴 등 후발주자에게 밀려 업계에서 도태되는 듯 보였던 씨트립이 량젠장 CEO의 복귀와 함께 되살아났다. 성장하는 중국 여행산업 시장과 우후죽순으로 늘어난 경쟁자들, 돌아온 량젠장이 던진 패는 무엇이었을까?

글 친산(秦嫻) 사진 덩판(鄧攀)

량젠장(梁建章)이 씨트립(C-trip · 攜程)으로 되돌아왔다. 그가 씨트립 CEO로 정식 복귀한 날로부터 이제 막 10개월이 지난 지금, 씨트립은 대기업들이 흔히 겪는 일종의 통과의례와도 같은 성장통을 겪고 있다.

과거 씨트립은 세분화된 시장에서 독점적인 위치를 차지하고 있었다. 예를 들어 200명 정원의 비행기에 탑승한다면, 그 중 대략 30~40명은 씨트립에서 구매한 티켓을 가지고 있었다. 씨트립은 한때 중국 온라인 여행 시장에서 50% 이상의 점유율을 차지했으며, 호텔 가격 결정에도 입김이 작용할 정도였다.

독점은 반드시 도전을 낳는 법. 취날닷컴(去哪兒網)으로 대표되는 여행 전문 검색 서비스가 씨트립의 전통적인 온라인 여행 에이전트(Online Travel Agent · OTA) 방식을 위협하기 시작했다. 또 예전부터 만년 2위였던 이룽(藝龍)도 기지개를 펴고 씨트립이 구축해온 견고한 장벽을 무너뜨리려 했다. 이와 더불어 모바일 인터넷 시장이 성행하자, 모바일 여행 앱이 우후죽순처럼 생겨났다. 모두 씨트립 모델을 따라한 것들이었다. 여기에 바이두, 텐센트 등 인터넷 대기업들이 인수나 지분 매입의 방식으로 앞다투어 가치사슬 확장 경쟁을 벌이는 형국이 펼쳐졌다.

비록 전체 업계가 폭발적인 성장을 이어가고 있지만, 씨트립의 성장 속도는 이미 후발주자들에 비해 현저히 뒤쳐지고 있었다. 줄곧 OTA 시장에서 절반 이상의 수요를 점유해온 씨트립은 2011년 처음으로 점유율이 50% 아래로 하락했다. 경쟁사들은 나이든 왕을 왕위에서 끌어내리고 마치 곧 그 자리에 오를 것처럼 행동했다.

당시는 씨트립이 여행사를 인수하고 여행 노선을 개척하기 시작하던 때였다. 막대한 자원을 오프라인에 쏟아붓자 회사는 점점 비해대지기 시작했다. 반면, 고개를 들기 시작한 모바일 인터넷시장에 대해서는 전혀 관심을 주지 않았다. 불과 1년 전만 해도 45%에 달하던 영업 수익 증가율이 20% 아래로 하락했다.

하지만 량젠장이 돌아왔다. 컴퓨터 신동으로 추앙받던 그는 2006년 씨트립을 떠나 미국 유학길에 오른 이후, 사람들 사이에서 잊혀져가고 있었다. 오늘날 사람들이 열광하는 인터넷 대기업들은 대부분 량젠장 이후에 성공한 케이스이다. 조용한 말투와 공손한 태도, 그리고 진지한 표정은 예전과 다름없었다.

'생존하는 인물 중 당신이 가장 대단하다고 생각하는 인물은 누구인가?'라는 질문에 '내 아들의 아버지'라고 대답할 사람이 과연 몇이나 있을까? 량젠장은 바로 그런 사람이다. 그의 사고 원칙은 '자아에 충실하자'이다. 남들에게 굽실거리지 않고, 함부로 떠벌리지도 않으며, 일부러 겸손한 척 하지도 말자는 주의이다.

PROFILE

량젠장(梁建章)

1969년 상하이에서 태어나, 13살에 '컴퓨터의 작은 시인'으로 이름을 날렸다. 상하이 푸단대학 영재클래스를 졸업하고, 미국으로 건너가 20세에 조지아공과대학교 컴퓨터학과 석사 학위를 받았다. 이후 실리콘밸리에서 엔지니어로 다년간 근무, 오라클에서 중국 컨설팅 총책임직을 맡았다. 1999년 귀국해 3명의 비즈니스 파트너와 함께 씨트립을 설립, 2000년부터 2006년까지 CEO를 역임했다. 씨트립은 설립 후 4년 동안 급속한 성장으로 중국 인터넷 회사 중 가장 성공한 회사가 되었으며, 2003년에는 나스닥에서 상장했다. 2011년 스탠포드대학에서 인구구조와 창업, 노동력 시장 등을 연구, 경제학 박사학위를 수료했다. 이후 귀국해 씨트립 CEO로 복귀했다. 현재 베이징 광화관리대학 경제학과 교수를 겸임하고 있다.

량젠장은 중국기업가 중에서도 드물게 자신의 회사에만 묶여있지 않다. 물론 그 역시 씨트립에 대해 자기 자식 같은 마음을 가지고 있다. 그러나 자식이 잘 해서 기쁜 것보다 못해서 속상한 경우가 많다. 2006년 씨트립을 떠날 당시 그는 업계에 변화가 없다고 여기고 더 재미있

"1인당 평균 여행 비용이 1인당 인터넷쇼핑 소비액을 넘어설 날이 곧 올 것이다."

는 일을 해야겠다고 결심했다. 그래서 미국으로 유학을 떠나 경제학 박사를 마친 후, 그는 학자로서 인구 정책에 대해 목소리를 높이기 시작했다.

씨트립의 어떤 직원은 "제임스(량젠장의 영어 이름)에겐 성공이 그리 어렵지 않은 것 같다. 맹목적인 미신인지 몰라도, 회사 사람들은 대부분 그가 돌아왔을 때 곧 회사가 재기할 거라고 믿었다"라고 말했다. 량젠장은 짧은 기간 동안 무선 사업 전략과 개방형 플랫폼 전략, 가격 전략을 잇달아 추진하는 동시에 회사 구조조정을 단행했다. 또 기업 내부에 다양한 창업 모델을 도입해 이 방대한 회사에 활력을 불어넣기 위한 시도를 거듭했다.

량젠장이 씨트립에 단행한 대대적인 수술은 비슷한 규모의 다른 기업들에 비해 매우 순조로웠다. 그 원인은 대략 2가지로 압축된다.

첫째, 량젠장은 논리적인 사고를 통해 사물의 본질을 신속히 파악한다. 그래서 지금까지 그는 회사 혁신의 핵심 엔진이었다. 작게는 핵심성과지표, 크게는 전략적 방향 설정에 이르기까지 수량화된 명확한 목표를 제시할 수 있었다. 덕분에 기업은 효율적으로 자원을 운용하고 나아가 계량화된 지표를 통해 수행능력을 향상시킬 수 있었다. 이는 씨트립의 전략이 동종 업계의 전략에 비해, 신속하고 유연하게 반응할 수 있는 원동력이기도 하다.

둘째, 대체로 인터넷 업체 직원들은 직업 안정도가 떨어지는데, 씨트립에는 각 계층마다 10여 년간 근무한 장기근속 직원들이 즐비하다. 그들은 량젠장에 대해 잘 알고, 무조건적인 신뢰를 보낸다. 다시 말해 량젠장은 회사의 정신적 지주이다. 다른 각도에서 보자면, 이 덕분에 량젠장은 임직원 인사이동을 편하게 단행할 수 있었다.

량젠장은 씨트립을 떠난 적이 있으면서도 항상 씨트립의 아이콘이었다.

재무제표만 봐도 씨트립은 확실히 빠른 속도로 불황의 늪에서 벗어나고 있다. 최근 발표된 2013년 3분기 재무제표에 따르면, 순매출은 전년 동기 대비 31% 증가한 15억 위안, 영업이익은 전년 동기 대비 58% 증가한 3억 위안이었다. 순이익은 3억 7,300만 위안을 기록했는데, 이는 전년 동기 대비 92% 증가한 수치이다.

이런 높은 실적에 대해 량젠장은 조금도 놀라지 않는다. 중국 내 온라인 여행 시장 거래 규모는 1,729억 위안이다. 씨트립의 시장 점유율은 현재 10%에도 못 미친다. 하지만 2020년까지는 50%까지 끌어올린다는 계획이다.

시장은 앞으로 폭발적으로 성장할 것이다. 량젠장은 "1인당 평균 여행 비용이 1인당 인터넷쇼핑 소비액을 넘어설 날이 곧 올 것이다. 온라인여행은 전자상거래 업계의 스타가 될 것이며, 씨트립은 업계에서 그에 합당한 위치를 차지할 것이다. 또한 지금의 BAT(바이두, 알리바바, 텐센트) 규모로 성장해, 세계적인 글로벌 기업이 될 것이다." 량젠장의 한결 같은 말투와 표정에서는 미래의 목표가 아닌, 있는 그대로의 사실을 서술하는 듯 자신감이 느껴졌다.

Come Back C-Trip!

미국에서 경제학을 공부하며 익힌 시스템이론과 통찰력 덕분에, 그는 방향성 판단에 대해 자신이 있었다. "오늘날 여행업계의 거시적인 방향성은 분명히 알고 있다. 하지만 일부 디테일한 부분과 새로운 패러다임에 대해서는 자신하기 어렵다."

이런 과제는 오히려 그의 흥미를 자극했다. 시장 규모는 7년 전 그가 떠났을 때와 비교하면 10배 가까이 성장했고, 경쟁업체들도 10배 증가했다. 게다가 이들 경쟁업체는 거센 풍랑을 헤치고 살아남은 우수 기업들이 아닌가? 이런 환경은 그의 도전 정신을 자극하기에 충분하다.

가격전쟁의 서막

거대한 코끼리가 주위를 경계하듯, 량젠장의 진정한 복귀는 가격전과 함께 조심스럽게 시작되었다. 그는 회사의 인터넷 유전자를 개조하기 시작했다.

가격전은 사실 오래 전에 시작되었다. OTA 업계의 또 다른 상장사인 이룽은 CEO 교체를 여러 차례 겪었다. 그중 4번째 CEO로 취임한 추이광푸(崔廣福)는 씨트립을 추월하기 위해 호텔 사업에 집중하는 전략을 취했다. 이후 2012년 이룽은 자발적으로 가격전을 개시했다. 씨트립은 여기에 고품질 서비스를 지향하는 차별화 전략을 내세워 가격전을 거부했다. 그러나 가격전의 반향은 만만치 않았다.

"재무제표 상으로 씨트립은 매 분기 20%의 고른 성장만을 보였지만, 이룽은 60% 이상의 가파른 성장세를 기록했다. 그 결과 몇 분기 동안, 씨트립의 호텔 사업은 위기 상태였다." 여행산업 컨설팅 업체인 징뤼컨설팅(勁旅咨詢)의 애널리스트 웨이창런은 이런 상황에 대해 다음과 같이 분석했다. "대기업으로서는 이점이 많다. 호텔은 손익분기점이 있는데, 씨트립 또는 이룽 등 대기업 OTA에서 거래하는 양이 30%에 달하면 호텔을 압박할 수 있다. 그렇게 되면 더 좋은 교섭 조건을 얻어낼 수 있는 것이다. 가격전을 하더라도 시장에서 우위를 점하고 경쟁력을 강화하기에 충분하다." 게다가 이룽의 경우에는 익스피디아(Expedia)와 텐센트를 등에 업고 있어서, 일단 호텔 사업에 주력하면 주주 측과 교섭 및 계약에 있어 우위를 점할 수 있었다.

복귀를 준비 중이던 량젠장은 가격전에 대한 의지가 확고했다. 하지만 온실 속에서 지내온 대기업은 이미 오랫동안 비바람을 경험하지 못했다. 가격전은 피비린내 나는 전쟁과도 같다.

씨트립에서는 가격전 참가를 논의하는 것조차 상상할 수 없는 일이었다. 하지만 량젠장은 거듭 가격전을 주장했다. 일부 직원들은 "가격전을 펼치면 이윤을 남기기 어렵다. 특히 주가에도 부정적인 영향을 미칠까 우려된다"라고 문제를 제기했다. 하지만 가격전이 필요하다는 데 있어서는 모두가 공감하고 있었다. 씨트립의 무선사업부 최고경영자 장하오(江浩)는 회사 구성원 모두 가격전의 강도와 방식에 대해서는 자신이 없었지만, 그 필요성에 대해서는 인정했다고 덧붙였다.

마침내 량젠장이 나서서 모두를 설득했다. 그는 "분석에 따르면, 씨트립은 규모가 크고 서비스 시스템이 완벽하며, 시장점유율 또한 상대적으로 높은 편이다. 원가 흐름과 원가 통제 조건도 좋다. 가격전이 막바지 단계에 이르면 서비스가 중요해질 수밖에 없는데, 서비스 부문에서 씨트립은 손해 볼 것이 없다. 게다가 원가 통제 부문에서 현금 흐름, 경영 효율, 재무 수치가 상대적으로 양호하다. 즉 우리의 가장 큰 장점은 운영 능력에 있다. 당연히 가격전을 전개할 능력은 충분하다. 경쟁사가 손해 보며 가격을 인하할 때 우리는 이윤을 남길 수 있다. 또한 경쟁사와 지구전도 펼칠 수 있다"라며 임원들을 설득했다.

결국 설득에 성공했고, 씨트립은 이때부터 정식으로 가격전에 돌입하게 되었다.

2012년 7월, 량젠장은 이사회를 소집해 씨트립이 향후 5억 달러(이는 2011년 총 영업수익에 버금가는 수치임)를 투자해 저가 프로모션을 전개할 거라고 선언했다. 량젠장은 "비합리적인 경쟁자들에게는 비합리적인 수단으로 대응할 수밖에 없다. 그동안 시장을 잠식해 호사를 누리던 경쟁자들에게 쓴맛을 보여줄 때가 왔다. 가격전에서는 단연코 우리가 유리하다"라며 강한 자신감을 내비쳤다.

량젠장의 활약으로 마침내 이룽은 다시금 적자의 구렁텅이로 떨어졌다. 가격전이 계속되자 업계 관계자들은 "이룽은 지금 막다른 길에 이르렀다. 가격전을 언제까지 버틸 수 있을지 의문이다"라는 의견을 피력했다. 이렇듯 대대적이면서도 파격적인 가격전은 나태했던 씨트립 직원들을 각성시키고, 잠자고 있던 투지에 불을 붙인 계기가 되었다.

진정한 격전지는 인터넷이었다. 하지만 량젠장이 볼 때 기업 구조를 인터넷화하는 개조 작업은 그리 어려운 문제가 아니었다. 과거 씨트립은 대규모 주문량을 콜 센터 업무에만 의지했기 때문에 인터넷 업체라는 개념은 없었다. 처음 창업할 당시, 일부 창업자들은 본래 인터넷 상에서 여행 업무를 진행할 계획이었다. 하지만 콜 센터의 성장으로 보류 상태에 놓였다. 씨트립 초기에 량젠장은 서비스 문제의 주요 원인이 바로 1시간 가까이 이어지는 전화응대로 인해 누적된 전화 상담량이 많고, 이 때 고객응대가 소홀해지기 때문임을 발견했다. 이에 따라 호텔 예약 업체인 베이징하이안(北京海岸)을 인수해 문제를 해결했다.

량젠장이 원하는 기업의 변화는 체계화와 지표화였다. 그는 수치화하는 방식으로 임직원들의 사고 체계를 변화시키고자 했다.

량젠장이 여행상품부 회의에 참석했을 때였다. 당시 단체여행 상품에 관한 토론이 진행 중이었다. 단체여행 상품은 항공권, 호텔, 노선 개발 및 목적지 응대 등 여러 가지가 복합된 상당히 복잡한 상품이다. 또 오프라인 상품과 달리 온라인 상품은 고객 서비스 및 만족도 평가 지표 등이 고객 반응으로 직결된다. 씨트립 네트워크의 궈둥제(郭東傑) 부사장은 자원 만족도, 고객 만족도, 업무 경영관리의 매출 총이익 지표 그리고 시장 점유율 등을 소개하며 과거 지표와 비교했다. 이는 그들이 다년간 사용해온 전통적 평가 시스템이었다. 여기에 량젠장은 새로운 화두를 제시했다. 바로 '단체여행 성사율' 지표이다. 단체여행은 많은 요소와 연결되어 있어 성사율이 낮더라도 비교적 너그러운 편이다. 항공사가 갑자기 운항편을 취소하거나 호텔에 변화가 발생하는 등 여행사 입장에서 통제 불가능한 일들이 생길 수 있기 때문이다.

그때는 량젠장이 돌아온 지 얼마 되지 않아 이제 막 업무에 익숙해지던 시기였다. 그는 만약 어떤 고객이 단체여행을 신청했는데 두 차례 이상 성사되지 못하면 더 이상 씨트립을 방문하지 않을 거라고 생각했다. 따라서 같은 잘못을 되풀이하지 않기 위해 이런 상황을 수치로 환산해야 한다고 주장했다. 심지어 노선을 책임지는 업무 관리자에 대한 심사까지 거론되었다. 성사율은 곧 고객만족과 연결되기 때문이다. 고객 가치를 측정하던 전통 방식에서는 고객이 씨트립에 가져다 줄 수익이 얼마인지, 상장회사로서 주가수익비율은 얼마인지, 한 명의 고객을 잃을 때 보게 되는 손실이 얼마인지를 따졌다. 상장회사의 시장가치가 바로 이렇게 계산되기 때문이다.

예전과 다른 량젠장의 판단 기준은 궈둥제 부사장에게 깊은 인상을 남겼다. 전통적인 사고방식에서는 결과를 중점적으로 고려해야 한다. 그러나 량젠장은 과정에 더 중점을 두었다. 그에게는 고객 가치를 고려하는 것이 더 중요했다. 량젠장은 핵심성과지표나 수요에 대해 어떤 부분이 고쳐져야 하는지, 무엇이 부족한지를 재빨리 지적해내곤 했다. 처음에는 별 것 아니라고 생각했던 사람들도 데이터를 분석하면서 량젠장이 말한 바가 정확하다는 것을 깨닫고 놀라곤 했다. 이런 새로운 방식은 전통적인 여행사 방식에 길들여진 궈둥제 부사장을 놀라게 하기에 충분했다.

량젠장은 과정에 더 중점을 두었다. 그에게는 고객 가치를 고려하는 것이 더 중요했다.

개혁 과정에서 빛난 인사 능력

경쟁사들을 추격해 승리를 되찾기엔, 이것만으론 부족했다. 결국 구조조정을 더 이상 피할 수 없었다. 일부 팀이 구조조정되는 아픔을 겪었지만 전반적으로 봤을 때 씨트립은 평탄한 과도기를 보냈다.

구조적으로는 기존의 항공권, 호텔, 비즈니스 여행 그리고 관광 휴양 등 4대 사업부를 제외하고 무선사업부가 단독 수립되었다. 각 사업부 아래에는 7개의 세부 사업팀이 구성됐고, 더 나아가 벤처회사 방식을 적용해 많은 소규모 팀이 생기게 되었다. 또 구조조정을 거치면서 각 사업부의 책임자도 함께 교체되었다. 분야별로 세분화된 시장을 연구하는 소규모팀들에게는 저마다 량젠장이 정한 경쟁사 어플을 분석하는 일이 주어졌다. 팀원들은 경쟁사 어플을 투자회사의 눈으로 평가했다.



도전 무선사업부에 할당한 목표는 시장 점유율 50% 달성이다. 무선사업부 최고경영자 장하오에겐 커다란 도전이다.

이와 같은 대규모 개혁은 량젠장의 관리 능력을 시험하는 과제이기도 했지만 그는 전혀 개의치 않았다. 과거 자신의 관리 능력이 과대평가되었다고 대외에 의견을 피력한 적도 있었다. 량젠장이 씨트립의 절대적인 권위자이긴 했지만 때로 자신의 생각을 십분 이해하고 인터넷 시스템에 정통한 조력자가 필요했다.

몇 년 전, 창업을 위해 회사를 떠난 양타오(楊濤)가 씨트립에 복귀, 관광레저 사업부 부사장으로 취임했다. 그와 함께 일했던 팀도 대부분 합류했다. 량젠장은 회사 내부에서 창업을 독려해 시행착오를 겪느니 차라리 실전 경험이 풍부한 인사들을 직접 찾아가 복귀시키는 편이 낫다고 생각했다. 일찍이 양타오를 따라 퇴사했던 저우저우(周舟)도 씨트립에서 10년 가까이 근무했던 오래된 직원이다. 그는 갖은 고초를 겪으면서 창업의 어려움을 몸소 체험했다. "창업은 아이디어로부터 시작해 자금을 조달하고, 이 자금으로 아이디어를 완성하는 과정이다. 직접 접해보지 않고는 이해하고 체득하

Come Back C-Trip!



확장 예야밍 기술부사장은 "깊이가 있어야 확장도 가능한 법"이라고 말한다.

반드시 당근과 채찍을 부여할 수 있는 권한이 필요하다. 실제로 대기업들의 안일한 태도는 실패로 가는 지름길이다. 우리는 반드시 이 점을 극복해야 한다. 둘째는 경쟁사들의 가격전에 대응할 수 있는 선택의 자유가 있어야 한다. 진정한 CEO라면 이런 권한이 있어야 한다. 장사를 하려면 돈이 필요하듯, 이사회의 적극적인 지지가 필요하다."

저우저우에겐 량젠장을 설득하는 자신만의 비결이 있었다. "씨트립에서는 자신의 완벽한 사고 과정을 증명할 무언가가 필요하다. 물론 여기에는 범위를 정하고, 측량하고, 분석하고, 개선한 흔적이 보여야 한다. 어찌됐든 이것이 량젠장이 인정할 수 있는 스타일이다."

예야밍(葉亞明)은 량젠장의 마음을 사로잡은 또 다른 부류의 사람이다. 그는 씨트립에 오기 전, 이베이에 몸담고 있었다. 미국에서 두 사람이 만났을 때, 서로 간의 소통에 전혀 문제가 없었다. 현재 예야밍은 씨트립의 기술부사장을 맡고 있다.

재능 덕분에 스카우트된 그에게도 물론 난처한 때가 있었다. "지금 내게 직접 종합 보고를 하는 사람이 20명에 못 미친다. 그 중 절반 이상은 씨트립에 온 뒤 직접 채용한 인재들로, 대부분이 유학파이다. 오랫동안 씨트립에서 근무했던 직원이 '새로운 사람들을 영입하면 우리 같은 오래된 직원들은 어떻게 합니까?'라고 하소연하는 경우가 있었다. 게다가 중국 회사에서 일하다 보면 생각지도 못한 일들이 벌어진다. 중국 회사의 관리자들은 수하에 얼마나 많은 부하직원이 있는가에 예민한 반응을 보인다. 원래 50명을 관리하다가 20명으로 줄어들면, 그들은 자신의 공간이 사라졌다고 여긴다. 하지만 내가 보기에는 20명을 관리하더라도 그들에 대해 깊이 연구하고 관리하는 노력이 필요하다. 20명을 잘 관리하지 못하면서 50명씩이나 관리하는 건 불가능하다. 깊이가 있어야 확장도 가능한 법이다."

씨트립 내부에 파벌이 전혀 없는 예야밍 기술부사장은 먼저 회사 문화를 이해하고 적응한 뒤에 문제에 대처해야 한다는 것을 잘 알고 있었다. 예야밍 기술부사장의 기술팀은 애초의 100명에서 1천 명까지 늘었다.

량젠장은 마치 아무 고민도 하지 않는 사람처럼 인사(人事)를 단행해왔다. 때문에 직원들 중에는 그를 "극단적 이성주의자"라고 여기는 사람도 생겨났다.

씨트립, 돌파할 수 있을까?

기업가에게 비즈니스 세계의 복잡함에 대해 물을 경우, 같은 대답을 듣기란 쉽지 않다. 어쩌면 기업가가 가장 곤란해하는 질문일지도 모른다. 량젠장은 이런 질문에 대해, "업계 혁신 속도가 가속화되고 불확실성이 늘었기 때문에, 한 번의 실수로 모든 걸 잃을 수 있다. 따라서 기회를 놓치지 않도록 경계심을 늦추지 말아야 한다"라고 담담하게 대답했다.

량젠장에게 지금의 업계는 10배의 속도, 10배의 기회, 10배의 라이벌이 존재하는 신세계와도 같다. 예측하기 어려운 시장과 끊임없이 파생되는 기회 앞에서 '어떻게 하면 자원을 효율적으로 분배할 수 있는가'는 모든 기업 관리자들 앞에 놓인 숙제이다. 동시에 종종 기업의 성패를 결정짓는 열쇠가 되기도 한다.

량젠장이 복귀하기 전, 씨트립 경영진이 외부 변화에 둔감하기만 했던 건 아니다. 단지 다른 평범한 회사들처럼 인터넷 경쟁사들에 비해 전략적 결정을 주저하고 소극적이었을 뿐이다.

과거에도 무선사업부는 존재했지만, 가상의 사업부였다. 시장, 호텔, 기술 등 관련 부서로부터 인력을 차출해 사업부를 설립했기 때문이다. 이 가상 사업부는 종종 소통이 원활하지 못해 좋은 기회를 놓치기 일쑤였다. 결국 그들은 모바일 인터넷 분야는 속도 싸움이 생명이라는 것을 깨닫게 되었다. 결국 무선사업부의 정식 설립은 관계자들의 이목을 집중시키는 데 성공했고, 현재 모바일은 씨트립의 핵심 예약 플랫폼이 되었다. 작년 8월 스마트폰을 통한 호텔 예약 거래 점유율이 40%를 돌파했다. 이는 사상 최대치로, PC와 콜 센터의 주문 점유율을 훨씬 초과했다. 40% 점유율이 안정국면으로 나아가자 량젠장은 씨트립의 OTA 모델 종료가 임박했음을 알렸다. 그리고 모바일 여행 에이전시(Mobile Travel Agency · MTA) 진출을 전면적으로 선포했다. 더욱 어려운 선택은 단기간 수익이 나지 않는 전략적 투자를 어떻게 진행하는가이다. 량젠장은 입장권 사업을 강력 추진해야 한다는 생각을 고수하고 전략을 다시 추진했다.

작년 8월 스마트폰을 통한 호텔 예약 거래 점유율이 40%를 돌파했다.

지난 몇 년간 씨트립 내부적으로 입장권 사업은 뜨거운 감자였다. 관광지구 입장권은 이윤이 적을 뿐 아니라, 장기적 수익의 지속성 여부도 불투명했다.

중국 관광지구는 1A급에서 5A급까지 있다. 단, 관광 분야는 60%를 넘는 수익이 4A급과 5A급 관광지구로부터 발생된다. 이들 관광지구는 대부분 배후 세력이 국유기업이다. 다시 말해 공공자원이란 얘기다. 게다가 무료개방으로 전환되는 추세이다. 궈둥제 부사장은 씨트립이 대규모 자원을 투자해 입장권을 발권할 경우, 관광지구 무료화라는 변수를 만나게 될 것이라 예상했다. 이는 곧 어떤 수익도 창출하지 못한다는 것을 의미한다.

하지만 각도를 바꾸면, 또 다른 결론을 유추해낼 수 있다. 관광지구 여행은 장소를 정해서 언제든지 예약할 수 있고, 게다가 현장 지불 방식이다. 이런 특징들은 관광지구 입장권이 소비자 수요와 유동량을 결정짓는 입구임을 말해준다.

무선사업 전략 때문에 량젠장은 입장권 사업을 특히 중시했다. 때문에 사업부문은 물론, 기술과 상품 부문까지 충분한 인력을 배치했다. 만약 량젠장의 추진력이 아니었다면, 단순히 계산기만 두들겨 대던 입장권 사업은 1년을 채 넘기지 못했을 것이다.

씨트립 내부에서 입장권 사업이 전략적 상품으로 규정되자, 저우저우는 씨트립이 지닌 입장권 사업의 우위에 대해 이미 승패가 결정된 싸움으로 묘사했다. "입장권의 유통 및 판매 구조는 항공권이나 호텔 예약에 비해 간단하고 수주량도 더 많다. 씨트립이 다년간 축적해온 노하우 덕분이다. 경쟁사들이 불만을 가질 필요가 없다. 어차피 입장권 업무는 씨트립의 것이니 다른 방법을 모색하는 것이 상책일 것이다"라며 강한 자신감을 표출했다.

2000년 창업 당시, 량젠장은 씨트립 CEO로 취임해 고객 서비스 시스템, 재고 관리 시스템, 결제 시스템 등 내부 시스템과 관리 체계를 구축하는 데 크게 기여했다. 이 시기에 량젠장은 '컵을 생산하듯 서비스를 제공하라'는 문구를 씨트립의 슬로건으로 내걸었다. 또 제조기업의 6시그마 품질 관리 시스템을 도입해서 콜 센터 등 서비스 품질 부문에서 변화를 꾀했다. 씨트립은 주문 오류율을 낮추고 컨설팅 정확성과 주문에 대한 피드백 속도를 대폭 향상시켰다. 그 덕분에 업계에서 신속 정확한 서비스로 명성을 떨치게 되었다. 그 결과 동종 업계의

Come Back C-Trip!

어떤 기업과도 비교할 수 없는 브랜드 경쟁력을 확보하게 된 것이다.

씨트립은 또한 대기업의 중압감을 내려놓고 신속하고 적극적인 이미지로 변화하고 있다. 량젠장은 변화된 전략에 대해 "본래 씨트립은 서비스 품질을 중시하고 고객 불만을 줄이는 것이 우선이었기 때문에 혁신적인 상품이 많았다. 언제나 가장 먼저 혁신상품의 리스크를 평가하고 유지할지 아니면 관망할지 결정했다. 그러나 지금은 고객 가치를 고려하고 있다. 가격 경쟁력이 도움이 된다면 반드시 밀어 붙여야 한다. 그 다음 효과 지표와 데이터를 통해 문제를 감독하고 통제한 뒤 개선한다"라고 설명했다.

현재는 목표가 할당되었다. 량젠장이 무선사업부에 할당한 목표는 모바일 시장 점유율 50% 달성이다. 무선사업부 최고 경영자 장하오는 이와 관련해 "무선사업부에게 있어 목표 달성은 커다란 도전이다. 우리 같은 대기업은 2~3년 안에 50%의 점유율을 달성하고 새로운 목표를 세워야 한다. 매우 급진적인 목표라고 할 수 있다"라고 밝혔다.

량젠장은 과거 "우리가 추산한 바로는 5년에서 10년 후에는 최소 70%의 예약이 모두 PC와 모바일에서 진행되고, 콜 센터의 점유율은 5분의 1에 불과하게 될 것이다. 우리에게 중요한 것은 이 70% 범위 내에서 10~20%를 점유할 수 있는가이다. 선두 그룹에게 10~20%는 문제될 게 없다"라고 기준선을 정했다.

과감한 전략적 투자

씨트립은 올해 특단의 조치로 투자와 인수 합병을 감행하고 있다. 마치 돈을 시간과 맞바꾸는 듯한 행보이다.

작년 말, 씨트립은 이따오융처(易到用車), 이하이 카서비스(一嗨租車) 등 렌트카 회사에 연이어 투자했는데, 이는 씨트립의 급진적인 행보를 대변한다. 씨트립의 대외 공시 자료에 따르면, 투자는 주로 3대 분야에 집중되어 있다.

첫째는 씨트립의 주요 업무와 관련된 여행서비스, 둘째는 신규 업종인 모바일 예약서비스, 셋째는 해외 시장의 관광휴양 서비스이다. 2년 동안 씨트립은 뤼핑왕(驢評網 · 호텔 후기 및 교통, 호텔 티케팅), 투자왕(途家網 · 아파트식 숙소 예약), 쑹궈왕(鬆果網 · 소규모 호텔 및 게스트하우스 예약), 딩찬샤오미수(訂餐小秘書 · 레스토랑 예약), 타이메이뤼싱(太美旅行 · 세계 테마여행 및 럭셔리 여행 전문), 페이창준(飛常准 · 비행 상태 알림 앱) 등 여행 관련 서비스 업체에 연이어 투자를 감행했다.



씨트립에 대한 신규 여행관련 서비스 업체들의 의존도도 높다. 투자왕의 CEO 뤄쥔은 과거 신랑러쥐(新浪樂居 · 시나 닷컴의 부동산 포털)와 컨텐츠 노출 계약을 맺었기 때문에 바이두의 비용까지 감당할 수 없었다. 뤄쥔은 자발적으로 씨트립을 찾아가 자사 지분의 매입을 요청했다. 씨트립은 투자왕에게 자금 투자를 약속하고, 양측은 전략적 제휴관계를 맺게 되었다. 투자왕은 대규모 수주를 확보할 수 있게 되었고, 씨트립은 단기 임대 업무를 추가할 수 있었다. 아울러 투자왕은 유사 업무에 중복 참여하지 않을 것을 약속했다.

량젠장이 복귀한 후 착수한 3대 전략은 다음과 같다. 가격전을 통한 시장 점유율 쟁취, 무선사업 전략을 통한 모바일 인터넷 선점 그리고 개방형 플랫폼 전략(더 많은 상품을 씨트립에 추가하고 기존 상품을 확대해 대규모 유입 채널을 선점하는 것을 포함)이다.

씨트립의 매출이 숙적 취날닷컴에 가까이 접근하자, 취날닷컴은 호텔 상품을 직접 구매하기 시작했으며, OTA에까지 손대기 시작했다. 전에는 여행 전문 검색이 OTA 시장을 대체하고 업계를 충격에 빠뜨릴 거라고 호언장담했던 언론들도 돌연 입을 다물었다.

량젠장은 "온라인 여행시장의 성장은 여가산업 시장에 달려 있다. 그동안 수많은 경영 방식이 있었지만, 근본적으로 여행 예약과 정보 획득에 소비자의 만족도가 달렸다. 이러한 서비스는 콜 센터, PC, 스마트폰을 통해 진행된다. 결국에는 서비스가 우수하고 만족도가 높은 상품이 최후의 승자가 될 것이다"라고 자신의 견해를 밝혔다.

"씨트립이 여행업계에서 다년간 축적한 자원과 노하우에 비하면, BAT는 아직 갈 길이 멀다"

또한 그는 "OTA가 대표하는 수수료 방식이 전체 관광업계의 주류를 형성하고 있는데, 이윤을 얻기에 가장 좋은 방법이다. 성숙한 가격 체계와 규범을 갖춘 시장 환경에서 여행 전문 검색은 판매 채널 확장에 도움은 되겠지만 금전적인 가치가 그리 높지 않다"라고 지적 했다.

아울러 량젠장은 끊임없이 생태계를 위협하는 인터넷 대기업들에 대해서도 자신감을 피력했다.

"씨트립은 그다지 신경쓰지 않는다. 만약 알리바바 투어를 새로운 성장 공간으로 본다면, 이는 관광업계 전체의 호재가 아닐 수 없다. 씨트립이 받게 될 타격? 씨트립이 여행업계에서 다년간 축적한 자원과 노하우에 비하면, BAT는 아직 갈 길이 멀다."


파격
씨트립 네트워크의 궈둥제 부사장에게 량젠장 CEO의 방식은 신선한 충격이다.



올라프 카스트너 BMW 브릴리언스 CEO

“말의 해, 바오마(寶馬)라는 이름에 맞게 선두주자 될 것”

외국계 자동차 합자회사가 중국 고객을 대상으로 신에너지 자동차를 출시한 것은 이번이 처음이다. BMW 브릴리언스의 올라프 카스트너 CEO에게 첫 작품 지노로1E의 중국 판매 전략을 물었다.

글 중국기업가 편집부

지난해 11월 20일, BMW 브릴리언스(華晨寶馬)의 CEO 올라프 카스트너(Olaf Kastner)는 모험을 했다. BMW 브릴리언스의 합자 브랜드인 지노로(ZINORO)의 첫 번째 모델 1E 발표회장에서, 유창하지 않은 중국어로 거의 10여분 동안 중국어 연설을 감행한 것이다. 독일에서 태어난 올라프 카스트너의 입장에서 낯선 동양의 언어로 중요한 연설을 하는 것은 모험이다. 하지만 그는 이 중국어 연설의 상징성에 더 큰 의의를 둔다. BMW 브릴리언스가 계속해서 철저한 현지화 전략을 이어갈 것이라는 CEO의 결연한 의지를 보인 것이다.

지난해 BMW 브릴리언스는 10주년 기념행사를 개최했다. 지노로1E의 탄생은 BMW 브릴리언스 탄생 이래 새로운 이정표가 되었다. 다른 각도에서 보면, 지노로1E 덕분에 BMW 브릴리언스는 다른 합자회사들의 새로운 모범이 되었다. 중국에서 합자회사 자체 브랜드로 출시된 자동차모델 중 신에너지 자동차는 아직까지 없었기 때문이다. 하물며 이 자동차 모델에는 독일계 3대 명품브랜드 중 하나인 BMW의 피가 흐르고 있다.

지노로1E는 5.5초 내에 0~50km/h로 가속이 가능하다. 최대 주행거리는 150km, 최고 시속은 130km/h이다. 신에너지 자동차에 대한 시장 적응도와 새 브랜드 인지도 등의 문제를 고려할 때, 지노로1E는 올해 1분기에 렌트 방식으로 출시할 예정이다.

지노로의 브랜드 최고책임자 샤오빈은 “용감한 첫 번째 도전자에겐 수많은 도전이 기다리고 있다”라고 말했다. 자동차산업은 원래 복잡한 업종인 데다, 기초시설과 제품 성능 등의 과제를 차치하더라도 진입 장벽과 투자, 시장 적응도 등 패스트소비재와 달리 간단치 않은 일이 산적해 있기 때문이다. BMW 브릴리언스가 도전 속에서 성공 가능성을 발견한 것은 비단 이번이 처음은 아니다. 예를 들어, 2009년 금융위기로 세계 경제의 패러다임이 재편될 당시, BMW 브릴리언스는 선양 티에시(鐵西) 공장과 엔진 공장을 짓는다는 새로운 투자 소식을 발표했다. 이러한 일련의 결정들은 BMW 브릴리언스의 중국 현지화 전략과 중국시장에 대한 확고한 믿음을 보여준다.

“올해 시장 전망도 아주 낙관적이다.” 올라프 카스트너는 “올해는 말의 해이기 때문에, 이름에 말이 포함된 BMW의 중국어 브랜드명 바오마(寶馬)에 딱 들어맞는다. BMW가 말의 해에 선두를 차지할 거라고 굳게 믿는다”라며 자신감을 내비쳤다.

“중국 합자회사 자체 브랜드로 출시된 자동차모델 중 신에너지 자동차는 아직까지 없었다.”



지노로라는 새로운 브랜드를 출시하는 데 있어 BMW 브릴리언스의 리스크 관리법과 불확실성 해소 방안은 무엇인가?

지난 10년간 BMW 브릴리언스의 핵심 제품은 주로 BMW의 자동차 모델이었고, 10년간 판매 역시 성공적이었다. 재작년 판매량은 14만 대를 넘어섰고, 지난해 1~3분기 판매량도 16만 대를 넘어섰다. 올해는 또 다시 새로운 판매 기록을 세울 것으로 기대하고 있다. 핵심 브랜드가 탄탄한 밑바탕이 되어주고 있기 때문에, 현 단계에서 전략적으로 신에너지 자동차 개발을 원했다. 미래 기술 트렌드에 투자하자는 일종의 전략적인 포석이기도 했다. 현재 중국 사회와 중국 정부 모두 신에너지 자동차 개발에 큰 지지를 보내고 있다. 우리는 스스로 행운아라고 생각한다. 3년 전, 지노로 프로젝트에 착수했을 당시, 중국 정부 또한 신에너지 시장 개발과 제품 개발에 관심을 쏟기 시작했다.

신제품과 신기술이 세상에 발표될 때는 당연히 리스크가 존재한다. 하지만 우리는 이 자동차가 기술적으로나 안전성 면에서 절대 안심할 수 있다는 점을 강조하고 싶다.

이 자동차는 안전할 뿐만 아니라 운전하는 재미까지 선사할 것이다.

사실 리스크 관리는 회사마다 서로 다른 정의가 있다. BMW 브릴리언스의 경우 핵심 브랜드인 BMW가 뒷받침한 덕분에 대량의 연구개발 자료와 기술 경험 그리고 막강한 AS팀의 지원을 받을 수 있다. 따라서 출시 리스크가 있다고 해도 통제가 가능하다. 브랜드의 입장에서는 시대적 요구에 발맞춰 시기적절하게 새로운 브랜드와 신기술을 내놓지 못하는 것도 리스크로 작용할 수 있다. BMW그룹도 똑같이 신에너지 자동차 전략을 내놓았다. BMWi3는 올해 중국에서 출시할 계획이다. 우리는 신에너지 자동차 전략과 보조를 맞추고 있다.

당초 지노로라는 브랜드를 만들겠다고 결정했을 때, 회사와 주주 쌍방은 어떤 요소들을 고려했는가?

지노로라는 신생 브랜드는 회사와 주주가 서로 협력해 결실을 낸 좋은 사례이다. 3년 전 프로젝트 초기, 회사와 주주 쌍방은 실질적인 문제를 두고 격렬한 논쟁을 벌였다. 비용과 리스크 문제가 그것이다. 비즈니스 시각에서 보자면, 반드시 브랜드의 투자 수익을 고려해야 한다. 하지만 투자수익만 고려한 것은 아니다. 더 많이 고려한 것은 우리가 만들려는 지노로라는 브랜드의 정체성이었다. 마지막으로 회사와 주주 양측은 지노로를 중국 명품자동차 브랜드로 포지셔닝한다는 데 의견을 모았다.

쌍방이 의견 일치를 빨리 볼 수 있었던 주요 요인은 신뢰할 수 있는 좋은 팀을 갖추고 있었기 때문이다. 지난해 9월, BMW 브릴리언스는 선양에 R&D센터를 오픈했는데, 이곳에는 신에너지 배터리 R&D팀이 있다. 이 브랜드가 출시될 수 있었던 것도 열성적인 R&D팀이 성실하게 업무에 임해준 덕분이다. 그래서 2년이라는 짧은 시간에 브랜드를 출시할 수 있었을 뿐 아니라 첫 번째 자동차를 선보일 수 있었다.



"디젤엔진 기술은 앞으로 자동차 업계에서 중요한 역할을 하게 될 것이다."

BMW가 막 중국에서 생산을 시작했을 때, 생산 계획을 상당히 보수적으로 잡는 것 같았다. 지노로의 출시는 BMW가 신에너지 영역에서 전통적인 자동차시장과는 완전히 다른 태도를 취할 것을 의미하는가?

BMW 브릴리언스가 설립 초기에 생산 계획을 보수적으로 세웠는지는 변증법적으로 봐야 한다. 비즈니스적인 시각에서는 반드시 시기에 맞는 적절한 계획을 세워야 한다. 생산력은 시장 수요에 따라 성장하게 된다. 당시 우리의 생산력은 생산라인 등 각 부분에서 제한을 받았지만 우리는 시종일관 미래에 주안점을 두었다.

2008~2009년 전 세계가 모두 경제위기에 처해 있을 때, 우리는 티에시 공장 건립을 결정했고, 곧이어 엔진공장도 세웠다. 또 올해 티에시 공장과 다둥(大東) 공장 모두 증축을 하고 있고, 덧붙이자면 새로운 엔진공장 건설도 시작했다. 가장 핵심인 주조 공장을 유럽 이외의 다른 나라에 두는 것이다. 이런 결정은 모두 중국 자동차 시장의 왕성한 성장에 기초했다.

과거에 우리가 보수적이었는지는 명확히 하기 어렵다. 아마도 당시에는 그때 상황에 맞추어 생산 계획을 세웠을 것이다. 우리는 기본적으로 생산력 과잉을 원하지 않는다. 일단 생산력 과잉이 나타나면 시장과 회사 모두 치명적인 타격을 입는다. 일부 업종은 생산력 과잉 때문에 전체 업종이 쇠퇴하고, 정부 재정지원까지 필요로 하는 경우도 있다. 우리는 중국 자동차 시장에서 이 같은 문제가 생기길 원치 않는다.

지난 10년간, BMW 브릴리언스는 참신한 정책을 내세워 왔다. 신에너지 분야의 도전에 맞서기 위해, 앞으로 에너지 분야에서 어떻게 경쟁우위를 확보할 것인가?

가장 먼저 자사 핵심 브랜드인 BMW의 경쟁력을 계속 유지하되, 동시에 지노로라는 이 신생 브랜드가 잘 성장할 수 있도록 토양을 다져나갈 것이다. 신에너지 자동차를 발전시키려면 핵심적인 문제 몇 가지를 고려할 필요가 있다. 그 중 첫 번째는 핵심 고객층의 정의이고, 두 번째는 기초시설의 완비이다.

이와 더불어 지노로1E의 성공을 위해서는 배터리 기술의 지속적인 연구개발도 중요한 과제이다. 지노로1E의 최대 주행거리는 150km이다. 이는 도시에서 일상적인 출퇴근을 할 수 있는 수준이다. 하지만 일부 소비자들은 주말에 교외나 더 먼 곳을 찾는 등, 우리 제품과 기술력을 넘는 더 많은 요구를 할 수 있다. 그래서 하이브리드 방식과 플러그인 방식의 자동차 종류가 시대의 요구에 따라 탄생했다. 디젤엔진 기술도 하나의 추세이다. 디젤엔진 기술 분야에서 BMW는 다른 브랜드보다 한참 앞서 있다.

중국 정부와 동종 업계를 비롯해 전체 산업 모두 신에너지 자동차의 성장을 강력하게 지지하고 있다. BMW 역시 이것에 집중할 계획이다. 아울러 현재 추진 중인 고효율 동력 전략은 운전하는 재미를 보장하는 동시에 환경에 대한 책임까지 고려하고 있다. 이런 아이디어 역시 신에너지 자동차의 성장 과정 속에서 함께 고려될 것이다.





신에너지 자동차는 앞으로 BMW 브릴리언스에서 어떤 비중을 차지하게 될까?

BMW그룹과 BMW 브릴리언스 모두 시장 수요에 따라 새로운 기술과 제품을 출시해야 한다. 앞서 거론한 디젤엔진 기술은 하나의 추세로, 앞으로 자동차 업계에서 중요한 역할을 하게 될 것이라고 믿는다. 하지만 디젤엔진 자동차가 전통적인 휘발유 자동차를 대체한다고 보지는 않는다. 얼마 전, 광저우모터쇼에서 BMW를 비롯한 명품 자동차 브랜드 모두 디젤차 분야에 시험 삼아 도전했다. 신에너지 자동차의 비중에 대해 내부적으로 계획과 전략을 세우고 있지만, 시장 반응을 먼저 살필 것이다. 관련 소식은 적당한 시기에 발표할 것이다.GI

클라우드 전쟁! 아마존의 중국공습

세계 최대의 클라우드 서비스 업체 AWS(Amazon Web Services)가 중국으로 진격했다. 중국 국내외 동종 업계에서 상당한 지각 변동이 감지되고 있다.

글 지융칭(冀勇慶) 사진 SHUTTERSTOCK

2013년 12월 18일, 아마존 공유 클라우드 서비스인 AWS(Amazon Web Services)는 중국 시장 진출이 임박했음을 알렸다.

중국은 AWS의 10번째 해외 진출국이다. 당일, 앤디 재시 AWS 부사장은 베이징에 도착해 베이징 시 정부를 비롯해 닝샤 회족 자치구 정부, CBC캐피털 관계자들과 함께 4자간 업무협약서(MOU)에 서명했다. 향후 AWS는 CBC캐피털과 협력해 베이징과 닝샤의 시설과 자원을 이용, 중국 고객들에게 공유 클라우드 서비스를 제공하게 될 것이다.

과거, 중국 정부의 공유 클라우드 서비스에 대한 정책적 제한으로 인해, 외국 업체로는 유일하게 마이크로소프트(MS)만이 중국 내 제조업체 21비아넷(21ViaNet·世紀互聯)과 제휴해, MS의 공유 클라우드 응용 프로그램인 윈도 애저(Windows Azure)를 선보였다. 그러나 아마존의 기세는 이보다 더 거셀 전망이다.

아마존은 현재 전 세계 공유 클라우드 서비스 분야에서 절대적 우위를 점하고 있다. 시장 리서치 전문 업체 시너지(Synergy)의 애널리스트 존 딘스데일은 보고서를 통해 AWS의 2013년 4분기 영업수입이 7억 달러를 돌파할 것으로 내다봤다.

이는 MS, IBM, 세일즈포스(Salesforce)를 포함한 모든 경쟁사들의 영업 수입 총계보다 15%가 더 많은 수치이다. 작년 6월, 아마존은 IT계의 거물 IBM을 물리치고 미국중앙정보국(CIA)과 6억 달러 규모의 클라우드 서비스 계약을 맺기도 했다.



AWS가 중국에 진출한 당일, MS는 클라우드 OS 전략을 추진할 중국 내 첫 협력사로 레노버를 낙점했다. 이로써 레노버는 MS가 제공하는 클라우드 플랫폼 서비스를 사용할 수 있게 되었다. 과거 21비아넷 그룹의 MS 클라우드 사업부 CEO인 커원다(柯文達)는 중국에서 MS의 클라우드 플랫폼인 윈도 애저를 사용하는 업체 수가 이미 2천 개에 달한다고 밝힌 바 있다.

상황이 이렇게 되자 중국 공유 클라우드 시장의 선두주자인 알리바바 그룹 산하 알리윈(阿裏雲)도 가격을 대폭 내렸다. 지난 12월 18일 알리윈은 공유 클라우드 상품 가격의 전면 인하를 발표했다. 할인 폭이 최고 50%에 달하는 대대적인 인하였다. 그리고 이튿날, 알리윈은 더 나아가 기존 단골 고객을 겨냥해 특별 우대 혜택을 추진한다고 밝혔다. 자사의 ECS(기업형 클라우드 서비스)와 RDS(관계형 데이터베이스 서비스) 상품에 대해 10개월 만기 사용 후 연장 시 10% 할인, 22개월 만기 사용 후 연장 시 15% 할인한다는 내용이다. 그 밖에, 텐센트(騰訊), 킹소프트(金山軟件) 등 중국의 공유 클라우드 서비스 업체들도 앞다투어 특별우대 혜택을 내놓았다.

몰려드는 중국인 고객들

중국 진출 전, AWS는 이미 중국 팬을 다수 보유하고 있었다. 앤디 재시 부사장에 따르면, 수천 곳의 중국 업체들이 AWS의 중국 외 지역(미국, 유럽, 남미, 아시아 등) 서비스를 이용하고 있다. 그 중에는 샤오미, 치후360, TCL, 티엔스(天獅), NQ모바일, 펀플러스게임, 킹소프트, 모보탭, 하이신(海信), 라이트인더박스, 파파야 모바일, 매드하우스, 더비소프트, 쥬방디지털 등의 유명 중국기업이 포함되어 있다. 이들 중국기업은 AWS가 해외에서 제공하는 서비스에 대해 만족을 표시한 바 있다.

샤오미의 IT 인프라 책임자 리융빈은 "신뢰할 수 있는 인프라와 전 세계를 잇는 신속한 서버망으로 고객에게 안정된 서비스를 제공할 수 있는 업체는 AWS가 유일하다. 우리가 아마존의 AWS를 정식으로 개시한 후 5개월이 지나자 다운로드 횟수가 1억 회를 돌파했다. AWS 플랫폼은 다운로드 속도를 30%



"우리의 가격 전략은 지금까지 변함이 없었고, 중국에서도 마찬가지이다. 우리 서비스의 특징은 규모에 있다."

향상시켰을 뿐만 아니라, 비용 지출을 제로로 낮추어 주었다"라고 밝혔다.

AWS가 중국 서비스를 개시하면서, 해외에서 AWS를 사용하는 글로벌 기업들을 포함한 기존 고객층에 신규 고객들이 추가되었다. 이들은 올해 초부터 AWS 중국 지역 서비스를 이용할 수 있게 됐다. 그리고 여기에는 AWS의 클라우드 서비스 플랫폼을 기반으로 한 개발 및 운영 프로그램도 포함된다.

아울러 지난해 12월 18일부터는 다른 서비스를 이용하는 기업 고객과 소프트웨어 개발자도 AWS 중국 지역 서비스를 제한적으로 사용해 볼 수 있게 되었다.

비즈니스 뉴스 포털인 후시우(虎嗅)의 기술 담당 한주리는 "AWS를 신청했지만, 아직 승인을 받지 못했다. 과거 해외 루트를 통해 이용했던 경험과 비교하면, 지금의 AWS는 더 익숙하고 안정적이다. 하이브리드 서비스 역시 훌륭하다"라고 전했다. 후시우는 지난 1년간 트래픽 폭주로 인해 서버가 다운되는 등 시련을 겪어야만 했다. 과거에는 알리윈 플랫폼에 절대적으로 의존했기 때문이다.

AWS의 중국 시장 가격은 아직 발표되지 않았다. AWS의 미국 시장 가격은 알리윈의 이전 가격과 비교하면 약간의 차이가 있을 뿐이다. 하지만 알리윈 가격이 대폭 인하되면서 양자 간에 일정한 가격 차이가 형성되었다.

"우리의 가격 전략은 지금까지 변함이 없었고, 중국에서도 마찬가지이다. 우리 서비스의 특징은 규모에 있다. 중국 서비스 규모가 방대해지면, 수익을 기대할 수 있을 것이고, 이렇게 얻어진 수익은 최종적으로 고객에게 전달될 것이다."

AWS 글로벌 마케팅 디렉터인 애리얼 켈만은 마치 암시라도 하듯, AWS는 중국에서 저가 전략을 취하는 일이 없을 것이며, 이용자 수가 증가한 후에야 그에 따른 합당한 가격 인하 조치를 고려할 것이라고 전했다.

이는 아마존이 미국 시장에서 채택했던 급진적인 전략과는 다소 거리가 있다. 아마존은 미국의 공유 클라우드 시장에서 시장 점유율이 가장 높았을 때에도 구글 등의 경쟁사가 가격을 인하하자 따라서 가격 인하로 대응한 적이 있었다.

제품과 서비스의 현지화 과제

AWS에게 있어 가격은 결코 가장 큰 문제가 아니다. 관건은 바로 제품과 서비

스의 현지화라고 할 수 있다.

후시우의 기술 담당 한주리는 "알리윈은 커뮤니케이션과 상품 분포에 관해 중국 이용자들이 무엇을 필요로 하는지 잘 알고 있다"라고 말했다.

과거 중국은 해외 유력 인터넷 업체들의 격전장이었다. 야후, 구글, 이베이 등이 중국에서 치열한 경쟁을 펼쳤다. 그러나 아마존 최대의 수입원인 전자상거래 사업은 중국시장에서 순조롭지 않다.

최근 아마존은 웹사이트 줘웨(超越)를 인수하면서 중국 전자상거래 시장에 신속히 침투해 들어갈 수 있었지만, 지난해 상반기까지의 실적을 보면 중국 아마존은 B2C 시장에서 시장 점유율이 2.3%에 머무르며 6위에 턱걸이했다. 텐마오, 징둥상청 등의 중국 현지 경쟁사들보다도 뒤쳐진 상황이다.

그 밖에, 중국 외 지역에서 AWS를 이용했던 고객들이 중국 내 서비스를 이용하는 데에도 여전히 많은 어려움이 있다.

AWS 글로벌 마케팅 총감독 애리얼 켈만에 따르면, 이들 고객은 중국 내 지역에서 계정을 다시 만들어야 하는데, 그들의 데이터 이전 작업은 결코 순조롭지 않다. 먼저 일부 서비스 업체를 통해 데이터 백업, 이전, 트랜스코딩(transcoding · 변환 부호화)을 진행해야 한다. 엎친 데 덮친 격으로 아마존은 중국 내 서비스에 클라우드 서비스 기술팀을 지원하지 않는다.

결과적으로 볼 때, AWS는 미국을 기준으로 기본적인 표준화 상품과 서비스를 제공하는 것에 불과하다. 중국 기업 고객의 개별 요구를 만족시키기 위해서는 협력 파트너와 함께 더욱 완벽한 시스템을 구축할 필요가 있다.

지난 12월 18일 기자회견에서 아마존은 작정한 듯 인터뷰를 진행했다. 먼저 AWS의 인프라 문제를 해결하기 위해 베이징에 네트워크 인프라 제공 업체의



"클라우드 컴퓨팅 서비스의 거물 AWS의 중국 진출은 중국 기업들의 성장을 가속화시킬 것이고, 이는 시장이 도약하고 발전하는 데 도움이 될 것이다."

데이터 센터를 임대했다. 아울러 CBC캐피털과 협력해 닝샤 중웨이시(中衛市)에 대규모 데이터 센터를 건립할 예정이다. 또한 중국의 양대 광대역 통신망 운영사(차이나텔레콤과 유니콤)의 상호 접속과 교류에 드는 원가가 너무 비싼 점을 감안해, 아마존은 신넷(SINNET)과 CNC(ChinaNetCenter) 등 중국 기술 회사로부터 콘텐츠 전송 네트워크(CDN)의 가속 서비스를 제공받고, 이를 통해 고객을 위한 네트워크 안정성을 확보했다.

그 밖에도 아마존은 클라우드고 테크, 뱀부클라우드, 뱀부테크놀로지, 차이나넷클라우드, 히타치 컨설팅, 뉴소프트(Neusoft) 등 중국 기업을 비롯해 액센츄어(Accenture), 캡제미니(Capgemini) 등의 글로벌 기업과도 파트너십을 맺고, 중국 고객에게 특성화된 상품과 서비스를 함께 개발 · 제공하기로 합의했다.

경쟁은 성장의 원동력이란 말이 있다. 과거 야후, 구글, 이베이가 중국에 진출하면서 현지 인터넷 업체들의 경쟁에 불을 붙인 것처럼 오늘의 AWS도 같은 처지에 놓여 있다.

AWS의 중국 제휴사인 CNC의 부사장 류흥타오는 인터뷰에서 "클라우드 컴퓨팅 서비스의 거물 AWS의 중국 진출은 중국 기업들의 성장을 가속화시킬 것이고, 이는 시장이 도약하고 발전하는 데 도움이 될 것이다"라고 상당히 낙관적인 전망을 내놓았다.

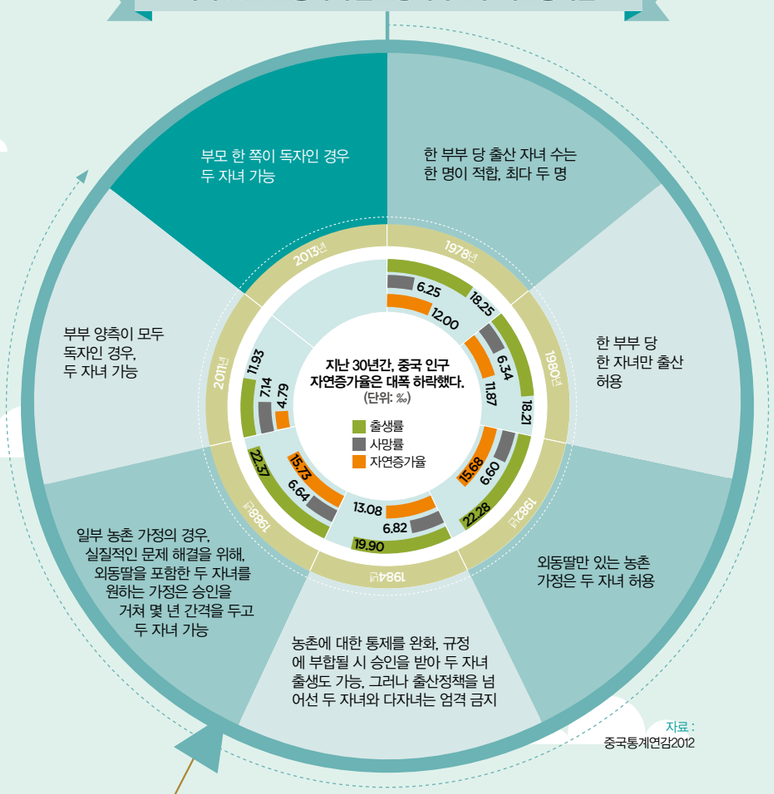
중국, 두 자녀 정책이 돌아왔다!

14.3% 중국 민정부(民政部)의 '2012년 사회서비스 발전통계공보'에 따르면, 2012년 60세 이상 노인 인구는 1억 9,390만 명으로, 총인구의 14.3%를 차지했다. 그중 65세 이상 인구는 1억 2,714만 명으로, 총인구의 9.4%에 달했다.

중국 국가위생가족계획위원회 관계자에 따르면, 올해 1분기부터 중국 각지의 관련지역에서 부모 중 한 명이 독자일 경우, 2자녀 출산을 허용하는 조건부 출산정책이 시행된다. 이 정책은 여러 번의 제청 끝에 마침내 제 18회 삼중전회(三中全会 · 중앙위원회 3차 전체회의)에서 비준되었다. 하지만 시기가 조금 늦은 감이 있다. 2011년 중국의 인구 자연증가율은 1978년 이래 최저점인 4.79%로 하락했고, 생산연령인구 비율 역시 총 인구의 74.4%로 처음 하락세를 보였다. 이는 중국이 산아제한 정책을 실시한 이래 30년 동안 유지되어 온 인구보너스가 막바지에 이르렀고, 반면 고령화는 급격히 시작되고 있음을 의미한다.

당연히 산아제한 정책은 완화됐지만 정책에 부합하는 모든 가정이 2자녀를 원하는 것은 아니다. 국가위생가족계획위원회에서 과거 실시한 출산의향 조사에 따르면, 부부 한 쪽 이상이 독자이고, 여기에 이미 한 자녀를 키우고 있는 부부 1,500만~2천만 명 가운데 둘째를 원하는 비중은 50~60% 정도였다. 특히 대도시에 거주하는 부부의 경우, 양육비 및 양육 스트레스를 이유로 두 자녀를 기피했다. 반면, 중소도시에 거주하는 부부의 경우, 아이를 하나 더 갖는 데 찬성하는 편이었다. 이 정책의 수혜자로는 육아 관련 업종을 꼽을 수 있다. 낙관적인 업계 관계자는 1가구 2자녀 정책의 실시로 5년 안에 750만 명의 신생아가 새로 태어날 것이며, 이는 수천억 위안대의 소비효과를 창출할 것이라고 예측했다. 또한 의료 · 보건, 부동산, 자동차 업계 등도 새로운 기회를 맞게 될 것으로 내다봤다.

과거 30년간 중국의 출산정책과 인구 자연증가율



자료 : 중국통계연감2012

조건부 두 자녀 정책이 실시된다면…

자료 : 소후닷컴 리서치

3년간 두 자녀에게 드는 최소 비용
10만 위안(약 1,728만원)

미혼자의 약 1/4
배우자 선택 시 외동자녀를 선호

조건부 두 자녀 정책 실시 후 부모들의 출산 의향

78.44% 경제조건이 허락하지 않는다
4.54% 배우자가 동의하지 않는다
1.92% 함께 지내는 데 문제가 있다
15.09% 자녀를 돌보기 힘들다
하나 혹은 원하지 않음
25.23%
74.77%
두 명 또는 그 이상
75.06% 자녀가 외로울까봐 걱정돼서
5.38% 기타
14.63% 노후에 의지 가능
4.93% 외동이면 응석받이가 될까봐

조건부 2자녀 실시가 미칠 사회적 영향

장기적으로 인구고령화 수준이 현저히 낮아짐
시행 전
시행 후
24.1% 23.8% 2030
34.1% 32.8% 2050
39.6% 34.3% 2100

노동연령(15~59세) 인구수의 적정한 증가
(단위: 억)
8.75 8.77 2030
7.00 7.26 2050

총 인구수에 상승 압력
2030년에 최고치까지 상승 예상
14.53 억명
최고치 시기가 4년 뒤로 미뤄짐, 최고치 인구는
14.68 억명

자료 : 런민르바오(人民日報)

조건부 2자녀 정책 관련 주요 업종

영유아 산업
분유 AC닐슨 데이터에 따르면, 2012년 중국 분유시장의 판매액은 약 385억 위안으로, 앞으로 수년간 약 38억5천만~77억 위안까지 추가 확대될 것으로 예상.

의류 리닝(李寧), 선마(森馬), 안타(安踏), 361°, 바이리(百麗) 등 여러 중국 브랜드에서 아동복 사업 확장에 주력.

완구 중신증권(中信證券)에 따르면, 새 정책의 시행으로 완구시장은 앞으로 3년 동안 각각 약 3.1억, 3.5억, 3.9억 위안씩 증가할 것으로 예상.

임신출산 관련 기관에 따르면, 임신출산 관련 영양보조식품 시장이 4천만~5천만 달러의 성장세를 보일 것으로 예상.

부동산 중대형 평형에 대한 수요가 많아질 것. 조건부 2자녀 정책의 시행으로 과잉 공급된 부동산시장이 폭락하는 것을 예방할 것으로 기대.

자동차 7좌석의 MPV(다목적차량)와 모든 규모의 SUV(스포츠용 다목적차량)가 새 정책의 수혜를 받는 자동차가 될 것으로 기대.



시진핑이 '퇴폐'에 칼을 댄 까닭은

공무원의 청렴한 생활을 강조한 '8항 규정'부터 퇴폐 업소 색출에 주력한 '사오황'까지, 시진핑 시대 들어 정풍(整風) 바람이 매섭다. 그런데, 이 모든 움직임의 목적이 단순히 사회 정화였을까?

글 **곤도 다이스케(일본 고단샤 중국 대표)** 사진 CFP

지난 2월 9일 일요일 오전, 중국 중앙TV의 30분짜리 뉴스 프로그램인 '뉴스생중계'(新聞直播間)는 충격적인 영상을 내보냈다. 광둥성 둥관 시(東莞市)의 매춘현장 잠입르포를 내보낸 것이다. 영상은 남성 기자가 손님을 가장해 둥관 시내에 위치한 위안펑 호텔 바에 들어가는 장면부터 시작됐다. 바 중앙의 1층 무대에는 반라의 한 여성이 허리를 흔들면서 걷고 있었다. 여성의 허리에는 번호표가 붙어 있는데, 손님이 지명하면 900위안(약 15만원)에 팔려갔다. 그리고 그대로 위층 객실로 올라가 매춘 행위가 벌어졌다.

크라운 호텔에서는 함께 스트립쇼를 하던 여성 두 명이 800위안에 한꺼번에 팔려갔다. 놀랍게도 이 호텔은 숙박료에 매춘 비용이 포함되어 있었다. 이 지역에서는 중국계인 캉이휘쉬(康益会所), 안더리화위안 호텔(安德利花園酒店), 둥즈타이 호텔(東至泰酒店), 신스제 호텔(新世界酒店)에서부터 외국계인 크라운 호텔에 이르기까지 내로라하는 호텔들에서 이 같은 상황이 벌어졌다. 필자는 보수적인 중국의 중앙TV를 20년 이상 봐왔지만 이런 노골적인 영상은 처음이었다.

영상 속의 기자는 매춘 현장에 잠입 취재할 때마다 경찰 측에 "지금 ○○호텔에서 매춘이 벌어지고 있다"라고 신고했지만 경찰은 "아, 그렇습니까?"라는 대답으로 얼버무리며 끝내 버렸다. 경찰관이 사복차림으로 매춘 현장에 가면 무료 서비스를 받는 것이리라.

이 폭로로 인해 갑자기 전국 방송을 타게 된 둥관 시 당국자들은 발등에 불이 떨어졌다. 시의 최고 책임자인 쉬젠 당위서기는 다음날인 10일에 중앙 공산당 둥관 시 위원회 상무위원회를 소집하고 '사오황'(掃黃) 팀을 조직해 자신이 직접 진두지휘했다. '사오황'이란 '음란퇴폐문화 소탕'이란 뜻이다. 둥관의 경찰들은 서둘러 1,948곳의 시설에 대해 일제 단속을 실시했다.

시진핑 주석은 왜 이런 르포를 기획했을까? 이는 이번 '특종보도'로 가장 큰 타격을 받았을 인물이 누굴까를 생각하면 분명해진다.



시진핑의 권력 투쟁

왜 중앙 방송국은 2월 9일 일요일 오전에 이런 충격적인 영상을 안방에 흘려보낸 것일까? 중국의 모든 TV프로그램은 신문출판 광전총국의 사전 방송 허가가 필요하다. 그러므로 이 프로그램은 시진핑 주석-류윈산 중공중앙상무위원(中共中央常務委員 · 미디어 통괄 담당) 라인의 상급인사의 사인을 받은 것이다. 더 나아가 이 라인에서 지시해 만들도록 한 것으로 추측할 수 있다.

시진핑 주석은 왜 이런 르포를 기획했을까? 이는 이번 '특종 보도'로 가장 큰 타격을 받았을 인물이 누굴까를 생각하면 분명해진다. 그것은, 후춘화 광둥 성 당위서기다. 즉, 시진핑 주석이 후춘화 광둥성 당위서기에 대해 권력투쟁을 선포한 것이다.

시진핑 주석은 최근 반년 동안 '리커창 총리 죽이기'에 힘쓰고 있는데, 리커창의 최측근 수하가 바로 후춘화다. 시진핑이 볼 때 자신보다 10살이나 젊은 후춘화는 최대의 위협이다. 따라서 후진타오, 리커창으로 이어져온 공청당 파벌의 기대주 후춘화마저 실각하게 되면, 자신의 '10년 정권'이 보장되는 것과 마찬가지이다.

때문에, 시진핑은 작년부터 후춘화에 대해 각종 투쟁을 꾀했다. 재작년 12월, 후춘화를 광둥 성 최고 포스트에 임명하기 일주일 전, 걱정이 된다며 일부러 광둥성을 시찰하기도 했다.

그러나 '표적'은 후춘화에서 멈추지 않았다. 시진핑 주석이 주도하는 '사오황'은 마치 광폭한 회오리바람과도 같이 중국 전역에 거칠게 불어대고 있다.

광둥 성에서는 2월 10일 밤 하루 동안 6천 곳이나 되는 유흥업소가 일제 단속을 받았다. 그 후 이틀간 18,372곳의 퇴폐업소가 적발됐고, 920명이 구속됐다.

사오황의 숨겨진 의도

사실 오래 전부터 거의 매년 사오황이 시행되어 왔다. 이제는 시효가 지났으니 고백하지만, 나도 베이징에서 이 단속에 걸린 적이 있다. 유학 중이던 1995년의 일이었다. 유학생 동료와 주말에 노래방에 갔는데, 갑자기 '우당탕탕!' 소리가 나며 공안(경찰)들이 들이닥쳤다. 그들은 손님과 종업원, 호스테스 모두 벽에 손을 짚고 만세 자세를 취하게 했다.

그리고 손님들의 옷 주머니나 가방 안을 샅샅이 뒤지며 그 모습을 소니 핸디캠으로 찍었다. '도대체 뭘 하고 있는 거지?' 라고 궁금해 하던 차에 "있다!"라고 외치는 소리와 함께 드디어 그들의 목적이 무엇이었는지 밝혀졌다. 공안은 콘돔을 찾고 있었던 것이다. 콘돔을 보유하고 있으면 매춘 의사가 있다고 여겨져 연행된다. 지금이야 베이징 시내의 편의점에서도 콘돔을 팔고 있지만, 당시는 어디서 파는지도 몰랐고, 따라서 우리가 가지고 있을 리도 없었다. 공안은 우리의 학생증을 살펴보더니 "뭐야, 일본인 유학생이야?"라고 투덜거리며 풀어줬다.

이러한 사오황은 3월 개최되는 전국인민대표자대회나 10월의 국경절에 앞서 일주일 정도 집중적으로 시행되는데, 단속이 끝나면 원래대로 돌아간다. 즉 같은 일이 되풀이되는 것이다.

그런데 이번 시진핑이 시작한 사오황은 과거와 같이 미지근한 것이 아니다.

작년 11월의 3중전회(중국 공산당 제18기 중앙위원회 제3회 전체 회의) 마지막 날 채택된, 시진핑 정권의 시정 방침이라고 할 수 있는 '공보'(공문서)에는 "중국 국가안전위원회를 설립한다"라고 하는 항목이 전문의 끝 쪽에 뚜렷이 쓰여 있었다. 이것이 무엇을 의미하는 것인가? 당시는 모호했던 문장이 지금에 와서 명확해졌다.

작년 3월에 시진핑은 중국 공산당, 인민해방군, 중국 정부의 주요 3권을 모두 손에 넣었다. 그런데, 지금은 중국이 타국과 전쟁 중이 아니기 때문에, 인민해방군의 수장이 되어도 평시에는 실질적인 의미가 별로 없다. 평시에 의미가 있는 것은 공안부(경찰), 무장경찰(기동대), 국가안전부(비밀경찰)이다.

후진타오의 시대까지는 공안담당 상무위원을 두고 9인 체제로 운영, 공산당의 톱들이 확고히 자리하고 있었다. 그런데 공안담당인 저우융캉 상무위원이 보시라이 전 충칭 시 당위서기(현재 무기징역이 확정되어 복역 중)와 짜고 2012년 3월에 쿠데타를 획책했다.

그 때문에 시진핑은 2012년 11월 중국 공산당 중앙위원회 총서기로 취임했을 때, 9인 체제를 7인 체제로 바꾸고 공안담당을 일부러 두지 않았다. 시진핑은 그 때부터 중국 국가안전위원회설립을 염두에 두고 있었던 것이다. 그리고 지난해 11월 국가안전위원회가 설립됐고, 시진핑은 위원회 주석이 되었다. 그때부터 계획된 것이 사오황이다.

그곳의 은행간부가 했던 말을 기억한다. "노래방 아가씨들이 한꺼번에 예금을 찾는다면 은행들은 도산할 것이다."

감춰진 매춘의 경제

중국에서 매춘은 거대 산업이다. 이는 공공연한 비밀이다. 중국의 소도시에 가면 컴컴한 밤길에 용궁 같이 거대한 건물을 곳곳에서 볼 수 있다. 바로 매춘이 가능한 노래방들이다.

중국의 노래방 시스템은 모두 개인실로, 손님이 개인실로 들어가면 곧바로 수많은 아가씨들이 따라 들어온다. 손님은 그 중에서 원하는 여자를 지명한다. 지명 받은 여자는 옆에 앉아서 술을 따르거나, 노래를 같이 불러 준다. 그리고 가게를 나갈 때에 그녀에게 팁을 건넨다. '애프터'에 가고 싶은 경우는 개별 교섭한다.

덧붙이자면 아가씨들은 노래방 종업원이 아니고 모두 프리랜서다. 즉 손님이 없으면 수입은 제로일 뿐만 아니라 가게에 따라서는 아가씨들에게 '장소 값'을 물게 한다. 큰 가게는 아가씨가 3천~5천 명이나 되는 곳도 있다. 도시 한 곳에 용궁이 열 채 있으면, 그것만으로도 수만 명의 고용이 확보되는 것이다. 실제로 지방에서 노래방은 도시 내 최대의 산업이 되었다. 위에서 언급한 '뉴스 생중계'의 제보에 따르면 둥관 시의 경우, 노래방 매춘 산업이 연간 500억 위안(8조 6,790억원)이나 되는 거대 산업이었다.

나는 유서 깊은 도시인 뤄양(洛陽)을 방문했을 때, 그곳의 은행간부가 했던 말을 기억한다. "만약 노래방 아가씨들이 한꺼번에 예금을 찾는다면 은행들은 도산할 것이다." 그의 말은 진심이었다.

이런 상태이기 때문에 사오황은 지방 경제에 결정적인 타격을 미칠지도 모른다. 그래서 장쩌민도, 후진타오도, '사오황 캠페인'을 하는 척만 하고, 어느 순간 다시 꼬리를 내렸던 것이다.

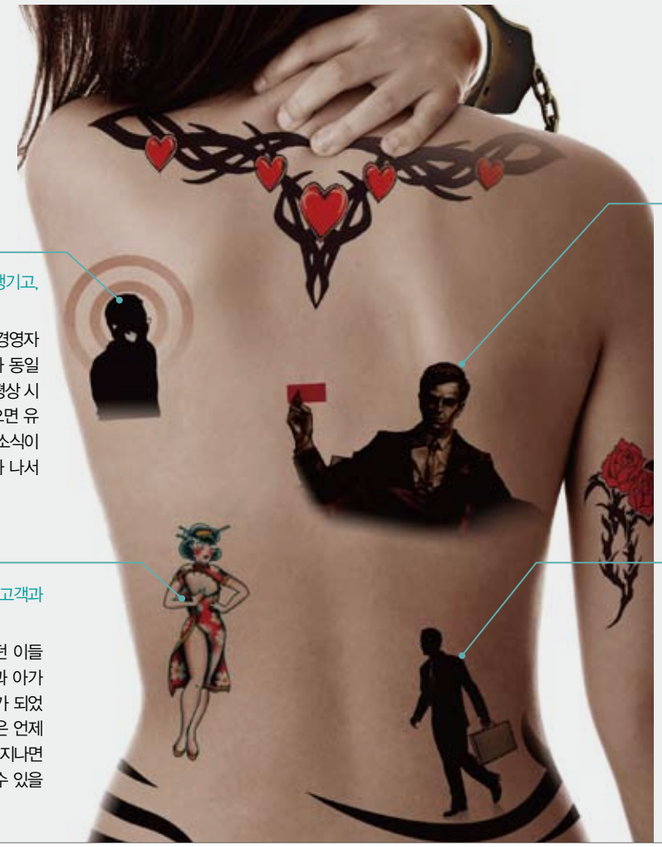
후진타오는 딱 한 번 진지하게 사오황을 시행한 적이 있다. 2010년 4월에 베이징에서 시행된 '4·11 사오황'이 그것이다. 사오황 실시 직전, 베이징 시의 공안국장이 푸정화라고 하는 강경파로 물갈이 됐다. 그리고 베이징에서 가장 유명한 노래방 '톈샹런젠'(天上人間)을 시작으로 4대 노래방이 일제히 단속을 당했다. 이 '톈샹런젠'의 경영자는 장쩌민 주석 부인의 친척이었기 때문에 적발될 것이라곤 상상도 하지 못했다. 또 노래방과 공안이 결탁하여 장쩌민의 이권을 보호해주고 있었다.

후진타오의 행위는 권력투쟁이나 다름없었다. 그 후, 베이징 시 공안국에서 장쩌민 인맥이 사라졌다. 하지만 후진타오가 장쩌민 라인에까지 손을 대는 데는 정권을 장악하고 나서도 7년이나 걸렸다. 그런데 시진핑은 미처 1년도 채 되지 않아 중국 전역에 사오황이라고 하는 이름의 권력투쟁을 한 것이다. 아직도 전국에서 공안 이권을 거머쥐고 있는 장쩌민 일파를 노린 권력투쟁인 것이다. 덧붙이자면, 장쩌민의 수하로서 불과 1년 전까지 공안 이권을 좌우했던 저우융캉은 작년 12월 1일 이래 연금 상태에 놓여 있다.

사오황은 2012년 12월부터 시작된 '중앙 8항 규정'(공무원의 차량 간소화, 접대 간소화, 연회 간소화, 회의시간 단축, 수행인원 축소, 관사 축소 등 사치금지 법령)에 버금가는, 시진핑이 장쩌민에게 도전한 권력투쟁의 제2막이라고 보는 것이 타당할 것이다. 정치적, 경제적으로 '피바람'을 각오하면서도 깊이 파고드는 시진핑 주석의 담력은 과연 대단하다.

둥관 시 퇴폐업소의 연결 고리

중국 퇴폐업소 생태계는 수요와 공급의 관계를 충실히 이행하며 사회 전반에 뿌리 깊게 파고들어있다.



자료 : 三秦都市報



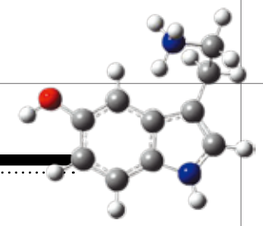
SUPER GENERIC

인도 제약업계, 슈퍼 제네릭 열풍!

슈퍼 제네릭은 인도 제약업의 새로운 성장 동력이 될 것인가?

글 Joe C. Mathew & P.B. Jayakumar

©Reprinted with permission from BW/BUSINESSWORLD



인도 제약업계의 선두주자 루핀(Lupin)은 세계 1위 제약시장인 미국에 세워질 제약연구소의 인력을 충원하기 위해 테바, 산도스와 같은 세계적인 경쟁회사의 연구소 출신 과학자를 스카우트하고 있다. 또 10년 전 에이즈 치료제의 가격을 당시 가격의 1/30로 내림으로써 전 세계 제약 시장을 충격에 빠뜨렸던 인도의 제약기업 시플라(Cipla)는 최근 샌디에이고, 보스턴, 캠브리지에 소규모 혁신 클러스터와의 협력을 통해 연구 개발을 추진할 테크 디스커버리 엔진을 만들고 있다. 또 다른 인도 제약사인 닥터 레디스 래버러토리(Dr. Reddy's Laboratories)는 암치료제에 초점을 맞춘 바이오시밀러(생명공학 약품의 저비용 버전) 제품 개발을 위해 독일의 메르크와 장기 협력 계약을 체결했다. 이 3개의 인도 제약 회사들은 다양한 R&D 방법을 활용하여 서로 다른 처방을 찾고 있다. 하지만 그들의 목표는 동일하다. 바로 슈퍼 제네릭이다.

슈퍼 제네릭의 정의가 뭐냐고 묻는다면 사실 대답이 난감하다.

기술적으로 보았을 때, 모두가 인정하는 슈퍼 제네릭에 대한 정의는 없다. 이 단어는 다양한 약을 지칭하기 위해 업계 전문가들이 사용하는 느슨한 의미의 용어다. 넓은 뜻으로 보자면 이 말은 모든 부가가치가 있는 제네릭 약품이다. 이것은 새로운 복용법, 새로운 복용량, 이전에 시도되지 않았던 기존 약품의 조합을 의미할 수도 있다.

250억 달러 규모의 인도 제약 시장이 슈퍼 제네릭에 주목하는 이유는 간단하다. 연구에 수백만 루피를 쏟아부어도 돈이 되는 새로운 화학 물질(NCE)을 쉽게 개발할 수 없기 때문이다. 이런 신화학물질은 제약회사로서는 성배와도 같은 것이다. 이것은 한 회사가 얄팍한 수익에 만족하며 살 것인가, 아니면 신약에 대한 대가로 원하는 만큼의 가격을 요구할 수 있을 것인가를 결정한다. 지금까지 신약개발에 성공한, 즉 대박을 터뜨린 인도 메이저 제약회사는 없다.

미국 시장에 열린 기회

이런 상황에서 최근 슈퍼 제네릭이 업계의 희망으로 떠올랐다. 미국연방식품의약품화장품법 505조(b)(2)에 의거, 몇몇 범주는 미국에서 3~5년 동안 특허 보호를 누릴 수 있기 때문에 대기업이 관심을 가질 만하다. 미국에서의 특허 보호 여부에 상관없이, 기존 약품 혹은 조제법이 공개된 약품의 변형판일지라도 슈퍼 제네릭은 법적으로 '신약' 승인을 받을 수 있다. "그들은 3백만 달러에서 1,500만 달러(3천만 달러까지 되기도 한다)의 개발비를 투자해서 3~5년 동안의 특허 보호를 목표로 하고 있다. 그러면 슈퍼 제네릭은 브랜드 제네릭보다 30~50% 더 높은 가격을 받을 수 있게 된다"라고 자문회사인 스트래티직 디시전 그룹의 임원 겸 사장인 아시슈 메라는 말한다. 2013년 미국 식품의약국(USFDA)이 '신약' 범주에 드는 것으로 승인한 96개의 약품 가운데 2/3가 조합, 복용방식, 구성요소 등을 변형시킨 것으로, 다시 말해 슈퍼 제네릭이었다. 몇 년 동안 약품을 역제조해온 경험

제네릭은 새로운 복용법, 새로운 복용량, 이전에 시도되지 않았던 기존 약품의 조합을 의미할 수도 있다.

을 가진 인도의 회사들은 슈퍼 제네릭 개발 가운데 특정 분야에서는 자연스럽게 전문지식을 갖고 있다. 비록 시장에서는 아직 그들의 존재감을 느낄 수 없겠지만 실제로 2013년 미국식품의약국이 승인한 96개의 신약 가운데 단 2개가 인도회사 것이었다(루핀의 기존 슈프랙스 브랜드 개량형, 알렘빅의 항우울제 데스펜라팍신의 확장보급형).

슈퍼 제네릭의 매력

연방식품의약품화장품법 505조(b)(2)에 의거한 슈퍼 제네릭 신청은 제한적인 임상시험만 하면 되기 때문에 완전한 신약에 적용되는 어마어마하게 돈이 많이 드는 임상시험과 비교하면 개발비가 비교적 싸다. 최근 매킨지 보고서는 '차별화된 제네릭'으로 분류될 수 있는 제품의 전 세계 예상 매출은 2013년 약 150억 달러인데 2년 후에는 200억 달러, 그 2년 후에는 370억 달러까지 올라갈 수 있다고 추정했다.

2013년 6월 HSBC 글로벌 리서치의 보고서에서 애널리스트인 기리슈 바크루와 남 팍은 많은 인도 기업들이 세계 시장에서 '가격보다는 품질로' 경쟁하는 부가가치 제품 혹은 슈퍼 제네릭에 강점을 보이고 있다고 지적했다. "인도 기업들은 특허 유효 제품, 슈퍼 제네릭의 R&D과정에서 자신이 보유한 핵심 경쟁력을 활용하고 있다. 인도 기업들이 이



진화
미국 시장을 노리는 제약회사들은 점점 더 복잡한 제네릭 개발로 옮겨가고 있다.

미 실력을 인정받은 열대병약, 경피약, 흡입제, 복합주사제 등 복합 제품에 힘입어 단기적인 제네릭 약품의 전망은 문제가 없다."

란박시의 전 사장 브라이언 템페스트는 인도 기업의 능력에 대해 의심하지 않는다. "그들은 현금 관리의 측면에서 더 뛰어나고, 틈새 제품에 초점을 맞추고 있다. 미국과 유럽의 제네릭 회사들이 대부분 향후 5년 동안 한 자리 수의 매출 성장을 예측하지만, 많은 인도 기업은 이 기간 동안 두 자릿수의 매출 성장을 누리거나 기대하고 있다."

왜 지금 준비해야 하나?

현재 인도 제약회사들은 특허절벽이라는 기회를 잘 활용하고 있다. 특허절벽은 오리지널의 특허 만료가 최근 급증하는 현상을 가리키는 것으로 다국적 제약사에는 경영 악화의 요인이지만 인도 기업 입장에서는 시장개척의 기회다. 하지만 2017년 이후에는 의약품 특허 만료가 적어질 것이고, 인도 제약 업계의 성장과 마진에 심각한 영향을 미치게 될 수도 있다. 10년 전 인도의 총 의약품 수출은 27억 달러였다. 이것이 2012~2013 회계연도에는 146억 달러로 늘어났다. 인도 약품수출진흥위원회 자료에 따르면, 매출의 큰 부분은 미국(26%), 유럽(19%), 아프리카(17%)가 차지하고 있다. 인도 기업들의 성장은 최근 10년간 있었던 일련의 의약품 특허 만료에 힘입고 있다. 2006~2010년 사이 730억 달러 상당의 약품이 특허 만료되었다. 2015년까지 추가로 970억 달러 상당의 약품이 특허 만료될 것이다.

"현재 진행 중인 특허절벽은 2,550억 달러의 기회를 가져다 주었다. 하지만 인도 제약업계는 2017년 이후 급격한 매출 감소를 겪게 될 것이다"라고 KPMG 이사 히테슈 가자리아는 말한다.

전통적인 비즈니스 모델의 전망이 하향곡선을 그리고 있기 때문에 인도 기업은 점점 슈퍼 제네릭으로 향하고 있다. "가격 압박이 적고 마진은 더 좋다"라고 센투룸브로킹의 부사장 란지트 카파디아는 말한다.

스트래티직 디시전 그룹의 메라는 슈퍼 제네릭 분야에서 가장 선진화된 프로그램을 가진 선파마의 R&D회사인 선파마선진연구회사(SPARC)를 선도적인 인도 기업 가운데 하나로 뽑았다. 그는 선 이외에 시플라도 세계 시장을 향해 슈퍼 제네릭을 개발하기 위해 노력하는 또 다른 선도기업으로 꼽고 있다.

"미국을 목표로 하는 인도 제약기업들은 '평범한 제네릭' 제조에서 주사제 등 복합적인 제네릭으로 그 대상을 옮겨왔다. 하지만 시간이 지남에 따라 평범한 제네릭은 물론이고 복잡한 제네릭도 점점 경쟁이 치열해졌다. 오늘날 주사제를 만드는 업체도 7~8개나 되어 과거와 큰 차이를 보이고 있다"라고 글렌마크의 사장 글렌 살다나는 말한다.

그에 따르면 성장을 지속하고자 하는 기업이 나아가야 할 길은 다음 단계로 움직이는 것이다. 연방식품의약품화장품법 505조(b)(2) 혹은 더 상위의 제품, 즉 약품의 혁신과 발견이다. "인도 기업들, 특히 대기업들은 높은 곳을 지향해야 한다. 미국의 치열한 사업 환경을 고려할 때, 평범한 제네릭 약품에서 얻는 매출 같은 작은 기회로는 조직의 성장에 의미 있는 기여를 할 수 없을 것이기 때문이다. 무엇보다 미국 제네릭 시장에 새로운 참여자들이 늘어남에 따라 작은 기회도 점점 더 얻기가 힘들어지고 있다"라고 살다나는 말한다. 시플라의 사장 겸 글로벌 CEO 수바누 삭세나는 제네릭 제조회사들이 향후 5년 이내에 매출의 최소 1/5은 슈퍼 제네릭에서 창출할 것을 목표로 삼아야 한다고 믿는다.

505(b)(2)가 가져다 준 기회

두 자리 숫자의 매출 성장을 자랑하는 업계의 관점에서 볼 때 이것은 40억 달러짜리 기회가 될 수 있다. "미래는 바이오시밀러, 복잡한 혹은 고난도 제네릭, 혁신적으로 개량된 제네릭에 있다. 시플라는 시플라 뉴 벤처스를 만들었는데 이곳은 최근 동향을 파악하고, 환자가 약을 편리하게 복용할 수 있게 하는 방법을 만드는 데 초점을 맞추고 있다. 미국에서 연구 협력을 맡고 있는 테크 디스커버리 엔진도 이 벤처그룹 안에 포함될 것이다"라고 섹세나는 말한다.

인도 제약기업들이 미국에서의 제네릭 약품 승인에서 두각을 나타내고 있지만

이것은 하이 리스크 하이 리턴 게임이다. 제네릭을 제조할 때보다 더 많은 자원과 연구 능력이 필요하다.

505(b)(2) 조항에 근거한 신약 승인을 받은 인도 기업은 거의 없다. 잘 알려진 예외가 있다면 시플라의 알레르기약 디미스타, 루핀의 수익성이 뛰어난 항생제 슈프랙스, 선파마의 암치료제 도세페레즈, 란박시의 피부병 치료제 앱소리카 정도다. 그런데 이러한 제품은 대부분 인도 기업이 독자적으로 개발한 것이 아니다. 란박시의 앱소리카 개발을 도와준 것은 캐나다 기업 사이퍼였고, 시플라가 디미스타를 개발하는 것을 도와준 것은 스웨덴 기업 메다였고, 루핀은 일본의 후지사와로부터 슈프랙스의 제조 권리를 샀다. 신약 승인이 적다는 것은 슈퍼 제네릭 개발이 안고 있는 리스크가 그만큼 크다는 것을 의미한다. "505(b)(2) 기회를 정확하게 파악하는 것은 쉽지 않다. 기업은 연구 및 등록에 들어가는 투자비용과 예상되는 수익을 따져봐야 한다"라고 선파마의 대변인은 말한다.

글렌마크의 살다나도 같은 생각이다. "505(b)(2) 기회는 중요하다. 하지만 자원과 경쟁력이 뒷받침되어야 한다. 이것은 하이 리스크 하이 리턴 게임이다. 일반적인 제네릭을 제조할 때보다 훨씬 더 많은 자원과 연구 능력이 필요하다"라고 말한다.

밀란의 사장 라지브 말릭은 더 회의적이다. "505(b)(2)에 근거한 사업 기회는 지

유력한 후보

미국 시장에서 인도 제약회사들에게 횡재를 가져다 줄 수도 있는 슈퍼 제네릭들

제약사	약품	예상매출 (백만 달러)
란박시	앱소리카	200
닥터 레디	폰다파리눅스	150
시플라	다이미스타	100
루핀	슈프랙스	100
글렌마크	크로펠머	80
선 파마	도센프레즈	80
자이더스 캐딜라	도스택슬	30
비오콘	알주맙	미정

난 10~15년 동안 제약회사에게 늘 열려 있었다. 하지만 그것이 최우선은 아니었다. 당국의 승인을 받는 것만으로 사업이 되지는 않는다. 따라서 제네릭 플러스(보다 폭넓은 슈퍼 제네릭을 지칭하는 말릭의 표현)에 초점을 맞춰야 한다"라고 그는 말한다.

많은 제약기업들이 505(b)(2) 승인의 길을 걷지 않은 이유 가운데 하나는 이 범주의 약품들이 대체조제가 허가되지 않는다는 점이다. 다시 말하면 이 약품들은 처방을 통해서만 구입할 수 있는데, 이렇게 되면 의사들에게 이 새로운 약품을 처방하도록 만들 세일즈 역량을 보유하고 있어야 한다. "따라서 그런 제품 하나를 위해 세일즈 역량을 꾸려야 할지 다시 한 번 더 생각해 봐야 한다"라고 그는 말한다.

첨단 연구 능력이 필요

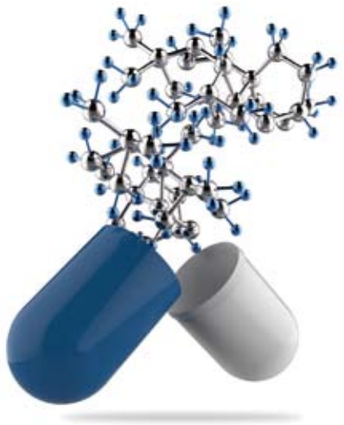
이러한 리스크에도 불구하고 기업들은 505(b)(2) 방식을 목표로 하고 있다. "이 길은 우리에게는 자연스런 관심 분야다. 왜냐하면 우리는 신약 개발에서 이미 능력을 증명하였고 신약 개발은 가치사슬에서 보다 상위에 있기 때문이다. 또 글렌마크는 다른 어떤 인도 제약회사보다 연구개발에 많은 돈을 투자했다.

우리는 505(b)(2)와 같은 변화의 기회를 잡기 위해 첨단의 연구능력을 갖추어야 한다는 것을 잘 알고 있다"라고 살다나는 말한다. 그러나 그는 어떤 505(b)(2) 계획을 갖고 있는지에 대해서는 "아직 이르다"며 자세한 이야기를 회피했다.

"우리는 이런 프로젝트–이른바 특별 프로젝트–를 여러 개 계획했다. 하지만 이런 프로젝트를 소화하는 데 시간이 많이 걸리고 실패할 가능성이 높기 때문에 자세한 사항을 말해줄 수는 없다." 그는 리스크를 떠안을 위치에 있는 다른 대형 인도 제약회사들도 505(b)(2) 기회를 진지하게 검토하고 있을 거라고 생각한다.

"우리는 독립적인 제약연구센터가 필요하다. 분명히 우리는 미국에서 톱 클래스의 인력을 모집하고 있다. 테바의 전임 혁신연구책임자도 우리 회사에 들어왔다. 우리의 계획은 플로리다에 복합주사제, 정량흡입제, 분말흡입제 등을 개발하기 위한 연구개발센터를 세우는 것"이라고 루핀의 사장 닐레슈 굽타는 말한다. 루핀이 푸네에 이미 첨단 연구시설을 보유하고 있는 상황에서 미국에 독립적인 연구센터를 세우겠다는 생각의 배경에는 "선진국 시장을 대상으로 하는 복합적인 분자(슈퍼 제네릭)를 개발할 최고의 인재를 끌어모으기 위한 것"이라고 그는 설명한다.

기회를 잡기 위해서는 창의적인 발상과 실험정신에 근거한 생태계가 요구된다. 또한 실패를 감내할 자세가 필요하다.



HSBC보고서에 의하면 선파마선진연구회사(SPARC)는 505(b)(2) 방식으로 최소 5개 약품의 승인을 얻고자 한다. 흡입스테로이드와 기관지확장제의 조합을 조절해주는 흡입장치인 콤비타이드 스타헤일러도 그 가운데 하나다. 이 회사는 인도에서 이미 이 제품을 출시했는데 505(b)(2) 방식으로 미국에서도 승인을 얻으려고 한다. 매일 1회 복용하는 간질병약인 레베티라세탐도 SPARC가 505(b)(2) 방식으로 승인을 기다리는 제품의 하나다. 비슷한 복용량의 항우울제 벤라팍신의 응용 제품도 출원 중이다. 안과 치료제 라타노프로스트의 환자친화형 제품과 근육경련치료제 바클로펜도 출원 중이다.

시플라의 삭세나는 "505(b)(2) 기회를 잡기 위해서는 창의적인 발상과 실험정신에 근거한 생태계가 요구된다. 또한 실패를 감내할 자세가 필요하다. 이러한 생태계는 조립라인과 같은 환경에서는 만들어지지 않는다"라고 말한다.

이것은 왜 시플라가 테크 디스커버리 엔진을 세우고, 루핀이 자체 연구개발설비를 갖추고 있음에도 불구하고 미국에서 연구과학자들을 모집하고 있는지 설명해 준다. 또한 선파마가 연구개발부서를 독립회사인 SPARC로 분리하고, 글렌마크가 순수 제네릭 및 부가가치 사업을 분리한 것도 이런 이유 때문일 것이다.

바이오시밀러 빅뱅

슈퍼 제네릭에 투자하고 있는 회사들은 모두 매출 잠재력이 가장 큰 미국 시장을 두드릴 계획을 갖고 있다. 루핀의 굽타가 말하듯 그의 회사가 목표로 하고 있는 것은 미국에서 '신약' 승인을 획득하는 것이 아니라 '브랜드가 있는' 제네릭 약품을 확실하게 승인받는 것이다. 굽타는 그의 회사가 이미 그런 부가가치 제품의 법적 승인을 10여 건 출원했다고 말한다.

"그것들은 브랜드가 있는 약품들이다. 하지만 약사들이 임의로 대체조제할 수 있기 때문에 그 제품을 위한 세일즈팀을 보유할 필요가 없다. 그것은 장점이라고 할 수 있다"라고 굽타는 말한다. 폐와 눈, 두 분야가 루핀이 전문 의약품을 개발하고자 하는 주요 분야다.

각각 다른 용량과 통제된 용해 형태 등 임상시험을 필요로 하는 모든 제네릭은 바이오시밀러(단백질 또는 호르몬 복제약)와 마찬가지로 이러한 이점을 갖고 있다고 굽타는 설명한다. 그는 향후 6개월 안에 루핀이 바이오시밀러를 출원하게 될 것이라고 덧붙였다. 과거 2년 동안 미국식품의약국의 승인을 받은 30개 이상의 신약 가운데 대부분은 생물의약품(유기체로부터 개발된 제품)이다. 현재 대박을 친 몇몇 약품도 생물의약품이다.

예를 들면 아바스틴과 리투산이 그렇다. 최소 48개의 생물의약품의 특허가, 총 730억 달러의 매출을 올린 후, 향후 10년 이내에 만료되어 후속 제품을 위한 길을 닦아줄 것이라고 프라이스워터하우스쿠퍼스는 보고 있다. 이 기회를 노리고 30여 개의 바이오시밀러가 개발 중에 있거나 여러 지역에서 법적 승인을 획득하기 직전에 와 있다.

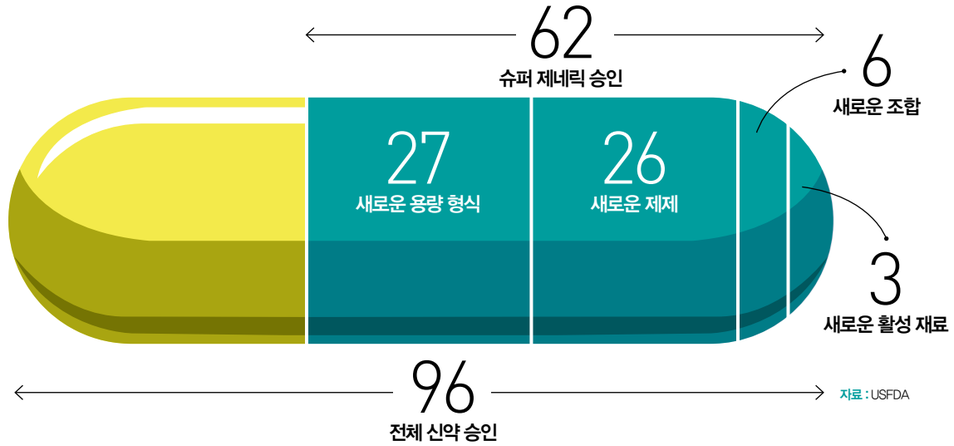
인도에서 비오콘, 닥터 레디스 래버러토리, 인타스, 릴라이언스생명과학 등이 바이오시밀러 사업에 관심을 갖고 있다. 비오콘의 사장 키란 마줌다르 샤우는 인도 정부가 필요한 법률 정비 및 기반시설 지원을 초기에 제공해 준다면 인도의 생물의약품업계가 연간 43억 달러의 추가 매출을 올릴 수 있을 것이라고 말한다. 일반 제네릭이 개발하는 데 100만~200만 달러가 드는 데 비해 바이오시밀러를 개발하는 데는 1천만~4천만 달러가 필요하다고 전문가들은 말한다.

닥터 레디스 래버러토리의 회장 겸 CEO인 G.V. 파라사드는 바이오시밀러 공동개발을 위한 닥터 레디스와 메르크 세로노 사이의 계약 체결을 발표하면서 바이오시밀러가 미래성장의 중요한 영역이라고 지적했다.

최근 발표된 유럽약품국 및 미국식품의약국의 바이오시밀러에 대한 지침에 따라 바이오시밀러 분야의 기업들은 강력한 생물의약품 개발, 제조, 상업화 능력

슈퍼 제네릭 시대의 도래

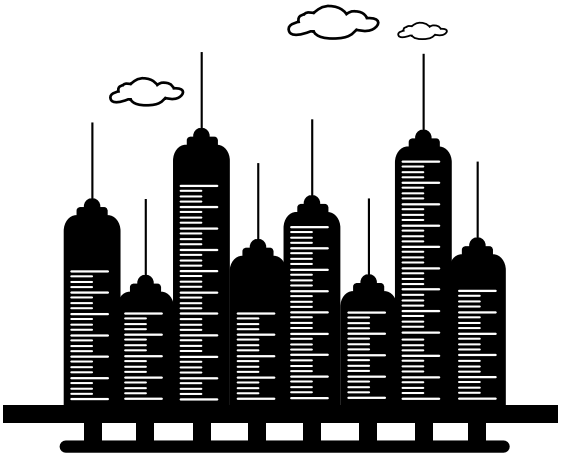
완전한 신약보다 내용을 약간만 다르게 만든 슈퍼 제네릭이 오히려 더 많이 개발되고 있다.



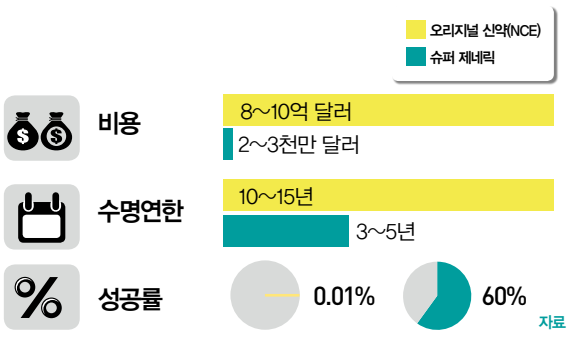
2013년 미국식품의약국이 승인한 신약 96건 가운데 65건이 슈퍼 제네릭이었다.

로우 리스크 하이 리턴

미국에서 슈퍼 제네릭은 오리지널 신약 개발보다 비교적 안전한 전제조건을 갖고 있다. 슈퍼 제네릭은 비용절감이 가능하고 3~5년간 특허보호를 받기 때문이다.



특징	오리지널 신약	505(b)(2)	일반 제네릭 약품
임상시험	완결적	부분적	생물학적 등가성 필요
특허보호 기회	O	O	X
시장독점력	O	O	X
새로운 장점	O	O	X
새로운 제제	O	O	X
새로운 용량	O	O	X



자료 : HSBC

2013년, '차별화된 제네릭'이 150억 달러를 벌어들였다.

을 보유해야 하는데 이것은 닥터 레디스가 메르크 세로노와 계약을 체결한 이유를 설명해 준다.

"솔직히 말하자면, 우리는 아직 생물제약 체제를 준비하지 못했다. 하지만 상황이 요구한다면 우리는 시류에 편승해서라도 우리의 능력(인력 및 인프라)을 만들 수 있다"라고 KPMG의 가자리아는 말한다.

세계적 기업으로의 도전

인도 회사들이 슈퍼 제네릭을 큰 규모의 사업으로 바라보기 시작했다는 것은 사실이다. 하지만 그들이 이 분야에서 지각생이라고 생각하면 잘못된 것이다.

2003년 몇몇 다국적 기업만이 505(b)(2) 조건 하에 약품을 개발하는 데 성공했던 당시에 이미 닥터 레디스는 미국 시장을 겨냥한 '신약'을 성공적으로 개발했다.

이것은 화이자의 대박 제품인 고혈압약, 노바스크에 새로운 용량을 적용한 약품(제네릭의 이름은 암로디파인)이었는데 이로써 닥터 레디스는 '슈퍼 제네릭' 시장에 진입한 최초의 인도 기업이자 세계적인 제네릭 제조기업 가운데 하나가 되었다. 미국 법원이 암로디파인 버전이 화이자의 특허권을 침해했다고 판결함에 따라 돈을 버는 데는 실패했지만 이것은 별개의 문제로 볼 수 있다. 이 판결로 2억 달러를 벌어들이겠다는 닥터 레디스의 꿈은 10년 전에 산산히 부서졌다.

닥터 레디스가 최근 바이오시밀러 계약을 체결한 것은 초기의 좌절에도 불구하고 이 회사가 세계적인 전문 약품 제조회사로 변모하고자 하는 것을 보여준다.

루핀의 굽타는 닥터 레디스가 암로디파인을 만든 것을 시기상조였다고 생각한다. "이제는 때가 되었다. 우리는 가치사슬을 향상시켜야 한다. 전문 의약품 제조는 자연스런 다음 단계"라고 그는 말한다.

시플라의 삭세나는 보다 적극적이다.

"우리는 10년 전 에이즈 치료제를 하루 1달러 수준으로 제공했을 때와 똑같은 충격을 암 분야에서 재연하겠다는 대담한 목표를 세웠다. 혁신적인 기술과 시장진출 전략은 현재보다 10~15배 더 많은 암환자가 암 치료를 받을 수 있게 해줄 수 있다. 우리 뉴벤처스의 목표는 향후 10~12년 이내에 오늘날 시플라 규모의 또 다른 수익원을 창출하는 것이다."

10년은 긴 시간이다. 10년 전 시플라가 저렴한 에이즈 치료제를 만들 수 있었다면 앞으로 10년 뒤에 시플라가 질병으로 고생하는 수백만 명의 환자들을 구할 수 있을 거라고 생각해도 무방하다. 어쨌든 이것이 그들의 목표다.

RETURN OF THE DRAGON



용의 귀환

중국의 통신 대기업 화웨이가 휴대폰 사업 진출을 위해 인도의 문을 두드린다.

글 Venkatesha Babu
사진 Tribhuwan Sharma

카이 리쿤
화웨이 인디아
CEO

©Reprinted with permission from BW/BUSINESSWORLD

당신이 전 세계 스마트폰 사업에 정통하다고 생각한다면, 다음 퀴즈에 답해 보라. 삼성과 애플이 이 분야를 장악하고 있다는 것은 누구나 다 아는 사실인데, 그렇다면 3위는 누구일까? 노키아, HTC 혹은 블랙베리라고 답했다면 당신은 틀렸다.

시장조사기업 IDC에 따르면, 정답은 화웨이다. 화웨이는 전 세계 시장의 4.8%를 차지하고 있다. 지난 9년 동안 화웨이는 휴대폰 시장에서 가장 빠르게 성장해 온 기업 가운데 하나다(하지만 다른 시장조사기관인 가트너에 따르면 이 중국 기업은 시장점유율 4.7%로 레노버와 LG에 뒤이어 제5위다).

아디티 쿠마르는 인도의 방갈로르에 사는 대부분의 17살짜리 학생들과 마찬가지로 몇 개월 전만 해도 화웨이에 대해 아는 바가 없었다. 쿠마르는 낡은 노키아 휴대폰을 스마트폰으로 업그레이드할 작정이었다. 그녀는 적당한 가격의 넓은 터치스크린을 가진 안드로이드폰을 원했다. 그녀에게 아이폰은 예산 범위를 훌쩍 뛰어넘는 제품이었다.

여러 기종을 비교해 보던 중 그녀는 화웨이를 알게 되었다. 마침내 원하던 것을 찾은 것 같았다. 그녀가 선택한 화웨이 어센드 Y300은 4인치 스크린에 안드로이드 4.1 젤리빈을 탑재한 것이었다. 가격은 할인해서 7,500루피(13만원)였다. 9개월이 지난 지금까지 쿠마르는 화웨이 브랜드의 전도사 노릇을 하고 있다.

"사운드가 아주 크지 않다는 것을 빼곤 터치스크린의 반응속도, 긴 배터리 시간, 집에서 와이파이와 연결할 때 간편한 방식이 마음에 든다. 비싼 가격의 더 좋은 휴대폰도 있겠지만 화웨이는 가격 대비 성능이 뛰어나다. 나는 친구들에게 화웨이를 추천하고 있다"라고 그녀는 칭찬의 말을 쏟아낸다.

기업시장에서 소비자시장으로

화웨이는 스웨덴의 에릭슨에 이어 세계에서 두 번째로 큰 네트워크 장비업체로, 2012년 매출은 355억 달러에 달한다. 이 회사는 전 세계 통신망을 떠받치는 네트워크 장비 제조기술로 유명한데 전 세계 140개국에 고객이 있고, 세계 50대 통신회사 가운데 47개 업체가 클라이언트다. 인도에서는 바르티 에어텔, 릴라이언스 커뮤니케이션, BSNL, MTNL, 에어셀, 아이디어 셀룰라, 타타 텔레서비스 등 주요 통신회사에 네트워크 장비를

"비싼 가격의 더 좋은 휴대폰도 있겠지만 화웨이는 가격대비 성능이 뛰어나다."

공급하고 있는데 이제 시장에서는 친숙한 이름이 되었다. 1999년 화웨이는 방갈로르에 R&D센터를 세웠으며, 노키아 솔루션 앤 네트워크, 에릭슨, 알카텔-루슨트 등과 네트워크 장비 B2B 시장에서 강자로 군림해 왔다.

하지만 네트워크 및 통신 인프라를 파는 일과 사람들로 하여금 휴대폰과 태블릿을 구매하기 위해 신용카드를 긁게 만드는 일은 다른 일이다. 10년 전 화웨이는 해외 디바이스 사업에 발을 담구었지만 관심의 초점은 전 세계에서 가장 빠르게 성장하는 국내시장에 있었다. 그러나 최근 인도를 포함한 세계 시장 점유율을 높이기 위한 노력에도 박차를 가하기 시작했다. 이 회사는 2011년 처음으로 스마트폰을 출시했는데 지난 18개월 동안 공격적으로 영업을 해 왔다.

화웨이 인디아의 CEO 카이 리쿤은 이 회사가 네트워크 장비 사업에서 거둔 성공을 되풀이할 수 있을 것으로 확신하고 있다.

"우리는 인도 시장을 잘 알고 있다. 스마트폰, 피처폰, 데이터 카드, MiFi(휴대용 와이파이 라우터), 태블릿, 셋톱박스 등 장비 사업은 잘 진행돼 왔다. 우리는 모바일 광대역 장비 사업에서 세계적으로 앞서 가고 있다. 왜냐하면 경쟁자보다 소비자의 요구를 잘 이해하고 있고, 넓은 범위의 제품과 서비스를 제공하며, R&D에 많은 투자를 하고, 특허 보유, 네트워크 최적화 및 칩셋에 대해 더 뛰어나기 때문이다."

화웨이는 디바이스 사업이 2012년 인도 매출 15억 달러 가운데 1/3을 차지했다고 말한다. B2B 분야에서 잘 알려져 있기는 하지만 B2C 분야에서는 신참 회사라는 점을 고려할 때, 화웨이가 성공할 수 있을까?

화웨이는 향후 전망에 대해 낙관적이다. 이 회사는 개인화된 컴퓨터 디바이스를 위한 모바일 인터넷을 강화하기 위해 새로운 장치를 발명했다고 화웨이디바이스 인디아 대표 빅토르 샨신은 말한다.

"인도에서 우리는 사업자 번들 데이터 카드 분야에서 시장점유율이 65%이다. 지난 몇 년 동안 우리는 기술의 첨단에 서 있었고 무엇보다 이것을 적절한 가격으로 전 세계에 제공해 왔다. 인도는 우리 디바이스 사업에서 매우 중요한 시장이며 나는 잘 할 수 있을 거라고 확신하고 있다."

그렇다면 왜 갑자기 디바이스에 강조점을 둔 것일까? 사이버미디어 리서치에 따르면, 2012년 인도에서 2억 2,100만 개의 휴대폰과 300만 개의 태블릿이 판



빅토르 샨신
화웨이 디바이스
인디아 대표

"인도는 우리 디바이스 사업에서 매우 중요한 시장이고, 우리가 잘 할 수 있을 거라고 확신한다."

매되었다. 케이블의 디지털화가 시작되자 셋톱박스 시장이 폭발적으로 확대되었다. 또 데이터카드 및 라우터와 함께 개인용 기기의 네크워크 통행량이 증가했다. 이것은 하드웨어 제조업체에겐 큰 기회로 다가왔다.

재미있는 것은, 통신사업자들이 현재의 통신 정책 때문에 막대한 자본 투자를 꺼려하고 이것이 역으로 3G 및 4G 출범에 영향을 미치면서 화웨이의 핵심분야인 네트워크 사업이 둔화되어 왔다는 점이다. 화웨이의 장비를 구매했지만 사업자 면허가 취소된 통신사업자들은 대금을 지불하지 않았다. 예를 들면 비디오콘과 화웨이는 1억5천만 달러 상당의 장비 건으로 치열한 소송전을 벌이고 있다.

이 모든 것은 다음을 의미한다. 지속적인 성장을 위해서 화웨이는 안정된 분야 너머를 봐야 하며, 모든 제품군을—세계에서 가장 얇은 휴대폰인 어센드 P6, 세계에서 가장 빠른 휴대폰인 어센드 P2, 6.1인치 패블릿인 어센드 메이트 등—안드로이드와 윈도 플랫폼 양쪽에서 사용할 수 있도록 만들어야 한다.

화웨이 디바이스 인디아의 마케팅 디렉터 아난드 나랑은 이 회사가 다양한 가격대의 어센드 스마트폰을 출시해 왔다고 말한다. "5천 루피에서 3만 루피 가격대에 걸쳐 약 7개의 스마트폰을 갖고 있다." 화웨이는 레딩턴을 인도내 주요 유통업체로 삼아 32개 도시에서 200개의 '체험' 매장과 300개의 서비스센터에서 판매를 한다.

전략은 무엇인가?

어느 정도 성공을 거두긴 했지만 큰 시장점유율을 확보하는 것은 쉽지 않다. 인도 휴대폰 시장의 90% 이상을 차지하고 있는 피처폰 부문에서는 노키아가 아직도 1위를 차지하고 있다. 마이크로맥스, 카본, 라바 등 인도 국내 기업들은 가격에 민감한 소비자들을 주대상으로 하고 있다. 노키아와 삼성을 필두로 애플, 소니, HTC, 블랙베리 등은 급성장하는 스마트폰 부문에서 싸우고 있다. 가치전략을 구사하는 인도의 기업들은 스마트폰 시장에서, 특히 초기 및 중간 레벨 부문에서 재미를 보기 시작했다. 예를 들어 마이크로맥스는 인도 2위의 스마트폰 공급업체가 되었는데 치열한 경쟁상황을 고려하면 결코 얄팍한 성적은 아니다.

CMR 텔레콤 프랙티스의 수석 애널리스트 파이살 카우사는 "화웨이가 전 세계 핸드폰 공급시장에서 3위가 된 것은 대단한 성적이다. 하지만 이것은 중국에서의 저가폰 판매 덕분이고 인도에서는 힘들 것이다. 왜냐하면 경쟁사들도 이미 중국내 저가폰 공급선을 정비하여 생산비 절감에 노력하고 있기 때문이다. 따라서 화웨이는 프리미엄폰 분야에서 브랜드를 구축해야 한다"라고 말한다.

한 거대 다국적 휴대폰 기업의 대표는 화웨이가 스마트폰 시장에 심각한 위협이 될 것이라고 생각하지 않는다.

"화웨이의 경우, 브랜드가 잘 알려져 있지 않다. 선망의 제품도 아니고 몇몇 인도 브랜드처럼 가격대비가치를 추구하는 기업도 아니다. 화웨이는 그들이 접근하고 있는 시장을 잘 파악해야 한다. 패션과 기술이 아주 빠르게 변화하고 있는 상황에서 판매를 하는 것은 어렵다."

팬텔 테크놀로지의 사장 비옌데 싱도 비슷한 생각을 갖고 있다.

"인도 시장은 가격대비가치를 매우 중시하는 곳이다. 단지 좋은 제품군을 보유하고 있다고 되는 것은 아니다. 휴대폰 제조업체는 좋은 유통채널을 갖고 있어야 한다. 전국 유통망을 세우는 것과 인도 시장에 적응하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이것은 여러 과제를 포함하고 있다. 다국어 지원, 브라우저, 콘텐츠, 현지 앱스토어 등."

나랑은 이에 대해 즉각적으로 반박한다. 그는 화웨이가 새로 내놓은 스마트폰은 7개의 인도 언어를 지원하고, 인도 최고의 통신사업자의 인터넷 설정을 미리 깔아놓았다고 지적한다.

"데이터카드, 셋톱박스의 세계적인 선두주자라는 점 때문에 우리 파트너들은 그들이 기존에 보유하고 있는 플랫폼을 통해 부가가치 서비스를 제공할 수 있고, 더 많은 ARPU(가입자 당 평균 매출)를 올릴 수 있다. 예를 들어 우리는 셋톱박스에 와이파이 기능을 통합시켰다. 또 화웨이 디바이스 사용자 전용 앱스토어인 하이스페이스를 보유하고 있다."

야심찬 계획

그렇다면 화웨이는 서비스사업자들과의 관계를 이용해 휴대폰을 번들화하여 시장을 파고들 수 있을까? 화웨이는 B2B에서 B2C 시장으로 이행할 수 있을까? 샨신은 B2C로의 이행이 하나의 도전이었다는 것을 인정한다.

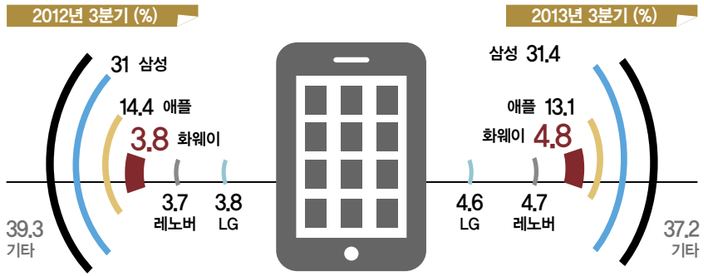
"우리는 느리지만 꾸준히 전진해 왔다. 우리는 여러 갈래의 전략을 채택하고 있다. 소비자 및 브랜드 추적 조사를 하고, 소비자의 의견을 경청하고, 트렌드를 주시한다. 이로써 우리는 스마트폰, 미디어패드 태블릿, 데이터카드 등 강력한 제품 포트폴리오를 완비할 수 있었다. 인도 시장에서 전국 및 지역 유통구조를 통해 소비자 채널을 구축하기 시작했고 전자상거래, 복합 브랜드 아울렛, 화웨이 체험 아울렛, 대형 소매점 등 다양한 채널에도 제품을 공급하기 시작했다. 뿐만 아니라 우리 회사 홍보대사인 체탄바가트와 함께 디지털 채널을 활용하고 있다. 향후 4년 이내에 우리는 인도 및 전 세계에서 3위 안에 드는 소비자 브랜드가 되길 바라고 있다."

2013년 화웨이는 100만 대의 판매 목표를 세웠는데 11월에 이 목표의 80%를 달성하였다. 2014년에는 200만 대를 팔 계획인데 그 가운데 15%는 어센드 P6로 채우고 인도산 제품 3만 대를 포함할 계획이다. 화웨이는 서비스사업자 네트워크와 함께 데이터카드를 번들화해 왔는데 이와 비슷한 사업 모델을 휴대폰과 셋톱박스에도 적용하고 있다. 하지만 저마진 때문에 화웨이는 모든 사업자 환경에 적응할 수 있는 데이터카드와 MiFi장비를 출시했다. 이로써 소비자는 마음대로 사업자를 고를 수 있고 또 바꿀 수도 있게 된다.

인도가 화웨이의 10대 시장이라는 점을 고려하여, 화웨이는 250개의 애프터서비스 센터와는 별도로 인도 제품 개발센터를 세웠다. 이를 통해 소비자의 요구를 이해하고, 이를 분류하여 제품, 소프트웨어, 애플리케이션 개발에 적용하고 새로운 제품군을 만드는 데 활용할 계획이다. 이로써 화웨이가 인도 시장에 진입하는 데 진정으로 도움을 받을 수 있을지 두고 볼 일이다.

스마트폰 통계

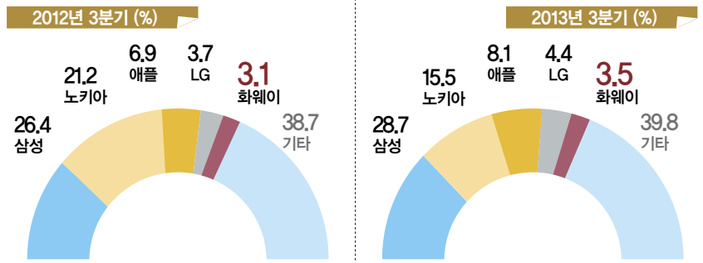
제조업체 점유율 기준 전 세계 스마트폰 시장



자료 : IDC 세계 모바일폰 트래커, 2013.10.29

휴대폰 통계

제조업체 점유율 기준 전 세계 휴대폰* 시장



*피처폰과 스마트폰을 합한 수량임. 자료 : 스트래티지 애널리틱스, 디바이스 서비스

THE TASTE OF PROFIT

인도 호텔업계의 레스토랑 개업 열기
고객의 입맛을 잡아라!

인도 호텔의 식음료 매출이 객실 매출을 넘어서고 있다. 이에 따라 호텔 경영자들의 대응도 속도를 내기 시작했다.

글 Chitra Narayanan 사진 Sanjay Sakaria

방갈로르에서 매리어트가 페어필드 호텔을 오픈하기 한 달 전, 식품 트럭 한 대가 레스토랑 깃발을 휘날리며 시내를 돌아다니는 모습이 보였다. 이 트럭은 폴로 축제 현장에 가서 고급 차를 나눠주거나 파티장에서 맛있는 스낵을 제공하였다. 매리어트에서 나온 이 이동식 주방 트럭은 페어필드 호텔의 24시간 레스토랑, 카바 그릴 라운지를 홍보하는 트럭이었다.

다른 나라에서는 기본적인 조식밖에 제공하지 않는 단출한 비즈니스 호텔이 왜 여타 24시간 커피숍과 비슷해 보이는 사업을 위해 그렇게 열심히 마케팅을 하고 있는 것일까?

IBM, 델, SAP연구소와 같은 기업들의 주거단지인 방갈로르 부도심 화이트필드로 가보자. 주말에도 케냐 출신 사업가 바비 카마니가 세운 5성급 주리 호텔의 최고층에 위치한 우아한 아시아 레스토랑 사케에서 고위직 임원이나 매니저들이 초밥이나 딤섬을 먹고 있는 모습을 자주 볼 수 있다.

타지 비반타, 노보텔, 매리어트가 위치한 곳에서 멀지 않은 곳에 위치한 주리 호텔은 무려 5개의 식품 및 음료 매장—활기 넘치는 커피숍 카리부, 약간 점잖은 이탈리아 레스토랑 인칸토, 때로는 댄스공간 혹은 회의장으로 변형되는 아메바 같은 블링, 인도식당 인피니티, 그리고 아시아 레스토랑 사케—을 보유하고 있는 유일한 호텔이다.

156개의 객실을 가진 호텔이 5종류의 음식점을 운영하는 것은 너무 많지 않은가? 매리어트와 주리는 최근 인도 호텔업계의 유행을 따라가고 있을 뿐이다. 유럽이나 미국, 그리고 이전의 인도에서 보였던 추세와는 반대로 식음료 매출이 객실 매출을 넘어서고 있다. 2012년 HVS보고서에는 객실 매출이 55%를 차지하고 식음료 매출이 38%를 차지한다고 되어 있다. 하지만 호텔 경영자들에 의하면 2013년에는 그 반대가 되었다. ITC, 타지와 같은 인도의 호텔업주들은 몇 년 전부터 이 낌새를 눈치 채고 마케팅 메뉴를 바꾸기 시작했고 음식 브랜드를 만들었다. 이제 힐튼, 홀리데이 인, 하얏트, 매리어트도 이 성공적인 메뉴를 시도하고 있다.



©Reprinted with permission from BW/BUSINESSWORLD



매리 크리스
풀먼 구르가온 센트럴 파크 호텔의 라 리비에라에서는 주방에서 신나는 쇼를 보여준다.

크라운 플라자, 홀리데이 인, 홀리데이 인 익스프레스 등의 브랜드를 가진 인터컨티넨털 호텔 그룹(IHG)을 살펴보기로 하자. 1950년대에 인도로 건너와 인도에서 현재 가장 오래된 해외 호텔 브랜드인 이 그룹은 이제 막 자사의 레스토랑 브랜드를 만들고 있다. 예를 들어 델리의 중산층 거주 부도심인 로히니에 위치한 크라운 플라자호텔의 차오 벨라는 IHG의 인도 사장 더글러스 마텔이 인도식과 이탈리아식을 독창적으로 결합했다고 평가한 활기 넘치는 새 레스토랑이다. 인도를 위해 특별히 만든 또 다른 브랜드는 파이브 스파이스다.

하얏트는 첸나이에 위치한 파크 하얏트에 2012년 오픈한 호화스런 레스토랑, 플라잉 엘리펀트로 음식 열풍을 일으키고 있다. 아코르그룹의 풀먼 구르가온 센트럴 파크도 지중해식 음식 레스토랑인 라 리비에라에서 기발한 일을 벌이고 있다. 손님들이 음식이 조리되는 것을 기다리는 동안 요리를 이용한 볼거리로 손님들을 흠뻑 빠져들게 만드는 것이다. 인도의 채식주의자들을 위해 특별 채식 메뉴도 개발했다. 이 호텔의 식음료 매니저인 인드라시스 시나는 이 지역 기업들을 위해 무료 여객운송 서비스도 제공하고 있다고 말한다.

"식음료는 우리 호텔을 포지셔닝하는 데 중요한 역할을 해 왔다"라고 매리어트 인디아의 사장인 라지브 레논은 말한다. "우리 매출 가운데 최소 40%가 식음료에서 발생한다."

인도 내 IHG의 호텔들은 평균 47%의 식음료 매출을 보이고 있는데 마텔은 이것이 아시아 지역 평균인 40%보다 훨씬 높다고 지적한다. 유럽에서 IHG는 식음료 부문에서 겨우 15%의 매출을 일으키고 있다. 크라운 플라자 로히니 같은 특

정 지역에서는 식음료 매출이 60~70%를 차지할 때도 있는데 특히 결혼식 시즌에 그렇다.

식음료 부문에서 매출이 그렇게 오르자 이제 모든 이들이 고객의 의견에 귀를 기울이고 있다. 다른 나라에서는 룸서비스 배달을 하지 않는 매리어트도 인도에서는 하고 있다. "96%의 사람들이 룸서비스 배달을 원한다"라고 메논은 말한다.

식음료 경쟁의 선두주자

ITC 호텔은 식음료 중심의 접근방식을 택한 선두주자였다. 상무 나쿨 아난드는 "과거에 우리 식당은 잘 알려져 있지 않았다. 하지만 이제 우리 식음료는 객실과 똑같은 위치를 차지하고 있다"고 하면서, ITC 호텔 체인이 대표적인 인도식 레스토랑 브랜드, 예를 들어 둠 푹트, 부카라, 닥신 등을 만들기 위해 얼마나 많은 투자를 했는지 설명했다.

이 호텔 체인은 인도인의 음식 취향이 세계화되어 가고 있다는 것을 깨닫자마자 동양식 그리고 서양식 브랜드들(팬 아시아, 웨스트 뷰, 그리고 최근에는 일본식 레스토랑인 에도, 이탈리아식 오티모 쿠치나)을 만들기 시작했다.

"우리의 목표는 세계에서 가장 뛰어난 인도식 레스토랑 브랜드, 그리고 인도에서 가장 뛰어난 글로벌 레스토랑 브랜드를 만드는 것"이라고 아난드는 말한다. 그는 그룹이 커피숍 브랜드인 파빌리온, 마드라스 파빌리온, 쿠본 파빌리온, 페슈와 파빌리온 등을 만드는 데도 얼마나 많은 투자를 했는지 강조했다.

타지도 식음료 전략을 만들어낸 초기의 선두주자였다. 하지만 흥미롭게도 약간 다른 접근방식을 택했다. 이 회사는 와사비 바이 모리모토같이 잘 알려진 세계적인 브랜드를 도입했다. 그리고 고유의 특별 브랜드를 만들기도 했는데 이러한 움직임은 릴라그룹이 따라해 왔다. 릴라는 델리의 차나캬푸리에 위치한 대표 호텔에 2개의 상징적인 뉴욕 소재 레스토랑—현대적인 일본식 레스토랑 메구, 프랑스식 레스토랑 르서끄—을 도입했다.



"결혼식 시장의 성장은 인도의 부의 성장을 반영한다."

더글러스 메텔,
인터컨티넨털 호텔 그룹, 인도사장



"식음료 사업은 우리 호텔을 포지셔닝하는 데 아주 중요한 역할을 해 왔다."

라지브 메논, 매리어트 인디아, 인도사장

"이렇게 '외국' 식음료 브랜드를 도입하는 것은 부유층들이 잘 가는 호텔이라는 이미지를 심기 위한 전략"이라고 음식평론가 마리암 레시는 말한다.

로컬 브랜드를 만드느냐, 혹은 잘 알려진 세계적 브랜드를 도입하느냐는 호텔마다 다른 선택이다. ITC는 외국 브랜드를 도입하는 타지나 릴라를 나쁘게 이야기할 수도 있다. 왜냐하면 이 그룹은 현지 인도식 요리에 초점을 맞추고 있고 호텔에서 만드는 해외 요리는 반찬밖에 없기 때문이다.

다른 호텔 입장에서 보면 그들이 도입한 해외 레스토랑 브랜드는 속물적 가치나 유인 요소를 더하기 위한 스타일일 뿐이며 이러한 전략 때문에 이들 레스토랑의 평균 객단가는 5천 루피에 이른다. 릴라의 대변인은 "호화 레스토랑은 더 이상 '어쩌다 가는' 레스토랑이 아니다. 오늘날 라이프스타일의 일부다"라고 말한다.

이러한 사실을 모든 호텔업자들이 깨닫자마자 훌륭한 식당을 만들기 위한 경쟁이 벌어졌다. 랄리트 호텔은 델리에서 처음 만들어졌을 때 옥상에 타이식 레스토랑 블루 엘리펀트를 만들어 큰 인기를 끌었지만 이내 시들해졌다. 현재 이 호텔은 구성을 바꾸어 발루치, 오코 같은 브랜드에 투자하고 있다.

방갈로르에서 "구르메 익스프레스, 시어터 커넥션 등 몇몇 혁신적인 식음료 프로그램은 식음료 사업을 세간의 뉴스로 만들었다"라고 케샤브 수리는 말한다. 그에 의하면 방갈로르 호텔은 그 도시에서 가장 큰 이벤트 공간이며 이벤트에서 발생하는 매출이 꽤 짭짤하다.

연회장 사업의 약진

어떤 호텔을 봐도 연회는 식음료 매출의 50%를 차지한다. 매리어트의 경우에는 60%나 된다. 앞으로 이 부분은 훨씬 더 커질 것이라고 모두 확신한다.

마텔은 크라운 플라자 로히니에서 결혼식 시즌에 식음료 매출이 크게 늘어난다는 것을 지적한다. "결혼식 시장의 성장은 인도의 부의 성장을 반영"한다고 그는 생각한다. MICE(회의, 인센티브 관광, 컨퍼런스, 전시) 사업도 빠른 속도로 성장하고 있다. "MICE는 우리에게는 가장 큰 기회다. 우리 호텔은 컨퍼런스 시설 중심으로 재구성될 것"이라고 마텔은 말한다.

그는 호화 MICE 시장보다 중간 MICE 시장이 더 잠재력이 클 것이라고 생각한다. 또 좀 더 작고 싼 가격의 교육훈련 프로그램 수요가 커지는 데 따라 매리어트의 레몬트리, 페어필드, 코트야드 및 홀리데이 인 익스프레스와 같은 중간 시장 주자들에게도 시장이 열리고 있다.

오늘날의 여행객은 객실 안에 갇혀 있는 것을 좋아하지 않는다. 따라서 투숙객을 호텔에 있는 온갖 종류의 엔터테인먼트로 유혹하고자 하는 시도들이 이뤄지고 있다. 그리고 현지 도시 주민도 초대하고자 한다면 당연히 그럴 수 있다. 이것이 나이트클럽—활기차고 멋진 60년대, 70년대에 인도 호텔의 핵심이었던 부분—이 오늘날 다시 유행하고 있는 이유다.



커피 그 이상
방갈로르 화이트필드에 위치한 주리 호텔 내의 카리부 커피숍

야한 장식이 인상적인 라릿 호텔의 키티 수가 그 한 예다. 또 파크 호텔이 썸플레이스 엘스를 재단장한 예도 있다.

"키티 수는 고객 수를 늘리고 객실 및 식음료 매출을 늘리기 위해 단체 고객에게 마일리지를 제공한다"고 수리는 말한다.

변화는 호텔 로비에서도 일어나고 있다. 5성급 호텔에 걸어 들어가서 로비에서 아무 것도 주문하지 않은 채 사람을 만나던 시절은 이제 갔다. 수리는 이 부분에 주목하고 방갈로르 호텔의 로비에 티 서비스를 도입했다고 말한다. 그러자 델리에 있는 타지 비반타(구 앰배서더)도 똑같은 서비스를 도입했다.

헬스클럽도 마찬가지로 식음료 매장의 고객 수를 늘려주고 있다. 인근 주민들에게 헬스클럽을 자유롭게 이용할 수 있게 하자 사람들이 대거 몰려와 체육시설을 사용하고 커피숍에서 아침 식사를 하기 위해 머물렀다.

식당사업의 위험요소

이 모든 것은 틀림없이 흥미진진하다. 하지만 호텔업자가 볼 때 식음료 파티를 망칠 수 있는 위험 요인은 독립형 매장과의 치열한 경쟁이다. 오늘날 라운지바, 펍, 커피숍은 모두 인기 있는 약속 장소다. 부유층은 엠포리오 쇼핑몰이나 마살라 라이브러리에 위치한 아우마, 세트지, 카발리 카페 등도 좋아한다. 심지어 많은 기업 상담과 계약 체결이 이뤄지는 호텔 내의 커피숍도 거리의 찻집이나 커피점과 손님을 놓고 경쟁해야 한다.

호텔업자들은 이미 이런 트렌드를 알고 있다고 말한다. 메논이나 마텔도 식음료에 에너지를 쏟고 있지만 지나치게 많은 레스토랑을 만들지 않을 것이라는 점은 분명하다. 메논은 마지막으로 이렇게 말했다. "식음료 사업은 앞으로도 중요한 역할을 할 것이다. 하지만 연회는 우리가 더 많은 수익을 남길 수 있는 곳이다. 왜냐하면 인도인들은 어울려 노는 것을 좋아하기 때문이다."

가구도 이제는 온라인이다!

모블리의 폭풍성장

2011년 단 3명이 만든 회사가 있다. 현재 매출은 1억 2천만 헤알, 회사가치는 5억 헤알에 이른다. 온라인 가구 판매 전문회사인 모블리 이야기다.

글 Lucas Amorim 사진 SHUTTERSTOCK





작년 한 해 동안 브라질 온라인 시장은 전년대비 25% 늘어나 280억 헤알(12조 7천억원) 규모로 성장했다. 책과 CD로 시작해서 옷과 신발, 향수와 포도주, 대형 가전제품까지 팔고 있다. 브라질 소비자들은 거의 모든 제품을 인터넷을 통해 구매해 왔다. 그런데 가구제품은 예외였다. 몇 년 전만 해도 기존 온라인 판매업체들은 침대, 소파, 옷장 판매에 공을 들이지 않았고 가구전문 업체들도 온라인 판매에는 매력을 느끼지 못했다.

그도 그럴 것이 편한지 불편한지 한 번 앉아보지도 않고 소파를 구매하는 사람이 몇이나 되겠는가. 대부분 사람들의 생각이 그랬다. 하지만 미국에서 MBA 과정을 하고 있던 상파울루 출신 빅토르 노다, 마르셀루 마르키스, 마리우 페르난지스라는 3명의 친구는 가구 전문 온라인 판매가 충분히 승산 있는 비즈니스라는 생각을 갖고 의기투합했다. 이들은 상파울루에 본사를 두고 모블리(Mobly)라는 브랜드로 온라인 가구판매를 시작했다. 2011년 11월이었다. 그런데 예상 밖의 많은 사람들이 온라인으로 가구를 사기 시작한 게 아닌가.

사업 개시 2년째인 모블리의 작년 매출은 전년대비 100% 성장한 1억 2천만 헤알이었고 현재 월매출 규모는 1,500만 헤알에 달하고 있다. 모블리에 주목하고 투자를 한 이들은 JP모건, 로켓, 시스네로스 등 굴지의 투자전문 기업들이다. 현재 모블리의 기업가치는 5억 헤알(2,277억 원)에 달하는 것으로 평가 받고 있다.

모블리의 비결은

모블리는 어떻게 2년이라는 짧은 기간에 1억 헤알 매출 달성이라는 폭풍성장을 할 수 있었을까.

3명의 MBA 동창생들이 모블리를 설립하고 단기간 동안 엄청난 성장으로 이끈 원인은 무엇보다 기존 유통업체들이 온라인 가구판매를 꺼려한 가장 큰 원인, 즉 복잡하게 얽혀 있던 물류를 해결하는 데 성공했기 때문이다.

히우그란지두술 주 벤투공살비스에서 생산한 옷장 1개를 수천 킬로미터 떨어진 혼도니아 주의 내륙 도시 지파라나에 거주하는 구매자에게 배송하는 게 얼마나 힘든 일인가. 모블리 설립자들은 인터넷 사이트를 개설하기 전 6개월 동안 가구 공급업체들(현재 500여 곳)을 선정하고 배송업체들을 교육했다.

현재 모블리가 취급하는 가구 종류만 4만 5천여 종에 이른다.

배송 시스템은 미국 가구전문 온라인 판매업체 웨이페어(Wayfair)의 시스템을 참고했다. 작년 매출 10억 달러를 기록한 웨이페어는 1만 2천 개 공급업체에서 생산한 제품을 주문자에게 직접 배송하는 시스템을 실행하고 있다.

모블리는 혼합형 배송시스템을 채택했다. 부엌용품이나 의자같이 부피가 작고 주문이 잦은 제품들은 상파울루 외곽 준지아이에 있는 물류창고에 보관한다. 반면 침대나 옷장을 비롯해서 큰 제품들은 주문생산을 하고 배송지에 따라 주문자에게 최장 30일 이내에 배달해주는 것을 원칙으로 한다.

"가구를 사는 사람들은 온라인 판매가 아니더라도 배송기간이 길다는 것에 이미 익숙해져 있다"고 빅토르 노다 모블리 사장은 말한다. 모블리는 온라인 구매를 꺼리는 고객들의 관심을 끌기 위해 취급하는 모든 제품들을 입체적으로 사진을 찍어 사이트에 올리고 있다. 구매자들은 해당 가구를 실제 공간에 뒀을 때 어떤 모습일지 가상화면에서 확인해 볼 수도 있다. 한 발 더 나아가 모블리는 구매자가 가구를 배치할 공간의 사진을 올리면 관심 있는 가구를 직접 겹쳐 볼 수 있게 하는 기술을 개발 중에 있다.

모블리의 성장은 요즘 브라질 온라인 비즈니스가 어떻게 이뤄지고 있는지를 보여준다. 틈새시장을 선점하고 해당 업계를 리드하기 위한 질주가 진행 중이다. 온라인 기업을 설립하고 사업을 정착시키는 과정에서는 많은 자금이 필요하다는 사실을 투자자나 경영자 모두 잘 알고 있다. 이 점에서 모블리 설립 당시 독일계 투자전문회사 로킷의 투자를 유치한 게 폭풍 성장의 기초를 마련했다고 할 수 있다. 모블리가 사이트를 개설하기 5개월 전에 로킷은 이미 550만 달러를 투자했다. 로킷과의 합작은 3명의 모블리 설립자들에게 로킷이 투자하고 있는 전 세계 70여개 온라인 기업의 기술을 참고하고 공유할 수 있게 했다.

예를 들면 인터넷 검색 데이터를 통해 고객들의 취향을 분석하고 고객의 입맛에 맞는 상품과 모델을 추천할 수 있게 되었다. 대신 모블리 창업자들은 손해를 감수하기로 했다. 창업자 3명이 갖기로 한 회사 지분은 총 주식의 6%에 불과하다. "온라인 사업에서 성공하려면 빠르게 성장해서 시장 지배력을 키워야 한다"고 빅토르 공 시스네로스 투자부문 사장은 말한다.

모블리의 성장은 브라질 온라인 비즈니스 시장이 어떻게 돌아가는지 잘 보여준다. 틈새시장을 지배하기 위해 사활을 건 경쟁이 시작된 것이다.

온라인 비즈니스 시장에서 많은 업체들이 그러하듯 모블리 역시 아직 손해 보는 장사를 하고 있다. 모든 게 제대로 진행된다면 올 연말까지는 수익을 낼 수 있을 거라고 모블리 창업자들은 전망하고 있다. 로킷이 투자해서 모블리보다 1년 앞서 설립된 독일 온라인 가구 판매기업 홈24도 아직 수익을 못 올리고 있다.

업계의 한 임원은 "로킷은 투자원금을 회수하는 기간이 길더라도 가능성이 있는 비즈니스에 과감하게 투자하는 걸로 유명하다. 모블리도 수익을 크게 낼 수 있다는 걸 증명해 보일 수 있는 시기에 이르렀다"고 언급했다.

경쟁사들 늘어나

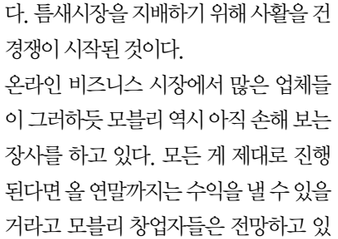
하지만 요즘 상황으로는 수익 내기가 수월하다고 볼 수 없다. 왜냐하면 온라인 가구판매업체들이 꽤 늘어나 경쟁이 심해졌기 때문이다. 이비트 컨설팅에 따르면 가구판매업은 브라질에서 가장 빠르게 성장하고 있는 온라인 판매업종 중 하나로 나타났다. 2011년 온라인 전체 판매의 7.2%에 해당하던 온라인 가구판매는 2012년 8.5%로 늘어났다. 특히 반짝세일로 유명한 독일계 온라인 가구판매회사 웨스트윙(Westwing)의 브라질 법인은 모블리의 가장 큰 경쟁사가 될 것으로 보인다. 웨스트윙은 타깃 제품들을 저렴한 가격으로 며칠 동안만 사이트에 올려놓음으로써 소비자들의 충동구매를 자극한다. 현재 세계 10개국에서 영업 중인 웨스트윙은 작년에만 총매출 4억 5천만 유로를 기록했다. 2012년 브라질에 진출한 웨스트윙은 이미 브라질 시장 점유율 2위로 올라섰다. 온라인 가구업계의 또 다른 신생기업 오파(Oppa)는 모블리의 영업방식과는 달리 온라인과 오프라인을 혼합한 형태로 운영하고 있다는 점에서 주목받고 있다. 오파는 25명의 가구 디자이너팀에서 디자인한 모델을 120개 생산업체에 하청생산하는 방식을 채택하고 있다. 오파는 또 상파울루와 리우데자네이루에 설치한 5개의 전시장에서 고객들이 눈으로 제품을 확인할 수 있도록 차별화했다. 오파의 투자자 중 한 사람은 페이팰(PayPal) 시스템 창시자이자 억만장자인 피터 틸이다.

브라질 온라인 가구판매 시장을 개척한 이들은 모블리 창업자들이지만 모블리가 수익을 제대로 올리기도 전에 만만치 않은 경쟁자들을 상대하게 된 셈이다.

모블리의 가치

2011년 설립된 온라인 가구판매기업 모블리의 가치는 얼마일까?

매출 (백만 헤알)



시장가치

5억 헤알 (2)

(1) 예상치 (2) 컨설팅사와 경쟁사들의 예상치 자료 : empresa

SYNDICATION/EXAME



쌀과자 하나로 백만장자가 되다

대만 왕왕그룹 차이옌밍 회장

과자 하나로 중국 시장을 평정한 인물이 있다.
바로 대만 왕왕그룹의 차이옌밍 회장이 그 주인공이다.

글 **이영기(객원기자)** 사진 **IMAGINE CHINA**

미국 경제잡지 '포브스'가 지난해 5월에 발표한 전 세계 부호 명단에서 대만 왕왕(旺旺)그룹의 차이옌밍(Tsai Eng-Meng, 蔡衍明) 회장이 총 자산 106억 달러로 대만 내에서 1위를 차지했다. 지난해에 이어 2년 연속 수위 자리를 지키고 있는 것이다. 전체 랭킹에서는 112위를 기록했다(참고로 삼성그룹의 이건희 회장은 130억 달러로 전체 69위였다).

왕왕그룹은 '왕왕'이라는 쌀과자로 일어선 기업이다. 대만과 중국 본토에서 '왕왕 쌀과자'는 90% 이상의 압도적인 점유율을 보이고 있다. 왕왕그룹은 현재 제과, 음료수, 주류 등 식품업종뿐 아니라 케이블TV와 일간지 등의 미디어, 샌완트(San Want)호텔, 왕왕보험과 워터랜드 파이낸셜 홀딩스(Waterland financial holdings)를 통한 금융업 등 다방면에 진출해 있다.

1992년 '왕왕 쌀과자'를 내세워 중국 본토로 진출해 대만 기업으로는 처음으로 상표 등록을 한 기록을 가지고 있다. 1994년 중국 후난성에 생산 공장을 처음 설립한 이래 중국 전역에 100여 개의 공장을 두고 있고, 홍콩, 싱가폴, 일본 등 전 세계 40여개 국가에 1만 개가 넘는 판매 대리점을 두고 있다.

왕왕그룹의 지난해 매출은 33억 6천만 달러로 전년도의 29억 달러에 비해 16%가 증가했다. 순이익은 전년도보다 약 40% 오른 5억 5천만 달러에 이른다.

차이옌밍 회장의 개인 자산도 2011년에는 61억 달러였으나 지난해 80억 달러에 이어 올해 106억 달러로 매년 급증하고 있다.

쌀과자에서 길을 찾다

올해 56세인 차이 회장은 어릴 때 아버지가 영화관을 운영했던 관계로 생활은 부유한 편이었고, 영화를 보면서 많은 시간을 보냈다. 하지만 책은 멀리했다. 지금도 그는 "사람을 사귀는 것이 3년 동안 책을 읽는 것보다 낫다"고 입버릇처럼 얘기한다고 한다.

결국 중학교만 간신히 마친 그에게 사업을 체험할 기회가 주어졌다. 옌밍의 아버지는 1962년 생선 통조림 제조회사인 이란식품공업(宜蘭食品工業)도 설립해 경영하고 있었는데, 회사가 어려움에 빠지자 옌밍에게 경리책임을 맡겨 보았다. 아들의 젊은 패기에 기대를 걸어본 것이다. 이때가 1976년으로 옌밍의 나이 19세였다. 하지만 장부나 재무제표 같은 실무 처리에 어두웠던 그는 회사를 회생시키는 데 실패하고 만다. 결국 큰 부채만 안은 채 가족들로부터 돈을 빌려 겨우 위기를 넘긴 그는 사업이란 무조건 밀어붙인다고 되는 것이 아니라 보다 신중하게 접근하는 것이 중요하다는 것을 깨닫게 된다.

3년 뒤인 1979년 그는 제과업종에서 새로운 가능성을 보면서 일본에서 히트를 치고 있던 쌀과자에 착안했다. 원래 쌀과자는 일본에서 개발된 제품이다. 옌밍은 "이거다!" 싶은 확신이 서자 당시 대만에 진출해 있던 일본 3대 쌀과자 업체 중 하나인 이와츠카(岩塚)의 회장을 찾아가 로열티를 줄 테니 기술을 이전해 달라고 부탁했다. 하지만 선뜻 자기네 기술을 내줄 리가 만무했다. 결국 2년간의 끈질긴 구애 끝에 쌀과자 기술을 이전받게 되었다. 당시 이와츠카제과 회장은 차이옌밍을 기특하게 여기고 기술료로 지분의 5%만을 받았다고 한다. 사람들 사이의 인연을 중하게 여기는 차이 회장은 지금도 은혜를 잊지 않고 이와츠카제과 회장을 '왕왕그룹의 아버지'로 받들고 있다. 실제로 '왕왕 차이나 홀딩스'의 지분을 상당수 할당해 이와츠카제과는 현재 2대 주주로 등재돼 있다.

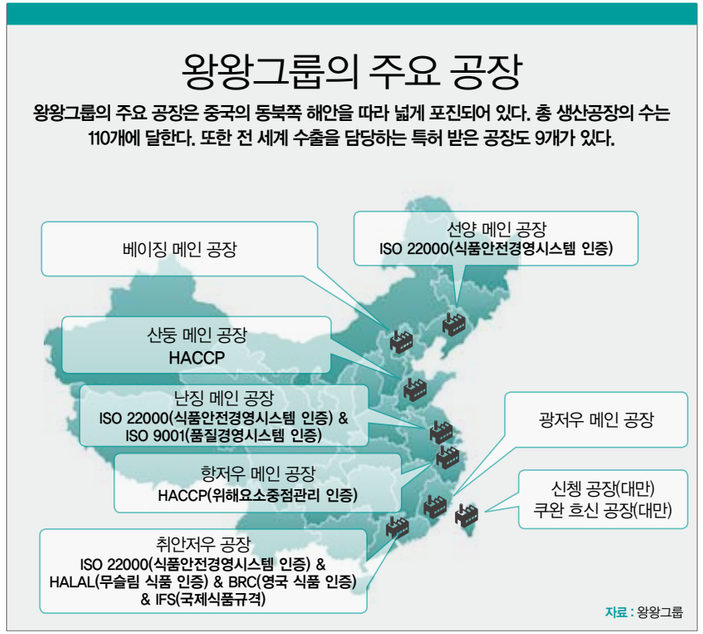
아무튼 이런 끈질긴 노력 끝에 대망의 '왕왕센베'라는 쌀과자가 대만에 탄생하게 된다. '왕왕센베'는 출시한 지 얼마 지나지 않아 대만의 거의 모든 아이들뿐 아니라 어른들도 즐기는 '국민 과자'가 되었다. 싼 가격으로 TV 광고 등을 통해 공격적으로 마케팅한 덕을 본 것도 있지만, 왕왕이라는 독특한 어감을 가진 브랜드도 큰 몫을 했다. '왕왕'이라는 단어는 '번성하다, 왕성하다'라는 뜻이지만, 일설에 따르면 차이옌밍이 어릴 때 애지중지했던 '해피'라는 애완견이 용맹무쌍하게 '왕왕' 짓던 모습에서 따왔다고 한다. 해피는 몸집이 작음에도 자기보다 덩치가 훨씬 큰 개에게 덤벼들기를 마다하지 않았고, 번번이 싸움에서 지고 큰 상처를 입었음에도 불구하고 굴하지 않고 다음에 또 도전하는 모습을 보고 크게 감동을 받았다는 것이다.

중국에 진출하다

차이옌밍은 대만에서의 성공을 발판으로 1992년 중국 시장에 진출해 성공적으로 안착했다. 마침내 2007년 차이 회장은 왕왕그룹을 홍콩거래소에 '왕왕 차이나 홀딩스'라는 이름으로 상장하면서 시가총액 51억 달러 기업으로 만들었다. 자금 확보에도 숨통이 트이자 그는 더욱 공격적으로 사업확장을 꾀해 나갔다. 특히 미디어업 진출이 눈부셨다. 2008년 대만의 유력 일간지 중국시보(中國時報)를 사들이는 등 경영이 어려워진 언론사들을 본격적으로 매입하기 시작했다.

그러나 미디어업 진출에는 대만인들의 거센 저항도 있었다. 지난해 말 대만 언론독점 반대연맹은 국가통신전파위원회(NCC) 등에 왕왕그룹이 빈과일보, 주간지 이저우칸(壹週刊), 케이블 채널 넥스트 TV 등을 인수하려는 계획을 무산시키라는 청원서를 냈다. 연맹은 왕왕그룹이 대만 전체 신문시장의 35%, 잡지 시장의 30%를 장악하게 된다면서 맹렬히 반대운동을 펼쳤다. 특히 차이 회장이 인수한 미디어들이 대부분 친중국적이어서 중국 본토에 대한 반감이 강한 대만인들을 자극했다. 하지만 이에 대해 차이 회장은 "대만이 중국과 평화를 추구하는 게 왜 나쁘냐"고 맞서면서, 대만 태생으로 중국 본토에서 15년 이상 거주한 자신이야말로 양측을 가장 잘 이해할 수 있는 인물이라고 주장했다. 어쨌든 이런 반대 움직임 탓인지 최근 왕왕그룹의 미디어 진출은 주춤한 상태다.

대만출신 거부답게 차이 회장은 유교적인 정신이 강한 것으로 보인다. 왕왕그룹의 홈페이지에 소개된 경영이념에는 '인연을 중요시하자, 자기 자신을 믿자. 대동단결하자'(緣, 自信, 大同團結)를 내세우고 있다. 여전히 "세계 최고의 쌀과자를 만들자"고 직원들을 독려하는 차이옌밍 회장이 향후 어떤 업종에서 '세계 최고'가 될지 관심이 쏠린다.





신흥시장 맞춤형 트럭의 도전!

볼보 소유의 일본 트럭이 인도네시아 맞춤형 트럭으로 신흥시장에 진출한다. 글 Hayat Indriyatno

일본 시로사토의 어느 맑고 아름다운 가을날. 멀리서 들려오던 엔진음이 점차 커지더니 귀를 먹먹하게 만든다. 일본자동차연구소에서 거대한 갈색 트럭이 성능을 실험 중이다.

이 트럭은 일본의 UD트럭이 내놓은 새로운 중형 라인업 가운데 하나인 퀘스터(Quester)인데 시험장의 고속 트랙을 경쾌하게 달려간다.

하지만 이 차는 시험장에서 2시간 거리의 도쿄에서 열리고 있는 도쿄국제모터쇼에 출품된 호화스런 컨셉트카나 반짝이는 컴팩트카, 멋지게 차려입은 레이스 카들과는 어울리지 않는다. 물론 모터쇼에 출품되기는 했다. 이 트럭이 전시된 전시홀 맞은편에는 도요타가 내놓은 신차에 방문객이 몰려 있었다.

퀘스터는 일본에서는 출시되지 않는다. 이 모델은 애초부터 인도네시아—석탄 광산, 굽이진 산길, 포장될 때부터 패어나간 듯한 도로—와 같은 시장을 염두에 두고 디자인된 것이다.

UD의 모회사인 볼보그룹의 부사장 요아킴 로젠버그는 이 점에서 퀘스터가 일본의 트럭 제조업체가 내놓은 트럭 가운데 최초라는 것을 알리기 위해 애를 썼다. 신흥시장에서 사용되는 모든 모델은 일본 시장에서 판매되는 모델의 저사양, 이코노미 버전이다.

새로운 접근법

약 30년 전 UD(당시 이름은 닛산 디젤)가 인도네시아 시장에 들고 들어온 것이 이러한 모델들이었는데 현재 판매고에서 3위 안에 든다. 상위권에 든 다른 두 브랜드는 도요타의 히노와 미츠비시인데 이들도 같은 일본 회사다.

퀘스터가 등장한 것은 점점 더 중요해지는 시장에 대한 새로운 접근법을 의미한다. 인도네시아, 태국, 말레이시아는 새로운 모델의 트럭이 공급되는 최초의 나라들인데 이 모델들은 한동안 가동되지 않던 방콕 교외의 볼보 공장에서 만들어지고 있다. 이 모델은 UD트럭으로서도 최초인데, UD의 다른 모델들은 모두 도쿄 교외 아게오에 위치한 공장에서 만들어지고 있다.

"우리는 볼보그룹의 계열사로서, 인도네시아를 제2의 브라질로 보고 있다"고 UD트럭 글로벌 브랜드의 부사장 로익 멜리넌드는 말한다. 이것은 대담한 발언이지만 멜리넌드는 모든 징후들이 경제 개발 붐을 예고하고 있으며 UD 트럭들도 이 붐을 일으키는 데 더 큰 역할을 하리라는 확신을 갖고 있다. 1960년대에 만들어진 닛산 디젤 PTC81 트럭을 타고 일본자동차연구소 시험트랙을 달리면서 한 인터뷰에서 그는 이렇게 말했다.

"시장의 규모를 고려할 때, 인도네시아는 동남아시아 전체 퀘스터 매출의 30%를 차지할 것이다."

틈새를 파고들며

인도네시아는 전 세계에서 두 번째로 큰 UD의 시장이다. 로젠버그는 퀘스터가 등장하면서 다른 일본 회사를 제치고 1위의 자리를 차지하게 될 것이라고 2013년 9월 자카르타 출장 동안에 말했다.

지난 8월 출시한 지 첫 주 안에 전 세계의 고객들은 1천 대에 가까운 트럭을 주문했다. 그들은 이번 달부터 트럭을 받게 될 것이다.

멜리넌드는 UD의 브랜드 인지도가 생각한 것만큼 강력하지 않다고 인정한다. 인도네시아에서는 닛산 디젤 브랜드가 더 친숙하다.

"아주 잘 알려진 브랜드도 있다. 하지만 UD는 새로운 이름이고 인지도가 점점 나아지리라고 생각한다"라고 그는 말한다.

"UD는 브랜드로서는 약하다. 그래서 나는 그것을 강화하여 우리가 신뢰할 만한 가치를 제안하는지 고객들이 스스로 판단할 수 있게 하고 싶다."

가치 제안은 퀘스터의 형태로 나타났는데, 그것은 2007년 볼보가 닛산 디젤 브랜드를 인수한 때와 같은 시기에 구상되었다. 새로운 모델은 UD의 일본적 품질 중시 전통과 볼보의 전 세계 규모의 제조 경험을 결합하는 것을 의미하는데 이로써 UD 대표 모델인 쿠온처럼 온갖 부가기능을 가진 모델을 원하지 않는 대신 높은 신뢰성, 연료 효율성, 견고성을 원하는 성장 시장의 고객들의 요구에 부응하기 위한 것이다.

"인도네시아의 비즈니스는 보다 나은 효율성을 필요로 한다. 그래서 나는 왜 인도네시아 고객들이 선진국 고객처럼 비슷한 수준의 효율성을 원하지 않는지 알 수 없다"라고 멜리넌드는 말한다.

"모든 사람이 같은 가격을 지불할 수 있는가? 아니다. 하지만 같은 수준의 효율성을 누리도록 제안하는 것은? 물론 가능하다. 트럭 제조업체로서 고객들이 지불할 수 있는 비용에 맞추어 새로운 기술을 제공하고, 그리고 이윤을 남길 수 있게 만드는 것은 훌륭한 과제라고 생각한다."

"인도네시아는 매우 큰 규모의 경제다. 빠르게 성장하고 있고, 많은 인구와 엄청난 천연자원을 갖고 있다. 따라서 우리는 인도네시아를 믿는다."

이 회사는 인도네시아에서 애프터서비스도 강화하고 있는데 최근 인도네시아 석탄 광산의 중심지인 동칼리만탄의 발릭파판에 수리용 부품 창고를 세웠다. 전에는 인도네시아 고객을 위한 부품은 싱가포르에서 자카르타를 경유하여 수입하였다. 하지만 이제는 보다 적은 대기 시간 안에 보다 많은 트럭을 수리할 수 있게 되었다.

트럭 및 중장비 제조업체인 UD로서는 광산업계에 매출을 의존하고 있는데 가공되지 않은 광물 수출을 금지하는 인도네시아 정부 조치가 지난달부터 발효되고 있어 당장은 전망이 좋지 않다.

지난 몇 년간 업계 관련자들은 단순한 광물 수출을 지양하고 부가가치를 덧붙이라고 독려하는 이 금지 조치가 완화되지 않으면 생산은 급격하게 하락할 것이라고 경고해 왔다. 반면 UD의 인도네시아 유통채널 2개 중 하나인 유나이티드 트랙터와 같은 중장비 판매업체는 2014년 '침체된' 매출을 예상했었다.

멜리넌드는 UD트럭이 퀘스터 생산 라인 개발에 대규모의 투자를 하고 난 후 빠른 회수를 기대하고 있는 것은 아니라고 얘기한다.

"우리는 사업이 어렵고 다른 이들과 마찬가지로 고생을 하고 있다는 것을 알고 있다. 하지만 우리에게는 확신이 있다. 이런 투자를 할 때는 회수하기까지 최소 5년의 시간이 필요하다. 하지만 이것은 최소 15년을 버틸 새 제품과 새 플랫폼이다. 따라서 우리는 장기적인 전망을 가져야 한다."

이것은 금지조치—그 범위와 강제력에 대해서는 정부가 상충되는 발표를 해왔는데—너머를 보고 인도네시아의 진정한 잠재력을 깨닫는 것을 의미한다.

"인도네시아는 매우 큰 규모의 경제다. 빠르게 성장하고 있고, 많은 인구와 엄청난 천연자원을 갖고 있다. 따라서 우리는 인도네시아를 믿는다"라고 멜리넌드는 말한다.

"우리는 인도네시아에 대해 매우 긍정적인 전망을 갖고 있다. 인도네시아의 인구분포, 국가 규모, 경제, 현 정세 등을 고려할 때, 인도네시아는 현대화되고 있는 나라로서 앞으로의 전망이 아주 좋다."

그는 인도네시아에서 사업을 해온 UD트럭의 긴 역사를 말하며 마지막으로 이렇게 말한다.

"우리는 무엇을 하고, 어디에 가든, 거기에서 버틸 것이다. 아주 오래 버틸 것이다. 이를 악물어야 할 때에는 이를 악물다가 좋은 시절이 오면 그것을 즐길 것이다." GI

SYNDICATION/GLOBE ASIA

1억 9백만 명의 아기들이 증명한다!

인도네시아의 일용소비재(FMCG)시장은 장기적으로 유망한 분야다. 강력한 경제 성장을 바탕으로 이 분야 기업들은 이미 상당한 실적을 보이고 있다. 특히 다국적기업 프록터 앤 갬블(P&G)은 여러 가지 면에서 선두주자다. 이 회사의 인도네시아 법인장으로 새로 부임한 버트 월터스(Bert Woulters)를 만나 앞으로의 비전에 대해 물어 보았다.

글 Muhamad Al Azhari



비록 인도네시아 경제가 올해 둔화될 것으로 예측되고 있지만, 2억 5천만 명의 인구를 가진 이 나라는 미국계 다국적 소비재 공룡기업 P&G를 비롯한 해외기업들에게는 여전히 매력적인 투자처다.

미국 오하이오에 본사를 둔 P&G의 인도네시아 계열사인 PT 프록터 앤 갬블 홈 프로덕트 인도네시아의 대표이사 버트 월터스는 현지 제조 설비에 투자를 결정했고 판매 제품 종류를 확대하고 인도네시아 직원들 가운데에서 훌륭한 인재들을 선발하고 있다고 말한다.

"우리 회사는 많은 브랜드를 가지고 있는데 그 가운데 26개는 전 세계적으로 매년 10억 달러 이상의 매출을 올리고 있다. 인도네시아에서 우리는 그 브랜드들 가운데 11개를 적극적으로 마케팅하고 있다. 따라서 P&G의 브랜드를 모두 전개하기까지는 아직 갈 길이 멀다."

벨기에 태생으로 뢰벤대학에서 고전언어학 석사, 앤트워프대학에서 MBA를 마치고, P&G에서 19년의 경력을 쌓은 월터스는 인도네시아가 P&G의 10대 성장시장 가운데 하나라고 덧붙이면서 "그럼에도 불구하고 인도네시아 시장은 이제 시작이라는 것이 우리의 생각"이라고 말한다. 현재 인도네시아에서 살 수 있는 6개의 P&G 제품은 올레이 스킨케어, 질레트 면도기, 헤드 앤 숄더 샴푸, 처방전 없이 살 수 있는 일반의약품 빅스, 팸퍼스 기저귀와 아기용 물티슈다.

이 회사는 175년의 역사에 180개 국 48억 명의 소비자를 갖고 있다. 인도네시아에 처음 온 것은 1989년으로 P&G가 빅스 브랜드를 인수한 지 몇 해 후이다.

성장시장의 가능성

지난 몇 년 동안 P&G는 인도네시아에서 강력한 네트워크와 브랜드 포지션을 구축해 왔다. 이 회사의 제품은 현대적인 유통채널뿐만 아니라 와룽으로 불리는 수백만 개의 구멍가게에서도 쉽게 찾을 수 있는데 앞으로는 인도네시아를 구성하고 있는 17,000개의 섬 어디서나 찾을 수 있게 될 것이다.

"우리는 소비자가 쇼핑을 하는 그곳에 있고 싶다"라고 2013년 8월부터 P&G의 인도네시아 영업 책임을 맡은 월터스는 말한다.

P&G는 2011~2013년 동안 1억 달러 이상을 인도네시아 서자바의 카라왕에 위치한 공장에 투자했는데 여기서 팸퍼스 기저귀를 생산한다.

"지구의 미래인 전 세계의 어린이들 가운데 약 절반이 아시아에 있다. 또 어린이 인구가 가장 많은 11개 나라 가운데 6개가 아시아에 있다. 이 6개의 아시아 국가에는—그중 한 나라가 인도네시아인데—1억 9백만 명의 어린이가 있다."

P&G는 향후 3년 동안 추가로 1억 달러를 투자할 계획이라고 발표했다. 이것은 세계적 수준의 제조 설비를 건설하기 위한 장기적인 개발 프로그램의 일환이다.

P&G는 자카르타에서 동쪽으로 약 75km 떨어져 있고 자동차에서 신발제조에 이르기까지 다양한 업종이 모여 있는 도시, 카라왕에 약 30헥타아르의 부지를 보유하고 있다. 새 공장은 기존 기저귀 공장 가까운 곳에 세워질 예정이라고 월터스는 말한다.

"최우선 목표는 현지 시장과 현지 소비자들에게 서비스하는 것"이라면서, P&G는 인도네시아를 인근 지역을 위한 생산 허브로 만드는 구상을 검토 중이라고 덧붙였다.

"우리는 글로벌기업으로 운영된다. 만약 수요가 있다면, 인도네시아 공장에서 다른 국가로 수출하지 못할 이유가 없다. 그 점에 관해 우리는 가능성을 열어놓고 있다."

기저귀 말고도 P&G는 일본, 필리핀, 베트남 등으로부터 수입을 계속하고 있다.

지난 몇 년 동안 인도네시아는 투자업계로부터 사랑받는 대상이었는데 회복력 있는 내수와 상품시장 활황으로 2007년~2012년 사이 매년 약 6%의 경제성장을 기록했다. 이 나라는 2개의 주요 평가기관으로부터 지난 1998년 아시아 경제 위기 때 잃어버렸던 투자 등급을 다시 받아냈다. 하지만 작년은 상황이 안 좋았다. 휘발유 가격은 2012년에 4.3% 올랐는데 2013년에는 거의 2배인 8.4%가 올랐다. 경제성장률은 2012년의 6.2%보다 줄어들 것으로 보인다. 스탠더드 차터드 은행은 지난해 인도네시아의 성장률을 5.6%로 예상하고 있다.

인도네시아는 회복력 있는 내수와 상품시장 활황으로 2007년~2012년 사이 매년 약 6%의 경제성장을 기록했다.

장기적 전망

비록 많은 사람들이 그 숫자에 회의적이긴 하지만, 올해의 정부 예상은 아직 긍정적이며, 경제성장률을 약 6% 수준으로 회복시키는 것을 목표로 삼고 있다. 세계

SYNDICATION/GLOBE ASIA



"인도네시아 인구의 65%가 35세미만이라는 사실, 중산층 성장과 1인당 소득 증가는 매우 고무적인 것이다."

은행은 오래 인도네시아 경제성장률이 5.3% 수준으로 둔화될 것으로 예상하며 IMF는 성장률을 약 5.0~5.5%로 예측한다. 인도네시아의 통화 루피아는 2013년 말 달러당 12,171루피아로 24% 정도 가치가 하락했다. 루피아 통화는 미국의 양적완화 축소와 경제 펀더멘털 약화에 대한 투자자들의 우려로 유발된 자본 유출로 타격을 받았다.

이러한 요인들이 P&G에 큰 우려를 불러오지는 않았다. "분명 올해는 성장이 약간 둔화될 것"이라고 유럽 및 중동 P&G에서 경영을 맡아 왔던 월터스는 말한다. 그는 신흥시장 전반에 걸친 P&G의 전략 수립을 책임져 왔다.

P&G의 공장들은 전 세계에 퍼져 있고 따라서 통화 변동에 대해 '자연스런 헤징'을 제공하고 있지만 월터스나 P&G는 인도네시아의 전망을 보다 장기적인 관점에서 바라보길 원한다.

"인도네시아 인구의 65%가 35세 미만이라는 사실, 중산층 성장과 1인당 소득 증가는 매우 고무적인 것"이라고 월터스는 말한다. 그는 P&G가 인도네시아의 모든 계층의 수요에 부응하기 위한 "브랜드 제안"을 만들어내기로 했다고 덧붙였다.

혁신으로 승부

월터스가 가진 인도네시아 시장에 대한 장기적인 확신은 다른 소비재 공룡기업들도 공유하고 있다. 영국-네덜란드계 다국적 소비재 기업인 유니레버, 일본의 가오코퍼레이션, 그리고 카투아리가가 소유한 윙스 그룹과 같은 현지 기업들은 인도네시아의 급성장하는 중산계급 시장의 수요에 부응하기 위해 적극적으로 투자해 왔다.

일용소비재 부문에서의 경쟁에 대한 견해를 묻자 월터스는 철학적으로 답했다. "경쟁은 항상 공포이고 언제나 치열했다. 일용소비재라고 부르는 이 부문은 본래 경쟁이 아주 치열한 곳으로 알려져 있다. 인도네시아라고 해서 다른 나라와 차이가 있는 것은 아니다"라고 덧붙였다.

P&G는 언제나 혁신에 매진해 왔다. 그것은 발명 이상의 것이라고 그는 말한다. "단지 제품에 관련된 것만이 아니고 공정과도 관련되어 있다. 혁신은 제품 제조, 포장 디자인, 브랜드 수립, 공급 체계까지 포괄한다"고 그는 말한다.

P&G 인도네시아의 리더로서 관심의 초점에 대해 묻자 월터스는 "나는 모든 일들의 기초에는 사람이 있다고 믿는다. 우리가 사람들을 잘 보살피면, 그들도 또한 우리 사업을 잘 보살펴 줄 것"이라고 말한다.

현재 PT 프록터 앤 갬블 본사의 직원 약 90명과 카라왕 공장의 종업원 300명을 이끄는 월터스는 인도네시아에서 P&G의 미래 지도자를 길러내는 것이 주요 임무라고 강조한다.

"나는 P&G에서 사회경력을 처음 시작했다. P&G는 나의 첫 직장이자 유일한 직장이다. P&G 간부로서 내가 좋아하는 것은 젊은이들의 재능이 계발되는 것을 보는 것이다. 나는 사람들을 다듬는 것을 좋아한다. P&G는 재능계발이 매우 중요하다고 믿는다"라고 그는 말한다.

월터스는 인도네시아에 대해 빠르게 배웠다. 그가 가장 좋아하는 인도네시아 음식은 미에아얌, 사토아얌, 솝분투트 등이다. 그는 인도네시아 자연의 다양성과 아름다움을 발견하는 데 많은 시간을 할애하고자 한다.

그는 "전 세계에서 가장 아름다운 해변 몇 개가 인도네시아에 있다"라고 말하며 이미 수마트라, 이스트자바, 발리에 있는 해변에 가봤다고 덧붙인다.

"인도네시아 몇몇 곳에 가볼 기회가 있었다. 내 아내는 방문해야 할 곳을 적어 넣은 아주 긴 리스트를 만들어 두었다."

2014년, 자산가들이 꼼꼼히 챙겨야 하는 금융소득 절세 전략



이젠 재테크가 아닌 세테크의 시대다. 세테크에 유용한 상품은 무엇인지 살펴본다.

글 서혜민(미래에셋증권 VIP서비스팀 세무사)

2013년 금융소득 종합과세 기준 금액이 2천만원으로 인하되면서 올해 5월 종합소득세 신고 대상자 수가 크게 증가했다. 약 20만 명 정도 될 전망인데, 이는 2012년 금융소득 종합과세 대상자 수의 4배에 달하는 숫자다. 금융소득 비중이 높았던 자산가들의 입장에서는 꼼꼼하게 챙기지 않을 경우, 나도 모르는 사이에 금융소득 종합과세 대상자가 되어 있거나 작년과 달리 엄청난 세금 부담을 떠안을 수도 있다는 점에 주의해야 한다.

금융소득 종합과세에 해당되면 2천만원을 초과하는 금융소득은 근로소득, 사업소득 등 다른 소득과 합산해 종합소득세율(6.6%~41.8%)로 누진과세된다. 2014년 세법 개정에서는 소득세법 최고세율(41.8%) 구간이 3억원에서 1억 5천만원으로 확대되어 고액자산가에 대한 세 부담이 한층 더 무거워지게 된다.

금융상품 관련 세제혜택은 점차 축소되는 분위기이기 때문에 종합과세 기준금액에서 제외되는 비과세, 분리과세 금융상품에 대한 활용이 더욱 중요해지고 있다.

세법 개정 내용 알고 투자해야 절세

올해 개정 사항 중 분리과세 혜택 신설은 하이일드 펀드가 유일하다. 하이일드 펀드는 BBB+등급 이하 비우량 채권 또는 코넥스 주식(KONEX, 자본시장을 통한 초기 중소기업 지원을 강화하여 창조경제 생태계 기반을 조성하기 위해 개설되는 중소기업전용 신시장) 30% 이상, 국내 채권에 60% 이상 투자되는 상품이다. 1명당 5천만원까지, 계약 기간 1~3년간 발생하는 금융소득에 대해 15.4%로 분리과세된다. 가입기한은 2014년 말까지다.

지난해 일몰 예정이던 선박펀드의 분리과세 혜택은 2015년 말까지로 연장됐다. 종전에는 액면가액 1억원 이하 5.5%, 1억원 초과는 금액 제한 없이 15.4%로 분리과세되었으나 세법 개정으로 액면가액 2억원까지만 분리과세된다. 액면가액 5천만원 이하는 9.9%, 5천만원에서 2억원은 15.4% 세율로 분리과세된다. 선박펀드 투자금액이 액면가액 2억원이 넘는다면 가족 간 증여를 통해 투자금액을 분산해야 절세할 수 있다.

여전히 유효한 절세 금융상품도 있다

장기채권(만기 10년 이상)은 이자를 지급받기 전 분리과세 여부를 선택할 수 있다. 분리과세를 신청하면 33%의 세율이 적용되지만 종합과세에서 제외된다. 소득이 많은 자산가는 금융소득 종합과세의 대상이 되면 33%보다 높은 38.5%~41.8% 세율로 과세되므로 세율 차이만큼 절세할 수 있다. 분리과세를 신청하지 않으면 일반채권처럼 15.4%로 원천징수되고 종합과세될 수 있다. 2013년 이후 발행된 장기채권에는 3년 보유 요건이 추가되었는데 보유기간 상관없이 분리과세 신청하고 싶다면 그 전에 발행된 채권에 투자하면 된다.

물가연동국채는 현재 표면금리만 과세되고 물가상승에 따른 수익금은 비과세다. 그러나 2015년 발행 분부터 이자소득으로 과세 전환되므로 유의해야 한다. 비과세 혜택을 누리려면 2014년 말까지 발행된 물가연동국채에 투자하면 된다. 만기가 10년 이상이라 장기채권 분리과세 혜택도 함께 누릴 수 있다. 장기저축성 보험(만기 10년 이상)은 2013년 2월 시행령 개정 이후 가입한 경우 거치식은 1인당 2억원까지 비과세된다. 그러나 5년 이상 월납 보험과 종신형보험은 요건 충족 시 여전히 금액 제한 없이 비과세된다.

금융상품 관련 세제혜택은 점차 축소되기 때문에 비과세, 분리과세 금융상품에 대한 활용이 더욱 중요해지고 있다.

생계형 저축은 기대수익률이 높은 상품에

세금우대저축은 20세 이상이면 누구나 1천만원까지 가입할 수 있다. 세금우대를 신청하면 15.4%가 아닌 9.5% 세율이 적용되기 때문에 같은 상품이라도 세후 수익이 더 많아진다. 생계형 저축은 세금이 아예 없다. 만 60세 이상이거나 장애인, 국가유공자 등에 해당되면 3천만원까지 가입할 수 있다. 생계형 저축 대상자는 세금우대저축 한도도 3천만원이다. 기한은 2014년 말까지이다. 아직 가입하지 않았다면 서둘러 가입해 두자.

세금우대저축이나 생계형 저축은 한도가 존재하나 자산가들 대부분이 활용하고 있는 기본적인 절세 전략이다. 하지만 단순히 이 상품들에 가입되어 있다고 마음을 놓을 것이 아니라 더 효율적으로 활용하는 방안을 찾아야 한다. 조건이 충족될 경우, 당연히 고수익 상품으로의 전환을 시도하는 것이 유리하기 때문이다.

다음 사례를 살펴보자. 김모 씨는 현재 은행예금(이율 연 2.5%)과 ELS(기대수익률 연12%)에 투자하고 있는데 올해 만 60세가 되면서 생계형 저축에 3천만원까지 가입할 수 있게 되었다. 이런 경우 이율이 낮은 예금보다는 기대수익률이 높은 ELS를 비과세 받는 것이 유리하다. 예금을 비과세 받으면 약 11만원(=3천만원×2.5%×15.4%)을 절세할 수 있지만 ELS를 비과세 받으면 약 55만원(=3천만원×12%×15.4%)을 절세할 수 있기 때문이다.

연금저축계좌로 금융소득 분산하자

연금저축계좌는 가입기간 동안 발생하는 이자나 배당을 과세하지 않고 있다가 연금을 수령할 때 금융소득이 아닌 '연금소득'으로 과세된다.

연금소득은 금융소득과는 과세체계가 다르다. 금융소득 종합과세와 별도로 수령액 중 과세대상 금액이 연 1,200만원이 넘지 않으면 분리과세로 종료되는 특징이 있다.

지난해 납입한도가 연 1,800만원으로 늘어났지만 여전히 소득공제 한도인 400만원까지만 납입하는 경우가 많은데 연금저축을 활용하면 금융소득에 대한 세금을 줄일 수 있다. 연 400만원을 초과해서 납입한 금액은 소득공제 혜택이 없는 대신 연금 수령 시에 연금소득 과세 대상에 해당되지 않는다. 소득공제 받은 원금과 수익금에 대해서만 과세되는데 3.3%~5.5%로 낮은 세율이 적용되어 금융소득이 15.4%로 과세되는 것에 비해 세 부담이 낮다. 금융소득 종합과세가 되는 투자자라면 연금계좌에 납입해서 금융소득을 일부 연금소득으로 분산시켜 절세할 수 있다.

2014년 금융소득 주요 세법 개정 사항

구분	항목	내용
신설	하이일드 펀드 분리과세	**운용대상** (BBB+등급 이하 비우량채 또는 코넥스주식 30% 이상)+국내채권 60% 이상 **납입한도** 연별 5천만원, 계약기간 1~3년 **세제지원** 배당소득 분리과세 **적용기간** 2014년 12월 31일까지 가입분
	장기펀드 소득공제	**가입대상** 총급여 5천만원 이하 근로자 **운용대상** 자산총액 40% 이상을 주식에 투자하는 장기적립식펀드 **납입한도** 연간 600만원 **세제지원** 10년간 연 납입액의 40% 소득공제 **사후관리** 5년 이내 중도인출, 해지 시 총 납입액의 6% 추징 **적용기한** 2015년 12월 31일까지 가입분
연장	선박투자 회사 분리과세	**분리과세 적용구간 및 세율변경** 액면가액 1억원 이하 5% –> 액면가액 5천만원 이하 9% 액면가액 1억원 초과 14% –> 액면가액 2억원 이하 14% **적용기간** 2015년 12월 31일까지
	해외펀드 손실상계	2010년 1월 1일 ~ 2014년 12월 31일 중 발생한 해외펀드의 이익에서 2007년 6월~2009년 12월 중 발생한 해외상장주식매매 평가손실 상계



본격화될 월세시대, 수익형 부동산 소유자들이 알아야 할 것

최근 부동산 시장에서는 주택임대시장 선진화 방안과 상가 권리금의 법제화에 대해 논의가 끊이지 않고 있다. 과연 이로 인해 임대인은 무엇을 준비해야 하는지 살펴본다.

글 **함영진(부동산114 리서치센터장)** 사진 **SHUTTERSTOCK**

정부가 지난 2월 25일 내수기반 확충의 핵심과제로 공개한 '경제혁신 3개년 계획'과 같은 달 26일 발표한 '주택임대시장 선진화 방안'에는 다주택자 및 임대사업자들이 민감해 할 세제 및 금융지원의 당근책도 담겨 있지만, 동시에 세입자의 권익보호나 임대소득 과세방식 정비를 통한 임대소득 탈루 예방을 위한 채찍도 함께 담겨질 예정이다. 따라서 월세 중심의 수익형 부동산을 보유한 임대인 자산가들 가운데 사업 전문성이 부족한 개인투자자라면 향후 세무자산관리에 효율적 대응이 필요한 시점이다.

상가 및 매장용 빌딩의 운명은?

권리금은 임대인과 임차인 간 임대차 계약과는 별도로 상가 영업시설, 비품 등 유형물이나, 거래처 · 신용 · 영업상의 노하우 또는 점포 위치에 따른 영업 이점 등 유무형의 이익과 관련해 지급하는 금전을 뜻한다. 즉 임차인 간의 비공식적 계약에 의해 지불 · 회수되는 일종의 임차권 프리미엄이다.

하지만 법무부가 이르면 3월부터 연구용역과 공청회를 거쳐 상가권리금을 법제화할 계획임을 밝히면서 임대인도 권리금 합법화에 주목할 필요가 커졌다.

이 법제화될 제도의 주요 내용은 임대인의 개입에 의한 권리금 회수기회 박탈 사례를 유형화하거나, 임차인의 잔존영업가치 회수를 위해 법적장치를 마련하고 분쟁기구를 설치한다는 것이다. 또한 권리금 내역을 표준계약서에 기재해 공인중개사가 사용토록 권고할 예정이라 임대인도 권리금 분쟁에 휘말릴 확률이 높아졌다. 그동안은 세입자끼리의 일이니 내버려 두었다면 이제는 권리금 이동과 내용에 대한 통제가 요구될 수 있다.

더욱이 건물주가 건물구조 변경이나 개업 등 선의의 목적으로든, 권리금을 직접 수수하거나 임차인의 영업 가치를 이용할 목적이든, 기존 임대차 계약을 종료시킴으로써 임차인이 새로운 임차인에게 받을 권리금 회수 기회를 박탈한다면 임차인의 잔존 영업가치 회수에 대한 부담을 떠안을 수도 있다.

임대인이 계약서에 명기하는 '원상회복 의무 특약'(임대차계약이 종료된 경우 임차인은 위 부동산을 원상으로 회복하여 임대인에게 반환하고, 손해배상금이 있을 때는 이를 제하고 임대보증금 잔액을 반환한다 등)을 통해 세입자 퇴거 시 인테리어 등을 제거하지 않을 경우 임대보증금에서 철거비용을 제했던 관행도 임대인 직접 사용의 경우 세입자가 시설권리금을 명목적으로 주장한다면 다툼의 소지가 있다.

> *올 1월부터 주택 월세소득공제의 공제대상을 총급여 7천만원 이하 근로자로 확대했다.*

상가 권리금의 종류

권리금 종류	권리금 성격
지역 권리금	점포가 위치한 장소에 따른 영업상의 이점 등 상업권 내의 희소성에 의한 장소적 환경으로 인해 발생하는 무형의 사업적 가치임. 일종의 바닥 권리금으로 불림.
시설 권리금	임차인이 설치한 영업시설에 대하여 전차인으로부터 수수하는 경우가 일반적이나, 임대인이 스스로 영업시설을 설치한 후 임차인에게 수수하는 경우도 있음. 시설권리금의 감가상각 기간은 통상 3년으로 봄.
영업 권리금	영업상의 노하우 · 거래처 확보 · 고객들과의 신뢰 등에 대한 무형의 재산적 가치로서 양도 이후 일정기간 발생할 수 있는 이익금의 합계(보통 1년 정도의 순수익 합계)를 양도인이 점포의 영업을 포기함으로써 그 대가로 양수인에게 받는 금액임.

자료 : 부동산114

특히 권리금을 임대인이 직접 수수하는 사례가 발생한다면 소득에 따른 소득세 부과 이슈도 부각될 수 있는 만큼 향후 '상가건물 임대차보호법' 개정여부를 주목해야 한다.

다주택자 및 임대사업자라면

2월 26일 정부가 내놓은 '임대차시장 선진화 방안'은 곧 본격화될 월세시대에 대비해 월세임차인 부담을 완화하고자, 월세소득공제를 확대할 예정이다. 하지만 이 같은 조치로 인해 다주택자나 임대소득자에게는 임대료의 투명한 관리와 과세의무가 크게 부각될 것으로 보인다.

올 1월부터 주택 월세소득공제를 세액공제로 전환하고 공제대상을 총급여 7천만원 이하 근로자로 확대하는가 하면 국세청 홈페이지나 SNS 등 다양한 채널을 통해 세입자의 월세 세액공제 신청과 경정청구를 강화하도록 했다.

일단 올해부터 집주인 동의나 임대차계약서의 확정일자 없이도 월세임대차계약서와 월세납입 증명(계좌이체 확인서)만으로도 소득공제신청이 가능하도록 했다. 연말정산(근로소득자의 경우)을 할 때 미신청하더라도 향후 3년 이내(2014년 월세지급액의 경우 2018년 5월까지) 세무서에 경정 청구해 소득공제가 가능하다는 점을 적극 홍보한다는 방침이다.

더불어 주거용 오피스텔이나 원룸 등 월세 소득공제 미신청을 조건으로 임대차계약서 특약을 관행화했던 임대인의 불법행위에 협조하지 않도록 중개업자에 대한 행정지도도 강화된다.

여기에 '과세자료의 제출 및 관리에 관한 법률 시행령'이 지난 2월 21일자로 공포됨에 따라 3월부터 주택 전월세 확정일자 부여 자료가 국세청에 이관돼, 세무조사 및 세금미납 추징과세자료로 활용되게 된다. 국토부 전월세거래신고시스템과 대법원 전자확정일자시스템도 올 7월부터 연계하여 전월세 거래정보를 더욱 철저히 통합 관리할 예정이다.

세입자가 1~2년 주택임대차기간 만료 후에도 집주인 눈치 보지 않고 소득공제 경정청구를 적극화한다든지, 국세청이 확정일자 자료로 세금을 탈루하고 있는 고액 임대소득자를 골라낼 확률이 그만큼 높아진 것이다.

본래 과세대상 주택임대소득자 기준이 월세는 2주택 이상 보유자나 기준시가 9억원 초과 1주택자이고, 전세는 비소형주



택(전용85㎡초과, 기준시가 3억원 초과) 3채 이상일 경우다. 건축물대장에 등재된 개인소유 주택 수를 집계한 '2012년 개인별 주택소유통계'를 살펴보면 주택을 소유하고 있는 개인은 전국에 1,195만 8천 명이고, 이 중 2채 이상을 보유한 다주택자는 총 136만 5천 명이나 된다. 하지만 실제 매입임대사업자 등록자는 약 4만 5천 명에 머물고 있는 실정이다. 국세청에 따르면 2012년 주택 임대소득 자진신고자가 8만 3천여 명으로 다주택자의 6%에 불과하다고 한다.

정부의 임대소득 과세강화 방침이 조만간 현실화한다면 집

주택을 소유한 개인의 소유 물건 현황 (단위 : 천 명, %)

		소유주택 물건 수별* 개인 소유자 수						
		1건	2건	3건	4건	5건	6~10건	11건 이상
전국	11,958	10,592	1,154	122	28	13	29	19
(구성비)	(100.0)	(88.6)	(9.7)	(1.0)	(0.2)	(0.1)	(0.2)	(0.2)

*자료 : 통계청 2012년 개인별 주택소유 통계자료로, 소유지분이 0.5호씩 3건을 소유하면, 그 사람의 소유물건 수는 3건이며, 소유지분 값은 1.5호로 계산하였음.

주인이 언제부터 집을 임대했고, 임대소득이 얼마인지 파악하는 것은 손쉬운 일이 되고 임대소득을 자진신고하지 않는 집주인의 세금 탈루가 드러나는 것은 시간 문제다. 특히 임대소득을 신고하지 않은 사실이 국세청에 적발되면 내지 않은 세금에 최대 20%의 가산세를 붙여 납부해야 하니, 임대인이나 다주택자들은 임차인 모집과 관리, 임대수익의 과세처리에 만전을 기해야 한다.

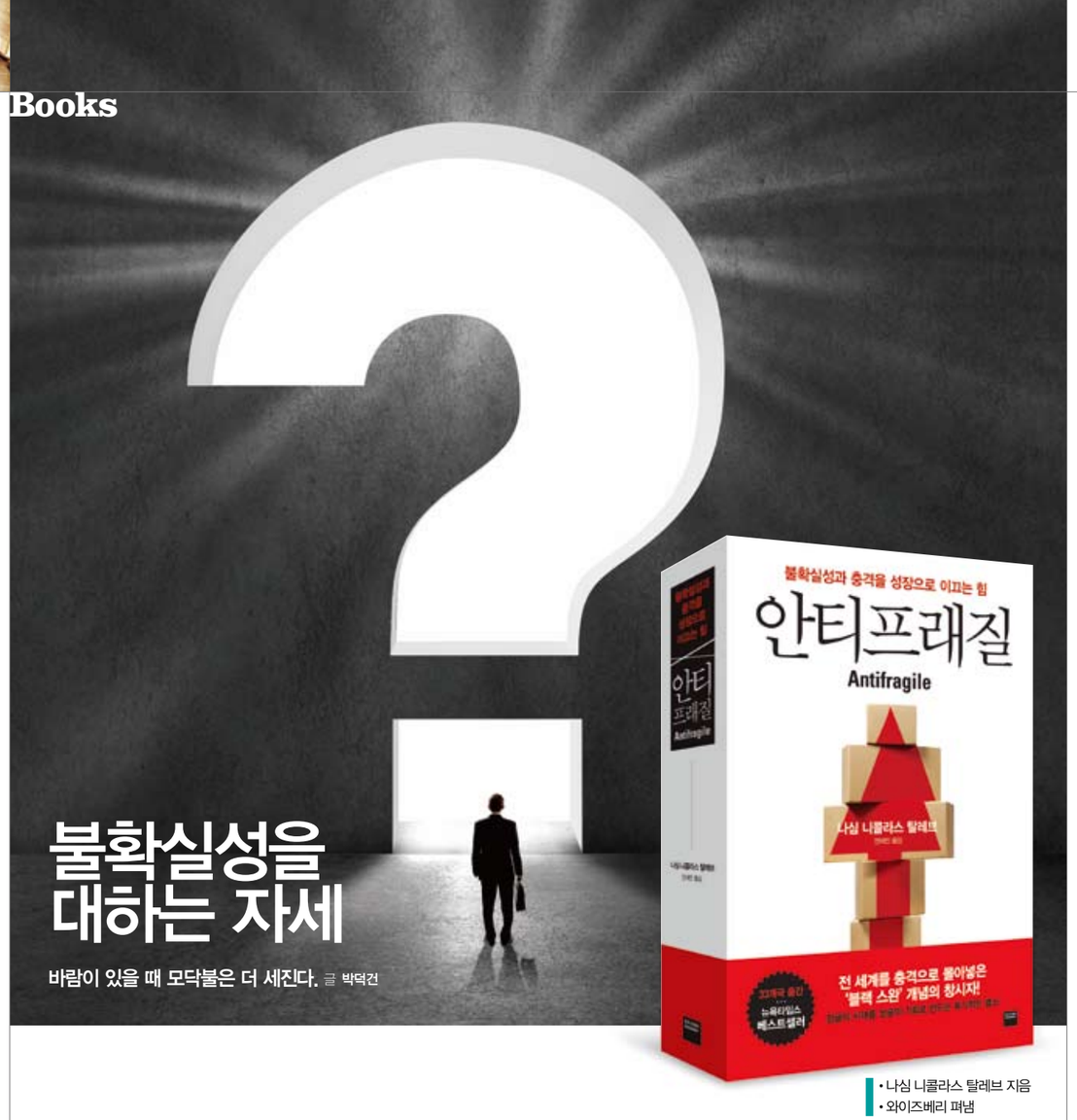
특히 확정일자부 과세자료는 자녀에게 전세보증금을 대준 후 10년이 지나면 증여에 대한 과세시효가 소멸되는 점을 활용해 고액 전세보증금을 세금신고 없이 증여한 경우까지 자금출처 조사대상이 될 수 있다.

이미 사업자 등록을 내고 임대사업을 하고 있는 주택임대사업자들도 임대주택법상 임대의무기간, 임대조건(임대료 제한) 위반, 임대조건 신고의무를 위반하지 않도록 주의의 끈을 놓으면 안 된다.

조만간 정부가 '임대주택정보시스템'을 구축해 임대사업자, 임대조건, 임대주택의 소재 · 면적 · 구조를 일반인에게 공유하는 등 정보접근성을 강화할 예정이다. 금번 2.26대책을 통해 매입임대사업자의 의무 위반 사항이 형벌에서 과태료로 전환되며 규제는 경감됐으나 감면받은 세액은 전액 추징되기 때문이다.

주택임대수익은 일상생활 및 의식주와 밀접한 소득이다. 상업용 부동산에 비해 경기 민감도가 상대적으로 낮아 안정된 임대수익을 얻을 수 있지만, 월세 부담을 낮추려는 정부의 과세방침으로 사업 환경이 갈수록 까다로워질 전망이다. 법적 규제로 인한 손실 위험이 높아질 수 있는 만큼 주택임대관리업자에게 위탁을 검토한다든지, 임대관리 · 처분 · 절세와 관련해 전문성을 확보하는 것이 중요한 이슈가 됐다.

임대소득을 신고하지 않으면 내지 않은 세금에 최대 20%의 가산세를 붙여 납부해야 한다.



• 나심 니콜라스 탈레브 지음
• 와이즈베리 펴냄

이 책을 경제학 책이라고 하면 지은이는 필시 화를 낼 것이다. 책 표지에 지은이를 사상가로 지칭하고 있으니 이 책도 사상서라고 해야 할까. 아무튼 특정 영역에 국한된 문제가 아니라 인생을 살아가는 근본 자세에 대해 따지고 드는 책이다.

지은이의 근본적인 생각은 이렇다.

세상에는 충격을 받았을 때, 잘 부서지는 것이 있다. 우리는 그런 것을 프래질하다(fragile)고 한다. 한편 충격을 받아도 잘 부서지지 않는 것이 있다. 그런 것은 강건하다(robust)고 한다. 그런데 충격을 받으면 오히려 더 강해지는 것도 있다. 그것은 뭐라고 해야 하나. 한 단어로 그런 현상을 가리키는 단어는 영어에 없다(한국어에도 없다. 다만 '아픈 만큼 성숙해진다'는 표현이 이에 가깝다고 생각된다). 그래서 그는 그런 현상에 안티프래질(antifragile)이라는 이름을 붙였다.

지은이가 보기에 우리 삶은 근본적으로 가변적이고 불확실하다. 그런데 문명은 대체로 불확실성을 억제하는 쪽으로 작용한다. 그래서 겉보기에는 안정된 듯이 보이지만 억제된 불확실성이 한번 폭발하면 막대한 손실을 초래한다. 그만큼 프래질한 것이다. 따라서 그런 사고를 피하려면 평소 불확실성과 무작위성을 내적으로 소화할 수 있는 방식을 만들어내야 한다. 지은이는 그런 방식 모두를 안티프래질한 것이라고 부른다.

지은이는 왜 우리 삶이 그토록 프래질한지 줄기차게 예를 들고 또 든다(이 책은 700페이지가 넘는다). 그러면서 한편으로 삶을 안티프래질로 만들기 위한 아이디어들을 제안한다.

지은이의 생각은 얼핏 보면 그럴 듯하다. 그런데 문제는 실제로 들어가면 그런 여러 가지 생각이 대체로 비현실적으로 보인다는 점이다.

예를 들어 지은이는 균형재정을 적극 강조한다. 국가 부채가 크면 프래질하다는 이유에서다. 하지만 때로는 적자재정이 필요할 때도 있다는 것이 현대의 상식이라는 점에 비춰보면 균형재정에 목을 매는 것은 바람직하지도 않고, 실현가능하지도 않을 것이다.

또 지은이는 대기업이나 대국과 같이 규모가 커지면 프래질해진다고 하면서 소기업, 도시국가 등을 우리가 지향해야 할 모델로 본다. 세계화도 지은이가 보기에는 억제해야 할 풍조이며 규모의 경제는 전혀 근거 없는 이야기다.

확실히 큰 것이 잘못되면 손실도 커진다. 미국 경제가 잘못되면 세계 경제가 휘청거린다. 하지만 그렇다고 해서 커나가는 기업이나 나라를 인위적으로 제한할 수는 없는 것 아닌가? 대기업을 억제하면 소비자 입장에서는 또 그만큼의 비용이 발생하기 마련이다.

지은이는 세상을 근본적으로 두 가지 영역으로 나눈다. 하나는 우리가 예측할 수 있는 영역이고, 다른 하나는 예측할 수 없는 영역이다. 물리학적 현상은 예측할 수 있는 영역이고, 사회적, 경제적, 문화적 측면은 예측할 수 없는 영역이다. 요컨대 인간사는 모두 예측할 수 없는 영역이다. 따라서 어설픈 예측에 기초해서 우리가 벌이는 모든 짓거리는 사실 그냥 가만 내버려두는 것보다 끼치는 해악이 더 크다.

지은이의 이런 논리가 가장 빛을 발하는 분야는 의학이다. 근대 이전까지 의학은 사실 인간의 수명 연장에 기여한 바가 별로 없었다. 의사 때문에 얻는 병을 가리키는 '의원성 질환'은 그래서 지은이가 가장 좋아하는 사례다. 병을 원리적으로 이해하지 못하는 의사가 어설프게 손을 대는 것보다는 인체의 자연치유력에 맡겨두는 것이 훨씬 낫다. 지은이가 보기에는 사회 경제도 마찬가지다. 제대로 이해하지 못하면서 개입하는 것보다는 가만 놓아두는 것이 더 낫다.

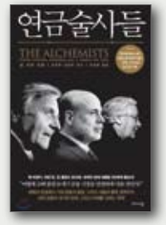
그래서 지은이는 현대의 각종 전문지식보다 고대인들의 지혜가 더 쓸모가 있다고 생각한다. 근본적으로 세상을 파악하고 있지 못하다는 것을 인정했기 때문에 세상사에 대해 겸손하고 방어적이었던 고대인들이 건방진 현대인들에 비해 훨씬 더 안티프래질하다는 말이다.

지은이의 이야기에도 확실히 일리는 있다. 하지만 여러 시행착오에도 불구하고 현대인이 고대인보다 세상에 대해 조금 더 알게 된 것은 분명히 있고, 또 그렇게 알려는 노력을 해왔기 때문에 오늘에 이르게 된 것이다. 의학 분야를 예로 들어봐도 돌팔이 의사의 시행착오를 거쳐 오늘날 현대의술이 탄생한 것이다. 현대금융이 가끔 크게 사고를 치기도 하지만 또 한편으로는 현대금융의 지식이 있기 때문에 더 큰 사고를 막을 수도 있었다. 버냉키가 대공황 전문가가 아니었다면 지금 우리는 대공황 2.0시대를 보내고 있을지도 모르는 일이다.

물리학적 현상은 예측할 수 있는 영역이고, 사회적, 경제적, 문화적 측면은 예측할 수 없는 영역이다.

어느 모로 보나 이 책은 정통적 사고에 기초한 책이 아니다. 기발하고 엉뚱한 책이다. 그래서 실제 효용은 별로인 것 같다. 하지만 한 가지는 확실하다. 자기를 돌아보게 하고, 여러 가지 생각을 하게 만든다. 아마 읽은 만큼 성숙해질 것이다.

AND MORE



연금술사들
• 닐 어윈 지음
• 비즈니스맵 펴냄

중앙은행의 역사를 서술한 책. 17세기 스웨덴에서부터 이야기가 시작되기는 하지만 내용의 대부분은 최근 금융위기 이후 중앙은행의 대응에 대한 것이다. 지은이는 뉴욕 타임스의 경제기자인데 2007년부터 2012년까지는 워싱턴 포스트의 기자로서 연방준비제도를 취재했다고 한다. 그런 만큼 당시 벤 버냉키 의장과 유럽 각국 중앙은행 총재에 대한 취재가 자세하다.



미래경제
• 손성원 지음
• 알에이치코리아 펴냄

미국에서도 저명한 이코노미스트로 손꼽히는 지은이가 쓴 글들을 모아 엮었다. 향후 거시 경제 전망에 대한 이야기부터 개인의 투자 전략에 이르기까지 다양한 주제에 대해 언급하고 있다. '미래 경제를 좌우하는 정책들', '이기는 기업과 지는 기업', '저성장 속 개인의 투자 전략은', '한국이 향하는 곳은' 등 총 6부로 구성되어 있다.



차이나 핸드북
• 상균중국연구소 엮음
• 김영사 펴냄

중국 연구를 전문으로 하는 연구소가 펴낸 중국 안내서. 74명의 필자를 동원해서 중국 사회를 백과사전식으로 다뤘다. 개황과 현대사부터 정치, 외교, 경제, 사회, 문화, 한중관계와 통계 등 총 8부에 105개의 주제를 망라했다. 예를 들어 문화 부문에서는 중화사상, 지식인, 영화, 현대미술, 대중음악, 음식, 여가생활, 차와 술, 화교 등의 항목이 눈에 띈다. 중국 관계 업무를 한다면 때로 참고가 되겠다.

틀니와 임플란트의 대안, 임플란트 틀니

틀니를 하자니 불편하고, 임플란트를 하자니 부담스럽다면 임플란트 틀니를 고려해보자.

글 배정윤(길병원 치과 교수) 사진 SHUTTERSTOCK



"10여 년 전에 아랫니를 다 뽑고 틀니를 했는데 요즘 들어 덜거덕거리고 아파서 밥 먹기가 어렵습니다. 밥도 그냥 물에 말아서 먹어요. 틀니를 새로 만들면 나을까 해서 치과에 가봤는데 잇몸뼈가 없어서 틀니 만들기도 어렵다고 하네요?"

얼마 전 70대 노인 환자가 치과를 찾았다. 대부분 잇몸병, 충치, 사고나 그 밖의 이유 때문에 치아가 하나도 없는 경우 틀니 아니면 전체 임플란트를 생각한다. 틀니 치료는 비교적 가격이 저렴하고, 수술을 하지 않아도 된다는 장점이 있다. 하지만 이 환자의 경우, 씹는 힘이 약한 데다 빠질까봐 조심해야 하고, 잇몸이 아프거나 상처가 나는 경우도 있었다. 또 시간이 지나면서 잇몸뼈가 흡수됨에 따라 틀니가 더 맞지 않는데, 다시 제작해도 처음과 같은 틀니는 만들기 어렵고, 틀니와 잇몸, 볼 사이에 음식물이 많이 끼기도 한다. 이에 따라 치료 후 만족도가 떨어지며, 특히 아래 틀니인 경우 불편감이 더 심하다. 틀니가 불편하면 잘 씹지 못하기 때문에 소화에 장애를 일으켜 영양상태가 불량해지는 등 건강이 나빠진다. 발음과 심미적인 문제, 잦은 탈락으로 인한 불안감으로 대인 관계에도 지장을 줄 수 있다.

반면, 틀니 대신 전체 임플란트 치료를 하면 꼈다 뺐다 하지 않아도 되고, 자기 치아처럼 쓸 수 있어 최선의 선택일 수 있다.

그러나 심한 전신 질환이 있는 경우 수술 자체를 못 할 수도 있고 뼈가 안 좋은 경우 부가적인 수술이 필요하다. 이때 수술 시간 및 치료 기간이 길어짐에 따라 체력적으로 힘이 부칠 수 있다. 또한 위턱인 경우, 잇몸뼈가 많이 흡수되었을 때는 윗입술과 그 주위 안모가 들여다보여, 심미적으로 좋지 않고, 임플란트에 과도한 힘이 가해지는 경우도 있다. 비용 부담도 만만치 않다.



새로운 대안, 임플란트 틀니

이럴 때 선택할 수 있는 치료 방법이 '임플란트 틀니' 치료이다. 임플란트 틀니는 임플란트를 위턱인 경우 잇몸뼈에 4~6개, 아래턱인 경우 2~4개를 심어, 똑딱단추 같은 여러 가지 장치를 이용해 틀니를 지지하거나 유지한다. 특히 아래턱의 경우, 권위 있는 세계 치과의사 회의에서도 치아가 없을 때의 첫 번째 치료 선택이 이제는 틀니 치료가 아니라 임플란트 틀니 치료라고 말하고 있다.

임플란트 틀니는 임플란트로 틀니를 받치기 때문에 기존의 틀니보다 몇 배 더 씹는 힘이 강하고 잘 빠지지 않는다. 또 남아 있는 잇몸뼈도 덜 흡수된다. 따라서 치료 후 통증 때문에 치과에 조정하러 오는 횟수도 줄어든다. 그리고 전체 임플란트보다 수술이나 비용에 대한 부담도 줄어든다.

잇몸뼈가 흡수되어 입술이 들어간 경우에도 틀니가 받쳐줄 수 있어 미관상으로도 좋다. 또 위턱의 경우, 임플란트를 6개 정도 심으면 입천장을 덮지 않는 형태의 임플란트 틀니도 가능하다. 뺐다 꼈다 하는 점이 번거롭긴 하지만, 환자가 위생 측면에서 보철물을 관리하기가 더 편하다.



씹는 즐거움과 건강을 동시에 되찾아 줄 수 있는 임플란트 틀니 치료는 좋은 대안이 될 수 있다.

임플란트 틀니, 어떻게 치료하나

임플란트 틀니의 치료 순서를 알아보자. 먼저 임상검사 및 파노라마, 덴탈 CT 등을 통해 진단 후, 임플란트를 심는다. 두 번째, 3~6개월 후 임플란트가 뼈에 고정되면 본을 뜬다. 그동안 임시 틀니를 사용한다. 세 번째, 입을 다물었을 때 수직·수평을 결정한다.

네 번째, 수정 가능한 왁스 틀니를 입안에 넣고 모양, 기능 등을 평가한다. 마지막으로 틀니 완성 후, 똑딱단추와 같은 장치를 임플란트와 틀니에 각각 연결한다. 이와 같은 단계를 거쳐 임플란트 틀니가 완성된다.

아래턱 신경의 위치나 부가적 골이식 필요성 등을 더 정확히 알고 싶다면, 잇몸뼈를 3차원으로 촬영할 수 있는 치과용 CT를 통해 수술 전 가상으로 임플란트를 심어서 진단할 수 있다. 또한 잇몸뼈가 많이 없는 환자의 경우, 미니 임플란트를 이용한 임플란트 틀니 치료도 가능하다.

한국도 노인 인구가 전체 인구의 20% 이상을 차지하는 초고령 사회로 접어들었다. 치아가 하나도 없을 때 틀니의 불편함이나 임플란트 치료의 부담감 때문에 치과 치료를 망설이는 경우, 씹는 즐거움과 건강을 동시에 되찾아 줄 수 있는 임플란트 틀니 치료는 좋은 대안이 될 수 있다. 그러나, 환자들의 몸 상태, 잇몸 상태에 따라 가능 여부가 달라지므로, 반드시 전문가와 상담을 통한 정확한 진단과 치료가 필요하다.



배정윤
가천대 길병원 치과 교수

기본을 점검하라

이맘때쯤이면 두려울 것이다. 겨우내 연습은 하지 않았고, 새로운 시즌이 코앞으로 다가왔기 때문이다. 그러나 걱정할 필요는 없다. 아래에서 제시하는 내용을 확실히 알고 있기만 하면 된다. 그러면 시즌 오프닝은 원만하게 지나갈 것이다.

글 노수성(골프 다이제스트 편집부 부장)
사진 SHUTTERSTOCK



얼라인먼트

볼이 똑바로 가지 않는 것은 서는 방향이 어긋났기 때문일 수 있다. 스윙보다는 얼라인먼트 문제다. 이건 인도어 연습장에서의 습관 때문이기도 하다. 연습장은 늘 정중앙이 타깃이기 때문에 대다수는 얼라인먼트의 중요성을 알지 못한다. 또 대부분 셋업 방법도 잘못됐다. 중요한 것은 양쪽 다리를 셋업한 후에 클럽 페이스를 정렬하는 것이 아니라는 점이다. 프로 골퍼의 셋업 순서를 자세히 보면 알겠지만, 클럽 페이스를 먼저 타깃에 세팅하고 그 다음에 두 발을 정렬하는 것이다. 순서가 바뀌면 안 된다. 다시 한 번 말하지만 클럽 페이스 정렬이 먼저다.

테이크 어웨이

좋은 스윙은 거의 테이크 어웨이가 만들어준다고 할 수 있다. 스윙이라는 것이 꼭 지나가야 하는 길이 있는데, 처음부터 길을 잘못 들었다면 결과는 뻔하다. 테이크 어웨이가 중요한 이유가 여기에 있다. 테이크 어웨이 때는 정면에서 봤을 때 클럽 샤프트가 지면과 평행이 되어야 하고, 측면에서 봤을 때는 클럽 헤드 때문에 손이 보이지 않아야 한다. 거울을 통해 확인하는 것이 가장 좋은 방법이고, 정확한 궤도를 위한 연습 방법은 다음과 같다. 티를 그립 끝에 꽂은 후에 테이크 어웨이에서 코킹했을 때 그립 끝의 티가 볼을 가리켜야 한다. 이런 궤도라면 다운스윙 때도 그립 끝의 티가 볼을 향한다. 연습장의 맨 끝자리는 대형 거울을 세워놓은 곳이 많기 때문에 그 자리에서 꼭 연습해 볼 것을 권한다.

코일링

파워는 상·하체의 꼬임, 즉 코일링에서 나온다. 그 코일링을 잘할 수 있는 연습 방법을 소개한다. 오른발로 서고, 왼쪽 다리는 발끝만 지면에 댄 상태를 만든다. 이 상태에서 왼쪽 어깨가 충분히 턱 밑으로 들어가게 백스윙한다. 이렇게 하면 상·하체가 분리되는, 확실한 꼬임을 느낄 수 있고, 백스윙 때 오른편의 움직임을 확실하게 제어할 수 있다. 이런 방법으로 몇 번 연습을 하고, 두 발로 서서 스윙을 한다. 충분한 상·하체의 꼬임으로 보다 빠른 스피드를 얻을 수 있고 비거리는 그에 준해 늘어날 것이다.



프리 샷 루틴

프리 샷 루틴은 직접 샷을 하기 바로 직전까지 이뤄지는 일련의 동작을 말한다. 미국 PGA투어에서 활동하는 카리 웹의 스승이자 호주 국가대표 감독을 역임했던 이안 츠릭은 "프리 샷 루틴을 하지 않는 것은 골프 코스에서 적용할 스윙을 가지고 있지 않은 것과 같다"고 했다.
프리 샷 루틴의 과정은 다음과 같다. 가장 먼저 볼과 타깃이 일직선이 되도록 볼 뒤에 서서, 구사할 샷을 그려보고, 선택한 클럽으로 스윙 감각을 느끼면서, 샷을 머릿속으로 상상한다. 이때 구사할 샷에 대한 생각에 푹 빠져 있어야 한다. 그립이나 기술적인 생각 등은 버린다. 오로지 볼을 어떻게 칠 것인가에 대한 생각만 한다. 이런 모든 결정이 끝나면 볼 뒤에 서서 다시 한 번 타깃을 주시한 후, 볼 쪽으로 걸어가 셋업을 하고, 클럽을 잘 내려놓은 후, 타깃에 일직선이 되게 스탠스를 하며, 몸이 긴장하지 않게 몸을 조금씩 움직여 왜글을 하고, 볼을 바라본 후에 부드럽게 스윙을 한다. 중요한 것은 이 과정에서 전체적인 흐름이 끊기지 않아야 한다는 점이다. 프리 샷 루틴을 하는 것의 장점은 이 과정을 수행하느라 부정적인 생각을 할 시간적 여유가 없게 된다는 점이다. 많은 골퍼가 스탠스를 한 후에 그립이나 스탠스를 조정하는데, 그런 추가적인 동작을 근본적으로 막는 것이 프리 샷 루틴의 목적 중의 하나다. 플레이어가 긴장하면 타깃은 점점 더 작게 느껴질 것이고, 결과는 더욱 나빠진다.

프로 골퍼의 셋업 순서를 자세히 보면 알겠지만, 클럽 페이스를 먼저 타깃에 세팅하고 그 다음에 두 발을 정렬하는 것이다.

워밍업

라운드 전날이나 당일 몸을 푸는 방법도 알아야 한다. 다행히 드라이빙레인지를 가지고 있는 코스라면 티오프 1시간 전에 도착해 간단히 몸을 풀 것을 권한다. 연습의 시작은 가장 짧은 클럽으로 먼저 80%의 스윙으로 몸을 푼다. 지난해 한국PGA투어에서 상금 랭킹 3위를 기록한 김도훈은 60도 웨지로 50, 60, 70야드로 거리로 점점 늘려가면서 몸을 푼다. 60도 웨지 다음은 8번, 5번 아이언, 그리고 우드로 클럽을 바꾼다. 연습의 가장 마지막은 첫 티 샷을 할 클럽을 택한다. 아마추어라면 대부분 드라이버가 될 것이다. 라운드 전날의 루틴도 별반 다르지 않다. 몸을 풀고 감각을 익히는 정도의 과정이 좋다.





“니들이 와인 맛을 알아?”

내로라하는 와인애호가도 잘못된 정보 앞에서는 와인을 혼동하기 쉽다. 그렇지만 단언컨대, 와인을 즐기는 데 너무 분석적일 필요는 없다.

글 **박찬일(인스턴트 펑크 셰프 겸 음식 칼럼니스트)** 사진 **SHUTTERSTOCK**

종종 주변의 와인애호가들로부터 이런 질문을 받곤 한다. “우리가 와인의 값어치를 알 수 있을까? 우리 혀와 코로 값을 분별해낼 수 있느냐 말이지.”

보통 레스토랑의 와인은 1만원 단위로 가격대가 형성된다. 5만원, 6만원, 7만원, 8만원 하는 식이다. 그러다가 이십만원 언저리에서는 5~6만원대로 가격대가 바뀐다. 우리는 대개 이런 가격대에 따른 맛의 차이를 우리가 구별해낼 수 있다고 믿는다. 물론 그럴 수도 있다. 그러나 굳이 프레데릭 브로쉐의 ‘속임수’를 거론하지 않더라도, 이런 확신은 대개 무위로 그치는 경우가 많다. 믿지 못하겠지만, 브로쉐는 2001년에 속임수 와인 테이스팅으로 박사학위논문을 제출한 사람이다. 이른바 전문가들에게 각각 화이트와 레드와인을 내놓고 품평을 요구하자, 눈에 보이는 와인의 특성에 따라 평을 내놓았던 사건이다. 실제 그가 내놓은 와인은 모두 화이트였고, 레드는 색소를 탔을 뿐이었다. 사람들은 시각적 판단에 따라 화이트와인조차 레드와인과 같은 향과 맛이 난다고 표현했던 것이다(“음, 이 와인은 아주 중후하고 스파이시하며 숙성된 보르도 와인 같은 향과 맛일세”).

그는 한 술 더 떠서 싸구려 와인병과 고가 와인병에 똑같은 와인을 담아 전문가들에게 시음시켰다. 역시 결과는 참혹했다. 모두 고가 와인병에 담긴 와인에 대해 고가 와인에 해당하는 품평을 내놓은 것이다(“아주 복합적이고 여운이 길며 실키한…”).

‘설마 그렇게까지’라고 하신다면 그 의견을 받아들이겠다. 브로쉐가 우리를 속였다고 치면 그만이다. 그러나 우리 감각기관이란 생각보다 엉성하다. 특히 와인처럼 덜 일상적인 대상에 대해서는 훨씬 형편없이 혼란스러워진다. 예를 들어 우리가 코트디부아르의 흑인 대여섯 명을 잠깐 보고 그들의 얼굴과 인상을 구별해내기 어려워하는 것과 마찬가지다. 더구나 와인의 내용을 알 수 없게 블라인드 테이스팅을 하면 사실 다수의 와인애호가들도 틀린 답을 내놓을 확률이 높다. 솔직히 내가 얼굴이 화끈해지도록 실수를 저지른 경우도 많다. 한번은 내가 일하는 식당에서 손님에게 7만원대의 아르헨티나산 레드와인을 제공하고, 그 다음으로 20만원대의 보르도 와인을 내도록 소믈리에에게 세팅시킨 적이 있다. 그런데 소믈리에가 내 말을 잘못 알아들었다. 보르도를 먼저 내고, 그 다음에 아르헨티나를 낸 것이다. 우습게도 식사 자리의 손님은 나의 와인 고르기에 대해 격찬했다. 음식의 농도에 와인이 아주 딱 맞는다는 것이었다. 나는 “아르헨티나 와인이 파스타와 잘 어울리고, 보르도는 역시 양고기 요리에 잘 맞지 않느냐”고 말했다. 그러자 좌중이 조금 어색해졌다. 그들은 반대의 순서로 와인을 서빙받았고, 아주 만족했기 때문이다. 그들은 보르도보다 아르헨티나 와인이 더 고가이며 더 중후한 것으로 이해했다. 그렇게 서빙했으니까. 내 계획과 반대였고, 나는 그야말로 망신스러운 일을 겪게 된 것이다. 물론 아르헨티나 와인이 더 중후했을 수도 있다. 그러나 나나 손님이나 어떤 ‘선입견’이 와인에 대한 평가에 깊은 영향을 미친 것은 사실이다.

로마네 콩티의 진짜 맛

루디 쿠르니아완이라는 사내가 있다. 인도네시아 사람인 그는 가짜 와인을 판 혐의로 2012년 사기가 적용되어 구속됐다. 그는 그 전 몇 해 동안 미국에서 아주 유명한 와인 컬렉터로 행세했다. 경매를 통해 희귀 와인을 사들이는 와인애호가들에게 비싼 와인을 잘 대접했다. 별명이 닥터 콩티였다. 로마네 콩티를 자연스럽게 따는 남자라는 뜻이었다. 그는 2007년 무렵에는 지구상에서 가장 큰 카브(와인 저장고)를 소유한 사람이라는 평가도 받았다. 그러나 그가 유통시킨 고가 와인은 모두 가짜였다. 당시 뉴욕타임스에는 가짜 라벨과 코르크가 집안 구석구석에서 쏟아져 나오는 걸 보여주는 기사가 실렸다.

그런데 이 뉴스를 보고, 나는 한 가지 의문을 품었다. 그가 사람들을 유혹할 목적으로 개봉한 빈티지 로마네 콩티(적어도 병당 천만원은 넘는다)도 물론 가짜였다. 알려지기로는 그 병에 담은 와인은 캘리포니아 내퍼밸리의 중상등급 피

인간이란 생각보다 엉성하다.
선입견에 의해 잘못된 정보를
사실로 받아들이고
굳게 믿는다.

노누와 부르고뉴의 몇 등급 떨어지는 와인이었다고 한다. 그 정도 와인이면 짐작컨대 진짜 로마네 콩티의 몇 십 분의 일 정도 가격밖에 되지 않았을 것이다. 그가 와인을 대접하고 환심을 사려고 했던 손님들은 대부분 로마네 콩티 정도는 어지간히 마셔봤던 사람들이었다. 다시 말해 그들은 그 당시 결코 일반 와인과 전설적인 로마네 콩티를 구별할 수 없었다는 얘기가 된다. 왜냐하면 루디 쿠르니아완의 꼬리가 밟힌 것은 그들의 고발에 의한 것이 아니었기 때문이다. 출시하지도 않은 빈티지의 와인을 만드는 바람에 가짜라는 것을 스스로 ‘입증’해 보인 것이 결정타였다. 부르고뉴의 고가 와인인 도멘 퐁소의 클로 생 드니의 45년 빈티지가 바로 그것이었다. 그 와인은 82년 빈티지부터 생산되었다. 기가 막힌, 그리고 너무나도 어이없는 탄로였던 것이다.

인간이란 생각보다 엉성하다. 선입견에 의해 잘못된 정보를 사실로 받아들이고 굳게 믿는다. 그러나 어떤 면에서는 그것 또한 인간의 여러 특성을 설명하는 열쇠가 되기도 한다. 또 실제 와인이 오직 맛으로 가격 서열이 다 정해진다면 이것 역시 별로 재미있게 생각되지 않는다. 결함이 개성으로 받아들여지기도 하고, 특별한 의미가 와인의 맛에 영향을 주기도 한다(“아들 녀석이 첫 월급을 타서 선물한 와인이야…”).

우리가 와인을 두고 너무 분석적일 필요도 없다. 테이블에 올라가는 와인이 블라인드 상태로 놓이는 것도 아니지 않은가. 그 라벨을 보고, 그 와인에 대한 정보를 머릿속으로 짚어가며 맛을 음미하는 것도 하나의 재미다. 더구나 우리는 와인애호가이지 컬렉터도, 전문가도 아니니까 말이다.

추천 와인

앙리 부르주아 상세르 레 바론 2012
Henri Bourgeois Sancerre Le Baronnes

널리 알려진 대로 훌륭한 소비뇽 블랑이란 무엇인지를 간결하게 보여주는 와인이다. 뉴질랜드 소비뇽 블랑과 흔히 비교되는데, 이 와인은 뛰어난 품질에도 신세계인 뉴질랜드 소비뇽 블랑과 비슷한 수준의 가격대다. 즉 프랑스라고 해서 특별히 비싼 와인이 아니라는 뜻. 앙리 부르주아는 뛰어난 상세르 생산자이고, 그 와이너리의 상세르 중에서 중하위권 수준의 와인이다. 그러나 맛은 충분하며, 상세르 특유의 방향성(芳香性)도 좋다. 개운하고 새콤한, 그리고 갑각류 같은 게 요리에 곁들이기 가장 적절한 와인 중의 하나. 만약 이 와인과 이름이 비슷한데 뒷부분이 ‘당탕’(d’Antan)이라고 써져 있으면 무조건 마셔봐야 할 와인이다. 레 바론보다 윗길인 플래그쉽 상세르이며 아주 유명하다.



Prices & Rates

2014년 3월 31일 기준으로 본 주가, 금리, 채권, 환율, 상품, 원자재



자료 : Bloomberg

환율

통화	전일 종가	1개월%	3개월%	6개월%	1년%	연초대비%
달러인덱스	80.10	-0.51	-0.08	0.15	3.49	-0.08
원/달러	1,064.70	-0.27	1.40	-0.93	-4.70	1.40
원/엔	10.32	-2.44	2.59	-6.45	-15.31	3.08
원/유로	1,464.54	0.13	1.14	1.00	2.65	1.14
원/위안	171.26	-1.44	-1.25	-2.57	-4.85	-1.25
엔/달러	103.21	1.88	-1.83	5.28	9.20	-1.72
달러/유로	1.38	0.04	-0.10	-1.71	-7.49	-0.09
위안/달러	6.22	1.16	2.62	1.55	0.14	2.62
루피/달러	59.89	-3.12	-3.38	-4.55	9.37	-3.19
헤알/달러	2.27	-3.19	-3.97	2.42	11.05	-3.97

채권

분류	1주일%	1개월%	3개월%	6개월%	1년%	2년%	3년%
이머징 소버린	1.36	1.37	3.73	5.31	0.56	10.72	22.83
이머징 로컬	2.94	2.81	1.90	0.33	-7.14	0.00	3.43
선진국 정부	0.12	0.09	2.13	2.07	1.03	5.67	13.24
글로벌 하이일드	0.44	0.63	2.94	6.46	7.40	22.29	30.93

금리

기준금리	현재%	국채금리	현재%
한국 기준금리	2.50	한국 국고채 10년	3.5200
미국 연방금리	0.25	한국 국고채 3년	2.8700
유럽 재할인금리	0.25	미국채 10년	2.7180
일본 기준금리	0.10	미국채 30년	3.5583
리보 금리 (US$, 3개월)	0.23	독일 국채 10년	1.5660
중국 1년 대출 금리	6.00	영국 국채 10년	3.0040
브라질 Selic 금리	10.75	중국 국채 10년	4.0651
인도 Repo 금리	8.00	브라질 국채 10년	12.8990
러시아 재할인율	8.25	인도 국채 10년	8.8030

주식

거래소		전일 종가	1개월%	3개월%	6개월%	1년%	연초대비%
미국	DOW JONES	16,457.66	0.83	-0.72	8.78	12.89	-0.72
	S&P 500	1,872.34	0.69	1.30	11.35	19.32	1.30
	NASDAQ	4,198.99	-2.53	0.54	11.34	28.51	0.54
유럽	DJ Euro STOXX 50	3,161.60	0.39	1.69	9.28	20.49	1.69
	영국 FTSE 100	6,598.37	-3.10	-2.23	2.11	2.91	-2.23
	프랑스 CAC40	4,391.50	-0.38	2.22	5.99	17.69	2.22
	독일 DAX	9,555.91	-1.40	0.04	11.19	22.59	0.04
	이태리 FTSE MIB	21,691.92	6.11	14.36	24.42	41.42	14.36
	스페인 IBEX 35	10,340.50	2.24	4.27	12.57	30.56	4.27
	스위스 SMI	8,453.82	-0.25	3.06	5.38	8.19	3.06
동유럽	러시아 RTS	1,226.10	-3.25	-15.02	-13.81	-16.02	-15.02
	터키 Istanbul 100	69,736.34	11.48	2.85	-6.38	-18.82	2.85
	폴란드 WIG 20	2,462.47	-2.23	2.56	2.97	3.90	2.56
	체코 프라하 PX	1,006.45	-0.85	1.76	5.10	4.53	1.76
중국	중국 상해 종합	2,033.31	-1.12	-3.91	-6.50	-9.00	-3.91
	중국 상해 A	2,128.79	-1.12	-3.87	-6.48	-8.97	-3.87
	중국 상해 B	224.98	-1.71	-11.29	-10.92	-15.04	-11.29
	중국 선전 A	1,085.68	-4.71	-1.64	-1.59	11.46	-1.64
	중국 선전 B	820.35	-1.18	-5.50	-0.88	3.79	-5.50
	홍콩 항셍	22,151.06	-3.00	-4.96	-3.10	-0.67	-4.96
	홍콩 항셍 중국기업주 (H)	10,075.10	1.86	-6.85	-2.34	-7.54	-6.85
	홍콩 레드칩	4,161.24	-2.35	-8.62	-5.00	-4.61	-8.62
한국	KOSPI	1,985.61	0.28	-1.28	-0.66	-0.52	-1.28
	KOSDAQ	541.58	2.39	8.32	2.12	-2.24	8.32
	KOSPI200	258.11	-0.12	-2.32	-1.29	-1.59	-2.32
아시아	일본 NIKKEI 225	14,827.83	-0.09	-8.98	2.37	22.19	-8.98
	일본 TOPIX	1,202.89	-0.72	-7.63	0.79	20.22	-7.63
	인도 SENSEX 30	22,386.27	5.99	5.74	15.51	18.85	5.74
	대만 TWSE	8,849.28	2.43	2.76	8.09	12.03	2.76
	베트남 호치민	591.57	0.87	17.23	20.18	16.95	17.23
	싱가폴 STI	3,188.62	2.50	0.67	0.22	-3.60	0.67
	타이 SET	1,376.26	3.84	5.97	-2.27	-11.18	5.97
	말레이시아 KLCI	1,849.21	0.74	-0.95	4.53	10.89	-0.95
	인도네시아 JCI	4,768.28	3.20	11.56	10.47	-3.50	11.56
	호주 ASX 200	5,385.30	-0.36	0.62	3.43	8.43	0.62
	뉴질랜드 TOP10	1,184.28	2.06	7.39	5.36	14.18	7.39
중남미	브라질 BOVESPA	50,414.92	7.05	-2.12	-3.67	-10.54	-2.12
	멕시코 BOLSA	40,461.60	4.33	-5.30	0.69	-8.20	-5.30
	아르헨티나 MERVAL	6,373.82	10.19	18.23	33.24	88.53	18.23
	칠레 IPSA	3,772.76	1.45	1.99	-1.34	-14.88	1.99
중동 아프리카	남아공 아프리카 Top40	42,996.63	0.53	3.65	8.99	21.94	3.65
	이집트 HERMES	785.68	-1.70	16.33	35.44	52.25	16.33
	이스라엘 TEL AVIV 25	1,402.22	3.82	5.48	10.85	13.30	5.48
MSCI 지역별 (USD)	MSCI 세계지수(AC World)	411.02	0.22	0.60	7.58	14.15	0.60
	MSCI 선진국지수	1,673.87	-0.09	0.77	8.43	16.69	0.77
	MSCI 이머징마켓	994.65	2.92	-0.80	0.73	-3.89	-0.80
	MSCI 아시아퍼시픽(ex jap)	470.13	1.58	0.42	2.36	-0.55	0.42
	MSCI 동남아시아	838.58	2.72	4.13	2.47	-8.88	4.13
	MSCI 이머징유럽	180.25	-2.08	-9.97	-9.41	-7.64	-9.97
	MSCI 중남미	3,194.20	8.62	-0.21	-3.30	-16.30	-0.21
	MSCI 브릭스	269.68	2.81	-3.14	-1.79	-6.32	-3.14
	MSCI 브라질	2,261.81	10.73	1.97	-4.40	-15.96	1.97
	MSCI 러시아	673.20	-2.46	-14.45	-14.31	-13.84	-14.45
	MSCI 인도(INR)	850.89	4.68	4.13	13.31	15.40	4.13
	MSCI 중국(HKD)	59.52	-1.73	-5.82	-2.31	-1.06	-5.82
	MSCI EM EMEA	321.56	2.85	-2.09	-2.29	-4.40	-2.09
MSCI 섹터별 (USD)	MSCI 에너지	278.85	1.96	1.19	7.55	11.35	1.19
	MSCI 소재	242.77	-1.44	1.16	5.37	6.57	1.16
	MSCI 산업재	200.69	0.04	-0.63	8.21	19.45	-0.63
	MSCI 경기관련소비재	177.25	-2.36	-2.48	5.28	22.30	-2.48
	MSCI 필수소비재	190.43	0.94	-0.02	5.57	5.89	-0.02
	MSCI 헬스케어	180.69	-2.01	5.14	14.23	24.18	5.14
	MSCI 금융	102.00	0.84	0.11	7.39	16.56	0.11
	MSCI IT	125.00	-0.22	1.49	13.20	23.46	1.49
	MSCI 통신	70.90	0.55	-1.51	7.16	16.86	-1.51
	MSCI 유틸리티	118.57	2.42	7.91	9.26	11.40	7.91

상품 & 부동산

분류		전일 종가	1개월%	3개월%	6개월%	1년%	연초대비%
원유	WTI 원유 (US$/bbl)	101.39	-0.49	3.47	4.29	7.79	3.47
	브렌트유 (US$/bbl)	106.92	-2.18	-3.52	-0.89	-3.17	-3.52
	두바이유 (US$/bbl)	104.63	-0.61	-3.02	-0.44	-2.06	-3.02
금속	금 현물 (US$/troy oz)	1,778.68	-3.13	6.57	-0.22	-19.67	6.57
	은 현물 (US$/troy oz)	19.78	-7.25	1.15	-9.04	-29.54	1.15
	구리 현물 (cents/lb)	6,650.00	-6.07	-9.84	-8.78	-11.45	-9.84
	알루미늄 현물 (cents/lb)	75.95	-2.63	-5.09	-8.27	-19.51	-5.30
	런던 상품거래소 금속 지수	2,997.40	-2.84	-5.12	-4.56	-8.11	-5.12
농산물	CBOT 옥수수(cents/bu)	502.00	8.31	16.68	8.60	-9.63	16.68
	CBOT 소맥(cents/bu)	697.25	15.77	13.93	1.09	-4.36	13.93
	CBOT 대두(cents/bu)	1,464.00	3.54	14.64	17.26	16.28	14.64
	로저스인터내셔널 상품 지수	3,707.99	0.80	4.92	3.51	0.03	4.92
	S&P GSCI 농산물 지수	409.24	7.46	16.38	9.71	-5.89	16.38
반도체	필라델피아 반도체 지수	586.74	4.06	9.67	19.54	34.37	9.67
	DDR2-512Mb (US$)	0.90	0.00	2.27	2.27	2.27	2.27
상품 & 운임	CRB 상품 지수	304.67	0.74	8.74	6.70	2.79	8.74
	발틱운임지수 (BDI)	1,362.00	8.27	-40.18	–	49.67	-40.18
부동산	FTSE 글로벌 부동산 지수	168.03	-0.31	7.47	6.54	-1.67	7.47
	TSE 리츠 지수	1,465.54	-2.62	-3.27	-1.06	-3.72	-3.27
헤지펀드	글로벌헤지펀드 지수	1,235.47	-0.52	1.00	3.04	4.32	0.81
채권	JPMorgan GBI 지수(USD Hedge)	337.45	0.09	2.13	2.07	1.03	2.13