

승승장구하던 비야디자동차의 위기

전기자동차로 정면 승부, 성공할 수 있을까?

- 최근 비야디자동차의 3분기 실적이 발표되면서 시장이 충격에 빠졌다. 비야디의 순이익은 전년 동기 대비 86%나 줄었다. 지난해 판매량은 52만 대에 그쳐 80만 대 계획을 달성하지 못했다. 2010년 중국 자동차 시장 판매량이 급증한 것과 대조적인 실적이다.

비야디는 8월 말 마케팅 전담 계열사 직원 2,600명 중 1,800명을 감원했다. 제조 부문에서도 7,000명 '감원설'이 나돌고 있다. 이에 앞서 8월 초에는 초창기 멤버였던 마케팅 부문 샤즈빙(夏治冰) 사장이 돌연 사퇴했다.

불과 2년 전만 하더라도 전성기를 구가하던 중국 신재생에너지 자동차의 선두 주자 비야디는 왜 이렇게 초라한 처지가 된 것일까?

'비야디 모델'과 '버핏 효과'로 승승장구

비야디는 1995년 선전에서 전지 제조업체로 출발했다. 2005년에 서부지역 시안(西安)에 있던 자동차 제조업체를 인수하면서 자동차 제조업에 첫 발을 디뎠다. 2009년까지는 매년 100% 이상씩 성장했다. 자동차 사업을 시작한 지 3년여 만에 저가 소형차 부문에서 전국 1위로 부상했다. 비야디의 왕추안푸(王傳福) 회장은 2015년경에 중국 최대 판매 업체, 2025년에 세계 최대 자동차 업체로 성장하겠다는 원대한 계획을 발표하기도 했다.

비야디의 성공 가도에는 여러 요인이 작용했다. 우선 비야디가 자동차 분야에 진출한 2005년부터 중국 자동차시장이 두 자릿수 성장기에 진입했다. 특히 중

소형 차에 대한 수요가 커, 비야디의 소형차 및 저가 전략이 제대로 먹혔다.

한때 '비야디 모델'로 통하던 수직적 통합방식과 기계보다 사람에 의존하는 제조방식도 모조 제품을 싼 값에 생산하는 데 효과적이었다. '비야디 모델'은 중국 자동차산업의 모범 모델로 평가받기도 했다. 2006년 도요타의 구식 차종을 모방한 F3을 주력 모델로 시장 확대에 나선 비야디는 출시 2개월 만에 10만 대를 팔아 치웠다. 중국 자동차 역사상 전무후무한 기록이다.

'버핏 효과'도 톡톡히 보았다. 2008년 9월 헥셔버스웨이(버핏의 자산운용사) 산하 투자기금이 홍콩증시에서 비야디 지분 9.9%를 2억 3,000만 달러에 취득한 사실이 알려지면서 이목이 집중됐다. 2010년 9월에는 워렌 버핏이 직접 비야디를 방문함으로써 전설적 투자가의 신뢰를 다시 한 번 과시했다. 물론 버핏의 방문 시점은 비야디의 실적 고민이 깊어가던 때여서 그 의도를 순수하게 볼 수만은 없었다.

중국 정부가 전기자동차의 발전을 위해 구매보조금 지급, 인프라 건설 등 정책적 지원을 아끼지 않은 것도 비야디에는 행운이었다.

자체 브랜드 구축에 실패

중국 정부가 소비 확대를 위해 펴던 자동차(중소형) 구매보조금 정책도 비야디에 천재일우였다. 하지만 기회는 오래 가지 않았다. 구매보조금 정책이 만료된 2010년 중반부터 비야디의 실적이 내리막길을 걸었다.

그리고 그 과정에서 비야디의 성공 요인으로 평가되던 요인들이 오히려 족쇄가 되었다.

비야디는 모방-중소형-저가 모델 위주의 라인업을 갖추고 있어 자체 브랜드를 구축하지 못했다. F3 출시 이후 제대로 된 신차를 내놓은 적이 없다. F3의 배기량과 외관만 약간 변형한 모델을 출시하는 데 그쳤다.

글로벌 메이저 업체들이 중국 시장에 전략적 우선 순위를 두고 역량을 집중하고 있었지만 비야디는 강 건너 불구경이었다. 2010년 비야디의 전체 판매량 52만 대 중 F3은 51%를 차지하여 여전히 가장 큰 비중을 차지했다. 자동차 역사상 한 차종으로 5년을 버틴 회사는 아마도 없을 것이다.

‘비야디 모델’의 대표적 특징이었던 수직적 통합화와 인력에 의존하는 발전 모델 역시 실적 부진을 가져왔다. 부품 대부분을 자체 생산에 의존하다 보니 품질은 고사하고 규모의 효과를 누릴 수 없어 오히려 생산 원가가 상승했다. 주요 생산시설이 위치한 선전의 인건비는 중국에서 가장 높을 뿐만 아니라 가장 빠르게 상승하고 있었는데, 비야디 제품은 국내뿐만 아니라 외국에서도 최저가 제품의 대명사로 인식되고 있어 수익성을 개선할 길이 없었다.

전기자동차 양산체제 구축 실패

비야디는 시황 변화에 대한 위기 의식이 거의 없었다. 판매량과 이윤만을 중시하고 협력 파트너와의 관계를 소홀히 해왔다. 판매가 부진하자 2010년 3월 비야디는 대리점에 재고를 떠넘기는 방법을 동원했다.



비야디가 최근 출시한 순수 전기자동차 모델 E6

그러나 후난, 저장, 베이징, 청두, 정저우 등지 거점 대리상들은 네트워크 이탈로 응수했다. 거점 대리상의 이탈로 판매 부진은 더 심각해졌다.

전기자동차의 양산 체제 구축 실패는 비야디의 앞날을 더욱 암울하게 한다. 2008년 이후 비야디는 전기자동차의 연구개발(연료용 전지 포함)에 50억 위안(1조 원) 이상을 쏟아 부었다. 반면에 기존 전통차 부문에는 투자를 거의 하지 않았다. 그런데 지금까지 전기자동차 판매량은 고작 1,000대다.

비야디의 기술력 부재도 문제다. 비야디의 사업 기간이자 전기자동차 기술의 핵심이라고 할 수 있는 연료전지 분야에서 한국이나 일본과도 기술 격차가 크게 벌어져 있다. 세계 최대 자동차 시장인 미국에서는 특허가 거의 없다. 비싼 가격과 인프라의 미비로 전기자동차 상용화도 지연되고 있다.

위기 상황에 대한 경영진의 대응도 미숙했다. 1년 전 거점 대리상들이 유통망을 대거 이탈할 때 왕 회장은 대리상 수를 줄여 대리상들의 수익성을 제고하려 한다는 아리송한 해명을 했다. 이번에도 마찬가지다. 그동안 지나치게 확장 전략을 펼치다 보니 영업 부문

이 과도하게 비대해져 서비스의 질이 떨어진다는 진단을 내놓으며 영업 인력들을 감원했다. 이렇게 방출된 비야디의 영업 인력을 다른 업체들이 앞다퉀 데려간 상황을 볼 때, 왕 회장의 해명은 궁색하다.

여론이 호전될 기미가 보이지 않자 비야디는 기업 이미지를 개선하기 위해 연료전지 공장을 처음으로 외부에 공개했다. 그런데 사진과 보도 기사를 일체 사절해 오히려 역효과를 낳았을 뿐이다.

버핏의 투자 철수설도 비야디에 부담이 되고 있다. 비야디의 실적이 문제가 될 때마다 버핏의 투자 철수 여부는 핫이슈로 등장한다. 한때 비야디의 주가는 85.5 홍콩달러까지 상승했으나 10월 말 현재 15.36 홍콩달러로, 고점 대비 85%가량 곤두박질 치면서 버핏의 투자 철수설에 점차 무게가 실리고 있다.

전기자동차 상용화 지연이 최대 장애

진퇴양난의 상황에서 지난 10월 26일 비야디는 순수 전기자동차인 E6를 출시했다. 연속 주행거리와 연비 면에서 현존하는 어떤 차종보다 우수하다고 자평하고 있다.

문제는 가격이다. E6의 출시 가격은 37만 위안으로 수입제 고급 중형 세단에 버금 간다. 정부 보조금을 감안하더라도 30만 위안(6,000만 원)이 넘는다. 비야디는 운행 중 연료비 절감으로 이를 상쇄할 수 있다고 주장하지만 이 역시 의문이다. 주행거리 100km를 기준으로 E6은 14위안이 소요되는 데 반해 전통자동차는 70위안이 소요되어 5배의 연비 개선 효과가 있는 것처럼 보이지만 10만 km를 달려야 고작 5만 6천 위안을 절약할 수 있다.

대량 양산 체제를 갖추지 못해 부품 가격도 월등히 비싸다. 기술 성숙도가 낮아 고장이 잦은 것도 문제다. 그 밖에 인프라 미비, 전력 가격의 상승을 감안할 때 E6가 가격경쟁력을 갖기는 어려워 보인다. 이 때문에 E6가 비야디의 자구책이 아니라 도박이라는 말이 나오고 있다.

미국 마케팅 조사업체인 JD Power는 2020년 전 세계

진퇴양난의 상황에서 지난 10월 26일 비야디는 순수 전기자동차인 E6를 출시했다. 그러나 전기자동차 상용화의 길이 험난한 가운데 이 같은 올인 전략이 성공할 수 있을지 회의하는 시각이 많다.

순수 전기자동차와 PHEV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle) 판매량이 520만 대로 전체 승용차 판매(7,090만 대)의 7.3%에 그칠 것으로 내다보고 있다. 또 세제 및 연비에 대한 기준 향상 등 공공정책의 뒷받침 없이는 향후 10년 내에 전기자동차의 시대가 도래하지 않을 것이라고 단언했다. 독일 보시(Bosche)도 2020년경에나 전기자동차가 중국 일반 가정에 보급될 것이라고 전망했다. 그러나 2025년경에도 판매량은 전체 자동차 판매량의 5~10%에 그칠 것으로 예상했다.

중국 정부는 최근까지 전통자동차 분야에서 후발 주자인 열세를 극복하려고 순수 전기자동차 육성에 '올인' 해왔다. 하지만 비야디의 전기자동차 상용화와 수출 계획이 계속 지연되자 정책의 변화를 예고하고 있다.

자동차 전문 컨설팅 업체인 IHS는 중국 정부가 신세대 자동차 기술 발전 목표를 순수 전기자동차에서 하이브리드자동차를 포함한 에너지절감 기술 분야로 전환할 계획이라고 밝힌 바 있다.

비야디는 내년 말까지 310억 위안(약 5조 2,000억 원) 규모의 부채를 상환해야 한다. 전기자동차 부문 투자 명목으로 발행할 예정인 60억 위안 규모 회사채도 단기 부채 상환에 탕진할 가능성이 크다.

벼랑 끝으로 몰린 비야디가 회생의 실마리를 잡으려면 전기자동차의 상용화 정책과 수익 모델 창출이 시급해 보인다. **C**

이 만 용

포스코경영연구소 연구위원 danieli@posri.re.kr