

 POSRI 보고서

꿈을 현실로 만드는 기업, Tesla를 주목하라

정제호 수석연구원, 산업전략연구센터 (jhcheong@posri.re.kr)

[목 차]

1. Tesla가 만들어가는 새로운 역사
2. Tesla의 성공요소
3. 아직 끝나지 않은 도전과 새로운 진화 가능성
4. Tesla가 주는 시사점

Executive Summary

- 전기자동차 기업 **Tesla, Luxury** 세단 모델 S의 성공으로 급성장
 - 모델 S는 최고 속도 210Km, 출발에서 100Km 도달시간 4.2초, 1회 충전 주행거리 427Km, 혁신적인 디자인으로 BMW, 벤츠 등과 경쟁
 - ※ 모델 S, 미국 벤츠 E 클래스, BMW 5 시리즈에 이어 가장 많이 팔린 럭셔리 자동차
 - '13년 매출은 20.13억불로 '12년 대비 5배 가까이 성장, '13년 한해 600%가 넘게 주가가 상승했으며, 시가총액은 GM과 Ford의 50%를 초과(2월 말 기준)
 - GM CEO Dan Akerson, Tesla를 '전통 자동차 기업의 실질적 위협'으로 언급
- **Tesla의 성공요소**
 - **CEO 엘론 머스크** : 영화 '아이언 맨'의 모델이자, '꿈과 도전'의 아이콘으로 광범위한 인적 네트워크 보유, 미래사업에 대한 과감한 투자로 시장을 선도
 - **원대한 비전, 구체적인 계획** : 사업에 대한 명확한 청사진과 함께 이를 위한 구체적이고 실행 가능한 자금·실행계획으로 '꿈'에 대한 시장 신뢰 획득
 - **혁신기술, 그리고 '+α'** : 기술적 자신감을 마케팅으로 연계, 차별화된 서비스 (배터리 8년 보증, 3년 뒤 차량 재판매 가격 50% 보장)로 경쟁우위 확보
 - **차별화된 전략과 마케팅** : 역발상(고급화) 전략에 따른 핀셋마케팅, 광고없이 고객과의 직접 스킨십 주력, 혁신성과 고객만족도 기반 브랜드 충성도 제고
- **Tesla, Major Player의 도전과 새로운 지각변동의 가능성**
 - 틈새시장이 아닌 Major 시장 진입을 위한 과감한 도전과 투자 진행 중

- (도전 1) 기가팩토리 건립을 통한 차량가격 50% 인하 추진
 - (도전 2) 2년 내 美 인구의 98%가 접근 가능한 무료 충전소 건립
 - (도전 3) '14년 신규 모델 출시와 글로벌 전략 가시화
 - 애플과 구글의 자동차 시장 진출에 대한 관심이 높아지는 상황에서, 애플과의 합병설, 구글과 무인자동차 공동 R&D 등 자동차 산업의 새로운 지각변동에 대한 가능성도 제기
- **Tesla가 주는 메시지**
 - **新기술의 등장과 상용화에 대한 마켓센싱 상시화** : 급변하는 기술진화에 대응, 경쟁기술의 등장과 상용화에 대한 상시적 모니터링 체계 구축
 - **우리의 '꿈과 희망'을 넘어 시장이 공감하는 '꿈과 희망'** : 장밋빛 계획이 아닌 명확한 근거와 실행 가능한 구체적 대안 제시로 시장의 신뢰 제고
 - **'기술+마케팅' 연계를 통한 기술 가치 극대화** : 보유기술의 전략적 가치를 극대화 할 수 있는 마케팅 프로그램 및 서비스 모델 연계로 경쟁 차별화
 - **신시장, 역발상-핀셋마케팅-Bowing Alley전략으로 승부**: 역발상 기반 고객을 차별화하고 정밀한 핀셋마케팅으로 성공사례를 발굴, 주변시장으로 확산

1. Tesla가 만들어가는 새로운 역사

□ 새로운 지각변동의 서막

○ 전기자동차 기업 Tesla, 기존 전기자동차의 한계를 극복하며 Luxury 명품 세단으로 인기몰이

- 기존 전기자동차는 최고 속도 100Km 안팎, 1회 충전 시 주행거리 150 Km, 미미한 디자인에 충전인프라도 미비하여 대중적 인기 확보 실패
- '12년 출시된 모델 S는 기존 전기자동차의 한계를 극복, 최고속도 210Km, 제로백(출발~100Km까지 도달시간) 4.2초로 고급 스포츠카와 유사 성능 보유
- ※ 가솔린 차량 비교 시, 벤츠 E200 과 나란히 하는 성능 보유(벤츠 E200: 최고속도 233Km, 제로백 7.7 초, 1회 주유 주행거리 430~450Km(시내주행), 연비 12.0Km/L)
- 한번 충전으로 기존 전기자동차의 3배가 넘는 427Km를 주행할 수 있고 혁신적인 디자인으로 BMW, 벤츠와 나란히 하는 고급 세단으로 포지셔닝
 - 현재 미국 부동산 가격이 가장 높은 지역 25곳 중 8곳에서 4만 달러 이상 고급차 중 판매 1위를 기록

<스포츠 유틸리티 형태의 외관>



<'17인치 대형 터치스크린 컨트롤 보드>



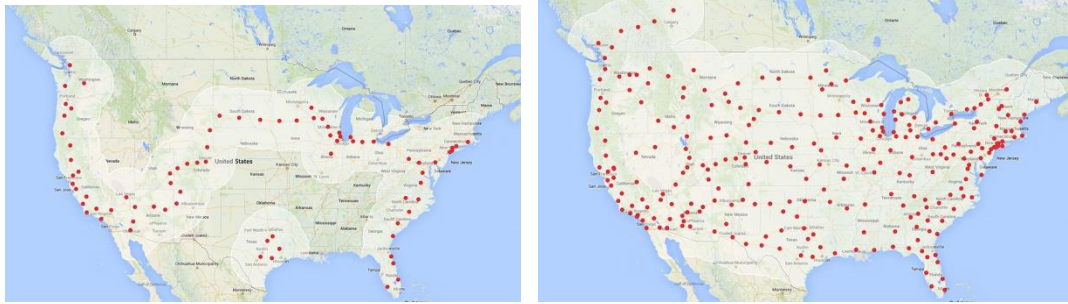
<RV나 SUV 이상의 물건을 실을 수 있는 공간>



○ Tesla, 기존 자동차 산업의 현실적인 위협으로 인식되기 시작

- 모델 S는 7만1,000달러~10만 달러를 넘는 높은 가격에도 불구하고 '13년 22,500대가 판매되었으며, '14년 판매량은 55% 이상 증가할 전망
- 정부의 전기차량 보조금 확대와 충전 인프라의 확장으로 전기자동차 수요는 더욱 빨리 늘어날 전망
 - 美 정부는 7,500달러의 보조금 지급 중이며, 주에 따라 추가 보조금 지급 (캘리포니아 2,500달러, 조지아 5,000달러, W.버지니아 7,500달러 등)
 - '13년 78개의 Superchargers 충전소를 운영 중인 Tesla는 '14년 美 인구의 80%, '15년 98%에 서비스가 가능하도록 충전인프라를 확충할 계획

<'13년 말 Superchargers 분포 현황> <'15년 말 Superchargers 분포 예상>



출처 : Tesla 홈페이지

- GM CEO, Dan Akerson은 Tesla가 전통적인 자동차 제조기업에 실질적 위협이 되고 있다고 언급하며, 새로운 변화에 대한 대응이 필요함을 강조

□ Tesla에 대한 시장의 반응과 기대

○ '13년 한해 동안 600%가 넘는 주가 상승

- '13년 3월 50달러 수준이던 주가는 616% 상승하여, 최근 250 달러를 웃돌고 있으며, 2010년 7월 기업공개 이후 15배 급증 ('14년 2월 말 기준)
- Tesla의 시장가치는 310억 달러를 넘어섰으며, 이는 전통 자동차 제조 기업인 GM (596억 달러), Ford(618억 달러)의 50%를 넘어서는 수준



자료: CNN Money, 2014.3.4

○ 전기자동차 단일 브랜드로 첫 흑자전환에 성공한 유일한 기업

- '03년 설립, 적자를 지속해오던 Tesla는 '13년 6.13천만 달러의 영업이익, 7.4천만 달러의 순이익을 전기자동차 단일 브랜드 사상 첫 흑자를 기록
- 경쟁 전기자동차 기업의 적자와 파산이 잇따르는 가운데, Tesla의 매출은 '12년 4.13억 달러에서 '13년 20.13억 달러로 5배 가까이 성장
- ※ A123, 피커스 등은 파산 보호 신청 후 中 자동차 부품기업 완성그룹에 인수됨
- 향후 주가 전망에 대해서 Bank of America는 현재의 25% 수준인 65달러를, 모건스탠리는 320달러를 제시하여 향후 전망에 대한 평가는 상이
 - 대량생산체계 구축 어려움, 투자확대에 따른 부담, 배터리 성능보증 및 재판매가격 보장 등에 따른 비용부담 등 잠재적 Risk 요인 상존

2. Tesla의 성공요소

□ Star CEO, 엘론 머스크

- ‘꿈과 도전’의 아이콘으로 높은 브랜드와 광범위한 인적 네트워크를 보유하고, 혁신적 미래사업에 대한 과감한 투자로 시장을 선도
 - ’71년 생인 엘론 머스크는 남아프리카 공화국 출신 미국 기업인으로 영화 ‘아이언 맨’의 주인공 토니 스타크의 실제 모델로 유명
 - 스티브 잡스에 필적하는 높은 Name Value를 기반으로 정계와 영화계, 산업계에 광범위한 지원세력과 투자자 네트워크를 보유한 ‘행동하는 천재’
 - 페이팔을 창업, 큰 성공을 거둔 뒤 태양광(SolarCity), 전기차(Tesla), 우주 비행(SpaceX) 등 고위험 미래사업에 투자하여 시장 선도자로 입지 구축

□ ‘원대한 희망’과 ‘구체적 계획’

- 시장을 설레게 하는 원대한 비전과 청사진을 명확히 제시하고 이를 실행할 수 있는 구체적인 계획까지 발표하여 투자자의 신뢰 획득
 - 말뿐인 계획이 아닌 구체적인 전략과 목표 하에 제품과 기술 로드맵을 제시함으로써 시장의 기대를 충족
 - 특히 구체적이고 실행 가능한 자금 조달 계획과 실행방안까지 제시함으로써 자신의 ‘꿈’에 대한 시장과 투자자의 신뢰를 획득

□ 혁신적인 기술, 그리고 무언가 특별한 ‘+ α ’

- 기술적 자신감을 바탕으로 그 가치를 극대화할 수 있는 특화 프로그램을 개발, 고객의 선택을 유도
 - Tesla는 배터리에 대한 기술적 우위를 바탕으로 8년간 125,000마일 (85kWh 모델 이상은 주행거리 무관)의 무상수리 제공
 - ※ Tesla, 범용 원통형 배터리 채택과 SW 최적화로 배터리 관련 차별적 경쟁력 확보
 - 8년 후에는 배터리 가격이 현재의 30% 수준 이하로 낮아질 것으로 예상되어 큰 부담이 없을 것으로 전망
 - 높은 고객 만족도와 품질 자신감을 바탕으로 모델 S에 대하여 3년 뒤 50%의 Resale Value(재판매 가격)를 보증하고, Tesla에 되팔 수 있는 권리 부여
 - Model S, 60kWh 모델은 기본가격의 50%, 85kWh 모델은 43% 보증

□ 차별화된 전략과 고객의 마음을 파고든 마케팅

- 逆발상의 고급화 전략과 함께 특정지역, 특정고객 대상 핀셋 마케팅 주력
 - 경쟁사들이 가격경쟁력 확보를 위해 소형차량에 집중할 때, Tesla는 Luxury 세단으로 포지셔닝하고, 캘리포니아 지역 고소득 전문직 대상 마케팅 집중

- 잠재적 고객이 많은 캘리포니아 고소득층 밀집지역에 전기충전소와 영업점 개설 등 자원을 집중하여 성공을 거둔 뒤 주변 지역으로 확산
 - '13년 판매된 22,500대 차량 중 10,000대 이상이 캘리포니아에서 판매
- 고객과 경험과 가치를 공유하는 직접적이고 긴밀한 스킨십에 주력
 - 마케팅도 별도의 전문 차량 딜러보다는 독자적인 영업점을 통해 고객과의 스킨십을 강화하며 직접 판매
 - 자사 차량 성능 테스트 장면과 실험 주행은 물론 세계 각 지역 고객들의 시승기를 Youtube와 SNS를 통해 공유하며, 고객들과의 직접 소통에 주력
 - 엘론 머스크 CEO는 트위터를 통해 美 LA~ NY까지 32,000마일, 6일 간의 횡단계획을 밝히고, 그 결과를 Youtube, SNS를 통해 공유
- 광고 지출 없이, 높은 고객 만족도와 제품 혁신성으로 시장의 관심 창출
 - Tesla는 별도의 광고 및 마케팅 비용을 전혀 쓰지 않고, 그 비용을 차량 개발과 매장 운영 비용으로 투자
 - 그 대신 고객 만족도와 혁신성을 무기로 컨슈머리포트 '최고의 차', 타임지 '올해의 발명품' 선정 등 시장의 평가를 통해 고객의 브랜드 충성도 제고
 - 모델 S, '13년 컨슈머리포트 평가에서 100점 만점에 99점 획득. 모터 트렌드 '올해의 자동차', 오토모빌매거진 '올해의 오토모빌' 등 다수 수상

3. 아직 끝나지 않은 도전과 새로운 진화 가능성

□ Tesla, 틈새시장을 넘어 Major Player로의 도전 지속

- [도전 1] 초대형 배터리공장 설립을 통한 차량 가격 인하
 - Tesla는 50억 달러를 투자, 리튬이온 2차 전지 공장인 '기가팩토리' 추진
 - '17년 말 가동이 예상되는 기가팩토리는 '13년 전체 생산량을 초과하는 연 50GWh규모 배터리팩을 생산할 계획으로 배터리업체의 지각변동과 함께 30% 이상 비용 절감이 가능
 - 공장 가동 시 연 50만대의 전기차 생산을 통해 7만불 수준의 전기자동차 가격을 50% 수준인 35,000달러 까지 낮출 수 있을 것으로 예상
- [도전 2] 美 전역에 Superchargers라는 무료 충전소 설치
 - Tesla는 충전 편의성 제고를 위해 미 전역에 슈퍼차저스(Superchargers)라는 무료 충전소를 설치, Tesla 모델 S 고객에게 급속 충전 서비스 제공 계획
 - 슈퍼차저는 85kWh 배터리팩 기준으로 20분 만에 240km, 30분 만에 320km 수준 충전 가능. 현재 모델 S 고객 90%가 슈퍼차저 옵션 선택
 - 슈퍼차저스는 엘론 머스크가 설립한 솔라시티의 태양광 기술을 활용하여 충전 서비스를 제공하며, 충전지 교체서비스도 가능 (교체시간 90초, 유료)

○ [도전 3] 새로운 양산형 전기차 모델 출시와 글로벌 전략 가시화

- Tesla는 '14년 중 신규 사륜형 모델 X를 출시할 계획이며, '16년 3만 달러 내외의 저렴한 모델 E 출시 예정
- 글로벌 전략의 일환으로 유럽에 30개 서비스 센터와 매장을 신설 계획
 - 유럽시장 공략을 위해 네덜란드 틸부르그에 조립 공장 건립. '13년 9월 모델S가 노르웨이 월간 판매 1위 기록 (전기차 국가판매 1위 최초 사례)

<'14년 출시 예정인 Tesla Model X>



출처 : Tesla 홈페이지

□ '전기자동차 + IT' 융합을 통한 새로운 진화 가능성

○ 애플과 Tesla의 합병 가능성에 대한 시장의 기대 지속

- 아이폰의 성장둔화에 따른 애플의 새로운 돌파구가 자동차와 의료가 될 것이라는 전망이 나오는 가운데, 애플의 M&A 책임자 아드리안 페리카와 Tesla 엘론 머스크가 만난 것이 밝혀지면서 M&A 가능성이 지속적으로 제기
- 1,600억불 이상의 현금 동원력을 가진 것으로 알려진 애플이 Tesla 인수 시 광범위한 시너지 창출을 통한 자동차 시장 구조개편도 가능할 전망

○ 구글, Tesla와 공동 연구 등 긴밀한 협력 관계 강화

- 구글과 애플의 전선이 스마트폰을 넘어 자동차로까지 확대되는 가운데 Tesla CEO 엘론 머스크는 구글과의 무인자동차 공동연구 수행을 발표하고, 구글 X 프로젝트를 통해 Tesla와 무인자동차 공동연구 추진

○ 전기자동차, 전통 내연기관 중심 자동차 시장을 넘어 IT융합 전자기기로서의 Smart Car로 진화할 가능성 존재

- 자동차-IT융합에 따른 SmartCar 관심 증가로 IT기업의 자동차 기술개발 확대
- 전기차의 특성 상 중장기적으로는 전통 자동차 제조업체를 넘어 IT기업과의 광범위한 협력을 통해 기존과는 다른 경쟁 구조로 전개될 가능성 존재

<글로벌 IT 기업의 자동차 특허 및 관련 Application 출시 건수>

	구글	삼성	LG	소니	노키아	애플	블랙베리
US 특허건수	310 건	234 건	161 건	155 건	42 건	35 건	25 건
Published Applications	153 건	199 건	162 건	148 건	49 건	54 건	31 건

출처 : Wall Street Journal ('13년 말 현재기준)

4. Tesla가 주는 시사점

□ 파괴적 기술의 등장에 대한 끊임없는 경각심과 모니터링 필요

- 급변하는 기술진화에 대응, 경쟁 기술에 대한 상시적인 마켓센싱 체계를 구축하고, 기술 발전 단계에 따른 전략적 선택지 확보
 - 그룹 내 주요 사업 분야별 모니터링이 필요한 신기술 풀을 구축하고, 상용화 가능성에 대한 지속적이고 주기적인 마켓센싱 기능 강화
 - 중·단기 상용화가 가능한 신기술의 경우 기술 및 경제성 수준 등을 고려, 기술진화 단계별 전략적 선택지(지분투자, M&A 등)를 확보하여 선제적 대응
 - 특히 철강, 소재, 에너지 등 그룹 연관성이 큰 기술에 대한 대응력 제고

□ 우리의 '꿈과 희망'에 대한 시장의 공감대와 신뢰 확보

- '장밋빛 계획'보다는 시장이 충분히 납득하고 공감할 수 있는 현실성 있는 청사진을 제시, 그룹의 미래에 대한 시장의 신뢰 확보
 - '~하겠다'라는 계획을 넘어서 현재의 경쟁력에 대한 진솔한 평가를 전제로 시장이 공감할 수 있는 명확하고 구체적인 방향성 제시 필요
 - 특히 신사업 투자와 관련해서는 납득 가능한 근거, 실행 가능한 대안 제시, 구체적인 자금조달 계획을 통해 시장 공감대와 신뢰를 획득

□ '기술 + 마케팅' 연계를 통한 기술의 전략적 가치 극대화

- 그룹 내 보유한 기술 자산의 가치를 극대화 할 수 있는 다양한 전략적 활용 방안 모색
 - 마케팅 관점에서 현재 보유 중인 주요 기술 자산에 대한 전략적 가치를 검토, 그룹 차원에서의 추가적 활용 방안 검토
 - 특히 다른 자산 및 서비스와의 결합을 통한 '기술+마케팅', '기술+서비스' 모델 발굴로 차별적 경쟁우위를 확보하고, 고객중심의 '가치창출' 모색

□ 新시장 진출, 역발상-핀셋 마케팅-Bowling Alley 전략으로 공략

- 앞선 경쟁사와의 전략적 충돌을 피할 수 있는 차별화 요소를 발굴, 경쟁사와 다른 시장과 고객을 정밀하게 공략하고, 주변시장으로 확산
 - 경쟁사와 다른 역발상의 차별적 경쟁요소를 발굴, 이를 활용해 선점이 가능한 시장과 고객군을 설정하고, 정밀한 핀셋마케팅을 통해 역량과 자원 집중
 - 작지만 의미있는 성공사례를 확보한 후 주변 시장을 공략하는 Bowling Alley 전략을 통해 신시장 진입에 따른 Risk 최소화
- ※ Bowling Alley 전략 : 볼링핀이 넘어갈 때 하나의 핀이 넘어 간 후 인접한 핀이 차례로 넘어가는 것처럼, 목표시장에 집중 한 후 주변시장으로 확산하는 전략

[참고자료]

[포스리 내부자료]

『새로운 벤처영웅의 탄생, 엔론 머스크』, 2013.7.3

[언론자료]

블룸버그, <http://www.bloomberg.com/news/>

『Tesla delivered 6900cars in fourth quarter executive says』,

『Akerson Demands GM Innovation to Blunt Tesla Threat』 등

월스트리트저널, <http://online.wsj.com/news/>

『Google, Apple Forge Auto Ties』 등

포브스, <http://www.forbes.com/>

『Tesla Sales Blow Past Competitors, But with Success Comes Scrutiny』 등

로이터, <http://www.reuters.com/>

『Panasonic, suppliers may invest \$1 billion in Tesla's U.S. battery plant』 등

[공개자료]

Tesla IR 자료 (2010~2013)

http://en.wikipedia.org/wiki/Tesla_Motors

<http://www.teslamotors.com/>

『애플 2.0'의 핵심 엔진은 스마트 자동차?』, 주간조선 특집 스페셜리포트