

2023.03 Aalto EMBA

**Penetrating the Global New Energy
Vehicle Market:
Tesla's Foray into China**

Shin, Mi Young

May 2024

2023.03 Aalto EMBA

**글로벌 신에너지 자동차 진출 전략:
테슬라의 중국 시장 진출 사례**

신 미 영

May 2024

Executive Summary (English)

This study aimed to analyze Tesla's strategy in the Chinese new energy vehicle market and provide insights for electric vehicle manufacturers seeking to enter the Chinese market and develop successful strategies.

The macro-environment analysis revealed that the Chinese government's support policies for electric vehicles, the rapidly growing electric vehicle market, and the spread of eco-friendly consumption trends acted as favorable opportunities for Tesla. However, policies protecting domestic companies, intensifying competition, and rising raw material prices emerged as threats. The industry environment analysis showed that competition is becoming fierce due to the entry of new companies and the transition of existing automakers to electric vehicles. Nevertheless, Tesla's technological prowess and brand competitiveness were assessed to still maintain an advantage. The SWOT analysis identified Tesla's strengths, such as innovative products and services and differentiated marketing, as well as weaknesses, including production capacity and supply chain risks and delays in charging infrastructure. The STP strategy analysis examined Tesla's market segmentation, positioning strategies, and characteristics of its 4P strategy.

In summary, Tesla's success factors can be attributed to its innovative products, cost competitiveness, and differentiated marketing. However, the pursuit by Chinese local companies, limited supply chain, and potential friction with the government can be pointed out as limitations.

Based on these analysis results, the following implications are proposed for companies seeking to enter the Chinese electric vehicle market.

First, a differentiated localization strategy should be established based on an in-depth understanding of the Chinese market. It is also necessary to actively utilize government policies while proactively preparing for nationalistic risks. Focusing on securing core technologies and brand competitiveness is crucial. Efforts should be made to enhance cost competitiveness through local production and supply chains, and continuous investment is required in building the electric vehicle ecosystem, such as charging infrastructure. Sustainability should be improved through ESG management.

Through this case study of Tesla, it is expected to provide useful insights for comprehensively understanding the characteristics and success factors of the Chinese new energy vehicle market and developing effective market entry strategies based on these findings.

Executive Summary (Korean)

본 연구는 테슬라(Tesla)의 중국 신에너지 자동차 시장 전략을 분석하고, 이를 통해 중국 시장에 진출하고자 하는 전기차 제조 기업들에게 성공적인 전략 수립을 위한 시사점을 제공하고자 하였다.

거시환경 분석 결과, 중국 정부의 전기차 지원 정책, 급성장하는 전기차 시장, 친환경 소비 트렌드 확산 등이 테슬라(Tesla)에게 우호적인 기회 요인으로 작용했으나, 자국 기업 보호 정책, 경쟁 심화, 원자재 가격 인상 등은 위협 요인으로 나타났다. 산업 환경 분석에서는 신규 업체 진입과 기존 완성차 업체들의 전기차 전환으로 인해 경쟁이 치열해지고 있으나, 테슬라(Tesla)의 기술력과 브랜드 경쟁력은 여전히 우위를 점하고 있는 것으로 평가되었다. SWOT 분석을 통해 테슬라(Tesla)의 혁신적 제품과 서비스, 차별화된 마케팅 등의 강점과 생산 능력 및 공급망 리스크, 충전 인프라 지연 등의 약점이 도출되었으며, STP 전략 분석에서는 테슬라(Tesla)의 시장 세분화와 포지셔닝 전략, 그리고 4P 전략 상의 특징들이 분석되었다.

이를 종합할 때, 테슬라(Tesla)의 성공 요인은 혁신적 제품과 원가 경쟁력, 차별화된 마케팅 등으로 요약되며, 중국 로컬 기업의 추격과 제한적 공급망, 정부와의 마찰 가능성 등은 한계점으로 지적될 수 있겠다.

이러한 분석 결과에 기초하여 중국 전기차 시장에 진출하고자 하는 기업들에게 다음과 같은 시사점을 제안하고자 한다.

우선, 중국 시장에 대한 심도 있는 이해를 바탕으로 차별화된 현지화 전략을 수립해야 한다. 또한 정부 정책을 적극 활용하되 국가주의 리스크에도 선제적 대비가 필요하며, 핵심 기술과 브랜드 경쟁력 확보에 주력해야 한다. 현지 생산과 공급망을 통한 원가 경쟁력 확보 및 충전 인프라 등 전기차 생태계 구성에 지속적인 투자가 필요하며, ESG 경영을 통한 지속 가능성을 제고해야 한다.

이상의 테슬라(Tesla)의 사례 연구를 통해 중국 신에너지 자동차 시장의 특성과 성공 요인을 종합적으로 파악하고, 이를 토대로 효과적인 시장 진입 전략을 모색하는 데 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

목차

I. 연구 배경 및 목적(Research Question)	1
1. 연구 배경	1
2. 연구 목적	2
3. 연구 방법	3
II. 사례 연구(Case Study)	5
1. 자동차 시장의 패러다임 변화	5
2. 중국의 신에너지 자동차 현황	7
3. 테슬라(Tesla)의 역사 및 현황	9
4. 테슬라(Tesla)의 중국 진출	11
(1) 진출 배경	11
(2) 사업 현황	14
III. 사례 분석(Case Analysis)	16
1. 환경 분석	16
(1) 거시환경분석 - PESTEL	16
(2) 미시환경분석 - SWOT	23
(3) 외부환경분석 - Porter's five forces	30
2. 마케팅 전략 분석	32
(1) STP 전략	32
(2) 4P 전략	36
IV. 결론 및 시사점(Conclusions & Implications)	40
1. 요약 및 결론	40
2. 시사점	41
참고문헌(References)	44

표목차

<표 1> 거시환경분석 - PESTEL	23
<표 2> 미시환경분석 - SWOT.....	29
<표 3> 외부환경분석 - Porter's five forces	32
<표 4> 4P 분석	39

그림목차

<그림 1> 전세계 승용차 시장 전망	5
<그림 2> 중국 신에너지 자동차 판매현황	7
<그림 3> 2022년 중국 상위 5대 전기차 그룹의 판매 점유율	8
<그림 4> 테슬라(Tesla) 자동차 모델 비교	9
<그림 5> 테슬라(Tesla) 연간 자동차 생산량	10
<그림 6> 국가별 전기차 판매량 추이	13
<그림 7> 테슬라(Tesla) 중국 매출 현황	14
<그림 8> 그린 리빙 인덱스 추이(BRICS 국가)	18
<그림 9> 클로즈드 루프(closed-loop) 공급망 - 리튬이온배터리	21
<그림 10> 테슬라(Tesla)의 AI컨트롤을 활용한 생산공정 효율 증대	24
<그림 11> 테슬라(Tesla) 기가팩토리 생산량 추이	26
<그림 12> 테슬라(Tesla) 모델 별 중국 시장 가격 정책	28
<그림 13> 2023년 최고 가치 자동차 브랜드 10선	31
<그림 14> 테슬라(Tesla)의 Play Station5(PS5) 지원	33
<그림 15> 테슬라(Tesla) 제품 로드맵	35
<그림 16> 자동차 제조사 별 R&D vs. 광고 비용 비교	38

I. 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

최근 전 세계는 기후변화 대응과 탄소중립 실현을 위해 다각도로 노력하고 있다. 특히 온실가스 배출의 상당 부분을 차지하는 운송 부문의 탈탄소화가 시급한 과제로 대두되면서, 내연기관 자동차를 대체할 신에너지 자동차에 대한 관심이 그 어느 때보다 높아지고 있다. 신에너지 자동차는 화석연료를 사용하지 않고 배터리나 수소연료전지 등 친환경 에너지를 동력으로 삼는 자동차를 통칭한다. 전기차, 수소차, 플러그인 하이브리드차 등 다양한 유형이 있지만, 현재는 배터리 충전식 전기차가 신에너지 자동차 시장을 주도하고 있는 상황이다.

블룸버그 뉴 에너지 파이낸스(BNEF)에 따르면 2021년 전 세계 전기차 판매량은 약 650만대로 전년 대비 108% 증가했으며, 2025년에는 1,000만대를 돌파할 것으로 전망된다. 주요 자동차 업체들도 전기차 라인업을 대폭 확대하는 한편, 내연기관차의 단계적 퇴출을 선언하고 있다. 제너럴 모터스(GM)은 2035년까지 완전한 전동화를 목표로 하고 있으며, 재규어 랜드로버는 2030년부터 순수 전기차로만 라인업을 구성할 계획이다. 세계 최대 자동차 시장인 중국에서도 전기차 판매량이 급증하는 가운데, 중국 정부는 2035년까지 신차 판매의 50%를 신에너지차로 전환한다는 목표를 제시했다.

이처럼 신에너지 자동차로의 전환이 가속화되는 데에는 소비자들의 인식 변화와 각국 정부의 강력한 정책적 드라이브가 주효했다. 환경에 대한 관심이 전 세계적으로 높아지고 ESG 경영이 화두로 떠오르면서, 소비자들은 자동차 구매에 있어서도 친환경성을 중요한 기준으로 삼게 되었다. 아울러 주요국 정부는 전기차 보조금 지급, 세제 혜택, 충전 인프라 구축 등 다양한 지원 정책을 쏟아내며 전기차 대중화에 박차를 가하고 있다. EU는 2035년부터 내연기관차의 신규 등록을 금지한다는 방침을 발표했으며, 바이든 미국 행정부 역시 2030년까지 신차 판매의 50%를 무공해차로 채우겠다는 목표를 세웠다.

이러한 정책적 드라이브와 맞물려 배터리 기술의 발전, 충전시간 단축 등 전기차의 상용화를 가로막던 기술적 한계도 점차 극복되고 있다. 과거에는 1회 충전 시 주행가능 거리가 짧고 충전 시간이 오래 걸려 장거리 이동에 불편함이 있었지만, 최근에는 배터리 에너지 밀도 향상과 급속 충전 인프라 확충으로 이런 문제점들이 개선되고 있다. 배터리 원가 하락으로 인해 전기차의 가격 경쟁력도 나아지는 추세다. 2010년 1,200달러 수준이던 배터리 팩 단가는 2021년 132달러까지 낮아졌으며, 2030년에는 100달러 이하로 떨어질 전망이다. 이에 따라 주행 성능이나 편의성 측면에서 내연기관차와의 격차가 빠르게 좁혀지면서 전기차는

이제 특수한 차종이 아닌 일상의 이동수단으로 자리잡아 가고 있다.

신에너지 자동차는 단순히 배기가스를 줄이는 차원을 넘어 자동차 산업은 물론 에너지 산업의 지형까지 근본적으로 바꿔놓을 혁신의 아이콘이다. 전기차의 보급 확대는 전력망과의 연계, 신재생에너지 확대, 스마트 그리드 구축 등과 맞물려 에너지 생태계 전반의 변화를 촉발하고 있다. 또한 커넥티드카, 자율주행차 등 미래차 트렌드와도 깊이 연계되어 자동차의 개념을 재정의하고 있다. 이는 모빌리티 산업과 ICT의 융합, 산업간 경계 해체 등으로 이어지며 자동차 비즈니스의 틀을 근본적으로 바꿔놓을 것으로 예상된다.

이처럼 에너지 전환과 모빌리티 혁명의 한가운데 서 있는 신에너지 자동차 시장에서 가장 혁신적이고 선도적인 행보를 보이고 있는 기업이 바로 테슬라(Tesla)다. 2003년 창업한 테슬라(Tesla)는 순수 전기차 제조만을 목표로 세운 첫 번째 기업으로, 4인의 엔지니어가 실리콘밸리의 한 작은 사무실에서 시작한 벤처기업이 불과 10여년 만에 자동차 업계를 뒤흔드는 게임 체인저로 성장했다. 혁신적인 제품과 마케팅으로 프리미엄 전기차 시장을 개척한 선구자인 동시에, 자율주행, 로보택시, 에너지 솔루션 등 미래 모빌리티 시장을 이끌어갈 비전을 제시하고 있다.

2021년 기준 테슬라(Tesla)의 시가총액은 1조 달러를 돌파하며 도요타(Toyota), 폭스바겐(Volkswagen) 등 전통적 자동차 강자들을 모두 제치고 업계 1위에 등극했다. 순수 전기차 판매량에서도 글로벌 점유율 1위를 질주하고 있으며, 기술력과 브랜드 가치 면에서도 독보적인 위상을 구축했다. 이런 성과의 이면에는 테슬라(Tesla)만의 차별화된 경영 철학과 파격적 행보가 자리잡고 있다.

일론 머스크(Elon Musk)라는 카리스마 넘치는 리더의 비전과 실행력, 스타트업의 기민함과 대기업의 규모를 겸비한 조직문화, 자동차를 넘어선 에너지·IT 기술에 대한 통찰과 도전 정신 등이 어우러져 신에너지 자동차 분야에서의 테슬라(Tesla)의 독주를 가능케 했다. 특히 소프트웨어 중심의 차별화된 고객 경험 제공, 직영과 온라인 판매를 통한 유통 혁신, 수직계열화를 통한 원가 경쟁력 확보 등은 기존 자동차 업계와는 차별화된 테슬라(Tesla)만의 성공 방정식으로 평가받고 있다.

이에 본 연구에서는 전기차 시장을 선도하며 탁월한 성과를 나타내고 있는 테슬라(Tesla) 사례에 주목하였다. 신에너지 자동차 시대를 대표하는 게임 체인저로서 테슬라(Tesla)가 어떤 경영 철학과 전략을 바탕으로 글로벌 시장을 공략해 왔는지, 그 성공 요인은 무엇인지 심층적으로 규명해 보고자 한다. 테슬라(Tesla)의 사례분석을 통해 전통 자동차 기업과 신생 전기차 기업이 나아가야 할 방향성을 제시하고, 모빌리티 혁명 시대를 선도할 새로운 비즈니스 모델과 경쟁 전략에 대한 실마리를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

2. 연구 목적

본 연구의 목적은 급성장하고 있는 중국 신에너지 자동차 시장에서 테슬라(Tesla)의 사업 전략을 심층 분석하고, 이를 통해 후발 전기차 기업들에게 시사점을 제공하는 데 있다.

중국 정부의 강력한 신에너지차 육성 정책과 소비자들의 친환경 니즈 확대로 중국 내 전기차 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 이러한 기회를 선점한 테슬라(Tesla)는 적극적인 현지화 전략과 차별화된 마케팅 활동을 바탕으로 중국 전기차 시장에서 두각을 나타내고 있다. 그러나 최근 들어 경쟁 심화, 정책 변화, 기술 혁신 지연 등으로 인해 테슬라(Tesla)의 중국 내 입지가 약화되는 조짐도 나타나고 있다.

이에 본 연구에서는 거시환경, 산업환경, 내부역량 등 다각도로 테슬라(Tesla) 중국 전략을 분석하여 성공요인과 한계점을 진단할 것이다. 이를 위해 PESTEL, 5Forces, SWOT 등 전략 분석 프레임워크를 활용하는 한편, 마케팅 믹스 전략의 관점에서 STP, 4P 전략도 심도 있게 살펴볼 것이다. 이를 종합하여 중국 신에너지차 시장에서 장기적 경쟁우위를 확보하기 위한 테슬라(Tesla)의 방향성을 제시하고자 한다.

궁극적으로 본 연구는 테슬라(Tesla) 사례에 대한 체계적 분석을 통해 전기차 기업들이 중국 시장에서 성공하기 위한 전략적 시사점을 도출하는 데 연구목적을 둔다. 급변하는 중국 신에너지차 시장의 특성과 테슬라(Tesla) 전략의 장단점을 균형 있게 조망함으로써, 중국 시장 진출을 모색 중인 글로벌 전기차 기업들에 유의미한 참고자료를 제공하고자 한다. 아울러 본 연구가 중국 내 신에너지 자동차 산업 발전 방향을 전망하는 단초가 되기를 기대한다.

3. 연구 방법

본 연구에서는 테슬라(Tesla)의 중국 전기차 시장 전략에 대한 체계적 분석을 수행하기 위해 문헌연구와 전략 분석 프레임워크를 활용한 사례연구 방법을 병행할 것이다.

우선 중국 전기차 시장 환경과 테슬라(Tesla) 현황에 대한 이해를 위해 국내외 문헌 자료를 폭넓게 수집하고 고찰할 것이다. 학술지, 연구보고서, 정부 발간물, 언론 보도자료 등 다양한 채널의 자료를 활용하되, 가급적 최신성과 객관성을 담보할 수 있는 자료를 선별할 계획이다. 특히 중국 현지 문헌과 통계자료를 적극 발굴함으로써 시장 동향과 소비자 인사이트를 심층적으로 파악하고자 한다.

이어서 거시환경 분석, 산업환경 분석, 내부 역량 분석 등 전략 분석 프레임워크를 적용하여 테슬라(Tesla) 사례를 입체적으로 분석해 볼 것이다. PESTEL 모델을 통해 중국 전기차 시장의 정치, 경제, 사회문화, 기술, 환경, 법률적 요인을 진단하고, 5Forces 모델로 산업 내 경쟁 상황을 조망할 것이다. 아울러 SWOT 분석을 통해 테슬라(Tesla)가 보유한 강점과 약점, 외부 기회와 위협요인을 식별할 계획이다.

또한 STP 전략과 4P 전략의 큰 틀 안에서 테슬라(Tesla)의 구체적인 마케팅 전략을 분석할 것이다. 시장세분화(Se제너럴 모터스(GM)entation), 목표시장선정(Targeting), 포지셔닝(Positioning) 전략을 통해 테슬라(Tesla)의 중국 내 타겟 고객과 포지셔닝을 진단하고, 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion) 전략을 통해 4P 믹스 전략의 특징과 성과를 평가해 볼 것이다.

이상의 분석 결과를 종합하여 테슬라(Tesla)의 중국 전략의 성공요인과 한계점을 도출하고, 향후 전망과 전략적 시사점을 제시할 것이다. 특히 중국 시장 공략의 핵심 성공요인을 규명하는 한편, 최근 부각되고 있는 리스크 요인에 대한 대응 방안도 모색해 보고자 한다.

II. 사례연구

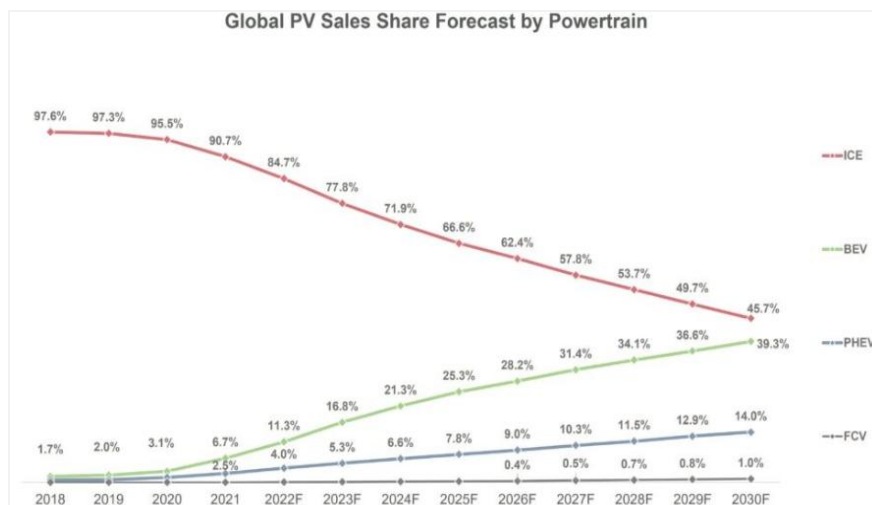
1. 자동차 시장의 패러다임 변화

21세기에 접어들면서 전 세계 자동차 산업은 새로운 변곡점을 맞이하고 있다. 기후변화와 대기오염이 심각한 위협으로 대두되면서 내연기관 자동차에서 전기차, 수소차 등 신에너지 자동차로의 전환이 가속화되고 있기 때문이다. 이는 단순히 동력원의 변화를 넘어 자동차 산업의 패러다임 자체를 근본적으로 바꾸는 혁명적 변화로 평가된다(김경유, 2021).

세계 각국 정부는 신에너지 자동차 보급 확대를 위해 적극적인 정책을 펼치고 있다. 노르웨이, 네덜란드 등 유럽 국가들은 2025년에서 2030년까지 내연기관 자동차 판매 금지를 선언했으며, 중국은 2035년까지 신차 판매의 50%를 신에너지차로 채우겠다는 목표를 제시했다. 미국 바이든 행정부 역시 2030년까지 신차의 50%를 전기차 등 무공해차로 전환하겠다는 계획을 밝혔다(International Energy Agency, 2022). 이처럼 주요국 정부의 강력한 드라이브 속에서 글로벌 신에너지 자동차 시장은 급성장하고 있다.

블룸버그 뉴 에너지 파이낸스(2022)에 따르면 2021년 전 세계 전기차 판매량은 650만 대로 전년 대비 108% 증가했으며, 2025년에는 전기차 판매량이 1,000만 대를 돌파할 전망이다. 2030년에는 글로벌 신차 판매에서 전기차 비중이 40%에 이를 것으로 예측되며(Counterpoint, 2020), 이 같은 폭발적 성장세의 배경에는 신에너지 자동차 기술의 발전과 가격 경쟁력 향상이 자리잡고 있다.

<그림 1> 전세계 승용차 시장 전망



자료: Counterpoint research, 2020

특히 배터리 기술의 혁신은 전기차 대중화를 이끄는 핵심 동력으로 꼽힌다. 2010년 1,200달러 수준이던 배터리 팩 가격은 2021년 132달러까지 하락했으며, 2030년에는 100달러 아래로 떨어질 전망이다(Veronika Henze, 2021). 이에 따라 주행거리 문제로 출시 초기 틈새시장에 머물렀던 전기차가 이제는 내연기관차를 대체할 수 있는 현실적 대안으로 부상했다. 테슬라 모델 3(Tesla Model 3), 폴스타 2 등 300마일(약 480km) 이상 주행이 가능한 전기차들이 잇따라 출시되며 소비자 선택지도 빠르게 늘어나고 있다.

자동차 업계의 적극적인 투자도 신에너지 자동차 시장 확대의 원동력이 되고 있다. 테슬라(Tesla), 폭스바겐(Volkswagen), 제너럴 모터스(GM), 현대차 등 주요 업체들은 앞다퉈 전기차 라인업을 대폭 확충하는 한편, 수십 조 원에서 100조 원 이상의 투자 계획을 발표하며 전동화에 속도를 내고 있다. 이와 함께 애플, 소프트뱅크 등 ICT 기업과 신생 스타트업들의 전기차 시장 진출도 가속화되면서 전통 자동차 업체와의 협력과 경쟁이 복잡하게 전개되고 있다.

하지만 신에너지 자동차로의 전환이 순탄하기만 한 것은 아니다. 우선 충전 인프라 부족 문제가 여전히 발목을 잡고 있다. 국제에너지기구(IEA)는 2030년까지 전 세계에 최소 2억 개의 전기차 충전기가 필요할 것으로 내다봤는데(International Energy Agency, 2021). 이는 현재 설치된 충전기 대수의 20배에 달하는 규모다. 전기차 충전 시간도 내연기관차에 비해 오래 걸리는 등 개선의 여지가 많다.

전기차 배터리의 원료인 리튬, 니켈, 코발트 등 핵심 광물 수급 역시 불안 요소로 꼽힌다. IEA는 2040년 전기차 배터리 수요를 충족하려면 리튬의 경우 현재 생산량의 42배, 니켈은 25배, 코발트는 21배 증산이 필요하다고 분석했다(International Energy Agency, 2021). 광물 가격 변동성에 따른 배터리 가격 상승, 자원 편중에 따른 지정학적 리스크 등이 전기차 보급 확대의 걸림돌이 될 수 있다는 우려도 나온다.

전기차의 급성장으로 인한 전력 수급 불안정성, 폐배터리 처리 문제, 충전기 표준 부재 등 신인프라 구축과 관련된 과제도 만만치 않다. 수소차, 합성연료 등 전기차 외의 신에너지 자동차 기술 역시 아직 초기 단계여서 상용화까지는 갈 길이 멀다. 무엇보다 글로벌 공급망 병목, 인플레이션 등으로 인한 자동차 업계의 구조적 위기가 신에너지 자동차로의 전환을 더디게 만드는 요인으로 작용하고 있다.

이처럼 신에너지 자동차 시대로의 이행은 기회와 도전이 공존하는 복합적 과정이다. 기후위기 대응, 에너지 전환의 필요성이 그 어느 때보다 커진 지금, 전기차로의 전환은 거스를 수 없는 대세로 자리잡았다. 그러나 이를 위해서는 정부, 기업, 소비자 모두의 적극적인 노력과 협력이 필수적이다. 정부의 일관되고 효과적인 정책, 관련 기술과 인프라의 획기

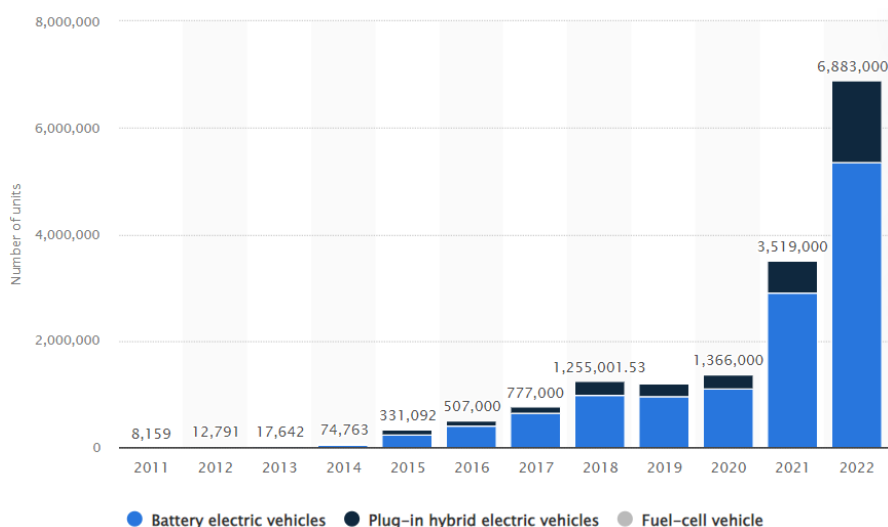
적 진전, 소비자의 인식 전환 등이 선순환 하며 신에너지 자동차 생태계의 기반을 다져 나가야 할 것이다.

신에너지차의 확산이 자동차 산업은 물론 에너지, 환경 등 사회 전반에 미칠 영향을 고려할 때, 우리에게 신에너지 자동차 시대는 새로운 기회의 창이자 도전의 장이 될 전망이다. 패러다임의 대전환기를 맞은 지금, 전 세계 자동차 산업은 협력과 경쟁, 혁신과 도전을 통해 지속가능한 모빌리티 미래를 향해 나아가고 있다.

2. 중국의 신에너지 자동차 현황

중국의 신에너지 자동차 환경은 최근 몇 년 동안 빠른 속도로 변화하고 있다. 정부의 강력한 지원 정책과 보조금 제도에 힘입어 신에너지 자동차 시장은 폭발적인 성장세를 보이고 있다. Statista 의 자료를 참고하면, 2022년 중국의 신에너지 자동차 판매량은 전년 대비 93.4% 증가한 688만 대를 기록했으며, 전체 자동차 판매량의 25.6%를 차지했다(KOTRA, 2022). 이는 중국이 명실상부한 신에너지 자동차 대국으로 발돋움했음을 보여준다.

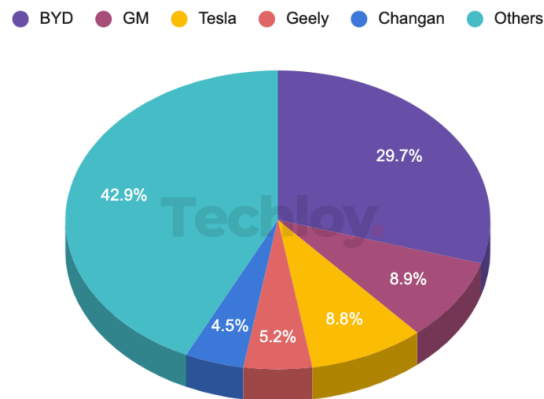
<그림 2> 중국 신에너지 자동차 판매현황



자료: Statista, 2022

전기차 분야에서도 중국은 두각을 나타내고 있다. 2022년 전기차 판매량은 전년 대비 두 배 이상 증가한 635만 대로, 전 세계 전기차 판매의 약 60%를 차지했다(International Energy Agency, 2022). 카운터포인트리서치(Counterpoint Research, 2023)에 따르면, 이 시장을 선도한 브랜드는 BYD였으며, GM그룹, 테슬라, 지리홀딩, GAC그룹 등이 그 뒤를 이었다.

<그림 3> 2022년 중국 상위 5대 전기차 그룹의 판매 점유율



자료: Counterpoint, 2022

그러나 중국 전기차 시장의 고속 성장에는 정부 보조금 정책이 큰 역할을 했기에, 최근 보조금 축소 기조로의 전환은 불확실성을 높이는 요인이 되고 있다. 2019년 전기차 보조금이 전년 대비 절반 수준으로 줄었고, 2023년에는 구매 보조금 정책이 완전히 폐지되었다. 다만 2021년 온라인 판매 및 지방정부 소비 진작책 등에 힘입어 코로나19 충격에서 빠르게 회복한 점은 고무적이다(Mingyu Guan 2022).

전기차의 핵심 기술인 배터리 분야에서도 CATL, 비야디(BYD) 등 중국 기업들이 두각을 나타내고 있다. SNE research에 따르면, 2022년 CATL은 전 세계 전기차 배터리 시장의 37%를 점유하며 1위를 차지했다. 배터리 원가 절감과 안전성 제고를 위한 연구개발이 한창인 가운데, 차세대 고성능 배터리 개발 경쟁도 치열하다.

중국 전기차 시장은 기회와 위험요인이 공존하는 격변의 한가운데 있다. 중국 정부는 전기차 보급 확대를 뒷받침할 충전 인프라 구축에도 적극적인데, 중국 국가 에너지국에 따르면, 2022년 말 기준 중국의 공공 충전기 수는 228만기로 전년 대비 62.9% 증가했다(글로벌물류산업정보센터, 2023). 그러나 충전소 부족과 비효율성 문제, 일부 지역의 전력망 용량 부족 등은 여전히 해결해야 할 과제다. 또한 정책 변화에 민감하게 반응하는 수요의 변동성, 안전성·기술력 측면에서의 외국 업체와의 격차, 주요 광물 수급 불안정성, 폐배터리 처리 및 전력망 부하 문제 등 해결해야 할 난제가 산적해 있다.

이 같은 도전에도 불구하고 중국 전기차 시장의 성장 잠재력은 여전히 크다. 세계 최대 내수시장의 이점과 정부 차원의 강력한 육성 드라이브, 완성차와 배터리 분야의 경쟁력 강화, 풍부한 노동력과 효율적인 공급망 등은 중국이 글로벌 전기차 선도국으로 발돋움할 수 있는 견인차 역할을 하고 있다. 중국이 전기차 시대를 선도하기 위해서는 기술과 안전, 인프라, 비즈니스 모델 등 방방곡곡에서의 경쟁력을 한층 더 끌어올려야 할 것으로 보인다.

3. 테슬라(Tesla)의 역사 및 현황

테슬라(Tesla)는 2003년 실리콘밸리의 엔지니어 그룹에 의해 설립되었다. 창립자들은 매력적이고 대중적인 전기차를 제공함으로써 지속 가능한 교통 수단의 발전을 가속화하는 것을 목표로 하였다 (Bilbeisi, K. M., & Kesse, M., 2017). 테슬라(Tesla)의 비전은 고객에게 넓은 주행거리, 유연한 충전, 에너지 효율성, 낮은 소유비용, 높은 성능 등의 가치를 제공하면서도 외관이나 유용성을 희생하지 않는 배터리 구동 전기차를 생산하는 것이었다.

테슬라(Tesla)의 성장에는 현재 CEO인 Elon Musk의 리더십이 큰 역할을 하였다. Musk는 미국의 사이버 벤틀 캐피털 기업 창립 멤버이자 Space Rocket Enterprises와 SpaceX의 CEO 경험을 바탕으로, 테슬라(Tesla)를 이끌며 혁신적인 제품 개발과 마케팅 전략을 구사하였다 (Stringham, E. P., Miller, J. K., & Clark, J. R., 2015). 그 결과 테슬라(Tesla)는 2010년 6월 나스닥 증권 시장에 상장되어 1956년 Ford 이후 상장한 첫 번째 전기차 회사가 되었다.

<그림 4> 테슬라(Tesla) 모델 비교

Tesla Model S Long Range	Tesla Model 3 Long Range	Tesla Model X Long Range	Tesla Model Y Long Range
			
196" L x 77" W x 67" H	185" L x 73" W x 57" H	196" L x 79" W x 66" H	187" L x 76" W x 64" H
3.7 s	4.4 s	4.4 s	4.8 s
155 mph	145 mph	155 mph	135 mph
391 mi	322 mi	351 mi	316 mi
100 kWh	74 kWh	100 kWh	74 kWh
517 hp	346 hp	417 hp	346 hp

자료: EVBite, 2021

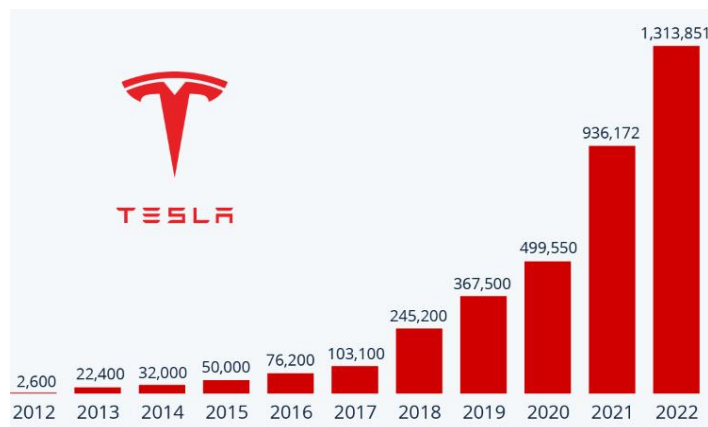
테슬라(Tesla)의 주요 제품으로는 로드스터(Roadster), 모델 S, 모델 X, 모델 3, 모델 Y, Semi, 사이버트럭(Cybertruck) 등이 있으며, 자세한 사양은 <그림 4>에 추가하였다. 2008년 출시된 로드스터(Roadster)는 테슬라(Tesla)의 첫 번째 전기 스포츠카로, 한 번의 충전으로 394km를 주행할 수 있었다 (Sierzchula, W., Bakker, S., Maat, K., & van Wee, B., 2012). 이 후 럭셔리 세단인 모델 S, SUV 모델인 모델 X를 선보였고, 2017년에는 대중적인 가격대의 모델 3를 출시하여 전기차 대중화에 박차를 가하였다. 2022년에는 픽업트럭 사이버트럭(Cybertruck)과 전기 트럭 Semi의 양산을 계획하는 등 라인업을 지속적으로 확장

하고 있다 (테슬라(Tesla), 2022).

테슬라(Tesla)는 단순히 전기차 제조에 그치지 않고, 배터리와 자율주행 기술 개발에도 역량을 집중하고 있다. 자체 개발한 리튬이온 배터리 팩은 에너지 밀도가 높고 수명이 길어 차량 성능과 효율성을 높이는 데 기여하였다 (Lu, L., Han, X., Li, J., Hua, J., & Ouyang, M., 2013). 또한 Autopilot이라는 반자율주행 시스템을 탑재하여 안전성과 편의성을 강화하였으며, 완전 자율주행을 위한 연구개발을 지속하고 있다 (Zarei, M., Razavi-Far, R., Saif, M., & Kurtessis, M., 2022).

테슬라(Tesla)의 성장은 매출액과 판매량 증가에서 두드러지게 나타난다. 테슬라(Tesla)의 2023년 발표 자료를 참고하면, 2022년 테슬라(Tesla)의 생산량은 1,313,851대, 인도량은 1,313,851대로 전년 대비 각각 47%, 40% 증가하였다. 특히 유럽연합 지역을 중심으로 전기차 시장이 급성장하면서 테슬라(Tesla)는 상하이 기가팩토리에서 연간 50만 대 규모의 모델 Y 생산 능력을 확보하는 등 수혜를 입었다 (Car Sales Statistics, 2023). 지난 7년간 테슬라(Tesla)의 연평균 성장률이 59%에 달한다는 점에서, 2025년까지 연간 판매량 500만 대 달성이 예상된다.

<그림 5> 테슬라(Tesla) 연간 자동차 생산량



자료: 테슬라(Tesla), 2023

테슬라(Tesla)의 성공은 전기차 시장의 성장과 맞물려 있다. 정부 정책, 소비자 인식 변화, 기술 발전 등으로 전기차 수요가 급증하면서 배터리 전기차 시장은 가파른 성장세를 보이고 있다 (Mangram, 2012). 이러한 추세 속에서 테슬라(Tesla)는 독보적인 기술력과 브랜드 파워를 바탕으로 전기차 시장을 선도하고 있다 (Thomas, V. J., & Maine, E., 2019).

테슬라(Tesla)는 경제적, 사회적, 환경적으로 긍정적인 영향을 미치고 있다. 우선 테슬라(Tesla)는 미국과 중국, 독일 등에 초대형 기가팩토리를 설립하여 현지 일자리 창출과

경제 활성화에 기여하고 있다 (Sarasini, S., & Linder, M., 2018). 또한 전기차 보급 확대를 통해 대기오염 물질과 온실가스 감축에 기여함으로써, 각국 정부의 환경 정책에 부응하고 있다 (Jang, Y., Jeong, I., & Lee, M., 2018). 아울러 배터리와 자율주행 기술 고도화를 통해 자동차 산업의 패러다임 전환을 이끌며 기술 혁신을 가속화하고 있다.

그러나 테슬라(Tesla)의 성장 과정에는 다양한 도전과제도 존재한다. 대표적으로 생산 능력 확대와 품질 관리의 어려움, 경쟁 심화에 따른 수익성 악화 가능성 등이 지적된다 (Bonnefon, J.-F., Shariff, A., & Rahwan, I., 2020). 특히 기존 자동차 업체들의 전기차 시장 진출이 가속화되고 있어, 테슬라(Tesla)의 독점적 지위가 위협받을 수 있다는 우려도 제기된다 (Nieuwenhuis, 2021). 이에 테슬라(Tesla)는 차별화된 기술력과 고객 경험을 바탕으로 경쟁우위를 지속해 나가야 할 과제를 안고 있다.

결론적으로 테슬라(Tesla)는 전기차 대중화를 통해 지속 가능한 미래 모빌리티 구현에 기여하고 있다. 혁신적인 기술 개발과 적극적인 시장 확대 전략으로 전기차 시장을 선도하는 한편, 경제적, 사회적, 환경적 가치 창출에도 공헌하고 있다. 테슬라(Tesla)가 당면한 도전과제들을 슬기롭게 해결해 나간다면, 전기차 산업의 미래를 이끄는 리더로서 지속 성장할 수 있을 것으로 기대된다.

4. 테슬라(Tesla)의 중국 진출

전기자동차 시장의 선두주자인 테슬라(Tesla)는 2013년 중국 시장에 본격적으로 진출했다. 아래는 테슬라(Tesla)의 중국 진출 배경 및 사업 현황이다.

(1) 진출 배경

1) 중국 정부의 신에너지차 육성 정책

중국 정부는 심각한 대기오염 문제를 해결하고 자동차 산업의 고도화를 위해 신에너지차 육성에 힘을 쏟아왔다. 2015년 '신에너지자동차 보급 로드맵'을 발표하고, 2025년까지 전체 신차 판매의 20%를 신에너지차로 채우겠다는 목표를 제시했다(Ou, S., Lin, Z., Wu, Z., Zheng, J., Lyu, R., Przesmitzki, S., & He, X., 2017). 이를 뒷받침하기 위해 보조금 지급, 세제 혜택, 충전 인프라 구축 등 전방위적인 지원책을 쏟아냈으며, 이러한 정책적 드라이브는 테슬라(Tesla)를 비롯한 글로벌 전기차 기업들에게 강력한 인센티브로 작용했다.

구체적으로 살펴보면, 중국 정부는 2015년부터 전기차 구매 보조금 정책을 시행해 왔다. 보조금은 1대당 최대 6만 위안(한화 약 1,000만원)까지 지급되었으며, 주행거리에 따른

차등 지급을 통해 기술 향상을 유도했다. 지방정부의 보조금까지 합치면 구매 비용의 최대 49%까지 보조금이 지원되었다(IEA, 2020). 이는 가격 경쟁력 확보에 어려움을 겪던 전기차 기업들에게 큰 도움이 되었다.

세금 감면 혜택도 주목할 만하다. 2017년 정부는 신에너지차에 대한 구매세를 면제하는 한편, 취득세, 자동차세 감면 등 세제 지원을 확대했다. 여기에 전기차 번호판 무료 발급, 주차료 면제 등 비금전적 인센티브까지 제공하며 소비자의 전기차 구매 비용을 대폭 낮췄다. 실제로 중국인 10명 중 6명은 전기차 구매 시 정부 보조금을 고려하는 것으로 나타났다(Rakuten Insight, 2022).

충전 인프라 구축에도 막대한 예산이 투입되었다. 2015년부터 2021년까지 중국 정부는 900억 위안(한화 약 16조원) 규모의 재정을 투입하여 전기차 충전소 건설을 지원했다(이승한, 2022). 이에 힘입어 2022년 기준 중국에는 총 520만기 이상의 공공 충전기가 설치된 상황이다(Hong Tao, 2023). 2021년부터는 고속도로, 주차장, 주거단지 등 충전기 의무 설치 비율도 확대하고 있다. 테슬라(Tesla)로서는 초기 인프라 문제에서 상당 부분 자유로워진 셈이다.

이 같은 중국 정부의 공격적인 신에너지차 육성책은 글로벌 기업들의 대규모 투자를 이끌어냈다. 특히 테슬라(Tesla)의 경우 '중국제조 2025' 등 국가 프로젝트에 직간접적으로 호명되며 정부와의 협력 관계를 심화해 나갔다. 2016년에는 상하이시와 500억 위안(한화 약 9조원) 규모의 투자 협정을 체결하기도 했다(김원기, 2022). 이처럼 우호적인 정책 환경은 테슬라(Tesla)가 중국에 연착륙하는 데 견인차 역할을 했다고 볼 수 있다.

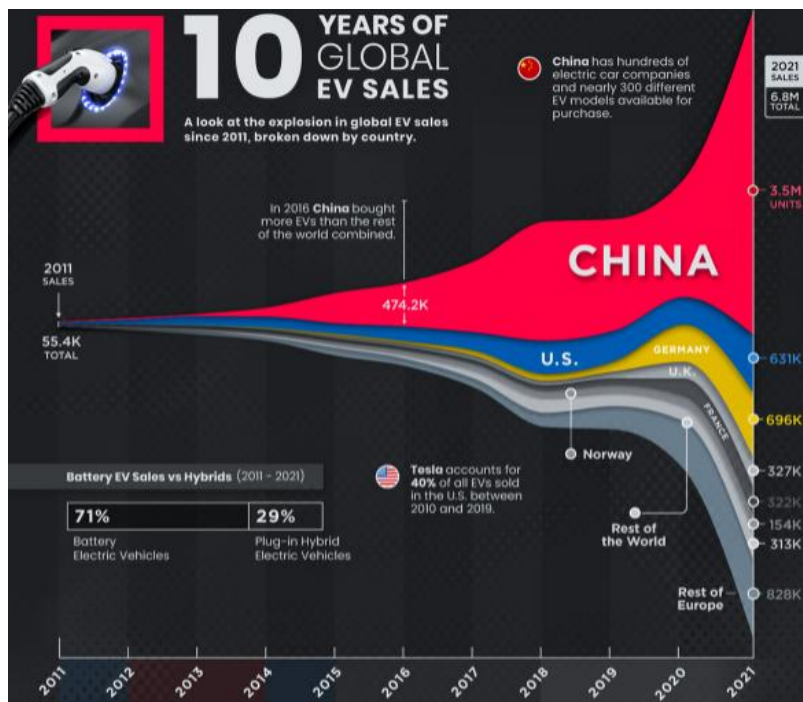
2) 중국 전기차 시장의 폭발적 성장

거대한 내수 시장과 빠른 성장세로 무장한 중국 전기차 시장도 테슬라(Tesla)의 진출 배경으로 작용했다. IEA에서 2023년에 발표한 자료를 참고하면, 2022년 중국의 전기차 판매량은 전년 대비 93% 증가한 685만 대를 기록했으며, 이는 전 세계 전기차 판매의 60%에 달하는 수준이다(홍석빈, 2023). 전기차 점유율로만 보면 역대 최고치인 27%를 찍었다. 2021년 중국을 처음 방문한 테슬라(Tesla) CEO 일론 머스크(Elon Musk)는 "중국은 세계 최대의 전기차 시장이자 지속가능한 에너지의 리더" 라고 극찬한 바 있다(Xinhua, 2021).

중국 전기차 시장의 고성장은 소비 트렌드 변화와도 밀접한 관련이 있다. 중국 소비자들의 환경 인식 제고, 가처분소득 증가, 프리미엄 소비 성향 확대 등이 복합적으로 작용한 결과이다. 2022년 기준 중국 소비자의 70% 이상이 향후 구매할 차량으로 전기차를 고려하고 있으며, 이 중 절반 이상이 3년 내 전기차로 전환할 계획인 것으로 나타났다(Deloitte,

2022). 특히 30대 이하 소비자의 93%가 전기차에 긍정적인 것으로 조사되는 등 젊은 층을 중심으로 전기차 수용도가 높아지고 있다.

<그림 6> 국가별 전기차 판매량 추이



자료: International Energy Agency(IEA), 2022

전기차 모델 라인업의 확대도 수요 견인에 한 몫을 하고 있다. 과거 중국 전기차 시장은 저가 경량 모델 위주로 형성되어 있었다. 그러나 최근 들어 테슬라(Tesla), 니오(Nio), 샤오펑(Xpeng) 등 프리미엄 모델이 잇따라 출시되며 소비자 선택 폭이 크게 늘어났다. 2022년 기준 중국에는 300개 이상의 전기차 모델이 판매되고 있으며, 주행거리 400km 이상의 준중형급 모델도 100여 종에 이른다(CPCA, 2023). 다양한 차종과 가격대의 전기차가 출시되며 대중적 수요 기반이 확대되고 있는 것이다.

배터리 및 주행 기술의 혁신도 전기차 수요 확산에 기여하고 있다. 최근 중국 전기차의 평균 배터리 용량은 2016년 대비 2배가량 증가한 50kWh에 달한다(Marklines, 2023). 이에 따라 1회 충전 시 400km 이상 주행이 가능해졌고, 충전 시간도 크게 단축되었다. 자율주행, 인공지능, 커넥티비티 등 기술 고도화도 가속화되고 있다. '스마트카' 개념이 확산되면서 운전의 즐거움을 극대화하고 안전성을 높이는 최첨단 기술이 전기차에 대거 탑재되고 있다.

이 같은 전기차 시장의 성장세는 중국 정부 정책과 맞물려 더욱 탄력을 받을 것으로

전망된다. 2035년까지 신차 판매의 50% 이상을 전기차로 전환한다는 목표 하에, 중국 정부는 향후 10년간 전기차와 배터리에 1조 위안 이상을 투자할 계획이다(이승환, 2022). 전기차 보조금을 2025년까지 유지하고, 2030년부터는 내연기관 신차 판매를 전면 금지한다는 방침도 발표했다. 업계에서는 2025년 중국의 전기차 판매량이 1,000만 대를 돌파하고, 2030년에는 2,000만 대에 이를 것으로 내다보고 있다(IHS Markit, 2023).

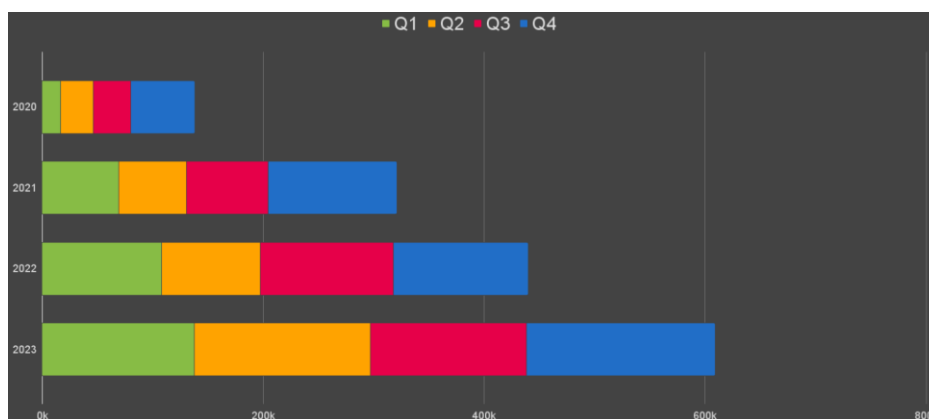
이처럼 거대하고 역동적인 중국 전기차 시장은 테슬라(Tesla)에게 매력적인 투자처로 다가왔다. 선제적 시장 선점을 통해 브랜드 인지도를 높이고, 폭발적으로 성장하는 수요를 흡수함으로써 기업 성장의 발판을 마련할 수 있을 것으로 판단했던 것이다. 실제로 2019년 테슬라(Tesla)는 중국에서만 14만 대 이상의 차량을 판매하며 전년 대비 161%의 성장률을 기록했다(장원석, 2023). 이는 당시 테슬라(Tesla) 내에서 최고 수준의 신장세였다.

(2) 사업 현황

2023년 들어 테슬라(Tesla)의 중국 사업은 안정적인 성장세를 이어가고 있다. 중국승용차협회(CPCA)에 따르면 2023년 1분기 테슬라(Tesla)의 중국 내 판매량은 전년 동기 대비 18.6% 증가한 17만5,890대를 기록했다. 전체 전기차 시장에서의 점유율은 10%로 전년 동기(13%)에 비해 소폭 하락했으나, 여전히 업계 상위권을 유지하고 있다. 상하이 기가팩토리의 생산량도 전년 동기 대비 약 10% 증가한 18만8,172대로 집계되었다.

매출 측면에서도 고무적인 성과가 나타나고 있다. <그림7>에 나와있듯, IEA 발표자료에 따르면, (Tesla)의 2023년 상반기 중국 내 매출액은 481억 위안(약 8조7,542억원)으로 전년 동기 대비 27% 성장했다. 이는 안정적인 판매량 증가세와 더불어 평균 판매단가(ASP) 상승에 따른 것으로 풀이된다.

<그림 7> 테슬라(Tesla) 중국 매출 현황



자료: International Energy Agency(IEA), 2023

생산 인프라 측면에서도 꾸준한 확장이 이뤄지고 있다. 2018년 가동에 들어간 상하이 기가팩토리는 2023년 3월 누적 생산량 100만대를 돌파하는 기록을 세웠다. 현재 연간 생산 능력은 약 110만대 수준으로, 오는 2025년까지 150만대 규모로 증설할 계획이다(EqualOcean, 2023). 아직 구체적인 계획이 발표되지는 않았으나 장쑤성 등이 제2 기가팩토리의 유력한 후보지로 거론되고 있다.

중국산 모델의 수출도 점진적으로 확대되는 추세다. 중국공상시보에 따르면 2023년에는 독일 등으로 30만대 이상을 수출할 것으로 전망된다. 현재 상하이 기가팩토리에서 생산되는 모델 3와 모델 Y는 유럽, 아시아 등 전 세계 30여 개국으로 수출되고 있다. 테슬라로서는 세계 최대 규모의 중국 생산기지를 교두보 삼아 글로벌 전기차 시장 공략에 박차를 가하겠다는 계산이다.

한편 중국 내 판매 및 서비스 인프라도 대폭 확충되는 모습이다. 테슬라(Tesla) 중국 홈페이지에 따르면 2023년 6월 현재 중국에는 325개의 직영점과 132개의 서비스 센터가 운영되고 있다. 전기차 충전을 위한 슈퍼차저 스테이션은 1,400여 개로 전년 말 대비 30% 이상 증가했다. 최근에는 베이징, 상하이 등 대도시를 넘어 중소도시와 내륙 지역으로 점포망을 대폭 늘리는 추세다.

이와 함께 테슬라(Tesla)는 중국 내 인력 확충을 통해 대면 채널도 강화하고 있다. 21경제망에 따르면 테슬라(Tesla)의 중국 내 판매 인력 규모는 1만 명 이상으로 늘어난 것으로 파악된다. 고객과의 접점을 넓히고 맞춤형 서비스를 강화하기 위한 조치로 풀이된다. 다만 온라인 구매 시스템, 모바일 앱 기반 서비스, 긴급출동 서비스 등 비대면 채널도 병행함으로써 고객의 편의성을 제고하는 데에도 주력하고 있다.

III. 사례 분석

1. 환경 분석

(1) 거시환경분석 - PESTEL

이 부분에서는 PESTEL 거시환경분석을 사용하여 테슬라(Tesla)의 최대 시장인 중국에서의 시장 환경을 분석한다.

1) 정치적 요인 (Political Factors)

중국 정부는 지속 가능한 발전과 환경 보호를 국가 정책의 핵심 목표로 설정하고 있으며, 특히 전기자동차 산업은 이러한 정책 목표를 달성하기 위한 핵심 수단으로 인식되고 있다. 중국 정부는 2015년 '중국제조 2025' 계획을 발표하며 전기차를 포함한 10대 전략 산업 육성 방안을 제시했으며(한선화, 2015), 이후 보조금 및 세제 혜택, 인프라 구축 등 다양한 지원 정책을 통해 전기차 산업 발전을 적극 추진해 왔다.

구체적으로 살펴보면, 우선 전기차 구매 보조금 정책을 들 수 있다. 중국 정부는 2015년부터 전기차 구매 시 중앙정부 및 지방정부 차원의 보조금을 지급해 왔다. 특히 주행거리에 따른 차등 지급 방식을 통해 기술 혁신을 유도하는 한편, 보조금 상한액을 점진적으로 하향 조정하며 기업의 자생력 제고를 유도했다. 또한 전기차 구매 시 취득세, 자동차세 등 각종 세금을 감면해주는 세제 지원 정책도 시행 중이다(머니투데이, 2023).

아울러 전기차 충전 인프라 구축 사업에도 적극적이다. 중국 정부는 공공 충전 인프라 건설을 위한 재정 지원을 확대하는 한편, 관련 업계 간 협력 체계 구축을 주도하고 있다. 2020년에는 '신에너지자동차 산업 발전계획'을 통해 2025년까지 전기차 충전소 180만 개 설치 목표를 제시하기도 했다(최재희, 2020). 이는 중국 정부가 전기차 보급 확대를 위한 인프라 기반 조성에 심혈을 기울이고 있음을 방증한다.

그러나 최근 들어서는 자국 기업 보호를 위한 규제 강화 움직임도 나타나고 있다. 2019년 테슬라(Tesla)에 대한 국가 및 지방 정부 차원의 보조금 지급을 제한한 것이 대표적인 사례인데, 이는 외국 기업과 자국 기업 간 역차별 이슈가 불거지자 정책 기조를 선회한 것으로 풀이된다(서울경제, 2020). 아울러 2021년부터는 외국 기업이 중국에 투자할 때 기술 이전 등의 조건을 강제하는 규정이 시행되고 있으며(중화인민공화국 상무부, 2022), 이는 중국 정부가 전기차 분야의 기술 추격을 가속화하기 위한 전략적 선택으로 해석된다.

종합하면 중국 정부의 전기차 지원 정책은 테슬라(Tesla)에게 우호적인 사업 환경을 제공하고 있다. 그러나 최근의 정책 변화는 자국 산업 육성을 위한 보호무역주의 기조를 반영한 것으로, 테슬라(Tesla)의 대응 전략 수립을 요하는 대목이다. 중국 정치 환경의 변화에 민감하게 대처하면서도 현지 기업과의 공정 경쟁 환경 조성을 위해 노력해야 할 것으로 보인다.

2) 경제적 요인 (Economic Factors)

중국은 세계 최대 규모의 자동차 시장이자 전기차 시장이다. 2022년 중국의 신차 판매량은 2,087만 대로 전년 대비 9.5% 증가했으며, 이 중 전기차 판매량은 685만 대로 무려 93% 증가한 것으로 나타났다(KOTRA, 2022). 전기차 비중도 전체 신차 판매의 33%에 달해 세계 최고 수준을 기록 중이다. 이처럼 고성장을 지속하고 있는 중국 전기차 시장은 테슬라(Tesla)에게 있어 가장 핵심적인 타겟 시장으로 부상하고 있다.

중국 전기차 시장의 폭발적 성장은 정부 정책과 소비 트렌드 변화가 맞물린 결과로 풀이된다. 보조금, 세제 혜택 등 정부 차원의 수요 창출 정책이 전기차 초기 시장 형성에 결정적 역할을 한 가운데, 소비자들의 환경 인식 제고와 합리적 소비 성향이 맞물리며 전기차 수요가 급증한 것이다. 여기에 상대적으로 저렴한 중국산 전기차 모델의 등장으로 전기차에 대한 가격 부담이 완화된 점도 주요했다.

특히 중국 정부의 전기차 보조금 정책은 매우 효과적이었던 것으로 평가된다. 2015년 보조금 도입 이후 중국의 전기차 판매량은 급성장 추세를 이어왔으며, 테슬라(Tesla) 역시 상하이 공장 가동과 함께 현지 보조금 혜택을 누리며 판매량을 끌어올릴 수 있었다(머니투데이, 2023). 그러나 최근 들어 중국 정부가 보조금 축소 기조로 선회하고 있어 향후 수요 변화에 대한 모니터링이 요구되는 상황이다.

한편 중국 소비자들의 소득 증가와 소비 고도화 추세도 전기차 수요 확대에 기여하고 있다. 중국의 1인당 GDP는 2021년 기준 약 1만 2,000달러로 10년 전에 비해 2배 이상 증가했다(중국전문가포럼, 2023). 이에 따라 가처분 소득이 늘어난 중산층을 중심으로 웰빙, 프리미엄, 친환경 등의 가치를 반영한 소비가 확산되는 추세다. 이는 고성능, 고품질 전기차에 대한 수요로 직결되며 테슬라(Tesla)와 같은 프리미엄 브랜드에게 유리한 시장 환경으로 작용하고 있다.

그러나 중국 전기차 시장을 둘러싼 경쟁은 갈수록 치열해지는 양상이다. 기술력과 가성비를 앞세운 중국 토종 브랜드의 약진이 두드러지는 가운데, 폭스바겐(Volkswagen), 제너럴 모터스(GM), 도요타(Toyota) 등 글로벌 완성차 업체들의 전기차 전환도 가속화되고 있다

(서울경제, 2021). 여기에 최근 리튬, 니켈 등 배터리 원자재 가격 급등으로 인한 채산성 악화 이슈까지 겹치며(박종일과 최재호, 2022) 테슬라(Tesla)의 수익성 개선에 대한 우려도 제기되는 상황이다.

이에 테슬라(Tesla)로서는 기술 및 브랜드 차별화를 통한 프리미엄 전략과 함께, 원가 혁신을 통한 가격 경쟁력 제고 노력이 요구된다. 아울러 충성도 높은 고객 기반을 확보하고 애프터서비스 품질을 제고함으로써 장기적 관점에서의 브랜드 가치를 높여 나가야 할 것으로 보인다.

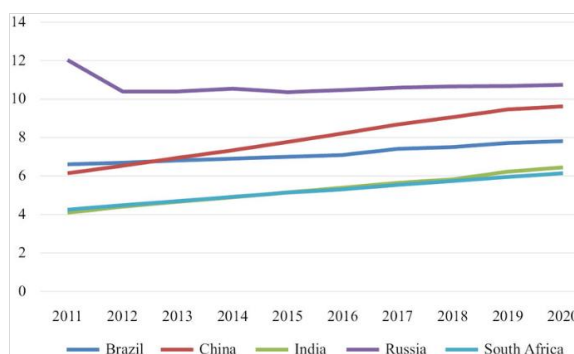
3) 사회적 요인 (Social Factors)

중국 사회의 가치관과 라이프스타일 변화는 전기차 수요에 직간접적으로 영향을 미치는 주요 요인이다. 최근 중국 소비 시장의 트렌드를 살펴보면 친환경, 웰빙, 과시적 소비 등이 부각되는데, 이는 모두 전기차 구매를 촉진하는 방향으로 작용하고 있다.

우선 중국 사회에서 환경에 대한 관심이 어느 때보다 높아진 점을 주목할 필요가 있다. <그림 8>에 나와 있듯, 심각한 대기오염과 이상기후 문제를 겪으며 중국인들의 환경 의식은 크게 향상된 상태이며, 특히 젊은 세대를 중심으로 '그린 라이프'를 실천하려는 노력이 확산되는 추세인데, 전기차는 이러한 친환경 트렌드에 부합하는 대표적 소비재로 자리매김하고 있다(이유경, 2022).

건강과 웰빙에 대한 관심 증대도 전기차 소비를 부추기는 요인이다. 소득 수준이 높아지고 삶의 질에 대한 기대가 커지면서 웰빙과 관련된 제품과 서비스가 각광받고 있다. 전기차는 무공해 특성으로 인해 개인의 건강 뿐 아니라 가족의 안전까지 보장하는 이동수단으로 여겨지며 수요가 확대되고 있는 것이다(이유경, 2022).

<그림 8> 그린 리빙 인덱스 추이(BRICS 국가)



자료: Russian Journal of Economics, 2021

아울러 한 차원 높은 품격과 만족을 추구하는 고급 소비 트렌드도 전기차 시장에 우호적이다. 사회적 지위를 과시하고 차별화된 제품을 선호하는 소비 성향은 과거에도 존재했지만, 최근 들어 더욱 뚜렷해지고 있다. 프리미엄 전기차는 친환경적이면서도 최신 기술력과 혁신적 디자인을 갖춘 고급 소비재로서 이러한 수요를 충족시킬 수 있다.

그러나 이와 동시에 가성비를 중시하는 합리적 소비 트렌드도 간과할 수 없다. 실용적이고 경제적인 제품을 선호하는 소비자들은 여전히 다수 존재한다. 기술력과 브랜드 가치로 무장한 프리미엄 전략도 중요하지만, 이들 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 실속형 전기차 라인업 구축도 필요해 보인다(김태영, 2021).

한편 중국 소비자들은 제품 선택 시 주변의 평가를 중요하게 여기는 성향이 강하다. 구매 결정에 있어 가족, 지인 등 준거집단의 의견이 미치는 영향력이 큰 편인데, 특히 전기차와 같은 고관여 제품의 경우 이러한 경향이 두드러진다(장운비, 2017). 입소문의 파급력이 큰 만큼, 테슬라(Tesla)로서는 우수한 제품력과 서비스로 고객 만족도를 제고하고 호의적인 구전을 유도하는 노력이 중요할 것으로 보인다.

요컨대 중국 사회 전반에 형성된 친환경, 웰빙, 프리미엄 트렌드는 전기차 수요 확대에 순풍으로 작용하고 있다. 그러나 가성비 추구 성향, 준거집단 영향력 등 복합적인 소비자 특성에 대한 이해 또한 필수적이다. 사회 문화적 요인에 대한 면밀한 분석을 토대로 차별화된 고객 가치를 제안할 때 비로소 지속 가능한 성장이 가능할 것이다.

4) 기술적 요인 (Technological Factors)

전기차 산업은 기술 혁신이 시장을 주도하는 대표적 분야이다. 배터리, 모터, 자율주행 등 핵심 기술의 진화가 산업의 판도를 좌우하는 상황에서, 중국 정부와 기업들은 기술 혁신에 사활을 걸고 있다. 중국 정부는 전기차를 미래 전략 산업으로 육성하기 위해 R&D 투자를 대폭 확대하고 있으며, 2025년까지 전기차 분야 R&D에 1,000억 위안 이상을 투입한다는 계획이다(최원석, 양평섭, 박진희, 김주혜, 최지원, 자오썩왕, 2020). 또한 '중국제조 2025' 등 국가 전략을 통해 전기차 분야 핵심 기술 자립을 목표로 제시한 바 있다(한선화, 2015).

이러한 정책적 드라이브에 힘입어 중국 전기차 기업들의 기술력도 빠르게 향상되고 있다. 대표적으로 비야디(BYD)는 자체 개발한 '블레이드 배터리'를 앞세워 가격 경쟁력과 안전성 면에서 두각을 나타내고 있다. 2022년 블레이드 배터리를 탑재한 비야디(BYD) 전기차는 중국 전기차 판매 1위를 기록하며 테슬라(Tesla)를 제치기도 했으며, 최근에는 블레이드 배터리에 인산철 소재를 적용한 차세대 배터리 양산을 준비 중인 것으로 알려졌다(한국경제,

2024).

CATL, 비야디(BYD), 고션(Gotion) 등 중국 배터리 기업들의 약진도 주목할 만하다. 이들은 테슬라(Tesla)를 비롯해 글로벌 자동차 기업들에 배터리를 공급하며 시장 점유율을 확대하는 중이다. 2021년 기준 중국 배터리 3사는 전 세계 전기차 배터리 시장의 약 40%를 점유했다(머니투데이, 2023). 특히 CATL은 테슬라(Tesla) 상하이 공장에 배터리를 독점 공급하는 등 테슬라(Tesla)와 밀접한 협력 관계를 구축하고 있다(비즈니스포스트, 2022). 기술력과 가격 경쟁력을 앞세운 중국 배터리 업계의 도전은 테슬라(Tesla)에게 기회 요인인 동시에 잠재적 위협으로 작용할 전망이다.

자율주행 기술 고도화를 위한 노력도 한창이다. 중국 정부는 2025년까지 자율주행 분야에 1,000억 위안을 투자한다는 방침을 밝혔다(백승혜, 2022). 테슬라(Tesla) 역시 완전 자율주행 상용화를 위해 중국에서의 데이터 수집과 알고리즘 고도화에 매진하는 중이다. 2021년에는 상하이 인공지능 및 자율주행 연구소를 설립하는 등 중국 내 자율주행 R&D 역량을 대폭 강화했다. 그러나 최근 잇따른 테슬라(Tesla) 차량 사고로 자율주행 기술에 대한 신뢰도 훼손이 우려되는 상황이다. 기술 혁신과 함께 안전성 확보가 시급한 과제로 떠오르고 있다(유효정, 2023).

이처럼 중국 전기차 시장은 치열한 기술 전쟁터의 양상을 보이고 있다. 다만 최근 중국 정부 주도의 기술 표준화 정책은 변수로 작용할 전망이다. 중국 정부는 전기차 충전, 배터리, 통신 인프라 등 분야에서 자국 표준을 구축하고 이를 글로벌 표준으로 확산시키려 하고 있다(파이낸셜뉴스, 2023). 자국 기업에 유리한 표준이 자리 잡을 경우, 외국 기업에 대한 새로운 기술적 장벽으로 작용할 수 있어 주의가 요구된다.

이에 테슬라(Tesla)로서는 독자적 기술 리더십 확보와 함께, 중국 정부 정책 및 산업 생태계 변화에 유연히 대처할 수 있는 현지화 전략이 필요해 보인다. 중국의 전기차 국가표준에 발맞춘 기술 개발, 현지 공급망 강화, 중국 정부 및 기업과의 전략적 협력 등은 지속 성장을 위한 필수 과제가 될 것으로 전망된다.

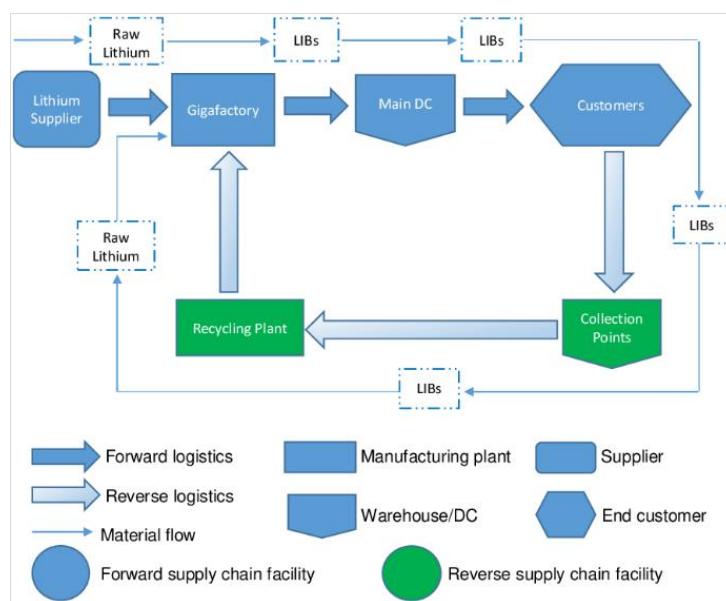
5) 윤리적 요인 (Ethical Factors)

전기차 기업의 사회적 책임과 윤리 경영에 대한 중국 소비자들의 관심이 어느 때보다 높아진 상황이다. 단순히 좋은 품질의 제품을 만드는 것을 넘어, 환경과 사회에 기여하고 윤리적 잣대에 부합하는 기업 활동을 펼칠 것을 요구하는 목소리가 높아지고 있는 것이다. 이는 기업 평판과 구매 행동에 직접적인 영향을 미치는 만큼 전기차 기업들에게 중요한 고려사항이 되고 있다.

최근 테슬라(Tesla)의 행보를 살펴보면 이러한 윤리적 요구에 선제적으로 대응하려는 노력이 엿보인다. 대표적으로 코발트 프리(Cobalt-free) 배터리 개발이 그것이다. 전기차 배터리 생산에 주로 사용되는 코발트는 콩고 등 아프리카 지역에서 채굴되는데, 이 과정에서 아동 노동 착취 등 인권 문제가 끊임없이 제기돼 왔다(경향신문, 2021). 이에 테슬라(Tesla)는 배터리 조성에서 코발트 비중을 낮추거나 아예 제거하는 기술 개발에 매진 중이다(조선일보, 2020). LFP 배터리 적용 확대가 대표적 사례이다.

환경에 대한 책임 의식 제고도 눈에 띈다. 테슬라(Tesla)는 2021년 ESG 임팩트 보고서를 통해 2030년까지 자사 공장의 용수 사용량 절감, 폐기물 재활용 비중 확대 등 구체적인 환경 목표를 제시했다. 특히 배터리 재활용을 위한 연구개발을 지속 확대하는 한편, 중국에서 재활용 배터리로 만든 리튬을 활용해 신규 배터리를 제작하는 <그림 9>와 같은 '클로즈드 루프(closed-loop)' 공급망 구축도 추진 중인 것으로 알려졌다(머니투데이, 2023). 탄소 배출 감축 노력은 물론이고 자원 선순환을 위한 체계 마련에도 힘쓰고 있는 셈이다.

<그림 9> 클로즈드 루프(closed-loop) 공급망 - 리튬이온배터리



자료: Pietro Ganesello, D. Ivanov, D. Battini(2017). International Journal of Inventory Research. 4(4), 2017

사회공헌 활동 또한 테슬라(Tesla) 윤리 경영의 한 축을 담당하고 있다. 테슬라(Tesla)는 매년 자사 임직원들이 직접 참여하는 봉사활동을 확대해 나가고 있으며, 최근에는 중국 내 코로나19 위기 대응 과정과 쓰촨성 지진 피해 복구에 힘을 보태는 등 재해구호 활동에도 적극 동참하는 모습이다. 기부 활동의 규모와 범위 역시 꾸준히 확장되는 추세여서, 사회공헌을 통한 브랜드 이미지 제고 및 고객 로열티 강화 효과도 기대해 볼 만하다.

이처럼 국내외에서 주목받는 테슬라(Tesla)의 노력에도 불구하고 기업 윤리를 둘러싼 논란에서 자유롭지 못한 것이 사실이다. 2021년 상하이 공장에서 발생한 개인정보 유출 의혹이 대표적이다. 차량 블랙박스에 기록된 주행 영상 등 개인 민감 정보가 테슬라(Tesla) 본사로 전송된다는 의혹이 제기되며 중국 내 소비자들의 거센 반발을 샀다(국민일보, 2023). 최근에는 상하이 공장 직원들의 열악한 근로 환경과 관련해 노동인권 침해 시비까지 불거진 상태이다(연합뉴스, 2022).

요컨대 윤리와 사회적 가치를 중시하는 중국 소비자들의 눈높이에 부합하기 위해서는 선제적이고 일관된 윤리 경영 실천이 요구된다. 제조 과정에서의 사회적, 환경적 책임은 물론, 소비자 권리 보호와 근로자 인권 존중 등 윤리적 기준을 경영 전반에 내재화하는 노력이 필요한 시점이다. 아울러 밀접한 이해관계자인 고객, 임직원, 협력사, 정부, 지역사회와의 신뢰 구축을 통해 지속가능한 동반성장의 기반을 다져 나가야 할 것이다.

6) 법률적 요인 (Legal Factors)

급성장하는 중국 전기차 시장인 만큼 관련 정책과 규제 환경 변화에도 촉각을 곤두세울 필요가 있다. 중국 정부의 전기차 지원 정책과 더불어 외국 기업 대상 규제 강화 기조는 테슬라(Tesla)에게 기회와 위협이 공존하는 복합적 영향을 미치고 있기 때문이다. 우선 정부 차원의 전기차 육성책은 테슬라(Tesla)의 성장에 우호적인 법적 환경을 조성하고 있다. 중국 정부는 2015년부터 전기차 구매 보조금 지급을 골자로 하는 보조금 정책을 추진해 왔는데, 이로 인해 창출된 시장 기반을 토대로 테슬라(Tesla)도 가파른 매출 성장을 이뤄낼 수 있었다. 최근 보조금 축소 기조로 전환되고는 있으나, 연관 산업 투자 확대, 충전 인프라 구축과 같은 정책 효과가 지속되는 만큼 전반적인 수요 위축은 제한적일 것으로 예상된다.

세계 혜택 또한 법적 차원에서 전기차 기업에 실질적 지원을 제공하고 있다. 2014년 도입된 신에너지차 구매세 감면 정책은 일몰기한을 계속 연장하며 전기차 소비 진작에 기여하고 있다. 하이브리드차에 대해서는 2025년까지, 순수전기차에 대해서는 2027년까지 구매세를 면제한다는 방침이다. 또한 교통세, 등록세 등의 감면 혜택도 전기차에 적용되는 바, 이는 가격 경쟁력 제고에 큰 도움이 되고 있다(KOTRA, 2023).

한편 중국의 전기차 국가표준체계 강화도 중요한 법적 요인으로 꼽힌다. 중국 정부는 2015년 '신에너지자동차 국가표준 체계 건설 지침'을 발표하고 전기차 관련 표준 정비를 가속화해 왔다. 그 결과 2022년 말 기준 전기차 충전, 배터리, 통신 등 83개 분야에서 550개의 국가표준이 마련된 상황이다(국가기술표준원, 2021). 이는 제품 개발과 시장 운용의 기준으로 작용하며 궁극적으로 중국 시장 내 기술 발전과 소비자 신뢰도 제고로 이어질 전망이다.

이다. 다만 자국 기업에 유리하게 설계된 표준이 외산 브랜드에 새로운 규제로 작용할 위험성도 존재한다. 스마트카 개인정보보호법이 대표적 사례이다. 2021년 시행된 해당 법에 따라 중국 소비자 정보를 해외에 전송하려면 정부 인가를 받아야 하는데, 이는 데이터 활용에 제약으로 작용할 수밖에 없다(프레시안, 2022).

<표 1> 거시환경분석 - PESTEL

요인	긍정적	부정적
정치적 요인	중국 정부의 전기차 지원 정책 보조금 및 세제 혜택 충전 인프라 구축 지원	자국 기업 보호를 위한 규제 강화 외국 기업에 대한 기술 이전 압박
경제적 요인	세계 최대 전기차 시장 소비자들의 구매력 향상 친환경/프리미엄 소비 트렌드	치열해지는 가격 경쟁 원자재 가격 상승에 따른 채산성 악화 우려
사회적 요인	환경 의식 향상과 친환경 트렌드 웰빙, 고급 소비 트렌드	가성비 추구 성향 주변 평가를 중시하는 소비 특성
기술적 요인	중국 정부와 기업의 R&D 투자 확대 중국 배터리 업체들과의 협력 기회	중국 토종 브랜드의 기술력 향상 중국 정부 주도의 자국 표준화 정책
윤리적 요인	사회적 책임과 지속가능성 요구 증대 친환경 이미지 제고 기회	개인정보 유출, 노동 문제 등 윤리적 리스크 선제적이고 일관된 윤리 경영 실천 필요
법률적 요인	전기차 보조금, 세제 혜택 등 지원 정책 전기차 국가표준체계 구축	외국 기업 대상 규제 강화 가능성 데이터 활용 제약 등 자국 기업 위주 정책

(2) 미시환경분석 - SWOT

1) 강점 (Strength)

① 제품 및 서비스

고성능 제품과 다양한 옵션은 테슬라(Tesla)의 핵심 경쟁력이다. 설립 이후 20년 동안 테슬라(Tesla)는 순수 전기차 개발에 주력해 왔으며, 테슬라(Tesla) 모델 S를 비롯한 많은 전기차 모델을 개발하고 생산해 왔다(안희정, 2021). 이러한 차량들은 긴 주행 거리, 유연한 충전, 에너지 효율성, 낮은 소유 비용, 높은 성능, 심미성, 실용성 등의 장점을 제공하며, 다양한 모델과 가격대는 고객에게 많은 선택지를 제공한다.

Thomas V.J.(2019)은 테슬라(Tesla) 차량의 핵심 성능 속성이 가속력과 주행 거리라는 것을 발견했다. 자동차 부문에서 소비자가 인지하는 중요한 성능 속성은 차량 가속력이며, 더 빠른 가속력은 더 높은 성능과 밀접한 관련이 있고 더 높은 품질을 나타낸다. 이에 따라 테슬라(Tesla)는 다양한 가속 요구 사항을 충족시키기 위해 다양한 전기차 모델을 생산한다.

테슬라(Tesla)는 또한 원격 배터리 전기차로 잘 알려져 있으며, 테슬라(Tesla)의 자율주행 기술 개발과 혁신은 독특한 전략적 이점을 제공한다. 이와 같이 점진적 혁신을 통해 기술을 지속적으로 개선함으로써 테슬라(Tesla)는 하이엔드 시장에서 로우엔드 시장으로 이동하여 다양한 방식으로 다양한 고객의 니즈를 충족시켰다.

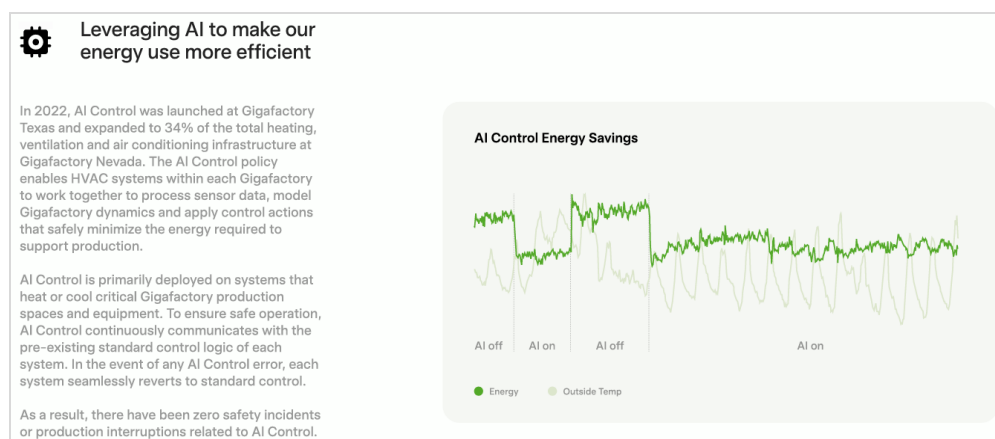
서비스 측면에서 테슬라(Tesla)는 제품을 직접 판매하는 모델을 사용한다. 이 모델에서는 판매 가격이 더 공개적이고 투명하며, 소비자에게 제공되는 전문적인 서비스는 구매 프로세스를 단순화하는 동시에 중간 비용을 줄이고, 개인 맞춤 서비스는 소비자에게 다양한 경험을 제공한다.

② 기업 문화

테슬라(Tesla)는 지속 가능한 에너지로의 글로벌 전환을 가속화하는 것을 목표로 한다. 이 사명을 달성하기 위해 테슬라(Tesla)는 신에너지 자동차 개발에 전념하고 가능한 한 가장 환경 친화적인 방식으로 제품을 조달하고 제조하기 위해 노력한다.

또한 테슬라(Tesla)는 모든 테슬라(Tesla) 공장에서 탄소 중립을 달성하기 위해 청정 에너지 생산, 저장 및 운송에 대한 글로벌 수요를 충족시키는 지속 가능한 제품 생태계 구축을 위해 노력하고 있다. 2022년에 글로벌 테슬라(Tesla) 전기차, 에너지 저장 제품, 태양광 패널은 고객의 이산화탄소 상당 배출량을 1,340만 톤 줄이는 데 도움이 되었다(Tesla Impact Report, 2023).

<그림 10> 테슬라(Tesla)의 AI컨트롤을 활용한 생산공정 효율 증대



자료: Tesla Impact Report, 2022

테슬라(Tesla)는 또한 제조 폐기물과 수명이 다한 배터리 재활용에 전념하고 있다.

2022년에는 차량 제조 과정에서 발생한 폐기물의 90%가 재활용된 것이 그 예이다 (테슬라(Tesla), 2023).

③ 마케팅 전략

테슬라(Tesla)는 전문화와 차별화를 제품 전략에 통합한다. 전문화는 테슬라(Tesla)가 신에너지 자동차 생산에 집중하는 것에 반영되며, 차별화는 다른 고객의 요구를 충족시키기 위해 다양한 가격 수준에서 다양한 유형의 제품을 제공하는 것을 포함한다. 마케팅 측면에서 테슬라(Tesla)는 광고에 많은 투자를 하지 않으며, 직원 판매와 사업 프로모션은 최소한이다. 구체적으로 브랜드를 광고에서 벗어나 제품과 소비자 자체로 돌아가기 위해 노력한다. 이러한 혁신적인 개념은 홍보 비용을 줄이고 브랜드 경쟁력을 높인다. 테슬라(Tesla)의 홍보 전략은 주로 뉴스, 온라인 미디어, 소셜 미디어를 통한 프로모션과 소개이다. 특히 "네티플릭스 효과"는 테슬라(Tesla) CEO인 일론 일론 머스크(Elon Musk)의 트래픽과 노출을 증가시켰다(이호연, 2022). 이러한 마케팅 커뮤니케이션의 영향력은 기존 광고 채널을 훨씬 능가한다.

④ 재무

2022년 연차 보고서에 따르면 테슬라(Tesla)는 814억 6천만 달러의 매출을 실현했으며, 이는 전년 대비 51.4% 증가한 수치이다. 이 매출에서 자동차 사업은 714억 6천만 달러를 기여했으며, 이는 전년 대비 51.3% 증가한 수치이다(테슬라(Tesla), 2023). 또한 테슬라(Tesla)는 125억 6천만 달러의 순이익을 실현했는데, 이는 전년 대비 127.5% 증가한 수치이다. 생산 및 판매 측면에서 테슬라(Tesla)는 137만 대(전년 대비 +47%)를 생산하고 131만 대(전년 대비 +40%)를 판매했다. 전반적으로 테슬라(Tesla)의 물량 및 비용 절감은 실적 성장에 기여했으며, 단일 자동차의 수익성도 개선되었다. 또한 테슬라(Tesla)의 현금 보유액은 221억 달러(전년 대비 +26.2%)였으며, 영업 활동으로 인한 현금 흐름은 147억 2천만 달러(전년 대비 +28.1%)였다. 양호한 자본 흐름은 테슬라(Tesla)의 일상적인 운영과 제품 개발 활동을 보장하는 한편, 성장하는 매출은 테슬라(Tesla)의 우수한 운영을 나타낸다.

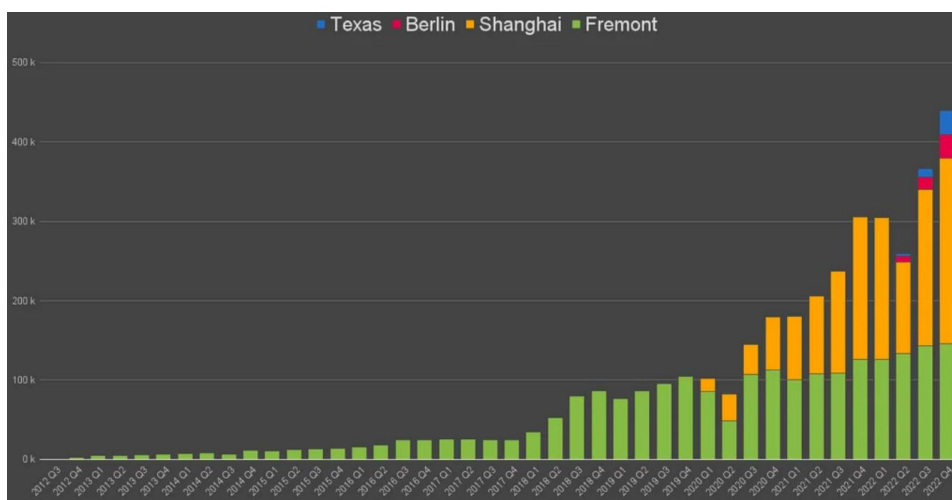
2) 약점 (Weakness)

① 생산 능력 부족

테슬라(Tesla)는 중국 시장에서 폭발적인 수요 증가에 직면해 있지만, 이에 상응하는 생산 능력을 확보하지 못하고 있다. <그림 11> 과 같이, 2022년 기준 테슬라(Tesla)의 글로벌 연간 생산 능력은 약 150만 대로, 이 중 상당 부분을 중국 시장에 할애하고 있음에도 불구하고

고 수요를 완전히 충족시키기에는 한계가 있다. 특히 상하이 기가팩토리는 2021년 말 기준 연간 45만 대 생산 능력을 보유하고 있으나, 중국 내 테슬라(Tesla) 판매량은 2022년 약 71만 대에 달해 현지 생산만으로는 부족한 실정이다. 이러한 공급 부족 현상은 고객 대기 시간 증가로 이어지고 있다. 2022년 10월 기준 중국에서 테슬라 모델 Y(Tesla Model Y)를 주문할 경우 최장 10주를 기다려야 하는 것으로 알려졌다(REUTERS, 2022). 납기 지연은 고객 만족도 저하와 잠재 고객 이탈로 이어질 수 있어 테슬라(Tesla)의 중국 시장 경쟁력에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

<그림 11> 테슬라(Tesla) 기가팩토리 생산량 추이



자료: TroyTeslike, 2023

물론 테슬라(Tesla)는 이러한 문제 인식 하에 상하이 기가팩토리 확장을 서두르고 있으며, 이를 통해 연간 생산 능력을 100만 대 이상으로 확대한다는 계획이다(Carnewschina, 2023). 그러나 단기적으로는 여전히 수급 불균형이 지속될 것으로 보이며, 장기적으로도 급증하는 수요에 대응하기 위해서는 추가 투자와 생산 능력 확충이 필요할 것으로 전망된다.

② 부품 공급망 관리

현재 테슬라(Tesla)는 제조 측면에서 공급업체에 대해 상대적으로 강력한 신뢰도를 가지고 있다. S 모델에는 전 세계 300개 이상의 공급업체로부터 공급되는 다량의 부품과 구성 요소가 포함되어 있으며, 그 중 상당 부분의 부품은 한 공급업체로부터 얻는다. 그러나 테슬라(Tesla)는 아직 이러한 중요 부품 공급업체에 대한 적합한 대안을 찾지 못했으며, 이들 공급업체와 체결하는 계약은 일반적으로 단기적이다. 테슬라(Tesla)는 이러한 신종 부품을 개발 및 생산하거나 더 많은 신종 공급업체를 대체품으로 개발하고자 하지만, 가격 및 비용상의 이유로 단기간 내에 이를 실행할 수 없다. 동시에 회사의 품질 및 납기 요구 사항을 충족시키기 위해 공급업체가 이러한 신규 부품의 품질과 가격을 개발 및 개선할 가능성이

매우 높아 기업 발전에 일정한 위험을 초래할 수 있다. 실제로 테슬라(Tesla)는 이전 생산 및 연구개발 과정에서 비용 상승 문제에 직면했지만, 적합한 대체품을 찾지 못했기 때문에 공급업체의 프리미엄 요구 사항을 충족해야 했다(아시아경제, 2022). 즉, 테슬라(Tesla)의 중국 시장 성장세에도 불구하고 이러한 공급망 관리 부족은 향후 확장에 제약이 될 수 있으며, 배터리와 반도체 등 핵심 부품의 수급 불안정, 생산 라인의 자동화 지연 등은 테슬라(Tesla)의 약점으로 지적된다

③ 충전 네트워크 및 애프터 서비스

현재 테슬라(Tesla)는 중국 본토에 자체 초고속 충전 네트워크를 구축하고 있으며, 이는 그들이 중국 본토에서 사업을 하기로 선택한 불가피한 투자이기도 하다. 그러나 여러 가지 이유로 인해 충전소 인터넷의 건설이 예정대로 진행되지 않을 수 있다. 여기에는 충전소 사용에 적합한 시간과 위치를 확보할 수 없는 점, 충전소 건설에 대한 승인을 제때 받을 수 없는 점, 토지 자원 소유자와 임대 계약 협상 시 발생할 수 있는 문제, 전력망 및 부동산 관리 회사와 같은 다양한 공공 기관과의 소통에서 기초 교육 지원 시설 건설에 어려움을 겪은 점 등이 포함된다.

테슬라(Tesla)의 신에너지 자동차 브랜드 수가 늘어나고 향후 계획에서 생산될 신에너지 모델 수가 증가함에 따라 현재 중국 시장에 존재하는 초고속 충전소와 연결된 충전 파일의 용량이 매우 높아질 것이다. 따라서 회사가 충전소 인터넷 네트워크 구축에 장애물을 만나 제품 수요를 완전히 충족시키지 못한다면 이는 소비자들이 장기간 충전에 대해 불만을 느끼게 하는 직접적인 원인이 될 것이다.

④ 단일고객층

테슬라(Tesla)의 주요 고객층은 고소득 계층과 혁신 기술에 관심이 많은 얼리어답터들이다. 이는 테슬라(Tesla) 브랜드의 프리미엄 이미지와 높은 가격대에서 기인한다. 실제로 2021년 기준 중국에서 판매된 테슬라(Tesla) 차량의 평균 가격은 27만 위안(약 4만 7천 달러)으로, 이는 중국 내 신차 평균 판매가(14만 위안)의 약 2배에 달한다.

문제는 이러한 단일 고객층이 테슬라(Tesla)의 성장 잠재력을 제한할 수 있다는 점이다. 중국 자동차 시장의 큰 손인 중산층 소비자들을 공략하기 위해서는 보다 다양한 가격대와 차종이 필요하다. 이에 테슬라(Tesla)도 변화의 조짐을 보이고 있다. 2022년 10월 테슬라(Tesla)는 중국에서 모델 3와 모델 Y의 가격을 각각 5%, 9% 인하했다(REUTERS, 2022). 이는 가격 경쟁력 제고를 통해 고객층을 확대하려는 시도로 해석된다.

⑤ 중국 정부와의 관계

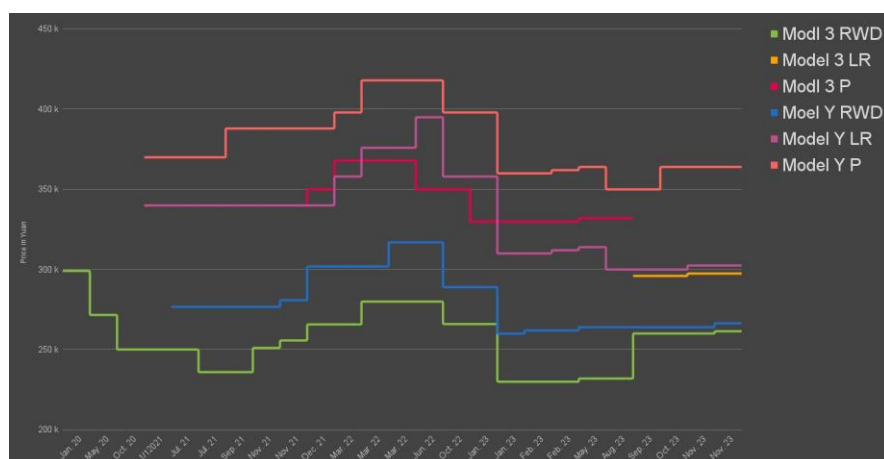
중국 정부와의 관계 역시 잠재적 리스크 요인이다. 상하이 공장에서의 노동 문제나 개인정보 유출 논란 등은 현지 정부와의 마찰을 야기했다(글로벌비즈, 2023). 외국계 기업으로서 테슬라(Tesla)는 정책 변화나 국가 간 갈등에 취약할 수밖에 없으며, 이는 테슬라(Tesla)의 중국 사업에 불확실성을 더한다.

3) 기회 (Opportunity)

무엇보다 중국 정부의 신에너지차 육성 정책은 테슬라(Tesla)에게 큰 기회로 작용한다. 중국 정부는 2025년까지 신에너지차 판매 비중을 20%까지 높인다는 목표를 제시했다(이호, 2020). 아울러 보조금, 세제 혜택, 충전 인프라 구축 등 다각도로 전기차 산업을 지원하고 있다. 이러한 우호적인 정책 환경은 테슬라(Tesla)의 성장에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보인다.

또한 중국의 전기차 시장은 성장 잠재력이 매우 크다. 2023년 1분기 중국의 전기차 판매량은 전년 동기 대비 30% 이상 증가했다(연합뉴스, 2023). 특히 중국 소비자들의 환경 의식 제고와 함께 프리미엄 전기차에 대한 수요도 빠르게 증가하는 추세다. 최근 테슬라(Tesla)는 <그림 12>와 같이, 중국산 모델 Y와 모델 3의 가격을 인하하며 공격적인 마케팅을 펼치고 있는데, 이는 테슬라(Tesla)의 시장 침투율을 높이는 계기가 될 수 있다(KBS뉴스, 2023).

<그림 12> 테슬라(Tesla) 모델 별 중국 시장 가격 정책



자료: Roland Pircher, 2024

한편 테슬라(Tesla)의 상하이 기가팩토리는 중국 시장 공략의 전초기지 역할을 한다.

기가팩토리는 2019년 가동을 시작한 이래 테슬라(Tesla) 전체 생산량의 약 40%를 차지할 정도로 급성장했다. 이는 생산 효율화를 통한 원가 절감, 공급망 안정화, 현지 적응력 제고 등 다양한 이점으로 이어지고 있다(디지털투데이, 2023). 나아가 상하이 기가팩토리를 전진 기지로 아시아 지역으로의 수출도 확대해 나갈 수 있을 것으로 기대된다.

4) 위협 (Threat)

중국 전기차 시장의 경쟁은 갈수록 치열해지고 있다. 자국 브랜드인 비야디(BYD)를 비롯해 니오(Nio), 샤오펑(Xpeng) 등 신흥 전기차 스타트업들이 급성장하며 테슬라(Tesla)에 도전하고 있다. 2023년 1분기 비야디(BYD)의 전기차 판매량은 55만 대로 테슬라(Tesla)를 크게 앞질렀다(연합뉴스, 2023). 현지 업체들은 가격 경쟁력, 비용 우위, 유통망 등에서 강점을 보이고 있어 테슬라(Tesla)로서는 만만치 않은 경쟁자들이다.

또한 폭스바겐(Volkswagen), 제너럴 모터스(GM), 도요타(Toyota) 등 글로벌 완성차 업체들의 전기차 공세도 거세지고 있다. 이들은 오랜 기간 쌓아온 브랜드 파워와 기술력, 자본력을 바탕으로 전기차 라인업을 대폭 확대하는 중이다(매일경제, 2021). 이는 프리미엄 전기차 시장에서 테슬라(Tesla)의 독주를 제어할 수 있는 요인이 될 수 있다.

중국 정부의 보조금 축소 역시 테슬라(Tesla)에겐 위협 요인이 될 수 있다. 중국 정부는 2022년 전기차 보조금 지급 기준을 대폭 강화했으며(KOTRA, 2023), 이는 테슬라(Tesla)의 가격 경쟁력에 일정 부분 영향을 미칠 수밖에 없다. 보조금 혜택이 줄어들수록 소비자들의 구매 부담은 커지게 되며, 이는 수요 둔화로 이어질 가능성이 있다.

<표 2> 미시환경분석 - SWOT

강점 (Strength)	고성능 제품과 다양한 모델 라인업 환경 친화적이고 지속 가능한 기업 문화 차별화된 마케팅 전략 (직접 판매, 온라인 홍보 등) 높은 매출 성장과 수익성 개선
약점 (Weakness)	급증하는 수요에 대응하기 위한 생산 능력 부족 핵심 부품 공급망 관리 미흡 충전 인프라 구축 지연 및 A/S 이슈 고가 제품 중심의 단일 고객층 중국 정부와의 잠재적 마찰 가능성
기회 (Opportunity)	중국 정부의 전기차 산업 육성 정책 빠르게 성장하는 중국 전기차 시장 프리미엄 전기차 수요 증가 추세 상하이 기가팩토리를 통한 현지 생산 능력 확대
위협 (Threat)	중국 로컬 브랜드 (BYD, Nio 등)의 약진 글로벌 자동차 기업들의 전기차 시장 진출 가속화 중국 정부의 전기차 보조금 축소

(3) 외부환경분석 - Porter' s five forces

Porter' s five forces 모델은 1985년 마이클 포터에 의해 제안되었으며, 기업이 속한 산업의 경쟁 상황을 분석하는 데 유용한 프레임워크로, 이를 통해 기업은 자신의 강점을 활용하고 약점을 보완할 수 있는 마케팅 전략을 수립할 수 있다.

산업 내 경쟁 분석을 통해 기업은 차별화 또는 저가 전략 등 경쟁우위 확보 방안을 모색할 수 있으며, 신규 진입자와 대체재의 위협을 파악함으로써 기업은 진입장벽을 높이거나 전환비용을 낮추는 전략을 구사할 수 있다. 또한 공급자와 구매자의 협상력 분석은 가격 및 유통 전략 수립에 도움이 될 수 있다. 이처럼 Porter' s five forces 분석은 기업이 처한 경쟁환경에 대한 이해를 바탕으로 타겟 시장 선정, 포지셔닝, 마케팅 믹스 등 구체적인 마케팅 전략을 수립하는 데 기초가 된다.

이번 장에서는 Porter' s five forces 모델을 활용하여 테슬라(Tesla)의 중국 시장 경쟁 환경을 분석하고, 이를 바탕으로 테슬라(Tesla)의 마케팅 전략을 살펴보고자 한다.

1) 산업 내 경쟁 (Industry rivalry)

테슬라(Tesla)는 선진적이고 혁신적인 기술적 우위와 독특한 마케팅 전략으로 다른 신에너지 자동차 회사를 선도하고 있으며 빠르게 발전하고 있다. 제품 측면에서 테슬라(Tesla)는 테슬라 로드스터(Tesla Roadster), 테슬라 모델 S(Tesla Model S), 테슬라 모델 X(Tesla Model X), 테슬라 모델 3(Tesla Model 3), 테슬라 모델 Y(Tesla Model Y), 테슬라 세미(Tesla Semi), 테슬라 사이버트럭(Tesla Cybertruck) 등 다양한 모델을 개발했다. 홍보 측면에서 테슬라(Tesla)는 다른 자동차 브랜드와 달리 광고가 없으며, 브랜드를 광고와 분리하여 제품과 소비자에게 돌려주기 위해 노력한다. 이러한 혁신적인 개념은 홍보 비용을 줄이고 브랜드 경쟁력을 향상시킨다. 또한, 수요자 중심의 판매 후 서비스는 테슬라(Tesla)의 경쟁력을 어느 정도 향상시킨다(이상현, 2022).

2) 신규 진입자의 위협 (Threat of new entrants)

각국이 신에너지 자동차를 적극적으로 추진함에 따라 점점 더 많은 기업이 비즈니스 모델 전환을 진행하고 있다. 2023년 4월 3일, 비야디(BYD)는 연료 자동차 시장에서 철수한다고 발표했으며, 이는 연료 자동차 생산 중단을 촉진하는 세계 최초의 전통 자동차 회사가 되었다. 도요타(Toyota)는 2030년까지 중국, 유럽, 북미에서 연료 자동차 판매를 중단할 것이라고 발표했으며, 렉서스는 2035년까지 연료 자동차 판매를 완전히 중단할 것이라고 밝혔다. 또한 신에너지 자동차 브랜드의 성장은 점차 증가하고 있으며, 특정 시장 점유율을 차

지하고 있다. 이러한 신생 기업의 제품은 가격이 합리적으로 책정되는 경향이 있다. 그러나 신에너지 자동차는 하이테크 산업에 속하며, 기업은 상당한 연구 개발 시간과 자금 및 인력 투자가 필요하다. 단기적으로는 테슬라(Tesla)를 쉽게 대체하거나 능가할 수 없다(김학균, 2021).

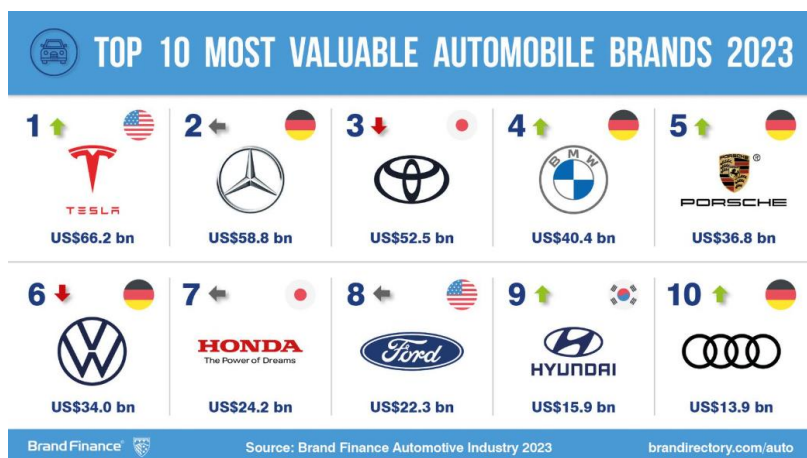
3) 공급자의 협상력 (Bargaining power of suppliers)

테슬라(Tesla) 모터스는 자동차 제조 리더십을 강화하기 위해 핵심 기술을 보유한 1차 공급업체를 선별한다. 리튬 배터리의 경우 일본의 파나소닉과 중국의 간펑리튬(Ganfeng Lithium)이 테슬라(Tesla)의 주요 공급업체이며, 파나소닉은 모델 3의 독점 공급업체이다. 따라서 테슬라(Tesla)는 많은 주도권을 가지고 있으며, 이에 따라 협상력을 더욱 강화할 수 있지만, 현재 공급업체에 대한 의존도가 높고, 때로는 부품의 적시 공급 부족으로 인해 생산에 영향을 받기도 한다. 따라서 이 부분도 개선이 필요하다(이정동, 2020).

4) 구매자의 협상력 (Bargaining power of buyers)

<그림 13>에서 알 수 있듯, 신에너지 자동차 산업의 선두주자로서 테슬라(Tesla) 자동차는 전 세계 소비자들에게 사랑받고 있으며, 고객 협상력 측면에서 지배적인 위치를 차지하고 있다. 테슬라(Tesla)의 제품은 첨단 기술과 인간 중심의 디자인 요소로 인해 소비자들 사이에서 인기가 높다. 또한 테슬라(Tesla)는 시대를 선도하는 브랜드 컨셉, 첨단 기술이 가져다주는 즐거운 주행 경험, 그리고 긍정적인 브랜드 이미지로 고객 심리를 성공적으로 공략했다. 따라서 테슬라(Tesla)는 고객의 협상력 측면에서 지배적인 위치를 차지하고 있다(문주영과 김보라, 2022).

<그림 13> 2023년 최고 가치 자동차 브랜드 10선



자료: Brand Finance Automotive Industry, 2023

5) 대체재의 위협 (Threat of substitutes)

테슬라(Tesla)의 핵심 제품은 전기 자동차이며, 대안으로는 주로 수소 자동차, 전기차 추가 장착, 기존 자동차 등이 있다. 앞의 두 가지의 장점은 주로 충전 시간과 가격 측면에 있으며, 기존 자동차의 이점은 기술, 시장, 인프라 구축에 있다. 수소 자동차를 완전히 충전하는 데는 몇 분 밖에 걸리지 않는 반면, 확장된 전기 자동차를 충전하는 데는 3시간 이상이 소요된다. 또한 이러한 차량 유형은 순수 전기차보다 가격이 저렴하다. 이러한 방식으로 이러한 차량 유형은 테슬라(Tesla)에게 위협이 된다. 한편, 기존 자동차는 전기차보다 역사가 더 길고, 기술과 시장이 더 안정적이며, 인프라 구축이 더 완벽하다. 그러나 이러한 장점은 자동차 회사의 점진적인 전환에 따라 약화될 것이다. 따라서 테슬라(Tesla)가 해야 할 일은 인프라를 더욱 개선하는 것이다(Liu, J., Sun, H., & Wu, J., 2020).

<표 3> 외부환경분석 - Porter's five forces

산업 내 경쟁	테슬라(Tesla)는 선진 기술과 독특한 마케팅 전략으로 업계를 선도 다양한 모델 라인업과 고객 중심 판매 후 서비스로 경쟁력 제고
신규 진입자의 위협	기존 내연차 생산 기업이 신에너지 자동차로 전환 중 신생 신에너지차 브랜드 성장세 있으나 높은 R&D 및 투자 요구로 단기간 내 테슬라(Tesla) 추월은 어려움
공급자의 협상력	테슬라(Tesla)는 핵심 기술 보유 1차 공급사 선별해 리더십 강화 현 공급사에 대한 의존도 높아 부품 공급 적시성 문제로 생산 영향 받기도 함
구매자의 협상력	테슬라(Tesla)는 고객 협상력 측면에서 우위 점함 첨단 기술, 인간 중심 설계, 긍정적 브랜드 이미지로 소비자에게 인기
대체재의 위협	주요 대체재는 수소차, 추가 전기차, 기존 자동차 수소차와 충전 시간과 가격 면에서 장점 기존 자동차는 역사가 길고 안정적인 기술/시장, 인프라 구축 장점

2. 마케팅 전략 분석

(1) STP 전략

1) S-세분화(Segmenting)

① 지리적 환경 세분화(Geographical environment segmentation)

중국 시장은 유럽이나 미국 등 다른 주요 신에너지 자동차 시장에 비해 경쟁력이 상대적으로 낮은 편이었다. 또한 테슬라(Tesla)가 중국에 본격 진출한 시기에는 중국 내 자국

브랜드의 전기차가 부재한 상황이었어서, 시장 선점 효과를 누릴 수 있는 유리한 조건이 형성되어 있었다(하루판다, 2023).

② 인구통계학적 세분화(Demographic segmentation)

인구통계학적으로는 남성, 특히 30-40대 젊은 층을 주요 타겟으로 삼았다. 테슬라(Tesla) 고객 중 남성의 비중이 높는데, 이는 남성들이 신에너지 차량에 대한 이해도와 관심이 상대적으로 높고 구매력 또한 갖추고 있기 때문이다. 30세 미만의 독립적인 구매력을 가진 고객층은 제한적이므로, 30-40대의 젊은 소비자들이 테슬라(Tesla)의 핵심 고객군으로 부상하였다(하루판다, 2023).

③ 심리적 요인 세분화(Psychological factor segmentation)

심리적 요인 측면에서 테슬라(Tesla)는 신에너지 자동차의 프리미엄 브랜드로서의 이미지를 구축하는 데 주력했다. 체계적인 마케팅 활동을 통해 브랜드 인지도를 높이고 호감도를 이끌어냈다. 아울러 소비자들이 고급 차량 구매를 통해 사회적 지위를 과시하고자 하는 심리를 파고들었다(김태영, 2021).

④ 행동 세분화(Behavioral segmentation)

행동 세분화 측면에서는 언론 노출 등을 통한 대중적 인지도 제고와 함께, 차별화된 기능을 통한 브랜드 이미지 각인에 집중했다. <그림14>에서 알 수 있듯, Play Station5 5(PS5)와의 연동, 대형 터치스크린 등 혁신적인 기능은 소비자들에게 강렬한 인상을 남기는 데 효과적이었다(Zhengyuan Zhou, 2023).

<그림 14> 테슬라(Tesla)의 Play Station5(PS5) 지원



자료: kingvally/YT, 2023

2) T-목표 시장(Targeting)

테슬라(Tesla)의 중국 시장 타겟팅(Targeting) 전략은 다음과 같이 세 가지 측면에서 접근할 수 있다.

① 친환경 지향 소비자

테슬라(Tesla)의 제품은 모두 순수 전기차로, 환경 보호에 초점을 맞추고 있다. 이는 환경 운동가들 사이에서 큰 인기를 끌고 있다. 중국 정부의 친환경 정책과 맞물려 테슬라(Tesla)는 환경 보호에 관심이 높은 소비자들을 효과적으로 타겟팅 할 수 있다(송윤아, 2019).

② 기술 혁신 추구 소비자

테슬라(Tesla)는 하이테크 기업으로, 혁신을 지원하는 기업이다. 최신 기술에 관심이 많은 소비자들은 테슬라(Tesla)의 혁신적인 기술력에 호감을 느끼고 브랜드를 수용할 가능성이 높다. 중국의 젊은 소비자들 사이에서 두드러지게 나타나는 성향이다(송윤아, 2019).

③ 엔트리 레벨 전기차 구매자

테슬라(Tesla)는 전기차 분야의 선두 주자로서 그동안 전기차의 벤치마크 역할을 해왔다. 뿐만 아니라 가격이 상대적으로 낮은 엔트리 레벨 전기 럭셔리 카 이기도 하다. 전기차에 처음 진입하는 소비자들에게 매력적인 선택지가 될 수 있다(송윤아, 2019).

3) P-포지셔닝(Positioning)

테슬라(Tesla)는 하이엔드에서 로우엔드 시장으로 향하는 딜레이 전략을 통해 제품 포지셔닝을 수행하고 있으며, 이는 주로 세 단계로 구분할 수 있다.

① 첫 번째 단계: 초고급 모델, 틈새시장 공략

테슬라(Tesla)는 "블루오션 전략"을 채택하여 로드스터(Roadster)와 같은 고성능 전기 스포츠카를 통해 브랜드 이미지를 구축하는 한편, 이를 통해 대중 모델 제작을 위한 자금을 마련하고자 했다. 2008년 출시된 로드스터(Roadster)는 약 10만 달러의 높은 가격에도 불구하고, 뛰어난 주행 성능과 혁신적인 기술력으로 주목받았다. 특히 유명 기업인과 셀러브리티를 타겟으로 마케팅함으로써 테슬라(Tesla)는 패션, 기술, 럭셔리의 브랜드 이미지를 빠

르게 확립할 수 있었다(하루판다, 2023)

② 두 번째 단계: 고급 시장 공략

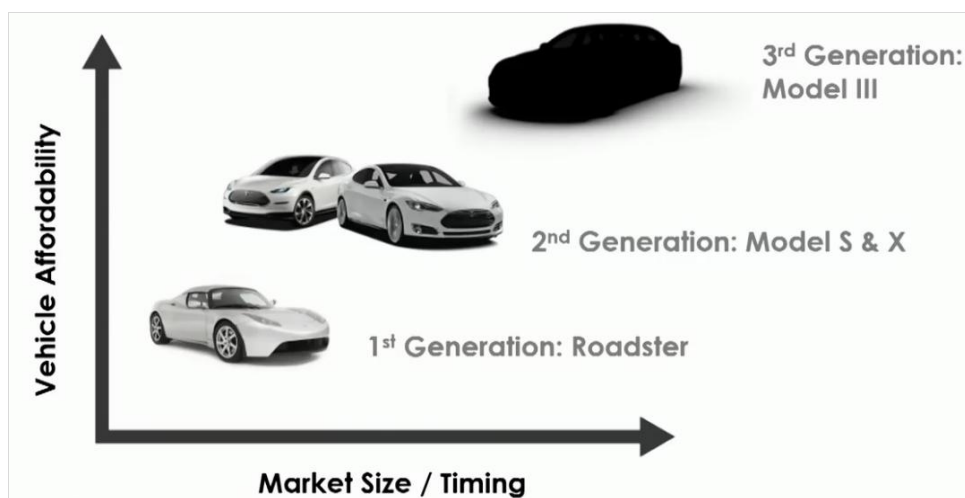
로드스터(Roadster)의 성공을 바탕으로 테슬라(Tesla)는 모델 S를 통해 고급 세단 시장 진출을 모색했다. 5-7만 달러 가격대의 모델 S는 기존 럭셔리 시장을 겨냥한 것으로, 출시 첫해 목표 판매량을 크게 초과하는 성과를 거두었다. 이에 따라 테슬라(Tesla)는 대량 생산 체제 구축을 위해 기가팩토리 건설에 착수하는 한편, 직영 매장 확대를 통해 브랜드 인지도를 높여 나갔다(김태영, 2021).

③ 세 번째 단계: 브랜드 확장 및 신차 출시

모델 S의 성공으로 프리미엄 브랜드로서의 입지를 다진 테슬라(Tesla)는 모델 X를 통해 럭셔리 SUV 시장에 진출했다. 11-14만 달러에 달하는 고가임에도 중국 등 SUV 수요가 높은 시장을 중심으로 판매량을 확대해 나갔다. 아울러 오프라인 매장에서의 시승 기회 제공과 고객 소통 강화를 통해 브랜드 이미지 제고에도 힘썼다(김태영, 2023).

<그림 15> 에서 알 수 있듯, 테슬라(Tesla)의 단계적 포지셔닝 전략은 전기차에 대한 소비자들의 인식을 변화시키는 동시에, 브랜드 가치를 지속적으로 높여 나가기 위한 것으로 평가된다. 다만 최근에는 모델 3, 모델 Y 등 보다 대중적인 차종을 통해 전기차 대중화에 주력하는 모습을 보이고 있다.

<그림 15> 테슬라(Tesla) 제품 로드맵



자료: 테슬라(Tesla), 2014

(2) 4P 전략

1) 제품(Product)

테슬라(Tesla) 모델은 이전의 연료 구동 자동차와는 차별화된다. 테슬라(Tesla)는 새로운 에너지원으로 자동차를 시동하며, 순수 전기차이다. 구조가 단순하고, 저비용의 금형을 사용하여 제조하며, 혁신적인 완전 지능형 자동차 인테리어 경험을 제공한다. 테슬라(Tesla)의 모델 S는 업계 최고 수준의 주행 거리, 액셀 응답성, 충전 속도 등을 자랑하며, 오토파일럿과 같은 첨단 운전자 보조 시스템을 통해 안전성과 편의성을 높였다.

테슬라(Tesla)가 채택한 제품 프로모션 형태는 하이엔드에서 로우엔드로, 하향식이다. 이는 로우엔드 자동차부터 시작하는 전통 자동차 회사의 순서와는 반대된다. 테슬라(Tesla)는 먼저 럭셔리 스포츠카, 럭셔리 세단, SUV 시장에 진출하여 제품을 하이엔드 패션과 친환경 이미지로 포지셔닝했다. 이 후 테슬라(Tesla)는 민간 시장에 진출하기 시작했는데, 판매량을 늘려 브랜드 인지도를 확대하기 위해 로우엔드 자동차를 출시했다.

또한 중국 상하이에 초대형 공장을 건설한 후 테슬라(Tesla)는 중국에서 대규모 생산을 실현하기 시작했으며, 매출과 수익 관리가 급격히 상승했다.

테슬라(Tesla)는 첨단 기술 전기차를 핵심 경쟁력으로 삼고, 온라인 직판 + 체험 스토어를 판매 모델로 활용한다. 동시에 전체 산업 사슬을 위한 원스톱 서비스 모델도 제공한다. 고객이 테슬라(Tesla)를 선택하는 순간, 그들은 테슬라(Tesla)에 동의하고 테슬라(Tesla)가 만든 생태 환경 시스템에 진입하게 된다(안드레스 에릭슨, 2020).

2) 가격(Price)

테슬라(Tesla)는 초기에 10만 달러 수준의 높은 가격으로 고급 사용자를 타겟으로 삼아 품질과 명성을 추구했다. 이후 출시된 모델 3는 5만 달러 정도의 중가 시장으로 방향을 선회하기 시작했다. 현재 중국에서 모델 Y의 가격은 37,875달러로 다시 한 번 인하되었다(디지털타임스, 2024).

이처럼 유연한 가격 전략은 테슬라(Tesla)가 채택한 가격 전략이다. 다양한 스타일의 전기차 가격은 정부 정책, 시장, 내부 기업 결정의 변화에 따라 적절히 조정될 것이다. 2019년 이후 가격이나 판매 관리 전략에 10번의 변화가 있었는데, 그 중 가격은 교대로 급격히 변동했다. 가격 인상의 이유는 프로모션을 위한 가격 인하 의도, 구성 업그레이드, 국제 시장 변화로 인한 환율 변동, 재고 부족 등일 수 있다. 가격 인하의 이유는 구성 변경,

제품 재고 정리, 새로운 판매 시장 개척 등일 수 있지만, 가격이 어떻게 변하든 판매 촉진을 중심으로 결정된다.

3) 유통(Place)

테슬라(Tesla)는 인터넷 사고를 활용하여 자동차 산업을 뒤집고, 온라인과 오프라인을 결합하여 공식 웹사이트에서 직접 자동차를 판매한다. 중개인이 가격 차이를 벌지 않고, 가격이 통일되어 있다. 테슬라(Tesla)는 중국에 직영 매장과 서비스 센터를 확대하는 한편, 모바일 앱을 통한 온라인 구매 옵션도 제공하고 있다.

이 같은 온라인 직판 + 체험 스토어는 테슬라(Tesla)가 채택한 유통 전략이다. 이는 소비자가 독립적으로 제품을 선택할 수 있게 하며, 다른 자동차 브랜드 스토어와는 다른 구매 경험을 제공한다. 그리고 이 모델은 중개 서비스 채널 비용을 절감한다. 또한 하이엔드 럭셔리 브랜드 오프라인 매장이 위치한 변화한 쇼핑물에 오프라인 체험 스토어를 설립하면 하이엔드하고 패셔너블한 브랜드 이미지를 유지하는 데 도움이 된다.

테슬라(Tesla)는 선불 예치금을 받고 제조하는 구매 모델을 사용하는데, 이는 제품과 편안한 생활 경험에 대한 소비자 집단의 개별적 요구를 충족시키는 동시에 테슬라(Tesla)의 자본 회전을 가속화한다(윤진웅, 2021).

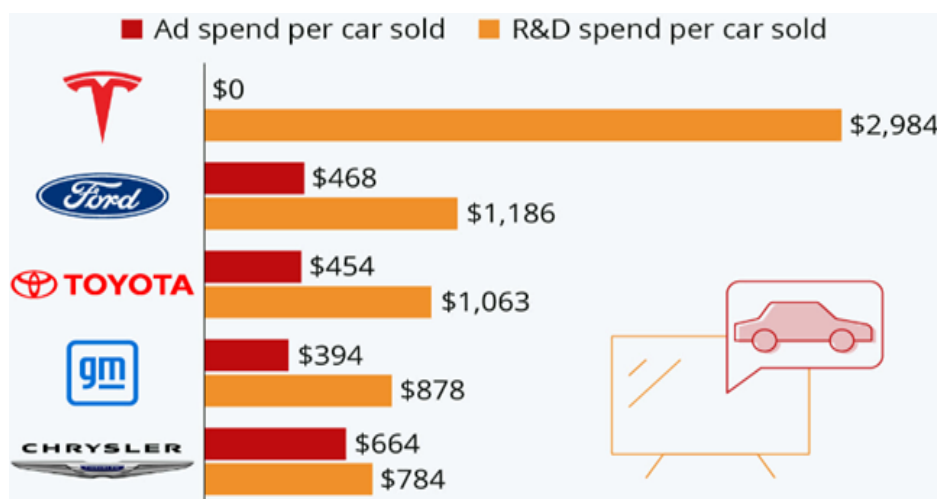
4) 프로모션(Promotion)

테슬라(Tesla)는 전통적인 딜러 모델을 채택하거나 중개 기관을 설립하지 않았다. 대신 자체적으로 유통 프로세스를 운영하고 재고를 직접 처리했다. 테슬라(Tesla)가 생산한 신차를 제때 판매하지 못하면 재고 비용이 증가하고 심지어 재정적 위험을 초래할 수 있다. 따라서 테슬라(Tesla)는 매 분기 말에 프로모션 조치를 취해 재고를 줄이고 양호한 재무 데이터를 유지한다. 그들이 채택한 프로모션 방법에는 주로 제품 가격 인하와 무료 충전 서비스 제공이 포함되었다.

테슬라(Tesla)는 이전 자동차 회사처럼 광고에 돈을 쓰는 대신, 초기 사용자의 입소문, CEO의 스타성과 미디어 영향력, 다양한 분야의 마케팅 파워를 활용하여 저비용 인터넷 마케팅을 수행한다. 일론 일론 머스크(Elon Musk)의 트위터 활동과 언론 노출은 테슬라(Tesla) 브랜드 인지도 제고에 크게 기여했다. 또한 테슬라(Tesla)는 중국 소비자들을 대상으로 시승 이벤트, 전시회 참가, 온라인 바이럴 마케팅 등 다양한 프로모션 활동을 전개하고 있다. 코로나-19 상황에서도 테슬라(Tesla)는 광고하나 하지 않고 2021년에 100만대나 되는 자동차를 출시하였다.

광고는 하지 않는 대신에 이 비용을 고스란히 R&D에 투자를 하고 있다. <그림 16>에서 보듯, Ford 와 Toyota의 판매된 자동차당 광고 및 R&D 총 지출 비용은 2,249달러에 달하며, 이는 테슬라(Tesla)가 혁신에 투자한 금액과 거의 비슷하다(SEC filings, 2020).

<그림 16> 자동차 제조사 별 R&D vs. 광고 비용 비교



자료: SEC filings, 2020

테슬라(Tesla)는 광고 대변인을 찾아 자사 브랜드를 홍보하지는 않았지만, 다양한 측면에서 테슬라(Tesla) 자동차 홍보 정책의 진행 방향을 알 수 있다.

우선 테슬라(Tesla)는 미국 경제 사회 발전 역사상 물리학 교육 분야의 위대한 발명가이자 연구자인 니콜라 테슬라(Tesla)의 이름을 따서 명명되었다. 자사 자동차 중 하나의 브랜드 이름을 통해 이미 소비자 시장에 직접적으로 첨단 자동차 브랜드 이미지를 전달할 수 있다. 과장 없이 말하자면 테슬라(Tesla) 자동차의 최고의 광고 중 하나는 테슬라(Tesla) 브랜드의 이름 그 자체라고 할 수 있다.

둘째, 테슬라(Tesla) 자동차 사용자 중에는 구글 상무이사인 래리 페이지(Larry Page), 미국 할리우드 영화배우 슈워제네거 등 많은 뛰어난 유명인사들이 있다. 그들은 모두 신에너지 자동차 제품의 무료 대변인으로 여겨진다. 이러한 자동차 업계의 유명인사들은 이미 많은 팬을 보유하고 있으며, 팬들의 모방 효과는 자사 제품의 마케팅 능력에 큰 영향을 미친다. 그리고 이러한 유명인사들이 테슬라(Tesla)의 전기차를 소유하고 있다는 것은 간접적으로 테슬라(Tesla) 전기차의 국내 인기도와 주목도를 높이는 역할을 한다. 2013년 테슬라(Tesla) 소비자 중 한 명인 유리스(Uris)가 구매한 테슬라(Tesla)에서 가스 폭발 사고가 발생한 후, 그들은 계속해서 웨이보(Weibo)에 또 다른 테슬라(Tesla)를 구매할 것이라고 발표했다. 이는 간접적으로 테슬라(Tesla) 자동차에 매우 무료로 광고를 제공한 셈이다. 또한

테슬라(Tesla)는 적극적인 마케팅과 중국 인터넷 사용자들에게 입소문을 내는 새로운 방식을 통해 빠르게 충성도 높은 중국 인터넷 사용자 그룹을 확보할 수 있을 것이라고 밝혔다.

마지막으로 영화 '아이언맨'이 공식 개봉된 후, 테슬라(Tesla) 자동차는 이 신세대 에너지 영화의 브랜드 이미지 컨셉을 적극 홍보했다. 테슬라(Tesla) 자동차의 궁극적인 창시자인 일론 머스크(Elon Musk)에게 있어 그의 자동차는 이 시리즈의 주인공이자 원형으로 여겨지기 때문이다. 이러한 홍보를 통해 테슬라(Tesla) 자동차는 인기와 주목도를 크게 얻었다.

마록 테슬라(Tesla)는 자사 대변인을 두지 않았지만, 그들이 채택한 홍보 방법과 전략을 통해 테슬라(Tesla)에게는 어디에나 대변인이 있다는 것을 분명히 알 수 있다. 유명인사들의 개인적인 경험을 통해 사용 느낌을 전달하는 것은 간접적으로 브랜드의 인기도와 주목도를 어느 정도 높이고, 이를 통해 테슬라(Tesla) 자동차의 판매량을 증가시킨다.

<표 4> 4P 분석

제품 (Product)	차별화된 순수 전기차 모델 제공 하이엔드에서 로우엔드로의 하향식 제품 전략 중국 내 대규모 생산 체제 구축 원스톱 서비스 모델로 고객 편의성 제고
가격 (Price)	초기 고가 전략에서 중저가 전략으로 전환 정부 정책, 시장 상황, 내부 결정에 따른 유연한 가격 조정 판매 촉진을 목표로 한 가격 정책 운영
유통 (Place)	온라인 직판과 오프라인 체험 스토어 병행 중개상 없는 직접 판매로 가격 통일 및 비용 절감 중국 내 지역 매장 및 서비스 센터 확대 선불 예치금 모델로 자본 회전 가속화
프로모션 (Promotion)	전통 광고 대신 구전, CEO 영향력 등 저비용 마케팅 활용 분기별 가격 인하, 무료 충전 등 프로모션으로 재고 조절 시승 이벤트, 전시회, 온라인 바이럴 마케팅 등 다각화 브랜드 네이밍, 유명인사 활용 등 간접 홍보 효과 창출

IV. 결론 및 시사점

1. 요약 및 결론

본 연구에서는 테슬라(Tesla)의 중국 신에너지 자동차 시장 전략을 분석하고, 이를 통해 신에너지 자동차 제조 기업들이 중국 시장에서 성공하기 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

거시환경 분석 결과, 중국 정부의 전기차 지원 정책, 전기차 시장의 급성장, 소비자들의 친환경 니즈 확대 등이 테슬라(Tesla)에게 우호적인 기회 요인으로 작용한 것으로 나타났다. 반면, 최근의 자국 기업 보호 정책, 경쟁 심화, 원자재 가격 상승 등은 잠재적 위협 요인으로 식별되었다.

Porter's five forces를 이용한 외부 분석에서는 신생 업체 진입, 글로벌 완성차 기업들의 전기차 전환 등으로 인해 산업 내 경쟁이 격화되고 있음을 확인하였다. 그러나 독자적 기술력과 브랜드 파워를 앞세운 테슬라(Tesla)의 경쟁 우위는 여전히 유효한 것으로 평가되었다.

SWOT 분석 결과, 테슬라(Tesla)의 강점으로는 혁신적 제품과 서비스, 환경경영 실천, 차별화된 마케팅 등이 도출되었으나, 생산 능력 부족 및 공급망 리스크, 그리고 충전 인프라 구축 지연 등은 약점으로 지적되었다.

STP 전략 분석에 따르면, 테슬라(Tesla)는 지리적, 인구통계학적, 심리적, 행동적 특성을 고려하여 중국 시장을 세분화하고, 친환경 지향 소비자, 기술 혁신 추구 소비자, 엔트리 레벨 고객 등을 주요 타겟으로 삼았다. 아울러 고급 전기차에서 대중적 전기차로 향하는 단계적 포지셔닝 전략을 통해 브랜드 이미지를 제고해 왔다.

4P 전략 측면에서 테슬라(Tesla)는 성능과 기술력이 압도적인 전기차 라인업을 바탕으로 프리미엄 시장을 공략하는 한편, 최근에는 보급형 모델 투입과 가격 인하를 통해 대중화에 주력하는 모습이다. 유통의 경우 직영점과 온라인을 통한 판매를 병행하고 있으며, 광고 없이 입소문 마케팅에 주력하는 것이 특징이다.

종합하면 테슬라(Tesla)의 성공 요인은, '혁신적 제품과 서비스' 및 '현지 생산을 통한 원가 경쟁력 확보', 그리고 '현지 소비자 니즈에 부합하는 제품/마케팅 전략' 등으로 요약된다. 반면, '자국 업체들의 급성장에 따른 차별성 약화' 및 '제한적 부품 공급

망’ , 그리고 ‘중국 정부와의 마찰 가능성’ 등은 한계점으로 지적될 수 있겠다.

2. 시사점

본 연구는 테슬라(Tesla)의 중국 시장 전략 분석을 통해 중국 신에너지 자동차 시장에 진출하고자 하는 기업들에게 다음과 같은 시사점을 제공하고자 한다.

첫째, 중국 시장에 대한 철저한 사전 조사와 그에 기반한 현지화 전략이 필수적이다. 거시환경과 산업 환경에 대한 심도 있는 분석을 토대로 자사의 강점을 살리고 약점을 보완할 수 있는 차별화된 전략을 수립해야 한다. 아울러 소비자 특성과 니즈에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 적절한 세분화와 타겟팅, 포지셔닝 전략을 구사할 필요가 있다.

둘째, 정부 정책을 적극 활용하되 리스크 관리도 병행해야 한다. 중국 정부의 신에너지차 지원 정책을 최대한 활용하여 초기 시장 진입의 발판을 마련하는 한편, 국가주의 정책 변화에 선제적으로 대비하는 지혜가 요구된다. 정부와 우호적 관계를 유지하되 과도한 의존은 경계해야 할 것이다.

셋째, 기술과 브랜드 차별화에 주력해야 한다. 중국 로컬 업체들의 맹렬한 추격 속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 압도적 품질과 성능, 혁신적 기술력을 바탕으로 한 제품 차별화가 관건이다. 여기에 고객 니즈를 반영한 세심한 마케팅 활동을 통해 브랜드 로열티를 제고하는 노력이 병행되어야 할 것이다.

넷째, 현지 생산 및 공급망 구축을 통한 원가 경쟁력 확보가 중요하다. 중국에서의 생산 시설 확충을 통해 물류 비용을 절감하고 현지 부품 조달을 확대함으로써 원가우위를 점하는 것이 필수적이다. 또한 전기차의 핵심 부품인 배터리의 경우 중국 로컬 업체들과의 전략적 제휴를 고려해 볼 필요가 있다.

다섯째, 중장기적 관점에서의 인프라 투자도 소홀히 해서는 안 된다. 충전 인프라 구축은 전기차 대중화의 필수 전제 조건인 만큼, 자체적 충전 네트워크 확충은 물론 정부 및 관련 기업과의 협력 방안도 적극 모색해야 한다. 아울러 배터리 재활용, 그리드 연계 등 전기차 생태계 조성을 위한 투자도 지속해 나가야 할 것이다.

여섯째, ESG 경영 강화를 통한 브랜드 이미지 제고도 간과할 수 없다. 환경과 사회적 책임, 기업 윤리에 대한 중국 사회의 요구 수준이 높아지고 있는 만큼, 이에 걸맞은 ESG 경영 체계를 구축하고 적극 실천하는 것이 바람직하다. 탄소중립 실현, 책임 있는 공급망 관리, 사회공헌 활동 등을 통해 지속가능한 기업으로서의 이미지를 확립해 나가야 한다.

종합해 보면, 중국 전기차 시장은 기회와 위협이 공존하는 시장이다. 고성장이 지속되는 가운데 치열한 경쟁과 정책 리스크도 상존하는 복잡한 시장인 것이다. 이러한 시장에서 지속적인 성장을 이어가기 위해서는 유연하고 민첩한 현지 적응력을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다.

테슬라(Tesla)는 이러한 도전 과제를 선제적으로 인식하고 적극적으로 대응함으로써 안정적인 성장 기반을 마련할 수 있었다. 배터리 등 핵심 부품의 현지 조달을 확대하고, 중국 정부의 요구사항을 적극 수용하는 한편, 중국 소비자들의 취향을 반영한 신차 투입 등 적극적인 현지화 노력이 돋보인다.

더욱이 일론 일론 머스크(Elon Musk)라는 카리스마적 리더의 존재는 테슬라(Tesla)의 브랜드 파워를 한층 증폭시키는 효과를 가져왔다. 중국인들 사이에서 일론 머스크(Elon Musk)의 영웅적 이미지는 테슬라(Tesla)에 대한 호감으로 직결되었고, 이는 직간접적으로 판매 신장에 기여했다. 일론 머스크(Elon Musk)에 대한 찬사를 아끼지 않는 중국 정부 인사들의 발언도 친(親)테슬라(Tesla) 분위기 조성에 일조했다.

이처럼 테슬라(Tesla)는 시장 환경 분석, 기술/제품 혁신, 정부 관계 관리, 브랜드 마케팅 등 다방면에서 유기적이고 전략적인 접근을 통해 시장을 선도하는 지위를 확고히 했다. 이는 전기차 시장 후발주자들에게 중국 시장 공략을 위한 주요 성공 방정식을 제시한다.

그러나 현재의 성공이 미래의 성공을 담보하지는 않는다. 최근 브랜드 이미지 실추, 중국 정부와의 마찰, 중국 로컬 브랜드의 약진 등은 테슬라(Tesla)에게 있어 새로운 위기 요인으로 대두되고 있다. 제품 결함과 사후 관리 미흡에 대한 소비자들의 불만이 커지고 있고, 미중 갈등 심화에 따른 정책 리스크도 증대되는 상황이다. 이에 더해 중국 토종 브랜드들이 가격과 기술 경쟁력을 앞세워 빠르게 추격하고 있어 테슬라(Tesla)의 입지가 위협받고 있다.

이는 단순히 테슬라(Tesla)만의 문제가 아니다. 신에너지차 시장 경쟁이 심화됨에 따라 많은 기업들이 유사한 위기에 직면할 수 있다. 정부 정책의 변화, 소비자 니즈의 변화, 경쟁 구도의 변화 등은 향후에도 지속될 것이며, 이에 효과적으로 대응하지 못하는 기업은 도태될 수밖에 없다.

따라서 중국 신에너지 자동차 시장에서 장기적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 환경 변화에 민첩하게 반응하고 끊임없이 자기 혁신을 거듭하는 조직 역량이 필수적이다. 시장을 선도하는 혁신 기업으로 남기 위해서는 고객 중심적 사고, 기술 지향적 조직문화, 유연하고 신속한 의사결정 시스템 등을 체질화해야 한다.

참고문헌

<국내문헌>

- 경향신문, 2021.11.21 일자, 배터리 원료 코발트 풍부한 콩고, 미중 전장으로... "식민주의 재연" 우려도 나와.
- 국가기술표준원(2021), 2020년 중국 자동차 TBT 규제 동향.
- 국민일보, 2023.06.01 일자, '뺨 똥린' 테슬라 데이터... 고객차 영상 엿보고, 역대급 정보 유출까지.
- 글로벌물류산업정보센터(2023), [중국] 중국, 전기차 충전설비 수요량 꾸준한 증가세, <http://www.waterindustry.co.kr/enviro/enviro01.php?ptype=view&idx=123906&page=22&code=enviro01>, 검색일 2023.12.01
- 글로벌비즈, 2023.04.23 일자, 테슬라 상하이 공장에서 직원 사망...중국 당국 '불특정 관리 위반' 벌금 부과
- 김경유(2021), 자동차산업 탄소중립 추진 동향과 과제, 산업연구원
- 김원기. (2022). 중국의 탄소중립 로드맵과 신에너지차. 에너지경제연구원. 에너지포커스, 19(1), 30-34.
- 김태영(2021), 테슬라는 고객 가치를 어떻게 차별화했나, https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/10017/ac/magazine, 검색일 2023.12.14
- 김학균(2021), 중국의 신에너지차 산업 육성 정책과 시사점. KIEP 기초자료, 21-07.
- 디지털타임스, 2024.01.12일자, 테슬라, 中서 모델3·모델Y 가격 최대 6% 인하, 검색일 2024.01.25
- 디지털투데이, 2023.09.07 일자, 테슬라 상하이 기가팩토리, 생산 200만대 돌파...전체 20% 마켓케스트(2022), 테슬라(Tesla)의 광고와 R&D 투자비용, <https://www.marketcast.co.kr/entry/테슬라Tesla의-광고와-RD-투자>, 검색일 2023.12.14
- 머니투데이, 2023.06.22 일자, 中 전기차 취득세 감면 2027년까지 연장... "예상보다 길다".
- 머니투데이, 2023.09.22 일자, '클로즈드 루프'가 뒤흔들...이차전지 소재사들 목숨 건다.
- 머니투데이, 2023.10.15일자, 전기차도 배터리도...이제 전세계 절반을 차지한 中 [차이나는 중국].
- 매일경제, 2021.11.16 일자, "테슬라 끝장낸다"...완성차 톱5, 백만볼트급 전기차 반격
- 문준영, 김보라(2022), 테슬라 브랜드 자산이 중국 소비자 구매의도에 미치는 영향. 경영컨설팅연구, 22(3), 225-236.
- 비즈니스포스트, 2022.08.08, 테슬라 새 기가팩토리 투자, 중국 CATL과 배터리 협력 강화에 힘 실려.
- 박종일, 최재호(2022), 배터리 광물 가격 급등 원인과 영향 분석, NICE 신용평가.

백승혜(2022), 중국 자율주행 산업, 하나글로벌리서치.

서울경제, 2020.04.24 일자, 테슬라 견제용? ... 中, 전기차값 5,200만원 이하만 보조금 지급.

서울경제, 2021.09.02, GM, 4년 내 전기차 비중 40%로 확대... 폭스바겐은 배터리 공장 등 100조 베풀

아시아경제, 2022.05.10 일자, 테슬라 中 상하이 공장, 공급망 문제로 생산 차질..."물류난 심각"

아주경제, 2018.05.16, 테슬라, 중국 진출 본격화...상하이에 100% 자회사 설립

유효정(2023), 중국서 테슬라 차량 화재...'자율주행' 사고 여부 촉각, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20230810013941>, 검색일 2023.12.19.

이유경(2022), 중국 소비자의 친환경 소비행동의 결정요인에 관한 연구: MZ 세대를 중심으로, 22(4), 무역통상학회지

이승환. (2022). 전기자동차 충전시장 경쟁상황 점검. 전기저널.

이승환. (2022). 중국 전기차 시장의 혁신과 미래: 한중 자동차 산업 협력방안. 대외경제정책연구원.

이정동(2020), 전기차 배터리 시장의 경쟁구도와 테슬라-파나소닉 파트너십 분석. 전자통신동향분석, 35(3), 87-96.

이호(2020), 중국의 신에너지 자동차 산업 발전계획, 한국자동차연구원.

이호연(2022), 테슬라의 마케팅 커뮤니케이션 전략 분석: 일론 머스크의 SNS 활용을 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 22(10), 822-831.

안성진. (2022). [이슈분석] 중국전기차 굴기의 동인(動因)과 전망. 포스코경영연구원

안희정(2021), 테슬라의 혁신 전략과 미래 전망. 과학기술정책, 31(6), 50-57.

윤진웅(2021), 테슬라, 中 설치 슈퍼차저 충전기 8000기 돌파, <https://www.theguru.co.kr/mobile/article.html?no=27802>, 검색일 2023.12.18

연합뉴스, 2022.01.04 일자, 테슬라, '인권탄압 논란' 중국 신장에 첫 대리점 개설.

연합뉴스, 2023.04.04 일자, 中비야디, 1분기 전기차 판매량 세계 1위 55만대...93%

연합뉴스, 2023.04.11 일자, 보조금 중단에도 중국 신에너지차 판매 견조...점유율 30% 돌파

조선일보, 2020.06.15 일자, 테슬라·LG화학이 '코발트 제로' 배터리 꿈꾸는 이유는.

장운비(2017), 한중 소비자들의 위조품 구매의도에 미치는 요인에 관한 실증 연구, 부경대학교대학원

장원석. (2023). 중국과 전기차 밸류체인. 산업연구원.

전자신문, 2013.08.23 일자, 전기차의 통큰 도전? 테슬라 `모델S`로 중국 공략

중화인민공화국 상무부(2022), 중국 외국인 투자 지침.

중국전문가포럼(2023), 2022년 中 경제 성적표 공개, https://csf.kiep.go.kr/newsView.es?article_id=49473&mid=a20100000000, 검색일 2023.12.14.

최원석, 양평섭, 박진희, 김주혜, 최지원, 자오썩왕(2020), 개혁·개방 이후 중국의 제조업 분야 산업정책과 산업구조 변화 연구, 대외경제정책연구원.

최재희(2020), [동향세미나]중국 신에너지자동차산업 발전계획의 주요 내용과 전망, https://csf.kiep.go.kr/issueInfoView.es?article_id=40012&mid=a20200000000&board_id=2, 검색일 2023.12.16

파이낸셜뉴스, 2023.03.27일자, 전기차 급속충전 표준 나선 中·日, "韓도 대비해야".

프레스리안, 2022.12.30 일자, 중국, 스마트 전기차 법제 정비 나선 이유는?.

하루판다(2023), 테슬라의 중국 시장 점유율 확대 전략: 싸게 많이 팔아라!, <https://maily.so/harupanda/posts/b88ac465>, 검색일 2023.12.14

하정훈. (2022). 중국 전기차 보조금 정책 (2013-2022 년) 연구. 에너지경제연구원.

한국경제, 2024.01.02 일자, 中 BYD, 테슬라 제치고 세계 1위 전기차 등극.

한선화(2015), 중국제조 2025, 한국과학기술정보연구원.

현대경제연구원. (2022). 세계 자동차산업의 전기차 전환 가속화. VIP 리포트, 22-13.

IHS Markit. (2023). 2023년 중국 자동차 시장 전망, <https://ihsmarkit.com/research-analysis/2023-china-automotive-outlook.html>, 검색일 2024.01.11

KBS뉴스, 2023.08.14 일자, 테슬라, 중국서 모델Y 256만 원 가격 인하...올해 두번째

KOTRA(2019), 테슬라 최초의 해외 공장, 상하이에서 첫 삽,

https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?SITE_NO=3&MENU_ID=100&CONTENTS_NO=1&bbsGbn=322&bbsSn=322&pNttSn=172752, 검색일 2023.12.15

KOTRA(2022), 中 신에너지 차량 판매 동향 및 관련 정책 분석,

https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?SITE_NO=3&MENU_ID=80&CONTENTS_NO=2&bbsGbn=242&bbsSn=242&pNttSn=203052, 검색일 2023.12.17.

KOTRA(2023), 중국, 신에너지차 구매세 감면 기준 높인다,

https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?SITE_NO=3&MENU_ID=9&CONTENTS_NO=1&bbsGbn=244&bbsSn=244&pNttSn=21030, 검색일 2024.01.05.

KOTRA(2023), 중국, 2023년부터 전기차 구매보조금 전면 폐지,

https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?SITE_NO=3&MENU_ID=80&CONTENTS_NO=2&bbsGbn=242&bbsSn=242&pNttSn=199569, 검색일 2023.12.14

<외국문헌>

Bilbeisi, K. M., & Kesse, M. (2017). *Tesla: A successful entrepreneurship strategy*. Morrow, GA: Clayton

State University.

- Bloomberg (2023). Tesla Profit in China Surges Even as Price War Dents Margins. Retrieved January 23, 2024, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-25/tesla-profit-in-china-surges-even-as-price-war-dents-margins>.
- Bonnefon, J.-F., Shariff, A., & Rahwan, I. (2020). *The trolley, the bull bar, and why engineers should care about the ethics of autonomous cars*. Proceedings of the IEEE, 108(7), 400-405.
- Carnewschina (2023). Tesla prepares for Giga Shanghai phase 3 expansion to produce 25,000 USD vehicle. Retrieved December 18, 2023, from <https://carnewschina.com/2023/12/06/breaking-tesla-prepares-for-giga-shanghai-phase-3-expansion-to-produce-25000-usd-vehicle/>.
- Car Sales Statistics. (2023). Tesla's car sales up 40% in 2022 vs. competition's car sales down. Retrieved December 20, 2023, from <https://www.best-selling-cars.com/brands/2022-full-year-global-tesla-sales-worldwide/>.
- Deloitte (2022). 2022 Global Automotive Consumer Study. Retrieved January 23, 2024, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/consumer-business/deloitte-cn-cb-global-automotive-consumer-study-jan-2022-en-220224.pdf>.
- EqualOcean (2023). Tesla to Build Second Factory in China Despite Sales Slump. Retrieved January 23, 2024, from <https://equalocean.com/news/2023051018786>.
- Hong Tao. (2023). China's Supercharged EV Market: An Overview. Retrieved December 18, 2023, from <https://equalocean.com/analysis/2023021619484>
- IEA (2020). *Global EV Outlook 2020*, International Energy Agency, Paris.
- IEA (2021). *Global electric vehicle outlook 2021*, IEA (2020). International Energy Agency.
- IEA (2021). *The role of critical minerals in clean energy transitions*. International Energy Agency.
- IEA (2022). *Global electric vehicle outlook 2021*. International Energy Agency.
- Jang, Y., Jeong, I., & Lee, M. (2018). *Impact of battery electric vehicle adoption on carbon dioxide emissions for electric power generation in Korea*. Environmental Science and Pollution Research, 25.
- Liu, J., Sun, H., & Wu, J. (2020). *Hydrogen Fuel Cell Electric Vehicle Development in China: An Industry Chain Perspective*. Sustainability, 12(13), 5195.
- Lu, L., Han, X., Li, J., Hua, J., & Ouyang, M. (2013). *A review on the key issues for lithium-ion battery management in electric vehicles*. Journal of Power Sources, 226, 272-288.
- Mangram, M. E. (2012). *The globalization of Tesla Motors: A strategic marketing plan analysis*. Journal of Strategic Marketing, 20(4), 289-312.
- Michael Woodward (2020). Electric vehicles setting a course for 2030, Retrieved November 18, 2023, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/future-of-mobility/electric-vehicle-trends-2030.html>
- Veronika Henze (2021), Battery pack prices fall to an average of \$132/kWh, but rising commodity prices start to bite, <https://about.bnef.com/>.

- Mingyu Guan (2022). The race to win: How automakers can succeed in a post-pandemic China. Retrieved November 18, 2023, from <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-race-to-win-how-automakers-can-succeed-in-a-post-pandemic-china>
- Nieuwenhuis, P. (2021). *The end of the ICE age? Transitions in automotive technology*. In Wells, P. (Ed.), *Sustainability, Innovation and the Automotive Industry* (pp. 43-60). Palgrave Macmillan.
- Ou, S., Lin, Z., Wu, Z., Zheng, J., Lyu, R., Przesmitzki, S., & He, X. (2017). *A study of China's explosive growth in the plug-in electric vehicle market* (No. ORNL/TM-2016/750). Oak Ridge National Lab. (ORNL), Oak Ridge, TN (United States).
- Rakuten Insight. (2022). *Automobile purchase trends among Chinese consumers post-COVID-19 2022, by type of automobile*. Statista.
- REUTERS (2022). Tesla raises prices for second time in days on rising costs. Retrieved December 14, 2023, from <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-raises-prices-some-china-made-vehicles-2022-03-15/>.
- REUTERS (2022). Tesla's China-made sales hit record following Shanghai factory upgrade. Retrieved December 14, 2023, from <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-sells-record-china-made-vehicles-september-following-shanghai-factory-2022-10-09/>.
- Sarasini, S., & Linder, M. (2018). *Integrating a business model perspective into transition theory: The example of new mobility services*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 16-31.
- Shao, L., & Xue, D. (2020). *Tesla's Entry and Competition in the Chinese Electric Vehicle Market*. *Sustainability*, 12(14), 5681.
- Sierzechula, W., Bakker, S., Maat, K., & van Wee, B. (2012). *The competitive environment of electric vehicles: An analysis of prototype and production models*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 2, 49-65.
- Stringham, E. P., Miller, J. K., & Clark, J. R. (2015). *Overcoming barriers to entry in an established industry: Tesla Motors*. *California Management Review*, 57(4), 85-103.
- Tesla. (2022). Tesla Q4 2022 vehicle production & deliveries. Retrieved December 14, 2023, from <https://ir.tesla.com/press-release/tesla-q4-2022-vehicle-production-deliveries>.
- Thomas, V. J., & Maine, E. (2019). *Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry—Lessons from Tesla Motors*. *Journal of Cleaner Production*,
- Thomas, V. J., Maine, E. (2019). *Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry: Lessons from Tesla Motors*. *Journal of Cleaner Production*, 235, 653-663.
- Tesla (2023). 2022 Tesla Impact Report. Retrieved December 14, 2023, from https://www.tesla.com/ns_videos/2022-tesla-impact-report.pdf.
- Tesla (2023). Tesla Q4 & FY2022 Update. Retrieved December 14, 2023, from https://tesla-cdn.thron.com/static/2H0IWR_TSLA_Q4_2022_Update_7R2WRB.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22tesla-q4-and-fy-2022-update.pdf%22.

Zarei, M., Razavi-Far, R., Saif, M., & Kurtessis, M. (2022). *Electric vehicle cybersecurity: Layered framework and application to Tesla*. In 2022 IEEE Transportation Electrification Conference & Expo (ITEC) (pp. 844-851).

Zhengyuan Zhou (2023). *Tesla Marketing Analysis*. Academic Journal of Business & Management. Francis Academic Press, UK.

<참고사이트>

EU-EVs(<https://eu-evs.com/>)

SNE Research(<https://www.sneresearch.com/>)

중국 국가에너지국(<https://www.nea.gov.cn/>)

Automotive Electronics Magazine(<https://www.autoelectronics.co.kr/>)

테슬라 중국 서비스 센터(https://www.tesla.com/ko_KR/)

테슬라 중국 홈페이지(<https://www.tesla.cn/findus/list/>)a