



# **F.B.I EXECUTIVE REPORT**

ON GLOBAL BUSINESS AND ECONOMY



Hanyang Univ. School of Business

FOREIGN BUSINESS INTELLIGENCE



## Contents August 01, 2012

### Biweekly Report

- 2** The New Smartphone Powerhouse: Huawei  
진나현, from Bloomberg Businessweek
- 6** From Kim Polese to Marissa Mayer — How Far Have Women in Tech Come?  
김형기, from TIME
- 9** US Food Aid Programme Criticised as 'Corporate Welfare' for Grain Giants  
김주찬, from The Guardian
- 12** Zen And the Art of Carmaking  
송민철, from The Economist

### Cover Stories & Special Report

- 14** Lurching into the Fast Lane  
심수연, from The Economist
- 19** Dream On  
장은혜, from The Economist
- 25** For Fenway Sports Group, Liverpool Is the Real Moneyball  
정근우, from Bloomberg Businessweek

## The New Smartphone Powerhouse: Huawei

\* 기사출처: [Bloomberg Businessweek \(2012.07.19\)](#)

\* 요약자: 진나현 (skgus128@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 화웨이, 저가 스마트폰

“중국 화웨이, 저가 스마트폰으로 삼성·애플 압박”



□ **스마트폰 시장이 점점 성장함에 따라 시장 점유는 애플, 삼성과 같은 상위 일부 기업들에 집중되어 가는 추세**

- 과거 인기를 누렸던 휴대폰 제조업체들이 스마트폰 시장에서 위기를 겪고 있는 상황
  - 노키아와 RIM은 일시해고 등의 문제를 겪으며 회사 붕괴의 위협을 받았고 HTC는 판매가 급감하는 위기를 겪음
  - 한때 성행했던 모토로라는 구글에 인수되었으며 소니와 LG는 스마트폰 시장에서 '낙오자'로 인식됨
- 이러한 현황에서 애플과 삼성 양사만이 스마트폰 시장의 주축을 이루며 전 세계 스마트폰 시장의 54%를 차지

□ **애플, 삼성이 스마트폰 시장을 지배하는 상황에서 최근 중국의 화웨이가 급부상**

- 정보기술 통계전문 블로그 '아심코'의 호레이스 데이두는 화웨이가 올 2분기에 노키아, RIM을 추월하여 애플과 삼성의 뒤를 잇는 세계 3위의 스마트폰 제조업체가 되었다고 분석
  - 이는 지난해 7위에서 급속한 성장을 이룬 결과
- 또한 올해 화웨이의 스마트폰 판매량은 지난해 대비 세 배 가량 증가한 6,000만 대로 전망되며 미국시장으로의 진출도 가시화

□ **런 정페이에 의해 설립된 화웨이는 통신장비 판매로 중국에서 크게 인지도를 얻었으며 2009년 스마트폰 시장에 본격적으로 진출**

- 1987년 설립된 화웨이는 통신장비들을 휴대폰 제조업체에 판매하며 급속한 성장을 이루었는데 이는 중국의 최첨단 기술 성공 사례
  - 중국의 신흥 산업도시인 선전에 위치한 화웨이는 좋은 상품을 획기적인 가격으로 제공하며 알카텔, 에릭슨, 시스코시스템스 등의 경쟁사들을 차례로 추월

- 2000년대 중반에는 피쳐폰을 직접 제작하면서 모바일 기기 분야에 진출
  - 처음에 저가의 피쳐폰으로 중국에서 인기를 얻으며 점차 신흥 경제 국가인 중동과 아프리카 지역으로 영역을 확장
- 2009년 스마트폰 시장에 본격적으로 진출하면서도 이러한 저가 마케팅을 고수
  - 화웨이는 삼성과 HTC 등 다른 기업들이 제품 가격을 올리기 위해 자체 소프트웨어와 기능을 추가하는 동안 가격 경쟁력을 확보하는 데 초점을 둠

**□ 화웨이는 저가 정책으로 저렴한 휴대폰을 찾는 고객들을 끌어 들었으며, 최근 이동통신사들과의 협력 마케팅 전략으로 판매량이 급증**

- 미국에서 화웨이 스마트폰의 가격은 200달러 미만으로, 저렴한 휴대폰을 찾는 고객이 주요 마케팅 대상
- 지난 11월에는 미국의 대형 이동통신사업자인 AT&T와 티모바일과 협력해 화웨이의 스마트폰을 단돈 30달러에 판매하는 전략을 성공적으로 달성
  - 화웨이는 자사의 브랜드를 내세우기 보다는 이동통신사들의 마케팅 전략을 지원하는 전략을 펴고 있기 때문에 이동통신사 입장에서 더 많은 고객을 확보해 이익을 볼 수 있다고 분석

**□ 그러나 화웨이는 국가 보조금 의혹과 이란에 불법적으로 기술을 유출한 의혹으로 실추된 신뢰 회복이 필요**

- 유럽연합 집행위원회는 화웨이가 중국 정부로부터 낮은 금리로 대출을 받았는지, 또한 기술의 불법 유출이 있었는지 조사 중
- 화웨이의 대변인은 회사의 불법행위 의혹에 전면적으로 부정하고 있으나 이에 대한 확실한 신뢰 회복이 필요한 상황

□ 이러한 의혹에도 불구하고 화웨이는 경쟁사인 삼성과 애플에 위협을 가하는 존재로 자리매김해나갈 것

- 화웨이의 성장은 삼성의 스마트폰 판매에도 압박을 가할 것
  - 아심코의 데이두는 삼성이 그 동안 탄탄한 브랜드 로열티가 아닌 부품의 수직통합화로 인한 이점을 누려왔다고 하며 불과 몇 년 전엔 세계 5위권의 기업이었다고 주장
  - 만약 브랜드 로열티를 갖추지 못하면 화웨이와 같이 값싸고 품질이 비슷한 대안이 나타났을 때, 쉽게 위기를 맞게 될 것이라고 추가적으로 언급
- 스마트폰이 보편화되어 더 이상 혁신적인 기술이 아닌 현재의 추세는 화웨이에게 장점이 될 것
  - ABI 리서치의 모건은 “화웨이의 기기는 사람들이 정말 필요로 하는 것의 90%를 갖췄다”고 하며, 곧 시장의 흐름이 그들에게 올 것이라고 주장 **FBI**

## **From Kim Polese to Marissa Mayer — How Far Have Women in Tech Come?**

\* 기사출처: [TIME \(2012.07.20\)](#)

\* 요약자: 김형기 (curiaroman@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 여성, 일, 기술산업

### **“과거와 현재의 두 여성 CEO가 말하는 기술산업에서의 일과 여성”**

#### **□ 지난 6월 17일, 실리콘밸리 슈퍼스타인 마리사 메이어(Marissa Mayer)가 야후의 CEO로 취임**

- 마리사 메이어는 컴퓨터 프로그래머로 구글에서 13 년간 근무하며 부사장까지 오른 입지전적인 여성으로, 최근 야후의 CEO 로 임명되면서 세간의 화제가 됨
- 야후는 지난 4 명의 CEO 들의 잇따른 경영실패로 기업가치가 하락하는 위기 상황을 새로운 CEO 가 극복해낼 것을 기대

#### **□ 이번 취임은 여성이 일하기 어렵다고 평가 받는 기술산업에서 여성과 일의 관계에 대한 논란을 야기**

- 구글, 야후와 같은 기술산업은 여성이 일하기에 열악한 환경으로 평가 받는데, 그 이유는 중역들이 보통 주당 70 시간을 일하며 여성들의 해고가 빈번하기 때문
- 그러나 페이스북의 여성 COO이자 이사인 셰릴 샌드버그(Sheryl Sandberg)는 젊은 여성 직원들에게 일찍 퇴근하러 하지 말고 근무에 충실해 기회를 잡으라고 조언하는 등 여성들이 일에 집중할 필요가 있음을 강조
  - 마리사 메이어 역시 아이를 가졌을 때만 출산휴가를 사용하고 일과 가정을 분리해 생각하지 않음으로써 위 조언에 부합하는 행동을 보임


□ 한편, 1990년대 후반 마림바의 공동창업인 킴 폴레이제이(Kim Polese)는 현재 마리스 메이어에 필적할 정도로 성공한 여성 CEO였으나 여성이라는 이유로 비판 받음

- 그녀는 버클리대학에서 컴퓨터공학을 전공했고 이후 7년 동안 썬 마이크로시스템즈에서 일하며 프로그램 언어인 자바를 개발하는데 기여해 옴
- 이후 그녀는 독립하여 1997년 자바기반 소프트웨어 회사인 마림바(Marimba)를 설립하였고, 그 해 타임지의 '올해의 가장 영향력 있는 인물 25인' 중 한 명으로 선정
- 마리스 메이어와 같이 명석하고 언론매체에 친숙한 것으로 유명했으나 자신의 능력이 아닌 외모와 언론에의 홍보로 성공했다는 비판을 받기도 함
  - 반면 마리스 메이어의 경우, 보그 모델로 활동하고 언론에 출연하는 등 대중성을 활용했지만 매력적이라는 평가를 받음
- 최근 언론 인터뷰에서 킴 폴레이제이는 마리스 메이어의 논란에서 보듯 기술산업에서의 여성은 남성과의 평등한 입장에서 경쟁하지 못하고 있다고 주장
  - 그녀는 기업이 남성 CEO의 가정사에 관해서는 거의 책임을 묻지 않는 반면 여성에게는 심지어 임신에 대해서도 민감하게 반응한다고 언급

□ 이는 기술산업이 아직까지도 남성위주의 사회이기 때문으로 보이나 점차 변화될 것

- 1984년도 기준 컴퓨터 공학 학부생의 37%가 여성이었으나 오늘날에는 12%로 오히려 감소하였는데, 이는 여성들이 기술산업을 남성이 지배하는 분야로 인식하는 것이 원인이라고 해석됨



- 다행히도 현대 여성들은 첨단기기들을 예전보다 많이 구매하고 있으며 스마트폰을 남성보다 더 많이 활용하는 등 점차 기술에 친숙해지는 기술의 여성화 현상이 나타나는 추세
- 더욱이 기술산업의 대표기업인 구글과 페이스북은 다양성과 유연성을 중시하는 기업 문화 아래 여성의 참여를 적극 장려 

## **US Food Aid Programme Criticised as 'Corporate Welfare' for Grain Giants**

\*기사출처: [The Guardian \(2012.07.18\)](#)

\*요약자: 김주찬 (kjcjuchan@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **식량 원조, 미국 농업회사**

### **“미국 농업회사들의 이익 추구 수단으로 변질된 식량 원조”**

□ 소수의 영향력 있는 다국적 기업들에 의존하고 있는 미국의 식량 원조 프로그램이 본연의 취지에 어긋난 구조적 문제에 대해 비판을 받고 있음

- 총 10억 달러의 식량 원조 규모 중 2/3 가량을 ADM, Cargill, Bunge와 같은 3개의 다국적기업들이 차지
  - 이들은 수익성이 좋고, 막강한 정치적인 영향력을 가진 농업회사
  - ADM의 경우, 원조를 위한 식량 공급에서 절반에 가까운 규모를 차지하며 미 정부로부터 3억 달러를 지급받음
- 미 정부는 이 세 회사로부터 전체 식량 매입량의 70%에 해당하는 120만 톤의 식량을 구매
- 농업 정책 분석가에 따르면 식량 원조 프로그램의 혜택이 미국의 농촌 및 농부들에게 돌아가는 것이 아닌, 다국적 농업회사들을 위한 시혜 방안으로 악용되고 있음

□ 또한 식량 원조는 미국 내 잉여 농업 생산물 수출을 위한 명분으로 이용되기도 해 그 비판이 더해지는 상황

- 최근 산업관계자 및 알래스카 주 관계자들의 로비를 통해 80톤 가량의 통조림 연어가 새롭게 원조 리스트에 추가됨

- 해외 식량 원조 프로그램에 건조된 감자를 포함하는 법안도 추진되고 있는 중

□ **거듭되는 비판에 대해 미국 정부는 식량 원조 프로그램의 순기능과 농업 산업의 구조적 특성을 이유로 들어 반박**


- 2009-2012년 동안 전 세계 약 3,300만 명의 사람들이 혜택을 받았으며, 미국 내 신규 일자리 창출에도 기여하였다는 점을 강조
- 게다가 농업 산업 특성상 작물 및 재화의 보관과 유통을 위해 대규모로 판매될 수 밖에 없으며, 이는 경제 가치사슬 전체적인 차원에서도 더 이득이 되고 있다고 주장

□ **하지만 이와 같은 식량 원조 프로그램은 여전히 구조적으로 그리고 법적으로 많은 문제를 내포**

- 가격 구조적인 면에서 보면, 세금 1달러당 40센트만이 식량 구입액에 해당하며 나머지는 농업회사들에게로 흘러 들어가 부당한 이익을 창출시킴에 따라 납세자들이 그 대가를 치르고 있음
- 1950년대에 통과된 문제투성이의 식량 원조 법안이 현재까지도 이어지고 있다는 점도 문제점 중 하나
  - 외국회사를 이용하는 것이 더 저렴해도, 미국회사에 의해서만 원조가 행해지도록 강제한다는 내용
  - 이것은 수혜국의 해외 원조를 더욱 심화시킨다는 부작용이 있어 이미 다른 나라에서는 폐지된 법안

□ **위의 문제점을 반영하여 EU와 캐나다에서는 이미 식량 원조 방법을 개선하였고 최근 미국에서도 이러한 움직임을 보임**

- EU는 현물 보조에서 현금 지원으로 원조 방식을 바꾸었으며, 캐나다의 경우 국제적으로 권장하는 방안대로 식량 예산에 대한 제한을 완화

- 미국 국제개발청(USAID) 역시 더 이상 기존 농업회사에 의존한 원조 수준에 만족하지 않겠다고 하였으며, 대다수의 재화와 서비스를 개발도상국에서 구매할 수 있도록 수칙을 수정 

## **Zen And the Art of Carmaking**

\* 기사출처: [The Economist \(2012.07.16\)](#)

\* 요약자: 송민철 (sagas@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **일본, 제조업, 혁신**

**“품질을 중시하는 일본 제조업체, 혁신의 기로에 서다”**

### **□ 종교적인 장인정신을 기반으로 한 일본의 기업들은 성공적으로 세계 시장에 안착해옴**

- 일본 제조업은 고대부터 내려온 지속성, 일관성, 완전성의 종교적인 세 가지 가치에 기초
  - 세계에서 가장 오래된 회사는 일본의 콘고구미라는 제조업체로 현재도 활발히 영업
  - 최근 도요타 대변인은 불교의 정신을 기반으로 새로운 조향장치 개발에 성공하였다고 발표
- 이러한 가치는 엔지니어들의 장인정신으로 이어져, 일본산 제품은 품질이나 디자인과 같은 기능적인 측면에서 세계적인 주목을 이끔
  - 소니의 워크맨과 닌텐도의 닌텐도DS가 대표적인 사례

### **□ 그러나 현재 세계 시장에서 기능적인 측면이 우수한 일본산 제품의 입지가 줄어들고 있는 실정**


- 이는 한국과 같은 국가들이 혁신적인 기술 개발에 아낌없이 투자하고 성과를 보여, 기술 부분에서 일본산 제품과의 차이가 좁혀졌기 때문
- 가격적인 측면에서도 중국을 위시하여 저렴한 가격을 전략으로 내세우는 국가들로 인해 일본산 제품은 고전하는 중

- 결론적으로 일본산 제품이 일반 소비자들에게는 필요 이상의 기술 적용으로 비싸며, 부유층에게는 기술 이상의 독특한 특성이 없다는 것이 주된 실패 요인

□ 더불어 일본 시장의 규모 축소로 기업들이 내수에 의존하기는 더욱 어려워진 상황으로, 기존의 방식을 바꿔야 할 이유가 더욱 명확해짐

- 품질을 중요시하는 일본 소비자들의 구매력이 감소하면서 일본 기업들은 내수시장에서도 위기에 봉착
  - 소니의 경우, 작년 한 해 동안 30개의 TV모델을 출시하였으나 8년 연속 적자라는 난관에 봉착
  - 닛산과 혼다는 도요타의 시장점유율인 44%의 1/3에도 못 미치는 점유율을 보이며 고전
- 해결책으로 혁신을 통해 일본 기업들에게 부족한 '소비자 의견 반영', '소비자가 사고 싶은 것을 팔 것' 등이 제시됨
  - 지금까지는 만드는 것을 중요시해왔다면 앞으로는 팔릴 수 있는 것을 만드는 것으로의 관점의 전환을 의미

□ 하지만 혁신을 지연시키는 여러 요소들로 인해 일본 제조업체가 새로운 방향으로 나아갈 수 있을지는 불확실

- 높은 문화적 장벽, 만연한 실패에 대한 두려움, 창업에 대한 무관심, 뛰어난 외국 기업의 유입에 대한 공포가 혁신을 방해
- 또한 일본 주요 기업들의 브랜드 전략을 주로 대행하는 일본 최대 광고업체인 덴쓰의 능력이 한계에 도달
  - 자국 내에서만 거대한 영향력을 가지고 있을 뿐 해외에서의 영향력은 부재
- 인터넷이나 SNS처럼 브랜드를 재창조하는 힘에 대한 이해 역시 부재 

## Lurching into the Fast Lane

\* 기사출처: [The Economist \(2012.07.14\)](#)

\* 요약자: 심수연 (syegoist@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 러시아, WTO, 제조업

### “WTO 가입, 러시아 경제 현대화의 터닝 포인트”

- 지난 7월 10일 러시아 의회가 WTO 회원국 가입을 비준함에 따라 무역 장벽이 점차적으로 낮아지고 일자리가 창출될 것으로 예상
  - WTO 비준에 따라 러시아는 2018년까지 자국 산업을 보호하기 위해 지급하던 보조금을 폐지하거나 축소하는 등 무역 장벽을 단계적으로 철폐할 예정
  - 지난 4월 대통령으로 재임한 푸틴은 WTO 가입과 함께 현재 러시아 노동력의 1/3에 이르는 2,500만 개의 고숙련 일자리를 창출하겠다고 약속
- 러시아는 WTO 가입 이후 제조업을 육성하여 에너지 의존적 경제구조에서 탈피하기 위해 노력할 것
  - 현재 러시아 경제는 수출 지향적이며 연료 에너지 분야가 경제를 지배하는 구조적인 불균형 상태를 지님
    - 따라서 공장 원자재에 대한 국제 수요 및 가격 변동에 매우 민감하며 이는 러시아 경제의 위험 요인

- 향후 산업구조를 다각화하여 경제 안정성을 높이고 궁극적으로는 경제의 현대화를 추구

#### □ 러시아 제조업의 부흥을 예고하는 대표적인 사례는 바로 자동차 제조업체 Gorky Automobile Plant (GAZ)

- GAZ는 1929년 러시아 자동차 산업을 개발하기 위해 국영기업으로 설립되었으며 대형 트럭, 밴, 군용 차량, 자동차 등을 생산
  - 신흥 재벌 올렉 데리파스카가 인수한 이후 GAZ는 계속해서 적자 상태였으며 회생을 위한 수많은 노력을 하였지만 실패
- 3년 전 GM 출신의 보 안데르손이 영입되었고, 그는 GAZ 내에 만연한 부정부패가 사업 부진의 원인이라 여기며 이를 척결하기 위해 노력
  - 부업으로 부품 공장을 운영하며 기준치에 미달하는 부품을 GAZ에 공급하던 매니저들을 해고
  - 노동력 향상과 공장 내부의 부품 및 기계 절도를 예방하기 위한 상여금제를 도입
- 현재 GAZ는 효율적 생산 시스템에 기반하여 흑자 상태로 전환하여 공장 내 노동자를 현재 23,000명으로 절반 가량 감축했음에도 2009년 생산량의 두 배 가량을 생산
  - 2010년 전체 생산되는 밴 중 16%가 추가 보수 작업 없이 시장에 출시되었으나 현재는 64%가 재공정을 거치지 않고 출시

#### □ 추가적인 사례로 러시아는 항공산업을 민간 항공기 분야까지 확대하기 위해 MC-21이라는 여객기를 개발 중

- 경쟁력 있는 민간 항공기 개발을 위해 여러 항공기 회사들과 연구소들이 러시아 통합항공사(United Aircraft Corporation, UAC)로 합병
  - 러시아는 오랫동안 군용 항공기를 생산하고 수출해 왔으나 민간 항공기에 대한 생산과 수출은 미미했음
- UAC가 개발한 MC-21은 2015년에 취항하게 될 여객기이며 미국의 보잉과 유럽의 에어버스가 양분해온 세계 대형 여객기 시장에



## 도전장을 던질 것

- 이를 위해 현재 미흡한 항공기의 안전성과 글로벌 애프터 서비스 네트워크를 보완하기 위해 노력 중
  - 푸틴 대통령은 중국과 대형 항공기 합작 사업에 대해 논의 중
  - UAC의 자회사이자 Superjet을 생산하는 수호이는 이탈리아 항공사인 알레니아와 합작하여 글로벌 애프터 서비스 네트워크를 형성

## □ 한편 정부와 지원과 신흥 재벌의 적극적인 투자가 러시아 제조업의 주요 동력이 될 것으로 예상

- 정부는 기간 산업을 전폭적으로 지원하고 있으며 신흥 재벌들은 그 밖의 제조업에 대규모로 투자
  - 정부는 러시아 UAC를 지원하며 항공 산업의 재건을 추진
  - 철강업계 재벌인 알렉세이 모르다쇼프는 최근에 터빈을 생산하는 업체 파워 머신즈를 인수했으며, 또 다른 철강업계의 거물인 미하일 프로호로프는 전기 자동차에 투자
- 또한 정부는 2009년 RT(Russian Technologies)라는 조정 기구를 설립하여 약 600개 기업의 90만 명 직원들이 함께 근무하면서 시너지 효과를 창출
  - RT는 전자제품, 광학기구, 금속제품 영역에 투자하고 있으며 그 중 대부분은 정부와 민간 합작 형태로 진행
  - 전반적으로 RT의 관리 아래 있는 기업들은 상당한 이익을 창출하고 있으며 성장성도 높음

## □ 한편 인재 유출이 러시아의 성장을 방해한다는 의견이 있지만 오히려 러시아의 인재 육성 정책이 러시아 제조업의 매력적인 요인으로 평가됨

- 최근 고학력 러시아인들이 2000년대 초보다 더욱 빠르게 해외로 유출되는데 이는 러시아 내부에 팽배한 정치사회적 불안정성에

## 기인

- 미국의 실리콘밸리를 본 따 만든 최첨단 혁신도시 스콜코보에 인재와 기업을 유치하여 인재 유출 현상을 해소하려 노력
- 러시아의 수많은 기술 학교들이 인재 양성에 노력을 기울인 결과, 유능한 인재들이 대거 배출됨
  - 러시아에 공장을 소유한 이탈리아 타이어 회사 피렐리는 러시아 노동력의 질이 예상치를 상회한다고 언급
  - 러시아 신홍재벌 모르다쇼프는 파워 머신즈가 유능한 직원들을 지속적으로 고용하고 있다는 이유로 이를 인수

### □ 이러한 긍정적 요소에도 불구하고 러시아의 고질적인 관료주의 부정부패는 러시아의 성장을 가로막는 최대 걸림돌로 작용

- 러시아에서 뇌물을 주고받는 일은 보편화되어 있고, 이는 러시아가 '마피아 국가'라는 오명을 쓰게 된 이유
- 게다가 국영 기업과 신홍 재벌 소유의 기업들은 뇌물 수수에 대한 면책권을 행사할 수 있지만 소규모의 사기업들은 그러한 면책권이 없음
  - 이런 이유로 러시아에는 국영 기업에 비해 상대적으로 적은 중소기업이 존재

### □ 그 결과 러시아의 지속적인 성장을 견인할 내·외부적 자원 부족

- 내부적으로 러시아 중소기업들은 엄청난 발전 가능성을 가지고 있지만 연구 개발비 부족으로 인해 RT와 같은 정부의 지원 없이는 외국 기업들과의 경쟁에서 살아남기 어려움
  - 펌프와 압축기, 석유 산업 장비를 생산하는 HMS, Ozna와 화차와 관련 장비를 생산하는 Transmashholding과 Altayvagon이 이에 해당함
  - 이 회사들은 푸틴 대통령이 약속한 일자리 창출과 경제 구조 개혁에 기여할 수 있으므로 정부의 지원 정책이 필요

- 외부적으로는 수많은 외국인 투자자들이 자본 몰수 및 강탈 위험 때문에 러시아로의 투자를 주저
  - 영국 석유업체 BP는 과거 러시아 기업과 합작 투자에 나섰다가 러시아 정부의 과도한 견제로 러시아에서 사업을 철수
- 푸틴 대통령은 지난달 외국인 투자자를 유치하기 위해 행정 감찰관 제도의 도입을 제안
  - 그러나 근본적인 원인인 부정 부패를 청산하기 위한 다른 개혁이 진전되지 않자, 이 제안에 대해 회의적인 반응이 지배적

□ 결론적으로 러시아가 비즈니스 환경을 적극적으로 개선하지 않는다면 WTO 가입으로 인한 이익을 충분히 누릴 수 없을 것

- 한 연구에 따르면 러시아는 BRICS 국가 중 재정 안정성이 가장 낮고, 부패 지수가 가장 높음
- 따라서 WTO 가입과 푸틴 대통령의 투자 유치 의지가 맞물린다 해도 러시아의 투자 환경이 대폭 개선되기 위해서는 상당한 시간이 걸릴 것으로 예상 **FBI**

## Dream On

\* 기사출처: [The Economist \(2012.07.21\)](#)

\* 요약자: 장은혜 (avechs@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **신흥 경제국, 신용 호황**

### “신흥 경제 국가들의 꿈의 10년과 현재의 몰락, 그리고 앞으로의 남은 10년”

#### □ 1997년 태국에서 시작된 신흥 경제 국가의 5년 간의 금융위기 악몽

- 1997년 7월, 태국정부는 자국통화 바트의 달러 대비 가치가 50% 이상 폭락하자 고정환율제를 포기하였고 이로 인해 통화위기가 발생
- 태국의 위기는 이후 태국의 주변국들과 러시아, 브라질에 금융위기로 확산되었고 심지어 2002년에는 아르헨티나와 우루과이에서도 금융위기 발발

#### □ 지난 5년 간의 위기를 끝낼 수 있었던 것은 중국으로부터 시작된 경기 회복

- 2003년 중국의 두 자릿수 성장 및 인도 경제의 8%대 성장, 브라질의 공공부채 삭감과 경상수지 흑자 달성을 통해 IMF와 채권 시장을 완화
  - 위기에 빠졌던 국가들은 낮은 기대, 저렴하고 유연한 통화, 차입 여지와 성장 가능성을 통해 평가 절하 및 채무 불이행의 고통에서 해방
- 세계 자본시장은 신흥 경제국의 주식과 채권을 구입하는 등 신흥 경제국을 반겼고 MSCI 인기 신흥 경제의 주식시장지수는 2007

년 10월 최고치로 이는 2002년 말 기준 350% 이상 상승한 수치

- 신흥 경제국들은 유입된 자본을 과거처럼 지출하기 보다는 위기에 대비해 외환 준비고를 축적하거나 심지어 다른 나라의 위기 극복을 도우는 데 사용

- 골드만삭스는 신흥 경제 국가들이 세계 경제를 주도할 것을 제안하면서 자사의 첫 번째 2050 예측 'BRICs와 꿈꾸다'를 발표

### MSCI (Morgan Stanley Capital International Index)

MSCI 지수는 글로벌펀드의 투자기준이 되는 대표적인 지표로 최초의 국제 벤치마크. 특히 미국계 펀드의 운용에 주요 기준으로 사용되는 지수다. 미국 모건스탠리 증권이 지난 1986 년에 인수한 캐피털인터내셔널사에서 작성해 발표한다.

MSCI 지수는 전세계를 대상으로 하는 글로벌지수, 특정지역에 한정하는 지역지수 등 국가, 산업 및 펀드스타일 등에 따른 다양한 종류의 지수들을 100 여개나 제시하고 있다.

MSCI 지수의 산출기준은 시가총액 방식이 아닌 '유동주식 방식(Free floating)'이다. 시가총액 방식은 정부 보유지분이나 계열사간 상호 보유 지분 등 시장에서 유통되지 않는 주식까지 합쳐 계산해 실제 공개시장에 대한 영향력을 정확히 반영하지 못한다는 단점을 가지고 있다. 유동주식 방식은 정부 보유 및 계열사 보유 지분 등 시장에서 유통되기 어려운 주식을 제외한 실제 유동주식을 기준으로 비중을 계산한다.

출처: 네이버 지식사전

### □ 그러나 급속한 성장을 이룬 꿈의 10년 이후, 신흥 경제국의 경제는 둔화 또는 침체를 보임

- 중국은 목표성장률인 8%를 달성하고자 하지만 올 2분기까지 GDP성장률은 7.6% 수준이며, 두 자리 성장을 열망했던 인도는 오히려 두 자릿수의 인플레이션이 우선 해결되어야 할 과제
- 신흥 경제국들은 유럽의 재정위기나 미국의 금융위기에 준하는 심각한 위기에 빠져 있는 것은 아니지만 경제 둔화 또는 침체를 겪고 있는 상황

- 신흥 경제 국가들의 MSCI 지수는 2007년에 비해 30% 정도 낮음
- 불과 15개월 전 IMF는 브라질에 대해 4% 초과, 남아프리카에 대해 3.8% 성장을 예측했지만 2012 예측에서는 브라질을 2.5%로, 남아프리카는 2.6%로 하향 수정

#### □ 현재의 신흥 경제국들의 경기 침체를 설명하는 원인과 이를 극복하기 위한 경기 회복 시도들이 존재

- 신흥 경제국들의 경기 침체 원인 중 일부는 유럽 경제 위기의 전세계적인 확산에서 비롯
  - 유럽 연합은 중국과 남아프리카공화국의 수출의 각 19%, 22%를 차지하는 등 여러 신흥 경제국들의 가장 큰 수출시장을 담당
  - 유로 지역 은행들은 신흥 유럽국가 신용의 45% 및 아시아 무역 신용의 상당한 부분을 차지하는데, 자산을 팔거나 대출을 회수하기 시작
- 경기 침체의 일부는 또한 물가 상승과 가격 거품을 방지하고자 하는 정부의 정책이나 제도에서 기인
  - 폴란드 중앙은행은 2.5%의 목표치를 초과한 인플레이션을 억제하기 위해 지난 5월에 금리를 인상
  - 중국 정부는 부동산 가격 거품 형성을 막고자 부동산 가격의 하락을 유도

#### □ 그러나 단순히 수요 측면의 현상 그리고 부진한 수출과 긴축정책은 현재의 경기침체를 설명하기에는 제한적

- 지속 가능한 성장을 위한 기본 성장률은 생각보다 덜 인상적일 수 있으며 IMF는 지난 10년 간 잠재 성장률에 대해 지나치게 낙관적인 기대를 해왔다고 지적
- 높은 상품 가격은 브라질, 러시아, 남아프리카공화국과 같은 일부 신흥 경제를 복돋지만 신흥 시장의 주가를 감소시킴
  - 미국 메릴린치 은행에 따르면, 천연 자원 사업은 BRICs의 시가 총액의 1/3 이상 또는 MSCI의 벤치마크 지수의 시가 총액의 1/4을 차지

□ 과거 신흥 경제국들의 경기 호황은 신용 호황으로 이어졌으나 이는 다시 오늘날 신흥 경제 국가들의 경기 침체 주요 원인이 됨

- 신흥 경제국들의 지난 10년 간 경기 호황은 자본과 함께 급속히 신용 수준을 상승하게 함
  - GDP 대비 은행의 신용 비율은 브라질, 중국, 체코 공화국, 헝가리, 말레이시아, 폴란드, 한국, 대만, 터키에서 20% 포인트, 인도와 러시아도 비슷하게 상승
  - 호황 말기인 2008년부터 중국에서는 신용 비율이 27% 이상 압도적으로 상승
- 신용 비율 상승은 은행이 가계예금을 최적의 활용에 재분배하는 데 기인한 건강한 재정 심화로 해석 가능
  - 신용 비율 상승은 신흥 경제를 안심시켜 성장 가능성을 실제보다 더 긍정적으로 생각하게 만듦
- 또한 신용 호황은 신용카드 및 기타 금융 변수의 상승처럼 잠재적으로 약화된 금융 사이클을 반영
  - 왜냐하면 금융 사이클의 호전은 소비와 투자를 조장하고 담보의 가치를 높임으로써 신용을 더 용이하게 하여 성장을 오히려 둔화시킬 수 있기 때문

□ 과거 사례들은 신용 호황으로 인한 인플레이션 '신용 버블'이 터질 경우의 위험성을 보여줌

- 신용 호황이 인플레이션으로 나타나면 일반적으로 중앙 은행이 재빨리 반응하나 상승하는 환율과 수입이 국내 수요와 공급의 증가한 간격을 채우기 때문에 소비자 가격은 반응이 더뎼
  - 이것은 다시 신용 호황이 위험수준으로 상승하게 하는 악순환
- IMF의 일부 전문가들은 지난 50년 간 경제 강대국들과 신흥 경제국가들의 빠른 신용 성장의 경우를 99개의 '신용 버블'이라고 정의

- 99개의 버블 중, 44개는 은행공황이나 통화 위기 또는 둘 다 겪으며 터졌고 다른 13개는 평균적으로 GDP의 9% 감소를 겪으며 더 심각하게 터졌음


#### □ 신용 호황에 따른 아시아 신흥 경제와 유럽 상대국에 대한 전망

- HSBC의 한 전문가에 따르면, 아시아의 신흥 경제에서는 신용 비율이 태국의 위기 이전보다 더 빨리 증가
  - 그러나 은행 대출이 예금을, 국내 투자가 국내 예금을 초과하지 않고 대부분의 외국 자본이 자기 자본의 형태를 취하기 때문에 신흥 경제는 능력에 맞는 규모를 소유
  - 15년 전 태국의 경우처럼 외국 자본이 갑자기 유출되어도 흑자를 유지하고 있는 나라들은 유출된 외국 자본을 대체할 충분한 자원을 가지고 있지만 그 대체 과정은 원만하지 않을 수 있음
- 폴란드에서 민간 부문에 대한 신용은 GDP의 거의 9%에 해당하는 경상수지적자에 기여하면서 2008년 대비 36.6% 증가
  - 최근 몇 개월 동안 the FDI 와 portfolio capital Poland는 GDP의 5% 이상으로 남아 있는 대외 적자를 채울 것을 요구했지만 이 요구는 잘못된 방향으로 흐르고 있음
  - 미국 메릴린치 은행의 한 전문가는 더 많은 대외 대출을 철회한다면 오히려 폴란드를 유럽 위기에 취약하게 만들 것이라고 전망

#### □ 신흥 경제 국가가 신용 제한하고 유연성을 확보한다면 지난 '꿈의 10년'에는 못 미치지만 낙관적인 향후 '꿈의 10년'을 실현할 수 있을 것

- IMF의 연구에 따르면, 신흥 경제국의 정책 입안자들이 미국, 일본, 유로의 0%에 가까운 금리로 인해 발생한 전세계적 유동성 흐름의 피해자로 자신들을 묘사하지만 실제로 이는 신흥 아시아 경제의 신용성장변동의 16%만을 차지한다고 언급
  - 국내 신용에 제한을 부과하고 통화에 유연성을 부과함으로써 신흥 경제는 더 큰 제어력 획득 가능



- 2003년 이후의 경우처럼 신흥 경제 국가들의 빠른 경기 회복을 기대하긴 어려우나 여전히 경기 예측은 낙관적
  - 2010년까지 BRICs의 총 GDP는 골드만삭스의 7년 전 예측보다 약 75% 더 컸다는 점에서 비관적인 예측의 오류 가능성을 유추
  - 골드만삭스가 작년에 발표한 최신 예측에서 꿈의 10년의 남은 기간 동안 브라질이 평균적으로 5.2%, 러시아 5.4%, 인도 6.3%, 중국 6.9% 성장할 것이라고 예상
  - 국가별로 살펴보면 브라질과 러시아는 예상치에 못 미치지만, 중국과 인도는 예측을 달성할 가능성이 있을 것으로 추측 

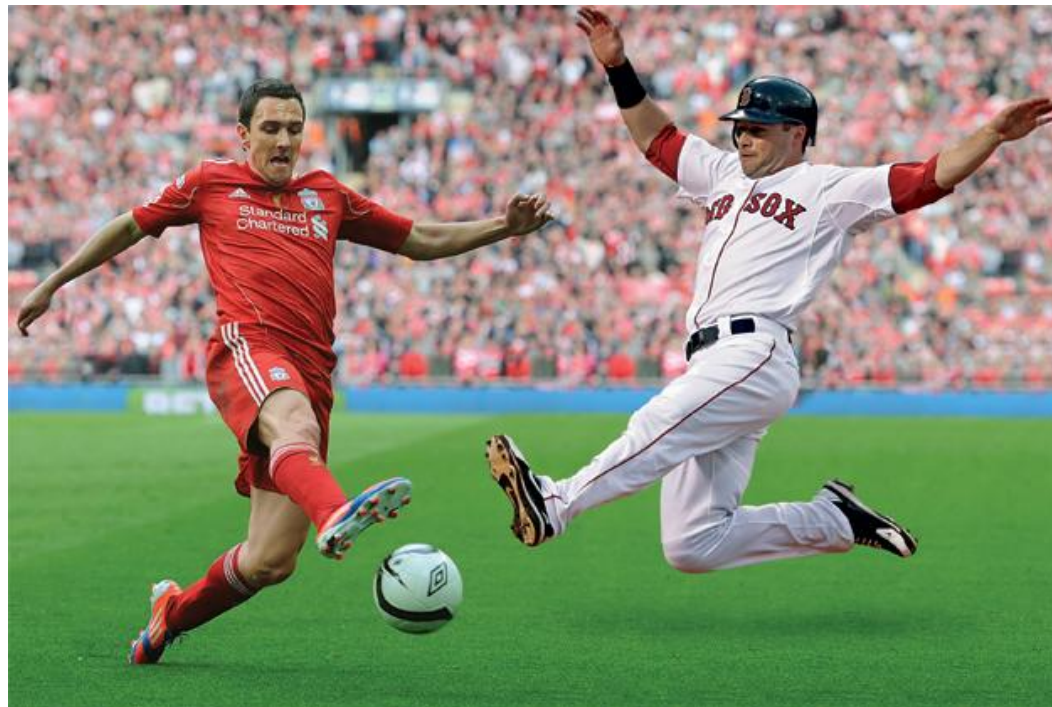
## **For Fenway Sports Group, Liverpool Is the Real Moneyball**

\* 기사출처: [Bloomberg Businessweek \(2012.07.19\)](#)

\* 요약자: 정근우 (monhghg@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 프리미어 리그, 리버풀 FC, FSG

“Fenway Sports Group의 리버풀 FC 인수, 그 후 1년 6개월의 명암”



□ Fenway Sports Group(FSG)의 회장인 워너와 그의 파트너 존 헨리는 지난 2010년 리버풀 FC를 3억 달러에 인수

- FSG는 미국의 스포츠 투자 기업으로, 메이저리그의 보스턴 레드삭스 구단을 경영하며 구단을 성공의 길로 이끈 바 있음
  - FSG는 보스턴 구단을 경영하며 단기간에 과감한 투자를 통한 성공을 이루었음
  - 오랜 기간 부진한 성적을 거두고 있던 보스턴은 FSG의 투자를 바탕으로 성적과 수익 부분에서 커다란 성과를 거두었음
- FSG의 리버풀 구단 인수는 현재 세계 최다의 시청자를 확보하고 있는 영국 축구 시장 진출을 통해 자사의 글로벌 마케팅 경쟁력 강화를 이루기 위한 포석
  - 2010-11 시즌 프리미어 리그의 전세계 누적 시청자는 약 47억 명으로 추산
  - 이번에 인수한 리버풀과 라이벌인 맨체스터 유나이티드 간의 경기는 5억 명 이상이 시청하고 있으며, 이는 2011년 월드컵 시리즈의 시청자 1.6억 명을 크게 상회하는 수치

#### □ 영국 축구 시장은 미국에 비해 각종 규제로부터 자유롭다는 이점을 가짐

- FSG의 회장인 워너는 미국 스포츠 리그들에 적용되는 샐러리캡이나 드래프트, 수익공유 등의 규제에서 자유롭다는 점에서 영국 축구에 매료되었다고 밝힘
- 미국 야구 시장에서 프랜차이즈 사업에 진출했을 경우, 규제로 인해 판매액의 약 1/30 정도의 수익 밖에는 거두지 못하지만 영국 프로 축구 구단의 경우, 스포츠 용품 등 판매 수익의 대부분을 가져갈 수 있음

#### □ 그 결과 현재 영국 프리미어 리그의 20개 구단 중, 6개가 외국인 구단주에 의해 소유됨

- 미국을 비롯한 중동의 오일 머니, 아시아 자본 등 세계 자금이 영국 프리미어 리그에 유입되고 있으며, 이는 세계 시장으로의 마케팅 저변 확대가 목적

- 2012년 포브스가 선정한 세계에서 가장 가치 있는 스포츠 팀으로 꼽힌 맨체스터 유나이티드는 미국의 글레이저 가문이 소유
- 이외에도 중동 자본이 투입된 맨체스터시티를 비롯하여 EPL의 많은 구단들이 해외로부터의 투자 유치와 아시아 선수영입 등을 통한 마케팅 저변 확대가 그 목적

#### 영국 프리미어 리그(English Premier League, EPL)

잉글랜드 프로축구 1부 리그로 스페인 프리메라리가(Primera Liga), 이탈리아 세리에 A(Serie A)와 함께 세계 축구 3대 리그로 불린다. 현재 세계에서 가장 인기를 끌고 있는 축구 리그이며, 2010-11 시즌 전 세계 누적 시청자가 약 47억명에 달하고, 리그의 중계권 수입만 연간 20억달러에 육박한다.

#### □ 인수 당시 리버풀 FC의 좋지 못한내부적 상황 때문에 FSG는 상대적으로 저렴한 가격에 인수가 가능했음

- 2010년 인수 당시 리버풀은 이전 구단주인 톰 힉스와 조지 질레트의 방만한 운영과, 구단 인수 과정에서 발생한 부채 등으로 파산 직전에 놓인 상태
- 또한 90년대 이후 영국 축구의 세계화에 적응하지 못하며 과거 영광의 시대를 되찾지 못하고 있었음
  - 최근 라이벌인 맨체스터 유나이티드에 대회 성적과 광고 수익 등 모든 면에서 뒤떨어지고 있는 추세
- 하지만 이러한 상황 때문에 리버풀 구단의 본래 가치보다 저렴한 3억 달러에 인수 가능

#### □ 한편 FSG의 리버풀 FC 인수 후 현재까지 지난 18개월 간의 성적은 분명 실망스러운 부분이 존재


- 2011 시즌 시작 전에 FSG는 1억 7,900만 달러를 사용하여 새로운 선수들과 감독을 구성
- 하지만 리버풀은 유럽의 유수 클럽들이 펼치는 토너먼트인 챔피언스 리그에 진출하지 못하면서, 구단의 명성 하락은 물론이고 TV 중계권료 감소로 재정위기에 직면
  - 지난 5월 발표된 2011년 회계결산에서 리버풀 구단은 8천만 달러의 적자를 발표

#### □ 2012년 다가올 시즌을 대비하며 FSG는 새로운 스폰서 유치를 통한 재정 건전화와 구단 내부 개혁을 시도

- 공동 구단주인 헨리는 지난 18개월 간의 실패를 인정하고, 그 경험을 통한 새로운 출발을 결의
- 2012년 2월, 리버풀은 뉴발란스의 자회사 워리어와 연간 4,000만 달러에 달하는 스포츠 역사상 가장 큰 규모의 메인 파트너십 계약을 체결
- 또한 리버풀 선수와 팬들에게 추앙 받는 감독인 케니 달글리시를 경질하고, 젊은 감독 브렌던 로저스를 영입
  - 이는 단순히 유명세에 근거하여 달글리시 감독을 영입했던 판단을 재고하여, 젊은 감독과 함께 장기적인 안목에서 구단을 경영하려는 움직임으로 해석

#### □ 하지만 리버풀 FC의 성공 궤도 진입에는 아직 시간이 더 필요하다는 평가가 지배적

- 새로운 감독 로저스는 “리버풀은 다시 영광의 시대에 진입할 수 있을 것이지만 이는 시간이 걸릴 것이고, 그 사건이 내가 부임할 기간에 일어날지는 확신 할 수 없다”고 밝힘
- 또한 FSG의 성공 신화를 대변하던 보스턴 구단의 사정이 악화되면서 그 영향이 리버풀 구단에 미칠 수 있음을 고려할 때, 향후

리버풀 FC의 전망은 불투명 

FBI는 한양대 경영대학의 비상업적 지식봉사 동아리로, 본 보고서는 글로벌 경제/경영 이슈에 대한 교내 상호 학습을 위해 동아리 학생들에 의해 만들어졌습니다. 만약 외부에서 보고서를 요청하는 경우, 교외 지식봉사차원에서 무상으로 공유하고는 있으나 다른 상업적 용도로 사용될 수 없습니다.



한양대학교 경영대학

보고서 구독신청 및 변경 ([fbi.hanyang@gmail.com](mailto:fbi.hanyang@gmail.com))

Advisor: 이웅희, 한양대학교 경영학부 교수 ([victory@hanyang.ac.kr](mailto:victory@hanyang.ac.kr))

Editor in Chief: 김한결 ([rocky87@hanyang.ac.kr](mailto:rocky87@hanyang.ac.kr))

Associate Editor: 박나현 ([nh313131@hanyang.ac.kr](mailto:nh313131@hanyang.ac.kr))

Copy Editor: 김형기 ([curiaroman@hanyang.ac.kr](mailto:curiaroman@hanyang.ac.kr)), 양정렬 ([yjddui@hanyang.ac.kr](mailto:yjddui@hanyang.ac.kr)), 장은혜 ([avechs@hanyang.ac.kr](mailto:avechs@hanyang.ac.kr))