

# 창조도시와 클러스터

백운성 | 충남발전연구원 연구원

## 1

### 랄리(Raleigh)

; 미 동부의 실리콘밸리, RTP

#### R&D중심의 혁신클러스터, 리서치트라이앵글파크(Research Triangle Park, RTP)

리서치트라이앵글파크(Research Triangle Park, RTP)는 대서양 연안 미 동부지역 노스캐롤라이나주 중부에 위치한 미국에서 가장 큰 규모의 혁신클러스터로서 사업과 커리어를 위한 최고의 장소로 잘 알려진 곳이다. 리서치트라이앵글파크는 노스캐롤라이나의 중소도시 랄리(Raleigh)-드럼(Durham)-채플힐(Chapel Hill) 지역을 지역대학과 공공연구기관이 새로운 벤처기업의 산실로 조성하여 동부의 실리콘밸리로 불리는 지역이다.



#### 경제력 썩씨의 도시에서 가장 살고 싶은 도시로...

노스캐롤라이나주는 섬유, 담배, 가구 등 세 가지 전통적 산업에 의존하고 있는 곳이었다. 그러나 60년대 이후 섬유는 아시아 생산자와의 경쟁에서 뒤처지고, 담배는 자동화 생산 시스템의 도입과 수요 급감으로 위기를 맞고, 가구는 미국 내 북동부로의 공장 이전이 진행되면서 경제적으로 어려움에 봉착하기 시작하였다. 경제적 위기는 지역내 대학의 졸업생들에게 새로운 일자리를 찾기 위해 다른 지역으로 떠나는 인재유출 및 고갈을 불러 일으켰다.

이러한 우수한 인력들이 다른 지역으로 유출되면서 지역은 더욱 빈곤해지는 악순환을 끊고자 지역 내 리더들의 논의 과정에서 고안된 것이 바로 RTP다. RTP의 개발과 운영은 주정부, 지방정부, 참여업체 등으로 구성된 민간 비영리법인 리서치트라이앵글재단(Research Triangle Foundation, RTF)에서 맡고 있다. RTF는 1959년 고용창출과 노스캐롤라이나 대학 졸업생의 타주 유출을 방지할 목적으로 당시 와코비아 은행과 개인투자자들이 주민들에게 채권을 발행해 모은 200만 달러를 기초로 약 500만평의 토지를 매입하면서 활동을 시작하였다. RTF는 Triangle지역과 노스캐롤라이나내의 학술연구의 유지와 개발, 과학기술적 편의 제공, 대학 연구소 기업 정부의 협력 활성화를 기본 목표로 하였다. 50여년전, 미국 50개 주 가운데서 경제력이 48위로 거의 꼴찌였던 노스캐롤라이나주는 90년대 초엔 30위로 도약했고, 2002년에는 미국 첨단과학기술 잠재력 평가에서 17위를 차지하는 놀라운 발전을 이룩했다. 또한 미국 언론에 소개된 오늘날의 RTP 권역은 '살면서 근무하기 좋은 곳 1위', '교육환경 1위', '사업과 취업 여건 3위' 등 미국에서 가장 살기 좋은 도시로 각광을 받고 있다.

현재 840만 평 규모의 RTP는 글락소 웰컴, 시스코 시스템, 노텔 네트워크, 모토롤라 등 우리에게도 잘 알려진 대기업과 연구기관들이 소재하고 있다. IBM의 가장 큰 사업장도 이곳에 있으며, 대외적으로 13개 카운티, 63개 시, 34개 상공단체가 이곳과 연관을 맺고 있다. 현재 RTP지역의 전체 종사자는 4만 3천명으로 이 중 99%가 R&D 관련 인을 한다. 지난 15년간 고용 증가율이 53%로 노스캐롤라이나 주 전체 고용의 22%, 첨단분야 고용은 절반 이상을 차지할 정도다. 이런 여건을 통해 지난해만 투자유치 금액이 10억 달러에 달하고 있다.

## RTP의 성공요인은 대학과 지역사회 구성원의 적극적인 참여



노스캐롤라이나 세계무역센터 더글라스 아이긴 대표는 RTP의 성공배경을 "정부, 기업, 대학의 삼위 일체 노력"이라고 말하고 있다. 대학들은 고급두뇌를 제공하고 기업은 이익을 다시 교육여건 개선에 투자했다. 교육여건이 좋아야만 우수 인력이 몰려든다는 것을 기업이 더 잘 알고 있기 때문이다. 주 정부와 카운티, 시정부는 완벽한 후원자 역할을 했다. 자연스럽게 산 학 연 협

동 복합체의 시너지 효과가 발휘됐다. 또한 이곳을 경쟁력 있게 만드는 또 하나의 요인은 낮은 부동산값이다. 실리콘밸리는 방 4개, 정원 딸린 집이 12억 원 정도 하지만 이곳은 2억 5천만 원 정도에 불과하다. 불가도 그곳의 4분의 1수준이다 보니 우수 인재들이 몰려든다. 이곳의 구성원들은 실리콘밸리에

서 연봉 10만 달러를 받는 것보다 RTP에서 5만 달러를 받는 것이 더 행복하다고 말하고 있다.

### 혁신의 중심은 대학

RTP의 세 꼭지점을 이루고 있는 곳의 중심에는 대학이 있다. 달리에는 노스캐롤라이나주립대학(NCSU: 2만9000명), 드럼에는 듀크대학(6000명), 채플힐에는 노스캐롤라이나대학(UNCC: 2만6000명)이 있다. 이들은 대학간 협력과, 산·학·연, 산·산 등 대학과 기업간의 다양한 산학협력 관계가 형성되어 있다. 또한 소프트웨어 프로그래머 등 우수한 고급인재를 육성 제공하고 있으며, 리서치 파크를 건설함으로써 자신들이 배출한 고급두뇌들이 다른 지역으로 유출되지 않고 RTP지역에 정착하도록 유도하고 있다. 이를 위해 대학은 맞춤형 고급인력 양성과 연구개발 및 기술 이전을 통해 지역기업과 끈끈한 유대를 맺고 있다.



그중 대표적인 달리의 NCSU는 현재 100여 개의 중소 벤처기업, 연구소, 정부기관이 입주해 있는데 이곳 입주업체는 기존의 NCSU의 교수나 학생과 마찬가지로 도서관을 비롯해 캠퍼스의 모든 시설을 이용하는 것은 물론 필요시 강의도 들을 수 있도록 유기적 연계관계가 형성되어 있다.

현재는 20년 전부터 개교 100주년을 기념해 센티니얼 캠퍼스를 조성 중이다. 기존의 NCSU와 별도의 160만 평 규모의 산학협동연구 캠퍼스이다. 이곳 캠퍼스 내에는 상가와 아파트 등을 입주시키고, 건물의 접근성을 강조해 상호 유기적인 교류를 유도하고 있다. 캠퍼스 내 건물은 대학과 관계가 있거나 앞으로 관계가 있을 업체에게 임대해 주고 있고, 골프장과 호텔도 계획되어 있다. 센티니얼 캠퍼스는 의약 벤처기업과 연구소 등을 캠퍼스 내에 입주시켜 산·학·연 협력체계를 조성하고 있다.

### '헝그리 정신'의 RTP 입주 벤처기업들

'퍼스트 플라이트 벤처센터(FFVC)'는 RTP의 창업보육센터로 벤처기업에 사무실과 연구 공간을 임대해주고 있었다. 1991년 설립된 이 센터(John C. Draper 대표)는 High Tech(BT, IT) 기술에만 집중하는 전략을 가지고 있다. FFVC는 2명의 지원 Staff(설립당시 21명)만 있어 기업과 의사소통이 신속



하고, 편하게 언제든지 상담이 가능하며, 2명으로도 충분히 역할을 수행할 수 있다고 자신한다. 센터의 운영은 임대료 수입만으로도 운영을 하고 있다. 임대료는 시장가격보다 30% 저렴한 12~13\$/sq.ft이며, 현재 96% 정도 입실되어 있어 임대료만으로도 흑자를 기록하고 있다.

존 드래프 대표(John C. Draper)는 조직의 슬림화에 의한 의사소통의 신속성과 '헝그리 정신'으로 강력한 생존 정신이 있어야 한다고 강조한다. 그는 기업이 자신의 기술로 자신이 성공해야함이 타당하고, 정부가 지원하면 100% 실패한다고 생각하고 있다. 과거에는 주정부 및 시정부에서 연간 20억원~40억원 정도를 지원받았으나, 지금은 정부 지원을 거부하고 있다. 정부에 지속적으로 의존하게 된다는 이유 때문이다.

FFVC에는 현재 37개 회사가 입주해 있으며, 인력은 180명 정도밖에 되지 않는다고 한다. 하지만 유연한 공간과 임대기간, 자본과 기술 접근의 용이성, 서비스 및 강력한 기술지원, 현장 비즈니스 지원 및 지도, 서비스 공급자와의 네트워킹, 입주 및 졸업기준의 인격성 등에 기인해 경쟁력 제고에 주력할 수 있기 때문에 뉴욕, 캘리포니아, 캐나다에서까지 이곳으로 물리고 있다. 지금까지 불과 몇 명으로 시작한 벤처기업을 졸업원 1000명, 연 매출액 수천만 달러에 이르는 중견기업으로 성장시킨 것만도 지금까지 100여개나 된다는 것이다.

## 기업의 입학과 졸업... 그리고 성공!!

FFVC에서 기업을 선택할 때는 기술의 시장 진출 가능성, 그리고 시장규모를 우선으로 본다. 때문에 시장에서 그 기술에 대한 욕구가 반드시 존재해야 한다. 그리고 시장에서 겪을 많은 어려움 혹은 기술개발의 문제들에 대한 명확한 해결책을 반드시 가지고 있어야 선택의 기준을 충족하는 것이다. 해결책은 바로 우수한 제품과 서비스다. 제품과 서비스는 시장에서 기업의 준비성을 말해준다. 또 다른 해결책은 지적재산권과 특허다. 그리고 나서야 기업들은 FFVC내에서 경험을 공유하고 사업시작 시기의 난관 그리고 위기를 극복할 수 있는 능력을 배운다.

졸업은 시장에서 용인될 만큼 완벽한 제품을 만들 수 있을 때 가능하다. 하지만 졸업 이후에도 지속적인 수익모델이 필요하다. 상품이 계속 팔릴 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. 그러기 위해선 초기 펀드 투자에 의존하지 말고 지속적인 투자를 유지할 수 있어야 한다. 그리고 많은 기술벤처기업들이 기술개발에 몰두해 경영부문을 소홀히 하는 경향이 있다. 이는 시장상황에 대한 잘못된 판단을 내릴

소지가 높아 반드시 경영팀이 구성되어야만이 졸업이 가능하다. 보통 졸업하는데 18개월에서 30개월 정도 걸리지만, 도중 실패하거나 실패한 가능성이 높은 기업들은 하루라도 빨리 퇴출시킨다. 실패한 회사의 분위기는 전염병 바이러스처럼 타 기업으로 옮겨 다녀 다른 기업가들에게 의혹부진 등 악영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다.



앞에서 말한 바와 같이 정부의 자금시원을 받지 않는다. 따라서 FFVC의 대부분 회사들은 정부나 대기업 투자가 아닌 개인투자에 의해 운영된다고 할 수 있다. 개인들은 기업의 기술을 보고 그 가능성에 투자하며, 회사들은 제품을 믿고 연구개발에 불투해야 성공할 수 있다.

FFVC는 RTP지역 대학생들을 졸업 후 창업보육센터로 배치한다. 그들로 하여금 창업보육센터 기업들의 기술들을 습득하게끔 하고 있다. 이는 창업보육센터 기업들이 우수 인재를 활용할 수 있는 장점과 지역 학생들이 새로운 기술과 경험을 얻는다는 좋은 모델로 정착하고 있다.

### 연구 개발 인력을 흡입하는 쾌적한 도시 환경

RTP권역은 대도시에서 즐길 수 있는 각종 박물관, 아이맥스영화관은 물론 쇼핑까지 즐길 수 있는 곳이며, 대도시에선 느낄 수 없는 시골 같은 푸근함을 가지고 있어 교육 문화 환경적 요인이 뛰어나다. 랄리는 미국의 '가든 디자인 매거진'에서 미국 8대 정원도시에 선정됐을 정도다. 랄리시를 상징적으로 나타내는 말이 'Trees, Tees, Ph D's'인데 이는 숲과 골프장과 박사학위가 많은 도시라는 뜻에서 나온 것이라고 한다. 숲이 많은 도시인 랄리는 '오크(떡갈나무)의 도시'라고도 한다. 랄리의 공원 면적은 500만 평이 넘는다. 숲길만 120km로 크고 작은 150여 개 공원들이 사방팔방 연결돼 있다. 공원을 비롯한 박물관 등 문화시설이 대부분 무료입장이다. 그래서 실리콘 밸리에서 연봉 10만 달러 받는 것보다 RTP의 5만 달러가 더 낫다는 이야기도 나올 정도이다.

또한, RTP는 기업하기 좋은 곳이면서도 환경규제에 있어서는 엄격하다. RTP의 환경분계에 대해선 RTP소유자 및 입주자협회(RTPOTA)가 지난 2002년 구성한 RTP서비스자문위원회를 통해 행해지는데 이 위원회에는 경관디자인위원회와 환경소위원회가 있다. RTP의 경관형성 가이드라인에 따르면 RTP내의 부지는 최소한 약 1만 평 이상 배워야 하며, 경관형성을 위해 건물 설계도 반드시 위원회의 심사를 통과해야만 한다는 것이다. 그리고 RTP는 지역사회에 미치는 환경문제를 최소화하고 최소 비용으로 효율적 환경관리를 위해 권역내의 공기, 물, 쓰레기 그리고 야생동물 서식지 보호와 환경교육에 특히 중점을 두고 있다.

## 2

### 리치몬드(Richmond)

### ; BT로 새롭게 부상하는 버지니아 버바이오 파크

#### 기업 내쫓던 보수적 도시에서 美 '톱10 BT단지'로 변신



미국의 수도 워싱턴DC 남쪽, 자동차로 2시간 거리에 있는 버지니아 리치몬드시, 필립 모리스가 생산하는 담배 '버지니아 슬림'으로 더 잘 알려졌던 도시가 이제는 세계적 바이오 클러스터로 이름을 날리고 있다.

리치몬드 시내에 들어서면 곳곳에 VCU(버지니아 커먼웰스 대학교)라는 건물을 볼 수 있다. 바로 버지니아 주립대가 있다는 표시다. 우리나리치럼 대학과 기업체가 어떠한 영역을 이루며 동떨어져 있는 것이 아닌 도시전체가 대학교, 도시전체가 기업체며, 도시전체가 삶의 터전이다. 이곳에서 대학, 기업, 연구소가 유기적으로 움직이는 세계적 바이오센터인 버바이오파크(버지니아 바이오테크 리서치파크)가 활동하고 있다.

버바이오파크는 비교적 짧은 기간에 미국 연구단지 '톱 10'에 진입했다. 현재 버바이오파크의 8개의 바이오텍은 주로 약물 개발, 바이오 메디컬, 엔지니어링, 법의학, 환경 분석 분야 등을 연구한다. 필립모리스사가 3억5000만 달러를 투자해 현재 필립모리스USA 연구기술센터인 '바이오텍 9'을 짓고 있는데 내년 7월 완공 예정이다. 이는 담배산업에서 바이오산업으로의 전환을 모색하고 있는 필립모리스사의 전략과 리치몬드시의 바이오산업 육성정책이 맞아떨어졌기 때문이다. 완공되면 이곳에만 500~600명의 연구 인력이 배치될 예정이라고 한다. 버바이오파크는 생명과학 중심의 연구단지로 특히 관련 전문가와 대학과의 연계가 좋고, 창업보육시설이 잘 갖춰져 현재 21개사가 이미 졸업한 상태이며, 파크가 완공되는 2008년까지 연구 인력만 3,000여 명이 수용될 예정이다.

## 리치몬드는 공사중, 성장하는 버바이오파크

리치몬드 시내로 들어서면 완공된 건물과 함께 건축 중인 건물들 사이로 주차장이나 잡풀들이 돋은 빈 공간이 보인다. 이는 애초 주차장 등으로 놓고 있던 곳에 버바이오파크(버지니아 바이오 테크놀로지 리서치 파크, VABIOPARK)를 단계적으로 조성하고 있는 것이다. 92년부터 이곳엔 지난 수십 년간 비어있던 땅이 새로운 연구 개발 단지가 속속 들어서고 있다. 우리가 이곳을 찾을 때도 공사 소리가 끊이지 않았다.

1990년대 초, 버지니아주가 차기 산업으로 바이오산업 육성을 계획하고 있던 차에 VCU와 리치몬드시가 이해관계가 맞아 떨어져 수십년을 내다보는 장기 청사진을 수립하게 된다. 대학은 연구수준의 향상을 위해, 리치몬드시는 늘고 있는 보시를 활용하고 일자리를 만들어 내기 위해 시이허신시스템을 공동으로 구축하게 된 것이다. 주정부가 500만 달러를 투자하고 VCU와 리치몬드시가 건물과 땅을 제공해 조성 중인 버바이오파크는 도심의 약 4만 1,000평의 부지에 현재 8개 동의 '바이오텍' 건물이 있다. 이곳에는 현재 세계적인 제약회사 메릴리언셀하임을 비롯한 50여 개의 각종 기업 및 연구기관이 입주해 있다.



## 기업하기 좋은 도시 리치몬드

기업하기 좋은 도시 리치몬드는 20여년 전만 해도 기업 유치는커녕 오는 기업도 쫓아내는 도시였다. 그것은 지역의 보수적인 정서가 기업에 미우호적이었고, 특히 민 관 협력이 잘 안되는터서 비롯됐다. 그런 풍토로 인해 당시 '익스프레스 가드나 개턴' 등이 분사콜 노스캐롤라이나 등지로 옮겨버렸다. 뒤늦게 시민과 상공인들이 위기감을 느껴 지난 94년 만든 비영리기관이 리치몬드경제개발공사(Greater Richmond Partnership, GRP)를 설립했다. 그 뒤 리치몬드는 기업하기 좋은 도시로 이미지 홍보를 하는 데만 100만 달러를 투자했고, 기업 유치를 위해 버지니아주는 법인세율을 6%(미국 평균 6.97%)로 내리고 과거 30년간 한 번도 인상하지 않았다. 또한, 소드세나 부동산세를 감면하고 노동력 지원 프로그램을 통해 인력을 지원했다. 아시아 국가들에게까지 연립사무소를 설치, 외국 자본을 유치하려 노력했다. 이러한 GRP의 적극적인 기업유치와 함께, 살기 좋은 곳이 기업하기 좋은 곳으로 생각하고 환경 보전에 가장 철저한 기준을 갖고 임하고 있다. 기업은 사전에 대기오염물질, 특정오염물질, 폐수, 소



음 먼지 등 시설 계획에 대한 허가를 받은 뒤 시설 장비의 내용, 오염물질 배출의 수준, 독성물질의 저장 및 사용에 관해 일일이 기록해 보고하도록 되어 있다.

이와 함께 리치먼드의 경제를 살리는 데는 지역 대학과 시 그리고 기업 간의 긴밀한 협조가 있었기에 가능했다. 지난 96년 지역 기업인의 요청으로 4000만 달러를 모금해 VCU에 공과대학을 신설해 철저히 산학협동체제로 운영하고 있다. 기업이 대학 건물을 짓고, 지방정부가 교수 봉급을 지급하는 파격적인 민관 파트너십이었다. 그 뒤 모티볼러 등 대기업 자금 15억 달러 정도를 대학에 들여와 반도체산업 연구가 활발히 이뤄지고 있다고 한다. 이제 베링거인 젤하임과 같은 대기업이 미국 전역에 흩어져 있던 연구 시설을 리치먼드로 모으고 있을 정도이다.

### 버지니아주 산업의 중심 '리치먼드광역시권'

리치먼드시의 인구는 19만 명이지만, 인근 하노버·제스터필드·헨리코 등 주변의 카운티와 합쳐 115만 명 정도의 리치먼드광역시권을 형성하고 있다.

리치먼드의 가장 큰 강점은 어디서나 접근할 수 있는 교통망과 가까운 곳에 바이오관련 각종 주요기관들이 인접해 있다는 것이다. 제임스강을 끼고 리치먼드는 20분대에 시내 어디라도 접근이 가능하고, 도심에서 10분 거리에 리치먼드국제공항(RIC)이 있다. 공항 내에는 '무역자유구역'이 설치돼 있다. 제임스강 하류에는 리치먼드항만 터미널이 있고, 고속도로는 동서남북으로 연결돼 워싱턴 DC까지 2시간밖에 걸리지 않는다. 또한 워싱턴과 식품의약국(FDA)이 2시간 거리에 있고, 바이오테크와 밀접한 관련이 있는 국립보건원(NIH)이 3시간 거리에 있다. 이와 함께 리치먼드의 주택구입 비용은 전국 평균보다 16%나 싸고, 물가도 다른 도시에 비해 낮은 편이다. 리치먼드가 급성장하게 된 배경에는 지역 혁신주체들의 노력과 함께 교통의 요충지로서의 지리적 여건의 영향도 무시할 수 없다.



# 3

## 볼티모어(Baltimore)

### ; 내항 친수공간 재개발로 도시 이미지 개선

#### 조선산업의 도시에서 낭만적인 도시로

미국의 수도 워싱턴 D.C.에서 북동쪽으로 약 60km 떨어진 항구도시인 메릴랜드주 볼티모어시. 조선, 정유 등 공업도시이기도 한 볼티모어는 한 때 '야약과 범죄'로 도시 이미지가 좋지 않았으나 시민의 참여 속에 '민음 캠페인'을 통해 자부심을 키우고, 내항(Inner Harbor)의 친수공간이나 전통건축물 복원 등을 통해 도시를 재창조하는 데 성공했다.

한때, 조선산업으로 융성했던 볼티모어는 조선소가 폐쇄되면서 화려할 진소는 용도 폐기되어 방치된 건축물이 되었다. 볼티모어는 이 건물을 철거하는 대신 내부를 개조하고 의관을 정비하여 서점으로 활용하고 있다. 사라질 뻔한 건축물은 볼티모어의 화려했던 조선산업시대를 상징하며 여전히 중요한 건물로 남아 이 지역을 찾아오는 사람들과 반기고 있다.

#### 바닷가를 활용한 관광특구

볼티모어시 체사피크만의 이너하버. 이 일대는 하버플레이스 & 갤러리라는 대규모 식당가 및 쇼핑몰이 있고, 하버 크루즈, 국립볼티모어수족관, 볼티모어 해양박물관, WTC(세계무역센터) 빌딩 등이 자리 잡고 있다. 주변엔 고급호텔들이 즐비하다. 지난 1960년대부터 이너하버에 대한 재개발 프로젝트를 추진한 결과 이곳은 볼티모어의 '메력 포인트'로 변했다.



그 중 하버플레이스는 100여 개의 레스토랑, 상점 등이 있는데, 여러 곳에 산재하던 바닷가 전문 음식점을 사람이 많이 모이는 해변인 이너하버에 집중적으로 유치, 바닷가 전문음식점 타운을 이 지역을 대표하는 관광지로 관들었으며, 일대를 관광단지로 만들어 지역특산물의 세계화에 성공했다. 시는 이 지역의 활성화를 위해 초창기 시에서 직접 '펍립스'란 음식점을 시범적으로 운영하여 주변에는



인정수준 이상의 수준 높은 음식점이 자연적으로 형성되도록 유도했으며 바닷길을 활용한 다양한 기념품과 이벤트를 상품화하여 수입을 올리기도 했다고 한다. 또한 이너하버에는 미국사람들조차 한번쯤은 꼭 가보고 싶어 하는 국립볼티모어수족관이 있다. 이곳에는 상어나 가오리 등을 비롯해 1만 여종의 바다 생물 및 양서류 파충류 등을 보유하고 있는 것을 자랑한다. 볼티모어를 찾는 관광객은 연간 1300만 명으로 볼티모어 인구 63만 5000여 명에 비해 엄청난 숫자이다.

### 전통 건축물 복원을 통한 도시 재창조

국립볼티모어수족관 인근에는 100년 전의 화력발전소를 리모델링한 건물에 카페와 서점이 들어서 있다. 또한 볼티모어시는 메이저리그 야구팀인 볼티모어 오리올스 홈구장을 20세기 초의 모습의 복고풍으로 새롭게 단장해 도시 이미지 쇄신을 도모했다.

볼티모어의 도심 재생은 지난 58년 기업가들의 비영리조직인 볼티모어광역권위원회가 시와 함께 '찰스센터플랜'을 수립하고, 민간협력기구인 '찰스센터 관리공사'가 조직되면서 부터 시작됐다. 또한 연방정부의 고속도로 건설 계획으로 전통건축물이 사라질 위기에 처하자 시와 시민이 뜻을 모아 지난 64년에는 역사 건조물보존위원회(CHAP)를 만들어 70년대 초반에 웍스포인트, 페더럴 힐 등 80개의 국가등록 및 지역역사지구를 지정해 5만6000여 동을 보전했다.

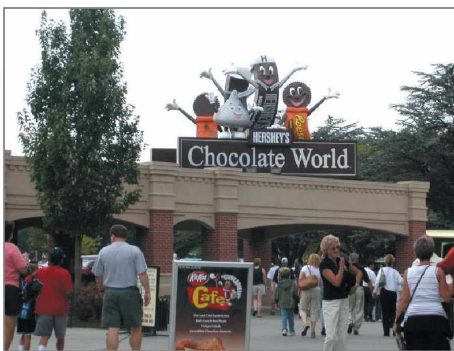
볼티모어는 전통 및 문화의 복원과 함께 공동체를 강조하는 도시 이미지 제고를 위해 애쓰고 있다. 특히 도시 인구 감소를 막기 위해 지난 97년에 비영리조직인 '라이브 볼티모어 홈센터' 설립에 나서는가 하면, '전략적 이웃만들기플랜(SNAP)'을 추진해 볼티모어교외의 이주도 적극 나서고 있다. 또한 재개발 플랜도 이너하버 인근의 웍스포인트, 리틀 이태리지구 등 20여 개 지구로 확대하고 있다.



# 4

## 해리스버그(Harrisburg) ; 달콤한 문화관광 기업도시 허쉬파크

### Factory Park 형태의 테마파크와 허쉬기업의 도시 해리스버그



펜실베이니아주 해리스버그(Harrisburg)는 초콜릿으로 유명한 허쉬(Hershey)사의 공장과 테마파크를 연결하여 공장 주변의 환경과 조화를 노보함으로써 기업과 도시의 이미지를 한층 높은 수준으로 격상시킨 곳이라고 볼 수 있다.

초콜릿을 생산하고 있는 허쉬는 1894년 밀톤 허쉬(Milton Hershey)가 설립한, 110년의 전통과 역사를 자랑하는 미국 제1의 초콜릿 회사이며 세계 65개국 소비자들에게 초콜릿을 판매하고 있는 다국적 기업이다. 허쉬는 1905년 초콜릿 생산에 필요한 신선한 우유를 공급받기 위해 펜실베이니아 낙농지역의 중심인 이곳에 공장을 설립하였고, 현재까지도 세계 최대 규모로 손꼽히고 있다.

초기 완공된 공장은 많은 노동자들이 필요했고, 의부지역에서도 사람들을 끌어들이게 되었다. 허쉬로

인해 해리스버그는 낙농업중심의 농촌지역이 도시발전의 기쁨을 갖추고 공장의 노동력과 기업의 성공이 바로 이 도시의 성장으로 이어져왔다. 여기까지는 일반적인 제조업우치로 인한 지역경제의 부흥으로 볼 수 있다. 그러나 이곳에 매년 200백만명의 관광객이 다녀가고, 허쉬가 지역주민들과 소비자들에 더욱 친숙하게 다가설 수 있는 이유는 다른 곳에 있다.

허쉬는 회사의 이익금 일부를 지역개발에 투자해 박물관, 학교, 공원, 교회, 골프코스, 동물원, 대형 호텔, 운동경기장 등을 기쳐 오늘날의 허쉬타운과 허쉬파크를 형성하기에 이르렀다. 특히 허쉬초콜릿공장의 기계화된 제조공정은 새로운 분위기를 보여주는 좋은 자원이 되었고, 방문객들에게 달콤한 볼거리를 제공하였다. 이 제조공정은 산업시설로서 훌륭한 자원이 되었고, 멀리 있는 도시로부터 가까운



지역에 이르기까지 많은 사람들을 불러들여 생동감 있는 공장으로 변모시켰다. 또한, 허쉬타운 내에는 독특하고 흥미로운 전시품들로 매혹적인 허쉬의 역사와 창립자의 삶을 알게 하는 허쉬 박물관, 125개가 넘는 고상스러운 자동차를 소유한 앤틱 자동차 박물관, 세계 허쉬초콜릿 월드 등 다양한 볼거리로 가득하다. 허쉬 마을 거리에는 공장에서 흘러나오는 은은한 초콜릿 향이 퍼져 있고 먹거리, 초콜릿 머드팩 등 초콜릿을 이용한 다양한 체험을 할 수 있도록 되어 있다. 이곳에서 소비자들은 허쉬의 즐거움을 만끽할 수 있다.

허쉬는 초콜릿산업으로 벌어들인 자본을 자본가의 이익으로만 증당하는 것이 아닌 공장주변의 삭막한 농장지대를 농업을 기반으로 한 제조업의 성공, 관광지의 유입, 일자리를 제공하는 기업도시로 발전시켜 연쇄적으로 시너지효과를 얻고 있는 것이다.

# 5

## 피츠버그(Pittsburgh) ; 철강도시에서 녹색도시로의 변신

### 철강도시 피츠버그 바이오 문화 도시 피츠버그

미국 워싱턴 D.C.에 인접한 펜실베이니아주 남서부의 피츠버그(Pittsburgh)시. 최근 미국 슈퍼볼의 영웅 한국계 하인즈 워드 선수가 소속한 '피츠버그 스틸러스'가 있고, '강철왕' 앤드류 카네기가 살았던 곳이 바로 피츠버그이다. 지난 1758년 세워진 피츠버그시는 2008년이 되면 250주년을 맞는다. 인구는 피츠버그시가 40만 이명이지만 인근 9개 중소도시를 합친 '피츠버그광역권'은 260만 명 정도 된다.



한때 미국 산업의 중심지로 가장 부유했던 지역이었던 피츠버그는 50년대 이후 쇠퇴의 길을 걸으며 '공해 도시'란 오명도 함께 해왔다. 80년대 철강산업의 중심이 한국, 일본 등의 아시아 국가들로 넘어가면서 극심한 경제침체와 몰락의 길을 맞았다. 지난 79년 12만4800명이던 금속업체 종사자수가 94년에는 2만8000명으로 무려 77.6%나 감소하였다. 그러나 이러한 위기에 지역 상공인과 지방정부 그리고 대학이 피츠버그의 부흥을 위한 민간파트너십을 구축해 공해 탈출과 도시 재개발에 성공했다. 이로 인해 79년 당시 6만7000명이던 보건업체 종사자들이 15년 뒤엔 11만8500명으로 늘어났다. 피츠버그시의 'ACCD(앨러게니지역개발연합:피츠버그광역권 상공회의소와 지역시민경제단체의 연합체)'의 F. 마이클 랭리 회장은 "지난 80년대 초부터 90년대 초까지 10여 년간의 불황은 10만 여명의 일자리를 잃게 했지만 지역이 합심해 10년 만에 회복하면서 공업도시를 상업도시로 바꾼 게 큰 소득"이라고 말한다.

현재 피츠버그에는 바이엘, 미쓰비시전기, 노바, 웨스팅하우스전기 등 세계적인 기업 70여 개사의 본사가 자리잡고 있다. 이들의 전략산업은 생명과학, 의료기기, IT, 첨단 금속, 전자광학 등이다. 이런 일이 가능했던 것은 그동안 축적된 부와 기술에다 미국 유수의 보건기관과 톱 랭킹의 대학, 지역사회의 후원 그리고 문화적 자산 등이 있었기 때문이라고 말하고 있다. 피츠버그개발연구소는 올해에만 1

만 3천 개의 새로운 일자리가 창출됐다고 밝히고 있다. 피츠버그는 핵심 성공요인을 민관 파트너십의 구축 및 체계적인 작동, 지역의 상점을 살린 산업구조 재편, 인재를 모이게 하는 지역의 삶의 질 개선 프로그램의 성공의 결과라고 밝히고 있다. 또한 정부가 지원은 하되 후원자 역할에 미룬 것도 주요한 성공 요인이다. 기업이 하고 싶은 것을 구분하면 정부는 무엇이든지 지원을 아끼지 않는다. 기업들은 직접적인 재정 지원을 받지 않을뿐, 행정·소세 등 모든 분야에서 정부와 밀접한 협력 체제를 구축하고 있다.

### 도심을 바꾼 '피츠버그 문화 트러스트'

피츠버그의 성공 요인은 무엇보다 공해도시란 이미지에서 벗어나 환경을 중시하는 세계적인 도시브랜드 마케팅의 성공에 있다. 이것이 바로 '피츠버그 문화 트러스트(Pittsburgh Cultural Trust: PCT)'이다.

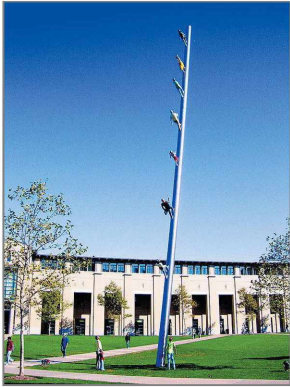
1960년대부터 피츠버그는 공해도시 탈출을 위해 '제1, 2차 르네상스' 캠페인에 돌입, 민관파트너십을 통해 도시 재개발에 나서 수질 대기오염 극복, 공공녹지 및 도시 경관 조성을 적극 추진하였고, 그 결과 오염됐던 도심의 앨러게니강에는 10여년 전부터 송어와 베스 등 50여종의 물고기가 사는 맑은 강으로 변했다. 이러한 성공적인 '제1, 2차 르네상스'에 이어 도심지역을 '문화특구(Cultural District)'로 만들자는 운동을 추진했고, 이를 계기로 지난 84년 비영리조직인 PCT가 설립되었다. 피츠버그의 도시재생 전략은 용도가 폐기된 공장대신에 도시문화시설을 유치하고, 제조업중심에서 3차 산업인 문화서비스 산업 중심으로의 변신을 추구하였다. 이러한 산업적 변신과 함께 도시를 가로지르는 강변과 도심지 재생을 적극적으로 수행하였다. 강과 강이 만나는 삼각지는 트라이앵글파크로 조성하여 쾌적한 공원으로 조성하였고, 강변에 콘벤션센터를 유치하여 문화행사가 가능하도록 도시를 문화적인 생태적인 공간으로 재생하였다. 이러한 '문화 트러스트'라는 도시 환경 개선 운동을 통해 깨끗한 도시와 좋은 교육 환경이 마련됐고 저렴한 부동산 가격이 기업 유치에 긍정적으로 작용했다.

피츠버그의 지역 경제발전과 문화 진흥을 목표로 87년까지 4,300만 달러가 투입된 '문화특구 개발 플랜' 결과 하인즈홀과 콘벤션센터밖에 없었던 중심가가 14개의 문화시설과 공원 광장 그리고 상가가 들어선 '문화특구'로 변신했다. 요즘엔 한해 1,500여건의 각종 공연 전시 등이 이뤄지고 있다.

### 학제적 연구의 선두 '카네기멜론대'

피츠버그의 성공에는 피츠버그와 함께한 미국의 명문대학 2곳을 빼놓을 수 없다. 피츠버그대학과 카네기멜론대학(CMU)이 그것이다. 줄기세포 연구로 알려진 새튼 교수가 있는 곳이 피츠버그의대이고,





카네기가 설립한 카네기멜론대학은 IT분야에서 MIT 하버드와 함께 미국 3대 대학중의 하나다. 카네기멜론대는 공학과 사회과학의 접목 등 학제적 연구가 강하고, 기업과의 협력도 좋아 미국 기업이 가장 선호하는 대학 1위를 자랑하고 있다.

제조업 중심의 피츠버그를 카네기 멜론대학은 IT, 피츠버그공대는 생명공학분야의 R&D 역량을 이용, 보건 의료분야를 전략적으로 육성해 지식기반산업으로 구조를 개편했다. 대기업 본사가 지역 내 다수 존재하고, R&D 센터가 집적되어 있는 강점을 살려 금융 및 생산사 서비스산업을 적극 발굴하고 육성한 것이 오늘의 피츠버그를 만들었다.



### 세계최초의 녹색 건축물 '데이비드 L. 로렌스 컨벤션센터'

피츠버그시 앨러게니강의 '레이첼카슨대교' 인근 9번가에는 '데이비드 L. 로렌스 컨벤션센터'가 있다. 이

센터는 세계 최초의 녹색 건물 '컨벤션센터'로 유명한 친환경 빌딩이다.

지난 2000년 4월 4만2000여평의 부지에 착공해 지난 2003년 9월에 완전 개관했다. 이 건물이 그린 빌딩인 이유는 다른 컨벤션센터에선 볼 수 없는 '녹색기술을 활용해 건립했기 때문이다. 이곳은 자연 환기, 일광 센서, 알산화탄소 센서, 물재활용시스템 등으로 물소비를 60% 절약하는 등 전체 에너지를 35%나 줄이는 시스템으로 설계된 것이다. 자연채광 지붕과 유리벽은 햇빛으로 온도를 자동조절하며, 전시공간의 75%를 자연 채광으로 하고 있다. 또한 앨러게니강에서 올라오는 자연 기류를 빌딩의 통풍이나 냉방에 활용하고 있고, 페인트나 카펫 등에 유독화학제품을 사용하지 않았다는 것이다.

피츠버그시는 이를 계기로 그린 빌딩의 산업화를 적극 추진하고 있다. 피츠버그의 비영리조직인 그린빌딩연대(GBA) 리처드 오버모이어 프로젝트담당 부장은 "그린 빌딩 건축기술은 앞으로 급성장할 것으로 예상돼 피츠버그를 비롯한 서부 펜실베이니아에 새로운 경제적 기회를 줄 것"이라고 말했다. 맥그로힐 건설이 지난해 말 작성한 '그린 빌딩의 서부 펜실베이니아지역 시장분석 보고서'에 따르면 그린 빌딩의 경우 건축비용은 5% 정도 증가되나, 운영비용은 8~9% 절약되고 건물 가치가 7% 향상할 것으로 내다봤다. 시장 규모도 2004년에 전체 건물의 2%로 102억 달러 수준이지만 2010년에는 5~10%(290억~590억 달러) 규모로 성장할 것으로 보고 있었다.

피츠버그광역권에는 1800여개 건축업체가 있는데 그중 600여개가 그린 빌딩 건축쪽으로 방향을 선회하고 있다는 것이다. 이러한 그린빌딩 활성화를 위해 미 연방차원에서도 세금혜택 등을 고려중이라고 한다.



## 6

## 클리블랜드(Cleveland) ; 'Rock'n Roll' 클리블랜드

클리블랜드는 문화산업을 중심으로 긍정적인 지역이미지를 구축하고 지역경제를 활성화시킨 창조도시 성공 사례로 손꼽히는 곳이다. 오하이오 주 북부에 있는 인구 50만명의 클리블랜드는 몇 십 년 전까지는 제철, 자동차 공장이 늘어난 미국 굴지의 공업도시였다. 지금도 미국 일류기업 30여 개 회사의 본사가 있는 중요한 도시임에는 변함이 없다. 하지만 단 10년 전과 비교해보더라도 클리블랜드의 모습은 완전히 바뀌었다. 검은 연기를 내뿜던 공장 굴뚝들은 더 이상 찾아볼 수 없고, 공장 폐수로 검게 불들었던 이리호는 깨끗해졌다. 공장 부지에는 레스토랑과 클럽이, 어두침침한 창고 거리에는 깨끗한 쇼핑 아케이드가, 화분선만 오가던 이리호에는 요트와 크루저의 모습이 눈에 많이 띈다. 다운타운에는 쇼핑 볼과 야구장이 생겼고 새롭게 단장한 옛 극장들이 화려하게 다시 문을 열었다. 완전히 새로운 환경·문화도시가 된 것이다. 이런 변화는 누가 어떤 방법으로 이룬 것일까?



1970년대 경제 침체로 위축된 클리블랜드는 고용감소와 인구감소에 직면했다. 여기에 케약호 강의 화제를 계기로 오염된 도시라는 이미지도 덧씌워졌다. 1978년에는 대공항 이후 미국에서 상환금을 연체시킨 최초의 도시로 전락하는 수모를 겪기도 했다. 이 상환금 체납사건을 계기로 클리블랜드는 다시 태어난다. 주역은 시와 주민들이었고, 방법은 대대적인 홍보마케팅이었다. 시와 주민들은 도시

이미지 향상을 위해 'The Greater Cleveland Growth Association'를 조직한다. 2004년 3월에는 이 조직과 협의기구인 Greater Cleveland Roundtable, 그리고 주요한 회사들이 합친 Greater Cleveland Partnership이 만들어진다. 이 조직들이 도시 이미지를 개선하기 위해 대대적인 캠페인 'The New Cleveland Campaign'을 추진하면서 문화도시의 이미지를 구축하기 위해 문화시설 건축 사업을 시작하게 된다. '미국은 1990년대에도 세계를 이끈 것인가? 클리블랜드는 힘차게 그렇다고 말한다'와 같은 화려하고 세련된 판촉자료들이 만들어져 미국 전역에 뿌려졌다. 시장을 세분화하여 도시로 끌어들이고자 하는 특정한 집단(여피, 여성)에게 호소하는 전략을 주로 선택했다.

이미지 향상 전략과 더불어 미국 최대 극장 복구사업인 Playhouse Square사업, 돐구장 사업 등 문화시설을 중심으로 한 도심 재개발이 진행되었고, 도시이미지를 중공업 중심에서 기업 본사 중심지로 변화시켰다. 이런 노력의 결과 1984년 클리블랜드는 PR Society of America로부터 최고상을 수상하기도 했다.

클리블랜드의 대표적인 문화시설은 1995년 9월1일 문을 연 로큰롤 홀 오브 페임 & 박물관(Rock'n Roll Hall of Fame & Museum)이라 할 수 있을 것이다. 총 공사비가 8,400만 달러로 피라미드가 로마 위로 치솟아 있고, 건물의 날개는 호수 쪽으로 나와 있어 초현대적인 모습을 자랑한다. 미국 문화를 대표하는 'Rock'을 주제로 꾸민 박물관으로, 북의 문화적인 이해와 음악적 가치를 알기 쉽고 흥미진진하게 전시한다. 필름, 비디오, 사진, 포스터, 라디오 프로그램, 컴퓨터 등 록 뮤직에 관련된 모든 것을 전시한다. 멤피스 선레코드사 스튜디오의 초창기 녹음장비, 젊은 나이에 요절한 전설적인 흑인 기타리스트 지미 핸드릭스의 기타, 미들즈의 멤버 존 레논이 입었던 옷, 엘비스 프레슬리, 척 베리, 제니스 조플린 등 명예의 전당에 헌정된 록 아티스트가 직접 적은 악보 등이 비치되어 있다. 'Rock'n Roll'이라는 단어는 1951년, 전설적인 DJ 앨런 프리드가 클리블랜드의 한 방송국에서 처음으로 사용했다고 한다. 클리블랜드는 이러한 과거의 역사를 바탕으로 도시를 이미지화하여 로큰롤의 연고권을 확실히 챙기고, 문화도시로 거듭나면서 황폐한 도시의 이미지를 개선하는데 성공한 것이다.

## 7

## 앤아버(Ann Arbor)

; 자율과 창의, 신뢰가 공존하는 Smartzone

## 새로운 성장동력 앤아버 스마트존



미국 최대 자동차공업도시 미시간주 디트로이트에서 서쪽으로 한 시간가량 거리에 '앤아버'라는 도시가 있다. 포드, GM, 크라이슬러 등 3대 자동차 본사가 있는 디트로이트는 극심한 노사분규와 도시 발전계획 미비로 서서히 쇠퇴하는 반면, 앤아버는 관목할 만한 성장을 하고 있다. 앤아버는 인구 10만8,000여 명에 미시간대학 등 대학 인구만 4만5000여 명인 대학도시이다. IT산업과 첨단 재료공학이 발달해 있고, 현대자동차·닛산을 비롯한 유명 자동차 메이커와 부품회사들이 잇따라 연구소를 설립하면서 디트로이트를 능가하는 산업도시로 발전하고 있는 곳이다. 과거 디트로이트가 미시간주의 성장을 견인했다면 현재는 이 도시가 중심이 되면서 미시간주를 '미국에서 가장 잘 사는 주'로 성장시키고 있다.

앤아버 스마트존은 대학과 산업체, 연구기관, 지자체, 그리고 지역 소기업이 기술기반산업과 일자리 창출을 위해 협력해 만든 혁신단지이다. 미시간주에는 이 같은 스마트존이 10개가 있는데 그 중 앤아버 스마트존은 주로 IT, 첨단제조업, 대체에너지, 생명과학 그리고 무선기술분야에서 지역 중소기업의 성장을 집중 지원하고 있다. 앤아버 스마트존의 벤처기업 육성센터 역할은 '앤아버 스파크(SPARK)'가 맡고 있다. 앤아버 스파크는 민관파트너십으로 앤아버광역권의 혁신 기반 산업의 개발을 촉진시키는 것이 주 목적이며 미시간주와 앤아버시 그리고 대학 간의 협력도 가장 잘 이뤄지고 있다.

## 창의와 자율, 미시간 경제개발공사와 스마트존

미시간주 경제를 움직이는 힘은 주 정부의 전폭적인 후원 아래 미시간 경제개발공사(MEDC, 1999)에서 나오고 있었다. 정부와 민간이 50%씩 출자한 반관반민 단체인 MEDC는 정부와 적극 협력해 부문별 다양한 경험을 가진 인사들로 위원회를 구성해 미시간주 전체의 경제개발 계획을 수립하고 실행하면서 혁신작업을 성공적으로 수행하고 있다. 또한 미시간주에서 사업을 하고자 하는 기업에 대해 부지 선정에서부터 직업훈련비 지원, 세금 감면에 이르기까지 단 한 번에 처리해 주는 '원스톱체제'를 자랑한다. 그 결과 앤아버를 포함한 미시간주는 미국에서 '상업 성장 및 프로젝트 확장 1위 도시'로 자리잡았다. 지난 9월부터는 세계적인 인터넷회사인 '구글'이 앤아버 시내 중심가에 임시사무소를 개설, 향후 5년간 약 1000명의 인력을 고용할 계획이라고 한다. 또한 미시간주는 주 차원의 '21세기고용기금' 20억 달러를 마련해 스마트존과 지역대학 등에 연구 및 상용화사업을 지원하고 있다고 설명했다.

MEDC의 특이한 점은 하부 조직으로 12개 카운티에 스마트존을 두고 있다는 것이다. 스마트존은 지역별로 기술개발뿐만 아니라 홍보, 자금조달, 개발계획 등을 망라하는 일을 한다. 창업보육센터를 핵심 거점으로 산·학·연·관이 집적된 소규모 혁신 클러스터로 볼수 있다. 중요한 것은 모두 자율성이 보장된다는 것이다. 제정구조는 연방정부로부터 자금을 MEDC가 받고 있고, MEDC는 이를 스마트존에 공급하며 6개월 단위로 상향식 보고서가 제출된다. 스마트존이 이런 성과는 최근 1년 세 만든 일자리만 5천700여 개, 곧 6천700여 개가 더 생겨날 전망이다. 상업화가 가능한 연구 프로젝트 850여 개로 미시간주 전체의 성장 동력이 되고 있다. 스마트존의 성공 비결에 대해 MEDC는 무엇보다도 관계기관의 협력이 유기적으로 이뤄지고 원활한 자금조달과 시의적절한 기업 서비스가 뒷받침됐기 때문이라고 분석하고 있다. 즉, 고난도기술 클러스터 건설, 산학협력체계 구축, 숙련되고 강한 파트너십에 의해 이끈어지는 작은 조직, 주정부의 강한 육성 의지, 미시간대학의 확고한 역할, 미래성장산업 집중 육성 목표가 어우러지면서 발전할 수 있었다는 것이다.

스마트존의 성장에 있어 미시바이오(MichBio)의 역할도 빼놓을 수 없다. 대학 기업 등이 참여하는 비영리기관인 미시바이오는 미시간주 바이오 육성 주관사 역할을 하는 기관이다. 중소기업 및 벤처기업은 대기업과는 달리 대학과 연구 계약을 체결하기가 어려우므로 미시바이오가 이들 업체들의 수요와 애로 사항을 파악해 대학과 연결해준다. 또 지역 기업들에게 대학의 최신 기술을 이전해주고 핵심 연구기관들 간의 인력과 장비를 공유하게 하는 역할도 한다.

〈방문기관 및 연락처〉

| 방문지역 및 기관  | 구분   | 방문일시 및 연락처   |
|--|------|--|
| North Carolina<br>Research Triangle<br>Park              | 방문일시 | 2006. 9. 21  |
|  | 연락처  | 2 Hannes Drive PO Box 12255, RTP, NC USA 27709<br>Tel : 919-549-8181 / Fax : +49-89-61384-111 / www.rtp.org      |
| First Flight Venture<br>Center(FFVC)                     | 방문일시 | 2006. 9. 21 09:00  |
|  | 연락처  | 2 Davis Drive, RTP, NC 27709<br>Tel : 919-765-0033 / Fax: 919-558-0156 / www.ffvenc.org                          |
|  | 정소   | First Flight Venture Center(FFVC) 회의실  |
|  | 브리핑  | John Draper, President   |
| Research Triangle<br>Regional<br>Partnership(RTRP)       | 방문일시 | 2006. 9. 21 11:00  |
|  | 연락처  | 10900 World Trade Drive Boulevard, Suite 112, Raleigh, NC 27617<br>Tel : 919 840 7372 / www.researchtriangle.org |
|  | 정소   | RTRP 2층 회의실  |
|  | 브리핑  | Mr. Ted Abernathy, Executive Vice President  |
| North Carolina<br>Department of<br>Commerce              | 방문일시 | 2006. 9. 21 14:00  |
|  | 연락처  | 301 N. Wilmington Street, Raleigh, NC 27699<br>Tel : 919-733-5743 / www.nccommerce.com                           |
|  | 정소   | 노스캐롤라이나 상무부 회의실  |
|  | 브리핑  | Mr. Mark Lombard, Business Development Manager   |
| North Carolina State<br>University, Centennial<br>Campus | 방문일시 | 2006. 9. 21 15:30  |
|  | 연락처  | 1005 Capability Drive, Raleigh, NC 27695<br>Tel : 919-5153-2036 / www.ncsu.edu                                   |
|  | 정소   | Research Building III, Room #229   |
|  | 브리핑  | Ms. Amy Lubas, Partnership Development Coordinator   |
| Richmond,<br>VABIOPARK                                   | 방문일시 | 2006. 9. 21 15:30  |
|  | 연락처  | 800 East Leigh Street, Richmond, Virginia 23129<br>Tel : 804-828-6884  |
|  | 정소   | VABIOPARK 센터 회의실   |
|  | 브리핑  | Ms. Nicole M. Colomb, Business Development & Communications Coordinator  |
| 리치몬드 경제개발공사<br>Greater Richmond<br>Partnership(GRP)      | 방문일시 | 2006. 9. 22 14:00  |
|  | 연락처  | 901 East Byrd Street Suite 801, Richmond VA 23219<br>Tel : 1-804-643-3227 / Fax : 1-804-640-5382                 |
|  | 정소   | 리치몬드 경제개발공사 회의실  |
|  | 브리핑  | Gregory H. Wingfield, President & Dana, Glass Vice President   |
| Baltimore  | 방문일시 | 2006. 9. 23 09:30  |
|  | 연락처  | 510 E. Pratt Street, Baltimore, MA 21202<br>TEL : 410-576-3800   |
| Harrisburg   | 방문일시 | 2006. 9. 24 14:00  |
|  | 연락처  | 100 W. Hersheypark Drive, Hershey, PA 17033<br>TEL : 800 236 8216  |
| Allegheny Conference<br>on Community<br>Development      | 방문일시 | 2006. 9. 25 08:00  |
|  | 연락처  | 425 sixth avenue, suite 1100 Pittsburgh, PA 15219-1811<br>TEL : 1-412-392-4555 / Fax : 1-412-392-1040            |
|  | 정소   | ACCD 31층 회의실   |
|  | 브리핑  | F. Michael Langley, Chief Executive Officer<br>Jim Rutrell, Vice President(Market Research)                      |
| Cleveland  | 방문일시 | 2006. 9. 26 12:00  |
|  | 연락처  | 601 Lakeside Ave, Cleveland, OH  |
| Ann Arbor SPARK  | 방문일시 | 2006. 9. 27 09:00  |
|  | 연락처  | 330 East Liberty Street, Lower Level Ann Arbor, Michigan 48104<br>TEL : 734-761-9317                             |
|  | 정소   | 스파르츠(SPARK) 회의실  |
|  | 브리핑  | Michael A. Finney President & CEO  |