



07-50 (통권 177호)
2007.12.14

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 일본 경제성장률 둔화
- 한국은행, 내년도 콜금리 동결 시사

경영 노트

- 오래 사랑받는 일등기업의 비결

사회 트렌드

- 올해의 단어
- 사르코지 佛 대통령, 정부 개혁 시동

저널 브리프

- 일본, 주목받는 하이브리드 경영

洗心錄

- ‘탈출(exit)’과 ‘항의(voice)’, 기업을 깨우치는 목탁소리

□ 일본 경제성장률 둔화

- 지난 7일 일본 정부는 3분기 경제성장률을 전기대비 연율 기준으로 당초 발표했던 속보치 2.6%보다 1.1%p나 낮춘 1.5%로 하향 조정함
 - 2분기 마이너스 성장에서 3분기 플러스 성장으로 반전되었지만, 설비투자 둔화와 주택투자 감소로 인해 경제성장률이 예상보다 낮아짐
 - 설비투자 증가율은 속보치 1.7%에서 1.1%로 낮아졌고, 주택투자는 개정된 건축기준법 시행 영향으로 신규 주택 착공이 늦어져 2분기 -3.8%에서 3분기 -7.9%로 감소폭이 확대됨
 - 민간소비 회복이 부진한 가운데 설비투자가 감소됨에 따라 日경제는 당분간 수출 등 해외경제의 동향에 좌우되는 상황이 지속될 것으로 예상
- 금융기관의 서브프라임 관련 손실 확대로 인한 가계 및 기업의 심리 악화, 고유가 및 엔화강세 진전에 따른 기업수익 감소, 건축기준법 개정 영향의 장기화 등 리스크요인이 심화될 경우 성장이 더욱 둔화될 가능성이 있음

□ 한국은행, 내년도 콜금리 동결 시사

- 지난 5일 발표한 '2008년 경제전망' 보고서에서 한국은행은 보수적인 전망을 내놓으면서, 내년도 콜금리 동결을 시사함
 - 한국은행은 미 서브프라임 모기지 사태로 인한 글로벌 금융시장의 불확실성을 언급하며, 외부의 불확실성이 사라지지 않는 한 쉽게 금리를 올리지는 않을 것이라는 점을 시사함
 - 한편, 물가상승률을 시장 컨센서스인 3.0%보다 높은 3.3%로 전망하고, 내년 근원 인플레이션을 올해의 2.4%보다 높은 2.9%로 예상하는 등 인플레이션도 우려함
- 이는 경제성장이 둔화하고 있다는 분명한 증거가 나오지 않는 한 한국은행이 금리를 쉽게 내리지도 않을 것이라는 것을 의미함

□ 오래 사랑받는 일등기업의 비결

- (개요) 하버드 비즈니스 리뷰(HBR)는 ‘장기적 성공을 위한 4가지 원칙 (The Four Principles of Enduring Success)’에서 100년 이상의 역사를 가진 유럽 기업 가운데 9개의 위대한 기업을 선정하고 분석함
 - ‘좋은 기업’과 ‘좋은 기업’이 장기적으로 성공하는 것은 별개이며, 위대한 기업은 좋은 기업을 넘어서 장기적 번영과 성공을 지속하는 기업임
 - 선정된 9개의 기업은 지멘스, 노키아, 알리안츠, 리걸앤제너럴, 뮌헨리, 로열더치셸, 글로소스미스클라인, HSBC, 라파즈 임
- (4가지 원칙) HBR이 제시한 4가지 원칙은 현존하는 핵심역량을 최대한 활용하고, 사업분야를 효율적으로 다각화하며, 같은 실수는 절대 반복하지 않고, 변화는 차근차근 치밀하게 추진하는 것임

<HBR의 장기적 성공을 위한 4가지 원칙>

원칙	내용 및 사례
현존하는 핵심역량을 최대한 활용	노키아는 에릭슨과 반대로 업황 변화에 흔들리지 않고 기존 핵심역량을 재개발하고 보완하여 휴대폰 시장에서 세계적인 명성을 얻음 (2000년 소니에 합병된 에릭슨은 정반대)
사업분야를 효율적으로 다각화	알리안츠는 1900년부터 고객 맞춤형상품을 개발하고, 생명·산업재해 기업·개인보험, 자산관리로 서비스 영역을 지속적으로 다각화 함
같은 실수 되풀이하는 절대 금물	로열더치셸은 1인 경영체제로 발전했으나 히틀러를 지원했다는 이유로 시장에서 외면되자 즉시 상임이사회 체제로 전환함
변화는 차근차근 치밀하게 추진	구조조정 압박하에서도 지멘스는 10년에 걸쳐 완만한 속도로 사업체제를 재편하여 업계 선두가 됨 <아에케(AEG)는 1960년대 급작스런 구조조정으로 성장기반이 저하

- (시사점) 장기적 성공은 기업 경영의 최고 지향점으로 이를 위해서는 핵심역량 활용, 효율적 다각화, 실패의 보완, 지속적인 변화관리 등을 장기적 관점에서 일관성 있게 추진해야 함
 - 기업경영에서 매출, 주가, 고객과 투자자의 좋은 평가 등은 반드시 필요하지만, 현재의 지표가 미래의 번영을 보장하는 것은 아님
 - 위대한 기업이 되기 위해서는 장기적 관점에서의 전략의 일관된 실행이 필수이며 단기 성과에 집착하거나 자만하지 말아야 함

□ 올해의 단어

■ 미국 올해의 단어로는 승리의 감탄사인 ‘w00t’가 선정됨

- ‘w00t’는 주로 컴퓨터 게이머들이 승리의 기쁨을 표현하는 감탄사로서 ‘우리가 다른 팀을 이겼다’(we owned the other team)의 단어 첫 글자를 따온 말이라고 함
- ‘woot’는 영화 ‘프리티 우먼’에서 배우 줄리아 로버츠가 폴로 경기를 관람하며 연발했던 감탄사에서 유래
- 알파벳 ‘o’가 아라비아 숫자 ‘0’으로 바뀐 것은 해커 그룹 등이 알파벳 대신 비슷한 모양의 숫자를 섞어 새로운 단어를 만들어내는 경향 때문

■ 일본에서 올해 벌어진 사건들과 한 해를 상징하는 한자로는 ‘거짓과 속임’을 의미하는 ‘위’(僞) 자가 선정

- 식품 안전 분야에서 최고를 자부하던 일본에서 불량 식품으로 인한 파문이 끊이지 않았던 한 해였다는 의미임
- 한편 후쿠다 야스오 총리는 올해의 세태를 잘 나타내주는 한자를 ‘신’(信)으로 꼽아 대조를 이룸

□ 사르코지 佛 대통령, 정부 개혁 시동

■ 니콜라 사르코지 프랑스 대통령이 12일 각료회의에서 97가지의 정부 개혁 조치를 발표,

- 프랑스는 인구 6,200만 명에, 공무원 숫자가 510만 명이나 되지만 비효율적인 행정 서비스 때문에 그동안 자국민과 외국인으로부터 원성이 자자했음
- 국민 1인당 부담해야 하는 정부 유지 비용이 연간 5,765유로(약 780만 원)로 유럽 1위임

■ 사르코지는 공무원 2명이 퇴직하면 그 자리에 1명만 충원하는 식으로, 앞으로 5년간 공무원 10만 명을 줄이고 정부기관 간 중복업무도 조정하는 ‘행정 빅뱅’을 단행함

- 하지만 이렇게 절감한 인건비의 절반은 공무원 보수와 복지 개선에 쓰일 예정이어서 감원으로 인한 비용 절감 효과를 그리 크지 않은 것임
- 사르코지의 ‘혁명’이 성공하는 데는 공무원 조직의 강력한 저항을 돌파해야 하는 순탄치 않은 과정이 남아있다는 것이 주위의 평가임

□ 일본, 주목받는 하이브리드 경영*

- 일본의 전통식 경영 방식에 미국식 경영을 접목한 일종의 변종 경영인 하이브리드 경영이 최근 주목받고 있음
 - 이는 최근 日 기업들이 일본식 경영과 미국식 경영의 장점을 적절히 조화시킨 이른바 하이브리드(hybrid) 경영을 통해 높은 경영 성과를 올리고 있기 때문인데, 저팬글로색슨 자본주의(JapAngloSaxon Capitalism)라고도 불림
- (특징) 도요타, 캐논, 미쓰비시, 히타치, 야마하, NTT도코모 등 글로벌 경쟁력을 갖춘 일본 기업들이 종신고용과 성과급의 혼합, 주주 중시, 유연한 노동시장 형성 등의 하이브리드 경영을 추진
 - 종신고용과 성과급의 혼합 : 일본의 하이브리드 경영 기업의 절대 다수가 여전히 일본식 경영의 최대 특징인 종신 고용제를 고수하고 있으면서, 이들 가운데 약 절반가량이 미국식 경영의 특징인 성과급이나 스톡옵션을 제공하고 사회이사제도 등도 도입
 - 종업원뿐 아니라 주주 중시 : 최근 일본의 주주들이 배당금 증액과 실적에 따른 경영자 물갈이를 적극 요구하는 등 주주 행동주의 투자자들의 감시가 강화되면서 기업들의 주주 중시 경향이 강화되고 있음
 - 유연한 노동시장 형성 : 일본엔 상대적으로 평생직장에 목을 매고 있는 직장인이 여전히 많지만 금융 분야를 중심으로 한창 일할 나이에 새로운 직업에 도전하는 샐러리맨들이 증가
 - 왕성해진 기업가 정신 : 대기업에서만 이어지는 혁신으로는 기술 혁신 시대를 선도할 수 없다는 위기의식에서 신생 벤처를 적극 육성하자는 움직임이 일면서 최근 모바일 기술, 광학, 로봇공학, 디지털 애니메이션, 비디오 게임 등의 분야에서의 벤처 창업이 활기를 띠고 있음
- (전망) 도요타, 캐논 등 일본 기업들의 하이브리드 경영 방식에 대해 지금까지는 성공했다는 평가를 내릴 수 있으나, 향후 저출산 고령화로 인한 저성장과 막대한 적자로 인한 재정난의 벽을 넘지 못한다면 하이브리드 경영은 한때의 성공 신화에 그칠 수 있음

* 이 글은 『한경Business』(2007.12.17)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임.

□ ‘탈출(exit)’과 ‘항의(voice)’, 기업을 깨우치는 목탁소리

모든 조직은 흥망성쇠(興亡盛衰)를 겪는다. 이에 기업도 마찬가지다. 기업은 구성원들의 의지나 능력과 상관없이 외부 환경의 변화로 인해 어려움에 처할 수도 있지만 그 반대의 상황에도 빠질 수 있다. 전자를 일종의 불가항력이라고 한다면 후자는 경영자의 능력에 따라 그 결과가 얼마든지 달라질 수 있는 상대적으로 손쉬운 경우라고 할 수 있다.

기업이 어려움에 직면할 때 밖으로 나타는 증거는 기업이 제공하는 재화나 용역의 질이 저하되는 것이다. 미국의 사회학자인 알버트 허쉬만(A. Hirschman)(1970)은 이런 상황에서 해당 기업의 구성원들이 취할 행동을 ‘탈출(exit)’과 ‘항의(voice)’의 두 가지로 나눈 바 있다. 곧, 문제점을 발견한 구성원들이 해당 기업을 떠나거나 또는 남아서 이를 소리 높여 지적한다는 것이다. 그러나 그에 따르면 시장조건에 따라 선택의 빈도가 달라질 수 있다고 하였다. 곧, 시장이 완전경쟁에 가까울 경우 구성원은 다른 기업으로의 이전 즉, ‘탈출’을 더 고려할 것이지만 만약 시장이 불완전 경쟁적일 경우에는 남아서 ‘항의’하는 방법을 택할 가능성이 높다는 것이다. 그는 이를 선진국보다 후진국에서 사소한 일로 단체행동이 많이 발생하는 이유를 설명하였다. 하지만 그는 ‘항의’와 ‘탈출’이 독립된 것이 아닌 연속적인 과정에서 발생한다고 지적하였다. 곧, 가장 먼저 ‘탈출’을 선택한 구성원들이 가장 창의적이고 능력이 있었기 때문에 몸담고 있던 조직에 대해 가장 불만이 많았던 사람들일 가능성이 높다고 하였다. 이들이 만약 ‘탈출’하지 않고 남아서 목소리를 높인다면 이는 그 기업에 대한 ‘충성심(loyalty)’이 작동했기 때문일 것이라고 주장하였다.

아무리 뛰어난 경영자라도 당연히 모든 문제점을 알 수 없다. 그에게 주어진 일은 경영을 잘하는 것과 더불어 제기되는 문제에 대한 구성원들의 행태에도 주의를 기울이는 것이다. 능력 있고 창의적인 구성원이 제기하는 ‘항의’의 목소리를 빠르게 받아들이는 것은 쉽게 문제점을 개선하고 동시에 기업의 경쟁력을 제고 할 수 있는 방법임을 허쉬만의 연구는 보여주고 있다.

“어떤 일의 마지막 남은 10%가 전체 문제의 2/3를 만들어낸다.”

노먼 R. 오거스틴 (1935~) : 미국의 경영자(록히드 마틴社의 前CEO)