



08-46 (통권 224호)  
2008.11.21

# CHAIRPERSON NOTE

## 경제 이슈

- 미국 디플레이션 우려 고조
- 대중 무역흑자 규모 축소

## 경영 노트

- 혼란기에 더 필요한 리더십 5가지 원칙

## 사회 트렌드

- 직원 스와핑

## 차이나 리포트

- 오바마 당선이 중국경제에 미칠 영향

## 저널 브리프

- 녹색성장 - 장기적인 신 성장 동력

## 洗心錄

- 현재는 '직관 경영'이 더 더욱 필요

## □ 미국 디플레이션 우려 고조

- 미국 경기 침체가 심화되고 있는 가운데, 소비자물가(CPI)와 근원 소비자물가(core CPI)가 하락세를 보여 디플레이션 우려가 고조됨
  - 경제성장률 : 미국은 2008년 3/4분기에 -0.3%의 성장률을 기록하였고, OECD(11월 13일)는 미국의 2009년의 성장률을 -0.9%로 전망하는 등 경기 둔화의 폭은 점점 커지고 있음
  - 소비자물가 : 2008년 10월의 소비자물가는 3.7%로 8월의 5.5% 이후 하락하고 있음
  - 근원 소비자물가 : 소비자물가에서 식료품과 에너지 부문을 제외한 가격인 근원 소비자물가는 9월에 2.47%를 기록하여 전월에 비해 0.07%p 하락함으로써 디플레이션 진입 가능성을 고조시킴
- 한편, OECD 전망(11월 13일)에 따르면, 2009년에 유로지역은 -0.5%, 일본은 -0.1%의 성장을 기록하여 미국, 유럽, 일본이 동시에 마이너스 성장을 기록함으로써 세계 경제에 부정적으로 작용할 것으로 전망

## □ 대중 무역흑자 규모 축소

- 한국은행(11월 19일)에 따르면 대중 무역흑자 규모가 2006년 이후 감소세를 지속하고 있어 양국간 교역구조 변화가 수반되었는지 점검 필요
  - 대중 무역수지는 2000년에 57억 달러를 기록한 이후 2005년에는 233억 달러까지 증가하였으나, 이후 흑자폭이 감소하여 2007년에는 190억 달러에 그치는 등 변화의 조짐이 감지됨
  - 중국의 생산설비의 확충, 내부화의 진전, 기술경쟁력 상승, 질적 성장 위주로의 산업정책 변화 등 중국 산업고도화로 인해 교역구조가 변함
  - 교역구조는 부품·소재 수출증가세 둔화, 고기술 상품의 수출입 비중 확대, 양국간 분업체제 심화, 세계시장에서의 상품차별화 지속 등의 구조 변화로 나타남
- 이러한 교역관계의 변화는 중국특수의 약화를 의미함과 동시에 새로운 수익창출의 기회를 제공하므로 중국의 새로운 수요에 적절히 대응하는 한편 내수시장에 적극 진출하는 것이 필요

□ 혼란기에 더 필요한 리더십 5가지 원칙

- 경제 위기로 조직 구성원들의 감정적 혼란과 우려가 커지는 상황에서 위기를 극복할 수 있는 진정한 리더십이 필요함
  - 뛰어난 리더들은 혼란한 시기일수록 근본적인 변화와 조직의 내부 인력의 잠재력을 최대한 이끌어낼 수 있는 변혁적 리더십을 발휘했음

■ 혼란기에 더 필요한 리더십 5원칙

	내 용
1. 리더는 당신 혼자뿐이 아니다	<p><b>“중간급 리더를 존중하고 활용하라”</b></p> <p>임직원은 부담스러운 변화일수록 기밀을 유지하려고 하지만, 기밀이라는 전제 아래 미리 통보만 해준다면 이들 중 상당수가 어려운 시기를 훌륭하게 헤쳐나갈 수 있도록 도울 수 있음</p>
2. 필요한 일에만 집중하게 하라	<p><b>“혼란기에 실시할 변화가 조직내에 어떠한 영향을 줄지 상세히 설명하라”</b></p> <p>상세한 설명은 제거 가능한 불확실성을 줄임으로써 사기를 진작시킬 수 있고 감정분산도 감소시킬 수 있어 꼭 필요한 일에만 집중할 수 있게 해줌</p>
3. 직원과 벽을 낮추고 인간적으로 대하라	<p><b>“영웅이 되어 혼자 모든 것을 감내하려고 하지 마라”</b></p> <p>직원들이 자신의 리더도 역시 감정을 지닌 사람이라는 사실을 확인하고 싶어하므로, 본인 감정에 대한 솔직한 평가와 함께 벽을 낮추려는 의지와 용기가 필요함</p>
4. 개인과 부서의 책임성을 강화하라	<p><b>“단기·장기적 목표 모두에 대한 성공 측정의 잣대를 규정하라”</b></p> <p>성과평가 측정체계를 수립해 개인과 부서의 책임성을 강화해야 함</p>
5. 유대감을 높여라	<p><b>“가능한 모든 수단을 동원해 조직원들에게 지속적으로 다가가라”</b></p> <p>위기에 사람들은 정보와 리더십에 갈구하게 되므로 전 직원이 참여하는 미팅, 회식, 블로그 등의 방법을 이용해 리더의 모습을 자주 보여주어야 함</p>

자료 : 매일경제 (2008.11.18)

- 리더는 조직이 혼자가 아닌 여러 사람들이 유기적으로 묶여있는 운명공동체 라는 인식하에 모든 일에 앞장서서 행동해야 할 것임
  - 특히 혼란기 시절에 조직원들의 사기가 저하되고 결속력이 약해지기 전에 그들을 돌보고, 함께 교류하는 데 많은 시간과 노력을 기울여야 함

□ 직원 스와핑\*

- 세계 최대 가정용품회사 프로cter앤갠블(P&G)과 온라인 검색광고업계 1위 업체 구글(Google)이 광고마케팅 분야의 전략적 제휴를 위해 ‘직원 스와핑(교환)’이란 경영 실험을 진행 중
  - 두 회사는 지난 1월부터 각자 광고마케팅 부문에서 직원 12명씩을 뽑은 뒤 상대방 회사로 보내 한 달 동안 일하게 하는 ‘직원 맞바꾸기’ 프로그램을 실시
  - 현재 총 200여 명의 직원들이 프로그램에 참가
  
- 두 회사가 ‘직원 스와핑’을 결심한 것은 ‘광고마케팅 분야에서 선두 지위를 유지해야 한다’는 동일한 목표가 맞아떨어졌기 때문이라 함
  - P&G는 한해 평균 광고비 규모가 87억 달러나 되지만 광고가 TV방송 등 전통 매체에 치중돼 있고 온라인 비중은 2% 수준에 그침
  - 반대로 온라인 검색광고 시장 점유율 74%에 달하는 구글은 최근 매출 성장률 둔화로 초대형 광고주인 P&G를 확실한 파트너로 잡는 게 최우선 과제임
  
- 두 회사 직원들은 지금까지 세탁용 세제 ‘타이드’ 등 P&G 대표 브랜드들의 온라인 광고전략에 대해 함께 논의해 왔음
  - 두 회사 직원들의 아이디어 회의는 상상한 ‘배움’의 자리라는 평가
  - 구글 직원들은 “사람들이 칫솔질을 몇 번 하는지 알 정도로 소비자 분석에 철저하다”고 정평이 나 있는 ‘오프라인 마케팅 강자’ P&G 직원들로부터 마케팅의 정수를 배운다고 함
  - 한편 P&G 직원들은 구글 직원들로부터 젊은 소비자 공략을 위한 온라인 마케팅 전략을 배우고, 각종 온라인 소비자 분석 데이터를 얻을 수 있어 ‘누이 좋고 매부 좋은 격’인 셈

\* “P&G·구글 직원 스와핑”(조선일보, 2008.11.21) 기사 참조

□ 오바마 당선이 중국경제에 미칠 영향

■ (현황) 오바마의 미국 대통령 당선으로 미국의 대외 통상 정책에 큰 변화가 예상됨

- 경제철학: 과거 8년 동안 부시(공화당) 행정부가 고수했던 시장경제원칙을 지양하고 정부개입주의로 전환
- 통상정책: 미국 내 산업을 보호하고 고용을 안정시키기 위해 기존의 자유무역주의에서 보호무역주의로 선회
- 경제위기 대책: 단기적으로는 현재 추진중인 FRB와 재무부의 위기 대처 방안에 동의하고 있으나 중장기적으로는 구조조정과 체질개선 요구

< 중국 경제 주요 지표 >

	오바마 정권(민주당)	부시 정권(공화당)
경제철학	정부개입주의	시장경제원칙
통상정책	보호무역주의	자유시장주의
현 위기대책	- 위기 진화를 위한 FRB와 재무부 구제방안에 동의 - 중장기적으로는 구조조정 및 체질개선 촉구	

자료 : 현대경제연구원.

■ (중국에 미칠 영향) 오바마는 중국을 중요한 경제협력 파트너로 인식하고 있으나 ‘공정무역’(Fair Trade not Free Trade) 정책의 실시로 중국과 상당한 마찰을 빚을 것으로 보임

- 전면적 협력관계 지속 : 오바마의 대 중국 정책은 포괄적인 차원에서 부시 정부 정책을 유지함으로써 협력관계를 공고히 할 것임
  - 부시 행정부에서 추진해 온美中전략경제대화를 지속적으로 추진함으로써 중국 금융 및 서비스 시장 의 단계적 개방을 요구할 것임

- 또한 중국의 WTO 가입 시 약속한 사항들에 대한 이행 여부를 점검하고, 글로벌 경제 시스템에서의 중국의 역할을 강조할 것임
- **위안화 절상압력 가중:** 오바마는 양국 간 무역 불균형의 원인을 위안화 저평가에 있다고 보고 있어 중국에 대한 환율제도 개선 압력이 가중될 것임
  - 오바마는 전미방직업이사회에 보낸 서신에서 ‘중국은 위안화 환율절상을 통해 수출을 줄이고 내수를 확대해야 한다’고 주장함
- **무역마찰 증가:** 국내 고용을 안정시키기 위한 오바마의 보호무역주의는 미중 간 무역마찰을 야기 시킬 가능성이 큼
  - 2007년 미국의 대 중국 무역 적자는 전체의 32.5%에 달하고, 미국은 중국 상품의 최대 수출 시장(22%)임
  - 미중 간 극심한 무역 불균형 해소를 위해 오바마 정부는 ‘슈퍼 301’를 발동하고 중국 진출 미국 자본의 회귀를 증용할 가능성이 있음
- (시사점) 오바마 정부의 대내외 경제정책 변화에 따른 수출 감소로 중국은 내수시장 확대와 대안 시장 발굴에 박차를 가할 것이며, 환율제도 개혁과 금융시장 개방은 쉽게 이루어 지지 않을 것임
- 미국의 보호무역주의 실시로 수출 둔화에 따른 중국의 내수시장 확대와 대안 시장 확장은 한국에는 기회인 동시에 위협 요인이 됨
  - 중국의 내수시장 확대는 중국 진출이 활발한 국내 기업들에게 시장 확대의 기회가 될 수 있지만, 해외 시장에서 중국 기업들과의 경쟁심화도 우려됨
- 미국의 위안화 환율 절상 압박에도 불구하고, 중국은 관리형 변동환율제를 유지할 가능성이 크며 금융시장 개방 속도를 조정할 것으로 보임



□ 녹색성장 - 장기적인 신 성장 동력\*

- 녹색성장은 권고차원을 넘어 적극적인 규제를 통해 기업의 경쟁력에 영향을 끼치는 추세로 변모하고 있음
  - 특히 이명박 대통령의 ‘저탄소 녹색 성장’ 과 오바마 대통령의 ‘그린정책’을 필두로 세계는 환경·경제 통합 전략의 발전 계획을 경쟁적으로 제시하고 있음

■ 국내 대기업의 녹색 기술 진출 사례

기업	주요 내용
삼성 그룹	· 삼성SDI, 삼성전기- 하이브리드 전기 자동차(HEV), 발광다이오드(LED) · 에버랜드- 태양광 발전 사업소, · 삼성물산-바이오디젤 사업
LG 그룹	· 신재생에너지, LED, 지역 냉난방 시스템, 하이브리드카용 전지 개발, 태양광 발전 사업
롯데 그룹	· ‘환경 경영 추진 사무국’ 신설, · 롯데 백화점-협력업체 친환경 네트워크 구축 · 롯데 마트- 그린 마일리지 캠페인
SK 그룹	· LFG(매립가스)를 LNG 대체연료로 활용 사업, 하이브리드카 배터리 개발, 수소 스테이션 연구, · SK에너지-온실가스 사내 배출권 거래제도 시범운영
금호아시아나	· 신재생 에너지 사업, 조력 발전 사업 · 금호 타이어-친환경 타이어 개발(연료소비, 온실 가스 저감)
대우 건설	· 신재생 에너지 사업(조력, 폐기물), CDM(청정개발체제)
두산 중공업	· 캐나다HTC(이산화탄소 포집 원천기술 보유) 지분 15% 인수, 신재생 에너지 개발 사업(풍력, 연료 전지)

- 환경 경제 효율성(Eco-Efficiency)을 지표로 체계적인 발전 전략을 장기적인 안목에서 서둘러 수립해야함
  - 최근 국가 간 자원 경쟁이 과열화 조짐을 보임으로 이를 타개하기 위해서는 녹색기술력 개발에 대한 투자를 국가 전략적 차원에서 확대해야 할 것임

\* 이 글은 매경ECONOMY(2008.11.26)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임

## □ 현재는 ‘직관 경영’이 더 더욱 필요

최근 한 기업 원로가 강연회에서 “정주영, 이병철 회장은 많이 배운 사람들이 아닌 데도 데이터는 5%만 활용하고 나머지 95%는 직관력으로 경영을 해서 성공했다”고 지적했다. 그러면서 “경영자는 아랫사람들이 가지고 오는 데이터, 숫자로만 판단해서는 안 되고, 그 숫자 뒤에 숨어있는 뜻을 읽을 줄 알아야 한다”고 강조했다.

다음은 우리들이 리더라고 생각하는 사람들에게 갖는 통념 세 가지이다. 여러분들도 그렇다고 생각하는가?

- ① 리더는 심사숙고하며, 체계적으로 계획을 수립한다.
- ② 리더는 총괄적인 정보를 필요로 하는데, 이 정보는 IT시스템이나 문서와 같은 공식 채널을 통해서 가장 잘 얻을 수 있다.
- ③ 리더는 과학적인 지식과 전문성을 갖고 의사결정을 내린다.

이를 경영전략의 대가인 헨리 민쯔버그(Henry Mintzberg) 교수가 실증 분석한 결과, 아래와 같이 조사되었습니다.

- ① 8시간 동안 지켜본 결과 리더는 48초당 하나의 일을 처리했다.
- ② 리더는 문서보다 구두 보고나 전화, 미팅을 더 선호한다.
- ③ 리더는 객관적인 자료에 기반한 계량화된 경영기술보다는 직관에 의존한다.

리더에게는 전문적인 지식보다 번뜻이는 아이디어를 얻는 직관력과 결정된 것을 행동으로 옮기는 실행력이 요구된다. 요즈음과 같은 위기를 돌파하기 위해 어느 때보다 창조성이 강조되는 시기에는 더욱 필요하다. 그렇다고 치밀한 분석에 입각해 사전에 분석된 시나리오 대로 한 치의 오차도 허용하지 않고 진행하는 방식이 아주 불필요한 것은 아니다. 다만 객관적 자료에 기반한 직관경영을 해야 한다는 것이다.

**“통찰력 없이 일하는 것보다 피로운 것은 없다”**

토마스 칼라일(1795~1881) : 영국 사상가, 역사가