



08-14 (통권 192호)
2008.04.11

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 美, 경기 침체 장기화 가능성
- 소비자 기대지수 하락

경영 노트

- 신규사업 진출의 성공 노하우

사회 트렌드

- 역발상, '마스터스 마케팅'

저널 브리프

- 경영자의 힘, 소프트 파워

洗心錄

- 문과즉희(聞過則喜)

□ 美, 경기 침체 장기화 가능성

- 경기선행지수로 판단해 볼 때 미국경제는 침체 가능성이 증대되고 있으나 본격적인 침체로 보기는 어렵고, 다만 소비와 투자의 증가율이 둔화 추세를 감안할 때 완만한 둔화 추세를 지속할 가능성이 높음
 - 미국의 경기선행지수는 2007년 9월 137.5를 기록한 이후 5개월 연속 감소하여 2008년 2월 현재 135.0에 머무르고 있어서, 추세적인 하락 국면으로 볼 때 미국 경기 침체에 대한 가능성 증대에 대한 우려 커짐
 - 미국의 소비지출은 '07.9~'08.2월 중 평균적으로 2.37%에 머물고 동 기간 중 비주거용 투자는 평균 8.6%의 증가율을 보임

- 이러한 미국 경기 둔화 회복 과정은 하반기 이후 급속히 경기가 살아나는 V자형 성장보다는 서서히 경기가 살아나는 U자형 성장패턴을 나타낼 것으로 예상됨

□ 소비자 기대지수 하락

- 통계청('08.4월)에 의하면 현재 시점에서 6개월 후의 경기, 생활형편, 소비지출에 대한 기대심리를 나타내는 소비자기대지수는 '08.3월 현재 99.7 2개월 연속 하락하고 있음
 - 경기에 대한 기대지수는 3월 현재 92.1로 전월에 비해 8.0p 하락하고, 생활형편에 대한 기대지수는 99.2로 전월대비 2.2p 감소하였고, 소비지출에 대한 기대지수는 전월과 동일한 107.7을 기록하고 있음
 - 경기 및 생활형편에 대한 기대지수 외에는 기준치 100을 하회하여 부정적으로 보는 소비자가 긍정적으로 보는 소비자보다 소비지출에 대해서는 긍정적으로 보는 소비자가 더 많은 것으로 나타남

- 다른 나라의 소비자신뢰지수 역시 하락세임
 - 미국은 '08.3월 64.5로 전월보다 11.9p 하락, EU는 '08.3월 64.5로 0.1p 하락, 일본은 '08.2월 36.1로 전월대비 1.4p 하락, 중국은 '08.2월 94.3으로 1.3p 하락하였음

□ 신규사업 진출의 성공 노하우*

- ‘경영 전략의 아버지’라 불리는 이고르 안소프(Igor Ansof)에 따르면, 기업 성장의 기회는 시장 차원의 성장과 제품 차원의 성장에서 찾을 수 있음
 - 제품 차원의 성장은 다각화 또는 신규사업을 통해 제품과 고객을 확대 하는 것으로서, 단순히 시장점유율을 높이는 시장 차원의 성장보다 애로사항이 큼
- 제품 차원의 성장인 신규사업 진출에 성공하려면 ‘핵심역량’을 점검하고 ‘혁신적 신규사업’**을 감행하며 ‘고객의 행태’를 적극 분석해야 함

<신규사업 진출의 성공 노하우>

성공 노하우	주요 내용	사 례
1. 핵심역량의 우선 점검	신규사업 진출의 실패 확률은 핵심역량에서 멀어질수록 높음	치바가이기(화공업체)의 전자·레이저업 진출, 벤츠의 항공우주업 진출은 모두 실패
2. 혁신적 신규사업의 강화	세계 시장의 빠른 포화와 치열한 국제 경쟁으로 제품이 동질화 되고 있어 혁신적 신규사업이 필요	아이포드나 아이폰(애플사), 네스프레소(네슬레), 김치냉장고(위니아만도) 등의 성공
3. 고객행태의 적극적 분석	고객을 수동적 사용자보다 능동적 참여자로 보고 고객의 근본 욕구를 분석	위니아만도 김치냉장고(기존 기술력으로 새 고객가치를 사업화), CJ 컨디션(직장인들의 잦은 음주문화에 착안) 등

- (시사점) 신규사업 추진 시에는 핵심역량의 연장선에서 혁신적 아이디어를 찾도록 하고 불가피한 경우 인수합병을 통해 핵심역량을 보완
 - 핵심역량과 동떨어진 분야로의 롱점프(Long Jump)형 진출은 기존사업과 시너지 발휘가 어려우므로 기존사업의 연장선에서 우선적으로 신규사업을 발굴
 - 혁신적인 사업 발굴에 확신이 없을 경우, 진출을 원하는 분야의 기업을 인수합병하여 핵심역량과 기존고객을 보완하는 것이 리스크를 줄이는 대안

* 이 글은 매경 ECONOMY(2008년 4월 2일)에 게재된 기사를 요약, 정리한 내용임
 ** 새로운 개념의 제품이나 사업 아이디어를 창의적으로 발굴하고 이를 혁신적인 사업 모델로 개발하는 방식

□ 역발상 ‘마스터스 마케팅’*

- 10일 밤(한국시간) 개막한 마스터스 골프대회는 독특한 마케팅을 하는 것으로 유명
 - 출전 자격을 엄격히 제한하는 데다 기업들의 후원 없이 자체적으로 대회를 치르면서 최고의 골프대회라는 명성을 얻고 있음
 - 대회 이름 앞에 기업명이나 제품명을 붙이면 엄청난 액수의 스폰서 비용을 챙길 수 있으나 72년 동안 단 한 차례도 이를 허용하지 않음
 - 일견 ‘명칭한 장사’처럼 보이지만, 마스터스의 올해 예상 총수입은 4,360만 달러(425억 원)이며 수익이 640만 달러(63억 원)나 된다고 함
- 기업 후원 한 푼 없이도 적지 않은 돈을 남기며 대회를 치르는 비결은 철저하게 폐쇄적인 ‘명품 마케팅’임
 - 아무나 대회에 출전할 수 없듯이 아무나 이 대회를 구경할 수 없도록 만들었는데, 그래서 마스터스 관람객은 갤러리라는 말 대신 페이트런(patron, 후원자)이라고 불리어짐
 - 오거스타 골프장으로부터 입장권을 받는 페이트런은 대략 4만 명 정도로 추산되며 이들은 평생 관람이 보장돼 있음
 - 페이트런이 아닌 사람이 마스터스 입장권을 구입하려면 암표를 사야 하는데, 가격이 4,000~5,000 달러 선이라 함
 - 마스터스 측은 입장권 판매 수입으로 대략 1,000만 달러를 챙김
 - 해마다 가격을 올려도 불평하는 사람이 없는데, 관람 자체가 ‘특권’이란 인식이 자리 잡았기 때문에 수백 달러 정도 내는 것을 아까워하지 않음
- 이외에 입장권 없이 마스터스를 보려고 오는 연 20만 명이 매점에서 사 먹는 식음료비만 300만 달러, 기념품 판매 2,000만 달러, TV중계권료 1,000만 달러 등이라 함
 - 마스터스는 3라운드가 끝나면 그 해 수입을 감안해서 대회 상금 규모를 결정하는데, 지난 해는 총 상금이 700만 달러, 우승 상금이 130만 5,000달러였음

*이 글은 한국경제신문(2008.4.11)에 게재된 같은 제목의 기사를 요약·재구성함

□ 경영자의 힘, 소프트 파워*

- 진정한 리더십을 발휘하기 위해서는 ‘나를 따르라’는 식의 하드 파워가 아닌 구성원들의 자발적 참여를 유도하는 ‘소프트 파워’가 필수
 - 글로벌 경영자들은 소프트 파워를 통해 창조적 경영, 행복 경영을 실현하고 있고, 국내 경영자들 사이에도 소프트 파워에 대한 관심이 확산
 - 최근 경영자들 사이에 소프트 파워를 기르기 위한 인문학, 예술학 바람이 불고 있고, 고위 경영자 상대의 소프트 파워 배양 전문 과정도 등장
- (소프트 파워 10요소) 소프트 파워는 창(窓), 본(本), 인(人), 행(行), 감(感), 신(新), 락(樂), 통(通), 지(知), 공(共) 등 10개의 요소로 구성됨

<소프트 파워를 구성하는 10가지 요소>

구성요소	개 념	사례 및 내용
① 창(窓)	경영자의 철학과 가치관	경영실무 관점에서 고전인물의 리더십을 학습
② 본(本)	직관, 통찰력에 의존한 기본경영	스티브 잡스의 통찰력은 애플사를 성공시킴
③ 인(人)	인본주의에 근거한 경영철학	사우스웨스트항공의 인본주의 경영철학
④ 행(行)	조직전략을 교감하는 현장경영	하워드 쉘츠(스타벅스 회장)의 현장경영
⑤ 감(感)	감성경영(예: 감성마케팅)	삼성전자의 애니콜은 디자인과 패션으로 성공
⑥ 신(新)	변화관리에 주력한 혁신경영	GE의 타운미팅(토론을 통한 마인드 혁신)
⑦ 락(樂)	신뢰에 근거한 유머경영	진수테리(미국 경영전문회사 CEO)의 fun경영
⑧ 통(通)	존중을 중심으로 한 관계경영	멘토링, 코칭, 팀워크를 통해 추종자에게 투자
⑨ 지(知)	지식경영과 지혜경영의 융합	지혜경영은 지식에 기초한 일하는 법의 터득
⑩ 공(共)	나눔경영(아이디어의 공유)	일본 교세라그룹의 '아메바경영**

- (시사점) 글로벌경영, 감성경영 시대의 CEO에게는 기존과는 다른 '파워'가 요구되며, 기업경영자를 벗어나 '삶의 리더'로서의 자리매김이 필요
 - 21세기의 경영자는 기업의 사회적 역할과 사명을 명확히 인식해야 하고, 사회 구성원과 삶의 향기 및 아름다움을 함께 호흡할 수 있어야 함
 - 이런 의미에서 소프트 파워는 인간의 아픔, 정서, 욕구를 파악하는 힘이며, 이를 통해 조직원의 인정과 존경을 받는 진정한 리더가 될 수 있음

* 이 글은 『Chief Executive』(2008년 1월호)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임

** 조직을 공정별·제품별로 나누고 각각을 개별 중소기업처럼 운영

□ 문과즉희(聞過則喜)

‘문과즉희’는 다른 사람이 자신을 비판하거나 잘못된 점을 지적하면 기뻐한다는 뜻이다. 맹자의 공손축(公孫丑) 상편(上篇) 선여인동(善與人同) 장(章)에서 맹자가 자로(子路), 우(禹)임금, 순(舜)임금 대한 인물평을 한 데서 유래한 고사성어다. “자로는 남들이 그에게 잘못된 점이 있다고 지적해주면 기뻐하였고, 우임금은 좋은 말은 들으면 절을 하였다(子路人告之以有過則喜 禹聞善言則拜). 순임금은 자로나 우임금보다 더 좋은 인품을 갖고 있었다. 그는 세상 사람들과 선을 함께 행하며 자기의 잘못을 버리고 남이 가진 선이라면 무엇이든 취하지 않는 것이 없었다.”

자로는 공자의 제자 가운데 가장 거칠고 버릇없는 사람으로 공자에게 직설과 직언 비판을 서슴지 않았다고 한다. 하지만 공자로부터 그의 용기에 대해 높이 평가받았고 공자의 가르침을 받아 나중에는 공자를 가장 가까이에서 모시는 한 사람이 되었다. 두 사람간의 아름다운 인간관계에 대해서 자로의 죽음에 대한 공자의 행동이 후일담으로 전해질 정도다. 자로가 위(衛)나라 왕실 계승 분쟁에 휘말려 죽임을 당하고 그의 유해가 소금절임되고 난 후 공자는 모든 것갈을 내다버리고 상에 올리지 않았다고 한다.

지도자나 경영자는 정책이나 사업 결정을 할 때 최선을 다하지만 실수나 실패를 할 수도 있다. 이때 잘못된 점을 지적하는 아래 사람들의 말에 귀를 기울이고 즐길 수 있는 자세가 필요하다. 지도자가 아니더라도 사람들은 보통 자신의 허물을 지적받는 것에 대해 부담스러워한다. 자로와 같이 다른 사람의 언로를 열어놓고 잘못이 있다면 기꺼이 고치는 과즉물탄개(過則勿憚改)의 지혜가 필요하다. 좋은 약은 입에는 쓰지만 몸에 이로운 것처럼, 고언(苦言)은 귀에는 거슬리지만 겸허히 받아들여 고친다면 더 좋은 결과를 얻을 수 있다.

**“우연처럼 보여도 우연이 아니다.
그것은 당신이 손수 엮은 패턴들이 움직인 결과이다.”**

클로드 브리스톨(Claude M. Bristol, 1891~1951) : 미국의 성공학 대가