

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.11.06 (통권273호)

## 경제 이슈

- 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수 상승세 지속
- 국내 산업 활동 회복세 지속

## 경영 노트

- M&A의 성공 비결 : 인적 융화

## 사회 트렌드

- 배틀(Battle) 세대

## 차이나 리포트

- 상해 디즈니랜드 유치의 경제적 파급효과

## 저널 브리프

- 야구장에서 배우는 경영원칙

## 洗心錄

- 순리(循吏)의 리더십

□ 美 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수\* 상승세 지속

- 10월 제조업 지수가 전월 52.6%보다 3.1%p 상승하여 55.7%를 기록하며 지속적인 상승세 유지
  - ISM 제조업 지수 변화 : 글로벌 금융위기 직후 작년 11월 36.6%를 기록한 이후 올해 7월까지 기준점 50%를 하회하였으나 8월 52.9%를 기록하며 경기확장 국면에 진입하여 지속적인 상승세 유지
  - 고용부문 지수 변화 : 10월 고용부문의 지수가 53.1%로 9월의 46.2%에서 급상승하며 기준점을 50%를 상회하여 제조업 분야의 고용상황이 안정 국면에 진입함을 의미함
- 제조업 지수의 지속적 상승세로 경기회복에 대한 낙관론은 더욱 커질 것이나 높은 실업률 등 불안요인이 공존해 제조업의 지속적인 확장파 빠른 경기회복은 불투명함

□ 국내 산업 활동 회복세 지속

- 9월 실물경제는 광공업생산, 소비, 투자가 모두 플러스 증가를 보이면서 회복세를 이어가고 있으며, 수출경기 회복으로 불황형 무역수지 흑자 구조도 점차 개선되고 있는 것으로 보임
  - 광공업생산 두자릿수 증가 : 통계청 발표자료('2009년 9월 및 3/4분기 산업활동동향')에 의하면, 광공업생산은 전년동월대비 11%를 기록하며, 지난 2008년 4월 이후 1년 반 만에 두자릿수 증가율을 보임
  - 소비 및 투자도 회복세 : 지난 9월 소비재판매액 증가율은 전년동기대비 6.7%로 5개월째 플러스 증가를 보였고, 설비투자과 건설기성도 각각 5.8%와 6.0% 증가하며 투자부문도 플러스로 전환
  - 수출입 감소폭 둔화 : 지난 10월 수출은 전년동월대비 -8.3%, 수입은 -16.3% 기록하며 전월대비 감소폭이 크게 둔화
- 그러나 미국 CIT그룹 파산과 상업용부동산 부실로 인한 미국의 금융위기 재발 가능성과 세계경기 더블딥 경고등으로 향후 국내 수출경기의 회복 속도는 지연될 것으로 전망됨

\* ISM제조업지수는 미국 20개 산업 내 400개 제조업체들을 대상으로 설문조사를 통해 지수화한 경제지표로 통상 50%를 상회하면 경기확장을, 50%를 밑돌면 경기위축을 의미함

□ M&A의 성공 비결 : 인적 융화\*

- M&A를 통한 실질적인 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 피인수 기업의 직원들과의 융합과 동기 부여가 중요
  - 보스턴컨설팅그룹은 대부분의 M&A들이 저가 인수에 따른 부가가치 차이 외에 실질적인 성장에 도움이 되지 않는다는 연구결과를 발표
  - 반면 M&A 이후 성장을 이룬 기업들은 피인수 기업 직원의 충격과 저항을 줄이기 위한 노력 등 조직 화합에 관심을 보였다는 특징이 있음
- M&A를 성공으로 이끈 기업들은 피인수 기업문화의 인정과 직원의 자부심 고취, 문화의 수용 등으로 기업 간 인적 융화를 이루었음

< 인적 융화를 통한 M&A의 성공 사례 >

	세부 내용
피인수 기업 문화의 인정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 내부 네트워크 문화가 강한 P&amp;G는 질레트를 인수한 이후 1년 간 질레트 직원의 고과를 평가하지 않고 P&amp;G에 적응할 수 있도록 배려</li> <li>· 해외 시장 진입에 상대적으로 뛰어난 질레트 방식을 유지하는 등 인수 회사 고유의 업무 방법을 강요하지 않고 피인수 회사의 문화를 포용</li> <li>· P&amp;G의 독특한 조직 문화에 질레트 직원이 동화되어 인력의 이탈을 최소화</li> </ul>
피인수 기업 직원의 자부심 고취	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 멕시코 시멘트 기업 세멕스는 영국의 동종업체 RMC를 인수하여 두 회사 간의 경영 지식 공유에 노력</li> <li>· 피인수 기업의 우수 인력을 멘토로 하는 지식 공유 사업 등의 투자로 기업 충성도 제고와 동시에 선진국 기업의 각종 경영 지식을 획득</li> </ul>
피인수 기업 문화의 수용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프랑스의 광고 기업 퍼블리시스는 영국 광고 기업 사치앤사치를 인수한 이후 오히려 피인수 기업의 경영 방식을 전면 수용</li> <li>· 자기 회사에 대한 강한 자부심을 갖고 있던 피인수 기업 직원들이 인수 기업에 동화되어 M&amp;A 이후의 연대감 형성에 성공</li> </ul>

- 피인수 기업 직원들이 인수 기업 직원과 동일한 조건으로 대우받도록 하여 ‘하나의 기업’이라는 정체성을 갖도록 하는 것이 중요
  - M&A 이후 진행되는 기업 변화를 인수, 피인수 기업 직원에 구애받지 않고 공정하고 공개적으로 진행하여 피인수 기업 직원의 불안감 해소
  - 기업의 성과에 대한 승진, 급여 등의 보상을 피인수 기업 직원에게도 동일하게 적용하여 같은 회사 직원이라는 동질감 형성에 노력

\*본 자료는 Harvard Business Review의 “ergers that stick”을 요약 정리함

□ 배틀(Battle) 세대\*

- 배틀 세대란 경쟁을 겁내지 않고 즐기는 세대를 말함
  - 가장 불꽃 튀는 분야는 방송인데, 요즘 TV는 20대 젊은이들의 ‘무한 경쟁’에 초점을 맞추고 있음
  - 가수, 요리, 패션 등 전문분야에서 경쟁을 벌이고 최종 승자가 특권을 독차지하는 ‘오디션 리얼리티’ 프로그램이 줄을 잇고 있음
  - 이들 프로그램의 특징은 ‘승자 독식’으로서 탈락자에겐 출연료 한푼 없지만 이런 프로마다 수백, 수천 명이 몰린다고 함
  
- 참가자에 대한 비평도 너무 신랄해서 서로 감정이 격해지고 대립할 만도 하지만, ‘어차피 경쟁인데’하는 쿨한 분위기가 지배적임
  - ‘오디션 리얼리티’는 수년 전까지 “한국 정서와 맞지 않는다”는 평을 들었음
  - 영미권의 인기 프로 ‘서바이벌’ ‘아메리칸 아이돌’을 본떠 국내에서도 유사 프로가 잇따랐지만 모두 외면 당함
  - 서구식 개인 경쟁에 익숙하지 않은 참가자와 시청자들이 “탈락자들에게 씻을 수 없는 상처와 오점을 남긴다”며 거부감을 보였기 때문
  
- 그러나 진학·취학에서 무한경쟁에 내몰린 ‘88만 원 세대’는 승자생존의 원칙 앞에 거침이 없음
  - 조기 유학 등 해외 거주 경험이 늘고, 국내에 수입된 리얼리티쇼에 일찌감치 노출되면서 ‘개인 간 경쟁’에 대한 거부감도 덜한 편임
  - 대중문화적으로도 일대일 온라인게임, 비보이 배틀, 이종격투기(K-1, 프라이드) 등 ‘배틀 게임’을 늘 즐겨온 ‘배틀 빙(Battle Being)’들임
  
- 한국사회의 경쟁이 격화되면서 ‘서바이벌 코드’에 대한 이질감이 줄어들었고, 이러한 문화가 경쟁 자체가 내면화된 88만 원 세대와 결합하면서 소위 ‘배틀 세대’가 자신들만의 독특한 문화를 형성하고 있음

---

\* “승자독식 ... 지더라도 좋아, 배틀세대 몰려온다”(중앙일보 2009.11.4)

□ 상해 디즈니랜드 유치의 경제적 파급효과

- 11월 4일 중국 상해시는 디즈니랜드 유치와 관련하여 중앙정부(국무원)의 비준을 획득했다고 발표
  - 상해시와 미국 월트 디즈니 측은 상해 푸둥 구역에 공동으로 디즈니랜드를 건설을 위한 세부 절차에 대해 막바지 협상 중
    - 2014년까지 총 35.9억 달러를 투입하는 1단계 공사가 마무리되면, 상해 디즈니랜드 면적은 4km<sup>2</sup>로 도쿄 디즈니 테마파크의 5.5배 크기
    - 상해시 정부 산하의 합작법인과 월트 디즈니사가 각각 57:43의 소유권을 행사하기로 합의

< 현존하는 세계 디즈니랜드 테마파크, 리조트 현황 >

명칭	소재 지역	설립시점	특징
Disneyland Resort	Anaheim, California, USA	1955.7	최초의 디즈니 파크
Walt Disney World Resort	Olando, Florida, USA	1971.7	부대시설 가장 완비, 연 4,000만명 이상 관광객 유치
Tokyo Disney Resort	Tokyo, Japan	1983.4	해상 파크, 세계 최대 규모, 연간 매출 170억 달러
Disneyland Paris	Paris, France	1992.4	최대 투자규모(44억 달러), 연간 세수 4.35억 달러
Hong Kong Disneyland Resort	Hong Kong, China	2005.9	규모 최소, 확장 예정, 연간 2만여 개 일자리 창출

- (경제적 파급효과) 디즈니랜드 유치는 상해와 인근 지역 나아가서는 중국 전역에 경제, 문화적으로 파급효과가 클 것으로 기대
  - 디즈니랜드 유치로 상해와 인근 지역의 국제적 지명도와 경쟁력 상승은 물론, 관련 산업에도 ‘디즈니효과’가 나타날 것으로 예상
    - 디즈니랜드는 상해와 인근 지역의 숙박, 소매, 컨벤션, 금융 등 현대 서비스업의 전반적인 발전을 견인
    - 디즈니랜드 계획 발표 후 해당 부지 가격은 264% 상승하였으며, 인근의 주택 가격도 1년 사이에 100% 이상 상승

- 디즈니랜드의 유치는 상해와 인근 지역의 관광산업 발전을 촉진할 것으로 기대
  - 상해와 인근 장강삼각주 지역은 상대적으로 자연경관이 부족한 지역으로 디즈니랜드의 건설로 상당 부분 보완이 예상됨
  - 일반적으로 1인당 GDP가 3,000~10,000 달러에 도달하면 관광소비 패턴에 근본적인 변화가 나타나, 체험·참여형 관광이 폭발적 인기
  
- 디즈니랜드 유치에 따른 경제적 효과는 중국 전역으로 과급될 것으로 보이며, 기존의 토종 레저 시설과의 시너지도 기대됨
  - 디즈니랜드의 유치는 중국의 애니메이션, 만화, 영상 등 산업의 발전을 직접적으로 견인할 것으로 기대
  - 또한 홍콩 디즈니랜드 개장이 강 하나를 사이에 둔 심천의 유사시설의 매출에 긍정적인 영향을 미친 점을 감안할 때 상해 디즈니랜드와 주변 지역의 기존 레저시설과의 시너지도 기대
  
- 상해와 인근 장강삼각주 지역의 경제구조 전환에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대
  - 선진국의 경우 문화·오락 산업이 전체 소비지출에서 차지하는 비중은 6%~7% 정도인 데 반해 중국은 2% 미만으로 성장 가능성이 무한함
  
- **역내의 관광산업 구도 변화에 대응하여 국내에서도 관광산업을 육성하기 위해 투자를 확대할 필요가 있음**
  
- **연계 관광 상품 개발** : 국내 자연 경관, 역사 유적과 상해, 도쿄의 디즈니랜드 테마파크와 연계한 관광 상품을 개발을 위해 노력
  
- **차별화된 테마파크 육성** : 디즈니랜드가 상해, 홍콩, 도쿄 등 역내 주요 도시에 건설됨에 따른 국내 관광객 유출에 대비해 국내에는 이와 차별화된 테마파크 육성이 필요함

□ 야구장에서 배우는 경영원칙\*

- 대중에게 큰 인기를 얻고 있는 야구에 대한 명감독들의 운영철학을 통해 기업경영에 시사하는 바를 터득할 수 있음

< 명감독들의 경영 노하우 >

운영철학	내용
1루를 훔칠 수는 없다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1950~60년대 뉴욕 양키스의 케이시 스텐겔 감독이 한 말로 야구에서 1루는 득점을 내고 승리하기 위한 초석이라는 의미</li> <li>• (시사점) 야구의 1루에서처럼 관리자는 재임과 동시에 성과 창출을 위해 전략적으로 사고해야 함</li> </ul>
처음 15일 동안 두각을 나타내라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 명장 루 피넬라 감독은 부임 첫해에 팀 성적을 대폭 끌어올려 팀원들의 자신감을 고양시키고 장기적 성과를 극대화하였음</li> <li>• (시사점) 이처럼 경영 관리의 핵심은 초반에 자신의 존재를 긍정적으로 인식시켜 이를 바탕으로 더 나은 성과를 내는 것임</li> </ul>
야구는 겨울에도 끝나지 않는다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 겨울에는 야구시합은 없지만 선수 스카우트 및 계약을 통해 선수들을 보장하고 전략을 준비하는 중요한 시기임</li> <li>• (시사점) 눈에 띄지 않는다고 해서 노력을 중단해서는 안 되며, 이를 재충전 및 전략수립의 기회로 활용하는 것이 필요함</li> </ul>
감독은 선수 스카우트에 직접 관여하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 진정한 인재를 뽑기 위해서는 팀워크가 뛰어나고 자신의 임무를 성실히 수행할 수 있는지 여부를 가려내야 함</li> <li>• (시사점) 인재선발시 경영인이 추구하는 목표를 고용단계에서부터 직접 설명하는 노력이 요구됨</li> </ul>
감독은 스스로를 철저히 관리해야 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직장과 가정을 혼동하여 부적절한 친밀감을 드러냈던 바비 브래건 감독, 팀 성적의 악화를 부인하던 행크 바우어 감독 등은 자기관리 실패로 팀의 사기에 부정적인 영향을 미쳤음</li> <li>• (시사점) 리더는 철저한 자기관리를 통해 팀원들의 든든한 버팀목이 되어야 함</li> </ul>
감독은 변화를 주도해야 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세인트루이스 카디널스의 브랜치 리키 감독은 1920년 최초로 팜 시스템을 도입하여 5년 만에 월드시리즈에서 우승하였음</li> <li>- 팜 시스템이란 메이저리그 팀이 마이너리그 팀들에 자기 팀의 선수를 위탁하거나 우수한 선수를 보장받는 제도로, 유망주들을 체계적으로 관리할 수 있다는 장점이 있음</li> <li>• (시사점) 획기적인 발상으로 변화를 주도하는 관리자가 성공을 도모할 수 있음</li> </ul>

\* “야구장에서 배우는 경영의 핵심”(이코노믹리뷰, 2009.11.3) 참조

## □ 순리(循吏)의 리더십

사마천의 ‘사기열전’에는 백성을 이끄는 ‘순리(循吏)’의 자질에 관한 이야기가 나온다. ‘순리’란 법을 근본으로 삼아 나라를 다스리는 관리로서 청관(淸官)이라 불린 인물들이다. 이들은 자신에게 엄격하고 양민을 보호하며 간악한 행위는 반드시 응징한다는 특징을 지니고 있었다. 특히 주목해야 할 점은 순리가 되기 위해서는 국가와 백성과 자신이 서로 윈윈해야 한다는 리더십을 보여준다. 이러한 순리의 대표적인 인물로서 사마천은 춘추전국시대의 노나라 재상이었던 공의휴(公儀休)를 소개하고 있다.

공의휴는 뛰어난 재능과 학문을 갖춘 노나라 재상이었다. 법을 준수하고 이치를 따르며 바꾸는 일이 없으므로 모든 백성들이 그를 존경하였다. 근는 남의 녹을 먹는 관리에게는 일반 백성과 이익을 다투지 못하게 하였고, 많은 봉록을 받은 관리는 타인에게 사소한 것도 받지 못하게 하였다. 하루는 어떤 빈객이 공의휴에게 생선을 보내 왔으나 받지 않았다. 다른 빈객이 공의휴에게 말하길, “재상께서 생선을 좋아하신다는 말을 듣고 생선을 보내왔는데 무엇 때문에 받지 않으셨습니까?”라고 묻자, 공의휴는 “생선을 좋아하기 때문에 받지 않았소. 지금 나는 재상벼슬에 있으니 나 스스로 생선을 살 수 있소. 그런데 지금 생선을 받고 벼슬에 쫓겨난다면 누가 다시 생선을 보내 주겠소. 그래서 받지 않은 것이요.”라고 답했다.

또한 공의휴는 자기집 채소밭의 야채 맛이 훌륭하자, 그 채소밭의 채소를 뽑아버렸고, 또 자기 집에서 짜는 베가 좋은 것을 보자 당장 베 짜는 여자를 돌려보낸 후 그 베틀을 불살아 버렸다. 그리고 말하길 “다른 농부와 베 짜는 여자들이 만든 물건을 어디에 팔 수 있겠는가?”라고 걱정하였다.

“똑똑한 사람은 자신보다 훨씬 똑똑한 사람을  
고용할 만큼 똑똑해야 한다.”

존 F. 케네디(1917~1963) : 미국의 제 35대 대통령