

사 내 한

CN 09-50



CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

Sept. 18, 2002

2009.12.18 (통권 279호)

경제 이슈

- 11월 美 소비자 물가 0.4% 상승
- 11월 신규 취업자수 감소로 재전환

경영 노트

- 내부에서 외부로의 혁신 이동

사회 트렌드

- 올해의 사자성어

차이나 리포트

- 2010 중국경제 주요 이슈

저널 브리프

- 성공적인 합작투자를 위한 체크리스트

洗心錄

- 과학적으로 증명된 겸손의 가치

□ 11월 美 소비자 물가 0.4% 상승

- 미국 노동부(16일)가 발표한 자료에 따르면 11월 소비자 물가는 전월대비 0.4% 상승하며 지난 7월 보합세를 나타낸 이후 지속적 상승세
 - 상승률 추세 : 7월에 보합세를 나타낸 후 8월 0.4%, 9월 0.2%, 10월 0.3%, 11월 0.4%로 4개월째 상승세를 이어가고 전년동월대비 1.8% 상승해 올해 2월 이후 처음으로 상승세로 반전
 - 에너지 가격 상승이 소비자 물가 상승 주도 : 에너지 가격이 4.1% 상승하여 11월 소비자 물가 상승의 견인차 역할을 하였으며 이는 지난 8월 에너지 가격이 4.6% 상승한 이후 최대의 증가율을 나타냄

- 에너지를 제외한 대부분 품목의 가격이 안정세를 나타냄에 따라 인플레이션에 대한 압력은 낮은 상황으로 판단되고 미국 연방준비제도 이사회(FRB)의 저금리 기조도 유지될 전망

□ 11월 신규 취업자수 감소로 재전환

- 통계청(15일)이 발표한 '2009년 11월 고용동향'에 따르면, 취업자 수는 2,380만 6000명으로 전년동월대비 1만 명 감소
 - 신규 취업자 수 연간 7만명 감소 : 한국은행은 2009년 신규 취업자 수가 연간 7만 명 감소할 것으로 추정하였는데, 이는 1~11월 현재 평균 취업자 수 감소폭에 해당함
 - 실업자 수 및 실업률 증가 : 2009년 11월 실업자는 81.9만 명으로 전년동월대비 6.9만 명 증가하였고, 실업률도 3.3%로 전년동월대비 0.2%p 상승
 - 비경제활동 인구도 증가 : 구직 단념자와 쉬었음을 중심으로 전년동월 대비 45.1만 명이 증가하여 1,565.2만 명을 기록

- 최근 경기 회복에도 불구하고, 고용시장은 여전히 침체 상태에 있는 것으로 판단되어 소비 등 내수 경기 회복에는 상당한 기간이 소요될 것으로 전망됨

□ 내부에서 외부로의 혁신 이동*

- 외부 지향 개방형 혁신이란 기업의 자산 혹은 신규 프로젝트 일부를 외부에 배치하고 공동 추진하는 것을 의미
 - 혁신은 필요하지만 경영의 내외부적 여건 상 자체적인 수행이 어려운 경우 미래 성장 동력 확보를 위한 효율적인 수단이 될 수 있음
- 기술 중심의 많은 기업들은 새로운 기술을 육성시키고 활용하기 위해 혁신을 내부에서 외부로 이동시켜 성공을 거두고 있음

< 외부 지향 혁신 방안과 사례 >

방안	사례
사내 프로젝트를 고객 혹은 공급자에게 위임	· (조건) 신규 프로젝트 개발 비용의 부담이 크고 해당 프로젝트에 대한 업체 간 경쟁이 심한 경우 · (사례) 제약사 일라이 릴리는 사내 프로젝트를 벤처 기업으로 독립시켜 기업의 제약 R&D 대행 업체로 성장시킴
비핵심 프로젝트를 외부에 양도	· (조건) 신규 프로젝트가 현재의 핵심 사업과 직접적인 관련이 없으며, 자체적인 수행 여력이 없지만 외부 투자자가 관심을 갖는 경우 · (사례) 루슨트 테크놀로지는 비핵심 프로젝트로 판단한 디지털 비디오 기술을 소수 지분만 보유한 채 양도하고, 그 후 시장성이 증명되자 재인수
프로젝트 인큐베이터의 활용	· (환경) 미래 성장 동력 확보를 위해 외부 기업, 전문가 등과 지속적으로 우호적 관계를 유지하는 경우 · (사례) 유니레버는 외부 기업, 투자자, 전문가 등이 참여 및 투자하는 인큐베이터 시스템으로 신규 프로젝트를 성장시킴
내외부간 정보 및 아이디어 공유 수단 마련	· (조건) 신규 프로젝트에 대한 외부의 관심이 커 경쟁자는 많은 반면, 관련 특허를 한 기업이 독점하기 힘든 경우 · (사례) 제약사 머크는 유전자 색인 프로젝트의 모든 연구결과를 공개하여 다른 조직의 연구 참여를 유도하고 관련 신약개발을 가속화

- 추진 과정에서 발생하는 기업 내외부간 문화적, 조직적 차이의 조화와 인적 자원에 대한 배려가 필요
 - 기존 사내의 기능과 외부 혁신 구조를 조화시키고, 현재의 비용 절감과 미래의 성장 동력의 교집합을 찾을 수 있어야 함
 - 외부 지향 혁신에 따라 발생하는 인력의 이동 및 외부로의 방출에 대한 적절한 보상과 지속적인 관계 유지가 중요함

*본 자료는 2009년 12월 Harvard Business Review의 "How Open Innovation Can Help You in Lean Times"를 요약 정리함

□ 올해의 사자성어

■ 방기곡경(旁岐曲逕)

- 교수신문이 선정한 올해의 사자성어로서, 사람이 많이 다니는 큰 길이 아닌 셋길과 굽은 길을 이르는 말
- 정당하고 순탄하게 일을 하지 않고 그릇된 수단을 써서 억지로 한다는 것을 의미하는데, 올해 정치권이 타협과 합의를 이루지 못하고 독단적으로 일을 처리하는 행태를 빗댄 것
- 한편 2008년에는 병을 숨기면서 의사에게 보지 않는다는 ‘호질기의(護疾忌醫)’가, 2007년에는 자신을 속이고 남을 속인다는 ‘자기기인(自欺欺人)’이 선정

■ 공언무시(空言無施)

- 이명박 대통령이 서민·고용 분야 2010 합동 업무보고회에서 언급
- 빈말만 하고 실천이 따르지 않는다는 ‘공언무시’를 제시, 과제를 곧바로 실행에 옮기는 ‘액션플랜(실천계획)’을 만들라는 당부를 함

■ 격탁양청(激濁揚清)

- CEO 설문조사에서 나온 올해의 사자성어로서, 탁한 것은 나가고 맑은 기운이 들어온다는 말
- 우리 나라의 경기 회복이 OECD 국가 중 가장 빠른 점이 배경

■ 구복지루(口腹之累)

- ‘먹고 살 걱정’이란 뜻으로서, 직장인들이 2009년 올해의 사자성어로 선택한 단어

■ 구지부득(求之不得)

- 구직자들이 정한 올해 취업시장의 사자성어로서, ‘아무리 구하고자 해도 얻지 못한다’는 뜻

□ 2010 중국경제 주요 이슈

■ 2009년 중국경제는 V자형 회복세를 보였으나, 불확실성이 상존하여 진정한 경기회복 여부를 판단하기 위해서는 2010년이 관건임

- 2009년 중국경제는 막대한 정부 투자의 견인으로 '바오파(8%의 경제성장률 달성)'가 무난할 것으로 기대
- 하지만, 정부투자에 과도하게 의존한 중국경제의 급격한 회복세는 불안 요인을 상당 부분 내포하고 있어 지속 여부에 의문

■ 2010년 중국경제의 향방은 성장구조의 전환을 비롯해, 주요 불안요인에 대한 정책적 처방에 달려 있다고 해도 과언이 아님

① 통화정책

- 정책방향 : '느슨한 통화정책'에서 '적당히 느슨한 통화정책'으로 전환
- 실행방법 : 공개시장조작의 빈도와 강도를 강화, 여신구조 전환에 주력
 - 공개시장조작의 효과가 기대에 못 미칠 경우, 금융기관 지준율, 금리 인상 수단도 동원할 것으로 보임

② 재정 투입

- 정책방향 : 공공서비스, 신기술 개발에 투자 집중, 기초시설 투자 축소
- 실행방법 : 사회보장, 의료체계개혁, '삼농(농촌, 농민, 농업 관련 분야)' 및 신기술 분야에 대한 투자 확대

③ 대외 부문

- 정책방향 : 수출증가율은 15%, 수출입 전체로는 10%의 증가를 목표
- 실행방법 : 대내적으로는 내수확대, 대외적으로는 보호무역주의와 환율 절상 압력에 맞서 대외부문 부진에 따른 부정적 영향 최소화에 주력

④ 내수 부문

- 정책방향 : 투자증가율은 2009년의 수준을 유지, 소비진작에 주력
- 실행방법 : 분배제도와 사회보장제도를 개선을 통해 최종소비율 제고
 - 2010년 사회소비재판매총액 14.6조 위안 달성을 목표로 가전, 자동차 등 내구성 소비재에 대한 소비진작책 지속 추진

⑤ 소득 증대

- 정책방향 : 주민의 소득 증대를 소비진작의 일환으로 간주, 병행 추진
- 실행방법 : 중산층과 저소득 계층의 소득 수준 제고는 물론, 전체 근로자의 임금 수준을 향상

⑥ 부동산 버블

- 정책방향 : 부동산 버블 형성을 억제하기 위해 부동산 시장에 대한 관리감독과 대출 기준 강화
- 실행방법 : 보급형(소규모), 임대 아파트의 공급을 확대하고 양도소득세 징수 기준을 강화

⑦ 인플레이

- 정책방향 : 인플레이 방지를 위해 8~9% 대의 적정 수준의 성장률 추구
- 실행방법 : 금융기관의 대출을 억제하는 한편, 유동성을 흡수를 통해 인플레이 우려 조기에 차단

⑧ 지역균형발전

- 정책방향 : 지역간 발전 불균형을 해소함으로써 내수확대의 기반 강화
- 실행방법 : 중서부 지역에 투자를 확대하고 내륙 국경지역의 대외개방 수준을 한 단계 업그레이드 함

⑨ 유망 산업

- 정책방향 : 중국경제가 회복기에 진입함에 따라 원재료 산업에 대한 투자 확대
- 실행방법 : 원재료(철강, 비철금속, 화공, 건설자재, 석탄 등)와 신재생에너지 산업으로 정책적 혜택 집중

■ (시사점) 중국경제의 향방은 우리나라 경제에 중대한 영향을 미칠 것을 고려하여 주도면밀한 관찰이 필요함

- 특히 중국의 출구전략과 정책적 변화에 대한 민첩한 대응이 필요함

□ 성공적인 합작투자를 위한 체크리스트*

- 합작투자 및 제휴는 낮은 위험부담으로 파트너 기업의 역량과 기술을 활용할 수 있는 장점이 있어 위기 이후 많은 기업들이 시도하고 있음
 - 최근 모건스탠리와 스미스바니가 합병을 통해 미국 최대의 소매 투자 증권회사로 거듭났으며 마이크로소프트와 야후가 검색 사업에서 제휴를 맺고 구글의 강력한 경쟁자로 부상하였음
- 세계적인 컨설팅기업인 맥킨지는 성공적인 합작투자 또는 제휴를 위한 여섯 가지 핵심요소를 제안하였음

< 성공적인 합작투자를 위한 체크리스트 >

	설 명	체 크 리 스투
전략적 근거	· 가치창출에 대한 명확한 근거와 이해	· 가치창출 전략 · 합작이 가치를 극대화시키는 투자 방식이라는 근거
건설적 파트너십	· 공동의 목표 하에 상호보완적이며 양립이 가능한 파트너십	· 공통의 비전과 목표 · 문화 및 경영 관행의 유사성 · 자산 및 역량 통합의 시너지 · 믿을 수 있고 공동작업이 가능한 조직원 · 잠재적 파트너에 대한 공개적 고려
효율적 운영구조	· 적절한 인센티브와 통제권한을 보장하는 구조	· 합작투자 범위에 대한 명확한 정의 · 각 모기업의 지속적 기여에 대한 구체적 합의 · 주요 사안에 대한 의사결정권을 구체적 명시 · 가치의 모든 원천을 설명하는 ‘가치모델’ · 합작 중단 조건 및 분쟁해결 절차 명시
성공적인 출범	· 장기적인 성공을 좌우하는 첫 100일의 파트너십	· 성과목표와 기준을 명확하게 합의 · 이전가격(transter pricing)에 대한 정의 · 모기업으로부터 자원 확보와 의견 조율을 보장할 메커니즘 · 핵심역할 임명권 등 경영진의 결정권보장
효과적인 지배구조	· 가치를 창출하고 이를 포착해낼 수 있는 효율적인 지배구조	· 성과에 대한 이사회의 책임 명시 · 합작투자의 성숙도와 문화에 맞는 지배구조 · 이사들이 파트너 기업 간 힘의 균형을 유지하는 데 필요한 역량과 선임권 보유 · 이사회 공동 작업의 규범 명시
적응력	· 환경변화를 즉각 반영할 수 있는 합작투자 사업	· 신규 전략 적응에 필요한 시간 인지 · 현재 합작투자건의 일정에 관한 합의 · 합작 투자의 역할을 정기적으로 재평가하는 메커니즘

* “지배구조 복잡한 파트너십 위험”(매경Economy, 2009.11.11) 참조

□ 과학적으로 증명된 겸손의 가치

겸손(謙遜)은 “남을 존중하고 자기를 내세우지 않는 태도” 쪽으로 해석될 수 있다. 일상 생활 속에서는 ‘벼는 익을수록 고개를 숙인다’는 짧은 격언(格言)을 통해 그 의미가 전달되어 왔다. 이 가르침은 사람들이 스스로를 돌아보는 지침 역할을 해왔을 뿐만 아니라 어떤 사람을 가까이해야 하는지를 판단하는 기준 역할도 해왔다고 할 수 있다. 그러나 동양의 가르침이 그런 것처럼 그 동안 어느 누구도 그 이유를 묻지도 알고고도 하지 않았다. 그런데 자주 그랬듯이 서양의 과학적인 연구 성과로부터 이에 대한 객관적인 답을 구할 수 있을 것 같이 보인다.

미국 코넬대학교의 심리학과 교수인 저스틴 크루거(Justin Kruger)와 데이비드 더닝(David Dunning)은 1999년 <Journal of Personality and Social Psychology>를 통해 “Unskilled and Unaware of It : How Difficulties in Recognizing One’s Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments”라는 제목의 논문을 발표하였다. 이들은 이 연구에서 능력이 부족한 사람들은 자기 자신의 실력을 과대평가하는 경향이 있으며 이럴 경우 잘못된 결론이나 판단을 내리는 것뿐만 아니라 이를 인식하는 능력마저도 마비되는 이중의 실수를 저지를 가능성이 있다는 것을 실험을 통해 보여주었다.

이들은 세 가지 실험을 코넬대학교에서 심리학 수업을 듣는 학생들을 대상으로 실시하였다. 첫 번째는 유모 감각으로 전문가들이 평가한 재미있는 정도를 달리하는 여러 가지 조크를 보여주고 이에 대해 재미있게 받아들인 정도를 표시하도록 하였다. 두 번째는 논리적 추론으로 법학대학원 입학시험 문제집에서 추출한 논리 추론 문제를 풀어보게 하였다. 세 번째는 참가자들이 얼마나 영문법 지식을 가지고 있는지를 점검하였다. 여기서 핵심적인 사항은 실험에 참가한 학생들이 각자의 성적이 공개되기 전에 스스로 얼마나 옳게 답했는지를 평가하게 하고 이를 실제 점수와 비교한 점이다.

크루거와 더닝은 위의 세 실험에서 한 가지 공통점을 발견하였다. 그것은 실제 성적이 낮게 나온 사람들일수록 자기 평가에서는 상대적으로 높은 점수를 써냈고 반대로 실제 성적이 높게 나온 사람들일수록 자기 평가에서는 상대적으로 낮은 점수를 써냈다는 사실이다. 다른 말로 하면 실력이 부족한 사람들은 객관적인 지표를 통해서 이것이 드러날 뿐만 아니라 스스로의 능력을 과대평가하기 쉽고 실력이 충분한 사람들은 이것이 객관적으로 나타남에도 자신의 능력을 과소평가하기 쉽다는 것을 찾아내었던 것이다.

두 심리학 교수들이 실시한 실험 결과로부터 현실에서 ‘겸손(謙遜)’한 사람을 가까이 두어야 하는 이유를 꼬집어 낼 수 있다. 겸손한 곧, 자기를 내세우지 않는 사람은 스스로의 능력을 과소평가하는 것일 수 있고 이들을 활용할 경우 생각했던 것보다 더 큰 것을 성취할 수 있다는 것을 의미하기 때문이다. 물론, 여기서 한 가지 주의할 점이 있다. 일단 겸손과 진정한 무능을 가려낼 능력이 이들을 사용할 사람에게 있어야 한다는 것이다. 당연히 사람에 대한 판단에 있어서는 사용자(使用者)가 겸손할수록 이러한 실수를 저지를 가능성은 줄어들 것이다.

“일을 제대로 못하는 두 종류의 직원이 있다.
지시한 것을 전혀 하지 않는 직원과 지시한 것만을 하는 직원이다.”

- 크리스토퍼 폴리(1890~1957) : 미국의 작가