

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.01.23 (통권232호)

## 경제 이슈

- 美·日·中의 환율 갈등 가능성 고조
- 국내 실질 국내총생산 급락

## 경영 노트

- 신참 리더를 망치는 5가지 뒤통수

## 사회 트렌드

- 실버코믹스(Silver Comics)

## 차이나 리포트

- 2008년 중국경제 실적과 2009년 전망

## 저널 브리프

- 다양한 소비수준에 맞춘 차이나 마케팅

## 洗心錄

- 위기(危機)가 기회(機會)일 수밖에 없는 이유

□ 美·日·中의 환율 갈등 가능성 고조

- 일본과 중국이 디플레이션 우려와 수출 경쟁력 제고 등을 이유로 자국 통화가치 하락 유도 움직임을 보여 미국·일본·중국의 통화에 대한 환율 갈등 가능성 고조
  - 엔과 위안의 대달러 가치 : 엔의 달러대비 가치는 2008년 12월 90.2로 전년말 대비 19.9% 상승(엔/달러 환율 하락)하였고 위안화의 대달러 가치는 12월에 6.83으로 6.6% 상승(위안/달러 환율 하락)
  - 일본 : 대달러 대비 엔화 가치 상승으로 인한 디플레이션 우려 등으로 엔/달러 환율이 85이하로 내려갈 경우 정부의 환시장 개입 가능성은 엔과 달러의 환율 갈등의 여지를 남김
  - 중국 : 경기 침체 탈출 및 디플레이션 예방 등의 이유로 위안/달러 환율 통제 가능성 증대로 미국 달러화와 갈등 가능성 고조
- 한편, 중국이 2008년 4/4분기에 예상보다 낮은 6.8% 성장에 그침으로써 세계 경기 침체 기간 단축에 부정적으로 작용할 전망

□ 국내 실질 국내총생산 급락

- 한국은행(22일)에 따르면 전반적 산업 성장세 둔화로 4/4분기 및 연간 실질 국내총생산이 크게 하락
  - 국내총생산 : 2008년 4/4분기 성장률은 전년동기대비 3.4%(전기대비 5.6%)하락하여 연평균 2.5%를 기록함으로써 전년도의 5%에 비해 2.5%p나 감소
  - 경제활동별 : 제조업의 증가율이 2008년 2.3% 증가로 전년도의 6.5%보다 3.2%p 하락하였고, 서비스업의 증가율은 2008년 2.3%로 전년 대비 2.5%p 하락하는 등 산업 전반적으로 성장세가 둔화
  - 지출측면 : 민간소비는 전년동기대비 0.5%로 전년도의 4.5%보다 4.0%p 감소, 수출은 4.6%로 전년도의 12%에 비해 7.4%p 하락 등 내수와 외수가 모두 급격히 둔화
- 한편, 글로벌 금융 불안 재발 가능성이 고조되는 가운데 국내 경제도 악화되고 있어 적극적이고 효율적인 정부정책에 대한 요구가 증대

□ 신참 리더를 망치는 5가지 덫

- 세계적인 경영전문지 <하버드비즈니스리뷰(HBR)>는 신임 리더가 자신을 파멸로 내모는 5가지 덫을 피하고 대응하는 방법을 소개함
- 신임 리더중 상당수가 다음의 덫들 중 한 가지 이상에 동시에 빠져있음

항 목	내 용
세부 내용에 지나치게 집착	- 신임리더들이 가장 쉽게 빠지는 덫 - 단기적인 성과를 거두기 위해 노력하는 과정에서 발생
비판에 대한 부정적인 반응	- 신임리더는 자신에게 엄청난 권한이 주어졌다고 착각 - 상대방의 비판을 공격적인 행동으로 여기거나 반대의견을 내놓은 사람을 특히 경계
부하들에게 위협적인 언행	- 부하직원을 대할 때 지나치게 거만하고 위엄있는 말투 사용 - 지나친 자신감과 야심은 조직 구성원에게 위협만 주는 존재
성급하게 결론에 도달함	- 빠른 성과를 위하여 차분한 준비와 검토 없는 성급한 실행 - 이럴 경우 소속팀원은 상사가 자신의 참여와 도움이 아닌 단순한 복종을 원한다고 생각하여 업무에 의욕을 보이지 않음
직원에 대한 과도한 간섭	- 부하 직원에게 위임해야 하는 일까지 상사가 직접 실행 - 사소한 일 모두를 직접 챙기는 리더는 팀원들로부터 신뢰를 얻지 못함

자료: 하버드비즈니스리뷰(HBR) 2009년 신년호

- 신임 리더가 합리적이고 존경받는 리더가 되기 위해서는 조급하게 행동하지 않고, 팀 전체를 고려하는 업무성과를 이끌어내야 함
- 우선 조직 구성원 중에 실력과 평판이 좋은 팀원들로부터 적극적인 지원과 도움을 받아야 할 것임
- 가장 중요한 항목은 리더 자신이 먼저 솔선수범하는 겸손함을 가져야 함

□ 실버코믹스(Silver Comics)\*

- 일본에서는 30, 40대들이 좋아할 소재와 스타일의 만화도 다양하게 출간되는데, 이렇게 중장년층도 적극 구매하도록 만드는 만화작품을 일컬어 ‘실버코믹스’라고 함
  - 세계 최고의 와인을 맛보며 경쟁하는 소믈리에 이야기 ‘신의 물방울’과 같은 작품이 좋은 예임
- 일본의 실버코믹스는 중장년층 샐러리맨의 출퇴근시간 기호상품임
  - 자신의 상황을 대변하는 소재와 이야기, 바쁜 생활에서도 능력 계발을 게을리 할 수 없는 이들을 도와주는 전문정보, 무미건조한 일상을 달래주는 스토리텔링에 중장년층이 빠져드는 것임
  - 실버코믹스는 실제적인 이야기와 전문성을 기반으로 함
  - 물론 만화이기 때문에 지니는 허구성과 등장인물의 과장 및 왜곡은 있지만, 소재로 등장하는 다양한 상황과 설명은 해당분야의 전문가도 교재로 인정할 정도로 완성도가 높음
- 실버코믹스의 대표적인 장르는 멜로물과 기업 비즈니스물인데, 멜로물로는 히로카네 겐시의 ‘황혼유성군’이, 기업 비즈니스물로는 히로카네 겐시의 ‘시마 과장’이 대표적임
  - 이밖에 드라마 에세이물로는 다니구치 지로의 ‘느티나무의 선물’, ‘열네살’, 전쟁 스펙터클물로는 가와구치 가이지의 ‘침묵의 함대’와 ‘지팡구’가 대표적임
  - 전문직업물로는 소믈리에 이야기인 ‘신의 물방울’과 미술관 큐레이터를 모델로 한 ‘갤러리페이크’, 역사추리물로는 우라사와 나오키의 ‘몬스터’, ‘20세기 소년’, ‘마스터키튼’ 등이 있음
- 실버코믹스는 킬링타임을 넘어서 자기계발과 투자로서 볼만한 가치가 있는 만화임
  - 정보와 깊이 있는 성찰, 어른으로서 삶의 방향까지 실버코믹스가 보여주는 세계는 남은 시간을 위한 준비이기도 하다는 평가임

\* 한창완, “실버코믹스를 아시나요?”(신동아, 2009.2) 참조

□ 2008년 중국경제 실적과 2009년 전망

- (중국경제 경착륙 이미 시작) 1월 22일 중국 국가통계국은 2008년 중국경제 성장률을 9.0%로 확정 발표하면서 7년 만에 한자리 수의 성장률을 기록했다고 설명
  - 2001년 WTO 가입 이후부터 2007년까지 중국은 연평균 10%의 고도 성장을 이어 왔으나 세계경제 침체 여파로 경착륙 국면에 직면함
    - 2008년 3/4분기 중국경제 성장률은 10%대에서 9%대로 둔화되었으며, 4/4분기는 6.8%를 기록함
  - 물가 하락과 고용 축소 및 자산 가격 하락은 중국경제 경착륙의 방증
    - 2008년 年中 CPI와 PPI 상승률은 10%까지 치솟았으나 12월 각각 1.2%와 -1.1%로 하락
    - 2008년 중국 70대 도시의 주택가격 상승률은 6.5%로 전년 대비 1.1%p 둔화되었으며, 상해종합주가지수는 연초대비 65% 급락

< 2008년 중국경제 지표 >

(단위 : %, %p)

구분	경제지표	2008년	2009년	증감	
1	경제성장률(GDP)	11.4	9.0	△2.4	
2	투자	24.8	25.5	0.7	
3	소비	16.8	21.6	4.8	
4	순수출	47.7	12.7	△35.0	
	수출	25.7	17.2	△8.5	
	수입	20.8	18.5	△2.3	
5	물가	소비자물가(CPI)	4.8	5.9	1.1
		생산자물가(PPI)	3.1	6.9	3.8

자료 : 중국 국가통계국.

- (중국경제 전망) 세계경제 침체에 따른 수출 부문의 극심한 부진이 중국 경제 경착륙의 주된 원인임으로 세계경제가 회복되기 전에는 중국정부의 경기부양책도 한계가 있을 것으로 보임
  - 중국 정부는 소위 '바오파(保八)'라고 하는 8%의 경제성장률을 지키기 위해 대규모 부양책을 동원하고 있지만, 경기하강의 대세 전환에는 역부족
    - 중국경제에 대한 지나치게 낙관적인 관변학자들 마저도 중국경제가 회복국면을 맞으려면 2009년 3/4분기 이후에나 가능하다고 봄
    - 2008년 4/4분기 경제성장률이 6.8%인 점을 감안하면 2009년 상반기 성장률은 5.0% 이하가 유력하며 연간 성장률이 8.0% 대에 진입하려면 하반기 성장률은 10% 이상이 되어야 함
  - 선진국 경제의 동반 침체와 요원한 회복 가능성은 선진국 시장 의존도가 높은 중국의 경기 회복에 부정적임
    - 2007년 기준 중국의 EU, 미국, 일본 등 선진국 시장에 대한 시장 의존도는 70%를 상회하고 있음
    - 그러나 미국, 일본, EU 등 선진국 경제는 2009년 마이너스 성장을 기록할 것이 확실시 되며, 가장 낙관적인 시나리오에 따르더라도 2010년 이후가 되어야 회복기에 접어들 것으로 보임
- (시사점) 중국경제의 경착륙에 따른 저 중국 수출 감소는 국내 기업의 채산성에 극히 부정적이므로 국내외 시장에서의 영업력을 더욱 강화해야 할 것임
  - **영업력 강화** : 상대적으로 세계경제 침체의 영향을 덜 받은 중동, 남미 등지의 자원 부국을 상대로 수출 마케팅을 강화할 필요가 있음
  - **위기 이후의 기회 포착을 위해 준비** : 불황 뒤에는 반드시 호황이 따르므로 장기적인 안목에서 위기 이후의 기회 포착을 위해 역량을 키워야 함

□ 다양한 소비수준에 맞춘 차이나 마케팅\*

- 전세계 소비시장에서 중국의 중요성이 더욱 커지고 있음
  - 유엔(UN) 개발정책분석국은 2009년 세계경제전망에서 “올해 중국의 세계경제 성장기여도가 50%에 달할 것”이라고 밝힘
- 5개 권역으로 나뉘는 중국 소비시장의 현황
  - 일본 노무라종합연구소는 중국 소비자를 지역별로 나누어 소비흐름을 분석
  - 권역A는 부유층과 준부유층의 비중이 높아 고급제품의 수요가 많고 따라서 글로벌 명품 기업들의 치열한 경쟁터가 되고 있음
  - 권역C 이하 지역은 중국 전체인구의 90.4%를 차지하는 지역으로 미래의 잠재 부유층 및 준부유층 고객에 대한 기업들의 마케팅이 한창

< 지역별로 살펴본 2020년까지 중국의 소비자 분포 및 현황 >

	내 용
권역 A	- 북경, 상해로 대표되는 3대 경제권 내 중핵도시로 소득수준이 가장 높은 지역을 뜻하며 주요 내구성 소비재가 상당부분 보급된 상황
권역 B	- 우시, 톈진 등 권역 A의 주변도시들로서 중국인구의 총 9%를 차지하며 부유층을 중심으로 고급제품에 대한 소비가 확대되고 있음
권역 C	- 선양, 우한 등 43개 내륙부 중핵도시들로 이루어져 있으며 부유층이 꾸준히 증가할 전망
권역 D	- 중국인구의 총 23%를 차지하는 난닝, 바오지 등 서부지역의 중핵도시들로 1인당 GDP는 1,500달러 정도
권역 E	- 1인당 평균 GDP가 799달러로 부유층과 준부유층이 전체 세대의 10% 미만을 차지하는, 소비능력이 가장 떨어지는 내륙 지역

자료: 일본 노무라종합연구소, 2008

- 중국을 공략하는 경영자는 다양한 소비수준을 지닌 중국 소비자들을 위한 맞춤전략으로 마케팅을 진행해야함
  - 고급 제품에 대한 수요가 높은 권역 A, B와 소비수준이 낮은 C이하 지역의 소비자들 간에는 차별화된 제품 전략과 채널로 어필해야 함
  - 권역 A, B소비자들에게는 높은 품질의 제품으로 어필하면서 높은 가격 전략 및 고급스러움을 내세운 명품 마케팅을 펼치는 것이 적절함
  - 권역 C이하의 시장에서는 낮은 소비수준에 맞춰 상대적으로 저렴한 가격전략을 펼치되 잠재 준부유층을 중심으로 매스티지 마케팅을 시도

\* 이 글은 『한국경제』(2009.1.21)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

## □ 위기(危機)가 기회(機會)일 수밖에 없는 이유

100년 만의 세계적인 경제위기가 닥쳤다는 말이 인구(人口)에 회자(膾炙)되고 있다. 이런 상황에서 사람과 기업 더 나아가 국가까지 움츠려들고 있다. 그러나 한 쪽에서는 이런 위기야말로 기회라는 주장 또한 들리고 있다. 선뜻 동의하기 어렵지만 역사를 돌아보면 위기를 통해 망한 기업도 있고 위기를 통해 새롭게 흥한 기업도 많다. 국가도 예외가 아니다. 봉건주의의 위기 속에서 당시의 강대국 프랑스를 제치고 자본주의의 최선진국으로 태어난 영국, 대공황과 세계대전의 위기 속에서 영국을 제치고 세계 최강으로 다시 태어난 미국, 미국 제조업의 공백을 틈타 세계 최고 기술력과 품질의 제품을 만드는 국가로 탈바꿈한 일본 등 이를 증명하는 사례는 생각보다 많다.

2002년에 “Prospect Theory”로 노벨 경제학상을 수상하였던 프린스턴 대학교의 경제학/심리학과 교수인 카네만(Daniel Kahneman, 1934~ )은 위기 속에서 기회를 찾는 것이 어찌면 인간의 본능인지 모른다는 것을 보여주었다. 그는 인간에게 닥친 상황이 어떻게 이해되느냐에 따라 동일한 선택에 대해서도 다른 결정을 한다는 것을 통해 이를 증명하였다. 주로 대학생 등 어느 정도 학력이 있는 사람들을 대상으로 어떤 지역에 전염병이 창궐한다고 가정하고 이를 퇴치할 방법이 불투명하다는 조건을 달아 여러 대안들 중 어느 것을 더 선호하는지를 물었다. 이 실험에서 핵심적인 부분은 같은 내용의 질문을 ‘이득(gain)’과 ‘손실(loss)’의 두 가지 형태로 제시함으로써 동일한 상황을 다르게 이해하도록 유도하였다는 것이다. 그 다음 각각의 입장에서 두 가지 치유 항목을 구성하였다. 하나는 확실한 방법으로 ‘이득’의 경우 ‘확실하게 몇 명이 치료될 수 있다’ 그리고 ‘손실’의 경우 ‘확실하게 몇 명이 사망한다’의 형태를 띠게 하였다. 다른 하나는 불확실한 치유책으로 ‘이득’의 경우 ‘몇 %의 확률로 몇 명을 살릴 수 있다’, 그리고 ‘손실’의 경우는 ‘몇 %의 확률로 몇 명은 사망할 수 있다’의 형태였다. 그리고 “이득”과 “손실”의 상황에서 각각 확실한 것과 불확실한 것 두 가지를 함께 제시하여 어떤 치유책을 사람들이 선택하는지를 관찰하였다.



물론 이들 네 가지 방법들은 실질적으로 같은 결과를 가져오도록 사전에 조율되었다. 이 실험을 통해 밝혀진 것은 ‘이득’의 형태 곧, 확실하게 몇 명이 치유되는 방법과 불확실하게 몇 %의 확률로 몇 명이 치유되는 방법이 제시되었을 경우 대다수가 확실한 방법을 선호하였지만 ‘손실’의 형식 곧, 확실하게 몇 명이 사망하는 방법과 불확실하게 몇 %의 확률로 몇 명이 사망할 수 있는 방법이 제시되었을 경우 대다수가 불확실한 방법을 선호하였다는 것이다. 즉, 사람들이 ‘이득’의 상황에서는 확실한 것을 더 선호하지만 ‘손실’의 상황에서는 불확실한 것을 더 선호한다는 점을 보여 주었던 것이다.

카네만의 발견은 경제가 안정되었을 경우 사람들은 보수적인 행태를 그러나 경제가 위기 시에 예상과 달리 모험적인 행태를 보일 가능성이 늘어난다는 설명으로 이어진다. 언뜻 보아서는 받아들이기 어렵지만 반추해보면 이런 태도가 지금의 우리로 이끌지 않았나 하는 생각에 도달할 수밖에 없다. 먼 옛날 원시인들이 먹을 것이 떨어지는 위기가 발생했을 때 그가 살고 있는 익숙한 지역을 떠나지 않으려는 보수적인 생각에 매몰되었다면 지금의 인류는 존재하지 않았거나 어쩌면 탄생지인 아프리카를 아직도 벗어나지 못했을 것이다. 중세의 강대국 프랑스를 영국은 결코 이기지 못했을 것이고 미국 또한 어쩌면 아직도 영국의 식민지 신세를 벗어나지 못했을 수 있다. 그리고 오늘의 한국은 결코 만들어지지 못했을 것이다. 당연히 대부분의 모험은 철저한 실패로 끝났을 것이지만 이를 대비하고 견뎌낸 소수가 항상 새로운 세상을 만들고 승리자가 되어 안정을 가져왔던 것이다. 이런 의미에서 인간에게 있어서 ‘위기(危機)는 항상 기회(幾回)였다’고 말할 수 있다.

“모든 아이는 원래 화가다. 문제는 어떻게 하면  
나이를 먹어도 화가로 남아 있는가 하는 것이다.”

- 파블로 피카소 (1881~1973) : 입체파 화가