사 내 한
CN 09-12

BETTER THAN THE BEST
HYUNDAI RESEARCH

CHAIRPERSON NOTE
체어퍼슨노트

2009.03.27 (통권241호)

경제 이슈
- 美 부동산 경기 긍정론 대두
- 국내 2008년 실질 국내총생산 증가폭 감소

경영 노트
- 신흥시장에서 배워라

사회 트렌드
- 서점가 '팬덤' 바람

차이나 리포트
- 중국, 세계경제 '구원투수' 가능한가?

저널 브리프
- 새로운 경영 패러다임, '경영 2.0(Management 2.0)'

洗心錄
- 장애를 극복한 아름다운 승리들

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

□ 美 부동산 경기 긍정론 대두

■ **미국 부동산 시장의 수급관련 지표가 2009년 2월에 예상보다 양호한 실적을 기록함으로써 미국 주택시장 회복에 대한 긍정론 대두**

- **신규주택착공, 주택허가건수** : 신규주택착공은 2009년 2월에 58만 3,000건(연율환산 기준)으로 전월 대비 22.2%(10만 6,000건) 증가, 주택허가는 2월에 54만 7000건으로 전월대비 5.0%(2만 6,000건) 증가
- **기존주택판매, 신규주택판매** : 기존주택판매는 2009년 2월에 472만 채(연율환산 기준)로 전월대비 5.1%(23만 채) 증가, 신규주택판매는 33만 7,000채로 전월대비 9.1%(2만 8,000채) 증가
- **평가** : 기존주택판매의 2월 실적 호조는 기존주택 판매가격의 하락과 차압된 주택의 판매증가에 기인한 것으로 평가됨. 또한 1월의 실적치가 사상 최저로 저조하여 일시적인 반등으로 인한 호조일 가능성 큼

■ **한편, 미국의 2008년 4/4분기 성장률은 -6.3%로 추정치인 -6.2%보다 떨어진 가운데 지난주 실업수당 청구는 65만 2,000건으로 8주 연속으로 60만 건을 상회하고 있어 고용시장 악화는 지속될 것으로 전망**

□ 국내 2008년 실질 국내총생산 증가폭 감소

■ **한국은행(27일)에 따르면 2008년 실질 국내총생산(GDP) 증가폭은 둔화되었고 실질 국민총소득(GNI) 증가율은 감소**

- **실질 국내총생산** : 실질 GDP는 2007년에 전년대비 5.1% 증가하였으나, 2008년에는 설비투자와 건설투자가 감소한 가운데 민간소비와 수출의 증가세가 큰 폭으로 둔화되어 전년대비 2.2% 성장
- **실질 국민총소득** : 실질 GNI는 2007년에는 전년대비 4.8% 증가하였으나 2008년에는 교역조건 악화로 전년대비 0.8% 감소

■ **한편, 2008년 중 국민총처분가능소득(명목기준)은 1,030조 3,000억 원으로 전년대비 5.8%(2007년 7.4%) 증가한 가운데 총저축률과 국내총투자율은 각각 30.7%(2007년 30.8%), 31.2%(2007년 29.5%) 상승**

□ 신흥시장에서 배워라*

■ **글로벌 신흥시장에 기반을 둔 기업들은 불황을 기회로 보고 오히려 공격적인 경영전략을 펼침**

- 위기 일발상황이 빈번히 발생하는 신흥시장 특성상 여기에 기반을 둔 기업들은 불확실성에 따른 다수의 위기극복 경험을 보유하고 있음

■ **월스트리트저널은 불황기에 두드러지는 신흥시장 기업들의 경영전략을 소개**

구 분	내 용 및 사 례
프리미엄 상품으로 소비자 유치	· 불황기에 일반적으로 가격을 낮추어 소비자를 유혹하지만 신흥시장 기업들은 오히려 프리미엄 상품을 출시하여 고객 만족도를 높임 · 중동부 유럽의 기업들은 상품을 품질별로 구분하고, 수량의 차이를 두어 동일한 가격으로 소비자에게 저렴한 프리미엄상품 제시
소비자와 직접 대면	· 경기침체의 영향으로 일반 기업들이 광고를 줄이지만 신흥시장 기업들은 오히려 소비자와의 접촉 기회를 늘여 브랜드 충성도를 높임 · 막대한 자금이 드는 TV 광고대신 직원들을 파견하여 자사 제품이 소비자의 눈에 잘 띌 수 있도록 하고 관련된 업체와 협의 및 공동대등
소비자가 추구하는 가치를 찾음	· 불황으로 소비가 줄어든 소비자가 특정 상품이나 서비스에 대한 비용 지불 능력이 떨어지므로 고객이 진정 원하는 가치를 찾아 제공함 · MTN사우스아프리카(남아공)와 바르티에어텔(인도)등의 휴대폰 업체는 다양한 상품을 장기 약정으로 판매하던 기존 판매방식을 버리고 고객의 취양에 맞게 선택하고 약정 의무기간을 폐지하여 큰 호응을 얻음

■ **불황기 일수록, 더욱 고객 친화적이면서 역발상적인 마케팅이 요청됨**

- 고객이 진정 원하는 가격, 기능을 갖춘 제품 및 서비스로 경쟁업체와는 구별된 새로운 전략을 소비자에게 선보여야 할 것임

---

* 이 글은 "불황극복전략, 신흥시장에서 배워라"(월스트리트저널, 2009.3.23)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

□ 서점가 '팬덤' 바람*

■ **'팬덤(fandom)'이란 특정한 인물이나 분야를 열성적으로 좋아하는 사람들 또는 그러한 문화현상을 가리키는 용어**

- 스타덤과 대비되는 말로 단순 추종이 아니라 스타성을 적극적으로 생산·옹호하는 것을 의미

■ **아이돌 그룹 빅뱅과 가수 타블로 등 연예계 스타들의 책이 인기를 끌면서 출판가에 '팬덤 바람'이 일고 있음**

- 빅뱅의 자기계발서 <세상에 너를 소리쳐>가 석 달새 30만 부 이상 팔리면서 팬덤 신드롬을 주도
- 이 책은 빅뱅 맴버들이 시련을 딛고 성공하기까지의 체험을 솔직하게 보여주고 있어 어려운 시대를 살아가는 모든 사람들에게 귀감
- 지난해 출간된 가수 타블로의 소설집 <당신의 조각달>과 현영의 재테크 다이어리>도 16만여 부의 판매고를 올리며 이같은 열기를 확산
- 여기에 영화배우 차인표의 <잘 가요 언덕>, 탤런트 구혜선의 일러스트픽션 <탱고>가 '팬덤 붐'에 가세할 전망
- 이들 책은 다양한 수익모델 창출과 함께 스타들의 매력마케팅과도 직결

■ **외국의 경우에도 '팬덤'은 하나의 문화 현상으로 자리잡고 있음**

- 일본에서는 1950년대 말부터 SF팬덤과 만화팬덤, 애니메이션팬덤을 통해 <산리오 SF문고> 등의 베스트셀러를 낳음
- 미국에서는 연예계뿐만 아니라 전·현직 대통령들의 베스트셀러로 확산됐고, 영국에서는 왕실 관련서들의 대량출판으로 이어짐

■ **그러나 팬덤 신드롬도 책의 질적 차별성 없이 이미지에만 기댄다면 반짝 관심에 그치고 말 것임**

- 가령 빅뱅의 책은 스타에 관한 신상 정보가 아니라 그들이 어떻게 스타가 될 수 있었는지, 어떤 장점을 지니고 어떻게 노력했는지를 알려주면서 자기계발서 역할까지 했다는 평가를 받고 있음

---

* "스타들 성공비법 읽기"(한국경제신문, 2009.3.24) 참조

□ 중국, 세계경제 '구원투수' 가능한가?

■ (개요) 2009년 세계경제가 마이너스 성장이 불가피한 상황에서 유독 중국만 6~7% 대의 성장이 기대되고 있어 세계경제의 '구원투수'로 부상할지에 대한 논란이 증폭

- IMF와 World Bank는 2009년 세계경제가 1% 미만의 성장률을 보일 것이나 중국경제는 6~7%대의 성장률을 기록할 것으로 전망
  - 특히 미국, EU, 일본 등 선진국 경제는 1% 이상의 마이너스 성장률을 기록할 것으로 전망함

< 2009년 주요국 경제성장률 전망치 > (단위 : %)

	IMF		World Bank	
	2009년	2010년	2009년	2010년
세계	0.5	3.0	0.9	3.0
선진국	△2.0	1.1	△0.1	2.0
미국	△1.6	1.6	△0.5	2.0
EU	△2.0	0.2	△0.6	1.6
일본	△2.6	0.6	△0.1	1.5
중국	6.7	8.0	7.5	8.5

자료 : IMF, World Bank.

■ 최근 일부 경제지표가 경기 호전 시그널로 인식되면서 다시 중국의 '구원투수' 역할론이 부상하고 있지만, 일각에는 이에 대해 부정적임

- 2009년 들어 중국 증시와 일부 실물지표가 반등세 시현
  - 중국 상해증시는 3월말 현재 2008년 말 대비 33%나 급등하여 중국 경제 회복의 청신호로 받아들여짐
  - 또한 정부의 대대적인 경기부양책에 힘입어 1~2월 생산과 투자는 증가세로 돌아섰으며, 소비는 부분적으로나마 반등을 준비 중임

- 또한 중국은 2조 달러에 달하는 외환을 보유하고 있는 점과 정부가 기업의 해외투자를 지원하고 있다는 점도 중국 역할론에 무게를 실어 줌
  - 2008년 말 기준 중국은 1조 9,500억 달러의 외환을 보유하고 있으며, 최근에는 IMF에 1,000달러를 추가 출자할 계획을 발표
  - 중국 지도부는 글로벌 금융위기에 따른 해외 자산가격 하락을 계기로 기업들의 해외 진출을 적극 독려하고 있음

- 그러나 중국경제의 구조적인 문제로 인해 중국이 글로벌 경제위기 극복 과정에서 '구원자' 역할을 하기에는 시기상조라는 주장도 분분
  - GDP 대비 수출 비중이 33%에 달하는 중국경제의 구조 상 투자와 소비의 일시적 반등을 경기 회복으로 보기는 어려움
  - 증시 상승은 정부와 국유은행의 상장 국유기업 지분 확대에 따른 결과로 펀더멘털 개선으로 보기는 어려움
  - 경기부양 과정에서 국산제품 우선구매, 수출관세 인하, 수출부가가치세 환급률 인상과 같은 보호주의 조치는 세계경제에 부정적임
  - 중국 소비시장은 미국의 1/9 수준으로, 소득 불균형, 사회보장제도 미비 등이 주요요인으로 단기간 내에 개선되기는 어려움

■ **현재로서는 중국의 외향적 역할을 기대하기는 어려울 것으로 보이지만 경제시스템의 개선은 세계경제에 긍정적인 영향을 미칠 것임**

- 중국의 구조조정을 통한 산업구조 고도화로 인해 글로벌 분업 체계가 보다 효율적으로 재편 가능 함

- 금융부문에서 중국의 역할 증대는 신 브레튼우즈체제의 단점을 어느 정도 보완할 수 있을 것으로 보임

■ **(시사점) 한국은 중국과의 경제적 유대관계를 더욱 강화함으로써 세계경제의 재편 과정에서 유리한 위치를 선점하기 위해 노력해야 함**

- 특히 글로벌 금융시스템 재편과 관련하여 중국과 보조를 맞출 필요가 있으며, 산업 측면에서도 중국의 산업정책에 대한 심도있는 연구가 필요

□ 새로운 경영 패러다임, '경영 2.0(Management 2.0)'*

■ **현재의 경영위기는 경직된 경영방식으로 인한 위험관리실패의 결과로 초래되었기 때문에 새로운 경영방식을 고안해야할 필요성이 제기됨**

- 특히, 고위경영자들 중심으로 상당한 모럴해저드가 존재했으며 이를 걸러내야 할 경영시스템이 재대로 작동하지 않아 위험을 확대시켰음

■ **HBR은 각계 학자, 기업가, 벤처자본가들을 초청하여 새로운 경영패러다임인 경영2.0을 위한 25개 조언을 제시하였음**

- 전세계 경영자들은 경영2.0을 향한 세계의 움직임을 관찰하고 포스트-경제위기에 대비한 새로운 경영메커니즘을 수립 노력에 동참해야 함

< 경영2.0을 위한 제언 >

1. **경영에 있어서 한 차원 높은 목적을 추구하라** : 경영은 숭고하고도 사회적으로 의미 있는 목적을 추구해야 함
2. **공동체의식 및 시민의식이 반영된 경영체계를 구축하라** : 미래경영은 모든 이해관계자들간의 상호관계를 고려해야함
3. **경영철학의 기반을 재고안하라** : 갈수록 높아져가는 기대를 충족시키기 위해서 조직은 고고학, 생물학, 디자인, 정치학과 같이 다양한 분야를 탐구하고 아이디어를 얻는 것이 필요함
4. **기존 계층구조의 병폐를 제거하라** : 미래에는 기여도에 따라 권한이 주어지는 "자연적"계층구조를 구축해야 함
5. **두려움을 극복하고 신뢰를 쌓아라** : 불신과 두려움은 혁신에 있어서 방해물로 작용할 수 있으니 이를 최소화
6. **통제수단을 재설계하라** : 질서와 자율 간의 타협을 초월하기 위해서는 위에서 아래로 향하는 통제수단보다는 동등한 관계 내에서의 통제가 더욱 효과적임
7. **리더십의 역할을 재정의하라** : "자연적" 계층구조에서는 동료들을 결집시킬 수 있는 "자연적" 리더가 필요하며 이들은 영웅적인 의사결정자가 아니라 혁신과 협동을 추구하는 조직체계 건축가임
8. **다양성을 확산시키고 적극 활용하라** : 아이디어와 선택사항, 실험의 기반이 되는 다양성은 기업의 장기적 성공에 필수적 요소로써 미래의 경영체계는 다양성, 의견발산, 일탈을 중요시해야 함
9. **전략생성을 촉진하고 진화시키는 전략수립과정을 업그레이드하라** : 격동하는 경영환경에서의 경영전략수립은 '다양성확보, 선택 및 유지'의 생물학적 원칙을 반영해야 함
10. **조직을 소규모화하고 유연성을 확보하라** : 적응능력이 뛰어나고 혁신성 높은 조직을 구축하기 위해서는 대형조직을 작은 여러 개의 조직으로 쪼개는 조치가 필요함

* 이 글은 『Harvard Business Review』 (2009.2)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

11. 과거로의 회기 유혹을 뿌리쳐라
: 현상유지의 관성을 털어내고 혁신과 변화를 추구하는 경영체제를 구축해야 함

12. 방향설정 과업을 공유하라
: 조직 구성원들의 헌신을 유도하기 위해서는 방향설정의 책임을 공유해야 하며 이는 미래통찰력을 바탕으로 한 개인들의 토론을 통해 이루어져야 함

13. 총체적인 성과측성지표를 개발하라
: 현재의 성과측정지표는 경제적 성과를 내는 중요한 인적 요소를 배제하고 있으므로 이를 배제하고 새로운 성과측정지표를 개발하는 것이 필요함

14. 경영자의 시간적 지평과 안목을 확장하라
: 경영진이 단기적 성과를 위해 장기적 목표를 희생하도록 독려하는 현재의 보상체제의 대안을 마련해야 함

15. 정보민주화를 추구하라
: 직원들이 회사전체의 이익을 위해 행동할 수 있도록 보완해주는 정보체계를 수립해야 함

16. 혁신자를 장려하라
: 기업이 끊임없이 성장하기 위해서는 미래통찰력을 바탕으로 변화를 추구하는 직원들에게 권력을 재분배하는 메커니즘이 필요함

17. 구성원의 재량범위를 확대하라
: 풀뿌리 발의와 지역적 실험을 촉진할 수 있도록 직원들의 재량을 확대하는 경영체제를 마련해야 함

18. 아이디어, 재능, 자원을 얻기 위한 기업 내 시장을 창조하라
: 기업 내 (인적, 자본 등의)자원분배가 원활히 일어날 수 있도록 시장원리에 기반한 자원시장을 구축할 필요가 있음

19. 의사결정을 비(非)정치화하라
: 직위에 따른 선입견에서 벗어나 다양한 관점과 집단 지성을 충분히 반영할 수 있는 의사결정시스템을 마련해야 함

20. 타협을 더욱 최적화하라
: 대립되는 목표들 간의 정당한 경쟁을 독려하고 최전선의 직원들이 주요 타협안을 잘 관리할 수 있도록 촉진하는 경영시스템을 구축해야 함

21. 인간의 상상력을 극대화할 수 있는 체제를 갖춰라
: 인간의 창조성을 자극시키는 방안들이 경영시스템에 실제로 반영되도록 조치함

22. 공동체에 열정을 불어넣어라
: 개개인이 한 차원 높은 목표를 추구할 수 있도록 배려하고 조직 내 관심사가 비슷한 동료들과 어울릴 수 있도록 유도하는 것이 필요함

23. 개방형 경영환경에 대비하여 경영방식을 새롭게 하라
: 미래에는 자사와 외부의 협력 네트워크로 운영되는 개방형 경영체제가 더욱 강조될 전망이므로 이에 대비하여 인간의 노력을 촉진하고 조화시키는 경영방식을 고안해야 함

24. 경영 방식과 언어를 인간화하라
: 조직이 인간과 같은 적응력, 민첩함, 혁신성을 갖추기 위해서는 조직원들의 마음을 움직일 수 있도록 경영방식을 인간화하는 작업이 필요함

25. 경영마인드를 재교육하라
: 논리적 사고, 분석 등 좌뇌 위주의 능력계발에서 벗어나 창의적이고 가치창출적인 능력계발을 위한 교육 프로그램을 개발해야 함

□ 장애를 극복한 아름다운 승리들

역사 속에는 육신의 장애를 극복함으로써 더욱 위대한 업적을 남긴 사람들이 많다. <오디세이>를 쓴 호머와 <실낙원>을 쓴 밀턴은 실명한 장님이었다. 사마천은 패장을 변호하다가 궁형을 당하였고, 거세당한 치욕을 참지 못하여 은퇴한 후 기록하기 시작한 것이 <사기(史記)>다. 한비자는 심한 말더듬이였기 때문에 자신의 이론에 대해 논박해 올 것에 대비하여 반론을 썼는데, 이렇게 쓰인 것이 그의 이름을 딴 <한비자>이다.

그리스의 유명한 웅변가인 데모스테네스는 본래 심한 말더듬이에다 발음도 정확하지 못했으나, 입에 자갈을 물고 피나는 발음 연습을 한 끝에 훌륭한 웅변가가 된 사람이다. <돈키호테>의 작가인 스페인의 문호, 세르반테스는 한 쪽 팔을 잃은 상이 군인이었고, 미국 루스벨트 대통령은 서른아홉 살에 소아마비로 두 다리를 못 쓰게 되었음에도 불구하고 네 번이나 대통령에 당선되었다. 그 외에도 베토벤은 청각 장애자였고, 바그너는 피부 질환으로, 반 고호는 환청에 시달렸다.
이들은 모두가 장애를 극복하고 아름다운 승리를 이룬 주인공들이다.

인생은 B와 D사이 라는 말이 있다. 탄생(Birth)과 죽음(Death) 사이가 인생이고 그 사이는 "C" (Choice, 선택)의 연속이라는 것이다. 하지만 무엇을 고를 것인가는 언제나 자신의 마음에 달린 것이다. 장애를 극복하고 아름다운 승리를 이룬 주인공들은 우리가 너무 자주 그리고 작은 어려움에 포기하거나 좌절하는 선택을 반복하고 있음을 이야기해 주고 있다.

"어떤 일의 마지막 남은 10%가
전체 문제의 3분의 2를 만들어낸다."
- 노먼 어거스틴(1935~): 美 마틴 록히드사의 前 CEO