

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.06.05 (통권251호)

## 경제 이슈

- 미국 주택시장 회복되나?
- 국내 실질 국내총생산 감소

## 경영 노트

- ‘혁신 엔진’의 성능을 높여라

## 사회 트렌드

- ‘트위터’를 아시나요?

## 차이나 리포트

- 中 텅중중공업의 GM Hummer 인수 안에 대한 의문

## 저널 브리프

- ‘성공기업’이 몰락하는 5단계

## 洗心錄

- 마음속으로 연습하기

□ 미국 주택시장 회복되나?

- 미국 주택시장이 일부 지표의 반등으로 회복 조짐을 보이고 있으나 주택가격, 주택공급 등을 고려할 때 본격적인 주택경기 회복세라고 보기는 어려움
  - 주택시장지수(HMI) : 2007년 2월에 39를 기록한 이후 지속적으로 하락하다가 2009년 4월에 14로 반등세를 보임
  - 잠정주택판매지수(PHSI) : 2008년 8월 92.4를 기록한 이후 하락하다가 2009년 4월에 90.3으로 전년동월대비 3.2%, 전월대비 6.7% 상승
  - 주택가격지수 : 2006년 7월 206.5를 기록한 이후 지속적으로 하락하여 2009년 3월에 140.0으로 고점 대비 32.2% 하락
  - 주택공급 : 주택허가는 2009년 4월에 45만 8,000채로 전월대비 3.7% 하락, 주택착공은 3월, 4월에 연속으로 전월대비 12.5%, 10.2% 하락
- 특히, 비농업고용 감소세는 소폭 둔화되었으나 실업률이 9% 내외의 높은 수준을 유지하고 있어 주택시장 활성화 장애 요인으로 작용

□ 국내 실질 국내총생산 감소

- 한국은행(5일)에 따르면 국내 실질 국내총생산이 하락함
  - 실질 국내총생산(GDP) : 2009년 1/4분기에 전년동기대비 4.2%나 하락하였으나 전기대비로는 0.1% 성장
  - 생산 측면 : 제조업이 전기대비 -3.4%로 '08년 4/4분기 -11.9%에 비해 감소폭이 축소된 가운데 건설업과 서비스업 생산이 증가로 전환
  - 지출 측면 : 설비투자가 '08년 4/4분기에 전기대비 -14.2%, '09년 1/4분기 -11.2%로 부진이 이어졌으나, 민간 및 정부소비와 건설투자가 증가
- 특히, 실질 국민총소득(GNI)는 교역조건 변화에 따른 실질 무역손실 규모는 소폭 축소되었으나 실질 국외순수취요소소득 흑자규모가 더 큰 폭으로 줄어 전년동기대비 4.7%, 전기대비 0.2% 감소

□ ‘혁신 엔진’의 성능을 높여라\*

- 혁신의 중요성을 누구도 부인하지 않지만, 직원들간 혁신 물결을 일으키기란 쉽지 않음
  - 혁신경영의 걸림돌로는 정체된 조직문화가 주원인이지만 시시각각 변하는 경영환경도 혁신을 어렵게 하고 있음
  - 이에 경제 전문지 비즈니스위크는 최근 글로벌 기업 사이에 일고 있는 4가지 새로운 혁신 물결을 제시함

■ 최근 글로벌 기업들 사이에서 일어나는 4가지 혁신 물결

구 분	내 용
담장을 허물어라	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 최근에 여러 기업들이 부서들간의 담을 허물고, 다양한 기능이 통합된 소규모 팀을 만들어 운영하고 있음</li> <li>· 이 팀은 연구개발, 마케팅, 기획 등의 부서에서 핵심 인재를 뽑아 신제품개발, 비즈니스 모델 등을 만듦</li> </ul>
외부 세계와의 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업들은 ‘우물 안 개구리’가 되지 않기 위해서 외부 세계와의 협력을 구축하고 있음</li> <li>· 일례로 P&amp;G사는 연구개발에 있어 내부 R&amp;D팀에 의지하기 보다는 외부 전문가의 혁신아이디어 적극 수용</li> </ul>
인터넷 커뮤니티 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인터넷을 통해 형성된 커뮤니티는 여론을 주도하며, 소비자 단체로서의 역할을 감당하고 있음</li> <li>· 기업은 이들의 비판과 조언을 수용해야하며, 신상품과 관련된 아이디어 등을 얻어야 함</li> </ul>
워게임(war game) 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미래의 불확실성이 커지면서 군사훈련용 가상전쟁인 ‘워게임(war game)’을 활용하는 기업들이 늘고 있음</li> <li>· 이 게임을 통해서 제품, 서비스, 비즈니스 모델을 만들 때 외부에서 생길 수 있는 균열에 대한 대응책 마련</li> </ul>

- 혁신 아이디어의 창출만큼 실행이 무엇보다 중요한 만큼, CEO는 조직 내 혁신문화를 심고, 신속한 실행을 이끄는 정교한 대응책을 수립

\* “기업 내·외부 경계를 허물어라”(BusinessWeek, 2009.6.2) 참조

□ 트위터를 아시나요?\*

- 트위터(<http://twitter.com>)는 2006년 미국의 에반 윌리엄스와 잭 도시 등이 공동 개발한 마이크로 블로그임
  - 아이폰과 같은 스마트폰, 인스턴트 메신저, 홈페이지 접속 등 다양한 방법으로 글을 올리거나 받아 볼 수 있지만, 알파벳 140자 미만의 짧은 글만 올릴 수 있는 단문형 블로그가 특징임
  - ‘재잘거리다’는 말뜻처럼 세계인을 상대로 한 ‘수다 광장’을 사이버 공간에 펼쳐놓았다고 보면 됨
  - 특정인이 올리는 글을 계속 받아 보고 싶으면 그의 ‘폴로어(follower)’로 등록하면 됨
- 트위터를 나온 지 3년 만에 페이스북, 마이스페이스에 이어 세계 3대 소셜 네트워크 서비스(SNS)가 됐음
  - 이 사이트의 3월 방문자 수는 3,200만 명이고, 매달 한 번 이상 접속하는 미국인은 1,700만 명에 이룸
  - 트위터가 세계적 인기를 누리게 된 데엔 버락 오바마, 데미 무어 등 유명인사들의 적극적인 참여가 큰 몫을 했음
  - 트위터의 가장 큰 특징은 ‘빠른 소통’인데, 지난 해 12월 미국 덴버에서 보잉737기가 이륙하다 미끄러진 사건, 인도 뭍바이 테러 당시 첫 폭발음을 알린 건 바로 트위터 사용자였음
- 이런 특성으로 트위터는 웹3.0 시대를 열 서비스로 인정받고 있음
  - 웹2.0의 키워드가 ‘양방향 소통’과 ‘공유’라면 웹3.0의 특징은 ▲실시간 ▲모바일 ▲의미검색(시맨틱 웹)임
  - 트위터는 언제 어디서나 정보를 실시간 교류할 수 있다는 점에서 ‘실시간’과 ‘모바일’이란 특성을 만족시키는 모델로 평가받고 있음
- 마이크로소프트와 웹시, 구글, 델, 컴캐스트, 포드, 스타벅스 등이 공식 트위터를 운영하고 있음
  - 이렇다 할 수익모델이 없다는 점 때문에 회의적인 시선을 보내는 이들도 있지만, SNS 서비스가 미래 IT산업의 ‘킬러 애플리케이션’이 되리란 점엔 대체로 공감하는 분위기임

\* “트위터의 친구들...”(중앙일보, 2009.6.5) 참조

□ 中 텡중중공업의 GM Hummer 인수 안에 대한 의문

■ (개요) 6월 2일 GM은 험머 브랜드의 매각을 위해 중국 텡중(騰中)과 양해각서(MOU)를 체결했다고 발표

- GM과 텡중은 본 계약 체결을 위해 협상 중에 있으며, 만약 거래가 성사된다면 올 3/4 분기 쯤 매각이 이뤄질 가능성이 높음
  - GM과 텡중은 각각 Citigroup과 Credit Suisse를 대리인으로 내세워 매매가격, 자산 처분 및 고용 승계에 관한 포괄적인 문제에 대해 협상 진행

■ (주요 의문점) 금번 거래는 최근 GM의 파산보호 신청계획에 따른 소위 'Bad GM' 정리 작업의 일환으로, 급작스런 매각 발표로 거래의 실효성에 의문점이 많음

- **매각 가격 모호** : 거래 양측은 현재 협상이 진행 중임을 이유로 정확한 매각 가격에 대해 밝히지 않고 있음
  - 미국 내 M&A 전문 기관에 따르면 Hummer의 브랜드 가치는 현금으로 1억 달러 정도로 추산
  - 이에 대해 GM 측은 5억 달러 미만으로 발표하고 있고, 텡중은 2~3억 달러로 다소 괴리가 있음
- **양국 정부의 인준 여부 불확실** : 미국은 자국 기술의 유출을 극도로 경계하고 있으며, 중국 정부도 해외 자동차 기업 인수에 신중을 기하고 있음
  - 과거 미국은 IBM의 컴퓨터 부문을 중국 레노보에 매각 당시 기술 보호를 이유로 인준을 보류하다가 2년여의 시간이 지나서야 허용
  - 중국 또한 최근 국유 자동차 업체들의 해외기업 인수(쌍용차 사례)가 번번이 실패로 끝나면서 신중을 기하고 있음
  - 더욱이 Hummer는 차체가 육중하고 연비가 극도로 낮은 차종으로서 중국 정부의 소형화, 고연비화 자동차산업 정책에도 반함

- **인수 주체의 자격 미비 논란** : 금번 거래의 인수 측인 텡중(騰中)의 정보 부족으로 자격 시비에 대한 논란이 그치지 않고 있음
  - 텡중은 2005년에 설립되었으며, 표면상으로는 민영기업을 표방하고 있지만 정부와 밀접한 관련이 있는 기업임
  - 텡중은 그 동안 덤프트럭과 레미콘 등 특수목적용 차량을 제작해 왔으나 승·상용차는 제작경험이 없어 자체 기술개발 능력이 의문시
  - 게다가 텡중은 국내 영업망을 확보하고 있지 않을뿐더러, 국제 경험이 미천하여 인수 이후 기업 운영 능력도 의무시됨
- **(예상 결과) 여러 정황 상 텡중의 Hummer 인수는 불발에 그칠 가능성이 크며, 매각이 이루어지더라도 글로벌 자동차 업계 판도에 큰 변화를 미치지 못할 것으로 판단**
- **성사 가능성 낮음** : 양국 정부로부터 비준 획득의 어려움과 자금 조달 상 어려움으로 인해 거래 성사 가능성은 매우 낮음
  - 특히 미국은 기술 유출을 방지하기 위해 여러 가지 단서 조항을 추가할 것으로 보이며, 이에 대응해 인수 측은 인수가격을 대폭 낮출 가능성이 큼
  - 텡중의 특수한 자격(국유기업은 아니더라도 정부의 영향력이 큰 기업)으로 인해 중국 정부의 인가는 오히려 쉬울 수도 있음
  - 텡중은 인수자금을 내부 유보자금과 은행 대출로 충당할 것이라고 밝혔지만, 민영기업을 이유로 일체 재무자료 공개를 회피
- **글로벌 업계 판도에 대한 영향 작음** : 글로벌 자동차 발전 추세가 소형화, 고연비화를 지향함에 따라 Hummer의 시장은 극히 제한적일 것
  - Hummer 브랜드는 미국 시장 위주로 2008년 기준 5억 달러 정도로 세계 자동차 시장에서 차지하는 비중이 극히 작음
  - 게다가 글로벌 경기가 회복세로 전환되면 유가 상승이 불가피함으로 Hummer에 대한 수요는 더욱 위축될 것으로 보임
  - 다만, Hummer가 미군용 차량인 Humvee를 개조한 모델이므로 중국이 이를 군용 차량으로 개량, 보급한다면 중국으로서도 크게 손해 보는 거래는 아님

□ 성공기업이 몰락하는 5단계\*

■ 경기불황으로 초우량기업들이 몰락하고 있는 가운데, 이들에게는 공통적으로 보이는 특징이 있음

- 기업은 이들의 쇠퇴단계를 거울삼아 스스로의 위치를 확인해보고 미리 몰락의 가능성을 제거하고자 노력할 수 있음

< 성공 기업이 몰락하는 5단계 >

단 계	내 용
1단계: “성공에서 비롯된 자만”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더들이 성공에 도취되어 지나친 자신감에 빠지는 단계</li> <li>• 하지만 기업의 성공은 전략뿐만 아니라 운이나 호의적인 환경 역시 크게 작용할 수 있음</li> <li>- 운이나 환경이 급변하게 된다면, 기업의 성공요인도 순식간에 사라짐</li> </ul>
2단계: “원칙 없는 확장”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성공에 대한 충만한 자신감을 바탕으로 위험을 무시한 무분별한 확장을 추구하는 단계</li> <li>- 자사의 자원이나 성장 동력과는 무관하거나 경쟁사 대비 비교우위가 전혀 없는 분야에 준비 없이 도전</li> </ul>
3단계: “위험 무시”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부에서 볼 때는 여전히 건재해 보이거나 내부에서 서서히 붕괴되고 있는 상태</li> <li>- 부정적인 데이터를 봐도 그 경고를 무시하는 반면, 긍정적인 데이터나 결과에만 관심을 보이고 집중함</li> <li>- 이 시기에는 기업의 성공에 중추적인 역할을 했던 조직이 서서히 해체되거나 사라지게 됨</li> </ul>
4단계: “지푸라기라도 잡는 단계”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 흔들리는 모습이 외부에도 드러나는 단계</li> <li>- 재무제표가 악화되고, 부정적인 외부평가가 쏟아지는 시기</li> <li>• 이때 위기를 느낀 리더는 검증되지 않은 전략, 급진적인 개혁, 기업문화의 변화 등을 도모하게 됨</li> </ul>
5단계: “죽거나 혹은 나쁘거나”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업이 회생 의지를 잃고 3등 기업으로 전락하거나, 인수 합병을 당하거나, 극단적인 경우 수명을 다함</li> </ul>

자료: 짐 콜린스, 'How the Mighty Fall', 2009.5.19.

■ 과거 성공전략이 미래의 성공을 보장해주지는 않는 만큼, 자만하지 말고 항상 겸손한 자세를 견지할 필요가 있음

\* “지나친 자신감은 경영의 독”(매경Economy, 2009.6.10) 참조

## □ 마음속으로 연습하기

한 고등학교에서 농구 실력이 비슷한 학생들을 세 그룹으로 나누어 실험했다. A그룹은 한 달 동안 매일 한 시간씩 자유투를 연습하게 하고, B그룹은 연습을 전혀 시키지 않았으며, C그룹은 하루에 한 시간씩 마음속으로 자유투를 연습하게 했다. 한 달 뒤 A그룹 학생들의 자유투 성공률은 평균 2%가 향상되었고, B그룹은 2%가 떨어졌다. 그런데 놀랍게도 마음속으로 상상만 했던 C그룹은 3.5%가 향상되었다. 마음으로 하는 연습이 실제로 놀라운 효과를 가져왔던 것이다.

우리는 실제로 해보기 전에 마음속으로 골프 샷을 날려보거나 면접 예행 연습을 해보기도 하고, 준비중인 프리젠테이션을 그려보기도 한다. 이것이 ‘이미지 트레이닝’이며, 많은 사람들이 일상생활에서 특별한 의식 없이 이런 연습을 하고 있다. 어린애 같은 일이지만 그 효과와 가치는 엄청나다.

세계적인 동기부여 전문가 앤드류 매튜스(Andrew Matthews)는 <즐거야 이긴다>는 그의 저서에서 무언가를 개선하는 가장 빠른 방법은 정기적으로 육체적 훈련과 이미지 트레이닝을 병행하는 것이라고 주장한다. 최선의 결과를 얻으려면 육체적으로 훈련하는 만큼 마음속으로도 연습해야 한다. 올림픽 선수나 전문적인 운동선수들은 직관적으로 그림을 떠올리는데, 그들이 경기장에서 눈을 감고 연습하는 모습을 흔히 볼 수 있다. 그들은 우수한 경기의 열쇠를 쥔, 자신의 무의식에 뛰어난 능력의 패턴을 부지런히 심고 있는 것이다.

남 앞에서 연설을 하든, 어려운 전화부탁을 걸어야 하든, 처음으로 윈드서핑을 하게 되든 미리 마음속으로 완벽하게 해내는 연습을 해보라. 세계적으로 성공한 사람들은 이미 그렇게 하고 있다.

“ 나는 피아노 앞에서 실제 노래를 부르는 것보다 머릿속으로 음악연습을 더 많이 한다. 가수라면 음악을 볼 수 있어야 하기 때문이다. ”

- 루치아노 파바로티(1935~2007) : 이탈리아의 세계적인 테너가수