

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.09.11 (통권265호)

## 경제 이슈

- 중국 경기 회복세 지속
- 한국 국가경쟁력 순위 하락

## 경영 노트

- 양수겸장(Ambidextrous) 경영 전략

## 사회 트렌드

- 책임 혁명

## 차이나 리포트

- 선택과 집중 전략으로 중국 소비시장을 공략하라

## 저널 브리프

- 바로크 시대 화가들에게 배우는 경영학

## 洗心錄

- 아래 사람의 처세술

## □ 중국 경기 회복세 지속

- 중국 경제는 수출이 여전히 부진하지만 투자, 생산, 소매판매, 수출 증가 등에 힘입어 경기 회복세 지속
  - 투자 : 중국의 고정자산투자는 2009년 8월에 33.0%로 5개월 연속 30%대 증가율을 기록
  - 산업생산 : 산업생산은 2009년 4월에 7.3%를 기록한 이후 지속적으로 상승하여 8월에는 12.3%를 기록
  - 소매판매 : 2009년 8월에 15.4%로 2월에 11.6%를 기록한 이후 지속적으로 상승
  - 수출 : 수출증가율이 8월에 -23.4%로 7월의 -23.0%보다 악화되었고 5개월 연속 20%대 감소를 기록
- 한편 파이낸셜타임즈(10일)에 따르면 중국과 인도는 2009년에 각각 8.3%, 6.2%의 성장을 기록하는 반면 한국은 -1.5%, 대만은 -4.6%, 일본은 -6.1% 성장할 것으로 전망

## □ 한국 국가경쟁력 순위 하락

- 세계경제포럼(WEF)이 발표한 자료(8일)에 따르면 한국의 국가경쟁력은 작년에 비해 6위가 추락해 19위 기록
  - 긍정적 요인 : 노사협력 131위, 해고비용 109위, 고용의 경직성 92위, 정부 정책 입안에 대한 투명성 100위, 은행 건전성 90위, 은행대출 용이성 80위, 정부 규제에 대한 부담 98위 등 순위가 낮은 것으로 평가
  - 부정적 요인 : 반면에 기업의 기술 수용력 15위, 시장규모 13위, 기업의 R&D 투자 10위, 혁신에 대한 수용 능력 15위 등의 부문에서는 경쟁력이 높은 것으로 평가
- 특히 노동시장의 비효율성이 경쟁력 하락의 주요 원인
  - 잦은 파업으로 인한 노동시장의 비효율성과 비협력적인 노사관계, 그리고 과도한 정부 규제 및 국가 정책의 불투명성 등이 국가 경쟁력 하락의 주요 원인으로 지적됨

□ 양수겸장(Ambidextrous) 경영 전략\*

- 차별화 전략이 강조되는 하이엔드 시장과 가격 경쟁이 증시되는 로엔드 시장의 경계가 모호해지면서 기업은 동시에 여러 개의 전략 목표를 추구함
  - 품질 차별화 전략을 펼치는 스타벅스의 3~4달러짜리 커피가 1달러도 안 되는 맥카페에 고객을 빼앗기는 등 시장의 경계가 붕괴되고 있음
  - 도요타는 렉서스와 같은 하이엔드 차종으로 벤츠, BMW와 경쟁하지만 실제로는 로엔드 차종인 캐롤라가 수익의 가장 큰 비중을 차지하고 있음
- 경영 환경의 글로벌 경쟁이 가속화되면서 기존의 ‘선택과 집중의 경영 전략’에 한계를 보이고 ‘양수겸장 경영전략’이 새롭게 등장함

< 선택과 집중 전략에서 양수겸장 전략으로의 변화 >

	내 용
선택과 집중 경영전략의 파괴	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현재의 글로벌 경쟁에서는 다양한 경쟁 원리와 규칙들이 발생하며 기존의 ‘선택과 집중’의 고정 관념으로는 한계에 봉착함</li> <li>· 실제로 세계적인 경쟁력을 갖춘 회사 중 상당수는 하이엔드 시장과 로엔드 시장을 동시에 공략하고 있음</li> </ul>
양수겸장 사고의 등장	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 스탠포드大의 제임스 마치 교수는 기업은 ‘기존 자원과 역량의 활용’과 ‘새로운 자원과 역량의 탐색’을 동시에 추구해야 한다고 주장</li> <li>· ‘기존 자원과 역량의 활용’은 현재 사업의 수익극대화 등 효율성과 단기적 관점을 강조</li> <li>· ‘새로운 자원과 역량의 탐색’은 미래의 신사업 창출과 창조성에 집중하는 장기적 관점이 중심</li> </ul>
양수겸장 경영전략의 종류	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사이클적 접근: 상호 모순되는 경영 전략에 대한 상대적인 집중 비중을 시기 및 경영 환경에 따라 변경</li> <li>· 구조적 접근: 조직의 분업화 원리에 따라 단위별로 각각 다른 전략 목표에 집중하고 전사적으로 이를 통합</li> <li>· 전체적 접근: 모든 구성원과 조직 단위들이 항상 두 개의 상호 모순되는 목표를 동시에 추구</li> </ul>

- ‘선택과 집중 전략’의 한계를 극복하기 위해서는 현재의 역량을 점진적으로 개선하고 새로운 역량을 탐색, 확보하는 노력이 요구됨

\*“선택과 집중 시대의 종언”(동아 비즈니스 리뷰, 2009.9.8) 참조

□ 책임 혁명\*

- 지난 해 시작된 글로벌 경제위기 이후 미국 소비자나 기업들에게 ‘사회적 책임을 중시하는 경제행위’가 새 트렌드로 자리잡고 있다고 함
  - 1930년대 대공황 이후 미 소비자와 기업이 기본 지침으로 삼았던 ‘이윤을 위한 경제행위’가 크게 바뀌고 있는 것임
- <타임> 보도(10일)에 따르면, 경제위기가 지속된 지난 1년 동안 美 소비자들 사이에서는 ‘책임 혁명’(The Responsibility Revolution)이 봄처럼 번져가고 있음
  - 특히 놀라운 것은 그저 한 푼이라도 저렴한 상품을 구입하는 것을 미덕으로 여겼던 미 소비자들이 제품의 경제·사회적 의미나 유통과정에 대한 고민까지 하게 됐다는 점임
  - 매연을 내뿜는 대형 SUV 대신 도요타의 친환경 하이브리드 차인 프리우스를 고르는 경향이 미국 사회에 자리잡았다고 전함
  - 또 커피를 사더라도 공정무역을 통해 수입된 것을 고름
  - 소비를 통해 환경을 보호하고, 부당한 노동행위를 근절하는 이른바 ‘책임소비’가 확산되면서 미국인들이 그야말로 ‘이윤’이 아닌 ‘이상’을 위해 돈을 쓰고 있다고 분석
  - 이 같은 변화는 방만한 자유시장경제에 대한 반성일 수 있음
  - 사람들이 이기적 소비보다 이타적 소비에 매혹되고 있는 것임
- ‘책임 혁명’은 미 기업에서도 목격되고 있음
  - 유통업체 월마트는 도매상들에게 환경을 생각해서 포장지의 부피를 줄이라 요구하고 있음
  - 인텔은 매년 에너지 효율을 높이기 위한 투자를 늘려가고 있고, 유모차 메이커 부가부는 최근 이윤의 1%를 에이즈퇴치 재단에 기부한다고 발표
- 타임은 ‘책임 혁명’에 대해 “즉각적 이윤추구보다 환경과 유통과정을 고려하는 게 더 효과적이라는 것을 기업들이 인식하고 있다”며 “기업들의 이타적 책임경영은 소비자의 변화가 없었다면 기대하기 어려웠다”고 보도

---

\*“금융위기가 美 소비자 의식화시켰다”(한국일보, 2009.9.11) 참조

□ 선택과 집중 전략으로 중국 소비시장을 공략하라

- 세계적인 컨설팅펌 매킨지는 「중국소비자 연차보고서 2009」에서 중국 소비시장은 22개로 구분
  - 매킨지는 중국 내 815개 도시를 자체 기준에 따라 22개 소비 군(群)으로 구분
    - 중국은 지역 별로 산업구성, 정부정책, 인구특징 및 소비 선호에 큰 차이가 있어 소비행태가 각양각색인 데서 비롯됨
  
- 도시화 진전과 미디어에 대한 신뢰도 차이는 중국 소비시장 다양화의 주요 원인임
  - 중국 소비시장이 다양성을 갖는 가장 큰 원인은 도시화의 진전임
    - 현지인의 비중이 높은 광저우(廣州)와 출신지역이 다양한 인구가 구성된 심천(深圳)은 인접해 있으나 소비 행태가 판이함
  - 미디어에 대한 선호도 차이도 소비행태 다양화의 원인임
    - 상해 소비자 중 62%는 전국구 채널에 비해 현지 TV 채널을, 운남성의 경우는 80%가 전국구 채널을 선호하는 것으로 조사됨
  
- 2020년경 중국 소비시장 규모는 세계 3위로 도약할 전망이며, 지역별로는 북경의 약진이 예상됨
  - 북경은 2015년경 GDP와 소비가 현재의 두 배로 증가하여 전국 평균 증가율을 능가할 것으로 보이며, 상해는 평균 수준을 기록할 것임
    - 반면, 광저우를 비롯한 49개 도시는 전국 평균을 하회할 것으로 보임
  
- 중국 소비시장을 주도하기 위해서는 전국구 전략을 지양하고 특정 지역에 대한 선택과 집중화 전략이 주효할 것으로 보임

□ 바로크 시대 화가들에게 배우는 경영학\*

- 바로크(Baroque) 시대란 유럽의 17세기~18세기 중반까지를 의미하며 처음으로 중산층과 시민들을 대상으로 한 미술작품 활동이 시도되었음
  - 이로써 예술활동은 귀족의 주문에 따라 작품을 제작하던 귀족후원체제에서 벗어나 미술품이 일반 시장에서 교환 대상이 되는 시장경제체제로 이동하였음
- 예술활동체계의 변화에 발맞추어 화가들은 ‘철저한 전문화 및 효율적인 제작방식’을 도입, 성공을 거두었음
  - 이 같은 경향은 이시기의 대표적인 화가들인 루벤스(1577~1640), 렘브란트(1606~1669), 호가스(1697~1764) 등에게서 관찰됨

< 바로크 화가들에게 배우는 경영학 >

	내 용
루벤스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (전문분야) 직업이 외교관으로 귀족들과 친분을 있는 점을 활용, 귀족의 일대기나 위대함을 주제로 한 역사화를 주 장르로 선택함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 그는 귀족들의 가문에 대한 자존심이나 허세를 잘 알고 있었으며, 이들을 잠재고객으로 공략하고자 하였음</li> </ul> </li> <li>· (제작방식) 루벤스는 ①자신이 한 기초 드로잉에 제자들이 스케치 및 색상을 입히는 방식, ②다른 작가들과의 협업의 두 가지 분업방식을 도입하여 다작(多作)시스템을 유지하였음</li> </ul>
렘브란트	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (전문분야) 풍속화가 유행하던 당시 암스테르담에서 비교적 경쟁이 덜 치열한 니치마켓인 초상화 장르를 선택하였음</li> <li>· (제작방식) 바로크 시대 초기에 일반적이었던 2중 바탕제작 방식을 개선한 홑겹 바탕 방식을 고안함으로써 비용절감 및 새로운 표현양식을 동시에 구현하였음</li> </ul>
호가스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (전문분야) 미술 실력을 갖추지 못한 시계 기능공인 자신의 한계를 감안, 당시 유행하던 소설이나 희곡 등을 주제로 간단한 연작(連作) 동판화로 제작하기에 이룸</li> <li>· (제작방식) 대중이 저렴한 비용으로 작품을 구해할 수 있도록 판화 기법을 최대한 단순화 시켜 제작비용을 낮추는 생산 방식을 채택</li> </ul>

\* “경영학자 뽑치는 바로크시대 화가들”(매경Economy, 2009.9.16) 참조

## □ 아래 사람의 처세술

성공적인 직장 생활을 하는 데 요구되는 조건 중에 하나가 윗사람이다. 직장인이라면 윗사람의 가치관, 일의 전문성, 추진력, 그리고 아랫사람을 이끄는 리더십에 대해 참 많이 이야기 한다. 하지만 거꾸로 윗사람에 대해 아랫사람이 어떻게 처세해야 하는가에 대해서는 별로 거론하지 않는다.

사회에서 성공한 이른바 ‘잘난 사람들’은 정신병을 앓고 있는 사람들과 유사한 인성을 보이고 있다. 영국 서리대의 벨린다 보드와 카타리나 프릿즌이 연구(2005년)한 바에 따르면 성공한 경영인들은 정신병 환자보다 더욱 심한 히스테리성, 자아도취성, 강박적 성격을 보이는 인격장애 증상을 보이고 있다. 정신분석학자인 마이클 매코비도 자아의 요구에 새로운 일에 착수하는 ‘생산적 자기도취주의자’(Productive Narcissist)야말로 눈부신 결과를 가져올 수 있다고 말한다. 더욱 성공하려면 일반적인 정신을 갖고는 부족하다는 연구 결과이다.

아랫사람들은 이러한 윗사람의 인성 특질을 잘 알고 대처해야 한다. 자기의 원대한 목표를 자기가 원하는 방식대로 달성하려는 자아도취적 태도를 보이고 있는 윗사람을 이해하지 못하겠다고 생각하는 것은 오히려 자기소모적인 행동이며, 결국 직장생활은 어려워진다. 질 위커는 저서 「내가 출근하기 싫은 이유」에서 변덕쟁이, 야근형, 권력광, 무능력형, 영업팀장형, 공포유발형, 소규모 자영업자형, 치근대는 형, 그리고 ‘내가 널 고용했지만 이제 정말 지긋지긋하다’ 등 모두 9가지의 상사 유형을 제시하고, 그에 따라 아랫사람의 처세방법이 달라야 한다고 말하고 있다. 그렇다고 일하기 싫어 윗사람의 비위를 맞추는 비굴한 행동을 보이는 아랫사람이 되라는 것은 아니다. 자기의 경력을 개발하기 위해 일을 잘하고 싶어 하는 아랫사람이 되기 위해서는 윗사람의 인성에 적합한 처세가 필요하다는 것이다.

**“이끌거나 뒤따르거나 아니면 비켜라.”**

- 테드 터너 (1938~ ) : CNN 창립자