

HRI 체어퍼슨노트  
**CHAIRPERSON  
NOTE**

2010. 11. 01(月)



**경제이슈**

10월 美 소비자신뢰지수 소폭 상승  
9월 예대 금리 동반 하락

**경영노트**

새로운 전략을 실행으로 옮기는 5가지 방법

**사회 트렌드**

2010 우리의 자화상  
노트의 위기

**저널브리프**

‘슈퍼스타K’의 인기 비결

**洗心錄**

거짓말과 큰 거짓말

이 보고서는 현대그룹 임원들을 위한 경영참고용 자료로서 외부에 공식 배포되는 문서가 아니오니 무단 복제 및 전제를 금합니다.

□ 10월 美 소비자신뢰지수 소폭 상승

- 미국 컨퍼런스 보드(THE CONFERENCE BOARD)가 26일 발표한 ‘소비자 신뢰지수’에 따르면 10월 소비자 신뢰지수는 전월대비 4.6p 상승
  - 소비자 신뢰지수: 10월 소비자신뢰지수가 50.2로 집계돼 9월 48.6 대비 4.6p 상승하였으나 상승폭이 여전히 미미하여 여전히 소비가 회복되지 않고 있음
  - 불투명한 고용시장: “일자리 구하기가 어려워졌다”는 대답은 9월 45.8%에서 10월 46.1%로 늘어났고 앞으로 “6개월 동안 일자리가 늘어 날것이다”라는 대답은 9월 14.5%에서 10월 14.1%로 감소
  - 높은 실업률 지속: 2009년 5월 이후부터 미국 실업률은 10% 안팎 지속되어 9월 9.6%를 기록함
- 美 고용시장의 여건이 여전히 개선되지 않아 소비자 신뢰지수가 소폭 상승하는 데 그쳐 경기부진에 대한 소비자들의 우려는 당분간 지속될 전망

□ 9월 예대 금리 동반 하락

- 9월 예금은행의 신규취급 대출 금리는 5.45%로 전월대비 0.06%p 하락했으며 수신금리도 연 3.08%로 전월대비 0.08%p 하락
  - 기업대출 금리: 대기업대출 금리는 5.25%로 전월대비 0.09%p 하락했고, 중소기업대출 금리도 5.61%로 0.05%p 하락하며 기업대출 금리는 8월 5.57%에서 9월 5.51%로 하락
  - 가계대출 금리: 아파트 집단대출 금리가 4.48%로 전월대비 0.11%p나 급락하며 사상 최저치를 기록하여 가계대출 금리는 8월 5.26%에서 9월 5.22%로 하락
  - 수신 금리: 시장금리 하락의 영향으로 대출 금리와 함께 수신 금리도 동반 하락하며 9월 수신금리는 3.08%를 기록, 전월대비 0.08%p 하락
- 최근, 시장금리 하락으로 은행들이 수신 금리 인하 폭을 상대적으로 더 확대시킬 것으로 예상됨에 따라 앞으로 예대 금리차는 더 커질 전망

□ 새로운 전략을 실행으로 옮기는 5가지 방법<sup>1)</sup>

- 많은 기업들이 환경 변화에 맞춰 새로운 전략을 수립하고 변화를 추구 하지만 시간이 흐를수록 그 동력이 약해지면서 실행에는 실패하고 있음
  - 연구 결과 새로운 전략을 수립한 후 실제 실행에 옮겨 효과를 발휘하는 경우는 5%에 불과한 것으로 나타남
  - 변화를 위한 시도가 실패하는 주된 이유는 전략과 실행을 분리하고 이에 대한 주체와 책임이 각각 다른 직원에게 있다고 생각하기 때문
- 새롭게 수립한 전략을 현실화하기 위해서는 긴박한 분위기 조성, 목표 및 성공의 공유, 새로운 전략을 끝까지 고수하는 자세 등이 필요함

< 새로운 전략을 실행으로 옮기는 다섯 가지 방법 >

|                      | 내 용  |
|----------------------|--|
| 긴박한 분위기를 조성하라        | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(문제) 변화가 필요하다는 긴박감이 떨어지는 순간 새로운 전략을 실행하기 위한 동력은 순식간에 사라짐</li> <li>•(방법) 모든 직원에게 전략 실행을 위해 무엇이 필요한지 질문하여 스스로가 책임감과 긴박감을 느끼도록 해야 함</li> </ul>            |
| 모든 구성원에게 선택의 기회를 주어야 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(문제) 상당수의 전략들이 선택권은 없이 실행만 하는 직원을 만들며 이들에게 실행 동기가 부족한 것이 사실임</li> <li>•(방법) 가능한 낮은 직급의 직원들에게 실행에 가속도를 붙이기 위한 방법을 묻고 의사결정 과정을 맡겨보는 것이 필요</li> </ul>     |
| ‘길라잡이 연합’을 구축하라      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(문제) 개인 성향과 달리 각 부서의 특성에 따라 새로운 전략을 쉽게 받아들이지 못해 실행에 어려움을 겪을 수 있음</li> <li>•(방법) 각 부서의 변화를 적극적으로 수용하려는 자세를 가진 사람들로 구성된 실행 T/F 구성하는 것도 해결 방법임</li> </ul> |
| 장애물을 없애고 성공을 공유하라    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(문제) 직원들이 자기 업무와 기업 이익이 다르다고 느끼거나 비협조적인 문화가 존재할 경우 실행의 걸림돌로 작용</li> <li>•(방법) 팀의 분위기나 관리자의 행동이 실행의 장애물이 되는지 주기적으로 파악하고 전략의 성공 사례를 공유해야 함</li> </ul>    |
| 새로운 전략을 고수하라         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(문제) 많은 경우 긴급한 업무가 발생하면 익숙치 않은 새로운 전략보다 이전의 전략을 다시 활용하려는 성향을 보임</li> <li>•(방법) 새로운 전략과 이에 따른 행동 방안이 하나의 습관으로 자리 잡을 때까지 집중력을 잃지 않는 것이 중요</li> </ul>     |

1) 본 자료는 ‘When Your Team Reverts to the Old Strategy(Harvard Business Update, 2010. 10)’, ‘과거회귀, 쉽지만 위험한 유혹을 막아라(동아비즈니스리뷰, 2010. 10)’를 요약 정리함

□ 2010 우리의 자화상

- 10월26일 통계청이 발표한 ‘2010년 사회조사 결과’에 의하면, ‘남녀가 결혼하지 않더라도 함께 살 수 있다’고 생각한다는 답변이 40.5%에 달해 변화된 결혼관을 실감(20대는 59.3%)
  - ‘외국인과 결혼해도 상관없다’는 견해를 가진 응답자는 60.3%에 달했고 20대는 70.3%로 훨씬 개방적이었음
- 청소년의 고민거리는 공부(38.6%), 직업(22.9%), 외모(12.7%)의 순
  - 2002년 조사에서는 공부(39.8%), 외모(19.7%)가 1, 2위를 차지했고 직업은 6.9%에 그침
  - 부모가 자녀를 대학에 보내고 싶어하는 이유는 1990년에는 ‘인격과 교양을 쌓기 위해서’가 47.6%에 달했지만 올해는 32.0%로 줄었고, ‘좋은 직장을 갖기 위해서’는 44.7%로 90년의 29.2%보다 크게 늘어남
- 올해 남자의 흡연율은 47.3%로 처음으로 50% 아래로 내려감
  - 남자의 흡연율은 89년 75.4%, 99년 67.8%, 2006년 52.2%였음
  - 여자의 흡연율도 2008년 3.2%에서 올해 3.1%로 소폭 감소

□ 노트의 위기<sup>2)</sup>

- 종이 노트 대신 노트북과 스마트폰 등 디지털 기기를 이용해 학습하는 ‘노트 프리(note free)’ 시대가 열리고 있음
  - 10월28일 교육과학기술부 등에 따르면 정부는 e러닝의 일환으로 전국 132개 학교, 7800여 명의 학생을 상대로 ‘디지털 교과서’를 시범사업으로 실시하는 등 이른바 ‘종이 없는 교실’을 계속 확대해 나갈 방침
- 노트 소비량이 급속도로 감소하면서 노트산업은 사양길을 걷고 있음
  - 종이노트의 시장 규모는 2007년 1800억 원에서 2008년 1700억 원으로 줄어들었고, 노트 생산업체 수도 44개에서 35개로 감소
  - 유명 업체들은 전통 노트보다 캐릭터 문구나 기능성 노트를 제작하고 있고, 엔터테인먼트 사업에 도전한 업체도 등장

---

2) ‘e러닝... 종이없는 교실... 노트의 위기’(문화일보, 2010.10.28)를 요약 정리한 것임

□ ‘슈퍼스타K’의 인기 비결<sup>3)</sup>

- 최근 종영된 대국민 오디션 프로그램인 ‘슈퍼스타K(시즌2)’는 ‘모두가 함께 만들어 가는 사회’, ‘실력과 노력으로 평가받는 공정사회’를 표방하며 시청자들 사이에 센세이션을 일으켰음

< ‘슈퍼스타K’의 인기비결 >

| 비 결                       | 내 용  |
|---------------------------|--|
| 모두가 함께 만들어가는 공화(共和)사회를 추구 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) ‘슈퍼스타K’에서 시청자들은 단순 관객자가 아니라 참가자들의 탈락과 생존의 운명을 결정지을 수 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘슈퍼스타K’의 참가자의 당락을 결정짓는 요소 중 대국민 인터뷰 투표와 문자 투표가 각각 10%, 50%를 차지함</li> <li>- 많은 시청자들이 자신이 좋아하는 참가자를 응원하기 위해 문자투표 등에 적극적으로 참여하였음</li> </ul> </li> <li>•(시사점) 소통, 참여, 공존을 지향하는 ‘슈퍼스타K’의 방식은 그간 방송에서 소외되었던 시청자들에게 큰 인기를 끌었음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시청자들은 ‘실력 있는 아티스트를 선발’한다는 취지에 자신들이 참가하고 실제로 실현할 수 있다는 사실을 즐겼음</li> </ul> </li> </ul> |
| 실력과 노력으로 평가받는 공정사회를 구현    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) ‘슈퍼스타K’에서는 돈 없고 ‘백’ 없어도 실력만 있으면 성공할 수 있다는 이상을 추구하였음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 심사위원들은 상대적으로 연예계 진출이 용이한 참가자들보다는 오히려 노래실력 밖에는 내세울 것이 없는 참가자들에게 기회를 주고자 하였음</li> <li>- 이에 과거 방송 출연 경험이 있거나 연예계 인맥을 가진 일부 참가자들이 예선 초반에서 탈락하였음</li> </ul> </li> <li>•(시사점) ‘슈퍼스타K’가 추구하는 ‘공정사회 구현’의 취지에 많은 시청자들이 공감하고 호응을 보낸 것으로 분석됨                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실제로 뛰어난 음악성을 선보였던 참가자들이 톱3까지 자리를 지키며 시청자들의 지지를 받았음</li> </ul> </li> </ul>     |
| 비주류의 반란이 주는 쾌감            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) ‘슈퍼스타K’는 개인적 상황을 이겨내고 자신의 한계를 꾸준히 극복해나가는 참가자들의 모습을 그려내었음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘슈퍼스타K’ 시즌1의 서인국은 힘든 가정사를 딛고 남다른 노력으로 우승을 거머쥐었음</li> <li>- 시즌2의 허각도 행사장에서 노래를 하는 환풍기 수리기사였지만 쟁쟁한 경쟁자들을 제치고 가수의 꿈을 실현하였음</li> </ul> </li> <li>•(시사점) 시청자들은 완벽한 ‘엄친아’보다 평범하거나, 심지어 불우한 환경에서 자라난 일반인이 우승하는 반전에 쾌감을 느낀 것으로 풀이됨</li> </ul>   |

3) “주류-비주류의 역전...묘미·통쾌함 만끽”(서울경제, 2010.10.22) 참조 및 재정리

## □ 거짓말과 큰 거짓말

미국의 16대 대통령이었던 링컨(Lincoln, Abraham, 1809~1865)은 여러 가지 명언들을 남긴 것으로 잘 알려져 있다. 그중 하나가 거짓말에 대한 것으로 “모든 사람들을 얼마간 속일 수도 있고, 몇몇 사람들을 언제나 속이는 것도 가능하지만, 모든 사람들을 언제나 속일 수는 없다 (You can fool all the people some of the time, and some of them all the time, but you cannot fool all the people all the time)”가 있다. 이는 “거짓말은 결국 밝혀진다”는 누구나 알고 있는 평범한 말을 다른 형태로 표현한 것에 불과하지만 링컨을 통해 상황을 달리하면서 간결하게 정리됨으로써 거짓말같이 그전에는 누구도 몰랐던 것인양 받아들여지고 있다. 물론 아무리 여러 번 이런 말을 듣고 고개를 끄덕여도 거짓말같이 사람들은 기회가 허락하는 한 거짓말을 하고자 하며 또 다른 사람들은 이에 맞서 끊임없이 거짓말을 밝혀내고자 노력한다.

거짓말을 만들고 이를 찾아내려는 노력이 최근 가장 돋보이는 분야는 바로 기업과 관련된 영역이다. 거짓말이 만들어내는 경제적인 기회가 너무 큰 나머지 거짓말같이 기업들은 링컨의 가르침에서 예외가 될 수 있다는 헛된 망상으로부터 끊임없이 유혹을 받고 있다. 이런 면에서 2010년 7월 스탠포드 경영대의 락커(Larcker, David F.)와 자콜유키나(Zakolyukina, Anastasia A.) 교수가 Rock Center for Corporate Governance를 통해 발표한 Detecting Deceptive Discussions in Conference Calls라는 제목의 논문이 우리의 눈길을 끈다. 두 연구자들은 기업 주주총회의 질의 응답시간에 최고경영자(CEO)나 최고재무관리자(CFO)가 주주들의 질문에 답한 것과 나중에 실제로 실적이 발표된 것을 비교하여 그들의 발언을 ‘진실(truthful)’ 또는 ‘거짓(deceptive)’로 구별하고 각각의 경우 어떤 언어표현이 주로 사용되었는지를 분석하였다. 그들은 사실을 숨긴 CEO나 CFO들이 그렇지 않은 사람들에 비해 일반적인 지식을 더 많이 인용하고 극단적으로 긍정적인 감정을 실은 단어를 더 많이 사용하며 주주가치나 주주가치 창출과 관계된 말을 더 적게 내뱉는 것을 발견하였다.

그들은 또한 CEO와 CFO 사이에서도 차이를 볼 수 있었다. 거짓말을 하는 CEO들은 자기에 대한 이야기가 훨씬 적었고, 3인칭 복수표현과 사물에 대한 언급이 많았고, 극단적으로 부정적인 감정을 실은 단어들을 적게 사용하였고, 극단적으로 긍정적인 감정을 실은 단어들은 더 많이 사용하였으며, 확실한 말을 더 아꼈고, 머뭇거리는 표현은 더 적게 사용하였다는 것이다. 반대로 솔직하지 않은 CFO들은 극단적으로 부정적인 그리고 긍정적인 감정이 묻어나는 단어들은 사용하지 않는 것으로 나타났다. 곧, CEO와 CFO 모두 거짓말을 할 때 그렇지 않을 때와 다른 언어표현을 사용하지만 CFO가 CEO보다는 조금 더 양심적일 수 있다는 것이다. 이는 CFO가 회계에 대한 전문가로서 직무에 좀 더 충실한 때문이 아닌가 생각할 수 있게 만든다.

위의 두 스탠포드 대학교 교수들의 연구는 거짓말을 하고자할 경우 방어기제(防禦機制, defense mechanism)가 작동하여 자신의 언어표현을 설득력 있게 포장하기 위해 자아가 무의식적으로 노력하게 되고 그 과정에서 진실을 이야기할 때와 다른 단어들을 사용하게 된다는 것을 보여주고 있다. 즉, 거짓말하는 사람 스스로가 거짓말을 한다는 사실로부터 자유로울 수 없기 때문에 결국 탄로가 날 수 밖에 없고 그런 면에서 링컨의 말은 옳을 수밖에 없다고 할 수 있다. 따라서 당연한 결론은 언제나처럼 거짓말을 하지 않는 것이다. 그런데 문제는 만약 거짓말 하는 사람이 자기의 거짓말에 스스로 속아 넘어갔을 경우다. 역사의 영웅으로 기록된 수많은 인물들에서 이런 공통점을 찾을 수 있다. 아마도 이때의 거짓말은 거짓말이기보다는 비전(vision)이라고 하는 것이 더 적당할 것이다. 그렇다면 역사는 정말 큰 거짓말쟁이들이 그들의 거대한 거짓말을 실현시켜온 기록이라고 할 수 있으며 인간이 거짓말에 매력을 느끼는 이유는 자신마저도 속일 수 있는 진정한 거짓말(true lies)을 할 수 있는 사람이 되고자 하는 열망 때문인지도 모른다고 말할 수 있다. 물론 바람과 가능성은 전혀 다른 문제로 보통의 사람들에게 있어 링컨의 말이 항상 옳다는 것은 논란의 여지가 없다.

“運은 우리에게서 富를 빼앗을 수는 있어도 용기를 빼앗을 수는 없다.”

- 세네카 (BC 4? - AD 65) : 로마 철학자