

# HRI 체어퍼슨노트 CHAIRPERSON NOTE

2010. 01. 11 (月)



## 경제이슈

美 제조업 부문 회복세 지속  
원/달러 환율 1년 3개월 만에 가장 낮은 수준으로 하락

## 경영노트

기업 혁신의 원동력: 내부 경쟁 심리의 유발

## 사회트렌드

2010 경제계 화두는 SMART  
오프(OFF)학

## 차이나 리포트

중국기업 해외 M&A 점입가경

## 저널브리프

폭스바겐의 부상

## 洗心錄

지식과 커뮤니케이션

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

□ 美 제조업 부문 회복세 지속

- 美 공급자관리협회(ISM)가 발표한 12월 미국의 제조업지수<sup>1)</sup>가 전월 53.6%에서 55.9%로 상승하며 2006년 4월 이후 최고치로 기록
  - PMI 지수 : 글로벌 금융위기 이후 기준점 50%를 하회하였으나 작년 8월 이후 50%를 넘어 경기확장 국면에 진입하였으며 5개월 연속 확장세 유지
  - 신규주문, 고용, 생산 지수 변화 : 12월 신규주문지수가 5.2%p 급등하며 65.5%를 기록, 고용지수가 1.2%p 상승하며 52.0%를 기록, 생산지수가 1.9%p 급등하며 61.8%를 기록하며 상승세를 나타냄
- 美 제조업 부문 회복이 탄력을 받아 지속적인 확장세를 유지하고 있으나 높은 실업률 및 소비 활동 침체 등의 불안 요인에 따라 확실한 경기 회복까지는 시간이 소요될 전망

□ 원/달러 환율 1년 3개월 만에 가장 낮은 수준으로 하락

- 지난 7일 원/달러 환율은 전년말대비 29.1원 떨어진 1135.4원으로 하락하며 2008년 9월 17일 이후 가장 낮은 수준 기록
  - 美 주택시장 부진 : 11월 잠정주택판매 지수가 96.0으로 10월 114.3에서 16.0%나 급락하며 9개월째 이어가던 증가세가 감소세로 전환
  - 역외투자자들의 달러 대량 매도 : 미 FRB의 엘리자베스 듀크 이사가 늦은 경기 회복과 높은 실업률 등으로 1/4분기 내 정책금리 인상이 어려울 것이라고 밝혀, 역외투자자들이 달러를 대량으로 매도
  - 국내 외환지표 빠르게 개선 : 국내 주식시장에서 외국인투자자들은 2010년에도 7일까지 1조 2,176억 원 순매수를 지속하고 있고, 외환보유액도 2009년 말 기준으로 전년말대비 687.7억 달러 증가한 2,699.9억 달러를 기록
- 향후 무역수지 흑자 지속과 외국인 순매수로 인한 자금 유입이 계속될 것으로 보여 원/달러 환율 하락세는 당분간 이어질 것으로 전망됨

1) ISM제조업지수는 미국 20개 산업 내 400개 제조업체를 대상으로 설문조사를 통해 지수화한 경제지표로 50%를 넘으면 경기확장을, 50%를 밑돌면 경기위축을 의미

□ 기업 혁신의 원동력: 내부 경쟁 심리의 유발<sup>2)</sup>

- 조직 내부의 갈등이 없는 기업이 성공한다는 고정관념과는 달리 실제 성공을 이룬 기업은 내부 갈등과 경쟁을 혁신의 원동력으로 삼고 있음
  - 가장 화목한 기업 중 하나였던 리먼 브러더스는 파산한 반면 GE는 내부의 치열한 갈등과 경쟁 문화를 통해 긴장감과 경쟁력을 유지하고 있음

< 경쟁이 없는 조직의 실패와 경쟁을 활용한 조직의 성공 >

원칙	사 례
내부 경쟁이 없는 조직의 실패	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리먼 브러더스는 단결과 협동을 기업 문화의 우선순위로 하고 조직 내부 갈등과 경쟁을 없애는 것에 주력하여 월스트리트에서 가장 화목한 기업 중 하나가 됨</li> <li>• 하지만 2007년 이후 기업의 위기 신호가 나타났음에도 직원들은 조직의 불화를 피하기 위해 불편한 사실을 이야기하지 않음</li> <li>• 결국 리먼 브러더스의 화목은 현실 안주로 이어지면서 위기에 대응하지 못하고 2008년 파산하였음</li> </ul>
내부 경쟁 심리의 활용으로 성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE는 잭 웰치 이후의 회장 선임을 위해 3명의 후보자에게 6개월 간 각 1개의 사업부를 맡아 경쟁시키며, 승자는 GE의 회장이 되고 패자는 타 기업의 CEO로 추천할 것을 약속함</li> <li>• 경쟁에서 승리한 이멜트는 GE의 회장이 되었고, 맥너니는 3M, 나르텔리는 홈디포로 옮겨 CEO가 되었음</li> <li>• 이 같은 규칙을 통해 기업 내부의 긴장감을 유도하고 갈등의 과열을 방지하는 동시에 후임자의 능력을 배양할 수 있었음</li> </ul>

- 가치 있는 갈등과 경쟁이 되기 위해서는 기업 가치 창출을 목표로 하고 미래 이익에 집중하는 과정을 통해 결과로서 대안을 창출해야 함
  - 목표 : 단순한 이익 창출의 목표를 넘어 기업의 지속적인 가치 창출을 위해 직원의 상상력과 능력을 경쟁시키는 갈등을 만들도록 함
  - 과정 : 갈등이 과거의 실적이나 단기적인 수익 개선에 치우치지 않고 미래를 전망하고 장기적인 계획과 이익에 집중되도록 함
  - 결과 : 갈등이 해결된 이후에는 풀기 힘든 어려운 문제를 해결할 수 있는 지속가능한 대안이 결과물로 나와야함
- 의미 있는 내부 갈등을 이끌어내기 위해서는 정해진 규칙 안에서 경쟁하되 패자의 노력 역시 가치를 지닐 수 있도록 배려하는 것이 필요함

2) 본 자료는 2009년 12월 Harvard Business Review의 “How to Pick a Good Fight”를 요약 정리함

□ 2010 경제계 화두는 SMART<sup>3)</sup>

- 미국에서는 금융위기 이후 뉴 트렌드로 흥청망청 지출을 줄이고, 알뜰구매 및 저축을 주로 하는 ‘현명한 소비자(Smart Consumer)’가 급부상
  - ‘맵시 좋은, 깔끔한, 똑똑한’ 등의 뜻을 가진 스마트는 원래 IT와의 융합(Convergence)을 지칭하는 말로, ‘스마트 그리드’, ‘스마트 홈’, ‘스마트 의류’ 등이 그 예
  - 그러나 최근 스마트는 종래보다 한 단계 진화된 ‘멋진 그 무엇’을 뜻하는 단어로 의미가 확장, 수년전 유행했던 ‘쿨’을 연상케 함
- 삼성그룹은 무조건 열심히 일하는 ‘워크 하드’보다 똑똑하게 일하는 ‘워크 스마트’를 기업문화로 권장
  - 이재오 국민권익위원장은 ‘힘들게 일하지 말고 스마트하게 일하자(Not Hard Work, but Smart Work)’를 제안
  - “포도밭 10만 평을 가꾸겠다고 씨만 뿌려놓고 놔두는 것보다는, 할 수 있는 만큼 5,000평 만을 가꾸면서 즐겁게 일할 때 달고 맛이 조화로운 포도를 만들어내는 보람을 느낄 수 있다”고 그 의미를 풀이

□ 오프(OFF)학

- 세계적인 경영 컨설턴트인 오마에 겐이치는 오프학의 주창자
  - 온 모드(on mode, 일하는 상태)에서 받은 스트레스와 피로를 제대로 풀지 못하면 아무리 충전해도 금방 닳아 방전되는 배터리가 된다며 오프 모드(off mode, 쉬는 상태)를 제대로 해야 멋진 삶을 살 수 있다는 것
- 성공적인 오프, 즉 노는 데에도 법칙과 규율이 있다는 것이 저자의 주장
  - 가장 중요한 원칙은 ‘계획적으로 즐겨라’로서, 연초에 1년간의 장기적인 오프 계획을 짜야하고, 주말 오프 계획도 미리 정해야 한다는 것임
  - 이어 그는 자기 돈으로 즐기지 못하는 골프는 하지 마라, 악기 연주를 시작해 평생의 멋을 만들라, 술은 업무와 관계없는 사람과 가볍게 한 잔하라, 주기적으로 ‘허영의 날’을 만들어 평소 업무도 내지 못했던 일을 자기에게 베풀라고 충고

3) “2010 경제계 화두는 SMART”(문화일보, 2010.1.8) 참조

□ 중국기업 해외 M&A 점입가경

- (개요) 2009년 중국기업의 해외 M&A 규모는 2008년의 3배를 상회, 규모면에서 신기록 달성

- 2009년 3/4분기까지 중국의 해외 M&A는 61건, 212억 달러를 기록 미국(258억 달러)에 이은 2위 기록
  - 2007년 중국의 해외 직접투자는 영국의 1/10, 독일의 1/6에 불과, 2008년에도 영국의 절반에도 못 미침
  - PWC(PricewaterhouseCoopers)는 2009년 중국 기업의 해외 M&A 규모는 300~500억 달러에 달할 것으로 예측

- (특징) 2009년 중국기업의 해외 M&A는 국유기업의 자원 확보형 투자가 주류를 이루는 가운데 인수 방식, 주체 및 대상에 약간의 변화가 감지

- **자원확보형** : 2009년에도 중국기업의 해외 M&A는 에너지, 광물자원 및 유틸리티 분야를 중심으로 자원 확보형 투자가 주류를 이룸
  - 2003년 이후 상술한 3개 분야에 대한 M&A 건수와 투자금액은 각각 전체의 29%와 65%를 기록, 2009년에는 그 비중이 각각 40%와 93%를 기록하여 집중화 경향
- **국유기업 주도** : 중국 기업의 해외 M&A는 금액 기준 국유기업과 민간기업의 비중은 8:2 정도로 여전히 국유기업이 주도
  - 상대적으로 자금조달이 용이하고 정보력이 우월한 국유기업이 주도할 수밖에 없는 구조
  - Sinpec, PetroChina, China Minmetal과 같은 중국내 독점적 지위를 향유하는 국유기업과 CIC 등 국부펀드가 그 중심에 있음
- **권소시업 구성 활발** : 2009년 중국 기업의 해외 M&A는 국내기업 간, 국내-해외 기업 간, 일반기업-금융기관 간 권소시업 구성이 활발

- 최근 테젠(中国铁建)과 통링(铜陵)은 컨소시엄을 구성하여 에콰도르 동(銅)광을 인수, Sinopec과 PetroChina는 공동으로 앙골라 유전 인수
  - 진장(锦江)그룹은 미국 Thayer 그룹과 공동으로 미국 Interstate 호텔을 인수, PetroChina는 카자흐스탄 국영석유회사와 공동으로 중앙아시아 에너지 기업 인수 준비
- **인수 목표, 대상 변화** : 2009년 중국 기업의 해외 M&A는 지분참여→경영권 확보, 자원→브랜드, 기술특허(지식재산권) 획득으로 전환 시작
- 과거 중국 기업의 해외 M&A는 지분참여가 주를 이뤘으나, 2009년 자원기업들의 해외 M&A는 대부분이 경영권 취득을 목표로 함
  - 또한 과거에는 자원과 제품을 안정적으로 공급받는 것이 M&A 목적이었으나 2009년에는 브랜드와 지식재산권을 획득하는 쪽으로 전환
- **민간기업 참여 확대** : 2009년에는 민영기업의 해외 M&A 참여가 과거에 비해 다소 확대됨
- Cherry(吉利)자동차의 볼보 인수 및 순더(顺德)의 칠레 철광기업 인수는 중국 민영기업의 대표적인 해외 M&A 성공사례로 꼽힘
  - 중국 정부도 국유기업의 해외 진출에 따른 폐단을 감안하여 민영기업의 해외진출(저우추취 : 走出去)을 적극 독려
- (전망) 2010년에도 중국 기업들의 해외 M&A는 증가세를 지속할 것으로 보이며, 그 과정에서 문제점도 점차 부각될 것으로 예상
- PWC는 2010년 중국 기업의 해외 M&A가 2009년 대비 40% 이상 증가할 것으로 예상
- 자원형 M&A가 여전히 주도하는 가운데 중국 기업들의 브랜드와 기술특허(지식재산권) 획득을 위한 투자 비중이 증가할 것임
- 한편, 세계경제의 회복기가 도래함에 따른 에너지, 자원 확보 경쟁 가열로 인해 가격이 상승할 것으로 보임

□ 폭스바겐의 부상4)

- 금융위기로 세계 자동차 산업이 재편된 가운데 독일 폭스바겐의 성장세가 주목을 받고 있음
  - 폭스바겐은 과거 두 번의 위기를 거치면서 이끌어낸 특유의 경영방식을 십분 활용하여 금번 글로벌 금융위기를 뚫고 더욱 성장하였음
- 폭스바겐의 성장동력으로는 크게 고객의 선택폭 확장, 획기적인 비용절감, 협력적 노사관계의 구축을 들 수 있음

< 폭스바겐의 성장동력 >

체 크 리 슷	
선택폭 확장	<ul style="list-style-type: none"> <li>•폭스바겐은 과거 위기시 돌파전략으로 라인업 확대를 채택하였음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990년대에는 고급세단인 페이튼을 출시하였으며 순차적으로 최고급 브랜드를 인수하여 1996년 34개의 모델이 2008년에는 56개로 증가하였음</li> <li>- 이러한 전략은 자동차구매자들에게 ‘폭스바겐에 가면 원하는 어떤 차든지 살 수 있다’는 믿음을 심어줌</li> </ul> </li> <li>•지난해 일본 스즈키자동차를 인수하기로 한 것도 이런 전략의 연장선상</li> </ul>
생산 및 개발비용 절감	<ul style="list-style-type: none"> <li>•폭스바겐은 비용 절감을 위해 자동차의 기본 뼈대인 플랫폼 수를 축소하였음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990년대 초반 16개에 달하던 플랫폼 수는 6개로 감소하였으며, 현재 공용 플랫폼으로 생산하는 자동차가 전체의 86%를 차지함</li> </ul> </li> <li>•또한 현지 생산의 비중을 높여 원가절감을 실현하였음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외에서 판매되는 폭스바겐 자동차는 90% 이상이 현지에서 생산되고 있음</li> </ul> </li> </ul>
협력적 노사관계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1993년 위기국면에서 2년간의 고용안정을 약속하는 대신 임금삭감 및 일감나누기, 근로시간 계좌제 등을 도입하여 고비용 구조를 해소하는 동시에 노사간 신뢰를 강화하였음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로시간계좌제란 특근 때 시간외 수당을 지급하는 대신 특근시간을 개인별 근로시간계좌에 적립해두었다가 조업단축기에 적립된 근로시간만큼 임금을 지급하는 제도</li> </ul> </li> </ul>

4) “차근차근 쌓인 ‘특근비 통장’이 폭스바겐 살렸다”(한국경제, 2010.1.6) 참조

## □ 지식과 커뮤니케이션

사회에서 만난 사람들은 취미도 다르고, 직업도 다르고, 관심사도 다르다. 이런 다양한 사람들과의 관계를 유지해 나가기 위해서는 다양한 지식이 필요하다. 지식과 커뮤니케이션에는 비례의 법칙이 성립하기 때문이다. 지식이 넓을수록 커뮤니케이션의 범위가 넓어지고 지식이 깊을수록 커뮤니케이션의 관계도 깊어진다. 따라서 지식은 타인과의 커뮤니케이션에서 밑거름 역할을 한다.

백지연은 ‘성공을 부르는 힘, 자기설득 파워’라는 그녀의 책에서 지식을 폭넓고 깊이있게 축적할수록 커뮤니케이션이 보다 깊은 관계로 발전할 수 있다고 충고한다. 지식과 커뮤니케이션의 연관관계를 간단하게 짚어보자. 사람은 호기심의 동물이라고 했다. 자신이 모르던 새로운 지식을 습득했을 때 그 자체로 사람은 즐거움을 느낀다. 그런데 지식 습득 자체가 주는 즐거움은 또 다른 기쁨을 불러일으키니 바로 커뮤니케이션이 즐거워진다는 것이다.

지식은 당신의 사회적 관계를 연결하는 고리 역할을 해준다. 우리는 공적이든 사적이든 여러 형태의 모임에 참석할 기회가 있다. 당신이 폭넓은 지식으로 다양한 모임에 참석하게 될 경우 자연스럽게 당신의 커뮤니케이션 영역은 넓어지게 된다. 이 때 모임의 주제에 대한 지식이 없다면 얘기에 동참할 수 없으니 사람들과 마주하고 있는 자체가 고통스럽다.

다양한 지식 외에 자신만의 특정지식을 갖추는 것도 커뮤니케이션에 도움이 된다. 우리는 자신만의 깊이 있는 지식을 적어도 하나는 만들 필요가 있다. 적어도 어느 분야에 대해서는 ‘아 누구에게 물어보면 된다’라는 말을 들을 만큼 말이다.

“앞질러 가는 사람이 자꾸 눈에 보일 때는  
뒤따라오는 수많은 이들을 생각하라.”

- 세네카(BC 4~AD 65) : 제정로마시대의 정치가, 철학자