

HRI 체어퍼슨노트  
**CHAIRPERSON  
NOTE**

2010. 04. 05 (月)



**경제이슈**

美 제조업지수 상승세 지속  
2월 생산지표 호전 속 선행지수 하락

**경영노트**

시장 주기별 특징에 따른 마케팅 전략

**사회트렌드**

인조이族  
플러셔리

**차이나 리포트**

중국 기업의 불보 인수

**저널브리프**

기부문화 2.0

**洗心錄**

명예롭게 실패하기

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

□ 美 제조업지수 상승세 지속

- 미국의 3월 공급자관리협회(ISM) 제조업지수<sup>1)</sup> 상승세 지속
  - PMI 지수 : 미국 제조업 경기가 8개월 연속 확장세를 지속하며 PMI지수는 전월대비 3.1%p 상승하며 59.6을 기록
  - 고용 및 임금 지수 : 고용지수는 56.1에서 55.1로 1%p 하락하였으나 임금지수는 67.0에서 75.0으로 상승
  - 수출, 생산 및 신규주문 지수 : 수출지수는 전월 56.5에서 5%p 급등하여 61.5를 기록하였고 생산지수는 전월 58.4에서 2.7%p 상승하며 61.1 기록, 신규주문지수는 전월 59.5에서 2%p 상승하며 61.5를 기록함
  
- 미국을 비롯한 아시아 국가의 수요가 회복되며 미국 제조업이 지속적인 확장세를 유지하고 있으나 고용이 완전히 회복되기까지는 상당한 시간이 소요될 전망

□ 2월 생산지표 호전 속 선행지수 하락

- 2월 산업활동동향에 따르면 제조업 및 서비스업의 생산은 호조세를 보였지만, 경기선행지수는 하락함
  - 2월 광공업 생산은 전월대비 3.6% 증가하였고, 소매판매와 서비스업 생산은 전월에 비해 증가세로 전환
    - 반도체, 자동차 등 내수 및 수출 호조로 전년동월대비로 19.1% 증가함
    - 소매판매는 가전제품 등의 내구재와 차량연료 등의 비내구재 판매호조로 전월대비 1.8% 증가세로 전환
    - 서비스업 생산은 교육, 출판 업종의 호조로 전월대비 3.1% 증가세로 전환
  - 설비투자는 전월대비 7.8% 증가했으나, 건설투자는 3.9% 감소
  - 현재 경기상황을 보여주는 동행지수 순환변동치는 전월대비 0.7p 상승한 반면, 향후 경기를 짚어보는 선행지수는 전월대비 1.0p 하락
  
- 경기 판단 지표의 경우 동행지수는 상승하고 있으나, 선행지수는 하락하고 있어 경기회복 기조가 약화될 가능성이 제기됨

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

□ 시장 주기별 특징에 따른 마케팅 전략<sup>2)</sup>

- GTM 모델(Go-to-Market Model)이란 자원, 조직 등을 활용한 전사적 마케팅에 의한 시장 침투 전략으로 기업마다 고유의 GTM 모델이 있음
  - 하지만 기업의 다른 자원과 조직에 대한 마케팅의 전략 및 역할이 시장 변화에 따라 새롭게 수립되어야 한다는 사실을 놓치는 일이 발생
  - GTM 모델의 성공을 위해서는 시장 상황의 특징에 따라 제품, 채널, 고객의 초점을 달리하는 비즈니스 모델을 수립하는 것이 필요함
- 제품의 시장 주기는 ‘신제품 출시→시장 변화→시장 성숙→시장 쇠퇴’로 분류되며 각 단계별 특징에 따라 다른 마케팅 전략과 역할이 요구됨

< 제품 시장 주기별 마케팅 전략 및 역할 >

고 ↑ 성 장 속 도 ↓ 低	1단계. 신제품 출시	2단계. 시장 변화
	•요구 전략: 품질 제고 및 성장을 위한 제품 중심의 마케팅 전략 •마케팅의 역할: 지원자(신제품의 상품화와 영업 지원)	•요구 전략: 이익률, 점유율 제고를 위한 채널 중심의 마케팅 전략 •마케팅의 역할: 관리자(프로모션과 커뮤니케이션 전략의 조정)
	4단계. 시장 쇠퇴	3단계. 시장 성숙
	•요구 전략: 시장 수요를 반영한 신제품 개발을 위한 고객 중심의 마케팅 전략 •마케팅의 역할: 분석가(시장 분석 및 전망을 통해 신제품의 방향 설정)	•요구 전략: 제품, 채널을 고려하는 동시에 고객에 초점을 둔 마케팅 전략 •마케팅의 역할: 전략가(고객 가치 제공을 위한 새로운 전략 개발)
	경쟁 강도	
	← 弱	→ 强

- (사례) 성장성이 큰 제품을 통해 초기 시장에 진입한 스타벅스는 이후의 시장 상황에 따른 마케팅 전략의 변화를 통해 선두의 위치를 유지함
  - 제품 경쟁력으로 커피 시장에 진입(제품 중심)하여 빠르게 성장한 이후 시장 경쟁이 치열해지자 각 점포의 효율성 개선에 노력(채널 중심)
  - 시장이 성숙기, 쇠퇴기로 접어들자 캔 커피, 자판기 등 고객과 채널을 다각화하고 식사용 세트 메뉴 출시로 새로운 수요에 대응(고객 중심)

2) AT Kearney Executive Agenda의 Tinkering with the Go-to-Market(ing) Model' 을 요약 정리

□ 인조이族<sup>3)</sup>

- ‘인조이(injoy)族’이란 밖에서 즐기던 것을 집에서도 똑같이 즐기고자 하는 -말함
  - ‘인조이’는 ‘안에서(In)’와 ‘즐기다(Enjoy)’가 합쳐진 신조어
  - 경기침체 여파로 부득이하게 소비를 줄여야 하는 상황속에 삶의 질을 낮추는 대신, 밖에서 발생하는 불필요한 소비를 줄이고 집에서 비슷한 수준의 여가를 즐기려는 ‘실속형 가치소비문화’가 자리를 잡으면서 탄생
  - 누구나 쉽게 집에서 조리해서 먹을 수 있도록 만든 ‘홈메이드용’ 제품, 집에서 편함을 추구하면서도 디자인을 생각한 홈웨어와 트레이닝복 등이 그 예임

□ 플럭셔리<sup>4)</sup>

- 다수가 이끄는 유행보다 개개인의 취향이 더욱 주목 받는 요즘, 럭셔리가 아닌 ‘플럭셔리(Fluxury)’가 새롭게 뜨고 있음
  - 돈으로 살 수 있는 비싼 명품보다 나에게 꼭 맞는, 나만을 위한 것을 의미하는 플럭셔리는 많은 사람들이 추종하는 값 비싼 ‘명품’에나 어울렸던 수식어 럭셔리(luxury)가 ‘유동적이고 유연한 것’을 뜻하는 플럭스(flux)와 함께 쓰이면서 21세기형 럭셔리를 의미하는 단어로 변화한 것
- 디테일한 부분까지도 자신의 취향과 개성을 고스란히 담을 수 있는 ‘맞춤’ 제작(나만의 맞춤옷) 플럭셔리의 대표적인 예
  - 기존에 볼 수 없었던 독창적인 소재나 사회적 이슈가 되고 있는 것들에 크리에이티브가 더해지면 그것 또한 플럭셔리가 될 수 있음
  - 플라스틱과 나무를 사용하지 않고 재생지나 폐 신문지를 이용하여 만든 신문지 연필, 현수막으로 만든 가방, 이면지를 이용해 만든 노트 등 환경적이면서도 재미있는 아이템들이 바로 친환경 플럭셔리
  - 희소성은 플럭셔리의 가장 중요한 요소 중 하나. 한정된 수량으로 소비자의 소유욕을 자극하는 리미티드 에디션이 플럭셔리가 될 수 있음

---

3) “인조이族을 잡아라, 유통업체 新전쟁”(조선일보, 2010.3.30) 참조

4) “新 럭셔리 트렌드 ‘플럭셔리’가 뜬다!”(한경, 2010.3.26) 참조

□ 중국 기업의 볼보 인수

- (개요) 중국 민간기업 지리(吉利) 社가 스웨덴 자동차 업체 볼보를 인수
  - 3월 28일 지리社는 스웨덴 고텐부르크(Gothenburg)에서 미국 포드(Ford) 5)와 볼보 인수 협약을 맺고 늦어도 3/4분기 이전에 거래를 마무리 지을 예정이다
  - 지리의 인수대금은 18억 달러로 포드로부터 볼보 지분 100%를 인수함과 동시에 볼보의 기술 특허 전부<sup>6)</sup>를 획득함
  
- (업계 반응) 지리의 볼보 인수를 두고 중국 내에서도 대체적으로 ‘뱀이 코끼리를 삼켰다(蛇吞象)’는 반응임
  - 2009년 말 현재 지리의 연간 자동차 생산대수는 30만 대 수준으로 볼보사(45만 대)의 2/3 수준에 불과함
  - 설립된 지 13년밖에 되지 않는 지리가 80여 년의 역사를 가진 볼보를 인수한 것은 업계에서도 유례를 찾아보기 어려움
  
- (발전 계획) 지리는 생산기지, 판매망 및 품질에 대해 ‘3불변’을 약속, 중국 공장신설과 신흥개발국 시장개척을 통해 2년 내에 흑자 전환
  - 지리는 볼보의 스웨덴 본부와 스웨덴과 벨기에 위치한 공장을 그대로 유지할 것을 약속함
  - 지리는 중국 내에 30만 대 생산능력의 공장을 신설하고 4~5년 내에 볼보의 글로벌 생산능력을 100만 대로 확대할 계획임
  - 지리는 인수 이후에도 기존 노동자들의 고용 보장, 노조 유지, 협력업체와 딜러 망 및 AS 망을 그대로 유지하기로 함
  - 지리는 볼보 브랜드의 핵심가치인 ‘안전’, ‘친환경’ 및 ‘북유럽식 디자인’을 유지할 계획임
  - 지리는 당분간 특수목적회사를 설립하여 볼보 운영을 감독할 계획임

---

5) Ford는 1999년 VOLVO를 64.5억 달러에 인수하였으나, 글로벌 금융위기로 전략 수정이 불가피하여 2008년 12월경에 VOLVO 매각 의사를 밝힘.

6) 볼보 자체의 기술 특허뿐만 아니라 볼보와 포드의 제휴 기술에 대해서도 소유권을 향유하나 해당 기술은 볼보 제품에는 적용 가능함.

- (왜 지리인가?) 금융위기에 따른 글로벌 업체들의 전략 수정과 중국 자동차 시장의 잠재력은 지리의 불보 인수를 가능하게 한 주요 원인임
  - ① 글로벌 금융위기로 불보의 적자가 눈덩이처럼 불어난 데다 모기업인 포드가 실적 악화로 사업 전략에 대한 수정이 불가피함
    - 불보는 2006년 이래 4년 연속 적자를 기록, 2009년까지 누적 적자 규모는 300억 달러에 달함
    - 금융위기 직후 포드는 1990년대 이후 확장 전략을 통해 획득했던 브랜드들을 처분하고 고유의 '포드' 브랜드 육성에 집중하기로 함
  - ② 불보의 정상화를 위해서는 거대한 시장 잠재력을 가진 중국에 기반을 둔 업체가 유리할 것이라는 판단이 결정적인 요인으로 작용함
    - 2009년 전 세계 고급차 판매는 극심한 부진에 시달렸으나 중국 시장은 40% 이상 신장하였으며, 그 중에서 불보 매출은 80% 이상 성장함
  - ③ 지리의 신속한 자금 동원 능력은 불보 인수에 중요한 영향을 미침
    - 인수 대금 중 5~8억 달러는 스웨덴과 벨기에 정부가 담보를 제공하는 조건으로 EIB(European Investment Bank)가 제공, 나머지는 지리와 중국계 은행, 중국 내 지방 정부에서 부담하기로 함
    - 지리는 18억 달러의 인수대금 조달을 완료하였으며, 향후 불보의 운영 자금도 충분히 확보한 것으로 전해짐
- (의미) 지리의 불보 인수는 중국 민간 기업이 해외 유명 자동차 업체를 상대로 한 최대 인수 사례로 평가되나 우려도 만만치 않음
  - 과거 중국 자동차 업체의 해외 업체 인수 사례는 대부분 국유기업이 주도하였으며 인수 규모도 10억 달러 미만이었음
  - 향후 중국 정부와 국유은행이 가세한 중국 민간기업의 해외 업체를 상대로 한 M&A가 러시를 이룰 것으로 보임
  - 한편, 지리가 로컬, 후발 주자로서의 한계와 동서양의 문화, 제도적 차이를 효과적으로 극복할 수 있을지에 대해서는 여전히 의문임
  - 또한 Lenovo의 IMB 인수와 같이 브랜드력 제고에도 한계가 있을 것임

□ 기부문화 2.0<sup>7)</sup>

■ 기부문화가 소액, 즐거움, 투명성을 특징으로 진화하고 있음

- 과거 김밥할머니 같은 독지가의 거액 쾌척이나 자선 성격의 기업들의 성금 등 소수가 큰돈을 내는 방식의 기부와는 매우 다름

< 기부문화 2.0 >

구분	내용
다양한 기부금 조성 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금과 사이버머니를 이용한 기부방식이 가장 일반적임                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘해피빈’과 ‘싸이월드’는 각각 사이버머니인 ‘콩’과 ‘도토리’로 기부금을 모으고 있음</li> </ul> </li> <li>• 한편 네티즌이 댓글을 달거나 축하카드를 발송하면 기업이 대신 기부금을 적립해주는 간접기부도 확대되고 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷 포털인 ‘다음’은 네티즌이 스키점프 국가대표들을 위한 응원댓글 코너에 댓글을 올릴 때마다 건당 100원의 후원금을 적립</li> </ul> </li> </ul>
정보와 참여가 늘어나는 온라인 기부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인터넷과 결제기술의 발전으로 인터넷을 통한 모금활동이 활성화되고 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 네이버, 다음, 싸이월드 등 여러 인터넷 포털 사이트에서는 기부 커뮤니티를 운영하여 네티즌들의 호응을 얻고 있음</li> </ul> </li> <li>• 온라인 기부 커뮤니티에서는 단순히 기부를 하는 데 그치지 않고 기부의 취지와 내용을 자세히 알리고 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기부 커뮤니티 ‘해피빈’은 도움이 필요한 어린이, 어려운 노인, 환경 살리기 등 주제별로 수많은 사례를 알리고 있음</li> </ul> </li> </ul>
현금이 아닌 지식·전문성 기부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 돈이나 물품이 아닌, 기업의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 지식이나 전문성 기부도 각광을 받고 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의류 업체인 제일모직은 자선 비영리단체인 ‘아름다운가게’에 매장 인테리어와 디스플레이 노하우를 전수하였음</li> <li>- 디자인 경영으로 명성이 높은 현대카드는 서울시에 서울역 앞 버스환승센터를 직접 디자인하고 설치하는 방식으로 전문성을 기증</li> </ul> </li> </ul>
기부 시스템의 투명성 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과거에는 자선단체들의 ‘불투명한 자금 사용’과 주먹구구식 회계처리로 기부의 취지를 흐리는 사례가 종종 있었음</li> <li>• 최근 자선단체들은 기부자들이 안심할 수 있도록 회계 내역을 투명하게 공개하고 있음                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자선단체인 ‘굿네이버스’는 매년 회계 처리 내역을 공개하고 항목별로 표와 그래프를 이용해 쉽게 파악할 수 있도록 함</li> </ul> </li> </ul>

7) “돈·사진 찍는 ‘냅은’ 기부 지고 소액·참여형 ‘젊은 기부 뜬다”(Economy Plus, 2009.12) 참조

## □ 명예롭게 실패하기

세계적인 시사주간지 <타임(Time)>의 2010년 3월 10일자는 앞으로 10년간 세계를 이끌어가는 데 필요하다고 생각되는 10가지 아이디어를 소개하고 있다. 그 안에는 “미국이 주도할 새로운 세기” 쪽으로 해석될 수 있는 “The Next American Century”나 마치 세상을 중국과 미국 두 나라가 이끄는 것이 당연하다는 의미를 풍기는 “China and the U.S.: The Indispensable Axis”와 같은 주제가 포함되어 미국의 정치경제적 입장이 적지 않게 반영된 것을 금방 눈치 챌 수 있다. 그러나 그렇다고 해서 우리에게 주는 통찰력이 없는 것은 아니다. 특히 여섯 번째로 거론된 “In Defense of Failure”가 그러하다.

“실패를 변호하며”라고 번역될 수 있는 이 부분은 “실패는 미국의 위대한 자유 가운데 하나다”라는 역설적인 주장으로 시작하고 있다. Time은 실패가 대공황 시기 미국을 이끌었던 루즈벨트 대통령이 1941년 연두교서에 밝히 미국을 정의하는 네 가지 자유 곧, 표현의 자유, 종교의 자유, 빈곤으로부터의 자유 그리고 공포로부터의 자유 속에는 포함되지 않았지만 미국을 세상 어느 나라와 다르게 만든 자유라고 칭하면서 다섯 번째의 자유로 불러도 무방하다는 의견을 피력하였다. 미국의 강점은 시민들로 하여금 실패할 수 있는 여유 또는 공간을 제공하면서 성공하지 못했을 경우 계속 시도해보도록 환경을 조성한 것이었다는 설명이다. <타임>은 특히 21세기의 새로운 모험정신을 대변하는 실리콘 벨리에서 경영진들이 이력서를 작성할 때 그동안 그들이 시도했지만 실패한 사업경험을 명시하는 것을 주저하지 않는다는 사례를 들면서 아직도 이런 자유가 평가받고 있다고 소개하였다. 물론 미국이 세계에서 가장 유연한 개인과 법인의 파산법과 절차를 실시하고 있는 이유를 이로부터 찾는 것을 잊지 않았다.

당연히 이런 언급은 현재 진행되고 있는 이번 경제 위기의 근원으로 지목되어온 금융부문의 규제 강화에 대한 간접적인 비판으로 나아가고 있다. <타임>은 많은 금융개혁과 여기서 만들어진 금융상품들이 궁극적으로 잘



못된 생각으로 밝혀지고 있지만 전구를 발명한 토마스 에디슨의 경우처럼 이런 실패들이 성공으로 이끄는 길을 제시해줄 것이라고 주장하였다. 이 시점에서 미국이 해야 할 일은 모든 실패를 나쁜 것으로 보고 이를 방지할 갖가지 묘안을 짜내는 데 시간과 국력을 낭비하는 것이 아니고 지금까지의 경험을 바탕으로 이전보다 “훨씬 잘 실패하는(fails better)” 시스템을 만들어 내는 것이라고 조언하고 있다. <타임>은 미국이 역사로부터 배울 수 있는 중요한 교훈은 바로 “명예롭게 실패하고 똑같은 정도로 명예롭게 다시 일어서는 것(how to fail gracefully and how to get back up again with equal grace)”라는 점을 잊지 말아야 한다고 강조하면서 글을 맺었다.

모든 학문은 개인이나 사회의 성공을 위해 존재한다. 그러나 그렇다고 해서 실패를 우리가 생각하지 말아야 하는 그 무엇으로 간주하는 것은 성공과 가까워지는 것이 아닌 더 멀어지는 길이다. 45억 년이 넘는 지구의 역사에서 생명체는 여러 번 멸종되고 다시 생겨나서 인간이라는 존재를 만들어낸 것처럼 성공은 어찌 보면 실패의 최종적인 결과물에 불과할 수도 있기 때문이다. 이런 시각에서 보면 경제 위기 이후 붓물처럼 실패를 연구하는 저작들이 쏟아져 나온 것은 한편으로 바람직한 현상이라고 할 수 있다. 하지만 대부분은 개인과 법인의 경험담과 이를 딛고 일어난 불굴의 의지에 초점이 맞춰져 있다고 해도 과언이 아니다. 우리 사회를 좀 더 역동적으로 만드는 데 필요한 것은 이로부터 한 발짝 더 나아가는 것이다. “명예롭게 실패했다가 다시 명예롭게 일어서는 것”을 가능하게 해주는 법률과 제도를 비롯한 사회적 장치를 도입함으로써 국민들을 더욱 모험적으로 만드는 작업이야말로 21세기 세계를 이끌고자 하는 우리 나라에 꼭 필요한 절차라고 할 수 있다.

**“변화는 기업의 상층부에서 추진되어야 할 뿐만 아니라  
바로 그 곳에서 시작되어야 한다.”**

- 윌리엄 비젠호른 : 미국의 경영자 (모토롤라)