

HRI 체어퍼슨노트  
**CHAIRPERSON  
NOTE**

2010. 05. 10 (月)



**경제이슈**

미국의 3월 소비자신용 증가  
소비자물가 상승세 전환

**경영노트**

지속가능경영의 성공을 위한 비전 수립

**사회트렌드**

어린이 행복지수, OECD 중 꼴찌

**차이나 리포트**

중국이 금리 인상을 미루는 이유

**저널브리프**

협상팀 내부의 갈등해결 방안

**洗心錄**

뒤돌아보는 여유가 중요한 까닭

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

□ 미국의 3월 소비자신용 증가

- 미국의 연방준비제도이사회(FRB)(7일)가 발표한 자료에 따르면 3월 미국의 소비자신용은 증가세를 나타냄
  - 美 소비자신용은 전월대비 연율 1% 증가한 2조 4,511억 달러를 기록
    - 회전 대출 : 신용카드 구매금액을 포함한 회전 대출은 32억 감소하여 8526억을 기록
    - 비회전 대출 : 자동차 구입을 위한 할부 금융 및 이동주택과 학비 등에 대한 대출을 포함한 비회전 대출은 52억 증가하여 1조 5985억을 기록
- 고용시장이 개선되면서 소비심리가 회복되었고 이에 따라서 소비자지출이 크게 개선되고 있으나 최근 남유럽 재정위기 재부상에 따른 금융시장의 불안으로 소비심리 위축 가능성 증가

□ 소비자물가 상승세 전환

- 통계청에 따르면 경기 회복세 지속으로 인한 총수요 확대, 채소 및 수산물 가격 급등으로 소비자물가가 상승세로 전환
  - 경기 회복세 지속, 채소 및 수산물 가격 급등의 영향으로 소비자물가는 2010년 4월에 전년동월대비 2.6%로 3월 2.3% 대비 상승세로 전환
    - 특히, 전월대비로는 4월에 0.5%로 11개월 연속 상승세를 지속
    - 경기회복세 지속 : 국내 경제의 성장률은 2009년 3/4분기 1.1%, 4/4분기 6.1%, 2010년 1/4분기 7.8%로 3분기 연속 플러스 성장을 지속
    - 채소 및 수산물 가격 상승 : 이상기온과 냉해로 인해 배추 가격은 2010년 4월 67.3%, 파는 4월 83.4%로 급등세를 보였고, 갈치는 4월 26.6%로 상승
  - 한편, 근원물가는 2월 전년동월대비 1.9%, 3월 1.5%, 4월 1.5%를 기록, 농산물 및 석유류를 제외한 물가는 상대적으로 안정된 것으로 나타남
- 최근 국제원자재 가격 상승 등 물가 상승 요인이 확대되고 있어 향후 물가 상승세가 이어질 가능성이 높음

□ 지속가능경영의 성공을 위한 비전 수립<sup>1)</sup>

- 대부분의 기업들이 환경을 중시하는 지속가능경영이 전략적 경영 이슈라는 것을 알고 있지만 성공적인 실행을 이끄는 경우는 많지 않음
  - 과거의 품질, IT에 대한 기업 사례와 같이 성공적인 기업은 전략적 실행 능력을 바탕으로 비즈니스 모델의 변화로 메가트렌드에 대응함

< 메가트렌드에 대응하는 네 가지 기업 유형 >

	전술적 실행 능력 보유	전략적 실행 능력 보유
제품, 비즈니스 모델 변화를 통한 가치 창조	<b>몽상가 유형</b> • 새로운 이슈에 대한 빠른 실행을 추구하나 전략적 실행 능력 미비 • 런던 증권 거래소는 1990년대 초 IT 결제 시스템 도입을 시도했으나 관리 및 기술 능력 부족으로 실패	<b>승리자 유형</b> • 이슈의 변화에 따라 기업 전반을 재구성하려는 의지와 능력을 보유 • GE는 에너지 인프라, 고효율 장비 및 엔진 개발 등 포트폴리오를 변경하고 매출 규모 역시 확장
	<b>패배자 유형</b> • 비용, 리스크, 현재 기업 위치에만 관심을 갖고 전략적 접근을 무시 • GM은 자동차 시장의 품질에 대한 요구를 무시하여 경쟁에서 도태	<b>수비자 유형</b> • 산업 및 사업의 구조와 특징 등으로 느리게 대응하는 전략을 고수 • 머스크는 연료 절감 등 전략적 고려는 하나 빠른 대응은 하지 않음
비용, 위험 감소를 통한 가치 창조	<b>패배자 유형</b> • 비용, 리스크, 현재 기업 위치에만 관심을 갖고 전략적 접근을 무시 • GM은 자동차 시장의 품질에 대한 요구를 무시하여 경쟁에서 도태	<b>수비자 유형</b> • 산업 및 사업의 구조와 특징 등으로 느리게 대응하는 전략을 고수 • 머스크는 연료 절감 등 전략적 고려는 하나 빠른 대응은 하지 않음

- 지속가능경영의 메가트렌드에 대응하는 비전 수립의 수준에는 ‘옛 것들 새 방법으로 실행’부터 ‘새로운 비즈니스 모델 창조’까지 네 단계가 있음

< 지속가능경영의 성공을 위한 비전 수립 >

단 계	내 용
기초 단계 ↑	<b>1. 옛 것들 새로운 방법으로 실행</b> • 환경적 요소를 비용 및 리스크 관리와 연관시켜 비용 대비 효익과 같은 환경 효율적 가치에 집중 • 지난 30년간 환경오염 방지가 주요 정책인 3M은 2005년 10억 달러 이상의 환경 비용을 절감하였고, 2010년까지 20%의 추가 절감을 목표로 하고 있음
	<b>2. 새 것들 새로운 방법으로 실행</b> • 기업 가치사슬상의 제품, 프로세스, 시스템들을 환경적 요구에 맞게 재조정 • 듀폰은 ‘Zero waste’ 위원회를 운영하며 작업장을 포함한 운영 전반을 재조정하고 환경적 위험에 대비하고 더 큰 잠재이익을 추구
	<b>3. 핵심사업 전환</b> • 지속가능경영으로의 혁신을 새로운 수익창출과 성장 원천으로 확장 • 다우 케미컬은 2015년까지 태양광 지붕, 하이브리드 배터리 등 핵심 사업을 자원 기반의 화학에서 하이테크 에너지로의 전환을 목표로 하고 있음
최고 단계 ↓	<b>4. 새로운 비즈니스 모델 창조</b> • 비즈니스 모델과 브랜드를 새롭게 구축하고 전략 및 경쟁력을 전환 • 기업 포트폴리오를 에너지 및 환경 솔루션 제공으로 전환하고 환경을 강조한 브랜드를 구축한 GE는 2010년에는 이 분야에서 250억 달러 매출을 목표로 하고 있음

1) 본 자료는 The Sustainability Imperative(Harvard Business Review, 2010. 5)’를 요약 정리함

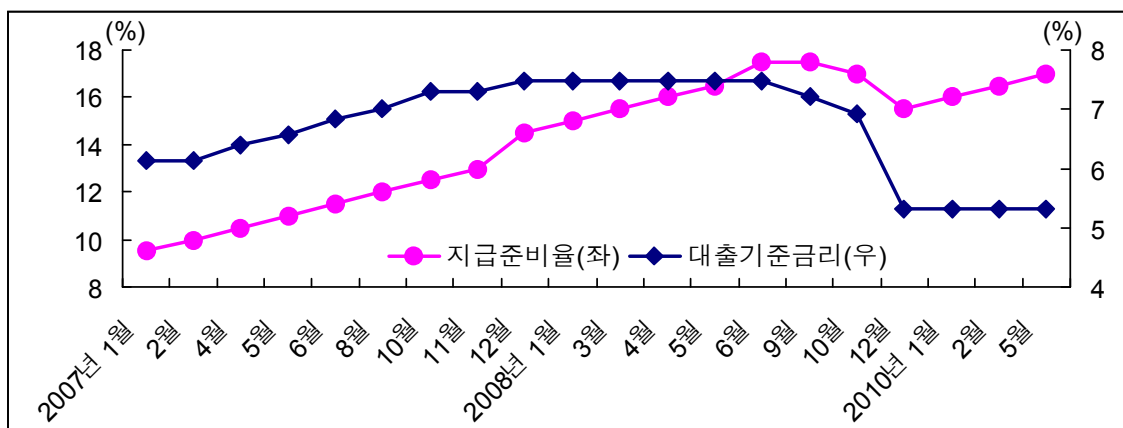
□ 어린이 행복지수, OECD 중 꼴찌

- 대한민국 어린이는 ‘삶의 만족도’ 등 주관적인 행복지수가 OECD 26개 국가 중 최하위인 것으로 나타남
  - 주관적 행복을 구성하는 6가지 항목 중 삶의 만족도와 건강, 소속감, 외로움 등에서 점수가 낮은 결과임(한국방정환재단의 후원, 연세대 사회발전연구소 조사)
- 한국 어린이와 청소년은 ‘삶에 만족하는가’란 질문에 53.9%만 ‘그렇다’고 응답해 26개 국 가운데 최하위를 기록
  - 삶의 만족도가 가장 높은 네덜란드(94.2%)보다 무려 40.3%포인트 낮고, OECD 평균(84.8%)에도 크게 낮은 수준
  - 독일(85.4%), 프랑스(85.1%), 미국(83.1%) 등에 비해 형편없이 낮은 수준으로서, 지난해 조사보다 1.6%포인트 낮아진 수준
- 가정이나 학교 등에서 소속감을 느끼지 못하는 ‘비소속감 지수’도 18.3%로 OECD 국가(평균 7.2%) 가운데 최고를 기록
  - ‘외로움을 느낀다’는 비율은 16.7%로 일본(29.8%)에 이어 두번째로 높음
  - 자신이 건강하지 않다고 느낀다고 답한 학생은 26.5%로 OECD 국가(평균 15.0%) 중 가장 높은 비율을 보였음
- 행복을 위해 인생에서 가장 필요한 것은 ‘가족’이라고 응답한 비율은 학년이 높아질수록 감소하는 반면 ‘돈’이라고 답한 비율은 증가세를 보임
  - 초등학교 4학년 학생의 경우 절반이 행복의 조건으로 ‘가족’을 꼽았지만 학년이 높아질수록 비율이 점차 감소해 고3 때는 ‘돈’이라고 답한 학생 비율(28%)이 가족(22%) 비율을 넘어섬
- 주관적 행복이 이처럼 극단적으로 낮은 수치를 보이는 이유는 무엇보다 학업 관련 스트레스에서 찾을 수 있음
  - 다음으로는 부모로 인한 스트레스인데, 어릴 때부터 학력 경쟁 속에 내몰릴 수밖에 없는 우리 사회의 현실과 그들의 뒤를 떠밀다시피하는 부모가 청소년의 행복감을 떨어뜨리고 있는 것임

□ 중국이 금리 인상을 미루는 이유

- (개요) 올 들어 중국인민은행은 금융기관의 지급준비율을 3차례 인상 조치한 데 반해 기준 금리 인상은 계속 미뤄 오고 있음
  - 5월 2일 중국인민은행은 예금을 취급하는 금융기관의 지급준비율을 5월 10일부터 17.0%로 인상함(0.5%p 인상)에 따라 금융위기 직전 수준을 회복함

< 중국 금융기관 지급준비율 및 대출기준금리(1년 만기) 추이 >



자료 : 중국인민은행.

- (이유) 중국이 자산버블과 인플레이를 인식하면서도 기준금리를 인상하지 않는 것은 출구전략의 부작용을 의식하기 때문임
  - 경제구조 전환 미흡 : 실물경제가 발전을 지속할 수 있는 구조적 전환이 미완된 상태에서 금리인상은 허위경제를 부추길 소지가 있음
  - 경제성장 둔화 : 금리인상은 사실상의 ‘출구전략’을 의미하는 것으로 투자와 소비 심리를 급격히 위축시켜 경제성장을 둔화시킴
  - 핫머니 유입 우려 : 중국의 선제적 금리인상은 단기 차익을 노린 핫머니의 유입을 부추겨 위안화 절상 압력을 가중시킴
- (시사점) 중국이 양적 수단(지준율 인상)을 빈번히 동원하는 것은 ‘출구전략의 신호’로 볼 수 있으므로 이에 대한 발 빠른 대응이 필요함
  - 양적 수단의 한계로 말미암아 조만간 중국이 금리인상을 단행할 가능성을 배제할 수 없으므로 당국의 신속한 대응책 마련이 요구됨

□ 협상팀 내부의 갈등해결 방안<sup>2)</sup>

- 협상팀 내부에서의 갈등 발생은 종종 일어날 수 있으며 이를 생산적으로 해결한다면 더 좋은 협상 성과를 얻을 수 있음
  - 미국 어바인 캘리포니아대 베과 교수 연구팀은 협상과 직접적으로 관련된 중요한 문제에 대한 팀원 간 견해차를 억눌렀을 때보다 잘 해결했을 때 더 높은 협상 성과를 얻을 수 있다는 것을 밝혀냄

< 협상팀 내부의 갈등해결 방안 >

원 칩	내 용
친밀함을 추구하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) 전혀 모르거나 지나치게 친밀한 사람들, 또는 비슷한 사람들로만 구성하면 협상의 효율성이 저하됨                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 과거 같이 일했던 경험이 없거나 지나치게 친밀한 사람들로만 팀이 구성되면 갈등이 잘 해결되지 않음</li> <li>- 또한 비슷한 관심사나 능력을 가진 사람들로만 팀을 구성하면 경험 및 지식의 다양성이 부족해질 우려가 있음</li> </ul> </li> <li>•(방안) 과거에 함께 일해본 경험이 있으며 다양한 능력을 보유한 사람들로 팀을 구성하는 것이 바람직함</li> </ul>
차이점이 무엇인지 논의하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) 팀 내에서 발생하는 대립이 팀 전체의 목표달성에 걸림돌이 되지 않도록 하려면 팀원 간 의견 조율이 사전 수행되어야 함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀원 간 갈등이 협상테이블에서 표출된다면 협상의 흐름이 깨지고 원하는 것을 얻기 매우 어려워짐</li> </ul> </li> <li>•(방안) 팀원끼리 협상 장소에서 다른 문제에 대해 의견을 교환하고 필요시 전문가의 도움을 받는 것을 제안                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 최종목표와 현재 합의한 내용을 대신할 수 있는 최고의 대안, 팀 차원에서 수용할 수 있는 최악의 결과, 상대방이 생각하는 목표와 배경, 대안 등 다양한 요소를 논의하는 것이 필요함</li> </ul> </li> </ul>
역할과 책임을 할당하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(내용) 협상에 임하기 전 팀원들이 지닌 각기 다른 능력을 어떻게 활용할 지 상의해야 함</li> <li>•(방안) 각 팀원들이 지닌 능력을 파악한 후에 각 능력을 최대한 발휘할 수 있는 역할과 책임을 할당                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 협상경험이 풍부한 팀원은 최고 의사결정자로, 의사전달능력이 출중한 팀원에게는 팀의 대변인으로, 경청능력이 뛰어난 팀원에게는 상대방의 심중을 관찰하고 쉬는 시간마다 이를 팀원들에게 전달하는 역할을 맡길 수 있음</li> </ul> </li> </ul>

2) “협상팀 내부에서 대립과 갈등이 발생한다면...”(동아비즈니스리뷰, 2009.12) 참조

□ 뒤돌아보는 여유가 중요한 까닭

우리 사회는 언젠가부터 빠르게 앞으로 나아가는 것만이 좋은 것이라는 편견을 가지고 있는 것 같다. 성공을 바라는 현대인이나 성장을 추구하는 기업에게 있어서 뒤를 돌아보는 것은 시대에 뒤떨어진다는 인식이 있기 때문이다. 물론 다가올 미래가 지나온 과거나 현재보다 중요한 것은 사실이지만, 뒤를 돌아보는 것이 반드시 시간 낭비나 시대 낙오와 같은 부정적 측면만 있는 것은 아니다. 오히려 성공했던 사람들의 발자취를 연구하고 이를 바탕으로 앞으로 나아가는 것이 훨씬 시간을 절약하기도 하고 더 나은 발전을 이룩할 수 있다는 사실에 주목할 필요가 있다.

논어(論語) ‘위정편(爲政篇)’에 나오는 공자의 가르침 중에 “옛 것을 알고 새 것을 알면 남의 스승이 될 수 있다(溫故而知新可以爲師矣)”라는 구절에서 유래된 ‘온고지신’(溫故知新)이라는 말이 있다. 또한 조선 후기 실학의 태두인 연암 박지원이 ‘조정집서(楚亭集序)’라는 책에서 “옛 것을 본받더라도 변화를 알아야 하며 새 것을 창작하더라도 옛 것에도 능해야 한다(法古而知變 創新而能典)”라는 말에서 유래된 ‘법고창신’(法古創新)이라는 말은 앞만 보고 달려가는 오늘날의 우리에게 시사하는 바가 크다.

다소 의미의 차이는 있으나 ‘법고창신’과 ‘온고지신’ 두 가지 모두 우리에게 주는 공통적인 교훈은, 옛 것에 토대를 두되 그것을 변화시킬 줄 알아야 하고, 새 것을 만들어 가되 근본을 잃지 않아야 한다는 것이다. 즉, 과거의 일이나 역사가 본받을 만한 것이라면 그 것을 본받아 더 발전시키면 될 것이고, 과거의 것이 잘못 되었다면 그 것을 본보기로 다시 그런 잘못을 피하는 지혜로 활용할 수 있어야 발전할 수 있다는 말이다.

글로벌 경쟁 시대를 살아가는 우리에게 혁신은 중요한 가치로 여겨지고 있다. 하지만 혁신이 반드시 낡은 질서의 타파나 과거로부터의 단절을 의미하지는 않는다. 혁신도 결국은 과거를 바탕으로 나온다. 새로운 지식과 과학이 추앙받고 진취적인 사고와 자세가 중요시되는 현대 사회에서, 뒤돌아보는 여유가 중요한 까닭을 다시금 되새겨 볼 필요가 있다.

**“하루를 공부하지 않으면 그것을 되찾기 위해 이틀이 걸린다.”**  
- 탈무드