

HRI 체어퍼슨노트
**CHAIRPERSON
NOTE**

2010. 07. 26 (月)



경제이슈

5월 美 주택가격지수 전월대비 상승
한국의 국가부도 위험 순위 하락

경영노트

저가 후발업체의 추격과 선두업체의 대응

사회트렌트

보라바이트
어느 나라가 행복한가

차이나 리포트

중국 '정부구매협정' 가입 임박과 우리의 대응

저널브리프

지혜로운 대화법

洗心錄

유방에게는 있고, 항우에게는 없던 사람

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

□ 5월 美 주택가격지수 전월대비 상승

- 미국 연방주택금융청(FHFA)가 22일 발표한 자료에 따르면 미국 5월 주택가격지수는 전월대비 0.5% 상승
 - 주택가격지수 월별 추이 : 1월과 2월 주택가격지수는 전월대비 하락세였으나 3월 주택가격지수는 전월대비 0.2% 상승하였고 4월과 5월은 전월대비 각각 0.9%, 0.5% 상승으로 3달 연속 상승세
 - 지역별 주택가격지수 추이 : 지역에 따라 전월대비 최고 큰 폭으로 하락한 동북부중앙지역은 0.6% 하락하였고 퍼시픽 지역은 최고 1.8% 상승하며 지역별 주택가격지수 차이를 나타냄

- 생애 첫 주택매입 세제 혜택이 9월 30일까지 연장되면서 당분간 주택시장은 현 수준에서 크게 악화되지는 않을 전망

□ 한국의 국가부도 위험 순위 하락

- 우리나라 국가부도 위험이 28개 경제협력개발기구(OECD) 회원국 중 11번째인 것으로 집계됨
 - 신용부도스와프(CDS) 프리미엄 : 우리나라 외국환평형기금채권의 CDS 프리미엄은 2010년 상반기 103bp를 기록, 28개 OECD 회원국 국채 중 11번째로 높은 수준
 - 순위변동 추이: 2008년 하반기 4위(CDS 프리미엄, 244bp)에서 2009년 상반기에 5위(289bp), 하반기에 8위(118bp) 등으로 점차 낮아짐
 - 국가별 순위: 그리스(506bp) 가장 높았고 아이슬란드(432bp), 헝가리(235bp), 포르투갈(214bp), 터키(179bp) 등 상위 10국 가운데 9개국이 유럽이었으며 남유럽 재정위기 국가들이 모두 포함됨

- 우리나라는 국가채무비율이 낮고 탄탄한 재정으로 지급 여력이 충분하며 성장률도 높을 것으로 전망돼 국가부도 위험 순위는 낮아질 전망

□ 저가 후발업체의 추격과 선두업체의 대응¹⁾

- 창조적 파괴²⁾가 계속되는 시장경쟁 하에서 선두업체들이 낮은 가격을 무기로 하는 후발업체들로부터 위협받는 것은 당연한 현상임
 - 저가의 후발업체들이 시장을 잠식하는 현상은 서서히 진행되는 경향이 있어 선두업체들이 이를 인식하지 못하고 대응에 실패하는 경우가 많음
 - 저가업체들 간의 경쟁 후에 고가 전략으로 전환하는 업체가 나타나기도 하며 경쟁력을 강화하여 기존의 선두업체를 위협하는 경우도 있음
- 선두업체들은 저가 후발업체들이 상품 모방 전략을 펼치거나 공급망에 속해 있는 업체의 인수를 하면서 시장 점유율을 잠식당하게 됨
 - 선두업체의 상품을 그대로 모방하여 보다 낮은 가격에 판매하여 소비자를 뺏는 것이 저가 후발업체들이 사용하는 가장 보편적 전략임
 - 이밖에 후발업체가 필요한 기술, 공급망, 고객을 가진 업체의 지분을 인수하여 선두업체와의 격차를 줄이기도 함
- 저가 후발업체의 추격에 대한 선두업체의 대응 전략으로는 후발업체가 쉽게 따라 하기 어려운 저가 제품의 출시나 토털 솔루션 제공 등이 있음
 - 노키아는 2000년대 초반 중국에서 현지 저가 후발업체에 시장을 뺏긴 후 저가 제품의 맞대결, 종합 서비스 제공 전략으로 점유율을 회복

< 노키아의 저가 후발업체 등장에 대한 대응 >

	내 용
저가 제품으로 맞대결	•중국 시장 전용의 보급형 모델을 출시하며 펜으로 한자를 입력하는 기능을 첨부하여 후발업체가 쉽게 모방하기 힘든 저가 제품으로 시장 점유율을 확대시킴
토털 솔루션 제공	•대도시에만 집중되었던 기존의 유통망을 지방 유통사업자들과 계약을 통해 유통망 및 서비스센터를 전국으로 확대하여 저가 업체들은 구축하기 어려운 전국 단위의 제품-서비스 연계 상품 제공

1) 본 자료는 ‘When companies underestimate low-cost rivals’(McKinsey Quarterly, 2010. 6)를 요약 정리함

2) Creative destruction: 이윤은 창조적 파괴 행위를 이끈 노력의 대가이며, 이를 다른 기업이 모방하며 소멸되고, 또 다른 창조적 파괴 행위로 새로운 이윤 생성을 반복함

:: 사회 트렌드

□ 보라바이트³⁾

- 불황 속에서 미래를 걱정하는 일본 젊은이들 사이에 ‘보라바이트’(volunteer+Arbeit)라는 새로운 구직 형태가 인기를 끌고 있음
 - 대가보다는 직업 체험을 주목적으로 하면서 부족한 일손도 돕는 형태
 - 보라바이트 입장에서는 새로운 직종을 경험함으로써 미래에 대한 구체적인 설계가 가능하고, 고용주 입장에서는 싼 임금에 인력을 구할 수 있다는 게 장점
- 홋카이도의 목장에서 젓짜기를 하는 젊은 여성부터 딸기 농원에서 일하는 젊은 남성, 캠프장에서 아이들에게 산악 자전거를 가르치는 자격증 소지자까지 다양
 - 최저임금을 최저기준으로 하는 보라바이트의 임금은 시간당 300~700엔 전후며 교통비는 지급되지 않지만 숙식이 제공되는 경우가 대부분
 - 보라바이트를 구하는 농가나 목장 등의 사업장이 일본 전역에서 1만 1000여 곳에 달할 정도로 최근 급증하고 있음

□ 어느 나라가 행복한가⁴⁾

- 갤럽이 2005~2009년 전 세계 155개 국을 대상으로 설문조사한 결과 덴마크가 세계에서 가장 행복한 나라로 조사됨
 - 한국은 56위를 기록
 - 최상위권은 덴마크에 이어 핀란드(2위), 노르웨이(3위), 스웨덴·네덜란드(공동 4위)가 차지
 - 이어 코스타리카·뉴질랜드(공동 6위), 캐나다·이스라엘·호주·스위스(공동 8위)가 상위권에 오름
- 스스로 행복하다고 느끼는 나라들은 대체로 국민소득이 높고 복지 환경이 잘 갖춰진 나라들임
 - 그러나 코스타리카처럼 부유하지는 않지만 인간관계의 네트워크가 긍정적으로 형성된 나라의 행복도는 미국(14위)·일본(81위)보다 높았음
 - 신흥 대국인 중국과 러시아도 각각 125위와 73위에 그쳤고, 국민소득이 높은 일본·홍콩·싱가포르가 공동 81위로 나타난 것이 이례적

3) “취업이 안돼? ... 보라바이트 해 봐!”(문화일보, 2010.7.19)

4) “행복한 나라, 한국 56위 중국 125위”(조선일보, 2010.7.22)

□ 중국 '정부구매협정' 가입 임박과 우리의 대응

- 최근 중국은 외국기업들이 중국의 『정부구매(GPA: Agreement on Government Procurement)』 참여에 대한 진입 장벽을 완화하는 내용의 제안서를 WTO 와 GPA 체결국에 제출
 - WTO 『정부구매협정』은 체결국들이 정부구매에서 기업에 대한 국적에 따른 차별을 금지함으로써 공정한 경쟁 환경을 조성하는 것이 취지임
 - 금번 제안서는 2007년에 제출한 제안서의 내용을 수정·보완한 것임⁵⁾
 - 2007년 중국 정부는 제안서 초안을 제시하였으나 WTO 회원국들이 내용 미흡을 이유로 이를 거부함

- 중국의 정부구매 제안서 수정안은 『정부 구매 협정』의 실시시기를 앞당기고 구매 품목의 범위를 확대하였으나 여전히 체결국의 요구 수준에는 미달
 - 중국 정부가 제안서를 비공개에 붙여 구체적인 내용을 알 수는 없으나, 전언에 따르면, 협약 실시 과도기를 기존의 15년에서 5년으로 단축함
 - 또한 중앙정부의 구매 범위에 15개 품목을 추가로 포함시킴
 - 한편, 수정안은 지방정부와 국유기업의 구매를 정부구매 범위에서 제외함에 따라 체결국의 요구 수준과는 괴리가 있음
 - 또한 정부구매 최소 규모를 GPA 체결국에 비해 상대적으로 높은 규정을 적용함

- 중국의 GPA 가입에 따른 글로벌 정부구매 시장의 확대와 중국 기업들의 경쟁 참여에 대비해 정부와 기업은 다각적인 대응책 마련이 필요
 - 중국의 자체 통계에 따르면 2009년 중국의 정부구매 규모는 1,000억 달러가 넘는 것으로 나타남
 - 글로벌 정부구매에서 시장 점유율을 확대하기 위해 정부는 외교력을 적극 동원하는 동시에 기업들과의 협력을 더욱 강화해 나가야 함

5) GPA 가입 협의는 중국이 2001년 WTO 가입 당시의 약속사항으로 9년이 지난 현재 까지 진전을 보이지 않고 있어 국제적인 비판이 거세지고 있음.

□ 지혜로운 대화법⁶⁾

- 많은 사람들이 중요한 회의나 대화 중 감정에 휩싸여 결과를 흐리치는 등의 실수를 저지름
 - 어려운 대화를 하기 전에는 부드럽게 대화를 이끌어나가고 원하는 결과를 얻기 위한 방법을 고민하는 것이 필요함
- 지혜롭게 대화를 이끌어가기 위해서는 아래 4가지 사항에 유념해야함

< 지혜로운 대화법 >

제 안	내 용
원하는 결과를 자문해본다	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 종종 사람들은 스스로가 생각하는 이상적인 결과에 매몰되어 있다가 대화 도중 상대방의 반발에 부딪혀 좌절하는 경우가 많음 •(제안) 대화에 앞서 스스로 생각하는 이상적인 결과의 구체적인 결과를 생각해보고 이를 상대방과 나누는 것이 바람직 <ul style="list-style-type: none"> - 결과에 대해 상대방과 공감대를 형성하면 문제해결과정이 더욱 협력적으로 이루어질 수 있음
어떤 방해요인이 있는지 파악한다	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 대화 당사자들의 상충되는 이해관계, 쉽게 흥분하는 성격 등으로 대화에 방해받을 수 있음 •(제안) 갈등의 소지가 될 요인에는 무엇이 있는지 미리 생각해두면 대화 도중 상대방의 불쾌한 감정을 자극할만한 요소를 차단하고 목표 달성을 위한 대화에 집중할 수 있음
전달할 내용을 명확히 한다	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 나쁜 뉴스를 전달해야 할 때 완곡하게 돌려서 말하거나 언급 자체를 회피하는 경우가 많음 <ul style="list-style-type: none"> - 하지만 이는 오히려 상대방에게 헛된 희망을 품게하여 현실감을 상실하게 만들 우려가 있음 •(제안) 부정적인 내용은 분명하게 전달하고 상대방이 나쁜 소식을 빠르게 극복하고 해결방안을 모색할 수 있도록 따뜻하고 인간적인 태도를 유지
감정표현을 자제하고 온화한 말투를 사용한다	<ul style="list-style-type: none"> •어려운 대화를 하는 중에는 감정이 쉽게 격앙되어 무의식적으로 억양이나 얼굴표정에서 부정적인 태도를 비치고 대화를 망칠 수 있음 •(제안) 감정이 격해지는 것을 막기 위해 객관적인 어투로 온화한 단어를 선택하는 습관이 필요함 <ul style="list-style-type: none"> - 예를 들어, 단점을 지적할 때는 단점을 단도직입적으로 언급하는 대신 단점의 부정적인 결과와 개선안을 함께 제안하는 온화한 어투를 사용

6) “전면전을 피하는 지혜로운 대화”(Dong-A Business Review 2010, No.60) 참조

□ 유방에게는 있고, 항우에게는 없었던 사람

중국을 2번째로 통일한 사람은 한나라 고조 유방이다. 지금의 시골 동장에 불과했던 유방이 초나라 명문가 자손인 항우와의 싸움에서 이길 수 있었던 이유에는 한신과 같은 명장과 장자방과 같은 전략가 이외에 나라의 살림을 책임졌던 재상 소하(蕭何)가 있었다. 소하는 유방의 고향인 패군(沛郡) 풍현(豐縣) 출신으로 진나라의 하급관리로 있으면서, 일찍이 이름 없었던 유방과 접촉을 가졌던 인물이다. 한신, 장자방, 번쾌, 영포 등과 같은 다른 개국 공신들과 달리 소하가 역사에서 돋보이지 않았던 이유는 소하가 전쟁에 직접 참가하는 장군이나 전략가가 아니라 후방에서 군량과 군병 등 전쟁 물자를 지원하는 살림꾼으로서의 역할을 담당하였기 때문이다.

재상 소하만이 가졌던 경쟁력을 현 시대의 경영 관리자가 가져야 할 덕목에 비추어 살펴보면 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 그 첫째는 정보에 대한 중요성을 누구보다도 잘 알고 있었다는 점이다. 유방이 항우에 앞서 진나라 수도 함양에 입성하였을 때, 다른 부하들은 진시황제의 아방궁에 있었던 금은보화에 정신이 없었지만, 소하는 진나라 각 지방의 지형과 특산물 등이 기록된 승상부의 지적도를 입수하여 항우와의 전쟁을 준비하였다. 둘째는 군량미 등 군수물자를 적재적소에 지원할 수 있는 탁월한 능력을 가지고 있었다는 점이다. 진나라에서 입수한 지적도를 이용, 일반 백성들의 피해 없이, 전장에서 가장 가까운 곳에서 군량미를 조달하여 군사들의 배를 굶긴 적이 없었다고 한다. 셋째는 신의를 바탕으로 하는 인맥관리 능력이다. 한신이 자신의 능력을 알아주지 못하는 유방을 원망하여 한나라를 떠나려 하자 소하는 국경까지 한신을 쫓아가 만류함으로써 한신으로부터 큰 신의를 얻게 된다. 또한 유방에게 한신이야 말로 한나라에 둘도 없는 뛰어난 인물(國士無雙)이라고 천거하여 한신이 초나라를 공격하는 최고 장수인 파초대원수로 기용되는 데 결정적인 역할을 하게 된다. 이러한 소하의 능력을 보았을 때, 만약 소하가 유방이 아닌 항우의 사람이었다면 아마도 중국 역사는 지금과는 많이 달라졌을 것이다.

“행동하는 것처럼 생각하고, 생각하는 것처럼 행동하라.”

- 앙리 베르그송(1859~1941) : 프랑스 철학자 -