

HRI 체어퍼슨노트  
**CHAIRPERSON  
NOTE**

2010. 07. 05 (月)



**경제이슈**

美 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수 전월대비 하락세  
5월중 산업활동동향, 경기상승세 지속

**경영노트**

경영자의 직관적 판단을 검증하는 법

**차이나 리포트**

하반기 중국경제 성장세 둔화되나?

**저널브리프**

개도국 시장에 대한 인식을 바꿔라

**洗心錄**

선비정신

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

□ 美 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수<sup>1)</sup> 전월대비 하락세

- 6월 ISM 제조업지수가 전월 대비 3.5%p 하락해 56.2%를 기록하며 작년 12월 이후 가장 낮은 수준을 나타냄
  - PMI 지수 : PMI 지수가 50%이상을 기록하며 미국 제조업의 확장세는 지속되고 있으나, 확장 속도는 크게 둔화되고 있음
  - 신규주문, 고용, 생산 지수 변화 : 신규주문지수는 7.2%p 하락한 58.5%를 기록, 고용지수는 2.0%p 하락하며 57.8%를 기록, 생산지수가 5.2%p 하락하며 61.4%를 나타냄
  - 재고, 가격 지수 변화 : 재고 지수는 0.2%p 상승한 45.8%를 기록, 가격 지수는 20.5%p 큰 폭으로 하락하여 57.0%를 기록
- 고용, 주택, 소비에 이어 그 동안 회복세를 보였던 제조업마저 회복 속도가 둔화 되면서 미국 경제 침체에 대한 우려가 증가함

□ 5월중 산업활동동향, 경기상승세 지속

- 5월중 광공업생산의 증가세가 지속되는 가운데 소매판매, 설비투자도 증가하는 등 전형적인 경기상승기의 모습을 보여줌
  - 광공업생산: 반도체 및 부품(4.6%), 기계장비(8.0%) 등의 호조로 전월대비 2.6% 증가하며 7개월 연속 증가세를 이어갔으며 전년동월대비로는 21.5% 증가
  - 소비: 준내구재(3.3%)와 내구재(1.6%)의 판매호조로 전월대비 1.1%, 전년동월대비로는 3.6% 증가
  - 설비투자: 설비투자는 운송장비 투자가 늘어 전월비 3.9%, 전년동월대비로는 22.3% 증가했으며 건설기성은 건축, 토목공사 실적증가로 전월비 4.0%, 전년동월대비로는 0.5% 증가
- 경기 선행지수는 전월비 0.6%p 하락하며 5개월째 하락세를 이어가 향후 경기 회복세가 둔화될 것임을 예고함

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

□ 경영자의 직관적 판단을 검증하는 법<sup>2)</sup>

- 경영자의 직감이 개입된 경영 의사 결정 시 이에 대한 신뢰성 검증과 보완의 과정을 통해 직감적인 결정에 따르는 위험을 줄여야 함
  - 경영자들이 의사 결정을 내릴 때 본능적인 직감을 완전히 배제하는 것은 사실상 불가능하지만 이러한 판단은 항상 신뢰성의 문제가 따름
  - 따라서 직감적인 판단에 대한 신뢰성의 검증과 신뢰성이 부족할 경우 이를 보완하는 과정이 필요함
- 직감적인 판단에 대하여 친숙도, 피드백, 감정, 독립성을 기준으로 검증하고 네 가지 기준을 모두 충족할 때 신뢰성이 충분하다고 볼 수 있음

< 직관적 판단에 필요한 네 가지 신뢰성 검증 요소 >

기준	내용
친숙도	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 동일하거나 비슷한 상황을 자주 경험한 적이 있는가?</li> <li>· 올바른 판단을 내릴 수 있을 정도로 충분한 경험이 있는가를 확인하고, 실패로 이끌 수 있는 원인들을 사전에 파악</li> </ul>
피드백	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과거 사례에 대한 신뢰할 수 있는 피드백이 있는가?</li> <li>· 과거의 데이터와 결과를 걸러서 전달하는 중간 관리를 배제하여 경영자가 부정적인 소식에 대해서도 들을 수 있는 상황을 마련</li> </ul>
감정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과거 경험했던 감정이 지나치게 강렬하지는 않은가?</li> <li>· 비슷한 과거 사례에서의 성공이나 실패의 감정이 현재 판단에 방해가 될 정도로 강렬하다면 판단을 유보</li> </ul>
독립성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인적 이해관계나 애착이 개입되어 있지는 않은가?</li> <li>· 개인적인 이해관계나 자신의 결정에 대한 애착이 판단에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 완전히 배제</li> </ul>

- 경영자는 검증 과정에서 신뢰성이 부족하다고 판단되면 유사한 경험과 정보를 찾아보고 반대 의견을 경청하는 노력이 보완되어야 함
  - GE의 회장 잭 웰치는 인터넷 활용 방안에 대한 의사 결정을 위해 자신보다 25세 젊은 인사를 고문으로 영입하여 관련 경험을 축적
  - 워렌 버핏은 편견을 가지고 기업을 인수하는 문제를 해결하기 위해 인수 취소 시에만 보상을 받을 수 있는 인수 반대 자문을 이용

2) 본 자료는 ‘How to Test Your Decision-making Instincts(McKinsey Quarterly 2010. 6)’를 요약 정리함

□ 하반기 중국경제 성장세 둔화되나?

- (개요) 6월 중국 PMI(Purchasing Manager's Index)<sup>3)</sup>는 하락세 지속
  - 6월 중국 PMI 지수는 52.1%로 전월(53.9%)에 비해 1.8%p 하락함에 따라 중국 경제의 성장 감속이 우려됨
    - 1.8%p의 하락 폭은 과거 5년 동안 월 평균 변동 폭인 1%p를 훨씬 넘는 수준임
  - 외수형 중소기업을 대상으로 HSBC가 조사·발표하는 중국 PMI 지수도 전월에 비해 2.3%p 하락한 50.4%를 기록함
  
- (주요 내용) 중국 정부의 출구전략 기조와 유럽 재정 위기의 영향으로 6월 PMI를 구성하는 내외수 관련 지수 모두 큰 폭의 하락을 기록
  - 6월 내수 관련 신규주문, 구매 및 수입 지수<sup>4)</sup>는 각각 52.1%, 53.5%, 50.4%로 전월에 비해 각각 2.7%p, 1.3%p와 0.5%p 하락함
  - 외수 관련 수출 주문지수는 51.7%로 5월에 비해 2.1%p 하락하였으며, 공업생산지수는 55.8%로 전월에 비해 2.4%p 하락함
  - 산업별로는 부동산과 철강, 석탄, 시멘트, 유색금속, 가구 및 전기기기 등 수출 관련 산업의 PMI가 큰 폭으로 하락함
  - 반면 제품재고지수는 6월 51.3%를 기록하여 전월에 비해 1.5%p 상승하여 경기후퇴의 가능성을 증폭시킴
    - 부동산 경기 억제와 환경 규제 강화로 인해 철강(63.9%), 가구(56.7%) 및 가전(55.1%) 업종의 제품재고지수가 가장 큰 폭으로 상승함
  
- (시사점) 하반기 중국경제의 성장세 둔화는 세계경제의 회복을 지연시키고 對 중국 의존도가 높은 우리 경제에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상됨
  - 따라서 정부는 하반기 글로벌 경기 더블딥에 대비한 예비 정책 수립이 요구되며, 기업들도 수출 감소에 따른 채산성 악화에 대비한 전략을 마련할 필요가 있음

3) 중국 PMI는 CFLP와 국가통계국이 2005년부터 700여 개 기업을 대상으로 한 설문조사 결과를 매월 1일 발표함으로써 중국 정부가 발표하는 경제 지표 중 시점 상으로 가장 빠른 것임.

4) 중국 PMI는 신규주문, 구매, 수입 등 11개 세부 지수를 가중 평균하여 산출함

□ 개도국 시장에 대한 인식을 바꿔라5)

- 개도국의 위상이 높아지면서 개도국에서 활동하는 다국적 기업들의 의식전환이 요구되고 있음
  - 개도국을 단순히 저렴한 노동력 시장으로만 치부하는 전략으로는 개도국이 지닌 가능성을 효과적으로 활용하지 못할 우려가 있음
  - 개도국에 진출하려는 기업들의 아래의 내용을 참고할 만함

< 바람직한 개도국 활용 방안 >

제 언	내 용
개도국은 저렴한 노동시장 그 이상이다	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(관행) 많은 선진국 기업들이 비용절감을 위해 개도국의 자원을 활용하지만 대부분 단순 노동력을 이용하는데 그침</li> <li>•(제언) 지속적 성장을 원한다면 기업의 가치사슬 중 더 많은 단계를 개도국으로 옮기는 조치가 요구됨                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 컴퓨터 주변기기 제조회사인 로지텍은 중국엔지니어들을 활용해 생산은 물론, 신속하고 저렴한 제품설계를 수행함</li> </ul> </li> </ul>
해외 자회사에서 개발된 제품을 역수입하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(관행) 혁신의 원천은 자국(自國)이라는 믿음 때문에 해외 자회사에서 개발된 상품이 본국에서 활용되는 경우는 드문 편</li> <li>•(제언) 개도국에서의 혁신으로부터 시장 통찰력을 얻을 수 있음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- HP본사는 인도의 HP실험실에서 개발되는 단순하고 저렴한 기기를 미국 중소기업에 판매하는 방안을 고려하고 있음</li> </ul> </li> </ul>
개도국의 저비용 마케팅 기법을 활용하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(관행) 서구 기업들은 TV광고 위주의 마케팅에 의존함</li> <li>•(제언) 개도국의 다양한 마케팅 기법을 눈여겨볼 필요가 있음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대만 기업 에이서는 공항의 고객용 짐수레에 자사의 이름을 적는 등 저렴하고 효과적인 홍보기법을 이용함</li> </ul> </li> </ul>
개도국기업과 동등한 위치에서 협력하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(관행) 개도국 시장에 진출하는 일부 다국적 기업들이 자사에게 일방적으로 유리한 합작기업을 추진하는 경우가 있음</li> <li>•(제언) 다자의 파트너가 서로 동등하게 협력하는 합작기업을 설립하여 총체적 가치를 극대화하는 것이 바람직함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미국의 쓰리콤은 중국의 화웨이(華爲)와의 합작 기업에 자사의 브랜드, 세계적 유통망, 노하우 등 역량을 십분 투입하여 네트워크 사업부문에서 뛰어난 경쟁력을 달성하였음</li> </ul> </li> </ul>
개도국의 대중시장을 공략하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(관행) 과거 선진국 기업들은 개도국의 고부가가치 시장에 집중하는 모습을 보였음</li> <li>•(제언) 확대되는 개도국의 대중시장에 대한 고려가 요구됨                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중국 진출 초기 고급 휴대전화 시장에 집중했던 노키아는 중저가 시장을 공략함으로써 업계 선두를 공고히 하였음</li> </ul> </li> </ul>

5) “8달러짜리 휴대전화의 교훈”(Dong-A Business Review 2009, No.30) 참조

## □ 선비 정신

우리 선조들의 정신 세계를 나타내는 말 중에 ‘선비 정신’이라는 말이 있다. 어질고 학식 있는 사람을 뜻하는 선비라는 말은 특히 조선 시대에 들어 유교적 이념을 사회에 구현하는 인격체를 지칭하는 말로 널리 쓰였다. 그러나 신분 사회였던 조선 시대에서도 선비란 인격체의 개념이지 사회적 지위나 신분의 개념이 아니었다는 점에 유의할 필요가 있다. 벼슬에 나간 사대부 집안의 사람이라 해도 학식과 덕망이 없다면 선비라 불리지 못했다는 말이다.

선비는 타고난 신분이 아니라 자신의 학문과 덕을 끊임없이 수련함으로써 형성된다. 또한 학문을 통해서 단순히 지식의 양을 쌓는 것이 아니라, 도리를 확인하고 실천하는 인격적 성취에 목표를 둔다. 선비로서 지향해야 하는 두 가지가 있는데, 첫째는 도를 시행하는 것이고, 둘째는 가르침을 세상에 베푸는 일이다. 따라서 선비의 일생은 도를 밝히고 자신을 연마하여 세상을 바로잡고자 노력하는 과정이라고 할 수 있다.

서양에도 우리의 선비 정신과 비슷한 개념이 있다. 귀족으로서 많은 권리를 누리려면 그만큼의 의무나 책임이 따른다는 사고에서 유래된 말로서, 흔히 노블레스 오블리주(noblesse oblige)라는 말로 일컬어진다. 즉, 노블레스 오블리주는 사회 지도층으로서의 책임과 의무를 숭선수범하여 실천함을 명예롭게 여기는 정신이라 할 수 있다. 오늘날 서구의 선진국들은 노블레스 오블리주가 사회 질서의 한 축으로 자리잡은 나라들로 볼 수 있다.

얼마 전 언론에서 OECD 국가들의 선진화 수준을 지표로 측정하여 비교한 결과가 보도된 바 있다. 세계 15위의 경제 규모를 자랑하며 선진국 문턱에 있는 우리나라는 OECD 30개국 중 선진화 수준은 24위로 평가되었다. 특히 사회 지도층의 숭선수범을 뜻하는 노블레스 오블리주는 30위로 최하위였다고 한다. 우리나라가 진정한 선진국으로 도약하기 위해서는 사회 지도층은 물론 국민 모두가 선비 정신의 의미를 다시금 새겨보고, 자신의 인격적 수양과 사회를 위한 실천 의지를 다지는 자세가 필요하다.

**“얼마나 깊게 고뇌할 수 있는가가 인간의 수준을 결정한다.”**

- 니체 (1844~1900) : 독일의 철학자