

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2011.05.23 (통권349호)



## 경제이슈

미국 경제지표 일제 하락

MIST 국가의 투자 매력

## 경영노트

잠재적 재앙에서 피하는 법

## 사회 트렌드

한국 국가경쟁력 순위 22위

## 저널 브리프

조직을 위한 협상 10계명

## 洗心錄

은행나무와 長壽기업

□ 미국 경제지표 일제 하락

- 4월 경기선행지수, 필라델피아 연준지수 등 미국의 주요경제지표들이 일제히 하락세를 나타냄
  - 4월 경기선행지수 하락 : 19일 발표된 컨퍼런스 보드의 경기선행지수는 전월대비 0.3%p하락한 114.0을 기록하여 2010년 6월 이후 처음으로 감소
  - 필라델피아 연준지수 하락 : 같은 날 발표된 필라델피아 연준지수도 전월대비 14.6p하락한 3.9를 기록하여 7개월 만에 최저치를 나타냄
  - 주택판매 부진 : 미국 부동산연합회의 발표에 따르면 4월 기존주택판매(계절조정치) 또한 전월대비 0.8% 감소
  
- 세계 경기 회복 둔화에 대한 우려가 여전한 가운데, 미국 주요 경제지표의 부진으로 세계 수요 감소 가능성 대두

□ MIST 국가의 투자 매력

- 한국은 세계경제를 이끌 성장국가로 멕시코, 인도네시아, 터키와 함께 기관 투자자들의 투자처로 관심
  - 투자매력 : MIST(멕시코, 인도네시아, 터키) 국가 중 한국은 인구는 가장 적지만 선진화된 산업 구조와 우수한 인력, 인프라를 갖춰 성장 가능성이 높다고 평가
  - 국내총생산 : 한국은 2050년 미국에 이어 1인당 국내총생산(GDP)은 세계 2위를, 멕시코는 9위를 차지할 것으로 전망
  - 위협요인 : MIST 국가들 사이에 인플레이션이 우려되며 특히 국제 석유가격의 지속적인 상승은 석유를 보유하지 못한 국가들에 부정적 영향
  
- 선진국에 대한 자본투자는 부진한 반면 이들 MIST 국가들은 매력적인 투자처로 외국 자본이 지속적으로 유입되어 신흥시장을 선도하는 그룹 될 것으로 전망

□ 잠재적 재앙에서 피하는 법<sup>1)</sup>

- 기업 입장에서 사소한 사고나 니어 미스<sup>2)</sup>에 대한 분석은 잠재적 재앙의 예방을 위해 매우 중요한 과정임
  - 글로벌 기업들 사이에서도 작은 실수나 운 좋게 사고를 피해간 사건들을 무시하여 이후의 큰 재앙에 대처하지 못하는 경우가 종종 발생함
  - 이는 시간의 경과에 따라 비정상적인 시그널을 정상으로 일반화시키거나 일단 결과가 성공이면 과정을 보지 않으려는 인간 본성에서 기인함
- 각종 시그널에 대한 편견을 버리고 근본 원인을 찾아 분석하는 것은 잠재적 재앙에 대한 예방은 물론 새로운 발전의 기회가 될 수 있음

< 잠재적 재앙에서 피하는 법 >

	내 용
중압감 확대에 유의하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•심리 연구 결과 압박이 큰 상황에서 결정할 때 경험에 더욱 의존하게 되고 편견에 영향을 받아 비이성적 결정을 옳다고 믿으려고 함</li> <li>•BP의 멕시코만 석유 유출 사고는 매일 백만 달러의 비용 압박감 속에서 작은 위험 신호들을 무시하거나 인지하지 못해 생긴 재앙임</li> </ul>
비정상 시그널 증가를 간과하지 마라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•연구에 따르면 조직의 의사결정권자들은 이상 징후의 위험성을 인식하면서도 시간이 지나면 이에 대한 우려가 감소하는 경향을 보임</li> <li>•도요타는 유독 자사 차량의 엑셀에만 소비자 불만이 증가하였음에도 작은 문제로 무시하다 뒤늦게 600만 대를 리콜하는 상황에 직면함</li> </ul>
근본적 원인에 집중하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•많은 관리자들은 문제 발생 시 원인을 찾아 해결하기보다는 증상에만 집중하는 태도를 가지고 있음</li> <li>•아이폰의 수신 불량 문제는 사실 모든 스마트폰의 공통적인 기술 문제지만 이를 시인하지 않고 데스 그립을 주장하다 비난을 초래</li> </ul>
결정의 근거를 분석하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•결과가 성공이더라도 과정에서 니어 미스가 있었음이 인식되었을 때는 결정의 근거를 듣고 분석하는 작업이 필요함</li> <li>•이는 성공적 결과가 옳은 판단에서 비롯되었는가 아니면 운이 좋아서였는가를 도출하기 위해 중요한 과정임</li> </ul>
최악의 상황을 고려하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•실험 결과 많은 사람들은 니어 미스를 경험하고서도 혹시 발생했을지 모를 최악의 상황에 대해서는 생각하지 않으려는 경향을 보임</li> <li>•월마트는 니어 미스로 허리케인을 피한 사례들을 분석하고 대비하여 카트리나 사태 때 음식, 물, 비상용품 등의 판매를 미리 준비함</li> </ul>
단계별 평가를 실시하라	<ul style="list-style-type: none"> <li>•프로젝트에 문제가 발생하면 이에 대한 조사는 철저히 하면서도 결보기에 성공적으로 끝나면 조사와 분석에 소홀한 경우가 많음</li> <li>•NASA는 프로젝트 진행의 각 단계가 끝날 때마다 조사를 실시하는데, 실제로 니어 미스가 발견되지 않은 경우는 거의 없었음</li> </ul>

1) 본 자료는 ‘How to avoid catastrophe’(Harvard Business Review, 2011. 4)’를 요약 정리함  
 2) Near miss: 항공기들이 비행 중 지나친 접근으로 충돌 혹은 접촉이 발생할 수 있는 상황(혹은 아슬아슬하게 발생을 피한 상황), 큰 재앙으로 이어지지 않은 작은 실수나 돌발 사고를 의미.

□ 한국 국가경쟁력 22위<sup>3)</sup>

- IMD가 평가한 국가경쟁력 순위에서 한국이 소사 대상 59개 국 가운데 22위를 차지
  - 한국의 국가경쟁력은 3년 연속 상승해서 역대 최고 성적을 올림
  - 29위(2007)→31위(08)→27위(09)→23위(10)→22위(11)를 기록
- 국가별로는 홍콩과 미국이 공동 1위를 차지
  - 다음으로 싱가포르, 스웨덴, 스위스, 대만, 캐나다, 카타르, 호주, 독일의 순
  - 일본은 지난해 27위에서 올해 1계단 상승한 26위를 차지했으며 재정 위기를 겪고 있는 그리스는 46위에서 56위로 하락했고, 베네수엘라가 올해 최하위를 기록
- 국가경쟁력 순위는 경제 성과, 정부 효율성, 기업 효율성, 인프라 구축 등 4대 부문 평가로 매겨짐
  - 올해는 정부효율성이 26위에서 22위로 4단계 뛰어오르면서 전체 경쟁력 순위 상승을 이끌었음
  - 경제성과는 21위에서 25위로 하락했고, 기업 효율성은 27위에서 26위로 상승했으며, 인프라 구축은 지난해와 마찬가지로 20위를 유지
- 세부항목별로는 GDP 대비 재정수지(4위), 외환보유액(6위), 경영자의 기업가정신(6위), 고등교육이수율(2위), 장기실업률(1위) 등에서 높은 점수
  - 반면 노사관계 생산성(53위), 해고비용(49위), 고위 간부의 경쟁력(52위) 등 노동시장 관련 항목에서는 줄줄이 최하점을 받음
  - 또 관세장벽(54위), 중소기업 효율성(49위), 국제투자(53위), 물가(52위) 항목도 최하위권을 차지
- IMD는 올해 한국의 과제로 ▲일자리 창출을 통한 지속적인 성장 ▲인플레이션 완화와 근로자 생활수준 향상 ▲공공부채 관리를 통한 재정건전성 향상 등을 꼽음

---

3) “한국 국가경쟁력 22위, 역대 최고”(한국경제신문, 2011.5.19) 참조

□ 조직을 위한 협상 10계명<sup>4)</sup>

■ 성공적인 협상을 위해 다음의 협상 10계명을 명심할 필요가 있음

- ① **요구와 욕구를 구분하라**
  - 요구란 내가 원하는 조건의 구체적인 내용인 반면 욕구란 ‘나는 왜 이것을 원하는가?’와 같이 요구의 의도를 뜻함
- ② **양측의 욕구를 모두 만족시키는 창조적 대안을 개발하라**
  - 나와 상대방의 요구가 동시에 충족될 수 없는 상황이라도 양측 모두의 욕구를 분석하다 보면 새로운 대안을 찾을 수 있음
- ③ **상대의 숨은 욕구를 자극하라**
  - 누구에게나 협상 안건 이외에 ‘공정하게 보이고 싶다’, ‘상사에게 인정받고 싶다’처럼 원래 자신이 중요하게 생각하는 개념이 있음
  - 진정한 협상가는 이 같은 상대의 숨은 욕구를 협상에 십분 활용함
- ④ **윈윈하는 협상을 만들어라**
  - 만족스러운 협상 결과를 얻기 위해서는 양측의 욕구를 동시에 충족시키는 협상 조건을 제시해야함
- ⑤ **숫자를 논하기 전에 객관적인 협상 기준부터 합의하라**
  - 본격적인 협상에 앞서 시장가격, 관계, 전례 등 협상의 출발점이 될 수 있는 객관적 기준에 대한 공감대를 형성하는 것이 바람직함
- ⑥ **합리적 논거를 활용하라**
  - 객관적인 근거 자료는 상대방을 설득하는데 큰 도움이 될 수 있음
- ⑦ **차선책을 마련하라**
  - 협상에 앞서 협상이 결렬됐을 때 취할 수 있는 차선책을 마련해둘 것
- ⑧ **좋은 인간관계를 협상의 토대로 삼아라**
  - 상대방과의 긍정적인 관계 형성은 원활한 협상과정의 필요조건임
- ⑨ **질문하라, 질문하라, 질문하라**
  - 다양한 질문을 던져 상대방의 욕구를 파악해야 함
- ⑩ **협상준비표를 활용하라**
  - 협상 목표와 진행 계획을 담은 협상준비표는 협상을 진행하는데 있어 가이드라인을 제시함

---

4) 「협상에서 웃는 회사, 그 비결은…」(매경이코노미, 2011.5.1) 참조

## □ 은행나무와 長壽기업

은행나무는 오랫동안 누구에게서나 사랑받는 참 부러운 나무다.

중국 절강성(浙江省)이 원산인 은행나무는 환경에 잘 적응해서 오랫동안 살아남은 화석나무이다. 나뭇잎의 화석이 발견된 연대를 추정된 결과 약 3억 년쯤 전 지구상에 처음 출현한 은행나무는 지구상의 여러 곳에서 볼 수 있었는데, 빙하기에 날씨가 추워져 대부분 사라졌지만 중국, 한국, 일본 등지의 은행나무들만 살아남았다고 한다.

은행나무의 수명은 천 년 이상이라고 한다. 경기도 용문사 은행나무의 나이는 약 1,100세 정도로 추정되고 있다. 은행나무는 수명만 긴 것이 아니라 아름답기까지 하다. 서양 관광객들이 한국의 가을을 장식하고 있는 노란 은행나무 잎을 보면 사진기의 셔터에서 손을 떼지 못하곤 한다.

은행나무는 오래 살고 아름다울 뿐만 아니라 쓸모도 많다. 열매는 식용으로 사랑받고 있으며, 나뭇잎에서 추출한 ‘징코민’은 화장품과 혈액순환용 약품을 만드는 데 활용되고 있다. 게다가 은행나무의 목재는 튼튼할 뿐만 아니라 충격을 흡수하는 탄력이 있어서 과거에 바둑판 재료로 인기가 있었다. 강제규 감독이 1996년 제작해 팬들의 사랑을 받았던 ‘은행나무 침대’라는 영화의 성공 이후에는 천년의 사랑을 상징하는 부부용 침대로 만들어지고 있다.

이처럼 누구에게나 오랫동안 사랑받고 있는 은행나무도 외로운 구석이 있다. 은행나무과(科)에서 오직 일 속(屬), 일 종(種)만 있는 외로운 나무다. 거대한 독립수라는 특성 때문에 숲을 이루지 못하며, 근처에 작은 나무를 자라지 못하게 한다. 한데 어울려 자라지 못하는 것이다. 또한, 암나무 근처에 수나무가 없다면 평생 열매 맺지 못하는 기구한 운명에 처하게 된다. 병충해로부터 자신을 보호하기 위해 스스로 독을 만들어 내는데, ‘징코민’도 거기서 추출되는 것이다.

거친 경쟁 환경에서 살아남아 100년 이상 고객들의 사랑을 받아온 長壽기업과 천년을 사는 은행나무의 이면에는 특유의 경쟁력과 고된 노력이 숨어 있다. 세상 어느 것도 외로운 노력과 쓰라린 댓가 없이는 얻을 수 없다.

**프로가 된다는 것은 당신이 하고 싶은 일을,  
당신이 하고 싶지 않은 날에 하는 것을 의미한다.**

- 줄리어스 어빙(1950~ ) : 미국 프로 농구선수