

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2012.12.10 (통권429호)



## 경제이슈

유로존 2분기 연속 마이너스 성장  
3/4분기 경제성장률 1.5% 기록

## 경영노트

M&A 이후의 정체성 통합 전략

## 사회 트렌드

미국 올해의 단어 '사회주의&자본주의'

## 저널 브리프

중국의 식사예절 5가지

## 洗心錄

새로운 것을 해보자

□ 유로존 2분기 연속 마이너스 성장

- 지난 15일 유로스타트(EuroStat)에 따르면 유로존 3분기 역대 총생산(GDP)이 전분기 대비 0.1% 감소
  - GDP 성장률 추이 : 유로존의 GDP는 2분기에도 전분기 대비 0.2% 감소하였고, 2분기 연속 마이너스(-) 성장을 기록
  - 주요국 성장률 : 유럽 최대 경제국인 독일은 0.2%를 기록해 전분기 대비 0.1%p 둔화되었고, 프랑스는 0.2%로 전분기 대비 0.3%p 성장
  - 재정 위기국 성장률 : 이탈리아는 -0.2%를 기록하며 5분기 연속 마이너스 성장을, 스페인은 -0.3%로 4분기 연속 마이너스 성장을 지속
- 유럽 재정위기 극복을 위해 기준금리 동결 및 통화정책에 나섰지만, 유로존 경제활동이 위축되고 저성장기조가 지속되는 상황 하에서 내년 후반기에나 회복세를 나타낼 전망

□ 3/4분기 경제성장률 1.5% 기록

- 한국은행이 6일 발표한 국내총생산 잠정치에 따르면 3/4분기 경제성장률은 전년동기대비 1.5%로 속보치(1.6%)에 비해 -0.1%p 하향 조정
  - 국내총생산 : 가계부채 부담, 고용 문제 등으로 민간소비가 부진하고 반도체, 운송장비 등을 중심으로 설비투자가 감소하여 국내총생산은 전년동기대비 1.5% 증가에 그침
  - 국민총소득 : 실질 국민총소득은 교역조건 개선에 힘입어 전년동기대비 2.8% 증가
  - 저축률 : 총저축률은 최종소비지출이 늘어난 가운데 처분가능소득이 줄어 전년동기대비 -1.1%p 하락한 30.1%를 기록
- 4/4분기 국내총생산은 내구재 소비 증가와 석유제품 등 수출 회복세로 3/4분기 보다는 개선될 전망이지만 기업의 설비투자 부진 지속 등으로 반등의 힘은 약할 것으로 보임

□ M&A 이후의 정체성 통합 전략<sup>1)</sup>

- 기업이 M&A를 진행할 때 재무 등 운영상의 통합에만 초점을 맞추고 정체성 등 심리적인 통합을 간과하는 경우가 자주 발생
  - 합병 계획을 수립할 때 두 회사의 제품라인과 재무·인사정보시스템 통합, 구조조정의 문제 등 운영과 관련된 문제에 집중하는 경우가 대부분
  - 기업이 합병을 통해 1과 1을 더해 2 이상의 결과를 얻고 싶다면, 인수 기업과 피인수기업은 심리적인 측면에서 1+1=1이 되어야 함
- 심리적인 시너지를 얻기 위해서는 동화(assimilation), 연방(federation), 연합(confederation), 변형(metamorphosis) 전략 등을 적절히 활용해야 함

<M&A 이후 정체성 통합을 확보하기 위한 전략>

	내 용
동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전 계획에 따라 피인수 기업의 정체성이 새로운 모기업이 갖고 있는 정체성 속으로 녹아들 때 동화현상이 발생</li> <li>• 2개의 조직이 서로 대등하게 여겨지거나 매수 기업의 정체성이 피인수 기업의 정체성보다 가치가 덜한 것으로 여겨질 때는 기대효과 발생이 어려움</li> <li>• 시스코(Cisco)는 세렌트(Cerent)를 인수한 날 즉시 피인수 기업 직원들에게 새로운 직함과 명함, 보너스 정책, 의료보험 정책 등을 제공하고 시스코의 컴퓨터 시스템에 접근할 수 있는 권한 부여</li> </ul>
연합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 두 기업 모두 각각의 기존 정체성을 유지할 필요가 있는 경우</li> <li>• 각 조직의 이름, 법적 독립성, 경영 구조, 자주적인 의사결정 권한을 유지하는 연합 전략이 효과적</li> <li>• 카를로스 곤은 르노와 닛산의 합병을 추진할 때 전략 및 운영의 측면에서 닛산이 갖고 있는 문제를 해결하는 동시에 닛산이 갖고 있는 핵심적인 정체성을 보존하기 위해 노력할 것임을 끊임없이 강조</li> </ul>
연방	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연방은 두 조직의 정체성을 유지하는 동시에 두 조직 모두의 성장에 도움이 되는 상위의 포괄적인 정체성을 수립하는 전략</li> <li>• EU는 연방 방식으로 정체성 통합이 이루어진 대표적인 사례이며, 유럽 각국의 국민들은 자국의 국가 정체성을 포기하지 않고 각국의 국가 정체성 위에 덮어 씌울 수 있는 유럽의 정체성을 형성</li> </ul>
변형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변형은 인수 기업과 피인수 기업의 정체성이 합병으로 탄생한 기업에 녹아들어 완전히 새로운 정체성으로 융합되는 과정</li> <li>• 변형 방식의 장점은 통합과 관련된 이해관계자들이 M&amp;A의 승자와 패자가 누구인지 명확히 인식할 수 없다는 사실</li> <li>• 세톤(Seton), 솔(Scholl), 런던인터내셔널(London International)과의 합병을 통해 탄생한 SSL 인터내셔널은 합병을 통해 탄생한 기업에 어울리는 새로운 조직 정체성을 만들기 위해 노력</li> </ul>

1) 'Making Mergers Work'(MIT Sloan Business Review, 2012 Fall)와 '1+1? 심리적 합병이 M&A 성공열쇠'(동아비즈니스리뷰, 2012.11.15) 내용을 요약·정리함.

□ 미국 올해의 단어, 사회주의 & 자본주의2)

- 냉전시대의 양대 이념을 뜻하던 ‘socialism(사회주의)’와 ‘capitalism(자본주의)’가 냉전이 종식을 고한 지 20여 년이 지난 마당에 미국 사전출판사인 메리엄웹스터가 선정한 올해의 단어임
  - 이 출판사의 온라인 영어사전에서 올해 가장 많이 검색된 단어였기 때문임
  - 이를 두고 미 대통령 선거의 뜨거운 감자였던 건강보험 문제를 둘러싸고 정치인·유권자 사이에서 벌어진 이념 논쟁이 두 단어의 정확한 의미를 사전에서 찾아보게 했을 것이란 분석이 나옴
- ‘socialism’은 건강보험 문제가 언론의 주목을 받았을 때와 공화당·민주당의 전당대회, 오바마-롬니 간 세 차례 TV토론 직후에 가장 많이 검색
  - 대선 당일만 해도 ‘socialism’ 검색이 붓물을 이루었는데, 한 단어를 찾으려면 반대어도 찾는 경향이 있어 1년 내내 ‘socialism’과 반대어인 ‘capitalism’ 두 단어에 관심이 컸던 것임
- 이 밖에 메리엄웹스터가 뽑은 10대 단어에는 ▲ touche(토론 등에서 자신이 진 것을 인정함) ▲ bigot(편견이 아주 심한 사람) ▲ marriage(결혼) ▲ democracy(민주주의) ▲ professionalism(전문성) ▲ globalization(세계화) ▲ malarkey(허튼 소리) ▲ schadenfreude(남의 불행에 대해 갖는 쾌감) ▲ meme(모방 등에 의해 다음 세대로 전달되는 문화요소) 등이 포함
  - 이중 marriage와 bigot는 동성애자 결혼을 둘러싸고 검색이 잦았음
  - 또 malarkey는 부통령 후보였던 존 바이든(민주당)이 토론에서 폴 라이언(공화당)을 공격하며 사용한 단어
  - 한편 지난해에는 ‘pragmatic(실용적인)’이, 2010년에는 ‘austerity(긴축)’, 2009년에는 ‘admonish(훈계하다)’, 세계 금융위기가 닥친 2008년에는 ‘bailout(구제금융)’이 각각 ‘올해의 단어’로 선정

---

2) ‘미국 올해의 단어, 사회주의&자본주의’(중앙일보, 2012.12.7)를 요약 정리함

□ 중국의 식사 예절 5가지<sup>3)</sup>

■ 비즈니스 활동에 도움이 될 수 있는 중국식 식사 예절 5가지를 소개

- ① **식사 제안** : 첫 만남에서 면전에 다짜고짜 식사 약속을 정하면 자칫 퇴짜를 맞을 수 있음
  - “제가 방금 잘 아는 식당에 음식을 맞춰놨는데 사흘 정도 끓여야 한답니다. 그때 시간이 되면 함께 하시는 게 어떨지요”라며 적당한 구실을 붙이되 상당히 신경 써서 준비하고 있음을 보여줄 것
- ② **자리 배정** : ‘상좌존동(尙左尊東)’의 원칙에 따라 주빈은 방문과 마주보는 자리를 배정하고 본인은 문 쪽에 앉음
  - 주빈 다음으로 중요한 사람은 주빈의 왼쪽에, 세 번째로 중요한 사람은 주빈의 오른쪽에 자리를 배정
  - 주빈이 문을 마주볼 수 없는 구조라면 문을 정면으로 보는 쪽에서 바로 오른쪽이 상석이며, 테이블이 많은 넓은 홀이라면 동쪽이 상석임
- ③ **메뉴 선정** : 참석자별로 돌아가며 한 가지 요리를 시키되 탕이나 디저트는 주빈에게 우선 선택권을 부여
  - 음식은 크게 국물이 있는 탕, 따뜻한 음식, 차가운 음식으로 구성하고 격식을 갖추려면 육류, 조류, 생선, 새우, 계, 채소 등 6가지 음식 재료가 모두 포함되어야 함
- ④ **술자리 예절** : 술을 마시고 싶지 않을 때는 잔을 뒤집어 놓기보다는 잔 위에 가볍게 손을 얹는 것이 술자리 예절임
  - 상급자나 손님이 따라줄 때는 술잔을 테이블에 그대로 둔 채 오른손 검지와 중지를 구부리고 탁자를 가볍게 두세 번 두드려 감사를 표함
  - 아랫사람이 따라 주면 엄지와 검지 중지를 한데 모아 탁자를 가볍게 두드릴 것
- ⑤ **운전기사 합석** : 중국에서는 식사 때 주빈의 운전기사가 합석하는 경우가 자연스러운 일이므로 맨 끝자리에 좌석을 준비해둘 것
  - 참고로 운전기사가 합석하는 경우는 주빈이 중소기업을 운영함을 의미

---

3) ‘중국 식사예절 꿰고 있으면 비즈니스협상 술술 풀린다’(동아일보, 2012.12.01) 참조

□ 새로운 것을 해보자

마크 네포는 「고요함이 들려주는 것들」이라는 저서에서, “가슴속에 꿈꿈 숨겨놓은 것을 드러내지 않으면, 나보다 더 넓은 공간 속으로 비상할 수 없다.”라고 말했다. 우리 스스로 마음의 문을 열지 않으면 주변의 사람들과 진정한 관계 개선을 할 수 없는 것이다. 나를 드러내지 않으면 더 넓은 공간으로 나아갈 수도 없다. 파울로 코엘료의 「알레프」에는 다음과 같은 구절이 나온다.

『나는 깨닫는다.  
내가 항상 같은 곳에만  
머물러 있다면 내가 원하는 곳에  
결코 도달할 수 없으리라는 것을  
나는 사막과 도시와 산과 길 위에 있을 때만  
내 영혼과 대화할 수 있다.』

흐르는 물은 썩지 않지만 고여 있는 물은 혼탁해진다. 항상 사용하는 쇠붙이는 녹이 슬지 않지만 방치되어 있는 철 조각은 녹이 슨다. 우리도 제한된 공간 혹은 좁은 생각에 사로잡혀 있게 되면 몸과 마음이 퇴보하게 된다. 두렵지만 새로운 것, 새로운 생각, 그리고 새로운 경험을 통해 나를 발전시켜 나가야 할 것이다. 새해를 맞이하여 새로운 일을 시도해보자. 새로운 취미를 가진다거나 전혀 새로운 영역에 도전해 보는 것이다. 새로운 경험 속에서 또 다른 나를 발견한다면 그 또한 나의 모습이 될 수 있다. 진부한 나의 모습은 과거로 던져버리고 새해를 맞이하자.

信言不美 美言不信

믿음이 있는 말은 꾸밈이 없고, 번드르르한 말은 미덥지 못하다.  
老子, <道德經>