

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.08.06 (통권411호)



경제이슈

유로존 부양책 무산

7월 수출입 동반 부진

경영노트

애플의 플랫폼 전략

사회 트렌드

셀란트로피스트

저널 브리프

좋은 전략, 나쁜 전략

洗心錄

희로애락을 걸음으로 드러내지 마라

□ 유로존 부양책 무산

- 유럽중앙은행(ECB)은 독일의 반대에 따라 스페인과 이탈리아 등 유럽 위기 국가들의 국채 매입에 실패
 - 통화정책회의의 결과 : 8월 통화정책 결정 회의에서 유럽중앙은행은 정책금리를 동결하는 한편 추가적인 통화정책도 고려하고 있으나, 당장 국채시장에 개입하기는 어려운 상황임을 시사
 - 의회의 반대 : 유럽재정안정기금이 스페인과 이탈리아 등 국채매입을 실행하기 위해서는 각국 의회의 동의가 필요하지만 독일 등 일부 국가의 의회가 이를 반대
 - 가용자금 규모 : 현재 유럽재정안정기금의 가용자금 규모는 약 2,400억 유로로서 국채 매입에는 한계가 따름
- 유로존 위기국들의 국채 매입에 실패함에 따라, 회원국들의 재정 개혁과 통합 등의 근본적 해결책 없이는 유로존 위기가 장기화 될 것으로 전망

□ 7월 수출입 동반 부진

- 지식경제부가 발표한 7월 수출입 동향에 따르면 무역수지는 흑자를 유지하였으나, 수출 증가율은 33개월 만에 가장 큰 폭으로 하락
 - 무역수지 : 7월 무역수지는 27억 달러 흑자를 기록하였으나, 수출과 수입이 동반 부진한 불황형 흑자¹⁾의 모습을 보임
 - 수출 : 유럽, 중국 등 주요국의 경기 둔화 지속과 선박 수출 부진 등으로 수출은 전년동기대비 8.8% 감소한 446.2억 달러를 기록
 - 수입 : 수출 감소와 내수 부진 등으로 원자재와 자본재 수입의 감소세가 두드러지며 수입은 전년동기대비 5.5% 감소한 418.8억 달러를 기록
- 수출은 주요국 경제 여건과 수출 기업들의 체감경기 등을 고려할때 3분기 이후에도 급격한 개선은 어려울 전망

1) 불황형 흑자란 경기 불황기에 수출 감소폭보다 수입 감소폭이 더 크게 나타나면서 생기는 흑자를 일컫음

□ 애플의 플랫폼 전략²⁾

- 최근 IT 기업들을 중심으로 플랫폼에 대한 관심이 증대되면서 플랫폼 지배력 확보를 위한 노력들이 진행 중
 - 플랫폼이란 사용자 및 상호 보완적인 비즈니스 파트너들이 유대관계를 맺어 수익을 창출하도록 기술 아키텍처를 제공하는 제품이나 시스템
- 기업은 시장에서 사용자와 보완세력이 무엇을 필요로 하는지 끊임없이 주시하며 자사 플랫폼의 매력 유지가 중요

<애플의 플랫폼 전략>

| | 내 용 |
|---------|---|
| 새로운 고객층 | <ul style="list-style-type: none"> • 이용자 수가 많은 플랫폼은 네트워크 효과를 통한 가치 증대의 장점이 있으나 네트워크 효과는 모든 사용자를 동일하게 가정하는 한계도 존재 • 따라서 신규 진출 기업은 지배적인 서비스로부터 소외되기 쉬운 독특한 소수 집단에 집중할 경우 이용자들로부터의 관심 유발 가능 • 애플의 아이폰은 비즈니스 시장이 아니라 일반 소비자 시장에 주목하여 비즈니스 시장에서 활동하는 블랙베리 등과의 직접 경쟁을 회피 |
| 플랫폼 활용 | <ul style="list-style-type: none"> • 플랫폼 활용(platform leveraging)이란 자사가 기존에 보유한 특이한 플랫폼을 활용해 신규 플랫폼으로 관심을 유도하는 전략 • 아이폰은 이미 가동 중이던 아이팟의 플랫폼인 아이튠즈의 기존 고객층을 활용하여 아이폰의 가치를 증대 |
| 차별화 | <ul style="list-style-type: none"> • 현재 고객이 중요하게 여기는 요소가 아니라 경쟁업체보다 뛰어나고 향후의 수요 진작에 도움이 되는 요소에 집중하여 차별화를 시도 • 목표고객이 높이 평가하는 몇 가지 특성을 강조하되 이들이 중요하게 여기지 않는 나머지 특성은 덜 강조하는 전략으로 차별화 가능 • 아이폰의 출시 초기에 시장은 사용자 인터페이스, 디자인, 브랜딩 등의 측면은 훌륭하지만, 전화기로서의 기능은 엉망인 제품으로 묘사 |
| 보완세력 | <ul style="list-style-type: none"> • 플랫폼 기업은 보완세력 확보를 위해 비즈니스 모델 간소화 및 기술 지원 제공은 물론 보완 세력과의 협력을 통해 표준을 정의 • 애플은 규모가 작은 기업이나 개인 개발자들이 연간 99달러만 내면 아이폰 개발자 커뮤니티에 가입하여 앱 개발을 위해 필요한 모든 소프트웨어에 접근할 수 있도록 허용 |

2) MIT Sloan Management Review ‘Dethroning an Established Platform(summer 2012)’와 동아비즈니스리뷰 ‘페이스북의 플랫폼 전략, 기술·고객 다 잡다 (2012.08.01)’를 요약정리함.

□ 셀란트로피스트³⁾

- Celanthropist란 ‘셀레브리티(celebrity, 유명인)’와 ‘필란트로피스트(philanthropist, 박애주의자)’가 합쳐진 말로, 할리우드 스타들의 사회공헌 활동이 워낙 활발하다 보니 생겨난 신조어
 - 앤젤리나 졸리 : 유엔난민기구 홍보대사 활동과 제3세계 국가 아동 입양
 - 브래드 피트 : 허리케인 카트리나 피해지역에서 복구·구호사업 실천
 - 손 펜 : 아이티 대지진 참사 구호 활동으로 올해 ‘평화의 인물’로 선정
 - 엘턴 존 : 엘턴존 재단을 만들어 에이즈 퇴치 운동에 열심
 - 본 조비 : 존 본 조비 솔(soul) 재단을 만들어 저소득층을 위한 주택사업
 - 폴 매카트니 : 육식 반대운동을 꾸준히 펼쳤고, 이번 런던올림픽에 1파운트의 출연료를 받고 참여한 것이 화제가 됨
 - U2(아일랜드 출신 록밴드) : 빈곤 퇴치에 열심
- 이들의 활동은 지속적이고 일관성 있다는 게 특징. 분야도 환경과 동물 보호, 인권, 긴급 구호 등으로 특화돼 있음
 - 기부 : 기부하면 오프라 윈프리가 떠오를 정도로 브랜드화 되어 있음
 - 환경 : 리어나도 디카프리오, 로버트 레드포드, 스팅 등
 - 동물 권익 보호 : 폴 매카트니, 파멜라 앤더슨, 알리시아 실버스톤 등
 - 왕따 방지 : 레이디 가가는 주된 팬이 청소년 층이라는 점에 착안, 왕따 방지 재단 설립
 - 식수 지원 : 맷 데이먼은 ‘워터크레딧’라는 국제적 프로그램을 만들어 빈곤층에게 식수 지원
- 셀란트로피스트들의 공통점은 이러한 활동을 일회성으로 생각하지 않고 장기적인 프로젝트로 접근. 컨설턴트의 도움을 받아 체계적으로 진행
 - 바브라 스트라이샌드는 25년 넘게 컨설턴트의 도움을 받으며 공헌활동
 - ‘밴드 에이드’ ‘라이브 에이드’ 등 제3세계 빈곤 퇴치 운동을 하는 보노는 맥킨지로부터 자문을 받고 있음
 - 아프리카 어린이들을 위한 학교와 병원을 짓는 활동을 해오던 레전드(R&B스타)는 미국 내에서 할 수 있는 사회공헌 활동을 찾은 끝에 공교육 개혁을 이슈로 잡았는데 이는 컨설팅 회사의 자문을 얻은 결과

3) ‘사회공헌 활발한 해외 스타들’(중앙선데이, 2012.07.29-30)을 요약정리함

□ 좋은 전략 vs 나쁜 전략⁴⁾

■ 좋은 전략의 수립을 위해 우선 나쁜 전략들의 다음 특징을 인식해야 함

- ① **거창한 미사여구** : 나쁜 전략일수록 ‘초일류’, ‘세계 최고’, ‘글로벌’, ‘종합’ 등 거창하지만 추상적이고 실질적 내용이 없는 용어들을 나열함
 - 조직 내 개선사항 등의 고려 없이 비전/가치/미션 등 정해진 틀에 빈칸을 채우는 방식으로 전략을 수립했기 때문
- ② **방대한 목록** : 나쁜 전략일수록 소수의 중요 목표에 집중하지 않고 연관성이 낮은 모든 희망사항을 두서없이 나열함
 - 경영자가 상충하는 여러 가치들 사이에서 우선순위를 결정하는 어려운 작업들을 회피하고 모두 목록화했기 때문
- ③ **현실의 회피** : 나쁜 전략일수록 현실을 직시하지 못하거나 문제를 오히려 회피함
 - 실질적으로 전략을 수립하는 주체는 현장과는 거리가 먼 기획 스태프들이며 경영진들은 이를 승인만 하는 식으로 전략이 수립되었기 때문

■ 좋은 전략을 수립하기 위해 고려해야 할 조건들은 다음과 같음

- ① **냉철한 현실 인식** : 좋은 전략일수록 냉철한 현실인식 및 진단을 바탕으로 수립되어야 함
 - 전략은 단지 무엇을 할지를 결정하는 것이 아니며 근본적 문제를 파악해야 함
- ② **구체적인 행동 지침** : 좋은 전략일수록 당면한 과제에 대응하기 위한 구체적인 행동지침이 마련되어야 함
 - 구체적인 행동계획은 전략의 세부사항이 아니라 전략의 본질이자 핵심임을 명심해야 함
- ③ **일관된 행동 방향** : 좋은 전략일수록 실행 과정에 있어 일관된 행동방향이 제시되어야 함
 - 이러한 행동들은 조직 역량을 집중하여 상승작용을 일으키도록 조율되어야 함

4) ‘전략. 미사여구와 잡다한 목표부터 빼라’(동아비즈니스리뷰, 2012.08.01) 참조

□ 희로애락을 겉으로 나타내지 마라⁵⁾

<한비자>에 이르기를, “군주 자신이 좋아하고 싫어하는 것을 버려야 신하들이 본바탕을 드러낸다. 신하들이 본바탕을 드러내면 위대한 군주는 가려지지 않을 것이다”라고 했다. 한마디로 군주는 자신의 감정이 밖으로 드러나는 것을 경계해야 한다는 말이다.

군주가 속내를 드러내면 저마다 군주의 기호에 맞추려 속내를 숨긴다. 군주도 모르는 사이에 주위에는 예스맨으로 가득차 진정한 대화를 나누는 신하는 하나도 없게 된다.

군주가 호오를 드러냈을 때 주위 상황이 어떻게 바뀌는지 사례는 많다. 예전에 월나라 왕 구천이 용맹함을 좋아하자 백성들 가운데에는 죽음을 가볍게 여기는 사람이 많아졌고 초나라 영왕이 허리가 가는 여자를 좋아하자 도성 안에 음식을 먹지 않는 사람이 많아졌다. 제나라 환공이 남자를 질투하고 여색을 매우 밝히자 수조라는 자는 스스로 거세해 후궁들을 관리하는 내시가 됐고, 또 환공이 진기한 맛을 즐겨 찾자 역아는 자기의 만자식을 찌서 진상했다. 연나라 왕 자쾌(子噲)가 어진 사람을 좋아하자 자지(子之)는 나라를 물려주어도 받지 않을 것처럼 거짓을 부렸다.

이 모든 불행은 군주가 신하들을 경계하지 않고 자신의 속내를 보였기 때문이다. 그래서 신하들은 오직 군주의 마음에 영합하기 위해 처신하게 되는 것이다. 군주가 싫어하는 기색만 보여도 신하들은 무조건 감추게 되고 군주가 어떤 것을 좋아하면 신하들은 물불을 가리지 않고 따르는 척하게 된다는 것이다. 현명한 군주라면 자신의 감정을 드러내지 않아 신하들로 하여금 아부의 싹을 잘라 버린다.

**나는 대중을 구하기 위해 일하지 않는다.
하지만 한 사람을 위해 무슨 일이든지 할 수 있다.**

- 테레사(1910~1997) : 수녀. 1979년 노벨평화상 수상

5) 김원중 교수의 <한비자의 관계술>(2012, 서울: 위즈덤하우스) 49-50쪽에서 발췌.