

# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - 미국 소비판매 개선
  - 정부, 전기요금 5.4% 인상
- 경영 노트
  - 반복가능한 모델의 3가지 원칙
- 사회 트렌드
  - 한국 인터넷 경쟁력 세계 10위
  - 중국, 베이비 특수 840조 원
- 저널 브리프
  - 리더의 2가지 콤플렉스
- 洗心錄
  - 위대한 실패 : 새클턴의 서바이벌 리더십



본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 <http://www.hri.co.kr>로 주시기 바랍니다.

## □ 미국 소매판매 개선

- 지난 20일 미국 상무부는 10월 소매판매가 전월대비 0.4% 증가하여 시장 예상치를 상회했다고 발표
  - 소매판매 추이 : 10월 소매판매는 약 4,281억 달러로 통계가 작성된 1992년 1월 이후 사상 최대치를 기록하였고, 이는 전월대비 0.4% 증가한 수치로 7월 이후 최대 증가폭을 나타냄
  - 항목별 소매판매 추이 : 자동차 및 부품 판매액이 약 819억 달러로 전월대비 1.3% 증가하면서 소비증가를 주도하였고, 자동차를 제외한 소매판매는 0.2% 증가
  - 기업판매 추이 : 9월 기업 재고가 전월대비 0.6% 증가하였고, 기업판매는 전월 대비 0.2% 증가
  
- 미국의 연말 소비는 시장 평균보다 높은 편으로, 의류 및 전기기기 등의 선물용 소비가 개선될 전망. 국내 소비재 산업은 미국 소비 개선세에 대응한 소비재 수출 전략 등을 마련할 필요

## □ 정부, 전기요금 5.4% 인상

- 정부는 19일 에너지 가격 구조 개선에 따른 전기절약 방안의 일환으로 전기요금을 평균 5.4% 인상하기로 결정
  - 인상 배경 : 우리나라 전기 소비량은 주요국 대비 상대적으로 높고 증가 속도 역시 매우 빠르지만, 입지·환경 등의 문제로 공급 확대에는 한계가 있어 가격인상을 통한 전력 수급 관리가 필요
  - 용도별 인상폭 : 산업용 전기는 전기 다소비 산업 구조를 개선하기 위해 6.4% 인상한 반면, 주택용 전기는 서민생활 안정 등을 고려하여 2.7% 인상
  - 파급 영향 : 전기요금 조정과 체계개편으로 최대피크 전력을 약 80만kw 감축할 것으로 기대. 다만 물가에는 소비자물가 0.056%p, 생산자물가 0.161%p 상승 요인으로 작용
  
- 최근 국내 물가는 낮은 수준을 유지하고 있지만 향후 전기료 등 공공요금 인상과 국내 경기 회복으로 인한 수요측 압력, 기저효과 등으로 물가 상승폭이 커질 것으로 예상

□ 반복 가능한 모델의 3가지 원칙1)

- 성장하고 있는 많은 기업들이 시간이 지나면서 점차 쇠락하는 이유는 성장은 복잡성을 낳고, 복잡성의 증대는 성장 역량을 약화시키기 때문임
  - 기업 규모가 커지면서 조직의 경직성이 증가하고, 직원들은 안일한 태도와 자만심에 빠지는 등 복잡성에 대응하기 위한 기업 내부의 역량이 약화
  - 또한 외부 환경의 불확실성에 직면한 기업들은 내부 역량을 활용하는 단순한 전략보다는 새로운 사업이나 신흥 시장 진출 등 복잡성을 가중시키는 전략을 선호
  - 결국 기업이 성장하면서 조직 내외부의 복잡성은 점차 증가하고, 이에 대한 기업의 대응 능력은 취약해지는 경향이 있음
  
- 기업들은 복잡성 증대에 따른 부작용을 방지하기 위해서 집중-확장-재정의의 단순한 과정을 통해 적용 가능한 '반복 가능한 모델'을 활용할 필요가 있음
  - 반복 가능한 모델은 핵심 사업을 통한 시장 점유율과 이익 증가, 인접 시장으로 신규 확장, 기존 비즈니스 모델의 재정의 등 3단계의 기업 성장 사이클을 의미
  - 실제로 단순성과 집중, 지속적인 개선과 적응력을 최대화하는 기업이 급격한 변화나 혁신 전략을 구사하는 기업보다 더 좋은 성과를 거둔 것으로 나타남
  - 특히 유망한 비즈니스 모델을 재정의하는 전략이 유망한 신규 시장을 창출하는 것보다 더욱 효과적

< 반복 가능한 모델의 3가지 원칙 >

	내 용
차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수한 기업들은 핵심 자산 혹은 역량을 구축하여 차별화된 핵심 사업을 보유하고 있고, 이러한 역량을 바탕으로 성공을 반복적으로 재현할 수 있음</li> <li>• 나이키는 특유의 스우시(swoosh) 로고를 이용한 브랜드, 스포츠 선수와 파트너십, 디자인과 신소재, 아시아권의 효율적인 공급망 등 네 가지 핵심 역량을 구축</li> </ul>
타협할 수 없는 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업이 성공하려면 경영진과 직원들이 회사가 추구하는 핵심 가치와 의사결정에 적용되는 주요 기준에 관해 공통된 이해를 갖는 것이 중요</li> <li>• 특히 경영자부터 근로자에 이르기까지 모든 구성원이 절대로 포기할 수 없는 '타협할 수 없는 가치'를 공유하고 있어야 함</li> </ul>
선순환 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심 사업의 성공적인 재현을 위해서는 기업이 지니고 있는 역량을 지속적으로 개선해 나갈 수 있는 조직과 시스템이 필요</li> <li>• 나이키는 네 가지 핵심역량을 기반으로 하는 비즈니스 모델을 지속적으로 개선하여 골프 등 여러 신규 사업에 성공적으로 진출</li> </ul>

1) '나이키와 리복의 운명 기른 건 반복 가능한 위대한 모델(2013.11.15, 매일경제신문)을 요약 정리함

## □ 한국 인터넷 경쟁력 세계 10위<sup>2)</sup>

- 한국의 전반적인 인터넷 경쟁력이 세계 10위. 그러나 인터넷 정보의 자유도는 33위에 불과
  - 한국은 전반적인 인터넷 경쟁력이 지난해보다 3계단 상승한 10위를 기록하며 아시아에서 가장 높은 순위를 차지
  - ※ 스위스 월드와이드웹(www) 재단은 세계 81개국을 대상으로 '2013년 웹인덱스'를 발표. ▶인터넷 보급 현황 ▶자유·개방도 ▶콘텐츠의 유용성 ▶정치사회 활동 등을 지표로 인터넷이 개인의 기본 권리 증진에 얼마나 기여했는지를 지수화
- 1위는 스웨덴이었고 노르웨이·영국·미국·뉴질랜드가 뒤를 이음(日 13위, 中 57위)
  - 분야별로는 한국이 보급현황은 4위, 콘텐츠의 유용성은 6위, 정치사회 활동은 8위로 우수
  - 하지만 자유·개방성은 이보다 훨씬 떨어진 33위에 그침. 정치적으로 민감한 웹 콘텐츠를 폭넓게 규제하고 있다는 게 이유

## □ 중국 '베이비 특수' 840조 원<sup>3)</sup>

- 중국의 '한 자녀 정책'이 역사 속으로 사라지면서 향후 5년간 경제 효과가 최소 7900억 달러(약 838조 원)에 이를 것으로 추산
  - 한 자녀 정책 포기에 따라 앞으로 5년간 연 200만 명의 아기가 추가로 태어난다고 가정하고 자녀당 드는 평균 양육비가 7만 9000달러를 감안한 수치
  - 중국 지도부는 지난 9~12일 열린 제18기 3중전회(중국공산당 중앙위원회 제3차 전체 회의)에서 부부 가운데 한 명이 독자일 경우 두 자녀를 허용하는 '단독 2자녀 정책'을 선언
  - 남방도시보가 지난 20일 실시한 여론조사에 따르면 '출산 제한이 없다면 몇 명의 자녀를 갖고 싶냐는 질문에 74.2%가 2명 또는 그 이상이라고 답함
  - 신생아가 태어나면 기저귀와 분유 등의 수요가 늘 것이고, 교육은 물론 더 큰 집과 차에 대한 지출로 늘어날 것임
  - 반면 경제문제를 심화시킬 것이란 우려도 있는데, 육아에 더 많은 시간을 쏟아야 하고, 이 때문에 직장을 그만두는 사람이 늘어날 것이기 때문임

---

2) '한국 인터넷 경쟁력 세계 10위'(중앙일보, 2013.11.25)를 요약 정리함

3) '둘째 낳는 中... 베이비 특수 840조 원'(한국경제, 2013.11.24)을 요약 정리함

## □ 리더의 2가지 콤플렉스4)

### ○ 조직 내 관계를 저해하고 리더십을 실패로 이끌 수 있는 2가지 함정을 소개

- 착한 리더는 부하에게 무관심하기 쉽고 권위주의적인 리더의 결에는 부하가 없을 가능성이 높음
- 리더가 자신의 평판과 권위에 대한 진정한 평가를 받기 위해서는 모든 사람들이 동등하다는 수평적 인간관을 기반으로 부하를 대하는 태도가 전제되어야 함

### ① 굿가이 콤플렉스(Good Guy Complex)

- **(정의)** 다른 사람에게 거절이나 싫은 소리를 하지 못하고 자신이 착한 사람으로 인식되기를 원하는 증상
- **(특징)** 부하에게 절대 싫은 소리를 하지 않으며 불만이 있어도 하고 싶은 말을 표현하지 못하고 속으로만 생각할 확률이 높음
- **(문제)** 부하에게 불만이 있으나 이를 겉으로 표현하지 않는 인지부조화(생각과 행동의 불일치)상태를 해소하기 위해 부하에게 불만을 갖지 않으려고 노력하게 되며 결국 부하에게 무관심하게 됨
- **(결과)** 이런 리더 밑에서 일하는 부하는 자신의 강·약점 등에 대해 피드백 받을 기회가 없기 때문에 결국 성장 기회를 박탈당함
- **(해결방안)** 부하에게 착한 사람으로만 인식되어야 한다는 생각은 결국 '나는 특별해야 한다는 일종의 강박관념이므로 이러한 태도를 지양하고 부하에게 인간 대 인간으로 부담 없이 자신의 생각을 표현할 필요

### ② 갓 콤플렉스(God Complex)

- **(정의)** 자신이 남들보다 우월한 존재라고 생각하며 자신의 판단이 다른 사람보다 항상 옳다고 믿는 증상
- **(특징)** 사회가 정한 법과 규칙보다 자신의 판단을 절대적으로 신뢰하므로 탈법과 불법을 저지를 확률이 높음
- **(문제)** 리더가 비판을 수용하지 않고 이를 자신의 권위에 대한 도전으로 인식하기 때문에 더 나은 결론 도출을 위한 리더와 부하 간 건설적인 논의가 소멸
- **(결과)** 권위주의적이고 독단적인 태도로 부하의 자존심을 공격하기 쉬워 유능한 부하일수록 리더를 떠나며 결국 리더에게는 그를 맹목적으로 숭배하거나 두려워하는 부하 직원들만 남겨짐
- **(해결방안)** 리더와 부하는 맡고 있는 역할·권한·책임·보상만 다르며 이외에는 모두 동일한 인간이라는 믿음을 가질 필요

---

4) '착한 척하지 마라, 잘난 척하지 마라'(조선비즈, 2013.09.10) 참조

## □ 위대한 실패 : 새클턴의 서바이벌 리더십

### [탐승자 모집]

위험한 탐험에 참가하실 분을 찾습니다. 혹독한 추위에 몇 달간이나 이어지는 칙흑 같은 어둠, 끝도 없는 위험 등으로 안전 귀환은 보장할 수 없는 험한 여행입니다.

- Ernest Shackleton, London Times, 1912

영국의 탐험가 새클턴이 남극 탐험에 앞서 대원들을 모집하기 위한 당시의 신문 광고이다. 1914년 8월, 새클턴은 이를 통해 모집한 27명의 대원들과 함께 세계 최초로 남극대륙 횡단에 나섰다. 하지만 목적지를 불과 150Km 앞두고, 이들이 타고 온 인듀어런스 호는 얼음바다에 갇혀 조난되고 만다. 절망적인 상황에 놓였던 탐험대 앞에서 새클턴의 리더십이 빛을 발했다. 극도의 공포에 휩싸인 대원들을 이끌며 모두가 '생존'을 향해 나아갈 수 있도록 팀을 단합시켰다. 결국 18개월 간의 역경을 딛고 전원이 무사 생존하는 기적을 이루어냈다. 원래 목적했던 남극대륙 횡단에는 실패했지만 그보다 더 큰 인간 승리의 드라마를 보여준다.

이와 같은 남극탐험 실화는 극한 상황에서 역경에 대처하는 리더십과 팀워크의 놀라운 힘에 대한 이야기를 담고 있다. 인류 역사상 10대 탐험가로 인정받고 있는 새클턴은 경영학 교과서에 올라 오늘날까지 교범이 되고 있으며, 리더십을 이야기 할 때 대표적으로 회자되는 인물이다.

사실 새클턴은 실패한 탐험가이다. 당초 목표였던 남극대륙 횡단은 근처에도 가 보지 못하고 조난당했다. 그러나 전원 무사귀환이라는 새로운 목표와 비전을 제시하고 실천했다. 자신들의 생존은 절대적으로 팀워크에 달려있다는 인식을 전 대원이 공유하게 만들어 '우리는 하나'라는 정체성을 확립함으로써 역경을 극복해 냈다. 극한 상황에서 리더의 역할은 매우 중요하다. 생각만큼 대단한 인물일 필요는 없다. 구성원들이 조직을 위해 올바른 단계를 밟아 나갈 수 있도록 도울 수 있어야 한다. 자기 내면의 두려움을 극복해 낸 새클턴은 비슷한 상황에 놓인 오늘날의 리더들에게 돌파구를 찾을 수 있는 방법을 알려준다. 위대한 실패로 일컫는 이유이다.

**리더는 희망을 파는 상인이다.**

A leader is a dealer in hope.

- 나폴레옹(Napoleon Bonaparte)