

체어퍼슨노트

CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
 - 美 3분기 GDP 성장률 3.6%
 - 소비자물가 3개월 연속 0%대
- 경영 노트
 - GE의 포트폴리오 리더십
- 사회 트렌드
 - 한국인 기대수명 81.4년, 건강수명 66년
- 저널 브리프
 - 고어의 성공비결
- 洗心錄
 - 알렉산더 딜레마



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.

□ 美 3분기 GDP 성장률 3.6%

- 미 상무부는 지난 5일 3분기 국내총생산(GDP) 성장률 수정치가 3.6%(연환산 기준)로 올해 최대 상승폭을 기록했다고 발표
 - 경제성장률 추이 : 2012년 4분기 0.1%를 기록한 이후 2013년 1분기 1.1%, 2분기 2.5%, 3분기 3.6%로 미국 경기의 뚜렷한 회복세를 나타냄
 - 기업 재고 : 3분기 성장은 기업 재고가 전분기 대비 1,165억 달러 급증하면서 성장률이 1.68%p 상승하는 효과가 발생하였고, 이는 1998년 1분기 이후 최대 증가폭을 기록
 - 소비 : 미국 경제활동의 70%를 차지하는 소비지출은 3분기 1.4% 상승에 그쳐 증가율이 오히려 둔화. 이는 3분기 잠정치 1.5% 및 2분기 1.8%에 못미치는 수준으로 2009년 4분기 이후 최소 증가폭 기록.
- 3분기 성장률이 크게 상승했지만, 미국 GDP의 2β를 차지하는 가계지출과 기업자본투자가 3분기에 대폭 둔화되어 경제회복의 불안요인이 여전히 상존

□ 소비자물가 3개월 연속 0%대

- 통계청에 따르면 11월 소비자물가는 농축수산물 가격 및 석유류 가격 안정으로 전년동기대비 0.9% 상승하여 3개월 연속 0%대를 기록
 - 농축수산물 : 양호한 기상여건, 과채소류의 출하증가 및 축산물 공급 확대 등으로 농축수산물 물가는 전년동기대비 3.7% 하락
 - 공업제품 : 환율 하락 등으로 석유류 가격이 하락한 반면 섬유제품 가격이 상승하여 공업제품은 전년동기대비 1.4% 상승
 - 서비스 : 전세(3.0%), 월세(1.5%) 가격 불안정이 지속되었고 택시료(15.3%), 하수도료(7.0%) 등 공공서비스 요금 인상의 영향으로 서비스물가는 전년동기대비 1.1% 상승
- 최근 물가 상승률은 낮은 수준을 유지하고 있으나, 계절적으로 겨울철에 접어들며 농산물 물가가 불안해질 가능성이 높고 경기가 점차 회복흐름을 나타내고 있어 국내 물가는 점차 상승세를 보일 전망

□ GE의 포트폴리오 리더십¹⁾

- 수십년 전에 초우량 기업에 해당했던 대부분의 대기업들이 이미 몰락하였거나 현재 쇠퇴의 길을 걷고 있음
 - 30여 년 전 톰 피터스는 초우량 기업을 선정하여 발표하였으나, 그가 소개한 대부분의 기업들은 이미 쇠퇴의 길을 걷고 있음
 - 한편 초우량 기업들이 몰락한 지난 30년 사이, 한국은 삼성전자·현대차·LG전자·포스코 등 다수의 우량 기업들을 배출
 - 그러나 지금으로부터 30년 후에도 다수의 국내 기업들이 선도적 위치를 유지할 수 있을지는 알 수 없음
- GE는 초우량 기업의 지위를 지속적으로 유지하고 있고, 한국의 주요 대기업들과 사업구조가 유사하다는 측면에서 전략적 시사점을 제시
 - GE는 1896년 다우존스공업지수 설계시 포함되었던 회사들 중에서 현존하는 유일한 기업
 - 또한 톰 피터스가 초우량 기업으로 선정한 기업들 중에서, 당시에 비해 성장을 달성한 유일한 기업에 해당
 - GE가 보여준 장기간에 걸친 지속적 성장의 핵심 요인은 상시적 사업 포트폴리오 리스크 관리에 기반을 둔 '포트폴리오 리더십'에서 찾을 수 있음

< GE의 '포트폴리오 리더십' >

내 용	
미래 성장동력 선별	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 성장성이 높을 것으로 예상되는 분야를 항시 모니터링하고, 해당 분야에서 핵심역량을 구비한 선도 사업자들을 신속하게 인수합병 • GE는 에너지·헬스케어·조선해양 등을 미래 핵심 성장동력으로 정의하고 선도적 기술을 보유한 우량 기업들을 공격적으로 M&A함 • 엔론 사태 이후 엔론의 풍력 터빈 제조자산을 인수하여 GE윈드 에너지를 설립했고, 헬스케어 부문에서 3건 이상, 조선해양 부문에서 3건 이상의 M&A를 단행
저성장 사업 정리	<ul style="list-style-type: none"> • 수익성이 낮은 사업이나 핵심 역량을 보유하지 못한 사업, 장기적으로 볼 때 저성장 사업은 지체 없이 정리 • 공격적이고 선제적인 사업 매각을 통해 재무 자원을 확보하고 미래 핵심 육성 사업에 투자하는 선순환 구조를 구축 • 모태 사업인 소형 가전 부문 일부를 매각하고 미래 성장 동력인 헬스케어 사업 분야를 강화한 것이 대표적 사례
리스크 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 성장성, 수익성뿐만 아니라 개별 사업에 내재된 구조적 리스크를 평가해 적절한 조치를 취함 • GE가 감당할 수 있는 리스크 범위를 초과하는 사업은 아무리 성장성과 수익성이 높아도 포트폴리오에서 제외 • 보험 사업 자체의 본원적 리스크 수준을 감당하기 어렵다고 판단한 GE는 보험 사업의 높은 매출 비중 및 성장성에도 불구하고 매각을 단행

1) 'GE 지속성장의 비결: 포트폴리오 리더십'(매일경제신문, 2013.11.22)를 요약 정리함.

□ **한국인 기대수명 81.4년, 건강수명 66년²⁾**

- 통계청 자료에 의하면, 남자는 12년 골골하면서 78세까지 살고, 여자는 18년 골골하다 84년을 사는 것으로 나타남
 - 지난해 출생아는 평균 기대수명이 81.4년으로 추정(남자 77.9년, 여자 84.6년)
 - 남녀 평균 기대수명은 1년 전보다 0.2년 증가에 그침

- 특히 여자는 OECD 34개 회원국과 비교했을 때 6위를 차지
 - 여자 1위는 일본으로 85.9년으로 우리보다 1.3년 더 긴 것으로 나타남
 - 우리나라 여자 기대수명은 1970년 65.6년에서 2000년 79.6년으로 늘어날 때까지는 증가속도가 빨랐지만, 2000년부터는 급격히 둔화
 - 여자 기대수명은 2010-11년 사이 0.4년 늘었고, 2011-12년 사이에는 0.1년 증가에 그침. 남자 역시 같은 기간 중 증가폭이 각각 0.4년, 0.3년으로 크게 둔화
 - 남자 기대수명은 77.9년으로 OECD 20위 수준
 - 세계 1위 아이슬란드(80.7년)와는 2.8년, 세계 7위 장수국 일본(79.4년)과 일본과는 1.5년 차이임

- 기대수명은 크게 늘어났지만 건강수명은 그다지 길지 않음
 - 기대수명은 OECD 회원국 평균(남자 77.3년, 여자 82.8년)보다 남자는 0.6년, 여자는 1.8년 더 높음
 - 하지만 건강수명은 남자 65.2년, 여자 66.7년으로 추정됐음(평균 66년)
 - 이는 질병이나 사고로 인해 아프지 않은 기간으로, 지난해 출생한 남자는 기대수명 중 12.7년(16.3%), 여자는 17.9년(21.2%)을 골골하는 상태로 생존한다는 의미

- 2011년 대비 지난해 연령별 기대여명은 여자 80세 이상 고연령층을 제외한 전 연령층에서 증가
 - 50세 남자는 30.1년, 여자는 35.9년이 평균 여명으로 추정됐음

2) '골골 15년...한국인, 기대수명 81.4년 건강수명 66년'(중앙일보, 2013.12.6)을 요약 정리함

□ 고어의 성공 비결³⁾

- 혁신적 조직 관리를 기반으로 고성장을 지속하는 고어사의 성공 비결을 소개
 - '고어텍스'로 알려진 기술기업 고어앤드어소시에이츠(이하 고어)는 파격과 혁신에서 나오는 직원들의 창의성을 제품 기술력에 반영해 고성장세를 유지
- ① 조직 구성 : 격자형 조직 방식
 - 사업 특성상 기술혁신 여부가 기업의 성패를 결정짓는 고어는 조직이 커질수록 직원 간 창의력과 협력을 이뤄내기 어렵다고 판단하며 수평적 조직 문화를 중시
 - 고어는 일대일로 의사소통이 가능하도록 소규모로 조직을 구성하고 공장이나 조직 인원이 150명을 넘으면 분사하여 다양한 관점과 생각들을 기술 혁신에 반영
- ② 직급 체계 : 스폰서 제도
 - 고어의 정식 명칭 'W.L.Gore & Associates'은 동료들이 모인 조직이라는 뜻으로 고어에는 직급이 없으며 직원들의 명함엔 '동료(Associate)'라는 직함만 기재
 - 상사가 없는 대신 '스폰서(Sponsor)'라고 불리는 멘토가 기업 문화에 적응할 수 있도록 도움을 주고 자기 계발과 학습 요령에 대해 조언
- ③ 리더 : 챔피언
 - 고어에서는 상사 대신 해당 분야에 대한 지식·기술·경험이 많고 열정적으로 팀에 기여하는 사람인 '챔피언(Champion)'을 중심으로 주변에 지지자들이 모이는 문화
 - 일방적으로 지시하고 팀을 통제하는 상사·선임자와 달리 챔피언의 역할은 프로젝트의 성공적 수행을 위해 팀원 개개인의 역량을 극대화시키는데 초점이 맞춰짐
- ④ 의사 결정 구조 : 워터라인
 - 고어는 '워터라인(Waterline)⁴⁾'이란 의사결정구조를 통해 해당 사안에 대한 지식·경험·권한을 가진 구성원의 의견을 모두 수렴해 결론을 내려 위험요소를 최소화
 - 많은 동료들이 의사결정 과정에 참여한 만큼 오히려 실행 단계에서는 빠른 추진력을 발휘할 수 있어 의사결정 과정에서 시간이 오래 소요되는 단점을 상쇄
- ⑤ 업무 분장 : 자기 경영 시스템
 - 고어는 동료들이 주체가 되어 프로젝트형식으로 각자 하고 싶은 일을 직접 찾아서 하는 자기경영시스템(Self-management) 시스템을 통해 조직을 운영
 - 고어는 직원들이 자신이 좋아하고 자신의 재능을 가장 잘 발휘할 수 있는 분야에서 일할 수 있도록 장려하여 업무 동기를 부여하고 무임승차자 문제를 예방

3) '직책·상사·서열 없어도 일하기만 좋은 회사'(이코노미조선, 2013.12.), '잘 나가는 비결? 보스가 없기 때문'(매일경제, 2013.01.14) 참조

4) 워터라인(Waterline)은 선박 밑바닥이 물에 잠기는 한계선을 의미.

□ 알렉산더 딜레마

알렉산더(BC356~BC323) 대왕은 아테네에서 인도까지 이어진 정복의 과정 속에서 더 이상의 행군을 중단하고 지역 거점을 강화할 것인지, 아니면 새로운 미지의 지역으로 더 나아갈 것인지를 끊임없이 고민하여 선택해야만 했다. 후대의 전략 연구가들은 이를 '알렉산더 딜레마'(Alexander Dilemma)라고 부른다.

비즈니스 세계에서도 알렉산더 딜레마가 존재한다. 핵심 사업을 보호하고 거기에 집중 투자할 것인가, 아니면 인접 영역으로 확장할 것인가 하는 선택 사이에 근본적인 긴장이 있다. 그리고 기업이 이 긴장을, 이 딜레마를 어떻게 해결하는가가 종종 기업의 지속가능성을 결정한다.

구찌(Gucci)는 익숙하지 않은 인접 영역으로 사업을 확장했다가 손해를 본 경우이다. 구찌는 새로운 성장 전략 하에 저가 캔버스 상품을 백화점과 면세점과 같은 대형 유통 채널을 통해 공격적으로 판매하기 시작했다. 또한 시계에서 향수에 이르는 다양한 제품에 대해 자사 상표의 라이선스를 제공했다. 그러나 매출은 증가했지만 수익은 떨어졌다. 구찌 브랜드는 퇴색했다. 별 수익을 내지 못하는 사업으로 쓸데없이 확장하여 핵심 브랜드의 가치만 희석시킨 셈이다. 구찌는 결국 핵심 사업으로 돌아왔고 수익성 없는 신규 성장사업을 처분해야 했다.

반대로 HP는 인접 영역으로 진출하여 성공한 사례이다. HP는 인쇄 및 이미지처리 솔루션, 카메라와 스캐너 등 디지털 이미징 장치, 복합기, 프린터 하드웨어 분야를 포함하는 이미지 & 프린팅 시스템 사업에 진출하여 성과를 거두고 있다. 이 사업은 그 자체만으로도 189억 달러의 수익을 내는 강력한 고유 핵심 사업을 가지고 있는 지속적인 성장 기업으로 볼 수 있다. HP의 이 사례는 자신의 핵심 사업을 이용해 더 크고 매력적인 인접 영역으로 확장해 가는 전략이 가지는 힘을 증명한다.

크리스 주크와 제임스 앨런은 그의 저서 『Profit From the Core』에서, 가장 성공적으로 지속적인 성장을 이루어내는 기업은 거의 항상 1개 혹은 2개의 강력한 핵심을 중심으로 일련의 인접 영역을 정기적이며 조직적인 방법으로 확장하는 유형을 따른다고 보고한다. 다시 말하면 핵심 사업을 근간으로 하여 이로부터 잠재적이고 가능성 있는 인접 영역으로의 사업 기회를 노려야 한다는 것이다.

그러면 과연 알렉산더 대왕은 알렉산더 딜레마를 어떻게 극복했을까?

알렉산더는 일관되게 미지에의 끊임없는 도전을 택했다. 사실상 이런 선택을 하기란 쉽지 않을 뿐 아니라 일견 무모한 것처럼 보일 수도 있다. 하지만 알렉산더 대왕이 위대할 수 있었던 것은 무모하게 여겨진 도전을 끝까지 밀고 나갔다는 사실이다. 뜻하지 않은 죽음만이 알렉산더 대왕의 정복 행진을 멈출 수 있었다. 결국 알렉산더 대왕은 기원전 323년 말라리아로 추정되는 열병에 걸려 33살의 나이로 죽을 때까지 정복의 걸음을 쉬지 않았다.

진격과 수성의 선택적 갈등을 오늘날의 전략학자들은 '알렉산더의 딜레마'라고 명명했지만, 알렉산더는 이 딜레마를 오히려 무색하게 만든 과감한 추진력의 소유자였고 정작 자신은 그것으로부터 자유로웠던 것이다.

**인생의 비결은 자기가 좋아하는 일을 하는 것이 아니라,
해야만 하는 일을 좋아하도록 노력해야 하는 것이다.**

- 크레이그(1826~1987) : 영국의 소설가