

체어퍼슨노트

CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
 - 미국 경기 혼조세
 - 6월 수출입 동반 부진
- 경영 노트
 - 고성능 차별화 전략의 함정
- 사회 트렌드
 - 無가족사회
- 저널 브리프
 - 팔로어십에 대한 이해
- 洗心錄
 - 성공을 위해 우정보다 능력을 택해야 하는 이유



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 경기 혼조세

- 미국 공급관리자협회(ISM)가 발표한 제조업지수는 확장세를, 서비스업지수는 하락세를 보였고, 상무부가 발표한 무역적자가 증가세를 보이며 미국 경기 회복의 혼조세가 나타남
 - 제조업과 서비스업 : 6월 미국의 제조업 구매관리자지수(PMI)가 50.9를 기록하여, 5월 49.0에서 기준치인 50선을 회복한 반면, 서비스업 지수는 52.2를 기록해 2010년 2월 이후 3년 4개월 만에 최저 수준을 기록
 - 기업 활동 : 6월 기업활동지수가 51.7을 기록하며 5월의 56.5보다 4.8p 하락하여 2009년 11월 이후 최저 수준을 나타냈고, 신규주문지수도 56.0에서 50.8로 크게 하락하며 2009년 7월 이후 최저 수준 기록
 - 대외거래 : 5월 무역적자가 450억 달러에 달해 2개월 연속 증가세. 자동차와 식품, 원유 등에 대한 수요가 증가하여 수입이 증가한 반면, 보석류 해외 수요 및 항공기 수요 등이 급감하여 수출은 교착 상태를 보임
- 미국 1분기 경제성장률이 기대보다 저조하였고, 실물지표들이 혼조세를 보이며 뚜렷한 회복이 지연되고 있어 출구 전략 시기가 늦추어질 가능성이 높아짐

□ 6월 수출입 동반 부진

- 산업통상자원부에 따르면 6월 무역수지는 2개월 연속 50억 달러 이상의 흑자를 기록하였으나, 수출입은 감소세를 보임
 - 수출 : 품목별로 선박(11.8%), 반도체(6.7%), 무선통신기기(6.3%) 등의 수출은 호조를 보였으나 자동차(-1.6%), 석유제품(-7.7%), 일반기계(-10.7%) 등이 부진하여 수출은 전년동월대비 0.9% 감소
 - 수입 : 석유제품(0.5%)의 수입은 증가하였으나, 단가하락 등으로 원유(-6.4%), 가스(-0.6%) 및 철강(-18.5%) 등이 줄어 수입은 전년동월대비 1.8% 감소
 - 무역수지 : 수출이 소폭 감소하였으나, 수입이 더 큰 폭으로 줄어 무역수지는 55.2억 달러 흑자를 기록
- 하반기에는 미국 경제의 완만한 회복 등으로 수출이 개선되나, 엔저 영향 본격화, 중국의 내수 부진 등으로 개선폭은 제한적

□ 고성능 차별화 전략의 함정¹⁾

- 기업이 차별화를 위해 제품 성능을 강화했는데 제품은 팔리지 않고 손실만 입는 경우가 빈번하게 발생
 - 차별화란 핵심역량에 대한 투자를 강화하고 비관련 사업에 대한 투자를 회피하는 기업 전략
 - 그러나 수요 구조의 성격을 고려하지 않고 차별화 전략을 실시하거나 경쟁기업의 혁신에 적절히 대응하지 못하여 실패하는 사례가 발생
- 핵심역량에 대한 집중을 통한 차별화 전략 실시 여부는 산업별 제품 수요 체계의 특성에 따라 결정하는 것이 바람직
 - 기업이 산업 내의 고성능·고품질 시장으로 진출할 때 시장 수요가 증가하는지에 따라 차별화 전략 실시 여부를 결정하는 것이 합리적

<산업 구조에 따른 고성능 차별화 전략의 효과>

	내 용
피라미드형 산업	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 성능과 낮은 마진의 로엔드(low-end) 시장 수요가 많고, 성능과 마진이 커질수록 시장 규모가 줄어드는 형태 • 피라미드형은 상층부로 갈수록 시장 규모가 점차 줄어들어 제품 성능을 향상시키는 차별화 전략은 거의 효과가 없음 • 일회용 배터리 기업인 듀라셀을 인수한 질레트는 막대한 연구개발비를 투자해 배터리 수명을 높인 ‘울트라’ 등 신제품을 통해 공격적인 마케팅 실시 • 소비자들은 배터리 수명이 늘어난 신제품에 반응하지 않았고, 차별화 전략의 이득은 저가형 제품으로 원가우위를 추구한 레오박에게 귀착됨
역(逆) 피라미드형 산업	<ul style="list-style-type: none"> • 역피라미드형은 로엔드 시장 수요가 적은 대신 성능과 마진이 커질수록 시장 규모가 커지는 형태 • 미국 철강산업의 제품 수요 체계는 역피라미드형으로 콘크리트 철강→앵글 철강→구조용 형강→강판 등 철강 품질이 높을수록 높은 마진을 기록하기 때문에 차별화 전략이 합리적인 대안 • 그러나 성능과 마진이 커지면 시장 수요도 증가하기 때문에 저성능 저마진 시장에 진입하려는 업체를 쉽게 용인하는 경향이 있음 • US스틸 등 일관제철소 기업들은 미니밀로 불리는 저원가 업체들의 진입을 쉽게 허용했고, 단계적으로 상층부의 앵글 철강과 형강, 강판 시장을 공략한 미니밀 업체들은 일관제철소들을 와해시킴
피라미드의 성장	<ul style="list-style-type: none"> • 피라미드의 모양과 관계없이 제품 성능 향상에 따라 피라미드의 규모 자체가 성장하는 산업은 투자를 늘려 지속적 경쟁우위를 확보할 유인이 발생 • 삼성전자는 메모리반도체 분야에서 20년간 선두 자리를 유지하고 있으며, 이는 메모리 용량이 늘어날수록 노트북과 모바일 기기의 수요 증대가 발생했기 때문

1) ‘성능 투자의 역설’(매일경제신문, 2013.06.28)를 요약 정리함

□ 無가족사회²⁾

- 2010년 1월 NHK가 방송한 '무연(無緣)사회'에 따르면 가족 없이(또는 거의 연락을 끊은 채) 홀로 사망하는 무연고 시신이 연간 3만 2000건에 달했음
 - 한국에서는 2010년 무연고 사망자가 636명이었음
 - 일본의 한 연구소는 2030년이 되면 독신가구 비율이 40%에 이를 것으로 예측
 - 아사히신문은 “가족(家族) 사회가 막을 내리고 고족(孤族) 시대가 왔다”고 선언함

- '무연사회'는 새로운 비즈니스를 만들어냄
 - (유품처리 대행업) 2002년 서비스를 시작한 일본 회사 '키퍼스'는 고인이 죽은 후 집 정리 청소뿐 아니라 유품 배송 및 처리 등 종합 서비스를 하고 있음
 - 2010년엔 한국에도 진출
 - (묘지 관리 서비스) 일본에서는 최근 '영대(永代) 공양'(영원히 공양을 드리고 추모한다는 뜻) 묘에 대한 관심이 높아지고 있음
 - 죽기 전에 봉안당이나 공동묘지와 계약해 자신의 사후를 자손이 아닌 남이 평생 관리해주는 것임. 이사가 거의 없는 사찰에서 주고 서비스를 하고 있음
 - 매달 또는 1년에 한 번 추모공양을 받을 수 있는데, 현재 전국적으로 536개가 영업 중이며 공양 빈도에 따라 300~1,000만 원이 든다고 함
 - (홀몸노인을 위한 '센서' 서비스업) 현관문에 센서를 설치한 뒤 1주일도 넘도록 문이 한 번도 움직이지 않으면 업체 직원이 강제로 문을 따고 들어오는 것임
 - 죽은 뒤 아무도 시신을 찾으러 오지 않을까봐 두려워하는 노인들의 신청이 많다고 함
 - (효도 대행 서비스) 자식을 대신해 은행 금융 업무, 집안의 각종 수리 등을 대신해 주는 서비스
 - ('말벗' 서비스) 10분에 1만 원을 받고 노인들에게 전화로 말벗이 되어주는 것
 - (노인 커뮤니티 사업) 홀몸 노인이 늘다보니 지방자치단체들이 나서서 노인 커뮤니티를 조성
 - 사생활을 존중받으면서도 외로움을 줄일 수 있게 집과 공동주택을 자유롭게 오가게 하는 일종의 '진화된 노인정' '어르신 셰어 하우스'가 그것
 - 예를 들어 일주일에 4일은 공동주택에서, 나머지 3일은 집에서 지내는 식임

2) '무소유시대, 일본 저성장 풍속도'(동아일보, 2013.7.5)를 요약 정리함

□ 팔로어십에 대한 이해³⁾

- 21세기형 리더십은 팔로어십(Followership)을 이해하는 것에서부터 출발
 - 부정부패, 막말, 부적절한 사생활 등 숨기고 싶은 정보가 인터넷을 통해 자유롭게 흐르면서 세계 유수의 기업 CEO들이 불명예 퇴진하는 사례 증가
 - 한국 또한 라면 상무, 빵 회장, 옥설 우유 사건 등 사회 리더들의 부적절한 행동에 대해 팔로어들이 적극적으로 대응하는 사례가 증가
 - 이와 같이 기존의 독선적인 리더십이 한계에 도달하면서 21세기형 리더에게는 팔로어십에 대한 깊이있는 이해가 요구됨
- 팔로어십이란 일반인들이 리더를 따르는 방식을 의미
 - CEO에게는 부하 직원이 팔로어이며, 기업에는 소비자를 포함해 브랜드를 인지하고 있는 다수의 사람이 팔로어임
 - 전통적인 의미의 팔로어는 누군가를 추종하는 수동적인 존재에 불과했으나, 오늘날의 팔로어는 리더의 감시자 역할을 하고 리더에게 영향력을 행사하는 주체
- 다음 3가지 이유로 앞으로 팔로어들의 힘은 리더를 압도할 만큼 강해질 전망
 - (정보획득의 대칭성) 기존에는 리더에게만 국한되었던 정보가 모든 사람들에게 확대되면서 리더와 팔로어 간의 정보격차가 해소
 - (커뮤니케이션 발전) 사람들을 연결시키는 커뮤니케이션 기술의 발전으로 팔로어들의 결속력과 파급력이 보다 강화
 - (행동주의의 보편화) 인터넷 등 다양한 매체를 통해 다른 사람들의 행동을 본 사람들이 스스로 그 행동에 동참하는 행동주의가 확산
- 리더가 팔로어십을 적절히 활용할 경우 다음의 긍정적 효과가 기대
 - 일차적으로 팔로어가 리더의 결정을 비판적으로 수용하고 대안을 제시함으로써 리더와 조직의 실책을 방지하는 효과 발생
 - 나아가 구성원들의 에너지를 결집할 수 있는 수단이 될 수 있으며 리더와 조직에 대한 우호집단을 확보할 수 있음
- 장기적으로 리더십과 팔로어십은 서로 균형 관계를 유지하는 것이 바람직
 - 리더는 팔로어와의 약속을 이행하면서 그들을 존중하고 그 결과 그들을 자신의 편으로 만들어 협조적 관계를 구축해야 함
 - 팔로어들은 권리를 주장하기에 앞서 자신에게 주어진 기본적인 의무를 다해야 함

3) '팔로어십이 리더십 압도한다'(매일경제, 2013.06.14), '팔로어 무시하는 리더, 팔로어에게 쫓겨난다'(동아일보, 2011.07.30)참조

□ 성공을 위해 우정보다 능력을 택해야 하는 이유

생물 가운데 인간을 구분 짓는 요소는 많다. 그중 하나는 아마도 협동일 것이다. 물론 인간만이 협동한다는 뜻은 아니다. 하지만 인간은 사회를 만들고 여기에 생각하는 힘을 십분 이용해 문명을 탄생시켰고 위대한 역사를 만들었으며 오늘의 풍요와 자유를 가져 왔다. 이런 인간에 내재한 협동의 의지는 작게는 친구나 뜻이 맞는 지인들과의 사업, 곧 동업으로 연결되기도 한다.

그런데 신중에 신중을 기하고 정말로 믿을 수 있는 가족과 같은 사람을 파트너로 선택하고 동업을 시작했다고 하더라도 성공할 확률은 아주 낮은 것으로 알려져 있다. 인류가 경험한 바에 따르면 처음에는 혹시 어려워도 끝까지 같이 노력하면 성공하는 것이 정답이지만 개인적으로는 아주 드문 일이라는 것이다. 왜 이런 차이가 일어나는 것일까?

2012년 6월 폴 고펜스(Paul Gompers) 등이 미국 최고의 경제연구소라고 할 수 있는 National Bureau of Economic Research(NBER)를 통해 발표한 “우정의 비용(The Cost of Friendship)”이라는 제목의 논문에서 그 이유를 조금이나마 찾을 수 있다.

그들은 1975년부터 2003년까지 미국에서 있었던 11,895건의 벤처투자 사례로부터 3,510명의 벤처투자자들을 찾아냈다. 이들은 여기서 벤처동업투자(venture capital syndication)의 경우를 따로 떼어내고 이를 이끈 동업자들의 유형을 능력(ability)에 기초한 파트너십과 친밀감(affinity)에 기초한 것으로 구분했다. 여기서 능력은 동업하는 두 사람이 각각 최고 수준의 다른 대학교에서 학위를 받았는지 등으로 그리고 친밀감은 같은 인종인지, 같은 학교를 다녔는지, 같은 직장을 다녔는지 등으로 평가했다.

그런 다음 벤처투자의 성공과 실패를 기업공개(IPO)로 보는 관행에 따라 기업공개가 성공하고 실패한 경우와 이들 두 특성이 어떤 상관관계를 갖는지를 조사했다. 먼저 두 벤처투자 동업자들이 최고 수준의 각각 다른 대학교에서 학위를 취득했을 경우 동업할 가능성이 수준이 다른 대학교에서 각각 학위를 취득했을 경우보다 8.5% 높았고 두 사람이 같은 학교 출신일 경우에는 그렇지 않은 경우보다 20.5% 그리고 같은 인종일 경우에는 그렇지 않은 경우보다 22.8% 높다는 사실을 발견했다. 곧, 미국에서도 첨단 벤처투자 세계에서 동업은 가급적이면 객관적인 공통점을 많이 찾을 수 있는 사람들 가운데 이뤄진다는 것에 다를 아니다.

그런데 성공과 실패의 기준을 적용했을 때 두 집단이 뚜렷한 차이를 나타냈다. 연구자들은 첫 번째 동업자가 최고 수준의 대학교에서 학위를 취득했을 경우 성공가능성이 9% 그리고 두 번째 동업자도 다른 최고 수준의 대학교에서 학위를 땀을 경우 성공가능성이 11% 증가하는 것을 찾아냈다. 반면, 두 동업자가 이전에 같은 직장에 근무했을 경우 성공 가능성은 18%, 같은 대학교 학부 동문일 경우 22% 그리고 같은 인종일 경우는 25% 감소하는 것을 발견했다. 즉 미국의 벤처동업투자에서는 능력에 기초한 동업이 친밀감에 기초한 동업보다 성공가능성이 높다는 것이다.

이러한 실험을 토대로 고퍼스 등은 이의 이유를 공통점이 높은 사람들이 동업했을 때 나타나는 장점이 능력에 기초한 파트너십의 경우 단점보다 상대적으로 많고 친밀감에 기초한 파트너십의 경우는 적기 때문이라는 의견을 제시했다. 공통점이 많은 동업자들은 소통이 쉽고, 묵시적인 의사전달이 가능하고, 시의적절하고 빠른 의사결정을 할 수 있다는 장점이 있는 반면 순응과 집단적 사고로 이끌어 비효율적인 의사 결정과 외부 조언에 대한 외면을 가져오는 단점이 있는데 전자보다 후자에서 단점이 더 많이 표출된다는 것이다.

이 연구는 성공적인 동업을 위해서는 우정보다는 서로의 부족한 점을 보완해줄 수 있는 능력이 가장 중요한 요소라는 것을 가리키며 이것이 경쟁에 기초한 능력의 구분을 원칙으로 하는 인류사회의 협동이 그동안 성공한 이유를 또한 설명한다.

“천재가 나타나는 곳에서는 우둔한 자들이 서로 단결한다.”

- 조너던 스위프트(1667~1745) : 영국 작가, <걸리버 여행기> 작가