



- **경제 이슈** : 2013년 무역수지 흑자 사상최대
미국 경기 뚜렷한 회복세
- **경영 노트** : 슬로 무빙 리스크(Slow-moving risk)
- **사회 트렌드** : 향후 5년간 주목해야 할 유망시장, 한국
- **저널 브리프** : 커커스리뷰의 재도약 성공 질문 5가지
- **금주의 도서** : 파는 것이 인간이다
- **洗心錄** : 지식 합성(Knowledge synthesis)

□ 2013년 무역수지 흑자 사상최대

- 산업통상자원부에 따르면 2013년 수출은 전년대비 2.2% 증가한 5,597억 달러, 수입은 0.8% 감소한 5,155억 달러로 무역수지는 442억 달러 흑자를 기록
 - 수출 : 품목별로 살펴보면 무선통신기기(21.2%), 가전(16.8%), 반도체(13.3%) 등의 수출은 호조를 보였으나, 철강(-11.9%)은 글로벌 공급과잉으로 부진이 지속되었으며 LCD(-7.6%) 및 석유제품(-5.9%) 등도 단가하락으로 수출이 전년대비 감소
 - 수입 : 자본재(3.1%) 및 소비재(7.4%) 수입은 증가했으나, 원유 가격 하락, 철강제품의 단가하락 등으로 원자재(-3.2%) 수입이 전년대비 감소
 - 무역수지 : 수입은 감소한 반면 수출은 증가세를 보여 2014년 무역수지는 442억 달러 흑자로 2013년보다 흑자폭이 159억 달러 증가

- 2014년에는 미국의 경기 회복과 대중 수출의 견조한 회복세 등의 영향으로 수출 증가율은 완만한 성장이 예상되지만 국내 수입 수요 증가, 원화 강세 등으로 무역수지 흑자는 감소할 전망

□ 미국 경기 뚜렷한 회복세

- 미국의 주택시장, 제조업 경기, 소비자 체감경기 등의 지표들이 각각 뚜렷한 성장세를 나타내면서 2014년 상반기 경제회복 기대감 확산
 - 주택시장 : S&P/케이스 윌러에 따르면 10월 미국 20개 대도시의 주택 가격이 연율기준 13.6% 상승하여 2006년 2월 이후 7년여 만에 가장 큰 폭으로 상승
 - 제조업 경기 : 전미 공급자관리자협회가 발표한 11월 구매자관리자지수는 57.0p를 기록하여, 10월의 57.3p에서 소폭 하락하였지만, 확장 기준선인 50p를 크게 웃돌아 견조한 확장 국면을 지속
 - 소비자 체감경기 : 컨퍼런스보드는 12월 소비자신뢰지수가 78.1p를 기록하여 전월 72.0p와 시장 예측치 76.0p를 크게 상회. 소비자 체감경기가 지난 10월 연방정부 섯다운 이전 수준을 회복

- 미국의 실물경기 지표들과 더불어 경기선행지수도 4개월 연속 상승하면서 미국 경제성장세가 더욱 가속화 되고 있어, 자동차, 가전제품 등 내구소비재를 중심으로 미국 소비시장에 관심이 집중될 전망

□ **슬로 무빙 리스크(Slow-moving risk)¹⁾**

- 대다수 경영진과 리스크 관리자들은 ‘패스트 무빙 리스크’에는 관심을 기울이는 반면 ‘슬로 무빙 리스크’에 대한 관심은 미흡
 - 패스트 무빙 리스크(Fast-moving risk)는 글로벌 금융위기, 세계적인 전염병 창궐, 주요 국가 간 정치·군사적 대립 등의 위험을 위미
 - 한편 슬로 무빙 리스크(Slow-moving risk)는 서서히 위험성을 응집시키다가 결정적 순간에 폭발하여 어떠한 대응도 불가능하게 만들어 버리는 리스크
 - 2013년 세계경제포럼(World Economic Forum)에 모인 전 세계 리스크 전문가들은 향후 10년간 슬로 무빙 리스크가 금융시스템 실패, 대량 살상무기 확산 등 패스트 무빙 리스크보다 훨씬 큰 위협이 될 것이라고 예측
- 정부와 기업은 ‘3대 핵심 슬로 무빙 리스크’에 대한 체계적 진단을 바탕으로 정교한 리스크 관리 시스템을 구축하고 상시 모니터링할 필요가 있음
 - 슬로 무빙 리스크 중에서 우리나라 정부와 기업이 시급히 대응할 필요가 있다고 판단되는 3가지 주요 리스크는 글로벌 재정 불균형, 물 부족, 인구 고령화

< 3대 핵심 슬로 무빙 리스크 >

내 용	
만성적 글로벌 재정 불균형	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 재정 불균형은 자원 부국인 중동 국가와 수출주도형 아시아 국가들이 자원과 재화를 생산하고 미국과 유럽 등이 소비하는 글로벌 경제 구조 • 금융위기 이후에도 경기 부양을 위한 선진국 재정지출은 늘어나고 있으며 이로 인해 재정 불균형은 더욱 심각해지고 있음 • 최근 이러한 글로벌 재정 불균형 해소를 위해 미국과 유럽연합 주요 국가들은 보호무역주의 강화와 신흥국 통화절상을 지속적으로 추진 • 외국시장 중심의 사업 구조를 보유한 국내 기업들은 이러한 트렌드를 예의 주시하면서 내수 비중 확대 방안과 환율 변동에 대한 대응책을 준비할 필요
수자원 부족	<ul style="list-style-type: none"> • OECD는 2025년에 52개국 30억여 명이 물 부족을 겪을 것이라고 예측 • 물은 생활용수 외에도 농업용수, 공업용수 등 산업 전반에 활용되는 귀중한 자원이지만 물 부족 리스크에 대한 대다수 기업의 인식 수준은 대단히 미흡 • 인도, 중국 등 국내 주요 기업 생산기지가 진출해 있는 지역들에서 물 부족 현상이 심해지고 있어 일부 공장들이 폐쇄 또는 가동 중단 위협에 노출 • 실제로 2004년 인도 남서부 케랄라주 소재 코카콜라, 펄시 제조공장은 극심한 가뭄에 의한 물 부족 사태로 인해 인도 당국으로부터 공장 폐쇄 명령을 받음
인구 고령화	<ul style="list-style-type: none"> • 세계인구전망보고서에 따르면, 2025년에는 주요 선진국에서 경제활동인구 100명이 부양해야 할 65세 이상 인구가 36명을 넘어설 것으로 예상 • 금융위기 이후 주요 선진국에서 사회보장시스템이 붕괴 직전에 이른 결과 은퇴 고령자의 생계 부담은 고스란히 개인 몫으로 전가되고 있음 • 한국의 출산율은 현재 1.23명 수준으로 OECD 34개 회원국 중에서 최하위이며, 고령화율은 2010년 기준으로 11%로 이미 고령화 사회에 진입 • 인구 고령화는 산업 전반에 걸쳐 노동 생산성 저하를 유발시키고, 장기적 경제 성장 둔화를 야기할 수 있어 국가 차원의 대응책 마련이 시급

1) ‘금융위기보다 가뭄이 경영에 더 위협적이다(매일경제신문 2013.12.06)를 요약 정리함

□ 향후 5년간 주목해야 할 유망시장, 한국²⁾

- 美 외교전문지 포린어페어스(Foreign Affairs, FA)가 향후 5년간 글로벌 투자자들이 주목해야 할 시장으로 한국을 포함한 6개 국가를 선정
 - FA는 최근호에서 국가 규모, 성과, 경제 잠재력 등을 기준으로 관심을 가져야 할 유망(up-and-comer) 투자처로 멕시코, 폴란드, 터키, 인도네시아, 필리핀과 함께 한국을 선정
 - 인도차이나 지역의 메콩강 유역권도 투자성이 높은 곳으로 선정

- FA는 이들 국가와 지역에 대해 “중국과 국제 상품시장의 성장세가 둔화하는 가운데 앞으로 변영할 가능성이 큰 지역”이라고 평가
 - 10년 전만 하더라도 이른바 이머징마켓에 관심이 집중됐지만 글로벌 금융위기가 닥치면서 이들의 기운이 떨어졌고, 이른바 브릭스 국가들도 흔들리고 있고, 중국도 놀라운 성장세가 중단되고 있다고 지적
 - 특히 한국에 대해서는 폴란드와 함께 ‘신흥국 대열’에서 벗어났다고 평가
 - FA는 “그동안 현명한 지도력과 강대국과의 근접성을 바탕으로 이익을 많이 봤다”며 “두 나라는 최근 수십 년간 급격히 발전하면서 더 이상 ‘이머징마켓’으로 보기 어렵게 됐다”고 설명
 - 또한 “한국과 폴란드가 신흥국가나 선진국에 비해 시장 변동성이 크지만, 제조업을 주축으로 한 경제구조는 여전히 투자자들에게 매력적일 것”이라고 덧붙임

- 피터슨국제경제연구소(PIIE)의 마커스 놀런드 부소장은 이 기사에서 한국 시장에 대해 “이머징마켓이라고 부르는 것은 시대착오적이지만 정확하게 말하면 선진국도 아니다”고 지적
 - 그는 “한국은 인구 고령화, 불평등 문제, 지정학적 불안정성, 중국의 경기 둔화 등 다양한 도전에 직면하고 있으며, 특히 북한이 한국 경제에 가장 큰 부담”이라고 분석함
 - “전쟁이나 북한 붕괴 상황은 피하더라도 안보 위협이나 갑작스러운 남북통합은 한국 국민은 물론 한국 내에서 사회 기회를 엿보는 이들에게 실질적인 리스크가 될 수 있다”고 설명

2) ‘향후 5년간 주목해야 할 유망시장, 한국’(문화일보, 2014.1.3)을 요약 정리함.

□ '커커스리뷰'의 재도약 성공 질문 5가지³⁾

- 미국 서평전문매체 커커스리뷰의 실적 회복에 주효했던 5가지 질문을 소개
 - 미국의 서평전문매체 '커커스리뷰(Kirkus Reviews)'는 한때 출판업계의 바이블이라 불릴 만큼 승승장구했으나 출판 산업이 위축되면서 위기에 직면
 - 그러나 2010년 이후 커커스리뷰는 컴퓨터 리셋 버튼을 눌러 시스템을 재부팅하듯 백지상태에서 현 상황을 분석하고 비즈니스의 초점을 전환하여 매출 회복에 성공
- ① **우리만 유일하게 가지고 있는 가치는 무엇인가**
 - 커커스리뷰는 먼저 현재 시행하고 있는 모든 사업 목록을 빠짐없이 정리, 분석하여 현 상황에 대해 객관적으로 진단
 - 그 결과 개인 출판사를 상대로 한 서비스와 같이 잠재력은 크지만 아직 미진한 부분이 많다는 사실을 발견
- ② **우리의 제품 및 서비스를 누가 원하는가**
 - 커커스리뷰는 첫 번째 질문에 따라 일목요연하게 사업 목록을 정리한 후 이에 일치하는 고객군을 재분류
 - 이를 통해 고객 범위를 너무 광범위하게 설정하거나 새로운 고객군을 간과하는 실수를 모면
- ③ **고객과 제품 및 서비스를 어떻게 연결할 것인가**
 - 커커스리뷰는 자사 제품과 서비스를 원하는 고객과 선이 닿을 수 있는 유통 채널을 보유한 회사들과의 제휴를 강화
 - 또한 그동안 구독 계약을 맺은 업계 전문가들에게만 제공했던 콘텐츠를 웹사이트에 무료로 제공하고 온라인 소매업체 등에 대한 콘텐츠 사용권도 확대
- ④ **매출 기회가 될 수 있는 것은 무엇인가**
 - 커커스리뷰는 매출 기회가 될 수 있는 사업이 무엇인지에 대한 질문을 통해 특정 사업을 추진할지 여부를 결정
 - 또한 이 질문을 현재 진행 중인 사업들 간의 우선 순위를 정하는 데도 적용
- ⑤ **다음 단계는 무엇인가**
 - 커커스리뷰는 성과를 계획적으로 거두기 위해서 실행 계획의 토대를 우선 마련
 - 실적 회복에 앞서 업계 관계자와의 관계를 견고히 하기 위해 잠재적 파트너들과 접촉 기회를 늘리고 다른 콘텐츠 제공업자와 계약을 확대하여 고객층을 확대하고 기존 고객들에게 새로운 가치를 제공

3) '리셋버튼 누른 커커스리뷰 재부팅 성공 비결은'(머니투데이, 2013.12.29)참조.

□ 파는 것이 인간이다⁴⁾

세계적인 미래학자로 손꼽히는 다니엘 핑크는 예일 대학교에서 법학박사 학위를 취득하고 백악관 등에서 활동. 현재 경제 변화와 기업전략, 미래 트렌드 등을 주제로 강의와 집필 활동을 하고 있음.

- 사람들은 인터넷의 출현이 세일즈맨과 같은 중간 상인들의 몰락을 불러올 것이라고 생각하였으나, 세일즈 활동은 여전히 경제에서 중요한 지위를 차지
 - 미국은 근로자 9명 중 1명, 일본은 근로자 8명 중 1명이 타인이 뭔가를 구매하도록 만드는 세일즈 관련 일을 하며 생계를 유지하고 있음
 - 세일즈 활동에 종사하지 않는 나머지 사람들도 일하는 시간의 40%이상을 다른 사람을 설득하여 영향을 미치는 비판매 세일즈(non-sales selling) 활동에 사용

- 전통적인 세일즈와 비판매 세일즈 활동이 증가하고 있는 핵심적인 이유는 기업이 정신, 유연성, 그리고 교육 및 의료 분야의 부상에서 찾을 수 있음
 - IT기술의 발전은 기업 설립의 진입장벽을 낮추어 소기업의 창업을 촉발시켰고, 소기업의 경영자는 한 가지 일만 할 수 없고 세일즈를 포함한 모든 활동을 해야 함
 - 근로자도 한 가지 일을 하는 데 머물지 않고 다양한 역할을 동시에 수행하도록 요구되고 있고, 여기에는 전통적 세일즈와 무수한 비판매 세일즈 활동이 포함
 - 세상에서 가장 빠르게 성장하는 산업은 교육 서비스와 헬스케어 분야이고, 이 분야의 직업들은 모두 비판매 세일즈 활동과 관련되어 있음

- 다른 사람을 움직여 그들이 가진 것과 자신이 가진 것을 교환하게 만들기 위해서는 동조(Attunement), 회복력(Buoyancy), 명확성(Clarity) 등 3가지 자질이 필요
 - 동조하기는 상대방의 입장에 서서 그들이 어떤 배경을 갖고 있는지, 왜 그들이 그러한 의견을 피력하는지 이해할 수 있는 능력을 의미
 - 비록 상대방으로부터 거절을 당하더라도 좌절하지 않고 불굴의 정신과 쾌활한 성격을 기반으로 원상태로 회복할 수 있는 능력이 필요
 - 세일즈맨은 문제 해결 능력뿐만 아니라 사람들이 자기도 모르게 갖고 있는 문제를 명확하게 발견할 수 있는 능력을 함양해야 함

4) 다니엘 핑크 지음, 김명철 옮김, “파는 것이 인간이다(To Sell Is Human)”, 청림출판, 2013.08.

□ 지식 합성(knowledge synthesis)

근본적으로 새로운 지식을 적용함으로써도 가치가 창조될 수 있다. 하지만 전혀 다른 지식을 한데 통합함으로써, 따로따로 떨어져 있던 기존의 지식을 합성함으로써도 새로운 가치를 창출할 수 있다. 이를 게리 하멜(Gary Hamel)은 ‘지식 합성’(knowledge synthesis)이라 불렀다.

지식 합성의 고전적인 사례는 스와치(Swatch)이다. 이 회사는 저렴한 가격대의 제품으로 스위스 시계산업을 재건해 내는 데 성공했다. 롤렉스(Rolex)로 대표되듯이 원래 스위스는 고품질 시계가 주특기였다. 그런데 스와치는 과감한 발상의 전환을 감행했다. 시계에 새로운 지식으로서의 ‘패션’(fashion)을 수용했던 것이다.

여기서부터 스와치의 지식 합성은 시작된다. 스위스인들은 패션 감각, 패션 능력이 부족했다. 그래서 이탈리아 밀라노에서 패션 기술을 수입해 온다. 금속으로만 만들던 시계를 플라스틱으로 만드는 일도 만만치 않은 도전이었다. 금속을 이리저리 구부리고 깎아내고 하는 것에 대해선 속속들이 알고 있지만 플라스틱 사출 성형이나 초음파 용접 같은 것은 전혀 모르는 분야였다. 이 약점을 메꿔 줄 파트너가 필요했다. 그래서 덴마크의 장난감회사인 레고(Lego)와 관계를 맺었다.

이렇게 해서 이탈리아에서 온 패션, 덴마크로부터 온 플라스틱 사출 성형 기술, 시계 품질에 관한 스위스의 명성을 모두 모아 그 누구도 만들어낼 수 없는 제품을 내놓았다. 이것이 바로 스와치이다. 스와치의 경쟁력은 이렇게 창조되었다.

제품과 서비스가 날로 복잡해지고 체계화 될수록 ‘지식의 합성’이 중요해진다. 여러 가지 것들을 취해서 한데 모으는 과정 그 자체가 하나의 새로운 지식을 창조하기 때문이다. 이를 위해서는 연관성이 없어 보이는 여러 가지 사실들에서 유사성을 찾아내 새로운 의미를 부여하고 색다른 가치를 만들어내는 능력, 유추 지수(AQ, Analogy Quotient)가 필수적이다. 물론 그냥 갖다 맞춰서는 곤란하다. 서로 다른 종류의 지식과 능력을 용광로 안에 넣고 융합시키는 작업이 이뤄져야 경쟁력있는 새로운 가치가 창조되는 것이다.

두 개의 상반되는 아이디어를 동시에 수용할 수 있는 능력이 지성의 표시이다.

- 피츠제럴드(1896-1940) : 미국의 소설가