



- **경제 이슈** : 1월중 외국인자금 0.1조원 순유출
미국 경기 회복세 지속
- **경영 노트** : 내향성의 가치에 주목하자
- **사회 트렌드** : 서울 외국인관광객 5명 중 1명 게스트하우스 이용
로봇의 습격 ... 20년내 현재 직업 47% 사라진다
- **저널 브리프** : 드림팀의 실패 원인과 해결방안
- **금주의 도서** : Who Stole the American Dream?
- **洗心錄** : 도사가 되면 좋은 점

□ 1월중 외국인자금 0.1조원 순유출

- 금융감독원이 발표한 외국인 증권투자 동향에 따르면 신흥국 금융 불안으로 주식시장에서 외국인 자금이 이탈하였으나 국내 채권시장은 상대적으로 안전한 도피처로 인식돼 외국인 자금 유입이 증가
 - 외국인 보유 현황 : 1월말 현재 외국인이 보유하고 있는 상장주식은 413.4조원(전체 시가총액의 32.1%), 상장채권은 95.6조원(전체 상장채권의 6.8%)으로 총 509조원의 상장증권을 보유
 - 주식투자 : 미국의 경기둔화 우려, 신흥국 금융 불안 등으로 유럽계 자금을 중심으로 국내 주식시장에서 이탈하여 외국인은 1월중 0.7조원을 순매도
 - 채권투자 : 태국(-0.3조원), 중국(-0.3조원) 등은 순유출을 기록하였으나 이스라엘(0.5조원), 스위스(0.4조원), 미국(0.3조원) 등의 순투자가 늘어 1월중 전체 외국인의 순투자는 0.6조원을 기록
- 경상수지 흑자, 외환보유고 등 국내 거시경제 건전성이 상대적으로 높아 외국인자금의 급격한 유출 가능성은 당분간 낮지만 향후 미국의 양적완화 축소, 신흥국 금융위기의 주변국 전이 등에 대한 대비책 마련은 필요

□ 미국 경기 회복세 지속

- 미국의 고용, 제조업 경기, 소비 지출 등의 주요 경제지표들이 각각 뚜렷한 성장세를 나타내면서 2014년 상반기 경제회복 기대감 확산
 - 고용 현황 : 미 노동부는 지난주 실업보험청구자 수가 직전주보다 2만 명 줄어든 33만 1천명(계절 조정치)으로 집계됐다고 발표했고, 이는 시장 예상치 33만 5천명을 하회하는 기록
 - 제조업 경기 : 전미 공급자관리자협회가 발표한 2014년 1월 ISM 제조업 지수는 51.3p를 기록하여, 2013년 12월의 56.5p에 이어 기준선인 50p를 크게 웃돌아 견조한 확장 국면을 지속
 - 소비 지출 : 12월 소비지출이 전월대비 0.4% 증가 하였고, 1월 소비자신뢰지수가 80.7p를 기록하여 전월 77.5p와 시장 예측치 78.0p를 크게 상회. 소비자기대지수도 79.0p에서 81.8p로 상승하면서 6개월 뒤 경제 소득도 개선될 것으로 전망
- 미국의 실물경기 지표들과 더불어 경기선행지수도 6개월 연속 상승하면서 미국 경제성장세가 더욱 가속화 되고 있어, 자동차, 가전제품 등 내구소비재를 중심으로 미국 소비시장에 관심이 집중될 전망

□ 내향성의 가치에 주목하자¹⁾

- 현대사회, 특히 미국은 ‘외향성 이상(理想)’을 떠받드는 사회이며, 내향성은 2류로 여겨지고 있음
 - 미국은 20세기 들어 급격한 산업화·도시화와 함께 ‘인격의 문화(culture of character)’에서 ‘성격의 문화(culture of personality)’로 전환
 - 20세기 이전 ‘인격의 문화’에서 이상적인 자아는 진지하고 자제력 있고 명예로운 사람이었기 때문에 ‘홀로 있을 때 어떻게 행동하느냐’가 중요
 - 그러나 급속한 산업화가 진행되면서 수많은 낯선 사람 속에서 자신을 증명하기 위해 매력, 카리스마와 같은 외향적 자질을 중시하는 ‘성격의 문화’가 뿌리내리기 시작

- 성공적인 기업이 되기 위해서는 내향적인 사람과 외향적인 사람이 적절히 균형을 이룬 조직을 구축해야 함
 - 외향적인 사람은 리스크가 큰 프로젝트와 조직원을 북돋아주는 역할을 담당하고 내향적인 사람들은 외부 위험을 신중하게 살펴서 성공뿐 아니라 그 반대의 결과에 대해서도 주의를 기울이는 역할을 담당
 - 협업이 강조되면서 사무 공간을 개방형으로 설계하는 것이 일반화되고 있으나, 내향적인 직원들이 역량을 발휘할 수 있도록 개인적인 공간을 마련해 주는 방안도 고려할 필요가 있음
 - 한편 내향적인 사람들도 조직 생활에서는 많은 사람 앞에서 자신을 드러내고 선전해야 하는, 즉 외향적인 연기가 필요한 경우가 종종 발생함을 인정해야 함

< 내향적 · 외향적 경영자 사례 >

내향적	외향적
<ul style="list-style-type: none"> - 래리 페이지 구글 CEO · 말수가 적지만 내면적 열정을 가진 리더로 전세계 IT혁신을 선도 	<ul style="list-style-type: none"> - 잭 웰치 前 GE 회장 · 독재적이고 열정적인 카리스마 리더십의 대표주자
<ul style="list-style-type: none"> - 워렌 버핏 버크셔 헤서웨이 회장 · 시장이 과열될 때도 분위기에 휩쓸리지 않고 조용히 심사숙고해서 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 세릴 샌드버그 페이스북 COO · 여성들에게 “세상을 리드하는 걸 두려워하지 말고 달려들라.”고 주장
<ul style="list-style-type: none"> - 마크 저커버그 페이스북 창업자 · 학창 시절 사교성이 없어서 친구들과 어울리기보다는 컴퓨터 앞에서 시간을 보냄 	<ul style="list-style-type: none"> - 허브 캘러허 사우스웨스트 항공 창업자 · 머리에 가방을 쓰고 광고에 출연해 가방을 공짜로 줄 테니 자사를 이용해 아낀 돈을 가방에 채우라고 홍보

1) ‘動에서 靜으로...리더 체인지’(조선비즈, 2014.01.25)를 요약 정리함.

□ 서울 외국관광객 5명 중 1명 게스트하우스 이용²⁾

- 지난해 서울을 찾은 외국인은 1,004만 명. 이런 가운데 기존 주택을 활용한 게스트하우스, 홈스테이 등 도시민박 산업이 서울 관광 1,000만 명 시대 '숨은 공신'으로 급부상
 - 도시민박 이용률은 이미 특급호텔을 따라잡았고, 서울 방문 관광객 5명 중 1명은 게스트 하우스를 이용하고 있음
 - 지난해 외국인 도시민박 이용률은 17.7% 처음으로 특급호텔(13.3%)을 넘어 관광호텔(21.0%) 수준까지 육박

- 서울에 공식 등록된 도시민박 업체는 지난달 기준 총 383곳. 업계에서는 미등록까지 합치면 관련 업체가 500곳을 넘어선 것으로 추산
 - 도시민박이 활성화하자 최근 서울시는 규제 완화를 추진 중임
 - 현행 관광진흥법 시행령 및 시행 규칙 기준에 따르면 도시민박 업체는 건물 연면적이 230㎡ 미만일 때만 등록이 가능. 서울시는 면적 완화를 문체부에 건의

□ 로봇의 습격 ... 20년내 현재 직업 47% 사라진다³⁾

- 마틴 울프 파이낸셜타임스(FT) 칼럼니스트는 “인간과 가축의 물리적 노동력을 대체했던 1차 로봇혁명에 이어 지능을 대체할 2차 로봇혁명이 임박했다”고 설명
 - 영화 ‘터미네이터’는 더 이상 먼 미래의 일이 아니며, 10년 내에 쥐 정도의 지능을 지닌 로봇을 만들 수 있다고 함
 - 칼 플레이 옥스퍼드대 교수는 “회계사, 비행기 조종사 등 현재 직업의 47%가 20년 내 사라질 가능성이 높다”고 전망

- 로봇의 보편화로 실업과 빈부격차 문제는 심화할 수밖에 없는데, 이에 대한 해답은 ‘교육’이라 함
 - 로봇이 대체할 수 없는 비판적 사고, 감정적 교류 등을 강조하는 교육이 필요
 - 이를 위해 의무교육의 목표를 지식 습득이 아닌 인지능력 향상에 맞춰야 한다는 조언

2) ‘서울 외국 관광객 1천만명, 5명중 1명 게스트하우스 이용’(매일경제, 2014.2.8)을 요약 정리함.

3) ‘로봇의 습격 ... 20년내 현재 직업 47% 사라진다’(한국경제, 2014.2.8)을 요약 정리함.

□ **드림팀의 실패 원인과 해결방안⁴⁾**

- (문제제기) 우수 인재로 구성된 드림팀이 반드시 높은 성과를 담보하지는 못함
 - 기업에서 해외 명문 MBA 출신 및 글로벌 기업 경력자를 선호하는 추세가 확산되는 등 성과 개선을 위해 유능한 인재를 영입하려는 노력이 지속적
 - 그러나 기업들이 이미 뛰어난 스펙의 인재들을 충분히 확보하고 있음에도 불구하고 기대만큼 성과 개선이 이루어지지 못하는 경우가 많음

- (정의) 우수 인재들의 성과가 오히려 저조한 현상을 ‘아폴로 신드롬’으로 지칭
 - 영국의 경영학자 메러디스 벨빈의 실험 결과 예상과 달리 지능 지수가 높은 사람들로만 구성된 조직(아폴로팀)의 성과가 전반적으로 저조
 - 연구 결과를 바탕으로 우수 인재들로 구성된 집단의 성과가 오히려 낮게 나타나는 현상을 ‘아폴로 신드롬(Apollo Syndrome)’ 으로 명명

- (원인) 해당 현상은 아이디어를 현실화할 실행력이 뒷받침되지 않았기 때문
 - 우수 인재들의 성과가 부진한 이유는 아이디어가 부족해서라기보다 이를 현실화시켜줄 수 있는 실행력이 부족한 경우가 더 많음
 - 특히 비즈니스에서 아이디어의 차이는 생각보다 크지 않기 때문에 일반적으로 기업 성과의 크기는 실행력이 결정적 요인으로 작용

- (해결방안1) 기획자와 실행자를 일치시켜야 함
 - 기업의 실행력을 강화하기 위해서는 먼저 기획자와 실행자를 일치시켜야 함
 - 기획자가 실행까지 책임지도록 시스템을 변경할 경우 직원들이 기획 단계에서부터 실행을 염두에 두게 돼 실행력이 훨씬 강해질 수 있음

- (해결방안2) 경험이 풍부한 실무자들을 기획에 배치해야 함
 - 스펙만 좋은 임직원들이 기획 과정에만 참여하고 실행은 현장에 맡기는 현상을 최소화해야 하기 위해 경험이 풍부한 실무자들을 기획 과정에 배치해야 함
 - 기획과 실행을 모두 경험한 직원만이 간부가 될 수 있도록 인사 시스템을 재구성하는 것도 실행력을 강화할 수 있는 방법

- (해결방안3) 경영진이 직접 실행에 나서야 함
 - 실행력의 획기적 증가를 위해 CEO를 포함한 경영진이 직접 실행에 나서야 함
 - 아이디어 도출 및 계획 수립은 상사의 임무이며 실행은 부하 직원들의 몫이라는 고정관념을 버리는 것이 실행력 강화의 전제조건

4) ‘똑똑한 드림팀이 회사를 망치는 이유’(한국경제매거진, 2014.01.27)참조.

□ Who Stole the American Dream?⁵⁾

저자인 헤드릭 스미스(Hedrick Smith)는 뉴욕타임스 기자와 미국 공영방송인 PBS의 대표적인 시사프로 프로그램인 Frontline의 프로듀서를 지냈다. 대표작으로 미국 정치를 다룬 The Power Game(1996)이 있다.

- 1970년 후반 미국의 기업계는 대공황이후 취했던 수세적인 자세를 버리고 공세적인 태도를 취하면서 정치적 상황을 기업에 유리한 방향으로 전환하는데 성공
 - 닉슨시절 연방대법원판사였던 루이스파월이 1971년 8월 파월메모를 발표하고 미국기업들의 정치적 단결을 호소
 - 1970년대 말까지 미국기업계는 535명의 연방하원의원 한 사람당 130명 규모의 로비리스트와 지원인력을 규합하는데 성공
 - 민주당 카터 대통령 집권 시기 1977~78년 제95회 미연방의회에서 공세 본격화
 - 노동법개정, 소비자보호부처 신설 등의 개혁이 좌절
 - 트럭, 철도, 항공운송 등에서 규제 철폐, 파산법을 기존 CEO에 유리하게 개정, 퇴직연금적립에서 기업의 부담을 경감, 자본 이득세를 크게 인하
- 신자유주의적 경제논리가 사회를 지배하면서 복지국가 미국의 모습이 사라졌으며 정치에 있어서도 민주주의가 크게 위축
 - 1940년대부터 70년대까지 미국의 정치와 기업계는 “성장의 공유”를 추구
 - 닉슨은 부통령시절인 1959년 소련의 흐루시초프를 만난 자리에서 “미국이야말로 계급 없는 사회이자 모두에 번영을 약속하는 이상에 가장 가까이 있다”고 설파
 - 1970년 후반 노동조합조직률이 27%에 달했고 장기근속 근로자들은 기업이 큰 몫을 부담하는 연금덕분에 마지막 월급의 45~60%를 죽을 때까지 받아 노후를 보장
 - 1970년대 말 이후 월스트리트는 메인스트리트와 이해를 같이했던 이전의 자세를 버리고 후자의 고통으로부터 이득을 취하기 시작
 - 401(k)의 도입으로 기업은 연금적립부담에서 벗어났으며, 기존 CEO가 물러나지 않아도 되는 바뀐 파산법을 악용해 근로자에 대한 의무를 저버리는 경우가 발생
 - 실질 소득 기준으로 1970년대 미국의 주요 102개 기업 CEO의 평균연봉이 근로자의 40배 정도였지만 2000년대 367배를 넘어섬
 - 극단적 이데올로기가 정치를 지배하는 가운데 금권정치가 일상화하면서 2010년 기업계는 의회선거에서 9억 7,200만 달러의 대부분을 공화당 상대 로비에 지출
- 미국 국내를 대상으로 한 제2의 마셜플랜, 중도정치세력의 규합, 미래를 생각하는 이성적인 시민들의 단합이 절실히 필요

5) Hedrick Smith, *Who Stole the American Dream?*, NY, Random House, 2012.

□ 도사가 되면 좋은 점

일정한 경지에 이른, 소위 해탈(解脫)한 사람을 보통 '도사(道士)'라고 부른다. 명인, 달인, 전문가, 어찌 보면 모두 이 시대의 도사를 일컫는 말이다. 시중에 나와 있는 도사 입문 관련 책들을 읽다 보면 도사가 되는 길은 공통적으로 험난한 과정이 필요하다. 또한 학문적으로만 이루어질 수 있는 것도 아님을 알 수 있다.

도사가 되는 가르침을 고서에서 찾아보면, 중국 사서(四書) 중 「대학(大學)」에 '격물치지(格物致知)'라는 말이 나온다. 깊이 연구하여(격물) 지식을 넓히는 것(치지)을 말한다. 사물의 이치를 깊이 헤아리면 지식을 얻을 수 있다는 뜻이다. 격물치지는 우리 선조들에게도 현실을 인식하는 방법으로 널리 사용되어 왔다. 한국적 과학주의라고 볼 수 있을 정도로 경험주의적이고, 실증적인 현실 인식론이었다. 이를 토대로 천문지리, 농상공, 병법들의 과학화를 무던히 꾀해 온 것이다.

기업 경영도 마찬가지다. 로얄더치셀(석유), 월마트(유통), 삼성(전자) 등은 자신들이 속한 업종에서 도사가 되었고 그 세계를 평정했다. 기업이 특정 분야에서 도사가 되면, 첫째, 중원무림의 맹주가 된다. 많은 고수들이 모여 들어 충성을 다한다. 도사의 영향력 아래에서 하청물량만 취해도 경제적 이득은 엄청나다. 둘째, 진입장벽이 높아진다. 도사에게 감히 도전장을 내밀기는 쉽지 않다. 비록 수많은 사이비 도사가 판칠지언정. 셋째, 자신만의 기술 창조를 통해 지속 발전이 가능하다. 도사는 남의 것을 훔내 낼 수가 없다. 오로지 새로운 기술과 방법을 연마해 앞서고자 한다.

최근의 경영 환경은 기존 상식과 고정 관념을 넘어서며 급속히 변화하고 있다. 기업 경영에서 도사가 되기 위해 요구되는 중요한 항목 중의 하나는 창의성이다. 부단한 노력을 통해 사물의 원리와 이치를 연구하고 지식을 얻게 된다. 이를 바탕으로 갈고 다듬을 때 비로소 창의적인 제품이 탄생한다. 완전한 새로움이라기보다는 기존 제품에 더하고, 빼고, 곱하고, 나누기를 한 산물이다. 이왕 세상에 맞선다면 격물치지하여 도사가 되어 볼 만하지 않은가.

**실패한 사람들이 '현명하게' 포기할 때,
성공한 사람들은 '미련하게' 참는다.**

- 존 고든(John Gordon)