



- **경제 이슈** : 국내 경기 회복세 지속
유로존 경제성장률 상향 조정
- **경영 노트** : 리더십 프로그램에서 발견할 수 있는 네 가지 실수
- **사회 트렌드** : 스마트 충격에 종이책 외면
- **저널 브리프** : 오비맥주 기업가치 상승 요인
- **금주의 도서** : 기계와의 경쟁
- **洗心錄** : 불편함이 정신을 깨어 있게 만든다

□ 국내 경기 회복세 지속

- 1월 산업활동동향에 따르면 국내 경기는 생산과 소비, 건설투자 등을 중심으로 회복 흐름을 나타내고 있음
 - 생산 : 제조업생산은 반도체 및 부품(-4.7%)이 부진한 반면 자동차(6.7%), 영상음향통신(9.5%) 등이 늘어 전월대비 0.1% 증가하였고, 서비스업은 도소매업(1.6%), 숙박·음식점업(4.8%) 등이 늘어 전월대비 0.9% 증가
 - 소비 : 소매판매는 의복 등 준내구재(-5.8%)는 감소하였으나, 승용차 등 내구재(9.8%), 음식료품 등 비내구재(2.5%) 판매가 늘어 전월대비 2.4% 증가
 - 투자 : 설비투자는 운송장비에서 증가하였으나, 기계류에서 투자가 줄어 전월대비 4.5% 감소. 건설기성은 건축 및 토목공사에서 실적이 늘어 전월대비 9.7% 증가

- 향후 국내 경기는 회복세를 보이겠지만 1월 경기선행지수 순환변동치 상승세가 둔화되고 대외경제의 불안요인이 상존하고 있어 개선세가 예상보다 약화될 우려가 있음

□ 유로존 경제성장률 상향조정

- 유럽연합 집행위원회(EC)는 지난 25일 '동계 유럽 경제 전망 보고서'를 통해 유로존 경제성장률 전망치를 상향 조정
 - 경제성장률 전망 : 지난 11월 2014년 유로존 경제성장률 전망치를 1.1%로 발표하였고, 이번 수정전망치는 1.2%로 0.1%p 상향조정. 2015년 경제성장률은 1.8%를 기록할 것으로 전망
 - 상향 조정 배경 : 최근 유로존의 경제지표들이 긍정적인 결과를 지속하고, 실업률과 정부 부채가 개선될 것으로 전망되고 있으며, 수출 회복 속도가 지난해 전망치 발표 시 보다 더 빠를 것이라는 판단
 - 위협 요인 상존 : 기대에 못 미치는 저물가 현상이 장기화됨에 따른 디플레이션 진입 가능성을 유로존 경제성장을 저해하는 주요 위협 요인으로 꼽음

- 유로존의 1월 경기신뢰지수는 101.2p로 집계되어 9개월 만에 최고치를 기록하였고, 유럽중앙은행(ECB)의 추가 부양 가능성도 남아있어 상반기 뚜렷한 회복세가 나타날 전망

□ 리더십 프로그램에서 발견할 수 있는 네 가지 실수¹⁾

- 기업들이 리더의 역량을 높이고, 새로운 리더를 육성하는 데 많은 시간과 돈을 투자하고 있음에도 불구하고 뚜렷한 효과를 달성하지 못하고 있음
 - 미국 기업들은 리더 양성을 위해 연간 140억 달러를 지출하고 있으며, 일류대학들이 제공하는 리더십 강좌는 일인당 최고 15만 달러에 이릅니다
 - 그러나 글로벌 리더를 양성하고 있는 기업은 극소수에 불과하며, 많은 기업들이 적절한 리더를 보유하고 있지 못한 까닭에 비즈니스 기회를 충분히 활용하지 못하고 있음
- 글로벌 컨설팅사인 맥킨지는 기업의 리더십 프로그램에서 흔히 발견할 수 있는 네 가지 실수를 제시
 - 기업이 네 가지 실수를 피할 수 있으면 훌륭하고 유능한 리더를 양성하고, 시간과 돈을 절약하고, 임직원의 사기를 진작시킬 수 있음

< 리더십 프로그램에서 발견할 수 있는 네 가지 실수 >

	내 용
맥락을 간과하는 실수	<ul style="list-style-type: none"> • 특정한 상황에서 뛰어난 능력을 발휘한 리더라고 해서 또 다른 상황에서도 뛰어난 성과를 보인다는 보장은 없음 • 대부분의 리더십 프로그램은 전략이나 조직문화에 관계없이 동일한 리더십 기술을 적용할 수 있다는 가정을 전제로 하고 있음 • 리더의 성향과 리더가 직면한 상황을 고려하여 성공을 위해 반드시 요구되는 소수의 리더십 역량을 교육하는 프로그램이 필요
생각과 실제 업무를 분리하는 실수	<ul style="list-style-type: none"> • 대부분의 성인은 대학 교육과 같은 강의실에서 배운 내용의 10%밖에 기억하지 못하는 반면 실무를 통해서 배우는 학습 내용의 2/3를 기억 • 또한 많은 관리자들이 업무 현장이 아닌 학습 공간에서 배운 내용을 현장에 접목하는 데 있어서 어려움을 느끼는 경우가 많음 • 비즈니스에 직접적인 영향을 미치는 실제 업무 프로젝트를 리더십 프로그램에 접목할 필요
사고방식의 중요성을 과소평가하는 실수	<ul style="list-style-type: none"> • 행동의 변화를 위해서는 근본적인 사고방식이 변화해야 함에도 불구하고, 대부분의 리더십 프로그램에는 이런 요소가 제외되어 있음 • 리더십 프로그램에서 권한위임 제도의 중요성을 역설하더라도, 통제 중심적인 사고방식에 젖어 있는 조직이라면 어떠한 효과도 발생하지 않음 • 외향성이나 내향성과 같이 성격과 관련된 특성은 바꾸기 힘들지만, 세상을 바라보는 방식이나 가치관은 리더십 프로그램을 통해 바꿀 수 있음
결과를 측정하지 못하는 실수	<ul style="list-style-type: none"> • 기업들은 리더십 프로그램이 중요하다고 인식하고 있지만 실제로 프로그램의 효과를 측정하는 경우는 거의 없음 • 장기적으로 리더 양성을 위한 노력이 어떤 성과로 이어지는지 추적하고 측정하지 않으면 리더십 프로그램의 효과가 점차 감소할 수밖에 없음 • 참가자들이 리더십 프로그램을 수료하기 전과 후에 어떻게 변하고, 얼마나 발전하는지 추적·관찰하는 방법을 개발할 필요가 있음

1) 'Why leadership-development programs fail'(McKinsey Quarterly, January 2014)를 요약 정리함.

□ '스마트 충격'에 종이책 외면2)

- 1998년 1억 9,000만 부를 넘었던 한국의 연간 도서 총 발행부수는 2007년 1억 3,200만 부로 떨어졌고 지난해에는 8,600만 부로 급감
 - 출판시장이 그 나라의 수준을 보여준다는 사실을 감안하면, 소득 수준이 올라가고 있는데도 한국 사회의 교양 수준은 오히려 떨어지고 있다는 진단

- 출판시장이 흔들리는 이유는 '스마트 충격'이 최대 요인
 - 매체가 종이에서 '화면'으로 변화하는 과정에서 종이책은 '유저'들에게 외면 받고 있음. 즉 스마트 유저들은 책이 아니라 게임, 영화, 뉴스 등의 콘텐츠를 선택
 - 그렇다고 전자책으로 출판 콘텐츠를 선택하는 비율도 미미함. 현재 출판시장에서 전자책이 차지하는 비중은 2~3%에 불과
 - 이마저도 무협지 등의 장르물과 'B급' 콘텐츠가 주를 이룸

- 전통적인 시장이 무너지면서 책을 독자들에게 알리기 어려워진 것도 독자 수 감소를 불러옴
 - 수많은 책을 볼 수 있는 '쇼룸' 기능을 했던 오프라인 서점이 온라인으로 옮겨가고, 종이신문 독자 수도 감소하면서 출판사가 책을 알릴 수 있는 통로가 감소
 - 여기에 한몫한 게 지지부진한 도서정가제 확립
 - 최근 최대 15%까지만 할인하도록 업계가 합의하긴 했지만 그동안 반값 할인 경쟁이 극심해지면서 출판사들의 수익성이 악화되고 마케팅 비용만 상승

- 국민들이 전반적으로 책을 덜 읽는 것도 문제
 - 문화체육관광부 조사에 의하면 작년 우리 국민들의 하루 평균 매체이용시간은 인터넷 23시간, 스마트폰 1.6시간인 데 비해 독서시간은 평일 26분, 주말 30분에 불과
 - 특히 성인들이 평일 독서시간은 23.5분으로 학생(44.6분)의 절반 수준에 그쳤고, 이에 따라 성인의 연평균 독서량은 9.2권에서 2011년에 0.7권으로 줄어들
 - 전체 국민 중 1년에 1권 이상 책을 읽은 사람의 비율을 뜻하는 독서율은 한국이 73%로 스웨덴(90%), 네덜란드(86%), 영국(80%) 등과 큰 차이
 - 공공도서관 이용률도 한국은 32%로 스웨덴(74%), 핀란드(66%), 덴마크(63%)의 절반 수준에 그침

2) '스마트 충격에 종이책 외면, 발행부수 15년 만에 반토막'(한국경제, 2014.3.1)을 요약 정리함.

□ 오비맥주 기업가치 상승 요인³⁾

○ 외국계 사모펀드에 의해 인수된 후 기업 가치가 3배 상승한 오비맥주의 성공 요인 분석

- 2009년 오비맥주를 인수한 외국계 사모펀드 KKK와 어피니티는 4년 반만에 기존 소유주였던 글로벌 맥주회사 AB인베브에 3배 이상의 가격을 받고 재매각

① 소유와 경영의 분리

- 과거 외국계 사모펀드들은 국내 기업 인수 후 기존 경영진을 대부분 교체하고 단기간의 투자를 통해 이익을 얻은 후 2년 내에 기업을 매각하는 전략을 주로 사용
- KKK와 어피니티는 장기적인 기업 가치 제고를 위해 인수 이후 기존 경영진을 최대한 유지하고 권한을 위임하는 등 소유와 경영이 분리된 기업 시스템을 구축

② 적극적인 투자 단행

- 과거 인베브는 하이트보다 낮은 시장점유율에도 불구하고 경쟁사를 자극해 시장이 과열되는 것을 원치 않아 비용을 최소화하여 영업이익을 높이는 전략을 사용
- KKK와 어피니티는 영업이익 증가를 위해서는 궁극적으로 시장 점유율을 확대해야 한다고 판단하여 마케팅 및 자본설비에 2배 이상 투자를 증액

③ 글로벌 경영 플랫폼과 한국형 영업력 조화

- 과거 인베브는 선진 경영 시스템을 도입하여 영업이익률을 높였으나 인베브의 서구식 경영문화는 중간도매상과의 관계를 중시하는 한국 영업 시장의 특성을 간과
- KKK와 어피니티는 인베브의 글로벌 시스템과 프로세스는 유지하되 영업만큼은 중간도매상과의 유대관계를 중시하는 한국적 토착영업방식으로 회귀

④ 차별화된 브랜드 포트폴리오 확보

- 과거 인베브는 진로로부터 카스 브랜드를 인수한 후 오비 브랜드에 대한 애착 없이 카스 브랜드를 전폭적으로 지원
- 카스 이외에도 오비골든라거, 버드와이저와 호가든 등 해외프리미엄 맥주를 포함한 차별화된 브랜드 포트폴리오를 확보하여 다양한 소비자층을 공략

⑤ 주주 간의 발전적 파트너십 구축

- KKK는 세계 최초의 사모펀드 기업으로 사모펀드 성장에 공헌했으며 어피니티는 홍콩의 사모펀드 기업으로 하이마트, 더페이스샵 등 국내 투자 성공 경험을 보유
- KKK와 어피니티는 국내외 시장 노하우를 바탕으로 오비맥주 경영진이 제시하는 전략을 검토해 인베브 시절과는 차별화되는 효과적인 피드백을 제시

3) '글로벌 경영시스템+토종 영업마인드 5년만에 점유율 20%p, 기업가치 3배 상승'(동아비즈니스리뷰, 2014.02.25)참조.

□ 부품사회⁴⁾

피터 카펠리는 옥스퍼드 대학에서 노동경제학 박사학위를 취득하였고 현재는 와튼스쿨 인적자원센터에서 소장을 맡고 있음

- '구인과 구직이 서로 짝을 찾지 못하는 원인은 무엇일까'에 대한 대답을 제시
 - 미국은 4-5년간의 침체를 겪어 왔고, 실업률은 여전히 높은 상황. 그럼에도 불구하고 미국 기업들은 기록적인 이익을 내고 있음
 - 기계가 돌아가기 위해서는 반드시 딱 맞는 부품이 필요하지만, 회사가 돌아가기 위해서는 빈자리에 직원을 고용해야 할 필요는 없다는 것을 고용주들이 알고 있기 때문인 것으로 판단

- 수요자인 고용주는 지원자들의 업무능력 부족, 높은 급여 요구 등이 채용난의 원인이라고 지적하지만 진정한 원인이라고 볼 수 없음
 - 구직난 순위와 직무의 기술난이도를 일관되게 설명할 수 있는 근거가 없기 때문에 지원자의 업무 기술 부족이 채용난의 핵심이라고 타하는 고용주들의 주장은 근거가 부족함
 - 또한 고용주들은 지원자의 경험 부족을 원인으로 삼으면서 학교를 갓 졸업한 지원자를 비용으로만 생각하기 때문에 채용할 마음이 없음

- 공급자인 지원자(대졸자 등)들이 실무능력이나 학업성취도가 부족하다는 것도 채용난의 원인이라고 할 수 없음
 - 고용주들은 학생들이 직장에서 필요로 하는 여러 실무 능력이 결핍되어 있다고 주장
 - 그러나 실제 조사에 의하면 고용주들의 불만은 기술 혹은 학문적 능력 부족이 아니라 시간관념, 일정관리, 동기부여 부족 등 자기관리 능력과 업무태도에 대한 지적이 상위 순위였음
 - 또한 언론에서 떠드는 "공교육 실패"와는 달리, 실제로는 미국 학생들의 학업성취도가 실질적으로 향상되고 있음

- 직원에 대한 교육을 비용이 아닌 투자라고 생각하는 풍토 확산 필요성 대두
 - 고용주가 원하는 기술수준과 지원자들이 보유한 기술사이의 격차는 결국 현재 또는 미래 직원을 위한 사내 교육에 고용주가 충분한 노력을 기울이지 않기 때문에 발생하는 것으로 판단
 - 더불어, 학교와 작업 현장을 하나로 묶는 협동 프로그램도 모두에게 효과 만점의 결과를 가져다 줌

4) 피터 카펠리 지음, 김인수 옮김, "부품사회(Why Good People Can't Get Jobs)", 레인메이커, 2013.11.

□ 불편함이 정신을 깨어 있게 만든다

사람은 누구나 불편한 것을 싫어하고 편안하기를 원한다. 인류의 역사는 불편함을 극복하고 편안함을 추구하려는 노력에 의해 발전해왔다고 해도 과언이 아닐 것이다. 또한, 많은 사람들은 과거의 어려운 시절에 대한 보상으로 현재의 풍요로움을 누리는 데서 행복을 찾는다. 그러나 모든 사람이 오늘의 편안함을 누리기만 한다면 우리는 더 나은 내일을 맞이할 수 있을까?

이와 관련하여, 중국 역사상 최고의 정치가로 평가받는 주나라의 주공(周公)은 특히 군자(지도자, 리더)에게는 편안함보다 불편함이 더 필요하다는 점을 강조하였다.

『군자는 무일(無逸, 편안하지 않음)에 처해야 한다. 먼저 노동의 어려움을 알고 그 다음에 편안함을 취해야 비로소 백성들이 무엇을 의지하여 살아가는지 알게 된다. 그러나 오늘날 사람들이 살아가는 모습을 보건대 그 부모는 힘써 일하고 농사짓건만 그 자식들은 농사일의 어려움을 알지 못한 채 편안함을 취하고 함부로 지껄이며 방탕무례하다. 그렇지 않으면 부모를 업신여겨 말하기를 옛날 사람들은 아는 것이 없다고 한다.』

이처럼 불편함의 중요성을 강조한 주공의 '무일(無逸) 사상'은 중국 정치사상의 저변에 깊숙이 뿌리내리고 있다. 당 간부, 정부 관료들이 농촌이나 공장에 찾아가 노동을 경험하거나 군 간부들이 병사들과 같은 내무반에서 생활하는 등의 체험을 통해 안일함을 타파하는 프로그램으로 큰 효과를 보기도 했다.

기업 경영도 마찬가지다. CEO가 생산 현장과 영업 전선에서 땀 흘리는 직원들의 수고로움을 피부로 느끼며 생사고락을 함께 한다면 그 기업은 오늘보다 나은 내일을 맞이할 수 있을 것이다.

공자(孔子)는 “나도 많이 늙었구나, 이토록 오랫동안 꿈에서 주공을 뵈지 못하니!”라고 탄식할 정도로 주공을 숭배하였다는데 그 이유를 알 것도 같다.

**희망이란, 본래 있다고도 할 수 없고, 없다고도 할 수 없다.
그것은 마치 땅 위의 길과 같은 것이다. 본래 땅 위에는 길이 없었다.
걸어가는 사람들이 많아지면 그것이 곧 길이 되는 것이다.**
- 루쉰(魯迅)(1881-1936) : 중국의 문학가·사상가