



- **경제 이슈** : 한은, 2014년 경제성장률 4.0% 전망
G20 재무장관회의
- **경영 노트** : 모방하기 어려운 역량의 특성
- **사회 트렌드** : 워런치族
이민자 출신 총리·장관, 유럽 정치지도 바꾼다
- **저널 브리프** : 조직 내 낙인 효과 및 대응 방안
- **금주의 도서** : 바잉브레인
- **洗心錄** : 모든 백성은 군자의 풍화를 입는다!

□ **한은, 2014년 경제성장률 4.0% 전망**

- 한국은행은 2014년 국내경제성장률을 지난 1월(3.8%)에 비해 0.2%p 상향한 4.0%로 전망
 - 소비 : 민간소비는 명목임금 상승, 물가안정, 취업자수 증가 등으로 소득여건이 개선되지만, 가계부채 부담, 높은 전세가격 등이 소비를 제약하여 전년대비 3.1% 증가할 것으로 전망
 - 투자 : 설비투자는 선진국 중심의 경기회복, 규제완화 등에 힘입어 전년대비 성장률이 5.7%를 기록할 것으로 전망, 건설투자는 SOC예산 축소 등으로 토목부문의 회복이 부진하여 1.9% 성장할 것으로 예상
 - 대외거래 : 상품수출은 선진국을 중심으로 세계교역이 점차 확대되는 등 수출여건이 개선되어 전년대비 6.5% 증가 예상
- 한국 경제는 2014년에 선진국의 경제회복, 내수여건 개선 등으로 회복세를 나타낼 것으로 전망되지만, 미국의 양적완화 축소, 신흥국 경기둔화, 동유럽의 지정학적 리스크 등 경기하방 요인이 상존

□ **G20 재무장관회의**

- G20 재무장관회의가 4월 10일 미국 워싱턴에서 개최되었으며, 글로벌 경제 성장을 촉진시키고 신흥국 경제 불안을 해소하는 방안 등에 대해 논의
 - 세계 경제성장 : 노동시장, 통상, 투자, 산업 등 광범위한 구조개혁을 통해 향후 성장률을 확대해 나간다는 전략을 논의하고, IMF와 OECD에 향후 5년간 성장률 2%를 추가로 확대하는 방안을 제출
 - 신흥국 경제 불안 해소 : 미국 연방준비은행이 단행 중인 채권 매입 규모 축소(테이퍼링)가 세계경제에 미칠 파급효과 등을 논의하고, 통화정책이 신흥국에 미칠 불안요소들을 해소하기 위한 방안을 마련
 - 우크라이나 사태 : G20 회의의 핵심 의제에는 포함되지 않았지만, 미국, 영국, 캐나다, 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본 G8은 별도 재무장관 회의를 열어 우크라이나 사태가 글로벌 시장에 미칠 영향을 최소화 하는 방안 논의
- 미국과 EU가 경제 회복국면에 접어들면서 세계 경제 분위기가 좋아졌고, 불안요소 해결방안을 바탕으로 글로벌 경제 성장이 가속화 될 것으로 기대

□ 모방하기 어려운 역량의 특성¹⁾

- 기업의 지속가능한 경쟁우위는 ‘모방하기 어려운’ 자원(resource) 혹은 역량(capabilities)에서 비롯
 - 지속가능한 경쟁우위를 창출하는 자원과 역량은 가치 있고(valuable), 희소하며(rare), 모방하기 어렵고(inimitable), 대체하기 어려운(non-substitutable) 특성을 나타냄
 - 기업이 가치 있는 자원과 역량을 보유하고 있다 하더라도 쉽게 구할 수 있거나, 유사한 것으로 대체가능하거나, 경쟁자가 쉽게 모방할 수 있는 것이라면 무용지물에 불과
 - 특히 기업이 내부에서 육성한 모방하기 어려운 핵심역량은 시장에서 구매할 수 없고, 대체가능한 역량을 발견하기가 쉽지 않으므로 중요
- 기업은 모방하기 어려운 역량을 확보하기 위해 인과관계의 모호성, 사회적 관계의 복잡성, 특유한 역사적 사건 등을 고려할 필요가 있음

< 모방하기 어려운 역량의 특성 >

	내 용
인과 관계의 모호성	<ul style="list-style-type: none"> • 인과관계가 모호하다는 것은 어떤 자원과 역량이 해당 기업의 성과와 경쟁우위에 기여하는지 인과관계가 명확하지 않다는 것을 의미 • 사람들은 GE의 문화와 방식이 그들의 탁월한 성과와 지속가능한 경쟁우위를 설명하는 중요한 요인이라고 간주 • 인과관계를 입증하기 위해서는 GE의 성과와 GE와 모든 점에서 유사하되 문화적인 특성만 상이한 기업의 성과를 비교해야 하지만, 이는 현실적으로 불가능
사회적 관계의 복잡성	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 핵심자원과 역량이 복잡한 사회적 관계에 기반할수록 경쟁자의 모방 가능성이 낮아짐 • 기업은 구성원들 간에 의사소통하는 방식을 더욱 다양하게 만들어 의도적으로 사회적 관계망을 복잡하게 만들 필요가 있음 • GE와 같은 거대 조직의 문화는 어떤 한 사람에 의해 만들어진 것이 아니라 모든 구성원들의 특성과 상호작용을 반영하기 때문에 모방이 어려움
특유한 역사적 사건	<ul style="list-style-type: none"> • 조직과 기업의 자원과 역량은 과거의 역사적 사건과 밀접하게 관련되어 있기 때문에 이를 동일하게 모방해 내는 것은 거의 불가능 • 대량리콜 사태(2010년)에 직면했던 도요타는 10억 달러 상당의 ‘프레몬트 생산기지’를 20분의 1도 안 되는 4,200만 달러에 테슬라에 매각 • 축구장 88개가 들어갈 수 있는 엄청난 규모를 자랑하는 ‘프레몬트 생산기지’는, 현재 테슬라의 심장고 같은 곳이며 테슬라 경쟁우위의 핵심원천 • 신생 전기차 업체가 테슬라의 프레몬트 생산기지과 같은 역량을 저렴한 비용으로 확보할 가능성은 거의 제로

1) ‘맛도 위치도 가격도 그저 그런데...왜? 이 집만 설렁탕 손님줄이 이어질까’(동아비즈니스리뷰, 2014.04.01)를 요약 정리함.

□ 워런치族²⁾

- 봄을 맞아 점심 시간을 이용해 걷기 운동을 즐기는 '워런치(walunch)족'이 늘면서 워킹화 판매가 늘고 있음
 - '워런치족'은 걷기(walking)와 점심(lunch)을 합성한 용어
 - 걷기 열풍에 따라 탄생한 '운출족'(운동화를 신고 출근하는 사람들), '레킹족'(레깅스를 입고 워킹화를 신는 사람들)에 이어 새로 등장한 신조어
 - 워킹화 매출 급증은 워런치족의 등장과 함께 비즈니스 패션의 트렌드가 편안함과 활동성을 동시에 추구하는 방향으로 바뀌고 있기 때문
 - 신발업계 관계자에 의하면, 매년 20~30%씩 성장하는 워킹화 시장이 올해 1조 5,000억 원대에 달할 것이라고 함

□ 이민자 출신 총리·장관, 유럽 정치지도 바꾼다³⁾

- 최근 유럽 정치 무대에서 이민자 출신이 두각을 나타내고 있음
 - 베를린 이민자 밀집 지역 중 하나인 슈판다우의 베를린의회 의원인 라에드 살레는 팔레스타인 이민자 가정 출신인데, 유력한 차기 베를린 시장 후보로 꼽힘
 - 또한 독일에서는 베트남 전쟁 고아 출신의 입양아인 필립 뢰슬러가 지난해 12월 까지 약 2년 반 동안 자민당 대표 겸 부총리를 지냄
 - 최근 프랑스 총리에 오른 마누엘 발스와 첫 여성 파리시장이 된 안 이달고는 스페인 이민자 가정 출신
 - 네덜란드 제2의 도시인 로테르담의 아흐메드 아브탈레브 시장은 모로코 출신
- 이민자의 정치 파워는 더 거세질 전망
 - 지난해 독일 총선에서도 이민자 출신 당선자는 모두 34명으로 2009년 선거의 21명보다 60% 늘어남. 스웨덴은 정치인의 약 20%가 이민자 출신임
 - 이민자의 유럽 유입이 급증하는 것은 강력한 이민자 지원 시스템 때문임
 - 독일은 최근 이민자 자녀에게 이중 국적을 부과하는 방안을 마련했는데, 낮은 출산율을 극복하기 위한 고용책임
 - 스웨덴은 자국 국민보다 이민자를 우대하는 복지정책을 가지고 있음. 일정 기간 일하지 않는 자국 국민에 대해서는 복지 혜택도 축소하지만, 이민자는 취업 여부와 관계없이 주거비 등의 일정한 복지 혜택을 부여하고 있음

2) '점심시간에 걷기운동 워런치족 덕에 워킹화 불티'(조선, 2014.4.10)를 요약 정리함.

3) '이민자 출신이 총리·장관으로 ... 유럽 정치지도 바꾼다'(조선일보, 2014.4.14)를 요약 정리함.

□ 조직 내 낙인 효과 및 대응 방안⁴⁾

○ 리더가 직원을 평가하는 데 작용하는 심리적 편향 효과 및 대응방안을 소개

- 리더도 사람이기 때문에 직원을 평가하는 데 있어 편향적 시각을 가지고 있을 수 있으나 자신의 태도가 역으로 직원들의 역량을 저해할 수도 있음을 명심해야 함

① 꼬리표 효과

- 리더는 특정 직원에 대해 업무를 제대로 익히기 전에 했던 실수나 과거 자신이 알던 무능한 직원과 닮았다는 선입견 등에 근거해 부정적 꼬리표를 붙일 수 있음
- 꼬리표 붙이기는 즉각적으로 이루어지기 때문에 직원은 긍정적인 꼬리표를 달기 위해 리더와 함께 일을 하기 시작한 초반에 특히 주의할 필요가 있음

② 선택적 지각 효과

- 인간은 자신이 보고 싶은 것만 보는 선택적 지각을 가지고 있기 때문에 설사 직원이 업무를 훌륭하게 수행했다고 하더라도 운이 좋았다며 평가절하할 수 있음
- 리더는 직원을 비난하기에 앞서 먼저 스스로에게 '이것이 정말로 그 직원의 잘못인가, 내가 편견을 가지고 있는 것은 아닌가'라고 물어볼 필요가 있음

③ 확증 편향 효과

- 직원에 대한 편견이 리더의 머릿속에서 한번 굳어지면 이는 계속 자기 확신을 더 해가며 심증을 굳혀감
- 확증 편향 효과를 제거하기 위해 리더는 몇몇의 부하, 동료 및 상사 등으로 구성된 내부 집단으로부터 해당 직원에 대한 객관적 피드백을 시행해 볼 필요가 있음

④ 역(逆) 피그말리온 효과

- 리더의 불신을 받는 직원은 자신의 능력에 대해 의심하며 소극적으로 변해 노력을 덜하게 되어 부정적 확신이 실제로 직원을 무능력하게 만드는 역(逆) 피그말리온 효과가 작동
- 리더는 직원에 대한 성급한 의심을 버리고 자신의 판단에 의문을 갖는 한편 직원에게 먼저 다가가 대화를 시도해 볼 필요가 있음

⑤ 호혜의 원칙

- 직원 역시 리더에게 면담을 요청하고 적극적인 개선 의지를 피력하는 등 자신에 대한 부정적 이미지를 제거하기 위해 노력해야 함
- 이때 자신의 억울한 입장보다는 리더의 시각에 맞춰 대화를 시도해야 하며 이후 리더의 기대치에 맞추기 위해 노력하고 있다는 사실을 가시적으로 증명해야 함

4) '만초니 佛 경영학 교수가 이 시대 리더들에게 던지는 화두' (조선비즈, 2014.04.05)참조.

□ 바잉브레인⁵⁾

A.K.프라딤은 UC버클리대에서 공학박사 학위를 취득하였으며, 뉴로마케팅 전문기업인 뉴로포커스를 창립하여 신경과학을 마케팅, 광고, 메시지 전달 등에 적용한 선구적 인물로 평가받음. 2009년 미국광고연구재단의 '위대한 정신' 혁신상 수상, 2010년에는 미국인도 비즈니스 서밋의 '올해의 인물'에 선정.

- 이 책은 인간의 두뇌에 대해 최근 몇 년간 신경학자들이 밝혀낸 사실과 마케팅에서의 활용 방안에 대해 서술
 - 뇌과학에 따르면, 인간의 두뇌는 정보의 많은 부분을 잠재의식적으로 처리하며 소비자는 자신이 제품의 어떤 부분을 가장 매력적으로 느끼는지 정확하게 알지 못함
- 원시적인 두뇌
 - 10만 년 전에 완성된 인간의 두뇌는 현대 삶의 속도와 과도한 자극만으로도 벅찬 상태이므로, 광고에서 전달하는 메시지는 '처리하기 쉽고', '새로우며', '누군가와 의 시선을 마주치게 하고', '쾌락이나 보상을 제시'해야 함
 - 인간의 오감(시각, 후각, 미각, 청각, 촉각)은 잠재의식적으로 수많은 정보를 수집하고 처리하며, 우리의 구매의향에 영향을 미침
 - 상대적으로 쉽게 산만해지는 노인의 뇌와, 사회적 관계를 중요시하는 여성의 뇌에 접근할 때에는 세심한 주의가 필요
- 뇌 속의 욕망을 끌어내는 뉴로마케팅
 - 뇌과학이 마케팅과 접목된 '뉴로마케팅'은 제품·서비스를 경험하는 소비자의 뇌를 관찰하여 언제, 어느 부분에서 소비자의 만족이 극대화되는지 연구하고 활용하는 학문
 - 마케팅의 효과는 제품, 광고 등에 대해 '소비자가 주의를 기울이는 정도(주의)', '소비자가 관련성을 느끼는 정도(감정적 개입)', 그리고 '소비자가 기억하는 정도(기억)'으로 측정 가능
 - 예를 들어 특정 제품에 대해 소비자가 관련성을 느끼고, 잘 기억하는 경우 해당 제품의 구매가 증가하는 것으로 나타남
- 소비자는 무엇을 원하는가
 - 제품·브랜드: 생필품이라면 형태, 기능, 이익을 어필하고, 사치품이라면 높은 가격을 정당화할 수 있는 기분, 가치 등을 강조
 - 포장 디자인: 익숙한 이미지나 독특한 서체를 활용하고 잡기 쉽게 디자인할 것
 - 매장 환경: 날카로운 모서리를 배제하고 자연적인 질감을 살려 꾸밀 것

5) A.K.프라딤 지음, 서영조 옮김, "바잉브레인", 한국경제신문, 2013.

□ 모든 백성은 군자의 풍화를 입는다

‘논어(論語)’의 ‘안연편(顏淵篇)’을 살펴보면, 다음과 같은 글귀가 나온다.

‘子爲政 焉用殺 子欲善而民善矣 君子之德風 小人之德草 草上之風 必偃’

이 글은 춘추시대(春秋時代)⁶⁾의 대학인 공자와 당시 노(魯)나라의 실권을 가지고 있던 계강자(季康子)가 정치에 대해 서로 이야기를 나누던 도중, 계강자의 ‘무도한 자들을 죽이고 도가 있는 자를 공직에 이용하는 것이 어떨까요?’라는 질문에 대한 공자의 답변으로 풀이하자면 다음과 같다.

‘군자가 정치를 하겠다고 하면서 어찌 살인이라는 수단을 쓸 수 있는가? 군자가 스스로 선해지고자 하면 백성들은 저절로 선해질 것이다. 군자의 덕은 바람과 같고, 소인의 덕은 풀과 같으니, 풀은 부는 바람에 스스로 따르게 마련이다’

이 답변에는 술선수범이라는 지도자가 된 자의 덕목이 잘 나타나 있다. 즉, 권력을 가진 위정자가 사리사욕에 눈이 멀어 수단과 방법을 가리지 않고 가진 권력을 다 휘두르면서도 백성들에게 권력에 대한 순종과 정도를 걸을 것을 아무리 요구해 봐야 백성들은 따라오지 않는다는 것이다.

우리는 종종 스스로는 도덕과 양심에 어긋나는 행동을 하면서도, 부하나 동료 또는 가족들에게는 도덕과 양심에 따라 행동하기를 요구할 때가 있다. 가정이나 회사 혹은 사회에서 개인의 입지가 높아졌을 때 지나 온 날들과 자기 자신을 되돌아보지 않은 채 타인에게 부당한 것을 강요하거나, 반사회적인 행동을 보일 때가 종종 있다. 적어도 우리가 몸담은 조직과 사회는 일개 개인의 권력과 의지로 발전하기 어려울 뿐 아니라 오히려 가진 자의 술선수범과 성실함이 조직의 지속성과 발전 가능성을 보장할 수 있다.

명예로운 사람과 어울리고 싶다면 스스로 명예로운 사람이 되어라.

- 웨일스 속담

6) 춘추시대는 기원전 770년경~403년경으로 공자의 전성시대이자 노자와 묵자가 공존하던 시대.