



- **경제 이슈** : 3월 수출 498억 달러로 월간 실적 역대 2위
러시아 경제성장률 둔화 전망
- **경영 노트** : 브랜드보다 선(善)한 활동을 홍보한다
- **사회 트렌드** : 중국 지도자의 속마음을 알기 위해서는?
대중교통 이용객 칼로리 2배 소비
- **저널 브리프** : 위기관리 3대 원칙
- **금주의 도서** : 광기, 패닉, 붕괴: 금융위기의 역사
- **洗心錄** : 보기를 피하기 위한 퍼팅, 버디를 잡기 위한 퍼팅

□ 3월 수출 498억 달러로 월간 실적 역대 2위

- 산업통상자원부에 따르면 3월 수출은 497.6억 달러로 2013년 10월(504.8억 달러)에 이어 역대 2번째로 많은 월간 수출액 기록
 - 수출 : 주요 수출 품목인 무선통신기기(32.1%), 반도체(14.0%), 자동차(15.9%), 선박(18.7%) 등이 호조를 보여 전체 수출은 전년동월대비 5.2% 증가한 497.6억 달러를 기록
 - 수입 : 원자재(-3.2%) 수입이 철강, 석탄 등을 중심으로 줄었으나 자본재(9.3%) 및 소비재(16.3%) 수입이 늘어 전체 수입은 전년동월대비 3.6% 증가한 455.7억 달러를 기록
 - 무역수지 : 수입에 비해 수출이 빠르게 증가하여 3월 무역수지는 41.9억 달러 흑자로 26개월 연속 흑자 기조 유지

- 향후 수출은 미국, 유럽 등 선진국을 중심으로 회복세를 보이겠지만 중국의 경기 둔화 우려, 신흥국 금융 불안 등에 영향을 받을 가능성

□ 러시아 경제성장률 둔화 전망

- 세계은행(World Bank)은 『러시아 경제 전망 보고서(Russia Economic Report)』를 통해 2013년 경제성장률이 예상치를 하회하고, 2014년에는 크림반도 사태의 영향으로 전년보다 낮아 질 것이라고 전망치를 발표
 - 2013년 경제성장률 : 소치 동계올림픽 개최에 따른 설비투자 확대에도 불구하고, 민간 투자 등 내수 부진으로 인해 1.3%를 기록하고, 2011년 4.3%, 2012년 3.4%를 크게 하회
 - 2014년 경제성장률 : 크림반도 사태가 원만하게 해결될 경우 2014년 경제성장률은 1.1%를 기록할 것이나, 사태가 악화될 경우 기업의 투자규모 삭감 및 은행의 기업대출 감축 등으로 -1.8%를 기록할 전망
 - 2015년 경제성장률 : 2018년 월드컵 유치 등에 따른 투자 확대에 의해 경제성장률이 1.3%~2.1%로 회복할 전망

- 세계은행은 러시아가 크림반도 사태를 원만하게 해결하고, 규제 재정비 등의 구조개혁을 통해 성장잠재력을 높일 수 있다고 제안

□ 브랜드보다 선(善)한 활동을 홍보한다¹⁾

- 기업이 실행할 수 있는 차별화 요인으로 사회공헌이 부각되기 시작
 - 비슷비슷한 제품이 수없이 쏟아지는 대량생산의 사회에서 브랜드 간 차별화는 점차 힘들어지고 있음
 - 소비자는 제품의 기능과 품질뿐만 아니라 제품 구매가 사회에 미치는 영향을 고려하여 구매 결정을 하기 시작
 - 소비자에게 깊은 감동을 선사하는 것이 쉽지 않은 시대에, 기업은 지역사회에 도움이 되는 ‘착한 일’에서 실마리를 찾고 있음

- 사회공헌은 경영에 있어서 선택이 아닌 필수이며 비용이 아닌 투자로 전환
 - 기업의 사회공헌은 기존의 기부·봉사와는 다른 접근 방식으로 진행되고 있으며, 기업의 능력을 활용해 사회 문제를 해결하는 과정에서 수익을 창출
 - 기업의 지속가능 경쟁력으로서 사회공헌의 효과는 통계로도 검증되어, 비싸도 착한 기업의 제품을 구매하겠다는 소비자가 54.3%에 이룸
 - 또한 지속가능성 지수와 재무성과(예: 매출증가율 및 영업이익률)가 밀접한 연관성이 있는 것으로 분석됨

- 기업은 사회가 무엇을 필요로 하는지 파악하여 수혜자 맞춤형 솔루션을 제공할 수 있어야 함

< 글로벌 기업의 사회공헌 사례 >

내 용	
사노피 아벤티스	<ul style="list-style-type: none"> • 다국적 제약 기업 사노피 아벤티스는 단순히 암 환자들을 치료하는데 머물지 않고 환자들의 가족과도 다양한 프로그램을 통해 소통하고, 치료 이후에도 도움을 주려는 노력으로 새로운 가치를 공유 • 사노피 아벤티스는 암에 대한 지식과 치료방법은 물론 암환자의 심리적 불안을 해소해 주기 위해, 전화 컨퍼런스로 암환자에게 암전문의에게 심리 상담을 받으며 대화할 수 있는 장을 마련
월마트	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 내 건강보험 소외계층을 위해 4달러의 파격적 가격에 복제약을 제공하는 프로그램을 제공 • 생활이 어려운 현지 주민들에게 의료보장 서비스를 제공하고, 약국 기능도 수행 • 이와 같은 사회공헌 프로그램을 통해 월마트의 안티들조차 끌어안을 수 있었으며, 약품 판매를 통해 매출까지 향상

1) ‘브랜드보다 선한 활동을 홍보한다’(매일경제신문, 2014.03.21)를 요약 정리함.

□ 중국 지도자의 속마음을 알기 위해서는?2)

- 홍콩의 밍바오 등 중화권 매체들이 중국 지도자들의 속마음을 잘 알기 위해서는 그들이 추천하는 책을 주목할 필요가 있다며, 최근 중국 지도자들이 추천하는 도서를 정리해 소개함
 - 시진핑 주석이 최근 전극 추천하는 책은 '찬란한 고난'(苦難輝煌)이란 책
 - 중국 국방대 전략연구소 소장인 진이난이 2012년 출간한 책으로 중국공산당의 탄생과 성장, 성숙 과정과 나아갈 방향을 소재로 하고 있음
 - 이 책은 시 주석의 통치 구호인 '중국의 꿈'(中國夢)을 구상하는 데 영향을 준 것으로 알려졌다
 - 권력 서열 2위인 리커창(李克強) 총리의 추천책은 미국의 미래학자 제러미 리프킨의 '제3차 산업혁명'임
 - 왕치산 중앙기율위서기가 지난해 추천했던 프랑스 정치철학자이자 역사가자인 알렉시스 드 토크빌이 19세기에 쓴 '구체제와 대혁명'은 당시 중국 정가의 최대 화제가 되었음
- 중앙기율위는 홈페이지에 추천 도서 코너를 마련해 운영하는데, 이곳에 추천되면 곧바로 중국 정가의 화제 도서가 됨
 - 지금까지 '찬란한 고난' 등을 비롯해 총 56권의 책이 추천

□ 대중교통 이용땀 칼로리 2배 소비3)

- 집에서 약 한 시간 소요되는 거리를 출퇴근하고 있다면 대중교통을 이용할 경우 자가용보다 두 배 가까운 칼로리를 소비하는 운동 효과를 볼 수 있음
 - 경희대 스포츠의학과 이만균 교수의 연구 결과 개인이 자가용으로 약 60분 이동했을 경우 총 108kcal가 사용된 것으로 측정됐으며, 대중교통으로 이동하는 경우 도보활동이 더해지면서 총 211kcal의 에너지가 사용된 것으로 나타남
 - 주 5일 출퇴근시 대중교통을 이용한다고 가정하면 자가용을 탈 때보다 매우러 4,120kcal, 연간 4만9,440kcal를 더 소비하는 셈
 - 이를 지방량으로 환산하면, 지방 1kg이 7700kcal에 해당되므로 연간 6.42kg의 체중감량 효과로 나타남

2) '시진핑의 中, 「찬란한 고난」 이 책을 보라(문화일보, 2014.4.7)를 요약 정리함.

3) '주5일 한시간 걸리는 출퇴근 거리, 대중교통 이용땀 칼로리 2배 소비'(헤럴드경제, 2014.4.7)를 요약 정리함.

□ 위기관리 3대 원칙⁴⁾

- 위기를 극복하고 더 강한 회사로 도약할 수 있는 3가지 위기관리 원칙을 소개
 - 인터넷 및 소셜네트워크의 발달로 나쁜 뉴스를 숨기고 싶어도 숨길 수 없는 시대가 도래하면서 기업의 위기관리 능력이 갈수록 중요해지는 상황

① 여론에서 무죄를 얻어야 한다

- 피해자의 아픔을 달래고 함께 나누려는 경영진의 선제적이고 적극적인 대응 모습을 보임으로서 법정 밖의 법정인 여론에서 죄의 형량을 최대한 낮출 필요가 있음
- 법정에서는 '무죄 추정 원칙'이 적용되지만 여론에서는 이와 반대로 '유죄 추정 원칙', 즉 사건의 진위 여부가 밝혀지기도 전에 뭔가 큰 문제가 있을 것이라고 확신하는 경우가 대부분
- 법원에서 무죄 판결을 얻는다고 하더라도 사람들 마음속의 법정, 즉 '여론'에서 유죄판결을 얻게 될 경우 기업은 위기 상황에 직면

② 정보의 공백을 줄여야 한다

- 위기 당사자가 침묵할 경우 허위 정보가 유통되어 대중들 사이에서 기업에 대한 부정적 이미지가 형성될 가능성이 높으므로 위기 발생 시 정보의 공백을 빠르게 채워야 할 필요가 있음
- 위기 상황의 초기 입장 표명은 완벽할 필요가 없으며 사건의 내용(What), 발생일시(When) 및 장소(Where) 등 간단한 메시지를 통해 정보의 공백을 메우는 것만으로도 충분
- 사실관계가 파악되고 난 이후에는 사건의 발생 원인(Why), 책임 주체(Who) 및 대처 방안(How)에 대해 공표할 필요

③ 창의적 위기관리가 필요하다

- 위기 상황 시 단순히 위기를 수습하는 것에서 벗어나 새로운 아이디어를 통해 더 큰 가치를 창출해 낼 필요가 있음
- 캐주얼 브랜드 '팀버랜드'는 2009년 그린피스 회원들에게 팀버랜드가 납품받는 브라질산 소가죽이 비윤리적 방식으로 생산된다는 항의메일을 수만 통 받게 됨
- 팀버랜드 CEO 슈워츠는 브라질과 거래를 중단하는 대신 그린피스에 문제 해결을 위한 대안을 요청했고, 그린피스는 가죽의 원산지 추적 시스템을 함께 설계하자고 제안하면서 위기를 극복하고 협력적 관계를 구축

4) '위기관리 3대'원칙 모르면 사고생만... '법정 밖의 법정'이 더 중요하다(조선비즈, 2014.03.29) 참조.

□ 광기, 패닉, 붕괴: 금융위기의 역사⁵⁾

킨들버거는 펜실베이니아 대학교를 거쳐 컬럼비아 대학교에서 경제학 박사학위를 취득하였고, 2003년 타계하기 전까지 MIT 경제학과 교수를 역임. 문학적 경제사가로 불릴 만큼 수리경제학을 경원시켰지만, 세심하게 설계된 모델의 관점에서 주제를 풀어나가는 것으로 유명.

○ 이 책은 금융위기를 야기하는 광기와 패닉, 붕괴의 진행과정과 궁극적 대역자의 역할에 대하여 서술

- 시장도 때로는 비합리적으로 행동할 수 있으며, 이 같은 비합리적 행동에서 야기되는 금융위기는 대체로 반복적인 유형을 갖고 있음
- 패닉과 붕괴로 인해 경제가 심각한 위협에 처하게 되면 정확한 시점에 아주 능숙하게 대처할 수 있는 궁극적 대역자가 필요

○ 광기 → 패닉 → 붕괴의 과정

- 금융위기를 초래하는 제반 사건들은 '변위요인', 즉 거시경제에 작용하는 외생적인 충격에서 시작하며 신용의 팽창은 광기 국면으로의 전환 과정에 연료를 공급
- 친구가 부자가 되는 모습을 지켜본 많은 사람들이 판단력을 잃고 투기에 동참하기로 결정
- 경제적인 풍요감이 사회를 지배하기 시작하고, 이번에는 과거에 발생했던 광기와는 다르다며 무엇이 다른지 합리적인 설명을 찾아내려 노력함
- 붕괴와 패닉은 광기의 기간 중에 있었던 모종의 불법, 부정행위, 공직자의 부정부패 등이 드러나면서 촉발되는 경우가 많음

○ 금융위기의 국제적 파급

- 1980년대 후반 일본 경제의 거품과 1990년대 후반 아시아 국가들의 금융위기, 나스닥을 중심으로 한 미국의 주식 거품은 체계적으로 연관되어 있음
- 먼저 태국과 여타 아시아 국가의 거품은 일본의 자산가격 거품 붕괴 이후 수 년 동안 도쿄로부터 유입된 자금을 의해 형성
- 이 거품은 1997년 하반기에 붕괴하고, 아시아 국가를 이탈한 자금이 미국으로 대거 유입되면서 미국의 주식 거품이 가속화됨

○ 최종대역자의 역할

- 자산가격 붕괴에 따르는 패닉의 확산을 막기 위해 궁극적 대역자는 반드시 필요하지만, 채무 과다 상태에 빠지게 될 차입자들이 구제될 것이라는 견해와는 구분
- 최종대역자는 항상 구제에 나서야 하지만, 투자자의 도덕적 해이를 방지하기 위해 언제, 어떤 방식으로 개입할 것인지에 대해서는 불확실성을 유지해야 함

5) 찰스 P. 킨들버거, 로버트 Z. 알리버 지음, 김홍식 옮김, "광기, 패닉, 붕괴: 금융위기의 역사", 굿모닝북스, 2011.

□ 보기를 피하기 위한 퍼팅, 버디를 잡기 위한 퍼팅

일반적으로 사람들에게는 위험을 회피하려는 강력한 욕구가 존재한다. 이는 목표라는 기준점이 있을 때 좀 더 명확하게 나타난다. 성취하고자 하는 목표에 대한 실패를 회피하려는 욕구가 목표를 초과 달성하려는 욕구보다 더 강력하기 때문이다. 다시 말해 이득을 얻기보다 손해를 피하려는 동기가 상대적으로 크다는 것을 의미한다.

펜실베니아대학의 데빈 포프와 모리스 슈바이처는 인간의 위험회피 욕구를 연구하기 위해 프로 골퍼들의 퍼팅 250만 회를 여러 가지 측면에서 연구하였다. 분석 결과에 따르면, 골퍼들은 퍼팅의 난이도나 홀까지의 거리 여부와는 상관없이 버디 퍼팅보다는 파 퍼팅을 할 때 훨씬 높은 성공률을 보였다. 일반적으로 프로 골퍼들은, 보기는 손해이고 버디는 이득이라고 생각하는 경향이 많다고 한다. 결국 골퍼들이 돈을 벌기 위한 파 퍼팅보다는 돈을 잃지 않기 위한 보기 퍼팅을 위해서 좀 더 강한 집중력을 발휘했다고 추정할 수 있다.

텃세를 부리는 동물들의 세계에서 방어하는 쪽이 성공하는 이유도 강력한 위험 회피 욕구 때문이라고 한다. 실제로 특정 지역의 소유자가 경쟁자의 도전을 받을 경우 대부분 소유자가 승리한다. 공격자에게는 새로운 이득을 취하기 위한 도전에 불과하지만, 방어자에게는 지면 모든 것을 잃게 되는 게임이다. 생각해보라. 지면 끝나는 게임인데 모든 것을 걸고 온 힘을 다하여 방어할 수밖에 없다.

기업을 혁신하기 어려운 이유도 여기에 있다. 인간의 위험 회피 경향은 조직과 개인 모두 현 상태에서 최소한만 변하는 걸 선호하게 만드는 강력한 힘이 된다. 인간은 어쩌면 기본적으로 보수적일 수밖에 없으며, 그래서 혁신을 두려워하는 지도 모른다. 결국 불확실한 경영 환경에서 혁신을 통해 지속성장을 달성하기 위해서는 위기의식 공유와 같은 강한 외부 충격 조치들을 통해 조직구성원들의 위험회피 성향을 극복해야 한다. 혁신은 잘 짜여진 전략 정도가 아니라 인간 본성을 뛰어넘는 무엇인가가 요구된다.

대화의 기술은 귀를 기울이는 데 있다.

- 말콤 포브스(1919-1990): 경제잡지 포브스의 발행인