

[Cover Story] Pacific Quest

화장품의 제왕 서경배, 서울의 태평양을 세계의 여성들에게 선보인다.

2006년 5월 8일, Susan Kitchens

서경배 사장의 부친은 한국 최대 규모의 최고급 화장품 기업을 설립했다. 이제 부친이 남겨준 기업의 도약을 위해 새로운 시장을 개척하는 것이 서 사장의 몫이다.

최신 유행을 선도하는 뉴욕의 중심, 소호 지역에 위치한 아모레퍼시픽 스파에서 고객들은 완벽한 고요함과 평안을 찾게 된다. 검은 셔츠와 느슨한 바지를 입은 여성들이 고요한 움직임 속에서 마사지 요법에 사용할 오일과 녹차 에센스를 혼합한다. 긴 화병에 꽂혀 있는 벚꽃 잎이 부드럽게 기울어 있고, 재스민과 대나무 향이 은은하게 흐른다. 실내에서 흘러나오는 부드러운 음악은 문 밖 도심의 소음을 차단한다. 이것이 바로 태평양 서경배 사장이 설명하는 아름다움에 대한 고요하고 전체론적인 접근이다.

그 고요함에 속지 말라. 이 정적이고 선적인 분위기는 43세 서경배 사장의 거대한 야망을 숨기고 있다. 최고급 보습제품 및 바디용품에서 침대들을 겨냥한 3달러짜리 립글로스까지 모든 종류의 화장품을 판매하고 있는 태평양은 한국 최대의 화장품 기업이다. 현지 화장품 시장의 36%를 점유하고 있으며, 작년에는 9% 성장과 함께 매출 13억 달러, 이익은 11% 증가한 1.6억 달러를 기록했다.

작년 한국 주식시장에서 태평양의 주가는 41% 상승했다. 이런 주가의 상승은 1930년대에 농가에서 시작된 조모의 사업을 이어받은 서경배 사장을 9억5천5백만 달러의 재산과 함께 포브스 아시아가 선정한 한국의 40대 재산가 중 7위에 올려놓았다. 현재 서경배 사장은 업무 시간을 효율적으로 이용하기 위해 회사에서 매우 가까운 거리에서 출퇴근을 하고 있다.

현재 지적되고 있는 태평양의 문제점은 매출의 90%가 포화 된 국내 시장에서 발생하고 있으며, 해외시장에는 비교적 덜 알려졌다는 점이다. 이러한 문제점의 해결을 위해 서경배 사장은 미국아시아, 그리고 프랑스를 겨냥, 해외 시장으로 과감한 확장을 추진하고 있다. 현재 지난 2003년 아모레퍼시픽 제품을 노출하고 세계 미디어의 중심지에서 관심을 불러 일으키기 위해 뉴욕에 오픈한 스파를 추가적으로 늘릴 계획은 없다. 하지만 미국 내에서 아시아의 이국적인 원료를 응용한 화장품에 대한 수요와 아시아 미용법에 대한 관심이 증가하고 있다는 점을 주목, 아모레퍼시픽 브랜드는 고급 백화점을 중심으로 매출을 끌어올리고 있다. 또한 중국에서는 한류 열풍에 힘입어 시장에서 선전하고 있으며 프랑스에서는 고급 향수 소비자들을 공략하고 있다.

몇 년간 언론과의 접촉을 조심스럽게 피해오다 포브스 아시아와의 인터뷰를 승낙한 서경배 사장은 적어도 수익의 4분의 1이 한국을 제외한 아시아 시장과, 북미, 프랑스 시장에서 발생하기를 바라고 있다. 서경배 사장은 “한 단계 높은 성장은 한국시장 밖에서 찾아야만 한다”고 덧붙였다.

이는 치열한 경쟁을 벌이고 있는 거대한 세계 화장품 시장 속에서 상대적으로 작은 규모의 기업인 태평양에게는 도전이 될 것이다. 로레알이나 에스테로더 같이 전 세계적으로 인정 받는 거대 화장품 기업들은 거의 모든 국가에서 우위를 점하고 있다. 태평양은 2005년에 1억 9백만 달러의 해외매출을 기록했으며, 유통전문지 WWDBeautyBiz에 따르면 태평양의 총 매출은 업계 25위에 그치는 것으로 알려졌다. 그러나 서경배 사장은 이에 멈추지 않고, 향후 10년 내에 세계 10위 권으로 도약할 것을 목표로 하고 있다. 현재 업계 10위인 일본의 가오 그룹의 연간 매출은 태평양의 두 배 이상인 30억 달러에 이르고 있다.

태평양은 해외에서 아직 수익을 내지 못하고 있다. 하지만 회사는 부채가 없으며, 이에 대해 서경배 사장은 우려하고 있지 않다. 최소한 향후 3년간 해외에서 두 자릿수 성장이 지속될 것을 전망하고 있으며, 현지 법인들은 2년 내에 손익분기점에 다다를 것으로 기대되고 있다. “지금은 투자에 집중할 시기”라고 서경배 사장은 강조한다.

태평양은 해외 확장을 위한 준비를 이제 막 갖추는 것처럼 보이나, 사실 이는 세계 2차 대전 당시부터 계획되어 왔다. 서경배 사장의 조모인 윤독정 여사가 북한의 한 농촌마을에서 동백기름과 크림을 만들기 시작했으며, 서경배 사장의 부친 고 서성환 회장은 어린 시절 그 제조법을 전수 받았다. 윤 여사는 후일 서성환 회장에게 수금업무를 맡겼으며, 서울까지 왕복 50마일이나 되는 거리를 자전거로 오가며 화장품 용기와 라벨을 사오도록 했다.

서경배 사장의 조모는 그녀의 사업을 ‘창성상회’라고 명했으나, 1945년 고 서성환 회장이 사업을 이어받으면서 제품을 태평양 건너 해외 시장에까지 판매할 포부를 담아 ‘태평양화학공업사’로 사명을 변경한다. 1948년에 일가는 사업을 남쪽 서울로 이전했으며, 서경배 사장의 부친은 2003년 타계했다.

서경배 사장은 현재 거주지보다 본사에서 훨씬 더 가까운 곳(현재 태평양 직원의 자녀들을 위한 탁아소)에서 자랐다. 가족 사업을 가까운 곳에서 접하면서 성장한 서경배 사장은 고등학교 재학 시절부터 다른 형제 자매들과는 달리 부친이 걸었던 길을 따르는 것에 대해 깊게 고민하게 된다. 서울 연세대학교를 졸업한 후 서 사장은 뉴욕 코넬 대학에서 MBA를 취득한다.

서울로 돌아온 후 서울 근교의 태평양 화장품 제조 공장에서 과장의 직책으로 업무를 시작한 서경배 사장은 곧 문제 발생의 조짐을 발견한다. 1980년대 후반, 회사는 화장품의 범위를 넘어 다른 사업에까지 확장하였고, 이는 비대하고 부조리한 여타 한국 재벌의 형태를 띠었다. 매출을 높이기 위해 태평양은 보험회사와 야구팀 등 약 24개의 사업을 거느리게 되면서 화장품 사업에 대한 집중을 잃고 있었다. 서경배 사장은 “그것은 다양한 사업으로 확장하여 위험을 분산시키기 위함이었다. 하지만 위험분산은 재무분야의 이론이며 사업다각화는 자산다각화와는 다르다”고 말한다.

곧 회사의 주요 사업인 화장품 사업이 큰 어려움을 겪게 되었다. 1990년대 초반, 한국 정부가 일부 관세 제도를 철폐하며 미국과 유럽의 화장품 브랜드들이 국내 시장에 범람하기 시작했다. 노사 갈등은 전보다 더 심각한 문제들을 야기하며 약 두 달간 화장품 생산이 중단됐다. 결국 회사는 부도 직전에 이르게 됐다.

서경배 사장은 회사의 생사 앞에서 부친과 긴급 회의를 가졌다. “우리가 만약 처음부터 다시 시작한다면 무엇을 할 것인지에 대해 고민했다”고 서경배 사장은 회상한다. 부자는 다시 화장품에 전력하기로 결정했다. “그때 일어났던 그 파업 덕분에 모든 사고의 틀을 바꿨다”고 덧붙였다.

부자는 바로 새로운 변화에 착수했다. 우선 화장품과 관련이 없는 사업들을 정리해, 현재 6개 사업만이 남아있다. (서경배 사장은 “유일하게 그리운 것은 야구팀으로부터 가장 좋은 자리를 제공 받곤 했던 점”이라며 농담을 했다.) 그리고 최고가 브랜드 제품을 방문판매나 고급 백화점에서 판매하고 저가 제품은 전문점에서 판매하는 등 각 제품에 맞춰 특화 된 전략을 적용했다. 곧 이어 1997년 초반 사장에 취임한 서경배 사장은 해외 시장으로 눈을 돌리며 추후 (영문) 사명을 아모레퍼시픽으로 변경했다.

시기는 적절했다. 그 해 말 한국은 아시아 경제 공황의 희생양으로 전락하며 정부는 국내 재벌들에게 회사를 해체하고 부채를 해결하도록 요구했다. 이미 기업의 체질개선 작업을 진행한 태평양은 얼어붙은 소비와 경제 위기를 극복할 준비가 되어 있었다.

태평양은 이미 오래 전 해외 진출을 시도한 바 있다. 1980년대 인도네시아 시장에 진입했으나 본사에서 파견된 영업팀은 현지 시장에 대한 지식이 부족했다. 1990년대 초반 프랑스 시장을 공략했으나 프랑스 여성들은 제품에 표기되어 있는 ‘메이드 인 코리아’ 라벨을 꺼려했으며 특히 아시아에서 인기가 있는 미백 제품에 관심을 보이지 않았다. “우리는 어떻게 프랑스 여성들에게 제품을 판매해야 하는지를 몰랐다. 현지 전문가가 없었던 것이 문제였다”고 서경배 사장은 말한다.

따라서 1995년 태평양은 프랑스 시장에서 스킨케어 사업을 철수하고 현지 여성의 94%가 향수를 애용한다는 점에 착안, 한국 라벨을 배제하며 향수 사업에 주력하기 시작하였다. 독보적인 프랑스 디자이너, 그리고 크리스찬 디오르 향수 마케팅 전문가를 영입한 후 1997년 롤리타 렘피카 향수를 출시했다. 미국 조사 그룹 민텔에 따르면 프랑스에서 제조된 이 사향의 향수는 작년 프랑스 향수 시장 판매 4위를 기록했으며 현재 80개 국가에서 판매되고 있다. 서경배 사장은 향후 2년 안에 2005년 유럽 매출액 4천 6백 9십만 달러를 두 배로 끌어올리는 것을 목표로 하고 있다.

이와 같은 성장은 경이적이거나 태평양을 세계 10위권 안으로 끌어올리기에는 역부족이다. 이를 해결하기 위해서 급속도로 성장하고 있는 중국에서 확고한 위치를 차지하는 것이 필요하다. 2002년 태평양은 한국 내 인기 스킨케어 브랜드 중 하나인 라네즈를 가지고 중국 시장에 진출하였다. 일반적인 2달러짜리 중국 제품 대신 상해 백화점에서 화장품 한 병에 30달러를 지불할 의사가 있는 여성들이 그 대상이었다. 서경배 사장은 “다소 비싸보일 수 있으나 젊은 중국 여성들은 그 정도는 구매할 수 있는 경제적 여유가 있다”고 말한다. 샤넬과 같은 브랜드는 중국에서 70달러에 판매되고 있다고 덧붙였다. 태평양의 스킨케어와 향수 제품은 난징과 북경, 충칭, 상해 등에 위치한 100개의 백화점에서 판매되고 있다. 홍콩에서는 12개의 고급매장에서 라네즈의 로션과 크림 제품들을 취급하고 있다.

중국 시장에서 서경배 사장은 태평양의 아시아인 피부에 대한 지식과 경험을 경쟁력으로 삼아, 서양의 다국적 기업들보다 우위를 차지한다. 또한 중국에서 높은 인기를 끌고 있는 한국 여배우 전지현을 브랜드 모델로 기용했다. 태평양의 중국 매출액은 지난 해 2천 8백만 달러에서 2008년 7천만 달러까지 증가할 것으로 전망하고 있다. 일본 경쟁사인 시세이도 등도 역시 중국 본토에서 시장을 빠르게 넓혀가고 있기 때문에 여전히 경쟁은 치열하다.

태평양은 올 해 일본에 진출, 두 개의 매장을 오픈 할 것으로 기대하고 있다. 이로써 시세이도의 안방 시장에서 본격적인 경쟁이 시작될 것으로 예상된다. 두 회사는 오랜 시간 동안 관계를 유지해 왔다. 1980년대 태평양과 시세이도는 기술적 협력관계가 있었으며 후일 시세이도는 자사 제품을 한국에서 유통시키기 위해 태평양의 도움을 받은 바 있다. 3년 전까지만 해도 두 회사 모두 상대방을 경쟁사로 인식하지 않았으나 두 회사의 협력 체제는 이제 과거와는 다르다.

미국 시장에서 서경배 사장은 녹차성분이 함유된 1.7온스짜리 피부 리뉴얼 크림에 거리낌 없이 400달러를 지출할 수 있는 최고급 소비자를 대상으로 하는 작은 시장에 집중할 것이다. 서경배 사장은 “태평양은 미국에서 아름다움에 접근할 수 있을 또 다른 방법을 제공할 수 있을 것이라고 믿고 있다”고 말한다. 지난 해 미국 시장 매출은 9백 3십만 달러에 불과하지만 향후 2년 안에 1천 2백만 달러 매출을 목표로 잡고 있다. 현재 미국 시장에서는

광고에 많은 비용을 지불하지 않고 있으며, 패션지에서 때때로 다뤄지는 기사에 더 의존하고 있다.

물론 서경배 사장은 한국 시장에도 많은 신경을 쓰지 않을 수 없다. 페이스샵과 같이 국내에서 갑자기 부상한 브랜드들이 급속도로 매스시장 소비자들을 대상으로 점유율을 높여가고 있다. 이에 맞춰 태평양은 그 시장에서 경쟁력을 높이기 위해 브랜드샵들을 열고 있다. 해외 브랜드들 역시 고객쟁탈을 위한 방안을 지속적으로 강구하고 있다. 서경배 사장에게는 당분간 여유롭게 스파를 즐길 시간이 아마도 없을 것이다.

Not just for drinking

2006년 5월 8일, Susan Kitchens

홍삼, 대나무수액, 녹차 추출물은 태평양의 많은 고급 스킨케어 제품의 주요 원료들이다. 이 한국의 일류 화장품 회사는 한국의 농장이나 지역 공급자로부터 인삼과 대나무를 공급 받지만, 녹차 잎만은 틀리다. 태평양은 가장 큰 녹차농장을 보유하고 있으며 다른 곳의 생산물을 쓰지 않는다.

1945년부터 사업을 운영하기 시작해 1997년 아들에게 물려준 서성환 회장은 오랫동안 녹차의 건강 효능을 확신해왔다. 1990년까지 녹차를 화장품의 원료로 사용하지 않았지만, 오늘날 태평양은 녹차의 잎, 줄기, 씨 등 거의 모든 부분을 활용하고 있다. 특히 잎은 한반도 남쪽에 위치한 제주도(온도가 항상 영상을 유지하며 영양이 풍부한 토양의 화산섬)의 회사 농장에서 가장 처음 수확되는 어리고 연한 잎만을 사용한다.

또한 태평양은 설록차라는 브랜드로 녹차 제품을 생산하고 있으며 국내 녹차시장의 50%를 차지하고 있다. 작년에 7천만 달러 매출을 올렸지만 보리차가 여전히 보다 대중적인 제품이다.

서성환 회장의 이 순한 맛을 내는 음료에 대한 집념은 1960년대에 시작되었다. 일본이나 동남아 외국 출장동안 마신 차가 그에게 깊은 인상을 주었다. 그가 마신 차는 정성껏 끓여져서 그 나라의 전통에 따라 세련되게 접대 되었다. 그는 한국전쟁으로 피해를 입은 한국에서 손님들에게 쓴 커피밖에 제공해 줄 수 밖에 없다는 것을 안타까워 했다. “아버지는 한국 녹차 역사가 천년이 넘었다는 사실을 깨닫게 되었다”고 그의 아들 서경배 사장은 말했다. 또한 “일본 식민지와 전쟁동안 녹차가 쌀처럼 꼭 필요한 음식이 아니었기 때문에 잊혀져 버렸다”고 덧붙였다.

1980년대 초기에 서성환 회장은 잊혀진 전통을 되살리기 위한 작업에 착수했다. 한반도 남

서 부근과 제주도에 땅을 매입하기 시작하였으며, 이 땅에 어린 녹차 묘목을 심었다. 그는 녹차 잎이 어떻게 재배되며, 맛을 향상시키기 위해 어떻게 잎을 따고 씻고 볶는지를 배우기 위해 현장을 자주 돌아다니면서 피나는 노력을 했다.

아모레퍼시픽 미국지사장 Marc Shin은 이 이야기가 태평양 판매고에서 주목하지 않을 수 없는 부분이라고 말했다. 이는 단순한 고급제품이 아닌 제품과 함께 하는 일화가 있어야 원하는 부유한 소비자들을 겨냥하는 미국에서 특히 그렇다. Shin 지사장은 “시장에는 거짓으로 포장된 많은 이야기들과 마케팅 수법이 존재한다”며 “하지만 우리의 것은 사실을 바탕으로 한 진실”이라고 강조했다.