



아모레퍼시픽의 부상(浮上)

2017년, 아모레퍼시픽(이후 AP라 지칭)은 한국 화장품 시장의 명실상부한 리더이자, 로레알(L'Oréal), 에스티 로더(Estée Lauder)와 같은 유수의 화장품 회사들과 각축전을 벌이는, 세계에서 일곱 번째로 큰 화장품 회사로 자리매김하였다. 본래 고 서성한 회장의 어머니 윤독정 여사의 수공업 제품으로 출발하였으나, 이후 AP는 놀랄 만큼 지속적인 규모로 성장을 거듭해 왔다. 2008년부터 2016년까지 줄곧 15퍼센트 안팎의 매출 성장률을 유지했을 뿐만 아니라, 특히 2014년에는 전년 대비 40퍼센트 성장한 영업이익을 달성했다. 같은 기간 중국 및 아시아 일대에서는 400퍼센트 이상 성장한 순이익과 함께, 2015년 1분기에는 5분기 연속 어닝 서프라이즈를 기록하기도 하였다. 해외 사업 또한 2004년 홍콩의 1호점을 시작으로 현재 9개국에서 94개 매장을 운영하며 성공리에 진행되고 있다. 특히 AP는 2011년 중국 진출 이후 3여년만에 중국에서 46개 매장을 개점하였는데, 모든 매장이 주요도시 최고급 백화점 1층에 입점해 있다. AP의 스킨케어 브랜드 중 하나인 설화수는 7년 연속 중국인 관광객들의 쇼핑 품목 1위를 차지하며 AP의 성장에 큰 공헌을 하였다. AP가 거쳐온 길은, 곧 한국 화장품 시장과 Korean Beauty (K-beauty)가 거쳐온 길이였다.

서경배 회장은 2015년 Forbes Asia에서 올해의 경영인으로 주목을 받았고, AP또한 같은 해에 포브스에서 선정한 '가장 혁신적인 기업 (World's Most Innovative Companies)' 랭킹에서 28위를 차지하면서 아마존(Amazon)(8위), 비자(Visa)(32위), 매리어트(Marriott)(29위), 에르메스(Hermès)(22위), 넷플릭스(Netflix)(27위)등과 어깨를 나란히 했다.¹ 이는 스타벅스(Starbucks)(45위)나 코카콜라(Coca-Cola)(81위)

¹ 세계에서 가장 혁신적인 회사 브랜드 탑 100 랭킹, 2015, <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&nav=category>; 포브스(Forbes) 연간 랭킹, <https://www.forbes.com/innovative>

연세대학교의 이무원 교수와 신동엽 교수가 스탠포드 대학의 윌리엄 바넷 교수와의 공동 작업으로 본 케이스를 준비했으며, 저자들은 조사 과정에서의 오나원 학생의 도움에 감사를 표한다. 이 케이스는 영어 버전을 한국어로 번역한 것으로 오나원 학생이 번역하였고 이무원 교수가 감수하였다. 이 케이스는 기업 운영의 효율성 혹은 비효율성을 논하려는 목적보다는 수업에서의 토론을 위한 기초 자료로서 제작되었다.

보다 높을 뿐만 아니라, 같은 산업 분류(personal products)안에서는 화장품 시장에서 세계적 리더인 에스티 로더 그룹 (Estée Lauder Cos) (84위) 제친, 가장 높은 순위이기도 하다. 참고로 해당 순위에서 50위 안에 포함된 한국 기업은 인터넷 포털 서비스 회사인 네이버(Naver)(21위)와 아모레퍼시픽(28위)밖에 없었다.

포브스는 AP의 급격한 성장과 함께, 회사의 쿠션 파운데이션 제품을 하나의 순위 선정 이유로 들었다. 쿠션 파운데이션은 “선크림과 메이크업 베이스, 파운데이션 등 기초 메이크업 제품을 특수 스펀지 재질에 복합적으로 흡수시켜 팩트형 용기에 담아낸”² 새로운 제품 유형이다. AP산하 브랜드인 아이오페(IOPE)에서 2008년 처음 “아이오페 에어 쿠션”을 선보인 이후, 쿠션 파운데이션은 라네즈(Laneige) BB쿠션, 헤라(HERA) UV 미스트 쿠션, 아모레퍼시픽(AmorePacific) 트리트먼트 CC쿠션, 설화수(Sulwhasoo) 퍼펙팅 쿠션 등 AP그룹의 13개 브랜드를 통해 출시되며 2014년까지 누적 판매량 46,867,848개, 2014년 당해 6,411억원의 매출을 기록했다. 특히 같은 연도에 쿠션 제품에 대한 해외 매출 성장률은 무려 1000퍼센트를 기록하며 화장품 산업에서 부동의 1위를 차지해온 랑콤(Lancôme)이 쿠션 제품을 모방한 제품을 출시하게끔 하였다. 글로벌 화장품 산업의 거물 크리스찬 디올(Christian Dior)역시 쿠션 기술의 사용을 위해 AP와의 제휴를 요청해 온 것은 물론이다. 2015년, AP의 쿠션 제품은 전세계적으로 1.2초에 하나 꼴로 팔리고 있다. 이러한 지표들은 AP의 쿠션 제품이 세계 화장품 산업에 미친 영향을 미루어 짐작할 수 있게 한다.

AP는 단순히 신제품을 출시하는 것을 넘어, 새로운 제품 카테고리를 개발하고 나아가 경쟁의 차원을 새롭게 정의함으로써 지금의 시장 점유율을 획득할 수 있었다. AP는 후발주자로 시장에 진입했음에도 불구하고, 저가격 제품들을 출시해 기존 회사들과의 경쟁을 회피하지 않았다. 그렇다고 하여, 경쟁 우위를 점하기 위해 단순히 더 나은 기술의 개발이나 원료의 사용에 집중함으로써 화장품 시장의 전통적 경쟁 구도를 따르는 선지를 택하지도 않았다. 대신, AP는 뷰티 루틴 (beauty routine)의 개선이라는 보다 근본적이고 독특한 부분을 파고들었다. 이러한 접근법은 “아시아 뷰티를 통해 세상과 소통”³하는 AP의 철학에서부터 기인한 것이기도 하다. 기존의 시장을 노리고 진입하는 것은 같지만, AP는 어떻게 직접적인 대립을 우회하여 출혈적인 경쟁을 최소화하는 것이 가능한지를 몸소 입증하였다. ‘급할수록 돌아가라’ 는 옛 성현들의 가르침은 여전히 유효한 것 같다.

동시에, AP는 회사의 기본 철학들과 기업 문화를 형성하는 내부 제도들을 만들어 나가기 시작했다. AP의 “조화와 균형”의 철학은 서로 대조되는 가치들이 융합될 수 있는 단상이자, 혁신적인 제품들이 탄생할 수 있는 기업 환경의 기초가 된다. 또한 ‘여성성’, 특히 ‘어머니’로 대표되는 AP의 부드럽고 유연한 기업 문화와 제도들 또한 AP의 혁신의 토양으로 기능한다.

CUSHION VALUE

[companies/list/#tab:rank](#) (2017년 5월 26일).

² 아모레퍼시픽 R&D 유닛 메이크업 리서치 2팀 리더 최경호님의 인터뷰. 2015년 7월 8일. 이후 별도의 표시 없이 다수의 인용 내용들이 저자들과 진행된 인터뷰에서 발췌됨.

³ 아모레퍼시픽 웹사이트. <http://www.amorepacific.com.cn/content/company/global/group/overview.html>. (2017년 4월 22일)

AP는 Asian Beauty Creator로서 '아시아의 미'를 전 세계에 알리고자 한다. 특히 AP는 이 '아시아의 미'가 동양 철학의 근본적인 원리인 '전체적(holistic) 조화와 균형에 대한 강조'에 기반한다고 보았다. 예로부터 조화와 균형은 우리가 자연과 인간, 사회를 바라보고 이해하는 기본적인 관점이었다. 대표적으로 도교사상의 음양이론 같은 경우, 각각 어둠과 빛의 서로 반대되는 가치를 상징하는 음과 양의 기운이 공존하며, 이 때 음은 양 때문에 존재하고 양은 음 때문에 존재한다는 입장을 취한다.⁴ 여기서 하나의 존재는 다른 하나를 더 잘 이해하게끔 돕는 역할을 한다. 우리가 사는 세상은 반대되는 것들의 관계와 변화로 구성되어 있기에, 양 측을 모두 고려해야 진리에 가까워 질 수 있다는 것이다. 이러한 관점은 모순과 역설을 자연적인 현상으로 바라보는 동양의 시각과도 맞닿아 있다. 모순을 극복이 필요한 과제로 정의했던 서양과 달리, 동양에서는 오히려 모순과 역설을 정상적인 것으로 간주함과 동시에 이를 적극적으로 활용해 왔다. 동양의 고전에는 '하지 않으면서 하고, 일하지 않으면서 일하는' 등의 역설을 활용한 표현이 많다. 역설을 통해 사물의 양면을 모두 살펴봄으로써 전체적으로 조화되고 균형 잡힌 사고를 모색하고자 했던 것이다.

이 때, 서로 대조되는 개념들간의 융합은 단순한 두 개념들의 통합(integration)과는 구분된다. '통합'이 둘 이상의 개념들의 단순 합에 불과하다면, '융합'은 개념들의 단순 합을 넘어 서로가 서로에 영향을 주며 조화를 이루는 과정으로 이해될 수 있다. 마치 '음'과 '양'에서 하나가 다른 하나의 이해를 도울뿐더러 존재에도 영향을 미치는 것과 같이 말이다.

이러한 세계관의 영향을 받아, AP또한 이성과感性, 내부와 외부, 비움과 채움, 강함과 부드러움 등의 대조적인 개념들을 융합한 기업의 가치를 추구하고자 하였다 (그림 1 참고). 예를 들어, AP의 로고의 경우 부드럽고 세련된 이미지의 amore와 강인하고 역동적인 이미지의 pacific의 조화를 염두에 두고 만들어졌다 (그림 2 참고). 보다 구체적으로는 '동양과 서양, 자연과 과학, 전통과 현대 등 서로 대조적인 이미지들이 조화롭게 공존하며 새로운 것을 창조하는 동태적 어울림, 곧 'Harmony of contrast'의 뜻'을 담았다. AP의 브랜드 중 하나인 Hera와 같은 경우도 '서양과 동양의 미적 가치가 융합되고 이성과感性이 균형 있게 조화되어있는 세계를 지향'한다. 설화수(sulwhasoo)는 더욱 직접적으로 '아시아의 지혜를 담은 조화와 균형의 아름다움, 홀리스틱 뷰티'를 선사하는 브랜드를 표방한다. 특히 이는 서성한 회장이 '서양의 선진 문화와 기술을 우리 것에 접목'하면서 '우리 안의 것을 새롭게 발견하여 서양과 소통'하고자 하는 마음에서 탄생시킨 브랜드⁵이기도 하다. 또한 몸 속이 건강해야 겉으로 보이는 피부가 아름다울 수 있다는 생각, 외면과 내면의 밸런스를 맞추는 것이 중요하다는 믿음에서 1980년대에는 '만유'라는 건강 보조식품, 2002년에는 비비(v=b)프로그램이라는 국내 최초 이너뷰티 브랜드를 창립하기도 했다.

'조화와 균형'이라는 철학은 모호하다. 개념 자체도 애매할뿐더러, 산술 평균을 의미하는 것이 아니기에 조화와 균형의 상태를 단순한 방법으로 확인하는 것은 거의 불가능에 가깝다. 일례로 AP는 당장 조화와 균형의 가치를 기반으로 설계된 '설화수(Sulwhasoo)'에 대해서도 다섯 가지 중심 원료의 조화

⁴ the Internet Encyclopedia of Philosophy on "Yinyang,"을 참조할 것. <http://www.iep.utm.edu/yinyang/> (2017년 4월 23일)

⁵ 한미자, 미의 여정: 샘, 내, 강, 바다 (초판본), 아모레퍼시픽 그룹, 2008.

가 피부에 왜 좋은지를 쉽게 풀어 설명하는데 어려움을 겪는다. 헤라(Hera) 브랜드는 '이성과 감성이 균형 있게 조화되어 있는 세계'⁶를 지향하지만, 이는 현실 세계에 존재하는 구체적인 공간이 아니다. 심지어 AP의 직원들도 이러한 브랜드 철학들을 이해하고 이를 제품에 반영하는 것이 난해하다고 생각한다. 하지만, 거꾸로 생각하면 이러한 모호성은 '이성과 감성이 균형 있게 조화되어 있는 세계'를 보여줄 방법이 무궁무진하다는 것을 의미하기도 한다. 그래서 서경배 회장은 "모호성을 토대로 혁신의 확장이 일어날 수 있다"⁷는 강한 믿음 하에 적당한 수준의 모호성을 적극적으로 장려하고 있다. 이러한 접근은 조직 내의 모호성이 구성원들의 창의성을 증진시킬 수 있다는 스탠포드 대학교 교수 제임스 마치의 논의를 연상시키는 부분이기도 하다.⁸

이러한 AP의 특색 있는 철학은 연구 및 개발에 있어서의 독특한 접근으로 이어졌다. 일찍이 AP는 화장품 산업에서의 연구 및 개발의 중요성을 깨닫고 이에 대한 투자를 아끼지 않아 왔다. 1945년, AP는 국내 장업계 최초로 자체 연구실을 개설했고, 1962년에는 영등포에 국내 최대 화장품 자동화 시설을 준공했다. 마치 이러한 일련의 발전이 우연의 산물이 아님을 증명하는 것처럼, AP의 기술 개발 센터는 1997년 세계 최초로 주름 개선 기능을 가진 '레티놀'의 안정화에 성공하기도 했다. 2014년 기준 AP의 수입 대비 R&D 투자 비중은 2.7%로, 이는 업계에서 수입의 3.4%를 R&D에 투자하는 로레알(L'Oréal)의 바로 뒤를 이을 뿐만 아니라, 각각 수입의 1.8%와 1.4%를 R&D에 투자하고 있는 시세이도(shiseido)와 에스티 로더(Estée Lauder)보다 높은 수치였다.

하지만 AP가 기존의 경쟁의 틀을 벗어나 혁신적인 제품들을 출시할 수 있었던 핵심적인 이유는 R&D 투자의 양적 지표보다 그것의 질과 내용에 기인한다. AP의 연구자들과 직원들이 입을 모아 이야기하는 것처럼-이것 자체도 일종의 역설이지만-AP는 "기술을 기술로 보지 않았"⁹고, 기술에 대한 이와 같은 접근은 AP가 "cushion strategy"라 불리는 독특한 시장 전략을 추구하는 바탕이 되었다.¹⁰

CUSHION STRATEGY

AP는 레드퀸(red queen)이나 블루오션(blue ocean)전략을 택하지 않고¹¹ 제 3의 대안인 "cushion strategy"를 선택했다. 근본과 본질에 집중한 기업 철학은 AP가 개별 제품이나 기술 이상으로, 고객의 화장품 사용 습관과 문화와 연결된 뷰티 루틴(beauty routine)에 주목하게끔 했다. AP는 또한 자연 재료를 단순한 '원료' 이상으로 여기는 독특한 자연관을 보유하고 있었다. 이러한 방식으로, AP는 경

⁶ Ibid.

⁷ 서경배 회장과 인터뷰, 2016년 5월 20일. 이후 별도의 표시 없이 다수의 인용 내용들이 저자들과 진행된 인터뷰에서 발췌됨.

⁸ James G. March and Johan P. Olson, *Ambiguity and Choice in Organizations, Second Edition* (Oxford University Press, 1985), <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/ambiguity-choice-organizations-2nd-edition> (May 10, 2017).

⁹ 아모레퍼시픽 R&D유닛 스킨케어 리서치 2팀 리더 안순애 님과의 인터뷰. 2015년 7월 8일. 이후 별도의 표시 없이 다수의 인용 내용들이 저자들과 진행된 인터뷰에서 발췌됨.

¹⁰ 기존의 시장을 노리고 진입하는 것은 같지만, 그 방법을 선택함에 있어 출혈을 최소화 할 수 있도록 직접적 대립을 우회하는 양상. 마치 당구에서 'cushion'을 이용해 경기를 펼쳐 나가는 모습이 연상되는 대목이다.

¹¹ William P. Barnett, *The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolves* (Princeton University Press, 2016) <http://press.princeton.edu/titles/8636.html> (May 10, 2017).

쟁의 새 차원(dimension), 혹은 기준(criteria)을 창출하며 경쟁 기업들 사이에서 스스로를 구분 지으려는 노력을 지속해 왔다 (그림 3 참조).

뷰티 루틴의 변화 (Beauty routine shifts)

AP는 창업 이래 단순히 제품의 품질 개선이나 새로운 원료 개발보다 뷰티 루틴과 제품 사용 습관이라는, 고객의 요구에서 보다 근본적인 부분에 고민을 집중해 왔다. 이러한 AP의 근본에 대한 고민은 AP의 핵심 가치인 '조화와 균형'에 기반한다. 역시 조화와 균형의 철학을 바탕으로 한 한의학에서는 사람의 몸 속 기운이 조화를 이루었을 때 건강해 진다고 여기고, 따라서 부족한 쪽의 기운을 채워주기 위한 처방을 내린다. 양의학이 병이 났을 때의 증상의 치료에 중점을 두는 것에 반해, 한의학은 근본적으로 개인이 병을 이길 수 있는 기운 및 능력을 만드는 것을 목표로 한다.

AP는 한의학의 전통에 따라 눈에 보이지 않는 근본-뷰티 루틴과 습관-에 몰두해 제품에 접근했다. 성공한 AP의 제품들을 얼핏 보면 기술력이 그 중심이 되는 것 같이 느껴지기도 한다. 그렇지만 더욱 면밀히 검토해 본다면, 이들의 성공에는 습관화에 방해되는 부분들을 제거해 가며 제품 사용의 루틴을 만들기 위한 노력이 선행한다는 것을 알 수 있다. 이것이 바로 AP가 "기술을 기술로 보지 않는" 첫 번째 부분이다. 단순히 우수한 품질과 개선된 기능의 제품을 개발하는 것을 넘어, 생활 패턴과 화장 문화까지 아우르는 혁신이 가능하다는 점은 AP의 힘이라고 할 수 있다.

AP의 make-up campaign

AP는 1968년부터 본격적으로 메이크업 제품의 개발과 생산 및 판매에 힘을 기울이기 시작했다. 하지만 당시 한국 사회에서는 색조 화장에 대한 부정적 인식이 만연한 상태였기에 제품의 원활한 판매를 위해서는 이와 같은 인식이 먼저 개선될 필요가 있었다. 이에 AP는 먼저 우리나라 여성들의 피부에 잘 맞는 피부 관리 5단계 손질법을 창안해 보급하기 시작했다. 이는 여성들에게 세안-마사지크림-영양화장수-수렴화장수-영양크림의 순서로 피부 손질을 하도록 제안하는 내용으로, 적절한 피부 톤이 갖추어져야 메이크업이 돋보일 수 있다는 생각에서였다. 또한 AP는 당시 보유하고 있었던 광범위한 방문판매 조직을 통해 메이크업에 대한 인식을 바꿔나가기도 했는데, 판매원들이 소비자들에게 1대1로 메이크업의 필요성과 가치 등을 설명하고 설득했다. 1970년대에는 컬러 인쇄의 시작에 발맞추어 국내 최초의 메이크업 캠페인을 실시하며 일련의 노력들이 최고조에 달했다. 유명 모델들을 기용하고 메이크업 발표회를 주최하는 등의 캠페인은 메이크업이 한국 사회에서 하나의 화장 문화로 자리하게끔 하는데 강력한 영향을 미쳤다. 이러한 활동들에 힘입어, AP는 1974년 139억 5800만원의 매출 실적으로 처음으로 100억원대 매출을 돌파하고, 1970년대 내내 해마다 100억 원 이상의 판매 신장을 기록할 수 있었다.

하지만 [메이크업에 대한 인식 변화의 일등 공신이자 매출의 적지 않은 부분에 공헌한] AP의 방문판매는 2010년도 초반에 위기를 맞는다. 그러나 AP는 회사의 "cushion strategy"를 근간으로 전형적인 위기 관리 전략과는 다른 방식을 채택함으로써 해당 난관을 극복할 수 있었다. AP의 방문판매는 사람들간의 조화에 근본적인 강조점을 두고 있으며, 이는 해당 부서가 설립된 1960년대 초반 서성한 회장의 연사에 잘 드러나 있다: "만약 사람과 사람이 만나 서로를 진심으로 대한다면, 이루지 못할

것은 없다”.¹² 따라서 2011년에 방문판매 부서의 실적이 급격히 감소했을 때, AP는 전형적인 판매 촉진 계획을 실행하는 대신 부서를 개혁하기로 결정했다. 서경배 회장은 그가 직원들에게 근본적인 부분들에 대해 명확히 강조했던 것을 생생히 기억하고 있었다:

“방문판매 부서의 매출이 몇 년 동안 반 토막이 나더라도 괜찮다. 우리는 이 위기를 방문판매 부서의 근본적인 문제를 해결하는 기회로 받아들이기로 하자. 나는 기꺼이 기다릴 준비가 되었다.”

AP는 위기의 근본적인 원인을 철저히 조사했고, 이후 매출 성장에 대한 과도한 강조가 문제의 주 원인이었다는 것을 밝혀냈다. 문제를 해결하기 위해 AP는 양적 성장에서 질적 성장으로의 패러다임 전환을 상징하는 “730 프로젝트” 라는 일련의 혁신을 시행했다. 구체적으로, AP는 판매사원, 고객, 회사 간의 모바일 소통 시스템과 청구서 수령 보조 시스템을 도입하고, 판매사원의 연간 소득을 오퍼센트 인상하는 등의 방안을 추진하였다. 회사는 또한 판매사원의 성과 평가가 공장에서 출하하는 제품의 양에 기반한 push system 에서 소비자들에게 직접 전달되는 제품의 양에 초점을 둔 pull system에 기반하게끔 변화를 주었다. 무엇보다도, AP는 방문판매의 미션을 단순한 화장품 판매가 아니라 소비자들의 생애 주기에 맞는 종합적인 뷰티 컨설팅을 진행하는 것으로 재정의했다. 결과적으로, 방문판매 부서는 2014년에 성공적인 성과의 호전을 경험할 수 있었다.

이후에도 AP는 여성들의 뷰티 루틴 및 화장문화를 바꾸는 혁신을 계속해 왔다. 1997년에 탄생한 최초의 한방 부스팅 에센스인 윤조에센스, 2002년 출시된 ‘라네즈(Laneige) 뷰티 슬리핑 팩, 2008년에 출시된 ‘아이오페(IOPE) 에어쿠션’이 이러한 혁신을 잘 보여주는 대표적인 예라 할 수 있다. 해당 제품들은 사용자들의 뷰티 루틴에 제각각 영향을 주었다.

설화수(sulwhasoo) 윤조 에센스

‘조화와 균형’을 중시하는 AP의 철학은 한방에서 전해져 내려오는 ‘7세 주기설’을 경험적으로 입증하려는 연구 및 개발에의 노력으로 이어졌다. ‘7세 주기설’은 한국 전통 의학서인 ‘동의보감’에 기록되어 있는 내용으로, 7세부터 49세까지의 여성의 생리적 변화를 7년 주기로 표현하고 있다¹³. 원전 자체에는 피부에 직접 관련된 내용은 수록되어 있지 않으나, AP는 7년의 동일한 주기가 피부 노화에도 적용될 수 있다는 생각을 하였고, 이를 검증해 보기로 결정하였다. 초기 설화수 개발에 참여했던 AP의 스킨케어 연구자 안순애 님은 보통 동양 의학이 그 낮춤으로 인해 서양권에서 공감대 형성에 어려움을 겪는 것에 비해 7세 주기설의 경우 동서양을 막론하고 인식의 차이를 보이지 않았다는 점에서 이례적이었고, [그 부분에서 7세 주기설의 잠재적인 가치를 느꼈다고] 회상했다.

설화수(sulwhasoo)의 ‘윤조 에센스’는 이러한 7세 주기설에 대한 연구를 바탕으로 개발되었다. 새로이

¹² 한미자, 위의 책.

¹³ “Donguibogam: Principles and Practice of Eastern Medicine,” UNESCO Memory of the World 참조, 2008, <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/flagship-project-activities/memory-of-the-world/register/full-list-of-registered-heritage/registered-heritage-page-2/donguibogam-principles-and-practice-of-eastern-medicine/> (2017년 5월 10일).

발견된 '35세 이후 음의 부족으로 인해 급격히 피부 노화가 증폭되는 현상'¹⁴에 주목하여 AP의 연구자들이 '피부의 균형'을 되찾아 주는 제품을 고안한 것이다. 이를 위해 '자음단'이라는, 음을 보충하여 피부를 보호하는 역할의 새로이 개발한 원료를 사용하였다. 이 때, 피부에 균형을 되찾아주는 효과를 극대화 하기 위해서는 다른 제품의 사용에 앞서 윤조 에센스를 바르는 것이 필요했다. 그렇게 했을 때 제품에서 본래 의도했던 '피부의 근본을 다지고 기를 순환시켜 피부가 화장품을 흡수시키는 준비'가 더욱 제대로 이루어질 수 있을 것이었다. 이는 왜 AP가 윤조 에센스를 '부스팅(boosting)' -이후 다른 제품의 흡수 및 효능을 상승시키는- 에센스라는 카테고리로 분류하였는지 설명해 준다.

그전까지 당연하게 여겨진 뷰티 루틴은 세안 후 얼굴을 닦고, 스킨 혹은 토너라 불리는 물 제형의 제품을 사용하여 피부결을 정돈, 이후 묽은 제형의 기능성 제품을 바르는 순서였다. 때문에 기능이 있는 '에센스'를 '스킨'보다 먼저, 세안 후 가장 첫 단계로 사용한다는 새로운 루틴의 도입은 당시 여성들에게 있어 매우 혁신적인 시도였다. AP는 이전의 메이크업 캠페인의 경험을 토대로 새로운 루틴을 고객들에게 설득하는데 힘썼다. 이전처럼 방문판매 경로를 적극적으로 활용할 수는 없었지만, 판매현장뿐 아니라 소비자를 대상으로 한 여러 가지 자료에 윤조에센스의 미용법을 함께 노출하며 끊임없는 소통의 노력을 기울였다. 결과는 매우 인상적이었다. 윤조 에센스의 성공에 힘입어 1997년 시장에 선보인 설화수(sulwhasoo) 브랜드는 불과 사 년 만인 2000년 메가 브랜드로 발돋움했고, 2002년에는 2천억원, 2004년에는 3천억 원, 그리고 2005년에는 4천억 원 이상의 전세계 매출 실적을 기록하며 성장을 거듭했다.

회사의 대외적인 노력 또한 중요했지만, 당시 윤조 에센스가 '기존의 습관과는 반대되는' 획기적인 루틴을 제시했음에도 빠른 시간 안에 고객들을 설득할 수 있었던 데에는 설화수(sulwhasoo)가 기반하는 철학의 역할이 컸다. 7세 주기설을 바탕으로 한 균형 잡힌 피부의 필요성에 대한 설명은 단순히 품질이나 원료의 우수성에 기반하여 에센스를 스킨보다 먼저 사용해야 한다는 이야기보다 소비자들에게 설득력 있게 다가갔다. 2015년 AP는 4세대 윤조에센스의 출시와 더불어, 조화와 균형을 추구하는 브랜드 철학이 더욱 잘 느껴질 수 있는 '기본-균형-개선 단계'의 뷰티 리추얼을 함께 보급했다.

윤조에센스는 2014년 1월 기준으로 출시 17년만에 전 세계에서 2000만개의 판매고를 달성했고, 누적 판매금액은 1조원을 웃돌았다. 설화수(sulwhasoo)의 경우 2015년 7월에는 싱가포르의 랜드마크 지역인 '캐피탈 싱가포르'에 설화수 브랜드 100번째 글로벌 매장이자 아세안(ASEAN) 지역 내 최초의 브랜드 플래그십 스토어를 오픈했다¹⁵. 같은 해 설화수(sulwhasoo)는 싱가포르를 포함해 중국, 미국, 태국 등 세계 10여국에 진출했고, 아세안 시장에서는 2014년 기준 전년 대비 약 80%이상 증가한 매출을 기록했다.

아이오페 에어쿠션

2000년대 중반 이후로 화장품 시장에서는 한 듯 안 한 듯 자연스러운 메이크업이 새로운 유행으로

¹⁴ 아모레퍼시픽 웹사이트, <https://www.sulwhasoo.com/hk/en/experience/archive/1391209223.html> (2017년 5월 27일).

¹⁵ 2017년 기준, ASEAN에는 10개의 회원국이 존재한다: 브루나이, 캄보디아, 인도네시아, 라오스, 말레이시아, 미얀마, 필리핀, 싱가포르, 태국, 베트남. ASEAN 웹사이트 참고, <http://asean.org/asean/about-asean/> (2017년 4월 23일).

자리해가고 있었다. 동시에 연한 메이크업으로 햇빛에 노출된 얼굴을 보호하려는 목적에서 소비자들의 자외선 차단제에 대한 관심은 높아져 갔다. 이에 더해 휴대가 편리한 제품에 대한 수요는 꾸준히 증가해오고 있는 상황이었다. AP는 이러한 트렌드들이 오래 지속될 것이라는 판단 하에 관련된 제품의 개발에 공을 들이는 중이었다.

역사적으로 다수의 베이스 메이크업 제품들은 크게 크림, 로션, 케익 제형 등으로 출시되어 왔다. 이들은 모두 나름의 장단점을 갖고 있었는데, 예를 들어 케익 제형과 같은 경우 촉촉하고 커버력이 높으며 휴대가 용이하나 두텁고 부자연스러운 메이크업-소위 '뜨는' 화장-이 완성되는 단점이 있었다. 반대로 로션 제형과 같은 경우 자연스러운 메이크업이 가능한 반면, 피부의 잡티 등을 잘 가려주지 못하고 휴대가 불편하다는 단점이 존재했다. 로션 제형의 베이스 메이크업 제품을 휴대하고 다니다가 가방 안에서 통이 터져 소지품들이 모두 화장품으로 뒤덮이는 상황은 여성이라면 절대 피하고 싶은 악몽과도 같은 것이었다. 뿐만 아니라 거울이 없는 곳에서는 수정화장을 하기가 어렵고 화장품을 바를 때 손을 써야 하기 때문에 화장 이후 손이 더러워진다는 점 또한 고객들이 로션 제형의 휴대를 꺼리는 이유였다.

고객들이 더 쉽고 간편하게 화장을 할 수 있게 하기 위해서는 기존에 존재하지 않았던 유형의 제품을 개발하는 것이 필요했다. 2008년 출시된 아이오페(IOPE) 에어 쿠션은 AP가 이에 고심해 내놓은 해결책이었다. 에어 쿠션에 대한 영감은 주차장에서 사용되는 잉크 스탬프에서 찾아왔다. 로션 타입의 내용물을 스탬프처럼 스펀지 재질에 흡수시켜 용기에 담아낼 수 있다면, 고객들이 자연스럽게 화장을 마무리하면서도 이후 수정 화장을 편하게 할 수 있을 터였다. 에어쿠션은 또한 자외선 차단제와 메이크업베이스, 파운데이션을 한데 섞어 베이스 메이크업에 걸리는 시간을 기존 13분에서 7분으로 단축시켰다. 덕분에 고객들은 메이크업 이후에도 수시로 자외선 차단제를 덧바를 수 있게 되었다. 다시 말해, 쿠션 제품은 고객들에게 화장의 시간과 공간에 대한 자유도를 제공했다.

아모레퍼시픽 그룹의 13개 브랜드를 통해 출시된 쿠션 제품은 2013년 9월 단일품목으로 1000만개의 매출을 달성했다. 2014년에는 한 해 동안 국내외에서 총 2600만 개 이상 팔리며 소비자가 기준 9000억여원에 달하는 매출을 올렸다. 제품은 지속적으로 폭발적인 수요를 기록하며 2015년 2월 누적 판매 개수 5000만개에 도달했고, 2016년 기준 전세계 시장에서 1.2초에 한 개씩 판매되기에 이르렀다.

에어 쿠션의 개발에 참여한 최경호 연구원은 쿠션의 세계적인 성공은 "한국인만이 갖고 있는 화장 문화의 문제점을 끊은 것이 아니라 전 세계인이 갖고 있는 화장문화의 문제점을 건드렸다는 점에서 기인한다"고 보았다. 새로이 발명된 쿠션 제품은 고객들로 하여금 자연스러운 메이크업을 가능케 하면서, 동시에 간편한 휴대를 통해 수정 화장을 용이하게 했을 뿐 아니라, 바쁜 아침 메이크업에 소요되는 시간까지 획기적으로 단축시켰다. 이러한 일련의 장점들을 통해 쿠션 제품은 하나의 새로운 '습관', 다시 말해 전 세계 고객들의 뷰티 루틴으로 자리하기에 이르렀다.

라네즈 뷰티 슬리핑 팩

라네즈 뷰티 슬리핑 팩은 2002년 출시되어 2016년까지 전세계적으로 1660만개 이상의 판매고를 올

렸다. 라네즈의 목표는 기존의 팩 유형이 가지는 장점인 '피부 개선의 즉효성' 을 제공하면서도 아시아 여성들의 '라이프 스타일에 솔루션' 이 되는 제품을 개발하는 것이었다. 장기간 고된 시행 착오의 과정 속에서, 연구자들은 '슬리핑 팩' 이 이러한 목표를 구현하기에 가장 최적의 형태라 결론지을 수 있었다.

한국 및 아시아 국가의 고객들은 오랜 기간 팩 유형의 미용 제품에 익숙해져 왔다-아시아 국가에서는 어머니가 달아오른 피부를 진정시키기 위해 생 오이를 썰어 얼굴에 얹어놓는 광경을 목격하는 것이 일상이었다. 특히 기존의 팩 제품들의 경우, 팩을 하고 나서 물로 씻어 주거나 시트를 따로 제거해 주어야만 했다. 하지만 고된 하루를 보낸 여성들은 너무나도 지친 나머지 팩을 얼굴에 붙이고 기다리는 잠깐 사이에 잠들기 일쑤였다. 다음날 눈을 떴을 때 그녀들이 마주한 것은 뺨뺨이 굳어버린 팩과 함께 말라버린 피부였다.

슬리핑 팩의 개발에 참여한 연구진들은 이 점에 주목했다. 그들은 이와 같은 우려가 팩 유형이 소비자들의 화장 순서에 루틴으로 자리하는 것을 방해하는 이유라고 생각했다. 즉효성은 유지되면서 붙이거나 바른 상태 그대로 지쳐 잠들어도 다음날 피부에 문제가 생기지 않는 팩이 개발된다면, 팩 유형의 제품 또한 지금보다 수월하게 소비자들의 미용 습관으로 자리하게 될 터였다. 연구팀은 끈적거리지 않으면서 차폐효과 (피부 위를 막아 놓으면 그 안에서 수분이 순환을 하면서 피부 수분량이 상승하는 효과) 를 통해 팩을 한 상태로 잠들어도 아침에 일어났을 때 촉촉한 피부를 만들어 줄 수 있는 제품에 대한 연구를 거듭하였다. 이러한 과정을 거쳐 마침내 '라네즈 슬리핑 팩' 이 탄생하였다.

제품을 시장에 출시하자마자 뷰티 루틴에 대한 연구자들의 예상이 적중했다는 것을 확인할 수 있었다. 본래 팩 타입의 제품, 특히 시트마스크의 경우 소비자들이 충동적으로 구매하는 경우가 많기에 재구매율이 높은 제품은 아니다. 그러나 라네즈(Laneige)의 '워터 슬리핑 팩' 에 대해서는 출시 이후 꾸준한 재구매 경향이 나타났다. 이는 다시 말해 슬리핑 팩이 소비자들의 화장 패턴의 하나로 자리매김 했다는 확실한 지표이기도 하다. 라네즈(Laneige)워터 슬리핑 팩은 2002년 첫 출시 이후 2015년 상반기까지 전세계적으로 1660만개가 판매되었는데, 특히 2015년의 경우 15초에 1개씩 판매되었다고 보아도 과언이 아니다. 슬리핑 팩은 또한 기존 팩 타입의 제품에 익숙하지 않았던 미국 소비자들에게도 우호적인 반응을 불러일으켰다. 해당 제품은 미국의 대표적인 체인 타겟(Target) 매장의 중심에 진열되었고, 21세기 Cosmetic Executive Women Beauty Awards에서 관련 카테고리 내 최고의 상품으로 선정되는 영예를 안기도 했다.

위의 세 제품들은 모두 고객들의 뷰티 루틴을 개선시켰고 이후 시장에서 모방 제품들이 등장하는 유인이 되었다는 공통분모를 갖는다. 설화수의 윤조 에센스의 경우, 세안 후 가장 먼저 사용하는 '퍼스트 세럼'이라는 이름 하에 스킨푸드 등 타 브랜드에서 비슷한 제품들이 출시되고 있다. 쿠션의 경우는 국내의 경쟁사들을 비롯, 글로벌 시장의 리더들이 모방 제품-랑콤(Lancôme) 블랑 엑스퍼트 쿠션 콤팩트-을 내놓을 만큼 화장품 시장에 막대한 영향을 끼쳤다. 라네즈(Laneige)의 '워터 슬리핑 팩'의 경우는 이후 로레알 그룹의 비쉬(vichy)가 역시 밤 동안 씻어낼 필요가 없는 팩 제품인 '아쿠알리아 떼르말 나이트 스파(aqualia thermal night spa)'를 출시하며 슬리핑 팩 대열에 합류했다.

AP`S NATURE

한편 '기술을 기술로 보지 않는' 관점은 AP가 자연에서 온 재료들로 화장품을 만들 때에도 적용된다. 누가 더 좋은 원료를 찾는가 하는 기술적인 경쟁이 될 경우 모방이 용이할뿐더러 비슷하면서도 다른 재료들의 나열이 이어질 것이다. 하지만 AP는 철학에 기반하여 원료에 접근함으로써 자신들이 인삼, 콩, 녹차 등을 사용하면서도 같은 원료를 쓰는 다른 기업들과 차별화 될 수 있다고 말한다.

자연 친화적인 화장품에 대한 유행의 흐름은 2000년 초반 이후로 화장품 업계 전반을 지배해 왔다. 단순히 제품 수준을 넘어, 더 바디샵(The Body Shop), 록시땅(L'Occitane), 오가닉스(Organics)등 기존부터 브랜드 차원에서 자연주의를 표방해 온 경우도 상당하다. AP의 브랜드인 '이니스프리'도 청정 섬 제주의 원료들을 이용한 제품을 통해 대표적인 자연주의 브랜드들 중 하나로 자리매김하고 있으며, AP의 또 다른 브랜드인 '한울(Hanyul)' 또한 한국의 자연과 어머니의 지혜를 담은 전통 자연주의 화장품을 만드는 것을 브랜드 철학으로 삼고 있다.

이처럼 "자연에서 온 재료"들을 이용해 제품을 개발한다는 점에서는 AP의 자연관이 여타 경쟁사들의 그것과 크게 다를 바 없어 보일 수도 있다. 그러나 AP는 동양 철학 및 한의학에서의 자연관을 바탕으로, 단순히 자연의 원료를 '이용'하는 수준을 넘어 자연을 '무한한 신뢰의 대상'으로 여긴다. AP에서는 특정한 효능을 위해 자연의 재료들을 탐색하는 것이 아니다. AP가 Asian beauty creator로서의 소명을 발표하는 자리에서의 서경배 회장의 연사에서 이 점이 잘 드러난다: "아시아의 지혜는 인간의 몸을 자연과 같이 다루며 마음을 또한 몸과 같이 다루었다. 이는 앞으로 AP가 나아갈 방향이 되어야 한다. 땅과 나는 그저 하나이고 우리의 뿌리 또한 자연에 있다. 자연을 비롯한 세상 만물이 조화와 균형의 원리에 의해 얽히고 설켜 있는 것이다".¹⁶ 요컨대, AP는 자연을 피부 개선을 위한 이용의 대상으로 여기는 것이 아니라 *역으로* "자연에서 왔고 좋은 땅에서 정성들여 키운 작물이라면 당연히 피부에 좋을 것이라는 생각을 기본으로 이것이 '어디에' 좋을지를 고민"¹⁷한다.

이는 AP 연구원들이 단순히 더 좋은 자연 재료를 찾는 일차원적인 경쟁의 문제점을 인지하고 있다는 점과 더해져 AP만의 독특한 cushion strategy를 형성한다. 현재 AP는 인삼, 녹차, 콩을 중장기 3대 핵심 원료로 선정하고 집중 연구에 힘쓰고 있다. 그렇지만 연구원들은 "인삼을 이용하거나 콩을 이용해 화장품을 만드는 것은 어느 화장품 회사든 가능한 일이다. 뿐만 아니라 원료 자체에만 집중하면 한 회사에서 좋아 보이는 원료를 사용할 경우 이후 경쟁사들이 얼마든지 모방이 가능하다."며 원료 경쟁에서의 승리가 갖는 일회성을 경계하는 모습이였다.¹⁸ 연구원들은 더욱이 "AP가 인삼, 녹차, 콩을 3대 핵심 원료로 선정하고 있지만, AP의 제품 개발에서의 경쟁력은 '인삼, 녹차, 콩'이라는 원료 자체에서 오는 것이 아니라 원료에 접근하는 방법과 그를 주관하는 철학에 있다(philosophy driven

¹⁶ 한미자, 위의 책.

¹⁷ 아모레퍼시픽 R&D유닛 브랜드 사이언스 연구팀 연구원 조가영님, 아모레퍼시픽 R&D유닛 스킨케어 연구2팀 리더 안순애님, 2015년 7월 8일.

¹⁸ Ibid.

R&D)¹⁹고 보았다. 일례로, '인삼'을 원료로 사용한 화장품들은 시중에 많이 출시되어 있지만 '인삼'을 화장품에 사용한 것은 AP가 세계 최초였으나 이내 다른 경쟁사들이 이를 모방하여 인삼 성분을 포함한 화장품을 출시하였다-, 설화수(sulwhasoo)의 자여진 에센스와 같이 동의보감의 '7세주기설'이라는 프레임 안에서 인삼이 활용될 때 더 고객들에게 구체적인 효용을 제공할 수 있다. '7세주기설'을 고려하면, 인삼이 가진 성분이 '35세 이후 음의 부족으로 균형을 잃어가는 피부'에 특히 효과적으로 작용할 수 있는 것이다. AP의 한방화장품연구팀은 이처럼 한국의 한방이 집대성되어 있는 고서 등에서 원료에 접근하는 새로운 아이디어를 얻고 이를 검증하려는 노력을 지속하고 있다.

CUSHION ORGANIZATION

AP의 전략들이 만들어지고 실현될 수 있었던 배경에는 *마치 cushion과 같이 융통성 있고 유연한 AP의 조직 구조가 존재한다.* 창업자 고 윤독정 여사로부터 이어져 내려온 여성을 존중하는 제도와 문화는 상대적으로 여성성으로 대표되는 가치들-융통성, 수평적, 유연, 소통, 공감 등-이 회사 내에 자리하게끔 하였다. 여성의 비중이 큰 화장품 산업의 특성을 고려할지라도, 남성 위주의 기업 문화가 비교적 최근까지도 만연해 있는 한국 사회에서 이러한 AP의 조직 분위기는 상당히 이례적이라 판단된다.

'한국'안에서의 새로운 cushion organization

창조적 장인정신의 HR 철학

AP에서는 직원들이 창의적으로 업무를 완수할 것을 기대한다. 이는 직원들이 흠잡을 곳 없이 주어진 일을 완수할 것을 기대하는 전형적인 한국 조직의 것과는 매우 다른 접근법이다. 서경배 회장은 모든 AP 직원들에게 할당된 업무의 범위를 넘어서, 자유롭게 자발적으로 독특한 미적 가치에의 가능성을 탐색하는 "창조적인 장인"이 될 것을 요구한다. 회사의 HR철학은 할당된 업무 수행에만 기계적으로 집중하는 수동적인 직원이 되는 것을 단념시킨다. 회사의 70주년을 기념하는 연설에서 서경배 회장은 이러한 창조적 장인정신의 중요성을 다시금 강조했다.

"AP는 모든 AP의 사람들이 그들의 창조적인 능력을 최대한 발휘하고 개발할 수 있는 무대로서 기능해야 합니다. 그리고 각각의 AP사람들은 무대의 주연 배우가 되어야 합니다. "어떻게"만 생각하는 사람은 기존의 경쟁의 차원에서 차이를 만들어 냅니다. 그러나 "왜" 라는 질문에 대해 고민하는 사람은 기존에 존재하지 않았던 창조적인 가치를 만들어 낼 수 있습니다. 저는 AP의 모든 사람들이 항상 "왜"를 묻고 끊임없이 완벽을 추구하는 창조적인 장인이 되었으면 좋겠습니다."²⁰

쿠션 제품의 개발 초기 과정에서는 AP의 창조적 장인 정신이 생생하게 드러난다. 쿠션의 개발을 가장 처음 추진한 것은 사실 제품 개발 부서가 아니었다. 영업 부서의 젊은 여성 직원이 처음 아이디어를 제시했고, 이후에도 본래 할당된 업무의 범위를 한참 초과하여 비공식적으로 개발 과정을 조율

¹⁹ Ibid.

²⁰ 아모레퍼시픽 사보, 2015년 9월 5일, <http://www.amorepacific.com/int/ko/misc/news/news-2015-09-05.html> (2017년 5월 17일).

했다. 그 뒤에, 연구 개발 및 마케팅 부서의 수많은 직원들과 서경배 회장을 포함한 임원들이 젊은 여성 직원으로부터 시작된 여정에 기꺼이 참여했다. 그들은 비록 쿠션 제품의 개발은 자신들의 공식적인 업무는 아니었지만, 완전히 새로운 타입의 제품의 탄생을 돕고 싶다는 일념 하나로 모두 자발적으로 자신들의 전문성, 아이디어, 에너지를 쏟아가며 기꺼이 프로젝트에 일조했다고 회상한다.

높은 여성 인력 비율

AP의 여성 인력은 2014년 기준 약 65%로 한국 제조업 종사자 평균 여성 비율(25.9%)의 두 배가 넘는다. 한국 화장품 업계만을 고려한다면 평균 여성인력 비율은 60%를 웃도는 수준으로 AP의 경우와 큰 차이가 없어 보이나, '여성 임원'의 비율에서는 AP가 2014년 기준 12.2%로 국내 화장품 업체들 가운데 가장 높은 수치를 나타냈다. 참고로 같은 기간 한국에서의 여성 고위임원 비율은 9.6%, 기업 이사회에서의 여성 비율은 1.9%에 불과했다.

유연한 조직 문화

AP는 2002년 7월부터 사장, 팀장, 부장 등의 직위 호칭을 없애고 '님'이라는 호칭을 사용하기 시작했다. 서경배 회장 또한 직원들에게 서경배 회장이 아닌 '서경배 님'으로 불린다. 직원들과 수평적으로 소통하는 기회를 더욱 늘리고자 서경배 회장은 새로 공사된 신사옥의 CEO실을 회사의 꼭대기 층이 아닌 중간 층에 위치시키기도 했다. 회사는 또한 2011년부터 7시부터 10시 사이에 직원들이 자유롭게 출근 시간을 정할 수 있는 ABC working time이라는 제도를 도입하여, 자기계발을 위한 시간이 필요하거나 육아 시간을 조정하고자 하는 임직원들에 편의를 제공하고 있다. 2014년 노동고용부의 조사 결과 민간 기업에서의 선택적 근로 시간제 도입 비율이 9%에 채 미치지 못했다는 것을 감안하면²¹, 한국에서 AP가 유연한 조직 문화를 만드는데 앞장서고 있다는 점이 더욱 명확해진다. 회사의 또 다른 정책인 '119' 회식 문화-1가지 술로 1차를 넘기지 않고 9시전에 헤어지는-는 한국 회사에서는 빈번한 불필요하게 긴 회식의 빈도를 획기적으로 감소시켰다. 덕분에 워킹맘을 비롯한 많은 직원들이 퇴근 이후 개인 시간을 적극 활용하고 있다.

여성 직원을 존중하는 제도

AP는 출산 및 육아와 관련된 여성 직원들의 고충을 경감시키기 위해 다양한 제도들을 시행 중이다. 금전적으로는 여성들의 산전후 휴가기간에는 임금의 100%를 지급하고, 육아 휴직 시에는 육아휴직 급여와는 별도로 통상 임금의 60%를 추가로 지급한다. 비금전적 측면에서도 임신한 직원들에게 근무 시간 단축이나 태아 검진시간을 허용하고, 허리지지 의자나 전자파차단 담요를 제공할 정도로 세세한 부분까지 신경을 쓴다.

관련된 지원의 핵심에는 아마도 AP의 사내 어린이집이 자리할 것 같은데, 이는 특히 자녀를 가진 AP의 여성 직원들이 극찬을 아끼지 않는 부분이기도 하다. 일반적으로 사내 어린이집의 경우 직원들의 육아부담을 덜어주는 실질적인 효과가 매우 크지만, 그만큼 많은 재정 투자가 필요하기에 도입

²¹ 한국일보, 2016년 5월 25일자, <http://www.hankookilbo.com/v/8e2bebd25bcb401cb750de5f57d4d9ee> (2017년 5월 27일).

및 운영까지 이어지는 경우는 많지 않다. 실제로 2014년 국내 주요 뷰티기업들 가운데 AP와 LG생활건강 등을 제외하면 대부분의 기업들이 사내 어린이집을 운영하지 않고 있었다. 그러나 AP의 경우는 서울 본사를 포함한 세 곳에서 어린이집을 운영할 뿐만 아니라, 어린이집의 구체적인 프로그램이나 보육 교사의 수준에까지 신경을 쓴다. 이를 위해 사내 어린이집 교사들에게는 같은 직업군 내 최상의 처우를 제공하고 있다. 그리고 AP는 2017년 신사옥을 준공하면서 사내 어린이집의 위치를 기존의 5층에서 2층으로 옮겼다. AP입장에서는 상당한 임대수익의 손실이 예상되는, 매우 값비싼 결정이었다. 하지만 건물에서 재난이 발생했을 때 영유아들의 대피를 원활히 하기 위한 목적에서 최종적으로 2층을 어린이집으로 사용하기로 결정하였다.

이러한 점들은 모두 한국 기업의 기준에서는 상당히 진보적인 움직임들이다. 하지만 한국에서는 기업이 회사의 대외적 이미지를 위해 선진적인 제도를 도입했으나, 막상 직원들은 해당 제도를 제대로 사용하는데 어려움을 느끼는 경우가 상당 존재한다. 제도를 사용하기에 '눈치'가 보인다는 이유에서이다. 그렇지만 AP의 직원들은 "회사측에서 이러한 제도를 홍보하고 사용을 적극 장려하고 있기에 눈치보지 않고 제도를 사용할 수 있다. 실제 주변에서 사용하는 사람들도 많다"²² 며 AP 내에 유연한 '문화'가 자리하고 있다는 것을 방증했다. ABC working time의 경우도 동료가 늦게 출근할 경우 그 전까지 진행된 일에 대해 간략히 브리핑을 해주며 서로 배려하는 분위기라서 사용에 전혀 문제가 없다는 입장이었다. 이러한 노력에 힘입어, AP는 2012년 고용노동부가 주최하는 '제 12회 남녀고용평등 강조주간 기념식'에서 '대통령 표창'을 수상했다. 2014년에는 '여성 R&D 인력 확충 우수 기업 포상' 시상식에서 산업통상자원부 장관상을 수상하기도 했다.

'어머니'와 같은 여성

AP의 '여성성'에는 '어머니'의 모습이 있다. 오늘날 AP의 시초가 되는 고 윤독정 여사의 동백기름 사업도 일제의 침탈 하에서 생계에 보탬이 되지 못하는 남편 대신 살림을 꾸리고 아이들을 교육시키기 위해 시작된 것이었다. 그녀는 개성의 기름시장에서 습득한 기술로 동백기름을 직접 제조해 판매하며 생계를 이어갔고, 이후에는 아들(고 서성환 회장)에게 이러한 비법들을 엄중히 전수하며 가업을 이어갔다. 고 서성환 회장은 입버릇처럼 '우리 회사의 모태는 나의 어머니'라고 이야기했다고 한다²³. 1960년대에는 이미 자체 브랜드를 여럿 가지고 있을 정도로 성장했던 AP는 전쟁의 여파로 홀로 남겨진 여성 가장들에게 방문판매의 일자리를 제공하며 이들의 재기를 돕기도 했다.

전통적으로, '어머니'는 강하면서도 동시에 자애롭다. 어머니는 자식의 옆에서 자식의 실수마저도 감싸 안고 보듬어 준다. 자식이 성가시게 해도 마다하지 않는다. 마찬가지로 AP도 개발 과정에서의 직원들의 시행착오를 이해해주고 다소 난해한 요구들도 최대한 수용하는 모습을 보였다. 쿠션, 설화수 등 오늘날의 AP를 있게 한 혁신적인 제품들의 개발에 관여한 연구자들이 입을 모아 이야기 하는 것은 AP가 개발 과정에서의 실수나 일정 지연 등에 대해 상당히 관용적인 태도를 취한다는 점이다. 또한 회사가 "정량적인 지표로만 연구원을 평가하지 않을뿐더러, 장기적이고 새로운 연구가 진행될 수

²² 아모레퍼시픽 R&D유닛 서포트 팀 연구원 김주연님; 아모레퍼시픽그룹 전략유닛 IR팀 박미향님, 2015년 7월 8일.

²³ 한미자, 위의 책.

있도록 믿고 기다려준다”²⁴는 의견들도 많았다. 이처럼 실패에 대한 심리적 안정감(psychological safety)²⁵를 제공함으로써, AP는 연구원들이 실패에의 두려움을 떨치고 대담하게 다양한 창의적인 시도들을 할 수 있게 한다. 예를 들어, 연구원이 에어쿠션의 개발 과정에 있어 스펀지 안에 리퀴드 제형을 담지하는, 기존에 시도해본 적도 없고 스스로 생각하기에도 다소 황당하게 느껴지는 아이디어를 본사측에 이야기 했을 때, AP는 실현해볼 가치가 있겠다고 하며 생산에 필요한 기계들을 도입해 주었다고 한다. 더욱이 제품이 기존에 존재하지 않았던 제형이었던 관계로 카테고리에 대한 승인과정에서 예상보다 시간이 많이 지체되었었는데, 회사는 이 또한 독촉 없이 이해해 주었다고도 했다. 에어쿠션 개발에 참여한 연구원들은 개발에 성공했을 때 주는 인센티브보다 회사에서 항상 자신들을 믿어주고 있다는 느낌이 스스로를 더 열심히 하게 만든 동인이었다고 말했다.

한편 ‘어머니’는 자식을 위해 자기 자신을 낮춘다는 점에서 아래로 흐르는 ‘물’과도 통한다. 그러나 아래로 흐른다고 하여 약한 것만이 아니라 동시에 자식과 생명의 모태이자 이를 조화 속에 감싸 안는 넓은 품이기도 하다. 그래서 동양 철학자 노자는 ‘어머니’와 ‘물’이 갖는 부드러움이 강함을 이길 수 있을 것이라 보았다.

노자는 ‘강과 바다가 백 개의 계곡물을 지배할 수 있었던 것은 항상 겸손을 잊지 않고 스스로를 낮추는 자세 때문’²⁶이라고 말했다. 이미 오랜 기간 성장가도를 달리고 있는 회사지만, 서경배 회장이 매 달 정기적으로 개최하는 총회에서 빼놓지 않고 하는 말이 있다. ‘아직 부족합니다. 자만하면 안됩니다. 더 노력해야 합니다.’²⁷ 직원들은 정기 총회에서 서경배 회장의 연사를 경청하며 역시 자만을 경계하는 마음가짐을 갖는다. 이는 일면 한국 기업들에서 종종 행해지는 위기 경영과 다르지 않게 보이기도 한다. 하지만 평소 직원들과 다도를 즐기고, ‘서경배님’이라 불리는 것을 마다하지 않으며 수년간의 급속 성장과 전문가의 칭찬에도 ‘운이 좋았다’고 대답하는 서 회장의 평소 모습은 동일한 메시지에서 단순히 ‘위기’와 ‘공포’와는 다른, ‘겸손’의 미덕을 읽어낼 수 있게끔 한다. 이러한 태도는 자신감의 부족에서 비롯된 것이 아니다. 오히려, 높은 열망 수준을 설정함으로써 스스로를 ‘실패’ 국면에 놓으려는 행위는 변함없는 자신감이 바탕이 될 때 가능한 일이다.

특이성을 가진(Singular) 브랜드를 위하여

AP의 “원대한 기업 (Great Global Brand Company)” 비전을 실현시키기 위한 핵심으로, 서경배 회장은 “브랜드 특이성 (brand singularity)”을 강조한다—그는 AP의 모든 브랜드들이 세계적으로 특이성을 갖기를 희망한다. AP는 전세계의 다른 어떤 제품도 모방할 수 없는 독특한 미적 가치를 고객들에게 제공하고자 노력함으로써 브랜드 특이성을 추구한다. 그리함으로써 전세계적으로 현재 및 잠재적 고

²⁴ 아모레퍼시픽 R&D유닛 스킨케어 연구부 부장 채병근님; 아모레퍼시픽 R&D유닛 브랜드사이언스 연구팀 연구원 조가영님; 아모레퍼시픽 R&D유닛 메이크업 리서치 2팀 리더 최경호님; 아모레퍼시픽 R&D 유닛 스킨케어 리서치 2팀 리더 안순애님, 2015년 7월 8일.

²⁵ Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy* (John Wiley & Sons, 2012).

²⁶ *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, “Laozi,” 참조. <https://plato.stanford.edu/entries/laozi/> (2017년 5월 11일).

²⁷ 서경배 회장 2016년 신년사—우리 다 함께(Together, We Can), 2016년 1월 4일, <http://news.join.com/article/19352168> (2017년 5월 27일).

객을 대상으로 한 블라인드 테스트에서 AP의 제품 하나하나가 첫눈에 인식되게 하는 것이 목표이다. 서경배 회장은 “회사 설립 이후 AP의 역사는 모두 특이성을 향한 여정이었다”²⁸ 고 강조했다. 회사는 스스로에 대해 철저히 고민하며 AP의 독특함을 재정의하고, 제품에 “AP다움”을 구현하는 방법을 밝히기 위해 끊임없이 노력해 왔다. 이러한 특이성의 핵심 원천은 모든 AP제품들의 지침이 되는, “Asian Beauty Creator”라는 회사의 독특한 철학에 있다. AP는 그들의 제품이 가격이나 질과 같은 이미 존재하는 기준으로 평가되기를 바라지 않았다. 세계적인 수준에서 브랜드 특이성을 이룩함으로써, AP는 다른 화장품 회사들과 같은 차원에서 경쟁하기 보다는 완전히 다르고 독특한 차원에서의 국제적인 경쟁의 장을 창출하는 것을 목표로 한다. 서경배 회장이 인터뷰에서 언급한 바와 같이,

“여러 명이 게임을 하는데 모든 플레이어가 이길 수 있는 방법이 있습니다. 바로 ‘서로 다르면’ 되는 것이죠. 그동안 서양에서 제시한 미의 가치가 ‘기존의 아름다움’이라면, 우리는 우리만이 할 수 있는 아름다움의 가치, 즉 ‘아시아 뷰티’를 발전시키고자 합니다. 우리의 목표는 전세계에 아시아만의 미적 가치를 보여주고, 이를 통해 모든 플레이어들이 성공할 수 있는 쪽으로 게임의 장을 변화시키는 것입니다. 때로는 빠른 추종자(fast follower)가 되는 것도 중요하지만, 성공으로 가는 또 다른 길은 특이성을 갖추기 위한 느린 학습을 통해 개척자(first mover)가 되는 것에도 있다고 생각합니다.”²⁹

그러므로, AP는 ‘급할수록 돌아가는’³⁰ 혁신적이고 마치 쿠션과 같은 접근을 택하면서 스스로를 세계 화장품 시장에서 아시아 뷰티의 선구자로서 정의해 왔다. 이는 다시 AP의 기업 철학이 근거하는 ‘조화와 균형’의 동양 철학으로 연결된다. AP는 전 세계의 미(美)와 화장 문화가 하나의 기준으로 획일화될 것이라고 생각하지 않는다. 오히려 서양과 동양의 미(美)가 이중 구조를 이루며 서로 조화롭게 공존한다고 믿는다. ‘조화와 균형’의 철학에 따르면, 그 경우에만 ‘미’에 대한 본질적인 이해에 가까이 다가갈 수 있을지도 모른다.

아모레 퍼시픽은 고 윤독정 여사가 가정을 유지하기 위한 수단이었던 동백기름 판매상이라는 샘에서 출발했으나 어느새 세계라는 바다에 도달하여 국제적인 시장에서 하나의 중요한 플레이어로 자리잡았다. 서경배 회장은 “노자는 물의 선함은 ‘만물을 이롭게 하지만 다투지 아니한다는 것’에 있다고 보았다. 마찬가지로, 우리는 모두가 이기는 게임을 하고자 한다.”³¹ 고 이야기한 바 있다. 스스로를 내세우지 않고 흐르지만 바위마저도 뚫는 힘을 가진 물처럼, 앞으로 아모레퍼시픽의 부드러움에서 나오는 강함은 시장의 다른 후발 주자들에게 귀감이 될 것이다.

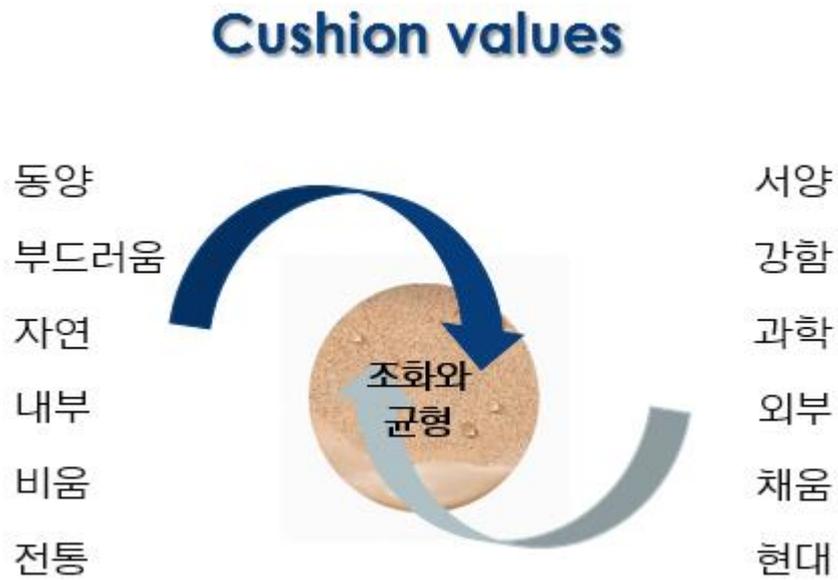
²⁸ 서경배 회장과의 인터뷰, 한국능률협회컨설팅, 2015년 8월 19일.

²⁹ Ibid.

³⁰ 이 한국 속담은 서경배 회장과의 2016년 5월 20일자 인터뷰에서 언급됨.

³¹ Ibid.

그림 1
Cushion Values



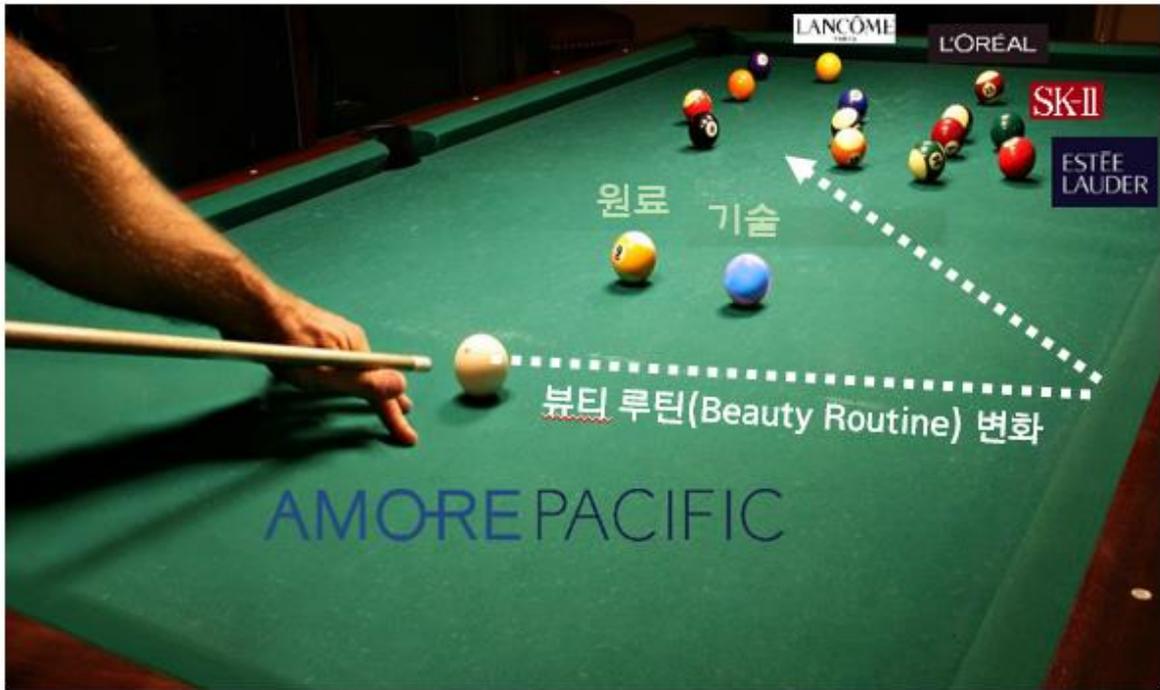
출처: 아모레퍼시픽.

그림 2
기업 로고



‘Asian Beauty Creator’의 의미를 나타내는 ABC마크는 역사와 전통을 담고 있으며, 하트모양에 엄지 손가락을 세우고 있는 모습으로 보여 ‘아름다움과 사랑의 으뜸’을 뜻하기도 합니다.

그림 3
Cushion Strategy



출처: 아모레퍼시픽.

그림 4
Cushion Organization

Cushion organizations

- 한국 내에서
 - 창조적 장인정신의 HR 철학
 - 높은 여성 인력 비율
 - 유연한 조직 문화
 - 여성 직원을 존중하는 제도
- '어머니'와 같은 여성성



출처: 아모레퍼시픽.