이 글은 The Advertiser 2002년 6월호 "The Philosophy Behind the Brand" 기사에서데이빗 메이의 글을 발췌, 정리한 것이다.

브랜드, 그 뒤의 철학

정사각형 모양의 검은색 바탕에 하얀 글자. 골드만 삭스의 로고이다. 133년 전통의 금융기관 로고치고는 별로 신선해 보이지는 않는다. 역동적인 에너지나 위기 관리, 유능한 인재들이 모여있는 기업의 이미지 등 그 어느 것도 이 로고에서 느낄 수 없다. 골드만 삭스의 직원들은 '골드만 삭스'라는 브랜드에 대해 대단한 자부심을 가지고 있다. 그러나 지난 128년 동안 그들은 이름 뒤의 브랜드라는 것을 하나의 자산으로서 관리하고, 무엇을 의미하고자 하는지 명확히 해야 하며, 적절히 변화도 주어야 한다는 것을 단 한번도 생각해 본 적이 없다.

브랜드 없이는 전통도, 업종도 무의미

1995년 골드만삭스는 광고비로 9만5천달러를 썼다. PR 컨설턴트는 하나를 두었다. 사내 회보같은 것은 없었다. 단 한번 글로벌 마케팅 리서치를 해 본 적도 없다. 회사의 브랜드 마케팅 활동은 연간 리뷰, 한 제품에 대한 브러슈어, 회색 표지에 흑백 사진이 전부인 채용 브로슈어가 전부였다. 많은 조사에 따르면 골드만삭스는 속한 분야에서 가장 영향력 있는 브랜드였다. 골드만삭스와 고객과의 관계는 부러움의 대상이었다. 골드만삭스는 명성이 자자했던 인수합병 분야를 비롯해 기업공개(IPO)와 주식거래분야에서 다른 경쟁자들을 선도했다. 이는 미국 시장 밖에서도 선두의 자리를 굳히는 데에 중요한 큰 걸음을 내딛고 있었고, 최고의 대학과 비즈니스 스쿨에서는 골드만삭스로부터 채용 의뢰를 받는 것을 영예의 표식으로 여겼다.

그런데 왜 이처럼 분명히 확고한 것에 손을 대고 수정하려는 브랜드 프로그램이 필요한가?

주위를 둘러보라. 경쟁자들은 연합하고 있다. 시장에서는 탈규제의 바람이 불고 있다. 기술은 시장의 에너지를 재배치하고 있다. 고객들은 세계화 되어가고 있다. 우수한 인재를 확보하기 위한 전쟁은 이미 뜨겁게 달구어져 있다. 기업들은 빠르게 성장하고 있다. 비즈니스 환경 변화의 바람은 엄청난 기회를 제공함과 동시에 브랜드의 초점을 잃고 모래위에 기업의 가치를 피 흘리듯 소진해 버릴 수 있는 막대한 위험에 기업을 노출시키고 있다. 수많은 방법으로 골드만삭스는 고객의 금융 및 비즈니스 리스크 관리와 평가에 도움을 주는 사업을 하고 있다. 골드만삭스는 정도를 측정할 수는 없지만 분명 위기를 맞고 있고 이제 브랜드 관리를 해야 할 시점이다.

브랜드 = 기업문화

골드만삭스는 그 동안 투자 및 리스크 관리 등의 비즈니스를 하는 회사에게는 다소 일반적인 통념에 반하는 것처럼 보이는 브랜드 전략에 신경을 집중시켜 왔다. 특히 '세련된' 관리가 필요한 것 중에서도 가장 세련미가 필요한 분야, 바로 '기업문화'에 대단히 많은 신경을 써왔다. 이는 단지 서비스 회사라는 것 때문만 아니라 경쟁자들이 하나같이 모두 강한 브랜드를 가지고 있다는 점 때문이다. 모건스탠리, 시티그룹, 메릴린치와 도이치뱅크 및 UBS 등 주요 경쟁사들은 모두 최고의 인재들을 고용하고, 연봉도 높고, 전세계 최고급 고객들의 요구를 충족시키는 일을 하고 있다.

골드만삭스는 브랜드 관리를 단지 시작이나 끝에 하는 것이 아닌 늘 해야 하는 것으로 중요하게 취급하기로 했다. 이는 기업문화를 바라보는 시각, 즉 발전과 일신의 지속적인 진행과정으로 보는 것과 유사하다.

기업문화에 대한 전략은 매우 단순하지만 실제로 전략을 수행하는 일이 여간 어렵지가 않다.

가능한 최고의 인재를 고용하라

그들을 서로 개인적인 것을 포기하고 서로간의 커뮤니케이션과 그를 통한 팀워크에 중점을 둘 수 있는 시스템 안으로 융화시켜라.

그들을 사업가적인 모험심과 패기를 가지고 고객들을 대하도록 이끌라.

현 비즈니스를 키워나가고 그들에게 주어진 유산 - 골드만삭스라는 브랜드의 성공과 명성 - 을 더욱 빛낸 이들에게는 그에 합당한 보상을 해주어라.

최고의 인재들을 고용하도록 요구하라.

만만치 않은 경쟁자들의 브랜드로부터 골드만삭스라는 브랜드를 차별화한다는 것이 기업문화라는 강한 믿음을 갖고 있고 브랜드 리서치 결과도 이와 같은 믿음이 틀린 것이 아님을 보여주고 있다. 문제는 어떻게 하면 외부로 보여지는 브랜드 프로그램에 이를 적용시키는가 이다.

기업문화는 흔히 전통적인 마케팅 커뮤니케이션 활동에서 그러하듯 브랜드의 뒤쪽에 있어야 했다. 골드만삭스도 그런 브랜드 중 하나이다.

골드만삭스라는 브랜드는 세개의 주요 '고객층'을 가지고 있다. 우리는 이 '고객'이라는 말을 신중하게 사용한다. 우리는 이들을 그저 단순한 타겟 오디언스로 생각하지 않는다. 각각의 고객층은 서로에게 영향을 준다. 그들은 생각하고 느끼는 개인들로, 일하는 데에서 무언가를 성취하고자 하는 사람들이다. 그들은 이미 리더들이거나 리더쉽을 지향하는 사람들이다.

첫번째 주 고객층 - 실제 고객에 대한 브랜딩

우리 고객들은 전세계에 걸쳐 매우 세심하고 정교한 기업투자가, 정부 및 개인 투자가들로 구성되어 있다. 그들은 매우 중요하고 종종 매우 복잡한 그들의 사업과 투자에 도움을 받기 위해 골드만삭스를 찾는다. 그들은 잘 알려진 강한 브랜드를 선호한다. 왜냐하면 그것이 실제로 그들의 목적을 달성하는 데에 도움을 주기 때문이다. 골드만삭스라는 브랜드는 종종 기업이사회 등에서 가장 실패 확률이 적은 추천사항으로 언급되곤 한다. 우리는 고객들을 위해 도전적인 거래 또는 사업을 시작하거나 그에 접근하는 능력으로 잘 알려져 있다. 우리 브랜드는 또한 글로벌한 현금 흐름의 중심이 되고 고객이 속한 업종의 금융기반을 이해하는 데에 있어 중심이 되도록 해준다는 이미지를 가지고 있다.

우리 고객들을 실제 우리의 기업문화의 진가를 인정하고 있다. 단지 서로 다른 단어를 사용할 뿐이다. 그들은 모두 능력 있는 경영진이거나 투자가로서 브랜드는 회사를 선택하는 데에 있어 단순히 고려사항 중 하나라고 생각한다. 그러나 실제로 '골드만삭스의 사람들은 일하는 데에 있어 뭔가가 다르다' 라든가 종국에는 '브랜드' 문제를 언급한다.

전 세계의 투자가들이나 금융기관들은 우리 브랜드를 알고 있다. 그들이 모르는 것은 우리의 전체 업무영역이나 좀더 근본적으로 어떻게 우리가 고객관

리를 하는가에 대한 것이다. 후자의 문제는 우리가 전통적인 브랜드 광고에서 다루는 문제이다. 오길비앤매더가 만든 캠페인은 '골드만삭스는 각각의 리더들을 그들 회사에서 무언가 다른 것을 창조해 내려는 한 개인으로서 이해하고 있다'라는 단순한 컨셉에 기초를 두고 있다. 우리는 고객들의 경험과 고객들이 받는 압력에 대해 알고, 그것들을 우리의 문화와 서비스 양식 안으로 융합시킨다.

우리는 이런 컨셉의 광고를 각각 주어진 시장에 맞는지를 집중적으로 테스트했다. 각각의 광고물들 모두가 말하고자 하는 이슈는 분명히 언급하면서 동시에 해당 지역의 언어와 비즈니스 문화에 걸맞는 뉘앙스를 풍기도록 신경을 썼다. 그리고 우리 광고에 대한 가장 신랄하고 의욕적인 비판자들, 우리 회사 직원들에게 먼저 보여주고 테스트했다. 전통적인 기업들에서의 별도 계약 대리점, 유통부문 등의 사람들에게처럼 우리는 전세계 우리 직원들이 먼저 우리 브랜드에 대해 친근감을 느껴야만 한다고 생각했다. 그러나 이것은 브랜딩이 민주적인 절차라는 것을 의미하지는 않는다. 오히려 반대로 몇몇 최고 경영진들은 "당신은 먼저 내 생각에 대해 매우 공손하게 들어야 한다. 그리고 나가서 당신이 원하는 것을 하시오"라고 불만을 터뜨리기도 했다. 실제로 우리가 하고 있는 것은 우리 회사 사람들이 브랜드를 바라보는 고객들 중 하나로 취급하는 것이다. 즉, 다시 말해 그들은 그들의 시각과 생각을 이야기해 주지만 그들이 이 브랜딩 프로그램을 집행하는 것은 아니라는 말이다.

두번째 주 고객층 - 회사 직원들에 대한 브랜드 관리

그런데 도대체 우리 고객들의 이야기를 듣는 사람은 누구인가? 모든 전문적인 서비스 브랜드들은 전부 그 구성원의 강력한 지원 없이는 성장할 수 없다. 직원들이 얼마나 고객의 기대에 부응해 함께 일을 잘 해내는가가 중요하다.

물론 팀워크 문화를 다지기 위한 훈련 프로그램을 가지고 있다. 그러나 우리는 조직화된 또 다른 브랜딩 프로그램도 가지고 있다. 회사의 리더라면 자신들 에너지의 대부분을 조직을 위해 바칠 준비가 되어있다고 사람들은 믿는다. 이와 같은 생각은 우리의 '커뮤니티 팀워크 프로그램(Community Teamwork Program)'을 통해 전 회사 조직에 보급하고 실제 그렇게 되도록 격려하고 있다. 매년 골드만삭스의 사람들에게는 그들이 속한 커뮤니티를 위한 자원봉사를 하도록 하루의 휴가가 주어진다. 그들은 회사에서 마련한 프로그램에 참여하고 회사의 다른 부서 사람들와 함께 일하는 시간을 가진다. 심지어 가족과 친구 및 고객들을 초대해 일을 돕도록 한다. 평균적으로 매년 직원의 85%에 달하는 사람들이 이 프로그램에 참여하고 있다. 이런 방식으로 직원들로 하여금 역동적인 기업문화를 유지함으로써 브랜드 이미지 구축 작업에 동참시키고 있는 것이다.

세번째 주 고객층 - 신입사원에대한 브랜드 관리

새로운 피를 수혈하지 않고서는 어떠한 문화도 살아남을 수 없다. 우리 회사는 전통적으로 전세계의 대학과 비즈니스 스쿨에서 수위를 다투는 사람들만을 대상으로 새로운 사람을 고용해왔다. 이와 같은 좁은 인재풀에서의 경쟁은 대단히 치열하다. 한 사람의 신입사원을 뽑기 위해 무려 20여명에 대한 면접을 실시하고 있지만 앞으로 이 인재확보 전쟁이 회사에게는 가장 큰 도전거리가 될 것이라는 것은 너무나도 자명하다.

투자은행에서 일한다는 것은 사실상 경력에 대한 선택의 문제만큼이나 라이프 스타일에 대한 선택의 문제이기도 하다. 최소 지난 몇 년 동안 신입사원들에게는 대단히 많은 업무시간이 요구되었다.(물론 인턴 의사나 상위 법률회사의 동업변호사 만큼은 아니지만) 게다가 골드만삭스는 스타시스템을 전면 부정한다. 우리는 신입사원들에게 그들 개개인의 창조성과 개성을 발휘하도록 격려하고 있지만 기본적으로 자신이 속한 팀 활동을 통해서만 하도록 요구하고 있다. 하지만 동시에 우리는 창조적인 사람들을 원한다. 글로벌 채용시스템을 지원하기 위해 우리는 멘지나 브라운(Mezzina Brown)과 일하면서 "Mind, Wide Open"이라는 크리에이티브 기반 위에 통합 커뮤니케이션 프로그램을 구축해왔다. 이 캠페인은 학교 졸업 후 골드만삭스에서의 생활이 어떨지를 알고 싶어하는 MBA 및 대학출신 신입사원들을 대상으로 그들의 젊음에서 오는 낙관주의나 창조성에 부응하지 않는 방식으로 그들에게 이야기하는 것이다. 우리는 각기 다른 개별 시장에 각기 다른 조건으로 이 핵심 플랫폼을 적용시켜왔다.

투자은행에서 전공보다 더 중요한 것, 의지와 열정

미국에서의 경우, 투자은행은 경영,경제학과 출신

들만 선호한다는 업종에 대한 오해에 제동을 걸었다. 이를 위해 그들이 어떤 훈련과 공부를 했는지가 아니라 개개인의 능력에 따라 사람을 뽑고 있다는 데에 캠페인의 초점을 맞추었다. 골드만삭스에서 가장 성공한 사람들은 보편적으로 어떤 일이든 간에 그들이 모든 에너지를 쏟아 부을 수 있는 의지와 최고가 되고자 하는 열정을 가지고 있는 사람들이다. 우리 직원 중에서는 피아니스트도 있고, 올림픽 메달리스트도 있고, 성공한 등산가도 있고, 아이 엄마도 있다. 우리는 한 광고에서 단지 운동겸 쌓인 피로를 풀기위해 수영을 계속하는 대학 수영선수인 데이드레(Deirdre)의 이야기를 주제로 삼았다. 이 광고는 웹싸이트와 연동시켜 학생들이 회사(골드만삭스)의 한 일원으로서의 데이드레로서 그녀의 경험에 대해 들을 수 있도록 했다.

유럽의 경우 - 골드만삭스에서 일한다는 것 '

유럽에서도 우리는 같은 노력을 기울여서 되도록 많은 직원들의 이야기를 웹 싸이트에 올려 "당신과 같은 사람들 찾기"란 이름 아래 운영했다. 이를 통해 지원자들은 자신과 같은 대학이나 나라 출신의 사람들을 회사 직원 데이터베이스를 통해 찾을 수 있다. 그러나 "Mind, Wide Open" 캠페인의 크리에이티브를 유럽에서 집행할 때에는 (미국과는) 다른 노동 시장의 현실을 반영한다. 유럽지역에서는 투자은행이 무슨 일을 하는 곳인지 잘 모르고 있다. 유로화 도입과 그에 따라 각 나라의 시장상황이 변화함에 따라 다국적 기업의 일원이 되는 것에 대해서 관심이 점점 고조되고 있다. 우리는 이에 대해 회사에 입사하게 되면 무슨 일을 하게 되는지에 대해 보여주는 케이스 스타디를 이용했다.

최근의 조사에 따르면 유럽의 학생들은 유럽, 특히 영국과 유럽대륙에서 세계적인 기업들이 계속 출현함에도 불구하고 골드만삭스를 이 분야의 최고의 기업으로 생각하고 있는 것으로 드러났다.

또 하나의 강력한 브랜딩 도구, Annual Report

또다른 하나의 브랜딩 프로그램은 연간 보고서이다. 우라는 이 보고서를 금융보고서로만 보지 않는다. 우리는 이것을 하나의 마케팅 문서로서 생각한다. 이 보고서는 물론 모든 투자가들에게도 배포할 뿐만 아니라 우리 직원들,신입사원이나 대상자, 고객 모두에게도 똑같이 배포한다. 보고서는 우리 기업문화의 반영이고, 고객관리의 프로파일을 통해 우리 전문성을 입증하는 것이다. 보고서는 또한 크리에이티브 선택에 어떻게 접근하는가를 보여주는 것이다. 골드만삭스는 마케팅 커뮤니케이션을 비중있게 사용하지는 않지만 그 기능은 철저히 집중화되어 있고 조화있게 조직화되어 있다.

우리는 우리 브랜드의 정체성을 강조하기 위한 일들을 할 수도 있었지만 그렇게 하지 않기로 했다. 이유는 간단하다.

우리의 브랜드 기반은 팀워크를 강조하고 최고를 지향하는 것 뿐 아니라 우리 기업문화의 창조성과 개방성을 보여주기 위한 것이기 때문이다. 우리는 보편적인 목소리와 인식을 통한 각 개별적 창조적 업무 수행의 통합을 추구하면서도 개개인의 능력과 각 지역별 특성에도 언제나 귀를 기울였다. 이는 브랜드에게 있어 매우 중요한 요소인 신선함, 유연성과 연관성을 브랜드에 투영한다.

FRESHNESS

신선함 '은 골드만삭스라는 회사 같은 데에서 생각해 냈다고 하면 이상해 보일만한 아이디어들을 실험하게 하는 중요한 의지의 원천으로 작용했다. 이상하게 들리겠지만 일본에서 우리는 뮤추얼펀드 상품에 대해 설명하는 사람으로 드라큐라를 이용한 적도 있다. (많은 예비 고객들은 그는 힘 있고, 부자이고 서구적이면서 멀리 내다볼 줄 아는 사람으로 무서운 괴물 이미지보다는 전래동화의 주인공으로서 느껴진다고 말했다) 독일에서는 보증 사업을 위해 소매점에 광고를 했다. 스위스에서는 일반 은행 업무 광고를 위해 공항에 광고를 했다.

지속적인 브랜드 관리 프로그램

이런 브랜드 관련 작업은 앞으로 몇 달 정도 더 지속할 것이다. 그 다음에 웹싸이트를 새로 꾸미고 새로운 상품광고와 지역광고, 글로벌 채용광고, 그리고 새로운 국제적인 커뮤니케이션 기반 구축을 포함한 일련의 새 프로그램들을 실시해 나갈 것이다. 이 개별 프로그램 하나 하나가 모두 위에서 말한 각 고객층과 브랜드의 친밀도를 높이고 왜 골드만삭스를 선택해야 하는지에 대해 다시 한번 상기시켜주는 기회로서 작용할 것을 기대한다.

정리 · 성윤호