

■ 만나고 싶었습니다.

“Dream for Beauty” 세계여성의 아름다움을 꿈꾸며... - 서경배 태평양 사장



“국내 1위라는 것은 아무런 의미가 없다. 브랜드에 역점을 두어 세계 10대 화장품 회사로 성장하는 것이 태평양의 21세기 비전이다.”

97년부터 태평양의 CEO로서 경제계에서 떠오르는 경영인으로 주목받고 있는 서경배 사장. 그를 만나보면 머지않은 시기에 태평양의 브랜드가 파리에서, 뉴욕에서 세계적 브랜드와 나란히 경쟁하는 모습을 그려볼 수 있다.

태평양의 지난 한 해 매출액은 7,920억원. 올해는 8,700억원 정도의 매출을 기대하고 있다. IMF 이전부터 꾸준한 구조조정과 경영혁신을 한 결과들이 경영실적 향상의 주된 이유.

자체 인원은 줄이는 대신 분사화를 추진하고, 협력회사와의 네트워크를 구축하면서 매출 신장만큼이나 태평양과 일하는 사람들의 수는 그 이전보다 훨씬 늘어났다.

태평양은 장기적이고 안정적인 성장을 위해서 영업수익의 일부를 강한 브랜드 육성, 전문인력 육성, 그리고 고객 니즈에 대한 조사, 신원료 및 신기술 연구에 집중 투자하고 있다.

국내에서는 부동의 화장품업계 1위라는 안정적인 자리를 차지하고 있으나, 10여년 전부터 이에 안주하지 않고 장기적으로 세계 10위 화장품 회사로 도약한다는 비전을 세웠다.



화장품의 본고장인 프랑스와 제2의 내수시장인 중국진출을 통해 태평양의 글로벌화를 추진한다는 계획이다. 55년 전통의 태평양에 젊은 경영인으로서 태평양의 글로벌 브랜드를 꿈꾸는 그의 비전과 경영이념을 들어본다.

▶ 창립 55주년을 맞는 감회가 궁금합니다.

감회라기보다 고객들이 그 동안 보내준 성원에 감사드립니다. 변함없는 고객들의 성원으로 태평양이 국내 최고의 화장품 회사로 발돋움할 수 있었다고 생각합니다. 앞으로 보다 고객에게 가치를 주는 상품을 만들지 않으면 안되겠구나 라는 생각을 하게 됩니다.

▶ 태평양은 IMF 이전부터 꾸준한 구조조정을 통해 위기를 슬기롭게 극복했다는 평가를 받고 있습니다. 그 어려운 고비를 슬기롭게 넘길 수 있었던 비결을 듣고 싶습니다.

구조조정이란 말은 따로 사용하지 않았습니다. 특별한 비법이 있었던 것은 아니고 업종 특성상 일찍부터 외국계 기업과 경쟁을 하다보니 자연스럽게 부족한 것은 보완하고 또한 잘할 수 있는 부분은 특화시킨 것이 IMF 위기를 극복하는 큰 힘이 되었다고 생각합니다. 물론 태평양 내부로만 본다면 과거에 비해 인원은 줄었습니다. 그 동안 꾸준히 분사화를 추진하였고 또한 협력회사와의 네트워크화 구축을 통해 시너지 효과를 높일 수 있도록 하였습니다. 그 결과 사업이 번창하면서 태평양과 함께 일하는 사람들의 전체 숫자는 이전보다 오히려 늘어났습니다.

▶ **젊은 경영인으로 새바람을 일으키고 있는 서 사장님의 경영철학이 매우 궁금합니다.**

지난 10여년 동안 강조한 것은 고객중심으로 사고하고, 새롭게 생각하고, 방법을 찾는 혁신을 지향하고, 실천을 하자는 것입니다. 이 세 가지가 유기적으로 결합해 태평양의 기업문화로 정착될 수 있도록 노력하고 있습니다. CEO를 맡아 개혁에 가장 중점을 두고 계신 부분은 어떤 부분입니까? 장기적이고 안정적인 성장을 위해서 영업수익의 일부를 강한 브랜드 육성, 전문인력 육성, 그리고 고객 니즈에 대한 조사, 신원료 및 신기술 연구에 투자하였으며, 앞으로도 이 부문에 중점을 두려 합니다. 또한 화장품이 문화상품이라는 이미지를 창조하고 전파하며, 품질과 이미지가 뛰어난 상품을 개발하여 세계 일류 브랜드를 육성하려 합니다.

▶ **해외시장 개척에도 남다른 애정을 갖고 계신데 현재 태평양의 해외시장 진출은 어느 정도이며, 앞으로의 계획이 궁금합니다.**

호랑이를 잡으려면 호랑이 굴에 들어가야 한다는 생각에서 10여년 전부터 화장품의 본고장인 프랑스에 진출하였습니다. 초기에는 조직, 인력, 판매망 등 시행착오도 있었지만 97년부터 현지법인이 자리를 잡아가면서 지난 해에는 400억원의 매출을 올리는 가시적인 성과를 내고 있습니다. 특히 '롤리타 렘피카' 브랜드는 고급향수 시장에서 세계의 500개 브랜드 가운데 9위를 하였으며, 올해에는 새로운 제품이 선보입니다. 무엇보다 유럽사람들에게 우리가 만든 향수를 팔게 되어 기쁘게 생각하며, 화장품의 본고장인 프랑스에서도 신기하게 생각하고 있습니다.

또 다른 시장은 중국인데 중국은 거대한 소비시장으로 5년 전부터 흑룡강성, 요녕성, 길림성 등 동부 3성을 중심으로 중국의 유명 백화점을 공략하여 영업을 하고 있는데 현재는 누적 손익이 흑자로 전환되어 상당히 기대하고 있습니다. 이를 바탕으로 상하이에 생산공장을 건설하여 본격적인 진출을 준비하고 있습니다.

▶ **세계적 브랜드가 버티고 있는 프랑스 같은 곳에서는 시장을 뚫고 진입하기가 쉽지 않을 텐데 프랑스 시장에서는 어떤 전략으로 임했나요?**

그 동안의 시행착오를 경험 삼아 인력과 조직, 판매망 등 현지화를 통해 새롭게 출발한 것

이 성공할 수 있었던 비결이라고 생각합니다. 프랑스에서는 1% 이상의 시장점유율을 확보하면 성공한 제품이라고 할 수 있는데 97년 세계 브랜드의 각축장인 프랑스에서 '롤리타 렘피카'는 런칭 8개월만에 0.9%의 시장 점유율을 확보하며 그 우수성을 인정받았고, 앞으로 3% 수준까지 시장 점유율을 확대해 나간다는 목표를 실현하기 위해 다양한 마케팅 전략을 펼치고 있습니다. 성공의 가능성을 확인한 셈이지요.

▶ 그렇다면 BBDO동방의 설립도 앞서 말한대로 태평양의 글로벌 브랜드 구축을 위한 일환인가요?

지난 3~4년간 지구촌의 변화를 보면 글로벌 네트워크 구축이 주요한 화두였습니다. 광고 부문도 예외일 수 없다고 생각합니다. 그런 점을 고려할 때 국제적인 네트워킹이 잘 된 BBDO와 동방의 제휴는 태평양의 글로벌 브랜드 전략에서 보았을 때 새로운 시너지를 창출하는 계기를 가져올 것으로 기대하고 있습니다.

▶ 세계시장 뿐만 아니라 국내시장에서도 세계적 브랜드와 경쟁하게 되는데 국내 시장에서는 어떤 전략을 세우고 있는지요?

완제 화장품 수입개방과 도소매업 개방이 지난 83년부터 10여년에 걸쳐 진행되면서 나름대로 경쟁력을 갖추고자 노력했고, 성과를 거두고 있습니다. 이는 다국적 기업들이 쉽게 적응하기 어려운 국내외 유통환경도 도움이 되었다고 생각합니다. 세계 유수의 화장품 회사들이 이미 상당수 들어와 있으나, 아직 화장품 제1경로인 전문점 경로에서 본격적으로 활동하지 못하고 있음이 이를 반증하고 있습니다. 그러나 외부여건에만 안주하지 않고 500여 명의 개발인력(연구개발, 상품개발, 디자인개발)이 노력하고 있으며, 아울러 우리 고유의 문화와 전통을 접목시켜 개발한 '설화수'브랜드 같은 신상품을 계속 선보인다면 승산이 있다고 생각합니다.

▶ 태평양은 어느 화장품 회사보다 방문판매가 강한 걸로 알고 있는데 소비자들과의 네트워킹은 어떻게 형성하고 있는지 궁금합니다.

거의 모든 유통경로를 통해 제품을 판매하고 있다는 것은 태평양이 지닌 가장 큰 장점 중 하나입니다. 특히 약 2만 명에 달하는 화장품 판매원들이 직접 고객들을 관리하고 있는 인적 판매 경로에서는 업계에서 압도적인 위치를 차지하고 있습니다.

화장품은 전통적으로 고객에 대한 서비스를 충실히 해왔고, 고객과의 관계를 끊임없이 개선하기 위해 힘을 기울여 왔습니다. 앞으로도 고객에 대한 조사, 연구를 강화하고 고객의 감성을 충족시키기 위한 활동을 더욱 확대해 나갈 계획입니다. 이를 위해 SCM(supply chain management) 재구축과 CRM(customer relationship management) 도입을 전제로 프로젝트를 진행하고 있습니다.

▶ 태평양의 광고는 바로 우리나라의 광고역사라 해도 과언이 아닙니다. 광고의 중요성이 더욱 강조되고, 전략에도 좀더 과학화가 필요한 시기인데, 광고·마케팅 담당자와 자주 의견을 나누시는지, 어느 정도 개입하시는지요.

고객이 진정으로 원하는 품질, 이러한 품질이 빛을 바래지 않도록 하기 위해 고객 한 사람 한 사람에 대한 서비스, 그리고 제품을 취급하는 태평양 종사원들의 자부심과 자랑스런 마음가짐이 반드시 필요하고, 이것이 자연스럽게 스며들도록 하는 것이 광고와 마케팅에 있어서 중요하다고 생각합니다. 최대한 광고와 마케팅 담당자의 의견을 존중하면서 끊임없는 회의와 소비자 반응을 체크하고 있습니다.

▶ 올해 우리나라 경기가 어려운데 이에 대한 준비는 어떻게 하고 계십니까?

국내는 올해 내수경기가 어렵기 때문에 제품들을 더욱 정예화하고, 소비자의 사랑을 받는 히트상품을 만들기 위해 노력하고 있습니다. 아울러 장기적으로 10년 이상 계속 소비자의 기억 속에 남고 사용되는 좋은 브랜드를 만드는 것이 중요하다고 생각합니다. 올해는 브랜드 중심의 회사를 만드는 것과 디지털시대에 맞추어 전사적인 ERP(Enterprise Resource Planning : 전사적인 자원관리)구축에 역점을 두고 있습니다.

▶ 요즘 경제계에서 서 사장님이 떠오르는 경영인으로 평가받고 있습니다. 20년 후 서 사장의 모습, 그리고 태평양의 모습을 어떻게 그려보고 있습니까?

국내의 아모레에서 세계 여성의 꿈을 대변하는 세계 속의 태평양으로 만들어 가는 것이 태평양이 해야 할 과제라고 생각합니다. 남이 해보지 않은 아름다움의 실현이라는 최초와 최고의 실험정신으로 한국의 오리진을 중심으로 세계에 나아가는 새로운 태평양의 화장문화를 만들어 가도록 노력하겠습니다.

서경배 대표이사 약력

1963년생

1985. 2 연세대학교 경영학과 졸업

1987. 5 미국 CORNELL대 경영대학원 졸업

1987. 7 (주)태평양 과장

1989. 4 태평양종합산업(주) 기획부장, 기획이사

1990. 7 (주)태평양 재경본부 이사대우 본부장

1990. 9 태평양그룹 기획조정실장(이사대우)

1991. 3 태평양그룹 기획조정실장(상무)

1992.12 (주)태평양 생활용품사업부 전무이사

1993. 1 (주)태평양 사업지원본부 부사장

1994. 1 태평양그룹 기획조정실 사장

1997. 3 (주)태평양 대표이사 사장