INDUSTRIAL BANK OF KOREA · INDUSTRIAL BANK OF KOREA · INDUSTRIAL BANK OF KOREA · INDUSTRIAL BANK OF KOREA

2014 SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP HALL OF FAMER'S



참! 좋은 은행
IBK기업은행

발 | 간 | 사

글로벌 No.1 꿈을 실현하는 위풍당당한 중소 · 중견기업을 위한 갈채

국내 경제가 저성장 · 고령화 시대에 진입하여 기업경영환경이 점차 어려워졌다고 우려하기 시작한지도 벌써 몇 년이 지난 것 같습니다. 완만한 회복세를 보일 것으로 기대했던 경기는 내수 부진뿐 아니라 수출 둔화까지 겹치며 디플레이션 발생까지 우려되고 있습니다. 이런 상황이다 보니 3%대 중후반으로 전망했던 올해의 국내 경제성장률 전망치가 하향 조정되고 있습니다. 특히, 내수 부진 속에서도 국내 경제를 이끌어 가던 수출마저 지난 1~2월에는 전년 동기 대비 2.1% 감소하며 우리나라 경제의 허리인 중소 · 중견기업들의 어깨를 한층 무겁게 하고 있습니다.

그래도 여전히 희망적인 사실은 이런 상황 속에서도 변함없이 지치지 않고 숨겨진 기회와 가치를 발굴하고 개발하여 끊임없이 도전하는 우리 중소 · 중견기업들이 있다는 점입니다. 특히 과거의 단순 하청방식인 OEM(주문자위탁생산)에서 벗어나 자체 개발한 컨셉이나 제품을 제안해 생산하는 ODM(제조자개발생산)으로 생산방식을 전환시킨 중소 · 중견기업들이 기술력에 바탕을 둔 자긍심으로 고객의 만족을 충족시켜 주며 이전보다 당당한 모습으로 성장하고 있습니다.

과거 대기업이 요구하는 제품과 상품명으로 완제품을 생산해 납품하는 종속적인 하도급 관계를 벗어나 이제는 국내 시장을 넘어 글로벌 시장을 리드하는 수평적 동반성장 관계로 우리 중소 · 중견기업의 위상이 전환된 것입니다. 기존까지 대기업 납품에 의존하던 중소 · 중견기업들이 혁신과 독자적인 기술개발로 대기업이라는 울타리를 벗어나 이제는 글로벌 기업들과 어깨를 나란히 하며 전략적 협력관계로 성장했다는 뜻입니다. 어려움 속에서도 한 단계 더 발전하기 위해 끊임없는 혁신과 독자적인 기술개발로 역량을 키우며 세계 최고라는 자부심을 갖고 최선의 노력을 다한 결실이라 생각합니다.

이런 알찬 중소 · 중견기업이 하나 둘씩 더 많아질수록 경제에 활력이 더해지고, 기업은 강건하게 성장하며 일자리 창출이라는 가장 근본적인 사회적 안전망 역시 튼실해질 것입니다. 또한 이처럼 역량 있는 중소 · 중견기업의 성장을 촉진시켜줄 수 있는 환경을 마련해주는 것이 국책금융기관으로서 IBK기업은행의 가장 중요한 사명이라 생각됩니다.

IBK기업은행이 「기업인 명예의 전당」 제도를 운영하고, 헌정기업의 성공 노하우를 공유 · 전파하기 위해 매년 'Success Story'를 발간하는 것도 이러한 역할을 보다 충실히 하기 위한 노력입니다. 2004년부터 벌써 11년째 모범적으로 성장한 중소 · 중견기업을 발굴하여 성공노하우를 전파시킴으로써 많은 중소 · 중견기업들에게 희망을 주고 있다는 점에서 마음 한 편으로 뿌듯함이 느껴집니다. 특히 2014 Success Story에

서는 글로벌 ODM 기업으로 우뚝 선 (주)시몬느 박은관 회장님과 코스맥스(주) 이경수 회장님, 그리고 (주)파세코 유병진 회장님의 성공 노하우를 담게 되어 더욱 뿌듯합니다. 세 기업 모두 끊임없는 혁신과 독자적인 기술개발을 바탕으로 글로벌 기업의 핵심적인 전략적 파트너로 각 분야에서 세계 ODM 시장을 주도하고 있습니다.

(주)시몬느의 박은관 회장님은 단순하청기지 수준에 머물러 있던 국내 봉제산업의 경쟁력을 한 단계 끌어올려 주셨을 뿐 아니라, 명품 핸드백 ODM 업계 세계 1위로 도약하여 글로벌 명품 패션업계를 주도하고 계십니다. 화장품 ODM 업계 국내 1위이자, 세계 3위 기업으로 글로벌 코스메틱 ODM 세계 1위를 목전에 두고 계신 코스맥스(주)의 이경수 회장님은 시장 변화와 사업 환경에 대한 명확한 진단으로 불모지와 다름없는 중국 화장품 시장을 개척하셨습니다. 현재는 글로벌 명품 화장품 브랜드의 전략적 파트너로 세계시장에서 K-Beauty를 주도하고 계십니다. 그리고 (주)파세코의 유병진 회장님은 40여년의 노력 끝에 미국을 비롯해 중동까지 전세계에 심지식 석유스토브를 가장 많이 판매하는 세계 1위 기업으로 당당히 성장하셨습니다. 이제는 석유스토브뿐 아니라 가스쿡탑을 포함한 종합가전기업으로 활동 무대를 넓히고 계십니다.

경제가 어려워질수록 중소 · 중견기업의 경영환경은 더욱 힘겨워진다고 합니다. 하지만 현재의 위치에 만족하지 않고 고객에게 최고의 만족을 드리기 위해 애쓰는 진심과 신뢰를 가진 기업이라면 흔들림 없이 성장해 나아갈 수 있다고 믿습니다. 특히 2014 Success Story 헌정기업처럼 고객이 원하는 것을 선제적으로 파악하여 시장을 개척하고, 끊임없는 혁신과 기술개발로 시장을 주도하는 중소 · 중견기업들이 더 많아진다면 저성장의 늪도 피해 갈 수 있지 않을까 합니다. 보이지 않는 부분까지 세심하게 정성을 기울이고, 최고를 지향하는 자세로 남이 따라올 수 없는 독창적인 노하우를 익혀 시장의 흐름을 주도할 수 있기 때문입니다. 이처럼 역동적이고 활력 넘치는 중소 · 중견기업들이 우리나라 경제를 든든하게 떠받쳐 주며 다른 기업에 모범과 희망이 되어줄 것이라 자부합니다. 저희 IBK기업은행도 중소 · 중견기업의 희망을 키워주는 든든한 조력자이자 동반자가 되도록 변함없이 진심을 다하겠습니다.

끝으로 어려운 여건 속에서도 세계시장의 주력으로 당당하게 성장하여 340만 중소 · 중견기업의 희망이 되어주신 (주)시몬느 박은관 회장님과 코스맥스(주) 이경수 회장님, 그리고 (주)파세코의 유병진 회장님께 깊은 감사를 드립니다. 아무쪼록 기업가정신의 모범을 보여주신 이 분들이 들려주시는 기업경영의 지혜와 노하우가 많은 기업경영인들과 예비창업자들께 저성장의 늪에 빠지지 않고 흔들림 없이 도전해 나아가실 수 있는 밝은 꿈과 희망이 되기를 기원합니다.

IBK기업은행장 권선주



2014 SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

Contents

서론 007

분석 방법론 013

우수 경영 사례 021

(주)시몬느
- 핵심성공요인 분석 022
- CEO STORY 047
  우리가 길을 만들면 신화가 된다

코스맥스(주)
- 핵심성공요인 분석 096
- CEO STORY 127
  '다름'과 '바름'으로 '아름'의 세계를

(주)파세코
- 핵심성공요인 분석 170
- CEO STORY 199
  아직도 성공은 없다, 실패가 적었을 뿐

2014

SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

2014
SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

01 서론

01 서론

국가경제의 근간(根幹)인 중소 · 중견기업이 활력 넘치는 건강한 기업생태계가 유지될 때 지속적인 경제성장과 발전이 가능하다. 역량있는 중소 · 중견기업은 지역경제를 활성화시키고, 일자리 창출을 통해 고용의 안전망 역할을 수행해 나가기 때문이다. 우리나라 경제성장 과정에서 대기업이 큰 역할을 담당할 수 있었던 것 또한 어려운 여건 속에서도 흔들림없이 기술개발로 무장하고 역량을 키워온 중소 · 중견기업들이 있었기에 가능했다.

특히 놀라운 사실은 글로벌 금융위기를 견뎌내는 어려운 기업경영 여건 속에서도 중소 · 중견기업 사업체 수와 종사자 수가 꾸준히 증가해왔다는 사실이다. 2013년 기준으로 총 341만 9천개 사업체 중, 중소 · 중견기업 사업체는 341만 6천개로 99.9%의 비중을 차지하고 있다. 2010년의 312만 2천개에 비하면 29만 4천개 가량의 사업체가 증가한 것이다. 또한 전체 종사자의 87.5%인 1,342만 1,600명이 중소 · 중견기업에서 근무하고 있다. 중소 · 중견기업에 근무하고 있는 종사자 수는 2010년에 비해 116만명이나 증가했다. 반면 2013년 대기업 사업체 수는 3,130개로 전체 사업체 수의 0.1%에 불과하다. 2010년에 비해 5개 증가에 그친 것이다. 대기업 사업체에 근무하는 종사자 수는 192만명으로 2010년에 비해 5만명 증가했다. 대기업 사업체 수와 종자사 수 증가에 비한다면 중소 · 중견기업 사업체 수와 종사자 수 증가 규모는 비교할 수 없을 정도로 월등히 크다.

그러나 중소 · 중견기업의 이와 같은 양적 확대에도 여전히 아쉬움은 남아 있다. 기업가정신의 약화로 독자적인 시장개척보다는 안정적인 대기업 납품에 의존하며 안주하는 현상이 심화되고 있다. 최근 다른 기업의 주문을 받아 단순 하청방식으로 제품을 생산하여 납품하는 수급기업 비율이 전체 중소제조업의 50.3%에 이르고 있다. 뿐만 아니라 수출에서 차지하는 중소 · 중견기업의 역할도 아직은 미미한 상황이다. 총 수출액에서 차지하는 중소 · 중견기업의 수출 비중은 2010년 35% 수준에서 2013년에는 33% 수준으로 오히려 더 낮아졌으며, 8만여 수출 중소기업의 39%인 3만여 중소기업은 1개 국가에만 수출을 하고 있다. 수출규모 또한 1억원 미만에 불과한 상황이다.

우리나라 중소 · 중견기업이 처해 있는 이와 같은 현실을 고려해볼 때 2014 Success Story

헌정기업의 역할이 더욱 돋보임을 알 수 있다. 이 기업들은 안정적인 대기업 납품에 의존하지 않고 끊임없는 혁신과 기술개발로 대기업 납품을 넘어 글로벌 기업의 전략적 파트너로 세계시장에서 당당하게 활동하는 주역으로 성장했기 때문이다. 물론 이 기업들 또한 성장과정에서 수많은 위기들과 마주했다. 하지만 위기를 기회로 삼아 새로운 제품과 고객, 그리고 시장을 개척하여 이제는 중소기업에서 글로벌 기업으로 우뚝 서 있다. 끊임없는 기술개발과 제품혁신으로 그 어떤 기업으로도 대체할 수 없는 경쟁력으로 고객이 스스로 찾아오게 만들어 세계시장을 당당히 주도하고 있는 것이다. 이들의 성장과정을 조감하여 중소 · 중견기업들이 더 빨리 성공하기 위한 비결을 찾아낸다면, 현재의 어려운 경제 상황을 극복하고 중소기업에서 중견기업으로, 나아가 글로벌 기업으로 성장하는 방안을 모색할 수 있을 것이다.

조직역량과 기술, 그리고 자금뿐 아니라 인적자원이 대기업에 비해 상대적으로 열악한 중소 · 중견기업이 급변하는 환경에 적응하여 시장지배자가 되기 위해서는 현재의 역량을 효율적으로 활용하면서 새로운 역량을 끊임없이 개발해 나아가는 강인한 도전과 기업가정신이 필요하다. 더 많은 중소 · 중견기업과 예비창업자들이 이와 같은 강인한 도전과 기업가정신을 익혀 글로벌 기업으로 성장할 수 있도록 격려와 힘이 되어주고자 2014 Success Story에서는 지난 2014년 6월 IBK기업은행의 「기업인 명예의 전당」에 헌정된 우수 중소 · 중견기업인 (주)시몬느, 코스맥스(주)와 (주)파세코의 성공요인을 분석하였다. 본 우수 경영 사례를 통해 초우량 기업의 핵심역량과 경영 전략이 더 많은 중소 · 중견기업과 예비창업자들에게 전달되어 역경을 이겨내고 '꿈'과 '희망'을 이뤄내는 견인차가 되기를 소망한다. 또한 개발된 사례가 살아 있는 교훈이 되어 기업 현장과 연수원, 대학 강의 등에서 활용되어 기업경영 사례교육의 질적 수준을 높여줄 수 있기를 기대한다.

사례 연구 대상 기업

2014 Success Story의 우수 경영 실천 사례 연구 대상 기업은 어려운 경영 환경 속에서도 묵묵히 한 길을 걸어와 글로벌 기업으로 성장하고 국가경제 발전에 기여한 중소 · 중견기업 가운데 사회적 신망이 높은 CEO를 헌정하여 이들의 업적을 기리고자 2014년 6월 IBK기업은행의 「기업인 명예의 전당」에 헌정된 기업을 대상으로 하였다. 헌정 대상 기업의 현황과 선정 사유는 다음과 같다.

㈜시몬느

대표이사 : 박은관

기업개요

일반사항

– 업종(주요 생산품) : 핸드백 및 지갑 제조업(명품 핸드백 및 지갑)

– 본사 소재지 : 경기도 의왕시 고천동 경수대로 279

– 상시 종업원 수 : 316명

주요 재무현황(2014년 6월말 연결 기준)

– 총자산 : 6,531억원

– 매출액 : 8,279억원

– 당기순이익 : 1,221억원

– 자기자본 : 4,667억원

선정 사유

시장점유비 : 명품 핸드백 ODM 업계 세계 1위

신용등급 : AAA+

업력 : 28년(최초 설립일 : 1987. 6)

코스맥스(주)

대표이사 : 이경수

기업개요

일반사항

- 업종(주요 생산품) : 화장품 제조업
- 본사 소재지 : 경기도 화성시 향남읍 제약공단 2길 46
- 상시 종업원 수 : 500명

주요 재무현황(2014년 12월말 연결 기준)

- 총자산 : 3,257억원
- 매출액 : 3,362억원
- 당기순이익 : 158억원
- 자기자본 : 805억원

선정 사유

시장점유비 : 화장품 ODM 업계 국내 1위, 세계 3위

신용등급 : A

업력 : 23년(최초 설립일 : 1992. 11)

㈜파세코

대표이사 : 유병진

기업개요

일반사항

– 업종(주요 생산품) : 기타 가정용 전기기기 제조업(석유스토브, 식기세척기)

– 본사 소재지 : 경기도 안산시 단원구 원시로 248

– 상시 종업원 수 : 250명

주요 재무현황(2014년 12월말 기준)

– 총자산 : 985억원

– 매출액 : 1,381억원

– 당기순이익 : 60억원

– 자기자본 : 625억원

선정 사유

시장점유비 : 독자적인 브랜드로 석유스토브 세계 1위

신용등급 : A+

업력 : 41년(최초 설립일 : 1974. 8)

2014
SUCCESS
STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

02

분석 방법론

02 분석 방법론

기업의 성공은 전략, 경영자, 산업의 특성, 핵심역량 등의 요인에 의해 좌우된다. 기업이 어떻게 성공하였는지를 분석하는 이론적 틀은 다양하게 연구되어 있다. 하지만 B2C 기업을 가정한 일반적인 이론적 분석틀은 2014 Success Story의 연구 대상인 시몬느, 코스맥스, 파세코와 같은 OEM 또는 ODM 기업의 성공요인을 분석하기에는 한계가 있다.

창업 초기의 중소기업은 대체로 내부 자원과 경영역량이 부족하다. 부족한 내부 자원을 고객분석, 브랜드 구축, 대고객 마케팅 등에 할당하기가 어렵다. 그래서 창업 초기의 기업은 기존의 대기업이나 대형 유통회사에 납품하는 OEM을 통하여 성장하는 전략을 선택하기도 한다. OEM은 이미 충분한 유통망과 브랜드 인지도를 갖춘 기업에 납품함으로써 쉽게 시장에 진입할 수 있을 뿐만 아니라, 안정적인 주문량을 확보하고 내부 자원을 생산활동에 집중함으로써 경영 효율을 향상시킬 수 있다. 그러나 OEM은 경영활동 중에서 부가가치가 가장 낮은 생산활동에 역량을 집중하고, 가격 위주의 경쟁으로 경쟁자의 시장진입이 쉽기 때문에 장기적이고 안정적인 성장에 한계가 있는 방식이다.

참고 OEM, ODM, OBM의 개념

(1) OEM(Original Equipment Manufacturing) : 주문자위탁 생산방식

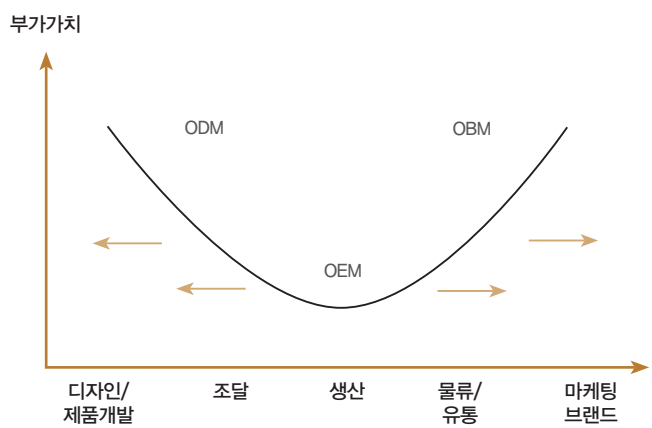
(2) ODM(Original Development Manufacturing) : 제조자개발 생산방식. 단순 하청방식이 아닌, 주도적으로 상품을 개발하여 납품하는 방식

(3) OBM(Original Brand Manufacturing) : 자체상표 생산방식

OEM 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 부가가치가 높고 잠재적인 경쟁자의 진입이 쉽지 않은 생산활동의 전 · 후방에 있는 R&D와 마케팅 영역으로 확장하는 것이 필요하다. 복잡한 고객들의 욕구를 분석하여 기민하게 시장에 대응하는 것은 많은 자원과 경험을 필요로

한다. 그래서 성공적인 OEM 기업들은 R&D 분야로 영역을 확장함으로써 새로운 부가가치를 창출하는 ODM(Original Development Manufacturing) 기업으로 진화하고자 한다. 제조자 개발 생산방식인 ODM은 주도적으로 제품을 개발하여 납품하는 능력을 바탕으로 거래기업의 단순한 하청기업에서 벗어나 전략적 파트너로 자리 잡을 수 있다. 모든 중소기업의 궁극적인 꿈이라고 할 수 있는 OBM(Original Brand Manufacturing)은 자체 브랜드와 유통망을 갖춘 자체상표 생산방식을 뜻한다. ODM을 통해 확보한 기술력에 고도의 마케팅 능력이 결합되었을 때 비로소 OBM 기업으로 발전할 수 있다.

OEM 기업의 가치사슬 통합 전략

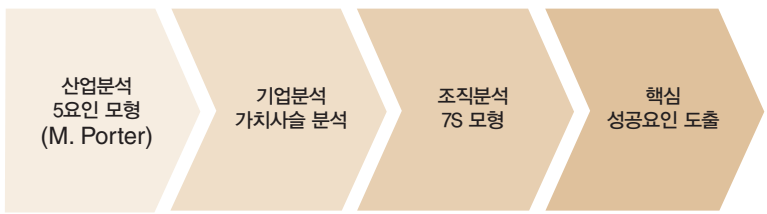


이처럼 OEM 기업의 발전은 성공적으로 기업의 가치사슬(Value Chain)을 확장할 수 있느냐에 달려 있다. 본 연구에서는 가치사슬 확장을 통해 성장하는 OEM 기업만의 특징적인 전략을 성공요인 분석 방법에 반영하고자 하였다. 기업의 핵심적인 성공요인을 분석하기 위해 본 연구에서는 복잡하거나 지나치게 학술적인 방법론을 가급적 지양하고자 하였다. 직관적이고 실무적으로 널리 활용되는 방법론들을 활용하여 기업을 둘러 싼 외부환경과 내부 역량의 특징을 체계적으로 분석하였다. 이를 통해 분석기업뿐만 아니라 창업을 준비하고 있는 예비창업자들에게도 유용한 시사점을 제시하기 위해 노력하였다.

본 연구에서는 핵심성공요인을 도출하기 위해 산업 〉 기업 〉 조직 내부의 Top-down 방식으로 접근하였다. 기업의 성공에 영향을 미치는 가장 큰 외부 요인은 기업이 속한 산업의 특성이다. 가장 대중적인 산업분석 방법론인 마이클 포터의 5요인 모형을 적용하여 해당 기업이 속한 산업의 전반적인 특징들을 살펴보았다. 기업분석은 가치사슬 분석을 통해 본원적 활동과

지원활동 간의 상호작용과 개별기업의 핵심경쟁력이 어디에서 유래하는지를 분석하였다. 마지막으로 조직 내부 역량 분석은 맥킨지 컨설팅의 7S 모형을 적용하였다.

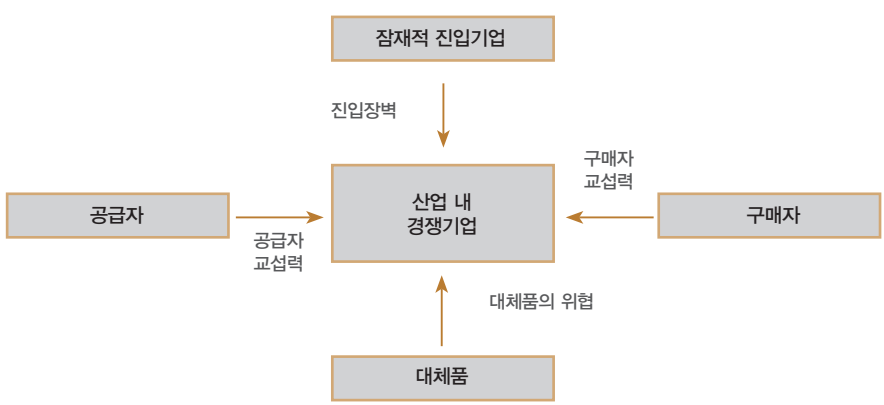
Success Story 사례분석 절차



1. 산업분석

마이클 포터의 5요인 모형은 가장 표준적인 산업분석 방법론이다. 산업의 잠재적 수익성은 5개의 경쟁 세력과 그들 간의 힘겨루기를 통해 결정된다. 현재 산업 내에서 경쟁하고 있는 기업들과의 경쟁강도, 향후 새롭게 진입할 가능성이 있는 잠재적 진입기업, 구매자와 공급자의 교섭력 격차, 현재 또는 미래의 대체품으로 인한 수익성 하락 가능성 등에 의해 산업에 속한 기업들의 장기적인 수익성이 영향을 받는다. 따라서 어떤 기업이 속한 산업의 경쟁 환경을 뛰어넘는 초과수익을 장기적으로 거두기 위해서는 지속적인 혁신이 필요하다.

마이클 포터의 5요인 모형



산업의 경쟁강도는 산업의 성장률, 기존 사업자의 수와 역량, 제품 차별화 정도, 각 기업들의 전략, 제품 자체의 생애주기(Life Cycle)에 영향을 받는다. 사양산업인지 새롭게 떠오르는 산업인지에 따라 향후 시장의 크기가 어떻게 변화할지, 해당 산업에 속한 기업들의 성장이 얼마나 지속될 수 있을 것인지 등이 결정된다. 기존 경쟁자들 간의 가격과 품질, 제품개발, 마케팅 측면에서의 경쟁이 심할수록 기업의 수익성 향상이 어려워지는 반면, 각자의 제품들이 다양하게 차별화되어 있는 경우에는 수익성을 확보하기가 상대적으로 수월해질 수 있을 것이다.

잠재적인 경쟁자가 시장에 진입할 가능성은 산업의 진입장벽에 따라 달라진다. 규모의 경제가 크게 작용하거나 막대한 초기 시설투자가 필요하여 창업에 많은 자본이 필요한 경우에는 잠재적인 경쟁자가 초기 투자비용 때문에 진입을 포기할 수도 있다. 규모의 경제와 상관없이 오랜 업력으로 인해 쌓은 노하우도 진입장벽으로 작용한다. 시장과 고객에 대해 축적된 경험과 지식, 생산과정에서 숙련도가 향상됨으로써 얻게 되는 학습효과 등은 기업의 효율성을 높여 새로운 경쟁자의 진입을 막는 역할을 한다. 또한 각종 법률이나 정부의 정책, 각종 인증제도 등도 경쟁자의 등장을 제한할 수 있다.

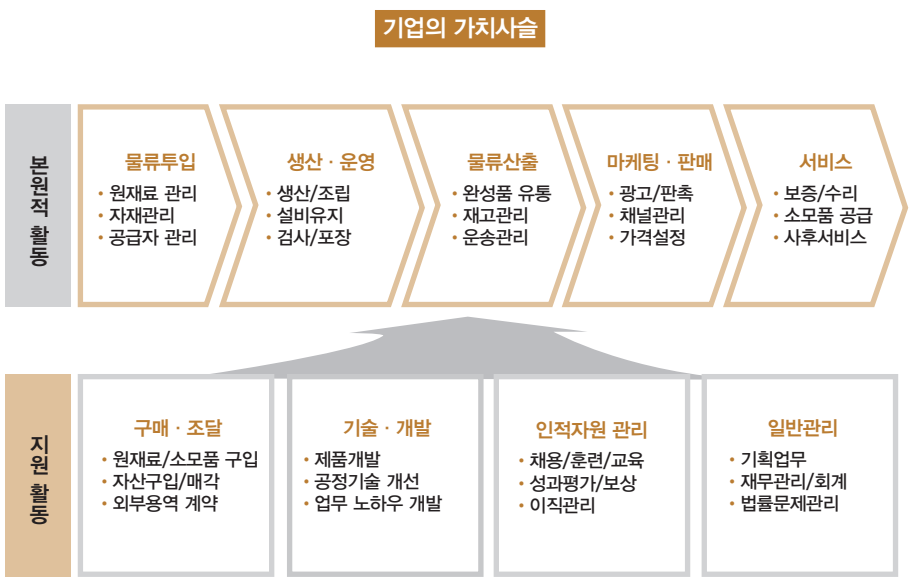
원자재 공급자나 생산한 제품을 구매하는 측의 교섭력도 산업의 평균적인 수익성을 좌우하는 요소다. 공급자나 구매자가 소수일 경우 더 높은 교섭력을 이용함으로써 수익성을 악화시킬 수 있다. 공급자가 준독점인 상황이면 원자재의 가격을 높임으로써 산업 전반의 이익을 감소시킬 수 있고, 소수의 구매자가 있고 생산기업이 다수인 경우에도 마찬가지로 제품 가격을 인상시키기 어려워진다. OEM이나 ODM 기업은 구매자의 교섭력이 수익에 미치는 영향이 특히 크다. 완성품에 브랜드를 붙여 판매하는 구매자들은 다수의 OEM/ODM 기업 중에서 가격이 가장 저렴한 기업을 선택함으로써 산업 전반의 수익성을 약화시킬 수 있다. 만약 OEM이나 ODM 기업이 자체 브랜드를 통해 시장에 진입하려고 할 때에는 기존의 거래관계를 단절하는 등의 방법으로 기업의 성장을 저해할 가능성도 있다.

품질과 기능이 비슷한 대체품이 있다면 산업 전반의 수익성이 향상되기는 어려울 것이다. 대체품은 일반적인 상황에서도 수익성을 약화시키지만, 산업에 대한 수요가 크게 증가하는 상황에서도 제품의 가격을 인상하기 어려워진다. 또한 미래에 새로운 대체품이 등장할 경우에도 산업의 평균적인 수익성은 악화된다. 국내선 항공 운송 사업이 KTX가 도입된 후 수익성이 크게 악화되고 수요가 감소한 경우가 일례가 될 것이다.

2. 기업 가치사슬 분석

수익성이 높은 산업에 속해 있다는 사실 자체가 개별기업의 수익성을 보장해 주지는 않는다. 다른 기업이 갖지 않은 특별한 강점을 지닌 기업만이 같은 산업에 속한 다른 기업들보다 더 높은 수익을 올릴 수 있다. 아무리 매력적인 산업에 속해 있더라도 경쟁우위를 확보하지 못한 기업은 높은 수익을 올리기 어려울 것이다. 경쟁우위는 제품을 개발하고, 생산, 판매하는 과정에서 수행하는 다양한 활동들에 의해서 생긴다. 예를 들어 경쟁기업에 비해 생산활동에 강점이 있는 기업은 효율적인 생산을 통해 원가를 낮게 유지함으로써 경쟁자를 압도할 수 있을 것이다. 기업이 부가가치를 창출하기 위한 제반 활동들을 분석해서 기업의 경쟁우위가 어디에서 유래하는지를 밝혀내는 것을 가치사슬 분석이라고 한다.

마이클 포터는 기업의 가치사슬을 제품을 생산하고 판매하는 본원적 활동과 각 본원적 활동이 원활하게 수행될 수 있도록 지원하는 활동으로 구분하였다. 본원적 활동과 지원 활동의 개략적인 관계는 아래의 그림과 같다. 다만 개별기업마다 처한 상황이 다르기 때문에 가치 창출에 기여하는 중요한 구체적 활동들은 각 기업마다 서로 조금씩 다를 수 있다.



본원적 활동은 물류투입 활동, 생산 및 운영활동, 물류산출 활동, 마케팅 및 판매활동, 서비스 활동으로 구분할 수 있다. 물류투입 활동은 원자재를 구입, 저장, 운반하는 것과 관련된 활동이고, 생산 및 운영활동은 원자재를 생산 공정에 투입하여 완제품을 생산하는 과정에서의

기계 작업, 포장, 조립, 검사 등의 활동을 포함한다. 물류산출 활동은 제품을 구매자에게 전달하기 위한 운송, 재고 보관 및 관리, 주문처리, 유통계획 등을 의미한다. 마케팅 및 판매활동은 광고, 판촉, 판매원 관리, 판매 채널 선정, 가격 결정 등의 활동이다. 서비스 활동은 제품의 설치, A/S 서비스 등을 의미한다.

지원 활동은 각각의 본원적 활동이 원할하게 이루어질 수 있도록 돕는 구매 및 조달활동, 기술개발, 인적자원 관리, 일반관리 활동으로 구분할 수 있다. 구매 및 조달 활동은 원자재뿐만 아니라 비품과 소모품, 장비, 사무기기, 건물 등의 구매와 구매 과정을 관리하는 다양한 제도와 시스템 등을 포괄한다. 기술개발은 모든 본원적 활동의 기술과 노하우를 향상시키기 위한 활동이다. 그래서 신제품 개발이나 공정관리 기술을 향상시키는데 그치지 않고 문서작성 기술, 제품관리 노하우, 고객분석 역량 등을 향상시키고 직원의 숙련도와 역량을 강화하기 위한 여러 교육 및 훈련 프로그램들을 모두 포괄하는 개념이다. 인적자원 관리는 채용, 보상 등과 같은 인사관리 전반에 걸친 활동들이다. 건강한 노사관계를 구축하고 직원의 만족도와 역량을 향상시키기 위한 다양한 제도를 수립하고 운영하는 활동들까지도 포함한다. 마지막으로 일반관리 활동은 기획, 재무관리, 회계, 구매자 관리 등과 같이 전체 가치사슬과 긴밀하게 상호작용하는 다양한 여타 활동들이다. OEM이나 ODM 기업은 구매기업과의 관계를 관리하는 일반관리 활동에 의해 핵심경쟁력이 좌우될 수도 있다.

3. 조직 분석

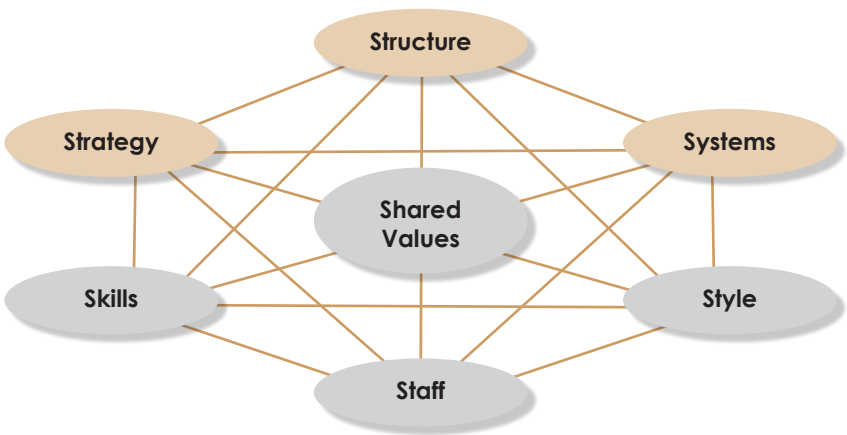
기업의 성공이 어디에서 비롯된 것인지를 분석할 때 산업의 전반적인 특성과 개별기업이 경쟁우위를 확보하는 원천을 분석하는 것이 일반적인 접근법이다. 하지만 기업이 장기적으로 경쟁우위를 유지하기 위해서는 조직 내부가 효과적으로 운영되어야 한다. 조직 내부에 대한 분석은 과거 기업이 어떻게 성공해왔는지를 들여다 볼 수 있는 창인 동시에 미래에 환경이 변화하였을 때에도 현재의 경쟁우위를 유지할 수 있을 것인지를 판단하는 잣대가 된다.

맥킨지 컨설팅의 7S 모형은 조직이 얼마나 효과적인지를 결정짓는 7가지의 요인과 그들의 상호관계를 모형화한 것이다. 기업의 내부 조직이 갖는 강점과 약점을 명확하게 분석할 수 있는 틀로서 유용하게 적용할 수 있다. 맥킨지의 7S 모형은 비교적 단기간에 문제를 수정할 수 있는 Hard S-전략(Strategy), 조직구조(Structure), 제도(Systems)와 수정에 오랜 시간이 필요한 Soft S-경영자 특성(Style), 직원역량(Staff), 기술역량(Skills), 조직문화와 공유가치(Shared Values)로 구분된다.

전략(Strategy) 측면에서는 현재의 전략이 지속적인 경쟁우위 달성에 기여하고 있는지, 외

부환경과 내부자원을 고려할 때 타당한지, 구성원들이 현재의 전략에 대해 동의하고 충분히 수용하고 있는지를 살핀다. 조직구조(Structure)는 조직의 기능이 환경변화에도 유연하게 대응할 수 있는지, 조직규모가 적정한지 등을 분석한다. 한편, 의사결정 절차, 각 구성원들의 책임과 권한, 이러한 절차와 규정 등이 얼마나 명확하게 설정되어 있고 실제 업무에 반영되고 있는지는 제도(Systems)의 측면에서 분석하였다. 직원 역량(Staff)과 기술(Skills)은 직원들이 보유한 기술적 능력, 업무 노하우, 일반 지식과 직원들의 성향 등을 망라한 개념이다. 조직 내부의 다양한 이해관계를 조정하고 조직문화를 형성하는 데 있어 경영자의 특성(Style)이 중요한 역할을 한다. 리더십의 형태가 권위적인지 포용적인지, 아니면 강압적인지 상향식 의사소통이 가능한지 등에 조직의 경쟁력이 좌우되기 때문이다. 마지막으로 조직문화와 공유가치(Shared Values)는 조직 내부 구성원들이 공통으로 공유하고 있는 가치, 문화, 위험회피성향의 정도 등을 의미한다. 효과적이고 유연한 조직은 위기 상황에서도 흔들리지 않고 새로운 대안을 찾아서 실행할 수 있다. 이런 점에서 7S 모형을 적용한 조직 분석은 기업들의 성공을 이끌어 낸 핵심경쟁력이 향후에도 지속적으로 유지될 것인지를 판단하는 잣대로도 활용할 수 있다.

맥킨지 컨설팅의 7S 모형



2014
SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

03

우수 경영 사례

첫번째

핵심성공요인 분석

(주)시몬느

IBK경제연구소 연구위원 이성훈

1. 개요 : 세계를 지배하는 진정한 실력자, 시몬느

1) 시몬느의 현재

독일의 경영학자 헤르만 지몬(Hermann Simon)은 그의 저서 히든챔피언(Hidden Champion)[1]을 통해 독일경제가 강한 이유 중 하나로 활발한 강소기업(히든챔피언)의 활동을 꼽았다. 이들 기업의 특징은 대중에게 잘 알려져 있지는 않으나, 세계시장에서 자신만의 뚜렷한 영역을 확보하고 있으며 장기 전망을 바탕으로 단기 투자보다는 지속성에 무게를 두고 경영을 한다는 점이다. 또한 각자의 전문 분야에서 한 우물에 집중하며, 독보적인 기술을 갖추고 있다는 점이다.

이 땅의 수많은 기업들 중 위의 기준에 가장 잘 부합하는 기업은 1987년 설립한 핸드백 ODM(Original Development Manufacturing : 제조자개발 생산) 전문기업인 시몬느일 것이다. 실례로 동사는 2012년부터 시행된 한국형 히든챔피언 인증기업(한국수출입은행)에 최초로 선정되고 제49회 무역의 날 '3억불 수출탑'을 수상하는 등, 누구도 의심할 수 없는 한국을 대표하는 강소기업으로서의 위치를 확고히 다졌다.

최근 10여년간 명품 패션업계의 파이를 키워온 것은 '의류'가 아니라 핸드백, 구두 등으로 대표되는 '액세서리' 시장이었다. 특히 핸드백, 그 중에서도 '준명품' 핸드백은 눈부신 성장세를 보이며 전체 럭셔리 시장을 견인해왔다. 이런 경향은 2008년 촉발된 글로벌 경기침체 이후 더욱 두드러지고 있다. 오늘날 매스티지(Masstige, 대중을 뜻하는 'Mass'와 명품을 뜻하는 'Prestige Product'의 합성어) 시대를 연 진정한 실력자가 바로 시몬느이다.

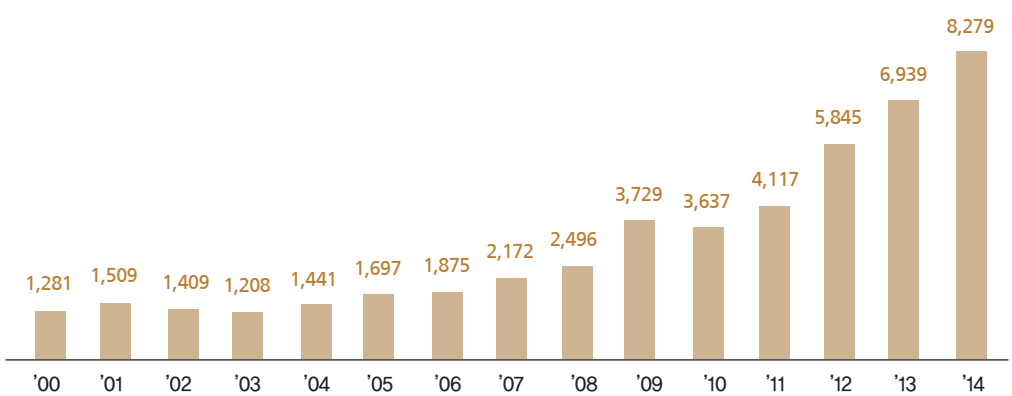
1) 각 분야에서 세계시장 점유율 1~3위 또는 소속 대륙에서 1위를 차지하고 있으며, 매출액이 40억 달러 이하인 기업군을 일컫는다.

저가 주문제작 중심의 국내 봉제산업이 서서히 경쟁력을 상실하며 사양산업화 되어가던 1980년대, 시몬느는 창업 초기부터 해외로 눈을 돌려 고가 럭셔리 핸드백 시장의 무한한 확장 가능성에 주목하고 당시 우리나라에서 불모지나 다름없었던 고가 매스티지 시장 개척에 주력하였다. 그 결과 동사는 현재 전세계 명품 핸드백 중 약 12%의 생산을 담당하고 있으며, 단순 OEM(Original Equipment Manufacturing : 주문자위탁 생산) 방식의 하도급이 아닌 전세계 주요 럭셔리 브랜드인 'DKNY', '마이클 코어스', '마크 제이콥스', '코치' 등의 제품 컨셉부터 디자인 설계, 브랜딩 및 선적, 판매까지 '풀서비스'를 제공하는 '론칭 파트너'로서 자리매김하고 있다.

시몬느는 설립 첫해인 1987년부터 30년 가까이 초고속 성장을 계속해왔다. 설립 첫해인 1987년 400만 달러(당시 환율 기준 24억원 가량)이던 매출액은 2011년 마이클 코어스의 상장 이후 급성장하면서 가파른 상승곡선을 그리고 있다.

〈 시몬느의 매출액 추이 〉

(단위 : 억원)



〈 시몬느의 영업실적 추이 〉

(단위 : 억원)

구분	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14
영업이익	169	162	182	80	117	143	134	124	285	532	461	536	710	1,119	1,560
당기순이익	102	140	148	54	90	89	84	69	203	374	386	540	521	1,125	1,221

시몬느가 만드는 핸드백 물량은 전세계 핸드백 시장의 1위에 해당하는 연간 2,100만개, 수출액은 8억 달러에 달하며, 2014년 영업이익률 18% 이상이라는 경이로운 실적을 이어가고 있다. 지난 2011년 4,117억원이던 매출(6월 결산법인, 연결재무제표 기준)은 2012년 5,845억원, 2013년 6,939억원, 2014년은 8,279억원으로 급성장하였다. 이는 봉제업뿐만 아니라 다른 제조업종에서도 좀처럼 보기 드문 성장이다.

1987년 15명의 직원으로 출발한 시몬느는 현재 본사 직원만 310여명, 중국, 인도네시아, 베트남 등 3개국에서 7개의 해외공장(현지 근로자 약 2만 7천여명)을 운용하고 있는 우리나라의 대표적인 패션분야 중견기업으로 성장하였다.

어떤 기업이 크게 성공할 때에는 무수히 많은 과거의 사건들이 우연처럼 성공이라는 한 방향으로만 작용하였기 때문인 것처럼 보일 수 있다. 하지만 우연처럼 보이는 일련의 사건들의 연속적인 성공은 단순히 시간이 흐른다고 가능한 것도 아니고 기업환경이 저절로 좋아졌다고 이루어지는 것도 아니다.

성공하는 기업의 성장배경을 보면, 철저한 시장 분석을 통해 다가올 미래를 예측하고 이를 바탕으로 기회를 포착하며 실패 확률을 줄여나갔기 때문이다. 또한 하나의 목표를 지향하도록 끊임없이 기술개발에 매진하며 긍정의 기업문화, 적절한 마케팅, 적시의 자금공급 등을 구축하였기 때문이다. 그러나 이러한 것들을 잘 갖추고 각 부분이 기름칠 잘된 톱니바퀴처럼 조율하여 기업의 잠재력이 최대한 발휘되도록 이끌며 고난을 극복하는 것은 뛰어난 CEO가 존재함으로써 가능하다.

시몬느의 박은관 회장은 당시 아무도 시도하지 않은 명품 브랜드의 OEM 계약을 따내면서 글로벌 생산체계에서 하청기지 수준에 머물던 국내 봉제산업의 경쟁력을 한단계 끌어올렸다는 평가를 받는다.

우리나라의 봉제산업을 두 기간으로 나눈다면, 1기는 60~80년대로 OEM 방식의 저가 하청 제조기간이라고 할 수 있으며, 2기는 80년대 이후, ODM 방식으로 고가 럭셔리 브랜드를 생산하기 시작한 기간이라고 볼 수 있다. 2기의 서막을 연 장본인이 바로 시몬느이다. 시몬느와 박은관 회장이 30여년간 걸어온 발자취는 우리나라의 럭셔리 산업의 태동 및 발전과 정확히 괘를 같이한다.

이러한 기업인의 기업가정신과 그 요체가 투영되어 있는 시몬느의 핵심성공요인을 분석하고 정리하여 동시대와 후세의 수많은 기업가에게 영감을 불러일으키게 하는 것은 시몬느의 의무이자 당연한 권리일 것이다.

2) 결정적 장면

창업준비기(1979~1986년) : 핸드백 세계에 눈을 뜨다

시몬느를 창업하기 전 박은관 회장은 1979년 중저가 핸드백 제조업체인 '청산'에 입사하면서 처음으로 패션과 핸드백 세계에 발을 들여놓게 되었다. 해외영업을 담당하면서 일에 한창 몰두하던 시기, 미국 패션업체이며 매스티지 브랜드인 리즈 클레이본을 발굴하여 OEM 계약을 따내는 성과를 올리며 회사 매출액을 10배 가까이 늘려놓았다.

한창 승승장구하던 그는 1987년 독립하여 창업을 결심하게 된다. 창업의 직접적인 계기는 당시 새롭게 발굴한 거래처인 미국의 신생기업 에스프리의 OEM 주문 요청 때문이었다. 하지만 '청산'에게 경쟁사인 에스프리와의 계약은 수출 물량의 70%를 담당하던 리즈 클레이본과의 계약 해지를 의미했으며 실제로 리즈 클레이본 측은"에스프리와 계약을 하면 거래선을 바꾸겠다"라는 으름장을 놓았다. 하지만 에스프리 사장은 박은관 회장에게 회사에서 독립해 생산을 맡아줄 것을 요청하였다. 리즈 클레이본의 OEM을 수행하며 쌓아온 남다른 신용을 눈여겨 본 것이었다.

창업을 결심하자 대부분의 지인들은 봉제산업이 이미 성숙기를 넘어 사양화 단계에 들어갔다며 이를 만류하였다. 하지만 박은관 회장의 생각은 달랐다. 당시 국내 대부분 핸드백 OEM 업체처럼 중저가 제품을 단순 카피하는 일은 점차 레드오션화 되어 가고 있었지만, 고가의 디자이너 브랜드 핸드백 분야는 장기적으로는 국민소득 증대와 함께 무한한 발전 가능성이 있다고 봤다. 때마침 1988년 서울 올림픽이 열릴 예정이었으므로, 올림픽을 계기로 우리나라의 국격 향상과 더불어 고가 핸드백 생산이 충분한 승산이 있다고 판단하였다.

특히 그는 신생 럭셔리 패션의 메카로 떠오르고 있는 미국을 주목하였다. 미국 브랜드들은 고가 유럽 브랜드들에 비해 실용적인 매스티지 시장을 서서히 장악해 나가기 시작하였다. 깊은 통찰력을 바탕으로 의류로 시작한 미국 브랜드들이 점차 핸드백을 포함한 액서서리 분야로 영역을 확대해 나갈 것이라는 확신이 있었다. 시장이 확산되면 당시 명품 핸드백의 생산기지였던 이탈리아 물량만으로는 조달에 한계가 올 것이고, 그 기회는 고도성장을 지속하고 있는 아시아에 새로운 기회가 될 것이라고 판단하였다.

창업기(1987~1991년) : 아무도 가보지 않은 길을 가다

1987년 6월 창립한 시몬느는 타겟 고객으로 삼은 매스티지 시장 공략을 위해 미국 럭셔리 브랜드와의 거래 확장에 집중하였다. 이 시기 가장 큰 도전요인은 'Made in Korea'에 대한 심리적 장벽, 이른바 제조 원산지(Country of Origin)에 대한 저항을 돌파하는 일이었다. 주지하다시피, 당시 명품 핸드백은 주로 이탈리아에서 생산되고 있었으며, 대다수의 명품 브랜드들은 이름도 들어본 적이 없는 한국산 명품 가방에 대하여 심각한 거부 반응을 보였다. 박은

관 회장은 이에 대해 이탈리아 장인이 지속 감소하고 있는 상황 속에서 향후 안정적인 물량 조달을 위해서는 제2의 생산기지 발굴 필요하다는 점을 들어 설득하였다. 또한 아시아 시장에서 명품시장이 지속 확대되고 있으며 그럴 경우 아시아에서의 생산이 필수적인 점을 지적하였다.

결국 창립 첫해에 미국의 럭셔리 브랜드인 도나카란과의 120개의 핸드백 주문을 시작으로 1년여 만에 도나카란뉴욕 핸드백 전체 물량의 60%를 수주하는데 성공하였다. 뿐만 아니라 이후 이 소문이 폐쇄적인 업계에 퍼져나가면서 '폴로 랄프로렌', '캘빈 클라인' 등 유수의 미국 브랜드들이 직접 시몬느를 찾기 시작하였다. 창업한 해부터 400만 달러의 수출고를 올린 시몬느는 2년 뒤인 1989년, 첫해 매출액의 네 배를 넘는 1,800만 달러의 매출액을 기록하였고, 1992년엔 수출액이 3,000만 달러를 돌파하는 등 파격적인 성장을 지속하게 된다.

성장기(1992~2005년) : OEM에서 ODM으로, 글로벌 생산기지 구축

이 시기 늘어나는 주문량을 감당할 수 없게 되자 생산역량 확충을 위한 해외기지 설립이 주요이슈로 대두된다. 국내에서는 해마다 두세 배씩 늘어나는 주문량을 생산하기 위한 4~5만평 규모의 부지와 수천명의 생산인력을 확보하기 어려울 뿐만 아니라 제조원가 측면에서도 이미 국내생산은 가격경쟁력을 상실해가고 있던 시점이었다. 국내 외주 공장 중심의 운용으로는 품질관리에 문제가 발생할 수 있다는 점도 당시 경영진의 판단에 큰 몫을 했다. 결국 한국과 중국이 수교하기 한 해 전인 1991년 박은관 회장은 중국공장 개설을 추진하게 된다. 중국은 이미 세계의 공장으로서 가동하고 있었다. 글로벌 공급사슬에서 이른바 '차이나 러시'가 본격화되고 있었던 것이다.

당시 공장 이전에 따른 또 다른 암초인 'Made in China'에 대한 바이어들의 우려를 불식시키기 위해 우수한 품질과 생산시스템이라는 시몬느의 핵심가치로 이들을 설득함과 동시에 제품 블라인드 테스트 등을 통해 난관을 극복해나갔다.

수십 번의 검토 끝에 시몬느는 1992년 홍콩과 가까우며 오래전부터 세계와 교역하던 무역의 중심지인 광저우에 생산기지를 설립하였다. 3만평 대지에 설립비용만 1,200만 달러 규모였으며 직원은 약 5,000여명에 달하는 커다란 결정이었다. 이후, 중국은 물론 인도네시아, 베트남 등으로도 생산기지를 마련하는 등 기타 아시아 지역으로도 계속해서 생산기지를 확대해 나가며 글로벌 생산체계 확충의 전기를 마련하였다. 국내 공장에선 핸드백 샘플 개발만 담당하고, 납품제품 생산은 해외기지에서 생산하는 철저한 분업화의 전략방향이 수립되었던 것도 이 무렵이다. 현재 총 3개 국가에 7곳의 생산기지를 운영하고 있다.

같은 시기 시몬느의 역사에 또 다른 획을 그은 사건은 유럽의 명품 브랜드인 LVMH 및 셀린느, 지방시 등과의 거래 확장이었다. 유럽의 생산기지가 경쟁력을 잃고 생산 차질이 불가피해지자 대량생산 체계를 구축하고 고품질 핸드백을 생산할 수 있는 유일한 기업인 시몬느를 자발적으로 찾아온 것이다.

도약기(2006~2011년) : 글로벌 토탈패션 기업으로의 도약

2006년, 시몬느는 자회사인 '시몬느 FC'설립을 통한 유통업 진출로 제조에서 브랜드 론칭과 유통 · 판매까지, 글로벌 토털패션 브랜드로의 여정을 위한 공급사슬 전반에 걸친 수직 계열화를 완성하게 되었다. 매스티지 시장의 대표 브랜드인 마이클 코어스 론칭 당시 제품기획부터 유통까지 모든 과정에 참여하며 성공적으로 경험을 축적하였던 것을 발판으로 마이클 코어스의 국내 직접 유통 과정을 위한 독점계약을 체결한 것이다. 더 나아가 세계적인 브랜드인 레베카 밍코프와 DVF의 국내 유통 또한 전담하게 되었다.

시몬느의 유통업 참여는 글로벌 토탈패션 브랜드로의 도약을 위한 장기 전략의 일환이었다. 대내외적으로 핸드백 제조뿐만 아니라 ODM 기업으로서의 패션 관련 역량을 갖췄다는 평가를 받고 있었지만, 궁극적인 목표인 독자 브랜드 론칭을 위해서는 유통과 마케팅에서의 부족한 핵심역량 확보가 반드시 필요하다고 보았기 때문이다.

주위의 많은 우려에도 불구하고, 유통업 진출은 결론적으로 성공적이었다. 현재 시몬느 FC는 국내 주요 백화점, 청담동과 명동의 단독 점포를 통해 유통 사업을 진행하고 있으며 1년 매출은 420억원에 이른다. 이는 웬만한 브랜드 1년 매출과 맞먹는 수준이다.

같은 시기에 시몬느는 품질관리에 있어서도 한 단계 진일보한 전기를 마련하였다. 기존 공정 후 완제품에 대한 품질관리(QC : Quality Control) 방식에서 벗어나 품질보증(QA : Quality Assurance) 시스템을 가동하며 바이어가 발주한 제품의 기획부터 제작, 검수, 선적까지 매 단계마다 모든 공정을 책임지고 공급해주는 품질관리 시스템을 도입하며, 공방 중심의 장인 제조 방식을 계량적으로 공업화하는 획기적인 가치사슬을 구축하였다.

제2의 도약(2012~) : Next Chapter의 서막

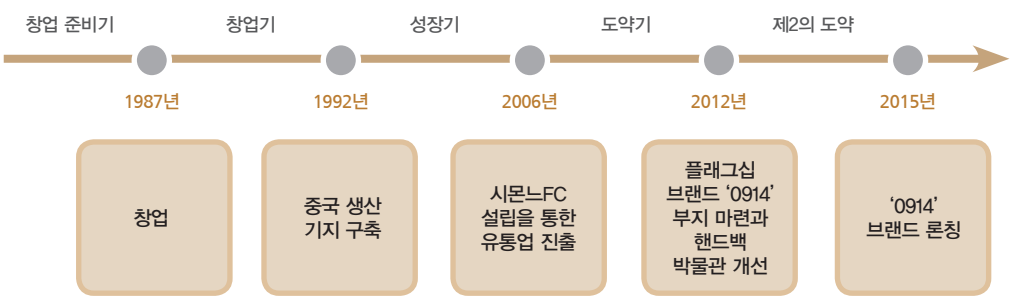
'Made in Asia' 명품 핸드백을 처음으로 만들고 제조에서 판매까지, 완벽한 SCM(Supply Chain Management) 체계를 구축하며 풀서비스를 제공하는 ODM 기업으로 입지를 굳힌 시몬느는 더 큰 도약을 위한 자체 브랜드를 보유한 OBM(Original Brand Manufacturing) 기업으로의 도약을 준비하게 된다. 이제 우리나라의 문화컨텐츠와 국력, 소득수준이라면 우리나라와 시몬느의 아이덴티티를 가진 독자 럭셔리 브랜드가 탄생할 적기라고 판단하였기 때문이다. 이의 일환으로 2012년 도산공원 명품거리에 자체 브랜드인 '0914' 매장을 위한 공간을 매입하고 준비에 착수한다. 총 지상 4층, 지하 4층 규모의 플래그십 스토어는 2015년 9월 14일 개관식을 갖는다.

시몬느는 독자 브랜드 '0914'를 샐러브리티 마케팅이나 저가 가격공략을 통해 단기간에 성장시키기보다는 10~20년 후를 내다본 장기 프로젝트로 준비하고 있다. 그 누구보다도 명품 핸드백을 잘 알고 산업의 성장과정을 지켜봐온 산증인으로서 명품에 걸맞는 품위, 역사와 명성을 차곡차곡 쌓아가는 것이 한국과 시몬느가 축적해온 문화적 · 산업적 유산을 제대로 투영

한 명품다운 명품이 될 수 있다는 믿음 때문이며, 문화적 유산(Cultural Heritage) 못지않게 산업적 전통(Industrial Heritage) 역시 중요한 요소이기 때문이다.

이러한 시몬느의 사회적 · 시대적 소명의식에 부합하고자 2012년 신사동 가로수길에 세계 최초로 핸드백 박물관인 '백스테이지(Bag+Stage)'를 개관하였으며, 신진 디자이너를 위한 무임대료 공간 등을 제공하고 있다. 세계 최고의 핸드백 제조기업에 안주하지 않고 세계 최고의 명품 브랜드가 되기 위해 끊임없는 노력을 기울이고 있는 것이다. 시몬느의 글로벌 명품 패션 그룹으로의 항해는 오늘도 계속되고 있다.

〈 시몬느 성장의 결정적 순간들 〉



〈 시몬느 조직도 〉



자료 : 시몬느 홈페이지

〈 시몬느 연혁 〉

연도	내용	수출액(달러)
2014	IBK 기업인 명예의 전당 헌정 무역의 날 수출 5억불 탑 수상, 무역의 날 철탑 산업훈장 수상	7억 7,000만
2013	베트남 TG Ⅱ 공장 완공 무역의 날 수출 4억불 탑 수상	6억 4,000만
2011	베트남 Tian Giang 공장 완공	3억 6,000만
2009	베트남 호치민 공장 완공	
2006	Simone FC 설립, 중국 칭다오에 제3공장 완공(SNC)	2억 4,000만
2003	중국 광저우에 신공장 준공 이전/ 중국 내주에 퉁촨 공장 설립 본사 신사옥 준공 이전(대한민국 건축 대상 수상)	1억 8,500만
2001	모범 납세자 재경부 장관상 수상	1억 7,000만
2000	무역의 날 수출 1억불 탑 수상	1억 5,000만
1999	인도네시아 제2공장 설립 증설	1억 3,800만
1997	중국 광저우에 제4공장 증설 / 인도네시아 공장 설립	1억 2,000만
1996	생산성 대상 세계화 부분 수상 / 수출의 날 5,000만불 탑 수상	8,000만
1995	중국 광저우에 제3공장 증설	6,000만
1993	중국 광저우에 제32공장 증설, 홍콩 지사 설립	3,500만
1992	중국 광저우에 해외공장 설립(100% 단독 출자)	3,200만
1991	수출의 날 산업 포장 수상 / 공장사옥 이전	3,100만
1990	뉴욕지사 설립	2,300만
1989	수출의 날 1,000만불 탑 수상 대통령 표창 수상	1,800만
1988	수출의 날 500만불 탑 수상	800만
1987	㈜시몬느 설립	400만

2. 산업분석

가방은 수요계층이 광범위한 생활용품인 동시에 유행에 민감한 패션상품으로 편리하고 용도에 적합해야 하는 실용성과 더불어 디자인, 색상, 브랜드 이미지 등 패션소비재로서의 특성을 함께 가진다. 구체적인 명칭은 용도와 형태, 제조에 사용된 원재료에 의해 정해지며, 그 종류는 매우 다양하다.

〈 가방의 종류 〉

구분	종류
가공형태별	소프트사이드 가방(봉제 및 접착공정에 의하여 만듦) 하드사이드 가방(침보드, 베니아판 등의 구조물에 비닐 등을 접착시켜 만듦) 성형가방(사출성형기에 의해 성형가공함)
용도별	지갑, 핸드백, 스포츠 가방, 학생용 가방, 서류용 가방, 노트북 케이스 등
소재별	합성수지제, 직물제, 피혁제 등
착용방식별	핸드백, 쇼울더백, 백팩, 허리색, 캐리어, 파우치, 트렁크 등

가방은 일상생활에 필수적인 생활용품이면서 패션소비재와 사치품의 성격을 동시에 가지므로 주로 경기변동에 민감하게 반응하는 특성이 있다. 또한 유행에 민감하고 짧은 수명주기를 가지기 때문에 디자인, 색상, 소재, 브랜드 이미지 등이 제품 차별화의 중요한 요소이며, 제조공정 상 기능공의 역량에 따라 품질이 결정되는 노동집약적 산업이기도 하다. 또한 제품의 품질이 사용되는 원 · 부자재에 크게 의존하여, 피혁가공기술, 염색가공기술, 직조기술, 도금기술, 금융기술 등 관련산업에 대한 의존성이 크다 할 수 있겠다.

생산 형태는 시장생산, 주문생산, 하청생산 등의 방식이 있으며 주로 다품종 소량생산의 형태를 보이는 특성이 있다.

〈 생산의 형태 〉

구분	생산방식
시장생산형	내수시장을 목표로 중급품 이상의 유명 브랜드 제품을 생산
주문생산형	수출전문업체들의 OEM 및 ODM 생산
하청생산형	소규모 기업으로서 완제품업계의 봉제임가공 및 부품생산을 담당

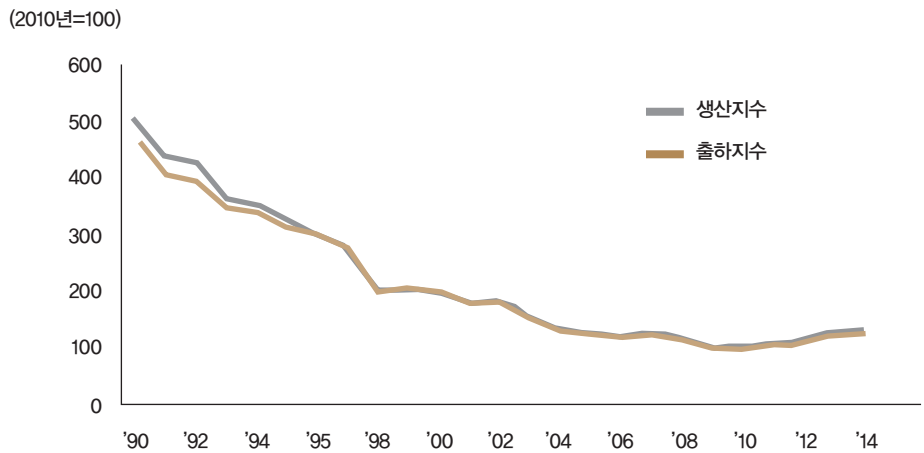
1) 산업 내 경쟁구도

국내 가방산업은 1970년대를 기점으로 선진국에서 개발도상국으로 생산기반이 이전됨에 따라 아시아권 최대의 생산 지역이 되었다. 그러나 1980~1990년대 들어서면서 인건비를 비롯한 각종 생산비용 상승으로 국내 기업들의 경쟁력이 약화되었고, 이에 풍부하고 값싼 노동력을 보유한 동남아 및 중국 지역으로 글로벌 가방산업의 생산 시설이 이전하게 되었다. 현재는 동남아 및 중국 지역에서 생산된 가방이 세계시장의 대부분을 차지하고 있다.

2000년대 중반 들어 국내에서 소비 양극화가 심화되는 가운데, 마이클 코어스, 구찌, 루이뷔통 등의 수입 브랜드 시장은 크게 성장하며 약진한 반면, 성주디앤디(MCM), 메트로시티 등 국내 주요 자체 브랜드 메이저 가방 업체들의 성장세는 눈에 띄게 둔화되기 시작하였다.

한편 국내 가방산업은 중소업체들이 생산하는 저가 제품과 메이저 업체들이 생산하는 고가 브랜드 제품으로 양극화되어 있는데, 점차 고가 브랜드 시장의 규모가 커지고 있는 것으로 파악되고 있다. 국내 가방 제조업체로는 시몬느, 성주디앤디, 태진인터내셔날, 풍국산업, 제이에스코퍼레이션 등이 있다. 현재 코치 등 명품 브랜드에 핸드백을 공급하는 시몬느가 가장 높은 점유율을 보이고 있으며 성주디앤디, 풍국산업, 대진인터내셔날 등이 그 뒤를 잇고 있다.

〈 가죽 및 가방 제조업의 생산 및 출하지수 〉



자료 : 통계청 광업제조업 동향조사

오늘날 핸드백 생산시장에서 가장 큰 생산능력을 지닌 국가는 이탈리아이며, 전체 핸드백 생산의 약 50%를 담당하고 있다. 프랑스는 적은 수의 공방이 숙련된 장인 제조 형식으로 제작하고 있으며 전체 럭셔리 생산의 1~2%만을 차지하고 있을 뿐이다. 이 외에도 스페인, 동유럽, 북아프리카에서 각각 2~3% 정도를 생산하고 있으며, 아시아에서는 중국, 홍콩, 한국, 베트남, 인도네시아 등에 생산 공장들이 분포되어 있다.

전세계 1만 3천여개의 핸드백 제조업체 중 시몬느는 미국 명품 핸드백 시장의 약 30%, 전세계 기준으로 10%에 가까운 물량의 생산을 책임지며 업계 1위를 지키고 있다. 미국의 코치, 도나카란뉴욕, 마이클 코어스, 마크 제이콥스 등 20여개의 하이엔드 브랜드와 다양한 파트너십을 맺고 있으며, 마이클 코어스 핸드백은 60~70% 이상을 ODM 방식으로 생산하고, 그 외 브랜드들의 제품도 30~40% 이상의 생산을 담당하고 있다.

글로벌 명품 핸드백 생산에서 시몬느의 다음으로 많이 생산하는 기업은 중국의 '시토이피혁'이며, 홍콩의 Supearl, Yamani, South Sea, The Well 등이 뒤를 따르고 있으나, 업계 1, 2위인 시몬느와 시토이피혁과 비교하면 규모나 매출액 등에서 큰 차이를 보인다.

특히 시몬느는 주문생산을 주로 담당하는 여타 경쟁사와는 달리 상품기획에서 소재 개발, 패턴과 디자인 개발, 유통까지 진행하는 풀서비스 컴퍼니로서의 면모를 갖추고 있어 글로벌 명품 핸드백 시장에서 가히 독보적인 존재라고 할 수 있겠다.

2) 공급자 교섭력

1990년대 이전까지 글로벌 명품 핸드백 브랜드들은 생산비 절감을 위해 하청이나 외주 OEM 방식을 주로 활용하였다. 하지만 점차 자체 기술과 개발을 기반으로 하는 ODM 방식으로 점차 진화하기 시작하였다. 오늘날 세계적인 명품 브랜드들은 적게는 30%, 많게는 100% 해외 제조업체에 위탁하여 생산하고 있다.

OEM vs. ODM

명품핸드백 시장에서 OEM은 럭셔리 브랜드를 가지고 있는 원청업체(바이어)가 제조 전문업체와 계약을 맺고 소재, 패턴, 디자인, 제조방식 등 모든 사항을 제조사에 제공해 핸드백 생산을 위탁하는 방식이다. 제조사는 원청업체의 지시를 100% 그대로 따라 봉제에 집중하기 때문에 단순하청이라고 할 수 있다.

ODM은 원청업체로부터 일방적인 지시를 받는 게 아니라 서로 협력하며 제품 생산방식에 대해 논의한다는 점에서 OEM과 구분된다. 제조업체가 제품 기획이나 스타일 컨셉 개발에 대해 바이어와 긴밀히 논의하며 소재 및 디자인 개발에 능동적으로 참여해 완제품을 생산하기 때문이다.

예를 들어 바이어가 소재 견본을 보내오면 최적의 가격과 품질을 갖춘 소재를 발굴해 조달해주고, 브랜드 회사의 디자인 스케치 원안대로 샘플을 만들어주되 경우에 따라 자체적으로 수정한 샘플 제품도 함께 제작해 주거나 장식물에 대한 새로운 아이디어를 제공해 주는 식이다. 즉, 바이어가 요구한 사항을 충족시켜주는 것 외에도 다양한 옵션을 능동적으로 제시해 줌으로써 바이어가 최선의 선택을 할 수 있도록 도와준다. 이런 부수적인 노력 덕택에 제조업체 입장에선 OEM 방식보다 ODM 생산을 통해 더 높은 부가가치를 창출 할 수 있다.

자료 : 동아일보

3) 구매자 영향력

럭셔리 핸드백은 명품시장의 플래그십 제품이다. 여성들이 자신들을 가장 잘 드러낼 수 있는 소품 중의 하나이며 노출이 제일 많이 되는 제품이기도 하다. 2014년 기준으로 전세계 의류, 화장품 등을 포함한 럭셔리 제품의 시장규모는 약 3,000억(330조원) 달러가 넘는 것으로 추정되는데, 이 중 핸드백이 차지하는 비중은 21~22%(약 70조원 내외)로 단일 품목 가운데서는 의류 등에 이어 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 지난 20년간 명품시장에서 가장 크게 성장한 분야는 핸드백 시장이며, 또한 앞으로 성장 잠재력이 가장 높은 시장이라고 할 수 있다.

한편, 최근의 시장 추세는 아시아 시장에서의 중산층 소득이 증가하면서 명품 브랜드의 상품과 서비스를 원하는 새로운 소비층이 생겨나고, 고급품에 비해 저렴하면서 감성적 만족을 제공받고 싶은 요구에 의해 합리적 명품, 즉 매스티지 시장이 두드러진 성장세를 나타내고 있다.

4) 진입장벽 및 대체재의 위협

가방산업은 소규모 자본으로도 창업이 용이하여 신규 창업 및 폐업률이 높다고 할 수 있다. 국내 가방산업은 세계시장과 비교하여 소재 및 부품, 생산시설, 가공기술 등이 뒤떨어지는 바 수입품 대비 경쟁력이 약하며 대부분 OEM 방식에 의존하고 있어 기업과 제품에 대한 브랜드 인지도가 낮은 편이다.

럭셔리 핸드백 산업은 단순히 대량생산 능력과 고품질을 생산하는 능력만으로 성공할 수 있는 분야가 아니며, 오랜기간 축적한 브랜드 가치와 더 나아가서는 한 국가의 국력과 연계된 시너지에 의해 성패가 결정되는 분야이다. 현재 명품으로 인정받으며 활동하고 있는 기업의 국적들은 영국, 프랑스, 이탈리아, 미국 등 대부분 선진국에 국한되고 있음이 이의 반증이다. 따라서 현재 전세계 OEM 기업 중 자체 브랜드를 보유하면서 명품으로 성장할 기업은 제한적이라고 할 수 있다.

또한 럭셔리 핸드백은 명품의류, 시계, 자동차, 액세서리 등과 함께 오랜기간 패션의 독자영역으로 성장한 카테고리로 특별한 대체재가 존재하지 않은 특성을 가지고 있다.

3. 핵심성공요인 분석

7S 모형

시몬느의 성공요인은 다양한 계기와 요소들이 유기적으로 상호작용하며 이루어졌기 때문이다. 그 중 핵심성공요인을 7S 관점, 즉 전략(Strategy), 기술(Skills), 인력(Staff), 조직구조(Structure), 공유가치(Shared Values), 시스템(Systems), 스타일(Style)로 구분하여 분석하면 다음과 같다.

〈 시몬느 성공요인의 7S 분석 〉

Hard	Strategy (전략)	● 고가 럭셔리 핸드백 제조시장 공략과 킹핀 전략을 통한 선도기업 공략
	Systems (주요 시스템)	● 시스템 및 ERP, 지식경영 시스템 도입을 통해 품질경영 실현 '장인정신의 공업화'를 기치로 생산공정 표준화 및 자동화 구축
	Structure (조직 구조)	● 제조 · 생산과정 중심의 조직 구축과 Staff 조직 최소화
Soft	Staff (인재)	● 장인 영입을 위한 업계 최고수준의 복리후생 및 직원교육 시스템 도입 ● 업계 선도기업으로 전문성을 기반으로 한 창의적 인재 중시
	Skills (기술)	● 소재 및 디자인 개발 능력에 주력하면서 ODM을 넘어 글로벌 럭셔리 브랜드들의 '풀서비스 론칭 파트너'로 도약 ● 소재 발굴 → 디자인 → 제조 → 유통까지 수직 계열화를 통한 경쟁우위 확보
	Shared Values (공유가치)	● 창의성 및 도전정신을 핵심가치로 최고 품질의 핸드백 생산을 추구
	Style (기업 문화)	● 자유분방하고 창의성을 중시하는 기업 문화

이를 세부적으로 항목별로 보면 다음과 같다.

1) 전략(Strategy)

선도기업의 취약성을 파고들다!

1987년 창업 당시 15여명으로 시작한 신생 핸드백 제조기업인 시몬느는 현재 전세계에서 명품 핸드백을 가장 많이 만드는 기업으로 성장하였다. 그 이면에는 조직 구성원들의 끊임없는 노력과 헌신을 비롯하여, 시장을 냉철하게 바라보는 분석력과 이를 바탕으로 시장의 기회를 포착해내는 박은관 회장의 남다른 안목과 통찰력이 수반되었기 때문이다.

창업 당시 다수의 업계 전문가와 관계자들은 한국에서의 봉제업 등 노동집약적 제조산업은 사양산업화 될 것으로 내다보았다. 이미 글로벌 생산체계에서 중국 등 개발도상국들의 부상은 가시화되고 있었고, 한국은 고임금 등에 따른 생산 경쟁력을 잃어가고 있는 시점이었다. 만약 시몬느의 초기 전략이 저가 브랜드들의 하청기지 수준에 머물렀다면 아마도 지금의 시몬느와 같은 성과는 없었을지도 모른다. 하지만 그는 더 큰 시장을 내다보았다. 저가 OEM 봉제업 시대는 저물고 있지만 고가 디자이너 브랜드 OEM 봉제업은 충분이 승산이 있을 것이라고 판단하였던 것이다. 여느 국내 OEM 기업과 달리 고급화 전략을 추진한다면 새로운 성장 기회를 충분히 포착할 수 있을 것이라고 보았다. 오랜 경험을 통해 소재나 디자인 개발능력은 떨어지더라도 봉제 기술력만큼은 한국도 국제적인 경쟁력을 갖추고 있다고 확신했기 때문이다.

더욱이 유럽의 명품 제조 공방들은 장인들의 노후화와 후진양성 실패로 인해 점차 생산능력을 상실해가던 시기였다. 반면 미국의 실용적 명품 브랜드들은 글로벌 시장에서의 영향력을 점차 확대해 나가고 있었다. 향후 명품시장의 성장 가능성을 봤을 때, 미국 브랜드들이 유럽에서만 물량을 조달하는 데는 분명 한계가 있을 것이고, 분명 새로운 공급처, 아시아가 유럽의 대안으로 떠오를 것이라는 확신이 있었다.

레드오션화 되어가는 시장에서 기업이 취할 수 있는 전략방향은 크게 두 가지로 요약될 수 있다. 하나는 저가격 전략추구와 다른 하나는 차별화 전략추구이다. 당시 한국 봉제산업을 반추해 보건데 결과론적으로 저가격 전략을 시행하였더라면 저마진에 따른 저수익의 악순환의 고리(Vicious Cycle)에 빠져들었을 공산이 매우 크다. 반면 고급화 전략에 따른 차별화 전략의 시도는 고객의 효용을 증대시키면서도 수익은 극대화할 수 있는 방안이다. 물론 이의 전제는 진정한 차별화를 할 수 있는 기업 내부의 가치사슬(Value Chain)의 존재와 생산제품 자체가 소비자가 가격에 덜 민감한 고관여 상품일 때이다. 시몬느는 충분히 그러한 가치체계 역량을 갖추고 있었으며, 고가 핸드백은 고객 효용가치가 가격을 결정하는 가장 큰 기준이었다. 그러한 의미에서 시몬느와 박은관 회장이 당시 택한 전략방향은 매우 유의미하고 적절한 시도였다고 할 수 있을 것이다.

정공법으로 킹핀(Kingpin)을 공략하라!

시몬느는 1987년 창업 직후 당시 초고가 명품 핸드백 브랜드였던 미국의 도나카란뉴욕(DKNY) 공략에 집중하였다. 처음부터 업계 톱(킹핀 : 볼링에서 맞히면 연쇄 효과로 스트라이크를 이끌 확률이 가장 높은 핀)을 공략하면 여타 브랜드들도 연쇄적으로 공략하기 쉽다는 판단에 따른 결정이었다. 도나 카란은 당시 각국 영부인들이 애용하는 가장 인기 있는 디자이너 중 한 사람이었다.

킹핀 전략은 발주사와 제조사간 힘의 역학관계 즉, 바잉(Buying) 및 바게닝파워(Bargaining Power) 관계에서 매우 의미있는 전략이다. 통상의 경우 발주사는 구매력을 앞세워 납품 제조기업에 비해 협상력의 우위를 점하게 된다(Buying Power). 하지만 선제적으로 업계 선두권의 기업과 거래관계를 형성하게 되면 시장의 여타 후발기업과는 협상력의 주도권을 잡기가 수월해질 수 있다(Bargaining Power). 킹핀 전략은 추후 시몬느를 ODM 기업으로 도약하게 하는 매우 주요한 전략으로 자리매김함과 동시에 단기간의 성장을 주도하는 중추적 역할을 하게 된다.

실제로 도나카란뉴욕과의 계약은 이후 다른 명품 브랜드들의 계약을 잇따라 수주하게 되는 결정적 계기가 되었다. 도나 카란이 거래선을 바꿨다는 파격적인 소식이 업계에 순식간에 퍼지면서, 폴로 랄프로렌, 캘빈 클라인 등 미국 유수의 브랜드들이 앞다투어 먼저 시몬느를 찾아왔다. 또한 도나카란뉴욕과의 첫거래 이후 1년 후인 1988년, 공동으로 자사 신제품 개발까

지 제의해오면서 아시아에서 명품 핸드백 제조는 물론 디자인 개발까지 함께 시작하는 첫 기업이 되었으며, ODM 기업으로서의 첫발을 내딛는 전기를 마련하였다. 이를 계기로 시몬느는 단순 하청업체 수준인 OEM 업체에서 벗어나 제품기획부터 소재 및 디자인 개발까지 담당하는 ODM 업체로 도약하기 위한 역량을 차근차근 개발해나가기 시작했다.

시몬느의 킹핀 전략이 또 한번 빛을 발할 시기는 자체브랜드인 '0914'의 론칭이다. 시몬느는 '0914'의 첫 번째 공략 대상 시장으로 아시아가 아닌 유럽과 미국시장을 선택하였다. 아시아 신흥시장에선 아직까지도 전통적인 고가 명품 브랜드의 마케팅 전략이 적어도 20~30년 주요할 것으로 예상되기 때문에 중국 등 신흥시장에서 경쟁하기 힘들다는 판단이다. 반면, 선진시장은 합리적인 명품소비 문화가 자리 잡으면서 매스티지와 어포더블 럭셔리(Affordable Luxury) 브랜드의 성공 가능성이 높기 때문이다.

2) 제도(Systems)

품질관리 : 장인정신의 공업화

시몬느의 품질관리 능력은 자타가 공인하는 업계 최고 수준이다. 약 30여년간 총 17만여개 스타일의 핸드백을 개발하였으나, 고객사로부터 심각한 클레임을 받은 적은 단 한 번도 없다. 이는 최초의 해외생산기지인 중국공장이 가동하기 시작한 1992년부터 생산지에 관계없이 동일한 품질의 제품을 생산해내고자 끊임없이 노력해온 결과이기도 하다.

주지하다시피 명품 핸드백의 제조는 소품종 대량생산 방식이 아닌 다품종 소량생산 방식으로, 장인의 숙련도와 기술력, 원단, 액서서리 등의 투입 요소에 따라 품질의 격차가 크게 발생할 수도 있는 어려운 공정이다. 따라서 명품 핸드백 제조과정에서의 핵심성공요인은 동일한 품질의 제품을 지속적으로 꾸준히 생산해내는 역량이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

시몬느 해외공장에서 생산되는 제품들이 유럽 명품 브랜드까지 놀라게 할 정도의 품질을 선보일 수 있었던 요인은 첫째, 세밀한 지식경영(Knowledge Management)을 꾸준히 추진하였기 때문이다. 중국공장 가동 초기 시몬느 한국 본사의 핸드백 개발 인력들은 중국공장으로 건너가 몇 개월에 걸쳐 현지 노동자들에게 핸드백 제조기술과 관련해 세세한 노하우까지 전수하였다. 또한 제조 프로세스를 세분화하고 각 프로세스를 표준화하여 프로세스 담당자별로 교육, 워크숍 등을 반복적으로 진행하였다. 이러한 노력들은 현재까지 각국 개발인력들 간 끊임없는 회의와 미팅의 공유회로 이어지고 있다. 또한 서울 본사에서는 매주 정기적으로 주요 임직원들이 모여 생산제품을 평가하고 이를 각국의 생산기지와 즉각적으로 공유, 피드백하는 프로세스와 시스템을 구축하고 있다.

보통 기업의 규모가 커지고 성장하면서 관료화되면 기능별, 업무별 세분화가 이루어지면서

부서와 업무 상호 간 실패와 성공에 대한 공유가 지극히 단절되는 '소통 부재의 사일로' 현상을 경험하게 되는 경향이 있다. 이럴 경우 기업의 가치사슬(Value Chain)상 심각한 문제점이나 오류가 발생하더라도 그 원인을 찾지 못하고 설사 찾더라도 이를 해결하기 위해 굉장히 많은 노력과 시간을 투입해야 한다.

시몬느는 이러한 문제 발생 가능성을 미연에 방지하는 장치로서 CEO가 직접 나섬으로써 문제를 해결하고 있다. 박은관 회장은 디자인을 비롯해 생산, 재무 등의 업무는 실무자에게 주로 위임하였으나, 개발견본들을 직접 꼼꼼히 확인하는 일은 창사 이래 특별한 일이 없는 한 빠짐없이 지속하여 왔다. 개발견본 체크는 품질의 최종 단계를 직접 확인하는 단계이며 소재, 재단, 장식, 기능, 비율, 포장 등의 약 20가지의 핵심 체크 사항을 확인한다. 보통 핸드백은 개발부터 제조까지 9개월 정도 소요되는데, 해외공장에서 생산된 견본 제품 200~300여개를 본사로 매주 집중하여 직원들과 함께 확인하는 것이다. 이는 직접적으로는 개발자로 하여금 제조과정에서의 긍정적인 긴장감을 불러일으켜 불량률을 줄일 수 있을 뿐만 아니라 간접적으로는 CEO가 품질경영을 최상위 가치로 여긴다는 메시지를 전사에 걸쳐 확산하는 효과를 일으키며 모든 기업의 가치가 품질경영에 맞물리는 결과를 낳게 된다.

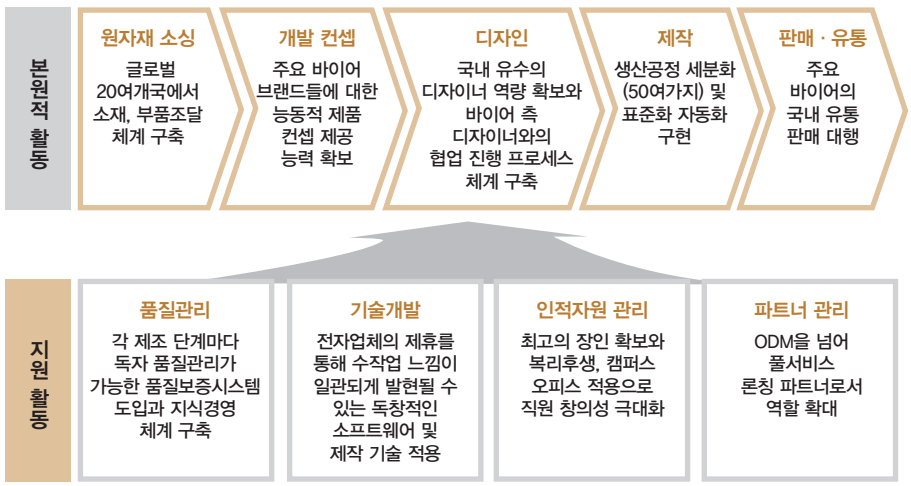
시몬느 품질관리의 두 번째 성공요인은 품질보증(QA) 시스템 도입을 통한 '풀서비스'제공 역량과 품질 표준화 노력이다. 시몬느는 2000년대 중반 이후 품질보증 시스템을 가동하였다. 품질보증은 핸드백 제조공정 각 단계별로 품질을 관리해주는 게 특징이다. 이를 위해 시몬느는 재단, 할피(가죽을 얇게 만드는 것), 접합, 조립, 바느질, 약칠 마감, 포장 등 핸드백 제조공정을 50여가지로 나눈 후, 각 공정별 생산라인을 책임지고 관리할 검수 담당자를 두었다. 현재 시몬느 본사 인력 중 해외 공장 관리감독을 위해 파견되어 있는 인력은 90여명에 달한다.

그 결과 마크 제이콥스와 마이클 코어스 등의 굴지의 브랜드들이 스스로 먼저 시몬느를 찾아와 론칭 파트너로서의 역할을 요청하였다. 마이클 코어스의 경우 핸드백 제조를 위한 생산 및 검수 관련 인력을 많이 두지 않음으로써 연간 8,000만 달러정도의 운영 경비를 삭감할 수 있게 되었다.

또한 해외공장 7곳에서 생산되는 대량의 제품들이 균등한 품질을 이룰 수 있도록 2000년대 후반부터 품질 표준화에 매진하였다. 전통적으로 유럽산 핸드백은 가내수공업 방식으로 제작되기 때문에 생산 물량 규모가 커질수록 품질이 균일하지 못하다는 문제점에 노출되어 있었다. 시몬느는 이를 해결하기 위한 핵심 방안은 공정 자동화를 통한 표준화라고 판단하였다. 핸드백 제조는 특성상 수많은 수작업을 필요로 하기 때문에 완전 자동화는 불가능하지만 그 중에서도 기계로 대체 가능한 부분을 찾기 위해 노력하였다.

그 결과 전자업체와의 협력을 통해 재봉틀에 들어갈 컴퓨터 칩 및 소프트웨어를 주문 제작함과 동시에 손바느질 마감이 느껴질 수 있는 재봉틀을 직접 개발하기도 하였다. 또한 섬세한 노력을 필요로 하는 약품 마감 및 건조 공정 전용 기계도 만들었다.

〈 시몬느의 가치사슬(Value Chain) 〉



하드웨어 측면뿐 아니라 소프트웨어 측면에서의 자동화 및 표준화에도 매진하였다. 바느질 간격 유지, 징을 박을 때의 각도 등, 디자인 제작과정에서부터 패턴, 재단, 접착, 보관에 이르는 전 공정을 전용 프로그램을 통해 세부적인 공정까지 설정 및 제어할 수 있도록 하였다.

3) 조직구조 및 직원 역량(Structure & Staff)

조직 단순화를 통한 핵심역량에 집중하라!

시몬느의 조직구조는 단순하다. Staff 조직으로 조직을 총괄하는 전략기획실과, 경영지원을 담당하는 관리 및 전산팀 정도가 있을 뿐이다. 이는 인력기준으로 보면 본사 인력 400여명 중 10% 내외 수준에 불과하다. 대다수의 나머지 인력은 패턴, 소재, 기술개발, 생산 등의 개발부서와 디자인실, 해외공정을 지원하고 관리하는 해외사업부에 소속되어 있다.

이러한 조직구조는 개발과 생산을 담당하는 15명의 장인들로 시작한 창업 초기부터 이어온 전통이다. 보통의 경우 기업의 사세가 확장되고 성장이 지속되면 본원적 핵심가치를 망각하고 Staff 조직의 규모를 키우는 것이 통념이다. 하지만 시몬느는 창업 초기의 초심을 잃지 않아야 한다는 확고한 신념아래 자원의 대부분을 핵심역량인 핸드백 생산에 필요한 밸류체인 경쟁력 향상에 집중하고 있다. CEO인 박은관 회장 역시, Staff 업무는 과감히 직원들에게 위임하

는 한편 자신은 제품 검수와 품질관리에만 역량을 쏟아 부을 수 있도록 시스템을 정례화하였다. 현재 시몬느는 180여명의 디자인 및 개발 R&D 인력을 보유하고 있을 뿐만 아니라 해외공장 또한 최소한의 관리와 제품 검수 인력만을 배치하고 현지 직원 중심의 운영 체계를 가동하고 있다.

업계 최고수준의 인재를 확보하라!

시몬느는 창업 직후부터 핸드백 제조의 핵심은 인재양성에 있다고 생각하였다. 명품 제조의 메카였던 유럽의 이탈리아 등이 인재양성 및 노하우 전수 등에 실패하면서 공멸의 길을 걷고 있는 현실을 누구보다도 잘 알고 있었기 때문이다. 또한 점차 확대되고 있는 명품시장의 성장성을 감안했을 때 한국 제조 물량 확대에 대한 대비도 있어야 했다.

박은관 회장은 창업 초장기, 서울 명동과 신설동 등 서울 여기저기를 발로 찾아다니면서 20~30여년 넘게 핸드백만 만들어온 장인들을 영입하는데 주력하였다. 당시 국내에는 구로, 명동, 신설동 등지에 가내수공업 방식의 가방 공장들이 상당수 있었다. 당장은 10대들을 대상으로 하는 비교적 저가의 핸드백만 만들 수 있는 기능공이 필요했지만, 고급 럭셔리 핸드백 제조를 위해서는 숙련공이 필요했던 것이다. 그는 장인들의 영입을 위해서 "이렇게 좋은 기술력을 가지고 계속 싸구려 백만 만들다 인생을 끝낼 것인가?", "명품 브랜드만 제대로 잡으면 한국도 이탈리아의 뒤를 잇는 명품 생산기지로 거듭날 수 있다"며 설득하였다.

물론 이들을 영입하는 것은 결코 쉽지 않았다. 자유분방한 방식의 가내수공업에 익숙한 장인들이 회사라는 조직의 틀 안으로 쉽게 들어오려 하지 않은 것이다. 설사 영입에 성공하더라도 협업방식에 익숙하지 않은 이들로 하여금 개성은 최대한 존중하되 팀이라는 시너지를 낼 수 있도록 업무와 인력을 적절히 조정하는 것은 어려운 과제였다.

기업이 조직 구성원들의 자발적 참여를 이끌어내고 더 나아가 헌신하도록 하게 하는 요인들은 여러 가지가 있을 수 있다. 급여를 경쟁사보다 많이 주는 것도 방법 중 하나일 수 있고, 복리후생 및 근무 스트레스를 지속적으로 줄여주고 해소시켜주는 것도 주요 방법 중 하나이다. 하지만 직원들의 진심어린 참여와 몰입, 자발적 희생의 발현은 회사가 추구하는 가치와 본인의 가치가 일치하다고 생각될 때 비로소 일어난다. 박은관 회장이 장인들에게 그 어떠한 조건보다 명품 핸드백 제조에 대한 순수한 열정을 보여주며 참여를 독려하자, 장인들이 이에 호응한 것이 단적인 예이다.

또한 조직원간 소통을 통한 감동경영이 필요하다. 박은관 회장은 창업 초기 때부터 지금까지 직원들과 소탈하게 어울리며 회사의 비전을 공유하여왔다. 창사 이래 여건이 안 좋았을 때도 거의 예외 없이 매년 전직원이 참여하는 체육대회와 더불어 본사 음악회 공연, 전직원 해외여행 등을 실천한 일과 대학 캠퍼스 느낌이 물씬 풍기는 본사 건물을 회장이 직접 컨셉을 정하고 설계한 일도 감동경영의 일환이다. 그는 "세계 명품 핸드백이 당신들 손끝에서 탄생한다"

라는 확고한 동기부여를 통해 직원들을 감동시켜 나아갔다. 대부분의 직원들은 노동의 결과를 단순히 돈으로 사는 것과 감동을 주는 리더를 구분해낼 수 있다. 그것은 직원과 회사, CEO간의 꾸준한 신뢰의 산물이기도 하다.

30여년이 흐른 지금, 시몬느는 직원들에게 최고의 대우를 해주는 회사로서 최고의 장인들을 가장 많이 보유하고 있는 회사로 성장하였으며, 이직율 또한 업계 최저수준을 유지하고 있다.

4) 기술 역량(Skills)

신뢰의 파트너십 구축과 글로벌 소싱(Global Sourcing)을 통한 수직 계열화

1980년대 후반까지 글로벌 명품 핸드백 브랜드들은 생산비 절감을 위해 하청이나 외주 OEM 방식을 주로 활용하였다. 하지만 시몬느는 창업 초기부터 원청업체와의 관계를 '갑-을' 구도가 아닌 동등한 파트너 관계로 정립하였다. 제품 주문에서부터 선적에 이르는 전 과정을 책임지고 맡아 운영해 주는 '풀서비스' 제공으로 미국의 신생 매스티지 업체들의 '론칭 파트너'로 자리매김한 것이다.

ODM 업체로 자리매김하게 된 계기는 여타 하청업체와 달리 처음부터 소재 · 디자인 역량 개발에 주력하며 차별화 노력을 지속하였기 때문이다. 주지하다시피 시몬느는 도나카란뉴욕과의 첫 거래 이후 여타 유수의 브랜드들과의 거래를 확장해 나아갔다. 이 과정에서 시몬느는 소재개발 역량강화에 주력하였다. 원청업체가 어떠한 디자인을 제시하더라도 그에 가장 적합한 소재를 제시하기 위해서다. 핸드백은 사용 가죽에 따라 같은 디자인의 제품도 품질에 큰 차이가 날 수 있으며, 동일 소재여도 부드러운 정도, 기름의 정도에 따라서도 완전히 다른 결과물이 빚어진다. 시몬느는 현재 원단의 조달을 국내는 물론 이탈리아, 영국, 프랑스, 스페인, 독일, 노르웨이 등 전세계 20여개국에서 소싱해 온다. 또한 뱀피, 어피, 악어가죽 등 다양한 소재를 바탕으로 실험을 지속해나가고 있다.

뿐만 아니라 디자인 개발 역량 향상을 위해서도 많은 노력을 기울이고 있다. 업계 최초로 바이어의 요청에 따라 실을 가늘게 잘라서 삼베를 짠듯한 메시(Mesh) 스타일의 핸드백을 디자인한 일화는 유명하다. 이 밖에도 핸드백의 세부 장식과 관련해 여러 가지 제안을 능동적으로 제시함으로써 바이어들에게 더 많은 가치를 제공하기 위해 노력한다. 즉, 바이어들이 보내온 요청서 그대로 샘플을 제조하지 않고 향후 기능상으로 문제가 발생할 수 있는 부문에 대해서는 선제적으로 대안을 제시하는 등, 여느 OEM 업체와 달리 항상 새로운 가치를 능동적으로 제시하는 아시아 최초의 명품 핸드백 ODM 기업으로 성장하여왔다.

이 밖에도 소재는 글로벌 소싱, 샘플 개발은 한국, 제품생산은 중국 · 인도네시아 · 베트남 등 아시아, 영업은 미국 등으로 기능을 분화하는 국제 분업화 체계를 구축하여, 가격대비 우

수한 품질 및 월등한 납기 능력이라는 차별화된 경쟁우위를 확보하고 있다.

5) 공유가치 및 경영특성(Shared Values & Style)

캠퍼스 오피스 경영

시몬느는 단순히 제조업을 영위하는 기업이 아닌 글로벌 명품 브랜드들의 가장 중요한 파트너로서 창의적 발상으로 세계 핸드백 제조시장을 개척해 나가는 기업이다. 이에 걸맞게 시몬느의 경영이념은 '창의성'이다. 세계무대에서 끊임없이 최고의 지위를 유지하려면 무엇보다도 탁월한 도전정신과 명품을 만든다는 열정이 필요하며, 창조적 제품의 개발을 위해서는 창의적인 사고로 무장한 조직원들의 역량 발휘가 주요한 핵심성공요인이다.

시몬느는 자사의 경영이념이 실체 없는 구호에 머물지 않고 현실 속에서 지속적으로 발휘될 수 있도록 캠퍼스 오피스 경영을 구현하고 있다. 전직원이 근무하는 사무실에서 어디든 5분내에 바깥의 공기와 숲을 감상할 수 있고, 손을 뻗으면 비와 눈을 맞을 수 있는 친환경 소재로 지어진 시몬느 본사는 각종 예술작품을 배치하여 마치 대학 캠퍼스나 문화공연장을 연상케 한다. 단순히 건물 형태의 하드웨어뿐만 아니라 최대의 창의성이 발휘할 수 있도록 회의나 미팅에서 직급에 관계없이 누구나 자유롭게 의견 개진을 할 수 있는 수평적 조직문화를 정착하였다.

4. 종합분석

1987년 이래 30여년간 명품 핸드백 제조의 한 우물을 파온 시몬느는 국내를 넘어 세계적으로도 품질을 인정받는 대표기업으로 성장해왔다. 2008년 리만사태로 촉발된 글로벌 금융위기의 여파 등 위기의 순간도 있었지만, 전직원의 노력과 한 우물만을 파는 장인정신으로 이를 극복하며 성장하였다. 현재 시몬느는 전세계 명품 핸드백의 10% 이상을 제조하는 자타 공히 최고의 핸드백 제조기업이면서, 자체 브랜드 '0914' 론칭을 계기로 OBM 기업으로서 매출 1조원 시대를 바라보고 있다.

시몬느 성공의 핵심요인은 첫 번째, 차별화된 전략수립과 이를 우직하게 한결같이 밀어붙인 박은관 회장의 기업가정신이다. 앞서 전술하였다시피 시몬느의 전략은 창업 초기부터 '고급화를 통한 차별화 전략'으로 요약될 수 있다. '대한민국 제조업은 끝났다'던 우려와 '명품 핸드백 제작은 유럽에서만 가능하다'는 통념에도 불구, 박은관 회장은 미국 매스티지 브랜드들의 부상과 유럽 명품 제조의 몰락을 정확히 예측하였다. 또한 우수한 명품 핸드백 제조를 위해

조직과 자원, 역량을 일관된 방향으로 구축하였고 끊임없이 개선하여왔다. 당시 최고의 명품 브랜드로 부상하고 있던 도나카란뉴욕을 삼고초려를 통해 고객사로 영입한 일 또한 그의 남다른 기업가정신의 한 단면을 볼 수 있는 좋은 예다. 이를 통해 시몬느는 아시아 핸드백 제조시장에서 사상 최초로 ODM 업체와 완제품 유통까지 담당하는 '풀서비스 컴퍼니'로 성장하였다. 시대를 앞서보는 혜안과 날카로운 분석력, 이를 바탕으로 한 명확한 비전 제시와 스스로의 전략에 대한 명확한 확신이 없었다면 결코 이룰 수 없는 성과였다.

두 번째, 명품 제조기업으로서는 아무도 시도하지 않았던 제조공정 표준화와 품질관리 인증제의 실시였다. 명품 핸드백 제조는 수공업 방식의 공방 형태로 주로 운영되며 장인들의 스킬에 따라서 품질의 결과가 상이하였다. 시몬느 역시 기업규모가 커지고 아시아 각국으로 생산기지가 확대되면서, 원하는 수준의 품질을 지속적으로 생산해야 하는 이슈가 대두되었다. 이를 극복하기 위해 CEO의 최대 관심사가 품질관리에 있다는 메세지를 꾸준하고 일관되게 조직 내에 전파하였다. 또한 지식경영을 추진함으로써 성공과 실패 노하우의 빠른 확산을 유도하였고 같은 종류의 실패가 두 번 다시 반복되지 않도록 시스템화 하였다. 또한 공정 자동화를 하되 명품만이 지니고 있는 장인정신이 훼손되지 않도록 전자업체와의 제휴를 통해 독자 재봉틀을 개발하고 활용하는 등의 노력을 지속하였다. 단순 하드웨어뿐만 아니라 디자인 스케치부터 납품까지 전 과정을 컴퓨터 프로그램화하였고, 재봉과 제조과정은 명품의 위상이 드러나도록 일정한 간격과 각도 등이 유지될 수 있게 세밀하게 제어하였다. 또한 자체적으로 제품 생산 각 공정을 세분화하고 각 단계별로 품질보증(QA) 시스템을 도입하여 책임 제조 프로세스를 구축하였다. 이는 각 단계별 생산제품들에 대한 품질보증이 공장 및 관련 부서에서 100% 마무리되는 것을 의미하며, 완제품에 대해서만 불량 체크를 하는 품질관리(QC) 방식보다 진일보한 시스템이다. 이를 통해 글로벌 브랜드 고객들이 믿고 신뢰할 수 있는, 즉 '맡기고 잊을 수 있는(Order and Forget)' 파트너십이 구축되었으며 많은 홍콩 및 중국의 OEM 기업으로부터 벤치마킹의 대상이 되기도 하였다.

세 번째 성공요인은 인력 확보와 인력 개발을 위한 끊임없는 투자이다. 시몬느는 여느 제조업과는 달리 명품 핸드백 제조 분야에서의 핵심성공요인은 장인과 직원의 창의력, 그리고 스킬이 무엇보다도 중요한 요소임을 깊이 깨닫고 있다. 창업 초기부터 각지의 수공업 전문가를 삼고초려의 자세로 영입하며 최고 수준의 대우를 보장해 주었던 사실은 이를 반증하는 좋은 사례이다. 또한 각 공정별 전문가 육성을 위해 사내 및 위탁 교육을 실시하는 등 대기업 수준의 직원 교육을 지속적으로 실시하고 있다. 본사 건물을 캠퍼스 오피스로 설계하였을 뿐만 아니라 중국의 광저우공장과 베트남공장은 자연친화적인 팩토리 파크(Factory Park) 개념으로 건설하여 지역의 랜드마크로서도 기능하도록 한 것도 인재 육성과 창의력을 제일의 경영이념으로 삼은 결과의 산물이다. 이를 통해 가장 우수한 인재들을 가장 먼저 뽑을 수 있게 되었다.

현재 시몬느에는 45~50년 이상의 경험을 가진 장인들도 있으며 310여명의 본사 직원의 핸

드백 관련 경험치 합계 또한 총 4천년이 넘는다. 시몬느와 박은관 회장은 이를 회사의 가장 크고 중요한 자산이라고 생각한다. 또한 시몬느는 ODM 기업의 특성상 영업의 개념 또한 제품개발과 분리될 수 없는 연속단계 중 하나로 보아 별도의 영업직군을 두는 대신 180여명의 R&D 인력을 바이어를 상대하고 응대하는 주요 직군으로 차별화하고 있다.

네 번째 핵심성공요인은 고객사와의 신뢰의 파트너십 구축이다. 시몬느는 잠깐 동안의 OEM 기간을 거쳐 ODM과 OBM 기업으로 성장하여왔다. 이는 소재 개발에서부터 디자인 능력까지 고객이 원하는 풀서비스 역량을 지속적으로 경주해왔기 때문이다. 그 결과 한번 시몬느와 거래관계를 맺은 브랜드들은 지속적으로 거래를 확대하며 점차적으로 더 많은 역할을 맡아주기를 기대한다. 오히려 시몬느가 생산능력과 제품간 혼선 문제로 정중히 계약을 거절해야 하는 상황이 벌어진다. 더 나아가 이러한 협력적 파트너십 구축은 시몬느가 생산기지 해외 이전 및 자체 브랜드 론칭 등의 주요한 의사결정 시에도 빛을 발한다. 수십년간의 신뢰관계를 바탕으로 이러한 의사결정을 존중하고 전폭 지원까지 해주는 관계까지 발전한 것이다.

시몬느는 단순히 사업만을 영위하는 기업으로 머무는 것이 아니라 다양한 사회공헌 활동도 펼치고 있다. 회사의 발전에 대한 기여는 회사뿐만이 아니라 회사가 몸담고 사업을 영위하는 지역사회에 대한 기여이기도 하며, 지역사회의 성장이 회사의 성장과 그 맥을 같이 하고 있으므로 지역사회와의 수익 배분이 반드시 필요하다는 철학이 있기 때문이다. 이의 일환으로 2004년부터 매년 임직원 및 가족 그리고 협력회사 임직원과 지역주민들을 초정하여 '시몬느 음악회'를 실시하고 있으며, 핸드백 산업에 대한 소명의식과 저변 확대를 위하여 세계 최초로 핸드백 박물관을 설립하였다. 박물관에서는 영세 디자이너들의 활동공간을 무상으로 임대하는 활동을 지속적으로 펼쳐나가고 있다. 또한 공장이 위치한 중국 광저우의 화룡중학교에 과학관을 건립하였을 뿐만 아니라 '세문원(世門園, 시몬느의 중국어 표기, 세상으로 나가는 문에 자리한 정원이라는 뜻)'이라는 공원을 설립하여 지역주민과 함께 호흡하는 공간을 조성하였고, 과수원을 운영하면서 수익 전액을 장학금으로 활용하고 있다.

시몬느는 이제 대목수가 집을 짓는 심정으로 제2의 도약을 준비하고 있다. 조만간 달성할 매출 1조원 규모가 제품 품질을 유지할 수 있는 최대 캐파로서 이를 돌파할 수 있는 새로운 성장전략이 필요한 시점이라고 판단한다.

이의 일환으로 마이클 코어스의 IPO를 계기로 전략적 투자 제안을 받아들여 설립한 자문운영사를 통해 컨템퍼러리(Contemporary) 브랜드에 지분을 참여하고, 제품 생산부터 품질관리까지 일괄 지원하는 브랜드 인큐베이팅 사업 진출이다. 시몬느의 핵심가치가 반영된 브랜드가 성공하면 IPO를 통해 수익을 얻을 수도 있다.

또한 그동안 한국이 축적한 문화적, 경제적 유산과 더불어 세계 럭셔리 시장의 주역인 미국 브랜드 태동의 진정한 동반자 및 주역이었다는 소명의식이 결합하여 '0914'라는 자체 브랜드 론칭을 준비하고 있다. 박은관 회장은 'Made in Asia' 명품 핸드백도 충분히 세계무대에서 통

한다는 걸 전세계에서 처음으로 보여준 것처럼, 한국에 주소를 둔 명품 패션 브랜드도 충분히 가능하다는 사실 또한 처음으로 보여 줄 수 있을 것이라고 믿는다. 백여년이 넘는 역사를 자랑하는 명품 브랜드와 달리 현시대를 호흡하는 브랜드가 헤리티지를 구축하기 위한 손쉬운 방법으로 오래된 브랜드를 위수할 수도 있다. 하지만 시몬느는 시몬느가 쌓아온 문화적 유산을 가장 올바르고, 가장 느린, 그리고 가장 정도에 가까운 방법으로 녹여낼 생각이다. 조그마한 소나무가 100년 이상 가는 거목으로 성장하듯, 당대에서 빛을 보기 어렵더라도 20~30년 후를 내다보고 차근차근 후대를 위해 명성과 역사를 쌓겠다는 장인의 고집이다. 시몬느의 '0914'가 전세계 사람들이 사랑하는 우리나라 최초의 럭셔리 브랜드로 자리매김하는 날이 오기를 기대한다.

참고문헌

1. (주)시몬느 홈페이지(http://www.simone.co.kr/)
2. 매일경제, [매경이 만난 사람] 글로벌 고급핸드백 제조1위 박은관 시몬느 회장, 2014.12.5일자
3. 매일경제, [무역의 날] 철탑산업훈장, 박은관 시몬느 대표, 2014.12.4일자
4. 매일경제, [New Brand]Back To On…시몬느의 야심작 '0914', 2012.8.6일자
5. 매일경제, [Success DNA] 박은관 시몬느 회장의 '캠퍼스 오피스 경영', 2012.4.5일자
6. 머니투데이, 세계 명품 핸드백 제조 넘버 1, '시몬느'의 성공 전략, 2014.7.2일자
7. 유효상, 시몬느 스토리 : Why not us?, 21세기북스, 2014
8. 중앙일보, 명품핸드백 제조 세계 1위…30년 외길 기업의 '힘', 2014.12.17일자
9. 한국경제, 新차이나 리포트 (1) 혁신으로 시장탈환‥시몬느핸드백, 中 직원교육 올인, 2007.7.15일자
10. 한국일보, [Interview] "명품핸드백 25년 내공, 이젠 무대위 주역으로", 2012.7.13일자

2014

SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

CEO STORY

시몬느

(주)시몬느 박은관 회장의 삶과 경영철학

우리가 길을 만들면 신화가 된다

1. 푸른 시절, 그 아름다운 꿈

2. 우리가 길을 만들면 최초가 된다

3. 아름다운 집념

우리가 길을 만들면 신화가 된다

(주)시몬느 박은관 회장의 삶과 경영철학

1. 푸른 시절, 그 아름다운 꿈

핸드백에 바쳐진 성전

지난 2012년 6월 12일, 뉴욕타임스는 흥미로운 문화기사 한편을 게재했다.

If Purses Are Your Bag…

다음 달, 한국에서 세계 최초의 핸드백 뮤지엄인 백스테이지가 개관된다는 소식이었다. 뒤이어 뉴욕타임스는 다음과 같이 기사 말미에 덧붙였다. '만약 서울을 방문한다면 반드시 들러야 할 곳이다.'[1] 그뿐만이 아니었다. 영국의 유력언론사 파이낸셜타임스의 칼럼니스트 리자 포어먼(Liza Foreman)은 이 뮤지엄을 가리켜 '핸드백에 바쳐진 성전'이라며 극찬했다.[2]

며칠 후, 미국 예일대학 출판부는 한국의 작은 기업 시몬느가 핸드백 뮤지엄을 건립하기까지의 과정을 담은 '핸드백, 뮤지엄이 되기까지'[3]라는 책을 간행했다.[4] 이 책이 발매되자마자 미국 최대의 온라인서점 아마존에는 수많은 감상평이 줄을 이었다.

> 시몬느는 서울의 핸드백 뮤지엄 개관이라는 장엄한 일을 해냈다. 이 책은 어떤 수집가나 박물관이 동경해왔던 일을 해냈다. 케니 박은 핸드백의 역사와 문화가 얼마나 중요한지 잘 알고 있다. 박물관을 개관한 그 저력에 다음과 같은 경의의 찬사를 남기고 싶다. 'Thank you'.[5]

세계 패션업계의 이목이 서울로 집중되었다. 케니 박(Kenny Park, 시몬느 박은관 회장의 영어명)의 인터뷰 기사가 세계 유력 통신사를 통해 세계 곳곳에 전파되었다. 뒤이어 국내 언론도 핸드백 뮤지엄 개관 소식을 보도하기 시작했다. 놀라운 일을 해낸 그였지만, 그의 말은 매우 소박한 내용을 담고 있었다.

> "누구든 뮤지엄에서 머물다 나올 땐 머리에, 가슴에, 손에 핸드백을 하나씩 들고 나갔으면 합니다. 작품을 둘러보며 핸드백의 역사나 지식을 머리에 담거나, 체험이나 신진 디자이너를 보고 핸드백에 대한 꿈과 열정을 가질 수 있으면 좋겠어요. 아니면 마음에 드는 가방을 사든지요(웃음)."[6]

그가 바로 세계 명품 핸드백 1위 기업인 시몬느 박은관 회장이다. 우리나라에는 상대적으로 덜 알려져 있지만 시몬느는 전세계 럭셔리 시장을 이끌고 있는 글로벌 히든챔피언기업이다.[7] 시몬느가 만드는 명품 핸드백은 연간 2,100만개에 달하며, 수출 금액만 8,000억원을 넘어선다. 실제 매장에서 판매되는 소매가로 환산한다면 6조원 내지는 7조원에 이른다.[8] 시장점유율 10%로 단연코 세계 1위의 명성을 지켜가고 있다.

과연 명품 핸드백 시장의 거인으로 우뚝 선 그의 성공비결은 무엇인가?

바다에서 바라본 세상

시몬느의 박은관 회장. 그는 1955년 인천에서 태어났다. 그의 가정환경은 매우 유복했다. 선친이 창업한 '황해수산'은 인천에서 가장 큰 수산해운업체였다. 기록에 따르면 어선은 18척이 넘었고, 조선소와 냉동창고도 자체 보유할 정도로 작지 않은 기업이다.

1) The New York Times, 12 June 2012, Retrieved 30 August 2012
2) The Financial Times, 13 July 2012, Retrieved 1 September 2012
3) HandBags : The Making of a Museum
4) 한국어 번역판은 '핸드백의 모든 것 : 시몬느 핸드백 뮤지엄' 이라는 제목으로 간행되었다.
5) 이 책의 구매자인 파울라 히긴스(Paula Higgins)가 서평에 남긴 글
6) 이코노미조선 2012년 9월호, 조선뉴스프레스 간행
7) 수출입은행은 2012년 시몬느를 '히든챔피언기업'으로 선정했다. 매일경제 2012년 12월 5일
8) 유효상, 시몬느 스토리, 21세기북스 간행, 2014. 6면

사업가의 집안에서 자라났기에 소년 박은관은 보통의 유년기와는 조금 다른 성장의 길을 걸었다. 출항기가 되면 선친은 은관의 손을 이끌고 바다로 나갔다. 배 위에서 바라본 수평선 너머로 해가 뜨고 해가 졌다. 여름방학에는 3주, 어떤 때에는 6주나 배를 탄 적이 있었다. 멀리 동중국해, 남중국해에서 바라본 바다는 드넓고 아름다웠다.

파시(波市) 때 바라본 바다는 더 빛났다. 짙은 어둠 속에서 15만개에 달하는 집어등이 물결에 일렁였다. 바다 가득 어선들이 가득차 있어서 '대연평 사는 형님이 소연평에 사는 동생 집에 고추장 얻으려 배 위를 건너다녔다'는 말도 있었다. 노동요를 부르는 어부들의 목소리가 돛배에 걸리곤 했다.

당시 감흥을 잊지 못해 은관은 대학 시절, 유년의 기억을 끄집어 내 당시 풍경을 시(詩)로 남긴 적도 있었다.

해질녘에 바다 바람이 심히 분다.
각 배에 너덧 개씩 걸려있는 깃발들이 퍼드덕거리며 운다.
수천, 수만의 퍼득임이다.
풍어(豊漁), 만선(滿船). 많은 바램들을 깃발에 적어, 바람에 태운다.
하얀 깃발들이, 이제는 다 붉다. 서쪽 수평선으로 해가 떨어진다.

그물을 내린다(投網).
어로등(漁勞燈)이 하나 둘씩 켜진다.

동쪽이 터진다.
붉은 해가 물 위에서 솟는다.
그물을 올린다(楊網).
억센 뱃사람들의 팔뚝이 그물들을 걷어 올린다.
어기 여차 어여, 여기 여차여
한 배에 탄 예닐 곱의 선원들이 서로의 가락을 맞춘다.
그물을 올리는데, 힘을 모으는 노동요다.
동틀 녘에 일제히 모든 배들이 그물을 올리니,
2만여 명의 어부들이 함께 합창을 한다.
그 넓은 바다가 다 부르르 떠는 것 같다.

물이 반 이고 고기가 반 이다.
황금빛 조기들이 억수로 올라온다.

그 황금빛 조기들에서 떨어진 그 싯누런 황금의 비늘들이 온 바다를 덮는다.
해가 비친다.
황금빛 바다가 출렁인다.
배에 황금들을 가득 싣는다.

선친이 가르쳤던 것은 바다만이 아니었다. 대자연이었다. 기우는 태양 아래 빛나는 바다는 때때로 날카로운 이빨을 드러냈다. 폭풍우 앞에서 무력한 사람들을 보며 소년 박은관은 겸손을 배웠다. 작은 것 하나를 성취했다고 자랑하는 것은 얼마나 하찮은 일인가. 그렇게 선친은 공부 대신 자연과 사람을 가르쳤다.

한 번은 소나무가 죽어 다른 소나무를 옮겨 심게 되었습니다. 일이 끝나고 손을 털고 있는 아버님께 이렇게 말했습니다. "조금 있으면 아름답게 뿌리내리겠네요." 그러자 이렇게 말씀하셨습니다. "새로 뿌리를 내리고 새순이 나고 정원석에 이끼가 끼려면 7, 8년은 더 걸릴 거다. 시간의 무게가 필요한 일이 있다. 절대 돈으로 시간의 깊이를 사려는 어리석은 행동은 하지 마라." 그 말씀은 오래도록 제 가슴에 남아 있습니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

파시에 나갔을 때는 신용을 배웠다. 하루는 선친께서 선장 한 명을 해고하는 모습을 보았다. 처음이자 마지막인 일이었다.

생선은 상자에 3단으로 담깁니다. 다른 회사 어선들은 위 칸에 큰 생선을, 아래 칸에 작은 생선을 넣었습니다. 그러나 선친은 절대로 그런 일을 하지 않았습니다. 어느 날, 새로 온 선장이 작은 생선을 아래에 넣었다가 혼쭐이 났습니다. 그런데도 세 번이나 그런 일이 반복되자 당장 내쫓으시더군요.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

은관은 그렇게 화를 내는 선친의 모습을 처음 보았다. 그때 고개를 숙이고 돌아서는 선장의 뒤를 향해 선친은 낮지만 조용한 어투로 말씀하셨다.

"사업은 신용이야. 그런데 신용은 금방 생기는 게 아니지. 10년, 20년이 걸려야 생기는 게 신용이다. 그런데 한 번 신용이 무너지면 자네만 피해를 보는 게 아니야. 다른 선장과 회사에서 일하는 모든 이들이 피해를 보게 되어 있어."

그 말씀은 소년 은관의 기억 속에 뿌리를 내리고, 새싹을 틔워 중요한 경영철학으로 자리잡게 되었다.

청운의 꿈

청년 박은관은 연세대학교 인문대학 독어독문과에 입학했다. 유년시절부터 인문학의 향취를 사랑했기 때문이다.

> 바다나 자연을 벗 삼아 지냈고, 문학이나 철학을 일찍 접했습니다. 형님과 누님들 덕분에 팝송도 이른 시기에 배워 외국어에 대한 흥미도 높았습니다. 대학 때에도 낭만적인 인문학의 분위기를 사랑했습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

그의 평생 사랑인 아내를 '시몬느'라고 부를 정도로 청년 박은관은 낭만적인 청년이었다. 문학과 예술의 아름다움을 느끼고 사랑을 배웠던 학창시절, 은관은 대학을 졸업할 때까지도 사업에 대한 생각을 하지 않았다. 언젠가는 사업을 할 수도 있겠지만 당장은 사회를 좀 더 알아보고 싶다는 생각이 더 컸다. 4학년이 된 청년 박은관은 대학 취업 게시판을 꼼꼼히 살폈다. 그때 그의 눈에 '청산'이라는 회사가 눈에 밟혔다. 대졸 1기 사원을 모집한다는 공고였다.

자세히 살펴보니 '핸드백 전문 수출기업'이었다. 이름이 널리 알려진 대기업도 아니었고 평소에 패션에 관심을 가졌던 것도 아니었다. 그의 관심을 끈 가장 큰 이유는 해외업무가 많다는 회사소개 자료였다. 불현듯 어린 시절에 보았던 바다가 떠올랐다. 큰 고민없이 은관은 이력서를 들고 명동에 있던 청산 본사로 달려갔다.

스키 모자를 쓰고, 벙어리 장갑을 낀 그가 입사지원서를 내고 돌아설 때, 누군가 은관을 불러 세웠다. 청산의 정흥덕 회장이었다.

"왜 취직하려는 건가? 가업을 물려받지 않고?"

알고 보니 정 회장은 젊은 시절, 선친의 배를 타고 일했던 인연이 있었다. 은관은 자신의 뜻을 당당하게 밝혔다.

"형님들이 이미 회사에 계시고, 전문성도 없는 젊은 제가 가서 윗자리를 차지하는 것도 아니라고 생각합니다. 또 함께 일할 선배들도 매우 불편할 거라고 생각했습니다."

정 회장은 고개를 끄덕였다.

"알겠네, 그럼 내일부터 출근하게."

일사천리로 이루어진 취업이었다. 문제는 선친의 반대였다. 평생을 거친 바다에서 지냈던 사나이의 시각으로는 멀쩡한 가업을 두고 여자들이 만질 법한 액세서리 회사에 가겠다는 아들이 도통 이해가 가지 않았기 때문이다. 은관은 3년만 근무하겠다는 약속을 하고서야 가까스로 선친의 허락을 받아냈다.

"핸드백 제조요? 진짜 우연히 시작했습니다. 당시는 젊은 사람들 여권이 안 나와 외국을 한 번도 못 가봤죠. 무역회사에 들어가야 해외여행을 할 수 있다고 해서 들어간 첫 직장이 핸드백 수출회사였습니다."

"아버님이 인천에서 원양어업을 크게 하셨는데 두 형들처럼 사업을 도와야하는 게 수순이었습니다. 하지만 첫 사회생활을 아버지 그늘 말고 맨바닥에서 부딪쳐보고 싶어 '딱 3년만 다른 곳에서 일하고 돌아오겠다'고 들어간 곳이었습니다."[9)]

35년 핸드백과의 인연, 그 첫사랑이 시작된 것이다.

핸드백과의 조우

신입사원 박은관에게 주어진 업무는 해외영업이었다. 처음에는 외국어 때문에 업무 자체가 쉽지 않았다. 명문 사립대학을 졸업했지만 문법 중심으로 익혔던 외국어가 술술 풀리지 않는 것은 당연한 일이었다. 그런 은관에게 큰 지원군이 되어준 이는 바로 정 회장이었다. 입사 이후 한 달 정도가 지났을 때 정 회장이 은관을 불렀다.

"내일 본사에서 열릴 바이어와의 회의에 참석하게. 준비 좀 잘해오고."

순간 의사소통이 걱정되었으나 혼자만 참석하는 회의는 아니었다. 걱정을 지우고 은관은 자료 정리를 마치고 회의에 대비했다. 다음날 미팅이 시작되었다. 정 회장과 박은관 사원, 미국의 바이어들이 머리를 맞댔다. 먼저 바이어들이 물었다. 매우 간단한 질문이었다.

은관이 정 회장의 얼굴을 바라보았다. 그런데도 정 회장은 아무 말이 없었다. 잠시 침묵이 흘렀다. 정 회장은 대뜸 이렇게 말하고는 자리에서 일어섰다.

"이봐, 더듬거려도 좋으니 자네가 회의를 주재하게. 잊고 있던 일이 생각났네."

정 회장은 고객들에게 양해를 구하고는 문 밖으로 나갔다. 은관의 이마에서 식은땀이 흘렀다. 무슨 말이든 해야만 했으나 문장으로 이어지지 않았다. 그들은 심각한 표정으로 은관을 바라보다가 회의를 며칠 연기하자면서 자리에서 일어섰다. 그날부터 은관은 고객과의 원활한 대화가 가장 중요하다는 점을 깨달았다.

수개월간의 노력 끝에 외국어는 물론, 영업을 위한 노하우가 점차 체화되기 시작했다.

9) 매일경제 2014년 12월 5일

박은관은 미팅 날짜가 잡히면 상대 바이어가 개인적으로 좋아하는 정보를 구해와 무작정 외웠다. 샌프란시스코 49ers 미식축구팀을 좋아하는 미국 바이어가 찾아올 때는 그 팀의 지난 5년 동안의 성적과 선수 프로필을 공부했고, LA다저스의 팬이면 다저스 스타디움의 입장료까지 머리에 집어넣었다.[10]

인터넷은 물론이고 정보를 취득할 방법이 거의 제한된 시절이었다. 밤을 꼬박 새워 자료를 찾고, 그 내용을 수십 번 읽고 외웠고, 대화하는 연습을 반복했다. 수개월 만에 그의 실적이 눈에 띄게 올라갔다. 신입사원 은관은 '무역인'으로서의 실력을 하나하나 쌓기 시작했다.

그러던 어느 날이었다. 정흥덕 회장이 은관을 불렀다.

"자네 피렌체 좀 다녀오게. 다음 주에 월드와이드바이 미팅이 잡혔거든."

그 말을 듣는 순간 가슴이 설레었다. 낯선 이국으로의 첫 방문이었다. 출장을 준비하는 며칠의 시간은 유달리 길게 느껴졌다. 처음 여권을 받은 은관은 자신의 사진이 실린 여권을 오래오래 만져보았다.

마침내 1980년 4월 어느 날, 박은관은 김포공항에서 장도에 올랐다. 외국행 자체가 엄청난 특권인 시대였다. 비행기가 활주로를 미끄러지듯 달려 나가더니 공중으로 치솟아 올랐다. 은관은 창밖을 내다보았다. 멀리서 서해의 푸른 바다가 시야에 들어왔다. 어린 시절에 담았던 바다가 저 아래 넘실대고 있었다.

이제 더 큰 세계, 더 큰 꿈을 담기 위해 그는 바로 그 바다를 건너가는 중이었다.

피렌체를 품고 디자인을 담다

업무를 마친 은관은 피렌체의 도심을 거닐었다. 거리의 풍경은 아름다웠고 거리를 오가는 사람들은 여유로워 보였다. 회의가 성공적으로 끝나 마음은 홀가분했다. 그는 피렌체에서 겪은 일을 떠올렸다. 공항에서 내린 순간부터 그는 큰 충격에 빠져들었다. 도시 전체가 박물관이나 마찬가지였다. 가는 곳곳마다 고대 유적이 남아 있었고, 진한 예술의 향기가 전해졌다.

잠시 걷다 보면 레오나르도 다빈치가 나왔고, 그 건너편에는 라파엘로가 있었다. 낡은 두오모 성당과 폰테비키오 다리 위로는 비둘기들이 날아올랐다. 성당 천장에 설치된 스테인드글라스는 햇살을 받아 더 아름답게 반짝이고 있었다. 은관이 아이스크림을 사 먹으면서 말했다.

"도로가 참 아름다워요."

그러자 아이스크림 장수가 은관에게 답했다.

"이 도로는 2000년 전 로마시대 때 정비된 거예요. 당시 시대상을 볼 수 있지요."

은관은 거대한 문화의 힘에 압도당할 것만 같았다. 문화뿐만이 아니었다. 쇼윈도에 걸린 패

션제품은 너무나 아름다웠다. 남자들이 입는 바지도 형형색색으로 꾸며져 있었다. 당시 한국의 남성 바지는 검은색이거나 회색으로 거의 어둠과 다를 바 없었던 시절이다.

> 피렌체 도시를 활보하는 이탈리아 남자들 옷차림도 그의 눈을 사로잡았다. 남자들이 빨간색, 파란색, 노란색 바지를 입고 백화점에 가보면 남자 티셔츠 색이 열 가지가 넘었다. '남자들도 이런 옷을 입을 수 있구나' 놀라우면서도 가슴이 두근거리고 기분이 좋아졌다. 한마디로 "재밌다"는 생각이 들었다고 한다.[11]

색깔도 다양했지만 이중주름을 접은 바지 모양도 신기하기만 했다. 소위 통바지만이 존재하던 시절, 이중 주름바지는 색다른 아름다움을 전해주었다. 은관은 매장에 들어가 똑같은 스타일의 바지 7벌과 폴로 티 형태의 티셔츠를 11벌 샀다. 디자인은 같았으나 색깔만 달랐던 것이다. 매장 직원이 의아하다는 듯 은관을 바라보았다.

그의 시선을 의식할 겨를도 없이 은관의 마음은 설레기만 했다. 그렇게 은관은 패션과 디자인의 세계에 깊숙이 빠져 들었다.

보고서에 담긴 정성

"이 출장보고서 누가 쓴 거야?"

어느 날, 정흥덕 회장이 한 임원에게 물었다. 임원이 보고서를 살펴보니 기존의 형식과는 많이 달랐다. 얼른 확인을 해보니 박은관 사원이었다. 임원이 당황해서 말을 얼버무렸다.

"죄송합니다. 형식을 갖추도록 지도하겠습니다."

그러나 정 회장이 너털웃음을 지었다.

"그게 아니라 내용을 좀 봐. 이건 직접 찾아다니고 수십권의 책을 읽지 않으면 쓸 수가 없는 거야. 패션업 전반에 대한 시각이 들어 있잖아. 기존 보고서 형식은 업무만 적혀 있지만 여기에는 가야할 방향이 보여."

그 시절 박은관은 열정을 다해 패션을 공부했다. 종로 일대의 대형서점을 다니며 책을 샀고 용산 미군부대 앞을 방문하기도 했다. 거기에는 최신 미국 패션잡지들이 진열되어 있었다. 미국이나 유럽 등지의 최신 패션 트렌드를 익히기 위해서였다. 혼자 이해하기 힘든 내용들은 메모했다가 출장 갔을 때 반드시 의문점을 해소했다. 흥미를 느끼고 좋아하는 일이 생겼으니 밤

10) 유효상, 같은 책, 53쪽
11) 매일경제 2014년 12월 5일

을 새도 피곤한 줄 몰랐다.

열심히 노력하자 기회가 주어졌다. 새 브랜드를 개발하는 업무였다. 그는 성공적으로 중저가 브랜드인 '리스크 레봉'을 개발, 시판했다. 모르는 점은 공부하고, 품질관리를 위해 힘쓰다 보니 성과는 자연스레 따라왔다. 게다가 주어진 업무 외에도 틈틈이 새로운 구상에 골몰했다.

'이탈리아에서 좋은 재료를 가져다가 우리가 생산하면 가격을 더 줄일 수 있지 않을까? 그러면 세계시장에서도 반응이 좋을 것이다.'

박은관은 자신의 구상을 보고했다. 그러나 예상과는 달리 반응은 탐탁지 않았다.

"어디 제품이 좋은지 알 수 없잖아. 그렇다고 이탈리아 핸드백 기업을 찾아가서 어디 자재를 쓰십니까 하고 물어볼 수도 없는 일이고."

우리나라 관계자 가운데 그 일을 담당할 사람은 아무도 없었다. 그러나 박은관은 자신이 있었다. 그 사이에 많은 공부를 했고, 해외출장을 다니면서 만난 친구들이 있었다.

> 원단이나 사서 돌아갈 줄 알았던 한국의 젊은이가 "이 패턴은 어디서부터 이어져 왔나요?", "앞으로 어떤 디자인이 유행할까요?" 같은 질문을 던져대니 유럽의 패션 전문가들도 그 열정이 마음에 들었는지 박은관에게 몇 번이고 자세히 설명을 해주곤 했다. 그렇게 질문과 답을 주고받다가 친구처럼 가까워진 사람들도 많았다.
>
> 박은관이 시몬느를 창업할 때 결정적인 조언을 해준 프랑코 프랑키도 그 시절에 인연을 쌓은 사람이었다.[12]

회사의 의구심을 뒤로 하고 박은관은 이탈리아로 떠났다. 당시 출장지는 피렌체였다. 몇 주를 머물면서 은관은 피혁공장과 장식업체, 염색물감 제조업체 등을 수소문했다. 그가 친분을 쌓아왔던 지인들은 큰 도움을 주었다. 은관의 목표는 오직 하나였다.

'이탈리아의 핸드백에 사용되는 원재료를 구해야 한다. 그리고 우리가 제조해서 더 싼 가격으로 세계에 공급하는 것이다.'

은관의 전략은 적중했다. 놀라운 실적이 이어졌다. 연간 30만 달러의 수출 실적이 이듬해에는 120만 달러, 뒤이어 300만 달러를 기록했다. 급기야 4년 만에 1,200만 달러까지 늘어났다. 이런 실적을 거두었으니 승진도 기록적이었다. 수개월 만에 대리로 승진한 데 이어 입사 2년 만에 차장으로, 다시 29세에 한 부서를 책임지는 부장까지 오른 것이다.

미국으로 가겠습니다

부장 시절에도 은관은 패션 트렌드를 놓치지 않기 위해 종로와 용산거리를 자주 찾았다. 유

럽 출장을 가서는 세계 패션 동향을 듣기 위해 많은 사람들을 만났다.

그러던 어느 날, 새로운 소식을 알게 되었다. 종합패션회사 리즈 클레이본에 대한 이야기였다. 이 회사는 디자이너인 리즈 클레이본과 3명의 의류산업 전문가들이 만든 것으로, 자체 공장이 없다는 특징이 있었다.[13] 트렌드에 민감한 제품을 수시로 아웃소싱해서 수익을 극대화했던 것이다. 당시 가격을 낮추기 위해 이 회사가 선택한 것은 남미 지역의 OEM 업체를 활용하는 것이었다.

박은관 부장은 이 회사를 주목했다. 1980년대에 들어서면서 상당수 남미국가들은 내전을 겪거나 군사쿠데타가 발생, 극심한 사회 혼란을 겪었기 때문이다. 그 시기야말로 리즈 클레이본과 거래할 수 있는 적기나 마찬가지였다. 박 부장은 청산의 임직원들과 함께 샘플 몇 개를 들고 리즈 클레이본을 방문했다. 한국은 염두에도 두지 않았던 리즈 클레이본은 샘플 제품과 청산의 실적에 대한 브리핑을 듣고 매우 놀라는 표정이었다.

"정말 대단합니다. 한국의 작은 회사가 이렇게 좋은 제품을 만들 수 있는지는 몰랐습니다."

즉시 계약이 이루어졌다. 서울 청산 본사에서는 모두들 깜짝 놀랐다고 한다.

> 청산의 관계자 중에 그 계약이 실제 성사되리라고 생각한 사람은 아무도 없었다. 왜냐하면 청산에서는 리즈 클레이본과 같은 명품 브랜드를 만들어본 적이 없었기 때문이다.[14]

박은관 부장이 계약을 확신했던 이유는 무엇이었을까? 이미 그는 수차례의 출장과 원료업체를 방문하는 과정을 통해 우리나라 봉제산업의 기술력이 유럽 봉제산업과 비교해도 뒤떨어지지 않음을 알고 있었던 것이다.

이후 리즈 클레이본은 놀라운 성과를 내기 시작했다. 1987년에는 포춘지가 선정한 가장 견실한 기업 2위를 기록하는 기염을 토했다. 리즈 클레이본의 핸드백을 도맡아 납품한 청산도 우수한 실적을 이어나갔다. 1986년에 8천만 달러 규모의 핸드백을 수출한 것이다.

또 다른 도전, 에스프리

박은관 부장은 다음 도전에 나섰다. 이번에는 핸드백을 제조하지 않던 에스프리였다. 1980년대 중반에 등장한 에스프리는 틴에이저 의류 브랜드로 선풍적인 인기를 모으고 있었다. 박

12) 유효상, 같은 책, 58면
13) 매일경제 1988년 5월 16일
14) 유효상, 같은 책, 67면

은관 부장은 브리핑을 하면서 자신감 있게 설득했다.

"리즈 클레이본 사례를 보십시오. 틴에이저 대상의 의류만으로는 견실한 성장에 한계를 보일 것입니다. 새로운 성장동력이 필요합니다. 특히 핸드백은 의류시장보다 훨씬 더 급격한 성장세를 보이고 있습니다. 에스프리도 가방을 만들면 더 우수한 성과를 거둘 수 있습니다."

에스프리의 조지 헨슬러 사장은 관심을 보였지만 여전히 미덥지 않다는 표정이었다.

"제품 개발은 물론, 원자재 구매부터 품질관리까지 청산은 많은 경험을 갖고 있습니다. 이미 ODM 기업으로서의 실력을 갖추고 있으니 걱정 안 하셔도 됩니다."

마침내 1986년 8월, 에스프리 가방이 전세계에 발매되었다. 미국 드라마와 영화에서 'ESPRIT'가방이 등장했고 10대 청소년이라면 누구든 하나 이상은 갖고 있어야 하는 가방으로 자리매김했다. 놀라운 성공이었다.

박은관 부장은 에스프리 가방 론칭부터 리즈 클레이본 신제품 개발까지 몸이 몇 개라도 부족할 정도였다. 그러던 중 예기치 못한 일이 발생했다.

"부장님, 리즈 클레이본 본사에서 편지를 보냈습니다. 상황이 좋지 않습니다."

편지에는 예상 밖의 내용이 담겨 있었다. 마지막 문장은 더 이상의 협상 여지가 없음을 알려주고 있었다.

우리는 귀사가 당장 에스프리 제품 생산을 중단해야 한다고 판단했습니다. 귀사의 성의 있는 조치를 기대합니다.

청산은 고민에 빠졌다. 리즈 클레이본과 에스프리의 주력시장은 분명 달랐다. 10대와 20대라는 주 대상층이 달랐고, 가격 정책도 판이했다. 그러나 고객의 요구를 무작정 외면하기도 어려웠다. 청산은 내부회의 끝에 리즈 클레이본의 조건을 들을 수밖에 없다고 결론 내렸다.

며칠 후 정흥덕 회장과 박은관 부장이 뉴욕으로 날아갔다. 먼저 에스프리 측에 정황을 설명할 필요가 있었다. 조지 헨슬러 사장이 반갑게 그들을 맞았다. 잠시의 환담 후에 박은관 부장이 경과를 설명하고 사과의 말을 전했다.

"에스프리가 계속 가방을 만들 수 있도록 하겠습니다. 소재는 물론이고, 스타일과 패턴, 그리고 생산할 수 있는 곳까지 모든 자료를 정리해서 넘겨 드리겠습니다. 이해해 주십시오."

헨슬러 사장은 천천히 고개를 끄덕였다. 오히려 그는 박은관 부장에게 새로운 제안을 했다.

"그럴 게 아니라 독립하는 건 어떤가요? 에스프리 가방을 가장 잘 만들 사람은 케니 박 당신뿐인 것 같은데."

박은관 부장은 깜짝 놀라 그의 얼굴을 바라보았다. 단 한 번도 독립에 대한 생각을 해본 적은 없었다. 그는 일언지하에 거절했다.

"저는 사업 생각을 해본 적이 없습니다. 그 말씀 밖에는 못 드리겠군요."

청산의 에스프리 신화는 그렇게 막을 내렸다.



사업가의 피

"케니, 아무리 생각해도 당신 밖에는 없어요. 다시 한 번 생각해보는 건 어때요?"

헨슬러 사장의 전화는 수시로 걸려왔다. 은관이 도리어 미안해 할 정도로 집요했다. 점차 은관의 생각도 변하기 시작했다.

'내 나이 서른셋이다. 언제까지 샐러리맨 생활을 할 수는 없지 않은가? 게다가 지금 미국은 DKNY, 캘빈 클라인 등 미국 브랜드들이 글로벌 시장에 등장하고 있다. 사업을 한다면 지금이 적기 아닌가?'

그러나 마음에 걸리는 게 한두 가지가 아니었다. 정 회장과의 인연도 마음에 걸렸다. 게다가 우리나라에서 봉제산업은 이미 사양길이라는 점도 그를 갈등에 빠트렸다. 다만 아내의 응원만이 유일한 지원군이었다.

용기를 얻은 박은관은 먼저 정 회장을 찾았다. 은관이 결심을 이야기하자 정 회장은 예상했다는 듯 말했다.

"언젠가는 자네가 사업을 할 줄은 알고 있었어. 자네 몸에는 사업가의 피가 흐르니까. 하지만 잘 생각해야 하네. 사업을 하려면 돈과, 실력, 타이밍이 중요해. 앞의 두 가지는 걱정할 것이 없지만 사업 타이밍은 누구도 조언해 줄 수가 없을 거야. 자네 스스로 판단하게나."

정 회장의 말이 가슴에 와 닿았다. 과연 지금은 적절한 타이밍일까? 실제로 그가 사업 의지를 밝히자 지인들 대부분이 만류했다.

"왜 하필이면 봉제산업을 한다는 거야? 이제 끝물이야. 왜 막차를 타려고 해?"

지인들의 말에도 일리가 있었다. 당시 사회 분위기는 봉제산업은 완전히 죽었다는 인식이 지배적이었다. 그러나 은관은 그 말에 동의할 수 없었다.

'자료를 살펴보면 지난 30년간 고급제품 시장에서 가장 많은 발전을 이룩한 것이 핸드백이다. 채 10%도 지나지 않던 핸드백 시장의 비중은 큰 폭으로 성장하고 있다. 사실 핸드백이 럭셔리 시장에 등장한 것은 채 30년에 지나지 않는다. 무궁무진한 발전 가능성이 있다. 분명히 성공할 수 있다.'

1987년 초반의 일이었다.

1억 달러짜리 조언

박은관은 우선 명품 핸드백 시장을 목표로 삼았다. 가장 큰 이유는 청산 정 회장과의 의리 때문이었다. 당시 청산의 매출액은 약 8,000만 달러로 아시아 최대의 핸드백 제조업체로 성장해 있었다. 미국의 중저가 브랜드 중 상당수가 청산에서 생산되었다.

아무리 어려워도 청산에 피해를 주지 않기 위해서는 중저가 시장 대신 명품시장을 타깃으로 삼을 수밖에 없었다.

> 제가 사업을 한다고 한 이후 회장님께서는 단 한 번도 저에게 시장이나 고객에 대해 말씀하지 않으셨습니다. 저 또한 회장님께 럭셔리 시장을 대상으로 사업한다는 말씀을 드리지 않았습니다. 그렇지만 청산과 거래하는 바이어에게는 단 1달러의 주문도 받지 않겠다는 생각이 있었습니다. 이래저래 청산에서 공략하지 못하는 럭셔리 제품을 제조할 수밖에 없었지요.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

게다가 그 시절에 만난 이탈리아 공장 사장들의 말도 영향을 미쳤다. 그들은 은관을 만나면 하소연하기 바빴다.

"이탈리아 장인 가운데 45세 이하는 한 명도 없어. 정말 걱정이야. 럭셔리 핸드백 시장이 커지면서 주문량은 갈수록 늘어나는데 사람이 없으니까 말이야. 10년 후에는 이탈리아 핸드백 산업은 수렁에 빠질 게 분명해."

유럽의 청년들은 이전 세대와는 달리 풍요로움에 익숙했다. 골방에 앉아 한 땀 한 땀 바느질하는 일을 꺼려했다. 아무리 명품이라 해도 작업 환경이 열악한 핸드백 장인의 길을 외면했던 것이다.

패션유통 전문가로 이름을 드높이던 프랑코 프랑키의 조언은 결정적이었다.

"케니, 너는 가진 게 많아. 우선 실력도 있고, 성실함도 겸비했지, 유럽적 마인드와 럭셔리 산업에 대한 이해도도 높아. 게다가 돈을 장만하는 데에도 어려움이 없잖아. 게다가 너에게는 아시아적 경쟁력이 있어. 품질이 좋고 가격경쟁력이 있으면 안 되는 게 뭐가 있겠어?"

은관은 프랑키의 조언을 귀담아 들었다.

"특히 미국 럭셔리 시장을 주목하라구. 지금까지 자네는 매스티지 브랜드로 성공했지만 미국은 럭셔리 시장도 이끌어갈 게 분명해. 패션 중에서도 핸드백, 시계, 신발, 허리띠 등 토털 코디네이션 브랜드들이 급성장할 거야. 거기에서 사업 기회가 분명히 생길 거고."

저도 모르게 은관은 프랑키의 손을 잡았다.

> 국내 지인들은 모두가 말렸지만 프랑코 프랑키는 오히려 미국시장을 공략하라고 말했습니다. 그러면 다른 나라의 럭셔리 브랜드들도 따라오게 될 거라고 말입니다. 그의 조언대로 우리는 가장 먼저 미국 럭셔리 시장을 공략했습니다. 그리고 성공을 거두자 전세계 핸드백 제조기업들이 우리를 찾았습니다. 그의 조언은 가히 1억 달러짜리라고 해도 과언이 아니었습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

청년 박은관이 새로운 꿈을 펼쳐나갈 미지의 세계가 열리는 순간이었다.

2. 우리가 길을 만들면 최초가 된다

막차 대신 첫차

1987년 9월 영등포세무서, 박은관 사장은 담당 창구 앞으로 다가가 서류를 내밀었다. 그가 한 장 한 장 서류를 꺼내 내밀었다. 사업자등록증 신고서였다. 창구 직원이 의아하다는 듯 물었다.

"회사 이름이 시몬느예요?"

박 사장이 고개를 끄덕였다. 세무서 직원이 다시 물었다.

"시몬느라구요?"

당시만 해도 시몬느처럼 낭만적인 이름이 사명으로 쓰이는 경우는 드물었다. 박은관 사장이 아내에게 지어준 이름 같은 별명, 시몬느. 평생을 함께 할 인생의 동반자이자 첫사랑인 아

내를 위한 사명이었다. '○○공업', '△△전기' 같은 사명이 횡행했던 시절에.

> 독일어로는 '지몬'으로 읽히고, '당신' 혹은 '이상형'이라는 뜻이다. 회사이름 시몬느는 사실 아내의 애칭이다. 연애시절부터 불렀던 별명 같은 이름이 사명이 됐다. "핸드백이나 패션제품을 다루는 회사라고 하니, 외국 친구들이 네 아내 이름이 제격이라고 해서 붙였다"고 설명하지만 아내에 대한 존경과 사랑이 아니었으면 80년대에 사명으로 쓸 엄두나 냈을까.
> "맞다. 처음 사명등록을 하러 갔더니 이게 회사이름이냐고 여러 번 물어 보더라" 호탕한 웃음이 돌아왔다.[15]

사무실은 매우 작았다. 15명의 직원들이 앉을 책상 몇 개와 응접세트가 전부였다. 그러나 박 사장의 포부만큼은 야심찼다. 일을 시작하기에 앞서 박 사장은 '창립기념사' 같은 소감의 뜻을 밝혔다.

"창업을 하겠다고 하니 주변에서 왜 봉제산업 같은 막차를 타느냐고 말했습니다. 하지만 제 생각은 다릅니다. 남이 만든 철로에 남이 다 지나간 뒤, 남이 만든 기차를 타고 가면 그건 막차가 맞습니다.

저도 확신이 있는 건 아닙니다만, 우리가 삽과 곡괭이를 들고 길을 만들고, 그 길로 가면 우리는 맨 처음 간 사람들이 됩니다. 물론 길을 만드는 일이 얼마나 힘든지 상상도 못할 것입니다. 그러나 그럴 때 비로소 막차 대신 첫차를 탄다는 기쁨을 누리게 될 겁니다."

15명의 직원들이 박수를 쳤다. 그렇게 시몬느의 새날이 시작되었다. 우려와는 달리 창업 직후부터 무척이나 바빴다. 에스프리에서 가방 주문이 이어졌던 것이다. 불과 3개월 만에 흑자가 나기 시작했다.

에스프리 덕분에 사업은 순항하고 있었으나 박 사장은 그 정도로는 만족하지 못했다. 새로운 비즈니스가 그를 기다리는 중이었다.

최고의 디자이너

사업을 시작했다는 소식이 전해지자 해외의 지인들로부터 축하의 메시지가 쇄도했다. 그 중에는 1억 달러짜리 조언을 해준 프랑키 프랑코도 포함되어 있었다.

15) 헤럴드경제 2014년 3월 22일

"케니, 내가 좋은 정보 하나 알려줄게. 지금 미국에서 가장 화제인 디자이너가 누군지 알아냈어. 그 디자이너의 핸드백을 OEM으로 받으면 좋을 것 같아."

"그 사람이 누구지?

"도나 카란."

그녀의 명성은 박 사장도 익히 들은 바 있었다. 그녀의 콜렉션은 저명인사들로 가득 찼고, 미국 영부인과 NBC, CBS등 유명 방송국 앵커들도 도나카란 콜렉션의 로고가 찍힌 옷을 입었다. 박 사장은 즉시 뉴욕행 비행기를 탔다. 최고 번화가에 위치한 도나카란 콜렉션은 위엄조차 장엄했다. 거대한 쇼윈도의 불빛 아래 고가의 핸드백이 빛나고 있었다. 그의 숨이 멎는 듯했다. 7개의 핸드백을 사면서 그는 자기 손으로 직접 이 핸드백을 만들겠다고 수차례나 다짐했다.

한국에 돌아온 박은관은 직원들과 함께 박음질된 실을 일일이 풀어냈다. 그리고 수차례나 재질을 확인했다. 이탈리아에서 생산된 최고급 원자재였다. 은관은 다시 이탈리아행 비행기에 올랐다. 피렌체의 생산공장들을 이 잡듯 뒤지면서 같은 재질을 찾기 시작했다.

한편, 한국에서는 제조 전문가들이 꿰맸다가 다시 풀어내는 과정을 반복했다. 수차례 같은 과정이 이어졌다. 박음질이나 제품 수준이 갈수록 향상되었다. 조립이 끝나면 박 사장은 직접 가서 제품을 확인했다.

"이제 됐어. 이 정도면 이탈리아 제품과 견줘도 부족함이 없어."

뒤이어 이탈리아에서 공수한 원자재가 도착했다. 같은 장식과 같은 재질이 확보되자 더 이상 문제가 없었다. 10개의 시제품이 완성되었다. 수개월의 시간이 흘러 가을도 무르익은 시점이었다.

박 사장은 뉴욕행 비행기에 올랐다. 그의 짐 속에는 정성껏 만든 10개의 시제품이 들어 있었다. 거리에는 아름다운 옷으로 몸을 휘감은 뉴요커들로 가득했다. 박 사장은 보물이라도 되는 듯 가방을 소중하게 안고 거대한 건물 앞에 섰다. 눈앞에 작은 팻말이 적혀 있었다.

도나카란뉴욕 콜렉션.

그는 심호흡을 한 번 하고 거대한 회전문 안으로 들어갔다. 그의 사업에서 가장 큰 분기점이 되는 순간이었다.

Why not us?

갑자기 나타난 작은 키의 동양인 사내. 도나카란뉴욕 콜렉션 본사의 마케팅 담당자들이 그

를 맞았다. 박 사장은 말없이 10개의 핸드백을 올려놓았다.

"내가 만든 핸드백입니다. 품질을 한 번 보세요. 30~40% 더 저렴한 가격으로 만들 수 있습니다."

그들은 가방을 들어 세심하게 살폈다. 재질을 확인하는 듯 싶더니 안과 밖의 재질을 살폈다. 핸드백에 부착된 작은 부속물 하나하나 검토하느라 적지 않은 시간이 걸렸다. 그 시간은 영원인 듯 길게만 느껴졌다. 잠시 후, 도나카란뉴욕 담당자들은 핸드백을 놓고 서로들 얼굴을 마주보았다. 그들의 얼굴에는 당혹감과 감탄의 감정이 고스란히 담겨 있었다.

"정말 이 제품을 한국에서 만든 겁니까?"

박 사장이 고개를 끄덕였다.

"놀라운 일이군요. 한국이 핸드백을 이렇게 잘 만든다는 말은 들어보지 못했어요."

"우리에게는 더 큰 장점이 있어요. 우리는 한 달씩 여름휴가를 즐기는 문화가 없어요. 원하는 겨울 물량을 미리 만들 수 있지요."

그들의 얼굴에 미소가 번졌다.

"미리 알고 오신 건가요? 사실 지금 우리는 심각한 고민에 빠져 있어요. 1년 중 최고 성수기인 크리스마스 물량을 확보하지 못했거든요."

박 사장은 고개를 끄덕였다. 도나카란 콜렉션의 핸드백은 매우 고가였음에도 물건이 없어 못 팔 정도로 인기를 모으는 중이었다. 그러나 핸드백 장인들은 저간의 사정을 외면하고 태업하는 경우가 다반사였다. 여름이면 한 달 가까이 유럽으로 여행을 떠났고 해가 지면 허둥지둥 퇴근하기 일쑤였다.

그들은 고개를 끄덕였다.

"품질이나 가격, 거래 조건, 다 마음에는 드는군요. 내일 다시 만나요. 내부에서 협의하고 연락드리죠."

날아갈 것만 같은 기분이었다. 거리로 나서자 쌀쌀한 뉴욕의 가을바람이 그의 얼굴을 스치고 지나갔다.

다음날 박 사장은 호텔을 떠나지 않고 전화를 기다렸다. 해가 저물 때까지도 아무런 연락이 없었다. 다음날도, 그 다음날도 박 사장이 그렇게 고대했던 전화는 걸려오지 않았다. 문제가 생긴 게 분명했다.

고민 끝에 박 사장은 다시 도나카란 콜렉션의 문을 두드릴 수밖에 없었다. 회의실로 들어서는 마케팅 담당자들의 얼굴을 보는 순간, 박 사장의 기대감도 무너져 내렸다. 그들의 얼굴에 분명 미안함의 감정이 서려 있었던 것이다.

"미안합니다. 없었던 일로 해야겠어요."

"이유가 뭐죠? 품질 때문인가요?"

"그건 아닙니다. 마케팅 팀과 오래 회의를 가졌습니다만, 아무리 품질이 좋아도 고객들은

2,000달러짜리 'Made in Italy'를 원하지 1,200달러짜리 'Made in Korea'를 원하지 않을 겁니다."

그들의 거절 조건은 오직 하나였다. 'Made in Korea'라는 것. 갑자기 오기가 생겼다. 박 사장은 평소 생각했던 바를 가감없이 털어놓았다.

"앞으로 제조기반은 아시아가 될 겁니다. 당신들은 그걸 미리 선점할 기회를 갖게 되는 겁니다."

"한국이 명품 핸드백과는 거리가 먼 것이 사실입니다. 그러나 볼로냐나 피렌체의 120년 공방도 시작이 있었을 겁니다. 우리도 안 될 이유는 없습니다."

"최고급 명품 핸드백을 만든 경험이 없다는 점도 우려되실 겁니다. 하지만 한 번 실력을 믿어보세요. 물량을 많이 줄 필요도 없습니다. 1%라도 좋습니다."

마침내 그들은 고개를 끄덕였다.

"좋아요. 좋은 제품은 훌륭한 디자인, 좋은 품질, 합리적인 가격이 중요해요. 미국은 분명 실용적인 나라입니다. 한 번 해봅시다."

박 사장은 자리에서 벌떡 일어섰다. 이마에 땀방울이 송글송글 맺혀 있었다. 당시 그가 말했던 '왜 우리는 안 되는가?'는 시몬느의 창업과 성장에 중요한 키포인트가 된 정신이었다.

> "우리도 처음이 되지 말라는 이유가 없다", "왜 우리는 안 되는가?"라는 물음으로 정리되는 박은관의 설득 논리는 "Why not us?"라는 표현으로 알려져 세계 핸드백 시장의 전설이 되었다.[16]

120개의 명품 핸드백

"우선 120개의 제품을 보내주세요."

최초 주문량은 보잘 것이 없었다. 고작 120개. 그러나 박 사장은 날아갈 것만 같은 기분이었다. 명품 핸드백의 씨앗조차 뿌려지지 않은 나라에서 미국 최고급 브랜드와 손을 잡은 것은 큰 변화의 시작이었다.

지체없이 박 사장은 이탈리아행 비행기를 탔다. 시간을 끌 이유가 없었다. 각 나라와 도시를 돌면서 그는 최고급 자재를 주문했다. 그의 눈으로 직접 보고, 직접 확인하면서 고른 원자재였다.

16) 유효상, 같은 책, 24면

그는 직원들을 모아놓고 말했다.

"240개의 핸드백을 만들 겁니다. 최고 수준으로 말입니다."

직원들은 의아하다는 반응이었다.

"사장님, 120개 아닌가요?"

"가장 잘 만든 것 120개를 선별해서 보낼 겁니다. 나머지는 다 버릴 겁니다."

분명 아까울 법도 했지만 박 사장은 최고의 품질이 우선되어야 한다고 판단했다. 직원들도 사력을 다해 제품을 만들었다.

며칠 동안 시몬느에는 불이 환했다. 한 개 한 개 제품이 생산될 때마다 박 사장은 꼼꼼하게 제품을 살폈다. 마침내 120개의 명품 핸드백을 미국으로 보냈다. 세계 최고급 명품 가운데 하나로 손뽑히는 뉴욕 도나카란 콜렉션에 시몬느가 만든 제품이 전시되었다. 핸드백 안쪽에는 원산지가 선명하게 찍혀 있었다.

Made in Korea

박 사장은 콜렉션 중앙 한가운데 전시된 핸드백을 보고 깜짝 놀랐다. 품질에 대한 확신은 있었지만 가장 좋은 위치에 놓이리라고는 상상도 못했던 것이다. 그를 또 한 번 놀라게 한 것은 가격이었다. 시몬느가 제시한 가격은 1,200달러였다. 그러나 매장에는 분명 1,600달러에 판매되고 있었다. 이탈리아 명품과 비교해도 400달러 밖에 차이가 나지 않았다.

며칠 후 도나 카란에서 전화가 걸려왔다.

"축하드립니다. 시몬느에서 만든 핸드백이 다 팔렸어요. 추가 주문해야겠습니다."

그날 저녁, 박은관 사장은 직원들과 포장마차에 앉아 소주잔을 기울였다. 쓴 소주가 달게만 느껴졌다.

"세계 최고의 명품을 내 손으로 만들다니, 믿기지가 않아요."

한 직원이 말했다. 박 사장은 그의 어깨를 감싸안았다.

"이제 시작입니다. 아직은 볼품없는 공장에서 120개 밖에 못 만들었지만 곧, 수만개의 명품을 만들 겁니다."

그렇게 시몬느의 도전은 순항을 시작했다.

장인인가, 장이인가?

"사장님, 주문이 또 들어왔습니다."

하루하루가 다르게 주문량이 늘어났다. 120개 이후 400개 주문이 들어오더니 매달 2,000

개로 늘어났다. 날개 돋친 듯이 팔려나가자 도나카란은 파격적인 조건까지 제시했다.

"이제 시몬느가 제품 개발부터 제작까지 다 맡아 납품해 주시오."

OEM으로 시작된 도나카란과의 계약은 ODM으로 진화되어 갔다. 불과 1년 만에 시몬느는 도나카란에서 판매되는 전체 물량의 60%를 도맡아 생산했다. 놀라운 발전이었다. 회사 실적도 급격한 성장세를 보였다. 에스프리에 납품했던 1987년 400만 달러 수출 실적은 1988년 850만 달러로, 1989년에는 1,800만 달러로 배 이상 늘어났다. 경이적인 성과였다.

핸드백업계는 시몬느의 성장을 놀라운 눈으로 바라보았다. 사양산업이라고 불렸던 핸드백으로 1988년에 '500만불 수출의 탑'을 수상한 회사가 이듬해 '1,000만불 수출의 탑'을 받았으니 '경이롭다'는 표현도 과하지 않았던 것이다.

도나카란만이 아니었다. 미국 럭셔리 패션기업들이 일제히 시몬느를 주목했다. 품질 좋고, 가격은 30%나 저렴했기에 그들로부터 연락이 오지 않는 것이 오히려 이상한 일이었다. 랄프 로렌 콜렉션에 이어, 오스카 드 라 렌타, 캘빈 클라인 콜렉션에서 제품을 만들어 달라는 요청이 이어졌다. 적어도 미국시장에서 시몬느는 단숨에 화제의 중심으로 떠올랐다.

회사의 성장은 고무적인 일이었지만 박 사장은 심각한 고민에 휩싸였다.

'주문량은 늘어나지만 일할 사람이 없다. 어떻게 해서든 최고의 장인들을 불러 모아야 한다.'

영하의 겨울날, 박은관 사장은 구로, 영등포, 신설동을 찾아 헤맸다. 그의 수첩 속에는 솜씨가 좋기로 소문난 장인들의 이름이 적혀 있었다. 실력 있는 인재는 모셔서라도 데려와야 했다. 그 일은 쉽지 않았다. 더 많은 돈을 준다고 해서 움직이는 장인들은 많지 않았다. 돈보다 중요한 것은 마음이었다.

카바이트 불빛이 켜진 포장마차에서 박 사장은 그들과 소주를 마셨다. 허심탄회한 이야기를 나누었던 것이다. 나이 많은 장인들이 대다수였기에 그는 최대한의 예의를 갖추고 정성을 다했다.

"언제까지 '장이' 대접 받고 일하실 겁니까? 이제 '장인'으로 존경 받으면서 세계 최고의 명품을 만드셔야지요. 제가 그 장을 만들겠습니다."

소주잔을 부딪치며 이야기를 나누다 보면 시퍼런 동이 트기 일쑤였다. 함께 어깨를 걸고 걷다가 토하면서 그들은 '우리'라는 이름을 갖기 시작했다. 한국의 핸드백 장인들이 하나 둘 시몬느로 모이기 시작했다.

> 창업한 이후 지금까지 거의 매일 우리 장인들에게 자긍심을 심어주고자 노력했습니다. "당신들이 최고다!", "세계 최고의 명품 핸드백이 당신들 손끝에서 탄생한다." 그렇게 말씀드리면 더더욱 용기를 내어 더 우수한 제품을 만들어 내셨습니다. 돌이켜 보면 그런 말 한 마디가 우리 장인들에게는 큰 힘이 되었던 것 같습니다. '장이'가 아니라 '장인'으로 모셨던 겁니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

OEM을 넘어 ODM으로

"부탁이 있습니다."

어느 날, 디자이너 도나 카란이 박은관 사장을 찾았다. 때마침 뉴욕을 방문 중이었던 박 사장에게 그녀는 한 가지를 부탁했다.

"얼마 전에 일본 교토에 가보니 스님들이 메는 바랑이 참으로 아름다웠습니다. 그런 스타일의 가방을 가죽으로 만들고 싶어요."

그는 잠시 생각했다.

"굉장히 부드러운 가죽이 필요하겠군요."

"이런저런 고민을 해보았지만 특별한 방법이 떠오르지 않았어요. 시몬느라면 해결할 수 있을 것 같아요."

한국으로 돌아오는 기내는 고요하고도 어두웠다. 박 사장은 희미한 조명을 켜고 그간 접했던 가죽들을 일일이 떠올렸다. 양가죽이 그래도 가장 부드러운 편이었다. 장인들이 몇 개의 가방을 만들어 미국으로 보냈다. 가방을 본 도나 카란은 고개를 저었다.

"나쁘진 않지만 더 부드러운 가죽이었으면 좋겠어요. 책을 넣으면 가방이 책 모양이 되고, 둥근 물병을 넣으면 원형으로 늘어지는 그런 형태로 말입니다."

시몬느의 모든 장인들이 머리를 맞댔다. 그러다가 누군가 생각났다는 듯 말했다.

"그 정도로 부드러워지려면 가죽만으로는 안 될 것 같아요. 우리의 전통기술인 베틀을 이용하면 어떨까요?" 상당히 창의적인 발상이었다. 즉시 양가죽을 실처럼 잘게 잘랐다. 가늘게 뽑아낸 가죽을 베를 짜는 전문가들에게 보냈다. 섬세한 손기술을 통해 씨줄과 날줄로 엮인 새로운 가죽이 탄생했다. 도나 카란은 크게 만족했다.

서서히 시몬느의 소재개발, 제품 디자인 능력 등도 인정받기 시작했다. 창의성을 바탕으로 한 시몬느의 제품들은 미국시장에서도 크게 주목받았다. 제품개발이 시작되면 시몬느의 디자이너와 연구인력들은 머리를 맞댔고 더 우수한 재질을 만들기 위해 다양한 방법을 사용했다. 특히 우리나라만의 전통공예 기법은 많은 화제가 되었다.

> 당시에는 창의적인 아이디어들이 참 많았습니다. 특히 우리나라 전통방식을 활용한 다양한 제품들로 이목을 끌었습니다. 재봉틀을 전혀 사용하지 않고 손바느질로 만든 핸드백, 전통적인 방식의 자수공예와 매듭공예를 활용한 핸드백, 죽공예 기법을 활용한 핸드백 등은 미국 명품시장을 주름잡은 제품입니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

시몬느는 새로운 소재 발굴을 위해 갖은 노력을 다했다. 각 지역에서 생산되는 공예특산물

을 검토했고, 그것이 핸드백에 적용될 수 있는지 확인했다. 각 지역의 인간문화재를 찾아갔고, 좋은 아이디어를 얻기도 했다. 한 언론은 시몬느의 제품개발 능력과 미국시장에서의 반응을 다음과 같이 수록했다.

> 최고이면서도 디자인이 독창적이어야 한다는 데 착안한 박은관 사장은 전통 죽공예, 베틀 공예, 자수 등에서 아이디어를 얻어냈다. 박 사장은 세계 고급 핸드백 시장을 석권하고 있는 이탈리아, 프랑스 등과 어깨를 당당히 겨루고 있는 수출험로의 개척자다.[17]

시몬느는 처음에는 각 기업들의 디자인과 소재에 맞추어 공급했던 회사에서 소재 및 디자인 개발, 샘플 제작, 품질 및 납기 등을 제안하는 ODM 기업으로 진화한 것이다.

광저우에 피워올린 명품의 꿈

미국 내의 거의 모든 명품 핸드백 기업들이 시몬느를 찾았다. 품질 및 가격경쟁력을 확보하기 위해서였다. 한 번 거래가 시작되면 우수한 개발역량과 납기를 어기지 않는 자세 때문에 거래 물량이 크게 늘어나곤 했다. 해마다 매출은 3배 가까이씩 늘어났다. 급기야 창업 4년 만에 주문량은 월 10만개에 달했다.

더 이상 감당하기가 어려운 규모였다. 박 사장은 생각했다.

'주문 물량을 소화하려면 5,000명의 직원과 10만㎡의 땅이 필요하다. 앞으로 더 많은 명품 기업들이 협력을 제의할 것이다.'

그러나 봉제업을 하겠다는 사람을 5,000명 구하기도 어려웠거니와 서울 근교에는 그 정도의 부지를 얻을 수도 없었다. 그는 중국으로 눈을 돌렸다. 그때만 해도 수교가 이루어지기 전이었고, 중국은 적성국가였다. 그러나 바다처럼 넓은 대지와 그것만큼이나 커다란 내수 규모, 그리고 무궁무진한 사람들이 있었다. 중국은 알면 알수록 기회의 땅이자, 그의 꿈을 그릴 수 있는 거대한 캔버스였다. 그는 직원들에게 자신의 구상을 밝혔다.

"중국으로 갑시다. 넓은 땅과 사람들이 있는 곳이니."

한 임원의 얼굴에 우려와 걱정의 표정이 묻어났다.

"'Made in Korea'도 문제가 됐는데 괜찮을까요? 'Made in China'는 더 어려울 것 같은데."

17) 경향신문 1990년 10월 7일

그 문제에 대해서라면 박 사장은 자신이 있었다. 설득 논리는 충분했다. 그는 우려하는 고객들을 설득했다.

"우리는 지금 값싼 인건비를 보고 중국으로 가는 게 아닙니다. 주문 물량을 생산하기 위해 중국으로 가는 겁니다. 품질은 저희가 책임지겠습니다. 한국과 똑같은 수준의 제품을 보낼 테니 두고 보십시오."

처음에는 반대하는 기업들이 많았지만 조금씩 상황은 역전되어갔다. 미국 최고의 명품으로 인정받던 도나카란뉴욕 콜렉션이 가장 먼저 긍정적인 뜻을 밝혔다. 최고 명품인 도나카란이 찬성하고 나서자 다른 핸드백 제조기업들도 고개를 끄덕였다.

고객들의 동의를 얻자 박 사장은 몇 명의 직원과 함께 중국으로 날아갔다. 그들이 당도한 곳은 홍콩 인근의 광저우였다. 마땅한 공장을 찾기 위한 대장정이었다. 낮은 동산 하나 없이 펼쳐진 대평원 위로 뿌연 먼지가 피어올랐다. 광저우 지방정부 관계자들이 박 사장 일행을 맞이했다. 그들은 투자 유치에 매우 적극적인 태도를 보였다.

"우리 지역으로 오신다면 각종 편의를 보장하겠습니다. 법인세를 감면하고 공장 인근의 인프라도 구축되도록 하겠습니다."

시몬느 직원들을 도와주는 전담 공무원들도 있었다. 가히 놀랄만한 대접이었다.

> 처음 우리가 중국에 간다고 하니 다들 걱정을 하더군요. 심지어는 조심해야 할 사항을 모아둔 책을 준 사람도 있었습니다. 그러나 그것은 기우였습니다. 처음 방문한 광저우는 삼국지에도 등장할 정도로 역사적인 곳이었고, 공무원들의 외자유치 열기도 상상 이상이었습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

광저우를 뒤로 하고 일행은 북상하면서 심천, 동관, 대련, 천진, 항주, 우시 등 10개에 달하는 도시를 방문했다. 빈 공장이 있거나 혹은 큰 나대지가 있으면 꼼꼼히 살폈고, 인력 채용이 용이한 곳인지를 면밀히 살폈다. 약 3주 동안 이루어진 대장정이었다.

중국 진출 초기만 해도 우리 기업들이 주로 진출했던 곳은 동북3성이었다. 우리 동포들이 많아 언어 문제를 단기간에 해결할 수 있었고 거리도 상대적으로 가깝다는 이점 때문이었다. 시몬느의 임원들도 그 점에 주목했다.

"사장님, 동북3성은 어떨까요? 인건비도 싸고."

그러나 박 사장은 고개를 저었다. 그는 중국 남쪽을 지목했다. 처음 방문했던 광저우였다.

"우리가 인건비를 줄이려고 나가는 건 아닙니다. 사실 가장 큰 문제는 공간이었지요. 광저우는 오래 전부터 무역의 중심지였습니다. 그런 문화가 아직 남아 있습니다. 게다가 홍콩 인근 지역으로 패션감각도 있는 편입니다. 이곳이 좋을 것 같아요."

박 사장에게 중국은 값싼 인건비의 나라가 아니었다. 광활한 공장을 지을 수 있고, 더 우수

한 시스템을 구축할 수 있는 곳이었다. 1992년 마침내 시몬느는 광저우에 공장을 세우고 본격적인 글로벌 경영을 시작했다. 사업을 시작한지 5년만의 일이었다.

공장은 순조롭게 준비되었지만 또 다른 난관이 있었다. 바로 품질 문제였다. 결국 중국 기술자들에게 정확한 제조공정을 알려주기 위해 수십명의 우리나라 기술진들이 광저우에 도착했다.

각 공정마다 기술이전이 이루어졌다. 수개월의 시간이 흐른 뒤, 제품생산 매뉴얼이 제작되었다. 수십명의 장인들은 공정의 안정화를 위해 많은 노력을 기울였다. 이윽고 중국공장에서 생산된 제품이 미국으로 날아갔다. 바이어들은 박은관 사장한테 전화를 걸었다.

"중국에 있어도 역시 시몬느는 시몬느군요!"

오랜 고민이 해결되는 순간이었다.

인도네시아로 갑시다

"중국에서 생산한 제품이 어떻게 이렇게 좋을 수 있습니까?"

중국 생산이 시작된 직후, 고객들이 비결을 물었다. 박 사장은 미소를 지을 뿐이었다.

"애초에 우리는 가격경쟁력 때문에 중국에 간 것이 아닙니다. 더 나은 시스템을 위해서였지요. 그것이 구현되는 과정일 뿐입니다."

말은 쉬웠지만 시몬느가 중국에서 추진했던 일은 매우 놀라웠다. 무에서 유를 만드는 과정이나 다를 바 없었다. 애초에 중국에서 핸드백을 만들어 본 사람들은 많지 않았다. 한국에서 파견된 장인들은 하나하나 새롭게 가르치다시피 했다.

"박음질은 10센티미터만, 연결장치는 다섯 번만 망치질. 약칠은 반드시 세 번."

세밀한 기술이전은 매뉴얼화되기 시작했다. 그렇게 시스템을 만들었던 것이 성공의 비결이었다. 광저우 공장의 매출이 급격히 상승했다. 한국에서와 마찬가지로 해마다 배 이상의 실적을 거두었다.

1995년 어느 날, 광저우 공장을 방문한 박 사장에게 손님이 찾아왔다. 광저우 지방정부 공무원이었다. 수년의 시간 동안 의리와 신뢰로 맺어진 사람들이었다. 그는 박 사장의 손을 붙잡았다.

"기쁜 소식입니다. 시몬느가 광둥성 전체에서 10대 기업으로 선정되었습니다. 수천개의 외국기업 가운데 가장 선진적인 경영을 하신 공로입니다."

기쁜 소식은 그것만이 아니었다. 그해 판위시 선진기업으로 선정된 것이다. 글로벌 선진기업들의 치열한 전쟁이 벌어지는 중국에서도 시몬느는 손꼽히는 경영성과로 이름을 드높였다.

해를 거듭할수록 주문량은 늘어났고 결국 광저우 공장도 한계에 봉착했다. 중국에서는 박

사장을 찾는 전화가 하루에도 수차례나 걸려왔다.

"주문량을 도저히 맞출 수가 없습니다. 공장을 풀가동해도 더 이상은 어렵습니다."

가장 큰 문제는 중국에 불어 닥친 원자재 난이었다. 원단은 전량 이탈리아산 최고급품을 사용한 시몬느였지만 중국 정부의 방침으로 인해 난관에 빠진 것이다.

> 그 시기에 중국에는 원단에 대한 쿼터 제도가 있었습니다. 외국에서 중국으로 원단을 수입하려면 중국에서 지정한 돈을 내든가 아니면 중국산 원단을 사야 했습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

중국 정부의 방침이 그렇다고 해서 품질이 좋지 않은 중국 원단을 살 수는 없었다. 박 사장은 새로운 방안을 모색하기 시작했다. 자세한 상황을 알아보자 길이 보였다. 중국이나 다른 동남아 국가들은 자국 산업을 보호하기 위해 원단 쿼터제를 운영하고 있었으나 인도네시아는 그런 제도가 없었다.

"인도네시아로 갑시다. 광저우 공장은 지금 물량을 그대로 유지하고 인도네시아에 제3의 생산기지를 건설합시다."

마침내 1997년 6월 인도네시아 자카르타에 시몬느 공장이 완공되었다. 중국 때와는 달리 고객사들의 불만도 전혀 없었다. 이미 중국의 경험을 통해 시몬느의 생산시스템과 품질관리에 대해서는 의심의 여지가 없었던 것이다.

인도네시아 공장은 다른 장점도 많았다. 중국에 비해 인력관리가 용이했던 것이다.

> (인도네시아는) 이직률이 낮고 경쟁력도 높다. 인도네시아 사람들은 기본적으로 성실하다. 지각이나 근태는 물론이고 개인적인 이유로 휴가를 내는 직원들이 거의 없다. 한 번 입사하면 평생직장이라고 생각하면서 일한다. 2000년대 들어 시몬느의 성장에 인도네시아 공장이 효자 노릇을 했다는 것은 박은관 회장 스스로도 누누이 밝히는 부분이다.[18]

특히 이 무렵부터 시몬느만의 독특한 품질관리 방안이 시행되기 시작했다. 최초로 QA 개념을 도입한 것이다.

> 'QA(Quality Assurance)'란 주문의 시작부터 끝까지 100% 생산업체에서 책임지는 시스템으로 자동차 등 다른 산업에서는 시행되고 있지만 패션에서는 거의 볼 수 없었다. 기존에는 선적된 제품들을 바이어가 모두 뜯어서 품질검사를 했지만 'QA' 시스템은 최종 품질 검사까지 공장 안에서 완벽한 확인이 가능토록 했다. 소재부터 컬러 디자인에서 품질확인까지 세세한 공정이 있을 때마다 바로바로 바이어가 확인할 수 있기 때문에 위험부담도 덜 수 있고 물류비

용도 줄일 수 있다는 설명이다.[19]

시몬느가 중국과 인도네시아에 생산체제를 구축한 뒤에도 품질 문제가 거의 발생하지 않은 이유였다. 그렇게 시몬느는 경이적인 성장을 지속했다. 마치 거짓처럼 위기 한 번 없이 1990년대 고도성장을 일군 것이다.

세계가 먼저 알고 한국도 인정한 기업

1987년 창업 이후 시몬느의 성장은 도저히 말로 설명하기가 어려울 정도다. 특히 수출 실적은 '기적'에 가깝다는 것이 정확한 표현이다.

1987년 400만 달러로 시작한 수출이 1990년 2,300만 달러, 1995년 7,000만 달러로 급격히 증가하여 1996년에는 수출 1억 달러를 달성하기에 이른다.

특히 1997년은 기념비적인 해였다. 시몬느는 어느덧 세계 명품 핸드백 1위 기업으로 거듭나 있었다. 창업 이후 채 10년도 되지 않아 일궈낸 성과였다. 시몬느의 해외지사는 미국과 홍콩에 설립되었고, 해외공장도 중국과 인도네시아에 우뚝 서 있었다.

시몬느의 성장은 가속도가 붙은 열차 같았다. 박은관 사장의 창립 기념사 그대로 '기술과 품질'이라는 두 철길을 새로 깔았기 때문이다. 당시 시몬느가 게재한 신문광고를 살펴보면 당시의 성장세가 확연이 드러난다.

수출 1억 5,000만 달러,
사람들은 성공이라고 합니다
시몬느는 시작이라고 합니다 [20]

알고 보니, 세계적인 브랜드의 핸드백이
메이드 인 코리아!
메이드 인 코리아를 만듭니다 [21]

18) 유효상, 같은 책, 172~173면
19) 패션비즈 2005년 12월호
20) 동아일보 1993년 11월 24일
21) 매일경제 1994년 4월 4일

1996년에 들어서면서 시몬느를 기쁘게 한 수상 성과가 국내에서도 나타났다. 1996년 '생산성대상' 시상식에서 '세계화 부문' 대상을 수상한 것이다. 그 사이 시몬느는 수많은 대내외의 상을 받았으나 이 상만큼은 감회가 남달랐다. 단순 OEM 방식에서 벗어나 마케팅 지원, 소재개발, 디자인 공급 등 전 분야에서 효율적인 국제 분업화 시스템을 완성했기 때문이다.

> 당시 우리가 받은 상은 세계화 부문이었습니다. 1990년대 중반부터 정부는 세계화에 남다른 노력을 기울이고 있었습니다. 대기업들이야 시스템을 갖추고 있었으나 중소기업 가운데 이처럼 확고한 전략을 가지고 글로벌 전략을 추진하는 곳은 거의 없었습니다. 글로벌 1위 기업으로서 매우 기뻤던 것이 사실입니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

당시 이 상을 수상한 감격은 다음과 같은 광고카피를 보면 능히 짐작할 수 있다.

> 시몬느 – 세계가 먼저 알고 한국이 인정했습니다.
> 세계 정상의 디자이너들이 먼저 아는 시몬느
>
> 수출의 날 산업포장 수상에 이어
> 올해에는 생산성 세계화 부문 대상을 수상함으로써
> 명실공히 '세계 속의 시몬느'로 국내외의 인정을 동시에 받았습니다.[22]

우리 기업들이 글로벌 경영 체제를 구축하느라 여념이 없을 시절이었다. 그러나 시몬느는 이미 3가지의 글로벌 전략으로 세계 속으로 나아가는 중이었다. 유럽 지역은 소재개발, 서울은 R&D, 중국 및 동남아는 전문 생산, 마케팅 및 판매는 미국으로 분화되기 시작했다. 이미 1990년대 초반 홍콩과 뉴욕지사가 설립되었고, 이후에는 이탈리아 피렌체와 산타크루치아에 소재개발 센터가 구축되었다.

후일에도 이러한 시스템은 지속 발전되었다. 생산시설이 인도네시아와 베트남으로 확대되면서 글로벌 위상을 더 드높이기 시작했다.

황금알을 품은 시몬느의 고집

당시 시몬느는 최고 실력을 가진 디자인 전문가 집단이었다. 매해 게재된 광고는 여느 기업들의 광고보다 아름답고 깊이가 있었다. 직원들은 광고를 보며 자긍심을 가졌다.

"시몬느의 고집"

– 핸드백 외길 10년, 최고가 아니면 만들지 않습니다. [23]

IMF외환위기의 광풍이 몰아치던 1990년대 후반에도 시몬느는 최고의 성장을 구가했다. 원화 가치가 폭락하면서 가격경쟁력은 더욱 높아졌다. 1998년 오히려 인도네시아에 제2공장을 건설할 정도였다.

1999년 박은관 사장은 저무는 저녁 해를 보며 깊은 생각에 잠겼다. 본인조차 믿지 못할 정도의 성장세였다. 한 직원이 박은관 사장에게 서류 한 장을 내밀었다. 어느 경제신문이 제작한 기업연감을 카피한 문서였다.

"지난 해 우리 회사 매출이 1,537억원으로 우리나라 기업 가운데 609위[24]라는 발표가 났습니다."

"모두가 고생한 덕분이야."

"그런데 우리 회사의 순익이 매우 좋습니다. 순익 규모로 보면 129위[25]였습니다."

땀과 노력의 성과는 달콤한 결과로 이어지는 중이었다.

20세기가 서서히 저물어가던 어느 날, 박 사장은 지난 시기를 돌아보았다. 그 시간 동안 스스로 일군 경영성과를 점검했다. 그간 시몬느가 만든 핸드백 아이템은 5만 여 개를 상회했다. 고급 핸드백 시장점유율은 1위였고 영향력도 세계 최고 수준이었다. 직원 수는 150명에 불과했지만 매출은 1,500억원을 넘어서는 경영 효율화가 실현되었다. 우수한 실적 덕분에 차입금은 전무했고 부채비율은 채 15%도 되지 않았다. 당시 우리나라 기업들의 평균 부채비율이 1,500%인 것과 비교하면 자랑스러운 실적임에 분명했다.

창밖으로 저녁 햇살이 비쳐들었다. 박 사장은 책상 위에 놓인 신문 한 장을 펼쳐들었다. 1면 하단부에 시몬느 광고가 실려 있었다.

22) 매일경제 1996년 4월 30일
23) 매일경제 1997년 6월 27일
24) 매일경제 1999년 4월 22일
25) 매일경제 1999년 4월 22일

"황금알을 품은 핸드백"
열 중 아홉은 시몬느입니다
POLO, DKNY, C.K, TOMMY HILFIGER, GUESS, ESPRIT, NINE WEST
해외에서 세계 유명 브랜드 핸드백을 사시면
십중팔구 시몬느입니다[26]

10년 밖에 되지 않은 시몬느의 20세기가 그렇게 저물어갔다.

3. 아름다운 집념

마침내 찾아온 유럽

새로운 21세기가 활짝 열렸다. 경이적인 1990년대를 뒤로 하고 맞이한 새 아침은 그 어느 때보다 밝고 환했다. 어느 날이었다. 마케팅 담당자가 다가와 말했다.

"LVMH에서 연락이 왔습니다."

박 사장이 다시 확인했다.

"LVMH?"

올 것이 마침내 온 것이다. LVMH는 루이뷔통 모엣 헤네시의 약자로 세계에서 가장 큰 명품 핸드백 회사였다. 핸드백에 관심이 전혀 없는 남자도 이 회사의 브랜드에 대해서는 알 수 있을 정도로 고급 명품을 제조하고 있었다. 루이뷔통을 비롯해 셀린느, 지방시, 겐조, 마크 제이콥스 등 명품 패션 브랜드는 13개에 달하고, 1년 매출도 30조원을 호가했다.[27]

"자신들의 제품을 만들어 달라고 합니다."

박 사장의 뇌리 속에 창업 당시 조언을 아끼지 않았던 프랑키의 얼굴이 떠올랐다.

'얼마 있지 않아 유럽 명품기업들은 생산기지를 잃게 될 거야. 그리고 그 자리를 아시아가 대신 차지할 테니 두고 보라구.'

박 사장은 사업 초기부터 이런 상황을 예견하고 대비했다. 중국과 인도네시아에 공장을 건립한 뒤 최고 수준의 품질을 유지하고 있었기에 큰 걱정은 없었다.

이탈리아와 프랑스의 핸드백 생산기지는 1990년대를 넘어서며 숙련공 부족과 가격경쟁력의

약화로 빠르게 사라져가기 시작했다. 불과 몇 년 사이에 유럽의 명품업체 50곳 가운데 10곳 정도만 안정적인 물량을 확보할 수 있을 정도로 규모가 축소되었다. 그때 차이나 러시가 시작되었다.

1990년대 중반, 미국 명품기업과 달리 아시아 제조기업의 기술력에 의심을 버리지 못하던 유럽 명품 브랜드들도 하루빨리 대책을 마련해야만 했다. 그때 이미 중국에 탄탄한 제조공장을 만들어놓은 시몬느가 그들 눈에 들어왔다. 이때부터 유럽 명품 브랜드들이 시몬느로 넘어오기 시작했다.[28]

최고급 브랜드 담당자들이 시몬느를 찾아와 제품개발을 의논하기 시작했다. 셀린느, 로에베, 겐조, 크리스챤 라크로와, 마크 제이콥스, 지방시 등 LVMH의 대표적인 브랜드들이었다. 시몬느 임직원들은 중국과 인도네시아에서 제조한 제품을 프랑스, 이탈리아 등 현지로 보냈다. 반응은 고무적이었다.

"명성 그대로입니다. 역시 시몬느군요."

더 이상 'Made in Italy'를 고집하는 브랜드는 없었다. 중국이나 인도네시아 제품이라고 해서 경시받는 일도 없었다. 'Made in Simone'는 이제 명품의 조건이자 품질의 대명사로 인정받기 시작했다.

이탈리아 명품과의 대결

LVMH 제품을 생산하면서 시몬느의 매출이나 순익이 더 크게 상승했다. '명품 핸드백 분야'에서 시몬느가 차지하는 비중은 놀랄 만큼 커졌다. 그러던 어느 날, 박 사장은 기쁜 소식을 접했다. LVMH의 장폴 비비어 대표와 환담을 나누면서 들은 이야기였다.

"실은 시몬느와 일하는데 흥미로운 사건이 하나 있었습니다."

1999년의 일이었다. 19개의 루이뷔통 브랜드를 갖고 있는 LVMH. 최고급 명품 핸드백으로 세계를 석권한 회사였지만 그들에게도 적지 않은 고민이 있었다. 바로 제품의 품질과 수급 문제였다.

1940년대까지만 해도 영국, 프랑스의 명품 핸드백은 자국에서 만들었다. 그러나 그 이후 생산기지는 대거 이탈리아로 이동했다. 제조원가가 높아졌기 때문이다. 이후 이탈리아는 우수한

26) 동아일보 1999년 9월 30일
27) 유효상, 같은 책, 137면
28) 유효상, 같은 책, 138면

생산기술과 패션 트렌드를 접목, 세계를 주름 잡는 브랜드를 내놓았다. 조르지오 아르마니, 프라다, 페라가모, 펜디 등이 대표적인 브랜드다.

그러나 이탈리아도 영국, 프랑스의 길을 답습하고 말았다. 장인들의 평균연령은 높아졌고 젊은이들은 핸드백 제조업을 기피했다. 자연히 생산단가가 크게 상승했다. 1990년대를 넘어서면서 나이든 숙련공들이 은퇴하자 품질 문제까지 제기되기 시작했다. 'Made in Italy'는 더 이상 품질을 보증하는 기준점이 되지 못했다.

이런 위기를 이탈리아 명품 제조회사들은 인지하지 못했다. 여전히 아시아에서 생산된 핸드백은 가격은 쌀지언정 품질은 좋지 못하다는 인식이 지배적이었다. 그러나 그 위기를 알아챈 것은 LVMH의 장폴 비비어 대표였다. 어쩔 수 없이 아시아에 생산기지를 구축해야 한다는 사실을 그는 인정할 수밖에 없었다.

"당시 제가 주목한 회사가 바로 시몬느였습니다. 이미 미국의 명품 핸드백을 석권하다시피 했고 제가 본 바로는 품질도 최고였습니다. 그러나 시몬느와 손을 잡으려고 해도 우리 임원과 직원들은 받아들이지 않았지요."

비비어 대표는 극한의 방법을 취했다. 루이뷔통, 크리스챤 디오르, 지방시, 펜디 등 계열사 대표 10명을 호출했다. 비비어 대표 집무실 테이블에는 20개의 핸드백이 가득 놓여 있었다. 의아해하는 그들을 향해 비비어 대표가 말했다.

"여기에는 한국의 시몬느가 만든 핸드백과 우리 이탈리아에서 만든 핸드백이 각각 10개가 있습니다. 한 번 이탈리아에서 만든 핸드백을 골라 보시겠어요?"

블라인드 테스트였다. 핸드백에는 어느 곳에서 생산했는지 알 수 없도록 라벨이 모두 제거된 상태였다 그들은 보나마나라는 듯 자신 있는 표정으로 핸드백을 집어 들었다. 명품 핸드백에 일생을 바친 그들은 '전문가 중에서도 최고 전문가'였다.

그러나 생각만큼 손쉽게 골라내지는 못했다. 고개를 갸웃거리는 대표들도 있었다. 그 모습을 비비어 대표는 빙긋 웃으며 지켜보고 있었다.

꽤 시간이 흐른 뒤 그들은 이탈리아에서 생산한 것으로 '추정'되는 핸드백들을 내놓았다. 처음의 표정과는 달리 자신감이 없어보였다. 비비어 대표가 말했다.

"생각보다 쉽지 않았을 겁니다. 여기 있는 제품은 시몬느에서 만든 도나카란뉴욕과 코치 핸드백입니다. 시제품이 아니라 미국에서 직접 판매되고 있는 제품들이지요."

계열사 대표들이 비비어 대표의 입을 바라보았다.

"절반 밖에 맞추지 못했습니다. 여러분이 고른 핸드백의 절반은 시몬느에서 만든 것입니다."

그들의 얼굴에 당혹감이 묻어났다. 당시 사건은 그들에게는 말할 수 없는 충격을 안겨주었다.

이는 당시 유럽 핸드백 브랜드 사장들에게는 꽤나 충격적인 결과였다. 이탈리아가 최고가 아니라는 사실을 인정할 수밖에 없는 결과였다. 이 테스트 이후 유럽 브랜드들이 시몬느와 거래

를 시작했고, 시몬느는 한 단계 더 성장하는 계기가 되었다. [29]

직원들과의 약속, 캠퍼스오피스

"이제 예전에 했던 약속들을 하나하나 지켜야겠어. 먼저 우리들의 캠퍼스오피스부터."

해외출장에서 돌아온 박은관 사장이 임원들에게 말했다. 그들은 의아하다는 표정이었다. 캠퍼스오피스, 그것은 박 사장이 사업을 시작했던 순간부터 잉태되어 있었다. 미국 출장을 갈 때 보았던 에스프리 사옥의 감흥 때문이었다. 그곳은 너무나 아름다웠다.

> 에스프리 사옥은 저에게 깊은 감동을 주었습니다. 고풍스러운 건물은 예전에 창고로 사용되었는지 천장이 매우 높고 공간이 넓었습니다. 실내는 모두가 나무로 꾸며졌고, 따뜻한 백열조명이 은은하게 빛났습니다. 숲이 우거진 산책로가 그 넓은 건물을 감쌌습니다. 산책로 중간에는 아웃도어 카페테리아가 있어서 직원들은 햇살 아래에서 토론하고 있었습니다. 산책로 끝에는 '어린이집'이 있어서 워킹우먼들은 종종걸음으로 아이들의 손을 잡고 퇴근했습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

1990년대 초반, 낮은 조도의 카바이트가 켜진 포장마차에서 박 사장은 소주잔을 기울이며 직원들에게 말했다.

"집에 금송아지가 있어도 아무 의미 없어. 우리가 하루 10시간 가까이 있는 회사 사무실이 좋아야 돼. 내 반드시 에스프리같은 사옥을 만들어서 우리 직원들이 있고 싶어 하는 회사를 만들 테니 기대하라구."

1년에 절반 정도를 외국에서 보내는 박 사장은 패션기업이나 나이키, 구글 등 글로벌 기업들의 사무실을 방문할 때마다 그 기능과 건축 디자인을 유심히 살펴보곤 했다.

그리고 2000년대 초반 마침내 직원들을 위한 캠퍼스오피스 프로젝트가 시작되었다. 애초에 그가 생각했던 캠퍼스오피스는 상상 속의 공간, 그 자체였다.

> 박은관 회장이 생각하는 캠퍼스오피스는 화려하고 과시적인 건물을 뜻하는 게 아니다. 패션 관련기업으로서 근무공간 자체가 창의성을 북돋아주고 업무의 효율성을 높일 수 있는 공간이어야 한다는 철학이 배어있는 개념이다. 구글이나 애플의 사옥이 주목받는 것은 미적 기준 때

29) 유효상, 같은 책, 126면

문이 아니다. 구글과 애플은 회사의 사옥이 직원들의 창의성을 자극하고, 더욱 나은 근무환경을 제공하여 업무의 효율성을 높일 수 있었다.[30]

먼저 땅이 필요했다. 박 사장은 직원들과 협의해서 몇 가지 원칙을 정했다.

"서울 강남에서 1시간 이내에 오갈 수 있는 거리였으면 좋겠어. 고객들이 방문할 경우도 생각해야 하니까. 13만㎡ 이상이면 좋겠는데. 우리 직원들의 꿈이 커가는 공간이니까 산책로도 만들고, 공원 같은 느낌이 들도록 짓게 말이야."

직원들은 입을 떡 하니 벌렸다. 당시만 해도 시몬느의 임직원은 200명 남짓이었다. 그 인원이 사용하는 공간을 위해 박 사장은 무려 13만㎡의 땅을 꿈꾸었던 것이다. 수도권 인근의 부동산 중개업체들은 시몬느의 구상을 듣고 고개를 절레절레 흔들었다. 서울 인근에 그 정도로 넓은 땅이 매물로 나오는 경우는 흔치 않았다. 하루는 어느 부동산에서 전화가 걸려왔다.

"그린벨트 지역입니다만, 방법이 없는 건 아닙니다. 도시형 공장처럼 여러 회사가 함께 사는 방법을 취하면 가능합니다."

그 말을 들은 박 사장은 고개를 저었다. 아무리 아름다운 사옥이라 하더라도 편법을 쓰면서까지 지을 생각은 전혀 없었다. 그렇게 6개월이라는 적지 않은 시간이 지나갔다.

캠퍼스를 닮은 오피스 건물

"안양천변에 1만㎡ 정도의 땅이 매물로 나왔습니다. 경기도 의왕이라고 합니다."

마침내 적합한 땅이 나타났다. 면적은 박 사장의 생각보다 훨씬 비좁았지만 그는 마음을 고쳐먹었다.

'서울 인근에 넓은 땅은 당분간 나오지 않을 것이다. 그래도 1만㎡라면 우리 직원들에게 넓고 아름다운 사무공간을 만들어 줄 수는 있을 것이다.'

그는 즉시 의왕으로 달려갔다. 위치는 마음에 들었다. 뒤쪽으로는 안양천이 흘렀고 백운호수에서 불어오는 바람이 박 사장의 뜨거운 가슴을 식혀 주었다. 멀리에서 보이는 모락산의 풍경도 아름다웠다. 아쉬운 점도 있었다. 바로 앞이 대로변이었던 것이다. 조용한 사무공간이 되려면 가급적 한적한 곳이길 바랐지만 다른 방법이 없었다.

땅을 매입한 박 사장은 즉시 건축사무소 설계 담당자를 만났다.

"자연환경과 친밀한 사옥이 되었으면 합니다. 20미터, 30미터 정도만 움직여도 바깥 공기를 쐴 수 있는 테라스나 발코니가 있어야 합니다."

박 사장은 잔잔한 어조로 말을 이었다.

"일을 하다가 창밖을 내다보았을 때, 비가 오고, 눈이 오는 장면을 보면서 사계의 변화와 자

연의 아름다움을 만끽할 수 있었으면 좋겠어요. 일하다가 손을 뻗으면 손바닥에 눈송이가 쌓이는 낭만을 즐길 수 있도록 말입니다."

설계사들은 잠시 생각하는 표정이었다.

"그러면 냉난방비가 많이 들 겁니다. 사옥이면 아무래도 경제적인 공간으로 만드는 게…"

말이 채 끝나기도 전에 박 사장은 고개를 저었다.

"효율보다는 자연과 사람이 먼저인 공간을 만들어 주세요."

그의 말은 낮았지만 강한 울림이 있었다. 그는 책상 밑에서 몇 장의 보드를 꺼내 그들에게 내밀었다. 16개의 컨셉 보드가 가지런히 정리되어 있었다. 가볍게 생각하고 방문했던 설계사들은 혀를 내둘렀다. 이후 수개월간 수십 차례에 걸친 컨셉회의가 진행되었다.

> 설계를 담당했던 설계 담당자가 돈푼 꽤나 있는 중소기업 사장이 회사를 럭셔리하게 치장하려나 싶어 작업에 들어갔다가 10년을 구상해온 사장의 공장 건축 계획과 심미안, 소품 하나에도 철학을 담으려는 박은관 대표에 탄복해 두 손, 두 발 들었다는 얘기가 엄살이 아니었구나 싶다.[31]

마침내 2003년 봄. 시몬느 의왕본사가 활짝 피어났다. 준공식 날, 의왕시 일대는 가히 축제 분위기였다. 업계 관계자들은 물론, 인근 주민들까지 참석해서 아름다운 공장에 감탄사를 토했다. 한 언론은 다음과 같이 공장을 표현했다.

> 잔잔하게 물이 흐르게 구성된 계단식 연못을 따라 진입하는 중앙 출입구, 주변에 심은 대나무, 디자인이 독특한 조명장치 등은 과연 이곳이 공장인지를 되묻게 한다.
>
> '문화를 사고판다'는 개념에 입각해 제품의 값어치를 극대화할 수 있게 설계했고 바이어가 시몬느의 높은 감각지수를 느낄 수 있도록 꾸몄다. 제품을 효과적으로 보이기 위해 목재와 인공소재를 혼합해 지은 쇼룸이나 층마다 다른 컨셉으로 구성된 휴게 공간, 홈바, 공중정원은 어느 층에서나 누릴 수 있는 여유다.
>
> 고객이 외국인인 점을 감안해 2층 휴게공간을 서구형 클래식 공간을 연출했다면 3층은 뒤주, 구식경대, 약장 등 전통가구 등으로 한국의 전통적인 분위기가 풍기게 연출했다. 화장실 역시 전통가구와 창살을 이용해 다른 얼굴의 화장실을 선보였다.
>
> 그랜드 피아노가 배치된 아트리움은 직원들의 모임 장소나 지역주민을 위한 문화공간으로도

30) 유효상, 같은 책, 129면
31) 월간 기업나라 2004년 6월호

활용된다. 시몬느 사옥은 현재의 자연조건을 최대한 활용할 수 있도록 설계한 것이 또 다른 매력이다. 건물 앞뒤의 계단식 폭포와 실내연못 등 여러 군데 배치된 수(水)공간은 공장지대에 자연친화적인 느낌을 주려는 의도로 시도했다.[32]





32) 월간 기업나라 2004년 6월호
33) 일본 아사히신문 2008년 3월 16일

한편, 시몬느 의왕본사는 대한민국 건축대상 준공 건축물 부문에서 최고 영예를 거머쥐는 영광을 맛보았다. 기업 사옥이 이러한 영광을 안게 된 것은 매우 이례적인 일이었다. 일본의 언론이 취재한 후 감탄한 것도 바로 그러한 이유 때문인지도 모른다.

> 핸드백 기업이라고 해서 어느 마을의 공장을 상상했는데, 글라스 건물로 둘려진 외관은 마치 갤러리를 연상케 했다. 그렇지만 안에 들어가 보니 까탈스러울 것 같은 직공들의 눈초리가 날카롭다. 역시 제조의 현장이다.[33]

건축과 문화, 단지 이것은 사무공간의 장식품은 아닐 것이다. 문화에 대한 투자는 곧, 사람을 위한 투자이기 때문이다.

공원보다 아름다운 광저우 사옥

인천공항에서 서해를 건너 약 3시간 반 정도 날아가면 중국 광저우가 나타난다. 하늘에서 내려다보면 광저우시는 붉은 빛깔이다. 삼곡와로 덮인 맛배지붕 공동주택으로 가득 차 있다. 바람과 먼지, 뿌연 황토 빛으로 가득한 이곳에 중국 고위인사들의 시찰지로 유명한 시몬느 광저우 공장이 있다.

이 아름다운 공장이 완공된 것은 2005년 6월의 일이었다.

> 의왕 사옥은 많은 디자이너들에게 찬사를 받았습니다. 사옥이 유명해지면서 디자이너 채용이 한결 수월해졌습니다. '시몬느 사옥에서 일해보고 싶다'며 디자이너들이 몰려들곤 했습니다. 그러나 아쉬움이 있었던 것도 사실입니다. 정말 원하는 오피스 공간을 구현하려면 넓은 땅이 필요했기 때문입니다. 때마침 광저우 공장을 신축해야 할 필요성이 생겼습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

그는 오래도록 꿈꾸었던 공장을 짓겠다고 나섰다. 중국은 거대한 대지였다. 그리고 그의 꿈을 한껏 그릴 수 있는 드넓은 캔버스가 있었다. 박은관 사장이 광저우 신공장 설립 계획을 밝히자 광저우시 관계자들이 적극 지원하고 나섰다.

"땅 걱정은 마시고 정말 아름다운 공장을 지어주십시오."

그는 승용차를 타고 새 공장이 들어설 부지를 돌아보았다. 10만㎡의 부지는 어느 곳에 서 있어도 지평선이 보일 정도로 넓어 보였다. 곳곳에는 세월의 무게를 묵묵히 견뎌 낸 아름드리 고목이 서 있었다. 그는 설계 담당자를 만나 자신의 생각을 밝혔다.

"공장이 아니라 공원을 만들어 주십시오, 파크 말입니다. 직원들은 어느 곳에서든 자연과 휴식, 사색을 즐길 수 있어야 합니다."

설계 담당자들은 그 말을 제대로 이해하지 못했다. 박 사장은 오래도록 광저우에 머물면서 설계작업을 이끌었다.

"특히 고목들은 절대로 옮기지 마십시오. 그 자리를 피해 건물을 배치하고 문화공간이 설치되어야 합니다."

총 투자 비용은 무려 1,200만 달러였다.





당시 중국 광저우에는 5,000여 명에 가까운 중국직원들이 일하고 있었습니다. 국적에 관계없이 그들은 시몬느의 한 식구였습니다. 공원처럼 아름다운 사옥에서 세계 최고의 명품을 만든다는 자부심을 심어주고 싶었습니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

특히 가장 눈길을 끌었던 것은 세문원(世門園)이라는 정원이었다. 한자의 뜻을 풀이하면 세상으로 향하는 문이었고, 발음상으로는 '시몬느'라고 읽혀 그 의미가 좋았다.

광저우 공장이 완공된 직후, 지방정부 관계자들은 승용차를 타고 공장을 둘러보았다. 박 사장의 생각대로였다.

"이 곳이 공장 맞습니까? 광저우시의 유명 공원보다 더 아름답군요. 정말 고맙습니다. 중국인 직원들이 이곳을 매우 사랑할 것 같습니다."

그들의 말 그대로 신공장 이전 후, 이직률이 크게 줄었다. 최고의 근무환경, 세계를 주름잡는 명품 핸드백 제조회사라는 이야기가 널리 퍼지면서 수많은 젊은이들이 입사를 지원했다.

중국 내에서 시몬느에 대한 기업 이미지는 매우 좋았고, 박 사장도 중국에 대한 적극적인 투자를 아끼지 않았다. 그해 중국 내주에 통촨 공장을 설립했고, 3년 뒤에는 칭다오에 제3공장이 들어섰다.

시몬느의 중국 진출기는 그렇게 성공적으로 추진되어 갔다.

미래를 위한 도전

2005년이 다가오면서 시몬느의 매출액은 급격히 상승했다. 미국은 물론, 유럽의 명품 핸드백 3개 가운데 하나는 시몬느 제품이라고 해도 과언이 아니었다. 수출액은 2억 달러를 훌쩍 넘어섰다. 가히 부러울 게 없는 성장세였다. 그러나 박 사장의 꿈은 명품 핸드백 ODM 제조회사가 아니었다. 그의 꿈은 더 크고 원대했다.

'ODM 기업으로 멈춰서는 안 된다. 그동안은 우리의 상상력과 우리의 꿈을 받쳐줄 자본이나 기술, 실력이 부족했다. 그러나 지금은 다르다. 충분히 우리의 역량으로 1등의 명품을 만들 수 있다.'

세계 제일의 명품 브랜드 핸드백, 언제든 시작해야 할 도전이었다. 그러나 시몬느는 여전히 부족한 점이 많았다. 디자인부터 제조까지는 세계 초일류 수준이었으나 제품이 좋다고 성공을 거두는 것은 아니었다. 유통과 마케팅을 알지 못하면 난관에 봉착할 수도 있었다.

유통업 참여를 결심한 그에게 주변의 만류가 이어졌다.

"유통은 제조와 다릅니다. 잘못하면 어려움에 봉착할 수 있습니다."

그러나 박 사장의 생각은 달랐다.

"왜 안 된다는 생각부터 하지? 그리고 언젠가 우리 브랜드를 론칭하게 될 텐데 그때도 유통이 어려우니 포기하자고 할 건가?"

그는 우선 미국을 대표하는 패션 디자이너 마이클 코어스를 만났다. 그는 LVMH 수석 디자이너를 역임했고 당시 미국 디자이너 육성 프로그램인 '런웨이 프로젝트'를 통해 세계적인 명성을 얻고 있었다. 헐리우드 스타들이 즐겨 찾는 디자이너로 우리나라에도 널리 알려져 있었다.

마이클 코어스는 박 사장의 제안에 큰 흥미를 느꼈다. 이미 시몬느의 역량에 대해서는 잘 알고 있었기 때문이다. 박 사장은 한 가지 이야기를 덧붙였다.

"유통도 시몬느에서 담당하겠습니다."

"시몬느가 유통도 하고 있었나요?"

"새 회사를 만들 겁니다. 거기에서 마이클 코어스 가죽제품을 유통하면 됩니다."

마침내 2006년 가을, 청담동과 명동에 '마이클 코어스' 매장이 문을 열었다. 마이클 코어스 브랜드를 론칭한 곳은 '시몬느FC'. 미래를 위해 박 사장이 새로 설립한 시몬느의 자회사였다. 당시 핸드백업계에서는 우려의 시선으로 시몬느를 바라보았다.

> 박 회장은 2004년 마이클 코어스 제조를 시작하면서 마이클 코어스의 한국 내 유통도 함께 하기로 결심한다. 제조업체, 그것도 자기 브랜드가 아닌 ODM 전문 제조업체가 유통을 한다고 하자 사방에서 우려의 목소리가 터져 나왔다. 박 회장이 이런저런 우려 속에서도 마이클 코어스의 직접 유통을 시작한 것은 '글로벌 토털 패션 브랜드'로 성장하고 싶다는 소망이 있어서다.[34]

그러나 이러한 우려는 기우에 불과했다. 시몬느FC는 유통에서도 큰 성공을 거두었다. 유명 백화점들이 소문을 듣고 매장 입점을 권유했고 소비자들의 반응도 매우 좋았다. 브랜드 출시가 1년이 지난 직후 마이클 코어스가 한국을 방문했다. 1년 만에 매출이 두 배 이상 급등했기 때문이다. 현재 이 브랜드의 유통 매출액은 약 500억원으로 웬만한 브랜드의 매출을 상회한다.

현재 시몬느FC는 세계적인 브랜드인 레베카 밍크프와 DVF의 유통도 담당하고 있다. 시몬느의 신화에는 실패가 없었다.

베트남 제3국을 향하다

"경쟁력은 품질에만 있는 것이 아닙니다. 가격경쟁력도 중요합니다. 새로운 공장을 모색합

시다."

2000년대 후반, 글로벌 금융위기가 시작되면서 선진국 명품시장은 크게 얼어붙었다. 이전까지 명품을 고르는 데 주저함이 없었던 소비자들의 인식도 점차 바뀌기 시작했다. 1년에 절반 이상을 외국에서 생활하고 있던 박은관 회장은 이런 상황을 예의 주시하고 있었다. 이미 유럽에서는 작은 변화의 조짐이 나타나는 중이었다.

> 소비자들은 이전처럼 고가의 명품만을 찾기보다는 낮은 가격으로 좋은 물품을 구매하기 위해 다양한 창구를 비교하기 시작했다. 박은관 시몬느 회장은 이에 대해 "최근 유럽과 미국 명품 시장에서는 어포더블 럭셔리(Affordable Luxury) 브랜드가 트렌드로 떠오르고 있다"며 "한국도 머지않아 합리적인 명품 소비문화가 정착할 것"이라 분석했다.[35]

글로벌 금융위기에도 꾸준히 수출액은 늘었지만 그 여파가 미칠 상황에 대비할 필요가 있었다. 가격경쟁력을 위해 새로운 생산시설의 건립이 필요했던 것이다. 박 회장은 아시아 지역을 면밀히 물색했다. 그가 생각한 신규 공장 입후보지는 몇 가지 조건을 충족시켜야 했다.

- 인건비가 보다 저렴해야 한다.
- 미래의 소비시장이 될 수 있는 지역이어야 한다.

물망에 오른 곳은 베트남이었다. 베트남의 경제성장률은 세계에서 가장 높은 수준이었고, 머지않아 경제강국으로 부상할 것이라는 전망마저 나왔다. 호치민은 하루하루 다르게 선진시장으로 변모하는 중이었다. 물론 단점도 있었다.

"인건비가 저렴하지만 인력 수급이 쉽지 않다고 합니다."

그러나 박 회장은 그 정도의 단점은 단점이 될 수 없다고 판단했다. 이전까지의 경험에 비추어 보면, 대개 사람이 없는 것이 아니라 사람을 모으는 환경을 만들어주지 못했기 때문이었다.

"베트남은 생산시장인 동시에 소비시장으로도 굉장히 매력적인 곳이야. 베트남으로 가지."

2009년 베트남 호치민시 롱안 지역에 시몬느 베트남 공장이 설립되었다. 설립 직후부터 베트남 공장은 큰 호황을 누렸다. 박 회장은 향후 미래를 위해 2011년과 2013년에 제2베트남 공장, 제3베트남 공장을 연이어 건설했다. 중국과 인도네시아에 이어 베트남에서도 큰 문제 없이 성공적인 현지화를 이룩한 것이다. 시몬느가 나가면 중국이든, 인도네시아든, 베트남이든 큰 문제가 없는 비결은 무엇일까?

34) 매경이코노미 2011년 7월 13일
35) 매일경제 2012년 12월 26일

유럽의 핸드백 제조업체에서 하나의 핸드백 모델을 1,000개 만든다고 생각해보자. 그들은 1,000개를 한 공장에서 만드는 경우가 없다. 재단만 하고 나서 제작은 수십개의 공방에 나눠준다. 그러니 품질이 고를 수 없다. 하나를 잘 만들기는 쉬울 수 있지만 1,000개의 제품을 균일하게 잘 만들기란 결코 쉬운 일이 아니다. 이는 시스템이 갖추어져 있지 않으면 힘든 일이다.[36]

핸드백을 철학의 경지로 끌어올린 백스테이지

창립 사반세기를 앞둔 2009년 박은관 회장은 오래도록 꿈꾸었던 하나의 사업을 추진하기 시작했다. 세계 최초의 핸드백 뮤지엄을 만드는 일이었다. 시몬느를 세운지 25년, 핸드백과 인연을 맺은 지 35년 되는 해였다.

시몬느 회장이라는 사실을 알면 사람들은 종종 저에게 질문하곤 합니다. "핸드백은 언제 처음 등장했죠?", "여자들은 왜 핸드백을 좋아하지요?" 오랫동안 명품 핸드백을 만든 저에게 뮤지엄의 필요성은 그렇게 다가왔습니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

박 회장은 평소부터 핸드백 뮤지엄이 세계 어느 곳에도 없다는 사실에 의문점을 가졌다. 파리 샹젤리제 거리에 있는 루이뷔통 매장에는 개별 브랜드의 제품만 있을 뿐이었다. 그러나 곧, 그 원인이 무엇인지 깨달았다.

사실 명품 핸드백의 역사는 그리 오래되지 않았습니다. 제2차 세계대전 이전까지만 해도 핸드백이란 개념은 없었습니다. 최고의 명품으로 손꼽히는 루이뷔통 또한 여행가방을 주로 만들던 왕실 공방이었습니다. 누구나 들 수 있는 중저가 핸드백이 만연한 가운데 선구안이 있던 일부 전문가가 전통있는 유럽 공방을 사들이고 여기에 스토리와 환상을 더해 럭셔리 브랜드로 재탄생시켰습니다. 누구도 명품 핸드백 뮤지엄을 만들기 쉽지 않았던 겁니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

'나를 포함해 우리 직원들이 명품 핸드백을 만든 기간을 합하면 4,000년이 넘는다. 그것이야말로 시몬느의 소중한 자산이다. 그 경험과 지혜를 가장 많이 갖고 있는 곳은 프랑스나 이탈리아가 아니라 바로 시몬느다.'

박 회장이 정리해보니 그간 시몬느가 만든 명품 핸드백의 스타일은 무려 17만개에 달했다.

핸드백의 역사와 제품, 디자인에 대해 우리보다 더 많은 전통을 갖고 있는 회사는 없습니다. 그 헤리티지를 유지하고 이어가고 보존하는 일은 무엇보다 중요했습니다. 시몬느는 그와 같은 뮤지엄을 지을 자격과 권리가 있는 회사였고, 또 그럴 의무도 있었습니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

2009년 세계 최초의 핸드백 뮤지엄을 건립하기 위한 프로젝트가 시작되었다. 총 기획은 영국 빅토리아 앤 알버트 박물관 수석 큐레이터를 역임한 바 있는 런던 패션대학 주디스 클락 교수가 맡았다. 그는 영국 현지에서 17명의 팀원을 이끌며 서울과 유럽 각지를 오갔다. 그야말로 대형 프로젝트였다. 뮤지엄이 들어설 입지는 서울 신사동 가로수길로 정했다. 패션과 문화의 중심지로 새롭게 떠오르는 가로수길은 핸드백 뮤지엄이 들어서는 데 최적의 장소였다.

건물 외관 디자인부터 뮤지엄 콘텐츠, 인테리어까지 박은관 회장은 정성을 다해 컨셉을 제시하고 의견을 개진했다. 특히 사적 가치가 높은 전시품을 구하기 위해 소더비 경매장 등 전세계를 이 잡듯이 뒤졌다. 1550년경 유럽 봉제공장에서 만든 것으로 추정되는 지갑, 1억원이란 거금을 주고 구입한 1970년대 에르메스 핸드백 등 수많은 전시품이 모여들기 시작했다. 전체 비용인 200억원 가운데 약 20% 정도가 전시품 구입에 사용되었다.

핸드백 뮤지엄이 준비되고 있다는 이야기는 학계에서도 화제가 되었다. 주디스 클락이 핸드백 콜렉션 도록을 만들자 예일대학에서 30만 파운드를 지원했다. 그 정도로 핸드백 뮤지엄은 그 가치와 필요성을 인정받은 것이다. 뮤지엄의 이름은 '백스테이지(BagStage)'로 정했다. 그간 무대 뒤에서 명품 핸드백 시장을 이끌어온 시몬느의 이미지가 오버랩되는 이름이었다.

연극으로 치면 우리는 핸드백이란 작품을 만들어내는 무대 뒤의 숨은 주역인 셈이죠. 백스테이지(BagStage)는 말 그대로 핸드백이 주인공인 무대이자, 시몬느가 구축해온 무대 뒤(backstage)의 세계를 장막을 걷고 보여주는 또 다른 무대라고 할 수 있습니다.[37]

마침내 사반세기를 맞이한 2012년 7월, 세계 최초의 핸드백 뮤지엄이 서울에서 문을 열었다. CNN과 뉴욕타임스 등 세계 유수의 언론들이 개관 소식을 전세계에 알렸다. 시몬느는 명품 핸드백의 문화유산과 철학을 가진 회사임이 널리 알려지게 된 것이다.

우리나라의 패션스타일리스트인 서영희 씨는 후일 백스테이지를 방문한 뒤 다음과 같은 글을 기고했다.

36) 유효상, 같은 책, 173면
37) 한국일보 2013년 7월 13일

핸드백에 대한 애정을 철학의 경지로 끌어올린 것이 있다는 것은 그 자체만으로 반가운 일이다.[38]

0914, 나무가 뿌리를 내리듯

한 시인이 있다. 그는 가구에 난 상처 속에서 유년에 다녔던 이사의 기억을 떠올렸다고 고백했다. 가구에는 추억이 담겨 있다. 비단 가구만이 아니다. 소중하게 간직한 물건에는 과거의 추억과 기억이 담겨 있다.

2015년 3월, 세계 최초의 핸드백 뮤지엄 백스테이지에서 시선을 끄는 전시회가 열렸다.

'BAGSTAGE 展 by 0914' 7번째 전시 '가방의 기억'

전시장 안에는 아크릴판으로 만든 물고기 형상의 '메모리 템플릿'이 있다. 아크릴판 뒤에 놓인 소품과 가방의 그림자, 옛 기억과 추억을 떠올리게 한다. 관람객들은 가방을 스쳐 지나갔던 흔적을 추억처럼 매만진다. '0914', 관객들의 기억처럼 박은관 회장에게도 소중한 추억이 담긴 말이다.

> 1984년 9월 14일. 헤어진 여자친구 꿈을 꾸었기에 하루 종일 기분이 묘했습니다. 당시 그녀와 자주 갔던 경복궁을 한 바퀴 돌고 당시 서울에서 최초로 원두커피를 소개했던 카페에 들렀습니다. 한 세 시쯤 됐을 겁니다. 정말 꿈에서처럼 그녀가 문을 열고 들어오더군요.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

마치 각본처럼 다시 만난 아내, 그래서 박은관 회장은 최초의 브랜드를 꿈꾸면서 '0914'라고 명명했다. 한 언론은 그 상황을 '사랑하는 아내에게 평생의 업적을 바치는 가장 멋진 세레나데'[39]라고 표현했다. 지난 시간의 흔적을 되살리는 기억과 추억이야말로 어쩌면 명품 핸드백의 중요한 속성인지도 모른다.

박은관 회장이 명품 브랜드를 직접 만들겠다고 나선 것은 아주 오래 전의 일이다. 디자인과 품질로 글로벌 시장을 석권했기에 일찍 준비할 수 있었지만 그는 선친의 말을 떠올렸다.

> 나무가 뿌리 내리고 이끼가 되어 자리를 잡으려면 오랜 시간이 필요합니다. 우리의 브랜드를 만들고 싶다는 생각이 들었을 때 그 말씀이 떠올랐습니다. 명품에는 시간이 필요합니다. 오래 준비하고, 그것이 뿌리를 내려 아름다운 모습으로 남으려면 단기간에 준비해서는 안 되지요.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

시몬느의 명품 브랜드 '0914'는 나무가 소리 없이 땅 속에 뿌리를 넓혀가듯 서서히 태동하는 중이다. 서울 도산공원에서는 지금도 '0914' 플래그십 스토어 공사가 진행되고 있다. 서울 의왕사옥에서는 임직원들의 토론을 거친 수십 작품의 핸드백이 탄생되고 있다.

> 아마 금년 9월 14일에는 시몬느의 명품 브랜드 '0914'가 론칭될 것입니다. 그간 디자인과 기술로 핸드백 명품을 만들었다면 그간 쌓았던 유통경험과 백스테이지를 통해 갖춘 헤리티지로 유럽과 미국시장에 시몬느를 선보일 겁니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

미래를 위한 새로운 도전이 시작되고 있다.

숲속의 호수에서 날아온 편지

지난 2007년, 시몬느 의왕사옥 박은관 회장실로 몇 통의 항공우편이 날아왔다. 미국 미네소타 주의 한 학생이 보낸 편지였다.

박 회장이 봉투를 열자 삐뚤삐뚤 적힌 글자가 보였다. 숲속의 호수에서 보낸 시간들을 잊지 못하고, 장학금을 주셔서 감사의 인사를 하고 싶다는 내용이 담겨 있었다. 박 회장은 마지막 문장을 몇 번이고 다시 읽었다.

> I'll never forget my experiences at SupSogui-Hosu.
> Thank You.
> Jo Lynn Smith 하린

미국 미네소타 콩코디아대학의 한국어 마을 프로그램에 후원을 하게 된 경위는 다음과 같았다.

> 2007년 한글날, 한 라디오 프로그램에 브리티시콜롬비아대학의 로스 킹 교수님의 인터뷰 내용이 나왔습니다. 그 학교에서는 여름이면 한국어 마을, 러시아어 마을 등 각 나라의 문화체

38) 월간디자인 2013 · 2014 서울디자인스팟-2 중에서
39) 헤럴드경제 2014년 2월 8일

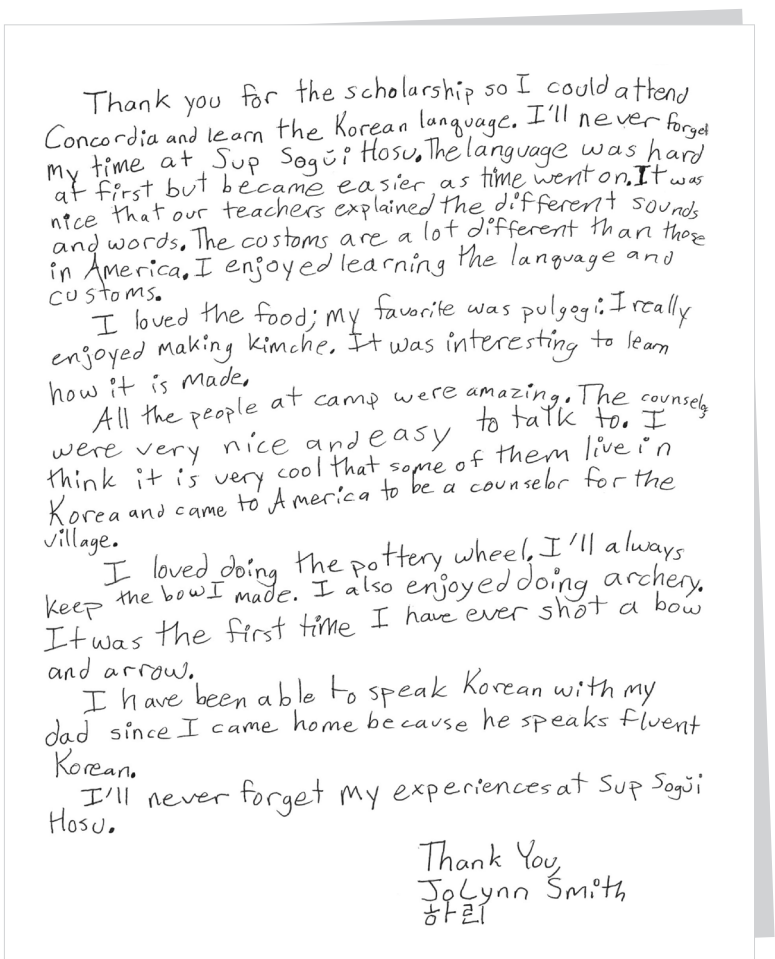
험 프로그램을 만들어 운영한다는 말씀이었습니다. '숲속의 호수'는 바로 한국어 마을로, 영어로 번역하지 않고 한글 그대로 불리고 있었습니다. 그 말을 듣고 즉시 로스 킹 교수님과 연락을 취했습니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

로스 킹 교수는 박은관 회장과 통화가 이루어지자 크게 기뻐했다.

"숲속의 마을은 북미 지역에서는 유일한 한국어 마을 입니다. 그러나 한국정부의 지원이 중단되면서 숲속의 마을을 운영하는데 많은 어려움을 겪고 있습니다."

2007년부터 시작된 후원은 다양한 형태로 이루어졌다. 한국요리 체험, 가야금 체험 등 프로그램을 후원했고, 뒤이어 세문정이라는 한국식 정자를 세웠다. 덕분에 숲속의 호수에는 춘향전과 흥부전을 가르치는 과정이 새로 생겼다. 2009년부터는 해마다 장학금을 지급하면서 지역사회의 화제가 되기도 했다.



Thank you for the scholarship so I could attend Concordia and learn the Korean language. I'll never forget my time at Sup Sogŭi Hosu. The language was hard at first but became easier as time went on. It was nice that our teachers explained the different sounds and words. The costoms are a lot different than those in America. I enjoyed learning the language and customs.

I loved the food; my favorite was pulgogi. I really enjoyed making kimche. It was interesting to learn how it is made.

All the people at camp were amazing. The counselors were very nice and easy to talk to. I think it is very cool that some of them live in Korea and came to America to be a counselor for the village.

I loved doing the pottery wheel. I'll always keep the bow I made. I also enjoyed doing archery. It was the first time I have ever shot a bow and arrow.

I have been able to speak Korean with my dad since I came home because he speaks fluent Korean.

I'll never forget my experiences at Sup Sogŭi Hosu.

Thank You
JoLynn Smith
하리

지금 '숲속의 호수'는 시몬느가 후원을 시작한 이전보다 약 60% 이상의 학생들이 늘어났다고 한다.

> 처음에는 파란 눈의 외국인이 우리보다 한글을 더 사랑하는 모습에 감명을 받았습니다. 거창하게 사회적 책임이라는 말보다 우리 문화를 소중히 하겠다는 생각일 뿐입니다. 오히려 로스킹 교수님 등 스태프들과 관련된 분들께 감사의 인사를 전하고 싶습니다.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

이러한 생각은 중국 지역사회에 대한 사회공헌 활동을 통해서도 드러난다. 인근 지역에 있는 화룡중학교 지원, 과학관 건설 등 아름다운 명품 사회를 만들기 위한 노력이 지속되고 있다.

신화가 된 꿈

백스테이지가 개관된 지난 2012년 7월, 박은관 회장은 반가운 사람들을 만났다. 도나 카란, 마이클 코어스, 랄프로렌 등 명품 핸드백 브랜드를 이끄는 리더들이었다. 흥미로운 대화가 오가던 중 박 회장이 대뜸 어려운 질문을 던졌다.

"좀 대답하기 힘든 질문 하나 할까요? 시몬느의 장점이 무언가요?"

그러자 별 다른 고민도 없이 다들 이구동성으로 말했다.

"두 다리 뻗고 잠을 잘 수 있게 해준 거요(Stretch my legs and good night sleep)."

그들은 그렇게 미소를 지었다.

> 단 한 번도 납기를 어긴 적이 없었습니다. 물론 문제가 없었던 것은 아닙니다. 그러나 문제를 해결하고 값비싸더라도 비행기로 실어 보내면 일정을 맞출 수 있습니다. 2011년에 그간 지불했던 추가 비행기 운임을 계산해보니 1,100만 달러나 되더군요. 그러나 고객의 신의를 지킨 대가치고는 오히려 값싼 금액이지요.
>
> – 박은관 회장 인터뷰 중에서

'Why not us', 많은 사람들은 시몬느의 정신을 이렇게 표현한다. 실제로 지난 세월은 불가능해 보였던 꿈을 현실로 바꾼 노력의 시기였다. 이제 '0914' 브랜드를 준비하고 있는 지금, 박은관 회장이 새롭게 이룩하고자 하는 꿈은 무엇일까?

이런 회사를 만들고 싶다는 생각이 가장 큽니다. 제품을 사고 싶은 회사, 자본을 투자하고 싶은 회사, 일하고 싶은 회사가 그것입니다. 돌이켜보면 앞의 두 가지는 어느 정도 되지 않았나 생각합니다. 그러나 여전히 부족한 것은 직원들에게 더 많은 혜택을 주어야 한다는 것입니다.

– 박은관 회장 인터뷰 중에서

현재 추진되고 있는 것은 세 가지 채워주기다. 지갑 채워주기, 머리 채워주기, 가슴 채워주기가 바로 그것.

현재 시몬느 임직원의 연봉은 업계 최고이며 근무환경 또한 최상급이다. 직원들의 자기개발 욕구를 채워주기 위한 해외연수 제도가 활성화되어 있으며, 모두의 공감대 형성을 위한 노력이 계속되고 있다.

얼마 전, 박은관 회장은 한 언론과의 인터뷰에서 다음과 같이 언급한 바 있다.

"임직원들에게 창의적인 생각을 가져라, 호기심을 가져라, 감성을 느껴라 이런 이야기들을 자주 합니다. 시몬느가 더 아름다운 명품기업이 되기 위해서는 직원들에게 더 많은 기회를 제공해야 할 것 같습니다."

지금으로부터 약 30년 전, 야심에 찬 박은관 사장은 직원들 앞에서 이렇게 말했다.

"남이 만든 철로를 타고 가면 막차가 된다. 그러나 우리가 철로를 만들면 최초의 개척자가 된다."

30년 세월 건너 박은관 회장은 다시 새로운 길을 개척하고 있다. 그 길은 척박한 불모지에서 아름다운 거목을 피워 올린 신화로 자리잡을 것이다.

2014
SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

두번째

핵심성공요인 분석

코스맥스(주)

IBK경제연구소 연구위원 김지연

1. 개요 : 화장품 ODM 시장의 개척자, 글로벌 코스메틱 허브가 되다

1) 코스맥스의 현재

매일 아침 세상을 아름답게 해주는 한 기업이 있다. '바름(기업은 바르게), 다름(기술은 다르게), 아름(세상을 아름답게)'을 기업이념으로 세계 화장품 ODM 시장을 무섭게 확장해가고 있는 화장품 ODM 분야 절대강자이자 글로벌 종합 뷰티 ODM 전문기업인 코스맥스가 그 주인공이다. 코스맥스가 한 해 동안 국내외에서 생산하는 화장품 수는 약 2억 8천만개(한국-약 1억 6천만개, 중국-약 1억 2천만개)에 달한다. 전세계 인구 30명 가운데 1명은 코스맥스가 만든 제품을 사용하는 셈이다.

화장품을 뜻하는 'Cosmetic'과 최고를 뜻하는 'Maximum'의 합성어로 '최고의 화장품'을 공급하여 '최상의 고객만족'을 이루고자 하는 기업이념을 담아 만든 코스맥스(COSMAX)라는 기업명을 생각해본다면 충분히 그 이름값을 하고 있는 것이다.

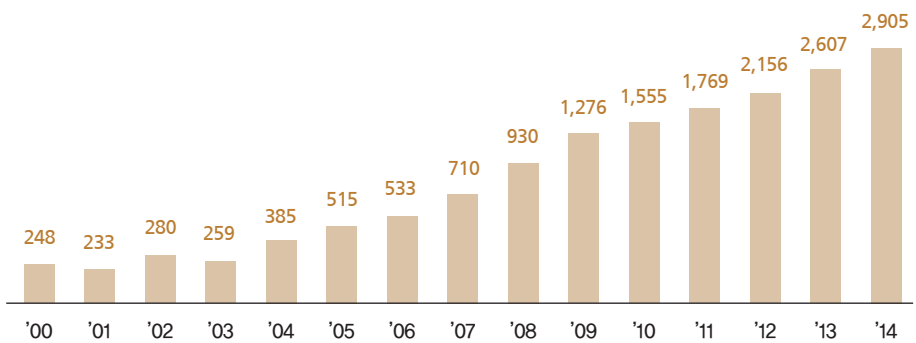
1992년 11월 이경수 회장이 설립한 코스맥스는 독자적인 기술개발을 통해 경쟁력 있는 제품을 생산하는 화장품 ODM 전문기업으로 성장하였다. 종업원 500명 규모의 중견기업으로서 국내 화장품 대기업인 A사, L사뿐 아니라, F사, A사, T사 등 국내 150여개 브랜드에 약 1억 4천만개의 화장품을 공급하고 있다. 세계적인 화장품 기업 프랑스 로레알 그룹의 주력 브랜드 M, S, L뿐 아니라 다국적 기업 J사, 미국계 화장품 기업 M사, 홍콩의 S사 등 31개 세계 유수의 글로벌 화장품 기업도 코스맥스의 고객이다. 창업 당시 20명도 안 되는 인원으로 시작했던 코스맥스는 이제 당당하게 아시아, 유럽, 미국 등 총 75개 국가에 230여개의 브랜드를 공급하며 K-Beauty를 주도하는 화장품 ODM 업계의 글로벌 허브로 성장하였다.

1994년 공장가동 후 첫 생산으로 거둬들인 매출액은 13억원에 불과했으나, 2014년에는

2,905억원의 매출액으로 20년 전에 비해 그 규모가 223배나 성장했다. 현재 국내 화장품 ODM 시장점유율 1위 기업인 코스맥스는 전체 매출의 95% 이상이 ODM으로 구성된다. 매출액영업이익률은 연평균 7.5% 수준을 유지하고 있다.

〈 코스맥스의 매출액 추이 〉

(단위 : 억원)



주 : 개별재무제표 기준

〈 코스맥스의 영업실적 추이 〉

구분	'00'	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14
영업이익	36	26	18	3	37	76	36	23	49	68	99	86	120	180	243
당기순이익	23	15	13	-8	12	49	22	10	20	66	92	65	136	157	158

주 : 개별재무제표 기준

자료 : 코스맥스, Dataguide

화장품 산업은 청결을 유지하게 하고, 아름답게 가꿔줌으로써 매력을 더하고 용모를 변화시키거나 피부와 모발 건강을 유지 또는 증진시키기 위해 인체에 사용하는 물품을 제조하는 산업으로, 화장품은 사용부위에 따라 기초화장품, 색조화장품(메이크업류), 두발류 등으로 구분할 수 있다.

〈 사용부위에 따른 화장품 분류 〉

구분	용도
기초화장품	● 인체를 청결하게 미화하고 피부를 건강하게 보전하기 위함 (예) 각종 크림류, 스킨로션류, 영양오일 등
색조화장품 (메이크업류)	● 여성화장품의 주류를 이루는 것으로 다양한 색과 향을 함유 (예) 립스틱, 파운데이션, 아이섀도우, 마스카라 등
두발류	● 두발을 건강하게 보존하고 미화하기 위해 사용 (예) 헤어젤, 무스, 영양크림, 염색약 등
방향용	● 아름다운 향기를 추구하기 위해 사용 (예) 향수
남성용	● 남성의 피부보호와 매력을 발산시키기 위해 사용
기타	● 바디용품, 매니큐어 등

자료 : NICE 평가정보(주)

코스맥스가 생산하는 주요 제품은 이 중 기초화장품과 색조화장품이다. 매출구성으로 보면 기초화장품에 비해 색조화장품 비중이 다소 높은 편이다. 보정용 CC크림, 젤타입의 아이라이너와 파운데이션은 이미 세계적인 화장품 기업인 로레알을 비롯한 해외 고객사를 통해 시장점유율을 높이고 있는 대표 상품이다.

〈 최근 5년간 코스맥스 매출 구성 변화 〉

(단위 : 억원, %)

구분		'09	'10	'11	'12	'13
기초 화장품	금액	595.0	749.8	724.5	960.3	1,016.6
	비중	58.3	55.5	48.9	52.3	45.4
색조 화장품	금액	425.0	600.0	757.2	875.1	1,224.8
	비중	41.7	44.5	51.1	47.7	54.6
계	금액	1,020.0	1,350.4	1,481.7	1,835.4	2,241.4

자료 : 코스맥스

특히 젤타입 아이라이너는 2013년 단일 품목으로는 최초로 3천만개를 생산하여 이 중 2천 6백만개를 일본, 미국, 유럽 등 전세계 시장에 수출했다. 프랑스 로레알 그룹의 프리미엄 브랜드에까지 공급을 확대하고 있는 글로벌 히트 상품인 셈이다.

〈 코스맥스의 색조화장품 주요 제품 〉



파운데이션, 아이섀도우, 마스카라 등



젤타입 아이라이너와 젤리돔 블러셔

자료 : 동아비즈니스리뷰, 2014

국내외 브랜드사에 자체 개발한 상품을 공급하고 있는 코스맥스는 코스맥스 차이나, 코스맥스 인도네시아, 코스맥스 유에스에이, 광저우 코스맥스 등 총 4개의 계열사를 보유하고 있으며, 해외진출도 활발하게 펼치고 있다. 현재 중국 상하이와 광저우, 인도네시아 자카르타, 미국 오하이오 등 네 곳에 해외생산 공장을 가동하고 있다. 2004년 1월 중국 상하이에 설립한 코스맥스 차이나는 연평균 40%의 매출성장을 시현하고 있고, 2010년 4월에 설립한 광저우 코스맥스도 중국 현지기업에 상품을 공급하며 성장해가고 있다. 코스맥스 차이나와 광저우 코스맥스는 중국 현지화에 성공하여 총 매출의 80%가 80여개의 중국 현지 화장품 브랜드에서 나온다. 2012년 3월에 설립한 코스맥스 인도네시아는 2014년부터 본격적인 생산을 개시하여 아세안 시장을 타겟으로 활동하고 있다. 2013년 3월에 설립한 코스맥스 유에스에이는 최근 오하이오 공장을 추가 인수하며 2015년 1월부터 생산을 개시했다.

2015년 1월 현재 국내 4개 공장과 중국 2개 공장, 인도네시아 및 미국 각 1개 공장에서 만들어낼 수 있는 코스맥스의 생산능력은 총 5억 7천만개에 달한다. 불모지와 다름없었던 화장품 ODM 시장에 진입 후 끊임없이 창의적인 연구개발로 신제품을 생산하여 지속적으로 새로운 고객을 확보하고 신시장을 개척해 나간 결과인 것이다.

기술, 조직 역량과 자금, 인적자원이 대기업에 비해 상대적으로 열악한 중소기업이 급변하는 환경에 적응하여 시장지배자가 되기 위해서는 현재의 역량을 효율적으로 활용하면서 새로운 역량을 끊임없이 개발해야한다. 지금은 화장품 ODM 업계의 글로벌 허브가 된 코스맥스가 걸어온 길은 그야말로 중소기업이 직면해있는 현실을 제대로 파악하여 활용하고, 새로운 역량

을 탐색하여 확보한 표본이라 할 수 있다. 기업가정신이 농축되어 있는 코스맥스가 걸어온 길을 산업과 기업특성, 그리고 조직내부역량 차원으로 조망하고 공유함으로써 더 많은 중소기업과 예비창업자에게 희망을 전해보고자 한다.

〈 코스맥스의 생산능력 및 생산품목 〉



주 : 2015년 1월 기준, 자료 : 코스맥스

2) 결정적 장면 : 글로벌 코스메틱 허브가 되기까지

창업기(1992~1996년) : 화장품 ODM 시장개척에 뛰어들다

코스맥스가 화장품 시장에 진입했던 당시 ODM 사업은 거의 신개척지나 다름없었다. 한국콜마(주)가 ODM 사업을 시작한지 2년이 경과된 시점으로 ODM의 개념조차 생소하던 때였다. 코스맥스 이경수 회장은 일본과 미국, 유럽에서는 이미 화장품 ODM 사업이 자리를 잡고 있었던 시기였기 때문에 한국에서도 사업성이 있을 것이라 판단하고 1992년 11월 코스맥스의 전신인 한국미로토를 설립하였다. 이경수 회장은 창업 당시 기술을 배우기 위해 찾아간 일본에서 한국 진출을 추진 중이던 화장품 ODM 전문기업 일본미로토를 만나 기술제휴를 맺었다.

코스맥스 이경수 회장은 장기적으로 성장하기 위해서는 자체적인 연구능력이 있어야 한다고 판단하여 연구소를 설립하고 외부에서 연구소장을 스카우트하는 등 장기 성장전략을 추진

했다. 하지만 기술제휴 관계에 있던 일본미로토가 이경수 회장이 이끄는 한국미로토의 연구소 운영을 문제 삼아 관계가 악화되었다. 필요한 기술은 일본미로토가 모두 제공할 것인데 자체 연구소가 왜 필요하냐고 반발했던 것이다. 하지만 코스맥스 이경수 회장은 일본미로토의 의견을 따른다면 기술종속 관계를 벗어날 수 없다는 판단에 과감하게 일본미로토와의 기술협약을 파기하고 독자적인 연구소 운영을 감행하는 과감한 결단을 내린다. 기업성장의 쉬운 방법인 기술제휴 보다 장기적으로 독자 성장할 수 있는 원동력이 되는 자체 기술개발능력을 선택하는 모범적인 기업가정신을 발휘했던 것이다. 일본미로토의 반대를 무릅쓰고 마련한 연구소는 이후 코스맥스의 끊임없는 연구개발과 제품 기획력의 핵심으로 오늘의 코스맥스를 세계적인 반열로 끌어올린 토대가 된다. 연구소 설립으로 일본미로토와 결별한 이경수 회장은 기술로 무장한 독자적인 기업으로 재탄생하겠다는 의지와 함께 1994년 1월 사명을 한국미로토에서 코스맥스(주)로 바꾸고, 1996년 7월에는 향남제약공단 내에 신규 공장을 가동하며 본격적인 기업경영활동을 하게 된다.

시장진입기(1997~2002년) : 품질과 기술우위를 중점 전략으로 고수하다

1994년에 일본미로토의 반대를 무릅쓰고 설립한 연구소는 1997년 3월 기업부설 중앙연구소로 인가받게 된다. 이듬해에는 우수 화장품 제조 및 품질관리기준인 CGMP 인증도 획득하게 된다. 창업 초기부터 해외 화장품 박람회에 다니면서 인지도를 쌓아둔 덕분에 2004년에는 드디어 세계적인 화장품 회사인 로레알에 납품하게 된다. 로레알이 요구하는 까다로운 품질기준을 맞춘 덕분에 제품의 품질이 좋아지자 해외 고객사도 더불어 늘어갔다.

생산량이 많아짐에 따라 더 빠르고 원활한 납품을 위해 코스맥스는 2000년 6월 경기도 화성에 제2공장을 매입한다. 고객에게 제공하는 제품이나 서비스 체계가 규정된 요구사항을 충족시키고 지속적으로 유지 관리되고 있음을 인증해주는 ISO-9001 인증도 이 시기에 획득했다. 2002년 2월에는 코스닥 시장에 기업을 공개하고, 같은 해 10월 화장품 용기제조 및 견본품 생산업체인 (주)씨디알(현재의 3AC)을 인수하여 계열사에 편입시켰다.

연구소를 중심으로 품질과 기술우위로 시장을 장악하자는 중점 전략이 차츰 시장에서의 인지도와 명성을 쌓아주는 토대로 작용했던 것이다.

성장기(2003~2009년) : 브랜드숍과 동반성장하다

코스맥스는 2003년부터 2009년까지 본격적인 성장기를 맞게 된다. 시기적으로 2003년은 카드사태가 발생된 때로 소비가 급속히 감소했던 시기였다. 화장품 시장이 국내 경기 및 민간소비의 영향을 절대적으로 받는다는 점에서 코스맥스에게는 위기가 될 수 있는 해였다. 하지만 위기를 기회로 활용한 코스맥스 이경수 회장의 과감한 시도가 오늘날의 코스맥스를 있게 해 준 결정적 계기가 된다. 카드사태로 경기가 위축되며 대기업이 생산하는 고가 프리미엄 상

품을 소비하지 못하는 소비자들에게 저가 화장품에 대한 수요를 충족시켜 주는 브랜드숍 화장품 시장이 형성된 것이다. 2002년 4월 에이블씨앤씨의 미샤, 2003년 12월 더페이스샵, 2004년 스킨푸드 등이 당시 론칭한 브랜드숍이다. 코스맥스는 이러한 시장의 변화되는 흐름을 놓치지 않고 브랜드숍과 동반성장하는 기회로 활용했다. 당시 M 브랜드숍과 F 브랜드숍은 판매상품의 70% 이상을 한국콜마와 코스맥스에 ODM으로 주문하여 판매하였던 시기로 두 브랜드숍이 코스맥스에게는 중요한 성장발판이었던 셈이다.

기술력을 인정받아 다양한 인증을 획득했던 때도 이 기간이었다. 2003년 9월 뛰어난 기술을 바탕으로 INNO-BIZ 기업 선정부터 시작하여 국내 최초 호주 의약품관리국의 GMP 인증[1], 업계 최초 OHSAS 18001 인증[2], 국내에서 유일하게 획득한 유럽 유기농 인증기관인 ECOCERT의 유기농 인증도 이 시기에 획득했다.

코스맥스는 국내뿐 아니라 해외 고객사와의 거래가 확대되자 화장품 해외 수출업무를 담당하는 3A글로벌(주)(현재의 코스맥스인터내셔널)를 2004년 7월 설립한다. 여기에 그치지 않고 2004년 10월에는 한국 ODM 기업으로는 최초로 중국 상하이에 현지법인을 설립함으로써 해외진출의 꿈을 실현시켰다. 2007년 4월에는 일진제약(주)(현재의 코스맥스바이오)를 인수하여 건강기능식품 ODM 시장에까지 진출한다.

코스맥스는 2008년 고가 브랜드 일부에서만 판매되고 있는 젤타입 아이라이너를 단기간에 개발하여 세계적인 화장품 기업 로레알에 판매를 제안한다. 이 제품은 이후 코스맥스가 로레알의 전략적 파트너로 함께할 수 있는 결정적인 계기가 된다.

안정화시기(2010~2012년) : 해외시장 진출에 박차를 가하다

코스맥스가 국내시장에서의 안정적인 시장점유율을 구축했던 시기이자, 특히 해외시장 진출에 박차를 가했던 시기였다. 상하이 시장에서의 성공과 K-POP 등 한류열풍에 따른 긍정적 효과로 광저우 법인을 설립한 시기도 2010년 4월이다.

2003년부터 2009년까지의 성장기가 브랜드숍을 중심으로 코스맥스 상품의 대중화를 이룬 황금기였다면, 이 시기는 명품 만들기 전략으로 S 브랜드와 L 브랜드 등 해외 유명 프리미엄 브랜드와의 관계를 확장한 시기였다. 덕분에 2010년에는 '1,000억 벤처기업가상'과 '수출 2천만불탑'을 수상하게 된다.

코스맥스는 2010년 8월 주력 제품인 젤타입 아이라이너의 성공적인 매출로 단일 품목 누적생산 천만개를 돌파하는 쾌거를 이루고, 2010~2011년까지 누적판매 3천만개를 기록하며 로레알의 히트상품으로 선정되는 계기를 만들게 된다. 젤타입 아이라이너의 성공으로 로레알이 최고의 파트너에게 주는 'Innovation Excellence Award'를 받는 영광까지 얻었던 것이다. 여기서 그치지 않고 2012년에는 로레알 그룹이 거래하는 2만 3천개 업체 중 100개 우수업체에 초청되면서 코스맥스가 로레알의 주요한 전략적 파트너임을 전세계에 알리게 된다. 게다가 중

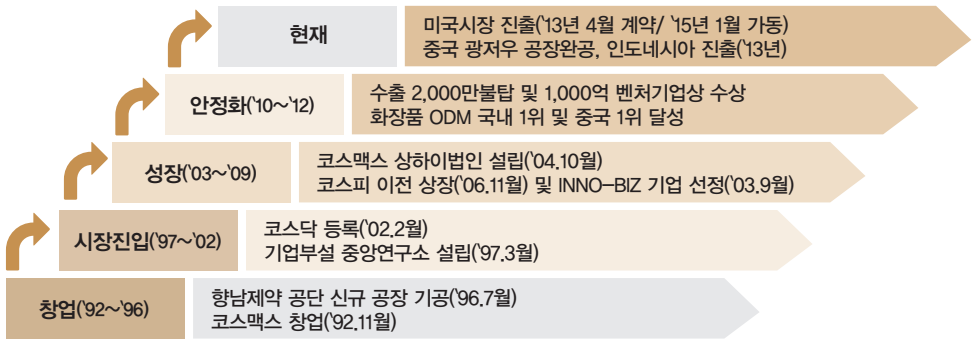
국시장에서도 코스맥스 차이나가 중국 내 화장품 ODM 기업 중 1등으로 인식되며 상하이 화장품 박람회에서 '리딩 브랜드상'을 수상하고, 중국 유수의 화장품 전문 언론지인 「화장품 관찰」이 수여하는 '블루로즈 품질대상'도 이 시기에 수상했다.

〈 코스맥스 역대 수상 기록 〉

년도	수상명
2002	보건복지부 장관 표창 (이경수 회장)
2010	1000억 벤처기업상
	수출의날 대통령 표창 (이경수 회장)
	로레알 이노베이션 엑설런스 어워드
	2,000만불 수출의 탑 (무역협회)
2012	블루로즈 품질대상 (코스맥스 차이나)
	리딩 브랜드상 (코스맥스 차이나)
2013	월드클래스 300 선정 (중소기업청)
	경영학회 강소기업가상
	KB국민은행 히든챔피언 선정
	KDB산업은행 글로벌 스타 선정
2014	한국 100대 CEO 선정 (이경수 회장)
	대한민국 경영대상
	IBK기업은행 기업인 명예의 전당 헌정
	2014 상해 백옥란기념상 (코스맥스 차이나)
	대한민국 지식대상 안정행정부 장관상
2015	매일경제 글로벌 리더 선정
	대한민국 대표브랜드 대상 (화장품 ODM 부문)

1) 원자재 구입부터 제조, 포장, 출하에 이르기까지 생산공정 전반에 걸쳐 충분한 조직적 관리하에 의약품 생산 체계 확립을 위한 필요 요건 규정
2) 안전보건경영을 의미하는 기준으로, 사업주가 기업 경영방침에 안전보건정책을 반영하고 이에 대한 세부 실행지침과 기준을 규정함으로써 모든 근로자가 이를 실천하도록 하며, 경영자가 주기적으로 안전보건경영계획에 대한 실행결과를 자체 평가해서 지속적으로 개선해 나가도록 하는 체계

〈 코스맥스 성장과정 〉



자료 : 코스맥스

현재(2013년~) : 글로벌 선두 기업을 목표로 글로벌 기업과 전략적 제휴를 확대하다

2010년 중국 광저우 유한공사설립 이후 공장 설립에 박차를 가한 코스맥스는 3년 뒤인 2013년에 코스맥스 광저우 공장을 완공한다. 뿐만 아니라 로레알과의 전략적 파트너 관계가 지속되며 코스맥스의 해외진출은 인도네시아와 미국으로 그 영역을 점차 확대하게 된다. 인도네시아 자카르타에 있는 로레알 공장을 인수하여 동남아시장으로의 확대를 추진한 것뿐만 아니라, 오하이오 공장 인수를 통해 미국시장에까지 진출하며 본격적인 글로벌 기업으로의 도약을 추진한 것이다. 모두 인도네시아와 미국 현지생산을 통한 코스맥스의 안정적인 제품공급을 원했던 로레알의 제안 덕분이었다. 세계적인 화장품 기업인 로레알이 시장점유율을 높이기 위한 전략적 파트너로 코스맥스를 선택했던 것이다.

2. 산업분석 : 화장품 ODM 산업

어떤 산업이든 그 산업에서 기대할 수 있는 잠재적인 수익성은 산업내 경쟁기업의 존재 유무, 잠재적인 신규 진입기업의 등장, 구매자와 공급자간의 교섭력, 그리고 대체품의 존재여부에 의해 결정된다. 화장품 산업 또한 마찬가지이다. 화장품 산업은 화학, 생물과학, 약학, 생리학 등 기초과학과 응용기술이 복합적으로 작용되는 전형적인 정밀화학공업의 한 분야로 기술집약적 성격을 갖는 산업이다. 게다가 자체 개발한 기술과 노하우가 집약된다는 점에서 고부가가치 산업에 해당되기도 한다. 코스맥스가 화장품 ODM 시장에서 성공할 수 있었던 배경에는 화장품 산업이 갖는 몇 가지 고유한 산업특성이 작용했다.

1) 낮은 시장진입장벽

화장품은 원료 및 소재개발, 화장품 배합, 용기 개발의 집합체이기 때문에 기존 기업과 차별화시킬 수 있는 상품을 만들어낼 수 있는 기업은 누구나 시장에 진입할 수 있다. 시장진입장벽이 비교적 낮은 것이다. 코스맥스가 화장품 ODM 시장에 진입할 당시는 한국콜마가 화장품 ODM 사업을 시작한지 2년이 지난 시점에 불과하여 코스맥스가 진입하기에는 좋은 시기였다.

이와 같은 시장상황을 감지한 코스맥스는 글로벌 No.1 화장품 ODM 기업인 이탈리아 인터코스를 롤모델 삼아 화장품 ODM 시장에 발을 내딛는다. 코스맥스는 초창기부터 지금까지 낮은 시장진입장벽을 기회 삼아 새로운 시장에 뛰어들어 고객을 선점하고, 지속적으로 시장을 확대하기 위해 연구개발에 몰입하였다. ODM의 생명은 끊임없는 연구개발과 품질경영임을 일찍부터 인지하고 실천했던 것이다.

현재 국내 화장품 ODM 업체는 20여개사가 대한화장품협회에 등록된 상태이다. 미등록업체까지 포함하면 전국적으로 300~400여개사가 화장품을 제조하여 납품하고 있다. 기존 기업과 차별화된 상품을 만들 수 있는 기업이라면 누구든 화장품 ODM 시장에 진입할 수 있을 만큼 시장진입장벽이 그리 높지 않음을 보여주는 증거인 셈이다. 하지만 2015년 1월 현재 국내 화장품 ODM 시장에서 매출 100억원 이상 규모의 경쟁력 있는 시장지배자는 코스맥스, 한국콜마, 아이피어리스, 코스메카코리아, 코스온 등 12개 내외에 불과한 상황이다. 이 중 코스맥스와 한국콜마가 전체 시장 중 50% 이상의 시장점유율을 유지하고 있어 국내 화장품 ODM 시장의 선두그룹으로서 과점체제와 비슷한 양상을 오랫동안 유지하고 있다.

2) 잠재적 진입기업까지 원천봉쇄하는 경쟁력

앞에서 살펴본 것처럼 시장에 진입한 기업들이 모두 시장지배자로 승자가 되지는 않는다. 시장에 진입한 기업이 지속적인 시장점유율을 확보하기 위해서는 산업 내에 있는 기존 경쟁기업뿐 아니라 잠재적인 신규 진입기업들을 따돌릴 수 있는 독창적인 경쟁력이 필요하다. 화장품 산업에서는 세부적인 화장품 배합기술과 소재개발 부문에서의 끊임없는 '혁신'을 통해 그와 같은 독창적인 경쟁력을 확보할 수 있다. 최근 기능성 화장품 수요가 지속되고 있다는 점에서도 끊임없는 연구개발에 기반한 상품차별화를 지속시켜 나갈 수 있는 기업만이 시장의 승자로 남게 된다.

특히 연구개발을 통한 상품차별화로 다품종 소량생산이 가능한 설비를 구축할 수 있는 기업은 경쟁기업보다 빠른 시간 안에 경쟁력을 확보할 수 있다. 대체재가 등장하기 이전에 기술력과 제품 기획력으로 신제품을 개발하여 시장수요를 지속적으로 충족시켜준다면 잠재 기업의

진입을 차단할 수 있기 때문이다. 지속적인 연구개발, 생산 인프라 구축 등에서 경쟁력을 갖춘 기업만이 높은 성장장벽을 넘어 기존 경쟁기업과 잠재 진입자를 누르고 시장지배자가 되는 것이다. 특히 설비의 활용도를 증가시키기 위해 코스맥스와 같이 특정상품 생산량이 많아지는 경우 규모의 경제 효과까지 활용할 수 있게 되어 시장점유율을 더 확고하게 지켜 나갈 수 있게 된다. 이와 같은 방식으로 구축한 성장장벽은 다른 기업의 시장진입을 차단할 수 있는 경쟁 수단으로 작용한다.

3) 혁신과 유통구조 활용으로 향상시킨 구매자와의 교섭력

한 상품의 가격결정력은 그 상품의 공급자가 L사와 같은 구매자와 어떤 관계를 맺는가에 따라 달라질 수 있다. 경쟁자보다 독창적인 상품을 더 저렴한 비용으로 더 많은 구매자에게 공급할 수 있는 기업이라면 소비자를 포섭할 수 있는 능력이 커질 수 있다. 화장품 ODM 시장에서 코스맥스가 활용할 수 있었던 교섭력은 화장품이 갖는 경험재적 특성과 유통구조의 적절한 활용에 기반한다.

우선, 화장품 산업은 미적 욕구와 결부된 고부가가치 산업으로, 기초과학과 응용과학을 적용하는 지식 · 기술집약적 산업이다. 또한 화장품 산업은 경험재의 성격을 갖기 때문에 특정 상품이나 브랜드가 갖는 '명성'이 가장 큰 시장진입장벽으로 작용할 수 있다. 젤타입의 아이라이너라는 고유한 상품이 코스맥스의 브랜드 가치를 올려 주어 시장점유율을 지켜주는 것과 같다. 끊임없는 '혁신'으로 독창적인 히트상품을 만들어 '명성'을 얻고, 고객과의 '신뢰'를 지켜 나간다면 소비자를 오랫동안 강하게 충성고객화할 수 있기 때문에 가격결정력을 확보하면서도 지속적인 성장이 보장될 수 있는 것이다.

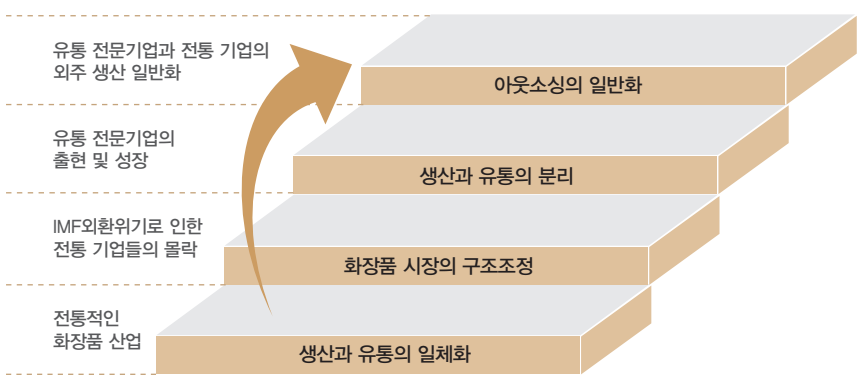
두 번째로, 유통구조의 적절한 활용 능력이다. 전통적인 화장품 산업은 생산과 유통의 일체화로 시작하여 화장품 제조사가 직접 소비자와 연결되어 판매하는 구조로 이루어졌다. 하지만 1997년 IMF외환위기로 화장품 시장의 구조조정이 진행되며 화장품 전통 기업들이 몰락하면서 생산과 유통의 일체화가 깨지게 된다. 이후 브랜드숍과 같은 유통 전문기업이 등장하며 빠른 속도로 성장하게 된다. 이와 같은 생산과 유통의 분리는 코스맥스와 같은 화장품 ODM 기업의 성장을 촉진시키는 윤활유가 되었다. 화장품 산업이 갖는 소비자 기호변화에 빠르게 대응하기 위한 유통전문기업의 등장과 전통기업의 외주생산 일반화로 아웃소싱이 확산되며 화장품 ODM 기업의 성장을 촉진시킨 것이다.

화장품 산업이 다른 산업에 비해 다양한 유통 경로를 형성하고 있다는 점은 시장을 세분화시켜주는 요인이 되기도 한다. 방문판매, 백화점, 브랜드숍, 전문점, 마트뿐 아니라, 최근에는 온라인과 홈쇼핑을 통한 판매가 급증하고 있다. 이러한 특성 때문에 각 유통 경로별 마케팅과

제품 브랜드 포지셔닝이 기업의 성패를 좌우할 정도로 중요한 요소로 작용한다. 국내의 아모레퍼시픽, LG생활건강과 같은 대형업체가 프리미엄 제품을 위주로 생산한다면, 브랜드숍인 더페이스샵, 미샤, 스킨푸드, 이니스프리, 에뛰드 등은 주로 저가 상품을 공급한다. 경제성장 속도가 정체되며 소비 양극화가 심해지는 가운데 소비재에 해당되는 화장품 시장 또한 이원화되는 특성을 보이는 것이다.

코스맥스는 이러한 이원화된 시장구조에서 대형업체뿐 아니라 브랜드숍까지 고객으로 유지하고 있다는 점에서 보면, 다양한 유통 경로를 적절히 결합시켜 시장에 침투함으로써 시장점유율 관리를 잘하고 있는 구조이다. 특히 90년대 중반 급속한 성장세를 보이며 빠르게 확산된 저가 브랜드숍의 보급이 코스맥스의 매출성장에 기여한 점을 고려할 때, 코스맥스는 화장품 산업이 갖는 다양한 유통 경로와 시장환경을 잘 활용한 것으로 보인다.

〈 화장품 산업의 환경변화 〉



자료 : 코스맥스

4) 선제적으로 방어한 대체재의 위협

혁신을 기반으로 새로운 상품을 다양하게 생산해낼 수 있다면 화장품 산업의 시장 세분화는 충분히 가능해진다. 세분화된 각 시장에서는 그 상품이 갖는 고유한 특성이 있기 때문에 해당 상품을 대체할 수 있는 대체재는 없는 것과 같아진다. 이러한 특성으로 독창적인 상품을 개발한 화장품 제조사는 세분화된 각 시장에서 가격차별화를 완벽하게 실행할 수 있게 된다. 고객이 원하는 사양에 맞는 상품차별화를 통해 시장을 세분화할 수 있는 능력만 있다면 적정 가격을 책정하여 매출처를 다변화할 수 있는 안정적인 시장전략으로 활용할 수 있으며, 이는 더 많은 고객과의 거래를 통해 시장점유율을 높여갈 수 있음을 의미한다. 코스맥스는 이와 같은 산

업특성을 적극적으로 활용하여 시장을 지역별로 세분화하고, 각 시장의 인종과 문화적 차이를 반영하여 전세계 소비자들을 만족시키고 있다.

화장품 산업이 타 업종에 비해 소비자 기호에 민첩하게 대응해야 하는 패션상품에 해당한다는 점은 기호변화에 따른 새로운 대체재의 등장이라는 위협으로 작용한다. 하지만 코스맥스는 끊임없는 원료와 소재개발뿐 아니라 브랜드사 보다 앞선 제품기획력을 갖춰 다품종 소량생산으로 신제품을 먼저 제안하는 역량을 갖추고 있다. 화장품이 소비자 기호에 민감하고, 유행을 잘 타는 상품이기 때문에 제품의 라이프사이클이 짧아 신상품 개발이 빈번한 다품종 소량생산이 유리할 수밖에 없다. ODM 생산방식은 화장품 산업이 갖는 이러한 특성을 적절히 활용하기에 적합한 구조이다. 개인적인 기호와 취향에 따라 선호하는 상품이 다양하다는 특성에 의해 화장품은 전형적인 다품종 소량생산을 할 수밖에 없는데 소비자의 이러한 요구를 맞추기 위해서는 끊임없는 원료 및 소재개발과 배합방법의 터득을 통해 신상품을 제안해내는 민첩한 대응 능력이 필요하기 때문이다.

화장품 산업이 갖는 이러한 특성은 상품기획력과 생산력을 겸비한 기업이 자체 브랜드를 갖지 않더라도 ODM 방식의 납품을 통해 시장경쟁력을 가질 수 있도록 해준다. 끊임없는 혁신과 기술개발을 통해 상품기획력을 터득한 기업이라면 굳이 대기업이 아니더라도 충분히 시장에 진입하여 지속적인 시장점유율 확보가 가능하기 때문이다. 코스맥스도 이와 같은 산업특성을 적절히 활용한 기업이라 할 수 있다. 특히 코스맥스는 국내뿐 아니라 중국과 미국 등 해외고객과의 거래가 확장되면서 규모의 경제 효과까지 활용하는 이점을 충분히 만들어내고 있다.

〈 코스맥스의 가치사슬(Value Chain) 〉



끝으로 화장품은 소득탄력성이 비교적 큰 상품으로 소득수준의 향상에 따라 수요가 증가하는 추세를 보이는 특성을 갖는다. 이런 점에서 중국시장을 새로운 소비시장으로 파악하여 현지 화장품 업체를 고객화한 코스맥스의 미래 성장동력 구축 역량은 높이 평가할만하다.

화장품 ODM 시장이 갖는 이와 같은 산업특성으로 볼 때 코스맥스는 초기 시장진입자로서 독창적인 연구개발과 신제품 기획 및 생산으로 잠재 진입자를 봉쇄하고, 시장을 세분화함으로써 대체재가 형성될 틈을 허용하지 않았다. 특히 코스맥스가 화장품 ODM 시장의 글로벌 허브가 될 수 있도록 이끌어준 코스맥스만의 가치사슬의 밑단에는 R&I 센터의 역할이 크게 작용했다. 독창적인 연구개발에 바탕을 두고 다양한 신제품 생산을 통해 새로운 고객과 시장을 찾아 나설 수 있는 토대가 되어준 것이다.

3. 핵심성공요인 분석

1) 전략(Strategy) : 시장을 선점하되, 잡은 고기는 놓치지 않는다

창업 당시 화장품 ODM 시장은 한국콜마에 불과했다는 점에서 낮은 시장진입장벽은 코스맥스에게 큰 기회가 되었다. 코스맥스는 호기를 활용하여 미래 수요를 선제적으로 파악하고, 경쟁자보다 앞선 시장선점 전략을 통해 화장품 ODM 시장의 글로벌 허브가 된다.

발 빠른 시장선점 : ODM 시장으로의 진입

창업 당시 화장품업계는 화장품 제조사가 방문판매 방식으로 상품을 공급하고 있었다. 태평양(현재의 아모레퍼시픽), 피어리스, 한불, 나드리 등이 당시 시장에서 활동하던 주력 업체들이었다. 이후 LG화학(현재의 LG생활건강)이 등장하면서 대리점 형태의 직판시장이 형성된다. 직판시장은 이후 학습지 시장에서 경험을 익힌 웅진과 코리아나 화장품의 상품경쟁력이 결합된 새로운 방문판매 방식으로 전환된다.

화장품업계에서 생산과 판매가 분리된 ODM 방식은 유럽과 일본에서는 이미 오래 전부터 존재했다. 유럽은 이미 1940년대부터, 일본은 1960년대부터 화장품 ODM 시장이 형성되었던 것이다. 국내에서는 1990년에 한국콜마가 화장품 ODM을 처음 도입한 상태인데다, 유럽과 일본에서도 화장품 ODM이 성공적으로 진행되고 있었기에 코스맥스 이경수 회장은 화장품 ODM 모델을 염두하고 창업을 하게 된다.

설립 당시인 1990년대 초기에는 거의 모든 화장품 업체들이 일본 화장품 기업과 기술제휴를 통해 제품을 생산하고 있었다. 이경수 회장 또한 일본 화장품 기업인 일본미로토와 기술제휴를 체결하고 한국미로토를 창립하였다. OEM은 단가경쟁력을 바탕으로 한 생산성 싸움으로 부가가치가 낮은 단점이 있었기 때문에 코스맥스 이경수 회장은 혁신을 기반으로 한 ODM 시장으로의 진출을 결심한다.

어느 업종에서나 마찬가지로 화장품 ODM 또한 누가 더 먼저 혁신하는지가 승패의 관건이다. 여기에 마케팅 노하우가 결합된다면 시장점유율은 큰 어려움 없이 지켜나갈 수 있다. 이런 점에서 창업 이전에 동아제약, 대웅제약, 오리콤 등에서 익힌 마케팅과 홍보 노하우가 있었던 이경수 회장에게는 국내 화장품 ODM 시장은 확신이 서는 시장이었다.

코스맥스 이경수 회장은 OEM에 비해 가격경쟁력이 있어 부가가치가 높을 뿐 아니라, 주문제작하여 바로 납품하기 때문에 재고 부담이 없다는 점을 ODM의 또 다른 장점으로 꼽는다. 코스맥스는 앞으로도 독자적인 연구와 기술개발을 바탕으로 ODM 전문업체로 중국, 동남아시아, 미국에 그치지 않고 유럽까지 활동무대를 넓혀 글로벌 종합뷰티기업으로 세계 1인자가 되는 것을 목표로 두고 있다.

저변을 확대하다 : 브랜드숍 고객 유치

유통 구조의 패러다임 변화를 간파한 덕분에 코스맥스의 매출은 급증하게 된다. 2000년대 초반에 등장한 브랜드숍의 성장을 읽은 코스맥스 이경수 회장이 주위의 반대를 무릅쓰고 고객 저변을 확대한다는 결단을 내린 결과였다.

태평양, LG생활건강, 피어리스 등 대기업 중심의 생산과 유통체제로 유지되었던 우리나라의 초기 화장품 시장은 1990년대 중반 국내경기의 호조와 더불어 호황을 맞이하게 된다. 하지만 1997년 IMF외환위기로 경제가 침체되자 민간소비가 줄어들면서 화장품 생산도 감소하게 된다. IMF외환위기 이후 내수경기를 살리기 위해 신용카드 사용을 권장하면서 민간소비가 살아남과 함께 다시 대호황기를 맞이하였으나, 다시금 찾아온 카드사태 여파로 소비가 감소하며 화장품 매출이 급감하게 된다.

그러나 위기를 기회로 활용한 코스맥스의 과감한 시도가 오늘날의 코스맥스를 있게 해 준 결정적 계기가 된다. 카드사태로 경기가 위축되며 저가 화장품에 대한 수요가 발생하였고, 고가 프리미엄 상품이 부담스러운 소비자들을 위한 저가 브랜드숍 화장품 시장이 형성되면서 기존 업체들의 시장지배력이 약화되기 시작했다. 코스맥스 이경수 회장은 새로운 고객을 확보할 수 있는 기회라 판단하고 브랜드숍에 제품을 공급하기로 결정한다. 저가 제품을 공급하게 될 경우 코스맥스의 명성에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 주위의 반대를 이경수 회장은 상품차별화라는 전략으로 대응했던 것이다.

브랜드숍의 등장은 저가 화장품에 대한 수요를 충족시켜줄 만큼 급격한 성장을 이루었으며

코스맥스에게 새로운 성장기회를 마련해주었다. 최근에는 마트와 온라인 및 홈쇼핑에서까지 화장품이 판매되어 과거 방문판매, 화장품 전문점, 백화점 유통으로 유지되던 국내 화장품 사업의 유통 경로가 브랜드숍, 마트, 온라인, 홈쇼핑 등으로 다양화되었다.

초기 저가 브랜드숍은 가격만이 주요 경쟁력이었으나 현재는 저가 브랜드숍의 경쟁심화 및 합리적인 소비를 추구하는 소비자층의 확대로 인해 브랜드숍마다 차별화된 컨셉을 바탕으로 차별화된 고객층을 이뤄 시장이 보다 확대되고 있다. 국민소득 증가, 화장품에 대한 소비자 취향 및 소비패턴의 다양화, 경기침체에 따른 소비 양극화, 프리미엄 제품과 저가 브랜드숍 제품으로의 화장품 시장의 이원화 등 시장의 변화를 읽어낸 코스맥스의 과감한 전략이 새로운 시장을 얻는 기회가 되었던 것이다.

〈 화장품 산업 시기별 발전 현황 〉

구분	70년대	80년대	90년대	'00~'03년	'04년 이후
발전단계	성장기	도약기	자유 개방화	성숙기	
제품 트렌드	–	–	한방화장품	기능성 화장품 한방화장품 성장	프리미엄급 저가 브랜드숍
유통	방문 판매	화장품전문점, 방문판매, 직판		저가 브랜드숍 시작 화장품 전문점 몰락	저가 브랜드숍 확대 채널 다각화
사회변화	경제 고성장	경제 고성장 교복자율화	여성 사회활동 증가 화장품 연령 하향 여성 카드사용 증대	여성 사회활동 증가 인구의 고령화 급진전 소비 양극화	
수출	미미	미미	미미	미미	한류로 아시아 수출 시작
주요 회사	태평양	태평양 한국화장품 피어리스 라미화장품	태평양 LG생활건강 코리아나 한국화장품 수입화장품사	태평양 LG생활건강 미샤 수입화장품사	아모레퍼시픽 LG생활건강 더페이스샵 수입화장품사

안정적 시장점유율 확보 : Two-Track 전략으로 시장 포섭

무엇보다도 타 경쟁사가 갖지 못한 코스맥스만의 핵심경쟁력 중 하나가 글로벌 생산 인프라 구축이다. 코스맥스는 한국공장 이외에도 중국 상하이와 광저우, 인도네시아 자카르타, 미국 오하이오 등 고객이 원하는 곳 어디서나 제품을 생산하여 공급할 수 있는 글로벌 생산 인프라

를 구축하고 있다.

코스맥스는 안정적 시장점유율을 확보하기 위해 상품과 지역 차원에서 각각 차별화된 Two-Track 전략을 펼쳤다. 고가 브랜드만 고집하지 않고 브랜드숍을 고객으로 유치한 것이 상품차별화 전략이었다면, 글로벌 생산 인프라 구축은 지역 차원의 차별화 전략이라 할 수 있다. 새로운 소비자층을 형성하기 위해 협소한 국내시장에 머물지 않고 해외시장 진출 등 끊임없이 새로운 시장을 개척했던 것이다.

〈 코스맥스 해외시장 매출 비중 〉

주력시장	총 매출 비중			성장률	비고
	'11	'12	'13		
국내시장	69%	68%	66%	23%	※ 세계시장 점유율 4.7%('12년 기준) ※ 중국법인 매출 : 409억원('11년) → 822억원('13년)
해외시장	31%	32%	34%	30%	
합계	100%	100%	100%	25%	

주 : 성장률은 2010년부터 2014년까지 매출액 기준 연평균성장률

자료 : 코스맥스

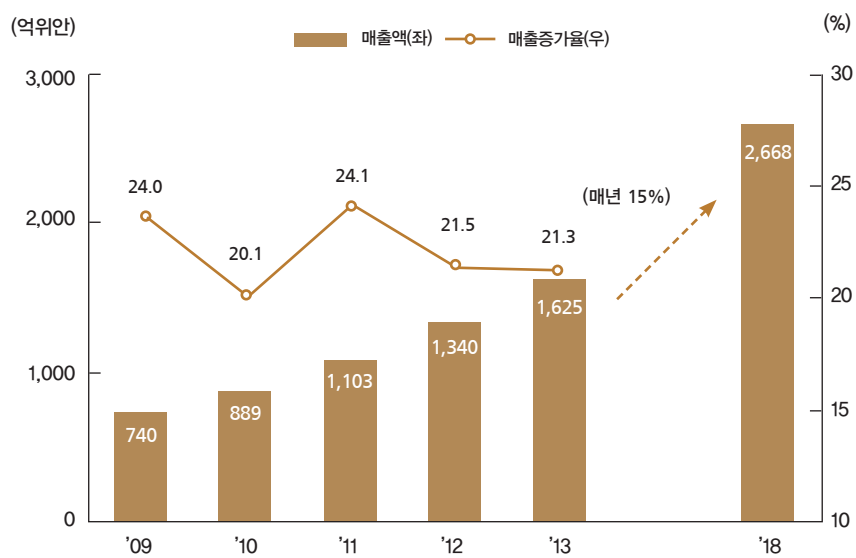
글로벌 생산 인프라 중 코스맥스가 선택한 첫 번째 해외 진출지는 중국이었다. 2004년 중국 상하이 임대공장으로 시작해 자체 공장을 짓고 매년 증설을 거듭했다. 중국 현지 화장품 업체들에게 우수한 품질의 제품을 공급해 글로벌 기업으로 동반성장하기 위해 화장품 ODM 업체로는 최초로 중국 상하이에 현지 공장을 설립한 데 이어 2011년에는 광저우 공장을 완공한다. 광저우는 중국 화장품의 본고장이자 최대 격전지에 해당한다. 2015년 현재 중국에서 생산허가를 받은 화장품 제조기업이 3,500여개인데, 이 중 약 1,500개가 광저우가 속한 광둥성에 위치해 있다. 광둥성은 중국 화장품 업체의 43%가 밀집해 있어 중국 화장품 산업의 굴뚝으로까지 불리는 곳이다. 상하이 이북 지역은 코스맥스 차이나가, 이남 지역은 광저우 코스맥스가 맡는 이원 생산시스템을 갖춰 중국 전역을 공략하자는 전략을 실행한 것이다. 중국 상하이 법인이 코스맥스 중국 진출의 전초기지였다면 광저우 법인은 현지 고객사의 요구를 보다 적극적으로 충족하고 본격적으로 과실을 얻기 위한 사업장인 셈이다. 특히 상하이 법인 설립 이후 10년간의 시행착오에서 얻은 노하우가 학습효과를 발휘하여 광저우 법인의 성공적인 안착에 큰 도움이 되었다.

코스맥스의 중국시장 진출은 역발상 경영의 표본이자 새로운 인식의 결과라는 평가를 받는다. 당시 중국에 진출한 경쟁사들은 중국을 단순한 생산기지로만 봤다. 일본콜마, 이탈리아 인터코스 등 몇몇 글로벌 ODM 업체들이 코스맥스보다 먼저 중국시장에 진출해 있었지만, 이

들은 대부분 중국에 진출해 있는 글로벌 브랜드사에 납품하는 구조로 중국 현지 화장품 브랜드와는 거래가 없었다. 하지만 코스맥스는 중국을 단순한 생산기지가 아닌 잠재적 시장으로 보고 중국 현지 화장품 기업을 대상으로 마케팅에 돌입했다. 과거에는 중국 여성들이 화장을 거의 하지 않았지만 중국경제가 성장할수록 외모에 대한 관심이 높아져 향후 화장품 수요가 늘어날 것이라는 확신이 있었기 때문이다.

실제 중국 화장품 시장은 국민소득 증가와 여성들의 미용에 대한 인식 변화로 최근 5년간 매년 20% 이상의 매출 성장세를 보였다. 향후에도 매년 15%씩 성장할 것이라 가정한다면 2018년에는 2,668억 위안(약 48조원) 규모로 성장할 것으로 전망된다. 현재 중국인구의 약 8%인 1억명 정도만이 화장품 사용 인구로 추정되고 있다는 점에서 향후 중국시장에서 코스맥스의 성장이 더욱 기대되는 상황이다.

〈 중국의 연간 화장품시장 규모 및 매출성장률 〉



자료 : 한국무역협회, 중국 화장품시장 보고서, 2014

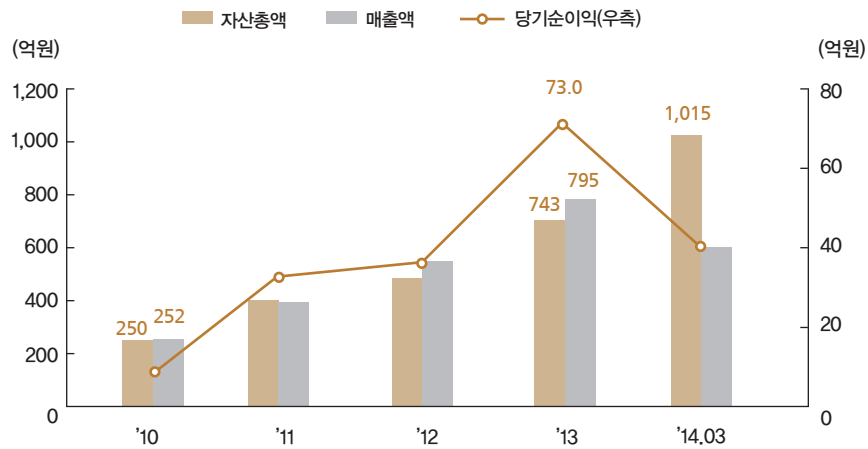
코스맥스 이경수 회장이 중국을 첫 번째 글로벌 생산기지이자 해외 소비시장으로 선택했던 데에는 중국시장에 고급 화장품 공급이 부족했던 점도 작용했다. 이러한 기회를 엿본 코스맥스가 합리적 가격에 고품질의 화장품을 생산해주고, 중국 현지 화장품업체들이 이 상품을 시장에 공급한다면 충분히 코스맥스와 중국 현지 화장품사가 동반성장할 수 있는 기회라 확신했기 때문이다.

코스맥스가 높은 인건비와 임대료에도 상하이를 중국 진출의 첫 번째 요충지로 선택한 데에는 이외에도 몇 가지 전략적 판단이 있었다. 중국에서는 패션이나 화장품에 있어서는 상하이산(Made in Shanghai)이 최고 대접을 받을 만큼 '상하이'라는 무형의 브랜드가 중국 소비자에게 어필할 수 있다는 판단도 작용했다. 또한 상하이에서는 화장품 생산을 위한 부자재 조달이 용이했다는 점도 한 몫 했다. 화장품 용기 등 각종 부자재 회사들이 상하이에 몰려 있어 물류비 절감 효과를 기대할 수 있었기 때문이다. 국내에서도 부자재 업체가 집적되어 있는 화성에 입지한 덕분에 물류비용을 절감시킬 수 있었던 노하우를 중국 현지진출에도 활용했던 것이다. 이처럼 시장을 내다보는 새로운 통찰력과 확신에 기반하여 코스맥스는 중국 현지 화장품 기업과의 동반성장으로 폭발하는 중국 내수시장을 잡겠다는 전략을 실행하였다. 뿐만 아니라 코스맥스가 중국 상하이에서 화장품을 생산하기 위해 지불한 고임금은 결국 상하이 근로자들의 소득 증가로 이어질 것이고, 이들의 소득이 올라야 화장품 소비시장도 커질 수 있다는 생각 또한 중국을 글로벌 생산기지로 선택하게 한 배경이 되었다.

임대공장에서 시작한 중국 첫 진출지인 상하이에서의 생산활동이 처음부터 활발했던 것은 아니다. 중국 업체보다 앞서 있는 코스맥스의 품질을 인지시키기 위해 처음부터 저가 제품이 아닌 중 · 고가 브랜드로 타깃을 잡다보니 현지 화장품 업체로부터 주문이 들어오지 않았던 것이다. 중국 현지 화장품 업체가 가격인하를 지속적으로 요구하였으나, 코스맥스는 코스맥스만이 보여줄 수 있는 차별화된 선진 기술력을 바탕으로 한 고품질의 제품을 공급하는 전략을 고수했다. 여기서 그치지 않고 연구개발 조직이 없거나 제품개발 능력이 부족한 중국 현지 화장품 업체들을 핵심 공략대상으로 삼아 글로벌 뷰티 트렌드에 대한 시장정보를 제공해주고, 중국인들의 피부 특성과 수요에 특화된 신제품을 끈기 있게 제안했다. 이러한 노력 끝에 드디어 2007년부터 중국 현지 화장품 업체의 주문이 쇄도하기에 이른다. 현재 코스맥스 차이나는 홈쇼핑 업체 A사, 유통 전문점 J사 등 중국 화장품 유통채널별 1~2위 업체들을 고객사로 확보하고 있다. 코스맥스 차이나의 거래업체 수는 총 100여곳으로 이 중 80~90%가 모두 중국 현지기업이다.

코스맥스 광저우 법인은 2014년 4/4분기에 중국 현지 고객사로부터 BB크림 100만개를 주문받아 2015년 1월 납품을 마쳤다. 국내 화장품업계에서 첫 주문량이 5천개 내외라는 점에 비추어 볼 때 100만개라는 주문량은 중국시장의 장기적인 발전 가능성을 보여주는 대표적인 성공사례라 할 수 있다.

〈 코스맥스 차이나 자산규모 및 영업실적 〉



자료 : 금융감독원 전자공시시스템, 사업보고서 각 연도

〈 코스맥스 차이나와 광저우 코스맥스의 핵심경쟁력 〉



코스맥스는 중국을 발판 삼아 동남아시아와 중동시장을 공략하기 위해 2013년 3월에는 로레알의 인도네시아 자카르타 공장을 인수한다. 코스맥스 유에스에이는 로레알이 운영하던 오하이오 공장을 인수하여 2015년 1월 생산설비 증설공사를 마치고 생산에 돌입했다. 오하이오

공장은 연간 1억개의 화장품을 생산할 수 있는 공장으로 북미 지역뿐 아니라 남미 지역 등 지역적 확대를 위한 전략적 요충지 역할을 할 것으로 기대된다.

여러 해외법인 중 가장 활발한 성장세를 보이는 곳은 상하이에 위치한 코스맥스 차이나와 광동성에 있는 광저우 코스맥스이다. 광저우 코스맥스는 중국 화장품 기업이 밀집해 있는 광동성과 홍콩, 싱가폴 등의 해외시장 공략을 목표로 하고 있으며, 코스맥스 차이나는 상하이 및 그 외 지역에 대한 마케팅 활동을 펼치고 있다. 특히 세계에서 가장 높은 화장품 산업 성장률을 보이고 있는 중국 화장품 시장을 타깃으로 설립한 코스맥스 차이나는 설립 이래 9년 연속 평균 40%의 성장세를 보여주고 있다.

코스맥스는 국내는 물론 해외에서도 신규 고객을 발굴해 고객선을 다변화하는 것이 장기적인 성장을 위한 기반 마련이라고 보고, 코스맥스를 해외에 알릴 수 있는 절호의 기회로 해외박람회를 선택했다. 1997년부터 아시아에서 가장 큰 화장품 박람회인 'Hongkong Cosmoprof Asia'에 참가했으며, 2008년부터는 유럽시장 진출을 위해 프랑스 파리에서 열리는 'Beyond Beauty Paris'에 매년 참가하고 있다. 2010년에는 미국 라스베가스에서 열리는 'Cosmoprof North America'에 참가하여 미국시장에까지 진출할 수 있는 길을 모색했다.

박람회 참가 4년만인 2001년에는 영국 화장품 업체 B사에 립글로스 제품을 시험 수출하는 기회를 얻고, 2002년에는 U사 베트남 현지법인에서 판매할 P 브랜드 제품에 대한 OEM 수출 주문을 따내게 된다. 2004년 세계적인 화장품 기업인 로레알 그룹의 M 브랜드에 아이섀도우와 메이크업라이너 2개 품목을 ODM 방식으로 수출하게 된 것도 해외박람회 참가가 가져다 준 결실이다. 당시 로레알 그룹과의 납품 계약은 코스맥스의 제조설비 수준을 한 단계 업그레이드 시키는 계기가 되었다. 로레알 그룹이 코스맥스와 최종 계약을 체결하기 이전에 생산설비, 품질관리, 환경, 안전 등 각 분야별 전문가의 실사를 하는 과정에서 코스맥스가 자체적으로 생산환경의 선진화를 진행해갈 수 있었기 때문이다.

잡은 고기는 놓지 않는다 : 영역 확장의 초석이 된 전략적 협력관계

코스맥스는 창업 초기부터 국내 유명 화장품 업체인 A사나 L사뿐 아니라 세계적인 화장품 기업 로레알에 이르기까지 국내외 고객이 원하는 니즈를 충족시켜줌으로써 일회적인 관계가 아닌 전략적 협력관계로서의 파트너십을 형성하게 된다. 코스맥스만이 가진 마케팅 노하우와 세분화되고 전문화된 연구개발 역량을 통해 준비된 처방전을 확보한 덕분이다.

코스맥스만의 연구개발에 바탕을 둔 다양한 제품생산능력은 세계적 화장품 회사인 로레알과의 인연을 만들어주면서 든든한 전략적 파트너 관계를 형성시켜주는 토대로 작용하였다. ODM 업체가 기술력을 갖추게 되면 유통업체는 제조업체를 교체하기 어려워져 ODM 업체의 가격협상력이 커질 수 있을 뿐 아니라, 지속적인 신제품 공급을 통해 거래관계를 확대시킬 수 있게 된다. 코스맥스가 로레알과의 거래 관계에서 종속적인 갑-을 관계가 아니라 전략적 협력

관계로 우뚝 설 수 있었던 것도 코스맥스가 가진 연구개발에 바탕을 둔 기술경쟁력 때문이다. 세계적인 화장품 회사인 로레알과 같은 고객사와의 협상력이 확대됨에 따라 코스맥스의 수익이 안정되고, 벌어들인 이윤은 투자로 이어질 뿐 아니라, 연구개발을 통해 새로운 기술을 발전시켜 고객사와의 관계를 더욱 확고하게 다지는 선순환 구조가 구축된 것이다.

코스맥스가 로레알과 같은 글로벌 화장품 기업과 전략적 협력관계를 유지할 수 있었던 또 다른 비결 중 하나는 부분적인 기술결함을 보완하기 위해 주요한 시기마다 최적의 기술 파트너를 만나 부족한 역량을 확충한 덕분이다. 일본미로토와의 기술제휴 단절 직후인 1996년에는 일본 헤어케어 제품 생산업체인 ITC와 관련 기술제휴를 체결하였으며, 1999년에는 미국 기능성 화장품 전문기업 나테라와, 2002년에는 이탈리아 화장품 ODM 기업 인터코스와 부분적으로 필요한 기술제휴를 체결하여 부족한 역량을 확충했다. 특히 2002년 이탈리아 인터코스와의 기술제휴를 통해 색조화장품 관련 기반 기술을 습득함으로써 메이크업 제품의 사용감을 크게 개선시키게 된다. 이것을 계기로 코스맥스의 독창적인 제품 기술력을 인정받아 로레알 그룹의 한국 내 유일한 ODM 공급업체가 된다. 코스맥스는 현재 로레알 그룹의 다양한 브랜드 중 M, L과 같은 대중적 브랜드에서부터 S, Y, L, H 등 고가의 프리미엄 상품에 이르기까지 거래를 늘려가고 있다. 뿐만 아니라 로레알 그룹이 운영하던 인도네시아와 미국 공장을 인수하며 해외진출 지역까지 확산시켜 나가는 데에 큰 버팀목으로 활용하고 있다.

현재 코스맥스가 화장품을 공급하고 있는 고객사는 전략적 파트너 관계를 공고히 하고 있는 세계적인 화장품 기업 로레알 그룹을 비롯하여 글로벌 화장품 기업인 존슨 앤 존슨, 미국 화장품 직판사인 메리케이, 홍콩 S사 등 총 31개사에 달한다. 최근에는 S 브랜드, C 브랜드, M 브랜드 등 유럽 유명 화장품 회사들과의 협력관계를 공략하고 있다. 국내에는 A사와 L사, F 브랜드숍 등 150여개 브랜드에 상품을 공급하고 있다.

2) 조직구조(Structure)와 기술역량(Skills) : 민첩한 환경변화와 시장트렌드 대응을 위한 역량강화

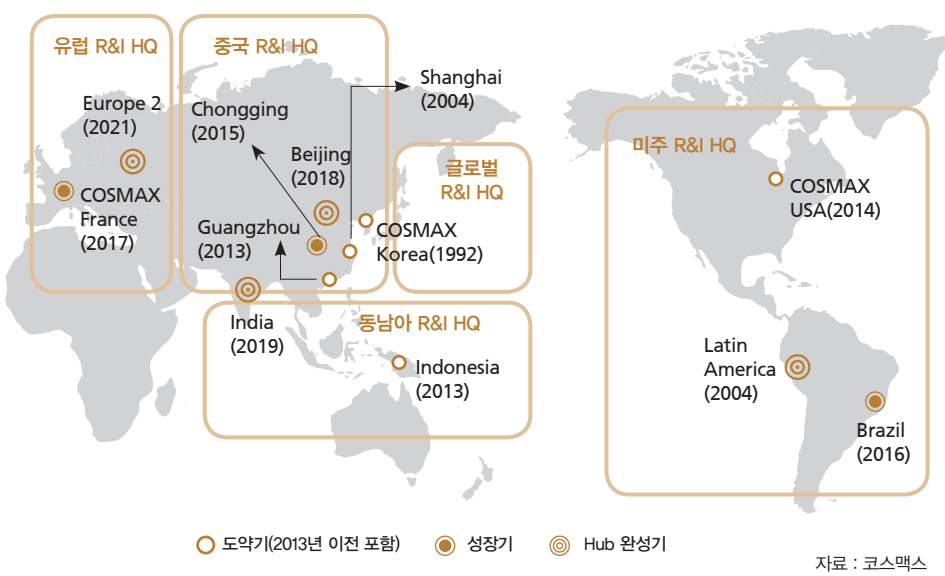
글로벌 R&I 센터

코스맥스의 연구개발능력은 업계 최고 수준으로 정평이 나 있다. 특히 각 분야별 전문역량을 강화하기 위해 판교 이노밸리로 이전하여 총 6개의 연구소로 확대 개편한 코스맥스 기술연구원(코스맥스 R&I 센터)의 역할은 글로벌 연구개발전문 화장품 제조기업으로의 위상을 보여준다. 일반적으로 기업들이 연구개발 센터라고 지칭하는 반면, 코스맥스는 '혁신(Innovation)'을 강조하기 위해 R&I 센터로 명칭을 변경하고, 각 조직 내에 혁신팀을 구성하였다. 또한 스킨케어연구소, 메이크업연구소, 한방피부연구소, 안전성효능연구소, 해외연구

소, 향료연구소로 세분화된 조직은 각 분야별 전문화를 통해 시장에 대한 대응력을 높일 뿐만 아니라 보다 세분화된 연구개발 활동을 통해 고객사의 만족도를 높이는데 큰 역할을 하고 있다.

코스맥스 R&I 센터는 소재 및 제형 핵심기술과 기술 전환에 집중하여 지역별 R&I 센터를 조성하여 문화별 인종별 기술상품화를 추진하고 있다. 화장품 소비자들의 특성이 지역뿐 아니라 문화와 인종별로도 다르다는 점을 신제품 생산에 반영하여 더 많은 고객을 포섭하여 시장 점유율을 확대시키기 위한 코스맥스다운 노력인 것이다. 예를 들어 국내에 납품할 제품은 브랜드사의 요청에 따라 2~4개 정도의 색상을 기본구성으로 갖추고 있지만, 해외 고객사에 수출할 제품은 최소 5개에서 최대 20개까지 색상을 세분화하여 구비하고 있다. 인종과 지역에 따라 피부색과 특성이 다르기 때문에 어느 곳에 소재한 고객사의 요청이 오더라도 제품을 빠르게 공급할 수 있는 체제를 갖춰놓기 위해서이다.

〈 코스맥스의 글로벌 생산기지와 R&I 센터 〉



자료 : 코스맥스

뿐만 아니라 코스맥스는 R&I 조직의 글로벌화를 추진하되, 현지 소비자의 니즈를 융합시킨다는 의미로서 글로컬화를 추진하는 것으로 정평이 나 있다. 지역별, 인종별, 문화별로 차별화되어 있는 고객의 니즈를 빠른 시간 안에 충족시켜 주기 위해서는 글로벌 진출을 하되, 현지 사정을 최대한 반영하는 연구개발이 필요하다고 판단했기 때문이다. 핵심기술을 담당하는 본사 R&I 조직 이외에도 진출 지역을 미주, 중국, 동남아, 유럽 등 대륙별로 조성하여 스피디하

고 유연한 대응으로 해당 지역과 인종에 맞는 차별화된 맞춤 생산으로 고객의 니즈를 상품화할 수 있는 체제를 갖춘 것이다.

코스맥스는 R&I 조직의 글로컬화를 위해 최근 5년간 매년 투자총액의 5% 이상을 R&D 인프라에 투자했으며, 2017년까지 평균 9.6%의 R&D 인프라투자를 계획하고 있다. 이와 같은 준비된 대응이 스피드와 유연성이라는 코스맥스만의 경쟁력을 쌓아준 토대가 되었다.

〈 코스맥스의 R&D 인프라 및 투자 로드맵 〉

	'13	'14	'15	'16	'17	평균
R&D 인프라투자(억원)	30	70	50	40	20	42
투자총액(억원)	430	455	460	370	495	442
투자총액대비 R&D 인프라투자비율(%)	7.0	15.4	10.9	10.8	4.0	9.6

자료 : 코스맥스

기술역량(Skills)

업계 최고 수준의 연구개발 조직 보유와 연구개발투자에 집중한 결과, 코스맥스는 글로벌 기준에 맞는 생산과 품질관리 시스템을 보유함으로써 경쟁자의 추격을 따돌리기 위한 높은 성장장벽을 구축하고 있다. 이렇게 구축된 세계적 역량의 철저한 품질관리와 R&I 역량은 경쟁사들보다 유연하고 민첩하게 고객의 요구에 대응할 수 있는 능력으로 승화되어 글로벌 표준을 선도하고, 고객의 만족감을 충족시켜주는 토대가 된다.

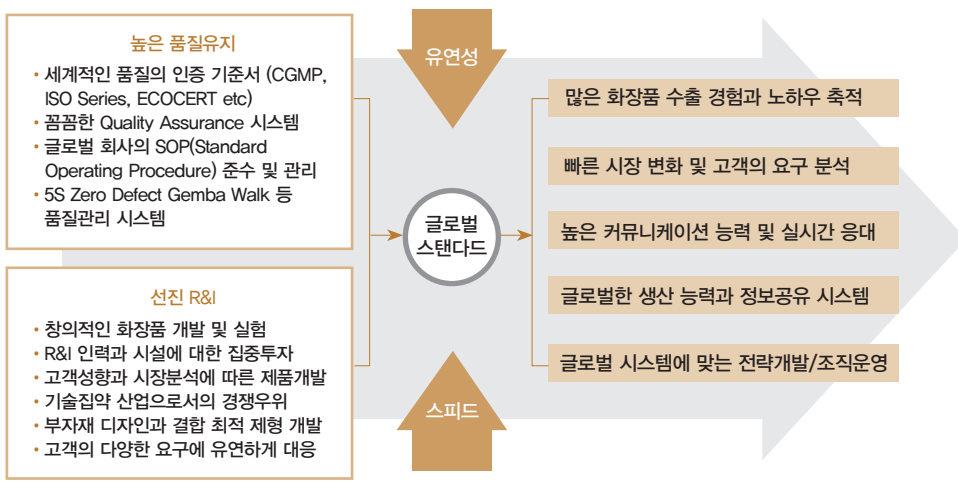
자체적으로 생산과 품질관리 수준을 높이기 위해 지속적인 연구개발을 실행하고 있는 코스맥스는 다양한 기술 인증과 특허 취득에 주력하여 현재 총 67건의 특허뿐 아니라, 45건의 상표권을 확보하고 있다. 이외에도 최근 3년간 13건의 특허를 등록하고 16건의 특허를 출원하였다. 제품가공을 위한 기능성 승인 건수는 무려 2,532건이나 확보하고 있다. R&I 센터에 대한 인프라 투자뿐 아니라, 직원들간의 연구개발 활동을 독려하기 위한 내부 특허 보상제도는 이와 같은 성과를 만들어 내는 좋은 촉진제로 작용했다.

코스맥스가 보유하고 있는 다양한 국제 인증은 제품의 품질을 높게 유지하기 위한 코스맥스의 노력을 보여준다. 우수화장품 제조 및 품질관리 기준인 CGMP, 고객에게 제공하는 제품과 서비스 체계가 규정된 요구사항을 만족하고 지속적으로 유지, 관리되고 있음을 보여주는 다양한 ISO Series, 안전보건경영스시템을 인정해주는 OHSAS 18001, 유럽 유기농 인증협회에서 발행하는 ECOCERT 인증 등 세계적 수준의 다수의 품질인증기준서가 그 노력의 결실이다.

꼼꼼한 품질인증을 위한 품질보증(QA) 시스템, 글로벌 회사의 표준 운영절차(Standard

Operating Procedure) 준수 및 관리 등도 코스맥스 제품이 세계시장에서 경쟁력을 지니게 하는 원천 중의 하나이다.

〈 코스맥스의 품질관리 및 R&I 역량 〉



시너지 효과 극대화를 위한 조직역량 확충

코스맥스는 글로벌 R&I 센터에서 만든 혁신적인 기술을 제품화하되 조직간 시너지 효과를 통해 비용을 최소화할 수 있도록 관련 사업영역으로의 진출도 게을리 하지 않고 있다. 향악원을 운영하게 된 것도 신제품 개발에 가장 중요한 원천인 화장품 원료와 소재를 개발하기 위해서였다. 보다 좋은 원료로 더 좋은 제품을 고객에게 보여주기 위함인 것이다.

코스맥스는 여기서 그치지 않고 미래 성장동력으로 ODM 영역을 화장품에서 건강기능식품까지 확대하고, 2014년 지주회사를 설립해 지배구조를 정비했다. 기존의 코스맥스는 코스맥스 차이나 등 4곳의 계열사를 관계회사로 두며 한국, 중국, 미국 등 국내외 화장품 ODM 사업을 총괄하고, 화장품 ODM 사업을 제외한 건강기능식품 사업 및 신규 투자 사업, 그리고 자회사 관리는 새로운 지주회사인 코스맥스BTI(Bio Technology Innovation)가 맡고 있다. 코스맥스 바이오, 뉴트리바이오텍, 쓰리애플즈코스메틱스(3AC)는 지주회사인 코스맥스BTI가 관리하고 있는 관계사이다. 기업분할 시 사업특성에 맞는 신속하고 전문적인 의사결정이 가능해질 것이라고 판단했기 때문이다.

3) 조직문화와 공유가치(Shared Values) : 세 개의 사과

남들이 해낼 수 없는 핵심경쟁력을 확보할 수 있었던 코스맥스만의 기업이념은 세상을 바꾼 세 개의 사과가 상징하는 바름, 다름, 아름이었다. 특히, 경쟁사보다 월등히 앞선 코스맥스의 제품개발과 기술개발능력은 이 중 다름의 이념에서 나온다.

과학을 상징하는 뉴턴의 사과를 통해 창의적인 아이디어로 끊임없이 혁신하는 연구하는 기업을 추구하는 다름의 기업이념 덕분에 경쟁사보다 탁월한 연구개발투자를 실행하였고, 그 결과 국내외를 막론하고 고객사의 요구에 경쟁사보다 절반의 시간으로 신속하게 대응할 수 있게 된 것이다. 해외 경쟁사보다 빠른 코스맥스만의 신속한 영업대응력은 시장에서 대체불가능한 것으로 평가받게 되면서 코스맥스의 시장점유율을 확고하게 만드는 무기가 되었다.

〈 기업이념 : 세상을 바꾼 세 개의 사과 〉



자료 : 코스맥스 스토리, 2014

물론 다름의 이념이 제대로 발휘되기 위해 바름과 아름의 이념도 중요한 지지대가 되어준다. 이브의 사과를 통한 신의 · 성실의 자세로 고객과 사회와의 약속을 지키는 정직한 기업이 되고자 하는 바름의 정신이 있어야 다름을 추구하려는 의지가 형성될 수 있기 때문이다. 바름

의 이념으로 정직한 기업을 세우고, 다름의 이념으로 연구하는 기업을 경영한 결과 세상을 아름답게 하는 기업으로서 아름의 이념이 실현될 수 있었던 것이다.

이처럼 세 개의 사과에 깃든 정신을 바탕으로 코스맥스는 단순히 주문 받은 제품만 연구하고 생산하는 것에 머물지 않는다. 오히려 독자적으로 분기마다 신제품 설명회를 열고 브랜드 업체를 대상으로 새로 개발한 신제품을 적극적으로 알린다. 신제품 설명회에 참가한 브랜드 업체가 뽑은 화장품은 해당 브랜드로 출시된다. 창의적이고 주체적인 연구개발로 쌓은 내공 덕분에 코스맥스는 주문부터 납품까지 한 달 반이면 가능할 정도로 유연성이나 속도면에서 경쟁사를 앞선 것이다.

4) 직원역량(Staff)과 경영자 특성(Style) : 최고의 상품개발을 위해 최고가 되다

업계 최고 수준의 연구개발능력과 글로벌 기준에 맞는 생산 및 품질관리시스템은 코스맥스가 화장품 ODM 전문기업으로 우뚝 설 수 있었던 핵심경쟁력이다. 코스맥스가 보유하고 있는 경쟁력은 전체 인력의 25%로 매우 높은 비중을 차지하는 연구개발인력에서 나온다해도 무리가 아니다. 중소기업이나 중견기업에서 석박사급 연구인력을 확보한다는 것이 하늘의 별따기만큼이나 어려운 일이라는 점은 코스맥스도 이미 경험한 사실이다. 하지만 2011년에 연구부문을 판교 이노밸리로 이전하여 코스맥스 기술연구원으로 확대 개편하면서 연구개발인력 충원이 보다 수월해졌다.

현재는 각 분야별 전문역량을 강화하기 위해 판교 이노밸리에 스킨케어연구소를 비롯한 총 6개의 세부 영역으로 구분된 연구센터(R&I Center)에 170명의 연구인력이 연구활동에 전념하고 있다. R&I 센터 소속 인력 중 80% 가량은 석박사 출신의 고급인력으로 구성되어 있다. 코스맥스는 또한 빠르게 변화하는 해외시장 트렌드를 반영하기 위해 해외 유명 글로벌 화장품 회사 연구소 출신을 고문으로 초빙하여 기술을 흡수하고 있다.

성공한 조직에는 분명 경쟁사보다 탁월한 판단과 과감한 투자를 실행하되, 정도를 걷는 CEO가 있다. 코스맥스 이경수 회장도 마찬가지이다. 무엇보다 이경수 회장은 혁신 지향적인 경영자로, 과감한 투자를 주저하지 않는다. 40대 후반의 늦은 나이에 화장품 ODM 시장에 진입한 점뿐 아니라, 모두가 반대하는 중국 시장 진출과 브랜드숍을 대상으로 한 제품 공급이 이경수 회장의 혁신성을 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있다.

하지만 이와 같은 과감성은 결코 투기적이거나 맹목적인 것이 아니었다. 코스맥스 이경수 회장은 어떤 의사결정을 하든 사전 조사를 거쳐 실행하는 것으로 유명하다. 매주 명동의 브랜드숍을 탐방하여 소비자 반응을 살피고 새로운 수요를 파악하거나, 직접 정기적인 해외시장

조사를 하는 것 또한 타사보다 발 빠르게 해외 트렌드를 신제품에 접목시켜 고객에게 최고의 만족감을 주기 위한 노력에서 비롯된다. 글로벌 코스메틱 허브를 이루는 그 날까지 코스맥스 이경수 회장은 '고객이 공장이고 연구소'라는 정신과 '고객의 입장에서 생각하면 답이 나온다'는 정신으로 혁신을 지속할 것이라 한다.

4. 종합분석 : 글로벌 코스메틱 ODM 시장 세계 1위를 향한 집념

코스맥스는 앞으로도 자체 브랜드를 갖지는 않을 것이다. 자체 브랜드를 고집하지 않고 화장품 업계의 최고 실력자로 세계 화장품 ODM 1위 업체로 도약하기 위함이다. 자체 브랜드를 갖게 되면 그동안 전략적 협력관계로 동반성장해 왔던 고객사와 경쟁관계에 놓이게 되는 상황을 감안한 결정이다. 기술이나 생산력 면에서 경쟁력이 있는 코스맥스가 고객과의 신뢰에 기반한 성장을 추구할 것이라는 확고한 신념을 엿볼 수 있는 단면이다.

이제 코스맥스의 꿈은 국내 화장품 ODM 시장의 1인자로 만족하지 않는다. 중국 법인의 빠른 성장뿐 아니라 수출다변화를 위해 동남아, 유럽, 남미 등 신규 국가로의 진출을 적극 모색하며 세계 화장품 ODM 시장의 1인자를 꿈꾸고 있다. 올 1월에 가동을 시작한 미국 오하이오 공장은 멕시코, 브라질 등 북미와 남미 시장을 확보하는 디딤돌이 될 것이다. 또한 향후 2~3년 이내에 유럽에도 생산기지를 구축할 계획을 세워두고 있다. 중저가 제품은 동남아 공장에서, 프리미엄 제품은 미국과 유럽에서 생산하는 Two-Track 전략을 통해 해외 시장을 공략하겠다는 의지인 것이다. 벌써부터 코스맥스가 구축해 놓은 제품경쟁력에 미국 공장 생산을 통한 'Made in USA' 효과까지 더해지면서 세계적인 화장품 기업 로레알을 비롯해 E사, L사, P사 등 글로벌 업체들이 현지 생산을 협의해오고 있다.

현재 코스맥스의 제1의 목표는 2017년 글로벌 화장품 ODM 시장의 No.1이 되는 것이다. 중국을 비롯하여 인도네시아, 미국 시장까지 진출되어 있고, 건강기능식품과 뷰티관련 제약사업에까지 진출하고 있다. 앞으로 매년 연평균 15~20%의 매출 성장이 지속된다면 충분히 실현 가능하다고 보고 있다. 두 번째 목표는 코스맥스 설립 30주년이 되는 2022년 전세계 매출 1조 4천억원으로 글로벌 코스메틱 허브를 완성하는 것이다.

이와 같은 목표 실현을 위해 코스맥스는 글로벌 시장 확대 전략목표를 지역별로 설정해두고 있다. 중국에서는 세계적인 제품개발 능력을 활용하여 확대되는 중국 시장에서 로컬 브랜드의 공급사로 시장을 선도한다는 전략이다. 인도네시아를 축으로 하는 동남아 시장은 최근 한류가 가장 영향을 많이 주는 지역으로, 글로벌 업체 또는 인접국에서 수입되는 고가 제품에 비해 품질대비 가격경쟁력 우위로 시장점유율을 확대하겠다는 전략을 세워두고 있다.

이에 비해 오하이오주에 신규로 설립한 미국 공장을 바탕으로 미국 및 캐나다, 멕시코 등으로 시장을 확장시키고, 신규 설립 예정된 브라질 공장을 통해 남미까지 진출하겠다는 생각이다. 프랑스 S사, L 그룹의 G 브랜드, C 브랜드, M 브랜드 등 명품시장이 포진되어 있는 유럽 시장에서는 품질우위 전략으로 고객을 차별화할 예정이다. 뿐만 아니라 프랑스 현지 공장의 고급 이미지를 활용하여 러시아 등 동구권의 중 · 고가 시장을 공략한다는 전략이다.

열정과 신념을 가지고 화장품 ODM 시장을 제패하고 있는 코스맥스 이경수 회장은 청년과 직장인들에게 선배이자 인생 경험자로서의 조언도 잊지 않았다. 우선 편한 대로만 가려 하지 말고 자신의 진로에 도움이 되는 것을 개척하라는 것이다. 생소한 경험이 도전의 계기가 되어 자신을 성장시켜줄 수 있기 때문이라 한다. 둘째로는, 자신의 주장만 관철시켜 승리하려 하지 말고, 자신이 있는 곳에서 그곳의 문화와 경영이념을 익히고 자신의 실력과 아이디어를 자신이 임하고 있는 조직문화와 경영이념에 결합시키려 노력하라는 조언을 덧붙였다.

〈 코스맥스의 중장기 성장목표와 전략방향 〉



매출	**매출 2천 7백억원** 국내 : 1,864억원 해외 : 878억원	**매출 3천 9백억원** 국내 : 2,250억원 해외 : 1,650억원	**매출 6천 5백억원** 국내 : 2,800억원 해외 : 3,700억원	**매출 1조 4천억원** 국내 : 4,100억원 해외 : 9,900억원
세계시장 M/S	4.7%	6.0%	9.0%	15.0%
국내고용창출	416명	500명	620명	900명
전략방향	국내 및 중국 시장 1위 입지 강화	인도네시아, 미국 시장 진출	미주 및 유럽시장 진출 본격화 이슬람권 시장 확장	남미, 인도시장 진출 문화, 인종간 정보와 화장품 기술 융합

자료 : 코스맥스

일반적으로 입사한지 얼마 되지 않은 직원의 경우 "회사가 내 단물만 빼먹는다"고 불평을 하는 경우가 있다고 한다. 정작 CEO는 직원이 가진 성품이나 능력을 배우려 하지만, 직원 스스로는 CEO와 조직문화를 배우려 하지 않아 아쉽다고 지적하고 있다. 자신의 실력과 아이디어를 조직문화와 경영이념에 결합시키려는 노력이 없다는 아쉬운 소회인 것이다. 세 번째 조언은 자신이 경험했던 모든 것들과 인적 네트워크가 모두 자산임을 기억하라는 것이다. 회사를 개업하거나 새로운 일을 하는 단계에서는 그동안 자신이 걸어오고 경험했던 것들과 인적

네트워크가 모두 자산이므로 그 경험과 인간적인 교류를 잘 활용하여 업무를 처리하면 승부를 볼 수 있다는 의미이다. 특히 보이지 않는 '진심의 마음'을 나눌 수 있는 지원군을 만들기 위해 노력하라는 조언도 잊지 않았다. 네 번째로는, 문제를 찾고 해결하기 위해 최선을 다하라는 점이다. 일을 하다보면 문제는 언제든 어느 곳에서든 발생할 수 있다는 것이다. 중요한 것은 발생된 문제를 어떻게 처리하는가에 있다고 조언했다. 문제를 해결하고자 하는 의지와 해결하는 능력이 있다면 오히려 전화위복의 기회로 활용할 수 있다는 뜻이다. 내 탓을 하지 말고, 적극적으로 문제의 근본을 해결하려는 노력이 있다면 문제는 곧 "새로운 기회"가 될 수 있다고 한다.

예비창업자에게는 무엇보다도 자신을 벼랑으로 몰아보라는 조언을 잊지 않았다. 새로운 기회를 탐색해서 자신이 배울 수 있는 상황을 넓히라는 의미로, 쉽게 가는 길은 쉽게 끝나기 때문에 기회가 있을 때 더 많은 변화를 시도하고, 그 변화에 직면하여 자신의 역량을 키워가는 도전의 기회로 활용하는 것이 중요함을 강조한 것이다.

독자적인 브랜드도 없이 글로벌 화장품 ODM 시장을 제패한 CEO이기에 가능한 조언인 것이다. 앞으로 7년 후 코스맥스가 글로벌 코스메틱 허브로 우뚝 설 그 날이 기다려진다.

참고문헌

1. 금융감독원 전자공시시스템, 코스맥스 2014년 3/4분기 사업보고서
2. 동아비즈니스리뷰(DBR), 화장품 ODM기업 코스맥스, DBR Case Study, December, 2014, Issue1, No.166
3. 매일경제, CEO & CEO 이경수 코스맥스 회장, 2013.5.12일자
4. 매일경제, '강소기업가상'받은 이경수 코스맥스 회장, 2013.8.23일자
5. 매일경제, 7년 연속 20% 성장 '코스맥스 법칙', 2014.2.10.일자
6. 매일경제, 7년 연속 20% 성장 코스맥스 이경수 회장, '세계 1위 ODM기업' 멀지 않아요, 2014.3.3일자
7. 매일경제, 글로벌 톱 브랜드, 한국 ODM 샘플만 보고도 반해 "생산해달라", 2014.4.13일자
8. 매일경제, '내 탓' 할 수 있는 용기가 성공 이끈다, 2014.7.10.일자
9. 매일경제, 커버스토리 "브랜드 없다고 무시하지 마", 2014.7.28일자
10. 매일경제, 국내 화장품 절반 ODM 생산, 2014.7.28.일자
11. 매일경제, 중국 BB크림 열풍…100만개 완판은 기본, 2015.1.19일자
12. 박흥수, 이경수, 강하영, 코스맥스 스토리, 박영북스, 2014.8
13. 서울경제, 로레알도 놀란 코스맥스 기술력, 2012.6.21.일자
14. 서울경제, 코스맥스, 중국서 화장품 1억 6천만개 만든다, 2013.3.10일자
15. 서울경제, 진격의 코스맥스 "글로벌 진출로 제2도약", 2014.2.14일자
16. 서울경제, "국내는 좁다"…세계로 뻗어가는 코스맥스, 2014.10.6일자
17. 이근 외, 기업간 추격의 경제학, 21세기북스, 2008
18. 조선비즈, 코스맥스, 화장품 ODM 국내 최고…"종합뷰티사업자로 성장하겠다", 2014.6.11일자
19. 조선일보, 의약품 팔던 세일즈맨, 세계 화장품 '숨은 강자'로, 2014.12.6일자
20. 조선일보, '메이드 인 USA' 날개 달고…K뷰티, 미 본격 공략, 2015.2.3일자
21. 한국무역협회, 중국 화장품시장 보고서, 2014.10
22. 코스맥스, 2013 World Class 300 프로젝트 성장전략서, 글로벌 코스메틱 허브 No.1, 한국 화장품 세계 명품화, 2013
23. 코스맥스, 2013 강소기업가상 공적서, 2013
24. 코스맥스, Spirit of 3 Apples, 2014
25. 코스맥스 홈페이지(www.cosmax.com)
26. IBK기업은행 여신심사부 산업분석팀, 화장품 산업 분석보고서, 2014
27. Michael E. Porter, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980
28. NICE평가정보(주), Industry Report : 화장품 산업, 2014.12

CEO STORY

코스맥스

코스맥스(주) 이경수 회장의 삶과 경영철학

‘다름’과 ‘바름’으로 ‘아름’의 세계를

1. 꿈을 담아 미래로

2. 세 가지 사과의 가치

3. 새로운 시대, 세계를 향해

‘다름’과 ‘바름’으로 ‘아름’의 세계를

코스맥스(주) 이경수 회장의 삶과 경영철학

1. 꿈을 담아 미래로

코리안 뷰티를 넘어 아메리칸 뷰티로

2015년 1월 27일, 미국 오하이오 주 솔론에서 뜻 깊은 행사가 열렸다. 한국에서 온 화장품 ODM 기업 코스맥스 미국 현지공장 완공식이 열린 것. 검정색 승용차가 당도할 때마다 큰 키의 동양인 사내가 방문한 내빈을 맞이했다. 코스맥스 이경수 회장이었다.

참석한 내빈들이 들어설 때마다 코스맥스 미국법인의 관계자들이 박수를 쳤다. 메리 테일러(Mary Taylor) 오하이오 주 부지사, 수잔 드러커(Susan Drucker) 솔론시장 등 현지의 유력인사만 200여명이 참석했다. 행사 말미에 단아한 정장 차림의 이경수 회장이 단상에 섰다.

“미국은 세계 최대의 화장품 시장입니다. 혁신성을 인정받은 코스맥스 제품을 미국에 소개하고, 앞으로 더 미국적인 제품, 전세계적인 제품으로 발전시킬 것입니다.”

행사가 끝난 직후 메리 테일러 부지사와 수잔 드러커 솔론시장이 공장을 견학했다. 눈꽃으로 뒤덮인 공장에서 향기가 피어올랐다. 컨베이어 벨트가 빠른 속도로 움직이는 작업장에서 금발의 백인들이 흰색 작업복을 입고 분주히 움직이고 있었다. 본관 로비에는 그간 코스맥스가 만든 제품들이 진열되어 있었다. 메리 부지사와 수잔 시장이 다가가 깊은 관심을 보였다.

"정말 향기가 좋군요."

"이곳에서 만든 화장품은 이제 다양한 상표를 달고 글로벌 시장으로 나갈 겁니다."

그녀들은 흡족한 미소를 지으며 행사장을 떠났다. 그들이 떠난 이후에도 언론사의 취재 열기로 공장은 축제 분위기가 이어졌다.

"연말까지 현지에서 일자리를 만들겠다고 했는데 그 추진계획은 어떻게 됩니까?"

그 중에서도 기자들이 가장 많은 질문을 던진 것은 다음과 같은 내용이었다.

"어떻게 한국의 작은 기업이 거대기업 로레알의 공장을 인수할 수 있었습니까?"

그들의 의문점은 당연한 것이었다. K-Pop, K-Beauty, K-Food가 아시아에 '코리아' 열풍을 이끌고 있었지만 코스맥스는 낯선 회사임에 분명했다. 게다가 로레알의 공장을 인수했다는 것은 그들에게는 큰 의문점이었던 것이다.

며칠 후 한국 언론들도 미국공장 개관식을 대서특필했다. 한국으로 돌아온 이경수 회장은 꼼꼼히 신문기사를 읽었다.

> 한국화장품업체들이 급부상하고 있지만 여전히 중국이나 동남아 시장에 국한된 이야기다. 유럽과 미국시장에서는 아직 브랜드 인지도가 낮아 큰 성과를 내지 못한다. 화장품 매출이 1~2조원에 달하는 국내 화장품 대기업들도 미국에 공장은 열지 못했다. 그런 미국시장에 연 매출 3,800억원의 중견기업 코스맥스가 국내 화장품업계 최초로 생산기지를 세우고 공략에 나서고 있다.[1)]

지난 시간이 그의 눈앞에 스치고 지나갔다. 1994년 최초 제품을 생산한지 20년 만에 일궈낸 성과였다. 길지 않은 역사 속에서 코스맥스는 눈부신 성장을 일궈왔다. 매출액은 5,000억원을 내다보고 있으며 중국 상하이와 광저우, 인도네시아에 이어 미국에도 현지 공장을 설립했다.

치열한 경쟁이 이루어지고 있는 글로벌 화장품시장에서 놀라운 성공을 거둘 수 있었던 비결은 무엇일까? 이경수 회장의 리더십과 경영철학의 핵심은 과연 무엇인가?

유년, 그리고 학창시절의 꿈

지금은 갈 수 없는 곳이 되었지만 황해도는 매우 가까운 곳으로서 친근한 느낌을 주는 곳이다. 우리나라가 해방의 기쁨을 맛본 이듬해인 1946년 이경수 회장은 황해도에서도 서쪽 지역

1) 조선비즈 2015년 2월 3일

인 송화(松禾)에서 태어났다. 지명에서 볼 수 있듯 소나무가 특히 아름다운 고장에서 그는 자연을 벗 삼아 꿈을 키웠다. 인근에는 먹산과 박석산이 있었다. 그 산그늘 아래 향리는 과수원이 많았고 인심도 매우 좋은 고장이었다.

소년 이경수가 그 향리를 떠난 것은 한국전쟁 때였다. 남하하는 국군과 함께 피난길에 오른 그의 나이는 고작 5살에 불과했다. 포성이 천지를 흔들었고, 엄마 손에 매달려 비로소 안도의 숨을 쉴 수 있었던 곳은 고향과는 아주 먼 경상북도 포항이었다.

유년기의 배경이었던 향리 송화를 그는 오래도록 잊지 못했다. 그의 집무실에 걸려있는 소나무 그림이나 '송화'라는 호를 생각하면 충분히 짐작할 수 있다.

> 제 평생 은인인 대웅제약 이철배 명예회장님이 지어주신 호가 있습니다. 바로 제가 태어난 곳인 '송화'입니다. 한자를 달리 써서 송화(松和)라고 합니다. 모두 소나무 송 자가 들어있습니다. 돌이켜보면 참 소나무를 좋아했던 것 같습니다. 한때는 식민사관에 물든 선생님들이 '소나무는 쓸모가 없다'라는 말을 하셨지만 정원수로 가장 아름답기로 인정받는 것은 소나무지요.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

제철소가 들어서기 이전이었으므로 포항은 한적한 어촌마을에 불과했다. 포항에서의 생활은 쉽지 않았다. 삶의 기반을 송두리째 놓아두고 정착한 타향살이가 편안했을리는 만무하다. 1950년대 우리나라 국민들 대개가 그러했듯 그의 집안도 넉넉한 형편은 아니었다.

집안 어른들은 공부를 잘 하는 경수에게 많은 기대를 걸었다. 또래 아이들이 밖에서 뛰놀기를 좋아했으나 그는 반대로 작문을 하거나 그림 그리기를 더 즐겼다. 책을 읽거나 그림을 그리면서 예술가의 꿈을 키우곤 했다. 그는 고등학교 때까지 포항을 떠나지 못했다. 조금 형편이 좋은 친구들은 서울이나 부산, 대구 등 학습여건이 좋은 곳으로 갔지만 그는 그러지 못했다.

게다가 사립대학은 비싼 학비 때문에 도저히 엄두도 내지 못했다. 국립대학에 가지 못한다면 더 이상 학업을 이어갈 수도 없었다. 경수는 고등학교 1학년 때부터 공부에 집중했다. 당시 여건에서 공부는 경수가 가장 잘 할 수 있는 유일한 무기였다. 학습 참고서를 살 돈도 없었지만 다행히 부산에 살고 있던 누님이 중고 학습지를 보내주었다.[2)]

그는 결국 서울대학교 약학대학에 둥지를 틀었다. 별다른 이유가 있었던 것은 아니었다.

> 당시 상당히 안정적인 직업은 바로 약사였습니다. 특히 시골의 경우에는 병원이 많지 않다 보니 거의 지역유지 대접을 받곤 했습니다. 아무래도 조금 더 풍족한 생활을 하려면 보다 안정적인 직업이 필요했습니다. 아마도 하고 싶은 전공을 골랐다면 인문학이나 미대 쪽이 더 적합했던 것 같습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

청운의 푸른 꿈을 안고 입학한 대학생활이었으나 동숭동 생활은 밝지 않았다. 문학과 예술을 사랑한 청년 이경수에게 약학은 큰 흥미를 주지 못했다. 동기들이 관심을 갖고 열중했던 실험도 그에게는 단지 학점을 이수해야 하는 학문에 불과했다.

우리나라 최고 대학의 전도유망한 약학대학 청년, 그러나 미술과 문학을 더 사랑하고 실험 대신 책읽기를 더 즐겼던 학생. 그것이 바로 청년 이경수의 '젊은 날의 초상'이었다.

도전을 두려워한 적은 없다

조금은 내성적이었던 청년이었지만 그는 새로운 도전을 두려워하지 않았다. 그에게는 가만히 있는 것보다는 무언가에 몰두하고, 집중하는 자세가 더 익숙했다.

군 복무 시절에도 마찬가지였다. 제대를 채 1년도 남겨놓지 않은 상황에서 그는 덜컥 베트남전 참전을 지원했다. 엘리트들이 걷는 길이 아니었지만 그는 반복되는 일상 대신 도전과 새로운 세상을 향하는 길을 선택했다.

> 당시 계급은 상병이었습니다. 복무 초기에는 시간이 가는 줄도 모르고 생활했지만 어느 정도 익숙해지자 조금 더 극한의 경험을 해보고 싶다는 생각이 들었습니다. 베트남에 다녀오면 많은 월급을 받는다는 소문이 있었지만 그때에는 이미 전쟁이 끝날 때여서 그런 경우는 아니었습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

전투부대가 아니었기에 큰 위기를 겪지는 않았다. 그러나 전쟁은 그에게 많은 생각을 남겼다. 총을 든 적만큼이나 그들을 위협했던 햇볕과 잠시의 휴식도 허락하지 않았던 무더위, 그리고 언제 마주칠지 모르는 죽음의 공포는 그의 곁을 떠나지 않았다.

그런 경험은 후일, 그의 인생에 많은 영향을 미쳤다.

> 어떤 위기든 이겨낼 수 있는 오기가 생긴 것 같습니다. 더한 일도 겪었는데 작은 위기를 못 이길 이유가 없었습니다. 그래서인지 가끔은 젊은이들에게 이런 말을 하고 싶습니다. 일부러라도 어려운 길을 찾아가라고 말입니다. 너무 편한 길만 가는 것은 결코 도움이 되지 않습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

2) 박흥수 · 이경수 · 강하영, 코스맥스 스토리, 박영북스, 2014, 70쪽

멀고도 무더운 이국땅에서 귀국한 그는 동아제약 영업부에 입사지원서를 냈다. 당시만 해도 우리나라에는 제대로 된 산업기반이 갖춰져 있지 않았다. 전자제조기업보다 제약회사의 산업적 영향력이 훨씬 더 컸다. TV나 신문광고의 태반을 제약회사들이 점령할 정도였다. 서울대학교 동기들은 영업 대신 연구직이나 행정직을 많이 지원했으나 그의 생각은 달랐다.

'기업에서 영업은 가장 기본적인 일이다. 영업을 모르면 사회생활을 잘 하기가 어렵다. 그보다 더 큰 일도 겪었는데 영업은 아무 것도 아니다.'

동아제약은 우리나라 최대의 제약회사였다. 자연히 영업을 하기 위해서는 많은 사람들을 만나야 했다. 하루에도 수차례씩 이경수는 의사들이나 약사들을 만났다. 처음에는 약 주문을 받는 것이 주된 목표였지만 서서히 그런 인식은 바뀌었다. 사람을 만날수록 '사람'의 소중함을 깨닫기 시작했다. 청년 이경수의 영업방식은 조금씩 달라졌다. 약을 팔기 위해 사람을 만난 것이 아니라 사람을 만나는 것 자체가 바로 영업임을 알게 된 것이다.

사람을 지속적으로 만나면서 그의 성격도 조금씩 바뀌었다. 다소 내성적이고 조용한 성격이었던 그였지만 더 적극적이고, 더 도전을 즐기는 자세를 갖추게 된 것이다. 그것이 동아제약 이경수 영업사원이 얻은 가장 소중한 자산이었다.

글 쓰고 그림 그리는 일

우리나라 최고의 제약회사에서도 역량을 인정받았지만 경수는 어딘지 모르는 허전함을 느끼곤 했다. 하루 종일 손님을 만나 대화를 나누고 사무실로 들어오면 짙은 어둠이 그의 어깨를 감쌌다. 실적이 쌓이는 행복도 컸지만 정말 하고 싶었던 일에 대한 욕망도 커져갔다.

'글을 쓰거나 그림을 그리는 직업이면 더 즐겁게 일했을 텐데.'

홀로 생각을 하는 시간에는 그런 상상이 이어졌다. 경수의 그런 희망은 단지 꿈으로만 끝나지 않았다. 어느 날, 사무실로 전화가 걸려온 것이다. 친한 대학 동기였다. 그는 앞뒤 가리지 않고 대뜸 용건을 말했다.

"너 광고해 볼 생각 있어?"

갑작스러웠지만 경수는 벌떡 자리에서 일어섰다. 몇 줄의 카피와 디자인으로 세상을 바꾸는 일, 광고. 그거야말로 경수가 하고 싶어 했던 일이 아닌가. 경수는 그간 생각했던 일들이 현실이 될 수 있다고 판단했다.

다음날 경수는 광고기획사를 찾아갔다. 광고회사 작업실은 제약회사 영업부의 사무실과는 사뭇 달랐다. 벽에는 디자이너들이 밤새 스케치한 시안이 붙어 있었고, 헝클어진 머리를 늘어뜨린 카피라이터들은 담배연기를 뿜어댔다. 넥타이를 단정하게 조여 맨 자신의 모습과는 극명한 대조를 이루는 것 같았다. 친구는 경수를 보고 이렇게 말했다.

"지금 오리콤의 큰 고객 중의 하나가 제약회사야. 아무래도 제약산업을 이해하는 직원들이 필요하지. 특히 너는 약학을 전공했고 직접 영업을 했으니까 우수한 성과를 낼 수 있을 거야. 영업은 1명의 고객을 대상으로 하지만 광고는 수만명의 고객을 대상으로 하잖아. 그래서 너에게도 큰 기회가 될 수 있어."

그의 말은 경수의 마음을 움직이고도 남았다. 언제까지 약만 팔 수는 없지 않은가.

> 광고대행사가 어떤 곳인지 잘 몰랐지만 어릴 때부터 그림을 그리고 글 쓰는 것을 좋아해서 사생대회나 글쓰기대회에 종종 나가서 상을 타곤 해서 취미와 직업을 같이 갈 수 있어서 좋겠다고 생각했다. 입사하고 나서야 광고대행사가 글 쓰는 재주, 그림 그리는 재주뿐만 아니라 여러 재능 있는 사람들이 모여 있는 전문가 집단이라는 것을 알게 되었다.[3)]

며칠 후 경수는 동아제약에 사직서를 제출했다. 담당임원이 당혹스런 얼굴로 경수를 불렀다. 경수가 저간의 사정을 설명하며 양해를 구했다. 그러자 담당임원은 뜻밖의 제안을 해왔다.

"글과 그림이 좋아서 광고회사로 가는 거라면 우리 회사 홍보실로 가게. 내가 그리로 발령을 내지. 직접 광고를 만들 수 있는데 뭐 하러 회사를 옮기면서까지 그렇게 하나?"

경수의 실적이 우수했기에 담당임원은 경수의 사직서를 반려했다. 솔깃한 제안임에 분명했으나 경수는 자신의 뜻을 굽히지 않았다.

"자네 생각이 그렇다면 어쩔 수 없지. 자네는 거기 가서도 잘할 거야. 누구보다 성실하게 책임있게 일한다는 거 아니까."

첫 직장 동아제약과의 인연은 그렇게 막을 내렸다.

제약산업을 잘 아는 AE

광고회사 업무는 생각보다 훨씬 더 어려웠다. 제약회사 시절에는 약사들이나 의사들이 그 대상이었지만 광고회사는 더 높은 직위의 고객들을 만나야 했다. 현대그룹 광고 기획안을 보고했을 때에는 정주영 회장이 참석한 적도 있었다.

긴장감의 연속이었다. 게다가 광고 카피나 디자인을 할 수도 없었다. 경수의 역할은 AE(Account Executive)였으므로 팀을 조직하고, 아이디어 회의를 하고, 광고기획서를 만들고, 브리핑을 했다. 광고가 제작된 이후에는 상품의 매출 추이를 살피느라 밤을 새기 일쑤였다.

3) 박흥수 · 이경수 · 강하영, 같은 책, 71쪽

일은 고되고 힘들었지만 성취감은 남달랐다. 직접 브리핑해서 하나의 광고를 수주했을 때, 고객으로부터 감사의 인사를 받았을 때에는 어깨를 짓누르던 피로감이 흔적도 없이 사라졌다. 무엇보다 광고회사에서 일하면서 경수는 마케팅의 세계로 깊이 빠져 들었다. 영업만 했을 때에는 알지 못했던 세상이 눈앞에 펼쳐졌다.

고객들이 어떤 상품을 선택하는지, 시의적절한 제품을 출시하기 위해서는 어떤 노력이 필요한지 하나하나 깨우쳤다. 광고회사 시절의 경험은 후일, 코스맥스를 창업한 이후 그에게 큰 힘이 되었다.

> 광고회사 시절, 참 많은 사람을 만났습니다. 당시에는 그렇게 만난 사람들이 어떻게 도움이 되고, 또 어떤 영향을 미치는지 생각지 못했습니다. 그러나 후일, 사업을 시작하고 난 뒤에는 그때 익혔던 마케팅이 큰 역할을 했고, 또 그 시절에 만났던 사람들로부터 많은 도움을 받았습니다.
>
> 지금도 사람들을 만날 때 이렇게 말합니다. 도움이 될 수도 안 될 수도 있지만 정성을 다해 관계를 갖고 신뢰를 주라고 말입니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

열심히 노력하다 보니 적지 않은 성과가 뒤따랐다. 대우그룹이 화장품 시장에 뛰어 들어 피어리스 화장품을 론칭했을 때, 경수는 그 피어리스팀에 들어가게 되었다. 당시 그 팀에서 만든 피어리스 광고는 큰 화제를 모으며 피어리스의 브랜드 알리기에 결정적인 역할을 했다.

> 이경수 회장이 화장품을 처음 만난 것이 바로 이때였다. 아직도 이 회장은 그가 동료들과 같이 제작한 피어리스 화장품의 '안녕하세요?' 광고를 자신의 대표작이라고 말한다. 대우그룹에서 회사를 인수하여 후발주자로서 소비자들에게 빨리 알리기 위해 유명 모델을 활용했는데 6개월마다 유명 모델을 바꿔 출연시켰다. 그 당시로서는 쉽지 않은 결정이었고 투자였는데 이를 설득하여 이끌어냈다는 것이다.[4)]

서울우유 광고를 제작했을 때에는 광고주로부터 극찬을 받았고 오리콤 내부에서 우수광고상을 수상했다. 어느덧 경수는 광고 마케팅 전문가로 자리를 잡아 가고 있었다.

다시 제약으로

서울대학교 약학대학 졸업
국내 최대제약회사 영업사원
광고기획사 AE

사회생활을 시작한 이후 그가 쌓은 이력이었다. 마케팅과 광고, 영업을 아는 엘리트는 많은 기업들이 탐을 내게 마련이다. 경수에게도 많은 기업들이 이직을 제안했다. 광고회사에서 수많은 고객을 만났고, 적지 않은 경험을 쌓았던 터라 큰 미련은 남아 있지 않았다. 경수는 그간의 경험을 살려 기업의 성장에 일조할 수 있다고 판단했다.

때마침 서울대학교 약대 동기로부터 전화가 걸려왔다.

"송충이는 솔잎을 먹어야 된다는 말이 있어. 자네는 제약이 더 잘 어울려. 이제 마케팅 공부도 할 만큼 했으니 다시 본업으로 복귀하는 건 어때?"

그가 이직을 권한 회사는 대웅제약이었다. 이 회사는 '우루사'라는 메가 브랜드로 널리 알려져 있었고 새로운 도약을 위해 많은 인재를 영입하고 있었다.

'비록 동아제약보다 규모는 훨씬 작지만 대웅제약은 광고를 많이 하는 회사다. 나는 마케팅과 영업 경험이 많으니 큰 성과를 거둘 수 있을 것이다.'

그는 미련 없이 광고대행사를 떠나기로 결정했다. 5년 7개월의 광고쟁이 생활은 그렇게 마감되었다.

대웅제약에서 그가 맡은 역할은 판촉부서였다. 새로운 조직이어서 회사에 적응하고 조직에 걸맞는 마케팅 방법을 찾느라 시간가는 줄도 몰랐다. 그러나 초기에는 적지 않은 어려움을 겪어야 했다.

> 회사를 옮겼을 때는 자신의 경험이 최고라고 생각하고 있었다. 또한 자기주장만 하고 주위를 인정하지 않아야만 실력이 있는 것으로 인정받는다는 잘못된 생각이 있었던 것 같다고 당시를 회상한다. 옮긴 회사의 조직과 철학을 먼저 이해하고 그 회사의 정책을 자신의 것으로 만들어 거기에 자신의 경험을 보태서 회사의 정책에 도움이 되도록 하는 노력이 필요하다는 것을 몰랐다는 것이다. 이 회장은 이런 자신의 잘못된 생각을 깨닫고 몸과 마음을 새롭게 가다듬는다.[5]

4) 박흥수 · 이경수 · 강하영, 같은 책, 71쪽
5) 박흥수 · 이경수 · 강하영, 같은 책, 72쪽

그간의 경험 덕분에 사람의 소중함을 잘 알고 있었던 그는 성과를 내는 것 만큼이나 사람들과의 인연을 중시했다. 자연히 대웅제약에서 만난 수많은 사람들은 후일 그의 사업에 중요한 역할을 했다.

간혹 성과를 내기에 급급해서 정작 사람을 놓치고 떠나는 사람들도 있었다.

> 어떤 분들은 자신의 능력을 채 펴보지도 못하고 떠나곤 하셨습니다. 그럴 때마다 안타까운 생각이 들었습니다. 어느 조직이든 저마다의 특성이 있습니다. 자신의 경험이 중요하긴 하지만 사람들과 함께 화합하면서 나가지 못한다면 성공하기가 어렵습니다.
> 100점짜리보다는 다소 부족해도 여러 사람의 힘을 모아 80점을 만들어가는 과정이 더 중요함을 깨닫곤 했습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

열심히 노력한 덕분에 승진도 원활하게 이루어졌다. 이사로 발령 받은 지 2년 만에 상무로 진급했고, 불과 6개월 뒤에는 새로운 명패가 주어졌다. 전무이사 이경수, 쉼 없이 달려온 한 세월의 결과였다.

창업의 길

그 시절 이 전무는 깊은 고민에 빠져 있었다. 미국에서 사업을 통해 큰 성공을 거둔 매형을 만나고 난 뒤부터였다. 서울에서 포항 본가로 내려가는 짧지 않은 길, 매형과 경수는 그 시간 동안 많은 이야기를 나누었다. 대기업의 고위임원으로 받아야 하는 부담감, 미국 사업가로서 힘든 점 등 수많은 화제가 오갔다.

"사실 대기업 임원으로서 스트레스가 많은 건 사실입니다."

매형은 경수의 이야기를 듣고 깊은 한숨을 내쉬었다.

> 그는 얼마 전까지도 꿈에서 '대웅제약 전무로서 목표를 달성해야 된다'고 쫓기는 꿈을 꾸다가 깨면서 '아, 지금은 코스맥스에 있다'고 안심하며 잠을 청하기도 했다고 한다. 그는 대웅제약까지는 남의 일을 한 것 같고 지금은 내 일을 하기에 이렇게 되는 것 같다고 말한다. '내 앞의 문제는 내가 풀어야 하며, 내가 문제를 해결하면 더 좋은 결과를 얻을 수 있다는 생각에 이제는 가슴 답답함은 없다'는 것이다.[6]

얼마 후 매형에게서 연락이 왔다. 찻집에서 경수를 만나자마자 매형은 대뜸 사업을 제안했다.

"자네 말을 듣고 오래 생각했는데 말이야. 자네가 직접 사업을 해보는 건 어때? 자금은 내가 대 줄 테니."

이전까지 사업을 직접 해보겠다고 생각한 적은 한 번도 없었다. 그러나 매형의 제안을 받자 사업에 대한 욕망이 갑자기 샘솟았다. 그동안의 경험과 많은 사람들의 지원이 있다면 못할 것도 없지 않은가?

문제는 업종이었다. 제약업을 하기에는 초기 자본금이 너무 많이 필요했다. 기술장벽도 높아 이런 시점에 제품을 생산한다는 것은 사실상 불가능했다. 그러다가 문득 화장품 산업에 생각이 미쳤다. 상대적으로 초기 투자비용이 적다는 장점이 있었기 때문이다. 그는 화장품 산업을 예의주시했다. 그 무렵 화장품 업계의 지형은 급격한 변화가 이루어지고 있었다. 서울 올림픽 이후 수입개방의 시대가 활짝 열렸고, 더 이상 산업보호정책에 기대어 사업을 추진할 수 없는 상황이 이어지는 중이었다. 특히 화장품은 수입개방에 거의 무방비로 노출되어 있었다.

백화점에는 하루가 다르게 낯선 외국 브랜드들이 매장을 넓히면서 소비자를 유혹했다. 이전까지 방문판매 중심으로 영업해왔던 국내 화장품 제조기업에도 비상이 걸렸다. 한 언론은 '화장품 시장에 국경은 없다'라는 자극적인 제목으로 기사를 게재했다.

> 화장품 시장에 국경은 없다. 국경의 벽이 무너진 지는 오래다. 이미 국내에 진출한 외국 화장품 회사의 패턴은 3가지로 구별된다. 합작회사 형태와 국내에 직판점을 개설한 업소 및 기술제휴 형태이다. 한국폴라, 존슨 앤 존슨, 한국존슨을 비롯, 크리스챤 디오르와 샤넬, 에스티로더 등은 직판점을 개설하는 등 시장공략작전을 펼치기 시작했다.[7]

이경수 전무는 무릎을 쳤다. 화장품 시장이 급변하는 그 시기야말로 창업의 적기였다.

'더 이상 하나의 메가 제품으로 시장을 석권할 수 있는 시대는 지나갔다. 국내외 화장품 기업 모두 격변하는 시장에서 이기려면 생산시설을 확보하기 보다는 마케팅에 주력하는 것이 더 유리하다. 고객은 브랜드를 관리하고, 연구개발과 생산은 외주 처리하는 시대가 올 것이다. 바로 화장품 ODM 기업이다.'

생각이 여기에 미치자 더 이상 기다릴 필요가 없었다. 며칠 후 이 전무는 정든 책상에서 짐을 정리했다. 그리고 그간 함께 했던 동료, 후배들과 진한 이별의 포옹을 나눴다. 사직서를 제출하고 그는 사무실을 등지고 나섰다. 20년 동안의 샐러리맨 생활의 소중한 기억과 함께.

6) 박흥수 · 이경수 · 강하영, 같은 책, 73쪽
7) 매일경제 1992년 5월 19일

일본으로 가다

이경수 사장은 화장품 ODM 사업의 성공 가능성을 타진하고자 많은 사람을 만났다. 자료조사도 충실히 수행했다. 그러자 높아보였던 성공 가능성은 확신으로 바뀌기 시작했다. 그가 분석한 내용은 다음과 같았다.

- 미국, 유럽, 일본 등 선진국에서는 이미 50~80년 전부터 화장품 ODM 사업이 활성화되어 있다.
- 반면, 한국은 ODM 회사가 생긴 지 채 2년도 지나지 않았다.
- 국내 ODM 회사는 단 1곳으로 블루오션이나 다름없다.
- 수입개방 등으로 다국적 브랜드가 한국에 들어올 것으로 예상되지만 대규모 생산시설을 구축하기에는 많은 어려움이 뒤따른다.

화장품 ODM 사업은 당대에 분명히 필요했고, 시장도 크게 확대될 것이 분명했다. 문제는 화장품 ODM 사업에 대한 경험이 부족하다는 것이었다. 지인들을 통해 알아보니 일본은 이미 화장품 ODM 회사들이 큰 성공을 거두고 있었다. 그 중 일본콜마는 이미 한국에 합작법인을 설립한 뒤였고, 그 밖에도 몇몇 기업들이 한국의 화장품 시장을 예의주시한다는 이야기였다.

더 이상 시간을 지체할 이유가 없었다. 최대한 빨리 일본의 ODM 업체와 제휴할 필요성이 있었다. 그는 몇 명의 친구들과 함께 대한해협을 건넜다. 멀리에서 일본 도쿄의 불빛이 일렁거렸다. 그는 깊은 상념에 잠겼다.

'최대한 빠른 시간 안에 제조설비를 갖추려면 이미 성공을 거둔 기업과 협력하는 것이 실수를 줄일 수 있을 것이다.'

이경수 사장은 일본에 도착하자마자 '일본미로토'를 찾아갔다. 이 회사는 일본콜마에 뒤이은 업계 2위의 화장품 ODM 기업으로 '레브론' 등 유명 브랜드에 납품하는 중이었다. 거대한 제조설비를 갖춘 공장은 외형에서부터 거대한 성처럼 높아보였다. 다짜고짜 찾아온 이경수 사장의 제안에 일본미로토 관계자는 큰 관심을 보였다.

"우리도 일본콜마가 한국에 진출해서 성공을 거두었다는 사실을 잘 알고 있습니다. 한국시장의 성장성이 높은 만큼 긍정적으로 검토해 보겠습니다."

얼마 후 이경수 사장에게 답신이 왔다.

"귀사의 제안을 수용하겠습니다. 우리가 기술이전을 담당할 테니 회사 설립 등 제반 사항을 진행해 주십시오."

이 사장의 심정은 날아갈 것만 같았다. 제약회사 경영, 마케팅에 대한 추진 경험 등은 풍부했으나 여전히 그는 화장품에 대해서는 비전문가였다. 그럴 때, 일본미로토와의 협력은 천군만마를 얻은 것처럼 든든했다. 이경수 사장은 즉시 사무실을 구하러 동분서주 움직였다.

그가 주목한 곳은 강남구 포이동이었다. 지역 전체가 재개발되면서 건물이 깨끗했고 임대료가 저렴했으며 교통편도 좋았다. 고객들이 방문할 경우에도 무리 없이 찾아올 수 있다는 장점이 있었다. 최초의 사무실은 보잘 것이 없었다. 약 90㎡ 면적의 사무실에는 책상 몇 개가 들어가면 꽉 들어찰 정도였다. 그러나 이 사장의 발걸음은 가볍기만 했다.

사무실 계약이 끝나자마자 그는 사업자등록증을 냈다. 새로 발급된 사업자등록증에는 자신의 이름 세 글자가 찍혀 있었다. 그는 그 이름을 오래오래 지켜보았다.

한국미로토주식회사
대표 이경수

그에게 늘 익숙했던 단어인 또 하나의 '새로운 도전'이 시작되는 순간이었다.

최초의 시련

"대체 어떻게 하실 겁니까? 이러다가 정말 큰일 나겠어요."

사업 시작부터 한국미로토는 큰 위기에 봉착했다. 공장 허가에 큰 문제가 생긴 것이다. 한시라도 빨리 자가공장을 건설하고자 했던 계획은 여지없이 무너져 내렸다. 사무실을 마련하자마자 찾아낸 공장 부지는 충청도의 예산농공단지였다. 사업 초기 투자금을 줄이기 위해 백방으로 수소문해서 찾아낸 곳이었다. 당시 한국미로토가 확보한 부지는 약 23,000㎡로 적지 않은 비용이 소요되었다.

즉시 공장에 입주하려는 찰나, 공장 허가가 지연된 것이다. 특별한 이유도 없었다. 허가가 나올 때까지 무작정 기다릴 수밖에 없었다. 언제 허가가 나온다는 보장도 없었기에 절망적인 상황이 이어졌다. 직원들이 걱정할 정도로 대책 없는 날들이었다.

'자칫 일이 시작되기도 전에 초기 투자자금이 바닥날 수 있다. 어떻게 해야 할까?' 고민 끝에 이경수 사장은 결단을 내렸다. 이 사장은 직원들을 모아놓고 말했다.

"비용 문제 때문에 자가공장에서 시작하려고 했는데, 그 고정관념만 버리면 될 것 같아. 예산공단은 잊어버리고 빨리 임차공장을 찾아 보자구."

자가공장에 대한 생각을 버리자 마음이 편해졌다. 그러나 어느 정도 규모도 있고 임차로 나온 물건을 찾는 것도 쉬운 일은 아니었다. 어느 날, 한 직원이 매물정보를 갖고 보고했다.

"경기도 화성에 있는 향남제약공단이 좋은 것 같습니다. 거리도 가깝고 가격도 나쁜 편이 아닙니다."

이 사장은 즉시 화성으로 달려갔다. 무엇보다 예산에 비해 가깝다는 것이 장점이었다. 더

좋은 조건의 공장을 찾기보다 한시라도 빨리 공장을 가동하는 것이 유리하다는 생각이었다. 협상은 순조롭게 진행되었다. 그러나 또다시 문제가 발생했다.

"화장품이요? 그러면 사업 허가를 내줄 수가 없어요."

담당 공무원이 자초지종을 설명했다.

"이 공단은 제약특화단지예요. 규정상 다른 업종의 기업은 입주시킬 수가 없습니다. 이미 입주기업들과 약속한 사항입니다."

사업 허가를 받기 위해 면사무소를 방문한 이 사장은 온 몸의 기운이 다 빠져나가는 것만 같았다.

"다른 방법이 없나요?"

담당 공무원이 미안하다고 말하며 사라졌지만 이 사장은 포기하지 않았다. 보건사회부와 경기도청, 심지어 면장을 만나 입장을 설명했다. 그러자 해결의 실마리가 보였다.

"입주기업들이 다 찬성하면 모를까."

그날부터 이경수 사장은 향남제약공단에 입주한 기업들을 일일이 찾아다녔다. 왜 화장품 회사가 제약공단에 들어오느냐고 묻는 회사들을 설득하느라 어려움이 적지 않았다. 이 사장의 설득 논리는 분명했다.

"공단에 우리 같은 기업이 하나 있어 잘 되면 자극제가 됩니다."[8)]

회사 CEO가 장기 해외출장을 나간 경우도 있어서 무려 3개월이라는 시간이 소요되었다. 처음에는 적지 않은 고통을 겪었지만 궁극적으로는 최상의 결과로 돌아왔다.



결과적으로 이 모든 것이 '전화위복'이 됐습니다. 우선 예산에 자가공장을 짓지 않고 화성에 공장을 임대한 덕택에 초기 투자비를 최소화할 수 있었습니다. 더 중요한 건 수도권이라는 고유의 입지적 특성이 안겨주는 이점이었습니다. 고객사인 화장품업체 대부분이 서울에 있었으므로 불과 1시간 거리에 떨어져 있는 코스맥스 공장과 긴밀한 커뮤니케이션이 가능했습니다. 만약 예산에 공장을 설립했다면 최소 반나절을 길바닥에 버려야 했을 겁니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

오히려 코스맥스는 초기 투자비를 최소화할 수 있었다. 또한 화장품 기업들이 많이 모여 있는 화성시에 위치해서 고객사, 원부자재 회사와의 물류 부담을 크게 줄일 수 있게 되었다. 위기가 반대로 기회가 된 것이다.[9]

또 다른 난관

한국미로토의 설립은 국내 화장품업계에 적지 않은 파장을 몰고 왔다. 그 이전까지 한 개 기업이 독점적으로 물량을 받았으나 경쟁체제로 바뀌게 된 것이다. 이 사장은 지인의 도움을 받아 첫 물량을 수주했다. 최대한 빠른 시간 안에 생산체제를 구축해야 했다.

설비 구축이 끝나자마자 이 사장은 오랜 연구경력을 자랑하는 연구소장을 영입했다. 당장의 영업을 준비하면서도 미래의 성장을 위한 투자에도 노력을 기울인 것이다. 이 사장은 연구소장에게 당부의 말을 잊지 않았다.

"비록 초기에는 OEM 회사로 갈 수밖에 없습니다만, 언젠가는 기술과 마케팅 능력을 보유한 ODM 전문기업으로 가야 합니다. 그러기 위해서는 소장님의 역할이 중요합니다."

그러나 연구소장 영입은 새로운 불씨의 시작이었다. 협력사인 일본미로토가 난데없는 이의를 제기한 것이다.

"사장님, 최근에 외부에서 연구소장을 스카우트하셨더군요. 이해가 되지 않습니다. 어차피 필요한 기술은 우리가 제공할 겁니다. 대체 왜 자체연구소를 만들고, 연구소장을 영입하는지 모르겠습니다. 당장 연구소를 없애고 연구인력을 정리해 주세요."

8) 매경이코노미 2014년 3월 3일
9) 박흥수, 이경수, 강하영, 같은 책, 44쪽

일본미로토의 의도는 명확했다. 한국미로토를 종속관계로 얽매두고 한국시장을 개척하겠다는 생각이었다. 이경수 사장은 그러한 조건을 받아들일 수 없었다. 향후 ODM 기업으로 성장하기 위해서는 연구소와 연구인력이 반드시 필요했다.

이경수 사장은 일본의 제안을 거절하기로 마음먹었다. 바로 이 사장은 일본으로 건너갔다.

"우리는 연구소장을 바로 그만 두게 할 수 없습니다. 시간을 주십시오."

결국 두 회사의 협력은 무위로 돌아갔다. 모든 걸 다시 원점에서 시작해야 했다. 후일의 평가이긴 했으나 결과적으로 일본미로토와의 결별은 코스맥스에게는 전화위복이나 마찬가지였다.

> 현재 ODM 업계에선 '한국콜마가 기초화장품에 강하다면 코스맥스는 색조화장품에 경쟁력이 있다'는 평가가 지배적이다. 코스맥스가 이런 평을 받을 수 있게 된 것도 적절한 시기에 최적의 기술 파트너를 만나 부족한 역량을 확충한 덕택이다. 만약 코스맥스가 일본미로토와 종속적인 관계를 계속 이어갔다면 이처럼 다양한 기술력을 시의적절하게 확보해 나가면서 역량을 확충할 수 있었을지 의문이다.[10]

사업의 길은 생각보다 험난하고 고통스러웠다.

2. 세 가지 사과의 가치

새로운 이름, 코스맥스

1993년 향남제약공단 내 공장에서 열띤 토론이 벌어졌다. 이경수 사장이 몇몇 직원과 머리를 맞댔다. 그들 앞에는 약 50여개나 되는 낯선 이름들이 적힌 서류가 있었다. 새 사명을 정하기 위한 자리였다. 일본미로토와의 협력이 원점으로 돌아간 마당이었다. 당장 새 사명이 필요했다. 많은 제안이 오갔으나 쉽게 결정하기가 어려웠다.

이경수 사장은 고심 끝에 광고회사 시절 브랜드를 담당했던 친구를 찾아갔다. 몇 가지 시안을 살펴본 친구가 말했다.

10) 동아비즈 2014년 통권 166호 44쪽

"이거 좋은데? 자네가 추구하는 회사 방향과도 맞는 것 같고."

그가 고른 사명은 '코스맥스(COSMAX)'였다.

"코스메틱(Cosmetic)과 맥시멈(Maximum)의 조합이니 '최고의 화장품을 공급해서 최상의 고객만족을 이루겠다'는 뜻 아닌가?"

이경수 사장은 다시 곱씹듯이 그가 고른 사명을 되뇌었다. 발음하기도 좋았고, 부를수록 세련미가 묻어나는 것만 같았다. 코스맥스가 본격 출범하는 순간이었다.



돌이켜보면 과거 제 직장 생활은 사업을 이끌어가는 데 큰 도움이 되었습니다. 이철배 회장님과의 인연도 그렇거니와 초기에 회사를 세우고 마케팅을 하는 과정에서 수많은 도움을 받았기 때문입니다. 사명을 결정할 때, 경영이념을 정립할 때, 초기 영업 단계, 마케팅을 할 때마다 수많은 선후배와 친구들이 발 벗고 나서서 조언을 해주었습니다. 그분들이 아니었다면 오늘날의 코스맥스는 없었을 지도 모릅니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

어려움을 이겨내고 시작된 사업, 이경수 사장은 초기부터 기업의 체제를 구축하는 데 힘썼다. 제휴관계사의 반대까지 물리칠 정도로 연구소를 편제한 것이 대표적인 사례다.

초기에 생산을 준비하는 단계에서 그는 중요한 고민에 매달렸다.

'지금 나는 출발점에 서 있다. 앞으로 먼 길을 가려면 내가 왜 사업을 하는지, 무엇을 위해 하는지, 어디로 가는지 명확한 가치관이 있어야 한다. 앞으로도 수많은 난관이 있을 것이다. 그럴 때 흔들리지 않고 앞으로 갈 수 있는 경영이념이 필요하다.'

그는 사업을 시작하게 된 배경부터 궁극적으로 추구할 목표까지 생각을 정리했다. 단지 돈 때문이었다면 굳이 사업을 할 필요가 없었다. 낮에는 직원들과 제품 개발 방향을 논의하고 밤에는 기업의 역할과 방향에 대해 생각했다.

몇 달 후, 그는 광고회사 시절의 친구를 만났다. 그의 가방에는 그간의 고민이 적힌 몇 권의 문서가 들어 있었다.

"우리가 도와주지. 자네의 생각을 더 구체적으로 표현하고 상징화 시켜야 해."

친구들이 흔쾌히 도움을 주겠다고 나섰다. 몇 주 후 코스맥스 사무실로 친구 한 명이 깔끔하게 정리된 몇 장의 종이를 내밀었다. 코스맥스 CI와 로고, 경영이념 등이 단아하게 정리되어 있었다. 특히 그의 눈을 사로잡은 것은 기업로고 앞에 그려진 3개의 사과였다.

"인류의 역사를 바꾼 것은 사과야. 자네 생각을 3개의 사과로 표현했네."

- 이브의 사과 : 신의 성실의 자세로 '정직한 기업'이 된다
- 뉴턴의 사과 : 창의적인 아이디어로 '연구하는 기업'이 된다
- 아프로디테의 사과 : 미와 건강을 통해 '세상을 아름답게 하는 기업'이 된다

다음 날, 이경수 사장은 직원들과 함께 3개의 사과가 그려진 코스맥스 기업 CI를 두고 오랜 시간 동안 토론했다. 그렇게 세 가지 가치는 이경수 사장과 직원들의 가슴 속에 새겨졌다.

최초의 생산

그가 사업을 시작했던 1990년대 초반, 우리나라 화장품 ODM 산업은 걸음마 수준이었다. 일찍부터 '생산'과 '판매'가 분리되어 있었던 유럽이나 미국 등 선진시장과는 달리 생산과 판매가 한 기업에서 주로 이루어지는 상황이었다. 품질에 대한 확신이 없었기 때문이다. 그러한 편견에 맞서기 위해서는 무엇보다 '가장' 우수한 품질을 유지하는 방법 밖에는 없었다.

그 무렵 코스맥스에는 불이 꺼지지 않았다. 설비 구축과 우수한 원료, 새로운 기술을 개발하느라 여념이 없었다. 이경수 사장도 하루 24시간이 부족할 정도로 바쁜 날을 보냈다. 당장 첫 거래처를 확보하는 것이 급선무였다.

얼마 지나지 않아 최초의 주문이 들어왔다. 당시 국내에서는 유명 브랜드 가운데 하나였던 N사 화장품이었다. 색조화장품으로 단순 OEM 해주는 제품이었다. 그러나 이경수 사장은 정성 들여 시제품을 만드는 데 열성을 다했다.

"사장님, 시제품이 나왔습니다."

몇 주 동안의 노력 끝에 국내 N사의 '이노센스 트윈케이크' 시제품이 나왔다. 이경수 사장의

감회는 남달랐다. 최초 제품이 생산되었을 당시의 감격은 오래도록 잊지 못할 정도였다.

연구소 설립 문제로 벌어진 일본미로토와의 충돌은 회사 존폐를 거론할 만한 위기였으나 이 회장은 과감한 결단으로 어려움을 딛고 1994년 첫 제품을 내놓았다. N사에 납품하는 '이노센스 트윈케이크'라는 색조화장품이었다.[11] 그는 "지금 보면 대단할 것 없는 제품이었는데, 처음 샘플을 가슴에 품고 다녔다"고 회고했다.

마침 이노센스 트윈케이크가 대히트를 치면서 많은 물량을 생산하여야 했다. 또 다른 N사, E사 등의 화장품 회사들은 물론, C사, D사 등 생활용품업체들이 제품을 주문했다. 남성화장품이나 색조화장품, 바디용 생활용품 등이었다. 코스맥스가 제조한 제품들은 슈퍼마켓 등에서 많이 판매되었다.

사업 시작 후 어느 날, 이경수 사장은 마트를 방문했다. 진열대 위에 코스맥스가 만든 제품들이 진열되어 있었다. 근처를 지나던 주부들이 그 제품을 골랐다. 참 감격스러운 순간이었다. 제조 첫 해인 1994년, 13억원에 그친 매출액은 큰 폭으로 상승하기 시작했다. 불과 4년이 지난 1997년 매출액은 156억원에 달했다. 그만큼 화장품 OEM/ODM에 대한 수요가 컸던 것이다.

위기는 도약의 계기가 될 수 있다

일본미로토와의 결별은 큰 위기임에 분명했다. 화장품에 대한 이해도가 부족한 상황에서 협력사와의 기술제휴는 무엇보다 중요한 사안이었다. 그러나 제공되는 기술만을 가지고 생산만 한다면 ODM 기업이라기보다는 OEM 기업에 머무르고 만다는 사실을 이 사장은 잘 알고 있었다.

"기술연구에 대한 투자를 더 늘려야겠어."

첫 제품이 출시된 지 얼마 지나지 않았을 때부터 이경수 사장은 기술연구를 강화하기 시작했다. 창업 이후부터 코스맥스가 가장 노력을 기울였던 분야는 기술개발과 품질이었다.

이미 시작부터 기술개발 부서를 별도로 두었으나 ODM 기업으로서 갈수록 급변하는 경영환경을 고려할 때, R&D 투자가 더 필요하다고 판단했던 것이다.

설립 당시부터 연구소를 두었습니다. 고객사들의 처방이 없는 경우도 많았기 때문입니다. 그런 경우에는 우리가 성분 함량을 조정해서 처방을 했습니다. 당시 ODM 기업으로 살아남기

11) 매경이코노미 2014년 3월 3일

위해서는 품질은 기본이었고, 단가 경쟁력도 매우 중요했습니다. 결국, 누가 합리적인 가격으로 우수한 품질의 신제품을 잘 내는가가 관건이 된 겁니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

이경수 사장은 한 가지 원칙을 정했다. 간부들과의 중요한 회의가 열렸을 때, 그는 그 원칙을 공표했다.

"ODM 기업의 생명은 품질입니다. 매출액의 10%는 어떠한 일이 있어도 R&D에 투자하도록 노력합시다."

그 성과는 금세 나타났다. 우선 공장시설에 대한 CGMP(우수화장품시설관리기준) 적격 인증체제를 구축했다. 최신설비에 시스템까지 갖춰졌으므로 CGMP 인증 체제는 어렵지 않게 구축되었다. 제품이 좋다는 소문이 나면서 거래처와 거래품목이 크게 급증했다.

1996년부터는 40개로 분류된 각 사업장에서 약 1,000여개의 품목이 생산되기 시작했다. 제품 생산 불과 2년 만에 코스맥스는 화장품 ODM 2위 기업[12]의 위상을 굳히기 시작했다. 그뿐만이 아니었다. 화장품업계 전체를 기준으로 삼아도 20위에 달하는 기록이었다. 1997년에는 매출 156억원을 기록할 정도의 비약적인 성장이었다. 한 언론은 '코스맥스, 이렇게 성공했다'는 특집기사를 게재하며 '비약적인 성장'이라고 언급했다.

이 회사의 생산 품목은 로션과 크림 등 기초화장품부터 립스틱, 트윈케이크 등 색조화장품, 무스 헤어젤 등 두발용품까지 전품목이 가능하다. 코스맥스는 지난해는 63억원으로 화장품협회 집계 생산실적 순위 20위로 뛰어올랐고 올해는 매출 150억원을 돌파할 전망이다. 원가 대비 소비자가격이 높은 화장품 산업 특성상 신생업체가 생산금액기준으로 100억원 대를 넘어서는 것은 비약적인 성장이라고 할 수 있다.[13]

우수한 연구 성과가 이어지면서 1997년에는 기업 부설 중앙연구소로 공식 인증되는 기쁜 소식도 들려왔다. 품질 우선의 경영철학이 가져온 놀라운 성과였다. 자체연구도 활발하게 이어졌지만 부족한 기술은 제휴를 통해 확보했다.

- 1996년 일본 헤어케어 전문생산기업 ITC와 기술제휴
- 1999년 미국 기능성화장품 전문기업 나테라와 기술제휴

기술력과 제품개발력을 인정받으면서 1996년부터는 OEM 물량보다 ODM 물량이 더 높은 비중을 차지했다. 1997년에는 임대공장 신세에서 벗어나 향남제약공단에 자체 공장을 세워 가동을 시작했다.

어느덧 코스맥스는 ODM 화장품 전문기업으로, 기술과 품질경쟁력을 갖춘 탄탄한 중소기업으로 거듭나 있었다.





12) 한국경제 1995년 8월 2일
13) 한국경제 1996년 8월 21일

평생의 은인, 이철배 회장님

한편, 여기에서 빼놓을 수 없는 이야기가 하나 있다. 코스맥스, 나아가 이경수 사장이 사업을 추진하는 데 결정적인 역할을 했던 이철배 대웅제약 명예회장에 대한 이야기다. 오너 일가가 아니었음에도 대웅제약 회장, 나아가 명예회장으로 추앙될 만큼 고매한 인품을 가진 분이었다.

> 그럴 때마다 '옆에서 답을 주셨으면 얼마나 좋을까' 하고 생각나는 분이 있다. 故 이철배 대웅제약 명예회장님은 내가 12년 동안 다닌 대웅제약에서 모신 상사이다. 대웅제약 연수원 현관 중심 벽에 이 회장님의 동판이 있을 정도로 전문 경영인의 표상으로 존경받고 있다.[14]

직원들에게는 엄한 상사이자 우수한 성과를 낸 경영자셨지만 따뜻한 일면을 보여주신 분이었다. 특히나 직원들이 어려움에 빠지거나 조언을 구하면 누구보다 먼저 발 벗고 나서셨다. 사업을 시작할 무렵, 이경수 사장도 이철배 회장께 많은 조언을 구하곤 했다.

창업 초기 충남 예산 응봉면에 대지를 구입했을 때의 일이다. 그 소식을 전하자 이 회장으로부터 연락이 왔다.

"같이 한 번 가 보게나. 내가 한 번 봐줄 테니."

이 사장은 이철배 회장을 모시고 공장부지로 내려갔다. 땅을 계약만 한 상태였기에 공장 터는 황량했다. 논과 밭, 과수원뿐이었다.

"저기 5만평 정도 땅 가운데 약 7,000평 정도에 공장을 지을 생각입니다."

그 말을 들은 이 회장은 차에서 말없이 내리셨다. 언제 준비한 것인지 그의 손에는 작은 나침반이 들려 있었다. 논두렁 사이에 지적도를 올려둔 이 회장은 나침반을 놓고 이리저리 재기 시작했다.

"자, 보게나. 자네가 산 땅은 사과밭부터 오른쪽의 물구덩이 위에서 저기까질세. 사과밭을 먼저 헐어내고 공장을 세워야겠어. 특히 물구덩이 위에는 공장을 지으면 안 되니 주의하게."

이곳저곳을 직접 다니면서 확인하느라 이 회장의 구두는 진흙범벅이 되어 있었다. 저절로 숙연해지는 마음이었다.

향남제약공단에 공장을 세울 때에도 이철배 회장은 두 팔 걷어 이 사장을 도왔다. 공장을 지을 당시 설계도를 보면서 하나하나 조언을 아끼지 않았다.

"계단 높이는 최소 15cm, 폭은 25cm가 사람이 걷기에 가장 편해. 공장 화장실은 대충 만들지만 적어도 문의 폭이 1m는 되어야 직원들이 오갈 때 서로 엉키지 않는다네. 굴뚝은 보기에 안 좋다고 뒤로 빼는 경우가 많은데 그러면 경비가 더 들고 효율이 나빠져."

이 회장의 조언은 이경수 사장의 경영관에 큰 영향을 미쳤다.

그때 경험은 내게 현장 확인의 중요성을 뼛속 깊이 새기게 했다. 나는 지금도 화장품 매장들이 즐비한 명동을 한 달에 한 번은 찾는다. 영업사원들은 보통 우리 물건을 많이 사주는 브랜드의 매장에 더 신경을 쓴다. 하지만 현장에 가보면 우리 제품을 많이 사주는 브랜드보다 다른 브랜드 매장이 더 매출이 높은 경우가 많다. 이럴 때는 잘나가는 브랜드에 왜 우리 제품이 많이 들어가지 못하는지를 알아내 그 브랜드에 맞는 신제품을 만들어야 한다. 그래야 더 많은 제품을 팔 수 있다. 현장을 가지 못하면 절대 알 수 없는 일이다.[15]

후일, 이경수 사장은 평생의 은인을 이철배 회장, 대웅제약 윤영환 회장, 그리고 아내라고 언급한 바 있다.

고객의 위기는 곧, 우리의 위기

1997년 12월 3일 저녁, 이경수 사장은 숨죽인 채 시시각각 들려오는 소식에 귀를 기울이고 있었다. 한국경제는 그야말로 풍전등화의 상황에 처해 있었다. 저녁 7시 40분, 속보기사가 TV화면을 가득 메웠다. IMF로부터 550억 달러 규모의 구제금융을 받기로 한 것이다.

당시 우리나라 정부와 IMF의 조인식 현장에 참석했던 한 기자는 그 참혹한 상황을 다음과 같은 글로 남겼다.

그들의 앞에 놓인 서류는 국제통화기금의 자금지원을 받기 위한 정책의향서와 경제정책운용계획서였다. 외환위기 타개를 위해 정부와 IMF가 벌여온 숨 가쁜 협상이 이제 마지막 서명절차를 남겨둔 판이다.

저녁 7시 40분, 창가에 짙게 드리운 어둠만큼이나 무거운 침묵이 흐르는 가운데 우리나라 부총리가 펜을 들었다. 이어 한국은행 총재도 자기 이름을 서명했다. IMF 총재는 두 사람이 서명한 서류를 받아 넣었다. 이미 그의 가방에는 선거를 앞둔 유력 대통령 후보 3명의 지지서명이나 지지의사를 표시한 서류가 들어 있었다.

우리나라 전체가 왜소해 보이는 하루였다.[16]

14) 조선일보 2013년 11월 27일
15) 조선일보 2013년 11월 27일
16) 한겨레신문 1997년 12월 5일

실제로 우리 국민들이 느껴야 했던 실망과 좌절감은 이루 말할 수도 없었다. 그러나 그보다 더한 고통이 곧 휘몰아쳤다. 그것을 깨닫는 데에는 긴 시간도 필요치 않았다. 1998년 1월, 실업급여 신청자들이 대거 급증했다. 부도업체 수도 큰 폭으로 증가했다. 특히 중소기업에게 닥친 암흑의 구름은 짙고 두텁기만 했다. 하루가 멀다 하고 참혹한 현실이 신문 지상에 게재되었다.

중소기업 사장으로서 차마 못할 짓입니다. 가족처럼 지내던 직원 중 누구를 선택하고 누구를 내쫓으란 말입니까. 대기업의 어음 지급 비중이 1996년 58.9%에서 1998년에는 84.6%, 어음 만기일이 평균 93일에서 118일로 늘어났습니다. 내수는 부진한데 수입원자재 가격은 3배 이상 올랐습니다.[17]

화장품 업계 상황은 그야말로 암흑천지나 마찬가지였다. 알짜기업으로 불렸던 에바스화장품이 흑자도산의 함정에 빠지더니, 이듬해 3월에는 쥬리아화장품이 결국 도산했다. 가히 충격적인 상황이 이어지는 중이었다. 이경수 사장도 상황을 예의주시했다.

"사장님, 주문량이 크게 떨어졌습니다. 대책을 세워야 합니다."

그러나 매출 하락보다 더 큰 위기가 코스맥스 앞에 놓여 있었다. 며칠 후에는 더 놀라운 소식이 들려왔다.

"D사와 DS사가 부도와 구조조정으로 사업을 철수한다고 합니다."

가히 충격적인 소식이었다. '빨간통 파우더'로 상징되는 D사와 '섹시마일드' 브랜드로 명성을 높인 DS사는 코스맥스의 최대 거래처들이었다. 매출액은 거의 절반 수준으로 급감하는 중이었다. 더 큰 문제는 원가 상승이었다. 800원 대였던 달러당 환율이 2,000원 선을 육박했다. 화장품의 주된 원자재 가격이 감당할 수 없는 수준으로 급등했다. 이 사장의 시름은 깊어만 갔다. 마침내 올 것이 온 것이다.

"사장님, 원자재 가격이 폭등했습니다. 원가상승분을 제품 가격에 반영해야 할 것 같습니다."

선택할 수 있는 방안은 극히 드물었다. 원가상승을 무시하고 원 가격을 그대로 유지할 수 없는 노릇이었다. 그러나 이경수 사장은 쉽게 판단을 내리기가 어려웠다. 며칠 동안이나 고심한 이 사장은 사업을 시작했을 때의 마음을 생각했다. 이윽고 그는 임원회의에서 다음과 같은 세 가지 방침을 지시했다.

- 원가상승에 대한 고통을 분담하기 위해 공급 가격을 동결한다.
- 이전까지 정했던 최소 생산 수량은 없앤다. 그래서 고객의 1~2달치 판매수량도 공급한다.
- 우리가 손해를 보는 한이 있더라도 고객이 원하는 시기에 제품을 공급한다.[18]

모두들 놀랍다는 반응이었다.

"우리 회사 매출도 절반 수준입니다. 그렇게 했다가는 우리도 곤경에 빠질 겁니다."

반대의견을 피력하는 임원들도 있었다. 그러나 이 사장은 고집을 굽히지 않았다. 고객에 대한 믿음과 신뢰만큼 중요한 것은 없었다. 그는 그러한 방침을 철저히 고수해 나갔다. 임원들의 생각대로 어려움이 지속되었다. 어느 날, 한 임원이 이 사장을 찾아왔다.

"사장님, 지금 금요일인데 월요일까지 납품해달라는 고객사가 있습니다. 그러면 주말에도 작업을 해야 합니다. 게다가 물량도 별로 많지 않습니다. 추가 비용이 들어갈 겁니다. 이런 경우는 납기일을 늦추거나 가격을 인상해야 합니다."

보고를 받고도 이 사장은 고개를 저었다.

"우리 방침대로 하게. 고객사 입장에서 생각해 보게나. 지금처럼 자금이 어려운 상황에서 신제품을 한 번에 많이 만들 수가 있겠나? 그리고 제 때 제품 공급이 안 되면 고객사들은 더 어려운 상황에 처할 수 있어. 납기일은 무슨 일이 있어도 맞춰주고 가격도 말한 그대로 동결하게."

코스맥스의 영업방침은 고객사들에게 큰 감동을 안겨 주었다. IMF외환위기가 서서히 물러가기 시작하자 고객사들로부터 주문이 폭등했다. 코스맥스와 거래를 하지 않았던 기업들도 소문을 듣고 제품개발을 의뢰했다. 1998년 131억원이었던 매출액이 이듬해에는 173억원으로, 2000년에는 248억원으로 상승했다. 기록적인 상승세였다.

게다가 그 사이에도 품질개선을 위한 노력에는 멈춤이 없었다. 1998년 코스맥스가 수십개의 화장품 기업 가운데 7번째로 CGMP 적격업체로 선정된 것이다.[19] 품질이나 매출액 측면에서도 코스맥스는 승승장구하기 시작했다.

늘어난 매출보다 고무적인 것은 고객사들의 신뢰였다. 돈을 주고서도 사지 못하는 신용과 믿음의 가치를 심어준 것이다. 한 고객은 직접 이 사장에게 전화를 걸어 감사인사를 전했다.

"코스맥스가 아니었다면 우리는 IMF의 늪에서 헤어나지 못했을 겁니다. 어떻게 감사드려야 할지 모르겠습니다."

불과 사업을 시작한지 채 10년도 지나지 않았으나 코스맥스는 화장품 업계 중심으로 진입하는 중이었다. 그렇게 위기를 딛고 기회를 만들어낸 1990년대가 지나가고 있었다.

17) 매일경제 1998년 4월 13일
18) 박흥수, 이경수, 강하영, 같은 책, 45쪽
19) 장업신보 219호, 1998년 12월 24일, 〈장업 10대 뉴스〉 중에서

3. 새로운 시대, 세계를 향해

코스맥스의 진격

2000년대 들어서면서 국내 화장품시장은 큰 폭의 성장세를 이어갔다. 새 천년의 시작인 2000년에 3조 1천억원이었던 시장규모는 2001년 10%정도 늘어난 3조 4천억원 수준에 달했다.[20]

그에 걸맞춰 코스맥스의 매출 상승도 눈부신 상승세를 거듭했다.

- 2000년 향남공단 내 일양약품 공장 인수(7,300만개 생산능력 구축)
- 2002년 기업공개, 코스닥 등록
- 2002년 세계 최대의 ODM 업체인 인터코스와 기술제휴
- 2003년 세계 최초 레티놀 대체 나노신물질 개발
- 2003년 INNO-BIZ 기업 선정

2000년대 초반 코스맥스의 기술개발은 가히 혁신적이었다. 주름 방지와 미백, 자외선 차단제 등 기능성 화장품의 비중이 크게 늘어났다. 이경수 사장은 직원들에게 보다 고기능성 기술을 확보해야 한다고 독려했다.

"지금까지는 글로벌 화장품기업들이 일본에서 생산하고 있지만 조만간 한국으로 넘어올 거야. 그때 준비하면 늦어. 미리 준비해서 생산에 대비해야겠어."

한편, 새 시장에 진출할 때에는 마케팅 역량을 배가하는 데에도 노력을 기울였다. 염모제 시장에 진출했을 때에는 영업부 직원들이 직접 염색을 하고 다니면서 화제를 모으기도 했다.

> '마케팅을 위해서라면 염색도 마다하지 않습니다.' 화장품 생산전문회사인 코스맥스 영업부 사무실에 들어서면 진풍경이 펼쳐진다. 8명의 영업부 직원들이 모두 알록달록 머리에 물을 들인 것. 더군다나 직원들 모두 30대 중반의 남성인 점을 감안할 때 되도록이면 튀는 것을 꺼려하는 일반 제조업체에서는 이색풍경이 아닐 수 없다. 영업부 직원들이 이처럼 제각각 다른 색으로 머리를 염색한 것은 지난해 말 염모제 분야로 사업을 확장하면서다.[21]

코스맥스의 성공에는 이와 같은 고객만족의 정신, 미와 건강을 뿌리로 생각한 소명의식, 품질 최고의 가치 구현 등이 어우러진 결과였다. 코스닥 등록 당시에도 코스맥스의 가치는 더욱 빛났다. 한화증권은 코스맥스의 공모주 청약이 마감되었던 2002년 1월 18일, 최종 경쟁률이

무려 70.63 대 1이었다고 발표했다. 코스맥스의 시장 가치는 많은 이들을 놀라게 했다.

코스닥 등록이 완료된 어느 날, 이경수 사장은 평생의 은인 이철배 회장댁을 찾아갔다. 많은 이야기들이 오가던 중 이철배 회장이 말을 꺼냈다.

"이제 코스맥스를 믿고 투자한 주주들에게 더 많은 가치를 제공하기 위해 노력해야 하네."

그리고 다음과 같은 조언을 했다.

"내가 생각할 때, 수익 배분은 합리적이어야 하네. 3분의 1은 세금을 내서 국가경제에 공헌해야 하고, 3분의 1은 재투자해서 회사의 성장을 이끌어야 해. 그리고 나머지 3분의 1은 주주들에게 배당을 할 때 비로소 기업의 역할을 다했다고 할 수 있어."

이 사장은 고개를 끄덕였다. 그해부터 코스맥스는 매해 순익 가운데 3분의 1 이상을 주주들에게 배당하고 있다.

유통위기, 새로운 도전

2003년 어느 날, 이경수 사장은 명동을 방문했다. 시간이 날 때마다 명동을 들르곤 했으나 그날만큼은 심각한 표정이었다. 새로 문을 연 화장품 브랜드숍은 젊은 여성들로 가득 차 있었다. 얼마 전에 보고 받았던 직원들의 보고 내용이 떠올랐다.

"제2의 IMF나 다를 바 없는 불황입니다. 화장품 전문점들마다 마이너스 성장이라고 합니다."

상황은 심상치 않았다. 카드대란 이후 화장품 시장은 크게 얼어붙었다. 소비심리가 크게 침체되자 브랜드 중심으로 구성되어 있던 화장품 전문점에는 한파가 불었다. 코스맥스도 큰 어려움을 겪기 시작했다. 당시 코스맥스의 주요 고객들은 화장품 전문점을 대상으로 하는 회사들이었기 때문이다.

"유통시장의 변화 때문이지만 매출이 계속 줄어들고 있습니다. 뭔가 대책이 필요할 것 같습니다."

이경수 사장은 고민에 휩싸였다. 직접 명동에 나가 상황을 살펴보고 나자 고민이 더 깊어졌다.

20) 장업신문 2011년 12월 20일
21) 한국경제 2001년 6월 5일

이전까지 코스맥스가 주로 공급하던 화장품의 소비자 가격은 몇만원 대였다. 그러나 브랜드숍은 3,300원부터의 가격으로 소비자들에게 어필하면서 시장에서 성장하고 있었다.[22]

그 무렵, 코스맥스와 같은 대형 ODM 기업들은 이미지 저하를 우려, 브랜드숍과의 거래에 부정적인 입장이었다. 그 자리를 소규모의 ODM 기업들이 차지하며 성장하는 중이었다.

이경수 사장의 고민은 쉽게 해결되지 않았다. 소비침체의 영향 때문에 생긴 일회성 반응인지, 아니면 향후 화장품 유통시장의 새로운 변화가 시작된 것인지 확인하기가 어려웠다. 이 사장은 현장에 답이 있다고 생각했다. 다음날 그는 전국 주요 도시를 돌기 시작했다. 서울은 물론, 각 지방 중소도시에서 소비자들이 어떤 반응을 보이는지 눈으로 확인한 것이다. 직접 상황을 살펴보자 향후 유통이 어떻게 변화할지 확신이 생겼다.

몇 주 후, 코스맥스에서 간부회의가 열렸다. 새로운 유통질서에 대한 대응책을 논의하는 자리였다. 이 사장은 그 자리에서 직접 눈으로 본 내용을 설명했다.

"전국을 돌아본 결과, 브랜드숍은 앞으로도 중요한 경로가 될 것입니다. 더 이상 시장 상황을 외면해서는 안 됩니다. 브랜드숍으로도 납품하도록 합시다."

몇몇 직원들이 우려의 뜻을 표명했다.

"그런데 브랜드숍에 납품하면 우리 이미지가 저가라는 인식이 생길 수 있습니다."

그러나 이 사장의 생각은 달랐다.

"우리는 ODM 기업입니다. ODM 기업의 본연은 이미지가 아니라 우수한 품질을 합리적인 가격으로 납품하는 데 있습니다. 그리고 브랜드숍은 잠시 스치고 지나가는 바람이 될 것 같지는 않습니다. 어쩌면 중요한 화장품 경로가 될지 모릅니다."

이 사장의 판단에 따라 코스맥스는 브랜드숍 영업을 시작했다. 우수한 품질을 자랑하는 코스맥스였기에 브랜드숍의 제품을 받는 일은 그리 어렵지 않았다. 이후 브랜드숍은 화장품 유통업계의 3대 경로로 자리 잡았다. 다른 화장품 ODM 기업들이 이미지 하락을 우려, 주저하던 사이에 코스맥스는 현장 중심의 판단력을 기반으로 브랜드숍 시장을 선점했던 것이다.

2003년 전문점 유통경로의 쇠퇴로 인해 −8%를 기록했던 매출 성장세는 2004년과 2005년 각각 49%, 34% 성장으로 이어졌다. 현장을 중심에 두고 경영한 코스맥스의 자랑스러운 성과였다.

해외전시회가 준 기회

2013년 9월, 프랑스 포르뜨 드 베르사이유 전시장에서 파리 화장품 박람회가 개최되었다. 수많은 화장품 기업들이 참가한 가운데 코스맥스도 'Creative Beauty' 존에 전시부스를 열었

다. 약 200여개의 ODM/OEM 기업 가운데 가장 큰 규모였다.

입구에 '바름', '다름', '아름'을 상징하는 세 개의 사과가 놓인 가운데 코스맥스 고유의 정체성을 가지는 '켜'가 주제로 등장했다. '켜'는 나무의 나이테를 일컫는 말로 코스맥스의 창의적 아이디어와 기술력이 켜켜이 쌓인 모습을 상징하고 있었다. 독창적인 부스 디자인도 눈길을 끌었지만 코스맥스의 제품도 이목을 집중시켰다. 첫날부터 코스맥스 부스에는 인파들로 북적였다. 이미 세계 화장품업계 관계자들 사이에 코스맥스는 널리 알려진 기업이었다. 어려움 속에서도 해외박람회에 적극 참가했기 때문이다.



코스맥스는 일찌감치 해외시장으로 눈을 돌렸다. 외환위기 직후인 1999년에 홍콩 화장품 박람회에 참가한 이후 끊임없이 해외시장의 문을 두드렸다.[23] 그간 박람회에 꾸준히 참석하면서 코스맥스는 우수한 수출성과를 낸 바 있었다. 2001년에 영국 화장품기업인 D사에 시험 수출한 립글로스 제품, 2002년 U사 베트남 현지법인에 수출한 P 제품 등이 대표적이었다. 실제로 평소에 이경수 사장은 직원들에게 종종 강조하곤 했다.

"생산 전문회사는 자체 브랜드가 없으므로 내수시장에 매달려서는 금세 한계에 부딪히게 될 거야. 전세계를 무대로 새로운 고객을 발굴하는 데 박람회에 참석하는 것처럼 좋은 방법은 없는 것 같아."

22) 박흥수, 이경수, 강하영, 같은 책, 46쪽
23) 동아비즈 2014년 통권 166호 44쪽

과연 이경수 사장이 이러한 생각을 하게 된 이유는 무엇일까? IMF외환위기 직후 이 사장은 직원들에게 다음과 같은 말을 한 적이 있었다.

"IMF외환위기를 겪다 보니 특정 고객사가 전체 매출액에서 차지하는 비중이 너무 높으면 위기가 닥쳤을 때, 리스크가 증폭되더군. 이제 장기적으로 성장하기 위해서는 국내는 물론 해외에서도 신규 고객을 발굴해 고객층을 다변화하는 것이 필요해."[24]

물론 처음 박람회장에 부스를 열었을 때는 큰 반응이 없었다. 그러나 꾸준히 참석한 결과, 외국의 저명기업들에게도 코스맥스가 널리 알려진 것이다. 2002년 홍콩박람회도 작은 기대감을 갖고 참석한 것이 사실이었다. 그러나 뜻밖의 상황이 코스맥스에 다가왔다.

"사장님, 로레알 관계자들이 왔습니다."

박람회장에서 고객들과 상담하고 있을 때, 담당직원이 달려왔다.

"로레알이라구?"

세계 1위의 화장품 기업 로레알 그룹이 코스맥스 부스를 방문한 것이다. 로레알 담당자는 코스맥스 부스를 둘러본 뒤 몇 가지 의논할 내용이 있다고 말했다.

"코스맥스가 품질이 좋다는 말을 평소에 들었습니다. 우리의 요구대로 시제품을 만들어 보시겠습니까?"

이 사장은 고개를 끄덕였다.

'세계 1위 기업과 협력관계가 구축된다면 큰 성장을 일궈낼 수 있을 것이다.'

2002년 홍콩 박람회는 코스맥스에게 작은 가능성의 불씨를 남겨둔 채 막을 내렸다.

세계적인 화장품 기업 로레알의 방문

그로부터 몇 달이 지난 후 로레알 담당사원으로부터 연락이 왔다.

"아시아 지역 총괄 사장, 아웃소싱 담당 부사장, 한국지사장 등 5명의 주요 인사가 공장으로 갈 겁니다. 생산시설을 점검하기 위한 것이니 잘 설명해 주십시오."

코스맥스 공장에는 일순 긴장감이 감돌았다. 만면에 미소를 띠고 나타난 그들은 꼼꼼하게 공장 내부를 살폈다. 날카로운 질문이 이어졌다.

"품질개발 단계에 대해 설명해 달라."

"현재 연구하고 있는 분야는 무엇인가?"

"환경경영을 위해 설치된 설비들은 어떤 것이 있는가?"

수일 동안 그들은 어떻게든 코스맥스의 문제점을 찾아내겠다는 듯 점검을 지속했다. 수일 동안의 검사가 끝난 후 그들은 이 사장의 손을 잡으며 말했다.

"일단 큰 문제는 없는 것 같군요. 그러나 더 상세한 검토가 필요합니다. 전문가들을 보낼 테

니 성실한 자세로 대해 주십시오."

그들이 떠난 이후 이 사장은 긴 한숨을 내쉬었다. 당시까지만 해도 코스맥스의 생산시스템은 세계 최고 수준이었다. 1998년에는 CGMP기준을 획득했으며, 2000년에는 ISO9001 인증까지 끝마침으로써 국내에서는 손꼽히는 품질 수준을 자랑하는 중이었다. 그러나 로레알과의 계약 기준은 그러한 인증보다 훨씬 더 까다로웠다. 당장 이루어질 것처럼 보였던 로레알과 계약은 쉽게 성사되지 않았다. 그 이후에도 로레알의 고위경영진은 물론, 생산설비, 품질관리, 환경 및 안전 등 각 분야별 전문가들이 순차적으로 방한했다.

그렇게 약 2년의 시간이 지나갔다. 임직원들 사이에서 조금씩 불만들이 나오기 시작했다.

"로레알이 방문할 때마다 기대감을 갖는데 너무 한 것 같습니다. 2년 동안이나 검사만 한다는 게 말이 됩니까?"

그럴 때마다 이 사장은 너털웃음을 터뜨렸다.

"돈을 줘야만 컨설팅을 받을 수 있지 않나? 그러니 무료로 컨설팅을 받는다 생각하자구. 이번 기회에 우리들의 품질 수준과 개발역량을 점검해 볼 수 있으니 얼마나 소중한 기회인가?"

한 번은 로레알의 안전 담당자가 공장을 살펴본 뒤 다음과 같은 문제점을 지적했다.

"파우더제품 제조시설이 다른 공정과 함께 있더군요. 만약 화재가 발생한다면 공장 전체가 피해를 볼 수 있는 구조입니다."

그 말을 들은 이 사장은 면밀히 공장 위치를 확인했다. 로레알 전문가들의 말 그대로였다. 즉시 파우더제품 제조시설을 별도로 분리시키는 공사가 진행되었다. 로레알은 그런 코스맥스의 노력을 높이 평가했다. 마침내 로레알에서 연락이 왔다.

"계약을 체결합시다. 우리의 'M' 브랜드로 판매될 아이섀도와 아이라이너 두 품목을 생산해 주십시오."

무려 2년 동안에 걸친 심사과정이었다. 그날 저녁 이 사장은 몇몇 임직원과 저녁을 함께 했다. 그동안의 심사과정에 대한 소감이 이어졌다. 힘들고 고통스러운 과정이었으나 로레알 브랜드에 코스맥스가 함께 한다는 사실은 그들에게 큰 기쁨을 주었다. 그러나 이경수 사장은 집으로 돌아오는 길에 몇 번이고 다시 되뇌었다.

"이제 시작이다. 세계로 나가야 한다."

24) 동아비즈 2014년 통권 166호 44쪽

중국은 무한한 가능성의 땅

2003년 무렵, 코스맥스는 24시간 불이 꺼지지 않았다. 새로운 유통경로에 대응하기 위한 신제품을 개발하고 생산하느라 여념이 없었다. 이경수 사장도 밤을 새기 일쑤였다. 새로운 성장동력을 확보하기 위해서는 반드시 해외시장을 노려야 한다는 생각 때문이었다.

특히 그의 관심을 모은 지역은 중국이었다.

> 중국을 갈 때마다 여성들을 유심히 바라보았습니다. 놀랍게도 그들은 거의 화장을 하지 않았습니다. 그 모습을 보다 갑자기 희망이 샘솟았습니다. 그 많은 인구를 자랑하는 중국이 화장을 하게 된다면 그 시장은 얼마나 무궁무진한가? 그런 생각을 한 이후부터 중국 진출에 대한 생각을 이어갔습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

이경수 사장의 믿음과는 달리, 당시 우리나라 화장품 OEM/ODM 기업들은 중국 진출에 부정적이었다.

"중국 여성들은 화장을 잘 하지 않는다. 따라서 시장이 그리 큰 편이 어니다. 굳이 중국까지 가서 공장을 세울 필요가 있을까?"

그럴수록 이 사장의 생각은 확고해졌다.

'중국경제가 발전할수록 여성의 사회참여가 늘어날 것이다. 지금은 낙후되었으나 앞으로 화장하는 인구는 늘어날 수밖에 없다. 그때 진출하면 너무 늦다. 지금이 적기임에 틀림없다.'

이 사장은 즉시 직원들을 중국으로 파견했다. 화장품 OEM/ODM 시장에 대해 보다 면밀히 조사해오라는 미션을 준 것이다. 약 수개월 동안 그들은 중국시장을 검토했고, 한 통의 보고서를 제출했다.

- 일본콜마와 이탈리아 인터코스 등 몇 개의 ODM 업체들이 진출해 있다.
- 그러나 그들은 중국에 진출한 글로벌 브랜드와 거래하고 있다.
- 중국 로컬 브랜드와 거래하는 ODM 기업은 없다.

이 사장은 보고서를 보는 순간, 중국진출을 결심했다.

'중국 현지 화장품 업체들은 비용 부담 때문에 글로벌 ODM 업체들과는 거래할 엄두를 못 내 대부분 품질이 떨어지는 저가 제품을 내놓고 있습니다. 합리적인 가격에 고품질 화장품을 우리가 대신 개발해 준다면 중국 현지 화장품 업체들도 고가제품을 만들어 시장의 파이를 훨씬 더 키울 겁니다.'

이경수 사장이 바라본 중국, 그곳은 무한한 기회의 땅이었다.

'중국 내수 시장을 보고 가자'

한국 화장품 업계 최초의 상하이 진출

2003년의 화사한 봄날, 차가운 바람이 낮은 산자락조차 없는 중국대륙 지평선 위에 뿌연 모래바람을 일으키고 있었다. 그 사이를 뚫고 한 대의 승용차가 지나갔다. 코스맥스 직원들이었다. 중국 진출을 위한 길고 긴 대장정이 시작된 것이다. 직원들은 이경수 사장의 특명을 다시 떠올렸다.

"우선 중국시장을 잘 분석해야 하네. 그리고 생산기지로 적합한 곳이 어느 곳인지 찾아봐."

그들은 실로 중국 대륙을 샅샅이 훑었다. 특히 베이징과 광저우, 상하이 등 중국 동부 해안지역 도시가 집중적인 검토대상이었다. 그들은 한 도시를 방문할 때마다 한 통의 보고서를 작성해서 서울로 보냈다. 이경수 사장은 그렇게 날아온 보고서를 면밀히 분석했다.

이윽고 이경수 사장은 최종 진출지역을 선정했다.

"우리는 상하이로 가야 해. 이제 상하이 공장을 알아보도록."

상하이가 진출지역으로 최종 낙점되자 화장품 업계의 지인들이 우려의 뜻을 표명했다.

"상하이라면 인건비가 높기로 유명한 곳인데 괜찮겠나? 중국에 가는 게 저렴한 인건비 보고 가는 거 아닌가? 게다가 임대료는 서울보다 배 이상 비싼 지역인데."

그러나 코스맥스가 본 것은 '상하이라는 무형의 브랜드 자산'이었다.

> 중국에선 패션이나 화장품에 관한 한 상하이 産이 최고대접을 받는다는 사실에 주목한 것이다. 마치 우리나라에서도 '서울 청담동 며느리들이 입고 다니는 옷이다', '서울 압구정동에서 유행하는 패션이다'는 식으로 특정도시, 특정지역이 트렌드를 선도한다는 인식이 퍼져 있는 것처럼 중국 본토에선 상하이가 그 역할을 하고 있었다.[25]

이경수 사장이 본 상하이는 화장품 산업의 최고 중심지였다. 게다가 화장품 용기를 만드는 회사, 패키지 제조회사들이 상하이 인근에 밀집되어 있다는 것도 매력적인 조건이었다. 인근에 연관 업계가 함께 있으면 엄청난 시너지 효과가 있음을 화성공장의 경험을 통해 잘 알고 있었던 것이다.

25) 동아비즈 2014년 통권 166호 47쪽

즉시 코스맥스는 상하이 인근지역에 임대공장을 물색했다. 규모는 그리 크지 않았다. 처음부터 최대 규모의 공장을 짓게 되면 단기 승부에 집착할 수밖에 없다는 생각 때문이었다. 게다가 중국이라는 낯선 이국의 영업 관행이나, 소위 '꽌시'에 대한 경험이 부족한 상태에서 대규모 생산을 추진하는 것은 위험 부담이 크다는 판단이었다.

마침내 2004년 가을, 중국 상하이 펑시안구 종합공업개발지구에 현지법인 코스맥스 상하이가 문을 열었다. 거대한 중국시장, 게다가 최고 명품들이 사활을 건 전쟁을 벌이고 있던 중심지 상하이였다. 한국 화장품 ODM 업계 사상 중국 상하이에 현지공장을 설립한 최초의 사례였다.



코스맥스, 품질이 정말 좋군요

중국사업은 시작부터 난항이었다. 도무지 주문이 들어오지 않았다. 어느 정도 예상한 상황이긴 했다. 중국 사업이 시작된 이후 이 사장은 몇 가지 방침을 정했다.

"우리 고객은 명품을 찾는 소비자여야 합니다. 이미 중국에는 수백개의 중저가 화장품 브랜드가 난립하고 있습니다. 그들을 상대로 영업을 하면 다른 중저가 브랜드와 같이 품질보다는 양으로 가게 됩니다. 우리는 적은 물량이라 해도 최고의 품질로 납품하고 거기에 합당한 가격을 받아야 합니다."

프리미엄 제품 중심으로 영업을 한다는 전략이었다. 중국 로컬업체들은 코스맥스 제품이 가격이 비싸다는 이야기를 듣고 아예 연락조차 하지 않는 경우가 다반사였다. 간혹 가격을 낮추면 거래하겠다는 업체들이 있었으나 코스맥스는 애초 방침을 바꾸지 않았다. 대신 보다 적

극적인 영업을 시작했다.

자체개발 역량이 없는 회사, 개발역량이 부족한 회사가 그 대상이었다.

> R&D 조직이 없거나 개발 능력이 부족한 중국 업체들을 핵심공략 대상으로 잡고, 글로벌 뷰티 트렌드에 대한 시장정보를 제공했고, 중국인들의 피부 특성이나 니즈에 특화된 신제품 제안을 끊임없이 진행했다.[26]

중국에서도 코스맥스의 품질우선 정책이 십분 구현되었다. 중국에 현지연구소가 설립되었고, 우수한 중국인 인력들을 선발했다. 코스맥스 한국 본사의 연구원들이 중국으로 날아갔다. 그들은 중국인들의 특성에 맞는 원료를 개발했고, 피부에 맞는 처방전을 만들어내기 시작했다.

서서히 시장에서 반응이 나타났다. 2000년대 후반 무렵부터 고객들이 코스맥스 상하이법인의 문을 두드렸다. 주문량이 크게 늘어났다. 이전까지 연구소에만 불이 켜져 있었으나 공장도 24시간 체제로 가동되기 시작했다. 이전의 임대공장으로는 물량을 도저히 생산할 수 없어 신규 공장을 건설했다.

이경수 사장은 중국공장 건설 당시 다음과 같이 지시했다.

"설비는 모두 국제 GMP 기준에 맞추어야 합니다. 언제 로레알과 같은 글로벌 기업과 일하게 될지 모르니까. 그리고 품질이 좋지 않으면 ODM 사업은 실패하게 된다는 점을 잊지 마십시오."

2006년 처음 상하이공장이 생산을 시작할 당시 20억원도 되지 않았던 매출액은 크게 늘어났다. 매해 40% 이상의 성장을 거듭했으며 지난 2013년에는 800억원을 돌파했다. 가히 놀랄 만한 성장세였다. 이러한 성과가 더 빛나는 것은 거래업체의 80% 이상이 중국 현지기업이라는 사실 때문이다.

처음부터 중국 로컬업체를 목표로 삼았던 전략이 적중한 것이다.

> 중국에서 사업을 하다 실패하는 경우 대부분 인건비만 보고 중국에 생산공장을 만들어서 저가로 물건을 만들곤 합니다. 그렇게 하면 성공하기가 어렵습니다. 코스맥스의 경우 처음 진출할 때부터 내수 화장품 시장을 확대하겠다는 목표를 가졌던 것이 성과를 낸 이유인 것 같습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

26) 동아비즈 2014년 통권 166호 47쪽

상하이 법인의 성과는 이후에도 계속되었다. 2012년에는 중국 화장품 업계에서 가장 권위 있는 것으로 평가받고 있는 '블루로즈 품질대상'을 수상했다. 중국 상하이에서도 코스맥스는 우수한 외자기업으로 인정받고 있다. 펑시안 공업지구에 입주한 200여개의 기업 가운데 납세액과 투자금액 측면에서 5년 연속 10위 안에 이름을 올렸다. 모두의 우려를 불식시킨 성공적인 해외진출이었던 것이다.

> 우리는 외국인 투자기업의 혜택을 받고 있습니다. 법인세를 감면받고 있음에도 부가세와 특별소비세만으로도 수억원의 세금을 냈습니다. 그래서 모범 납세자로 표창을 받았습니다. 중국 법인장은 상하이 경제사회발전에 이바지했다는 공헌 덕분에 가장 큰 상 가운데 하나인 백옥란 기념상을 수상한 적도 있습니다.
>
> – 이경수 회장 인터뷰 중에서

세계가 놀란 코스맥스의 빅 히트

코스맥스가 중국시장에서 돌풍을 일으키고 있던 2000년대 후반, 국내에서는 또 하나의 신화가 차근차근 준비되는 중이었다. 그 무렵, 코스맥스연구소는 혁신적인 제품을 개발, 글로벌 시장 공략을 위해 시동을 거는 중이었다. 2008년 봄, 코스맥스는 로레알 본사에 새로운 제품을 출시하자고 제안했다.

"새로운 젤 형질의 아이라이너를 개발했습니다. 로레알의 M 브랜드에 적용하면 어떨까 싶습니다."

코스맥스의 연락을 받은 로레알 담당자는 고개를 갸웃거렸다.

"젤 형질이라면 그건 고가의 명품 브랜드에 적용되어야 할 것 같은데요?"

M 브랜드는 로레알의 저가 브랜드였다. 고가에만 적용되는 제품을 저가 브랜드로 출시하자는 제안은 로레알 담당자의 의구심을 자아냈다.

"우리가 개발한 기술을 적용하면 합리적인 단가로 생산할 수 있습니다."

로레알 담당자는 즉시 시제품을 요청했다. 며칠 후, 로레알에서 연락이 왔다.

"품질이 아주 좋습니다. 한 번 시도해 보지요. 그런데 이 제품을 개발하는 데는 얼마나 걸린 건가요?"

코스맥스 담당자가 답변했다.

"두 달 정도 걸린 것 같습니다."

"두 달이라구요? 정말인가요?"

로레알 담당자가 놀란 것도 무리는 아니었다. 코스맥스가 개발한 신제품은 그간의 단점을

모두 해결한 혁신적인 것이었다. 리퀴드 타입의 아이라이너는 땀이나 물에 쉽게 지워졌고, 펜슬 타입은 마찰 때문에 쉽게 번진다는 단점이 있었다. 반면, 코스맥스가 개발한 아이라이너는 이러한 문제점들을 모두 해결했음에도 가격마저 저렴하다는 장점이 있었다.

마침내 2008년 여름 코스맥스가 생산한 아이라이너가 로레알의 M 브랜드로 출시되었다. 예상대로 시장의 반응은 뜨거웠다. 그야말로 날개 돋친 듯 팔려나가기 시작했다. 미국과 유럽 등 선진국의 경기침체로 인해 소비심리가 얼어붙은 터였기에 저렴한 아이라이너는 선풍적인 인기를 모았다. 일본에서는 2009년, 2010년 2년 연속 히트상품으로 선정되면서 누계 3천만 개 이상의 제품이 글로벌 시장에서 판매되었다.



한국기업 최초의 수상

2010년 11월 19일, 홍콩의 한 컨벤션센터. 이경수 사장은 다소 긴장된 표정이었다. 아시아 지역의 화장품 제조 관련 인사들이 자리를 잡은 뒤였다. 간혹 행사장을 지나가던 친분 있는 인사들이 이 사장에게 악수를 건넸다.

"축하드립니다. 정말 놀라운 제품을 만드셨더군요."

이 사장은 사람들에게 일일이 답례했다. 이윽고 행사가 시작되었다. 중앙 단상에는 초록색 나뭇잎과 화장수가 그려진 입간판이 설치되어 있었다. 맨 위에는 한 줄의 글귀가 그날의 행사를 소개하고 있었다.

L'OREAL ASIA PACIFIC SUPPLIER DAY



잠시의 시간이 흐른 뒤, 로레알 아시아담당 사장이 말했다.

"올해의 이노베이션 엑셀런스 어워드 수상회사는 한국의 코스맥스입니다."

행사장 가득 박수소리가 울려 퍼졌다. 이경수 사장이 상을 받은 뒤 단상에 서서 수상소감을 밝혔다.

"이번에 로레알로부터 상을 받은 것 자체가 R&D, 생산 및 QC시스템 등 회사의 전사적인 인프라가 최고 수준임을 증명하는 사례라고 생각됩니다. 앞으로도 고객사와의 협력 강화, R&D 투자 등 전반적인 면에서 한층 더 노력해 제2, 제3의 메가히트 제품을 탄생시키겠습니다."

그날의 수상에는 많은 의미가 담겨 있었다. 한 해 전 출시했던 아이라이너는 공전의 히트를 기록한 제품이었다. 단일 품목으로는 이례적으로 1,000만개가 생산되었고, 그 중 800만개 이상이 해외에 수출되었다. 가히 기록적인 제품이라고 해도 과언이 아니었다.

로레알로부터 혁신상을 수상한 최초의 한국기업이라는 점도 남다른 성과였다. 그날, 각 언론은 코스맥스의 수상 소식을 다음과 같이 게재했다.

> 화장품 연구개발 · 제조(ODM)업체 코스맥스가 로레알 그룹이 주는 혁신상(Innovation Excellence Award)을 수상했다. 세계적인 화장품 업체 로레알 그룹은 최근 홍콩에서 아시아 · 태평양 지역의 협력업체를 초청해 협력업체의 날 행사를 열고 이들 가운데 뛰어난 기업을 선정해 시상하는 행사를 거행했다. 코스맥스는 이번 행사에서 품질, 서비스, 혁신 분야에서 선정된 10개 우수업체 가운데 탁월한 제품개발 공로를 인정받아 우리나라 업체로는 최초로 혁신상을 받았다.
>
> 특히 코스맥스가 이번 상을 수상한 데는 2008년부터 로레알에 공급한 젤타입 아이라이너가

큰 역할을 했다. 고체나 액체 타입이 주류를 이루던 아이라이너를 젤타입으로 만들어 초보자도 손쉽게 아이라인을 그릴 수 있도록 해 인기를 끌었다.[27]

코스맥스는 더 이상 한국의 작은 기업이 아니었다. 어느덧 로레알 그룹의 혁신을 대표하는 기업으로 우뚝 서 있었다.

광저우, 제2의 중국신화를 위해

국내 유통시장의 변화에 효율적으로 대처한 것과 더불어 중국 상하이법인의 성공에 힘입어 코스맥스의 매출액은 큰 폭으로 뛰어올랐다. 특히 중국시장의 성장세는 눈부실 정도였다. 당시 코스맥스의 활동상을 살펴보면 얼마나 많은 노력을 기울였는지 능히 짐작할 수 있을 것이다.

우리나라에서 10년 넘게 ODM 사업을 한 경험을 중국으로 이식했습니다. 화장품을 생산하는 데 필요한 각종 경우를 염두에 두고 연구개발이 이루어졌습니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

중국 기후의 특성을 살려 무더위, 혹은 강추위에도 제품에 이상이 없도록 하는 실험이 기본적으로 수행되었다. 제품을 용기에 담기 3일 전에 미생물 검사를 했다. 코스맥스만의 독특한 '생애 품질관리 시스템'은 빛을 발했다.

최종 완제품을 출고한 뒤에도 2년에서 3년 정도는 창고에 보관해 두었습니다. 소비자의 불만이 접수되었을 때, 문제의 원인이 유통 때문인지, 보관 과정 때문인지 확인하기 위한 것입니다. 중국 화장품업계의 품질관리 기준을 코스맥스가 세워가고 있다는 평가를 받을 정도입니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

상하이 공장의 성공 이야기는 곧, 중국 전역으로 퍼져나갔다. 중국 각지의 화장품 제조업체들로부터 제품을 개발할 수 있는지 문의하는 전화가 쇄도했다. 그러나 상하이까지 적지 않은 물류비가 소요되기에 이내 포기하는 경우가 적지 않았다. 우리나라와는 달리 중국에서는 완제품을 고객사가 직접 찾아가야 하는 구조였기 때문이다.

27) 매일경제 2010년 11월 18일

"혹시 상하이 이남지역에 공장을 건설할 계획은 없습니까?"

가끔씩 만난 중국 화장품 업계 인사들은 코스맥스의 중국 내 활동에 많은 관심을 표명했다. 이경수 사장은 중국 제2의 공장을 건립하겠다고 결심했다. 특히 그의 관심을 모은 지역은 광저우였다. 경쟁업체들과는 다른 행보였다.

> 코스맥스 광저우 공장 준공계획은 2008년 초부터 구상됐다. 다른 경쟁업체들이 베이징, 쑤저우에 생산물류시설을 구축, 운영해오고 있는 데 반해 코스맥스는 제2생산기지를 광저우에 구축하기로 결정했다. 성장세가 높은 중국 내수 시장에 진입하려면 현지기업들이 밀집해 있는 인근에 전진기지가 필요하다는 게 경영진의 판단이었다. 중국의 경우 고객사가 직접 운반비를 내야하는 만큼 광저우 지역 내 공장 설립은 회사의 강점이 될 수 있다는 생각에서다. 어느 정도의 밑그림이 그려지자 일사천리로 진행됐다. 이 회장은 적합한 대지 마련을 위해 직접 발로 뛰어다녔다.[28]

이 지역은 중국 화장품의 본고장이자 최대 격전지[29]나 마찬가지였다. 무려 1,300여개 화장품 제조회사들이 광저우에 집결, 보다 우수한 제품을 내놓기 위해 많은 노력을 기울이는 중이었다. 2011년 12월 약 26,000㎡의 부지에 코스맥스 광저우 공장이 건설되기 시작했다. 코스맥스 제2의 중국신화가 태동하는 순간이었다.

그로부터 약 1년 6개월 후인 2013년 3월 8일, 중국 광둥성 광저우 충화경제개발구의 새로 지은 초현대식 공장건물 앞에 3개의 깃발이 휘날렸다. 중앙에 오성홍기가 자리를 잡았고, 양옆으로 태극기와 3개의 사과로 이루어진 코스맥스 사기가 펄럭였다.

공장에는 그야말로 수많은 사람들이 모여 있었다. 그들은 휴대폰으로 공장의 이곳저곳을 담느라 여념이 없었다. 이날 공장을 방문한 고객사 '차오디'라는 현지 화장품업체도 공장을 직접 둘러보며 벤치마킹하는 중이었다. 공장은 최신 설비로 가득차 있었다. 특히 위생 시스템은 많은 업계 관계자들의 시선을 모았다.

> 위생 시스템도 매우 철저하다. 10만개 미세 먼지를 측정하는 중앙 공정 시스템은 물론 고장이 잦은 중국산 설비 대신 한국산 기계로 전량 배치했다. 절차가 까다롭기로 알려진 중국에서 가장 먼저 허가를 받아낸 것도 '위생'부문이다. 보통 2~3개월 이상 걸리는 허가가 한 달 만에 나와 전대미문의 기록을 세웠다.[30]

28) 이데일리 2013년 3월 10일
29) 매일경제 2013년 3월 11일
30) 이데일리 2013년 3월 10일

품질을 위한 코스맥스의 노력은 광저우 공장에서도 계속되었다. 중국인 직원들은 상하이 공장에서 6개월, 제조자의 경우 한국에서 3개월 교육을 받아야 작업할 수 있도록 한 것이다. 광저우 공장은 준공 이후, 코스맥스의 품질 신화를 이어가기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

국내 화장품기업 최초의 미국 진출

"코스맥스는 지난 26일, 미국 오하이오 주 솔론에 위치한 로레알 공장을 인수하기로 로레알과 합의했습니다. 한국 화장품 업계 역사상 최초로 미국에 우리 공장이 가동될 것입니다."

2013년 4월 26일, 이경수 회장은 기자간담회를 열고 로레알 미국공장을 인수했다고 밝혔다. 기자들은 놀랍다는 표정이었다. 로레알로부터 인수한 인도네시아 자카르타 공장 준공식이 거행된 지 한 달 만에 들려온 새 소식이었다. 게다가 로레알 미국 공장이 갖는 상징성 때문에 기자들의 질문이 이어졌다.

불과 한 달 전, 인도네시아 자카르타 공장 준공식에서 코스맥스와 로레알은 전략적인 협력관계임을 공표한 바 있었다.



로레알과 코스맥스는 글로벌 공동 프로젝트를 진행하는 중요한 파트너십 관계입니다. 인도네시아 공장을 설립하면서 양사의 긴밀한 신뢰관계가 더욱 공고해졌습니다.

– 로레알 그룹 아시아 태평양 지역 총괄 프레드릭 하인리치 부사장

"코스맥스가 인도네시아에서 할 일은 글로벌 회사의 글로벌 전략에 동참하여 파트너로서 역할을 수행하는 일입니다. 지금 바로 성과를 기대하는 것보다는 3~4년 후 진정한 글로벌 1등 연구개발생산(ODM) 기업으로서 성장 동력을 확보했다는 점에 그 의의가 있습니다."

– 이경수 코스맥스 회장

한 달 사이에 로레알 그룹의 미국 공장과 인도네시아 공장을 인수, 준공한 것은 두 회사의 관계를 보여주는 상징적인 사건임에 분명했다. 로레알 그룹 입장에서는 확고한 동반자 덕분에 보다 효율적인 글로벌 전략을 수행할 수 있다는 장점이 있었다. 코스맥스 또한 아시아 지역을 넘어 전세계를 대상으로 화장품 ODM 사업을 추진할 수 있다는 자신감을 만방에 보여준 것이다.

미국 오하이오 주의 솔론 공장은 연면적 3만㎡(약 9,000평) 규모로 연간 1억개의 화장품을 생산할 수 있다. 북미와 남미 지역까지 모두 커버할 수 있는 생산량이다. 그렇게 코스맥스는 한국을 넘어, 아시아로, 아시아를 넘어 세계 속의 기업으로 한 발 한 발 전진하고 있다.

코스맥스가 가는 길

얼마 전, 한 언론은 코스맥스를 가리켜 다음과 같이 표현한 적이 있다.

화장품 업계에서 드러나지 않지만 조용히 성장을 거듭하는 기업이 있다. 화장품 제조자개발생산(ODM) 기업 코스맥스다. 최근 여성들 사이에서 인기를 끌고 있는 '쿠션 파운데이션' 제품부터 '젤 타입 아이라이너'까지 상당수 제품이 코스맥스 손을 거쳤다. '히트상품 제조기'라는 말이 나올 정도다.[31]

1992년 창업 이후 불과 20여년 만에 코스맥스는 눈부신 성과를 거듭했다. 어쩌면 그 성과에 비해 '히트상품 제조기'라는 수식어는 초라해 보일 정도다. 코스맥스 그룹의 지난 2014년 매출액은 5,200억원에 달하고, 영업이익만 350억원 수준이다. 국내에서 생산한 화장품 수량은 2억 8천만개에 달한다. 전세계 인구 30명 가운데 1명은 코스맥스 제품을 사용했다는 의미다.

코스맥스의 위상과 이경수 회장의 경영관을 단적으로 보여주는 일화를 하나 소개하고자 한다. 지난 2012년 이경수 회장은 프랑스 파리를 방문했다. 로레알 그룹 공급자의 날 행사에 참석하기 위해서였다. 2만 3천여개에 달하는 로레알 협력사 가운데 초청장을 받은 곳은 100여곳에 불과했다. 그 중에서도 화장품 완제품을 납품하는 회사는 코스맥스를 포함해 3곳뿐이었다.

그날 로레알 그룹의 장 폴 회장은 이경수 회장과 악수하면서 감사의 뜻을 전했다.

"코스맥스는 혁신적인 제품을 많이 개발합니다. 앞으로 유럽에 오실 일이 생겨도 다른 회사는 만나지 마십시오. 우리와만 만나야 합니다. 세계 어느 곳에서든 함께 일했으면 좋겠습니다."

그날 로레알 회장은 유독 코스맥스를 가리켜 '전략적 파트너'라고 언급했다. 이경수 회장은 당시 상황을 언급하며 이렇게 회고한 바 있다.

ODM 기업으로서 고객으로부터 들을 수 있는 최상의 표현이었다고 생각합니다. 그러나 아직 가야 할 길은 멀기만 합니다. 코스맥스는 2013년 지주회사 체제로 전환해서 분야별 전문화를 통한 성장전략을 추진하는 중입니다. 건강기능식품 ODM 기업인 코스맥스바이오를 만든 것처럼 종합 뷰티산업으로 성장하기 위해 더 노력할 것입니다.

– 이경수 회장 인터뷰 중에서

코스맥스는 화장품 ODM 기업으로서 수많은 성과를 일궈냈다. 이미 세계 최대 화장품기업인 로레알을 비롯해서 메리케이, 존슨 앤 존슨 등 유수의 글로벌 화장품 기업들에게 자체적으로 개발한 혁신적인 제품을 공급하고 있다. 코스맥스가 만든 제품은 일본과 중국, 동남아 등 아시아 지역을 넘어 미국, 유럽 등 세계 70여개 나라에서 230개 브랜드로 판매되는 중이다. 화장품 ODM 기업으로서 히든챔피언이라고 해도 결코 부족함이 없다. 과연 이경수 회장은 어떤 회사를 꿈꾸고 있을까?

조금 더 '다른' 생각으로, 조금 더 '바른' 가치관을 갖고 걸어가는 길, 그것이 바로 이경수 회장이 꿈꾸는 '아름다운 기업'의 모습일 것이다. 다름과 바름과 아름이 뜻하는 3개의 사과처럼.

31) 매경이코노미 2015년 3월 26일

세번째

핵심성공요인 분석

(주)파세코

IBK경제연구소 연구위원 강맹수

1. 개요 : 위기에 더 빛나는 기업, PASECO

1) 파세코의 현재

흔히 '위기는 곧 기회다'라고 한다. 하지만 위기를 기회로 바꾸는 것은 말처럼 쉽지 않다. 기술과 자금, 인재가 부족한 중소기업은 조그만 외풍에도 쉽게 주저앉곤 한다. 여기 위기 때마다 도약에 성공한 흔치 않은 기업이 있다. 석유스토브 세계 1위, 파세코가 바로 그런 기업이다. 파세코의 역사는 유병진 회장이 1974년 석유스토브용 심지를 생산하는 신우직물공업사를 설립하면서 시작되었다. 40여년의 노력 끝에 미국, 중동을 비롯해 전세계에서 심지식 석유스토브를 가장 많이 판매하는 기업으로 성장했다. 이제는 석유스토브뿐만 아니라 가스쿡탑, 김치냉장고, 식기세척기 등을 생산하는 종합가전기업을 지향하고 있다.

파세코가 창업하던 1970년대 정부는 석유화학산업 육성에 힘을 기울였다. 석유제품의 부산물인 등유를 가정의 난방, 주방용 연료로 사용하여 소비를 촉진하기 위해 일본에서 석유스토브를 수입하여 보급했다. 석유스토브가 보급되면서 소모품인 심지에 대한 수요가 함께 늘어났다. 파세코는 신우직물공업사를 창업해 심지를 생산하는 과정에서 기술력을 축적하여 1980년대 석유스토브를 자체적으로 생산하기 시작한다. 아파트 문화의 확산으로 석유스토브가 사양산업화되던 시기에 파세코는 더욱 기술개발에 매진했다. 그 결과, 1988년 국내 최초로 유리섬유를 이용한 심지를 개발하여 석유스토브의 경쟁력을 크게 높인다.

〈 파세코의 성장사 〉



자료 : 파세코 홈페이지

파세코는 90년대 중반, 미국과 중동에 석유스토브를 본격적으로 수출함으로써 도약의 계기를 마련했다. 대기업도 번번이 실패했던 미국의 UL 인증을 획득했을 뿐만 아니라, 중동 지역에도 자체 브랜드인 케로나(Kerona)로 수출을 시작했다. 사양화된 국내시장에서 해외시장으로 눈을 돌려 성장성과 수익성의 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있었다.

2000년대 들어서며 파세코는 세계 최고의 종합가전기업으로 성장하기 위해 새로운 도약을 준비하고 있다. 20세기의 마지막인 1999년 사명을 PASECO로 바꾸고 코스닥에 상장했다. 사명인 PASECO는 완벽한 제품(Perfect product)과 최고의 서비스(Ace service)를 제공하는 스마트(Smart)한 가전기업(Electronic company)을 지향하는 비전을 담고 있다. 안정적인 현금흐름을 만들어내는 석유스토브를 바탕으로 주방가전, 생활가전, 빌트인 가전 등으로 제품을 다각화하고 있다. 파세코는 이제 OEM/ODM에서 벗어나 최종 소비자에게 앞선 가치를 전달하는 B2C 기업으로 발전하기 위해 노력하고 있다.

〈 파세코의 주요 제품 〉



자료 : 파세코

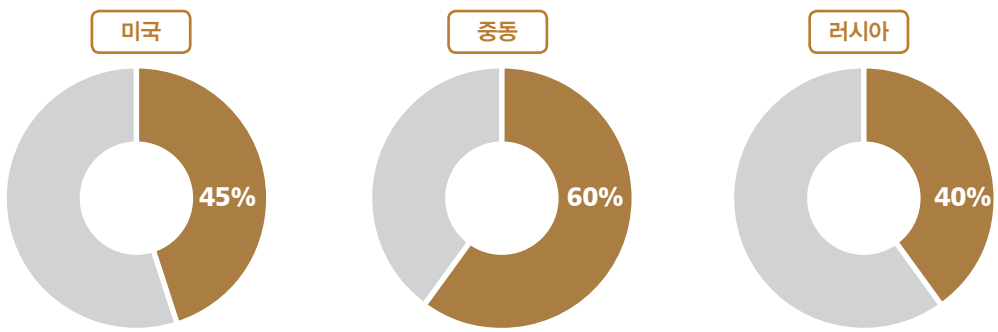
파세코가 생산하는 제품은 계절가전과 주방가전으로 크게 구분할 수 있다. 주력제품인 가정용 및 캠핑용 석유스토브를 비롯해 제습기, 팬히터 등이 계절가전 제품이다. 주방가전 제품은 가스쿡탑, 후드 등의 빌트인 가전과 레스토랑 체인점에서 사용하는 가스튀김기 등의 상업용가전으로 분류된다.

파세코가 생산하는 석유스토브의 90% 이상은 해외로 수출되고 있다. 미국과 중동은 파세코가 주력으로 하는 시장이다. 2014년 기준 미국에서 2,400만 달러, 중동에서 2,100만 달러의 매출을 기록했다. 미국에는 1994년 처음 수출했을 때부터 월마트, 까르푸 등의 대형 유통사에 ODM 방식으로 납품하고 있다. 반면 중동 지역에는 케로나라는 자체 브랜드를 통해 진출했다. 이제는 현지에서 석유스토브의 대명사로 케로나가 확고하게 자리잡고 있다. 제품의 특성상 정확한 시장규모나 점유율을 측정하기는 어렵지만, 현지 유통사는 파세코의 시장점유율을 미국 45%, 중동 60%로 추정하고 있다.

가정용이 주를 이루는 해외시장과 달리 국내에서는 캠핑용 석유스토브가 주로 판매되고 있다. 최근 웰빙 트렌드의 확산으로 국내에서 캠핑에 대한 관심이 급격히 증가하고 있다. 캠핑

용 석유스토브 매출은 2009년부터 매년 30% 이상 증가하여 2014년에는 약 60억원을 기록했다. 국내 캠핑 애호가들은 파세코의 석유스토브를 꼭 가지고 싶은 명품 제품으로 인식하고 있다.

〈 석유스토브 시장점유율 〉



자료 : 파세코

기존의 석유스토브가 안정적인 수입을 보장하는 캐시카우라면 빌트인 가전은 파세코가 앞으로 성장하기 위한 미래 전략사업에 해당된다. 소득수준이 높아지면서 빌트인 가전은 단순한 가전산업이 아니라 주방문화를 창조하는 종합 인테리어 산업으로 변모하고 있다. 파세코는 삼성전자와 한샘, GE 등에 가스쿡탑, 식기세척기, 김치냉장고를 ODM 방식으로 납품할 정도로 품질의 우수성을 인정받고 있다. 다만, 최근 건설경기 악화의 영향으로 빌트인 가전 부문의 매출 성장이 다소 정체되고 있다. 그래서 파세코는 주방가전에 대한 리모델링 수요를 공략하는 전략을 취하고 있다. 2014년 말부터 본격적으로 시장에 소개하기 시작한 레인지후드 제품은 파세코가 ODM에 기반한 B2B 기업에서 B2C 종합가전기업으로 발전하기 위한 시금석이다. 아직 국내에 충분한 시장이 이루어져 있지 않지만, 노후 아파트의 증가에 따른 리모델링 수요가 증가하면서 수요도 빠르게 늘어날 것으로 기대된다. 파세코는 레인지후드를 시작으로 빌트인 가전에 대한 최종 소비자의 수요를 직접 공략하기 위해 자체 브랜드를 강화하고, 전국적인 A/S네트워크와 내부의 마케팅 역량 강화에 노력하고 있다.

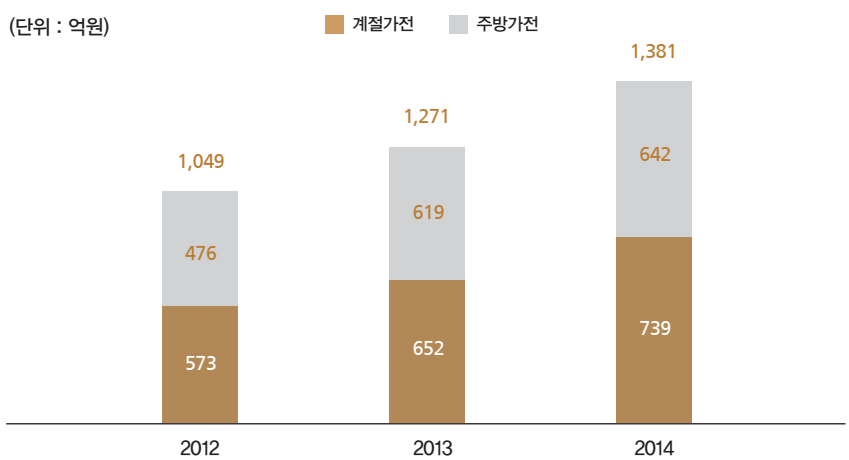
2006년 이후는 파세코가 종합가전기업으로 안정적으로 성장하기 위한 발판을 만드는 시기였다고 볼 수 있다. 외부의 충격에도 쉽게 흔들리지 않는 재무구조를 만들어 냈을 뿐만 아니라, 경기변동에도 안정적인 매출이 가능한 제품 포트폴리오를 구축했기 때문이다.

파세코의 매출액은 2013년과 2014년 각각 전년대비 21.2%와 8.7% 증가한 1,271억원과

1,381억원을 기록했다. 최근의 매출 증가는 가스쿡탑을 비롯한 주방가전 신제품의 판매 호조와 세계적인 한파로 인한 석유스토브 수요 증가가 맞물린 결과다. 세계 1위의 석유스토브 생산기업임에도 내수용 주방가전이 전체 매출의 약 45~50%를 차지하고 있다. 수출 위주의 계절가전과 내수용 주방가전으로 구분된 제품 포트폴리오는 파세코가 외부 경기변동에도 안정적으로 성장할 수 있는 토대가 되었다.

생산품목의 다양화와 생산능력 확충을 위해 2006~2008년 사이에 새로운 공장을 건설하는 등 유형자산에 대한 투자를 집중했다. 유형자산투자가 마무리된 2008년 이후에는 외부차입금을 적극적으로 상환하여 갑작스러운 경기침체에도 대응할 수 있는 탄탄한 재무구조를 구축했다. 제품과 재무구조 양 측면에서 수립한 안정적인 성장기반은 파세코가 새로운 시장과 제품에 과감하게 도전할 수 있는 기틀이 되고 있다.

〈 부문별 매출액 및 주요 재무비율 〉



(단위 : 억원, %)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
유형자산	269	384	530	556	590	586	591	569
부채비율	176	223	105	81	90	97	89	64

자료 : 파세코 사업보고서

2) 결정적 장면

파세코는 위기 때마다 이를 기회로 한 단계씩 성장해왔다. 창업 초창기에 석유스토브 생산기업으로부터의 클레임에서 미국 수출을 위한 UL 인증을 받아야 하는 절체절명의 순간까지 파세코의 성장은 언제나 위기와 함께 해 왔다. 지금의 파세코를 있게 만든 결정적인 장면들을 정리해 보았다.

을의 오기에서 비롯된 기회

1970년대 한국은 일본의 석유스토브를 전량 수입하고 있었다. 산림녹화를 추진하던 정부는 나무 등의 땔감 사용을 줄이고 석유산업을 육성하기 위해 석유스토브를 권장하게 된다. 그러나 당시 석유스토브를 생산할 기술이 없었기 때문에 처음에는 일본의 완제품을 수입하다 점차 부품을 수입하여 조립하는 단계를 거쳐 완전히 국산화하게 되었다. 파세코는 창업 초기 7명의 직원과 함께 석유스토브용 심지를 생산하여 석유스토브 생산업체에 납품했다.

석유스토브는 가전산업에 속하지만, 초창기 기업명인 〈신우직물공업사〉에서 알 수 있듯이 석유스토브의 핵심부품인 심지는 면직물을 짜서 만드는 섬유산업에 해당한다. 당시 국내에는 120여개의 석유스토브 생산업체가 있었다. 파세코는 이들 기업에 납품을 하면서 하루가 멀다 하고 클레임에 시달리게 된다. 일본 수준의 기술력이 없었던 국내 기업들이 소비자가 제기하는 석유스토브의 불만을 심지 탓으로 돌렸기 때문이다. 자신들이 만든 제품의 결함을 찾아 품질을 개선하기 위해 노력하기보다 을인 파세코의 심지에 책임을 돌린 것이다. 그래서 제대로 원인을 규명하지 못한 채 완제품 업체에 불려 다니며 곤혹을 치르게 된다.

제품은 기업의 자부심이다. 멀쩡한 심지가 고장의 원인으로 지적받는 것은 무척이나 억울한 일이었다. 파세코는 난로 고장의 원인이 심지에 있지 않다는 걸 밝히기 위해서 진짜 원인을 찾기 시작했다. 석유스토브를 수없이 분해하고 다시 조립하면서 연구하는 과정을 거쳐 심지가 아니라 연료탱크와 같은 다른 부품의 문제임을 밝혀 나가게 된다. 이런 과정에서 석유스토브에 대해 다른 완성품 업체보다 더 뛰어난 전문적인 노하우를 축적하게 되었다. 을의 오기가 섬유회사를 가전회사로 탈바꿈할 수 있는 기회를 만들어 준 것이다.

다른 기업들이었다면 석유스토브 생산기업의 부당한 지적에 그저 억울함을 호소하거나 거래조건을 유리하게 바꿔 줌으로써 쉽게 무마하였을지도 모른다. 파세코가 고장의 원인을 찾으려 한 것은 하자있는 제품을 납품하지 않겠다는 고집과 어디 내놔도 부끄럽지 않은 제품을 만든다는 자부심이 낳은 결정이었을 것이다. 석유스토브 고장의 진짜 원인을 찾으려고 한 결정이 오늘날 세계 최고의 석유스토브 생산기업 파세코를 있게 한 시작점이었다고 해도 과언이 아닐 것이다.

사양산업 속에도 길은 있다

난방방식은 주거문화와 밀접하게 연관되어 있다. 80년대 중반 아파트 주거문화가 확산되면서 석유스토브 산업은 위기를 맞게 된다. 아파트는 단열효과가 주택에 비해 높을 뿐만 아니라, 중앙난방방식이 등장하면서 석유스토브의 필요성이 크게 줄어들었다. 게다가 민영도시가스회사가 설립되어 지역별로 도시가스 공급이 시작되면서 취사와 난방을 위한 석유스토브 수요는 크게 감소할 수밖에 없었다.

석유스토브의 사양화로 1980년부터 석유스토브를 생산하기 시작한 파세코도 최악의 환경에 직면한다. 제품을 생산하더라도 판매할 곳이 없어 재고가 쌓여만 가는 시기였다. 120여개에 달하던 석유스토브 제조업체들도 줄줄이 도산하고 있었다. 국내에서 시장 자체가 사라지는 상황 속에서 파세코는 역발상을 통해 새로운 돌파구를 찾는다. 기술개발을 통한 차별화된 제품 개발과 이를 바탕으로 한 해외시장 개척이 그것이다.

최악의 경영환경에서 파세코는 오히려 개발팀을 꾸리고 새로운 기술개발에 몰두한다. 석유스토브의 핵심부품인 심지를 획기적으로 개선하는 것이 우선적인 과제였다. 면으로 만든 기존의 심지는 연기와 냄새가 많이 난다는 단점이 있었다. 해외시장으로 진출하기 위해서는 면심지의 단점을 극복하는 것이 무엇보다 중요했다. 마침 국내에서 'Eglass'라는 유리섬유가 개발된 것을 계기로 1988년 파세코는 유리섬유를 이용한 심지를 최초로 개발하게 된다. 유리섬유 심지는 불꽃이 잘 타면서도 수명이 길고, 연료소모량도 적을 뿐만 아니라 저렴하기까지 했다.

유리섬유 심지의 개발은 파세코가 세계시장에 도전할 수 있는 원동력이 된다. 국내와 달리 중동과 미국에서는 여전히 석유스토브가 유용한 난방 및 취사도구로 사용되고 있었다. 그러나 기술적으로 우위에 있었던 일본기업들이 이미 시장을 선점하고 있는 상태여서 진출이 쉽지 않았다. 유리섬유 심지 개발은 국내시장의 사양화에 맞서 파세코가 이들 시장에 진입할 수 있는 경쟁력을 손에 넣은 중요한 전환점이 되었다.

올인(All-in), 대기업도 실패한 미국 수출 도전

중소기업이 세계적 기업으로 도약하는 과정에서 한 번쯤은 회사의 사활을 건 승부에 나설 때가 있다. UL(Underwriters Laboratories, 미국 안전규격인증기관) 인증을 획득하여 미국 시장에 도전한 일이 파세코에게는 바로 그런 순간이었다.

1994년 미국 유통회사 RMC의 대표 레스모로부터 석유스토브 7만 대, 금액으로는 약 60억 원에 해당하는 수출 계약을 제의받는다. 하루에 불과 50~100대의 석유스토브를 생산하던 파세코로서는 감당하기 힘든 규모였다. 납기를 맞추기 위해서는 기존보다 생산능력을 10배 이상 향상시켜야 할 뿐만 아니라, 대기업들도 번번이 퇴짜를 맞을만큼 까다롭기로 이름 난 미국의 UL 인증을 획득해야만 했다. 계약한 대로 수출할 수만 있다면 품질, 생산능력, 경영역량을 몇 단계 업그레이드할 수 있는 기회지만, 만약 실패한다면 더 이상 사업을 계속할 수 없는 상황이

벌어질 수도 있었다. 그래서 레스모와의 수출계약 체결은 최고경영자뿐만 아니라 전직원이 하나의 목표를 향해 숨어있는 잠재력을 모두 끌어내지 않으면 성공할 수 없는 일이었다.

UL 인증에서 가장 까다로운 부분은 석유스토브의 안전성 테스트 항목이다. Tip-over 테스트는 스토브가 넘어졌을 때 10초 안에 불이 꺼지는지를 판정한다. 누유 테스트는 연료통에 1분 동안 일정한 압력으로 공기를 주입했을 때도 연료가 새지 않는지를 시험한다. 안전성 테스트를 통과하기 위해서는 심지와 연소통이 잘 분리되도록 설계를 변경하고, 누유를 방지하기 위해 새로운 용접방법을 적용하는 등의 다양한 기술적 과제를 해결해야만 했다.

새로운 기술이 적용된 제품으로 1차로 인증을 신청했지만, 실패하고 만다. 안전성 테스트는 통과했지만, 생각지도 않은 부분에서 불합격 통지를 받은 것이다. 자동 소화뭉치를 6천회 반복해서 돌렸을 때도 이상없이 작동해야 한다는 기준을 통과하지 못한 것이다. 이런 기준은 하루에 5회씩 석유스토브를 작동시킨다고 가정했을 때 10년을 문제없이 사용할 수 있어야 한다는 의미였다. 시험할 수 있는 기계가 없었던 당시에는 일일이 수동으로 6천회를 돌려가며 문제점을 찾아야 했다. 여러 차례의 시험 결과, 자동 소화뭉치를 돌릴 때마다 기어 부분이 많은 충격을 받으면서 마모되는 문제점을 발견했다. 충격량을 분산시킬 수 있도록 기어 부분의 설계를 개선하고, 자재의 강도를 보강한 이후에야 기준에 맞는 제품을 만들 수 있었다. 결국 선적한 제품이 미국에 도착하기 하루 전에 극적으로 UL 인증을 획득함으로써 기업의 존폐를 건 도박은 최고의 성공으로 돌아오게 된다.

기업의 모든 역량을 걸고 미국시장에 도전한 것은 파세코가 몇 단계 이상 도약할 수 있는 계기를 마련해 주었다. 미국의 엄격한 품질인증을 뛰어넘기 위한 노력 덕분에 제품의 품질이 비약적으로 향상될 수 있었다. 더불어 미국시장을 이미 선점하고 있던 일본기업들과 경쟁할 수 있는 기술개발 노하우를 축적하는 계기도 되었다. 무엇보다 미국 수출 성공의 가장 큰 수확은 구성원들의 숨은 잠재력을 끌어내어 세계와 경쟁할 수 있다는 자신감을 갖게 되었다는 점이다.

성공 뒤에 숨겨진 위협

석유스토브를 미국과 중동에 수출하면서 파세코는 급속도로 성장하기 시작한다. 1996년부터 2000년까지 석유스토브 수출이 2배 가까이 증가했다. 미국에 진출한 지 5년 만에 일본기업을 제치고 시장점유율 1위를 차지하였을 뿐만 아니라, 1999년부터는 월마트와 홈디포 등의 대형마트에서 파세코 제품만 납품받게 되었다. 이런 성장을 기반으로 세계적 기업으로 도약하기 위해서 기존의 사명인 우신전자를 해외시장에서도 쉽게 통용될 수 있는 파세코로 바꾸고 1999년 말 코스닥 시장에 상장하게 된다.

석유스토브 매출이 지속적으로 증가하고는 있었지만, 계절가전이라는 특성 때문에 비수기에는 생산설비와 인력이 남아도는 문제를 해결해야 했다. 기업 자원을 1년 내내 효율적으로

활용하고 석유스토브에 편중된 매출을 다각화하기 위해 파세코는 주방가전 시장으로 사업을 확장하게 된다.

석유스토브의 성공과 빌트인 가전에서의 성공이 상승작용을 일으키면서 1997년 396억원이었던 매출은 5년 후인 2002년 1,214억원으로 거의 3배 이상 증가하게 된다. 2001년 매출액은 760억원이었지만, 2002년 식기세척기와 김치냉장고 등의 가전제품이 폭발적으로 성장하면서 단숨에 1,200억원을 초과하는 매출을 기록하게 된다. 미국 북동부의 한파와 이라크전으로 인한 석유스토브의 호황, 가전사업의 호조가 동시에 이뤄지면서 2002년부터 2005년까지 4년 연속으로 1,200억원 이상의 매출을 기록하게 된다. 그러나 당시 파세코는 성공의 이면에 예상치 못했던 위기가 숨어 있을 줄은 상상하지 못했다.

2006년 매출액이 갑자기 814억원으로 급락하면서 창업 이래 처음으로 적자를 기록하게 된다. 4년 연속 이어지던 안정적인 매출액이 예상치 못하게 급감하면서 2006년, 2007년 2년 연속 적자가 이어졌다. 이라크전으로 인해 매년 3,000만 달러 이상 수출하던 중동 특수가 사라지면서 중동 지역 매출이 600만 달러 수준으로 크게 감소한데다 미국 지역의 따뜻한 날씨로 인해 석유스토브 수출이 전년도의 1/3로 급격하게 줄어들었기 때문이었다. 더구나 2002년과 2003년 큰 폭의 성장을 이어가던 김치냉장고 등의 가전제품 매출도 2004년부터 주춤하기 시작했던 것도 동시에 영향을 미쳤다.

갑작스럽게 매출이 절반 가까이 줄어들게 되면 어지간한 중소기업은 도산할 가능성이 높아진다. 그러나 파세코는 기업의 생존이 위협받을 만한 위기를 오히려 체질 개선의 기회로 삼았다. 이라크전으로 인해 2003년부터 중동 지역에서 파세코 석유스토브는 폭발적인 인기를 얻게 된다. 현지 유통업체들이 이라크전 특수에 편승하기 위해 무분별하게 주문을 늘리기 시작하면서 비효율적인 유통망으로 인한 문제가 불거지기 시작했다. 지나치게 갑자기 늘어난 주문으로 파세코 석유스토브의 공급이 초과하고 유통업체들이 재고정리를 위해 저가에 밀어내기 판매를 하면서 브랜드 이미지가 크게 훼손되기에 이른다. 파세코는 이러한 위기를 효율적인 유통망 구축의 기회로 삼았다. 독점 에이전트 체제와 계약을 통해 공급물량을 안정적으로 조절할 수 있게 되었다. 밀어내기 판매가 사라지면서 가격방어와 명품 이미지를 유지할 수 있게 되었고, 매출도 서서히 회복되기 시작했다.

위기극복 과정에서 파세코가 취한 특별한 대응은 연구개발투자를 매출액의 1~2% 수준으로 꾸준히 유지하며 위기 속에서도 투자를 아끼지 않았다는 점이다. 중소기업들은 위기가 닥치면 설비투자와 연구개발투자를 줄이려는 유혹을 쉽게 받는다. 그러나 파세코는 위기에도 연구개발과 설비투자를 소홀히 하지 않음으로써 수요가 회복되었을 때, 한 단계 업그레이드된 제품과 늘어난 생산능력을 바탕으로 이전보다 더 안정적인 성장 기반을 확보할 수 있었다.

파세코가 위기에도 더욱 기초에 충실한 투자를 지속할 수 있었던 데에는 항상 최악의 경우에 대비하는 최고경영자의 경영방침이 자리하고 있었다. 위기가 오기 전에 대부분의 장기차입

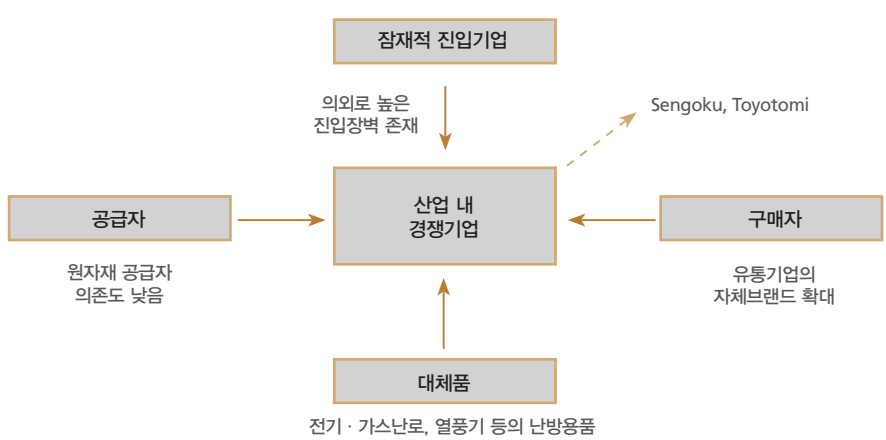
금을 매년 꾸준히 상환해 나가면서 재무구조를 개선했다. 개선된 재무구조와 금융기관과 오랫동안 쌓은 신뢰관계 덕분에 위기극복 과정에서 투자 자금을 쉽게 조달할 수 있었다. 위기가 발생했을 때 대책을 찾아서는 이미 늦을 수밖에 없다. 빠르게 성장할 때일수록, 호황이 지속될수록 만약에 있을지 모르는 위기에 대비하였기 때문에 오늘날의 파세코가 있을 수 있었다.

2. 산업분석

1) 석유스토브 산업

석유스토브의 가장 큰 시장은 일본이다. 일본을 제외하면 석유스토브를 주요 난방방식으로 사용하는 지역이 많지 않다. 일본은 전통적인 주거방식인 다다미 문화로 인해 석유스토브나 전기난로를 이용하여 실내난방을 하는 경우가 많다. 일본시장은 다른 나라의 수요를 모두 합친 만큼 크지만 석유스토브에 내진설계까지 요구하는 까다로운 안전규격으로 인해 다른 나라 기업의 진입이 쉽지 않다. 미국에서 석유스토브는 폭설이나 자연재해 등으로 인해 전기공급이 중단되었을 때를 대비한 예비용 난방기구의 성격이 강하다. 중동에서는 사회간접망이 충분치 않은 지역의 개별난방과 취사를 위한 목적으로 석유스토브를 사용한다. 베드윈족과 같은 유목민족은 이동하면서 난방 · 취사를 할 수 있는 다목적 열기구로 석유스토브를 이용하고 있다.

〈 석유스토브 산업의 특징 〉



잠재적 경쟁자와 진입장벽

파세코의 주력시장인 석유스토브 산업은 작은 시장규모로 인해 의외로 높은 진입장벽으로 보호되고 있다. 연도별로 편차는 있지만, 파세코가 주력으로 삼고 있는 중동과 미국시장은 각각 3,000~5,000만 달러 내외의 시장으로 추정된다. 역설적이기는 하지만 이처럼 작은 시장규모가 파세코와 같은 중소기업에게는 오히려 기회로 작용했다. 석유스토브 산업은 작은 시장규모에 비해 사업 초기 일정한 규모의 투자가 필요할 뿐 아니라, 투자 회수기간이 길고, 다년간의 제조 노하우가 중요하다. 이로 인해 대기업이나 신규 기업이 진입하기 쉽지 않은 측면이 있다. 이러한 진입장벽으로 인해 이미 시장에서 입지를 굳힌 기업들은 안정적으로 사업을 영위할 수 있는 장점이 있다.

대체품의 위협과 구매자 협상력

석유스토브는 전기나 가스난로 등 다른 연료를 사용하는 난방기기들과 같은 대체품이 존재하고, 주거문화의 변화에 취약하여 제품가격에 높은 프리미엄을 부여하기 어렵다. 또한 유통기업들이 자체적인 브랜드를 확대 · 강화하려는 경향이 심화되고 있는 측면도 향후의 협상력을 약화시킬 가능성이 있는 요소이다. 파세코도 미국에 유통사 브랜드인 Dyna Glo로 진출하고 있으며, 거대 유통기업들인 월마트, 로우스, 홈디포 등과 협상력에서 우위를 점하기 쉽지 않은 환경이다. 중동시장에서도 독점 에이전트가 자체 브랜드화를 추구하고 있어 파세코의 자체 브랜드인 케로나를 유지하기가 만만치 않다. 다만 케로나는 오랫동안 중동 지역에서 탄탄한 명성을 갖춘 명품 브랜드이기 때문에 미국처럼 유통사에 쉽게 휘둘리지는 않을 것으로 보인다.

유통기업과의 협상력은 향후 산업 전반의 수익성을 좌우할 중요한 요소로 부각될 가능성이 높다. 제품의 소매가격이 저렴하고 수요가 많지 않기 때문에 자체적인 유통망을 구축하였을 때의 실익이 매우 적기 때문이다. 그러나 미국 아마존(Amazon)의 온라인 쇼핑몰에서는 경쟁사인 일본의 Sengoku 제품이 129달러에 판매되고 있는 반면, 파세코 제품은 196달러의 높은 가격에 판매되고 있다. 따라서 향후 유통기업과의 협상력 악화나 시장 변화로 인해 가격이 낮아지더라도 경쟁기업에 비해 파세코는 충분히 버텨나갈 여력이 있어 보인다.

석유스토브 산업이 갖는 특성에 비춰볼 때 시장 주도적인 지위를 확립한 파세코는 향후에도 안정적인 수익을 꾸준히 거둘 수 있을 것으로 예상된다. 다만, 향후의 수익성은 일본시장 진출 여부와 미국시장을 비롯한 선진국에서 자체 브랜드를 확립함으로써 유통기업에 대한 협상력을 향상시킬 수 있는지 여부에 따라 달라질 것이다.

산업 내 경쟁

주요 경쟁기업인 일본의 Sengoku 및 Toyotomi와의 성능을 비교할 경우 파세코가 연소생성물이 적고 자동소화기능이 우수하다. 반면, Sengoku는 내식성이 좋은 연료탱크를 사용하는 장점이 있지만, 자동소화기능에 약점이 있고 연소생성물이 많은 단점이 뚜렷하게 나타난다. 최근 국내 캠핑용 석유스토브 시장에도 진출한 Toyotomi의 제품은 여러 측면에서 파세코와 대등한 성능을 보여주고 있다. 특히 측면 점화방식으로 연소통이 안착하지 못하는 현상을 방지하는 장점이 있었다. 일본의 넓은 석유스토브 시장을 바탕으로 오랫동안 기술을 축적한 Toyotomi는 파세코가 세계 1위의 석유스토브 기업으로서 지속적으로 경쟁하게 될 것으로 예상된다.

〈 경쟁기업 간 품질 비교 〉

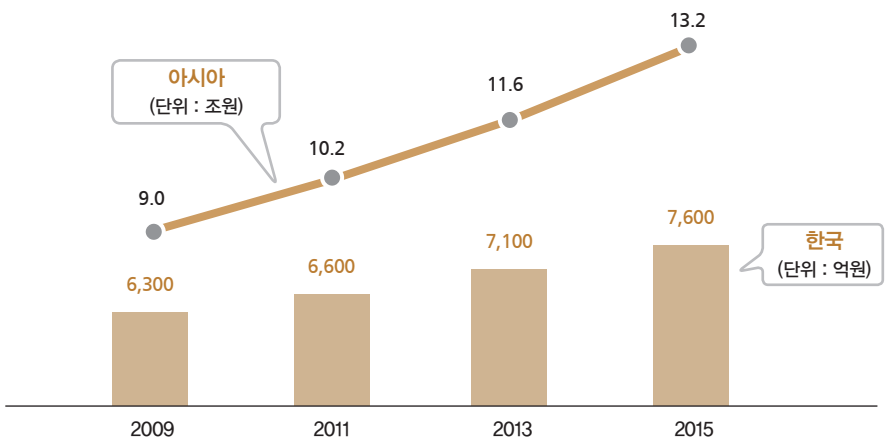
주요 항목	파세코	Sengoku	Toyotomi
발열량	23,000 BTU/hour	23,000 BTU/hour	23,000 BTU/hour
연소생성물	0~20 ppm	61~65 ppm	27 ppm
자동소화시간	5 초	90 초	1 초
자동소화각도	18°	없음	45°
특징	우수한 자동 소화기능	내식성이 좋은 연료탱크	연소통 안착불량 방지

자료 : 파세코

2) 빌트인 가전산업

빌트인 가전은 부엌가구에 가전기기를 내장시켜 가구의 일부처럼 설치한 기기를 뜻한다. 주로 아파트 건설 과정에서 냉장고, 김치냉장고, 오븐, 와인셀러 등을 벽면이나 가구에 내장하여 불필요한 공간을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 사용자의 라이프 스타일에 맞춘 주방을 연출하는 것이 가능해진다. 빌트인 가전은 1990년대 말 국내에 처음 소개되기 시작했다. 2001년 1,100억원이던 국내 시장규모가 2015년에는 약 7,600억원 수준으로 확대될 것으로 예상되고 있다. 아시아 지역의 빌트인 가전 시장은 2015년 약 13조원으로 국내의 20배 수준으로 추정된다.

〈 빌트인 가전 시장규모 〉



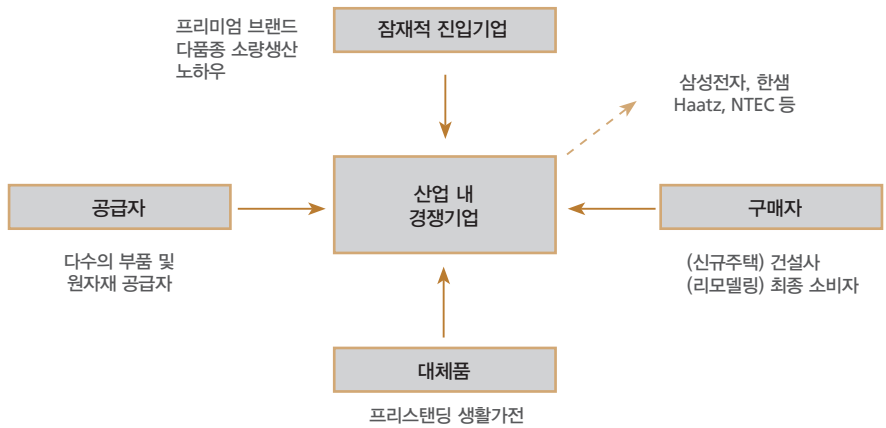
자료 : LG전자

잠재적 경쟁자와 진입장벽

빌트인 가전이 먼저 도입된 미국이나 유럽에서는 개별 가전제품을 일컫는 프리스탠딩 제품에 비해 프리미엄 이미지를 갖는 명품 주방가전으로 인식되고 있다. 국내에서도 프리스탠딩 가전이 최대 5% 수준의 낮은 이익률을 나타내는 데 비해 빌트인 가전은 상대적으로 이익률이 높은 경향이 있다. 그러나 국내의 빌트인 가전 시장에서 프리미엄 제품은 해외에서 수입되는 경향이 강하고, 국내 기업은 보급형 제품에 주력하고 있다.

빌트인 가전 시장의 잠재적 경쟁자는 프리미엄급 시장으로 진출할 것인지 일반 대중을 상대로 한 보급품 시장을 겨냥하는 것인지에 따라 다른 형태의 진입장벽에 직면한다. 프리미엄 시장의 경우 고급품의 이미지를 나타낼 수 있는 브랜드 경쟁력이 매우 중요하다. 프리미엄 시장은 수익성이 매우 높지만 고급 인테리어 시장의 특성을 갖고 있어 신규 브랜드의 진입이 쉽지 않다. 보급형 제품 시장에서는 뛰어난 생산효율을 바탕으로 한 원가경쟁력이 중요한 진입장벽이 된다. 빌트인 가전의 교체에 대해 소비자들은 일정한 심리적 장벽이 있기 때문에 보급품이라고 하더라도 품질의 신뢰성이 높은 제품을 기대한다. 그래서 일정 수준 이상의 품질을 유지하면서 다품종 소량생산을 효율적으로 할 수 있는 생산 및 운영 능력이 중요하다. 신규 진입기업의 경우 이런 조건을 갖추기 위해 필요한 생산라인의 자동화, 다양한 운영 노하우를 습득하기 어렵다. 이와 같은 이유로 빌트인 가전 시장은 잠재적 경쟁자의 신규 진입이 쉽지 않아 기존기업이 수익성을 유지하기가 상대적으로 용이하다.

〈 빌트인 가전산업의 특징 〉



대체품의 위협과 구매자 협상력

앞서 설명한 것과 같이 빌트인 가전은 일반적인 프리스탠딩 가전과 대체품의 관계에 있다. 김치냉장고를 예로 들면 빌트인이나 프리스탠딩 제품의 기능상 차이점은 크지 않다. 김치냉장고를 빌트인으로 구입할 것인지 프리스탠딩 제품을 구입할 것인지는 전적으로 최종 소비자의 선택에 달려 있다. 잠재적인 경쟁자가 진입하기 어려운 측면은 빌트인 가전산업의 수익성 유지에 도움이 되지만, 완전히 동일한 기능을 제공하는 대체품이 존재하는 것은 산업 전반의 수익성을 제약하는 요인이다. 빌트인 가전산업은 기능적 측면 이외에 최종 소비자가 중요하게 고려하는 특성(예를 들면 심미적 가치 등)을 만족시킴으로써 수익성을 제고할 필요가 있다.

국내에서 빌트인 가전은 소득수준이 향상되고, 삶의 질에 대한 관심이 증가하면서 신규 아파트의 건축과 더불어 형성되었다. 최근 건설경기가 위축되면서 기존 노후주택의 리모델링과 관련된 새로운 수요가 형성되고 있다.

신규 주택 건설과 연관된 빌트인 가전 시장은 전형적인 B2B2C 산업의 성격을 보이고 있다. OEM이나 ODM 제조기업들이 삼성전자와 같은 가전대기업이나 건설업체에 납품함으로써 최종 소비자에게 전달된다. 구매자의 교섭력이 강한 신규 주택 관련 시장에서 파세코와 같은 중소기업은 OEM/ODM 방식으로 접근하는 것이 일반적이다. 하지만 최근 아파트 신축의 경우에도 소비자의 선택권이 강조되는 경향이 늘어나면서 점차 B2C 산업으로 변모할 가능성이 있다. 리모델링 시장의 경우 주택을 리모델링하는 과정에서 소비자들은 자신의 개성을 드러낼 수 있는 제품을 선택하는 경향이 강하다. 현재 시장 형성 초기에 머물고 있는 국내 리모델링 시장은 중소기업들이 자체 브랜드를 소비자에게 각인시켜 B2C 기업으로 변모할 수 있는 기회가 될 수 있을 것이다.

산업 내 경쟁

빌트인 가전시장은 Miele나 Siemens와 같은 해외의 가전기업들이 전세계시장을 주도하고 있다. 국내에서는 대기업인 삼성전자, LG전자와 Haatz, NTEC 등의 전문업체가 경쟁하고 있다. 업계에서는 파세코가 국내 빌트인 가전시장에서 약 10% 내외의 점유율을 기록하고 있는 것으로 추정하고 있다. 대기업이 주를 이루는 상황에서 중소기업으로서 10% 내외의 점유율을 기록할 수 있었던 것은 파세코의 높은 기술력과 더불어 자체 브랜드를 갖춘 종합가전 전문기업으로 발돋움하기 위해 끊임없이 시장과 고객을 분석한 덕분이다.

최근 빌트인 가전에서 점차 두각을 나타내고 있는 분야는 레인지후드 교체 시장이다. 빌트인 가전이긴 하나, 아직 소비자들이 레인지후드에 익숙지 않아 시장이 형성되는 초기에 있다. 높은 보급률에도 레인지후드의 성능에 대한 불만이 잠재해 있고, 교체할 수 있는 제품이라는 점 자체를 모르거나 구매 경로가 뚜렷하지 않아 수요가 잠재되어 있는 B2C 시장이다. 주로 노후주택의 리모델링과 관련하여 수요가 폭발적으로 증가할 가능성이 높으며, 아직 시장이 형성되기 전이라는 점에서 파세코와 같은 전문 중소기업이 적절한 대처를 통해 시장을 선점할 가능성이 높다. 최근 웰빙 트렌드가 확산되면서 실내공기 환기에 대한 인식이 크게 증가하고 있다. 요리 과정에서 발생하는 유해물질의 환기를 위해 레인지후드의 교체가 필요하다는 인식 전환이 이루어진다면 시장은 빠르게 자리잡을 수 있을 것으로 예상된다.

3) 파세코의 가치사슬

가치사슬은 기업의 경쟁우위가 어디에서 비롯되는지를 보여준다. 파세코의 가치사슬은 ODM 기업이라는 특성 때문에 일반적인 B2B나 B2C 기업과는 다소 다른 특징을 나타낸다. 파세코의 본원적 활동은 제품기획–제품개발–제조–납품–사후서비스로 이루어져 있다. 최종 소비자에 직접적으로 제품을 판매하지 않고 대기업에 ODM으로 납품하거나 대형 유통업체에 판매하기 때문에 자체적인 마케팅 활동이나 독자적인 유통망 구축 활동은 상대적으로 중요성이 낮은 편이다. 반면, 제품의 기획에서 개발과 생산에 이르는 각 활동들 간에 긴밀히 연계되어 있어 생산과 운영 과정의 효율성이 높은 특징을 보인다.

파세코는 대기업이 신제품 개발을 의뢰하면, 효율적인 기술개발 프로세스를 바탕으로 최단시간 내에 제품개발을 완료하는 체제를 구축하고 있다. 이를 위해서 ERP와 PLM 등의 다양한 업무 효율화 시스템을 적극적으로 도입하여 활용하고 있다. 파세코의 가치사슬은 개발과 생산이 독립적으로 분리되지 않고 하나의 부문처럼 긴밀하게 연계되어 있다는 점이 특징이다. 각 부문 간의 효과적인 연계로 개발시간을 단축할 수 있을 뿐 아니라, 신제품 생산단가를 최소화함으로써 경쟁사 대비 뛰어난 원가경쟁력을 확보할 수 있게 된다.

장기적으로 종합가전 전문기업을 지향하는 파세코는 고객에 대한 분석과 이해를 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 중동과 같은 해외시장에 직접 A/S센터를 운영하고 있을 뿐만 아니라 전국 20개 지역에 자체 A/S망을 구축하여 고객의 소리를 끊임없이 수집하고 이를 바탕으로 제품 개선에 활용하고 있다. 이러한 활동은 향후 파세코가 자체 브랜드를 갖춘 종합가전 전문기업으로 성장하는 데 중요한 밑거름이 될 것이다.

〈 파세코의 가치사슬(Value Chain) 〉



3. 핵심성공요인 분석

1) 전략(Strategy) : 신뢰할 수 있는 사업파트너

OEM이나 ODM 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 자체 브랜드를 갖춘 유통기업과 안정적인 협력관계를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다. 해마다 납품기업이 바뀌거나 납품물량의 기복이 심하면 경영자원의 효율성이 떨어지고 OEM/ODM 기업의 안정성도 크게 낮아진다. 기업의 성장성뿐만 아니라 수익성을 확보하기 위해서도 바이어와의 오랜 거래를 통한 신뢰관계 구축이 핵심적이다.

파세코는 작은 바이어와도 최선을 다해 약속을 지키면서 신뢰를 쌓아나갔다. 이렇게 쌓은

신뢰는 새로운 성장 기회를 제공하기도 한다. RMC 대표였던 레스모가 석유스토브를 하루 최대 100대 남짓 생산가능할 정도의 작은 기업인 파세코에게 60억원 규모의 미국 수출계약을 제의한 것도 그러한 신뢰관계가 바탕에 있었기 때문이다. 심지 생산에서 보여준 파세코만의 뛰어난 기술력뿐만 아니라 사소한 약속도 철저히 준수해온 파세코의 신용이 있었기에 가능한 행운이었다.

파세코는 대부분의 해외 바이어들과 장기간 거래관계를 유지하고 있다. 특히 미국의 바이어와는 20년간 거래를 지속하고 있는데, 이는 뛰어난 가격경쟁력과 높은 품질뿐만 아니라 납기일을 항상 지킴으로써 축적된 신용이 있었기 때문이다. 중국업체의 경우 환율이 바뀌면 중도에 다시 가격을 협상하려고 하지만, 파세코는 한번 정한 가격은 손해가 되더라도 끝까지 지켜 주면서 바이어에게 믿음을 심어 주었다. 그래서 바이어측에서 파세코와의 거래를 종료하거나 거래선을 변경한 적이 한번도 없었고, 이러한 공고한 신뢰관계가 기업의 탄탄한 성장을 이끈 가장 큰 원동력이었다.

가전분야에서도 이러한 공고한 신뢰관계 구축은 계속되었다. OEM 기업이 단순하청기업에서 납품기업의 전략적 파트너로 한 단계 올라서기 위해서는 경쟁사를 압도할 수 있는 기술과 원가경쟁력뿐만 아니라 시장을 읽고 능동적으로 대응할 수 있는 역량이 필요하다. 식기세척기, 김치냉장고, 식기건조기 시장을 개척한 사례는 OEM 기업이 전략적 파트너로서 성장하기 위해 무엇이 필요한지 잘 보여준다.

파세코는 경쟁사보다 더 우수한 제품력을 가진 식기세척기를 개발한 후, 이를 삼성전자에 제안했다. 신상품에 목말라 있던 삼성전자 가전사업부는 새로운 아이템으로 식기세척기를 선정하였고, 결과적으로 파세코의 빌트인 사업이 크게 확장되는 계기가 되었다. 식기세척기의 성공은 이후, 김치냉장고, 가스쿡탑으로 이어지는 삼성의 신규 사업 전개에 따라 지속적으로 확대되었다. 2010년 빌트인 김치냉장고를 개발하던 당시에는 전체 개발비용 38억원 중 삼성전자가 18억원을 지원할 정도로 중요한 사업파트너로서의 지위를 구축했다.

파세코는 현재 종합키친 전문기업인 한샘의 최우수 협력사로 자리매김하고 있다. 과거 국내에 없던 식기건조기의 상품성을 미리 인지하고 한샘에 제안했다. 선제적이고 과감한 투자의 결과로 주요 빌트인 아이템의 국내 입지를 확고히 다질 수 있었다. 식기세척기 분야에서 한샘과의 성공적인 협력은 이후 아이디어, 기술, 생산, 투자까지 파세코가 전담하는 형태로 발전하였고, 가스쿡탑과 후드 등을 독점적으로 공급하는 계기가 되었다.

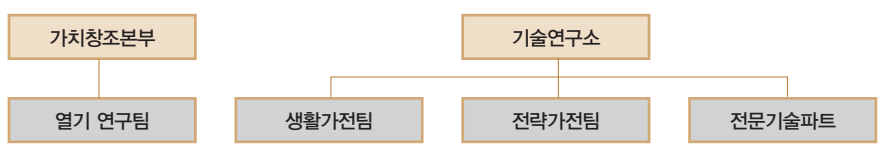
삼성전자와의 긴밀한 협력관계는 파세코의 기술개발 역량을 한 단계 향상시키는 계기가 되었다. 삼성전자와 공동개발을 진행하는 과정에서 세계적 기업의 체계적이고 효율적인 기술개발 프로세스와 노하우를 자연스럽게 습득할 수 있었다. 중소기업답지 않은 파세코의 뛰어난 기술개발 관리 역량은 다른 중소기업들이 파세코를 '작은 삼성전자'라 부를 만큼 인정받고 있다.

2) 기술 및 직원 역량(Skills & Staff) : R&D는 스피드다

'시간은 돈이다'. 일상생활에서는 시간의 소중함을 절실히 느끼기 쉽지 않지만, 치열한 경쟁이 벌어지는 기업 현장에서는 경영활동에 소요되는 시간을 단축하는 것이 기업의 수익성과 직결되는 문제이다. 소비자 기호와 시장 트렌드가 빠르게 변화하는 가전사업에서는 연구개발에 소요되는 시간을 줄일수록 적기에 시장을 선점할 가능성을 높일 수 있다. 특히 ODM 기업은 신제품을 기획해서 최종 제품을 개발할 때까지의 시간이 예정보다 길어질 경우, 납품이 지연되는 것에 그치지 않고 납품 자체가 취소되는 최악의 경우가 발생할 수도 있다.

투자 효율성을 최대화하기 위해 연구개발 프로세스를 최적화하는 것이 파세코 R&D의 가장 큰 특징이다. 파세코의 연구개발조직은 3개의 부문별팀과 1개의 전문기술파트로 구성되어 있다. 주력제품인 석유스토브는 가치창조본부로 분리되어 있는 반면, 기술연구소의 생활가전팀과 전략가전팀에서는 빌트인 가전을 비롯한 차세대 가전제품에 대한 연구를 진행한다. 전문기술파트는 특정한 제품이 아니라 모든 제품에 두루 적용될 수 있는 기초생산기술을 연구한다.

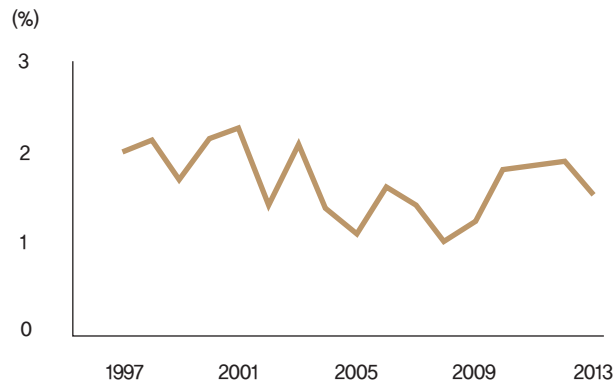
〈 파세코의 연구개발 조직 〉



자료 : 파세코

파세코는 많은 연구개발비를 투자하기보다 개발프로세스 최적화를 통해 적은 비용으로 최대의 성과를 이끌어내고 있다. 파세코의 연간 매출액 대비 연구개발비투자 비율은 평균 약 1.7% 수준을 유지하고 있다. 2009년 이후 가전사업에 대한 연구개발투자를 늘리면서 전체적인 연구개발비도 점차 증가하고 있는 추세다. 파세코는 이러한 지속적인 연구개발투자를 통해 해외특허 7건을 포함하여 총 64건의 특허를 획득하였다. 또한 123건에 달하는 실용신안을 취득했을 뿐만 아니라 KS 인증을 비롯하여 미국, 일본, 유럽, 중동 등 다양한 지역의 품질인증을 획득할 수 있었다. 2014년에는 산업통상자원부가 주관하는 품질경쟁력 우수기업에 다시 한 번 선정되었다. 이로써 파세코는 9년 연속, 총 12년을 품질경쟁력 우수기업으로 선정된 기록을 세우게 되는데, 이 역시 지속적인 연구개발투자의 결과였다.

〈 매출액 대비 연구개발비투자 비율 〉



자료 : 파세코 사업보고서

연구개발을 지원하는 최신 전산시스템을 일찍부터 과감하게 도입한 것도 연구개발 과정을 단축시키고 효율화하기 위해서다. 파세코는 일찍부터 전산시스템에 대해 집중적인 투자를 진행했다. 2000년부터 이미 선진적인 도면관리시스템인 PDM(Product Data Management)을 도입하여 개발과정을 효율화하기 위해 노력했다. 최근에는 보다 진화된 관리체계인 PLM(Product Lifecycle Management) 시스템을 도입하여 3차원 도면을 개발자들과 공유하면서 새로운 아이디어를 즉각적으로 반영할 수 있게 되었다. PDM과 PLM의 도입으로 제품개발 과정을 단축하고 다양한 제품의 설계도면을 체계적으로 관리할 수 있게 되었다. 실제 2010년 삼성전자와의 김치냉장고 개발 과정에서 과거보다 1개월의 기간을 단축한 11개월 만에 개발을 완료할 수 있었던 원동력도 파세코가 축적한 R&D 노하우와 앞선 시스템 덕분이라 할 수 있다.

PDM과 PLM은 기술개발기간을 단축하였을 뿐만 아니라, 생산과 관련된 다양한 작업을 효율화함으로써 원가절감에도 크게 기여했다. 다품종 소량생산을 하다 보니 수작업으로는 각각의 모델별로 관리해야 할 도면과 자재, 부품을 최적으로 관리할 수가 없었다. 과거에는 자재명세서도 대표적인 모델 1~2가지만 만들고 서류상으로 변경사항을 표시할 수밖에 없었고, 이로 인해 창고에 재고가 쌓이고 회계 부서의 업무에도 혼선이 발생하게 되었다. 설계변경을 할 때도 구두로 하는 경우가 비일비재하다 보니 변경된 설계도면이 체계적으로 관리되지도 못했다. 그러나 체계적인 관리시스템 도입 이후 개발단계에서 작성된 설계도면이 생산현장과 실시간으로 공유되고, 재고관리와 부수업무에 소요되는 시간도 크게 절감되었다. 이 과정에서 연구원들이 부수업무가 아닌 본연의 업무에 집중함으로써 연구개발의 효율성이 더욱 향상되는 선순환을 이루게 된다. 중소기업에게 부담스러웠을 수도 있는 수억원에 달하는 IT시스템을 사

업 초창기부터 과감하게 도입함으로써 몇 배에 달하는 투자 효과를 달성할 수 있었다.

연구개발투자의 효율성을 중요시한 또 다른 사례는 신제품 개발 과정에서 목업(mock-up) 제작 방식을 과감하게 개선한 점이다. 목업이란 제품을 실제로 생산하기 이전에 형상 및 기능을 확인하기 위해 실제 제품과 동일하게 만든 샘플이다. 만들어진 목업을 통해 실제 제품생산에 필요한 자재 소요량과 비용을 산출하여 제품가격을 산정하기 때문에 목업 제작은 제품개발과 생산에 있어 매우 중요한 과정이다. 김치냉장고 같은 경우 보통 목업 1개를 제작하기 위해서는 2~3천만원의 많은 비용이 발생한다. 대기업의 경우 하나의 시제품에 대해 10개 이상의 목업을 제작하면서 최종제품의 완성도를 높이지만, 중소기업은 비용 부담 때문에 1개 정도를 제작하는 데 그치는 경우가 많다. 파세코는 2010년부터 목업 제작을 3개까지로 늘리는 과감한 결정을 한다. 7~8천만원의 비용이 추가로 소요되는 쉽지 않은 결정이었다. 그러나 목업을 제작해가는 과정에서 최종제품의 완성도를 점차 향상시킬 수 있었을 뿐만 아니라, 생산원가를 절감할 수 있는 방안을 도출할 수 있게 되어 궁극적으로는 가격경쟁력까지 확보하는 원동력이 되었다.

다른 중소기업들도 성공을 위해서는 과감한 연구개발투자가 필요하다는 것을 모르진 않는다. 그러나 중소기업들의 부족한 자금여력은 쉽사리 이러한 투자에 나서기를 주저하게 만든다. 꼭 필요한 곳에 집중적으로 투자를 함으로써 투자의 효율성을 극대화하는 파세코의 성공방식은 다른 기업들에게도 많은 시사점을 주고 있다.

3) 제도(Systems) : 작은 차이가 명품을 만든다

파세코가 세계적 기업으로 성장하면서 중국 '짝퉁' 제품들의 공세에 노출되고 있다. 중동시장에서 독점 에이전트를 통해 판매하면서 계약을 따내지 못한 현지 유통업체들이 중국의 '짝퉁' 제품들을 수입하여 유통시키기 시작했다. 디자인뿐만 아니라 원산지 표시나 심지어 파세코의 회사 주소와 전화번호까지 그대로 카피한 제품이 유통되면서 파세코의 브랜드 이미지에 타격을 주고 있다. 중국과 중동에 상표등록을 하여 견제하고는 있지만, 중국 정부의 미온적인 단속으로 큰 효과를 보지 못하고 있고, 중동의 품질기준을 회피하기 위해 밀수되는 경우도 일어나고 있다. 파세코는 품질 향상에 더욱 매진함으로써 중국 '짝퉁'제품의 위협에 대처하고 있다.

과거 일본제품을 따돌리고 미국과 중동시장에서 석유스토브 1위를 차지한 것도 파세코만의 품질철학이 있었기에 가능했다. 창업 초기부터 "품질은 회사의 생명이다. 품질을 잃으면 신용도 잃는다"는 신념을 바탕으로 품질경영에 꾸준히 매진해왔다. 2000년대 들어서는 '시장불량 zero화'를 목표로 삼아 품질향상을 위한 노력을 지속하고 있다. '시장불량 zero화'는 생산과 설

계 과정에서 발견되는 불량뿐만 아니라, 고객이 사용하는 과정에서 발견된 기능적 불량과 감성적 불편함까지도 zero화 하겠다는 의지를 표현한 것이다.

품질은 제품과 기업이미지에 직결되는 부분으로 좋은 품질과 좋은 A/S에 대응하기 위해 노력을 기하고 있다. 최근에는 파세코 서비스라는 소셜네트워크 플랫폼을 이용하여 서비스센터, 품질관리, 제조 및 개발부서가 실시간으로 정보를 공유함으로써 즉각적인 품질개선이 이루어질 수 있는 체계를 만들어 나가고 있다.

2002년 Q-MANAGER로 명명한 품질 개선 활동은 2011년부터 PQI(Product Quality Innovation)로 개편하여 2017년까지 불량률 zero 달성을 목표로 삼고 있다. PQI는 파세코 유일한 사장의 주재로 매월 제품군별로 품질개선 현황을 모니터링하고 개선사항을 도출하여 현장에 즉시 적용하는 제도이다. PQI에서는 부품불량, 공정 및 출하불량과 같은 생산단계에서의 불량을 개선하는 것뿐만 아니라, 주요 제품군마다 Product Manager를 지정하여 시장품질지수를 산정하여 이를 기준으로 실적을 평가한다. 시장품질지수는 고객들이 사용 과정에 발견해서 A/S센터에 보고한 부분들을 지수화하여 평가한다. PQI 활동을 통해 설계나 생산 과정에서 미처 파악하지 못한 사항들을 신속하게 개선하여 고객만족을 향상시키고 있다. 석유스토브 심지에 습기가 차서 발생한 연소불량이나 운송 중 미세한 변형으로 인한 점화버튼의 끼임현상 등과 같이 실제 사용환경에서 발생한 불량들을 개선하는 성과를 거두고 있다.

21세기의 소비자들이 기업에게 기능적 품질뿐만 아니라 감성품질까지도 만족하도록 요구하면서 품질의 범위가 점차 넓어지고 있다. 예를 들어 가구의 서랍이 잘 여닫히는 데서 그치지 않고, 여닫을 때의 감촉까지도 소비자들이 품질로 인식하는 시대가 되었다. 애플의 아이폰이 전세계 스마트폰 업계 영업이익의 90%를 차지할 수 있었던 것도 소비자들의 감성품질까지 만족시키려고 노력했기 때문이다.

작은 차이가 명품을 만든다는 말이 있다. 명품과 일반 제품의 차이는 마감 과정의 미세한 차이에서 비롯된다. 석유스토브 내부의 연료주입구 크기와 모양을 어떻게 만들 것인지, 고무패킹의 모양을 어떻게 할 것인지, 용접 부위의 작은 마감처리 하나가 그저 괜찮은 제품과 진정한 명품을 가르는 기준이 된다. 그래서 파세코가 단순히 '품질'이 아닌 최고의 '시장'품질을 추구하는 것은 소비자의 마음까지 사로잡는 진정한 명품으로 자리매김하기 위한 핵심적인 전략이라고 할 것이다.

4) 조직구조와 공유가치(Structure & Shared Values) : 기회는 현장에 있다

수출의 학습효과(Learning-by-exporting)라는 개념이 있다. 기업이 수출활동을 통해 국

제 경쟁에 노출되면서 선진기술을 습득하고 학습하게 되어 생산성이 증가하는 현상을 일컫는다. 최근의 연구들에 따르면 수출 과정에서 직면하는 새로운 환경에 능동적으로 적응하는 과정에서 수출의 학습효과가 나타난다고 한다. 생소한 시장 환경, 서로 다른 문화와 각종 법규들, 까다로운 해외 소비자들이 제기하는 생각지도 못했던 불만이나 요구들, 처음 접하는 경쟁자들과 접하면서 기업들은 다양한 노하우와 새로운 시장기회를 찾게 된다. 특히 수출의 학습효과는 R&D에 꾸준히 투자하는 기업일수록 더 크게 나타난다. 파세코가 성장을 지속할 수 있었던 것도 수출현장에서 발견한 새로운 기회들을 적절히 활용하였기에 얻어진 결실이다.

파세코는 창업 후 사업이 자리를 잡기 시작하면서 석유스토브용 심지를 해외로 수출하기 시작했다. 유리섬유 심지를 개발하기도 전인 1987년 이미 '100만불 수출탑'을 수상했다. 뛰어난 품질을 바탕으로 미국과 중동 지역으로 석유스토브 심지를 판매한 경험을 토대로 국내에서는 사양화되고 있던 석유스토브가 해외에서는 여전히 중요한 난방기구로 자리잡고 있음을 발견한다. 국내에만 시선이 머물렀다면 한국에서는 시골 지역에서나 볼 수 있을 법한 석유스토브가 한국보다 선진국인 미국에서 여전히 많은 사람들이 사용하고 있다는 사실을 알 수가 없었을 것이다. 또한 무더운 사막의 나라 중동에서 석유스토브가 생활 필수품처럼 여겨지고 이미 일본기업들이 진출해서 많은 수익을 얻고 있다는 점도 알 수가 없었을 것이다. 까다로운 미국의 인증규격을 통과하기 위한 노력을 통해 품질을 향상시키지 못했다면 모든 중소기업이 꿈꾸는 자체 브랜드가 세계 1등 제품이 되는 일도 없었을 지도 모른다. 그래서 중동에서 최고의 석유스토브 메이커로 자리매김한 케로나의 탄생은 어찌보면 우물 안 개구리처럼 갇혀 있지 않고 더 넓은 세상으로 눈을 돌렸던 그 순간에 이미 예정되었던 일인지도 모른다.

시장과 고객을 끊임없이 탐구함으로써 기회를 찾는 파세코의 방식은 현지화된 제품을 통해 기업의 성장을 이끌기도 한다. 유목생활을 하는 중동의 고객들의 생활방식을 면밀히 관찰함으로써 난방뿐만 아니라 취사까지 동시에 가능한 취사겸용 난로, '펫(Pet)'을 개발할 수 있었다. 중동 지역의 특수성 때문에 발생하는 문제를 신속하게 해결하기 위해 A/S센터를 설립하여 고객만족을 향상시켰을 뿐만 아니라 고객이 제기한 문제를 해결하는 과정에서 새로운 기술적 노하우도 습득할 수 있었다.

시장과 고객을 중시하는 파세코의 경영방식은 국내에서도 계속되고 있다. 중소기업임에도 서울 7곳을 비롯해 전국 주요도시마다 총 20곳의 A/S센터를 설립하여 고객 불만을 즉각적으로 수집하고 혁신활동에 반영하고 있다. 중소기업 콜센터와 협업하여 자체 콜센터를 운영하고 있고 상담원들을 대상으로 지속적으로 제품과 CS 교육을 제공하여 콜센터 품질을 유지하고 있다. 또한 고객서비스 통합시스템을 활용하여 체계적으로 고객을 응대하고 서비스 품질 데이터를 관리하고 있으며, CTI시스템을 구축하여 콜센터 대기시간을 최소화하여 98%의 수신율을 달성하고 있다. 콜센터 접수 후 24시간 내에 전국 어디에서나 방문 출장 수리 서비스를 받을 수 있는 시스템도 함께 운영하고 있다.

OEM과 ODM 기업이 자체브랜드를 갖춘 OBM 기업으로 성장하기 위해서는 고객분석을 통한 마케팅 역량을 확보하는 것이 핵심이다. 많은 기업들이 OBM으로 성장하는 과정에서 마케팅 역량의 부족으로 좌절하곤 한다. 마케팅을 단순히 영업이나 홍보를 통해 해결되는 것이라 쉽게 생각하기 때문이다. ODM 단계에서부터 고객과 시장을 분석하는 경험을 오랜 시간 충분히 쌓지 않으면 OBM 기업에 걸맞는 마케팅 역량을 확보하는 것은 요원한 일이다. 전국적인 A/S망을 통해 시장과 고객을 이해하는 경험은 파세코가 석유스토브 산업뿐만 아니라 지금은 ODM에 머무르고 있는 빌트인 가전산업에서도 명실상부한 전문브랜드 기업으로 성장하기 위한 초석이 될 것이다.

5) 경영특성(Style) : 성장을 멈추면 기업도 멈춘다

기업가는 무거운 책임을 양 어깨에 짊어지고 있다. 아무리 작은 기업이라도 도산하게 되면 임직원뿐만 아니라 서로 거래하던 다른 협력업체들도 큰 피해를 입게 된다. 끊임없이 혁신하고 기업을 성장시키는 기업가들이 존경받아야 하는 이유도 기업가정신을 바탕으로 일자리를 만들고 경제를 성장시키는 원동력이기 때문이다. 파세코 창업자인 유병진 회장도 성장을 멈추면 기업이 정체되는 것이 아니라 쇠퇴한다는 지론을 바탕으로 쉼없이 노력해왔다. 창업초기의 작은 기업일수록 작은 성공에 만족하고 그 자리에 멈춰버리는 경우를 많이 본다. 사업이 어느 정도 본궤도에 오른 것처럼 느껴지는 순간 자신도 모르게 성장에서 멀어지고 어느 순간 사라져간 기업들이 수없이 많다. 유병진 회장이 창업하던 순간부터 지금까지 변변한 사진 한 장 남길 여력도 없이 파세코를 성장시키기 위해 노심초사한 이유도 파세코가 그런 기업들의 전철을 밟지 않길 바랐기 때문일 것이다.

성장을 추구하기 위해 무엇보다 중요한 것은 사업이 잘 될 때일수록 위기를 대비하는 자세이다. 새로운 사업을 할 때나 평소의 의사결정과정에서 유병진 회장은 최악의 실패를 항상 대비하는 자세를 유지해 왔다. 그렇지만 단순히 실패를 두려워해서 움츠러들기만 했다면 오늘날의 파세코는 없었을 것이다. 실패를 대비하지만, 과감하게 도전해야 할 때 승부를 두려워하지 않고 저돌적으로 목표를 향해 전진하는 결단력이 있었기에 40여년 동안 탄탄하게 지속될 수 있는 기업을 만들어 낼 수 있었다.

파세코가 성장해 온 역사를 살펴보면 위기의 순간을 기회로 바꾸어 매번 한 단계 도약해왔음을 알 수 있다. 석유스토브가 국내에서 사양산업이 되자 오히려 기술개발에 매진해 해외의 더 큰 시장을 개척한 일이나, 사활을 건 미국 진출, 매출이 급감했음에도 오히려 미래의 경쟁력을 키우기 위해 시설투자를 아끼지 않았던 결정들이 오늘날의 파세코가 있게 했다. 창업주의 성장을 멈추지 않으려는 의지, 평소에도 위기를 대비하는 자세, 기회가 왔을 때 머뭇거리

지 않고 과감하게 도전하는 실행력이 위기를 새로운 성장의 동력으로 삼아 끊임없이 변모할 수 있었던 파세코의 진정한 성공요인이었을 것이다.

4. 종합분석 : 다시 출발선에 서다

파세코는 1974년 창업한 이래 40년 이상을 석유스토브와 가전제품을 생산하는 종합가전 전문기업을 꾸준히 지향해왔다. 창업 초기 석유스토브용 심지를 생산하면서 축적한 석유스토브에 대한 기술력을 바탕으로 80년대부터 석유스토브를 생산하는 가전기업으로 변신하는 데 성공한다. 국내 주거문화의 변화로 어려움을 겪는 와중에도 기술개발에 전력하여 유리섬유 심지를 개발하고 대기업도 실패한 미국의 안전규격을 취득함으로써 세계로 향하는 발판을 마련할 수 있었다. 이후 숱한 위기를 도약의 발판으로 삼아 성장하면서 이제는 석유스토브를 세계 일류제품의 반열에 올려놓았다. 이제 주방가전을 시작으로 세계적 가전전문기업으로 발돋움하기 위한 새로운 도전을 준비하고 있다.

오늘날 파세코의 성공을 이끈 가장 중요한 요인은 어떤 상황에서도 거래기업과의 '신용'을 지키기 위해 최선을 다함으로써 신뢰에 기반을 둔 전략적 파트너로 자리매김할 수 있었다는 점이다. 아무리 작은 바이어라도 최선을 다해 약속을 지켜 나갔기 때문에 세계시장에 도전할 수 있는 기회를 잡을 수 있었다. 미국과 중동시장을 개척하는 과정에서 파세코의 신뢰경영은 후발주자로서 일본의 선진기업들을 제치고 석유스토브 1위 기업으로 우뚝 설 수 있게 한 원동력이었다. 또한, 빌트인 가전 ODM 사업을 수행하는 과정에서도 삼성전자나 GE와 같은 세계적 대기업과 전략적 동반자 관계를 구축하여 새로운 성장동력을 마련했다. 이 과정에서 중소기업이 쉽게 얻을 수 없는 세계적 대기업의 경영노하우를 학습하여 기술개발 노하우뿐만 아니라 경영전반의 품질을 한 단계 업그레이드할 수 있었다.

파세코의 두 번째 핵심성공요인은 부족한 자금여력에도 불구하고 R&D 투자의 효율성을 최대로 이끌어 내는 연구개발 과정 전반의 최적화이다. 중소기업들은 미래 경쟁력을 확보하기 위해 R&D 투자가 중요한 걸 알지만 성공이 불확실한 R&D에 많은 자금을 투자하는 데 어려움을 느낀다. 파세코는 연간 매출액 대비 1.5~2%를 R&D에 꾸준히 투자하는 동시에 R&D의 효율성을 최대로 할 수 있도록 자금을 집행하는 전략적 판단을 하고 있다. 제품기획에서부터 최종적으로 완제품이 생산될 때까지의 작업 효율성을 향상시키기 위한 전산시스템에 과감하게 투자하여 연구개발 과정에서 발생하는 불필요한 작업들을 최소화함으로써 연구개발 자체에 집중할 수 있게 했다. 이런 노력을 통해 연구개발에 소요되는 시간을 최대한 단축할 수 있었고, 결과적으로 R&D 투자가 제품의 품질경쟁력 향상에 기여하는 동시에 원가절감을 통한

가격경쟁력까지도 향상시키는 효과를 거둘 수 있었다.

누구나 품질향상을 강조하지만, 21세기 소비자가 원하는 감성품질까지 만족시키기 위해 노력하는 기업은 많지 않다. 파세코의 시장품질 중시 정책은 세계적인 경쟁력을 갖춘 석유스토브를 세계 일류상품으로 만들었을 뿐만 아니라, 빌트인 가전 분야에서도 최고의 전문기업으로 성장할 수 있는 원동력이다. "품질을 잃으면 신용도 잃는다"는 신념을 바탕으로 품질 향상을 어느 한 부서만의 일이 아니라, 설계와 생산단계에서 판매 과정과 A/S단계에 이르기까지 고객의 작은 품질 불만 하나까지도 해소하기 위해 노력하는 것이 세 번째 핵심성공요인이다. 기능상 고장뿐만 아니라 판매 현장과 A/S 과정에서 수집한 고객의 목소리에 귀 기울이면서 품질을 최우선 경영목표로 삼고 있다. 매달 최고경영자부터 현장 직원들이 모여 제품의 개선 사항을 끊임없이 모니터링하면서 품질에 관해서 타협하지 않는 자세가 오늘날 파세코 제품은 믿고 쓸 수 있다는 신뢰를 만들었다. 또한 소셜네트워크를 이용하여 현장과 기술연구소가 실시간으로 정보를 공유하면서 고객의 작은 불만조차 zero로 만들기 위해 노력하고 있다.

파세코의 네 번째 핵심성공요인은 시장과 고객을 면밀히 살펴서 새로운 기회를 창출하는 능력에 있다. 국내의 다른 경쟁기업들이 석유스토브의 사양화로 하나둘 문을 닫을 때 파세코는 석유심지를 수출하면서 해외에 더 큰 시장이 있음을 알고 석유스토브를 미국과 중동에 수출하기 시작한다. 해외의 생소한 시장을 공략하는 과정에서 서로 다른 문화와 환경에 적합한 현지화된 제품을 만들고 새로운 기술 노하우를 축적할 수 있었다. 이런 일들은 일찍부터 시장과 고객을 면밀히 살펴서 숨어있는 기회를 찾으려고 노력해 왔기 때문에 가능했던 일이다. 외부에서 보기엔 혁신적인 발상처럼 보이는 일들이 사실은 기본에 충실했기 때문에 필연적으로 발생한 성장의 기회였다고 할 수 있다. OEM/ODM으로 시작한 기업들의 궁극적인 목표는 자체적인 브랜드를 갖춘 OBM 기업으로 성장하는 것이다. 시장과 고객을 분석하고 이에 맞는 접근방식을 찾는 경험을 축적한 기업만이 목표를 달성할 수 있다. 파세코는 차세대 주력 사업인 빌트인 가전에서도 전국적인 A/S망과 중소기업답지 않은 체계적인 시스템을 갖추고 고객의 소리를 분석하고 있다. 이런 과정에서 수집된 정보들은 새로운 제품을 개발하는 데에도 반영되어 파세코가 빠르게 성장하는 밑거름이 되었다. 또한 이러한 시장과 고객 중심주의는 앞으로의 성장에 있어서도 다른 기업들이 넘보지 못할 경쟁력이 될 것이다.

파세코의 마지막 핵심성공요인은 최악의 상황을 대비하면서도 과감한 도전을 멈추지 않은 기업가에서 찾을 수 있다. 위기 때마다 역발상을 통해 위기를 체질개선과 성장의 디딤돌로 삼아 발전할 수 있었던 것도 창업자인 유병진 회장의 남다른 기업가정신에 있었다. 작은 성공에 만족하지 않고 끊임없이 성장에 매진할 수 있었던 것도 성장을 멈추는 순간 기업의 쇠퇴가 시작된다는 점을 누구보다 잘 알고 있었기 때문이다. 매출이 늘어나고 현금이 쌓일 때 다른 곳에 눈을 돌리지 않고 미래에 대비하고, 예상치 못한 위기가 찾아왔을 때 위기 속에서 기회를 찾아 과감하게 도전하는 기업가정신이 오늘날의 파세코를 만든 진정한 핵심성공요인이다.

지난 40년 동안의 성공을 바탕으로 파세코는 이제 새로운 도약을 준비하고 있다. 그동안의 성공을 견인한 석유스토브 사업을 더욱 견고하게 발전시켜야 한다. 또한 앞으로 다가올 40년을 위한 새로운 세계 일류제품을 발굴해야 하는 중차대한 과제가 놓여있다. 석유스토브와 가전사업의 매출액 비중이 약 55대 45 정도로 균형을 맞추고 있지만, 이익 측면에서는 여전히 석유스토브의 기여가 매우 높은 것이 사실이다. 파세코는 석유스토브의 매출이 늘어날수록 전체 영업이익률이 개선되는 사업구조를 갖추고 있다. 하나의 아이템에 기업 전체의 수익성이 좌우되는 것은 예기치 않은 외부환경 변화에 취약할 수 있음을 의미한다. 꾸준히 현금흐름을 창출할 수 있는 석유스토브 시장을 지속적으로 개척할 필요는 있지만, 석유스토브를 뒷받침할 수 있는 새로운 킬러 아이템의 발굴이 시급하다.

레인지후드를 비롯한 새로운 빌트인 가전제품을 B2C 시장에 성공적으로 안착시킬 수 있는지가 앞으로의 성공을 좌우할 열쇠가 될 것이다. 이를 위해서는 마케팅 역량을 향상시키고, 핵심인재를 유지할 수 있는 기업 내부의 시스템을 구축할 뿐만 아니라, IT기술과 자동화기술을 활용하여 생산공정을 혁신함으로써 품질과 가격경쟁력을 더욱 향상시켜야 한다. 그와 더불어 소비자의 감성까지 만족시킬 수 있는 디자인을 개발하기 위해 노력하는 것이 필요하다.

마케팅 역량의 개발은 단순히 영업력을 향상시키거나 광고와 홍보를 확대하는 정도에 그치는 것이 아니다. 마케팅은 시장과 고객에 대한 정교한 분석을 바탕으로 이들의 숨은 요구와 트렌드 변화를 재빠르게 파악하여 경쟁기업보다 한발 빨리 제품에 적용함으로써 경쟁력을 확보하는 모든 과정을 의미한다. 고객의 잠재된 불만을 찾아 발빠르게 대처해온 파세코의 역사로 미루어 볼 때 앞으로의 새로운 사업도 성공적으로 이끌 수 있을 것으로 기대된다.

기업의 생산성 향상은 기업 내부의 인재의 양과 질에 의해 결정된다. 젊고 가능성 있는 우수한 인재를 확보하는 것은 기업이 도약하기 위해 1차적으로 고민해야 할 요소이다. 점점 좁아지고 있는 청년들의 취업문과 대기업의 지속적인 구조조정으로 인해 중소기업들이 과거보다 우수한 인력을 확보하기가 상대적으로 수월해지고 있다. 하지만 많은 노력과 비용을 들여 확보한 뛰어난 인재들을 제대로 활용하지 못하거나 그들이 자신의 잠재력을 충분히 발휘할 수 없어 다른 곳으로 떠나는 일을 줄여 나가야 한다. 많은 기업들이 좋은 인재를 영입하기 위해 노력을 하는 반면, 어렵게 영입한 인재들을 유지하는 일에는 소홀할 때가 있다. 파세코도 새로운 도약을 위해서 핵심인재들이 오랫동안 기업과 함께 성장할 수 있도록 내부 시스템과 규정, 문화 등을 점검해야 할 시점이다.

첨단 IT기술이 전통적인 굴뚝산업에 접목되면서 제조업을 혁신하는 시대로 접어들고 있다. 세계적인 제조업의 강자인 독일기업들은 첨단 IT기술을 바탕으로 자동화된 생산공정을 설계함으로써 다품종 소량생산을 하면서도 생산원가를 혁신적으로 절감하고 불량률을 0에 가깝게 줄여나가고 있다. 다품종 소량생산을 하고 있는 파세코가 향후 수익성을 향상시키고 중국과 같은 개발도상국과의 경쟁으로부터 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 생산 과정의 자

동화와 이를 통한 혁신에 대해 새롭게 주목할 필요가 있다.

최근 소비자들은 제품이 어떤 기능을 할 수 있느냐보다 제품의 감성적인 측면을 점점 더 중요하게 여기기 시작한다. 뛰어난 기능과 신뢰할 수 있는 품질의 제품도 중요하지만, 디자인과 같이 소비자의 감성을 충족시킬 수 있는 부분이 중요해지고 있다. 파세코도 시장의 이러한 변화를 인식하고 오래 전부터 디자인에 대한 관심을 기울이고 있다. 2014년 홍익대와의 산학협력을 통해 개발한 캠핑용 에어컨디셔너가 세계적 권위의 'iF 디자인 어워드'를 수상하였을 뿐만 아니라, 다양한 제품으로 협력의 범위를 넓혀가고 있다. 차량 트렁크에 쉽게 실을 수 있도록 만든 접이식 캠핑용 석유스토브는 기능적인 측면뿐만 아니라, 기존에 볼 수 없었던 색다른 디자인으로 인해 더욱 인기를 끌고 있다. 미래의 전략사업인 빌트인 가전은 단지 공간을 넓게 사용할 수 있게 하는 가전제품에서 점차 고급 실내 인테리어를 위한 산업으로 변화하고 있다. 자신의 개성을 표현할 수 있는 주방가전제품을 원하는 고객들이 늘어나면서 디자인과 감성품질에 대한 중요성은 더욱 커질 것이다.

창업자인 유병진 회장은 현재의 파세코가 아직 성공한 것이 아니라고 말한다. 어쩌면 지난 40년 동안 쉴새없이 달려온 것은 파세코가 진정으로 꿈꾸는 세계적 종합가전 메이커로 나아가기 위한 준비단계일지도 모른다. 지금까지 구축한 탄탄한 기반 위에서 이제 파세코는 전세계인의 사랑을 받는 자체 브랜드를 갖춘 세계적 B2C 종합가전 전문기업으로 우뚝 서기 위한 출발점에 서있다. 파세코의 새로운 도전이 성공하여 지금 사업을 시작하는 청년들에게 닮고 싶은 목표가 되기를 기대해 본다.

참고문헌

1. 뉴스토마토, 파세코 올해 제2의 도약, '이름 알리기' 관건, 2014.6.16일자
2. 류태수, 파세코의 성장 과정을 통해 본 특징과 과제, 한국경영사학회, 제22집 제3호, pp.89~112, 2007
3. 이데일리, 파세코-홍익대 산학협력 작품, iF 디자인 어워드 수상, 2014.7.23일자
4. 진병호, 정재은, 정소원, 양희순, 파세코, 위기를 기회로 바꾼 세계 일류 석유스토브 생산기업, working paper, 2014
5. 한국전자정보통신산업진흥회, 중소형생활가전 실태조사, 2013.9.16
6. ㈜파세코 사업보고서, 1999~2013
7. ㈜파세코 홈페이지(http://www.paseco.co.kr)
8. ㈜파세코 IR Book, 2014. 3Q, 2015
9. CAD&Graphics, 파세코, PDM 시스템 구축 성공을 기반으로 3차원 캐드 확산, 2014.1
10. KBS신화창조팀, 글로벌 시장을 개척한 한국의 작은 영웅들, 가야북스, 2006

2014

SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

CEO STORY

파세코

㈜파세코 유병진 회장의 삶과 경영철학

아직도 성공은 없다, 실패가 적었을 뿐

1. 글로벌 1위 가전기업의 꿈
2. 세계 1위를 향한 도전

아직도 성공은 없다, 실패가 적었을 뿐

㈜파세코 유병진 회장의 삶과 경영철학

1. 글로벌 1위 가전기업의 꿈

뉴욕에 간 한국산 석유스토브

1990년대 중반, 미국의 아름다운 도시 뉴욕이 가을에 물들어 갈 즈음이었다. 인파로 가득찬 시어스백화점 가전제품 코너에 작은 키의 동양인 남자가 나타났다. 그는 무엇인가를 찾는 듯 연신 진열대에 놓인 제품에서 눈을 떼지 못하는 중이었다.

이윽고 그가 발걸음을 멈춰 섰다. 난방용 석유스토브 코너였다. 그는 진열대에 전시된 제품을 일일이 확인했다. 태반이 일본산 제품이었다. 석유스토브의 종주국이자 최대 생산국의 지위를 자랑하고 있던 일본의 저력이 여실히 드러나 있었다. 사내는 꼼꼼히 일본산 제품을 눈으로 확인했다.

금발의 백인들이 서로들 이야기를 나누다가 한쪽에 전시된 석유스토브를 집어들었다. 사내는 그쪽 방향으로 다가가 그들이 고른 스토브를 확인했다. 포장지에 적힌 몇 줄의 글귀.

Made in Korea
Wooshin electronics.co

그의 수십년 노력의 흔적이 담긴 석유스토브였다. 10여년 이상 우수한 제품을 만들기 위해 기울였던 산물이었다. 뒤이어 다른 미국인들이 진열대를 오가다가 그의 앞에 섰다. 일본산 스토브와 꼼꼼히 비교하던 미국인들이 낙점한 제품은 역시, 한국산이었다. 동양인 사내의 얼굴에 감격이 묻어났다.

미국 최고급 백화점 중의 하나인 시어스백화점. 그곳에서 스토브 종주국 일본과 당당히 경쟁할 수 있게 된 것이다. 끊임없이 연구개발과 품질개선을 위해 노력했던 시간들이 주마등처럼 스쳐 지나갔다.

이윽고 시어스백화점을 함께 방문했던 에이전트가 다가왔다. 동양인 사내가 반갑게 그의 손을 맞잡았다.

"더 열심히 해야 할 것 같습니다. 미국시장에 첫 발을 내디딘 지금부터가 우리의 진정한 도전이 될 것입니다."

1990년대 중반, 시어스백화점에서 새로운 도전을 꿈꾸었던 동양인, 바로 파세코의 유병진 회장이다.



그로부터 20여년이 지난 2015년, 파세코는 놀라운 도약을 일궈냈다. 글로벌 시장은 물론, 국내 시장에서도 파세코의 성과는 상상을 초월한다.

- 세계 석유스토브 시장 1위 : 점유율 35%
- 세계일류상품 8년 연속 선정기업
- 품질경쟁력 12년 연속 수상기업
- 국내 석유스토브 시장점유율 90%

실제로 수많은 언론들이 파세코의 성장세를 일컬어 다음과 같은 찬사의 수식어를 가미하고 있다.

전세계 석유스토브 시장의 30%를 점하는 강소기업 [1]
'도전'과 '열정'의 활약상, 대단하다는 찬사를 넘어선 성공기업의 표상 [2]

3D 가전제품이나 스마트폰, 미래 첨단 IT업종을 해야만 성공할 수 있다고 인식되는 지금, 굴뚝산업 아이템을 가지고도 글로벌 시장의 중심부를 향해 한 걸음 한 걸음 달려갈 수 있는 비결은 무엇인가? 유병진 회장의 쉽지 않았던 여정 속에 그 해답이 있을 것이다.

돈을 줘도 사지 못했던 석유스토브

27세의 청년 유병진, 그의 첫 직장은 무역회사였다. 석유스토브를 수입, 판매하는 회사로서 적지 않은 규모를 자랑하고 있었다. 그가 사회에 첫 발을 내디뎠던 그 시절, 우리나라에는 산업의 씨앗이 조금씩 움터나는 중이었다. 새로운 경제개발에 대한 꿈이 커지면서 거대한 변화가 감지되고 있었다.

특히 대한석유공사의 설립은 우리 국민 생활에 격변을 가져왔다.

돌이켜보면 대한석유공사가 설립되기 전까지는 나무가 주요한 연료였던 것 같습니다. 전기 공급도 원활하지 않았기에 난방이나 취사를 할 때, 나무를 땠던 기억이 납니다. 그러다가 대한석유공사가 가동되면서 값싼 등유가 부산물로 출시되기 시작했습니다. 자연을 보호하고, 또, 에너지 효율을 높이는데 등유가 주요한 수단이 되었습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

당시만 해도 '민둥산'이라는 말이 심심찮게 회자될 정도로 우리나라 자연은 헐벗은 상태였다. 연료가 없다 보니 너도나도 산에 올라가 나무를 했던 탓이었다. 대한석유공사의 설립은 그런 측면에서 우리나라 에너지 수급에 큰 영향을 미친 것이다. 대한석유공사도 각 신문마다 공고를 게시하는 등 적극적인 등유 소비 정책을 펼치기 시작했다.

1) 매일경제 1983년 6월 25일
2) 한국경제 2009년 9월 28일

정부의 성공적인 경제개발계획의 실현으로 우리나라도 이제는 마음 놓고 현대적인 석유연료를 사용할 수 있게 되었습니다. (중략) 특히 일반가정에서 쉽게 난방용이나 취사용으로 사용할 수 있는 값싼 등유를 자유판매하고 있는 바 일반 시민 여러분께서는 이 편리한 연료를 구공탄 대신 사용하심으로써 문화가정을 구현하는 데 일대개혁을 이루실 수 있을 것입니다.[3]

그 무렵의 등유 가격은 리터당 10원으로, 구공탄 값과도 거의 같았다.[4] 편리성이나 효율을 따진다면 등유가 훨씬 더 경제적인 연료였다. 문제는 스토브를 생산할 기술이나 공장조차 없었다는 것이다. 정부도 석유 사용을 권장했고, 시민들도 마찬가지였으나 스토브를 구할 방법이 없었다.

결국 외국에서 수입할 수밖에 없는 것이 현실이었다. 정부는 급한 대로 외국산 석유스토브의 관세를 대거 낮추었다.[5] 수입 난로가 크게 늘어났지만 수요를 따라가지 못했다. 사회 문제가 야기될 정도의 일이 신문 지상에 심심치 않게 등장할 정도로 인기를 모았다.

병진은 그런 시기에 석유스토브를 주유소에 판매했다. 그때만 해도 석유 소비를 촉진시키기 위해 난로 유통 중 상당수가 주유소에서 이루어졌기 때문이다. 돈을 주고서도 사지 못할 정도로 인기를 끌었던 덕분에 영업에 큰 어려움은 없었다. 그러나 불량난로 이야기가 거론될 때마다 '안전하면서도 우수한 난로를 만들 수 없을까' 하는 의문에 휩싸이곤 했다.

바쁜 일상이 지나갔지만 마음 속 한 켠에서는 작은 꿈이 싹을 틔워가고 있었다.

우선 심지 회사를 만듭시다

석유스토브는 날이 갈수록 큰 인기를 끌었다. 여전히 등유 가격이 낮았고 정부도 적극적인 정책을 펼쳤기에 수많은 가정에서 석유스토브를 장만했다. 그러는 사이, 1967년부터 우리나라에도 석유스토브를 생산하는 기업들이 서서히 나타나기 시작했다. 한 푼의 외화라도 아껴야 하는 상황이었기에 난로 국산화는 당시 필요한 과제 가운데 하나였다. 수많은 기업들이 석유스토를 생산하기 시작했으나 여전히 주요 부품은 수입에 의존하는 상황이었다.

국내에서 난로가 생산되기 시작한 것은 1967년. 몇 개 업체가 연구는 해 왔으나 생산되기 시작한 것은 정부의 연료유류전환정책이 세워진 이후다. 현재(1968년)는 석유스토브의 생산공

3) 1966년 10월 13일 조선일보에 게재된 대한석유공사 공고문
4) 경향신문 1966년 9월 10일
5) 경향신문 1966년 11월 19일. 면세가 확정된 것은 오일 스토브 이외에 유조자동차, 코크스 난로용 버너 등이었다.

장이 50개를 넘었으며, 연간 생산능력도 30만 대에 이른다. 그러나 국산석유스토브는 아직 완전 국산화가 되지 못하고 있다.

중요 부분인 심지, 혹은 철판 등은 아직도 수입을 해다 쓰는 것이다.[6]

정부는 외화 절약을 위해 수년간의 유예기간을 두고 심지 국산화를 장려했다. 1970년대에 접어들면서 우리나라에도 심지 제조기업들이 조금씩 씨앗을 내리기 시작했다. 청년 유병진도 이런 상황을 잘 알고 있었다. 심지는 가장 핵심을 이루는 중요한 부품이었다. 더 우수한 심지를 만든다면 충분히 성공할 수 있다는 확신이 들었다.

고민을 하던 병진에게 어느 날, 친구가 찾아왔다.

"심지회사를 만들면 어떨까 싶네. 심지회사가 몇 개 있지만 여전히 수입 가공하는 데 그치고 있어. 만약 우리 힘으로 심지를 완전히 만들 수 있다면 성공할 수 있을 거야."

오랜 시간, 병진과 함께 했던 친구가 며칠 후 병진을 찾아왔다. 그들은 흔쾌히 손을 맞잡았다.

"회사 이름을 뭐라고 할까?"

"신우직물 어떤가? 믿을 신(信), 벗 우(友) 자를 써서 말일세. 사업은 신용이나 신뢰보다 중요한 게 없네. 신우직물이라는 이름 속에는 많은 뜻이 담겨 있어."

공장은 강남 구이동의 한 공장을 임대했다. 심지 제조 기술자들까지 모으고 나니 모두 7명이었다. 심지를 만들어 처음 납품한 날, 그들은 빈 잔에 소주를 채우고 잔을 모았다.

"이제 시작이야. 세상에서 가장 우수한 심지를 만들어 보자구."

오일쇼크, 위기의 순간

큰 뜻을 품고 시작한 심지 사업이었으나 뜻하지 않은 위기가 찾아왔다. 사업을 시작한지 얼마 지나지 않았을 때, 오일쇼크가 세계를 뒤덮은 것이다. 석유 값이 큰 폭으로 인상되더니 거의 모든 원자재 가격이 폭등했다. 순항할 것으로 예상했던 신우직물도 침몰의 위기에 처했다.

환율이 큰 폭으로 뛰어 오른 것은 둘째였고, 금리마저 큰 폭으로 뛰어 올랐다. 다른 기업들도 위기에 처했지만 석유스토브 심지를 생산하던 신우직물은 생존의 갈림길에 서야 했다. 가히 재앙과도 같은 수준의 파고가 밀려든 것이다.

판매량은 급락했고, 그 많던 석유스토브 회사들은 하나 둘씩 도산의 나락으로 떨어졌다. 그나마 명맥을 유지하고 있던 회사들도 생산량을 크게 줄여 나갔다. 주문 전화는 늘 침묵을 지켰고 하루하루 답답한 날들이 지나갔다. 정부가 연탄을 적극 권장하면서 상황은 최악의 상황으로 내몰렸다. 유병진 사장은 깊은 고민에 휩싸였다. 사업을 계속 해야 하는 것인지, 회의감마

저 들었다.

6개월 정도가 지났을 때 놀라운 일이 벌어졌다. 연탄 생산량이 수요를 따라가지 못하게 된 것이다. 오일쇼크의 충격이 서서히 가시기 시작했고, 연탄 공급이 수요를 따라가지 못하자 사회는 일대 혼란으로 가득 찼다.

> 지난 7월 말부터 실시된 연탄판매기록 카드제 실시에도 불구, 초겨울부터 심한 연탄파동을 불러 일으켜 30원짜리 연탄 한 장이 40원에까지 거래되기도 했는가 하면 그나마도 제 때 살 수가 없었다. 각 가정마다 '연탄기근'으로 아궁이 수를 줄여야 했고 대부분 시민들은 '올 겨울은 얼마나 춥고 지리할 것인가' 불안해하기도 했다.
> 이 같은 연탄파동 속에서 연탄 2개 때던 것이 3개로 늘려야 할 정도로 기업윤리가 타락, 시민들만 골탕을 먹었다.[7]

놀랍게도 다시금 석유스토브의 인기가 치솟았다. 각 가정마다 석유스토브를 사겠다고 나섰지만 수많은 회사들이 문을 닫은 터라 석유스토브도 품귀 현상을 빚었다. 신우직물에는 심지를 받아가려는 석유스토브 회사 관계자들로 가득 찼다. 예상치 못한 반전이었다.

신우직물은 사업 초창기의 급박한 위기에서 벗어났다. 오히려 난립하던 석유스토브 회사들, 심지제조회사들이 줄어들면서 더 유리한 상황을 맞이하게 된 것이다.

> 첫 번째 시련은 오일쇼크에서 시작되었습니다. 정말 사업을 그만두어야 하나 싶을 정도로 위기감이 컸습니다. 상황이 호전될 것은 예상했지만 그 기간을 이겨내는 것은 매우 힘들고 고통스러웠습니다. 그러나 끝까지 버티면서 시장상황을 예의주시했기에 당시 위기를 이겨낼 수 있었던 것 같습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

문제는 심지가 아니다

한편, 신우직물이 창립 초기부터 가장 역점을 둔 것은 품질이었다. 석유심지의 경우, 특히 안전에 직결된다는 생각 때문에 불량품이 나오지 않도록 최선을 다했다.

6) 매일경제 1968년 4월 3일
7) 동아일보 1978년 12월 28일

실제로 당시 우리나라의 심지 제조기술은 많이 부족한 편이었습니다. 결국 우리의 기술을 높이기 위해서는 많은 노력을 취할 수밖에 없었습니다. 그래서 석유스토브 선진국인 일본을 직접 찾아가 제조과정을 보기도 했고, 외국의 관련서적들을 많이 뒤졌습니다. 그렇게 해서 점차 개선을 해 나갔습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

실제로 신우직물의 제품은 품질이 좋다는 소문이 점차 나기 시작했다. 오랜 시간 역점을 다해온 결과였다. 매출도 완만한 상승세를 이어 나갔으나 그러나 청년사업가 유병진 사장을 좌절로 빠트리는 일도 적지 않았다. 한창 심지 생산에 몰두하고 있던 1970년대 후반의 일이었다. 하루는 회사로 전화가 걸려왔다.

"난로에 고장이 잦아서 소비자들의 항의가 너무 많습니다. 심지에 이상이 없도록 더 만전을 기해주세요."

난로 제조회사들은 한 달에 수차례나 전화를 걸어 품질에 불만을 표했다. 유 사장은 그런 전화를 받을 때마다 더더욱 품질개선을 위해 노력을 기울였지만 그런 빈도는 갈수록 늘어났다. 하루는 한 난로 제조회사가 난로 완제품을 보내왔다.

"이거 보세요. 이런 불량심지 때문에 고객으로부터 계속 지적 받는다구요. 이렇게 만들 겁니까?"

유 사장은 당장 난로를 분해해서 심지를 확인했다. 놀랍게도 심지에는 아무런 문제가 없었다. 오히려 난로의 품질이 불량의 원인이었다. 난로 제조기업들이 품질이 좋았던 심지에 문제가 있다고 일방적으로 판단했던 것이다. 다른 방법이 없었다. 유 사장은 심지 불량 문제가 거론될 때마다 난로를 분해하면서 직접 문제의 원인을 밝히기 시작했다.

유 사장은 이 회사, 저 회사에 하루가 멀다 하고 불려 다니며 곤혹을 치러야 했다. 그러나 이 어려움은 유 사장에게는 오히려 전화위복의 기회가 되었다. 고장난 난로의 원인이 자신이 열심히 만든 심지 때문이 아니란 것을 밝히기 위해서라도 진짜 원인을 꼭 찾아야만 했고, 난로를 분해하고 조립하고 연구하는 와중에 석유스토브에 대한 전문적인 노하우가 쌓이게 되는 계기가 된 것이다.[8)]

마침내 유병진 사장은 직원들과 함께 뜻을 모았다.

"더 이상 심지 탓만 하는 회사들을 믿을 수는 없어. 우리가 직접 최고 수준의 석유스토브를 보란 듯이 만들어 보자구."

석유 심지회사였던 신우직물이 마침내 석유스토브 제조회사로 변신하게 되는 순간이었다. 1970년대가 저물고 대망의 1980년대가 시작된 시점이자 사업을 시작한지 7년째로 접어드는

해였다.

제2의 위기

"사장님, 주문량이 갈수록 줄어들고 있습니다. 아무래도 대책을 마련해야 할 것 같습니다."

1980년대 초반부터 신우직물에 위기감이 감돌았다. 여름이야 비수기라 주문이 줄어드는 게 당연했지만 겨울이 되어도 판매량은 하락세를 보였다. 가장 큰 원인은 급격한 주거문화의 변화에 있었다. 단독주택에서 아파트 등 공동주택이 중심을 차지하기 시작한 것이다.

주거문화의 변화는 난방 및 연료 사용 행태에도 혁신을 가져왔다. 공동난방, 도시가스 등이 도입되면서 석유스토브 시장은 큰 한파에 휩싸였다. 1970년대의 영화 덕분에 100여개를 넘어섰던 난로회사들이 하나 둘 사라지기 시작했다. 그들이 뒤안길로 사라지자 석유스토브 제조업에는 '사양산업'이라는 꼬리표마저 내걸렸다. 참담한 날들이 지나갔다. 신우직물 유병진 사장의 고민도 나날이 깊어갔다.

'정말 석유스토브는 사양산업인가? 그러나 외국에는 수많은 석유스토브가 팔리고 있지 않은가? 분명히 수요는 있다. 단지 우리 눈에 보이지 않을 뿐이다.'

유 사장은 오랜 고민 끝에 다음과 같은 3가지 탈출구를 생각해냈다.

- 제품을 해외로 수출해서 시장을 넓혀야 한다.
- 독보적인 신기술을 개발해서 차별화된 경쟁력을 가져야 한다.
- 석유스토브 기술을 바탕으로 연관산업 분야로 진출해야 한다.[9]

유 사장의 전략은 장기간의 노력을 필요로 했다. 무엇보다 품질개선, 기술개발이 가장 중요했다. 직원들과 머리를 맞댄 유 사장은 밤낮을 가리지 않고 제품 개발에 돌입했다. 가장 역점을 둔 것은 심지였다.

"지금 심지는 모두 연기나 냄새가 심하다는 단점이 있어. 그걸 해소할 수 있다면 일본이나 유럽에서 만든 석유스토브와도 경쟁할 수 있을 거야."

백방으로 알아보는 가운데 희소식이 하나 들려왔다. 우리나라에도 'Eglass'라는 유리섬유가 개발되었다는 이야기였다. 직원들은 유리섬유로 심지를 개발하기 위해 밤을 지샜다. 실험결과는 놀라웠다. 심지에 불꽃이 피어올랐지만 냄새도 잘 나지 않았다. 값도 더 저렴했고, 수명도

8) 신화창조, 글로벌 시장을 개척한 작은 영웅들, KBS 신화창조팀, 가야북스, 69쪽
9) 류태수, 파세코의 성장과정을 통해 본 특징과 과제, 경영사학 22집(2007.12.30), 97쪽

길었으며, 연료 사용량도 크게 줄인 제품이었다. 우리나라 최초의 유리섬유 심지였다.

> 파세코는 석유스토브의 핵심기술인 심지를 기존의 직물에서 유리섬유로 대체함으로써 제품의 수명주기를 연장할 수 있는 새로운 기회를 만들게 되었다. 이러한 이노베이션의 성과를 바탕으로 시장점유율을 높일 수 있는 계기가 되었다.[10)]

놀라운 변화의 시작

신우직물이 유리섬유 심지를 개발했다는 소식이 곳곳에 퍼져나갔다. 이 이야기를 각 국의 수입 에이전트들에게도 널리 알려지기 시작했다. 곧이어 희소식이 전해졌다.

1980년대 중반, 한 직원이 기쁜 표정으로 달려왔다.

"사장님, 미국 유통기업 RMC에서 연락이 왔습니다. 우리 심지를 사가겠다고 말입니다."

유 사장은 저도 모르게 자리에서 벌떡 일어섰다. 도저히 믿기지가 않았다. 미국이라면 이미 일본산 난로와 부품이 석권하다시피 한 시장 아닌가? 유 사장은 황급히 미국 RMC사를 만났다. 그들이 왜 신우직물까지 찾아왔는지 그 이유를 알기 위해서였다.

> 당시 스토브 심지는 거의 일본제품이 주류를 이루고 있었습니다. 그러나 우리 회사의 심지 제품이 일본산과 별반 차이가 없는 데 반해 가격 측면에서는 더 경쟁력이 있었습니다. 그때부터 미국 수출이 시작되었지요.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

그런 이유가 있었지만 유 사장은 가격경쟁력에만 의존하지 않았다. 그는 신용이 무엇보다 중요하다고 생각했다. 미국 수출과 동시에 그는 직원들에게 몇 가지 사항을 당부했다.

"비즈니스는 신용이 생명이다. 거래에서 최고의 신용은 품질과 납기입니다. 석유스토브의 품질은 안전과 직결된다는 점을 고려해서, 결코 불량이 생겨서는 안 됩니다. 납기도 마찬가지입니다. 스토브는 계절상품입니다. 만약 기일을 맞추지 못한다면 파트너에게 심각한 해를 입힐 수 있습니다. 품질과 납기, 그것이 바로 우리 신우직물의 신용이라고 생각해야 합니다."

미국에서의 반응은 놀라울 정도였다. 해를 거듭할수록 주문량이 크게 늘어났다. 유 사장은 회사가 커지는 데 보람을 느끼면서 큰 뜻을 품기 시작했다.

'언제까지 심지만 수출할 수는 없다. 기업은 끊임없이 성장해야 한다. 그러려면 심지를 넘어 석유스토브까지 제조해서 세계로 나아가야 한다.'

매출액이 늘어날수록, 규모가 점차 커질수록 유 사장의 생각은 굳건해졌다. 마침내 유 사장

은 회사를 법인으로 변경하는 한편, 기업명을 우신전자로 바꾸었다. 1986년의 일이었다.

> 회사가 급격히 성장하자 동업했던 친구는 조금 불안한 생각을 가졌던 것 같습니다. 반면, 나는 회사는 성장을 멈춰서는 안 된다는 생각을 갖고 있었지요. 결국 사업을 더 이상 안 하겠다는 친구는 지분을 처분하고 회사를 떠났습니다. 직원들과 함께 전자회사로 나아가야 한다고 생각해서, '신우직물'을 '우신전자'로 바꾸었지요.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

그 무렵, 한 가지 빼놓을 수 없는 이야기가 하나 있다. 1980년대 중반, 우리나라 소비자들은 국산 석유스토브를 신뢰하지 못했다. 그 시절만 해도 겨울이면 한두 건 이상의 화재 사건이 발생했고, 그럴 때마다 소비자들은 우리 기업들을 의혹의 눈초리로 바라보았다. 정부는 이런 불신을 해소하기 위해 시중의 제품들을 긴급점검했다. 에너지관리공단이 시중의 난로들을 수거, 안정과 형식기준 등에 대해 상세한 조사를 벌인 것이다. 국내 굴지의 대기업 제품은 물론, 거의 모든 석유스토브가 그 대상이 되었다.

에너지관리공단의 조사는 많은 이들의 예상을 뒤집었다. 신우직물 제품만이 승인기준에 합당하는 발표였다.

> 에너지관리공단에 따르면 유명 15개 사에서 지난 월동기 이후 시판해온 27종의 석유스토브를 수거, 품질검사를 해본 결과, 14개 회사의 23개 석유스토브가 동력자원부로부터 형식승인을 받은 품질과는 거리가 먼 불합격품들인 것으로 밝혀졌다. 에너지관리공단이 이번에 정밀검사를 통해 확인한 결과 형식승인에 맞는 제품을 내놓은 업체는 중소기업인 우신심지공업(신우직물) 하나뿐이었으며, 나머지 14개 유명업체들은 소화기산 위반, 기름누설표시 위반, 심지의 소화기간 위반, 경사안전도시험 위반 등 대부분의 형식승인 기본요건을 위반하고 있었던 것으로 드러났다.[11]

법인 전환 이후, 그리고 품질이 우수하다는 평가 이후 회사의 매출액은 더 큰 폭으로 뛰어올랐다. 미국으로의 수출이 크게 늘어나면서 1987년에는 '100만불 수출의 탑'을 수여받는 겹경사도 생겼다.

1980년대 초반, 위기에 빠졌던 회사는 어느덧 우리나라를 대표하는 난방기기 제조업체로 한 단계 도약해 있었다.

10) 류태수, 같은 책, 97쪽
11) 동아일보 1986년 5월 13일

종합가전회사의 꿈

회사는 성장을 거듭했지만 유병진 사장은 한 가지 깊은 고민에서 헤어나지 못했다. 늦여름부터 겨울 동안 우신전자 안산공장은 24시간 가동될 정도로 바빴지만 그 나머지 기간 동안은 공장을 멈춰야 했기 때문이다.

회사가 지속적으로 성장하기 위해서는 새로운 아이템이 필요했다. 유 사장이 눈을 돌린 것은 가스 원버너였다. 이미 우수한 석유스토브 제조기술을 갖고 있었던 터라 새로운 시장으로 진입하는 것은 그리 어려운 일이 아니었다. 새로 개발된 제품은 OEM 형식으로 대기업의 브랜드를 달고 판매되었다.

가스 원버너 제품이 자리를 잡자 유 사장은 또다시 새로운 시장으로 눈을 돌렸다.

"이제 난로, 가스 원버너에 뒤이어 새로운 시장을 찾아야겠습니다."

1990년대 초반, 유 사장은 임직원들에게 새로운 제품을 개발하겠다고 선언했다.

"겨울에만 판매되는 난로나 야외에서 사용되는 원버너 말고도 우리 기술로 만들 수 있는 제품들이 많습니다. 대기업에 OEM 납품할 수 있는 제품을 찾아 회사가 더 성장할 수 있도록 해야겠어요."

유 사장은 대기업들을 찾아다니며 새로운 틈새시장이 없는지 확인했다. 선풍기와 가습기, 전기 냉온수기 등이 물망에 올랐다. 당시만 해도 대기업들이 OEM을 통해 선풍기나 가습기를 생산하고 있었던 터라 큰 문제는 없었다. 게다가 품질도 우수했고, 납기도 정확히 지키는 회사였기에 어렵지 않게 시장에 진입할 수 있었다.

> 선풍기와 가습기, 가스 원버너 등의 제품들이 1980년대 말부터 생산되기 시작했습니다. 주력 제품은 석유스토브였지만 계절상품이라는 한계를 극복하기 위해 끊임없이 틈새시장을 찾았던 겁니다. 다행히 대기업과 좋은 협력관계를 유지할 수 있어서 성장세를 이어갈 수 있었습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

무엇보다 유 사장은 차별화된 기술을 개발, 보다 우수한 제품을 생산하는 데 전력을 기울였다. 이전과는 다른 새로운 제품들이 탄생되었다. 실제로 유 사장이 직접 고안한 기술로 특허를 취득하는 일도 적지 않았다.

> 휴대용 가스렌지(가스 원버너)를 사용한 후 삼발이를 뒤집어 놓으면 작동간이 전진되지 않게 되므로 가스통이 버너에 장착되지 않아 가스누출 염려가 없는 안전장치가 개발됐다. 유병진 씨가 개발, 실용신안 제40123호로 등록된 이 고안은 가스렌지의 작동간 중앙부를 절곡, 절곡부의 폭보다 넓은 걸림편을 고정하고 그 안쪽으로 승간편을 스프링으로 연결하도록 설계됐다.[12]

이 시기부터 유 사장은 종합가전회사의 꿈을 꾸기 시작했다. 더 우수한 인재를 뽑고, 그를 통해 회사 성장을 구가하기 위해 신입사원 모집광고도 적극 게재했다. 1990년대 초반부터 주요 신문에는 다음과 같은 공고문이 나타났다.

> 당사는 가전종합 메이커로서 사세 확장에 따라 아래와 같이 유능한 사원을 우신가족으로 맞이하고자 합니다.[13]

그때까지만 해도 우신전자가 생산하고 있던 품목은 석유스토브, 난로심지, 가스 원버너, 선풍기, 가습기, 전기냉온수기 등이었지만 유병진 사장의 뜻은 더 원대했고, 그의 시선은 더 큰 곳을 향해 있었다.

중동시장을 향해

1992년 어느 날, 한 직원이 유 사장의 방문을 두드렸다.

"사장님, 중동 지역의 에이전트가 연락을 취했습니다. 케로나를 납품해 달라고 합니다."

케로나(Kerona)는 우신전자 석유스토브 브랜드였다. 1980년대 초반 글로벌 시장을 염두에 두고 지었던 이름이었다. 유 사장은 깊이 생각한 끝에 중동 지역으로의 진출을 결심했다.

> 중동도 석유스토브를 필요로 한다는 사실은 이미 알고 있었습니다. 1980년대 후반 우리나라 기업 하나가 중동 지역을 대상으로 활발하게 사업했다는 사실을 알고 있었기 때문입니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

열사의 지역 중동, 그러나 어둠이 내리면 차가운 공기가 사막을 뒤덮었다. 일교차가 극심해 난방을 하지 않고서는 밤을 보내기가 어려웠다. 석유자원이 풍부한 나라였기에 당연히 석유스토브 시장이 적지 않았다. 그 막대한 시장은 일본기업들이 장악하고 있었다.

유병진 사장은 우선 요르단의 사막 지역을 공략 대상으로 삼았다. 요르단은 다른 중동 지역과는 또 다른 특성을 갖고 있었다.

12) 매일경제 1989년 4월 29일
13) 1990년 5월 26일자 동아일보에 냈던 사원모집 광고 중에서

• 전 국토의 70%가 사막 지역
• 유목민인 베드윈 족의 텐트촌이 다수
• 매달 이동하는 특성 보유

텐트에 사는 민족들이 많았기에 온돌이나 난방 시설은 애초에 생각조차 하지 못했다. 땔감으로 모닥불을 지핀다거나 값비싼 일제 석유스토브를 사용했다. 중동의 경우 석유는 값이 쌌지만 공산품인 석유스토브는 가격이 비쌌던 것이다. 유병진 사장은 그 점이 공략 대상이라고 판단했다.

'가격이 싸면서도 유목민의 생활습성을 고려한 제품이 필요하다. 더 편리한 제품은 없을까?'

심도깊은 연구가 이어졌다. 유목민의 생활 특성을 고려한 제품인 '케로나 펫(Kerona Pet)'이 출시되었다. 난방은 물론, 취사까지 할 수 있는 제품이었다. 유목민들 외에 농촌과 도시에는 일대일 방문으로 홍보에 주력했다. 이들에게는 실내에서 사용되는 난로의 안전성, 그을음과 냄새가 적다는 점 등을 직접 설명했다. 서서히 케로나에 대한 입소문이 퍼져가기 시작했다. 요르단 암만에 제품이 진열되었다. 마침내 요르단 시장 공략에 성공했던 것이다.

케로나는 선풍적인 인기를 모았다. 고가이지만 품질이 우수한 일본제품, 저가에 품질이 좋지 못한 현지의 제품들보다 유리한 고지에 있었던 것이다. 유병진 사장은 거기에서 멈추지 않았다. 석유스토브의 특성상 A/S의 중요성을 잘 알고 있었기에 본사 직원을 현지로 파견했다. 케로나 A/S센터를 설립했고 고객들은 불편함이 없이 케로나를 활용할 수 있었다. 이러한 노력은 중동시장에서 중요한 발전의 계기가 되었다.

A/S센터 확장은 파세코의 기술력을 몇 단계 향상시키는 결정적인 계기가 된다. 고장이 자주 나고, 불량이 많이 나는 부분을 자연스럽게 파악할 수 있는 계기였기 때문이다.[14]

유 사장의 노력은 거기에서 멈추지 않았다. 매주 화요일 오전 7시 서울사무소에는 품질개선회의가 개최되었다. 그 자리에서 중동 지역에 맞는 제품 아이디어, 맞춤형 난로 개발 및 보완 방안 논의가 전개되었다. 시간 제한이 없는 '끝장토론'이었다. 그 성과는 놀라웠다. 중동이라는 지역적 한계를 넘어서는 아이디어들이 제품에 접목된 것이다.

중동의 석유스토브는 심지가 타들어가는 고장이 자주 발생했다. 원인은 질이 낮은 기름을 쓰기 때문이었다. 파세코는 심지를 수시로 교체해주고 나쁜 기름을 쓸 경우 보상을 줄이는 방법도 교육했다. 또한 난로를 감싸는 망이 쉽게 분리되는 문제점을 일자형 고정 핀에서 '기역(ㄱ)자형 고정핀으로 바꿈으로써 해결할 수 있었다. 이 고정장치의 개량은 불량률을 떨어뜨림과

동시에 비용절감까지 안겨주는 일석이조의 효과가 있었다.[15]

케로나의 명성은 얼마 지나지 않아 요르단을 넘어 중동 전지역으로 퍼져나갔다. 당시 KBS TV에 방송된 '신화창조의 비밀' 프로그램에서 한 바이어는 다음과 같이 케로나 제품의 우수성을 언급한 바 있다.

"한국 제품과 일본 제품을 비교하자면 일본 제품은 품질은 좋지만 가격이 엄청나게 비쌉니다. 반면에 케로나는 적절한 가격과 좋은 품질을 동시에 가지고 있죠. 그래서 사람들이 일본 제품보다 케로나를 더 선호하는 것입니다."

1990년대 초반에 시작된 중동시장의 케로나 열풍은 지금도 계속되는 진행형이다. '케로나'는 석유스토브를 가리키는 대명사로 사용될 정도로 인기를 모으고 있다. 특히 이라크 등지에서는 프리미엄 고급 승용차 '캐딜락'과 같은 이미지로 인식되어 있다.[16] 과연 열사의 땅에 석유스토브로 도약을 이뤄낸 비결은 무엇일까? 경영학을 전공한 어느 학자는 그 비결을 다음과 같이 분석한 바 있다.

> 파세코의 첫 번째 성공요인은 고정관념 타파였다. 파세코가 주목한 것은 낮의 중동이 아니라 밤의 중동이었다. 사막 지역인 중동은 날씨가 너무 더운 탓에 밤 기온이 영상 10도만 되어도 사람들이 쉽사리 추위를 느낀다. 이러한 중동의 상황을 정확하게 파악한 파세코는 석유스토브를 팔기 시작했고, 그 결과는 대성공이었다. 고정관념을 깬 역발상의 승리였다.[17]

일생일대의 모험

"유 사장, 이제 석유스토브 완제품을 만들어보는 건 어때요?"

1990년대 초반 미국 RMC의 레스모 대표가 방한했다. 그는 악수를 나누는 둥 마는 둥 하더니 놀라운 제안을 하나 했다.

"지금까지 우신전자의 모습을 보면 더 많은 일을 할 수 있다고 생각됩니다. 충분히 도전할 가치가 있다고 생각해요."

미국 시장은 거대했다. 당시 석유스토브의 최대기업이었던 '도요토미' 등 일본 난로업체들은 무려 600만 대의 난로를 수출하고 있었다. 과연 미국시장에 완제품을 들고 들어갈 수 있을

14) 신화창조, 글로벌 시장을 개척한 작은 영웅들, 83쪽
15) 같은 책 85쪽
16) 노스캐롤라이나 진병호 교수, 성균관대 정재은 교수 저, 파세코-위기로 바꾼 세계일류 석유스토브 생산기업
17) 여현덕, 나를 뛰어넘는 도전, 중앙북스 간행, 2008년, 103쪽

까? RMC는 오랜 시간 우신전자의 모습을 지켜본 회사였다. 유병진 회장의 경영철학이나 사업에 임하는 자세, 품질경영 등의 자세가 그들에게 큰 믿음을 준 것이다.

> 석유스토브의 핵심인 심지에 대한 우리의 뛰어난 기술력과 그동안의 철저한 신용 때문에 석유스토브도 분명히 잘 만들 거라고 믿었던 것 같습니다. 지금도 이 에이전트와는 거래를 지속하고 있습니다. 약 30여 년 동안 이어온 인연이지요.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

문제는 미국 안전규격인 UL(Underwriters Laboratories) 마크를 획득해야 한다는 것이었다. 국내 대기업들도 빈번하게 실패했던 UL 마크만 있다면 가능하다는 것이었다. RMC는 우선 계약을 체결하자고 말했다. UL 마크를 획득하기도 전에 계약하자는 것은 대단한 신뢰의 표시임에 분명했다.

"7만 대의 석유스토브를 납품하는 걸로 해주시오. 대금은 60억원으로 합시다."

RMC의 조건은 파격적이었다. 미국 안전규격도 없는 회사와 이같은 계약을 체결한 경우는 거의 없었다. 유 사장의 사업 마인드를 믿고 큰 모험을 선택한 것이다. RMC만큼이나 우신전자의 입장도 난감했다. 레스모의 호의도 고마웠고, 선주문도 반가웠지만 만약 UL 규격을 획득하지 못한다면 모두를 위기에 빠뜨릴 수도 있었기 때문이다.

확답을 내지 못한 채 시간이 흘러갔다. 유 사장은 하나하나 생각을 정리했다.

'우선 UL 규격을 획득해야 한다. 그 다음은 7만 대의 납기를 맞춰야 한다. 계절상품이므로 납기를 어기면 말짱 헛것이 된다.'

아무리 생각해도 쉬운 문제가 아니었다. 연구개발을 시작해야 하고, 생산시스템도 확충해야 했다. 어느 단계 하나라도 어긋난다면 생각하기도 끔찍한 일이 닥칠 게 분명했다. 며칠이 지난 후, 유 사장은 중요한 결단을 내렸다.

"외국에서 제품을 팔려면 반드시 넘어야 하는 벽이다. 언제고 넘어야 한다면 지금이 기회일 것이다. 안 해도 죽고, 실패해도 죽는다. 그럴 거면 실패하더라도 해보고 죽는 것이 옳을 것이다."

먼 후일, 그는 당시 상황을 설명하며 다음과 같이 회고한 바 있다.

> 내 인생에서 가장 큰 모험이었습니다. 어느 조건 하나라도 맞추지 못한다면 회사는 문을 닫을 수도 있었습니다. 당시 우리 회사의 규모는 너무 작았고 투자는 많이 필요했습니다. 결국 직원들과 함께 밤낮 가리지 않고 일하는 방법 밖에 없었습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

위기의 순간

"가장 중요한 건 안전입니다. 미국 UL 마크도 안전에 최우선 가치를 두고 있습니다."

1993년 여름날, 우신전자 연구개발 담당자들이 모여 열띤 토론을 벌이고 있었다. 유병진 사장이 진지한 자세로 회의를 주재했다. UL 규격을 획득하려면 몇 가지 조건을 충족시켜야 했다.

- 난로가 넘어졌을 경우, 10초 내에 꺼져야 한다.
- 1분 동안 연료통에 일정한 압력으로 공기를 주입했을 때 새지 않아야 한다.

그렇게 개발이 시작되었으나 처음부터 어려움이 닥쳤다. 우신전자의 일부 난로들은 불이 꺼지지 않았다. 자세히 원인을 알아보니 심지가 연소통과 분리되지 않은 것이다. 외국서적들과 씨름하며 24시간 쉼 없는 연구개발이 이어졌다. 그러던 어느 날, 한 연구원이 달려왔다. 그의 얼굴은 기쁨에 젖어 벌겋게 달아올라 있었다.

"망의 그릴 중 하나를 돌출시키면 문제가 해결됩니다. 연소통이 넘어질 때 돌출 부분과 부딪치면서 심지와 분리되는 방식입니다."

매우 획기적인 방법이었다. 유병진 사장이 지켜보는 가운데 시제품 실험이 시작되었다. 결과는 매우 우수했다. 그렇게 어려운 난제가 하나하나 해결되어 갔다. 가까스로 우신전자는 숱한 시행착오를 이겨내며 기한 내에 시제품을 미국으로 보내는 쾌거를 이룩했다.

모두들 조마조마한 심정으로 결과를 기다리는 한편, 7만 대의 생산을 서둘렀다. 합격 통보를 받은 뒤에 생산을 시작하면 납기 내에 물건을 보낼 수 없었던 탓이다. 모두들 생산에 여념이 없는 가운데 사무실로 팩스 한 장이 날아왔다. 미국에서 보낸 시험결과였다. 담당자가 팩스를 들고 유 사장에게 달려왔다.

거의 빼앗다시피 문서를 확인했다. 유 사장은 순간, 하늘이 무너지는 것만 같았다. '불합격'이라는 글자가 선명했다.

'큰일이다. 제품 선적 날짜까지 정해진 마당에 어떻게 이 문제를 해결해야 하나? 60억원이 사라지는 것은 할 수 없다. 그러나 고객과의 약속, 신용은 또 어떻게 해결해야 하나?'

도저히 해결할 수 없을 것만 같았다. 회사의 명운이 달린 급박한 순간이었다. 유 사장은 임직원들과 함께 긴급 대책회의를 시작했다.

불합격의 원인은 소화 안전장치의 문제였다. 안전장치를 6,000회 돌려도 소화뭉치가 이상 없이 분리되어야 하는데 테스트에서 실패한 것이다. 6,000회라는 수치는 1일 5회 난로를 켜는 것을 기준으로 10년간 사용해도 이상이 없어야 함을 전제로 하는 수치였다. 그런데 당시

우리나라에는 테스트 기계가 없어 수작업으로 숫자를 일일이 표시하면서 테스트 해야만 했다.[18]

"문제의 원인을 찾았습니다. 레버 기아 쪽의 이상입니다. 소화뭉치가 작동하면서 기어가 충격을 받아 마모되고 있었습니다."

유 사장은 원인을 발견했다는 기쁨보다 자꾸만 흘러가는 시간을 지켜보아야 하는 고통이 더 컸다. 모두가 달려들어 문제해결 방안을 찾기 위해 노력을 기울였다. 구조를 변경하고 강도를 보완하는 방식을 취하자 난로는 정상가동되었다.

문제가 해결되자 유 사장은 시간을 확인했다. 남은 시간은 단 한 달뿐이었다.

기업가에게 신용은 목숨과도 같다

절체절명의 순간이었다. 늦은 밤까지 유 사장은 깊은 고민에 매달렸다. 주위는 온통 칠흑 같은 어둠뿐이었다. 남은 시간은 단 한 달뿐.

'개량된 시제품을 보내 합격 판정을 기다렸다가 제품을 선적하면 이미 기한은 초과된다. 계절상품인 난로가 납기를 어긴다면 레스모도 큰 손실을 보게 된다. 모험을 걸 수밖에 없다.'

유 사장은 레스모에 전화를 걸었다. 유일한 해결대안을 제시하기 위해서였다.

"석유스토브는 계절상품입니다. 이 시기를 놓치면 그 해의 사업은 망하게 됩니다. 절대로 선적 시기를 놓칠 수는 없습니다. 합격 통보를 기다라지 않고 7만 대를 생산, 선적하겠습니다."

유 사장의 제안을 들은 레스모 측도 긴 침묵에 휩싸였다. 다른 방안이 없었다. 이윽고 기다리던 답변이 돌아왔다.

"정말 위험한 도박이군요. 그러나 유 사장의 판단을 믿겠습니다."

전화를 끊고 난 유 사장은 즉시 직원들에게 공표했다.

"아직 합격 여부는 판가름 나지 않았습니다. 그러나 저는 확신이 있습니다. 바로 생산에 들어가서 선적합시다."

한 달 동안 7만 대의 난로를 생산하는 것도 기적에 가까운 일이었다. 철야작업이 반복적으로 이어졌다. 마침내 한 달이 되는 날, 신우전자는 7만 대의 난로를 선적하는 데 성공했다. 그러나 유 사장은 불안한 마음을 지우지 못했다. 만약 UL 인증에 실패한다면, 밤새 만들었던 제품은 태평양에 수장되고 말 것이다.

한편, 유 사장은 담당직원을 미국으로 급파했다. 무슨 일이 있어도 규격을 획득해야 한다는 막대한 임무가 그에게 주어졌다.

UL에 도착한 담당직원은 검사요원과 함께 시제품의 검사를 시작했다. 이미 지난 번 테스트에서 통과한 검사 항목이라고 그냥 지나치는 법이 없었다. 처음부터 다시 시작하는 테스트. 지켜보는 담당직원에게는 시시각각이 피 말리는 상황의 연속이었다.[19]

시간은 계속 흘러갔다. 유 사장은 미국으로부터 전화가 걸려오기를 노심초사하며 기다렸다. 어느덧 제품을 실은 배가 다음날이면 도착한다는 소식이 들려왔다. 24시간이 지난다면 그간의 노력과 투입되었던 자금이 모두 사라질 판국이었다. 그날 저녁, 미국에서 국제전화가 걸려왔다. 담당직원의 목소리에는 힘이 넘쳤다.

"사장님, 됐습니다. 최종 합격통지서를 받았습니다."

유 사장은 그 자리에서 털썩 주저앉고 싶은 심정이었다. 6개월 만에 석유스토브의 중심지로 들어서게 된 것이다.

미국 시장 1위 제품, 케로나

케로나에게 닥친 어려움은 그것이 전부가 아니었다. 깐깐하기로 소문난 미국 소비자들의 불만도 적지 않았다. 급기야 수출을 시작한지 얼마 지나지 않았을 때 다시금 UL로부터 불합격되었다는 통보가 날아들었다. 난로가 넘어져도 불꽃이 꺼지지 않는 난로가 발견된 것이다.

다시금 연구개발팀은 머리를 맞대야 했다. 잘못하면 기존 제품회수는 물론, 향후 수출 길까지 막힐 수 있는 절박한 상황이었다. 곧 원인이 밝혀졌다. 심지와 외통 사이에 있던 고무 패킹 때문이었다. 우신전자는 일자형 고무패킹을 날개형으로 바꿔 기름 유출을 차단하는 방법을 고안하여 문제를 해결했다. 이런 문제들이 제기될 때마다 새로운 아이디어로 위기를 극복했던 것이다.

점차 제품의 우수성이 입소문을 타고 퍼져나갔다. 고무적인 일임에 분명했지만 우신전자는 또 한 단계를 넘어서야 했다.

당시 미국시장은 이미 일본이 선점한 뒤였습니다. 100년의 전통을 갖고 있는 일본과 경쟁하기 위해서는 수많은 노력이 필요했습니다. 중동시장의 경험을 바탕 삼아 직접 수입상들을 만나서 설득했습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

18) 신화창조, 글로벌 시장을 개척한 작은 영웅들, 74쪽
19) 신화창조, 글로벌 시장을 개척한 작은 영웅들, 76쪽

처음에는 수입상들을 만나는 것조차 쉽지 않았다. 그들은 우신전자의 품질에 대해 의심했고, 한국의 작은 중소기업이 만든 제품이라면 볼 것조차 없다는 입장이었다. 그러나 직접 시연을 하면 그들의 표정은 점차 바뀌기 시작했다. 우수한 품질에 합리적인 가격을 제시하자 수입상들도 적극적인 자세를 취했다.

최초 수출이 시작된 이후 수출액은 급등세를 보였다. 1993년에는 500만 달러였던 수출액이 이듬해 1,200만 달러로 두 배 이상 성장했다. 수출이 급격한 성장세를 이어가면서 기쁜 소식도 뒤따랐다. 1994년에 '500만불 수출의 탑'을 수여받은 데 이어, 이듬해인 1995년에는 '1,000만 불 수출의 탑'까지 수여받은 것이다.

그뿐만이 아니었다. 미국 UL 규격을 획득했다는 이야기에 가격경쟁력이 높은 제품을 찾고 있던 세계 각국의 바이어들로부터 주문이 쇄도했다. 유 사장은 임직원들과 수출 지역의 특성에 맞는 난로 개발을 위해 고심했다.

"우선 그간 공략하지 못했던 유럽의 프랑스, 벨기에, 그리스 등과 튀니지, 칠레 등에 샘플을 보내고 직원들을 보내야겠어. 에이전트의 말만 믿고 제품을 그대로 보내면 실패할 수 있으니까. 각 나라에 맞는 제품을 개발해서 수출하는 것이 오래 가는 법이야."

각 지역을 고려한 제품들이 생산되자 세계 각국의 호평이 이어졌다. 아르헨티나 등 남미 지역, 남아프리카공화국 등 아프리카에서도 주문서가 날아들었다.[20] 유럽 선진국인 독일에서도 1,000여 대에 가까운 제품을 공급해 달라는 요청이 들어왔다. 수차례에 걸쳐 반월공장이 증축되었고 설비가 늘어났다.

공장을 건설하면서 제품을 생산하는 이중의 과제가 수행되었다.

> 공장에 작은 방을 하나 만들어두고 그야말로 숙식을 그곳에서 했습니다. 공장설비를 늘리고 품질을 관리하느라 밤과 낮이 따로 없었습니다. 사실 직원들이 다 한 것과 마찬가지입니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

또 하나의 새로운 도전

정신없이 바쁜 나날들이 지나갔다. 수출 물량이 많아지면서 안산공장은 수차례에 걸쳐 확장되었다. 특히 성수기에는 모든 직원들이 생산과 품질관리에 매달렸다. 그러던 어느 날, 유 사장은 임원들 앞에서 새로운 구상을 밝혔다.

20) 한국경제 1996년 2월 1일

"지금 모두가 생산에 집중하고 있습니다만, 지금부터 새로운 성장을 모색해야 합니다. 가장 시급한 것이 기술개발입니다. 석유스토브 신기술이 더 개발되어야 하고, 아직도 개발 여지가 있는 가전 분야로 진출하기 위해서입니다."

유 사장의 제안에 모두들 반신반의하는 표정을 지었다.

"매출이 하락세인데, 기술연구소를 설립하면 많은 자금이 소요됩니다. 경기가 조금 좋아졌을 때, 연구소를 설립하는 게 낫지 않을까요?"

"지금 생산에 집중해도 어려운 성수기입니다. 기술연구소는 다음을 모색하시는 게."

채 말이 끝나기도 전에 유 사장은 단호한 어투로 말을 이었다.

"기업은 멈춰 서서는 안 됩니다. 끊임없이 성장하는 것이 기업이 나아가야할 방향입니다. 지금의 성과에 만족해서 연구개발을 소홀히 한다면 반드시 그 기업은 어려움에 처할 겁니다."

새로운 시장진입, 그것은 성장이 이루어지고 있을 때 준비해야 한다고 판단한 것이다.

> 사업은 마치 자전거를 타는 것과도 같습니다. 멈춰 서면 자전거는 넘어지고 맙니다. 중소기업인 우리가 모색할 수 있었던 것은 틈새시장을 찾는 것이었습니다. 그리고 시장을 발견하면 우수한 기술력을 바탕으로 최고의 제품을 만들어야 합니다. 그러기 위해서는 기술연구소가 반드시 필요했습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

1994년 11월, 기업부설연구소가 설립되었다. 유 사장은 연구소 직원들과 새로운 제품을 개발하기 위해 밤을 지샜다. 그의 이러한 대비책은 놀라울 정도로 적중했다. 연구소가 발족하고 얼마 지나지 않았을 무렵, 국내 굴지의 부엌가구 회사로부터 연락이 왔다.

"사장님, 부엌가구 회사로부터 식기건조기 개발 요청이 들어왔습니다."

문득 유 사장의 뇌리에 얼마 전에 보았던 일본의 가정집이 생각났다. 이미 그 시절, 일본의 주방은 놀라울 정도로 발전되어 있었다. 각종 기능이 부가된 주방용 가전제품들로 진화된 상태였다.

'우리나라도 곧 주방에 많은 변화가 생길 거야.'

유 사장은 오래 고민하지 않고 개발 요청을 수락했다. 연구소 설립 때와 마찬가지로 일부 임원들은 우려의 뜻을 표명했다.

"개발비도 적지 않게 들어갈 아이템입니다. 게다가 잘 판매된다는 보장도 없습니다. 새롭게 생산시스템을 갖추어야 되는데 그러면 리스크가 너무 크지 않을까요?"

그러나 유 사장에게는 확신이 있었다.

지금까지의 과정을 살펴보면 각 시대마다 반드시 필요로 하는 제품들이 있었습니다. 그러한 제품이 무엇인지 알아내서 우수한 제품을 만들어야 합니다. 돌이켜 보면 석유스토브나 각종 빌트인 제품들도 시대에 따라 성패가 좌우되곤 했습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

새로운 가전사업을 위한 또 하나의 도전이 시작되는 중이었다.

기술개발의 열매는 달콤하다

우선 우신전자 임직원들은 시중에 판매되고 있던 식기건조기를 분석했다. 모두 탁상용으로 그릇의 물기를 말리는 데 치중된 제품들이었다. 임직원들의 개발 방향은 대개 다음과 같은 것이었다.

- 소음을 줄이는 데 집중한다.
- 더 많은 그릇을 넣을 수 있는 수납기능을 개선시킨다.
- 전기를 최소한으로 사용할 절전기능을 갖춘다.

3가지 주안점을 두고 연구가 시작되었다. 그러나 유 사장은 또 다른 고민에서 벗어나지 못했다.

'시중의 제품들보다 진일보한 제품을 만들기 위해서는 새로운 방법이 필요하다.'

유 사장의 고민이 깊어갔다. 그러다가 유 사장은 문득 어린 시절에 접했던 찬장을 떠올렸다. 지금으로부터 불과 30년 전만 해도 우리나라 사회상은 지금과 많은 차이가 났다. 특히 주방문화는 가히 격세지감이라고 해도 과언이 아닐 정도로 큰 변화가 있었다. 그 당시 혼수 1호는 장롱과 부엌에서 사용하는 찬장이었다.

부엌에는 많은 그릇들이 필요합니다. 그것을 잘 정리해 넣을 수 있도록 예전에는 찬장을 사용했습니다. 그러나 부엌문화가 바뀌면서 찬장은 더 이상 필요한 가구가 아니게 되었습니다. 대신 각종 수납장들이 그 자리를 대신 차지하게 되었지요.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

찬장은 벽에 부착된 것으로서 부엌의 공간 활용성을 더 높인다는 장점이 있었다. 유 사장은 즉시 직원들을 불러 모았다.

"시중의 식기건조기는 모두 탁상용입니다. 그러면 아무래도 많은 공간이 있어야 합니다. 아예 찬장처럼 벽에 부착할 수 있는 제품을 만들어 봅시다."

사내 반응은 극과 극을 오갔다. 신선한 아이디어라는 의견이 있는 반면, 식기건조기를 매달 경우 소음이나 진동에 취약할 수 있다는 반응도 있었다. 성공 가능성은 반반이었다. 이윽고 1995년 6월부터 식기건조기가 발매되기 시작했다. 최초 반응은 그리 신통치 못했다. 발주기업에서는 매달 1,500대를 예상하고 있었지만 실적은 그에 미치지 못했다. 생산인력을 확보하고, 설비를 구축한 마당에 매달 1,500대의 물량을 확보하지 못한다면 큰 곤경에 빠질 수 있는 상황이었다.

그러나 예상치 못한 일이 일어났다. 벽걸이용 식기건조기에 대한 입소문이 퍼지면서 잠잠했던 주문량이 크게 늘어났다. 1,500대 정도가 아니라 월 5,000대로 주문량이 폭등한 것이다. 과연 그 비결은 무엇이었을까?

> 그간의 사업 과정에서 실패한 아이템도 많았습니다. 그것은 그 시대에 필요한 제품이 아니었기 때문입니다. 너무 앞서간다고 해서 좋은 것이 아닙니다. 그 시대의 소비자들이 가장 필요로 하는 제품이 출시될 때 소비자의 마음도 움직입니다. 벽걸이용 식기건조기는 그 시대, 소비자들에게 필요한 물건이었기에 성공했다고 생각됩니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

미국에 수출하는 석유스토브에, 식기건조기와 가스 원버너 등 취급 품목이 크게 늘어났다. 그뿐만이 아니었다. 식기건조기가 큰 성공을 거두자 국내 굴지의 대기업들로부터 협력 요청이 줄을 이었다. 주방기기와 소형 가전제품들을 OEM 납품하거나, 신제품을 개발해 달라는 요청이었다. 1997년부터 우신전자가 생산하는 품목은 식기건조기, 식기세척기, 레인지후드, 음식물 탈수기, 오븐토스터기 등[21] 주방용 가전제품으로 크게 늘어났다. 우신전자는 24시간 내내 불이 꺼지지 않는 기업으로 우뚝 서 있었다.

무엇과도 바꿀 수 없는 가치는 품질

정신없이 바쁜 날들이었지만 유 사장은 무엇보다 신용을 지키는 데 최우선의 가치를 두었다. 그는 직원들을 만날 때마다 다음과 같은 이야기를 건네곤 했다.

21) 서울경제 1997년 11월 10일

"새로운 프로젝트를 수행하기 위해 기존 제품의 품질을 떨어뜨려서는 안 되네. 사업은 신용이야. 우리에게 신용은 품질과 납기라는 것을 잊어서는 안 되네."

우신전자의 제품은 믿을 수 있다는 이야기가 퍼지기 시작했다. 외부에서의 평가도 무척 좋았다. 1995년 11월에는 한국능률협회컨설팅이 주최한 '기술경영전국대회'에서 기술경영 최우수상을 수상하는 성과도 나타났다. 그뿐만이 아니었다. 각종 제품의 시험 결과가 발표될 때마다 우신전자는 항상 최상위로 인정받았다.

> 음식냄새를 빨아들여 바깥으로 내보내는 레인지후드는 국산 9개 제품과 독일 지멘스 제품 가운데 소비전력 효율 면에서 우신전자 및 (주)준경 제품이 가장 우수한 것으로 평가됐다. 풍량으로는 우신전자 및 지멘스 제품이 우수했다.[22]

1997년 5월에는 중소기업 인증센터로부터 품질시스템인증인 KSA/ISO 9001 인증을 획득했다.[23] 한 일간지는 '숨은 승자들'이라는 특집기사를 게재, 우신전자의 성공 스토리를 소개하기도 했다.

유 사장은 공장에 방을 하나 만들어 놓고 한 달이면 보름 넘게 공장에서 살았다.

"바이어가 우리 쪽으로 주문을 했는데 일본기업들이 한국은 기술이 안 된다, 납기를 못 맞출 것이다라며 온갖 훼방을 놓았습니다. 그러면 난 '그래 한 번 해보자'라며 오기로 밀어 붙였죠."

우신전자의 성공은 이와 같은 세계화 전략과 끊임없는 기술개발, 공장자동화 투자에 있다. 자동화 설비를 추진한 것은 1990년대 초 어렵게 구한 인력들이 점심시간이 지나면 어디론가 사라져 버리는 일을 수도 없이 겪었던 경험 때문이다.[24]

유 사장의 '신용'인 '품질'과 '납기 준수'의 정신은 우신전자의 명성을 드높이는 계기였다.

그러한 정신은 절체절명의 순간이었던 IMF외환위기 때 여실히 빛났다. 수많은 기업들이 도산의 위기에 빠졌지만 우신전자에서는 공장이 가동되는 소리가 끊어진 적이 없었다. 매일매일 해외 바이어들의 주문서가 날아들었다. 일찌감치 해외시장을 개척했기 때문이고, 품질과 납기를 준수하면서 해외 바이어들로부터 신뢰를 얻었기 때문이다.

그때 해외주문이 엄청나게 늘어났습니다. 환율 때문에 내수 중심의 기업들은 많은 어려움을 겪었지만 반대로 수출기업들은 크게 성장했습니다. 환율 덕분에 우리 회사는 당시 많은 성과를 거둘 수 있었습니다.

공급이 수요를 따르지 못해 밤을 지새는 일이 허다했지만 품질 우선의 철학은 계속되었다. 1990년대 중반에 이어 각 기관들로부터 우수한 품질을 인정받기 시작한 것이다.

• 1998년 7월 산업자원부 기술표준원으로부터 품질경쟁력 우수기업 선정
• 1999년 1월 중소기업청으로부터 기술경쟁력 우수기업 선정
• 1999년 8월 기술표준원으로부터 품질경쟁력 '50대 기업'으로 선정

많은 기업들이 생존을 위해 혁신의 길을 걷고 있을 때, 우신전자는 생존을 위해 품질에 사활을 걸었다. 비록 IMF외환위기는 우리나라 경제에 큰 위기였지만 우신전자는 한 단계 더 도약하며 글로벌 시장을 향해 한 발 한 발 나아가기 시작했다.

파세코가 가는 길

놀라운 성장이 이어질수록 유 사장의 고민도 깊어졌다. 그의 고민은 늘 한결 같았다. 기업은 멈춰서는 안 된다는 것과 신용, 즉 품질과 납기를 지켜야 한다는 것이었다. 이런 고민이 깊어질수록 더 넓은 글로벌 시장으로 나가야 한다는 생각이었다.

유 사장은 두 가지의 변화가 필요하다고 판단했다. 기업공개와 사명변경이었다.

'더 넓은 세상으로 나아가려면 글로벌 기준에 맞는 시스템을 갖추어야 한다. 이제 기업을 공개해서 영속할 수 있는 회사를 만들어야 한다.'

'2000년대를 앞두고 경영환경은 급변하고 있다. 언제까지고 우리 회사가 전자제품 제조기업에 머물지는 알 수 없는 일이다. 우신전자라는 사명에 담긴 전자제품 제조기업의 이미지를 버릴 필요가 있다.'

무엇보다 외국인들 모두가 보다 편안하게 부를 수 있는 사명이 필요했다. 유 사장은 기업공개와 함께 사명변경을 동시에 추진했다. 제안된 몇 가지의 사명 가운데 가장 눈길을 끈 것은 파세코(PASECO)였다. 그 명사 속에는 유 사장이 생각하고 있던 많은 뜻이 담겨 있었다.

고객이 미처 느끼지 못하는 부분까지 생각하여 세계와 한국이 함께 쓰는 최고의 제품을 만들기 위하여 노력하는 파세코의 경영이념을 인간이 우선인 기업, 정직과 성실로 인류의 행복을 실현하는 것이라고 요약할 수 있다.[25]

유병진 사장은 새롭게 제안된 사명을 들으며 입 속으로 되뇌어보았다. 파세코, 외국인들도 발음하는 데 전혀 이상이 없었다. 거기에 담긴 의미는 더더욱 좋았다.

22) 한국경제 1996년 6월 25일
23) 서울경제 1997년 5월 22일
24) 경향신문 1997년 1월 6일
25) 류태수, 같은 책, 91쪽



Perfect Product(완벽한 품질의 제품), **A**ce Service(최상의 서비스)
Smart **E**lectronics **CO**mpany(스마트한 가전기업)

그날 이후, 우신전자라는 이름은 과거 속으로 사라졌다. 파세코의 새로운 시대가 열린 것이다.

새로운 2000년대를 목전에 둔 세기말의 마무리, 유병진 사장에게 낭보가 계속 날아들었다. 1999년 10월에는 신기술실용화대상을 수상했고, 동탑산업훈장을 수훈했다. 뒤이어 한 달 뒤인 11월에는 무역협회로부터 '2,000만불 수출의 탑'을 수상했다.

수개월간 추진했던 기업공개도 결실을 맺었다. 워낙 성과가 우수한 기업이었기에 큰 난관은 없었지만 12월 코스닥 등록도 순조롭게 이루어지는 중이었다. 그야말로 날개를 단 것과 같은 성장세를 이어간 것이다. 유병진 사장도 정장을 입어야 하는 일이 많아졌다. 공장에 방을 만들어 한 달에 절반 이상이나 작업복 차림으로 숙식했던 그에게는 다소 낯선 일이었다.

뉘엿뉘엿 1900년대가 넘어가던 그 무렵, 유병진 사장은 기쁜 소식을 듣게 되었다. 한 직원이 팩시밀리 한 장을 들고 뛰어 들어왔다.

"미국 에이전트로부터 연락이 왔습니다. 월마트와 홈디포에서 일본산 석유스토브 제품을 모두 철수시키기로 했답니다. 이제 우리 파세코 제품만 납품받기로 확정되었다고 합니다."

저무는 저녁해를 바라보며 유 사장은 깊은 감회에 젖었다. 미국 진출 5년 만에 일군 성과였다. 그는 얼마 전에 스크랩해 두었던 신문기사를 천천히 읽어내려갔다.

국내 중소기업이 석유스토브로 세계시장을 제패했다. 석유스토브 전문생산업체 파세코는 수출이 부쩍 늘면서 세계시장 점유율 1위(35%)를 차지했다. 지난 97년 이전엔 세계시장 점유율

이 20%정도였다. 파세코는 올해 들어 3,000만 달러 어치의 석유스토브를 수출했다. 작년 수출실적은 1,900만 달러. 수출국은 93년 중동 지역 5개국에서 97년 15개국, 올해 들어선 캐나다 러시아를 포함해 27개국으로 늘어났다. 미국시장에서는 진출 5년 만에 60%를 점유한 최대 업체로 우뚝 섰다 유병진 사장은 지난 80년 이 사업에 뛰어들었다. 가스가 석유를 대체하면서 석유스토브 업체의 도산이 이어지던 때였다. 그러나 유 사장은 세계시장을 보았다. 단독주택이 많은 미국 유럽에서는 보조난방기구로 석유스토브가 여전히 애용되고 있었다. 당시 세계시장은 일본업체가 장악했다. 파세코가 수출 물꼬를 연 것은 지난 94년 미국의 UL 마크를 획득하면서 부터다. 품질 가격 납기준수 등 3가지 경쟁력을 확보한 덕분에 인기를 끌었다.[26]

파세코의 놀라운 성장이 이어졌던 1990년대가 서서히 저물어갔다.

2. 세계 1위를 향한 도전

자전거가 넘어지지 않으려면

스산한 바람이 몰아치는 여의도공원. 낙엽이 쌓이는 강변도로부터 수많은 사람들이 늘어서 있었다. 공원 한 켠에 자리 잡은 중소기업종합전시장을 찾는 고객들이었다. 우리나라를 대표하는 중소기업의 우수제품들이 한 자리에 모였기 때문이다.

소비자들은 이곳저곳을 찾아다니며 품질이 좋으면서도 가격경쟁력이 높은 제품을 찾느라 여념이 없었다. 그중에서도 유난히 긴 행렬이 늘어선 부스가 있었다. 바로 파세코가 선보인 식기세척기 '키친도우미'였다.

매장에 들어서서 성능과 특성을 살펴본 소비자들 가운데 상당수가 제품을 구매하고 만족스런 표정으로 돌아섰다. 5일의 전시기간 동안 판매된 수량은 무려 8,000여 대에 달했다. 25억원의 매출이라는 놀라운 실적을 거둔 것이다. 매장 앞에 주부들이 줄지어 선 것은 물론 백화점 등 유통업체 담당자들이 100대부터 1,000대까지 대량 구매하는 일도 발생했다. 행사를 주최

26) 한국경제 1999년 11월 1일

한 중소기업청과 중소기업유통센터 관계자들조차 '이 정도일 줄은 몰랐다'며 탄성을 자아냈다. 그 비결은 무엇이었을까?

> 이 제품이 히트를 친 비결은 주부들의 고민을 해결한 기술 때문. 기존 제품이 소화해내기 힘든 밥그릇이나 냄비 등 움푹 파인 그릇도 말끔히 닦아낸다. 유병진 사장은 '접시 등 서양식 납작한 식기는 잘 닦지만 우리 토종 식기는 늘 밥풀이 남거나 음식흔적이 그대로 있어 주부들의 불만이 많았다' 고 제품개발의 배경을 설명했다.[27]

파세코의 제품개발은 이처럼 고객의 니즈에 집중하는 방식으로 나타나 있었다. 유 사장은 소비자들의 놀라운 반응을 지켜보면서 새로운 과제에 매달렸다.

'우리나라 주부들이 필요로 하는 제품은 아직도 수도 없이 많다. 소비자들의 니즈를 찾아낸다면 지속적인 성장을 구가할 수 있을 것이다.'

유 사장이 눈을 돌린 시장은 바로 빌트인 부엌가구였다. 출장을 갈 때마다 각국의 상황을 지켜본 유 사장은 조만간 빌트인 부엌가구 시장이 열릴 거라고 확신했다. 이미 일본만 하더라도 1990년대부터 빌트인 부엌가구가 선풍적인 인기를 끌고 있었던 것이다.

기업은 반드시 성장해야 하고, 그러기 위해서는 끊임없는 혁신과 도전이 필요하다는 판단이었다.

> 2000년대부터 빌트인 부엌가구를 시작했던 것은 멈추지 않기 위해서였습니다. 기업은 멈추면 망합니다. 마치 두발 자전거가 멈추면 넘어지듯 기업도 마찬가지입니다. 도전과 혁신이라는 두 바퀴로 끊임없이 달려가지 못한다면 반드시 넘어질 수밖에 없습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

대기업들도 새로운 시장을 열기 위해 파세코로 연락을 취했다. 매출액의 7%인 70여억원을 연구개발에 투자하고 있고, 품질경쟁력 우수기업으로 수년 동안 지정된 파세코에게 OEM, ODM 요청이 들어오는 것은 당연한 일이었다.

파세코는 2001년부터 국내 굴지의 대기업과 부엌가구 제조회사에 빌트인 식기세척기와 소형 냉장고, 쌀통, 식기건조기 등을 납품하기 시작했다. 새로운 시장으로의 도전은 그렇게 시작되었다.

27) 한국일보 1999년 11월 9일

세계 1위 GE의 연락

"사장님, GE에서 우리 부스를 찾아왔습니다. 상당한 관심을 보이고 있습니다."

2002년 어느 날, 국제전화가 걸려왔다. 대만에서 열린 가전제품 전시회에 참가한 직원의 전화였다. 유 사장이 보고를 받고 반문했다.

"어디라고?"

"GE요. 세계 최고의 전자회사 말입니다."

이름을 다시 확인하는 순간, 유 사장은 어린 시절의 기억이 떠올랐다.

> 제가 젊었을 때, GE에서 생산한 제품은 그야말로 부를 상징했습니다. 특히 전기다리미와 오븐 토스터기는 갖고 있는 것만으로도 부자 소리를 들었지요. 당시만 해도 우리나라는 옷을 다릴 때, 붉게 달구어진 숯을 사용했습니다. 그런 시절에 세계 제일의 회사인 GE의 전기다리미를 갖고 있다는 것은 대단한 일이었지요.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

GE가 관심을 보였다는 사실 자체만으로도 무척이나 기분 좋은 일이었다. 며칠 후, GE에서 연락이 왔다. 회사를 방문해도 되겠느냐는 문의였다. 이윽고 아시아 지역을 담당하는 GE 임원과 담당자들이 파세코 반월공장을 방문했다. 유 사장과 관련 담당자들이 그들을 안내했다. 소형가전 조립 라인에 들어선 그들은 고개를 끄덕였다. 컨베이어벨트를 전혀 찾아볼 수 없었다. 작업자 1인이 부품 세트를 앞에 두고 책임지고 조립하고 있었던 것.

작업 인력 모두는 전 생산과정을 이해하고 직접 책임지는 멀티플레이어였다. 여느 가전 조립공장의 경우에는 한 사람의 작업자가 나사 조이기, 납땜하기 등 일부 공정만 수행하지만 파세코는 달랐다. 생산된 완제품에는 작업자가 표기된 일련번호가 부과되고 있었다. 책임생산 시스템이었다.

옆에 서 있던 생활가전기기사업부 상무가 설명했다.

"저희는 셀 생산방식을 도입하고 있습니다. 일반적인 컨베이어 시스템에서는 한 명이라도 미숙한 작업자가 있으면 다수의 불량품이 양산될 수 있습니다. 불량의 원인을 찾기도 쉽지 않습니다. 이러한 문제점을 개선한 것입니다."

파세코만의 독특한 품질관리를 살펴본 그들의 얼굴에 미소가 피어올랐다. 제품 테스트 단계에 대해서도 만족감을 표했다.

"우리는 더 우수한 제품을 더 합리적인 가격으로 공급해줄 회사를 찾고 있습니다. 우리는 지금 제빙기와 다운드래프트쿡탑 완제품을 제조할 회사를 찾고 있어요. 저희가 원하는 품목을 한 번 만들어 보시겠습니까?"

하나의 부품이 아니라 완제품을 생산해 달라는 요청이었다. 세계 최고의 브랜드를 달기 위해서는 최고의 기술과 품질이 필요했다. GE 담당자가 말을 덧붙였다.

"물론 우리가 원하는 수준의 시제품이 나오지 못한다면 어쩔 수 없겠지요."

그 말을 듣는 순간 유 사장은 결심했다. 도전과 품질로 이룩해온 역사였다. 더 힘든 일도 헤쳐 나간 경험을 믿었던 것이다.

파세코가 만든 GE

그때부터 파세코의 연구개발진은 갖은 노력을 다했다. 최고의 품질을 위해 수없이 시제품을 조립하고 해체하기를 반복했다. 그래도 품질에 자신이 있는 파세코였지만 GE의 요구조건은 매우 까다로웠다. 작은 부품의 성능도 하나하나 점검했다. 그렇게 파세코의 사계가 지나갔다. 최종 시제품을 보낸 뒤 얼마 지나지 않아 GE에서 연락이 왔다.

"사장님, 축하드립니다. 아주 훌륭한 시제품이더군요. 1,000만 달러 규모의 제품을 공급해 주십시오."

기나긴 고통의 시간들이 지나가자 놀라운 주문이 이어졌다. 무려 1년 동안에 걸친 노력의 결과였다. 유 사장의 감회는 남달랐다.

> 젊은 직원들은 그런 느낌을 갖지 못했겠지만 저는 조금 색다른 감정을 느꼈습니다. 어린 시절, 이야기로만 들었던 GE 제품을 우리 파세코가 만들어 세계인들에게 전하게 되었다는 것이 말입니다. 약 1년 동안 직원들은 참 힘들었겠지만 그 결과는 매우 좋았습니다. 게다가 GE와 협력하면서 우리의 품질 수준이나 일하는 방식도 글로벌 수준으로 한 발 더 나아갈 수 있었습니다. 일석이조의 효과였습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

실제로 2003년경 파세코의 품질관리시스템은 놀라울 정도로 발전되어 있었다. 공기청정기와 식기세척기, 김치냉장고 등 모든 가전제품은 영하 35도, 영상 80도의 극한온도에서 테스트를 받았다. 새롭게 설치된 방음실에서는 작은 진동이나 소음조차 용납하지 않았다. 비데의 경우는 6만 6,000회 뚜껑을 열었다 닫아도 이상이 없어야 제품이 통과되었다. 뚜껑이 닫힐 때 내장된 회로에 이상이 없어야 했기 때문이다.

적기생산시스템도 파세코의 경쟁력으로 자리 잡았다. 주문 물량에 따라 적기에 자재를 공급받아 생산했으므로 맞춤형 생산이 가능해진 것이다.

한 언론은 파세코의 GE 완제품 납품이 국내에서는 최초의 일이었다고 대서특필했다.

GE코리아 관계자는 4일 "GE가 최근 한국 중소가전업체인 파세코로부터 제빙기와 다운드래프트쿡탑(가스레인지의 일종) 등 1,000만 달러 규모의 가전을 공급받아 전량 미국으로 수출키로 했다"고 밝혔다. GE는 그동안 국내 중소 부품업체로부터 부품을 공급받기는 했지만 중소기업에서 만든 완제품을 구입하기는 이번이 처음이라고 덧붙였다.[28]

파세코는 한국을 넘어 글로벌 시장에서도 손꼽히는 제품으로 점차 진화해 나갔다.

브랜드 경영의 시대

2000년대에 들어선 뒤 수출 지역과 물량은 해마다 큰 폭으로 늘어났다. 이라크와 이란 등지에서 석유스토브 주문이 이어졌고, 유럽과 미주, 아시아 등 세계 각국에서 파세코 난로인 케로나를 찾았다. 글로벌 시장점유율 1위 기업으로서 확고한 입지를 굳힌 것이다. 특히 자체 브랜드인 케로나는 중동 지역에서는 난로를 상징하는 고유명사로 인정받기 시작했다.

케로나라는 브랜드가 탄생된 것은 1980년대 초반이었습니다. 수출을 염두에 두었던 이름인데, 직원들로부터 공모를 받아 정했던 이름입니다. 초기에는 타사 상표를 달았으나 우리의 경쟁력이 높아지면서 케로나는 석유스토브의 대명사로 자리 잡았습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

케로나(Kerona)는 Korea Kerosene Heater burNER의 약자로 한국에서 제조되었음을 명확히 하고 있었다. 초창기부터 한국을 대표한다는 자세와 마음가짐을 담았던 브랜드였다. 유병진 사장은 일찍부터 자체 브랜드의 중요성을 깨달았던 것이다.

유병진 사장의 브랜드 경영은 2000년대 중반에도 계속 이어졌다. 환경위생기기인 비데, 공기청정기를 시작하면서 새로운 브랜드 자임(Xime)을 론칭했던 것이다.

OEM 혹은 ODM 사업을 하고 있는 많은 중소기업들이 자체 브랜드의 꿈을 갖습니다. 우리 회사의 경우에 이른 시기부터 브랜드를 알렸던 것이 큰 도움이 되었다고 생각합니다. 브랜드는 글로벌 시장에 진출해서 회사를 성장시키는 데 중요한 수단이라고 생각합니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

28) 한국경제 2003년 6월 5일

케로나와 자임, 파세코는 성공을 거두었지만 모든 브랜드가 그랬던 것은 아니다. 김치냉장고나 식기세척기에도 브랜드를 론칭해 시판에 나섰지만 오래 지속되지는 못했다. 자기 브랜드를 구축하려면 기획, R&D, 홍보, 생산, 마케팅, 영업, 생산, 관리, A/S 등의 조직이 체계를 갖추어야 하지만 그것이 결코 쉬운 일은 아니기 때문이다. 특히 신규 브랜드는 대중들에게 오랜 기간 노출시켜야 성공 가능성이 높았다.

유병진 사장은 2000년대 중반부터 더 새로운 브랜드가 필요하다고 판단했다.

'고객은 품질이 아무리 좋아도 유명 브랜드가 아니면 선택을 주저한다. 그러나 브랜드의 가치를 단기간에 쌓을 수는 없다.'

고민이 깊어질 무렵, 메이텍사의 담당자로부터 연락이 왔다. 미국의 유명한 백색가전기업인 메이텍은 매직셰프, 퍼포마 등의 브랜드로 3대 가전기업으로 널리 알려져 있었다. 이미 그 전부터 메이텍은 파세코의 제품에 자사 브랜드를 달아 글로벌 시장에 판매하던 중이었다. 메이텍 담당자는 자신들의 전략을 유 사장에게 설명했다.

"최근에 우리 메이텍은 브랜드를 제고하는 방법을 논의하는 중입니다. 혹시 파세코에서 매직쉐프 브랜드를 라이센스 할 의향은 없으신가요?"

당시 메이텍은 브랜드의 '선택과 집중'을 추진하는 중이었다. 파세코가 갖고 있던 브랜드에 대한 갈증을 해소시킬 수 있는 좋은 계기가 될 것 같았다. 수차례의 협상이 이어졌다. 양사의 이해조건이 부합된 만큼 논의는 급물살을 탔다.

마침내 2003년 7월, 파세코는 매직셰프 브랜드의 라이센스를 인수하기로 확정했다. 각 언론이 이 사실을 타전했다.

> 빌트인 가전기기 업체인 파세코는 1일 미국 3대 가전그룹 중 하나인 메이텍사의 상표 'MAGIC CHEF'의 트레이드마크 라이센스 계약을 체결했다고 공시했다. 이번 계약으로 파세코가 생산 판매하는 제품을 '매직셰프' 브랜드로 판매할 수 있는 권리는 물론, 수입 완제품을 제외한 제품에 관해 국내 독점권을 갖는다.[29]

파세코는 매직셰프 브랜드를 인수함으로써 생산되는 제품들에 대한 브랜드 경영체제를 구축하게 되었다.

PASECO : 빌트인 생활가전
Kerona : 석유스토브
MagicChef : 주방가전 브랜드
Xime : 비데, 공기청정기 등 환경제품

'후세인 난로'의 명성

중동 지역에서의 수출은 2000년대 들어 더 큰 폭으로 늘어났다. 특히 중동 지역의 정정이 불안해지자 케로나의 인기는 급격히 치솟았다. 한 곳에 정착하기가 어려웠던 중동의 피난민들은 겨울만 되면 휴대하기가 편리하고 성능이 우수했던 케로나를 장만했다.

그 무렵, 케로나의 인기를 실감할 수 있는 사건이 일어났다. 도피 중이던 이라크 전 대통령 사담 후세인이 은신 중이던 2미터 깊이의 거미구멍에서 체포된 것이다. CNN을 통해 후세인의 은신처는 전세계에 긴급 방송되었다. 당시 후세인의 거처는 그야말로 초라했다. 막강한 권력을 휘두르던 때와는 달리 AK-47 소총 2자루와 권총 한 자루, 코란과 75만 달러가 그가 갖고 있던 소지품의 전부였다. 그리고 중무장한 미국 해병대가 급습했을 때, 그의 곁에는 석유스토브 하나가 유일했다. 바로 케로나였다. 그 사건을 계기로 케로나는 세계 곳곳에 명성을 드높였다.

> 후세인 전 이라크 대통령이 미군에게 붙잡혔을 당시, 세계는 후세인의 초췌한 모습과 그가 은신하고 있었던 추운 지하 벙커로 이목이 집중됐다. 방송사들은 지하 벙커 곳곳에서 그가 생활한 흔적들을 발견하며 보도하기 바빴다. 그 중 추위로부터 자신의 몸을 지키기 위해 후세인이 안고 있던 석유스토브도 관심을 끌었는데, 바로 파세코의 제품이었던 것. 그 후로 파세코 난로 제품이 유명세를 타게 됐고 한동안 '후세인의 난로'라 불리며 각광 받았다.[30]

해마다 수출 실적은 큰 폭으로 늘어났다. 취급하는 품목도 갈수록 늘어났다. 파세코의 생산 시스템도 그에 맞추어 변화의 길을 걸었다. 다품종 소량생산에 적합한 체제가 구축되어 갔다.

> 중견 전자업체인 이 회사의 안산공장은 다른 회사 공장과 구별되는 몇 가지 특징이 있다. 우선 한 라인에서 여러 가지 제품이 나온다는 사실이다. 예컨대 이 공장의 김치냉장고 라인에서는 기존의 규격화된 김치냉장고 외에 서랍식 김치냉장고, 일반 김치냉장고, 아이스메이커 등 여러 종류의 제품을 생산한다. 그 다음은 단위제품 생산에 필요한 모든 부품을 한 상자에 담아 작업자에게 공급하고 있다는 점이다. 이른바 '키트 마셜링(Kit-marshalling)'이다.[31]

29) 머니투데이 2003년 7월 1일
30) 머니투데이 2011년 8월 16일
31) 한국경제 2003년 10월 28일

선진적인 경영, 혁신적인 생산시스템이 도입되지 못했다면 불가능했던 일을 파세코는 하나하나 일궈냈다. 2000년대 중반이 되자 중동과 러시아의 주문이 폭증했다. 특히 성수기인 가을이 시작되면서 전직원은 거의 비상이나 다를 바 없이 바쁜 날을 보내야 했다.

그 무렵, 한국무역협회에서 전화가 걸려왔다.

"올해 파세코의 수출실적이 5,000만 달러를 넘지요?"

"그것보다 많을 것 같습니다. 적어도 6,500만 달러는 넘을 것 같습니다."

회계 담당자가 말을 마치자 무역협회 담당자가 웃음을 터뜨렸다.

"아니, 그런데 왜 수출의 탑 수상을 신청하지 않으세요? 이 정도면 회장님은 은탑산업훈장부터 수상하셔야 합니다."

납기를 맞추고 품질을 개발하는 데에도 시간이 모자랄 정도였다. 일하느라 바쁘기만 했던 회사를 대신해서 정부가 알아서 상을 준 셈이었다. 마침내 그해 11월 파세코는 '5,000만불 수출의 탑'을, 유병진 회장은 은탑산업훈장을 수여받았다. 모두들 사양산업이라고 했던 석유스토브와 빌트인 가전사업으로 일군 수출이었기에 더 값지다는 평가였다.

> "친구들이 석유스토브를 판다고 하면 '사기친다'고 해요. 요즘 그런 거 쓰는 데가 있냐면서. 하지만 세계는 넓고 시장은 무한합니다. 시장을 찾고 어떻게 공략하는 지가 중요하지요"
> 언뜻 사양산업으로 불려도 이의를 제기할 수 없을 듯 한 석유스토브를 팔아 세계 1위업체로 도약한 파세코의 유병진 회장은 진정한 세일즈맨이다. 석유스토브가 열사의 땅인 중동에서까지 인기상품이라니 아프리카 원주민에게 밍크코트를 판 것과 진배 없다고 할 만하기 때문이다.[32]

특히 중동 지역에 난로를 수출한다는 사실 때문에 많은 이목을 집중시켰다. 2005년 11월, KBS의 대표적인 프로그램인 '신화창조의 비밀'은 파세코를 소개하면서 '열사의 땅 중동에서 난로를 파는 회사'로 소개하기도 했다.[33]

2000년대 중반, 유병진 회장은 최고의 성과[34]를 구가하면서 기업의 멈춤 없는 성장을 위해 달리기 시작했다.

외국에서 사 온 한국산 난로

신제품 개발과 석유스토브를 생산하느라 여념 없는 날들이 이어졌다. 명절이 되어서야 간혹 불이 꺼지는 모습을 보고 부러워하는 회사들도 적지 않았다. 상당수 제품이 수출되고 있었기에 인근의 사람들은 외국기업으로 인식하는 경우도 있었다. 석유스토브 시장에서 세계 1위

를 달리는 기업이었으나 우리나라 국민들에게는 알려지기가 힘들었다.

그러나 2000년대 후반부터 상황이 조금씩 달라지기 시작했다. 여가생활로 야외 캠핑을 즐기는 국민들이 늘어났던 것이다. 해외여행을 다녀온 등산 애호가들 사이에서 파세코 제품이 명품이라는 입소문이 번지기 시작했다.

그러나 소비자들은 파세코의 석유스토브를 국내에서는 구하기가 어려웠다. 거의 대다수 제품을 수출하느라 국내시장에서는 유통량이 극히 적었기 때문이다. 급기야 산악 동호회를 중심으로 'Made in Korea' 라벨이 붙은 케로나 난로를 미국 쇼핑몰에서 이른바 '직구(직접 구매)' 하는 상황까지 벌어졌다. 20만원 정도인 석유스토브가 역수입되면서 40만원이 넘는 가격으로 판매된 사례도 있었다.[35] 어느 고객은 파세코 홈페이지에 다음과 같은 글을 올리기도 했다.

> 저는 서울에 사는 오토캠핑을 겨우 두 번 다녀오고 푹 빠진 왕초보입니다. 11월 중순과 12월 하순 딱 두 번 다녀왔는데 작은 가스난로로는 너무 춥더라고요. 그래서 며칠 동안 인터넷 검색과 주변 사람들 얘기를 통해 파세코 WKH-23을 알았습니다.
>
> 그런데 이상한 것은 찾는 사람은 많은데 물건이 없다는 겁니다. 수출전문제품이고, 이미 당해 생산해야 할 물건을 다 생산해 재고가 없다나요. 아예 없다면 포기하고 비슷한 다른 것을 사겠는데, 비슷한 제품은 일제에다 가격도 비싸고 – 국내 고객들도 적정한 가격에 필요할 때 사용할 수 있었으면 하고 국내에도 쇼핑몰이든 일반 판매매장이든 전용매장을 통해 합리적인 가격으로 판매될 수 있었으면 합니다. 아쉬운 대로 다른 사람 것을 빌려 캠프를 다녀와야겠네요.[36]

2010년 9월부터 파세코의 제품은 공식 판매되기 시작했다. 비공식적으로 유통되던 난로 때문에 생겼던 많은 문제들이 해소되었다. 이후 파세코는 앞선 기술력을 바탕으로 난로는 물론, 가스버너, 화로대 등 캠핑용 장비들을 개발, 공급해 나갔다.

32) 서울경제 2006년 3월 26일
33) KBS1TV, 〈신화창조의 비밀 – 수출 1위 국산 석유스토브 세계시장 공략기〉 2005년 11월 7일
34) 2004년 은탑산업훈장 수훈에 이어 2006년에는 재경부로부터 세계 일류상품 생산기업으로 선정되었다. 같은 해 11월에는 중소기업기술혁신협회로부터 INNO-BIZ 업체로 인증받는 성과를 거두기도 했다.
35) 파이낸셜뉴스 2011년 4월 25일
36) 파세코 홈페이지 고객상담실에 게재된 고객의 글. 2009년 1월 3일

품질을 기반으로 일본시장을 향해

"기업은 성장해야 합니다. 파세코도 더 이상 석유스토브와 빌트인 가전제품에만 머무를 수 없습니다. 새로운 성장동력을 찾을 수 있도록 생각을 모아봅시다."

2000년대 후반에도 파세코는 신시장, 틈새시장을 찾아 사업 영역을 넓히기 시작했다. 이 시기부터 새로운 제품들이 대거 출시되었다.

2007 메탈화이버 버너형 가스튀김기 출시
2008 연료전지식 빌트인 의류건조기 개발
2009 가정용 연료전지를 이용한 의류건조기 상용화
2009 삼성전자와 빌트인 스탠드형 김치냉장고 개발공급 계약
2010 업소용 가스취반기 출시(100인용, 150인용)
2011 국내 최초 리프트형 가스튀김기 제조모델 출시
2011 세계일류상품/일류상품생산기업 선정(열풍기)(재경부)

2000년대 후반이 지날 무렵, 파세코가 생산하는 품목은 기하급수적으로 늘어났다. 다양한 제품들이 출시되면서 파세코는 가전기업의 대표주자로서 명성을 굳히기 시작했다.

고객들이 파세코 제품을 선택한 가장 큰 이유는 품질이었다. 평소 유병진 회장이 가장 강조했던 '신용'의 덕목은 바로 '품질'과 '납기'였기 때문이다. 수많은 품종들을 생산하면서도 최고 수준의 품질을 유지한 것이 성공의 비결이었다.

품질을 유지하기 위해 전수조사를 해본 적이 있습니다. 그러나 그것이 정답은 아니었습니다. 전수조사는 불량제품을 걸러내는 것에 불과합니다. 왜 불량제품이 발생하는 지에 대한 해답이 될 수 없습니다. 사실, 불량이 생기는 이유는 모든 단계의 책임이기도 합니다. 마케팅 단계, 설계, 원자재 구매, 생산 등이 이상없이 유기적으로 움직여야 불량이 생기지 않습니다.

– 유병진 회장 인터뷰 중에서

이러한 품질 최우선의 정신은 그의 아들 유일한 사장에게도 면면히 이어지는 금과옥조의 신념이다.

유일한 대표는 이렇게 말한다. "이제까지 미국 GE에 주방용쿡탑을, 국내 대기업(전자업체)에 30년, 유명 부엌가구 기업에 25년을 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 공급하면서 단 한 번도 품질 문제가 부각된 적이 없었다."[37]

품질 측면에서 최고라는 인식은 우리나라는 물론, 전세계에 퍼져나갔다. 급기야 석유스토브의 종주국이자 까다롭기로 소문난 일본의 바이어들이 안산의 파세코 현장을 찾기 시작했다.

"후쿠시마 원전 사고 이후 일본의 에너지 정책에 큰 변화가 생겼습니다. 원전이 줄줄이 가동을 멈추면서 지금 전력문제가 심각합니다. 전기가격이 올라가자 석유스토브가 큰 인기를 모으는 중입니다."

실제로 대지진 이후 일본의 석유스토브 시장은 10배 가까이 확대되었다. 일본 내의 석유스토브 제조기업만으로는 그 수요를 감당하기 어려워지자 가격이 크게 치솟은 것이다.

"케로나를 일본에서 판매하고 싶습니다."

유병진 회장은 좋은 기회라고 생각했다. 막대한 시장이 있었고, 석유스토브의 최고 선진국에 진입한다면 그 얼마나 기쁜 일인가?

그러나 한 가지 난제가 있었다.

"일본의 안전규격을 획득해야 합니다."

새로운 도전이 시작되는 순간이었다.

그래서 경쟁력이 높은 회사

다른 모든 제품도 그러겠지만 일본의 품질기준은 무척이나 까다로웠다. 특히나 안전에 직결된 석유스토브는 말할 필요조차 없었다. 파세코가 알아본 바에 따르면 일본에는 외국산 석유스토브가 단 한 대도 허락되지 않았다. 안전규격을 통과하지 못했기 때문이다. 그간 파세코는 해외 수출을 위해 수많은 국가들의 안전규격과 씨름했던 경험을 갖고 있었다. 일본의 규격은 비교도 되지 않았다. 그 까다로운 과정을 이겨낸다면 기술이나 품질 측면에서 한 단계 도약할 수 있다는 판단이었다.

> 쉽지 않은 일이었지만 두 가지 장점이 있다고 보았습니다. 우선 무궁무진한 일본시장에 진입할 수 있다는 점, 두 번째는 기술수준이 그만큼 올라갈 수 있다는 확신이었습니다. 유일한 사장과 협의한 후 안전규격을 맞추기 위한 연구개발을 시작했습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

37) 서울경제 2002년 3월 20일

미국 UL 인증을 획득할 때만큼이나 힘든 과정이었다. 일본의 안전규격은 유달리 까다로웠다, 지진이 일어났을 경우를 대비해서 진동이 느껴지면 난로가 자동으로 꺼져야 했기 때문이다. 그뿐만이 아니었다. 내풍이 발생한 경우에도 화재가 발생해서는 안 된다는 조건도 포함되어 있었다.

수많은 착오와 실패가 반복되었다. 그러던 어느 날, 한 연구원이 새로운 방법을 개발했다.

"열을 차단할 수 있는 구조가 있습니다. 진동이 생겼을 때 자동으로 소화되려면 전후좌우 모든 축 방향에서 불꽃이 소화되어야 합니다. 그래야 석유에 불이 붙지 않게 됩니다."

실험결과는 만족스러웠다. 진동을 가하자 10초 만에 불꽃이 완전히 사라졌다. 내풍이 생겼을 경우의 문제점도 해결했다. 자체 개발한 기술을 적용하자 불꽃날림 현상은 10cm 이하로 줄어들었다. 외부화염의 위험성도 완벽하게 이겨낸 것이다.

일본 연소기기 검사협회로 제품을 보내고 수개월이 지난 뒤 마침내 파세코는 인증규격인 PSC 마크를 승인받는 데 성공했다. 외국기업 가운데 최초이자 유일한 인증을 받게 된 것이다.

> 일본 연소기기 검사협회(JHIA)가 실시하는 안전 규격검사는 지진이 잦은 지역 특성에 맞춰 진동(지진) 발생 시 소화장치 작동 여부 및 내풍시 화재발생을 일으킬 수 있는 결점 등을 확인한다. JHIA 안전규격 심사를 통과한 외국 기업은 파세코가 처음이다.[38]

마침내 그해 가을, 일본으로 선적될 케로나가 생산되기 시작했다. 일본기업들의 제품보다 가격은 더 합리적이었고, 품질도 오히려 앞섰다는 평가를 받았다. 그래서 더더욱 경쟁력이 있는 회사가 된 것이다. 파세코 공장 앞에는 대형 컨테이너 차량들이 줄지어 늘어섰다. 중동과 아시아를 넘어 미국과 유럽, 그리고 일본까지 세계 각지로 판매되는 수십 종의 제품들이 차곡차곡 컨테이너에 실렸다.

유병진 회장은 그 모습을 오래오래 지켜보았다. 일본에서 심지를 수입한지 40년 만에 일군 성과였다.

일본에 난로를 수출한 그해, 또 하나의 희소식이 전해졌다.

"축하드립니다. 이번에 품질경쟁력 우수기업 명예의 전당에 등재되신다고 합니다."

'품질경쟁력 우수기업' 선정은 산업자원부와 기술표준원, 한국표준협회가 주관하는 것으로 심사절차가 엄격하고 공정했다. 경영전략과 중장기 경영 실적, 고객만족 품질보증 시스템 운영 실적 등 총체적인 품질경영 실태가 확립되어야만 선정될 수 있었다. 이 어려운 조건을 10년 이상 문제없이 통과되었기에 '명예의 전당'에 헌액된 것이다.

"파세코에게는 특히 남다른 일이 될 것 같습니다."

'품질 명예의 전당'에 헌액되던 날, 주관부서의 담당자들이 찾아와 축하의 인사를 건넸다.

"지금까지 품질 명예의 전당에 헌액된 기업 가운데 완제품을 생산하는 중소기업은 단 한 군

데도 없었습니다. 명예의 전당 사상 처음 있는 일입니다."

유병진 회장의 품질에 대한 집념이 빚어낸 자랑스러운 결과였다.

60년 전의 은혜, 파세코가 갚다

2014년 12월 8일, 차가운 겨울바람이 우리나라를 뒤덮고 있었다. 거리마다 구세군 종소리가 울려 퍼지는 가운데 각 언론들도 기업들의 사회공헌 소식을 전하는 중이었다. 각 언론들의 보도 가운데 특히 이목을 모은 것은 유엔난민기구를 대상으로 한 파세코의 사회공헌활동이었다.

> 파세코는 지난해부터 올해 1분기까지 UNHCR(유엔난민기구)를 통해 4만여 대에 달하는 석유스토브를 시리아 난민캠프에 공급했다. 난민 구호 용품으로 선정되기 위해서는 안전성, 내구성 등 품질에 대한 UNHCR의 까다로운 심사 절차를 거쳐야 한다.[39]

UN에 물품을 기증하는 사회공헌 방식은 다소 이례적이었기에 많은 사람들의 이목이 집중되었다.

> 지금으로부터 십수년 전에 UN에서 직접 난로를 구매했던 적이 있습니다. 내용을 알아보니 아르메니아에서 내전이 발생, 많은 난민들이 발생했다는 겁니다. 그때 약 12만 대의 석유스토브를 판매했는데, 그때부터 우리가 공헌할 수 있는 것이 무엇인지 고민하게 되었습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰

없는 사람들에게 도움을 주고 재활의 기회를 만들어주는 것만큼 가치 있는 일도 없을 것이다. 많은 기업들이 사회와 더불어 살아가기 위해 사회공헌활동을 펼치는 것도 그 같은 이유 때문이다. 파세코의 사회공헌활동 또한 이러한 맥락에서 진행되고 있다.

그러나 파세코의 사회공헌활동은 보통의 기업들과는 약간 다르다. 국제기구인 UN을 대상으로 이러한 공헌활동을 펼친다는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히 자사의 상품을 기증하는 경우도 흔하지만은 않다. 아르메니아 때의 기억 때문에 유 회장은 석유스토브를 기증한 것이다.

38) 전자신문 2013년 4월 16일
39) 한국경제 2014년 12월 8일

또 한편으로는 세계에 보답한다는 차원도 내포되어 있다.

> 불과 50년, 60년 전만 해도 우리나라는 최빈국 가운데 하나였습니다. 그럴 때마다 UN과 세계 각국의 구호품들이 답지했습니다. 특히 6 · 25전쟁 때에는 군대를 파견, 우리나라를 지켜주기도 했습니다. 이제는 우리도 전쟁으로 절망에 빠진 각 나라의 사람들을 도와야 하지 않나 싶습니다.
>
> – 유병진 회장 인터뷰 중에서

어려운 사람들을 돕는 것은 그 생각과 행동만으로도 존경받아 마땅하다. 사회공헌은 지원한다는 차원을 넘어 혼자 있는 것이 아니라는 희망을 주기 때문이다. 특히나 전쟁으로 모든 것이 더 무너져 내린 국가의 국민들에게는.

성공하지 못한 '성공기업'이 가는 길

창립 40주년의 기념비적인 해인 2014년 10월 30일, 노란색 리본으로 가득찬 안산시 반월공단 파세코 본사. 건물 외벽에 큰 플랜카드가 내걸렸다. 불꽃 모양이 형상화된 파세코 로고가 왼쪽에, 사업의 동반자 IBK기업은행의 글자가 오른쪽에 찍혀 있었다. 그리고 그 가운데 유병진 회장의 사진이 자리를 잡았다. 1층 로비에는 흰천으로 뒤덮인 유병진 회장의 흉상과 공적내용이 적힌 기념비가 서 있었다. 임직원들이 그 자리를 오가다가 흉상 앞에 서서 그 내용을 꼼꼼히 읽었다.



유병진 회장님은 1974년 창업 이래 불굴의 기업가정신으로 세계 석유스토브 시장을 개척하여 파세코를 세계 1위의 석유스토브 제조기업으로 성장시켰습니다. 더불어 기업의 사회적 책임을 다하여 존경받는 기업인이 되었습니다. 이에 IBK기업은행은 회장님의 영예로운 발자취를 영원히 기리고자 '기업인 명예의 전당'에 헌정하고 헌정기념비를 바칩니다.

수년 전, 한 방송은 뉴스 시간에 유병진 회장의 경영철학을 조명하면서 다음과 같이 언급한 바 있다.

뛰어난 세일즈맨이 되기 위해서는 동토의 땅에 냉장고를 팔고, 열사의 땅에 난로를 팔아라. 수출만이 살길이라고 외치던 지난 70년대, 80년대 우리 무역인들이 금과옥조처럼 여기던 말이었습니다. 이 거짓말 같은 격언을 현실로 만든 사람이 있습니다. 바로 석유스토브 수출업체 파세코의 유병진 회장입니다.
국내에선 사양길로 접어든 한물간 물건이었지만, 프랑스와 캐나다 등 세계 각국으로부터 품질 인증을 받으면서 2000년대 들어서는 100년 이상 앞선 기술의 난로 선진국, 일본을 제치고 세계시장 점유율 1위에 올랐습니다. 이는 일찌감치 블루오션에 눈을 돌린 유 회장의 남다른 개척정신이 있었기에 가능했습니다.[40]

진정 유병진 회장의 성공비결은 무엇일까? 끝없는 도전정신 때문일까? 아니면 '열사의 땅에 난로를 판 개척자'이기 때문일까? 그러나 이 두 가지 모두 유사한 답은 될지언정 해답은 아닐 것이다.

많은 분들이 우리 회사의 성공비결을 묻는다. 그러나 지난 시기를 생각해보면 '우리가 성공했다'고 생각하지 않는다. 단지 '실패가 적었을 뿐'이다. 그런 의미에서 큰 회사보다는 오래도록 영속하는 기업이 되었으면 한다. 한 회사가 문을 닫으면 본인은 물론, 가족과 사랑하는 직원들, 인근 지역사회, 나아가서는 국가적으로 큰 손해다. 100년 기업을 향한 도전, 그것이 우리의 목표다.[41]

그 답은 파세코 본사 1층, 기업인 명예의 전당 기념패 안에 적혀 있다. 유병진 회장이 친필로 남긴 그 짧은 글귀는 기업인에게는 가장 기본적인 내용일지도 모른다.

40) SBS TV 8시 뉴스 〈피플 & 리더〉 2006년 4월 12일
41) IBK가 만드는 중소기업 CEO리포트, 통권 110호, 2014년 4월호 15쪽

분명 파세코는 귀감을 주는 기업임에 틀림없다. 열사의 땅에서 난로를 팔았던 도전정신, 품질 제일주의 정신으로 물불을 가리지 않았던 그의 열정과 노력, 더 큰 꿈을 꾸며 세계로 나아갔던 자세 등이 그것을 반증한다.

그러나 지금 시점에서 유병진 회장이 손수 쓴 글귀를 다시 한 번 읽어야 할 필요가 있다. 아직도 유병진 회장은 '성공'하지 못했다고 말하지만 그 속에 '성공'의 비결이 숨어 있기 때문이다.

고객으로부터의 신뢰,
직원으로부터의 신뢰,
품질로부터의 신뢰를 바탕으로
건강한 기업으로 지속성장한다

2014 SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

사례연구진

IBK경제연구소

장영환 소장
신동화 부장
박진현 팀장
김지연 차장
강맹수 차장
이성훈 과장
김나라 과장
김진우 계장

CEO STORY 전문작가

강한기 작가

*수록된 사례연구 내용은 연구진 개인의 의견이며, IBK기업은행의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아님.

2014
SUCCESS STORY

ENTREPRENEURSHIP
HALL OF FAMER'S

2015년 5월 7일 발행

발 행 인 권선주
편 집 인 장영환
발 행 IBK기업은행
디자인 · 인쇄 (주)알에이치코리아