

# 아모레퍼시픽의 성공과 글로벌 브랜드 전략 사례

강 화 석\*

## 요 약

국내 최대 화장품 기업인 아모레퍼시픽은 확고부동하게 국내 1위 위치를 고수하고 있으며, 글로벌 시장에서 영향력을 확대해 나가면서 글로벌 브랜드로서 입지를 강화해 나가는 중이다. 지난 해(2015년)로 창립 70주년을 맞은 아모레퍼시픽은 품질제일주의 정신으로 최고의 제품을 생산하기 위하여 연구개발의 중요성을 인식하고 국내 최초로 연구소를 설립하였으며, 지속적인 투자를 통해 세계적인 수준의 연구개발 환경을 갖추면서, 글로벌 경쟁력을 확대해 나가는 중이다. 아모레퍼시픽은 1997년 한국의 전통문화를 계승하고 한방이론에 의해 개발한 한방원료를 사용한 세계적인 명품 한방브랜드 ‘설화수’를 런칭한 이후 오늘날 아시아의 가치를 글로벌 시장에 선보이며 한류 붐과 함께 K뷰티를 선도하고 있다.

이 사례연구는 아모레퍼시픽의 기술개발과 품질을 중시하면서 고객의 요구와 필요에 부응하는 고객중심의 브랜드관리를 통하여 한국의 화장품 시장을 선도할 뿐만 아니라, 국내 시장에만 머무르지 않고 글로벌 시장을 개척하여 명품 글로벌 브랜드와 직접 경쟁하고 있는 아모레퍼시픽의 성공과 글로벌 전략에 대하여 정리하고자 하였다. 오늘날의 아모레퍼시픽의 성공과 글로벌 브랜드로서의 성공적인 시장 확대는 창업자의 창업정신을 반영하는 기업가 정신, 최고 품질의 제품 생산, 그리고 고객중심의 브랜드 아이덴티티를 구축함으로써 획득한 브랜드 자산이 서로 시너지 효과를 일으킨 결과라 할 수 있다.

## I. 서론

2015년 한국의 화장품 수출액이 역대 최고를 기록했다. 관세청에 따르면 지난

해(2015년) 한국의 화장품 수출액은 2014년 수출액 19억 1842만 달러(약 2조 2001억 원)보다 52.7% 성장한 29억 2948만 달러(약 3조 8405억 원)였다. 1964년 한국산 화장품으로는 태평양화학공업사(아모레 퍼시픽의 전신)의 남자 스킨 로션 등 ‘오스카’ 브랜드 제품이 아프리카

\* 한국외국어대학교 일반대학원 경영학과 박사 과정

에티오피아에 수출된 지 51년 만이다. K뷰티 열풍을 타고 대 중국권 수출이 급증해 화장품 부문의 지난 해 무역수지 흑자 규모는 전년도의 5배 이상으로 늘었다(동아일보, 2016. 1. 21, 기사인용).

국내외 경제가 불황을 겪고 있으나, 2015년 화장품 수출은 전년 대비 53% 증가한 3조 8405억 원으로 사상 최고를 기록하였고(동아일보, 2016), 아모레퍼시픽은 이를 선도하고 있다(아모레퍼시픽 해외 매출 1조 2573억 원). 아모레퍼시픽의 ‘설화수’는 국내 화장품 브랜드로는 처음으로 국내외 매출 1조 억 원을 돌파하는 기록을 세웠다. 아모레퍼시픽은 최근 전 세계로 확산되고 있는 한류의 열풍과 더불어 화장품 분야에서의 한류 붐인, K뷰티를 선도하면서, 그 동안 쌓은 브랜드의 명성과 자산을 바탕으로 국내외 시장에서 호평과 함께 높은 이익을 창출하고 있다.

아모레퍼시픽은 2015년에 회사 창립 70주년을 맞았다. 아모레퍼시픽은 지금까지 한국을 대표하는 화장품 회사로서, 다양한 시장의 요구와 필요에 부응하는 34개에 이르는 브랜드를 거느린 국내 최고의 화장품 선도 브랜드가 되었으며, 또한 전 세계에 불어 닥친 한류 붐과 더불어 세계를 사로잡는 k뷰티의 주역으로 자리하고 있다.

아모레퍼시픽이 국내 최고는 물론, 글로벌 브랜드로서의 브랜드 자산을 가진

경쟁력 있는 명품 브랜드가 될 수 있었던 배경에는 철저하면서도 지속적으로 제품의 품질을 관리하고, 시장 변화에 따른 적극적 대응과 독특한 브랜드 가치를 창출하기 위한 부단한 노력의 결과 덕분이었다.

아모레퍼시픽은 내수시장에서만 머물면 성장에 한계가 있다고 판단하고, 1993년 중국에 처음 진출한 이후 2000년대 초반부터 동남아 지역을 중심으로 글로벌 전략을 가속화하였고, 2003년에는 화장품 수출의 불모지였던 미국 시장에 진출하여, 현재 아모레퍼시픽은 중국, 미주 지역에서 각각 3,133개, 1,150개의 브랜드 매장을 운영하고 있다. 올해에는 중동 지역으로 k뷰티 시장을 확대 하려는 계획을 세우고 있다(동아일보, 2016).

미국의 뷰티, 패션 전문 일간지 ‘WWD (Women’s wear daily)지가 2009년 매출액 기준으로 집계 발표한 ‘2010 세계 100대 화장품 기업’에 아모레퍼시픽은 20위에 선정되었으며(LG생활건강은 34위, 에이블 C&C는 88위)(강학회, 2011), 영국의 브랜드 평가회사인 brand finance는 2012년 아모레퍼시픽의 ‘설화수’를 50대 브랜드 중 44위로 선정하였고, 2015년 8월 글로벌 경제잡지 포브스는 아모레퍼시픽을 100대 혁신 기업으로 선정하기도 하였다.

아모레 퍼시픽은 2015년 결산 기준, 자산 4조 4378억 원, 매출액 4조 7666억

원, 당기 순이익 5848억 원 등 전년 대비 각각 15.1%, 23%, 52% 증가하며, 지속적으로 성장하고 있고, 국내 화장품 시장에서 2013년 기준 총 규모 7조 6241억 원의 40.7%를 차지하는 국내 최대의 화장품 기업이다. 또한 2016년 2월 12일 종가 기준, 주당 가격 371,000원으로 시가 총액 21조 6881억 원이며, 상장사 전체에서 7위에 위치하고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

이와 같이 아모레퍼시픽이 이룬 성과는 1945년 창업이래 70년간 아모레퍼시픽만의 기업가 정신을 바탕으로 품질제일주의에 의한 제품 중심적 사고와 글로벌 경쟁력을 갖추기 위하여 브랜드 가치 제고를 위한 브랜드 중심의 브랜드관리 전략을 지속적이고 일관되게 추구해온 결과라고 할 수 있다.

아모레퍼시픽은 이제까지 화장품 전문 기업으로서 한 우물을 파는 장인정신과 최고의 품질로 고객의 만족을 충족시키고자 하는 고객 중심적 사고를 한국적 감성과 가치를 통하여 구체화하고 창출하려 하였으며, 아모레퍼시픽의 기업정신은 그 동안 지속하여 왔던 기업의 업의 개념인 “Asian beauty creator”로서 국내 시장을 넘어 글로벌 시장에서 ‘아시아의 미’에 대한 자부심을 바탕으로 아모레퍼시픽만의 아름다움을 만들고 가꾸기 위한 노력을 실천하고 있다.

이 연구는 지금까지의 아모레퍼시픽의 성공과 글로벌 브랜드로서의 성공적인 추진전략의 핵심 요인이 무엇이었는지를 살펴보고자 한다. 아모레퍼시픽이 이룬 현재의 성과는 한국 화장품시장과 문화의 지표라 할 수 있다. 이 사례연구를 통해 아모레퍼시픽이 창업 초기부터 견지해 온 고객을 위한 품질 중시와 고객을 위해 정성을 다하는 기업으로서의 모습이 창업자 서성환 전 회장에 의해 개척된 아름답고 건강한 생활문화를 느껴보면서, 아시아의 깊은 지혜에 담겨 있는 미의 가치를 발굴하여 아시아의 미를 인류에 선사하려는 원대한 기업(great global brand company)을 만들기 위해 노력하는 현 CEO 서경배 회장이 이끌어가는 아모레퍼시픽의 전략적 핵심 원천들을 살펴볼 수 있을 것으로 판단되며, 이는 오늘날 글로벌 경쟁시대에 화장품 분야 뿐 아니라, 타 업종의 다수의 기업들에게 실무적으로 도움이 될 것이라 생각한다.

## II. 아모레퍼시픽의 성장전략

### 1. 아모레퍼시픽 성장의 역사

#### 1.1 창업과 1세대 경영시기(1945년~1994년)

아모레 퍼시픽은 1945년 9월 태평양 화학공업사라는 사명으로 이 땅에서 화

장품 사업을 시작하였다. 그 이후 태평양 화학(1987), 태평양(1993)으로 이름을 바꾸었고, 2006년에 지주회사인 태평양과 사업부문 회사인 아모레퍼시픽으로 나누었으며, 2011년에 태평양을 아모레퍼시픽 그룹으로 변경하였다. 자본금 3억 7000만 원으로 설립된 아모레퍼시픽은 1973년 연 매출 82억 원을 기록한 바 있으나, 지난 해(2015년)의 매출은 4조 7666억 원이었고, 이 중 해외 매출은 1조 2573억 원으로 전체 매출의 26.4%에 이른다.

오늘 날 k뷰티를 이끌며 한국 화장품 을 대표하는 아모레퍼시픽을 창업한 서성환 회장은 일찍이 어머니 윤독정 여사의 영향을 받고 어린 시절부터 화장품 시장에 대해 경험하며, 어머니로부터 좋은 원료로 화장품을 만들어 팔면서 사람들에게 인지도 베푸는 것을 보면서, 개성상인의 정신을 익혔다고 한다. 어머니 윤독정 여사가 1932년부터 개성에서 ‘창성상점’을 열어 동백기름을 비롯한 미안수와 크림 등을 제조 판매하였다 하니, 아모레퍼시픽의 창업 역사는 이때부터 시작 되었다고도 할 수 있다.

소년 시절의 서성환 회장은 어머니 심부름으로 서울 남대문 시장을 드나들며 자연스럽게 시장을 체험하였고, 어머니의 권유로 개성 최초의 백화점인 ‘김재현 백화점’에서 창성당 제품을 팔면서 유통과 판매 과정을 배우고 세련된 일본 화장품을 눈 여겨 보면서 ‘문화’에 대해 생각

하게 되었다. 서성환 회장이 가장 중요하게 생각한 것은 “품질”이었다. 회사를 창립한 시기인 해방 직후의 한국은 화장품 산업이 호경기였다. 그러나 그 시절에 가장 큰 어려움은 좋은 원료를 구하는 것이었는데, 서성환 회장은 ‘좋은 원료가 좋은 제품을 낳는다’는 신념으로 원료 구하는 일에 많은 노력을 기울였다. 당시의 소비자들도 좋은 품질의 비싼 고급 화장품을 선호하였는데, 소비자들은 가격보다는 품질을 따진다는 것을 알 수 있었고, 좋은 원료의 중요성을 더욱 더 인지하였다(이근미, 2016).

1954년 아모레퍼시픽은 화장품 업계 최초로 연구소를 개설하였다. 그리고 1957년에 연구원을 독일로 유학을 보내 선진 유럽의 생산시설과 원료에 대한 정보, 화장품의 유행 흐름과 시장 동향을 파악하도록 하였다. 1959년에는 프랑스의 코티사, 그리고 1964년 일본의 시세이도사와 기술 제휴를 추진하여 국내 화장품 제조 기술을 발전시키는 데 힘을 쏟았다. 1962년에는 영등포구 신대방동에 당시로서는 대규모의 현대화된 생산 설비를 갖춘 공장을 신축하고 기술 개발을 지속하였다. 1962년 오스카 브랜드를 발매하고, 1964년에 국내 최초로 ‘오스카 화장품’을 수출하면서 외국 화장품과 본격 경쟁을 펼치려는 꿈을 실천하기에 이른다. 1964년에는 ‘아모레’ 브랜드를 시장에 선보이며, 화장품업계의 대표 주자로서의 입지

를 굳히는 계기를 만들기도 하였다.

또한 화장품 유통경로에서 ‘방문판매’라는 혁신적이고 강력한 판매경로를 구축하고 비약적인 성장을 이루게 되어, 1960년 대 말에 아모레퍼시픽은 국내 화장품 시장의 약 70%를 점유하게 된다. 1975년부터는 “미스 코리아” 선발 대회를 한국 일보와 공동 개최하기 시작하였다. 이어 1988년부터 순정, 미로, 1990년대에 마몽드, 트윈엑스, 라네즈, 헤라, 아이오펜, 설화수 브랜드를 차례로 런칭하여, 다양한 해진 고객의 세분화된 욕구와 필요에 부응하는 브랜드 전략으로 시장에서 좋은 반응을 이끌어 내었다.

1990년대부터는 국내 시장뿐 아니라 해외시장 진출을 위하여 화장품의 핵심 국가인 프랑스에 현지 법인과 생산 공장을 설립하고 유럽 시장 공략을 개시하였으며, 1993년에는 중국 심양에 현지 합작 법인을 설립하고 본격적인 글로벌 전략을 가동하였다.

## 1.2 2세대 경영과 글로벌 전략의 본격화 시기(1995년~현재)

서성환 회장은 일찍이 중국 시장으로부터 “아시아 적인 것이 세계의 중심”이 되리라는 영감을 얻고, 이를 확신하면서, “화장품을 통해 아시아의 미를 세계에 전파하겠다”고 다짐했다고 한다. 이를 위해 서성환 회장은 1990년 대 초반, 주력 사업인 화장품을 포함, 건설, 증권, 제약,

패션, 야구단, 농구단 등 다양한 사업을 전개하면서 사세를 확장하고 있었지만, 그룹의 수익성은 매우 약화된 상태였던 사업 구조를 과감하게 구조조정 하고, 화장품을 중심으로 전면 재편하게 된다. 그리고 차남인 서경배 현 회장을 후계자로 삼아 경영 전면에 새롭게 내세우게 된다.

1995년 창립 50주년 기념일에 새로운 출발을 선언한 아모레퍼시픽은 이미 기업 구조조정을 통하여 기업 환경을 안정화시킨 상태였으므로 1997년 이후 불어닥친 외환 위기에도 무리 없이 잘 극복할 수 있었고, ‘화장품’으로 사업을 단순화한 아모레퍼시픽은 그 이후 비약적인 발전을 거듭하게 된다.

1997년 아모레퍼시픽은 명품 프리미엄 브랜드 ‘설화수’를 런칭한다. ‘설화수’는 한국 고유의 화장문화를 계승하고 아모레퍼시픽을 대표하는 프리미엄 브랜드로서, 지금까지 아모레퍼시픽이 추구해온 브랜드의 품격을 살리는 **flagship brand**의 지위를 차지하게 된다. ‘설화수’는 2003년 샤넬 등 세계 유수의 브랜드를 포함, 국내외 브랜드 중에서 롯데백화점 매출 1위를 한 뒤 지금까지 1위를 수성하고 있는데, 당시의 매출은 2위와의 격차를 배 이상 앞선 수준이었다.

2002년 아모레퍼시픽은 글로벌 로고 “아모레퍼시픽(AP)”를 제정하여 브랜드 체계를 단순화하였다. 그리고 과거에 사용하던 태평양(기업 브랜드), 아모레(패

미리 브랜드), 라네즈(개별 브랜드)등의 복잡한 브랜드 체계에서 벗어나 마케팅의 초점을 개별 브랜드에 맞추면서 Amore Pacific이라는 영문 브랜드가 후원자 역할을 담당하는 브랜드 체계를 정립하게 된다(안광호, 이진용, 1997, 2006; 이진용, 이해선 2006).

2003년 아모레퍼시픽은 미국 시장에 진출하여 미국의 고급 소비자층을 공략하면서 지금까지 미국 시장에서 선전 중이다. 이는 포화상태인 국내 시장에 안주하지 않고 글로벌 마케팅을 확대하여 브랜드를 Global화 해나가려는 의지에서 비롯된 것이다(오서현, 김승인 2014). 현재 “AP”는 세계 최대 편집 매장인 ‘세포라’에서 유명 화장품과 경쟁을 하면서 할리우드의 유명 배우들이 많이 쓰는 명품으로 부상하고 있으며, 버그도프 굿맨(Bergdorf goodman), 니만 마커스(Nieman Marcus) 등 30개 이상의 최고급 백화점에 입점하는 한편, 뉴욕 소호의 프래그 십 스토어 “AmorePacific Beauty Gallery and Spa”를 통해 럭셔리 브랜드의 명성을 구축해 오고 있다(오서현, 김승인, 2014).

2004년 9월에는 홍콩 센트럴 빌딩에 부티끄 형태의 독립 매장을 open하면서 글로벌 브랜드의 각축장이라 할 수 있는 홍콩에 진출 하였다. 이처럼 아모레퍼시픽은 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해 선진국에 진출하여 브랜드를 고급화하고 글로벌화를 통하여 보다 더 적극적으로 대

처하려는 시도를 하고 있는데, 이는 브랜드 명성이라는 브랜드의 무형 자산을 획득하여 브랜드를 관리하는 매우 중요한 방법이라 할 수 있다.

현재 우리나라 화장품은 한류의 중심으로서 K뷰티라는 이름으로 K팝과 대등한 위치에 있다. 외국인들은 한국의 화장품을 구입하기 위해 한국을 방문할 정도로 한국의 화장품은 세계인의 관심과 사랑을 받고 있다.

K뷰티의 중심에 아모레퍼시픽이 있다. 화장품의 불모지에서 아모레퍼시픽은 K뷰티의 터전을 만든 것이다. 현재 아모레퍼시픽은 명품 프리미엄 브랜드인 ‘설화수’, ‘헤라’, ‘아모레퍼시픽’을 비롯하여 Prestige 브랜드인 ‘라네즈’, ‘마몽드’ 등을 중심으로 미주 지역과 유럽, 중국, 동남아시아 시장을 공략하는 중이다. 아직은 글로벌 시장에서 점유율이 높지는 않지만 현재의 성장률 추세는 매우 희망적인 전망을 담고 있다.

아모레퍼시픽은 “고객의 미와 건강을 위해 토탈 케어를 제공하는 글로벌 기업”이라는 비전으로 국내 화장품 시장에서의 선도 기업의 위치뿐 아니라 글로벌 시장에서의 위치를 보다 확장하고자 노력하고 있다(한상만, 배재현, 김소영, 2007). 이미 2015년 4조 7666억 원의 매출을 달성하였고, 해외 매출의 비중도 10년전 10%의 비중에서 30%에 가까운 비중으로 증가하였다.

## 2. 한국 화장품 시장과 아모레퍼시픽의 화장품 브랜드

### 2.1 한국 화장품 시장

국내 화장품 시장은 지속적인 성장세를 보이고 있는데, 2013년 7조 6241억 원의 시장을 형성하면서 매 해 약 10% 수준의 성장률을 보이고 있고, 2013년 71억 2백만 달러로 세계 10위에 위치하는 것으로 분석 되었다(2014 화장품산업 분석보고서). 2014년 한국의 화장품 시장의 규모는 약 8조 억 원에 이른다(화장품산업분석보고서, 2014, <표 1> 참조).

이 중에서 아모레퍼시픽은 35%의 시장 점유율을 차지하면서 국내 1위, LG 생활건강은 2위, 코리아나 화장품, 한국 화장품 등이 중위권 브랜드로서 그 뒤를 잇고 있다(아모레퍼시픽 매출과 이익, <표 2> 참조). 2000년대 이후 미샤, 페이스샵 등 초 저가 화장품들이 강세를 보이면서, 전체 시장 순위에서 페이스샵은 3위를 기록하기도 하였다.

한국 화장품 기업들이 글로벌 시장에 안정적으로 정착하기 위해서는 여전히 많은 노력과 시간을 필요로 한다. 2013년 기준 세계 화장품 시장을 점유율로 살펴

<표 1> 국내 화장품 시장규모

(단위: 백만 원)

구 분	2009	2010	2011	2012	2013	비고
시장규모	5,534,191	6,308,416	6,589,797	7,022,077	7,624,181	8.6% 증가
(달러)	4,336	5,456	5,947	6,231	6,962	(단위: 백만\$)
생산	5,168,589	6,014,551	6,385,617	7,122,666	7,972,072	11.9%
수출	530,985	690,211	891,478	1,202,383	1,412,229	17.5%
수입	896,587	984,076	1,095,658	1,101,795	1,064,338	-3.4%

주) 시장규모 = 생산-수출+수입.

자료: 2014 화장품산업 분석보고서, 한국보건산업진흥원.

<표 2> 아모레퍼시픽 매출과 이익 현황

(단위: 억 원)

구 분	2011	2012	2013	2014	2015
매출액	25,547	28,495	31,004	38,740	47,666
영업이익	3,729	3,643	3,698	5,638	7,729
당기순이익	3,273	2,684	2,674	3,851	5,848

자료: 아모레퍼시픽 IR보고서.

볼 때 한국은 2.8%에 불과하다. 미국 14.3%, 일본 10.8%, 중국 8.9%, 브라질 6.6%, 독일 6.2%와 비교할 때 매우 미미한 수준이다(뷰티 한국 2014; 오서현, 김승인 2014).

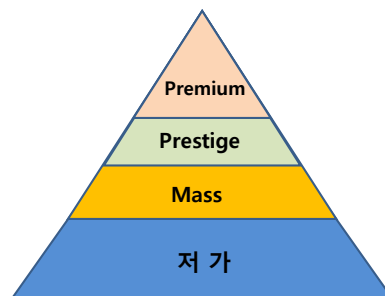
화장품시장의 대표적 유통망은 방문 판매, 전문점, 백화점, 할인점 등인데, 각각 25.2%, 25.1%, 20.5%, 7.5% 등의 비중으로 구성되어 있는 것으로 추정하고 있다. 그러나 한동안 가격파괴의 주범 역할을 하였던 화장품 전문점 매출은 빠른 속도로 감소하고 있다(하나증권, 2006; 아모레퍼시픽, 2006). 국내 시장의 제품 군별 판매 비중은 기초 화장품(43.0%), 색조 화장품(15.2%), 향수(4.1%), 남성용 화장품(9.8%)등으로 이루어져 있다(이진용, 이해선 2006).

## 2.2 아모레퍼시픽의 화장품 브랜드

아모레퍼시픽은 명품 프리미엄 브랜드인 ‘설화수’를 비롯, ‘헤라’, ‘아모레퍼시픽(AP)’, ‘라네즈’, ‘마몽드’ 등 34개의 다양한 브랜드를 가지고 있다. 특히 ‘설화수’는 고급 한방 브랜드로 BRAND 포지셔닝되어 프리미엄 시장뿐 아니라 아모레퍼시픽의 flagship brand의 역할을 하고 있다. 이미 2003년 이래로 백화점 유통에서 글로벌 브랜드를 포함 국내외 브랜드들 중에서 최고의 매출을 일으키고 있는 중이다. 2006년도 상반기 동안의 백화점 브랜드별 매출 규모를 살펴보면, 설화수가 525억 원으로 1위, 헤라가 375

억 원으로 7위이며, 2위인 에스테 로더, 랑콤, 샤넬 등이 400억 원 이상의 매출을, SK-II, 크리스찬 디오르, 시슬리 등이 300억 원 대, 끌리니끄, 시세이도, 비오템 등이 200억 원 대 매출실적을 기록하기도 하였다(이진용, 이해선, 2006, 재인용).

화장품 시장은 크게 4단계로 시장을 세분화할 수 있다. 즉, 최상급인 “프리미엄 브랜드 시장”, “대중(MASS) 브랜드 시장”, “저가 브랜드 시장”으로 시장세분화를 할 수 있으며([그림 1] 참조), 아모레퍼시픽의 Mass 브랜드, 라네즈, 마몽드, 아이오펜 등의 브랜드들은 국내 대중(Mass) 시장에서 1위 자리를 굳건히 하고 있고, 이니스프리, 에뛰드(자회사 브랜드)등의 브랜드 들은 저가 화장품 시장을 활발히 공략하고 있다.



[그림 1] 화장품시장의 세분화

영국의 글로벌 브랜드 평가회사인 브랜드 파이낸스가 2012년 매출을 기준으로 선정한 세계 50대 화장품 브랜드 순



위에서 아모레퍼시픽의 ‘설화수’는 44위를 차지하였다. 세계 1위는 로레알 그룹이 차지하였고, 50위에 포함 된 브랜드들의 국가별로는 미국 브랜드가 18개, 프랑스가 12개, 일본 6개 등이다(오서현, 김승인, 2014, 재인용).

### Ⅲ. 아모레퍼시픽의 글로벌 시장 진출

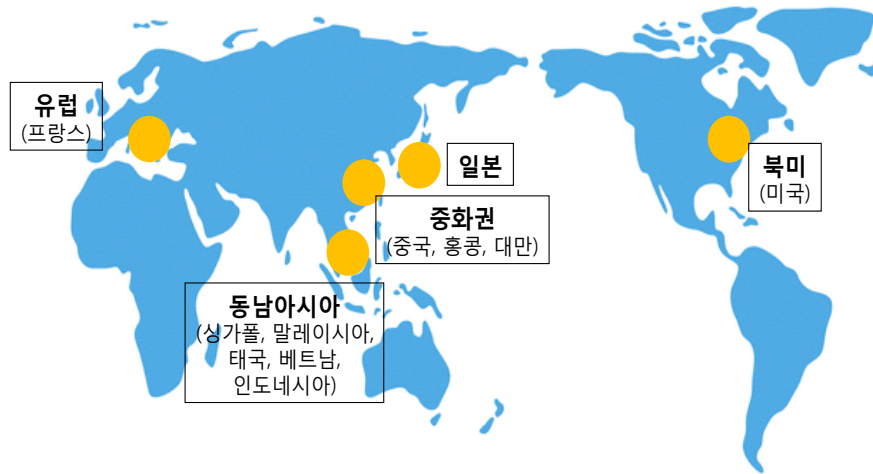
지금 세계화가 가속화됨에 따라, 국내 시장을 넘어 세계 시장에서 많은 기업들이 치열하게 경쟁을 하고 있다. 1964년 ‘오스카’란 브랜드로 국내에서는 처음으로 수출을 시작한 아모레퍼시픽은, 이후 국내 시장에서 최고의 브랜드가 되었지만, 글로벌 시대에 증가한 글로벌 브랜드와의 경쟁이 불가피해 짐에 따라 글로벌 경쟁력 제고의 문제에 접하게 된다. 글로벌 무한 경쟁시대에서 브랜드는 기업의 핵심역량을 확보하고 경쟁기업과의 차별화를 통해 국제 경쟁력을 높이기 위한 수단으로서 지속 가능한 경쟁우위를 창출할 수 있는 중요한 자산으로 인식되고 있다(Townsend et al., 2009; 정인식, 김은미 2011).

글로벌 브랜드란 세계 각국 다양한 나라에 자신의 brand가 있는 기업이다. 이러한 기업은 다양한 나라의 문화를 고려하여 가치를 제공하여야 하며(Sam Abbott,

2013), 한 지역 혹은 한 국가 내에서 존재하는 brand가 다른 지역이나 다른 국가로 확산되어 폭 넓게 사용 될 때 이들 brand를 global brand라고 정의한다. 따라서 그들의 문화에 맞춘 극단적인 현지화보다는 전 세계 소비자들의 다양한 욕구 중 어느 공통되는 부분을 충족시키는 표준화를 추구하고 있다(김효선, 2004). 글로벌이란 거대한 하나의 시장에서 자신의 brand가 비슷한 지역, 또는 문화권에 영향을 미치며 가치를 키워 나가야 하며, 기업의 일방적인 수출이 아닌 각 문화, 지역에 폭 넓게 퍼져 얻어진 노하우를 상호 교류할 수 있는 교각 역할을 할 때 글로벌 브랜드라 할 수 있다(송인욱, 박규원, 2015).

아모레퍼시픽은 1964년 국내 최초로 화장품품을 수출하였지만, 본격적인 글로벌 시장 진출을 시도한 것은 1990년 대 들어서 이다, 현재 미주, 유럽, 중국, 동남아 등 세계 10여 개 나라에 현지 법인과 공장을 설립, 운영하고 있고, 전 세계 50여 국에 화장품 및 용품을 수출하면서 글로벌 시장에서의 입지를 확대해 가는 중이다([그림 2] 참조).

아모레퍼시픽은 현재 ‘asian beauty creator’를 목표로 글로벌 top 10에 진입한 글로벌 브랜드로 성장해 가고 있다. 특히 아시아와 남미 중심의 신흥 시장의 성장이 예상되는 시점에 이 시장을 중심으로 한 공격적인 성장 전략을 전개하면서,



자료: 아모레퍼시픽.

[그림 2] 아모레퍼시픽 글로벌 시장 진출 현황

선진 시장에서는 ‘설화수’, ‘아모레퍼시픽(AP)’과 같은 프리미엄 브랜드를 앞세워 아모레퍼시픽의 고급 이미지를 극대화하는 브랜드 전략을 집중하고 있다.

글로벌 브랜드는 여러 지역에 걸쳐 일관된 브랜드 이미지를 전달함으로써 지역별 커뮤니케이션 비용을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, R&D 및 생산, 마케팅 측면에 있어, 대량 생산 및 대량 소비에 따른 규모의 경제 또는 범위의 경제를 실현하게 할 수 있다는 점에서 중요성이 강조되고 있지만(Gelder, 2004), 반대로 국가간 경제 발전 및 제품 시장 환경의 차이로 인해 상이한 소비자 및 경쟁 환경에 맞는 적절한 마케팅 전략의 수정은 현지 시장에 대한 이해를 높여 보다 효과적으로 다양한 현지 시장 니즈를 충족시킨다

는 점에서 현지 브랜드의 필요성이 인지되고 있다(Kapferer, 2002).

### 1. 유럽(프랑스) 진출과 현지화 브랜드 전략

1959년 프랑스 현지 기업과의 기술 제휴를 시작으로 유럽 시장과의 인연을 맺어 온 아모레퍼시픽은 1988년 프랑스 시장에 본격적으로 진출했으며, 1990년 9월에는 샤프트르(Chartres)에 현지법인을 설립하였고, 1997년에는 야심작인 ‘롤리타 램피카(Lolita Lempicka)’를 선보여 프랑스 향수 시장의 호평을 받았다.

롤리타 램피카는 화장품의 본 고장인 프랑스에 향수제품으로 과감한 직접 투자를 실행하면서 한국이라는 원산지를

표기하지 않고, 벤치마킹을 통한 브랜드 부문에서의 전략적 제휴(라이센싱)와 현지인 경영자 고용 등 철저한 현지화 전략을 사용하였다. 2002년 롤리타 렘피카는 프랑스 향수 시장의 2.6%의 시장 점유율을 보이며 프랑스 내 향수 매출액 4위에 올랐으며, 이를 통해 축적한 경험과 노하우는 향후 EU 관련 국가 진출에 큰 밑바탕이 되었다(오서현, 김승인, 2014).

롤리타 렘피카는 세계권위의 향수협회(FiFi)가 선정하는 ‘최우수 여성 향수상’ 등 다수의 상을 수상하며, 현재 전 세계 고객에게 사랑 받는 향수 브랜드로 자리 잡았다. 아모레퍼시픽은 이러한 성과에 힘입어 2004년 4월 샤르트르에 초현대식 설비를 갖춘 공장을 준공하며 전 세계 고객에게 더욱 가치있는 아름다움을 전하기 위해 노력하고 있다.

한편, 아모레퍼시픽은 향수 브랜드 포트폴리오 강화를 위해 2011년 8월 프랑스 대표 고급 향수 브랜드인 ‘아닉구탈(AN-NICK GOUTAL)’을 인수하였고, 하이 퍼퓸머리 세계의 대명사로 자리 잡은 아닉구탈의 인수를 시작으로 아모레퍼시픽은 새로운 국가로 향수 사업을 확대해 나가고 있다.

## 2. 중화권 시장 진출(중국, 홍콩, 대만시장)

중국의 화장품 시장은 미국에 이어 세

계 2위의 규모로 성장하였다(2012년 매출기준 시장규모, 36조 원, 세계시장 점유율 8.9%). 중국의 미용, 화장품은 부동산, 통신, 자동차, 관광 다음으로 큰 중국 내수 시장의 5대 소비산업으로 부상하였다. 중국의 화장품 제조업체의 수는 5,000여 개로 민영 기업 58%, 국유 기업 10%, 외자 기업 32%의 비중으로 구성되어 있는데, 로레알, 에스테 로더, 올레이 등 외국 브랜드가 80%의 시장 점유율을 차지하며, 중국 내 로컬 브랜드는 20%에 불과하다(뉴스 펴, 2013). 그러나 한국화장품의 대 중국 수출은 2.2억 달러이며, 시장 점유율 1% 내외로 P&G(15.8%), 로레알(11.0%) 시세이도(5.4%) 등과 비교하면 아주 저조한 편이다(김순자, 장어성, 맹해양, 이유빈, 2013). 최근 한류 열풍과 함께 ‘K-BEAUTY’의 확산으로 중국 여성 소비자의 44.7%는 한국을 떠올릴 경우 ‘한국화장품’을 꼽을 만큼 한국브랜드 제품의 품질 우수성을 인정받고 있지만, 중국시장의 복잡한 유통구조, 엄격한 위생 행정 허가와 통관 절차 등으로 수출에 있어서는 어려운 상황에 처해 있다(뷰티한국, 2012).

2000년 AMOREPACIFIC China의 설립 이후, 라네즈(2002)를 시작으로 마몽드(2005), 설화수(2011) 등의 브랜드가 중국 현지 시장에 진출하였는데, 2002년, 중국에 본격 진출한 이후 연평균 50%의 고도 성장을 이루고 있는 중이다(주야권, 2012).

아모레 퍼시픽은 선양으로부터 시작, 중국 전체로 확대하여 화장품 시장을 석권하려는 기대를 가지고 있다. ‘미로’, ‘마몽드’ 등 두 브랜드는 동베이 지역의 대표적 도시인 선양, 창춘, 하얼빈에서 점유율 5위를 기록하며 성장 중이고(주야쿤, 2012), 양공책의 일환으로 상하이에 대규모 투자를 통해 중국 내륙의 북단과 남단에서 중원을 향해 진격 중이다(김경진, 오대원, 2013).

현재 상하이의 1급 백화점 등 주요 100여 개 도시, 300여 개 백화점에서 라네즈 매장이 운영 중이며, 마몽드는 270여 개 도시 800여 개 백화점 매장 및 1,700여 개 전문점을 운영한다. 설화수는 북경 1호점 이후, 북경과 상하이 등 주요 10여 개 도시의 최고급 백화점에 40여 개 매장을 개점하였고, 2012, 2013년에는 차레로 이니스프리, 에뛰드하우스가 상하이에 매장을 오픈하며 중국 고객들에게 K-beauty를 널리 알리고 있다.

홍콩은 글로벌 브랜드들의 요충지이자 아시아 시장의 창(窓)이라고 할 수 있다. 홍콩은 라네즈 및 설화수의 첫 해외 진출지인데, 라네즈는 2002년 홍콩 소고(SOGO) 백화점을 시작으로 홍콩 내 20여 개 매장을 운영 중이며, 설화수는 2004년부터 홍콩 하비 니콜스(Harvey Nichols) 백화점, 침사추이 캔톤로드(Tsim Sha Tsui Canton Road) 등에서 매장을 운영하고 있다. 2012년에는 에뛰드하우스가 본격

적으로, 홍콩에 진출하였고, 2013년에는 코즈웨이베이와 몽콕 지역에 이니스프리 1, 2호점을 각각 개장하였으며, 2014년에는 홍콩 레인 크로포드(Lane Crawford) 백화점 IFC몰과 캔톤로드 매장에 아모레퍼시픽 브랜드가 진출하였다.

대만의 경우, 2004년 라네즈가 처음 진출한 이래 총 20여 개 매장을 운영 중이며, 2009년 에뛰드 하우스, 2012년에는 설화수, 2014년 자연주의 브랜드 이니스프리를 런칭하여 고객들을 만족시키고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

### 3. 동남아시아 시장 진출

싱가폴, 태국, 베트남, 인도네시아 등지에서 ‘라네즈’, ‘설화수’, ‘에뛰드하우스’, ‘이니스프리’ 브랜드를 통해 시장을 확대하는 중이다. ‘라네즈(LANEIGE)’는 홍콩과 중국, 대만에서 구축한 브랜드 이미지를 기반으로 동남아시아 시장에서 눈에 띄게 성장 중인데, 2003년 싱가포르에 진출한 라네즈는 태국, 말레이시아, 인도네시아 등 동남아시아 주요 국가에서 고객들로부터 좋은 평가를 받고 있다. ‘설화수(Sulwhasoo)’는 2012년 싱가포르, 태국 진출에 이어 2013년 말레이시아, 베트남, 인도네시아에 진출했으며, 아시안 뷰티와 한방과학의 가치를 느낄 수 있는 다양한 서비스를 제공하여 글로벌 명품 브랜드로서의 가치를 인정받고

있다. ‘에뛰드하우스(ETUDE HOUSE)’는 2007년 태국 진출을 시작으로 싱가포르, 말레이시아 등에서 고객들을 만나고 있다. ‘프린세스 소녀감성’이라는 차별화된 브랜드 이미지와 트렌디한 고품질 제품, K-Pop 스타와의 소통형 캠페인 등을 통해 글로벌 브랜드 파워를 키워가고 있는 중이다. 한편 2013년 11월 싱가포르 첫 매장을 오픈한 ‘이니스프리(innisfree)’는 ‘Natural benefit from JEJU’라는 브랜드 컨셉 아래 현지 여성 및 뷰티관계자들의 높은 호응에 힘입어 싱가포르 시장에 성공적으로 자리 잡았다(아모레퍼시픽 사내자료).

#### 4. 북미(미국) 지역 진출

‘아모레퍼시픽(AP)’은 2002년에 글로벌 로고 ‘아모레퍼시픽(AP)’를 도입하면서 브랜드 체계를 단순화하고, 이 브랜드를 미국시장에 적용하면서 미국의 고급 소비자 층을 공략하게 된다. 포화상태인 국내시장을 벗어나 보다 적극적인 글로벌 마케팅전략을 통해 브랜드를 글로벌화 하고자 하는 의지를 드러낸 것이었다.

아시아의 아름다움을 현대적으로 승화시킨 브랜드 아모레퍼시픽(AMOREPACIFIC)은 2003년 9월, 뉴욕 소호에 플래그십 스토어 형태의 ‘AMOREPACIFIC Beauty Gallery & Spa’로 첫 발을 내딛으며, 북미 지역에 진출하였다. 아시안 보

태니컬(asian botanical) 원료의 우수성과 아모레퍼시픽만의 기술을 고객들에게 인정받으며, 수많은 글로벌 기업의 격진지인 미국에서 버그도프굿맨(Bergdorf goodman), 니먼 마커스(Neiman Marcus) 등 현재 미국 전역에서 50여 개의 최고급 백화점과 160여 개의 세포라에서 판매되고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

보다 폭넓은 아시안 뷰티를 소개하기 위해 2010년 6월 ‘설화수(Sulwhasoo)’를 선보였고, 아시아의 오래된 지혜와 문화를 경험하게 하였다. 아모레퍼시픽의 대표적인 글로벌 브랜드 ‘라네즈(LANEIGE)’는 2014년 미국 유통체인인 ‘타겟’의 740여개 매장에 입점해 미국 시장에 성공적으로 진출했으며, 이외에도 ‘마몽드(Mamonde)’, ‘아이오페(IOPE)’를 통해 아시아 대표 뷰티 기업의 면모를 보여주고 있다.

또한 ‘아닉구딸’은 2014년 뉴욕 맨해튼 블리커 스트리트에 1호점을 오픈한데 이어 메디슨애비뉴 75번가에 단독 매장을 열며 미국 프리미엄 향수 시장에서 주목을 받고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

#### 5. 일본 시장 진출

2006년 6월 아모레퍼시픽은 플래그십 브랜드인 ‘아모레퍼시픽(AMOREPACIFIC)’으로 일본 시장에 런칭 하였다. 2006년 도쿄의 이세탄과 오사카의 한큐, 세계

매출 1위 백화점인 니혼바시 미즈코시 본점, 타카시마야 그룹 매출 1위인 요코하마 타카시마야 등 최고급 백화점에 성공적으로 진출하였으며, 2009년에는 이세탄 백화점에서 1년 동안 가장 많이 성장한 브랜드(The No.1 Growth cosmetic brand)상을 수상하기도 하였다(오서현, 김승인, 2014). 다년간의 경험을 통해 얻은 현지 시장에 대한 이해를 바탕으로 2011년에는 일본 도쿄 신주쿠에 ‘에뛰드 하우스(ETUDE HOUSE)’의 첫 매장을 오픈하였고, 고객의 성원으로 고객과의 접점을 적극적으로 확대하는 중이다.

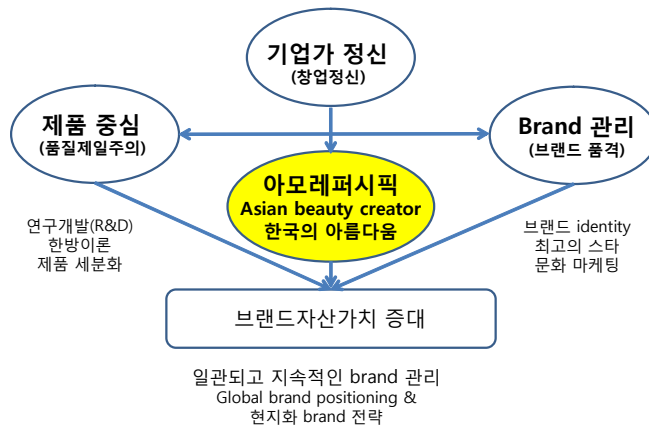
일본 뷰티시장의 변화와 고객들의 구매 성향을 고려하여 2012년에는 ‘려(Ryo)’, ‘아이오페(IOPE)’ 등 보다 합리적인 가격대 및 다양한 카테고리의 브랜드들을 선보였고, 홈쇼핑, CVS 등 다양한 경로를 적극 활용하여 고객들에게 더욱 가깝게

다가가고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

#### IV. 아모레퍼시픽의 성공 요인

아모레퍼시픽의 성공은 창업자가 창업시기부터 고수해온 기업가 정신과 품질제일주의를 표방하는 제품중심사고, 그리고 브랜드의 중요성과 브랜드자산가치를 통해 브랜드의 품격을 지속적이고 체계적으로 브랜드를 관리해온 브랜드 전략이 서로 보완되고 일관성 있게 전개해온 결과라 할 수 있다.

이러한 아모레퍼시픽의 성공요인이라 할 수 있는 기업가 정신, 품질을 중시하는 제품중심 사고, 브랜드 관리전략이 서로 시너지 효과를 발휘하여 매우 강력하고 독특한 아모레퍼시픽만의 브랜드 자산



[그림 3] 성공의 핵심전략 개념도

을 구축할 수 있었다([그림 3] 참조).

## 1. 아모레퍼시픽의 기업가 정신

아모레퍼시픽이 국내 화장품 시장에서 최고의 브랜드로 성공을 이루고 글로벌 브랜드로서의 기반을 구축할 수 있었던 것은 창업주의 창업 정신과 철학을 철저히 유지 계승한 기업가 장신을 바탕으로 아모레퍼시픽만의 독특하고 확고한 핵심 원천을 실천하였기에 가능하였다고 판단된다. 즉, 창업자의 창업정신이 담긴 기업가 정신의 구현, 좋은 원료와 재료를 확보하기 위한 연구와 기술 중시, 최고의 제품을 만들려는 품질 중시, 기업의 사회적 책임 의식 그리고 시장 변화에 대한 빠른 예측과 선도적인 대응 등이라 할 수 있다.

창업자 서성환 회장은 화장품 사업을 본격적으로 시작하기 전에 어릴 적부터 어머니로부터 배운 개성상인의 바른 정신과 창업자가 청년 시절 외국문물을 통해 느끼고 터득한 ‘문화’에 대한 생각, 그리고 시대적 환경 변화에서 겪은 기업가의 역할과 사회적 책임 의식 등이 어우러져 다른 경쟁 기업들이 가지지 못한 독특하고 차별화된 기업의 정신이 되어 아모레퍼시픽의 핵심 역량으로서 작용하게 되었다.

나아가 창업자는 이를 강한 리더십으로 철저하게 지키고 유지하면서 기업 내

부의 소중한 정신으로 삼아 아모레퍼시픽의 문화로 구축하게 함으로써 매우 강력한 경쟁력으로 살아나게 된 것이라 판단된다. 따라서 한 기업의 성공은 해당 기업의 리더(CEO)가 발휘하는 리더십의 영향을 상당히 받게 됨을 다시 확인할 수 있다.

결과적으로 이러한 핵심 원천은 연구 개발, 디자인 경영, 기술력 향상, 한국적 미문화를 바탕으로 한 문화 마케팅, 기업의 사회 책임 활동 중시 등 타 기업이 쉽게 가질 수 없는 경쟁력이 되어 브랜드 자산 가치를 높이는 근원이 되었으며, 기업의 본격적 활동을 통해 체계적으로 전개하여 오늘 날의 아모레퍼시픽으로 우뚝 서게 되었다고 할 수 있다.

슈페터(J.A. Schumpeter)는 기업가는 조직을 창조하는 주체로서 이용할 수 있는 자원을 새로운 방법으로 결합하려는 사람이며, 기업가야 말로 경제 발전의 원동력이라고 주장하면서 경제 발전의 원동력은 왕성한 기업가 정신이라고 하였다. 그리고 기업가의 역할을 혁신이라 못 박고, 기업가의 과업은 낡은 것을 파괴하고 새로운 전통을 창조하는 것이라고 주장하면서 기업가의 본질을 혁신가로 보았다(박기동, 1998).

아모레퍼시픽의 기업가 정신은, 창업자의 사업 초기부터, “품질”을 중요하게 생각하면서 “좋은 원료가 좋은 제품을 낳는다”는 신념으로 원료 구하기에 총력을

기울였고, 어떠한 어려운 조건에서도 늘 다량의 원료를 확보하려 하였다. 이런 노력은 한국 전쟁이 발발한 상황에서도 소홀히 하지 않았다. 늘 연구 개발을 게을리 하지 않고 화장품 제조에 집중한 탓에 한국 최초로 순 식물성 ‘ABC 포마드’를 개발하였고, 태평양은 화장품 고급화를 선도하는 회사로 전국에 이름을 날리게 된다. 국내 화장품 회사로는 최초로 1954년에 연구소를 설립하였고, 1978년에는 외국의 화장품 회사들과 비교해도 결코 뒤지지 않는 규모와 설비를 갖춘 ‘태평양 기술 연구소’를 설립하게 되는데, 이것은 “판매 보다는 기술 개발에 더 힘을 쏟아 좋은 제품을 만들어 소비자의 신뢰를 얻겠다”는 ‘기업가 정신’을 지키고자 한 것이라고 할 수 있다(이근미, 2016).

이러한 기업가 정신은 세계 최초 인삼 화장품인 ‘진생 삼미’를 개발하고, 세계 최초로 콩에서 미백 보습 성분인 오디하이드로시이소플라본을 발견해 화장품 성분으로 만드는 등 화장품 시장의 기술 혁신에 앞장서게 하였고, 오늘날 세계적인 한방화장품인 명품 브랜드 “설화수”를 탄생시킨 원동력이 되었다.

또한 아모레퍼시픽이 도입한 “방문 판매”라는 유통판매 방식도 기업가정신의 실천에 의한 것이라 할 수 있다. 이 “방문판매”는 당시에는 매우 획기적인 것이었다. 이 방문 판매는 ‘제품-조직-인력’

이라는 삼박자를 갖추고 있어서, 제도를 도입하자 좋은 반응과 함께 방문 판매 대리점 수가 기하급수적으로 늘어 아모레퍼시픽은 화장품 업계의 선두 주자로서의 자리를 확고히 해 주기도 하였는데, 이 방문 판매는 한편으론 여성들에게 특히 당시의 많은 전쟁 미망인들에게 일자리를 제공함으로써, 새로운 가치와 일자리를 창출하려는 사회공헌적인 발상이 담긴 기업가 정신을 실천하는 방법이기도 하였다. 결과적으로 이 유통방식은 우수한 품질과 3대 원칙(방문 판매, 정찰 판매, 구역 준수), 애프터 서비스 보장, 후불제를 철저히 지켜 고객들로부터 신뢰를 얻음으로써 성공을 거둘 수 있었다.

한편 아모레퍼시픽의 기업가 정신은 소비자의 편익을 높이고자 새로운 상품을 개발하려는 노력과 가치있는 최고품질의 제품을 생산하여 소비자에 공급하면서, 대한민국만의 미의 기준을 만들고자하는 의식에서도 드러난다. 대한민국만의 미의 기준을 만들기 위하여 국내 최초로 월간 미용 정보지인 <화장계>(후에 향장으로 제호 변경)를 1958년부터 발행하게 되는데, 이는 국내에서의 유행의 흐름을 창조하기 위함이었다. 1971년에는 국내 최초로 메이크업 캠페인을 실시하기도 하였다. 이를 위해 잡지와 TV 광고를 통해 다양한 메이크업 캠페인(트로픽 오렌지, 미스티 퍼플, 하니 베베, 햅번 브론즈, 섹시 넘버원 등)을 실시하



여 유행을 주도하였으며, 국내 최고의 미인을 자사 모델로 선정하여 많은 소비자들로 하여금 선망의 대상으로 삼아 국내의 화장 문화와 유행을 창출하고 주도하였다. 이처럼 대한민국만의 미의 기준을 만들고자 한 것은 국내 화장품을 대표하는 아모레퍼시픽으로서 당연히 담당하여야 할 역할이라고 생각한 기업가 정신의 발로라 할 수 있다.

- 아모레퍼시픽의 사회적 책임 중시

사회공헌활동은 이윤을 창출하여 주주에게 이를 돌려주고 세금을 충실히 내는 것에 국한되어야 한다는 견해(Friedman, 1962)도 있지만, 기업으로서의 이윤추구라는 동기를 넘어서 사회의 복지와 이익을 위해 광범위한 기여를 해야 한다는 점이 강조되고 있다(Carrol, 1991). 따라서 많은 기업은 사회공헌활동을 필수적인 기업 활동의 하나로 인식하고 있다. 피니(Pinney, 2001)는 이러한 기업의 사회적 책임활동은 사회에 대한 긍정적인 영향을 발휘하고 부정적인 영향을 최소화하려는 기업의 노력이라고 정의한 바 있다. 전경련의 사회공헌 백서(2009)에 따르면 대부분의 기업(64.3%)이 사회공헌 활동의 이유로 ‘기업시민으로서 사회적 책임을 이행하기 위해’ 실시한다고 응답하고 있으며, 사회공헌활동을 사회적 투자로 생각하고 있다.

아모레퍼시픽은 사회공헌활동의 실천

을 기업가정신의 일부로 인식하고 있다. 주 고객층인 여성의 입장과 여성의 환경적 측면, 그리고 문화를 고려한 사회공헌 활동을 적극적으로 전개하고 있다. 아모레퍼시픽은 사회와 더불어 행복해 지고자 노력하는 기업이다. 여성과 그 가족들의 건강한 아름다움을 실현한다는 사회공헌 소명을 가지고 있으며, “Make up your life”라는 슬로건 아래 모두가 아름답고 건강한 삶을 누릴 수 있도록 ‘여성, 환경, 문화’ 분야에서 다양한 사회공헌 활동을 펼치고 있다(아모레퍼시픽 사내 자료).

아모레퍼시픽이 펼치고 있는 사회공헌 관련 주요 캠페인 활동은, “Make up your life”, “핑크리본 캠페인”, “희망가게”사업 지원, “그린 사이클” 활동 등이 대표적이다. “Make up your life” 캠페인은 여성 암 환우에게 스스로 잊고 있던 아름다움을 다시 전하고자, ‘외모뿐만 아니라 내면의 자신감까지’라는 메시지를 전함으로써, 암 치료과정에서 피부 변화와 탈모 등 급작스런 외모 변화로 인해 고통 받는 여성 암 환우에게 메이크업 및 피부관리 등 외면의 아름다움을 선물하며 자신감까지 메이크업 해주는 캠페인이다. 투병 중 겪는 심리적 고통과 우울증을 극복하고 내면의 아름다움을 되찾아 삶에 대한 희망을 이어가도록 도우려는 캠페인이다.

“핑크리본 캠페인”은 유방암 예방의

식을 향상하고 유방건강의 중요성을 알리기 위한 캠페인으로, 가슴 건강의 중요성과 관련 정보를 알리고 가슴 건강에 대해 관심을 유도하는 다양한 대중 참여형 활동을 전개하고 있는데, 아모레퍼시픽은 이를 통해 여성의 아름다움을 지키고 가슴의 자유를 선사하려고 한다. “희망가게”는 여성 가장과 그 가족이 행복한 꿈을 펼칠 수 있도록, 창업을 통한 새로운 삶과 시작을 지원하는 사업이다. 저소득 한 부모 여성 가장의 창업을 도와 자활과 자립을 통한 빈곤 탈출을 적극적으로 지원하는 마이크로 크레딧(micro credit) 사업인 “희망가게” 사업은 창업을 통해 자립할 수 있도록 보증 없이 신용대출을 지원하고, 창업 후 컨설팅 및 사후관리 서비스를 통하여 실질적인 자립을 적극 지원하고 있다.

“그린 사이클” 활동은 자원 재활용과 환경 보호를 위해 기존 공병 수거 캠페인에서 업그레이드 된 친환경 사회공헌 활동이다. 단순한 공병의 재활용을 넘어선 창의적인 자원 순환으로 고객과 함께 더 아름다운 지구를 만들어 가려는 의도로 실행하는데, 화장품 공병을 회수하여 창의적인 자원 순환을 실천하고 있으며, 화장품 용기가 환경을 훼손하지 않도록 2013년까지 총 431톤의 공병을 수거하여 다양한 재활용 방법을 연구하고 있다(아모레퍼시픽 홈페이지). 이러한 비영리를 추구하는 사회공헌 활동은 아모레퍼시픽

의 브랜드 자산가치 증대에 기여하고 있다(아모레퍼시픽 사내자료).

오늘날 기업의 사회적 책임은 사회적 의무나 도덕적 책무의 개념을 넘어 단순한 의무가 아닌 ‘전략적 행위’로 인식되고 있는데, 캐롤(Carrol, 1991)은 기업의 사회적 책임은 ‘사회에서 기업이 장기간 동안 최소의 피해와 최대의 이익을 얻을 수 있는 의도적인 책무’로도 볼 수 있다고 주장하였다. 또한 이러한 전략적 관점의 흐름 속에서 사회적 책임과 기업 이익이 상충되지 않는다는 통합적 관점도 부각되고 있다(김무곤, 김소진, 2009).

기업가 정신은 경제 발전에서 중요한 역할을 수행하고 있음은 이미 널리 알려진 사실이다(강명규, 1962). 특히 전 근대적 사회경제 체제가 근대적 사회 경제 체제로 변화하는 역사적 과정 속에서 뚜렷하게 대두된 기업가 정신은 선행한 역사적 경험이나 지식의 기반 없이 스스로가 재능과 노력에 의해 이루어졌다는 점에서 커다란 의의를 찾을 수 있다.

기업가 정신은 경쟁자들 보다 더 훌륭히 그리고 열심히 일할 수 있는 능력(라이벤스타인, 1978)이며, 혁신을 자극하는 기회추구적 관리 스타일(페터슨, 1985)이고, 위험을 감수하고 진취적이며 혁신을 하는 조직적 활동(밀러, 1983)이라고 할 수 있다. 이처럼 진취적이고, 혁신적이며, 위험을 감수하면서 새로운 가치를 창출하고 성공적으로 미래를 예측해 내

는 추진의 원동력(나이트, 1921)이라고 할 수 있다(김중관, 1994, 재인용). 서성환 회장이 보여준 기업가 정신은 바로 이와 같은 기업가 정신과 일치하는 것이었다.

## 2. 연구 개발과 품질제일주의

아모레퍼시픽이 국내 최초로 1954년 연구소를 설립한 것은 “좋은 화장품은 좋은 원료와 재료에서 나온다”는 창업자의 정신을 실천한 것이다. 그 이후 연구원을 외국으로 유학을 보내고, 외국의 우수한 브랜드들과 기술 제휴를 맺음으로써 그 수준은 더욱 발전하게 되었다. 1978년에는 세계적 브랜드들과도 비교하여 뒤떨어지지 않는 세계적인 규모와 설비를 갖춘 태평양 기술 연구소를 건립하였고, 오늘 날 아모레퍼시픽 기술연구원은 2015년 동물실험 대체 시험법 연구 성과를 인정받아 ‘생명윤리 구현을 위한 학술 기여 우수단체’로 선정되기도 하였다.

아모레퍼시픽의 성공은 “연구”에 바탕을 두고 있다. 지금까지 중에서 가장 큰 연구 실적은 ‘한방화장품’의 개발이다. 아모레퍼시픽의 브랜드 중 최고의 효자 브랜드는 ‘설화수’라고 할 수 있는데, 이 ‘설화수’는 바로 아모레퍼시픽을 대표하는 명품 프리미엄 브랜드로서의 위치를 차지하고 있다. 1967년부터 한방연구를 시작한 아모레퍼시픽은 인삼유효성분을 추출하여 특허를 획득하였고, 1973년 최

초 한방화장품 ‘진생 삼미’를 선보였는데, 진생 삼미는 34개국에 수출되어 2,000만 달러의 수출 실적을 올리기도 하였다. 이후 거듭된 연구 끝에 1987년 ‘설화’를 출시하였고, 1997년 경희대 한의대와 공동 연구를 통해 마침내 ‘설화수’를 선보이게 된다. 설화수에 들어가는 한방성분은 100% 국내산 한약제이며, 2만 가지 한방 성분 중 3,000가지를 추려낸 뒤 최종적으로 30가지를 엄선, 피부에 미치는 효과를 연구해 적용한 것이다(이근미 2016; 아모레퍼시픽 사내자료 2016).

아모레퍼시픽을 대표하는 프리미엄 브랜드 ‘설화수’는 1990년 대 중반 외국의 글로벌 명품 화장품의 국내 시장 점유율이 급격히 증가하면서 그에 대한 대응으로서 브랜드 개발이 필요한 상황에서 해외 브랜드와 차별화를 위하여, “가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것”이라는 명제에서 출발하여 개발된 한방화장품이었다. 당시의 소비자들은 자연과 웰빙 트렌드에 부합하면서 동양적인 것에 대한 관심이 높아지고 있었고, 더불어서 유기농식품 문화, 경락과 한방을 이용한 체질 개선 치료 등을 고려하면서 한국인의 피부에 맞는 한방 화장품을 원하는 경향이 있었다. 이러한 시장 상황에 맞추어 설화수는 한국인의 체질에 맞는 한약 재료를 사용한다는 제품 특성으로 소비자들의 needs를 만족시키는 제품으로 시장 진입에 성공할 수 있었고, 지금까

지도 성공으로 이어지고 있다(한상만, 배재현, 김소영, 2007)

그 결과 현재 설화수는 국내외 글로벌 브랜드 중 최고의 매출을 올리는 단일 브랜드이며, 글로벌 브랜드로서 해외시장을 확대해 나가는 아모레퍼시픽의 flagship 프리미엄 브랜드역할을 담당하고 있다.

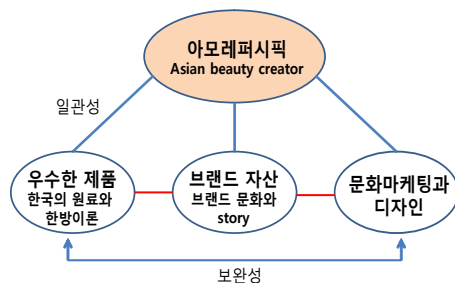
### 3. 브랜드 관리 전략

아모레퍼시픽은 이미 오래 전부터 “한국의 미”를 대표하는 화장품 브랜드로서의 Positioning을 통하여 “아시아의 가치(Asian beauty)”를 창조하려는 목표가 있었다. 이를 위하여 한국적 문화의 계승을 위한 노력으로, 한국의 전통적 미의식을 강조하거나, 내면과 외면의 가치를 중시하는 전통적 자산을 활용하고자 하였다. 또한 우리만의 한방 재료를 연구 개발하여 이 재료로 한방 화장품을 개발, 생산하려는 노력을 지속하였다.

아모레퍼시픽은 현재 확고부동한 국내 1위 브랜드이며 글로벌 브랜드로서 성장 중이다. 아모레퍼시픽의 성공은 브랜드의 품격을 향상시키기 위한 지속적이고 체계적인 브랜드 관리 노력에 의한 것이라고 할 수 있다. 각 기업들은 경쟁우위를 확보하여 지속적으로 성장하기 위해 끊임없이 변화하고 있는데, 특히 최근의 경쟁 상황은 제품의 품질 경쟁에서 품격 경쟁으로 이동하고 있어서 경쟁의 양상

은 더욱 복잡해지고 있다. 과거에는 단순히 최선을 다해 좋은 제품을 만들면 모든 것이 해결되었지만, 이제는 이런 경쟁방식으로는 시장에서 좋은 평가를 받기가 어려워졌으며, 제품의 품질은 물론, 무형의 자산인 품격을 높이지 않고는 경쟁우위를 확보하기가 어렵다고 해도 과언이 아닌 상황이 되었다(삼성경제연구소, 2005). 브랜드의 품격 경쟁은 브랜드 중심의 경쟁이며, 브랜드의 품격은 브랜드 관리를 통해 무형의 브랜드 자산을 높일 수 있을 때 향상될 수 있다(나준희, 2013).

박충환, 오세조(1993)는 브랜드 자산의 구축은 브랜드 아이덴티티의 구성요소 간에 보완성과 일관성에 의해 시너지효과가 발생함으로써 더욱 커질 수 있다고 하였다(시장지향적 마케팅 관리, 1993). 오늘날의 아모레퍼시픽의 성공에는 다음과 같은 차별화되고 독특한 전략이 있었기에 가능하였다([그림 4] 참조).



cf) 박충환, 오세조, 시장 지향적 마케팅 관리, 박영사(1993).

[그림 4] 아모레퍼시픽 Brand Identity의 시너지 창출을 위한 구성 개념

### 3.1 아모레퍼시픽의 브랜드 관리 전략

창립 70년에 이르는 동안 런칭된 수많은 아모레퍼시픽의 브랜드들은 각 브랜드의 존재이유가 무엇인지를 고객들에게 인식시키려는 노력으로 이어진 브랜드 발전의 역사라고 할 수 있다. 아모레퍼시픽의 브랜드들이 전달하는 세련된 *lifestyle* 과 이미지는 곧 아모레퍼시픽의 *brand* 이미지이면서 아모레퍼시픽이 제시하는 여성들의 미의식이 반영된 세련된 *lifestyle* 과 문화를 대변하고 있다. 아모레퍼시픽의 브랜드는 이러한 브랜드 문화를 연상시키며, 한국의 아름다움의 현상을 설명하는 브랜드이고 문화코드가 되었다고 할 수 있다. 아모레퍼시픽은 각 브랜드의 브랜드concept을 지속적이고 일관되게, 장기적인 광고캠페인으로 유지. 강화하면서 브랜드가 상징하는 바를 고객이 인식하도록 하였다.

- 라네즈

1994년 런칭한 ‘라네즈(Laneige)’는 여성의 잠재적 내면 욕구를 분석하여, 여성적 관점에서 접근한 스타일로 광고 커뮤니케이션을 실시하였다. 장기적 캠페인을 통하여 주 소비자층인 여성들이 관심을 가지는 테마를 통해 만족을 극대화하는 효과를 유발하고자 하였다. 1차 캠페인은 “여자를 지키는 힘”이라는 표현 *concept*로 실행되었지만 성과를 거두지 못했고, 2차 캠페인부터 성공적인 효과가

발생하였다. “영화처럼 사는 여자”(모델 김지호)를 통해 귀엽고 깜찍하고 사랑스러운 여성상을 제시하면서 여성의 잠재적 욕구를 광고를 통하여 이입함으로써 특정 가치를 선호하도록 유도하였는데, 이 캠페인은 소비자들로 하여금 대리만족을 경험하도록 하였다. 이후 3차 캠페인은 모델 신주리가 ‘지적이면서 세련된 여성의 이미지’를 전달하면서, “늘 기분좋은 만남”이라는 슬로건의 광고를, 2000년 초엔, 모델 이나영을 기용하여 ‘Everyday new face’라는 슬로건으로 매일 새로운 모습을 지향하는 20대의 욕구를 표현하는 메시지를 전달하였다. 이러한 광고를 통하여 라네즈가 전달하려는 *theme*은 건강, 자연스러움, 자신의 삶을 사랑하고, 여유를 즐길 줄 아는 젊은 모습으로 순수하고 건강한 에너지가 넘치며 사랑스러운 20대의 모습이었다. 그 후 전지현을 통해, ‘솔직하면서도 친근한, 에너지가 넘치는 건강한, 자유분방하고 당돌한, 섹시하면서도 때론 보이시한 매력’을 보여줌으로써 20대 여성들이 가장 선호하는 모습의 브랜드 *personality*를 갖추게 되었다(이용일, 원종욱, 2010, 재인용).

- 마몽드

마몽드(Mamonde)는 1990년 대 초반, 20대 여성들의 가치관에 현저한 변화가 일어나는 시기에, 과거보다 사회활동이 늘어나면서 수동적, 의존적, 내향적이던 여성

들의 성향이 능동적, 독립적, 외향적으로 변화하면서 “나 자신”을 활발히 표현하기 시작하는 의식변화에 초점이 맞춰진 브랜드라고 할 수 있다. 광고의 concept를 제품의 기능적 특성 보다는 주 사용자층인 커리어우먼 계층의 lifestyle에 주목하였다. 브랜드의 의미인 “나의 세계”를 표현하되, 신세대 여성의 적극적이고, 능동적이며, 독립적이고, 외향적인 lifestyle을 “발랄하고 활기찬 20대 여성의 이미지”를 통해 표현함으로써 소비자의 내재된 욕구에 공감하고 분출하는 효과를 극대화하였다.

기존의 광고에서 주로 사용하였던 인물 중심의 close-up이나 자연 배경을 통하여 감성에 호소하던 방법과는 차별화하여, 1차 캠페인(1991년 시작)에서는 “나의 삶은 나의 것”이라는 표현 concept를 통하여 선동적이고 당당한 모습으로 일에 열중하는 커리어 우먼의 라이프스타일, 그리고 현대적이면서 책임을 아는 개성 있는 여성을 연출하였다.

2차 캠페인부터는 “산소 같은 여자”라는 concept로 현대 여성이 바라는 이상형의 lifestyle을 제시하여, 대리경험을 통해 소비자의 공감을 이끌어 내었다. 이 광고의 모델인 ‘이영애’는 top star로 부상하였고, 마몽드는 한국 최고의 브랜드로 자리를 잡게 되었다(이용일, 원종욱, 2010 요약 인용).

1995년 이후 ‘마몽드’와 새로 등장한

‘라네즈’는 각 브랜드가 겨냥하는 소비자 집단과의 충돌을 피하기 위하여 마몽드는 ‘30대 여성층’(라네즈는 ‘20대 여성층’유지)을 타겟 그룹으로 재설정하고 노후화 된 기존의 이미지를 renewal하면서, 30대 여성의 피부 고민을 중심으로 새 브랜드 이미지를 정립하였다. 이에 따라 30대 여성에 어울리면서 경쟁과 차별화될 수 있는 새로운 ‘마몽드’의 여성상을 타겟 이미지화 하여 “빛이 되는 여자”로 다시 태어나게 되었다.

3차 캠페인 이후 ‘마몽드’는 ‘어디서나 빛처럼 밝고, 사랑스럽고, 여성스러운 아름다움’을 보여주려 하였다. 마몽드의 브랜드 슬로건은 이처럼 ‘산소같은 여자’, ‘빛이 되는 여자’를 거쳐 ‘봄을 담은 여자’로 renewal되면서 마몽드의 이미지를 지속적으로 이어가면서 강화시켜 나가게 된다. 그 사이 광고 모델은 ‘황수정’, ‘박주미’로 교체되고 ‘마몽드’는 10여년의 비교적 장기적인 캠페인을 이어가면서 한국의 화장품 광고의 트렌드를 이끄는 대표 브랜드로서 주도적인 역할을 해왔다(이용일, 원종욱, 2010, 재인용).

마몽드와 라네즈는 주 소비자층의 lifestyle과 문화를 반영하는 광고를 통하여 소비자와 브랜드간의 교감을 이루었고, 한국의 아름다움의 현상을 아모레퍼시픽의 화장품을 통하여 화장품 문화를 선도하면서, 브랜드의 문화와 가치를 공유할 수 있게 하였다. 또한 사회적 트렌드

를 발견하고 이를 선도하며 문화적 현상을 긍정적인 변화로 이끌어냄으로써 한국화장품 시장의 저변을 확대하는 역할을 하였다고 할 수 있다.

“당신이 무엇을 상징하고 있는가를 고객들이 인식해야 만 한다”는 스타벅스 CEO 하워드 슈츠의 말(브랜드 매니지먼트, 2003)은 ‘브랜드의 존재 이유를 대외적으로 명확히 인식시켜야만 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있다’는 경영철학이라고 할 수 있는데, 아모레퍼시픽의 성공이유를 설명하는 적절한 메시지라 할 수 있다.

#### • 설화수

설화수의 브랜드 구축은 문화적 체험을 중심으로 삼아(Schmitt, 1999), 고객과 브랜드를 문화로 연결함으로써 브랜드를 구축하려는 활동을 통해서 수행하였다(Kapferer, 2003). 설화수는 1997년에 출시된 한방화장품이지만, 1967년부터 30년간 한방미용법에 대해 연구를 거듭한 결과로 탄생한 브랜드이다.

한국 고유의 화장 문화를 계승해 온 설화수는, 브랜드 철학은 “아름다운 얼굴은 아름다운 마음을 말한다”는 한국의 영육일치(靈肉一致)사상에서 출발하며, 정통한방의학에 근거하여 경희대 한의대와 공동연구를 통해 개발한 한방 생약 화장품 브랜드 이다(이진용, 이해선, 2006).

설화수의 브랜드 이미지 구축은 한국의 문화브랜드로서, 한국의 미를 대표하

는 명품 한방브랜드로서의 커뮤니케이션을 통해 이루어졌다. 장인과 아름다운 한국이야기, 내면과 외면이 조화된 이상적인 미를 concept로 하여 정적이면서 다이내믹한 한국미를 표현한 정중동(靜中動) 캠페인, 설화수의 품격을 재정립하고 브랜드 이미지를 고양하기 위해 광고에서 명품의 자부심이 느껴지도록 근원적이고 정신적인 가치인 ‘기(氣)의 발견 캠페인 등을 통해 강력한 프리미엄 브랜드로 자리 잡게 하였다. 또한 이를 미디어를 이용한 광고보다는 문화를 중심으로 전달함으로써 문화적 가치를 높이는 문화마케팅으로 브랜드아이덴티티를 강화하였다.

이렇게 설화수의 브랜드 목표는 luxury 브랜드로 관리하기 위해 prestige 이미지를 강화하고 독특한 문화적 가치를 부여하는 것이다(서현선, 2006).

#### • 헤라의 포지셔닝

1995년 런칭한 아모레퍼시픽의 프리미엄 브랜드인 ‘헤라’는 국내 시장에서 세계적인 명품 브랜드들과의 경쟁에서도 우위를 차지하는 브랜드 자산가치가 높은 브랜드이다. 헤라의 런칭은, 소비자 욕구의 변화, 해외 글로벌 브랜드의 국내 진출, 유통환경의 변화등과 같은 환경변화 상황에서 기존 브랜드에만 의존하는 것은 한계가 있으며, 또한 1인당 국민소득이 1만 달러를 넘어서고 있었으므로, 소

비자의 소비행태 역시 선진국 형 소비행태로 변화하리라는 예상에 따라, 새로운 브랜드를 출시하여 강력한 브랜드를 구축하는 것이 바람직하다고 판단한 배경 하에서 강력한 브랜드 power를 가진 룰린 브랜드를 런칭 시키려는 목표를 가지고 체계적인 전략을 바탕으로 출시되었다 (박홍수, 우정, 2003).

헤라는 20대 중반에서 30대 중심의, 미시족을 포함한 고소득 층 여성시장을 표적시장으로 선정하였으며, 고급스러우면서도 자연과 친화적인 브랜드로서 ‘하늘과 땅을 테마로 동양의 전통적인 우주형상화’를 기본 brand concept로 정하였다 (박홍수, 우정, 2003). 헤라는 제품의 차별성, 용기 디자인, 제품 신뢰성 등과 제품의 고급 이미지에서 높은 평가를 받는 브랜드로서 고가의 방문판매제품으로 포지셔닝되어 있고, 매력적이고 개성적이며 전문적인 브랜드로 평가되고 있다.

아모레퍼시픽의 개별 브랜드 발전 과정은, 각 세분시장을 대표하는 개별브랜드들이 저마다의 brand story를 담아내면서 고객들의 마음과 life style속에 스며들어 고객들의 삶 속에서 자신과의 일체화된 존재로서 고객들에게 인식되면서 발전하여 왔다고 할 수 있다. 이는 아모레퍼시픽이 고객들에게 화장에 대한 의식을 확대하고자 실시한 다양한 문화 활동 속에서 구체화되었다. 국내 최초로 발간된 “향장”과 미스 코리아 대회, 메이크업

캠페인 등에서 화장 문화에 대한 올바른 인식을 갖도록 하면서 그 저변을 확장하려 노력하였고, 마몽드, 라네즈, 헤라, 설화수, 이니스프리, 에뛰드로 이어지는 brand들이 제시하는 각각의 story telling은 brand 자산 가치 형성에서 brand가 제시하는 상징성의 의미를 중요시한 것이라 볼 수 있다.

Brand identity는 사람에게 있어 그가 갖고 있는 성향, 인생에서 추구하는 목표와 의미를 명확히 전달해 준다. 즉 자아의 정체성(한 개인이 갖고 있는 identity)을 갖고 있는 사람은 남과 비교하여 개성이 뚜렷하며, 목표의식을 갖고 성실하게 삶을 살아가는 사람이라 할 수 있는데, 이런 사람들이 사회에서 성공한다고 흔히들 말을 한다(브랜드 매니지먼트, 2008). 이처럼 아모레퍼시픽은 자신만이 가진 브랜드의 정체성을 찾고, 남과 다른 핵심적인 가치와 상징성을 찾고자 노력하며 고객에 기초한 브랜드 자산관리에 치중하였다. 아모레퍼시픽은 각 브랜드에 그 브랜드가 가진 브랜드 스토리를 창출하기 위해 설정해야 할 브랜드 identity를 정립하고, 기업이 추구하는 방향과 목표, 의미를 고객들에게 명확히 제시하고자 하였다. 그 결과 아모레퍼시픽을 구성하는 34개의 브랜드들은 각 브랜드마다의 문화와 스토리를 가진 brand identity를 구축하게 되었다.

켈러와 아커는 공통의 브랜드를 사용



함으로써 새로 진입하는 확장 영역에서 얻을 수 있는 효과와 모 브랜드에 미치는 feed back 효과를 획득할 수 있다(Aaker, 1991; Keller, 1993)고 하였지만, 아모레퍼시픽은 세분시장별로 고객의 필요와 욕구에 부응하는 개별 브랜드 전략을 선택하고 있다. 이는 공통 브랜드의 확장 효과 즉, 브랜드의 시너지효과보다는 고객의 욕구를 우선하는 선택이라고 할 수 있다. 따라서 기업으로서 각 개별 브랜드 관리에 들어가는 노력과 비용이 상당히 증가하게 된다. 그러나 역으로 아모레퍼시픽의 개별브랜드들 간의 명확한 시장세분화와 positioning으로 인하여 브랜드 간에 시너지가 발생하여 모 브랜드인 amorepacific에 긍정적인 feedback 효과를 가져온다고 할 수 있다. 또한 시장의 특성과 고객의 요구를 반영한 명확한 시장세분화에 의한 개별브랜드 전략은 고객의 환경이 변화할 경우에도 매우 유익하게 작용을 하게 되는데, 고객의 연령 증가와 생활환경의 변화에 따른 소비 지출의 특성을 고려하는 소비 행태 등에 따라 아모레퍼시픽의 각 브랜드들 간의 브랜드 전환 효과가 발생하기도 할 것으로 판단된다. 이는 각 개별 브랜드에 쌓인 브랜드 자산이 모 브랜드로의 feedback 효과에 의해 형성된 모 브랜드 아모레퍼시픽의 브랜드 자산이 역으로 각 개별 브랜드로의 후광효과가 발생하는 영향도 있을 것이라는 판단이다.

아모레퍼시픽의 개별브랜드들은 시장의 특성에 따라 명확한 brand concept를 설정하여 개별브랜드 관리 전략을 취하고 있지만, 아모레퍼시픽의 내부 브랜드들에는 Brand간 시너지 효과가 발생하여 보다 더 큰 성과를 창출하고 있다. 즉, 시장을 고객의 특성에 의해 세분화하여 그에 따라 개별 브랜드로 시장을 공략함으로써 다 브랜드 전략을 전개하면서도 이 개별 브랜드간의 브랜드 concept가 서로 상충하지 않아, 고객의 요구와 시장의 수준에 따른 차별화가 서로 간에 cannibalization을 방지하면서 상호적으로 시너지 효과를 일으키고 있다. 이 시너지 효과는 모 브랜드에 대한 feed back 효과를 일으키며 보다 더 큰 브랜드 자산을 축적하는 선순환 구조로 작용한다.

### 3.2 설화수를 통해 본 아모레퍼시픽의 문화마케팅

아모레퍼시픽을 대표하는 명품 한방 화장품 브랜드 '설화수'는 한국적 감성에 바탕을 둔 문화마케팅 활동을 통해 명품 브랜드로서의 차별적이고 확고한 브랜드 위상을 구축하였다. 설화수를 한방화장품 이상의 브랜드 가치를 구축하기 위한 새로운 브랜드 전략으로서, 해외시장 진출에 대비해 글로벌 브랜드와의 경쟁을 위해 한국의 미를 대표하는 명품 한방화장품으로서의 마케팅 전략이 필요하였던 것이다(한상만, 배재현, 김소영, 2007).

문화 마케팅은 문화와 대중의 소비를 연결시켜 새로운 소비문화를 창조하기 위한 것이라 할 수 있는데(이문규, 문연경, 2008), 최근 들어 기업의 마케팅 활동 수단으로 문화를 활용하고자 하는 관심이 증대되고 있다(간형식, 류정혜, 최한아, 2012). 문화 마케팅은 문화 예술 분야가 주체가 되는 ‘문화 예술을 위한 마케팅(marketing for culture)’과 ‘마케팅을 위한 문화예술(culture for marketing)’로 구분되며, 문화예술을 위한 마케팅은 문화예술의 활성화를 위해 마케팅적인 지원을 의미한다. 반면에 마케팅을 위한 문화예술은 기업이 마케팅 전략 차원에서 문화를 활용하는 것을 의미한다(오세경, 김흥규, 2006; 이경미, 문혜선, 2012).

문화 마케팅은 문화를 마케팅으로 활용하는 방식에 따라 문화관측(sales), 문화 지원(sponsorship), 문화 연출(synthesis), 문화 기업(style), 문화 후광(spirit)의 5가지로 구분할 수 있다(심상민, 2002). 문화 관측은 문화를 광고, 관측의 수단으로 활용하는 것이며, 문화 지원은 자사를 홍보하거나 이미지를 개선하는 방법으로 문화 활동 단체를 지원하는 것이고, 문화 연출은 새롭고 독특한 문화를 상징하는 기업으로 포지셔닝하는 것이다. 문화기업은 기업의 칼로서 소비자로서 하여금 기업을 어떻게 인식시키는가에 대한 것으로 문화지원이 두드러진 기업으로 인식되도록 하려는 활동이다. 문화후광은 국

가의 매력을 후광효과로 활용하는 것으로 한류열풍이 이에 해당한다(이문규, 문연경, 2008).

설화수는 문화를 광고와 관측의 수단으로 활용하는 ‘문화관측’ 차원에서 문화 마케팅을 활용한 경우이다. 설화수가 전개한 문화마케팅의 내용은 다음과 같다. 우선 한방이론에 근거하여 과학적으로 개발한 한방원료로 제조한 제품과 한국의 전통적 아름다움을 재현하여 한국적 감성디자인을 기본 개념으로 하여, 이를 한국의 중요무형문화재로 지정된 장인들의 작품(누비 한복, 자기, 공예품 등)을 제품과 함께 제시하는 제품 중심의 잡지 광고를 시리즈로 제작하여 단계별로 집행하였고, 문화계 인사들의 모임인 ‘설화클럽’을 후원하며, 이 모임의 예술가들의 제품 디자인과 프로모션 디자인을 협조 받아서 진행한 상생 마케팅을 전개하여, 한국의 미와 감성을 전달함으로써 명품 문화 이미지를 형성할 수 있었다.

이처럼 문화를 활용하여 브랜드의 아이덴티티를 구축한 ‘설화수’는 전통에 기반 하여 한방화장품 브랜드로 자리 잡았다는 점에서 큰 의의가 있으며, 단순히 제품을 판매하는 것이 아니라, 한국적인 문화와 멋을 전달하여 브랜드를 구축하였고, 마케팅 활동도 은은한 분위기를 전달하기 위하여 요란스럽지 않게 정중동(靜中動)을 테마로 시행하였다. TV 광고에 의존하지 않고, 문화행사, 문화와

연계하는 등, 매스미디어 보다는 다양한 문화체험 매체를 활용하여 브랜드를 구축한 전형적인 사례라고 할 수 있다(Aaker and Joachimsthaler, 2000; 이진용, 이해선, 2006).

‘설화수’는 한국적 감성을 바탕으로 문화를 마케팅에 직접 활용한 대표적 사례로서, 마케팅 요소 4p’s를 통해 일관되고 통합적으로 문화마케팅 활동을 전개하여 명품 브랜드로서의 차별적이고 확고한 브랜드 위상을 구축하였다. 대표적인 한방 성분인 인삼에 대한 연구를 바탕으로 1972년 개발한 ‘진생삼미’와 한방 원료들의 시너지 효과를 고려하여 개발한 ‘설화’를 발전시켜 ‘한방이론’을 바탕으로 생약 성분들을 선정하고 과학적으로 효과를 증명한 ‘설화수’는 용기 디자인을 고급스러우면서도 전통적인 느낌을 전달할 수 있도록 구성하였고, 설화수의 logo 역시 서예가(송경식 님)의 친필을 사용하여 전통적인 느낌이 살아나도록 하였다. 특히 브랜드 이미지 구축을 위한 대표적인 수단인 광고 캠페인은 설화수의 문화마케팅으로서 중심적인 역할을 하게 되는데, 2004년 “설화수와 장인의 아름다운 한국이야기” 캠페인으로 시작한 설화수 광고 마케팅 커뮤니케이션에서, 설화수만의 ‘story’를 제시하기 위해 ‘한국의 아름다운 문화와 정신’을 소개하였고, 2005년 “정중동(靜中動)” 캠페인에서는 내면과 외면이 조화되는 이상적인 미를

concept로 삼아 정적인 가운데 느껴지는 다이내믹한 한국미를 표현하였는데, 설화수를 통하여 소비자가 공감하면서 향유할 수 있고 한국을 대표하는 문화적 가치를 세계에 알리는 것이 주목적이었다.

이 광고 캠페인은 설화수가 한국의 미적 가치를 담아내는 문화브랜드로서 진화를 시작하게 하였으며, 그 어느 때보다 내면적 가치가 중요해진 시점에 ‘마음의 미학’을 캠페인 concept로 내세우게 된다. 2006년에는 ‘기(氣)의 발견’ 캠페인을 통해 명품의 자부심을 확연히 드러내면서 근원적이고 정신적인 가치를 전달하고자 하였는데, 생명을 다스리는 자연의 기(氣)를 피부에 전달하는 설화수를 기(氣)의 움직임에 통하여 표현하였다(이진용, 이해선, 2006).

또한 마케팅요소 중 가격과 유통의 경우에도 명품 브랜드 설화수의 이미지에 맞추어, 수입 유명 브랜드와 비슷한 수준의 프리미엄 가격으로 책정하였고, 유통 판매망은 고 품격의 브랜드 이미지를 위하여 카운슬러 서비스를 제공할 수 있는 백화점과 면세점, 방문판매를 통해서만 이루어지도록 제한하였는데, 특히 설화수의 한방원리에 의한 처방 등 품질을 고객들에게 전달하고 설득하는 데 있어서 가장 유리한 수단이라 할 수 있는 면대면 방문 판매를 적극 활용하였다.

문화마케팅에 대한 선행연구들은 문화마케팅 활동이 기업 이미지에 미치는

영향을 주로 살피고 있는데, 항공사의 문화마케팅 활동이 기업 경쟁력, 사회적 책임, 커뮤니케이션 측면에서의 기업 이미지에 미치는 영향을 연구한 곽철우, 허성란(2013)의 연구에서, ‘문화관측’은 기업 경쟁력, 사회적 책임, 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였고, 이경미, 문혜선(2012)의 연구에서도 문화마케팅(문화 이미지 연출, 문화 지원, 문화관측)은 브랜드 인지도에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다.

### 3.3 시장 변화 예측과 선도적인 대응

아모레퍼시픽은 누구보다 앞서서 고객과 시장원리를 이해한 기업이라 할 수 있다. 좋은 재료를 사용하여 만든 제품으로 고객의 요구에 부응하였고, 가격보다는 좋은 품질의 제품을 고객은 더 선호한다는 것을 알았으며, 그래서 늘 좋은 원료를 확보하는 것이 우선시 되었던 아모레퍼시픽은 국내 최초로 기업 연구소를 설립하여 연구개발에 집중하였는데, 이것은 “과학과 기술에서 우위를 확보해야 세계 선두 기업으로 도약할 수 있다”는 창업자의 신념에 따른 것이다.

연구소를 설립하고 첨단과학 기술을 동원하여 세계 유일의 미용재료를 발견하고, 이를 아시아의 아름다움으로 세계에 알리려고 한 것은 모두, 시장을 잘 이해함과 더불어 시장의 흐름을 남들보다 앞서서 예측하고 선도적으로 대응하는 것

이라 할 수 있다. 아모레퍼시픽은 세계 유일의 한방원료를 개발하여 ‘설화수’를 런칭 하였고, 국내 최초로 화장품을 수출하였으며, 화장품의 본고장인 프랑스 빠리에 현지 법인과 생산 공장을 설립하였다.

그리고 세계 최고의 시장인 미국에 프리미엄 브랜드 ‘설화수’와 ‘아모레퍼시픽’을 런칭하여 세계 최고급 브랜드들과 직접 경쟁을 선택하였다. 또한 브랜드 자산가치의 중요성을 인식하고 브랜드 체계를 정비하여, 체계적으로 브랜드관리를 함으로써 글로벌 경쟁력을 선도적으로 제고 해 나갈 수 있도록 하였다.

## V. 결론

지금까지 아모레퍼시픽 성공의 원천이 되었던 요인들에 대해 살펴보았다. 이 원천들은 아모레퍼시픽만의 핵심역량이 되어 환경변화에 따른 브랜드 도입과 글로벌 전략을 전개할 수 있는 근간이 되어 아모레퍼시픽의 현재를 만들어 내었다. 이 원천들은 마케팅 역량을 강화할 수 있는 내·외부의 역량을 서로 보완하는 시너지효과를 일으킬 수 있게 되었으며, 이러한 요인들을 바탕으로 브랜드의 품격이 쌓이고, 이를 통해 경쟁력이 높은 브랜드 자산을 형성할 수 있게 되었다. 그러나 무엇보다 아모레퍼시픽은 이를

장기적인 목표아래 꾸준하고 지속적으로 관리하였다.

국내 대다수 기업들의 brand 전략이 단기적 성과 목표를 중심으로 수립되어 있어 장기적인 brand 관리에 실패하고 있는 현실에서 아모레퍼시픽은 장기적인 관점에서 철저하고 일관되게 brand concept을 관리함으로써 비교적 장수 브랜드를 다수 보유하게 된 것이다. 아모레퍼시픽은 brand 체계를 정립하기 이전의 브랜드인 ‘아모레’로부터 출발한 브랜드로서 무려 50년에 이르는 국내 화장품의 대표적 장수 브랜드라 할 수 있으며, 마몽드, 라네즈, 설화수, 헤라 등의 브랜드들은 모두 아모레퍼시픽 내부와 한국화장품 시장에서 10년에서 20년에 이르는 시간 동안 해당 세분 시장을 대표하는 선도적 브랜드들이며, 여전히 지금도 brand concept management를 통해 브랜드 자산 가치를 제고해 가고 있다.

아모레퍼시픽을 오늘날 국내 최고의 기업이 되게 하고 global brand로서 세계 화장품시장에서 한국 화장품의 품격과 가치를 앞장서서 알리고 있는 ‘아모레퍼시픽’의 성공요인은 이처럼 품질 제일주의에 입각한 제품 품질 중시 전략과 체계적이고 일관되게 brand 자산을 향상시키기 위해 고객 중심적 brand identity 전략을 전개하면서, 이를 기업의 창업 정신을 반영한 기업이 정신과 상호 보완하여 시너지 효과를 극대화하였기 때문이라

고 볼 수 있다.

지금까지 살펴본 아모레퍼시픽의 brand 관리전략을 통해 화장품 부문의 기업 들 뿐만 아니라 타 업종의 대 다수 브랜드 들은 이러한 아모레퍼시픽의 사례를 통해 강력한 brand power를 구축하는데 참고가 될 수 있을 것으로 판단한다. 피할 수 없는 글로벌 시장의 치열한 경쟁상황에서는 유리한 위치에서 시장을 방어하고 유지하는 것만이 최선이 아니라 자신의 핵심역량을 강화하면서 글로벌 시장에서 세계적인 명품 global 브랜드들과 보다 더 적극적으로 마케팅 경쟁을 펼친 아모레퍼시픽의 사례를 통해 많은 시사점을 읽어낼 수 있다. 또한 ‘한국적인 것이 세계적인 것’이라는 고유하고 독특한 핵심가치를 구체적으로 실천함으로써 차별화되고 품격있는 brand를 창출할 수 있었다. 이것이 global 시장에서 K뷰티라는 또 다른 한류 붐을 일으키는 원동력이 되기도 하였다. 아모레퍼시픽은 좋은 제품을 위해 좋은 원료를 찾아내고, 그것을 한국적 가치와 접목하되 과학적 방법으로 찾으려고 노력 하였으며, 문화적 가치를 인식하여 브랜드의 자산으로 연결 하려고 하였다. 이러한 일련의 노력을 지속적이고 일관된 기업이 정신을 통해 일궈낸 아모레퍼시픽의 기업사례는 전 세계가 하나의 경제적 시장이 되어 보다 더 치열해 가는 현재의 global 경쟁시대에 매우 의미 있는 사례가 될 것이다.

## 참고문헌

- [1] 강명규, “기업가 활동과 경제발전: Entrepreneurship 연구의 시각에서”, 『서울대학교 경상논집』, 제1권, 제1호(1962), pp.66-81.
- [2] 강학회, “국내 화장품 업계의 동향”, 『BT News』, 제18권, 제1호(2011), pp. 16-19.
- [3] 간형식, 류정혜, 최한아, “기업의 문화 지원 시 새로운 문화마케팅 브랜딩이 기업 이미지에 미치는 영향”, 『상품학 연구』, 제30권, 제2호(2012), pp.9-18.
- [4] 광철우, 허성란, “항공사 문화마케팅이 기업 이미지와 관계지속의도에 미치는 영향”, 『관광경영연구』, 제17권, 제1호(2013), pp.1-23.
- [5] 김정진, 오대원, “한류문화가 중국 소비자의 한국 저가화장품 인식에 미치는 영향”, 『문화산업연구』, 제13권, 제3호(2013), pp.1-10.
- [6] 김무곤, 김소진, “기업의 도덕성 위기 상황에서 공중의 CSR 활동에 대한 인식이 기업 명성과 브랜드 태도에 미치는 영향”, 『광고연구』, 제83권(2009), pp.313-337.
- [7] 김소영, 임승희, 구진경, “기업의 문화마케팅 척도 개발과 소비자 관계의 질에 관한 연구”, 『상품학연구』, 제29권, 제6호(2011), pp.119-131.
- [8] 김순자, 장어성, 맹해양, 이유빈, “한국 화장품의 중국 시장 진출방안에 관한 연구”, 『문화산업연구』, 제13권, 제4호(2013), pp.73-83.
- [9] 김종관, “기업가 정신의 개념과 연구 접근방법”, 『대한경영학회지(동남경영)』, 제9호(1994), pp.27-52.
- [10] 김호선, “글로벌 브랜드 파워와 소비자 감성의 상관 관계에 관한 연구”, 홍익대학교대학원, 석사학위논문, 2004.
- [11] 나준희, “문화 마케팅이 브랜드 개성 및 브랜드 충성도에 미치는 영향: 교통 관련 기업을 대상으로”, 『문화산업연구』, 제13권 제3호(2013), pp.11-19.
- [12] 뉴스 펴, “중국 주민 소득 증대에 힘입어 화장품 시장 급성장세”, 3월 14일, 2013.
- [13] 뉴시스, “까다로운 중, 국내 화장품 수출 제동”, 3월 14일, 2013.
- [14] 동아일보, “세계 사로잡은 K뷰티 ... 불황 속 2015년 수출 53% 늘어”, 1월 21일, 2016.
- [15] 박기동, “기업가 정신”, 『산업경제연구』, 제11권, 제4호(1998), pp.1-20.
- [16] 박충환, 오세조, “시장 지향적 마케팅 관리”, 박영사, 1993.
- [17] 박홍수, 우 정, “태평양 브랜드 ‘헤라’

- 의 체계적인 브랜드 아이덴티티 및 브랜드 자산 형성을 통한 룰런 브랜드의 구축”, 『연세경영연구』, 제40권, 제2호(2003), pp.177-207.
- [18] 번 슈미트(Schmitt, Bernd), 체험 마케팅(Experiential Marketing), 세종서적, 2002.
- [19] 뷰티한국, 한국화장품, 중국 공략 아직도 갈길 멀다, 12월 7일, 2013.
- [20] 뷰티한국, www.beautyhankook.com, 2014.
- [21] 삼성경제연구소, “기업 메세나 활동의 현황과 과제”, 서울: 삼성경제연구소, 2005.
- [22] 서현선, “설화수 사례를 통해서 본 브랜드 디자인 전략”, 『마케팅』, 9월호(2006), pp.42-45.
- [23] 심상민, “문화 마케팅 부상과 성공전략”, 서울: 삼성경제연구소, 2002.
- [24] 송인욱, 박규원, “화장품 패키지디자인의 시각적 요소 분석: 글로벌 화장품 브랜드를 중심으로”, 『브랜드 디자인학 연구』, 제13권, 제2호(2015), pp.167-176.
- [25] 아모레퍼시픽 내부자료, www.amorepacific.com의 자료, 2016.
- [26] 안광호, 이진용, “브랜드 파워”, 한언, 1997.
- [27] 안광호, 이진용, “브랜드의 힘을 읽는다”, 더난출판사, 2006.
- [28] 이진용, 이해선, “설화수 브랜드 이야기: 한방과 한국 전통미를 이용한 프리미엄 브랜드 구축 사례”, 『광고학 연구』, 제17권 제5호(2006), pp.353-362.
- [29] 오서현, 김승인, “아모레퍼시픽의 글로벌 하이엔드(high-end)브랜드 전략에 관한 연구: 시슬리(Sisely)의 사례와 비교하여”, 『디지털 디자인학 연구』, 제14권, 제4호(2014), pp.981-990.
- [30] 오세정, 김홍규, “기업의 문화마케팅에 대한 소비자의 인식연구”, 『주관성연구』, 제12권(2006).
- [31] 이근미, “K뷰티의 기틀을 세운 아모레퍼시픽 서성환 회장”, 자유경제원/한국의 기업가, 1월 8일, www.cfe.org, 2016.
- [32] 이경미, 문혜선, “항공사 문화마케팅과 브랜드 자산과의 관계에서 감성지능의 조절 효과 연구”, 『관광연구저널』, 제26권, 제6호(2012), pp.345-361.
- [33] 이문규, 문연경, “문화 마케팅과 전통적 마케팅 활동이 소비자의 소매점 평가와 충성도에 미치는 영향”, 『마케팅관리연구』, 제13권, 제2호(2008), pp.1-21.
- [34] 이용일, 원종욱, “화장품 잡지광고의 표현에 관한 연구: ‘라네즈’, ‘마몽드’를 중심으로”, 한국디자인산업 포럼, 2010.
- [35] 전국경제인연합회, “기업사회공헌에 대한 국민의식조사”, 서울: FKI 미디어, 2009.

- [36] 정인식, 김은미, “글로벌 시장의 브랜드 전략에 대한 실증연구”, 『국제경영리뷰』, 제15권, 제1호(2011), pp.99-119.
- [37] 주아륜, “한국 화장품기업의 중국시장 진출 전략에 관한 연구: 아모레퍼시픽을 중심으로”, 부산대학교 대학원 석사학위논문, 2012.
- [38] 주어언, 두 평, 문연희, 최지호, “문화마케팅활동과 소비자 반응 간의 관계: 기업연상의 매개역할”, 『문화산업연구』, 제13권, 제1호(2013), pp.35-42.
- [39] 한국보건산업진흥원, 화장품산업 분석 보고서, 2013.
- [40] 한상만, 배재현, 김소영, “설화수의 글로벌 전략”, 『한국마케팅저널』, 제9권, 제3호(2007), pp.187-208.
- [41] Aaker, D., *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press, 1991.
- [42] Aaker, D. and E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, New York: Free Press, 2000.
- [43] Carroll, A., “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder,” *Business horizons*, Vol.34, No.4(1991), pp.39-48
- [44] Friedman, M., *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- [45] Gelder, S., “Global Brand Strategy,” *Journal of Brand Management*, Vol.12, No.1(2004), pp.39-48.
- [46] Kapferer, J., “Is There Really No Hope for Local Brands?,” *Journal of Brand Management*, Vol.9, No.3(2002), pp.163-170.
- [47] Keller, K.L., “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, Vol.57(1993), pp.1-22.
- [48] Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management(브랜드 매니지먼트)*, 비즈니스 북스, 2008.
- [49] Pinney, C., “Imagine speaks out. How to manage corporate social responsibility and reputation in a global marketplace: the challenge for Canadian Business,” <http://image.ca/content>, 2001.
- [50] Sam Abbott, *Terry Hoeye*, Nike: The Global Brand, Deep Dive Outline, 2013.
- [51] Townsend, J., S. Yenyurt, and M. Talay, “Getting to Global: An Evolutionary Perspective of Brand Expansion in International Markets,” *Journal of International Business Studies*, Vol.40, No.4(2009), pp.539-560.



## A Case Study on Success and Global Brand Strategy of AmorePacific

Hwaseok Kang<sup>\*</sup>

### *Abstract*

*AmorePacific, Korea's largest cosmetics company has steadfastly adhere to the domestic No. 1 position, going to expand its influence in the global market. It is also outgoing and strengthen its position as a global brand.*

*AmorePacific celebrated 70th anniversary last year. The company recognized the importance of research and development to produce the best products at the Quality First Spirit and established the first domestic research institutes.*

*Through continuous investment in research and development, its world-class environment equipped, being outgoing to expand its global competitiveness. AmorePacific launched the world's luxury oriental brand 'Sulwhasoo' in 1997, which inherited the traditional culture of Korea, and used herbal raw materials by the oriental theory. It has developed by the oriental theory to the global market leader in the K Beauty with Korean Wave.*

*This case study was to organize for success in the global strategy of AmorePacific cosmetics company through the brand management of customers with emphasis on technical development and quality of AmorePacific in response to customer needs and wants center, as well as leading Korea's cosmetics market, not staying only in the cosmetic market to open up global markets in direct competition with global luxury brand.*

*Successful market expansion as today's AmorePacific's success and global brand as a result caused the 'entrepreneurship' that reflects the founding spirit of the founder, the highest quality products and brand equity acquired by building a customer-oriented brand identity synergy effect with each other.*

---

\* HanKuk University of foreign studies