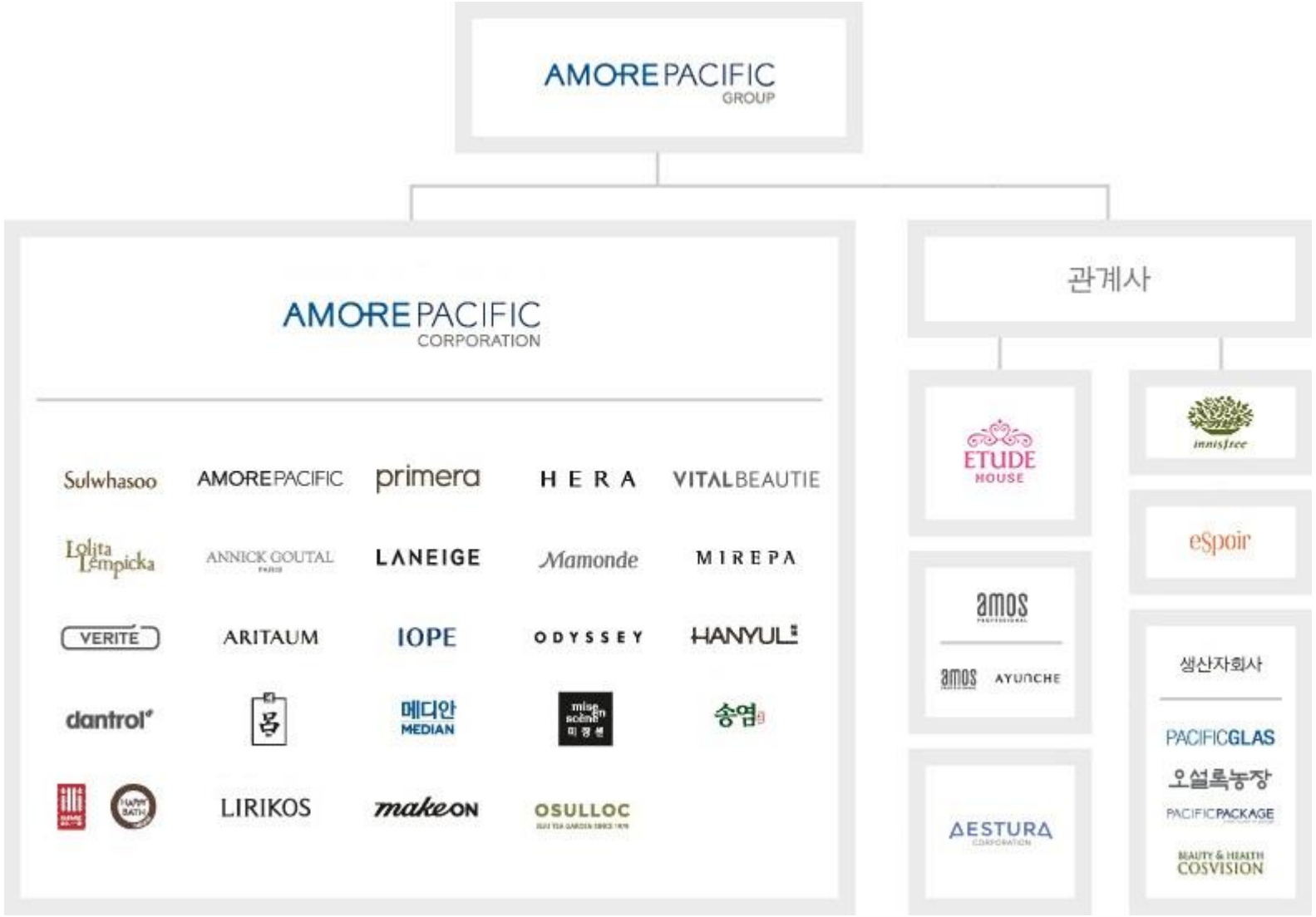
아모레퍼시픽의 연혁과 성공 요인

서울대학교 경영대학
송재용 교수

아모레퍼시픽의 연혁

- 1945년 태평양 창립
- 1954년 장업계 최초 연구소 설립
- 1959년 프랑스 코티와 장업계 최초 기술 제휴 (코티분 발매)
- 1964년 국내 최초 화장품 수출 (오스카 화장품)
- 1964년 아모레 브랜드 발매 및 방문판매제도 도입
- 1966년 세계 최초 인삼 화장품 'ABC 인삼크림' 출시
- 1979년 세계 장업계 최초 다원 (도순다원) 조성
- 1990년 프랑스 현지법인 설립
- 1992년 태평양기술연구원 준공
- 2006년 지주회사 '아모레퍼시픽그룹' 체제 출범
- 2010년 한국 뷰티업계 최초 'DJSI World'(다우존스 지속가능경영지수)' 편입
- 2015년 포브스 세계 100대 혁신 기업 선정

아모레퍼시픽그룹 소속 회사와 브랜드



아모레퍼시픽의 성과

- 2015년도 매출 (연결): 5조 7천억원 (2013년도 3조 9천억원) – 2년만에 50% 가까이 매출 신장
  (2016년 상반기 매출 3조 4789억원으로 전년 동기 대비 22% 신장)

- 해외매출 비중: 22% (면세점에서의 외국인 대상 매출 합산하면 40%)

- 영업이익: 2015년도 9100억원 (2013년 4600억원)
  - 2년만에 100% 가까이 신장
  - 2016년 상반기 영업이익 7,287억원으로 전년 동기 대비 29.1% 신장)

- 중국: 2015년 중화권 매출 1조원
  - 2013-2015년 중국 매출 연평균 49% 신장
    (2010년대 중국에서 외국계 기업 중 가장 빠른 성장률)
  - 중국 시장 점유율 2%대

성공 요인 - 비전

비전을 제대로 설정하고 '전략의 나침반' 으로

- 비전 2005: 미와 건강 분야의 strong brand company

- 비전 2015: 미와 건강 분야의 total care를 제공하는 글로벌 기업

- 비전 2020: Great Global Brand Company

AP 2020 비전

"Great Global Brand Company"로 도약하여 Asian Beauty Creator의 소명을 달성

"Great Global Brand Company"

Great	Global	Brand Company
Goal	Direction	Value
• '좋은' → '원대한' 기업	• '20년 해외 비중 50%	• 'Brand Company'化
• 글로벌 1등 기업 지향	• 신흥 시장 추가 공략	• 글로벌 챔피언 브랜드 육성
• '질 경영' 통해 수익적 성장	• 글로벌 인적 역량 강화	• 고객 관점의 브랜드 혁신

성공 요인 – '선택과 집중' 에 기반한 기업 전략

- 1990년대 중반 이후 '미와 건강' 분야를 사업 도메인으로 선정하여 24개 계열사를 6개로 줄이는 대대적인 사업 구조 조정 단행

- '미와 건강' 분야의 화장품, 제약, 녹차 및 beauty food 분야에 '선택과 집중'

- Total solution provider 를 지향하여 화장품/녹차 관련 유통, 서비스/솔루션 비즈니스 확장

- 최근 일반 제약 사업도 한독약품에 매각하고 skin 관련 제약 사업에 특화

성공 요인 – 제품/유통/비즈니스 모델 혁신

- 제품/기술 혁신: 집중적인 R&D 투자를 통해 한방 기능성 화장품 설화수와 세계 최초의 쿠션 화장품 개발을 통한 성장동력 확보

- 유통/비즈니스 모델 혁신: Total solution provider
  ➔ 방판 혁신: 아모레아줌마에서 뷰티 카운셀러로
  ➔ 시판 혁신: 아리따움숍에서 고객 맞춤형 솔루션 제공

- Fast Cosmetics 비즈니스 모델 혁신
  ➔ 이니스프리/에뛰드

성공 요인 - 단계적 글로벌 확장과 현지화 전략

- 잘 설정된 글로벌 전략에 기반하여 단계적 글로벌 확장 전략
  - hub을 우선 공략하는 단계적 중화권 확장 전략
  - 아시아 영향력을 자산으로 한국/ 중국 → 동남아 → 미국 등 아태 연안국

- 현지화 중심 해외 시장 진출 전략
  - 핵심 거점의 법인장은 대부분 외국인
  - 해외 법인에 파견되는 본사 임직원 숫자 최소화

- 글로벌 거점별로 전략적 focus, 역량, R&R 차별화
  - 프랑스: 향수/ 선진 마케팅 기법 학습/ 선진 화장품 트렌드 파악
  - 미국: 최고급 백화점 입점을 통한 후광 효과/ 선진 화장품 트렌드 파악
  - 중국: 매출과 이익 확보의 핵심 거점 시장