

# 쌘지 아트마케팅-디자인 경영 사례

황복주\*

창의성과 혁신으로 무장한 (주)쌘지는 문화와 감성을 디자인하여 고객과 시장을 창조하고 있다. 모험심과 창의성을 소재로 디자인 경영을 하는 (주)쌘지는 '디자인과 예술, 상품과 예술의 인터미디어'를 표방하고 있다. 이들은 예술이 브랜드에 생명을 불어넣는다는 신념으로 다양한 분야의 예술가들과 교감을 형성하고 이를 디자인에 반영하고 있다.

(주)쌘지의 디자인은 발상전환의 디자인 개발에 주력하고 있다. 20대 신세대가 주 고객층인 쌘지는 파격적인 독특한 디자인으로 고품질의 중고가 상품 이미지를 구축해 왔다. 쌘지의 디자인은 소비자의 입을 통하여 (주)쌘지의 브랜드 홍보 효과를 높여 마케팅의 성공 요인이 되고 있다.

쌘지는 모든 구성원의 디자이너화와 디자이너의 경영자화를 전략으로 표방하고 있다. 이들은 감각경영을 통해 궁극적으로 고객 개개인에게 가장 어울리는 패션과 이미지를 창조해주고자 한다.

(주)쌘지의 8개 브랜드 중 대표적인 브랜드인 쌘지는 상품의 예술화, 예술의 생활화를 지향하고 있다. 상품은 이제 단순히 무엇에 쓰이기 위한 하나의 도구가 아니라 그 자체로 문화적 가치를 지닌 것이기 때문이다. 쌘지에게 예술은 사회·문화의 변화를 읽기 위한 텍스트이며 상품 디자인에 영감을 제공하는 원천이며 그 자체로 하나의 상품이기도 하다. 쌘지는 말하자면, 예술에서 상품 디자인과 조직문화까지 모든 것을 빌려오고 있는 것이다.

## I. 서론

### 1. 쌘지의 설립배경과 성장과정

1984년 설립된 (주)레더테크의 전신은 가죽원단 오피상인 호박상사였다. 이 회사는 초창기에 고정관념에서 탈피한 색깔의 가죽원단을 수입하여 큰 호응을 얻었으나 곧 이어 대기업의 수입시장 참여로 수입재고가 쌓이게 되자 이에 가죽제조업체로 업종을 전환했다. 그 당시의 정형화된 백은 직사각형의 단단한 소재를 사용하여 만들어진 것이었으나, 쌘지는 이런 기존의 백의 개념을 과감히 탈피하여 부드러운 소재로 자유분방한 모양을 갖춘 일명 거지백을 생산해 뉘으로써 개성과 젊은층 공략에 성공하면서 초창기에는 매년 20~30% 성장률을 기록하였다.

\* 본 사례를 발표할 수 있게 해 주신 천호균 사장님께 감사를 드립니다.

\* 건양대학교 경영학과 교수

1992년에는 단순한 가방생산에서 탈피하여 토탈액세서리 브랜드 썸지(SSAMZIE)로 토탈코디네이션의 개념을 도입하고, 이어 1995년엔 아이삭(ISSAC)과 국내 최초로 남성토탈액세서리브랜드놈(NOM)을 런칭하여 명실상부한 패션잡화부분 선두자리를 차지했다. 1996년 5백 50억원의 매출에서 1997년에는 목표매출 8백억원을 달성하였으며, 1998년의 매출은 1000억원에 이르렀다. 기업규모에서도 1백 60개의 대리점을 보유해 국내시장 점유율 36%로 올라섰고, 1997년에는 소비자로부터 가장 사랑 받는 브랜드로 조사되기도 했다.

1997년의 LA직영매장 오픈에 이어 영국과 중국에도 직영매장을 내는 등 수출을 강화하여 세계화에 박차를 가하고 있는 썸지는 한국적인 디자인을 현대적으로 응용하여 새롭게 바꾸어 외국 유명브랜드가 판치는 국내잡화시장에 확고하게 자리 매김 했음은 물론 세계시장을 향해 또 한번 가능성을 펼쳐 보일 순수 토종 브랜드의 대표주자로 부상하게 되었다.

나아가 1998년에는 썸지스포츠를 런칭하였으며 이 시기에 인터넷 홈페이지도 개설하였다. IMF기간 중에는 썸지아트프로젝트의 사업일환으로 썸지스튜디오를 오픈하였다. 이러한 괄목할 만한 성과로 썸지는 '98 산업디자인대상을 수상하게 되었다. 뒤이어 1999년에는 구두 전문 브랜드인 니마(NIMA)를 런칭하였고 (주)레더데코에서 (주)썸지로 상호를 변경하였다.

2000년에 이르러, 일본 마루이 백화점에 썸지를 입점시켜 기대 이상의 호응을 얻게 되자 2001년에는 5개 매장을 추가, 7개로 늘렸다. 한국 섬유업의 날에는 자기상표개발부문에서 국무총리 표창도 수상하였고, 이러한 발전을 바탕으로 드디어 썸지는 2001년에 코스닥에 등록함으로써 국민의 기업으로 부상하였다. 그리고 10대 시장을 타깃으로 겨냥한 딸기 브랜드는 한국밀레니엄 상품으로 선정되었다.

종합 패션잡화업체 썸지는 2001년에 약70억원의 당기 순이익을 기록해 전년도의 53억원보다 32.1% 증가하였다. 썸지는 또 2001년, 1300억원의 매출을 올려 전년의 1180억원보다 10.2% 증가했다. 회사 관계자는 "썸지, 아이삭, 놈 등 총 7개 브랜드 매출이 향상된 데다 비용절감이 효과를 거둬 실적이 개선됐다"고 설명했다.<sup>2)</sup>

2) 머니투데이 경제신문(주), 머니투데이 2002.

- **설립일자** : 1993.10.19
- **대표이사** : 천 호 균 (千浩均)
- **납입 자본금** : 6,978백만원
- **사업내용** : 가죽제품(가방, 지갑, 구두, 의류 등) 제조판매
- **브랜드** : 쌘지, 아이삭, 놀, 니마, 쌘지스포츠, 딸기
- **인원현황** : 623명(2002년 12월)

1984	2	테코
1988		일본, 캐나다 수출
1992	10	토탈 약세사리 브랜드 SSAMZIE 런칭
1993	8	제1회 쌘지 아트쇼 개최
1993	11	주식회사 레더테코로 법인 전환
1994	9	제2회 쌘지아트쇼개최
1995	1	ISSAC브랜드 런칭.
1995	10	국내 최초 남성토탈패션약세사리브랜드 NOM 런칭.
1996	4	제1회 놀패션 & 아트쇼개 최 호암아트홀
1997	2	LA직영매장 OPEN
1997	10	영국 런던 쌘지 직영매장 OPEN
1997	11	중국 심천 쌘지 직영매장 OPEN
1998	2	SSAMZIESPORT 런칭
1998	3	인터넷 홈페이지 OPEN <a href="http://www.ssamzie.co.kr">http://www.ssamzie.co.kr</a>
1998	5	쌘지아트프로젝트 - 쌘지스튜디오 오픈
1998	11	'98 산업디자인대상 대상, 우수상 수상
1999	11	제1회 문화예술지원 기업대상 창의상 수상 디자인경영대상 우수기업부문 수상
		"니마(NIMA)"브랜드 런칭
1999	12	(주)레더테코 에서 (주)쌘지로 상호 변경
2000	4	청담동 복합문화공간 "공(空)" open - 청담동
2000	6	홍대 앞 문화공간 "쌘지스페이스" open
2000	11	한국 섬유 의 날 자기상표 개발부문 국무총리 표창상 수상
2001	1	코스닥 등록
2001	2	일본 마루이 백화점 5개점 쌘지 추가 입점
2001	7	'딸기' 한국밀레니엄 상품 선정
2001	12	제3회 대한민국 디자인 및 브랜드 대상 브랜드경영 부문 우수상 수상 한국패션협회 주관 2001패션경영인상 수상

## II. 국내외 패션잡화 산업의 분석

1993년 레디테코가 잡화시장에 뛰어들 당시 잡화산업계는 뚜렷한 선두 없이 찰스주르당이나 니나리치 같은 외국산 라이센스 브랜드와 금강제화 등 국내 제화 3사의 제품들이 경쟁하고 있는 상황이었다. 정장류의 전통적이고 정형화된 잡화상품들로 획일화되어있던 시장에서 젊은 층의 니즈를 파악해 상품을 개발한 레디테코의 등장은 잡화시장의 급속한 변화와 확대를 이끌어 냈다. 1996년에 피혁잡화업계는 토탈컬렉션 지향의 브랜드를 대거 런칭하며 본격적인 경쟁에 돌입한다. 시장을 선도하는 브랜드는 역시 씬지였고 그 뒤를 이어 니콜과 톱보이, 세스피 등이 매출력을 과시하고 범과 스톰도 가세하면서 경쟁력있는 차세대 브랜드로 부상하기 시작했다. 이러한 각축은 다시 토탈브랜드 시장을 활성화시키는 요소로 작용하여 시장활성화로 이어졌다.

1997년에 패션소품류 판매가 활황을 보이자 국내 패션잡화업계는 소품류 상품기획을 강화하는 한편 캐릭터 소품개발 기획으로 넥타이나 화장품, 향수 등으로 상품을 확대하여 토탈패션기업으로의 변신을 시도하기 시작했다. 그동안 우리나라 패션잡화시장은 주로 재래시장과 대형 백화점 중심으로 이분화되어 있었으며 제화 3사를 포함한 일부 업체들만이 직영점을 확보하고 있는 상태였다. 하지만 IMF체제이후에는 로드샵 중심의 유통전개에 주력, 기존 유통구조를 재편하려는 뚜렷한 움직임을 보여 왔다. 백화점의 전체 매출 하락에 편승 약보합세 정도인 백화점내 매장에 비해 직영 및 대리점의 판매신장률은 매년 높아져왔는데 여기에는 전년대비 기준으로는 최고 150% 이상의 고성장이 전망되고 있기 때문이다. 특히 캐릭터 캐주얼 토탈브랜드들 내에서 두드러진 현상을 보여 무크와 데팡뜨, 소다와 미소페 등의 기업들이 매장확대를 적극 추진하였다.

해외의 유명 브랜드가 30~40년씩 사랑받는 것에 비하여 한국 패션잡화 브랜드의 주기는 2~10년으로 이 시기가 지나면 매출 하락이 시작된다. 그런 이유로 잡화업계는 OEM방식이나 라이센스 생산방식을 선호해 온 것이 사실이다. 1996년 패션잡화시장이 토탈코디네이션을 표방하면서 시장이 확대되고 다수의 신규브랜드가 런칭되면서 이제 업계는 직수출을 통한 해외시장진출에 본격 나서고 있다. 씬지와 기호상사의 가파치에 이어, 금강제화 핸드백사업부 등이 선두그룹을 형성하고 있으며 엘칸토의 무크도 해외진출이 활발하다. 이들은 대부분 OEM수출로부터 시작했으나 최근에는 매장 인테리어와 POP등도 함께 수출하는 등 브랜드 이미지수출에도 큰 성과를 나타내고 있다.

지속적인 외형성장을 이루고 있는 패션잡화시장의 주된 소비군인 20대는 해외상표보다는 고유브랜드를 선호하며 감각적인 스타일과 실용성을 동시에 중요시하는 합리적 소비행태를 나타내고 있는데 이는 유통시장 개방속에서 바람직한 현상으로 분석되고 있다. 1년에 2~3회 구두, 핸드백을 구입하는 신세대 소비자들은, 무조건적인 유행추종이나 유명상표보다는 감각을 충족시켜주면서 적정 가격대일 경우 구입하는 것으로 대답했다.

1998년의 동향을 보면, 피혁잡화업체들은 시장은 확대되었으나 경쟁업체가 늘어나고 경기침체로 인해 주요 고객층의 수요가 한정되자 기존의 컨셉을 완전히 바꾸거나 재조정하는 등 브랜드 리뉴얼 작업을 시작하였다. 가파치가 기존 트레이셔널한 이미지에서 벗어나 트렌디 상품을 생산했

지만 기대에 못 미치자 원래의 컨셉으로 재조정했으며, 바나바나는 네오바나(NEO BANA)로 브랜드명을 바꾸면서 블랙코디를 메인 컨셉으로 하여 20대의 젊은층 공략에 주력하고 있다. 한편 젠더리스 룩을 표방하며 호응을 얻었던 무크가 컨셉을 조정하면서 메인타깃을 20대 중반으로 올린 것을 비롯하여, 최근 다음과 이탈펠레가 베이직라인을 강화하면서 30~40대의 중장년층 신규고객 창출에 나서는 등 관련업계의 고객다양화 현상에 차별화 전략이 돋보이고 있다.

소비자들이 선호하는 소재를 보면 천이나 펠 등 비피혁소재를 이용한 제품이 강세를 나타내고 있다. 비피혁소재는 IMF이후 경기한파와 맞물려 피혁보다 가격이 저렴하다는 이유로 고객으로부터 큰 호응을 얻기 시작해 1999년 들어서도 제화 및 피혁잡화분야의 패션트렌드로 부상되고 있다.

국내 패션잡화시장에서 지배적 점유율을 차지하고 있는 쌘지가 강력한 도전을 받고 있는 분야는 바로 학생용 가방시장이다. 여기에서는 특히 이스팩, 잔스포르츠 등 해외의 유명브랜드와 경쟁을 치러야 하는 실정이다. IMF를 거치면서 다른 기업들은 철저한 구조조정을 거치게 되지만 쌘지는 크게 어려움을 겪지 않았고 오히려 타겟을 집중화하지 않고 너무 많은 브랜드를 출시하게 된다.

### III. 쌘지의 경영전략

#### 1. 정직 신용을 상도(商道)로

천호균 사장은 형제가 많은 집안에 태어나 어려운 점도 많았지만 그 때문에 대인관계가 원만하고 자립심이 강해졌다. 특히 교육열이 대단했던 부모님, 회사 안에서 생산이나 품질을 철저히 관리해 주는 말형, 예술적인 가정 분위기가 천호균 사장의 정서와 감각 형성의 기초가 되었다. 이러한 분위기는 예술에 남다른 친밀감을 갖게 한 것은 물론, 쌘지 아트 마케팅을 구상하는데도 밑거름이 되었다고 한다. 특히 쌘지를 설립한 이후 아트마케팅 부분에서 실제로 예술가들과의 교류 및 예술과의 접목을 가능하게 해준 데에는 예술행정 전문가로서 문화예술 전반에 깊이 몸담아 오던 형과 미술평론가인 형수의 역할이 도움이 되었다. 사장을 믿고 따라준 직원들은 물론이지만 무엇보다 쌘지가 15여 년 동안 여기까지 성장하는 데에 가장 큰 공로자는 천사장의 아내 정금자 감사일 것이다. 쌘지의 이름을 처음 작명한 것 또한 정감사이다. 정감사는 쌘지 초창기부터 디자인 실장으로서 디자인을 총괄하고, 지금은 감사의 역할까지 맡아 동분서주하고 있다.

사업을 하면서 가장 중요한 것은 적절한 시기에 옳은 결정을 빠르게 내리고 이를 현장에 적용하는 것이라고 사장은 주장한다. 최인호의 소설 「상도」가 이러한 사장의 기본적인 기업관을 정리하는데 많은 도움을 주었다고 천호균 사장은 회고한다. 소설 '상도'의 이야기 중에 나오는 '財上平如水 人中直似衡(재상평여수 인중직사형)'이란 문장은 여러 좋은 이야기 중에서 특히 마음에 와닿는 문구라 하는데 "재물은 평등하기가 물과 같고, 사람은 바르기가 저울과 같다" 라는 뜻으로 '결국은 물과 같은 재물을 독점하려 한다면 반드시 그 재물에 의해서 비극을 맞을 것이며, 저울과

같이 바르고 정직하지 못하면 언젠가는 파멸을 맞을 것'이라는 교훈이 담겨있는 문구이다. 천호균 사장은 욕심을 내어 무리하게 일을 처리하기보다는 정도(正道)를 걸으며 바르고 정직한 것만이 오랜 생명력을 갖는다고 생각하고 있다.

최근 들어 이벤트나 인터넷 사이트 등과 제휴관계를 맺다보면 조금이라도 이익을 갖기 위해 어떤 부분은 숨기기도 하고 또 허세를 부리는 이들을 가끔 만나게 된다고 한다. 그러나 상대방에게 씌지와 의 제휴를 통해 얻을 수 있는 이점을 하나라도 더 주려는 마음으로 일을 진행하다보면 의외로 씌지에게 유리한 상황으로 전개될 때가 많다고 한다. 더군다나 이런 신의를 바탕으로 맺은 관계는 오랫동안 좋은 파트너로 남게된다. 장사란 이익을 남기기보다 사람을 남기기 위한 것이라 하지 않았던가. 사람이야말로 장사로 얻을 수 있는 최고의 이윤이며, 따라서 신용이야말로 장사로 얻을 수 있는 최대의 자산인 것이다. 씌지가 지금껏 성장 할 수 있었던 것은 이런 부풀리지 않는 소박함과 정직함이 기본이 되었기 때문이다. 물론 이는 직원들과의 관계에서도 매우 중요하다. 직원들과의 이야기를 열린 마음으로 받아들이고 이에 대해 허물없이 의견을 나누다 보면 어려운 상황도 쉽게 해결이 난다. 사업뿐 아니라 모든 인간관계에서도 이러한 무소유와 정직함은 늘 좋은 사람을 곁에 두게 하며 이런 좋은 이들은 사업을 하는 데 가장 큰 재산이 된다.<sup>3)</sup>

씌지에 대한 좋은 소문이 퍼지자 여기저기서 씌지매장을 내고 싶다는 사람들이 몰려들었다. 압구정 직영점을 선두로 지방 곳곳에, 멀리 제주도까지 씌지 대리점이 섰다. 씌지 대리점이 늘어나면서 씌지는 각 매장들이 장사가 잘 될 수 있도록 여러 가지 신경을 써주면서 지원을 아끼지 않았다. 각 대리점의 장소적 특성을 파악하고 그들의 요구에 귀를 기울이며 현장감을 살리기 위해 인테리어에까지 정성을 기울였다. 이렇게 서로 좋은 파트너십으로 협업해온 대리점 주인들은 씌지의 오랜 친구이자 든든한 후원자가 된다. 가끔 기존의 대리점 부근에 더 크고 좋은 매장을 내겠다는 사람들도 나타난다. 물론 으리으리한 새 매장이 당장은 고객 유치나 판매고에서 유리할 것은 분명하다. 그러나 대리점을 관리하면서 터득한 원칙은 그러한 눈앞의 욕심보다는 신의가 더 중요하다는 것이다. 새 대리점을 통한 수익이 오랫동안 대리점을 운영해 온 사람들의 씌지에 대한 신뢰를 대신할 수는 없기 때문이다. 이런 원칙을 고수하는 사장에게 대리점 주인들은 커다란 지지를 보내준다. 씌지는 이러한 인간적 신뢰와 상도덕을 바탕으로 성장할 수 있었다고 해도 과언이 아니다. 해외 시장 개척 역시 신의와 배려를 기초로 한다. 매장수<sup>4)</sup>를 늘리기 위한 공격적 시도보다는 한 매장 한 매장이 구성될 때마다 최선을 다해 그들에게 이익을 줄 방안을 모색한다. 현지의 특성을 누구보다 잘 아는 바이어의 말을 귀담아 듣고 이를 제품 디자인에 반영하는 등 바이어와 씌지의 공동노력으로 공조체제를 구축한다. 본사와의 긴밀한 협업 관계속에서 성공적 운영이 이루어지면 그 후엔 모든 것이 술술 풀려나가기 때문이다.

3) 매일경제, 2001, 3, 8.

4) 씌지의 매장수는 백화점(55), 직매장(3), 대리점(73)/씌지스포츠는 백화점(42), 아울렛(13) 딸기는 백화점(20), 직매장(17)/진리는 백화점(21), 직영점(26)/눔은 백화점(29)/아이삭은 백화점(36)/니마는 백화점(13)/온라인 매장(21) 기타 씌지 브랜드 매장(6)

## 2. 문화후원 사업은 초경제적 투자

천호균 사장은 수익성의 논리를 초월하는 초경제적 투자를 사업적 교훈으로 삼고 있다. 무엇이 더 중요한가. 가치있고 의미있는 일이면 당장 이익이 없더라도 감수해야 한다. 베풀면 돌아온다, 때로는 배가되어 돌아온다는 덕담이 초경제적 투자 원리를 뒷받침하는 것처럼 여겨진다. 남에게 베푸는 것은 결과적으로 자신을 위해 쌓아두는 것이 되며, '위대한 상인의 비밀'의 저자 오그만디노의 말과 같이 "진정한 부는 지갑에 모이는 것이 아니라 마음에 쌓이는 것"이라고 생각한다. IMF 당시 가난한 예술가를 위하여 만든 '쌈지의 아트 프로젝트', 젊은 문화의 전당으로 마련한 '쌈지 스페이스', 언더그라운드 록페스티벌 등, 돈을 벌지 못하고 쓰기만 하는 쌈지 문화후원사업은 모두 통상적인 경제 논리로는 설명할 수 없는 미래지향적인 고단수 투자라 할 수 있다. 쌈지는 궁극적으로는 주는 것 이상을 받고 있는 것이다.<sup>5)</sup>

사람들은 가끔 사장에게 '당신이 선호하는 언더그라운드 문화와 실험 공간을 진정으로 좋아하냐고 묻는다. 언더그라운드, 대안문화는 천호균 사장이 추구하는 좋은 디자인, 앞선 패션의 발상적 원천이다. 단순히 취미나 기호를 충족시키기 위한 것이 아니라 첨단 문화의 자양분을 섭취하기 위하여, 젊은 감수성을 체감하기 위하여 사장은 시간을 내어 그곳을 찾는다고 한다. 자신을 비우고 그 자리에 그들의 실험정신, 신선한 열정을 채워 넣는 자기변신의 과정을 통해 천호균 사장은 지성과 감성을 고양하고 좀처럼 터득하기 어려운 새로운 문화적 코드를 몸으로 익힌다고 한다.

## 3. 통념을 깨는 아이디어로 승부

1997년 1월초, 쌈지 전 매장에 형형색색의 우산이 짝 깔렸다. 가방 파는 가게에 웬 우산인가? 게다가 비도 안 오는 한겨울에 우산을 팔다니. 햇빛 짹짹한 날 우산 사라고 조르는 행상꾼 형색이 아닌가? 행인들은 정월달의 쌈지 우산을 보며 의아해하기도 하고, 그 년센스함을 조롱하기도 했다. 그러나 비야냥거리는 사람들을 비웃거나 하듯 매장에 있는 우산들은 불티나게 팔려나갔다. 사람들의 고개가 더 가우뚱해졌다. 천호균 사장은 가끔 이런 변칙을 한다. 이런 변칙이 맞아떨어질 때면 묘한 쾌감을 느끼기도 한다. 꼭 막힌 고속도로에서 나 혼자 갓길을 달리는 쾌감 같은 것이라 할까? 1월에 우산을 팔게 된 연유는 아주 간단하다. 겨울 어느 진눈깨비가 쏟아지던 날 백화점을 돌아보던 중 어디에서도 우산을 팔지 않고 있다는 사실을 알게 되었다. 필요한 사람이 분명 있을 텐데... 이런 점에 착안하여 천호균 사장은 비를 가리는 보통 우산이 아니라 평소에도 갖고 다니고 싶을 정도로 디자인이 좋은 우산을 만들어 매장에 보기 좋게 진열해 놓았다. 디자인 된 우산은 비 올 때 드는 귀찮은 물건이 아니라 자신의 감각을 돋보이게 하는 패션 아이템이 될 수 있었던 것이다. 일반 우산의 서너 배가 되는 고가품이었지만 쌈지 우산은 장마철 우산 수요의 두세 배가 넘는 판매 기록을 남기게 되었다.

5) 매일경제, 2001, 2, 22.

발상의 전환, 그에 의해 산출되는 새로운 아이디어는 사업의 활력소가 된다. 새로운 아이디어가 디자인으로 숙성할 때에 제품의 향상은 물론 조직 자체의 발전을 가져온다. 썸지 런칭 당시만 해도 핸드백은 핸드백 매장에서, 구두는 구두매장에서만 판매하였다. 그러나 천사장은 이러한 아이템별 판매 방식은 신세대들의 욕구를 충분히 채워주지 못한다는 생각이 들었다. 마치 의복을 상의와 하의로 구별하여 각기 다른 매장에서 파는 것과 같은 불합리한 모습이었다. 토털 패션 매장은 이러한 발상에서 시작되었다. 핸드백, 구두, 그 밖의 액세서리는 요리의 양념과 같다. 아무리 비싸고 좋은 음식 재료로 요리를 해도 간이 맞아야 감칠맛이 나듯이, 잘 차려입은 옷에는 그에 어울리는 구두나 핸드백이 필수적이다. 진짜 멋쟁이들은 작은 소품 하나 하나에 신경을 쓴다. 좋은 요리에 마지막 간을 맞출 수 있도록 온갖 양념을 구비하고 있는 곳이 썸지이다. 멋쟁이들이 꼭 들러 패션을 마무리하는 곳, 그런 곳이 썸지이길 바랐다. 그들이 원하는 것이 무엇일까? 이런 생각으로 토털패션 매장을 꾸미면서 고객의 머리에서 발끝까지 개성과 센스를 살릴 수 있는 다양하고 특징적인 소품들을 디스플레이 했다. 핸드백, 구두는 물론, 모자, 장갑, 선글래스, 양말, 시계까지..... 이렇게 토털패션을 선보이는 매장이 없었기 때문인지 많은 멋쟁이들이 앞다투어 썸지를 찾았다. 선글래스는 썸지 토털패션의 산물이다. 안경 전문점에 가야만 살 수 있었던 고가의 선글래스가 바캉스 용품이 아니라 패션 상품으로 변신하여 한 겨울에도 높은 판매고를 올렸다. 특이한 모양의 안경테와 노란색, 분홍색, 보라색 안경알의 신종 선글래스, 어떤 달에는 선글래스 매출이 핸드백보다 많았다. 여름에만 사용한다는 통념을 깨고 사시사철 액세서리로 등장시켜 신세대들에게 봄을 일으켰던 패션 선글래스, 이것이 썸지 마케팅의 성공적인 예 가운데 하나이다. 한 겨울의 우산, 사철용 선글래스 처럼 언 듯 보기엔 파격적인 발상들이다. 남들과 다른 시작은 즉시 평가받기는 어렵다. 그러나 새로운 발상은 새로운 고객을 창출한다. 남들이 말도 안 된다고 고개를 저어버리는 일들이 후에는 가장 큰 박수를 받는 일이 되기도 한다. 만일 눈살을 찌푸리고 불만을 토로하는 주변의 의견에 이리저리도 저러지도 못했다면 아마 오늘날의 썸지는 존재하지 않았을 것이다.<sup>6)</sup>

#### 4. 패션을 예술로 승화

서울 송파구 방이동에 있는 토털패션업체 '(주)썸지' 사무실. 마치 예술가의 작업 스튜디오처럼 그림과 전시물들이 곳곳에 놓여있다. 정장 입은 직원들을 찾아볼 수 없을 정도로 청바지와 운동화가 자연스러워 보인다. "이태리에는 구찌가 있고 한국에는 썸지가 있다"는 외침을 달고 다니는 이 회사의 CEO 천호균 사장. 먹고 먹히는 살벌한 경제 현장에서 그가 스스로를 지켜가고 있는 테마 몇 가지들이 있다.

##### (1) 테마하나 - ART

'썸지는 늘 작가와 같이 일한다.' "아트는 미래를 창조하는 일입니다. 아트에서 감각을 얻을 수 있어요. 예술가들의 생활과 작품을 접하면서 영감을 받을 수 있습니다." 이것이 천호균 사장

6) 매일경제, 2001, 2, 26.

(52)의 '아트 마케팅'론이다. '쌘지는 늘 작가와 같이 한다' 는 이미지를 쌓아나가는 것이죠. 외부에서는 과감하게 보일지 모르지만, 우리에게는 자연스러운 겁니다. 국내 브랜드는 통런하기가 드물다는 얘기가 있잖아요. 그 이유가 상품 개발에 급급한 나머지 회사의 이미지를 만들어 가는 것이 부족하기 때문이에요. 외국의 경우 그것이 필수적인데 말이죠." 압구정동 1호 매장에서 판화를 판매하고, 퍼포먼스 토털 패션쇼를 열고, 작가들의 작품을 광고해온 쌘지에게 이 프로젝트는 당연한 결론이었던 셈이다. 천호균 사장은 기회가 되면 전시회나 공연장을 찾는다. 쌘지 직원들에게 스튜디오관람은 의무사항이다. 그는 "일처럼, 생활처럼 한다"며 "남들의 편견으로부터 자유로워지고 자신의 고집이나 기득권이 없어져 쫓겨진다"고 한다.

신상품을 선보이는 패션쇼에도 영상, 페인팅, 실험무용을 포함하는 퍼포먼스를 도입해 마케팅에 쌘지의 브랜드에 예술이라는 이미지를 덧입히려 노력하고 있다. 여기에서 그들이 지향하는 예술적 이미지는 권위와 전통의 옷을 껴입고 미술관에 자리잡고 있는 '작품에 손대지 마시오'식의 예술이 아니라 대중에게로 한 걸음 내려온, '가볍고 가까운' 예술이라는 점은 주목할 만하다. 어느 틈에 예술은 상품과의 경계가 허물어지기 시작했고, 소비자들은 모두가 사용하는 똑같은 상품 대신 '아티스트가 디자인한' 자신만의 상품에 가치를 부여하기 시작한 것이다. '패션과 이미지를 합축하는 예술상품'을 꿈꾸는 쌘지의 아트마케팅은 이러한 틈입을 정확히 간파한 데에서 시작된 것이다. 이러한 맥락에서 상품과 예술의 장벽을 허물고자 하는 쌘지의 작업은 처음부터 현대 예술과 상품은 다르지 않다는 인식에서 출발했다고 할 수도 있을 것이다.

## (2) 테마 둘 - FREEDOM

'새로운 디자인은 자유로움에서 나온다' 굳이 이름을 붙이자면 거지패션. 험령한 블랙 셔츠에 무릎이 튀어나온 낡은 블랙 진과 운동화 차림이 천호균 사장의 패션이다. 게다가 회피회피한 바가지 머리를 한 중년이라니! "한번은 전경련에서 모임이 있었는데, '오늘은 천 사장님 의상에 대해 얘기해 봅시다'라고 해서 막 웃었던 기억이 있어요. 약간 무모할지 모르지만, 디자인 경영자로서의 자유로움은 인정받아야 한다고 생각해요." 처음엔 파격적이었지만 지금은 다들 아무렇지 않게 생각한다고 한다. 그는 "넥타이를 안 매면 못 들어가는 클럽에 강의를 하러 간 적이 있었는데, 못 들어가게 해서 세계적으로 유명한 디자이너라고 얘기해 들어간 적이 있다"며 "지금은 정장을 안 입어도 자유롭게 그곳에 들어갈 수 있게 변했다"고 얘기했다. 그는 직원들에게도 스스럼없이 대한다. 직원들과 함께 전시회나 공연을 보러 가기도 하고 직접 표를 나눠주기도 한다. "회사치고는 너무 프리(free)한 것 아니냐"고 물었더니 천 사장은 "제 생각보다 훨씬 덜 자유스러운 것 같은데요?"라고 반문했다. "새로운 디자인을 하는 회사가 규격이나 틀에 얽매이면 되겠어요? 백화점에 갈 때마다 화장도 제한을 하고, 유니폼을 똑같이 입혀놓은 판매사원을 보면, 경영자들이 과연 저렇게 해서 '소비자를 감동시킬 수 있을까'하는 생각이 들어요. 외형적인 규제보다 내용이 엄격해야죠. 제품 출시 전까지는 비효율적인 만큼 풀어주지만, 결과물에 대해서는 철저히 평가합니다."

### (3) 테마 셋 - DESIGN

‘명품 모방, 절대 하지 않는다’ “쌈지의 디자인 포인트는 ‘자연스럽게, 자유롭게, 편하게’입니다.” 천호균 사장의 말처럼 쌈지의 제품들은 튼다. 조잡하게 튀는 것이 아니라 실용적이면서도 세련되게 튼다. 쌈지, 아이삭, 놀, 딸기, 진리, 쌈지스포츠 등과 사이버 브랜드 이눔, 이지, 오디까지 포함하면 쌈지 브랜드는 총 9개. ‘드는 핸드백에서 입는 핸드백으로’ 가방의 개념을 변화시킨 쌈지, ‘내 패션은 내가 고른다’라고 주장하는 남성 브랜드 놀, 여성적이고도 세련된 이미지의 진리, 톡톡 튀는 것을 좋아하는 10대 타깃의 딸기 등 각각의 브랜드들은 특징적인 디자인을 지닌다. 튀는 디자인의 원천은 바로 창의력이다. 천호균 사장은 직원들에게 고마운 아이디어 맨이다. 작가나 공연, 신기한 장소 등을 자주 접하는 그는 항상 신선한 아이디어로 직원들을 놀라게 한다는 후문이다. 지금 천사장의 고민거리는 명품만을 선호하는 대중의 트렌드이다. “그렇다고 갑자기 우리 쌈지가 그 쪽으로 갈 수는 없지 않겠어요?”라며 차별화 된 디자인으로 승부하겠다는 의지를 다져 본다.<sup>7)</sup>

## IV. 쌈지의 브랜드 전략

### 1. 고정 관념을 파괴한 거지백

창업 당시 쌈지의 히트 상품인 일명 ‘거지백’을 처음 만들었을 때 가방 전문가들은 가죽조각리 백이라고 경시하였다. 그러나 그들의 평가 절하에도 불구하고 이 백은 소비자의 눈에 띄자마자 선풍적인 인기를 끌었다. 가방 패션을, 아니 가방 패션의 패러다임 자체를 한 순간에 바꾸어 버렸다고도 할 수 있었다. 이 뜻밖의 성공에 대해 일부 논평가들은 거지백을 미국 팝 아티스트 클레스 올덴버그의 ‘Soft Sculpture’(부드러운 조각)에 견주기도 했다. 올덴버그는 천이나 비닐로 부드러운 비정형의 조각을 만들어 조각 개념의 혁명을 가져왔다. 일부 논자들은 거지백을 90년대의 가장 첨예한 문화적 이슈였던 탈장르 현상으로 해석하기도 했다. 거지백은 예술과 패션, 예술과 디자인, 제품과 작품의 경계를 흐린, 쌈지가 지향하는 최초의 예술 작품 같은 상품이었다. 작은 발상의 전환 하나가 패션업계는 물론 문화계의 이목을 집중시킨 것이다. 발상의 전환은 새로움의 추구에서 비롯되며 그것의 실현은 끊임없는 자기쇄신으로 성취된다. 익숙한 것, 잘 아는 것, 좋아하는 것에 안주하지 않고 미지의 세계, 새로운 사물에 관심을 갖고 자신을 열어 놓을 때에, 자신의 주장만 역설하지 않고 남의 말에 귀를 기울일 때에 자기발전과 자기확장이 이루어진다. 우리는 많은 경영자들이 신념과 고집을 구분하지 못하는 것을 본다. 자신의 안목 수준에 대한 인식이나 판단없이 자기 고집만을 세우고, 주변의 의견을 무시하는 경우 제품경쟁력이 뒤떨어질 것은 뻔한 이치다. 새롭고 앞선 것을 추구하는 쌈지의 진취적 방향성은 쌈지라는 브랜드 이름에도 깃들어 있다. 지금도 마찬가지이지만 쌈지 출범 당시 기존의 거의 모든 브랜드들은 그 이름을 외래어로 만들었

7) 월간조선, 2001, 6, 7.

다. 멋지고 모던한 인상을 주는 외래어 브랜드 대신에, '쌈지'라는 토종 우리말은 작은 돈주머니, 복주머니를 의미하는 쌈지, 천으로 만들어져 보따리처럼 모양이 수시로 변하는 쌈지는 거지백의 원형이기도 했다.

그러나 이 회사는 우리 것이면서도 서구 문물의 홍수 속에서 오히려 새롭고 특이하게 느껴지는 '쌈지'속에 우리 전통문화에 대한 자긍심과 함께 한국적인 것이 세계적이라는 문화적 이슈를 담아본 것이다. 결과적으로 외국어를 선호하는 시장 경향에도 불구하고 토종 브랜드 이름을 채택한 것이 해외 수출에도 유익하게 되었고 회사 이미지도 끌어 올렸다. 특히 IMF 당시 국가적 차원에서 자국적인 것을 옹호할 때에는 쌈지가 국민 브랜드로 인정되기까지 하여 자긍심을 한층 높여 주었다. 쌈지에 이어 내 놓은 '놈', '진리' 역시 쌈지를 응원하는 소리에 힘입어 나온 브랜드들이다. 친근한 이름 덕분에 많은 사람들의 사랑을 받고, 우리 문화를 담은 자존심 있는 국산 브랜드라는 이미지로 호평 받고 있으니 일석이조인 셈이다.

쌈지는 초기에는 주로 피혁 가방류를 생산하다가 1993년부터 20대 여성층을 대상으로 가방에서 지갑, 구두, 모자, 벨트, 귀고리, 팔찌, 머플러, 선글래스 등 개성있는 액세서리를 모아 토탈패션 개념의 브랜드 쌈지를 만들었다. 쌈지의 인지도가 높아지자 10대 후반을 겨냥한 아이삭(ISSAC)을 내놓았고 1995년에는 젊은 남성층을 공략하는 놈(NOM)도 탄생시켰다.

대표브랜드 쌈지의 경우는 민속성과 자연성을 테마로 한 감성적인 상품들을 개발하고 있으며 10대 층을 위한 캐릭터 캐주얼브랜드 아이삭은 좀 더 깔끔하고 귀여운 이미지의 상품으로 중고생까지로 시장성을 확대하고 있다. 남성 전용 토탈브랜드 놈의 경우는 맨스백과 액세서리 상품군에서만 주로 판매가 이뤄진 것을 30대 중반에 이르는 비즈니스 층까지 확대해 대중적인 브랜드로 키워가고 있다. 여성적인 패션잡화 브랜드인 진리 등이 대표적이다.

쌈지의 기본 수출방향은 '자사독립상표부착' 방식으로 해외로 나아가는 것이다. 즉, 많은 물량 수출에 중점을 두기보다는 자국상표의 해외 시장 인지도 구축 면에서 미래적인 큰 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 현재 대부분 현지 교포 중심으로 구매층이 형성되어 있으나 이후 새로운 마켓 전략을 수립함으로써 '쌈지'의 브랜드 인지도를 높이고 세계화한다는 큰 목표를 통해 큰 폭의 성장을 보일 것으로 기대되고 있다.

명품을 선호하는 트렌드와 브랜드수명주기에 따라 2002년 시웃(SSIOT)브랜드가 출시되었다. 그러나 부산에 있는 중소신발업체가 이미 이 브랜드를 사용하고 있는 관계로 시웃 출시 1년 만에 이 브랜드는 수명을 다하고 새로운 브랜드 구상 중에 있다.

## 2. 쌈지 스포츠 브랜드

1997년, 쌈지는 쌈지스포츠 브랜드를 출시함으로써 스포츠 시장의 본격 진출을 시작했다. 이후 스포츠 의류 제품출하를 시작으로 스포츠의류의 대중화와 국제 경쟁력을 갖춘 브랜드로의 제도약을 의미하며 신발을 비롯 각종 관련 상품들을 기획 출시하고 있다. "거리는 내 운동장"이라는 모토아래 쌈지스포츠는 기능성과 활동성을 살린 스포츠캐주얼 웨어로 실험성이 짙은 옷으로

출발했으며 생활 속의 스포츠를 실현시키고자 편안함과 실용성을 추구하고 있다. 그리고 자신만의 멋과 여유를 즐기고 신체적인 편안함과 정신적인 자유로움을 만끽하고자하는 감성세대 소비자층에 어필 성장세를 유지하고 있다.

쌈지스포츠는 동 업계에서 탄탄한 기반 구축을 위해 명확한 컨셉을 설정했으며 소비자 누구나 공감할 수 있는 브랜드 운영으로 고유브랜드의 새로운 지평을 열기 위해 튀는 감각의 시각 이미지를 제시하여 기존 광고들과 차별화하고 있으며 1999년 2월 모니터 요원 골목대장 6명을 선발 항상 열린 귀와 눈으로 새로운 것을 준비하는 등 대 고객만족 극대화에 주력하고 있다.

쌈지스포츠는 1999년 2월부터 본격적으로 매출 상승세를 보이고 있다. 쌈지스포츠의 매출신장에 가장 영향을 미친 아이템은 워업과 점퍼류로 이들은 활동성을 강조한 편안한 느낌과 두잉 스포츠웨어를 캐주얼하게 일상복화한 것인데 기능성이 뛰어나 고객들의 높은 호응을 얻고 있다. 쌈지스포츠는 2000년 스포틸이란 상표로 패션 운동화를 처음 내놓은 이래 다이어트 운동화인 팻마이너와 뒷굽이 높은 텡슈즈를 선보였다. 얼핏 보아선 구두인지 운동화인지 잘 구분이 안가는 텡슈즈의 매출액도 끊임없이 증가하면서 쌈지스포츠는 스포츠 캐주얼 영역을 구축해 나가고 있다.

### 3. 캐릭터 브랜드 딸기

딸기는 (주)쌈지에서 나오는 캐릭터 펜시 브랜드의 이름이다. 98년 처음 선을 보인 이래 독특한 디자인과 톡톡 튀는 아이디어로 '나만의 개성'을 찾는 10대~20대 여성에게 폭넓은 사랑을 받아 왔다. 가방, 신발, 문구 펜시류에서 생활 소품까지 2,000여종의 다양한 아이টে을 개발 생산 중이며, 현재 전국에 40여개의 딸기 단독 매장을 운영하고 있다.

딸기는 어린 시절 누구나 한번쯤 그려보았을 못생긴 아이 그림 같이 친근한 느낌의 캐릭터이다. 이전 캐릭터들이 보여주었던 '착하고 사랑스럽고 천사 같은' 이미지와는 다르게 못생긴 얼굴에 성격도 짓궂지만, 딸기는 심술과 애교가 동시에 넘치는 귀여운 아이이며 고집스럽게 자기 철학을 지킬 줄 아는 개성적인 캐릭터이다.

이러한 '딸기스러운(!)' 특징이 곳곳에 표현되어 딸기의 모든 제품과 그래픽에는 아기자기한 손맛과 재기 넘치는 유머가 느껴지며 딸기 물건을 사용하는 사람을 즐겁고 신나게 하는 매력이 있다.

딸기는 우리의 문화와 정서를 담은 한국 토종 캐릭터로 우리나라 캐릭터 시장을 지켜가고 있으며, 해외에도 수출되어 대만, 홍콩, 호주 등지에서도 큰 호응을 얻고 있다. 2000년 10월 5일 개설한 캐릭터 브랜드 딸기의 공식 홈페이지 회원 수는 9개월이 지난 2001년 7월 10만 명을 넘어서었다. 자생적으로 이 사이트와 각종 포털사이트에 딸기 동호회가 조직되는 등 딸기는 두터운 매니아 층을 확보하고 있다. 딸기동호회에서 딸기 매니아들이 딸기 상품에 대한 정보를 교환하고 심지어 자신이 쓰던 물건을 물물 교환하거나 판매하는 경우도 쉽게 볼 수 있다. 딸기 홈페이지는 주 고객층인 10대에서 20대 중반의 인터넷 사용자가 좋아하는 플래시를 이용한 동화상으로 재미있게 구성돼 있다. 온라인 쇼핑, 게임, 이벤트, 만화 등을 정기적으로 연재한다. 회원 10만 명을 넘어선 기

넘으로 전에는 3만 원 이상의 구매에 대해 무료배송을 했으나 그 절반인 1만 5천 원 이상 구입 시 무료 배송하는 이벤트를 벌이고 있다.

딸기 캐릭터는 현재 미주지역, 홍콩, 대만, 호주 등에 수출되는 등 세계 시장에서도 인기를 얻고 있다. 이 같은 국내외 인기에 힘입어 딸기는 캐릭터로는 이례적으로 2001년 한국 밀레니엄상품에 선정되기도 했다. 문구, 가방, 신발 등 딸기 캐릭터 제품은 현재 1000여 종. 딸기제품만을 판매하는 매장도 40여 곳에 이른다. 2001년 5월 3일 개장한 삼성동 아셈 매장의 한달 매출은 8천만 원으로 매달 30%의 매출 증가세를 보이고 있다.

#### 4. 쌈지의 디자인 경영 - 아트 마케팅

##### (1) 쌈지 아트프로젝트

쌈지는 1998년 3월, 창업 초기부터 시도해오던 미술인 후원 사업의 일환으로, 또한 IMF를 극복하기 위한 문화적 발상으로 '쌈지 아트 프로젝트'를 운용하기 시작했다. 아트를 디자인 발상의 모체로 삼아 판화제작, 퍼포먼스 토달 패션쇼, 아트 광고, 아트북 제작 등 문화예술 이벤트를 꾸준히 벌여온 쌈지가 유례없는 경제위기를 맞아 전격적인 미술인 후원 기획을 구상하게 된 것이다. 이는 미국 루즈벨트 대통령이 1930년대 경제공황으로부터 미술인들을 구제하기 위한 방안으로 시행한 '연방 미술 프로젝트'(Federal Art Project)를 참조한 것이지만, 궁극적으로는 "어려울 때 진정한 예술이 태어난다"는 신념에 의거한 쌈지의 독창적인 미술인 지원 기획이었다. 동 프로젝트는 작가들에게 작업공간을 마련해주는 스튜디오 프로그램, 해외의 주요 미술관이나 화랑에 초대되거나 비엔날레 등 대규모 국제미술대회에 선발된 작가를 지원하는 해외 전 프로그램, 갤러리 현대와의 협업으로 전시회를 열어주는 전시 프로그램 등으로 구성되었는데, 각 프로그램은 후원 대상 작가의 작품 기증을 근간으로 삼고 있다. 쌈지 아트 프로젝트는 2000년 4월 쌈지 스튜디오를 암사동구 사옥으로부터 홍대 부근으로 이주하면서 새로운 국면을 맞게 되었다. 홍대 부근이라는 장소적 특성과 이점을 활용하여 각 프로그램을 활성화하는 한편, 7층 건물을 미술, 음악, 공연, 이벤트를 아우르는 복합문화공간으로 단장하였다.

1, 2, 3층은 각층 3개의 갤러리와 2층의 미디어시어터, 1층의 이벤트 클럽으로 구성된 동적인 전시/공연 공간이고, 7층의 자료실과 4, 5, 6층에 자리잡은 8개의 스튜디오는 정적인 창작 공간이다. 관장을 비롯하여 큐레이터, 프로그래머, 테그니션 등 7인의 임직원들이 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 갤러리는 스튜디오 부속 전시장이 아니라 전시 전문 공간으로서 쌈지 및 일반 작가들을 대상으로 기획전을 열고 있다. 스튜디오는 1년 레지던시 프로그램으로 운영되는데, 암사동 스튜디오에 이어 이미 5기 작가들이 입주해 작업하고 있다. 물리적인 공간의 확보 뿐 아니라 작가들이 서로 자극과 영향을 주고받는 공동체의 장을 마련하는 스튜디오를 통해 작가들은 상호 정보를 교환하며, 해외 미술 관계자들과의 교류를 통해, 그리고 2001년부터 1개 스튜디오를 외국작가에게 할애한 '국제 레지던시 프로그램'을 통해 국제화의 물꼬를 트고 있다. 쌈지는 아트 프로젝트의 일환으로 언더그라운드 록밴드를 후원하고 있다.

미술을 통한 대중/고객과의 소통이 어렵고 느린 반면, 음악은 즉각적 반응으로 나타난다. 미술이 씬지의 영원한 예술적 생명력을 불어넣는다고 한다면 음악은 씬지에게 젊은 기를 수혈한다. 씬지는 매년 3~5 그룹의 밴드와 음반을 공동제작하고, 그들의 콘서트를 열어 그들의 음악성을 마케팅하는 동시에 소비자들에게 음악을 서비스한다. 음반을 만들어주고 콘서트를 여는 '션지 팝 프로그램' 역시 씬지 스페이스 이전 이후 '바람' 을 통해 정례화, 체계화되고 있다. '션지 팝 프로그램'은 일반 대중음악 애호가들의 음악적 취향을 다양하게 넓혀 주고, 그 질적 수준도 높여줌으로써, 대중음악 제작자들의 질적 경쟁을 유발시키고, 궁극적으로는 우리 대중음악의 국제경쟁력을 키우는데도 도움이 될 수 있을 것으로 기대하고 있다. "션지스페이스는 돈만 쓰는 공간이다. 수익성의 경제논리로는 납득하기 어려운 문화사업이다. 또한 명성있는 중진작가나 잘 팔리는 인기작가 보다는 실험적인 이방가르드, 언더그라운드 청년 미술가들을 지원하고, 인기가수 보다는 언더그라운드 밴드를 무대에 세운다. 사람들이 나에게 '왜 쉬운 길을 돌아서 가려하나' 고 묻는다. 그러나 이 돌아가는 길이 쉽게 돌아서지 않는 씬지 식구를 만든다. 씬지 식구들이 씬지를 사랑할 때 씬지는 성공할 수 있다." 이것은 단순히 감상적인 생각이 아니라 천호균 사장의 현장경험을 토대로 한 연구 결과이다.<sup>8)</sup>

## (2) 씬지의 디자인 경영

창의성과 혁신으로 무장한 씬지는 문화와 감성을 디자인하여 고객과 시장을 창조하고 있다. 씬지는 예술이 브랜드에 생명을 불어넣는다는 신념으로 다양한 분야의 예술가들과 교감을 형성하고 이를 디자인에 반영하고 있다. 씬지의 디자인은 발상전환의 디자인 개발에 주력하고 있다. 씬지의 디자인은 소비자의 입을 통하여 씬지의 브랜드 홍보 효과를 높여 마케팅의 성공 요인이 되고 있다. 씬지의 디자인은 소비자들이 실생활에서 가장 자연스러우면서 합리적으로 사용할 수 있도록 '한국적 미의식과 정서'를 바탕으로 한다. 외국의 패션 트렌드를 우리의 정서에 맞게 디자인하여 소비자 욕구를 충족시키고 우리 패션 문화에 맞는 건전한 유행을 창출하고자 하는 것이다.

션지는 모든 구성원의 디자이너화와 디자이너의 경영자화를 전략으로 표방하고 있다. 이들은 감각경영을 통해 궁극적으로 고객 개개인에게 가장 어울리는 패션과 이미지를 창조해주고 더 나아가 고객 스스로가 자신만의 패션·이미지를 창조할 수 있도록 하고 있다. 이를 위해 씬지는 제품디자이너부터 매장의 영업사원에 이르는 모든 구성원들에게 고객과 감각을 함께 할 수 있는 디자이너십을 가질 것을 요구하는 것이다. 그러나 씬지는 교육을 통한 일시적인 주입식에서 벗어나 사원 전체가 직접 느끼고 공유할 수 있는 프로그램을 지향한다. 이를테면, 아트전시회, 공연 등을 주최하고 후원하는 활동을 통해 사원과 고객이 함께 느끼며 교류할 수 있는 장을 만드는 것이다. 디자이너의 경영자화란 디자인 작업이 결국 고객을 위한 활동이라는 인식에 기반한다. 디자이너는 무엇보다도 고객을 가장 잘 느끼고 그와 함께 기쁨을 나눌 수 있어야 하며, 특히 팀을 이끌고 있는 디자이너라면 디자인 활동뿐만 아니라 구성원들을 관리할 수 있는 리더십과 경영 능력을 보유해야 한다.

8) 매일경제, 2001, 2, 27.

쌘지는 모든 디자이너가 팀장이 될 수 있다는 생각에 근거해 모든 디자이너에게 경영과 훈련을 받도록 하고 있다.

### (3) 쌘지의 아트마케팅 - 감각경영

우수디자인 업체에 주는 디자인경영 대상은 비롯해 예술 후원에 대한 메세나상과 월간 미술 대상 특별상, 특히 1999년 처음 창설되어 대통령이 직접 수상한 디자인경영대상은 패션업계 경영자로서 최고 영광이었다. LG전자와 같은 국내 굴지의 기업들과 함께 쌘지가 선정된 것인데 이는 디자이너의 예술적 감각을 개발해 그것을 제품에 반영하는 쌘지의 감각경영과 이를 위해 예술을 영원한 테마로 삼는 쌘지의 아트마케팅이 인정된 평가 결과이다.

쌘지는 창업 초기부터 감각경영과 아트마케팅을 추구했다. 예술의 생활화, 생활의 예술화를 모토로 아트를 디자인과 패션의 영감적 원천으로 삼아왔다. 작품과 같은 상품을 제작하고 아트를 통해 기업의 이미지를 제고하는 것이 바로 쌘지 아트마케팅의 기본 노선으로 쌘지의 예술과 예술가 사랑하기, 예술 후원은 이러한 아트마케팅의 원인이자 결과다. 작가와 직접적인 접촉을 통해 상품 디자인에 예술성이 묻어 나오게 하는 효율적이고 고차원적인 투자 방법이라 할 수 있다. 미래를 내다보는 혜안과 비전을 가진 작가들의 감각을 빌려 소비자들의 감각을 예측하자는 것이다. 감각 개발은 상품 디자인에만 해당하는 것이 아니다. 사업기획이나 조직운영에서도 이러한 '감각경영'을 활용해 시장에서 신입사원까지, 심지어 매장 판매사원까지 같은 감성과 비전을 공유한다면 그것이 자연스럽게 상품에 반영될 것이다. 결국 쌘지의 감각이 고객을 충족시키거나 고객의 수준을 리드해 폭넓은 공감대를 형성하는 것이 쌘지의 감각경영과 아트마케팅의 목표라고 볼 수 있다.

쌘지는 1999년부터 디자이너와 생산자, 디자이너와 예술가가 감각을 공유하기 위한 시도로 이벤트 성 전시회인 쌘지 워크숍을 개최한다. 건축, 미술, 음악 등 여러 분야의 예술가들과 쌘지 디자이너들의 협업으로 이루어지는 이 워크숍은 디자인과 제품의 과정을 거쳐 결과물을 전시하고 그것을 판매로 연결하는 문자 그대로 '아트+마케팅'이었다. 소재의 특성이나 처리방법에 익숙하지 않은 작가들은 디자이너와 생산담당자 도움으로 샘플작업을 거쳐 자신의 작품을 상품화할 수 있었다. 디자이너들과 일반 사원들에게는 예술 및 예술가와의 직접적인 접촉으로 감각을 공유할 수 있는 기회이다.

감각 공유라는 점에서는 미술이나 전시회보다 록페스티벌이 좀더 직접적이고 접촉적이고 효과적이다. 쌘지는 몇 년 전부터 매년 직원과 소비자가 함께 어우러지는 대형 콘서트 '쌘지사운드 페스티벌'을 열고 있다. 확고한 음악성으로 이미 명성을 얻은 고수팀과 이제 선보이기 시작하는 신인들이 경연을 벌이며 뽑어대는 이 페스티벌에는 2만 명 이상 많은 인파가 모여든다. 이런 대형 행사를 쌘지 홍보팀 기획으로 진행하다 보면 회사 전체의 일이 되며 자연스럽게 사원들의 관심과 공동된 감각을 유도하게 된다. '쌘지매니아'까지 만들어낸 '쌘지사운드 페스티벌'은 고객관리 차원에서뿐만 아니라 감각경영을 위한 사원교육에서도 최대 효과, 최고 성과를 올리는 '백만 불'짜리 이벤트다.

감각경영과 관련해 10여 년 전 일본에서 만난 유명 가방회사 회장과 천호균 사장이 나는 대회는 천호균 사장에게 감각과 감성의 중요성을 깨우쳐 주었다. 그 일본회사 사장은 이탈리아 디자인이 유명하고 성공적인 이유를 이탈리아인의 기질에서 찾았다. 아무리 좋은 재료로 오랜 시간 정성을 기울여 상품을 만든다 해도, 생산 담당자가 고객을 사랑하는 마음이 없거나 감정이 결여된 사람이라면 좋은 제품을 만들 수 없다는 것이다. 이탈리아인들은 일을 마치면 많은 시간을 정열적으로 춤추고 노래하고, 영화를 보고 예술을 사랑한다. 낭만과 문화를 즐길 줄 아는 감각있는 사람만이 소비자를 사랑하는 마음을 담는 감각 있는 제품을 만든다는 것이다. 그는 일본도 마찬가지로 정치와 사회적으로 어지러운 시절의 한국 상황에서 좋은 제품이 나오기는 어렵겠다고 지적했다. 노동자들이 늦게까지 야근하고 집에 돌아가자마자 쓰러져 잘 수밖에 없는 각박한 현실에서 감각과 사랑이 담긴 제품을 만드는 것은 불가능하다는 것이다. 그 회장의 말을 되씹으며 천호균 사장은 사원들에게 해주어야 할 일이 무엇인지를 깨달을 수 있었다고 회고한다.

자신이 해야 할 일은 사원들이 스스로 또 개인적으로 만들어내기 어려운 시간, 즉 재미와 낭만이 넘치는 시간을 만들어 주어 새로운 기운과 감각을 불어넣고 그들의 끼를 찾아내도록 도와주는 일이라고 생각한다. 그리하여 모든 직원이 삶에 대한 열정, 고객에 대한 애정을 갖고 제품을 만든다면 이는 곧 디자이너, 제작자들이 예술가의 혼을 갖는다는 것을 의미한다. 작품 같은 상품은 곧 예술과 디자인, 예술과 생활의 경계가 흐려진 감각의 자유지대에서 생산될 수 있는 것이다.<sup>9)</sup>

쌈지는 일반 대중과 경영자, 사원, 더 나아가 협력업체의 감각까지도 하나로 묶는 즉 쌈지만의 감각경영을 해오고 있다. 이러한 감각경영은 '쌈지아트프로젝트'라는 문화예술 지원프로그램으로 운영되고 있다. 이는 미술, 음악, 무용 등의 다양한 예술활동에 쌈지가 함께 함으로써 예술가들의 감각을 빌어 미래를 예측하고 소비자의 감각을 살피고 주도하려는 것이다. 예술적 감각을 기업 전체가 공유하기 위해 쌈지는 예술활동을 주도적으로 기획, 운용함과 동시에 젊고 실험적인 예술가를 지원하는 일을 계속하고 있다. 이를 통해 대중과 멀게 느껴지는 예술을 가깝게 끌어당기고 소개하는 역할을 담당한다. 쌈지의 이 같은 지속적인 문화활동은 예술을 접하는 소비자들이 하나로 묶여 건강한 문화를 이끄는 주도적인 집단이 되고 이들이 쌈지 매니아로 커감으로써 실험적이며 창조적인 디자인을 추구하고자 하는 쌈지 정신이 더욱 단단해지게 된다. 분명 이같은 장기적인 감각경영은 쌈지문화를 만들고 21세기를 더욱 발전하게 하는 쌈지의 원동력이 될 것으로 보인다.

## 5. 인사동 공예골목 프로젝트

2003년 6월쯤에는 인사동이 크게 달라진다. 인사동 중심부에 대형 공예 전시관이 들어서는데 이것이 '쌈지 인사 공예 골목'이다. 철거 위기에 놓였던 인사동 '12가게' 터에 패션업체 '쌈지'가 추진하고 있는 사업이다. 이름에는 '골목'이란 말이 붙어있지만 지상 3층, 지하 1층 짜리 대형 공예 전시관이다. 최근 한국인과 미국인 건축가가 쌈지와 건물 설계 계약을 마쳤다. 또 패션 디자이너 정구호 씨가 CEO로 쌈지에 합류, 인사동 프로젝트를 공동 지휘하기로 했다.

9) 매일경제, 2001, 3, 5.

쌘지의 천호균 사장은 2001년 4월, 인사동 ‘빈가든 등 12가게’를 사들였다. 표구사, 골동품 가게, 전통 찻집, 한정식 집 등 인사동 본래 분위기가 물씬 풍기던 ‘12가게’는 인사동 개발 바람에 밀려 쫓겨날 판이었다. 애초 현대식 6층 건물이 들어서기로 돼 있던 450평 부지를 사들인 천 사장은 당시 ‘12가게 살리기 운동’을 폈던 시민단체 ‘도시연대’와 “인사동과 어울리는 공간을 만들겠다”고 약속했다. “인사동의 멋은 골목 아님니까. 현대식 건물 한 채라기 보다는 골목골목을 누비는 느낌을 살릴 예정입니다.” 벽돌과 나무 등 자연 소재를 써서 고풍스러운 인사동 분위기를 살릴 건물 1층에는 ‘12가게’를 그대로 옮겨올 예정이다. ‘쌘지 인사 공예 골목’은 공예 장인들이 한 자리에 모여 작업하고 작품을 판매하는 곳입니다. 천 사장은 “공예 작품도 돈이 되는 구나’를 보여주기 위해 문화와 비즈니스를 동시에 추구하는 정 대표를 영입했다”고 말했다. 건물 내부는 3~5평 짜리 작은 부스로 나눠 공예작가 100여명을 입주시킬 계획이다. “생활 용품 장인부터 문화계급 인사들까지 모실 예정입니다. 정 대표는 우선 500여 명 가까이 되는 작가 명단을 만들어 사업 설명회를 열었다고” 말했다.

“예를 들어서 옷을 만드는 디자이너가 있다고 해봅시다. 보통 디자이너는 백화점에 들어가거나 로드 샵에 돈을 많이 가지고 계약을 하거나 해야 하는데, 보통 신인들이 그거 하기 힘들죠. 그러니까 결국은 못하고 다른 데 취직하고 그러는데, 그런 사람들만 환영하는 가게를 내서 그 사람들이 장사하도록 하는 거죠. 그건 쌘지가 콜렉트하는 브랜드라고나 할까요. 결국 제가 할 일 중에 끝까지 할 일이 그 쪽이 아닌가 싶어요. 이제는 제가 주체가 아니라 터만 내주는 거라 할 수 있죠. 어떻게 보면 백화점도 처음에는 그런 식으로 시작했겠지만 크리에이티브한 것보다는 검증된 것 위주로 가죠. 저희는 검증된 것보다는 크리에이티브한 것들을 하는 젊은 사람들을 찾아서 그 사람들이 장사할 공간을 만들어 주고 일을 같이 하고 그러는 겁니다.” 천사장의 설명이다.

## V. 결론

쌘지의 천호균 사장은 강의 서두에 언제나 “쌘지라는 시를 쓰는 시인 천호균입니다”라고 자신을 소개한다. 모두들 웃어버리지만, 실제 이 말에는 나름대로의 의미가 담겨 있다. 쌘지는 시처럼 아름다운 이야기, 아름다운 패션 문화를 만들어 가는 곳이고 사장 자신은 앞장서서 그러한 아름다움을 전파하는 사람이 되길 바란다는 것이다. 쌘지는 디자인을 통해 주변과 일상을 편리하게, 나아가 아름답게 만들고자 한다. 그 비결은 디자인 능력을 기르고 그것을 경영능력과 하나로 통합하는 데에 있다고 본다.

최근의 연구에 따르면, 제품의 경쟁요소, 즉 미적 요소, 품질, 가격, 시간 등은 생산과정보다는 그 선행단계인 디자인 단계에서 이미 결정된다고 한다. 즉 디자인이 고객을 사로잡는 미적 요소를 결정함과 동시에 생산과정의 효율성에도 영향을 미친다는 것이다. 이런 맥락에서 ‘미를 위한 디자인’, ‘원가를 위한 디자인’, ‘품질을 위한 디자인’, ‘생산을 위한 디자인’, ‘환경을 위한 디자인’의 개념이 강조되고 있다. 이제 디자이너는 고객과의 감각적 교류를 통하여서만 훌륭한 디자인의 제품

을 만들어낼 수 있고, 마케팅과 생산도 함께 만족시킬 수 있다. 또한 모든 구성원은 디자이너가 되어야 하고 또 모든 디자이너는 경영자가 되어야 한다. 원가를 결정하고 품질에 대해 고민하고 생산에 참여하는 모든 구성원은 디자이너의 입장에서 판단해야 한다. 또 디자이너는 스스로 자신이 경영자의 마인드를 갖고 물류관리 및 영업까지도 판단하고 예측 할 수 있는 능력과 전략을 가져야 한다.

앞에서 살펴본 바와 같이 전 사원의 디자이너화, 디자이너의 경영자화가 바로 씬지 경쟁력의 하나이며, 씬지의 경쟁력을 만드는 또 하나의 다른 전략은 차별화 된 디자인 개발이다. 우선, 주요 고객 층인 신세대를 대상으로 세련되면서도 '정성이 들어간 손맛'의 독특한 디자인을 개발한다. 다음으로 씬지는 '한국적 미의식과 정서'를 바탕으로 소비자들에게 가장 자연스럽고 친근하게 다가갈 수 있는 디자인을 추구한다. 외국의 패션 트렌드를 우리의 정서에 맞게 디자인하여 우리 패션 문화에 맞는 건전한 유행을 창출하고자 하는 것이다. 이러한 노력으로 소비자 욕구를 충족시키고, 소비자의 입을 통하여 브랜드 홍보가 이루어지고 있는데, 이것이 마케팅의 성공요인이 아닌가 생각된다. 여기에서 씬지를 가장 특별하게 만드는 요소가 아트 마케팅이다. 씬지에게 예술은 사회 문화적 변화를 감지하는 기호이자 텍스트이며, 디자인의 원천일 뿐 아니라 그 자체가 하나의 상품이 된다.

예술은 또한 미래지향적 방향을 제시하는 지표이기도 하다. 예술가의 감각을 빌려 미래의 시장변화를 예측하면서 적극적으로 시장변화를 주도하려는 것이 씬지의 커다란 경쟁력이다. 미래는 세계화의 시대, 디자인이 경제를 이끄는 디자인 경제시대라고 말한다. 이는 한국 디자인의 세계화가 국가적 과제가 되었음을 뜻한다. 몇 년 전부터 천사장은 "이태리에 구찌가 있고, 한국에는 씬지가 있다"고 농담처럼 큰소리를 치고 다녔는데, 이제 이 말을 현실화 시켜야 하는 과제가 씬지에게 주어진 것이다. 씬지가 앞으로도 계속 수준 높은 예술적 감각을 바탕으로 해서 한국 전통미를 국제화해 나간다면, 세계 디자인 문화의 다양성과 변화를 이루어내는데 틀림없이 한 축을 담당할 수 있을 것이다. 특히 미래 고부가가치 산업의 중심이라 불리는 캐릭터 사업의 확장도 씬지의 가장 중요한 사업 목표중 하나이다.<sup>10)</sup>

---

10) 매일경제, 2001, 3, 6.

## Ssamize's Art Marketing – Design Management

Hwang Bok Ju \*

### Abstract

Ssamize has made bags and shoes an area of fashion, not the clothes' lower part by using a niche market. At the same time it has pursued Korean indigenous creativity and has made to be known overseas. Though these activities, Ssamize has worked out its basic concept that a Korean thing is a global thing. That includes its enterprise philosophy which expresses Korean sensibility as design. In 1993, bags, shoes and wallets were shown with a brand name, Ssamize which means Korean pocket in the market.

Ssamize has made fashionable bags with revolutionary idea, "Put on a bag." Now it is keeping Korea's dignity in the fashion industry where foreign brand names are prevailing. Also it is advancing abroad as a representing brand of Korea.

---

\* Konyang University