

# ‘한식 맥도널드화’를 향한 도전: 글로벌 한식 브랜드 비비고 마케팅 전략

유 창 조\*  
김 지 영\*\*

문화산업이 대한민국의 차세대 성장 동력으로 주목받고 있는 가운데, CJ그룹은 전 세계인의 일상을 파고드는 한류전략으로 한국의 라이프 스타일이 일부 마니아층이 아닌 전 세계인의 일상에 녹아 생활화되는 한류 4.0시대를 앞당기도록 힘쓰고 있다. 특히 CJ그룹은 글로벌 통합 한식 브랜드인 ‘비비고’ 브랜드를 앞세워 식문화 한류를 이끄는 데 앞장서고 있다. 비비고는 단일 브랜드 하에 내식(가공식품)과 외식(레스토랑)의 조화를 추구하여, K-푸드로 대변되는 한식 세계화의 토달 솔루션을 제공한다. 본 사례의 목적은 궁극적으로 ‘한식의 맥도널드화’를 꿈꾸는 비비고의 브랜드 전략과 해외진출 전략을 분석하고 소개하는데 있다.

2010년, 부족함은 채우고 좋은 것은 나누어 융합한다는 ‘비빔’의 철학과 앞으로 나아간다는 ‘GO’를 합하여 탄생한 이름 비비고는 CJ그룹의 오랜 노하우와 역량이 담겨 탄생한 브랜드이다. 비비고의 철학과 원칙은 서로 다른 요소들이 만나 나눔과 조화를 이루고, 그 속에서 새로움을 발견하며, 다름을 만들어 내리는 한식의 철학인 ‘비빔(bibim)’ 안에서 어우러져 나타나며, 이는 국내와 해외, 내식과 외식의 조화를 추구하는 비비고의 시너지 전략에도 잘 나타난다. 본 연구는 CJ그룹의 글로벌 한식 브랜드 비비고 성공 사례를 크게 브랜드 설립배경 및 브랜드 전략, 해외진출 전략, 그리고 결론 및 미래과제로 나뉘어 살펴보고자 한다.

주제어: 한류, 한식 브랜드, 한식 세계화, 가공식품, 외식산업, 통합적 마케팅커뮤니케이션

## 1. 서론

“강남스타일 다음 한류 주인공은 비빔밥이 될 것입니다.” 2015년 CNN 인터내셔널 아침 뉴스프로그램 ‘CNN 투데이’는 ‘K-Food Revolution(한식혁명)’이라는 제목의 리포트를 통해 CJ그룹의 대표 한식 브랜드인 ‘비비고’를 집중 조명하며 이같이 보도했다. 이 방송은 비빔밥, 불고기 버거, 고추장 닭강정, 만두샐러드 등 해외시장을 공략해 개발한 CJ제일제당과 CJ푸드빌의 한식 브랜드들을 소개하며 K팝, 드라마 등 문화 콘텐츠 위주의 한류 열풍에서 K푸드

로 확장이 가능한 한류의 주역으로 한식을 손꼽았다(동아일보, 2015. 5. 26). 이 방송에서 CJ제일제당 김철하 대표와 CJ푸드빌 정문목 대표는 비비고를 소개하면서 “발효식품을 기본으로 한 한식의 고유한 DNA는 살리면서 현지화를 꾀하고 있다”며 “단순한 식품 사업이 아닌 문화 사업으로 확장하는 것이 비비고 브랜드의 목표”라고 설명했다. 이처럼 CJ그룹은 글로벌 한식 브랜드 비비고를 통해 단순한 식품이 아닌 ‘한국의 식문화’를 전파하기 위해 해외 소비자들의 입맛과 식문화를 한식 고유의 DNA에 접목하려는 노력을 계속하고 있다.

문화산업이 대한민국의 차세대 성장 동력으로 주

논문접수일: 2016. 10. 18.

1차 수정본 접수일: 2016. 11. 21.

게재확정일: 2016. 11. 21.

\* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@donguk.edu), 제1저자

\*\* 연세대학교 경영학과 강의전담교수(jiyoung.kim@yonsei.ac.kr), 교신저자

목받고 있는 가운데, CJ그룹은 영화, 음식, 뷰티, 패션 등 글로벌 문화 전반에 걸쳐 'K-컬처' 열풍 확산을 주도해 왔다. 특히 전 세계인의 일상을 파고드는 한류전략으로 한국의 라이프 스타일이 일부 마니아층이 아닌 전 세계인의 일상에 녹아 생활화되는 한류 4.0시대를 앞당기도록 힘쓰고 있다(이상미, 2015; 임학순, 2012; 최문성, 2012). 이는 문화와 산업의 융합 비즈니스 모델을 구축하고, 연관 산업의 부가가치 창출해 기여해 사업보국과 상생을 실천하겠다는 CJ그룹의 경영철학과도 맥락을 같이 한다. CJ그룹은 이 과정에서 특히 한식세계화를 주요 성장동력으로 주목하고 있다. 실제로 비비고, 계절밥상, 뚜레쥬르, 투썸 등 18개 브랜드를 보유한 글로벌 외식서비스 전문기업 CJ푸드빌은 지난 7월 CJ푸드월드 코엑스몰점 론칭 기념 행사에서 "2020년 글로벌 톱 10 외식기업으로 진입할 것"이라며 맥도날드, 스타벅스, 얌 등 세계적인 외식기업 대열에 합류할 것이라고 밝혔다(이데일리, 2016. 10. 5).

이처럼 CJ그룹은 글로벌 통합 한식 브랜드인 '비비고' 브랜드를 앞세워 식문화 한류를 이끄는 데 앞장서고 있다. 비비고는 단일 브랜드 하에 내식과 외식의 조화를 추구하여, K-푸드에 대변되는 한식 세계화의 토달 솔루션을 제공한다(서민수 외, 2012). 먼저, 현재 5개국에 진출해 있는 비비고 레스토랑을 통해 한식에 대한 경험 기회를 제공하고 확대하며, 전 세계 30개 국 이상에 진출해 있는 가공식품을 통해 가정에서까지 한식을 손쉽게 즐길 수 있도록 유도한다. 이러한 내식과 외식의 시너지를 통해 비비고는 지속적인 K-푸드 경험의 토대를 마련하고 있다. CJ푸드빌의 비비고 레스토랑을 통해 전 세계에 한식의 우수성을 먼저 알린 뒤 이를 경험한 소비자가 가정에서도 한식을 즐길 수 있게 하겠다는 얘기다. 비비고 레스토랑을 통해 한식을 경험 한 후 한식을 즐기려는 소비자가 CJ제일제당의 비비고 가공식품을 구매하게 하는 방식이다. CJ제일제당은 냉동

만두, 양념장, 김치 등 글로벌 수출 전략 제품 5종을 비비고 브랜드로 해외에서 판매하고 있다. 특히 만두는 글로벌 소비자가 거부감 없이 접근할 수 있는 음식이라는 점에 착안해 글로벌 핵심 제품으로 육성하고 있다

2010년, 부족함은 채우고 좋은 것은 나누어 융합한다는 비비고의 철학과 앞으로 나아간다는 'GO'를 합하여 탄생한 이름 비비고는 CJ그룹의 오랜 노하우와 염원이 담겨 탄생한 브랜드이다. 비비고의 철학과 원칙은 서로 다른 요소들이 만나 나눔과 조화를 이루고, 그 속에서 새로움을 발견하며, 다름을 만들어 내려는 한식의 철학인 '비빔(bibim)' 안에서 어우러져 나타나며, 이는 국내와 해외, 내식과 외식의 조화를 추구하는 비비고의 시너지 전략에도 잘 나타난다. 이제 비비고는 세계인이 함께 즐기는 한식 문화를 꿈꾸며 또 다시 새로운 발걸음을 내딛고 있다. 본 연구는 CJ그룹의 글로벌 한식 브랜드 비비고 성공 사례를 1) 한식 세계화 통합 브랜드 비비고 설립 배경, 2) 비비고 브랜드 전략, 3) 성공적인 해외진출 전략, 4) 결론 및 미래과제로 살펴보고자 한다.

## II. 한식 세계화 통합 브랜드 비비고 탄생 배경

### 2.1 한식 글로벌화를 위한 여정

전 세계 인이 함께 즐기는 한식 글로벌화를 비전으로 삼아 한 발 한 발 나아가고 있는 비비고의 발자취는 60년 간 CJ가 걸어온 길과 크게 다르지 않다. 전쟁 이후 어려웠던 1953년 한국 최초로 설당을 만들며 사람들에게 음식의 즐거움을 다시 느끼게 해주었던 CJ는 이후 60년의 역사 동안 한국 식 문화의 발전과 함께 하면서 맛과 우수성, 한국인의 라이

프 스타일을 담아 편하게 즐길 수 있는 프리미엄 한식 브랜드 비비고를 만들기 위해 노력해왔다. 비비고의 브랜드 철학은 한식의 건강함과 신선함, 한식이 가지고 있는 전통과 근본을 현대적인 라이프 스타일에 맞추어 편리하게 즐길 수 있도록 전달하는 것이다. ‘한식의 자존심’을 슬로건으로 내건 비비고는 전통에서 시작해서 현대적인 형태의 한식으로, 한국인들의 음식에서 세계인이 찾는 음식으로, 한식의 전통과 핵심을 유지하는 동시에 현대적인 방식으로 그를 전달하기 위해서 끊임없이 노력하고 있다. 이를 통해 단순한 음식으로의 한식을 넘어서 한국의 라이프 스타일을 전달하면서 식 문화 한류를 이끄는 주역으로 거듭나고자 노력하고 있다.

전 세계인이 함께 즐기는 한식 대표 브랜드라는 비전을 가지고 한식 세계화의 길을 개척하고 있는 선두 브랜드 비비고의 원형은 1994년 당시 제일제당 외식 사업부(현 CJ푸드빌)의 발족과 함께 시작되었다. 당시 국내 외식 사업에 대한 지식이 전무했던 상황에서 제일제당 외식 사업부는 해외 브랜드의 벤치마킹을 통해 외식 사업 전반에 대한 이해를 형성하는 방법을 택한다. 제일제당 외식 사업부는 1994년 일본의 패밀리 레스토랑 브랜드인 스카이라를 한국에 들여오면서 생산 관리, 브랜드 관리 등의 시스템을 학습하고, 한국 시장에 적용 가능한 외식 산업 모델을 구축하게 된다. 이에 대한 결과로 만들어진 것이 한국의 독자적 패밀리 레스토랑 브랜드인 VIPS이며, 제일제당은 이후 10년 가까이 한국 등 다양한 브랜드를 운영하면서 한식에 대한 이해를 쌓고, 카페 소반에서 비빔밥을 판매하는 등 한식 세계화를 이끌 브랜드 런칭을 위한 기반을 쌓아간다. 2010년, 부족함은 채우고 좋은 것은 나누어 융합한다는 비빔의 철학과 앞으로 나아간다는 ‘GO’를 합하여 탄생한 이름 비비고는 이렇게 쌓아온 CJ 그룹의 노하우와 역원이 담겨 탄생한 브랜드이다. 이제 비비고는 세계인이 함께 즐기는 한식 문화를

꿈꾸며 또 다시 새로운 발걸음을 내딛고 있다.

## 2.2 한식 대표 브랜드 비비고 출시배경

CJ제일제당은 다양한 브랜드를 단순 수출하며 글로벌 사업을 운영해 왔다. 1994년 중국에 육가공 및 음료 사업을 시작하고 2002년 미국 시장에 CJFOODS를 설립한 이후 CJ제일제당은 교포를 중심으로 한 가공식품 단순 수출을 진행했다. 이 과정에서 Annie Chun's, Omni 등의 현지 사업을 인수하며 미국 현지에서의 사업 확장 시도를 하기도 했다. 이렇던 비비고가 글로벌 단일 브랜드 하의 가공식품을 출시하게 된 배경에는 다음과 같은 세 가지의 이유가 있었다.

첫째는 교포 시장 위주의 판매 전략으로 인한 브랜드 전략의 부재이다. ‘해찬들’, ‘햇반’, ‘하선정’과 같이 국내 시장에서 운영 중인 CJ제일제당의 다양한 브랜드를 기계적으로 적용하여 수출했다. 이러한 전략은 현지인들에게 브랜드 통일성을 가져다주지 않았으며, 현지 식문화를 반영하는 메뉴 제안 없이 일방적인 한식 전달에 그치도록 만들었다. 또한 한식 제품 간 시너지 창출을 미흡하게 하는 문제가 있었다. 둘째는 글로벌 소비자에 대한 이해부족이다. 비비고 이전의 제품들은 글로벌 소비자의 선호를 잘 반영하지 못했다. 먼저, 현지 소비자를 위한 컨셉 개발이 부족했고, 현지 소비자에게 어필하지 못하는 디자인 형태들을 채택한 제품이 많았다. 또한 일원적 브랜드를 통한 소통 부재로 인해 메인 마켓에서의 경쟁력이 부족했다. 셋째 한국 생산의 한계를 뛰어넘는 다양한 시도가 부족했다. 비비고 이전의 제품들은 한국 생산이라는 특징에서 비롯된 다양한 규제와 한계에 직면해야만 했다. 예를 들어, 만두 같은 경우, 육류 수입 규제로 인해 한국 산 제품은 판매 불가능했던 반면, 미국 생산 제품은 판매할 수 있었다. 또한 생산 거점 다양화, 3국 무역 등 창의적 대안 탐

색 부재로 인해 수출입에 규제가 있었고, 법규와 규제 극복에 필요한 이해와 준비 부족으로 판매 기회를 잃어버린 경우도 많았다.

따라서 비비고는 한식 세계화를 주도하기 위한 통합 브랜드 전략의 필요성을 느끼게 되고(최진아, 2016), 제품 간 시너지를 내는 통합 브랜드 체계 구축, 전략 국가의 현지 소비자를 대상으로 브랜드 포지셔닝 할 수 있는 브랜드 아이덴티티 시스템 구축, 현지 시장/소비자에게 어필할 수 있는 개별 제품군의 포트폴리오 및 포장 디자인 체계 구축이라는 세 가지 목표를 가지고 브랜드 통합 작업을 진행하게 된다. 이렇게 탄생한 비비고는 제품 공동 개발을 통한 R&D 비용 절감과 마케팅 커뮤니케이션 자원 효율적 활용을 통한 그룹 차원의 효율화, 효과의 극대화를 가져오며, 제품 표준화를 통한 한국 식문화 선도와 한식의 내식, 외식 경험의 선순환 고리 창출을 통한 소비자 한식 접점 극대화를 추구한다.

비비고는 '제품과 서비스, 문화적 코드 세 가지를 결합시켜 한식 세계화 대표 브랜드로 포지셔닝' 하려는 전략에 의해 탄생하게 되었다. 이에 따라 CJ제일

제당 하의 개별 브랜드 운영으로 진행되던 글로벌 사업은 CJ푸드빌이 2010년 미국, 중국 싱가포르에 각각 bibigo 1호점을 오픈하면서 비비고 단일 브랜드로 통일된다. 이후 2012년 미국 2호점 오픈, 중국 2,3호점 오픈, 일본 1호점 오픈 등을 진행하면서 비비고는 한식 세계화를 말하는 하나의 브랜드로 자리 잡는다.

### III. 비비고 브랜드 및 사업전략

#### 3.1 비비고의 브랜드 전략

비비고의 브랜드 전략은 한식의 전통과 근본을 유지하면서 현대인과 세계인에 맞게 변화한다는 것이 핵심이다. 비비고 브랜드의 비전은 '전 세계인들이 함께 즐기는 한식 대표 브랜드'이며, 이를 위해 '한식의 맛과 우수성, 라이프 스타일을 세계인에게 알려 식문화 한류를 이끌어 나간다'는 미션을 가지고 있다.



〈그림 1〉 비비고의 국내 및 글로벌 브랜드

또한 비비고는 한식의 자존심이라는 슬로건을 내세우고 있으며, ‘Modern Authentic Korean Food’라는 브랜드 아이덴티티 하에서는 비비고는 다음의 요인을 융합하고 있다.

첫째, 한식 고유의 특징을 담은 최초의 한식 브랜드라는 점이다. 비비고가 말하는 한식의 고유 특징이란, 조화와 균형(Balanced Nutrition) 그리고 발효(Fermentation)이다. 밥과 다양각색의 나물, 고추장의 조화를 담은 비빔밥, 밥과 반찬, 국을 동시에 먹는 것이 기본인 한 상 차림에서 나타나는 한식의 조화와 균형, 비비고는 이를 밥과 토핑, 그리고 소스 각 네 가지 중 하나를 골라 개인의 기호에 따라 선택할 수 있는 비빔밥으로 구현했다.

둘째, 건강하고 신선한 한식을 제공한다는 점이다. 비비고는 식품과 외식 모두에서 한식의 영양 밸런스를 나타내는 건강한(Healthy), 화학 재료 무첨가와 원재료 자체의 원물감을 살린 신선한(Fresh) 두 가지의 특징을 강조한다. 먼저 비비고는 한식의 건강한 조리법을 따라, 기존 외식 및 가공 식품에서 뺄 수 있는 모든 첨가물을 뺐, 화학적 조미료가 전혀 들어가지 않은 건강한 음식을 만들 것을 추구한다. 다음으로 계절 재료 사용과 나물 사용, 원재료의 맛과 원물감을 살린 조리법 채택으로 재료 자체의 신선한 맛을 전달할 것을 추구한다.

셋째, 근본이 있는 한식 고유의 맛을 전달한다는 점이다. 비비고는 한식이 담고 있는 생활 모습과 삶의 철학을 통해 음식의 근본을, 지역 특산지에서 생산된 원재료 사용을 통해 지역적 근본을, 전통 있는 고유 조리법을 채택하면서 조리법의 근본을 전달하고자 한다. 예를 들어, ‘남도 떡갈비’의 경우, 650년 전 노송당 송희경 선생이 만들고, 남도에서 전해 내려온 담양 떡갈비라는 스토리를 담고 있으며, ‘한양 왕교자’의 경우에 궁중 여름 계절 재료로 만든 미만두(규아상)라는 스토리를 가지고 있다.

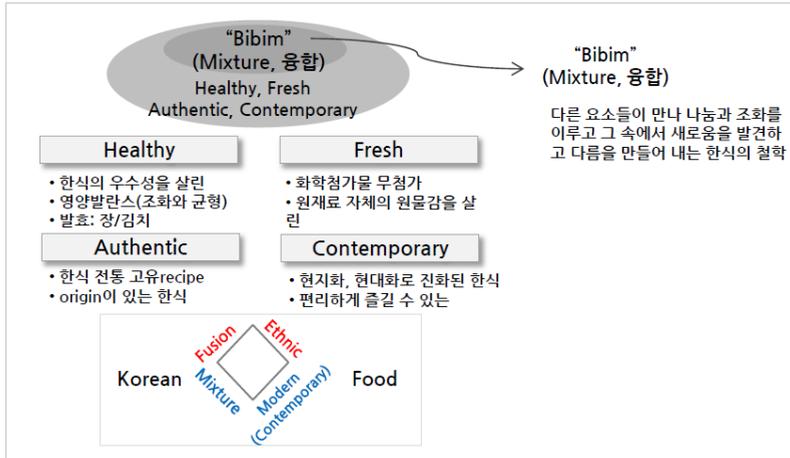
넷째, 한국이 전통 요소와 현대적인 감각의 조화

를 이룬다는 점이다. 비비고는 가공식품에서 한식을 편리하고 세련되게 즐길 수 있도록 하는 패키징을 택하고, 레스토랑에서는 자연 친화적인 재료를 사용한 모던한 인테리어와 한국적 요소를 담은 소품을 통해서 한국의 전통 요소와 현대적인 감각을 조화롭게 전달하고자 한다. 또한 메뉴 선정에 있어서 현대적 요소를 한식에 가미한 새로운 메뉴들을 개발하면서 한식의 현대화를 선두하고 있다.

다섯째, ‘새로운 경험’ - 글로벌 식문화 트렌드를 주도한다는 점이다. 비비고는 한식이라는 새로운 식문화 경험을 통해 새로운 음식 트렌드가 되는 것을 추구한다. 또한 이 과정에서 한식 특유의 맛과 먹는 방법의 재미를 제공하고자 한다. 먼저, 비비고는 중식, 일식, 이탈리아, 멕시칸 등 전 세계인에게 이미 익숙해진 요리를 대체할 수 있는 새로운 선택지로서 한식을 제시하고자 한다. 늘 새로운 것을 찾는 글로벌 오피니언 리더와 트렌드 세터들을 중심으로 한식이라는 새로운 식문화 경험을 제공하면서, 글로벌 식문화 트렌드를 주도하고자 하는 것이다. 이 과정에서, 순대와 김밥, 잡채, 붕어빵 등 한식만이 가지고 있는 맛을 통해 새로운 시도에 대한 재미를 느끼고, ‘Assembled-to-order’ 형태의 비빔밥 주문 방법이 가지듯 자신만의 메뉴를 스스로 만들어가는 새로운 형태의 주문 방법에서 특별함을 찾도록 유도한다.

여섯째, K-푸드의 토달 솔루션을 제공한다는 점이다. 비비고는 단일 브랜드 하에 내식과 외식의 조화를 추구하여, K-푸드로 대변되는 한식 세계화의 토달 솔루션을 제공하고자 한다. 먼저, 현재 5개국에 진출해 있는 비비고 레스토랑을 통해 한식에 대한 경험 기회를 제공하고 확대하며, 전 세계 30개 국 이상에 진출해 있는 가공식품을 통해 가정에서까지 한식을 손쉽게 즐길 수 있도록 유도한다. 이러한 내식과 외식의 시너지를 통해 비비고는 지속적인 K-푸드 경험의 토대를 마련하고 있다(Caru and Cova, 2007). 이렇게 여섯 가지로 정리되는 비비고의 철

Modern Authentic Korean Food



〈그림 2〉 비비고 브랜드 아이덴티티

학과 원칙은 서로 다른 요소들이 만나 나눔과 조화를 이루고, 그 속에서 새로움을 발견하며, 다름을 만들어 내려는 한식의 철학인 ‘비빔(bibim)’ 안에서 어우러져 나타나며, 이는 국내와 해외, 내식과 외식의 조화를 추구하는 비비고의 시너지 전략에도 잘 나타난다.

3.2 비비고 사업 성공요인

비비고의 주된 사업 성공 요인은 시너지 구축이 가능한 수익 모델을 운영했다는 점이다. 비비고는 크게 국내와 해외, 가공식품(내식)과 레스토랑(외식)의 시너지를 유도하는 모델을 보유하고 있다. 먼저, 국내에 비비고 브랜드를 널리 알린 비비고 왕교 자라는 스타상품을 기반으로 가공식품을 통해 한식 저변을 확대하고, 비비고 레스토랑을 통해 한식 경험을 확대한다. 국내에서는 비비고 브랜드와 레스토랑 간 시너지를 통해 브랜드를 강화하고, 통합 커뮤니케이션을 진행한다. 국내 모델에서 얻어진 기술 및 역량과 사업 모델에 대한 학습을 기반으로 해외에서는 가공 식품을 보급화하고, 플래그십 스토어에

서 시작하여 MF(Master Franchise)와 JV(Joint Venture)형태로 확산한다. 이러한 시너지 모델은 차후 현지 레스토랑과 현지 가공식품 제조 시설 간 원재료 공급과 제품 현지화 개발의 상호작용이 지속적으로 이루어지는 것을 가능하게 한다. 추가적으로 위의 시너지 모델에 유통유 역할을 하는 것은 CJ오쇼핑과 CJE&M과 같은 그룹 계열사 간 시너지이다. 모델 내 커뮤니케이션의 전 과정에서 CJE&M이 가진 콘텐츠 파워와 CJ오쇼핑이 가진 채널과 매체 파워가 긍정적 요소로 작용한다.

위의 모델에서 비비고가 중요시 하는 것은 세 가지이다. 첫째, 통합 브랜드 시스템을 구축하고 활용하는 것이다. 시너지 모델의 전반에 나타나는 상호작용은 전 세계인들이 함께 즐기는 식문화 한류 K-푸드를 선도하는 대표 브랜드라는 비전을 가지고 융합(bibim)의 핵심가치를 추구하는 과정의 일부여야 한다. 또한, 비비고 전반의 브랜드를 아우르는 웹사이트, SNS를 기반으로 한 통합 온라인 플랫폼을 구축하여, 일관성 있는 커뮤니케이션 실현 및 메시지 전달이 가능해야 한다. 둘째, 가공식품(내식)과 레스토랑(외식)의 시너지 모델을 구축하고 운영한다.

내식 문화를 통해서도 외식에서 경험할 수 있었던 유명 요리사 제조 수준의 식문화를 편리하게 경험하게 하면서 제품 개발 시너지 효과를 낼 수 있으며, 가공식품을 또다시 외식 메뉴의 사이드 디쉬로 활용하면서 외식 시너지 메뉴의 원료로 활용할 수 있다. 이러한 내식과 외식의 시너지 효과는 특히 해외 비즈니스 상황에서 고객 유입 경로 형성에 매우 중요한 역할을 한다. 한식에 대한 경험이 부족한 외국인 고객이 비비고 플래그십 레스토랑에서 한식을 경험하고 내식 제품을 체험한 후, 쉽게 즐길 수 있는 가공식품을 이용하게 하면서 비비고 브랜드에 대한 로열티 형성의 기회로 활용하는 것이다.

### 3.3 비비고 제품 전략

‘진정한, 건강한, 동시대의, 신선한(Authentic, Healthy, Contemporary, Fresh)’는 비비고가 추구하는 제품 개발 원칙이다. 먼저 비비고는 ‘진정한(Authentic)’을 통해 우리 조상들의 음식에 대한 지혜와 삶의 철학이 녹아있는 한식의 근본을 전달하고자 한다. 또한 전통 조리법을 따르면서, 그 지역과 시대에 전수되어 온 고유의 조리법으로 만들어진 무형의 유산이 담긴 한식을 만들고자 한다. ‘건강한

(Healthy)’을 통해 비비고는 합성 첨가물 무 첨가는 기본, 자연재료 본연의 맛을 살리고 영양의 조화와 균형감이 있는 한식을 만들고자 한다. ‘동시대의(Contemporary)’를 통해 비비고는 한식 근본 바탕의 새로운 재료 사용과 조리 방식 융합을 통한 현대적 재해석과 진화를 추구하며, 한식의 새로운 경험을 제공하고 글로벌 시장에서의 수용 및 확대가 가능하도록 진화된 한식을 제조하려 한다. 또한 용기, 포장의 차별화로 편리하게 즐길 수 있는 진화된 한식을 만드는 것을 목표로 한다. ‘신선한(Fresh)’을 통해 비비고는 원재료 맛을 그대로 살린 건강한 레시피를 추구한다. 원재료 본연의 맛과 원물감이 살아있는 레시피를 이용하며, 계절의 변화와 지리적 특성을 고려한 최상의 재료를 사용하여 신선한 음식을 제작하고자 한다.

국내 시장의 비비고의 제품은 시장 점유율 37%가 넘는 스타 제품인 비비고 왕교자를 기반으로 다양한 냉동 만두 제품군, 점유율 41% 정도의 남도 떡갈비를 기반으로 한 불고기 등의 육류 활용 조리 냉동식품, 곤드레 나물밥, 취나물밥, 각종 비빔밥 등의 냉동밥 식품, 김치, 김, 국류의 가정식대체식품군으로 구성되어 있다. 비비고 브랜드의 제품을 구매해서 쉽게 한 상 차림이 가능할 정도로 일상 한식을 편리



〈그림 3〉 비비고 국내 브랜드 포트폴리오 운영전략

하게 접할 수 있도록 하는 제품들 위주로 구성되었다. 반면 비비고의 해외 가공식품 포트폴리오는 한식 저변 확대를 주된 목적으로 구성되어 있다. 비비고의 포트폴리오는 각각 현지 수요와 선호가 반영되어 있으며, 미국과 중화권, 영국, 일본, 동남아 권으로 나누어져 있는데, 기본적으로 수용도가 높은 만두와 양념장에 1차 집중되어 있고, 장류, 햇반, 김, 김치 등으로 한식 상품이 확대되는 식이다.

예를 들어, 미국의 비비고 브랜드 포트폴리오는 비비고 레스토랑을 통해서 제품 체험 유도가 가능하며, 즉각적으로 섭취할 수 있는 완조리 형 제품 보다는 미국식으로 현지화 된 제품 경험을 선호하는 시장 특성을 반영하고 있다. 비비고의 주된 제품 포트폴리오는 만두와 소스 중심의 상품으로 구성되어 있다. 비비고 미국 내식 브랜드는 기존 한국의 다양한 교자 제품군과 마찬가지로 치킨 및 야채, 돼지고기 및 야채 등의 교자 제품뿐 아니라 채식주의자들의 수요를 반영한 제품 등 7종의 교자 제품과 만두 제품을 보유하고 있다. 소스류 역시 현지의 다양한 수요를 반영하여 전통적인 한식 소스류의 오리지널리티에 현지에 맞는 변형을 가미한 제품들을 보유하고 있다. 핫 앤 스위트, 바베큐 등 현지의 선호에 맞추

어 변형된 세 가지 종류의 고추장, 오리지널, 파인에플 등의 두 가지 한국식 바베큐 소스등이 비비고 소스 포트폴리오에 속해있다.

#### IV. 비비고 해외진출 전략

##### 4.1 진출현황 및 전략

CJ푸드빌의 외식산업은 2010년 광화문에 비비고 한국 첫 점포를 오픈하면서 박차를 가했다. 이후 5월부터는 인력 양성과 메뉴 개발 등을 진행했고, 8월에 중국 베이징 왕푸징 거리 동쪽 신천지 지하에 매장을 오픈하면서 해외 진출을 진행하였다. 9월에는 미국에 첫 점포를 입점하였으며, 2012 런던 올림픽을 겨냥하여 런던 매장을 오픈하였고, 이어 인도네시아에 매장을 오픈하였다. 이렇게 비비고는 현재 국내를 포함하여 5개 국가, 7개 도시에서 총 30개의 점포를 운영하고 있으며, 현지에 맞는 다양한 메뉴 운영을 통해 많은 인기를 얻고 있다. 2016년 9월 13일 기준 비비고는 대한민국 서울에 12개 점

한식 저변 확대					
	미국	중화권	영국	일본	동남아
만두					
양념장					
장류					
햇반/김					
한식 반찬류					

<그림 4> 비비고 글로벌 가공식품 포트폴리오

포, 미국 로스앤젤레스에 4개 점포, 중국 베이징에 8개 점포, 상해에 2개 점포, 광저우에 1개 점포, 영국 런던에 2개 점포, 인도네시아 자카르타에 1개 점포를 운영하고 있다.

이러한 외식(레스토랑)을 통해 비비고는 한식 고유의 맛을 기반으로 현지에서 조달한 신선한 식재료를 이용하여 현지인의 외식 문화와 선호를 반영한 맛을 구현해 내었다. 동시에 R&D 연구를 통해 한식 고유의 전통적인 맛을 각 국가/지역의 특징을 반영하여 트렌디하게 재해석 한 메뉴를 선보이고 있다. 또한 내식(가공식품)에서는 외식에서 경험한 한식을 가정에서도 쉽게 즐길 수 있도록 만두, 장, 김치 등의 제품을 전 세계 약 5천 여 매장에서 판매하고 있다. 특히 비비고 내식 제품은 한국 전통 요소와 현대적 감각이 조화된 프리미엄 한식 대표 제품으로 지역 전통 레시피를 구현하고, 합성 첨가물을 첨가하지 않은 건강식품임을 내세우고 있다. 비비고 내식 제품의 대표 제품으로는 만두 떡갈비, 양념장, 장류 등이 있다.

비비고는 만두/한식 반찬 등 냉동 카테고리에서 김치, 가정식대체식품군 등 신규 카테고리 제품을 출시하여 한식 대표 브랜드로서 포트폴리오를 확대하고자 한다. 외식과 내식을 나누어 현지화 하는 전

략과 더불어 비비고의 레스토랑은 입지 특성을 반영한 세 가지의 모델로 나누어진다. 현재 국내의 레스토랑 배치에서도 이러한 점포 형태의 구분이 나타나며, 해외 진출 국가의 외식 소비 형태에 따라서 비비고의 세 가지 모델 형태가 차별적으로 적용된다.

먼저, 캐주얼한 비비고 일상 한식 모델은 제철 식재료와 전통 조리법을 살린 한식의 맛을 모던하게 재해석한 비비고의 다양한 메뉴를 제공한다는 컨셉으로 구상된 모델이다. 메뉴 한 가지에 1만원에서 1만5천원 사이의 가격대를 보이고, 세 가지 형태 중 가장 고가 모델이다. 이 레스토랑의 메뉴들은 여러 가지 형태의 일상 한식이 한 상에 차려져 나오는 형태를 보인다. 두 번째로 핫스톤 중심의 한식 푸드코트 모델은 핫스톤(돌솥)을 이용한 메뉴들이 주 메뉴이다. 푸드코트 모델은 돌솥 특유의 특성을 살린 비비고 핫스톤을 통해 음식을 가장 맛있는 상태로 빠르고 간편하게 즐길 수 있다는 것을 강점으로 한다. 이 형태의 레스토랑에서는 돌솥에 제공되는 비빔밥, 볶음밥, 찌개, 술 밥 등이 있으며, 7천원 대 중반에서 8천원 대 후반의 가격대로 형성되어 있다. 마지막 형태는 그릴 메뉴 중심의 한식 카페테리아 모델로 그릴을 중심으로 한 세트 메뉴로 구성되어 있다. 이러한 형태의 레스토랑은 완전 셀프 서비스 카페테



〈그림 5〉 비비고 해외 레스토랑 진출 모습

리아 방식을 기반으로 하여 그릴(고기) 중심의 메뉴를 빠르고 간편하게 즐길 수 있도록 하자는 것이 주요 컨셉이며, 7천원 대 중반에서 9천원 대 중반의 가격대로 형성되어 있다. 이는 외식문화에 익숙하면서도 맛있고, 신선하고, 건강하고, 합리적인 가격의 식사를 원하는 소비자에게 부합하는 한식 레스토랑 형태이며, 한식 고유의 한 상 차림은 원 플레이트에 담아 정체성을 유지함과 동시에 편의성을 추구한 해외 시장에 최적화된 형태이다.

#### 4.2 비비고 한식 세계화의 성공요인

비비고 브랜드가 해외 진출 시 가장 중요시 했던 점은 해당 국가의 소비자 수요를 파악하여 적합한 전략을 찾고, 국가마다 다른 전략을 선택하여 확대해 나가는 것이다. 예를 들어, 이미 현지 시장에 진출하는 과정에서 시행착오를 겪었으며, 현지 소비자를 위한 메뉴와 전략 기반이 갖추어져 있는 중국과 미국은 빠른 속도로 레스토랑을 확대하는 전략을 택하고, 한식에 대한 이해와 소비자 파악이 부족한 나머지 국가들은 한식에 대한 홍보와 소개 커뮤니케이션을 바탕으로 플래그십 스토어 위주의 운영을 선택하는 식이다. 특히, 글로벌 시장에서의 확대를 위해 비비고 브랜드의 표준화 기준을 형성해 나감과 동시에, 국가마다 다른 현지화 전략을 수립하는 것은 초기 시장 파악과 매뉴얼 구축 과정에 있어서 상당한 시행착오를 필요로 했다.

##### 4.2.1 국가별 차별화된 메뉴 현지화 전략

현지 시장 및 소비자 파악이 진행된 시장 중 가장 극명한 차이가 드러나는 것은 미국 시장과 중국 시장이다. 두 국가는 소비자 선호에 있어서 현지화 정도에 대해 가장 극명한 차이를 보인다.

##### 1) 한식의 맛과 전통을 강조한 메뉴 전략 : 중국과 영국

먼저 중국시장에서 비비고는 현재 CDR(캐주얼 다이닝 레스토랑) 형태를 유지하면서, 현대화된 퓨전 음식 보다는 한식 고유의 전통적인 부분을 살리는 메뉴 형태를 지향한다. 또한 CDR에서 멈추지 않고, 공장과 센트럴 키친 등 SCM적인 요소들을 추가 배치하여 QSR(퀵 서비스 레스토랑) 확대로까지 나아가기 위해 노력하고 있다. 중국 시장에서 현지화 정도를 줄이면서, 한국 음식의 전통 요소를 강조하게 되기까지는 많은 시행착오가 있었다. 처음 중국 시장에 진출할 당시, 비비고는 전통을 중요시하는 중국 문화의 속성에 집중했고, 한식 고유의 맛과 조리법을 강조하기 보다는 중국 식문화와 음식에 접목해 현지화 된 메뉴를 제공하는 전략을 선택했다. 그러나 이러한 음식들 보다 한국 고유의 음식이 더 인기가 있었고, 메뉴에 대한 전면적인 수정을 거치는 시행착오를 겪으면서 한식의 전통과 맛을 강조하는 메뉴 전략을 선택하게 된다.

영국 역시 중국과 비슷한 소비자 경향을 보인다. 영국 점포의 메뉴 역시 현지화를 강조한 메뉴 구성 보다는 한식 전통의 맛이 살아있는 메뉴 구성 위주이다. 처음 영국에 입점 할 당시, 비비고는 유럽 내 한식에 대한 인식이 부족하다는 점을 고려하여 스테이크와 합쳐진 불고기와 같이 현지화 된 메뉴를 통한 접근 전략을 선택했다. 그러나 정작 인기가 있었던 메뉴는 순대, 떡볶이, 갈비탕, 붕어빵 같은 한식의 성격이 더 강조된 형태의 메뉴였다. 비비고는 이러한 소비자의 선호를 반영한 메뉴로 수정하는 동시에 현지 정서를 반영하여 모던한 플레이팅과 함께 소주 칵테일 등을 개발해 판매하고 있다.

##### 2) 선택의 다양화, 메뉴 현지화 전략 : 미국

반면, 미국의 다민족 국가 속성은 비비고의 메뉴 전략 변화에도 반영되었다. 미국은 비비고가 한식의

전통적인 측면이 강조된 레스토랑에서 시작하여 시행착오를 겪으면서 메뉴 현지화 전략을 선택하게 된 예시 국가이다. 이러한 메뉴 예시에는 비빔밥이 있다. 미국 시장 진입 초기, 미국의 소비자들은 완성된 형태의 비빔밥에 들어 있는 푹 삶아진 나물의 맛과 식감을 낮설어 했다. 비빔밥에 고명으로 올라가는 간 형태의 고기 역시 마찬가지였다. 그들에게 간 고기는 햄버거를 만들 때만 먹는 것이라는 인식이 있었다. 비비고는 이러한 현지 소비자들의 낮설음을 해소하고, 밥의 선택지를 늘리고, 나물 뿐 아니라 생야채의 선택지를 추가하는 등 메뉴 선택을 다양화 하면서 소비자에게 선택의 기회를 부여했다. 또한 갈아진 형태의 고기를 스테이크 형식으로 잘라진 고기로 바꾸어 현지 소비자의 진입 장벽을 낮추었다. 대신 비빔밥에 들어가는 소스 같은 부분을 한국적인 맛이 강조되도록 변형했다. 이렇게 현지 소비자의 수요를 반영한 결과 손님이 2배 이상 증가하여, 2020까지 130개의 점포를 오픈 예정이며 더불어 미국 내 다양한 지역에 입점을 가속화 할 계획이다.

#### 4.2.2 표준화 및 SCM 개선을 통한 CDR과 QSR의 시너지 유도

세계인의 방문이 잦고 방문 경험의 확산 가능성이 높은 런던의 도시 특성 상, 런던 스토어는 매출 및 수익성 추구 이외에도 한식 세계화 및 한식 홍보 역할을 하는 시그니처 스토어의 성격이 강하다. CDR 형태의 매장을 통해서 조리된 외식 경험을 통해서 한식 섭취 경험을 늘리고, 이러한 경험이 비비고 가공식품을 통해서 내식 활성화로 이루어지도록 유도하는 것이다. 비비고는 이러한 플래그십 스토어 형태의 점포에서 시작하여, 한식 세계화의 발걸음을 다양한 지역으로 내딛고자 한다.

나아가, 비비고는 한식 섭취 경험과 다양한 가공식품 경험의 바탕이 되지만, 수익성의 측면에서 떨

어지는 CDR 매장 형태에서 멈추지 않고, 빠른 한식 서비스 제공과 매장 확산이 용이한 QSR 형태의 매장 확대를 추구한다. 이를 위해서는 매장 운영과 재료 수급을 원활하게 하는 표준화를 동시 진행해야 한다. 그 이유는 공장, 센트럴 키친 등 SCM 등에서 전 점포에 재료를 원활히 수급하고 인력 교환을 진행하는 등 뒷받침이 필요한 QSR 형태의 특징 때문이다. 이에 대한 충분한 대비가 없었던 중국 시장에서, 비비고는 고객 수는 많았지만, 수익적 측면에서 부족했다. 이에 따라 비비고는 현재까지 중국 내에서 센트럴 키친 등의 설비가 없어도 운영 가능한 CDR 형태의 레스토랑을 택하고 있다. 하지만 앞으로 비비고는 점포 확장을 진행하면서 표준화와 SCM 구축을 통해서 QSR 형태의 매장을 좀 더 확대해 나간다는 목표를 가지고 있다.

## V. 비비고 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략

### 5.1 왕교자 스타 제품을 중심으로 한 커뮤니케이션 확대

‘한식의 자존심’이라는 슬로건을 내세운 한식 글로벌 브랜드 비비고는 역설적이게도 2009년 런칭 준비를 시작하여 2010년 중국을 시작으로 점포를 출점 하는 등 해외 시장을 우선 공략하는 전략을 택한다. 이에 따라 비비고는 2013년 ‘세계가 반한 코리아 푸드를 국내에서 만나보세요’라는 메세징을 담은 카피와 함께 국내 브랜드 런칭을 하게 된다. 이후 비비고는 맛있는 만두의 시작과 끝, ‘비비고 왕교자’라는 스타 제품을 강조하며 ‘만두’ 카테고리 내에서 ‘맛’이라는 기능적 이미지를 강조하는 커뮤니케이션을 통해 국내 소비자에게 비비고 브랜드의 이미지를 각

인시키는데 성공한다.

2014년에는 주로 ‘맥주와의 썸’을 강조하면서 일상 속 ‘대세’임을 굳힌 비비고는 이후 2015년 조리 냉동식품, 김치, 냉동밥, 김 스낵 등으로 제품 포트폴리오를 강화하면서 다시 ‘한식’과 ‘비비고’ 브랜드의 연관성을 강조하는 커뮤니케이션을 진행한다. 이로서 비비고는 한식 대표브랜드로의 인지를 강화하고, 만두 제품의 후광 효과를 확대하는데 집중한다. 2016년 비비고는 다시 비비고 왕교자 제품을 중심으로 맥주와 연관된 커뮤니케이션을 강화하면서, ‘한식의 자존심’이라는 슬로건을 내걸고 다양한 제품을 내세우던 브랜드 시퀀스 위주의 커뮤니케이션에서 ‘만두의 자존심’이라는 슬로건과 함께 TPO(를 강화하는 커뮤니케이션 전략을 선택한다.

5.2 문화와 한식의 접목, K-푸드 컨셉을 통한 접근

해외에서의 비비고 브랜드 커뮤니케이션은 K-팝을 이용한 한류 문화 연계 커뮤니케이션과 글로벌 행사 위주로 시식, 샘플링을 진행하는 K-푸드 연계 커뮤니케이션으로 나누어진다. 2013년 4월, 강남

스타일을 시작으로 K-팝의 대표주자로 거듭난 싸이를 홍보대사로 활용하면서 런칭 캠페인을 진행한 이후, 각종 글로벌 행사와 K-팝 연계 행사를 통해 비비고는 글로벌 한식 브랜드로의 입지를 강화한다.

전 세계로 뻗어나가는 K-팝문화는 비비고가 추구하는 한국 식문화, K-푸드를 뒷받침하는 좋은 매체가 되었다. 2014년 4월, 비비고는 일본 요코하마 아레나에서 진행한 글로벌 엠카운트 다운 페스티벌과 벚꽃 테마를 연계한 한식 체험 존을 운영하였고, 2014년 8월 미국 LA 에서 열린 K-CON에서는 비빔밥 시연, 고추장 레시피 소개, 한국 전통놀이 체험 등 한식과 한국 문화 홍보 활동을 진행하였다. 또한 2014년 12월 홍콩에서 열린 글로벌 K-팝 행사 MAMA에서는 비비고 한식 메뉴 시식 및 제품 샘플링 등 참여자의 한식 경험을 극대화하기 위한 브랜드 활동을 진행하였다.

비비고는 K-팝 행사와 공동 프로모션을 통해 그룹 시너지를 유도해내고자 한다. 먼저, K-팝 행사장을 비비고 제품 샘플링의 장으로 활용하여 행사장 방문자에게 비비고 제품 체험의 기회를 제공한다. 또한 스타를 활용한 마케팅을 통해 PPL을 진행하면서 스



〈그림 6〉 그룹 시너지-K-팝 페스티벌 공동 프로모션

타의 인지도를 활용해 한식에 대한 자연스러운 노출이 가능하게 한다. 다음으로 다양한 한류 관련 페스티벌과 비비고를 연결해 비비고 슈퍼패스(SUPER PASS)를 제작해 구매 연결 프로모션으로 활용할 수 있다. 비비고 슈퍼패스는 한류의 인기를 한식 구매 유도에 역 이용하는 것으로, 비비고 상품 구매 시 VIP좌석, 리허설 입장권, 스타 대기실 입장권 등을 포함한 특별 입장권을 부여하는 것이다.

### 5.3 글로벌 행사를 통해 글로벌 오피니언 대상 커뮤니케이션

비비고는 2013년 7월에는 독일 린다우에서 진행된 노벨상 수상자를 대상으로 한국의 날 행사를 마련하여 비비고 한식 만찬을 제공하고, 한식의 우수성과 위상을 전파하였으며, 비빔밥 유랑단을 조직하여 명문 MBA, 실리콘 벨리를 돌며 비빔밥 시식회를 진행하였다. 비빔밥 유랑단은 4개월간 명문대, 유수의 외국 기업 등 총 50여개의 주요 장소 및 행사에 방문하여 1년 간 1만여 명에게 비빔밥 소개와 시식 행사를 진행했다. 행사 진행 시 이들은 비비고 제품, 레스토랑 소개 프레젠테이션 및 제품 체험 기회를 제공하였다. 행사는 CJ푸드빌과 제일제당의 인력을 직접 활용하여 한 건당 3백만원이라는 저 비용으로 진행하였고, 글로벌 샘플링 진행시에는 글로벌 사이트 한 건당 8천만~1억원이 소요되었다. 이러한 비빔밥 유랑단의 노력은 2012년 기준 국내 일간지 10여건, 현지 신문과 라디오에 다수 보도 되었다.

또한 비비고 브랜드는 2015년 이탈리아 밀라노에서 ‘음식’을 주제로 있었던 밀라노 엑스포의 한국관에 참여하여 한식 레스토랑을 운영하면서 김치 특별주간을 성공적으로 진행하였다. 이러한 공식 행사를 통해 세계 속에 한식과 한국 식문화를 바르게 알리고 비비고 브랜드와 비비고 제품들의 가능성을 확인하는 기회로 삼았다.

### 5.4 소비자의 경험 구조를 기준으로 진행되는 K-푸드 360도 마케팅

비비고의 글로벌 커뮤니케이션 전략은 소비자의 경험 구조를 기준으로 PR, 소비자 참여, 매장 내 활동, SNS의 4단계로 나누어진다. 이렇게 4단계로 나누어진 마케팅 단계를 통해서 이슈 생성부터 소비자 체험유도 및 강화, 또 다른 관련 이슈 생성을 커버하는 하나의 360도 마케팅 구조를 만들어 내었다. 이는 최근 들어 다양한 분야에서 주목하고 있는 소비자 인게이지먼트의 영향력을 실무에서 주요하게 활용하고 있는 것이라 볼 수 있다. 상호작용적이며 동적인 최근의 기업 환경에서 소비자들의 참여와 협업적인 경험(cocreative experience)을 강조하는 인게이지먼트는 결과적으로 소비자 가치창출과 관계구조에 있어서 긍정적 역할을 한다는 것이다 (Brodie et al., 2011; Van Doorn et al., 2010). 이처럼 비비고의 글로벌 커뮤니케이션 전략은 다양한 접점에서 고객의 인게이지먼트를 강화할 수 있는 전략이라고 할 수 있다 (Henning-Thrau et al., 2010).

우선 PR 활동을 통한 이슈 확산에 힘썼다. 화제성 옥외 광고 및 국내 방송 보고, 유튜브 확산 등 적극적인 PR활동을 통해 비비고는 이슈의 2차, 3차 확산을 유도했다. 한 예시로, 비비고가 해외에서 진행한 이영애 비빔밥 광고는 국내에도 화제가 되었을 정도이다. 둘째 소비자 참여를 유도해 소비자 경험을 제공하고, 콘텐츠를 재생산했다. 비비고는 컨테스트, 페스티벌 등의 다양한 그룹 인프라를 기반으로, 소비자가 자발적인 콘텐츠를 생성하게 했다. 이를 통해 우승자를 선정하고, 선정된 소비자에게 한식 체험을 제공하면서 소비자 경험을 제공하고, 비비고의 다양한 체험을 담은 콘텐츠를 재생산하도록 유도했다. 셋째 국가별 매장 내 활동을 강화했다. 비비고는 K-팝을 비롯해 인기가 있는 다양한 한류 스타를 국가 별 매장 내 활동 강화에 이용했다. 예를 들어, 외



〈그림 7〉 비비고 360도 MKT 커뮤니케이션

식 및 내식에 동시 싸이 메뉴를 운영하는가 하면, 매장 내 등신대, POP로 연계하고, 싸이 데이 및 싸이 파티 등 매장 내에서 다양한 문화적 프로모션을 진행하면서 매장 방문과 행사 참여를 유도하였다(Verhoef et al., 2010). 마지막으로 SNS 기반으로 소비자의 자발적 콘텐츠 확산을 유도했다(유창조, 이상, 2010; 유창조, 정혜주, 2015). 비비고는 SNS를 통해 다양한 비비고 콘텐츠의 자발적 생성을 유도하며, 소비자 참여를 통해 다양한 활동으로 생산된 콘텐츠의 자발적 확산을 유도하였다. 또한 브랜드 통합 사이트 구축을 통해서, 비비고의 다양한 브랜드 검색 및 정보 활용을 용이하게 하였다.

## VI. 결론 및 비비고의 과제

### 6.1 비비고 성과 및 시사점

현재 식문화 사업 시장의 전망은 매우 밝다. 식문

화 시장은 전세계 약 5천조 상당의 규모를 가지고 있으며, 비비고는 이 시장에서 한식 세계화의 꿈을 이루기 위한 첫 발걸음을 내딛고 있다. 이렇듯 긍정적인 전망은 2015년 밀라노 엑스포 부스 입점 결과에서도 확인할 수 있다. 밀라노 엑스포는 각 나라가 부스를 할당 받아 6개월 동안 음식을 주제로 각 나라의 문화를 소개하고 체험 부스 및 레스토랑을 운영할 수 있는 기회였다. 한국관 및 비비고관은 전 부스를 통틀어 9번째로 큰 규모였다. 특히 코스 요리 중심의 서빙 방식에 익숙해져 있던 유럽 지역의 소비자들에게 비비고는 평평한 사각 원 플레이트에 한상 차림으로 서빙하는 방식으로 메뉴를 제공했는데, 소비자가 기존에 음식을 제공받던 방식과 차이가 있음에도 불구하고, 현지에서 김치찌개가 꼭 먹어야 하는 음식으로 선정되는 등 현지 소비자의 우호적인 반응을 이끌어냈다. 특히 밀라노 엑스포 한국관의 레스토랑은 입점 후 하루 2천5백만원의 매출을 일궈 한식 세계화의 놀랄만한 가능성을 확인하였다. 이처럼 한식에 대한 가능성과 수요를 확인한 비비고는 주요 국가를 중심으로 한식 체험 기회를 부여하

면서 현재 구축한 모델링을 기반으로 확대해 나가는 동시에 나머지 국가들에 점차적 확대를 진행할 예정이다. 한식의 맥도널드화를 향한 비비고의 여정은 이제 본격적으로 시작되는 셈이다.

더불어 이미 국내 시장에서는 대표 제품 왕교자를 선두로 해, 냉동만두, 조리냉동, 냉동밥 시장에서 시장점유율 1위를 유지하고 있으며, 강력한 경쟁브랜드가 많았던 김치 시장에서도 2위로 올라서고 있다. 그밖에 김/김스낵류, 가정식대체식품 시장으로도 지속적으로 제품군을 확장하고 있다. 국내시장 소비자들 역시 ‘비빔’에 담긴 한식 철학의 의미에 호감을 느끼고 있으며, 특히 전반적으로 독특하고 참신한 이미지로 연상되고 있다. 독특하고, 참신한, 고급스럽고 세련된 감성적 이미지 측면에서 어필하고 있는 것으로 나타났다. 한식 오리진을 현대적 재해석하고 진화시킨 비비고 브랜드 컨셉은 성공적으로 소비자들에게 받아들여지고 있으며, 소비자들 스스로 이러한 독특하고 신선한 경험을 즐기고 있는 것으로 평가할 수 있다.

위와 같은 식문화 한류를 이끄는 데 앞장선 비비고의 성공적인 마케팅 전략은 세계 곳곳에서 비비고에 대한 관심을 불러일으키는 결실을 거두고 있다. 구글트렌드 검색결과와 같은 객관적 지표로 확인해보

면, 실제로 2016년 11월 기준, ‘bibigo’로 검색시에 2010년 출시 이후 시간에 따른 관심도가 꾸준히 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 지역별 관심도 역시 싱가포르, 로스앤젤레스, 런던, 자카르타 등 비비고가 출시한 도시에서 그 인기를 확인할 수 있다.

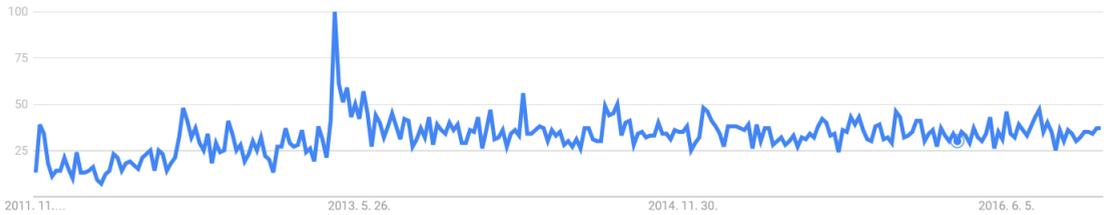
## 6.2 미래과제

비비고 확산을 위해서는 한국 내에서 인력양성, 메뉴 개발, 시스템 정교화 등을 꾸준히 해서 해외로 인력과 시스템을 수출하는 방식구축이 필요하다. 또한 비비고 레스토랑 및 가공식품의 빠른 확산을 위해서는 현지에 맞는 운영이 진행되어야 하므로, 현지 문화 및 수요에 대한 이해 역시 지속적으로 이루어져야 한다. 특히 QSR로의 확대에 있어서 여러 점포에 동일한 맛과 품질을 유지하고, 원료 수급 등을 용이하게 할 수 있는 센트럴 키친, 인력 교환 등을 운용할 수 있는 시스템 구축 후 자율적인 현지 운영을 가능하게 하는 시스템이 필수적이다.

해외 시장에서의 첫 번째 어려움은 인력운용에 대한 문제이다. 주로 해외의 점포들이 현지 인력 위주로 운영되는 동시에 해외 국가들의 자국민 보호법으로 인해 국내 청년의 해외 고용 시 비자 발급 등의



〈그림 8〉 비비고 레스토랑 해외시장 진출 성과



〈그림 9〉 구글트렌드 검색결과: 시간흐름에 따른 관심도 변화



1	싱가포르	100
2	로스앤젤레스	33
3	서울특별시	19
4	런던	19
5	자카르타	9

〈그림 10〉 구글트렌드 검색결과: 지역별 관심도

이슈를 극복해야만 한다. 둘째 원료 공급에 대한 문제도 해결이 필요하다. 한식이라는 중목 특성 상 한국에서 공급해야만 하는 원료들이 있는데, 관세 문제를 비롯한 다양한 수출입 기준으로 인해 원료 저가 공급 및 다양한 식자재 유통이 원활하지 않다.

셋째는 보다 근본적인 문제로 정부 주도의 해외시장 진출 노력이 다른 국가에 비해 상대적으로 미온적이라는 점이다. 일본이나 태국, 이태리 등의 국가는 'Kitchen to the world' 등의 슬로건 아래 정부 주도의 식문화 세계화가 활발하게 이루어지는 반면, 한식 세계화는 정부 주도의 노력 보다는 CJ그룹 주도의 움직임이 진행되고 있다. 그렇다 보니 국가 간 수출입의 문제나 인력 확보 등의 문제에 있어서 한식 세계화를 지원할 수 있는 제도와 정책 인프라가 부족하다는 어려움이 있다. CDR, QSR 등의 레스토랑 경험 혹은 페스티벌 및 국제 행사와 같은 비비고의 여러 활동을 통해 한식을 접하게 된 소비자가 이를 추가적인 내식/외식 경험으로 연결할 수 있도

록 유도하고, 자발적 경험 확산으로 유도하기 위해서 노력이 뒷받침 되면 진정한 글로벌 한식 브랜드 비비고의 더 눈부신 활약을 기대해볼 수 있겠다.

### 참고문헌

김유영(2015), "CNN 뉴스서 '비비고' 한식혁명 주인공으로 등장," 동아일보, 2015년 5월 26일자.  
 이꽃들(2016), "CJ그룹, 먹고 입고 놀고...일상 속 '한류' 꿈꾼다," 이투데이, 2016년 10월 5일자.  
 서민수, 이동훈, 홍선영, 정태수(2012), "K 팝의 성공 요인과 기업의 활용 전략," 삼성경제연구소, CEO Information, 841호.  
 유창조(2008), "소비자의 역할변화에 대한 탐색적 연구: 새로운 소비문화 발현자로서의 소비자," *Asia Marketing Journal*, 10(2), 153-159.  
 유창조, 이상(2010), "뉴미디어 환경에서 소비자의 역할 인

- 식 변화에 한 심층연구: 이동통신 사용시 새로운 소비가치 발현자로서의 10대 소비자,” **소비자학연구**, 21(1), 245-272.
- 유창조, 정혜주(2015), “원브랜드샵 토니모리(TONYMOLY)의 마케팅 차별화 전략에 관한 사례,” **Korea Business Review**, 19(4), 49-74.
- 이상미(2015), “한류문화가 중국인 관광객의 한식 인지도 및 구매의도에 미치는 영향,” **한국콘텐츠학회논문지**, 15(5), 515-522.
- 임학순(2012), “특집논문: 필리핀 청소년들의 K-팝 소비요인 및 영향인식에 관한 연구,” **Comparative Korean Studies**, 20(1), 85-112.
- 최문성(2012), “한류가 우리나라 수출에 미치는 효과,” **통상정보연구**, 14(1), 67-86.
- 최진아(2016), “글로벌 브랜드의 도입과 확대,” **국제경영리뷰**, 20(1), 245-262.
- Brodie, R. J., L. D. Hollebeek, B. Juric, and A. Ilic (2011), “Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research,” *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Caru, A. and B. Cova(2007), *Consuming experiences*, London, UK:Routledge, 3-16.
- Hennig-Thurau, T., E. C. Malthouse, C. Friege, S. Gensler, L. Lobschat, A. Rangaswamy and B. Skiera(2010), “The impact of new media on customer relationships,” *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- Van Doorn, J., K. N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner and P. C. Verhoef(2010), “Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions,” *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Verhoef, P. C., W. J. Reinartz and M. Krafft(2010), “Customer engagement as a new perspective in customer management,” *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.

## Case study: 'bibigo' Marketing Strategy to Be Global No. 1 K-Food Brand

Chang Jo Yoo\* · Jiyoung Kim\*\*

### Abstract

Cultural industry is attracting attention as a next-generation growth engines of the Republic of Korea. CJ group is striving to advance the period of 'Korean Wave 4.0' which is melt around people's daily lives, not just for some 'Korean wave mania'. CJ group is taking the lead in leading the Korean food culture with newly launched global K-Food brand 'bibigo'. bibigo provides a total solution of Korean Food, pursuing harmony of dining (restaurants) and processed foods under a single brand.

Philosophy and principles of the brand are to have different factors to meet and find something new in it. This is the core of brand philosophy, so-called 'bibim (mixing)'. In addition to that, 'Go' is added to brand name implying that bibigo takes the lead in global food industry. Eventually the name of 'bibigo' means its marketing strategy which is to pursue a blend of domestic and foreign and dining and processed foods.

The purpose of this case is to introduce bibigo's successful marketing strategies. To fulfill this purpose, we looked into bibigo brand strategy and global expansion strategies focusing on brand concept, product portfolio, integrated marketing communication and global expansion strategies on the basis of academic theory, and then discussed the future challenges for bibigo.

Key Words: Korean Wave, K-Food, K-Culture, Processed Food, Dining(Restaurant),  
Integrated Marketing Communication

---

\* Professor of Marketing, School of Business, Dongkuk University, Seoul, Korea, First Author

\*\* Assistant Professor(Teaching), School of Business, Yonsei University, Seoul, Korea, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# ‘한식 맥도널드화’를 향한 도전: 글로벌 한식 브랜드 비비고 마케팅 전략

## 1. Synopsis

문화산업이 대한민국의 차세대 성장 동력으로 주목받고 있는 가운데, CJ그룹은 영화, 음식, 뷰티, 패션 등 글로벌 문화 전반에 걸쳐 ‘K-컬처’ 열풍 확산을 주도해 왔다. 특히 전 세계인의 일상을 파고드는 한류전략으로 한국의 라이프 스타일이 일부 마니아층이 아닌 전 세계인의 일상에 녹아 생활화되는 한류 4.0시대를 앞당기도록 힘쓰고 있다. 특히 CJ그룹은 글로벌 통합 한식 브랜드인 ‘비비고’ 브랜드를 앞세워 식문화 한류를 이끄는 데 앞장서고 있다. 비비고는 단일 브랜드 하에 내식과 외식의 조화를 추구하여, K-푸드로 대변되는 한식 세계화의 토탈 솔루션을 제공한다. 본 사례의 목적은 ‘한식의 맥도널드화’를 향한 비비고의 전반적인 마케팅 전략과 해외진출 전략을 분석하고 소개하는데 있다.

2010년, 부족함은 채우고 좋은 것은 나누어 융합한다는 비빔의 철학과 앞으로 나아간다는 ‘GO’를 합하여 탄생한 이름 비비고는 CJ그룹의 노하우와 역량이 담겨 탄생한 브랜드이다. 비비고의 철학과 원칙은 서로 다른 요소들이 만나 나눔과 조화를 이루고, 그 속에서 새로움을 발견하며, 다음을 만들어 내려는 한식의 철학인 ‘비빔(bibim)’ 안에서 어우러져 나타나며, 이는 국내와 해외, 내식과 외식의 조화를 추구하는 비비고의 시너지 전략에도 잘 나타난다. 본 연구는 CJ그룹의 글로벌 한식 브랜드 비비고 성

공 사례를 크게 브랜드 설립배경 및 브랜드 전략, 해외진출 전략, 그리고 결론 및 미래과제로 나눠 살펴 보았다.

## 2. Teaching Point

비비고는 기존에는 전혀 존재하지 않았던 신규 브랜드이다. 동시에 냉동식품 및 가정식 대체식품 등 다양한 카테고리에 속하는 제품군을 확보하고 있는 카테고리 확장 브랜드이기도 하다. 더욱이 비비고는 글로벌 한류문화 확산에 앞장서고자 하는 CJ그룹의 역원이 담긴 브랜드로, ‘한국의 음식을 먹고, 한국의 라이프 스타일을 즐기는...’ 한류 4.0 시대를 선도하는 글로벌 브랜드이다. 이에 가공식품의 내식산업과 레스토랑 중심의 외식산업 시너지 모델을 갖고 있는 브랜드이며, CJ그룹 내에서도 내식은 CJ제일제당이 외식은 CJ푸드빌이 관리하고 있다. 이처럼 비비고는 그룹 내에서 육성하는 브랜드이자, 시장 내 선도 브랜드이기 때문에 브랜드관리 전략, 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략, 해외 시장 진출 전략 측면에서 논의해 볼 다양한 요소를 갖고 있는 브랜드이다. 이에 본 사례는 신제품 개발 시 유의해야 할 다양한 요소들과 문화상품으로서 고려해야 할 요소, 그리고 이에 따른 경영전략 및 마케팅전략과 관련하여 많은 시사점을 제공해주고 있다. 따라서 저자들은 독자들

에게 글로벌 브랜드 비비고의 마케팅 전략과 해외 진출 사례를 통해 한류문화 콘텐츠로서의 차별화 전략 등을 구체적으로 생각해보는 기회를 제시한다.

### 3. Assignment Questions and Analysis

1) CJ그룹은 글로벌 통합 한식 브랜드인 '비비고' 브랜드를 앞세워 식문화 한류를 이끌고 있다. 이 측면에서 비비고 브랜드 전략 측면에서 성공요인 및 보완할 점 등을 논의해보자.

비비고의 브랜드 전략은 한식의 전통과 근본을 유지하면서 현대인과 세계인에 맞게 변화한다는 것이 핵심이다. 비비고 브랜드의 비전은 '전 세계인들이 함께 즐기는 한식 대표 브랜드'이며, 이를 위해 '한식의 맛과 우수성, 라이프 스타일을 세계인에게 알려 식문화 한류를 이끌어 나간다'는 미션을 가지고 있다. 또한 비비고는 한식의 자존심이라는 슬로건을 내세우고 있으며, 'Modern Authentic Korean Food'라는 브랜드 아이덴티티 하에서는 비비고는 다음의 요인을 적절히 융합하고 있다.

첫째, 한식 고유의 특징을 담은 최초의 한식 브랜드라는 점이다. 비비고가 말하는 한식의 고유 특징이란, 조화와 균형 그리고 발효이다. 둘째, 건강하고 신선한 한식을 제공한다는 점이다. 비비고는 식품과 외식 모두에서 한식의 영양 균형을 나타내는 건강함, 화학 재료 무첨가와 원재료 자체의 원물감을 살린 신선함, 두 가지의 특징을 강조한다. 셋째, 근본이 있는 한식 고유의 맛을 전달한다는 점이다. 넷째, 한국의 전통 요소와 현대적인 감각의 조화를 이룬다는 점이다. 비비고는 가공식품에서 한식을 편리하고 세련되게 즐길 수 있도록 하는 패키징을 택하고, 레스토랑에서는 자연 친화적인 자재를 사용한 모던한

인테리어와 한국적 요소를 담은 소품을 통해서 한국의 전통 요소와 현대적인 감각을 조화롭게 전달하고자 한다. 다섯째 '새로운 경험' - 글로벌 식문화 트렌드를 주도한다는 점이다. 비비고는 한식이라는 새로운 식문화 경험을 통해 새로운 음식 트렌드가 되는 것을 추구한다. 또한 이 과정에서 한식 특유의 맛과 먹는 방법의 재미를 제공하고자 한다. 여섯째, K-푸드의 토달 솔루션을 제공한다는 점이다. 비비고는 단일 브랜드 하에 내식과 외식의 조화를 추구하여, K-푸드로 대변되는 한식 세계화의 토달 솔루션을 제공하고자 한다.

다음으로 비비고의 주된 사업 성공 요인은 시너지 구축이 가능한 수익 모델을 운영했다는 점이다. 비비고는 크게 국내와 해외, 가공식품(내식)과 레스토랑(외식)의 시너지를 유도하는 모델을 보유하고 있다. 이 모델에서 비비고가 중요시 하는 것은 세 가지이다. 첫째, 통합 브랜드 시스템을 구축하고 활용하는 것이다. 둘째, 가공식품(내식)과 레스토랑(외식)의 시너지 모델을 구축하고 운영한다. 내식 문화를 통해서도 외식에서 경험할 수 있었던 수준의 식문화를 편리하게 경험하게 하면서 제품 개발 시너지 효과를 낼 수 있으며, 가공식품을 또다시 외식 메뉴의 사이드 디쉬로 활용하면서 외식 시너지 메뉴의 원료로 활용할 수 있다. 세 번째 요소는 통합 커뮤니케이션을 기획하고 실행하는 것이다. 이는 비비고 뿐 아니라 한식 전반에 대한 홍보에 있어서 여러 기관과 협업하여 통일된 메시지를 전달해야 한다는 의미이다.

2) 비비고 외식사업 해외 진출 시 국가별 차별화된 현지화 전략을 펼치고 있다. 예상되는 장단점에 대해 논의해보자.

비비고 브랜드가 해외 진출 시 가장 중요시 했던 점은 해당 국가의 소비자 수요를 파악하여 적합한 전

략을 찾고, 국가마다 다른 전략을 선택하여 확대해 나가는 것이다. 예를 들어, 이미 현지 시장에 진출하는 과정에서 시행착오를 겪었으며, 현지 소비자를 위한 메뉴와 전략 기반이 갖추어져 있는 중국과 미국은 빠른 속도로 레스토랑을 확대하는 전략을 택하고, 한식에 대한 이해와 소비자 파악이 부족한 나머지 국가들은 한식에 대한 홍보와 소개 커뮤니케이션을 바탕으로 플래그십 스토어 위주의 운영을 선택하는 식이다. 특히, 글로벌 시장에서의 확대를 위해 비비고 브랜드의 표준화 기준을 형성해 나감과 동시에, 국가마다 다른 현지화 전략을 수립하는 것은 초기 시장 파악과 매뉴얼 구축 과정에 있어서 상당한 시행착오를 필요로 했다. 현지 시장 및 소비자 파악이 진행된 시장 중 가장 극명한 차이가 드러나는 것은 미국 시장과 중국 시장이다. 두 국가는 소비자 선호에 있어서 현지화 정도에 대해 가장 극명한 차이를 보인다.

글로벌라이제이션 전략은 소비자의 수용도 측면 뿐 아니라, 사업 수익성 측면에서도 논의될 필요가 있다. 비비고는 한식 섭취 경험과 다양한 가공식품 경험의 바탕이 되지만, 수익성의 측면에서 떨어지는 CDR 매장 형태에서 멈추지 않고, 빠른 한식 서비스 제공과 매장 확산이 용이한 QSR 형태의 매장을 추구하고 있다. 이를 위해서는 매장 운영과 재료 수급을 원활하게 하는 표준화를 동시에 진행해야 한다. 그 이유는 공장, 센트럴 키친 등 SCM 등에서 전 점포에 재료를 원활히 수급하고 인력 교환을 진행하는 등 뒷받침이 필요한 QSR 형태의 특징 때문이다. 이에 대한 충분한 대비가 없었던 중국 시장에서, 비비고는 고객 수는 많았지만, 수익적 측면에서 부족했다. 이에 따라 비비고는 현재까지 중국 내에서 센트럴 키친 등의 설비가 없어도 운영 가능한 CDR 형태의 레스토랑을 택하고 있다. 하지만 앞으로 비비고는 점포 확장을 진행하면서 표준화와 SCM 구축을 통해서 QSR 형태의 매장을 좀 더 확대해 나간다는

목표를 가지고 있다.

### 3) 비비고가 꿈꾸는 ‘한식 맥도널드화’를 위해 좀 더 강화되어야 할 부분은 무엇인지 논의해보자.

비비고 확산을 위해서는 한국 내에서 인력양성, 메뉴 개발, 시스템 정교화 등을 꾸준히 해서 해외로 인력과 시스템을 수출하는 방식구축이 필요하다. 또한 비비고 레스토랑 및 가공식품의 빠른 확산을 위해서는 현지에 맞는 운영이 진행되어야 하므로, 현지 문화 및 수요에 대한 이해 역시 지속적으로 이루어져야 한다. 특히 QSR로의 확대에 있어서 여러 점포에 동일한 맛과 품질을 유지하고, 원료 수급 등을 용이하게 할 수 있는 센트럴 키친, 인력 교환 등을 운용할 수 있는 시스템 구축 후 자율적인 현지 운영을 가능하게 하는 시스템이 필수적이다.

해외 시장에서의 첫번째 어려움은 인력운용에 대한 문제이다. 주로 해외의 점포들이 현지 인력 위주로 운영되는 동시에 해외 국가들의 자국민 보호법으로 인해 국내 청년의 해외 고용 시 비자 발급 등의 이슈를 극복해야만 한다. 둘째 원료 공급에 대한 문제도 해결이 필요하다. 한식이라는 종목 특성상 한국에서 공급해야만 하는 원료들이 있는데, 관세 문제를 비롯한 다양한 수출입 기준으로 인해 원료 저가 공급 및 다양한 식자재 유통이 원활하지 않다.

셋째는 보다 근본적인 문제로 정부 주도의 해외시장 진출 노력이 다른 국가에 비해 상대적으로 미온적이라는 점이다. 일본이나 태국, 이태리 등의 국가는 ‘Kitchen to the World’ 등의 슬로건 아래 정부 주도의 식문화 세계화가 활발하게 이루어지는 반면, 한식 세계화는 정부 주도의 노력 보다는 CJ그룹 주도의 움직임이 진행되고 있다. 그렇다 보니 국가 간 수출입의 문제나 인력 확보 등의 문제에 있어서 한식 세계화를 지원할 수 있는 제도와 정책 인프라가 부족하다는 어려움이 있다. CDR, QSR 등의 레스

토랑 경험 혹은 페스티벌 및 국제 행사와 같은 비비고의 여러 활동을 통해 한식을 접하게 된 소비자가 이를 추가적인 내식/외식 경험으로 연결할 수 있도록 유도하고, 자발적 경험 확산으로 유도하기 위해서 노력이 뒷받침 되면 진정한 글로벌 한식 브랜드 비비고의 더 눈부신 활약을 기대해볼 수 있겠다.