



유닐리버

地球를 덮은 巨大한 문어

이 동 원 역음

- ◇... 세계 최대의 食品메이커 유닐리버(Unilever Ltd.)의 72년도 매상고는 88억 6...◇
- ◇...천 4백44만弗. 元貨로 따져 3조 5천 4백 56억이 넘는 엄청난 巨額이다. ...◇
- ◇... 유닐리버는 세계 油脂原料의 1/3을 매입, 세계식용유지의 半이상 공급하고 있...◇
- ◇...다. ...◇
- ◇... 4大主力商品인 마아가린, 비누, 工業油脂, 食料品 가운데 마아가린은 全유럽...◇
- ◇...需要의 75%, 비누는 英國市場의 60%를 장악하고 있다. ...◇
- ◇... 傳統商品인 마아가린과 비누가 전체 매상의 約 60%를 차지하고 있으나 근래...◇
- ◇...에 와서는 60개국에 뿌리박고 있는 6백에 이르는 子會社와 2백 50개 直營工場...◇
- ◇...을 통해 麥酒, 自転車, 合板, 海運 등 經營多角化에도 힘을 쏟고 있다. ...◇
- ◇... 그러나 基本經營方向은 不況이나 戰爭에 影響을 받지 않는 食品을 中心으로...◇
- ◇...한 平和産業에 重點을 두고 海外市場에 進出하고 있는것이 분명하다. ...◇

한해 賣上 3兆 5千億원

英國과 네델란드에 각각 本社를 둔 문자그대로의 超國家企業, 유닐리버가 탄생한 것은 1929년 9월,

당시 유럽의 3大油脂메이커였던 리버·브라더즈社와 마아가린·유니온社 그리고 네델란드의 말가리나·유니社가 合併하여 설립된 會社다.

英國의 리버·브라더즈의 創業者 윌리엄 리버는 16세때부터 란카셔地方 볼튼에서 아버지가 經營하고 있는 食品店일을 돌보아 왔다.

가게가 번창해 가면서 윌리엄은 동생 제임스와 함께 근처에 있는 都市 맨체스터에 進出 せ집포를 차리는 한편 食品都賣業을 經營했다

그가 크게 비약하는 발판이 된 비누製造에 손을 댄 것은 1885년 이해 리버·브라더즈社가 설립됐다. 産業革命의 성과에 의해 賃金勞動者의 호주머니사정이 좋아졌을 때였다.

生活수준의 전반적인 向上과 더불어 급증하기 시작한 家庭과 工場用 비누수요에 착안한 것이다.

그의 事業은 이러한 時代的 물결을 타고 순조롭게 뻗어 갔다.

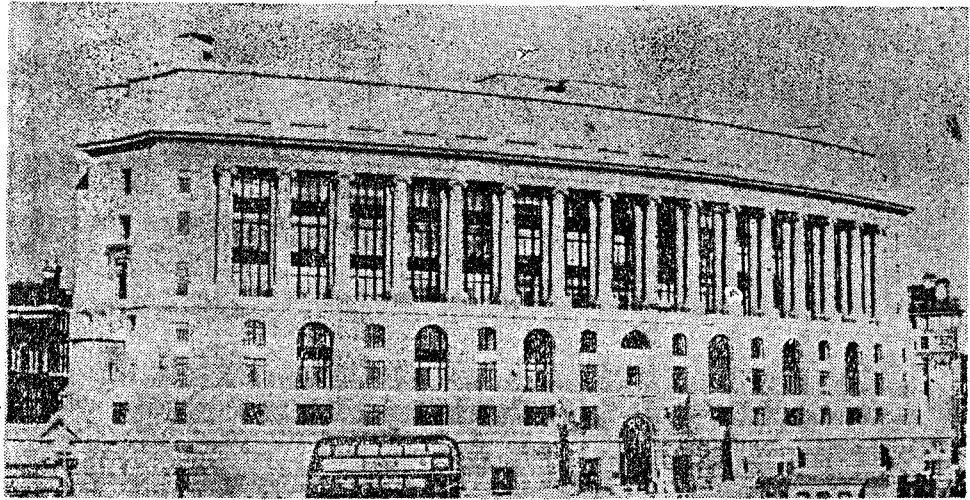
특히 椰子實에서 얻은 植物性 油脂로 만든 새로운 타입의 비누는 크게 人氣를 모아 市場을 석권했다.

지금까지의 獸脂비누와는 달리 거품도 잘나

고 때도 잘지고 해서 주부들의 환영을 받았다. 더우기 이때까지만 해도 비누하면 으레 깃길다란 막대기형이던 것을 하나씩 집어 쓰기 좋게 잘라서 하나하나를 포장했다.

선라이트라는 商標로 내놓으면서 대대적인 廣告도 했다.

이러한 판매방식은 당시로서는 획기적인 사실로서 英國에서의 近代의 마케팅時代의 幕을 연셈이다.



그로부터 10년도 미처 못돼, 리버·브라더즈社는 英國비누業界의 톱메이커로 君臨하게 됐으며 유럽各地와 美國은 물론 세계도처의 英領植民地에까지 수출하기에 이르렀다.

시대의 물결을 탄 리버·브라더즈는 나날이 事業도 확장되어 西아프리카의 椰子園 경영을 비롯 生鮮加工과 소세이지, 아이스크림, 체인 스토어 등 創業製品인 비누 이외의 分野에도 幅넓게 손을 뻗어 갔다.

1917년 創業者윌리엄·리버는 英國社會발전에 공헌한 공적으로 爵位를 받아 리버·홈卿이 되었다.

당시 윌리엄·리버의 활약은 놀라울 정도였었다.

大恐慌前夜の 大合併

리버·브라더즈社가 英國市場을 휩쓸고 있을 무렵 네델란드의 港口都市 로테르담 근처의 小都市 룩스엔 안톤·울겐스과 시몬·반텐버어그라고 하는 두 버터貿易商이 있었다.

이들은 같은 業界의 라이벌이라는 理由에도 울겐스쪽이 로오만·캐톨릭, 반텐버어그쪽이 유대敎라는 宗教的 反目도 겹쳐 심한 경쟁을 벌여 왔다.

그러나 이들은 함께 大量消費時代의 태동을 느끼고 있었다.

서로가 英國에 버터를 수출하고 있는 처지로 확대되어 가는 광대한 市場장악을 위해서

는 보다 값싼 代用品이 개발돼야 한다는 점에 의견을 같이하고 있었다.

이무렵 프랑스의 科學者 베에즈·푸리에가 마아가린(人造버터)을 발명했다.

먼저 울겐스가 서둘러 마아가린 生産에 착수했고 이어 반덴버어그도 뒤질새라 그 生産에 나섰다.

비누나 마아가린은 같은 原料인 油脂로 만들어진다.

搾油精製, 硬化의 加工공정도 같으므로 장사의 勝負는 原料입수에서 결정된다.

原料를 적기에 싼값으로 확보하는 者가 市場을 장악했고 그렇지 못한 者는 항복하게 마련이었다.

原料쟁탈전의 치열한 물결속에 勝者의 倒産業體買收 등 業界의 浮沈은 크게 파도쳤다.

이런 상황속에서 1927년, 반세기에 걸친 라이벌이었던 울겐스와 반덴버어그는 마침내 合併을 결정했다.

이 두 社의 合併을 촉진시킨 것은 리버·브라더즈社였다.

리버·브라더즈의 마아가린이 유럽大陸으로 진출, 이들 두社의 市場을 침식하기 시작했기 때문이다.

이들은 合併과 더불어 네델란드에 말가리나 유니社, 英國에 마아가린·유니온社를 設立, 리버브라더즈에의 逆襲에 나섰다.

이렇게 네델란드와 英國에 外型的이나마 別個의 法人體를 둔 것은 國際資本을 制約하기 위한 그 重課稅를 피하기 위한 것이었다.

兩社合併으로 유럽의 30개工場이 이에 吸收됐고 獨逸의 마아가린메이커의 3/4, 그리고 프랑스와 스칸디나비아의 同種業體들을 차례로 흡수해 갔다.

두려운 상대는 오직 리버·브라더즈뿐이었다.

만만치않은 敵手끼리의 對決이 계속됐다.

그러나 이같은 팽팽한 對決에서는 먹느냐, 먹히느냐의 兩者擇一이 아니면 合併하는 길밖에 없다.

드디어 이들은 3社合併의 길을 택했다.

1929년 10월 월街의 株式폭락으로 1次 大戰 후의 大恐慌이 시작되던 바로 한달전인 그 해 9월에 歷史的인 大合併이 이루어져 유니리버가 탄생됐다.

英國에서는 마아가린·유니온이 리버·브라더즈의 全株式을 안고 유니리버 L+D로 개명했고 네델란드의 말가리나·유니는 유니리버 NV로 개명됐다.

울겐스와 반덴버어그의 合併때와 같이 經營主體는 하나이면서도 그 重課稅를 피하기 위해 英國과 네델란드에 각각 別個의 法人體를 두고 유니리버英國本社, 유니리버 네델란드本社로 통칭하고 있다.

유니리버의 中央機構는 지극히 특징적이다. 英國과 네델란드 兩社의 重役會는 同一멤버로 구성돼 있다.

社長은 두 사람이지만 英國本社社長이 네델란드本社會長, 그리고 네델란드本社社長이 英國本社社長이 되는 것이 慣例로 되어 있다.

톱·매니지먼트(重役陣)는 마아케팅區域에 따라 整然하게 나누어져 있다.

머리가 둘인 「雙頭의 독수리」라고 해서 그 업무집행에 있어 털끝만한 빈틈이나 흐트러짐이 없다.

共通重役會 밑에 地域別經營責任을 맡은 다섯개의 그룹·매니지먼트가 있고 그 아래에 나라마다의 내셔널매니지먼트가 조직되어 있다.

그리고 世界 각국에 흐트러져 자리 잡고 있는 6백에 이르는 子會社는 메이지 캄파니로 불리우는 1백 4개 主力會社의 어딘가에 속하

게 되어 있다.

株主 40萬의 多國籍企業

유닐리버는 일찍부터 디어·오クター피스(Dear Octopus)라는 애칭이 있다.

8개의 다리가 아니라 수백개나 달린 다리(子會社)로 世界를 뒤덮고 있는 셈이다.

오늘날의 유닐리버가 있게 한 原動力은 同種企業을 차례로 買收하는 한편 아프리카에서의 椰子園경영 등 세계적규모로 原料를 확보, 要所에 生産據點을 세우는 적극적인 投資活動에 있다.

유닐리버는 「出資해 줄 상대를 찾아 남에게 經營을 일임하는 投資트러스트가 아니라 스스로 經營하는 것」을 모토로 삼고 있다.

따라서 人事管理에 각별한 신경을 쓰고 있다.

「會社를 운영하는 것은 重役會가 아니라 5백명의 매니저들이다. 1천파운드의 돈은 이틀이면 벌수있지만 10명의 管理者를 키우는 데는 10년이 걸린다.」

유명한 이말은 헤이워즈前社長이 남긴 말로 유닐리버의 基本운영방침의 단면을 엿보게 해 준다.

이같은 人材主義의 強點은 柔軟性있는 經營戰略과 그 實踐에서 잘 나타나고 있다.

그 組織面에서도 빈틈이 없다.

앞서 말한 각 地域別매니저먼트외에도 重役會直屬으로 獨特한 調整員團들을 두어 組織(子會社 및 系列會社)의 상호利害關係를 조정한다.

이들의 임무는 世界 각지를 실세없이 뛰어 다니며 問題點들을 제때에 지체없이 해결하는데 있다.

6백에 가까운 子會社를 거느리고 있는 유닐

리버의 종업원은 30만명, 株主만도 40만명에 이른다.

製品도 4大主力商品으로 불리우는, 비누, 마아가린, 工業油脂, 食料品 외에 化粧品, 合成수지, 合成飼料, 廣告代理店, 印刷, 麥酒, 시멘트, 自轉車, 合板, 海運, 洗劑, 冷凍食品 통조림, 그리고 체인스토어 등 이루 헤아릴수 없을 정도로 多角化되어 있다. 이 많은 業種의 會社들을 買收운영하는데도 獨特한 유닐리버方式으로 管理하고 있다.

결국 時間과 經費를 낭비하지 않고 最大한 販賣실적을 올린다는 철저한 實利主義에 따른 것이다.

新生國서도 低姿勢로 實利

이러한 實利主義와 經營의 柔軟性은 海外經營에서도 잘 나타나고 있다.

戰後아프리카에는 獨立氣運이 넘쳐 英國 植民地들이 차례로 獨立을 선언했다.

現地에서의 トラ블을 甘受한다면, 유닐리버는 그 獨立商內서도 그런대로 權益을 지킬 수도 있었다.

그러나 유닐리버는 가나와 기니아등에서 군소적이었던 프랜테이션을 返還하고 椰子實賣買의 에이전트의 地位를 받아들였다.

新生獨立國家에서 끝까지 既存權益을 지키려다 밀친도 견지지 못하고 쫓겨난 企業들이 많은 가운데 유닐리버는 現地民族資本과 맞서는 어리석음을 피하는 柔軟한 政策으로 實利를 얻은 것이다.

어쨌던 유닐리버는 食品을 중심으로 한 전통적인 平和産業을 核으로 洪水宣傳과 철저한 세일즈멘십으로 오늘도 그 巨大한 무너의 수많은 다리를 地球의 구석구석에 까지 뻗쳐 가고 있다.