20-OL-56[1]

Date: 2020.12.19

오비맥주: 맥주시장의 거인

맥주시장의 두 거인

1973년부터 2020년까지 약 50여년 간, 우리나라 맥주시장의 역사는 오비맥주와 하이트진로에 의해 쓰였다고 해도 과언이 아니다. 오비맥주와 하이트[2]는 국내 맥주시장을 양분하고 있으며, 한 기업의 점유율이 성장하면 다른 한 회사는 점유율이 하락하는 전형적인 제로섬 형태의 양상을 띤다. 두 기업의 업계 1위 경쟁은 치열하게 진행되어 왔다. 1978년 부터 1990년까지 오비맥주는 부동의 맥주 업계1위였다. 하지만 1991년 '낙동강 페놀유출 사건'[3]을 기점으로 하이트진로는 '청정수 마케팅'을 통해 공격적으로 시장점유율을 늘려갔으며, 그 결과 1999년 업계 1위를 차지했다. 그러나 2007년부터 오비맥주가 서서히 점유율을 회복하여 2012년 1위 자리를 재탈환하였으며, 최근 8년 동안 60% 이상의 시장점유율로 국내 맥주시장의 주인 자리를 유지하고 있다. **[Exhibit 1]**

오비맥주와 하이트진로는 확연히 대비되는 길을 걸어왔다. 먼저 하이트진로는 전신인 조선맥주부터 약 50여년 동안 3대째 경영권을 승계해온 토종기업이다. 반면, 오비맥주는 두산그룹의 자회사였지만 IMF로 유동성 위기를 겪은 두산그룹이 1998년 벨기에의 인터브루(현 AB인베브)에 50%의 지분을 매각하고, 2001년 잔여 주식을 인터브루에 추가 처분[4]하면서 세계적인 맥주 회사인 인터브루에 인수된 상황이다.

1. 오비맥주의 1위 재탈환

1) Cass, 새로운 물결

2000년대 초중반 내내 하이트진로에 밀렸던 오비맥주의 반등은 카스(Cass)를 중심으로 시작되었다. 오비맥주의 제품라인은 크게 'OB 맥주'와 '카스' 두 종류로 구성되어 있었다. 2003년까지 20%대를 유지하던 OB맥주의 시장점유율은 2004년 18.8%, 2006년도에는 10%대까지 추락한 반면,

---

[1] 본 사례연구는 2020년 가을학기 '조직학습:기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수님의 지도하에 신준기, 이산하, 이정은, 장하영, 홍정연이 작성했다. 저작권은 저자에게 있다.

[2] 본 사례연구에서 기업명은 '오비맥주', '하이트진로'로 표기하며, 제품명은 'OB 맥주', 'Hite'로 표기한다.

[3] 오비맥주의 모기업인 두산의 구미공장에서 낙동강에 페놀이 유출된 사건. 이 사건으로 두산 불매운동이 발생하기도 했으며, 이는 오비에게도 큰 타격을 주었다.

[4] 유선희, ''1세대 맥주기업' 대주주만 네 번 바뀐 사연', 한국금융, 2020.11.16

카스는 2005년 초까지 27.8%, 2006년에는 30%의 시장점유율을 달성[5]하였다. 하지만 카스가 '진로쿠어스'로부터 인수해온 제품이었기에 명백한 시장의 반응에도 불구하고 오비맥주는 자체 개발한 OB 맥주를 주력 상품으로 내세웠다.

2007년 4월 이호림 사장이 부임하면서 주력 상품 라인에 변화가 시작되었다. 오비맥주의 시장점유율이 계속해서 하락하는 가운데, 식품(피자헛), 생필품(월마트,쌍방울) 등 다양한 유통업계를 경험했던 이호림 사장은 전통의 OB맥주 대신 카스의 성장가능성에 주목하였다. 이미 노쇠한 OB 맥주를 되살리기보다는 성장하는 카스를 주력으로 삼는게 더 큰 가능성이 있다고 판단한 것이다. 이호림 사장은 오비맥주의 1차 목표를 '카스의 성장세를 꾸준히 지속시키는 것'이라 밝히며[6] 카스를 오비맥주의 새로운 얼굴로 내세웠다. 이와 같은 그의 급진적인 행보에 임직원들의 반발[7]이 있기도 했다. 주류업계 경험도 없는 이호림 사장이 미국식 경영 기법만을 중시하며 기존 오비맥주의 문화와 전략을 무시한다는 것이었다. 갈등 끝에 부사장, 상무 등 주요 임원진 4명을 비롯하여 160명 이상의 임직원들이 회사를 떠났다. 그럼에도 이호림 사장은 변화의 고삐를 늦추지 않았고, 카스는 꾸준히 성장세를 유지하였다. 결국 카스는 2011년 하이트진로의 시장점유율을 따라잡으며 오비맥주 반등의 핵심적인 원동력이 되었다. **[Exhibit 2]**

오비맥주는 2006년 첫 서브 브랜드인 "카스 라이트"를 필두로 "카스 레드(2007)", "카스 레몬(2008)", 카스2X(2009)" 까지 매년 새로운 제품을 시장에 선보였다. 카스의 신제품들은 저마다 개성있는 컨셉을 가지고 있는데, 예를 들어 카스 라이트는 알코올 도수를 낮춰 가벼운 맥주를 원하는 고객을 대상으로 출시되었다. 반면 카스 레드는 6.9%의 도수로 '소맥 맥주'라는 별명을 가지고 있으며, 보다 독한 맥주를 원하는 고객을 겨냥했다.

오비맥주는 꾸준한 서브 브랜드 개발을 통해 소비자의 다양한 욕구를 충족시키는 동시에 '젊고 역동적인' 카스의 브랜드 이미지를 구축하고자 하였다. 이를 위해 카스는 2030 세대를 메인 타겟으로 선정하고 '청춘', '젊음' 등의 키워드로 일관성 있는 커뮤니케이션을 시도하였다. 카스는 광고에서 동시대 가장 에너지 넘치는 스타들을 모델로 기용해 활동적이고 열정적인 이미지를 전달하고자 하였다. 또한 대학생들을 대상으로 '카스 홍보대사'를 모집하고 펜타포트 락 페스티벌, 그린플러그드와 같은 젊은 감성의 페스티벌과 E-sports 행사를 후원하는 등 2030 세대를 소구하는 마케팅 포인트를 집중적으로 공략했다. 혁신적인 제품개발과 일관성 있는 '청춘' 마케팅을 통해 카스는 젊음의 아이콘으로 자리매김하였으며, 그 결과 브랜드 선호도 조사에서 2008년 36.9%로 Hite를 앞선 뒤 2010년 말에는 브랜드 선호도를 41.8%까지 높일 수 있었다. [8]

---

[5] 이성재, '오비맥주 , 신제품 '카스 아이스 라이트'로 대반격 나서', 파이낸셜 뉴스, 2006.08.31

[6] 김일문, '오비맥주 사장 "카스 성장시켜 시장 역전시키겠다"', 이데일리, 2007.04.26

[7] 윤정남, '오비맥주 임원퇴진 '혁신몸살'', 파이낸셜 뉴스, 2007.09.16

[8] 김소연, '[CEO lounge] '만년 2위' 타이틀 벗고 1위 탈환할까',매일경제,2011.06.08

2) 2009년, KKR과 어피니티의 오비맥주 인수

사모펀드 KKR(Kolhberg Kravis Roberts)과 어피니티(Affinity Equity Partners)는 2009년 AB인베브로부터 18억 달러에 오비맥주를 인수했다. 당시 AB인베브가 버드와이저를 소유한 미국의 주류회사 안호이저부시(Anheuser-Busch)사를 인수하면서 재정적인 문제가 발생했고, 오비맥주를 매각함으로써 이를 해결코자 했기 때문이다. 오비맥주의 매각이 결정되자 외국계 사모펀드를 비롯하여 국내 맥주시장 진출을 꾀하는 롯데그룹, 그리고 해외 유명 맥주기업들이 군침을 흘렸다. KKR과 블랙스톤, 칼라일 등 유수의 외국계 사모펀드와 롯데그룹, 그리고 SAB밀러, 아사히 등 15개 후보가 예비 입찰에 참가했다. 롯데그룹은 국내 맥주시장 진입을 위해 오비맥주 인수에 강한 의지를 보였으나[9] 당시의 높은 환율 때문에 다른 입찰 경쟁자들에 비해 자금력에서 불리했고, 결국 가장 높은 인수가격을 제시한 KKR이 18억 달러에 최종 계약을 마무리했다. 직후 KKR은 입찰 경쟁자였던 어피니티에 지분을 50% 매각하면서 두 사모펀드는 오비맥주의 공동 주주가 되었다.[10]

당시 국내 여론은 두 외국계 사모펀드의 오비맥주 인수를 좋게 바라보지 않았다. 외국계 사모펀드가 국내 기업을 인수하면 단기간의 투자로 이익을 얻은 뒤 처분하며, 심지어 이 과정에서 조세피난처를 통해 세금조차 내지 않는다는 인식이 널리 퍼져있었기 때문이다. 하지만 얼마 지나지 않아 KKR과 어피니티는 이러한 여론의 우려를 말끔히 씻어내며, 외국계 사모펀드의 국내 기업 인수 중 가장 성공적인 사례가 되었다.

KKR과 어피니티는 AB인베브와 많은 측면에서 달랐다. AB인베브는 점유율 25%의 세계 1위의 맥주회사라는 자부심을 바탕으로 오비맥주의 경영에 깊게 관여하였다. 반면 사모펀드인 KKR과 어피니티는 금융투자회사이기 때문에 소유와 경영을 명확하게 분리하고자 했으며, 이호림 사장을 비롯한 기존의 오비맥주 경영진에게 많은 권한을 주었다. 사모펀드는 단기간 내에 기업의 가치를 높인 뒤 매각함으로써 수익을 내기 때문에 이를 빠르게 수행할 수 있는 경영진으로 교체하는 것이 일반적이었으나, KKR과 어피니티는 기존 경영진에 대한 신뢰와 장기적인 투자를 통해 기업 가치를 상승시키고자 했다. 불가피하지 않은 경우라면 기존의 경영진을 최대한 유지했고, 이는 오비맥주가 AB인베브 시절부터 시행된 다양한 시스템을 유지하고 개선할 수 있는 계기가 되었다.

3) 업계 1위 재탈환을 위한 노력

AB인베브 시절 오비맥주의 전략은 시장 내 경쟁자를 자극하지 않고 현상유지를 하며 이익을 추구하는 "Do not rock the boat"로 정리될 수 있다. 당시 오비맥주는 하이트진로와의 시장 점유율 경쟁에서 뒤지고 있었음에도 1위 탈환을 위한 전략보다는 비용 지출을 철저하게 관리하며 영업이익을 극대화하는 전략을 택했던 것이다.[11] AB인베브는 쓸데없이 하이트진로를 자극하여 시장이 과열되면

---

[9] 윤원섭 외, '롯데, 오비맥주도 인수?', 매일경제, 2009.01.12

[10] 김동욱 외, '오비맥주 인수한 KKR, 지분 50% 매각', 한국경제, 2009.07.07

[11] 문정훈, '오비맥주 성장, 매각 전략', 동아비즈니스리뷰, 2014.03(148호)

자신들에게도 출혈이 있을 것이라고 판단했다. 이러한 전략은 오비맥주가 점유율이 하이트진로보다 낮음에도 불구하고 더 높은 영업이익을 내는 데 크게 기여했다.

그러나 KKR과 어피니티는 완전히 다른 전략을 선택하였다. 비용을 절감하며 영업이익을 극대화하는 전략으로는 성장에 한계가 있다고 판단했기 때문이다. 이익을 대폭 확대하려면 결국 오비맥주가 시장의 1인자로 우뚝 서야했고, 이를 위해 과감히 장기적인 투자를 시작했다. 이는 2009년부터 2013년까지 OB의 영업/마케팅 지출과 미래 이윤을 위한 CAPEX(설비 투자) 지출의 변화에서 잘 드러난다. **[Exhibit 3]**

과거 오비맥주는 AB인베브의 영향으로 외국에서 온 경영진이 많았고 본사의 관리를 받았다. 이를 통해 자연스럽게 글로벌 기업의 문화를 수용하게 되면서 선진화된 경영기법을 적용하는 장점도 있었지만, 주류업계에서 매우 중요한 영업 부문에서 약점을 드러냈다. 주류회사는 직접 소비자나 소매점에 공급하는 것이 법적으로 허용되지 않기 때문에 여러 회사의 제품을 유통하는 도매상이 주류회사 매출에 큰 영향을 미친다. 즉, 주류회사에서 좋은 제품을 만들어도 도매상과의 관계 악화로 유통에서 차질이 생기면 판매량에 문제가 생기는 것이다. AB인베브 시절의 오비맥주는 이러한 토착 영업 방식에 대한 존중보다는 글로벌 스탠더드를 추구했기 때문에 인간적인 관계를 중요시하는 도매상들과의 관계가 소원했다.

KKR과 어피니티는 인수 후 이런 문제를 눈치채고 영업 실적을 개선하기 위해 2010년 1월, 전 하이트주정 대표 장인수를 영업총괄 부사장으로 영입했다. 그는 '영업의 달인'이라 불릴 정도로 한국 주류업계의 토착 영업 방식에 도가 튼 사람이었고, 주류업계 사관학교라 불리는 진로의 베테랑 영업맨 출신으로 주류 도매상들과의 네트워킹에 큰 강점을 가지고 있었다. 경쟁사 하이트진로로부터 장인수 대표를 빼올 수 있었던 것은 수단과 방법을 가리지 않고 회사의 단기적인 가치 상승에 집중하는 사모펀드의 특성상 가능했던 결정이라는 평가도 있다.

오비맥주의 영업총괄 부사장으로 선임된 직후부터 그는 도매상과의 관계 계선에 온 힘을 쏟았다.[12] 도매상과의 의사소통 과정에서 영어 약자를 사용하는 것을 금지했으며, 정기적으로 도매상을 찾아가 불만이나 고충을 들어주고 해결하며 신뢰를 쌓아나갔다. 또한 그는 유통업계의 오랜 관행이었던 '밀어내기'를 중단시켰다. '밀어내기'란 매월 말 영업 담당자들이 실적을 채우기 위해 도매상에 재고 물량을 떠넘기는 것인데, 최종 소비자에게까지 해당 물량이 도달하기까지 최고 6개월이 소요된다는 문제점이 있었다. 다른 주류에 비해 맛의 변화가 심한 맥주의 경우 이러한 문제가 최종 소비자가 느끼는 품질 문제로 이어지기도 했다. 장인수 사장은 부임 직후 사장과 주주 KKR을 만나 자신의 부사장직을 걸고 담판을 지었다. 도매상의 재고 물량이 소진될 때까지 생산 물량을 줄이기로 결정한 것이다. 이후 4개월 간 카스의 시장점유율이 급감하기는 했지만, 점차 도매상의 재고 부담이 줄자 신선한 맥주가 유통되면서 소비자들로부터 좋은 반응이 이어졌고, 2012년 1월에는 마침내 카스가 시장점유율 1위를 탈환했다. 이는 오비맥주가 업계 1위를 재탈환할 수 있었던 가장 큰 요인으로 꼽힌다. 장인수 영업총괄 부사장은 공로를 인정받아 2012년 6월 대표이사 사장으로 승진했다.

---

[12] 김경민, '주류업계 고졸신화 장인수 오비맥주 신임 사장… 바닥영업으로 맥주명가 재건', 매일경제, 2012.07.02

4) 하이트진로의 반복되는 실패

한편 하이트진로는 지속적인 점유율 감소를 보이고 있었다. 2008년 53.38%, 2009년 48.43%, 2010년 44.63%, 2011년 39.60%로 오비맥주의 상승세와는 대비되는 모습이었다.[13] 하이트진로는 기존의 강점이었던 '청정수 마케팅'을 지속적으로 시장에서 강조했지만, 주류 업계에서 맥주 제조 시 정제된 물을 사용하는 것이 보편화되면서 하이트진로의 메시지는 더이상 소비자들을 설득하지 못했다. 하이트진로는 이에 굴하지 않고 새로운 시도를 통해 시장에서의 점유율을 높이고자 하였다. 2006년에는 100% 보리를 사용해 만든 맥스(Max), 2007년에는 식이섬유를 더해 다이어트를 하는 소비자를 겨냥한 프리미엄 맥주 S!, 2010년에는 젊은 소비자층을 타겟으로 출시한 드라이피니시d, 2013년에는 국내 대형 제조사 최초의 에일 맥주인 퀸즈에일을 출시하며 끊임 없이 신제품을 선보였다. 이는 오비맥주가 카스 브랜드에 집중하는 것과 대조적인 행보였다.

하지만 시장의 반응은 차가웠다. 3년의 연구 끝에 야심차게 내놓았던 드라이피니시d의 경우 시장점유율이 1%대에 머물렀으며, 출시 이후 10개월 동안 월 최고 출고량이 29만 상자에 그치는 초라한 성적표를 받았다. 반면, 동일한 기간 동안 오비맥주의 카스 라이트는 10개월간 30만 상자 이상 판매 기록을 세 번이나 달성하며 시장점유율을 점차 늘려갔다. 더 큰 문제는 한 신제품의 부진이 단발적인 실패로 그치는 것이 아니라 하이트진로 전반에 악영향을 주었다는 점이다. 하이트진로는 신제품이 출시할 때마다 해당 제품에 마케팅을 집중하고 자원을 투자했다. 여러 제품으로 분산된 역량으로 인해 하이트진로에서 꾸준하게 매출을 담당하던 Hite에 대한 브랜드 관리는 소홀해질 수 밖에 없었다. 마케팅이 줄어들자 Hite의 판매량도 감소하기 시작했다. 맥주 공장 중 한 곳의 매각을 고민할 정도로 적자는 누적되었고, 20~40%에 그치는 공장 가동률이 지속되었다. **[Exhibit 4]**

하이트진로의 암흑기에는 하이트맥주의 진로 인수 영향도 있었다. 2005년 하이트맥주의 박문덕 회장은 "회사의 사활을 걸고 진로를 반드시 인수하라"[14]며 회사의 작은 외형에도 불구하고 3조 4000억원을 투자해 진로를 조건부 인수하는 데에 성공했다. 이후 2011년 하이트-진로 그룹에서 하이트진로로 합병을 진행하였다. 하지만 인수합병(M&A)를 통해 일반적으로 기대할 수 있는, 두 기업의 통합을 통한 시너지 효과가 부재했다. 오히려 무리한 인수합병 과정에서 여러 부작용이 발생했다. 기업 내부에선 하이트맥주와 진로 사이의 이질적인 조직 문화로 인한 갈등이 지속되었으며, 악화된 재무 상황으로 제품 및 영업에 대한 투자가 미흡해졌다.**[Exhibit 5]** 현장에서 소비자의 니즈를 정확하게 파악할 수 없게 되자 잇따라 출시한 신제품은 모두 부진을 겪었으며, 점유율 하락과 이에 따른 주가 및 재무상황 악화라는 악순환이 반복되었다. 더불어 오랜 기간 업계 1위를 지키면서 경영진과 직원 사이의 미흡한 소통 등 매너리즘에 빠진 모습도 나타났다.

---

[13] 박지환, '오비가 하이트 제치고 맥주시장 1위에 오른 이유는', 조선비즈, 2012.04.08.

[14] 윤성민, '[기업속으로] 하이트맥주, 진로 인수 스토리', 한국경제, 2005.07.28.

2. 오비맥주의 방심과 하이트진로의 고군분투

1) 오비맥주와 하이트진로의 리더십과 조직문화

오비맥주는 경영권 교체에 따라 뚜렷한 조직문화 변화 양상을 보였다. 2014년 AB 인베브가 KKR과 어피니티로부터 5년만에 오비맥주를 재인수한 후, AB 인베브의 브리토 회장은 실적주의를 강조하며 단기 성과에 집착하는 모습을 보였다.

"공정함은 모든 사람을 똑같이 대우하는 것을 의미하지 않는다. 성과를 낸 사람과 그렇지 못한 이를 구분하는 게 공정한 인사다. 비즈니스는 보여주기로 끝나는 쇼가 아니다. 노력은 인정해야 하지만 보상은 결과에 따라 이뤄져야 한다. 어떤 회사는 뛰어난 결과를 만들지 못하면서도 보너스를 지급하며 좋은 소리를 듣는데 그것은 종말의 시작일 뿐이다."[15]

이러한 AB 인베브의 성과중심적 경영은 재무적 지표에서 빛을 발한다. 인수 4년 뒤, 2018년 서울 경제 신문에서 진행한 '기업배틀평가'에서 오비맥주가 재무평가 분야의 안정성, 성장성, 수익성 분야에서 하이트진로에 평균 약 12점 앞서며 우수한 재무 성적을 낸 것이다.[16] 한편, 재직자 평판에서는 대조적인 양상을 보였다. 오비맥주가 경영/경영진을 포함한 조직문화/분위기, 급여/복리후생, 근무시간/휴가, 자기성장/경력에 이르는 모든 영역에서 하이트진로에 평균 약 9점 못미치는 성과를 보였다. **[Exhibit 6]**

저조한 조직문화 평판은 오비맥주의 빈번한 경영진 교체에서도 영향을 받은 것으로 보인다. 장인수 (2012~2014) 사장 이후, 프레데리코 프레이레 (2014~2017), 브루노 코센티노 (2017~2020), 벤 베르하르트 (2020~)에 이르기까지 3명의 외국인 임원을 포함해 총 4명의 사장이 2012년부터 8년간 평균 2~3년의 임기로 그 자리를 거쳐갔다. 게다가 외국계인 AB 인베브 본사는 수평적인 문화인데 반해, 한국 지사는 고전적인 수직적 문화가 고스란히 남아있다보니, 국내에 파견된 임원들이 한국 지사에 대한 이해가 결여될 수 밖에 없었다. 또한 외국인 사장 재임 당시, 일부 직원들은 업무에 있어 언어 장벽을 극복하지 못했고, 영어로 회의를 한 후 한국어로 다시 회의를 하는 비효율과 불통(不通)의 문제를 낳은 것이다.

"소비자가 아니라 윗사람들에게 잘 보이는게 중요한 회사랄까요. 소비자에 대한 고려가 부족할 뿐만 아니라, 저희 같은 직원들은 인력 때우기 식 알바로 생각하는 것 같은 느낌입니다. 1명의 인재가 수백명을 먹여살린다는 확고한 믿음을 바탕으로, 수직적 문화가 지금껏 이어져오는 것 같아요 ." (2020, 오비맥주 퇴사 직원)

반면 하이트진로는 오비맥주와는 사뭇 다른 양상을 보였다. 먼저 주요 경영직의 근속연수에 차이가 있었다. 전신인 조선맥주를 박경복 故 명예회장으로부터 이어받은 박문덕 회장이 상무이사와

---

[15] 장박원, '[CEO 인사이트] 브리토 AB인베브 회장의 실적주의', 매일경제, 2019.08.15

[16] 이종혁, '[머니+ 기업배틀, 당신의 선택은] 복리·후생 만족도 큰 하이트진로 VS 수익성 높은 오비맥주', 서울경제, 2018.09.18

부사장, 대표이사 사장직을 거쳐 대표이사 회장직에 이르며 지금의 하이트진로를 일궈냈다. 최근에는 박문덕의 장남인 박태영 사장이 사장직으로 승진하며, 3대 체제를 이어오고 있다.[17] 또한 박씨 가문이 아닌 김인규 사장의 경우에도 89년부터 30년 넘게 하이트진로에서 근무하며 회사 전반의 업무를 두루 경험한 '하이트맨'이었고, 2011년 하이트진로의 대표이사 사장직을 맡아 지금까지 그 자리를 지키고 있다.

또한 하이트진로는 오비맥주에 비해서 수익성은 아직 현저히 낮은 편이지만, 급여나 복리후생, 그리고 조직문화 측면에서 오비맥주보다 확연히 높은 직원 만족도를 보이고 있다. 그러나 한편으로는 남자 구성원이 압도적으로 많고, 오랫동안 근무한 직원 비율이 높으며, 오너 가문의 무게로 인해 제약이 있는 조직의 유연성에 대해서는 조직원들의 아쉬운 목소리가 있다.

"연봉은 최고, 복지는 더 최고 수준인 듯 합니다. 예전보다 좋아지곤 있지만 아직 남초 직장이고, 군기가 있다는 점이 아쉽고, 조직이 굳어있다는 느낌이 들어요." (2020 하이트진로 현직원)

2) 오비맥주와 하이트의 전략: 메가브랜드와 멀티브랜드 전략

오비맥주와 하이트 맥주는 제품 출시 및 마케팅 전략에서도 상반된 양상을 보인다.[18] 오비맥주는 메가 브랜드 전략을 표방하며 카스를 대표적인 제품으로 내세워 카스 후레쉬, 카스 라이트, 카스 레몬 등 연령별 고객층을 위한 하위 제품을 출시하는 전략을 펼쳐오고 있다. 이는 카스의 타겟층인 2030 세대에 '젊은이들을 위한 맥주'라는 지속적이고 일관된 메시지를 전달하기 위한 시도였다.[19] 메가브랜드 전략은 마케팅 비용과 영업 인력을 하나의 브랜드에 집중함으로써 입지를 한 번 확실히 다져두면, 이후 브랜드 효과를 톡톡히 누릴 수 있다는 장점이 있다. 그러나 브랜드 이미지가 소모되고 진부해질 우려가 있다는 단점이 있다. 일관된 메세지라는 장점이 진부한 컨셉이라는 단점으로도 작용하는 양면적인 효과가 있는 것이다.

한편 하이트진로는 멀티 브랜드 전략을 통해 Hite, 맥스, 드라이피니시d 등 다양한 맥주를 출시하여 브랜드 포트폴리오를 확장하고 있다. 이러한 멀티브랜드 전략은 트렌드에 즉각적으로 대응하며 소비자의 다양한 니즈를 충족할 수 있고, 브랜드 이미지가 소모될 위험이 낮다는 장점이 있다. 하지만 자기잠식의 우려가 있으며, 이로 인해 하이트진로의 실적을 견인하는 효자 브랜드였던 Hite의 집중적인 관리는 어려워진다. 또한 각종 신제품으로 역량이 분산될 수밖에 없고, 신제품이 기대와 달리 인기를 끌지 못하면 큰 손실이 발생하는 등 기업에게 위험 요인이 될 수 있다. 실제로 하이트진로는 2008년 이후 출시한 신제품인 드라이피니시d(2010), 퀸즈에일(2013)의 연속적인 실패를 겪고, Hite의 점유율을 유지하는데에도 실패하며 점유율이 수년간 지속적으로 하락했다. 그러나, 이후에도 지속적으로 제품 개발에 힘쓰며 2016년에 과일 믹스주인 망고링고를 출시하여 젊은층의

---

[17] 권민수, '하이트진로 박문덕의 네트워크', 미디어SR, 2020.05.22

[18] 심지영, '맥주잔 주고받듯 지략으로 치받다', 더스쿠프, 2020.07.09

[19] 이경주, '오비맥주, '메가브랜드'전략으로 맥주시장 1위 굳히다', 소비자가 만드는 신문, 2012.08.02

호응을 얻었고, 2017년 맥주가 아닌 발포주로 높은 가격 경쟁력을 가진 필라이트를 출시하여 가성비 트렌드를 타고 선풍적인 인기를 끌었다.

한편, 2007년부터 2011년까지 카스의 하위 모델을 지속적으로 출시하며 혁신을 해왔던 오비맥주는 2011년에 시장점유율 1위를 탈환하게 된 이후로는 특별히 주목할만한 도전이나 혁신을 보이지 않았다. 2014년 AB 인베브의 재인수 이후, 영업이익의 대부분을 재투자하기 보다는 배당으로 가져가며 현상 유지에 안주하는 모습을 보였다. 이는 제품 및 유통 개선을 위해 공격적인 투자를 마다하지 않던 KKR과 어피니티와는 사뭇 다른 행보였다.

3. 변화하는 맥주 시장

1) 하이트진로의 반란

2019년, 오비맥주와 하이트진로는 오랜 침묵을 깨고 각기 다른 제품을 시장에 선보였다. 시작은 오비맥주의 발포주 필굿이었다. 하이트진로의 필라이트를 겨냥하기라도 한 듯 비슷한 이름과 제품 패키징으로 인해 일각에서는 유사성의 문제점을 제기하기도 했다. **[Exhibit 7]**

같은 해 3월, '청정 라거'를 표방한 테라의 출시는 잔잔한 맥주 시장에 역동적인 파장을 일으켰다. 멀티브랜드 전략을 추구하며 주기적으로 신제품을 출시해 온 하이트진로였으나 테라에 대한 소비자들의 반응은 여느 때와는 달랐다. 맥주 시장 역대 최초로 약 40일만에 100만 상자 판매라는 실적은 단연 돋보이는 성과였다.[20]**[Exhibit 8]** 맥주 시장점유율 1위를 달리고 있는 오비맥주의 카스와 비교했을 때도 테라의 돌풍은 괄목할 만했다. 카스가 2억 병을 판매하기까지 173일이 소요되었던데 반해, 테라는 이를 13일 단축한 160일이라는 기록을 세웠다.[21] 수요가 넘쳐난 덕에 물량 부족 사태까지 발생할 정도였다. 테라가 카스를 위협할 국내 맥주시장의 신흥 강자로 떠오르게 된 것이다.

테라의 출시는 역전의 기회를 엿보던 하이트진로의 오랜 고민 끝에 탄생한 결과였다. '이번이 마지막이다, 더 이상 물러날 곳은 없다'는 자세로, 초심으로 돌아가 테라를 개발하였다. 부진한 상황 속에서 새로운 맥주 시장을 개척하거나 틈새시장을 공략하기 보다는 라거 맥주로 시장에 정면 돌파를 선언한 하이트진로의 도전이 성과를 거둔 것이다. 테라 개발을 이끈 오성택 하이트진로 마케팅 실장은 인터뷰에서 다음과 같이 밝혔다.

"맥주사업은 어쩔 수 없이 레드오션(경쟁이 치열해 성공을 낙관하기 힘든 시장)인데, 레드오션에서 생존할 수 있는 거의 유일한 방법은 1등이 되는 수밖에 없다고 판단했다. 맥주 시장의 본원적인 경쟁력 측면에서 레귤러 라거로 승부를 봐야 한다는 결론이 테라를 낳게 된 것이다."[22]

---

[20] 박순욱, '[박순욱의 술기행]②전운 감도는 맥주시장...마침내 시작된 '카스:테라'의 전쟁', 조선비즈, 2019.06.21

[21] 나원식, '[식품, 왕좌의 게임]①'카스테라' 전쟁', 비즈니스워치, 2019.12.24

[22] Ibid.

시장 1위인 카스와 동일한 라거 맥주 시장에 도전장을 던진 테라는 이상적인 맛을 찾기 위해 수십 번의 블라인드 테스트를 거쳤다. 호주 청정 지역 '골든트라이앵글'의 맥아를 원료로 하여 깔끔하고 시원한 청량감을 만들었다. 또한 초록색 병에 물결 무늬를 넣은 패키지로 깨끗함과 청량감을 드러내고, '자연 탄산', '청정지역 골든트라이앵글 맥아'와 같이 제품력을 강조한 마케팅을 진행했다. **[Exhibit 9]** 소주와 맥주를 섞어 마시는 '소맥 프레임' 또한 효과적으로 활용했는데, 하이트진로 산하의 '진로'나 '참이슬'과 섞어 마시는 '태진아(테라+진로)', '테슬라(테라+참이슬)'와 같은 네이밍이 유행하면서 테라의 인기를 한층 끌어올렸다.

오비맥주도 테라를 가만히 지켜보지만은 않았다. 3월, 테라가 출시되자 마자 오비맥주는 카스의 가격 인상을 예고했다. 업계에서는 이를 두고 출고가 인상 전에 물량을 확보해야 하는 도매상의 특성 상, 카스의 가격 인상이 갓 출시된 테라에 타격을 줄 수 있다는 판단 하에 내린 결정이라는 해석이 지배적이었다.[23] 즉, 테라 출시 전 시장의 반응이 확실하지 않은 상황에서 카스의 가격이 인상된다면 도매상은 안정적인 수요가 확보된 카스를 우선 확보할 것이고, 이후 테라가 출시되더라도 카스를 충분히 보유한 도매상들이 크게 반응하지 않을 것이라는 예측을 바탕으로 내린 결정이라는 분석이다.

테라의 카스 추격전이 이어지던 중, 맥주시장에 일본 제품 불매 운동이라는 예상치 못한 변수가 등장했다. 각종 마트와 편의점에서는 일본 맥주의 발주를 중단하고, 수입맥주 행사에서 일본 맥주를 제외시켰다.[24] 그 결과, 우리나라 수입 맥주 시장에서 굳건한 1위를 지켜오던 일본 맥주는 2019년 8월, 전체 수입량에서 13위로 순위가 떨어지며 급속도로 추락했다.[25] 10월 일본 재무성의 품목별 무역 통계 발표에 따르면 일본의 맥주 한국 수출량은 수량과 금액 모두 '0'을 기록했다.[26] 일본 맥주 수입량 감소의 여파로 2009년 이후 10년 만에 맥주 수입량이 감소하였고, 테라는 그 빈자리를 빠르게 채워나갔다. 테라는 2019년 2분기 369억 원, 3분기 721억 원, 4분 810억 원의 매출액을 기록하며 어마어마한 상승세를 보였다.[27]

이후 8월이 되자 오비맥주는 한시적으로 카스의 가격을 인하했다. 이 또한 단기간에 높은 판매고를 올리며 질주하는 테라를 저지하려는 시도였다. 카스 역시 테라와 마찬가지로 일본 불매운동의 반사이익을 누렸지만, 카스의 상황은 마냥 긍정적이지는 않았다. 업계 관계자들은 2019년 3분기 오비맥주의 판매량이 최소 15% 이상 감소했을 것으로 추산했으며[28], 오비맥주는 2018년에 이어 2019년 말에도 희망퇴직을 단행했다.[29] 오비맥주는 부인했으나, 매출 하락으로 인해 인력을 축소한 것이 아니냐는 추측이 이어졌다.

---

[23] 박미영, ''특별 가격 인하' 오비맥주 노림수는?', 뉴시스, 2019.07.23

[24] 성기호, '일본맥주 갈 곳 없네...발주 중단 대형마트, 행사 중단 편의점(종합)', 아시아경제, 2019.07.28

[25] 윤종석, ''날개없는 추락' 일본 맥주...8월 수입 13위로 떨어져', 연합뉴스, 2019.09.16

[26] 박해식, '카스? 테라?...맥주 최성수기 3분기(7~9월) 매출액 살펴보니...', 동아닷컴, 2019.12.24

[27] 나병현, '"하이트진로 주가 상승 전망", 테라 호조에 서울 수도권 점유율 확대', 비즈니스포스트, 2019.12.17

[28] 구혜린, '[주류 시장 결산(3)·끝] 오비맥주, 맥주 1위 9년 아성 무너질까', 한국금융, 2019.12.16

[29] Ibid.

2) 종량세와 코로나19의 습격

2020년, 맥주 시장은 더 큰 변화를 맞이했다. 가장 먼저 '종량세'가 국내 맥주 시장을 반겼다. 기존 맥주 과세 제도는 제품 출고 가격을 기준으로 30세금을 부과하는 종가세를 따랐지만 2020년부터 종량세가 도입되면서 주류의 용량과 알코올 함량에 따라 세금을 부과하는 방식으로 변화했다. 이로써 수입신고가와 관세를 기준으로 세금이 부과되어 국내 맥주에 비해 가격 경쟁력을 보유하고 있던 수입 맥주는 더 이상 그 이점을 누리기 어려워졌다. 국내 맥주에서도 병맥주나 페트맥주는 오히려 20-30원씩 세금이 증가했지만, 캔맥주는 리터 당 세금 415원이 절감되는 효과를 누렸다.31 덕분에 편의점에서 흔히 볼 수 있는 '4캔 1만원' 행사에 국내 맥주도 뛰어들 수 있었다.

종량세가 시행되면서 국내 맥주 업계는 활기를 띄는 듯했으나, 코로나19라는 팬데믹이 시장을 강타했다. '사회적 거리두기'를 위해 대면 모임 및 행사가 연이어 취소되고 외출을 자제하는 움직임이 늘어나면서 외식업체 소비는 큰 폭으로 하락했다. 이로 인해 업소용 주류의 판매량도 감소하여 전반적인 매출 감소가 불가피해졌다. 타격을 입은 오비맥주는 재고 적체를 이유로 4월 한 달 간 청주공장에서의 맥주 생산을 중단하기도 했다.[32] 그럼에도 불구하고 하이트진로는 출시 이후부터 가정용 시장에 집중했던 테라를 필두로 매출 상승세를 유지하였다. 코로나19 이후로 외식업계는 침체되었으나 가정용 채널에서의 주류 판매는 오히려 증가했기 때문이다.

4. 기로에 선 오비맥주

1) 최근 주류시장의 트렌드

코로나19의 영향이 장기화될 것으로 예측되는 상황에서, 최근 주류 시장에는 '홈술'과 '혼술'이 트렌드로 떠오르고 있다. 팬데믹 이전부터 1인 가구의 증가로 소비자들의 개인화 성향이 두드러졌고, 코로나 19 이후 대면 접촉을 최소화하여 가정 내에서 음주를 즐기는 경우가 증가했다.**[Exhibit 10]** 특히 '혼맥(혼자 마시는 맥주)', '낮맥(낮에 마시는 맥주)' 문화가 등장하면서 가볍게 마시고 처리하기에도 용이한 캔맥주가 소비자들에게서 더욱 좋은 반응을 얻고 있다.

또 다른 특징은 소비자들의 취향이 점점 더 뚜렷해지고 있다는 점이다. 과거에는 주변 사람들이 마시는 대로 무작정 따라하는 소비자가 대다수였다면, 이제는 개인의 선호에 맞는 맛있는 술을 선택하거나 아예 술을 마시지 않는 취향도 존중하는 문화가 보편화되었다. '맥주 한 캔을 마셔도 나와 맞는 게 어떤 건지 고민하고 마시는' 까다로운 소비자가 늘어난 것이다. 콜라보레이션을 통해 탄생한 '곰표 맥주'와 같이 개성 넘치는 제품에 소비자들은 열광한다[33]. **[Exhibit 11]**

---

[30]종가세에서 수입 맥주의 경우 수입 신고 가격을 기준으로 세금을 부과한다.

[31] 나건웅, '50년 만의 주세법 개정-국산 맥주도 '4캔 1만원'...생맥주 울상', 매경ECONOMY, 2019.02.05

[32] 김호연, '코로나19에 주류업계 희비교차...오비맥주 생산 일시 중단', 2020.04.22

[33] 심지영, '맥주잔 주고받듯 지략으로 치받다', 더스쿠프, 2020.07.09

2) 오비맥주의 현황과 미래

테라의 맹추격과 더불어 여러가지 환경적인 변화로 인해 혼란한 상황 속에서도 오비맥주는 1위의 자리를 수성하기 위해 각고의 노력을 기울이고 있다. 오비맥주는 하이트진로의 테라 출시 이후 청년층의 수요를 놓치지 않기 위해 '부딪혀라 더 짜릿하게'라는 슬로건을 내세워 아이돌 그룹 EXO의 찬열과 세훈을 카스의 모델로 선정하며 마케팅을 강화하고 있다. 하이트진로가 '테진아' 등의 신조어와 함께 레트로 컨셉으로 소주 '진로 이즈 백'을 출시한 이후, 오비맥주는 옛 곰돌이 마스코트를 오늘날 감성에 맞게 새롭게 부활시킨 'OB 라거'를 출시하기도 했다. **[Exhibit 12]**

그러나 테라의 기세나 최근 시장의 트렌드를 고려했을 때, 오비맥주는 현재의 위치에서 안주할 수만은 없다는 판단을 내렸다. 다시금 격차를 벌리기 위해 오비맥주는 신제품을 출시 계획을 세우게 되었고, 다음과 같은 세 가지 전략을 도출해냈다.

첫 번째는 카스를 대표 브랜드로 내세우는 메가브랜드 전략을 유지하면서 카스의 새로운 하위 모델을 개발하는 방식이다. 현재 카스라는 브랜드가 시장에서 가지고 있는 영향력은 막대하기 때문에 이를 강조하면서 카스 라이트, 카스 레드 등을 출시해온 것처럼 기존의 방식대로 카스라는 브랜드 아래 새로운 서브 브랜드로 신제품을 출시한다면 카스의 인지도를 이용해 초기 유입에 도움을 얻을 수 있다. 하지만 카스 브랜드가 소비자들에게 자칫 진부한 이미지로 다가갈 가능성이 있다.

두번째 전략은 새로운 메가브랜드를 개발하는 것이다. 오비 맥주는 카스 브랜드를 운영하면서 얻은 노하우를 바탕으로 보다 안정적으로 새로운 주력 브랜드를 런칭할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 새로운 주력 브랜드를 성공적으로 출시한다면 장기적으로 안정적인 신제품 출시가 가능하며 시장에 새로운 흐름을 만들 수 있다. 하지만 현재의 주류 시장은 카스의 전성기와는 다르며, 새로운 브랜드가 실패한다면 오랜 부진으로 이어질 가능성이 있다.

마지막으로는 현재의 메가브랜드 전략이 아닌 멀티브랜드 전략으로의 전환이 있다. 멀티브랜드 전략에서는 다양한 개성을 추구하는 최근 소비자들의 트렌드에 맞추어 빠르고 다채로운 변화가 가능하다는 장점이 있다. 그러나 오비맥주가 경험해본 적 없는 전략이며, 하이트진로와 같이 기업의 역량이 분산되어 효자 브랜드인 카스마저 급격한 하락세에 빠질 위험이 있다.

맥주 시장의 역사 속에서 영원한 승자는 없었다. '왕관을 쓰려는 자 그 무게를 견뎌라'는 말이 있듯 오비맥주가 오늘의 왕좌를 지키기 위해서는 호시탐탐 기회를 노리는 하이트진로를 견제할 뿐만 아니라 급변하는 시장 속에서 기업의 중심을 잘 유지할 수 있는 전략을 고심해야 할 것이다. 시시각각 변하는 업계의 상황 속에서 맥주 시장의 거인, 오비맥주의 귀추가 더욱 주목된다.

20-OL-56

Question

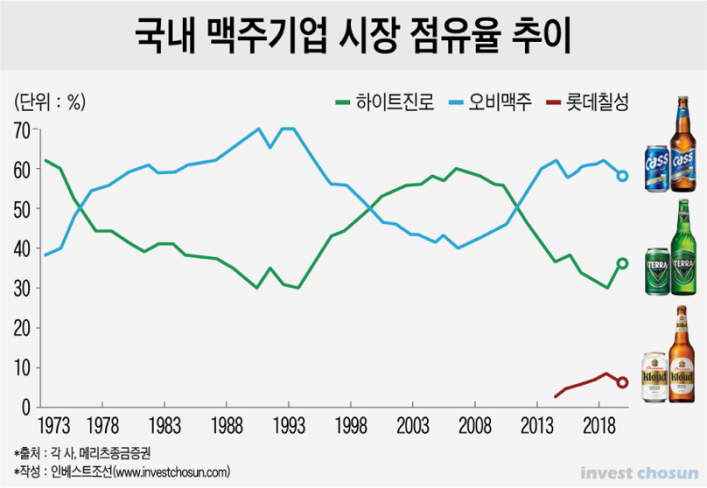
1-1. 오비맥주의 조직문화는 KKR&어피니티 시기와 AB인베브 시기에 어떻게 다른지 논의해보자.
1-2. 오비맥주와 하이트진로의 조직 문화가 어떻게 다른지 의논해보자.

2. 조직문화에 대한 논의를 바탕으로 오비맥주와 하이트진로의 성패를 exploration 과 exploitation의 관점에서 논의해보자.

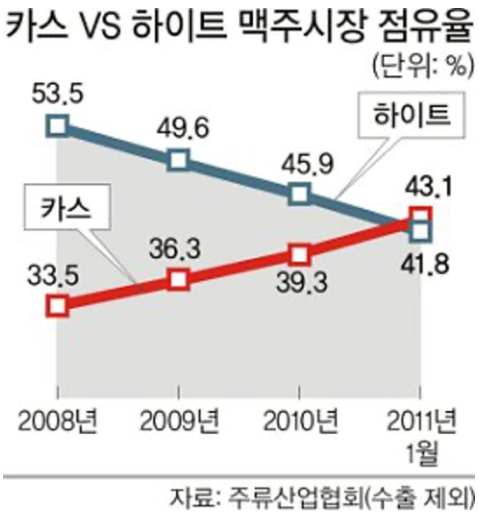
3. 케이스에 제시된 세 가지 전략 중 오비맥주가 앞으로 어떠한 행보를 취할 수 있을지와 이를 위해 조직 내적으로는 어떤 변화를 추구해야하는지 exploration/exploitation 관점에서 논의해보자.

Exhibit

[Exhibit 1] 국내 맥주기업 시장점유율 추이



[Exhibit 2] 카스와 하이트의 맥주시장점유율 추이



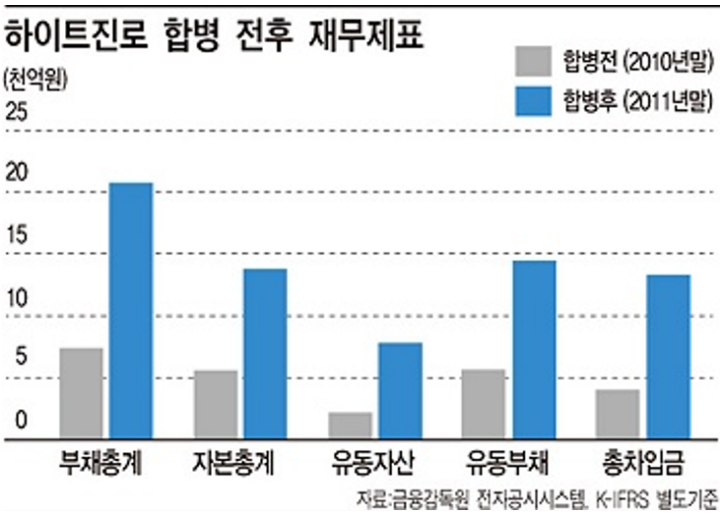
[Exhibit 3] 오비맥주의 투자 확대

표 2 오비맥주의 투자 확대 (단위: 백만 원)

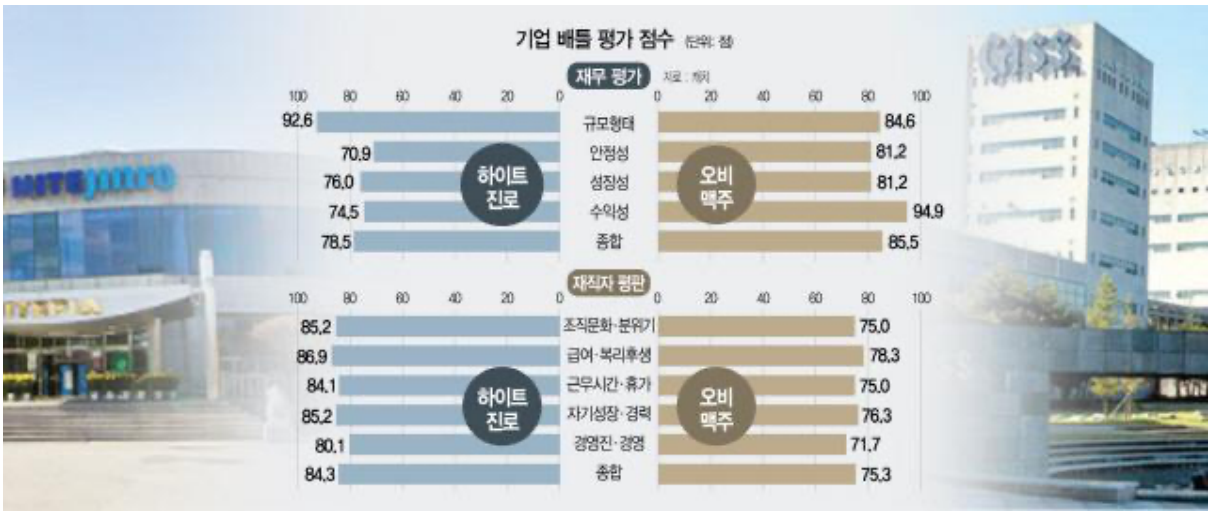
	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
Sales/Marketing spending	72,396	88,868	104,389	120,220	134,817
자본적지출(CAPEX)	32,603	42,198	69,259	56,282	97,881

[Exhibit 4] 2017 하이트 진로 맥주부문 현황

[Exhibit 5] 하이트 진로 합병 전후 재무제표



[Exhibit 6] 서울 경제 신문 기업 배틀 평가 점수



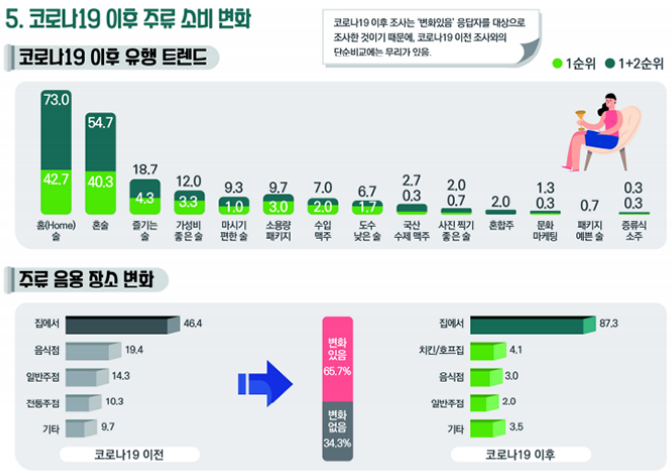
[Exhibit 7] 필라이트(좌)와 필굿(우)

[Exhibit 8] 하이트진로 맥주별 100만 상자 판매 도달하기까지 걸린 시간

자료 : 하이트진로

[Exhibit 9] 하이트진로의 테라 광고 이미지

[Exhibit 10] 코로나19 이후 주류 소비 변화



[Exhibit 11] 곰표 맥주

[Exhibit 12] 오비 라거

참고문헌

구혜린, '[주류 시장 결산(3)·끝] 오비맥주, 맥주 1위 9년 아성 무너질까', 한국금융, 2019.12.16
권민수, '하이트진로 박문덕의 네트워크', 미디어SR, 2020.05.22
김경민, '주류업계 고졸신화 장인수 오비맥주 신임 사장… 바닥영업으로 맥주명가 재건', 매일경제, 2012.07.02
김도년, '[기로에 선 1등기업]②1등 하이트의 추락..왜?', 이데일리, 2012.06.08
김동욱 외, '오비맥주 인수한 KKR, 지분 50% 매각', 한국경제, 2009.07.07
김소연, '[CEO lounge] '만년 2위' 타이틀 벗고 1위 탈환할까',매일경제,2011.06.08
김일문, '오비맥주 사장 "카스 성장시켜 시장 역전시키겠다"', 이데일리, 2007.04.26
김호연, '코로나19에 주류업계 희비교차…오비맥주 생산 일시 중단', 2020.04.22
나건웅, '50년 만의 주세법 개정-국산 맥주도 '4캔 1만원'…생맥주 울상', 매경ECONOMY, 2019.02.05
나병현, '"하이트진로 주가 상승 전망", 테라 호조에 서울 수도권 점유율 확대', 비즈니스포스트, 2019.12.17
나원식, '[식품, 왕좌의 게임]①'카스테라' 전쟁', 비즈니스워치, 2019.12.24
문정훈, '오비맥주 성장, 매각 전략', 동아비즈니스리뷰, 2014.03(148호)
박미영, ''특별 가격 인하' 오비맥주 노림수는?', 뉴시스, 2019.07.23
박순욱, '[박순욱의 술기행]②전운 감도는 맥주시장…마침내 시작된 '카스:테라'의 전쟁', 조선비즈, 2019.06.21
박지환, '오비가 하이트 제치고 맥주시장 1위에 오른 이유는', 조선비즈, 2012.04.08
박해식, '카스? 테라?…맥주 최성수기 3분기(7~9월) 매출액 살펴보니…', 동아닷컴, 2019.12.24
성기호, '일본맥주 갈 곳 없네…발주 중단 대형마트, 행사 중단 편의점(종합)', 아시아경제, 2019.07.28
심지영, '맥주잔 주고받듯 지략으로 치받다', 더스쿠프, 2020.07.09
유선희, ''1세대 맥주기업' 대주주만 네 번 바뀐 사연', 한국금융, 2020.11.16
유하룡, '하이트진로 합병 毒이었나… 업계 1위 아성 흔들', 조선비즈, 2012.08.31
윤성민, '[기업속으로] 하이트맥주, 진로 인수 스토리', 한국경제, 2005.07.28
윤원섭 외, '롯데, 오비맥주도 인수?', 매일경제, 2009.01.12
윤정남, '오비맥주 임원퇴진 '혁신몸살'', 파이낸셜 뉴스, 2007.09.16
윤종석, ''날개없는 추락' 일본 맥주…8월 수입 13위로 떨어져', 연합뉴스, 2019.09.16
이경주, '오비맥주, '메가브랜드'전략으로 맥주시장 1위 굳히다', 소비자가 만드는 신문, 2012.08.02
이성재, '오비맥주 , 신제품 '카스 아이스 라이트'로 대반격 나서', 파이낸셜 뉴스, 2006.08.31
이유정, '라인 확장의 덫… 공장까지 팔게 된 하이트맥주', 한국경제, 2017.09.29
이종혁, '[머니+ 기업배틀, 당신의 선택은] 복리·후생 만족도 큰 하이트진로 VS 수익성 높은 오비맥주', 서울경제, 2018.09.18
장박원, '[CEO 인사이트] 브리토 AB인베브 회장의 실적주의', 매일경제, 2019.08.15
조강욱, '입맛 못 맞춘 '드라이피니시 d', 즐겨 못 찾는 '즐겨찾기'', 아시아경제, 2011.08.12
하이트진로 공식 홈페이지
하이트진로 홀딩스 공식 홈페이지