

그럼 스타벅스의 어미는 뭘데? 분위기 체험이잖아. 커피 마시는 것만 중요한 게 아니야. 서두르면 한 잔이라도 더 팔 수 있겠지만, 대신 뭐가 없어져? 손님이 보는 앞에서 원두 향을 풍기며 바리스타가 정성스레 커피를 내리는 편안한 느낌, 그게 사라지잖아.

그런 체험의 느낌을 온전히 주고 스타벅스다움을 유지하기 위해 프리미엄 매장인 ‘스타벅스 리저브(Starbucks Reserve)’를 만들었지. 매장에서 원두 그라인딩을 해서 커피 향이 퍼지도록 했고, 찬 음료를 찾는 사람이 많아지자 프라푸치노를 내놓았고. 또 바리스타가 한 잔 한 잔 커피 내리는 모습을 누구든 볼 수 있도록 연출했어.

핵심역량을 찾아 돌아간 그 똑심, 하여간 위대한 경영자는 뭐가 달라도 다르다니까. 술츠가 한숨 돌리고 2012년에 쓴 책, 《온워드(Onward)》의 영문판 부제가 뭐냐면 ‘How Starbucks fought for its life without losing its soul’이야. 살기 위해 싸워야 해, 그렇지만 아무렇게나 팔면서 매출 올리려 하지는 마, 너의 영혼을 잃어버리면 안 돼... 이런 의미지.

영혼, 즉 어미를 잊고 그저 어떻게든 매출만 올리려다가 수명을 단축시키는 경우를 많이 봐. 지속성이란 변화하지 말라는 게 아니라 끊임없이 변화하되 어미를 잃지 말라는 뜻이야. 영혼이나 핵심가치, 어미, 업의 본질... 이 말들은 모두 시장과 고객의 변화에 맞춰 지속적으로 변화하되, 뿌리를 잊지 않아야 흔들리지 않고 지속성을 유지할 수 있다는 맥락을 내포해.

지속성이 이토록 중요하지만, 지키기는 피가 마르도록 어려워. 권투선수 마이크 타이슨이 한 말 있잖아. “누구나 그럴싸한 계획을 갖고 있다, 쳐맞기 전까지는(Everyone has a plan till they got punched in the mouth).” 매출이 곤두박질치면 업의 본질이고 뭐고 안 보이지. 사장이 바뀌면 컨셉부터 흔들고, 심지어 마케팅 담당자나 광고대행사만 바뀌어도 컨셉을 자꾸 건드려. 브랜드는 컨셉이 생명인데, 그렇게 쉽게 바꾸면 그 컨셉이 소비자들 머릿속에 박히겠어?

미국 잡지 중에 <Better Homes and Gardens>가 있는데 우리나라의 <행복이 가득한 집> 같다고 보면 돼. 한번은 미셸