[2012. 11]

2012 한류미래전략연구포럼 연구보고서 3

한류 엔터테인먼트산업의 미래전략

KOFICE
(재)한국문화산업교류재단

한국경영학회
Inspiring Insight in Business Society

[2012 한류미래전략연구포럼 연구보고서 3]

최종보고서

한류 엔터테인먼트산업의 미래전략

2012. 11

KOFICE
(재)한국문화산업교류재단

한국경영학회
Inspiring Insight in Business Society

제 출 문

본 보고서를 "한류 엔터테인먼트산업의 미래전략"의
최종 연구 결과보고서로 제출합니다.

2012년 11월 28일

연구수행기관 (사)한국경영학회

연구수행책임자 이장우 (경북대 교수)
수행연구원 이 홍 (광운대 교수)
수행연구원 김상훈 (서울대 교수)
수행연구원 이건창 (성균관대 교수)

목 차

[연구결과 요약] ····· i ~ xiv

제 1 장 한류 엔터테인먼트산업의 특징과 과제 ····· 1

제 1 절 산업의 정의와 개관 ····· 1

제 2 절 트렌드 전망 ····· 5

제 3 절 정책 과제 ····· 6

제 2 장 한류의 글로벌 전략과 성공요인 ····· 8

제 1 절 한류 글로벌 진출 전략 분석: K-Pop 중심 ····· 8

제 2 절 성공요인 분석 ····· 14

제 3 절 한류 발전을 위한 미래 전략: 2단계 한류 발전 전략 ····· 31

제 3 장 K-Pop의 형성과 지속 가능성 ····· 44

제 1 절 연구의 개요 ····· 44

제 2 절 한류 환경의 이해 ····· 46

제 3 절 K-Pop의 한국에서의 태동 ····· 55

제 4 절 K-Pop의 차별성 ····· 69

제 5 절 K-Pop의 제작 시스템: SM, YG, JYP의 비교 ····· 75

제 6 절 K-Pop의 지속 가능성 ····· 107

제 7 절 K-Pop 산업의 지속가능성 유지를 위한 제언 ····· 118

제 4 장 한류 마케팅 프로세스의 현황과 미래 전략 ····· 128

제 1 절 연구의 개요 ····· 128

제 2 절 한류 마케팅 프로세스(1) 3C 분석 ····· 130

제 3 절 한류 마케팅 프로세스(2) STP 전략 수립 ····· 147

제 4 절 한류 마케팅 프로세스(3) 4P 계획 수립 ····· 156
제 5 절 한류의 확산 방안 ····· 180
제 6 절 결론 및 제안 ····· 195
제 5 장 한류 효과 분석: 다중에이전트 스웜 시뮬레이션을 중심으로 ····· 198
제 1 절 연구의 개요 ····· 198
제 2 절 기존 연구 ····· 202
제 3 절 한류 효과 분석을 위한 H-MASS 설계 ····· 220
제 4 절 실험 결과 ····· 225
제 5 절 결론 및 향후 연구 ····· 235

참고문헌 ····· 239

<그림 목차>

<그림 1> 한류 엔터테인먼트산업 매출 추이 ····· 3
<그림 2> 한류 엔터테인먼트산업 수출 추이 ····· 4
<그림 3> 한류의 발전 과정 ····· 5
<그림 4> 한류 글로벌화의 발전 과정 ····· 13
<그림 5> 유튜브 한국 가수 동영상 조회수로 본 한류 열풍 ····· 15
<그림 6> 싸이(PSY)의 강남 스타일 유튜브 동영상 조회수 ····· 17
<그림 7> 조직역량과 K-Pop 해외 진출 전략의 성과 ····· 20
<그림 8> 한류 엔터테인먼트산업의 환경 변화에 대한 카리스마적 리더의 대응 ····· 27
<그림 9> 카리스마적 리더십에 의한 조직역량 ····· 30
<그림 10> 한류 엔터테인먼트산업의 환경 분석 ····· 36
<그림 11> SM엔터테인먼트 부문별 주력 사업 ····· 42
<그림 12> K-Pop의 진화 과정 ····· 55
<그림 13> 미국의 제작 시스템 ····· 56
<그림 14> 일본의 제작 시스템 ····· 58
<그림 15> 한국의 제작 시스템 ····· 58
<그림 16> 한국의 음악 시장 변화 ····· 63
<그림 17> 유튜브를 통한 K-Pop에 대한 반응 정도(조회수) ····· 68
<그림 18> 소비자의 소비 방식 ····· 72
<그림 19> 국내 3대 제작사 ····· 75
<그림 20> SM의 캐스팅 방식 ····· 82
<그림 21> 일본 아사히 인터넷 신문의 K-Pop 분석 ····· 109
<그림 22> 슈퍼주니어 멤버에 의한 소송 ····· 111
<그림 23> 조직 수명주기와 기업의 위험 ····· 112
<그림 24> 기업의 쇠퇴과정 ····· 124

<그림 25> 크라우드 펀딩 ····· 125
<그림 26> YGEX 런칭 현장 ····· 133
<그림 27> 미국 유명 매거진 'US Weekly'에 소개된 원더걸스 ····· 135
<그림 28> Milton Benett의 문화적 차이에 대한 반응 분류 ····· 145
<그림 29> 일본 내 반한류 움직임 ····· 147
<그림 30> 국가별 한류 진출도 ····· 148
<그림 31> 소녀시대 일본 내 콘셉트 이미지 ····· 152
<그림 32> 카라 일본 내 콘셉트 이미지 ····· 153
<그림 33> 2NE1 일본 내 콘셉트 이미지 ····· 154
<그림 34> 제품 계층 구조 ····· 158
<그림 35> 빅뱅을 모델로 한 마블러스크림사의 아이스크림(좌) / 카라를 모델로 한 청정원사의 홍초(우) ····· 160
<그림 36> YG스토어 판매 품목 이미지 ····· 169
<그림 37> K-Pop on Facebook(좌) / 구글 플러스의 '케이팝 허브'(우) ····· 175
<그림 38> Everett Rogers의 혁신 제품의 수용주기 곡선 ····· 181
<그림 39> Moore의 볼링 앨리 전략 ····· 183
<그림 40> 네트워크 효과 ····· 185
<그림 41> 네트워크 구성원들 간의 연결 고리 예시 ····· 187
<그림 42> 티핑포인트의 발생 구도 ····· 188
<그림 43> Bass Difussion Model: 시간에 따른 신제품 채택자의 수 ··· 190
<그림 44> 와해성 혁신의 기술 발전 구조와 현재 K-Pop의 위치 ····· 192
<그림 45> K-Pop 수용(이탈)에 따른 전환 비용 ····· 194
<그림 46> 2012년 5대 그룹 채용계획과 한류의 고용유발 효과(좌) / 업종별 부가가치 유발 효과(우) ····· 199
<그림 47> 엘 파롤 바 문제의 초기 화면 ····· 209
<그림 48> 어텐던스 히스토리 플롯(1) ····· 210
<그림 49> 어텐던스 히스토리 플롯(2) ····· 211

<그림 50> 어텐던스 히스토리 플롯(3) ····· 212
<그림 51> 어텐던스 히스토리 플롯(4) ····· 212
<그림 52> 한류 성숙도와 성장률로 나눈 4개 권역 ····· 213
<그림 53> 한류가 국가 이미지에 미치는 영향 및 제품별 선호도 분석 ····· 214
<그림 54> 한국 하면 가장 먼저 떠오르는 이미지는? ····· 215
<그림 55> 티핑포인트(Tipping Point)의 개념 ····· 218
<그림 56> 풀 노이만 이웃과 무어 이웃 ····· 221
<그림 57> 시뮬레이션 구동 화면 ····· 224
<그림 58> 시뮬레이션 결과 종합 ····· 226
<그림 59> 에이전트 위치 및 상태 변화 ····· 227
<그림 60> 에이전트 수 변화 추이 ····· 228
<그림 61> 한류의 확장 자산 가치 ····· 229
<그림 62> 에이전트 위치 및 상태 변화 ····· 229
<그림 63> 에이전트 수 변화 추이 ····· 230
<그림 64> 한류의 확장 자산 가치 ····· 230
<그림 65> 에이전트 위치 및 상태 변화 ····· 231
<그림 66> 에이전트 수 변화 추이 ····· 232
<그림 67> 한류의 확장 자산 가치 ····· 232
<그림 68> 에이전트 위치 및 상태 변화 ····· 233
<그림 69> 에이전트 수 변화 추이 ····· 234
<그림 70> 한류의 확장 자산 가치 ····· 234
<그림 71> 더 넓은 범위의 한류 확장 자산 가치 ····· 237
<그림 72> 한류 성숙도 및 성장률의 중간 값을 고려한 권역 세분화 ····· 238

<표 목차>

<표 1> 보아의 일본 활동 총 매출액 ····· 9
<표 2> 미래 전략 제안 ····· 41
<표 3> 대중음악의 장르 ····· 47
<표 4> K-Pop의 주요 소비자 ····· 53
<표 5> K-Pop 일지 ····· 54
<표 6> 한국과 일본의 아이돌 가수 스타일 비교 ····· 59
<표 7> 대표적 미국 아이돌(Teen idol) 가수(데뷔 연도 기준) ····· 61
<표 8> 가수 지망생들의 프로필 ····· 62
<표 9> 현재의 음원 사용료 ····· 64
<표 10> 개정된 음원 사용료 ····· 64
<표 11> 디지털 음원 사용료 배분 ····· 65
<표 12> SM엔터테인먼트의 수익 구조 ····· 66
<표 13> 2011년 K-Pop 공연 현황 ····· 74
<표 14> 소녀시대의 국내 디스크 판매량 ····· 89
<표 15> SM, YG, JYP의 비교 ····· 106
<표 16> 일본의 2011년과 2012년 상반기 싱글 결산 순위 ····· 108
<표 17> 일본의 2011년과 2012년 상반기 K-Pop 벨소리 순위 ····· 108
<표 18> 2005년 이후의 아이돌 그룹과 이들의 소속 제작사 ····· 114
<표 19> JOBS 법안 ····· 126
<표 20> 한류 마케팅 프로세스의 단계별 목표 및 결정 사항 ····· 129
<표 21> 국내 주요 연예기획사 비교 ····· 135
<표 22> 유튜브 조회수로 환산한 세계 '소녀시대 지수' (2010년 9월 기준> ····· 141
<표 23> 소비행동의 네 가지 차원 ····· 143
<표 24> 주요 국가별 K-Pop 소비자의 특징 ····· 145

<표 25> 시장 세분화 절차 및 주요 과제 ····· 148
<표 26> 신제품 개발 프로세스 ····· 157
<표 27> 사업 포트폴리오 분석: BCG Matrix ····· 161
<표 28> 국내 3대 연예 기획사의 2011 매출 구조 ····· 164
<표 29> SM엔터테인먼트의 3개년 매출 구조 ····· 165
<표 30> 콘텐츠 유통 프로세스 ····· 167
<표 31> 문화 다이아몬드 모형 ····· 170
<표 32> 소요 시간과 위험성에 따른 해외 진출 방식 분류 ····· 171
<표 33> 제품 및 커뮤니케이션 방법의 동일성 여부에 따른 해외 진출 방식 분류 ····· 172
<표 34> 시뮬레이션을 구성하는 에이전트의 행동 상세 ····· 222
<표 35> 권역별/연령별 구매력 Matrix ····· 223
<표 36> 권역별/나라별 실제 인구 ····· 224
<표 37> 시뮬레이션 결과 수치(5년 단위) ····· 226
<표 38> 한류의 경제적 효과와 한류의 확장 자산 가치 비교 ····· 237

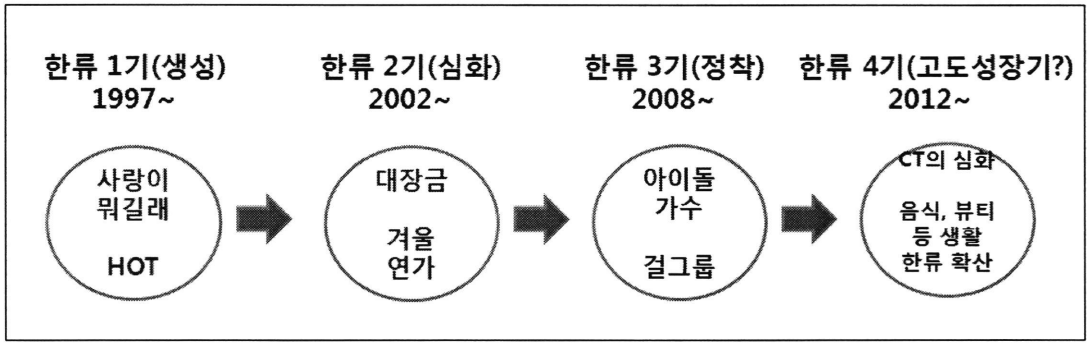
[연구결과 요약]

한류엔터테인먼트 산업의 특징과 과제 및 글로벌 성공요인

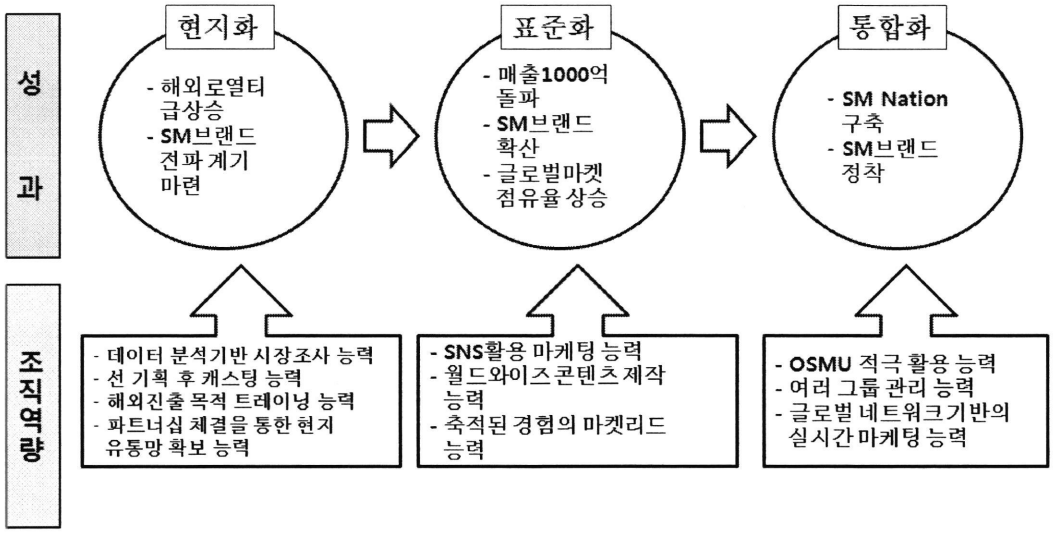
◎ 한류 엔터테인먼트산업은 문화콘텐츠산업에서 글로벌 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 상품 중심의 시장(K-Pop, 드라마, 게임, 애니메이션, 영화 중심의 콘텐츠)으로 정의한다.

◎ 현재 한류 엔터테인먼트 시장은 초기에 시장이 형성된 시점으로부터 비약적으로 그 규모가 커졌으며, 수많은 신생기업이나 창업을 준비하는 경쟁자들이 시장에 진입을 하며 국내시장은 포화상태에 이르렀다고도 평가되고 있다. 이는 곧 더 큰 시장이 있는 해외로 초점을 돌리게 되는 계기로 작용 된다고 보여 진다.

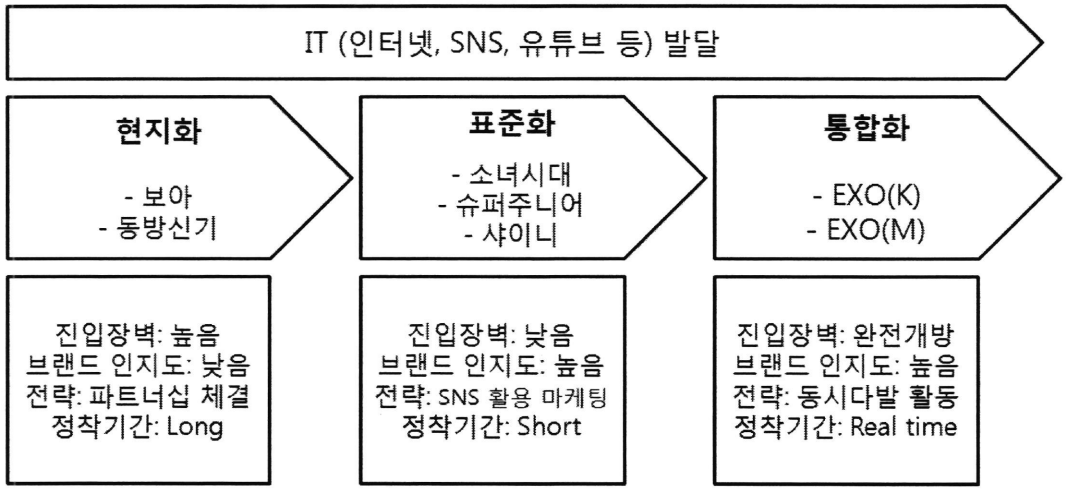
◎ 한류의 발전 과정



◎ 한류 글로벌화의 발전 과정(SM엔터테인먼트 사례)

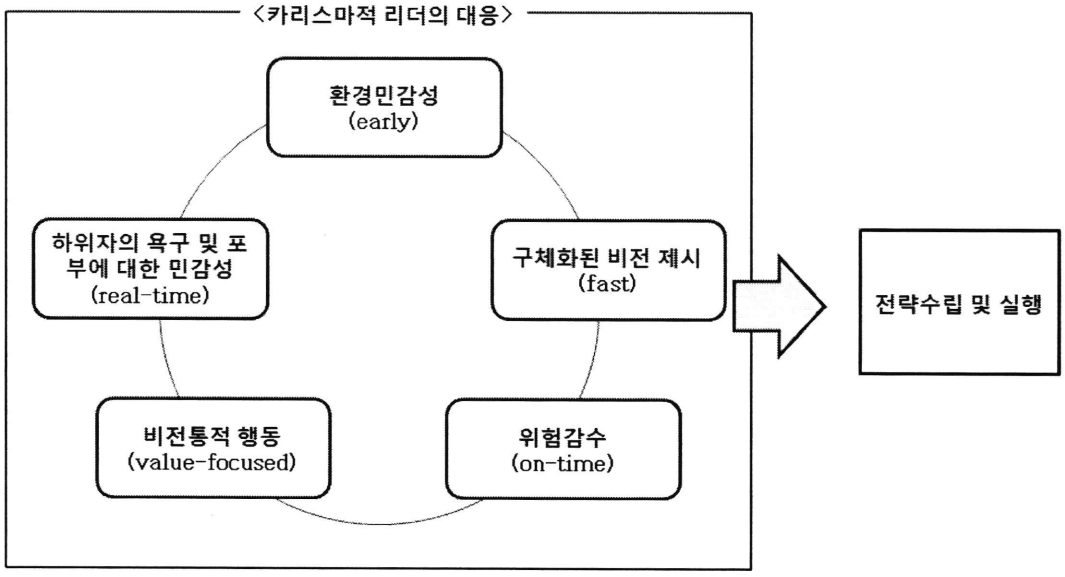


◎ 조직역량과 K-Pop 해외진출 전략의 성과

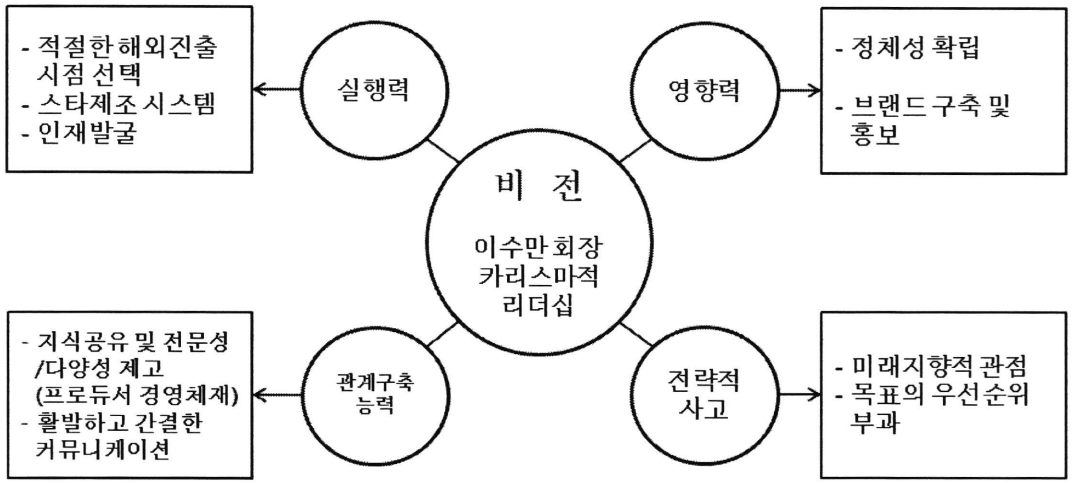


◎ 카리스마적 리더십에서 나타나는 창조적인 사고를 추구하며 조직을 이끄는 열정, 능력 있는 인재를 발굴하는 특성은, 숨어 있는 인재를 찾아내 트레이닝 시킨 후 새로운 콘텐츠로 제작하여 지속적인 시장 리드를 해야 하는 국내 엔터테인먼트의 경영자들의 특징적인 행보와 공통점이 있다고 분석되었다.

◎ 한류 엔터테인먼트산업의 환경 변화에 대한 카리스마적 리더의 대응



◎ 카리스마적 리더십에 의한 조직역량



◎ 신한류의 특징: (1) 다양한 콘텐츠 - 방송 콘텐츠뿐만 아니라 게임장르, 화장품, 음식 등 타 콘텐츠 및 제품 점유율이 상대적으로 증가 (2) 수출 지역의 다변화 - 대만 및 동남아 지역이 한류의 새로운 메카이며, 중동과 유럽까지 한류의 영역이 확대 (3) SNS미디어를 통한 유통구조 다변화 - K-Pop

과 같은 장르가 다양화되면서 유통구조 역시 유튜브, 아이튠즈, 페이스북 등과 같이 콘텐츠를 담기에 가장 적합한 매체로 다양하게 분산되고 있다.

◎ Value Integration 전략의 추진

SM엔터테인먼트가 2007년부터 신규사업(SM픽쳐스, 채널S, 패션 등)을 통해 공격적인 다각화를 추진하듯이, 지속적인 신규 아이템을 개발하여 포괄적인 주력 사업의 확장이 요구된다. 또한 연예 매니지먼트 회사의 공통적인 특징인 요소시장과 생산시장, 배급시장에 모두 참여하는 수직적 통합이 이루어져야 한다.

◎ Outbound에서 Inbound 전략으로의 대전환(한류 문화콘텐츠 공간 창조) - 현재 제한적인 공연, 전시, 공원, 편의 시설 등 문화공간의 확충과 활용이 매우 시급하며, 세계적인 한류스타의 명성에 걸맞게 체육시설이 아닌 전문 공연장 등의 문화시설을 증축하여 수준 높은 공연도 유치하고, 관람객들의 편의 시설, 전시장 등의 용도로 쓸 수 있는 복합 문화 예술 공간을 구축하여 세계로 찾아 가는 한류가 아닌, 찾아오게 만드는 한류의 기틀을 마련해야 한다.

◎ 효율적인 문화정책 수립 - 창조성이 핵심인 문화산업을 정부 주도가 아닌 민간주도의 모델로 정착하여 자율성을 강화, 이를 통해 독창적인 아이디어, 끼와 개성, 지역의 고유한 전통 등을 분권화된 시스템 안에서 다양하게 표출될 수 있도록 해야 한다.

◎ 맞춤형 전문 인력 양성 - 스타시스템 및 IT기술을 활용한 마케팅 등의 핵심역량을 극대화하기 위해서는 우선적으로 체계적인 산학연 협동 연구체제를 구축하여 전문적인 관리 인력들을 지속적으로 양성할 수 있어야 한다.

K-Pop의 형성과 지속가능성

본 연구는 한류의 생성과정과 지속가능성 여부를 K-Pop을 중심으로 살펴보는 연구를 진행하였다. 이에 대한 물음과 답은 다음과 같다.

◎ K-Pop의 태동과 관련한 연구주제: 아이돌로 대변되는 K-Pop은 왜 한국에서 유독 강하게 나타났는가?

- 유망한 가수지망생들을 발굴하여 집중적으로 훈련하는 육성 탐험형 체계 구축
- 아이돌 문화의 원조인 미국에서의 아이돌 문화퇴조
- 한국 음악시장의 공짜경제(freenomics)화로 인한 강도 높은 자구책 마련
- 유튜브라는 저렴한 유통망을 확보

◎ K-Pop의 경쟁력에 대한 연구주제: K-Pop의 차별성은 무엇인가? 한국의 K-Pop은 과연 차별성을 가지고 있는가?

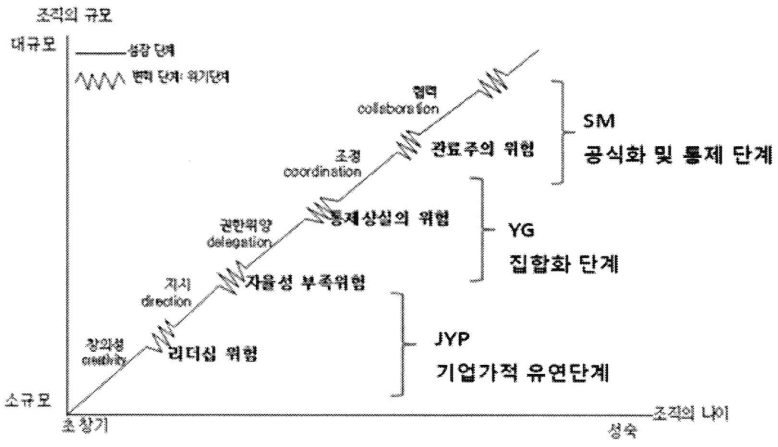
- VRIN의 조건 구축 - 가치(Valuable), 희소성(Rare), 모방불가능성(Inimitable), 비대체성(Non-substitutable) : 개인경험으로서의 소비(Consuming as experience), 통합적 동일시화 소비(Consuming as integration), 구분화 소비(Consuming as classification), 유희로서의 소비(Consuming as play)를 가능하게 하는 차별성 구축

◎ K-Pop 생성 에이전트들의 특성 이해에 대한 연구주제: K-Pop을 태동시킨 에이전트(제작사)들은 어떤 특성을 가지고 있는가? K-Pop을 이끌고 있는 SM, YG, JYP 3사는 어떤 특징들을 가지고 있는가? SM, YG, JYP 3사의 한계는 무엇인가?

- 제작사별 특징

구분		SM	YG	JYP
전략 특성	비즈니스 모델	시스템 기반	커뮤니티 기반	리더 기반
	벤치마킹 모델	미/일의 제작사	서태지와 아이들	박진영
	지향성	Market driven	Artist driven	Producer driven
	장르 폭	비교적 넓음 댄스팝+랩+일렉트로닉 사운드	비교적 좁음 R&B+힙합+랩+일렉트로닉사운드	비교적 좁음 소울(펑크)+랩+일렉트로닉 사운드
	전략유형	Proactive/선도적	Analyzer/후발적	Proactive/선도적
	글로벌 전략	일본/중국시장 공략전략	일본시장 공략전략	미국시장 공략전략
선발 훈련	주 선발방식	매우 다양함	우편/온라인	공개 오디션
	선발기준	가능성/적응성	힙합/랩의 높은 실력	검증된 실력
	자기개발 비중	비교적 낮음	비교적 높음 충분한 자기개발 필요	비교적 높음
	훈련방식	스쿨 시스템에 기초한 교습형	자율성에 입각한 전문가 집단 교습형	개인 프로듀서에 의한 스파르타적 교습형
	훈련시스템	시장의존적 훈련	인 하우스 훈련	개인교습훈련
제작	제작방식	시스템 기반 표준제작	전문가 기반 장인제작	개인 기반 전문가제작
	관리방식	계약기반	조직문화(몰입)기반	관계기반
	리더십	개발 기능간 촉매자	전문가 집단과의 조력자	개인 개발자
	Attractor	Structural attractor	Cultural attractor	Leader attractor
	창의성 원천	시스템 기획력	아티스트의 창의성	제작자 역량
	아티스트 역할	Performer	Partner	Performer

- 제작사의 한계



◎ K-Pop 산업의 지속가능성에 대한 연구주제: K-Pop이 지속가능하기 위한 조건은 무엇인가? K-Pop이 지속되기 위해서는 어떤 방향으로 가야하는가?

- K-Pop의 다양성 확대: 육성형 탐험구조와 시장형 탐험구조의 접목
- 다양한 유통체계 출현진작과 정합성 높은 비즈니스 모델의 설계
- SM, YG, JYP의 조직수명주기상의 위험극복
  - SM : 관료화에 의한 과도한 통제위기
  - YG : 문화통제의 지속가능성에 의한 위기
  - JYP : 개인 리더에 의한 리더십 위기
- 탐험비용의 분산화와 크라우드 소싱의 활용 환경 마련

한류 마케팅 프로세스의 현황과 미래 전략

◎ 마케팅 프로세스는 이른바 3C와 STP, 그리고 4P로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 이를 한류 상품에 적용함으로써 향후 한류의 지속적인 성장을 위한 실질적인 전략 도출 프로세스를 제시하였다. 또한 기존의 경영학 이론과 사례를 통해 한류 마케팅의 핵심 성공 요인(Key success factor)과 함께 전략적 시사점을 제시하였다.

◎ 한류 마케팅 전략을 체계적으로 마련하기 위해서는 우선 '시장에 대한 철저한 이해'가 요구된다. 각 지역의 한류 확산 정도, 현지 소비자들의 소비 태도 등에 대한 철저한 '한류 시장조사' 결과에 기반하여 정교한 시장 세분화 및 포지셔닝 전략이 수립되어야 한다.

◎ 타깃 시장 별로 차별화된 '포지셔닝 전략'을 구사해야 하며, 아티스트의 콘셉트나 포지셔닝이 모호하거나 경쟁자와 중첩되지 않도록 명확히 설정한 후 앨범 재킷, 의상, 안무, 광고 및 방송 출연 등의 수단을 통해 일관되고 집중적인 메시지를 전달해야 한다.

◎ K-Pop에 대한 긍정적인 브랜드 이미지를 구축하기 위해서는 체계적이고 장기적인 관점에서 '한류 브랜드 자산'을 개발하고 관리하는 것이 중요하다. 브랜드 전략 수립 시에는 한류 팬들의 니즈를 파악해 이를 반영하는 시장 중심의 사고가 기반이 되어야 한다.

◎ 한류 제품은 타깃시장 고객의 다양하고 구체적인 니즈(Needs)를 파악하고 이를 완벽하게 만족시킬 '완전완비제품(whole product)'의 형태로 출시되어야 한다.

◎ 한류 스타에 대한 동경과 관심은 패션, 화장품, 식품 등 타 제품군에 대한 소비로 이어지게 된다. 한류의 브랜드 이미지를 활용하여 한류와 기업 간의 시너지 효과 창출을 도모할 수 있는 다양한 '브랜드 확장 전략'이 요구된다.

◎ 각 기획사별 '비 다각화된 상품라인업'은 한류의 지속가능성에 위협으로 작용한다. 제품 주기별로 안정적인 수익원인 캐시카우(Cash Cow)와 차기 주 수익원이 될 스타(Star)가 적절히 배분된 전략적인 포트폴리오 관리가 필요하다.

◎ 한류의 지속적인 수익 창출을 위해서는 일본을 제외한 타 지역에서 역시 체계적인 비즈니스 모델이 마련되어야 한다. 기획사의 독자적 시장 개척이 어렵고 수익구조가 불안정한 중남미 등의 신 시장은 정부차원의 지원이 요구된다.

◎ 한류 유통 전략의 핵심은 '원소스 멀티 유즈 전략(OSMU)'이라고 할 수 있다. 각 기획사는 전통적인 유통경로 외에도 그룹 내 솔로 및 유닛 활동, MD상품의 다양화 등을 통해 다양한 채널에서 매출 다각화를 도모해야 한다.

◎ 물리적 한계를 극복하고 효율적으로 K-Pop을 알리기 위해서는 유튜브, 페이스북 등으로 대표되는 '소셜 미디어', 온라인상의 '메가 허브', 각 지의 '한인 네트워크' 등을 전략적으로 활용하는 '소셜 한류' 전략을 구사해야 한다.

◎ 한류의 지속적인 확산을 위해서는 기존의 경영학 이론을 마케팅 전략에 접목하는 시도가 필요하다. 예를 들어 하이테크 마케팅의 전략을 활용하여 얼리어답터와 조기다수 소비자 사이의 '문화적 캐즘(cultural chasm)' 극복 전략을 마련해야 한다. 과거 드라마 중심의 한류는 이러한 소비자 집단 간의 캐즘을 극복하지 못해서 확산에 실패하고 그 흐름이 단절되었다고 볼 수 있다. 흔히 마니아층이라 불리는 혁신수용자와 얼리어답터 집단을 넘어 일반 소비자들에게도 어필할 수 있는 마케팅 전략이 필요하다.

◎ 한류의 확산은 상당한 시간이 걸리지만, 변곡점을 지나면서 엄청난 속도로 파급된다. '배스(Bass) 모형'과 같은 예측기법을 적용하여 국가별 한류 확산의 변곡점(take-off)을 예측하는 등 보다 과학적인 접근이 필요하다. 국가별 시차가 있을 경우, 이러한 예측 결과는 경영 자원 및 마케팅 노력을 어느 쪽에 기울여야 하는지에 대한 합리적 판단에 도움을 줄 수 있다.

◎ 한류의 확산은 이른바 '볼링 앨리 전략'을 활용하여 체계적으로 전개할 수 있다. 특히 첫 번째 볼링핀으로 가능성이 높은 집단 중 하나로 문화포식자, 즉 옴니보어(omnivore) 소비자를 주목해야 한다. 순수예술부터 대중예술까지 다양한 장르를 가리지 않고 소비하는 성향을 가진 옴니보어 소비자는 K-Pop 확산에도 큰 역할을 하고 있는데 이들의 개방성과 영향력을 활용한 콘텐츠 전략이 필요하다.

한류 효과 분석: 다중에이전트 스웜 시뮬레이션을 중심으로

◎ 연구배경

- 본 연구는 1999년 '한국에서 유행이 밀려온다'는 뜻으로 처음 사용된 이후 일반화 된 한류(韓流, Korean Wave, Hallyu)의 효과를 분석하는데 있어 기존의 단순한 정량적 분석방법의 한계를 보완하고 나아가 한류를 다양한 환경적 요인의 영향을 받는 복잡계 현상으로 보고 이를 규명하는데 그 목적을 둔다.
- 이를 위해 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션(multi agent swarm simulation)의 개념과 장점을 소개하고 이를 한류효과분석에 적용한다.
- 다중에이전트 스웜 시뮬레이션에서는 한류효과와 관련된 구성원간, 소그룹간 복잡한 지식연결망 다이나믹스를 전제하고 해당 다이나믹스가 시간에 지남에 따라서 어떻게 변하면서 최종적으로 효과를 창출하는지를 논리적인 메커니즘으로 시뮬레이션한다. 본 연구에서 소개하는 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션에 의한 한류효과 분석 메커니즘을 'H-MASS'라 명한다.

◎ H-MASS의 특징

- H-MASS는 한류효과를 시간의 흐름에 따라서 볼 수 있어서 유용하다.
- H-MASS의 특징은 다음과 같다.

첫째, 한류는 우리나라 제품과 서비스에 창의적 가치부여라는 의미가 있다. 이러한 한류에 의한 창의적 가치부여는 디지털 경제 패러다임과 부합된다. 디지털 경제는 수확체증(increasing return)과 네트워크 효과(network externality)를 기본 특성으로 한 창의성(creativity) 경영을 추구하고 있다.

따라서 본 연구에서는 한류효과가 창의성이 미치는 부가가치 창출과 유사한 관점으로 분석한다.

- 둘째, 한류의 가치는 지식연결망에 의하여 전파된다. 지식연결망은 영어로는 'Knowledge Network'으로서 이는 최근 SNS로 요약되는 개인간, 기업간, 사회 및 국가간 지식네트워크를 의미한다. 따라서 지식연결망은 그 규모가 매우 방대하고 그 효과 또한 드라마틱하여 전 세계의 정치경제 구체제를 혁신하는데 크게 기여하고 있다. 한류 또한 한류소비자 집단을 구성하는 개인간, 소그룹간 눈에 보이지 않는 지식연결망을 통하여 그 영향이 기하급수적으로 전파되는 모습을 띠며 이는 전형적인 복잡계의 형태를 띠고 있다.

- 셋째, 한류 효과는 지식연결망이라는 복잡계 네트워크를 통하여 전파되는 것으로 가정한다. 그리고 지식연결망에 의한 한류효과 증폭은 형태 자체가 정의하기가 어렵기 때문에 기존의 통계적 방법과는 달리 휴리스틱한 방법론을 사용하여야 한다. 따라서, 한류효과는 기존의 서베이를 이용한 설문분석만으로는 발현과정 자체가 불확실하고 매우 동태적이기 때문에 다중 에이전트 시뮬레이션에 의한 휴리스틱한 방법으로 분석할 필요가 있다.

◎ H-MASS의 기본가정

- 첫째, 본 연구에서는 티핑포인트 개념을 적용한다. 티핑포인트란 특정 시점이 지나면 폭발적으로 증대되는 현상인데 반면에 역 티핑포인트도 유념하여야 한다. 즉, 티핑포인트를 한류에 대한 긍정적 효과라고 하면, 역 티핑포인트는 혐한류 또는 반한류를 의미한다. 다시 말해, 티핑포인트의 발생 선행조건인 소수의 법칙, 고착성의 법칙, 상황의 힘 법칙에 해당하는 현상이 발생하지 않거나 모두 제거되면 티핑포인트의 효과와 반대되는 효과가 나타날 것으로 판단하였다. 이는 의미있는 중요한 요소로 시뮬레이션 결과에 따라 한류 육성을 위한 물질적, 정책적 지원에 있어 안티를 고려한 관리가 필요한지 또는 불필요한지를 판단하는데 기준이 될 수 있다.

- 둘째, 한류가 영향을 미치는 국가를 4개의 권역으로 설정하여 권역별 특

징인 한류수용률(Hallyu Acceptance Rate)과 제품구매력(Purchasing Power)을 다르게 설정하여 실험을 진행하였다.

- 셋째, H-MASS는 혐한류와 반한류를 반영하는 역 티핑포인트 이벤트의 발생여부를 조정한 상태에서 진행하며 역 티핑포인트 이벤트가 발생하는 설정에서 각 권역별로 인구를 동일하게 설정 하거나 실제 인구비례로 적용한 상태로 나눠 진행한다. 매 실험은 2011년을 기점으로 100년을 시뮬레이션하며 10번을 반복하여 그 평균값으로 매년 한류와 관련한 소비재의 수출 효과를 측정한다. 2011년의 한류와 관련된 수출 효과는 약 7,300억 원으로 설정하였다.

- 넷째, 본 연구에서는 한류효과를 "한류의 확장 경제 가치"(Extended Economic Value of Hallyu: 약자는 EEVH)로 측정한다. EEVH는 다음과 같이 정의된다.

EEVH = 수출효과 + 부가가치 효과 + 신뢰도 - 혐한류 및 반한류 효과

수출효과는 소비재, 관광 및 문화콘텐츠 산업 영역에서 실제로 판매되어 매출을 발생시키는 효과를 말한다. 부가가치 효과는 한류를 지속시키는 원동력으로 작용하는 무형자산으로 소비재 수출에 의한 효과, 외국인 관광객 유치에 의한 효과 그리고 문화콘텐츠 매출에 의한 효과로 구분할 수 있다. 신뢰도는 부가가치 효과 이외의 영역으로 미래에 한류효과가 발생하는 것에 영향을 줄 수 있는 잠재적 요인이다. 예로 우리나라 기업이 해외에 진출하여 다른 나라와 경쟁구도(협상 및 계약체결)에 있을 때 긍정적인 영향을 미치는 요소이다. 마지막으로 혐한류 및 반한류 효과는 한류에 대한 안티운동으로 시뮬레이션에서는 역 티핑포인트를 발생시키는 것으로 이를 반영하였다.

- 매 실험은 2011년을 기점으로 50년을 시뮬레이션하며 10번을 반복하여 그 평균값으로 매년 EEVH를 측정한다.

- H-MASS로 실험한 결과 EEVH, 즉 한류 확장 자산가치는 2166.6억 달러

(한화 약 238조 3,260억 원)에 이를 것으로 전망된다.

◎ 한류효과분석 결과

- H-MASS에 의한 한류 확장자산가치(EEVH)를 전망하면 다음과 같다. 단, 1달러는 2012년 10월10일 현재 원 달러 환율인 1,100원으로 환산하였다.

첫째, 한류로 인하여 발생되는 수출 또는 수입의 증가분을 의미하는 한류의 수익효과는 약 97억 달러(한화 약 10조 7,492억 원)로 전망된다.

둘째, 문화콘텐츠 매출에 의한 한류 부가가치 효과는 약 800억 달러(한화 약 88조 143억 원)에 이를 것으로 전망된다.

셋째, 외국인 관광객 지출에 의한 한류 부가가치 효과는 약 873억 달러(한화 약 96조 985억 원)가 될 것으로 전망된다.

넷째, 소비재 수출에 의한 한류 부가가치 효과는 최소 약 228억 달러(한화 약 25조 1,460억 원)가 될 것으로 전망된다.

다섯째, 한류에 대한 신뢰도 효과는 약 167억 달러(한화 약 18조 3,480억 원)가 될 것으로 전망된다.

여섯째, 혐한류 및 반한류 등까지 감안한 한류의 확장자산가치를 총체적으로 전망하면 약 2,166억 달러(한화 약 238조 3,260억 원)로 전망된다.

<항목별 한류의 확장 자산 가치(EEVH)>

(단위 : 억 원)

구분		한류의 확장 자산 가치 (EEVH)
한류의 수익효과		107,492
한류의 부가가치 효과	문화콘텐츠에 의한 부가가치효과	880,143
	외국인 관광객 유치에 의한 부가가치 효과	960,685
	소비재 수출에 의한 부가가치 효과	251,460
한류에 대한 신뢰도		183,480
혐한류 및 반한류 (역 티핑포인트 발생여부)		적용
합계		2,383,260

- 시뮬레이션 결과, 실제 인구비례와 역 티핑포인트를 적용하였을 경우 향후

50년 동안 2번 정도의 혐한류 또는 반한류 이벤트가 발생하였다. 과거의 한 시대를 주름잡았던 홍콩, 일본, 미국의 문화도 모두 흥망성쇠의 단계가 있었다. 한류도 예외는 아니다. 하지만 이를 예측하고 미리 준비한다면 한류효과가 지속되는 기간을 연장하거나 한류가 위축되는 속도를 감속시킬 수 있다. 즉, 역 티핑포인트가 발생하기전에 새로운 콘텐츠를 개발하거나 글로벌 경쟁력을 제고 할 수 있는 모멘텀을 마련하는데 정부와 민간의 협력이 필요하다.

- 또한 지속적인 연구를 통해 한류효과를 더욱 정확하게 파악할 수 있는 지수 개발이나 한류에 특화된 마케팅 프로세스 마련을 통해 성공적인 해외 진출 전략을 수립할 수 있는 여건 마련이 필요하다. 나아가 본 연구와 같이 공학적인 지식을 기반으로 학문간 융합적인 관점을 가지고 문제를 바라보는 접근방법도 다양하게 모색되어야 할 것이다.

제 1장 한류 엔터테인먼트 산업의 특징과 과제

제 1절 산업의 정의와 개관

1. 정의

❖ 한류 엔터테인먼트 산업 - 일반적으로 문화콘텐츠 산업은 출판, 영화, 게임, 음반 등과 같은 문화 상품의 기획, 출판, 제작, 유통, 소비와 관련한 제반 서비스 산업을 의미한다. 과거에 아날로그 형식으로 제작된 콘텐츠의 경우에도 디지털화 하여 전송 및 공유할 정도로 기술이 발달했기 때문에 아날로그 문화산업과 디지털 문화산업을 구분하지 않고 통합하여 포괄적인 의미에서 문화콘텐츠 산업 또는 콘텐츠 산업이라고 한다. 오늘날 기술의 발달로 매스미디어(mass-media)의 발전 및 보급이 빠르게 이루어지고, 실시간으로 소통할 수 있는 인터넷 매체는 전세계를 하나로 묶으며 장벽 없는 문화 교류의 기회를 제공하고 있다. 이에 문화 산업은 엔터테인먼트 요소들이 강조되고 있으며, 스타나 특정 아이콘을 내세운 콘텐츠가 대중들의 관심을 받으면서 국내·외로 큰 성공을 거두고 있다. 특히 2000년대 초반부터 시작된 한류는 드라마를 시작으로 K-Pop, 게임, 애니메이션, 영화에 이르기까지 해외 시장에서 주목을 받으며 안정적으로 정착하고 성장하는 추세이다. 따라서 한류 엔터테인먼트 산업은 문화콘텐츠 산업에서 글로벌 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 상품 중심의 시장으로 정의한다.

2. 성과와 특징

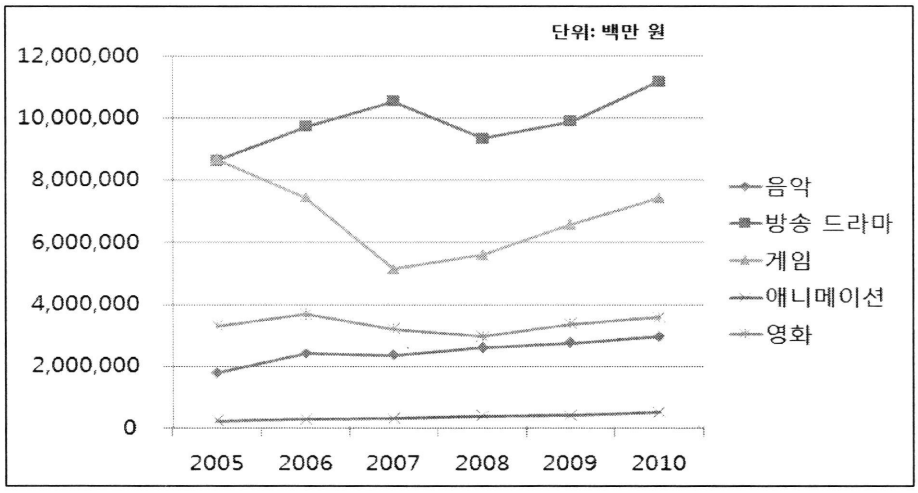
○ 현재 한류 엔터테인먼트 시장은 초기에 시장이 형성된 시점으로부터 비약적으로 그 규모가 커졌으며, 수많은 신생기업이나 창업을 준비하는 경

쟁자들이 시장에 진입을 하며 국내시장은 포화상태에 이르렀다고도 평가되고 있다. 이는 곧 더 큰 시장이 있는 해외로 초점을 돌리게 되는 계기로 작용된다고 보여 진다.

○ 한류 엔터테인먼트 산업이 가지는 구조적 특수성과 한계성 - (1) 콘텐츠 상품과 서비스의 핵심 가치가 기본적으로 지적재산권이 내재된 무형재로 구성되어 있고(예: 영화의 상품적 가치로서 상업적 활용이 가능하도록 하는 것은 다양한 판권이라는 점 등), 이는 불법 복제 등에 쉽게 노출되며, 일반적인 제조업 기업에 비해 유형 자산보다는 무형 자산을 보유하는 비중이 크기 때문에, 투자 받기가 힘들어 자금조달에 어려움이 따른다. (2) 한류 엔터테인먼트 산업은 본질적으로 시장 수요가 매우 불확실한 특성을 내재하고 있다(콘텐츠 상품이 시장에 소개 되었을 때, 그 상품 가치가 다분히 소비자나 여론 등의 주관적 관점에 의해서만 결정되기 때문). (3) 초기 비용이 많이 드는 반면, 투자 회수 기간은 다른 상품에 비해 길다는 점, 대부분의 엔터테인먼트 사업들은 프로젝트 단위로 진행되고 지정된 기간 안에 마쳐야 하고, 투입되는 인원들도 전문 지식이나 기술을 필요로 하는 특수 인재들로 구성된다. 이처럼 초기 고정투자 비중이 높은 상황에서 시장 출시 후 흥행에 실패할 경우, 이에 따르는 손해는 다른 어떤 산업보다도 크다고 할 수 있다.

○ 2010년 한류엔터테인먼트 매출 추이는, 전체 매출액이 25조 6,590억 원, 2008년부터 2010년까지 3년간 연평균 4.7% 증가율을 나타내고 있으며, 드라마가 속한 방송산업이 11조 1,764억 원으로 매출액이 가장 큰 비중을 차지하고 있다(게임산업 7조 4,311억 원, 영화산업이 3조 4,328억 원, 음악산업 2조 9,591억 원, 애니메이션산업 5,143억 원 순).

<그림 1> 한류 엔터테인먼트산업 매출 추이[1)]



○ 국내 한류 엔터테인먼트산업은 유통/배급과 창작 및 제작 활동 위주의 산업으로 나타난다(유통/배급의 비중이 가장 높은 산업은 음악 산업, 창작 및 제작의 비중이 높은 산업은 애니메이션 산업).

○ 한류 엔터테인먼트산업에 속한 절반 이상의 콘텐츠산업에서 유통/배급의 매출액이 창작 및 제작 매출액 보다 더 높은 비중을 보이고 있으며, 사업형태별 매출액에서 유통/배급 시장이 가장 많은 매출 비중을 차지하게 된 대표적인 요인으로는 대형 유통업체의 독과점과 수익 분배의 문제 등이 있다.

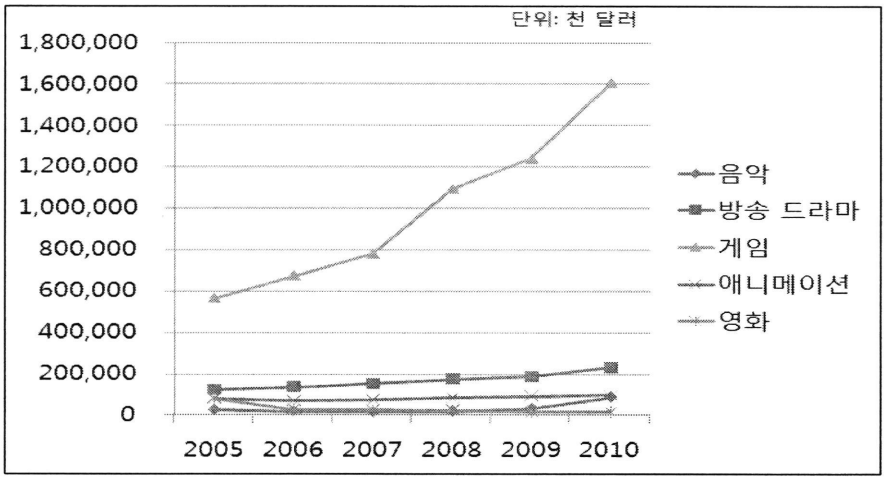
○ 한류 엔터테인먼트산업의 수출액은 2005년부터 2010년까지 꾸준히 증가하고 있는 추세이며, 앞으로도 한류 엔터테인먼트산업의 수출 규모는 더욱 확대될 것으로 전망되고 있다. 수입은 2005년부터 2007년까지 지속적인 증가를 보였으나 2008년부터 감소하기 시작한 것으로 나타났다.

○ 한류 엔터테인먼트산업 수출 중 가장 큰 비중을 차지하는 산업은 게임산업으로 16억 610만 달러로 전체의 반 이상을 차지하고 있으며, 이는 전년대비 29.4% 증가, 연평균증감률 또한 23.3% 증가한 수치이다. 음악산업 또한 신한류열풍으로 아이돌그룹(걸그룹, 보이밴드 등), 뮤지컬 등의

1) 한국콘텐츠진흥원 (2012), 2011 콘텐츠산업통계

해외진출이 활발해짐에 따라 전년대비 166.3% 증가하였고, 연평균증감률도 30.2%로 증가한 것으로 나타났다.

<그림 2> 한류 엔터테인먼트산업의 수출 추이[2)]

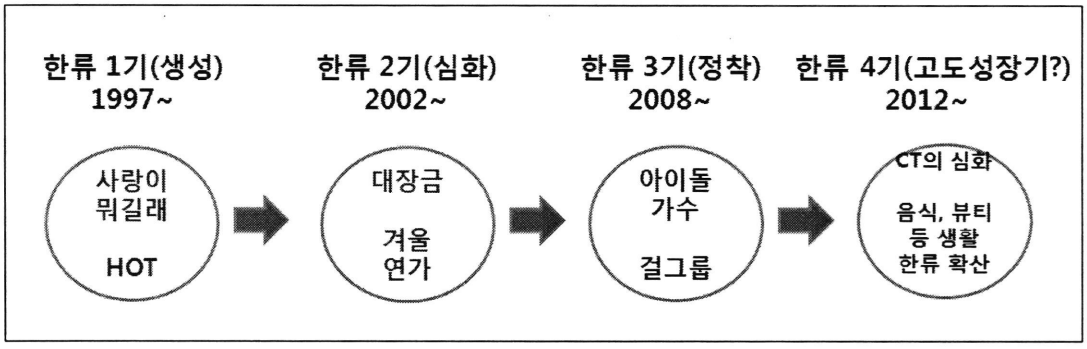


○ 미국발 금융위기가 발생한 2008년 주춤했던 한류 엔터테인먼트산업은 경기 회복과 함께 다시 연평균 성장률이 높아지고 있다. 이는 그동안 추진해 온 콘텐츠 산업 지원 예산 조기집행, 금융투자지원 확대, 콘텐츠 창작기반 역량 강화 및 전략적 해외진출 기반 확대 등 다양한 정책적 노력들이 대내외 경제상황 호전과 더불어 긍정적인 효과로서 작용된 것으로 나타났다.

2) 한국콘텐츠진흥원 (2012), 2011 콘텐츠산업통계

3. 한류의 발전 과정 (1단계: 1997~2012)

<그림 3> 한류의 발전 과정



◆ 신한류의 특징

① 한류 확산 지역이 동아시아 중심에서 중앙아시아→중남미→유럽→중동 등으로 확산되며 그 영향력을 넓혀가고 있다.

② 한류 콘텐츠 장르의 다양화 - 드라마, 영화 중심에서 K-Pop, 뮤지컬, 게임 등 다양한 콘텐츠로 증가되고 있다.

③ 한류 소비층의 확대 - 중장년층에서 전 연령층으로, 여성 중심에서 남성으로 확대되는 추세이다.

제 2절 트렌드 전망[3)]

1. 문화산업의 컨버전스(Convergence)화 - 통합 또는 융합이라는 의미로 해석되는 컨버전스는 기술적 진보를 넘어서 형태적, 장르적으로 '창조적인 융합'으로 나타난다. 영화, 게임, 애니메이션, 음악, 캐릭터, 출판, 만화 등 문화 콘텐츠 영역뿐만 아니라 통신, 방송 등 IT산업 전반이 상호작용을 일으켜 하나의 융합된 사업 영역으로 묶이며, 문화상품들이 디지털 기술을 활용해 멀티미디어 산업으로 통합되고 통신, 방송 등과의 융합을 통해 새로운 성장동력으로 재탄생 할 것으로 나타난다.

3) 한국콘텐츠진흥원 (2012), 2011 콘텐츠산업통계 참고

2. 문화산업의 엔터테인먼트화 - 주 5일제 근무가 확산됨에 따라 여가를 비롯한 엔터테인먼트 소비산업이 가장 많은 변화를 예상할 수 있는 소비 영역으로 나타났다. 엔터테인먼트의 핵심 요소가 오락과 휴식이며, 엔터테인먼트 산업의 영역으로는 영화, 음악, 비디오, 방송, 공연, 게임 등을 포함 하고 있다. 소비자들의 가처분 소득이 늘어나고 여가 선용이 중요한 생활 이슈가 되면서 여가 및 엔터테인먼트 산업의 고성장이 예상된다.
3. 주체적인 소비자의 참여 - 정보사회의 대중은 수동적인 산업사회의 대중과 달리 개별적 정체성을 갖고 프로슈머(prosumer)로서 문화를 창조하는 차별성을 가진다. 이런 환경은 문화 창조와 소비의 중심에 있는 새로운 세대의 출현을 예고하고 있다.
4. 소통의 문화 출현 - 디지털 기술의 발달로 전 세계의 대중들은 시공간을 초월하여 정보를 교환하고 자신이 원하는 문화를 접할 수 있다. 자신이 좋아하는 스타의 정보를 뜻이 맞는 사람들과 공유하며 강한 응집력이 형성되고, 이들이 조직화 되어 문화 트렌드를 리드한다. 이제는 단순한 '팬'의 개념이 아닌 소통을 통한 '가상조직'의 개념이 형성되는 것이다.
5. 문화산업의 첨단화 - IT 및 기술의 발달로 T-커머스 등의 활용이 증가되고 하나의 아이템에 관련 상품이 쏟아져 나오며, 소비 성향도 집단적 소비에서 개인적 소비로 변화 되고 있다.

제 3절 정책 과제

1. 타 산업간 융합 강화 및 콘텐츠 기반 조성 - 한류 콘텐츠와 타 산업간 융합을 강화하고 산학협동의 프로젝트를 통한 공동연구로 문화콘텐츠의 기반을 조성해야 한다. 한류 음악 산업의 콘텐츠가 SNS라는 툴을 이용하여 마케팅 효과를 극대화했듯이, TV, 컴퓨터, 휴대폰 등의 제품에 콘텐츠를 탑재하여 유통 및 배포하는 협력적인 비즈니스가 추진되어야 하고, 문화예술과 콘텐츠를 연계한 R&D가 확대되어야 한다.

2. 정부 차원의 한류 정책 지원 전문기구 출현 - 한류가 전세계 시장을 대상으로 급부상 하고 수요층 및 시장도 점점 확대됨에 따라 글로벌 한류 정책을 체계적으로 수립하고 추진하기 위해서는 전문 기관을 설치하여 통합적으로 관리할 필요가 있다. 이를 통해 각 부처 간 업무 중복을 피할 수 있으며, 공신력 있고 전문성 있는 한류 활성화 정책을 기대할 수 있다.
3. 국내시장 활성화 필요성 - 한류 음악산업의 경우 국내시장 활성화가 시급하다. 특히 저작권 보호와 국내 유통시장의 이익구조 개편이 하루빨리 이루어져야 한다. 이 문제가 해결되어야 더욱 경쟁력 있는 한류 콘텐츠들이 지속적으로 제작될 수 있다.
4. 전문 인력 양성 및 지속적인 연구 지원 - 한류 엔터테인먼트 산업은 그 특성상 전문 인력 의존도가 높다. 따라서 산학 협동의 체계적인 인력 양성 시스템을 구축하여 지속적으로 전문 인력을 배출해야 하며 이들이 균형 있게 산업 현장에 배치될 수 있도록 관리되어야 한다. 또한 한류의 경제적 효과 및 활성화 방안에 대한 연구가 활발히 이루어질 수 있도록 지속적으로 지원하여 이 자료들이 데이터베이스화 될 수 있도록 해야 한다.

제 2장 한류 글로벌 전략과 성공요인

제 1절 한류 글로벌 진출 전략 분석: K-Pop 중심

글로벌화 관련 기존의 학술 연구에 따르면 기업이 글로벌화를 이루기 위해 해외진출을 시도할 때는 표준화 전략과 현지화 전략, 두 가지가 반드시 병행하여 이루어져야 한다고 했다[4]. SM엔터테인먼트를 비롯한 국내의 대표 엔터테인먼트 기업들은 2000년대 초반 해외 시장에 진출하면서 회사의 낮은 인지도와 진입 장벽의 수준을 최소화하기 위해 철저한 현지화 전략을 썼다. 대표적인 예가 보아이다.

보아는 과거 S.E.S가 한국에서의 스타성과 흥행성을 검증받고 일본 시장에 진출한 것과는 달리 시작부터 '일본 신인가수'라는 개념으로 출발했다. 이것은 S.E.S의 일본시장 실패를 통한 SM의 해외 진출 전략의 변환이자 도전이었다. 보아는 캐스팅 단계부터 일본진출을 염두에 둔 해외 진출용 콘셉트에 맞게 섭외되어, 11세 때부터 춤과 노래는 물론 현지 아나운서에게 직접 일본어 교육을 받았다. 데뷔 후에도 한국인이라는 사실을 일부러 부각시키지 않았고, 인지도가 높아진 후 점차 한국인이라는 사실을 드러냈는데, 이것은 일본 대중들에게 거부감을 주지 않기 위한 전략이었다. 결국 보아는 한국인도 일본인도 아닌 아시아인으로서 받아들여진 것이다.

데뷔 과정에도 SM은 일본 유명 음반회사인 AVEX, 일본 최고의 TV프로덕션인 요시모토와 함께 현지법인 SM Japan을 설립하여 보아를 데뷔시켰다. 일본 최대 규모의 음반 기획사인 AVEX와의 라이선스 협정 체결은, SM에서 라이선스를 취득하여 발매되는 음반은 일본에서 'AVEX 연예인'으로 소속되어 AVEX 제휴사를 통해 자유롭게 음반을 낼 수 있고, 또한 AVEX에 소속된 연예인은 한국에서 앨범을 발매할 때 'SM엔터테인먼트 연예인'으로 소속되어 자유롭게 음반 발매를 할 수 있게 한 것이다. 이런 파트너십 체결로 인

4) Bartlett & Ghoshal(1989)

해 보아는 현지 최대의 음반 기획사의 영업망과 마케팅의 힘을 이용하여 안정적으로 활동할 수 있는 기틀을 마련하게 됐다.

진출 시기 또한 강도 높은 시장조사 후에 진행했다. 보아가 일본에 진출한 2001년은 일본 현지에서 아무로 나미에, 우타다 히카루, 하마자키 아유미 이후 특별한 거물급 여가수가 배출되지 않은 공백기였다. 다른 일본 현지 음반기획사들도 슈퍼스타급 여성 가수의 재목을 찾기 위해 혈안이 되어 있었다. SM엔터테인먼트는 이 시기를 잘 공략하여 AVEX와 파트너십을 체결한 뒤 AVEX가 보아에 집중하도록 하여 경쟁사들도 혀를 내두를 정도의 전폭적인 지원을 받게 만들었다.

그 후 지금까지 보아가 일본에서 출시한 음반은 총 15장이다. 싱글 앨범은 2001년 5월부터 2003년 12월까지 모두 9장을 냈고, '이 앨범들은 모두 10만장 이상 팔려나갔다. 역대 최고의 판매를 기록한 <Valenti>는 싱글로만 31만장이 나갔다. 정규 앨범의 판매규모는 훨씬 거대하다. 정규 앨범 1, 2집에서 각각 130만장씩 모두 260만장의 판매고를 올리며 780억 원의 매출을 올렸다. 이 외에 외부 활동과 한국에서 발매된 <ID: Peace B> 등 일본에서 라이선스로 판매한 3장의 앨범을 모두 합산하면 총 472만장에 1,000억 원이 넘는다. 이 수치는 국내의 웬만한 기업도 올리기 힘든 매출이다. 또한 국내 내수시장에서는 도저히 나올 수 없는 규모의 콘텐츠 수출 실적이다.

<표 1> 보아의 일본 활동 총 매출액 (2001.03~2004.03)[5]

	발매량	판매량	매출액
싱글앨범	9장	188만장	192억 원
정규앨범	2장	260만장	780억 원
라이선스앨범	3장	11만장	30억 원
CF	-	-	15억 원
콘서트	-	-	26억 원
계	15장	472만장	1,043억 원

5) 자료: 일본음반협회, smtown.com

무형적 측면의 성과도 간과할 수 없다. 바로 일본 국민들의 한국에 대한 인식에 조금씩 변화가 생긴 것이다. 자국의 침체된 음반시장에 조그마한 한국 소녀가 들어와서 완벽한 일본어로 노래를 부르고 춤을 추면서 시장에 활력을 불어 넣는 모습을 보고, 자신들의 음악에 대한 자부심을 가진 일본 대중들은 한국의 음악과 가수에 대해서 다시 생각하게 되었다. 그리고 세계 제 2위 규모의 큰 일본 시장에서 약진한 보아는 세계 유수의 언론에도 자주 이슈화되면서 간접적으로 한국의 음악을 알리는 계기를 만들었다. 특히 보아가 오리콘 차트 1위에 오를 때 마다 영국 파이낸셜타임즈에서 1면으로 이 소식을 전하기도 했다.

보아의 성공에 힘입어 동방신기도 같은 현지화 전략으로 일본에 진출했고 엄청난 성공을 거두게 되었다. 동방신기는 일본에서 한국 연예인으로는 최고의 인기를 자랑했던 배용준의 인기를 넘어서며 가장 영향력 있는 한류 스타로 군림하게 되면서 SM엔터테인먼트는 연예인 수익모델을 비즈니스 주기에 알맞게 끊임없이 창출하게 된다.

2009년 동방신기 활약에 힘입어 2010년 1분기 국외 로열티 매출이 130억 원에 이르고, 이는 2009년 로열티 매출이 158억 원인 점을 감안할 때 2010년 국외 로열티 매출은 지난해 대비 100%이상 증가한 것이다. 또한 2008년 5명의 멤버 가운데 3명이 탈퇴해 유노윤호와 최강창민 등 2명으로 팀이 재편되는 우여곡절을 겪은 후에도 2012년 1월 18일 요코하마 아레나 공연을 시작으로 일본 투어 공연을 통해서 55만 명의 관객을 동원하며 960억 원의 매출액을 기록했다.[6)]

보아의 성공 후 국내·외 문화산업의 환경은 스마트폰의 보급과 SNS의 발달로 지각변동이 일어나게 된다. 더 이상 문화콘텐츠를 교류하는데 물리적 거리는 의미가 없어졌고, 이른바 IT 정보화 시대가 도래된 것이다. SM엔터테인먼트는 2009년 6월에 일찍이 유튜브에 공식 채널을 마련했다. 이것은 이미 SM내부에서 10여 년 전부터 예견했던 일로서, 뉴미디어부를 배치하여

6) TVN enews(2012)

오랜 시간동안 SNS 관련 플랫폼을 집중적으로 연구한 결과이다. 현재 SM엔터테인먼트는 유튜브, 페이스북에 공식 채널을 운영 중이고, 슈퍼주니어 멤버별 트위터 개설, 보아 개인 트위터 개설, f(x) 공식 미투데이와 멤버별 미투데이 개설, 샤이니 공식 미투데이와 온유 미투데이를 개설하여 운영하고 있다. 뉴미디어 전담 팀은 일주일에 세 네 번 이상 다양한 콘텐츠를 지속적으로 업로드하며 관리하고, 모든 포스트는 영어와 한글을 동시에 사용하여 개제한다. SNS를 이용한 홍보는 크게 콘서트 등의 가수들 영상 배포, 팬들과의 소통, 가수 관련 상품 판매, 앨범발매나 수상, 캐스팅 소식 등 관련 뉴스의 전달, 해외방문일정 홍보로 이루어지고 있다. 가까운 미래에는 SNS를 이용한 글로벌 오디션 개최도 검토 중이다. 이러한 서비스로 인해 전세계의 팬들은 시공간을 초월하여 정보를 교환하고 자신이 원하는 문화를 접할 수 있게 되었다. 자신이 좋아하는 스타의 정보를 뜻이 맞는 사람들과 공유하며 강한 응집력이 형성되고, 이들이 조직화되어 문화 트렌드를 리드하는 것이다. 이제는 개별적 정체성을 갖고 프로슈머(prosumer)로서 문화를 창조하는 '팬'의 개념이 아닌 소통을 통한 '가상조직'의 개념이 형성 된 것이다. SM엔터테인먼트는 이런 변화를 잘 예측하고 이용하여 새로운 마케팅을 구현해 냈다. 영화, 책과 같은 콘텐츠는 소비자가 선 결제 후 콘텐츠를 즐기는 구조인 반면, 음악의 경우는 라디오나 텔레비전 등을 거쳐서 소비자가 우선적으로 학습 후 구매하는 구조이다. 이것은 곧 홍보수단이 결정적인 역할을 한다는 것을 의미한다. SM은 소녀시대를 일본 시장으로 진출시킬 때 일체 기존 메스미디어에 노출시키지 않았다. 앞서 설명했던 뉴미디어에 집중하여 음원을 홍보하고 팬들과 소통했다. 그리고 바로 2010년 8월 25일에 일본 도쿄 아리아케 콜로세움(Ariake Colosseum)에서 쇼케이스를 개최했다.

"소녀시대의 일본 진출 전략은 유튜브와 같은 뉴미디어를 이용한 표준화 전략이었습니다. 일절 기존 매스미디어에는 노출하지 않고 바로 일본 현지 쇼케이스를 열었습니다. DVD 구매자만이 참석할 수 있는 쇼케이스였는데,

수용 가능 관람객의 3배 이상이 몰렸고 NHK에서 관심을 갖고 취재했습니다. 소녀시대는 일본에서 데뷔도 하기 전에 이미 막강한 뉴스거리가 되었습니다."

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2012 한류 미래전략 포럼 1차 워크샵 인터뷰 中)

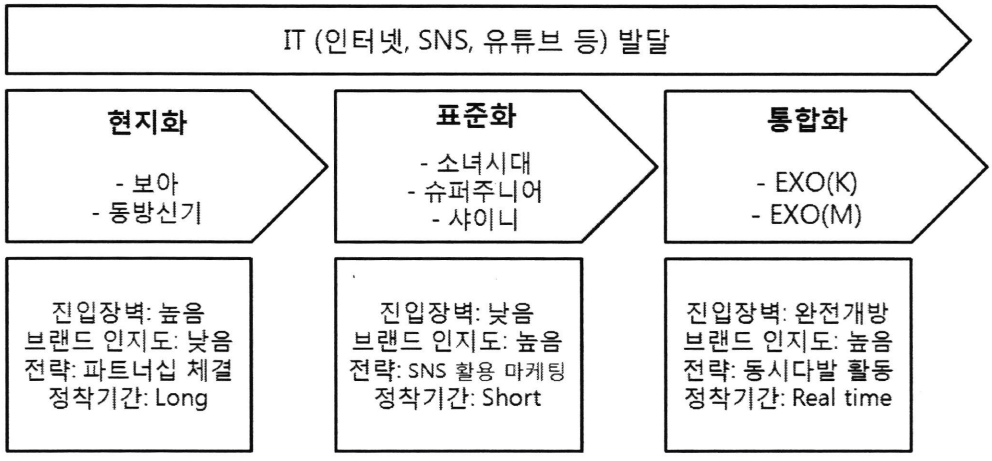
쇼케이스를 위해 소녀시대가 일본에 입국하는 과정에서 이미 공항에는 수천 명의 팬들이 찾아와 환호하며 마중했고, 이 모습을 본 소녀시대 멤버들이 더 놀라워하는 진풍경이 연출되었다. 도쿄에서 쇼케이스가 진행되는 약 30여분 동안 소녀시대는 다섯 곡의 노래를 불렀고, 아리아케 콜로세움을 가득 메운 2만여 명의 팬들은 한 곡도 빠지지 않고 한국어로 따라 불렀다. 천 명 이상의 현지 기자들과 특파원들도 이 현상에 놀라워했고, 소녀시대는 30여분 만에 엄청난 임팩트를 일본 대중들에게 심어주었다. 이날 찾아 온 팬의 70% 이상이 여성 팬들이었다. 일본은 음반시장에서 10~20대 여성들이 가장 큰 소비자로 군림하고 있는 구조를 가지고 있다. 이날 쇼케이스의 성공은 바로 음반 구매로 이어졌고, 소녀시대는 어렵지 않게 안정적으로 일본 활동을 시작하게 되었다.

그리고 이런 현상은 중앙아시아를 넘어 유럽에까지 나타나게 된다. 제작 단계부터 세계 시장을 겨냥해 북유럽 출신의 유명 작곡가가 제작한 소녀시대의 멜로디라인은 유럽인들에게 그대로 흡수되었고, 간단하고 반복적 후렴구를 사용한 '후크송'은 유럽인들도 한국어로 소녀시대의 노래를 따라 부르게 만들었다.

SM엔터테인먼트는 국외 로열티 매출의 80% 이상이 일본에서 발생하고 있지만 꾸준한 투자로 점점 유럽시장을 공략하며 새로운 수익원을 개척하고 있다. 2011년 6월 10일, 11일 이틀간 열렸던 프랑스 파리 투어에서 거둔 매출 중 운영비 등을 빼고 나면 수익은 거의 발생되지 않았지만, 이 공연은 SM의 인지도를 높이는 브랜딩을 목적으로 한 투자의 개념이었다. 공연 이후

SM 소속 가수들의 음원 다운로드 횟수가 폭발적으로 늘어났고, 각종 현지 매체에서 비중 있게 다룸으로서 SM엔터테인먼트는 홍보효과를 톡톡히 볼 수 있었다.

<그림 4> 한류 글로벌화의 발전 과정



최근 들어서는 'EXO-K'와 'EXO-M'과 같이 두 그룹이 같은 날 같은 시각에 동일한 곡을 한국어와 중국어로 각각 발표하며 한·중 동시 데뷔하는 획기적인 통합형 해외진출 전략을 추구하고 있다. 이는 한국어와 중국어를 시작으로 글로벌 무대에 진출하여 EXO의 음악으로 전 세계를 사로잡겠다는 목표다. SM은 공식 데뷔 전에 이들의 티저 영상을 공식 홈페이지, 유튜브 채널, 페이스북, 네이버와 함께 중국의 웨이보, 시나, 소후, 요쿠 등을 통해 전 세계에 공개하였다. 또한 티저 영상과 사진을 통해 소개된 일부 멤버가 어느 팀에서 활동하게 될지 공개하지 않고, 멤버를 순차적으로 한 명씩 공개하는 전략으로 팬들의 궁금증을 극대화하여 데뷔 전부터 최고의 핫 이슈를 만들어 내고 있다.

이처럼 SM엔터테인먼트를 비롯한 국내 유수의 엔터 기업들은 해외시장의 입지를 철저히 분석하고, 최적의 진입 시점을 결정하며, 가장 효과적인 방법으로 해외시장을 공략함으로서 성공적인 글로벌화를 진행할 수 있었다. 환경과 변화에 유연하게 대처하며 현지화 및 표준화 전략을 적절히 채택한 혼합

된 전략은 K-Pop이 해외시장에 진출하는데 가장 효과적인 전략적 선택이었다고 할 수 있다.

제 2절 성공요인 분석

1. 정보통신 기술변화에 대응한 신속한 전략 수립

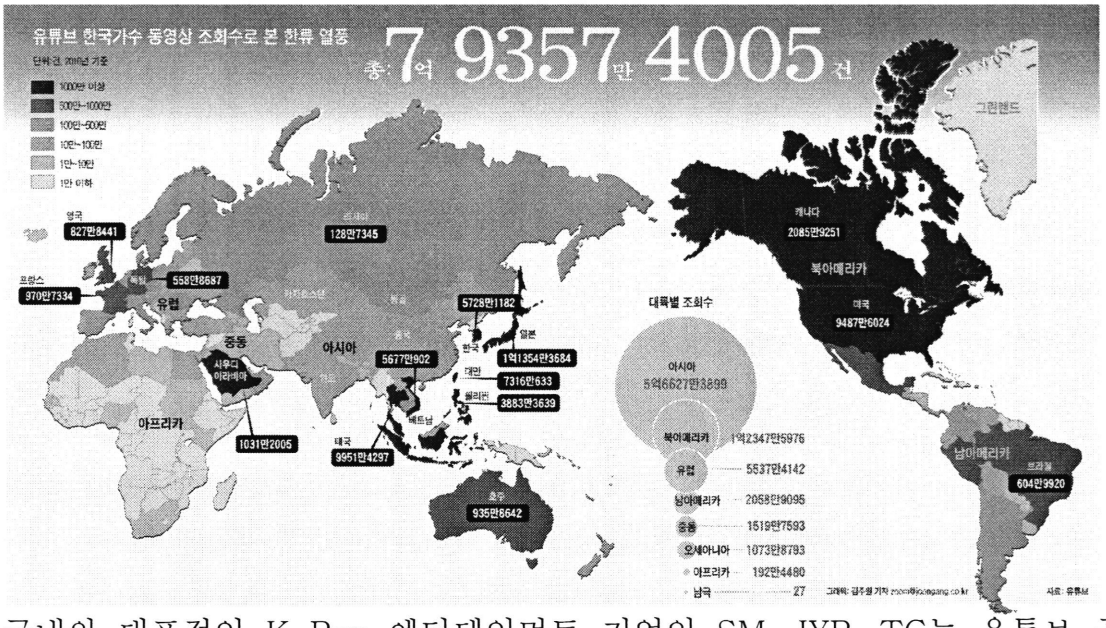
현재와 같이 인터넷과 IT기술의 발달은 하나의 중심이 없는 비선형적인 네트워크 구조를 가진 그 특성으로, 고도의 상호작용성과 개방선, 그리고 익명성을 보장하고 나아가 각각의 개인을 중심으로 이전함으로서 민주적 잠재력을 가진 사회적 관계망을 구축하여 국가 간의 경계를 허물고 있기 때문에, 더 많은 기회가 보장되고 새로운 해외진출 전략도 수반되는 시점이다.

그리고 모바일 의사소통 기술은 일상생활의 구조로서 '흐름의 공간'과 '무시간적(timeless)' 시간의 확장에 크게 기여한다. 모바일 의사소통 장치는 사회적 실천이라는 점에서 다중적 장소들을 연계하고, 한 장소에 있는 사람과 다른 어떤 장소에 있는 사람과 갑작스러운 상호작용을 가능하게 하고 있는 것이다. 이와 같이 유동적이고 이동성이 강한 세계화 과정은 세계적 네트워크를 구축함으로서 잠재된 수요도 급격하게 늘어나게 되었다. 다시 말해서, 세계시장이 통합화되는 것은 기술의 발달에 의한 것이며, 이런 수요에 의해 글로벌 시장이 활성화되고, 다국적 기업은 표준화된 제품(standardized product)을 전세계 시장에 공급하여 규모의 경제를 달성할 수 있게 된 것이다.

2008년 이후, IT 기술의 발달로 인한 정보화 시대에 와서는 SM을 비롯한 한류 엔터테인먼트 기업들이 SNS와 유튜브를 적극 활용한 마케팅을 벌이며 전세계의 프로슈머(prosumer)들을 열광케 만들었고, 한국에서의 콘셉트와 언어를 그대로 갖고 일본, 중앙아시아, 유럽, 북미 등에 진출하며 소속 가수와 음악 자체를 표준화시켰다. 아직 일본을 제외한 해외시장에서의 매출은

큰 의미를 둘 수준은 아니지만, 전 세계인들이 K-Pop을 듣고 한국말로 소속가수들의 노래를 따라 부르고 춤을 따라하게 한 점으로도, 앞으로 세계 음악시장의 점유율을 높이며 규모의 경제를 달성할 토대를 마련했다는 점에서 큰 의미를 둘 수 있다. 또한 해외시장에서 꾸준히 시장 점유율을 높이며 브랜드 가치를 증가시킨 점은, 한국 대중문화 콘텐츠의 세계시장 진출 가능성이 상당히 긍정적이라는 결과를 보여준다. 이는 <그림 5>와 같이 국내 가수들의 유튜브 동영상 클릭 수가 8억 회 가까이 기록한 성과를 보면 알 수 있다.

<그림 5> 유튜브 한국가수 동영상 조회수로 본 한류 열풍[7]



국내의 대표적인 K-Pop 엔터테인먼트 기업인 SM, JYP, TG는 유튜브 공식 채널을 개설하여 프로모션의 한 수단으로 적극 활용하고 있다. 특히 가장 먼저 유튜브를 통한 홍보 마케팅에 뛰어든 SM은 가장 많은 물량과 체계적인 시스템을 구축하고 있는 것이 특징이다. 이는 전세계적으로 가장 규모가 크고 활발한 동영상 커뮤니티인 유튜브와 제휴함으로써 전세계 온라인 유저들을 대상으로 SM 브랜드와 소속 아티스트들을 가장 효과적으로 홍보하기

7) 중앙일보 (2011.01.16), 유튜브 한국 동영상 229국서 8억 회 조회

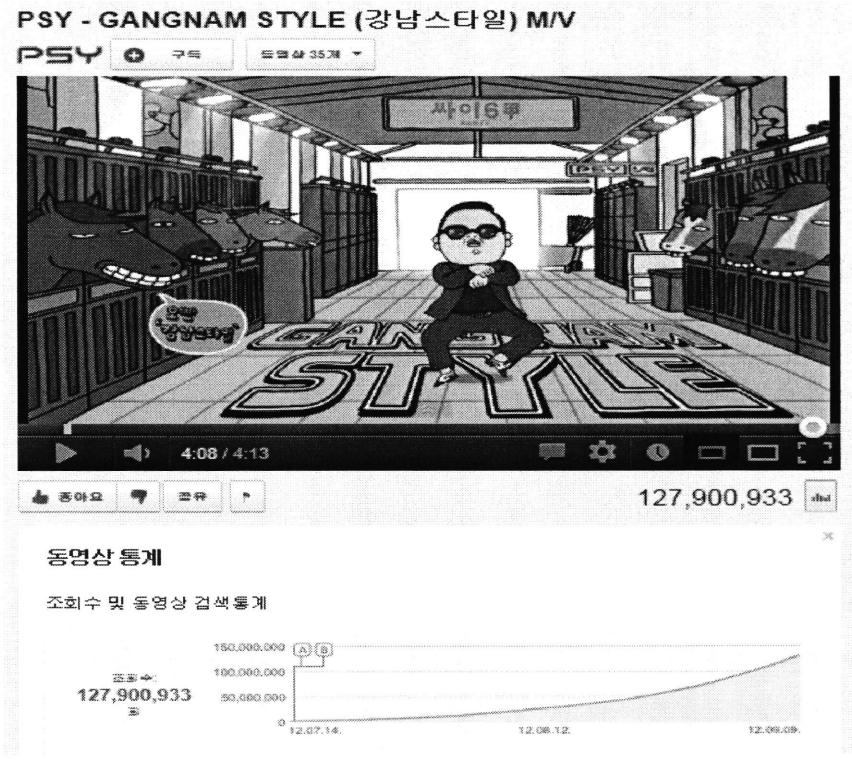
위한 전략이다. 따라서 해외에 전략적 사무소를 차리지 않고도 유튜브라는 하나의 미디어 플랫폼을 활용해 원하는 미디어 홍보 효과를 얻게 되었고, SM 공식 홈페이지(www.smtown.com) 및 아티스트별 홈페이지의 온라인 콘텐츠 제공시 필요했던 '미디어 서버' 부재의 문제를 유튜브를 통해 해결하게 되었다. 특히 SM 신규 콘텐츠 프로모션시 '운영자 tool'을 활용하여 온라인 유저들의 SM 콘텐츠에 대한 반응을 체계적(국가별, 지역별, 시간대별, 연령대별 조회 분석)으로 분석할 수 있다는 장점도 있다. 또한 유튜브를 통해 전세계 광고주를 대상으로 광고수익(영상 스팟광고, 배너 광고 등)을 올릴 수 있어서, SM은 자사 콘텐츠에 대해 구글사와 이 같은 광고수익을 배분함으로써 유저들은 합법적인 무료 시청이 가능하다. 유튜브는 각 나라의 음악 저작권 단체들과 필요한 계약을 모두 체결하여 저작권도 원만하게 해결하고 있다.[8] YG엔터테인먼트도 공식 유튜브 채널을 개설하여 아티스트 홍보 수단으로 활용하고 있으며 최근 싸이의 '시청광장 콘서트'를 전세계 실황 중계하는 등 공연 생중계 수단으로도 적극 활용하고 있다. JYP는 유튜브에 공식 채널(JYP네이션)을 비롯하여 총 11개의 유튜브 채널을 운영 중이다. 원더걸스의 '노바디(Nobody)' 무대 영상으로 한국 콘텐츠 사상 첫 5천만 뷰(2008년 11월~2011년 9월, 엠넷 공식 채널에 업로드)를 기록한 바 있으며, 유튜브 채널을 통해 뮤직비디오, 메이킹 필름, 티저 영상 등은 물론 소속 가수들의 일상을 생생하게 보여주는 '리얼(Real)' 시리즈도 선보여 좋은 반응을 얻고 있다.

2010년 한 해 동안 전세계 229개국의 네티즌들이 한국 가수들의 동영상을 조회한 횟수는 모두 7억 9,337만여 건이었고, 이 수치는 지속적으로 증가하고 있다. 대륙별로는 아시아(5억 6,627만여 건), 북미(1억 2,347만여 건), 유럽(5,537만여 건) 순이었다. 특히 미국의 부상이 주목할 만하다. 조회수만으로는 여전히 아시아 지역의 비중이 컸지만, 국가별로 살펴볼 경우 미국(9,487만여 건)이 일본(1억 1,354만여 건)·태국(9,951만여 건)에 이어 3위를

8) 뉴스엔 (2010.10.27), SM "소녀시대 '훗' 하루새 70만 조회"

기록했다. 미국이 국내 음악콘텐츠의 주요 시장으로 떠오른 것이다. 이것은 1960~70년대 팝송을 들으며 성장했던 중년층의 입장에서 볼 때 상당한 변화라고 느껴질 만한 수치이다. 국가별 팬층도 다양하다. 연간 30만 건 이상 조회한 나라 가운데는 이집트(63만여 건), 쿠웨이트(41만 4,000여 건) 등 중동 국가들도 다수 포함 되어있다. 몬테네그로(2만 2,000여 건), 뉴칼레도니아(1만 4,000여 건), 과들루프(1만 건) 등 다소 생소한 이름의 나라들도 국내 음악콘텐츠의 수요층으로 이름을 올리고 있다. 그리고 이와 같은 수치는 2011년 상반기에 집계된 수치로써, 현재 한국 가수의 동영상 조회 수는 16억 건 이상을 돌파했으며, 최근에는 싸이의 '강남 스타일' 뮤직비디오 조회수가 업로드 후 두 달 만에 1억 건을 돌파하며 전세계적인 신드롬을 일으키고 있다.

<그림 6> 싸이(PSY)의 강남스타일 유튜브 동영상 조회수[9)]



9) youtube.com

이는 세계를 이어주는 인터넷의 네트워크망과 유튜브와 같은 SNS 발달이 국가 간의 경계를 허물고 세계 시장이 과거에 비해 더욱 개방 및 통합화 되었다고 해석할 수 있다. 이처럼 기술의 발달로 세계 시장이 통합화 되고, 이런 수요에 의해 글로벌 시장이 활성화된 것은, 국내 한류 엔터테인먼트 기업들이 표준화된 콘텐츠를 전세계 시장에 공급하며 규모의 경제를 달성할 토대를 마련했다는 점에서 K-Pop의 해외 시장 진출 전략 실행의 촉진제 역할을 했다고 할 수 있다.

이와 같이 국내 엔터테인먼트 기업들은 스마트폰 보급과 SNS의 전세계적 네트워킹 정착을 기점으로 이를 적극적으로 활용하고 경쟁자보다 한 발 빠르게 시장을 형성하며 현지화 전략과 표준화 전략을 균형 있게 실행하였다.

2. 적합한 핵심역량의 개발

SM엔터테인먼트는 캐스팅, 트레이닝, 프로듀싱, 마케팅의 4단계로 이루어진 전문 프로듀서 방식의 경영을 한다. 그리고 대부분의 국내 엔터테인먼트 기업들은 이와 같은 SM엔터테인먼트의 프로듀서 시스템을 경영에 적용하고 있다. SM의 경우, 현재의 SM엔터테인먼트를 창업하고 일궈낸 이수만 회장이 프로듀싱 관련 업무를 총괄 지휘하며, 경영, 재무, 법률 등의 업무는 김영민 SM대표이사가 총괄한다. 경영과 콘텐츠 프로듀싱이 확실하게 분리되어 있으며, 분리된 부서는 서로 일체 관여하지 않는다. 이 같은 경영체제는 연습생이 스타가 되기까지 기다릴 수 있는 자금력과 완성도 높은 콘텐츠를 제작하는데 필요한 자원과 시간을 가장 효율적으로 운영할 수 있도록 했고, 이 과정에서 자연스럽게 핵심역량이 개발되고 정착하게 되었다.

이수만 회장은 프로듀서의 최고 책임자로서 그룹의 네이밍, 스타일 기획, 콘셉트와 음악 장르 선정 등을 처음부터 끝까지 기획하고 관리하며, 해외 비즈니스를 풀어나가는 업무에 집중한다. 다시 말해서, 이수만 회장이 최초에 큰 그림을 그린 후, 세부 그림은 단계별 전문 프로듀서들에게 맡기는 것이

다. 이는 리더의 정확한 현실 인식과 미래 예측을 토대로 정보 수집에만 의존하지 않고, 통찰력과 냉철한 판단에 의한 신속한 의사결정으로 불필요한 정보를 과감히 버리고 명확한 비전과 집중으로 과감히 투자함으로서, 경쟁자들보다 한 발 빠르게 시장에 진입하고 시장을 선도하게 하는 것이다.

이와 같은 SM엔터테인먼트의 프로듀서 경영체제는 최단 기간에 과감한 투자로 각 단계로 나누어진 하위 전문 프로듀서들이 유기적으로 움직이면서 변화하는 환경에 빠르게 대처하고, 해외시장 진출에도 가장 효율적인 방법으로 적절한 시기에 이루어질 수 있게 했다.

SM엔터테인먼트의 조직구조는 2000년 4월 코스닥 상장을 전후로 해서 나뉜다. 조직구조(organizational structure)란 기업의 명령전달체계, 의사소통의 경로로서 업무를 어떻게 나누고 조화시킬 것인지 규정하는 것으로서, 기업의 수립된 전략을 실행하는데 매우 중요한 역할을 할 뿐만 아니라, 기업화를 목적으로 하는 회사로서 분업화, 전문화에 집중할 수 있도록 하는데 유용하다. 국내 엔터테인먼트 기업의 경우, 불확실하게 변하는 환경과 트렌드에 빠르게 적응하고 대응하기 위해서 유기적인 조직구조를 선호하고 있으며, 전문성을 극대화하고 강조하기 위한 형태를 취하고 있다.

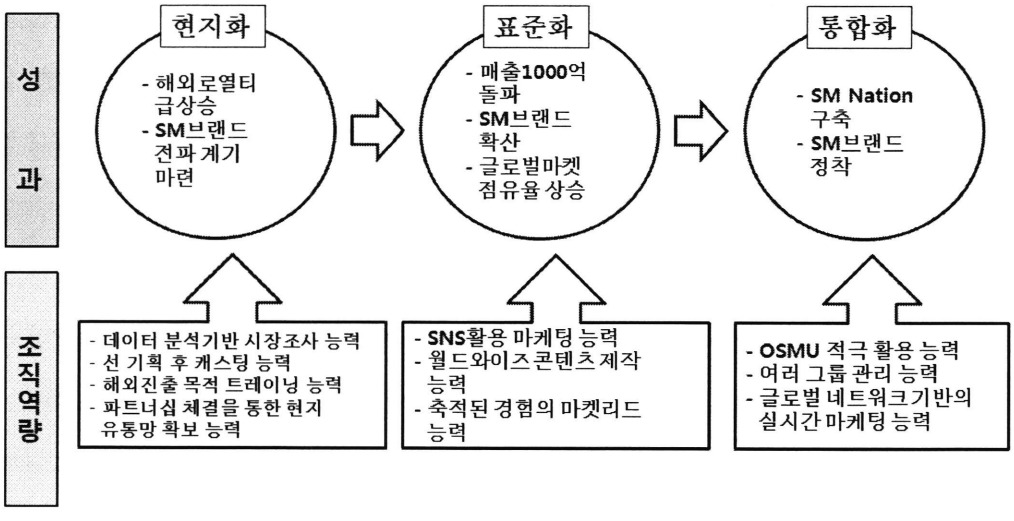
우선 SM엔터테인먼트의 초기 조직구조에 따른 경영방침은 캐스팅, 트레이닝, 기획, 프로듀싱, 매니지먼트, 마케팅까지 모든 것을 하나의 부서에서 담당하는 사업별 조직구조(divisional structure)형태였다. 사업별 조직구조의 가장 뚜렷한 특징은 조직의 산출물을 기준으로 부서화가 이루어진다는 점이다[10]. SM엔터테인먼트의 이런 조직형태는 사업 초기에 회사의 규모가 크지 않고, 환경에 빠르게 적응해야 하는 신속성이 요구되던 시점이었기 때문에 비롯된 것으로 나타난다. 하지만 코스닥 상장 후, SM은 회사가 기업화로 가는 과도기적 방법으로서 이를 충분히 잘 활용하였다. 코스닥 상장은 SM에게 세제상의 혜택, 안정적인 자금조달, 기업 홍보효과 및 공신력 증대 등의 장점을 가져다줌으로서, SM이 제대로 된 기업의 면모를 갖춰나가게 되는 동기

10) Richard L. Draft (2010)

를 부여했다. 그리고 해외시장을 더 효과적으로 진출하기 위해 훨씬 더 전문화된 조직의 필요성을 느끼게 했다.

따라서 SM엔터테인먼트는 파트별로 전문화된 팀을 구성하여 체계적으로 글로벌 인재를 양성하기 위한 시스템을 구축하게 된다. 현재 SM의 조직구조는 경영, 기획, 프로듀싱, 매니지먼트, 마케팅 등의 전문적이고 공통적인 기능을 중심으로 하는 활동이 부서화 된 기능별 조직구조(functional structure)의 모습을 하고 있다. 기능별 구조의 특징으로는, 특정 활동과 관련된 모든 지식과 기술을 결합함으로서 깊이 있는 지식을 제공하고, 이는 전문지식이 목표달성에 중요하고, 수직적 계층을 따라 조직이 통제되고 조정되어야 할 경우 매우 효과적이다[11]. 이 같은 구조는 아이돌 그룹의 기획의도에 따라서 부문을 분리하고, 각 부문에 R&D(캐스팅, 트레이닝, 프로듀싱), 회계, 마케팅 등과 같은 기능 부서를 포함함으로서 사업별 구조로 재조직화할 수 있다. 이러한 재조직화를 통해 각 아이돌 그룹 프로젝트 내에서 기능부서 간 조정을 극대화시킬 수 있었다.

<그림 7> 조직역량과 K-Pop 해외 진출 전략의 성과



11) Richard L. Draft (2010)

SM엔터테인먼트는 내부의 조직 문화로 '신상필벌(信賞必罰)'이 자리 잡고 있다. SM엔터테인먼트가 창업 후 오늘날까지의 성공을 이끌어 온 데에는 이수만 회장의 철저한 프로듀서 전략에서 비롯된 것이다. 이것은 오랜 기간 동안 연예계 산업에 몸담고 있으면서 누구보다 이 분야의 생리를 잘 알고 있고, '오너 리더십'을 통한 한 발 빠른 투자와 연구가 있었기에 가능했다. 따라서 이수만 회장을 중심으로 그의 생각과 방향에 따라 SM은 철저하게 따라 움직인다. 강력한 오너의 분명한 지침을 중심으로 일사분란하게 움직이는 조직의 장점을 극대화시키는 모습이다. 이 과정에서 SM엔터테인먼트 내부에서는 공과 사를 분명하게 그어놓고 있는데 그것이 '신상필벌'과 '소통'이다.

계약관계에 있어서 SM엔터테인먼트는 타협을 보지 않는다. 원리 원칙대로 현상을 관찰하고 판단한다. 유명한 사건이 '동방신기 노예계약' 사건이다. 이 노예계약 사건이 불거지면서 이수만 회장의 '오너 리더십'도 많은 타격을 받았지만 이수만 회장은 여전히 '신상필벌'의 원칙을 고수하고 있다. 아직까지 이 문제는 공정거래위원회에서 조사를 하고 있지만, SM엔터테인먼트와 이수만 회장은 투자자의 입장에서 완전한 선을 긋고 이 현상을 바라본 것으로 보인다.

좋은 성과를 내거나 SM엔터테인먼트에 장기 소속하면서 뛰어난 역량을 보인 가수나 직원들에게는 최고 수준의 보상을 한다. 대표적인 예가 스톡옵션(stock option)이다. SM엔터테인먼트는 2008년 3월 말 임직원 50여명에 최소 2,000주에서 최대 3만주까지 총 28만 8,000주를 2011년 3월 말부터 2012년 3월 말까지 1주당 2,510원에 행사할 수 있는 스톡옵션을 줬다. 또한 2009년 3월 말에도 임직원 80여명에 최소 2,000주에서 최대 4만 7,000주까지 총 48만 5,500주를 2011년 3월 말부터 2012년 3월 말까지 1주당 1,880원에 행사할 수 있는 자격을 부여했다(매일경제, 2012.04.09). 또한 강타는 1996년 H.O.T로 데뷔한 후 현재까지 SM에 소속되어 있으며, 회사에서 이사 직함을 부여하여 후배들의 프로듀싱과 기획에 참여하도록 했다. 이와 같이 완전한 기업형의 조직문화 때문에 임직원을 비롯하여 가수들이 통

제가 잘 되는 편이다. 가수들의 경우는 무대에서나 무대 뒤에서나 흐트러진 모습을 찾기 힘들다. 다른 회사의 소속 가수들보다 훨씬 절제되어 있는 느낌이고, 성상납이나 여러 가지 스캔들에서 자유로운 이유도 이러한 조직 문화 안에서 관리되고 통제가 되기 때문이다.

계약관계가 아닌 업무나 개인적인 관계에서는 '소통'을 중요시 한다. 직급대신 '님'자로 호칭을 통일시켜 계층을 수평화 했고, 평직원들이 프로젝트 진행 상황이나 아이디어를 회장에게 직접 보고할 수 있는 보고시스템 체제도 마련했다. SM소속 가수를 비롯하여 임직원들은 이수만 회장을 '선생님'이라 부른다. 이 '소통'에는 소통이 곧 '굿 타이밍'이라는 전제조건이 깔려있다. 즉각적인 보고와 여러 경로에서의 아이디어 출현으로 인해 예기치 않은 프로젝트가 시작되기도 하고, 유연성 있는 커뮤니케이션을 통해 신속한 일처리가 진행되기 때문이다. 유튜브가 한국에 상륙하기도 전에 SNS관련 플랫폼을 연구하여 뉴미디어 마케팅을 성공시킨 저력은 바로 여기에 있다.

강도 높은 시장조사를 통해 대중이 원하는 니즈를 완벽하게 꿰뚫어보고 적정한 시점에 확실한 콘셉트의 가수를 데뷔시키는 SM엔터테인먼트의 기획 및 관리능력은 상당한 수준에 올라 와 있고, 그 중심에는 스타시스템이 있다.

이는 다시 말해서 아이돌 그룹 육성 전략이라 할 수 있으며, SM엔터테인먼트가 국내에서는 최초로 시스템을 구축하여 현재 거의 대부분의 메이저 엔터테인먼트 기업들이 벤치마킹하여 따라하고 있다. 이 스타시스템을 통해서 SM엔터테인먼트는 세계 최고수준의 아이돌 그룹을 배출해 내고, 이 스타시스템을 관리하며 운용하는 능력이 바로 SM엔터테인먼트의 핵심 역량이다.

SM엔터테인먼트의 스타시스템은 크게 연습생 시스템, 그룹 구성 방식, 글로벌 마인드 고취의 세 가지로 구분된다. 첫째, 연습생 시스템은 재능 있는 신인을 발굴하여 데뷔 전에 실시하는 체계적인 과정의 모든 프로세스를 의미한다. 이는 곧 아이돌이라는 상품을 만들어 내기 위한 준비 단계로, 도제

식 교육과 주입식 교육을 결합한 훈육 방식을 취하고 있다. 우선적으로 오디션을 통해서 연습생을 선발한다. SM의 오디션은 국내외에서 진행되며, 국내에서는 매주 토요일 오후3시 SM 계열사가 운영하는 노래방에서 정기 오디션을 열고 일요일에는 ARS, 이메일, 우편으로 오디션 접수를 받는다. 글로벌 오디션의 경우는 한국, 미국, 캐나다, 중국, 일본, 대만, 태국, 등 세계 각지에서 비정기적으로 개최한다. 슈퍼주니어-M의 헨리가 캐나다에서, f(x)의 엠버가 미국에서 열린 글로벌 오디션에서 발탁됐다. 여러 루트로 뽑은 외국인 '용병가수'도 찾아 볼 수 있다. f(x)의 빅토리아, 솔로 장리인, 슈퍼주니어-M의 조미가 중국인이며, 최근 2011년 7월 카자흐스탄 알마티에서 열린 'K-Pop 글로벌 오디션'에는 주변 국가에서 약 1,600명의 참가자가 몰려들었다. 이처럼 SM엔터테인먼트는 우연한 기회를 통한 원석발견에도 많은 노력을 기울이고 있다.

"SM은 10여 년 전부터 아시아를 통합된 단일 시장으로 인식했고, 이 시장에서 한국의 문화기술(Culture Technology)로 키워낼 외국어 능력을 갖춘 글로벌한 인재를 발굴해왔습니다."
(SM엔터테인먼트 아티스트 기획팀장 이정아, 연합뉴스 新한류 선봉 'SM엔터' 인터뷰 中, 2010.11.)

이와 같이 오디션을 통한 재원 발굴과, 데뷔 전에 실시하는 체계적인 교육 시스템이 K-Pop의 원동력이 되었다는 주장이 최근 들어 더욱 힘을 얻고 있다. 신한류 열풍을 리드하고 있는 SM소속 아이돌 그룹의 경우 평균 5년 이상을 연습 기간으로 보낸다. 대부분 10대부터 연습생 시절을 보내는 후보생들은 학교 수업을 마치고 여느 학생들과 같이 학원이나 과외 수업을 하러 가는 것이 아니라, SM엔터테인먼트 회사의 연습실로 나와 춤, 노래 연습을 한다. 감수성이 예민하고 사춘기 시절에 있는 후보생들을 위해 올바른 사고와 사회성을 가질 수 있게 하는 인성교육도 이때 이루어진다. 매주 회사 내

부에서 열리는 오디션에 참가하여 닦은 기량을 검증 받고, 카메라 테스트 등의 훈련을 통해 후보생들은 데뷔도 하기 전에 이미 카메라를 자연스럽게 받아들이고, 전혀 어색하게 행동하지 않는다. 심지어는 어느 각도에서 찍혀야 더 매력 있게 나오는지 스스로 판단하여 행동한다. 데뷔 전에 이미 완벽한 스타의 자질과 모습을 갖게 되는 것이다. 데뷔 이후에는 합숙생활이 원칙이고 사적인 외출도 담당 매니저에 의해서 철저하게 관리된다.

이러한 원칙 때문에 SM소속 가수들은 타 엔터테인먼트 소속 가수들 보다 스캔들이 거의 일어나지 않고, 비밀에 부쳐진 사생활로 인해 데뷔 때 기획했던 콘셉트가 대중들에게 그대로 남아있게 되는 것이다. 스타로 태어나지는 않았지만 스타로 만들어내는 이 SM엔터테인먼트의 역량은 이제 일본과 미국에서도 벤치마킹 하고 있다.

둘째, 아이돌 그룹 구성 방식이다. 이것은 아이돌 그룹의 이미지를 먼저 제작하고 이에 적합한 구성원을 캐스팅하는 SM엔터테인먼트의 인선방식이다. 즉, 선 기획 후 캐스팅을 원칙으로 한다. 이 때문에 원하는 그룹 콘셉트와 거의 완벽에 가까운 멤버들로 구성할 수 있다. 특히 후보생들로 데뷔시킬 아이돌 그룹을 구성할 때 SM이 가장 중요시하는 것은 '조합'이다. 멤버가 다수로 구성된 아이돌 그룹을 보면 모두 같은 콘셉트 안에서 활동하지만, 개개인을 들여다보면 분명한 차이점이 존재한다. 소녀시대를 예로 들면, 그룹의 이미지를 담당하는 '에이스' 윤아, 음악성을 책임지는 '메인 보컬' 태연, 깜찍하고 귀여운 '마스코트' 써니, 댄스와 랩을 담당하는 '춤꾼' 효연, 섹시미를 담당하는 '섹시 걸' 유리, 재치와 센스 있는 이미지의 '입담꾼' 수영, 차분하고 여성스러운 이미지의 '얼음공주' 제시카, 세련되고 부잣집 딸 이미지의 '해외파' 티파니, 맑고 순수한 이미지의 '막내' 서현으로 구성되어 각자 본연의 개성과 캐릭터를 가지고 있다. 이렇게 서로 중복되지 않는 구성을 갖고 자신만의 특기를 살리게 되면서 그룹차원으로는 다양한 모습을 보여줄 수 있게 되고, 대중들도 쉽게 식상하지 않게 되는 것이다. 그리고 해외 활동을 겨냥해 현지인 멤버를 포함시키기도 하면서 해외 진출시 거부감을 감소시키기도 한

다.

셋째, 글로벌 마인드 고취이다. 이는 음반 제작 단계부터 해외 시장을 겨냥해서 연습생들이 오픈된 사고를 하고, 숙달된 외국어를 구사할 수 있도록 하는 트레이닝 과정이다. 중국어의 경우는 이수만 회장이 직접 제작한 교재로 현장에서 바로 쓸 수 있는 활용도 높은 회화를 이수만 회장이 직접 가르치기도 한다. 발음 교정은 전문 현지 강사가 맡는다. 영어는 거의 대부분의 연습생들이 인터뷰 정도는 간단히 할 수 있는 수준까지 교육하고, 팝송이나 소울 음악 등을 주기적으로 듣게 하여 음악적 포텐셜을 끌어 올린다.

가수 데뷔 후 관리도 SM엔터테인먼트의 전략 방향에 맞게 시행한다. 우선적으로 데뷔 후 본격적인 시장 진출과 인지도 제고, 수익 창출을 위해 마케팅 전략에 의거한 활동 영역을 결정한다. SM에서 실행하는 마케팅 전략에는 에이스 전략과 OSMU(One Source Multi Use) 전략 두 가지로 나타난다. 에이스 전략은 아이돌 그룹의 경우 멤버 간 실력 차가 분명히 존재하기 때문에 데뷔 초기에 가장 역량이 뛰어나거나 개성 있는 에이스들을 전면에 내세워서 인지도를 끌어올리는 형태다. 소녀시대의 윤아는 데뷔 초기에 KBS 일일연속극에 출연하면서 대중적인 인기를 얻게 되어 소녀시대의 인지도 제고에 많은 역할을 했고, 슈퍼주니어의 이특도 재치 있는 입담과 톡톡 튀는 개성으로 각종 쇼프로의 패널이나 MC로 활약하며 슈퍼주니어가 대중들에게 각인 될 수 있도록 한 것이 이에 속한다. 특히 예능 프로그램의 출현은 그룹의 인지도 제고를 위한 전략적 브랜드(strategic brand)가 작동할 수 있는 과정으로, 대부분의 아이돌 그룹의 주요 멤버들은 가요프로에서 첫 1위를 하기 전에 예능 프로그램에 한 번 이상 출현했다. 따라서 아이돌 그룹의 데뷔 후 방송 출연은 그룹의 성공 잣대로 작용되며, 또한 성공을 하기 위한 중요한 경력이 되고 있는 것이다.

SM은 이 에이스 전략을 적극 활용하여 대중적인 인지도와 호감도를 상승시킨 뒤, 그룹의 인기가 확보되고 안정권에 들어간 뒤에는 다른 멤버들의 활동을 증가시켜서 시너지효과를 얻도록 한다. 즉, 에이스 전략의 연장선으로

OSMU 전략을 수행하여 새로운 방식의 수익 창출 모델을 구축한 것이다. 이 때는 단순히 홍보효과를 노리기 위한 방송 출연이 아닌, 모든 멤버가 유닛(unit)의 형태로 각자 다양한 매체를 넘나들며 활동을 한다. 이 유닛 형태의 활동 방식은 아이돌이라는 상품 가치를 극대화 할 수 있는 방법이 되었다.

최근 아이돌의 경력사항과 프로필 등을 분석한 결과[12]에 따르면, 아이돌 그룹은 평균적으로 '데뷔 전후 예능 프로그램 출연, 음반·예능 활동 병행, 가요 순위 프로그램 1위, CF 출연, 드라마·뮤지컬·영화 등으로 진출' 등의 과정을 거치는 것으로 나타났다. 특히 CF 출연은 인기를 얻은 후에 가장 많이 이루어진 것으로 나타났다. 드라마와 같은 방송 출연의 경우에도, 과거 반짝 인기에 힘입어 어설픈 연기를 선보이던 것과는 달리 오랜 기간 동안 연기훈련과 오디션 및 카메라 테스트의 트레이닝 과정을 거친 아이돌 가수들은 탄탄한 연기력을 보여주고 있다. 이미 드라마, 뮤지컬, 연극과 같은 다른 분야도 아이돌의 영역이 된 것이다. 이것은 SM엔터테인먼트 경쟁력의 상당한 포텐셜로 작용한다.

3. 카리스마적 리더십

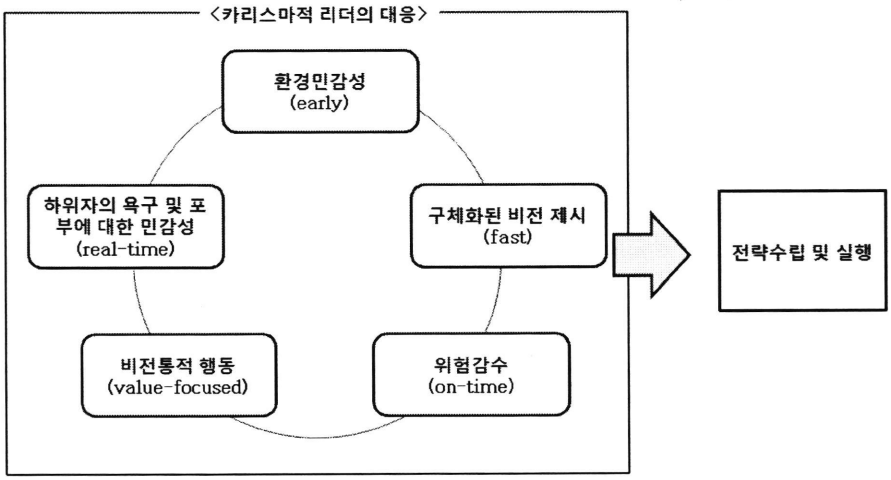
리더십 연구에 관한 대표적 학자인 Yukl(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발 등으로 정의하며 효과적인 리더십은 리더의 특성뿐만 아니라 환경을 이루는 상황에 의해 결정된다고 했다. 이와 같은 리더십의 환경적응론은 1970년대부터 여러 학자들로부터 활발히 연구되어 왔으며, 현재 사회와 같이 환경이 급변하고 미래를 예측할 수 없는 상황에 들어서 리더는 새로운 비전을 필요로 한다는 새로운 차원의 이론이 제시되고 있다[13].

특히, 카리스마적 리더십은 Conger et al.(1997)에 의해서 다음과 같이 다

12) 이문행 (2011)
13) A. Bryman (1992)

섯 가지 행동 특성으로 제시된 바 있다. 첫째, 하위자가 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 행동, 둘째, 주변 환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경 민감성, 셋째, 하위자들에게 호소력 있고 현실적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전재조건으로 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성, 넷째, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동, 그리고 마지막으로, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동이다. 따라서 음반제작비 과다상승 및 콘텐츠 불법복제 등 국내 문화콘텐츠산업 시장의 협소함은, 창업자가 제시하는 비전과 창업자가 추구하는 경영방식으로 조직이 움직이는 국내 엔터테인먼트의 구조적 특성상, 이들 기업들이 생존을 위해 해외시장으로 전략적 포커스를 전환하는데 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상된다. 또한 카리스마적 리더십에서 나타나는 창조적인 사고를 추구하며 조직을 이끄는 열정, 능력 있는 인재를 발굴하는 특성은, 숨어 있는 인재를 찾아내 트레이닝 시킨 후 새로운 콘텐츠로 제작하여 지속적인 시장 리드를 해야 하는 데에 국내 엔터테인먼트의 경영자들의 특징적인 행보와 공통점이 있다고 분석되었다.

<그림 8> 한류 엔터테인먼트산업의 환경 변화에 대한 카리스마적 리더의 대응



많은 것이 빠르게 변화하고 불확실성이 높은 국내 문화콘텐츠산업의 환경은 국내 엔터테인먼트 경영자들이 해외 진출이라는 새로운 시장 기회를 한 발 앞서 포착할 수 있도록 하고, 신속한 의사결정으로 제때에 적절한 양의 자원을 올바른 곳에 분배하여 K-Pop 시장을 리드 할 수 있는 기회를 제공하였다.

남들보다 먼저(early) 해외 시장의 기회를 포착, 신속하게(fast) 스타 제조 시스템과 같은 프로젝트를 추진, 과감하게(on-time) 시장에 진입, 대중과 언론들의 반응을 실시간(real-time)으로 모니터링하며 후속조치가 이루어지도록 유도, 가치지향적사고(value-focused thinking)에 기반을 둔 경영을 함으로써 조직의 지속적 성장(sustainable growth)을 가능하게 한 것이다. SM엔터테인먼트의 경우, 이 과정에서 이수만 회장은 추구하는 진정한 가치(value)가 무엇인지를 명확히 했다. 많은 경영자들은 근본적인 목표가 무엇인지를 탐구하기 위해 고민하기보다 피상적인 목표에 안주하는 경향이 있지만, 이수만 대표는 진정한 가치가 무엇인지를 진지하게 고민하는 가치지향적 사고를 하며 SM이 달성해야 할 근본적인 목표가 무엇인지 구체화시켰다. 그리고 'The Future of Cultural Technology'라는 가치에 도달하기까지 고려했던 목표들을 하나의 사슬(Value chain)로 구조화 한 것이다.

이는 산업 환경의 변화에 맞춰 이수만 회장이 자신의 지식과 경험을 지속적인 자기 학습(continuous learning)을 하며 새로운 지식과 비전을 창출한 결과라고 할 수 있다. 아무리 지식이 뛰어나고 남들보다 특별한 경험을 한 유능한 리더라 하더라도 현대 사회와 같이 지식의 총량이 기하급수적으로 늘어나는 환경에서는 진부한 지식으로 생존할 수 없다. 이수만 회장은 국내 산업 환경의 협소함을 극복하기 위해 해외진출이라는 목표를 정했고, 시대에 맞는 업무 방식과 모두가 공감할 수 있는 비전을 제시함으로서 조직원들에게 신뢰를 받으며 조직 역량을 효과적으로 이끌어 낼 수 있었다.

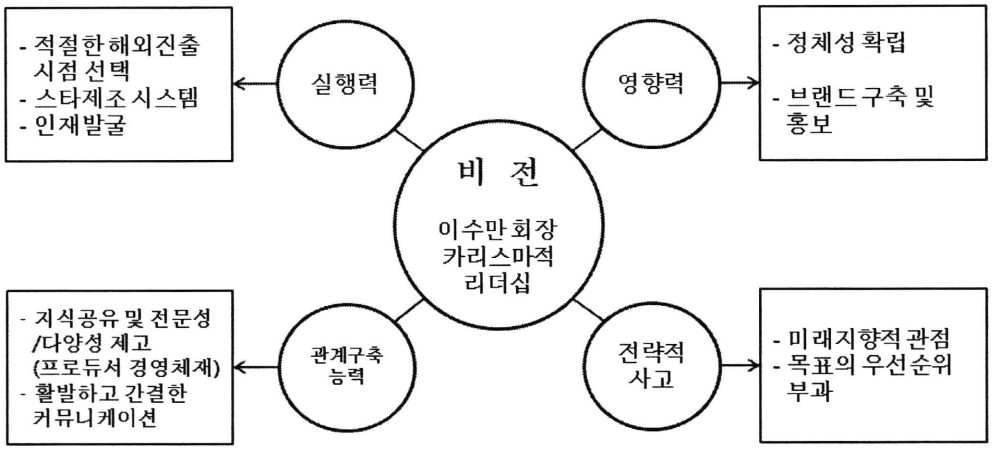
문화콘텐츠산업은 '콘텐츠'라는 무형의 상품으로 경쟁자들과 경쟁해야하고 끊임없는 콘텐츠 창조를 해야 한다. 그렇기 때문에 리더는 새로운 시대라는

'물결'을 거슬러 조직이라는 '배'를 이끌어 나가야 하는 막중한 임무를 가지는 것이다. 특히 국내 엔터테인먼트기업은 경영자 대부분이 동종 산업 출신이고, 조직이 나아가는 방향과 전략의 의사결정에 많은 영향력을 행사하고 있다. 시대의 환경 변화를 읽지 못하고 지식을 진부화 시킨다면 조직 전체가 생존과 멀어지는 항해를 하게 된다는 점에서, 문화콘텐츠산업에 속해 있는 기업의 최고경영자들은 타 산업보다 더 적극적으로 학습을 해야 하고 새로운 지식을 쌓아야 한다. 이것이 시대를 리드할 수 있는 콘텐츠의 창조성으로 발전할 수 있다.

SM의 이수만 회장은 미래를 꿰뚫어보는 감각과 누구보다도 콘텐츠산업의 시장논리를 잘 이해하는 지식과 경험을 토대로 조직의 방향성을 설정하고 이끌며 부하 직원들에게 신뢰를 받았다. 유능함은 리더에 대한 조직의 신뢰를 이끌어내는 중요한 요인 중 하나다. 이것은 다시 말해서, 어떤 특정 영역에 영향력을 미칠 수 있는 기술이나 역량, 지식을 의미하는 능력(ability)이라 할 수 있다. 인간은 생존을 위해 집단생활을 하고, 본능적으로 조직의 리더가 뛰어난 능력을 갖출 것을 기대하고, 그에게 의존하고 싶어 한다. 이것이 바로 리더의 유능함이 조직의 신뢰와 연결되는 근본적인 이유이다. 이수만 회장이 보여준 유능함은 첫째, 강한 '실행력'으로 구성원들이 새로운 아이디어를 생각해 그것이 빠르고 효율적으로 결실을 맺도록 했다. 예를 들어, 유튜브가 국내에 상륙하기도 전에 관련 플랫폼을 개발하여 적절한 타이밍에 SNS를 이용한 표준화 전략을 실행한 경우다. 둘째, 적극적으로 매스미디어(mass media)와 소통하며 SM의 전략과 아이디어 등을 내·외부에 알리고 설득하면서 강한 '영향력'을 보여주었다. 그의 이러한 열정은 조직이 더욱 확신을 갖고 따르게 하는 촉진적 역할을 했다. 셋째, 프로듀서 경영시스템으로 업무를 분업화, 전문화시킴으로서 조직이 강력한 결집력을 갖게 하였다. 각자의 역할을 다하는 사람들을 단순히 모으는 것만으로는 큰 효과를 기대할 수 없다. 하지만 SM은 이수만 회장의 프로듀서형 '관계 구축'에 의해 팀 내에 강한 결집력이 형성되어 더 크고 좋은 결과를 이끌어 낼 수 있는 시너지

효과가 가능하게 했다. 마지막으로, 새로운 정보를 흡수해 분석한 후, 구성원 모두가 미래에 보다 나은 결정을 내릴 수 있도록 한 '전략적 사고'다.

<그림 9> 카리스마적 리더십에 의한 조직역량



이 네 가지의 특징적인 모습들은 앞서 제시했던 카리스마적 리더십의 특성들과 상당히 유사한 결과를 보여주고 있다. 또한 이 카리스마적 리더십의 영향으로 SM은 다음과 같은 조직역량을 강화할 수 있었다. 첫째, 큰 그림을 보는 안목이 생겼다. SM의 해외진출 과정을 살펴보면 단기적인 목표가 아닌, 큰 비전아래 하나의 목표를 순차적으로 이루어나가는 형태다. 우선순위를 정하고 데이터를 분석하고 활용하며 이를 데이터베이스화 하여 미래를 예측하는 지표로 활용한다. 둘째, 개인적인 관심사와 흥미유발이다. 프로듀서 경영 시스템으로 인해 업무가 분업화되고 전문화됨으로서 팀원들의 상당수가 자신의 업무는 물론이고 관련 업무에 관한 지식을 공유하고 학습하게 되었다. 이 과정에서 자연스럽게 형성된 학습과정은 더 전문적이고 체계적인 지식을 생산할 수 있게 하였고, 특히 힘든 업무와 자신이 감내하는 책임 사이에 건전한 균형을 유지할 수 있게 했다. 이 균형이 업무의 집중력을 높여주는 역할을 한 것이다. 셋째, 팀 내에서 전문가들이 하나의 문제를 다양한 시각으로 볼 수 있기 때문에 서로의 차이점을 받아들일 수 있게 되었다. 이

런 다양성은 SM의 성장 매개체로 작용했다. 예를 들어, 한 아이돌 그룹의 콘셉트는 하나지만 그 안의 멤버들은 각기 다른 캐릭터로 제작한 것이다. 마지막으로, 인재발굴이다. 최고는 최고를 알아본다. 그리고 최고의 조직은 외부에서 볼 때도 상당히 매력적이다. 학습과 경험을 토대로 SM은 숨은 보석을 찾아내는 눈을 가지게 되었고, 스타가 되길 원하는 인재들이 실제로 행동할 수 있는 곳, 변화를 이룰 수 있는 곳에 스스로 도전하게 만든 것이다. 이런 강력한 인재 흡인력은 도전과 책임에 적극적으로 맞설 수 있는 원동력이 되었다.

제 3절 한류 발전을 위한 미래전략: 2단계 한류발전 전략

1. 2단계 한류의 특징과 추세

한류는 일시적인 현상이나 유행이 아니라, 이제 한국 고유의 정서와 풍류가 자연스럽게 발현된 문화현상이다. 지난 몇 년 동안의 일본과 중국에서의 한류현상은 캐즘의 시기를 지나면서 새로운 한류의 국면을 맞고 있다. 일본에서는 한류가 생활 속으로 파고들며 '생활 한류'로 자리 잡고 있으며, 중국에서도 한류는 이제 자연스러운 현상이다. 또한 아시아를 넘어 유럽, 북미, 중동 지역 등으로 그 세력을 넓혀가며 세계 속의 한류로 거듭나고 있다.

한류의 최대 소비국인 일본에서는 여성 주류였던 소비층이 남성으로 확산되며, 남성들이 '주몽' 등의 역사물을 보기 시작했고, 대표 한류 주자인 걸그룹 '소녀시대'는 일본 여고생을 비롯해 초등학생, 그리고 남성까지 열광하는 팬층을 확보하면서 제2의 한류 붐을 일으키고 있다. 덩달아 한류 관광객이 늘어나고 있으며, 한국음식 먹고 만들기, 한국 친구 사귀기, 한국어 배우기 등이 유행하고 있으며, 한국 화장품을 구입하는 등 생활 전반에 걸쳐 한류가 자리 잡기 시작했다.

초기에 중년 여성위주의 한류에서 최근에는 사극을 즐겨보는 중년남성층, 아이돌 그룹과 걸 그룹에 열광하는 10~20대가 새로운 한류 세대로 진입했다. 초기의 멜로드라마에서 러브 코미디를 거쳐 사극, 다큐멘터리, 버라이어티, K-Pop 등 장르도 다변화 되었다. 또한 드라마 뿐 아니라 대중가요, 한국 음식, 전통문화, 한글 배우기, 관광 등 다양한 분야로 한류가 확산되고 있는 추세이다.

중화권, 동남아시아. 중앙아시아, 중동, 아프리카 등에서도 한류는 문화 현상을 넘어 경제에까지 파급효과를 미치고 있다. 이집트, 이란, 인도, 짐바브웨 등 우리와 피부색, 종교, 사상과 체제가 판이하게 다른 나라에서 '대장금'에 심취하고 '올인'에 빠져들면서 드라마 속 한국 제품과 라이프스타일, 전통문화에 대한 선호도가 급증하고 있다. 한국어 배우기 열풍은 한류가 풍미한 지역의 특징이다. 최근 네팔에서는 한국어시험에 4만 2천여 명이 몰려 10대 1의 경쟁률을 보였고, 시험에 합격한 응시자는 로또에 당첨된 것과 같은 기쁨으로 간주되기도 한다고 소개된 바 있다.

중국에서는 패션, 지리 관광, 한국음식이 한류의 유망한 분야로 떠오르고 있다. 그리고 한국의 IT와 모바일 기술을 활용한 정보 검색, 인터넷게임, 전자제품 등이 유망한 신한류로 떠오르고 있다.

2010년 한국문화산업교류재단에서 한국, 중국, 일본, 베트남, 태국 등 5개국 3,000여 명을 대상으로 한 '2010한류 핫이슈 톱 10' 온라인 설문조사에 따르면, 1위로 '한류문화에서 경제한류로 진화: 한국 전자 제품 인기'가 선정되었으며, 2위는 '한식 한류, 세계인의 입맛을 사로잡다,' 3위 '일본 내 K-Pop 열풍,' 4위 '스포츠 한류스타, 한국을 세계에 알리다,' 5위 '한류스타 따라잡기 열풍 순으로 나타났다. 그 밖에 '한류 드라마 열풍', '연예인 윤리문제', '한국 촬영지 열기', '한류열풍 의료관광으로 이어지다' 등이 꼽혔다.

특히 '경제한류'가 '문화한류'와 상승작용을 하며 동남아시아, 중동, 중앙아시아, 아프리카와 유럽 등 거의 전 지역에서 한국 제품에 대한 대유행을 일으키고 있다. '경제한류'란 한류로 인해 부가적으로 얻는 경제적 프리미엄을

의미한다. 이들 지역에서는 휴대폰, 디스플레이, 반도체, 자동차, 조선뿐 아니라 화장품, 가전, 외식산업 분야에서도 점유율 1위 제품이 늘고 있다. 특히 플랜트, 건설·토목, 도시기반시설 공사에서는 한국이 상당한 지위를 누리고 있다. 말레이시아의 페트로나스 타워, 두바이의 버즈 두바이, 싱가포르의 마리나베이샌즈 호텔, 인도네시아의 아체 서부해안 고속도로, 캄보디아 캄코시티 등 랜드마크 건축물들은 경제한류의 한 축을 담당하고 있다.

❖ **신한류의 특징**

① **다양한 콘텐츠** - 초창기 한류를 견인했던 것이 단연 드라마였다면, 최근 신한류는 방송 콘텐츠뿐만 아니라 음악을 비롯해 게임 장르, 화장품, 음식 등 타 콘텐츠 및 제품 점유율이 상대적으로 높아지고 있다. 지난 2009년 기준 전년 대비 게임은 13.4%, 음악 장르는 무려 89.7%가 성장했다. 방송콘텐츠 내에서도 장르 다변화가 나타나고 있다. 최근 국내에서 인기를 끌고 있는 '나는 가수다'는 중국 대형 동영상 포털 사이트인 '투더우왕', '쿠6' 등지에서 중문판 동영상과 각 가수의 공연 동영상 캡처가 확산되고 있다.

② **수출 지역의 다변화** -최근에는 대만 및 동남아 지역이 한류의 새로운 메카이며, <대장금> 열풍이 불었던 중동과 최근에는 유럽까지 퍼지고 있다. 주요 수출국의 상대적 점유율 변화 양상과 함께 절대적인 수출국 수도 늘어나고 있다는 것 또한 주목할 만하다. 범아시아권뿐 만 아니라 중남미, 북미, 그리고 중동, 유럽, 아프리카 등지로 한류 콘텐츠 인기가 확산되고 있다.

③ **SNS미디어를 통한 유통구조 다변화** - K-Pop같은 장르가 다양화되면서 유통구조 역시 이를 콘텐츠를 담기에 가장 적합한 매체로 다양하게 분산되고 있다. 유튜브, 아이튠즈, 페이스북 등과 같은 소셜네트워크서비스(SNS) 미디어가 일차적으로 거론된다. 지난 해 까지 한국 3대 엔터테인먼트(SM, YG, JYP) 소속 가수의 동영상 조회 수는 유튜브 내에서 무려

16억 건에 달하고 있으며, 이외에도 블로그, 트위터, 그리고 페이스북과 같은 SNS역시 신한류 확산의 든든한 배경이 되고 있다.

❖ **신한류의 추세**

① **엔터테인먼트산업 현황** - 최근 디지털화, 광대역 유무선망 등 미디어 기술의 발전으로 방송산업 환경이 급격하게 변화하고 있으며, 여기에 여가의 중요성 증대와 '재미' 추구성향이 높아지면서, 음반, 방송 등 엔터테인먼트 상품에 대한 수요가 높은 증가추세를 보이고 있다. 방송프로그램에 대한 수출도 해마다 증가하고 있으며, 특히 2002년을 기준으로 수출이 수입을 추월했다. 세부내용을 살펴보면, 지난 2009년 기준 지상파 방송 중 드라마 수출이 94.6%를 차지하며 여전히 주력 수출 장르이며, 대상국별로는 작년에 이어 국내 지상파 방송 프로그램의 판매가 아시아 지역에 편중돼 있다. 또한 지상파/위성DMB, 종합편성채널, IPTV, 스마트TV 등 미디어 플랫폼의 급속한 확대와 함께 일본, 중국 등 아시아 시장에서의 한류 흐름에 따라 제작사가 해외 판권, 국내 케이블방영권, 부가사업 권리 등 원천 권리를 확보해 나가는 추세가 확산되고 있다. 2010년 기준으로 약 15개 엔터테인먼트 업체가 상장되어 있으며, 초기 문화콘텐츠 산업은 OCN, CJ엔터테인먼트, SM엔터테인먼트 등이 선도했지만, KT 및 SKT를 비롯한 대형 통신업체들이 콘텐츠의 원활한 확보를 위해 별도의 법인을 설립하거나, 콘텐츠 회사의 투자를 확대하면서 콘텐츠산업은 양적, 질적으로 성장하고 있다.

② **음반산업 현황** - 국내 음악산업은 크게 오프라인 음반시장과 음원의 다운로드, 스트리밍, 벨소리 등의 디지털 음원시장, 콘서트와 뮤지컬 등으로 나뉘는 공연시장으로 구분될 수 있으며, 국내 음악 유통시장은 지난 10년을 거치면서 오프라인 음반 유통 중심의 시장에서 OSP(온라인 서비스 사업자, Online Service Provider)에 의한 유무선 디지털 음악시장 중심으로 전환됐고, 정액 요금제 등 온라인 주요상품이 등장하면서 음악 소비

패턴도 많은 변화를 가져오게 됐다. 2000년대에 들어 본격화되기 시작한 디지털 음악시장은 국내 음악 기업들의 사업구조에도 커다란 변화를 가져오게 되었는데, '서울음반'과 같은 전통적인 음반제조 유통을 기반으로 한 음반사의 지위가 디지털 음원의 제작, 투자, 유통을 중심으로 하는 '멜론'과 같은 온라인 업체로 이동하고 있다. 한편 2010년 글로벌 음악시장 규모는 163억 달러를 기록하고 있으며, 디지털 음악시장이 본격적인 성장궤도에 오르는 2013년을 기점으로 본격적인 회복세를 보이면서 오는 2015년에는 158억 달러에 이를 전망이다. 또한 음악산업에 포함되는 또 다른 분야인 공연권 시장은 어려운 경세 상황에서도 견고한 성장세를 보이고 있다. 2009년 글로벌 음악시장의 권역별 시장점유율을 살펴보면, 북미권이 전체 시장의 27.1%를, 유럽과 일본이 각각 33.9%, 21.7%를 차지하고 있으며, 국내 엔터테인먼트 회사들이 최근 일본에 이어 미국, 유럽으로 진출하고 있는 배경이 되고 있다.

③ **방송산업** - 개인의 관심사나 욕구가 다원화되면서 다양한 콘텐츠를 원하는 수요가 점차 증가하고 있다. 또한 콘텐츠를 기반으로 하는 방송산업은 비디오나 게임, 컴퓨터, 음반 등 다양한 영상산업과 연관을 가지며 막강한 전후방 효과를 발휘하고 있다. 현재 방송산업은 IPTV, 스마트폰, 스마트TV 등 새로운 매체의 등장에 따라 다채널 다매체 시대에 접어들었고 이에 따라 방송 서비스를 위한 콘텐츠의 수요가 대폭 증가하는 상황이며, 과거 플랫폼 중심의 성장에서 콘텐츠 부문으로 성장동력이 옮겨가고 있다.

최근 한국콘텐츠진흥원의 발표에 따르면, 2011년 국내 방송콘텐츠 수출은 총 30,660편으로 1억 8,703만 달러를 기록했다. 매체별로는 지상파 방송콘텐츠가, 장르별로는 드라마 콘텐츠에서의 성장이 두드러졌으며, 드라마 소재의 다양화, 제작 기술의 향상, 국내 스타들의 해외 인지도 상승 등에 따라 지속적으로 성장할 것으로 기대된다.

한류는 이제 정부의 한 부처에서 취급하기에는 너무 크고 그 범위가 넓어졌다. 또한 한두 명의 정책 엘리트나 전략가가 트렌드를 읽고 대처하는 전략을 짜기에는 한계가 있다. 따라서 한류가 국가적 차원의 큰 기회라는 인식하에, 이제는 한류와 관계된 다양한 자원과 인력이 결집하여 시스템적이고 통합된 대처를 하는 것이 바람직한 시점이다.

2. 한류 엔터테인먼트 산업의 SWOT 분석

<그림 10> 한류 엔터테인먼트 산업의 환경 분석

경제적 환경	문화적 환경
▪ 한국의 경제 성장 ▪ 국내 음반산업의 정체 ▪ 아시아의 경제력 및 구매력 향상	▪ 글로벌화로 인해 국가간 문화 차이 감소 ▪ 소비자 욕구의 동질화 ▪ 세계 각지의 한류 열풍 ▪ 아시아의 개방성 증대
기술적 환경	**정치·법적 환경**
▪ 유투브, 페이스북 등 소셜미디어의 확산 ▪ 스마트 기기의 확산 ▪ 교통·통신의 발달	▪ WTO, FTA 등 국가간 자유무역 확대 ▪ 지적재산권, 불법복제다운로드 규제 등의 법적 제도 마련 ▪ 한국 대중음악 해외진출 프로젝트 사업 ▪ 중국 내 해외 방송 프로그램 수입 및 방송 관리 규정 강화

① Strength

a. 동방신기, 소녀시대, 슈퍼주니어, 빅뱅, 2NE1, 카라, 비 등의 스타 보유

- 소녀시대의 '더 보이즈' 뮤직비디오 공개 4일 만에 유튜브 조회수 1천만 건 돌파
- 11/24-25 샤이니 오사카 '샤이니-The 1st Concert' 에 1만 8천명 운집
- 2011 MAMA '올해의 가수상'에 소녀시대, '올해의 앨범상'에 슈퍼주니어
- 싸이 '강남스타일' 유튜브 동영상 조회 2개월 만에 1억 건 돌파

b. 다국적의 소속 연예인 보유[14)]

- SM은 현재 장리인, 아유미(재일교포), 조미(슈퍼주니어 M), 헨리로 (슈퍼주니어 M), 빅토리아 f(x), 엠버 f(x) 등 그룹 내 외국인 멤버를 등용
- '2012 글로벌 오디션' - 한국, 중국, 미국, 캐나다, 일본 등 총5개국 15개 도시에서 실시
- 그룹에 표적시장 국적의 멤버를 영입함으로써 反한감정, 언어, 문화적 차이 극복

c. 건전한 재무상태[15)]

- SM의 경우 코스닥 상장 기업으로 현재 시가총액이 7,481억에 이르며 부채비율은 33% 밖에 되지 않음

(*주가: 550원(2009.11.30)→45,500원(2011.11.30) : 약 13배 상승)

d. 작곡가, 작사가, 제작자와 기획자 등을 묶는 초국가적 네트워크[16)]

- 해외 컨퍼런스, 송 라이팅 캠프의 지속적 개최를 통한 해외 작곡가 및 퍼블리셔들과의 네트워크 구축하여 보다 수준 높은 글로벌 콘텐츠의 개발에 힘씀
- 2011년 8월 덴마크와 노르웨이에서 뮤직캠프라는 행사를 개최, 전 세계 작곡가 50여명이 모여서 3~6일간 SM엔터테인먼트를 위한 곡을 씀[17)]

e. 체계적 트레이닝 시스템

- 한국 아이돌 그룹은 '캐스팅(오디션) -> 트레이닝(연습생) -> 프로듀싱 -> 프로모션' 등으로 이루어진 기획사의 단계별 시스템으로 일정 수준 이

14) SM 공식홈페이지(www.smtown.com)
15) 네이버증권
16) 마이데일리 (2011.6.13), SM, 파리 공연에 이어 컨퍼런스도 관심 폭발
17) 조선Biz (2011.10.16), 이수만 SM엔터테인먼트 회장 문화산업 비법은?… 소녀시대 '노예계약' 논란에 입 열어

상의 콘텐츠를 대량으로 빠르게 생산할 수 있는 시스템을 구축

f. 축적된 해외진출 노하우

- 엔터테인먼트 업계에서 해외진출의 선두자로서 1998년부터 시작된 해외진출, 현지 기업과의 합작, 해외 자회사 설립 등 현지 지식과 노하우를 가짐

② Weakness

a. 고위험, 투자비용 多, 비용회수까지 시간이 오래 걸림[18)]

- 평균 연습생 기간 3~5년으로 신인 발굴 및 육성, 관리에 투자비용이 많이 들어감
- 소녀시대 멤버 한 명 발굴하기까지 30억 원
- "새 팀을 론칭하는데 보통 4년이 걸립니다. 동방신기 곡 하나 쓰는데 50명이 모여서 썼고, 맨 처음 데뷔하는 데 40억 원이 들었습니다. 게다가 음반을 내는 프로모션비가 또 40억 원씩 들어갑니다"(위클리 비즈, 이수만 인터뷰 中)

b. 장기계약으로 인한 공정성, 윤리적 문제[19)]

- 소속 연예인 및 연습생과의 전속계약기간을 '계약 체결일로부터 13년' 또는 '데뷔 일로부터 10년' 이상으로 정해옴 → 공정위에 의해 '데뷔 일로부터 7년'으로 시정
- 일방적인 스케줄 강요 → 공정위에 의해 시정

c. 아이돌 음악 중심의 장르 편중

- 주로 아이돌 중심의 댄스음악으로 장르의 다양성 부족

d. 소속 연예인과의 불화[20)]

---

18) 파이낸셜 뉴스 (2011.11.09), SM 김영민 대표, 日 방송출연 "소녀시대 발굴하는데 30억"
19) 스타뉴스 (2010.12.23), 공정위, SM에 연습생 계약기간 축소조치
20) 한국콘텐츠진흥원 (2010), 2010 음악산업백서

- 불합리한 계약관행과 수익배분 문제
- H.O.T.의 해체, 동방신기 김재중, 박유천, 김준수 탈퇴, 슈퍼주니어의 한경 탈퇴 등

→ 핵심자원의 유출로 수익창출에 문제 발생, SM에 대한 부정적 인식을 갖게 하며 장기적으로 경영활동에 부정적 영향을 끼침

③ Opportunity

a. 한국의 높아진 국가 위상 및 높아진 호감도[21)]

- 경제 성장, 디지털 강국, 스포츠 세계대회에서의 성과, G20 개최 등으로 높아진 한국의 국제적 위상 및 호감도는 한국 문화에 대한 관심도를 높임

b. 글로벌화로 넓어진 시장과 국가간 문화차이 감소

- 해외여행의 증가로 인적교류의 확대, 글로벌매체의 등장으로 국가 간의 문화차이가 감소하면서 아이폰, 아이패드처럼 동일한 제품이 전 세계에서 동시에 소비되는 경향이 짙어졌으며, 이는 비용 절감으로 규모의 경제를 실현할 수 있게 해줌

c. 아시아 시장의 경제력 및 구매력 향상[22)]

- 중국, 베트남, 타이 등 신흥국의 높은 경제 성장률과 대중문화 시장의 빠른 성장
- 2020년 아시아에서는 12억 명 이상이 중산층으로 부상하고 지출규모도 10조 달러 정도가 신규로 창출될 전망. 아시아의 중산층은 세계 인구의 54%, 세계 소비지출의 42%를 차지할 것으로 예상

d. 스마트기기, 유튜브, 페이스 북 등 뉴미디어의 확산[23)]

---

21) 한국콘텐츠진흥원, 'K-Pop이 주도하는 신한류 : 현황과 과제'
22) SERI, '신흥국 소비시장의 부상과 대응전략'
23) SERI, '2012년 세계경제 및 한국경제 전망'

- 유튜브 같은 온라인 사이트를 통한 디지털 파일 다운로드와 실시간 감상 증가, 각종 온라인 커뮤니티와 페이스북, 트위터 등 소셜미디어를 통해 전 세계와 실시간으로 소통
- 2012년, 세계 휴대폰 시장에서 스마트폰의 비중은 33.3%를 차지할 것으로 전망되고, 태블릿PC의 출하 대수는 1억 1,400만 대로 예상됨

④ Threat

a. 반한류 정서[24)]

- 2011년 8월 7일에 "한류 그만둬라" 후지텔레비전 앞 '반한류 시위'
- 2010년 아시안 게임에서 대만의 태권도 선수인 양수쥔이 실격패를 당하자 반한 시위가 발생
- 동남아시아권에서는 한국인 사업주들이 한국에 취업한 자국 국민들에게 불법체류자라는 것을 빌미로 가혹하게 일을 시키거나, 급여를 횡령하는 등의 횡포로 인한 반한 감정 발생

b. 모방 콘텐츠 양산[25)]

- 태국, 대만 등은 한국과 비슷한 모방 콘텐츠를 양산하거나 한국인 스태프뿐 아니라 멤버까지 영입하여 수준이 급속도로 향상 중

c. 정치적 위험[26)]

- 중국 당국의 영화, 음악, 서적에 대한 수입제한 조치, 페이스북, 유튜브 등 소셜미디어에 대한 규제

d. 불법 다운로드, 지적 재산권 침해[27)]

- 개발도상국의 경우 지적 재산권이 지켜지지 않으며 불법 복제 다운로드

---

24) 위키백과, '반한감정'
25) 한국콘텐츠진흥원, 'K-Pop이 주도하는 신한류 : 현황과 과제'
26) 중국산업연구보고망, '2011년 중국 미디어산업의 발전 예측'
27) 한국콘텐츠진흥원, 'K-Pop이 주도하는 신한류 : 현황과 과제'

팽배 (예 : 베트남 불법 복제품 90% 이상)

3. 미래전략

① SO, WO, ST, WT 전략 제안

<표 2> 미래전략 제안

강점-기회(SO)전략	약점-기회(WO)전략
- 뉴미디어를 적극 활용한 해외진출 - 한국적 콘텐츠의 점진적 확대 - 스타 발굴에 적극적인 투자로 라인업 다각화	- 인터넷을 통한 스타성 검증 가능으로 위험 절감
강점-위협(ST)전략	**약점-위협(WT)전략**
- 외국인멤버 영입으로 반한감정 해소 - SM의 초국가적 네트워크를 통해 콘텐츠의 완성도를 높임으로써 모방가능성을 낮추고 경쟁력을 높임	- 해외진출에 있어 드는 비용과 위험을 분산시키기 위해 현지기업과의 합작투자 - 디지털매체 활용으로 정치적 위험의 감소와 비용 절감 - 불법 다운로드, 지적 재산권 침해를 줄이기 위한 기업, 현지 정부와의 협조

② 2단계 미래 전략의 주요 특징

i. **신한류 움직임을 반영한 신속한 환경대응 전략** - 음식, 뷰티산업 등 시장 확산 추세, SNS 기술변화 가속화 등 반영

i. Value Integration 전략의 추진

▶ SM엔터테인먼트를 비롯한 한국의 주요 엔터테인먼트 사업 분야 - 가수, 연기자를 발굴하여 훈련시키는 캐스팅 및 트레이닝, 가수에 맞는 음악을 선택하여 음반이 나오기까지의 녹음 등 음악작업을 총괄하는 프로듀싱, 각종 매체에 가수와 연기자의 프로모션을 담당하는 매니지먼트, 발매된

음반의 마케팅, 영업 및 부가가치 창출을 위한 CF, 콘서트, 이벤트 등을 담당하는 마케팅, 에이전시와 온라인 콘텐츠 사업 등이 있다.

<그림 11> SM엔터테인먼트 부문별 주력 사업[28)]



▶ SM엔터테인먼트가 2007년부터 신규사업(SM픽쳐스, 채널S, 패션, SM엔터테인먼트 USA 등)을 통해 공격적인 다각화를 추진하듯이, 지속적인 신규 아이템을 개발하여 포괄적인 주력 사업의 확장이 요구된다.

▶ 연예 매지니먼트 회사의 공통적인 특징인 요소시장과 생산시장, 배급시장에 모두 참여하는 수직적 통합이 이루어져야 한다.

iii. **Outbound에서 Inbound 전략으로의 대전환(한류 문화콘텐츠 공간 창조)**

- 현재 제한적인 공연, 전시, 공원, 편의 시설 등 문화공간의 확충과 활용이 매우 시급하며, 세계적인 한류스타의 명성에 걸맞게 체육시설이 아닌 전문 공연장 등의 문화시설을 증축하여 수준 높은 공연도 유치하고, 관람객들의 편의 시설, 전시장 등의 용도로 쓸 수 있는 복합 문화예술공간 구축하여 세계로 찾아 가는 한류가 아닌 찾아오게 만드는 한류의 기

28) SM 공식홈페이지(www.smtown.com)

틀을 마련해야 한다.

iii. **효율적인 문화정책 수립** - 창조성이 핵심인 문화산업을 정부 주도가 아닌 민간주도의 모델로 정착하여 자율성을 강화, 이를 통해 독창적인 아이디어, 끼와 개성, 지역의 고유한 전통 등을 분권화된 시스템 안에서 다양하게 표출될 수 있도록 해야 한다.

iv. **맞춤형 전문 인력 양성** - 스타시스템 및 IT기술을 활용한 마케팅 등의 핵심역량을 극대화하기 위해서는 우선적으로 체계적인 산학연 협동 연구체제를 구축하여 전문적인 관리 인력들을 지속적으로 양성할 수 있어야 한다. 문화상품의 주기는 매우 단기적이며, 기술의 발전 속도도 빠르고 복합적으로 변화하기 때문에, 여러 학문이 응용 가능한 문화콘텐츠산업에 학문을 연결하여 이론과 실무를 겸비한 고급인력을 확보함으로써 빠르게 변화하는 환경에 대처하도록 해야 한다(대학의 문화콘텐츠 관련 학과와 산업현장의 전략적 제휴를 통한 실무적 커리큘럼 유도 등).

제 3장 K-Pop의 형성과 지속가능성

제 1 절 연구의 개요

1. 연구의 목적

한국의 산업구조는 최근 들어 매우 빠른 속도로 변화를 하고 있다. 1960~2000년에 이르는 제조업 중심의 산업체계는 2000년 이후 급속히 지식경제체제로 변환하면서 IT산업이 새로운 핵심 산업으로 등장하게 되었다. 그런데 최근 들어 또 다른 변화가 감지되고 있다. 문화콘텐츠가 한국의 새로운 핵심 산업으로 등장하고 있는 것이다.

한국의 문화 콘텐츠는 한류라는 단어로 압축되고 있다. 한류란 한국의 대중문화에 환호하고 이를 동경하는 흐름을 말하는 것으로 최초 중국이 한국대중문화의 중국진출을 두고 쓰여진 단어다. 그런데 이제는 한국의 대중문화 그 자체를 지칭하는 말로 사용되고 있을 뿐만 아니라 한국의 대중문화가 전세계로 퍼져나가는 현상을 설명하는 단어로도 쓰이고 있다.

한류가 중요한 이유는 단지 외국인들이 한국의 대중예술과 여기에 속한 배우나 연예인 또는 가수들에 대한 호감이 높아졌기 때문만이 아니다. 한류를 통해 한국 내 다양한 산업의 부가가치가 높아지기 시작하였다는 점이 더 중요하다. 두 가지를 들 수 있다. 한류산업 자체로 인한 직접적인 부가가치 생성효과다. 한국의 대중문화로 인한 직접적인 경제적 산출을 의미한다. 다음으로는 한류로 인한 유발효과다. 여기에도 두 가지가 있다. 그 첫째는 국가이미지의 급격한 상승이다. 과거 한국은 국가이미지를 높이기 위해 민간과 정부가 다양한 노력을 하였다. 그럼에도 많은 한계를 경험하였다. 하지만 한류가 이 문제를 해결하기 시작하였다. 두 번째는 한류로 인한 타 산업의 국

제경쟁력 강화다. 가장 직접적인 영향을 받은 산업은 화장품을 위시로 한 뷰티 산업이다.

한류가 이처럼 빠른 속도로 한국사회에 영향을 미쳐가고 있음에도 불행히도 한류에 대한 연구는 지극히 제한적이다. 몇몇의 선구적인 한국의 연구자들에 의하여 한류현상을 이해하려는 노력이 진행되었지만 아직도 우리는 한류를 잘 알고 있지 못하다. 특히 한류는 과연 지속가능한 현상인지 아닌지에 대하여 우리는 아무런 정보를 가지고 있지 못하다. 한류가 지속가능한가에 대한 질문에 답을 하기 위해서는 한류가 어떻게 태어났는지부터 알아야 한다. 또한 한류가 과연 차별성이 있는지 그리고 한류를 태동시킨 에이전트들의 특성은 무엇이고 이들은 어디로 진화하고 있는지에 대하여도 알아야 한다. 본 연구는 이들 질문에 답을 해보는 것을 목적으로 하고 있다.

2. 연구의 범위

한류는 매우 넓은 영역이다. 본 연구는 이 중에서도 가장 뜨거운 호응을 받고 있는 K-Pop에 관심을 가지고자 한다. 다음과 같은 연구의문을 다루는 것이 본 연구의 핵심주제다.

1) K-Pop의 태동과 관련한 연구주제: 아이돌로 대변되는 K-Pop은 왜 한국에서 유독 강하게 나타났는가? K-Pop을 특성 짓는 가장 중요한 요인은 아이돌 그룹에 의한 대중문화다. 하지만 아이돌 그룹현상은 한국에서 태동한 것이 아니다. 영국과 미국 등에서 태어나 일본을 거치면서 한국으로 전수된 문화다. 그런데 특이하게도 전세적인 이목을 끄는 것은 한국의 K-Pop이다. 그 이유가 무엇인가?

2) K-Pop의 경쟁력에 대한 연구주제: K-Pop의 차별성은 무엇인가? 한국의

K-Pop은 과연 차별성을 가지고 있는가? 왜 세계 젊은이들이 K-Pop에 관심을 갖는가?

3) K-Pop 생성 에이전트들의 특성 이해에 대한 연구주제: K-Pop을 태동시킨 에이전트(프로덕션사)들은 어떤 특성을 가지고 있는가? K-Pop은 한국의 다양한 주체들에 의하여 생성되었다. 하지만 SM, YG, JYP 3사가 이들의 대표로써 K-Pop을 이끌어 가고 있다. 이들은 어떤 특징들을 가지고 있는가?

4) K-Pop 생성 에이전트들의 진화와 지속가능성에 대한 연구주제: 이들의 지속적인 진화는 가능한가? 이들의 한계는 무엇인가? K-Pop이 지속가능하기 위한 조건은 무엇인가? K-Pop의 주요 에이전트들은 지속가능성을 가지고 있는가? K-Pop 산업은 어떤 방향으로 진화하고 있는가?

제 2절 한류환경의 이해

1. K-Pop의 특성

1) 대중음악장르의 이해

음악장르란 음악을 분류하는 범주를 의미한다. 장르는 지속적으로 만들어지고 있는데 음악가에 따라 기존 음악과 차별적 특성을 갖는 새로운 음악을 시도하기 때문이다. 따라서 장르는 체계적인 분류방식이 존재한다고 보기 보다는 새로운 음악의 분화에 따른 진화적 차이를 나타내는 것으로 볼 수 있다. <표 3>은 MP3음악의 공인기관인 ID3의 장르구분(V1)이다. ID3는 MP3 파일에서 사용하는 메타 데이터 포맷으로 음악가 이름 등의 음악 파일에 관련된 정보를 담는다. 참고로 ID3에는 ID3v1과 ID3v2 두 가지의 버전이 있다.

<표 3> 대중음악의 장르[29]

0. Blues	27. Trip-Hop	54. Eurodance
1. Classic Rock	28. Vocal	55. Dream
2. Country	29. Jazz+Funk	56. Southern Rock
3. Dance	30. Fusion	57. Comedy
4. Disco	31. Trance	58. Cult
5. Funk	32. Classical	59. Gangsta
6. Grunge	33. Instrumental	60. Top 40
7. Hip-Hop	34. Acid	61. Christian Rap
8. Jazz	35. House	62. Pop/Funk
9. Metal	36. Game	63. Jungle
10. New Age	37. Sound Clip	64. Native American
11. Oldies	38. Gospel	65. Cabaret
12. Other	39. Noise	66. New Wave
13. Pop	40. AlternRock	67. Psychadelic
14. R&B	41. Bass	68. Rave
15. Rap	42. Soul	69. Showtunes
16. Reggae	43. Punk	70. Trailer
17. Rock	44. Space	71. Lo-Fi
18. Techno	45. Meditative	72. Tribal
19. Industrial	46. Instrumental Pop	73. Acid Punk
20. Alternative	47. Instrumental Rock	74. Acid Jazz
21. Ska	48. Ethnic	75. Polka
22. Death Metal	49. Gothic	76. Retro
23. Pranks	50. Darkwave	77. Musical
24. Soundtrack	51. Techno-Industrial	78. Rock & Roll
25. Euro-Techno	52. Electronic	79. Hard Rock
26. Ambient	53. Pop-Folk	

한편, 한국의 대중음악 장르를 이해함에 미국의 대중음악 장르를 이해할 필요가 있다. 한국의 대중음악은 주로 미국 음악을 모방하면서 성장하였기 때문이다. 미국 음악에서 나타나는 주요 장르들을 개략적으로 살펴보면 다음과 같다.

포크(Folk): 각 나라의 민속음악을 의미하지만 지금은 미국의 민속계열 음악을 통칭하는 의미로 사용된다.

가스펠(Gospel) : 종교적 음악의 한 장르로 흑인음악의 영가(소울)의 출현에

29) 박상준 (2002)

영향을 미친 음악이다.

재즈(Jazz) : 미국의 뉴올리언스에서 시작된 음악으로 유럽의 백인음악과 흑인음악이 결합된 음악이다. 보통 즉흥성이 두드러진다.

블루스(Blues) : 미국의 노예 해방 이후 발생된 것으로 흑인들의 삶의 고단함을 표현하는 노동가 할러에서 발전한 음악이다. 처음에는 재즈의 한 계열로 인식되어져 오다 1950년대 이후 독립 장르로 구분되어지기 시작한다.

소울(Sole) : 종교음악인 가스펠의 영향을 받은 음악으로 가스펠의 쉬운 멜로디를 활용하여 노예해방 이후의 인종차별에 대한 계몽적 노래로 발전된 음악이다.

R&B(Rhythm and Blues) : 광의로는 흑인음악 전체에 대한 일반적인 명칭이며 협의로는 R&B라는 좁은 음악영역을 표현하기도 한다. 블루스와 소울 그리고 비트가 섞여 만들어진 음악으로 흑인 특유의 리듬감과 애절한 호소력이 특징이다.

펑크(Funk) : 흑인음악으로 대표되는 재즈, R&B, 소울 등의 영향을 받아 1960년대 등장한 미국의 흑인 댄스 음악을 말한다. funk라는 단어가 1950년대 흑인들 사이에서 사용되었던 '성행위 시 나는 냄새' 또는 이와 유사한 '고약한 냄새' 또는 '담배연기'라는 의미를 가지는 속어였다.

락(Rock) : 로큰롤(Rock & Roll)에서 출발한 다양한 종류의 대중음악에 대한 명칭이다. 1940년대 미국 흑인들에게서 유행한 성적 표현이 섞인 육감적 춤을 지칭하던 이름에서 유래. 1955년 빌 헤일리가 R&B와 `컨트리 앤 웨스턴`을 혼합하여 만든 `Rock around the clock` 이후 본격적으로 확산되

기 시작하였다. 초기의 락은 R&B적 성향이 강하였지만 이후 비트가 강해지기 시작하면서 다른 음악과 구분되기 시작하였다. 비틀즈와 엘비스 프레슬리 등의 가수들로 인해 전 세계적인 인기를 끌게 되었다. 크게 '일반 락'과 '메탈 락'으로 구분되어진다. '락'은 다시 다변화하기 시작하여 '펑크락', '서던락', '라틴락' 등 수많은 변종으로 분화되어졌다. '메탈 락' 역시 분화가 가속화되어 '팜 메탈', '프로그레시브 메탈', '바로크메탈' 등으로 분화되기 시작하였다.

힙합(Hip Hop) : 미국의 신세대 흑인문화를 중심으로 형성된 저항형식의 음악을 말한다. 자유스러움과 즉흥성을 기초로 헐렁한 패션, 저항적 음악과 자유스러운 댄스로 구성되어 있는 음악이다.

랩(Rap) : 1970년대 초 자마이카 출신의 디스크자키들이 클럽에서 음악을 틀어주면서 읍 조리듯이 이야기 하던 것에서 유래된 음악이다. 노랫말을 빠르게 말하듯 표현하는 방식을 사용한다. 현재는 힙합의 핵심 축을 이루고 있다.

발라드(Ballard) : 춤을 춘다라는 라틴어 'ballare'에서 유래한 음악으로 포크송과 같이 민요형태를 띤 음악을 의미하였지만 최근에는 부드러운 음악의 대명사로 불린다.

댄스팝(Dance Pop) : 춤을 추기에 적절한 경쾌하고 빠른 음악으로, 디스코 등이 대표적인 음악이다.

인디(Independence) : 독립음악이라는 의미로 기계음과 같이 음악의 과도한 가공을 거부하는 음악이다. 한국에서는 주로 비주류 계열의 언더 음악을 지칭하기도 한다.

뉴에이지(New Age) : 매우 강한 비트나 시끄러운 음악이 아닌 듣기에 부담이 없고 청소년들의 정서에도 무리가 가지 않는 음악으로 일명 무공해 음악이라는 이름을 가지고 있기도 하다. 서정성이 깊은 음악이나 명상음악 형태를 지니며 동양적 신비감을 주는 특징이 있다.

2) K-Pop의 음악적 특성

K-Pop은 광의로는 한국에서 불리는 모든 팝적인 요소를 지닌 곡으로 보아야 하나 협의적으로는 한국의 아이돌 그룹의 가수들이 부르는 곡으로 한정할 수 있다. K-Pop은 다양한 장르의 혼합으로 만들어져 있다. 큰 시각에서 보면 다음과 같은 요소들이 결합되어 있다.

- 힙합과 랩적 요소
- R&B적 요소
- 소울/펑크적 요소
- 댄스팝적 요소

여기에 일렉트로닉 사운드와 가수들의 댄스가 결합된 복합적인 특징을 가지고 있다. K-Pop을 분해하면 위의 요소가 되지만 장르라는 것이 다양한 음악을 결합하면서 발전하였다는 측면을 고려하면 K-Pop 자체를 하나의 장르로 볼 수도 있다.

K-Pop의 특징을 조금 더 이해하기 위해서는 장르적 이해뿐만 아니라 아이돌 음악에 대한 이해도 있어야 한다. 한국의 음악은 전통적인 의미의 트로트를 제외하고 주로 미국 음악의 영향을 받아 왔다.

"한국의 대중음악은 오래 전부터 미국의 대중음악을 모방해왔다. 해방 이후 한국 대중음악의 역사에서 미국 팝음악이 차지하는 비중은 절대적이다.

1960년대 한국 대중음악에서 즐겨들었던 유행가의 대부분이 미국 팝음악의 번안 곡들이었다. 예를 들어 현미의 <밤안개>는 브랜다 리(Brenda Lee)의 <외로운 올드 타운(It's a lonesome old town)>(1962)을, 정 시스터즈의 <새드 무비>는 슈 톰슨(Sue Thompson)의 동명노래를, 차중락의 <낙엽 따라 가버린 사랑>은 엘비스 프레슬리(Elvis Presley)의 <당신의 그 어떤 것도(Anything That's Part of You)>를 번안한 곡이다[30]. 다른 한편으로 한국전쟁 이후 주한 미군들을 대상으로 벌인 쇼 무대는 한국 대중음악의 미국화에 큰 영향을 행사했다[31]. 당시 '미8군 무대'로 통칭되었던 쇼 프로그램은 280여 개가 넘는 클럽에서 성황을 이루었는데, 이 무대에 신중현, 차중락, 이봉조 등 한국의 대표적인 뮤지션들이 참여했다. 당시에는 빅밴드 형태의 악단들이 미8군 무대를 주름잡았는데, '배니킴 쇼', '이봉조 할리우드쇼', '최상령의 섬머타임 쇼' 등이 유명했다. 미8군 무대는 한국 팝 음악의 미국화에 있어 베이스캠프와도 같은 곳이었다."[32]

아이돌 그룹 음악의 시작 역시 미국에서 비롯된다. 1980년대 미국의 음악 시장은 불황을 경험하게 된다. 이것을 타개할 목적으로 만들어진 것이 아이돌 그룹 가수들의 등장이었다. 1986년에 결성된 '뉴 키즈 온 더 블록'(New Kids on the Block: NKOTB)이 효시로 보여진다. 음반제작자인 모리스 스타(Maurice Starr)와 그의 사업 동반자인 마리 알포드(Mary Alford)가 발굴해 낸 백인 아이돌 그룹이다. 이들은 보스턴에서 수백 명의 10대 가수 지망생을 대상으로 실시한 오디션에서 춤과 랩을 겸비한 15살의 도니 홀베르그(Donnie Wahlberg)를 뽑았고, 이후에 도니의 주변 친구들을 모아 뉴 키즈 온 더 블록을 결성하게 되었다(이동연, 2012). 이렇게 시작된 아이돌 팝은 1980년대 말부터 1990년대 초에 이르기 까지 미국의 팝 음악 시장에서 상업적인 성장을 하게 된다. 주로 10대 청소년들이 주요 팬 층으로 자리 잡게

30) 프레시안 (2012.02.16) 케이팝의 본류는 흑인음악, 맞을까?
31) 프레시안 (2012.02.16) 케이팝의 본류는 흑인음악, 맞을까?
32) 이동연 (2012)

된다.

그런데 1980년대 - 2000년대 초 까지 존재하였던 미국에서 아이돌 그룹 가수는 그 이후 사라지기 시작한다. 아이돌 팝의 마지막 세대라 할 수 있는 '백스트리스 보이스'(Backstreet Boys)와 '엔싱크'(N'Sync), '웨스트 라이프'(West Life)가 해체되었거나 거의 활동을 하지 않고 있다.[33]

일본에서는 아이돌 그룹의 등장은 1985년의 '오냥코 클럽'에서 찾을 수 있다. 그런데 이들은 놀랍게도 전혀 음악적 훈련이 되지 않은 아마추어였다. 이들을 TV에 출연시키면서 새로운 음악적 모습이 등장하였다. 바로 가수의 성장과정을 지켜보면서 팬층이 두터워지는 오늘날의 그룹형 일본 아이돌 문화가 만들어지기 시작한 것이다. 이들의 음악적 성공은 크지 않았지만 이후 가창력을 무기로 등장한 아이돌 걸그룹 '슈퍼 몽키스(1992)'와 '모닝구 무스메(1997)' 등의 등장으로 아이돌 그룹 음악이 확산되기에 이른다.

한국에서의 10대를 주축으로 하는 아이돌 그룹의 등장은 1987년에 데뷔한 소방차에서 찾을 수 있다. 하지만 아이돌 그룹의 전성기는 1992년에 데뷔한 '서태지와 아이들'과 '잼'이 열게 된다. 특히 '서태지와 아이들'은 힙합과 랩 그리고 일렉트로닉 사운드를 한국의 주류 음악으로 정착시킨 그룹으로 평가받는다. 이들은 형식적으로는 신아이레코드에 소속 되어 있었지만 그룹 자체가 작사, 작곡 및 매니지먼트에 이르기 까지 당시 가수들이 가지지 못하였던 역량을 보여주었다. 이것이 가능했던 이유는 일인 작곡과 일인 연주를 가능하게 하였던 컴퓨터 음악(MIDI)의 활용에 있었다. 이러한 역량은 그룹 멤버 중의 한 사람인 양현석이 YG엔터테인먼트를 설립하게 해주는 계기를 주게 된다. '잼' 역시 아이돌 그룹 역사에서 하나의 이정표로 인식될 수 있다. 이들은 한국 최초로 DSP미디어라는 프로덕션 사를 통하여 배출된 아이돌 가

33) 이동연 (2012)

수 그룹이다. 이후 DSP는 젝스키스 등 한국의 주요한 아이돌 그룹을 만들어 내면서 SM엔터테인먼트와 더불어 아이돌 그룹 프로덕션 사로서의 기반을 다지게 된다.

2. K-Pop과 한류: 세계시장에서의 위치

K-Pop이 세계시장에서 차지하는 위치를 알기 위해서는 K-Pop의 소비계층을 알 필요가 있다. K-Pop의 소비는 아이돌 그룹의 특성이 그러하듯 젊은 층으로 이루어진다. <표 4>에 의하면 K-Pop의 소비자들은 10대와 20대로 나타나고 있다.

<표 4> K-Pop의 주요 소비자[34)]

유튜브를 통해 살펴본 전 세계 K팝 소비자의 인구학적 특성

연령	소녀시대		슈퍼주니어		빅뱅		샤이니		2NE1		JYJ		씨엔블루		2PM		카라		비스트	
성별	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
13~17세		◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎		◎		◎		◎		◎	◎	◎
18~24세	◎	◎		◎		◎		◎		◎		◎		◎		◎				◎
25~34세				◎		◎										◎				
35~34세																	◎			
45~54세												◎		◎			◎			

한편 앞서 분석된 K-Pop에 활용하고 있는 장르를 다시 살펴보면 R&B + 소울/펑크 + 힙합/랩 + 댄스팝의 구조에 일렉트로닉 사운드와 댄스가 결합된 구조를 가지고 있다. R&B + 소울/펑크 + 힙합/랩이 흑인음악에 기초하고 있음으로 K-Pop은 흑인음악과 댄스음악을 기반으로 일렉트로닉 사운드를 사용하는 음악장르를 표방한다. 소비자 계층이 젊은 층임을 감안하면 K-Pop의 세계 음원시장에서 차지하는 위치는 젊은 층을 기반으로 하는 흑

34) SERI (2012), K-Pop의 성공요인과 활용 전략

인음악과 댄스 음악의 결합을 주 무기로 하는 시장을 가지고 있음을 알 수 있다. 이는 K-Pop이 매우 틈새적인 위치를 점하고 있음을 말해주는 것이다.

K-Pop은 어느 정도의 확산성을 가지고 있을까? <표 5>은 한국의 아이돌 그룹에 의한 K-Pop이 어느 정도 확산되고 있는지를 보여주고 있다.

<표 5> K-Pop 일지[35)]

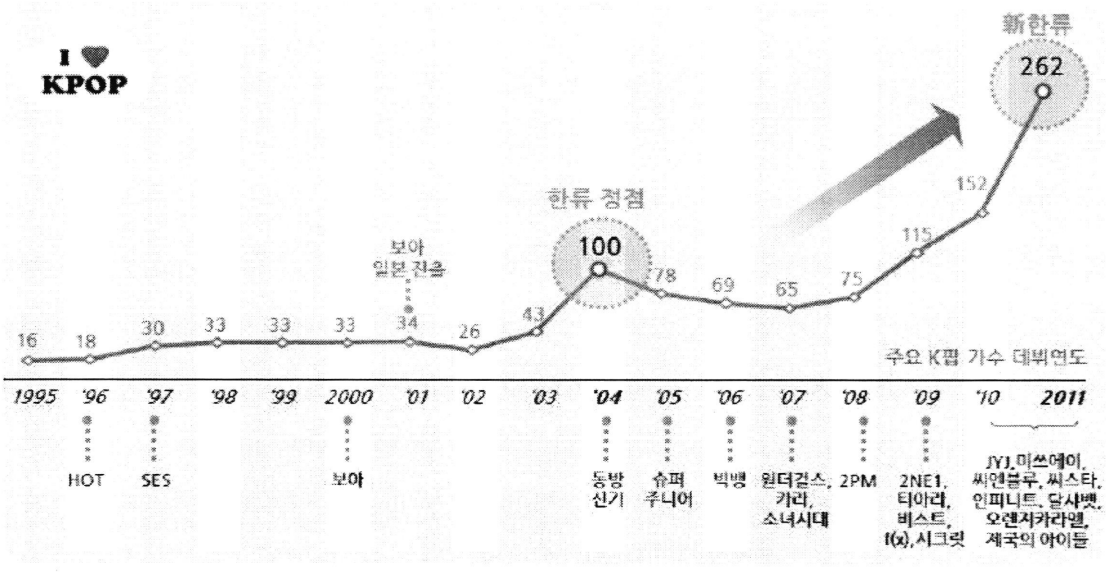
아이돌 그룹의 新한류 열풍 일지

국가	일자	내용
일본	2011.6.1.	소녀시대 앨범이 발매 첫날 오리콘 차트 1위 등극(현 100만장 돌파)
프랑스	2011.6.10.	SM타운 월드투어 티켓이 예매 10분 만에 매진(관객 1만 4,000명)
영국	2011.6.19.	샤이니가 애비로드 스튜디오에서 아시아 가수 최초로 공연
대만	2011.9.13.	슈퍼주니어가 음악사이트 KKBOX 차트 사상 최장기간(63주) 1위
미국	2011.10.24.	SM타운 가수들이 뉴욕 매디슨 스퀘어에서 공연(관객 1만 5,000명)
중국	2011.10.27.	최대 포털 바이두의 韓日가수 순위 Top 10을 K팝 가수들이 점령
스페인	2011.10.29.	JYJ가 바르셀로나에서 K팝 가수 최초로 단독 공연
호주	2011.11.9.	'K팝 뮤직 페스티벌'을 시드니에서 개최(관객 2만명)
브라질	2011.12.13.	비스트와 포미닛 등이 상파울루에서 공연(관객 4,000명)
미국	2012.1.31.	소녀시대가 미국 <데이비드 레터맨 쇼>(CBS)에 출연

<그림 12>는 그 동안의 K-Pop이 걸어온 진로를 주요 아이돌 그룹과 K-Pop 한류지수를 통하여 보여주고 있다. <표 5>와 <그림 12>를 종합하면 K-Pop은 매우 빠른 속도로 세계시장으로 확산되고 있음을 알 수 있다. 특히 젊은 층을 중심으로 한 확산속도가 매우 빠르게 전개되고 있다.

35) SERI(2012), K-Pop의 성공요인과 활용 전략

<그림 12> K-Pop의 진화과정



(참고) K팝 한류지수 추이 : 초창기 한류의 정점이었던 2004년을 100으로 보았을 때, 2011년 'K팝 한류지수'는 262로 7년 만에 2.6배 급증했습니다. 삼성경제연구소는 한류지수를 한국 음악 수출액과 음악 시장 규모(국내 인기도), 한국의 국제 수지 음향 영상 서비스 수입(해외 인기도), 구글 'Search Volume Index(온라인 인기도)' 등을 종합해 추정하였음[36]

제 3절 K-Pop의 한국에서의 태동

연구의문 : 아이돌로 대변되는 K-Pop은 왜 한국에서 유독 강하게 나타났는가? K-Pop을 특성 짓는 가장 중요한 요인은 아이돌 그룹에 의한 대중문화다. 하지만 아이돌 그룹현상은 한국에서 태동한 것이 아니다. 영국과 미국 등에서 태어나 일본을 거치면서 한국으로 전수된 문화다. 그런데 특이하게도 전 세계적인 이목을 끄는 것은 한국의 K-Pop이다. 그 이유가 무엇인가?

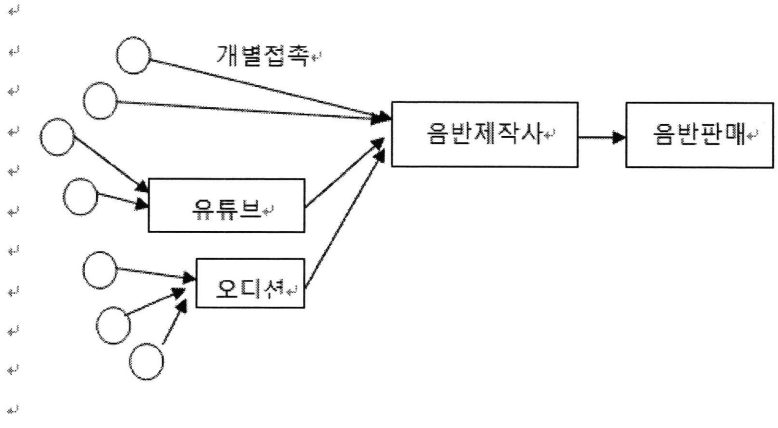
36) SERI (2012), K팝의 성공 요인과 활용 전략

1. 제작 시스템의 차별성

가장 중요한 이유로 제작시스템의 차별성을 들 수 있다. 한국의 K-Pop을 제작하는 시스템은 강력한 경쟁국이라고 할 수 있는 미국과 일본의 시스템과 매우 다르다.

먼저 미국의 경우는 음반사(대형 음반사 산하 레이블 또는 독립 음반사) 중심의 제작시스템을 가지고 있다. 하지만 이곳은 시장에서 이미 육성된 잠재적 가수들을 발굴하여 음반을 제작하는 역할만 할 뿐이다. 다시 말해 이들은 자기육성을 통해 성장한 가수 지망생들을 오디션이나 자기소개 포트폴리오 또는 유튜브 등을 통해 발굴하고 이들에 대한 음반을 제작 판매하는 단순한 시스템을 가지고 있다. 이러한 이유로 미국시장에서는 오디션 프로그램이 매우 잘 발달되어 있다. 오디션에서 통과한 가수들에 대한 시장에서의 관심이 높은 관계로 이들에 대한 음반과 음원만으로도 수익이 보장되기 때문이다. 미국 시스템은 한 마디로 가수를 육성하는 비용이 들지 않는 구조를 가지고 있다. 음반제작사는 프로덕션이 아닌 에이전시로서의 역할을 담당하게 된다.

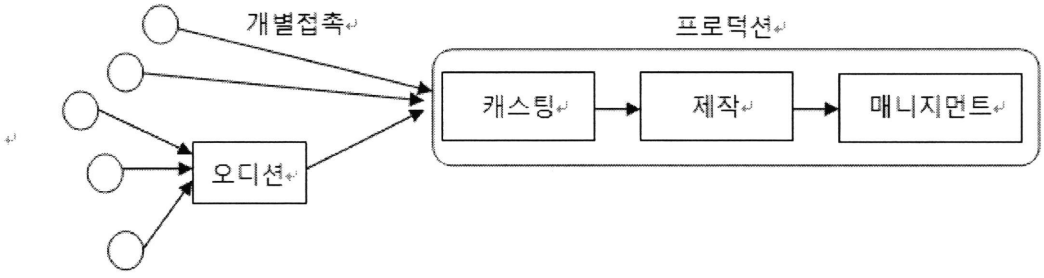
<그림 13> 미국의 제작 시스템



좋은 예가 저스틴 비버(Justin Drew Bieber)다. 캐나다 출신의 팝과 R&B 싱어송라이터이자 배우인 그는 유튜브에 올린 자신의 동영상이 2008년 스쿠터 브라운(현 저스틴 비버의 매니저)에게 발견돼 발굴되었다. 이후 레이몬드 브라운 미디어 그룹(RBMG)및 아일랜드 레코드와의 공동 레이블 계약을 체결하게 되었다. 2009년 데뷔 싱글 <One Time>을, 2009년 11월에는 음반 <My World>를 미국에서 발매하여 플레티넘 인증을 받았다. 이런 방식이 미국에서 가수로의 진입이 일어나는 일반적인 경우다. 시장이 육성하고 음반사는 발굴하는 방식이다.

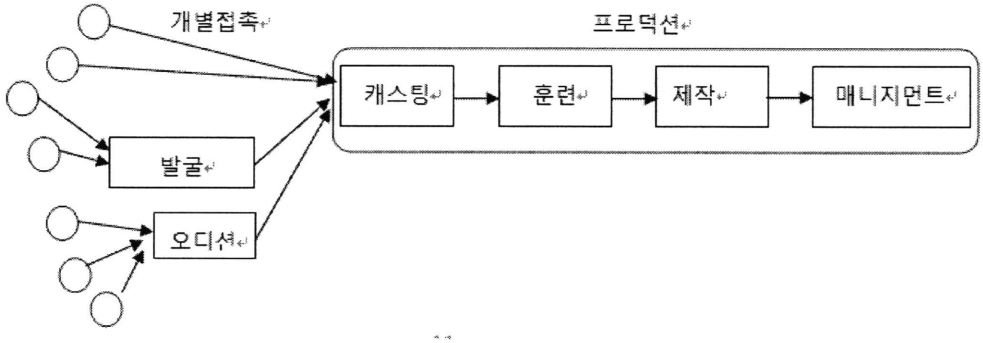
일본의 경우는 미국과 다르다. 일본에서는 연습생(일본에서는 연구생이라고 함)을 발굴하여 훈련시키는 프로덕션 시스템을 가지고 있다. 한국과 유사하다. 하지만 한국에서처럼 가수지망생을 발굴하여 장기간의 육성하는 시스템은 가지고 있지 않다. 재능이 있는 가수지망생들을 오디션 등을 통하여 선발 후 이들을 바로 소비자들에게 노출시키고 시장의 반응에 따라 이들을 성장시켜가는 방식을 따르고 있다. 따라서 아마추어적인 모습에서 프로로 변해가는 과정을 보여주는 것이 주요한 상품이 된다. 한 예로 일본의 대표적인 프로덕션사인 '쟈니스'를 들 수 있다. 이들은 자신들이 발굴한 연습생들을 '쟈니스 쥬니어(Johnnys Jr.)'라는 이름으로 데뷔시킨 후 시장의 반응을 보면서 이들을 훈련시키는 방식을 택하고 있다. '아키모토 야스시' 소속의 여성 아이돌 그룹 'AKB48'의 경우는 시장의 인기투표에 따라 메인 멤버를 교체하기도 하였다.

<그림 14> 일본의 제작 시스템



한국의 제작 시스템은 미국과 일본 보다 매우 정교하다. 큰 흐름은 '캐스팅(Casting)-훈련(Training)-기획제작(Production)-관리(Management)'라는 시스템으로 구성되는데 이것을 중심으로 가수지망생들에 대한 체계적이고 엄격한 관리를 통해 신인가수들을 키워내고 있다. 훈련기간이 5년 또는 그 이상에 이를 정도로 장기간인 경우가 일반적이다.

<그림 15> 한국의 제작 시스템



한국의 제작방식과 일본의 제작방식에 의하여 탄생한 대표적인 아이돌 그룹을 <표 6>이 보여주고 있다. <표 6>에 의하면 '소녀시대'와 '카라'의 경우는 완벽한 제작시스템에 의해 육성된 완성형 아이돌이라고 볼 수 있고 일본의 대표 아이돌 그룹인 'AKB48'의 경우는 시장과 성장하면서 진화하는 아이돌 그룹이라고 볼 수 있다.

<표 6> 한국과 일본의 아이돌 가수 스타일 비교

특징	소녀시대 & KARA	AKB48
아이돌 스타일	완성형 아이돌	성장형 아이돌(미완성의 아이돌)
주요 팬층	여성 중심	남성 중심
비주얼 이미지	Cool(멋있다!)	Cute(귀엽다!)
매력	가창력, 댄스, 퍼포먼스 등 프로다운 매력을 갖춘 정통파 아이돌	내가 키운다는 응원하고 싶은 심리, 모심(母心)을 자극
팬과의 거리감	신비주의적 요소	만나러 갈 수 있는 아이돌

출처 : 한국콘텐츠진흥원(2011), 일본 콘텐츠산업동향 2011년 9호

이상의 논의를 요약하면 다음과 같다.

미국 시스템 : 자기육성된 가수 지망생들을 발굴하여 이들로부터 취득한 음원을 소비자들에게 바로 판매하는 시스템. 프로덕션을 위한 추가적 비용이 들지 않음(자기육성체계)

일본 : 가수 지망생들을 발굴하여 이들의 음원을 소비자들에게 판매하되 시장의 반응에 따라 이들을 육성하는 시키는 프로그램을 활용. (점진적 육성체계)

한국 : 유망한 가수지망생들을 발굴하여 캐스팅(Casting)-훈련(Training)-기획제작(Production)-관리(Management)라는 체계적인 시스템으로 육성한 후 이들에게서 취득한 음반을 소비자들에게 판매하는 시스템. 훈련을 위한 비용을 집중적으로 투자하는 체계(집중적 육성체계)

3국의 제작 시스템을 비교해보면 한국 시스템의 독특성이 드러나게 된다. 한국의 경우는 시장 맞춤형 가수를 길러내는 가장 강력한 방식을 사용하고 있다. 5년 또는 그 이상의 강한 훈련을 통해 육성되는 가수들은 가창력과 댄스 등의 완성도에서 미국과 일본의 아이돌 가수들을 압도할 수 있는 경쟁력을 자연스럽게 갖추게 된다.

2. 강력한 경쟁자의 퇴조

K-Pop이 전 세계적으로 관심을 불러일으키게 된 이면에는 아이돌 문화의 원조인 미국에서의 아이돌 문화퇴조 현상도 있었다. 특히 세계적으로 영향을 미칠 만한 아이돌 그룹이 출현하지 못함으로 K-Pop형 아이돌 그룹에 대적할 만한 세계적 경쟁자가 특별히 존재하지 않게 되었다.

세계적으로 아이돌 가수 시장이 가장 큰 곳은 미국이었다. 1940년대의 '프랭크 시나트라'가 대표적인 인물이고 1950년대 '폴앵카'와 '엘비스 프레슬리', 1970년대 '마이클 잭슨', 1980년대 '유키즈온더블록', 1990년대' 저스틴 팀버레이크' 그리고 2000년대 '레이디 가가'와 '저스틴 비버' 등의 걸출한 아이돌 가수를 배출한 곳이다. 한국의 K-Pop그룹에 영향을 미친 제조형 아이돌 그룹은 미국의 경우 1980년대에 등장한다. 잘생긴 용모과 특징적인 캐릭터로 무장된 이들 그룹들은 'something for everyone'이라는 캐치 프레이즈를 가지고 공격적인 마케팅을 통해 음악시장을 파고 들었다. 모든 사람들을 팬으로 확보하기 위하여 그룹 멤버들의 이미지를 다양화 시키는 방법이 사용되었다. 예를 들면 수줍음형(shy one), 지적 이미지형(intelligent one), 반항형(the rebel) 등이 여기에 속한다. 대표적인 그룹들이 1980년대의 '메누도'와 '뉴키즈온더블록' 그리고 1990년대의 '백스트리트보이즈'와 'N'Sync'다. 하지만 이들은 음악적 소양을 충분히 갖추지 못하고 공장형으로 만들어진 그룹이라는 평을 받으면서 미국 음악시장에서의 영향력이 퇴조하기 시작한다. 이러한 틈새시장은 한국의 K-Pop이 진출할 수 있는 토양을 마련해 주었다.

<표 7> 대표적 미국 아이돌(Teen idol) 가수 (데뷔연도 기준)

년도	틴 아이돌(teen idol) 가수	비고
1940년대	Frank Sinatra	
1950년대	Fabian	
	Paul Anka	
	Elvis Presley	
	Frankie Avalon	
	Frankie Lymon	
	Ricky Nelson	
1960년대	Davy Jones	
	The Jackson 5	그룹
1970년대	Michael Jackson	
	David Cassidy	
	Donny Osmond	
	Leif Garrett	
1980년대	Menudo	그룹
	New Edition	그룹
	New Kids on the Block	그룹
	Bobby Brown	
1990년대	Ricky Martin	그룹 Menudo 멤버
	Backstreet Boys	그룹
	N'Sync	그룹
	Hanson	그룹
	Justin Timberlake	N'Sync의 멤버
	Britney Spear	
2000년대	Dream Street	그룹
	Jonas Brothers	그룹
	Taylor Alison Swif	
	Lady GaGa	
	Girlicious	그룹
	Justin Bieber	

또 다른 이유도 있다. 한국의 K-Pop 가수들의 경우 많은 경우 어린 학생들을 훈련하는 방식으로 이루어진다. 이를 보여주는 한 연구가 문화체육관광부의 의뢰로 진행되었다. 이 연구에 의하면 제작사의 연습생들 중 상당수가 19세 미만의 미성년자였다. <표 8>이 이것을 보여준다. 인터뷰에 응한 연습생 총 47명의 프로필을 보면 19세 미만의 어린 학생들이 93.6%에 이르고 있다.

<표 8> 가수지망생들의 프로필

연령	10~14세	19.1
	15~19세	74.5
	20대	6.3
성별	남	57.4
	여	40.4
	무응답	2.2
학년	초등학교 재학/졸업	8.5
	중학교 재학/졸업	23.4
	고등학교 재학/졸업	63.8
	기타	4.3

* 주 : 총 47명에 대한 프로필

* 출처 : 아주대학교 산학협력단 (2010), 연예매니지먼트산업 실태 조사 및 환경개선 방안 연구

<표 8>에 따르면 한국의 경우 비교적 자유스럽게 미성년자들을 훈련시켜 아이돌 가수로 성장시킬 수 있는 여건이 마련되고 있음을 보여준다. 하지만 미국과 영국의 경우는 이것이 쉽지 않다. 미국의 경우 모든 주가 그런 것은 아니나 미성년자의 성인 연예활동에 대하여 상당한 제약을 가하고 있다. 이런 흐름은 영국에서부터 시작되었는데 영국의 경우는 1963년 '아동 및 미성년자에 관한 법(Children and Young Persons Act)'에 따라 아동이나 미성년자들이 공연에 참여하기 위해서는 관할당국의 허가가 있어야 한다.

아이돌 문화의 원조국인 미국에서의 아이돌 그룹 육성에 대한 제약은 한국의 입장에서 보면 미국이라는 강력한 경쟁자가 스스로 약화되었음을 의미하는 것이다. 말할 것도 없이 K-Pop의 등장에 유리한 환경으로 작용하였다.

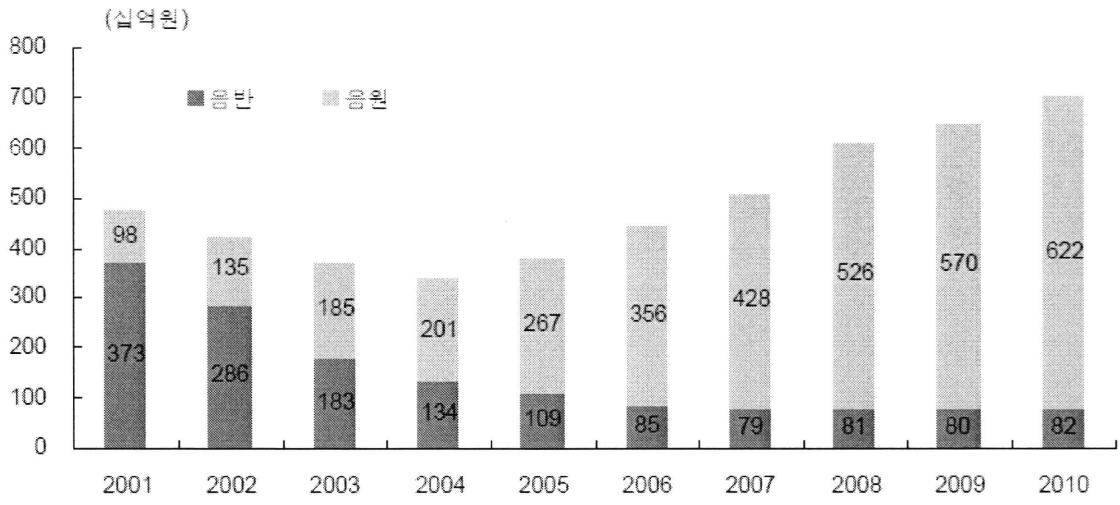
3. 준 프리노믹스 제작환경

K-Pop이 세계적인 영향을 미치게 된 이면에는 또 다른 이유가 있다. 한국 음악 시장의 어두운 그림자가 역설적으로 세계시장으로 나가고자 하는 동력

을 제공하는 계기를 주게 된다. 두 가지 요인이 있다. 하나는 낮은 음원가격이고 다른 하나는 창작자 또는 제작자에게 불리한 배분구조다.

한국의 음악시장도 세계적인 추세와 발맞추어 아날로그형 음반시장에서 디지털형 음원시장으로 변모하기 시작하였다. <그림 16>이 이를 보여준다. <그림 16>에 의하면 국내의 전체 음악시장은 2004년에 3,451억 원에서 2010년에는 7,045억 원으로 2배 이상 성장하게 된다. 그 배경에 음원시장의 성장이 자리 잡고 있음을 읽을 수 있다. 이는 과거 불법복제 시장에서 디지털 음원시장을 보호하려는 정부의 조치와 맞물려 있다. 이로 인해 소비자들의 불법복제에 대한 인식이 높아졌고 무료 불법이용으로부터 유료 이용으로의 전환 가입자가 300만 명에 이르게 된다.

<그림 16> 한국의 음악시장의 변화[37]



이러한 성장에도 불구하고 창작자나 제작자의 입장에서 볼 때 한국의 음악시장은 준 공짜경제(freenomics)에 가까웠다. 음원가격이 매우 낮음이 한 원인이다. 이것을 보여주는 것이 <표 9>다. <표 9>에 의하면 디지털 음원에 대한 가격을 알 수 있다. 2012년을 기준으로 할 때 다운로드의 경우 곡당

37) 음악산업백서(2011), 한국콘텐츠진흥원

600원정도이다.(참고: 미국의 애플사를 기준으로 할 경우 음악다운로드 가격은 곡당 약 1달러 수준을 유지하고 있음.) 물론 많은 곡을 다운로드를 받게 되면 가격은 더 저렴해진다. 150곡을 월정으로 다운로드 시 가격은 곡당 60원 수준이다. 스트리밍 서비스의 경우는 월 3000원으로 무제한으로 곡을 들을 수 있어 곡당 가격은 의미가 없다.(참고, 2013년부터는 개정 음원사용료를 지불하게 됨. <표 10> 참조)

<표 9> 현재의 음원 사용료(소비자가격, 세금 제외, 2012년 기준)

곡당 다운로드	600원/곡
월정액 다운로드(40곡)	5000원/월 (125원/곡)
월정액 다운로드(150곡)	9000원/월 (60원/곡)
무제한 다운로드	10,000원/월
무제한 스트리밍	3,000원/월

<표 10> 개정된 음원 사용료(소비자가격, 세금 제외, 2013년 기준)

곡당 다운로드	600원/곡
5 ~ 30곡 다운로드	300원/곡
30곡 다운로드	6000원/월 (200원/곡)
40곡 다운로드	7000원/월 (175원/곡)
50곡 다운로드	8000원/월 (160원/곡)
100곡 다운로드	10000원/월 (100원/곡)
150곡 다운로드	13500원/월 (90원/곡)
종량제 스트리밍	12원/1회당
정액제 스트리밍 (싱글 플랫폼)	5000원/월
정액제 스트리밍 (멀티 플랫폼)	6000원/월

음원가격이 낮다는 것뿐만 아니라 이에 대한 배분에 있어서도 음원생산자에게 매우 불리하였다. <표 11>이 이를 보여준다. 스트리밍 서비스를 예로 들면 전체배분에서 유통사가 차지하는 비율이 57.5%임에 비하여 창작자(작곡가, 작사가, 가수, 기획사)들이 배분받는 비율은 42.5%에 불과하다. 다운로드 서비스의 경우는 유통사가 46% 그리고 나머지를 창작자들이 배분받는

다.(참고 : 미국의 애플사의 경우 창작자에게 음원수입의 70%를 배분하고 있음. 정부 역시 이에 대한 문제를 인식하여 새로운 사용료 징수규정이 마련하였음. 스트리밍 서비스의 경우 유통사가 40%, 창작자가 60%를 배분받도록 개선되었음. 다운로드 서비스의 경우는 별도로 배분율을 정하지 않는 대신 판매하는 곡마다 창작자가 받을 단가를 정하는 방식으로 변경되었음.)

<표 11> 디지털 음원 사용료 배분

구 분	스트리밍 서비스	다운로드 서비스
저작권(작곡가, 작사가)	5.0%	9.0%
실연권(가수)	2.5%	5.0%
저작인접권(기획사)	35.0%	40.0%
유통사(멜론,도시락,벅스 등)	57.5%	46.0%
합 계	100.0%	100.0%

저렴한 음원가격과 창작자에게 불리한 배분구조는 특히 K-Pop 창작활동에 있어서 중추적인 역할을 맡고 있는 제작사에 크게 불리하게 작용하게 된다. 이러한 측면을 보여주는 것이 <표 12>이다. <표 12>는 한국의 대표적인 제작사인 SM의 수익구조를 보여준다.

2011년을 예로 들어보자. 총 매출액 1,099억 원 중 한국에서의 음반판매 수익은 167억 원 그리고 디지털 음원판매 수익은 100억 원에 불과하다. 전체 매출액 기준 각 15.2% 그리고 9%선이다. SM엔터테인먼트가 HOT, 보아, 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대, 샤이니, 에프엑스 등 걸출한 아이돌 그룹을 가지고 있다는 점을 생각해보면 한국에서의 음반과 음원 판매 수입은 매우 적은편이다. 디지털 음원판매에는 유튜브를 통한 수익도 포함되어 있다. SM엔터테인먼트는 유튜브에서 건당 0.4원~1.2원의 광고료 수입을 배분받는 것으로 알려져 있다. 그런데 동일 기간 해외매출 수입은 378억 원에 달한다. 이러한 수익구조가 말해주는 것은 분명하다. 한국 내에서의 음반과 음원시장에서 초기투자비용이 크게 들어가는 제작사를 운영하는 것이 쉽지

않음을 보여준다.

이러한 문제를 돌파하기 위하여 한국의 제작사들은 새로운 방법을 모색하지 않으면 안 되었다. 하나는 해외로의 진출이고 다른 하나는 음악이외의 다른 수익원의 개발이었다. <표 12>를 다시 보면 2011년의 경우 해외매출의 비중이 378억 원에 달한다. 이중 해외로열티가 360억 원에 이른다. 이들의 대부분은 해외 특히 일본 기획사와의 협력을 통해 얻은 수익이다. 그렇다고 해외시장 진출을 통해 고수익을 창출하는 것은 아니다. 예로, 2010년 걸그룹 '카라'는 <미스터>로 일본에서 선풍적인 인기를 끌었지만 일본에서의 총 매출 중 8%만을 배분 받은 것으로 알려져 있다. 84%는 일본 유통사가 그리고 나머지 8%는 일본의 현지 파트너에게 배분된 것으로 알려져 있다. 그럼에도 해외로 나갈 수밖에 없는 이유는 해외 특히 일본의 음악시장이 한국시장과 달리 매우 잘 발달되어 있고 공짜경제로부터 자유스럽기 때문이다.

<표 12> SM엔터테인먼트의 수익구조

(단위: 10억 원)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011P	2012F	2013F
매출액	22.1	29.9	33.2	43.5	61.8	86.4	109.9	189.2	231.2
음반	7.5	8.8	8.9	10.8	14.6	14.9	16.7	17.6	18.6
디지털	1.9	4.0	4.4	4.8	9.5	8.5	10.0	12.1	14.0
해외매출액	5.9	4.8	5.6	6.6	15.8	36.8	37.8	102.2	123.6
음반수출	0.1	0.3	0.7	0.8	0.7	1.2	1.8	3.7	4.7
해외로열티	5.8	4.5	5.0	7.8	15.0	35.6	36.0	98.4	119.0
매니지먼트	6.9	12.4	14.3	19.3	21.9	26.2	45.4	57.3	74.9
국내	5.4	11.7	12.4	15.9	18.7	20.7	31.8	31.1	39.2
해외	1.5	0.7	1.9	3.4	3.2	5.5	13.6	26.2	35.8
매출원가	15.6	25.4	29.1	35.8	41.8	48.7	73.4	88.1	101.9
판관비	5.3	6.8	7.9	9.3	10.7	12.2	16.3	23.9	26.8
영업이익	1.2	-2.3	-3.7	-1.7	9.3	25.5	20.8	78.1	105.0
세전이익	1.1	-2.9	-7.1	4.5	6.1	22.6	20.6	81.5	112.5
순이익	1.2	-4.0	-7.6	4.3	4.5	21.8	16.5	66.0	91.1
영업이익률	5.6	-7.8	-11.2	-3.9	15.0	29.5	18.9	41.3	45.4
순이익률	5.4	-13.5	-23.0	9.8	7.2	25.2	15.0	34.9	39.4

주: 10년까지의 수치는 K-GAAP 기준.
자료: 에스엠, 한국투자증권

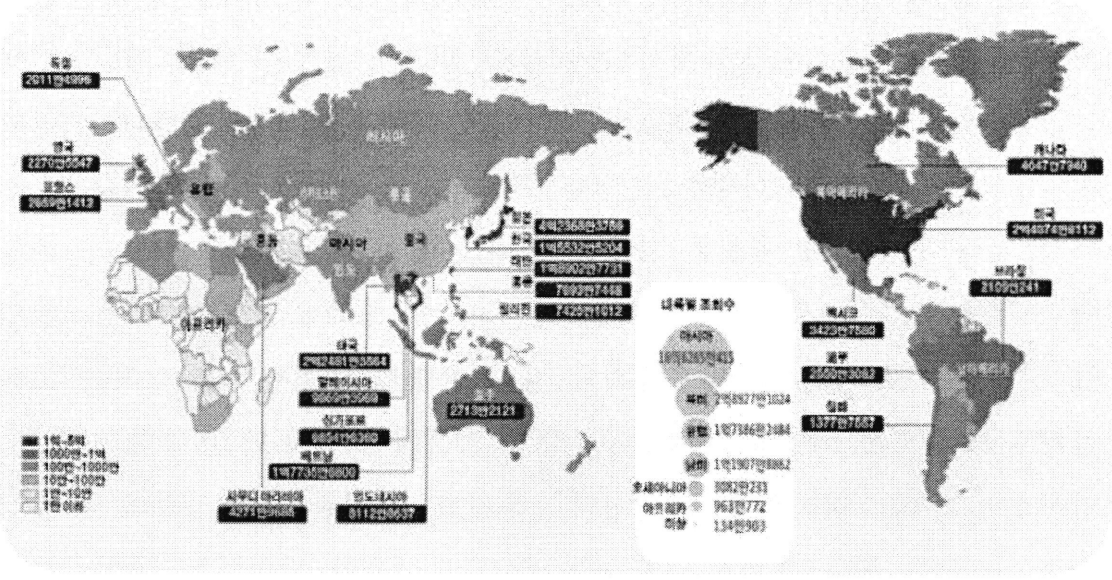
한국의 제작사에 비하여 상대적으로 미국이나 일본의 제작사들은 이러한 절실함을 가지지 않아도 되는 환경에 놓여있다. 현재 세계 제일의 음원시장은 미국이다. 미국의 경우도 음원판매의 주력인 CD시장이 아이튠즈에 의하여 붕괴되면서 점차 어려워지고 있는 것으로 알려지고 있다. 하지만, 미국시장의 경우는 한국과 달리 불법복제에 대한 강화(징벌적 규제)로 음원시장이 공짜경제화하거나 저렴화 되는 현상은 나타나고 있지 않다. 미국보다 일본의 시장이 음원제작사에게는 보다 유리한 것으로 평가받고 있다. 일본의 경우도 디지털 음원판매가 서서히 증가하고 있기는 하지만 아직 CD를 기반으로 한 음반시장이 건재하고 있다. 자국 시장에서의 상대적인 여유로움은 한국의 제작사들에게 요구하였던 해외시장으로의 진입을 강요하지 않는 요인으로 작용하였다.

또 다른 현상은 제작사들이 음악이외에서 여분의 수익을 창출하여야 하는 기형적인 영업구조를 가지기 시작했다는 점이다. 소위 말하는 원소스 멀티유즈(One source multi use)라는 다른 나라에서는 보기 어려운 영업구조를 가지기 시작하였다. <표 12>에서 눈여겨볼 필요가 있는 수익이 매니지먼트라는 항목이다. 이는 소속 가수들을 관리해서 버는 수익을 의미한다. 음악판매 이외에 소속가수들의 다양한 활동을 통해 수익을 창출하고 있음을 말한다. 다시 말해, 자신들이 육성한 가수들에 대한 초상권이나 광고 또는 연예활동의 노력에 대한 대가로부터 수익을 창출하려는 노력을 기울이기 시작하였다는 점이다. 이러다 보니 가수들과의 장기 계약과 불평등 계약이라는 사회적 물의도 돌출하게 되었다. 이러한 현상이 발생하는 이유도 본원적 시장인 음악시장이 매우 척박하기 때문이다. 하지만 이러한 음악시장의 척박성이 K-Pop시장을 해외로 넓히도록 하는 주요한 이유가 되었다는 것은 매우 역설적이다.

4. 저렴한 유통망의 확보

K-Pop이 세계적인 영향력을 가지게 된 데에는 유튜브라는 저렴한 유통망을 확보하였다는 점을 들지 않을 수 없다. <그림 17>은 유튜브를 통한 K-Pop의 노출을 보여준다. 1000만 이상의 클릭수를 기준으로 보면 전 세계의 모든 국가에서 K-Pop에 관심을 보였음을 읽을 수 있다. 이러한 현상은 정보기술이 발달하면서 별도의 비용 없이 콘텐츠를 노출시킬 수 있는 유통망이 확보되었기 때문이다. 과거에는 라디오나 TV 프로그램을 통해 가수를 노출시킬 수밖에 없는 한계에 부딪쳤으나 이제는 다양한 SNS 도구의 발달로 이러한 장애는 완전히 사라진 상태다. 실제로 한국의 제작사들은 새로운 가수를 등장시킬 경우 '티저'라는 방법을 통하여 유튜브에서 충분히 노출시켜 마치 기성가수와 같은 효과를 만들어 내고 있다.

<그림 17> 유튜브를 통한 K-Pop에 대한 반응정도 (조회수)[38]



38) SERI (2012), K-Pop의 성공요인과 활용 전략

제 4절 K-Pop의 차별성

연구의문: 한국의 K-Pop은 과연 차별성을 가지고 있는가?

1. VRIN의 조건

경영학의 자원기반이론에 의하면 기업이 지속적인 성장을 위해 필요한 조건으로 VRIN으로 제시되는 차별성을 유지하여야 한다[39]. VRIN이란 다음으로 정의되는 네가지 자원의 조건을 말한다.

1) 가치(Valuable) : 비용을 지불하고서도 구매하고자 하는 정도
2) 희소성(Rare) : 다른 원천으로부터 획득할 수 없는 정도
3) 모방불가능성(Inimitable) : 다른 경쟁자가 모방하기 어려운 정도
4) 비대체성(Non-substitutable) : 다른 원천으로부터 유사한 가치를 제공받기 어려운 정도

VRIN에 대한 정의는 비록 기업의 자원적 차별성을 중심으로 전개된 개념이지만 제품이나 서비스의 차별성을 나타내는 조건으로서도 사용될 수 있다.

K-Pop이 다른 나라의 음악에서 채울 수 없는 VRIN의 조건을 가지고 있다면 K-Pop은 독특한 음악체계로서 존재할 가능성이 높다. 이것이 전세계 젊은이들이 K-Pop에 관심을 갖는 이유가 되기도 한다. 과연 K-Pop에 VRIN의 조건이 형성되어 있는가? 물론 이 물음에 대하여 정량적인 답변을 하는 것은 거의 불가능하다. 본 연구에서는 세계의 다양한 반응을 통하여 이를 추론하여 보고자 한다. 매스컴에서 보여지는 다양한 반응을 정리하면 다음과 같다.

---

39) Barney (1991)

(1) 콜롬비아에서의 반응

- "2년 전 유튜브에서 '2NE1'이 춤추고 노래하는 영상을 본 이후로 K팝 마니아가 됐다. 한국 가요를 좀 더 잘 부르고 싶어서 아침마다 한국어 오디오북을 틀어놓고 발음 공부를 했고, 매일 4~5시간씩 인터넷 동영상을 보면서 땀 흘려가며 춤 연습도 했다."(안드레아 벨라스케스(Velasquez)
- "매일 10시간씩 2NE1의 노래와 춤을 연습했다. 2NE1의 멤버 씨엘과 옷도 비슷하게 입었다."(라우라 코레아(Correa)

- "'샤이니' 노래 '링딩동'을 듣자마자 K팝의 팬이 됐다. 역동적인 리듬, 경쾌한 멜로디, 화려한 무대 매너에 반했다. 한국어 노래 가사를 이해하기 위해 인터넷에서 영문 번역을 밤새 뒤졌고, 지금도 한국어를 계속 공부하고 있다."(리처드 안데레스 모냐스(Monjas))[40]

(2) 일본에서의 반응

- "케이팝이 일본 음악 시장을 바꾸고 있다. 일본 시장에서 전통적으로 먹혀온 '아이돌=가와이(귀엽다)'의 등식을 케이팝이 깨고 있다. 안무만 봐도, 일본 아이돌은 누구든 따라할 수 있는 것을 하는 반면, 한국 아이돌은 보는 이를 압도하는 질 높은 것을 추구한다. 이런 것이 대중의 숭앙을 끌어냈다." 가루베 시게노부 대표(아리오라 저팬)[41]

- 2PM의 일본 콘서트 '식스 뷰티풀 데이즈'(부도칸 공연장, 2012.5.31)에서의 반응
"야성적이고 남성다운 아티스트들이 많다"
"절도 있고 박력 있는 춤을 춘다"[42]

---

40) 조선일보 (www.chosun.com)
41) 동아일보 (http://news.donga.com)

- "케이팝이 (제이팝보다) 댄스 얼굴 성격 체형에서 우위에 있다"(17세 여학생) "한국 아이돌은 다리 길고, 춤 잘 추고, 노래도 잘하는데 일본 아이돌은 그런 점을 모두 갖춘 팀이 없다"(18세 남학생)
- "한국 아이돌은 혹독한 훈련을 거쳤기 때문에 프로 의식이 있다"(17세 여학생), "케이팝은 모두 완성된 상태로 데뷔하기 때문에 제이팝이 부족한 느낌이다"(19세 남학생)[43]

- 걸그룹 '소녀시대'가 2010년 일본에 진출했을 때 현지 언론은 이들이 가장 주목받은 것이 '긴 다리'로 보고 이들을 '미각(美脚)그룹'으로 소개하였다.
"다리가 길고 엄청 스타일이 좋아요"(16세 일본 여학생)
"한국인은 다리 길고 멋지고 춤 잘 추고…"(18세 일본 남학생)

(3) 전문가의 반응

- "또래집단뿐만 아니라 가정 내에서 한국의 대중문화를 즐기며 모녀간의 연대감도 강화하고 있다.", "케이팝 팬 활동을 통해 정보를 교환하고, 음악을 같이 듣고, 한국어도 함께 배우는 팬들 간 교류는 일본 팬클럽에선 없는 문화다. 팬들 사이에 이러한 연대가 가능한 이유는 한국 아이돌이 이들에게 역할 모델이 되기 때문이다."[44]

- "현재 세계적으로 가장 앞선 주류는 미국 팝이며 이를 가장 잘 소화하여 재해석하는 것이 바로 한국 아이돌의 경쟁력이다"(엠넷미디어(Mnet Media), 콘텐츠사업본부 강상돈 상무).
- "한국 아이돌의 음악은 강렬한 중저음 비트가 특징인 미국 팝을 기본으로 하면서도 다양한 리듬과 화려한 보컬, 안무가 더해져 파급력 있는 수준에 도

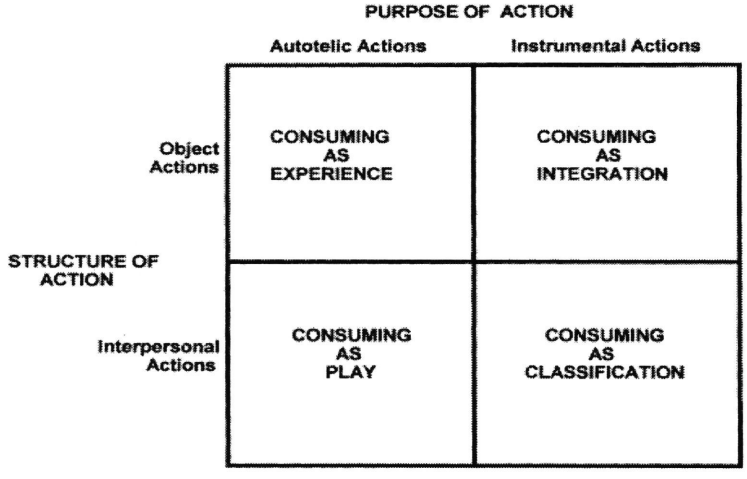
42) 매일경제 (http://news.mk.co.kr)
43) 동아일보 (http://news.donga.com)
44) 윤선희(2012)

달하였다."(이시하라 신, NHK 예능프로그램부 총제작자)

- "곡, 가창력, 춤, 비주얼, 엔터테인먼트성의 5대 요건이 완벽한 프로 수준이며 일본에는 이런 형태가 존재하지 않는다."(고이케 가즈히코, 일본 유니버셜뮤직 사장 2010년 9월 8일 후지TV <도쿠다네> 인터뷰 中)[45]

위에서 살펴본 반응은 매우 협소한 것임에는 틀림없으나 K-Pop의 가치에 대한 일면을 살펴볼 수 있다는 점에서 시사점이 크다. 위의 반응을 보다 자세히 분석하기 위해서는 Holt(1995)의 연구를 살펴볼 필요가 있다. Holt는 소비자들의 소비방식을 네 가지로 제시하였다.

<그림 18> 소비자의 소비방식[46]



- 개인경험으로서의 소비(Consuming as experience) : 개인중심의 주관적, 정서적 상태를 유발하는 소비(소비대상에 특별한 의미를 부여하거나 높게 평가하는 등의 소비)
- 통합적 동일시화 소비(Consuming as integration) : 소비대상을 자신과 동일시화하는 소비(소비대상을 자신의 정체성의 일부로 받아들이는 소비)
- 구분화 소비(Consuming as classification) : 소비대상을 중심으로 타인과

45) 뉴스와이어 (www.newswire.co.kr)
46) Holt D.B. (1995), How Consumers Consume : A Typology of Consumption Practices, *Journal of Consumer Research* 22, p.3

나를 구분하는 소비

- 유희로서의 소비(Consuming as play) : 소비대상을 다른 사람들과 소통하고 교감하며 즐기기 위한 원천으로 사용하는 소비

일반적으로 소비방식은 위의 네 가지 중의 하나로 귀결된다. 예로, 자동차를 사는 경우 차에 대한만족을 느낄 경우 '개인경험으로서의 소비' 현상이 나타난다. 그러나 같은 자동차라고 하여도 명품인 경우 '통합적 동일시화 소비' 현상을 동반한다. 이보다 한 단계 더 나가면 '구분화 소비'나 '유희로서의 소비'가 나타난다. 좋은 예가 할리데이비슨이라는 오토바이다. 이 제품을 소비하는 소비자들은 개인경험이나 동일시화를 넘어서 무리를 이루며 타인과 나를 구분짓는 '구분화 소비'와 다른 할리데이비슨 소비자의 연대를 즐기는 '유희로서의 소비'로까지 이르고 있다. 이런 종류의 제품이나 서비스는 소비자와 매우 강한 유대를 이루면 삶의 일부로까지 인식되어진다. 다시 말해 이러한 제품이나 서비스는 다른 제품이나 서비스로 대체되기 어려운 VRIN의 조건을 갖추게 된다.

그런데 K-Pop의 소비자들이 가지는 소비유형을 살펴보면 Holt가 제시한 소비방식이 모두 나타나는 것을 알 수 있다. 앞에서 살펴본 각국의 반응을 요약하면 K-Pop의 소비는 다음과 같은 특징을 보이는 것으로 분석할 수 있다.

- 개인경험으로서의 소비 : 아름다운 몸매나 근육질, 댄스의 현란함 등의 소비
- 통합적 동일시화 소비 : 한국 아이돌이 자신의 역할 모델화 하는 소비
- 구분화 소비: K-Pop 팬활동에 의한 소비, 팬활동을 하지 않는 다른 사람들과 자신들을 구분하는 소비
- 유희로서의 소비: 또래 집단간 커버댄스를 위한 그룹 형성과 같은 집단화

를 통한 소비. 부모와 자식 간의 대화를 촉진시키는 소비

이러한 현상은 K-Pop이 다른 나라의 음악과 비교하여 VRIN의 조건을 갖추고 있는 음악자원으로서의 역할을 수행하고 있음을 추론할 수 있다. 이러한 이유로 한국의 K-Pop에 대한 소비는 매우 강하게 나타나고 있다(<표 13> 참조).

<표 13> 2011년 K-Pop 공연 현황[47)]

2011년 케이팝 가수들, 어디에서 공연했나

국가	공연 그룹과 가수들
일본	SM타운, 소녀시대, 슈퍼주니어, 샤이니, UNITED CUBE, 빅뱅, 2NE1, JYJ, FT아일랜드, 장근석, JYP Nation, 2PM 등
말레이시아	포미닛, 비스트, 지나, 슈퍼주니어, 2PM
태국	포미닛, 비스트, 슈퍼주니어, JYJ
인도네시아	2PM
대만	슈퍼주니어, 소녀시대, 샤이니, JYJ, 2PM
중국	슈퍼주니어, 샤이니, JYJ
싱가포르	슈퍼주니어, 소녀시대, 샤이니, 2PM
영국	UNITED CUBE
브라질	UNITED CUBE
베트남	2NE1, 슈퍼주니어
미국	SM타운, JYJ
프랑스	SM타운
스페인	JYJ
독일	JYJ

47) http://blog.daum.net/haj4062/15726875

제 5절 K-Pop 제작 시스템: SM, YG, JYP의 비교

연구의문: K-Pop을 태동시킨 에이전트(프로덕션사)들은 어떤 특성을 가지고 있는가? K-Pop은 한국의 다양한 주체들에 의하여 생성되었다. 하지만 SM, YG, JYP 3사가 이들의 대표로써 K-Pop을 이끌어 가고 있다. 이들은 어떤 특징들을 가지고 있는가?

1. 한국의 제작사: 개관

2010년 한국콘텐츠진흥원이 발표한 한국의 가수전문연예 매니지먼트사는 245개에 이르고 있다. 이 중 SM, YG 그리고 JYP가 3대 기획사로 불리고 있다. <그림 19>가 이들에 대한 간단한 정보를 제공해준다.

<그림 19> 국내 3대 제작사[48)]



한국에서 제작사가 등장하기 시작하는 것은 1990년대 초이다. 1992년 '잼'이라는 아이돌 그룹을 데뷔시킨 DSP미디어가 대표적이다. 이 시기 한국은 음원시장에서 큰 변화를 맞게 된다. 소위 말하는 음반 레이블(Label) 회사에서 제작사로의 지형변화다. 레이블 회사란 기존의 음반 제작을 전문으로 하

48) 스포츠조선 (http://sports.chosun.com)

는 회사를 말한다. 1980년대 한국의 음원시장은 레코드 회사라는 음반사인 레이블 사에 의해 지배되고 있었다. '서라벌 레코드', '지구레코드', '서울음반' 등이 1980년대를 풍미하였던 레이블 사이다. 가수들은 이들 레이블 사와 전속계약을 맺고 음반을 발표하였다. 이 시기는 음반제작사가 음원 시장의 핵심이었던 시기다.

1990년대에 들어서자 새로운 변화가 일어났다. 음반제작과 연예제작이 분리되는 시기를 맞게 된다. 이것을 최초로 시도한 회사가 DSP미디어다. 1995년 이 시대는 SM엔터테인먼트의 등장으로 보다 확실해지기 시작한다. 연예제작을 전담하는 기업을 제작사 또는 프로덕션이라고 한다. 제작사는 유망한 가수지망생들을 발굴하여 이들을 체계적으로 훈련시키고 이들에 대한 독점적인 지위를 확보하고 이들의 가수 및 연예활동 전반(CF나 MC 등의 방송출연, 행사활동, 연기활동 등)을 통해 수익을 창출하는 방식을 시도하였다.[49]

2. SM엔터테인먼트

1) 개요

한국의 아이돌 그룹 문화를 만들어 낸 곳은 SM엔터테인먼트이다. 또한 한국의 아이돌 문화를 세계의 문화로 끌어 올린 곳은 SM엔터테인먼트다.

1995년 2월 설립자 이수만회장의 영어 이니셜을 따 만든 회사가 SM엔터테인먼트다. 1996년 'H.O.T.'를 시작으로 2012년 'EXO-K', 'EXO-M'에 이르기까지 한국의 아이돌 문화를 이끌어 냈다.

---

49) 이동연 (2012)

2) 전략적 특성

SM의 장르적 지향성은 비교적 넓다. 굳이 정의 한다면 댄스팝을 중심으로 랩 그리고 일렉트로닉 사운드를 가미하는 음악을 추구한다. 하지만 특정 장르에 국한되기 보다는 젊은 층의 취향에 맞는 다양한 팝을 댄스와 독특한 연상과 결합하는 특성을 가지고 있다.

SM의 가장 큰 특징은 매우 시장지향적이라는 점이다. 특히 SM의 전략은 세계시장을 목표로 한다. 이수만 회장은 종종 Virtual Nation이라는 말을 사용한다. 지역적 경계를 갖는 국가가 아닌 SM 콘텐츠를 즐기는 다국적 팬을 갖는 SM의 미래를 지칭하는 말이다.(따라서 가수 개인의 브랜드가 아닌 SM 타운이라는 가상 세계가 중심이 된다.) 이에 따라 SM의 가수육성 전략은 그 목표가 세계시장으로 맞추어져 있다. 대표적인 예가 '보아'와 '동방신기'다. '보아'는 처음부터 세계시장을 목표로 SM이 육성한 대표가수다. '동방신기'의 경우는 일본 시장을 개척할 목표로 육성된 경우다. 여기에 '슈퍼주니어'와 '소녀시대'가 가세하게 된다.

"'아시아에서 활동하려면 SM을 통하라'는 말이 나올 정도로 전 세계 젊은 이들이 오디션에 참가하죠. 또 유튜브에 SM 카테고리를 론칭하자 전 세계에 SM 팬이 생겨났고요. 또 해외 작곡가들이 아시아권의 저작료 수익을 고려해 SM에 곡을 주려 해요." "SM의 꿈은 마당발이 돼 전 세계로 뛰어다니는 것이 아니라 전 세계의 중심이 아시아로 오는 것이다. 전 세계가 아시아를 주목하는데 그 안에 한국이 있고 중심에 소녀시대 등의 가수들이 있는 날을 꿈꾸는 것이다."(김영민 SM대표)[50]

50) 네이버 (http://news.naver.com)

SM은 세계시장 공략을 위하여 다음과 같은 전략을 사용한다.

1) 한국과 외국인을 망라하는 신인 가수지망생 캐스팅 체계

2) 철저한 세계시장조사에 의한 프로듀싱 체계와 론칭

2) 세계적 트렌드를 반영하는 음악이나 SM만의 독특성을 갖는 음악적 특성 추구

4) 유튜브 등 전 세계에 통용되는 인터넷 채널의 활용

5) One source multi use에 입각한 매니지먼트 체계

신생 그룹을 데뷔시킬 때 SM은 철저히 시장 조사를 하는 것으로 알려져 있다. 틈새시장을 공략할 것인가 메이저 시장을 공략할 것인가에 대한 결정을 하기 위해 깊이 있는 시장조사를 하는 것이 특징이다. 여기서 시장 공략을 위한 콘셉트의 방향이 설정된다.

SM의 음악 콘셉트는 세계 음악의 트렌드를 놓치지 않거나 때로는 자신만의 독특한 콘셉트로 시장을 주도하고자 하는 성향을 가진다. 이에 따라 유행하는 음악성향을 따를 것인지 아니면 SM만의 고유한 특성이 묻어나는 음악으로 갈 것인가를 정한다. 하지만 어느 경우라고 하더라도 SM 소속 아이돌 그룹끼리의 차별화는 반드시 지켜야 하는 철칙이다. 음악의 장르와 기본적인 콘셉트가 중복되는 것은 금기 시 되어 있다. 음악뿐만 아니라 영상과 스타일 등의 비주얼도 철저히 달라야 한다.

'소녀시대'는 메이저 시장을 공략할 목적으로 시장의 트렌드를 잘 따라간 예에 속한다. '소녀시대' 역시 세계적 트렌드였던 후크송(Hook Song)을 잘 활용한 예에 속한다. 후크송은 짧고 세뇌적인 반복구를 사용하여 반복구가 기억에 남도록 하는 노래이다. 이로 인해 사람들로 하여금 흥얼거리게 만드는 효과를 유발한다. 미국에서도 후크송은 중독성 강한 멜로디로 유행을 하였다. '비욘세'의 <Halo>와 <싱글 레이디즈>가 좋은 예다. 그리고

'Souljaboy'의 <Blame it?>도 후크송이다. 이를 한국에 소개한 사람은 2007년 JYP의 아이돌 걸그룹인 '원더걸스'의 <Tell Me>다. '원더걸스'의 <Nobody>에서는 'Nobody'라는 단어가 60회 정도 반복되었다. 하지만 후크송을 인기절정으로 올려놓은 그룹은 SM의 '소녀시대'로 <Gee>가 대표적이다. <Gee>에서는 'Gee'라는 반복구가 50회 정도 반복된다.

이에 반하여 2012년 4월 데뷔한 'EXO-K/M'은 SM만의 독특성을 내세운 경우다. 기존의 아이돌 그룹과 달리 그레고리챈트 형의 웅장하면서도 무거운 음악과 오케스트라의 연주를 활용한 독특한 분위기의 음악과 영상으로 승부를 걸었다. 또한 동일한 곡을 중심으로 서로 다른 두 개의 그룹이 한국과 중국에서 동시에 활동을 하는 독특한 방법을 사용하면서 세계시장을 공략하였다.

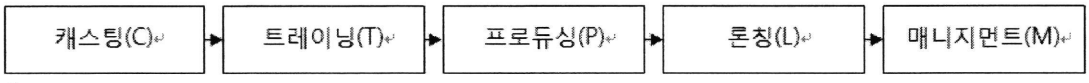
'EXO-K(Korean)'는 한국 시장을 공략하기 위한 목적을 가지고 있으며 'EXO-M(Mandarin)'은 중국시장 공략의 목표를 가지고 있다. 'EXO-K'는 한국어 가사로 그리고 'EXO-M'은 중국어 가사로 부른다. 이는 기존의 세계시장 진출과는 또 다른 모습의 현진화 전략으로 평가할 수 있다. 기존에는 각국을 방문하여 공연하거나 현지 방송에 출연하는 방식이거나 현지 기획사와의 파트너십을 통한 현지화가 주를 이루었다. 여기에 현지인 멤버를 기용하여 현지화를 추구하는 방식도 사용되었다. JYP 소속 '2PM'의 '닉쿤'이 좋은 예다. 하지만 'EXO-K/M'의 경우는 전혀 다른 방식의 현지화 방법이다. 넓게 보면 One source multi use의 또 다른 모습으로 볼 수 있다.

3) 제작 시스템

최근의 엔터테인먼트사들의 제작 방식은 과거의 방식과는 판이하게 다르다. 1980년대까지 한국의 가수들은 음반사라고 불리는 레이블사에 소속되어 활

동하였다. '지구레코드'나 '서라벌레코드' 또는 '동아기획'이나 '서울음반' 등이 그러한 예이다. 가수들은 이 레이블 사와 전속 계약을 맺고 음반을 발표하는 것이 통상적이다. 하지만 최근의 엔터테인먼트사들은 전혀 다른 제작시스템을 가지고 있다. 그 대표적인 곳이 SM이다. 크게 제작시스템은 다음처럼 구분되어 협업으로 이루어진다.

SM 제작시스템의 특징은 매우 시스템화 되어 있다는 점이다. 위의 5가지 단계가 다음의 개별 기능부서의 역할로 이루어진다.



- 신인을 발굴하고 트레이닝 해 데뷔를 준비하는 아티스트기획팀
- 아티스트에게 적합한 곡을 수집, 선정하는 A&R(Artist & Repatoire)팀
- 의상부터 헤어스타일과 음반 재킷 디자인까지 관리하는 비주얼디렉팅팀
- 데뷔 후 아티스트의 전반적인 활동계획 기획 및 진행을 총괄하는 매니지먼트팀
- 유튜브의 SM 채널을 관리하고 소셜네트워크서비스(SNS) 홍보를 책임지는 뉴미디어팀[51]

이들이 유기적으로 움직이면서 과거 기획자 겸 매니저가 혼자 힘으로 하였던 것을 조직화함으로 지속적인 양질의 가수를 발굴, 육성, 기획, 데뷔 및 관리하는 일련의 시스템이 구축되어 있다.

SM 제작시스템의 또 다른 특징은 각 단계별로 지켜져야 할 가이드라인이 설정되어 있다는 점이다. 다음의 이야기가 이를 말해준다.

"우리에겐 제작 전반에 수많은 가이드라인이 존재합니다. 뮤직비디오의 첫 장면은 꼭 특정한 방식에 따르고, 안무를 보이는 장면에선 반드시 풀 샷으로

51) 서울경제신문 (http://economy.hankooki.com)

처리하는 이유도 따로 있습니다." (이수만 회장)[52]

SM 제작시스템을 구분 짓는 다른 특징이 또 있다. 제작의 핵심은 프로듀싱에 있는데 이 단계에서 SM이 가장 중시하는 것은 콘셉트이다. 콘셉트는 시장조사결과에 따른 시장공략 전략을 중심으로 잡게 된다. 이를 중심으로 악곡, 댄스, 스타일, 영상 및 앨범 디자인이 하나의 방향으로 정렬되어 제작이 완료된다. 하나의 콘셉트를 관련된 모든 기능이 협업을 하여 강렬한 이미지를 만들어 냄으로 시장에서의 실패를 줄이는 것이 목적이다.

(1) 캐스팅

제작시스템의 첫 출발은 캐스팅에서 시작한다. 아이돌 가수를 육성하기 위한 원석을 찾아내는 단계이다. SM에서의 캐스팅 방식은 매우 다양한 방법을 사용한다. 공식적 방법과 비공식적 방법 그리고 국내와 해외 캐스팅을 광범위하게 활용한다.

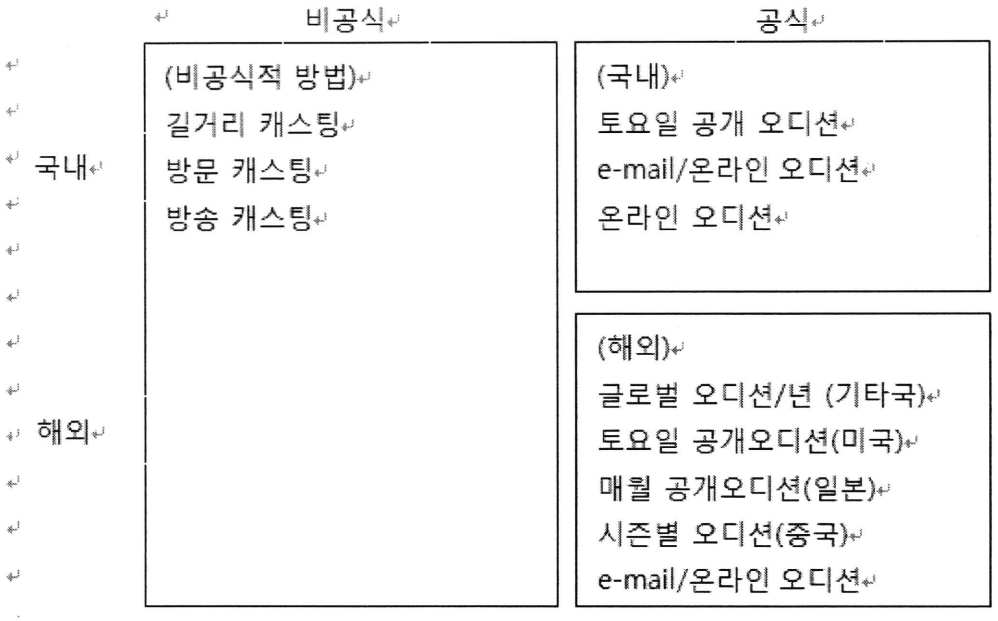
SM의 공개 오디션은 그 횟수에 있어서 타사를 압도한다. 국내에서뿐만 아니라 미국에서도 매주 토요일 공개 오디션이 진행된다. 그 외 일본·중국·태국 등의 해외에서도 글로벌 오디션이 열리고 있다. 2011년 7월 11일 카자흐스탄 알마티에서 열린 'SM 글로벌 오디션'엔 카자흐스탄과 러시아 및 키르기스스탄 등 주변 국가에서 약 1,600명의 참가자가 몰려들었다. SM 글로벌 오디션을 2006년부터 정기화하였다. 슈퍼주니어-M의 '헨리'가 캐나다, f(x)의 '엠버'가 미국에서 열린 글로벌 오디션에서 발탁됐다. 다양한 루트로 뽑힌 외국인 가수도 있다. f(x)의 '빅토리아', 솔로 '장리인', 슈퍼주니어-M의 '조미'는 중국인이다. EXO-M의 '크리스'는 캐나다 국적 중국인이며, 동일 멤버인 '타오', '루한', '이씽'은 중국인이다.

---

52) 여성동아 (http://woman.donga.com)

SM은 캐스팅에 많은 노력을 기울이는데 공개 오디션을 통해 찾아오는 가수지망생뿐만 아니라 다양한 방식으로 이들을 찾아나서는 데에 있다.

<그림 20> SM의 캐스팅 방식



캐스팅의 기준은 원칙적으로 가수지원자들의 기본적인 자질이다. 하지만 SM의 전략적 특성인 시장지향성이 크게 영향을 미칠 수밖에 없다. 시장이 요구하는 다양한 트렌드를 무리 없이 소화할 수 있거나 SM만의 독특한 음악적 분위기를 다양하게 구사할 수 있는 역량은 SM에게 매우 중요한 캐스팅 요건으로 추론된다.

SM은 콘셉트를 중심으로 하는 시장지향적 전략을 지향한다. 따라서 설정된 콘셉트를 가수들이 실현시키는 역량이 매우 중요하다. 콘셉트는 음악, 멤버 이미지, 스타일 및 댄스 등으로 이루어지는데, 따라서 가수지망생들에 대한 캐스팅 기준 역시 여기에 맞추어지는 것이 자연스럽다. 따라서 가창력뿐만 아니라 다양한 콘셉트를 소화할 수 있는 복합적 능력을 가진 사람들을 선호한다. 특히 아이돌 그룹의 경우 댄스팝을 종합적으로 표현해 낼 수 있는 다

재다능성과 영상적 호소력을 가지고 있어야 한다. 즉, 이들은 탁월한 음색분만 아니라 곡 실행 및 소화력, 댄스 표현력, 랩 표현력, 시각적 매력, 퍼포먼스 표현을 위한 연기력 까지도 필요하다. 지망생들의 다양한 측면들을 보기 위해 가수지망생들은 1차~3차에 이르는 선발과정을 거친다.

한국의 훈련시스템은 장기간을 요한다. 과거에는 7~8년에 이르는 긴 시간이 요하기도 하였다. 예로, 소녀시대의 '수영', '제시카', '효연'은 약 7년 동안의 연습생 시절을 보낸 것으로 알려져 있다. 최근에는 5년 정도의 훈련기간을 거치고 있다. 이러한 장기간 훈련으로 인해 10대의 지망생들이 캐스팅되는 경우가 많다. '보아'의 경우는 초등학교 시절에 캐스팅된 경우다.

(2) 트레이닝

캐스팅 된 연습생들은 SM엔터테인먼트 내 트레이닝 매니저(트레이닝 팀 소속)들에 의하여 조련된다. 트레이닝의 핵심은 다양한 보컬, 다양한 댄스 및 다양한 연기력을 양성한 데에 있다. 이는 트레이닝이 단순한 가수로서의 역량강화가 아니라 프로듀싱 단계에서의 제시되는 다양한 콘셉트를 수용할 수 있는 역량을 기르기 위함이다.

SM에서의 트레이닝은 집합교육 방식이 아니다. 연습생들은 트레이닝 매니저에 의하여 실력이나 자질들이 판별되어 진후 일 대 일 또는 집합방식으로 훈련이 이루어진다.
"평준화된 교육이 아니라 맞춤 교육을 한다"며 "연습생의 수준은 천차만별이고 각기 다른 개성을 갖춘 멤버들이 모여야 하나의 그룹을 만들 수 있기 때문"(이정아 아티스트 기획팀장)[53]

53) 연합뉴스 (2010.11.2), 신한류 선봉 'SM엔터'

훈련은 SM내부의 기존 가수 또는 외부의 전문가들에 위탁되어 훈련된다. 보컬이나 연기 또는 댄스 이외에도 예절과 어학을 훈련시킨다. 트레이너와 연습생들은 가족 같은 밀접한 관계를 지니며 영화나 야와 활동과 같은 취미 활동도 같이 하기도 한다.

이런 점에서 볼 때 SM에서의 트레이닝의 핵심은 트레이닝 매니저들에게 달려 있는 셈이다. 이들은 연습생들을 훈련시키기 위한 커리큘럼, 연습생 관리, 실력 향상 모니터링 및 고충처리를 위한 카운셀링 및 인성교육에 이르기까지 다양한 역할을 수행한다. 이들은 개별 연습생들을 관찰하고 이들의 부족한 점이나 개선할 점을 찾아 이들을 집중적으로 훈련시키는 방법을 사용한다.

"단순히 춤, 노래만 가르치는 건 아니다. 초급 단계에선 이 과정을 즐기도록 한다"며 "청소년들이 대다수여서 스트레스를 해소하고 정신력을 키우도록 지속적인 상담도 하고 있다."(이정아 아티스트 기획팀장)

이를 위해 개별 연습생들은 보컬, 댄스, 연기 등의 핵심 분야에서 세분화된 스코링 시스템(A, B, C급)에 의해 관찰된다. 이 결과를 기초로 연습생들의 능력을 향상을 위한 프로그램이 개별적으로 마련된다. 어학도 집중적으로 훈련 받고 있다.

트레이닝에서의 중요한 점은 실력 점검과정이다. 크게 주, 월, 반기 단위로 이루어진다.

주 단위 점검은 주 단위 학습효과를 관찰하기 위함이다. 매주 연습생들의 실력이 점검되는 셈이다. 주 단위 점검은 카메라 앞에서 이루어지는데 학습된 노래, 춤 및 연기를 수행한다. 이것의 첫 번째 목적은 카메라 앞에서의

적응력을 높이기 위함이고 두 번째는 녹화된 결과를 스스로 모니터링 하도록 하기 위함이다.

월 단위 점검은 녹음테스트를 주로 한다. 카메라 테스트는 노래를 부르거나 춤 또는 연기를 하는 자신의 모습을 관찰하는 것이 목적이라면 녹음테스트는 가창력을 점검하기 위한 테스트이다. 녹음 된 결과는 본인과 트레이너에 의해 모니터링 된다. 특히 자신과 기성 가수와는 어떤 차이점이 있는지 등이 집중적으로 분석된다.

반기단위 점검은 연습생들의 자발적 참여 방식으로 이루어진다. 마치 학생들의 학예회 형태의 발표형식을 갖는다. 연습생 스스로 그룹을 짜기도 하고 트레이너와 상의하여 그룹을 짜기도 한다. 진행도 연습생 스스로 한다. 반기단위 점검의 목적은 연습생들의 종합적 능력을 점검하는 것이기도 하지만 이를 통해 연습생들 간의 다양한 그룹 조합이 어떤 모습을 지닐지를 점검하는 목적도 있다.

이는 연습생시절부터 아이돌 그룹이 결정되어 훈련되는 것이 아님을 의미한다. H.O.T.나 동방신기 또는 소녀시대가 연습생부터 그룹이 확정된 것은 아니다. 연습생 과정을 거치면서 실력이 증가하고 이들에 대한 다양한 조합에 대한 검증이 이루진 후 데뷔 준비를 하면서 이루어지게 된다. 이런 점검과정이 트레이닝 기간 중 이루어진다.

(3) 프로듀싱

프로듀싱은 고도로 훈련된 연습생들을 데뷔시키기 위해 필요한 최종적인 단계이다. 프로듀싱의 핵심은 콘셉트이다. 어떤 콘셉트로 신인 가수들을 런칭시킬 것인가가 핵심이 된다. 콘셉트는 가수지망생들의 특징을 잘 잡아내면

서도 시장의 트렌드 그리고 기존 아이돌 가수들과의 차별성이라는 까다로운 조합에 의하여 탄생한다.

콘셉트형성과 이를 중심으로 이루어지는 프로듀싱 단계는 다음과 같다.
- 연습생 조합에 대한 지속적인 관찰을 통한 초기 콘셉트 형성단계
- 시장조사를 통한 트렌드와 차별화 포인트에 의한 콘셉트 구체화 단계
- 콘셉트를 중심으로 한 악곡결정단계
  (이를 위하여 국내외 작곡가 및 작사가, 랩곡 등에 대한 의뢰가 이루어짐)
- 콘셉트를 중심으로 한 가수조합 확정
- 가수와 악곡에 적합한 댄스, 스타일, 영상의 조합

콘셉트가 형성되면 이를 표현하는 악곡의 선정과 이를 실현할 수 있는 가수들의 조합이 중요해진다. 이를 위해 국내외의 많은 수의 작곡가와 작사가들이 한자리에 모이기도 한다. 프로듀싱은 콘셉트에 의해 움직이지만 가장 중요시 여기는 것은 음악이다. 음악이 곧 콘셉트의 핵심이며 따라서 음악이 다른 프로듀싱 활동을 가이드 하는 중심이 된다. 이는 팬들과의 감동적 접촉이 음악에서 시작한다는 때문이다. 악곡이 결정되면 여기에 적합한 댄스와 스타일들이 결정되고 이들의 조합에 맞춘 영상이 제작되면서 프로듀싱이 완료된다.

SM에서 있어서 프로듀싱에서의 핵심은 프로듀서로서의 이수만회장이다. 그가 프로듀싱에서 차지하는 비중은 절대적이다. 하지만 프로듀싱을 위해 모든 것을 이수만회장이 결정하는 것만은 아니다. SM에는 프로듀싱 팀이라는 임시조직이 가동되고 있다. 악곡을 위한 A&R(Artist & Repertour) 전문가, 비주얼 디렉팅 전문가, 트레이닝 전문가, 모니터링 전문가, 영상전문가 및 댄스 등 관련 전문가들이 프로듀싱 회의의 핵심멤버이다. 이들이 방향결정에 참여하게 된다. 한마디로 음악, A&R, 뮤직비디오 비주얼 이미지, 포스터 및 재킷

디자인, 녹음까지 프로듀싱 팀에 의해 결정된다.

이에 대하여 다음의 인터뷰가 참고가 된다.

음악과 영상, 포토, 비주얼 등을 담당하는 프로듀싱사업부문 박준영 부문장은 "'틈새냐, 메이저 시장 공략이냐' 등의 시장분석부터 한다"며 "음악 장르도 현재 유행하는 장르, SM 고유의 장르 등으로 선택한다"고 말했다. 박 부문장은 그 예로 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대의 사례를 들었다. 남자 그룹 공백기이던 2004년 데뷔시킨 동방신기는 그룹 H.O.T의 계보를 잇되 슈퍼스타가 콘셉트였다. 팀 이름이 '동방의 신이 일어나다'인 것도, 일상복이 아닌 전투복 같은 과장된 의상을 입힌 것도 기획의도에 맞췄다. 반면 13명인 슈퍼주니어는 태생부터 모험이었다. 여러 팀으로 쪼개 활동이 가능하도록 '유닛(Unit)'들로 구성한 것이 이 그룹의 콘셉트다. 신동 같은 멤버를 투입해 친근감으로 포지셔닝 했고 이특은 MC, 최시원은 연기자 등 멤버들의 개별 활동 영역을 뚜렷이 했다. 샤이니는 동방신기와 달리 쉽게 다가갈 친근한 아이돌, 멤버가 다수인 슈퍼주니어의 가능성을 통해 기획된 소녀시대는 부잣집 딸 이미지였던 S.E.S와 달리 귀엽고 친근한 소녀들로 콘셉트를 잡았다. 이 부문장은 "이처럼 뚜렷한 콘셉트를 지닌 가수들도 신보를 낼 때마다 새로운 이미지를 선보인다"며 "샤이니가 '누난 너무 예뻐' 때 친근한 이미지였다가 '루시퍼' 때 강렬한 모습을 보이는 것처럼 완급 조절이 필요하다"고 말했다.[54]

참고로 소녀시대의 프로듀싱 과정은 다음과 같았다.

- 데뷔 : 2007년 8월
- 콘셉트 : 약간은 건방져 보이지만 밝고 당당한 10대 소녀들로 하였다. 데

54) 네이버 (http://news.naver.com)

뷔 당시 소녀시대는 소녀들의 신선함과 당당함을 이미지로 채택하였다. 소녀스러움을 들어내기 위해 진한 화장 등은 허락되지 않았으며 막대사탕(Kissing You)이나 흰색 로울러(Gee) 등을 소품으로 활용하였다. 흰색 원피스(Kissing You)를 통일하여 입거나 스키니 진(Gee) 등을 착용하여 이미지를 극대화하였다.

- 소녀시대의 의미 : 소녀들이 평정할 시대가 왔다
- 멤버 : 윤아, 수영, 효연, 유리, 태연, 제시카, 티파니, 써니, 서현
- 노래의 특징 : 후크 송
- 악곡 : 국내외 다양한 작곡가와 작사가

MR.TAXI(Korean ver.)

작사: 정혜영

작곡: Scott Pearson Mann / Chad Royce / Allison Veltz / Paolo Prudencio / STY

The Boys

작사: 유영진

작곡: Teddy Riley / DOM / 김태성 / Richard Garcia

Top Secret

작사: 홍지유

작곡: Mathias Peter Venge / Peter Lars Wennerberg / Gabriella Jelena Jangfeldt / Sharon Vaughn[55]

55) 네이버 (http://kin.naver.com)

<표 14> 소녀시대의 국내 디스크 판매량[56]

싱글1집	다시 만난 세계	2007년 08월 02일	9위	51,416
정규1집	소녀시대	2007년 11월 01일	7위	112,996
리팩1집	Baby Baby	2008년 03월 13일	14위	82,909
미니1집	Gee	2009년 01월 05일	1위	113,249
미니2집	소원을 말해봐 (Genie)	2009년 06월 29일	5위	116,411
정규2집	Oh!	2010년 01월 28일	1위	210,717
리팩2집	Run Devil Run	2010년 03월 22일	6위	159,681
미니3집	훗	2010년 10월 27일	3위	174,722
정규3집	The Boys	2011년 10월 19일	2위	385,348

3. YG엔터테인먼트

1) 개요

1996년 서태지와 아이들의 멤버였던 양현석에 의하여 만들어진 아이돌 그룹 전문 제작사이다. 양현석은 멤버 해체 후 '현기획'이라는 제작사를 세운 이래 '킵식스'와 '지누션' 그리고 '1TYM'등의 아이돌 스타들을 키워내게 된다. 1999년 소속 아티스트들을 모아 'YG Family'라는 일종의 프로젝트 팀을 결성하였고 이들이 대중에 어필하면서 오늘 날의 YG 엔터테인먼트의 기초가 닦여진다.

56) http://ko.wikipedia.org

2) 전략적 특성

YG의 장르는 매우 분명하다. 서태지와 아이들이 추구하였던 힙합과 랩이라는 흑인음악을 전문으로 한다. YG는 이러한 배경을 바탕으로 2002년 R&B 전문 레이블인 M-Boat와 제휴, '휘성', '거미', 'Big Mama' 등 호소력 짙은 R&B중심의 흑인음악 아티스트들을 배출하였다.

YG는 SM이나 DSP처럼 아이돌 그룹을 전문으로 제작하는 기획사를 목표로 한 것은 아니었다. 이들은 흑인 음악을 중심으로 힙합 크루(crew)와 소울, R&B 등의 음악 커뮤니티를 만드는 것을 목표로 하였다. 따라서 YG의 저변에는 흑인음악을 주로 하는 아티스트들의 커뮤니티 정신이 깔려 있다. YG의 커뮤니티 정신은 YG 멤버들과 제작자들 사이의 갈등을 최소화시키는 요인이 되고 있다. 이런 바탕으로 2005년 언더그라운드 아티스트들을 발굴해 가요계에 데뷔시키는 'YG언더그라운드'를 설립하여 '45RPM', '스토니 스컹크', 'YMGA' 등이 활동할 수 있도록 하였다. 이후 YG는 2005년 5인조 그룹인 빅뱅을 배출하여 대한민국을 대표하는 아이돌 그룹 중의 하나를 탄생시킨다. 빅뱅의 성공은 YG로 하여금 본격적으로 아이돌 팝 제작에 관심을 갖게 하였고, '2NE1'의 데뷔로 인해 YG는 아이돌 전문 제작사로 나아가게 된다.

YG의 기본 전략은 실력 있는 뮤지션을 발굴하고 개발하는 것이다. 이는 YG가 비즈니스형 제작사로 출발하지 않고 아티스트끼리 모여 좋은 콘텐츠를 만드는 창작집단의 커뮤니티 정신을 강조하였던 점과 맥을 같이 한다. 따라서 다른 엔터테인먼트사와 달리 시장에서의 성공을 핵심목표로 하지는 않는다. 실력 있는 아티스트들은 스스로 시장을 만들어 간다는 신념이 있다.

이러한 YG의 전략은 기존 방송사와의 갈등을 만들어내기도 하였다. YG의

양현석은 '진짜 뮤지션'을 만들어가는데 다양한 마케팅 방법들을 고민하고 있다라는 말을 하곤 한다. 그 방법 중의 하나가 '일주일에 음악 방송 하나' 전략이다. 이 전략은 '2NE1'때 처음 시도되었다. 이러다 보니 이들의 데뷔 시 YG는 그 무대를 SBS '인기가요'로만 고집했던 적이 있었다. 다른 방송사에 겹치기 출현을 할 경우 뮤지션으로서의 가치가 저하된다는 생각 때문이었다. 그의 의지와 상관없이 방송사와의 갈등을 겪게 된 이유다.

"물론 독점방송논란 등이 있기도 했지만 결과적으로 대성공이었습니다. 방송 스케줄을 소화하느라 급급하기보다는, 한 무대에라도 최선을 다하겠다는 의미였어요. 완성도 높은 음악과 퍼포먼스, 그리고 완벽한 무대를 구현하기 위해서는 어쩔수 없는 선택이었습니다. 가끔 '어느 방송과 친하다, 안 친하다'라는 말이 있지만 모두 어불성설입니다. 저는 지금까지 누구와 친한 적도 없지만 나쁜 적도 없기 때문입니다."[57]

'지드래곤'의 컴백에도 이 방식은 그대로 사용되었다. 그는 그 무대로 SBS '인기가요'를 선택하였다.

"30일 무대에서는 '지드래곤'의 모든 것이 보여 질 것입니다. 솔로앨범 타이틀 곡인 <하트브레이커>와 <브리드> 무대를 공개되는데 그만의 춤, 의상 등이 무대들이 정말 멋지게 구현될 것 입니다. 이후로 '지드래곤'은 스케줄을 최소화하고 양보다 질을 우선하는 활동을 펼칠 방침입니다." "저는 앞에서도 말했듯이 '누구와 숨넘어가게 좋은 적도 없지만 결코 나쁜 적도 없습니다. 그런데 여기저기서 실로 다양한 의견들이 제 귀에 들려옵니다. '어느 방송과 틀어져서 그쪽과는 방송을 안 한다'느니 '많이 건방져졌다'느니 등…. 하지만 지금도 그렇지만 오로지 전 열심히 음악만을 만듭니다. 아마도 제가 많은 사람들과 만나지를 못하니까 생겨난 오해가 아닐까요. 전 활동 시간대가 달라

57) (http://www.asiae.co.kr)

요. 전 음악을 만들고 다듬다보니 남들이 활동할 때 자고, 모두 잠을 자는 시간대에 조용히 일을 하죠. 아마 그래서 생긴 오해일 겁니다."[58]

YG 커뮤니티 지향적 사고는 YG로 하여금 해외진출에도 SM이나 JYP에 비해 보수적이게 만들었다. 이들에 비하면 하면 해외진출이 매우 늦은 편이고 전략적으로 이를 적극적으로 추진한 것도 아니었다. 그러나 '빅뱅'과 '2NE1'의 성공으로 세계 시장에서의 가능성을 보기 시작한 YG 역시 해외사장에 공격적인 자세를 띠기 시작한다. 이에 따라 해외사업팀의 강화가 지속적으로 이루어졌다.

YG의 다른 특징으로 OSMU(One Source Multi Uses)를 잘 활용하고 있다는 점이다. 이미 생산된 음악 콘텐츠를 다양한 방법으로 활용하여 비즈니스를 영위하는 방식을 YG는 매우 이른 시기에 시도하였다. 가수와 음악을 기반으로 소속 아티스트 도서, 화보 및 캐릭터 개발 그리고 자체 제작한 MD상품을 통해 소속 아티스트와 관련한 상품을 판매하기도 한다. 이를 위해 공식 쇼핑몰인 'YGeshop (www.ygeshop.com)'을 직접 운영하고 있기도 하다.

한편, 매니지먼트 사업을 확장하면서 '싸이월드'나 '미투데이'와의 제휴를 맺기도 하였다. 이를 통해 YG소속 가수들이 지속적으로 팬들과 소통하게 하였다. 또한 배경화면과 벨소리와 더불어 최근에는 스마트폰 용 애플리케이션을 통해 다양한 모바일 사업도 진행하고 있다.

3) 제작 시스템

한국의 아이돌 제작 시스템은 엔터테인먼트사마다 독특성을 가지고 있지만 큰 형태는 유사하다. YG의 제작시스템 역시 다음처럼 구분되어 협업으로 이

58) 아시아경제 (www.asiae.co.kr)

루어진다.

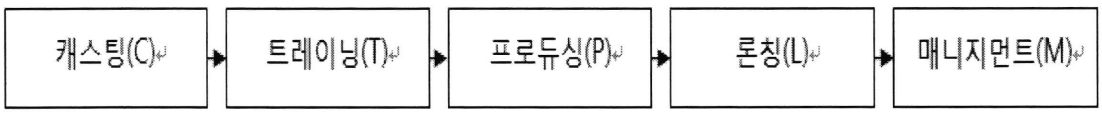
(1) 캐스팅

YG의 캐스팅 방식은 비교적 간단하다. 주요한 방식은 우편 오디션에 의하여 이루어진다. 우편오디션은 자신의 영상물을 제작하여 우편으로 보내는 방식이다. 하지만 최근에는 공개오디션을 병행하기도 한다. YG는 지금까지 우편 오디션을 원칙으로 하였다. 공개 오디션은 1997년 시행된 이후 6년 전단 한 차례 시행된 정도였다. 하지만 2011년 공개 오디션이 다시 실시되었다. 2012년 공개 오디션은 다음과 같은 방법으로 진행되었다.

지원자격 : 12~22세 남녀 (2012년 기준, 국적/학력 제한 없음)
접수마감 : 광주/전주 : 2012년 1월 10일 화요일 9pm
부산/대구 : 2012년 1월 20일 금요일 9pm
서울 : 2012년 1월 30일 월요일 9pm
접수방법: http://www.yg-audition.com/에서 지원서 작성 후 으로 이메일

물론 우편이나 정기 오디션만을 YG가 고집하는 것은 아니다. 우연한 기회에 의한 가수지망생을 얻기도 한다. 빅뱅의 'G드래곤'은 양현석에 의하여 직접 선발된 경우이다. 우연히 음악채널에서 방송하는 뮤직비디오를 보다 직감적으로 발굴한 것으로 알려져 있다.

YG의 기본적인 캐스팅 전략은 노력파 보다는 게으른 천재를 뽑아 훈련시킴을 모토로 한다.



"냉정하게 들리겠지만, 노력으로 만들어진 재능이 아니라 타고난 재능을 가진 친구들이 살아남아요. 재능을 갖고 있음에도 불구하고 썩히는 애들도 많은데, 물론 이런 경우는 100% 실패하고요. 타고난 재능이 있으면 두 가지 유형으로 나뉘는 것 같아요. 첫 번째는 자신의 재능을 더욱 열심히 갈고 닦아서 최고의 자리에 오르는 스타일이죠. 두 번째는 자기가 잘하는 걸 알기 때문에 별로 열심히 하지 않는 연습생들이에요. 물론 YG는 게으른 천재들을 방치하지 않아요. 빨리 도태시키거나 철저히 개조합니다. 저희의 시스템이나 훈련방식이 좋다고 인정받는 배경이 여기에 있습니다."[59]

"단순히 남들보다 뛰어난 정도로는 안 통해요. 월등히 뛰어나거나 아예 레벨이 달라야죠. 그런데 부모님의 눈으로는 이런 부분을 정확하게 평가하기가 힘들어요. 자녀가 조르거나 성화를 부리면 더 헷갈릴 테고요. 그래서 일단 기회를 줘보는 게 중요해요. 가수학원이나 연기학원에 한번 보내봐서 연예인의 꿈을 가진 다른 친구들이 어느 정도인지를 알려주는 게 중요합니다. 거기서 '내가 더 잘한다. 나도 할 수 있겠다.'하는 자신감이 생기고, 확고하게 뛰어난 재능을 발굴해서 키운다면 소문은 저절로 나기 시작하죠. 기획사를 찾아 가지 않아도 알아서 찾아오게 되어 있습니다."[60]

YG의 실력 지상주의는 매우 소수의 훈련생을 뽑아 철저하게 훈련하는 방식을 적용하게 만들었다. YG가 오랜 동안 우편 오디션을 고집하였던 것도 이와 무관하지 않다. 그래서 YG의 선발은 두 가지로 요약된다. 소문난 인재를 직접 찾아내거나 YG로 찾아오는 지망생 가운데 엄선하는 방식이다. 하지만 이러한 전략에 변화가 감지되고 있다. 위에서 언급한 정기 공개 오디션(1년 2회)의 재도입이 그것이다. YG의 소수 정예 주의는 2011년부터 연습생 선발을 늘리는 방향으로 선회하였다. 빅뱅과 걸그룹 2NE1의 성공으로 회사가 빠르게 커짐에 따라 이들을 뒤따를 새로운 가수의 발굴이 시급해졌기 때문

59) 양현석, v, (p.25), (http://stoo.asiae.co.kr)
60) 양현석, 너의 꿈을 캐스팅하라, (p.41), (http://stoo.asiae.co.kr)

이다. 따라서 향후에는 오디션 방식의 연습생 선발이 늘어날 것으로 보인다.

"공개 오디션을 계속 늘리는 이유가 '2NE1'을 데뷔시키고 나니까 연습생이 한 명도 없었던 거예요. 당시에는 '2NE1'의 네 명이 전부였었거든요. 지금 연습생은 40명가량 입니다. 아직은 오디션 통해서 뽑은 연습생보다 개인적으로 연락해서 잘한다고 소문난 친구들을 선발한 숫자가 더 많아요. 이들 중에서 물론 형식이나 음악은 완전히 다르겠지만 제 2의 '빅뱅'과 '2NE1'이 나올 겁니다."[61]

참고로 2011년 12월 YG의 연습생은 32명 수준이었다. SM이 100여명, JYP가 40~50명 정도 되는 것으로 알려져 있는 반면 YG는 아직도 소수정예주의에 머물러 있음을 보여준다. 원래는 20명 정도였는데 라인업을 다양화하기 위해 최근에 늘린 숫자가 그 정도이다.

(2) 트레이닝

연습생이 선발되면 A&R팀이 관리를 하게 된다. 캐스팅 된 연습생들은 다양한 트레이닝을 받는다. 노래와 춤 그리고 1주일에 2~3번은 영어와 일본어 공부를 전문 트레이너에 의하여 받게 한다. 일주일 25시간의 훈련과정으로 이 과정은 필수다. 원하는 경우 악기와 작곡도 훈련받는다. 보통 4명씩 그룹으로 묶어 훈련을 받는다. YG에서는 선배가수들이 훈련을 시키는 멘토링 시스템이 있다. 이들은 연습생들의 훈련에 자발적으로 참여하여 이들을 훈련시키기도 한다. 연습생들은 매달 한 번 평가회를 갖는다. 군무, 솔로 춤, 노래 등 한 달간의 연습을 보여주는 자리다. 연습생마다 기량이 다르기 때문에 훈련기간은 차이가 있다. 일반적으로 한 그룹을 데뷔시키는 데 대략 3~4년이 걸리고 있다. 그룹으로 훈련하기 때문에 연습생 1명당 비용을 정확히 계산할

61) (http://stoo.asiae.co.kr)

수는 없지만 대략 3억 원 정도가 드는 것으로 추산되고 있다.[62]

가수지망생 조련에는 YG대표 양현석의 철저한 모니터링이 한 몫을 한다. 양현석은 스파르타적 조련을 하는 것으로 잘 알려져 있다. '빅뱅'의 멤버들이 연습생 시절 일주일에 한 번씩 자신들의 연습을 비디오로 찍어 양대표에게 보여주며 1:1로 지도를 받은 것과 멤버중의 일인이 '리얼다큐 빅뱅'이라는 경쟁과정에서 생존하지 못하고 탈락한 일화는 유명하다.

이런 혹독한 트레이닝의 전통은 지금도 지속되고 있다. '슈퍼스타 K2'에서 톱 4에 뽑힐 정도로 실력을 인정받았고 SBS 드라마 <마이더스>의 OST에 수록된 <네가 천국이다>로 음원차트를 휩쓴 경력이 있는 강승윤이 YG에 소속되어 있는데 그의 데뷔를 묻는 질문에 양현석은 2년이 걸릴지 3년이 걸릴지 아무도 모른다고 답하였다. 또한 그는 스스로 노력하여 완벽해지지 않으면 팬들 앞에 설 수 없다는 입장을 분명히 하였다.[63]

'빅뱅'의 생존게임방식과 자신의 혹독한 훈련에 대하여 양현석은 다음과 같이 말을 하였다.

"제가 칭찬에 인색하다고 하는데, YG 연습생이 열심히 하고 잘하는 건 당연한 거예요. 저는 늘 그 가운데 부족한 걸 지적하는 악역을 맡아야 되는 거죠. 그런데 10대들은 마음 한 구석에서 항상 칭찬받는 걸 바라기 마련이죠. 저는 계속 나무라고 꾸짖으니 속은 상할테고... 그래도 그 또래 어린 청소년기의 아이들은 잘하는 걸 마냥 떠받들어주고 칭찬만 하면 제 자리에 안주하려는 경향이 있어요. 결국 연습생 때 고되게 트레이닝 한 결과물들을 갖고 평생 가수하면서 다 써먹는 건데요. 진짜 가수가 되면 너무 바쁘기 때문에 연습할 시간이 많지 않아요. 연습에는 다 때가 있는 겁니다."[64]

---

62) 주간조선 (http://weekly.chosun.com)
63) 양현석, 너의 꿈을 캐스팅하라, (http://stoo.asiae.co.kr)

그렇다고 YG의 양대표가 일일이 훈련에 가담하는 것은 아니다. 그는 전문가에게 훈련을 맡긴다. 안무는 안무가에게 맡기고 녹음에는 녹음 전문가에게 맡긴다. 빅뱅이 녹음할 때도 5분 이상 같이 있어 본 적이 없다고 한다. 모니터링은 하되 훈련과정에는 직접 간여하지 않는다.

YG의 훈련시스템의 하나로 파일럿 그룹 'YG FAMILY'를 들 수 있다. 이들은 말 그대로 본격적인 데뷔전 실전과 같은 훈련을 가지기 위해 만들어진 데뷔전 프로젝트라고 말할 수 있다. 완성도가 높은 데뷔가 아닌 불완전하지만 팬들과의 만남을 먼저 경험시키는 일종의 훈련 시스템이다. 프로 야구팀의 마이너 리그인 셈이다. 여기서 문제가 발생할 경우 팀의 재편이 이루어지기도 한다. 또는 역할 분담이 조정되기도 한다.

'YG FAMILY'는 YG만이 가지고 있는 실전형 육성 프로그램이다. 일정한 실력에 오른 연습생들에게 실전적 느낌을 제공하여 무대에 대한 감각을 높여주고 무대 매너 등을 배울 수 있도록 만들어진 프로그램이다. 이 시스템은 모든 YG 출신의 가수들이 데뷔에 적극적으로 활용되면서 정착되었다.

(3) 프로듀싱

프로듀싱은 고도로 훈련된 연습생들을 데뷔시키기 위해 필요한 최종적인 단계이다. YG에서의 프로듀싱의 핵심은 원석은 특징들을 그대로 살려나간다는 데에 있다.

"저는 누군가가 도드라진 점이 있으면 때려서 박지를 않아요. 둥근 모양 중 한쪽이 튀어나오면 옆을 두들겨 더 튀어나오게 만듭니다. 분재를 예로 들면 곧은 분재보다는 특이한 모양의 분재가 더 맘에 든다는 거죠. 사람은 누구나

64) (http://stoo.asiae.co.kr)

장단점을 가지고 있다고 봅니다. 저는 가수들을 내놓을 때 장점을 도드라지게 합니다."[65]

이러한 점은 SM이나 JYP와 다른 부분이다. SM이 콘셉트에 충실한 프로듀싱을 하고 JYP가 가수들의 개인적 특성을 프로듀서의 관점에서 조련하는 것과는 다르다. 한 마디로 YG는 튀어나온 것을 더 튀어나오게 하는 훈련과 프로듀싱 방식을 사용한다. YG의 이러한 훈련과 프로듀싱 방식으로 YG의 가수들은 SM이나 JYP출신의 가수들과 차이가 있다. 소위 말하는 잘생기고 예쁜 가수와는 거리가 있다. 예로 '빅마마', '휘성', '거미' 등은 기존 가수들과는 특성이 전혀 다르다.

그는 다양한 모형 장난감을 소유하고 있는 것으로 알려져 있다. 그런데 그 모양들이 매우 독특하다.

"귀여운 이미지의 미키마우스는 이빨을 드러내고 으르렁 거리는 표정이고, 드라큘라나 괴물은 반대로 귀여운 표정을 짓고 있죠. 나쁜 애들은 귀여운 표정을, 착한 애들은 나쁜 표정을 짓는 게 발상의 전환이죠. 저는 이런 게 좋더라고요. 좋은 예술은 그냥 만들어지지 않아요. 역발상과 함께 다양한 감성을 복합해야 좋은 게 나옵니다."[66]

한편 YG의 프로듀싱은 철저히 인하우스(In-House) 시스템에 의하여 이루어진다. 인하우스 시스템이란 원타임 출신 '테디', 빅뱅의 'G드래곤'과 'Top', 그리고 '쿠쉬', '페리 등 16명의 프로듀서들이 상주하면서 소속 가수들과 음악을 만드는 과정을 긴밀하게 협의하는 시스템을 말한다. 그 중심에는 YG의 대표 양현석이 있다. 이 과정 중에 가수들 역시 자신의 의견을 반영하기도

65) 한국대학신문, (2012.2.3), 굳이 대학갈 필요 있나요?(양현석 YG엔터테인먼트 대표 인터뷰) (http://news.unn.net)
66) 한국대학신문, (2012.2.3), 굳이 대학갈 필요 있나요?(양현석 YG엔터테인먼트 대표 인터뷰) (http://news.unn.net)

한다. 이러한 시스템을 고집하는 이유는 외부 작곡가의 곡을 사오면 가수들의 색깔에 맞는 음악을 만들어 내기 어렵기 때문이라고 한다. YG는 기본적으로 시장 보다는 가수들의 특징을 살려내어 승부를 거는 전략을 구사하고 있다. 이 전략에 인하우스 방식이 적절하다고 생각하기 때문이다. 따라서 프로듀서들은 특정 가수를 염두에 두고 음악을 만들어 내기도 하는 맞춤 음악 전략을 구사하기도 한다.[67]

이를 위해 16명의 프로듀서가 상주하는 16개의 스튜디오가 별도로 설치되어 있으며 일반적으로 외부 인력과 장비를 통해 앨범이 제작되는 타사와는 달리 YG는 음원녹음부터 마스터링에 이르는 전 과정을 내부 스튜디오에서 수행하고 있다.

YG의 제작 방식은 SM이나 JYP와는 다르다. YG는 프로듀서이자 대표인 양현석이 음악적 개입을 최소화하고, 멤버들의 개인능력을 극대화하는 방식을 따른다. 예로, 빅뱅의 경우 팀 리더인 'G드래곤'이 작곡과 작사를 맡고 'TOP'은 랩을, '태양'은 보컬을 맡는 방식이다. 이들의 개성이 자신들의 곡에 녹아 들어가도록 유도한다. 또한 YG에서는 반항적이고 일탈적인 모습의 보이 그룹이나 걸 그룹을 만들어내는 것을 목표로 한다. 이것이 YG 제작 시스템의 가장 큰 차별화라고 할 수 있다.

4. JYP

1) 개요

1990년대까지 한국의 아이돌 그룹 시장은 SM과 DSP가 양분하고 있었다.

67) 주간조선 (http://weekly.chosun.com)

하지만 1990년대 말 새로운 제작사가 등장한다. 바로 JYP 엔터테인먼트이다. JYP의 핵심에는 대표인 박진영이 있다. 그는 1994년 <날 떠나지마>로 가요계에 데뷔, <엘리베이터>, <허니> 등을 연속으로 히트시킨 가수다. 1997년 '태흥기획'이란 이름으로 시작된 JYP는 한 때 아이돌 그룹의 대표격으로 나섰던 'GOD'를 배출한 곳이다. 2001년 6집 활동을 마치고 자신의 이니셜을 딴 현재의 JYP를 설립하였다. JYP는 '원더걸스', 'Miss A' 등의 걸그룹과 '2PM', '2AM'의 보이 그룹 및 'G Soul', '산이' 등의 솔로를 보유하고 있다. '비' 역시 한 때 JYP 소속이었다. 2004년에는 미국에도 진출하여 아시아 작곡가로는 드물게 미국 음반 시장에서 '윌스미스', '메이스', '캐시' 등 빌보드 10위권 스타들의 앨범에 곡을 실을 정도로 실력을 보이기도 하였다. 2007년 '비'가 제이튠 엔터테인먼트로 소속사를 옮기면서 한 때 어려움을 겪기도 했지만 이후 '원더걸스', '2PM'의 성공으로 JYP는 SM, YG와 더불어 한국의 3대 K팝 제작사로 남게 되었다.

2) 전략적 특성

JYP의 음악적 배경은 1970년 대 미국의 모타운 레코드사를 근간으로 하는 흑인 블루스 소울 과 펑크 음악으로 대변되는 흑인 복고풍(Retro) 음악에 기반을 하고 있다. 박진영의 <Honey>나 GOD의 <촛불하나> 등이 이것을 잘 나타내는 곡이다. JYP의 모타운 복고주의는 원더걸스에 뚜렷이 나타난다. 원더걸스는 1960~70년대에 크게 인기를 얻었던 슈프림즈(Supremes)와 같은 미국의 흑인 시스터즈들의 스타일을 상당부분 차용하였다. 특히 원더걸스의 <노바디>는 1970년대 미국 흑인 음악의 펑키한 소울 사운드와 패션을 빌려온 것으로 이 곡을 작곡한 박진영의 음악적 원천을 엿볼 수 있다.

또 다른 JYP의 특징은 자유롭게 몸의 성적 포인트를 드러내는 것이다. 그의 전성기 시절 박진영의 무대 스타일은 파격적인 의상과 퍼포먼스가 두드

러졌다. 특히 신체적 노출이 두드러졌다. 그의 이러한 특성이 잘 베어있는 아이돌 그룹이 '2PM'이다. '2PM'은 소위 '짐승돌'이라는 별명을 가지고 있는 그룹이다. 기존의 아이돌 그룹이 10대의 귀엽고 청순한 이미지를 표방했다면, '2PM'은 정반대로 근육질로 다져진 섹시 스타일을 강조했다. '2PM'의 근육질 몸매와 이를 잘 드러내기 위한 댄스는 많은 팬들에게 깊은 인상을 주기에 이르렀다. 또한 JYP와 관련을 갖는 가수들의 음악 스타일은 1980년대 미국에서 큰 인기를 끌었던 소울 트레인의 섹슈얼한 이미지를 가지고 있기도 하다.

JYP의 박진영은 매우 다재다능한 사람으로 평가되고 있다. 가수로서의 재능뿐만 아니라 작곡과 작사 그리고 안무에 이르기 까지 다양한 영역에서 재능을 보이고 있다. 뿐만 아니라 그는 해외시장을 개척하는 글로벌 능력을 보여주었다. 그의 해외시장으로의 진출은 뜻밖에도 미국이었다. 다른 제작사들이 엄두도 내지 못하는 시장에 그는 도전하였다. 한국의 대부분의 기획사들은 국내 활동에 주력하거나 일본이나 중국 또는 동남아시아 등을 진출 타겟으로 잡고 있었던 것에 비하여 JYP의 의도는 매우 파격적이었다. 물론 2PM과 2AM이 일본 시장으로 진출하였지만 JYP의 주된 관심은 미국에 있었다. 그의 생각은 매우 단순하였다. 미국에서 팔릴 수 있는 곡을 만들어야 진정한 제작자라는 생각을 가지고 있었다. 그는 한국의 누구보다도 미국 내 흑인음악에 깊은 관심을 가지고 있었다. 미국으로의 진출은 그에게는 자연스러운 것이었다. 그래서 JYP의 음악은 철저하게 미국적 정서에 맞추어지고 있었다.

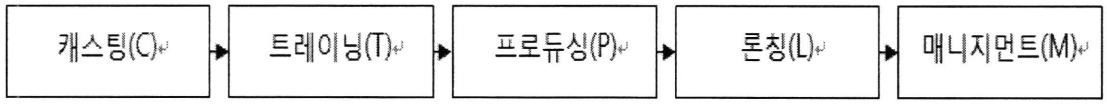
때마침 가수 '비'가 아시아 시장에서 인기를 끌기 시작하였다. 그 여세를 몰아 영역을 미국으로 넓혀 나가기 시작하였다. 이를 통해 '비'는 월드스타로서의 이미지를 얻게 되었다. '비'의 대를 이은 가수는 '원더걸스'였다. 2009년에 '원더걸스'는 미국 시장에 진출해 첫해에 <노바디>로 미국의 빌보드 '핫 차트' 100위 안에 아시아 뮤지션으로는 최초로 진입하는 성과를 보여주기도

하였고, 유명 그룹 '조나스 브라더스'와 전미 투어 공연을 함께하기도 했다. 물론 이러한 성과가 만족할만한 비즈니스적 성과로 이어지지는 못하였다.

한편, JYP의 박진영은 소속 가수들과 친구 같은 관계를 유지하는 것으로 유명하다. 술자리도 함께 가질 친근함을 표현한다. 다른 제작사의 대표들이 소속 멤버들과 엄격한 거리를 유지하는 것과는 대조적이다.

3) 제작 시스템

JYP의 제작 시스템 역시 큰 구조는 SM이나 YG와 큰 차이가 없다. JYP의 제작시스템 역시 다음처럼 구분되어 이루어진다.

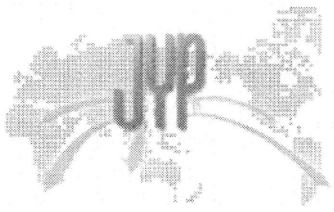


(1) 캐스팅

JYP의 캐스팅 방식은 크게 공개 오디션, 온라인 오디션 및 우편 오디션의 세 가지로 나누어 진행된다. 공개 오디션은 다음과 같은 방식으로 진행된다.[68]

68) JYP 홈페이지 (www.jype.com)

JYP 온라인 오디션 안내



박진영, 원더걸스, 2PM, 2AM, Miss A, San E 등 최고의 아티스트를 발굴, 육성해낸 Entertainment의 리더 JYP Entertainment에서는 한국과 아시아를 넘어 세계로 도약할 예비 월드 스타를 찾습니다.

지금 여러분이 월드스타를 꿈 꾸는 그 어느 곳에서도 JYP 오디션을 만나실 수 있습니다. 나만의 끼와 열정이 담긴 사진, 동영상, 음원 등을 업로드 하고 지원서를 등록하시면 JYP 온라인 오디션에 지원이 완료됩니다.

JYP Korea, JYP USA, JYP China, JYP Japan을 통해
월드 스타의 꿈을 이룰 기회, 지금 audition.jype.com에서 시작됩니다.

1.지원기간 : 상시 지원

2.지원요강 > 오디션 TIP

지원 분야	보컬, 댄스, 연기, 모델, MC/VJ
지원 자격	연령, 성별, 국적 제한 없음
진행 방식	1차 합격자에 한해 JYP Center에서 비공개 오디션 심사 파일 제작과 지원서 작성 등에 대한 요령은 오디션 TIP에서 확인하시기 바랍니다.

5.오디션 심사 기준

보컬	호흡, 음정, 박자, 발음을 기본기로 한 가창력 및 테크닉
댄스	유연성, 리듬감과 안무의 정확성 및 자신감 있는 무대매너
연기	발성, 호흡, 감정과 대사 전달력 및 무대 매너
모델	자신감 있는 스타일 연출과 개성 있는 포즈
MC / VJ	정확한 의사소통, 개성 있는 표현력

온라인 오디션은 본인의 영상이나 녹음을 JYP의 온라인 사이트에 업로드하여 심사를 받는 제도를 말한다. 우편 오디션은 우편을 이용하여 자신의 영상이나 CD를 JYP에 제출하여 심사를 받는 제도를 말한다. 캐스팅 단계에서부터 JYP의 대표인 박진영의 영향력이 발휘된다. 그는 외모보다는 개성을 중시하는 편이다. 박진영의 감각이 캐스팅 단계에 많이 작용한다.

(2) 트레이닝

JYP의 트레이닝 시스템은 SM이나 YG에 비하면 비교적 약한 편에 속한다. 특별한 육성과정이나 시스템을 구축하였다기 보다는 박진영 개인의 취향이 크게 작용하고 있다. 트레이닝 단계에서 박진영은 보컬 레슨에 많은 노력을

기울인다. JYP에는 박진영이 직접 만든 '보컬 교본'이 있다. 가장 중요 시 하는 4가지가 있다. 고음을 낼 경우 턱을 들지 말 것, 기도를 충분히 열어 줄 것, 기교보다는 진심을 담아낼 것, 평소에 말하는 것처럼 노래를 부를 것 등이다. 이러한 것들은 박진영 본인이 가수활동을 하면서 얻은 노하우를 전수하는 것이라고 볼 수 있다.

박진영의 교육에 대한 열정은 대단한 것으로 알려져 있다. 그는 JYP 소속 가수들에게 성교육을 시키는 것으로도 알려졌다. '원더걸스'가 미국 진출했을 땐 내가 미국 정치구조를 설명해줬고 오마바가 대통령에 당선된 이유도 말해줄 정도다. 독해부터 문법까지 영어 수업도 직접 했다고 한다. 실제로 '2PM' 등 소속 가수들과 작업을 할 때도 화이트보드를 갖다 놓고 강의를 하기도 한다.

박진영은 연습생들이 모든 면에서 잘하기를 원하는 스타일이다. 그는 학교 성적이 떨어지면 연습을 중단시키기도 한다. 여러 분야에서 능하게 교육시키는 것이 그의 특징이다. 한편, JYP는 박진영의 특성답게 `스파르타식 레슨`을 하는 것으로 알려져 있다. 박진영은 될 때까지 교육을 시키는 것으로도 유명하다. 무려 8년 동안이나 연습생 시절을 보낸 원더걸스의 '선예'나 2AM의 '조권'이 좋은 예가 될 수 있다.

JYP에서도 한 달에 한 번씩 월말 평가가 이루어지며 여기에서 발견된 단점은 집요하게 재훈련하여 수정하는 것으로 알려져 있다. JYP에서는 연습생들이 대중적 감각을 익히기 위하여 음악을 들어도 히트한 음악만을 듣게 만들고 있다. JYP 연습생들은 모두 2년 이상 박진영으로부터 집중 교육을 받은 후에야 데뷔할 기회를 얻는다.

(3) 프로듀싱

JYP에서의 제작의 핵심은 박진영이다. 프로듀서로서의 탁월한 역량과 감을 갖췄기 때문에 그의 작품들은 대부분 큰 히트를 기록했다. '원더걸스'는 2009년 세계 최고의 아이돌 '조나스 브라더스' 전미투어에서 오프닝을 장식했고, 같은 해 한국 가수 최초로 빌보드 싱글 차트인 '핫 100'차트에서 <노바디>로 76위를 차지하기도 했다. 각종 가요제를 휩쓴 2PM은 일본 무도관 6회 연속 공연을 진행할 정도로 영향력을 발휘하였다. 'Miss A' 역시 2010년 데뷔와 동시에 각종 가요제에서 신인상을 수상하였다. 이러다 보니 제작에 있어서의 그의 영향력은 절대적이다.

제작자인 박진영은 작곡과 안무, 코디네이션 등 제작 전반 모두에 관여할 수 있는 역량을 갖추고 있다. 그는 미국 흑인음악의 트렌드를 이해하는 뛰어난 능력을 가지고 있으며 다른 한편으로는 시장에서 통할 수 있는 콘셉트를 만들어 내는 능력도 탁월하다. 그 예가 '2AM'과 '2PM'이다. 이들은 각각 '새벽에 듣기 좋은 음악'과 '한낮에 들을 수 있는 음악'이라는 콘셉트로 탄생한 그룹이다. 'Miss A'는 중화권을 기점으로 아시아의 대표 걸그룹으로 성장시키겠다는 콘셉트로 만들어진 그룹이다.

대중음악 전문가들은 박진영이 무너지면 JYP도 무너진다는 생각을 가지고 있다. 기획사의 대표이면서 프로듀서 및 작곡가이기도 한 박진영 대표는 JYP 소속 가수들의 모든 제작 과정에 직접 참여하여 많은 영향력을 발휘한다. JYP에서는 신인개발부터 음반제작, 스타일링의 모든 작업이 박진영을 중심으로 이루어진다. 예로 디스코 풍의 멜로디로 큰 인기를 얻은 원더걸스의 <텔미(Tell me)>는 작사·작곡은 물론 프로듀싱과 안무제작까지 모두 박진영의 손을 거쳤다. 음반 작업을 위해 미국에 가 있으면서도 자신이 춤을 추는 영상을 보내 <텔미(Tell me)>댄스를 만들어 낸 박진영의 이야기는 많은 사람들에게 알려지기도 하였다. 박진영은 제작 시 세심한 부분까지 절대 놓치는 법이 없다. 가수들이 녹음할 때도 세세한 부분까지 조언하는 것으로 잘

알려져 있다.

5. SM, YG, JYP비교

이상의 논의를 요약하면 <표 15>와 같다.

<표 15> SM, YG, JYP의 비교

구분		SM	YG	JYP
전략적 특성	비즈니스 모델	시스템 기반	커뮤니티 기반	리더 기반
	벤치마킹 모델	미/일의 제작사	서태지와 아이들	박진영
	지향성	Market driven	Artist driven	Producer driven
	장르 폭	비교적 넓음 댄스팝+랩+일렉트로닉 사운드	비교적 좁음 R&B+힙합+랩+일렉트로닉사운드	비교적 좁음 소울(펑크)+랩+일렉트로닉 사운드
	전략유형	Proactive/선도적	Analyzer/후발적	Proactive/선도적
	글로벌 전략	일본/중국시장 공략전략	일본시장 공략전략	미국시장 공략전략
선발과 훈련	선발방식	매우 다양함	우편/온라인	공개 오디션
	선발기준	가능성/적응성	힙합/랩의 높은 실력	검증된 실력
	자기개발 비중	비교적 낮음	비교적 높음 충분한 자기개발 필요	비교적 높음
	훈련방식	스쿨 시스템에 기초한 교습형	자율성에 입각한 전문가 집단 교습형	개인프로듀서에 의한 스파르타적 교습형
	훈련시스템	시장의존적 훈련	인 하우스 훈련	개인교습훈련
제작	제작방식	시스템기반 표준제작	전문가기반 장인제작	개인기반 전문가제작
	관리방식	계약기반	조직문화(몰입)기반	관계기반
	리더십	개발 기능간 촉매자	전문가 집단과의 조력자	개인 개발자
	Attractor	Structural attractor	Cultural attractor	Leader attractor
	창의성 원천	시스템 기획력	아티스트의 창의성	제작자 역량
	아티스트 역할	Performer	Partner	Performer

한편 SM, YG, JYP의 3사는 조직수명주기 상의 발전단계로도 파악할 수 있다. Quinn and Cameron(1983)은 조직의 발전단계를 기업가적 유연단계(Entrepreneurial Stage), 집합화 단계(Collectivity Stage), 공식화 및 통제단계(Formalization and Control Stage)와 정교화단계(Elaboration Stage)로 나누어 살펴보았다.

Quinn and Cameron의 논의에 의하면 JYP는 기업가적 유연단계에 속한다. 개인의 역량에 의존하여 최소한의 시스템으로 조직을 움직이는 특징들이 기업가적 유연단계의 모습을 닮아 있다. 개인 리더의 창의성에 기반을 두고 있으며 매우 유연하게 움직이는 것이 JYP의 특징이다. YG의 경우는 집합화 단계의 특징들을 갖는다. 리더 보다는 공동체에 의하여 움직이는 조직특성으로 매우 유연하면서도 공동체의 관계를 중시여기는 특성이 YG에서 잘 나타나고 있다. SM의 경우는 공식화 및 통제단계에 속한다. SM은 매우 체계적이고 공식화에 입각한 경영이 잘 나타나고 있다. 조직은 매우 잘 통제되고 있으며 기능간 전문성도 분화되고 있다.

제 6절 K-Pop의 지속가능성

연구의문: K-Pop 제작 시스템의 지속적인 진화는 가능한가? 이들의 한계는 무엇인가? K-Pop이 지속가능하기 위한 조건은 무엇인가? K-Pop의 주요 에이전트들은 지속가능성을 가지고 있는가? K-Pop 산업은 어떤 방향으로 진화하고 있는가?

1. K-Pop에서 나타나는 신호

K-Pop은 전 세계적으로 확산추세에 있으면서도 다른 한편에서는 K-Pop의 미래가 만만치 않음을 보여주는 증거들도 조금씩 드러나고 있다. <표 16>은

일본의 2011년과 2012년 상반기 싱글앨범의 결산 순위를 보여주고 있다. 2011년의 한국의 K-Pop들의 순위에 비하여 2012년의 순위가 상당히 하락하고 있음을 보여주고 있다. <표 17>은 일본의 2011년과 2012년 상반기 K-Pop 벨소리 순위를 보여준다. 여기서도 상당한 후퇴를 관찰할 수 있다. 2011년 상반기에는 30위 안에 6곡이 선정되었으나 2012년 상반기에는 한 곡도 들지 못하였고 50위 안에 든 곡이 2곡뿐이었다. 물론 이들의 결과만으로 K-Pop의 미래를 예단하기는 섣부르다. 하지만 일본 오리콘 차트에서의 K-Pop의 빠른 하강과 일본인들의 생활과 밀접한 관련이 있는 벨소리 순위의 하강은 바람직한 모습은 아니다.

<표 16> 일본의 2011년과 2012년 상반기 싱글 결산 순위[69]

2011년 상반기 싱글결산			2012년 상반기 싱글결산		
순위	제목	가수	순위	제목	가수
1	Everyday	AKB48	1	한여름	AKB48
2	벚꽃나무가 되고자	AKB48	2	Give me five	AKB48
3	Lotus	폭풍	3	Wild at heart	폭풍
4	Why	동방신기	7	슈퍼걸	카라
12	제트코스터 러브	KARA	18	오페라	슈퍼주니어
15	Let me cry	장근석	23	스틸	동방신기
21	Mr. Taxi	소녀시대			

<표 17> 일본의 2011년과 2102년 상반기 K-Pop 벨소리 순위[70]

2011년 벨소리 순위			2012년 상반기 벨소리 순위		
순위	제목	가수	순위	제목	가수
8	미스터	KARA	42	판타스틱 베이비	빅뱅
9	Gee	소녀시대	45	속도	KARA
11	Mr. Taxi	소녀시대			
21	제트코스트 러브	KARA			
22	Why	동방신기			
24	점핑	KARA			

이런 가운데 2012년 9월 4일자 일본의 아사히신문 인터넷 판은 K-Pop의 붐이 시들해지고 있다는 기사를 대대적으로 내 보냈다. 그 근거로 K-Pop

69) 일본 오리콘 (http://jamja.tistory.com/3823)
70) 일본 벨소리 차트 레코초크 서비스 (http://starin.edaily.co.kr)

가수들의 일본 데뷔 앨범 판매량이 2011년 약 3만 7천장에서 올해 1만8천장으로 줄었음을 들었다. 2011년에는 K-Pop 그룹 15팀이 일본 시장에 등장하였지만 2012년에는 8월까지 8팀만이 데뷔하였음과 2012년 6월에는 효고(兵庫)현에서 카라(KARA)와 초신성 등의 K-Pop 스타들이 참가할 예정이던 행사가 입장권 판매 저조로 취소된 일을 증거로 들었다. 아룰러 아사히신문이 8월중 실시한 자체 인터넷 설문조사에서도 30~60대 3천164명 중 18%가 K-Pop에 대한 관심이 줄어들었다고 응답했으며 47%는 조만간 K-Pop 붐이 끝날 것이라는 답변을 하였다고 한다. 이유는 팬들이 K-Pop이 식상해지고 있기 때문이라고 한다.[71]

<그림 21> 일본 아사히 인터넷 신문의 K-Pop분석[72]



이러한 분석은 다분히 최근의 2012년 8월에 벌어진 한·일간의 갈등을 확대하려는 일본 매스컴의 의도가 숨겨있는 것으로 볼 수도 있다. 또한 K-Pop에 대한 시기적 시각에서의 분석이라는 측면도 배제할 수 없고 일본에서의 작은 변화가 전체 K-Pop의 미래를 설명해준다고도 할 수 없다. 하지만 이러한 움직임이 포착된다는 것은 한번은 K-Pop의 미래에 대하여 생각해볼 필요가 있음을 말해준다. 만일 K-Pop이 지속성을 가지지 못할 수 있다면

71) 한국일보 (http://news.hankooki.com)
72) 스포츠조선 (http://sports.chosun.com)

어떤 이유에서인지를 분석해볼 필요가 있다.

2. K-Pop의 지속가능성을 방해하는 요인들

1) 제작사가 갖는 자체 위험

K-Pop의 지속가능성을 방해하는 요인들 중 제작사 자체가 안고 있는 위험들이 있다.

(1) 과도한 탐험비용과 활용수익 간의 불균형

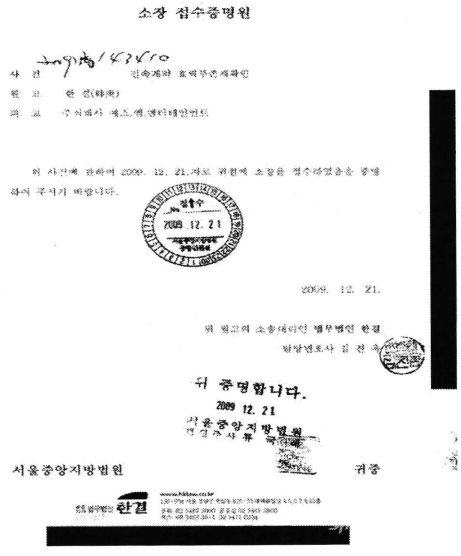
가장 커다란 문제는 제작사의 아이돌 가수를 육성하기 위한 탐험비용이 매우 과대하다는 점이다. 미국의 경우는 시장이 육성한 가수들을 발굴하는 과정을 거침으로 별도의 탐험비용이 들지 않는다. 일본의 경우는 훈련과정이 존재하기는 하지만 한국의 제작사들처럼 장시간 많은 비용을 투자하는 방식은 아니다. 한국의 제작사들은 하나의 아이돌 그룹을 만들어 내기 위해 5년 내외의 투자를 행하고 있다. 그룹의 인원도 3~13명에 이를 정도로 대규모다. 모든 연습생이 데뷔를 할 수 있는 것도 아니다. 이런 경우 투자기간은 더 길어진다. 한 제작사가 보통 30명 정도의 연습생을 보유하고 있어 이들을 유지하고 훈련하는 비용은 적지 않다.

한 신문보도에 따르면 가수 보아는 데뷔하기까지 30억의 비용이 들었다고 스스로 밝혀 사람들을 놀라게 했다. 일반인이 연예인으로 데뷔할 경우 1년 기준보컬 트레이닝, 댄스연습, 연기교육 등 기본적인 실력을 갖추기 위해 드는 비용은 1,200만 원 정도다. 이것을 기준으로 할 경우 소녀시대의 경우 1년에 드는 비용이 최소 1,200만 원 × 9인 = 1억 800만 원 정도에 이른다. 멤버마다 훈련기간이 다르지만 최소 5년을 하였다고 가정하면 약 5억 4,000만 원정도가 든다. 여기에 또 스타일을 만들기 위해 드는 헤어와 메이크업

비용은 준수한 외모를 가진 경우에도 1,200만 원 정도가 드는 것으로 알려졌다. 이것을 포함하면 1,200만원 × 9인 = 1억 800만 원 정도가 추가로 들어간다. 전체로 최소 6억 4,800만 원정도의 비용이 소요된 것이다. 여기에 론칭 비용을 포함할 경우 하나의 아이돌 그룹을 만드는 비용은 매우 많아지게 된다.

탐험비용이 큰 만큼 이것을 만회하기 위한 활용수익이 좋아야 한다. 이것이 가능하기 위해서는 장기간 고용이 이루어져야 한다. 하지만 이러한 고용에 대하여 아이돌 가수 자신들 뿐만 아니라 사회에서의 저항도 만만치 않다. 2009년 12월 슈퍼주니어의 한 멤버가 제작사를 상대로 전속계약 무효소송을 제기하였고 2010년 법원은 1심에서 계약은 무효라는 판결을 내리기도 하였다. 이후 소송은 취하되었지만 사회적 파장은 컸다. 유사한 일이 동방신기에서도 있었다. 이런 저항은 장기간 투자에 따른 장기간 수익환수가 사회적 저항으로 점차 어려워질 가능성이 있음을 시사하는 것이다.

<그림 22> 슈퍼주니어 멤버에 의한 소송



소장 접수증명원

2009. 12. 21.

위 증명합니다.

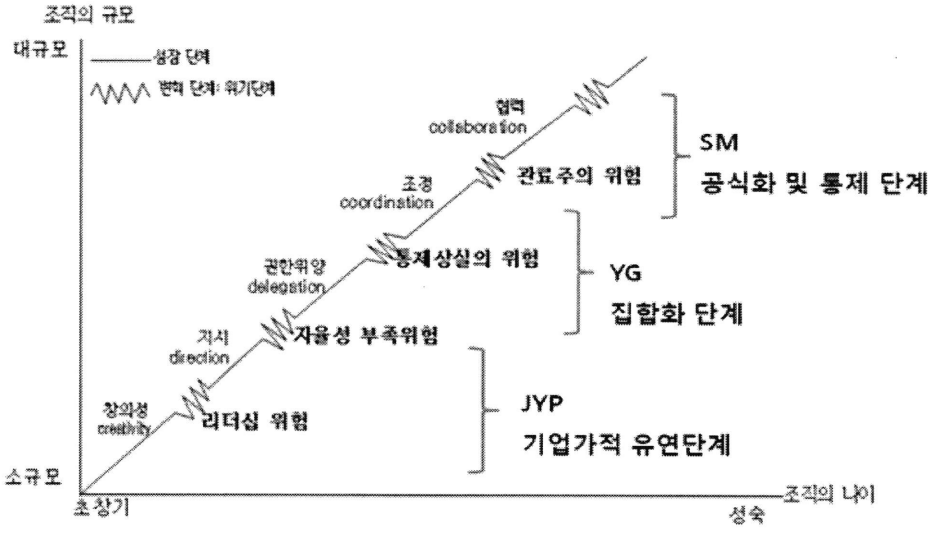
2009. 12. 21

서울중앙지방법원

(2) 조직수명주기상의 위험

한국의 대표적인 엔터테인먼트사인 SM, YG, JYP는 자신들의 고유한 경영방식을 가지고 있다. 그런데 이들 경영방식은 다른 한편에서 볼 때 특유한 위험에 노출되어 있기도 한다. SM의 경우는 공식화 및 통제단계에 진입하고 있는 기업이다. 기업에 있어서 공식화와 통제는 경영의 효율을 높여주는 긍정적인 효과가 있다. 하지만 이것이 지나치게 되면 부정적인 효과를 나타내기도 한다. Greiner(1972)는 이것을 관료주의의 위험이라고 하였다. YG는 전문가 집단의 커뮤니티에 의한 집합화 단계에 진입했다. YG 역시 자체적인 위험에 노출되어 있다. 커뮤니티를 기반으로 하는 경영은 조직문화에 의한 통제방식을 사용하게 된다. 구성원들 간의 자율적인 통제가 이루어지는 경우는 문제가 없으나 그렇지 않은 경우 통제상실 이라는 위험에 빠질 수 있다. JYP는 리더 개인의 역량에 의하여 운영되고 있는 기업이다. Greiner(1972)는 이 경우 리더십의 독단에 의한 위험에 빠질 수 있다고 경고하고 있다.

<그림 23> 조직 수명주기와 기업의 위험[73]



73) Greiner, L. E. (1972) 참고

2) 산업의 제도화에 따른 유사화(isomorphism) 위험

K-Pop 산업 자체가 갖는 위험도 있다. 가장 큰 위험은 서로 비슷해지는 유사화 현상이다. K-Pop 산업에서도 이런 현상이 일어나고 있다. <표 18>은 1990년~2012년까지의 한국의 아이돌 그룹과 이들의 소속 제작사에 대한 정보를 제공하고 있다. <표 18>을 통해 아이돌 그룹의 유사화 현상을 관찰할 수 있다. 1992년~1999년까지의 아이돌 그룹의 특징은 보이그룹, 걸그룹 그리고 혼성 그룹 등의 다양한 모습으로 나타나고 있다. 전체 41개 그룹 중 혼성 그룹이 10개에 이른다. 그룹 인원수의 경우는 2인에서 8인에 이르고 있다. 2인 그룹이 11개, 3인 그룹이 12개, 4인 그룹이 7개, 5인 그룹이 9개, 6인 그룹이 2개, 7인 그룹 1개 그리고 8인 그룹이 1개로 나타나 주로 2인과 3인을 중심으로 한 소그룹이 많았음을 알 수 있다. 그룹의 인원수가 적을수록 1인당 역할부담이 커진다는 측면에서 이 시기의 그룹 가수들은 가창력에 많은 무게중심을 두고 있었음을 읽을 수 있다.

2000년~2004년 기간 동안은 32개의 그룹이 배출되었다. 이중 혼성 그룹은 관찰도지 않는다. 2인 그룹이 3개, 3인 그룹과 4인 그룹은 각 11개와 12개 그리고 5인 그룹이 6개로 나타나고 있다. 2000년 이전에 비하여 그룹 규모가 3인과 4인을 중심으로 커졌음을 알 수 있다. 이는 그룹 내 역할이 점차 세분화되고 있음을 말해주는 것이다. 2005년~2009년까지는 41개 그룹이 등장하였다. 이중 혼성 그룹은 1개이다. 2인 그룹이 2개, 3인 그룹이 5개, 4인 그룹이 9개 5인 그룹이 12개 6인 그룹이 7개, 7인 그룹이 2개 그리고 8인 이상 대형 그룹이 4개다. 이전에 비하여 그룹의 인원수가 대폭 증가하기 시작하였다. 주로 4인과 5인 그룹의 수가 많으나 6인 이상의 대형 그룹이 눈에 띠게 늘기 시작하였다. 2005년 이전까지보다 다양한 퍼포먼스 중심의 그룹이 증가하고 있음을 말해준다. 2010년~2011년의 특징은 배출되는 그룹의 수가 폭발적으로 늘었다는 점이다. 2년동안의 배출그룹이 무려

48개에 이른다. 그룹 당 인원수의 추이는 좀 더 커져 4인~6인 그룹의 비중이 가장 높다. 2인 그룹이 2개, 3인 그룹이 7개, 4인 그룹이 10개, 5인 그룹이 12개, 6인 그룹이 8개, 7인 그룹이 6개, 9인과 10인 그룹이 각 2개와 1개로 나타나고 있다.

2005년 이후의 특징은 한 마디로 대형화와 역할 세분화다. 2005년 이후 나타나기 시작한 대형 그룹의 추세는 2010년 이후에도 지속되고 있다. 이는 그룹 내 가수들의 역할이 매우 잘게 분화되고 있음을 의미하는 것으로 아이돌 그룹이 2000년대 이전의 가창력 중심에서 다양한 볼거리 중심으로 진화되고 있음을 나타내는 것이다. 이러한 현상은 겉으로는 다양성의 증가를 가져온 것으로 해석될 수도 있지만 실제로는 가수 개개인의 노래를 통한 특징을 잘 나타나지 못하게 하는 단점도 제공하고 있다. 특히 많은 구성원들을 축으로 한 군무방식을 모든 그룹들이 사용함에 따라 아이돌 그룹의 획일화 현상에 대한 우려는 점차 높아지고 있다.

<표 18> 2005년 이후의 아이돌 그룹과 이들의 소속 제작사[74]

데뷔	이름	인원	구성
2005	슈퍼 주니어	13	남
	가비 엔제이	3	여
	아이써틴	13	여
	파란	5	남
	레드 삭스	5	여
	퍼퓸	3	여
	엘피지	4	여
	소울 스타	3	남
	더블에스오공일	5	남
	천상지희 더 그레이스	4	여
2006	배틀	6	남
	빅뱅	5	남
	타이푼	3	혼
	씨야	3	여
	브라운 아이드 걸스	4	여
2007	초신성	6	남
	소녀시대	9	여

	F.T. 아일랜드	5	남
	카라	4	여
	원더걸스	5	여
	베이비 복스 리브	5	여
	블랙 펄	4	여
2008	유키스	7	남
	스매쉬	6	남
	에이스타일	6	남
	샤이니	5	남
	투에이엠	4	남
	투피엠	6	남
	다비치	2	여
2009	레인보우	7	여
	시크릿	4	여
	제이큐티	4	여
	햄	4	여
	슈아이	5	남
	엠블랙	5	남
	비스트	6	남
	에프엑스	5	여
	티아라	6	여
	포미닛	5	여
	투애니원	4	여
	점퍼	2	남
	애프터스쿨	8	여
2010	지피 베이직	6	여
	브이엔티	3	여
	베베 미뇽	3	여
	터치	7	남
	남녀공학	10	혼
	달마시안	6	남
	나인뮤지스	9	여
	오렌지 캬라멜	3	여
	걸스데이	5	여
	틴탑	6	남
	미스에이	4	여
	인피니트	7	남
	씨스타	4	여
	대국남아	5	남
	씨엔블루	4	남
	포커즈	4	남
	제국의아이들	9	남
	에스엠 더 발라드	4	남
2011	뉴에프오	5	여
	씨리얼	5	여
	더블에이	5	남
	마이네임	5	남
	에이프릴키스	6	여
	비비보이즈	3	남
	스텔라	4	여

	쇼콜라	5	여
	블레이디	4	여
	비오엠	4	남
	히트	6	남
	스윙클	5	여
	엔트레인	5	남
	보이프렌드	6	남
	스피넬	2	여
	비원에이포	5	남
	엑스파이브	5	남
	천상지희-다나&선데이	2	여
	애프터스쿨 레드	4	여
	애프터스쿨 블루	4	여
	에이핑크	7	여
	블락비	7	남
	브레이브걸스	5	여
	라니아	7	여
	치치	7	여
	벨라	3	여
	코인잭슨	6	여
	피기돌스	3	여
	달샤벳	6	여
	클로버	3	혼
2012	이엑스아이디	6	여
	스피카	5	여
	비에이피	6	남
	엑소케이, 엑소엠	12	남
	비티스윙	4	여
	뉴이스트	5	남

참고로 다음은 소녀시대의 멤버별 역할분화를 보여주고 있다.

태연 : 리더 메인보컬 / 제시카 : 메인보컬 / 써니 : 보컬 / 티파니 : 보컬 / 효연 : 서브보컬, 메인댄서, 메인래퍼 / 유리 : 보컬, 리드댄서 / 윤아 : 보컬, 리드댄서 / 서현 : 리드보컬[75]

이러한 역할분담은 많은 아이돌 가수로 인해 다양한 캐릭터를 경험할 수 있다는 장점을 준다. 하지만 최근 대부분의 아이돌 가수 그룹은 소녀시대와 유사한 포맷을 사용하고 있다. 이로 인해 아이돌 가수 그룹 간의 차별성은

74) 위키피디아 (http://ko.wikipedia.org)
75) 위키피디아 (http://ko.wikipedia.org)

점차 떨어지고 있고 개별 가수들의 캐릭터들이 기억되지 못하는 악순환에도 시달리고 있다.

DiMaggio and Powell(1983)에 의하면 한 산업 내의 주체들은 시간이 지나면서 서로 유사해지는 성향을 가지게 된다고 주장하였다. 세 가지 이유 때문이다.

- 강압적 유사화(Coercive isomorphism) : 당연히 그러해야 한다는 업계의 통념과 이것을 벗어날 경우 유무형의 벌에 직면하게 되는 환경으로 인한 유사화.

- 모방적 유사화(Mimetic isomorphism) : 산업 내 주체들 간의 상호 모방에 따른 유사화.

- 규범적 유사화(Normative isomorphism) : 전문가들의 이동에 의한 유사화.

위의 세 가지 이유가 아이돌 산업에서도 작동하고 있다. 90년대의 소규모 아이돌 그룹이 2000년대 들면서 중규모화 되었고 2005년 이후에는 대부분의 아이돌 그룹들이 대형화하는 획일적 추세를 따라가고 있다. 가수들의 역할이 노래에서 댄스 등으로 분화함에 따라 가창력에 대한 시비가 늘고 있으며 여기에 일렉트로닉 사운드와 랩의 활용으로 아이돌 그룹의 이미지는 매우 유사해지는 현상들이 가속화되고 있다.

제 7절 K-Pop 산업의 지속가능성 유지를 위한 제언

1. 기업관점의 제언

1) 육성형 탐험과 시장형 탐험의 결합

K-Pop이 지속적으로 성장하기 위한 조건은 다양성을 유지하는 것이다. 현재 한국의 K-Pop은 다양성이 소진되는 국면으로 진입하고 있다. 이유는 한국의 제작사들이 서로 유사한 방식으로 아이돌 그룹을 만들어 내고 있기 때문이다. '캐스팅-훈련-제작-론칭'이라는 구조를 대부분의 제작사들이 사용하고 있으며 이들 제작사들은 캐스팅, 훈련, 제작과정에서 유사한 필터링 체계를 구축하고 있어 다양성을 가질 수 있는 시스템 구축을 어렵게 하고 있다.

한국의 K-Pop이 다양성을 가지기 위해서는 일률화 된 탐험구조에 변화가 있어야 한다. 현재의 탐험구조는 육성형 탐험구조다. K-Pop이 다양성을 유지하기 위해서는 여기에 시장형 탐험구조를 접목하는 시도가 필요하다. 시장형 탐험이란 시장이 가수를 육성하는 체계를 의미한다.

최근 싸이 열풍은 시장형 탐험이 얼마나 중요한지를 보여주고 있다. 싸이는 <강남스타일>이라는 노래와 말춤이라는 코믹한 주제로 세계를 달구고 있다. 싸이가 소속된 YG는 아이돌 그룹 제작사이다. 이곳은 육성형 탐험구조를 가진 곳이지만 싸이의 영입으로 시장형 탐험구조의 가능성을 보여준 곳이기도 하다. 시장형 탐험구조는 여러 가지 장점이 있다. 첫째는 시장은 다양성의 제약을 받지 않는다는 장점이 있다. 두 번째는 제작사 입장에서 볼 때 탐험비용이 최소화되는 장점이 있다. 물론 단점도 있다. 시장형 탐험구조로는 가수에 대한 통제력이 떨어져 제작사의 일관된 이미지를 만들거나 가수에 대한 장기계약을 통한 수익창출을 어렵게 할 수 있다. 하지만 한국의 K-Pop

이 현재와 같은 유사성을 강화하는 방향으로 나아간다면 차별성 약화로 인한 쇠퇴의 길을 걸어갈 수밖에 없다. 이에 대한 유일한 수단은 시장형 탐험과 육성형 탐험의 이중적 구조를 동시에 확립하는 길이다.

2) 다양한 유통체계 출현에 따른 정합성 높은 비즈니스 모델의 설계

현재 한국의 음악시장은 여기에 참여하는 주체들 간의 참예한 이해대립을 보이고 있다. 대립의 근원에는 크게 두 가지 이슈가 있다. 하나는 음원의 가격에 대한 논란이다. 한국의 경우 음원 가격이 미국에 비하여 매우 저렴하다. 2013년부터 현재의 정액제 가격제도가 완화되어 종량제 가격제도가 도입되고 음원가격도 상향 조정되는 등의 노력이 이루어지고 있어 문제해결을 위한 방향으로 논의가 이루어지고 있다. 다른 하나는 음원수익에 대한 배분구조를 어떻게 가져갈 것인가이다. 생산자와 서비스 제공자 사이의 배분이 생산자에 매우 불리하게 되어 있다는 것이 생산자들의 주장이다.

두 번째 주장에 대하여 본 연구에서는 다른 시각의 제시하고자 한다. 유통망 역시 하나의 시장이다. 시장에서 시장가격을 논하기 위해서는 생산자와 서비스 제공자 사이의 협상도 중요하지만 보다 중요한 것은 생산자 시장이 자유스러운 경쟁을 하고 있는 것처럼 유통시장도 자유스러운 시장경쟁을 하도록 하는 것이 중요하다.

이러한 움직임이 다행스럽게 국내 시장에서 감지되고 있다. 최근 새로운 유통시도가 이루어지고 있는 것이 반증이다. 몇 가지 방식이 시도되고 있다.
- 음원 직거래 장터의 시도가 있었다. 음악가들의 생활협동조합인 자립음악생산자모임이 운영하는 'Songfair 프로젝트'가 이것이다. 소비자들에게 음원을 1:1 이메일 형식으로 제공하는 방식으로 판매수익의 90%를 음악가에게 돌려주는 방식이다. 음악가들은 자신의 음원 가격을 결정할 수 있는 권리를

가지고 있다.

- 오픈 마켓 방식도 시도되고 있다. 현대카드의 온라인 음악 사이트 '현대카드 뮤직'이 좋은 예이다. 일종의 '음원 프리마켓'으로 한국음악저작권협회와 한국음악실연자협회에 내는 저작권·실연권료 14%와 사이트 운영수수료 6%를 뺀 80%를 가수에게 돌려주는 수익 배분방식을 사용한다. 네오위즈인터넷이 출범시킨 '벅스 캐스트'도 유사하다. 음원 오픈마켓으로 수익의 80%를 창작자나 가수에게 돌려준다. 인디 밴드 등 250여 팀이 음악을 올리고 있다. 곡당 100원에서부터 1,000원까지 다양한 가격으로 올리고 있다. 무료도 있다.

- 애플의 '아이튠즈' 방식도 시도되고 있다. KT는 애플의 '아이튠즈'와 유사한 음반 유통사인 '지니'를 출범시켰다. SM, YG, JYP, 미디어 라인, 스타제국, 유니온캔, 뮤직팩토리로 이루어진 KMP홀딩스와 공동으로 클라우드형 음악 서비스를 시작한 것이다. 제작사와 가수들에게 돌아가는 수익은 70% 수준에 이른다. 단일 음원뿐만 아니라 뮤직비디오와 화보 등도 포함되는 패키지 상품도 제공된다. 일단 지니는 성공적인 런칭을 하였다. 서비스 론칭 2개월인 2012년 6월말 기준 구글플레이의 음악 앱 누적 다운로드에서 음원서비스 업체 1위인 멜론에 이어 2위를 차지하였다. 여기에는 '지니팩'이라는 프로모션이 큰 역할을 하였다. 월 4,000원으로 150만여 음원을 무제한 스트리밍으로 들을 수 있는 상품이다. 지니팩 가입자가 50만을 넘어서고 있다. 지니팩 이외에도 비용을 지불하지 않고 음원을 다운받을 수 있는 '스폰서존'도 인기다. 이곳은 스폰서 기업들이 비용을 대신 지불하는 시스템으로 운영된다. 스폰서존에 공개된 곡들을 중심으로 매월 40곡까지 다운로드를 받을 수 있다. 또한 모든 음원을 3번까지 무료로 들을 수 있는 시스템도 갖추고 있다. 미리듣기 수준이 아니라 전곡을 들을 수 있다.

하지만 이러한 노력이 긍정적인 측면만을 가지고 있는 것은 아니다. 가장 강력한 방법인 KT의 지니 역시 문제에서 자유스럽지 못하다. 지니의 성공적 론칭 뒤에는 무제한 스트리밍이 가능한 지니팩과 스폰서존 그리고 전곡을 미리 들을 수 있는 서비스 등의 프로모션이 존재하고 있다. 이런 방식은 사실 기존의 서비스업체들이 취하는 정액제 저가형 상품과 크게 다르지 않거나 공짜경제의 무료 형태를 띠고 있다.

지니 출범의 성격 상, 이런 방식을 지속하기는 어렵다. 향후 이런 서비스가 사라지고 음원가격이 올라갈 경우 소비자들의 강력한 가격저항에 부딪칠 가능성이 높다. 기존의 음원서비스사가 제공하는 음원 값에 비하여 새롭게 전개되고 있는 유통망의 음원가격은 상당히 높다. 예를 들면 지니의 경우 곡당 가격이 100~600원 사이이고 제작사가 음원가격을 결정할 수 있는 구조로 설계되어 있다. 신곡은 600원 그리고 구곡은 100원 정도에서 가격을 지불할 것으로 알려지고 있다. 이렇게 되면 매력적인 비즈니스 모델을 만들어 내기 쉽지 않다. 소비자 입장에서 보면 기존의 서비스방식에 비하여 동일한 노래를 비싼 가격에 사야하는 구조다. 그리고 다른 서비스 업체에서는 보다 저렴한 가격으로 구매할 수 있는 것을 비싸게 사야하는 이중구조로 인한 혼란도 야기될 수 있다.

이런 새로운 방식의 시도가 성공하기 위해서는 단순히 음원가격 올리기라는 근시안적 시각에서 접근되어서는 안 된다. 가장 중요한 것은 새로운 유통방식이 기존의 유통방식과 차별화를 가져야 한다. 그 중의 하나로 새로운 유통망의 경우 새로운 상품으로 구성되어야 하는 점을 들 수 있다. 소비자들은 같은 곡을 보다 저렴한 곳에서 살 수 있는 기회를 두고 비싼 곡을 사려고 하지 않는다. 따라서 비교적 고가의 음원을 판매하기 위해서는 신곡과 같은 희소성이 있는 곡들이 새로운 유통망에 올라와야 한다. 이곳을 통해 신곡에 대한 평가가 이루어지고 유통이 되는 체계가 구축되어야 한다. 가격 또한 소

비자들이 과도한 부담을 느낄 정도로 구성되어서는 안 된다. 많은 경우 미국과 한국의 음원가격을 일대일로 비교하는 우를 범하고 있다. 이는 양국의 음원서비스에 대한 역사적 흐름, 정부의 정책 그리고 경제수준에 대한 이해를 하지 않음에서 오는 문제다.

구곡에 대하여는 기존의 경쟁자와 경쟁할 수 있는 수준의 가격이 되어야 한다. 현재 제작사들과 가수들이 겪는 문제는 음원가격 자체의 저렴성 뿐 만 아니라 수익에 대한 불공정한 배분의 문제를 포함하고 있다. 따라서 음원가격의 문제는 장기적인 과제로 하고 우선 수익배분 모델을 점차적으로 개선하는 것을 일차적인 목표로 접근하는 것이 매우 중요하다. 예로, 처음에는 기존 서비스 업체와 유사한 가격구조와 일부 개선된 배분방식으로 시작하여 기존 유통체계와 충분한 경쟁이 되는 시기에 중장기적으로 배분의 문제를 좀 더 개선해 나가는 방식을 사용하면 기존 서비스업체와의 경쟁도 가능하고 또한 기존 업체를 협력으로 이끌어 낼 수 있는 방식이 될 수 있다. 소비자의 저항이 큰 비즈니스 모델은 절대로 성공하기 어렵다.

3) 조직의 위험 시그널에 반응

한국을 대표하는 제작사 SM, YG, JYP사의 성공은 매우 고무적이다. 이들이 한류의 성공에서 차지하는 비중은 절대적이며, 그만큼 영향력도 매우 크다. 하지만 이들 역시 잠재적 문제를 가지고 있다. 앞에서 살펴 본 조직수명주기에 의한 위험이다. 이를 다시 요약하면 다음과 같다.

- SM : 관료화에 의한 과도한 통제위기
- YG : 문화통제의 지속가능성에 의한 위기
- JYP : 개인 리더에 의한 리더십 위기

물론 어떤 기업도 위험에 처할 수 있다. 문제는 위험징후를 얼마나 빨리 감지하고 신속하게 대응을 하는가이다. Weitzel and Johnson(1989)에 따르면 기업이 위험에 처하여 쇠퇴하기 까지는 5단계를 거친다고 한다. 무시→ 무조치→오류조치→위기→해체의 단계다. 이들의 연구에 의하면 많은 기업들이 위기의 단계에 들어서서 근본적인 조치를 생각한다고 한다. 하지만 이때는 너무 늦다. 위험의 징후가 포착되는 순간부터 이에 대한 조치를 하여야 한다. 불행히도 많은 기업들은 이를 무시하는 경향이 있다. SM, YG, JYP사 역시 이러한 우를 범하여서는 안 된다.

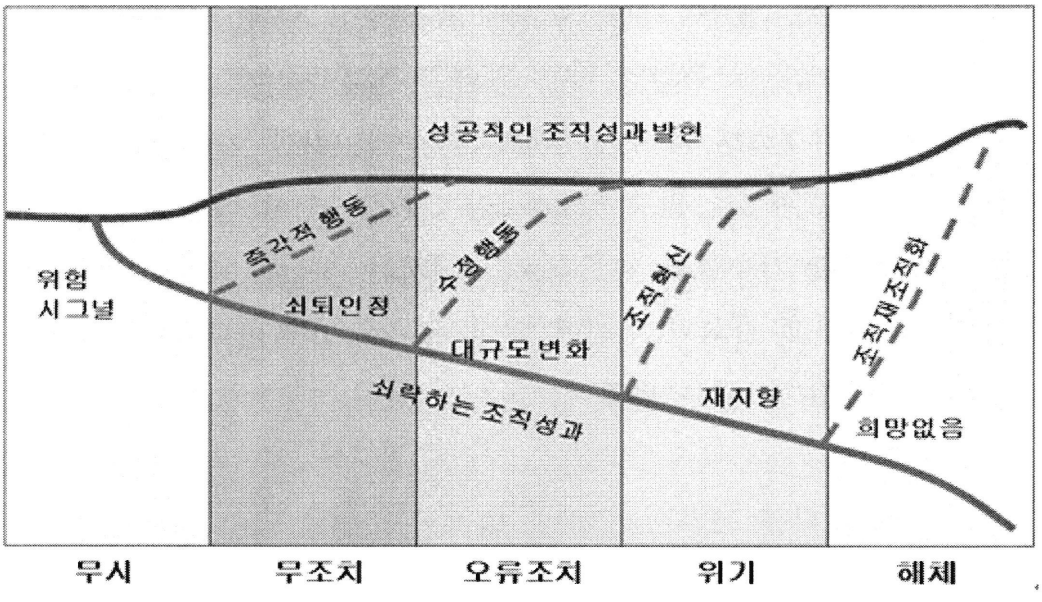
우선 SM의 경우는 관료화의 진행속도가 빠르다. SM은 기본적으로 규칙에 의한 통제방식을 따른다. 그 예가 계약에 의한 가수들의 엄격한 통제다. 물론 다른 제작사들의 경우도 계약이라는 관행을 거치게 된다. 하지만 유독 SM의 경우 가수들과의 계약에 의한 문제에 부딪치고 있다. 이것은 통제의 허술에 의한 문제가 아닌 근본적인 다른 위험을 예고하고 있다. SM의 경우 관료통제로 인해 제작시스템 상의 효율성을 취득하였지만 가수들과 함께하는 방식에 있어서는 효과성을 잃고 있음을 의미한다. SM이 취할 수 있는 하나의 방향은 육성되는 가수들을 파트너로 인식하는 것이다. 이는 참여하는 가수들의 경제적 그리고 사회적 인기에 의한 동기에 더하여 이들의 실질적인 성장 동기를 자극할 수 있는 방법이다.

YG의 모델은 커뮤니티를 근간으로 한다. 따라서 이곳의 가수들은 조직문화의 가치에 의하여 자율적으로 통제하는 방식을 가지고 있다. 이러한 방식은 비교적 소규모의 기업에서 가능하다. 하지만 현재 YG는 성장하는 국면에 존재하고 있다. 이는 일정한 표준화(공식화)장치가 필요함을 의미한다. 다른 말로하면 조직의 효율성을 최소한 유지할 수 있는 시스템화의 진전이 필요하다. 커뮤니티 기반의 시스템은 가치 상실이 잃어날 경우 급격히 붕괴하는 속성이 있다. 이를 막기 위해서는 일정한 시스템 규칙에 의한 타율규제방식이

필요하다.

JYP의 경우는 개인 리더에 의한 통제가 이루어지는 방식이 사용되고 있다. 제작과정 전반에 걸쳐 리더의 영향력은 매우 크다. 하지만 이것은 상당한 위험을 초래할 수 있다. 가장 우려되는 것은 리더 부재라는 위급사태 발생 시 큰 문제에 노출될 수 있다. 기업을 운영하는 구심점이 약화되면 구성원들의 대응능력이 떨어지기 때문이다. JYP가 취할 수 있는 진로는 YG의 커뮤니티 기반 모형이다. 모든 제작과정에서 리더의 간섭량을 줄이고 필요한 권한을 위양함으로 구성원들의 역량을 키워주어야 한다. 리더 자신을 조직의 구심축으로 삼는 것이 아니라 지원자로서의 역할로 전환하는 것이 바람직하다.

<그림 24> 기업의 쇠퇴과정[76]



76) Weitzel and Johnson (1989)

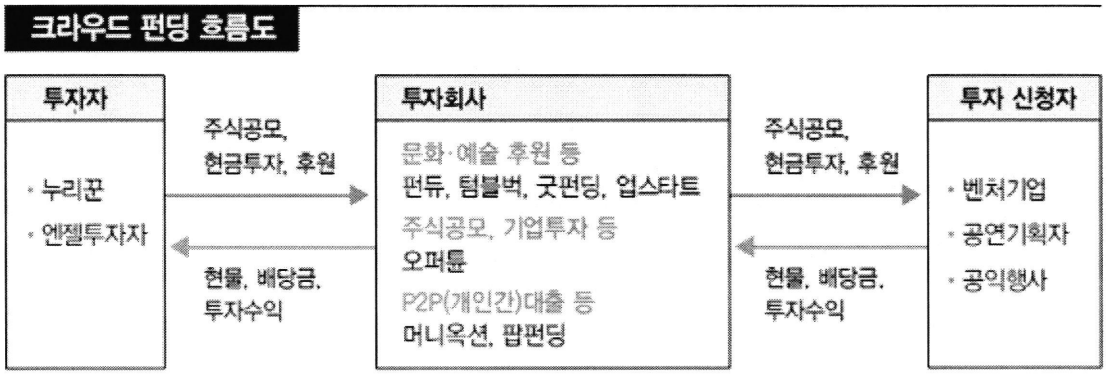
2. 정부관점의 제언

- 탐험비용의 분산화와 크라우드 소싱의 활용 환경의 마련

한국의 K-Pop제작은 기본적으로 육성형 탐험으로 매우 많은 비용을 가수 육성에 쏟고 있다는 결정적인 단점을 가지고 있다. 이러한 문제는 제작사의 영세화를 유도할 뿐만 아니라 SM, YG, JYP와 같은 대형 제작사에게도 많은 부담을 줄 수밖에 없다. 과도한 탐험비용은 가수들에 대한 장기간의 통제를 필요로 한다. 이를 통해 투자비를 회수하지 않으면 안 되는 구조이기 때문이다. 이는 가수와 사회의 저항을 불러일으키는 악순환 구조를 만들어내게 된다.

본 연구에서는 이를 방지하기 위하여 탐험비용을 분산화할 수 있는 제도적 접근을 제안하고자 한다. 핵심은 크라우드 펀딩(crowd funding)을 제작사들이 할 수 있는 여건을 정부가 만들어 주는 것이다. 크라우드 펀딩이란 벤처캐피탈과 같은 전문적인 펀딩회사가 아닌 국민들로부터 소액으로 투자를 받는 방식을 말한다. <그림 25>가 이에 대한 개념도를 보여준다.

<그림 25> 크라우드 펀딩[77]



77) 한겨레 (www.hani.co.kr)

미국에서는 크라우드 펀딩을 법제화하고 있다. 최근 미국에서는 JOBS라는 법이 미정부에 의하여 승인되었다. JOBS는 신생 기업에 대한 규제 완화와 크라우드 펀딩을 법적으로 허용하는 내용을 담고 있는 법안이다. <표 19>는 JOBS 법안의 내용을 보여주고 있다.

<표 19> JOBS 법안[78)]

▪ JOBS(Jumpstart Our Business Startups) Act 법안 주요 내용

구분	내용
신생 기업에 대한 공시 및 회계감사 규제 완화	• 매출 10억 달러 미만의 기업을 신생 기업으로 정의하고, IPO 이후 5년간 공시 면제 • SEC에 등록해야하는 법인의 주주 수 요건을 500인 이상에서 2,000인 이상으로 개정
일반투자자 대상의 광고 및 투자권유를 허용	• 일반투자자 대상의 광고와 투자권유를 허용하는 내용을 SEC에 위임하여 Rule 506 개정
크라우드펀딩 허용	• 소액공모에 대해 증권신고서 제출의무를 면제하는 규정에서 연간 자금조달 한도액을 5백만 달러에서 5천만 달러로 증액 • 인터넷과 SNS를 활용한 크라우드펀딩 플랫폼을 통한 거래 허용(법적인 자격요건 존재) • 사업 건당 최대 1백만 달러 한도로 투자자의 연수입 또는 순자산에 따라 투자금액에 제한 (10만 달러 미만인 경우 최대 2,000달러, 10만 달러 이상이면 연소득의 10%까지 가능)

자료 : U.S. Government Printing Office, 하나금융경영연구소

K-Pop에 있어서 크라우드 펀딩은 탐험비용을 대폭 낮춰줄 수 있다. 소액 투자자들에게 투자 이후 배당을 줄 수도 있지만 투자자들을 위해 특별히 제작된 CD나 입장권 등의 현물로도 투자유인을 줄 수 있기 때문이다. 국내에서도 크라우드 펀딩이 소개되고 있으나 아직 실적은 미미한 편이다. 이유는 제도적으로나 사회적으로 서로를 신뢰할 수 있는 여건이 만들어지지 않았기 때문이다.

우선 크라우드 펀딩이 성공하기 위해서는 제도적 그리고 법적인 뒷받침이 필요하다. 미국의 JOBS 같은 법제화가 선행되어야 다툼이 있을 경우 투자자를 보호할 수 있는 장치를 마련할 수 있다. 또한 크라우드 펀딩을 개별 기업이 받는 방식은 바람직하지 않다. 대규모 제작사의 경우는 가능할 수 있지만 영세한 제작사들은 이 방식을 통해 펀딩을 받는 것은 불가능하다. 이들 기업들에 대한 신뢰가 낮아 펀딩 자체가 실패할 가능성이 높다. 이를 방지하기

78) 하나금융경영연구소 (www.hanaif.re.kr)

위해서는 K-Pop에 참여하는 다양한 제작사들의 신뢰할 만한 조합구성이 필요하다. 조합의 신뢰를 통하여 투자를 받을 수 있는 여건을 마련하여야 하며 이 기구를 통하여 투자금 분배 등이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 투자를 받은 제작사는 신인 아이돌 그룹의 성장과정을 투자자에게 공개하는 장치를 통하여 투자자의 관심을 붙드는 노력이 필요하다.

제 4장 한류 마케팅 프로세스의 현황과 미래 전략

제 1절 연구의 개요

1. 연구의 목적 및 범위

본 연구의 목적은 한류 마케팅 프로세스를 정의하고 향후 한류 상품의 마케팅을 체계적으로 분석하기 위한 기본 틀을 제시하는 것이다. 오늘날 한류의 성공과 함께 다양한 분석이 행해졌으나, 기존 연구들은 성공 요인에 관해 결과론적인 측면에 집중된 경우가 대부분이며 실질적인 한류 진출 이전시점의 전략 수립에 참고하기에는 어려운 경우가 많았다.

따라서 한류의 지속적인 성장을 위해서는 보다 체계적인 전략 도출 프로세스가 필요한 바, 본 연구에서는 이른바 3C와 STP, 그리고 4P로 구성된 마케팅 프로세스를 한류에 적용하여 한류 상품의 정교하고 체계적인 분석 방법을 제시하였다. 또한 각 장에서 한류 마케팅 사례를 통해 한류 마케팅 프로세스의 적용 예를 제시하고 핵심 성공 요인(Key success factor)을 도출하였다. 한편 기존의 경영학 이론을 통해 한류의 확산 방안을 연구하고 이에 따른 전략적 시사점을 제시하였다.

자료 수집을 위해 SM엔터테인먼트, YG엔터테인먼트의 주요 마케팅 담당자와 현장 인터뷰를 진행하였으며, 2차 자료 수집은 한국경제연구원, 한국문화산업교류재단, 한국콘텐츠진흥회, 국제무역연구원 등의 보고서 자료와 신문 보도 자료를 활용하였다.

2. 한류 마케팅 프로세스의 정의

본 연구에서는 한류 마케팅 프로세스로 3C 분석, STP전략 수립, 4P계획 수립의 세 단계를 제시하였다.

첫 번째 단계인 **3C분석**은 한류 상품을 둘러싼 거시적·미시적 환경을 분석하는 단계로, 한류 진출 사업의 주체인 기업(Company)과 한류상품의 경쟁자(Competitor) 및 한류 소비자층(Customer)에 대한 분석을 주로 다룬다.

두 번째 단계인 **STP 전략 수립**은 시장세분화(Segmentation), 표적시장의 결정(Targeting), 포지셔닝 전략(Positioning)의 세 과정으로 구성되어있다. 이 단계에서는 국가별·문화별로 전체 한류 시장을 세분화하고, 세분화한 몇 군데의 시장을 집중적으로 공략하기 위해 표적 시장 내 목표고객의 머릿속에 경쟁제품과는 다른 차별적인 특징을 인식시키기 위한 마케팅 전략을 제시한다.

한류 마케팅 프로세스의 마지막 단계인 **4P계획 수립**은 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place) 및 촉진(Promotion)과 관련한 구체적인 실행 계획 수립 전략을 말한다. 이 단계에서 비로소 한류 상품의 구체적인 속성과 진출 및 홍보 방안을 결정하게 된다.

<표 20> 한류 마케팅 프로세스의 단계별 목표 및 결정 사항

환경분석	**3C**			
	Customer -시장조사를 통한 고객니즈·행동이해	**Company** -강·약점 분석 -제품라인업 구성	**Competitor** -경쟁사 제품 및 고객 이해 -경쟁 우위 분석	
마케팅전략 수립	**S-T-P**			
	Segmentation -세분화 기준 선정 -세분시장 프로파일 개발	**Targeting** - 세분시장 평가 - 타겟고객의 선정	**Positioning** -브랜드 아이덴티티 확립 -포지셔닝 전략 도출	
실행계획 수립	**4P 믹스**			
	Product - 상품 속성, 포장, 디자인, 품질 결정	**Price** - 가격책정 - 버저닝, 번들링	**Place** - 유통구조 설계 - 유통, 판매전략	**Promotion** - 광고, PR, SNS 등 고객 커뮤니케이션

제 2절 한류 마케팅 프로세스 (1) 3C 분석

기업과 관련된 내·외부적 환경을 분석하는 단계인 3C분석은 고객층 내에서 경쟁사 대비 자사의 역량을 극대화하기 위한 사전 분석 활동이라 할 수 있다.

3C 분석의 첫 번째 요소인 **기업(Company) 분석**에서는 연예기획사 입장에서 기업 목표를 검토하고 기업이 지닌 인적, 물적, 기술적 자원과 관련한 상황을 파악하는 것을 목표로 한다. 또한 주요 기업들의 시너지 효과를 분석하는 것도 이 단계에서 수행되어져야 한다.

두 번째 요소인 **경쟁자(Competitor)분석**에서는 한류 상품의 경쟁자를 정의하고 경쟁자 대비 우위요소를 파악하며 나아가 새로운 경쟁자의 진입가능성을 파악하는 것을 목표로 한다.

마지막 요소인 **고객(Customer)분석**에서는 체계적인 시장 조사를 통해 국가별·문화별 한류 소비행태의 차이를 이해하는 것을 목표로 한다.

1. Company 분석: 한류 진출을 중심으로

1) SM엔터테인먼트

SM엔터테인먼트는 아이돌 형 가수와 그룹을 가장 먼저 제작한 기획사로, 체계화된 매니지먼트 시스템을 통해 해외에서 H.O.T, BoA, 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대에 이르는 소속 가수들의 잇단 성공을 이루어 냈다. 한류의 시초라고 할 수 있는 한국 가수의 일본 진출을 최초로 시도한 곳 역시 SM엔터테인먼트였다. 2001년, 소속가수 BoA가 일본 메이저 시장에 진출하여 비즈니스 측면에서 큰 실적을 거두게 되었다. 그 뒤를 이은 동방신기의 성공은 진입 장벽이 높은 일본 보이그룹 시장에서의 성공이라는 점에서 의미가

더욱 컸다. 일본 보이그룹 시장에서는 스마프, 아라시와 같은 초대형 아티스트를 보유한 '자니스'만이 성공한다는 불문율을 해외 아티스트인 동방신기가 처음으로 깨뜨렸기 때문이다. 또한 2010년에는 소녀시대의 성공으로 걸그룹을 중심으로 한 K-Pop 신조류 형성에 앞장을 섰다. 소녀시대의 성공에서 주목할 사실은, 이들의 일본 진출 전략이 BoA의 진출 전략과는 분명한 차이를 보이고 있다는 점이다. 일본 데뷔 당시 완전히 '신인'으로 출발한 BoA와는 달리, 소녀시대의 경우 쇼케이스 시점에서부터 언론의 주목을 크게 받았다.

"소녀시대는 쇼케이스 준비 단계에서부터 '한국에서 온 스타'라는 홍보 전략을 펼쳤습니다. 실제로 이미 유튜브 등을 통해 소녀시대의 일본 내 인지도가 높아져 있는 상황이었습니다." -SM엔터테인먼트 한세민 이사

과거 BoA는 일본 진출 이전에 1년 반 가깝게 일본에 거점을 두고 사전 활동을 준비하는 한편, 현지 음반사인 '에이벡스'에서 제작과 프로모션을 거의 전담하는 형태를 취하였다. 하지만, 최근 소녀시대는 일본이 아닌 국내에 거점을 두고 SM엔터테인먼트의 주도 하에 일본 진출 프로젝트를 진행하고 있다.

현지 국가 내 거점을 두고 오랜 기간 활동을 준비하는 방법은 현지에서의 장기 체류 비용이 클 뿐 아니라, 해당 가수가 국내에서 높은 인기를 얻고 있는 경우 안정적인 국내 수익을 포기하는 기간도 그만큼 길다는 점에서 위험한 선택이 될 수 있다. 반면, 소녀시대 사례와 같이 국내에 거점을 둔 채 유튜브, SNS와 같은 인터넷 매체 및 현지 내 언론과의 효과적인 커뮤니케이션과 홍보를 통해 진출 준비 기간을 최대한 단축시키는 진출 방법은 시간과 비용을 절감할 뿐 아니라 진출 이전부터 인지도를 확보할 수 있다는 점에서 결과적으로 진출 성공 가능성을 높일 수 있다. 이처럼 한류 진출 준비 기간을 효율적으로 단축하는 데에는 연예기획사의 역할이 매우 중요하다. 유튜브와 SNS는 팬들 사이에서 자발적으로 확산되는 성격이 강하지만, 그 과정에

서도 연예기획사는 단순히 음악, 뮤직비디오뿐만 아니라 적절한 '스토리텔링'을 통해 현지 소비자의 관심을 끌 요소를 생산해 내야 한다. 한편 기획사가 보유한 현지 법인을 적극 활용하여 현지 내 음반 및 방송사와의 네트워크를 강화함으로써 진출과 동시에 빠른 확산이 가능한 활동 기반을 마련해야 한다.

2) YG엔터테인먼트

YG엔터테인먼트는 다른 주요 연예기획사에 비해 비교적 늦은 시점에 소속 아티스트의 해외 진출을 시작하였다. 대표 가수인 빅뱅은 이전 아이돌과는 다르게 그룹 내에서 음악 창작이 가능한 시스템을 도입하였다는 점에서 큰 주목을 받았다. YG엔터테인먼트는 제작자의 음악적 개입을 최소화하고 아이돌 그룹 멤버 개인의 역량을 극대화하는 동시에 음악성, 퍼포먼스를 강조하며 패션에 있어 다른 가수들과의 차별화를 도모한다. 또한 소속 아티스트의 그룹 이름이나 로고 디자인, 그리고 패션 콘셉트 등을 정함에 있어 아웃소싱 없이 회사 내에서 자체적으로(in-house방식) 결정한다는 원칙을 고수하고 있다. 이와 같은 'in-house 방식'은 사내 모든 관계자의 의견을 신속히 반영하고 YG만의 고유한 색채와 통일성을 나타낼 수 있다는 장점을 지니고 있다. 하지만 회사 내부에 반드시 특정 업무를 위한 인력과 물리적 공간을 확보해야 하는 제약이 있다. 이에 반해 외부에서 필요한 인력 및 기술을 조달하는 'outsourcing 방식'은 특정 분야의 최고 전문가를 효율적으로 활용할 수 있다는 장점이 있다. YG 역시 회사 규모가 커지고 소속 아티스트가 다양화됨에 따라 현재의 'in-house'와 새로운 'outsourcing' 창구를 활용하는 것 중 어느 방식을 택할 것인가의 중요한 의사결정이 필요할 것이다.

YG의 한류 진출과 관련하여, 지난해 7월에는 일본 최대 기획사인 에이벡스와의 공동 레이블인 'YGEX'를 설립하고 공격적인 일본 프로모션을 진행하기 시작하였다. YG엔터테인먼트는 이를 통해 에이벡스의 전면적 후원 아래

YG 소속 가수들 고유의 음악적 색채를 담은 'YG-Pop'을 일본 내에서 그대로 선보일 수 있게 되었다. 이러한 노력에 힘입어 유튜브가 7월에 발표한 '2012년 상반기 전세계에서 가장 많이 본 K-Pop 뮤직 비디오 톱 10'에서 빅뱅은 10위권 중 4개의 곡을 올리는 등 한류 열풍의 중심으로서 활약하게 되었다. 유튜브 내 인기에 힘입어 최근에는 월드투어 프로젝트인 '얼라이브 캘럭시 투어 2012'를 진행 중이며, 미국에서 총 4만8천여 명의 관객을 동원하여 한국 가수의 관객 동원 기록을 경신하였다.

YG의 한류진출은 소속 가수의 음악, 뮤직비디오, 공연뿐 아니라 MD상품을 통해 다양한 영역에서 이루어지고 있다. 내년 초에는 제일모직과 협력 하에 17~23세를 겨냥한 의류 브랜드를 런칭할 계획이다. YG 가수들의 개성이 깃든 독특한 패션이 세계에서 주목을 받아온 만큼 역동적인 젊은 문화와 아이디어를 통해 패션한류를 이끌어 갈 수 있을지도 기대가 모아지고 있다.

<그림 26> YGEX 런칭 현장



3) JYP 엔터테인먼트

JYP엔터테인먼트는 소속 가수인 비와 원더걸스의 미국 진출을 통해 2000년대에 미주 지역에 K-Pop을 알리는 데에 가장 큰 역할을 수행해왔다. 가장 먼저 유튜브를 통해 세계적으로 K-Pop을 알렸다는 평가를 듣는 연예기획사답게, 글로벌 인재 발굴에도 매우 적극적이다. 매년 글로벌 오디션 등을 통해 국적에 관계없이 실력을 갖춘 인재를 선발하고 있으며 평균 30~40명

의 사내 연습생 중 30%가 미국, 호주, 태국인 등으로 구성되어 있다. 실제로 현재 소속 아티스트로 활동 중인 'Miss A'는 한국인 멤버 2명과 중국인 멤버 2명으로 구성되어 있다. 이와 같이 외국인 멤버를 포함해 그룹을 결성하는 것은 현지 진출 시 가장 큰 문제가 되는 언어의 문제를 해소할 수 있으며, '우리나라 사람이 포함된 가수'라는 인식에서 현지 내 친근감을 형성하는 데에 큰 도움이 된다. 따라서 한류 진출을 염두에 둔 아티스트의 경우, JYP와 같이 발굴 및 육성 단계에서부터 외국인 멤버를 활용하는 전략을 적극 활용해야 한다.

기존의 한류가 일본과 중국을 중심으로 아시아 권역에 머물었다면, JYP엔터테인먼트는 팝의 본고장인 미국에 과감히 도전장을 내밀었다는 점에서 그 역할이 상당하다. 실제로, 원더걸스는 미국 내 빌보드 '핫차트' 100위 권 내에 국내가수로서는 최초로 진입하는 쾌거를 보였으며, 이는 한류의 영역을 넓히며 새로운 시장 개척의 가능성을 증명한 계기가 되었다. 대부분의 연예기획사에서는 소속 가수가 이미 진출해 있거나, 한류 침투도가 일정 수준 이상인 국가를 중심으로 진출을 고려하는 경우가 많다. 이는 기획사 입장에서 기존의 검증된 방법을 활용하여 위험을 최소화하기 위한 당연한 선택으로 보인다. 하지만 현재와 같은 소극적 자세로는 세계 팝시장 내 하나의 '장르'로 자리 잡을 만큼 한류를 성장시켜 보다 큰 해외 시장에서 수익을 올리기가 쉽지 않다. 중국을 포함한 대부분의 아시아 국가에서는 국내와 같이 음반 시장이 계속해서 축소되고 있고 시장 규모가 한정적이기 때문이다. 따라서 이와 같은 한류 진출 지역의 편중을 막기 위해 정부에서는 한류 침투도가 낮은 지역에 진출할 경우를 대비한 시장 조사를 사전에 준비하고 진출 장려금 등의 지원책을 마련하여 한류의 진출 영역을 넓히는 데에 힘써야 한다. 그리고 무엇보다도 세계 각국에 우리나라의 인지도를 높이고 수준 높은 문화를 겸비한 국가 브랜드 이미지를 형성하여 긍정적인 인상을 심는 노력도 계속되어야 할 것이다.

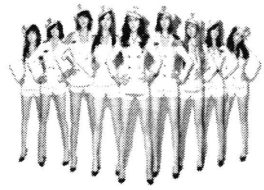
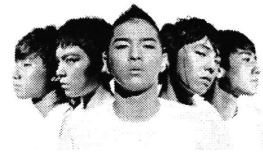
<그림 27> 미국 유명 매거진 'US Weekly'에 소개된 원더걸스



4) 주요 연예기획사 간 비교

아래의 <표 21>에서 보듯이, 위에서 소개한 3대 연예기획사는 소속가수의 트레이닝 방법과 춤스타일, 그리고 추구하는 인재상 등에 있어 각각의 고유한 특색을 지니고 있다.

<표 21> 국내 주요 연예기획사 비교

	SM	YG	JYP
			
설립	1995	1996	1997
설립자	이수만	양현석	박진영
소속가수	소녀시대, 동방신기,샤이니	빅뱅, 2NE1	원더걸스, 2PM
인재상	기본기가 갖추어진 인재	자신만의 개성	스타성
트레이닝	정확한 매뉴얼, 인성교육	자율적으로 실력 키움, 선후배 간 YG Familyship	끈끈한 동료애, 될 때까지 교육
춤스타일	자로 잰 듯한 완벽한 군무	자유롭게 뛰어노는 무대	사랑/이별의대중적 스타일
자회사	SM Japan, SM USA, SM Asia	YG Japan	JYP USA, JYP China, JYP Japan

세 연예기획사의 기업 문화에 대해 SBS의 오디션프로그램 'K-Pop스타'의

한 출연자는 다음과 같이 묘사하였다.

" YG는 쿨하고 패밀리같은 느낌이고 JYP는 열정적이고 모든 일에 관여한다. 모든 일을 조화롭게 참여한다. SM은 자상하고 완벽한 트레이닝을 해준다."79)

이와 같이 SM은 기업 문화에 있어서도 체계적인 SM식 경영 원칙이 지켜져 완벽한 관리와 철저한 교육에 초점을 맞추는 반면, YG는 가족적인 분위기가 강조된다. 그리고 JYP는 소속 가수의 작은 일상에도 관여하는 세심한 문화를 지니고 있다.

아이돌 그룹을 구성하는 데에 있어서 SM이 가장 중시하는 것은 '조합'이다. 걸그룹 멤버들의 비슷비슷한 외모에 대해 얘기하는 사람들이 있지만, 실제로 기획 단계에서는 공통점보다는 차이점을 강조하고자 한다. 소녀시대의 경우, 그룹의 이미지를 좌우하는 '에이스(윤아)', 음악성을 책임지는 '보컬(태연)' 그리고 맑고 순수한 이미지로 호감도를 높이는 '막내(서현)'로 구색을 맞춘 것에서도 알 수 있다.80)

SM이 일본의 대형가수를 참고하여 소속 가수를 기획한다면, JYP는 국내의 우수한 아티스트를 롤모델로 삼아 아티스트를 육성하는 경우가 많다. 실제로 SM을 벤치마킹하면서도 SM의 맹점을 찾아내어 정교한 마무리작업을 통해 아티스트를 배출해 낸다. YG의 경우 회사 차원의 혹독한 트레이닝보다도 개인의 노력이 강조되며 '실력으로 보여주라'는 원칙을 강조한다. 즉, 개인이 가진 스스로의 장점과 개성이 더욱 부각되기 쉬운 구조를 가지고 있다.

이러한 세 기획사의 경영원칙, 문화, 육성방법의 차이는 각 기획사의 소속 가수들의 특징으로 고스란히 나타난다. SM의 대표가수인 소녀시대, 샤이니, 슈퍼주니어 등은 한 그룹 내 많은 수의 멤버가 마치 한 몸인 것처럼 정확하고 완벽한 군무를 소화해 내고 있어 많은 해외 팬들의 감탄을 받고 있다.

---

79) 헤럴드 경제, 2012년 5월 9일자 참조
80) 시사인-고재열닷컴, 2011년 3월 18일

YG는 한 그룹 내에서도 각 멤버의 개성이 뚜렷하며 이들이 자유분방하게 무대를 즐기는 모습이 인상적이라는 평가를 받는다. 한편 JYP는 그룹 내 멤버들의 조화를 강조하며 인간적인 모습을 갖춘 스타를 양성하고 있다. 이와 같이 기획사 별로 소속가수의 콘셉트나 경영 원칙이 뚜렷하게 구분되는 것은 한류 전체로 볼 때 매우 바람직한 현상이다. 이를 통해 소비자들은 기획사별로 다른 이미지를 연상해 낼 수 있고 다양한 음악을 접할 수 있기 때문이다. 나아가 국가적으로는 이를 통해 K-Pop이라는 큰 틀 안에서 다채로운 콘셉트의 한류 포트폴리오를 보유할 수 있게 된다. 따라서 앞으로도 각 기획사가 보유한 강점을 찾아내고 특화시킴으로써 고유성을 강조해 나가는 노력을 지속해야 한다.

4) 기업간 시너지 효과

한류 마케팅을 위한 기업(Company) 분석에 있어 개별 회사의 역량 뿐 아니라, 해당 회사들의 협력을 통해 추가적인 시너지 효과의 발생 기회를 살피는 것도 중요하다. 국내 아티스트가 현지 법인이 설립되지 않은 지역이나 해외 진출 전례가 없는 새로운 분야에 진출할 경우에 대부분 어려움을 겪게 되는데, 이 경우 각 회사가 보유한 현지 정보와 네트워크를 공유하는 시스템을 통해 문제점을 해결할 수 있기 때문이다. 그러한 점에서 지난해 6월, 6개 연예기획사의 합작 하에 탄생한 UAM(United Asia management)의 역할에 주목할 필요가 있다. SM, YG, JYP, 키이스트, 스타제이엔터테인먼트, 에이엠엔티의 6개 연예기획사 공동 출자로 설립된 UAM(United Asia Management)은 아시아 내 교류 협력과 캐스팅 시스템을 만들겠다는 취지하에 출범한 국내 최초의 국제 에이전시이다. 각 회사에 소속된 아티스트들의 초상권 및 지적 재산권을 관리하며, 온라인 매체를 중심으로 한 데이터베이스 시스템을 구축하고 해외 유통사와의 제휴를 통한 영상 콘텐츠 제작을 진행하는 것을 목표로 하고 있다. 올해 4월에는 UAM을 통해 김용화 감독의 신작영화 <미스터고>가 중국 최대 투자배급사인 화이브라더스로부터 500만

달러 투자 계약을 체결하기도 하였다.

이와 같이 기업 간 시너지 효과를 활용할 경우 글로벌 프로젝트와 관련한 업무의 효율을 높임으로써 한류의 진출 범위를 확대하는 것이 가능하다. 단, 이러한 과정에서 협력 효과를 극대화하기 위해서는 기획사 별 현지 진출 방식의 차이로 인한 갈등을 줄이고 협력 범위를 구체적으로 정의하는 등 효과적인 노하우 공유를 위한 사전 협의가 충분히 이루어 져야 할 것이다.

2. Competitor 분석

3C분석의 두 번째 단계인 경쟁자(Competitor)분석은 우리의 경쟁자가 누구인지 선정하여 경쟁 전략을 수립하기 위한 단계이다.

오늘날 한국의 아이돌 산업은 일본 아이돌 산업을 벤치마킹한 결과물이라고 볼 수 있다. 따라서 아시아뿐 아니라 유럽과 북미지역에서는 K-Pop을 떠올릴 때, 일본의 J-Pop을 함께 연상하는 경우가 많다. 프랑스의 경우, 과거 유럽 내 국가 중 J-Pop에 대한 선호도가 유독 높았던 현상이 오늘날 K-Pop에 대한 선호로 이어지기도 하였다. 그러한 점에서 넓게 보면 세계시장을 무대로 한 K-Pop의 경쟁자는 J-Pop이라 볼 수 있다. 하지만 K-Pop이 아시아뿐 아니라 세계적으로 이토록 큰 열풍을 일으킬 수 있었던 것은 경쟁자인 J-Pop을 단순히 모방함으로써 가능한 것은 아니었다. 한국의 음악은 일본 음악의 장점을 소화하여 그것에 한국만의 독특한 색채를 잘 더하였다고 볼 수 있다. 실제로 K-Pop의 리듬감과 한류 가수의 음악성은 경쟁자인 일본 주류 음악 관계자 사이에서도 높은 평가를 받고 있다.

K-Pop의 경쟁 우위는 따라 부르기 쉬운 가사와 화려한 무대 퍼포먼스에 있다고 볼 수 있다. 5~10명의 멤버가 자로 잰 듯이 정확하게 구사해 내는 군무는 기존 음악에서는 찾아보기 어려웠으며, 이 점이 세계인을 놀라게 했다. 또한 기획사들이 뮤직비디오에 투입되는 제작비용을 매우 높임으로써 유

튜브 등에 공개되는 뮤직비디오의 퀄리티가 매우 높다는 점도 중요한 경쟁 우위이다. 비트감 넘치는 K-Pop에 콘셉트를 달리한 여러 가지 버전의 뮤직비디오를 선보이거나, 해당 지역과 국가에 맞는 언어로 이루어진 다국어 캡션기능이 추가되는 경우도 있다. 이를 통해 유튜브에 업로드되는 뮤직비디오가 순식간에 높은 조회 수를 올리는 사례가 발생하기도 하였다. 이와 같이 K-Pop 콘텐츠뿐 아니라 SNS를 통한 확대 재생산을 유인하는 뛰어난 기술력은 K-Pop만이 지닌 경쟁 우위라고 할 수 있다.

경쟁우위의 필요조건은 그것이 지속 가능해야하고, 경쟁자가 모방하기 어려운 것이어야 한다는 점이다. 앞으로도 K-Pop이 잇단 성공을 이루기 위해서는 현재의 경쟁 우위를 강화함으로써 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 차별성을 지속적으로 확보해야 하며, 진출 영역과 함께 경쟁자의 범위를 넓힘으로써 세계무대에서 K-Pop이라는 고유 장르의 위상을 높여 나가야 할 것이다.

3. Customer 분석

1) 한류 시장조사

한류 시장조사는 K-Pop 아티스트의 해외 진출에 있어 진출 대상 국가의 문화적 환경과 소비자의 취향을 전문적으로 연구하기 위해 반드시 필요한 작업이다. 철저히 계획된 시장조사는 '현지 국가의 경쟁자는 누구인가', '현지 소비자의 문화 소비 성향은 어떠한가', 혹은 '우리의 목표 고객층은 누구인가'와 같은 핵심적인 질문들에 대한 답을 제공하며, 한류 마케팅 담당자는 이를 전략 수립에 반영할 수 있다. 또한 시장조사를 통해 해당 국가 내 인적·물적 네트워크 기반을 사전에 조사함으로써 해외 진출 이후의 유통 및 가격 협상에서 우위를 점할 가능성도 높일 수 있다. 이와 같이 진출 시점 이전의 시장 조사는 제품(아티스트) 전략을 수립하는 데에 도움을 주는 한편,

진출 이후의 시장 조사는 초기 전략을 점검하고 보완하는 데에 가이드라인을 제시하고 현지 활동 기간 내 구체적인 실행 전략을 수립하는 데에 도움을 준다.

충분한 사전조사가 이루어 지지 않은 채 해외로 진출할 경우, 현지 문화와 충돌하거나 소비자로부터 외면을 받아 결국 막대한 해외 진출 비용을 낭비할 우려가 있다. 얼마 전 해외에서 콘서트를 가졌던 인기 아이돌 그룹의 한 멤버는 *"현지 공연장에서는 규제가 심해 국내 콘서트에서 선보였던 무대 장치를 결국 보여드리지 못했다"* 며 현지 조사가 제대로 이뤄지지 못해 준비한 공연을 완벽히 선보이지 못한 아쉬움을 토로한 바 있다.[81]

본 연구에서 주요 연예기획사를 인터뷰한 결과, 대부분의 기획사는 1차적으로 현지 법인을 통해 직접 현지 시장 여건에 대한 조사를 하고 있었으며 정부 및 기관에서 발간하는 한류 관련 보고서와 같은 2차 자료를 통한 정보 수집 비중은 높지 않은 것으로 나타났다. 이는 현지 시장 정보의 시의성이 가장 중요한 연예기획사 입장에서 볼 때, 2차 자료(보고서)는 해외 진출 이후에 발간되거나 시장 전반의 동향만을 전달하기 때문에 진출 이전 시점의 정교한 시장 분석 자료로 활용하기에는 무리가 있기 때문인 것으로 판단되었다. 하지만 이와 같은 기업 수준의 시장조사는 연예기획사의 해외 법인이 이미 한류 진출 단계상 성숙 단계에 이른 국가에만 설립되므로 완전히 새로운 시장에 대한 조사는 이루어지기 어렵다는 점에서, 대부분의 연예기획사들이 새로운 시장 개척에 소극적인 태도를 보이는 결과를 낳는 원인으로 작용한다.

한류 관련 보고서의 경우 한국콘텐츠진흥원, 한국경제연구원, 한국문화산업교류재단, 국제무역연구원 등의 기관에서 발간하고 있으며 세계 주요 지역의 최신 한류 동향과 한류 콘텐츠 관련 통계, 타 산업 분야로의 파급효과 등을 다루고 있으나 오늘날 한류의 성공에 비해서는 연구 분야가 넓지 않다고

81) 헤럴드 경제 2012년 2월 13일자, "K팝 스타 월드투어 도전…준비 됐습니까? 진짜로?" 기사 참조

볼 수 있다. 따라서 정부는 이와 같은 2차 자료의 조사 범위를 넓히고 연예기획사의 실질적인 정보 활용도를 높이기 위한 전략을 세워야 한다. 특히 한류 미개척 지역 진출을 위한 조사는 기획사 또는 개별 기관에서 실시하기가 어렵다는 점에서 정부 지원 하의 통합 조사가 이루어지도록 해야 한다. 또한 정부 출현금뿐 아니라 민간 재원의 각종 기금 간 연계를 통해 한류 조사 지원을 위한 기금 분야를 선정하는 등 연예기획사를 포함한 연구 기관의 시의성 높은 한류 시장 조사에 실질적인 지원책을 제공해 나가야 할 것이다.

2) 한류 소비자의 특성

K-Pop을 중심으로 한 신한류 소비자층은 주로 10대·20대의 젊은 연령층이며 특히 여성의 비중이 높다. 이들은 유튜브와 같은 뉴미디어를 통해 한류 콘텐츠를 접하는 경우가 많으며, 자신의 SNS를 통해 해당 내용을 자발적으로 전파함으로써 적극적인 구전 홍보 활동을 전개하고 있다.

<표 22> 유튜브 조회수로 환산한 세계 '소녀시대 지수'82) (2010년 9월 기준)

유튜브 조회 수로 환산한 전 세계 '소녀시대 지수'					
나라	SM 조회 수	소녀시대 조회 수	인구 수	소시 지수*	SM 지수**
싱가포르	10,110,998	3,803,216	4,608,167	83	219
홍콩	9,286,176	3,298,755	7,018,636	47	132
타이완	18,269,317	6,603,865	23,119,772	29	79
타이	28,781,971	12,371,901	65,493,298	19	44
말레이시아	10,018,222	3,670,350	25,274,133	15	40
대한민국	14,155,412	4,411,238	49,773,145	9	28
캐나다	5,805,301	2,202,590	33,143,610	7	18
필리핀	13,952,773	6,127,865	92,681,453	7	15
베트남	12,264,077	5,643,545	86,116,559	7	14
오스트레일리아	2,247,191	853,517	20,600,856	4	11
일본	13,187,853	5,263,899	127,288,419	4	10
미국	24,341,568	9,301,072	303,824,646	3	8
브라질	1,833,538	676,240	191,908,598	0	1

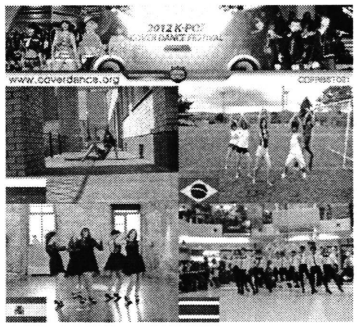
*소시 지수:인구 100명당 소녀시대 유튜브 동영상 조회 수
**SM 지수:인구 100명당 SM엔터테인먼트 유튜브 동영상 조회 수

한편 콘텐츠 소비를 넘어 한류 스타를 모방하는 형태를 추구하는 소비자

82) 시사IN 고재열닷컴 참조

층도 빠르게 늘어나고 있다. 자신들이 좋아하는 가수의 안무를 완벽하게 모방해 표현하는 '커버댄스'가 활성화 됨에 따라 K-Pop을 소비하는 행태도 단순히 보고 느끼는 팬덤에서 함께 즐기고 참여하는 팬덤으로 진화하였다.

[참고] 2012 K-Pop 커버댄스 페스티벌



한국방문의해 위원회 주최로 지난 해에 이어 두 번 째로 개최된 '2012 K-Pop Cover dance Festival'에서는 34개국 이상에서 온라인 참가신청이 이어졌다. 러시아, 브라질, 스페인, 일본, 필리핀 등 해외 각지의 신청자들은 유명 관광지, 배경이 수려한 호숫가 등 예상치 못한 장소에서 K-Pop 음악에 맞춰 춤 춘 영상을 업로드하였다. ■

커버댄스는 가장 적극적인 방법으로 한류를 소비하는 형태 중 하나로 볼 수 있다. Holt(1995)는 그의 연구에서 소비자들의 소비 행동을 크게 네 가지 차원으로 분류하였다.

Holt가 제시한 소비 행동을 분류하는 두 가지 축은 소비 행동의 구조와 소비 행동의 목적이다. 소비 행동의 구조는 대상 소비적 행동과 교류적 행동으로 나뉘는데, 대상 소비적 행동은 소비자가 소비 대상에 직접적으로 관여하는 것을 의미하고 교류적 행동은 소비 대상을 바탕으로 다른 사람과 교류하는 것을 의미한다. 소비 행동의 목적은 자기 목적적 행동과 도구적 행동으로 나뉘는데, 자기 목적적 행동은 소비 행동의 목적이 소비 그자체로 그치는 것을 의미하고 도구적 행동은 소비 이외의 또 다른 목적이 있는 것을 의미한다.

<표 23> 소비 행동의 네 가지 차원[83] -Holt

STRUCTURE OF ACTION	PURPOSE OF ACTION: Autotelic Actions (자기목적적 행동)	PURPOSE OF ACTION: Instrumental Actions (도구적 행동)
Object Actions (대상소비적 행동)	**Consuming as EXPERIENCE** 음악을 통해 느낄 수 있는 감정적 변화를 소비 예) 혼자 음악 듣기	**Consuming as INTEGRATION** 가수 혹은 노랫말의 화자와 동일시함으로써 대리만족을 느낌 예) 노래하기, 연주하기
Interpersonal Actions (교류적 행동)	**Consuming as PLAY** 음악을 통해 타인과의 유대 형성 예) 콘서트 참관	**Consuming as CLASSIFICATION** 음악을 소비함으로써 타인과 구분되기를 원함 예)동호회 가입하기

이러한 두 가지 기준에 따라 소비 행동은 크게 네 가지 차원으로 분류된다. Holt는 대상 소비적 행동이면서 자기 목적적 행동인 경우 경험으로서의 소비, 대상 소비적 행동이면서 도구적 행동인 경우 통합으로서의 소비, 교류적 행동이면서 자기 목적적 행동인 경우 놀이로서의 소비, 교류적 행동이면서 도구적 행동인 경우 구분으로서의 소비로 명명하였다.

Holt의 이와 같은 분류를 외국 소비자들의 K-Pop 소비 행동에도 적용할 수 있다. 경험으로서의 소비는 음악을 통해 느낄 수 있는 감정적 변화를 소비하는 것이라 해석할 수 있는데, 구체적으로는 소비자 개인이 스마트폰을 통해 K-Pop 음원을 소비하는 것을 생각할 수 있다. 통합으로서의 소비는 가수 혹은 노랫말의 화자와 스스로를 동일시함으로써 대리만족을 느끼는 것이라 이해할 수 있는데, K-Pop을 따라 부르거나 연주하는 행동 등이 예가 될 수 있다. 놀이로서의 소비는 음악을 소비함으로써 타인과의 유대를 형성

83) Douglas B. Holt(1995), How Consumers Consume: A Typology of Consumption practices, Journal of Consumer Research, 22(June), 1-16 참조

하는 것이라 할 수 있는데, 콘서트에 가는 행동은 음악 자체를 소비하면서 타인과 교류할 수 있는 행동의 예시가 된다. 마지막으로, 구분으로서의 소비는 K-Pop을 소비함으로써 타인과 구분되고자 하는 소비라 해석할 수 있는데, 특정 가수의 팬카페에 가입하거나 같은 가수를 좋아하는 소비자끼리 모여서 가수에 대해 이야기 하고 춤을 따라하는 행위 등이 포함될 수 있다.

이처럼 한류 소비자들의 행동을 다양한 차원으로 분류하는 것은 소비자들을 이해하는 데에 다양한 시사점을 줄 수 있다. 다양한 소비 행동이 가능하도록 장치를 마련해 줌으로써 K-Pop 소비의 폭을 확대할 수 있다. 예를 들면, 한국어 가사의 발음법이나 음악을 연주할 수 있는 악보를 제공한다면 통합으로서의 소비 행동을 촉진할 수 있다. 또한, 교류적 소비 행동을 유도함으로써 한류의 확산에도 기여할 수 있다. 개별 시장마다 특정 가수의 온라인 팬카페를 개설하거나, 팬카페 회원들의 오프라인 모임에 금전적인 지원을 해주는 것은 구분으로서의 소비 행동을 확대하는 역할을 할 수 있다.

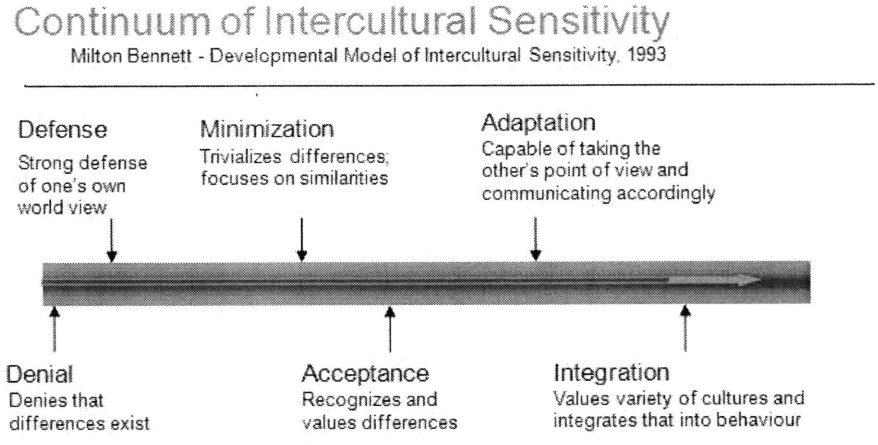
한편, 고객 분석에 있어 국가 및 지역별로 K-Pop을 소비하는 행태가 다르게 나타난다는 점에도 주목할 필요가 있다. 지역별로 선호하는 K-Pop 가수에 차이가 있으며 이에 따라 한류 콘텐츠를 접하고 확산하는 방식과 팬 문화도 다르게 형성되고 있다. 따라서 특정 지역의 수요와 소비행태를 정확히 파악하고 이를 고려한 차별적인 진출 전략을 수립하는 것이 매우 중요하다.

<표 24> 주요 국가별 K-Pop 소비자의 특징[84]

국가	한류 팬의 특징
일본	-젊은 층의 지지가 두드러지며, 최근 K-Pop 공연장을 찾는 남성팬의 수도 증가.
대만	-K-Pop 가수 중 슈퍼주니어의 인기가 단연 독보적.
태국	-K-Pop 관련 사이트와 개별 채널을 앞다투어 개설하고 있음. (360kpop.vn, 2sao.net, kenh14.vn, VCTV3, Yan TV 등). -아이돌그룹 팬클럽의 오프라인 활동 활발: 대규모 자체행사, 플래시몹
카자흐스탄	-한국드라마의 인기와 함께, K-Pop 중에서도 OST 수록곡과 같은 서정적인 음악 선호.
브라질	-자생적 K-Pop: 다른 지역과 달리, 한인 중심이 아닌 현지 브라질 국민이 중심이 되어 자 발적으로 팬클럽 활동 진행. -새로운 스타(엠블랙) 선호.
프랑스	-K-Pop을 단순히 유행으로 쫓는 것이 아니라 곡 전체를 심층적으로 이해하고자 함: 가사의 의미를 더 알기 위해 한국어를 배우고, 한국 기업으로의 취업을 희망하는 경우도 있음. -K-Pop에 반하고, 한국이 전통문화까지 잘 보존해 나가는 것에 국가적 매력을 느낌.

4) 한류 소비의 자민족 중심주의

<그림 28> Milton Benett의 문화적 차이에 대한 반응 분류[85]



Milton Bennett은 문화적 차이에 대한 개인의 상이한 반응을 <그림 28>

84) 한국문화산업교류재단, 2011 한류동향보고서 참조하여 재구성
85) Milton Bennett, Developmental model of Intercultural Sensitivity (1993)

에서와 같이 여섯 가지의 단계로 구분하였다. 문화적 차이에 대해 민감한 순서에 따라 통합 단계, 적응 단계, 수락 단계, 최소화 단계, 방어 단계, 거부 단계로 나뉘게 된다. 통합 단계는 다양한 문화의 가치를 인정하고 자신의 행동을 다양한 문화에 적합하게 수정하는 단계이다. 적응 단계는 다양한 문화적 가치를 이해할 수 있고 적극적인 교류를 시도하는 단계이다. 수락 단계는 자신의 문화와 다른 문화를 선호하지는 않지만, 다양한 문화가 존재함을 인정하는 단계이다. 이러한 세 가지의 단계는 문화적 차이에 긍정적인 단계이고, 대부분의 한류 소비자들은 이처럼 긍정적인 단계에 있다고 할 수 있다. 우리가 주목해야 할 것은 문화적 차이에 민감하지 못한 남은 세 단계이다. 최소화 단계는 문화적 차이를 경험할 경우 차이에 집중하기 보다는 문화의 보편적인 공통점에 더욱 집중하는 단계이다. 방어 단계는 자신의 문화가 다른 문화에 비해 우월하다 믿으며 다른 문화에 대해 부정적인 편견을 가지고 있는 단계이다. 문화적 차이에 대해 공격적으로 대응할 가능성이 높다. 거부 단계는 다양한 문화의 존재를 거부하는 단계로, 다른 문화에 별다른 관심이 없지만 문화적 차이를 인지할 경우 다른 문화를 인정하는 것을 회피하거나 다른 문화를 제거하려는 태도를 보일 수 있다.

혐한류(嫌韓流) 혹은 반한류(反韓流)로 대변되는 자민족 중심주의는 이처럼 문화적 차이에 무딘 세 가지 단계의 소비자들에게서 관찰될 수 있다. 유명한 한류 스타들이 사실은 일본인이거나 일본인의 후손이라는 루머를 퍼트리고, K-Pop이 J-pop에 비해 열등하다는 것을 강조하는 행위 등이 자민족 중심주의를 바탕으로 한 것이라 할 수 있다. 한류의 위상이 높아질수록 반한류 움직임도 거세지고 있는 만큼, 소비자들의 자민족 중심주의를 정확히 이해하고 적절히 대응하는 것이 필요하다. Bennett은 문화적 차이에 대한 반응을 명확히 이해함으로써 이어질 행위를 예측할 수 있고 문화적 차이에 민감하게 반응할 수 있도록 점진적인 교육이 가능하다고 주장하였다. 한국 정부와 기획사들도 반한류 움직임의 민감도에 다양한 차이가 있음을 인지하고, 이를 완화시킬 수 있는 순차적인 해결책을 모색해야 할 것이다. 구체적으로

는 쌍방향적 문화교류를 활성화하거나 다른 나라의 가수들과의 협업을 장려할 수 있다. 또는 반한류가 강한 국가에서 CSR 활동을 확대하고 스타들이 직접 선행에 앞장서는 모습을 노출시킬 수도 있을 것이다. 점진적으로는 한국이라는 국가 이미지보다도 개별 기획사 브랜드나 아티스트 브랜드를 우선적으로 강조하는 방안도 생각할 수 있다.

<그림 29> 일본 내 반한류 움직임



제 3절 한류 마케팅 프로세스 (2) STP 전략 수립

1. Segmentation: 시장 세분화

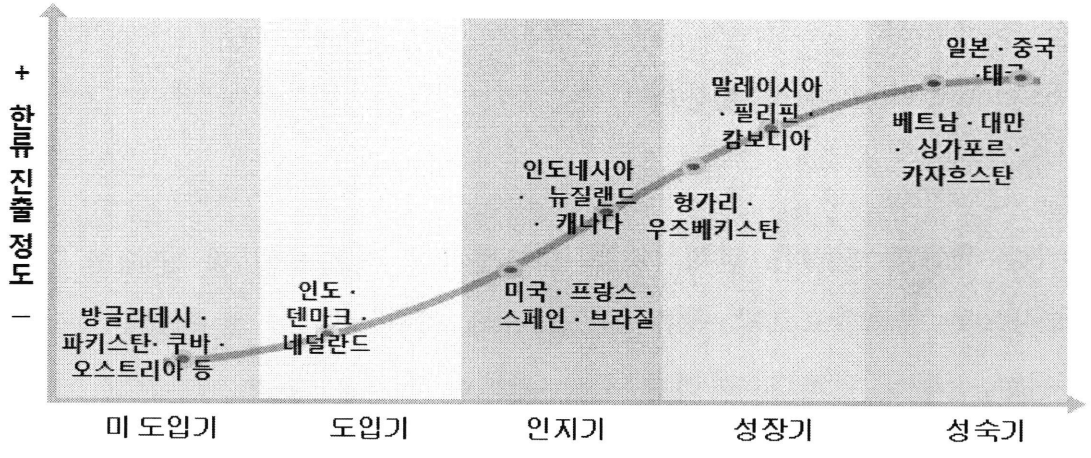
시장 세분화 전략은 전체시장을 세분화하여 세분화한 몇 군데의 시장을 집중적으로 공략함으로써 한류 진출기업이 지닌 역량의 효율성을 극대화하기 위한 전략을 말한다. 이러한 시장 세분화 과정을 통해 세분화된 각 소비자 집단들의 욕구를 충족시킬 수 있는 이미지 콘셉트를 개발하고, 빠르게 변하는 시장수요에 신속하고 능동적으로 대처할 수 있다.

<표 25> 시장 세분화 절차 및 주요 과제

시장세분화 수준 결정	·경쟁 수준을 세계 Pop시장으로 볼 것인가 or 아시아 음악으로 볼 것인가 or 현재 이미 진출한 K-Pop 가수들로 볼 것인가
세분화 기준 선정과 실행	·지역별 세분화(문화권 별/ 국가 별 K팝 선호도 차이) ·인구통계학적 세분화 (40대 주부: 한국 드라마에 열광/ 10대 소녀층: 한국 여자 아이돌 따라하기) ·K팝 콘텐츠 소비행태별 세분화 (유튜브 영상 조회/ 한국 내 영상 수집/커버댄스 등)
세분시장에 대한 평가	·세분 시장의 규모 및 성장성/ 구조적 매력도/ 기업의 목표와 자원을 고려하여 표적시장을 선정

보편적으로, 소속 가수의 해외 진출을 고려하는 연예기획사에서는 국가별 한류 진출도를 고려한 진출 전략을 수립하고 있다. 즉, 한류 진출 단계 별 시장 세분화를 통해 시장 별로 투자 수준과 진출 전략을 다르게 설정하고 있다.

<그림 30> 국가별 한류 진출도[86]



1차적으로 <그림 30>과 같은 기준에 따라 한류 진출 단계별 시장 세분화

86) KOTRA, 국가별 한류 동향 및 활용전략(2011)을 참조하여 재구성

가 이루어진 뒤, 시장 조사를 통해 파악한 콘텐츠 소비행태에 따라 국가 별 전략을 수립하게 된다. 같은 단계에 있는 국가라 하더라도 세부적으로는 한류 소비행태에 있어 차이를 나타내는 경우가 많다. 그 예로, 중국의 경우 아직까지는 음원 불법 다운로드가 성행하고 있어 음원에서는 큰 수익을 기대하기 어려우나 대형 콘서트에는 적극적으로 참여하는 경향이 있다. 일본은 다른 아시아 국가들에 비해 음원 시장이 활성화 되어 좋아하는 한류 가수의 음반을 구매하는 비중이 절대적으로 높다. 한편 한류 진출도가 높지 않은 브라질과 같은 국가에서는 유튜브를 통해 주로 한국 가수의 영상을 접하고 있으며 열정적인 국민성을 기반으로 하여 K-Pop 커버댄스의 태동을 보이기도 하였다.

이와 같이 국가 별 한류 소비 행태의 차이를 이용해 더욱 정교하게 시장을 세분화할 필요가 있다. 한류가 아직 도입되지 않았거나 이제 막 시작되는 국가에서는 인지도 확보를 위한 홍보 전략을 중심으로 유튜브와 SNS를 집중 활용할 수 있으며, 한류를 인지하고 있는 북미나 중남미 등은 현재의 마니아층을 집중 공략하여 한류 투어 공연을 진행할 수 있다. 한류 투어 공연은 단기적으로는 수익성이 높지 않지만 해당 지역 내 한류 붐의 불씨를 당기는 역할을 할 수 있다. 한편 일본이나 중국 등 한류가 성숙 단계에 있는 국가에서는 주류 언론을 주요 세분 시장으로 삼아 일반 소비자층에게까지 한류 콘텐츠를 직접 판매하고 나아가 이를 다른 산업과 연계하는 방안을 구상해 내야 한다. 이 경우 해당 시장의 소비자층을 더욱 세분화하기 위해 음악뿐 아니라 방송, 영화, 애니메이션 등 다양한 문화 콘텐츠 소비행태를 고려하고, 이를 통해 한류의 진출 가능 분야를 더욱 확산시켜야 한다.

2. Targeting: 표적 시장의 결정

표적 시장의 결정은 '우리의 주 고객층은 누구인가?' 라는 핵심적인 질문에 대한 답을 제시하는 단계이다. 구체적으로 정의된 세분시장을 목표로 할

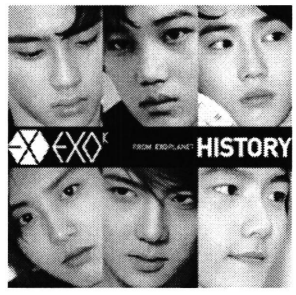
수록 표적 시장의 환경을 조사하기 위한 자원이 효율적으로 활용될 수 있으며 보다 정교한 진출 전략을 통해 현지 시장에서의 성공 가능성을 높일 수 있다.

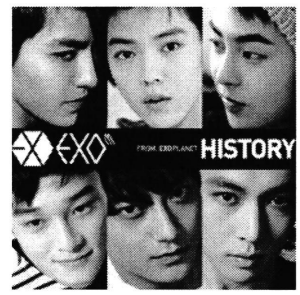
일본 내 한류의 경우 한류의 발전 단계 및 콘텐츠 종류에 따라 표적 시장, 즉 주 고객층의 구성에도 변화가 있었다. <겨울연가>, <대장금>과 같은 드라마가 열풍을 이끈 초창기에는 4·50 대 중년 여성층을 타깃으로 한 드라마가 주로 수출되었으나 K-Pop을 중심으로 하는 최근의 신한류는 10~30대의 젊은 여성층을 주 고객층으로 하였다.

한류 진출 전략 수립 단계에서의 표적시장의 결정은 초기 고객층을 선정하는 것에 집중되며, 진출 이후 시점에는 표적시장에 대한 소비자 및 환경 분석을 통해 적절한 콘셉트 개발 하는 과정을 거치며 발전하게 된다. 이 과정에서 마케팅 담당자는 특정 아티스트가 어떠한 연령대에서 인기가 있고 어느 성별에서는 취약한지 등을 수시로 조사해서 데이터베이스화 해둘 필요가 있다.

[참고] 타겟팅 사례: SM 엔터테인먼트 'EXO'

SM엔터테인먼트의 남성 그룹 'EXO'는 한국에서 활동하는 'EXO-K'(좌)와 중국에서 활동하는 'EXO-M'(우)의 두 개의 유닛(unit)으로 나누어져 있다. 'EXO-M'은 SM엔터테인먼트에서 직접 발굴한 6명의 중국 현지 멤버로 구성되어 한국가수의 중국 진출 시 발생하는 언어와 문화 차이로 인한 어려움을 없애는 동시에 'EXO-K'의 K-Pop적인 요소를 공유하는 전략으로 효과적으로 중국어 권 시장을 공략하는 것을 목표로 하였다.





3. Positioning

1) Positioning

일단 진출 국가의 어떤 세분 시장을 공략할 것인지를 결정하고 나면, 이제 그 세분시장 고객의 생각(mind) 속에 특정 아티스트를 어떻게 각인시킬 것인가를 결정해야 한다. 한류가 성숙단계에 접어들수록 단순히 '한국에서 온 가수'라는 인식만으로는 현지 소비자에게 특별한 소구가 될 수 없으며, 해당 아티스트만의 차별적인 이미지를 뚜렷하게 부각시키는 것이 더욱 중요해진다. 아티스트의 포지셔닝이 모호하거나 경쟁자와 중첩되지 않도록 명확히 설정한 후 앨범 재킷, 의상, 안무, 광고 및 방송 출연 등의 수단을 통해 일관되고 집중적인 메시지를 전달해야 한다.

현재 일본에 진출한 한국 여성그룹 가수는 많지만, 이들이 지향하는 콘셉트 및 포지셔닝은 다음과 같이 각각 차별적인 특성을 지니고 있다.

- '소녀시대'의 포지셔닝

2010년 9월, 일본에서 첫 싱글앨범을 발매한 소녀시대의 일본 내 콘셉트는 '임팩트&리피트'라 할 수 있다. 임팩트가 강렬한 음악들은 오랜 기간 반복해서 듣기 어렵다는 통념과 달리, 소녀시대는 화려한 무대 퍼포먼스와 뮤직비디오를 통해 임팩트 있으면서도 따라하기 쉬운 가사를 통해 반복해서 들을 수 있는 음악을 선보였다. 이러한 포지셔닝에 맞추어 데뷔곡을 조정하기도 하였다. 국내에서 소녀시대를 성공으로 이끌었던 <Gee>가 아닌, 소녀시대의 싱크로나이즈드 퍼포먼스가 가장 응축된 곡이라 할 수 있는 'Genie'로 변경하여 국내에서와 다른 순서로 데뷔곡을 발표하였다.

데뷔곡의 의상은 마린룩으로 통일하였고 이에 걸맞는 화려한 안무를 통해 일본 내에서 '미각(美脚)그룹'의 이미지가 형성되었다. 또한 무대는 물론, 현

지 방송 출연이나 미디어 인터뷰 등에서도 흐트러짐 없이 완벽한 모습을 보임으로써 멤버 전원이 출중한 실력과 외모, 지성을 모두 갖춘 '선망의 대상'으로 포지셔닝 하였다.

<그림 31> 소녀시대 일본 내 콘셉트 이미지



- '카라'의 포지셔닝

카라는 소녀시대보다 앞선 2010년 8월에 일본에서 첫 싱글앨범을 발매하였으며 데뷔 이래 현재까지 높은 인기를 누리며 오리콘 차트 내 싱글앨범 1위, 정규앨범 2위에 올랐다. 카라의 일본 내 포지셔닝 콘셉트는 '격의 없는 편안한 한류 아이돌'의 이미지라 할 수 있다. 이들은 친근한 콘셉트 이미지를 형성하기 위해 철저한 현지화 전략을 구사하였는데, 실제로 국내에서는 <Lupin>, <Jumping>, <미스터> 등의 노래에서 멋지고 세련된 여성의 이미지를 강조하였지만, 일본에서는 <제트코스터 러브>, <Go Go 썸머> 등의 새로운 노래를 통해 카라만이 갖고 있는 밝은 이미지를 최대한 강조하기도 하였다. 이러한 포지셔닝 콘셉트는 카라의 일본 활동이 진행됨에 따라 수정되는 모습을 보였다. 여자 아이돌 그룹의 '밝음'과 '귀여움'으로 초반에 인기를 얻은 후, 최근에는 섹시한 안무를 통해 '섹시함'으로 새로운 이미지를 각인시키고 있다. 이에 따라 귀엽고 사랑스러운 소녀들이 성숙한 여인으로 변모하는 '성장형 그룹'이라는 평가를 받고 있으며 이 또한 카라의 이미지를 형성

하고 규정짓는 데에 큰 역할을 하고 있다.

<그림 32> 카라 일본 내 콘셉트 이미지



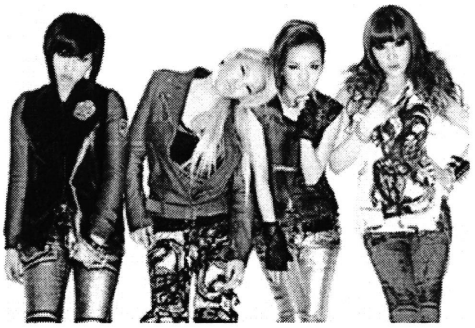
- '2NE1'의 포지셔닝

대표적인 국내 여자그룹으로서는 가장 늦은 2011년 3월에 일본에서 싱글 앨범을 발매한 2NE1은 소녀시대·카라의 여성스러운 이미지와는 매우 다른 이미지를 선보이며 새로운 소비자층을 공략하고 있다. 이들은 '펑크락커' 혹은 '톰보이'와 같이 개성이 강한 이미지 콘셉트를 설정하고, 2NE1만의 개성 있는 포지셔닝을 강조하기 위해 독특한 음악과 패션을 선보였다. 이를 통해 기존의 한국 걸그룹에 식상함을 느낀 일본 여성들에게 새롭게 인기를 얻으며 전체 팬 중 여성팬이 90% 정도로 높은 비중을 차지하게 되었다.

"투애니원은 기존 걸그룹과 다른 느낌을 준다. 일본에서도 보기 드문 패션을 선보인다. 투애니원 멤버들은 귀여우면서도 멋있다. 노래도 잘 부르고 무엇보다 그들은 음악적으로 강렬한 인상을 심어준다." -28세 코가 메구미 씨의 인터뷰[87]

87) 2011년 9월 21일자 스포츠 조선 기사 인용

<그림 33> 2NE1 일본 내 콘셉트 이미지



위와 같이 소녀시대, 카라, 2NE1이 포지셔닝 전략에 있어 뚜렷한 차이를 보이는 것은 한류 전체로 볼 때 매우 바람직한 현상이다. 한류 가수의 중첩된 이미지를 피하고 고유한 이미지를 부각함으로써 현지 시장의 다양한 수요를 동시에 공략할 수 있으며 K-Pop의 다채로움을 부각시켜 지속적으로 팬층을 확산하는 데에 도움이 된다. '아이유'는 일본 내에서 최근 한국 걸그룹의 급부상으로 다소 주춤했던 여자 솔로 가수 영역을 '아이돌과 싱어송라이터의 중간'으로 포지셔닝함으로써 새로운 팬층을 형성하고 있다.

한편 최근 '싸이'의 <강남스타일>이 미국과 유럽 등지 유튜브를 통해 선풍적인 열풍을 일으킨 것 역시 일반적인 통념을 벗어난 실험정신을 통한 독창성 있는 포지셔닝의 결과라 볼 수 있다. 이처럼 다양한 콘셉트를 지속적으로 개발함으로써 기획사 수준, 나아가 국가적으로 한류 포트폴리오를 구축해 두어야 하며 이를 통해 K-Pop 문화의 폭을 두텁게 확장시켜 나아가야 한다.

2) 브랜드 관리

한류 마케팅 프로세스에서의 브랜드 관리란 '한류', 'K-Pop', 개별 가수, 연예기획사 등을 고유의 브랜드로 인식하고 해당 브랜드의 가치를 증대시키

기 위한 노력을 의미한다. 한류를 접하는 소비자로 하여금 한류 관련 콘텐츠 또는 제품의 긍정적이고 인상적인 브랜드 이미지를 인지하도록 하기 위해서는 체계적이고 장기적인 관점에서 브랜드 자산을 개발하고 관리하는 것이 중요하다.

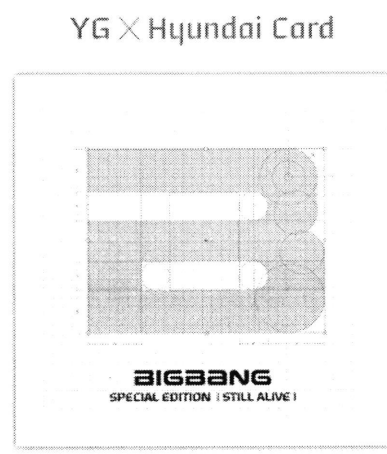
SM, JYP, YG와 같은 대형 연예기획사는 소속 아티스트들이 총출동하는 기획사 콘서트를 해외에서 잇달아 개최하는 등 기획사 차원의 브랜드 알리기에 힘쓰고 있다. 한류 침투도가 높은 국가에서는 이러한 한국의 대형 기획사와 소속가수들을 모두 외우고 있을 정도로 기획사 브랜드의 가치가 높아지고 있다. 개별 스타에만 과도하게 의존할 경우 해당 스타의 인기에 기획사 전체의 성패가 좌우될 수 있는 위험에 대비하기 위하여 기획사 차원에서 브랜드를 넓게 정의하고 기획사 브랜드 내에 다양한 아티스트 포트폴리오를 적절히 관리하는 것이 장기적인 관점에서 기업뿐 아니라 한류 전체에 큰 도움이 될 수 있다.

한류 브랜드 관리에 있어서도 가장 중요한 것은 목표하는 시장의 소비자들이 원하는 바를 얼마나 정확하게 파악해내는가이다. 즉, 한류와 K-Pop을 좋아하는 해외 시장의 소비자들이 기대하는 바를 파악하고 해당 가수의 고유한 장점을 강조하고 브랜드 전략을 수립하는 과정에 있어 시장 중심의 사고가 기반 되어야 할 것이다.

[참고] 브랜드 관리 사례: '빅뱅'의 리브랜딩

2012년, YG엔터테인먼트는 현대카드와의 콜라보레이션을 통해 소속 가수 '빅뱅'의 스페셜 에디션 앨범을 발매하였다. 이 앨범은 빅뱅의 음악적 성장, 고민 등을 스토리텔링 방식으로 담고 있으며, 새로운 로고와 BI(Brand Identity)를 앨범 재킷과 뮤직비디오 등을 통해 표현하였다. 또한 '빅뱅 전용 서체'를 타이틀곡 뮤직비디오에서 자연스럽게 노출시키고, 앨범과 함께 배포된 '브랜드가이드북'을 통해 팬들도 함께 '빅뱅'이라는 브랜드를 키워나갈 수 있도록 하였다.

이러한 시도는 아티스트 브랜드를 재정의하고, 음악뿐 아니라 '빅뱅' 브랜드를 통해 생산되는 다양한 콘텐츠에 대한 인지도와 브랜드 애착을 높이는 효과를 기대한 혁신적인 시도라 볼 수 있다.



제 4절 한류 마케팅 프로세스 (3) 4P 계획 수립

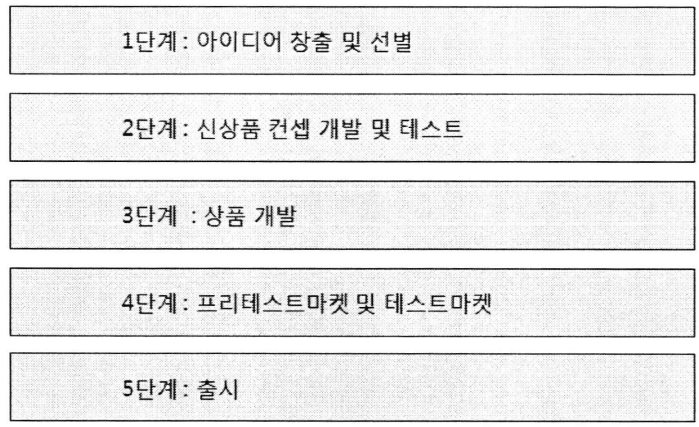
3C분석을 바탕으로 STP과정을 통해 수립된 마케팅전략은 곧바로 일관성 있게 실행계획에 반영되어야 한다. 이와 같이 구체적인 실행계획을 세우는 단계가 4P계획 수립 단계이다. 여기에서는 한류상품 및 아티스트와 관련한 즉 **상품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)**에 대한 상세한 의사결정들을 도출하게 된다.

1. Product

상품(Product)은 '고객의 필요나 욕구를 충족시키기 위해 제공되는 무엇'으로 정의되며, 일반적으로 제품, 서비스, 포장, 디자인, 품질 등의 요소를 포함한다. 한류에서 상품은 크게 가수와 음악으로 나눌 수 있고, 더욱 세부적으로 보면 공연, 음반, 음반 및 각종 머천다이징(MD) 제품 등을 포함한다. 하나의 기업은 다양한 제품의 집합인 제품믹스(Product mix)를 보유하며,

기업 입장에서 차별화된 신제품을 개발하고 관리하는 것이 매우 중요한 문제로 작용한다.

<표 26> 신제품 개발 프로세스



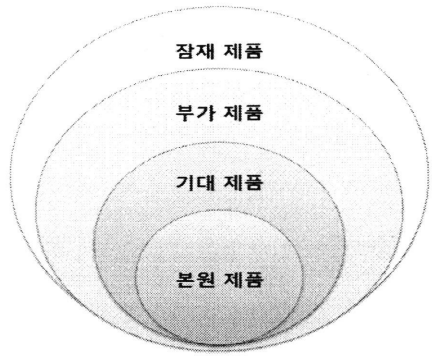
일반적으로 신제품 개발은 <표 26>과 같은 다섯 단계의 과정을 거치게 된다. 첫 단계에서는 타깃 시장을 고려한 아이디어를 창출하고, 이에 맞춰 제품의 콘셉트를 정해 이를 검증하는 과정을 거친다. 이후에는 정해진 방향에 맞춰 제품 개발에 착수하게 되고, 시장의 니즈를 확인하는 한편 세부 전략들을 수정하기 위한 프리테스트 마켓 및 테스트마켓을 거친 뒤 마침내 제품의 출시가 이루어진다. 제품 출시 시, 현지에 친근한 그룹명 사용, 외국어 앨범 발매 등 기획사의 전략적인 현지화 노력으로 외국 팬의 저변을 넓히려는 노력이 더해진다.

SM엔터테인먼트의 1세대 한류가수라고 할 수 있는 보아의 경우 기획 단계부터 글로벌 시장을 겨냥한 철저한 마케팅 전략을 염두 한 것으로 잘 알려져 있다. 일본 시장을 철저하게 조사하여 가장 성장가능성이 높은 10대 초의 소비자들을 구체적 타깃으로 선정하였고, 이들에게 강하게 어필할 수 있는 댄스음악을 기반으로 화려한 퍼포먼스를 갖춰 일본에 진출하였다.

한편 JYP엔터테인먼트의 경우 효과적인 제품믹스를 위해 그룹 멤버를 사전

에 정하지 않고 콘셉트에 맞게 다양한 조합을 테스트하면서 최적의 구성을 모색하는 전략을 구사한다. 예로 원더걸스의 새 멤버 혜림도 본래 미스에이의 멤버로 결정되었으나, 본격적인 제품 출시를 앞두고 원더걸스 멤버로 전향하였다.

<그림 34> 제품 계층 구조



제품관련 이슈에서 무엇보다 중요한 것은 바로 타깃시장 고객의 구체적 니즈를 파악하고 이를 완벽하게 만족시킬 '**완전완비제품**'의 출시이다. 완전완비제품은 이름에서 알 수 있는 것처럼 표적시장 고객이 가지고 있는 니즈에 대한 완벽한 해답이 되어야 한다. 앞 장의 <그림 34>는 완전완비제품을 구성하는 각 요소들을 보여준다.

먼저 '본원제품(Generic Product)'이란 소비자가 구매하는 상품이 수행하는 본질적인 기능과 되는 것으로, 이를 한류에 적용하면 K-Pop의 음악성과 가수의 가창력 등이 해당된다고 할 수 있다. '기대제품(Expected Product)'이란 제품이 수행하는 본질적인 기능의 품질수준 이외에 소비자들이 기대하는 것으로 가수의 비주얼, 패션, 예능감 등을 들 수 있다. 본원제품과 기대제품을 갖추고 나면 '부가제품(Augmented Product)' 요소를 추가하게 되는데 부가제품이란 반드시 있어야 할 것으로 소비자가 기대하지는 않지만 추가로 제공함으로써 타 제품과 차별화 포인트를 만들 수 있는 유, 무형의 제품과

서비스를 이르는 말이다. 앞서 언급한 가수의 비주얼, 패션 등의 요소는 본래 부가제품에 해당된다고 볼 수 있으나 최근 한류 가수들의 영향으로 이제 대부분의 소비자들이 기대하는 제품요소가 되었다. 마지막으로 '잠재제품(Potential Product)'은 제품의 잠재적 미래가치, 즉 확장성과 관련이 있는 것으로 이후에 보다 자세히 언급할 것이다.

K-Pop은 세계 각지에서 음악성을 인정받고 있는데, 힙합, R&B, 일렉트로닉 댄스 등 영미권 음악을 빠르게 흡수하고 이를 동양적으로 소화하는 K-Pop 특유의 스타일이 아시아를 넘어 북미, 유럽까지 파고드는 추세이다. 이러한 K-Pop의 음악적 세련미를 기반으로 한류 가수들은 전문적인 트레이닝을 통해 춤, 노래, 스타일뿐만 아니라 타깃 시장의 언어능력까지 갖춘 '완성형'의 상태로 출시된다. 특히 발군의 퍼포먼스와 가창력은 한국 특유의 아이돌 육성시스템에서 기인한다고 할 수 있는데, SM엔터테인먼트는 '캐스팅-트레이닝-프로듀싱-프로모션'의 4개 전담 부서를 통해 각 파트별 전문화와 시스템화를 추구하며 수년간 연습생들을 철저하게 관리한다. 타 기획사들 역시 이와 함께 아이돌 그룹 멤버 중에 현지의 인력을 포함시켜 철저한 현지화 전략을 구사하는데, 2PM의 '닉쿤'은 태국, 2NE1의 '산다라박'은 필리핀, 미스에이의 '지아'와 '페이', f(x)의 '빅토리아'와 '엠버'는 중국 출신 멤버로서 현지에서 이들 그룹이 크게 인기를 끌고 있다고 한다.

이렇듯 이전에는 볼 수 없었던 완성형 아이돌의 모습은 해외 시장에서 충격으로 느껴질 수밖에 없었고, 이와 관련하여 일본 유니버셜뮤직의 사장인 고이케 가즈히코는 2010년 9월 8일 후지TV 도쿠다네 인터뷰 중 "한국 가수는 곡, 가창력, 춤, 비주얼, 엔터테인먼트성의 5대 요건이 완벽한 프로수준이며, 일본에는 이런 형태가 존재하지 않는다."고 언급한 바 있다.

위와 같은 완전완비제품의 출시와 함께 고려되어야 할 것은 **'제품의 차별화'**이다. 오늘날 소셜미디어의 확산은 한류를 위협하게 될 가능성이 큰데 앞서 언급한 바와 같이 전 세계에서 한류와 비슷한 모방 콘텐츠를 양산하거나

심지어 한국인 멤버까지 영입하는 움직임을 보이고 있다. 때문에 현재 한류의 우위를 지속할 수 있는 차별화 포인트를 만들어내는 것이 중요하다고 할 수 있다. 같은 그룹이라도 노래의 성격, 안무, 패션 등에서 지속적인 변화를 줌으로써 한류 팬들의 기대감을 유발하는 것이 필요하고, 기획사들 역시 나름의 색깔로 차별화하여 한류의 다양성 확대에 일조해야 할 것이다. 더불어 아직까지 K-Pop은 드라마 등에 비해 히트한 작품의 영향력이 작은 만큼 해외에서 크게 통할 수 있는 **'킬러콘텐츠를 확보'**해야 한다.

다음으로 고려할 것은 K-Pop을 기반으로 한 성공적인 **'브랜드확장 전략'**이다. 이는 앞서 언급한 제품 구성 요소 중 '잠재제품(Potential Product)'과도 관련되는 것이다. 한류의 확산과 함께 한류 스타에 대한 동경과 관심, 더 나아가 스타를 닮고 싶어 하는 심리는 결국 이들이 입고(패션), 바르고(화장품), 먹는(식품) 것에 대한 소비로 이어지게 된다. 실제로 한국무역협회 국제무역연구원 연구에 따르면, 중국, 일본, 대만, 베트남 소비자 1,173명을 대상으로 한 조사에서 80%이상이 상품 구입 시 한류에 영향을 받는다고 대답했으며, 75%가 한류 문화를 접하고 상품을 구입하게 된 경험이 있다고 대답했다.

<그림 35> 빅뱅을 모델로 한 마블러스크림 사의 아이스크림 (좌)/

카라를 모델로 한 청정원 사의 홍초 (우)

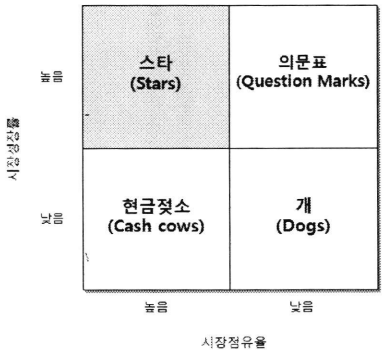




그 대표적 예로 일본의 프리미엄 아이스크림 업체인 '마블러스크림'은 2010년 11월 자사의 아이스크림케이크 브랜드 '파티스크림'을 통해 '빅뱅'을 모델로 한 제품 5종을 선보였다. 이 제품은 당초 한정 판매를 목적으로 한 스페셜 에디션 제품으로 온라인에서만 판매됐으나 출시 한 달 만에 1만개가 넘는 판매고를 올릴 정도로 큰 인기를 끌어 오프라인 매장의 정식 메뉴로 구성한 바 있다. 또한 걸그룹 '카라'를 광고모델로 내세운 청정원의 홍초는 일본지역 매출이 2011 4억 원에서 2012년 500억 원으로 3.5배 증가, 일본시장 점유율 1위를 기록하였다.[88] 이렇듯 한류는 한국 상품의 '프리미엄화' 실현의 지렛대로 활용되고 있으며, 앞으로도 K-Pop을 기반으로 한 브랜드 확장 전략은 식품업을 비롯한 다양한 산업 분야에서 성공을 거둘 것으로 예상된다. 그러나 현재까지는 한류의 확산 정도와 현지의 수요에 비해 구체적인 전략이 한류 스타의 모델 기용 등에 한정되어 기대에 미치지 못하는 경우가 많다. 때문에 한류와 기업 간의 시너지 효과 창출을 위한 다양한 마케팅 전략을 강화해야 할 필요성이 있다.

다음으로 고려할 것은 '**제품 포트폴리오 관리**'이다. 아래의 <표 27>는 보스팅 컨설팅사(BCG)에서 고안한 마케팅 분석 틀을 나타낸 것으로, 제품의 상대적인 시장 점유율을 고려해 회사의 개별 제품 혹은 제품군을 4개의 범주로 분류, 관리하기 위해 고안된 것이다.

<표 27> 사업포트폴리오 분석: BCG Matrix



88) 아시아경제, 2011.02.18일자 '연아빵·빅뱅 아이스크림…' 日 '먹거리' 한류 열풍' 기사에서 참조.

각각을 구체적으로 살펴보면 먼저 스타(Star)는 성장률과 점유율이 모두 높은 제품으로, 빠르게 성장하고 있는 시장을 지속적으로 리드하기 위해 많은 투자가 필요하다. 다음으로 캐시카우(Cash Cow)의 경우는 시장의 성장률은 낮지만 점유율이 높기 때문에 안정적인 자금의 수익원이 된다. 의문표(Question Mark)는 시장의 성장률은 높지만 점유율이 낮은 제품으로, 점유율을 증가시키기 위해서는 많은 비용이 소모될 수밖에 없다. 마지막으로 개(Dogs)는 시장의 성장률과 점유율이 모두 낮은 제품, 다시 말해 쇠퇴기에 접어든 제품군이다.

이를 한류에 적용하면, 기획사별로 안정적인 수익원인 캐시카우와 차기 주 수익원이 될 스타가 적절히 배분된 전략적인 포트폴리오 관리가 필요하다고 할 수 있다. SM의 경우 주요아티스트(소녀시대, 슈퍼주니어, 동방신기, 샤이니, f(x))가 총 매출액에서 차지하는 비중이 2011년 3분기 기준 79.86%에 해당하며, YG 역시 매출의 대부분이 빅뱅, 2NE1에서 기여하고 있다.[89] 이러한 **'비 다각화된 상품라인업'**은 한류의 지속가능성에 위협으로 작용할 수 있기 때문에 각 기획사는 현재 캐시카우인 '소녀시대', '빅뱅' 등에 대한 지속적인 투자와 함께 새로운 제품 개발을 병행해야 하고, 또 이들이 스타가 됐을 때 그 수익을 물음표에 투자하는 선순환 구조를 만들어내야 할 것이다.

다음은 고려해야 할 이슈는 **'높은 제품개발비용'**으로 인한 위험이다. 제품 출시 전까지 기획사는 노래, 연기, 안무, 작곡, 외국어 등 통합적 트레이닝에 상당한 비용을 투자한다. 때문에 비용 부담이 향후 수익으로 연결되지 않는 경우 엔터테인먼트 회사의 수익성이 악화 될 가능성이 언제나 존재하게 된다. 때문에 철저한 시장조사를 기반으로 최적의 제품구성을 하여 리스크를 줄여나가야 한다. 그 예로 SM의 경우 소속 스타가 어떤 연령대에서 인기가 있고, 어느 성별에는 취약한지를 수시로 조사해서 데이터베이스화한 뒤 새로운 제품을 출시할 때 기초 자료로 사용한다고 한다. 소녀시대는 이러한 철저

89) SM엔터테인먼트: 투자설명서에서 참조.
YG엔터테인먼트: 인터뷰를 바탕으로 작성.

한 시장조사를 바탕으로 구성되었기 때문에 데뷔 초부터 지금까지 꾸준한 수익성을 보장할 수 있었다.

마지막은 가수(사람)라는 독특한 성격의 '**제품관리**' 문제이다. K-Pop의 원천 기술은 전속계약에 의해 맺어진 아티스트가 보유하게 되므로, 영업 안정성을 위해서는 전속 계약 관계인 아티스트들을 통제해야 하며 그렇지 못할 경우 평판 Risk에 즉각적으로 노출되어 엔터테인먼트사의 영업활동에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 최근 걸그룹 '티아라(T-Ara)'의 멤버 간 갈등 소식은 국내·외 팬들 사이에 부정적 인식을 형성하였고, 멤버와 팬, 팬과 조직 간의 갈등으로 이어지며 갈등의 범위를 확산시키고 있다. 이 외에도 과거 H.O.T.부터 시작하여 최근 동방신기와 카라에 이르기까지 수익 배분문제로 인한 기획사에 대한 불만으로 그룹이 해체되거나 분열되기도 했다. 이러한 문제가 지속되면 해외에서 한류를 바라보는 부정적인 시선을 키워 K-Pop에 대한 신뢰를 떨어뜨릴 수 있다. 한류가 글로벌시장에서 안정적으로 성장하기 위해서는 이러한 멤버 간 갈등 요소를 관리하는 한편 보다 근본적으로는 불합리한 계약관행을 개선하고, 투명하고 체계적인 과정으로 스타를 양성해내는 시스템을 구축해야 할 것이다.

2. Price

Price(가격)은 '제품이나 서비스를 얻기 위해 소비자가 지불해야 하는 금액'으로 정의되며 기업의 이익에 가장 큰 영향을 미치는 요인이다. 가격을 결정할 때에는 고객이 인지하는 가치, 원가 그리고 경쟁자의 가격을 동시에 고려하여야 하며, 개별제품의 가격을 결정하는 것보다 가격구조를 결정하는 것이 더 중요하다. 가격과 관련한 전략을 구사하기 위해서는 우선 시장별 매출규모와 영업단위별 수익구조에 대한 파악이 요구된다.

<표 28> 국내 3대 연예 기획사의 2011 매출구조

		SM Ent	YG Ent	JYP Ent
감사보고서 내용 비교	매출액	1099억3617만3838	625억4869만8489	99억2265만9912
	영업이익	207억 7842만 8962	152억 1383만 154	-24억 6581만6811
	당기순이익	164억 8744만 6493	117억 7120만 3432	-21억 5826만 4327
지역별 매출 비교	국내	619억1059만5000	462억8146만6348	39억5571만
	일본	336억3649만	129억7131만2804	
	기타	143억8908만9000	32억9591만9337	59억6694만9000
영업단위별 매출 비교	음반 및 음원	718억252만5000	214억2165만9189	11억542만2000
	공연, 매니지먼트	381억1114만9000	411억2703만9300	88억1723만7000

위의 표는 주요 K-Pop 3사 기획사의 매출 구조를 비교, 분석한 것으로 각 기획사의 투자설명서를 기반으로 작성하였다. 현재 K-Pop 열풍이 아시아를 넘어 전 세계로 확산되면서 각 기획사의 총매출에서 해외부문이 차지하는 비중이 점차 증가하는 추세이지만, 아직까지 일본 시장에 집중되어있는 형편이다. 이렇게 일본 시장에 대한 집중도가 높은 데에는 세계적으로 가장 큰 음반시장이라는 시장 자체의 매력도와 함께 지리적 근접성이 큰 요인으로 작용하며, 이 외 디지털 음악 시장에서 불법 유통이 비교적 낮은 것도 시장의 매력도를 높이는데 기여하는 것으로 보인다. 동남아시아와 중국의 경우 저작권의 미비로 K-Pop스타들의 인기에 걸맞은 수익을 창출하기 어려운 환경이며, 유럽에서의 한류는 아직 대중적이라 보기에는 미비하여 공연 성공이 음원 판매로까지는 잘 이어지지 않고 있다. 최근에는 중남미 시장에서 점차 K-Pop에 대한 관심이 높아지고 있으며 유튜브 등을 통해 이미 상당한 인기를 확보하고 있는 것으로 분석되나 물리적 거리등의 제약으로 인해 K-Pop 스타들의 공연이 쉽게 성사되지 못하고 있다. 이러한 분석을 토대로 할 때, 앞으로 한류의 지속적인 확산을 위해서는 일본을 제외한 타 지역에서 역시 성공적인 비즈니스 모델이 마련되어야 할 필요성이 있다. 최근에는 이러한 움직임의 일환으로, 각 기획사에서 뉴욕, 파리 등 기타 시장에서 공연을 개

최하여, 소비자층을 다양화하기 위한 노력을 기울이고 있다. 올해 들어 SM이 신인그룹 EXO를 앞세워 중국시장 공략에 힘을 싣고 있는 것 역시 시장 다변화에 대한 필요성이 꾸준히 제기되어 왔기 때문이며, 신 시장 개척과 사업 포트폴리오 다변화 측면에서 주목할 만하다. 한편 기획사의 독자적 시장 개척이 어렵고 수익구조가 불안정한 중남미 등의 신시장은 정부차원의 지원이 요구된다.

이어서 영업단위별 매출규모를 살펴보면, 흔히 K-Pop의 주요 수익창출 수단으로 여겨지는 음반 및 음원 수익이 예상외로 낮은 비중을 차지한다는 것을 알 수 있다. 해외 공연과 콘서트 역시 수익 창출 방법의 하나이나, 일본 이외의 지역에서는 큰 수입원이 되지 못하고 있으며 특히 아시아를 벗어난 지역에서는 거리상의 제약으로 인해 수익률이 낮은 편이라고 한다.

다음으로 고려할 것은 제품 별 매출구조이다. 아래의 표 역시 SM 엔터테인먼트의 투자 설명서에서 참조한 것이다.

<표 29> SM엔터테인먼트의 3 개년 매출구조

(단위 : 백만원, %)

구분	2011년 3분기	2010년	2009년
주요 아티스트 매출액 합계	56,363	67,377	38,212
총매출액	70,577	86,401	61,788
총매출액 대비 비율	79.86%	77.98%	61.84%

* 주요 아티스트 : 소녀시대, 슈퍼주니어, 동방신기, 샤이니, f(x)

상기 표에서 확인할 수 있는 것은 주요 5개 아티스트로 인한 매출이 전체 매출에서 큰 비중을 차지하고 있고, 또 해가 지날수록 그 비중이 더욱 커져 주요 아티스트에 대한 의존도가 점차 높아질 것이라는 점이다. 때문에 향후

재계약 여부, 인기도의 변화, 기타 평판 관련 이슈 등에 따라 매출과 수익이 변동할 수 있는 위험이 존재한다고 할 수 있다. 이는 SM뿐만 아니라 다른 기획사들 역시 마찬가지이다. 앞으로 십년 안에 현재 K-Pop을 대표하는 소녀시대와 빅뱅이 사라진다는 것을 고려할 때, 한류의 지속가능성을 위해서는 앞서 제품 관련 부분에서도 언급한바와 같이 적절한 신제품 출시와 제품 수명주기에 따른 전략적인 관리가 필요하다고 할 수 있다.

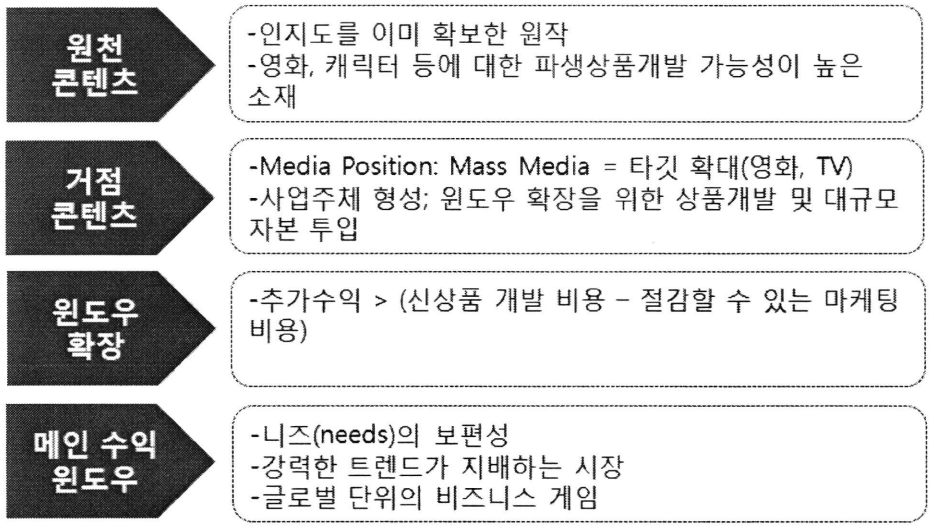
다음은 각 제품 별로 가격을 정하는 문제이다. 음원, 음반, 공연 등 외부적으로 가격 수준이 정해진 시장에서 가격이라는 요인을 전략적으로 활용할 수 있는 방안은 많지 않아 보인다. 하지만 날로 커지는 한류의 브랜드 파워는 제품의 프리미엄화를 가능하게 하고 있으며, 이를 전략적으로 활용한다면 가격차별화에 성공할 수 있을 것이라고 기대한다.

3. Place

유통(Place)는 '고객이 제품 및 서비스를 구매할 수 있게끔 만드는 일련의 활동'을 의미하며, 수익을 창출하는 창구 역할을 한다. 유통경로의 구조는 통제 가능성과 투자비를 모두 고려하여 구성하여야 하며, 유통경로의 구성원들을 파트너로서 대하며 상호 협력하는 비즈니스 생태계를 구성해야 한다.

<표 30>은 콘텐츠 마케팅의 유통 프로세스를 보여주는 것이다. 콘텐츠 마케팅의 유통은 일반 상품의 마케팅과는 구별되는 프로세스를 거친다.

<표 30> 콘텐츠 유통 프로세스[90]



원천 콘텐츠는 인지도가 이미 확보된 원작이 유리하며, 이러한 원천 콘텐츠가 유통채널인 매체와 결합하여 거점 콘텐츠가 된다. 거점에서 지명도를 얻은 콘텐츠는 **'원소스 멀티 유즈 전략(OSMU)'**에 따라 윈도우를 확장한다. 모든 윈도우에서 수익을 얻는 것이 이상적이지만, 주된 수익을 얻는 윈도우가 필요하다. 이를 한류에 적용해 시사점을 얻자면, 한류는 개별 가수가 아닌 기획사 브랜드를 원천 콘텐츠로 하여 수익 구조를 다변화함으로써 장기화 전략을 구사해야 할 것이다. 보다 구체적으로 OSMU전략의 핵심이 하나의 콘텐츠를 다양하게 활용해 부가적인 효과를 만들어 내는 것이라고 할 때, 각 기획사는 그룹 내 솔로 및 유닛 활동, MD상품의 다양화 등을 통해 매출 다각화를 도모, 리스크를 줄이고 매출 및 수익성을 높이도록 해야 할 필요성이 있다.

일반적으로 한류의 유통 경로는 크게 직접수출과 간접수출로 나뉜다. 직접수출에는 해외 전시회 및 행사참여, 해외 유통사 접촉, 온라인 해외 판매, 그

90) 안종배, 스마트시대 콘텐츠 마케팅론 인용

리고 해외 법인 활용 등이 포함된다. 간접수출에는 국내 에이전트와 해외 에이전트를 활용하는 것이 있다. 수익극대화와 독립성 확보를 위해서는 현지 유통업체와의 동태적 파트너십을 관리하는 것이 매우 중요한 문제로 작용한다.

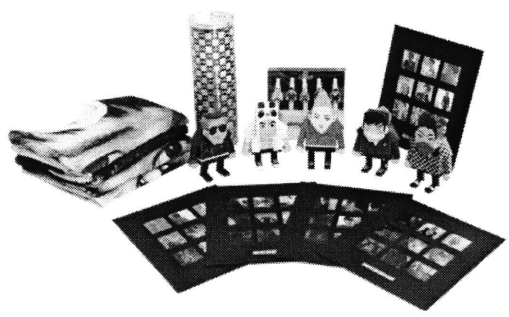
SM엔터테인먼트의 경우 일본시장에 2011년 현지 법인인 'SM재팬'을 설립하고 현지음반사, 공연대행 사 등 다수의 유통 네트워크를 보유하고 있으며 태국에는 첫 해외 합작법인인 'SM True'를 설립하고 해외에서의 콘텐츠 유통에 유리한 비즈니스모델을 구축하였다. 미국시장에는 이보다 이른 2007년에 'SMUSA'를 설립하였고, 중국에는 올해 현지법인을 설립할 예정이라고 한다. YG엔터테인먼트의 경우 2011년 7월 일본 최대 엔터테인먼트 기업인 '에이벡스'와 협력해 'YGEX'를 설립하였고, 중국과 미국시장에는 현지 법인을 설립할 예정이다. 이렇듯 현재 K-Pop은 현지 레이블과의 협력을 통해 소속 아티스트들의 현지 음반, 디지털 음원 및 상품 유통은 물론 콘서트와 프로모션 등 모든 활동을 진행하고 있다. 또한 향후에는 현지 아티스트를 발굴 및 육성해 프로듀싱하는 매니지먼트 에이전시로도 발전해 한류의 지속적인 성장에 큰 기여를 할 것으로 예상된다.

기타 유통과 관련한 이슈로는 먼저 K-Pop의 **유통 창구 별 수익구조**에 관한 문제이다. 각 기획사의 투자설명서와 인터뷰를 바탕으로 한 자료에 근거하면 현재 머천다이징 같은 상품 로열티가 수익에서 가장 큰 비중을 차지하며 그 다음이 매니지먼트를 통한 광고 수익이고, 마지막을 차지하는 것이 음원 판매로 인한 수익이다. 일본을 제외하고 대부분의 시장에서 음원이 아닌 기타 유통채널로 인한 수익 비중이 높은 것을 볼 때, 채널 별 수익의 불균형을 극복하기 위한 전략이 필요하다고 할 수 있다. 이와 관련한 이슈로 불법 유통으로 인한 수익성 약화 문제를 들 수 있는데, K-Pop의 인기 규모는 상당히 커졌으나, 동남아시아와 중국 등의 음악 시장은 불법 다운로드, 불법

유통이 90% 가량을 차지하고 있어, 현지의 높은 K-Pop인기만큼의 수익 창출이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 때문에 이러한 문제를 근절하기 위한 정부 차원의 대책 마련이 요구된다. 보다 구체적으로는 음반, DVD 판매 등 전통적인 유통경로 이외에도 인터넷, 스마트폰 등 새로운 플랫폼을 통하여 해외에서도 유료로 손쉽게 한류콘텐츠를 소비할 수 있도록 하는 네트워크 구축에 대한 지원이 필요하다. 또한 해외 불법 유통 현황에 대해 정기적인 조사를 하는 한편 장기적으로는 저작권 침해 문제에 대해 국가 간 상호 협의를 구축해 나가야 할 것이다.

다음으로 고려해야 할 문제는 물리적인 한계를 극복하기 위해 **'온라인'이라는 유통채널**을 어떻게 활용해야 할 것인가 이다. 한류 콘텐트를 안정적이고 전문적으로 전 세계에 유통하기 위해서는 체계적인 온라인 플랫폼을 갖추고 한류 팬들과 더욱 긴밀하게 소통할 수 있도록 하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 이와 관련하여 YG엔터테인먼트는 타 기획사 대비 온라인 유통에 적극적인 움직임을 보이고 있다. 2007년부터 공식 온라인 쇼핑몰 'YG이샵'을 운영해 오며 티셔츠, 모자, 학용품 등 70종을 판매하고 있으며, 올해에는 최대 전자상거래 사이트인 '이베이'에 'YG스토어'를 개설하여 전 세계를 대상으로 한 정규 온라인 유통 채널을 구축하였다. 이곳에서는 YG소속 아티스트들의 앨범을 비롯한 야광봉, 티셔츠 등 약 8000여개의 MD상품이 판매되고 있으며 일본, 브라질, 미국 등 전 세계 한류 팬들의 폭발적인 반응을 이끌어내고 있다.

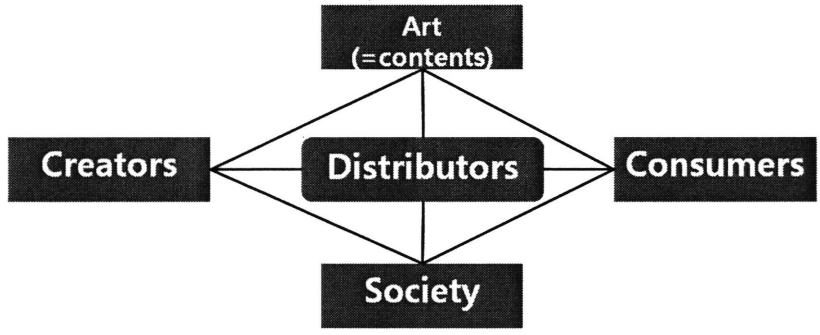
<그림 36> YG스토어 판매 품목 이미지



온라인 유통과 관련하여 한 가지 더 언급할 수 있는 것은 바로 **유튜브의 유통채널화 가능성**이다. 초기 유튜브는 홍보채널로서만 기능했으나, 최근 수익창출 창구로서의 가능성을 보이고 있다. 구체적으로는 소녀시대의 <Gee>, <소원을 말해봐>, 원더걸스의 <노바디> 등 수천만 건의 조회수를 기록한 영상물에 배너광고를 삽입하여 영상물 집행권자와 유튜브가 광고 수입을 분배하는 방식이다. 또한 유튜브를 통해 무료 콘텐츠에 노출됨으로써 소비자들이 해당 음원을 구입하는 선순환으로 이어져 유통 채널 간 시너지 효과를 발휘하도록 체계적인 비즈니스 모델을 구비해야 할 필요성이 있다.

다음으로, 한류 상품의 유통과 관련하여 적용 가능한 이론적 모델로 Victoria D. Alexander에 의해 제안된 Cultural Diamond Model을 고려해 볼 수 있다.

<표 31> 문화 다이아몬드 모형91)



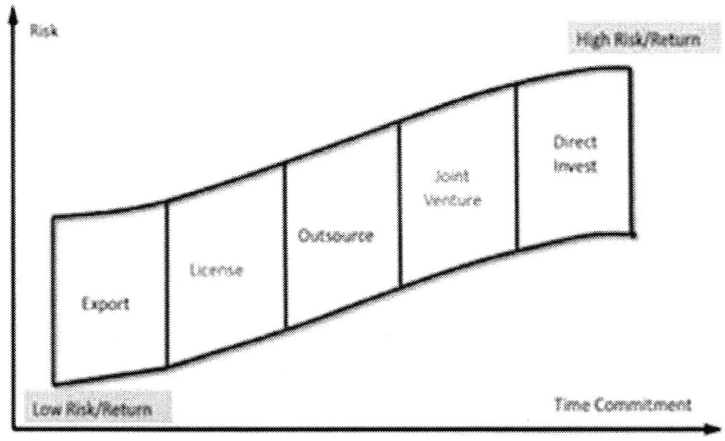
<표 32>의 문화 다이아몬드는 기존의 다이아몬드 형 모형에 배급담당자(Distributor)를 추가한 개념이다. 예술 작품 혹은 문화 콘텐츠가 사회에 소개되기 위해서는 배급을 담당하는 개인, 조직, 혹은 네트워크의 역할이 필수

91) Alexander, V. Sociology of the arts: Exploring fine and popular forms (2003) 참조

적이다. 마찬가지로 창작자와 소비자를 연결시켜 주는 것 역시 배급 시스템이다. 이는 문화 콘텐츠 산업에서 유통채널의 역할을 강조하는 동시에 유통 시스템으로 이미 넘어간 콘텐츠는 생산자와 단절될 수 있음을 경고하는 개념이기도 하다. 실례로, 할리우드의 일부 영화감독들은 배급사에 의해 편집된 영화는 더 이상 자신의 영화로 볼 수 없다는 비판적인 발언을 한 적이 있다. 한류 콘텐츠 역시 현지 배급사에 의해 그 내용이 왜곡되거나 창작자의 의도와 전혀 다른 방식으로 유통될 수도 있다. 이처럼 콘텐츠 산업에서는 유통이 매우 중요한 역할을 수행하므로 유통채널과 긴밀한 파트너십을 구축하거나 직접 유통을 담당하는 것이 필요하다.

한편, 기업의 해외진출방식은 그 위험성과 필요한 시간에 따라 아래의 <표 32>와 같이 크게 다섯 가지로 분류될 수 있다.

<표 32> 소요시간과 위험성에 따른 해외 진출 방식 분류



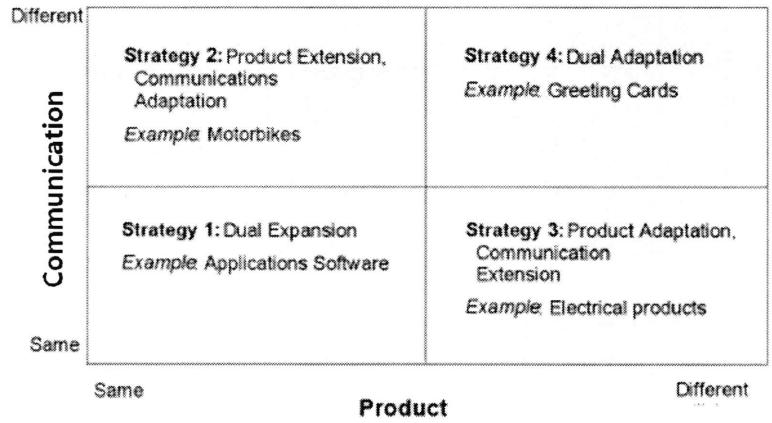
리스크가 크고 해외진출을 위한 시간이 많이 소요될수록 그에 따른 보상도 커지게 마련인데, 보상이 커지는 순서대로 수출, 라이선스, 아웃소싱, 조인트 벤처, 직접 투자로 분류된다.

K-Pop이 해외시장에 진출하는 방식도 이와 같은 다섯 가지 유형에 따라

이해할 수 있다. 수출은 내수용 음반이나 음원을 직접 수출하거나 해외에서 공연을 하는 것을 포함한다. 해외 시장에서 현지 음반사와의 계약을 통해 라이선싱 음반을 출시하는 것은 라이선스의 예라 볼 수 있다. K-Pop에서의 아웃소싱은 현지 공연을 기획하거나 현지어 음원을 제작하는 과정을 해당 국가의 기업에게 맡기는 경우를 생각할 수 있다. YG가 일본의 AVEX와 함께 'YGEX'라는 별도의 법인을 신설한 것은 조인트 벤처의 예가될 수 있으며, SM Japan, YG Japan, JYP USA 등 현지 법인을 설립하는 것은 직접 투자의 예이다. 음원 시장은 무형의 콘텐츠를 대상으로 하기 때문에 위에서 언급한 다섯 가지의 방식 이외에 새로운 방식으로 해외시장에 진출할 수 있다. 유튜브에 뮤직비디오를 업로드하거나, iTunes에 음원을 등록하는 것은 온라인 매체를 이용한 새로운 방식으로 글로벌 플랫폼(Global Platform)을 활용한 방식이다. 이러한 방식은 기존의 수출과 마찬가지로 리스크가 적고 해외진출을 위한 시간이 크게 소요되지 않지만, 결과적으로 얻을 수 있는 수익이나 파급력은 상당히 클 수 있다.

마지막으로, 기업이 아닌 제품을 단위로 하여 해외진출방식을 구분하는 방법도 고려할 수 있다. <표 33>에 나타난 방법은 내수용 제품과 동일한지의 여부와 내수 시장에서의 커뮤니케이션 방식과 동일한지의 여부에 따라 해외 진출 전략을 네 가지로 구분하는 분류 방법이다.

<표 33> 제품 및 커뮤니케이션 방법의 동일성 여부에 따른 해외 진출 방식 분류



이러한 네 가지 전략 역시 K-Pop의 해외시장진출을 이해하는 데에 도움이 될 수 있다. 제품과 커뮤니케이션 방식이 동일한 상태로 해외시장에 진출하는 전략은 복제 확장 전략인데, 한국어 음원을 그대로 사용하면서 한국 시장에서와 마찬가지로 음악성을 강조하는 빅뱅이나 2NE1 등이 이러한 전략을 사용하고 있다. 제품은 내수용과 동일하지만 커뮤니케이션 방식만 바꾸는 전략은 제품 확장 전략인데, 아직까지 K-Pop에서는 그 사례를 찾아볼 수 없다. 제품 적응 전략은 제품에 변화를 꾀하되 커뮤니케이션 방식은 유지하는 전략인데, 레인보우가 일본에서 일본어로 다시 부른 노래로 활동하면서 한국에서와 마찬가지로 섹시 콘셉트를 강조하는 것을 예로 들 수 있다. 네 번째 전략은 복제 적응 전략으로 제품과 커뮤니케이션 방식 모두 현지 시장에 맞게 변용하는 전략이다. 카라는 일본에서 일본어로 녹음한 노래로 활동하면서 인기몰이를 하고 있는데, 한국에서는 귀여운 이미지를 강조한 반면 일본에서는 섹시한 이미지를 강조하는 데에 집중하고 있다.

이러한 네 가지 전략이외에도 해외시장진출을 위해 전혀 새로운 제품을 개발하는 새로운 전략도 가능하다. 앞 장에서 소개한 바와 같이, SM에서는 한국 시장이 아닌 아시아 시장을 겨냥하기 위해 EXO-M이라는 다국적 멤버로 이루어진 그룹을 선보였다. 이는 지금까지 국내 시장에서 먼저 인지도를 확보하고 해외로 진출했던 방식과 차별화되는 것으로 한류의 확산에 기여할 수 있는 새로운 전략으로 주목받고 있다.

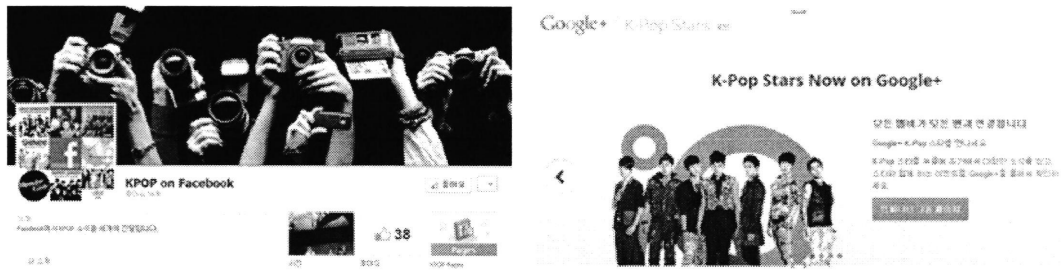
4. Promotion

촉진(Promotion)은 '제품의 존재를 고객에게 알리고, 구매하도록 설득하며, 구매를 유인할 수 있는 인센티브를 제공하는 활동'을 말한다. 광고, 인적판매, 바이럴 마케팅 등 촉진믹스의 다양한 요소들을 통합적으로 활용하여 효과를 극대화하는 것이 촉진 전략의 목표라고 할 수 있다.

물리적 한계를 극복하고 효율적으로 K-Pop을 알리기 위한 전략으로 우선 언급할 것은 바로 유튜브, 페이스북 등으로 대표되는 '**소셜 미디어**'의 적극적인 활용이다. 1990년대 1세대 한류 가수의 경우 해외 시장에 진출하려면 현지 시장의 두터운 방송가 장벽부터 직접 뚫어야 했다. 그 예로 보아는 일본에서 신인 가수로 데뷔했고, 동방신기 역시 한국에서의 엄청난 인기도를 활용하지 못하고 처음부터 시작했다. 그러나 소셜 미디어가 발달하면서 오늘날 한류는 오프라인 활동과 관계없이 이미 수많은 K-Pop팬들을 거느리게 된다. 대표적으로 유튜브는 대형 기획사들의 주요한 마케팅 수단이 되고 있다. 기획사들은 유튜브와의 파트너십을 통해 뮤직비디오를 전 세계에 동시 공개하고, 신규 음반 쇼케이스를 생중계하며 온라인 홍보 마케팅에 노력을 기울인다. 이를 활용한 테스트 마켓을 통해 팬들의 반응을 확인하고 충분한 검증을 거친 뒤 제품을 출시하게 되므로 과거에 비해 리스크가 훨씬 덜하다는 장점을 지닌다. 그 예로 소녀시대의 음반이 일본에서 발매됐다거나 각종 주요 미디어를 통해 대대적인 마케팅을 벌인 것이 아님에도 불구하고 소셜 미디어를 통해 이미 자생적으로 팬이 형성되어 있었고, 이는 유럽에서도 마찬가지였다.

이와 함께 한류스타들은 페이스북, 트위터, 미투데이 등 소셜네트워크서비스(SNS)를 통해 직접 한류 팬들과 소통하고 있으며, SNS들이 잇따라 K-Pop 페이지를 개설하면서 이러한 움직임이 더욱 가속화될 전망이다. 페이스북은 올해 '케이팝 온 페이스북' 페이지를 신규 론칭하여 전 세계 한류 팬들이 좋아하는 아티스트들과 활발하게 교류할 수 있도록 하였고, 구글코리아 역시 구글플러스에 '케이팝 허브'를 신설하여 스타와 팬들의 소통을 돕는 한편 K-Pop 스타의 정보를 한 곳에 모아 국내외 사용자들을 대상으로 한국어와 영어, 일본어로 제공하고 있다.

<그림 37> 'K-Pop on Facebook' (좌) / 구글 플러스의 '케이팝허브'(우)



소셜 미디어 상의 K-Pop 콘텐츠가 파워 블로거 등 온라인상 '메가 허브'에 의해 직접 노출되어 강력한 네트워킹 효과를 발휘하기도 한다. 원더걸스의 경우 2008년 미국의 연예파워 블로거인 페리스 힐튼이 <노바디> 뮤직비디오를 극찬하며 동영상을 올려 화제가 된 바 있으며, 이를 본 미 최대의 에이전시 'CAA'와의 계약으로 미국 진출의 교두보를 마련하였다.

한편 전 세계에 흩어져 있는 교포, 급증하는 유학생 등의 이른바 '한 네트워크'도 한류 전파에 큰 역할을 담당한다. 해외 한류 팬들의 경우 한국 친구의 권유로 팬이 되었다는 의견이 많은데, 실제로 한국 유학생이나 교포들은 한국어 콘텐츠를 영어로 전환하거나 편집하여 다시 소셜미디어 채널에 올리면서 K-Pop의 확산에 긍정적인 기여를 하고 있다. 이를 적극적으로 활용해 각국에 주재 중인 유학생 모임 등과 적극적으로 제휴 한다면 한류의 자연스러운 확산에 큰 기여를 할 수 있을 것이라 판단된다.

[심층 사례 분석] 마케팅 프로세스 적용: YG엔터테인먼트[92]

1. 시장세분화와 타깃팅



그 동안의 YG엔터테인먼트의 한류 마케팅 전략은 일본과 동남아시아 중심으로 이루어졌다. 여기에는 지리적으로 가깝다는 장점과 함께 기존의 드라마로 대표되는 초기한류의 영향으로, 이미 어느 정도 한국문화의 수용기반이 높아져 있었던 것이 긍정요인으로 작용했다. 그러나 올해부터는 기존의 방향을 수정해 올해를 전 세계로 나가는 원년해로 삼는 전략을 구사하고 있다. 구체적으로 지난 5~6월 일본을 시작으로 하반기에 유럽, 북미, 동남아까지 빅뱅 월드투어 공연이 예정되어 있다.

또한 YG엔터테인먼트는 지역을 기준으로 시장을 분류하여 각 타깃 시장에 맞는 차별화된 마케팅 전략을 구사하고 있다. 구체적으로 일본은 불법유통의 비중이 아직까지 낮은 편이기 때문에 음반, 음원 사업이 중심이 되고 있으며, 2011년 7월에는 일본 최대 엔터테인먼트 기업인 에이벡스와 협력해 'YGEX'를 설립, 체계적인 유통망 확보의 기반을 마련하였다. 중국은 불법 유통 등의 문제로 인해 음반, 음원에 주력하기보다 광고, MD등을 통한 수익활동을 우선순위로 두고 있다. 미국은 장기적으로 공략해야 할 시장으로 보고 현지 법인 설립 등 체계적인 전략을 구상 중이다.

92) 본 자료는 YG엔터테인먼트 마케팅 팀장(이효정)과의 인터뷰를 토대로 작성.

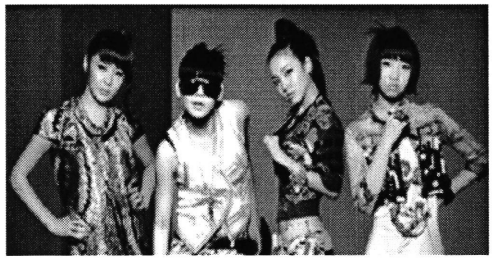
2. 포지셔닝

YG의 타 기획사 대비 차별적 포지셔닝 전략은 바로 '음악성'이다. 힙합 장르를 기반으로 하여 가수별, 국가별로 세분화된 포지셔닝 전략을 구사하고 있으며 비주얼적인 면부터 팬들을 대하는 콘셉트까지 세부적으로 정하여 차별화하고 있다. 또한 포지셔닝 시 '한국'보다 'YG'라는 브랜드를 강조하는 것도 타 기획사 대비 차별화된 포지셔닝 전략이라고 할 수 있을 것이다.

가수별 구체적인 포지셔닝 전략은 다음과 같다.



먼저 '빅뱅'은 높은 '음악성'을 강조한다. 빅뱅은 뛰어난 가창력은 물론 전 멤버가 직접 작사, 작곡에 참석하며 프로듀싱 능력까지 인정받고 있다. 또한 돋보이는 '패션성' 역시 빅뱅이 가지는 차별화된 가치이다. 빅뱅 멤버들이 선보이는 패션은 해외 팬들에게 인기가 높아 온라인상에서 늘 화제가 되고 있으며, 관련 MD상품의 판매도 높은 편이다. 한편 빅뱅 멤버들은 그룹 내에서도 유닛(Unit)활동을 통해 각각 별도의 브랜드 이미지를 구축하고 있다.



'2NE1' 역시 일본 내의 아티스트들이 좋아하는 아티스트로 뽑힐 만큼 높은 '음악성'을 보유하고 있다. 소녀시대, 카라와 같은 다른 걸그룹들이 뛰어난 외모를 강조하며 로리타 신드롬을 자극하는 것과 달리 투애니원은 음악성과 '퍼포먼스'를 보다 강조하며 일탈적인 이미지를 만드는 데 집중한다. 이러한 2NE1의 포지셔닝 전략은 오히려 10대 여성 팬들에게 더욱 크게 어필하도록 만드는 차별화로 작용하고 있다.

3. 4P

- Product

YG 제품의 핵심 자산은 '음악성'이다. 이러한 음악성을 기본으로 하여 해외 시장을 겨냥해 음악과 안무 등을 전략적으로 트레이닝 하는 한편, 곡에 맞는 퍼포먼스, 패션성까지 철저하게 갖춰 '완전완비제품'상태로 제품을 출시한다.

또한 타깃 시장에 맞는 차별화된 제품 구성을 통해 한류 팬들의 니즈를 충족시키는데, 그 예로 일본의 경우 YG재팬에서 철저한 시장조사를 한 후, 시장 타깃에 맞춰서 소속스타의 곡 선정부터 의상 콘셉트와 방송출연일정까지 세심하게 조율을 한다. 그 결과 국내와는 전혀 다른 콘셉트의 제품이 출시된다.

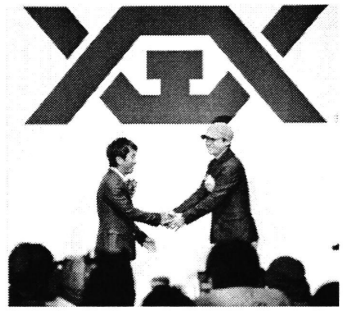
다음으로 주목해 볼 것은 제품의 수명주기를 고려한 전략을 구사하고 있다는 점이다. 현재 빅뱅, 2NE1은 제품 수명주기 상 시장의 성장률은 낮고, 점유율은 큰 성숙기에 해당한다. 때문에 이들에 대해서도 지속적인 투자를 하는 한편 차기 K-Pop스타를 계속해서 준비 중이라고 한다.

- Price

음악시장에서는 음원, 음반, 공연 등 외부적으로 제품의 가격 수준이 정해져 있기 때문에 가격 차별화가 쉽지 않은 상황이다. 그러나 예상 관객 동원력, 제작비 등을 고려하여 현지법인 공연팀과 회계팀이 어느 정도 조율을 할 수 있고, 때문에 현지 아티스트보다 높은 가격대의 가격책정이 가능할 수 있다. 예로 빅뱅 월드 투어의 경우 마돈나, 레이디 가가의 공연을 담당하는 세계적 연출가와 함께 작업하는 만큼 티켓 가격을 정하는 데 있어서 프리미엄화를 고려중이라고 한다. 가수와 연출가의 인지도, YG라는 회사의 브랜드 파워를 기반으로 한 가격 전략을 통해 세계적 POP가수라는 이미지를 한류 팬들에게 심어주고 있는 것이다.

- Place

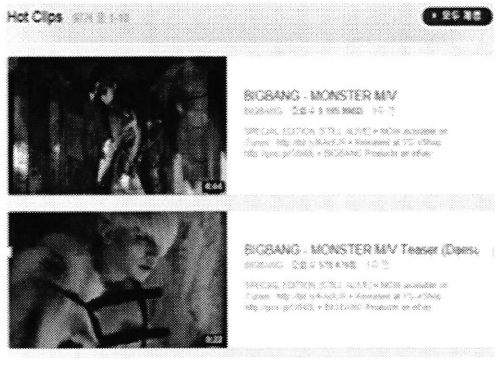
YG의 유통 채널 별 수익구조를 살펴보면 공연 및 프로모션(행사, 팝업 스토어 등 포함)으로 인한 수익이 제일 많고, 그 뒤가 MD 그리고 마지막이 음반으로 인한 수익이다. 앞으로의 비즈니스 모델도 공연 중심으로 갈 것으로 예상되지만 공연에 있어서도 아직까지 공연 자체보다 공연에서 파생되는 MD쪽의 비중이 큰 편이라고 한다. 때문에 YG는 'YG이샵', 'YG스토어' 등 온라인 채널을 통해 MD상품들을 전 세계 한류 팬들에게 판매하는 데 더욱 주력하고 있는 것이다.



또한 YG는 현지 파트너와의 긴밀하고 동태적인 파트너쉽을 구축하고 있다. 예로 일본시장에 현지 법인인 'YG재팬'을 설립하였고, 에이백스와 긴밀한 관계를 유지하며 2011년 YG재팬과 합작레이블인 'YGEX'를 설립해 공연, 광고, 방송출연, 음반판매 등 일본 내 유통망확보에 주력하고 있다.

디지털 음원판매는 주로 iTunes를 통해 이루어지며 음원 수익 배분율이 좋은 편이라고 한다.

- Promotion



YG는 유튜브, 페이스 북 등 소셜미디어를 적극적으로 활용한 바이럴 마케팅을 진행하고 있다. 음원은 언제나 유튜브를 통해 선 공개한 뒤 한류 팬들을 대상으로 한 철저한 검증을 거친다. 공연 홍보는 현지 기업 스폰에 의한 광고가 대다수를 차지하는데, 최근 화두가 되고 있는 일종의 문화마케팅이라 고 볼



수 있을 것이다. 음반 프로모션은 주로 현지 법인에서 자체적으로 담당하고 있다.

한편 YG에서는 공연 수익의 일부를 기여하는 방식의 CSR을 통한 기업이미지 관리를 하고 있는데, 그 대표적 움직임으로 'YG With'캠페인을 들 수 있다. YG는 세브란스와 협약, 아이들을 대상으로 한 후원활동을 활발히 진행 중이다.

제 5절 한류의 확산 방안

본 장에서는 지금까지 다룬 한류 마케팅 프로세스에 따라 구체화된 전략을 통해 해외로 진출한 표적 시장 내에서 한류 상품을 보다 효과적으로 확산시키는 방안을 살펴보고자 한다. 확산 방안의 분석을 위해 기존의 경영학 이론인 캐즘 모형, 네트워크 모형, 티핑포인트, 배스모형, 와해성 혁신, 어코드모형, 전환비용의 7가지 개념을 차례대로 소개하고 각 이론을 K-Pop 상품에 적용하여 전략적 시사점을 도출하였다.

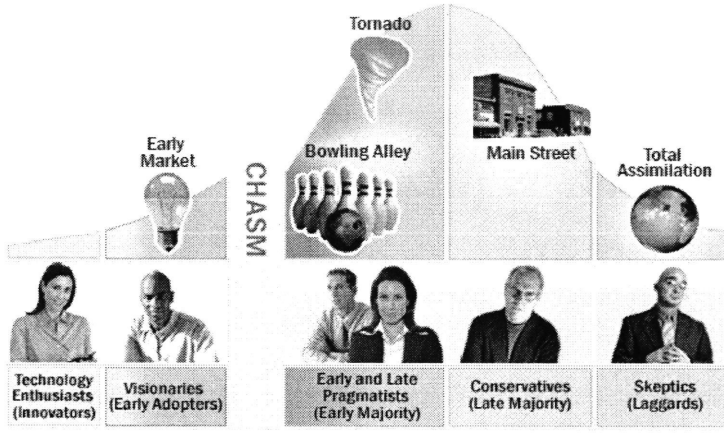
1. 캐즘 모형

1) 캐즘 모형

Everett Rogers는 불연속적 혁신제품의 수용을 설명하기 위해 혁신제품을 채택하는 데에 걸리는 시간에 따라 소비자를 다섯 가지의 집단으로 분류하였다. <그림 38>과 같이 혁신제품의 채택순서에 따른 소비자 집단의 분포는 좌우대칭의 종모양을 그리는데, 원래 이 모형은 하이테크 혁신제품의 수

용을 설명하기 위해 제안된 것이었으나 해외시장에서 K-Pop이 확산되는 과정을 이해하는 데에도 많은 시사점을 줄 수 있다.

<그림 38> Everett Rogers의 혁신제품의 수용주기 곡선



혁신수용자(Innovators)는 별다른 이유 없이 그저 새로운 제품이 좋아서 그것을 소비하는 집단이다. 얼리어답터는(Early Adopters)는 혁신제품을 소비함으로써 남보다 앞서고자 하는 경향을 보이는데, 이들은 보통 오피니언 리더의 역할을 수행한다. 그러나 얼리어답터 집단과 그 다음의 조기다수 수용자(Early Majority) 집단 사이에는 큰 간극이 존재하는데, 이 틈을 발견한 Geoffrey Moore는 이를 캐즘(chasm)이라 불렀다. 캐즘은 초기시장의 성공이 항상 주류시장의 성공으로 연결되지는 않는다는 현실을 경고하는 것으로, 캐즘을 넘어 주류시장으로 제품을 확산시키기 위해서는 특별한 마케팅 노력이 있어야 한다는 시사점을 주고 있다.

과거 드라마 중심의 한류는 이러한 소비자 집단 간의 캐즘을 극복하지 못해서 확산에 실패하고 그 흐름이 단절되었다고 볼 수 있다. 흔히 매니아층이라 불리는 혁신수용자와 얼리어답터 집단을 넘어 일반 소비자들에게도 어필할 수 있는 마케팅 노력이 부재했기 때문이다. 문화산업에서 얼리어답터 집단과 조기다수 집단의 이질성 때문에 생기는 이러한 간극을 '문화적 캐즘(Cultural Chasm)'이라 할 수 있다. 얼리어답터 집단은 직관적이고 혁명적인

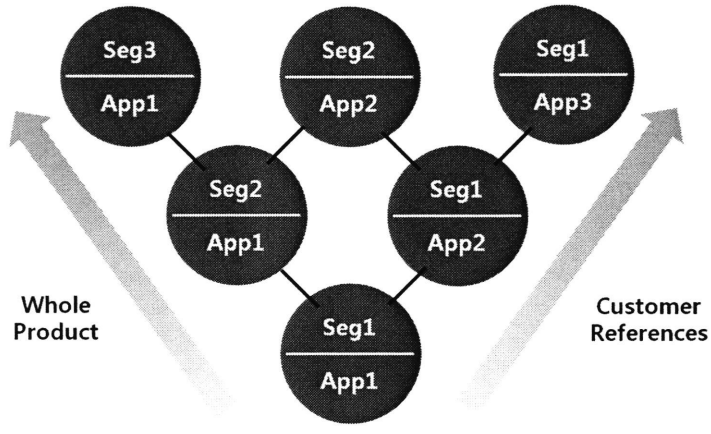
변화를 지지하며 남들과 차별화하는 데에 관심이 많지만, 조기다수 집단은 진화적인 변화를 선호하며 다수의 무리와 함께 움직이는 것을 원한다. 따라서 조기 다수 집단은 새로운 제품을 수용할 때 항상 다른 이들의 의견을 구하여 위험을 최소화하려 한다. 한류를 성공적으로 확산시키기 위해서는 전혀 다른 두 소비자 집단의 특성을 이해하고 확산 순서에 따른 전략의 변화가 요구된다. 그러나 과거의 한류는 영상 콘텐츠의 단순한 판권 수출에 그쳤기 때문에 전략적인 대응이 불가능하였다. 개별 국가의 수입 업체도 판권료 이상의 수익을 거두는 것에 만족하였기 때문에 장기적인 관점에서 한류를 지속시키기 위한 노력이 부재하였다.

현재 K-Pop을 중심으로 한 한류 열풍이 매우 뜨겁지만, 과연 새로운 한류가 문화적 캐즘을 극복했는지에 대해서는 긍정적인 답을 하기 어렵다. 일부 아시아 국가들을 제외하고는 여전히 K-Pop은 소수 매니아층의 전유물로 치부되고 있다. 최근 싸이의 <강남 스타일>이 Youtube와 각종 SNS를 통해 아시아는 물론 미국 현지에서도 뜨거운 반응을 불러일으키고 있다. 미국의 한 아침방송에서 '강남 스타일'의 다소 우스꽝스러운 '말춤'을 흉내내는 방송이 나간 지 며칠이 지나지 않아 싸이가 직접 특정 TV 프로그램에 출연하여 MC들에게 춤동작을 가르쳐주고 '강남 스타일'이라는 말의 뜻을 설명해주는 모습이 연출되었다. 소녀시대가 미국에 진출한 뒤 TV에 등장했던 것에 비하여 엄청나게 빠른 속도로 흥행몰이를 하고 있는 모습에 각종 미디어에서 싸이의 성공이 한류를 진일보시키고 있다는 평가를 쏟아내고 있다. 그러나 <강남 스타일>을 기점으로 K-Pop이 매니아층을 넘어 주류시장에 안착했다고 평가하기는 이르다. 싸이의 <강남 스타일>에 대한 외국인들의 평가는 음악성보다는 오락성에 치우쳐 있다. 오락성도 대중성의 한 측면이라고는 하지만 <강남 스타일> 뮤직비디오의 우스꽝스러운 춤을 보면서 폭소하는 외국인들의 반응은 조금 더 진중하게 평가할 필요가 있다. 싸이의 <강남 스타일>은 1996년 전 세계적인 인기몰이를 한 로스 델 리오(Los Del Rio)라는 듀오의 <마카레나>라는 노래를 떠올리게 한다. 그 다음으로는 일명 '뚫흙송'이라 불

렸던 Daler Mehndi의 <Tunak Tunak Tun>이 떠오른다. <마카레나>와 '뚫흙송' 모두 라틴팝과 인디안팝을 메인스트림으로 부상시키지는 못했다. K-Pop 역시 마찬가지이다. <강남 스타일>이 한시적인 주목을 받거나, 일부 아이돌 그룹이 아시아 국가에서 흥행몰이를 한다고 하여 K-Pop이 세계 팝 시장의 주류로 평가받는 것은 아니다. 아직 K-Pop은 매니아층이라 할 수 있는 얼리어답터 집단의 환영을 받고 있을 뿐이다. 세계 팝시장의 주류시장이라 할 수 있는 조기다수 집단의 지지를 이끌어 내기 위해서는 그들을 이해하고 지금과는 다른 마케팅 전략을 고민해야 한다.

2) 볼링 앨리 전략(Bowling Alley Strategy)

<그림 39> Moore의 볼링 앨리 전략



Moore는 캐즘을 뛰어넘기 위해 하나의 틈새시장에 전력을 집중해야 한다고 주장하였다. 이것이 캐즘을 극복하기 위한 집중전략을 은유적으로 표현한 볼링 앨리 전략이다.(<그림 39>)

한 두 개의 표적 핀을 쓰러뜨려 그 연쇄반응으로 스트라이크를 만들어 내듯이, K-Pop 시장에서도 특정 세분시장에 힘을 집중하여 성공적인 확산을

꾀해야 한다는 것이다. 구체적으로는, 완전완비제품(whole product)을 가지고 특정 세분시장의 고객을 감동시키고 이들의 강력한 구전효과를 바탕으로 인접시장으로 확장해 나가는 전략이다. 은유적으로 표현하자면, '큰 연못의 작은 물고기가 되기보다는 작은 연못의 큰 물고기가 되어서' 특정 시장을 지배하고, 그 시장의 맹주가 되어야 한다는 것이다. 이때 중요한 것은 자사의 강점과 고객의 니즈를 고려할 때 쉽게 획득할 수 있고, 그 파급효과가 큰 시장을 찾는 것이다. K-Pop의 성공적인 확산을 위해서는 표적 세분시장을 찾는 것이 우선 과제라 할 수 있다.

3) 옴니보어(Omnivore)를 주목하라

볼링 앨리 전략의 첫 번째 볼링핀으로 가능성이 높은 집단 중 하나로 옴니보어 소비자를 주목해야 한다. 과거에는 콘텐츠의 소비가 사회적 계층에 따라 식자층(highbrow)과 비식자층(lowbrow)로 극명하게 구분되었다. 음악 시장을 예로 든다면, 교향악이나 오페라를 즐기는 식자층과 재즈나 컨트리를 즐기는 비식자층이 명확히 구분되었다. 이처럼 구분되는 소비자 집단은 서로 다른 집단의 소비 행태를 수용하지 못하고, 자신이 속한 집단이 향유하는 문화에만 집중하였다. 그러나 1990년대 이후 식자층의 일부 진단에서 순수예술부터 대중예술까지 다양한 장르를 가리지 않고 소비하는 포식 성향이 발견되기 시작하였다.[93] 이처럼 다양한 장르를 구분 없이 소비하는 소비자를 옴니보어 소비자라 부른다. 이러한 문화 포식자는 대중음악 내에서도 그 비중이 점차 커지고 있는데, 비식자층의 장르로 여겨지고 있는 K-Pop의 확산을 위해서는 기존 K-Pop 매니아 고객층보다 다양한 장르를 섭렵하는 옴니보어 집단의 개방성과 영향력을 주목해야 한다. 실례로, 미국이나 일본의 유명 아티스트들이 특정 K-Pop 아티스트의 팬임을 자처하여 해당 아티스트가 시장에서 새롭게 주목받는 경우가 있었다. 즉, 이미 K-Pop에 열광하고 있는

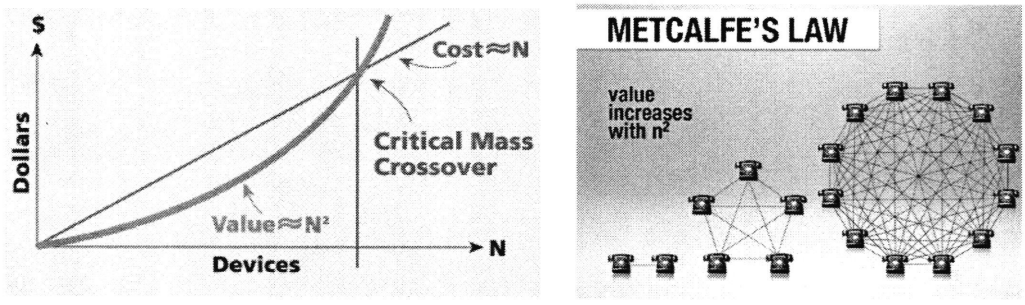
93) Peterson and Kern (1996)

매니아 집단에만 지나치게 집중하지 말고 다양한 대중음악을 가리지 않고 소비하는 옴니보어 소비자들에게 K-Pop의 매력을 어필하려는 노력이 필요하다. 옴니보어 소비자들에게 K-Pop이 인정받는 다면 세계 대중음악 시장에서 K-Pop도 하나의 장르로서 인정받을 수 있고, 기존의 매니아층을 넘어서 일반 소비자들에게도 확산이 이어질 수 있을 것이다.

2. 네트워크 모형

1) 네트워크 효과

<그림 40> 네트워크 효과



네트워크 효과란 특정 제품 혹은 서비스의 사용자 네트워크가 커질수록 그 제품 혹은 서비스의 가치가 증대하는 현상을 말한다. 문화 콘텐츠 산업 역시 다양한 이유로 인해 네트워크 효과가 발생하는 산업이라 할 수 있다. 문화 콘텐츠는 대표적인 경험재이고 그 품질을 예측하기가 어렵기 때문에 많은 소비자들은 다른 소비자들의 선택을 추종하는 경향이 있다. 따라서 전문가 비평이나 소비자들의 구전 등 다양한 사전정보의 영향을 받게 된다. 또한, 일상의 대화에서는 문화 콘텐츠가 가장 적합한 소재가 될 수 있기 때문에 어느 누구와도 쉽게 대화를 이어갈 수 있고, 개인의 취향과 가치를 교환하는 데에 도움을 줄 수 있다. 즉, 특정 문화 콘텐츠의 소비자 네트워크가

커질수록 그 콘텐츠의 가치는 기하급수적으로 증가하게 된다. 그 결과, 승자독식(winner takes all) 현상이 나타날 수 있다.

K-Pop이 이러한 네트워크 효과를 누리기 위해서는 품질을 예측할 수 있는 다양한 사전정보를 확대생산하고 그 노출을 극대화시켜야 한다. 예를 들면, 특정 음원의 다운로드 횟수가 얼마나 되는지, 이 음원을 다운로드한 소비자들의 평점이 어떠한지를 가시적으로 노출하여 잠재 소비자들을 유인할 수 있다. Salganik, Dodds&Watts(2006)의 논문에서는 피실험자들이 처음 접하는 음악들의 순위를 조작하는 실험을 통하여 소비자들은 다른 소비자들의 선택에 쉽게 영향을 받는다는 것을 증명하였다[94]. 또는 음악비평가나 유명인사의 K-Pop에 대한 호평을 널리 알리는 것도 효과적일 수 있다. 아모레 퍼시픽은 할리우드 스타 시에나 밀러(Sienna Miller)가 해외의 여러 매체를 통해 자신이 아모레 퍼시픽 마니아라고 밝혔던 점에 주목하여 시에나 밀러를 직접 출연시킨 광고를 제작하기도 하였다.

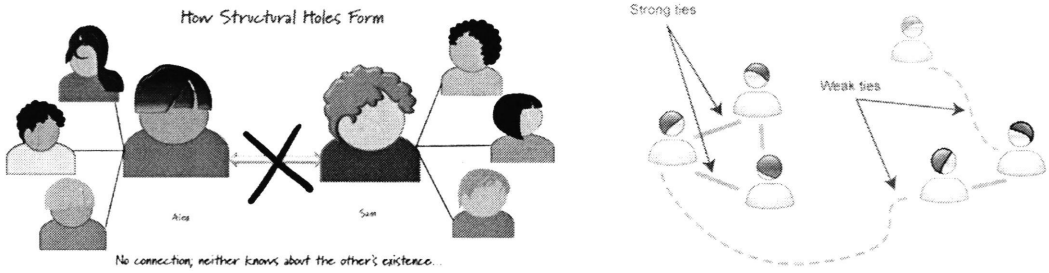
네트워크 효과와 반대되는 개념으로 스놉 효과(snob effect)가 있다. 스놉 효과는, 다수의 사람들이 소비하는 제품을 꺼리는 현상으로 문화 콘텐츠 산업에서도 일부 소비자들에게서 찾아볼 수 있다. 앞서 설명한 캐즘 모형에서 혁신수용자 집단과 얼리어답터 집단이 이러한 경향을 보인다고 이해할 수 있다. 예를 들면, 자신이 좋아하는 무명의 가수가 미디어에 노출되면서 일반 대중들에게 인지도를 얻기 시작하면 더 이상 그 가수에 열광하지 않고 또 다른 무명 가수를 탐색하는 소비자를 생각할 수 있다. K-Pop이 네트워크 효과를 창출하여 주류시장에 안착하게 되면 스놉 성향이 짙은 일부 소비자 집단은 K-Pop으로부터 등을 돌릴지도 모른다. 그러나 해외시장에 잘 알려지지 않은 K-Pop 아티스트나 신인 아티스트를 노출시킬 경우 그들을 K-Pop 매니아로 붙잡아둘 수 있다. 한국의 팝 매니아층이 노라 존스(Norah Jones)가 유명세를 타기 시작하자 코린 베일리 래(Corinne Bailey Rae)에

94) Salganik, M. J., Dodds, P. S., & Watts, D. J. (2006). Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market. Science, 311, 854-856.

열광하기 시작했던 것처럼, 스놉 성향의 소비자들이 스스로를 차별화시킬 수 있도록 새로운 K-Pop 아티스트를 지속적으로 노출시킨다면 매니아층을 굳건히 유지시킬 수 있을 것이다.

2) 약한 연결 고리(Weak Tie)를 찾아라

<그림 41> 네트워크 구성원들 간의 연결 고리 예시



앞서 설명한 바와 같이, K-Pop을 포함한 문화 콘텐츠 산업은 네트워크 효과를 강하게 받는 대표적인 산업이다. 따라서 네트워크의 크기를 지속적으로 확대하기 위한 노력이 수반되어야 한다. 최근 네트워크를 연구하는 학자들 사이에서 주목받고 있는 개념이 약한 연결고리(weak tie)이다. 하나의 네트워크는 구성원들 간의 강한 연결고리(strong tie)로 연결되어 있지만, 각각의 네트워크는 소수의 구성원들 간의 약한 연결고리만으로 연결되어 있다. 강한 연결고리로 이어진 네트워크 내의 구성원들은 이미 상당한 공통분모를 공유하고 있기 때문에, 이러한 연결고리를 강화하는 것은 네트워크 전체의 크기를 확대하는 데에는 별다른 효과가 없다. 하지만, 약한 연결고리를 활용할 경우 네트워크 간에 정보의 확산이 발생하여 사실상 더 큰 네트워크를 형성하는 효과를 가지게 된다.

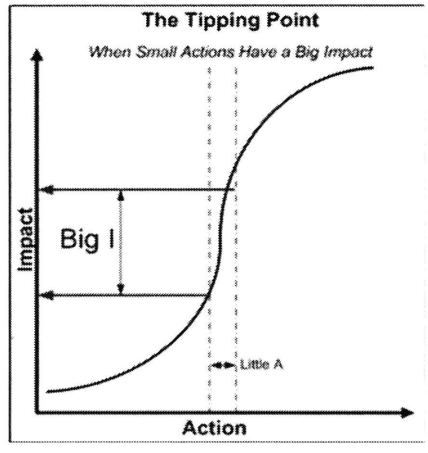
K-Pop 시장의 얼리어답터 집단과 조기다수 수용자 집단은 매우 이질적인 집단으로 두 집단은 연결고리가 없는 독립적인 집단으로 여겨졌다. 그러

나 두 집단 간에 강한 연결고리는 없을지라도 소수의 약한 연결고리가 존재한다면 캐즘을 뛰어넘는 확산을 기대해볼 수 있다. 한류의 확산을 위해서는 얼리어답터 집단의 결속을 강화하는 것이 아니라, 얼리어답터 집단과 아직 K-Pop을 채택하지 않은 조기다수 수용자 집단을 연결할 수 있는 약한 연결고리를 찾고 만들어 내는 노력이 필요하다. 원더걸스의 사례처럼 해외시장의 메인스트림 가수의 콘서트에서 오프닝 공연을 담당하거나, 유명 아티스트의 음반에 피처링 가수로 참여하는 등의 노력은 두 집단 사이의 약한 연결고리를 만들어낼 수 있을 것이다.

3. 티핑 포인트(Tipping Point)

티핑 포인트는 Malcolm Gladwell이 제안한 개념으로, 어느 날 갑자기 예상하지 못했던 것들이 특별한 이유 없이 폭발적인 관심과 인기를 끄는 데에는 일정한 법칙이 있다는 것을 핵심 내용으로 하고 있다.

<그림 42> 티핑포인트의 발생 구도



티핑 포인트를 만드는 세 가지 법칙으로는 소수의 법칙, 고착성 요소, 상

황의 힘이 있다. 이 세 가지 법칙을 K-Pop 시장에 적용해 본다면 K-Pop이 급속히 확산되고 있는 원인을 엿볼 수 있다. 소수의 법칙은 극소수의 사람들이 대부분의 일을 저지른다는 것으로, K-Pop 시장에서도 한인 교포나 유학생과 같은 소수의 매니아층이 개별 시장에서의 확산에 핵심적인 역할을 해온 것과 일맥상통한다. 고착성 요소는 전염되는 메시지를 기억하도록 만드는 특수한 방식을 의미하는데, K-Pop이 다른 국가의 팝음악과 달리 따라 부르기 쉬운 후렴구를 가지고 있고 독특하고 재미있는 군무를 포함한 경우가 많다는 점을 떠올리면 쉽게 고개가 끄덕여진다. 마지막으로 상황의 힘은 전염되는 메시지가 퍼져나갈 수 있는 환경요소를 가리키는데, K-Pop의 확산에 Youtube나 Facebook과 같은 매체가 핵심적인 역할을 했다는 것은 누구나 인정하는 사실이다. 현재도 세계 각국에서 K-Pop에 대한 열기가 퍼져 나가고 있는 것은 사실이지만, 이에 만족하지 않고 지속적인 확산을 기대하기 위해서는 또 다른 티핑 포인트를 만들어야 한다.

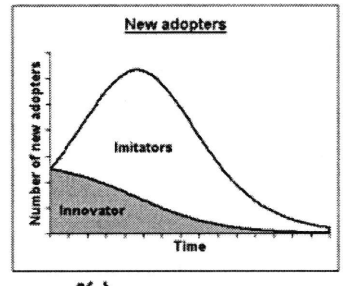
최근 싸이의 <강남 스타일>이 전 세계적인 주목을 받고 있는 것도 티핑 포인트를 만드는 세 가지 법칙에 모두 부합하기 때문으로 해석할 수 있다. '강남 스타일'의 '전도자' 역할을 한 것은 기존의 한류 매니아층이었다. 각국의 K-Pop 매니아들은 한국의 음악 프로그램을 실시간으로 시청하고, 국내 각종 음원차트를 웬만한 한국인들보다 더 정확히 파악하고 있다. 그들에게 발매와 동시에 국내 시장을 석권한 싸이의 새 앨범은 눈에 띌 수밖에 없었다. '강남 스타일'은 '오, 오, 오, 오, 오빤 강남 스타일'이 반복되는 강력한 후렴구에 누구나 쉽게 따라할 수 있는 '말춤'까지 갖추고 있었다. 게다가, 뮤직비디오에는 이미 K-Pop 스타로 인지도를 형성한 '포미닛'의 현아가 등장하고, 한류 매니아층이 각종 버라이어티 쇼를 통해 익히 알고 있는 유재석이나 노홍철과 같은 스타들도 등장한다. 마지막으로, 일부 K-Pop 매니아층이 <강남 스타일>의 뮤직비디오를 Youtube에 업로드함으로써 티핑 포인트의 세가지 전제조건은 모두 갖추어졌다. 여기에 더해, 수 일 만에 <강남 스타일>을 패러디한 해외 UCC 동영상들이 줄을 이었고, 이러한 현상이 미국의

TV 전파를 타기 시작하면서 '티핑'이 가속화되었다. 이미 티핑 포인트를 위해 필요한 제반 조건들은 충분히 갖추어 졌다. 그리고 연이은 K-Pop 스타들의 흥행몰이로 그 법칙이 여전히 유효함이 밝혀졌다. 이제는 티핑 포인트를 만드는 세 가지 법칙을 기억하고, 또 다른 티핑 포인트를 만들어 내기 위해 지속적인 노력을 기울일 때이다.

4. 배스 모형(Bass Model)

Frank M. Bass에 의해 60년대 말 처음 소개된 배스 모형은 신제품 확산을 예측하는 가장 대표적인 모형이다. K-Pop 역시 해외 팝시장에서는 신제품이라 할 수 있으므로 배스 모형의 원리를 활용한 확산 전략을 고민해 볼 수 있다.

<그림 43> Bass Difusion Model: 시간에 따른 신제품 채택자의 수



$$\frac{f(t)}{1-F(t)} = p + \frac{q}{M}[A(t)]$$

BASS DIFFUSION MODEL

소비자의 신제품 수용에는 외적영향과 내적영향의 두 가지 힘이 작용한다. 신제품 출시 초기에 주로 등장하는 혁신자(Innovator)는 광고나 대중매체와 같은 외부의 자극에 주로 영향을 받지만, 시간이 지나면서 채택이 늘어나는 모방자(Imitator)의 경우에는 먼저 제품을 채택한 다른 소비자들의 영

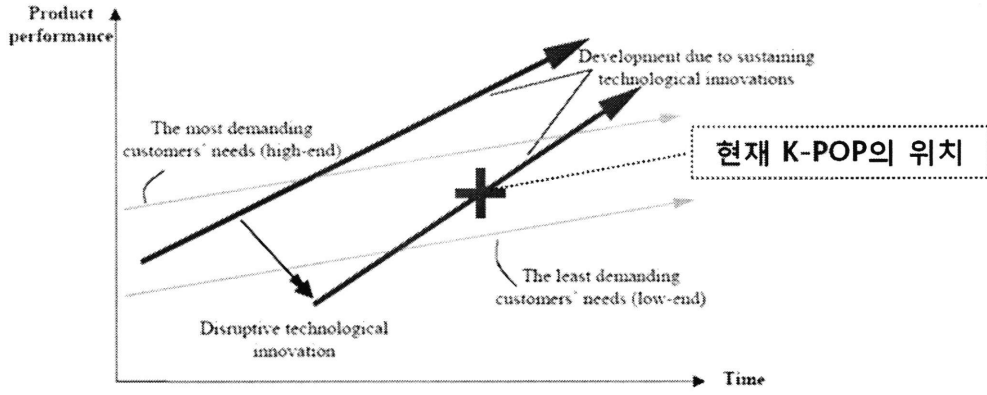
향을 받아 신제품을 채택하게 된다. 오른쪽의 식에서 모방계수 q는 입소문이나 네트워크 효과를 나타내는데, 이 계수의 값을 높이는 전략이 신제품의 누적 채택을 극대화하는 전략이 된다. 이를 위해서는 현재 K-Pop의 팬 층이라 할 수 있는 혁신자 집단의 입소문을 극대화함과 동시에 그 방향을 일반 대중이라 할 수 있는 모방자 집단을 향하게 만들어야 한다. 모방자 집단은 광고와 같은 외부 자극보다는 다른 소비자의 영향을 더욱 강하게 받는다는 것을 염두에 두고 어떤 활동에 마케팅 역량을 집중할 것인지 결정해야 할 것이다.

이미 일부 국가에서 시행된 바 있는 K-Pop 커버 댄스 경영대회나 K-Pop 오디션 프로그램 등이 좋은 예가 될 수 있다. 이러한 이벤트들은 매니아층이라 할 수 있는 혁신자 집단의 내부에서만 공유되던 문화를 모방자 집단인 일반 대중들에게 전파할 수 있는 통로의 역할을 하기 때문이다. 그러나, 이처럼 혁신자 집단의 입소문을 모방자 집단을 향하게 만드는 과정에서 주의해야 할 점이 있다. 바로 진정성이다. 소비자들의 입소문이 기획사들의 마케팅에 의해 조성된 것이라는 느낌을 풍길 경우 오히려 소비자들의 반감을 살 수 있다. 영화를 예매하기 위해 포털 사이트의 관객 리뷰 페이지를 열었을 때 칭찬 일색의 글들로 도배가 되어있다면 누구나 '알바'의 소행을 의심할 수 밖에 없다. 즉, 혁신자 집단의 진정성 있는 입소문을 확산시킨다면 K-Pop을 채택하는 소비자들의 수를 급격히 증가시킬 수 있을 것이다.

5. 와해성 혁신(Disruptive Innovation)

와해성 혁신은 주류시장 고객의 관점에서 볼 때 일시적으로 열등한 기술 혹은 제품이지만, 이것이 새로운 시장을 창조하여 궁극적으로 기존의 기술을 대체하는 현상을 말한다.

<그림 44> 와해성 혁신의 기술 발전 구조와 현재 K-Pop의 위치



미국, 유럽, 일본으로 대변되는 기존의 주류 팝음악은 음악성과 장르성을 향상시키는 방향으로 발전해 왔고, 하이엔드(high-end) 시장의 요구수준을 초과하는 오버슈팅(overshooting)이 발생하게 되었다. 이와 동시에, 일시적으로 열등해 보였던 K-Pop은 극대중성(특정 장르를 추구하지 않고 여러 장르를 혼용한 음악, 가창력보다 외모 중시, 군무와 같은 퍼포먼스 중시)과 모방성(따라 하기 쉬운 후크송과 군무로 어필)이라는 새로운 가치를 시장에 도입하며 새로운 고객층을 만들어 냈고, 기존 주류 팝음악을 위협하고 있다. 즉, K-Pop은 팝음악시장에서 일종의 와해성 기술이며, K-Pop 열풍은 와해성 혁신이 나타나고 있는 것이라 해석할 수 있다. 그러나, 현재로서는 K-Pop이 기존의 주류 팝음악을 완벽히 대체했다고는 보기 어렵다. 여전히 하이엔드 시장에서는 K-Pop에 만족하지 못하고 주류 팝음악을 소비하고 있다. 주류 팝음악의 오버슈팅이 계속되고 K-Pop이 내세우는 극대중성과 모방성이 더욱 진화한다면, 하이엔드 소비자들도 K-Pop을 환영하게 될 것이다.

6. 어코드 모형(ACCORD Model)

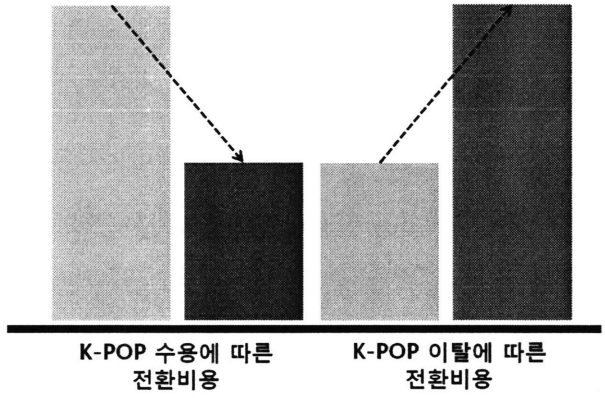
어코드 모형은 혁신제품의 채택과 확산에 영향을 주는 제품측면의 특성들을 여섯 가지로 요약한 것으로, 상대적 이점(Advantage), 호환성(Compatibility), 복잡성(Complexity), 관찰가능성(Observability), 인지된 위험(Risk), 분할가능성(Divisibility)의 앞 글자를 따서 ACCORD라 부르게 되었다. 어코드 모형은 혁신적 신상품의 성공여부를 예측하는 데 활용되기도 하지만, 혁신제품의 초기시장 전략수립의 가이드라인으로 사용될 수 있다. K-Pop 역시 세계 팝시장에서는 혁신제품이라 할 수 있으므로, K-Pop을 확산시키기 위해서는 이러한 여섯 가지 관점에서 소비자들이 어떻게 K-Pop을 인식하는지 점검하여 긍정적인 요소를 부각하고 부족한 부분을 보강하는 전략을 세울 수 있다. 예를 들면, K-Pop을 좋아하는 것이 흔히 말하는 '덕후'로 인식될 수 있는 위험(perceived risk)를 줄이고, 노출 채널과 빈도를 높이며(observability), 무료 음원을 널리 퍼뜨리는 것(divisibility)이 K-Pop의 확산에 주요한 전략이 될 수 있다.

혁신저항(innovation resistance)이란, 혁신이 야기하는 변화에 대한 소비자들의 저항이라고 할 수 있다. 이러한 저항은 크게 기능적 장벽과 심리적 장벽으로 구분되는데, 기능적 장벽에는 가치장벽, 사용장벽, 위험장벽이 있고, 심리적 장벽으로는 관습장벽과 이미지장벽이 포함된다. 관습장벽은 사용자가 주변 사람들의 시선을 의식해야 하는 경우 나타나는 저항을 말하고, 이미지장벽은 혁신제품 자체에 대한 부정적인 편견이나 선입관 같은 이미지상의 문제이다. K-Pop의 채택에는 기능적 장벽보다 심리적 장벽의 위협이 더 크다고 할 수 있는데, 이러한 장벽을 낮출 수 있는 노력들이 전제되어야만 K-Pop에 대한 열기가 지속될 수 있을 것이다.

7. 전환비용(Switching Cost)

전환비용은 어떤 제품이나 서비스를 사용하고 있는 고객이 다른 제품이나 서비스로 전환하고자 할 때 발생하는 절차적, 재무적, 관계적 비용을 말한다.

<그림 45> K-Pop 수용(이탈)에 따른 전환 비용



전환비용이 높을수록 다른 제품이나 서비스로 전환하는 것이 어려워지는데, K-Pop 열풍을 지속하고 확대하기 위해서는 K-Pop 수용에 따른 전환비용은 낮추고 K-Pop 이탈에 따른 전환비용은 높이는 전략이 필요하다. 높은 전환비용 때문에 특정 제품이나 서비스에서 벗어나지 못하는 소비자들의 전환비용을 낮추어 이탈을 유도해야 한다. K-Pop이 아닌 다른 팝음악에 고착화되어 있는 소비자들을 K-Pop으로 전환시키기 위해서는 Youtube를 활용하거나 무료음원을 공개함으로써 K-Pop을 평가하는 데 드는 비용을 낮출 수 있다. 또한, 한글 가사의 현지어 번역 서비스나 춤 따라하기 동영상을 제공하는 노력을 통해 K-Pop을 학습하는 데 드는 비용을 낮출 수도 있다. 반대로 특정 제품이나 서비스를 사용하고 있는 소비자들의 전환비용을 높여 다른 제품이나 서비스로 이탈하지 못하게 만드는 것을 고착화시키기(Lock-in)라 한다. 이미 K-Pop에 열광하기 시작한 소비자들이 다른 팝음악으로 전환하는 비용을 높이기 위해서는 기획사 혹은 가수 단위의 팬들에 대

한 DBM을 통해 혜택 상실 비용과 브랜드 관계 비용을 높일 수 있다. 이와 더불어, 한국어 교육 지원 등을 통해 K-Pop에 대한 학습 비용을 높임으로써 더욱 강하게 고착화시킬 수도 있다.

제 6절 결론 및 제안

K-Pop이 이끌고 있는 새로운 한류는 과거의 어느 시점 못지않게 그 열기가 뜨겁다. 드라마가 주도하던 과거의 한류가 아시아 시장에서의 확산에 그쳤다면, K-Pop 열풍은 전 세계로 퍼져나가고 있다. 그러나 K-Pop 열풍이 일시적인 유행으로 끝나지 않으려면 한류의 확산을 지속하고 확대시킬 수 있는 전략이 필요하다. 본 보고서에서는 한류의 확산에 대한 시사점을 제공해 줄 수 있는 다양한 경영학 이론들을 살펴보았다. 경영 이론에 근거한 전략의 방향성을 제안하는 것으로 본 보고서의 결론을 맺고자 한다.

K-Pop은 세계 팝음악 시장에서 혁신제품으로 인정받고 있기 때문에, 소비자 집단의 채택에 소요되는 시간을 기준으로 시장을 세분화한 캐즘 모형은 K-Pop의 확산에 주요한 시사점을 제공해준다. 캐즘 모형은 시장을 다섯 가지의 소비자 집단으로 구분하는데, 현재의 K-Pop은 얼리어답터 집단의 채택을 이끌어 내는 데에는 성공했지만 아직 조기다수 수용자 집단의 선택을 받지는 못하고 있다. 두 집단의 이질성 때문에 두 집단 사이에는 캐즘이라 불리는 큰 간극이 있다. 과거 드라마가 주도했던 한류는 이 캐즘을 극복하지 못하고 확산에 실패하였다. K-Pop의 확산이 계속되기 위해서는 이 캐즘을 극복하는 것이 가장 핵심적인 과제라 할 수 있다. 캐즘을 극복하기 위해서는 특정 세분시장에 마케팅 자원을 집중하는 볼링 앨리 전략이 필요한데, 무엇보다 가장 파급력이 큰 첫 번째 볼링핀을 찾는 것이 중요하다. 본 보고서에서는 1990년대 이후 새롭게 등장한 문화 포식자 집단(옴니보어 소

비자)을 가능성있는 세분시장으로 주목하고 있다. 옴니보어 소비자는 원래 순수예술부터 대중예술까지 장르를 가리지 않고 소비하는 식자층 소비자를 일컫는데, 그 범위를 대충음악으로 좁힌다면 다양한 장르를 섭렵하는 음악 매니아 정도로 이해할 수 있다. 이러한 대중음악 옴니보어 집단이 K-Pop을 인정하고 채택하기 시작한다면, 지금까지 K-Pop에 눈길을 주지 않았던 다른 소비자 집단으로의 확산도 기대해볼 수 있다.

K-Pop을 포함한 문화 콘텐츠 산업은 네트워크 효과가 일어날 수 있는 대표적인 산업이다. 문화 콘텐츠는 경험재로서 그 품질을 예측하기 힘들기 때문에 다른 소비자들의 선택을 모방하려는 경향인 쏠림현상이 두드러지게 나타난다. 또한, 문화 콘텐츠는 일상 담화의 가장 적합한 소재가 될 수 있으므로 현재 많은 사람들이 소비하고 있는 콘텐츠를 함께 소비함으로써 다양한 사회적 효용을 누릴 수 있다. 이러한 이유 때문에 네트워크 효과가 발현되고, 그 결과 승자독식 현상이 나타나게 된다. 한류를 확산시키기 위해서는 네트워크 간의 연결 고리를 만듦으로써 전체 네트워크의 크기를 확대시키는 전략을 생각할 수 있다. 네트워크 이론에서 정보의 확산에 키가 되는 것은 네트워크와 네트워크를 연결하는 약한 연결고리이다. 약한 연결고리는 이미 서로를 많은 부분을 공유하고 있는 강한 연결고리에 비해 정보의 확산이 빠르다는 특징을 갖는다. 따라서 얼리어답터 집단과 조기다수 수용자 집단을 연결할 수 있는 약한 연결고리를 찾는다면 한류의 확산에 박차를 가할 수 있을 것이다.

배스 모형은 신제품의 확산을 예측하는 모형으로 소비자 집단을 혁신자와 모방자로 구분하고 있다. 한류를 확산시키기 위해서는 광고와 같은 외부 자극에 영향을 받기보다는 소비자들의 입소문에 더 큰 영향을 받는 모방자 집단을 공략해야 한다. 이미 K-Pop을 소비하고 있는 혁신자 집단의 입소문을 일반 대중을 향하게 함으로써 K-Pop의 확산을 도모할 수 있다. 어코드 모형은 혁신제품 채택에 영향을 주는 여섯 가지 특성을 종합적으로 고려한 모형으로 한류 확산을 위해 극복해야 하는 과제들을 제시하는 기준이 될 수

있다. 이 모형에 따르면, K-Pop의 채택이 촉진되기 위해서는 K-Pop을 듣는 것이 일종의 '덕후'로 비춰질 수 있는 위험을 줄이고 등 심리적 장벽의 위협을 최소화하는 노력이 필요하다. 다른 팝음악을 듣는 소비자들을 K-Pop으로 유인하기 위해서는 그들의 전환비용을 낮춰 주어야 하는데, 무료 음원을 공개하여 평가 비용을 낮추거나 한글 가사를 현지어로 번역하는 서비스를 통해 학습 비용을 낮출 수도 있다.

과거의 한류가 확산에 실패했던 이유는 이와 같은 경영학 이론에 근거한 전략이 부재했던 탓이 크다. K-Pop 열풍으로 다시 한 번 한류의 확산이 기대되고 있는 현 시점에서 경영학계의 역할이 재조명되고 있다. 그러나 산업의 역동성이 큰 만큼 학계의 노력만으로는 우리 사회가 희망하는 한류의 확산을 완성할 수 없다. 시시각각 변하는 현장의 속도를 따라가기 위해서는 실무자들의 경험이 빚은 노하우가 절실하다. 본 보고서를 작성하기 위해 주요 기획사들의 실무진들과 수차례의 인터뷰를 가졌던 것도 그 때문이다. 한류의 지속과 확산을 위해서는 경영학계의 통찰과 실무 경험을 바탕으로 한 노하우의 결합이 필수적임은 아무리 강조하여도 지나치지 않을 것이다.

제 5장 한류 효과 분석: 다중에이전트 스웜 시뮬레이션을 중심으로

제 1절 연구의 개요

1. 연구의 목적

본 연구는 1999년 '한국에서 유행이 밀려온다'는 뜻으로 처음 사용된 이후 일반화 된 한류(韓流, Korean Wave, Hallyu)의 효과를 분석하는데 있어 기존의 단순한 정량적 분석방법의 한계를 보완하고 나아가 한류를 다양한 환경적 요인의 영향을 받는 복잡계 현상으로 보고 이를 규명하는데 그 목적을 둔다. 이를 위해 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션(multi agent swarm simulation)을 이용하여 한류효과와 같이 구성원간, 소그룹간 복잡한 지식연결망 다이나믹스가 존재하고 불확실성이 존재하는 문제를 특정시점에서의 횡단면(cross-sectional) 또는 시간흐름을 고려한 종단면(longitudinal) 분석을 동시에 수행한다. 시뮬레이션의 결과 및 해석은 향후 연구, 한류 육성 및 활성화 정책, 해외진출 전략 등을 수립하는데 기초자료로 활용될 수 있다.

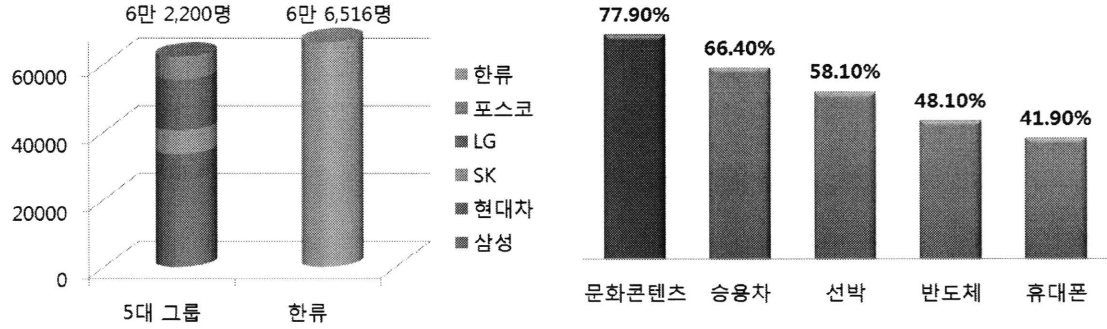
1) 왜 한류효과 분석인가?

세계인구의 0.7%에 해당되는 소수의 한국이 만들어낸 한류는 '0.7%의 반란'이라고 불리기도 한다. 한편, 프랑스의 지성이자 유명한 비평가인 기 소르망(Guy Sorman) 교수는 "상품과 문화를 동시에 수출해 본 경험이 있는 나라는 미국, 프랑스, 독일, 일본과 한국뿐"이라며 한류의 유행을 높이 평가하고 있다. 위에 언급되지 않은 나라의 경우를 살펴보면, 일찍이 영국에서는 1997년에 창조적 영국(Creative Britain)이라는 국가 전략을 채택하게 되면서 국민들의 창조적 재능을 적재적소에 활용할 수 있는 경쟁력을 제고 한다

는 것을 골자로 예술, 디자인, 광고, 건축, 패션, 영화, 소프트웨어, 공연, 출판, 방송, 전통문화, 음악 분야를 선정하여 정부차원에서 전담기구를 설치하여 지원하였다. 산업혁명 이후 세계 경제의 중심이었던 영국은 근대에 들어 제조업의 경쟁력이 약화되면서 국가적인 차원에서 대안사업을 발굴해야 할 필요가 있었다. 'Creative Britain' 관련 산업의 규모는 2001년 기준으로 1,730억 달러에 이르며 그 발전 속도 또한 6%대의 연평균성장률(CAGR)을 보이며 영국의 GDP 성장률의 2배에 해당되는 수치를 보여주고 있다.(UK DCMS, 2007) 실제로 1997년에 1인당 GDP가 2만 3천 달러 수준에 머물던 것이 2002년에 3만 달러, 2005년에 4만 달러를 돌파하면서 영국의 잠재력을 일깨운 것은 문화산업이라는 평가까지 나오고 있다. 이처럼 문화와 관련된 흐름의 중요성은 이미 높게 평가되고 있으며, 이전의 사례를 통해 경제적 가치가 있음이 증명되었다.

한국에서도 한류의 잠재력이 이미 제조업을 뛰어 넘고 있다는 분석이 나오고 있다. <그림 46>(좌)와 같이 한류의 고용유발 효과가 상위 5대 그룹보다 크다는 분석[95]과 <그림 46>(우)와 같이 부가가치 유발 효과 또한 다른 업종에 비해서 높다는 분석[96]이 그것이다.

<그림 46> 2012년 5대그룹 채용계획과 한류의 고용유발 효과(좌) / 업종별 부가가치 유발효과(우)



95) 매일경제 창간 46주년 국민보고대회의 발표자료 재가공, 매일경제, 네모파트너즈(2012.03)
96) 한류 경제효과 및 한류지수 자료 재가공, 한국문화산업교류재단(2012.02)

지금 우리나라는 세계 10대 무역국가로서의 위상이 더해지고 있다. 이러한 위상은 한미 FTA체결과 최근 전 세계를 몰아치고 있는 한류의 영향이 그것이다. 한미 FTA체결은 초일류국가인 미국과 우리나라가 대등한 무역상대국으로서의 조약체결이라는 의미라면, 한류는 무형자산으로서의 한국의 이미지를 대외적으로 크게 향상시킨다는 의미가 크다. 따라서 한류가 갖는 국가 이미지 제고와 그에 따른 경제적 효과분석은 한류를 전략무기화 하여 지속적인 국가성장의 토대로 삼아야 한다는 명제를 더욱더 분명하게 만든다는 의미가 있다.

한류의 효과를 분석하기 위해서는 한류의 특징을 몇 가지로 요약하고 그러한 특징을 수리모형화하는 노력이 선행되어야 한다. 따라서 한류효과분석을 위한 모형화를 위한 한류의 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한류는 우리나라 제품과 서비스에 창의적 가치부여 라는 의미가 있다. 이러한 한류에 의한 창의적 가치부여는 디지털 경제 패러다임과 부합된다. 디지털 경제는 수확체증(increasing return)과 네트워크 효과(network externality)를 기본 특성으로 한 창의성(creativity) 경영을 추구하고 있다. 한계생산비가 0에 가까운 지식 집약적 상품과 서비스는 제조원가나 생산성 개념이 적용되지 않을 수 있으며, 신기술, 신제품, 새로운 사업방식이 일단 임계량을 확보하고 나면 폭발적인 성장으로 전체시장을 장악하게 되므로 문제는 누가 먼저 새로운 무엇인가를 창조할 수 있느냐로 귀결된다(Arthur, 1996; Kelly, 1998). 즉, 디지털 경제에서는 창의성을 기반으로 한 지식경쟁력이 기업의 전반적인 경쟁력을 좌우하게 된 것이다. 창의성과 연결된다. 결국 한류는 창의성과 직접적인 연결이 된다. 그리고 이러한 한류에 의한 창의성은 우리나라 제품과 서비스에 미치는 한정된 의미의 창의성으로서 한류에 의한 한국에 대한 좋은 이미지는 우리나라 제품과 서비스에 대한 차별화된 창의성을 부여하여 시장에서 소비자들로 하여금 좋은 평가를 끌어내는데 효과가 있다.

둘째, 한류의 가치는 지식연결망에 의하여 전파된다. 지식연결망은 영어로

는 knowledge network으로서 이는 최근 SNS로 요약되는 개인간, 기업간, 사회 및 국가간 지식네트워크를 의미한다. 따라서 지식연결망은 그 규모가 매우 방대하고 그 효과 또한 드라마틱하여 전 세계의 정치경제 구체제를 혁신하는데 크게 기여하고 있다. 한류 또한 한류소비자 집단을 구성하는 개인간 소그룹간 눈에 보이지 않는 지식연결망을 통하여 그 영향이 기하급수적으로 전파되는 모습을 띠며 이는 전형적인 복잡계의 형태를 띠고 있다. 따라서 지식연결망을 통한 한류가치 전파를 정확하게 모형화하지 않으면 한류효과를 제대로 진단하기가 용이하지가 않다.

2) 한류 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션(H-MASS)의 필요성

위에서 언급한 바와 같이, 한류 효과는 지식연결망이라는 복잡계 네트워크를 고려할 필요가 있다. 그리고 이러한 지식연결망은 형태 자체가 정의하기가 어렵고 연결망이 갖는 효과를 단순계산으로 계산하기에는 정확한 방법론이 부재하다. 따라서 한류 효과를 계산하기 위해서는 기존의 통계적 방법과는 달리 휴리스틱한 방법론을 사용하여야 한다. 이를 방법론 측면으로 요약해 보자. 먼저, 한류효과는 지식연결망을 통하여 전파된다. 즉, 지식연결망이라는 컨텍스트하에서 한류효과가 어떻게 발현이 되고 전이가 되는지를 전체적으로 조감하고 분석할 필요가 있다. 또한 지식연결망으로 전파되는 한류효과는 기존의 서베이를 이용한 설문분석만으로는 발현과정 자체가 불확실하고 매우 동태적이다. 따라서 이를 보완하는 방법이 필요하다.

보완하는 방법으로서 복잡계 현상을 규명하는데 매우 효과적인 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션 (Multi-Agent Swarm Simulation)을 동시에 적용하는 통합적 방법론을 적용하고자 한다. 이같이 서베이 방법에 의한 설문지 분석 기법과 복잡계 현상을 다루는 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션 기법을 통합하여 적용하면, 앞서 살펴본 것처럼 한류효과와 같이 구성원간 소그룹간 복잡한 지식연결망 다이나믹스가 존재하고 불확실성이 존재하는 문제를 특정 시점에서의 횡단면(cross-sectional) 또는 시간흐름을 고려한 종단면

(longitudinal) 분석을 동시에 수행할 수 있는 장점이 있다.

따라서 복잡계로서의 특성을 갖는 한류효과 분석에 적합한 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션을 이용한 접근이 필요하다. 본 연구에서는 이같은 한류 효과분석을 위한 다중에이전트 스웜시뮬레이션을 H-MASS(Hallyu Multi-Agent Swarm Simulation)라고 명명한다.

제 2절 기존 연구

1. 지식연결망 (Knowledge Network)

기존의 사회연결망(social network) 연구들은 개체(actor or entity)들이 조직 내 연결망(또는 네트워크)안의 위상을 통해, 어떻게 다양한 사회적 자본(social capital)의 이점들을 누리고 있는 지를 보여주고 있다(Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004; Burt, 2000). 기존의 실증연구들에서 보여주고 있는 이러한 이점에 대한 예를 들면, 첫째, 다양하고 풍부한 정보와 지식(Hargadon and Sutton, 1997), 둘째, 상호 학습효과 및 정보와 지식의 공유 (Hansen, 1999; Tsai, 2000), 셋째, 창의성 증진(Perry-Smith, 2006; Tsai, 2001; Tsai and Ghoshal, 1998), 및 넷째, 경영성과의 향상(Ahuja & Carley, 1999; Reagans & Zuckerman, 2001)등을 들 수 있다. Perry-Smith & Shalley(2003)은 연결망안의 위상을 이용하여 다양한 정보를 취득하고 보다 빠르게 정보에 접근함으로써 창의성을 증진시킬 수 있다고 주장하고 있다. Hargadon & Sutton(1997)은 연결망상의 브로커적 위상을 통해, "기업가적 기회(entrepreneurial opportunities)"(Burt, 1992)를 이용, 혁신적인 사고방식을 취득하며, 이를 신제품개발에 활용할 수 있음을 보여 주고 있다.

한류효과 분석과 연관하여, 전 세계 한류소비자(개인, 기업 등을 포함)들은 여러 가지 형태의 소그룹을 이루고 있다. 그리고 이들 한류소비 소그룹들

은 다른 소그룹들과의 연결망을 통해, 한류에 관한 다양한 지식과 정보에 접근하고 이를 이용한다. 따라서 한류효과는 이들 한류소비자 집단이 이루고 있는 소그룹들간 연결망에서 한류효과가 어떻게 전파되는지를 분석하여야 한다. 이때 지식연결망은 "누가 무엇을 알고 있는지," 즉 특정문제와 연관된 지식이 서로 어떻게 전파되고 연결되는지를 알 수 있게 하는 연결망이라고 할 수 있다(Hansen, 2002). 지식연결망과 관련되어 기존 연구에서 많이 활용하고 있는 수리적 방법들은 다음과 같다.

중심도(Degree of Centrality), 즉 특정 소그룹이 정보와 지식 공유와 교환에 관여하고 있는 정도(Freeman, 1979). 특정 소그룹이 높은 중심도를 가지고 있다면, 해당 소그룹들은 보다 다양하고 적확한 정보를 획득할 수 있는 가능성이 높으며, 이를 이용하여 그들의 창의성과 경영성과를 증진시킬 수 있다(Hansen, 2002; Kilduff and Krackhardt, 1994; Tsai, 2001).

연결성 강도(Tie Strength), 즉 특정 소그룹이 얼마나 많은 직접 혹은 간접의 연계성을 가지고 있는지의 정도(Granovetter, 1973). 특정 소그룹이 많은 약한 연결성 강도(weak tie)관계를 가지고 있다면, 해당 소그룹은 다양한 정보를 수집하고 이 가운데 유용한 정보나 지식을 발견 할 수 있을 가능성이 높다고 본다(Cross & Cummings, 2004).

구조혈(Structural Hole), 즉 특정 소그룹의 브로커적 위상(Burt, 1992). 이는 이른바 경계확장(boundary spanning) 개념과 연결되어서 분석되는데, 구조혈이 높으면 특정 소그룹은 브로커적 위상을 이용하여, 기능적 혹은 실무적 이점을 그렇지 않은 소그룹에 비하여 더 많이 누릴 수 있고 이와 동시에 다양하고 유용한 정보나 지식을 더 많이 취득할 가능성이 높다고 본다(Ahuja, 2000; Burt, 1992).

2. 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션 (Multi-Agent Swarm Simulation)

우리가 살아가는 세계는 사회, 경제, 정치와 관련된 다양한 요인들이 서로

복잡한 인과관계를 맺으면서 질서를 유지하고 있다. 질서는 곧 균형을 의미한다. 그러나 이러한 질서는 사소한 동기로 인하여 요인들 간의 인과관계가 파괴되면서 붕괴될 수 있다. 그리고 일정기간 혼돈을 겪다가 다시 질서를 회복한다. 말하자면 새로운 질서가 들어서는 것이다. 우리는 이러한 사례를 세계사를 통하여 얼마든지 확인할 수 있다. 대표적으로는 프랑스 혁명과 러시아의 볼셰비키 혁명을 예로 들 수 있다. 이 두 혁명은 기존의 질서가 혁명을 통하여 붕괴되고 새로운 질서로 대체된 경우를 보여주고 있다. 혁명 이전의 질서는 기존의 사회, 경제, 정치요인들이 서로 복잡한 인과관계 속에서 균형을 잡고 있어서 가능한 질서였다. 그러나 요인들 간의 균형이 어떠한 이유로 말미암아 깨지게 되면, 동시에 질서도 같이 붕괴되고, 그러면 다시 요인들 간의 복잡한 세력다툼을 통하여 새로운 인과관계가 형성되면서 새로운 질서가 들어서게 된다.

이와 같이 복잡한 요인들 간에 인과관계가 형성되어 있고, 이들 인과관계가 다시 요동을 치면서 새로운 질서가 형성되는 일련의 과정을 분석하고 현상을 규명하는 방법론을 복잡계 이론이라고 한다. 복잡계 현상은 우리 주변에 얼마든지 볼 수 있다. 기업 내에서도 나름대로의 질서가 존재하기 마련인데, 이러한 질서는 결국 기존 업무와 의사결정체제, 그리고 경영진간의 균형을 통하여 유지된다. 그러나 기업외부의 시장이 변하고 기업내부 요인도 변하게 되면 그로 말미암아 요인들 간에 새로운 인과관계 형성과 함께 새로운 질서가 요구된다. 따라서 이러한 질서가 시장변화에 그만큼 효과적으로 대응할 수 있는 그러한 질서이어야만 비로소 기업의 경쟁력은 유지된다. 복잡계 현상의 일반적인 예로서는 주식시장 내에서의 주가 형성과정, 경제동향 변화, 기업간 경쟁, 정치질서 변화 등을 예로 들 수 있다.

이같이 복잡계 현상은 우리 주변에 너무나 자연스럽게 펼쳐져 있어서 이를 효과적으로 분석할 수만 있다면 우리는 비록 복잡해 보이는 현상가운데에서도 미래의 변화를 예측할 수 있는 나름대로의 분석능력을 가질 수 있다. 특히, 이러한 복잡계 현상가운데 흐르는 일련의 변화 메커니즘, 또는 단순 변

화원리를 찾아낼 수가 있다면 결국 해당 복잡계를 규명하는 질서 유지 메커니즘을 찾은 것과 같기 때문에 미래를 예측하고 새로운 질서를 찾아내는데 매우 의미가 있다. 본 연구에서 대상으로 하고 있는 한류효과 또한 복잡계 현상중의 하나이다. 한류라는 특정 문화현상이 누구에 의하여 어떻게 소비되고 그 영향이 우리나라 제품과 서비스에 어느 정도로 영향을 주는지를 명확하게 이해하고 분석하기란 쉽지가 않기 때문이다.

한류효과라는 복잡계 현상을 규명하기 위하여 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션을 적용하면 어떨까? 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션에서는 에이전트(agent) 라는 개념을 특정 요소 또는 변화주체를 대신하도록 하고, 이들 에이전트간의 복잡한 인과관계를 이른바 스웜 (Swarm)으로 표현하여 이를 분석하는 방법이다. 예를 들어서 우선 에이전트간 간단한 인과관계를 입력하면 일정시간이 경과한 후에 이들 에이전트간 이뤄지는 스웜이 전체적으로 균형을 이뤄나가는데 이때 해당 스웜, 즉 에이전트가 이루는 전체 시스템의 의미있는 행동 곧, 일정한 질서가 형성되는 과정을 분석할 수 있다. 그리고 이러한 질서는 곧 emergent behavior를 의미한다[97].

다중 에이전트 스웜 시뮬레이션에서 말하는 스웜이 이루는 의미 있는 행동은 본 연구에서 보고자 하는 한류효과의 안정적 상태를 의미한다. 한류 소비자 집단은 개인, 기업, 사회, 국가 등 다양한 소비주체가 있다. 이들 소비자 집단은 서로의 이해관계에 따라서 다양한 지식연결망을 갖춰나가는데 이러한 지식연결망이 바로 스웜(swarm)이 되는 것이다. 문제는 이들 한류 소비자집단이 이루는 스웜은 다양한 지식연결망을 갖고 있고, 이러한 지식연결망을 통하여 한류효과가 전파되고 그 효과가 우리나라 제품과 서비스 등에 영향을 얼마나 주는지를 정확히 파악하기가 어렵다는 것이다. 따라서 한류효과는 복잡계 현상이다. 따라서 이같은 복잡계 현상은 전형적으로 다중 에이전

97) 다중 에이전트가 소속되어 있는 전체 시스템의 의미 있는 행동을 emergent behavior라고 한다. 따라서 일견 복잡하게 보이는 emergent behavior도 결국 해당 전체 시스템을 구성하는 개별 에이전트들의 단순한 행동규칙과 이들 간의 상호 인과관계 작용으로 발생된다. 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션은 복잡한 인과관계를 풀어내고 이를 통하여 어떠한 유형의 emergent behavior가 형성되는지를 예측하고자 할 때 매우 유용한 방법이다. 본 연구의 주제인 창의성 발현과정도 결국은 다중 에이전트간 (개인간, 소그룹간) 지식연결망의 형성에 따른 하나의 의미 있는 행동이다 (Lazaric and Raybaut, 2004).

트 스웜 시뮬레이션으로 분석이 가능하다. 복잡계 현상이 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션을 통하여 어떻게 규명되는지를 설명하기 위하여 복잡계 현상을 규명할 때 거론되는 대표적인 사례인 '엘 파롤 바(El Farol Bar)'문제를 소개한다.

1) 엘 파롤 바 (El Farol Bar) 문제

엘 파롤 바 문제는 1994년 스탠포드 대학교의 경제학 교수인 브라이언 아써(Brian Arthur)교수가 제안한 모형이다. 그는 복잡계 연구의 메카인 산타페 연구소의[98] 겸임교수로 재직하고 있어서 이곳을 자주 들렀다. 그런데 산타페 시에는 '엘 파롤 바'라는 술집이 있다. 금요일 저녁 산타페 연구소의 과학자들은 한주일의 피로를 풀기 위해 이 술집에 종종 들렸는데, Arthur 교수는 많은 사람들이 떠드는 것을 싫어하였기 때문에 '이번주 금요일에는 과연 몇 명의 사람들이 올까? 이를 예측할 수 있을까?'라는 질문을 금요일마다 생각했다. 그러다가 이런 질문이 경제현상을 설명할 수 있는 모델이 될 수 있다는 생각을 하게 되었다. 엘 파롤 바는 100명의 사람들이 거주하고 있는 산타페에 하나 밖에 없는 바이다. 그러나 이 바는 규모가 작아서 50명 이상의 사람이 들어가면 복잡해져서 편안하게 술을 마시면서 담소를 즐기기에는 문제가 있다. 따라서 사람들은 한정된 자원을 대상으로(즉, 엘 파롤 바의 한정된 좌석) 서로 경쟁을 하여 쾌적한 상태에서 술 마시며 담소를 즐기려고 할 것이다.

이 문제를 해결하고자 할 때 첫 번째로 닥치는 문제점은 누가 언제 엘 파롤 바에 갈 것인지에 대한 정보가 없다는 점이다. 말하자면 나 아닌 다른 사람들의 의사결정에 대해서 사전에 아는 정보가 없다[99]. 설사 정보가 있다고

98) 미국의 뉴멕시코주에 있는 산타페 연구소는 복잡계 연구의 신기원을 이루기 위하여 1990년대 중반 노벨 물리학자, 생물학자, 경제학자 들이 모여서 만든 연구소이다. 이 연구소는 서로 다른 학문적 배경을 갖고 있는 연구자들이 모여서 다양한 이론제시와 함께, 이론과 이론과의 결합, 충돌, 그리고 또 다른 메커니즘을 실험하는 연구소이다. 이 연구소의 창립이념은 20세기 초에 일어났던 과학혁명에 기초하고 있다. 즉, 양자역학의 탄생과 원자세계에 대한 새로운 패러다임의 등장이 20세기 인간의 문명세계, 즉 컴퓨터, 휴대폰, 반도체와 같은 문명을 탄생시켰듯이 21세기에 필요한 새로운 패러다임을 열기 위해서였다.

99) 아는 정보라고는 최근까지 다른 사람들이 엘 파롤에 몇 명이나 갔었는지 정도는 노력만 하면 알 수 있는 정도이다. 그러나 이것도 다른 사람들이 엘 파롤에 얼마나 갔었는지에 대한 과거정보이지 그 사람들이 미래에 어떻게 결정할지에 대한 정보는 전혀 모른다. 이러한 상황을 반영하기 위해서 나중에 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션 할 때

하더라도 다른 사람 역시 비슷한 정보를 입수하여 엘 파롤 바에 갈지 여부를 결정할 수 있다. 따라서 미리 결과를 알고 행동할 수는 없고 천상 일단 자기 나름대로의 기준을 가지고 바에 갔다가 사람들이 붐비는지 아닌지를 확인할 필요가 있다. 이같이 몇 번 시행착오를 하다 보면 나름대로의 기준을 세울 수가 있는데, 예를 들어 목요일은 혼잡하다든가 혹은 내가 선택한 날짜에 가면 상대적으로 엘 파롤 바에 사람이 별로 없다든가 하는 식의 어떤 기준을 세울 수가 있다. 그리고 이러한 기준은 물론 틀릴 수도 있다. 그러면 다시 그 이유를 확인하고 다른 기준을 세워서 그 기준대로 다시 바를 방문하여 그 기준이 맞는지 틀린지를 확인할 필요가 있다. 이러한 과정으로 얻어진 '검증된' 기준을 통해서 언제 엘 파롤 바에 갈지 결정하게 된다.

따라서, 엘 파롤 바의 경우 각 개인이 각기 설정한 나름대로의 간단한 기준을 적용하여 엘 파롤 바에 갈 것인지 아닌지를 결정하여 실행에 옮기면, 일정한 기간이 경과한 후에 보면 엘 파롤내의 손님수가 50명 선에 근접하게 유지되는 것을 확인할 수 있다. 이 경우 개인 에이전트의 미시적 단순행위가 전체 엘 파롤 바의 손님수를 50명 선으로 유지되는 의미 있는 결과(즉, emergent behavior)를 낳게 된다.

이와 같은 엘 파롤 바의 문제를 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션으로 처리하여 의미 있는 결과 값이 어떻게 나오는지를 확인할 필요가 있다. 이를 위해 각 개인을 에이전트로 나타내고 이들 에이전트는 엘 파롤에 들렸던 가장 최근의 경험을 기초로(즉, 혼잡하였다 또는 아니다를 의미함) 엘 파롤 바에 갈 것인지 여부를 결정한다. 다중 에이전트 스웜 시뮬레이션을 하기 위하여 변수를 설정하자. 포퓰레이션(population)은 전체 인원수(즉, 엘 파롤 바에 들를 수 있는 모든 사람수를 의미), 이퀼리브리엄(equilibrium)은 엘 파롤 바 내의 적정 인원수를 말한다. 한편, 각 개인 에이전트는 엘 파롤 바에 가기까지의 기간빈도인 어텐던스 프리퀀시(attendance-frequency)와[100] 다음 방

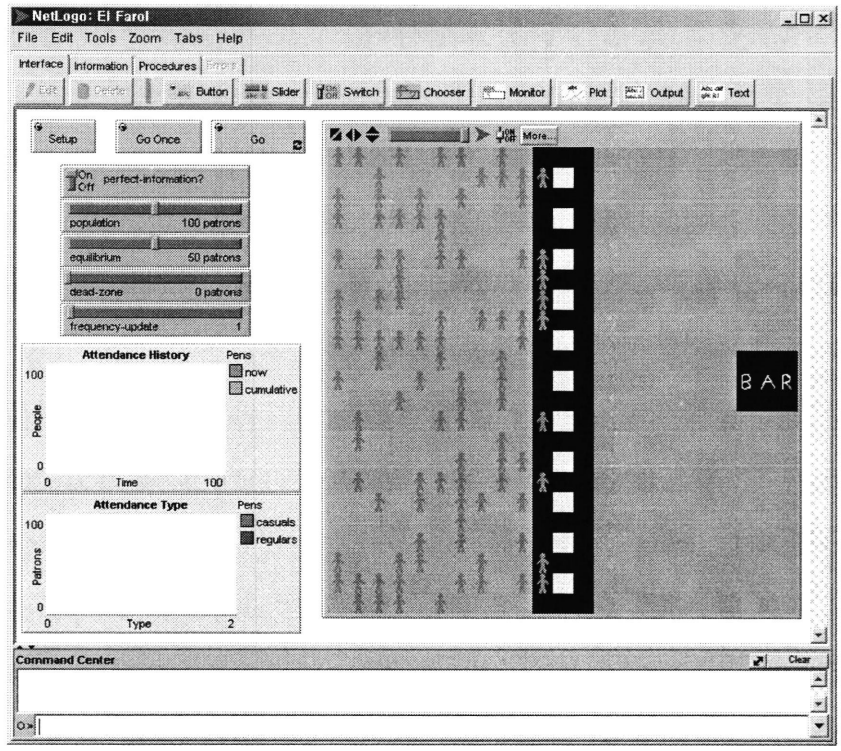
퍼펙트 인포메이션 (perfect information)을 on 또는 off로 둘 수 있다.

100) 어텐던스 프리퀀시 값이 5라면 이는 5일 간격으로 엘 파롤을 방문한다는 의미이다. 따라서, 어텐던스 프리퀀시값이 커질 수록 그만큼 엘 파롤 방문을 뜸하게 하는 것이고, 이 값이 작아질 수록 그만큼 엘 파롤 방문을 자주 한다는 의미이다.

문때까지 남은 기간을 의미하는 페이즈(phase)를[101] 갖고 있다. 그리고 프리퀀시 업데이트(frequency-update) 또는 스텝사이즈(stepsize)는 새로운 정보가 들어왔을 때 어텐던스 프리퀀시를 얼마나 조정할지를 나타내는 값이다. 데드존(deadzone)은 해석상 유의하여야 할 값이다. 즉, 엘 파롤내의 고객숫자가 이퀄리브리엄에서 데드존을 차감한 값과 이퀄리브리엄 사이의 구간에 속하면 개인 에이전트는 엘 파롤이 혼잡하다고 느끼지도 않고, 한가하다고 느끼지도 않는다. 따라서, 이 경우 어텐던스 프리퀀시 값은 변하지 않는다. 엘 파롤 내의 사람수가 이퀄리브리엄을 초과하면 개인 에이전트는 엘 파롤이 혼잡하다고 여길 것이고 따라서, 어텐던스 프리퀀시 값을 증가시킬 것이다(다른 말로 하면, 그만큼 방문을 뜸하게 할 것이다). 엘 파롤내의 고객수가 이퀄리브리엄에서 데드존을 차감한 값보다 작으면 개인 에이전트는 엘 파롤 바가 한가하다고 여길 것이고, 따라서 더 자주 방문하고자 할 것이다. 따라서, 어텐던스 프리퀀시 값을 감소할 것이다. 한편, 퍼펙트 인포메이션(perfect-information)은 말 그대로 개별 에이전트가 다른 에이전트에 대해서 완전정보를 가지고 있음을 의미한다. 특히 개별 에이전트가 퍼펙트 인포메이션을 가지고 있을 경우 전체 시스템 (즉, 엘 파롤 바에 방문하는 고객수)에 긍정적 또는 부정적 영향을 줄지 여부를 확인하는 것도 관심 있게 볼 부분이다. 이러한 가정 하에 다중 에이전트 스윔 시뮬레이션을 시작해 보자.

101) 페이즈 값은 다음 방문때까지의 남은 기간을 의미한다. 따라서, 페이즈 값이 작아지다가 1이하로 떨어지면 개인 에이전트는 엘 파롤을 방문한다.

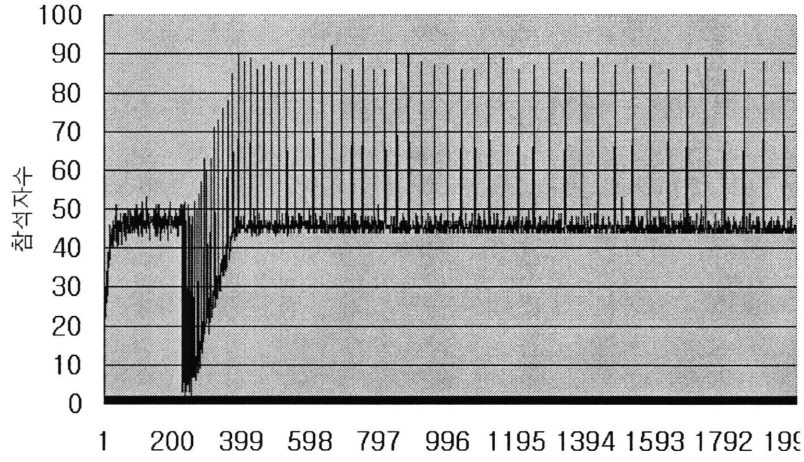
<그림 47> 엘 파롤 바 문제의 초기 화면



<그림 47>에서 개인 에이전트가 가운데 도로 모양의 노란 선을 경계로 오른쪽으로 넘어가게 되면 엘 파롤 바에 가는 것을 의미한다. <그림 47>에는 기본적인 버튼인 Setup, Go Once, Go가 있다. 그 아래는 스위치로 perfect-information?이 있는데 이는 에이전트가 다른 에이전트의 정보를 알 수 있는가 없는가 여부를 설정하는 스위치이다. 슬라이더로는 포퓰레이션, 이퀼리브리엄, 데드존, 프리퀀시 업데이트가 있다. 한편, 두 개의 플롯이 있는데, 어텐던스 히스토리(Attendance History) 플롯은 현재 몇 명이 엘 파롤에 있는지와 총 방문일수 대비 총방문자수를 나타내는 누적비율을 보여주고 있다. 어텐던스 타입(Attendance Type)은 엘 파롤의 현재 방문자중 적어도 이틀에 한번은 엘 파롤에 가는 단골인 레귤러(regular)와 가끔 기회있을 때마다 들르는 캐주얼(casual) 고객을 구분하여 보여주고 있다. 이러한 가정하에 엘 파롤 바 문제를 다중 에이전트 스윔 시뮬레이션으로 돌렸을 때 어떠한 결과가 나오는지 살펴보자.

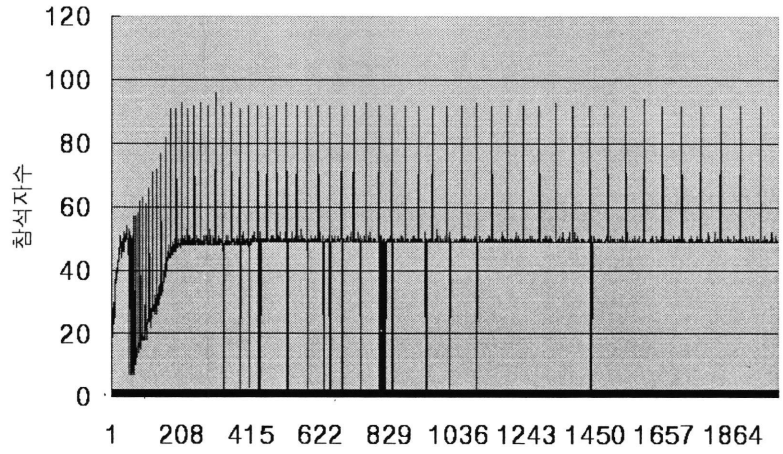
<그림 48>에 나타나 있는 어텐던스 히스토리 플롯을 보자. 이 경우 개인 에이전트의 어텐던스 프리퀀시와 스텝사이즈 (또는 프리퀀시 업데이트)는 임의의 값으로 할당되어 시뮬레이션이 시작된다. 일단 <그림 48>의 어텐던스 히스토리는 처음 약 400 시점까지는 엘 파롤내의 고객숫자가 끊임없이 변하는 것을 알 수 있다. 이는 아직 개인 에이전트가 자기의 방문일자와 간격을 계속 조정하고 있음을 의미한다. 그리고 약 400 시점 정도면 엘 파롤 바내의 고객숫자가 주어진 이퀄리브리엄 값인 50에서 데드존 값 5를 차감한 45로 수렴하는 것을 확인할 수 있다. 한편, <그림 48>에는 안 나타나 있지만, 수렴에 도달했을 때의 단골고객숫자와 캐주얼 고객의 숫자가 각각 45명과 55명으로 구분되는 것을 확인할 수 있다.

<그림 48> Population=100, Equilibrium=50, Deadzone=5, Stepsize=1, Perfect-information?=OFF 결과



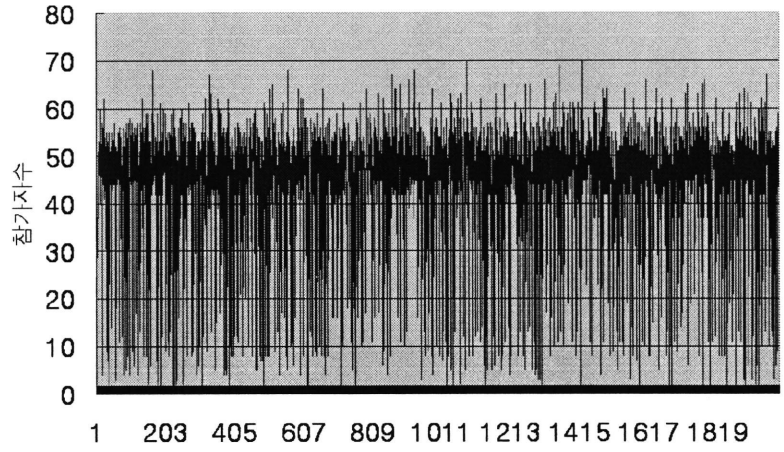
한편, <그림 49>는 <그림 48>과는 달리 데드존을 0으로 수정한 것인데 이 경우 엘 파롤내의 고객수는 <그림 48>과는 달리 50으로 균형점을 찾아가는 것을 볼 수 있다. 그러나, <그림 48>과는 달리 그 변동폭이 주로 고객숫자가 작은 쪽으로 나타난다 (<그림 49>에서 50명선에서 아랫부분으로 어텐던스 히스토리 플롯이 종종 내려가 있음을 알 수 있다).

<그림 49> Population=100, Equilibrium=50, Deadzone=0, Stepsize=1, Perfect-information?=OFF

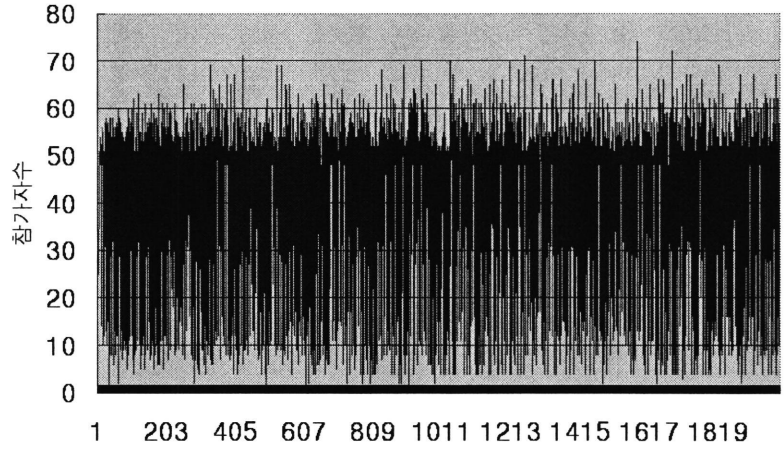


<그림 50>과 <그림 51>은 <그림 48>, <그림 49>와 달리 에이전트가 퍼펙트 인포메이션을 가지고 있다고 가정한 것이다. 이 경우 엘 파롤 바 내의 고객수가 일정한 값으로 수렴하는 것이 뚜렷하게 드러나지 않는다. 그리고 특이한 사항은 변동폭이 매우 크다는 점이다. 이는 에이전트가 서로간에 대해서 완전정보를 가지고 있다는 것이 결코 전체 시스템의 효율성을 보장하는 것이 아님을 말해주고 있다. 따라서 개인 에이전트가 제한된 정보를 가지고 있을 때에 오히려 전체 시스템은 적정한 균형점을 찾아가면서 질서가 유지된다. 사실 개인 에이전트가 서로에 대해서 완전정보를 가지고 있으면 얼핏 생각할 때에 사람들이 정보를 다 알게 되니까 오히려 엘 파롤 바에 항상 알맞은 숫자의 고객이 있을 것으로 생각된다. 그러나 이 경우 완전정보란 다른 에이전트가 방금까지 택했던 행동에 대한 과거 정보를 알고 있다는 의미이지, 다음번 행동에 대한 정보까지 안다는 의미가 아니다. 따라서, 지금 다른 에이전트가 어떻게 행동할 지는 전적으로 해당 에이전트의 판단에 맡길 수밖에 없어서 그만큼 전체 시스템의 안정성이 유지되지 않고 계속 변화한다.

<그림 50> Population=100, Equilibrium=50, Deadzone=5, Stepsize=1, Perfect-information?=ON 결과



<그림 51> Population=100, Equilibrium=50, Deadzone=0, Stepsize=1. Perfect-information? = ON의 결과



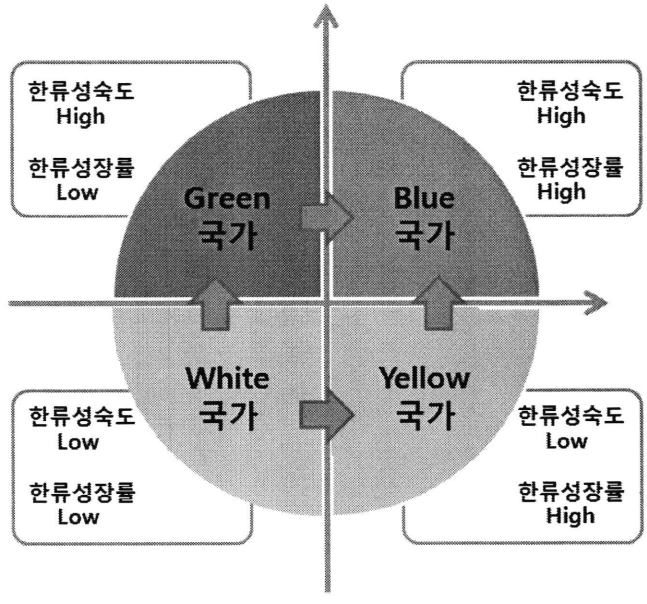
3. 국가별 한류수준과 한류성장률

한류지수를 전략적으로 활용할 수 있는 분석의 틀이 개발되면서 한정된 자원을 적재적소에 효율적으로 투입하여 최대의 한류효과를 거둘 수 있게 되었다. 이는 국가별로 한류수준이나 한류성장률이 다르기 때문에 이들 국가에

한류가 전파됨에 있어 그 물질적, 정책적 지원의 양을 투입 대비 효과가 극대화 될 수 있게 조정함으로써 한정된 자원을 효율적으로 사용할 수 있게 한다. 대표적인 분석의 틀[102]로 한류의 영향을 받는 주요 15개 국가를 한류 수준 즉, 성숙도와 한류의 성장률을 기준으로 4개의 권역으로 나눈 것이 있다.

위의 분석틀은 태국, 싱가포르, 일본, 홍콩, 중국, 말레이시아 6개국을 높은 한류성숙도와 낮은 성장률을 가진 그린칩 국가로 분류하고 대만, 프랑스 2개국을 높은 한류성숙도와 함께 높은 성장률을 가진 블루칩 국가로 분류하고 있다. 캐나다, 호주, 러시아, 인도 4개국을 한류의 성숙도는 낮지만 높은 성장률을 가지고 있는 나라로 보고 옐로우칩 국가로 분류하였다. 마지막으로 미국, 독일, 영국 3개국을 낮은 한류성숙도와 낮은 성장률을 가진 화이트칩 국가로 분류하였다. 이렇게 4개의 권역으로 분류함으로써 어떤 시장에 최우선적으로 지원을 집중해야 하며, 향후 한류를 지속적으로 유지시키기 위해서는 어떤 국가에 전략적 접근이 필요한지를 쉽게 구분할 수 있다.

<그림 52> 한류성숙도와 성장률로 나눈 4개 권역



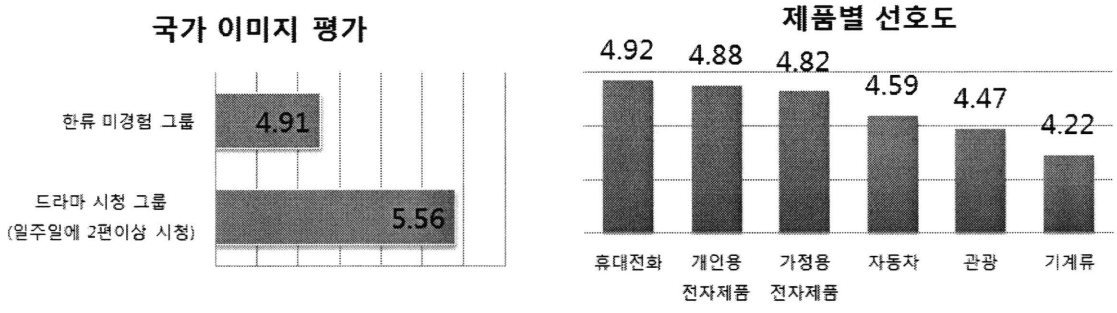
102) 한류의 경제적 효과 및 자산가치 분석, 한국경영학회(2012.06)

본 연구에서는 4개 권역에 해당되는 나라의 국민이 한류를 접했을 때 그 한류에 매료되는데 소요되는 기간과 한국제품을 구매할 때 사용금액 즉, 구매력이 다르다고 보고 시뮬레이션 환경변수에 적용하여 실험을 진행하였다.

4. 한류가 제품 판매에 미치는 영향

한류를 접했을 때, 한국제품을 사고 싶은 의사가 생기는지에 대한 설문조사[103] 결과 46%가 그렇다라는 긍정적인 답변을 한 것으로 나타났다. 또한 2011년에는 한류 때문에 한국을 방문했다는 외국인이 100만 명(전체의 10%)[104]에 이르렀다. 또한 기존에 오랜 기간 동안 한국을 대표했던 도시인 서울보다 K-Pop이 먼저 떠오른다는 조사[105] 결과까지 나왔다. 또한 국가 이미지 평가 조사[106]에서 한류를 미경험한 그룹과 일주일에 2편 이상 한국 드라마를 시청한 그룹의 차이는 크게 나타났다. 또한 같은 조사에서 소비재에 있어 제품별로 선호도가 다르게 나타났으며 가장 선호하는 상위 5개 제품은 (1)휴대전화, (2)개인용 전자제품, (3)가정용 전자제품, (4)자동차, (5)관광으로 나타났다.

<그림 53> 한류가 국가 이미지에 미치는 영향 및 제품별 선호도 분석



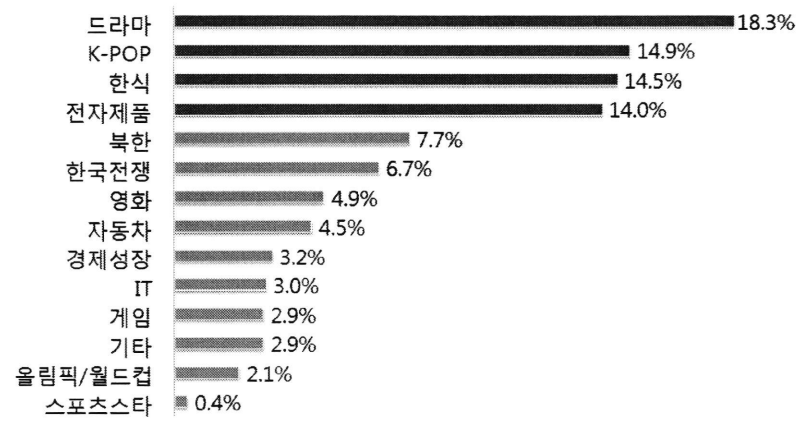
103) 국가 브랜드 관련 해외 설문조사, 매일경제, 한국문화산업교류재단(2012.02) / 일본, 중국, 미국 등 9개국의 현지인 3,600명을 대상으로 진행
104) 한국관광공사(2011)
105) KOTRA(2012.01) / 유럽인 1,208명을 대상으로 진행
106) 문화 한류를 통한 국가 브랜드 맵 2011, KOTRA(2012.4.18) / 주요 교역대상국 28개 국가 소비자 대상

본 연구에서는 상위 5개 품목의 소비재의 수출효과를 통해 한류의 효과를 분석하고자 한다. 동일한 제품이라도 앞서 살펴본바와 같이 수출 국가가 해당된 권역의 구매력 차이에 따라 그 가격이 다르고 같은 권역의 국가라 할지라도 연령에 따라 구매를 하는 제품이나 구매하지 못하는 제품의 차이가 있음을 고려하였다.

5. 한류가 문화콘텐츠 산업에 미치는 영향

한류가 한국에 대한 이미지를 끌어 올렸다는 사실에는 이견이 없을 것이다. 외국인에게 한국하면 먼저 떠오르는 이미지는 무엇인가라는 질문을 하면 과거에는 한국전쟁이나 북한, 분단국가와 같은 부정적 이미지가 연상된다는 답변이 주를 이룬 반면 최근에는 K-Pop이나 한국 드라마와 같은 문화콘텐츠 산업과 관련된 이미지를 먼저 꼽는다. 이러한 사실만으로도 한류가 국가 이미지를 제고시킴은 물론, 문화콘텐츠 산업에도 영향을 미칠 것으로 판단 할 수 있다. 실제로 한 설문[107]을 통해 조사한 결과 대부분의 국가에서 한국하면 떠오르는 이미지는 드라마, K-Pop, 한식, 전자제품이었다. 재미있는 사실은 상대적으로 한류가 덜 전파된 영국과 프랑스에서는 여전히 한국전쟁과 북한의 이미지가 연상된다는 답변의 빈도가 높게 나타났다는 것이다.

<그림 54> 한국 하면 가장 먼저 떠오르는 이미지는?



107) 매일경제신문과 한국문화산업교류재단이 9개국(중국, 일본, 대만, 태국, 미국, 영국, 프랑스, 브라질, 러시아)의 3,600명을 대상으로 진행한 설문(2012년)

앞서 소개한 '영국의 창조산업(Creative Britain)' 정책이외에도 콘텐츠가 한 국가의 전략적 산업으로 자리 잡는 사례는 존재 한다. '프로도 경제(Frodo Economy)'는 영화 <반지의 제왕>에 의해 촬영지인 뉴질랜드에 가져다준 경제적 효과를 지칭하는 용어로 영화 속 주인공의 이름이기도 하다. 영화 <반지의 제왕>의 흥행으로 뉴질랜드는 연평균 관광객이 5.6% 증가했으며 영상산업도 164% 성장하여 약 2만 명이 넘는 고용창출효과를 거뒀다. 같은 기간 관광객 증가율이 1% 안팎인 것을 감안하면 엄청난 성장세라 할 수 있다. 이와 같이 성공한 영화 한편의 촬영지로 각광받은 이후 발생한 경제적 효과에 비춰볼 때, 한류가 문화콘텐츠 산업에 미치는 영향력 또한 클 것으로 판단된다. 본 연구에서는 한류가 제품 판매에 미치는 영향과 마찬가지로 한류가 문화콘텐츠 산업에 미치는 영향을 분석하기 위해 한류의 수용에 따라 문화콘텐츠 관련 산업의 매출이 발생하는 것으로 시뮬레이션을 설계하였다.

6. 한류의 자산 가치 (The Asset Value of Hallyu)

한류가 소비재와 관광을 포함한 제품 판매에 미치는 영향 및 문화콘텐츠 산업에 미치는 영향과 같은 경제적 부가가치를 창출할 수 있는 부분도 존재하지만 국가 브랜드와 상품 인지도 제고 등 한류에 의한 파급 효과도 한국의 중요한 자산으로 볼 수 있다. 이는 무형자산으로 형태가 없기 때문에 경제적 부가가치가 없다고 판단하기 쉬우나 한류를 지속시키는데 높은 효용을 가지고 있는 자산이다. 오히려 금전적 가치로 환산했을 때 가시적으로 나타나는 경제적 효과보다 큰 것으로 분석[108]되기도 한다. 자료에 따르면 한류에 의한 경제적 효과는 50.15억 달러로 약 5조 6,170억 원으로 추정되는데 반해, 무형자산으로서의 한류의 자산 가치는 832억 달러로 약 94조 7,900억 원으로 약 17배 차이를 보인다. 본 연구에서는 한류가 제품 판매에 미치는

108) 한류의 경제적 효과 및 자산가치 분석, 한국경영학회(2012.06)

영향에서 제품 판매를 구성하는 소비재 및 관광과 함께 문화콘텐츠 산업을 기준삼아 한류의 자산 가치를 구성하는 부문으로 정의하여 살펴보고자 한다.

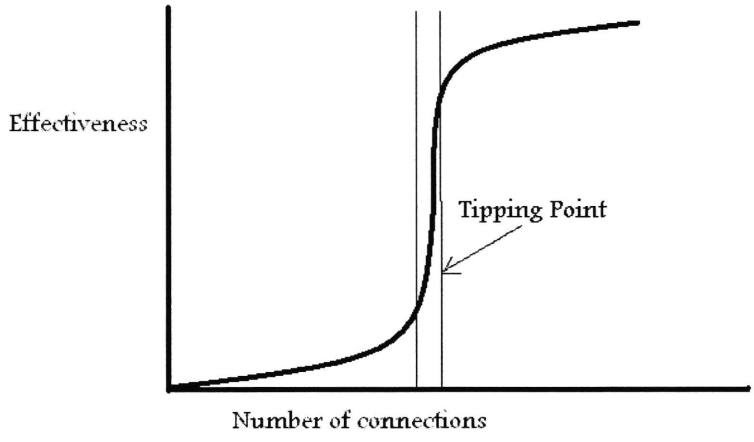
7. 티핑 포인트 (Tipping Point)

어떤 상품이나 아이디어가 마치 전염되는 것처럼 폭발적으로 번지는 순간을 지칭하는 용어인 티핑 포인트는 Malcolm Gladwell이 제한한 개념으로 근래의 한류와 같이 높은 관심과 인기를 설명하는데 유용하며, 이전에 유지해오던 균형을 깨고 한순간에 급속도로 전파되는 현상에는 일정한 법칙이 존재함을 말하고 있다.

티핑포인트가 이뤄지는 데는 소수의 법칙(the law of few), 고착성의 법칙(stickiness factor), 상황의 힘(power of context, 환경요소) 법칙 등 크게 세 가지가 있다. 소수의 법칙은 열정적이고 영향력 있는 소수에 의해 전파가 이뤄진다는 내용이며, 고착성의 법칙은 소리의 속도가 전해지는 메시지가 흡인력을 갖고 있어서 사람들의 기억 속에 고착돼야 행동을 변하게 한다는 법칙이다. 또 상황의 힘 법칙(환경요소)은 주변의 상황이 맞아떨어져야 잘 전파될 수 있다는 내용이다.

세 가지 법칙을 한류의 선봉장의 역할을 수행하고 있는 K-Pop의 특징에 그대로 사상(mapping) 시켜보면 외국에 거주하고 있는 유학생이나 소수의 마니아들이 주변의 사람들에게 K-Pop을 소개하는 것은 소수의 법칙에 해당되며, 다른 장르보다 반복적인 멜로디를 포함하고 있는 K-Pop(이를 '후크송'이라고도 표현함)의 특징은 고착성의 법칙에 해당된다. 마지막으로 상황의 힘 법칙은 과거와 달리 동영상이나 사진, 자신의 생각을 빠르게 공유할 수 있는 다양한 SNS가 존재로 대변된다. 이와 관련하여 가수 싸이(PSY)의 <강남스타일>의 전세계 유행은 대표적인 사례라 할 수 있다.

<그림 55> 티핑포인트 (Tipping Point)의 개념



8. 한류의 불안요소와 혐(嫌)한류와 반(反)한류의 움직임

역사적으로 유행했던 모든 문화적 흐름은 흥망성쇠의 과정을 거치는 것을 알 수 있다. 한국콘텐츠진흥원의 2010년 발표에 따르면 한류의 대표 주자인 K-Pop은 수출의 80.8%가 일본에 편중되어 있다. 지역 편중 현상은 드라마에서도 마찬가지로 2010년을 기준으로 아시아의 비중이 95.2%에 달하며 이는 2005년부터 보여 왔던 양상이다. 영화에서는 수출의 감소가 일어나 이제 한류가 끝난 것 아니냐는 우려의 목소리까지 나오고 있다. 2002년 1,495만 달러였던 영화 수출액은 한류 열풍이 한창이었던 2005년에는 7,600만 달러로 5배가 성장하였다. 하지만 이듬해에 2,452만 달러로 1/3 수준으로 감소하면서 2010년에는 1,358만 달러의 수출액을 보이고 있어 2002년보다 저조한 상황이다. 또한 업종별 문화콘텐츠 수출 비중을 살펴보면 2011년 기준 게임이 53.2%를 차지하고 있어 게임을 제외하면 초라한 수출 실적을 보여주고 있다. 스타를 육성하고 음반, 공연등을 기획하는 엔터테인먼트 회사의 양적인 차이도 문제로 대두되고 있다. 한국과 일본의 최대 기획사의 연간 매출을 비교해보면 한국의 SM엔터테인먼트의 2011년 실적은 1,099억 원인데 반해 일본의 에이벡스의 2010년 실적은 1조 4,996억 원에에 달해 약 14배

의 차이를 보이고 있다. 위와 같은 불안 요소가 내재되어 있는 한류는 한국 문화를 견제하는 움직임에 악영향까지 받고 있다.

2011년 8월에는 일본 후지TV 본사에서 'No More Hallyu'라는 단체의 반한류 시위기 벌어지기도 했다. 또한 CF모델로 발탁되었던 탤런트 김태희는 독도 홍보 행사에 참석했다는 이유로 CF계약이 취소되기도 하는 등 반한류 움직임이 거세다. 중국은 한국 여성 톱스타들의 성형의혹을 제공하면서 반한류의 움직임이 일었고 문화강국을 목표로 문화산업에 막대한 투자를 진행하면서 사회풍조의 문란을 야기하는 부분에 해당하는 매체에 대해 감독과 규제를 강화할 방침인데 한류가 규제의 대상으로 꼽히고 있다. 대만의 경우 2010년 광저우아시안게임에서 태권도 여자 49kg급에서의 몰수패가 촉매가 되어 한국 가수들의 앨범에 대한 불매 운동이 일어나기도 하였다. 또한 대만의 국민은 한국에 대한 관심이 높은 반면, 한국인은 대만에 대한 관심이 낮다는 점을 대만 미디어들이 부각시켜 보도함으로써 반한 감정을 부추기고 있다. 자국의 문화산업의 보호 또는 국가 사이에 발생하는 정치적, 사회적 문제로 말미암아 반한류, 혐한류로 지칭되는 안티(Anti) 현상이 발생하고 있는 것이다. 한편에서는 한류의 지속적인 확산을 위해서는 우월의식을 버리고 확산을 위한 지원과 관리를 아끼지 않는 것처럼 혐한류 및 반한류에 대한 관리체계를 구축해야 한다는 목소리가 높다. 본 연구에서 이러한 혐한류 및 반한류의 움직임을 인식하고 이를 실험에 반영하기 위해 역(逆)티핑포인트(Reverse Tipping Point)의 개념을 차용하였다. 다시 말해, 티핑포인트의 발생 선행조건인 소수의 법칙, 고착성의 법칙, 상황의 힘 법칙에 해당하는 현상이 발생하지 않거나 모두 제거되면 티핑포인트의 효과와 반대되는 효과가 나타날 것으로 판단하였다. 이는 매우 중요한 요소로 시뮬레이션 결과에 따라 한류 육성을 위한 물질적, 정책적 지원에 있어 안티를 고려한 관리가 필요한지 또는 불필요한지를 판단하는데 기준[109]이 될 수 있다.

---

109) 마이크로소프트의 Internet Explorer 버전 6는 상위버전의 출시에도 높은 시장 점유율을 보였으나 다양한 콘텐츠가 IE6를 지원하지 않으면서 급격하게 시장에서 사라진 대표적인 역 티핑포인트(Reverse Tipping Point)의 발생사례로 꼽히고 있다. 이처럼 악영향을 미칠 수 있는 요소를 관리하지 않으면 점유율과 무관하게 급격한 쇠퇴의 길을 걸을 수 있다.

제 3절 한류효과분석을 위한 H-MASS 설계

1. 각 에이전트 규칙 설계 및 측정 변수

한류효과 분석을 위한 다중에이전트 스웜 시뮬레이션은(H-MASS)는 한류가 영향을 미치는 국가를 4개의 권역으로 설정하여 권역별 특징인 한류수용률(Hallyu Acceptance Rate)[110]과 제품구매력(Purchasing Power)을 다르게 설정하고 한류수용에 따른 한국에 대한 신뢰도[111] 상승률을 권역과 무관하게 에이전트별로 다르게 설정하여 실험을 진행하였다. 한류효과의 분석을 위해 종속변수로 한류의 확장 경제 가치(Extended Economic Value of Hallyu)를 사용하였다. 한류의 확장 경제 가치는 다음과 같이 정의된다.

EEVH = 수출효과 + 자산가치 + 신뢰도 - 혐한류 및 반한류 효과

먼저, 수출효과는 소비재, 관광 및 문화콘텐츠 산업 영역에서 실제로 판매되어 매출을 발생시키는 효과를 말한다. 자산가치는 한류를 지속시키는 원동력으로 작용하는 무형자산으로 소비재 수출효과, 외국인 관광객 지출효과 그리고 문화콘텐츠 매출효과로 구분할 수 있다. 신뢰도는 자산가치 이외의 영역으로 미래에 한류효과가 발생하는 것에 영향을 줄 수 있는 잠재적 요인이다. 예로 우리나라 기업이 해외에 진출하여 다른 나라와 경쟁구도(협상 및 계약체결)에 있을 때 긍정적인 영향을 미치는 요소이다. 마지막으로 혐한류 및 반한류 효과는 한류에 대한 안티운동으로 시뮬레이션에서는 역 티핑포인트를 발생시키는 것으로 이를 반영하였다.

한류 에이전트는 2차원 공간에 임의의 좌표에 위치하게 되며 가장 가까운

110) 같은 권역의 같은 연령대의 에이전트라도 한류수용률은 설정된 범위 내에서 임의의 값으로 주어진다. 이러한 설정 방식을 채택함으로써 복잡한 현상의 분석이 가능해진다.

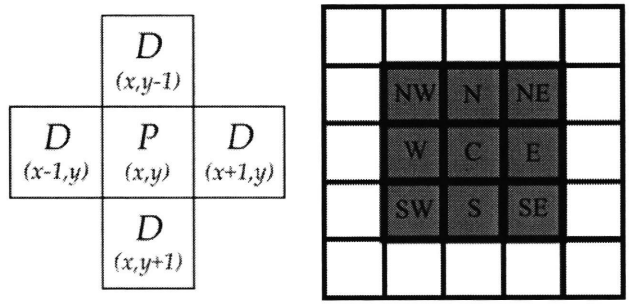
111) 한류의 자산 가치에 포함되는 소비재 수출효과, 외국인 관광객 지출효과, 문화콘텐츠 매출효과 이외의 영역으로 국가 브랜드와 상품 인지도가 대표적임, 현재는 아니더라도 미래에 한류효과가 발생하는 것에 영향을 줄 수 있는 잠재적 요인이다. 이는 우리나라 기업이 해외 진출할 때(협상 및 계약체결) 긍정적인 영향을 미치게 된다.

국가 에이전트를 향해 이동한다. 국가 에이전트와 접촉하게 되면 국가 에이전트가 가지고 있는 한류수용률에 반비례하는 시간동안 접촉을 유지하여 한류를 노출시킨다. 노출된 국가 에이전트는 한류 에이전트로 대체되며 이후 한류 에이전트와 동일한 규칙으로 움직이고 한류를 전파한다.

총 4가지 타입의 국가 에이전트가 있으나 기저를 이루는 행동 양식은 동일하다. 2차원 공간의 임의 좌표에 위치하고 있다가 한류가 다가오면 한류수용률에 반비례하여 회피하게 되고, 접촉이 이뤄졌을 경우 일정 시간동안 한류수용률에 반비례하는 시간이 경과한 후에 한류에 노출된다. 한류에 노출된 에이전트는 사전에 설정된 구매력에 해당하는 만큼의 한국제품을 구입하게 되고 한류의 자산 가치와 신뢰도에 영향을 주게 된다. 이는 한류의 확장 경제 가치로 측정된다. 국가 에이전트 하나는 1,000만 명의 인구를 나타내며, 각 권역 내에서도 10대, 20~30대, 40대, 60대로 연령을 구분하여 구매하는 제품의 카테고리를 다르게 설정하였다. 시뮬레이션이 진행되는 동안 한류에 노출되지 않은 국가 에이전트가 임의의 위치에 추가되며 행동 양식은 초기에 설정된 국가 에이전트와 동일하다.

한류 에이전트와 국가 에이전트의 접촉은 4방위 방식(폰 노이만 이웃)이 아닌 8방위 방식(무어 이웃)으로 이뤄진다.

<그림 56> 폰 노이만 이웃(Von Neumann neighborhood)과 무어 이웃(Moore neighborhood)



각 에이전트는 시뮬레이션 환경에서 다음과 같이 행동한다.

<표 34> 시뮬레이션을 구성하는 에이전트의 행동 상세

에이전트 이름		행동 상세	비고
한류		- 2차원 공간에 임의의 좌표에 위치 - 가장 가까운 국가 에이전트를 쫓음	에이전트 개수를 설정에 따라 조절 가능
국가	블루	- 2차원 공간에 임의의 좌표에 위치 - 한류 에이전트가 접근하면, 한류수용률에 반비례하여 일정거리를 회피함 - 한류 에이전트와 접촉하면 한류수용률에 반비례하여 일정 시간이 경과후 한류에 노출됨 - 한류에 노출된 국가 에이전트는 한류 에이전트로 대체되며, 사전에 설정된 구매력과 연령에 따라 소비재(한국제품)를 구매하게 됨	시뮬레이션이 진행하는 동안 임의적으로 추가가 되며 새롭게 추가된 에이전트의 행동양식은 초기와 동일함
	그린		
	옐로우		
	화이트		

국가 에이전트가 한류에 노출될 때, 자산 가치 및 신뢰도의 상승에 미치는 영향은 권역과 무관하게 에이전트별로 설정되어 있다. 또한 구매가 일어나게 되는데 이 때 연령대 별로 구매하는 상품이 다르기 때문에 권역별/연령별 구매력을 정의한 행렬의 정의가 필요하다. 본 연구에서는 권역별로 구매력을 정의한 후, 연령대 별로 가중치를 다르게 주어 <표 35>를 완성하였다. 표에서 0의 의미는 해당 에이전트는 특정 제품을 구매하지 않는 것으로 설정되어 있다는 것을 의미한다.

<표 35> 권역별/연령별 구매력 Matrix

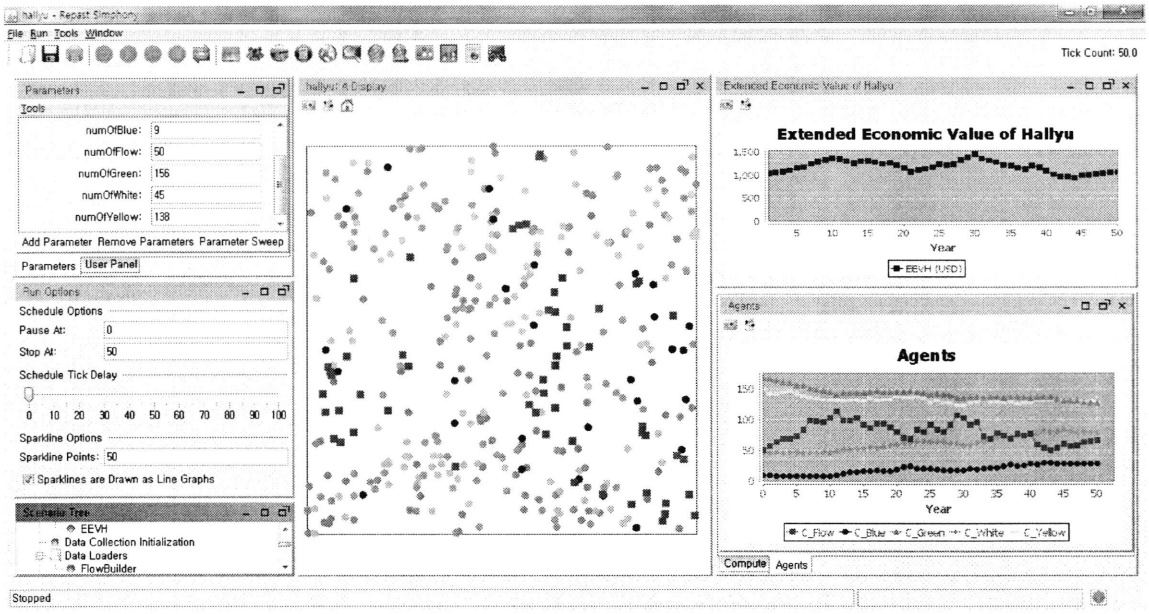
구분		휴대폰	개인용 전자제품	가정용 전자제품	자동차	관광
블루	10대	60	40	0	0	132
	20~30대	60	40	60	800	220
	40대	36	0	100	2000	220
	60대	24	0	60	2000	220
그린	10대	40	20	0	0	90
	20~30대	40	20	48	600	150
	40대	24	0	80	1500	150
	60대	16	0	48	1500	150
옐로우	10대	60	40	0	0	120
	20~30대	60	40	60	880	200
	40대	36	0	100	2200	200
	60대	24	0	60	2200	200
화이트	10대	80	60	0	0	180
	20~30대	80	60	90	1200	300
	40대	48	0	150	3000	300
	60대	32	0	90	3000	300

2. 시뮬레이션 실행 계획

H-MASS는 혐한류와 반한류를 반영하는 역 티핑포인트 이벤트의 발생여부를 조정한 상태에서 진행하며 역 티핑포인트 이벤트가 발생하는 설정에서 각 권역별로 인구를 동일하게 설정 하거나 실제 인구비례로 적용한 상태로 나눠 진행한다. 따라서 총 4가지 경우로 나눠 실험이 진행된다. 매 실험은 2011년을 기점으로 50년을 시뮬레이션하며 10번을 반복하여 그 평균값으로 매년 한류의 확장 경제 가치를 측정한다. 임의로 설정된 초기 에이전트의 위치에 의해 2011년의 초기 한류의 확장 경제 가치가 설정된다. 실험결과 초기 한류의 확장 경제 가치는 1,020억 달러에서 1,069억 달러 사이로 설정되었다.

H-MASS 시뮬레이션 실행화면은 아래 <그림 57>과 같다.

<그림 57> 시뮬레이션 구동화면



실제 인구비례를 반영하기 위해 적용한 인구는 <표 36>과 같다. 자료는 2012년 6월 기준으로 CIA의 The World Factbook을 참고하였다.

<표 36> 권역별/나라별 실제 인구

(단위 : 천만 명)

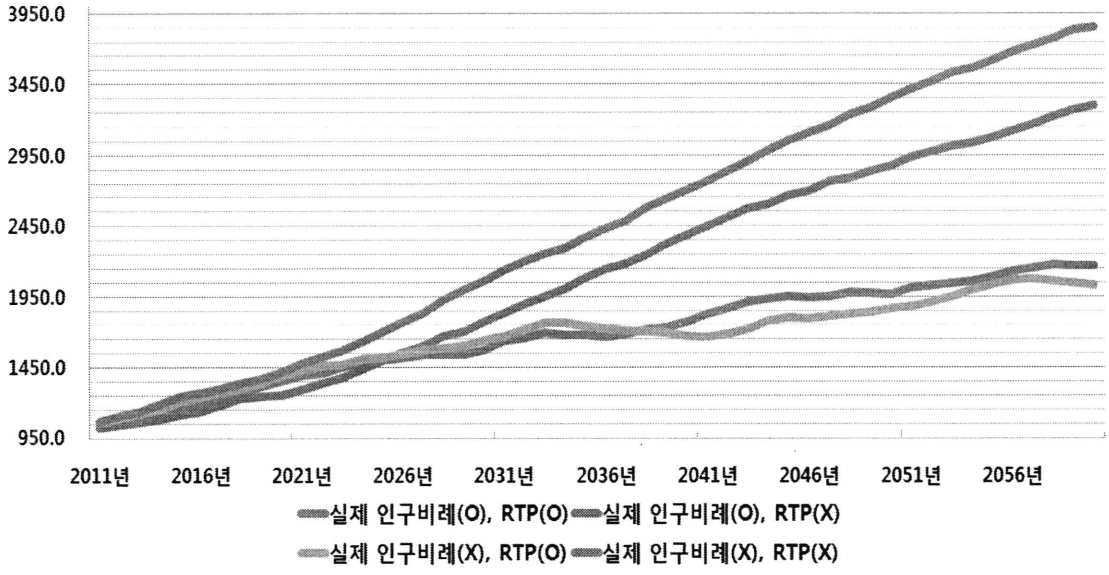
구분		국가 인구수	권역 인구수
블루	대만	2.3	**8.8**
	프랑스	6.5	
그린	태국	6.7	**156.9**
	싱가포르	0.5	
	일본	12	
	홍콩	0.7	
	중국	134	
	말레이시아	3	
옐로우	캐나다	3.4	**139.6**
	호주	2.2	
	러시아	14	
	인도	120	
화이트	미국	31	**45**
	독일	8	
	영국	6	
전세계	**703**		

제4장 실험 결과

1. 요약

시뮬레이션을 실행한 후 평균값을 통해 살펴본 결과, 국가 에이전트의 수를 설정할 때 권역별로 동일하게 설정하는 방법보다 실제 인구비례를 적용했을 때 상승폭과 하락폭이 상대적으로 적었다. 이는 <그림 58>에서 역 티핑포인트를 적용하지 않은 상태에서 실제 인구비례를 적용한 빨간색이 권역별로 인구를 동일하게 설정한 보라색에 비해 상승폭이 상대적 적고, 역 티핑포인트를 적용한 상태에서 실제 인구비례를 적용한 파란색이 안정된 모습을 보여주는 것과 달리 인구를 동일하게 설정한 초록색은 상대적으로 상승과 하락의 폭이 크다는 점을 통해 확인할 수 있다. 또한 역 티핑포인트를 적용하지 않았을 경우 지속적으로 한류의 확장 경제 가치가 상승하는 모습을 보여주었다. 이는 현재의 한류의 확산 속도가 변하지 않고 오랜 기간 동안 지속될 것임을 의미하는데 실제 세계에서는 발생하기 힘든 모습이다. 이러한 사실은 역 티핑포인트를 적용하지 않고 한류의 확장 경제 가치를 측정하는 것은 의미가 없음을 말해준다. 한편 실제 인구비례를 적용하지 않고 권역별로 동일한 인구를 적용하였을 때, 역 티핑포인트의 적용 여부에 따른 한류의 확장 경제 가치의 변화폭이 더 크다는 것을 확인할 수 있다.(보라색선과 초록색선의 차이가 빨간색선과 파란색선의 차이보다 크다) 정리하면 실제 인구비례를 적용하고 역 티핑포인트를 적용 하였을 때 갑작스런 상승과 하락이 발생하지 않으며 역 티핑포인트의 적절한 빈도를 보이기 때문에 보다 정확한 한류 효과 분석이 가능하리라 판단된다. 나아가 실제 인구비례를 보다 정확하게 적용하면 한류 효과분석의 정확도 또한 제고 될 것으로 판단된다. <그림 58>은 시뮬레이션 결과를 종합하여 보여준다.

<그림 58> 시뮬레이션 결과 종합



<표 37>은 위 그래프의 수치를 5년 단위로 보여준다.

<표 37> 시뮬레이션 결과 수치(5년 단위)

(단위 : 억 원)

구분	실제 인구비례(O) RTP(O) - 파랑	실제 인구비례(O), RTP(X) - 빨강	실제 인구비례(X), RTP(O) - 초록	실제 인구비례(X), RTP(X) - 보라
2011	**1,131,240**	1,122,770	1,165,230	1,176,010
2016	**1,312,080**	1,254,330	1,360,810	1,394,470
2021	**1,535,490**	1,423,400	1,571,460	1,625,470
2026	**1,668,150**	1,709,620	1,705,880	1,952,060
2031	**1,804,550**	2,017,510	1,843,710	2,349,710
2036	**1,827,980**	2,356,090	1,900,800	2,675,970
2041	**2,011,020**	2,688,290	1,833,700	3,041,060
2046	**2,138,290**	2,967,580	1,975,600	3,417,810
2051	**2,218,700**	3,230,480	2,072,290	3,760,790
2056	**2,341,350**	3,436,510	2,270,840	4,047,010
2060	**2,383,260**	3,630,220	2,230,800	4,239,180

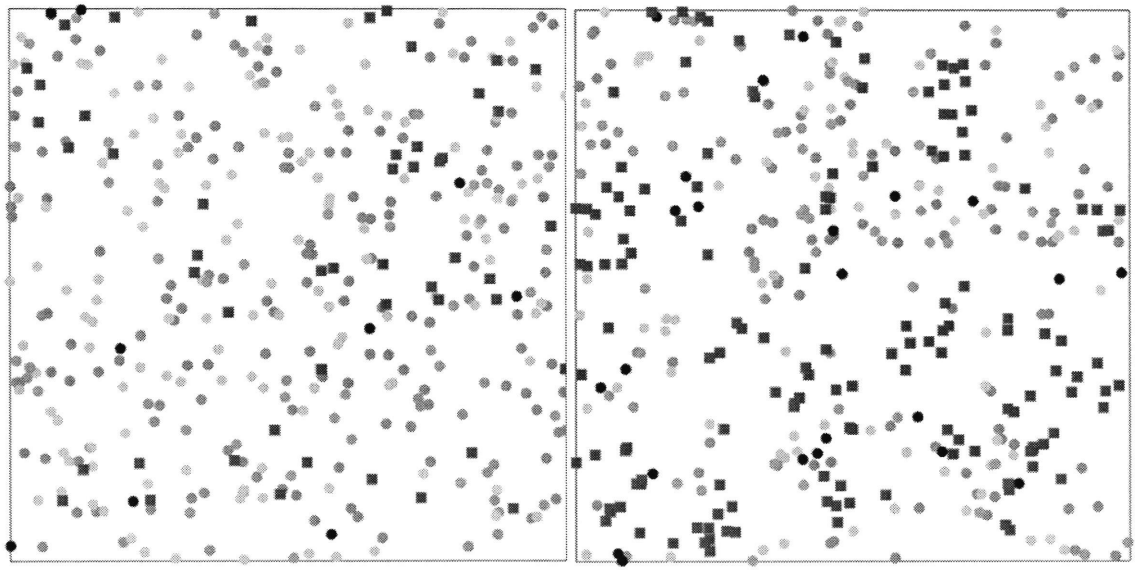
실제 인구비례를 적용하고 역 티핑포인트를 적용하여 혐한류와 반한류가 발생하는 것을 반영하여 도출한 결과를 살펴보면, 한류의 확장 경제 가치가 2011년을 기준으로 1,028억 4천만 달러(약 113조 1,240억 원)로 추정되며, 시간이 지나면서 한류가 확산 또는 수렴하면서 한류의 확장 경제 가치도 변할 것으로 예측되는데 2060년에는 그 가치가 2,166억 6천만 달러(약 238조 3,260억 원)로 추정된다. 이는 물가상승률을 반영할 경우 그 가치는 더욱 커질 것으로 판단된다.

2. 설정별 실험 결과

실제 인구비례와 역 티핑포인트를 적용하였는지에 따라 총 4가지 실험 형태가 나오는데 각각의 설정별로 수행한 시뮬레이션 결과 중 대표적인 유형에 해당되는 결과를 소개한다.

1) 실제 인구비례 적용 / 역 티핑포인트 적용

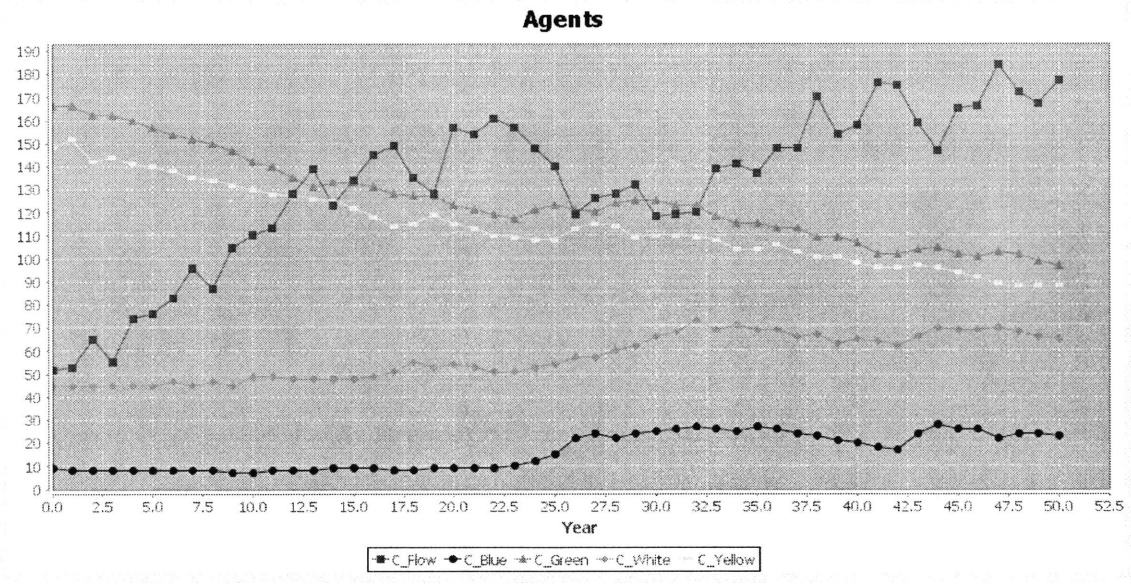
<그림 59> 에이전트 위치 및 상태 변화(左 : 실험초기, 右 : 실험종료)



한류 에이전트(빨간색)의 개수가 약 3.6배 정도 상승하였고 권역의 인구수가 가장 많은 그린과 옐로우 권역을 대표하는 에이전트가 가장 많이 한류에

노출되었음을 확인할 수 있다.

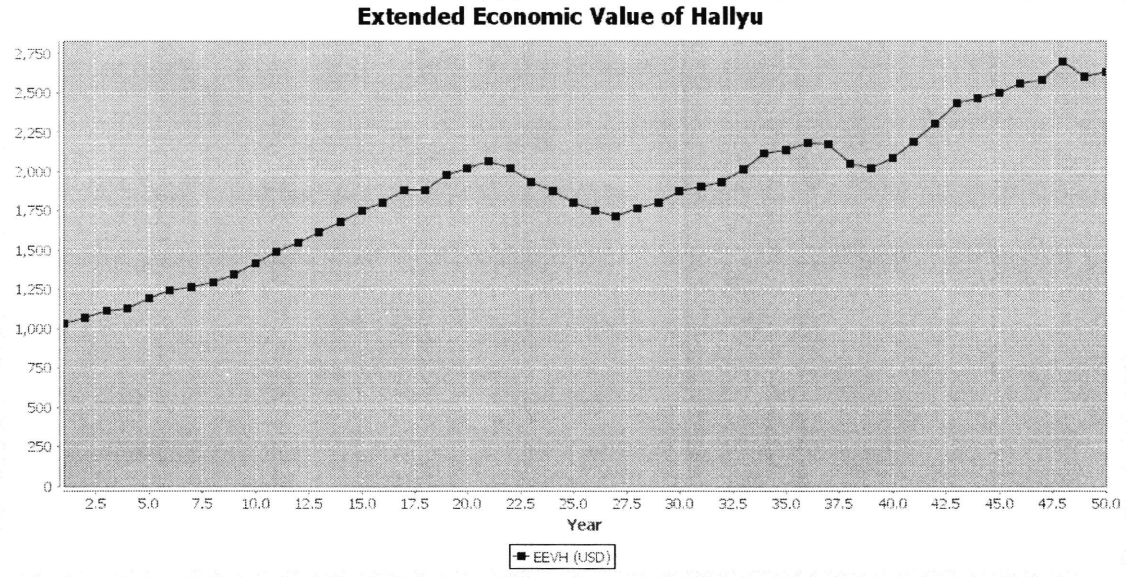
<그림 60> 에이전트 수 변화 추이



<그림 60>를 살펴보면, 약 50년의 기간 동안 여러 차례의 혐한류 및 반한류 이벤트가 발생하는 모습을 보여주고 있다. 혐한류 및 반한류 이벤트가 발생하여 한류 에이전트의 개수가 급격히 줄어드는 것과 동시에 각 권역을 대표하는 에이전트의 개수는 늘어나며 증가하는 양상은 4개의 권역이 거의 비슷하다. 각 권역의 에이전트가 늘어난다는 것은 소비재 수출효과 및 외국인 관광객 지출효과와 문화콘텐츠 매출효과를 비롯하여 신뢰도가 감소하는 것을 의미하며, 이는 자연스레 한류의 확장 자산 가치 감소로 이어진다.

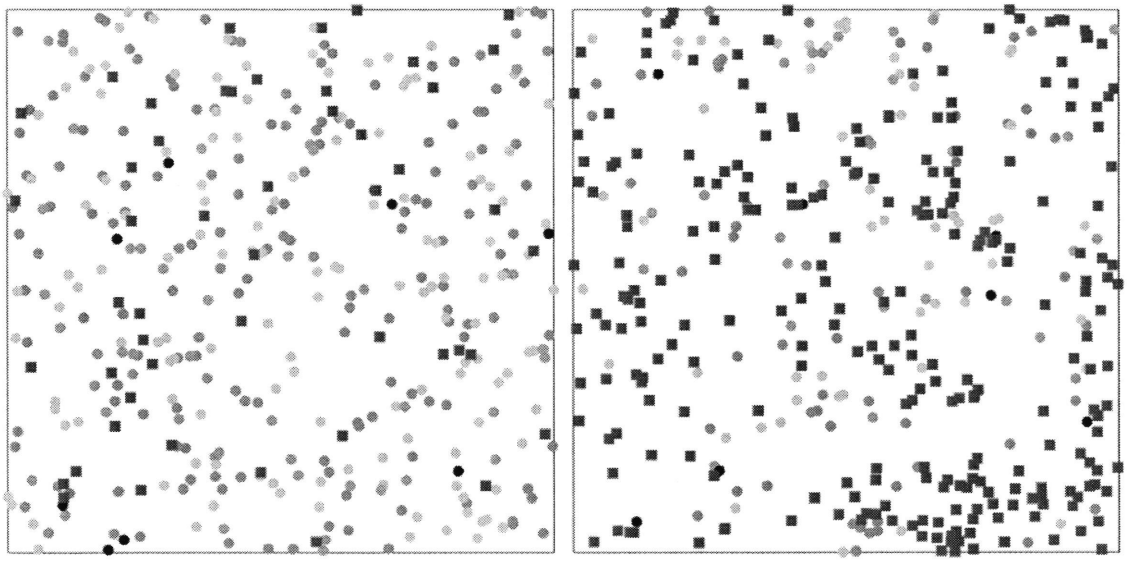
<그림 61>의 한류의 확장 경제 가치는 <그림 60>의 한류 에이전트의 개수의 모습과 비슷한 추이를 보인다. 구매력이 상대적으로 높은 옐로우나 화이트 권역의 에이전트가 한류에 노출되어 한류 에이전트로 전환되었을 때, 구매력이 낮은 블루와 그린 권역의 에이전트가 한류에 노출되었을 때보다 한류관련 소비재의 수출액의 상승에 큰 영향을 미친다.

<그림 61> 한류의 확장 자산 가치



2) 실제 인구비례 적용 / 역 티핑포인트 미적용

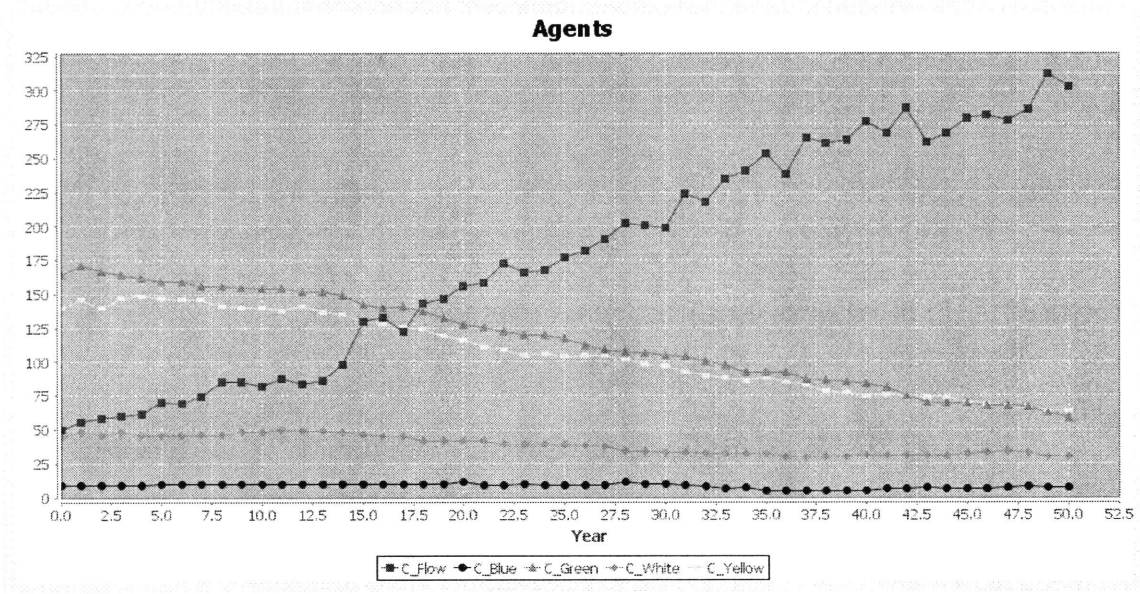
<그림 62> 에이전트 위치 및 상태 변화(左 : 실험초기, 右 : 실험종료)



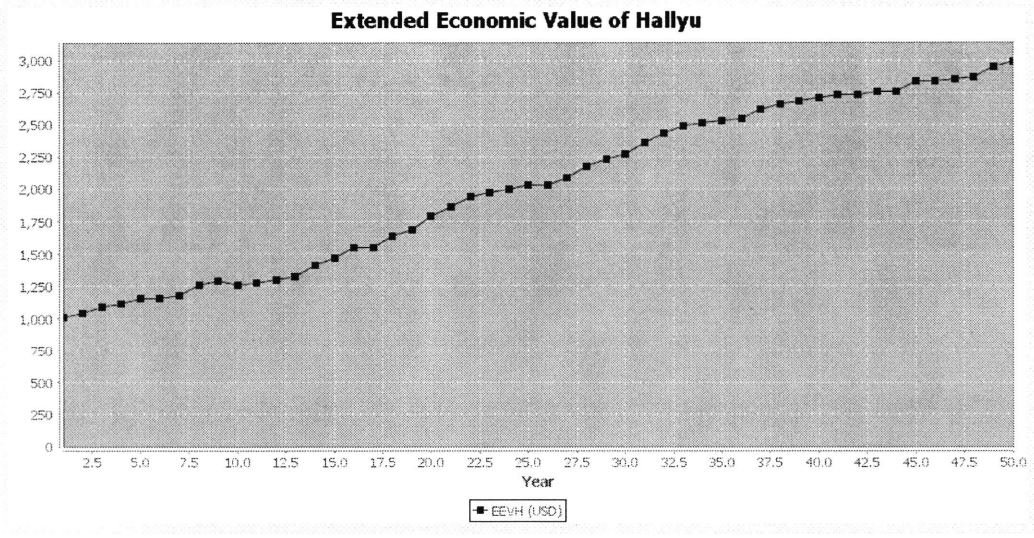
실제 인구비례를 적용하더라도 역 티핑포인트를 적용하지 않으면 대부분의 에이전트가 한류에 노출되어 한류 에이전트로 전환되는 모습을 볼 수 있다. 이는 4개 권역의 거의 모든 인구가 한류를 받아들이는 것을 나타내는 것으

로 실제 세계에서는 발생하기 어려운 모습이라 할 수 있다. 즉, 역 티핑포인트를 적용하지 않게 되면, 극단적인 혐한류 및 일반적인 한류에 대한 거부감이 반영되지 않아 지속적으로 한류가 전파되는 모습만 보이게 된다. 물론, 향후 한류가 확산함에 있어 긍정적인 영향만 받을 수도 있지만 극히 드물기 때문에 한류의 확장 경제 가치를 예측하는데는 적절하지 않을 수 있다.

<그림 63> 에이전트 수 변화 추이



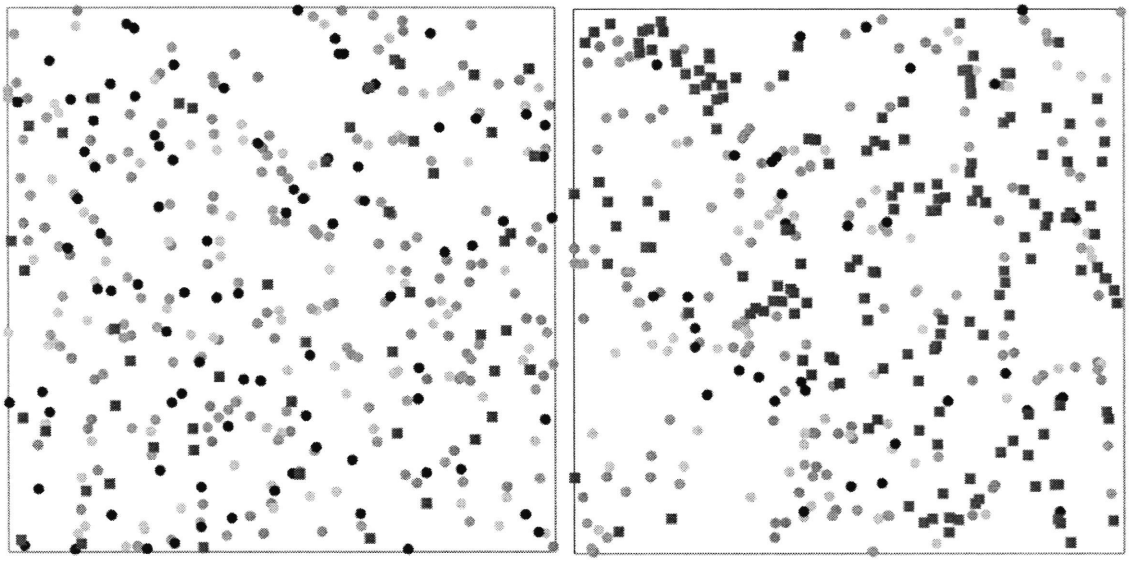
<그림 64> 한류의 확장 자산 가치



<그림 63>과 <그림 64>를 통해 한류 에이전트가 지속적으로 상승함에 따라 한류의 확장 자산 가치도 증가하는 것으로 알 수 있다. 증가추세 또한 실험이 진행되는 기간 동안 동일한 기울기를 보이며 폭발적인 한류가 전파되는 모습이나 반대로 한류가 축소되는 극단적인 혐한류 및 반한류 이벤트가 발생하는 모습을 보여주지 못했다.

3) 실제 인구비례 미적용(권역별 동일 인구 적용) / 역 티핑포인트 적용

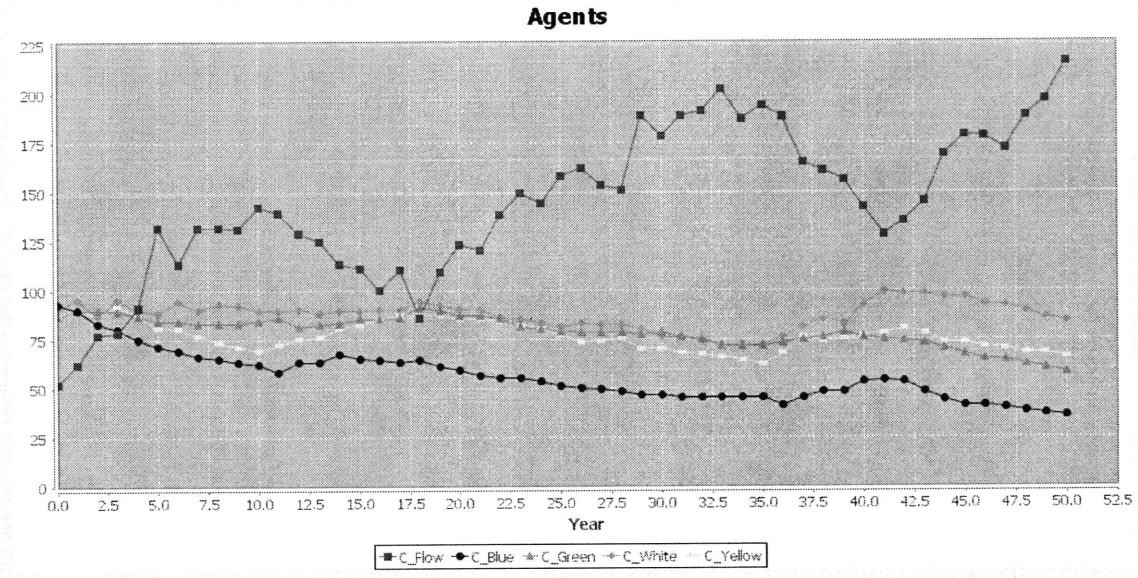
<그림 65> 에이전트 위치 및 상태 변화(左 : 실험초기, 右 : 실험종료)



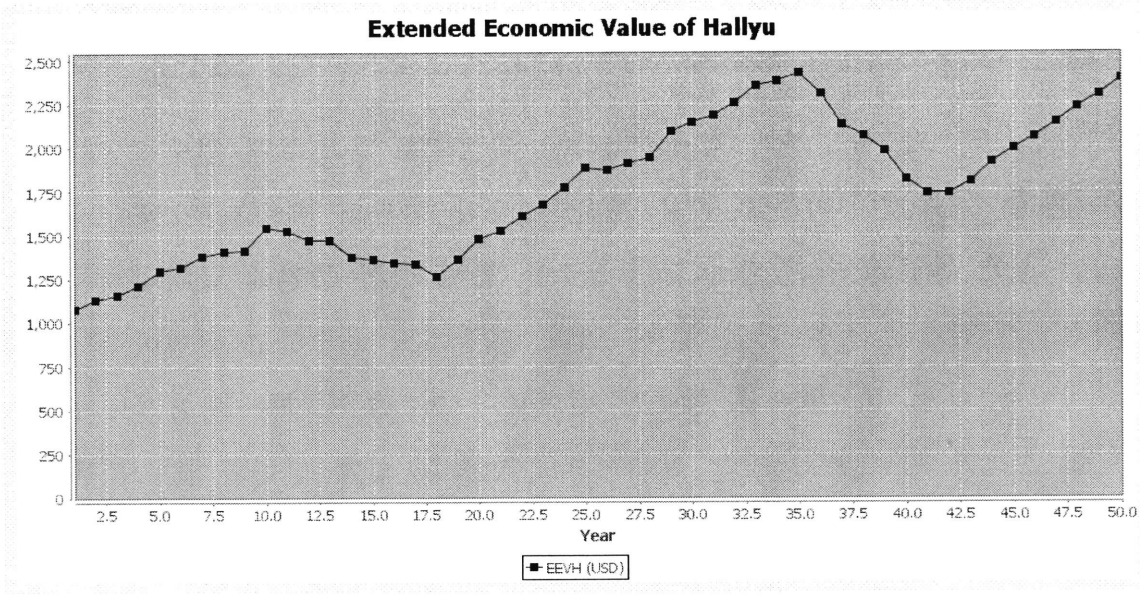
역 티핑포인트를 동일하게 적용하더라도 권역별로 동일하게 인구를 적용하였을 때가 실제 인구비례를 적용 했을 때보다 한류의 에이전트 개수가 더 늘어난 것을 확인할 수 있다. <그림 66>를 통해 실험 중간에 급격하게 한류 에이전트가 감소한 것을 확인 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 실험이 종료한 시점에서는 실제 인구비례를 적용한 실험보다 더 많은 한류 에이전트가 발생하는 것으로 나타났다. 이는 상대적으로 한류를 쉽게 받아들이는 블루 권역의 에이전트가 실제 인구 비례에서는 그린이나 옐로우 권역의 약 1/14 수준에 그치지만 권역별로 동일한 인구를 설정할 경우 1:1의 비율로 존재하기 때문에 한류의 전파속도 및 범위가 빠르고 넓기 때문에 나타나는 현상으로

해석된다. 다시 말해, 역 티핑포인트를 적용하여 혐한류 및 한류에 대한 거부감을 반영하여 실험을 진행하더라도 실제 인구 비례를 적용하지 않으면 실제로 한류의 효과를 분석하는데 한계가 발생하게 된다.

<그림 66> 에이전트 수 변화 추이



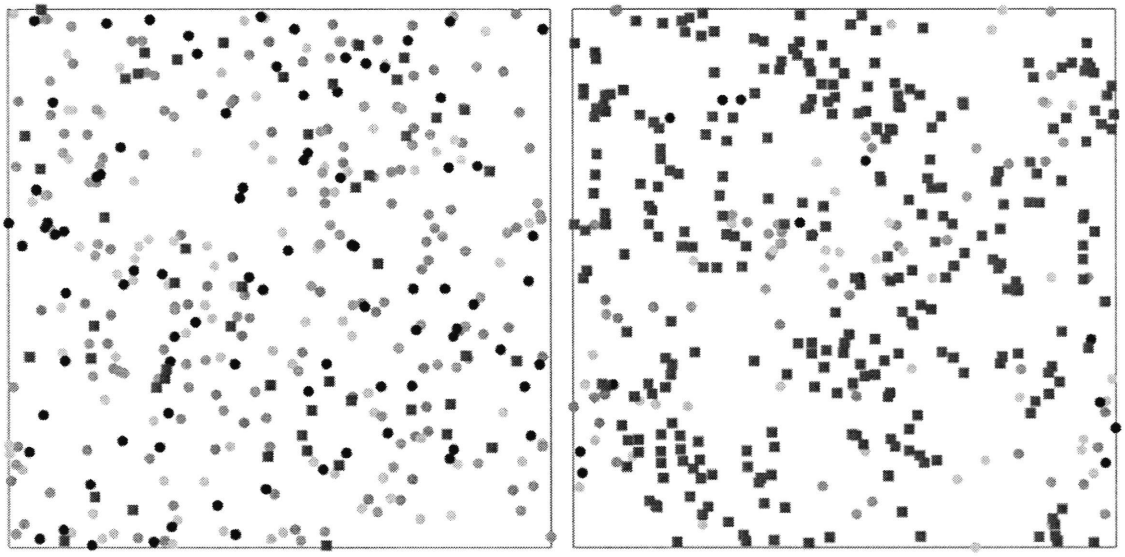
<그림 67> 한류의 확장 자산 가치



다만, 한류 에이전트의 개수는 실제 인구비례를 적용하고 역 티핑포인트를 적용한 경우보다 많지만 블루 권역의 에이전트의 경우 상대적으로 구매력이 낮고 무형의 자산 가치에 미치는 영향력이 상대적으로 낮기 때문에 한류의 확장 경제 가치는 다소 낮게 추정된다.

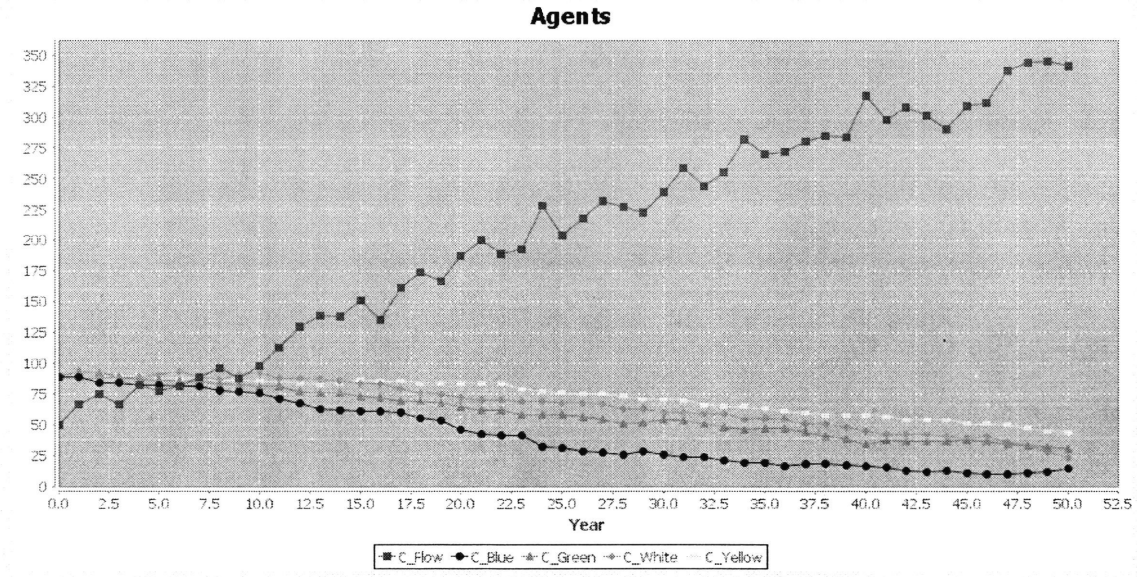
4) 실제 인구비례 미적용(권역별 동일 인구 적용) / 역 티핑포인트 미적용

<그림 68> 에이전트 위치 및 상태 변화(左 : 실험초기, 右 : 실험종료)

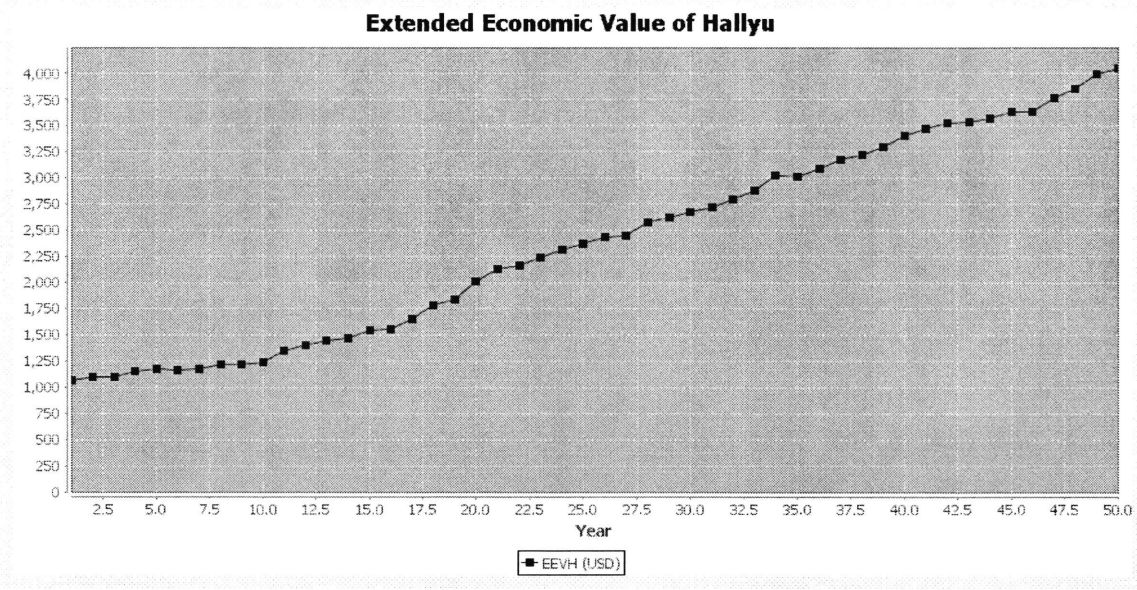


실제 인구비례와 역 티핑포인트를 모두 적용하지 않았을 경우 거의 모든 권역의 에이전트가 한류 에이전트로 전환됨은 물론 <그림 69>에서 확인 할 수 있는 것처럼 매우 빠른 속도로 한류가 전 권역으로 확산되는 것을 알 수 있다. 이는 실제 인구비례를 적용한 실험보다 한류의 확산이 4년~7년 정도 빠른 시점에 동일한 수준에 도달하는 모습으로 실제 세계에서는 더욱 발생하기 힘든 모습이라 할 수 있다. <그림 70>의 한류의 확장 자산 가치도 더욱 빠르게 증가하는 양상을 보여준다.

<그림 69> 에이전트 수 변화 추이



<그림 70> 한류의 확장 자산 가치



앞선 실험결과를 서로 비교했을 때, 실제 인구비례를 적용하지 않으면 한류 수용률에 큰 차이가 있는 블루 권역 에이전트와 화이트 권역 에이전트의 숫자가 동일해 변화폭이 상대적으로 커지게 되며, 역 티핑포인트를 적용하지 않으면 한류의 확산에 있어 긍정적인 효과만 작용하게 되어 현재의 모습에

서 지속적으로 상승하는 모습만 결과로 보여준다. 다시 말해, 실제 인구비례 및 역 티핑포인트를 따로 적용했을 경우에는 실제 세계의 모습을 예측하는 것에 한계가 있음이 드러났다. 특히, 두 가지 효과를 모두 적용하지 않았을 때 한류의 전파속도는 매우 빠르지만 다른 실험에 너무 큰 한류의 확장 경제 가치를 보이며 실제 세계와 동떨어진 양상을 보여주었다. 따라서 실제 인구비례와 역 티핑포인트를 함께 적용했을 때 보다 정확한 한류 효과 분석이 가능하다. 또한 전 세계를 4개의 권역으로 나누는 것에 그치지 않고 더욱 세분화시켜 보다 정확하게 인구비례를 적용하면 더욱 효과적인 분석이 가능하리라 판단된다.

제 5절 결론 및 향후 연구

1. 결론

시뮬레이션 결과, 실제 인구비례와 역 티핑포인트를 적용하였을 경우 50년 동안 2번 정도의 혐한류 또는 반한류 이벤트가 발생하였다. 약 25년 주기로 발생하는 모습과 25년이 지난 시점부터 10년 주기로 발생하는 모습이 결과로 많이 나타났다. 과거의 한 시대를 주름잡았던 홍콩, 일본, 미국의 문화도 모두 흥망성쇠의 단계가 있었다. 한류도 예외는 아니다. 하지만 이를 예측하고 미리 준비한다면 한류효과가 지속되는 기간을 연장하거나 한류가 위축되는 속도를 감속시킬 수 있다. 즉, 역 티핑포인트가 발생하기전에 새로운 콘텐츠를 개발하거나 글로벌 경쟁력을 제고 할 수 있는 모멘텀을 마련하는데 정부와 민간의 협력이 필요하다. 또한 지속적인 연구를 통해 한류효과를 더욱 정확하게 파악할 수 있는 지수 개발이나 한류에 특화된 마케팅 프로세스 마련을 통해 성공적인 해외 진출 전략을 수립할 수 있는 여건 마련이 필요하다. 나아가 본 연구와 같이 공학적인 지식을 기반으로 학문간 융합적인 관점을 가지고 문제를 바라보는 접근방법도 다양하게 모색되어야 할 것이다.

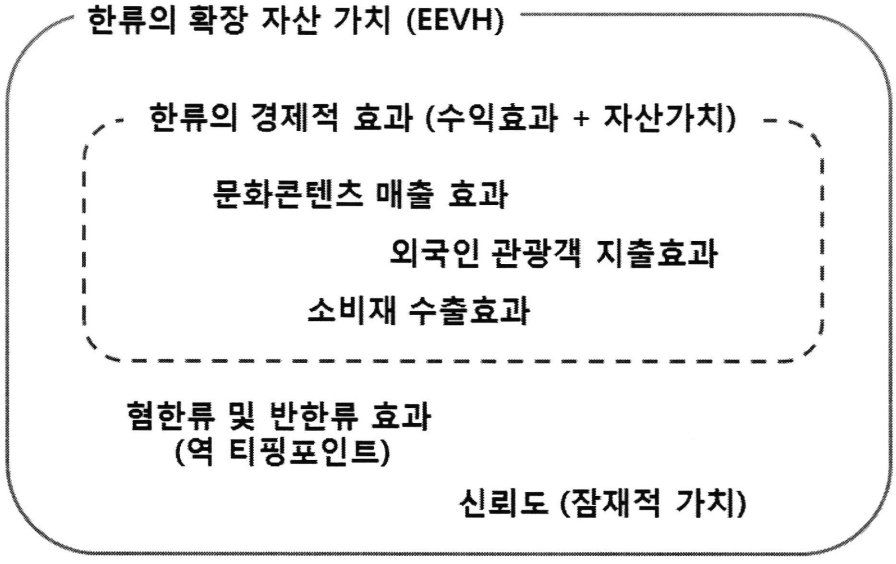
한류가 전세계로 확산됨에 따라 K-Pop, 드라마, 음식을 비롯한 한국식 삶의 패턴의 확산 현상도 함께 나타나고 있다. 이런 긍정적인 현상에 집중하여 지속가능성을 확보하기 위한 성장동력을 마련하는 일을 소홀히 한다면 과거에 유행했던 문화들이 걸었던 길을 그대로 답습하게 될 것이다. 지금의 현상을 냉정하게 바라보고 넓은 시야를 가지고 폭넓게 분석하여 지속적으로 한류를 재창조해 나가려는 노력을 기울일 때 비로소 한류가 한국의 선진문화로의 도약을 넘어 세계 속의 선진문화로 자리 잡을 것이다.

2. 기존연구와의 차이점 - 한류의 확장 자산 가치의 의미

본 연구 이전의 연구에서는 한류의 수출효과만을 측정하거나 자산 가치를 추정하는데 있어 미래에 발생하는 효용을 고려하여 하였지만 소비재 수출효과, 외국인 관광객 지출효과, 문화콘텐츠 매출효과와 같은 특정 영역에 국한하여 무형적 자산 가치를 측정하였다. 하지만 본 연구는 한류의 확산으로 인해 발생할 수 있는 상황을 복잡계로 보고 한류의 확장 경제 가치를 종속변수로 하여 그 가치를 추정하였다. 따라서 한류 확산에 긍정적인 요소만 작용하는 것이 아니라 부정적인 요소도 작용할 것으로 판단하고 시뮬레이션을 설계 하였다. 과거에 한류와 마찬가지로 전 세계적인 유행을 불러온 문화의 모습에서 폭발적인 증가를 보여주는 시점인 티핑포인트가 존재함은 물론 쇠퇴를 단계로 접어드는 역 티핑포인트도 존재한다는 점과 한류 확산의 불안요소로 꼽히는 혐한류 및 반한류 현상을 토대로 역 티핑포인트 이벤트를 발생하도록 한 것이다.

한류의 확장 자산 가치(Extended Economic Value of Hallyu)라는 기존 연구보다 범위가 큰 범위의 개념을 도입함으로써 보다 정확하게 한류효과를 측정하여 한류 엔터테인먼트 산업의 미래전략을 수립하는데 활용될 수 있는 기초자료를 제공했다는 점에서도 본 연구의 의미가 있다고 하겠다.

<그림 71> 더 넓은 범위의 한류의 확장 자산 가치 (EEVH)



한류의 경제적 효과와 한류의 확장 자산 가치를 비교하면 <표 38>과 같다.

<표 38> 한류의 경제적 효과와 한류의 확장 자산 가치 비교

(단위 : 억 원)

구분		한류의 경제적 효과	한류의 확장 자산 가치	비고
한류의 수익		55,165	**107,492**	
한류 자산 가치	문화콘텐츠 매출효과	391,270	**880,143**	
	외국인 관광객 지출효과	427,680	**960,685**	
	소비재 수출효과	96,910	**251,460**	
한류에 대한 신뢰도		-	**183,480**	
혐한류 및 반한류 (역 티핑포인트 발생여부)		미적용	**적용**	부정적인 요소를 고려한 효과 측정
합계		**971,025**	**2,383,260**	

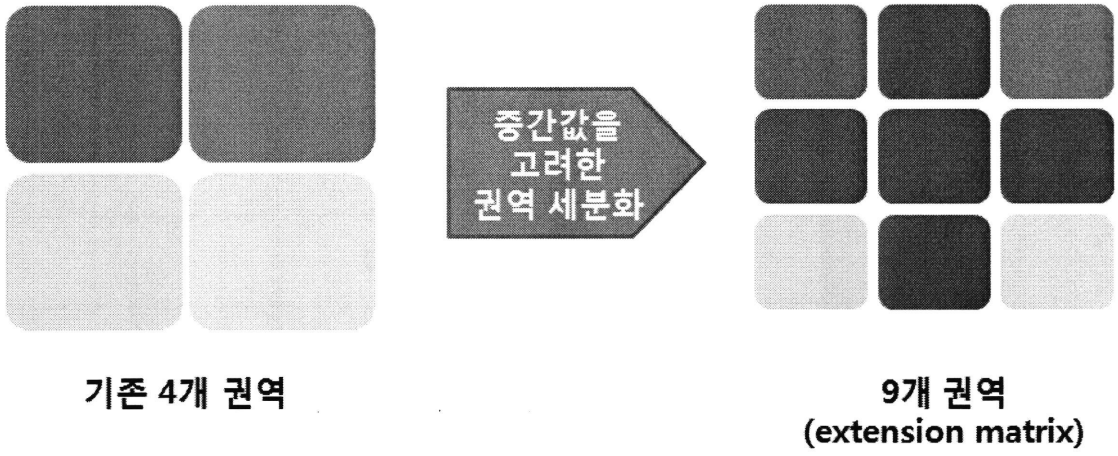
<표 39>에서 최종합계 기준으로 한류의 경제적 효과는 882.75억 달러(97조

1,025억 원)이지만, 본 연구에서 H-MASS에 의하여 계산한 한류 확장 자산가치(EEVH)로 보면 약 2166.6억 달러(238조 3,260억 원)에 이를 것으로 전망된다[112].

3. 향후 연구

시뮬레이션의 초기 설정에서 실제 인구비례를 적용한 결과 안정된 변화폭을 보이면서 권역별로 동일한 인구수를 적용했을 때보다 정확한 한류 효과 측정이 가능함을 보였다. 본 연구에서 사용한 4개의 권역에 해당되는 국가가 전세계 인구에서 차지하는 비율은 50% 미만이다. 이는 더 많은 국가를 고려하고 나라별 특징을 더 잘 반영하기 위해 권역을 세분화 한다면 보다 정확한 한류 효과 측정이 가능함을 의미한다. 따라서 향후 연구에서는 <그림 72>과 같이 한류성숙도 및 성장률의 중간 값을 고려한 권역 세분화 작업이 필요할 것으로 보인다.

<그림 72> 한류 성숙도 및 성장률의 중간 값을 고려한 권역 세분화



112) 이는 2010년 10월10일 현재 원달러 환율인 1달러당 1100원을 적용할때의 전망값이다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

김정숙, 안영규 (2009). 문화콘텐츠산업의 경제적 파급효과와 발전전략. **문화산업연구**, 제9권, 제1호, pp.115-132

김주태 (2009). 다국적 기업의 현지화에 관한 상황적 접근. **국제경영리뷰**, 제13권, 제2호, pp:57-87

구문모 (2009). 국내 문화콘텐츠시장의 구조적 한계와 정책 쟁점에 관한 연구: 투자활성화 논의를 중심으로. **문화경제연구**, 제12권, 제2호, pp.41-66

박기수 (2008). 문화콘텐츠 교육의 미래 전략. **다문화콘텐츠연구**, 제4권, 제12호, pp.23-32

박위진 (2007). 문화산업의 현황 및 육성정책. 서울시정개발연구원, pp.31-41

이장우 (2009). 스토리텔링 경영전략. 법문사

이형오, 박재석, 최영준 (2007). Born-Global 기업의 해외진출 동기와 전략: 문화콘텐츠 기업의 사례. **국제경영연구**, 제18권, 제2호, pp.103-139

장태윤, 박찬식 (2001). 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 제3권, pp321-343

2. 외국문헌

Abido, M.A. (2002). Optimal design of power system stabilizers using particle swarm optimization. *IEEE Transactions on Energy Conversion*, 17(3), 406-413

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly* 45(3), 425-455

Ahuja, M.K., & Carley, K.M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science* 10(6), 741-757

Ahuja, G. & Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25, 887-907

Alexander, V. (2003). Sociology of the arts: Exploring fine and popular forms

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25(1), 107-136

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-167

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal* 39(5), 1154-1184

Ancova, D.G. and Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science* (3), 321-341

Arthur, B.W., (1996). Increasing returns and the two worlds of business. *Harvard Business Review*, 74, 100-109

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120

Barringer, B. R. D. W. Greening (1998). Small Business Growth through Geographic Expansion: A Comparative Case Study. *Journal of Business Venturing*, 13: 467-492

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders: The Transnational Solution. *Boston, MA: Harvard University Press*

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, 28(5): 45-53

Batallas, D.A. and Yassine, A. (2006). "Information Leaders in Product Development Organizational Networks: Social Network Analysis of the Design Structure Matix," *IEEE Transactions on Engineering management*, Vol. 53, No. 4, pp. 570-581

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 23-55

Beni, G., and Wang, J. (1989). Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems, Proceedings of the NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems, Il Ciocco, Tuscany, Italy, June 26-30

Benner, M.J. & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47, 676-706

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles

of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29(1), 87-111

Boden, M.A., (1990). The Creative mind: Myths and mechanisms. London: Weidenfeld and Nicolson

Bonabeau, E., Dorigo, M., and Theraulaz, G. (1999). Swarm Intelligence: From Natural to Artificial Systems, New York: *Oxford University Press*

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks Andorganizations: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Journal* 47, 795-817

Brown, T.M., & Miller, C.E. (2000). Communication networks in task-performing groups: Effects of task complexity, time pressure, and interpersonal dominance. *Small Group Research*, 31(2), 131-157

Burt, R.S. (1992). Structural holes: The social structure of competition, Cambridge, *MA: Harvard University Press*

Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital, in: Research in organizational behavior, R.I. Sutton, and B.M. Staw (eds.), Greenwich, *CT: JAI Press*

Bystrom, K. & Jarvelin, K. (1995). Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing and Management*, 31, 191-213

Campbell, D.J. (1988). Task complexity: a review and analysis, *Academy of Management Review*, 13(1), 40-52

Clark, M.S., &Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationship: What it is and is not. Personality and Social Psychology Bulletin, 19(6), 684-691

Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). 'What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290

Cohen, W., & Levinthal, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990), 128-152

Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, 7(2), 119-135

Cooper, S. and Taleb-Bendiab, A. (1998). CONCENSUS: Multi-party negotiation support for conflict resolution in concurrent engineering design. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 9(2), 155-159

Cross, R. &Cummings, J.N. (2004). Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-intensive Work, *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937

Csikszentmihalyi, M., (1989). Society, culture, and person: a systems view of creativity. *The nature of creativity, Cambridge University Press*, 325-339

Conger, J. A., Kanungo, R. N. Menon, S. T. & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionnality and validity of the Conger-Kanungo scale of charisma leadership. *Canadian*

Journal of Administration Science, 14(3): 293-302

Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know, Boston, *MA: Harvard Business School Press*

Daft, R.L., Lengel, R.H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-571

De Drue, C.K., & Weingart, L.R. (2003). Task and relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* (88), 741-749

Drazin, R., Glynn, M.A. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review,* 24(2), 286-307

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*, New York, Harpet Business

Dyer, J.H., &Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367

DiMaggio, P. And Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological *Review*.48: 147-160

Douglas B. Holt (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption practices, *Journal of Consumer Research*,

22(June), 1-16

Eberhart, R.C. and Shi, Y.H. (1998). Evolving Artificial Neural Networks. Proceedings of International Conference on Neural Networks and Brain, 1998

Feldhusen, J.F., and Goh, B.E., (1995). Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development. *Creativity Research Journal,* 8(3), 231-247

Freeman, L.C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification, *Social Networks*, Vol.1, No.215-239

Gardner, H., (1993). *Creating minds*, New York: Basic Books

Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of inforsys technologies. *MIS Quarterly*, 29 (1), 9-33

Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91

Gilson, L.L. & Shalley, C.E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470

Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 185-214

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1379

Grant, R.M. Prospering in Dynamically Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science* 7(4), 1996, 375-387

Gruber, H.E., and Davis, S.N., (1989). Inching our way up Mount Olympus: the evolving-systems approach to creative thinking. In Sternberg R.J. (Ed.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press Cambridge, 243-270

Guzzo, R. & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338

Greiner, L. E. (1972). 'Evolution and revolution as organizations grow'. *Harvard Business Review*, 50, 37-46

Harzing, A. W. (2000). An Emperical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1): 101-120

Hills, G. E., R. W. LaForge (1992). Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3): 33-59

Holt D.B. (1995), How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *JournalofConsumerResearch.*22.1-16

Hyunsuk Lee, Donna Kelley, Jangwoo Lee, and Sunghun Lee (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1): 1-19

Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles, *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501

Isaksen, S.G., Puccio, G.J., and Treffinger, D.J. (1993). An Ecological approach to creativity research: profiling for creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 27(3), 149-170

Jackson, S.E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood, & J.A. Simpson (Eds.), Group processes and productivity (pp. 136-180). Newbury Park, CA: Sage

James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98

Janz, B.D., Colquitt, J.A., &Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50 (4), 877-904

Jansen, J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science,* 52, 1661-1674

Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763

Jim Collins and Morten T. Hansen (2011). Great by Choice. *An Imprint of Harper Collins Publishers*

Julius, J. (1995). An Emperical Analysis of the Integration-responsiveness Framework: U.S. Construction Equipment Industry Firms in Global Competition. *Journal of International Business Studies*, 26(3): 621-635

Kennedy, J., and Eberhart, R.C. (2001). *Swarm Intelligence*. Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, CA

Kelley, H.H. & Thibaut, J. (1978). *The Social Psychology of Groups,* New York: Wiley

Kelly, K., (1998). *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a connected World*, New York:Viking Penguin

Kennedy, J. & Eberhart, R., (1995). Particle swarm Optimization, *Proc of IEEE International Conference on Evolutionary Programming*, San Diego, USA

Kernan, M.C., Bruning, N.S.,& Miller-Guhde, L. (1994). Individual and group performance: effects of task complexity and information, Human Performance, 7(4), 273-89

Kilduff, M., &Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations, *Academy of Management Journal*, 37(1), 87-108

Kogut, B., & Zander, U. (1992).Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science* 3 (3), 383-397

Lazaric, N and Raybaut, A., "Knowledge Creation Facing Hierarchy: the Dynamics of groups inside the Firm", *Journal of Artificial*

Societies and Social Simulation, 7(2), 2004

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20(1), 179-229

Leonard, D., and Swap, W., (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Group*, Boston: Harvard Business School Press.

Levinthal, D. & March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal,* 14 95-112

Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1): 36-51

Levitt, T. (1983). The Globalization of Market. *Harvard Business Review*, 61, May-June: 92-102

Mansfield, R.S., and Busse, T.V., (1981). *The psychology of creativity and discovery-scientist and their work*, Chicago: Nelson-Hall.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organization learning, *Organization Science*, 2, 71-87

McMullen, P.R. (2001). An ant colony optimization approach to addressing a JIT sequencing problem with multiple objectives, Artificial Intelligence in Engineering, 15(3), 309-317

Melllow, E., (1996). The two-conditions view of creativity, *The Journal of Creativity*, 30(2), 126-143

Milliken, F. and Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational

groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433

Mumford, D.D., and Gustafson, S.B., (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43

Milton Bennett (1993). Developmental model of Intercultural Sensitivity

Nambisan, S. (2003). Information systems as a reference discipline for new product development, *MIS Quarterly*, 27(2), 1-18

Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, *Harvard University Press*, Cambridge, MA

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37

Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634

Osterloh, M., & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550

Parsopoulos, K.E., Plagiaaakos, V.P., Magoulas, G.D. and Vrahatis, M.N. (2000). Objective Function Stretching to Alleviate Convergence to Local Minima, Nonlinear Analysis, TMA, 47(5), 3419-3424

Parsopoulos, K.E., Plagianakos, V.P., Magoulas, G.D., and Vrahatis, M.N. (2001). Stretching Technique for Obtaining Global Minimizers Through Particle Swarm Optimization. Proceedings of Particle Swarm Optimization Workshop, 22-29

Parsopoulos, K.E and Vrahatis, M.N. (2001). Modification of the Particle Swarm Optimizer for Locating All the Global Minima. V. Kurkova, N. Steele, It. Neruda, M. Kaxny (Eds.), Artificial Neural Networks and Genetic Algorithms, Springer, 324-327

Parsopoulos, K.E. and Vrahatis, M.N. (2001). Particle Swarm Optimizer in Noisy and Continuously Changing Environments. M.H. Hamza (Ed.), Artificial Intelligence and Soft Computing, IASTED/ACTA Press, 289-294

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32, 194-208

Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity, *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101

Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective, *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106

Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Company. *Columbia Journal of World Business*, January-February: 9-18

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. *New York: Free Press*

Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983). 'Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence'. *Management Science,* 29, 33-51

Roth, K. & Morrison, A. (1990). An Emperical Analysis of the Integration-responsiveness Framework in Global Industries.

Journal of International Business Studies, 21(4): 541-564

Reagans, R., & Zuckerman, E.W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams, *Organization Science*, 12(4), 502-517

Ricchiuto, J., (1997). *Collaborative Creativity: Unleashing the Power of Shared Thinking*. Oakhill Press, New York: New York

Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. Decision Sciences 34(2), 225-260

Shi, Y., Eberhart, R.C. and Chen, Y. (1999). Implementation of Evolutionary Fuzzy Systems. IEEE Transactions on Fuzzy Systems, 7(2), 109-119

Siau, K.L. (1995). Group creativity and technology, Journal of Creative Behavior, 29(3), 201-216

Simons, T., Pelled, L.H. and Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-674

Simon H.A., (1960). *The new science of management decision*, NewYork: Harper & Row

Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box, *Academy of Management Review* 32 (1), 273-292

Soda, G., Usai, A., and Zaheer, A. (2004). "Network Memory: The Influence Of Past And Current Networks On Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp. 893-906

Song, S. (2008). Work unit's knowledge processing style: An empirical examination of its determinants, *International Journal of Knowledge Management*, 4(2), 1-16

Song, S., Nerur,S. & Teng, J.T.C. (2007). An exploratory study on the roles of network structure and knowledge processing orientation in work unit knowledge management, Data Base for Advances in Information Systems, 38(2), 8-26

Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J., & Kraimer, M.L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups, *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325

Sternberg, R.J. and Lubart T.I., (1995). *Defying the Crowd. Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. The Free press

Sternberg, R.J., and Lubart, T.I., (1996). Investing in creativity, *American Psychologist*, 51(7), 677-688

Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533

Teigland, R., &Wasko, M.M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences,* 34 (2), 261-286

Thornton, C., (2002). Creativity and runaway learning. In T. Dartnall

(Ed.), *Creativity, Cognition and Knowledge* (pp. 239-250). London: Praeger

Thurow, L.C., (1999). *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy*, Harper Collins

Tiwana, A., & McLean, E.R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43

Torrance, E.P., (1976). *Guiding creative talent*, New York : Robert. E. Krieger

Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intra-organizational linkages, *Strategic Management Journal*, 21, 925-939

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476

Tung, B. and Lee, J. (1999). An agent-based framework for building decision support systems, Decision Support Systems, 25(3), 225-237

Tushman, M.L. & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation a practical guide to leading organizational change and renewal.* Harvard Business School Press. Boston, MA

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K. and Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: an Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology,* 89(6), 1008-1022

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications, Cambridge, England: Cambridge University Press

Williams, K.Y. and O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140

Woodman, R.W., and Schoenfeldt, L.F., (1989). *Individual Differences in Creativity An Inter-actionist Perspective, Handbook of creativity, Plenum Press: New York and London,* 77-92

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321

Wasko, M.M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly* 29(1), 35-57

Weitzel, W. and Johnson, E. (1989), Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly,*34: 91-109

Yukl, G. A. (2002). Managerial leadership: A review of theory and

research. *Yearly Review of Management*, 15: 251-289

보고서

"2007년 문화산업 통계", 문화체육관광부
"2010 콘텐츠 산업 통계", 문화체육관광부
"2010년 4분기 및 연간 콘텐츠 산업 동향분석 보고서", 한국콘텐츠진흥원
"2011 음악 산업백서", 한국콘텐츠진흥원, 문화체육관광부
"2011 콘텐츠 산업 통계", 한국콘텐츠진흥원, 문화체육관광부
"2011 SM엔터테인먼트 사업 보고서" 금융감독원
"2011 국가별 한류 동향 및 활용전략", KOTRA
"2012 글로벌 엔터테인먼트 산업 경쟁력 보고서", 김영걸 외
SM엔터테인먼트 투자설명서
안종배, 스마트시대 콘텐츠 마케팅론
한국문화산업교류재단, 2011 한류동향보고서, 2011
KOTRA, 문화 한류를 통한 국가 브랜드 맵 2011, 2012
매일경제신문사, 네모파트너즈, 창간 46주년 국민보고대회의 발표자료, 2012
매일경제신문사, 한류본색, 2012
한국경영학회, 한류의 경제적 효과 및 자산가치 분석, 2012
한국문화산업교류재단, 한류 경제효과 및 한류지수 자료 재가공, 2012

뉴스 스크랩

- 김영걸 KAIST 교수 업종간 벽 허물어야 시너지. 한국경제(2012. 03. 20)
- 이수만 SM 회장 "한류가 버추얼네이션 중심". 매일경제(2011. 08. 17)
- 이수만, '2차 한류' 성공비결은 윈-윈 전략! 스타다큐(2006. 09. 19)
- SM, YG, JYP의 미래는 무대에 있다. www.10asia.co.kr 기획리포트 [강명석의 100퍼센트] (2012. 04. 12)
- 남의 떡에 욕심낸 에스엠, 잘 될까. 이데일리 투자News(2012. 01. 14)

- 양정환 소리바다 대표, "음원 가격, 싸도 너무 싸다." 이투데이(2012. 05. 07)
- <新한류열풍> 신한류 선봉 'SM엔터' 연합뉴스(2010. 11. 02)
- [CEO Lounge] 이수만 SM엔터테인먼트 프로듀서. 매일경제(2010. 12. 15)
- 이수만 사장님 박진영은 행동대장 양현석은 동네형. 주간조선 특집·르포(2012. 05. 18)
- SM재팬 대표이사 "'동방신기' 일본 투어 매출액 960억 원" TVN(2012. 04. 24)
- 연예인 주식부자 SM이수만 '신기록', 보아-강타 10권 '눈길.' TVREPORT(2011. 09. 21)
- SM 임직원 스톡옵션 행사 148억 대박. 매일경제(2012. 04. 09)
- [K-Pop 인베이전] 유튜브 한국 동영상 229국서 8억 회 조회. 중앙일보(2011.01.16)
- 아시아 경제 기사, 연아빵·빅뱅 아이스크림…' 日 '먹거리' 한류 열풍, (2011.02.18)
- 헤럴드 경제 기사, K팝 스타 월드투어 도전…준비 됐습니까? 진짜로?, (2012.02.13)
- SM "소녀시대 '훗' 하루새 70만 조회". 뉴스엔(2010.10.27)

사이트

가온차트 www.gaonchart.co.kr
SM엔터테인먼트 www.smtown.com
한국음악콘텐츠산업협회 www.kmcia.or.kr