

SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주*

박 영 은**
이 동 기***

SM엔터테인먼트는 한국의 대표적인 엔터테인먼트 & 미디어 기업으로, 지난 2000년 4월에 국내 엔터테인먼트 기업으로는 최초로 코스닥에 등록되었다. 코스닥 상장을 통해 풍부한 재원을 확보한 SM엔터테인먼트는 아카데미 사업, 음반기획 및 제작(프로듀싱 사업), 유통(라이선싱, 레코드 발매 등), 퍼블리싱, 가수·연기자 매니지먼트 사업, 전문 에이전시, 극장 사업을 영위하고 있으며, 다양한 콘텐츠 확보 및 인수를 통해 점차 사업을 다각화하고 있다. 아울러 체계적이고 효율적인 글로벌 인재 개발 시스템을 통해 해외시장 진출의 기반을 마련하였다.

본 사례는 국내 스타시스템과 엔터테인먼트 산업의 특성 및 이들 간의 관계를 살펴보고, 엔터테인먼트 콘텐츠의 원천소스를 다루는 기업으로서 SM엔터테인먼트의 창의적인 비즈니스 모델 다각화, 분업화되고 전문화된 글로벌 인재개발 시스템 및 해외진출 전개과정 등을 체계적, 종합적으로 정리하였다. 이는 전통적인 제조기업과는 다른 엔터테인먼트 산업 내 기업들을 이해하고, 글로벌 엔터테인먼트 기업으로 성장하려는 국내 엔터테인먼트 기업에 비즈니스 차원의 실무적인 시사점을 제공해준다.

주제어: 스타시스템, 엔터테인먼트, 글로벌 인재양성, 해외진출, 비즈니스 모델 다각화

1. 서론

BOA, the South Korean top pop star who is now active in the United States, performed on the Main Stage of the San Francisco Pride Monday amid thunderous applause from spectators. BOA, who is struggling to repeat her success in Japan, in the United States, has signed a contract with Creative Artists Agency (CAA), the No. 1 Hollywood entertainment agency. BOA released her U.S. album on March 17 amid high expectations.

The Korea Times 2009년 6월 30일자

한국과 일본을 넘어 미국시장까지 진출한 가수 보아의 행보는 이제 더 이상 놀라운 사실이 아니다. 초등학교 시절 한국의 SM엔터테인먼트 소속으로 첫 트레이닝을 시작한 이후, 이제는 일본의 Avex,¹⁾ 미국의 CAA²⁾ 등 각국 엔터테인먼트 업계의 1위 회사와 손잡고, 보아는 세계를 무대로 활동하고 있다. 어린 보아를 처음 발굴해낸 SM엔터테인먼트 이수만 회장의 감회가 남다르다.

한국음악과 한국영화, 한국의 TV드라마 등 한국 문화에 열광하는 신드롬, 즉 '한류'는 이제 외국어 사전에 정식 수록될 정도로 강력한 힘을 자랑하고

논문접수일: 2010. 12. 08.

1차 수정본 접수일: 2011. 05. 11.

게재확정일: 2011. 05. 26.

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 박사과정(pye7777@snu.ac.kr), 제1저자

*** 서울대학교 경영대학 교수(rheedong@snu.ac.kr), 교신저자

1) 일본 Avex는 일본의 메이저 엔터테인먼트 기업으로, SM Entertainment의 지분 16.91%를 소유하고 있는 SM의 2대 주주임(〈표 3〉 SM엔터테인먼트 주주구성 및 지분을 참조).

2) SM Entertainment USA의 공식 설립에 따라, 2010년 1월 현재 보아의 미국 활동 소속사는 SM Entertainment USA로 바뀜 (출처: 보아 미국 공식 홈페이지 www.BOAAmerica.com)

있으며, 신발, 목재 등의 전통적인 굴뚝산업을 밀쳐감치 따돌리고 엔터테인먼트는 한국의 대표업종으로서 산업화의 틀을 갖춰가고 있다. 이 같은 외형상의 변화 및 연예산업 내부적인 패러다임 변화에 따른 엔터테인먼트 기업의 본격적인 역사는 2000년부터 시작된다. 2000년 4월, SM엔터테인먼트가 IPO(기업공개)로 증시에 얼굴을 내밀면서 산업화의 물꼬를 튼 것이다.

“초기에는 보따리 장사처럼 모든 것을 하나의 부서에서 담당하는 식이었습니다. 그러나 기업화를 목적으로 하는 회사의 입장이 된 후, ‘코스닥 상장’은 이러한 기업화로 가는 과도기적 수단이 될 수 있다고 생각하게 되었습니다.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구원 인터뷰)

사실 SM엔터테인먼트 초기의 경영방침은 보따리 장사처럼 캐스팅, 트레이닝, 기획, 프로듀싱, 마케팅까지 모든 것을 하나의 부서가 담당하여 규모의 경제를 이루는 것이었다. 그러나 구멍가게를 벗어나 기업 수준으로 가기 위해서는 파트별로 전문화된 분화가 불가피했다. SM은 코스닥 상장을 통해 연예사업이 가지고 있는 단점에도 불구하고 해외 시장(예를 들어, 중국의 문화부, 일본의 기업가 등)에 대한 공신력을 얻음으로써 ‘제대로 된 기업’으로 인정받는 단계에 진입하였다.

II. 한국 스타시스템 및 엔터테인먼트 산업

2.1 엔터테인먼트 콘텐츠의 원천 소스를 다루는 기업

1990년대 이전까지 2~3명의 연예인 스케줄 관

리를 해주던 영세한 연예 기획사가 엔터테인먼트 산업의 중심으로 들어오기 시작한 것은 1990년대 초반으로 거슬러간다. 1992년 SBS 등장과 연이어 출범한 케이블 TV 시대의 개막, 그리고 방송사의 전속제 폐지와 탤런트 공채 포기, 외주 제작의 법적 의무화는 국내 엔터테인먼트 산업 전반에 지대한 영향을 미쳤다. SBS와 케이블 방송 시대의 개막은 엔터테인먼트 시장의 파이를 키워 연예인의 이윤 창출 창구를 넓혀주었다. 특히 연예인의 계약과 관리를 필요 없게 만든 ‘방송사의 전속제’ 폐지는 이를 전문적으로 수행하는 연예 기획사의 필요성을 증대시켰다. 그리고 방송사의 탤런트 공채 포기는 연예인을 발굴하고 육성해 스타로 키우는 스타 시스템의 핵심적인 기능이 연예 기획사로 넘어가는 것을 의미했다. 이러한 환경 변화로 인해 연예 기획사는 스타를 대거 영입해 회사의 규모를 키웠고, 이를 바탕으로 영향력과 매출을 증대시켰다.

1990년대 후반 SM엔터테인먼트 등 일부 연예 기획사들은 코스닥 상장으로 자본을 안정적으로 확보할 수 있는 기반을 다진 뒤, 연예인 매니지먼트 사업에서 드라마, 영화, 음반 제작 및 유통까지 사업을 다각화 해 전 분야를 넘나드는 종합 엔터테인먼트 회사로 탈바꿈했다. 스타 연예인과 스타 PD를 영입한 대형 연예기획사들은 드라마와 오락 프로그램의 제작을 주도했고, 보다 많은 영향력과 이윤 창출을 통해 엔터테인먼트 업계의 권력으로 부상하기에 이르렀다. 소위 ‘판따라’를 하는 구멍가게에서 ‘황금알’을 낳는 상장기업으로 변모한 것이다. 이 과정에서 자연스럽게 ‘연예 기획사’라는 옛 명칭은 ‘연예 매니지먼트사’로 바뀌게 된다. 단순히 연예인 스케줄 관리만 해주던 소극적 역할에서 벗어나, 엔터테인먼트 콘텐츠의 원소스인 ‘스타’를 체계적인 방식으로 기획, 생산하고, 유통 창구 관리 및 소득 창구인 팬클럽까지 관리하는 포괄적인 역할로

〈표 1〉 주요 연예 매니지먼트사 현황(단위 : 억원)

구분	회사명 (소속 연예인)	매출액			영업이익			당기순이익		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
연기자 중심	(주)IHQ (김혜수, 조인성, 박미선, 장혁 등)	478	414	448	-27	-80	-90	-54	14	-167
	(주)올리브나인 (최지우, 황수정, 채림, 손현주 등)	280	352	402	-63	-32	-53	-110	-43	-84
	(주)예당엔터테인먼트 (김아중, 김정은, 황정민, 장진영 등)	263	262	410	-183	-92	-324	-325	-220	-561
	(주)팬텀엔터테인먼트 (김상경, 신하균, 한효주, 아이비 등)	407	243	87	-93	-60	-85	-417	-342	50
	(주)웰메이드스타엠 (김제동, 김남주, 하지원, 김승우 등)	33	189	128	-19	-14	-52	-100	-310	-46
	(주)비오에프 (배용준, 박예진, 이나영, 봉태규 등)	138	155	180	-16	-32	-0.8	-19	-36	1
가수 중심	엠넷미디어(주) (이효리, 옥주현, 송승헌, 씨야 등)	226	630	1,190	-101	-183	-31	-460	-344	-618
	(주)SM엔터테인먼트 (슈퍼주니어, 보아, 동방신기, 소녀시대 등)	230	332	435	-23	-37	-17	-40	-76	43
	(주)JYP엔터테인먼트 (박진영, 원더걸스, 박준형 등)	163	142	110	16	-12	0.6	10	-25	-35
	(주)YG엔터테인먼트 (빅뱅, 지누션, 구혜선 등)	109	115	185	7	6	14	7	5	16

출처: 한국신용평가정보, 각사 홈페이지(2009. 6월 현재)

바뀌었기 때문이다.³⁾

2.2 한국 엔터테인먼트 산업은 춘추전국시대

진입기를 거쳐 성장기에 놓인 국내 엔터테인먼트 산업은 엄청난 규모의 '황금어장'이다. 2010년 문화체육관광부가 발행한 '2009 문화산업백서'에 따르면(〈표 2〉 참고), 엔터테인먼트 비즈니스의 총매출 규모는 무려 2008년말 기준으로 58조가 넘었다. 이 중 '연예' 산업이라는 일반적인 의미에 충실하게 방송과 영화, 애니메이션, 음악 등 4개 산업만 뽑아내더라도 약 16조원에 이른다.

그러나 국내 엔터테인먼트 산업의 매출 규모를 정확히 산출하기란 쉬운 일이 아니다. '5조? 10조? 또는 50조원?' 눈에 보이는 유형적인 제품은 1만개 팔면 수익이 얼마, 1억개 팔면 얼마 등 확실한 매출액이 나오지만 엔터테인먼트 비즈니스는 이와 다르다. 무형의 콘텐츠 산업이 주를 이루고, 부가 시장 및 산업간 경계가 뚜렷하지 않게 걸쳐있는 분야까지 존재하기 때문에 규모를 한눈에 파악하기가 쉽지 않다. 이 때문에 엔터테인먼트 비즈니스의 범위를 어디까지 제한하느냐에 따라 산업 규모는 확연히 달라진다. 최근 몇 년 사이에 우회상장 등을 통해 증권시장에 이름을 올린 엔터테인먼

3) 오세인(1995), '대중문화 매니지먼트 산업에 관한 연구', 중앙대 석사학위 및 하윤금(2003), '방송과 연예 매니지먼트 산업', 커뮤니케이션북스 참고

〈표 2〉 한국 엔터테인먼트 산업 현황(단위: 백만원, %)⁴)

구분	2004	2005	2006	2007	2008	구성비	전년대비 증감률	연평균 증감률
출판	18,921,018	19,392,156	19,879,255	21,595,539	21,052,936	35.7	△ 2.5	2.7
만화	505,867	436,235	730,072	761,686	723,286	1.2	△ 5.0	9.3
음악	2,133,155	1,789,875	2,401,309	2,357,705	2,602,076	4.4	10.4	5.1
게임	4,315,600	8,679,800	7,448,900	5,143,600	5,604,700	9.5	9.0	6.8
영화	3,022,403	3,294,820	3,683,627	3,204,570	2,954,624	5.0	△ 7.8	△ 0.6
애니메이션	265,015	233,855	288,564	311,166	404,760	0.7	30.1	11.2
방송	7,772,805	8,635,200	9,719,862	10,534,374	10,958,121	18.6	4.0	9.0
광고	8,026,040	8,417,779	9,118,059	9,434,625	9,311,635	15.8	△ 1.3	3.8
캐릭터	4,219,258	2,075,893	4,550,932	5,115,639	5,098,713	8.6	△ 0.3	4.8
에듀테인먼트	878,973	992,488	117,989	155,861	240,287	0.4	54.2	△ 27.7
합계	50,060,134	53,948,101	57,938,569	58,614,765	58,951,138	100.0	0.6	4.2

출처: 문화체육관광부(2010), 『2009 문화산업통계』

트 기업이 많지만 상장기업만으로 산업의 규모를 평가하는 것도 무리가 따른다. 이런 이유로 5조원부터 이보다 10배 큰 50조원에 이르기까지 각기 다른 기준에 따라 산업규모의 편차가 커진다.

대중문화예술인(연예인)에는 연기자(탤런트), 가수, 모델, 영화배우 등이 있다. 이들이 활동하는 시장의 규모를 정확하게 파악하기는 어렵지만, 연예 매니지먼트 수입과 제작·유통업 관련 매출을 기준으로 본다면 약 3,800억원(2007년말 기준) 정도로 추정된다. 이것이 우리나라 문화산업 혹은 엔터테인먼트 전체 매출액(약 58조원, 2007년말 기준)에서 차지하는 비중(약 0.6%)은 적지만, 한 명의 연예인으로 인해 다양한 문화상품이 개발(One Source-Multi Use) 가능하며, 이들이 엔터테인먼트 산업의 원소스가 된다는 점을 감안하면 시장에 미치는 영향은 지대하다고 볼 수 있다. 특히 연예 매니지먼트 비즈니스를 포함한 엔터테인먼트

트 산업의 디지털화는 DVD제작으로 케이블·지상파·인터넷 TV 등에서 유통되고, 나아가 게임으로 개발되거나 캐릭터 상품으로 이어지는 것과 같이 2차·3차 시장으로 확산 가능하므로 잠재적인 부가가치는 계산하기 힘들 정도다.

그러나, 엔터테인먼트 비즈니스는 급성장 가도를 달리면서 동시에 '어두운 그림자'도 만들어냈다. 2000년 SM엔터테인먼트의 상장을 시작으로 우회상장 등을 통한 기업공개가 봇물을 이뤘으나 엔터테인먼트 업종은 2001년부터 줄곧 적자 상태이다. 이후 2004년 한류의 영향으로 잠시 흑자전환 되기도 했으나, 2005년 한류 시장 퇴조와 기대했던 온라인 음원 시장 형성 부진으로 엔터테인먼트 업종은 대규모 적자를 기록했다. 그러나 이후 국내의 방송·통신·콘텐츠의 융합 현상은 2007년 선두 기업을 시작으로 엔터테인먼트 업종에 흑자 전환을 가져왔고, 이와 더불어 인수 합병(M&A)과 제휴

4) 출판, 만화, 음악, 영화, 애니메이션, 방송, 캐릭터, 에듀테인먼트 등 8개 산업의 부가가치는 한국은행의 기업경영분석 부가가치 산출 방법(부가가치=경상이익+인건비+순금융비용+임차료+감가상각비+조세공과)을 적용하여 산출된 부가가치이고, 게임, 광고 2개 산업은 매출액에 한국은행 기업경영분석 부가가치율을 적용하여 산출된 것임(출처: 문화체육관광부).

를 통한 '대형화'가 이루어지고 있다. '돈이 된다'는 기대감으로 이 분야에 종사하는 것은 엔터테인먼트 전문 기업만이 아니다. 기업의 존속과 성장을 위해 늘 고민하는 대기업 또한 엔터테인먼트 업계에 발을 들인 지 오래다. 1990년대 초반 삼성과 대우가 영상사업단을 만들어 이 산업에 들어왔으나 IMF 관리체제 하에서 사업을 접었고, 이후 CJ와 오리온, 롯데 등이 진입하여 국내 엔터테인먼트 메이저 회사로서 자리매김을 하였다. 2005년 이후 최근에는 대형통신사인 SK텔레콤과 KT가 엔터테인먼트 산업의 신진 세력으로 한 축을 차지하게 되었고, 여기에 연예 매니지먼트 회사까지 인수 합병이나 제휴 등의 방식을 통해 가세하여 국내 엔터테인먼트 산업의 춘추전국시대를 이루고 있다.

이렇듯 각 분야로 특화돼 있던 회사끼리의 통합은 급물살을 탔고, 퍼즐을 맞추듯이 각기 다른 부문으로 조각나 있던 회사들이 재조합되는 상황이다. 엔터테인먼트 고유의 특성상 하나의 분야로서는 안정적인 수익을 내기 어려워서다. 드라마, 영화, 음악, 연예인 매니지먼트 등 고른 포트폴리오를 갖추고 종합 엔터테인먼트 회사로서 역량을 발휘할 수 있을 때야 비로소 고위험(high risk)을 피할 수 있다. 증권업계 관계자들도 "엔터테인먼트 산업은 고부가가치 산업인 만큼 리스크가 높고 상품의 질과 이에 따른 수요를 예측할 수 없으며, 경기변화에 민감, 연예인의 인기도에 좌우되는 경향도 높아 리스크 관리 능력이 돋보이는 기업만이 살아남을 수 있다"고 강조했다.

III. SME타운, 소비자지니스 세상으로 접속하다!

"유학시절, 미국이라는 선진 국가에서 연예인의 사회적 위치, 명예와 부의 가치 창출, 부를 인정받는

방법 등을 깨닫게 되었고, 앞으로 엔터테인먼트 업계가 향후 가장 뜰 수 있는 곳은 아직 미개발된 상태로 남아있는 아시아 시장이라는 것을 인식했습니다. 유학 시절 전공인 컴퓨터 공학 쪽으로는 이미 너무 많은 인재들이 있기 때문이기도 했지만, 산업의 잠재성을 인식한 이후 국내로 다시 들어가면 엔터테인먼트에서 내 인생을 시작하겠다고 결심했습니다"

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

우연한 기회로 프로 앞에서 노래를 한 것이 계기가 되어 '4월과 5월'이라는 (포크송)가수생활을 시작한 것은 이후 이수만 회장의 삶을 통째로 바꿔놓는 전환점으로 작용했다. 그리고 단순히 아르바이트로 시작한 TBC 라디오(KBS2의 전신)의 MC 자리는 그에게 폭발적인 인기를 안겨주었다. 아직은 서울대 학생 신분이었던 그에게 이러한 변화는 지성과 감성 사이에서 고민하게 만든 첫 계기가 되었다. 졸업 이후 미국으로 유학을 가게 된 이수만 회장은 하루 종일 음악이 나오는 MTV를 접하게 되면서 두 번째 변화의 시기를 맞게 된다. 국내에서는 연예인인 소위 '딴따라'라 불리우며 업신여김의 대상이 되었지만, 자본주의 국가로 성장한 미국이라는 선진 국가에서는 연예인이 이를 통해 부와 명예를 창출하고 있었고, 사회적 지위 또한 인정받고 있었다. 수많은 신인들이 꿈을 키우는 언더그라운드 문화부터 스타 발굴을 위해 살살이 뒤지는 기획자(프로덕션), 과학적 경영기법을 갖춘 대형 음반사의 시스템 등으로 분업화, 전문화된 미국 음반 시장. 그는 이 시장의 위력을 실감했고, 이러한 미국의 음반 시장이 우리의 것으로 바꾸겠다고 다짐했다.

"미국에서 MTV(음악 전용TV)가 부흥하는 것을 보면서 '아, 이제 음악이 오디오시대에서 비주얼시대로 옮겨가는구나'하는 생각을 많이 했어요. 뮤직비디오도 한창 확산됐고요. 더욱이 그때 음악을 선호하는 층의 연령대가 점점 낮아지는 현상도 발견했습니다.

그래서 '국내로 돌아가 이런 분야로 비즈니스를 벌이면 성공할 수 있겠다'라고 생각했습니다. 그러면서 차츰 가수, 음악, 문화라는 것이 하나의 거대한 '산업'으로 눈에 들어오는 거예요. 그 때 귀국 후 어떤 방향으로 활동할 것인가에 대해서 밑그림을 그렸습니다."

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구소 인터뷰)

이것이야말로 기존 사고의 틀을 깨는 새로운 방식으로서, 이수만 회장은 아직 미개발 상태로 남아 있는 국내 및 아시아 시장이 거대한 기회로 다가옴을 온몸으로 느끼고 있었다. 처음 사고의 틀을 깨는 것은 매우 어려운 일이지만, 우왕좌왕하는 가운데 방향하느니 재빠르게 이를 행동으로 옮겨야 한다는 것도 깨닫고 있었다.

이렇게 하여 1989년 이수만 회장은 자신의 이름이니셜을 딴 'SM기획'이란 이름의 음반회사를 차리게 된다. 녹음실까지 포함해 2억 원 가까운 투자비가 들었다. 물론 그때 당장 적당한 신인 가수를 캐스팅해 음반을 취입하고 무대에 내보낼 수도 있었지만 이수만 회장은 결코 서두르지 않았다. 그는 음반시장 분석과 10대들의 취향 분석, 옷차림과 외모까지 철저하게 연구하고 또 연구했다. 이러한 연구 끝에 내놓은 것이 '현진영과 와와'였다. 노래 잘하는 재목을 선발해 그에게 곡을 주어 부르게 하던 종래 패턴과는 전혀 다른 패턴으로 일이 진행됐다. '10대들을 겨냥한 힙합 가수를 음반시장에 내놓는다'는 전략을 먼저 세우고, 리듬을 선택한 다음, 이 리듬으로 곡을 만들고, 최종적으로 곡에 맞는 가수를 찾아내는 순서로 작업을 추진했다. 솔로보다 집단댄스가 더 어필한다는 분석에 따라 현진영이라는 가수 뒤에 백댄서들을 붙여 그룹을 만들었다. 그리고 이들을 외국인 전문가에게 맡겨 국내에서는 볼 수 없던 새로운 춤을 교육시켰다. 음반판 매량이 점차 많아지고 대박이 눈에 보이는 듯 했

다. 그러나 유통문제와 현진영의 대마초사건은 결국 이수만의 프로젝트를 실패로 이끌었다. 유통의 실패로 유통의 중요성을 깨닫게 되었고, 현진영의 대마초사건으로 인해 스타의 인간성 및 도덕성이 중요하다는 것을 깨닫게 된 것이다. 그래서 그는 이러한 실패를 거울삼아 스타 조건의 1순위로 인간성을 보기 시작한다.

"그 사건 이후로 연예인 인성교육을 반드시 해야 한다는 필요성을 깨닫게 되었습니다. 거창한 인성교육은 아니지만, 교만하지 말 것, 남을 배려할 것, 최고의 가수가 되더라도 후배에게 자리를 내어 줄 수 있는 선배가 되는 것 등, 그런 내용이지요. 아무리 텔런트를 가지고 있다 하더라도 가정교육, 의무교육은 기본이고, 젊은 사람으로서 자유롭게 사고할 수 있는, 틀을 깰 수 있는 교육도 필요하다고 생각합니다. 이 중 가장 기초적이고도 반드시 필요한 것은 바로 인성교육이지요."

"우리가 두 눈으로 보는 것과 비디오의 한 눈으로 보는 것에는 차이가 있기 때문에, 거울대신 비디오로 자신을 찍어볼 것을 강조합니다. 오감이란 코드화되어 우리의 머리속에 척척 들어가는 것이 아니기 때문에 자신의 행동을 착각하는 경우가 많죠."

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

이후 1995년 SM기획은 처음부터 다시 시작하는 마음으로, 자본금 5천만원을 가지고 'SM엔터테인먼트'라는 이름의 회사로 새출발을 하게 된다. 처음에는 공중파(한국방송공사, 서울방송) 방송물이나 케이블(HBS, K-MTV, M-NET) 방송물 제작 납품을 하는 일로 회사 운영을 시작했으나, 녹음실 부지를 매입하고 자체 녹음실 건물을 완성하면서 사업에 가속도가 붙게 된다.

IV. SM의 글로벌 인재 개발

4.1 콘텐츠의 프로듀싱 시대

이수만은 음반 기획에서 제작, 유통, 홍보, 매니지먼트까지 한 부서에서 도맡는 한국 가요계의 주먹구구식 운영에 회의를 느끼고, 가장 먼저 음악 프로듀서와 비즈니스를 분리시키는 작업에 착수했다. 일본의 '자니스 프로덕션'이나 미국의 '자이브'처럼 가수의 컨셉 설정과 캐스팅, 훈련, 마케팅의 전 과정이 철저히 분리된 모습을 한국에서도 실현시킬 수 있을 것이라고 이수만은 확신했다.

1995년 가을, SM엔터테인먼트(이후, 'SM'으로 표기)는 새로운 그룹에 대한 기획에 착수했다. 공략해야 할 타깃은 10대의 음반시장. '서태지와 아이들' 이후 폭발하기 시작한 10대들의 문화소비 성향에 철저하게 컨셉을 맞추는 것이 필요했다. 같은 또래라는 동질감, 그리고 순정 만화영화에서나 볼 수 있는 깔끔한 외모를 주 무기로 한 댄스그룹을 결성한다는 계획을 세웠다. SM은 공개 오디션과 길거리 헌팅 등을 통해 멤버를 한사람씩 모집해 나갔다. 선발기준은 엄격했다. 10대 후반의 '프리티 보이'로 춤과 노래 실력까지 갖춰야 했다. 우선 10여명의 후보들을 모집해 이들에게 노래와 춤을 집중 훈련시키면서 그중에서 멤버를 한사람씩 재 선발, 확정하는 방법으로 그룹을 만들었다. 따라서 5명의 멤버를 선발하는 데만 1년이라는 시간이 걸렸다. 이렇게 선발된 5명의 멤버들은 특히 개인별 외모에 특징을 갖추는 방식을 통해 멤버들 서로가 서로의 단점이 보완되도록 했다. 강타는 남성미가 돋보이게 했고, 토니 안은 지성미를 강조했다. 장우혁은 반항기 물씬한 10대 이미지를, 이재원은 만화영화의 주인공 같은 미소년 상(像)을 심었다. 문희준은 유머러스한 분위기로 팀을 부드럽게 하는

역할이다. 다음 단계는 트레이닝으로, 6개월간 전문가들을 붙여 춤과 노래를 집중적으로 훈련시켰다. 파워레이서 춤, 망치 춤 등 간단하고 흥겨운 춤부터 고난도의 댄스기법까지 강훈련이 진행됐다. 최종적으로 그룹 이름은 이수만 회장과 스텝들의 회의를 통해 H.O.T.(High-Five Of Teenagers: 10대의 외침)로 결정되었다. 이후 H.O.T.는 국내 10대 및 대중문화의 표상으로 우뚝 서게 된다.

"콘텐츠의 시대는 맞지만, 더 정확하게는 콘텐츠의 프로듀싱 시대로 봐야합니다. A를 맞기는 쉬워도 A+를 맞기란 쉽지 않은 것과 마찬가지로, 하나의 음악 혹은 영화의 완성도가 A+를 받기 위해서는 95점 이상의 최고의 실력이 있어야 하죠."

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

최고의 실력을 갖춘 인재를 배출해 내기 위해 SM은 우선적으로 팀을 여러 개로 해체, 분리하였다. 가수 및 연기자를 발굴하는 캐스팅 팀(Casting Team), 발굴된 가수/연기자를 교육/훈련시키는 트레이닝 팀(Training Team), 시장의 트렌드를 분석하여 가수 및 연기자로서의 컨셉과 비주얼 이미지 등을 만들어 내는 제작기획 팀(Production Director Team), 가수에 맞는 음악을 선택하여 음반이 나오기까지 녹음 등 음악작업을 총괄하는 A&R Team, 음반이 나온 후에 발매된 음반의 마케팅/영업에 담당하는 마케팅 팀(Marketing Team), 각종 매체에 대한 가수의 프로모션을 담당하는 홍보 팀(Promotion Team), 가수의 부가가치를 창출하기 위해 CF, 콘서트, 이벤트 등을 섭외, 제작, 운영하는 에이전시 팀(Agency Team) 등 각각의 단계별로 전문가 집단으로 이루어진 체계적이고 효율적인 시스템 구축이 완성되었다.

4.2 인재개발의 선택과 집중

1997년 SM은 과거 국내 가수의 일본진출이 번번이 좌절되었던 것을 거울삼아 치밀한 준비를 시작한다. 소속 가수 중 여성 3인조 S.E.S.를 먼저 진출시켰는데 바다, 슈, 유진 세 멤버 중에 '슈'는 일본에서 자라 일본어에 능통하다는 장점이 있었고, '유진'도 콧에서 어린 시절을 보내 영어가 유창하였다. SM측은 우선 6개월 국내 활동, 6개월 일본 활동이라는 큰 틀을 정해 놓고 국내에서 1집 활동이 끝난 후 일본에서 일본어 교육 및 일본 문화 습득 교육을 멤버 전원에게 시켰다. 이러한 사전 준비로 곧 허무하게 좌절을 맛보았던 전례와는 다르게 S.E.S.는 많은 인기를 얻게 되었다. 조용필, 김연자, 계은숙 등 성인가수 이외에는 일본에서 고전하였던 전례를 깨고 대표적인 신세대 가수로서 인기를 얻기 시작한 것이다. '세계 시장'을 겨냥해 길러진 S.E.S.는 회사의 당초 전략대로 국내에서도 많은 인기를 누리는 한편 일본과 대만 시장 진출에 성공하였다.

“그러나 여가수의 경우 고등학생 때 꽃을 피우는 현실을 생각한다면 S.E.S.는 좀 늦은 감이 없지 않습니다. 때문에, 이런 현실을 반영하여 처음부터 나이가 어린 가수를 제대로 키우는데 집중하도록 중요한 결단을 내리게 된 것이지요”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구소 인터뷰)

SM의 실질적 대표인 이수만은 회사 현관을 들어 서던 순간, 문 앞에서 귀엽고 앳된 어린 여자아이들과 마주쳤다. 그 가운데 한 아이가 노래를 부르고 있었는데, 그 아이가 당시 열한 살의 권보아이다. 이수만은 경기도 한 초등학교 5학년에 다니던 이 평범한 어린 소녀를 발굴하여 가수로 키우게 된다. 전속계약이 이뤄지고 회사 측의 집중적인 관리와 투자가 시작됐다. 신인을 관리하는 스태프와 보아만 전

담하는 스태프 등 2명의 매니저가 달라붙었다. 초등학교 5학년인 보아가 가장 먼저 배운 것은 노래와 춤이 아니라 일본어였다. SM측은 먼저 보아에게 영어와 일어 개인교사를 붙여 어학공부를 하게 했는데, 그것은 세계무대 진출을 위한 필수요건이다. 그리고 댄스와 노래를 가르치는 전문가들도 붙였다. 특히 댄스는 현재 일본에서 최고로 손꼽히는 댄서를 사사했다. 어학연수와 댄스교육을 위해 보아는 도쿄로 연수 보내지기도 했다. 일반 가정집에 머무르면 그곳의 유명 프로덕션이 운영하는 예술학원에서 댄스와 노래를 교육받도록 했다. 일본에 머무르는 동안에는 철저히 일본어로만 얘기하도록 일과와 만나는 사람들을 관리했을 정도다. 그것도 발음이 좋아야 한다는 취지에서 현직 일본 방송국의 여성 아나운서와 교섭해 그녀의 집에 머무르게 했다. 1998년 봄부터 집중적인 기술과 자본의 투자, 그리고 강도 높은 교육과 훈련이 이뤄져온 것이다. 그동안 투자된 돈이 얼마인지 정확하게 알 수는 없지만 족히 2억 원은 넘을 것으로 추정된다. 그리하여 SM은 S.E.S.에 이어 13세의 신인 여가수 'BOA(보아)'를 2001년 일본에 진출시키는데 이른다.

“물론 보아는 어린 아이일 때부터 기획했기 때문에 성장과정상의 변수로 인한 리스크와 불안감이 컸죠. 그러나 회사차원에서의 신뢰와 계속된 지원이 지금의 결과를 가져올 수 있었던 가장 큰 원동력인 것 같습니다. 이렇게 연예인 양성 작업에서의 위험성은 특히 크다고 말할 수 있습니다. IT에서 말하는 기술이 정보 테크놀로지라면 엔터테인먼트의 기술은 '스티븐 스피버그' 그 자체가 테크놀로지의 집약인 것처럼, 컬처 테크놀로지(문화에 대한 기술)라고 할 수 있습니다. 그 부분의 리스크는 벤처에서 말하는 그것보다 훨씬 큰 위험부담을 안고 있다고 할 수 있죠. 그리고 우리는 쉽게 전수되지 않는 컬처 테크놀로지의 전수를 위해 노력하고 있는 것입니다.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구소 인터뷰)

보아는 일본 활동을 하면서 한국인임을 굳이 감추지 않았지만 떠들지도 않았다. '신인가수' 보아일 뿐 '한국가수' 보아가 아니었다. 인터뷰에서도 "아무로 나미에 같은 가수가 되고 싶다"며 일본인들에게 외국인이라는 생각이 들지 않게 행동하고 말했다. 그리고 일본 내에서 인기가 어느 정도 오른 후 서서히 한국인임이 밝혀졌고, 이때에는 일본인에게 이미 거부감이라고는 없었다.

"BOA는 한국인도 아니고 일본인도 아닌 '아시아인'으로 받아들여 진 것입니다. 이것은 지금까지 없었던 형태입니다."

(도쿄예술대학, 모리 요시타카 교수)

"홍콩의 중국 반환시기에 많은 홍콩인들이 캐나다로 이민갔고, 우리는 일본 음악 만들기 운동을 펼쳤었고, 일본이라는 나라를 인정 안하려고 했습니다. 그러나 보아가 들어가면서 일본인들 사이에 많은 인식 변화가 일어나기 시작했고, 그것은 반대로 우리에게도 많은 인식의 변화를 가져다 주었습니다."

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

V. SM의 해외진출: 아시아 '쇼 비즈니스' 삼국지

"코스닥 상장을 통해 해외 시장에 대한 공신력이 빨리 생겼고, 우리 회사가 추진하는 사업들을 인정 받을 수 있었습니다."

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구소 인터뷰)

2000년 4월, 연예 매니지먼트사의 '코스닥등록 1호' 탄생의 순간이었다. 그리고 그 해 11월, SM은 일본의 (주)Avex와 음반 라이선스 및 아시아

에이전시 계약을 체결하는 승전보를 알렸다. 일본 최대 규모의 음반 기획사인 Avex와의 라이선스 협정 체결은, SM에서 라이선스를 취득하여 발매되는 음반은 일본에서 발매할 때 'Avex 연예인'으로 소속되어 Avex 제휴사를 통해 자유롭게 음반을 발매할 수 있고, 또 Avex에 소속된 연예인은 한국에서 앨범을 발매할 때 'SM엔터테인먼트 연예인'으로 소속되어 자유롭게 음반을 발매할 수 있게 한 것이다. 따라서 SM의 코스닥 등록과 매개개시는 이후 엔터테인먼트 업계 뿐 아니라 SM의 사업 전략과 글로벌 사업 추진에 본격적으로 많은 변화를 가져오게 하였다.

"대규모 자본이 조성되면 인터넷사업과 전문댄스 학원설립 등을 적극 추진, 미국의 IMG와 같은 외국의 대규모 연예 기업과 어깨를 나란히 할 체계적인 엔터테인먼트 기업으로 키워간다는 계획을 세워두었죠. SM 해외진출의 첫 공략지로 일본과 중국을 택한 건 이들 시장의 규모와 잠재 가치가 크다고 판단했기 때문입니다. 시장의 파이를 넓히려면 두 나라만큼은 반드시 공략해야겠다 생각했죠"

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2001 삼성경제연구소 인터뷰)

하지만 사전 준비가 완벽히 되지 않은 상태에서 진행된 해외 진출은 무수히 많은 시행착오를 불러왔다. H.O.T.는 단수여권밖에 발급되지 않아 활동에 제동이 걸렸고(그 당시만 해도 입대 전의 남자 가수들에게는 단수여권만 발급됐다), S.E.S.는 현지 매니지먼트사와 계약을 체결하는 과정에서 어려움을 느꼈다. 무엇보다 언어문제가 해외 활동에 가장 큰 걸림돌로 작용했다. 그리하여 SM은 H.O.T.와 S.E.S.의 시행착오를 거울삼아 이때부터 현지화 전략으로 해외 진출을 꾀했다.

SM은 처음부터 일본이나 중화권에 가수들을 진출 시킨 것이 아니라, 가수의 인지도가 국내에서

〈표 3〉 SM엔터테인먼트 주주구성 및 지분율

주 주 명	소유주식수(주)	지분율(%)
이수만	4,301,542	26.75
Avex Group Holdings Inc.	2,719,126	16.91
Genesis Emerging Markets Opportunities Fund Limited	806,000	5.01
DWANGO Co., Ltd.	500,000	3.11
USEN Corporation	470,886	2.93
기타	7,280,486	45.29
합계	16,078,040	100.00

출처: 금융감독위원회

먼저 형성된 이후 진출시키는 방법을 택했다. 리스크가 큰 산업이다 보니 국내에서 형성된 '브랜드' 가치를 이용하여 안정적으로 해외에 진출하는 것을 목표로 삼은 것이다. 그러나 S.E.S.와 보아의 해외 진출로 쌓은 경험을 바탕으로, 이후 SM은 좀 더 공격적인 자세를 취하게 된다. 2005년 11월 공개된 13인조 남성그룹 '슈퍼 주니어'의 멤버 중 한명은 중국인으로, 2001년 중국의 대규모 오디션 프로그램인 'H.O.T. China'를 통해 캐스팅 된 인물이다. 즉, H.O.T.라는 브랜드 가치를 이용하여 중국 현지에서 발굴한 신인은 SM과 전속계약을 체결하고, 아시아 최고의 가수가 되기 위한 철저한 트레이닝을 받게 된다.

“중국은 일본과 같은 방식의 전략을 취할 수 없었습니다. 일본은 10년 전에도 스타를 발굴하고 양성해서 기획하는 시스템이 잘 갖춰져 있었지만, 그 당시 중국은 그렇지 못했기 때문이죠. 그래서 현지 매니지먼트사와 전략적 제휴를 체결하는 대신 현지인을 포함시켜 중국인들에게 친근하게 다가가는 방법을 택했고, 그 방법이 주효했던 것 같습니다.”

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2010 이데일리 인터뷰)

SM은 성공가도를 달리고 있는 'H.O.T.', '슈퍼 주니어'라는 일종의 제품 브랜드를 가지고 연쇄적

으로 브랜드 가치를 이어 나가는 전략을 택한다. 중국인들은 한국 가수들의 세련된 복장과 깨끗한 외모, 이국적이며 현대적인 분위기가 주는 매력, 발랄하고 신선한 노래 등에 열광하였다. 또한 중국 남성들의 부드러움과 대비되는 강인한 남성적 매력을 갖고 있는 한국 남성 그룹을 좋아했고, 울긋불긋한 화장과 피기한 복장을 하고 출연하는 일본 연예인 보다는 상대적으로 '정상적'인 한국 연예인에게 더 친근감을 드러내었다.

“중국에는 북방 전략을 폈습니다. 중국의 자존심인 베이징에 가서 중국의 문화로 만들어 주었고, 한국과 중국은 형제관계를 인식시킨 뒤, 거기서부터 남하하는 전략을 핀 것이지요. 그러나 우리 쪽 기사에는 '중국을 도벌, 정벌, 침략했다'는 기사가 났었죠. 이제는 서로가 커뮤니케이션을 하고 교류를 해야 할 때라고 생각합니다. 중국문화도 사랑하고 이해해야 서로의 문화를 공유할 수 있는 것이죠. 그렇지 않으면, 다시 한번 '침한류, 반한류'를 우리 스스로가 불러 일으키게 되니까요.”

“13억 대비 4천 5백만(즉, 13대 0.45)이니, 100만을 갖다 팔고 1억을 벌어드는 식으로 중국과는 33%씩 나눠 갖는 합작을 했습니다. 이제 1차 한류는 끝났고, 2차, 3차 한류를 시작하는 시기에 서있는 것이지요.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

이수만이 생각하는 한류는 한국적인 모습을 갖춘, 이왕이면 한국 태생으로, 결국에는 부로 이어지면서 한국 측에 많은 것들을 가져다주게 하는 바로 그런 것이다. 한·중·일 간에 수익을 33%씩 똑같이 나누어도 13대 0.45 이런 식으로 나눌 수 있다는 판단 때문이었다.

한편, 일본은 미국 다음으로 큰 세계 2위의 거대한 내수 음반시장을 가졌다. 비록 97년 이후 계속되는 마이너스 성장으로 음반 판매량도 감소세에 있기는 하지만, 여전히 일본 음반 시장은 한국과 비교할 수 없을 만큼 거대한, 매력도 높은 시장이다. 세계적 수준의 J-POP이 있고, MP3 등 양질의 음악 관련 산업 발전, 다양한 장르의 수많은 세분 시장의 존재는 SM으로 하여금 거대한 기회 땅으로 들어가게 만드는 동인이 된다.

일본 음악시장은 다양한 장르와 팬 층을 확보한 가운데서도 우리나라의 음반 시장과 마찬가지로 '로우틴(Low teen)'의 규모가 크고 단단히 자리매김을 하고 있다. '로우틴'에 열광하는 팬 층은 댄스와 가창력을 겸비한 미모의 아이돌 스타를 선호한다. 이에 SM은 그동안의 경험과 자산, 즉 아이돌 스타 배출 경험을 바탕으로 2001년 1월 SM Japan을 설립하게 된다. SM Japan은 한국의 SM엔터테인먼트, 일본의 Avex 그리고 요시모토 흥업이 합작 투자한 회사다. SM Japan은 개인 홍보를, Avex는 음반 홍보와 게임, 애니메이션, CF 등과 적극적으로 연계 프로모션을 통한 현지 촉진 활동을, 요시모토 흥업은 방송 홍보 활동을 담당한다. 이렇듯 일본 진출을 위해 일본 시장을 잘 알고, 넓은 유통망과 뛰어난 마케팅 능력을 보유한 현지 기업과 제휴함으로써 SM은 일본시장에 빠르고 안전하게 진입하게 된다. 또한 한국과 달리 일본의 경우 저작권에 대한 확고한 인식을 가지고 있는 시장이므로, 저작권에 대한 안정적인 수익 창출이 가능하다. 즉, 투명한 유통망에 따른 불법 복

제 음반의 차단이 한국보다 용이하여 수익률을 높이는데 기여하고 있다. 따라서 일본은 한국에 비해 보다 안정적 수익을 기대할 수 있는 시장이었다.

그동안 '보아'와 '동방신기'를 거치면서 경험한 수많은 시행착오, 그리고 가능성을 확인한 SM은 이제 또다시 '소녀시대'라는 성공 모델을 만들게 된다. 아홉명의 감쪽한 소녀들은 일본 오리콘 차트를 석권하며 문화적으로 수치를 계산할 수 없을 정도로 큰 업적을 이뤄냈다.

“스타가 탄생하는 건 원석을 갈고 뒹아 다이아몬드를 가공하는 것과 비슷합니다. 좋은 원석을 고른 뒤 심혈을 기울여 가장 잘 어울리는 옷을 입히는 것과 비교할 수 있지요. 자질을 갖춘 아홉명 개개인과 그들을 좋은 콘텐츠로 개발할 수 있었던 SM의 시스템, 그리고 이것을 확산시킨 디지털 미디어. 이 세 가지가 맞물려 성공한 것이라 할 수 있습니다.”

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2010 bnt뉴스 인터뷰 중)

SM은 2010년 8월 소녀시대의 일본 정식 데뷔에 앞서 '유튜브'를 통해 소녀시대 일본어판 뮤직비디오를 먼저 공개했다. 이는 일본팬들이 손쉽게 뮤직비디오를 접하고 이를 자유롭게 공유하여 소녀시대 음악의 노출 빈도를 자연스럽게 높이려는 전략이었다. 그리고 이 전략은 대성공을 거두게 된다. 2010년 10월 발매한 일본어판 싱글 '지(Gee)' 앨범은 발매 첫 주 만에 6만 6000장이 팔리고, 그 다음주 오리콘 싱글부문 일간차트 1위를 차지하는 등 높은 인기를 누린 것이다.

“과거에는 음반 유통과 함께 매니지먼트를 위탁했지만, 2010년부터는 일본 시장에 대한 오랜 연구와 경험으로 SM Japan이 '소녀시대' 및 소속 연예인에 대한 공연, 광고 등을 독자적으로 움직이고 있습니다. 2011년에는 더 탄력적으로 움직여 '소녀시대'를 일본시장에서 확고한 위치에 설 수 있도록 최선을

다 할 예정입니다.”

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2010 bnt뉴스 인터뷰 중)

“중국은 잠재적인 기회의 큰 시장이 있고, 일본은 자본과 마케팅이 발달되어 있으며, 우리는 창의성(creativity)과 인적자원(human resources)이 발달되어 있으므로 이를 잘 합쳐야 할 것입니다. 세계를 아시아, 유럽, 북미 이렇게 3개의 큰 시장으로 나눌 때, 전 세계에서 가장 큰 시장은 현재까지 할리우드(북미), 유럽 시장이지만 앞으로 가장 클 곳은 아시아 시장입니다. 특히 동북아(중국, 일본, 한국, 러시아 등)이죠. 미국 시장이 가장 크기 때문에 유럽이 각성해서 EU를 만들었듯이, 우리도 선두주자로서 먼저 나서서 아시아 공동체를 만들어야 합니다. 우리가 ‘글로벌라이제이션’ 한다는 것은 아시아의 시장을 먼저 띄우고 그 안에 우리가 존재하면서 가장 많은 셰어링(sharing)을 가져오는 것을 뜻합니다.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

SM의 해외 진출은 중국과 일본에서 가시적인 성과를 거뒀고, 소녀시대, 슈퍼주니어, 샤이니 등 소속 가수들이 양국을 넘어 동남아시아에서도 큰 인기를 누리자 이를 아시아 전역으로 확대시키고 있다. 이제, 중국과 일본, 그리고 동남아시아와 한국을 아우르는 아시아 네트워킹은 SM의 발빠른 행보로 현실화되어가는 중이다. 미국 문화의 일방적 유입 속에서, 아시아 엔터테인먼트 시장은 60~90년대에는 홍콩으로 대표되는 중국과 일본이 주름잡았다. 그러나 2000년대 들어서는 ‘한류’로 상징되는 한국이 급부상하면서 이들 간에 치열한 ‘쇼 비즈니스’ 삼국지가 전개되고 있는 것이다.

VI. 벽을 넘어서서, 틀을 넘어서서

6.1 스타시스템의 갈등과 위기

2000년 4월, 연예 매니지먼트사의 ‘코스닥등록 1호’ 탄생, 그리고 그 해 11월, 일본 (주)Avex와 음반 라이선스 및 아시아 에이전시 계약 체결 등 SM은 계속해서 승전보를 알렸다. 그러나 이러한 기쁨은 오래가지 않았다. 인기그룹 H.O.T.의 강타가 음주운전으로 구속되고, 2000년 12월 27일에는 교육부의 “현행 초등중교육법상 국내 외국인학교는 정식 학력이 인정되지 않고는 고졸학력을 인정받지 못한다”는 지침으로 S.E.S.의 멤버 모두가 대학에 진학하지 못할 곤경에 처했다. 또 다른 문화상품으로 SM의 대주주, 이수만 회장이 야심적으로 내놓은 여자 가수 ‘BOA’의 국내 인기는 아직 H.O.T.와 S.E.S.에 미치지 못한다고 보는 시선 때문이었다. 설상가상으로 ‘SM엔터테인먼트의 현금흐름이 좋지 않다’는 괴담마저 나돌아 SM엔터테인먼트를 곤경에 빠뜨렸다. 루머의 내용은 ‘SM엔터테인먼트가 지나치게 출자를 통한 사업 확장에 나서고 있는 가운데 코스닥시장이 침체에 빠져 현금흐름이 급격히 나빠졌다’는 것이다. 실제 SM엔터테인먼트는 코스닥등록 후 2000년에만 8개 기업에 출자했고 2001년 초 1개 기업에 추가로 출자하고자 하였다.⁵⁾ 현금흐름과 관련된 루머⁶⁾는 연예 매니지먼트 사업에 대한 이해부족으로 생겨난 것이기도 하지만, 그 밖의 일들은 ‘연예인’이라는 ‘사람’을 다루는 기업으로서 감수해야 하는 일이기도 했다.

5) 이코노미스트, 2001년 1월 9일자 보도.

6) 당시 루머와 관련해 SM엔터테인먼트 관계자는 “현금흐름에 관한 악성루머는 우리도 알고 있는 사실”이라며 “30억~40억원의 현금을 갖고 있고 연말결산(추정치)시 매출액 1백50억원, 순이익이 30억원에 달할 전망이다 루머에 신경쓰지 않았다”고 말했다. 그는 또한 “현금흐름 악화와 관련된 루머는 연예 매니지먼트 사업을 이해하지 못하기 때문에 나타난 것”이라고 덧붙였다. 매니지먼트 기업은 대부분의 매출이 현금결제로 이뤄지고 원재료비 비중이 낮기 때문에 일정 궤도에 올라서면 현금흐름이 나빠질 수 없다는 것이다.

무엇보다, 연예인과 소속사(즉, 매니지먼트사)간의 갈등으로 인한 문제는 '사람'을 다루는 기업으로서 항상 잠재적으로 안고 있는 것이었다. 2000년 이후 연예인과 소속사간의 소송발생 건수가 급격히 증가⁷⁾하고 있는 가운데 대부분이 전속계약이나 수익금 분배 등 계약문제⁸⁾가 원인이 되었고, SM 역시 이 문제를 피해갈 수 없었다. 그동안 국내에서는 연예기획사가 신인을 스타로 만들기까지 모든 것을 책임지는 기형적인 형태로 성장했다. 가수나 배우들은 응당 매니지먼트사가 모든 비용과 리스크를 부담해서 본인을 키워주기를 원하고, 매니지먼트사는 그렇게 키운 연예인으로부터 '일확천금' 내지 '자사의 브랜드 가치 상승'이라는 기대를 가지고 매니지먼트를 했다. 매니지먼트사는 신인을 스타로 성장시키기 위해 많은 비용을 투자하지만 스타급으로 성장한 후에는 매니지먼트사를 일찍 떠날 수도 있기 때문에 계약조건을 회사측에 유리하게 할 수밖에 없다.

"신인들은 한 3년~5년 정도 준비를 하는데요, 데뷔기간 내에 들어가는 트레이닝 비용, 성형수술 비용까지 모두 투자비용으로 들어갑니다. 가수는 연 1억 원 정도, 연기자도 몇 천만원에서 1억원 정도 들어가는 것으로 알고 있습니다. 투자금을 회수 못할 위험부담이 크기 때문에 계약조건을 신인들한테 좋은 조건으로는 절대 안합니다."

(연예기획사 관계자)

최근에 불거진 SM 동방신기 소송 문제⁹⁾나, 고(故) 장자연의 죽음¹⁰⁾ 이후 더욱 불거진 연예인 계약문제는 비단 어제 오늘의 일이 아니다.

"서로가 협력을 해야만 비로소 좋은 양질의 콘텐츠가 나온다고 가정했을때, 서로가 서로에 대해서 존중하고 신뢰하며, 인정하는 것을 바탕으로 계약이 이루어져야 합니다. 그것을 실현시키기 위해 저희는 계약 단계에서부터 서로 공정한 룰과 평등한 조건이 반드시 필요하다고 보는 거죠."

(한국방송영화공연예술인노동조합 정책위, 문제감 의장)

공정거래위원회는 일련의 이러한 소송을 계기로, 계약 당사자들의 자율권을 최대한 보장하면서 연예인들이 대등한 계약 당사자로 자리매김 할 수 있도록 하기 위해 '연예인 표준계약서'를 내놓았다. 그리고 건강한 연예 매니지먼트 사업 환경을 만들기 위한 정부(문화체육관광부)의 노력도 구체화되고 있다.

"연예인 산업 진흥 체계 마련 그리고 연예 매니지먼트사 등록제 도입, 그리고 연예인 등 다양한 이해관계자들 간의 표준계약서 도입, 그리고 전문적인 분쟁 해결 절차 도입 등 이런 부분이 있고요. 그리고 미성년 연예인에 대한 보호 강화, 연예인 등 대중문화예술인에 대한 상당 서비스 도입 등이 있습니다. 이런 내용들이 9월 중에 저희가 법안을 마련해서 정기국회에 논의가 될 수 있도록 하겠습니다."

(문화체육관광부 영상콘텐츠산업과, 이영아 사무관)

- 7) 2002년 1건이던 '연예인과 소속사간의 소송건수'는 2007년 22건으로 크게 증가하였다(출처 : KBS TV 추적 60분, '표준계약서 제정, 연예인 비극 끝나나?', 2009년 7월 10일 방송)
- 8) 연예기획사는 주로 연예인과 '전속계약'을 체결하여 스케줄관리 및 출연계약 대리 등의 서비스를 제공하고 그 대가로 연예인의 수익을 나누어 가진다. 전속계약은 통상 전속기간, 전속금, 수익분배비율로 구성되고 수익분배비율은 신인(2:8), 중견(5:5), 스타급(9:1) 등 유명세와 스타성에 따라 차별적으로 결정된다. 스타급 연예인은 그 회소성으로 인하여 신인 및 일반 중견 연예인에 비해 계약기간은 보통 1~2년으로 짧고, 방송출연료는 모두 스타가 가져가며, CF수익금도 8:2나 9:1로 배분하는 등 상당히 유리한 조건으로 계약을 체결한다. 연예기획사측 입장에서는 스타 연예인에게 소요되는 비용을 신인 연예인에게 전가(기획사에 유리한 수익분배, 과도한 출연 등)할 수밖에 없어 상대적으로 신인 연예인들의 권익이 많이 손상되고 있으며, 신인 연예인 입장에서든 연기자 지망생들이 매우 많기 때문에 치열한 경쟁에 노출되어 선불리 자신에게 불리한 계약조건을 거부하기 어려운 것도 사실이다(출처: 공정거래위원회)
- 9) 동방신기 멤버인 믹키유천, 시아준수, 영웅재중 3인이 소속사 SM엔터테인먼트를 상대로 '전속계약 효력정지 가처분' 신청을 냈고, 법원이 이를 일부 받아들여 세 사람은 현재 'JYJ'라는 이름으로 활동중이다.
- 10) 자살로 사망한 고(故) 장자연이 연예계 활동을 하며 겪은 어려운 심경을 토로한 문건이 세상에 알려지면서, 연예계의 성상납 등 연예계에 존재하는 여러 문제가 사회적으로 큰 파장을 일으켰다.

그러나 여전히 법안이 실효되는 과정 속에서 업계의 현실을 반영시켜 보완해야 하는 현실적인 문제가 적지 않다.

6.2 사업모델 다각화도 OSMU처럼...

스타는 자신의 주 수입원이라고 할 수 있는 1차 시장과 1차 시장에서의 인기를 기반으로 창출할 수 있는 2차 시장을 가지고 있다. 최근 1차 시장에서는 가수가 연기자 혹은 MC나 기타 다른 연예 활동을 겸하는 '종합 혹은 만능엔터테이너'로서 자리매김하는 경향이 일고 있다. 마치 하나의 콘텐츠가 다양한 창구를 통해 '원소스멀티유즈(One Source - Multi Use. 이후, 'OSMU'로 표기함)'를 하는 것처럼, 이제 한명의 연예인은 다양한 연예 활동을 통해 스스로가 OSMU화 되어가고 있다. 그리고 이들을 다루고 있는 연예 매니지먼트사는 '인간 OSMU'를 통해 자사의 사업도 OSMU를 가능케 하고 있다. 한편, 2차 시장의 창구는 광고, 이벤트 출연, PPL이나 캐릭터 및 상품 프로모션, 홍보대사, 외부 강연 등 각종 사회활동 사업이다. 스타의 파워를 상업화하려는 움직임이 확산되면서 2차 시장 창구는 더욱 다양해지고 규모도 커지는 경향이 나타나고 있다. 때문에 유명스타는 자신의 이미지를 특정 상품에 대한 라이선스, 상품화, 제휴 등의 방식을 통해 상업화한다. 이같은 OSMU 붐의 물꼬를 튼 것은 과거 정우성, 조인성, 김혜수, 전도연 등 유명 영화배우들이 대거 소속된 IHQ였다. 매니지먼트로 시작한 이 회사는 2003년 영화 제작사인 아이필름을 설립한데 이어 2005년에는 게임 개발사인 엔트리브와 케이블 방송 PP사업자인 YTN미디어를 인수했고, 2006년에는 영화 제작사 청어람에 지분 투자를 했다. 이에 따라

IHQ는 매니지먼트, 영화 제작, 미디어 사업, 게임 퍼블리싱 등을 영위하는 종합 엔터테인먼트로 업그레이드 됐다.

2005년 SM은 온라인 음악시장과 아시아 시장 진출을 위해 김영민 판당고 코리아 대표이사를 SM 엔터테인먼트의 새 대표이사로 선임했다.¹¹⁾ 1970년생인 김영민 대표는 1999년 SM엔터테인먼트에 입사하여 온라인 사업과 일본 사업을 총괄하면서, 보아, 동방신기 등의 일본 진출 프로젝트를 성공시키고 해외사업을 전담해왔다. 이러한 김영민 대표의 선임은 아시아 시장을 비롯한 글로벌 해외시장과 온라인 음악 시장 등에 더욱 적극적으로 SM이 사업 활동을 펼칠 것임을 의미하는 것이었다.

새로운 대표이사 선임 후, SM도 신규 사업을 통해 공격적인 사업다각화를 추진한다. 2006년, SM은 영화사 MK픽처스와 영화, 드라마 등 영상제작 분야의 사업제휴를 위한 양해각서(MOU)를 체결한다. <태극기 휘날리며>, <공동경비구역 JSA> 등을 제작한 MK픽처스와 영상사업을 통한 사업다각화를 추진하면서, 이 양해각서 체결은 SM의 공동 관심분야인 영화, 드라마 제작 등에 있어 상호 협력을 도모할 수 있게 해주었다. 더 나아가, 한국과 아시아 시장에서 적극적인 영상사업을 펼쳐 나갈 수 있는 좋은 기회가 되었다. SM은 SBS 드라마 '눈꽃'에서 활약한 고아라, 김기범, 이명세 감독의 영화 <M>의 히로인인 이연희, 한·중·일 합작영화 <목공>의 최시원, MBC 드라마 '주몽'의 오연수와 손지창, 윤다훈, 김민중, 박준형, 정종철, 틴틴 파이프 등 폭넓은 연기자들을 보유하고 있다. 또한 가수 보아, 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대, 에프엑스 등이 소속되어 가수 활동 뿐만 아니라 영화나 드라마, 뮤지컬, CF 등에도 출연하고 있다. 이는 SM으로 하여금 다양한 영상제작 기반을 보유할

11) Y-STAR(2005), SM, 김영민 대표이사 선임, 2005년 5월 28일자 보도

수 있게 해주었다. 2007년에는 김민중, 윤다훈 등 중견 탤런트들을 영입하며 본격적인 연기자 매니지먼트 사업에 진출하였다. 기존의 소속 연기자인 손지창, 오연수, 고아라, 이연희 등과 시너지를 내는 한편 신인 연기자 발굴을 통해 연기자 매니지먼트 사업을 강화하였다.

이러한 과도기적 행보를 거쳐, 2007년 6월에는 종합 영상회사인 'SM픽처스'를 설립, 영화제작 진출을 선언한다. 또한 SM 소속가수 및 음원을 토대로 한 모바일 게임 및 온라인 캐주얼게임 등 게임 사업에도 진출했다. 2007년 11월에는 P2P음악서비스 업체인 소리바다와 전략적 제휴를 맺고, 향후 국내 온라인 음악 시장 및 해외 시장 진출에 최우선 파트너로서 상호 협력하기로 했다.¹²⁾

이 전략적 제휴는 소리바다로 하여금 SM의 음원 콘텐츠를 우선적, 배타적으로 사용할 수 있는 권리를 갖게 했고, SM으로 하여금 소리바다를 시장 플랫폼으로 삼아 신규 또는 해외 서비스에 나설 수 있게 하였다. 그동안 SM을 비롯한 음반기획사들은

이동통신사와의 음원 수익배분 구조에 큰 불만을 품어왔다. 이동통신사들은 막강한 자금력을 바탕으로 음악시장에서 콘텐츠의 수직계열화를 이루고, 네트워크를 기반으로 스스로 플랫폼이 되고 터미널까지 점령해 가는 상황을 만들어 가고 있다. 이러한 가운데 음원의 직접 생산자인 음반기획사 SM과 이동통신사들의 반대진영에 서 있는 P2P업체 소리바다가 위기감을 느끼고 파트너로 뭉치는 결과를 낳게 한 것이다. 그리고 2008년 6월에는 SBSi와 공동으로 채널S를 출범시켰다. 유·무선 연동서비스로 진행되는 채널S는 SM 소속 스타들의 독점 콘텐츠를 비롯해 스타멘트벨소리 등 다양한 콘텐츠를 선보이고 있다. 한편 SM은 패션사업에도 진출했다. SM이 패션머천다이징을 위한 준비단계로 시작한 아이돌그룹 '샤이니'와 디자이너 하상백과의 제휴는 나름대로 큰 성과를 가져왔다는 평가를 받고 있다. 또한 동방신기는 디자이너 채규인과 소녀시대 9명은 스타일리스트인 최혜련과 각각 계약을 맺었다. 뿐만 아니라 2008년 8월에는 미국지역으

〈표 4〉 SM엔터테인먼트 계열회사 현황(2010년 12월 31일 기준)

회사명	주식수(주)	지분율(%)	투자금액(천원)
(주)에스엠엔터테인먼트 재팬	935	93.50	629,823
(주)스타리아트	45,000	75.00	225,000
(주)씨큐브엔터테인먼트	4,500	45.00	22,500
(주)갈갈이패밀리엔터테인먼트	20,000	40.00	100,000
(주)에스엠엔터테인먼트아시아	6,800	85.00	HKD 800,000
(주)에스엠브라보	1,235,030	63.76	10,808,839
(주)에스엠에프엔비디벨롭먼트	40,000	100.00	200,000
(주)엠스튜디오씨티	90,000	25.86	1,450,000
(주)에스엠브랜드마케팅	36,000	32.00	180,000
SM ENTERTAINMENT USA Inc.	1,000	100.00	USD 2,800,000
(주)에스엠루더스	180,000	38.16	900,000
(주)케이엠퍼홀딩스	505,120	22.96	101,024

출처: 금융감독원(2011), 에스엠 엔터테인먼트 사업보고서

12) 마이테일리, 아이뉴스24(2007), SM엔터-소리바다 전략적 제휴, 2007년 11월 28일자 보도.

로의 사업영역 확대 및 소속연예인의 미국진출 기반 마련을 위해 'SM 엔터테인먼트 USA'를 설립했다. 또한 계열사 'SM 아트컴퍼니(대표: 표인봉·정창환)'를 설립하여 공연 및 뮤지컬업계 본격 진출을 시도하고 있다.

“대기업의 독점적 지배하에 있는 수직적인 음원 유통구조를 분산시켜, 소비자가 보다 다양하고 편하게 콘텐츠를 활용할 수 있도록 하는 것에 역량을 모으려고 합니다.”

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2007 CBS인터뷰)

6.3 본격적인 서바이벌 게임

“SM의 다음 계획은 해외에서 한국 엔터테인먼트 업계 특유의 '360도 비즈니스 모델'을 선보이는 것입니다. '360도 비즈니스'란 캐스팅과 트레이닝, 프로듀싱을 거쳐 매니지먼트까지 한 기획사에서 원스톱으로 총괄하는 시스템입니다. 오디션을 통한 신인 발굴과 노래와 연기는 물론 다양한 외국어 교육까지 시켜 스타에게 맞는 앨범을 제작하고, 광고와 콘서트, 영화, 드라마, 뮤지컬에 출연시키기까지 모든 역할을 회사가 담당하는 것입니다.

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2011 bnt뉴스 인터뷰)

수익모델의 다변화와 해외 시장의 모색은 연예인이 과거와는 다른 방식으로 기획되도록 추동하고 있다. 이제 중요한 것은 음악, 영화 그 자체라기보다는, 최대의 수익을 창출할 수 있는 수익모델 마련과 그것이 소비될 수 있는 시장을 확보하는 것이다. 이때 스타는 '가요계'가 아닌 엔터테인먼트 시장 전체를 대상으로 활동하게 되며, 따라서 음악 산업, 영화 산업과 같은 개별 산업과 엔터테인먼트 산업 간 구분은 어려워진다. 음악 프로덕션 회사는

음악만을 전문으로 취급하는 것이 아니라, 다양한 수직적·수평적 통합을 통해 음악에서부터 드라마, 라디오, TV 프로그램, 광고 등을 망라해 취급하는 복합/중합 엔터테인먼트 회사의 형태로 발전해 갔다.

“가수, 모델, 배우들은 호환적입니다. 대중음악은 스타가 되기 위해 선택하는 하나의 수단이 되었고, 아이돌 스타들에게는 가수라는 이름보다 '엔터테이너'로서의 경쟁력 그 자체가 중요해지게 된 것입니다. 이러한 변화의 단초는 '음악을 통해 스타가 되는 시스템'이 아니라 '스타가 되기 위해 음악을 활용하는 시스템'이 본격화 된 것이라 볼 수 있습니다.”

“이제 아이돌 스타들은 음악 관련 TV 및 라디오 방송만이 아니라, 각종 예능 프로그램, 심지어 드라마와 영화 등에 출연하면서 가수이자 코미디언이자 연기자, 진행자로서 '서바이벌'해야 합니다.”

(신현준 대중음악 평론가)

매니지먼트사는 이러한 스타를 육성하기 위해 보컬 및 댄스 트레이닝, 연기지도 뿐만 아니라 해외 시장까지 겨냥한 엔터테이너로서의 자질까지도 고려하게 되었다. 그리고 이 예비 스타들의 '상품성'은 데뷔 이전부터 리얼리티 '서바이벌' 프로그램을 통해 가능되고 다듬어지게 된다. 아울러 스타의 성격이 '종합형 엔터테이너'로 변화함에 따라, 스타와 관련된 파급상품들을 적극적으로 소비해줄 수 있는 '팬(fan)'은 회사측에 있어 그 자체로 중요한 수익 풀(profit pool)이 되었다. 엔터테인먼트 산업에 있어 팬들은 '파급 상품을 대량으로 구매해 주는 부가적 시장'일 뿐 아니라, '시장의 트렌드와 선호에 대한 가치있는 피드백을 무료로 제공하는 존재'이자 중요한 '이해관계자'¹³⁾이기도 하다. 그러나 이 같은 팬들이 협소한 국내 시장에서만 존재해서는

13) 이해관계자란 지역 사회, 소비자, 거래업자, 행정기관 등 기업 경영에 중요한 영향력을 행사하는 제삼자로서, 엔터테인먼트 산업의 이해관계자 범위는 일반적인 제조 및 서비스 산업의 영역보다 훨씬 다양하고 포괄적이다. 팬클럽과 안티집단, 시민단체, 음반 및 연예 관련 협회, 광고주, 언론, PD 등 방송사 및 미디어 종사자, 다른 연예 기획사, 투자자, 임직원(조직원) 등 매우 다양하고도, 특수한 집단이 존재한다. 특히 SM 소속 가수 및 연기자들의 팬클럽은 SM에게 매우 중요한 이해집단이다.

큰 수익으로 이어지지 않는다.

“드라마가 한류로 커지려면 마켓이 먼저 커져야 합니다. 가장 큰 마켓에서 큰 스타가 나오는 것은 당연합니다. 앞으로 아시아는 가장 크게 커질 시장이므로 미래의 스타는 아시아에서 나올 것입니다. 마치 현재 흑인들이 많은 인기를 얻고 있듯이 말이죠. 지금은 미국인의 5%만이 아시아 문화를 즐기고 있지만 앞으로는 30%까지도 커질 수 있습니다. 그게 보이면 더욱 좋겠고, 아니면 아시아 차트, 미국 차트(빌보드 차트), 유럽 차트가 따로 움직이면서 그 중에서도 아시아 차트가 가장 큰 위력을 떨치는 것이죠. 지금은 우리가 유럽 차트나 빌보드 차트에 이전보다는 관심이 덜해진 것처럼... 가장 큰 시장과 가장 큰 스타는 우리에게서 나올 것입니다. 따라서 우리는 미리 준비하고 착수해야 합니다.”

“저는 1996년에 이러한 리서치를 했고, 한류우드에 에이전시를 세우는게 꿈이었습니다. 그때 처음 번 돈을 모두 리서치 비용에 쓰게 되었는데요. 그런데 그렇게 할 수 있으려면 네트워킹이 중요하고, 아시아에서 먼저 네트워킹을 만들어 나가는게 중요하다는 리서치 결과를 얻게 되었습니다. 아시아로 나갈 수 있는 것은 우리 입장에서는 음악이 먼저 할 수 있었으므로 SM ENT USA를 세워 보아를 먼저 진출하게 되었습니다. 아시아와 유럽, 그리고 미국을 이룰 수 있는 5대 에이전시 중의 하나가 될 수 있도록 노력할 것입니다.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, 2009 서울대 강연회 연설 중)

보아가 미국으로 진출하기 전 미국 모잡지사의 경제란에 보아 기사가 실렸다. “할리우드, 그리고 미국의 팝이 전세계 시장의 80%를 장악하고 있는 상황에서, 이제 할리우드나 미국의 팝이 전 세계를 장악하기 힘들게 되었다”는 기사를 보도한 것이다. 이는 SM 뿐만 아니라 국내적으로도 매우 고무적인 기사가 아닐 수 없었다.

SM의 이수만 회장은 H.O.T., BOA, 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대 등과 같은 아시아 대표 문화 아이콘을 지속적으로 배출해 아시아 전역에 한류를 퍼뜨리고 국가 브랜드 가치 제고에 크게 기여한 점을 인정받아 2008년 한국 국제경영학회에서 주최한 ‘글로벌 프론티어 상’을 수상하기에 이른다.

“아시아 네트워크가 활성화되면 추후 아시아 시장은 미국, 유럽과 견줄만한 최대 규모의 시장으로 성장할 것입니다. 앞으로도 SM엔터테인먼트는 아시아 대중문화 산업의 리더를 목표로, 아시아 문화시장을 성장시키고 국가경제적 부가가치를 창출할 수 있는 다양한 사업을 추진해 나갈 것입니다.”

(SM엔터테인먼트 이수만 회장, ‘2008 글로벌 프론티어 상’ 수상소감 중)

Ⅶ. 결론

7.1 ‘아이돌 고시’의 열풍

연예인이 대한민국 청소년들의 장래희망 1위가 된 요즘, 10대들은 제2의 동방신기, 소녀시대와 같은 스타를 꿈꾸며 아이돌이 되기 위해 고군분투하고 있다. 입시와는 또 다른 차원의 시험, 이른바 ‘아이돌 고시’는 국내 청소년들은 물론 부모들 사이에서도 새롭게 떠오르는 이슈이다. 부와 명예는 물론, 특기자 전형으로 대학입시 보장, 여기에 남자의 경우 군대 문제까지도 자연스럽게 해결해주는 마법의 카드가 된 아이돌 고시! 수도권만 어림잡아 500여개, 전국적으로 1000여개가 훌쩍 넘는 연예 기획제작사를 통해 아이돌을 준비하는 아이들. 스타가 될 확률은 0.1%에 불과하지만, 결코 포기하지 않는 그들을 세상은 ‘연습생’이라 부른다. 사시 패스 보다 어렵다는 ‘아이돌 고시’는 0.1% 관문을

뛰기 위해 사교육 시장이 생길 만큼 경쟁이 치열하여 생겨난 신조어이다.¹⁴⁾ 보컬 학원과 댄스 학원, 피트니스 센터 등은 오디션 준비의 기본 코스이며, 최근에는 연예인과 연예지망생을 전문으로 하는 외국어 학원까지 생기고 있다. 외국어는 글로벌 시장으로 진출하기 위해 필수적으로 갖춰야 할 조건이므로, 인터뷰, 연기 등 상황에 맞춰 외국어를 배운다.

이러한 현실을 대변하듯, 2009년 10월 15일 SM엔터테인먼트 김영민 대표는 한국청소년연맹(총재 황우여)이 수여하는 '청소년 대훈장'을 받았다. 청소년 대훈장은 한국청소년연맹(아람단·누리단·한별단·한울회)의 최고영예의 훈장으로, 연맹의 육성발전에 공적이 뚜렷한 지도자 또는 대외인사들에게 수여하는 훈장이다. SM의 김영민 대표는 청소년들의 문화적 욕구 충족뿐만 아니라 건전한 공연문화를 정착시키는데 기여한 공로를 인정받아 '청소년 대훈장'을 수여받았다. 이제 엔터테인먼트 산업은 국가의 미래를 짊어질 청소년들에게 또 하나의 '문화'를 만들어 주는 역할을 선도하게 되었다.

7.2. '감'의 산업에서, '확률'의 비즈니스로...

과거 인맥과 주먹구구식 '감'에 의존한 산업관행으로 이끌어져 왔던 한국의 엔터테인먼트 산업, 겉으로는 훌륭한 성과를 거두고 있는 것처럼 화려하게 보였지만, 뒤안길의 열악한 제작 환경과 일상적인 음성적 거래, 부당한 계약 조건과 수익 배분 등은 산업으로서의 안정성을 계속해서 훼손하고 있었다. SM은 이러한 국내 현실속에서 비합리적인 요인들을 제거하고 산업의 건전성 확보, 체계적인 시스템 도입을 통한 객관적인 성공 확률을 우선시하는 비즈니스 구조를 만들어 나갔다. 그리고 여기에

인간적인 요소인 '신뢰'를 덧붙였다.

"상장회사가 된 만큼 내가 돈을 버는 것 보다 남에게 돈을 벌게 해주는 것이 중요합니다. 기술력을 가진 기업이 투자자들에게 이익을 제공하면, 이익을 얻은 투자자들은 기업에 신뢰를 갖게 되고, 그것이 지속적인 투자로 이어지기 때문이죠. 그렇기 때문에 사업을 함에 있어 무엇보다 중요한 것은 '신뢰'라고 생각합니다. 특히 미래의 자산을 쌓기 위해선 무엇보다 신뢰를 쌓는 것이 중요합니다. 지금 시대는 유형 자산보다 무형자산이 더 중요한 때입니다. 그리고 신뢰야말로 '무형자산의 결집체'라고 볼 수 있지요. 신뢰를 쌓기 위한 방법으로 약속의 중요성을 들 수 있습니다. 주변 사람과의 사소한 약속을 지키는 데서 신용이 생기며 본인에 대한 주변 사람들의 생각이 본인에 대한 신용 평가의 척도가 되기 때문입니다."

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, EBS CEO 특강)

여전히 계약 문제로 인한 갈등 위기, JYP나 YG 엔터테인먼트 혹은 다른 종합 엔터테인먼트 회사들과의 치열한 경쟁 및 글로벌 전쟁 속에서 과연 SM타운의 미래는 어떻게 될 것인가? SM이 본격적으로 해외진출을 시작하면서 이수만 회장은 직원들에게 이런 말을 남겼다.

"나 혼자 꿈을 꾸면 그것은 한낱의 꿈이지만 우리 모두가 꿈을 꾸면 그것은 새로운 미래의 시작이 됩니다. 우리나라는 잘 뭉치는 나라이고, 잘 할 수 있는 일은 신기들린 것처럼 잘하는 국민이므로, 우리도 대안없는 비판만 하기 보다는 같은 꿈을 꾸고, 잘 뭉쳐서 이를 실천에 옮겨야 할 것입니다. 이제 시작입니다."

2010년 9월, 미국 로스앤젤레스 상공에는 3대의 비행기가 구름 한 점 없는 하늘에 'Relive SM Town at ALL kpop.com)'이란 글자를 수놓은 에어쇼가 펼쳐졌다. K-POP을 소개하는 미국 사이

14) SBS 8시 뉴스(2010), 연습생만 4년째, 너도나도 '아이돌 고시', 2010년 2월 6일 보도

〈표 5〉 SM엔터테인먼트 주요연혁

일 자	내 용
1995.02	법인설립(대표이사 정해익 취임) 자본금 5천만원
1996.01	공중파(KBS, SBS) 및 케이블(HBS, K-MTV, M-NET) 방송물 제작납품, 녹음실 부지매입
1997.01	녹음실 건물 완성 가동, 경기도 파주시 교하면 야당리로 본점 이전
1998.10	대표이사 이·취임식(대표이사 김경욱 취임)
1999.08	주식 유상증자 2천5백만원(5,000주), 주식 무상증자 11억 2천5백만원(225,000주)
1999.11	서울시 강남구 압구정동 지점 설치
2000.01	주식 액면분할 결의 1주당 발행가액(5000원→500원)
2000.02	H.O.T. 중국 북경 단독 콘서트
2000.04	코스닥 등록 승인 및 매매개시
2000.11	(주)AVEX와 음반라이선스 및 아시아 에이전시 계약체결
2000.12	계열회사 (주)판당고 코리아 설립
2001.01	해외합작법인 (주)SM 엔터테인먼트 Japan 설립
2001.03	제3대 대표이사 취임(대표이사 김경욱 중임)
2001.12	S.M. Live in China콘서트 및 H.O.T.China, S.E.S China 오디션 개최(북경, 상해)
2002.03	BOA 일본1집 "Listen to my heart" 오리콘 차트 1위, (주)월드뮤직엔터테인먼트와 음반 유통계약 체결
2002.04	(주)포엠이 흡수합병(합병신주 1,341,180주 발행)
2002.11	2002 문화콘텐츠 수출대상 문화관광부 장관상 수상(음악분야)
2003.01	계열회사 ㈜스타라이트 설립, BOA 일본 2집 "VALENTI" 오리콘 차트 1위
2003.12	2003년 대한민국 문화콘텐츠 음악부문 우수상 선정
2004.01	BOA 일본 3집 "Love & Honesty" 오리콘 차트 1위, 3년 연장계약 체결
2004.04	경기도 파주시에서 서울시 강남구 압구정동으로 본점 이전
2004.05	계열회사 (주)씨큐브엔터테인먼트 설립, 대한민국 문화콘텐츠 음악부문 우수상 선정
2005.05	KMMB 주식회사 10억원 투자, 대표이사 변경(김영민 대표)
2005.11	계열회사 (주)갈갈이패밀리엔터테인먼트 추가, 주주배정 유상증자(신주 2,000,000주)
2006.05	계열회사 에이전시칸(주) 추가, 계열회사 자크르데이타베이스시스템즈(주) 추가
2006.08	계열회사 (주)판당고코리아 합병, 계열회사 제외
2006.09	계열회사 (주)에스엠 엔터테인먼트 아시아 추가, 계열회사 비트윈(주) 추가
2006.12	계열회사 (주)다모임 추가, 계열회사 (주)에스.엠.브라보 추가
2007.06	계열회사 (주)에스엠 온라인이 자크르데이타베이스시스템즈(주) 흡수합병
2007.07	계열회사 자크르데이타베이스시스템즈(주) 합병으로 인한 계열회사 제외
2007.12	계열회사 (주)에스엠온라인 주식양도로 인한 계열회사 제외
2008.01	계열회사 (주)에스엠어뮤즈먼트, (주)에스엠에프앤비디벨롭먼트 추가
2008.05	계열회사 (주)엠스튜디오씨티 추가
2008.07	계열회사 (주)에스엠픽처스 주식양도로 인한 계열회사 제외
2008.08	계열회사 (주)에스엠브랜드마케팅추가, 계열회사 (주)SM ENTERTAINMENT USA Inc. 추가
2008.11	계열회사 (주)에스엠루터스 추가

트 '올케이팝닷컴(ALL kpop.com)'이 SM엔터테인먼트 소속 가수들의 LA 합동 공연을 축하하는 깜짝 퍼포먼스였다. SM 패밀리십이 빛난 이 다채로운 무대는 미국 프로농구팀 LA레이커스의 홈구장이자, 마이클 잭슨의 영결식이 열린 곳이며 매년 그래미 시상식이 개최되고, 비욘세, 어셔, 저스틴 팀버레이크, 레이디 가가 등 미국 최정상급의 스타들만이 설 수 있는 초대형 공연장, 스테이플스 센터에서 열렸다. 미국, 유럽, 아시아, 남미 등 세계 각지에서 몰려든 팬들은 하늘로 고개를 들어 환호하며 카메라 플래시를 터뜨렸고, 강타, 보아, 유노윤호와 최강창민, 김민중, 슈퍼주니어, 소녀시대, 샤이니, 에프엑스, 천상지희 더그레이스, 트랙스 등 40여 명의 가수들이 댄스와 발라드, 록 등 다양한 장르의 음악을 쏟아내자 공연장이 떠나갈 듯한 함성으로 가득찼다. 이날 공연에서는 가수들의 언어 실력도 빛을 발했다. 한국어, 일본어, 영어 등 3개국어를 하는 보아를 비롯해 재미교포인 티파니·제시카·크리스탈, 중국인인 빅토리아·장리인, 일본어가 유창한 제이민 등이 다양한 언어로 인사해 박수를 받았다. 올해가 데뷔 10주년이라고 영어로 자신을 소개한 보아는 "SM타운은 영원할 것"이라며 SM타운의 끈끈한 '패밀리십'을 자랑했고, 소녀시대 태연은 "SM가족이 함께 글로벌 무대에 오른 역사적인 날"이라고 표현했다.

"기적이라던 아시아 진출에 이어 우리는 또 다른 비행을 꿈꿉니다. 우리는 세계를 향해 SM의 브랜드를 알리며 나아갑니다"

(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2010년 미국 LA공연 인터뷰)

참고문헌

단행본

- 강준만(1998), 우리 대중문화 길 찾기, 서울, 개마고원.
 강상현·채백(2002), 대중 매체의 이해와 활용, 서울, 한나래.
 김광점 외 역(2005), 조직이론과 설계, 서울, 한경사
 김민주(2005), 경영의 최전선을 가다, 서울, 리더스북.
 김호석(1998), 스타 시스템, 서울, 삼인출판사.
 박영은 외(2008), 영화산업 기업전략, 영화진흥위원회.
 손우석·이혜숙(2003), 한국대중음악사, 서울, 리즈 앤 북.
 신현준(2002), 글로벌, 로컬, 한국의 음악 산업, 서울, 한나래.
 연세영(1997), 대중음악 돋보기, 서울, 쏘.
 이동연(1999), 서태지는 우리에게 무엇 이었나, 서울, 문화과학사.
 이영철(1996), 21세기 문화 미리보기, 서울, 시각과 언어
 조동성(2000), 21세기를 위한 경영학, 서울, 서울 경제경영.
 조영복·곽선화(2003), 조직이론과 관리, 서울, 삼영사.
 황재연(2004), 뮤직비즈니스, 서울, 이유시.
 헤롤드 보겔 저, 현대원 역(2003), 엔터테인먼트 산업의 경제학, 서울, 커뮤니케이션북스.

논문

- 김대욱(2005), "엔터테인먼트 산업의 선차적 규정력에 관한 연구: 기획사, 미디어, 팬들의 관계를 중심으로,"한양대학교 대학원 석사.
 김정은(2000), "가수매니지먼트에 관한 연구," 경희대학교 언론홍보대학원 석사.
 김학진(2001), "한국문화산업의 스타시스템에 관한 연구: 스타시스템 주체로서의 매니지먼트 산업을 중심으로," 중앙대학교 대학원 석사.
 김호석(1998), "문화산업의 스타시스템에 관한 연구," 서강대학교 대학원 박사.

- 민보연(2002), "한국 엔터테인먼트 산업의 인수·합병 분석과 발전방안에 관한 연구," 중앙대학교 신문방송대학원 석사.
- 박선하(2006), "한국 영상콘텐츠 산업에서의 매니지먼트사 역할에 대한 연구," 중앙대학교 신문 방송대학원 석사.
- 정민우, 이나영(2009), "스타를 관리하는 팬덤, 팬덤을 관리하는 산업," 미디어, 젠더&문화(12호), 한국여성커뮤니케이션학회, 2009년 10월 1일.
- 정수연(2005), "동아기획과 SM 엔터테인먼트의 기업분석 연구," 단국대학교 대중문화예술대학원 석사학위.
- 천동희(2003), "문화산업과 스타매니지먼트에 관한 연구," 경기대학교 대학원 석사.
- 함규식(2005), "한국 엔터테인먼트 산업과 스타마케팅의 역할에 관한 연구," 중앙대학교 예술대학원 석사.
- Alexander, N., Myers, H.(2000), The Retail Internationalization Process. *International Marketing Review*. 17(4/5), 334-353.
- Dawson, P.(1994), *Organizational Change: A Process Approach*, Paul Chapman, London.
- Johanson J., Vahlne J.(1977), The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 23.
- Park Y., Sternquist B.(2008), The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Retail Distribution Management*. 36(4), 281-299.
- Rumelt, R.P.(1974), "Strategy, Structure, and Economic Performance," Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R.P.(1982), "Diversification strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- 기타(신문 및 잡지, 방송 외)
- 공정거래위원회, 2004.6.17. 연예인 '전속계약서'에 대한 시정조치
- 공정거래위원회, 2008.11.21. 연예기획사 '전속계약서'의 불공정조항 시정
- 공정거래위원회, 2008.12.01. 연예기획사 실태조사 후속 조치 계획
- 공정거래위원회, 2009. 6.08. 연예기획사 2차 서면실태조사 결과
- 공정거래위원회, 2009. 7.07. 연예인 표준약관 제정
- 뉴스트마토, 2011. 4.19. YG엔터, 변칙상장 JYP와 비교 되는 이유
- 머니투데이, 2010.12.27. SM-소시, 2010년 연예계 최고 파워맨, 스타 겹경사
- 매경이코노미, 2010.12.15. CEO Lounge - 이수만 SM 엔터테인먼트 프로듀서
- 스포츠월드, 2010. 8. 15. SM 김영민 대표, "소녀시대 일본 오리콘 1등 자신있다"
- 스포츠한국, 2010.12.28. 올해의 스타상, 김영민 SM 대표 인터뷰
- 스포츠한국, 2010.12.28. SM-소녀시대, 연예계 주름잡다
- 아이뉴스24, 2007.11.28. 소리바다-SM엔터, 전략적으로 손잡다
- 이코노미스트, 2001. 1.09. SM, 연예간판 상품 요즘 왜 이래!
- 이코노미스트리뷰, 2002. 1-8호. 대박 노리는 문화산업 쌍두마차 - SM엔터와 대영A&V
- 중앙일보, 2009. 8.07. 너희가 누구 덕에 컸는데...빅파더'가 계약 망친다
- 한경 비즈니스, 2007. 4-592호. 연예산업 어디까지 왔나 - SM엔터 상장으로 산업화 물꼬
- 한경 비즈니스, 2007. 4-592호. 연예시장 팽창...13조원
- 한경닷컴, 2011. 2.25. SM엔터테인먼트 김영민 대표, 한류 지속 키워드는 '콘텐츠 개발'
- 헤럴드 생생뉴스, 2006.11.19. 스타 전속계약금 제도 과연 필요한가?
- 헤럴드 생생뉴스, 2010. 9.06. SM타운 라이브 LA공연
- 헤럴드경제, 2010. 9.07. SM타운 라이브 LA공연 성공이 갖는 의미
- AM7, 2010. 9.06. 김영민 SM 대표 인터뷰, "소시, 동방 신기 전철 안뺄 것"

EBS, 2008. 7.23/30. EBS CEO 특강 제23강 신뢰가 미래의 자산이다 1.2 - 최고의 무형자산, 신뢰(김영민 SM 대표이사)

SBS 8시 뉴스, 2010. 2.06. 연습생만 4년째, 너도나도 '아이돌 고시'

Y-STAR, 2005. 5.28. SM, 김영민 대표이사 선임

웹사이트

한국음악콘텐츠산업협회 <http://www.kmcia.or.kr>

한국금융감독위원회 <http://dart.fss.or.kr>

SM엔터테인먼트 <http://www.smtown.com>

JYP엔터테인먼트 <http://www.jype.com>,

<http://www.jtune.co.kr>

YG엔터테인먼트 <http://www.ygfamily.com>

SM Entertainment, Race for the Global Entertainment

Young Eun Park* · Dong Kee Rhee**

Abstract

SM Entertainment is the Korea's leading entertainment and media company. In April 2000, SM Entertainment became the first national entertainment company registered in KOSDAQ. This company, which gained a wealth of resources through KOSDAQ, engages in academy institute business, music planning & production(producing business), distribution(licensing, record release, etc.), publishing, singer & actor management business, specialized agencies, theater business. Furthermore, this company is trying to diversify business and acquire a variety of content through acquisition. In addition, dealing with primary sources of entertainment, SM Entertainment made the foundation of overseas expansion through the systematic and efficient global talent development system.

In this study, we analyze the star system and the domestic nature of entertainment industry, and examine the relationships between them. This case presents significant implications for domestic entertainment industry about both the establishment of innovative business models and global human resource development, it provides practical insights. Therefore, we can understand that entertainment industry is different from traditional manufacturing industries.

Key Words: Diversification of Business Models, Entertainment, Global Human Resources, Localization, Star System

* Ph. D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.

** Professor, College of Business Administration, Seoul National University.

〈Teaching Note〉

SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주

I. Synopsis

연구대상 기업인 SM엔터테인먼트는 한국의 대표적인 엔터테인먼트 & 미디어 기업으로, 지난 2000년 4월에 국내 엔터테인먼트 기업으로는 최초로 코스닥에 등록되었다. 코스닥 상장을 통해 풍부한 재원을 확보한 SM엔터테인먼트는 아카데미 사업, 음반기획 및 제작, 유통, 퍼블리싱, 가수·연기자 매니지먼트 사업, 전문 에이전시, 극장 사업을 영위하고 있으며, 다양한 콘텐츠 확보 및 인수를 통해 점차 사업을 다각화하고 있다. 아울러 체계적이고 효율적인 글로벌 인재 개발 시스템을 통해 해외 시장 진출의 기반을 마련하였다. 엔터테인먼트 콘텐츠의 원천소스를 다루는 기업으로서 SM엔터테인먼트의 행보는 엔터테인먼트 산업계에 창의적인 비즈니스 모델을 수립하는데 큰 시사점을 주고 있다. 특히 분업화되고 전문화된 글로벌 인재 개발 시스템을 통해 엔터테인먼트 공급자로서 SM엔터테인먼트는 매우 긍정적인 평가를 받고 있다.

이를 바탕으로, 본 사례는 SM엔터테인먼트의 글로벌 인재개발 및 해외진출 전개과정, 비즈니스 모델 다각화 등을 체계적으로 분석하고, 경영사례로서 종합적으로 정리하는 것을 기본 목적으로 한다. 아울러 국내 스타시스템의 특성과 엔터테인먼트 산업 간의 관계를 살펴보고, 향후 장래 유망한 글로벌 산업으로 성장하기 위해 해결해야 할 과제들을 살펴보기로 한다.

II. Teaching Point

1. 한국 스타시스템과 엔터테인먼트 산업

엔터테인먼트는 문화콘텐츠를 통해 만들어진 대중문화, 그 속에서 스타의 중요성이 강조되는 산업적 특성을 가지고 있다. 따라서 이러한 스타를 생산하고 관리하는 스타시스템에 대한 관심도 커지고 있으며, 엔터테인먼트 콘텐츠의 원천소스로서 스타를 전문적으로 생산하고 관리하는 기업(연예 매니지먼트사)의 중요성도 더욱 커지고 있다.

엔터테인먼트를 만드는 기반인 스타시스템은 연예인의 발굴, 스카우트, 상품화 기획 과정, 홍보 마케팅, 이익의 실현 등의 기본적 과정을 거쳐 만들어지는 것으로, 그동안 한국은 미국, 일본 등 선진국과는 다른 양상을 띠며 발전되어 왔다. 하지만 최근 들어 스타를 다루는 기업들이 분업화 및 전문화된 시스템을 도입하고, 코스닥 상장과 사업 다각화 등을 통해 기업화, 대형화되어 가고 있다. 특히 최근 방송·통신·콘텐츠 융합에 따른 환경 변화는 연예 콘텐츠에 대한 가치 상승과 함께 이들간 상호보완적인 관계가 유지되고 서로에게 도움이 되는 방향으로 교류가 이루어지도록 만들고 있다. 따라서 이러한 한국의 스타시스템과 엔터테인먼트 산업을 이해하고, 이들이 어떠한 관계를 맺고 있는지 산업 및 기업 차원의 이해를 도모하도록 한다.

2. 글로벌라이제이션과 글로벌 인재개발

기업이 글로벌화(globalization)를 하게 되는 동인은 시장지향형(market-seeking), 비효율감형(inefficiency-seeking), 자원이상형(resource-seeking), 지식지향형(knowledge-seeking), 위험분산형(risk-diversifying), 경쟁대응형(competitor-defending) 등 6가지 유형으로 분류된다. 이 중 SM엔터테인먼트의 글로벌화는 2000년대 이후, 국내 음악 시장의 축소와 침체, 동아시아 국가로의 점진적인 시장 확대와 진출 용이성에 따른 원인(시장지향)과 엔터테인먼트 산업 자체에 내재되어 있는 위험을 분산시킬 목적(위험분산)으로 추진되었다.

지속적인 성장을 전제한다는 특성에 의해 기업은 계속해서 사업영역을 확장해 나가야 할 필요가 있다. 하지만 국내 시장은 규모 자체도 크지 않은데다 그마저도 이제는 한계에 이르렀다. 따라서 이런 상황에서는 해외시장으로 진출해야 하는데, 이 경우 자사의 인력을 해외로 파견(혹은 진출시킴)하는 방법과 해외 인력을 활용하는 두 가지 방법이 있다. 즉, 내부인재를 글로벌 인재로 육성(메이크 전략, Make-strategy)하거나 외부인재를 영입(바이 전략, Buy-strategy)하는 것이다. '글로벌 비즈니스는 판 자체가 다르다'라는 사실 인식 하에, SM엔터테인먼트는 새로운 비즈니스를 창출할 수 있는 역량을 갖춘 글로벌 인재개발 시스템을 구축하여, 메이크 전략을 단계별로 나누어 사용하고 있다. 이러한 전략이 적절한 의사결정이었는지 살펴보고, 향후 개선점에 대해 분석해보고자 한다.

3. 비즈니스 모델 다각화

기업이 다각화 전략을 추진하는 이유는 이윤 증

대, 자원의 공유와 시너지 효과를 통한 수익성의 증가, 사업 포트폴리오의 균형 잡힌 운용을 통해 기업에 노출되는 위험의 축소, 아직 충분히 사용되지 못한 자원을 활용하기 위한 기회 창출 등과 같은 다양한 동기가 존재한다. 기업은 관련된 산업이나 시장으로 진출하여 강력한 브랜드 자산을 활용하는 것과 같이 자신이 현재 처해 있는 경쟁적 지위를 이용할 수 있는 기회를 노리려고 한다. 또한 신규 사업 진출을 통해 경기 사이클에 따른 기존사업에서의 성과 변동으로 인한 위험을 완화시킬 수 있고, 유희자원을 활용하는 효과를 거둘 수도 있다. 이같은 목적하에 이루어진 SM엔터테인먼트의 비즈니스 모델 다각화는 어떻게 이루어져 왔으며, 관련 산업과 어떠한 관계를 맺으면서 발전되어 왔는지 논의해보고자 한다.

4. 스타시스템의 위기관리

연예인과 소속사(즉, 매니지먼트사)간의 갈등으로 인한 문제는 '사람'을 다루는 기업으로서 항상 잠재적으로 존재하는 문제이다. 2000년 이후 연예인과 소속사간의 소송발생 건수가 급격히 증가¹⁵⁾하고 있는 가운데 대부분이 전속계약이나 수익금 분배 등 계약문제가 원인이 되었고, SM도 역시 이 문제를 피할 수 없었다. 그동안 국내에서는 연예 기획사가 신인을 스타로 만들기까지 모든 것을 책임지는 기형적인 형태로 성장했다.¹⁶⁾ 따라서 스타 시스템 상에 존재하는 문제의 본질을 살펴보고, 이로 인해 발생하는 갈등을 어떻게 해결하며 기업이 위기관리를 하는지 살펴보고자 한다.

15) 2002년 1건이던 '연예인과 소속사간의 소송건수'는 2007년 22건으로 크게 증가하였다(출처 : KBS TV 추적 60분, '표준계약서 제정, 연예인 비극 끝나나?', 2009년 7월 10일 방송)

III. Assignment Questions

1. 한국 스타시스템과 엔터테인먼트 산업의 특성을 설명하고, 이들 간의 관계에 대해서 논하라.
2. SM엔터테인먼트의 코스닥 주식 상장은 어떤 의미를 지니고 있는가? 이로 인한 조직내 변화에 대해서 설명하여라.
3. SM엔터테인먼트의 글로벌 진출 배경 및 과정에 대해 살펴보고, 아울러 글로벌 인재개발 과정은 어떠한 단계를 거쳐 진행되었는지 설명하여라.
4. SM엔터테인먼트의 다각화 전략을 기업 및 산업의 환경변화와 연계하여 설명하라.
5. SM엔터테인먼트의 주요 이해관계자(stakeholder)는 누구이며, 이들은 어떠한 관계를 맺고 있는가?

IV. Analysis

1. 한국 스타시스템과 엔터테인먼트 산업의 특성을 설명하고, 이들 간의 관계에 대해서 논하라.

국내 엔터테인먼트 시장은 연예매니지먼트, 영화/애니메이션, 음반, 방송/드라마, 게임/인터넷 사업 등으로 구성되어 있다.

스타시스템이란 본래 인기 있는 영화배우를 중심으로 기획·제작함으로써 흥행의 안전성을 확보하는 상업성 위주의 영화시스템을 말한다. 오늘날의 스타는 엔터테인먼트 산업 수요창출의 최대 요소일 뿐만 아니라, 문화적인 측면에서도 무시하지 못할 파워를 가지고 있다. 이러한 스타 파워가 엔터테인먼트 콘텐츠의 생산과정에 있어 생산자들로 하여금 스타를 빼놓을 수 없는 요소로 만들었고, 생산자들은 상품에 대한 수요를 늘리려는 목적으로 보다 체계적이고 전략적으로 스타를 활용하는 방법을 생각해 된다. 이러한 생각이 새로운 마케팅 기법이자 사업전략인 스타시스템을 탄생시키게 되었다.

스타시스템은 스타들이 소속되어 있는 매니지먼트사를 통해 만들어진다. 연애 매니지먼트는 연예인의 발굴, 상품화, 홍보 마케팅, 이익실현 등 기본과정에 걸쳐 다양한 특성을 가지고 있다. 매니저, 매니지먼트사와 연기자, 가수 등 연예인의 계약관계에 기초하여 묶여진 관계는 가족처럼 가깝지만(협력관계), 때로는 긴장 및 갈등관계로 나타나기도 한다. 매니지먼트의 출발은 연예인에 대한 다양한 수요가 발생하고 그 수요에 맞추어 연예인을 공급하는 경제적 원리에 기초한다. 연예인 1~2명이 웬만한 중소기업의 매출과 기능을 수행하기도 하므로, 효율 측면에서 적은 시간과 노력으로 최대의 효용가치를 창출하기위해 매니지먼트사는 소속 연예인을 체계적으로 관리하고 보호한다.

한편, 스타시스템이 만들어 지는 이유는 엔터테인먼트 산업 내에 존재하는 고유한 특성과 관련이 있다.

16) 한국보다 연예시장 규모가 몇 배 큰 일본의 경우 다수의 대형 기획사가 연예계를 공고하게 장악하는 가운데, 신인들은 일반기업의 신입사원처럼 이들 회사와 2~3년 주기로 연봉 계약을 갱신하면서 월급제로 보수를 받는다. 또 기획사들 사이에 일종의 담합이 형성돼 '연예인 빼가기' 등을 엄격하게 상호 통제하면서 안정된 운영을 해나가고 있다. 한편, 미국의 경우는 연예인의 활동 전반을 보조하는 매니지먼트사와 출연작품, 음반계약 등을 담당하는 에이전트사가 철저히 분리돼 있다. 한국엔터테인먼트법학회장 홍승기 변호사는 "미국이나 일본의 연예산업 역시 과도기를 거쳐 지금의 안정에 이른만큼 이들 사례를 한국에 그대로 적용하기는 힘들다. 한국 연예산업의 특수성을 충분히 고려한 우리만의 제도가 필요하다"고 말했다. (출처: 중앙일보, 2009년 8월 8일자 보도)

첫째, 문화콘텐츠 상품은 공공재적 특성을 지니며, 다른 산업과 비교할 때 리스크가 매우 크다. 공공재적 성격이라 함은 1차 생산에 대부분의 생산비용이 투입되고, 그 이후에는 단지 복제 비용만이 추가된다는 뜻이다. 따라서 문화콘텐츠 상품은 다른 상품들과는 달리 비용을 책정하기 힘들며, 초기에 막대한 자본이 투입되는 반면 상업적 성공을 가능하기 힘들어 매우 높은 리스크가 존재한다.

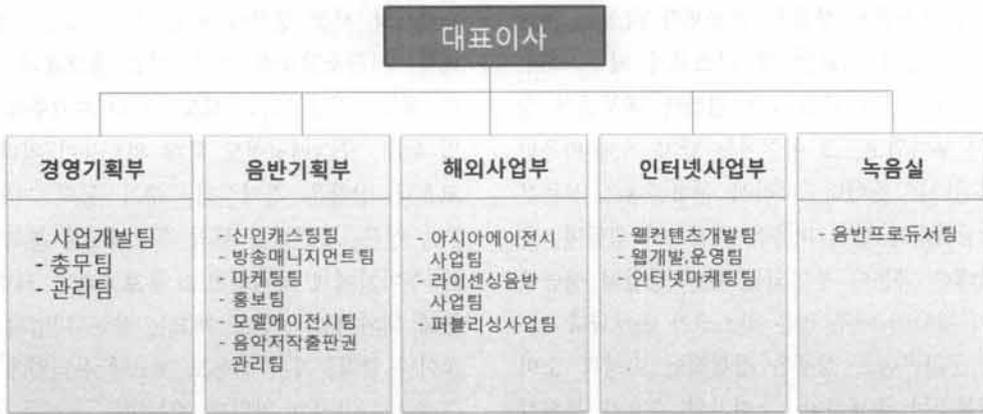
둘째, 문화콘텐츠 상품은 경험적인 속성과 소비의 비반복성이 존재하며, 소비자의 수요가 불확실하다. 때문에 공급자들은 과거 경험을 통해 수요의 불확실성을 줄이는 데 더욱 의존하게 되며, 이는 시장성이 검증된 스타들의 출연을 통해 이루어진다. 따라서 검증된 스타의 출연여부는 특히 영화나 드라마 제작에서 경쟁력을 좌우하는 매우 중요한 요소로 인식된다. 스타를 확보하기 위한 캐스팅 비용이 급상승하고 있는 것이나 외주제작사에서 편성 시간을 확보하기 위해 스타를 확보한 매니지먼트 회사와 전략적 제휴를 맺는 현상 등은 스타의 중요성을 보여주는 좋은 사례가 된다. 그러나 스타시스템은 거대 연예자본이 단기간에 이윤을 극대화하기 위한 목적으로 극소수 인기 연예인 중심의 제작 시스템을 주도하였고, 이로써 프로그램 획일화, 연예 오락 등을 포함한 엔터테인먼트 산업의 부익부 빈익빈 구조를 강화시켰다.

2. SM엔터테인먼트의 코스닥 주식 상장은 어떤 의미를 지니고 있는가? 이로 인한 조직내 변화에 대해서 설명하여라.

2000년 4월, SM은 연예 매니지먼트사의 '코스닥 등록 1호'를 탄생시켰다. SM의 코스닥 등록과 매매개시는 이후 엔터테인먼트 업계 뿐 아니라 SM 자체의 사업 전략과 글로벌 사업 추진에 본격적으로 많은 변화를 가져왔다.

코스닥 시장 상장에 따른 장점으로는, 세계상의 혜택, 자금조달능력 증대, 기업 홍보효과 및 공신력 제고, 경영합리화 도모, 기타(자기주식 취득방법 확대, 주식배당해도 확대 외) 등이 있다. 특히, 코스닥 상장은 경영실적, 주가 등의 기업정보가 TV, 신문, 증권기관 등의 홍보매체를 통하여 국내외 투자자에게 제공되므로 홍보효과가 크다. 이를 통해 대외적인 신인도 제고는 물론 기업의 대외진출이나 합작투자시 신용도 제고에 유리하게 사용할 수 있다. 그리고 기업의 재무내용 공시를 통해 동업종 타사와의 비교가 용이하고, 주가를 통해 경영실적이 객관적으로 평가받게 되어 경영합리화를 도모하게 된다. 따라서 SM은 코스닥 상장을 통해 연예사업이 가지는 '불확실성(uncertainty)'과 같은 단점을 해소시킴으로써, 해외 시장으로부터 단시간 내에 공신력을 얻을 수 있었다.

또한, 코스닥 상장으로 인해 산업내에서 입지를 굳히는 기업화가 이루어지게 된다. 우선, 초기에 보따리 장사처럼 모든 것을 하나의 부서에서 담당하던 경영방식과 조직구조를 바꾸었다. 조직구조(organizational structure)란 기업의 명령전달 체계, 의사소통의 경로로서 업무를 어떻게 나누고 어떻게 조화시킬 것인가를 규정하는 것이다. 이는 수립된 전략을 실행하는데 중요한 역할을 하며, 기업화를 목적으로 하는 회사로서 분업화, 전문화에 집중할 수 있도록 하는데 유용하다. 즉, SM은 코스닥 상장을 기업화로 가는 과도기적 방법으로서 충분히 활용하였다. 초기 조직구조에 따른 경영방침은 캐스팅, 트레이닝, 기획, 프로듀싱, 매니지먼트, 마케팅까지 모든 것을 하나의 부서에서 담당하는 식이었으나(〈그림 1〉 참고), SM은 코스닥 상장을 계기로 제대로 된 기업의 면모를 갖추나가기 시작했다. 그러한 방식의 일환으로 파र्ट별 전문화된 팀을 구성하여 체계적으로 글로벌 인재를 양성하기 위한 시스템을 마련하였다(〈그림 2〉 참고). 이



출처 : SM엔터테인먼트 사업보고서(1999)

〈그림 1〉 SM엔터테인먼트 조직도(1999년, 상장이전)



출처 : SM엔터테인먼트 감사보고서(2010.12), SM엔터테인먼트 홈페이지(www.smtown.com)

〈그림 2〉 SM엔터테인먼트 조직도(2011년, 상장이후)

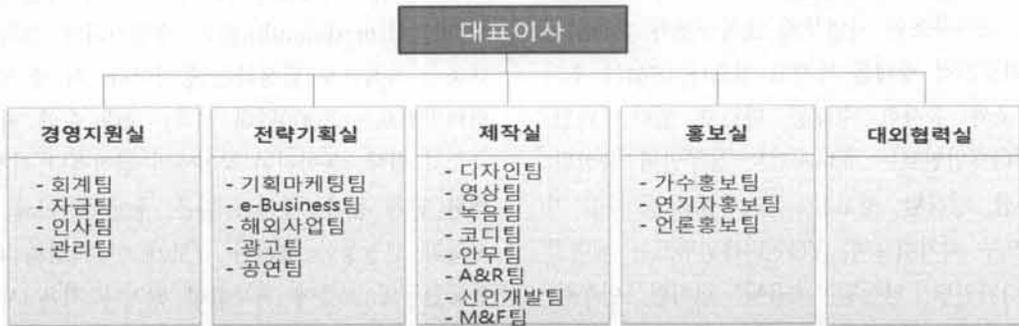
러한 분업화, 전문화된 방식은 SM의 주 경쟁자인 JYP엔터테인먼트나 YG엔터테인먼트의 방식과는

다소 차이가 발생하는 부분이다¹⁷⁾(〈그림 3〉 참고). 기능별 조직구조(functional structure)는 공통

17) 2PM과 2AM, 윈더걸스 등 인기가수를 다수 보유하고도 직상장이나 우회상장 절차를 밟지 못한 JYP엔터테인먼트는 2010년말 비의 소속사 제이플랜터의 유상증자에 참여해 최대주주로 올라선 후 상호를 JYP Ent.로 바꿔 증시에 입성했고, 빅뱅, 뽀니원 등을 보유한 YG엔터테인먼트는 2011년 상장 절차를 밟고 있다.



출처 : JYP엔터테인먼트 반기보고서(2010.12), 제이튠 홈페이지(www.jtune.co.kr)
 주 : JYP엔터테인먼트는 2010년말 제이튠엔터테인먼트의 유상증자에 참여해 최대주주로 올라선 후 상호를 JYP Ent.로 바꾸었다.



출처 : YG엔터테인먼트 감사보고서(2010.12), YG엔터테인먼트 홈페이지(www.ygfamily.com)

〈그림 3〉 JYP엔터테인먼트와 YG엔터테인먼트 조직도(2011년 현재)

적인 기능을 중심으로 활동이 부서화되는 구조이다. 예를 들어, 모든 엔지니어들은 엔지니어링 부서에 배치되고, 엔지니어링부서의 부사장은 모든 엔지니어링 활동에 대한 책임을 지고 있다. 마케팅, 연구개발부서, 제조부서 등도 이와 같은 방식으로 부서화되어 있다. 이 구조의 경우 특정 활동과 관련된 모든 지식과 기술을 결합함으로써 깊이 있는 지식 제공이 가능하다. 따라서 기능별 조직구조는 특정 분야에 대한 전문 지식이 목표 달성에 중요하고, 수직적 계층을 따라 조직이 통제되고 조정되어야 할 경우, 효율성이 중요한 경우 등에 효과적이다. 즉 수평적인 조정의 필요성이 낮을 경우 기능별 조직구조가 적합하다(김광점 외, 2005). 한편, 사업부제 조직구조(divisional structure)는 때로는 제품구조나 전략사업단위를 포함하는 개념으로 볼 수 있으며, 이 구조의 가장 뚜렷한 특징은

이와 같은 부서화가 조직의 산출물을 기준으로 이루어진다는 점이다. 기능별 구조는 제품에 따라서 부문을 분리하고, 각 부문에 R&D, 제조, 회계, 마케팅 등과 같은 기능부서를 포함함으로써 사업부제 구조로 재조직화할 수 있다. 이러한 재조직화를 통해 각 제품그룹 내에서 기능부서 간 조정을 극대화시킬 수 있다. 또한 각 부서의 크기가 훨씬 더 작기 때문에 유연성과 변화를 촉진시킬 수 있고, 환경변화에 용이하게 적응할 수 있으며, 의사결정 권한이 분권화되어 있다(김광점 외, 2005).

그러나, 각각의 조직구조는 각기 다른 상황에서 다른 요구사항을 충족시켜 줄 수 있다. 즉, 각 기업이 처해있는 상황의 요구 조건에 따라 보다 효과적으로 조직을 설계하는 것이 필요하다. SM의 경우, 코스닥 상장 전인 90년대 후반에는 빠르게 변화하는 엔터테인먼트 환경에 대응하기 위해 일종의

사업부제 조직구조를 갖추게 된다. 그러나 하나의 부서에서 많은 일들을 주먹구구식으로 처리되는 문제가 발생했고, 엔터테인먼트 산업 특유의 특성을 반영시킨 특정 분야별 지식과 능력의 전문화를 가져오지 못한다는 한계에 부딪혔다. 이에 코스닥 상장을 계기로 규모의 경제 효과와 효율성, 그리고 깊이 있는 지식과 기술 개발이 가능한 기능별 조직구조로 바꾸게 된다. SM의 주요 경쟁자인 JYP엔터테인먼트나 YG엔터테인먼트의 조직구조의 경우 기능별 조직구조와 사업부제 조직구조가 혼합되어 있는 과도기적 형태를 가지고 있으나, SM의 초기 조직구조와 유사한 형태를 따르고 있다. 다만, JYP엔터테인먼트는 매니지먼트 본부안에 음반팀, 연기자팀, 영상팀, 광고팀, 신인개발팀 등 주요 기능을 모두 배치했으며, YG엔터테인먼트는 제작실내에 디자인팀, 영상팀, 녹음팀, 코디팀, 안무팀, A&R팀, 신인개발팀, M&F팀 등을 두어 회사의 주요 역량을 싣고 있다.

3. SM엔터테인먼트의 글로벌 진출 배경 및 과정에 대해 살펴보고, 아울러 글로벌 인재개발 과정은 어떠한 단계를 거쳐 진행되었는지 설명하여라.

1) 글로벌 진출 배경 및 해외진출 단계

기업이 글로벌화(globalization)를 하게 되는 원인은 다음 6가지 동기(motivations) 유형으로 구분될 수 있다. 첫째, 시장지향형(market-seeking)은, 국내시장이 좁거나 경쟁이 치열, 혹은 성숙단계에서 시장이 포화상태에 있을 때, 즉 당장의 손익분기점 문제보다는 지속적인 성장이 불가능하다고 판단되는 경우에 실현되는 동기이다. 둘째, 비용절감형(efficiency-seeking)으로, 인건비와 같은 생산비용, 생산기지의 절감(중국, 베트남, 인도) 등 기업이 비용을 절감시킬 수 있다고 판단할 때 글로

벌화를 하게 된다. 셋째, 자원지향형(resource-seeking)으로, 국내에서는 접근이 힘든 자원(예를 들어, 천연자원, 에너지)에 접근할 목적으로, 넷째, 지식지향형(knowledge-seeking)도 국내에서는 접근하기 힘든 지식 자원에 접근할 목적으로 실현된다. 다섯째, 위험분산형(risk-diversifying)으로, 경기변동이나 노사갈등 같은 외부적 요인이나, 산업의 특성으로 인해 발생하는 내부적 위험을 분산시킬 목적으로 발생한다. 마지막으로 경쟁대응형(competitor-defending)은 경쟁자와의 효과적인 대응을 목적으로 발생하는 동기이다. 이 중 SM엔터테인먼트는 2000년대 이후, 국내 음악 시장의 축소와 침체, 동아시아 국가로의 점진적인 시장 확대와 진출 용이, 중국과 일본, 동남아시아와 같은 시장의 성장성이 높거나 규모가 큰 시장의 대두, 한국인들의 진출에 거부감이 없거나 적은 시장의 발견 등 주로 시장지향 목적으로 글로벌화를 추진하였다. 또한 광고, 드라마, 게임 등 관련 산업의 연계로 부가가치를 창출할 가능성 등 엔터테인먼트 산업 자체에 내재되어 있는 위험을 분산시킬 목적으로 글로벌화를 추진하였다.

구체적으로, 90년대 후반부터 연간 4,000억 규모로 비약적으로 발전해온 국내 음반 산업은 2000년대 진입 이후 매출이 계속해서 25%이상씩 하락하는 최악의 불경기 국면을 맞이했다. 더불어 음반 제작 시스템의 전근대성에서 기인한 제작비의 과다 상승으로 손익분기점은 점차 높아가고 있는 추세이며, 손익분기점에 근접하는 8~10만장 이상 판매된 앨범 타이틀은 전체 제작 앨범수의 10%도 못미치고 그 수량도 점차 감소하였다. 이 밖에도 음악 콘텐츠는 특정 장르에 한정되어 불균형의 구조를 여전히 개선하지 못한 채, 문화적 종 다양성을 상실해가고 있었고, 음반 유통과 저작권 등 음악 시장을 지탱하고 있는 주요 제도들이 여전히 전근대적인 시스템을 그대로 유지, 음악의 방송 의존도

는 갈수록 심화되고 라이브 공연 환경에 대한 근본적인 개선이 이루어지지 않는 등 국내 음반 시장은 커다란 위기와 도전에 직면해 있었다. 이러한 국내 상황은 국내 음반회사들이 더 이상 내수 시장의 수익만으로 기업을 운영하기는 어렵다는 점을 의미한다.

이러한 판단 하에, SM엔터테인먼트는 1998년부터 아시아 시장 전체를 겨냥한 제품을 선보이기 위해 인재를 발굴하고 키우는 작업을 계속해왔다. 아시아 음반 시장을 겨냥한 이유는 유니버설, 소니, 워너, EMI, BMG와 같은 세계의 우수기업들과 직접적으로 경쟁하기에는 역량이 턱 없이 부족한 면도 있었지만, 세계 제 2의 음악시장인 일본과 15억 인구의 시장성과 성장성이 큰 중국, 아시아의 네 마리 용으로 꼽히는 GDP 15,000\$의 대만 등 수익성이 높으면서 지리적으로나 정서적인 면에서 친근감을 가지고 다가갈 수 있는 시장들이 아시아에 있기 때문이다. 또한 이러한 시장들은 대부분 문화 산업이 발달되어 있기 때문에 하나의 시장에서의 성공은 다른 문화 시장으로의 진출을 낳는 도미노 효과를 낼 수 있는 가능성이 크다. 이러한 점에서 부가가치산업으로 기대할 만하다. 또한 원소스멀티유즈 성격을 기반으로, 음반 시장만이 아닌

광고, 드라마, 게임 등의 산업으로의 연계를 통해 또 다른 부가가치를 창출할 수 있다.

한편, 글로벌 진출 과정은 국제경영의 해외진출 단계 이론을 통해 살펴볼 수 있다. 단계 이론을 주장하는 학자들에 의하면 기업의 국제화란 (1) 간접적 수출 및 수입, 조달, (2) 직접적 수출 및 수입, 조달, (3) 라이선싱 (4) 합작투자 (5) 100% 자회사라는 단계를 거치는 점진적인 프로세스이며, 해외경영에 대한 개입수준을 높여 가고 국제화의 단계를 진행시키는 결정 요인은 해외시장에 관한 지식, 경험 및 노하우라고 한다(Johanson and Vahlne, 1977). 일반적으로 소매업체가 해외로 진출할 때 주로 택하는 진입 방식은 계약을 통한 진출(라이선싱과 프랜차이징, 경영계약)과 직접투자이다(Alexander and Myers, 2000; Dawson, 1994). 가장 통제권이 낮은 방식은 라이선싱이나 기타 다양한 계약이며, 프랜차이징, 소수지분 합작투자, 다수지분 합작투자, 100% 완전소유 자회사로 갈수록 통제권의 정도가 커진다(Park and Sternquist, 2008).

이러한 국제경영의 단계적 해외진출 방식은 국내 엔터테인먼트 산업의 대표회사인 SM의 해외 진출 단계를 설명하는데 유용하게 적용된다. SM



출처: 한국음악산업협회(현, 한국음악콘텐츠산업협회)

〈그림 4〉 국내 음반시장 규모(단위: 억원)

은 2000년 4월 연예 매니지먼트사로서는 최초로 코스닥에 등록하는데 성공하며, 그해 11월 일본의 (주)Avex와 음반 라이선스 및 아시아 에이전시 계약을 체결한다. 즉 SM의 최초 해외진출은 단계 이론에서 설명하듯이, 가장 통제권이 낮은 방식으로 시작되었고, 이후 단계적으로 2001년 해외 합작법인인 (주)SM Entertainment Japan을 설립, 2006년 (주)SM Entertainment Asia, 2008년 (주)SM Entertainment U.S.A. Inc.을 추가하면서 통제권이 높은 방식의 해외진출을 하게 된다. 특히 2010년 소녀시대의 일본진출 성공은 일본 시장에 대한 오랜 연구와 경험을 바탕으로 한 (주)SM Entertainment Japan이 독자적으로 움직인 덕에 얻을 수 있었던 결과였다.

2) 글로벌 인재개발 과정

과거 한국의 연예인 양성은 실력있는 사람에게 곡을 주거나 배역을 맡기는 식으로 공급자 중심의 생산방식을 따랐다. 즉, 이들로 만들어진 콘텐츠가 어떠한 시장을 목표로, 어떠한 전략 하에 양성되어야 하는지에 대한 수요자 중심의 구체적인 계획 없이, 하나의 팀 혹은 회사에서 주먹구구식으로 이루어졌다. 그러나 현재는 시장에서 원하는 수요자 니즈에 맞추어 전략을 먼저 세우고, 이에 맞춰 스타를 발굴, 양성해나가는 철저한 수요자 중심의 생산방식으로 바뀌었다. 그리고 각 영역별로 팀을 분화시켜 전문화하되, 글로벌 시장에 적합한 인재들을 선별하여, 강도 높은 트레이닝에 집중하고 있다. 특히 SM은 가수/연기자를 발굴하는 캐스팅



〈그림 5〉 SM엔터테인먼트 인재개발 과정

팀, 발굴된 가수/연기자를 교육·훈련시키는 트레이닝 팀, 시장의 트렌드를 분석하여 가수/연기자의 컨셉, 비주얼 이미지 등을 만들어내는 제작기획 팀, 가수에 맞는 음악을 선택하여 음반이 나오기까지의 녹음 등 음악작업을 총괄하는 A&R 팀, 음반이 나온 후에 발매된 음반의 마케팅·영업을 담당하는 마케팅 팀, 각종 매체에 대한 가수의 프로모션을 담당하는 홍보 팀, 가수의 부가가치를 창출하기 위한 CF, 콘서트, 이벤트 등을 섭외, 제작, 운영하는 에이전시 팀 등 전문가 집단으로 이루어진 체계적이고 효율적인 시스템을 만들었다. 이를 통하여, H.O.T.로 시작하여 BOA, 동방신기와 소녀시대, 에프엑스에 이르기까지 국내외 정상급 가수들을 배출해 오고 있다.

일반적으로, 핵심인재를 육성하기 위한 전략은 '메이크(Make-strategy, 내부육성)'와 '바이(Buy-strategy, 외부영입)' 두 가지로 나눌 수 있다. 즉, 내부인재를 글로벌 인재로 육성하거나 계약금을 주고 기존의 스타를 외부에서 영입하는 두 가지로 나눌 수 있다. 이러한 두 전략 중 SM은 토요일마다 있는 국내 정기 오디션뿐 아니라 미국, 중국, 태국 등 스타를 발굴하는 글로벌 오디션을 통해 잠재력 있는 연습생을 선발, SM만의 글로벌 인재개발 시스템을 통해 이들을 육성시키고 있다. 즉 SM은 '메이크(Make-strategy, 내부육성)' 전략을 사용하여 인재를 길러내고 있다고 볼 수 있으며, 이러한 SM의 글로벌 인재개발 과정은 다음과 같은 단계적 전략을 통해 구체화되고 있다.

먼저, 1단계, '국내 지향적 차별화 전략'으로서, 타깃(10대)을 먼저 정하고, 이러한 타깃과 전략에 맞는 국내 인물 캐스팅을 거쳐, 몇 개월에서 많게는 몇 년에 걸친 댄스 및 보컬, 언어 등 전문가들에 의한 트레이닝을 통해 국내 시장에 먼저 진출시킨다. 이후 이들을 차차 글로벌 인재로 육성시키는 것인데, 이는 특히 이미 국내에서 브랜드 가치를

인정받은 경우이므로 글로벌 진출에서 이를 활용할 수 있다는 장점이 있다.(예를 들어, H.O.T. 등) 이는 전형적인 '메이크 전략'으로서 국내의 내부 인재를 글로벌 인재로 키워나가는 초기 단계 전략이다. 다음 2단계는 '해외 지향적 전문화 전략'으로 국내인이지만 글로벌 인재개발의 견인차 역할을 해 줄 수 있는 인재(해당국의 언어가 가능한 자)를 선발한 뒤, 이들을 통해 단계적으로 시장에 진출하는 경우이다(예를 들어, S.E.S., 보아, 동방신기, 소녀시대 등). 마지막 3단계는 '해외 지향적 현지화 전략'으로, 언어와 문화적 요소를 감안한 현지화된 선발(그룹내 일부 현지인 선발)이 이뤄지고, 집중적인 투자와 교육·훈련을 통해 현지 및 국내 시장에 동시에 진출시키는 전략이다. 이렇게 글로벌 현지인을 선발했을 경우, 현지 시장의 친숙도와 언어 문제 해결로 인해 글로벌 진출 준비를 더 효과적으로 할 수 있으며, 현지기업과의 제휴 혹은 현지 자회사 설립 등을 통한 직접 진출을 시도할 수 있다(예를 들어, 슈퍼주니어, 에프엑스 등).

4. SM엔터테인먼트의 다각화 전략을 기업 및 산업의 환경변화와 연계하여 설명하라.

SM의 사업다각화 유형을 살펴보면 관련분야 다각화와 비관련분야 다각화가 혼합적으로 나타난다. 특히 신규사업 등은 비관련다각화 사례가 눈에 띈다. 예를 들어 패션사업은 PPL 효과를 제고하기 위한 전략으로 주력업종과 직접적으로 연관되는 사업은 아니지만 소속 연예인들을 광고 모델화함으로써 수익을 창출하는 고도의 전략이라고 볼 수 있다. 또한 노래방 사업 등도 콘텐츠 활용사업의 일환으로 볼 수 있다. 그러나 연예 매니지먼트 회사의 공통적인 특징인 요소시장과 생산시장, 배급시장에 모두 참여하는 수직적 통합이 SM의 사업 유형에서도 예외 없이 나타나고 있다. 한편 SM은 소

속 가수들의 해외진출을 통해 해외시장을 적극적으로 개척하는 등 세계시장을 무대로 한 수평적 사업 다각화를 실현하고 있다. SM의 사업부문별 매출 구성을 살펴보면, 용역 매출인 매니지먼트 사업이 34.6%, 저작권 관련 로열티 매출은 38.4%, 제품 매출은 26.9% 등으로 나타났다. Rumelt(1974, 1982)의 다각화전략유형에 의하면, SM엔터테인먼트는 관련 사업에서 창출되는 총매출액 비중이 90% 이상으로 주력 사업 중심 기업이면서, 관련 다각화 기업이라고 할 수 있다. 다만 중심사업인 매니지먼트의 매출액 비중이 50%에 미치지 못하고 있어 다각화 정도가 비교적 편중되어 있다고 할 수 있다.

5. SM엔터테인먼트의 주요 이해관계자(Stakeholders)는 누구이며, 이들과는 어떠한 관계를 맺고 있는가?

스테이크홀더(Stakeholder)란 이해 관계자라는 의미로, 본래는 돈을 맡는 제삼자, 이해관계자, 책임자라는 의미이나 실제로는 종업원이나 지역 사

회, 소비자, 거래 업자, 행정기관 등 기업 경영상 중요한 영향력을 가지고 있는 제삼자라는 의미로 사용되고 있다. 기업 활동을 하는 데 있어서, 이들 이해관계자의 동의를 얻는 것은 더욱 더 중요해지고 있으며, 이는 홍보 활동의 큰 테마 중 하나이기도 하다. 특히, 엔터테인먼트 산업의 이해관계자 범위는 일반적인 제조 및 서비스 산업의 영역보다 훨씬 다양하고 포괄적이다. 팬클럽과 안티집단, 시민단체, 음반 및 연예 관련 협회, 광고주, 언론, PD 등 방송사 및 미디어 종사자, 다른 연예 기획사, 투자자, 임직원(조직원) 등에 이르기까지 매우 다양하고도, 특수한 집단이 존재한다. 광범위한 이해관계자 의미에 따라 SM엔터테인먼트의 주요 이해관계자들을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 일반적인 투자자 및 회사의 임·직원(조직원), 그리고 경쟁관계에 있는 다른 엔터테인먼트 기업 등이 존재한다. 이 밖에, SM 소속 가수 및 연기자들의 팬클럽은 SM에게 매우 중요한 이해집단이다. 그러나 이들은 SM 가수 혹은 연기자들의 팬

〈표 6〉 SM엔터테인먼트 2010년 주요 매출 현황(단위: 천원)

사업부문	매출유형	품목	구체적 용도	주요 상표	매출액(비율)
음반사업	제품매출	음반	음악청취용	SM	13,011,455(15.06%)
		기타	-		3,069,363(8.55%)
	소계				16,080,818(18.61%)
	로열티매출	로열티	라이선싱	SM	5,401,723(6.25%)
		로열티	해외		34,816,810(40.30%)
기타		-	3,914,554(4.53%)		
소계				44,133,087(51.08%)	
매니지먼트 사업	용역매출	출연료		소속 아티스트	14,223,991(16.46%)
		광고			9,335,890(10.81%)
		기타			2,627,177(3.04%)
	소계				26,187,058(30.31%)
합계					86,400,963(100.00%)

출처: 금융감독원(2011), 에스엠 엔터테인먼트 사업보고서

이면서도 정작 SM이라는 회사 자체에 대해서는 비리와 노예계약 등의 나쁜 이미지로 인해 부정적인 견해를 갖고 있다. 또 팬클럽과는 상반된 활동을 하는 안티집단이 존재하는데, 이들은 조직 혹은 소속 연예인에 대한 안티 사이트 및 안티 팬클럽 등을 통해 활동한다. 다음으로 문화연대·대중음악 개혁을 위한 연대모임·민주언론운동 시민연합 등의 시민단체가 SM 등 연예 매니지먼트사의 경영 비리 혹은 기업 거대화를 감시하는 역할을 하고 있다. 음반 및 연예 관련 협회인 한국연예제작자협회, 한국연예협회, 한국음악산업협회 등도 SM의 중요한 이해관계자이다. 그밖에도 소속 연예인의 광고 계약을 통한 수익이 중요하기 때문에 항상 광고주와 긍정적인 관계 형성이 필요하다. 언론의 경우에는 부정적 보도를 통해 조직의 잘못을 드러내어 위기의 발단이 될 수 있고, 위기발생 시 언론의 집중은 위기를 증폭시키는 역할을 한다. 그리고 PD 등 방송사 및 미디어 종사자는 TV음악 프로그램 및 각종 오락프로그램을 통해 소속 연예인을 출현시킬 수 있으므로 매우 중요한 이해관계자가 된다.