

K-Pop의 글로벌 경쟁력과 성공요인*

임성준**

음반 중심에서 디지털 음원 중심으로의 음악산업 구조변화에 대한 심층적 분석에 기초하여 본 연구에서는 K-Pop 한류로 지칭되고 있는 한국 대중음악산업의 글로벌 경쟁력과 성공요인을 분석하였다. K-Pop은 애초부터 글로벌 시장을 겨냥한 기획 하에 이에 적합한 가수자원을 조기발굴하여 체계적으로 육성함과 동시에, 작곡과 안무 등의 프로듀싱 자원은 글로벌 시장에서 검증된 인재를 활용하는 이른바 Born Global Mix of Talent Development & Acquisition 전략을 성공적으로 활용하였다. 또한 K-Pop은 디지털 음악산업으로의 구조변화에 따른 기회를 적극적으로 활용하여 SNS를 중심으로 해외 팬덤을 조성하여 먼저 인지도를 높인 후 진입하는 전략을 구사하고 있는데, 여기에는 아이돌 중심의 국내시장에서 축적한 팬덤 관리능력이 강점으로 작용하고 있다. 한편 국내 음반시장 붕괴에 따라 K-Pop 제작사들이 구축한 스타 비즈니스 모델과 360도 매니지먼트 비즈니스 모델은 음원판매가 어려운 해외 시장에서도 수익을 올리며 진입할 수 있는 강점으로 작용하고 있다.

주제어: K-Pop, 한류, 음악산업

1. 서론

1.1 연구의 목적

한류는 전세계 인구의 0.7%에 불과한 인구를 가지고 있는 한국의 대중문화가 전세계로 빠르게 퍼져나가는 현상을 지칭한다. 전쟁이나 제국주의의 도움 없이 한 국가의 문화가 이렇게 빠르게 세계적으로 확산되는 것은 역사적으로 유례없는 일이다(전병준 외, 2012). 이러한 한류의 중심에 있는 것이 바로 K-Pop 한류로 지칭되고 있는 한국 대중음악의 글로벌 확산이다.

본 연구는 경영학적 관점에서 K-Pop의 글로벌 확산을 가져온 환경적 요인과 우리 음악제작기업의 경

쟁력 요인을 체계적으로 분석하는 것을 주목적으로 하고 있다. K-Pop의 성공요인에 관해서는 수많은 언론보도와 연구보고서들이 발간되고 있지만, 대부분 성공요인의 부분적인 단면만을 주로 다루고 있고 경영학적 이론이 뒷받침되고 있지 않아 피상적인 수준의 분석에 그치는 경우가 많다(전병준 외, 2012; 고정민, 2011; 김영덕, 2011; 변미영, 2011; 서민수 외, 2012; 채지영, 2011). 이에 반해 본 연구에서는 보다 학술적인 관점에서 K-Pop의 경쟁력과 성공요인을 콘텐츠 기획과 제작 측면, 시장접근 방식 측면, 비즈니스 모델 측면으로 구분하여 종합적이고 체계적으로 분석하고자 하였다. 이러한 분석에는 산업의 패러다임이 바뀌고 있는 음악산업과 환경의 구조적 변화에 관한 심층적 고찰이 토대를 이루고 있다.

논문접수일: 2012. 12. 21. 1차 수정본 접수일: 2013. 02. 22. 2차 수정본 접수일: 2013. 02. 28. 게재확정일: 2013. 03. 09.
* 본 논문은 2012년 11월 30일 (사)한국경영학회에 제출한 "한류글로벌화 전략 지원 정책방안" 보고서 내용의 일부를 발췌 재구성한 것입니다.

** 중앙대학교 경영학부 교수(slimb@cau.ac.kr)

1.2 연구의 개요

I장의 서론에 이어 본 연구는 II장에서 먼저 글로벌 음악산업과 한국 음악산업의 주요 현황을 고찰한다. 여기에서는 우선 글로벌 음악산업의 현황을 전체 글로벌 음악시장 규모와 글로벌 디지털음악시장 동향으로 나누어 고찰한다. 또한 한국 음악산업의 현황을 여러 각도로 분석한다. 즉, IFPI의 통계자료를 통해 글로벌 음악산업 내 한국 음악산업의 위치를 파악하고 한국콘텐츠진흥원 발간 음악백서의 자료를 통해 음악산업 내 세분화된 업종 별 규모와 비중을 파악한다. 또한 음반, 모바일, 인터넷 음악산업의 가치사슬 구조 분석을 통해 현재 한국 음악산업의 산업구조를 이해한다.

III장에서는 음악산업의 산업구조변화를 심층 분석한다. 먼저 음반 중심의 전통적 음악산업 구조를 분석하고 음반산업구조 하에서의 해외진출 방식을 살펴본다. 이어서 음원 중심의 디지털 음악산업 구조의 본질을 분석하고 산업구조 변화에 따른 기회요인과 위협요인을 파악한다. 또한 산업구조 변화가 한국 음악산업의 해외진출 방식에 어떠한 변화를 초래하고 있는지 분석한다.

IV장에서는 위의 분석을 토대로 K-Pop의 글로벌 경쟁력 요인들을 분석한다. 여기에서는 K-Pop의 글로벌 경쟁력을 콘텐츠 기획과 제작 측면, 시장접근 측면, 비즈니스 모델 측면으로 나누어 분석함으로써 다양하고 종합적인 측면의 성공요인들을 도출한다.

끝으로 V장 결론에서는 연구결과를 요약하고 향후 연구를 위한 시사점을 도출한다.

II. 음악산업 현황

2.1 글로벌 음악산업 현황

2.1.1 글로벌 음악시장 규모

IFPI(International Federation of the Phonographic Industry)의 2012년 3월 발표 자료에 따르면, 2011년 글로벌 음악시장의 규모는 유통수수료가 포함되지 않은 도매가치 기준으로 2010년 172억 달러에서 2.9% 축소된 167억 달러로 집계되었다. 음반(Physical)시장의 규모는 축소된 반면, 디지털음악(Digital)시장, 실연권(Performance Rights)¹⁾ 시장, 배경음원(Synchronization)²⁾시장의 규모가 성장하면서 이들이 차지하는 음악시장에서의 비중이 커지고 있다. 이는 전세계적으로 음반의 판매가 줄어드는 대신 합법적인 디지털음악 시장이 확대되고 실연권과 배경음원에 대한 과금이 확대되고 있기 때문인 것으로 분석된다.

하지만 장기적인 추세를 살펴보면 디지털음악시장의 성장에도 불구하고 여전히 세계 음악시장은 2005년 이후 전통적인 음반유통이 붕괴되기 시작하면서 전반적인 하락세를 보이고 있다. 2014년경에 이르러서야 비로소 디지털음악 유통의 성장이 음반시장의 축소를 상쇄하면서 전체음악시장이 성장세로 반전될 것으로 전망되고 있다.

세계 주요국가의 음악시장을 살펴보면 미국 음악시장은 2011년에 디지털 음악시장 규모가 음반시장 규모를 추월하였으며 영국 음악시장도 2013년에는 디지털음악시장의 규모가 음반시장 규모를 넘어설

1) 실연권(Performance Rights)란 음악저작물이나 음원/음반을 방송이나 공공장소에서 상업적 목적으로 연주, 가창, 재생하는 것에 대해 대가를 지불받을 권리를 말한다.

2) 배경음원(Synchronization)이란 음악저작물이나 음원/음반을 영상물이나 광고 등에 삽입하여 이용하는 것에 대해 대가를 지불받을 권리를 말한다.

것으로 예측되고 있다. 우리나라는 이미 2004년에 디지털음악시장의 규모가 음반시장 규모를 추월하였으며 빠르게 격차가 벌어지고 있다. 다만 세계 2위 음악시장 규모를 가지고 있는 일본에서는 아직까지 음반시장이 상대적으로 견고하게 유지되고 있어서 2015년까지는 역전현상이 일어나지 않을 것으로 전망된다(이은민, 2011). 이는 디지털음악시장에 비해 음반시장의 판매단가가 높고 과금이 용이하기 때문으로 K-pop 수출이 일본에 집중되어 있는 중요한 이유로 보인다.

2.1.2 글로벌 디지털음악시장 동향

디지털음악시장은 새로운 기술발전예 따라 다양한 비즈니스 모델과 유통형태를 창출하고 있다. 다운로드와 스트리밍 형태의 곡당 과금형 혹은 정액제 가입형의 유료사이트를 필두로 광고기반의 무료사이트와 클라우드 기술을 활용한 모바일 음악마켓 플레이스 등 혁신적인 비즈니스 모델들이 개발되고 있다. 또한 한 사업자가 유료와 무료, 다운로드와 스트리밍 등 여러 형태의 비즈니스 모델을 동시에 복합적으로 제공하는 경우도 흔히 볼 수 있다.

아직까지 주로 곡당 다운로드 형태의 비즈니스 모델을 채택한 애플의 iTunes가 2010년 미국 온라인 음악매출의 70%를 점유할 정도로 확고한 위치를 차지하고 있지만 음악을 이용하는 방식은 점차 소유 중심에서 접근(Access) 중심으로 이동하는 추세를 보여주고 있어서 점차 스트리밍 서비스의 비중이 증가할 것으로 예측되고 있다. 이는 모바일 인터넷의 속도가 빨라지고 사업자들이 편리한 인터페이스를 제공하면서 사용자의 입장에서 자신의 저장 공간에 소유하고 있는 음악과 스트리밍을 통해 접근할 수 있는 음악의 이용에 있어서 실질적으로 차이를 느낄 수 없게 되고, 다양한 모바일 단말기가 보급되면서 언제 어디서나 음악을 듣기에는 스트리밍 서비스가

더 저렴하고 편리한 경우가 많기 때문이다. 또한 일부 사업자들은 소셜 미디어와 연동하여 친구들과 음악을 공유할 수 있는 스트리밍 서비스를 제공하고 있기 때문이기도 하다. 이러한 스트리밍 서비스의 확대는 음악의 이용 빈도를 높이는데 기여할 것으로 보이지만 일반적으로 스트리밍의 판매단가가 다운로드보다 현저히 낮기 때문에 음악창작자들의 수익에는 부정적으로 작용할 소지도 있다.

한편 불법 다운로드가 불가능하기 때문에 디지털 음악시장 형성 초기에 빠른 성장세를 보이던, 이른바 폰꾸미기 형태 중심의 모바일 음악시장은 핸드폰의 보급이 일반화되면서 신규가입자의 증가가 포화상태에 접어들어 성장이 정체되고 있다. 다만, 저작권 보호가 미흡한 신흥시장에서는 폰꾸미기 형태의 모바일 음악시장이 여전히 중요한 위치를 차지하고 있다. 또한 스마트폰의 보급 확대와 무선 인터넷 속도의 증가, 그리고 다양한 음악서비스 애플리케이션의 등장으로 인해 전곡 다운로드나 스트리밍 형태의 서비스는 인터넷과 모바일의 구분이 무의미하게 통합되고 있다.

2.2 한국 음악산업 현황

2.2.1 글로벌 음악시장 내 한국 음악시장의 위치

IFPI의 2012년 보고서에 따르면 우리나라는 2011년 도매가치 기준 약 2억 달러, 유통수수료를 포함한 소매가치 기준으로는 약 3.9억 달러의 음악 시장 규모를 가지고 있는 것으로 집계되었다. 이는 도매가치 기준으로는 세계 11위이자 전세계 음악시장의 1.2%, 소매가치 기준으로는 세계 8위이자 1.7%에 해당하는 규모이다(김영수, 2012). 특히 전세계적인 음악시장의 축소추세와는 반대로 우리나라는 브라질 다음으로 전년대비 음악시장의 성장률(6.4%)이 높은 것으로 나타났는데 이는 우리나라가 빠르게

음반시장을 대체하고 있는 디지털음악시장의 비중이 전세계에서 가장 높기(54%) 때문인 것으로 분석된다.

한편 음악시장 규모 상위 20개국의 평균 소매가치 대비 도매가치 시장규모의 비율이 약 1.4배인데 비해 유독 우리나라만 그 비율이 무려 1.94배에 달하고 있다. 소매가치 시장규모가 주로 음반사나 아티스트 등과 같은 음악산업 직접참여자의 매출을 기준으로 집계되는 점을 고려할 때, 평균적으로 직접참여자 수익 대비 40% 정도의 유통수익을 창출하는 다른 나라의 음악시장과는 달리, 우리나라 음악시장에서는 유통부문에서 직접참여자의 수익과 거의 버금가는 94%에 달하는 높은 유통수익을 창출하는 것으로 추정할 수 있다. 특히 우리나라가 디지털 음악시장의 비중이 세계에서 가장 높은 점을 고려한다면 우리나라 음악산업 수익의 상당 부분이 음악산업 직접참여자가 아닌 이동통신사나 인터넷사업자에게 귀속되기 때문인 것으로 판단된다. 이러한 분석은 최근 문제가 되고 있는 지나치게 낮은 음악산업 직접참여자들의 디지털 음원판매 수익배분율에 대한 객관적인 근거가 될 수 있을 것으로 판단된다.

우리나라 음악시장의 규모 변화추이를 상세히 살펴보면 볼 수 있듯이 디지털음악시장 뿐만 아니라 전통적 음반시장의 규모도 성장하고 있는데 이는 불법 음악시장에 대한 규제가 강화되고 저작권에 대한 인식이 조금씩 자리 잡으면서 붕괴되었던 음악시장이 정상화되는 과정에 있는 것으로 볼 수 있다. 특히 세계 최고의 IT 인프라를 갖추고 있는 우리나라는 디지털음악시장에서는 전체음악시장 세계순위인 11위보다 3단계 높은 8위의 규모를 가지고 있다. 하지만 실연권과 배경음악시장 순위에서는 각각 38위와 23위를 기록하고 있는데 이는 아직까지 음악창작권자들의 지적재산권에 관한 집계와 보호가 미약하기 때문인 것으로 판단된다(김영수, 2012).

한편 우리나라의 디지털음악 형태별 판매 비중을 살펴보면 2010년에 비하여 2011년에는 다운로드

형태의 판매비중이 감소하고 가입형 형태의 판매비중이 크게 증가하고 있다. 이는 전체적인 디지털음악시장의 확대에도 불구하고 판매단가가 낮은 가입형 시장 중심의 확대에 의해 음악창작권자들의 수익성이 크게 나아지지 않고 있는 현상을 설명해 준다.

2.2.2 한국 음악산업 규모 현황 분석

한국콘텐츠진흥원의 2011년 음악백서에 따르면 한국 음악시장의 전체 매출규모는 2010년 기준 2조 9591억 원으로 IFPI나 PWC 보고서의 자료보다 훨씬 큰 액수를 보여주고 있다. 하지만 이는 서로 다른 집계 항목과 방식에 따른 것인데 특히 음악백서 통계에는 1조 3557억 원에 달하는 노래연습장 운영업 매출이 포함되어 있으며 뮤지컬이 50% 이상을 차지하는 3232억 원 규모의 음악공연업 매출 역시 포함되어 있다.

2011년 음악백서에 따르면 한국 음악산업의 규모는 2008년~2010년 동안 연평균 6.6% 성장하였다. 이는 음반산업의 붕괴가 2007년의 저점을 지나 소폭의 상승세로 돌아섰고 합법적인 디지털음악시장이 지속적으로 성장하고 있기 때문이다. 또한 음악제작업에서는 음반 및 음원의 연평균 성장률이 2.7%에 그친 반면 소속가수들의 광고출연이나 행사수익 등으로 구성된 음반 외 수익이 연평균 22.6%나 성장하였다. 온라인 음악 유통업에서는 스마트폰의 보급 확대에 의해 피쳐폰을 중심으로 한 모바일 음악 서비스업이 연평균 20.5%나 감소한 반면, 인터넷 음악서비스업은 스마트기기의 보급에 힘입어 연평균 33.9%의 빠른 성장을 보여주고 있다. 한편 뮤지컬이 연평균 7.7%, 대중음악 콘서트는 연평균 39.3%나 성장하며 음악공연업의 성장을 이끌었다. 이는 부진한 음반 및 음원수익의 성장으로 인해 과거에는 음반판매를 위한 홍보의 목적이 강하던 콘서트가 음악제작사와 가수의 주요한 수익원으로 부상하고 있기

때문으로 보인다.

이러한 분석은 한국 음악산업의 성장이 음악제작사의 음반 외 수익과 유통사업자인 인터넷 음악서비스업, 그리고 음악공연업의 빠른 성장에 의해 주도되고 있다는 것을 보여준다. 하지만 이에 비해 음악산업에서 가장 중요한 창작 및 제작을 담당하는 음악제작자의 본질적 수익원인 음반 및 음원 수익의 성장이 부진하다는 점은 한국 음악생태계의 장기적 건전성에 대해 우려를 가지게 하는 부분이다.

음악백서의 통계를 상세히 살펴보면 음악산업 직접참여자로 분류할 수 있는 음악제작업의 2010년도 매출액은 약 4236억 원, 음악 및 오디오 출판업은 약 124억 원, 음반복제 및 배급업은 약 922억 원으로 집계되어, 합산하면 5282억 원에 달한다. 흥미로운 것은 음악제작업의 주축인 음악기획 및 제작사업자들의 수익 중 소속 가수들의 광고출연이나 행사 매출 등의 음반 외 수익이 약 3033억 원으로 집계되어 음반 및 음원 수익 847억 원의 3.58배에 달하고 있다는 점이다. 이는 우리나라 음악기획 및 제작자들의 주수익이 이미 음반이나 음원판매가 아닌 소속 가수들의 스타지위를 이용한 초상권과 관련된 활동으로 이루어졌다는 것을 보여주며 우리나라 음악산업이 스타산업으로 변모하고 있다는 것을 말해준다.

한편 유통사업자로 볼 수 있는 음반도소매업의 2010년 매출은 1298억 원, 온라인 음악유통업은 6221억 원으로 집계되어, 합산하면 7519억 원으로 음악 기획 및 제작사업자들의 음반 및 음원 수익 847억 원의 무려 8.88배에 달한다. 음악기획 및 제작자들의 음반 및 음원수익이 유통사업자 매출에 중복 합산된 점을 감안하더라도 제작자의 수익에 비해 유통수익의 비율이 지나치게 높은 것으로 보인다. 이러한 통계 역시 논란이 되고 있는 음악 제작자들의 지나치게 낮은 디지털 음원판매수익 배분율의 문제를 잘 보여주고 있는 것으로 판단되며, 또한 우리나라의 음악제작사들이 사실상 음악을 통해 육성한

스타의 매니지먼트 회사로 변신하고 있는 이유를 설명해준다.

2.2.3 한국 음악산업 수출현황

2011년 한국 음악산업의 수출액은 약 1억 7700만 달러로 집계되어 전년 대비 112.9%의 가파른 성장세를 보여주며 증가하고 있다(김윤지, 2012). 이는 IFPI가 추정한 소매가치 기준 한국음악산업 규모인 약 2억 달러에 근접하는 수치로 이러한 증가세가 지속된다면 우리나라의 음악산업은 조만간 수출규모가 내수시장 규모를 추월할 것으로 보인다. 이러한 빠른 성장은 2005년 이후 계속된 동방신기와 빅뱅 등 보이그룹 위주의 일본시장 진출에 더해 2010년부터 시작된 소녀시대와 카라 등 한국 걸그룹의 일본시장 진출이 관심과 인기를 불러 모으며 새로운 수익이 더해지고 동남아 시장에서도 K-pop 한류가 심화되고 있기 때문이다.

2011년 음악백서에 따르면 2010년 기준 한국 음악산업 수출액이 가장 많은 나라는 일본으로 전체 수출액의 80.8%를 차지하고 있다. 중국 4.3%와 동남아 13.6%를 더하면 아시아 지역의 수출비중이 무려 98.7%에 달해 사실상 한국음악의 수출은 아시아 지역에 한정되어 있다고 볼 수 있다. 이는 문화상품의 속성상 문화적 근접성(Cultural Proximity)이 해외진출에 큰 영향을 미치고, 아직까지 음반시장이 비교적 견고하게 유지되고 있는 일본 음악시장의 규모와 판매단가가 높기 때문이다. 최근 언론의 대대적인 조명을 받았던 K-Pop의 유럽과 북미 진출 등은 아직까지 실제 수익으로 연결되는 부분은 크지 않음을 알 수 있다. 하지만 한국음악의 불모지로 여겨졌던 북미와 유럽시장에서도 SNS를 통해 K-pop의 인지도가 크게 높아져 향후 수출증대를 기대하게 한다.

한편 2012년 상반기 한국음악산업의 수출액 규모

는 약 696억 원으로 집계되었으며, 이 중 SM, YG, JYP를 비롯한 소수의 상장사들이 차지하는 비중은 67%로 나타났다. 이는 2011년 비중 42.9%에 비해 급격하게 늘어난 것으로써 K-Pop의 글로벌 시장 진출이 점점 더 소수의 상장사에 의해 주도되고 있는 것을 보여준다. 음악제작사의 대형화와 상장은 전문성과 투명성을 높이고 안정적인 투자자금을 조달한다는 측면에서 바람직하지만 K-Pop의 수출이 소수의 음악제작사에 한정되어 있는 것은 창조산업인 음악산업의 특성을 감안할 때 장기적인 음악생태계의 조성 측면에서 우려되는 부분이 있다. 제작과 수출의 다변화는 그만큼 새로운 콘텐츠가 지속적으로 공급될 수 있는 기반을 마련해주기 때문이다.

2.2.4 한국 음악산업 가치사슬 구조 분석

(1) 음반산업 가치사슬 구조 분석

전통적 음반산업은 <그림 1>과 같은 가치사슬 구조를 가지고 있다. 음반판매 전체수익 중 음악제작 직접참여자인 아티스트와 기획사, 음반제조와 투자 및 유통마케팅을 담당하는 음반사³⁾에는 약 55~60%가 배분된다.

이와 같은 음반시장의 음악제작 직접참여자 수익 배분율은 음반유통 활동을 직접 수행하고 있기 때문에 디지털음악시장에 비해 높은 편이다. 또한 판매

가격도 디지털음원에 비해 높은 편이어서 음악제작 참여자들에게는 가장 우호적인 시장이다. 하지만 음반시장 규모는 2000년을 정점으로 급격히 하락하여 2010년 기준 823억 원 규모에 불과한 실정이며 디지털음악시장의 성장으로 인해 향후에도 전체시장에서의 비중은 지속적으로 축소될 것으로 보인다.

(2) 모바일 음악산업 가치사슬 구조 분석

모바일 음악시장은 도입 초기 불법다운로드를 원천적으로 차단할 수 있다는 점 때문에 음악제작사의 디지털음원판매에 있어서 매우 중요한 시장이었다. 하지만 <그림 2>에서 볼 수 있듯이 기술적인 복잡성 때문에 CP(Contents Provider)와 ASP(Application Service Provider) 등이 참여하여 판매수익을 분할하고 POC(Point of Contact)를 독점하고 있는 이동통신사업자 또한 커다란 판매수익을 점유하였다. 모바일 음악시장에서 음악의 창작, 제작, 투자를 담당하는 음악제작 직접참여자의 수익배분율은 음반산업에 비해 훨씬 낮은 38%에 불과하다.

피쳐폰 시대의 모바일 음악산업에서는 비록 음악제작 참여자들의 수익배분율은 낮았지만, 이동통신사의 경쟁자가 없고 불법 다운로드가 불가능한 환경에서 벨소리, 통화연결음 등 폰꾸미기 형태 서비스를 중심으로 음원판매가격은 높게 유지되었다. 하지

작곡/작사가, 가수, 연주자	기획사	음반/유통사	도매상	소매상	소매기 기준 평균 요율
40%	15-20%	10-15%	30%		
가정, 실연	가수 발굴	음반 투자	판매상품 선택	판매상품 선택	
음악 제작	음반기획/제작	CD Making	창고 관리	고객 판매	
	홍보	유통 Contact	유통	매장 인치	

* 출처: 2010 음악백서

<그림 1> 음반산업 가치사슬

3) 일반적으로 대형 기획사(음원제작사)가 음반사를 겸업하고 있는 경우가 많아 음반사도 음악제작 직접참여자로 볼 수 있다.



* 출처: 2011 음악백서

〈그림 2〉 모바일 음악산업의 가치사슬

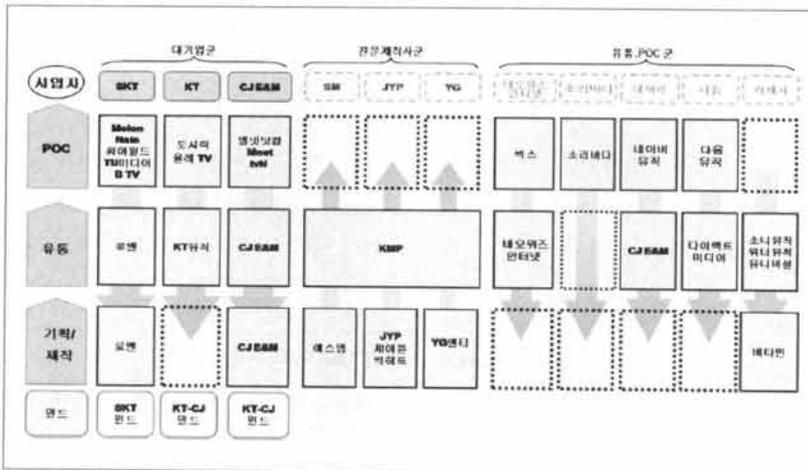
만 무선인터넷 인프라와 스마트폰이 빠르게 보급되면서 모바일 음악산업 자체가 사실상 인터넷 음악산업으로 흡수되는 상황에서 디지털음원의 판매가격은 크게 낮아지고 있다.

(3) 인터넷 음악산업 가치사슬 구조 분석

인터넷 음악시장은 우리나라 음악산업 전체에서 가장 큰 비중을 차지하는 시장이다. 〈그림 3〉에서 볼 수 있듯이 인터넷 음악산업은 크게 보면 음원에 대한 원천권리를 보유하고 있는 기획/제작사, 유통을 맡고 있는 음원대리중개업체, 소비자에의 판매를

담당하고 있는 서비스사업자(POC)로 이어지는 가치사슬로 구성되어 있다.

인터넷 음악시장 참여자들을 주요사업자들의 성격으로 구분하자면, 기획/제작, 유통, POC를 아우르는 수직계열화적 체제를 구축하고 있는 SKT, KT, CJ 등의 대기업 계열과 기획/제작 및 공동출자를 통해 설립한 KMP홀딩스를 통해 유통 기능을 수행하는 SM, YG, JYP 등의 전문제작사군, 그리고 유통과 POC 부문에 진출해 있는 네이버와 다음 등의 포털과 벅스와 소리바다 등 음악전문 POC 사업자, 네오위즈 인터넷과 다이렉트 미디어와 같은 유통전



* 출처: 콘텐츠산업 동향과 분석 2011-03호

〈그림 3〉 인터넷 음악사업의 가치사슬

문 사업자군으로 분류할 수 있다.

인터넷 음악서비스는 서비스 형태를 기준으로 스트리밍, 다운로드, BGM 등으로 구분될 수 있으며 상품구성에 따라서는 종량제와 정액제로 구분할 수 있다. 한국음원제작자협회가 발표한 자료에 따르면 곡당 디지털음원 다운로드 가격은 평균 600원 정도로 추산되는데 이 중 음악제작주체인 제작자, 작사/작곡가, 가수/연주자의 수익은 324원, 유통사의 수익은 276원으로 분배되고 있는 것으로 나타났다. 이를 분배비율로 환산해 보면 유통사업자가 곡당 다운로드의 경우 45%, 정액제 상품의 경우 47%를 가져간다. 이는 애플 iTunes의 유통사 분배율인 30%보다 훨씬 높은 비율이다. 더욱이 여러 참여자가 있는 경우 그 수익을 나누다보면 참여자 1인에게 돌아가는 액수는 미미한 경우가 많다.

그러나 이러한 곡당 다운로드 상품조차도 전체 디지털음원매출의 10%에도 미치지 못하는 것으로 조사되었으며 90% 이상의 디지털음원판매가 할인율이 높은 묶음방식의 정액제 상품으로 이루어지고 있다. 월 9000원에 150곡을 다운 받을 수 있는 정액제 상품을 살펴보면 한 곡당 가격은 60원에 불과하고, 이 중 31.7원만이 음악제작주체들의 몫이다. 스트리밍을 포함한 정액제 상품의 경우, 할인율이 더 커져서 음원가격이 1원에도 미치지 못하는 경우도 있다.

이렇게 디지털음원의 가격이 지나치게 낮게 책정되고 유통사의 배분 비율이 큰 이유는 합법적 서비스 정착 이전에 불법유통이 일반화되어 소비자들의

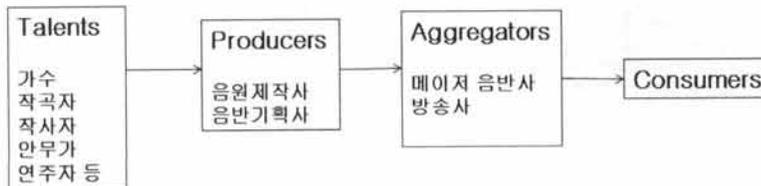
지불할 의사가 있는 기대가격이 낮고 대형 온라인유통사를 거치지 않고 음원을 유통할 수 있는 방법이 사실상 없기 때문이라 할 수 있다. 음악제작주체들의 수익이 낮다는 것은 새로운 음악을 만들기 위해 필요한 재투자 재원 마련을 어렵게 하고 이는 결국 산업 전체의 장기적이고 건전한 성장의 선순환을 불가능하게 만든다는 것을 의미한다. 물론, 가수들의 스타지위를 이용한 음반 외 수익과 해외수익이 현재까지 음악제작업을 지탱하고는 있으나 국내 음원수익이 정상화되지 않는다면 장기적인 발전이 어렵다. 따라서 합리적인 가격책정과 적절한 수익배분을 통해 창작자와 유통자가 상생하여 음악산업 전체가 성장 발전할 수 있는 산업구조의 확립이 시급하다.

III. 음악산업 산업구조변화 분석

3.1 전통적 음악산업구조 분석

3.1.1 음반 중심의 음악산업구조

음반을 중심으로 한 음악산업은 <그림 4>와 같이 작곡 및 작사자, 가수, 연주자 등의 아티스트(Talent)들을 규합하여 제작사(Producer)가 음원을 녹음하면 보통 음반사라 불리는 유통배급사(Aggregator)가 이를 음반으로 제조하여 음반판매상에 공급하여 최종소비자(Consumer)에 판매하는



<그림 4> 음반 중심의 음악산업구조

구조로 이루어져 있다. 제작사는 아티스트들을 발굴하고 조합하여 특정 콘셉에 맞추어 음원을 제작하는 창작작업을 주도한다. 음반사는 많은 경우 선급금의 형태를 통해 제작사의 음원제작 비용을 선투자 할뿐만 아니라 마케팅 및 음반제조와 물리적 유통에 들어가는 비용을 우선 부담하고, 음반판매수익을 통해 비용을 정산한 후 초과하는 수익이 있는 경우 이를 제작사와 배분한다.

대중음악상품의 경우, 유행에 민감하여 판매 가능한 수명주기가 매우 짧기 때문에, 음반사는 음반출시와 동시에 전국 혹은 전세계 음반판매상에 음반을 미리 공급하고 방송 등을 통해 대대적인 마케팅 활동을 하여야 한다. 특히, 마케팅적 측면에서 TV와 라디오는 음악을 홍보할 수 있는 가장 강력한 촉진장구이므로 이들에 대한 영향력을 행사하고 유지하기 위해서는 거대한 마케팅 예산이 집행되어야 한다.

하지만 음반사는 음반이 판매되고 나서야 비용을 회수할 수 있기 때문에 흥행불확실성 하에서 막대한 자금을 선투자하여야 하는 리스크를 감수하여야 한다. 또한 흥행가능성이 높은 아티스트의 음반을 확보하기 위해 흥행리스크를 감수하며 제작사에 음원 제작비용과 가수의 계약금을 선투자하는 경우도 많다. 따라서 음반사는 규모의 경제와 흥행불확실성에 대처할 수 있는 포트폴리오 전략구사가 필수적이다. 이러한 요인들은 음반사들의 인수합병을 통한 대형화와 과점적 산업구조를 형성하였다. 그 결과, 산하에 수많은 계열 제작사라 할 수 있는 레이블들을 거느리고 있는 Warner, Universal, Sony-BMG, EMI의 세계 4대 메이저 음반사가 전세계 주요시장에서 음반유통을 지배하고 있다.

반면, 소수의 아티스트만으로도 음원을 제작할 수 있는 제작사와 상업적 음반을 출시하고자 하는 아티스트는 산재해 있다. 이들이 음반시장에 음반을 출시하기 위해서는 선투자와 유통, 마케팅을 담당해줄

대형음반사의 선택이 절대적으로 필요하기 때문에 대형음반사들은 수많은 아티스트와 제작사의 작품 중 어떤 작품이 음반으로 출시되어 유통될 것인가를 결정하는 문지기(Gatekeeper) 혹은 필터링(Filtering)의 역할을 수행할 수밖에 없어서 음반산업에서 가장 큰 협상력을 가지게 되었다.

3.1.2 음반산업구조 하의 해외진출

음반 중심의 산업구조 하에서는 유통을 담당하는 음반사의 역할이 절대적이므로 우리나라 가수와 제작자의 음반이 해외시장에 판매되기 위해서는 현지 대형음반사의 유통 및 마케팅 활동 담당이 불가피하였다. K-pop 한류를 촉발시킨 SM엔터테인먼트가 일본시장 진출 초기 일본의 대형음반사인 AVEX와 라이선스 계약을 맺은 이유도 여기에 있다.

한국 음악제작사들이 가수들을 조기 발굴하여 장기훈련을 통해 양질의 음원을 제작하게 되면서 우리나라와 문화적 거리가 가깝고 자국 가수의 육성비용에 비해 투자비용이 저렴하다고 판단한 일본의 음반사들은 한국 제작사들과의 협력을 통해 한국 가수와 음반을 일본시장에 마케팅하고 유통시켰다. 이러한 시도가 성공하며 이른바 한류현상이 시작되었다. 한국 음악제작사들은 일본 현지 음반사들과의 협조를 통해 가수들의 현지 활동을 강화하고 동방신기나 보아와 같이 아예 처음부터 일본시장을 겨냥하여 일본 가수 활동을 병행하는 현지화 전략을 구사하며 일본 음악시장에서 탄탄한 입지를 구축할 수 있었다.

하지만 세계최대의 시장인 미국은 막대한 수익잠재력과 전세계적인 파급효과를 가지고 있음에도 불구하고 우리나라와 문화적 거리가 멀어서 현지 음반사들의 적극적인 관심을 끌기 어려운 현실이다. 따라서 거둬드는 미국시장 진출 시도에도 불구하고 미국시장에서 한국 음악의 영향력은 미미할 수밖에 없었다.

3.2 디지털 시대의 음악산업구조 분석

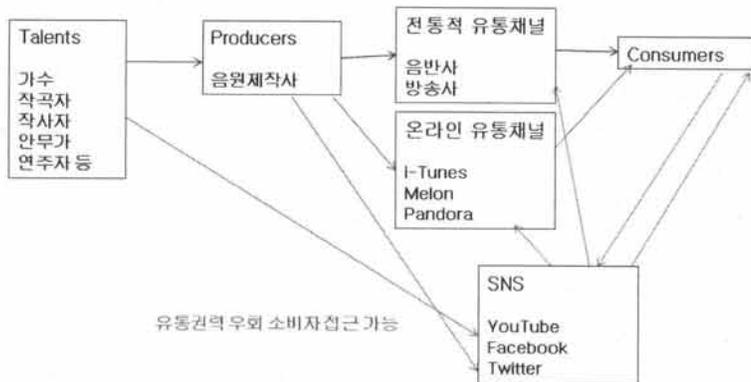
3.2.1 음원 중심의 디지털 음악산업구조

디지털 기술과 인터넷의 발전은 <그림 5>와 같이 음악산업의 구조에도 혁신적인 변화를 가져왔다. 디지털 기술과 인터넷은 음원을 CD와 같은 음반으로부터 분리하여 그 자체로서의 유통이 가능케 하였다. 디지털 파일 전송 형태의 음악유통은 과거 음반산업의 가치사슬에서 큰 비용요소로 작용하며 음반사의 상대적 협상력을 키워온 음반제조 및 물리적 유통비용을 일거에 무의미하게 만들었다. 이는 음반사를 거치지 않고도 음악제작사나 심지어 아티스트가 직접 인터넷을 통해 소비자에게 음원을 판매할 수 있는 가능성을 열어 주었다. 즉, 음악산업에서 절대적인 위치를 차지하고 있던 유통권력을 우회하여 소비자들에게 접근할 수 있는 길이 열린 것이다.

또한 새로운 기술의 발전에 따라 음반사 외에도 다양한 새로운 유통채널들이 창출되었다. 음반사들이 디지털 음원유통에 소극적으로 대응하는 사이에 P2P기술을 기반으로 한 Napster와 같은 사이트를 통해 광범위한 불법음원유통이 일어났고, 그 후 합법적인 디지털 유통은 자사의 음원만을 서비스하는

음반사들 중심이 아니라 포괄적인 음원확보와 편리한 사용자 인터페이스를 제공하는 iTunes, Pandora Radio, Melon과 같은 새로운 인터넷음악서비스 업체들에 의해 주도되었다.

한편 Facebook, MySpace, Twitter, YouTube 등과 같은 소셜 네트워크 서비스의 이용이 일반화되고 모바일 네트워크와 기기의 보급이 확산되면서 음악유통에도 큰 변화가 일어났다. 소비자들은 음반사의 마케팅에 의해서뿐만 아니라 SNS를 통해 실시간으로 친구들로부터 음악에 관한 정보를 취득하고 또 다시 이를 다른 친구들에 전파하기 때문에 SNS는 음악마케팅에서 매우 중요한 요소로 부각되었다. 또한 소비자들은 SNS를 통해 음악에 관한 경험을 전세계의 여러 사람들과 동시에 실시간으로 공유하게 되면서 단순히 피동적인 소비자가 아니라 적극적으로 집단적으로 의견을 피력하는 팬덤(Fandom) 현상의 주역으로 부각되었다. 한편 SNS들은 광고를 기반으로 뮤직비디오를 무료로 감상할 수 있는 서비스를 제공하거나 인터넷음악서비스와의 제휴를 통해 사용자가 음원을 구입할 수 있는 서비스를 제공하기도 하기 때문에 그 자체가 유통채널로서의 역할도 수행하고 있다.



<그림 5> 음원 중심의 디지털 음악산업구조

3.2.2 디지털 음악산업구조 하의 기회요인

전술한 바와 같이 디지털 음악산업의 구조는 음반 산업 하에서 유통권력을 장악하고 있었던 음반사의 영향력을 약화시켰다. 아직도 전방위적 마케팅을 구사할 수 있다는 측면에서는 대형 음반사의 영향력이 상당한 것은 사실이나 음악제작사나 심지어 아티스트들은 음반사를 거치지 않고 자신들의 음원을 유통시킬 수 있는 현실적인 방법을 갖게 되었다. 이들은 iTunes나 멜론과 같은 인터넷음악서비스 업체에 자신들의 음원을 제공하고 YouTube나 Facebook 같은 SNS를 통해 마케팅 활동을 할 수 있다.

예를 들자면, 영국의 록그룹인 Radiohead는 2007년 'In Rainbows' 앨범을 음반사를 통하지 않고 자신들의 홈페이지를 통해 디지털 다운로드 방식으로 직접 팬들에게 성공적으로 유통할 수 있었다. Radiohead는 소비자들이 직접 음원을 다운로드 받아 들어보고 무료를 포함해 자신들이 원하는 가격만큼 지불하는 독특한 비즈니스 모델을 선보였다. 실제 이런 방식으로 얼마의 수익을 올렸는지는 정확히 공개되지 않았으나, 전통적인 앨범 출시 방식보다 높은 수익을 올렸다고 주장하고 있으며, 적어도 이후 음반사를 통해 출시된 음반의 판매에 긍정적인 영향을 미친 것으로 알려졌다(Elberse & Bergsman, 2008). 이런 방식에서 눈여겨 볼 점은 제작사나 아티스트가 음반사의 주도로 음반을 출시하는 전통적 방식이 아니라, 먼저 소비자들에게 직접 소구하고 그 반응을 토대로 음반사를 섭외하여 음반을 출시하는 방식이라는 점에서 협상력의 축이 제작사나 아티스트에게로 이동하였다는 점이다.

물론 Radiohead와 같은 방식은 이미 소비자들 사이에 명성을 구축하고 있는 아티스트의 경우에만 가능할 것이다. 하지만 어느 정도의 명성과 마케팅 역량을 갖추고 있는 음악제작사라면 대형 음반사를 거치지 않고도 SNS를 통해 직접 소비자들에게 음

원을 소구하고 인터넷음악서비스 사업자를 통해 음원을 판매하는 것이 가능하다. 만약 그 음원이 소비자들의 관심과 인기를 얻는다면 여러 대형음반사가 먼저 서로 다투며 접근해올 수 있다. 이는 음악산업에서 과거 대형음반사가 수행해오던 문지기(Gate Keeping)의 역할을 음악제작사가 수행하면서 협상력을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 물리적 음반산업이 급격히 붕괴된 우리나라의 경우를 보면 이미 전통적인 대형음반사들이 모두 몰락하고 음악제작사에서 출발한 SM, YG, JYP 같은 회사들이 음악산업의 주축으로 부상하였다. 또한 과거 음악소비자들은 가수가 아닌 음악회사에 대해서는 충성도를 보이지 않았으나, 수많은 아티스트들이 과거보다 손쉽게 음원을 출시할 수 있는 환경이 되면서 질 높은 음원을 제작하는 음악제작사들의 이름은 고객의 충성도를 불러올 수 있는 하나의 브랜드로 자리 잡을 수도 있게 되었다.

음악소비자들은 과거처럼 음반사가 선택하여 대대적으로 마케팅하고 유통하는 음악을 수동적으로 소비하는 것에서 벗어나 다양한 경로를 통해 음악을 접하고, 서로 경험을 공유하며 적극적으로 자신들의 의견을 피력하는 적극적인 소비자로 변모하고 있다. 음반산업 시대에는 TV와 라디오가 음악을 홍보할 수 있는 가장 강력한 촉진수단이었고 이들에 대해 대형 음반사가 아니고는 영향력을 행사하기 어려웠기 때문에 대형음반사가 커다란 협상력을 가질 수 있었다. 하지만 디지털 음악산업에서는 TV와 라디오 외에도 인터넷과 SNS가 중요한 촉진창구로 떠오르고 있다.

IT 사용에 익숙한 소비자들은 인터넷을 통해 새로운 음악을 접하며 자신이 좋아하는 가수의 음악을 직접 다시 부르거나 뮤직비디오의 춤을 따라 추는 이른바 커버(Cover) 동영상과 패러디(Parody) 동영상, 뮤직비디오를 보고 반응하는 자신의 모습을 촬영한 리액션(Reaction) 동영상 등을 SNS에 올려 공유한다. 또한 SNS를 통해 팬클럽을 조직하여

적극적으로 자신이 좋아하는 가수를 홍보하고, 불특정 다수가 일정 시간과 장소에 함께 모여 퍼포먼스를 선보이는 플래시몹(Flash Mob)을 연출하기도 한다. 이러한 특정 음악과 가수에 대한 소비자들의 관심과 활동은 거꾸로 TV와 라디오 등의 관심을 불러일으켜 방송에 소개되며 이것이 더 많은 팬들을 만들게 되면서 인기가 증폭된다.

이러한 디지털 음악산업의 구조적 변화는 양질의 음악을 제작할 수 있는 아티스트와 음악제작사에게 보다 큰 시장기회를 제공하고 있다. 대형음반사나 방송사의 적극적 도움이 없더라도 상대적으로 적은 비용으로도 인터넷과 SNS를 효과적으로 활용하여 팬덤을 형성할 수 있다면 시장진입이 가능하다. 낮은 시장에서의 진입에 있어서도 오히려 먼저 인터넷과 SNS를 통해 일부 적극적인 핵심 팬을 확보해놓은 상태에서 팬덤에 대한 언론과 시장의 관심을 기반으로 주력시장으로의 진출이 가능할 것이다. 따라서 적극적인 소통을 통한 팬 관리와 팬덤 형성은 디지털 음악산업에서 더욱 큰 중요성을 가지게 되었다.

3.2.3 디지털 음악산업구조 하의 위협요인

디지털 음악산업은 사실상 불법 음원유통을 통해 시작되었다고 볼 수 있다. 디지털 기술 발전으로 인해 음반으로부터의 음원 분리가 가능해지고 인터넷의 발전으로 인해 음원파일의 송신이 가능해지면서 음반제조와 물리적 유통비용 없는 음원의 유통이 가능해졌다. 또한 앨범 단위가 아닌 곡 단위의 유통, 이른바 언번들링(Unbundling)이 가능해졌다. 하지만 유통수익의 상실과 음반 단위 판매의 수익이 감소할 것을 우려한 음반사들은 새로운 기술을 적극적으로 수용하기 보다는 기존 음반유통방식을 고수하고자 하였다. 그 사이 P2P 기술을 기반으로 한 Napster와 소리바다 등의 사이트들을 통해 불법적인 음원이 무료로 유통되면서 음악산업은 큰 타격을

입었다.

그 후 법정공방 끝에 P2P 사이트들이 불법화되어 폐쇄되고 정부가 지적재산권 보호에 나서면서 서서히 합법적인 디지털 음원유통서비스가 등장하기 시작하였다. 음반유통의 주체인 대형 음반사들은 상호 이해관계 조정에 실패하여 통합적인 디지털음원서비스를 만들지 못하고 각자 자사가 보유한 음원만을 서비스하였다. 음악소비자들은 원하는 음원을 구입하기 위해서 여러 음반사의 사이트를 전전하는 불편을 감수해야 되기 때문에 모든 음원을 한 눈에 보고 원하는 음원을 선택하여 무료로 다운로드 받을 수 있는 불법서비스를 더 선호할 수밖에 없었다.

컴퓨터 제조사인 애플이 MP3 단말기인 iPod와 연동되는 편리한 인터페이스를 제공하는 iTunes라는 디지털 음원서비스를 만들고 대형음반사들에게 합리적인 수익배분을 제시를 통해 거의 모든 음원의 확보에 성공하면서야 비로소 합법적인 디지털음원 유통시장이 정상화되기 시작하였다. iTunes는 미국 시장을 중심으로 많은 이용자들을 끌어 모으며 세계 최대의 디지털음원 유통기업이 되었고, 세계 각국에서 비슷한 형태의 합법적인 서비스들이 제공되기 시작하였다.

하지만 뿌리 깊은 무료 불법유통의 결과로 디지털 음원에 대한 구매의사가 있는 소비자들의 기대가격은 낮아졌고, 대부분의 디지털음악서비스 기업들이 음악 관련회사가 아니라 통신사업자, 포털, 유통, IT벤처기업들이라 보니 음악제작사나 아티스트들의 기대에 미치지 못하는 가격에 음원을 패키지로 판매하는 다양한 상품들을 경쟁적으로 출시하여, 시장 확대에도 불구하고 음악제작자들의 수익은 기대에 미치지 못하였다. 또한 기술발전이 거듭되며 스트리밍이나 클라우드 기반의 서비스들이 개발되며 소유 형태가 아닌 접근(Access) 형태의 유통이 증가하면서 음원의 가격은 더욱 하락하는 추세이다.

예를 들자면 최근 유럽을 중심으로 세력을 넓히고

있는 Spotify, Deezer, We7 등의 서비스는 광고를 기반으로 무료 스트리밍 서비스를 제공하고, 광고를 듣기 원하지 않는 고객들에게는 월정액에 PC와 모바일에서 무제한 스트리밍 서비스를 제공하는 이른바 Freemium(Free+Premium) 전략을 통해 가입자를 늘려가고 있다(이은민, 2011). 스트리밍 서비스의 가입자가 늘어가는 이유는 저렴한 가격에도 불구하고 유무선 네트워크의 발전으로 인해 과거와는 달리 끊임없이 여러 개의 유무선 단말기를 통해 언제 어디서나 고음질의 음악을 무제한으로 들을 수 있기 때문이다. 하지만 이러한 스트리밍 서비스의 곡당 단가는 다운로드 서비스보다 훨씬 낮기 때문에 스트리밍 서비스의 점유율이 늘어날수록 음악제작사의 수입은 감소하게 될 것으로 우려된다.

한편 클라우드 기술 발전에 따라 애플의 iTunes와 아마존의 Cloud Player, 구글의 Google Music과 같은 음악서비스들은 고객들에게 거의 무제한의 클라우드 저장공간을 제공하며 음원이용권을 판매하고 있다. 소비자들은 해당 서비스에서 구입한 음원뿐만 아니라 다른 경로로 이미 보유하고 있는 음원들도 함께 클라우드에 저장하여 사용할 수 있기 때문에 클라우드 서비스는 사실상 소비자의 실질적인 음원구입 단가를 낮추는 결과를 가져올 것으로 생각된다(이은민, 2011).

이러한 음원가격의 하락추세와 소유 중심이 아닌 접근 혹은 접속(Access) 중심의 음악소비구조는 음반시대와는 달리 아티스트와 음악제작사들이 음원판매에만 의존하기 어려운 상황을 초래하였다. 음악제

작사들은 이와 같은 상황에 대응하여 음반이나 음원 판매 수익 이외의 다른 수익원 창출에도 눈을 돌릴 수밖에 없다.

우선 음반판매의 축소수단으로 여겨져 왔던 콘서트는 오늘날 아티스트와 음악제작사의 중요한 수익원이 되면서 규모와 횟수가 크게 증가하였다. 또한 Live Nation과 같은 공연기획과 공연장 운영을 중심으로 한 공연전문회사가 직접 아티스트와 음원제작과 매니지먼트 계약을 체결하며 음악산업의 중심으로 진입하게 되었다. Live Nation은 Madonna, Jay-Z, U2와 같은 가수들과 음악적 활동은 물론, 스타 지위를 위한 비음악적인 활동의 관리까지를 포함한 이른바 360도 계약⁴⁾을 체결하였다(Bradley, et. al., 2010).

음악제작사들에 있어서도 음반과 음원의 판매수익이 줄어들면서 아티스트의 스타성을 활용한 광고 및 TV출연과 머천다이스 제작판매와 같은 수익이 중요하게 인식되기 시작하였다. 음악제작사들은 아티스트들과 360도 계약을 맺으며 음악적 활동은 물론 스타 지위를 위한 비음악적인 활동에도 적극적으로 나서며 수익을 극대화하고자 노력하고 있다.

음반과 음원판매 수익이 줄어들면서 중요하게 인식되는 또 다른 수익은 공연권(Performance Right) 수익이다. 공연권이란 음악저작물이나 음원/음반을 방송이나 공공장소에서 상업적 목적으로 연주, 가창, 재생하는 것에 대해 대가를 지불받을 권리를 말한다. 특히 음악산업에 있어서 이런 공연, 특히 방송은 음반판매를 위한 촉진장구로 여겨져 왔기 때문에

4) 가수와 음반회사 사이에 체결되는 전통적인 음반계약은 "음반판매 수입"을 가수와 음반회사가 나누어 가지게 된다. 이 경우 보통 음반 판매 수입을 제외한 나머지 수입, 이를테면 공연수입, 퍼블리싱 수입, 광고수입, 가수 관련 상품판매/라이선싱 수입은 전적으로 가수의 몫으로 남는다. 그런데 최근 음반판매가 급감하면서 음반회사들은 종래의 비즈니스 모델을 바꿀 필요를 느끼게 되었고 그리하여 나온 것이 바로 "360도 계약(360 Deals)"이다. "360도 계약"이란 음반회사가 아티스트와 음반계약 뿐만 아니라 퍼블리싱계약, 매니지먼트계약 기타 커리어와 관련된 일체의 계약을 하나의 계약으로 체결하는 것이다. 그 핵심은 종래의 음반판매수입 뿐만 아니라 가수의 활동과 관련된 일체의 수입을 음반회사와 가수가 나누어 갖는다는 것이다. 360도 비즈니스 모델이란 종전의 음반사, 퍼블리싱회사, 매니지먼트 회사의 기능을 하나로 통합하여, 가수 발굴, 매니징, 음반제작, 퍼블리싱 등 가수의 연예활동 전반에 걸친 서비스를 제공하고 그에 따른 수입을 아티스트와 공유하는 것을 말한다. 이는 가수(아티스트)가 본래의 업인 음악 분야보다는 문화산업 전반에 걸쳐 하나의 '스타' 또는 '브랜드'로 자리잡음으로써 수익을 창출하고자 비즈니스 모델이다(Wikipedia 등을 바탕으로 정리).

매우 낮은 효율의 보상만을 받아왔다. 하지만 방송 외에도 인터넷과 SNS 같은 수많은 촉진장구가 생기면서 음악제작사들은 수익창구로서의 공연권 시장에 주목하고 있다. 특히 유럽을 중심으로 공연권 집계와 보호의 정책이 채택되며 음악시장에서 공연권 시장이 차지하는 비중이 증가하고 있다.

3.2.4 디지털 음악산업에서의 해외진출

우리나라 음악제작사들에게는 디지털과 인터넷 기술의 발전과 SNS의 일반화 덕분에 해외 대형음반사를 통하지 않고도 해외진출을 할 수 있는 길이 열리게 되었다. 과거 불법 다운로드 때문에 음악산업 공공의 적으로 치부되던 인터넷은 우리 음악기업들에게 새로운 해외시장 개척의 기회를 제공하였다.

우리나라 음악기업이 공식적으로 진출 시도를 해본 적이 없었던 해외시장에서도 YouTube와 Facebook을 비롯한 여러 SNS와 파워블로그 등을 통해 한국 가수들의 뮤직비디오가 대규모로 조회되어 화제가 되고 자발적으로 팬클럽이 형성되어 활발한 활동을 벌이기도 한다. 한국 음악산업에는 불모지나 다름없었던 유럽지역에서 한국 아이돌 가수들의 공연을 요구하는 팬들의 집회가 열리고 한국가수들의 현지 콘서트가 대규모 관객을 동원하는 일들이 일어나고 있다. 또한 이러한 일들은 현지 언론에 보도되거나 한국가수들의 TV출연으로 이어져 더 많은 관심을 불러일으키고 있다.

예를 들어 SNS를 통해 미리 현지 팬들을 확보한 유럽에서는 2011년 6월 10일과 11일 양일에 걸쳐 SM Town 파리 콘서트가 순식간에 입장권이 매진되며 성공적으로 개최되었고 소녀시대를 비롯한 한국의 가수들이 현지 TV에 출연하고 현지 언론에 대대적으로 보도되었다. 2011년 10월 24일에는 미국 뉴욕의 메디슨 스퀘어에서 SM Town 콘서트가 성공적으로 개최되었으며 2011년 10월 29일에는 한

국 가수 최초로 JYJ가 스페인의 바르셀로나에서 단독 콘서트를 개최하였다(한국문화산업교류재단, 2011).

최근 화제가 되고 있는 YG엔터테인먼트 소속가수인 싸이가 발표한 '강남스타일'의 뮤직비디오는 입소문을 타고 YouTube에서 역사상 최단기간인 52일 만에 전세계 조회수 1억 건을 돌파하고 2012년 12월에는 조회수 9억 건을 돌파하여 YouTube 역사상 가장 많이 조회된 동영상 순위 1위를 기록하며 세계인들의 관심을 모으고 있다. 싸이의 '강남스타일'은 해외에서 음반을 출시하거나 아무런 마케팅도 시도한 적이 없는데도 불구하고 YouTube나 Facebook, 팔로워들이 많은 유명인사들의 Twitter 계정 등을 통해 순식간에 전세계적인 히트작으로 부상하였고 수많은 패러디물을 만들어내고 있다. 급기야는 저스틴 비버가 소속되어 있는 미국의 스쿠터브라운 프로젝트라는 유명기획사가 싸이에게 매니지먼트 계약을 요청하여 초대형 음반사인 유니버설 뮤직그룹 산하 유니버설 리퍼블릭에서 한국과 일본을 제외한 전세계 시장의 음반 및 음원출시 계약을 맺은 것으로 알려졌다(머니투데이, 2012. 09.05). 또한 싸이는 다양한 미국 TV 방송에 초청되어 출연하고 각종 언론매체에 기사화되고 있다. iTunes와 UK 차트에서도 음원판매순위 1위에 오르고 빌보드 차트에서도 7주간 2위에 오르며 2012년 11월 11일 기준 200백만 건이 넘는 음원판매가 이루어지고 있다.

이러한 싸이의 사례는 디지털음악산업의 구조적 변화를 한 눈에 보여주는 사례이다. 싸이의 뮤직비디오는 해외시장에서 어떠한 대형음반사도 유통과 마케팅에 참여하지 않았고 오로지 한국의 음악제작사인 YG엔터테인먼트의 SNS 계정을 통해서만 발표되었는데도 수많은 해외 음악소비자들에게 접근할 수 있었다. 해외 음악소비자들은 이 뮤직비디오에 대한 정보와 경험을 SNS를 통해 공유하며 빠르게 확산시켰다. 더욱이 이와 같은 소비자들의 관심이 역으로 대형음반사나 방송과 같은 전통적인 음악유

통 채널들과 대형 인터넷음악서비스 업체들의 관심을 불러일으켜 이들이 싸이와 YG엔터테인먼트에 계약을 제의하도록 만든 것이다.

한편 언론보도에 의하면 싸이의 '강남스타일' 수익은 2012년까지 330억 원에 이를 것으로 예측되었는데 이중 국내 음반 및 음원 매출은 총액 기준으로 약 16억 원, 해외음원판매수익은 약 15억 원 정도로 추산된다. 나머지 수익은 콘서트 매출액 약 40억 원, 광고출연 수익 40억 원, 방송과 노래방 등을 통한 저작권 수익 200억 원 등으로 추정되었다(이데일리, 2012.10.5). 정확한 수익은 아직 알 수 없지만 전체수익 중 해외시장을 포함한 음반 및 음원판매 수익의 비중이 10%를 넘지 않을 것으로 추정된 것은 디지털음악산업 시대의 수익구조를 잘 반영해 주고 있다. 싸이뿐만 아니라 K-pop 한류스타로 부각되고 있는 다른 한국의 가수들 역시 일본시장을 제외하면 전체수익에서 음반 및 음원판매 수익의 비중은 미미한 편이다.

음반 및 음원판매 수익이 미미한 가운데도 한국음악산업의 해외진출이 지속되고 있는 것은 역설적으로 음반시장 붕괴와 열악한 디지털음원시장을 경험한 한국의 음악제작사들이 일찌감치 소속가수들과의 360도 계약과 스타 비즈니스화를 통해 다양한 수익창구를 개발하였기 때문이라 할 수 있다. 음반 및 음원판매 수익에 의존하고 있던 미국과 유럽의 음악제작사들이 최근에야 가수들과 360도 계약을 맺으며 음악의 수익을 늘려가려는 시도를 하고 있는 반면 한국음악산업에서는 이미 오래전부터 가수의 발굴에서부터 스타상품화 기획시스템이 체계적으로 적용되는 360도 매니지먼트가 일반화되어 있다. 따라서 한국음악산업은 가수들의 광고출연이나 초상권 관련 사업, 콘서트 수익 등의 확보를 통해 합법적인 음악시장이 작동하지 않고 음원 및 음반에 대한 구매력이 높지 않은 중국이나 동남아 시장에도 진출할 수 있었다.

또한 SNS를 통해 한국의 음악이 전세계적으로 알

려지고 있는 것은 세계에서 가장 활발한 활동을 보여주고 있는 한국가수들의 팬클럽과도 무관하지 않다. 한국음악제작사들의 스타 비즈니스 시스템에서는 팬의 역할이 매우 중요하기 때문에 한국음악제작사들은 체계적인 팬 관리시스템을 보유하고 있는 경우가 많다. IT 강국인 한국 팬들의 SNS 활동은 한국가수의 음악과 뮤직비디오가 세계에 전파되는데 큰 역할을 했을 것으로 판단된다.

IV. K-Pop의 글로벌 경쟁력 분석

본 연구에서는 K-Pop이 글로벌 음악시장에서 성공을 거두고 있는 이유를 크게 세 가지 측면에서 고찰하였다. 첫째는 K-Pop이 제공하고 있는 콘텐츠 자체의 경쟁력을 결정하는 콘텐츠 기획과 제작 측면이다. 글로벌 음악시장의 소비자에게 소구할 수 있는 콘텐츠의 제공능력은 성공을 위한 필요조건일 수밖에 없기 때문이다. 둘째는 시장접근 측면의 경쟁력이다. 앞서 분석한 것처럼 음악은 '선취취 후구매'의 성격을 가지고 있는 콘텐츠로서 글로벌 음악소비자들의 청취기회를 확보하는 것이 매우 중요하기 때문이다. 셋째는 비즈니스 모델 측면의 경쟁력이다. 앞서 살펴본 것처럼 음악산업의 디지털화에 따라 불법 및 무료 음원이용이 용이해지고 음원가격이 하락함에 따라 단순한 음악판매를 넘어 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델의 확보가 중요하기 때문이다.

4.1 콘텐츠 기획 및 제작 측면 경쟁력

4.1.1 Born Global Mix of Talent Development and Acquisition Strategy

K-Pop의 콘텐츠 기획 및 제작 측면의 글로벌 경

쟁력은 기획단계에서부터 글로벌 시장을 겨냥한 적절한 Talent Development와 Acquisition 혼합 전략의 결과라 표현할 수 있다. 본 논문에서는 이를 Born Global Mix of Talent Development and Acquisition Strategy라 명명 하였다.

우리나라의 음악제작사들은 국내 음반시장의 붕괴에 따라 생존전략의 일환으로 해외시장 진출에 눈을 돌리게 되었다. 1990년대 후반 H.O.T.를 필두로 한 한국의 대중음악이 중국과 동남아시아에서 인기를 얻게 되자 한국의 음악제작사들은 시장분석을 통해 뛰어난 실력과 외모는 물론 다방면에서의 스타성을 갖춘 댄스음악 위주의 아이돌 가수가 해외시장에서 경쟁력을 가질 수 있을 것이라는 판단 하에 해외시장 진출을 기획하기 시작하였다. 역설적으로 국내 음반시장 붕괴는 한국의 음악제작사들이 해외시장 진출을 적극적으로 추진하게 만든 원동력이 되었으며, 이는 상대적으로 역량이 앞선 것으로 평가되던 일본 음악산업이 풍요로운 자국시장에 안주한 것과 대비되는 점이다.

한국의 음악제작사들이 우선 표적으로 삼은 시장은 문화적 유사성이 큰 아시아 시장인데, 특히 합법적 음악시장의 규모가 크고 견고한 일본시장과 거대한 시장잠재력을 갖춘 중국시장이 중심이 되었다. 이러한 명확한 기획의도와 표적시장이 있었기 때문에 가수의 발굴에서부터 훈련, 데뷔까지의 일련의 과정이 일관성을 가지고 진행될 수 있었다. 한국의 음악제작사들은 일관성있는 기획을 실현하기 위해 가수는 조기발굴을 통해 내부 육성하는 전략(Talent Development Strategy)을 추구하면서 글로벌 시장의 기호에 부응하기 위해 작곡, 안무, 비주얼, 프로듀싱 등의 기능은 과감하게 글로벌 시장에서 조달하는 전략(Talent Acquisition Strategy)

을 병행하였다.⁵⁾

4.1.2 Talent Development를 통한 전략

해외시장에 진출하고 있는 K-Pop 가수의 대부분은 음악제작사의 오디션을 통해 조기 발굴되어 장기간의 훈련기간을 거쳐 데뷔한 '기획가수'라 할 수 있다. 이들은 어린 나이에 음악제작사에 발굴되어 수년간의 연습생 생활 속에서 데뷔를 위한 내부경쟁 과정을 거치며 표적시장과 기획 콘셉에 가장 적합하게 육성된 가수들이다. K-Pop 가수들은 직접적인 음원 및 음반수익 외에 광고나 방송활동 등 다양한 수익창출 활동을 목표로 외모나 음악외적 재능 등을 모두 갖추어야 하기 때문에 철저한 선발과 장기적인 훈련과정이 필요하다. 이러한 과정은 독특한 한국 음악제작의 특성이자 경쟁력이 될 수 있다.

미국의 경우 가수의 매니지먼트 회사와 음악제작사가 법적으로 분리되어 있기 때문에 대부분의 가수들이 스스로 로컬 활동을 통해 상품성을 증명한 후 음악제작사와 계약을 맺는 것이 일반적이다. 따라서 음악제작사의 기획에 따라 가수를 장기간 육성하는 것은 사실상 불가능하다.

한국 음악제작사의 가수육성 시스템의 또 다른 장점은 스타가수들에 의한 이익잠식을 회피할 수 있다는 점이다. 한국 음악제작사들은 장기간의 가수 육성과 훈련에 드는 비용과 흥행 리스크를 모두 부담하는 대신, 장기계약을 통해 추후 가수들의 활동에서 발생하는 수익의 상당 부분을 내부화할 수 있고 이는 재투자로 이어져 지속적으로 또 다른 기획가수를 생산해 낼 수 있다. 이미 명성을 가진 가수와 계약을 하는 해외 음악제작의 경우 수익의 상당부분이 가수에게 귀속되는 것과는 대비되는 부분이다.

5) Talent Development와 Talent Acquisition이라는 표현은 Elberse(2011)에서 차용한 것으로 미국 엔터테인먼트 산업에 관한 연구에서는 일반적으로 사용되고 있다.

한국 음악제작사들은 해외시장 진출을 목표로 하고 있었기 때문에 가수의 선발 과정에서부터 현지활동을 효과적으로 수행할 수 있는 외국어에 능통한 해외교포와 외국인 연습생을 포함시켰다. SES의 슈와 유진, 소녀시대의 제시카와 티파니, F(x)의 크리스탈, 2PM의 재범(현재 탈퇴)과 택연, 지나 등이 해외교포 출신 가수의 대표적인 예이다. 이들은 해외활동 시 현지어 노래와 인터뷰 등이 가능하여 이질감 없는 마케팅 활동이 가능하다. 또한 슈퍼주니어의 한경(현재 탈퇴), f(x)의 빅토리아와 엠버, 미스에이의 페이와 지아, 그리고 장리인 등이 중국인이거나 중국계 외국인이며 2PM의 닉쿤은 태국인이다. 이들은 중국이나 태국 활동에 있어서 현지시장의 폭발적 인기를 누리고 있다. 한편 보아의 경우는 해외교포나 외국인은 아니지만 연습생 시절부터 영어와 영어교육을 통해 해외시장 진출을 목표로 육성된 이른바 태생적 글로벌(Born Global) 전략으로 육성된 대표적 가수라 할 수 있다.

4.1.3 Talent Acquisition을 통한 전략

한국음악제작사들은 가수는 일관성있는 전략 실행을 위해 조기발굴을 통해 내부적으로 육성하고 있는 반면, 작곡과 안무, 비주얼, 프로듀싱 등의 기능은 내부 스태프와 더불어 글로벌 음악시장에서 검증된 외부 전문가를 적극적으로 활용하는 글로벌 소싱(Global Sourcing) 전략을 병행하고 있다. 최근 발표되어 히트한 태티서의 '트윙클'과 소녀시대의 '더 보이즈', 그리고 동방신기의 '휴머노이즈'는 모두 외국인 작곡자의 작품이다. 이러한 전문가들은 글로벌 음악시장의 조류에 맞는 음악을 제작하는데 도움이 되지만 아무리 유명하다고 해도 스타 가수와는 달리 수익의 대부분을 잠식할 위험이 적다.

특히 SM은 오랜 노하우를 바탕으로 A&R(Artists & Repertoire)팀과 퍼블리싱 팀이 외국 작곡가들

과 네트워크를 구축해 놓고 있다. SM은 1998년 SES의 '드림스 컴 트루'와 신화의 '천일유혼'을 시작으로 외국인 작곡가들을 활용하기 시작했다. 처음에는 발품을 팔아 좋은 작곡가들을 찾아 다녔어야 했으나, 이렇게 알게 된 작곡가의 소개로 인맥을 넓혀가며 지금은 SM이 정기적으로 관리하며 곡을 선택하고 있는 500명의 작곡가 중 450명이 외국인이다. K-pop의 위상이 높아지며 현재는 외국인 작곡가들이 먼저 자신의 곡을 들어보라며 접촉해오는 경우가 많아졌다.

2000년부터는 외국인 작곡가의 작품이 타이틀곡으로 사용되는 경우가 늘었는데 노르웨이 출신 4명으로 구성된 작곡가 팀인 '디자인 뮤직'은 소녀시대의 '소원을 말해봐', 보아의 '허리케인 비너스', f(x)의 '댄저러스'를 작곡했다. 덴마크 출신의 토마스 트롤슨은 동방신기의 '미로틱', 샤이니의 '산소 같은 너'와 '셜록', f(x)의 'Nu ABO'와 '핫 써머' 등을 작곡하였다. 또한 미국의 유명 프로듀서인 테디 라일리는 소녀시대의 '더 보이즈'를 SM 작곡가들과 함께 만들었으며 라니아와 박재범 등의 앨범에도 참여하였다. 가수이자 세계적인 프로듀서인 월 아이엠도 2010년 YG엔터테인먼트 소속 2NE1과 작업하였다(중앙일보 2012. 5. 19).

한국 음악제작사들은 안무에 있어서도 글로벌 시장에서 검증된 외국인 안무전문가를 적극적으로 활용하고 있다. SM의 경우 Pussy Cat Dolls의 전 멤버이자 Britney Spears의 안무가로도 활동해온 일본인 안무가인 리노 나카소네에게 가수들의 안무를 담당시켰다. 리노 아카소네는 보아의 '댄저러스', 소녀시대의 '소원을 말해봐', f(x)의 'NuABO', 샤이니의 '누난 너무 예뻐', '산소같은 너' 등의 안무에 참여한 바 있다.

YG엔터테인먼트도 가수이자 세계적인 프로듀서인 월 아이엠을 2NE1 앨범작업에 참여시켰다. 또한 세계적인 공연전문업체인 Live Nation과 계약

을 체결하여 그들의 공연 관련 노하우를 활용하고 있다.

4.2 시장접근 측면 경쟁력

4.2.1 음악산업의 구조적 변화 활용

전술한 바와 같이 음반 중심의 산업구조 하에서는 유통을 담당하는 음반사의 역할이 절대적이었다. 따라서 우리나라 가수과 제작자의 음반이 해외시장에 판매되기 위해서는 현지 대형음반사의 유통 및 마케팅 활동 담당이 불가피하였다. K-pop 한류를 촉발시킨 SM엔터테인먼트를 비롯한 한국 음악제작사들은 일본의 AVEX 등 아시아 지역 현지 대형음반사와 라이선스 계약을 통해 아시아 시장 진출에 어느 정도 성과를 거둘 수 있었다.

하지만 세계최대의 시장인 미국과 유럽 등에서는 막대한 수익잠재력과 전세계적인 파급효과 가능성에도 불구하고 우리나라와 문화적 거리가 멀어서 현지 음반사들의 적극적인 투자와 관심을 이끌기 어려운 상황이었다. 따라서 거둬드는 미국시장 진출 시도에도 불구하고 미국시장에서 한국 음악의 영향력은 미미할 수밖에 없었으며 유럽시장에는 사실상 진출을 시도해 본 적 조차도 없었다.

하지만 디지털 음악산업으로의 구조변화는 전통적 음반산업 하에서 유통권력을 장악하고 있었던 음반사의 영향력을 약화시켰다. 디지털 기술과 인터넷의 발전은 한국의 음악제작사들이 현지 음반사를 거치지 않고 자신들의 음원을 해외시장에 홍보하고 유통시킬 수 있는 현실적인 방법을 제공하였다. 한국의 음악제작사들은 YouTube에 전용 채널을 개설하여 뮤직 비디오를 홍보하고 Facebook과 Twitter 같은 SNS를 이용하여 마케팅 활동을 하였다. 또한 iTunes와 같은 인터넷음악서비스 업체에 자신들의 음원을 제공하여 현지 음반출시 없이도 음원을 판매

할 수 있는 길을 열 수 있었다.

한국의 음악제작사들은 음악소비자들이 과거처럼 음반사가 선택하여 대대적으로 마케팅하고 유통하는 음악을 수동적으로 소비하는 것에서 벗어나 다양한 경로를 통해 음악을 접하고, 서로 경험을 공유하며 적극적으로 자신들의 의견을 피력하는 적극적인 소비자로 변모하고 있는 점을 해외시장 접근에 십분 활용하였다. IT 사용에 익숙한 젊은 소비자들은 인터넷을 통해 새로운 음악을 접하며 자신이 좋아하는 가수의 음악을 직접 다시 부르거나 뮤직비디오의 춤을 따라 추는 이른바 커버 동영상과 패러디 동영상, 뮤직비디오를 보고 반응하는 자신의 모습을 촬영한 리액션 동영상 등을 SNS에 올려 공유한다. 또한 SNS를 통해 팬클럽을 조직하여 적극적으로 자신이 좋아하는 가수를 홍보하고, 불특정 다수가 일정 시간과 장소에 함께 모여 퍼포먼스를 선보이는 플래시몹을 연출하기도 한다.

이러한 음악 소비자 행동의 변화는 한국의 음악제작사가 글로벌시장에서 현지 음반사의 주도로 음반을 출시하는 전통적 방식이 아니라, 먼저 소비자들에게 직접 소구하고 그 반응을 토대로 현지 음반사를 섭외하여 음반을 출시하는 방식을 가능케 하였다. 이는 글로벌 시장에서의 협상력의 축이 현지 음반사로부터 한국의 음악제작사로 이동할 수 있는 가능성을 암시한다.

즉, 오랜 기간 동안 아시아 시장을 중심으로 축적된 K-Pop 한류의 명성과 인터넷을 이용한 마케팅 역량을 갖추고 있는 한국의 음악제작사라면 글로벌 시장에서 현지의 대형 음반사를 거치지 않고도 SNS를 통해 직접 소비자들에게 음원을 소구하고 인터넷 음악서비스 사업자를 통해 음원을 판매하는 것이 가능해진 것이다. 만약 그 음원과 뮤직비디오가 소비자들의 관심과 인기를 얻는다면 여러 현지 대형음반사가 먼저 서로 다투며 접근해올 수 있다. 이는 음악 산업에서 과거 대형음반사가 수행해오던 문지기의

역할을 음악제작사가 수행하면서 협상력을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 또한 과거 음악소비자들은 가수가 아닌 음악회사에 대해서는 충성도를 보이지 않았으나, 여러 가수들을 데뷔시키면서도 일관성있는 스타일의 질 높은 음원을 제작하는 한국 음악제작사들의 이름은 고객의 충성도를 불러올 수 있는 하나의 브랜드로 자리 잡을 수도 있게 되었다. SM Town 콘서트, SM Nation, YG Family, JYP 콘서트 등 음악제작사의 브랜드를 전면에 내세운 콘서트들이 글로벌 시장에서 연이어 흥행에 성공하고 있고, 전세계 팬들이 한국 음악제작사의 SNS 페이지를 조회하고 있는 현상이 이를 입증하고 있다.

최근 글로벌 시장에서 연일 새로운 한국 음악사를 쓰고 있는 가수 사이의 경우가 바로 디지털 음악산업 환경에서 K-Pop의 시장접근방식 경쟁력을 대변하고 있다. 싸이는 소속 음악제작사인 YG엔터테인먼트의 YouTube 전용채널에 '강남스타일'의 뮤직비디오를 발표한 것 외에는 아무런 홍보나 마케팅 활동을 하지 않았음에도 불구하고 전세계적인 신드롬을 일으키고 있다.

그러자 저스틴 비버가 소속되어 있는 미국의 스쿠터브라운 프로젝트라는 유명기획사가 싸이에게 매니지먼트 계약을 요청하여 초대형 음반사인 유니버설 뮤직그룹 산하 유니버설 리퍼블릭에서 한국과 일본을 제외한 전세계 시장의 음반 및 음원출시 계약을 맺게 되었다. 또한 싸이는 다양한 미국 TV 방송에 초청되어 출연하고 각종 언론매체에 기사화되고 있으며 세계 곳곳의 언론과 공연에 초청되고 있다. 즉, 소비자들의 관심이 역으로 대형음반사나 방송과 같은 전통적인 음악유통 채널들의 관심을 불러일으켜 이들이 싸이와 YG엔터테인먼트에 계약을 제의하도록 만든 것이다.

싸이의 성공은 '강남스타일'의 독특한 음악과 안무가 주원인이겠지만 지난 십년 이상의 세월동안 K-Pop이 구축한 팬들과 한국 음악제작사의 브랜드

가 없었다면 이러한 성과는 기대하기 어려웠을 것으로 생각된다. 왜냐하면 아마도 초반에 싸이의 뮤직비디오를 전파시키며 붐을 일으킨 사람들은 K-Pop의 팬들일 가능성이 크기 때문이다.

4.2.2 한국음악제작사의 팬덤 관리 능력

디지털 음악산업 환경은 음악산업의 주도권을 대형음반사와 전통적인 미디어로부터 SNS로 이동시키고 있다. SNS 중심의 산업구조적 변화는 양질의 음악을 제작할 수 있는 아티스트와 음악제작사에게 보다 큰 시장기회를 제공하고 있다. 대형음반사나 방송사의 적극적 도움이 없더라도 상대적으로 적은 비용으로도 인터넷과 SNS를 효과적으로 활용하여 팬덤을 형성할 수 있다면 시장진입이 가능하다. 낮은 시장에서의 진입에 있어서도 오히려 먼저 인터넷과 SNS를 통해 일부 적극적인 핵심 팬을 확보해놓은 상태에서 팬덤에 대한 언론과 시장의 관심을 기반으로 주력시장으로의 진출이 가능할 것이다. 따라서 적극적인 소통을 통한 팬 관리와 팬덤 형성은 디지털 음악산업에서 더욱 큰 중요성을 가지게 되었다.

한국음악제작사들이 디지털 음악산업 환경에서 주어진 새로운 시장접근 기회를 발견하고 활용하고 있는 것은 팬 관리와 팬덤 형성 역량이 뒷받침되었기 때문이다. 국내시장에서의 음반 및 음원판매 수익이 미미한 가운데도 한국음악산업의 해외진출이 지속되고 있는 것은 역설적으로 음반시장 붕괴와 열악한 디지털음원시장을 경험한 한국의 음악제작사들이 일찌감치 팬덤 조성을 통한 아이돌 가수 중심의 스타 비즈니스화를 이루었기 때문이다. 팬덤 조성을 위해 한국의 음악제작사들은 조직적인 팬클럽의 결성과 관리 역량을 구축해왔다. SNS를 통해 한국의 음악이 전세계적으로 알려지고 있는 것은 세계에서 가장 활발한 활동을 보여주고 있는 한국가수들의 팬클럽과 무관하지 않다. 한국음악제작사들이 체계적으로

육성하고 관리해온 IT 강국 한국 팬들의 SNS 활동은 한국가수의 음악과 뮤직비디오가 세계에 전파되는데 큰 역할을 했을 것으로 판단된다.

한국음악제작사의 팬 관리활동은 국내와 아시아를 넘어 전세계 팬들을 대상으로 확장되고 있다. SM엔터테인먼트는 2012년 8월 18일 잠실 주경기장을 메운 세계 30여개 국가로부터 날아온 4만 명의 팬들과 함께 가상국가(virtual nation)인 '뮤직 네이션 SM타운(Music Nation SMTown)'의 출범을 선포하고 각국 팬 대표들이 자국의 국기를 들고 가수들과 함께 입장하는 퍼레이드를 펼쳤다. 각 국가의 국기가 휘날리는 가운데 이들은 '에스엠의 음악으로 전세계가 하나되는 가상국가'를 출범시킨 것이다. 심지어 SM타운을 상징하는 국기까지 만들었다(스포츠포스트, 2012. 08. 21).

이날 행사에 참석한 SM 팬들에게는 패스포트가 발급됐다. 온라인을 통해 사전 예약한 사람에게 한해 사진 및 개인정보를 받아 발급된 이 패스포트를 소지한 사람은 SM이 주최하는 전 세계 공연 및 이벤트 참가시 스태프를 받을 수 있으며, 다양한 특전을 제공받는다. 이들은 SM의 핵심 팬으로서 이후에도 지속적으로 SM의 콘텐츠에 관심을 가지고 SNS에서 전파하게 될 첨병이 될 것이다.

4.3 비즈니스 모델 측면 경쟁력

4.3.1 360도 매니지먼트와 스타 비즈니스 시스템

오늘날과 같은 K-Pop 한류가 형성된 데에는 한국 음악제작사들이 구축한 360도 매니지먼트와 스타 비즈니스 시스템을 중심으로 한 비즈니스 모델이 큰 역할을 하였다. 한국 음악제작사들은 음반시장 붕괴와 불법 다운로드, 그리고 이로 인해 형성된 터무니 없이 낮게 형성된 음원가격 때문에 음악의 판매만으로는 더 이상 수익을 낼 수 없는 상황을 맞이하였다.

이러한 상황은 한국 음악제작사들이 360도 매니지먼트와 스타 비즈니스 시스템을 구축한 계기로 작용하였다.

SM을 비롯한 한국의 신흥 음악제작사들이 채택한 스타 비즈니스 시스템은 스타를 체계적인 방법으로 기획, 생산하고 유통과 소득창구, 팬클럽까지 포괄적으로 관리하는 시스템을 의미한다(박영은, 이동기, 2011). 즉, 콘텐츠 판매만을 위해 제작하는 시스템이 아니라 부가수익을 극대화할 수 있는 스타를 만들기 위해 오히려 콘텐츠를 활용하는 시스템이다. 한국의 음악제작사들은 애초에 직접적인 음원 및 음반수익 외에도 광고나 방송활동 등 다양한 수익창출 활동을 목표로 가수를 기획하여 육성한다. 따라서 선발과 훈련과정에서 외모나 음악외적 재능 등을 모두 고려하여 스타로 키워내는 것이다.

스타 비즈니스 시스템을 통해 수익을 내기 위해서는 음악제작사가 가수의 음반 및 음원생산과 유통에만 관여하던 전통적인 방식을 벗어나 공연과 행사, 비음악적 방송 및 영화출연, 광고출연, 머천다이징 등, 가수의 모든 활동과 권리를 총체적으로 관리하는 이른바 360도 매니지먼트 시스템이 이용된다. 이는 가수의 매니지먼트와 에이전시 기능이 법적으로 분리되어 있는 미국에서는 찾아보기 어려운 한국 음악제작사의 오래된 특징이다.

한국 음악시장의 붕괴에 따른 교육지책으로 개발된 스타 비즈니스 시스템과 360도 매니지먼트는 글로벌 시장에서도 음반시장이 축소되고 디지털 음원의 이용이 소유에서 접근의 개념으로 변해가며 가격이 하락하게 됨에 따라 글로벌 시장에서 한국음악제작사들이 우위를 가질 수 있는 요소로 작용할 수 있다. 매니지먼트와 에이전시 기능이 분리되어 있었던 미국에서도 최근 음반 및 음원시장의 수익이 감소하면서 Madonna, U2, Jay-Z, Maroon5 등의 대형 스타 위주로 음악제작사와 360도 매니지먼트 계약을 체결하는 경우가 늘어나고 있다. 이미 이러한 시

시스템을 오래전에 도입하고 있는 우리나라 음악제작사들은 글로벌 시장 진출에 있어서도 이를 활용하고 있다. 대표적인 K-Pop 음악제작사인 SM, YG, JYP를 포함한 한국음악제작사들은 전체 수익의 70% 이상을 음반 및 음원 외 수익에서 충당하고 있는데 이는 한국음악제작사들이 고도화된 스타 비즈니스 시스템과 360도 매니지먼트 시스템을 운영하고 있는 결과로 볼 수 있다.

4.3.2 Freeeconomics⁶⁾ 모델의 글로벌 시장 진출

K-Pop 한류가 큰 이슈가 되고 있지만 음반시장이 아직 견고한 일본시장을 제외하고 나면, 사실상 K-Pop의 해외 음반 및 음원판매 수익은 미미한 편이다. 그럼에도 불구하고 한국음악산업의 해외진출이 지속되고 있는 것은 역설적으로 음반시장 붕괴와 열악한 디지털음원시장을 경험한 한국의 음악제작사들이 일찌감치 소속가수들과의 360도 계약과 스타 비즈니스화를 통해 다양한 수익창구를 개발하였기 때문이라 할 수 있다. 즉, 한국 음악제작사들은 과거 음반산업 시대의 주수익원이었던 음반과 음원은 SNS를 통해 사실상 거의 무료로 제공하고 불법 유통 또한 감수하면서 다른 부가수익을 추구하는 Freeeconomics 비즈니스 수익모델을 글로벌 시장 진출에 적용하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

일본을 제외한 글로벌 시장에서 아직까지 한국가수의 음원과 음반은 불법복제나 SNS를 통해 사실상 거의 무료로 제공되고 있다고 해도 과언이 아니며 실제 수익은 K-Pop 가수들의 광고 및 방송출연료, 공연수입, SNS 광고료 배분수익, 이동전화 벨소리와 통화연결음 등에서 발생된다. K-Pop 한류가

정점을 이루고 있는 중국과 동남아 음악시장에서는 불법복제가 만연하고 있어 음반과 음원판매 수익은 미미하지만 K-Pop 가수들의 콘서트는 매진 행진을 이어가고 있다. 또한 이들의 인기는 현지 방송출연과 광고출연으로 이어져 수익을 발생시킨다. 불법복제가 불가능한 이동통신의 벨소리와 통화연결음 시장 또한 후진국 시장에서 음원판매의 큰 부분을 차지하고 있다. 한국음악산업은 스타 비즈니스 시스템과 360도 매니지먼트 시스템의 구축을 기반으로 한 가수들의 광고출연이나 초상권 관련 사업, 콘서트 수익 등의 확보를 통해 합법적인 음악시장이 작동하지 않고 음원 및 음반에 대한 구매력이 높지 않은 중국이나 동남아 시장에도 진출할 수 있었던 것이다.

최근 K-Pop은 아시아 지역을 넘어 미국과 유럽시장에도 본격적으로 진출하고 있는데 이런 선진시장에서도 K-Pop의 음반 및 음원판매 수익은 미미한 수준에 머물고 있다. 선진국 시장의 K-Pop 붐 역시 SNS를 통한 뮤직비디오에 의존하고 있는 형편인데, SNS의 광고수입 일부를 나누어 가진다 해도 이는 상대적으로 미미한 액수이기 때문에 음원은 사실상 무료로 제공되고 있는 실정이다.

하지만 SNS를 통해 높아진 K-Pop 가수의 인지도는 시장개척을 위한 큰 투자 없이도 현지공연과 언론노출을 가능케 한다. 예를 들어 SNS를 통해 미리 현지 팬들을 확보한 유럽에서는 2011년 6월에 SM Town 파리 콘서트가 순식간에 입장권이 매진되며 성공적으로 개최되었고 소녀시대를 비롯한 한국의 가수들이 현지 TV에 출연하고 현지 언론에 대대적으로 보도되었다. 2011년 10월에는 미국 뉴욕의 메디슨 스퀘어에서 SM Town 콘서트가 성공적으로 개최되었으며 2011년 10월에는 한국 가수 최

6) 프리코노믹스(Freeeconomics)는 공짜 점심과 같이 디지털 산업에서 무료 제공을 기반으로 하는 경제를 의미한다. 한국어로는 공짜 경제 또는 무료 경제로 번역할 수 있다. 롱테일(Long-tail) 현상을 밝힌 Chris Anderson에 의해서 2007년 11월 이코노미스트紙에 처음 소개되었다. 디지털기술의 발전으로 디지털 상품과 서비스의 제공원가가 급격히 낮아짐에 따라 광범위한 무료제공에도 불구하고 소수의 유료이용자나 관련 상품과 서비스의 매출을 통해서도 수익을 올릴 수 있는 경제구조를 의미한다(Wikipedia 등 참조).

초로 JYJ가 스페인의 바르셀로나에서 단독 콘서트를 개최하였다.

이러한 단발성 공연과 방송출연만으로는 큰 수익을 기대하기는 어려우나 적어도 별도의 큰 투자 없이도 과거에는 상상조차 할 수 없었던 문화적 근접성이 낮지만 시장잠재력이 큰 선진시장의 개척이 가능하게 된 것이다. 이러한 시장 개척활동이 누적된다면 선진시장에서도 음원 및 음반판매를 기대할 수 있으며 스타 비즈니스 시스템을 통한 음악 외 수익 또한 기대할 수 있을 것이다. 싸이의 '강남스타일' 사례는 K-Pop의 Freeeconomics 비즈니스 모델을 통한 선진 음악시장 진출 노력의 중요한 첫 과실이라 볼 수 있다.

전술한 바와 같이 기술환경 발전에 따라 글로벌 시장에서도 음악소비의 행태가 점차 소유에서 접근의 개념으로 변화하고 있다. 이러한 추세는 음원의 가격을 지속적으로 낮출 것으로 예상된다. 이는 아직까지 음반과 음원의 판매에 의존하고 있는 선진국 음악시장의 변화를 가져올 것이며, 일찍이 스타 비즈니스 시스템 구축을 통해 Freeeconomics 비즈니스 모델을 활용하고 있는 한국 음악산업이 상대적 우위를 가질 수 있는 가능성을 제시하고 있다.

V. 결론

K-Pop 한류는 아이러니하게도 국내 음반시장 붕괴에 따라 K-Pop 제작사들이 생존의 차원에서 해외 시장 진출을 꾀한 것에서부터 시작되었다. K-Pop 제작사들은 뛰어난 외모와 댄스능력을 갖춘 청소년들을 캐스팅하여 오랜 훈련을 통해 글로벌 트렌드에 부응하는 음악과 완벽한 군무, 그리고 뛰어난 비주얼과 스타성으로 무장시켜 글로벌 음악시장에서 독보적인 틈새시장을 개척하였다. 글로벌 틈새시장을

겨냥한 철저한 기획에 따른 캐스팅과 훈련 및 과감한 프로듀싱 자원의 글로벌 소싱이 어우러진 Born Global Mix of Talent Development & Acquisition 전략이 성공을 거둔 것이다.

또한 한국 음악산업의 붕괴를 가져온 공공의 적으로 치부되던 인터넷이 SNS의 확산에 따라 K-Pop이 글로벌 시장에 진출할 수 있는 천금같은 기회를 제공하였다. 아이돌 중심의 가수 마케팅을 위해 습득하고 축적한 K-Pop 제작사의 팬 관리 능력이 SNS를 통해 현지 대형음반사의 도움 없이도 전세계적으로 K-Pop의 글로벌 팬덤을 일으키는데 큰 힘이 되었다. 역시 음반시장의 붕괴에 따른 교육지책으로 구축한 K-Pop 제작사의 스타 비즈니스 시스템과 360도 비즈니스 모델은 음반과 음원판매가 어려운 해외시장에서도 음악 외적 수익을 통해 수익성을 가지고 진출할 수 있는 Freeeconomics 형태의 비즈니스 모델을 가능케 하였다.

결국 K-Pop 한류는 한국 음악제작사의 적극적인 위기 타파 노력과 디지털 음악산업으로의 구조변화가 가져온 환경적 기회의 적극적 활용 노력의 산물이라 할 수 있다. 하지만 K-Pop 한류가 더욱 확산되고 지속되기 위해서는 해결해야 할 많은 과제가 남아있다.

본 연구의 범위를 벗어나는 문제이기는 하지만, 앞서 살펴본 것처럼 터무니없이 낮은 음원가격과 과도한 유통수의 등 국내 음악산업 생태계의 불균형은 반드시 해결되어야 할 과제이다. K-Pop 제작사의 글로벌 진출과는 달리 한국의 음악유통 플랫폼의 해외진출이 미미한 점도 K-Pop 한류의 지속에 불리하게 작용할 수 있다. 또한 동방신기 등의 경우에서 볼 수 있듯이 가수자원의 Development 전략과 결부된 아티스트의 장기계약과 관련된 분쟁도 위험요소로 상주하고 있다. K-Pop의 수출이 SM, YG, JYP 등 소수의 제작사에만 편중되고 있는 것도 창조산업인 음악산업의 특성을 감안할 때 장기적인 음악생태

계의 조성 측면에서 우려되는 부분이 있다.

초기 K-Pop의 성공을 가져왔지만 획일적인 콘텐츠의 생산이라는 비난에도 직면하고 있는 사전기획에 따른 가수의 조기발굴과 장기훈련 후 데뷔라는 K-Pop의 기존공식 또한 재검토해볼 시점이다. K-Pop 최대의 히트상품인 싸이의 '강남스타일'은 소속사인 YG 엔터테인먼트의 가수 Development 전략의 산물이라기보다 기존가수인 싸이를 영입한 Acquisition 전략의 산물이다. 싸이의 강남스타일이 글로벌 시장을 강타한 것은 그동안 K-Pop이 축적해온 브랜드의 명성을 기반으로 보다 다양한 콘텐츠가 글로벌 시장에 소구될 수 있음을 보여준 것이다. 한국의 음악제작사들은 장기적이고 지속적인 성공을 위해 이제 해외진출 초기의 성공전략을 적어도 재검토해볼 필요가 있을 것으로 판단된다. 기존의 철저한 기획에 따른 가수 Development 전략을 포기할 필요는 없겠지만 보다 유연하게 Acquisition 전략을 혼합함으로써 K-Pop 콘텐츠의 다양화를 시도해볼 시점에 이르렀다고 판단된다.

후속 연구에서는 이러한 문제들에 대한 진지한 고민이 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 고정민 (2011) "신한류 동향과 한류지속방안", 한류콘텐츠 글로벌진출 활성화 컨퍼런스, 한국콘텐츠진흥원, 한국문화산업교류재단
- 김영덕 (2011) "케이팝(K-Pop)의 일본 진출 현황과 활성화 전략," KOCCA 포커스 2011-10호(통권 38호) 한국콘텐츠진흥원
- 김영수 (2012) 통계브리핑 제12-02호(해외편), 한국콘텐츠진흥원
- 김윤지 (2012) 한류수출 파급효과 분석 및 금융지원 방안, 중점연구 2012-1, 한국수출입은행
- 머니투데이 (2012. 09 .05) "싸이, 미 유명기획사와 계약 체결 - '빌보드도 소개'"
- 박영은, 이동기 (2011) "SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주," Korea Business Review, 15권 2호, pp. 65-99.
- 변미영 (2011) "K-Pop이 주도하는 신한류: 현황과 과제," KOCCA 포커스 2011-03호(통권 31호), 한국콘텐츠진흥원
- 서민수 외 (2012) , K-Pop의 성공요인과 기업의 활용전략, CEO Information, 제841호, 삼성경제연구소
- 스포츠조선 (2012. 08. 21) "이수만(SM) 제국, 위대한 실험인가 무모한 자신감인가?"
- 이태일리 (2012. 10. 05) "싸이, YG와 수익배분율 7:3 - 순수입 150억 원"
- 이은민 (2011) "온라인 음악시장의 변화와 향후 전망," 동향 제23권 23호 통권 522호, pp. 22-34, 정보통신정책연구원
- 전병준 외 (2012) 한류본색, 매경출판
- 중앙일보 (2012. 05. 19) "K-POP 작곡가, 스위트, 신사동호랭이, 융감한 형제"
- 채지영 (2011) 신한류 발전을 위한 정책방안 연구, 한국문화관광연구원
- 한국문화산업교류재단 (2011) 2011 한류 동향 보고서
- 한국콘텐츠진흥원 (2011) 2010 음악산업백서
- 한국콘텐츠진흥원 (2011) 2011 콘텐츠산업 동향과 분석
- 한국콘텐츠진흥원 (2012) 2011 음악산업백서
- Bradley, S., F. Cespedes & K. Herman (2010) "Live Nation Faces the Music," *Harvard Business School*, Case 9-709-441.
- Elberse, A. & J. Bergsman (2008) "Radiohead: Music at your Own Price," *Harvard Business School*, Case 9-508-110.
- Elberse, A. (2011) "Strategic marketing in Creative Industries: Managing and Marketing Talent," *Harvard Business School Module Note for Educators*, 511-013.
- WISEfn (2012) SM엔터테인먼트 기업분석보고서

What Makes K-Pop So Successful?

Seong-Joon Limb*

Abstract

Based on an in-depth analysis of the structural change of the music industry where digital music replaces traditional musical records, this research identifies key success factors of Korean popular music industry (K-Pop).

Aiming global instead of the collapsed domestic market from the start, K-Pop develops music heavily focused on "idols" who are not so much singers as all around entertainers. While K-Pop uses talent development strategy by casting young talents as trainee and developing them as "idols" through lengthy and systematic training program, K-Pop uses talent acquisition strategy by sourcing globally well-known songwriters and choreographers. This, we term as, "Born-Global Mix of Talent Development & Acquisition Strategy" turns out to be quite successful.

Diffusion of social network services such as YouTube and Facebook as a window to consume music & music videos worldwide provides a new opportunity for K-Pop. K-Pop's accumulated capability to manage fandom, which is inevitable for star "idols" music business, enables K-Pop to effectively access foreign market without the help of local major record companies and media.

The collapse of domestic music market makes K-Pop to develop so called "the 360 degree business model" in which K-Pop manages not only music related but also non-music related revenues such as performance, acting, and appearance at advertisement and TV shows generated by it's star "idols". This 360 degree business model enables K-Pop to profitably enter even foreign markets where sales of music is very difficult by providing revenues from non-music activities of it's star artists.

Key Words: K-Pop, Korean Wave, Music Industry

* Professor, College of Business & Economics, Chung-Ang University