

## K-POP 패러다임을 넘어: 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 문화 혁신에 의한 가치 창출\*

이 인 혜\*\*  
권 상 집\*\*\*

문화콘텐츠 산업의 혁신기업 빅히트 엔터테인먼트는 글로벌 트렌드를 선도하는 콘텐츠 발굴과 핵심 고객인 팬 서비스를 최우선 항목에 두고 세계적인 문화 가치를 창출하는 기업이다. 빅히트 엔터테인먼트는 지속적으로 콘텐츠를 새롭게 개선하는 한국형 혁신 과정과 함께 지속적인 플랫폼 확장 전략을 통해 고객만족 극대화를 추구하고 있다. 빅히트 엔터테인먼트 이전에도 대한민국은 K-POP 신드롬을 토대로 콘텐츠 산업계에서 괄목할만한 기여를 해왔다. 한국 대중음악의 붐을 표현하는 '한류'라는 키워드는 20년 전 국내 주요 엔터테이너들에 의해 아시아 시장을 중심으로 확대되었고 현재는 빅히트 엔터테인먼트의 소속 아티스트 방탄소년단(BTS)이 아시아를 넘어 미국, 영국, 유럽을 중심으로 세계적인 신드롬을 일으키고 있다.

빅히트 엔터테인먼트는 다른 기획사들과 달리 회사의 자원을 자사 아티스트가 갖춰야 할 음악가로서의 세계관 함양과 플랫폼 구축에 주력해왔다. 대부분의 K-POP 밴드가 젊은이들의 사랑과 반향을 노래한데 비해, BTS는 전 세계 팬과의 공감을 위한 정서적 관계, 정신적 건강의 중요함, 시대정신에 관한 메시지를 노래로 제시했다. 또한, BTS는 SNS를 적극 활용, 단기간에 문화적 신드롬을 곧바로 확장시켰다. 예를 들어, 유튜브(Youtube)는 BTS와 팬들이 개인적인 관계를 형성할 수 있는 기반이 되었으며 전 세계 팬덤을 구축할 수 있는 지렛대가 되었다. 플랫폼의 중요성을 감안한 빅히트 엔터테인먼트는 이후 독자적인 플랫폼 '위버스'를 구축했고 해당 플랫폼에서 회사가 구현할 수 있는 다양한 서비스와 관련 아이템을 선보이고 있다. 유튜브에서 벗어나 고유의 플랫폼을 구축한 빅히트 엔터테인먼트는 이를 통해 충성도 높은 팬덤을 좀 더 쉽게 관리, 확보할 수 있었다. 빅히트 엔터테인먼트는 한국어라는 언어의 한계를 극복하고 문화콘텐츠 산업에서 한국형 혁신을 선도하는 전진기지로 전 세계에서 인정받고 있다. 그 과정에서 빅히트 엔터테인먼트는 초일류에 가까운 성장과 브랜드 파워 향상, 혁신적 성과를 달성하고 있다.

주제어: 빅히트 엔터테인먼트, BTS, 한국형 혁신, 문화 콘텐츠, 플랫폼

### 1. 서론

글로벌 콘텐츠 산업에서 현재 가장 많은 관심을 받고 있는 아티스트는 방탄소년단(이하, BTS)이며, 국내 문화 산업에서 가장 유망한 혁신기업으로 손꼽히는 기업은 방시혁 창업주가 직접 대표 및 이사회

의장을 맡고 있는 BTS의 소속사 빅히트 엔터테인먼트이다. 빅히트 엔터테인먼트는 2005년 2월 1일 창립, 이제 16년 밖에 되지 않은 신생기업이지만 국내 음악과 방송계를 그간 주도해 왔던 SM, JYP, YG 등 이른바 3대 엔터테인먼트 기획사를 매출과 이익 면에서 압도하고 있다. 2017년부터 4년 연속 빅히트 엔터테인먼트는 3대 기획사의 영업이익과 순이익

논문접수일: 2021. 01. 10. 게재확정일: 2021. 02. 09.

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

\*\* 경성대학교 예술종합대학 연극영화학부 교수(inhye@ks.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수(risktaker@hansung.ac.kr), 교신저자

합계를 모두 합한 것보다 더 많은 이익을 거두고 있다. 이와 같은 빅히트 엔터테인먼트의 고속 성장과 문화 혁신을 설명할 때 BTS는 빼놓을 수 없는 '킬러 콘텐츠'이다.

2013년 6월 데뷔한 BTS는 7인조 보이그룹으로 출발했으나 일반적인 아이돌 그룹과는 전혀 다른 행보를 보였다(한유희, 2020). 여타 아이돌 그룹은 해외 시장을 공략하기 위해 영어와 중국어에 능숙한 교포 출신 멤버를 확보하거나 또는 아예 미국인, 중국인, 일본인 등을 멤버에 포함시켜 글로벌 시장 진출을 노렸다. 3대 기획사의 수많은 아이돌 그룹에는 이와 같은 전형적인 해외 진출 전략을 위해 탄생된 경우가 대부분이다.

그러나 BTS는 교포 출신, 외국인 멤버 없이 순수 한국인 멤버로 구성되어 한국어 노래를 통해 빌보드 싱글 1위와 빌보드 음반 시장 1위를 모두 차지했는데 의의가 있다. BTS는 2018년부터 2020년까지 '빌보드 200' 음반 차트에서 3년 연속 1위를 차지했으며 2020년에는 'Dynamite'라는 신곡을 발표, 빌보드 싱글차트인 '빌보드 핫 100' 차트에서도 1위에 등극하며 세상을 놀라게 했다. BTS가 지금까지 전 세계에서 판매한 음반 판매량은 2,000만장이 넘었으며 음악계 최고 권위상인 그래미상에 후보로 오른 국내 최초의 아티스트이다.

이와 같은 성과에 힘입어 문화콘텐츠 측면에서 BTS의 혁신을 다룬 연구는 일부 있었으나(김윤철, 2020; 정문주, 김준희, 김수임, 2018; 정지은, 2019) 아직까지 BTS의 소속사이자 국내 콘텐츠 업계에서 소위 '한국형 혁신'을 일으키는 빅히트 엔터테인먼트에 대한 연구는 전무한 편이다. 이는 빅히트 엔터테인먼트의 CEO인 방시혁 의장이 언론 인터뷰에 잘 나서지 않는 측면도 있고 해당 기업에 대한 사례연구 접근이 쉽지 않은 부분도 있다.

방시혁 의장은 평소에도 글로벌 시장을 공략하기 위해서는 미국 중심의 주류 음악과 문화로는 승산이

없다고 판단, 전형적인 한국어 노랫말과 한국형 문화를 강화해야 함을 역설했다. 2020년 미국 대중문화지 Variety는 '전 세계 미디어 산업을 이끄는 비즈니스 리더 500명'에 방시혁 빅히트 엔터테인먼트 의장을 선정하면서 미국 중심의 문화가 아닌 한국 고유의 문화와 한국어가 담긴 노래로 빌보드 등 서구 음악시장을 선점, 장악한 점을 높이 평가했다. 특히, K-POP 패러다임을 넘어 BTS 고유의 콘텐츠를 해외에서 인정받고 있다는 점을 들어 빅히트 엔터테인먼트의 가치 창출은 기존 K-POP 신드롬과 달리 봐야 한다는 점이 한층 부각되었다.

이외 방시혁 의장은 유튜브나 인스타그램 등 글로벌 SNS 플랫폼이 아닌 독자적인 자사의 팬 커뮤니티 플랫폼 위버스(Weverse)를 개발했고 게임 회사 수퍼브, 쏘스뮤직, 플레디스 엔터테인먼트 등을 인수하는 등 콘텐츠의 다각화 전략에도 역량을 집중하고 있다. 특히 해외의 유명 게임 및 콘텐츠 기업과의 협력 제의에도 불구하고 국내 모바일 게임 1위 기업인 넷마블과 '게임과 음악의 시너지' 창출을 노리는 등 한국형 콘텐츠 개발을 토대로 한 글로벌 시장 공략에 집중하고 있다.

빅히트 엔터테인먼트의 성장 과정 및 혁신을 언급한 언론 기사는 있었으나 국내외에서 관련 연구가 아직 부족한 점을 감안, 본 연구는 BTS보다 빅히트 엔터테인먼트의 성장 과정과 한국형 혁신에 보다 초점을 맞추어 해당 기업이 어떻게 K-POP 패러다임을 넘어 독자적인 빅히트만의 가치 창출을 만들어내고 있는지 이를 심도 있게 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 K-POP에서 BTS로의 전환: 한국형 문화 혁신

한류는 국내 대중문화가 다른 나라 소비자들의 기

호에 맞게 콘텐츠로 만들어져 폭발적 인기를 얻은 현상을 말한다(윤여광, 2019). 중국에서 국내 드라마, 영화로 초기 시작된 한류는 그 이후 대중음악으로 확산되었다(이관희, 2018).

1999년 중국 언론에서 처음 등장한 한류라는 의미는 이후 2000년대 K-POP 신드롬으로 완전히 대체되었고 아시아의 소비자를 넘어 전 세계 10대~20대의 팬덤을 형성하는 계기로 인정받았다(Messerlin and Shin, 2017). K-POP이 성공하면서 수많은 음악 기획사가 지난 20년 사이에 탄생되었다. 국내 음악을 통해 전 세계에서 더 많은 이익과 가치를 창출할 수 있다는 생각 때문이다.

이에 따라 K-POP이 왜 인기를 구가하는지에 대해 많은 연구가 진행되었는데 요인은 크게 세 가지로 구분된다. 첫째, 미디어의 환경 변화이다. SNS 등의 확산에 힘입어 국내 콘텐츠가 시간과 공간의 제약 없이 글로벌 시장으로 확대되는데 훨씬 용이해졌다. 1990년대 서태지와 아이들이 일본 진출을 노리던 당시만 하더라도 음악적 한계, 디지털 플랫폼의 부재, 음반 계약 시장의 열악함 등이 겹쳐져 의미 있는 성과를 거두진 못했다.

그러나 그 이후 유튜브, 페이스북, 인스타그램 등 소셜 미디어의 성장은 국내 K-POP 콘텐츠를 단기간에 확장시키는 데 매우 효과적이었다. 페이스북, 트위터 등은 다른 매체보다 훨씬 빨리 정보를 전달하고 다양한 피드백을 실시간으로 확인할 수 있다는 점에서(Kwon, Park, and Kim, 2014) SNS의 성장은 국내 음악의 참신성, 트렌디함을 알리고 전 세계 팬덤을 형성하는데 효과적이었다(Oh and Rhee, 2016).

둘째, 해외 프로듀서를 기용했다는 점이다. 이 부분에 대해 가장 먼저 시도를 보인 건 바로 SM엔터테인먼트이다(이승연, 장민호, 2019). 1990년대 후반부터 중국 등 글로벌 시장을 공략하기 위해 SM엔터테인먼트는 해외에서 발표되어 검증된 곡을 리메이크하거나 현지 작곡가들의 곡에 우리나라 노랫말을 붙여 K-POP의 흐름을 주류 음악과 맞추는데 노력을 기울였다(이승연, 장민호, 2019). 해외 프로듀서를 영입하는 이유는 글로벌 음악의 흐름을 이해할 수 있고 엔터테인먼트 산업의 주류에 편입할 수 있기 때문이다. 이에 따라, 그간 수많은 기획사들 역시 SM엔터테인먼트 같은 해외 프로듀서, 작곡가에

〈표 1〉 K-POP에서 BTS로의 패러다임 전환

단계	시기	주요 국가	대표 콘텐츠 및 특성
K-POP 1.0	1997 ~ 2000	중국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H.O.T. 음반 중국 시장에서 정식 발매</li> <li>- 1999년 11월 중국에서 '한류'라는 개념 첫 등장</li> </ul>
K-POP 2.0	2001 ~ 2009	중국, 일본, 동남아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가수 보아 '일본 오리콘차트' 음반 분야 1위 등극</li> <li>• 동방신기, 국내 그룹 최초 일본 도쿄돔에서 단독 공연 매진</li> <li>- 신한류, 험한류 등 한류에 대한 호불호가 뚜렷하게 부각</li> </ul>
K-POP 3.0	2010 ~ 2016	중국, 일본, 프랑스, 동남아	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YG의 빅뱅, 중국 및 일본, 동남아에서 팬덤 구축</li> <li>• SM엔터테인먼트, 자사 뮤지션의 파리 공연 진행</li> <li>• 싸이, 빌보드 싱글차트 2위로 국내 음악의 가능성 타진</li> <li>- 중국 '사드' 문제로 한류 상품의 수출 전면 금지</li> </ul>
BTS Paradigm	2017 ~ 현재	미국 등 전 세계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BTS '2017 아메리칸 뮤직 어워드' 초청</li> <li>• BTS 3년 연속 빌보드 음반차트 1위 (2018~2020년)</li> <li>• BTS 2020년 빌보드 싱글차트 1위, 음반차트 1위 등극</li> <li>- K-POP 패러다임을 넘어 BTS만의 독자적 패러다임 구축</li> </ul>

\* 출처: 윤여광(2019) 및 경향신문(2018.10.4.) '창간기획: 한류 20년의 발자취' 자료 수정 보완

게 의존하는 작업을 진행했다.

셋째, 글로벌 시장의 진출을 용이하게 돕는 해외 출신 멤버의 영입이다. 2000년대 이후 SM, YG, JYP 등 3대 기획사는 언어의 장벽을 뛰어넘기 위해 미국, 중국, 일본에 거주하고 외국어에 능통한 교포를 영입했다. 그러나 교포를 영입해도 해당 국가의 편견을 극복하기 어렵다는 점을 감안, 아예 홍콩 국적, 중국 국적, 일본 국적의 아이돌 멤버를 선발함으로써 아시아에서 손쉽게 팬들과 소통하고 이들을 통해 해당 국가의 콘텐츠 기업들과 교두보를 형성하는데 용이한 효과를 거두었다.

그러나 K-POP의 한계는 한국만의 독특한 색채 즉, 특성이 부족하다는데 있다. 아이돌 음악이라는 한계 그리고 대다수의 노래가 서구 음악의 색깔을 모방했기에 미국 시장을 장악하는 데 한계가 존재했다(김주연, 안경모, 2012). 해외 프로듀서 기용과 외국 국적의 멤버를 통해 아시아 시장을 공략하는 데는 일정 부분 효과를 거두었으나 미국 및 서구의 메인 음악 시장에서 호감을 얻는 건 여전히 어려움이 따랐다. 그들에게는 비주류 뮤지션들이 주류의 음악을 벤치마킹하는데 불과했다. 아류 전략으로는 선도적인 혁신을 창출할 수 없다는 한계가 존재한다(백서인, 권상집, 2015; 황현숙, 2013).

이를 감안, 그동안 한국형 문화 혁신의 필요성은 꾸준히 거론되었다. 텐센트가 국내 콘텐츠 기업들에게 과감히 투자하고 K-POP 아티스트들의 성장 가능성에 주목하는 점을 감안(리우위, 권상집, 2020), 빅히트 엔터테인먼트는 2013년부터 철저히 국내 뮤지션에 의한 한국적 정서가 담긴 노래로 글로벌 시장을 공략한다는 방향성을 설정했다. 미국, 일본 등의 음악을 모방해서 2위가 될 수는 있어도 1위를 차지하기 위해서는 그들이 하지 못하는 차별화 전략을 수립해야 한다고 빅히트 엔터테인먼트는 방향성을 강조했다(전형연, 송기란, 2012).

〈표 2〉 국내 주요 히트곡 음악 프로듀서

아티스트	곡명	작/편곡
BTS	Fake Love	Pdogg, 방시혁, RM
BTS	Mic Drop	Pdogg, 방시혁, RM
BTS	피땀눈물	Pdogg, 방시혁, RM, 슈가, 김도훈
블랙핑크	뚜두뚜두	Teddy, 24, R-tee (Bekuhboom)
블랙핑크	붐바야	Teddy (Rebecca Johnson)
블랙핑크	Kill this love	Teddy, 24, R-tee (Bekuhboom)
Psy	Daddy	Teddy, 유건형, Psy (Dominique Regiacorte 외)

\* 출처: 이승연, 장민호(2019) 수정 및 보완  
작·편곡 리스트에 있는 ( )이름은 해외 프로듀서임

이에 따라 빅히트 엔터테인먼트는 해외 멤버로 구성하는 전략, 외국인 프로듀서를 통한 작곡 및 편곡 과정을 과감히 배제하고 한국적 정서를 강조하고 한국인 멤버를 통해 서구에서 경험할 수 없는 콘텐츠와 스토리텔링을 강화하는데 보다 주력하였다. 그 결과, 빅히트 엔터테인먼트는 3년의 도전 끝에 2016년 BTS를 글로벌 아이돌 그룹으로 성장시켰고 2018년 빌보드 시장을 장악하며 K-POP 패러다임을 넘어서 독자적인 빅히트의 색깔이 담긴 아티스트로 이들을 도약시켰다.

### III. 사례연구방법

본 연구는 빅히트 엔터테인먼트가 보여준 한국형 문화 혁신 창출에 대해 사례연구를 기반으로 그 과정을 상세히 살펴보고자 한다. 기존 학문적 연구에서도 통계 연구는 변인 간의 인과관계 등을 분석하

는 데 효과적이지만 역동성을 지닌 기업의 고속 성장이나 독특한 혁신을 살펴보는 건 일정 부분 한계가 존재한다는 점을 언급하고 있다(이인혜, 권상집, 2017). 특히 빅히트 엔터테인먼트와 같이 K-POP을 뛰어넘는 독특한 문화적 현상을 일으킨 기업을 실증 분석하는 건 엄연히 한계가 존재한다.

기존 학계에서도 창의적인 기업, 성장의 독특성을 지닌 기업은 선행 연구에서 검증된 측정 문항으로 분석하기에는 한계가 있기에 사례연구의 필요성을 줄곧 강조해왔다(Edmondson and McManus, 2007; Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2009). 국내에서도 사례연구가 점점 많아지면서 관련 기업들에게 줄 수 있는 시사점이 점차 확대되고 있는 점을 감안할 때(권상집, 2019; 백서인, 권상집, 2017; 서병완, 고영희, 2017; 이민교, 박진우, 2018) 본 연구도 빅히트 엔터테인먼트에 대한 시사점을 도출하기 위해 사례연구를 진행하였다.

국내 학계에서 아직까지 사례연구가 활발히 진행되지 못하는 건 기업들이 여전히 학계 연구와 일정

거리를 두는 등 연구 소재에 대한 접근의 한계 등이 존재하기 때문이다. 본 연구는 이를 감안, 빅히트 엔터테인먼트에 근무했던 전직 임직원과의 인터뷰를 진행했고 해당 기업의 성장과 혁신을 객관적으로 조망할 수 있는 엔터테인먼트 기획사 대표와 작곡가 유희열 대표가 이끄는 안테나 뮤직의 본부장을 추가로 인터뷰해 빅히트 엔터테인먼트의 성장 과정을 자세히 살펴보았다. 또한, 관련 내용을 확인, 살펴보기 위해 별도의 인터뷰를 추가로 진행하였다.

본 연구의 구체적인 연구 진행 프로세스는 사례연구에서 가장 대표적인 Eisenhardt(1989)의 사례연구 프로세스를 준수하여 진행하였다. 연구는 해당 기업의 창업에서 성장 과정을 살펴본 후 K-POP을 넘어서 독특한 한국형 문화 신드롬을 일으킨 빅히트 엔터테인먼트의 성장 요인을 좀 더 자세히 살펴보고자 한다.

사례연구는 실증연구에서 확인하기 어려운 구체적인 기업의 성장 및 혁신 과정을 설명할 수 있고 (Greenwood and Suddaby, 2006; Zott and

〈표 3〉 본 연구의 연구 진행 프로세스

연구 단계	고려 사항	주요 내용
시작 단계	분석 단위 연구 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국형 문화 혁신에 관한 기업 연구</li> <li>연구방법: 사례연구방법(Case Study)</li> </ul>
사례 선택	표본 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>연구 대상: 빅히트 엔터테인먼트</li> <li>→ 선정 이유: 국내외에서 문화 혁신으로 가장 화제가 된 기업</li> </ul>
자료 수집	자료 수집 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차: 빅히트 엔터테인먼트 관련 국내외 기사·보고서</li> <li>2차: 빅히트 엔터테인먼트 전직 임직원 인터뷰</li> <li>3차: 동종업계 엔터테인먼트 기획사 CEO 및 본부장 인터뷰</li> </ul>
현장 조사	대상 현장	<ul style="list-style-type: none"> <li>빅히트 엔터테인먼트의 음악 산업 현장 및 사례대상 기업</li> </ul>
자료 분석	분석 기법	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장 조사 및 구조화된 인터뷰 통한 정성적 시사점 도출</li> </ul>
가설 설정	개념 측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>빅히트 엔터테인먼트의 한국형 혁신 창출 요인</li> <li>→ 한국적 정서 및 스토리텔링, 한국 중심의 플랫폼 창출</li> </ul>
학문적 기여도	이론적 의미 실무적 교훈	<ul style="list-style-type: none"> <li>국내외에서 가장 화제가 된 빅히트 엔터테인먼트에 대한 정밀 사례연구를 통해 한국형 문화 혁신에 대한 이론적 기여도 및 문화 콘텐츠 기업을 이끄는 경영진에 대한 실무적 교훈 제안</li> </ul>
연구 종료	연구 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>빅히트 엔터테인먼트의 가치 창출에 대한 의미와 시사점</li> </ul>

Huy, 2007) 경영 현장에 제공할 수 있는 다양한 시사점을 함께 제시할 수 있는 장점이 있다. 본 연구는 이를 감안, 문화콘텐츠 분야에서 글로벌 진출을 준비하고 있는 많은 경영진에게 도움이 될 수 있는 중요한 실천적 교훈을 제안하고자 한다.

## IV. 연구 결과

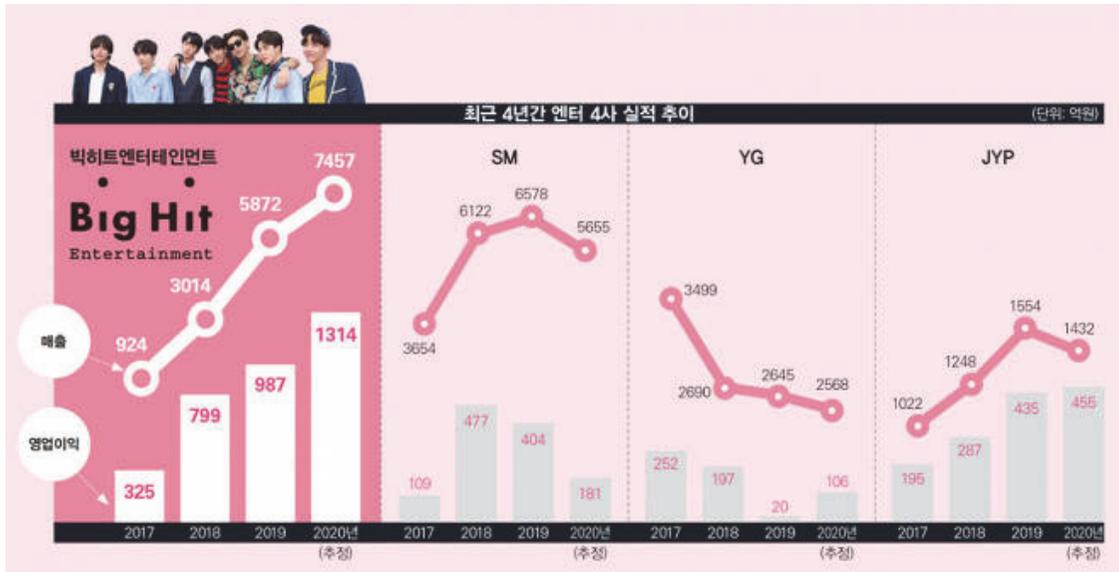
### 4.1 빅히트 엔터테인먼트의 성장 과정

빅히트 엔터테인먼트는 2005년에 창업, 현재 창업한지 16년 된 기업이다. 빅히트 엔터테인먼트는 참고로 국내 엔터테인먼트·콘텐츠 기업 중 유일하게 유니콘 기업(기업가치 1억 달러, 국내 기준 1조 원 이상)의 평가를 받은 기업이다. 한때는 기업가치가 10억 달러에 육박해 국내 최초의 데카콘 기업으

로 인정받기도 했다.

빅히트 엔터테인먼트의 창업주 방시혁 이사회 의장은 서울대학교 미학과를 졸업하고 JYP엔터테인먼트에서 수석 프로듀서로 근무하며 당시 박진영 대표와 함께 미국 시장을 경험, 자신만의 회사에서 새로운 방향성을 펼쳐야겠다는 다짐 후 2005년 ‘더빅히트’ 엔터테인먼트를 설립했다. 이후 회사 이름에서 ‘더’를 뺀 빅히트 엔터테인먼트를 운영하며 14년 전 처음으로 혼성그룹 8eight를 출시했다. 그러나 야심 차게 준비한 혼성그룹 8eight와 여성 멤버로 만든 걸 그룹 GLAM은 시장에서 기대 이하의 인기를 얻거나 활동과 무관한 논란 등으로 성공하지는 못했다. 이후 방시혁 의장이 준비한 아티스트가 바로 2013년에 데뷔한 ‘BTS’이다.

방탄소년단이라는 이름으로 출범한 BTS가 데뷔 초기부터 화제를 불러일으킨 건 아니었다. 해외 진출에 적합하지 않은 이름부터 많은 비난을 받았으나 방시혁 의장은 현란한 안무에 중점을 둔 아이돌과



\* 출처: 시사저널(2020.12.31.) 'BTS로 세계 정복 꿈꾸는 빅히트의 빅피쳐'

〈그림 1〉 최근 4년간 엔터테인먼트 주요 4대 기획사 실적 추이

서구 음악의 주류를 모방해 만든 아이돌 그룹으로는 차별화하기 어려운 점을 감안, 정반대의 전략을 취했다. 예를 들어, 기존 아이돌 가수가 즐겁고 유쾌한 노래와 메시지를 전달하는데 비해 BTS가 젊은이들이 이 시대 겪고 있는 가혹한 현실과 시대상 그리고 고민을 담아낸다면 시간이 지날수록 확고한 팬덤을 유지할 수 있을 것으로 확신했다.

BTS는 데뷔 3년 후인 2016년부터 본격적으로 국내 무대에서 두각을 나타냈고 유튜브 등 미디어에서 이들의 무대 매너와 가사 메시지의 철학적 의미가 팬들 사이에 공유되면서 폭발적 인기를 구가했다. 이에 따라 빅히트 엔터테인먼트는 2016년 매출액 360억, 2017년 924억, 2018년 3,014억, 2019년 5,872억, 2020년 7,457억 등 5년 간 매출 20.7배, 영업이익 13배라는 폭발적 성장을 기록했다. 빅히트 엔터테인먼트는 2019년부터 3대 기획사의 영업이익을 포함한 것보다 더 많은 영업이익을 창출하고 있으며 2020년 급기야 국내 엔터테인먼트 기획사 중 가장 높은 매출을 기록, 명실상부한 국내 최고의 문화 기업으로 성장했다(권상집, 2021).

빅히트 엔터테인먼트는 매출 및 이익 규모가 커짐에 따라 2020년 10월 15일 정식으로 코스피 시장에 회사를 상장시켰으며 인수합병 등으로 규모를 키

워 현재는 5개의 레이블(빅히트, 쏘스뮤직, 빌리프랩, 플레디스, KOZ), 7개의 비즈니스 부문(빅히트 IP, Edu, America, Japan 등)으로 기업을 운영하고 있다.

또한, 기업 규모가 커지는 만큼 각 분야의 전문성을 지닌 인재를 영입, 글로벌 사업을 담당하는 CEO와 경영 및 조직 관리를 담당하는 CEO를 신설하여 조직 역량을 강화하고 있다.

#### 4.2 기업가정신에 의한 한국형 혁신

##### 4.2.1 K-POP의 성공 방정식을 뛰어넘다

빅히트 엔터테인먼트의 성장에 관해 국내뿐 아니라 해외에서도 높은 평가를 하는 이유는 해당 기업의 소속 아티스트 BTS의 성공 전략은 전형적인 K-POP의 성공 방정식과 거리가 멀다는 점에 있다. 방시혁 의장은 평소에도 항상 '빅히트가 꿈꾸는 것은 음악 산업의 혁신'이라는 점을 강조했고 기존 음악 산업과 정형화된 K-POP 방식에서 벗어나 한국 고유의 전략을 통해 음악의 부가가치를 확장시켜야 한다고 주장했다.

이를 위해서 방시혁 의장은 2013년 BTS를 준비할 때부터 과거 해외 시장을 노리고 아이돌 그룹에 한두 명 해외파 멤버를 넣는 전략을 일부러 배제하고 모든 멤버를 한국인으로 구성했다. 빅히트 엔터테인먼트에 근무했던 당시 전직 임직원은 이 점에 대해 다음과 같이 설명했다.

“방탄소년단이라는 이름으로 아이돌 그룹을 구성할 때 방시혁 의장은 처음부터 외국어에 능숙한 멤버가 아닌 ‘본인의 스토리를 이야기할 수 있고 시대를 대표하는 친구’라는 콘셉트를 고려했습니다. K-POP이 중국, 일본, 동남아에서 인기를 얻었지만 미국 시장을 공략하기 위해서는 다른 방법을 찾아야 한다고 생각했습니다. 아무리 영어, 중국어에 능숙하고 영어로 노래를 불러도 그

〈표 4〉 빅히트 엔터테인먼트 주요 정보

분류	주요 내용
설립일	• 2015년 2월 1일
업종	• 엔터테인먼트 기획 및 매니지먼트 • 플랫폼 비즈니스
대표	• 방시혁 이사회 의장(CEO) • 윤석준 글로벌 비즈니스 담당 • 박지원 경영관리 담당
직원 수	• 1,000명 (2020년 12월 기준)
시가총액	• 5조 6,286억 (2020년 12월 기준) → 국내 문화 기업 중 시가총액 1위

\* 출처: 빅히트 엔터테인먼트 사업정보 보고서(2020)

들에게 이방인일 뿐입니다. 오히려 외국어와 외국인 멤버보다 국내 멤버를 통해 한국의 문화를 알리고 시대정신을 메시지화하면 미국 및 서구 시장에서도 통할 것으로 예상했습니다.”

당시 방시혁 의장의 BTS 구성에 대해 주요 엔터테인먼트 기획사 등은 별 다른 관심을 보이진 않았다. 서울 출신 멤버가 한 명도 없고 외국인 멤버도 없다는 점 그리고 한국인의 메시지에 서구가 관심을 갖는 건 불가능하다는 생각이 업계에서 지배적이었기 때문이다. 그러나 방시혁 의장은 BTS를 통해 영어와 중국어에 능통한 외국인 멤버에 의한 해외 시장 공략이 아닌 한국적 특성이 오히려 세계에 우리 문화를 더 많이 알릴 수 있다고 생각했다.

BTS 기획 단계에서 방시혁 의장은 BTS의 음악은 전 세계 문화, 인종, 국가와 상관없이 청소년과 젊은이들이 공감할 수 있는 세계관을 구축하되 그 핵심을 한국어 멤버로 구성된 한국어 노래로 진출해야 함을 생각했다. K-POP 고유의 퍼포먼스는 살리더라도 공격적이고 거친 언어의 랩보다 시대의 아픔을 노래하는 한국의 아티스트라고 한다면 호기심과 차별화 효과도 거둘 수 있다고 생각한 것이다.

실제로 BTS의 성공 요인을 연구한 다수의 연구에서도 BTS가 전형적인 K-POP 성공 방정식을 따르지 않았다는 점을 주목하고 있다(김윤철, 2020; 윤여광, 2019; 정문주 외, 2018). 예를 들어, 한국어 노래로 줄곧 해외 팬들을 공략해온 점, 한국인 멤버로 비슷한 문화권인 중국이나 일본보다 미국, 영국 등 서구 시장을 선제적으로 공략한 점은 문화콘텐츠의 지배자인 서구에서도 굉장히 독특하고 차별화된 요소로 다가왔다. 이에 대해 안테나뮤직 본부장은 다음과 같은 점을 강조했다.

“방시혁 의장의 기업가적 도전은 매우 인상적인 것이 사실입니다. 결론론적으로 BTS는 글로벌 시장에서 압도적 1위를 유지하는 아티스트로 성장했지만 당시 기준으

로 보면 K-POP의 성공 방정식을 모두 부정하는 전략이었기 때문입니다. 한국인 멤버로 한국정서를 담은 노래를 한다는 점, 한국어 노래를 전 세계에 각인시키겠다는 그의 의지는 업계에서도 수긍하기 어려운 부분이었습니다. 그러나 오히려 미국 및 영국에서는 2012년 사이의 ‘강남스타일’ 이후 한국어 노래와 한국 문화에 더 많은 관심을 갖고 있었습니다. 그런데도 불구하고 다수의 기획사는 외국인 멤버를 통해 해외 시장을 공략했습니다. 방시혁 의장의 시장 판단 그리고 위험을 감수한 도전적인 역량은 인정받아야 합니다.”

기존의 기획사들은 언어의 장벽과 인종의 장벽을 허물기 위해 외국인 멤버와 외국어에 능숙한 멤버 확보에 주력해왔다. 그러나 방시혁 의장은 언어 장벽은 실제 콘텐츠 산업에서 아주 중요한 요소가 아닐 수 있다고 판단했다. 실제 그는 언론 인터뷰에서도 멋진 춤과 끼를 보여주는 것 그리고 언어의 종류에 상관없이 깊이 있는 메시지를 담아내는 아티스트는 만국 공통으로 통할 수 있다는 점을 누차 설명했다. 그리고 그가 고민 끝에 내린 결론은 미국 및 중국 등에 의존하는 정형화된 K-POP 성공 방정식(오세정, 2012)을 버리고 한국적 특성을 드러낸 멤버와 노래로 차별화해야 한다는 점이었다.

다른 기획사들이 수많은 해외 프로듀서를 활용하고 있지만 빅히트 엔터테인먼트는 해외 프로듀서에 대한 의존도를 줄이는 이유 역시 빅히트 엔터테인먼트가 지향하는 건 바로 음악 산업의 혁신이고 더 나아가 한국형 문화 혁신을 통한 새로운 가치 창출에 있기 때문이다.

#### 4.2.2 철학적 메시지가 담긴 스토리텔링의 심화

빅히트 엔터테인먼트의 미션은 ‘음악과 아티스트를 통해 모든 사람에게 위로와 감동을 준다.’이다. 국내 대다수 엔터테인먼트 기업들이 재미와 흥미 등을 강조하는데 비해 감동과 위로는 힐링 콘셉트를 강조한 점이 이색적이다. 국내뿐만 아니라 해외 엔

터테인먼트 기업들이 강조하는 지향점과도 다른 방향이다.

이러한 빅히트 엔터테인먼트의 전략이 가장 집약된 점이 바로 BTS의 세계관 구축이다. 빅히트 엔터테인먼트가 BTS의 성공 방식에 포커스를 기울인 점은 <표 5>와 같이 세 가지이다.

<표 5> 스토리텔링의 심화 방향

방향성	주요 내용
자신에 관한 스토리	10~20대들이 받는 압박감, 학교 폭력, 고민 등을 메시지에 담아야 한다.
팬과의 눈높이	소셜 미디어를 통해 팬과의 눈높이를 맞추는 키워드와 메시지를 구사해야 한다.
마케팅보다 콘텐츠에 집중	청춘의 이야기의 핵심인 성장과 좌절을 스토리텔링으로 강화, 팬과의 공감, 공유를 확대해야 한다.

빅히트 엔터테인먼트는 한국어 노래로 해외에서 정면승부하기 위해서는 미국 랩이나 힙합 그룹이 즐겨 사용하는 공격적인 가사나 가벼운 노랫말 대신 철학적 메시지를 통한 세계관을 팬들과 공유해야 한다는 점을 강조했다. 기존 K-POP 아이돌 그룹들이 즉흥적인 가사와 신세대 트렌드를 표현하는 가사를 강조하며 현란한 댄스를 선보였지만 이는 또 다른 모방 작품에 불과하다고 판단한 것이다. 시대정신을 담아내되 반드시 BTS 멤버들이 국내에서 고민하고 경험했던 것을 메시지로 담아내 전 세계 팬들과 공감할 수 있도록 포괄적인 주제를 통해 팬과의 소통을 활성화해야 한다고 방시혁 의장은 생각했다. 이 점에 대해 빅히트 엔터테인먼트의 전직 임직원은 아래와 같이 그 이유를 설명했다.

*“대부분의 K-POP 음악이 잠깐 소비되고 사라지는 것에 대해 빅히트 엔터테인먼트 구성원 모두 문제의식을*

*갖고 있었습니다. 대중음악이지만 전 세계 팬들에게 오래 각인되기 위해서는 현란한 안무, 영어 위주의 랩이나 가사 대신 누군가의 기억 속에 오래 남을 수 있는 메시지로 담아내야 한다고 생각했습니다. 오랫동안 들을 수 있는 노래를 하려면 메시지가 의미 있어야 하고 이를 위해선 아티스트만의 세계관 구축이 필수라고 느꼈습니다. BTS가 초기 칼 군무 등으로 이름을 알렸다고 하지만 미국 및 서구 등 전 세계 팬들은 기존의 K-POP과 다른 스토리텔링과 세계관 구축이 뛰어난 아티스트로 BTS를 기억하고 있습니다.”*

방시혁 의장은 아이돌 가수들이 너무 흥미와 자극을 강조하고 ‘즐기는데’ 주력하지만 BTS는 즐거운 일회성의 댄스 음악보다는 노래가 시대 현실을 담아낼 수 있어야 한다고 생각했다. 이를 위해서 BTS를 비롯해 지금도 자사 소속 뮤지션들에게 자신들의 경험을 토대로 스스로의 이야기를 노래로 만들어야 함을 항상 강조한다. 그 결과 BTS의 노래는 ‘성장’ ‘연작’ 같은 콘셉트로 전문가들에게 인정받았다.

빅히트 엔터테인먼트는 해외 시장에서 글로벌 팬덤을 구축하기 위해서는 현란한 댄스와 가벼운 노랫말을 버리고 종교, 인종, 성적 정체성과 상관없이 누구나 공감할 수 있어야 하는 철학적 메시지를 담아야 하고 전체적인 앨범에 스토리텔링이 가미되어야 한다는 방향성을 수립했다. 그 결과 “스스로를 사랑하고 자신의 목소리를 내야 한다.”는 BTS의 메시지는 BTS와 빅히트 엔터테인먼트의 파급효과를 순식간에 온라인 공간을 통해 전 세계로 확장시켰고 선한 영향력을 전달하는 아시아 최초의 글로벌 아티스트로 부각되었다. BTS가 한국적 특성을 잃지 않으면서도 세계 시장의 수많은 팬들과 공감할 수 있는 주제가 된 이유는 그들이 K-POP의 댄스와 자극적인 랩을 버리고 다양한 메시지를 제시해 팬과의 공감, 소통을 극대화했기 때문이다.

이를 통해 미국 및 서구에서도 BTS는 K-POP 장르에 더 이상 국한되지 않는 BTS만의 패러다임을

구축했다고 주장하고 있다. 단적인 예로, BTS가 2020년 11월 20일 발표한 신곡 'Life goes on'은 후렴을 제외한 거의 모든 노랫말이 한국어로 이루어졌음에도 불구하고 빌보드 싱글차트에서 1위에 올랐다. 비영어권 노래 그것도 아시아권의 언어로 빌보드 1위에 오른 건 BTS가 최초이다.

이러한 성과 이면에 방시혁 의장의 기업가적 역량과 도전 정신이 뒷받침되어 있다. 그는 빅히트 엔터테인먼트의 아티스트는 언어보다 진정성을 더 중요하게 생각한다는 점을 강조했다. 실제로 한 언론과의 인터뷰에서도 "BTS를 옹호하는 팬들 대다수가 한국어에 익숙하지 않은데 어떻게 한국어 노래를 좋아하고 따라 부르냐고 반문하는데 BTS의 팬들은 이미 언어보다 메시지의 의미, 진정성 있는 스토리텔링을 더 중시한다."고 언급했다. 실제로 빌보드 잡지에서도 BTS의 노래, 빅히트 엔터테인먼트는 서구권의 성공 방식에 의존하지 않고 독자적인 한국형 문화 혁신을 창출하고 있고 이들의 노래는 전 세계 언어로 번역되며 한국의 문화와 한국어 학습을 확산시키는 계기가 되고 있다고 설명한다.

그 결과 BTS의 음반 판매는 해마다 200만장이 넘는 판매고를 올리고 있으며 지난해까지 누적 판매량 2000만장을 돌파, 국내 아티스트 역사상 최다 음반 판매 기록을 수립했다. 한국어로 구성된 노래가 대다수임에도 누적 음반 판매량의 80%가 해외에서 팔린 점을 감안할 때 한국어라는 언어 장벽을 뛰어넘는 진정성 있는 스토리텔링으로 이루어낸 판매 성과라고 할 수 있다.

방시혁 의장이 즉흥적이고 무의미한 욕설과 공격적인 가사보다 "전 세계 10~20대들의 꿈과 생각을 노래한다면 한국어로 노래해도 공감을 불러일으킬 수 있고 한국어와 한국 정서를 더 부각시킬 수 있기 때문에 차별화가 될 것이다"라는 판단은 여전히 주효하다고 볼 수 있다.

#### 4.3 독자 플랫폼을 통한 지속적인 가치 창출

##### 4.3.1 독자적인 플랫폼으로의 전환: 유튜브에서 위버스로

빅히트 엔터테인먼트의 소속 아티스트인 BTS의 열풍을 불러일으킨 데는 유튜브 등 SNS가 중요한 역할을 했다. 2020년 8월 21일 발매한 이들의 신곡 'Dynamite'는 뮤직비디오를 공개한지 하루 만에 조회 수가 1억을 넘기며 유튜브 최단 기간 1억 조회 수 돌파라는 신기록을 수립했다.

빅히트 엔터테인먼트는 1990년대~2000년대 아이돌 그룹과 달리 훨씬 더 유연하고 개방적인 면모를 취했다. 과거 대중적 신드롬을 일으킨 아이돌 그룹들이 신비주의 마케팅을 고수하며 팬들과 적정 거리를 유지한데 비해 오히려 빅히트 엔터테인먼트는 아티스트를 소셜 미디어에 지속적으로 등장시켜 팬과의 거리를 좁히는데 주력했다.

BTS가 전 세계 팬들을 단시간 내에 확보할 수 있었던 것도 유튜브라는 플랫폼 덕분이었다. 방송 플랫폼이 TV에서 인터넷, 인터넷에서 다시 모바일로 전환됨에 따라 시간과 공간의 제한 없이 동 시간에 연예인들의 영상이 실시간으로 송출될 수 있었다(박찬희, 2016; Google, 2012). 빅히트 엔터테인먼트는 이 점을 감안, BTS의 활동 및 일상을 TV 예능 프로그램에 보내지 않고 지속적으로 유튜브에 등장시켜 팬들에게 가장 가까운 친구와 같은 모습을 보였다. 이는 당시 기준으로는 파격적인 전략 중 하나였다. 국내 엔터테인먼트 기획사 CEO는 이에 대해 다음과 같이 평가했다.

*"BTS가 팬과의 거리를 좁히기 위해 유튜브를 활용했을 때 사실 대부분의 기획사는 이에 대해 오히려 이미지를 소모하는 비효율적인 전략이라고 생각했습니다. 연예인, 아이돌, 아티스트라면 팬들에게 신비감을 줘야 하고*

대중과 거리를 유지하면서 카리스마를 유지하는 게 업계 관행이었습니다. 팬들에게 매일 일상을 공개하면 아티스트로서의 위상이 하락한다고 생각한 것과 달리 빅히트 엔터테인먼트는 유튜브를 통해 BTS의 일상을 꾸준히 보여주었습니다. 결과론적으로 유튜브라는 플랫폼으로 BTS는 국내가 아닌 아시아를 넘어 전 세계로 팬을 확장시킬 수 있었습니다. 그리고 BTS의 효과를 통해 국내 엔터테인먼트 기업들도 플랫폼의 중요성을 뒤흔게 인지했습니다.”

빅히트 엔터테인먼트는 소셜 미디어라는 플랫폼을 통해 팬들과 실시간 소통을 하면서 공감의 효과를 높일 수 있다고 생각했다. 신비주의의 마케팅은 국내에서 일정 부분 효과를 거둘 수 있을지언정 훨씬 더 넓은 세계 시장에 진출하는 데는 전혀 효과적이지 않은 전략이다. 해외에 진출할 때 막대한 비용과 마케팅 지원 없이 유튜브라는 플랫폼을 통해 수많은 팬들의 입소문을 타면 서구권의 뮤지션들이 음악에 자신들의 스토리를 입히는 것과 동일한 효과를 국내 뮤지션들도 이룰 수 있다고 판단한 것이다. 빅히트 엔터테인먼트가 다른 기업들에 비해 소셜 미디어 플

랫폼에 집중한 이유에 대해 전직 빅히트 엔터테인먼트 임직원은 그 이유를 설명했다.

“유튜브는 비용과 시간을 최소화하면서 자사의 아티스트를 글로벌 스타로 만드는데 최적화된 창구입니다. 아티스트가 더 많은 대중과 실시간 소통하기 위해서는 일단 신비주의 등의 전략을 버리고 팬들에게 스타 이전에 ‘친구’ 같은 일상의 편안함을 줘야 합니다. 그리고 서구권에서는 이미 그런 스타들이 더 많은 팬덤을 형성하고 있습니다. 그 결과 국내 기획사들이 방송 플랫폼에 의존하고 해외 진출할 때도 글로벌 기획사와 전략적 제휴를 했지만 저희는 적은 비용과 시간으로 독자 노선을 걸었음에도 세계 시장에 좀 더 손쉽게 나아갈 수 있었습니다.”

디지털 기술의 발전으로 각국의 문화콘텐츠가 더 빠르게 전파할 수 있는 상황 속에서 대중의 문화 소비가 변화되었다는 점을 인식한 빅히트 엔터테인먼트는 뉴미디어의 활용을 통해 문화 매개자로서의 역할을 더욱 공고히 구축해 나갔다(김은정, 2020; Eisenmann, 2008; Jenkins, 2006; Negus, 2002; Radbill, 2012). BTS가 데뷔 초반부터 방



\* 출처: 트위터 코리아

〈그림 2〉 BTS의 트위터 메시지에 대한 전 세계 실시간 반응 상황

송사의 예능, 가요 프로그램이 아닌 유튜브와 트위터 등 플랫폼을 활용한 점은 국내 뮤지션들의 활동 방식과 전혀 달랐으며 이를 통해 한국 뮤지션에게 높은 장벽과 같았던 미국 및 유럽 시장을 개척할 수 있었다.

TV보다 유튜브, 트위터 등의 효과를 극대화한 방식혁 의장은 이후 '세계 최고의 엔터테인먼트 플랫폼 기업'으로 나아갈 것임을 선언했다. 엔터테인먼트에서 한발 더 나아가 플랫폼 기업으로의 전환을 노린 것이다. 빅히트 엔터테인먼트가 자사의 뮤지션, 아티스트 활동의 근거지를 유튜브와 네이버에서 독자적 플랫폼 위버스(Weverse)로 전환시키며 빅히트 엔터테인먼트는 플랫폼 장악을 한국형 혁신을 창출하는데 가장 최적의 도구로 활용하고 있다.

2020년 10월 초 모바일 팬 커뮤니티 앱에서 빅히트 엔터테인먼트의 독자적 플랫폼 위버스는 한 달 동안 순 이용자만 30만 명을 초과한 것으로 나타났다. BTS가 트위터 메시지를 올릴 때마다 미국, 유럽, 아시아 등에서 폭발적 반응을 보이자 빅히트 엔터테인먼트는 유튜브 등 미국 중심의 플랫폼에서 벗어나 독자적인 커뮤니티 플랫폼을 준비했다. 이를 통해 도출된 플랫폼이 바로 위버스이다.

위버스 플랫폼은 2019년 6월 출시되었고 현재 100개국에서 1000만 명이 넘는 세계 최대의 팬덤 플랫폼으로 자리 잡았다. 빅히트 엔터테인먼트는 더 이상 유튜브에 자사 뮤지션의 공연이나 뮤직 비디오를 실시간으로 올리지 않고 직접 출시한 위버스에서 영상콘텐츠를 업로드하고 관련 상품을 제작, 판매하며 플랫폼의 영향력을 확대시키고 있다. 트위터 → 유튜브 → 네이버의 V Live를 경험하며 콘텐츠를 제작, 유통, 소비할 수 있는 플랫폼의 필요성을 실감한 빅히트 엔터테인먼트는 1년여의 준비 끝에 개발을 완료했고 출시 1년 6개월 만에 BTS의 위버스 팔로워 수는 850만 명을 넘어섰다.

위버스를 통해 빅히트 엔터테인먼트는 BTS 이외 다양한 소속 뮤지션들의 콘텐츠를 유통, 제작하고 있고 방송사에서 송출된 BTS의 예능 프로그램은 다른 플랫폼이 아닌 위버스에서 독점 공개하고 있다. 예를 들어, JTBC 등에서 선보인 BTS 방송 프로그램은 비하인드, 재방송 모두 위버스 플랫폼을 통해서만 시청할 수 있다. 이에 대해 안테나 뮤직의 본부장은 빅히트 엔터테인먼트의 플랫폼이 가진 강점을 강조하고 있다.

〈표 6〉 빅히트 엔터테인먼트가 활용한 플랫폼

주요 사항	트위터	유튜브	네이버 V Live	위버스
빅히트 엔터테인먼트의 업로드 콘텐츠	BTS의 인사 및 일상, 아티스트들의 메시지 공유	촬영 현장, 노래/안무 연습 및 뮤직비디오, 방송 출연 영상	BTS와 팬과의 소통, 자체 예능 프로그램	소속 아티스트들의 일상생활 및 메시지 공유
플랫폼의 특성	글자 수 140자 이내 짧은 메시지와 영상을 통한 파급효과, 콘텐츠 속도용이	문자가 아닌 영상 중심. 전 세계에서 가장 많은 구독자 및 팬덤 확보용이	문자, 영상 업로드 보다는 팬과의 실시간 소통 창구로 활용되는 플랫폼	빅히트 엔터테인먼트 뮤지션들의 독자 활동 및 소통 공간. 문자, 이미지 업로드 용이한 장점 존재
팔로워 수 (BTS 기준) (2021.1월 기준)	3,200만 명	4,310만 명	2,481만 명	851만 명

\* 출처: 김은정(2020) 수정 및 보완

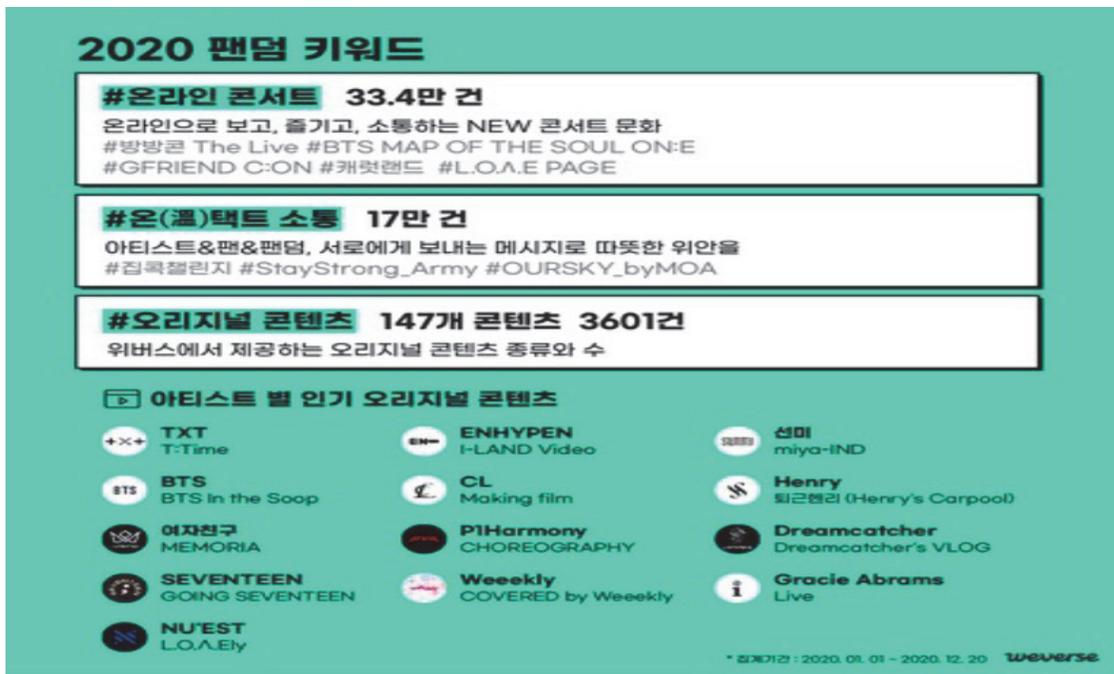
“객관적으로 국내 엔터테인먼트 기업 중 가장 앞서나가는 기업이라고 할 수 있습니다. 기획사가 유튜브가 아닌 독자적 플랫폼으로 850만이 넘는 독자 수를 1년 만에 확보했다는 건 매우 놀라운 결과입니다. 여전히 국내 대다수 기획사는 방송사의 예능, 가요 프로그램에 전적으로 의존하고 있고 플랫폼도 네이버와 카카오에 의지하는 것이 사실입니다. 킬러 콘텐츠를 만드는 것도 쉽지 않고 플랫폼 경쟁을 하다가 자칫 메인 플랫폼인 유튜브나 네이버 등의 압력에 굴복할 수 있기 때문입니다. 그런데도 CJ ENM 등 대기업이 아닌 기획사가 직접 만든 위버스에서 콘텐츠와 제작, 유통이 이루어지고 있고 전 세계 팬들이 한국의 기획사가 운영하는 위버스 플랫폼에 모인다는 건 콘텐츠 분야에서는 전례가 드문 혁신 사례임은 분명합니다.”

빅히트 엔터테인먼트는 위버스를 운영하면서 더 이상 유튜브, 카카오 등의 플랫폼 없이도 BTS를 홍보할 수 있게 되었다. BTS가 일으킨 전 세계 팬덤

효과로 위버스의 규모의 경제, 범위의 경제 효과는 더욱 극대화될 수 있었고(Van den dam, 2010; Ytreberg, 2009) 이에 따라 BTS 이외 빅히트 엔터테인먼트의 뮤지션들까지 전 세계에 좀 더 쉽게 홍보할 수 있는 기폭제가 되었다. 국내 엔터테인먼트 기획사 중 플랫폼에 대해 깊이 있게 고민하거나 발전시킨 곳이 없다는 점(권상집, 2021; 김동희, 김다영, 오정석, 2010) 그리고 유튜브가 아닌 국내 플랫폼으로 전 세계 팬들을 결집시킨다는 점에서 이는 엔터테인먼트 분야의 대표적인 한국형 혁신이라고 할 수 있다.

#### 4.3.2 공연의 신기원: 온라인 비대면 콘서트

빅히트 엔터테인먼트는 지난해 공연 분야에서 또 다른 신선한 혁신을 일으켰다. 코로나19로 인해 모



\* 출처: 빅히트엔터테인먼트 플랫폼 서비스 비엔엑스

〈그림 3〉 빅히트 엔터테인먼트의 플랫폼 위버스 (Weverse)

든 공연 및 음악 분야의 이벤트가 취소되는 상황에서도 빅히트 엔터테인먼트는 전년보다 더 높은 성과를 유일하게 이룰 수 있었다. 결제, 관람, 관련 상품 구매까지 위버스를 통해 논스톱으로 진행할 수 있는 통합형 공연 사업 모델을 보여주었기 때문이다. 오프라인 공연이 아닌 온라인 공연의 모든 활동을 위버스에서 진행하게 함으로써 빅히트 엔터테인먼트의 뮤지션들을 사랑하는 팬들에게 훨씬 더 편리함과 유용함을 제공했다.

빅히트 엔터테인먼트의 글로벌 사업을 맡고 있는 윤석준 CEO는 “코로나 19가 사라진다고 하더라도 앞으로의 공연은 다른 형태가 전개될 것이기에 항상 미래의 공연은 어떤 형태로 나아가야 하는지 고민하고 있다.”는 점을 강조했다. 빅히트 엔터테인먼트는 플랫폼 토대에서 온라인 콘서트의 강화를 고민의 연속선상에서 내놓았다.

빅히트 엔터테인먼트는 2020년 4월, 모든 공연이 코로나로 전면 취소되는 상황에서 최초로 방구석에서 즐기는 콘서트라는 이름으로 ‘방방콘’을 열었고 그 결과 전 세계에서 200만 명이 넘는 팬이 집결되어 큰 성공을 거두어 국내뿐 아니라 해외 공연업계에 일대 충격을 주었다. BTS가 출연한 ‘방에서 즐기는 방탄소년단 콘서트(이하, 방방콘)’는 공연 이틀 동안 조회 수가 5,000만 건을 돌파했고 동시 접속자 수 역시 224만 명을 기록, 공연 업계 최대 기록을 창출했다.

모두가 성공하기 어렵다고 평가 절하한 공연을 모험적으로 실시한 빅히트 엔터테인먼트의 온라인 비대면 콘서트는 전 세계에서 대표적인 공연업계 혁신 사례로 인정받게 되었고 이후 수많은 가수와 방송사, 기획사들은 팬들을 온라인에 집결시키는 온라인 비대면 콘서트 형태를 벤치마킹하고 있다(유안나, 이



\* 출처: 빅히트 엔터테인먼트

〈그림 4〉 BTS의 온라인 비대면 콘서트 현장

중요, 2020). '방방콘' 콘서트를 통해 빅히트 엔터테인먼트는 이를 동안 기획 상품(MD) 판매를 통한 매출 154억, 공연 티켓 판매를 통한 144억 매출, 도합 298억의 매출을 기록했다.

일반적으로 공연업계는 온라인에서의 공연은 성공하지 못한다고 평가한다. 그 이유는 현장에서 생생하게 듣는 공연 체험을 온라인에서는 실행하기 어렵고 팬과의 직접 소통도 추진하기가 쉽지 않기 때문이다. 그럼에도 불구하고 빅히트 엔터테인먼트는 위버스 플랫폼의 위버스샵에서 티켓을 판매, 오프라인 콘서트보다 저렴한 29,000원 ~ 39,000원의 가격으로 공연 티켓을 판매했고 보다 많은 팬들을 위버스에 모이게 하는 효과를 거두었다. 유료 온라인 공연으로 매출 및 동시접속 기준 등에서 모두 세계 최대 기록이다.

온라인 공식 상품 판매 등을 포함한 공연 매출은 BTS가 실제로 영국 웹블리 공연 등 월드투어를 진행했을 때보다 더 높은 수익을 창출했다. 코로나가 확산되며 국내외의 대다수 기획사들이 월드투어 공연을 취소하고 국내 공연 일정을 무기한 연기했지만 빅히트 엔터테인먼트는 온라인에서도 충분히 공연을 통해 팬과의 교감, 소통, 흥미 유발이 가능하다는 점을 보여주었다. 빅히트 엔터테인먼트의 이른바 '음악 산업의 윈스톱 서비스 공연'은 위버스라는 플랫폼을 중심으로 관련 아이템 판매 등 서비스 분야로 확장하며 혁신적 성과와 함께 팬들에게 보다 의미 있는 가치를 제공해주었다.

공연 분야 전문가들이 강조하는 키워드는 '경험'과 '소통'이다. 온라인 공연으로는 경험과 소통이라는 고유의 가치를 충족시키는 것이 어렵다고 그간 전문가들은 판단해왔다. 그러나 빅히트 엔터테인먼트는 디지털 콘텐츠에 익숙한 세대는 공연도 오프라인만을 고집하지 않을 수 있다고 판단했다. 현장 못지않게 공연을 온라인에서도 공감할 수 있는 화질 등이 발전했고 5G 등의 기술혁신으로 라이브 영상 스트리

밍이 보다 수월한 점도 고려되었다.

해외에서도 빅히트 엔터테인먼트가 주도한 온라인 비대면 콘서트에 관해 더 많이 주목하고 있다. 미국의 방송사 ABC 또한 "이제는 최첨단 AR기술과 실시간 소통으로 라이브 콘서트를 온라인으로도 가능한 시대를 맞이하게 되었다."고 BTS의 온라인 비대면 콘서트를 평가했다. 국내 공연 업계 전문가들도 빅히트 엔터테인먼트의 온라인 콘서트는 앞으로 국내외 모든 뮤지션에게 교과서 같은 벤치마킹 교재가 될 것이라는 점을 강조하며 이들이 보여준 공연 분야 혁신은 국내외에서 보기가 드문 성공사례라고 평가하고 있다.

K-POP의 성공 방정식에서 벗어나며 스토리텔링과 메시지를 동원해 팬과의 정서적 교감을 극대화했고 온라인 플랫폼의 독자 노선을 통해 수익과 가치 창출을 동시에 제공한 빅히트 엔터테인먼트의 혁신은 문화 산업 전반에서도 유례가 없는 한국형 혁신의 대표적 사례이다(권상집, 2021; 유안나, 이종오, 2020).

## V. 결론

### 5.1 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 혁신에 관한 함의

엔터테인먼트·콘텐츠 산업을 포괄해서 문화 산업 차원에서 한국형 콘텐츠, 한국적 정서와 차별화된 혁신 전략으로 성공한 사례는 지금까지 빅히트 엔터테인먼트가 유일하다. 해외 유력 언론사에서 빅히트 엔터테인먼트와 BTS의 성장, 성공, 혁신 등에 대해 호평하는 이유도 그간 아시아권 뮤지션, 엔터테이너들이 해왔던 서구 모방 위주의 벤치마킹 전략을 추구하지 않았기 때문이다.

빅히트 엔터테인먼트의 방시혁 의장은 2018년 인

사이트 코리아에서 선정한 ‘올해의 CEO’로 선정되었다. 국내 대기업 CEO가 아닌 문화 산업의 리더가 올해의 경영자로 선정된 건 방시혁 의장이 최초이다. 빅히트 엔터테인먼트는 자사의 소속 뮤지션, 아티스트들에게 ‘관리와 통제’ 보다 자율성을 부여했고 사생활을 일일이 간섭하지도 않았다. 대신 빅히트 엔터테인먼트는 계획적인 관리를 강요하지 않고 회사 구성원들과 소속 아티스트에게 비전(Vision), 철학(Philosophy), 가치관(Value)을 심어주었다.

국내의 대다수 기획사들은 아이돌 그룹 또는 엔터테이너를 하나의 상품, 제품으로 간주한다. 그래서 수익을 벌기 위해 철저하게 데뷔 때부터 해외 시장 공략을 준비하고 이 일환으로 외국인 멤버 영입, 노래 가사의 영어 전환, 트렌드를 쫓는 가벼운 노랫말을 통해 해외 시장에 도전해왔다. 방시혁 의장이 다른 기획사들과 다른 점은 BTS 등 자사의 아티스트들을 일회성 상품, 제품이 아닌 무형자산으로 간주, 지속적인 가치 창출을 위해 무엇을 바꿔야 할지 깊이 고민했다는 데 있다.

BTS는 데뷔 때부터 다른 아이돌 그룹이 받는 감시와 통제, 관리 대신 자율성과 권한 위임을 받았고 대신 팬들과 함께 할 가치관, 비전, 철학을 담을 수 있는 역량 강화에 더 많은 노력을 기울였다. 외국인 멤버도 없이 외국어로 노래를 하지 않았음에도 빌보드 정상을 3년째 BTS가 차지하는 이유는 기존 K-POP에서 봤던 정형화된 서구 주류 음악에 대한 벤치마킹(전형연, 송기란, 2012)이 아닌 한국 및 글로벌 시대 상황을 극대화시킨 가사와 그들이 보여준 아티스트로서의 정체성에 있다(황현숙, 2013).

그리고 빅히트 엔터테인먼트는 유튜브 등 미국이 주도한 플랫폼이 아닌 독자적 플랫폼 위버스를 통해 뮤지션의 온라인 콘서트와 부가서비스 판매를 극대화시켰고 기존 지상파 방송사, IP-TV, 유튜브 등이 지닌 콘텐츠 소비와 유통의 힘을 무력화시켰다. 빅히트 엔터테인먼트가 보여준 전략적 행보는 국내의 콘텐츠 기업에서 찾아보기 어려운 모습이다. 해당 기업이 보여준 한국형 혁신 과정과 성과는 <표 7>에 최종 요약 및 정리하였다.

<표 7> 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 혁신 과정 및 성과

연도	2014년 ~ 2015년	2016년 ~ 2018년	2019년 ~ 현재
빅히트 엔터테인먼트 아티스트 활동 영역	지상파 및 케이블 TV (TV 미디어)	유튜브 및 트위터 (글로벌 SNS)	위버스 (빅히트 독자적 플랫폼)
가치 창출 (정성적 부문)	• 빌보드200 음반차트 진입 • SBS, Mnet 가요순위 1위	• 빌보드200 음반차트 1위 • 유튜브 최다 조회 수 1위	• 국내 최초 빌보드100 1위 • 국내 최초 그래미상 후보
성과 창출 (정량적 부문)	• 매출액: 360억 • 영업이익: 110억	• 매출액: 3,014억 • 영업이익: 799억	• 매출액: 7,457억 • 영업이익: 1,314억
한국형 혁신 창출 과정	비전	• 한국형 콘텐츠를 통해 음악 산업의 변화와 혁신 주도 (한국형 콘텐츠 혁신에 방점)	• 세계 최고의 엔터테인먼트 라이프 스타일 플랫폼 기업 지향 (플랫폼 장악에 방점)
	전략	• 전형적인 K-POP 해외 진출 방식 탈피 • 방송보다 인터넷 플랫폼 중심 활동 극대화	• 독자적 플랫폼 통한 비대면 공연 활성화 • 공연 및 부가서비스의 통합화
	콘텐츠	• 한국인 멤버 구성, 한국어 노래를 통한 기존 K-POP과의 차별화 시도	• 무의미한 랩과 안무 대신 스토리텔링 기반 아티스트로서의 서사/세계관 구축
	시장	• 아시아 시장 → 미국 본토 시장을 통한 아티스트로서의 차별화 시도	• 미국 및 유럽 위주 → 온라인 공간을 통한 아티스트로서의 파급효과 극대화
	조직	• 관리와 통제 → 유연성과 자율성을 중시 하는 벤처형 조직	• 글로벌 사업/경영관리 부문 등 사업부제 조직으로의 확대 전환

## 5.2 본 연구의 학문적 기여도 및 실무적 시사점

문화콘텐츠가 문화 산업에 미치는 연구는 그간 상당한 연구가 진행되었다(김기덕, 2019; 김도희, 이지원, 2019; 성낙인, 2012; 오춘호, 조용래, 김원준, 2009; 이인혜, 권상집, 2019). 그러나 대다수 연구가 실제 기업에 대한 깊이 있는 시사점이 제한되다 보니 현장에 줄 수 있는 실천적 교훈이 부족한 점이 늘 기업 입장에서 아쉬운 한계로 지적되었다(정지용, 권상집, 2016). 이를 감안, 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 혁신 사례는 문화 산업의 기업에 관한 연구뿐만 아니라 실제 현장의 경영진에게도 도움이 될 수 있는 공헌도를 제공하였다. 본 연구의 공헌도 및 시사점은 다음과 같다.

학문적 관점에서 본 연구는 그간 연구가 부족했던 국내 콘텐츠 기업의 혁신 사례를 연구, 콘텐츠 기업의 혁신 및 성장에 관한 연구 영역을 확대하는데 기여하였다. 지금까지 많은 사례 연구가 진행되었으나 아직까지 문화 산업을 대표하는 국내 기업의 혁신 사례 연구는 부족했던 것이 사실이다(권상집, 2016; 백서인, 권상집, 2015). 해외 학계에서도 콘텐츠 산업의 다각화 효과, 콘텐츠의 실증적 파급효과에 관한 연구는 많았지만 실제 콘텐츠 혁신을 주도하는 기업에 대한 연구는 더 많이 진전되어야 함을 강조해왔다(Bernd, 2001; Chan-Olmsted and Chang, 2003; Peltier, 2004; Pratt, 1997).

본 연구는 빅히트 엔터테인먼트에 대한 혁신을 살펴보기 위해 다양한 문헌을 참고할 뿐만 아니라 전직 임직원의 인터뷰를 통해 빅히트 엔터테인먼트가 기업 차원에서 어떤 의사결정을 토대로 전략적 방향성을 설정했는지 상세한 사항을 확인할 수 있었다. 또한, 빅히트 엔터테인먼트의 혁신 과정이 정말 한국적 의미의 문화 혁신을 통한 가치 창출인지 객관적으로 그 프로세스를 검증하기 위해 국내 굴지의 기획사 대표와 본부장에게 별도로 의견을 청취, 빅히트

엔터테인먼트의 한국형 혁신에 대한 성찰을 좀 더 균형 있게 검토했다. 이를 통해 본 연구는 그 동안 연구가 부족했던 콘텐츠 기업의 혁신(권용현, 한승헌, 2016; 김영아, 2008; 김지수, 한인구, 2020; 최혜궁, 연수정, 김성철, 2019) 그리고 한국형 혁신과 관련된 사례연구의 중요성을 일깨우는데 기여했다.

실무적 관점에서 본 연구는 국내 문화 산업에 종사하는 기업의 경영진, 실무진에게 실제 도움이 되는 다양한 혁신 과정을 상세하게 제공, 경영관리와 전략 수립에 필요한 시사점을 제공해주었다. 예를 들어, 빅히트 엔터테인먼트의 플랫폼 효과를 간접적으로 체득한 국내 기업들도 현재 분주히 전략적 제휴를 추진하고 있다. 국내 최대의 콘텐츠 기업 CJ ENM과 게임 기업 엔씨소프트가 융합콘텐츠 제작 및 플랫폼 사업 협력을 위해 최근 동맹을 맺은 것이 대표적 예이다.

CJ ENM은 지난해 코로나19로 콘서트 매출이 급격히 하락하면서 빅히트 엔터테인먼트의 플랫폼을 통한 공연의 극대화 효과를 지켜봤다. 이를 벤치마킹하기 위해 CJ와 네이버, CJ ENM과 엔씨소프트 등이 플랫폼 전선을 구축하면서 한국형 플랫폼 수립에 대한 요구가 현장에서도 많이 대두되고 있다(이문행, 2014; 이지현, 정회경, 2013).

유튜브에 의존하던 기업들이 빅히트 엔터테인먼트의 위버스 사례를 통해 다양한 플랫폼 수립을 준비하고 있으며, 그 동안 K-POP의 해외 진출 방식을 고수하던 다수의 기획사들이 BTS의 성공 사례를 통해 뮤지션의 세계관, 서사 구축에 좀 더 역량을 집중하고 있다.

본 연구는 실제 이와 같이 경영진들의 전략 및 해외 진출에 직·간접적 도움이 될 수 있는 다양한 빅히트 엔터테인먼트의 성공 사례를 깊이 있게 담았다. 향후 문화콘텐츠 분야에서의 융합 및 경쟁은 더욱 강력해질 것으로 예상되고 있다(권상집, 2021; Chon, Choi, Barnett, Danowski, and Joo, 2003). 본

연구는 불확실성이 점점 커지는 문화 산업에 종사하는 구성원들에게 한국형 혁신의 소중한 가치를 실무적으로 일깨워주는데 기여했다.

## REFERENCES

- Bernd, W. W.(2001), "Reconfiguration of value chain in converging media and communications markets," *Long Range Planning*, 34, 489-506.
- Chan-Olmsted, S. M., and B. H. Chang(2003), "Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants," *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- Chon, B. S., J. H. Choi, G. A. Barnett, J. A. Danowski, and S. H. Joo(2003), "A structural analysis of media convergence: Cross-industry mergers and acquisitions in the information industries," *Journal of Media Economics*, 16 (3), 141-157.
- Edmondson, A. C., and S. E. McManus(2007), "Methodological fit in organizational field research," *Academy of Management Review*, 32(5), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M.(1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner(2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges," *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenmann, T. R.(2008), "Managing proprietary and shared platforms," *California Management Review*, 50(4), 31-53.
- Google.(2012), *The new multi-screen world: Understanding cross-platform behavior*.
- Greenwood, R., and R. Suddaby(2006), "Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms," *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Jenkins, H.(2006), *Convergence culture*. New York University Press.
- Kwon, S. J., E. Park, and K. J. Kim(2014), "What drives successful social networking services? A comparative analysis of user acceptance of Facebook and Twitter," *The Social Science Journal*, 51(4), 534-544.
- Messerlin, P., and W. Shin(2017), "The success of K-pop: How big and why so fast," *Asian Journal of Social Science*, 45(4-5), 404-439.
- Negus, K.(2002), "The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption," *Cultural Studies*, 16(4), 501-515.
- Oh, W. Y., and M. Rhee(2016), "K-POP's global success didn't happen by accident," *Harvard Business Review*, 10.
- Peltier, S.(2004), "Mergers and acquisitions in the media industries: Were failures really unforeseeable?," *Journal of Media Economics*, 17(4), 261-278.
- Pratt, A. C.(1997), "The cultural industries production system: Employment change Britain, 1984-1991," *Environment and Planning*, 29, 1953-1974.
- Radbill, C.(2012), *Introduction to the music industry: The entrepreneurial approach*. Routledge.
- Van den dam.(2010), *How social media is redefining broadcasting*. Broadcasting Engineering.
- Yin, R. K.(2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed), Newbury Park, CA: Sage.
- Ytreberg, E.(2009), "Extended liveness and eventfulness in multi-platform reality formats," *New Media & Society*, 11(4), 467-485.

Zott, C., and Q. N. Huy(2007), "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources," *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

## 국내참고문헌

- 권상집(2021), "빅히트 엔터테인먼트의 콘텐츠 혁신: 기업 가치 리더십과 플랫폼 전략을 중심으로," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 15(1), 1-12.
- 권상집(2019), "대한민국 기업의 고용창출 증진을 위한 전략 및 정책적 함의: 기업, 정부, 대학, 구직자를 위한 제안," *Korea Business Review*, 23(2), 117-148.
- 권상집(2016), "한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로벌 콘텐츠 전략," **한국콘텐츠학회 논문지**, 16(12), 78-90.
- 권용현, 한승헌(2016), "엔터테인먼트 기업의 기업가치 변동에 관한 실증연구: SM엔터테인먼트, YG엔터테인먼트, JYP엔터테인먼트를 중심으로," **정보사회와 미디어**, 17(3), 173-196.
- 김기덕(2019), "인문학과 문화콘텐츠: 인문콘텐츠학회의 정체성의 문제," **인문콘텐츠**, 32, 9-26.
- 김도희, 이지원(2019), "한류콘텐츠, 한류제품 및 서비스 경험이 한류선호 및 한국 인식변화, 행동의도에 미치는 영향: 중국, 일본, 미국 시장을 중심으로," **대한경영학회지**, 32(12), 2107-2130.
- 김동희, 김다영, 오정석(2010), "글로벌 미디어 기업의 플랫폼 전략," *Telecommunication Review*, 20(1), 71-83.
- 김영아(2008), "1990년대 이후 한국 대중음악계의 변화에 관한 연구: SM 엔터테인먼트와 JYP 엔터테인먼트를 중심으로," **인문콘텐츠**, 1(2), 159-175.
- 김윤철(2020), "BTS의 선호요인이 팬덤 동일시욕구와 구매의도에 미치는 영향: 한국 및 동남아 팬을 중심으로," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 14(2), 1-14.
- 김은정(2020), "뉴미디어 시대의 팬덤과 문화매개자: 방탄소년단(BTS) 사례를 중심으로," **한국콘텐츠학회 논문지**, 20(1), 378-391.
- 김주연, 안경모(2012), "아시아국가에서의 K-pop 이용행동과 K-pop으로 인한 국가호감도 및 한국 방문의도 변화," **한국콘텐츠학회 논문지**, 12(1), 516-524.
- 김지수, 한인구(2020), "SNS기업의 핀테크사업의 전략 및 핵심성공요인: 텐센트, 네이버 라인, 카카오의 사례를 중심으로," *Korea Business Review*, 24(4), 1-19.
- 리우위, 권상집(2020), "엔터테인먼트 콘텐츠 기업 텐센트의 성장 전략: 모방형 혁신과 M&A를 중심으로," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 14(3), 1-13.
- 박찬희(2016), "미디어 생태계 변화와 참여기업의 정책적 시사점: 플랫폼 전략의 관점에서," *유라시아연구*, 13(4), 141-164.
- 백서인, 권상집(2017), "중소 제조 기업의 지속성장을 위한 기업승계 역량 고찰: 탐색적 사례연구," **기업경영연구**, 24(5), 23-55.
- 백서인, 권상집(2015), "CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출," **기업경영연구**, 22(5), 201-228.
- 서병완, 고영희(2017), "두산: 글로벌 성장을 위한 국경간 M&A 전략," *Korea Business Review*, 21(2), 33-58.
- 성낙인(2012), "콘텐츠산업육성과 콘텐츠 분쟁조정제도에 관한 연구," **세계헌법연구**, 18(3), 139-161.
- 오세정(2012), "K-POP의 선호 요인: 미주 지역의 K-POP 소비자를 대상으로," **주관성연구**, 24, 205-223.
- 오춘호, 조용래, 김원준(2009), "콘텐츠산업 수출이 기업 수익에 미치는 영향: 영상 및 게임 콘텐츠 기업을 중심으로," **한국콘텐츠학회 논문지**, 9(6), 153-164.
- 유안나, 이종오(2020), "BTS 방방콘 The Live의 비접촉 콘서트로서의 대안 포맷 가능성," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 14(5), 27-35.
- 윤여광(2019), "방탄소년단(BTS)의 글로벌 팬덤과 성공요인 분석," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 13(3),

13-25.

이관희(2018), "한류 콘텐츠 성공사례 연구," **문화와 예술 연구**, 12, 273-302.

이문행(2014), "디지털 시대 CJ E&M의 콘텐츠 유통 전략," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 8(3), 327-334.

이민교, 박진우(2018), "카카오와 다음의 합병: 재무적 관점을 중심으로," **Korea Business Review**, 22(4), 49-78.

이승연, 장민호(2019), "K-POP 음악의 글로벌 성공 요인 분석," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 13(4), 1-15.

이인혜, 권상집(2019), "장르와 배역 크기에 따른 방송 연예인의 직업의식과 프로그램 의식 고찰," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 13(3), 55-75.

이인혜, 권상집(2017), "tvN의 콘텐츠 혁신: 폐기학습 및 흡수역량을 통한 탐험과 활용," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 11(8), 355-368.

이지현, 정희경(2013), "국내 미디어 선도기업 경영전략 분석: CJ E&M을 중심으로," **디지털융복합연구**, 11(12), 41-47.

전형연, 송기란(2012), "K-POP의 문화경영 협력 시스템 구성을 위한 탐색적 연구: 중국 대도시 젊은 층의 인식을 중심으로," **인문콘텐츠**, 26, 33-71.

정문주, 김준희, 김수임(2018), "BTS의 노래와 유엔연설문을 소비하는 청소년의 정서탐색과 심리표상: 자아존중감의 회복," **문화와 융합**, 40(8), 555-578.

정지용, 권상집(2016), "창업가의 기업가적 의지에 의한 기회 포착 및 기회 실현: 넷마블 게임사에 관한 사례 연구," **기업경영연구**, 23(4), 1-25.

정지은(2019), "케이팝(K-POP)을 위한 스토리텔링 전략에 관한 연구: 방탄소년단(BTS)을 중심으로," **문화산업연구**, 19(3), 63-72.

최혜궁, 연수정, 김성철(2019), "국내 엔터테인먼트 기업의 사업 다각화 전략 유형에 대한 연구: SM, JYP, YG를 중심으로," **방송통신연구**, 107, 63-90.

한유희(2020), "BTS 팬덤 콘텐츠로서 이미피디아연구: 아이돌 팬덤에서 코스모피아는 존재하는가," **인문콘텐츠**, 54, 143-161.

황현숙(2013), "K-POP의 세계 대중음악 진출에 대한 담론: 가수 싸이 신드롬을 중심으로," **음악교육공학**, 17, 187-203.

## Beyond K-POP Paradigm: Value Creation driven by Big Hit Entertainment's Korean Culture Innovation\*

In-Hye Lee\*\* · Sang-Jib Kwon\*\*\*

### Abstract

Cultural Innovation Corporation, Big Hit entertainment's places highest priority on global trend-leading contents and their core customer, 'fans'. Big Hit entertainment continuously strives to satisfy fans with Korean cultural innovation and constant platform expansion. In terms of cultural contribution, Korea is recognized around the global industry for its achievement to K-pop syndrome. 'Hallyu', the Korean pop music boom, began more than 20 years ago with major entertainers that became extremely popular in Asian markets. Recently, Big Hit entertainment's BTS music has spread beyond Asia, reaching as far as America, England, and the Europe, gaining BTS sensation worldwide.

Big Hit entertainment invests a lot of resources educating musician about philosophy, value as an artist, including social media platform. While many K-pop idol songs are about love and defiance, BTS cover topics that other idol group may not like mental health, relationship and the spirit of the times. Also, the social media has played a powerful impact in the cultural innovation of the BTS. Youtube has allowed the BTS to connect with their fans on an individual level and build fandom around the world. Not only that, but Big Hit entertainment engage with their customers via the independent content platform in a different way. Unlike many other corporations, Big Hit entertainment's platform 'Weverse' is managed by a specialized platform agency and are allowed to do what they want. Based on its worldwide platform strategy, Bit Hit entertainment is successfully retaining loyal fandom bases. Big Hit entertainment removes linguistic constraints and serves as a well-balanced foundation for Korean cultural innovation. Bit Hit entertainment is able to retain not only top-tier growth and brand enhancement, but also securing innovation.

Key Words: Big Hit Entertainment, BTS, Korean Innovation, Culture Content, Platform

---

\* This research was financially supported by Hansung University.

\*\* Assistant Professor, College of Theatre & Film Art, Kyungsung University, First Author

\*\*\* Assistant Professor, College of Social Science, Hansung University, Corresponding Author