

CJ CGV의 글로벌 진출 및 확산 전략: 특별 상영 플랫폼을 중심으로*

권 정 은**

김 상 훈***

본 사례는 CJ CGV의 글로벌 전략에 대해 집중 조명하며 특별 상영 플랫폼(4DX, ScreenX)사업에 대한 심층 분석을 목적으로 한다. 국제 경영 이론을 바탕으로 CJ CGV의 글로벌 경쟁 전략에 대해 분석하는 한편, 특히 영화 제작사와 배급사를 연결하는 플랫폼 비즈니스 기업으로서의 CJ CGV에 주목하여, 글로벌 진출 시의 진입 장벽 및 시장 확대 과정에서의 전략적 의사 결정 문제, 세부 전략 등을 다루고 있다. 본 사례를 통해 플랫폼 비즈니스와 글로벌 경쟁 전략을 통합적인 관점으로 바라보는 한편 실무적 적용점을 발견할 수 있을 것이다.

한국의 1위 극장 사업자이자 글로벌 5위 멀티플렉스(Multiplex) 기업인 CJ CGV는 오래 전 성숙기에 접어 든 국내 영화 시장의 상황에도 불구하고, 글로벌 시장에서의 선전을 바탕으로 성장세를 이어오고 있다. CJ CGV의 글로벌 진출은 극장 사업 진출과 특별 상영 플랫폼 진출로 구분되며, 극장 사업은 2006년 중국 시장 진출을 시작으로 CJ CGV에서, 특별 상영 플랫폼은 자회사인 CJ 4DPLEX에서 2011년부터 본격적으로 주도하고 있다. CJ 4DPLEX는 글로벌 주요 극장 사업자와의 파트너십(Partnership)을 통해 글로벌 접점을 확보해 왔으며, 주요 헐리우드 제작사들과의 긴밀한 협력을 기반으로 문화적 장벽이 적고 N차 관람에 대한 니즈(Needs)가 높은 블록버스터 영화를 기본으로 한 통합(Integration) 전략과, 4DX와 ScreenX의 기술적 차이와 국가별 니즈를 고려한 현지화(Localization) 전략을 동시에 사용하고 있다. CJ CGV는 특별 상영 플랫폼 시장에서 '선도 진입자(Pioneer)'로서의 지위를 보유하고 있지만, 지속적인 기술 업데이트로 ScreenX를 잇는 혁신적인 상영 플랫폼을 개발하고 극장 사업자와의 파트너십을 확대하는 등 시장 지배력을 유지하고자 노력하고 있다. CJ CGV가 날로 치열해지는 글로벌 영화 산업의 경쟁 구도에서 지속적인 주도권을 잡을 수 있을지 귀추가 주목된다.

주제어: 글로벌 전략, 극장 산업, 플랫폼 비즈니스, 전략적 제휴, 특별 상영 플랫폼

I. 서론

CJ 4DPLEX는 2020년 1월 미국 라스베이거스에서 열린 세계 최대 IT·가전 전시회 'CES 2020'에 참여해 미래 영화관을 주제로 차세대 상영 기술을 탑재한 '4DX Screen'을 선보였다. '4DX Screen'은 모션 체어(Motion Chair)와 오감 체험을 특징으로

하는 '4DX'와 다면 상영 플랫폼 'ScreenX'가 결합된 통합관으로, 이 기술에는 2008년 4DX를 개발해 2010년 글로벌 시장에 첫 진출한 이후 지난 10여년간의 노력이 집약되어 있다고 해도 과언이 아니었다. 매년 영화 산업 관련 주요 글로벌 박람회에 빠짐 없이 참여해왔던 CJ 4DPLEX였지만, 특히 이번 행사에서 유독 높아진 관람객들의 관심과 열띤 취재 경쟁 덕에 4DX와 ScreenX의 인기를 새삼 실감할 수

논문접수일: 2020. 12. 21.

1차 수정본 접수일: 2021. 06. 07.

게재확정일: 2021. 06. 09.

* 본 사례는 2020년 5월 CJ CGV, CJ 4DPLEX 대표와의 인터뷰 및 기업에서 제공한 자료를 바탕으로 작성하였음.

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

*** 서울대학교 경영전문대학원 교수(profkim@snu.ac.kr), 교신저자

있었고, 이를 지켜보던 경영진들은 지난 10년의 세월을 떠올리며 생각에 잠겼다.

CJ CGV는 2010년 자회사인 CJ 4DPLEX의 법인설립 시점부터 4DX의 개발과 글로벌 확산을 주도했다. CJ 4DPLEX는 영화 콘텐츠를 제공하는 제작사(혹은 배급사)와 극장 사업자를 ‘연결’시켜주는 것에서 나아가 4DX와 ScreenX라는 핵심 기술을 통해 새로운 수익 모델을 창출한다는 점에서 대표적인 ‘플랫폼 비즈니스 기업’에 해당한다. 플랫폼 비즈니스의 경우 시장의 확대가 사용자 기반의 크기에 의해 좌우되는, 네트워크 효과(Network Effect)를 기반으로 이루어지게 된다. 네트워크 효과가 작용하는 특수 상영 플랫폼의 특성상 두 사용자 기반 즉 제작사와 극장 사업자의 네트워크 사이즈(Size)가 클수록 그 가치가 높아지게 되므로 CJ 4DPLEX는 우선 전 세계 극장 사업자들을 찾아 다니며, 차세대 영화 플랫폼으로서 4DX의 기술력을 전파하고자 애썼다. 그 결과 CJ 4DPLEX는 약 80여개의 글로벌 주요 극장 사업자와의 파트너십(Partnership)을 기반으로 2019년 기준 70여개국, 1,000여 개의 특별 상영관을 운영하는 글로벌 특별 상영관 기업으로 성장할 수 있었다. 최근에는 넷플릭스를 중심으로 한 OTT(Over the Top, 온라인 동영상 제공 서비스)의 인기, VOD 이용객 증가 등으로 영화, 극장 산업의 패러다임이 급변하고 있는 만큼 CJ CGV가 자회사인 CJ 4DPLEX에 거는 기대가 더욱 커지고 있다. 이에 CJ 4DPLEX는 특별 상영 플랫폼으로서 후발주자인 ScreenX의 국제화와 함께 4DX Screen을 비롯한 새로운 상영 플랫폼을 지속적으로 선보일 계획을 구상 중에 있다. 사실 CJ CGV는 1998년 한국 최초의 멀티플렉스(Multiplex)브랜드를 만들어, 새로운 극장 문화를 선도해 온 ‘혁신’에 대한 전력이 있는 기업이다. 때문에 CJ CGV가 특별 상영 플랫폼을 기반으로 한 또 다른 혁신 기업으로 기억될 수 있을지를 두고 귀추가 주목되고 있으며, 이를 함께

책임지게 될 CJ 4DPLEX 역시 어깨가 무거울 수 밖에 없다.

II. 국내외 영화 산업 동향

미국영화협회(Motion Picture Association of America, MPAA)의 보고서에 따르면 2019년 전 세계 영화 흥행 수입은 전년 대비 1% 증가한 422억 달러를 기록했다(극장 수입 기준). 특히 아시아 태평양 지역 중심의 신흥 시장이 성장하는 추세인데, 전체 규모 178억 달러로 이는 2018년 대비 4% 성장한 수치이고, 2015년(146억 달러) 기준으로는 무려 22%로 크게 성장했다. 특히 중국은 북미(114억 달러)에 이어 전 세계 2위 규모의 지위를 차지하고 있으며(93억 달러), 일본(24억 달러)과 한국(16억 달러)이 각각 3,4위에 해당한다.

국내의 경우 2019년 극장 매출은 1조 9,140억 원으로 전년 대비 약 1천억 원이 증가했다. 같은 기간 관객 수는 2억 2,668만 명으로 전년 대비 4.8% 증가했는데, 2013년부터 2018년까지 2억 1천만 대를 유지하며 정체기를 겪은 이래, 2억 2천만 대를 처음으로 돌파한 것이었다. 1인당 연평균 극장 관람 횟수는 4.37회로 마찬가지로 역대 최고치를 경신했는데, 이는 세계 최고 수준의 관람 횟수이기도 하다. 일반적으로 영화 시장의 성장 잠재력은 크게 세 가지 지표로 확인할 수 있는데, 그중 하나가 1인당 연평균 영화 관람 횟수이며, 이 밖의 평균 티켓 가격, 100만 명당 스크린 수가 포함된다(박용선, 2018). 한국은 다른 국가와 비교해 영화 시장이 성숙해 있다. 앞서 언급했듯 한국 시장의 1인당 관람 횟수는 미국 할리우드 시장보다 많으며, 100만 명당 스크린 수 역시 44개로, 공급도 포화상태에 가깝다. 때문에 한국의 영화 시장은 이미 성숙기에 도달했다고

평가하는 것이 일반적이며, 이는 CJ CGV가 해외 사업 강화에 나섰던 중요한 이유이기도 하다(영화진흥위원회, 2019).

한편 디지털 온라인 시장은 매출이 5,093억 원으로 전년 대비 7.5% 성장한 실적을 기록했다. 디지털 온라인 시장은 크게 셋톱 박스와 디지털 케이블을 통해 IPTV 및 디지털 케이블 TV로 콘텐츠를 서비스하는 TV VOD 시장과, OTT(Over The Top) 서비스 및 웹하드 사이트를 통해 제공하는 인터넷 VOD 시장으로 구분된다. 이 중에서도 인터넷 VOD 시장이 전년 대비 27.7% 성장하며, 디지털 온라인 시장 성장의 견인차 역할을 담당하고 있다. 한편, 이러한 디지털 온라인 시장의 강세 속에서도 극장 수입이 증가하고 있는 데에는 4DX와 ScreenX로 대표되는 특별 상영관이 큰 역할을 하고 있는 것으로 분석된다. 특별 상영관은 일반 상영관 대비 가격이 높고, 또한 N차 관람으로 인한 추가 수익을 기대할 수 있기 때문에 CGV를 비롯한 극장 사업자들은 국내 영화의 성숙 및 변화하는 산업 패러다임에 대응하기 위한 수단으로서 특별 상영 플랫폼 개발 및 보급 확대에 집중하고 있다. 관객들의 입장에서도 온라인 환경에서는 경험할 수 없는, 오프라인 공간만의 차별화된 경험을 제공받을 수 있다는 점에서, 특별 상영 플랫폼에 대한 시장의 니즈는 점점 커져가고 있는 상황이다. 특별 상영관의 매출액은 2018년 826억 원에서 5.6% 증가한 872억 원이고, 관객 수는 전년의 713만 명에서 6.2% 늘어난 758만 명을 기록했다. 특별 상영 플랫폼 영화의 매출 순위에서는 ‘어벤져스: 엔드게임(Avengers: Endgame)’이 160억 원(119만 명)으로 1위를 차지했고, ‘알라딘(Aladdin)’이 145억 원(153만 명)으로 2위에 올랐다. 3위는 101억 원(92만 명)을 모은 ‘겨울왕국 2(Frozen 2)’였다. 한국 영화로는 방탄소년단(BTS)

의 월드투어 실황 영화인 ‘러브 유어셀프 인 서울(Love Yourself in Seoul)’이 ScreenX로 22억 원(22만 명)의 매출을 올린 것이 특별 상영 플랫폼 영화의 최고 매출액을 기록하고 있다. 2019년 전국의 특별 상영관은 CGV가 141개관, 롯데시네마 55개관, 메가박스 109개관, 씨네Q 3개관으로 총 308개관이다(영화진흥위원회, 2019).

III. CJ CGV 극장 사업 글로벌 진출 현황

CJ CGV는 국내 176개 극장, 1,267개 스크린을 포함해 전 세계 7개국(한국, 중국, 미국, 베트남, 인도네시아, 미얀마, 터키)에 총 588개 극장, 4,229개 스크린(2020년 9월 말 기준)을 보유한 글로벌 TOP 5 극장 사업자이다. CGV의 글로벌 진출은 크게 극장 사업 진출과 특별 상영 플랫폼 진출로 구분되는데, 극장 사업은 CJ CGV에서, 특별 상영 플랫폼은 CJ CGV의 자회사인 CJ 4DPLEX에서 주도하고 있다. 먼저 극장 사업의 경우 영화 산업이 성장하기 시작하고, 성장 잠재력이 큰 국가에 우선적으로 진출하는 것을 원칙으로 하여, 로컬(Local) 업체와의 차별화 및 적극적인 현지화를 기반으로 현지 영화 시장의 성장에도 기여하는 것을 비전으로 삼고 있다.

CJ CGV의 글로벌 진출 방법¹⁾은 크게 세 가지인데, 첫 번째는 ‘직접 설립 투자’로 부지 확보, 영화관 설립 등 극장 설립 및 운영에 필요한 모든 과정을 CJ CGV가 독자적으로 진행하는 방법이다. CJ CGV의 첫 글로벌 진출 사례라고 볼 수 있는 2006년 중국 시장 진출의 경우가 이에 해당되며, 중국과 마찬가지로 전략적 중요도가 큰 미국 시장도 2010년에 같은 방식을 통해 진출했다. 두 번째는 현지 영

1) 영화진흥위원회(2014) 및 KOTRA(2016-2020) 자료를 참고하여 작성하였다.

화관을 '인수·합병(M&A)'하는 것인데 2011년 베트남 진출 사례가 대표적이다. CJ CGV는 당시 베트남이 동남아시아 국가 중 경제성장률이 가장 높고, 전체 인구의 절반 이상이 30대 이하의 젊은 층이란 것에 주목하여, 영화 시장의 성장 잠재력이 크다고 판단하였다. 중국, 미국 시장과 마찬가지로 직접 설립 투자의 방식을 택할 수도 있었지만, 현지 유력 극장 사업자를 인수·합병(M&A)하여 기존의 자원을 활용하는 것이 보다 빠른 공략법이라고 생각했고, 이에 당시 베트남 극장 사업자 중 1위였던 '메가스타(Megastar)'를 인수하게 된다. 이후 극장 리뉴얼과 시스템 보완 등을 거쳐 현지에서 접할 수 없는 선진 영화 기술과 안락한 서비스를 통해 젊은 고객층 공략에 성공했고, 82개 극장 481개 스크린을 운영하고 있다(2020년 9월 말 기준). CJ CGV는 메가스타가 현지 1위 업체였던 만큼 기존 브랜드를 사용하는 것이 인지도 측면에서 더 효과적일 것으로 판단했다. 때문에 메가스타 인수 후 약 2년 6개월간은 인수 후 통합 과정(Post-Merger Integration, PMI)에 초점을 맞춰 서서히 CGV의 색깔을 입히고자 했고, 2014년 호치민 에이온 셀라돈(Aeon Celadon) 쇼핑몰에 CGV 신규 영화관 입점을 기점으로 마침내 메가스타 브랜드를 모두 CGV로 전환했다. 2016년 진출한 터키 시장 역시 최대 영화 사업자 '마르스(MARS)'를 인수하는 방식을 택했다. 마르스는 앙카라, 이스탄불, 이즈미르 등 주요 도시에 총 96개 영화관, 840개 스크린을 운영하고 있던 터키의 1위 극장 체인이었는데, 마르스를 인수함으로써 CJ CGV는 터키의 최대 극장 사업자 지위를 보유하게 되었다. 한편, 1위 극장 사업자를 인수했던 베트남, 터키 시장과 달리 2013년 진출한 인도네시아의 경우 인도네시아 내 2위 사업자였던 '블리츠메가플렉스(Blitz Megaplex)'를 위탁 경영하는 방식으로 진출한 뒤, 기업공개(IPO) 과정에서 단계적으로 지분을 인수하는 방식을 택했다. 당시에 인도네시아 극장의 90%

를 '시네마 21'이라는 멀티플렉스 체인이 차지하고 있었던 만큼, 위탁 경영을 맡기 전 4백여만 명에 불과했던 블리츠메가플렉스의 연 관객 수가 2019년 기준 2천만 명을 넘어서며 폭발적인 성장세를 보이고 있다. 극장 수도 2012년 9개에서 2019년은 총 68개 극장, 397개 스크린으로 늘어나, 인도네시아 내 멀티플렉스 문화 확산에 기여하고 있다(2020년 9월 말 기준).

마지막으로 국가마다 영화 산업에 대한 규제 정도가 달라, 직접 설립 투자나 지분 인수 등의 방식 모두가 여의치 않을 때가 있는데 이 경우에는 현지 주요 기업과의 전략적 제휴를 통해 진출하게 된다. 전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 공동의 전략적 목적을 기반으로 일정기간 동안 합작 회사(Joint Venture, JV) 또는 계약(Contractual Alliances) 등의 형태로 협력 관계를 맺는 것으로(최승년, 2014), 2014년 미얀마 진출 사례가 이에 해당한다. 미얀마의 경우 과거 미얀마 정보부 산하의 MMPDD(Myanmar Motion Picture Development Department)가 직접 영화관을 관리하다가 2010년에서야 영화관 운영 주체가 민간으로 변경된 만큼, CJ CGV가 진출한 2014년 당시만 하더라도 민간 사업자로써 대규모 극장 사업을 운영할 만한 비즈니스 환경이 여의치 않았다. 뿐만 아니라 당시 미얀마는 전체 스크린 수 70여 개, 연 박스오피스 900만 달러, 인당 연간 관람 횟수는 0.1회에 불과한, 작은 규모의 영화 시장이었다. 그럼에도 CJ CGV는 6천만 명 인구 규모에 24세 이하 인구가 전체의 50%를 차지하고 있다는 것에 주목, 문화 콘텐츠를 소비하는 연령대의 인구가 풍부하다고 판단하였다. 또한 엔터테인먼트 산업이 충분히 발달하지 않은 만큼 영화관에 대한 선호도가 높아 향후 스크린 수 증대에 따른 성장 가능성이 매우 클 것으로 평가하였고, 특히 미얀마가 일찍이 한국 드라마 및 K-POP 등을 위주로 한류열풍의 중심에 있는 국가 중 하나였던 만큼 기대감이 더

육 클 수밖에 없었다. 이에 CJ CGV는 미얀마 대표 기업인 STD 그룹(Shwe Taung Development)과 손잡고 합작 회사를 설립하여 현재 전국 9개의 극장을 운영 중이다(2020년 기준).

IV. 특별 상영 플랫폼 전략

4.1 특별 상영 플랫폼 개요

CJ CGV의 자회사인 CJ 4DPLEX에서 개발한 대표적인 특별 상영 플랫폼으로는 4DX와 ScreenX가 있다. 4DX는 모션 체어와 특수 환경 장비를 극장에 도입, 영화 장면에 따라 의자가 움직이거나 바람, 향기 등의 오감 효과를 자극해, 보다 역동적인 영화 관람을 가능하게 해주는 상영 플랫폼이다. ScreenX는 4DX의 상용화 이후 개발된 상영 플랫폼으로, 중앙 스크린 외 양 옆 3면을 모두 스크린화하여, 마찬가지로 장면에 따라 더 넓고 차별화된 화면 구성을 통해 시청 몰입감을 극대화하였다. 두 플랫폼 모두 기술 집약적인 솔루션이라는 점에서 규모의 경제가 작용하는 산업 영역인 만큼 CJ 4DPLEX는 두 플랫폼을 개발해 시장에 선보이는 초기 단계부터 이미 글로벌 시장 진출을 염두에 두고 있었다. 글로벌 진출은 CJ 4DPLEX와 각국의 주요 극장 사업자들과의 전략적 제휴가 주된 방식이었으며, CJ CGV가 극장 사업자로 진출해 있는 국가의 경우 현지 CGV에 상영관을 입점하는 형태로도 이루어졌다.

4.2 특별 상영 플랫폼 개발 과정

CJ CGV의 특별 상영플랫폼 개발 역사의 시작은 2008년 7월로 거슬러 올라간다. 당시 CJ CGV는 초등학교 및 학부모를 대상으로 차별화된 서비스를

제공하겠다는 취지에서 CGV 상암에 ‘에듀테인먼트(Eduainment, Education과 Entertainment의 합성어)’ 콘텐츠를 상영하는 ‘스마트플렉스(Smartplex)’ 특별관을 오픈했다. 당시 스마트플렉스의 홍보 포인트는 ‘체험학습 영화관’이었는데, 기대 이상의 반응으로 그 해 7~8월 평균 객석 점유율이 51.3%를 기록하게 된다. 이에 CJ CGV는 일반 상업 영화를 가지고 스마트플렉스를 운영해도 성공할 수 있을 것이라고 판단했고, 2009년 1월 상영한 ‘잃어버린 세계를 찾아서’가 전체 상영 기간(7주) 동안 평균 객석 점유율 53%를 기록하며 흥행에 성공하면서 CJ CGV는 전략기획 팀 내 ‘4D 신사업 프로젝트 TFT’를 신설하였다. 에듀테인먼트 콘텐츠만 상영하던 것에서 나아가, 일반 상업 영화에까지 적용할 수 있는 특별 상영 플랫폼 개발에 본격적으로 착수하게 된 것이다. 이후 모션 체어, 특수 환경 장비 등의 하드웨어 개발사인 시뮬라인(Simuline)과의 제휴를 통해 오감체험 플랫폼인 4DX를 개발하였고, 2009년 12월 4DX 특별관 오픈을 시작으로 2019년 기준 국내 38개 상영관을 운영 중이다. 4DX 시스템은 크게 모션 체어와 특수 효과 장비로 구분되는데, 4DX의 모션 체어는 기존 스마트플렉스에서 사용되었던 것이나 일반 테마파크용과는 달리 초고속 회전과 정밀 제어가 가능한 특허 기술들이 결합되어 있다는 특징을 지닌다. 특수 효과는 모션 체어의 움직임 효과인 모션 효과(Motion Effects), 좌석 효과(Seat Effects) 및 물, 바람, 향기 등의 환경 효과(Environmental Effects)로 구분되며, 2009년 개발 이후 지속적으로 수정 및 보완해 나가고 있다.

한편 CJ CGV는 2010년 10월 4DX 사업을 본격화하기 위한 자회사 CJ 4DPLEX를 출범하게 되는데, 2010년 파트너사였던 시뮬라인에서 모션 체어 담당사업부를 분할, 4DPLEX 주식회사를 설립한 뒤 2010년 CJ CGV가 자회사로 인수하며 CJ 4DPLEX 주식회사로 기업명을 변경하였다. 2013



〈그림 1〉 4DX, ScreenX 홍보 이미지

년에는 CJ CGV가 시몰라인의 경영권을 인수하며, 시몰라인을 CJ 4DPLEX와 동등한 자회사로 편입하였고, 2016년 CJ 4DPLEX가 시몰라인을 흡수 합병하면서, CJ 4DPLEX는 지금의 형태를 갖추게 된다. 이후 CJ 4DPLEX는 4DX 사업을 확장하는 한편, 차세대 특별 상영 플랫폼 개발에도 몰두하였고 그 결과 2012년 한국과학기술원(KAIST)과 세계 최초 다면 상영시스템인 ScreenX를 개발하였다. 기술 초반에는 영화 예고 및 극장 광고에 시범 적용하여 시장의 반응을 살폈고, 이후 점차 ScreenX 버전의 영화 상영을 염두에 둔 영화 제작이 증가하면서 2019년 기준 국내 58개 상영관을 운영 중이다.

4.3 영화 제작 과정 및 비즈니스 모델

4DX의 영화 제작 프로세스는 크게 '콘텐츠 수급 → 기획 → 편집 → 4DX 코드 배포' 4단계로 구분된다. 먼저 콘텐츠 수급은 CJ 4DPLEX 한국 본사의 콘텐츠 마케팅팀과 미국 법인의 콘텐츠 수급 전문팀이 담당하며, 장르별 특성, 스토리 등을 다각도로 고려해 4D 영화에 가장 적합한 콘텐츠를 발굴한다. 이후 자체 프로덕션 하우스인 '4DX Studio'에서 영화의 테마와 전체 스토리의 흐름, 감독의 연출 의도, 미장센 등을 다각도로 고려해 어느 장면에서 어떤 특수 효과를 어떤 방식으로 입힐 것인지에 대한 긴밀

한 논의를 진행하게 된다. 이후 편집 과정에서 4DX 코드를 삽입한 뒤 극장 사업자에 배포하게 되는데, 4DX 영화의 제작 과정에 콘텐츠를 새롭게 '제작'하는 과정은 포함되지 않는다는 것을 알 수 있다. 반면 ScreenX의 경우 중앙 스크린 외 양 옆 스크린에 해당하는 영상에 대한 콘텐츠 제작이 필요하며 따라서 '콘텐츠 수급 → 기획 → 제작 → 배급'의 4단계를 거치게 된다. 주요 플레이어(극장 사업자, 배급사, 제작사, CJ 4DPLEX)들이 부담해야 하는 투자비 비중에 있어서도 두 플랫폼 간 차이를 보이는데, 먼저 4DX의 경우 인프라 투자비(전용 장비 설치 및 내부 공사 등)가 일반 상영관의 2.5배에 달한다는 점에서 극장 사업자의 부담이 큰 편이다. ScreenX는 이러한 시스템 비용은 훨씬 절감되는 반면 콘텐츠 제작에 대한 부담이 크게 작용하며, 아직까지는 해당 비용을 CJ 4DPLEX가 대부분 부담하고 있다. 이러한 제작 과정과 투자비 비중의 차이로 인해 4DX의 초기 글로벌 진출 전략은 극장 사업자들을 대상으로 설득하고, 이들과 협상하는 것에 초점이 맞춰질 수밖에 없었다. 물론 4DX 상영관에 4D 영화를 공급하려면 배급사 및 제작사의 승인이 필요하다는 점에서 이들과의 긴밀한 커뮤니케이션도 필수였지만, 당장에 큰 투자비를 감당해야 하는 극장 사업자들을 설득하는 것이 더 큰 장벽이었다. 하지만 이 과정에서 '닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg

Problem)²⁾에 직면하는데, 극장 사업자 입장에서 투자비를 빨리 회수하려면 4D 영화가 상시 끊임없이 제공돼야 한다는 점에서, 결국 콘텐츠의 원활한 수급이 가능하다는 것을 보여주기 위해서는 배급사를 동시에 설득할 수밖에 없었던 것이다. 이러한 이유로 초기 시장 개척에 꽤 힘든 시간을 보냈던 4DX와 달리, 후발주자인 ScreenX의 경우 극장 사업자가 어느 정도 확보돼 있었던 만큼, 닭과 달걀의 문제에 있어서는 비교적 자유로울 수 있었다. 하지만 콘텐츠 제작을 위해 파라마운트사, 21세기 폭스사를 비롯한 주요 할리우드 스튜디오들과의 신뢰관계를 확보하는 것에서 어려움을 겪었다. 2018년까지 CJ 4DPLEX를 이끌었던 CJ CGV 전 최병환 대표는 “ScreenX의 경우 제작사를 설득하는 것이 제일 중요하다. 4DX의 경험을 통해 극장 사업자 및 배급사들과의 네트워크는 어느 정도 탄탄하게 확보할 수 있었지만, 크리에이터 영역에 속하는 제작사와의 커

뮤니케이션은 또 다른 문제였다.”며 당시의 어려움에 대해 토로했다.

한편 CJ 4DPLEX의 주요 매출액은 장비판매 매출과 관람료 수익이다. 4DX와 ScreenX는 특별 상영 시스템인 만큼 영화 관람료를 책정할 때 일반 영화에 비해 높은 가격을 책정할 수 있는데, CJ 4DPLEX는 이렇게 추가 발생하는 수익을 극장 사업자 및 배급사와 약 1/3씩 나눠 갖고 있다. 특히 4DX의 경우 투자비 분담 비중 등이 각 국가마다 달라지기 때문에 매출 분담 비율도 이에 따라 조금씩 달라지는데, 기본적으로 CJ 4DPLEX는 4DX 시스템의 전체 비용(장비비+설치비)의 절반 정도를 부담하고, 극장 내부 인프라 공사비는 극장 사업자가 전액 부담하는 것을 원칙으로 하고 있다. 그런데 일본 멀티플렉스 사업자인 코로나월드(Korona World)와의 계약에서는 4DX 시스템 비용 전액을 코로나월드에서 부담했는데, 계약 체결 당시인 2012년 코로

〈표 1〉 4DX 수익 모델

투자 구조	매출 창출 구조		
	장비 판매 매출	장비 외 매출	
		관람료 수익	용역 등 기타
<ul style="list-style-type: none"> 장비비(모션 제어, 특수 환경 장비 등)와 4DX 시스템비용(운송비, 설치비 등)은 CJ 4DPLEX와 극장사업자가 대략 절반씩 부담 극장 내부 인프라 공사비는 극장 사업자가 전액 부담 	4DX 시스템 비용 중 극장 사업자 부담 분	영화 관람료에서 2D, 3D 영화 관람료를 뺀 차액에 대해 1) 극장사업자 2) 영화배급사 3) CJ 4DPLEX 3개사가 약 1/3씩 공유 Ex) 7000원에 볼 수 있는 영화를 4D로 제작해서 15,000원에 상영했다면 추가로 얻은 8000원을 3자가 나눠 갖는 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 설치 후 보증 기간 1년 만료 뒤, 유지 보수 서비스 → 4DX 상영관당 연간 약 USD 21,000 4DX 프로그래밍 수수료 → 4DX 상영관 별 영화 한 편당 미국 메이저 스튜디오 제작 영화 약 USD 1,000

자료: 김상훈, 이방실(2018)에서 발췌

2) 플랫폼 비즈니스 특성상 흔히 직면하게 되는 문제이다. 플랫폼을 두고 상호작용하는 두 그룹 간에는 한 그룹이 얻는 효용이 다른 그룹의 크기 혹은 사용자 기반에 영향을 받는 ‘간접적 네트워크 외부성(Indirect Network Externality)’이 존재하기 때문에, 플랫폼 기업(본 사례에서 CJ 4DPLEX)은 필연적으로 두 그룹 중 어느 그룹을 더 우선적으로 확보해야 하는 지의 문제가 발생하게 되는데 이를 ‘닭이 먼저냐 달걀이 먼저냐의 문제(Chicken and Egg Problem)’라고 한다.

나월드가 일본 내 멀티플렉스 순위 8위의 사업자였던 만큼 차별화된 상영 플랫폼을 도입함으로써 관람객의 유입을 늘리고자 하는 동기가 컸고, 따라서 4DX 시스템 도입에 매우 적극적이었다. 덕분에 CJ 4DPLEX는 4DX 시스템 비용은 코로나월드에서

전액 부담하는 유리한 조건으로 파트너십 계약을 체결했고, 대신 일정 기간 동안은 영화 수익 중 CJ 4DPLEX가 가져가는 몫을 낮게 책정하는 형태로 매출 분담 비율을 조정하였다.

〈표 2〉 4DX 특수 효과의 국가 별 현지화 사례

구분	영화명	스튜디오	현지화 내용
한국	미션임파서블: 폴 아웃 (Mission: Impossible - Fallout)	Paramount	Ride Extreme 모션 적용
	알라딘(Aladdin)	Disney	마법향 강화
	라이온킹(The Lion King)	Disney	자연향 강화
일본	캐리비안의 해적: 죽은 자는 말이 없다 (Pirates of the Caribbean: Dead Men Tell No Tales)	Disney	Extreme Water Version 적용
	걸즈 앤 판처 최종장 (Girls und Panzer das Finale)	Local-Japan	모션&환경효과 강화
중국	강자아(Legend of Deification)	Local-China	모션 강도 Comfort 적용
	당인가탐안 3(Detective Chinatown 3)	Local-China	모션 강도 Comfort 적용
	긴급 구원(The Rescue)	Local-China	모션 강도 Comfort 적용
	벡가드(Vanguard)	Local-China	모션 강도 Comfort 적용
인도	킬 딜(Kill Dil)	Local-UAE	Musical Performance 강화
	애니 바다 캔 댄스 2 (Any Body Can Dance 2)	Local-India	Musical Performance 강화
	더 그레이트 서커스(Dhoom 3)	Local-UAE	Musical Performance 강화
코드이원화 (스페셜버전 제작)	어벤져스: 에이지 오브 울트론 (The Avengers: Age of Ultron)	Disney	Character Version Code 제작 - 헬크/아이언맨/일반 버전
	스타워즈: 라스트 제다이 (Star Wars: The Last Jedi)	Disney	1. Light Side Version 2. Dark Side Version
	메가로돈(The Meg)	Warner	Extreme Water Version for L.A Live 제작
	고질라: 킹 오브 몬스터 (Godzilla: King of the Monsters)	Warner	1. Standard Version 2. Monster Extreme Version
	스파이더맨: 파 프롬 홈 (Spider-Man: Far From Home)	Sony	1. Standard Version 2. Action Extreme Version
	그것: 두 번째 이야기 (It Chapter Two)	Warner	1. Standard Version 2. 모션&환경효과 강화
	겨울왕국 2(Frozen 2)	Disney	1. Standard Version 2. Snow, 바람 환경효과 강화
	스타워즈: 라이즈 오브 스카이워커 (Star Wars: The Rise of Skywalker)	Disney	1. Standard Version 2. 포스(능력) 강화

자료: CJ 4DPLEX 제공

4.4 주요 글로벌 진출 전략

두 상영 플랫폼 모두 초기 투자비를 많이 필요로 하는 만큼, 개발 초기부터 국내 시장뿐만 아니라 글로벌 시장 진출을 목표로 할 수밖에 없었다. 초기 글로벌 전략에 있어서 앞서 설명한 두 플랫폼 간의 제작 과정 및 초기 투자비 비중의 차이 등으로 인해 4DX는 파트너십을 체결할 극장 사업자 확보에 집중했으며 후발주자인 ScreenX는 4DX를 통해 이미 확보한 극장 사업자와의 신뢰관계에 힘입어 콘텐츠 수급에 보다 집중할 수 있었다.

또한 두 플랫폼 모두 문화적 장벽이 적고 특수 효과 적용에 용이한 블록버스터 영화(할리우드 영화)를 기본 라인업으로 하되, 플랫폼 별 특성 차이에 따라 조금씩 다른 현지화 전략을 택했다. 먼저 4DX는 영화에 삽입하는 코드에 따라 특수 효과가 달라지게 되는데, 국가 별로 선호하는 특수 효과가 다르기 때문에 각 국가의 니즈에 따라 차별화된 코드를 배포하는 전략을 택했다(표 2 참조). 가령 멕시코와 일본은 물, 바람 등의 효과를 선호하기 때문에 해당 효과를 강화하는 식이다. 또한 애초에 각 영화 별로 평균의 특수 효과가 반영된 버전과, 좀 더 강화된 특수 효과가 삽입된 버전으로 코드를 이원화 해 배포하는 방식을 택하기도 했는데, 예를 들어 2019년 개봉한 '스파이더 맨-파 프롬 홈(Spider-Man: Far From Home)'의 경우 추격 신이나 주행 신 등의 장면에서 모션 체어의 작동 반경과 진동 수준을 크게 한 스펙셜 버전을 배포 해 큰 호응을 얻었다. ScreenX의 경우는 별도의 특수 효과가 삽입되는 것이 아니라서 점에서 상영 영화 별 기술적 차이는 크지 않지만, 3면을 스크린화할 수 있다는 측면에서 콘서트, e스포츠 등 타 장르 콘텐츠와의 적합성(fit)이 우수하다는 특징을 가진다. 이에 ScreenX는 진출 국가마다 차별화된 콘텐츠를 제작 및 상영하는 '콘텐츠 기반'의 현지화 전략을 택했으며, 이는 동일한 영화를 기반

으로 하되, 삽입되는 특수 효과를 다르게 함으로써 '기술 기반'의 차별화 전략에 집중한 4DX와는 다른 전략적 접근이라고 할 수 있다.

V. 특별 상영 플랫폼 글로벌 확산 전략

5.1 4DX 전략

CJ 4DPLEX는 출범 초기인 2011년부터 미국 '시네마콘', 스페인 '시네 유립', 홍콩 '시네 아시아' 등 영화 산업 관련 주요 글로벌 박람회에 적극 참여 하며 해외 파트너사 발굴에 돌입한다. 그리고 그 해 '2011 시네마콘'에서 첫 행운이 찾아오는데, 바로 멕시코 최대 멀티플렉스 업체이자 전 세계 4대 영화 사업자로 꼽히는 '시네폴리스(Cinopolis)'와 첫 파트너십 계약을 체결하는 성과를 달성하게 된 것이다. 2011년 당시 시네폴리스는 아날로그 방식에서 디지털 방식으로 상영 방식 전환이 이제 막 마무리되는 시점이었고, 관객들에게 또 다른 차별화된 상영 경험을 제공하고자 하는 니즈가 상당했기에 시네마콘에서 접한 4DX 기술력을 보다 높게 평가했을 것이라 판단된다. 사실 4DX의 첫 글로벌 진출은 엄밀하게 말하면 2010년의 중국 진출이 그 시작이지만, 이는 모회사인 CJ CGV 중국 극장에 입점한 사례였고, 순수하게 해외 극장에 4DX 시스템을 첫 수출한 사례는 시네폴리스였다는 점에서 해당 계약은 CJ 4DPLEX에게 매우 고무적인 성과였다. 이후 CJ 4DPLEX는 해외 시장 공략에 더욱 집중하기 시작해 2011년 태국 메이저 시네폴렉스(Major Cineplex), 이스라엘 CCI(Cinema City International), 2012년 러시아 시네마파크(Cinema Park), 일본 코로나월드(Korona World), 2013년 대만 비쇼시네마(Vieshow Cinemas), 크로아티아 블리츠 시네스타

(Blitz Cinestar), 2014년 인도 피브이알 시네마 (PVR Cinemas) 등 다양한 국가의 멀티플렉스 체인들과 계약을 체결했다. 다양한 극장 사업자들과의 파트너십 확보는 배급사와의 네트워크 형성에도 도움을 주었는데, 극장 사업자들이 4DX를 도입해 박스 오피스 실적이 증가하면서, 그들 스스로 주요 배급사에 4DX 콘텐츠를 많이 공급해 달라는 의견을 제시하게 된 것이다. 극장 사업자와 배급사 중 과연 어디를 먼저 공략해야 하느냐에 대한 '닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg Problem)'에서 자연스럽게 벗어나게 된 사건이었다.

시네폴리스와의 첫 파트너십 체결 이후, 4DX 확산에 큰 기여를 한 또 하나의 사건은 바로 영화 종주국이라 할 수 있는 미국 시장 진출에 성공한 것이었다. 사실 CJ 4DPLEX는 사업 초창기부터 계속 미국 시장을 공략하기 위한 목적으로 2012년 1월 미국 LA에 'CGV 할리우드 4DX 랩(CGV Hollywood 4DX Lab, 현 4DX America i-Studio)'을 설립, 할리우드 메이저 스튜디오 관계자 및 감독, 배우 등 영화 산업 종사자들에게 4DX 체험 기회를 제공하고 자 노력했다. 동시에 미국에 4D 영화를 제작하는 '아이스튜디오(i-Studio)'를 만들어 메이저 스튜디오들과 보다 긴밀한 커뮤니케이션을 위해 노력했지만,

신규 투자에 소극적이었던 미국 극장 사업자들을 설득하는 데에는 실패해 2013년까지는 뚜렷한 성과를 내지 못하고 있었다. 이에 CJ 4DPLEX는 2014년 극장 사업자가 아닌 LA의 복합 문화공간 'LA 라이브' 개발사업자인 AEG(Anschutz Entertainment Group)를 접촉하게 된다. AEG는 전 세계 100여 개에 달하는 다목적 공연장을 운영하는 세계적인 스포츠·엔터테인먼트 기업이었는데, 보수적이었던 미국 극장사업자들과 달리 진취적이고 혁신적인 성향이 강했고, 또한 2012년 3월 CJ E&M과 함께 LA 라이브 내에 있는 노키아 극장에서 한국 아이돌 그룹 'FT 아일랜드'와 '씨엔블루'의 글로벌 콘서트를 공동 개최한 경험이 있어 CJ 그룹 계열사인 CJ 4DPLEX에게 우호적인 입장이기도 했다. AEG가 극장 사업자가 아니었기에 통상적인 극장 사업자들과 다른 요구 조건 등의 문제로 순탄하지 않은 협상 과정을 거쳤지만, 2014년 파트너십 계약 체결에 성공, 결코 넘을 수 없는 벽과 같았던 미국 시장에 마침내 진출하게 되는 쾌거를 달성한다.

CJ 4DPLEX의 LA 라이브 입점은 미국 시장에 진출했다는 상징적인 의미뿐만 아니라, 이후 추가적인 글로벌 확산에도 상당한 변화를 가져오는 분기점이 되었는데, 4DX 도입 후 1년간 LA 라이브의 박

〈표 3〉 4DX 주요 파트너 사업자 (개관, %, 개관)

순위	국가명	상영관수	비중	주요사업자	상영관수	비고
1	중국	274	37	Wanda	132	글로벌 1위 기업
2	일본	61	8	United Cinemas	21	
3	프랑스	40	5	Pathe	38	
4	한국	38	5	CGV	38	
5	멕시코	33	4	Cinopolis	33	글로벌 3위 기업
6	미국	35	5	Regal	30	글로벌 2위 기업
7	영국	28	4	Cineworld	28	
8	인도	21	3	PVR	21	
9	스위스	12	2	Arena Cinemas	5	
10	태국	10	1	Major Cineplex	10	

자료: CJ 4DPLEX 제공

〈표 4〉 4DX 글로벌 진출 국가 현황

연도	주요 진출 국가
~ 2011	중국, 태국, 멕시코
2012	브라질, 페루, 러시아, 이스라엘
2013	일본, 대만, 인도네시아, UAE, 콜롬비아, 칠레, 과테말라, 베네수엘라, 헝가리, 불가리아, 체코, 폴란드, 크로아티아, 우크라이나
2014	미국, 필리핀, 캄보디아 베트남, 인도, 코스타리카
2015	남아프리카공화국, 쿠웨이트, 파나마, 푸에르토리코, 도미니카공화국, 영국, 스위스, 루마니아, 터키, 슬로바키아, 포르투갈, 세르비아, 캐나다, 레바논, 오만
2016	유럽 진출 본격화: 이집트, 노르웨이, 프랑스, 카타르, 오스트리아, 호주, 앙골라, 몽골, 말레이시아, 네덜란드, 벨기에, 스페인
2017	덴마크, 아일랜드, 바하마, 스웨덴
2018	나이지리아, 보스니아 헤르체비나, 룩셈부르크, 독일

자료: CJ 4DPLEX 제공

스오피스 실적이 3배 증가하고, 관람객 수가 2배 증가하게 되면서 글로벌 극장 사업자들 사이에 입소문이 퍼지는 계기가 되었기 때문이다. 2015년 8월에는 미국 내 극장 순위 5위인 마커스 시네마(Marcus Cinemas)와 계약을 맺게 되는데, 이는 미국 메이저 극장 사업자와 직접 파트너십을 체결한 첫 번째 사례였다. 이어 리갈 시네마와(Regal Cinemas)도 2015년 11월 전략적 파트너십을 맺게 됐으며, 미국 시장에서의 성공적인 안착을 바탕으로 2016년 말부터 2017년 초에는 유럽 시장 공략에 본격적으로 나설 수 있었다. 2016년 프랑스, 노르웨이, 오스트리아, 2017년 덴마크, 아일랜드, 스웨덴, 2018년 룩셈부르크, 독일 등 여러 국가에서 신규 파트너십을 체결하며 2019년 기준 65개국 진출, 86개의 파트너사들과의 제휴를 바탕으로 총 730개 4DX 상영관을 운영하고 있다.

5.2 ScreenX 전략

ScreenX는 글로벌 주요 극장 사업자들과의 탄탄한 파트너십 관계를 구축해 온 4DX 덕분에 상대적

으로 콘텐츠 수급에 보다 집중할 수 있었다. 물론 전략적으로도 콘텐츠 제작이 중요했기 때문에 주요 할리우드 스튜디오들과의 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 신뢰 관계를 확보하고자 노력했다. CJ 4DPLEX 김중열 대표는 “4DX와 달리 ScreenX는 콘텐츠 제작이 발달한 미국에서 성공하는 것이 반드시 필요하다. 4DX처럼 다양한 국가로 뻗어 나가는 것도 중요하지만, 미국의 주요 스튜디오들에게 인정을 받아 다른 제작사들에게 입소문이 나도록 하는 것이 무엇보다 중요하기 때문에 초기 단계부터 이 부분에 집중했다.”고 말했다.

ScreenX의 신뢰 확보에 결정적인 계기가 되었던 사건은 ‘보헤미안 랍소디(Bohemian Rhapsody)’의 흥행이었다. 2018년 10월 31일에 개봉해 국내 990만 명의 관객을 기록한 보헤미안 랍소디는 국내 개봉한 역대 음악 영화 중 최고의 관객 동원을 기록했고, 이는 오히려 미국과 ‘퀸’의 본고장인 영국에서 보다 더 많은 사람들이 이 영화에 열광했다는 방증이기도 했다. 많은 관객들이 이 영화에 몰입했던 것에는 많은 이유가 있겠지만, ‘ScreenX버전’ 상영을 통해 퀸의 음악과 공연 장면의 몰입감을 더하며, 많

은 관객들의 N차 관람을 이끌어냈기 때문이라는 것에는 의심의 여지가 없었다. 그러나 보헤미안 랩 소디를 ScreenX로 버전화하는 것을 두고 일부 우려의 목소리가 있었던 것 역시 사실인데, 특히 제작사인 21세기 폭스사 입장에서 달가워하지 않아 초기 협상 과정에서 꽤 애를 먹었다. 이미 '킹스맨: 골든 서클(Kingsman: The Golden Circle)'로 ScreenX를 경험했던 20세기 폭스사로서는 화려한 영상의 액션 블록버스터가 아닌 한 뮤지션의 성공과 좌절을 그린, '드라마 요소'가 강한 장르의 영화가 과연 ScreenX와 접점이 있을지에 대해 의심을 가질 수밖에 없었다. 하지만 CJ 4DPLEX는 후반 20분 '라이브 에이드' 콘서트 장면을 포함한 퀸의 공연 장면을 ScreenX로 선보일 경우 관객들에게 보다 확실한 인상을 심어 줄 수 있을 것이라는 자신이 있었고, 이러한 확신을 바탕으로 21세기 폭스사를 설득하는 데 성공했다. CJ 4DPLEX 스튜디오의 김세권 PD를 비롯한 팀원들은 영화의 B롤(최종 편집본에 사용하지 않은 영상)을 공수해, 퀸의 음악에 맞춰 장면을 쪼개고 각각의 장면에 맞는 영상과 사운드를 어떻게 삽입할 지 수없이 많은 시뮬레이션을 거쳐 보헤미안 랩소디의 ScreenX 버전을 제작했다. 양 옆 스크린에 연장된 장면을 보여주는 ScreenX의 기본 시스템을 중심으로 하되, 곡마다의 특성을 살린 화면 분할이나 몽타주 기법 등을 통해 관객의 몰입도를 높인 결과, 국내외 관객수 110만명을 돌파하는 실적을 달성하게 된다. 당시까지 ScreenX로 개봉한 영화 중 관객 100만 고지를 넘은 것은 보헤미안 랩소디가 최초였기 때문에 이를 계기로 ScreenX는 할리우드 스튜디오사들에게 확실한 존재감을 어필할 수 있게 되었다. CJ 4DPLEX 김종열 대표는 "보헤미안 랩소디의 성공으로 21세기 폭스사는 물론, 다른 할리우드 스튜디오들에게 ScreenX의 경쟁력을 제대로 보여줄 수 있었다. 이때까지는 우리가 제작사들에게 ScreenX 제작을 제안했다면, 이후에는 제작사들에

게 역으로 제작 의뢰가 들어오기 시작했다."고 설명했다.

보헤미안 랩소디의 성공은 ScreenX 영화의 장르 다양화 가능성을 확인했다는 것에서도 고무적인 성과였지만, 아직까지 콘텐츠 수급 문제가 완벽히 해결된 것은 아니다. 최병환 전 CJ CGV 대표는 "ScreenX는 아직까지 초기 투자 단계라고 보아야 한다. 지금까지는 콘텐츠 제작을 CJ 4DPLEX에서 전적으로 맡고 있지만, 장기적으로는 4DX처럼 솔루션만 배포하는 형태로 나가야 한다."며 지금처럼 콘텐츠 확보를 위해 CJ 4DPLEX에서 제작비를 모두 감당하는 형태의 비즈니스 모델로는 지속적인 성장이 어려울 수 있을 것이라는 우려를 표했다. 관련하여 CJ 4DPLEX는 보헤미안 랩소디의 경우처럼 본 영화의 편집이 어느 정도 마무리 된 상태에서 B롤을 확보해 CG작업 등의 '후 편집'을 거쳐 ScreenX로 버전화 하는 기존의 방식에서 나아가, 영화의 기획 혹은 촬영 단계에서부터 ScreenX를 접목시키는 방안을 시도하고 있다. 예로 워너 브라더스의 '아쿠아맨(Aquaman)'은 ScreenX 장면 일부를 할리우드 시각특수효과 업체에서 직접 작업해 영상의 완성도를 높일 수 있었고, 최초의 풀(Full)버전 ScreenX 영화인 뮤지컬 애니메이션 '프린세스 아야(Princess Aya)'는 2019년 10월 부산국제영화제에서 처음 선보인 후 정식 개봉을 앞두고 있다. 첫 제작 영화로 애니메이션 장르를 택한 것은 제작비 문제이기도 했는데, 관련하여 최병환 전 대표는 "애니메이션은 타겟이 되는 주요 고객군이 작은 니치 마켓(Niche Market)에 속한다는 단점이 있지만, 애초에 촬영이 아닌 그래픽 기술을 통해 제작하므로, 기획 단계부터 ScreenX 버전화가 용이한 장점이 있다."고 설명했다. 또한 "아동용 애니메이션의 경우, 부모가 항상 자녀와 동행해야 한다는 점에서 비용 부담이 큰 것과 달리, 성인용 애니메이션은 마니아 층이 상당한 만큼 충분히 수익성이 있다고 보았다."며 기대감

을 내비쳤다.

한편, 콘텐츠 수급 측면에서 CJ 4DPLEX가 공을 들고 있는 영역이 '얼터너티브 콘텐츠(Alternative Contents)' 개발이다. 얼터너티브 콘텐츠란 다른 문화산업과의 콜라보레이션(Collaboration)을 통한 차별화 콘텐츠를 의미하는데, 공연, 게임, e스포츠 등 협력하는 각 콘텐츠의 대체 포맷이라는 의미에서 얼터너티브 콘텐츠, 축약하여 '얼터필름(Alternative 와 Film의 합성어)'이라고도 불린다. CJ 4DPLEX는 2016년 빅뱅의 공연 실황을 담은 '빅뱅 메이드'를 4개 국가, 27개관을 통해 개봉하여 공연 콘텐츠와 ScreenX 포맷간의 시너지가 우수하다는 것을 확인하였고 이 때부터 K-POP기반의 얼터너티브 콘텐츠를 본격적으로 개발하기 시작했다. 김종열 대표는 "K-POP 콘텐츠의 경우 국가마다 선호도가 명확하다. 일본, 동남아의 경우 특히 한류에 대한 호감도가 높기 때문에 해당 국가들을 대상으로 대규모 관을

편성한다."고 설명했다. 2019년 12개국에 개봉해, 총 관객 수 26만 명을 기록한 BTS의 '러브 유어셀프 인 서울(Love Yourself in Seoul)'을 통해서도 특히 얼터너티브 콘텐츠의 '글로벌 파급력'을 확인한 만큼, ScreenX는 4DX와는 또 다른 행보를 이어갈 것으로 기대된다. 또한 얼터너티브 콘텐츠는 극장 상영 후 VOD 판매가 가능하다는 점에서 수익 모델 다양화 측면에서도 주목 받고 있다. 한편 중국 등 K-POP 뿐만 아니라 로컬 콘텐츠에 대한 관심이 높은 국가의 경우 로컬 아티스트의 얼터필름 콘텐츠를 개발할 수도 있는데, 2019년 중화권의 유명 아이돌인 '메이데이'의 얼터필름인 '메이데이 라이프' 개봉이 화제가 되면서 현지 아티스트들과의 네트워크 구축에도 집중하고 있는 상황이다.

CJ 4DPLEX는 2013년 ScreenX 론칭(launching) 이후 3년 간은 ScreenX의 콘텐츠 및 상영관의 최적화를 이룬 'ScreenX 1.0 시대'라고 명명했다. 즉

〈표 5〉 ScreenX 얼터너티브 콘텐츠 개봉작 사례 (개국, 개관, 명)

영화명	개봉연도	SX 실적(글로벌)			비고
		국가	관수	관객수	
아이즈 온 미: 더 무비 (아이즈원)	2020				2D·SX·4DX 전 제작 및 약 17개국 1,000관 편성 예정
LoL 미드시즌컵 Live	2020	1	23	1,176	최초 SX 라이브 중계이자, 글로벌 e-Sports 최초 Live 중계
메이데이 라이프	2019	2	71	70,020	SX 최초 중화권 얼터 타이틀, '콘서트 대체 포맷'으로 주요 매체(CCTV) 화제화 및 현지 아티스트와의 네트워크 구축 성공
러브 유어셀프 인 서울 (BTS)	2019	12	88	252,185	2D·SX 전 제작 및 국내 배급, 2D포함 글로벌 관객 162만 달성으로 얼터콘텐츠의 글로벌 파급력 확인
트와이스랜드	2018	3	60	21,743	전체 제작 및 국내 SX 독점 상영, 극장 상영 후VR·8K 컨버팅(Converting), 최초 부가 판권 판매 사례
젝스키스 에이틴	2018	1	18	24,042	최초 CGV 전 제작 및 배급 얼터 콘텐츠
빅뱅 메이드	2016	4	27	45,600	최초의 얼터 콘텐츠, 기획사에서 2D 제작 후 CGV에서 ScreenX제작 대행

자료: CJ 4DPLEX 제공

해당 기간은 다양한 작품을 시도함으로써 ScreenX에 맞는 제작, 촬영, 상영 기법을 완성한 일종의 위밍업 기간이었다는 것이다. 실제로 ScreenX는 2016년까지는 글로벌 시장의 대규모 확산보다는 미국을 비롯 중국, 태국, 인도네시아 등 CJ CGV가 극장사업자로 진출해 있는 국가들의 극장에 입점하는 다소 소극적인 행보를 보였다. 하지만 2017년 ScreenX는 마침내 글로벌 표준화에 도전하는 ‘ScreenX 2.0’ 시대를 열겠다고 선언하며 2018년 한 해 동안에만 프랑스, 스위스, 헝가리, 캐나다를 비롯 9개 국가에 신규 진출하였고, 2019년 기준으로는 36개국 293개관을 운영하며 59개 파트너사와의 협력 관계를 유지 중이다.

5.3 글로벌 진출 현황 및 주요 실적

2019년 4DX, ScreenX의 매출은 1,073억으로 이 중 글로벌 매출의 비중은 약 85%에 이른다. 특히 4DX의 경우 2019년까지 5개년 동안 연평균 50% 이상의 성장률을 기록하고 있으며, 글로벌 매출 비중은 90%에 가까운 수준을 유지하고 있다. 진출 국가는 상영관 수 기준 두 플랫폼 모두 아시아의 비중이 높으며(70%), 관객 수도 상영관 수에 비례하여 두 플랫폼 모두 아직까지는 아시아에서의 높은 순위를 보유하고 있다. 4DX의 경우 중국, 일본, 멕시코에서 2019년 기준 관객 수 200만을 돌파했으며,

ScreenX는 중국이 한국을 제외하고 관객 수 100만이 넘는 유일한 국가다. 평균 객석 점유율은 두 플랫폼 별 조금 다른 양상을 보이지만 대체로 유럽 시장에서 높은 기록을 보이고 있으며, ScreenX의 경우 2019년 이탈리아, 포르투갈, 사우디아라비아에서 평균객석 점유율 50%를 돌파했다.

주요 흥행 영화는 두 플랫폼 모두 블록버스터 영화가 대다수를 차지하고 있다. 4DX의 경우 2019년 박스오피스 1-3위 영화는 모두 디즈니에서 제작한 영화로, 1위인 ‘어벤저스 엔드 게임(Avengers: Endgame)’은 글로벌 관객 수 260만, 평균 객석 점유율 39%를 기록했으며, ‘알라딘(Aladdin)’과 ‘라이온킹(The Lion King)’이 그 뒤를 이었다. 2017년에도 디즈니 제작 영화인 ‘분노의 질주 더 익스트림(The Fate of the Furious)’, ‘스타워즈: 라스트 제다이(Star Wars: The Last Jedi)’ 등이 관객 수 100만을 넘었고, 2018년에는 ‘어벤저스 : 인피니티 워(Avengers: Infinity War)’가 관객수 200만, 박스 오피스 실적도 약 300억원을 기록하면서, 4DX와 디즈니의 신뢰 관계는 꽤 공고해졌다고 할 수 있다. ScreenX의 경우 2019년 박스오피스 1위 영화는 소니에서 제작한 ‘스파이더 맨: 파 프롬 홈(Spider-Man: Far From Home)’으로, 글로벌 관객 수 55만, 평균 객석율은 14%를 기록, 후발 주자인 만큼 아직까지 4DX에 비해서는 실적이 좋지 못하다. 2, 3위는 차례로 디즈니의 ‘캡틴 마블(Captain

〈표 6〉 특별 상영 플랫폼(4DX+ScreenX) 매출 현황 (억원, %)

연도	국내 매출액	글로벌 매출액	글로벌 매출 비중	합계
2015	54	479	90	533
2016	105	545	84	650
2017	186	980	84	1.166
2018	270	981	78	1.252
2019	159	914	85	1.073

자료: CJ 4DPLEX 제공

<표 7> 특별 상영 플랫폼 흥행 영화 실적 (천명, 천USD, 관, %)

구분	연도	랭킹	영화명	스튜디오	관객수	박스 오피스	상영 스크린수	평균 객석율
4DX	2017	1	분노의 질주 더 익스트림 (The Fate of the Furious)	Universal	1,612	19,853	371	38
		2	캐리비안의 해적: 죽은 자는 말이 없다 (Pirates Of The Caribbean: Dead Men Tell No Tales)	Disney	831	12,727	373	33
		3	스타워즈: 라스트 제다이 (Star Wars: The Last Jedi)	Disney	1,196	19,204	467	31
	2018	1	쥬라기 월드: 폴른 킹덤 (Jurassic World: Fallen Kingdom)	Universal	2,221	31,444	541	34
		2	어벤저스: 인피니트 워 (Avengers: Infinity War)	Disney	2,162	27,797	527	33
		3	아쿠아맨(Aquaman)	Warner	1,842	21,171	599	30
	2019	1	어벤저스: 엔드게임 (Avengers: End game)	Disney	2,641	34,623	642	39
		2	알라딘(Aladdin)	Disney	2,003	25,742	594	44
		3	라이온킹(The Lion King)	Disney	1,745	23,458	645	29
ScreenX	2017	1	캐리비안의 해적: 죽은 자는 말이 없다 (Pirates Of The Caribbean: Dead Men Tell No Tales)	Disney	333	3,021	85	22
		2	킹스맨: 골든 서클 (Kingsman: The Golden Circle)	Fox	260	2,530	91	20
		3	군함도(The Battleship Island)	CJ ENM	204	2,057	56	26
	2018	1	보헤미안 랍소디 (Bohemian Rhapsody)	Fox	1,156	12,702	159	27
		2	아쿠아맨(Aquaman)	Warner	596	6,288	160	19
		3	블랙 팬서(Black Panther)	Disney	397	4,030	103	19
	2019	1	스파이더맨: 파 프롬 홈 Spider-Man: Far From Home	Sony	546	5,577	176	14
		2	캡틴 마블(Captain Marvel)	Disney	405	4,367	168	13
		3	쥬만지: 넥스트 레벨 (Jumanji: The Next Level)	Sony	546	6,252	255	15

자료: CJ 4DPLEX 제공

Marvel)’, 소니의 ‘쥬만지: 넥스트 레벨(Jumanji: The Next Level)’이며, 평균 관객수 48만, 평균 객석율 14%로 비슷한 실적을 기록했다.

한편 두 플랫폼 모두 할리우드 제작사와 별개로 중국 등 로컬 콘텐츠 의존도가 높은 주요 국가에 대해서는 로컬 제작사와의 네트워크 구축을 통해, 장

기적으로 상영 포트폴리오 다양화를 통한 수익 확대를 도모하고 있다. 4DX의 경우 유덕화 주연의 액션사극 ‘적인결: 측천무후의 비밀(2010년)’을 시작으로, 서부 액션 영화 ‘양자탄비(2010년)’, 액션 무협 영화 ‘용문비감(2012년)’, 무협 판타지 ‘백발마녀전: 명월천국(2014년)’ 등 다수의 중국 콘텐츠를 4DX

로 상영했다. 그 결과 2013년 중국 로컬 극장사업자인 UME, 2014년 바이위, 우상모얼, 위메이, 골든하베스트(홍콩) 등과 4DX 입점 계약을 체결할 수 있었다. 특히 2014년 12월에는 중국 1위이자 전 세계 1위 극장 사업자인 완다 시네마(Wanda Cinema)와 5개관에 시범 운영하는 계약을 체결하고, 2015년 10월에는 무려 60곳에 4DX 상영관을 입점시키는 대규모 계약을 체결했다. 글로벌 기준으로는 2019년까지 총 285개의 로컬 콘텐츠가 상영되었다. ScreenX도 마찬가지로 전체 상영관의 32% 비중을 차지하는 중국 시장에서의 수익을 극대화하고자 로컬 콘텐츠 제작 및 상영에 박차를 가하고 있다. 2015년 '심용결:잃어버린 전설(Mojin-The Lost Legend)'을 시작으로, 2016년 '위성:영웅들의 귀환(Call Of Heroes)', 2017년 '기문둔갑(The Thousand Faces of Dunjia)' 등 2019년까지 총 14개의 로컬 콘텐츠를 상영하여 중국 관객들에게 ScreenX를 꾸준히 노출하였다. 특히 2019년 중국의 건국 70주년 국경절 연휴를 맞아 개봉한 로컬 영화 '나와 나의 조국', '중국 기장' 등은 흥행에도 성공하면서 향후 중국 시장에서 ScreenX의 입지가 더욱 강화될 것으로 기대하고 있다. 글로벌 기준으로는 2019년까지 총 36개의 로컬 콘텐츠를 제작 및 상영하였으며, 앞으로 진출하는 국가에 따라 할리우드 블록버스터 영화를 통한 통합 전략과 로컬 콘텐츠를 통한 현지화 전략을 적절하게 병행할 계획을 가지고 있다.

VI. 결론

6.1 사례 요약

본 사례는 CJ CGV의 글로벌 전략에 대해 다루며

특히 플랫폼 비즈니스에 속하는 CJ 4DPLEX의 특별 상영 플랫폼(4DX, ScreenX)에 주목, 글로벌 진출 시의 진입 장벽 및 시장 확대 과정에서의 전략적 의사 결정 이슈, 플랫폼 별 차별화 전략 등을 비교, 분석하였다. 그동안 국내 영화산업을 선도하는 멀티플렉스 기업들의 경쟁 전략에 관한 사례 연구들은 진행되었지만 국내 시장을 벗어난 해외 진출 전략에 대한 연구들은 아직까지 많지 않은 상황이며(김진성 외 2008), 이마저도 주로 영화 제작 및 투자 단계에 집중되어 있다(박진수, 최민정, 2010). 더욱이 플랫폼 비즈니스의 시각에서 극장 사업자의 글로벌 전략을 분석한 연구는 이루어지지 않았다. 본 사례를 통해 플랫폼 비즈니스에 대한 이해와 함께, 모든 사업 영역에 일괄적으로 적용되는 글로벌 경쟁 전략 뿐만 아니라 영화 산업, 특히 상영관 플랫폼 비즈니스의 글로벌 경쟁 전략에 대한 이해와 전략적 시사점을 도출할 수 있다는 것에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 후속 연구에서는 CJ 4DPLEX가 택한 대표적인 글로벌 경쟁 전략인 '전략적 제휴'의 각 국가별 세부 과정, 운영 방식 등의 차이점에 대해서 보다 자세히 조명해 볼 수 있을 것이다. 전략적 제휴는 진출 국가의 경쟁 상황이나, 회사가 보유한 강점 등에 따라 합작 투자 설립, 단순 기술 제휴 등 택하는 하위 유형과 그 결과가 달라지게 된다. 때문에 향후 CJ 4DPLEX의 각 국가별 전략적 제휴 방식을 심층 분석하고 진단하는 연구를 통해, 효과적인 글로벌 경영 전략에 대한 보다 풍부한 제언이 가능할 것으로 기대한다.

본 사례에서 언급된 CJ 4DPLEX의 전략적 강점은 다음과 같이 요약된다. 먼저 CJ 4DPLEX는 기본적으로 주요 할리우드 제작사와의 제휴를 통해 전 세계에 공통적으로 어필할 수 있는 킬러 콘텐츠를 보급하는 '표준화 전략'을 택하면서도, 진출국에 따라 맞춤형 콘텐츠를 제작하는 등의 현지화를 적용하는 유연한 전략을 택했다. 이를 통해 표준화에 따른

비용 절감의 이득을 누리면서도 진출국의 세부 니즈에도 적절히 대응하는 한편, 현지 극장 사업자들의 협상에서도 우위를 점할 수 있었다. 둘째, CJ 4DPLEX는 두 플랫폼이 가진 특성에 맞춰 차별화 전략을 구사하였다. 이는 극장 사업자와 소비자들 이 두 플랫폼 기술을 다르게 인식하도록 해 별도의 수요를 창출할 수 있도록 하였고, 영화 콘텐츠의 장르 및 스토리 특성에 따라 적합성(Fit)이 우수한 기술을 적용함으로써 영화 제작자들에게도 효과적으로 어필할 수 있었다. 셋째, CJ 4DPLEX는 진출국마다 극장 사업자와의 성공적인 전략적 제휴를 통해 다양한 이점을 누렸다. 먼저 시설 증축 등에 들어가는 막대한 투자 비용을 분담할 수 있었으며, 대규모 시장 조사 없이도 이미 현지 사정에 능통한 극장 사업자들을 통해 소비자들의 니즈를 비교적 쉽게 파악함으로써 마케팅비 역시 절감할 수 있었다. 마지막으로 CJ 4DPLEX는 특수 상영 플랫폼 시장에서 '선도 진입자(Pioneer)'로서의 지위를 구축하였다. 이를 통해 기술에 대한 소비자들의 불확실성이 높을 수밖에 없었던 특수 상영 플랫폼 시장에 가장 먼저 진입함으로써 소비자들의 신뢰를 확보했을 뿐만 아니라, 이미 대규모 설비 투자를 진행한 극장 사업자들의 전환 비용(Switching Costs)을 높임으로써 락인(Lock-in)시키는 '선도 진입자 우위(First-Mover Advantage)'를 누릴 수 있었다.

6.2 향후 과제

CJ 4DPLEX는 다양한 전략적 이점을 기반으로 비교적 특수 상영 플랫폼 시장에 성공적으로 안착하였다고 평가할 수 있지만, 다음의 과제들이 뒤따른다. 대표적으로 CJ 4DPLEX에 대응하는 경쟁사들

의 움직임도 심상치 않은 상황이기에 이에 대한 전략이 요구된다. CJ CGV에 이어 국내 2, 3위의 지위를 보유한 멀티플렉스 기업들 모두 특별 상영관 시장에 뛰어들었고, 이후 글로벌 주요 특수 기술 개발 업체와의 제휴 등을 통해 후발 진입자로서 차별화된 서비스를 제공하면서 향후 더욱 치열한 경쟁이 예상된다.³⁾ CJ CGV도 지속적인 기술 업데이트로 ScreenX를 잇는 혁신적인 상영 플랫폼을 개발함으로써 '시장 선도 기업'의 지위를 계속해서 보유하고자 노력하고 있다. 그래야만 극장 사업자와의 협상 테이블에서 우위를 선점할 수 있고, 경쟁자가 비슷한 기술로 진입하게 되더라도 확실한 선도 진입자로서의 이미지를 바탕으로 지배적 위치를 유지할 수 있기 때문이다. 이를 위한 첫 걸음으로 CJ 4DPLEX는 엑스페리 코퍼레이션(Xperi Corporation)의 자회사인 DTS와 파트너십을 체결했다. DTS는 서라운드 사운드 포맷(Surround-Sound Format)을 대표하는 기업 중 하나로, 모바일, 홈 씨어터, 영화, 자동차 등의 분야에서 선구적인 오디오 솔루션을 통해 고품질의 몰입형 사운드를 구현하고 있다. CJ CGV는 DTS와의 제휴를 통해 2019년부터 순차적으로 ScreenX 상영관 내 벽면에 DTS: X로우 프로파일 스피커(Low Profile Speaker)를 도입해, 사운드 품질 강화에 나서고 있으며 장기적으로는 AR, VR 기술 등의 결합을 통한 차세대 신기술로 상영 산업을 선도할 것이라는 계획을 구상 중이다(유원정, 2019). 다음으로 CJ CGV는 오프라인 산업의 위기에 따른 대응책을 마련하면서 마중물 역할을 함께 담당해야 한다는 부담감도 가지고 있다. 디지털, 온라인 산업의 성장에 따라 오프라인 산업, 특히 대규모 유통 시설의 존폐에 대한 우려의 목소리가 나오기 시작한 것은 꽤 오래 전이고, 이에 따라 오프라인

3) 영화진흥위원회 <2019 한국 영화산업 결산>자료에 따르면 2019년 기준 특별 상영관은 CJ CGV가 141개관, 롯데시네마가 55개관, 메가박스 109개관 운영 중이다.

각 영역에서 떠나는 소비자들의 발길을 되돌리기 위한 전략들로 대응하고 있다. 오프라인 유통시설의 협력적 파트너이자 키테넌트(Key Tenant)인 CJ CGV 역시 날로 부담이 커질 수밖에 없다.

이러한 상황에서 초기부터 ‘글로벌 시장 진출’을 염두에 두고 특별 상영 플랫폼을 개발한 것은 매우 바람직한 결정이었다고 판단되며, 앞으로도 글로벌화를 지속적으로 가속화해야 할 필요성이 있다. 초기 투자비가 많이 들어가는 특별 상영 플랫폼 특성상 극장 사업자들 입장에서도 이미 확보한 계약관계를 변경하는 것에는 많은 리스크가 따르므로, CJ CGV가 보다 많은 극장 사업자들과의 파트너십을 바탕으로 글로벌 시장 점유율을 더욱 확대해 나갈 경우, 이후 후발 진입자가 등장하게 되더라도 시장의 판도를 뒤바꾸는 것은 쉽지 않을 것으로 예상된다. 또한 진출 국가와 상영관 수를 늘려가는 것에 맞춰 콘텐츠 역시 끊임 없이 확보해야 하는 장기 과제를 가지고 있다. 후발 주자인 ScreenX 역시 조만간 상영관 수 300개 돌파를 앞두고 있는 만큼, 플랫폼은 지속적으로 많아지겠지만, 그에 맞는 콘텐츠 수급이 원활하게 이루어져야 장기적인 발전을 꾀할 수 있기 때문이다. 보헤미안 랩소디 성공을 통해 할리우드 제작사들과의 신뢰 관계를 확보했던 것처럼, 앞으로도 지속적인 흥행 경력을 쌓아가며 “특별 상영 플랫폼 상영 = 흥행 촉매제”라는 공식을 더욱 공고히 해야 할 것이다. 한편 앞으로는 더 많은 국가에 스크린 수를 확대해 나가는 ‘글로벌 확대’ 전략뿐만 아니라, 후발 진입자들을 염두에 둔 더욱 정교화된 글로벌 경쟁 전략이 요구된다. 물론 경쟁체에 속하는 영화 산업에서 선도 진입자로서의 높은 브랜드 인지도를 보유한 CJ CGV의 이점은 당분간 지속되겠지만 향후 시장이 성숙될 단계까지 고려하면 CJ CGV가 제공하는 특별 상영 플랫폼의 경험에 익숙해지게 될 소비자들에게 후발 진입자들이 제공하는 차별화된 경험이 매력적인 대안으로 다가갈 수 있다. 결국 글

로벌 시장 ‘확대’와 ‘차별화’라는 두 가지 과제를 모두 달성해야 하는 입장인데, 이에 대해서는 경영진들 대부분이 동의하지만 아직까지는 차별화가 아닌 더 많은 국가로의 진출, 더 많은 극장 사업들과의 제휴 등을 통해 상영관 수 확대에 집중해야 한다는 의견도 존재한다. 4DX의 성공적인 글로벌 시장 안착과 ScreenX의 순항에도 불구하고 CJ CGV의 고민이 더욱 깊어질 수밖에 없는 이유이다.

REFERENCES

- Choi, S.N.(2014), “A Study on the Successful Case of Strategic Alliance by an IT Venture Business and a Bank - Focused on the Alliance by BestechCom and Hana Bank,” *Korea Business Review*, 18(3), 213-245. [printed in Korean]
- Kim, J.S., Han, J.H. and Park, N.G.(2008), “Growth Momentum of Korean Film Industry and Global Expansion Strategy from ShowBox case,” *Korea Business Review*, 11(2), 229-274. [printed in Korean]
- Kim, S.H. and Lee, B.S.(2018), “Evolution of Movie Screening Platform-The Global Diffusion Strategy of CJ 4Dplex’s 4DX,” *Asan Entrepreneurship Review*, 4(5). [printed in Korean]
- Park, J. S. and Choi, M. J.(2010), “The Vertical Integration Strategies in Korean Media Entertainment Industry: A Case of CJ Entertainment,” *Korea Business Review*, 14(1), 107-133.[printed in Korean]
- MPAA(2019), 2019 Theme Report.

국내참고문헌

- 김상훈, 이방실(2018), “영화 상영 플랫폼의 진화 - CJ 4DPLEX 4DX의 글로벌 확산 전략,” **Asan Entrepreneurship Review**, 4(5).
- 김진성, 한재훈, 박남규(2008), “한국영화 산업의 성장 모멘텀과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 11(2), 229-274.
- 박진수, 최민정(2010), “국내미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 14(1), 107-133.
- 최승년(2014), “IT 벤처기업과 은행 간의 전략적 제휴 성공 사례 분석:(주)베스텍컴과(주)하나은행의 전략적 제휴사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 18(3), 213-245.
- 영화진흥위원회(2014), 동남아시아 영화산업 현황과 시장 진출 전략.
- 영화진흥위원회(2019), 2019년 한국 영화산업 결산 자료.
- KOTRA(2016-2020), 해외시장뉴스 기업 투자진출 자료.

참조기사

- 박용선(2018), “세계로 뻗어가는 CJ CGV, 스크린 수만 2000개 돌파,” 2018년 1월 4일자.
- 유원정(2019), “CGV, ScreenX 200개관 돌파, 올해 400개관 목표,” 노컷뉴스, 2019년 2월 20일자.

CJ CGV's Strategies for Global Entry and Diffusion: Focusing on Special Screening Platforms

Jung Eun Kwon* · Sang-Hoon Kim**

Abstract

This study highlights CJ CGV's global strategy and aims at an in-depth analysis of the special screening platform (e.g., 4DX, ScreenX) business. Based on international management theory, CJ CGV's global competition strategy is analyzed, especially focusing on CJ CGV as a "platform business" company that connects film producers and distributors and dealing with strategic decision-making issues and detailed strategies as part of the effort to expand the market. This paper provides practical applications while looking at platform business and global competition strategies from an integrated perspective.

CJ CGV, Korea's No. 1 theater operator and the world's fifth-largest multiplex entity, has continued to grow based on its strong performance in the global market, despite the situation in the domestic film market, which long ago reached a state of maturity. CJ CGV's entry into the global market is divided into its endeavors in the theater business and the special screening platform business. Since its entry into the Chinese market in 2006, CJ CGV has been leading the theater business, and its special screening platform has been led by its subsidiary CJ 4Dplex since 2011. CJ 4DPLEX has secured global contracts through partnerships with major global theater operators using integration strategies based on blockbuster films with low cultural barriers and high needs for Nth viewing, along with localization strategies considering the technological differences between 4DX and ScreenX and national needs at the same time. Although CJ CGV is considered to be a "pioneer" in the special screening platform market, it is striving to maintain market dominance by developing innovative screening platforms linking ScreenX through continuous technology updates and expanding its partnerships with theater operators. Attention is focused on whether CJ CGV will continue to take the lead in the ever-increasing competition in the global film industry.

Key Words: Global Strategy, Movie Theater Industry, Platform Business, Strategic alliance, Special screening platform

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

** Professor, Graduate School of Business, Seoul National University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

CJ CGV의 글로벌 진출 및 확산 전략: 특별 상영 플랫폼을 중심으로

Synopsis

CJ CGV는 전 세계 7개국(한국, 중국, 미국, 베트남, 인도네시아, 미얀마, 터키)에 총 588개 극장, 4 229개 스크린(2020년 9월 말 기준)을 보유한 글로벌 TOP 5 극장 사업자이다. CJ CGV는 국내 영화 시장의 성숙 및 디지털 온라인 시장 확대에 대응하기 위하여 자회사인 CJ 4DPLEX를 통해 특별 상영 플랫폼(4DX, ScreenX) 사업에 진출하게 된다. 규모의 경제가 작용하는 기술 집약적인 솔루션이자, 네트워크 효과가 작용하는 ‘플랫폼 비즈니스’에 해당하는 만큼 CJ 4DPLEX는 두 플랫폼을 개발해 시장에 선보이는 초기 단계부터 이미 ‘글로벌 시장’을 염두에 둔 전략을 실행하였다. 때문에 본 사례에서는 플랫폼 기업으로서 CJ 4DPLEX가 직면하였던 전략적 이슈들을 살펴보는 한편, 특히 글로벌 경쟁 전략에 초점을 맞추었다. 구체적으로는 전통적인 국제 경영 이론인 Bartlett & Ghoshal Matrix(1986)를 기반으로 CJ 4DPLEX의 글로벌 전략을 분석하는 한편, CJ 4DPLEX가 원가 절감과 현지 대응이라는 두 가지 상반된 방향성에 모두 대응하는 해답으로서 초국가적 전략(Transnational Strategy)을 택할 수밖에 없었던 당위성에 대해 논의하였다. 또한 플랫폼 비즈니스 이론과 국제 경영 이론을 통합적으로 고찰한 비교적 최근의 연구인

Stallkamp & Schotter(2019)의 프레임워크(Framework)를 CJ 4DPLEX 사례에 적용하여 CJ 4DPLEX의 글로벌 진출 전략에 대한 새로운 유형화를 시도하였다. 또한 플랫폼 비즈니스로서 CJ 4DPLEX가 글로벌 시장에서 필연적으로 겪을 수밖에 없었던 닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg problem), 보조금 지급의 문제 등에 대해 4DX와 ScreenX가 택한 전략적 차이점에 대해 분석함으로써 각 비즈니스 모델에 대한 심도 있는 이해를 돕도록 하였다. 마지막으로 CJ 4DPLEX가 보유한 선도 진입자 우위, 락인(Lock-in) 등의 전략적 이점과 함께 지속가능한 성장을 위한 향후 과제로서 기술 진부화(Obsolescence)와 같은 이슈에 대해서도 논의하였다.

Teaching Point

본 사례는 글로벌 멀티플렉스 기업인 CJ CGV의 자회사 CJ 4DPLEX의 특별 상영플랫폼(4DX, ScreenX) 글로벌 진출 사례를 분석함으로써 마케팅 관리, 국제 경영, 글로벌 마케팅, 하이테크 마케팅 및 경영 전략 분야의 수업에서 아래의 주제들을 학습하는 데 활용될 수 있다. 다국적 기업의 글로벌 경쟁 전략을 이해하기 위해서는 전통적인 국제 경영

이론뿐만 아니라, 기업이 속한 산업적 특성 및 비즈니스 모델에 대한 학습이 선행되어야 한다. 따라서 다음과 같은 두 가지 핵심 목표를 기준으로 논의를 끌어갈 것을 제안한다.

1. 플랫폼 비즈니스와 네트워크 효과에 대한 이해

CJ 4DPLEX의 특별 상영플랫폼 사업은 극장 사업자와 영화 배급사 및 제작사를 연결하는 플랫폼 비즈니스 모델을 택하고 있다. 두 집단 상호간의 네트워크 사이즈가 플랫폼의 가치를 결정한다는 점에서, 간접 네트워크 효과(Indirect Network Effect)가 존재하는데 본 사례는 이러한 플랫폼 비즈니스에 대한 이해와 함께, 비즈니스 모델 상의 특성으로 발생하게 되는 닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg Problem), 보조금 지급의 문제 등과 관련된 전략적 의사결정 이슈에 대해 학습할 수 있다.

2. 플랫폼 기업의 글로벌 경쟁 전략에 대한 이해

다국적 기업의 경영진들은 글로벌 진출 시, 표준화된 제품 및 서비스를 대규모로 공급함으로써 비용 절감을 추구하는 글로벌 통합(Global Integration) 전략과, 각 국가마다의 문화적, 지역적 특성에 따라 차별화된 대응을 하는 현지화 전략(Local Responsiveness) 중 어느 것을 더 우선할 것인지를 두고 고민하게 된다. 본 사례에서는 전통적인 국제 경영(International Business) 이론을 바탕으로 CJ 4DPLEX의 글로벌 경쟁 전략에 대해 이해하는 것을 목표로 하되, 특히 플랫폼 비즈니스 기업의 글로벌 경쟁전략을 어떻게 바라볼 수 있는지에 대해서도 함께 논의함으로써, 플랫폼 비즈니스와 글로벌 경쟁 전략을 통합적으로 바라볼 수 있는 통찰력을 개발할 수 있도록 한다.

Theory

1. 플랫폼 비즈니스

플랫폼(Platform)이라는 용어는 본래 기차를 타고 내리는 곳, 연결 지점 등을 뜻하는 단어였는데 현재는 유통, 제조 등 다양한 산업 분야에서 기반, 매체라는 의미로 사용되며, 하나의 비즈니스 모델을 뜻하는 용어로 굳어지게 되었다. 학술적으로 플랫폼 비즈니스에 대한 연구는 2000년대 초반 경제학 및 전략 분야에서 활발히 연구되기 시작했고, 최근에는 IS(Information System)분야에서도 주요한 연구 주제로 등장하기 시작하였다(McIntyre & Srinivasan, 2017; Constantinides, Henfridsson, & Parker, 2018). 학술적인 의미에서 플랫폼 비즈니스란 이질적인 두 집단을 중개, 연결해 주는 비즈니스를 의미하며(Cennamo & Santalo, 2013), 양면 시장(Two-Sided Market)이라고도 표현한다. 양면 시장은 둘 이상의 서로 다른 이해관계 집단 간의 상호작용을 중재함으로써 가치를 창출하는 기술이나 제품, 서비스를 의미하는데, 단순히 판매자와 구매자를 연결하는 것이 아니라, 둘 이상의 집단 사이에 상호작용을 일으키거나 촉진하는 '촉매(Catalyst) 상품'을 통해 새로운 수익 모델을 제시한다는 특성을 갖는다. 최근에는 비즈니스 생태계가 복잡해지면서, 유튜브와 같이 최소 두 집단 이상을 연결한다는 의미에서 다면 플랫폼(Multi-Sided Platform)이라는 용어 역시 일반화되고 있는 추세이다.

플랫폼 비즈니스의 핵심개념은 네트워크 효과(Network Effect)이다. 네트워크 효과란 특정 제품 혹은 서비스를 채택하는 사람이 많아질수록 그 제품(서비스)의 시장 지배력이 더욱 증가하는 현상으로, 구매자 자신이 아닌 타인의 소비 행동에 따라 제품 및 서비스의 가치가 결정된다는 측면에서 네트워크

외부성(Network Externality)이라는 용어로 설명되기도 한다(김상훈 외, 2018). 즉, 다른 사람이 네트워크에 참여함으로써 기존 참여자가 느끼는 가치가 올라가게 되며, 결국 네트워크 사이즈가 제품의 가치를 결정하게 된다. 그리고 이때 나와 같은 그룹의 네트워크 사이즈가 중요한지, 다른 그룹의 네트워크 사이즈가 중요한지에 따라 직접적 네트워크 효과(Direct Network Effect)와 간접적 네트워크 효과(Indirect Network Effect)로 구분된다(Katz & Shapiro, 1985; McIntyre & Srinivasan, 2017). 먼저 직접적 네트워크 효과는 자신이 속해 있는 네트워크의 크기가 커지면, 효용이 증가하는 것을 의미하는데 대표적인 예가 카카오톡과 같은 메신저나 SNS 서비스이다. 카카오톡이 처음 등장했을 때만 하더라도, 아직 사람들이 문자 메시지에 익숙했기 때문에, 그 서비스의 가치는 매우 낮을 수밖에 없었다. 하지만 점차 카카오톡을 사용하는 사람이 많아지면서, 즉 네트워크 크기가 커지게 되자, 카카오톡은 메신저 시장을 장악하고, 이후에 사업 모델을 계속 확장하여 대표적인 플랫폼 기업으로 성장하게 되었다. 이 경우 같은 집단의 크기, 즉 메신저의 사용자 기반이 커져야만, 해당 서비스의 가치가 올라가는 것이므로 카카오톡을 비롯한 메신저 사업은 직접적 네트워크 효과가 작용하는 대표적인 사업이라고 할 수 있을 것이다. 반면에 간접 네트워크 외부성은 내가 속한 네트워크 사이즈가 아니라, 다른 집단의 규모에 영향을 받는 경우인데 대표적인 예가 에어비엔비와 같은 온라인 여행 플랫폼이다. 에어비엔비는 여행객과 숙박지를 중개해주는 플랫폼으로, 해당 플랫폼에 등록된 숙박업체의 네트워크 사이즈가 커지는 것이 여행객들의 효용을 더 크게 하고, 마찬가지로 플랫폼을 이용하는 여행객들의 규모가 커야만 숙박업체들이 얻는 효용이 커지게 된다. 즉 한 집단이 얻는 효용이 다른 집단의 사용자 기반에 영향을 받게 되는 것이다. 한편 사회 전체의 네트워크 사이즈

보다 특정 범위에 국한된 네트워크 사이즈가 중요하게 작용하기도 하는데, 이를 로컬(Local) 네트워크 효과라고 한다. 소비자들은 구매하는 제품군 및 소비 상황에 따라 내집단에 속하는 사람들의 구매행동을 관찰함으로써 제품의 가치를 가늠하게 되는 경우가 있는데, 앞서 언급한 메신저 서비스 및 오피스 소프트웨어가 로컬 네트워크 효과가 작용하는 대표적인 분야이다. 소비자들이 직업으로 종사하는 산업군 및 거주 지역 등에 따라 소위 '대세'에 해당하는 서비스가 다르기 때문에, 소비자들은 자신이 속한 커뮤니티에서 사용자 기반이 큰 서비스를 이용하게 된다. 메신저 서비스가 '직접적-로컬' 네트워크 효과가 작용하는 영역이라면, 대표적인 '간접적-로컬' 네트워크 효과로는 요기요 등의 음식 배달 플랫폼을 언급할 수 있다. 음식 배달이라는 업종의 특징 상 소비자가 거주하는 근거리 지역의 사업장이 많이 등록되어 있는지의 여부가 소비자 기반 확대의 중요한 동인이 되기 때문이다. 에어비엔비, 마이리얼트립 등 여행 플랫폼의 경우 본래는 사회 전체 규모의 간접적 네트워크 효과가 작용하는 비즈니스 영역이었으나, 2019년 말부터 시작된 코로나 바이러스(COVID-19)로 인해 해외여행이 자유롭지 않게 되면서, 로컬 기반의 사용자 기반이 중요해졌다. 이렇듯 네트워크 효과의 종류와 범위는 시장 환경에 따라 바뀔 수 있다.

네트워크 사이즈, 즉 사용자 기반에 의존하는 플랫폼 비즈니스의 특징은 승자독식(Winner Takes All)으로 귀결되며(박은정, 광기호, 2020), 선도 진입자 우위(First Mover Advantage)가 발생하게 된다. 어떤 기업이 충분한 네트워크 사이즈를 확보해서, 티핑 포인트(Tipping Point)에 도달하게 되면 점차 점유율 차이의 가속도가 붙어 후발 주자들이 따라잡기 어려워지는 것이다(박찬희, 박다인, 2016). 이러한 승자독식을 가져오는 메커니즘이 긍정적 피드백 루프(Positive Feedback Loop)이며, 사용자 기반이 클수록 신규 고객의 채택이 늘어나고, 이는

다시 기존의 사용자 기반을 늘려주는 직접 네트워크 측면의 긍정적 피드백과 함께 이질적인 집단 사이의 긍정적 피드백도 존재한다. 전형적인 간접 네트워크 효과가 존재하는 비즈니스가 신용카드 플랫폼이라고 할 수 있는데, 신용카드 플랫폼에서는 고객이 이용할 수 있는 가맹점 기반이 클수록 고객의 가입률 혹은 이용률이 늘어나고, 해당 카드를 사용하는 고객의 사용자 기반이 커지는 것이 가맹점 사업자들에게 긍정적인 신호로 작용해 가맹점 사용자 기반이 커지게 되는, 상호 집단 간의 긍정적 피드백 루프가 발생하게 된다. 간접 네트워크 효과가 크게 작용하는 플랫폼 비즈니스 사업자가 흔히 직면하는 달레마로는 이른바 ‘닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg Problem)’가 있다. 앞서 언급한 신용카드 플랫폼을 예로 들면 가맹점을 먼저 많이 확보해야 하는가, 아니면 가입자를 더 많이 확보해야 하는가와 같은, 즉 어느 집단의 사용자 기반을 먼저 확보해야 하는가를 결정해야 하는 문제라고 할 수 있다(Evans & Schmalensee, 2010). 또한 닭과 달걀의 문제는 보조금을 누구에게 지급해야 하는가를 결정하는 문제와도 연관된다. 보조금은 양면 시장의 두 네트워크 가운데 한 집단에게 혜택을 줘 네트워크 크기를 키우는 전략인데, 어느 네트워크를 먼저 공략할 것인지에 대한 결정이 이루어져야 보조금 지급 대상을 결정할 수 있게 된다. 한편 플랫폼 비즈니스에서 선도 진입자가 점하는 우위는 명백하지만, 후발 주자가 갖는 이점도 상당할 수 있는데, 이를 ‘후발 진입자 우위(Late-Mover Advantage)’ 혹은 선도 진입자 이점에서 ‘선도 진입자 불이익(First-Mover Disadvantage)’이라고 한다. 대표적으로 후발 진입자는 선도 진입자의 상품 및 서비스에 대한 고객의 반응과 기술적인 결함 등을 살펴본 뒤, 이를 개선하여 시장에 진입함으로써 시장 실패의 리스트가(Risk) 확실히 경감될 뿐만 아니라 시장 개척을 위해 필요한 연구개발과 마케팅 등의 비용 역시 상당

히 절감할 수 있게 된다. 반대로 선발 진입자의 경우 초기 시장 개척 단계에서 막대한 고정자산 투자를 하기 때문에 후발 진입자들이 새로운 기술로서 진출한다고 하더라도 적극적으로 대응하기 어려운 위험이 존재한다. 이를 ‘생산자 락인(Producer Lock-in)’이라고 하는데, 소비자가 본래 사용하던 제품 및 서비스에서 다른 것으로 전환하는데 필요한 상당한 전환비용으로(Switching Costs) 인해 현재의 기술을 계속 사용할 수밖에 없는 ‘락인 효과(Lock-in Effect)’를 생산자 입장에 적용한 것이다.

2. 플랫폼 비즈니스의 글로벌 경쟁 전략

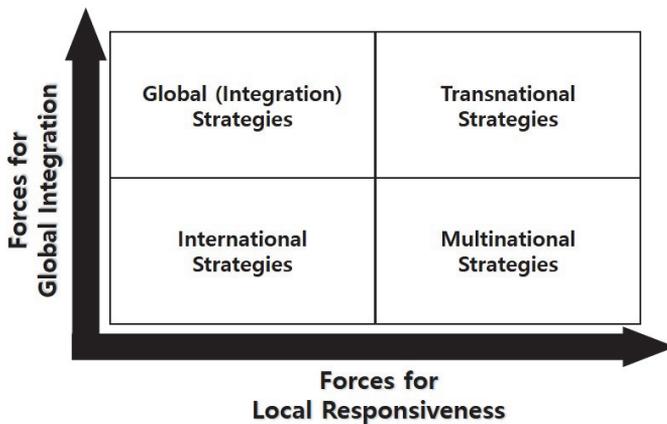
다국적 기업 경영진들은 글로벌 경쟁 전략을 정하기 앞서 크게 2 가지의 선택지를 두고 고민하게 되는데, 첫째는 원가 절감(Cost Reduction)에 대한 압력에서 비롯된 ‘표준화(Standardization) 전략’이다(장세진, 2019). 원가 절감을 위해서 기업들은 최적의 지역에서 표준화된 제품을 대량생산함으로써 규모의 경제를 실현하고자 하며, 전 세계에 비교적 동일하게 적용할 수 있는 표준화된 제품을 대규모로 공급한다는 뜻에서 글로벌 통합(Global Integration) 전략이라고 부른다. 이러한 전략은 화학 원료, 철강 등의 원자재와 같이 차별화가 어려워 여러 국가의 소비자들이 유사한 니즈를 가지게 되는 산업군 및 가격이 주요한 경쟁 수단이 되는 비즈니스에서 주로 택하게 된다. 다른 하나는 각국의 서로 다른 지역적, 문화적 특성에 적응(Adaption)할 필요성에 따라, 각 국가마다 다른 제품과 서비스를 제공하는 ‘현지화 전략(Local Responsiveness)’이다. 현지 대응의 필요성은 기본적으로 진출국에 따른 소비자들의 상이한 기호와 선호도에 따라 발생하지만, 국가 별 사회 기반시설이나 주요 유통채널의 차이, 현지 정부와의 정치적, 경제적 관계 등에 따라 생겨나기도 한다. 이에 따라 기업은 제품과 마케팅 전략을 국가마다 차

별화해야 하며, 이는 기업의 원가구조를 상승시키게 된다. 즉 두 가지 전략에서 단 하나만 선택해야 하는 이분법의 문제는 아니지만, 상충 관계(Trade-off)를 보이는 만큼, 기업들은 상반된 압력에 대응하여 어떻게 주어진 자원을 조정, 통합할 것인가에 대한 수준을 결정하게 되는데 이러한 전략적 의사결정을 ‘글로벌 경쟁 전략’이라는 개념으로 설명할 수 있다.

어떻게 글로벌 통합과 현지 적응의 정도를 다르게 조정하는가에 따라 기업이 택할 수 있는 기본적인 글로벌 경쟁 전략에는 네 가지가 있는데, 이를 잘 정리한 이론이 ‘Integration-Responsiveness(IR) Framework’이라고도 불리는 <그림 2>의 Bartlett & Ghoshal matrix(1986)이다. 먼저 글로벌 표준화 전략(Global Standardization)은 글로벌 통합(Global Integration)만을 추구하는 것으로, 규모의 경제를 통해 얻을 수 있는 비용 절감을 통해 수익을 극대화하는 것에 초점을 두게 된다. 이러한 전략을 채택한 기업은 표준화된 제품을 전 세계적으로 판매하며 원가우위를 기반으로 공격적인 저가격정책을 추구하는 경향을 보인다. 저비용 전략을 추구하는 만큼 기업의 제조, 마케팅 및 R&D 활동은 극소의 유리한 지역에 집중되게 된다. 따라서 이 전략은 비용 절감의 압력이 큰 반면, 현지화의 압력이 상대

적으로 낮을 경우 적합하며, 이러한 조건들은 흔히 국가들 간의 공통적 니즈가 존재하는 산업체를 생산하는 산업에서 나타나게 된다.

두 번째 다국적 전략(Multinational Strategy)은 진출 국가마다 소비자들의 취향과 선호가 국가마다 상이할 경우 이를 반영해 제품과 서비스를 맞춤화 하여 제공함으로써 수익성을 높이는 전략이다. 현지 소비자들의 차별화된 니즈를 충족시킬 수 있는 제품을 공급함으로써 제품 및 서비스의 가치를 향상시킬 수 있게 되지만, 비용이 상승되는 요인이기 때문에 비용 압력이 상대적으로 낮은 경우에 적합하다. 또한 현지화(Localization)로 인해 상당한 규모의 현지 수요를 창출하여 비용 상승을 상쇄하는 규모의 경제를 달성할 수 있다면 현지화 전략의 타당성이 더욱 높아지게 된다. 세 번째 초국가적 전략(Transnational Strategy)은 글로벌 통합과 현지화 전략을 동시에 추구하는 것으로, 원가 절감에 대한 압력과 현지화에 대한 압력이 모두 높을 경우 사용한다. 표준화된 제품 공급으로 원가 절감을 달성하는 한편, 현지 대응을 위한 제품과 서비스의 차별화라는 상충되는 활동들을 동시에 수행해야 하기 때문에 실행하는 데 어려움이 큰 측면이 있다. 마지막으로 국제적 전략(International Strategy)은 기

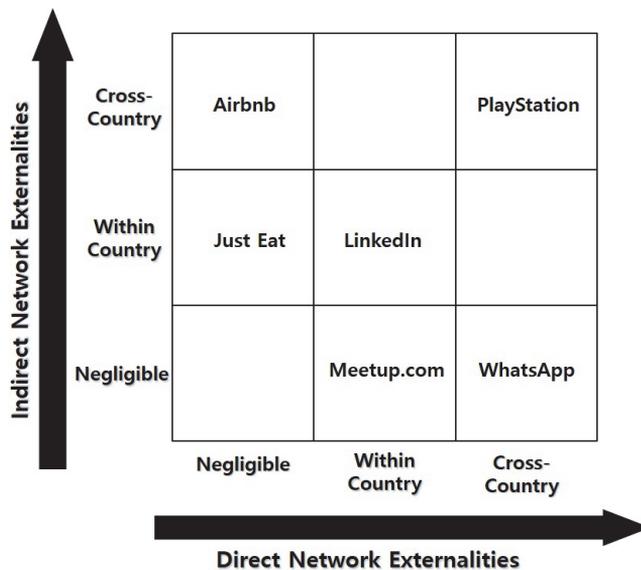


<그림 2> 글로벌 경쟁전략 유형(Integration-Responsiveness framework)

업이 내수 시장에서 판매하던 제품을 거의 그대로 판매하는 전략을 의미한다. 해당 제품이 핵심 경쟁력을 가지는 동시에 현지 국가에 경쟁력이 없어 원가 절감의 필요성이 크지 않으며, 동시에 국가들마다 제품에 대한 공통적 니즈가 존재해 현지화에 대한 압력 역시 적을 경우 택하게 된다. 각 전략에 따른 장, 단점이 명확히 존재하는 만큼 각 기업이 속한 사업 영역 및 비즈니스 모델의 특징, 산업의 성숙도 등을 종합적으로 고려하여 가장 수익을 극대화할 수 있는 방안의 전략을 택하는 것이 바람직하다. 한편 Stallkamp & Schotter(2019)는 플랫폼 비즈니스에 대한 기존 이론과 국제 경영학 이론에 대한 통합을 시도한 바 있다. 즉 기존의 플랫폼 비즈니스에 대한 선행 연구에서 네트워크 효과를 직접적, 간접적 측면으로 구분했던 것에 더해 또 다른 기준으로 '지리적 경계(Geographic Scope)'를 제시한 것이다. 국가, 지리적 경계의 영향을 받는 플랫폼과 그렇지 않은 플랫폼으로 구분함으로써 <그림 3>과 같은 9개 영역에 대한 분류와 함께, 각 영역에 해당하는

대표적인 플랫폼 기업에 대한 예시를 소개하고 있다.

먼저 네트워크 효과가 지리적 경계의 수준을 넘어선다는 것은(Cross-Country Level), 사용자 기반 확대에 따른 플랫폼의 가치 증대 효과가 반드시 한 국가 내에 한정되지 않고, 글로벌 단위의 사용자 기반이 확대되는 것이 플랫폼의 매력도 증대에 더 유리하게 작용하는 것을 의미한다. 예를 들어 에어비앤비의 경우 해외 여행객들을 대상으로 한 플랫폼이기 때문에 다양한 지역의 숙박업체 기반을 충분히 확보하는 것이 중요하고, 때문에 국가 간 네트워크 효과(Cross-Country Network Effect)가 존재한다고 할 수 있다. 반면 네트워크 효과가 지리적 경계 내의 수준이라는 것은(Within-Country Level), 사용자 기반 확대에 따른 긍정적 선순환이 한 국가 내에 국한되는 경우이다. 가령 음식 배달 플랫폼인 저스트잇(Just Eat)의 경우, 기본적으로 소비자 기준 거주지를 벗어난 다른 국가의 음식점이 플랫폼에 늘어나는 것이 해당 서비스를 이용함으로써 얻을 수 있는 효용 확대에 큰 영향을 미치지 않는다는 점에서



<그림 3> 지리적 경계에 따른 네트워크 효과 구분

국가 내 네트워크 효과(Within-Country Network Effect)가 존재하게 된다.

Assignment Questions and Analysis

1. '플랫폼 비즈니스' 측면에서 4DX와 ScreenX의 비즈니스 모델에 대해 분석해보시오.

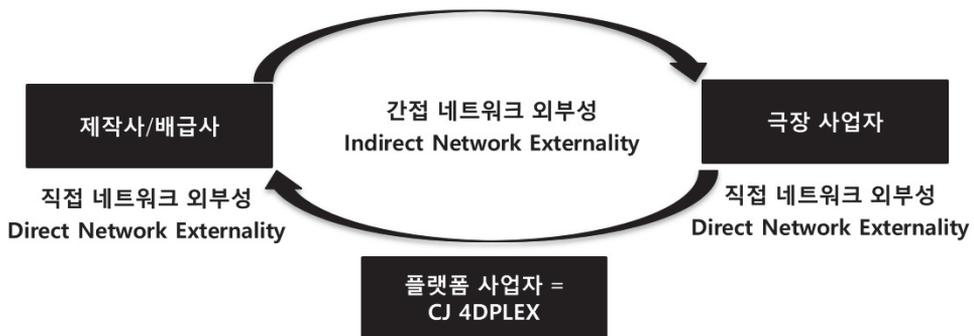
1.1 4DX와 ScreenX는 플랫폼 비즈니스인가? 그렇다면 어떤 네트워크 효과가 존재하는가?

4DX, ScreenX 사업의 기본적인 비즈니스 모델은 <그림 4>를 통해서 알 수 있는 것처럼 전형적인 '양면 시장(Two-Sided Market) 플랫폼'이라고 할 수 있다. 양면 시장 플랫폼은 둘(양면) 혹은 그 이상(다면)의 고객 혹은 참여자 집단이 직접적으로 상호 작용할 수 있게 함으로써 가치를 창출하는 기술, 제품, 혹은 서비스를 의미하는데(김상훈 외, 2018), CJ 4DPLEX는 콘텐츠를 제공하는 제작사(혹은 배급사)와 극장 사업자를 '연결'시켜준다는 점에서 플랫폼 기업에 해당한다. 한편 앞서 플랫폼 비즈니스의 특징은 단순히 둘 이상의 집단을 중개하는 것에서 더 나아가 '촉매 상품'을 통해 새로운 수익 모델을

창출하는 것이라고 하였다. 관련하여 CJ 4DPLEX의 촉매 상품은 4DX와 ScreenX로 대표되는 '특별 상영 기술'이라고 할 수 있으며, 이를 기반으로 관객들에게 부가적인 가치를 제공함으로써 일반 영화보다 더 높게 책정한 관람료를 통한 수익 및 극장 사업자 대상 특수 장비 판매를 통한 새로운 수익모델을 창출하게 되었다. 플랫폼 사업자로서 CJ 4DPLEX의 비즈니스 모델에는 영화 제작사, 배급사와 극장 사업자 간의 '간접 네트워크 효과'가 크게 나타난다. 극장사업자의 입장에서는 4DX, ScreenX로 상영할 수 있는 영화(콘텐츠)가 많아야 플랫폼을 도입하려 할 것이고, 또 영화 제작사 혹은 배급사 입장에서는 플랫폼 수가 많아야 해당 플랫폼으로의 제작을 승인할 것이기 때문에 상호 집단의 네트워크 사이즈가 긍정적 선순환을 유발하도록 하는 것이 중요하다.

1.2 CJ 4DPLEX는 '닭과 달걀의 문제'를 어떻게 해결했는가? 4DX와 ScreenX의 차이점에 따라, 우선적으로 사용자 기반을 확보해야 하는 대상이 어떻게 달라졌는지 논의해 보시오.

<표 8>에는 4DX와 ScreenX의 차이점이 제작 과정과 투자비 비중을 중심으로 정리되어 있다. CJ 4DPLEX는 이러한 차이를 기반으로 우선적으로 공략해야 할 사용자 기반을 설정하였고, 플랫폼 별 차



<그림 4> CJ 4DPLEX 플랫폼 비즈니스 모델 (주요 집단만을 표시)

별화된 전략을 구사하였다.

우선 CJ 4DPLEX는 간접 네트워크 효과가 크게 작용하는 플랫폼 비즈니스 사업자로서 흔히 직면하는 닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg problem)에서 자유로울 수 없었다. 구체적으로 CJ 4DPLEX는 극장 사업자들에게 4DX와 ScreenX를 도입하도록 설득해야 하는 동시에, 영화 제작사와 배급사를 통한 콘텐츠 수급에도 집중해야 했다. 한편 4DX와 ScreenX는 모두 일반 상영 플랫폼 대비 차별화된 경험적 효용을 제공하는 '특별 상영 플랫폼'이지만, 기술적 차이로 인해 제작 과정 및 투자비 비중 등에서 차이를 보인다. <표 8>을 통해 알 수 있듯 먼저 콘텐츠 제작 과정을 비교하면, 4DX는 콘텐츠를 수급한 뒤, 기획, 편집의 과정을 거쳐 4DX 코드를 배포하는 과정을 거치게 되며, 콘텐츠를 새롭게 '제작'하는 과정은 필요하지 않다. 반면 ScreenX의 경우는 중앙 스크린 외 양 옆 벽면에 상영되는 날개 부분의 영상에 대해서는 CG 작업 등을 통해 새롭게 작업해야 하기 때문에, 콘텐츠 제작이 전체 과정에서 매우 중요한 비중을 차지하게 된다. 다음으로 투자비 비중의 경우, 4DX는 모션 제어 등의 장비를 갖추어야 하기 때문에 극장 사업자의 투자비 비중이 높고, ScreenX는 콘텐츠 제작과 수급에 대한 부담이 상대적으로 더 크기 때문에 극장 사업자보다는 제작을 담당하는 쪽의 투자비 비중이 더 크다는 것을 알 수 있다. 바로 이러한 차이에서 4DX와 ScreenX는 닭과 달걀의 문제(Chicken and Egg Problem)를 어떻게 풀어가야 할지를 두고 전략적 접근이 달라지게 됐는데,

즉 중요하게 생각하는 집단, 곧 보조금 지급의 대상이 달라지게 된 것이다.

4DX의 경우 투자비 비중이 높았던 극장 사업자의 가격 민감도가 더 높았기 때문에 극장 내부 인프라 공사비는 극장 사업자가 부담하도록 하였지만, 장비비(모션체어, 특수 환경장비 등)와 4DX 시스템 비용(운송비, 설치비 등)은 CJ 4DPLEX가 절반을 부담하는 계약 조건을 제시하면서 극장 사업자들을 설득하였다. 또한 극장 사업자들을 설득하는 것이 더 어렵고, 오랜 시간이 걸릴 것이라고 판단해 콘텐츠를 제공하는 배급사보다는 극장 사업자와의 접점을 확보하고자 노력했다. 이러한 동시다발적 시장 공략이 얼핏 보기엔 비효율적으로 느껴지기도 했지만, 결과적으로는 성공적인 전략이었다고 평가하는데, 4DX 시스템을 도입하고 난 뒤 극장 사업자들의 박스 오피스 실적 및 관객 점유율 등이 눈에 띄게 개선되면서, 이들 스스로 주요 배급사에 4D 콘텐츠를 많이 공급해달라고 요청하게 된 것이다. 이를 통해 CJ 4DPLEX는 자연스럽게 배급사들과의 주요 접점도 확보할 수 있게 되었다. 반면 ScreenX의 경우 극장 사업자들의 비용 부담이 크지 않고, 콘텐츠 제작이 필요하다는 측면에서, 배급사가 아닌 제작사와의 직접적인 커뮤니케이션이 필수적이었다. 또한 4DX의 후발주자였던 ScreenX는 극장 사업자와의 파트너십 과제에 있어서는 4DX가 미리 개척해 놓은 경로를 비슷하게 따라가면서 닭과 달걀의 문제가 어느 정도 해소된 상태였고, 때문에 콘텐츠 제작을 위한 주요 할리우드 스튜디오(파라마운트사, 21세기 폭

<표 8> 4DX와 ScreenX의 특성 비교 요약

	4DX	ScreenX
제작 과정	콘텐츠 수급 → 기획 → 편집 → 4DX 코드 배포	콘텐츠 수급 → 기획 및 제작 → 배급
투자비 비중	극장 사업자 > CJ 4DPLEX > 배급사 ※ 모션 제어, 시스템비 포함 일반 영화관 대비 2.5배	CJ 4DPLEX > 극장 사업자/배급사

스사 등)와의 신뢰관계를 확보하는 것에 집중하였다. 지금까지 CJ 4DPLEX는 스튜디오에서 촬영본을 받아, CG 작업 등을 통해 직접 ScreenX 콘텐츠를 제작하고 있는데, 따라서 CJ 4DPLEX가 제작사들에게 제공한 보조금은 곧 콘텐츠 제작에 부담하는 비용이라고 할 수 있다. 때문에 제작비의 비중이 매우 높은 상황이고, 장기적으로는 4DX와 마찬가지로 CJ 4DPLEX는 솔루션(코드)만 주고, 제작사들이 콘텐츠 제작을 담당하도록 하는 계획을 세우고 있다.

2. CJ 4DPLEX의 글로벌 경쟁전략에 대해 논의해보자.

2.1 CJ 4DPLEX의 글로벌 경쟁전략을 Bartlett & Ghoshal Matrix(1986) 및 Stallkamp & Schotter Framework(2019)를 기반으로 분석해보고, 플랫폼 사업자로서 CJ 4DPLEX의 글로벌 진출 당위성 및 향후 전략적 방향성에 대한 의견을 제시해 보시오.

플랫폼 비즈니스의 주요 특징은 '네트워크 효과'가 존재한다는 것이다. 네트워크 효과란, 특정 제품 및 서비스를 채택하는 사람이 많아질수록, 그 제품의 시장 지배력이 더욱 증가하는 것인데, 네트워크 효과가 작용하는 플랫폼 기업으로서 CJ 4DPLEX의 글로벌 시장진출은 필수불가결한 전략이었다. 또한 국내 영화 시장은 이미 성숙기에 접어들었고, CJ CGV가 국내에 확장할 수 있는 스크린 수도도 제약이 있을 수밖에 없는 만큼 공격적인 글로벌 시장 확대 전략이 필요했을 것이다. 한편 글로벌 경쟁전략은 기업이 '원가 절감'과 '현지화 대응'이라는 상반된 압력에 대응하는 정도에 따라 달라지게 되며, 앞서 대표적인 연구인 Bartlett & Ghoshal(1986)의 프레임워크(Framework)를 통해 설명하였다. 네 가지 전략의 장, 단점이 명확한 만큼 각 기업이 보유한 비즈니스 모델에 따라 가장 적합한 전략을 택하는 것이 바람

직하며 플랫폼 사업자로서 CJ 4DPLEX는 원가 절감의 압력과 현지 대응의 압력에 모두 대처해야 하는 만큼 '초국가적 전략(Transnational Strategy)'을 지향하고 있다. 먼저 원가 절감의 압력과 관련하여 4DX와 ScreenX는 모두 초기 투자비가 많이 드는 사업 영역인 만큼, 규모의 경제를 통한 비용 절감의 필요성이 클 수밖에 없다. 때문에 CJ 4DPLEX는 문화 장벽이 비교적 적고, 특수 효과 적용이 용이한 주요 할리우드 스튜디오 제작의 블록버스터 영화를 표준화 제품으로 택해, 진출국에 대규모로 공급하는 글로벌 통합(Global Integration)전략을 택했다. 다음으로 현지화 대응과 관련해서는 각 국가마다 특별 상영 플랫폼 기술에 대한 선호도뿐만 아니라, CJ 4DPLEX가 취급하는 영화라는 문화 콘텐츠 자체에 대한 니즈 역시 다양할 수밖에 없기 때문에 현지 대응에 대한 압력 역시 존재했다. 때문에 각 국가의 문화적 특성에 따라 삽입되는 특수 효과와 상영 콘텐츠를 달리하는 현지화 전략(Local Responsiveness)을 동시에 택했다. 즉 원가 절감과 현지 대응이라는 두 가지 상반된 방향성에 대한 해답으로서 초국가적 전략(Transnational Strategy)을 실행하고 있는 것이다.

한편 기업의 글로벌 경쟁전략을 보다 심층적으로 이해하기 위해서는 기업이 속한 사업 영역의 특성을 함께 고려할 필요성이 있다. 관련하여 국제 경영학 이론과 플랫폼 비즈니스에 대한 기존 이론의 통합을 시도한 Stallkamp & Schotter(2019)의 프레임워크(Framework)를 기반으로 CJ 4DPLEX의 글로벌 경쟁전략을 설명할 수 있을 것이다. 본 연구는 기존의 플랫폼 비즈니스에 대한 선행 연구에서 네트워크 효과를 직접적, 간접적 측면으로 구분했던 것에 더해 또 다른 기준으로 '지리적 경계(Geographic Scope)'를 제시하였다. 즉 국가, 지리적 경계의 영향을 받는 플랫폼과 그렇지 않은 플랫폼으로 구분함으로써 CJ 4DPLEX와 같은 플랫폼 기업의 글로벌

경쟁전략을 보다 세부적으로 분석하는 한편 전략의 당위성에 대해서도 보다 풍부한 뒷받침이 가능하다. 해당 프레임워크를 기반으로 설명하면, CJ 4DPLEX는 간접 네트워크 효과 측면에서는 ‘국가 간’ 수준, 직접 네트워크 효과 측면에서는 ‘국가 내’ 수준의 네트워크 효과가 존재하는 플랫폼 기업이라고 할 수 있다. 기본적으로 CJ 4DPLEX는 콘텐츠를 제공하는 제작사(혹은 배급사)와 극장 사업자간의 간접 네트워크 효과가 크게 존재하고, 이러한 네트워크 효과는 당연히 글로벌 단위로 확대될 경우 더욱 커질 수밖에 없다. 하지만 영화를 소비하는 소비자의 입장에서, 나와 동일한 소비자 집단의 사용자 기반이 중요한 직접적 네트워크와 로컬 네트워크 효과 역시 무시할 수 없는 영역이다. Kolb (2000), Holt (1995) 등은 문화 콘텐츠를 소비하는 동기를 세부 영역으로 유형화하여 제시하며 모두 공통적으로 ‘사회적 동기’를 언급한 바 있는데 이는 공통의 경험을 공유함으로써 타인과 소통하기 위한 도구적 동기라고 할 수 있다. 즉, 동일한 영화를 관람한 뒤 이에 대한 감상을 상호 공유함으로써 유대감을 형성하기 위한 목적에서 영화 콘텐츠를 소비하게 된다는 것이다. 또한 영화는 직접 보기 전에는 품질을 확신하기 힘든 경험재에 속하기 때문에 소비자들은 구매를 결정하기 앞서 온라인 리뷰나 지인들의 추천을 통해 불확실성 감소를 경험한다(Li&Hitt, 2010). 이렇듯 문화 콘텐츠로서 영화가 가지는 속성을 고려할 때, CJ 4DPLEX는 진출 국가의 문화적, 지역적 특성의 영향을 받게 되는 ‘직접적 - 로컬’ 네트워크 효과 역시 중요하게 고려해야 했다. 가령 로컬 콘텐츠에 대한 선호도가 높은 중국의 경우 블록버스터 영화가 흥행하고, 많은 글로벌 관객들이 그 영화를 본 것이 중국 관객들에게는 큰 효용을 제공하지 못한다는 점에서 직접 네트워크 효과가 국가(로컬) 내 국한되는 측면이 강했기에, 이에 맞춰 현지화 콘텐츠를 다수 제작해 상영하였다. 종합적으로 CJ 4DPLEX는

업의 특성상 간접 네트워크 효과가 더 크게 존재한다는 측면에서 글로벌 통합 전략이 유리하며, 다만 개별 국가별로 로컬 콘텐츠에 대한 선호도나 상영 플랫폼 자체에 대한 니즈가 다르기 때문에 각 국가 단위의 특수성을 모두 고려하는 초국가적 전략을 실행하는 것이 바람직하다.

2.2 4DX와 ScreenX의 차이를 기반으로, 두 플랫폼의 글로벌 경쟁전략이 구체적으로 어떻게 달라졌는지에 분석해 보시오.

〈표 9〉의 내용에서 알 수 있듯, 4DX의 경우 ScreenX와의 ‘플랫폼 간’ 기술적 차이뿐만 아니라, 동일한 4DX ‘플랫폼 내’에서도 기술적 차이를 보이는데, 구체적으로 4DX는 삽입하는 코드에 따라 특수 효과가 달라지고, 이러한 기술에 대한 국가별 선호가 다르다는 특성을 지닌다. 반면 ScreenX는 상대적으로 기술적 차이는 크지 않은데, 이러한 특성으로 인해 두 플랫폼을 ‘혁신’으로서 바라보는 관람객들의 인식에 있어서도 차이가 있을 수밖에 없다. 4DX의 경우 기본적으로 모션 제어의 움직임과 함께 바람, 물 등의 환경 효과가 제공되므로 관람객들은 기존 2D 영화화 달리 4DX 플랫폼을 보다 ‘새로운’ 기술이라고 인식하기에 충분했다. 이는 달리 말해 소비자들이 처음 접했을 때는 다소 어색하다고 느낄 수 있지만, 어느 정도 익숙해지게 될 경우 일반 영화에 비해 기본적으로 1.5~2배 정도 비싸게 지불한 비용 대비 추가 효용을 더 크게 인식할 수 있다는 의미이기도 하다. 반면 ScreenX는 중앙 외 양 옆 스크린에서 영화가 상영된다는 것 외에는 오감으로 크게 느낄 수 있는 기술적 차이가 일반 영화에 비해 크지 않기 때문에 처음 접했을 때의 심리적 장벽은 낮지만, 지불 비용 대비 추가적으로 얻는 효용이 적다고 느낄 가능성이 존재했다. 대신 ScreenX는 콘서트나 e스포츠와 같은 타 장르 콘텐츠와의 적합성이 우수

〈표 9〉 4DX와 ScreenX의 기술 특성 및 소비자 인식 요약

	4DX	ScreenX
플랫폼 내 기술 차이	삽입 코드에 따라 특수 효과가 달라짐, 국가 별 선호 효과에 차이 ※ 멕시코, 일본 : 물/바람효과 선호	기술 차이 없음, 콘서트, e스포츠 등 타 장르 콘텐츠와의 적합성(fit) 우수
(혁신)에 대한 소비자 인식	큼 → 초기 진입장벽 크나, 더 신선하게 느낌, 비용 대비 효용을 더 크게 인지	작음 → 심리적 장벽이 낮지만, 비용 대비 효용 적게 느낌

하다는 특성을 지녔는데, 다시 말해 4DX는 오직 영화로서만 기능하지만, ScreenX는 각 장르의 대체 콘텐츠로서(Alternative Contents)의 확장 가능성을 가지고 있다는 의미이기도 하다. 이에 CJ 4DPLEX는 각 플랫폼이 가지는 특성에 맞춰 글로벌 전략을 다르게 가져갔는데, 4DX의 경우는 국가 별 선호하는 특수 효과가 다르다는 것에 주목, 각 국가별로 특수 효과 코드를 다르게 제작해 배포하는 현지화 전략을 택했다. 반면 ScreenX는 타 장르와의 협업을 통해 각 국가의 콘텐츠 선호도를 반영, K-POP에 대한 선호도가 높은 국가(중국, 베트남 등)를 집중 타겟으로 한 ‘콘텐츠 차별화’ 전략에 집중하고 있다.

2.3 글로벌 경쟁시장에서 CJ 4DPLEX가 보유할 수 있는 위험 요인에 대해 논하고, 이를 기반으로 현재 CJ 4DPLEX의 글로벌 경쟁전략에 대한 의견을 제시해 보시오.

플랫폼 사업자로서 CJ 4DPLEX의 가장 큰 경쟁 우위는, 특별 상영 플랫폼 시장에서 ‘선도적인 플랫폼 지위’를 구축했다는 것이다. ‘기술 불확실성’이 높은 특별 상영 플랫폼 시장의 선도 진입자로서 CJ 4DPLEX는 새로운 기술 출시 이후 관객들에게 기대한 바 이상의 효용을 제공하지 못할 수 있다는 상당한 위험 요인을 극복하고 비교적 성공적으로 초기 시장에 안착한 것으로 평가할 수 있다. 하지만 동시에 선도 진입자로서 가지게 되는 위험 요인, 즉 ‘선도 진입자 불이익(First-Mover Disadvantage)’을

보유하게 된다. 첫째는 경쟁 우위의 지속 가능성인데, 이는 후발 진입자들과 관련되는 문제이다. 본문에서도 언급되어 있듯 CJ CGV에 이어 국내 주요 멀티플렉스 기업들 모두 특별 상영관 시장에 뛰어들었고, 이후 글로벌 시장에서도 경쟁이 예상되는 상황이다. 물론 4DX와 ScreenX 기술은 CJ 4DPLEX가 기술 특허를 보유하고 있기 때문에, 후발 진입자들이 동일한 기술로서 시장에 대응하는 것은 불가능하지만, 후발 주자들이 보다 ‘특수’한 기술로서 대응하는 것은 얼마든지 가능하다. 또한 특별 상영 플랫폼에 대한 다양한 국가의 시장 반응이 상당 수 누적되어 있기 때문에 후발 주자의 입장에서는 이를 통한 학습에서 기존 특별 상영 플랫폼이 지닌 문제점을 해결해 더욱 차별화된 기술 컨셉(Concept)을 정하는 등 효율적인 대응 또한 가능할 것으로 예상된다. 둘째는 기술 진부화(Obsolescence)의 위험이다. 특별 상영 플랫폼 시장이 어느 정도 성숙 단계에 이르게 될 경우 관객들의 기대 수준도 점점 높아져, 지금의 기술이 더 이상 새롭고 혁신적인 가치를 제공하지 못하는 단계에 이르게 된다. 하지만 관객들의 니즈에 부합되는 기술을 계속해서 개발하는 것은 높은 R&D 비용이라는 문제를 제외 하고라도, 이미 많은 비용을 투자한 극장 사업자들 입장에서도 부담스러울 수밖에 없다. 제한된 상영관 수를 보유한 만큼, 기술 불확실성이 높은 새로운 기술을 다른 상영관에도 도입한다는 것은 결코 쉽지 않은 결정이기 때문이다. 이렇듯 선도 진입자인 CJ 4DPLEX의 경우 초기의 막대한 고정자산 투자로 인해 새로운 기

술을 개발하더라도 쉽게 바꿀 수 없는 '생산자 락인 (Lock-in)'이 발생할 수 있는 위험요소를 가지고 있다. 이러한 상황에서 후발 진입자들을 의식해 계속해서 '새로운 기술'로서 대응하는 것, 기존의 동일한 기술로 '시장 확대'에만 집중하는 것 모두 성장에 한계가 있을 수밖에 없다. 때문에 CJ 4DPLEX가 플랫폼 간의 차이에 주목해 각 상영 플랫폼에 맞는 세분화된 전략을 취하고 있는 것은 두 마리 토끼를 다 잡을 수 있는 전략적인 대응인 것으로 판단된다. ScreenX의 경우 4DX가 확보해 놓은 극장 사업자들의 탄탄한 파트너십을 기반으로, 4DX와 동일한 전략을 취할 수 있었음에도 불구하고 4DX와의 기술적 차이 및 ScreenX만의 강점을 극대화한 차별화된 전략을 취한 것은 후발 진입자들을 염두에 둔 것이기도 하다. 앞으로도 CJ 4DPLEX는 기존의 상영 플랫폼, 즉 4DX와 ScreenX에 대한 지속적인 투자와 개발을 통해 두 플랫폼이 캐시 카우(Cash Cow)의 지위를 확보하도록 하고, 이를 통해 새로운 기술 개발에 투자, 장기적으로는 'Next Big Thing(NBT)'을 발굴하는 안정적인 비즈니스 모델을 구축해야 할 것이다.

REFERENCES

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1986), "Tap your subsidiaries for global reach," *Harvard Business Review*, 64, 87-94
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013), "Platform competition: Strategic trade offs in platform markets," *Strategic Management Journal*, 34 (11), 1331-1350.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018), "Introduction: Platforms and infrastructures in the digital age," *Information Systems Research*, 29, 381-400
- Evans, D. S. and Schmalensee, R. (2010), "Failure to launch: Critical mass in platform businesses," *Review of Network Economics*, 9(4).
- Holt, D. B. (1995), "How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.
- Katz, M. L. and Shapiro, C. (1985), "Network externalities, competition, and compatibility," *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Kolb, B. M. (2000), "You Call This Fun? Reactions of Young First-time Attendees to a Classical Concert," *MEIEA Journal*, 1(1), 13-29.
- Li, X. and Hitt, L. M. (2010), "Price effects in online product reviews: An analytical model and empirical analysis," *MIS Quarterly*, 34(3), 809-831.
- McIntyre, D. P. and Srinivasan, A. (2017), "Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps," *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Park, C.H. and Park, D.I.(2016), "How to develop Cultural Industry Cluster through the Cross-Side Network Effect - Focusing on the Strategic Implication for Creative Economy and Cultural Enrichment," *Korea Business Review*, 24(special issue), 37-63. [printed in Korean]
- Park, E.J. and Kwak, K.H.(2020), "A Comparative Case Study of Cross-Subsidization and Platform Envelopment Strategies in Growth Stage: Woowa Brothers and Delivery Hero Korea," *Korea Business Review*, 24(special issue), 37-63. [printed in Korean]
- Stallkamp, M. and Schotter, A. P. (2019), "Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms," *Global Strategy Journal*, 9(1), 1-23.

국내참고문헌

- 박은정, 광기호(2020), “성장기 시장 조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: ‘우아한형제들’과 ‘딜리버리히어로 코리아’의 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 24(신년 특별호), 37-63.
- 박찬희, 박다인(2016), “문화산업클러스터에 대한 교차 네트워크 효과 측면의 검토: 창조경제와 문화융성을 위한 전략방안을 중심으로,” **Korea Business Review**, 20(1), 233-255.
- 김상훈, 이유석, 이지수(2018), **하이테크마케팅**, 제4판, 서울, 박영사
- 장세진(2019), **글로벌경영**, 제9판, 서울, 박영사