

한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로컬 콘텐츠 전략

The Digital & Glocal Strategy of CJ E&M for the Growth of Hallyu

권상집

동국대학교 경영계열 경영학부

Sang-Jib Kwon(risktaker@dongguk.ac.kr)

요약

문화콘텐츠 산업은 일반적으로 영화, 음악, 드라마, 디지털 사업 등으로 분류된다. 이와 같은 국내 문화콘텐츠 산업에서 CJ E&M은 1990년대 중반부터 현재까지 한류 콘텐츠의 확산을 위해 실험적인 시도를 지속적으로 추진해오고 실행해왔다. 본 연구는 이를 분석하기 위해 이론적인 배경을 토대로 사례 연구를 진행, 한류 확산을 위해 CJ E&M이 추진하고 있는 전략을 상세히 살펴보았다. 본 연구에서 분석한 CJ E&M의 전략적 방향성은 크게 두 가지, 디지털 사업과 현지 제작을 기반으로 한 글로컬 콘텐츠 제작으로 구분될 수 있다. CJ E&M은 디지털 플랫폼 사업과 현지 제작을 바탕으로 한 글로컬 콘텐츠 전략을 토대로 한류 확산과 기업 성장에 긍정적인 영향을 미쳤다. 먼저, CJ E&M은 디지털 플랫폼 확장과 디지털 콘텐츠의 구축, 그리고 1인 콘텐츠 창작자에 대한 지원 등 디지털 사업 분야에서 실험적인 움직임을 선도적으로 실행해왔다. 아울러, 해외 진출 시에는 각국의 현지 제작 인력들을 활용하여 프로그램 공동 제작을 바탕으로 한류 확산과 CJ E&M의 성장을 추구해왔다. 본 연구는 CJ E&M에 관한 사례연구를 바탕으로 디지털 사업 전략과 글로컬 문화콘텐츠 제작의 우수한 성과가 한류 콘텐츠 증진과 기업의 지속적인 성과에 긍정적인 관계를 지닌다는 점을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 디지털 | 글로컬 콘텐츠 | CJ E&M | 한류 |

Abstract

The contents industry is usually divided into the movie industry, music industry, drama industry and the online digital industry. In Korean contents industry, since mid-1990s CJ E&M (Entertainment and Media) has implemented and continued experimental attempts in order to expand the hallyu contents. On basis of a theoretical background, I designed a case study to investigate the mechanism how the CJ E&M's strategy influences on hallyu growth. This study categorized the strategic direction into two key factors: digital business and glocal (global + local) contents production. Those attempts have made positive effect to the expansion of hallyu contents and creation of growth in CJ E&M. CJ E&M have increased experimental movement through digital platform augmentation, digital contents enhancement, and contents creator promotion strategies. In addition, utilization of local contents expert who provide production services for joint production at overseas markets should also be organized to expand the hallyu contents and growth of CJ E&M. This study suggests that the quality of digital business and glocal contents production have a positive relationship with hallyu contents growth and corporate performance.

■ keyword : | Digital | Glocal Contents | CJ E&M | Hallyu |

I. 서론

2000년대 초반까지 대중문화와 콘텐츠 분야의 절대적인 최강국은 미국이었다. 그러나 디지털 시대가 도래, 콘텐츠가 유통되는 플랫폼이 다양화되며 소비자들은 언제나 자신이 원하는 콘텐츠를 볼 수 있는 플랫폼을 얻게 되었고 이에 따라 콘텐츠에 대한 수요는 다양화되며 미국 중심의 콘텐츠 시장은 아시아로 조금씩 이동하기 시작했다[1]. 이러한 흐름을 포착, 영상과 음악 등의 콘텐츠를 통해 아시아의 할리우드를 만들겠다는 포부로 시작된 CJ의 문화 사업은 시작한지 20년이 넘어가고 있다. 일종의 도박 산업 또는 리스크 산업이라고 알려진 문화콘텐츠 사업에 대해 CJ는 20년간 투자와 실험을 진행해 나갔다. 그 이유는 단순한 수익 창출을 넘어 국내 콘텐츠를 통해 한류를 전 세계에 더 많이 확산시키고자하는 경영자의 의지와 기업의 비전이 담겨 있기 때문이다[2].

이를 위해 CJ E&M은 현재 디지털과 글로벌이라는 두 가지 축을 중심으로 성장 전략을 새롭게 구상하고 있다. 즉, 문화콘텐츠 사업을 어떻게 디지털화하고 글로벌 시장에 진출시킬 것인가가 현재 CJ E&M의 고민이다. 방송 채널이 점점 늘어나고 광고 시장 점유율은 이로 인해 더욱 줄어들었기에 디지털 플랫폼과 콘텐츠 제작이라는 두 가지 테마에 더욱 집중하겠다는 것이다[2][3]. 특히, 글로벌 콘텐츠 시장 진입을 위해 CJ는 영화 ‘설국열차’와 같이 미국 시장까지 겨냥한 대작에 직접 투자하는 범글로벌 전략을 시도하면서 동시에 각국에 최적화된 로컬 콘텐츠를 현지에서 제작하는 전략을 사용하고 있다. 이미, CJ E&M을 포함 국내 선도적인 콘텐츠 기업은 해외에 문화콘텐츠를 사전 판매하는 수준을 넘어 일본 및 중국 등과 공동 제작, 공동 작업을 통해 다수의 콘텐츠를 시청자에게 선보이고 있다[4]. 이에 따라, 미국 및 유럽 시장을 겨냥하기 위한 글로벌 대작 투자와 함께 각국의 특성에 맞는 현지 제작 인력과 공동으로 콘텐츠를 제작하여 수출하는 CJ의 전략은 단순한 글로벌을 넘어 글로벌(Global-Local)이라는 신조어를 만들어 내며 국내 콘텐츠 기업의 해외 진출 모범 사례로 인정받고 있다.

이와 함께 오프라인이 아닌 온라인 동영상 플랫폼을 기반으로 10-30대층이 게임, 스포츠, 음악 등을 즐기자 CJ가 한류 성장을 위해 또 다른 초점을 두고 있는 성장 분야는 바로 ‘디지털’에 있다[5][6]. 문화적 요소가 점점 창의력과 문화기술의 융합으로 콘텐츠가 재구성되며 유통되고 이에 따라 더 많은 고부가가치를 창출하기에 [7][8] CJ E&M 역시 플랫폼의 확대를 위해 온라인 사이트를 통해 1인 콘텐츠를 제작하는 창작자들의 생태계를 강화하는 디지털 사업에 본격적으로 뛰어들었다. 현재, CJ E&M은 기존 유튜브 등으로 한정된 온라인 플랫폼을 다양화하여 영세하지만 참신한 아이디어를 소유한 창작자들의 콘텐츠 확산을 돕고 부가가치를 창출하기 위해 모든 노력을 다하고 있다. 중국 동영상 공유 사이트 유쿠, 프랑스 최고의 동영상 사이트 데일리모션 등 해외 각국의 플랫폼과 제휴를 논의하며 디지털 플랫폼 확대를 준비 중에 있다.

이처럼, CJ E&M이 콘텐츠 경쟁의 영역을 글로벌과 디지털까지 확대시키고 있는 건, 창조경제로 경제 패러다임이 전환되며 문화콘텐츠 산업에 대한 관심이 비단 기업을 넘어 현재 국가 차원의 신성장동력으로 인정받고 있기 때문이다. 세계 문화콘텐츠 산업을 주도하고 있는 미국, 일본, 중국, 영국에 비해 한국은 아직까지 시장 점유율, 성장 규모 등에서 부족한 점이 많은 것이 사실이다[8]. 특히 콘텐츠 산업은 정보통신 기술이 발전됨에 따라 콘텐츠의 디지털화가 실현되며 생산과 유통, 소비 전 과정에서 전반적인 변화가 발생될 가능성이 높는데 아직까지 국내 콘텐츠 기업의 준비나 대응은 현재까지 턱없이 부족한 편이다.

이에 본 연구는 국내 최대 규모로 문화콘텐츠 사업을 영위하는 CJ E&M 사례 분석을 통해 디지털과 글로벌이라는 두 가지 축에서 현재 해당 기업이 어떤 성과를 보이고 있고 어떤 전략을 수립하고 있는지 보다 상세히 분석, 국내 미디어/엔터테인먼트 기업에 필요한 중요한 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 국내 문화콘텐츠 산업은 지난 1990년대 중반 삼성영상사업단이 산업화를 추동하며 본격적으로 시작, 불과 20년 밖에 되지 않은 짧은 업력, 낮은 산업화 수준, 기업의 글로벌 시장 개척이라는 다양한 과제를 떠안고 있다[8]. 그러므로 글로벌

경쟁과 함께 새로운 트렌드가 가장 빨리 등장하는 산업이기에 콘텐츠 분야에서의 혁신은 가장 중요한 요소라고 할 수 있다.

본 연구는 이러한 연구의 배경 및 필요성을 감안, CJ E&M의 디지털 및 글로벌 전략에 대해 정밀하게 분석하여 해당 전략이 어떤 과정으로 이루어진 건지, 그리고 한류 확산에 디지털 플랫폼 구축/확대와 글로벌 콘텐츠 전략은 어떤 기여를 했는지 탐색적으로 이를 살펴보고자 한다. CJ E&M에 대한 사례연구는 그간 일부 있어 왔으나[2][9][10] 디지털 분야까지 포괄적으로 분석하여 국내 콘텐츠 기업의 성장과 한류 확산에 공헌할 수 있는 연구는 아직까지 존재하지 않고 있다. 본 연구는 CJ E&M 성장 전략의 두 축인 디지털과 글로벌에 대한 전략을 보다 정확히 분석하기 위해 다음의 주요 연구문제를 토대로 접근했다.

첫째, CJ E&M의 디지털 사업 핵심 요소는 무엇이며, 주요 전략 방향은 어디에 있는가?

둘째, CJ E&M의 글로벌 전략의 주요 방향과 핵심 성공요인 및 개선방안은 무엇인가?

본 연구는 이를 자세히 규명하기 위해 CJ E&M 경영진 및 실무진과의 인터뷰, 해당 기업의 IR 투자 보고서 분석, 관련 업계 전문가의 분석을 바탕으로 CJ E&M의 성장 방향의 두 축인 디지털과 글로벌에 대해 보다 심도 있는 분석을 진행, 국내 콘텐츠 분야에 관한 높은 경영학적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 디지털 콘텐츠/디지털 플랫폼의 중요성

문화콘텐츠 산업의 가장 핵심 분야는 미디어/엔터테인먼트 분야라고 해도 과언이 아니다. 과거와 달리 E&M(Entertainment & Media) 분야는 제작부터 유통, 서비스 제공까지 문화기술(CT)의 영향을 받게 되어 디지털 플랫폼을 구축하는 것이 핵심경쟁력으로 인정받고 있다. 문화콘텐츠 산업의 성패는 이미 창의적 기획

력에 달려 있고 그중 디지털 마인드와 글로벌 감각이 필수적이라고 기존 연구는 주장하고 있다[11].

디지털 플랫폼이 중요한 이유는 기존 오프라인 매체 특성과 달리 디지털 미디어는 상호작용성을 기반으로 역동적이고 지속적인 커뮤니케이션을 통해 사고영역을 더욱 활발히 교환하는 장을 마련해주기 때문이다[12]. CJ E&M의 약점은 사실 극장 및 케이블이라는 기존 플랫폼에서 강점을 보이고 있지만 최근 모바일, IP-TV 등 플랫폼의 다변화에 취약하다는 점이었다[2]. 뉴미디어의 등장과 플랫폼의 다변화로 이미 콘텐츠 업계의 유통 환경에 변화가 발생하고 있는데 디지털 환경에서 새로운 플랫폼을 구축하거나 도입하는 건 이제 콘텐츠 혁신과 부가가치 창출을 유발하는 핵심 요인으로 작용하고 있다[2][6]. 특히, 디지털 미디어의 실시간 상호작용성의 특징은 시간과 공간의 제한 없이 정보를 전달하며 사용자나 콘텐츠 수용자가 언제든 적극적으로 체험하고 참여할 수 있기에 소비자의 브랜드 인식 및 태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[11][12].

2000년대 이후 마케팅 및 광고 분야에서 디지털 미디어에 관한 연구가 이루어져 왔는데 그 이유는 IT 기술의 발전으로 디지털 콘텐츠의 발전이 급속도로 이루어지고 있기 때문이다. 이미, 창작 및 기획 분야에서 차세대 디지털 감성웨어, 제작 및 가공에서 애니메이션 기술, 유통 및 소비에서 저작권 보호 기술 등이 활발하게 개발되고 있다. 이에 따라 기업들의 대응도 더욱 빨라질 수밖에 없다. 특히, 콘텐츠의 디지털화가 이루어지면 더 급속도로 확산, 더 많은 대중에게 공유될 수 있다. 이에 따라 디지털 콘텐츠와 디지털 플랫폼을 발전시키고자 하는 문화콘텐츠 산업에서의 대응과 전략은 현재 학문 및 실무적으로도 많은 관심을 받고 있다. 본 연구는 디지털 콘텐츠 및 플랫폼의 중요도를 감안, CJ E&M 사례연구를 통해 해당 기업의 선도적인 디지털 전략을 보다 자세히 살펴보고자 한다.

2. 글로벌 콘텐츠 전략

문화콘텐츠 산업에서 통섭, 융합, 복합 등이 강조되며 각국의 문화와 문화가 결합되는 등 글로벌과 로컬, 로컬과 로컬이 어떤 방식이든 융합되어야 한다는 취지 아

래 ‘글로벌’이라는 키워드가 각광을 받고 있다[13]. 즉, 글로벌은 글로벌(Global) 관점과 로컬(Local)의 관점을 통합한 합성어로서 세계성과 지역성을 동시에 같이 통합하는 것을 뜻한다[4]. 문화콘텐츠의 전제가 ‘문화’를 배경으로 하고 있기에 해당 문화권의 문화를 자연스럽게 받아들이고 이를 응용해서 해당 지역의 대중에게 소통해야 한다. 이것이 일반적으로 우수한 품질, 다른 국가 대비 저렴한 비용으로 침투하는 공산품과 문화콘텐츠의 결정적 차이라고 할 수 있다[13]. 이를 위해 문화콘텐츠 분야에서는 2개 이상이 넘는 국가 및 단체가 상호 협력을 통해 공동 작업을 추진하는 경우가 많으며 [4] 이미 CJ E&M은 해외 다른 지역에 문화콘텐츠 사전 판매 및 교환형식 등의 공동 제작을 추진하고 있다. 과거 문화콘텐츠 전략이 더 많은 대중을 흡수하기 위해 글로벌 관점의 콘텐츠 개발과 기획에 주력했다면 현재는 각국의 특성에 맞게 콘텐츠를 개발하고 같이 공동 작업을 추진해야 해당 지역의 대중에게 어필할 수 있다. 이는 미국 중심의 콘텐츠 산업의 성장이 중국의 급격한 부상으로 미국을 기반으로 한 글로벌 콘텐츠가 중국 등 기타 지역에 더 이상 통하지 않기 때문이기도 하다[2][14].

일례로, 미국에서조차 글로벌 콘텐츠를 개발하고 있는데 가장 대표적인 예가 바로 ‘트랜스포머’ 시리즈이다. 트랜스포머는 일본의 장난감 회사 타카라의 변신로봇 완구인 ‘미크로맨과 다이아크론’이 미국으로 수출되어 해당 명칭이 트랜스포머로 변경되면서 전 세계 히트를 기록했고 일본에서는 할리우드 영화 중 당시 가장 높은 성과를 올리기도 했다. 일본의 로봇 완구 자체가 인간의 형태에서 다른 형태로 변형될 수 있다는 점을 미국 할리우드사가 고려하여 적절하게 미국과 일본의 콘텐츠를 융합하여 성공시켰다는 점에서 트랜스포머 시리즈는 영화계에서도 대표적인 글로벌 콘텐츠 전략의 표본으로 인정받고 있다[15].

다만, 문화콘텐츠 산업에서의 글로벌 콘텐츠 개발 및 기획에 대한 관심은 꾸준히 늘고 있으나 아직까지 구체적인 성과를 보인 기업이 드물고 이를 자세히 조명한 연구 역시 많지 않아 콘텐츠 학계에서 심도 있는 사례 연구를 통한 글로벌 전략 과정의 분석이 필요하다. CJ

E&M은 현재 국내에서 가장 선도적인 글로벌 전략을 몸소 실현하는 기업 중 하나이다. CJ E&M의 사례 연구를 통해 글로벌 전략의 실제 사례를 심도 있게 분석한다면 국내 많은 콘텐츠 기획자 및 엔터테인먼트 기업들의 해외 진출에 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

III. 사례 연구방법

해당 기업에 대한 사례 연구를 진행하는 이유는 연구 주제가 좀 더 특정하고 해당 상황에서 발생 가능한 역동적인 측면을 자세하게 살펴보기 위함이다[16][17]. 실증분석 등 통계적인 설명으로 급변하는 기업의 전략이나 공동 작업을 통한 성과, 글로벌 및 디지털이라는 최신 전략을 아우르지 못하면서 새로운 현상을 탐구하기 위해 현재 사례 연구는 더 많이 학계에서도 인정을 받고 있다[18][19].

특히, 기존 CJ E&M 사례 연구는 단순 보고서 및 리포트를 위주로 진행된 연구들이기에 실제 글로벌, 디지털 전략을 보다 자세히 설명할 수 있는 내부 경영진 및 실무진의 의견이 반영되지 못해 깊이 있는 시사점을 주지 못했다[4][9][10]. 본 연구는 기존 연구가 가진 이와 같은 한계를 넘어서기 위해 E&M 경영진과 실무진, 기타 외부 콘텐츠 전문가와의 인터뷰를 바탕으로 CJ E&M의 최신 디지털 및 글로벌 전략을 상세히 분석하였다. 인터뷰는 2016년 상반기에 진행되었으며, CJ E&M의 글로벌 및 전략기획을 추진하고 있는 경영진 등 각 분야별 주요 임원을 대상으로 진행했으며 추가적으로 필요한 보고서 등은 해당 본부의 실무진을 토대로 확보했다. 아울러, CJ E&M의 성장 및 성과에 대한 연구 결과의 엄정성과 객관성을 보장하기 위해 현재 엔터테인먼트 포털 뉴스를 운영하는 CEO에게 해당 결과에 대한 의견을 구체적으로 수렴했다.

인터뷰는 기본적으로 세 가지 방향에서 진행되었으며 CJ E&M이 해당 분야에서 거둔 현재 성과, 미래 성장 방향, 그리고 보완해야 할 개선 사항 등을 토대로 진행되었다. 즉, 현재 성과와 미래 성장 방향을 기반으로 앞으로 중점적으로 보강해야 할 사항이 무엇인지에 대

한 의견을 구체적으로 수렴했다. 본 연구는 앞서 언급한 사례 선정부터 자료수집, 인터뷰, 분석까지 철저하게 현장 조사를 기반으로 진행하였다[20][21].

IV. 연구 결과

1. E&M 산업 특성 및 사례기업 소개

CJ E&M은 2011년 3월 영화 및 공연부문 CJ엔터테인먼트, 방송부문 CJ미디어와 온미디어, 음악부문 엠넷미디어, 게임부문 CJ인터넷 총 5개 기업이 흡수합병된 국내 최대 규모의 E&M(Entertainment & Media)기업이다. 현재는 지난해 게임부문의 독립 후 영화, 방송, 음악, 공연, 디지털사업 등을 영위하고 있다. CJ E&M이 진행하고 있는 문화콘텐츠 산업은 비디오, 게임, 컴퓨터 등 다양한 영상 분야와 관련성을 높게 지니고 있기에 전후방 효과가 강력한 산업으로 인정받고 있고 국가 정책 차원에서 창조경제가 부각되면서 한류 확산을 위한 대한민국의 신성장동력으로 인정받고 있는 산업이기도 하다.

최근 E&M 산업은 다양한 특성을 갖고 있는데 그 중 대표적인 특성은 바로 디지털화의 중요성 대두와 글로벌 시장으로의 진출에 있다. 첫 번째로 디지털 측면을 살펴보면 문화콘텐츠 산업이 직면한 가장 큰 특성은 IP-TV, 테블릿 PC, 스마트폰 확산 등 플랫폼 증가에 따른 콘텐츠 수요 확산에 실시간으로 대응해야 한다는 점이다. 특히, 스마트폰의 대중화는 기존 지상파 TV 등이 중심을 이루었던 방송 콘텐츠에서 벗어나 디지털 콘텐츠라는 새로운 장르를 개척하는데 기폭제가 되었다. 이에 따라 Clip 중심의 스낵형 콘텐츠를 제작하거나 광고 시장에 신규 비즈니스 전략 모델을 창출하는 등의 노력이 필요하다. 현재 뉴미디어 기반의 광고 시장은 지속적인 증가세를 보이고 있어 디지털 콘텐츠와 플랫폼 중심의 전략 수립이 문화콘텐츠 산업 중심의 화두가 되고 있다[2].

두 번째 화두는 역시 글로벌 시장으로의 진출이다. 한류라는 키워드 자체로 대한민국 대중문화가 아시아의 중심이 되면서 국내 문화콘텐츠 산업의 가장 큰 당면 과제는 글로벌 시장 진출 및 확대에 있다. CJ E&M

은 이를 미리부터 준비, 이미 1990년대 중반 할리우드 메이저 스튜디오 드림웍스의 외화를 직접 배급하고 국내 영화를 드림웍스를 통해 배급하는 등 글로벌 배급망을 구축해 두어 국내 한류 문화 확산과 글로벌 작품 제작을 위해 노력을 거듭하고 있다. 이와 동시에, 다른 국가와의 투자, 기획, 제작을 위해 노력하고 있으며 이미 중국과 베트남에서 공동 제작을 통해 해당 국가와 지역의 문화에 최적화된 콘텐츠를 제작하여 로컬 지역의 수요에 대응하고 있다.

CJ E&M은 방송, 영화, 음악, 공연 등 다양한 미디어 콘텐츠 분야와 디지털 플랫폼 서비스를 통해 국내 문화 콘텐츠를 선도하고 있지만 최근 중국이 거대자본을 토대로 문화콘텐츠 분야에 깊숙이 침투하며 또 다른 난관에 부딪힌 것도 사실이다. 그러므로 본 연구는 CJ E&M 사례를 토대로 디지털과 글로벌이라는 관점에서 국내 문화콘텐츠 기업들이 향후 이런 경쟁 상황에 어떻게 대비해야 하는지에 관해 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

2. 한류 확산을 위한 CJ E&M의 전략 1: 디지털 사업

국내 전체 광고 시장에서 이미 디지털 매체 비중이 30% 이상으로 성장하고 있다[22]. 그리고 특히 모바일 비중이 지속적으로 늘기에 디지털 사업은 콘텐츠 분야에서 반드시 진입 및 성장해야 할 분야로 인식되고 있다. 이를 위해 CJ E&M은 디지털 콘텐츠 제작 및 유통 인프라 확대를 디지털 사업의 핵심 방향으로 잡고 먼저 모바일 메신저, 포털, 글로벌 OTT (Over The Top) 등과 협력해 디지털 플랫폼 확장에 주력하고 있다.

OTT란 “Over the X”를 의미하는 용어로서 기존 사업 영역의 경계를 넘어서는 서비스 및 상품을 뜻한다. 이 중, 문화콘텐츠 산업 방송통신 영역의 OTT 서비스는 셋톱박스(Set Top Box)를 넘어서는 서비스를 의미한다. 즉, 셋톱박스로 시청하는 지상파, IP-TV, 케이블 TV 등은 모두 OTT 서비스의 유형 중 하나라고 할 수 있다. 그러므로 OTT 서비스는 문화콘텐츠 분야에서 가장 주목을 받고 있는 부분인데 이미 미국은 Netflix, Hulu가 해당 서비스를 제공하고 있고 애플 및 아마존

등도 OTT 서비스를 시행하고 있다. 이에 선제적으로 대응하기 위해 CJ E&M은 디지털 플랫폼으로 사업 영역을 확대해 국내 OTT 플랫폼 강화를 기반으로 디지털 광고 모델을 안착시키고 한류 콘텐츠의 해외 진출을 확장하는데 주력하고 있다.

CJ E&M은 그룹 계열사 중 하나인 헬로비전이 갖고 있었던 OTT 사업 티빙을 인수하여 자체 플랫폼을 확보하였고 티빙을 통해 디지털 콘텐츠 라이브러리 강화에 나섰다. 그리고 네이버TV 캐스트, 다음TV 팟 등 외부 포털 사이트의 플랫폼과 제휴, 광고상품을 다양화하는 디지털 광고 모델 안착을 기반으로 한 디지털 플랫폼 사업 전략을 현재 강화하고 있고 그 성과는 OTT 서비스 시장 확대에 따라 눈에 띄게 드러나고 있다. E&M의 디지털 사업 담당 경영진은 다음과 같이 강조했다.

“티빙은 CJ헬로비전이 운영하던 OTT 서비스였지만 티빙 사업권을 CJ E&M이 가져가면서 티빙을 통해 저희가 갖고 있던 채널 tvN 등에서 방영된 콘텐츠를 유통시키고 있습니다. 이를 통해 국내와 글로벌 대중에게 더 많이 국내 한류 콘텐츠를 홍보하고 확장시킬 수 있게 되었습니다. 국내에서는 OTT가 많이 성장하지 않은 분야이지만 미국은 이미 케이블, IP-TV등의 서비스 가격이 OTT 대비 비싸기에 OTT 서비스를 더 많이 활용하고 있습니다. 아직까지 국내 콘텐츠 기획사 및 엔터테인먼트 기업이 해당 플랫폼 진입이 늦기에 저희가 한발 먼저 디지털 플랫폼 구축을 추진했다고 볼 수 있습니다. 이를 위해 저희는 별도로 디지털 플랫폼 확장을 준비하기 위한 조직을 구성 중에 있습니다.”

CJ E&M 디지털사업 담당 경영진의 인터뷰 내용처럼 이미 CJ E&M은 쇼미더머니4, 두 번째 스무살 등 TV 콘텐츠와 신서유기를 포함 디지털 콘텐츠 확대를 기반으로 디지털 콘텐츠 판매의 방송 선순환 구조를 안착시켰으며, 전반적으로 둔화된 TV 광고 대비 디지털 광고, VOD 판매 등 디지털 사업을 통해 벌어들이는 기타 매출이 전년대비 67% 상승하는 등 하나의 원천 콘텐츠를 바탕으로 다양한 성과로 연결시키는 창구효과를 더 많이 창출시키고 있다[23].

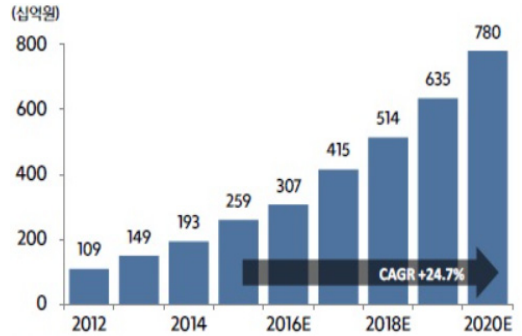


그림 1. 국내 OTT 시장 전망
* 출처: 방송통신위원회 보고서(2016)

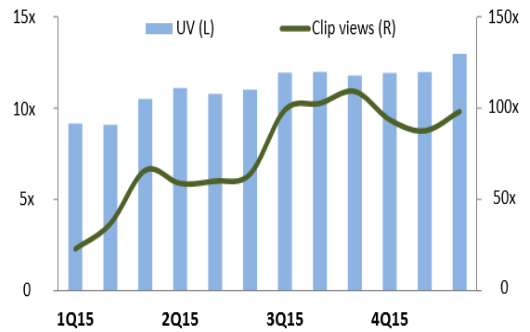


그림 2. CJ E&M 디지털광고 증가추이
* 출처: CJ E&M IR 보고서(2015)

디지털 사업 확대를 토대로 CJ E&M은 글로벌 인터넷 기반 동영상 서비스 사업자들과 전략적 제휴를 맺고 해외 시장을 겨냥한 한류 드라마 제작에 나서고 있다. 이미 2016년 8월 말, CJ E&M은 글로벌 동영상 디지털 플랫폼 드라마피버(DramaFever)와 한류 드라마 공동 제작을 위한 양해각서(MOU)를 체결하였다. CJ E&M이 디지털 사업을 통해 한류를 더 많이 확산시킬 수 있는 이유는 TV보다 인터넷 매체의 힘이 훨씬 더 강하기 때문이라고 국내 엔터테인먼트 포털 뉴스를 운영하는 CEO는 CJ E&M 디지털 사업 전략의 힘을 속도화에 빗대어 설명했다.

“드라마피버는 2009년 뉴욕에서 설립되어 이미 국내 드라마 및 예능 영상 스트리밍 서비스를 통해 아시아에

서 인기를 많이 구가하는 플랫폼입니다. 현재 드라마비퍼의 월 시청자수가 2000만을 넘기는 만큼 동영상 플랫폼, 그리고 모바일 플랫폼과 제휴해서 국내 한류 드라마 및 영화를 확산시켜 국내 문화콘텐츠의 판을 더욱 키워나가려는 CJ E&M의 디지털 전략은 분명 다른 기업들에 비해 빠르다고 볼 수 있습니다.”

국내 엔터테인먼트 포털을 경영하는 외부 CEO의 분석처럼 이미 CJ E&M은 해외 지상파 방송과의 제휴보다 디지털 플랫폼을 장악하고 있는 기업들과의 제휴 및 협력에 적극적이다. 이는 범글로벌 콘텐츠 제작에도 유리하지만 기본적으로 해외에서 TV보다 인터넷, 모바일 등을 통해 콘텐츠를 소비하는 10-40대 전 세계 시청자를 겨냥해 한류 드라마와 예능 등 다양한 콘텐츠를 더 깊숙이 그리고 더 널리 확산시킬 수 있기 때문이다. 2018년 국내 전체 광고 시장 규모가 12조원인데 이중 디지털 매체 비중은 1/3로 전망되며 중국 비디오 스트리밍 시장 17조원 중 모바일 광고 비중이 47%라는 점을 감안할 때, CJ E&M이 오프라인 중심이 아닌 온라인 중심의 디지털 선도 포지션을 선제적으로 포착, 지금까지 안정적인 디지털 콘텐츠 성과를 거두고 있다고 볼 수 있다.

물론 이뿐만이 아니다. CJ E&M은 디지털 플랫폼 구축 및 장악에 힘을 쓰고 있지만 이와 동시에 1인 콘텐츠 창작자들을 지원 및 육성하기 위해 이들을 위한 서비스 플랫폼 ‘다이아 TV’를 개설했다. 다이아 TV는 국내에서 실력 있는 콘텐츠 창작자들의 해외 진출을 더욱 장려하기 위한 1인 창작자 전용 서비스 플랫폼이다[24]. 이를 MCN(Multi Channel Network)사업이라고 칭한다. MCN 사업은 쉽게 말해 유튜브 등에서 활약하는 1인 창작자와 제휴하여 이들에게 저작권 관리, 마케팅 홍보, 콘텐츠 유통 등을 체계적으로 지원해주고 이들이 유튜브를 통해 창출하는 광고 수익을 나누는 새롭게 등장한 콘텐츠 사업이다. 아직까지 유명하지 않은 1인 창작자를 지원해주는 사업이기에 해당 사업은 수익이 되지 않는다고 판단하여 국내 지상파 및 콘텐츠 기획사, 매니지먼트사 등의 관심을 받지 않고 있다. 실제로, CJ E&M이 진행하는 다이아 TV 등도 국내 1위 MCN 사

업자이지만 수익은 창출하지 못하고 있다. 그런데도 불구하고 CJ E&M은 유능한 국내 콘텐츠 창작자들을 지원해서 해외에 이들을 더 많이 알리기 위해 기업이 가진 자원과 전문성을 체계적으로 활용하고 있다. 해당 이유에 대해 E&M 전략 담당 경영진은 다음과 같이 그 이유와 필요성을 강조했다.

“문화콘텐츠는 수익으로 접근하면 오래할 수 없는 사업입니다. CJ E&M은 수익창출 이전에 한류 콘텐츠를 더 많이 확대하는 것을 최우선 사항으로 고려하고 있습니다. 국내 문화콘텐츠를 어떻게 하면 더 쉽고 더 빠르게 널리 해외에 알릴 수 있는가에 모든 역량을 집중하고 있습니다. 그러므로 디지털 사업 역시 TV의 한계를 벗어나 인터넷, 모바일 등으로 국내 한류 콘텐츠와 창작자를 더 널리 알릴 수 있는 플랫폼 사업이 될 수 있다고 판단, 뛰어 들었습니다.”

CJ E&M은 본격적으로 디지털 사업에 뛰어 들었지만 여전히 애플, 구글 등 IT 기업들이 디지털 사업을 통해 문화콘텐츠 분야에 침투하고 있기에 이에 대한 대응 역시 필요한 상황이다. 선제적으로 디지털 플랫폼의 성장 가능성과 콘텐츠 유통의 부가가치 필요성을 인식하고 관련 디지털미디어 사업조직을 별도로 구축하는 노력을 기울였지만 CJ E&M 역시 디지털 플랫폼 확장에 관해서는 아직 많은 진전을 하진 못한 상황이다. 해외 주요 기업들에 맞서기 위한 CJ E&M의 차별화된 디지털 전략과 선점만이 한류 콘텐츠 확대에 더 소중한 기여를 할 수 있을 것이다.

3. 한류 확산을 위한 CJ E&M의 전략 2: 콘텐츠의 글로벌 제작

문화콘텐츠 분야에서 미국 기업들이 독점적인 지위를 구축하고 있을 때인 1990년대 중반 국내 대기업들이 주력하던 제조업이 아닌 ‘문화’라는 당시 생소한 키워드로 사업을 시작한 CJ는 영상, 음악 등의 콘텐츠로 대한민국을 아시아 문화의 중심으로 만들겠다는 포부가 있었다. 그룹 차원에서 중국의 급속한 인구 증가 등을 감안, 아시아의 문화가 결국에는 미국 중심의 문화 패권

을 교체할 것이라는 믿음을 갖고 CJ는 E&M사업을 본격적으로 시작, 지난 20년 간 8조원이 넘는 투자를 집행하였다.

CJ는 초기 시행착오를 거듭하였다. 각국의 특성을 모른 채 한국 고유의 문화를 고집하거나 또는 미국 할리우드의 아류작품들을 내놓아 문화콘텐츠 사업 초기 지속적인 적자를 기록했다. 그럼에도 불구하고 CJ E&M은 미국이나 유럽과 같은 문화콘텐츠 선진국이 아닌 중국, 베트남, 인도네시아 등 동남아에 지속적으로 진출하는 전략을 취했고 해당 이유에 대해 E&M 글로벌 사업 담당 경영진은 다음과 같이 이야기했다.

“초기 시행착오를 통해 많은 학습을 했습니다. 국내 다른 콘텐츠 기업들이 미국 시장을 두드렸지만 미국은 이미 영어권, 서구 중심의 문화, 배타성 등이 강했기에 미국에서 동양 중심의 콘텐츠가 시장을 장악하기는 불가능하다는 것을 파악했습니다. 그러나 중국의 인구를 감안했을 때 향후 중국의 소비력이 확대되면 무조건 일본에 뒤이어 아시아가 문화콘텐츠의 핵심으로 떠오를 것으로 생각했습니다. 다만, 미국 시장을 포기하지 않고 이미 갖춰진 드림웍스 배급망을 통해 글로벌 작품 제작투자 진행, 중국을 중심으로 한 공동 제작의 이원화 전략을 본격적으로 추진했습니다. 그리고 2010년이 되어서야 이런 전략은 마침내 국내 문화콘텐츠의 성장에 기여할 수 있었습니다.”

CJ E&M 글로벌 전략을 담당하는 경영진의 말대로 중국은 이미 2015년 세계 영화시장에서 2위로 올라섰고 2018년 미국을 제치고 확고한 세계 최대의 영화시장으로 부상할 것으로 예상되고 있다[14]. 향후, 중국 시장의 문화콘텐츠 분야가 스마트폰 시장보다 5배나 규모가 클 것이라는 기대감 때문에 중국을 향한 각국의 문화콘텐츠 시장 진입은 치열한 경쟁이 벌어지고 있다. 앞선 경영진의 말대로, CJ E&M은 2000년대 중반 국내 영화 배급의 최강자로 떠오르면서 아시아 시장에 진입할 때 한류 붐을 토대로 단순 수출하는데 모든 역량을 집중했다. 특히, 미국과 일본 등 선진국에 진출해서 해당 지역을 선점하겠다는 목표가 있었지만 각국의 규제

와 인프라 부족으로 인해 해외 진출은 거듭된 실패를 보였다. CJ엔터테인먼트 일본법인은 막대한 적자를 기록하며 문을 닫았고 중국 시장의 경우에도 자국 콘텐츠를 보호하고 타국의 콘텐츠를 경계하려는 규제 때문에 굉장한 어려움을 겪었기에 CJ E&M은 현지화 전략을 진행해야 했다고 경영진은 인터뷰에서 강조했다.

“CJ가 현지화(Glocalization) 전략을 수립한 건, 각국에 진출하면서 경험했던 어려움 때문이었습니다. 중국은 정부 차원에서 외화 콘텐츠에 대한 쿼터 제한과 검열을 강화했습니다. 다만, 2004년 이후 한류를 중심으로 정서적 공감대가 형성된 점을 착안, 프로그램 포맷을 그대로 수출해서 그들을 지원하는 것과 동시에 기획과 아이디어에서 현지 인력과 결합하여 프로그램을 제작하는 방안을 취했습니다. 예컨대 한중 합작 영화, 드라마를 제작하면 중국 정부의 외화 수입 규제 정책을 벗어날 수 있기에 로컬 작품은 무조건 공동 제작을 기반으로 진행하였습니다.”

문화콘텐츠 산업은 타 산업에 비해 ‘표준’이 정립되지 않고 해당 국가의 역사, 가치관 등 문화적 요소를 감안하는 면이 있기에[2][14] 이를 사전에 생각하고 글로벌 시장에 진입해야 한다. 다행히, 국내 영화 및 예능 프로, 게임 등이 중국에 수출되고 프로그램 포맷이 진출하면서 CJ의 진출은 조금 더 수월해졌고 CJ E&M의 Channel M을 통해 방영된 ‘WIN’이라는 오디션 프로그램은 중국에서 조회 수가 1회당 백만을 돌파하는 기록을 수립하기도 했다. 또한, 2013년 6월 중국에서 개봉한 ‘이별계약’은 한중 합작으로 중국에서 한달 간 370억이 넘는 수익을 창출하기도 했다. 국내 영화가 원작을 토대로 기획/제작한 ‘이별계약’은 중국 관객들이 최루성 멜로를 선호한다는 점을 착안, 후반부 내용을 중국 관객들이 원하는 스토리로 변경하여 국내보다 중국에서 더 많은 이익을 기록하기도 했다.

이를 바탕으로 CJ E&M은 글로벌 시장을 진출하는데 있어 두 가지 전략을 기본 방향으로 설정하였다. 첫 번째는 바로 ‘범글로벌’ 콘텐츠 제작/기획이다. 가령, 2013년 국내와 유럽에서 흥행한 설국열차는 기획 초기

부터 국내와 아시아를 넘어 미국 및 유럽까지 전략적 반경에 포함하여 진행되었고 상당 부분을 국내와 해외 자본을 토대로 진행하여 글로벌 차원의 기획으로 진행되었다. 이를 위해 대부분의 대사를 영어로 반영하였고 주연 배우까지 크리스 에반스, 틸다 스윈튼 등의 할리우드 배우로 섭외하였다. CJ E&M이 초기부터 범글로벌 차원으로 기획한 설국열차는 결과적으로 국내 개봉 전 이미 167개국에 선판매되는 국내 영화 최고의 해외 실적을 거두었고, 제작비의 절반에 해당하는 200억 이상을 해외 수출로 벌어들였다. 특히, 프랑스에서 가장 높은 해외 흥행 실적을 기록, 국내에서 기획/제작한 범글로벌 콘텐츠가 실제로 미국 및 유럽에 통할 수 있다는 점을 확인할 수 있었다.

국내 다른 엔터테인먼트 기획사, 음반 제작사들이 영미권을 포기하는데도 불구하고 CJ E&M이 미국 및 유럽 진출을 위해 노력하고 있는 건 이미 1990년대 그룹 차원에서 문화콘텐츠 산업을 시작할 때부터 드림웍스 아시아 배급망을 확보하는 등 할리우드와의 공존할 수 있는 시스템을 고려했기 때문이라고 글로벌 사업 담당 경영진은 강조했다.

“아시아 1위가 되기 위해서는 국내 콘텐츠만으로는 한계가 있습니다. 중국의 거대한 자본 규모와 정교한 일본의 콘텐츠 기획력에 대응해서 아시아에서 한류를 확산하고 국내 콘텐츠 기업으로서 1위 자리를 유지하려면 할리우드와의 협력은 필수적입니다. 영상이든 음악이든 내수시장으로는 국내 기업들의 태생적 한계가 공존할 수밖에 없습니다. 중국과 일본에서 한류가 확산되었지만 언제든지 그칠 수 있기에 아시아보다 훨씬 큰 규모를 자랑하는 글로벌 미디어 기업 또는 할리우드 시장을 노리는 범글로벌 차원 콘텐츠의 기획 및 발굴은 한류 확산을 통한 아시아 시장 장악을 위해서라도, 그리고 중국의 규모에 대응하기 위해서라도 필수적입니다.”

CJ E&M 글로벌 사업 담당 경영진이 밝힌 바와 같이 범글로벌 차원은 거대한 중국 시장 및 기업에 대응하기 위한 부분도 있다. 그러나 범글로벌 차원을 기획하면

많은 자본과 시간이 들기에 CJ E&M이 이와 동시에 고려한 건 바로 각국이 선호하는 한류 콘텐츠를 중심으로 한 ‘글로벌 콘텐츠’ 전략이다. CJ E&M은 이를 위해 베트남, 태국, 인도네시아 등 국내 한류 콘텐츠에 호의적인 시장에서 파트너십이나 공동 제작을 통한 동반성장을 본격적으로 도모하고 있다. 이미 중국에서는 ‘렛츠고 시간탐험대’라는 리얼 버라이어티 프로그램을 공동 제작하여 사천위성TV 역대 최고시청률을 기록하는 등 각국의 문화 장벽을 넘기 위해 공동 제작을 통한 콘텐츠의 현지화에 더 많은 노력을 기울이고 있다.

CJ의 두 번째 전략인 ‘글로벌 전략’은 한류를 확산하는데 보다 직접적인 CJ E&M의 콘텐츠 제작 전략인데 국내 한류의 장점을 바탕으로 각 지역의 정서에 맞는 콘텐츠를 현지에서 제작한다는 게 기본 방향이다. 이를 위해 CJ E&M은 중국을 초기 거점으로 삼아 공동 제작을 활성화했는데 2009년 영화 ‘소피의 연애 매뉴얼’ 공동 제작투자에 이어 ‘아지녀인심(我知女人心)’에 부분 투자를 진행하였고 앞서 언급한 ‘이별계약은 기획 단계부터 참여해 공동 작업, 중국 박스오피스 1위를 차지하는 성과를 거두었다. 공연부문의 경우, 중국은 2020년 시장 규모가 무려 3조원 이상으로 성장될 것으로 예측되고 있는데, 이를 대비하기 위해 CJ E&M은 6년 전 중국 문화부 산하 기관과 합작해 공연기획사를 설립, 공연 부문에서의 장기적 협력관계를 구축하고 있다. 또한, tvN의 예능 프로그램 포맷을 진출시켜, 각종 오디션을 한중 공동으로 제작해서 큰 성과를 거두고 있다. 대표적 예로는 tvN의 주부 오디션 프로그램인 ‘슈퍼 디바’가 중국에서 공동 제작 및 기획을 거쳐 ‘마미미아’이라는 프로그램명으로 방송, 중국 케이블 채널에서 가장 높은 시청률을 기록하였다.

CJ E&M이 글로벌 제작을 통해 중국, 인도네시아, 베트남 등에서 많은 호응을 받고 있고 아시아 중심의 콘텐츠 시장 확대를 위해 노력하고 있지만 아직까지 해외에서 거두는 매출 비율이 15%에 불과해 더 많은 노력이 요구되는 것 또한 사실이다. 2011년 CJ그룹의 5개 콘텐츠 계열사가 합병된 이후 해외 매출은 지속적으로 상승하고 있지만 여전히 회사 차원에서 설정한 30% 해외 매출 비중 목표에는 많이 부족하다고 E&M 경영진

은 인터뷰에서 강조했다.

현재, 중국의 부동산 재벌인 완다그룹과 텐센트와 알리바바 등 중국의 IT 기업들은 문화콘텐츠에 진출하여 ‘중국의 문화대국’ 전략을 실행하기 위해 주력하고 있다. 예컨대, 완다그룹은 미국의 AMC, 유럽의 오데온, 호주의 호이츠 등 최대 규모 영화 상영관을 사들였고 할리우드 영화 제작사 레전더리픽처스마저 손에 넣었다[25]. 특히, 파라마운트 인수까지 완다그룹이 추진하고 있다는 소식은 CJ E&M이 범글로벌 차원보다 향후 글로벌 전략에 보다 치중해야 함을 시사하고 있다. 온라인 쇼핑몰 기업인 알리바바 역시 홍콩의 드라마/영화 제작사 차이나 비전을 인수했고 중국 최대 동영상 업체인 유클투더우의 지분까지 인수했다. 여기에 비해 아직까지 CJ E&M은 글로벌 시장에서 괄목할만한 성과를 거두지 못한 상황이라고 국내 엔터테인먼트 포털 사이트를 경영하는 CEO는 강조했다. 즉, CJ E&M이 범글로벌 제작과 글로벌 콘텐츠 제작을 더 많이 추진해야 거대 중국 기업에 맞설 수 있다는 것이다.

CJ E&M이 이들 중국 거대 기업들에 대항하기 위해서는 한류를 중심으로 한 영미권 시장을 노릴 차별화된 콘텐츠 발굴에 더 많은 노력을 기울여야 하고 로컬 지역의 특성에 맞는 현지화 전략을 보다 정교하게 가다듬어 확실하게 각국에 진입해야 한다. 문화대국을 노리는 중국은 지금까지도 자국 중심의 콘텐츠와 문화를 해외 진출 시 고수해 아시아 각국의 반감을 사고 있다. 문화콘텐츠는 각국의 고유한 가치관, 문화적 특성을 바탕으로 하기에 CJ E&M은 반드시 이를 염두하고 글로벌 시장 진입에 주력해야 한다.

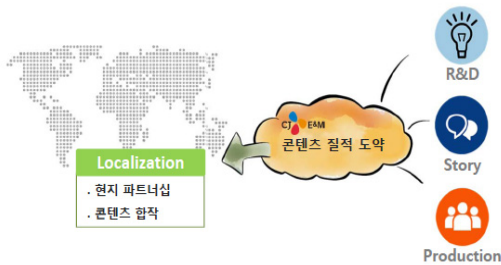


그림 3. CJ E&M의 글로벌 제작의 기본 방향

* 출처: CJ E&M IR 보고서(2015)

V. 결론

1. 연구의 요약 및 학문적/실무적 시사점

CJ E&M은 2018년까지 디지털 매출을 지금보다 2,600억 향상시키고 글로벌 매출을 5,800억 끌어올려 전체 매출 2조 4천억을 달성하겠다고 강조하고 있다. 본 연구는 국내에서 디지털 사업과 글로벌 콘텐츠 전략에서 가장 괄목할 만한 대응으로 한류 확산에 기여하고 있는 CJ E&M의 사례를 토대로 심도 있게 해당 양측의 기업 전략을 분석했다. 본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 디지털 사업 측면에서 CJ E&M은 디지털 시장의 선도 포지션 확보를 위해 노력하고 있다. 이를 위해 모바일 메신저, 포털, 글로벌 OTT 등과의 파트너십을 확대해 디지털 플랫폼을 확대하고 있고 글로벌 플랫폼사와의 협력을 통해 한류 드라마 제작까지 나서고 있다. 또한, 1인 콘텐츠 창작자와 제휴하여 국내 창작자들의 역량을 인터넷, 모바일 등 디지털 분야에서 적극 지원하고 있다.

둘째, 글로벌 진출 전략으로는 글로벌 전략이라는 독특한 해외 현지화 전략을 수립하고 있다. 지난 20년간 경험해온 네트워크를 바탕으로 각 국가별 사업자들과 파트너십을 형성하고 공동 제작을 기반으로 콘텐츠의 현지화에 주력, 글로벌 콘텐츠 매출 확대를 성공하고 있다. 이를 위해 현지 위성방송 및 영화 음악 공연 제작사 등 파트너와의 합작 및 네트워크 구축, 그리고 프로그램 포맷 수출과 프로그램 투자, 방송 및 영화 공동 제작 배급 등을 추진하고 있다. 그 결과 중국, 베트남, 태국, 인도네시아 시장 등에서 글로벌 IP를 지속적으로 확보, CJ E&M은 안정적인 성과를 거두고 있다. 이를 종합적으로 고려한 CJ E&M의 성장 전략 메커니즘은 [그림 4]와 같다.

물론, 아직까지 CJ E&M의 전략이나 성공이 안정적인 건 아니다. 디지털 관점에서 살펴볼 때, 앞서 언급한 바와 같이 글로벌 기업들이 영화, 음악, 게임 등 콘텐츠 사업에 깊숙이 침투하고 있다[26]. 구글, 애플 등은 음악 스트리밍 사업을 통해 콘텐츠 사업에 이미 침투한 상황이며, 인공지능 등의 기술과 콘텐츠의 융합이 가장

활발히 발생하는 분야가 문화콘텐츠 산업이기[8] 정보통신 기업들이 산업 영역을 넘어 문화콘텐츠 분야의 디지털 사업에 뛰어 들고 있다.

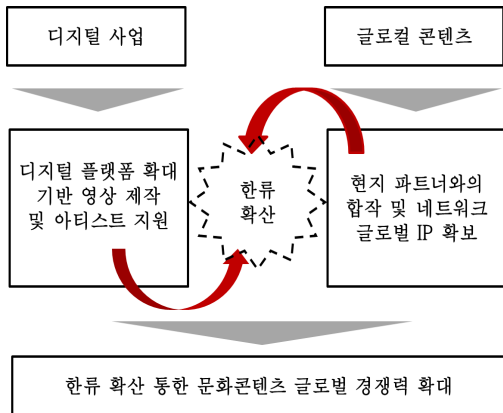


그림 4. CJ E&M의 (디지털 + 글로벌) 전략 메커니즘

예를 들어, 아마존은 영화 배급 사업에서 파라마운트와 경쟁하고 있고 구글이 유튜브 언플러그드를 출시하면 CJ E&M은 콘텐츠 기업이 아닌 해외 정보통신 기업들과의 경쟁도 준비해야 한다. 자율주행 기반의 자동차와 가상현실 등이 화두로 떠오르며 글로벌 정보통신 기업들의 콘텐츠 사업 확대 움직임에 대한 CJ E&M의 향후 대응이 체계적이고 선도적이지 않으면 콘텐츠 사업에서 어려움을 겪을 수 있다. 또한, 콘텐츠 분야에서는 중국 기업들이 본격적으로 막대한 자본을 투자해 미국 영화제작사, 드라마제작사까지 인수합병의 대상으로 삼고 있다. 중국의 상당수 콘텐츠 기업들은 아시아 시장 1위를 차지하기 위해 국내 콘텐츠 확대 및 한류 확산에도 주의를 기울이고 있다. 중국 자본을 효과적으로 활용해서 한중 합작 등을 바탕으로 한류를 증폭시킬 대응 역시 필요하다[14].

본 연구의 학문 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 학문적 관점에서 본 연구는 기존 국내 문화콘텐츠 기업의 전략 연구 영역을 더욱 넓히는데 기여했다. 가령, 기존 연구에서도 CJ E&M의 전략을 분석한 연구는 있었으나 주로 글로벌 진출에 치우쳐 있었기에 [4][9][10] 실제 온라인 사업 등 디지털 분야에서 어떤 과정을 준비하고 있고 성과를 거두고 있는지에 대한 체계적 분석은 거의 없었다.

본 연구는 국내 콘텐츠 기업들의 온라인 및 디지털 사업과 관련된 연구 영역을 한층 더 확대하는데 기여했다.

둘째, 콘텐츠 업계 기업의 사례연구는 일반 경영학 연구에 비해 더 부족한 것이 사실이다. 그리고 기존 연구 중 상당수는 이미 발표된 사업 보고서 등의 자료를 단순 요약, 결과를 도출했기에 실제 문화콘텐츠 현장에서 고민하는 경영진의 생각 및 구체적인 목소리를 담아 내지 못했다. 본 연구는 각 사업 분야의 경영진 외에 객관적 결과 도출을 위해 엔터테인먼트 포털 CEO 등의 시각을 포괄적으로 담아 생생한 사례연구를 완성하는데 기여했다. 향후 사례 연구에서는 각각의 기업의 경영진 및 실무진의 의견이 더욱 많이 담겨야 할 것이다.

실무적으로는 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 국내 콘텐츠 업계에서 디지털 사업은 아직까지 많은 관심을 받지 못하고 있다. 이미 문화콘텐츠의 주도권이 TV에서 모바일, 인터넷 등으로 옮겨졌음에도 불구하고 국내 기획사, 방송사 등은 이에 대한 준비가 아직도 부족하다. 본 연구는 사례 기업의 디지털 사업을 깊이 있게 조명함으로써 향후 국내 콘텐츠 기획사 등이 디지털 사업에 어떻게 대응해야 하는지에 대한 구체적인 방향성을 제공하는데 기여했다.

둘째, 국내 콘텐츠 업계는 글로벌 시장에 진출할 때 주로 단순히 프로그램을 수출하는 경우가 많았다. 그러나 단순 프로그램 수출은 수익 창출에는 유리할 수 있지만 실제로 얻을 수 있는 해당 지역, 해당 국가 방송의 현지 특성은 전혀 확보할 수 없다. CJ E&M은 범글로벌 콘텐츠 전략 외에 각각의 지역에 진출할 때는 기본적으로 공동 제작, 공동 작업을 통한 현지화 전략인 글로벌 전략에 치중하고 있다. 국내 방송사, 케이블 방송사, 엔터테인먼트 기업들이 향후 글로벌 시장에 진입할 때 어떻게 진입해야 하는지 본 연구는 실무적 해안을 제시하고 있다.

2. 후속 연구 제언

본 연구는 CJ E&M 사례를 대상으로 한류 확산을 위한 해당 기업의 구체적인 전략 방향에 대해 심도 있는 분석을 제공했지만 다음과 같은 연구의 한계 역시 존재

제, 후속 연구에서는 이를 보완하여 더욱 탄탄한 콘텐츠 기업 연구를 추진해야 한다.

첫째, 본 연구의 사례 기업인 CJ E&M은 주로 영상, 공연 등을 위주로 문화콘텐츠 사업을 벌이고 있다. 국내 영상, 공연 분야에서는 가장 최대의 실적을 유지하고 있지만 게임 회사는 이미 CJ E&M보다 더 많은 글로벌 매출을 거두고 있는 국내 기업들이 많다. 그리고 온라인 게임과 모바일 게임 회사의 글로벌 진출 전략은 CJ E&M의 전략과는 분명 다른 점이 있을 것이다[27]. 향후 연구에서는 게임업계 선도기업과 영상업계 선도기업의 글로벌 진출 전략을 비교 분석한다면 좀 더 차별화된 실무적 시사점을 문화콘텐츠 산업 전반에 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 디지털 사업에 관한 국내 콘텐츠 기업들의 후속 연구가 필요하다. 이제 콘텐츠의 유통 플랫폼은 확실히 기술과 콘텐츠가 융합되는 디지털로 옮겨가고 있다. 제작, 유통, 소비 과정 전반에 걸쳐 가치사슬에 문화 기술 또는 콘텐츠기술이 결합되기에 문화콘텐츠 기업들의 디지털 사업 전략 또는 문화콘텐츠 가치사슬에 걸쳐 발생될 수 있는 기술과 콘텐츠의 융합 측면을 심도 있게 분석해야 한다.

참 고 문 헌

[1] 고성연, “CJ, 한류의 첨병 - 국가대표 문화기업으로 성장,” 동아일보, 2016.05.30.

[2] 백서인, 권상집, “CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출,” 기업경영연구, 제22권, 제5호, pp.201-228, 2015.

[3] 한민수, “테스크 직격 인터뷰: 김성수 CJ E&M 대표를 만나다,” 국민일보, 2015.01.09.

[4] 송정은, 남기범, 장원호, “한류의 지속을 위한 국제공동제작의 필요성: CJ E&M의 동남아 현지화 사례를 중심으로,” 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제6호, pp.339-354, 2014.

[5] 신수지, “세계로 가는 1인 방송국: CJ E&M, MCN 사업 브랜드화,” 데일리한국, 2015.05.08.

[6] 장용호, 조은기, 박소라, *디지털 문화콘텐츠의 생산, 유통, 소비과정에 관한 모형*, 정보통신정책연구원 보고서, 2004.

[7] 김평수, 윤홍근, 장규수, *문화콘텐츠산업론*, 서울: 커뮤니케이션북스, 2016.

[8] 권정연, *엔터테인먼트 미디어 기업에서 개인의 창의적 성향이 조직의 창의적 성과에 미치는 영향*, 중앙대학교, 박사학위논문, 2011.

[9] 이지현, 정희경, “국내 미디어 선도기업 경영전략 분석: CJ E&M을 중심으로,” 디지털융복합연구, 제11권, 제12호, pp.41-47, 2013.

[10] 이문행, “국내 주요 방송 사업자의 해외 시장 진출 전략: SBS와 CJ E&M을 중심으로,” 언론과학연구, 제13권, 제3호, pp.387-418, 2013.

[11] 김신엽, 백지희, “디지털 미디어를 통한 소비자 경험이 브랜드 자산 및 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구: 홍채 인식 기술을 이용한 디지털 콘텐츠를 중심으로,” 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제10호, pp.677-684, 2014.

[12] S. Rafaeli, “Interactivity: From mass media to communication,” *Harvard Business Review*, Vol.78, pp.79-87, 1988.

[13] 김성수, “문화혼종, 글로벌문화콘텐츠, 그리고 콜라보레이션: 문화코드간 콜라보레이션의 중요성에 대한 이해,” *글로벌문화콘텐츠*, 제16호, pp.43-72, 2014.

[14] 권상집, “한류 증진을 위한 CGV의 성장 전략: 중국 시장을 중심으로,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제16권, 제6호, pp.576-588, 2016.

[15] 유제상, “글로벌문화콘텐츠의 세계관 기획에 관한 연구,” *글로벌문화콘텐츠*, 제13호, pp.145-169, 2013.

[16] A. C. Edmondson, R. M. Bohmer, and G. P. Pisano, “Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.685-716, 2001.

[17] K. M. Eisenhardt, “Making fast strategic decisions in high-velocity environments,” *Academy of*

Management Journal, Vol.32, pp.543-576, 1989.

[18] A. C. Edmondson and S. E. McManus, "Methodological fit in organizational field research," *Academy of Management Review*, Vol.32, pp.1155-1179, 2007.

[19] K. M. Eisenhardt, "Building theories from case study," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.532-550, 1989.

[20] J. M. Bartunek, S. L. Rynes, and R. D. Ireland, "What makes management research interesting and why does it matter," *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.9-15, 2006.

[21] 권상집, 백서인, 김희태, 장현준, 김성진, "기업가적 의지, 조직학습, 기술/시장 변화에 의한 대학발 창업 벤처기업의 기회실현 과정: i-KAIST 탐색적 사례연구," *지식경영연구*, 제14권, 제5호, pp.55-79, 2013.

[22] 윤희석, "CJ E&M, 2018년 디지털/글로벌 콘텐츠 기업 천명," *전자신문*, 2014.09.22.

[23] 김나뵈, "CJ E&M, 디지털 광고 성장이 하반기 실적 이끌 것," *뉴스토마토*, 2016.08.22

[24] 김태우, "새로운 직업군 만들어낼 수 있을까, CJ E&M 다이아 TV," *IT동아*, 2016.01.18.

[25] 류정, "영화/게임 소프트파워 넘보는 중국 자본," *조선일보*, 2016.08.24.

[26] 신재욱, "글로벌 ICT 기업들의 이유있는 콘텐츠 사업 확장," *한국경제신문*, 2016.09.01.

[27] 정지용, 권상집, "창업자의 기업가적 의지에 의한 기회 포착 및 기회 실현: 넷마블 게임사에 관한 사례 연구," *기업경영연구*, 제23권, 제4호, pp.1-26, 2016.

저 자 소 개

권 상 집 (Sang-Jib Kwon)

정회원



- 2005년 ~ 2007년 : CJ그룹 회장실 인사팀
- 2007년 ~ 2010년 : CJ E&M 인사기획팀
- 2015년 2월 : 한국과학기술원 (KAIST) 기술경영 대학원(경영

공학박사)

- 2015년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 경영계열 경영학부 조교수

<관심분야> : 인사/조직 혁신 및 창의성, 문화산업 및 문화콘텐츠 전략