

한류 증진을 위한 CGV의 성장 전략: 중국 시장을 중심으로

CGV's China Market-Oriented Growth Strategy for the Korean Wave

권상집

동국대학교 경영계열 경영학부

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

요약

본 연구의 주요 목적은 최근 한류 증진과 국내 영화상영관(플랫폼)의 경쟁력을 향상시키기 위해 추진 중인 CGV의 해외 성과를 분석하는데 있다. 특히, 본 연구는 CGV가 경영진의 기업가적 지향성과 차별화된 시장 진입 전략을 토대로 어떻게 세계 영화 최대 시장인 중국에서 시장 점유율을 높였는지에 대해 초점을 두고 연구를 진행하였다. 이를 통해 본 연구는 중국 영화상영 산업에서 진행 중인 CGV의 시장 진출 및 확대 과정을 바탕으로 주요 성공 요인이 무엇인지 도출하고자 깊이 있는 사례연구를 진행하였다. 본 연구 결과, CGV는 시장 상황에 따라 각기 다른 차별화된 성장 전략을 각국에서 펼치고 있었으며, 이와 관련하여 각 국가에서 성공할 수 있는 주요 요인도 다르다는 점을 확인할 수 있었다. 다만, 가장 중요한 점은 수익이 아닌 한류 증진이라는 비전을 제시하고 이를 실현하고자 차별화된 시장 진입전략을 추동한 경영진의 노력이었다. 이와 같은 경영진의 기업가적 지향성은 중국 시장에서 높은 브랜드 충성도와 시장 점유율 확대에 기여했다. 더 나아가 CGV의 활발한 해외 진출은 국내 영화상영 산업의 글로벌화에 기여했으며, 한류를 더 많이 확산시키는데 긍정적인 역할이 되고 있다. 마지막으로, 연구결과와 관련된 학문적 기여도 및 실무적 시사점을 결론 부분에 제시하였다.

■ 중심어 : | 한류 | 기업가적 지향성 | 영화상영 산업 | 중국 시장 |

Abstract

The main objective of this study is to investigate the overseas performance of CGV in order to boost Korean wave and movie platform competitiveness. The focus of this study is to on how CGV may enhance the market share of china market, emphasizing the entrepreneurial orientation of top management team and differentiated entrant strategy based on Korean wave. This study suggests key factors in the china movie platform market expansion process of CGV. In order to analyze this mechanism, we employ a case study method design. The case study results show that there are differences of CGV strategy in movie platform characteristics and the important key factors of growth depending on market situation. The most important thing is that entrepreneurial orientation of top management including differentiated entrant strategy and Korean wave-oriented vision enhance between brand loyalty and market share in china market. In addition, growing overseas impacts of CGV support on Korean wave entertainment and globalization of movie platform industry. Contributions and implications for the academic and managerial field are discussed.

■ keyword : | Korean Wave | Entrepreneurial Orientation | Movie Platform Industry | China Market |

접수일자 : 2016년 02월 01일

수정일자 : 2016년 03월 21일

심사완료일 : 2016년 03월 24일

교신저자 : 권상집, e-mail : risktaker@dongguk.ac.kr

I. 서론

1998년 국내 최초로 CJ가 강변에 CGV 강변11 영화관을 개관하면서 한국에 본격적인 멀티플렉스 상영관이 도입되었다. 기존의 단관극장 위주에서 멀티플렉스가 등장하면서 고객지향적인 영화 배치 및 부가서비스 등의 제공 등에 힘입어 영화를 상영하는 극장 사업은 급격한 성장을 거두었다. 1998년 CJ가 영화 플랫폼인 극장에 진출한 후, 2000년 메가박스, 그리고 3년 후 롯데가 영화관 사업에 뛰어들면서 국내는 현재 멀티플렉스 3사의 경쟁이 치열하다[1].

소형 극장들을 차례대로 인수하며, 국내 3사 멀티플렉스의 시장 점유율은 지속적으로 높아졌다. 롯데시네마가 29.1%, 메가박스가 18.4%의 점유율을 유지하고 있는 가운데 영화상영관 시장 점유율의 1위는 바로 CGV이다. CGV는 2015년 말 48.8%의 점유율을 기록, 국내 극장 업계를 지배하고 있다. 사실상 독점하고 있기에 CGV는 영화 업계에서 비판의 시선을 받고 있지만 국내 영화 관람객의 높은 증가세를 촉진시키는데 기여하기도 했다. 10년 전, 1억 2,000만이었던 영화 관람객 인원이 이미 지난해 두 배에 육박하는 2억 관객을 넘겼으며, 이에 따라 국내 영화 및 극장 업계는 시장 포화 상태에 이르러 새로운 성장 전략을 수립해야 할 상황에 놓여있다.

2014년 기준, 한국의 1인당 연간 영화관람 횟수가 평균 4.3회인데 이는 세계 유수의 나라를 비교해도 압도적이다. 예를 들어, 미국 3.9회, 싱가포르 3.7회, 영국 2.7회, 중국 0.6회 등 국내 영화 관람 비율은 전 세계 어떤 나라와 비교해도 높은 편이다. 그러나 한편으로 이미 세계 최고 수준에 도달한 영화 관람 횟수로 인해 국내 시장은 3사의 과열 경쟁과 함께 중장기적 관점에서 성장 정체에 놓여 있다고 해도 과언이 아니다.

이에 따라 영화의 플랫폼인 상영관 업계의 선두주자인 CGV는 국내를 넘어 아시아 시장을 타깃으로 한 글로벌 성장 전략을 경쟁사보다 한 발 앞서 시행하고 있다. 여기에는 그룹 CEO인 최고경영자의 기업가적 지향성이 상당히 중요한 영향을 미쳤다[2]. ‘문화를 창조하기 위해 수익에서 위험한 상황이 발생하더라도 좌절하

지 않고 국내가 아닌 해외로 진출해야 한다.’는 최고경영자의 기업가적 지향성은 문화콘텐츠 사업에서 매년 적자를 발생하고 있음에도 지난 20년간 상영관 및 콘텐츠에 8조가 넘는 투자를 실행했다. 단순히 영화상영관을 통해 수익을 벌기 위함이 아닌 CGV를 찾아오면 국내 문화(국내 방송 및 영화, K-POP)가 한테 어우러지는 복합 플랫폼 공간을 만들어야 한류 증진에 기여할 수 있다는 경영진의 신념이 현재 CGV의 중국 시장 진출을 추동하고 있다[3].

한편으로 대기업들이 극장의 통제권과 함께 상영과 배급을 독점하여 영화산업의 폐해를 만들고 있다는 비판에 따라[4], 현재 CGV는 국내 확대보다 해외 진출과 국내 품질 있는 영화의 지속적인 글로벌 지원이라는 방향에 따라 적극적인 성장 전략을 해외 시장에 맞추고 있다. 특히, CJ는 그룹 차원에서 현재 중국을 중심으로 한류를 아시아 전역에 확산하기 위한 전진기지로 CGV를 중국에 적극 진출시키고 있다. CGV가 한류 증진을 위한 지역으로 중국 시장을 최우선 타깃으로 삼은 이유는 크게 다음과 같다.

엔터테인먼트 산업 자체가 표준이나 기준이 존재하지 않고 역사, 가치관 등 다양한 문화적 속성에 따라 움직이는 경우가 많은데, 이러한 관점에서 볼 때 국내와 가장 비슷한 문화권을 유지하면서 아시아에서 제일 큰 시장을 영위하고 있는 중국은 훌륭한 영화 플랫폼의 교두보가 될 수 있다[1]. 특히, 현재 한류 바람을 타고 한국 드라마와 K-POP이 가장 많이 호응을 받고 국내 배우들이 열심히 활동하는 지역 역시 중국이다. 한류 선호도가 높고 영화에 대한 관심이 폭발적으로 늘고 있는 지역이 중국이기에 CGV는 다른 국내 기업들에 비해 먼저 해외 진출의 방향을 중국을 초점으로 한 아시아 전역 확산이라는 모토로 전략을 수립했다.

그동안 국내 대기업 및 중소기업의 글로벌 진출에 대한 연구는 활발히 진행되어 왔다[5][6]. 그러나 대다수 성공을 거두지 못하거나 여전히 정체 상태에 놓여 있는 국내 기업들이 상당수이고 특히 문화콘텐츠 산업에서 해외 시장에 나가 괄목할만한 점유율과 브랜드 인지도를 수립하고 있는 건 현재 CGV가 유일한 편이다. CGV가 국내 시장을 넘어 해외 시장을 공략한 과정과 해외

시장별 차별화된 전략이 어떤 방향으로 진행되었는지, 그리고 이를 추동하는 경영자들의 기업가적 지향성은 어떻게 이들 전략에 기여했는지 본 연구는 깊이 있는 사례연구를 통해 살펴보고자 한다. 본 연구는 이를 보다 정확히 분석하기 위해 다음의 두 가지 핵심 연구문제를 토대로 연구에 접근하고자 한다.

첫째, CGV가 성장하는데 있어 경영진의 기업가적 지향성은 어떤 영향을 미쳤는가?

둘째, CGV의 중국 중심 현지화 전략의 핵심 성공요인은 무엇인가?

문화콘텐츠의 성장과 함께 플랫폼 장악이 국내의 기업에게 화두가 되고 있지만 여전히 문화콘텐츠는 리스크 산업이라는 인식이 강해 정부 기관에서도 이에 대한 지원이 부족했다[7]. 그렇기에 국내 영화계는 사실상 아직까지 이렇다 할 해외 진출 전략을 수립하지 못하고 국내 시장 경쟁에 주력하고 있다. 현재, CGV는 중국에서 3년 연속 69%에 달하는 성장률을 기록하며 중국 영화관 박스 오피스 10위권 안에 안착했다. 본 연구는 위의 핵심 연구문제를 토대로 CGV가 경영진의 기업가적 지향성을 통해 어떤 방식으로 해외에 진출하고 현지화 전략을 수립했는지 밝혀 많은 실무적 시사점과 경영학적 지혜를 전달하고자 한다. 본 연구를 통해 분석한 CGV의 성장 전략은 단순히 영화 플랫폼 기업 외에 문화콘텐츠 기업들이 주목해야 할 전반적인 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 기업가적 지향성

개인 수준의 기업가정신은 그동안 벤처 창업, 기업의 성장 등과 관련되어 많은 연구가 진행되었고 이러한 성장을 추동하는 요인으로 기업가 개인의 자질, 인구 통계적 특성과 관련된 연구도 많은 부분 분석이 진행되었다[8][9]. 그러나 점차 경영자가 지녀야 할 기업가정신 이외의 기업의 성장 및 해외 진출, 적극적인 기회를 추구

하기 위한 조직 수준의 기업가정신이 연구되기 시작했는데 이와 관련된 대표적인 개념이 바로 기업가적 지향성이다[10][11].

기업가적 지향성이란 개인 수준의 기업가정신 연구와 달리 조직 차원의 구성원들의 성향을 종합적으로 고려하였는데, 쉽게 말하면 기업이 조직 수준에서 위험감수 및 진취성, 경쟁적 공격성과 같은 기업가적 성향에 대해 얼마나 긍정적인 경향을 보이는지가 핵심이다[11][12]. 기업이 및 경영자 차원의 연구를 진행한 기업가적 지향성은 향후 Miller(1983)에 의해 개념이 더욱 세분화되었는데 그는 혁신성, 위험감수성, 진취성을 기업가 및 조직구성원들이 갖추어야 하고 이에 대해 조직이 우호적인 태도를 취해야 더욱 적극적으로 기회를 추구하고 성장을 진행할 수 있다고 강조했다[13]. 후에, 이 세 가지 요소 외에 자율성과 경쟁적 공격성이 포함되어 기업가적 지향성은 조직 성장 및 전략을 위한 대표적 분석 패러다임으로 활용되고 있다.

기업가적 지향성의 구성요소를 살펴보면, 혁신성은 새로운 실험, 창조적 프로세스에 대한 조직의 지원 및 참여 의도를 말하며, 진취성은 새로운 시장 진입 상황 속에서 조직이 적극적 시장 기회를 발견하고 이를 추구하는 노력의 강도를 의미한다. 아울러, 위험감수성은 위험한 성과를 기꺼이 달성하려는 조직의 성향을 말하고 자율성은 개인과 팀이 조직의 비전을 달성하기까지 전적으로 독립성을 갖춘 조직 운영 스타일을 뜻한다. 마지막인 경쟁적 공격성은 시장 진입과 점유율 향상을 위해 경쟁 기업과 정면 승부하는 조직의 성향을 의미한다[13].

그러므로 기업가적 지향성은 경영자 또는 창업자가 지녀야 할 기업가정신과 달리, 전략적 번복점에 직면한 조직이 이를 타개하기 위해 경쟁사보다 선제적으로 기회에 반응하는 조직 차원의 경쟁 경향을 의미한다. 기업가 및 조직이 혁신성, 진취성, 위험감수성을 토대로 시장에서 경쟁사와 당당하게 직면하고 승부하려는 경쟁적 공격성은 기존 연구에서도 제품 혁신, 조직의 성장, 시장에서의 정보 획득에 긍정적인 영향을 미친다고 강조하고 있다[14][15].

특히 기업가적 지향성과 관련되어서는 두 가지 중요

하게 생각할 점이 있다. 첫째, Moreno and Casillas (2008)의 연구에서 확인할 수 있듯이 기업의 성장전략은 기업의 성과 및 성장을 이끌어내지만 이에 앞서 기업의 성장전략을 이끌어낼 수 있는 최고경영자의 기업가적 지향성이 기업 성장전략의 폭을 더욱 더 크게 확대한다고 강조하고 있다. 즉, 조직 전반적인 역량도 중요하지만 조직의 기업가적 역량을 강화할 수 있는 최고경영자의 기업가적 지향성이 기업 성장 전략에 핵심적 영향을 준다는 점을 참고해야 한다[15].

둘째, 기업가 및 조직의 기업가적 지향성은 우호적인 환경보다 적대적인 환경에서 더욱 혁신적 성과를 증폭시킨다[16]. 조직에 긍정적인 환경이 무조건 기업의 성장과 혁신에 도움이 되지 않는다는 점을 기존 연구가 시사하고 있다. 이에 따라, 본 연구는 CGV가 중국을 중심으로 해외 진출 전략을 수립할 때 어떻게 어려운 상황을 극복하고 경쟁적 공격성과 진취성, 혁신성 등 기업가적 역량을 발휘했는지 보다 자세히 살펴보고자 한다.

2. 글로벌 기반 성장 전략

글로벌 시장에 진출하더라도 한국형 혁신에 부합되는 차별화된 방향을 수립해야 한다는 주장은 학계에서 오래 전부터 제기되어 왔다[17]. 그동안 수많은 해외 문헌과 기존 연구에서 글로벌 전략에 대해 논의를 거듭했지만 대부분의 연구가 동일한 방법으로 글로벌 성장 전략을 수립해야 한다고 주장하여 실무적 시사점이 떨어졌던 것이 사실이다. 이로 인해 학계에서도 꾸준히 기업의 성장과 관련하여 해외 진출을 하더라도 차별화된 한국형 성장 전략을 수립해야 시장에서 현지화에 성공할 수 있다는 주장이 일었다[18][19].

김인수(2000)는 “다국적 기업들에게 경영 및 기술 지배를 당하지 않았던 훌륭한 인적자원과 경영자의 기업가정신이 어우러져 한국형 추격 전략을 수립했다.”라고 이야기했으나 그 이후 글로벌 시장에서 한국 기업이 어떻게 해외 현지화에 성공하고 차별화된 전략을 수립해야 하는지에 대한 논의가 부족했던 것이 사실이다[3]. 세계화와 IT기술의 발전으로 글로벌 환경이 점점 불확실해지면서 기업들 역시 세계 시장에 맞는 선제적인 변

화와 맞춤형 전략을 통한 창조경영을 발휘해야 한다는 내용도 제기되고 있다[20].

국내 기업과 관련하여 해외 시장에서 어떤 성공을 거두었는지에 관한 연구를 보면, Lee and Lim(2001)은 자동차와 DRAM, 통신, PC, 기계공학, 가전 등과 관련된 국내 산업을 분석, 글로벌 성공에 대한 함의를 도출했으나 정부정책과 R&D 집중도 등 연구개발 분야에 치중하여 국내 문화콘텐츠 및 플랫폼 산업에 줄 수 있는 시사점이 다소 부족했다. 아울러, 백서인, 권상집(2015)의 연구 및 한재훈, 정지용(2015)의 연구 역시 문화콘텐츠 대기업, 영화배급 기업에 대한 연구를 중심으로 진행하여 해외 시장에서 어떻게 국내 영화 플랫폼 기업이 성장해야 하는지에 대한 구체적인 해결 방안을 제시하지 못했다.

국제경영학 관점에서 보면, 기업의 글로벌 진출은 이미 국내에서 독점적 우위 및 독점적 경쟁력을 지닌 기업이 이를 해외 시장으로 이전, 활용하는 단계를 의미한다[21]. 국제경영 및 자원기반 관점에서는 이미 국내에서 확고한 역량을 지닌 기업이 해당 역량을 토대로 그대로 해외 진출에 성공한다는 의견이 다수지만, 동태적인 경영 환경에서는 자사의 역량이 해외 시장별로 다르게 작용되기에 해외에서 어떤 전략과 역량을 토대로 진행해야 하는지에 대해서는 또 다른 연구가 필요하다[22].

선행 연구에서는 차별화된 기업 인수와 전략적 제휴, 시행착오를 통한 학습과 실험 등이 해외 진출 상황에 따라 차별화되게 적용되어야 한다고 강조해 왔다[23]. 이에 따라 본 연구에서는 최근 급변하는 해외 환경에서 각 국가 및 상황마다 차별화된 성장 전략을 그려 플랫폼 산업과 문화콘텐츠 분야에서 한국형 혁신을 일으키고 있는 CGV의 사례를 조명하고자 한다.

III. 사례 연구방법

영화상영 시장의 경쟁 수단은 크게 두 가지로 판단할 수 있다. 첫째는 고객에게 제공하는 서비스의 질이고, 둘째는 중요 거점 사이트의 선점을 통한 고객과의 근접

성 확보에 있다. 멀티플렉스 도입 후 경쟁업체 간의 영화 콘텐츠 차별화가 더 이상 의미가 없는 상황에서 CGV를 포함 국내외 영화관들은 현재 영화상영 시장의 확대 및 공격적 전략을 위해 각 시장에 맞는 차별화 전략과 중요 거점 사이트 확대를 위한 선택의 상황에 놓여 있다.

본 연구는 이와 관련된 문제를 깊이 탐색하기 위해 국내 영화상영 기업 중에서 가장 대표적인 해외 진출 성공 사례로 손꼽히고 있는 CGV의 글로벌 전략을 분석하고자 한다. 사례 대상을 CGV로 선정 한 이유는 현재 국내 영화상영 기업 중 가장 활발하게 중국을 중심으로 CGV가 해외 매출 확대 등을 거두고 있기 때문이다. CGV는 국내 시장이 포화될 것이라는 점을 감안, 10년 전부터 해외로 나가 공격적인 확대 전략을 취해왔다. 국내에서 관객들이 많은 변화가나 밀집 지역으로의 상영관 확대는 이미 100% 포화상태나 다름없기 때문이다. 특히, CJ가 운영하는 콘텐츠 및 미디어 기업과의 시너지를 위해 CGV는 단순 상영관이라는 브랜드보다 한류 증진의 전진기지라는 목표 아래 중국을 초점으로 현재 아시아 전역에 상영관을 확대 중이다.

본 연구는 이와 같은 CGV의 글로벌 전략 탐색을 위해 기본적으로 영화 상영 산업과 관련된 모든 통계 자료 및 보고서, CGV 사업 보고서 등을 분석했으며 해당 기업의 글로벌 성장 전략을 설명할 수 있는 이론적 배경과 함께 해당 기업 주요 경영진 및 실무자들과 인터뷰를 추가로 진행하였다[4][24][25]. 본 연구는 이를 위해 기존 사례 연구에서 제시된 프로세스를 준용하였고[24] 2차 자료 및 경영진 인터뷰를 기반으로 CGV의 해외 진출과 관련된 다양한 자료를 확보 및 활용하였다. 그 후, 인터뷰 및 기존 자료를 통해 확인된 정성적 자료는 추가적으로 확인이 필요한 경우, 보강 인터뷰를 실시하여 내용의 정확성을 기하였다. 아울러, 해당 분야 이해 관계자인 주요 엔터테인먼트 업계 경영진의 의견을 토대로 본 내용의 의미 및 CGV가 향후 추진해야 할 과제 등에 대해 분석의 객관성을 기하는데 주력하였다. 본 사례 연구는 ‘경영진의 기업가적 지향성이 CGV의 해외 진출에 미친 영향’, ‘중국 시장에서의 현지화 전략의 방향 및 내용’, ‘각 국가에서 진행되는 CGV의 현지

화 전략’, ‘향후 CGV의 성장 방향’ 등과 관련된 질문을 중심으로 전개되었다.

사례 연구가 최근 부각되는 이유는 기존 연구에서도 한 기업의 동태적인 성장 및 변화는 이론 검증을 위한 실증 분석에 적합하지 않다는 주장이 제기되고 있기 때문이다[26]. 이를 위해 역동적인 기업의 성장이나 실증 기반으로 분석하기 어려운 현상에 대한 설명은 사례 연구를 통해 설명하고 해당 메커니즘을 도출해야 한다는 의견이 지속적으로 제기되고 있다[27]. 그동안 한국형 혁신 및 새로운 국내 기업의 글로벌 전략에 대해서도 지속적인 깊이 있는 사례연구의 필요성이 제기된 바 있기에 본 연구 역시 기존의 통계적 접근으로 어려운 CGV의 특정 국가 기반 글로벌 성장 전략을 사례 연구를 통해 성공 원인과 요소에 대해 분석하고자 한다[28].

그러므로 본 사례연구는 향후 해외 시장 공략 및 확대를 노리고 있는 국내 주요 영화상영 기업 및 문화콘텐츠 기업들에게 실천적 지혜를 제공할 뿐만 아니라 경영학적 이론에 관해서도 중요한 학문적 공헌도를 제공할 것이다.

IV. 연구결과

1. 성공 요인 I: 경영진의 기업가적 지향성

국내 영화상영 산업에서 대기업 계열의 3사가 시장을 장악하며[29] 영화 배급에서의 대기업의 집중도가 더욱 높아졌다. 이 와중에 CGV가 다른 기업과 달리 좀 더 관심을 받는 이유는 국내 시장에서의 안주보다 10년 전부터 과감하게 해외 시장을 공략했기 때문이다. 국내 영화산업은 아직까지 도박 산업이라는 인식이 강하고[30] 영화에 대한 평가도 평론가, 관객마다 다르기에[31] 상영관을 무한정 확장하면 매우 큰 손실을 입을 수 있다. 즉, 고위험 저수익 구조가 기본인 영화산업에서 상영관을 국내에 머무르지 않고 해외로 확장한다는 건 매우 큰 리스크를 안고 시작할 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 그룹 및 CGV 경영진이 해외로 시장을 확대하는 이유는 다음과 같다.

“사업적 이유에서 이미 국내 시장은 작고 영화 관객 수의 급격한 증가로 성숙기를 넘어 쇠퇴기에 접어들고 있습니다. 아울러, 국내에 안주해서는 한국 고유의 우수한 문화콘텐츠를 해외에 알리기 어렵습니다. 단순히, 해외로 나가 매출 및 이익을 확대시키거나 국내 한류 콘텐츠를 더 많이 알리고 이를 통해 국내 문화산업의 성장을 중국 등 아시아에서 일으킨다는 게 저희 목표입니다.”

CGV는 이미 국내 시장 부동의 1위로 자리 잡았으며, 안정적인 성장을 거듭하고 있다. 그러나 국내 영화시장의 성숙화, 산업 내 치열한 레드오션의 경쟁으로 새로운 성장동력이 필요한 시점에 도달하기에 앞서 CGV는 해외 시장 공략을 천천히 준비해나갔다. 사실, 2006년 처음으로 상하이에 CGV 1호점을 낸 후 수익 정상화까지 기간은 무척 오래 걸렸다. 2006년부터 2014년까지는 해외에서 지속적인 적자 상태였음에도 CGV는 기업 차원에서 투자를 확대해 나갔다. 단순히 돈을 버는 것이 아닌 해외 시장에서 한류를 더 많이 알리고 국내 문화 콘텐츠를 통해 기업의 성장과 국가 브랜드 유지에 기여하겠다는 그룹과 CGV 경영진들의 철학이 바탕에 있었기 때문이다.

이를 위해 베이징, 광저우, 상하이 등의 초대형 도시 외에 산둥성의 칭다오, 쓰촨성의 청두 등 대도시에서 CGV는 더 많은 투자를 집행, 주요 상영관을 확대시켜 나가고 있다. 중국 시장은 이미 30,000개가 육박하는 스크린이 있고 중국 영화상영 산업의 1위 기업인 완다의 점유율이 14%이고 그 이하 2위 기업부터는 5%를 밑돌 정도로 완다그룹이 중국 영화상영 시장을 주도하고 있다. 이 와중에 CGV는 2015년 2.3%의 점유율로 중국 시장 점유율 7위까지 뛰어 올랐다.

CJ가 1995년 이후 CGV를 포함, 문화콘텐츠에 투자한 금액은 무려 8조가 넘는다. 20년의 기간 동안 국내 굴지의 통신 자본이 문화콘텐츠에 투자했다가 수익이 나지 않자 철수했고[32], 영상 콘텐츠 기업들의 수익성 악화[33], 미디어 기업들의 인수합병 등의 전략이 문화산업의 수익성에 효과가 없다는 이야기[34]가 지속되어 왔으나 CGV 경영진들은 아시아 최고의 콘텐츠 및 플

랫폼 기업을 만들어 국내가 아닌 글로벌 경쟁력을 높이기 위해 실적 부진과 적자가 거듭나는 상황에서도 투자와 확대를 멈추지 않았다. CJ의 문화산업을 이끌던 이미경 부회장이 ‘21세기 글로벌 경쟁은 콘텐츠 및 플랫폼 산업에서 비롯될 것’이라고 강조했고 해외 유수의 기업들과 경쟁하려면 이들보다 앞선 시장 선점과 규모의 경제를 실현해야 한다는 CGV 조직이 지향하는 기업가적 철학이 바탕이 되었기 때문이다.

“CGV는 10년 동안 해외에서 거의 수익을 실현하지 못했습니다. 그러나 초기부터 수익이 아닌 확장을 통해 주요 시장을 선점하고자 했던 이유는 경영진의 기업가적 지향성이 강력한 방향성을 제공했기 때문입니다. 평소 최고경영진도 수익에 급급하지 말고 과감히 해외사업을 확장하라고 조언했으며, 단순한 상영관이 아닌 CJ가 지닌 콘텐츠와 식음료 등 다양한 제품군과의 시너지를 창출할 수 있는 한류 킬러플렉스 문화를 구축할 것을 경영진은 강조했습니다. 경영진이 과감히 해외 경쟁기업과 맞설 것을 요구한 경쟁적 공격 성향과 혁신성, 진취성을 통해 위험 감수를 조직 차원에서 같이 넘어서자고 강조했기에 지속적인 투자와 확장이 가능했습니다.”

10년 간 꾸준히 투자한 덕분에 전체 250여개 상영관 경쟁 기업 중 중국에서 상위 10위 안에 드는 점유율 성과를 거둘 수 있었으며, 중국 내 65개 상영관은 상하이, 베이징, 청두, 우한 등 중국 전역 26개 도시에서 구축되어 있다. 스크린 확장 속도는 현재 중국 내 상영관 3위 기업인 다디보다 높다. 경영진이 다른 아시아 및 미국 시장보다 중국에 10년 간 주력한 이유는 중국 영화시장이 2018년까지 미국 시장을 추월해 세계 1위 시장이 될 것이라는 시장 전망과 함께 중국 박스오피스 수입 역시 지난 1년 사이 1조 8,000억이 늘어나는 등 급격한 성장에 영화상영 산업에서 발생하고 있기 때문이다.

이에 따라, CGV의 영화시장 점유율은 2012년 1.2%, 2013년 1.7%, 2014년 2%, 2015년 2.3%에 도달하며 매년 점유율을 확대하고 있다. 아울러, 2015년 말 중국 내 영화상영 기업 1위인 완다그룹과 상호협력력을 발표하면서 CGV의 중국 시장에서의 성공은 이제 빛을 보고 있

다. 중국 1위 사업자 완다시네마와의 협력을 통해 CGV의 브랜드 및 기업가치 확대는 물론 추후 아시아 시장에서의 확대까지 고려할 수 있기 때문이다.

이에 따라, 2006년 중국 시장에서의 도전을 토대로 2011년부터 CGV는 베트남, 인도네시아, 미얀마 등 아직 영화상영 산업이 발달되지 않은 잠재력 있는 국가에 투자를 계속 진행하고 있다. 베트남, 미얀마, 인도네시아 모두 인구 100만명당 스크린 수가 2.3-3.1개에 불과하기에 성장 폭이 매우 큰 시장이다. 이에 따라 CGV는 2011년 베트남 1위 멀티플렉스 메가스타 지분을 90% 이상 인수해 베트남에 진출했고, 인도네시아에는 2014년부터 본격적으로 시장에 진출한 상황이다. 아울러, 미얀마와 세계 최대의 시장 미국에도 상영관을 열어 프리미엄 서비스를 통해 국내 문화콘텐츠 브랜드 및 한류를 알리고 있다.

다른 기업들이 수익 미비로 국내 콘텐츠 산업에서 철수하거나 해외 시장에서의 확대를 꺼리는데 비해 CGV가 주도적으로 해외를 공략할 수 있었던 이유는 한류 증진이라는 기업의 목표와 경영진의 위험감수적 성향을 토대로 경쟁적 공격성이 조직 내에 정착되었기 때문이다. 최근 들어 중국 내 실적이 턴어라운드 추세로 돌아서며 10년 가까이 투자와 시장 선점을 추진해온 경영진의 기업가적 지향성이 마침내 해외에서의 성장을 이끌어내고 있다.

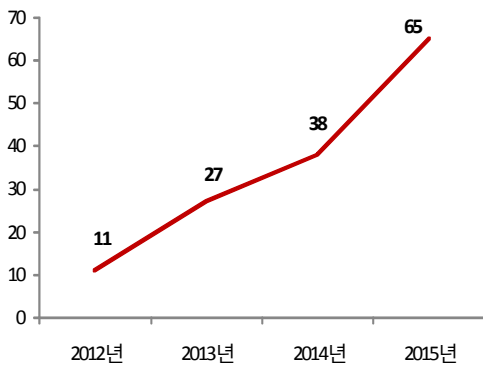


그림 1. 중국 내 CGV 영화관 수 (단위: 개)

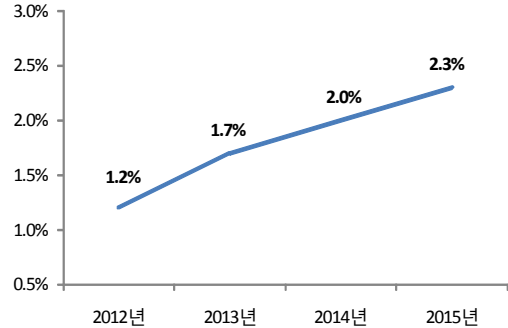


그림 2. 중국 내 CGV 시장 점유율

CGV가 10년간 투자해온 글로벌 성과는 이젠 상당 규모에 올랐다. 이미, 2015년 말 중국 전역에 65개 점, 400여개 스크린을 운영 중이며 중국 내 입장권 매출 기준으로 전체 상위 10위 안에 국내 상영관 기업으로는 유일하게 손꼽히며 2013년부터 2015년까지 3년 간 연평균 69%의 성장을 기록해왔다. 중국에서만 연말까지 2,000만의 관객을 동원하여 국내 영화 콘텐츠와 함께 한류 브랜드 파워 확장에 기여하고 있는 CGV는 2016년을 중국 사업의 일대 전환점으로 바라보고 있다. 2016년을 기점으로 중국에 상영관 수를 확대하여 중국 내 CGV 극장 수가 한국을 넘어설 전망이며, 중국 시장에서의 상위 TOP 5 상영관으로서의 입지를 다지기 위한 노력을 지금도 실행하고 있다.

2. 성공 요인 II: 중국 중심 차별화·현지화 전략

해외에서 영화상영 산업으로 성공을 거두기는 쉽지 않다. 사실 국내뿐 아니라 대다수의 국가에서도 영화산업은 거대 기업의 수직적 통합과 폐쇄적인 사업 모델로 타 국가의 문화콘텐츠 기업에겐 배타적 입장을 취하기 때문이다[35]. 이런 이유로 CGV 역시 중국에서 초기 많은 어려움을 겪었다. 상하이 등 중국의 대도시에서는 경쟁이 워낙 치열하여 수익 창출이 쉽지 않아 현재 CGV도 우한 등 중국의 대도시보다 낮은 2선 도시에서 매출 및 수익 개선을 위해 노력하고 있다. 국내와 달리 CGV는 중국에서 성장하기 위해 철저히 현지에 맞는 전략을 취했다.

한국과 달리 중국은 철저하게 영화 관객이 ‘TV로 시

청할 수 있는 작품'과 '영화관에 직접 가서 봐야 할 작품'으로 작품을 구분하고 스크린의 크기에 유난히 민감한 경향을 보인다. 즉, 영화관의 스크린 사이즈가 클수록 관객들이 더 많은 선호를 보내는 것도 중국 관객의 특징이다. 이를 위해 영화 배급에서 CGV는 철저하게 중국 시장을 겨냥해 '국내 멜로, 스토리가 강한 영화'보다 '블록버스터'와 '3D/4D 영화' 배급에 주력했다. 또한, 대형 스크린을 좋아하는 중국 관객들을 위해 3년 전부터 미국 아이맥스사와의 전략적 제휴를 통해 중국에 설치한 CGV 상영관의 5%를 아이맥스 영화관으로 설치했다. 이는 중국에서 경쟁을 벌이고 있는 기업 중 최대이다.

“중국 내 스크린 수는 무려 3만개에 육박합니다. 그중, 아이맥스가 230개 정도를 차지하고 있어 비율로는 1%에 불과합니다. 그러나 이는 미국, 한국, 일본 등 전세계 주요 도시보다 매우 높은 비율입니다. 아이맥스 영화관이 일반 상영관에 비해 영화 관람 비용이 2배 가까운데도 이를 선호하는 게 중국 관객들의 특징입니다. 아무래도 중국 시장의 영화 관람객들 자체가 드라마, 멜로 같은 스토리 중심의 영화보다 블록버스터를 좋아하기에 그런 측면이 있는 것 같습니다. 이를 위해 CGV는 철저하게 그리고 공격적으로 아이맥스 영화관을 확대하고 있습니다.”

블록버스터, SF 영화 등을 중국 관람객들이 좋아하기에 CGV는 아이맥스 영화 외에 자사의 강점인 4D 플렉스 영화관을 추가로 설치하여 중국 관객들이 영화 관람 외에 바람, 흔들 좌석 등 다양한 오감을 경험하도록 유도했다. 그리고 철저하게 아이맥스 및 4D 플렉스 상영관에는 '슈라기 월드', '어벤저스' 등의 작품을 배치했다. 특히, 중국 영화 중 대규모 제작비가 든 영화는 모두 4D 플렉스 영화관에서의 상영을 통해 중국 관객들의 만족을 유도했다. 이에 따라 2014년 중국 인민일보 선정 '중국인이 사랑하는 명품 브랜드'에 CGV가 경쟁사를 누르고 선정될 수 있었다.

“중국에서 현재 상위 10위안에 손꼽히는 영화관으로

CGV가 선정될 수 있었던 건, 단순히 영화를 상영하는 극장이 아닌 고급스러운 한류 문화 공간으로 CGV를 구성했기 때문입니다. 경영진이 가장 중요하게 생각했던 것도 관객이 한번 영화를 보고 떠나는 플랫폼이 아닌 한류와 국내 문화에 대해 우호적인 감정을 느낄 수 있는 공간을 창조하라는 것이었습니다. 이에 따라, 고급스러운 디자인에서도 중국 관객의 관심을 끌 수 있었고, 다양한 한류 엔터테이너를 불러 CGV에서 한류 페스티벌 행사를 개최하여 CGV 자체가 한류 문화의 센터로 인식될 수 있도록 노력했습니다.”

CGV 상영관이 한류 문화의 장으로 인식될 수 있었던 건 그룹의 미디어 및 콘텐츠사업과의 연계 덕분이다. 영화, 방송, 음악, 공연 등 국내 엔터테인먼트 사업 전반을 영위하고 있기에 CJ E&M과 영화 라인업 배급 및 주요 페스티벌을 적극적으로 기획할 수 있었기 때문이다. 국내에서의 콘텐츠 기반 독점적 경쟁력을 중국 시장에 안착시켜, 중국 관람객들에게 'CGV = 한류'라는 등식을 만드는데 성공했다. 이에 따라 10년 전부터 시행착오를 거치며 진행한 중국 영화 시장에서 CGV는 해외 상영관 중 가장 높은 브랜드 인지도를 구축하고 있다.

CGV가 중국을 중심으로 1차 아시아 시장 확대, 2차 세계 시장 확대로 단계별 성장 전략을 취하는 이유는 각 국가마다 접근 전략이 상이하기 때문이다. 또한, 중국이 한류 열풍의 진원지이자 세계 최대의 영화시장이기에 여기서 성공해야 아시아 및 세계 시장 확대의 용이함과 한류 전파가 가능할 수 있다는 전략적 판단도 작용했다. 이미 중국은 2014년 미국 시장의 50% 수준을 넘어, 지난해 미국 시장의 65%에 육박하는 수익을 창출하고 있다. 모든 영화 전문가들이 중국 시장이 3년 내에 미국 시장을 영화상영 시장에서 추월할 것이라고 대부분 전망하고 있다.

시장의 확대에 따라 CGV도 2016년 95개, 2017년 120개로 상영관 수를 확대할 예정이며, 점진적으로 향후 3년간 150개 이상의 상영관을 중국 주요 거점에 포지셔닝시킬 예정이다. 특히, 이미 상하이, 베이징 등 중국의 핵심 도시에서 상영관 경쟁이 주요 2선 도시, 지방 도시

등으로 변경되고 있다. 또한, 중국 내 쇼핑몰에 대다수 핵심 상영관 등이 위치해 이들 쇼핑몰과 전략적 관계를 맺어야 하는 게 향후 CGV가 중국 시장에서 성공할 수 있는 방안이다.

“현재 CGV는 각 국가마다 서로 다른 전략으로 글로벌 성장 전략을 수립하고 있습니다. 과거 국내 기업이 동일한 방식과 국내에서의 성공 경험을 토대로 해외에 진출했지만 각 국가마다 지향하는 방식이나 문화 패턴, 산업의 성장 특성이 모두 다르기에 점진적으로 나아가고, 해당 국가에 최적화된 방향으로 진출하기 위해 노력하고 있습니다. 가령, 중국에서는 초기에 상영관을 하나씩 개관하는 전략을 수립했지만 다른 나라에서는 이러한 전략이 통하지 않습니다. 그런 특성을 잘 고려해야 해외 시장에서 브랜드 인지도와 성장을 구축할 수 있습니다.”

2006년 중국 진출 이후, 2011년부터는 기타 아시아 지역으로 CGV는 글로벌 진출을 확대하고 있다. 중국에서는 한류 열풍에 힘입어 국내에서의 독점적 콘텐츠 경쟁력을 자연스럽게 이전시킬 수 있었지만, 급변하는 환경에서는 자사 역량이 해외 시장마다 다르게 작용될 수 있기에 각각의 국가에서 차별화되게 적용될 필요가 있다. 이를 위해 타 국가에서의 진출 전략에서 CGV는 인수합병, 지분 투자, 전략적 제휴를 상황에 맞춰 진행하고 있다.

예컨대, 베트남에서는 베트남 1위 상영관인 메가스타의 지분을 인수해 메가스타 브랜드를 3년간 유지, 추가 상영관 수립 후 CGV로 브랜드를 바꿔 안정적으로 성장할 수 있었다. 인도네시아에서도 현지 극장체인점인 블리즈 메가플렉스를 위탁 경영한 후, 인도네시아 증시에 상장한 후 본격 진출한 상황이고, 미얀마에서는 대기업인 STD 그룹과 조인트 벤처를 수립, 미얀마 최초의 멀티플렉스를 수립해 운영 중이다. 이를 위해 CGV는 철저하게 해당 지역의 맞춤형 전략을 반영해 각 국가에 CGV 브랜드와 한류에 대한 긍정적 이미지를 정착시키는 데 노력했다.

“베트남은 국내보다 페이스북 등 SNS 사용이 더 많습니다. 이를 위해 베트남에서는 국내 한류 엔터테이너 및 CGV 정보를 주기적으로 제공하여 베트남 젊은이들의 관심을 유도하고 있습니다. 또한, 중국뿐만 아니라 인도네시아는 쇼핑몰에 주요 상영관이 모두 입점하다 보니 쇼핑몰 입점 업체와의 제휴 및 쇼핑몰과 함께 한류 콘텐츠를 함께 활용할 수 있는 방안을 모색하고 있습니다. 이들 국가에서는 그러므로 쇼핑몰과 우호적인 관계 형성, 개발사와 좋은 관계를 모색하는 것이 필수적입니다. 현재 CGV가 중국 1위 기업인 완다시네마와 전략적 제휴 관계를 구축하는 것도 바로 이러한 점 때문입니다.”

CGV는 국내에서의 성공을 바탕으로 중국 시장 거점 공략, 아시아 시장 확대 전략, 세계 시장 진출을 위해 현재는 미국 및 유럽 시장을 조사하고 있다. 이미 미국 및 유럽 시장은 영화 산업에 있어서는 성숙기에 접어들고 있지만 해당 지역의 현지화에 모색할 수 있는 방안을 수립한다면 충분히 중국 및 아시아 지역처럼 승산을 거둘 수 있다는 경영진과 조직의 기업가적 역량과 현지화에 대한 성공 노하우가 있기 때문이다. 10년 후 CGV의 글로벌 성장 관점을 지켜본다면 더 의미 있는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

V. 결론

본 연구는 2006년부터 중국을 시작으로 해외 시장 공략에 나선 CGV가 어떤 방식으로 중국에 진출했고, 한류 전파에 기여했는지 분석하기 위해 사례연구를 진행하여 해당 성공 요인을 분석했다. 1998년 CGV가 강변에 상영관을 개관한 이후, 2000년 메가박스, 2003년 롯데시네마가 시장에 뛰어들며 대형 3개사의 관람객 점유율은 2002년 36%에서 지난해 96%를 차지했다. 국내에서의 시장 성장 및 확대는 이미 포화상태에 접어든 것이다.

2014년 국내 상영관 관람료 매출이 역대 최대인 1조 6,600억에 도달하여 국내 시장만 장악해도 충분히 수익

을 거둘 수 있지만 CGV는 이미 2006년부터 수많은 손실에도 불구하고 해외 시장에 대한 투자를 멈추지 않았다. 성장 측면에서는 한국의 1인당 연간 평균 영화 관람이 4.3회인데 비해 중국은 0.6회 밖에 되지 않아 성장에 대한 잠재력이 더 큰 점도 존재했지만 해외에 더 많은 국내 콘텐츠를 알리며 국내 문화콘텐츠 전반적인 경쟁력과 브랜드 인지도를 높이고자 하는 경영진의 철학이 해외 시장 진출을 독려했다.

이를 위해 CGV는 중국에서는 처음부터 상영관을 하나씩 짓는 그린필드 전략을 취했고 미얀마, 인도네시아, 베트남 등의 국가는 인수합병과 사업 네트워크 구축을 위한 지분 투자에 몰입했다. 국가마다 특성과 사업 전개 방식이 다르기에 전 세계 동시 진출이라는 방식보다 조금씩 더디더라도 중국 시장 거점 공략 → 아시아 진출 → 세계 시장 확대라는 단계적 진출 전략을 수립했다. 현재는 미국에서도 LA에 1호점을 개설한데 이어 올해 2호점을 개설하고 4D 스크린과 같은 상영관으로서의 경쟁력과 함께 CJ푸드빌의 한식문화, CJ E&M과 국내 기획사들의 문화콘텐츠를 포함한 한류 컬처 플렉스를 미국 시장에 접목하기 위해 노력하고 있다.

CGV가 영화상영 산업에서 성공할 수 있었던 건, 경영진의 문화산업에 대한 기업가적 지향성과 함께 기업 자체의 차별화된 글로벌 성장 전략에 있다. 영화만 상영한다면 진부한 플랫폼으로 변하고 경쟁에서 퇴색되는 것이 오늘날의 현실이기에 CGV를 한류 컬처 공간으로 만들자는 경영진의 철학으로 인해 단순히 영화를 보고 떠나는 것이 아닌 CGV를 한류 문화센터로 해외 관객들은 인식하고 있다.

이를 위해 각각의 국가에 진출한 CGV는 베트남과 인도네시아에 아트 상영관을 개관해 현지 독립영화와 한국 영화를 상영하고 있고 LA에서도 현지인들에게 한국 영화 소개 이벤트를 실시해 거부감 없이 한류 문화를 해외 관객들이 인식할 수 있도록 노력을 기울이고 있다. 손실이 해외에서 5년 이상 발생했음에도 한류 증진이라는 비전을 수립하기 위한 경영진의 철학이 존재하기에 'CGV = 한류 공간'이라는 인식을 해외 관람객들에게 심어줄 수 있었다.

아울러, 국가별 진출 전략을 상이하게 해서 조금 더

디더라도 정확한 현지화 전략을 취한 건, 현재와 같이 급변하는 환경에서는 매우 대단한 일이다. 문화콘텐츠 산업 자체가 급변하고 있고 하나의 콘텐츠가 다양한 산업에 적용되는 창구효과(Window effect)가 가장 많이 발생하는 분야이기에[36][37] 국내 상당수 콘텐츠 및 상영관 업체는 국내 시장에 안주하거나 해외에 동시 진출이라는 무리수로 인해 실패를 거듭했다. 단계별 확대 전략과 함께 최적의 현지화 전략을 통해 한류와 CGV의 브랜드 인지도를 높인 건 그러므로 국내 업체에 시사하는 바가 크다.

다만, CGV의 전략이 이미 영화 선진시장인 미국과 유럽에서는 완전히 다른 관점과 시각으로 진출해야 한다는 점이 업계 전문가들에 의해 지적받고 있고 문화콘텐츠 분야의 울드 미디어인 영화 플랫폼 이후의 플랫폼 개발 고민을 해야 지속적인 해외 시장 장악에 성공할 수 있다고 관련 분야 엔터테인먼트 경영진들은 조언하고 있다. CGV가 지금은 중국 시장을 중심으로 브랜드 인지도와 매출을 쌓아올리고 있지만 서구 시장에서는 완전히 다른 방법과 생각으로 접근해야 생존을 넘어 성장할 수 있을 것이다. CGV가 해외에서 지속성장을 계속 거두기 위해서 반드시 참고해야 할 향후 과제이자 고민이다.

본 연구가 지닌 학문적 기여도는 국내 콘텐츠 기업의 성공적인 글로벌 진출을 경영진의 기업가적 지향성과 차별화된 글로벌 전략으로 이끌어냈다는 점에 있다. 앞서 언급한 바와 같이 최근 모든 기업들이 글로벌 전략을 속도화에 맞추고 있는데 본 사례를 통해 그런 전략이 오히려 급변하는 산업 환경에 있어서 얼마나 위험한지 본 연구는 시사하고 있다. 또한, 기존 연구 중 국내 문화콘텐츠 및 상영관 기업의 전략을 분석한 연구는 존재했으나 대다수 연구가 아직 성과가 미비한 국내 기업들의 해외 시장에서의 잠재력에 초점을 둔 연구이기에 본 연구는 실제 영화상영관 업체 및 국내 콘텐츠 기업들의 해외 진출에 대해 매우 좋은 실천적 지혜도 제공하고 있다.

다만, 본 연구는 국내 콘텐츠 및 상영관 기업들에게 의미 있는 실무적 시사점과 관련 분야에 대한 학문적 기여도를 제공하고 있지만 다음과 같은 한계 역시 지니

고 있다.

첫째, 본 연구는 사례연구이고 특정 기업 하나를 분석 대상으로 했기에 본 연구 결과의 글로벌 성장 전략이 과연 모든 기업들에게 일반화될 수 있는지에 관해서는 일정 부분 한계가 존재한다. CGV의 경우 이미 국내에서 투자-제작-배급-상영에 관해 수직적 통합을 이루고 있는 기업이다. 즉, 국내에서의 독점적 경쟁력이 뛰어난 기업의 성장 전략이 현재 글로벌 진출을 준비하고 있는 다른 기업들에게 그대로 적용될 수 있을지에 대해서는 추후 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서 나타난 성장 효과가 타 문화콘텐츠 산업의 기업들에게도 동일한 효과가 발생할 수 있는지는 의문이다. 영화상영 산업과 영화 산업 자체가 다르고 음악 산업, 방송 산업도 각각 특성이 다르기에 해당 산업의 중국 진출 및 아시아 확대, 세계 시장 진출 전략은 어떤 방향으로 나타날지에 대해선 향후 연구에서 보다 다각도로 접근, 시사점을 제공해야 한다.

이에 따라 향후 연구에서는 CGV에 관한 종단적 분석 등 보다 장기적인 관점을 토대로 한 글로벌 성장 전략 조명과 함께 문화콘텐츠 산업 중 각 분야 최전선에 있는 기업들이 어떤 메커니즘으로 해외 시장 공략에 나서고 있는지 분석, 더 많은 정책적 시사점을 콘텐츠 학문과 실무 현장에 제공해야 한다. 영화 외에 방송, 음악, 게임, 공연 등 각 분야의 기업들이 어떤 방향으로 세계 시장을 두드리고 있는지 분석한다면 국내 콘텐츠 산업 전반의 경쟁력과 한류 증진에 기여하는 좋은 연구가 될 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 신경훈, “대륙서 쑥쑥 크는 CJ CGV, 중국 영화관 시장 탑5 넘는다,” 한국경제신문, 2015.7.31.
- [2] 박남규, “CJ엔터테인먼트: 한국의 역동적인 문화를 해외시장으로,” 국제경영리뷰, 제10권, 제3호, pp.189-222, 2006.
- [3] 백서인, 권상집, “CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출,” 기업경영연구, 제22권, 제5호, pp.201-228, 2015.
- [4] 한재훈, 정지용, “한국 영화 산업의 신생 기업, N.E.W.의 성장 전략,” 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제6호, pp.62-72, 2015.
- [5] K. Lee, S. Rho, S. Kim, and G. Jun, “Creativity-innovation cycle for organizational exploration and exploitation: Lessons from Neowiz- A Korean internet company,” Long Range Planning, Vol.40, pp.505-523, 2007.
- [6] K. Lee and C. Lim, “Technological regimes, catching-up and leapfrogging: Findings from the Korean industries,” Research Policy, Vol.30, pp.459-483, 2001.
- [7] 권정언, 엔터테인먼트 미디어 기업에서 개인의 창의적 성향이 조직의 창의적 성과에 미치는 영향, 중앙대학교, 박사학위논문, 2011.
- [8] L. W. Busenitz and C. M. Liu, “A cross cultural cognitive model of new venture creation,” Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.20, pp.25-39, 1997.
- [9] P. D. Reynold, “Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-legislation,” Small Business Economics, Vol.9, pp.449-462, 1997.
- [10] D. Miller, “The correlates of entrepreneurship in three types of firms,” Management Science, Vol.29, pp.770-791, 1983.
- [11] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance,” Academy of Management Review, Vol.21, pp.135-172, 1996.
- [12] M. Hughes and R. E. Morgan, “Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth,” Industrial Marketing Management, Vol.36, pp.651-661, 2007.

- [13] J. G. Covin and W. J. Wales, "The measurement of entrepreneurial orientation," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.36, pp.672-702, 2011.
- [14] H. T. Keh, T. M. Nguyem, and H. P. Nig, "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs," *Journal of Business Venturing*, Vol.22, pp.591-611, 2007.
- [15] A. M. Moreno and J. C. Casillas, "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A casual model," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.32, pp.507-528, 2008.
- [16] J. G. Covin and D. P. Slevin, "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.75-87, 1989.
- [17] 김인수, "한국의 경영학 연구 이대로는 안 된다," *경영학연구*, 제29권, 제3호, pp.293-314, 2000.
- [18] L. Kim, "The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors," *California Management Review*, Vol.39, pp.86-100, 1997.
- [19] L. Kim, "Crisis construction and organization learning: Capability building in catching-up at Hyundai motor," *Organization Science*, Vol.9, pp.506-521, 1998.
- [20] A. B. Hargadon and B. A. Bechky, "When collections of creative become creative collectives: A field study of problem solving at work," *Organization Science*, Vol.17, pp.484-500, 2006.
- [21] J. Johansson and J. Vahlne, "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8, pp.23-32, 1977.
- [22] 최진아, "기술기반 벤처의 해외에서의 동적역량 축적: 한국 게임회사의 일본진출을 중심으로," *전략경영연구*, 제15권, 제1호, pp.33-63, 2012.
- [23] A. Phene and P. Almeida, "Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities," *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp.901-919.
- [24] K. M. Eisenhardt, "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.532-550, 1989.
- [25] R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 1994.
- [26] A. C. Edmondson and S. E. McManus, "Methodological fit in management field research," *Academy of Management Review*, Vol.32, pp.1155-1179, 2007.
- [27] R. P. Gephart, "Qualitative research and the Academy of Management Journal," *Academy of Management Journal*, Vol.47, pp.454-462, 2004.
- [28] R. Sudday, "What grounded theory is not," *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.633-642, 2006.
- [29] 박남규, 한재훈, 김진성, "한국영화 산업의 성장 모델링과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로," *Korea Business Review*, 제11권, 제2호, pp.229-274, 2008.
- [30] 최병호, 이근재, "영화산업에서 배급사와 상영사의 관계가 시장성과에 미치는 영향: 수직결합과 수익배분계약을 중심으로," *경제연구*, 제31권, 제2호, pp.1-27, 2013.
- [31] N. Escoffier and B. McKelvey, "The wisdom of crowds in the movie industry: Towards new solutions to reduce uncertainties," *International Journal of Arts Management*, Vol.17, pp.52-63, 2015.
- [32] 고정민, *통신기업의 콘텐츠산업 진입: 그 의미와 전망*, 삼성경제연구소, 2006.

- [33] 조용래, 김원준, “영상콘텐츠 기업의 업종별 사업다각화가 재무성과에 미치는 요인에 관한 실증 연구,” 전략경영연구, 제12권, 제1호, pp.79-99, 2009.
- [34] S. Peltier, “Mergers and acquisitions in the media industries: Were failures really unforeseeable?,” Journal of Media Economics, Vol.17, pp.261-278, 2004.
- [35] C. Boshetti and G. Marzocchi, “Complementary resources, appropriability and vertical interfirm relations in the Italian movie industry,” Journal of Management & Governance, Vol.2, pp.37-70, 1998.
- [36] 민용식, 정군오, 임응순, “문화콘텐츠 산업의 파급효과 분석,” 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제3호, pp.175-184, 2009.
- [37] 민용식, 임응순, 정군오, “국내 미디어산업의 파급효과 분석,” 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제1호, pp.247-255, 2010.

저자 소개

권 상 집(Sang-Jib Kwon)

정회원



- 2005년 ~ 2007년 : CJ그룹 회장실 인사팀
 - 2007년 ~ 2010년 : CJ E&M 인사팀
 - 2015년 2월 : 한국과학기술원 (KAIST) 기술경영대학원(공학박사)
 - 2015년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 경영계열 경영학부 조교수
- <관심분야> : 인사/조직 혁신 및 창의성, 문화산업 및 문화콘텐츠 정책