

## 한류 드라마 콘텐츠의 국제경쟁력과 해외진출 전략\*

이장우(교신저자)

경북대학교

(antonio@knu.ac.kr)

이강복

동국대학교

(kblee@dongguk.edu)

최근 사회적 이슈가 되고 있는 한류 (Korean Wave)의 문화콘텐츠가 어떻게 생성되어 왔고 경쟁력의 원천이 어디에서 나오는지, 그리고 그 경쟁력은 어느 정도 지속가능한지를 이해하는 것은 매우 흥미로운 연구주제라고 할 수 있다. 본 논문은 한류 문화콘텐츠의 대표 격인 한류 드라마의 등장배경과 경쟁력을 분석하고 바람직한 해외진출 전략에 대해 논의하는 것을 주목적으로 한다. 이를 위해 첫째 킬러 콘텐츠로 부상한 한국 드라마의 성공요인을 분석하고, 둘째 마이클 포터의 모형을 중심으로 드라마 산업의 요소조건, 수요조건, 연관산업, 기업전략 등을 분석함으로써 산업적 경쟁우위를 분석하고 한국 드라마 산업이 소유한 차별역량을 토대로 향후 잠재력에 대해서도 진단하고자 한다. 셋째 한국 드라마 콘텐츠의 최근 해외진출 전략을 분석하고 바람직한 방향에 대해서 논의하고자 한다. 연구조사의 방법에 있어 문화콘텐츠 산업에 대한 경영학적 연구가 아직 시작 단계임을 감안해 가설제시에 의한 통계적 검증보다는 신문방송 분야의 기존 연구결과들을 정리하고 산업현장에 대한 사례조사에 기초해 보다 풍부한 질적 자료를 수집하고 분석하는 데 주력하였다. 특히 드라마 제작과정을 이해하기 위해 MBC 드라마 제작국을 사례조사 했으며, 해외진출 전략을 분석하기 위해 2002년 이후 중국시장을 목표로 이루어진 합작드라마들의 사례를 조사했다. 그 결과 한국 드라마 콘텐츠의 성공요인을 종합적으로 정리할 수 있었으며 한국 드라마 산업의 경쟁우위를 지속적으로 유지하고 제고시키기 위한 정책적 대안들을 제시했다. 이와 함께 최근의 한류 드라마 해외진출 전략에 대해서도 유형구분과 함께 향후 바람직한 방향에 대해 논의하였다.

주제어: 글로벌, 문화콘텐츠, 드라마, 문화산업, 국제경쟁력

### 1. 서론

한류란 90년대 후반부터 한국의 대중문화가 중국을 비롯한 동아시아 국가들에서 호응을 얻고 있는 현상을 지칭하는 용어로 쓰이고 있다. 이 용어는 공식적으로 중국의 언론이 한국 대중문화의 유행현상을 보도함에 있어 '한류(韓流)'라는 신조어를 사용함으로써 만들어졌다고 할 수 있다(허진, 2002). 처음 한류를 문자로 사용한 곳은 인민일보이다. 한국가수들의 대형 콘서트 개최를 보도하면서 한국음

악의 유행이라는 의미로 사용하였다(인민일보, 2000. 9. 30). 하지만 중국에서 한류 현상이 실제로 나타나기 시작한 것은 이 보다 훨씬 이전이라고 할 수 있다. 즉, 97년 MBC드라마 <별은 내 가슴에>와 <사랑이 뭐길래> 등 한국의 TV 드라마가 중국 텔레비전에서 상영되고 중국인들이 한국의 대중문화에 대해 새로운 관심을 가지게 되면서 한류 현상이 나타났다고 보는 것이 보다 정확하다.

한류를 만들어낸 드라마는 그 영향력을 견줄 때, 수적인 측면보다는 질적인 측면이 강조되어야 할 것이다. 즉 현재 수백편의 드라마들이 동아시아 각

\* 이 논문은 한국 문화콘텐츠 해외 진출전략 논문 공모전에서 우수상을 받은 논문입니다.

국으로 쏟아져 들어가고 있지만 한류를 선도한 드라마란 소수의 킬러콘텐츠라고 할 수 있다. 문화콘텐츠 시장의 특성상 소수의 우수 작품이 전체 시장을 장악하는 식의 논리가 한류 드라마 현상에도 지배한다고 할 수 있다.

한류를 선도한 킬러콘텐츠로는 각 방송국별로 볼 때, MBC의 '사랑이 뭐길래', '별은 내 가슴에', '대장금', KBS의 '겨울연가', '가을동화', SBS의 '불꽃', '울인' 등을 꼽을 수 있다. 이러한 킬러 콘텐츠는 탄탄한 스토리, 좋은 연기자, 감각 있는 연출자들이 복합적으로 작용해 창출되었다고 할 수 있다. 그 결과 2000년도 이후 수출이 급격히 늘어났으며, 2002년에는 지금까지의 무역역조 구조를 깨고 수출액이 수입액을 넘어섰다. 이후 수출이 연평균 40~70%에 이르는 급성장을 보임으로써 2005년에는 드라마 수출 1억 달러 시대를 열었다.

그러나 최근 아시아 각국에서 일고 있는 '반한류', '혐한류'의 영향으로 드라마 수출 편수가 줄고 전체 수출규모도 2006년에는 오히려 전년대비 16.3%가 감소하였다(윤재식, 2007). 이러한 감소추세는 드라마를 비롯한 한국 콘텐츠 산업의 국제경쟁력 저하를 의미할지 모른다는 우려를 낳고 있다. 이에 따라 한류 콘텐츠의 국제경쟁력에 관한 객관적 분석과 해외진출 전략의 모색이 지속적으로 필요한 실정이라고 할 수 있다.

본 연구는 한류 콘텐츠의 대표 격인 드라마 산업의 국제경쟁력을 분석하고 바람직한 해외진출 전략 방안에 관한 제안을 하고자 한다. 이를 위해 첫째, 한류 명품 드라마의 등장배경과 성장과정을 조사함으로써 기존의 성공요인을 분석하고자 한다. 둘째, 이러한 성공요인들의 지속성을 평가하기 위해 한국 드라마 산업의 경쟁우위에 관해 조사하고자 한다. 셋째, 활발히 진행되어 온 중국진출 사례를 토대로

해외진출의 추세 분석과 함께 바람직한 해외진출 전략에 관해 토론하고자 한다. 이러한 연구는 한국 경제를 위한 미래 성장 동력이기도 한 콘텐츠 산업의 미래를 평가하고 장기적 관점의 국제경쟁력 강화방안과 바람직한 해외진출 전략을 모색하는 데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

## II. 한국 드라마 산업의 성장과정과 연구모형의 제시

### 2.1 한류 명품드라마의 등장

한국 드라마가 세계시장에 진출한 역사는 10여 년의 짧은 기간이다. 그럼에도 불구하고 그 동안 수많은 드라마들이 여러 국가에 방영되었고 아시아 콘텐츠 시장에서 강한 경쟁력을 보유한 문화수출품으로 자리매김하였다. 여기에는 문화산업의 속성상 소위, 킬러콘텐츠의 역할이 크다고 할 수 있다.

무엇보다도 가장 먼저 꼽아야 할 드라마는 '사랑이 뭐길래'이다. 이 드라마는 국내에서 91년 11월부터 92년 5월까지 주말 연속극으로 방송되었다. 유별난 두 집안의 아들과 딸이 결혼으로 맺어지기까지의 희비극이다. 국내 방영에서는 평균 시청률 59.6%, 최고 시청률 64.9%로 당시 최고기록을 갱신했다. 이 드라마는 94년 한국 드라마 사상 처음으로 중국 방송국과 정식 계약한 작품이다. 3년이라는 준비 기간을 거쳐, 97년 6월부터 12월까지 매주 일요일 오전9시부터 11시까지 중국중앙TV(CCTV) 채널 1에서 방영되었다. 종영 후에도 중국 시청자들의 재방송 요청에 의해 매주 화요일부터 토요일까지 저녁9시부터 10시까지 황금시간대

에 재방영되었다. 이 드라마는 평균시청률 4.2%로서 중국 역대 최고 시청률 4.5%에 육박하면서 중국중앙TV 수입외화 방영 역사상 2위를 기록할 정도로 호평을 받았다.

이와 함께 같은 해에 홍콩 피닉스TV를 통해 아시아 전역에 중국어로 방영되어 예상 밖의 히트를 기록한 '별은 내 가슴에'를 지적하지 않을 수 없다. 이 드라마는 젊은 남녀의 사랑과 야망 그리고 '신데렐라'식 신분상승을 꿈꾸는 과정에서 겪는 갈등과 대립이란 측면에서 전형적인 현대적 서사구조를 지니고 있다. 여기에 젊은 스타들의 출현과 권선징악으로 치닫는 대단원의 해피엔딩이 중국인들에게 강한 인상을 심어준 것으로 평가되고 있다.

두 편의 드라마 '사랑이 뭐길래'와 '별은 내 가슴에'는 중국에서 '한류'라는 용어가 처음 등장하기 이전에, 중국 대륙에서 한국 드라마 열풍을 일으킴으로써 한류의 구체적 시발점이 되었다고 할 수 있다. 상해에서 실시된 시청률 조사결과에 따르면 이 두 편의 드라마는 연령과 소득 그리고 학력 등에 상관없이 전 국민적 호응을 받았다고 한다 (허진, 2002). 이러한 사실은 한국의 드라마가 중국에서 영향력을 발휘할 수 있다는 가능성을 확인시켜 준 계기가 되었다고 할 수 있다.

다음으로 꼽아야 할 킬러드라마는 역시 일본에서 빅 히트를 기록한 '겨울연가'이다. 2002년 국내에서 큰 인기를 끌었던 이 드라마는 일본 NHK에 2003년 초에 처음 방영된 이후 다시 재방영에 들어가면서 일본에서 한류 열풍을 일으킨 주역이 되었다. 일본명 '겨울의 소나타'라는 제목으로 NHK 위성방송을 통해 처음 일본에 소개되었던 이 작품은 일본에서는 잊혀졌던 순수한 사랑의 드라마라는 찬사를 받으며 대단한 반향을 일으켰다. NHK는 기존 방송계획을 전격적으로 앞당겨 2003년 12월

15일부터 26일까지 크리스마스 시즌 밤 10시 황금시간대에 겨울연가를 위성방송 채널에서 앙코르 방영을 하였다. 재방영이 막 끝난 시점에서는 관련 서적과 DVD가 불티나게 팔려 나갔다.

'겨울연가'는 지금까지 지상파, 위성 채널을 통해 네 차례에 걸쳐 방영되었으며 일본 국민의 38%가 시청한 최고의 드라마로 자리를 잡았다. KBS 자체평가에 따르면 이 한 편의 드라마가 국내외에서 만들어낸 부가가치는 1800 억 원 정도이며, 관련 유무형 상품의 종류만도 200여가지에 이룬다고 한다. 이 드라마가 수출된 나라는 이집트, 가나까지 포함해서 16개국이다. 이 드라마는 2003년 이후 일본시장이 드라마 수출시장의 50% 이상을 차지하는 데 결정적인 기여를 했다. 비록 당시 수출가격은 낮은 편이었으나 DVD 판권 등 로얄티 수입을 통해 200억원 가까운 추가수익을 올렸다. 또한 후속 드라마의 일본 진출에 교두보의 역할을 했다.

'겨울연가' 다음으로 꼽아야 할 드라마로는 '대장금'을 거론하지 않을 수 없다. 이 작품은 대만과의 관계를 복원하는 데 큰 기여를 했을 뿐만 아니라 글로벌 시장에서 성공한 최초의 사극이라는 의미도 갖고 있다. 드라마 '대장금'은 특히 홍콩에서 큰 화제를 불러 일으켰다. 홍콩에서 석 달 동안 방영된 이 드라마는 홍콩 드라마 사상 유례가 없는 관심을 받았다는 평가이다. 홍콩의 대표적인 방송국 TVB를 통해 방송된 '대장금'은 최고 40%의 시청률 기록과 함께 300만 명이상이 TV를 시청한 것으로 집계되었고, '대장금 타임'이라는 신조어를 만들어 냈다. 또 홍콩의 대표적 포털사이트 '야후홍콩' 검색어 순위 정상에 오르기도 했다. 홍콩 대중문화를 포함, 사회 전 분야에서 화제의 검색어 순위 1위에 오른 '대장금' 열풍에 대해 홍콩 언론들은 '장금 정신' '장금 철학'이라는 유행어를 만들어 냈다. 또한

'대장금'은 중국 후난위성 TV를 통해 2005년 9월부터 중국안방을 파고들었다. 후난위성 TV는 1000만위안(한화 14억원)을 주고 중국 내 독점 방영권을 구입하였다. 외국드라마는 황금시간대에 배치될 수 없다는 중국 국가광전총국의 관련규정에 따라 밤 10시 이후 매일 2회씩 방영되었다. 이렇듯 후난위성TV와 중앙TV가 계속해서 한류 히트작을 독점 방영하면서 중국 드라마업계는 '한류드라마 수입을 제지하지 않으면 국내 드라마생산이 위태하다'며 불만을 표출할 정도였다. 또한 대장금은 이란의 국영방송사 IRIB와 방송권 계약을 체결해 2005년부터 이란 전역에 페르시아어로 방송되었다.

그 밖의 킬러콘텐츠로 분류할 수 있는 드라마 군으로는 '불꽃', '가을동화', '인어아가씨' 등을 들 수 있다. '불꽃'은 99년 대만에서 케이블TV 방송사인 GTV에 방영되었다. 2001년에 방영된 <가을동화> 역시 한국에서보다 더 큰 인기를 누리며 대만 전역을 술렁이게 할 정도로 히트를 쳤다. 이 두 편의 드라마는 대만을 한류권에 묶는 중요한 역할을 했다고 할 수 있다. 또한 2002년도 국내 화제작 '인어아가씨'는 2004년 중국에 방영되어 커다란 인기를 모았다. 이 작품은 일일드라마로는 최초로 중국에 방영되어 성공했다는 의미를 갖는다.

## 2.2 한국 드라마 산업의 성장과정

킬러콘텐츠의 등장에 힘입어 한국 방송콘텐츠 산업은 커다란 전기를 마련하였다. 즉, 방송콘텐츠의 수출입 현황을 보면 아래 표에서 보는 바와 같이 2000년도 이후 급격한 변화를 나타내고 있다. 해외로부터의 수입이 줄거나 답보상태인 것에 반해, 수출이 급격히 늘어난 것이다. 2002년에는 지금까지의 무역역조 구조를 깨고, 드디어 수출액이 수입

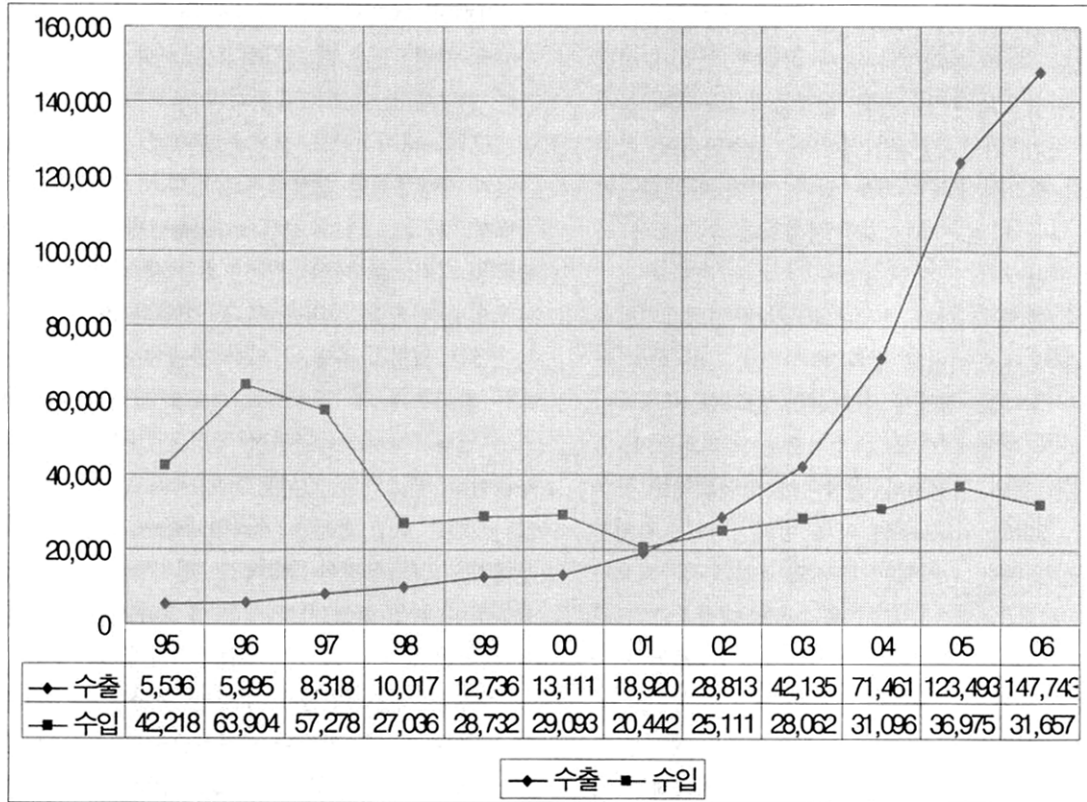
액을 넘어섰다. 이후 수출이 연평균 40-70%에 이르는 급성장을 보임으로써 수입규모를 크게 따돌렸다. 그 결과 2004년 해외로부터의 수입액은 3천 1백만 달러인 것에 비해 수출은 7천 1백만 달러를 상회했다. 2005년 수출 1억 달러 돌파 (1억2천3백만 달러)에 이어 2006년에도 19.6%가 상승한 1억4천7백만 달러를 기록했다. 한 편, 지역별 수출현황을 보면 2004년부터 일본시장이 전체 수출액의 50% 이상을 차지하였다. 2001년 까지만 해도 일본시장의 비중은 6.3 % 정도였으나, 최근 '겨울연가'의 대히트가 촉발제가 되어 제일의 수출시장으로 부상했다.

이와 같은 방송콘텐츠 수출의 비약적 발전에는 드라마 콘텐츠의 역할이 절대적이었다. 장르별로 수출규모를 나누어 보면, 드라마의 수출비중이 2002년 76.8%, 2003년 85.7%, 2004년 91.8%로 급속히 확대되어 왔다. 또한, 드라마의 수익구조를 보면 콘텐츠의 원소스멀티유즈의 효과로 인해 드라마 한 편을 가지고 다양한 방법으로 수익을 창출한다. 드라마 '겨울연가'의 사례를 보면, 2002년 3월 19일 종방일을 기준으로 30억원에 이르는 제작비의 4.5 배가량의 수입을 창출했다. 수입의 원천은 광고수입이외에 OST 음반, 인터넷 방송, 해외수출 등이었다. 특히 해외수출에서는 최근 DVD판매 로얄티, 영상화보, 출판인세 등 추가 런닝 로얄티 수입이 200 억 원 이상의 추가 수입이 있는 것으로 알려졌다. 이를 포함할 경우 겨울연가의 총수입은 300억원을 상회하는 것으로 추정된다. 최근 드라마의 수익창구는 더욱 다양화되고 있는 것으로 분석되고 있다 (이문행, 2003).

그러나 방송콘텐츠의 수출호조세 지속에도 불구하고 수출의 주력상품인 드라마의 경우 2006년에는 전년대비 16.3% 감소함으로써 전체적인 경쟁

〈표 1〉 연도별 방송콘텐츠 수출입 현황

(단위: \$1,000)



\*주) 자료: 한국방송영상산업진흥원 "2006년 방송영상물 수출입통계" 자료

력에 우려를 낳고 있다. 이에 따라 방송콘텐츠 전체에서 차지하는 비중도 2005년 92%에서 2006년 77%로 대폭 감소했으며 평균 수출단가도 하락 추세를 보였다 (2005년 4,349\$ -> 2006년 4,319\$). 이러한 드라마 수출의 감소추세는 최근 아시아 각국에서 일고 있는 '반한류', '혐한류'의 영향으로 분석된다 (윤재식, 2007). 중국의 경우 한국 드라마에 대한 심의 추천허가를 통한 제재를 강화하고 있다. 일본시장의 경우도 한국 드라마에 대한 수요가 감소함에 따라 전체 수출시장에서 차지하는 일본시장의 비중이 2005년 60%에서 2006

년 44%로 급속히 떨어졌다. 이에 따라 아시아 지역에서의 드라마 수출 증가세가 둔화될 것으로 전망되며 드라마 콘텐츠 경쟁력 제고를 위한 장기적 관점의 노력이 필요하다고 할 수 있다.

### 2.3 연구의 배경과 틀

앞에서 살펴보았듯이 한국 드라마 산업은 킬러 콘텐츠의 등장으로 2000년대부터 아시아 시장을 대상으로 국제경쟁력을 획득했으며 1억 달러 수출시대를 열었다. 그러나 이러한 경쟁력이 콘텐츠 시장

을 둘러싼 치열한 국제경쟁과 반한류 정서를 맞이해 과연 얼마나 지속될 수 있는지 의문이 제기되고 있다. 또한 드라마와 같은 콘텐츠 산업이 선진국형 산업으로 과연 미래 성장동력으로서의 잠재력을 갖기 위한 전략적 방안이 무엇인지에 관한 연구의 필요성이 증대되고 있다. 이에 따라 본 논문은 다음과 같은 세 가지 사항들을 연구조사하고자 한다.

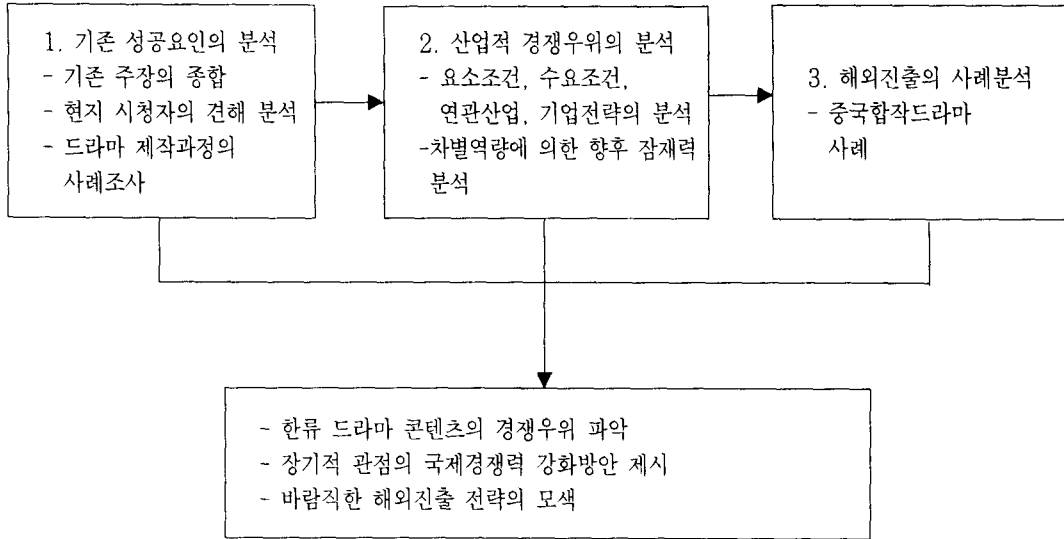
첫째, 한류 드라마 콘텐츠의 기존 성공요인들을 다음과 같이 분석하고 정리한다. (1) 먼저 한국 드라마의 국제적 성공에 관해서는 다양한 주장들이 존재하기 때문에 이를 종합적으로 정리하고자 한다. (2) 현지 시청자의 관점에서 성공요인을 분석해 볼 필요가 있다. (3) 이와 함께 드라마 자체의 우수성에 관한 원천에 관해서도 조사해 볼 필요가 있다. 이를 위해 MBC 프로덕션을 대상으로 드라마 제작과정에 관한 사례조사를 실행함으로써 보다 깊이 있는 분석을 시도하고자 한다.

둘째, 한국 드라마 산업의 경쟁우위를 분석한다. 특정 지역에 특정 산업이 경쟁우위를 지속하는 이유에 대해서는 다양한 관점들이 존재한다. 예를 들자면, 외부경제 (external economies of scale)의 관점은 외부경제의 효과를 충분히 누릴 수 있는 환경적 특성과 자본, 기술, 지리적 근접성, 그리고 각종 인프라스트럭처의 뒷받침 등에 주목한다(Krugman, 1991; Piore and Sabel, 1984). 또한 마이클 포터의 다이아몬드 이론으로 대변되는 산업조직론적인 관점은 요소조건, 수요조건, 연관산업, 기업의 전략 등과 같은 내생변수들에 의해 특정 산업의 국제적 경쟁우위가 결정되며, 여기에 기회요소(chance event)라는 외생변수가 중요하게 작용하기도 한다고 주장한다(Porter, 1990). 그 밖에 특정 지역의 사회적 관계를 통해 주어질

수 있는 자원, 즉 사회적 자본(Putnam, 1993)이나 사회적 네트워크(Granovetter, 1985) 등을 핵심적 결정요인으로 제안하기도 한다. 본 논문은 관련 연구에서 비교적 활발히 이용되고 있는 마이클 포터의 다이아몬드 모형을 토대로 한국 드라마 산업의 경쟁우위를 분석하기로 한다.

셋째, 한국 드라마 콘텐츠는 90년대 중반 이후 중국을 시작으로 대만, 일본, 홍콩 등 주로 아시아 시장으로 진출을 확대해 왔다. 이러한 해외진출은 처음에는 일방적 수출에 의한 판매에서 시작해 현재는 합작투자 및 공동제작 등 그 형태가 다양화되고 있다. 특히 그 전략적 특성은 기존의 대기업 수출이나 제조업의 해외진출과는 다르다고 할 수 있다. 예를 들면 콘텐츠 제작업체들은 대기업 보다 상대적으로 유통망이 취약하고 현지법인과의 협력 필요성이 매우 높으며, 기업인 개인의 능력과 경험이 미치는 영향이 크다. 이러한 드라마 제작업체들의 특성은 벤처기업들과 상당한 유사점이 있다고 할 수 있다. 최근 활발한 해외진출을 시도해 온 벤처기업들의 경우 다양한 전략들을 선택해 왔다(중소기업청, 1999). 이장우 등(2002)에 의하면 벤처기업들의 해외진출 전략은 통제권의 정도와 현지법인과의 협력관계에 따라 수출형, 협력형, 단독형으로 구분된다고 한다. 이러한 벤처기업의 해외시장 진출 전략개념은 벤처기업과 유사한 고위험, 고수익의 사업구조를 가지고 있는 콘텐츠 제작업체들에게도 적용될 수 있다고 판단된다. 따라서 본 논문은 지금까지 중국 시장을 대상으로 이루어진 드라마의 해외진출 사례들을 벤처기업 해외시장 진입전략의 틀에 기초해 정리하고 분석함으로써 해외진출 전략의 현황과 문제점을 진단하고 향후 바람직한 방향을 모색하고자 한다.

결론적으로, 그림(1)에 나타난 바와 같이 본 논



〈그림 1〉 연구의 틀

문은 세 가지 연구조사를 토대로 한국 드라마 산업의 국제경쟁력을 파악하고 바람직한 해외진출 전략의 방향에 대해 알아보고자 한다.

### III. 한국 드라마 콘텐츠의 성공요인

한류 드라마의 성공요인에 대해서는 여러 가지 관점에서 다양한 제시가 있어 왔다(김정수, 2002; 송병우와 양은경, 2003; 신윤환, 2002; 양은경, 2003). 이러한 기존 주장들을 종합하면 대체로 다음과 같은 네 가지 요인들을 제시할 수 있다.

첫째, 한국의 대중문화의 수준 자체가 높아졌다는 것이다. 6.29 선언 이후 정치적 자유가 실현되고 88올림픽을 계기로 문화적 자신감이 표출되면서 아시아 시장에서 통할만한 창의적 발상과 문화적 상품들이 쏟아져 나왔다는 것이다. 둘째, 동아시아

지역의 정치경제적 변화이다. 특히 중국의 개방화로 방송프로그램에 대한 수요가 크게 증대했으며, 동아시아 지역민들의 경제적 수준 향상 및 문화적 욕구 증대로 대중문화에 대한 소비 수준이 질적, 양적으로 커졌다는 것이다. 셋째, 소수의 기업가적 또는 개척자적 활동가들의 역할이다. 예를 들자면, 해외진출을 선도한 MBC 프로덕션의 경우 실무자들의 저돌적 도전이 기여한 바가 매우 컸다고 할 수 있다. 윤성준 등(2002)에 의하면, 지금까지 방송콘텐츠의 수출성과는 최고경영자의 의지나 체계적인 마케팅 시스템보다는 주변국의 환경변화와 실무부서의 개척자적 노력에 힘입은 바가 크다고 한다. 특히 실무부서간 협력이 해외로 진출하고자 하는 내부 의지를 창출하는 데 중요한 역할을 한 것으로 분석되었다. 넷째, 정부의 정책적 지원의 효과가 있었다는 것이다. 특히 음반산업의 해외진출을 위해 정부가 공식, 비공식적으로 후원한 것이 도움이 됐다는 것이다. 그러나 한류의 흐름은

정부나 특정기관이 미리 예견하고 전략적으로 지원해서 만들어진 것은 아니기 때문에, 정부정책이 한류형성에 결정적 기여를 했다고 보기는 어려울 것이다.

광의적으로 볼 때, 위와 같은 내적, 외적, 개인적, 그리고 정책적 요인들이 비록 사전에 준비되지는 않았지만 우연한 기회에 한류 붐 조성에 복합적으로 작용했다고 할 수 있다. 그러나 한류 또는 한국 드라마 산업의 경쟁력을 정확히 이해하기 위해서는 보다 심층적인 분석이 더 필요하다고 판단된다. 왜냐하면 위와 같은 광의적 차원의 요인들만으로는 우리 문화콘텐츠의 경쟁우위 원천을 구체적으로 이해할 수 없기 때문이다.

### 3.1 현지 소비자들의 견해 분석

가장 먼저 분석해 볼 필요가 있는 것이 현지 소비자들의 생각과 반응이다. 즉 현지 시청자들의 반응과 태도를 통해 한류 상품의 가치와 경쟁력을 어느 정도 가늠해 볼 수 있다는 것이다.

먼저 '사랑이 뭐길래'와 '별은 내 가슴에' 등을 시청한 중국 지식층의 수용태도에 대해 조사한 결과를 보면, 한국 드라마가 중국에서 인기를 끌게 된 원인은 중국의 방송시장이 급속히 늘어난 탓도 있지만 한국 드라마가 지닌 특성들이 수용자들의 기호에 어느 정도 부합했기 때문이라고 한다(허진, 2002). 특히 중국의 시청자들의 정체성 욕구를 충족시켜 준 것이 주된 성공요인이라고 한다.

한국 드라마에 대한 중국 언론의 평가를 보면 다음과 같다(허진, 2002). 첫째, 일본이나 홍콩 또는 대만의 드라마에서 보지 못한 신선함이 있다고 한다. 둘째, 동양적인 사고와 정서 그리고 친근한 인물형상을 통해 공감대를 형성한다는 것이다. 셋

째 미국과 일본의 상업적 요소를 세련되게 표현하고 있으면서도 현대 도시생활에서 오는 정신적 압박과 생활주변의 갈등을 동양적 도덕률에 근거하여 재구성함으로써 동체서용(東體西用)의 실천적 모델을 제시했다고 한다. 넷째 스타 출연진의 개성 있고 수려한 용모와 의상, 뛰어난 촬영기법과 아름다운 영상미가 돋보인다고 한다.

그러나 한국 드라마가 대부분 몇몇 스타에만 의존하는 러브스토리 일색이고 드라마의 줄거리와 전개방식 그리고 배경음악까지도 중국인들에게 오랫동안 친숙한 일본 드라마와 별다른 차이가 없다는 비판도 적지 않다. 한국 드라마의 강점을 분석하기 위해서는 소위 트렌디 드라마로서의 특성을 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 한류 붐을 조성한 드라마들은 트렌디 드라마가 주류를 이루었기 때문이다. 트렌디 드라마는 1990년대 일본과 한국 등에서 선보이기 시작한 새로운 드라마 양식으로서 기존의 전통 멜로 드라마와는 여러 가지 측면에서 차별성을 띤다(양은경, 2003).

한국의 경우는 1992년 <질투>가 처음 선보인 이후 최근까지 꾸준한 인기를 얻으면서 하나의 독립된 장르로서 자리를 잡았다. 물론 이러한 성장에는 <도쿄 러브스토리>를 비롯한 일본 트렌디 드라마의 영향이 컸다고 한다. 트렌디 드라마는 1회 50분 내외의 에피소드가 16회에서 20회 정도의 분량으로 구성된다. 이 드라마는 도시를 배경으로 젊은이들의 일과 사랑 이야기를 다룬다는 점에서 복잡한 가족관계와 다양한 세대의 이야기를 다루는 기존의 드라마들과는 사뭇 다르다. 플롯 구성 역시 매우 단순해서, 복잡하게 얽힌 갈등 구조와 다양한 사건의 동시적 전개를 보여주는 기존의 드라마와 다르다. 따라서 수용자 입장에서 간혹 몇 회를 놓쳤다고 해도 전체적인 이야기의 흐름을 이해하는데 별

어려움이 없다. 또한 등장인물들 간의 대화 양이 적은 편이며 이미지와 음악이 결합된 뮤직비디오와 같은 시각적 볼거리를 제공한다는 특징이 있다(송병우와 양은경, 2003).

중국 시청자들은 단조롭고 뻔한 줄거리에 대해서는 불만을 갖고 있지만, 트렌디 드라마를 구성하고 있는 '자그마한 내용들' 즉 각각의 에피소드들에서 즐거움을 느낀다. 트렌디 드라마는 테마를 위해 여러 가지 에피소드를 질서 있게 구성해가는 종전 드라마와는 달리 에피소드 자체를 중요시 한다. 오히려 테마는 에피소드 속에 용해되어 있거나 심지어 과감히 생략되곤 한다. 시청자들은 드라마 속에서 특정한 에피소드들을 보면서 긴장으로부터 해방되어 화면을 통해 제공되는 볼거리를 즐기게 되는 것이다(송병우와 양은경, 2003).

중국 시청자들은 중국 드라마의 주제가 지나치게 거창하거나 내용이 교훈적인 반면, 한국의 드라마들은 매우 소박하고 현실과 밀접한 이야기라는 데 강점이 있다고 한다. 또한 중국의 시청자들은 한국 드라마 속에서 그려지는 라이프스타일과 문화적 취향들을 동경하지만 이러한 요소들은 단지 이상적인 차원에 머무르지 않고 소비문화에 반영하는 경향이 있다. 드라마 속의 주인공들의 행동을 보고 핸드폰을 이용해 사랑을 전하는 새로운 방식을 배우고, 드라마에 등장하는 주거와 작업의 공간을 자신의 생활에도 적용하려고 한다는 것이다.

한국 드라마의 인기는 드라마의 주제나 보편적 형식에 있다기보다 오히려 단순한 줄거리 속에서도 개별 에피소드의 묘미를 살려내는 장면화와 주제음악, 정제된 대사 등에서 만들어지는 경향이 있다. 중국의 젊은이들은 한국의 드라마 속에서 그려지는 현대적이고 감각적인 소비문화적 감수성들에 큰 관심과 친근감을 느끼고 있다고 한다. 이에 비해 유

교문화적 잔재들에 대해서는 오히려 낮설어하는 실정이라고 한다(양은경, 2003).

이와 같이 한류 드라마가 동아시아 시청자들에게 크게 어필하고 있는 이유에 대해서는 현지인들의 기호와 방송환경 이외에 드라마 자체의 우수성에서 찾아야 할 것이다. 그리고 그것이 어디에서 창출되는지에 관해 이해하기 위해서는 드라마의 본질과 구성요소를 살펴보아야 한다.

### 3.2 드라마의 본질과 제작과정

드라마란 누가(who), 언제(when), 어디서(when), 무엇을(what), 왜(why), 어떻게 하는지(how)를 보여주는 이야기이다. 그 이야기는 관객을 움직이기 위하여, 신중하게 취사선택되고, 배열되고, 구성된 허구적 서사라고 할 수 있다. 따라서 좋은 드라마는 작가에 의해 완전히 계산되어 관객에게 감동과 즐거움을 주는 작품이라고 할 수 있다(이상인, 2003).

잘 알려진 바와 같이 드라마의 기본적 구성요소는 갈등, 구조, 인물이다. 즉, 좋은 드라마는 이 구성요소들의 창의적 결합에 의해 탄생된다는 것이다. 한 편의 드라마를 통해 시청자들은 새로운 이야기의 세계를 경험하게 된다. 이 때 이야기 세계는 어디까지나 허구(fiction)이다. 다시 말해 드라마는 '진실에 입각한 거짓의 세계'를 그려내고 있는 것이다. 그리고 이러한 허구적 이야기 세계는 갈등, 구조, 인물의 결합관계에 따라 시청자들에게 감동을 줄 수 있다. 좋은 드라마를 만들어 내기 위해서는, 갈등, 구조(플롯), 인물의 구성요소를 이해하고 활용하는 것과 동시에 인간에 대한, 그리고 사회, 국가, 세계에 대한 작가의 주관적이고 개성 있는 철학과 정신을 함양하는 것이 필요하다. 왜냐

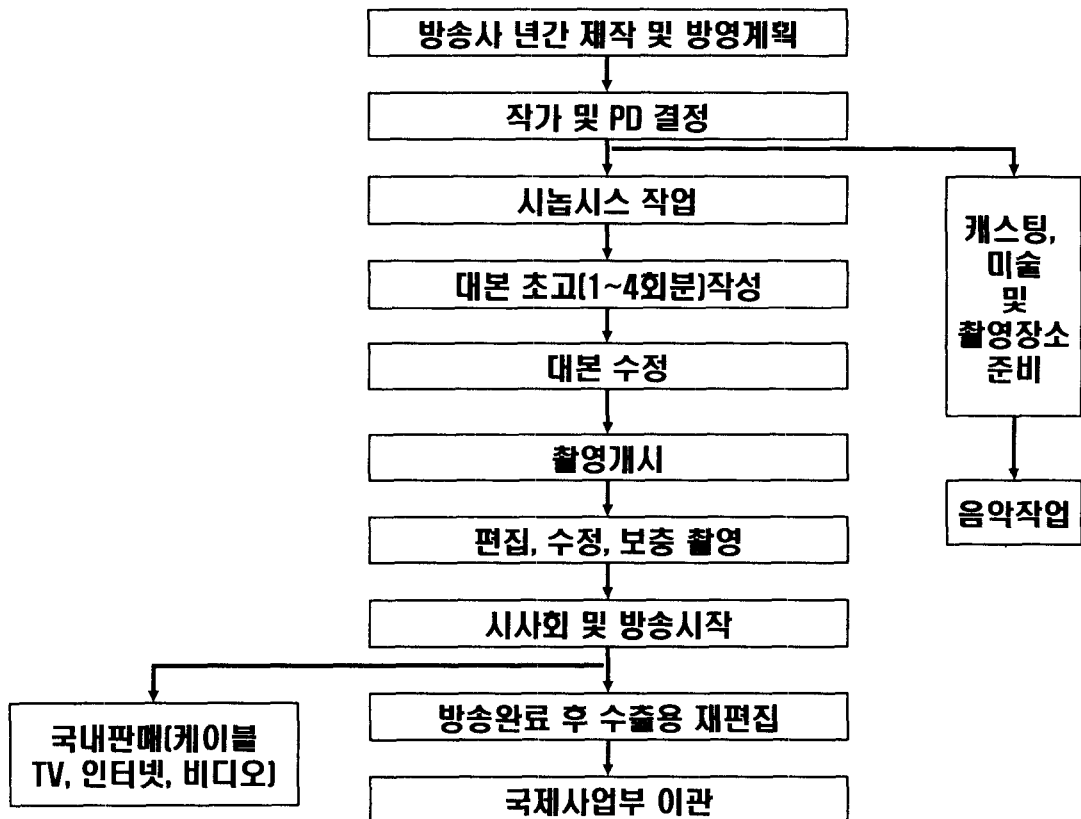
하면, 결국 드라마를 창작한다는 것은 세상에 대한 작가의 고유한 시선을 사람들과 공유하는 것이기 때문이다(이상인, 2003).

한류 드라마의 성공요인에 대해 수출일선에서 풍부한 경험을 쌓아 온 전문가들은 공급 측면의 우수성을 강조한다. 즉, 스토리, 연기자, 연출자의 우수성으로 인해 경쟁력 있는 드라마 작품들이 탄생되고 있다고 평가한다. 이에 따라 드라마 제작과정에 대한 보다 구체적인 이해가 필요하다고 할 수 있다.

드라마 제작과정은 일종의 생산기능으로서 부가 가치 산출의 핵심적 역할을 한다. 이 과정을 이해

하기 위해 MBC 프로덕션의 사례를 조사했다. 사례조사를 위해 3차례에 걸친 방문과 제작과정 상 핵심인력들과 2차례에 걸친 심도 있는 인터뷰를 통해 전 제작과정의 이해와 분석을 시도했다(10여 년간 드라마 제작을 해 온 배한천 PD와 한류 드라마 수출의 주역인 박재복 부장과의 인터뷰를 각각 두 차례에 걸쳐 수행함).

드라마의 일반적인 제작과정을 보면 그림(2)와 같다. 먼저 방송사의 연간 방영계획이 정해지면, 단막극, 미니시리즈, 일일 드라마 등의 제작편수와 전체적인 방향이 결정된다. 그리고 제작계획에 따



〈그림 2〉 드라마 제작과정

라 적합하다고 판단되는 프로듀서(PD)와 작가에게 드라마 제작계획을 의뢰하게 된다. 보통 방송 6개월 전부터 시놉시스 작업에 들어가는 데, 이 때 담당 PD, 작가, 그리고 기획자 등은 수시로 의견교환을 하면서 드라마의 주제와 전반적인 스토리 방향을 정한다. 어느 정도 방향이 정해지면 스토리를 심화시키는 작업에 들어가고 방송 1개월 전까지 초고형태의 대본을 완성한다. 초고형식의 대본은 보통 1-4 회 분량 정도를 작성한다. 한 편 시놉시스 작업과 병행하여 주연급 배우를 중심으로 한 캐스팅 작업에 들어가며, 미술, 조명, 촬영장소 등에 관한 준비가 이루어진다.

초고 형태의 대본을 최종적으로 수정하고, 배우 캐스팅, 스태프, 촬영장소 등을 결정하여 드디어 촬영에 들어간다. 이와 병행하여 주제가와 삽입곡 등 음악작업에 들어간다. 최근에는 배경음악의 중요성과 방영 후 OST의 판매가능성 때문에 음악 자체는 물론 저작권에 대한 세심한 주의와 노력이 요구되고 있다. 처음 몇 회 분량의 촬영을 마치면 이를 편집 및 수정하고 필요한 경우 보충촬영을 거쳐 방송을 개시한다. 방송직전에는 마케팅 효과를 극대화하기 위한 시사회나 기타 홍보활동을 한다. 매주 일정 분량의 촬영이 이루어지고, 경우에 따라서는 해당 대본이 촬영 직전에 제공되는 등 여러 어려움을 이겨나가며 드라마의 대단원을 내리게 된다. 이후 케이블 TV와 인터넷을 통한 재방송, 비디오 등 국내 판매가 이루어지고, 더빙 등이 용이하도록 수출용 재편집 작업을 거쳐 수출부서로 이관하여 해외시장으로 진출하게 된다. 최근에는 한국 드라마에 대한 해외로부터의 관심이 증대됨에 따라 방영중이나 제작단계부터 수출상담이 이루어지는 경우가 늘어나고 있다.

MBC의 경우 드라마 제작은 MBC 본사와 자회

사인 MBC프로덕션, 두 곳에서 이루어진다. 하지만 드라마 제작에 관한 방향과 방영계획은 MBC 전사적 차원에서 이루어지기 때문에 제작의 방향과 전략은 하나라고 볼 수 있다. 30년이 넘는 드라마 제작의 역사 중 급속성장기를 맞이한 요즘 방송 3사에서 방영하는 미니시리즈만 1년에 50편에 이른다. MBC 만해도 1주일에 4편의 미니시리즈를 방영하고 있다. 이렇다보니 '그 드라마가 그 드라마다'라는 주제의 차별성 문제가 지적되고 있고 양산으로 인한 부실제작을 우려하기도 한다.

MBC의 드라마 작품들은 상대적으로 현대적이라는 평가를 받아왔다. 비록 KBS와의 경쟁 속에 양사가 서로 학습하는 과정에서 전략적 차별성이 희석되어왔지만, 드라마 주제의 선택에 있어 아직도 차이가 존재한다고 할 수 있다. 예를 들자면 KBS는 공영방송국으로서 보수적 성향을 가지고 있으며 드라마 형식에 있어 일일 드라마에 강한 면모를 가지고 있다. 이에 반해 MBC는 '동시대 사람들의 이야기를 다루고자'하는 경향이 있으며 드라마 형식에 있어서도 미니시리즈가 강한 편이다. 과거에는 금기시되었던 혼전동거의 이슈를 반영해 '옥탑방 고양이'와 같은 드라마를 기획했으며, '내 이름은 김삼순'과 같은 드라마를 제작함으로써 과거의 신데렐라 이야기에서 탈피해 요즘시대의 화두인 외모 콤플렉스 극복의 주제를 다루기도 한다. 이렇다보니 시청자들의 평균 연령대가 KBS에 비해 상대적으로 낮은 편이다.

이러한 MBC의 드라마 제작 조직은 민영방송으로서 상대적으로 조직이 수평적이고 조직문화도 비교적 개방적이라는 사실과 관계가 있는 것으로 추정된다. 연출책임을 맡고 있는 프로듀서(PD)들의 견해에 따르면 주제선정 과정에서 작가와 연출자의 의견을 존중하는 분위기가 전통적으로 내려온다고

한다. 기획팀의 제작방향과 다소 이견이 있는 경우도 현장 제작진이 강력한 의지를 보이는 경우 현장 의견을 따르는 경향이 강하다고 한다.

MBC 드라마 제작의 또 다른 특징은 소위 'ENG 카메라 워킹' 이라는 촬영방식이다. 이 촬영방식은 영화와 같이 한 대의 주 카메라로만 촬영을 하는 기법으로 연출자가 연기자의 연기 하나하나를 통제할 수 있다. 이에 반해 보통의 TV드라마 촬영방식은 스튜디오에 여러 대의 카메라를 다양한 각도에서 촬영한 후 편집하는 것이다. 이 방식은 연기자의 자발적인 연기력에 더 의존한다고 할 수 있다.

MBC는 80년대 초까지 만해도 전통적인 드라마 촬영방법에 의존해 스튜디오에서 드라마를 제작해왔다. 그러다가 베스트셀러 극장과 같은 예술성 있는 단막극을 제작하면서 ENG 카메라에 의한 제작방식을 도입하게 되었다. 이를 위해 당시 영화계로부터 촬영 노하우를 도입할 필요가 있었다. 이에 따라 박철수, 정지영 감독 등이 제작에 함께 참여하기도 했다. 당시 경쟁 프로인 KBS의 TV 문학관과 차별화하여 밝고 현대적인 드라마를 제작하고자 했다. 이러한 제작의 전통과 경험은 오늘날 미니시리즈 제작 과정에 축적되어 왔다고 할 수 있다.

한 편의 드라마가 우여곡절을 거쳐 방영되어 공전의 히트를 하기도 하고 이슬처럼 존재도 없이 사라지기도 한다. 이러한 '드라마틱'한 성패의 갈림길이 무엇에 의해 결정되는지를 안다는 것은 매우 중요한 일이 아닐 수 없다. 드라마 제작에 오랜 경험을 축적해 온 연출자들은 한결같이 드라마의 성패는 앞에서 설명한 제작과정 중 초반부에 판가름 난다고 한다. 즉 작가와 PD의 선택을 잘해 우수한 시놉시스와 대본을 확보하는 것이 가장 중요하다는 것이다. 여기에 요즈음은 적합한 이미지를 가진 배우 캐스팅도 중요한 몫을 한다고 한다. 특히 좋은

배우의 공급이 부족한 실정에서 캐스팅의 중요성은 더욱 커지고 있다. 하지만 급한 마음에 캐스팅을 먼저하고 배우에 맞추어 대본과 연출자를 결정하는 방법은 실패확률이 매우 높다고 한다.

한국 드라마가 강한 이유도 스토리의 우수성에서 찾아야 할 것이다. 우수한 스토리가 많은 이유에 대해서는 우선 풍부한 작가인력의 공급을 들 수 있다. 영화에 비해 상대적으로 높은 수입이 제공되고 있으며, 작가협회에서 정한 기본교료 외에 유명세를 타면 특고료가 제공된다. 유명작가의 경우 제작비의 상당부분을 차지할 정도로 작가의 비중이 높아지고 있다. 과거에 신춘문예를 통해 수많은 작가 지망생의 꿈이 실현되었던 것처럼 요즈음은 방송사 드라마 공모에 당선되는 것이 선망의 대상이다. 정규 대학에서의 교육이외에도 한국작가협회 산하의 '작가교육원', 영상시나리오작가협회 부설 '영상작가 전문교육원', 그리고 사설 학원에 이르기까지 작가를 양성하기 위한 교육기관이 많다. 배출된 지망생들은 기존 작가의 보조작가로, 예능프로의 작가로 활동하면서 치열한 경쟁 속에서 자신의 꿈을 펼쳐나가고 있다.

우수한 스토리의 또 다른 핵심원천으로 연출자, 소위 PD 인력을 주목해야 한다. 이들은 수백대 일의 경쟁을 뚫고 방송사에 입사해 여러 장르의 프로그램에 참여해 봄으로써 현장 노하우를 익히고 자신의 능력을 선보인다. 상당 기간을 거친 후 재능이 인정되면 미니시리즈나 주간드라마와 같은 소위 '큰 프로'를 맡게 되고 이것이 히트하면 소위 스타 PD가 되는 것이다. 그러나 스타PD로 꼽히는 연출자는 아직 소수이다. MBC의 경우 드라마 제작에 참여하는 PD직 인원은 조연출까지 포함해 대략 50여명이 되며, 방송3사를 포함할 때 200여명으로 추산된다. 이들은 치열한 내부경쟁과 엄정한 시

청률 경쟁을 통해 스타가 되기도 하고 도태되기도 한다. 최근에는 스스로 기회를 잡거나 명예퇴직 제도를 통해 독립프로덕션으로 옮기는 경우가 늘어나고 있으며 프리랜서 연출가로 활동하기도 한다. 그러나 연출자 지망생은 해마다 늘어나는 데에 비해 방송사에서 제공하고 있는 PD직은 한정적이라 경쟁정도는 날로 높아가고 있다.

#### IV. 한국 드라마 산업의 경쟁우위 분석

한류 드라마의 성공요인들을 창출해 낸 원천을 이해하기 위해서는 먼저 산업적 차원에서 경쟁우위의 결정요인들을 분석해 볼 필요가 있다. 이러한 분석을 통해 우리나라 드라마 산업이 구조적으로 어느 정도의 경쟁우위를 가지고 있는지를 평가할 수 있다. 이와 관련해 마이클 포터는 특정 국가의 경제적 번영과 국제경쟁력은 일선 기업들이 높은 수준의 창의성과 생산성을 달성하고 이에 관한 지속적인 개선노력을 기울일 때 가능하다고 주장했다 (Porter, 1990). 그리고 이들이 지속적으로 혁신노력을 하게 만드는 조건으로서 요소 조건, 연관 산업, 수요 조건, 기업전략 및 경쟁구조 등 네 가지 요인들을 제안했다. 이러한 네 가지 요인들을 기준으로 드라마 산업의 경쟁력 원천을 살펴보고 미래 잠재력을 평가해 보고자 한다.

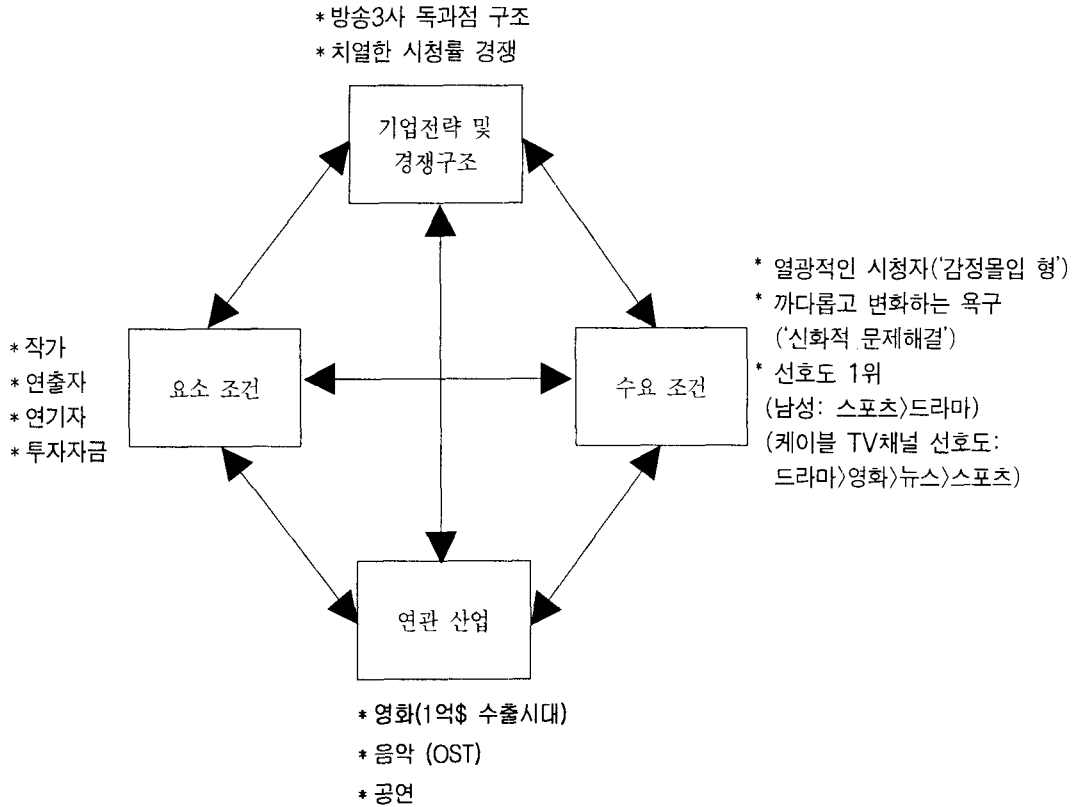
〈그림 3〉의 결정요인들은 기업들이 태어나고 경쟁하는 방법을 배워 나가는 환경조건을 구성한다. 이러한 요인들은 기업들이 국제 경쟁에서 성공할 수 있게 만드는 데 중요한 영향을 미친다. 기업들은 이 요인들에 의해 가치 있는 자산과 기술을 보다 빠르게 축적할 수 있으며, 양질의 정보와 통찰

력을 얻음으로써 국제경쟁력을 확보해 나갈 수 있다 (Porter, 1990) 한국 드라마 산업에서 이와 같은 네 가지 결정요인들이 어떻게 작용해 왔는지에 대해 살펴보면 다음과 같다.

##### 4.1 요소 조건

전통적인 경제이론에서는 노동, 토지, 천연자원, 자본, 사회간접자본 등의 생산요소가 국제경쟁력을 결정한다고 했다. 그러나 경쟁력의 핵심은 이러한 생산요소 자체가 아니라 이 요소들을 얼마나 빨리, 그리고 효율적으로 만들어내고 개선해 특정 산업에 활용하는가에 달려있다. 우리나라 드라마 산업에 있어서 가장 먼저 주목해야 할 생산요소는 앞의 제작과정에서 살펴보았듯이 스토리 또는 이를 직접 만들어 내는 작가일 것이다. 왜냐 하면 드라마의 성패에 가장 중요한 영향을 미치는 것은 감동을 주는 스토리와 탄탄한 시나리오 구성이기 때문이다.

한국 드라마의 성공요인으로 일부 전문가들은 역동적인 역사, 한(恨)과 정이 풍부한 문화 등을 꼽는다. 이러한 역사문화적 토양이 우수한 스토리를 만들어내는 데 기반이 되는 것은 사실이지만, 토양 자체만으로는 국제경쟁력 있는 시나리오와 드라마가 나오리라는 보장을 할 수 없다. 이러한 토양과 문화적 재료를 감칠 맛 나는 스토리로 만들어내는 창작자들의 노력과 창조력이 필수적이다. 우리나라는 전통적으로 질적, 양적으로 풍부한 창작자들을 길러 왔다. 각 대학의 국문과나 문예창작과에서 이러한 인력을 길러왔으며, 거의 모든 신문사가 신춘문예 공모를 통해 창작자들을 동기부여하고 있다. 이렇게 비교적 풍부한 국내 창작자 집단은 우수한 드라마 작품을 만드는 원천이 되고 있다. 이들은 유명 작가를 꿈꾸며 치열한 실전 경쟁을 통해 드라



〈그림 3〉 드라마 산업의 국제경쟁력 결정요인 (마이클 포터의 다이아몬드 모형)

마 스토리의 창작에 매달리고 있다.

연기자와 연출자도 중요한 생산요소가 아닐 수 없다. 그 동안 우리 대학에서는 영상문화, 영화예술, 연기, 연극영화, 방송연예 등의 학과를 개설해 관련 이론과 실무를 가르쳐 왔으며, 전공영역들도 세분화되고 증가하는 추세이다. 물론 이러한 정규 교육과정을 거치지 않은 연기자와 연출자들도 많지만, 해마다 많은 수의 지망생들을 배출하고 있다. 하지만 연기 및 연출을 지망하는 수요에 비해 기존 교육기관이 이를 충분히 수용하고 있지 못한 것도 사실이다. 이에 따라 학위 없는 비정규 교육과정을 운영하는 사설기관들이 증가하고 있다. 더구나 기

존 교육시스템이 이론에 치우침에 따라 실무위주의 교육과정을 표방한 기관들이 증가하고 있는 추세이다. 예를 들자면, 드라마 전문 외주제작사인 이관희 프로덕션은 배우학교 '한별'을 열었다. 이들이 표방하고 있는 건 '디렉트 캐스팅 시스템(Direct Casting System)'. 즉 자신들이 배출한 학생들을 기존 연예기획사나 에이전시를 거치지 않고 PD들이 직접 캐스팅을 한다는 것이다.

또한 자본도 중요한 결정요인이 된다. 드라마 제작을 위한 자본은 방송 3사의 투자에 전적으로 의존해 왔으며, 이들은 독과점 구조의 방송시장을 기반으로 자체 자금과 광고수입을 투여해 드라마 제

작을 주도해 왔다. 이에 따라 드라마 제작의 경쟁력을 창출하는 데 기여할 만한 자본 요소는 아직 미성숙기에 머물러 있다고 할 수 있다. 이에 반해 영화의 경우 90년대 후반부터 벤처자본이 지속적으로 투여되어 왔으며, 이러한 영화산업의 불확실성을 계산한 모험자본은 영화제작을 밀받침함으로써 영화산업의 성장에 중요한 기여를 했다.

#### 4.2 연관 산업

드라마 산업의 국제경쟁력을 평가하는 데 고려해야 할 또 다른 요인은 연관 산업과 보조 산업의 존재이다. 특히 영상산업은 종합예술이기 때문에 관련 산업이 많이 존재한다. 예를 들자면 디지털 기술이나 IT 산업의 발전은 촬영기술이나 방법에 영향을 미침으로써 혁신적 작품을 만들어내는 데 결정적 기여를 할 수 있다. 특히 국내 영화산업의 발전은 같은 영상분야에 속하는 관련 산업으로서 드라마 산업의 경쟁력에 매우 중요한 영향을 미쳤다. 앞의 드라마 제작사례에서도 언급했듯이 촬영기법이나 연기자들의 공유를 통해 새로운 아이디어와 혁신을 촉진시키는 데 기여했다고 할 수 있다. 한국 영화산업은 99년 이후 고성장 궤도에 진입했다. 한국 영화 수출은 대략 10년 전에 비해 편수는 약 10배 정도, 금액 면에서는 약 70배 증가하였다. 편당 평균 수출액도 약 2~3만 달러 수준에서 20만 달러를 상회하고 있다.

영화산업과 함께 중요한 관련 산업은 음악 산업이다. 앞서도 언급했듯이 한류 붐에 있어서 음악 산업의 역할은 매우 두드러졌다. 우리의 대중음악 역시 드라마와 함께 한류 바람의 선봉에 섰던 것이 사실이다. 한국의 대중가요, 그 중에서도 특히 댄스뮤직의 시장경쟁력은 일본의 J-Pop과 견주어도 전혀

뒤떨어지지 않을 정도로 상당한 수준에 있는 것으로 평가된다(김정수, 2002).

#### 4.3 수요 조건

국내 수요의 특성은 드라마 산업의 국제경쟁력에 중요한 영향을 미친다. 예를 들자면 까다로운 국내 소비자들이 기업들에게 새로운 시장변화를 빨리 감지하도록 함으로써 외국의 경쟁자들보다 먼저 혁신하고 노력하도록 압력을 가할 수 있다. 드라마의 경우 국내 시청자들이 빠른 반응과 까다로운 요구를 할 때 오히려 경쟁력을 갖추는 데 중요한 자극제가 될 수 있다. 왜냐하면 까다롭고 요구가 많은 시청자들의 선진화된 기호에 맞추기 위해 개선하고 혁신하다보면 국제 시장에서 경쟁력 있는 작품을 만들기가 용이해 질 수 있기 때문이다. 또한 한국의 시청자들은 드라마에 대해 강력한 몰입과 감정이입을 하는 경향이 있다. 그리고 이러한 시청태도는 화려한 즐거움을 주는 작품보다는 사회적 지혜와 삶의 공감대를 더 중요시 하는 작품들을 만들어 내게 하는 요인으로 작용하고 있다.

유세경 등(2004)에 의하면 한국인들이 텔레비전 드라마를 시청하는 가장 중요한 동기는 '신화적 문제해결'을 위해서이고, 시청태도로는 '몰입/감정이입형'이 가장 일반적이라고 한다. 한국인에게 가장 중요한 시청동기인 '신화적 문제해결' 요인이란 '나와 비슷한 인물이 나와서', '상황이 나와 비슷해서', '극중 인물들이 내가 갖고 있는 문제와 비슷한 것을 어떻게 처리하는가를 보기 위해서', '남의 불행이 나의 삶에 위안을 주기 때문에' 등의 동기들을 포함한다. 따라서 드라마를 통해 문제해결을 원하거나 자신을 되돌아 볼 수 있기 때문에 드라마를 시청하는 것으로 설명할 수 있다. 한국인의 시청태

도의 또 다른 특징은 드라마와 현실사이에 거리를 두지 않으며 드라마에 대한 충성도가 높다는 것이다. 마치 이웃집에서 일어난 사건에 대해 이야기하듯이 가족과 감정적 개입을 하며 드라마에 몰입하여 웃고 울기도 한다. 이에 따라 시청자들은 텔레비전 드라마를 객관적이고 평가적인 태도로 감상하고 즐기려하기 보다 감정을 이입하고 드라마 속에 몰입하여 그것을 통해 삶의 문제를 비유적이고 신화적인 방식으로 해결할 수 있기를 기대한다는 것이다.

한국의 시청자들에게 드라마는 단순한 오락거리 이상이다. 즉, 드라마는 정보의 추구나 오락과 휴식이라는 단편적인 기능을 하는 것이 아니라 삶과 현실에 대한 감각과 이해를 제공하는 하나의 중요한 사회적 소통 채널로 기능하고 있는 것이다. 이러한 한국 시청자들의 적극적 특성은 양질의 드라마를 만들어내는 중요한 동인이 되고 있다고 평가할 수 있다.

이와 함께 수요의 양적인 측면도 고려할 필요가 있다. 인터넷을 중심으로 한 디지털·멀티미디어 시대를 맞이했음에도 불구하고 한국인의 텔레비전 시청량은 오히려 증가추세를 보이고 있다. 또한 높은 시청률과 만족도를 보이는 장르도 드라마가 1위이다. 남성의 경우에도 스포츠를 제외하고는 드라마를 가장 많이 보는 것으로 나타났다(방송위원회, 2003, 51-53쪽).

#### 4.4 기업전략과 경쟁구조

국가마다 독특한 산업구조와 경영방식이 존재하며, 이것이 특정 산업의 국제경쟁력을 좌우할 수 있다. 예를 들자면 국내 시장에서 다른 나라와는 달리 유별나게 강력한 경쟁자들이 존재할 경우 그

경쟁에서 살아남기 위한 몸부림의 결과 오히려 국제경쟁력을 창출하기도 한다.

한국 방송산업은 잘 알려진 바와 같이 KBS, MBC, SBS 등 방송 3사에 의한 독과점 구조를 가지고 있다. 이러한 독과점 구조는 역량 있는 외주제작업체를 양성하지 못하고 효율적 경쟁을 저해한다는 폐해가 있다. 그러나 이러한 폐해에도 불구하고 방송3사간에 존재하는 특유의 경쟁구도는 오히려 드라마 산업의 발전에 기여한 측면이 있다. 즉 독과점적 구조가 적어도 지금까지는 자체 방송 시간을 안정적으로 확보하여 꾸준히 드라마 제작에 투자하고 역량을 쌓아올 수 있는 기반이 되었던 것이 사실이다. 하지만 결정적 기여요인은 방송 3사간 치열한 시청률 경쟁에서 찾아야 할 것이다. 뉴스와 드라마를 중심으로 한 시청률 경쟁이 우수한 드라마 생산에 기여한 바가 크다는 것이다. 현재까지 한국 방송시장에서 가장 많은 제작비를 투자하고 가장 많은 시간을 편성하는 것이 바로 드라마이다.

지금까지 설명한 네 가지 경쟁력 결정요인들은 독립적으로 영향력을 미치기보다는 상호 밀접한 관계 속에서 특정 산업의 국제경쟁력을 결정한다. 따라서 한 요인의 효과는 다른 요인들의 상태에 따라 달라질 수 있다. 이 요인들이 지금까지 생산적으로 상호 작용하여 한국 드라마 산업의 국제 경쟁력에 기여한 것이 사실이며, 앞으로 국제경쟁력을 더욱 제고시키기 이 요인들에 주목해야 할 것이다.

종합적으로 평가할 때, 이 네 가지 결정요인들은 지금까지 한류 드라마 창출에 결정적 기여를 했다. 비록 의도적인 설계를 하지 않았지만, 이 결정요인들이 각기 성숙되어오다가 우연한 기회에 상호 작용하여 한류 드라마의 성공신화를 창조했다고 할 수 있다. 전 국민이 드라마 한 회마다의 스토리가 마치 자기 삶의 분신인 것처럼 열광하였고 방송 3

사는 시청률 경쟁으로 우수한 드라마 제작에 집중했다. 그리고 우수한 스토리를 창작해내는 작가군과 이를 실제 드라마로 감칠 맛나게 표현해 내는 연출가들, 매력 있는 외모와 연기력으로 작품의 완성도를 높인 연기자들, 이와 함께 지금까지 비교적 오랜 역사를 통해 쌓아 온 영화산업의 영상기법과 연출력, 그리고 대중문화를 선도해 온 음악산업은 한국 드라마의 차별화에 중요한 역할을 담당했다고 할 수 있다. 이와 같은 산업적 결정요인들이 중국 시장의 개방과 동아시아 중산층의 문화적 기호 변화 등의 환경적 기회를 만나 21세기를 맞이하자마자 한국 드라마콘텐츠의 글로벌화에 기여했다고 할 수 있다.

그러나 이러한 급성장이 지속적인 경쟁력으로 이어질 것인가에 관해서는 조심스러운 분석과 판단이 요망된다. 우리보다 한 발 앞선 콘텐츠 제작능력을 가지고 있는 일본이나 엄청난 수요기반을 가지고 있는 중국의 추격에 맞서 과연 현재의 경쟁우위를 얼마나 지탱할 수 있을 것인가에 관해서는 신중한 분석이 필요하다. 따라서 지금까지의 국제경쟁력 원천이 된 요인들을 도출해 그것들의 지탱력(sustainability)을 분석해 볼 필요가 있다.

표(2)는 앞에서의 네 가지 결정요인 분석으로부터 도출된 한국 드라마 산업의 차별역량 리스트이다. 자원기반의 전략이론들은 기업수준에서의 경쟁우위 결정요인으로 보유자원의 상대적 우월성, 희소성, 비모방성 등을 제시하였다(Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993). 비록 본 연구는 드라마 산업 수준에서의 경쟁우위 평가이기 때문에 기업수준의 이론을 그대로 적용하기에 부적절한 측면이 있다. 그러나 본 연구는 개념적으로 산업수준에서의 차별역량들을 다른 국가들과 비교해 상대적 우월성과 비모방성 등을 평가해

봄으로써 차별역량 요소들간 상대적 지탱력을 가능해 보고자 한다. 또한 정책적으로 어느 정도 조치가 가능한지에 관해서도 평가해 보고자 한다. 왜냐하면 정책적 대안제시가 주요 목적인 본 연구의 경우 어느 정도 정책적 지원의 영향을 받는 차별역량에 주목할 필요가 있기 때문이다.

〈표 2〉에 나타난 바와 같이 연구자들의 주관적 평가에 기초할 때 감정몰입형 시청자, 민감한 시청욕구, 드라마 선호도, 독과점적 제작환경, 시청률 경쟁 등은 지금까지 드라마 산업의 성장동인임에 분명하나 다른 아시아 국가들에 비해 상대적 우월성을 지속하기 쉽지 않으며, 모방당하기도 비교적 쉽다는 판단을 할 수 있다. 특히 정책적 조정이라는 측면에서도 정책적 지원효과가 명확하게 발휘되기 어렵다. 이에 반해 작가, 연출가, 연기자, 모험적 투자자금, 연관산업의 지원 등은 상대적 우월성과 비모방성에 있어 지탱력 있는 경쟁우위를 창출할 수 있으며 정책적 지원에 의한 효과를 발휘할 수 있다.

결론적으로 지금까지 드라마 산업의 경쟁우위에 기여한 열광적이고 민감한 시청자 기반의 수요조건과 독과점 구조에 기반을 둔 시청률 경쟁이라는 경쟁구조는 향후 지탱력 있는 경쟁우위의 결정요인으로 작용하기 어렵다고 평가된다. 반면에 아시아 최고 수준의 요소조건을 구축하고 개방적 경쟁구조에 기반을 두어 우수 콘텐츠를 양산하며 영화 및 음악과 같은 연관 산업과 동반 성장을 도모하는 것은 국제적 경쟁우위의 획득에 결정적 기여를 할 것으로 판단된다.

앞으로 드라마 산업의 국제 경쟁력은 핵심 결정요인을 중심으로 얼마나 혁신적인 정책적 대안을 마련하고 장기적 안목의 투자를 하느냐에 달려있다고 할 수 있다. 한국 드라마 산업의 강점은 이미

〈표 2〉 한국 드라마 산업의 차별역량 분석

경쟁력 요소	상대적 우월성	비모방성	정책적조정 가능성	
○ 감정몰입형시청자	×	×	×	} "Fragile" Factor
○ 민감한시청욕구변화	△	×	×	
○ 드라마선호도	△	×	×	
○ 독과점적제작환경	×	×	○	
○ 시청률경쟁	△	×	×	
○ 작가	○	○	○	} Key Success Factor
○ 연출자	△	○	○	
○ 연기자	○	○	○	
○ 모험적투자자금	×	○	○	
○ 영화,음악,공연등 연관산업의 지원	○	○	○	

국제적으로 노출되어 있기 때문에 자연발생적으로 창출되다시피 한 현재의 경쟁우위를 그냥 방치해서는 현재의 경쟁력도 유지하기 어렵다. 앞에서 보여준 경쟁력 분석결과에 기초해 몇 가지 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 드라마에 대한 국민적 관심과 수준 높은 국내 시청자 기반은 과거와 마찬가지로 당분간 경쟁력 있는 드라마 창작에 중요한 동인될 것이다. 그러나 드라마에 대한 관심과 열망은 동아시아 국가의 공통된 현상이 되고 있으며, 경제적 소득이 올라가고 문화적 차이가 점차 축소됨에 따라 이것이 한국만의 고유한 특성으로 남아 우수한 콘텐츠의 핵심 경쟁력으로 지속되기를 바라는 것은 너무나 막연한 바램이다. 더구나 이러한 수요조건은 정책적으로 지원하고 육성할 수 있는 여지가 거의 없다. 따라서 다른 결정요인들을 중심으로 정책적 대안들을 찾아야 나가야 한다.

둘째, 장기적 관점에서 가장 먼저 주목해야 할 요인은 요소 조건이다. 즉 다른 국가에서는 도저히 따라오기 힘든 요소 생산시스템을 갖추는 것이 콘

텐츠 산업의 경쟁력 확보를 위한 근본이라는 것이다. 점점 단일화 되고 있는 아시아 시장에서 앞으로 드라마는 아시아를 대상으로 만들어질 것이다. 이 때 성공을 리드하는 작가들이 어디에서 배출되고 연기자와 연출가들이 어느 곳에서 나오는가하는 것은 산업을 주도하는 핵심요인이 된다. 이러한 의미에서 기존의 인재양성 시스템을 재검토해 봐야 할 것이며, 각종 교육 프로그램이 새로운 관점에서 설계되고 지원되어야 할 것이다. 이와 함께, 자본도 중요한 생산요소로 주목해야 한다. 콘텐츠 산업 특유의 불확실성을 고려한 투자재원이 국가적 차원에서 마련되어야 한다. 드라마 콘텐츠에 맞추어지고 고도의 투자기법을 가진 자본이 특정 국가에 존재하는 것만으로도 중요한 경쟁력으로 작용할 수 있다. 지금까지 독과점 구조에 기초한 방송3사의 제작비 투자에만 의존해 온 자본구조로는 국제 경쟁력에 한계를 갖는다.

셋째, 기업전략과 경쟁구조가 혁신적으로 바뀌어야 한다. 지금까지 드라마는 독과점 구조를 기반으로 방송3사가 자체 드라마를 주로 제작하였다. 다

시 말해 이미 방송시간을 확보하고 우수한 스토리와 연출가들을 동원해 안정적으로 드라마를 제작해 왔다. 이 과정을 통해 드라마 제작기법과 경험을 축적해 왔으나, 향후 수준 높은 드라마의 양산을 위해서는 선진국과 같이 방송사는 편성 및 송출 기능을 주로 담당하고 독립프로덕션이 제작을 전담하는 분업체제로의 전환이 불가피하다. 이러한 분업형 제작시스템은 방송과 통신이 합쳐지는 미디어 질서의 대변화에도 밀접한 관련이 있다. 디지털화에 따라 신규매체들이 출현하고 있고 채널의 확대 추세로 방송채널의 희소 가치가 점차 상실됨에 따라 우수한 콘텐츠를 만들어내는 프로덕션들이 유리해질 수 있을 것이다. 여기에 해외시장이 확대됨에 따라 국내 방송사에 의존하지 않고 해외에서 투자처와 배급처를 찾을 수 있는 가능성도 증대하고 있다. 이미 국내외 시장이 크게 확대되어 나가고 있고 환경변화도 격심해 짐에 따라 방송3사에 의존한 제작시스템만으로는 국제경쟁력을 유지하기 힘들다. 따라서 외주제작을 활성화하는 제도적 장치를 강화하여 선진형 분업시스템을 하루빨리 구축해야 한다. 다시 말해 방송3사 위주의 독과점 구조를 깨뜨리고 본격적인 시장경쟁체제를 구축함으로써 보다 많은 우수 콘텐츠가 제작되도록 해야 한다는 것이다. 이를 위해서는 외주제작 드라마 방영비중의 확대, 방송사와 독립프로덕션 간 불공정 계약의 시정 등 다양한 문제들이 우선 해결되어야 할 것이다.

넷째, 연관 산업들과 동반 성장하기 위한 정책기반을 공고히 해야 한다. 드라마 산업은 제작 측면에서 영화나 음악과 같은 관련 분야의 영향을 받을 뿐만 아니라, 판매 및 유통측면에서 인터넷 산업과도 밀접하게 관련되어 있다. 더욱이 '겨울연가'의 사례에서도 보듯이 원소스멀티유즈의 기회에 따라 캐릭터, 액세서리, 관광, 공연 등 다양한 분야와

관련을 맺을 수 있다. 따라서 드라마 산업만의 육성정책을 마련하기에 앞서 문화 콘텐츠 산업 전반에 관한 정책적 비전과 대안들이 마련되어야 한다. 특히 저작권 보호는 창작산업의 기초가 되는 것으로, 문화 콘텐츠들이 디지털 창작물로서 인터넷을 통해 본격적으로 유통되고 있는 이 때 세계적 수준의 저작권보호시스템을 조기에 구축해야 할 것이다.

## V. 드라마 해외진출 전략: 중국시장 사례

기업의 해외시장 진입전략에 관한 연구는 주로 다국적 기업과 대기업을 중심으로 활발히 이루어져 왔다(Hymer, 1976; Vernon, 1966; Root, 1987). 이러한 연구결과를 중소기업 특히 콘텐츠 제작 및 유통업체에 그대로 적용시키기에는 한계점이 있다. 왜냐하면 상대적으로 유통망이 취약하고 제품개발을 위해 현지기업과의 협력 필요성이 높으며 기업인의 개인적 역량과 경험이 더욱 중요한 영향을 미치기 때문이다 (이장우 등, 2002).

본 연구는 그 동안 경험과 사례를 축적해 왔으며 콘텐츠 기업들과 상당한 유사성을 가지고 있는 벤처기업의 해외진출 전략의 틀을 활용하고자 한다. 따라서 해외시장 진출전략을 그 진입유형에 따라 수출형, 협력형, 단독형으로 구분하고자 한다(이장우 등, 2002). 수출형은 해외시장 진입 시 현지국가의 다른 기업과의 협력관계가 적은 수출지향적 전략을 의미한다. 협력형은 해외시장에 독립적으로 진입할 역량이 부족하여 이를 보완해 줄 현지기업과의 협력관계에 중점을 두는 전략으로 합작투자 또는 전략적 제휴를 통해 해외시장에 진출하는 전략을 의미한다. 단독형은 해외시장 진입 시 국내

기업의 서비스 또는 판매조직을 해외에 설립하여 독립적으로 운영하는 방식으로 해외지사, 단독투자, 독립자회사의 설립 등을 통해 진출하는 전략을 말한다. 이 전략은 현지기업과의 협력관계는 약하나 통제권의 수준은 가장 높다고 할 수 있다.

이러한 진출전략은 기업가 요인, 제품 요인 기업 요인 및 진출국 환경요인에 따라 그 효과성이 결정된다(이장우 등, 2002). 예를 들면, 기업가의 국제적 경험이 많을수록 단순수출에서 해외 독립자회사와 같은 위험성이 높은 단독형 전략을 선택하게 된다(McDougall et al., 1994). 제품 요인에 있어 제품의 노하우가 모방하기 힘들고 기술이 고도화된 경우 중개인을 통하지 않고 직접 해외진출을 시도하게 된다(단독형)(Hill et al., 1990; Madhok, 1997). 또한 하이테크 제품과 같이 유지보수, 설치 등 판매 시 거래비용이 높다면 단순수출보다는 현지 직접 진출을 시도하는 단독형이 더 유리하다(Meldrum, 1995). 기업요인에 있어 기업규모가 적고 국제적 운영 및 교류 경험이 적을수록 수출형 전략이 더 유리하다(Bonaccorsi, 1992; Westhead et al., 1999). 진출국 환경요인에 있어 진출국 시장규모가 크고 무역장벽이 높을수록 위험부담은 크지만 해외 직접투자 방식을 선택하는 것이 유리하다(Lindqvist, 1991; Root, 1987). 이와 함께 문화적 차이에 의한 문화적 장벽이 높은 경우 현지 시장에 대한 자세한 정보가 요구되고 시장통제 및 내부조직관리가 어려워지기 때문에 수출방식을 선호하게 된다(Hannart, 1991). 그러나 진출국과의 문화적 차이가 비교적 적다면 수출형보다는 합작투자 및 전략적 제휴와 같은 협력형이 더 바람직할 수 있다(이장우 등, 2002).

지금까지의 이론적 고찰을 정리해 드라마 콘텐츠의 중국시장 진출에 적용해 보면, 제품 및 진출국

요인에 있어 궁극적으로 단독투자나 독립 현지법인과 같은 단독형 전략이 불가피하다. 왜냐하면, 드라마 제작과정의 노하우나 작품의 창의성 등은 쉽게 복제될 수 없는 혁신성을 내포하고 있으며 제품의 판매거래비용도 현지의 방송국과 미디어 등을 통해서야 하는 매우 복잡하고도 적지 않은 비용구조를 가지고 있다. 또한 중국시장을 예로 들 때 세계 최대규모의 잠재시장 규모를 가지고 있으며 문화적 차이도 우리와 비교적 적은 편이다. 이러한 제품 및 진출국 환경요인은 단독형 전략의 선택을 정당화 하고 있다. 그러나 문제는 기업가 및 기업자체의 요인이다. 과연 기업가의 해외경험과 능력, 그리고 기업의 규모와 경험이 이러한 전략을 뒷받침할 수 있을 정도로 성숙되었는지를 잘 살펴야 할 것이다.

최근 한류 드라마는 순수 국내 제작 후 수출이라는 단순구조에서 탈피해 적극적인 해외시장 진출이 시도되고 있다. 이러한 전략적 시도는 앞서의 이론적 고찰에 기초할 때 바람직한 일이라고 할 수 있다. 본 연구는 한류의 진원지인 중국시장에서 최근 시도되어 온 합작드라마의 사례들을 기초해 해외진출의 현황을 분석하고 바람직한 방향에 대한 모색을 시도했다. 표(3)은 2002년 이후 중국시장에서 시도되었거나 시도되고 있는 합작 드라마들의 제작개요와 시청률을 정리한 것이다.

〈표 3〉의 진출사례들을 앞의 세 가지 전략유형에 따라 〈표 4〉와 같이 분류했다. 홍콩, 대만이나 일본의 대중문화처럼 한때 반짝하던 과도기적 증상으로만 여겼던 한류 드라마가 증폭되면서 중국사회의 경계심과 위기의식이 증대하고 있다. 이러한 위기의식은 '반한류'로 표출되면서 급기야 중국정부의 방송정책에까지 영향을 미치게 되었다. 하지만 아직 국제적인 경쟁력을 확보하지 못한 중국의 드라마

〈표 3〉 중국진출 합작드라마의 제작개요 및 시청률

No.	제목	제작 년도	제작/방송사	주연배우	제작진	시청률	제작비 (억원)	장르
1	링링	2002년	MBC	한샤오, 이동건, 자오즈민	기획: 황인뢰 극본: 도순아 박미경 연출: 한철수	N/A	N/A	현대청춘 드라마
2	화이트칼라 아파트	2002년	호남전광전매	안재욱, 등재	연출: 후쉐양	0.8% (BTV1)	N/A	현대청춘 드라마
3	북경내사랑	2003년	KBS + CCTV	김재원, 한채영, 쑤페이페이	연출: 이교욱, 김원용 극본: 김군태	1.1% CCTV8 Prime time	60	현대청춘 드라마
4	사랑의 향기	2003년	경인방송 + 성세력오락'	전호연, 주자연, 팽위안	연출: 양다칭	1.13% (대만)	42	멜로환타지 드라마
5	정정애금해	2003년	CTS(대만) + 한국 배우	채림, 소유봉, 하룬둥	감독: 루장 극본: 친충화	1.5% (BTV2)	50	현대청춘 드라마
6	101번째 프로포즈	2004년	(주)미르기획 + 후지TV + 중국상해영구영시 문화유한공사	최지우, 쑤싱	연출: 광요량 각색: 최완규	0.8% (저장TV)	30	현대청춘 드라마
7	사대명포	2004년	한국배우 + 중성그룹(중)	차인표,	연출: 오요권	1.6% (충칭TV)	22	무협사극
8	천약유정	2005년	한국배우 + 진스미디어(중)	차인표, 등재	제작: 양페이페이	1.1% 상해TV 드라마채널	19	멜로 드라마
9	띠오만 공주	2005년	중국광둥거성그룹 중국북경야환 미디어제작	장나라, 정재연, 뤼싱	연출: 라이수 이칭 극본: 마쯔취엔	2.6% 후베이TV	36	무협사극
10	마술기연	2005	엔스타	안철현, 소유봉, 린신루	제작: 리미 연출: 장수봉	0.7% CCTV8	N/A	현대청춘 드라마
11	비천무	2005년	에이트픽스 + 상해제편창	박지운, 주진모, 중국배우	연출: 윤상호 극본: 강은경	광둥TV 주장채널	80	무협사극
12	엄마의 장국집	2006	중국 심천강달부문화 전파유한공사	만장, 우쨌권, 손지훈, 이연수	제작: 주통 장청원 등. 연출: 왕 밍	0.9% CCTV8	N/A	현대청춘 드라마
13	남재여모2	2007	HB엔터테인먼트, 북대성광그룹	안철현, 리쉬엔,	감독: 차이즈핑 연출: 호수란	제작 중	N/A	현대청춘 드라마
14	미로	2007	상해문광미디어그룹 삼파프로덕션	이종원, 신애, 타우후이민, 왕양, 주은	연출: 장용우	제작 중	N/A	멜로 드라마
15	너는 내 운명	2007	북경혼영세문화 유한 책임회사, 북경란싱웨 영시제작유한공사,	심지호, 윤주영, 정귀린	제작: 리치우엔 연출: 박철수 극본: 이홍구	제작 중	N/A	멜로 드라마
16	대극장	2007	AEG 신아시아 엔터 테인먼트 + 동방 영화사	박지운, 우젠하오	제작: 쉬위싱	제작 중	N/A	멜로 드라마
17	연애방법	2007	텐이TV + 옐로우엔 실리센드	김정훈, 비비안수	제작: 우 이 극본: 김은숙	제작 중	24	멜로 드라마

출처: 시청률 자료- 北京廣告公司

마 제작자들은 한국 드라마 제작업체들과 함께 공동으로 드라마를 제작함으로써 선진 노하우를 습득하여 향후 중국드라마의 발전을 도모하고 있다. 현재 까지 제작된 한중합작 드라마들을 살펴보면 앞서서의 해외진출유형에 따라 수출형, 협력형, 단독형으로 분류할 수 있다. 수출형은 기존 드라마에서 검증이 된 스타배우들의 인지도를 활용한 합작형태로 상대국 연기자를 캐스팅하여 드라마에 출연시킴으로써 스타효과를 누리기 위한 것이다. 협력형은 투자유무에 따라 두 가지로 구분되는데 협력형1은 자본의 참여 없이 제작업무만 분담함으로써 드라마를 공동으로 제작하고 저작권에 대해 공동으로 소유하는 합작형태이고 협력형2는 드라마의 기획부터 시작하여 제작, 유통, 이익분배 등 제작전반에 걸쳐 모든 권리에 대하여 공유하는 합작형태이다. 단독형은 합작 상대국에 독립적인 법인을 설립하여 드라마를 제작하는 형태인데 이는 상대국의 시장에 익숙하고 해외운영, 교류경험이 많을수록 유리하다.

2002년 이후 이미 방영된 12편(제작 중인 5편 제외)의 합작 드라마를 분석해 보면, 8편이 수출형에 속한다. 이러한 수출형은 본격적인 합작을 진행하기 위한 기초 단계의 전략으로 볼 수 있다. 특히 합작의 초기 단계에서 수출형을 선호하는 이유는 합작 상대국의 시장상황이 불안정하고 영상물에 대한 제도적인 규제 및 제작시스템이 상이한데 있다. 한편 2007년 현재 제작 중인 드라마를 살펴보면, 다섯 편(남재여모2, 미로, 너는 내 운명, 대극장, 연애병법)중에서 네 편이 협력형에 속하는데 이는 합작의 형태가 수출형에서 점차 협력형으로 변화하고 있음을 알 수 있다. 협력형은 수출형과 달리 드라마의 기획 초기단계부터 시작하여 제작, 유통, 이익분배 등 제작전반에 걸쳐 모든 권리에 대하여 공유하기 때문에 가장 전형적인 합작형태라고 할

수 있다.

한국 드라마의 중국진출 사례를 종합하면, 이론적 고찰을 통해 예측한 대로 단순 수출형 전략으로부터 탈피해 협력형 전략으로 나아가고 있다. 그러나 이러한 협력형 전략은 궁극적으로 단독형 전략으로 나아가기 위한 초석으로 이미 '마술기연'과 같은 드라마에서 시도되고 있다. 그러나 중국정부의 드라마 제작에 대한 규제와 해외 단독법인에 대한 제도적 장벽 등으로 단독형 전략을 수행하는 데 많은 어려움이 존재한다. 예를 들면, 합영기업이 드라마를 제작할 경우 <방송 프로그램 제작경영 관리 규정(SARFT 34호 령)>에 규정된 절차에 따라 <TV드라마 제작 허가증(을종)(電視劇制作許可証(乙种))>을 신청 수령해야 한다. 합영기업 중 중국 측 파트너가 <TV드라마 제작 허가증(갑종)> 소지 기관이라 할지라도, 합영기업의 명의로 드라마를 제작한다면, 규정에 따라 <TV드라마 제작 허가증(을종)>을 별도로 신청해야 한다. 중국 측 배우 및 스텝 비율은 1/3 이상 초과해야 합작드라마로 분류되며, 한국 측 배우 및 스텝이 5인 이하이면 중국드라마로 분류된다.

이와 함께 이론적 고찰에서 논의했듯이 성공적인 단독형 전략을 수행하기 위해서 기업가의 경험 및 능력과 기업의 규모 및 경험 등 극복해야 할 과제가 많다. 2005년 제작된 '마술기연'의 사례를 보면, 중국에 진출한 현지 법인인 엔스타 엔터테인먼트가 한국의 스타 강타와 주요우평, 린쑤루 등 중국배우들 및 스텝들을 고용해 만든 작품이다. 한국 제작진이 5명 이내이므로 중국 내에서는 본토 드라마로 분류되며 철저히 현지화한 단독형 전략의 제품이다. 이 드라마는 진출전략에 있어 미래지향적이었지만 시청률 0.7%로 그다지 성공적이지 못하였다. 제작자 남나경 대표와의 인터뷰 내용을 요

약하면 다음과 같다. 첫째, 수준 높은 중국드라마를 제작하여 중국시장을 타깃으로 제작하였다. 중국 사람들이 좋아할 소재 찾아서 대본은 한국에서 수입하고 한국감독을 초청하였지만 제작자, 감독, 배우, 작가, 코디네이터 다섯 명으로 제한하였기에 엄연히 중국드라마로 분류된다. 둘째, 의사소통의 문제점이 있었으며, 감독위주의 한국적 풍토와 제작자 위주의 중국 풍토가 달라 감독과 제작자 간의 마찰이 심했다. 제작자가 촬영 및 대본에 간섭을 하면 감독이 못 받아들인다. 셋째, 제작 전 심의 제도에 적응하기 힘들었다. 제작 전 심의를 통과하더라도 제작과정에 감독의 의사가 많이 반영되어 대본과 차이가 날 경우 심의에 통과하기 힘들다.

이에 따라 제작자 입장에서 심의 통과가능성이 작품성보다 더 중시된다. 또한 감독도 심의통과를 위해 수준 높은 드라마를 제작할 수 있는 기회를 포기해야 하는 경우가 많다. 넷째, 투자금 회수에 있어 공동투자의 경우 중국시장에서 배급 후 수익은 중국 측이 소유하고 한국시장에서 나는 수익은 한국이 소유하게 되기 쉬운 데, '마술기연'과 같이 한국에서 상영이 안 될 경우 투자금 회수 실패의 가능성이 높다.

'마술기연'의 사례에서 보듯이 단독형 전략의 실천에 있어 기업가 및 기업의 해외시장에 대한 경험과 능력, 그리고 자금력 등에 있어 극복해야 할 과제가 아직 많은 실정이다. 그러나 한류 드라마와

〈표 4〉 중국진출 합작드라마의 전략유형에 따른 분류

분 류	개념	합작 드라마	
수출형 (스타캐스팅)	기존 드라마에서 검증이 된 스타배우들의 인지도를 활용한 합작형태.	링링(2002) 화이트칼라 아파트(2002) 사랑의 향기(2003) 정정애금해(2003) 사대명포(2004) 천약유정(2005) 띠오만공주(2005) 엄마의 장국집(2006) 너는 내 운명(2007)(제작중)	
협력형	협력형1 (자본참여 없이 공동제작)	자본의 참여 없이 제작업무만 분담함으로써 드라마를 공동으로 제작하고 저작권에 대해 공동으로 소유하는 합작형태.	101번째 프로포즈(2004) (제작:상해영구영시문화유한공사 기획:미르기획 투자:일본 후지TV)
	협력형2 (자본참여 공동제작)	드라마의 기획부터 시작하여 제작, 유통, 이익분배 등 제작전반에 걸쳐 모든 권리에 대하여 공유하는 합작형태.	북경내사랑(2002) 비천무(2005) 남재여모2(2007)(제작중) 미로(2007)(제작중) 대극장(2007)(제작중) 연애병법(2007)(제작중)
단독형	합작 상대국에 독립적인 법인을 설립 후 드라마 제작.	마술기연(2005)	

같이 중국의 거대시장을 목표로 한 혁신적 제품의 경우 궁극적으로 단독형 전략의 실행이 불가피하다고 할 수 있다. '마술기연'은 비록 초기 방영 직후 성공적이지는 못했으나, 대만과 홍콩 등에 수출하는 등 가능성을 보이고 있다. 왜냐하면 중국 내 시장뿐만 아니라 북미지역 화교권, 홍콩, 대만 등이 모두 중국드라마의 시장이 될 수 있기 때문이다.

## VI. 종합 및 결론

본 논문은 아직 연구결과와 이론에 있어 태동기에 있는 한국 문화콘텐츠 산업의 연구실정을 감안해 가설제시에 의한 통계적 검증 보다는 기존 연구결과의 종합 및 사례조사 등을 통한 탐색적 연구를 시도했다. 연구의 주된 목적은 2000년 이후 소위 한류 킬러 콘텐츠를 양산한 한국 드라마 산업을 대상으로 기존의 성공요인을 규명하고, 반 한류의 흐름에 맞서 경쟁우위를 지속하기 위한 전략적 방안과 해외진출 전략에 대해 논의하는 데 있다.

한국 드라마가 킬러 콘텐츠로 인기를 끌게 된 원인은 중국을 비롯한 아시아의 방송시장이 급속히 늘어난 탓도 있지만 현지 수용자들의 기호에 부합하는 제품 자체의 우수성에 있으며, 특히 현지시청자들의 정체성 욕구를 충족시켜 준 것이 주된 성공요인이라고 할 수 있다. 이러한 드라마의 우수성은 본질적으로 풍부한 작가인력의 공급에 기초한 뛰어난 스토리와 이것을 제품화 하는 연출자와 스태프 인력의 우수성에 기초 한다.

이러한 경쟁우위의 창출과정을 체계적으로 이해하기 위해 포터의 다이아몬드 모형을 활용해 도출한 결과를 보면 다음과 같다. 까다로운 국내 시청

자의 수요조건, 방송 3사의 경쟁, 영화 및 음악 등 연관 산업의 발달, 그리고 드라마 제작의 본질적 요소인 작가, 연출가, 연기자 등의 공급요인들이 중국시장의 개방과 동아시아 중산층의 문화적 기호 변화 등의 환경적 기회를 만나 21세기를 맞이하자마자 한국 드라마콘텐츠의 급속성장 시대를 구가하는 데 기여했다고 할 수 있다.

그러나 이러한 급성장이 우리보다 한 발 앞선 콘텐츠 제작능력을 가지고 있는 일본이나 엄청난 수요기반을 가지고 있는 중국의 추격에 맞서 지속적인 경쟁력으로 이어질 것인가에 관해서는 조심스러운 분석과 판단이 요망된다. 따라서 지금까지의 국제경쟁력 원천이 된 요인들을 토대로 기존 경쟁우위 요소들의 지탱력(sustainability)을 분석해 본 결과 다음과 같다. 지금까지 드라마 산업의 경쟁우위에 기여한 국내 시청자 기반의 수요조건과 독과점 구조에 기반을 둔 시청률 경쟁이라는 경쟁구조는 향후 지탱력 있는 경쟁우위의 결정요인으로 작용하기 어렵다고 평가된다. 왜냐하면 이는 상대국과 비교해 크게 차별화하기가 어려우며 복제되기도 상대적으로 쉬운 요소이기 때문이다. 반면에 아시아 최고 수준의 요소조건을 구축하고 개방적 경쟁구조에 기반 해 우수 콘텐츠를 양산하며 영화 및 음악과 같은 연관 산업과 동반 성장을 도모하는 것은 향후 한류 콘텐츠의 지속적 경쟁우위의 획득에 결정적 기여를 할 것으로 판단된다.

이와 관련해 몇 가지 정책적 시사점을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 장기적 관점에서 요소 조건에 가장 먼저 주목해야 한다. 다른 국가에서는 도저히 따라오기 힘든 요소 생산시스템을 갖추는 것이 콘텐츠 산업의 경쟁력 확보를 위한 근본이다. 점점 단일화 되고 있는 아시아 시장에서 앞으로 드라마는 아시아를 대상으로 만들어질 것이다. 이 때 성

공을 리드하는 작가들이 어디에서 배출되고 연기자 와 연출가들이 어느 곳에서 나오는가하는 것은 산업을 주도하는 핵심요인이 된다. 이러한 의미에서 기존의 인재양성 시스템을 재점검해야 한다. 또한 드라마 콘텐츠에 맞추어진 고도의 투자기법을 가진 자본이 특정 국가에 존재하는 것만으로도 중요한 경쟁력으로 작용할 수 있기 때문에 전문 투자펀드의 육성과 지원이 필요하다. 둘째, 기업전략과 경쟁구조가 혁신적으로 바뀌어야 한다. 향후 수준 높은 드라마의 양산을 위해서는 선진국과 같이 방송사는 편성 및 송출 기능을 주로 담당하고 독립프로덕션이 제작을 전담하는 분업체제로의 전환이 불가피하다. 이러한 분업체제 제작시스템은 방송과 통신이 합쳐지는 미디어 질서의 대변화와도 밀접한 관련이 있다. 디지털화에 따라 신규매체들이 출현하고 있고 채널의 확대 추세로 방송채널의 희소 가치가 점차 상실됨에 따라 우수한 콘텐츠를 만들어내는 프로덕션들이 더욱 유리해 질 수 있다. 여기에 해외시장이 확대됨에 따라 국내 방송사에 의존하지 않고 해외에서 투자처와 배급처를 찾을 수 있는 가능성도 증대하고 있다. 따라서 방송3사 위주의 독과점 구조를 깨고 본격적인 시장경쟁체제를 구축함으로써 보다 많은 우수 콘텐츠가 제작되도록 해야 한다. 이를 위해서는 외주제작 드라마 방영비중의 확대, 방송사와 독립프로덕션 간 불공정 계약의 시정 등 다양한 문제들이 우선 해결되어야 한다. 셋째, 연관 산업들과 동반 성장하기 위한 정책기반을 공고히 해야 한다. 드라마 산업은 제작 측면에서 영화나 음악과 같은 관련 분야의 영향을 받을 뿐만 아니라, 판매 및 유통측면에서 인터넷 산업과도 밀접하게 관련되어 있으며 원소스멀티유즈의 기회가 많다. 따라서 드라마 산업만의 육성정책을 마련하기에 앞서 문화 콘텐츠 산업 전반에 관한 정책적

비전과 대안들이 마련되어야 한다. 특히 저작권 보호는 창작산업의 기초가 되는 것으로, 세계적 수준의 저작권보호시스템을 조기에 구축해야 한다.

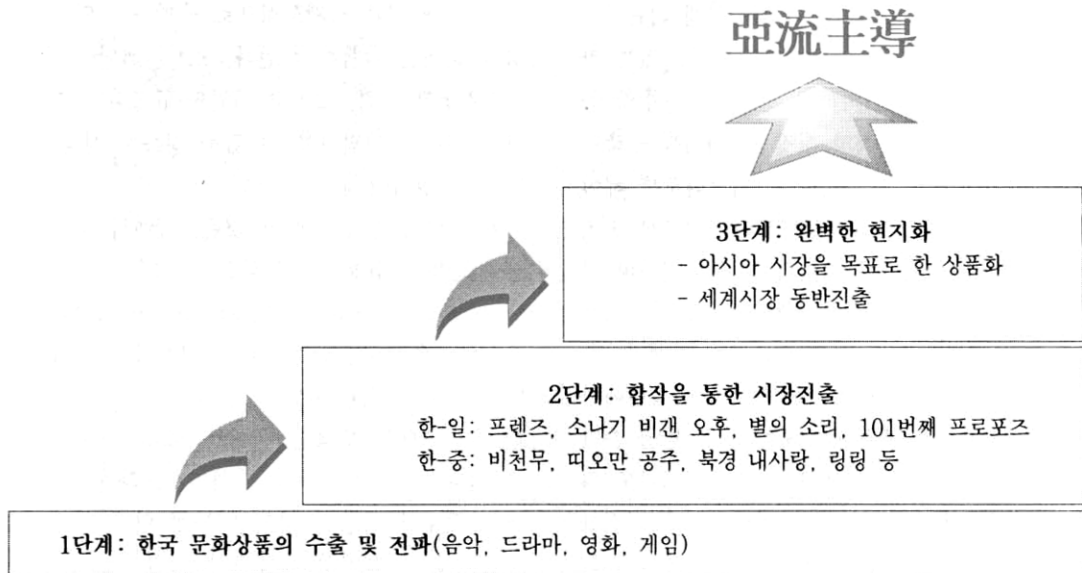
한국 드라마의 해외진출은 비록 반한류의 역풍이 존재하지만 산업의 요소 조건과 연관 산업이 지속적으로 뒷받침하는 한 앞으로도 활발히 이루어 질 것으로 기대된다. 2002년 이후 최근 수행되어 온 구체적인 진출 전략의 현황을 중국시장의 사례를 중심으로 분석해 보면, 이론적 고찰을 통해 예측한 대로 단순 수출형 전략으로부터 탈피해 협력형 전략으로 나아가고 있으며 궁극적으로 단독형 전략으로 나아가기 위한 준비를 하고 있는 것으로 분석된다. 특히 중국시장의 경우 세계 최대규모의 잠재시장을 가지고 있으며 문화적 차이도 우리와 비교적 적은 편이기 때문에 해외지사 또는 해외법인에 의한 진출이라는 단독형 전략을 궁극적으로 선택하는 것이 바람직하다. 그러나 이 전략을 선택함에 있어 중국정부가 드라마 산업에서의 합작투자나 해외법인에 의한 제작을 제도적으로 규제하고 있다는 환경적 문제를 극복해야 한다. 또한, 과연 기업가의 해외경험과 능력, 그리고 기업의 규모와 경험이 이러한 전략을 뒷받침할 수 있을 정도로 성숙되었는지를 잘 살펴야 한다.

이와 함께 주목해야 할 것은, 앞에서 제시한 드라마 산업의 경쟁우위 분석결과에 기초할 때, 우수한 요소 요인(스토리, 연출자, 연기자, 스텝)과 연관 산업(음악, 영화, 공연)을 거시적 차원의 경쟁력으로 계속 살려나가야 기업차원에서 가장 유리한 전략형태인 단독형 전략을 성공적으로 수행할 수 있다는 사실이다. 왜냐 하면, 드라마 제작과정의 노하우나 작품의 창의성 등에 있어 쉽게 복제될 수 없는 혁신성을 내포하고 있어야 교섭능력(bargaining power)을 가질 수 있으며, 그래야

현지법인에서 직접 제작을 시도하고 현지의 방송국과 미디어들을 직접 상대할 수 있게 되기 때문이다. 다시 말해 기존 연구결과에서도 주장되었듯이 제품의 혁신성이 뛰어나고 제작 노하우가 모방이나 이전에 힘들수록 단순 수출이나 협력 보다는 직접 해외시장에 진출하기 쉬워진다는 것이다 (Hill et al., 1990; Madhok, 1997).

결론적으로 한류 드라마 산업의 사례를 통해 볼 때 한국 문화콘텐츠의 글로벌화는 킬러 콘텐츠의 우수성을 기반으로 한국 문화상품을 단순히 수출하고 전파하는 단계를 넘어, 지금은 합작을 통한 협력형 전략에 집중하는 두 번째 단계에 있다고 할 수 있다. 그리고 앞으로는 단독형 전략에 집중해 완벽한 현지화와 아시아 시장을 목표로 한 상품화를 이루기 위한 세 번째 단계에 초점을 맞추어야 할 것으로 평가된다. 이 단계에서는 자본과 마케팅 시스템의 강점이 있는 일본의 日流와 막대한 시장

을 가지고 있는 중국의 中國熱을 결합해 아시아를 하나로 엮어내어 亞流를 창조하고 주도하는 역할을 담당해야 할 것이다. 이와 같은 3단계의 전략방향을 정리해 보면 <그림 4>와 같은 '한국 문화콘텐츠 글로벌 전략에 관한 개념적 모형'을 제시할 수 있다. 앞으로 세 번째 단계의 글로벌화 전략을 성공시키기 위해서는 개별 기업 차원에서 현지국의 제도적 장벽을 극복하고 바람직한 전략유형을 선택해 수행하는 노력이 반드시 필요하지만, 이와 함께 정부의 체계적인 육성정책을 토대로 거시적 차원에서 한국 드라마 산업의 전반적 경쟁우위를 제고시키고 유지하려는 노력이 필수적이다. 이러한 의미에서 아시아 최고수준의 스토리와, 인재의 지속적 공급을 위한 국가적 차원의 우수콘텐츠창출 시스템의 구축, 연관 산업들과의 시너지 활용을 위한 문화콘텐츠 산업 전반의 육성정책이 체계적으로 마련되어야 할 것이다.



<그림 4> 한국 문화콘텐츠의 글로벌화 전략

## 참고문헌

- 김정수 (2002). '한류(韓流)현상의 문화산업 정책적 함의: 우리나라 문화산업의 해외진출과 정부의 정책 지원. 한국정책학회. 2002년도 한국정책학회 하계학술대회.
- 방송위원회 (2003). 2002년 TV 시청행태.
- 송병우·양은경 (2003.12). 한국 대중문화의 현주소와 글로벌화 방안: 한류 현상을 중심으로. 사회과학연구. 제14권. 충남대학교 사회과학연구소 pp. 147~171.
- 신윤환 (2002). 동아시아의 "한류"현상: 비교분석과 평가. 서강대학교 동아연구소 동아연구.
- 양은경 (2003). 동아시아의 트렌디드라마 유통에 대한 문화적 근접성 연구. 방송연구. 여름호 197~220.
- 유세경·김명소·이운진 (2004). 텔레비전 드라마 시청동기와 태도 연구. 한국방송학보. 통권 18-1.
- 윤성준·전태석·이병철 (2002). 한국영상산업의 해외시장지향성과 사업성과에 관한 연구. 한국서비스경영학회 춘계 학술발표대회.
- 윤재식, 마켓 클리핑. 한국방송영상산업진흥원, 2007.
- 이문행 (2003). 방송 콘텐츠의 수익 창출 구조에 대한 연구. 방송연구. 여름호 221~243.
- 이상인 (2003). 좋은 드라마를 위한 기본적인 구성 요소에 대한 연구. FADI The Formative Arts & Design Institute.
- 이장우·최명신·사무엘 쉼 (2002). 벤처기업의 국제화: 해외시장 진입 전략을 중심으로. 경영학연구 Vol. 31 No.4
- 허진 (2002). 중국의 '한류(韓流)현상과 한국TV드라마 수용에 관한 연구. 한국방송학보. 통권 16-1.
- \_\_\_\_\_ (2005.7.26). 스타? 키위서 쓰기! 방송가·대학 나셨다. 중앙일보.
- 중국의 '한류(韓流)현상과 한국TV드라마 수용에 관한 연구. 한국방송학보. 통권 16-1.
- "2006년 방송영상물 수출입통계", 한국방송영상산업진흥원.
- "2003년 방송산업실태조사" 방송위원회.
- 중국국가광과전영전시총국(SARFT)<http://www.sarft.gov.cn/>
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, No1, 99-120
- Bonaccorsi, A. (1992), On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 605-635
- Dierickx, I and K, Cool (1989), Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510
- Hennart, J. F. (1991). The Transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the U.S., *Management Science*, 37, 4, 483-97.
- Hills, C. W. L., Hwang, P and Kim, W. C(1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode," *Strategic Management Journal*, Col. 11, 117-128
- Hymer S. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. Boston, MA: MIT Press.
- Krugman (1991), Cities in Space: Three Simple Models, National Bureau of Economic Research, Working Papers.
- Lindqvist, M. (1991), Infant Multinationals: The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms, *Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm*.
- Madhok, A. (1997), Cost, value and foreign market entry mode: The Transaction and

- the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 39-61
- McDougall, P. P., Shane S and Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of International Business Research: *Journal of Business Venturing*, Vol.9, 45-58
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Piore, Michael J. and Charles Sabel. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Porter, M. E.,(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York
- Putnam, Robert D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect*. 13: 35-42.
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Market*. MA, Lexington Books.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Westhead, P. (1999). Factors Associated with the Employment of Non-Executive Directors by Unquoted Companies, *Journal of Management and Governance*, 3 (1), 81-111.

## Global Competitiveness of Korean Cultural Content: a Case of Drama Industry

Jang-Woo Lee\* · Kang-Bok Lee\*\*

### Abstract

A main purpose of this paper is to investigate from which the competitive advantage of Korean cultural content came and understand how sustainable it is in the global market. Based on the case study of Korean drama Industry, the paper attempts to identify competitiveness of Korean cultural content and desirable strategies for internationalization. In order to achieve these objectives, first, it analyses success factors of recent killer content in the drama industry. Second, based on the diamond model of Michael Porter and the resource-based view, it analyses competitive advantage of Korean drama industry and distinctive competence of drama content in the global market respectively. Third, it classifies drama cases which have produced jointly and entered the Chinese market since 2002. Lastly, we discuss about the desirable direction for the internalization of Korean drama content.

Key words: Global Strategy, Cultural Industry, Drama

---

\* Kyungpook National University

\*\* Dongguk University