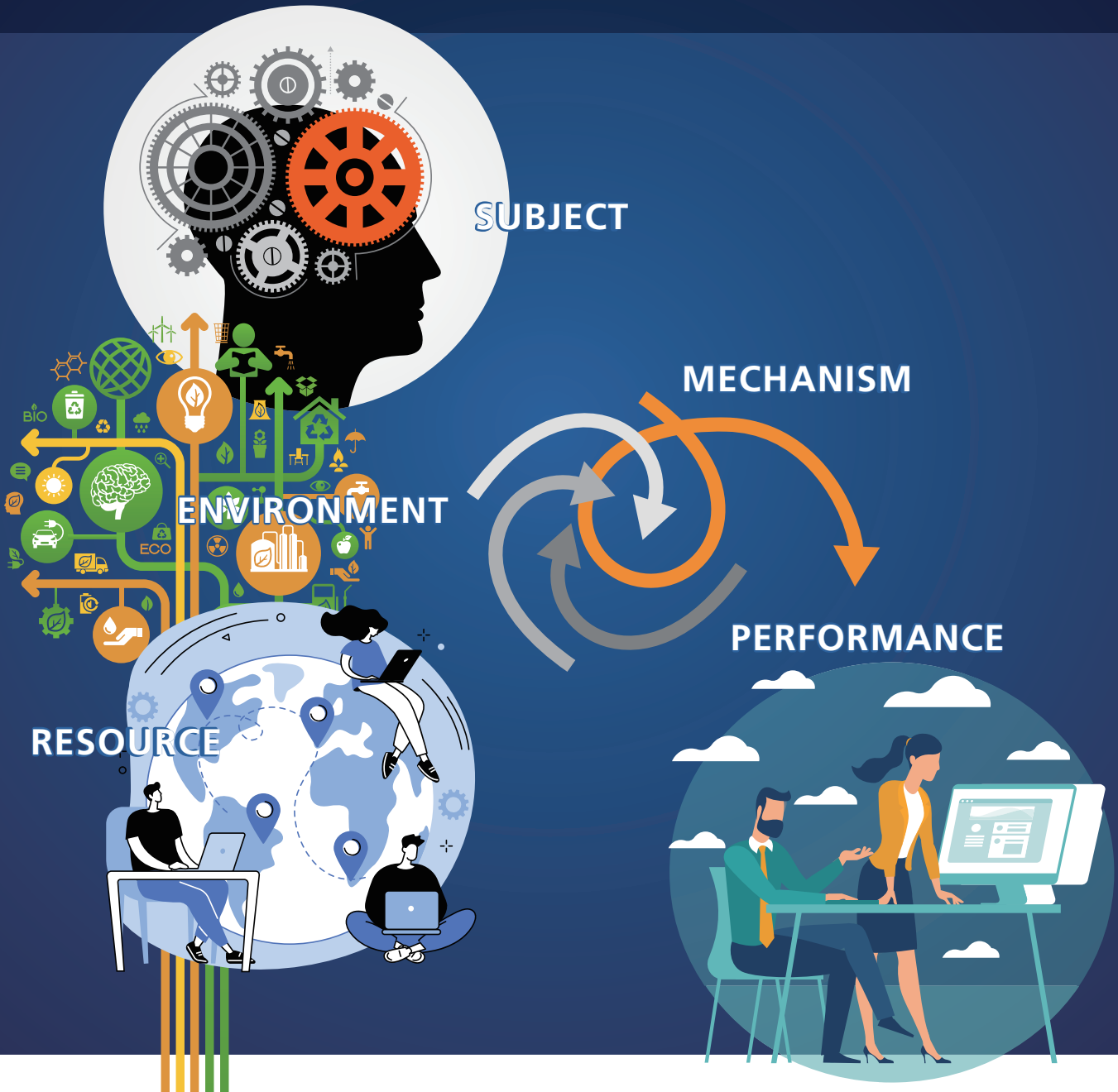
5권 1호

메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT



메커니즘경영학회
MECHANISM SOCIETY

5권 1호

메커니즘 연구

Journal of Mechanism Management

2025.05

메커니즘 경영학회
Mechanism Society

K-POP 기획사의 글로벌 전략 메커니즘:

HYBE, SM, JYP, YG 사례 중심으로

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies:

A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG

*정낙현
Nak Hyun Jung

목 차

I. 서론
II.이론적배경
1. K-POP 산업의 성장과 글로벌화
2. K-POP 플랫폼과 글로벌 확산
3. 팬덤 플랫폼과 참여기반 경제 생태계
4. K-POP 기획사와 전략적구조
5. 메커니즘 기반 관점
III.연구방법
1. 연구 대상의 선정
2. 분석 방법
IV.사례분석
1. HYBE의 글로벌전략
2. SM Entertainment의 글로벌 전략
3. JYP Entertainment의 글로벌 전략
4. YG Entertainment의 글로벌 전략
V.결론
1. 요약과 시사점
2. 의의와 한계

국문초록

본 연구는 K-POP 산업을 대표하는 HYBE, SM, JYP, YG 4대 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 모델을 기반으로 비교·분석함으로써, K-POP 기획사의 전략적 구조와 실행 메커니즘의 차별성을 조명하였다. 특히 아이돌 발굴 및 육성 과정(R&D)과 글로벌 전략 메커니즘을 중심으로 질적 사례 분석을 수행하였으며, 각 사의 조직 구조, 자원 개발 체계, 디지털 플랫폼 전략, 팬덤 관리 방식의 상호작용을 중심으로 분석하였다. 분석 결과, HYBE는 Weverse 기반 팬덤 플랫폼과 멀티 레이블 구조를 통해 콘텐츠·기술·유통을 통합하고 있으며, SM은 표준화된 육성 시스템과 OSMU 전략을 결합하여 기술 융합형 생태계를 구축하고 있다. JYP는 지역 맞춤형 오디션과 순환형 육성 시스템을 통해 실용성과 운영 효율성을 확보하고 있으며, YG는 메가 IP 중심의 집중형 육성과 디지털 자산화를 통해 프리미엄 브랜드 전략을 구현하고 있다. 본 연구는 K-POP 산업의 글로벌 전략을 메커니즘 기반 관점을 적용하여 비교 분석함으로써, 디지털 플랫폼 시대의 문화산업이 요구하는 전략적 방향성과 지속 가능성의 조건을 이론적·실증적으로 제시한다.

주제어: K-POP, 글로벌전략, 디지털플랫폼, 팬덤, SER-M모델, 메커니즘

논문접수일: 2025년 05월 05일, 게재확정일: 2025년 05월 20일
* 미래에셋증권, nhjung.phd@gmail.com(단독저자)

I. 서론

K-POP은 지난 20여 년간 아시아를 넘어 전 세계적으로 확산되며 글로벌 음악 산업에서 주목받는 콘텐츠 산업으로 성장해왔다(김영민, 2018; 한국국제문화교류진흥원, 2021; Min, 2024). 특히 2020년대 이후 BTS, 블랙핑크, 스트레이키즈, 뉴진스 등의 아티스트들의 글로벌 성공은 단순한 음악 콘텐츠를 넘어, 팬덤, 브랜드, 세계관, 디지털플랫폼이 융합된 종합 엔터테인먼트 산업으로서 K-POP의 위상을 증명한다(Billboard, 2024; 김준형·한경훈, 2023; GLI, 2022; Asia Fund Managers, 2024). 이러한 흐름은 단순한 문화 소비의 범위를 넘어, 글로벌 팬덤 경제와 연결되며 새로운 산업 생태계를 창출하고 있다(김중현, 2020; Huang et al., 2015; 곽영식 외, 2021).

1990년대 후반 1세대 아이돌의 등장으로 시작된 K-POP은 이후 콘텐츠 기획, 퍼포먼스, 팬덤 전략 등의 고도화를 통해 지속적인 발전을 거듭해왔다. 초기 아시아 중심의 확산에서 출발한 K-POP은 2000년대 중반 이후 콘텐츠 다양화와 시장 확대를 기반으로 본격적인 산업화의 길에 들어섰으며, 2010년대 들어서는 글로벌 팬덤과 소셜미디어 기반의 확산을 통해 세계 대중문화의 주류로 자리매김하였다(김영민, 2018; 왕흔우·김현태, 2023). 특히 2020년대 이후는 유튜브, 트위터, 틱톡 등 디지털 플랫폼의 발달과 함께 팬들과의 실시간 소통으로 인한 상호작용이 가능해진 시기로, K-POP은 단순한 음악 콘텐츠를 넘어 플랫폼 기반의 브랜드 전략과 결합된 글로벌 종합 엔터테인먼트 시스템으로 진화하고 있다(김중현, 2020; 뉴스1, 2023; Weverse Company, 2023).

세계적 인기를 얻고 있는 K-POP 아티스트의 등장과 더불어, K-POP 기획사들은 단순한 음악 제작을 넘어 플랫폼 운영, 글로벌 브랜딩, 팬덤 관리, IP 비즈니스 확장 등 다층적이고 복합적인 전략을 통해 종합 엔터테인먼트 기업으로 전환되고 있다(SM Entertainment, 2023; HYBE, 2025; YG Entertainment, 2024a; JYP Entertainment, 2024a). 이러한 흐름은 디지털 플랫폼 중심의 산업 구조 재편과 맞물려 있으며, 각 기획사의 전략적 대응은 K-POP 산업 전반의 경쟁 구도와 발전 방향에 중대한 영향을 미치고 있다. K-POP 산업은 과거의 '우연한 히트' 중심의 성공 구조에서 벗어나, 기획사의 전략 메커니즘을 중심으로 한 기획·제작·유통의 체계화를 통해 글로벌 성과를 창출하는 시대로 진입하였다(김영민, 2018; Min, 2024; Choi, 2023). 이 과정에서 HYBE, SM Entertainment(SM), JYP Entertainment(JYP), YG Entertainment(YG)는 각기 다른 조직 구조, 콘텐츠 전략, 디지털 자산 운용 방식, 글로벌 진출 전략을 통해 서로 다른 전략적 특성과 성과를 나타내고 있다. 그러나 지금까지의 선행연구는 주로 특정 아티스트나 개별 성공 요인에 대한 분석에 집중되어 있었으며, 주요 기획사 간 전략을 비교하고 체계적으로 분석한 연구는 여전히 부족한 실정이다(Min, 2024; Li, W., 2023; GLI, 2022).

이에 본 연구는 K-POP 산업의 선도적 기획사인 HYBE, SM, JYP, YG를 대상으로 하여, 각 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 모델에 기반해 체계적으로 비교·분석하고자 한다. 본 연구는 기존의 개별 사례 중심 또는 성공 요인 기술에 머물던 선행연구들과 달리, 주요 기획사 간 전략 구조의 차이를 메커니즘 중심으로 체계적으로 비교함으로써 K-POP 산업의 전략적 진화를 보다 정합적이고 이론적으로 설명하는 데 목적이 있다. SER-M 모델은 복잡계 산업에 적합한 메커니즘 기반 전략 분석 도구로(조동성, 2014), 문화산업 전반의 전략 형성과 실행 과정의 상호작용을 설명할 수 있는 유효한 분석 틀을 제공한다.

본 연구는 질적 사례연구 방법을 활용하여, 각 기획사의 조직 구조, 팬덤 전략, 디지털 플랫폼 활용, 콘텐츠 IP 전략 등을 분석하고, SER-M 구성 요소 간 상호작용을 통해 K-POP 산업 내 전략적 차별성과 지속 가능성의 조건을 도출하고자 한다. 이를 통해 K-POP 산업의 향후 전략 방향에 대한 이론적 통찰과 실무적 시사점을 함께 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. K-POP 산업의 성장과 글로벌화

한류(Hallyu), 즉 'Korean Wave'는 한국 대중문화, 특히 음악, 드라마, 영화, 예능 등이 국경을 넘어 확산되는 문화적 현상을 의미한다. K-POP은 이러한 한류의 중심 콘텐츠로 자리잡으며, 세계 대중문화의 주요 흐름으로 성장해왔다. K-POP의 글로벌 확산은 단순한 콘텐츠 수출이 아닌, 기술 변화, 산업 전략, 소비자 참여 양식의 전환과 맞물려 점진적으로 발전해 왔다. K-POP은 한류의 성장과 함께 여러 단계를 거쳐 발전해 왔으며, 각 단계마다 중요한 변화와 특징을 보여주었다. 본 연구에서는 K-POP의 발전 단계를 한류의 전개 단계에 맞추어 총 4단계로 구분하고 [표 1]에 제시하였다(최현철, 2021).

[표 1] K-POP의 글로벌 확산단계

단계	시기	주요 특징	주요 성과 및 주요기획사
1 단계: 태동기 (한류 1.0)	1997 년 ~ 2000 년대 중반	- 초기 K-POP (1 세대 아이돌) - 아시아 중심	- 산업 기반 형성 - 일본·중국 중심 한류 확산 시작 - SM(1995 설립)
2 단계:확산기 (한류 2.0)	2000 년대 중반~ 2010 년대 초반	- 2 세대 아이돌 그룹 성장 - 시장확대(북미,유럽 등)	- 시장 다변화 - 경제적 가치 본격 창출 - JYP(1996 설립), YG(1996 설립)
3 단계:세계화기 (한류 3.0)	2010 년대 초반~ 2019 년	- SNS 기반 글로벌 팬덤 - 유튜브, 스트리밍 서비스 활용 - BTS 등장 등	- 문화적 영향력 확산 - 글로벌 팬덤 형성 - 산업 규모 확장 - HYBE(2005 설립,BTS 데뷔 2013)
4 단계:디지털전환기 (한류 4.0,신한류)	2020 년 ~ 현재	- K-POP 의 플랫폼화 - 대규모 글로벌 투어 - 팬 커뮤니티 강화 - 메타버스/AI 콘텐츠 도입	- 글로벌 시장 주도 - 문화 외교 역할 - 디지털 기반 팬덤 확장 - HYBE, SM, JYP, YG

첫째, K-POP의 태동기(1997년 ~ 2000년대 중반)는 K-POP 1세대 아이돌 그룹인 H.O.T와 S.E.S의 등장과 함께 산업화 이전의 확산이 시작된 시기로 볼 수 있다. 이 시기의 K-POP은 일본, 중국, 동남아시아 등 아시아권을 중심으로 확산되었으며, 방송과 음반 중심의 문화 패키지 소비 구조가 특징적이었다. 이 단계에서는 소수 마니아층 중심의 소비가 이뤄졌으며, 팬덤 기반의 산업 구조나 전략적 해외 진출은 아직 본격화되지 않았다(최현철, 2021). 그러나 SM엔터테인먼트의 선도적 활동을 통해 향후 산업화의 기초가 마련되었다는 점에서 의미 있는 출발점으로 평가된다(박영은과 이동기. 2011).

둘째, K-POP의 확산기(2000년대 중반 ~ 2010년대 초반)는 K-POP의 산업적 체계가 본격화되는 시기로, 동방신기, 슈퍼주니어, 빅뱅 등 2세대 아이돌 그룹이 등장하며 아시아 전역에서 강력한 팬덤을 형성하였다. 이 시기의 K-POP은 높은 완성도의 콘텐츠를 통해 품질 경쟁력을 확보하였으며, 대중문화 소비의 중심 콘텐츠로 자리매김하였다(최현철, 2021). 특히 JYP엔터테인먼트와 YG엔터테인먼트가 산업 주체로 본격적으로 부상하면서 K-POP 산업은 아시아 중심에서 점차 글로벌 시장으로 외연을 확장할 수 있는 기반을 다지게 되었다. 이 단계는 한류가 단순한 문화 콘텐츠의 수출을 넘어, 경제적 가치와 문화적 영향력을 동시에 창출하는 문화산업으로 자리매김한 중요한 시점이다.

셋째, 세계화기(2010년대 초반 ~ 2019년)는 K-POP의 글로벌 진출이 본격화된 시기로, 북미, 유럽, 남미 등 전 세계 시장에서 대중적인 인지도를 확보하였다. 특히 소셜 미디어와 디지털 플랫폼의 확산은 K-POP의 글로벌 확산에 결정적인 기여를 하였다. 유튜브, 트위터, 인스타그램 등은 아티스트와 팬 간의 실시간 소통을 가능케 하였고, 팬들은 자발적으로 콘텐츠를 번역하고 확산시키는 공동 제작자의 역할을

수행함으로써, K-POP 산업의 지속 가능성을 높였다(최현철, 2021). 이 시기에는 방탄소년단(BTS)을 중심으로 한 글로벌 슈퍼스타의 출현이 이뤄졌으며, 이는 K-POP이 더 이상 특정 지역에 한정된 콘텐츠가 아니라 세계 대중문화의 중심으로 자리잡았음을 상징적으로 보여주는 사례이다. 이와 함께 HYBE(구 빅히트엔터테인먼트)가 주요 연예 기획사로 부상하였고, 기획사들의 글로벌 전략이 체계적으로 구체화되는 전환점이 되었다.

넷째, 디지털 전환기(2020년 ~ 현재)는 COVID-19 팬데믹이라는 외부 충격과 디지털 기술의 급속한 발전이 맞물리며 K-POP 산업의 전략적 대전환이 이루어진 시기이다. 전통적인 대면 중심의 활동은 제약을 받았고, 대신 온라인 콘서트(Beyond LIVE, BANGBANG CON 등)와 디지털 팬덤 플랫폼(예: Weverse, Bubble 등)의 활용이 강화되었다. 이는 단순한 공연의 대체 수단이 아니라, 디지털 생태계 기반의 팬 경험을 확대하고 팬덤 경제를 심화시키는 새로운 전략으로 기능하였다(최현철, 2021). 주요 기획사들은 음악뿐만 아니라 IP, 세계관, 브랜딩, 팬덤 전략 등을 통합한 글로벌 종합 엔터테인먼트 시스템으로의 전환을 시도하고 있으며, 이는 K-POP 산업이 기존의 엔터테인먼트 산업 모델을 넘어서는 새로운 가치사슬을 구축하고 있음을 시사한다.

이러한 한류의 진화는 K-POP 산업의 전략적 전환을 수반하였다. 기획사들은 디지털 기술을 활용한 팬 소통, 콘텐츠 유통, 글로벌 마케팅을 통해 새로운 가치사슬을 구축하고 있으며, 이는 전통적인 엔터테인먼트 산업의 패러다임을 넘어선 혁신적 접근이라 할 수 있다. K-POP의 글로벌 성공은 체계적 제작 시스템, 팬덤 전략, 디지털 플랫폼 활용 등에 기인한다(이승연 & 장민호, 2019).

2. K-POP 플랫폼과 글로벌 확산

K-POP은 디지털 플랫폼을 기반으로 글로벌 문화산업의 핵심 콘텐츠로 자리매김하였다. 유튜브, 트위터, 인스타그램, TikTok 등 주요 글로벌 소셜 네트워크 서비스(SNS)는 K-POP의 해외 팬덤 형성과 콘텐츠 확산에 핵심적인 역할을 하였으며, 이는 단순한 음악 소비를 넘어 실시간 소통, 참여형 콘텐츠 제작, 그리고 팬 커뮤니티 기반의 경제 활동으로 진화하고 있다(Korean Wave Industry Overview, 2023; 강현구, 고훈준, 2013; 김영후, 2020).

디지털 플랫폼은 K-POP의 글로벌 시장 점유율 확대뿐만 아니라 산업적 가치 창출에도 중요한 기여를 해왔다. 한국문화관광연구원(KCTI)의 보고에 따르면, 2023년 K-POP 해외 매출액은 총 1조 2,377억 원으로 추산되며, 이는 2022년(9,218억 원) 대비 34.3% 증가한 수치이다(오시진, 2024). 항목별 해외매출은 음반 수출 3,889억 원, 스트리밍 서비스 등 디지털 유통 2,603억 원, 해외 공연 수익 5,885억 원으로 나타났으며, 특히 공연 부문은 전년 대비 2,202억 원 증가하였다. 이는 팬덤 기반의 글로벌 투어 전략이 실질적인 수익으로 이어지고 있음을 의미한다.

이와 같은 성장은 디지털 플랫폼 중심의 생태계 구축, 팬 경험의 구조화, 브랜드/IP 기반의 고부가가치 전략이 결합된 결과로 해석되며, K-POP이 문화적 영향력을 넘어 실질적인 경제 기여를 수행하는 산업으로 전환되고 있음을 시사한다. 디지털 플랫폼은 단순 유통 채널을 넘어 전략적 자산(Strategic Asset)으로 기능하고 있으며, K-POP의 지속가능한 성장 전략의 핵심이 되고 있다(Kim & Yu, 2019; 김중현, 2020; 왕흔우, 김현태, 2023).

특히 유튜브는 뮤직비디오, 콘서트 콘텐츠, 팬과의 소통 채널로서 핵심 역할을 수행하였으며, 싸이의 "강남스타일"은 유튜브를 통한 글로벌 히트 사례로 대표된다. 이러한 플랫폼은 접근성과 확장성을 동시에 확보함으로써 K-POP의 글로벌 팬덤 형성에 기여하였으며, 디지털 기술이 청소년 세대의 일상과 결합되면서 전 세계 팬들이 콘텐츠와 커뮤니티에 참여할 수 있는 기반이 마련되었다(Megan et al., 2022).

3. 팬덤 플랫폼과 참여기반 경제 생태계

K-POP 글로벌 팬덤은 소셜미디어, 콘텐츠 다양성, 팬 참여 문화에 의해 형성된다(이정민 & 김현우, 2017).

K-POP은 디지털 플랫폼을 기반으로 글로벌 시장에서 문화적 영향력과 경제적 성장을 동시에 달성하고 있다. 유튜브, 트위터, 인스타그램, V LIVE 등 소셜 미디어는 아티스트와 팬들 간의 실시간 상호작용을 가능케 하며, 이는 글로벌 팬덤 형성과 콘텐츠 확산에 핵심적 역할을 수행한다(김영후, 2020; 박수진, 2015; 김영민, 2018; 강현구, 고훈준, 2013; Ni et al., 2023). BTS는 이러한 플랫폼을 통해 세계적 팬층을 확보하며 K-POP의 글로벌 입지를 상징적으로 확장하였다(Liang, 2023).

K-POP 팬덤 경제는 플랫폼을 매개로 한 새로운 산업 생태계를 형성하고 있다(김중현, 2020). 플랫폼 기반 팬 경험은 실시간 소통(이승연 & 장민호, 2019), 콘텐츠 소비(김중현, 2020), 그리고 팬 커뮤니티의 강화(왕흔우, 김현태, 2023에 이르기까지 전방위적으로 확장되고 있다. 팬들은 플랫폼을 통해 팬미팅, 온라인 콘서트, 굿즈 구매 등 팬덤 경제에 적극 참여하며, 이는 K-POP 산업의 주요 수익원으로 작용한다(김중현, 2020). 한국의 연예 기획사들은 이를 활용해 브랜드/IP 중심의 고부가가치 모델을 구축하고 있다(Li, 2023; Choi, 2023).

한편, 팬의 온라인 활동은 KOAI(K-pop fans' Online Activity Index)와 같은 지표로 측정되며, 팬 반응 기반의 정밀 마케팅을 가능케 한다(곽영식 et al., 2021). K-POP 팬덤의 온라인 활동은 팬클럽, 유료 V LIVE, 유튜브 시청 등 다양한 지표로 정량화되고 있다(곽영식 외, 2021). 이는 플랫폼 기반 팬덤 전략이 K-POP의 경제성과 충성도 모두에 기여함을 보여준다.

K-POP 플랫폼은 Z세대의 디지털 소비 특성을 반영하며, 음악 소비, SNS 기반 소통, 인터랙티브 콘텐츠를 중심으로 설계되어 글로벌 확산에 기여하고 있다(김영후, 2020). 이러한 특성은 K-POP이 단순한 콘텐츠를 넘어 팬 경험 중심의 문화산업으로 진화했음을 보여준다.

문화적 수용성 측면에서도 K-POP은 국가별로 상이한 반응을 보인다. 중국 수용자들은 뮤직비디오에 대해 높은 만족도를 보이는 반면, 소통 방식의 개선 필요성도 지적되었다(징 치웨이, 진수천. 2023). 또한, 한중 팬덤의 구매 동기는 자아개념과 상호작용 인식에서 차이를 보이며(왕흔우, 김현태, 2023), 팬 번역 역시 소비자 접근성과 문화 해석에 있어 중요한 역할을 수행한다(이유영, 2024).

K-POP의 성공은 후크송, 킬링파트, 댄스 중심 구성 등 음악적 전략과 글로벌 오디션, 다국적 멤버 구성 등 산업 전략의 결합에서 비롯된다(이승연 & 장민호, 2019; Min, 2024). 이는 K-POP 산업 내 기획사 간 경쟁과 동시에 플랫폼·유통·기술 영역에서의 전략적 협력이 공존하는 경쟁 협력(co-opetition) 구조와도 밀접하게 관련된다(Kim & Kwon, 2022).

이처럼 K-POP 플랫폼은 팬덤, 기술, 콘텐츠가 융합된 문화 비즈니스의 핵심 기반이며, 디지털 환경 속 지속가능한 글로벌 확산과 팬덤 경제 활성화에 결정적 역할을 수행하고 있다(Kim & Yu, 2019; Megan et al., 2022; 김중현, 2020; 왕흔우, 김현태, 2023).

4. K-POP 산업의 주요 기획사와 전략적 구조

K-POP 산업의 구조적 특성은 기획사 중심의 시스템 경영으로 설명된다. SM, YG, JYP는 K-POP 1세대와 2세대를 주도하며 산업의 기반을 마련하였고, HYBE(구 빅히트엔터테인먼트)는 BTS의 글로벌 성공을 계기로 급부상하여 멀티 레이블 전략을 기반으로 산업의 새로운 지형을 형성하였다. 대형 기획사의 시장 영향력이 K-POP 산업 구조에 변화를 주고 있다(장지선, 2024)

이들 4대 기획사는 단순히 아티스트 양성 기관을 넘어 콘텐츠 기획, 팬덤 기반의 브랜드 관리, 자체 플랫폼 개발, 글로벌 진출 전략 등을 종합적으로 수행하는 복합적인 엔터테인먼트 기업으로 진화하고 있

다. 각 기획사는 고유한 조직 문화와 경영철학을 바탕으로 시장변화에 대응하고 있으며, 자원의 배분 방식, 팬과의 소통 메커니즘 등에서도 상이한 전략적 접근을 취하고 있다. 예를 들어, HYBE는 플랫폼 중심의 팬덤 통합과 디지털화 전략을, SM은 세계관 중심의 콘텐츠 확장을, YG는 독창성과 정체성 기반의 브랜딩을, JYP는 시스템화된 훈련 및 글로벌 파트너십을 통해 지속가능한 성장을 도모하고 있다.

5. 메커니즘 기반 관점

경영학은 20세기 초부터 기업의 전략과 성과를 설명하기 위한 다양한 이론적 시도를 해왔다. 기존 연구들은 크게 세 가지 관점, 즉 기업 외부 환경에 주목하는 환경 기반 관점(Environment-Based View), 내부 자원과 역량에 초점을 맞춘 자원 기반 관점(Resource-Based View), 그리고 경영자의 인지와 의사결정을 강조하는 주체 기반 관점(Subject-Based View)으로 구분된다. 그러나 이들 개별 접근 방식은 급변하는 환경 속에서 기업이 어떻게 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지하는지를 충분히 설명하는 데 한계가 있었다(조동성, 2014).

이에 조동성(2014)은 기업의 전략과 성과를 설명하는 통합적 관점으로 메커니즘 기반 관점을 제안하였으며, 이를 분석하기 위한 틀로 SER-M 프레임워크를 개발하였다. SER-M은 기업 성과를 단일 요인이 아닌 다차원적 상호작용의 결과로 보고, 주체(S), 환경(E), 자원(R)을 입력(Input)으로, 이들의 상호작용으로 만들어진 경영프로세스를 작동시키는 메커니즘(M)을 통해 기업 성과를 산출(Output)로 파악한다(조동성, 2014; 조동성, 문휘창, 2022).

SER-M 관점에서 주체는 전략적 방향을 설정하고 자원을 배분하며 조직 활동을 이끄는 핵심 행위자로, 경영자뿐 아니라 전략적 의사결정을 수행하는 조직 전체를 포함한다. 환경은 정치, 경제, 사회, 문화, 제도 등 기업이 직면한 외부 조건들을 포함하며, 자원은 유형 자산뿐만 아니라 조직 문화, 브랜드, 지식 자본 등의 무형 자산을 모두 포괄한다. 그리고 메커니즘은 이들 요소가 상호작용하여 형성되는 기업의 실행 논리와 행동의 원칙으로, 조직 내에서 경영 프로세스를 작동시키는 데 필요한 논리와 행동 원칙을 의미하며 반복적이고 일관된 운영 규칙 및 학습 시스템의 형태로 나타난다(조동성, 2014).

SER-M 프레임워크는 단일 요인이 아닌 주체, 환경, 자원 간의 복합적 관계와 그 작동 원리를 통합적으로 분석함으로써, 기업의 성과를 이론적으로 설명할 수 있는 유효한 틀을 제공한다. 특히 본 연구에서는 콘텐츠, 팬덤, 플랫폼, IP 전략 등이 유기적으로 결합된 K-POP 기획사들의 전략 구조를 SER-M 관점에서 분석함으로써, 메커니즘 기반 접근이 문화 산업 내 전략적 경쟁우위 설명에 얼마나 효과적인지를 이론적으로 검증하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구 대상의 선정

본 연구는 K-POP 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략을 비교·분석하기 위해 사례연구(Case Study) 접근법을 채택하였다. 질적 사례연구(Qualitative Case Study)는 특정 현상에 대한 심층적 이해를 제공하며, 복잡한 사회적 맥락에서 발생하는 다양한 변수를 탐구하는 데 적합하다 (Yin, 2017). 질적 사례 연구 방법은 K-POP기획사들의 성공 요인과 전략을 깊이 있게 분석하는 데 적합하다.

연구 방법론은 사례연구(Case Study) 접근을 중심으로 설계되었으며, 질적 분석과 정량적 지표 분석을 병행하였다. 연구 대상은 HYBE, SM, JYP, YG의 최근 3개년(2022~2024) 기업 활동과 성과이며, 각 기획사의 전략적 방향성과 차별성을 비교하기 위해 다양한 자료를 종합적으로 활용하였다.

분석 대상 기획사의 순서는 [표 2]과 같이, 2024년말 기준 시가총액과 매출액에 따라 HYBE, SM, JYP,

YG의 순으로 구성하였다. 이는 시장 내 각 기업의 상대적 위상과 산업 내 영향력을 반영하여 사례 간 비교의 객관성과 체계성을 높이기 위함이다.

[표 2] 2024년말 K-POP 기획사 시가총액 및 재무현황

	설립연도	시가총액(KRW)	매출액(KRW)	영업이익(KRW)	순이익(KRW)
HYBE	2005	11.01조원	2.25조원	1,840억원	-34억원
SM	1995	2.91조원	9,897억원	873억원	8억원
JYP	1996	2.51조원	6,018억원	1,283억원	977억원
YG	1996	1.26조원	3,649억원	-206억원	200억원

* 출처 네이버증권, FnGuide를 참고하여 연구자가 연구목적에 맞게 편집

2. 분석 방법

본 연구는 K-POP 산업을 선도하는 HYBE, SM, JYP, YG 네 개의 주요 기획사를 대상으로, 이들의 글로벌 전략을 구조적 관점에서 비교·분석하였다. 이를 위해 조동성(2014)이 제안한 SER-M 모델을 기반으로, 여기에 성과(Performance)를 추가한 SER-M(P) 분석틀을 적용하였다. 이 모델은 문화 콘텐츠 산업과 같이 전략의 실행 흐름과 결과 간의 구조적 연결성이 중요한 분야에서, 기업 간 전략 차이를 체계적으로 분석하고 해석하는 데 유용한 틀로 기능한다.

SER-M(P) 모델은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism), 성과(Performance)의 다섯 구성요소로 이루어져 있으며, 본 연구에서는 이를 다음과 같은 기준으로 정의하고 적용하였다. 주체(Subject)는 전략의 출발점으로서 기획사의 조직 운영 구조, 브랜드 철학, 리더십 체계 등 내적 정체성과 전략적 방향성을 포함한다. 각 기획사의 운영 방식과 전략 결정 메커니즘을 중심으로 분석하였다. 환경(Environment)은 글로벌 음악 시장의 구조적 변화, 디지털 전환, 지역별 수요 특성, ESG 요구, 기술 수용성 등 외부 환경 요인 전반을 포괄하며, 기획사가 이에 어떻게 대응하고 전략화하는지를 비교하였다. 자원(Resource)은 기획사가 보유하거나 통제 가능한 전략 자산으로, 아티스트 IP, 콘텐츠 제작 인프라, 팬덤 기반, 디지털 플랫폼 역량, 기술 인프라 등이 포함된다. 특히, 아이돌의 발굴-훈련-상품화에 이르는 일련의 육성 시스템을 일종의 R&D 구조로 간주하여 비교하였다. 메커니즘(Mechanism)은 전략이 현실에서 구체적으로 작동하는 실행 논리와 경로를 의미한다. 각 기획사가 보유한 플랫폼, 글로벌 오디션 시스템, 현지화 전략, 팬덤 수익화 구조 등을 중심으로, 실행 단계별 전략 흐름을 구조적으로 분석하였다. 성과(Performance)는 정량적 재무성과(매출, 영업이익)뿐 아니라, 글로벌 투어 성과, 콘텐츠 확산력, IP의 시장 확장성 등 정성적 지표를 포함하여 종합적으로 평가하였다.

K-POP 기획사의 글로벌 성공 요인을 분석하기 위해 다양한 데이터 소스를 활용하였다. 주요 데이터 소스는 문헌 자료, 회사 자료, 산업 기사, 그리고 소셜 미디어 데이터로 구성된다.

먼저, 문헌 자료는 K-POP에 관한 기존 연구를 검토하여 본 연구의 이론적 배경을 구축하는 데 활용되었다. 이를 위해 학술 논문, 서적, 연구 보고서를 검토하여 K-POP 기획사의 성공 요인을 학술적으로 분석하였다. 이러한 문헌 자료는 K-POP 기획사의 전략적 접근 방식과 K-POP이 가지는 역할을 이해하는 데 기초적인 틀을 제공하였다 이와 같은 다양한 데이터 소스를 활용하여 본 연구는 K-POP의 성공 요인을 다각적으로 분석하고, 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다. 데이터의 신뢰성과 타당성을 보장하기 위해, 다양한 출처에서 수집된 데이터를 교차 검증하며, 신뢰할 수 있는 출처에서 얻은 자료만을 사용하였다.

분석 절차는 다음과 같다. 우선 각 기획사의 전략을 SER-M 요소별로 분류한 후, 내용 분석(Content

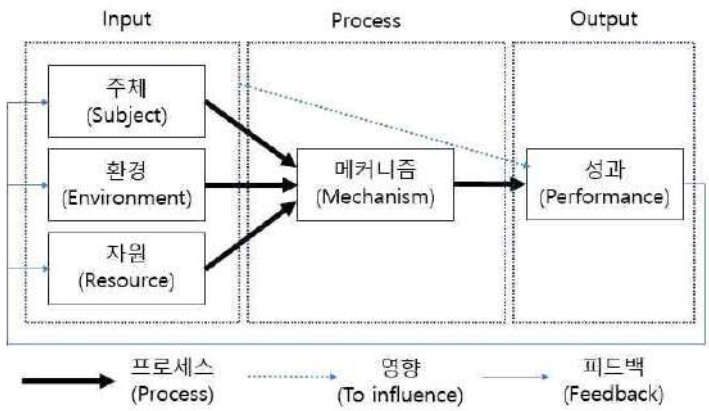
Analysis)을 통해 주요 전략 테마를 도출하였다. 이후 도출된 전략 테마에 대해 주제 분석(Thematic Analysis)을 실시하였으며, 이를 바탕으로 각 기획사의 전략을 비교 분석하였다. 이 과정에서는 각 기업의 SER-M 에 내재된 차별성과 우위 요소를 파악하고, 그 전략적 의미를 정리하였다. 특히 메커니즘(M)의 구성과 실행 방식이 기업 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 중점적으로 검토하였다.

한편, 연구의 타당성과 객관성을 확보하기 위해 교차검증 방식도 병행하였다. 동일한 전략 항목에 대해 다양한 출처에서 수집한 데이터를 상호 비교하고, 분석 결과가 특정 기업이나 시기적 편향에 좌우되지 않도록 분석 기준을 명확히 설정하였다.

이러한 연구 방법론을 바탕으로 본 연구는 K-POP 기획사들의 전략 메커니즘을 체계적으로 비교하고, 지속가능한 성장 전략이 갖는 특성과 시사점을 도출하고자 한다. SER-M 분석은 단순한 성과 비교를 넘어 가치를 창출하는 조직의 내재적 구조의 차이를 설명하는 데 기여하며, K-POP 산업의 향후 전략 수립에도 실질적인 방향성을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 K-POP의 성공 사례를 통해 글로벌 시장에서 어떻게 경제적, 문화적 성과를 창출하는지 분석하기 위해 [그림 1]과 같은 메커니즘 기반의 SER-M 모델(주체, 환경, 자원, 메커니즘)을 채택하였다.

[그림1] SER-M모델



출처: 조동성. 2014.「메커니즘 기반 관점」

IV. 사례 분석

1. HYBE의 글로벌 전략

1.1. 주체(S) 측면

HYBE는 기존의 단일 기획사 체계를 넘어, ADOR, BELIFT LAB, PLEDIS, KOZ 엔터테인먼트 등 복수의 자회사를 독립적으로 운영하는 멀티 레이블 체제를 구축하였다. 이러한 조직 구조는 각 레이블이 고

유한 콘셉트와 차별화된 아티스트 포트폴리오를 개발·관리함으로써 콘텐츠 기획의 다양성과 운영의 유연성을 동시에 확보하게 한다. 이는 글로벌 시장을 겨냥한 타깃별 전략 수립을 가능하게 하며, HYBE의 글로벌 진출에서 중요한 구조적 자산으로 기능한다(장지선, 2024; HYBE, 2024).

이러한 구조는 방시혁 의장의 조직 철학에 기반하고 있다. 그는 본질 중심의 문제 인식과 혁신 지향의 태도를 다음과 같이 언급하였다(BANG, 2022).

> "나는 항상 '왜(Why) 이 일을 하는가'를 먼저 고민한다.
> 업계 관행이나 전통에 안주하지 않고, 본질을 이해하려 노력한다." (BANG, 2022)

또한 그는 콘텐츠 편중을 지양하고, 지속 가능한 구조적 시스템의 구축 필요성을 다음과 같이 강조하였다(BANG, 2023).

> "HYBE는 특정 콘텐츠 하나에 전적으로 의존하지 않는다.
> 다양한 IP와 플랫폼 구조를 통해 지속 가능한 비즈니스 구조를 만들어가는 것이 핵심이다." (BANG, 2023)

이러한 경영철학은 플랫폼 중심 구조와 멀티 레이블 전략을 결합하여, 단일 IP 의존성을 극복하면서도 시너지를 창출하는 HYBE의 전략 운영 방식으로 구체화되고 있다.

HYBE는 이를 실행하기 위해 조직을 HYBE Labels, HYBE Solutions, HYBE Platforms의 세 부문으로 나누어 체계화하였다. HYBE Labels는 음악 제작과 아티스트 관리를, HYBE Solutions는 영상 콘텐츠·IP 비즈니스·교육 서비스를, HYBE Platforms는 Weverse를 포함한 디지털 플랫폼 개발 및 운영을 담당한다. 이처럼 '음악-솔루션-플랫폼' 삼분 구조는 콘텐츠 제작부터 유통, 팬덤 기반 수익화까지의 전 주기 통합 운영체계를 실현하며, 각 부문의 전문성과 자율성을 기반으로 글로벌 전략을 실행하는 핵심 기반이 되고 있다(HYBE, 2022)

1.2. 환경(S) 측면

HYBE는 디지털 전환, 비대면 플랫폼의 확산, 다문화 수용성 강화 등의 글로벌 음악 산업의 환경 변화에 대응하고 있다. 이러한 변화는 단순한 기술 발전을 넘어, 콘텐츠 유통구조와 팬덤 형성 방식, 그리고 아티스트와 팬간의 관계 구조에까지 영향을 미치고 있다.

이에 대응하여 HYBE는 팬 소통과 콘텐츠 유통을 통합한 플랫폼 중심 전략을 수립하였으며, 특히 자체 디지털 플랫폼인 Weverse는 단순한 유통 채널을 넘어 팬덤 생태계의 기반 인프라로 기능하고 있다. 이 플랫폼은 글로벌 팬과 아티스트 간의 실시간 소통, 콘텐츠 소비, 커머스 기능을 통합하고 있으며, 전통적인 소속사-팬 관계를 플랫폼-팬덤 구조로 전환 시키는 핵심 수단이 되고 있다. 2023년 기준 Weverse는 전 세계 245개국에서 서비스되고 있으며, 월간 활성 사용자(MAU) 1,050만 명을 기록했다(Weverse, 2023). HYBE는 이 플랫폼을 통해 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스를 하나의 시스템으로 통합하고 있으며, 이를 통해 팬 경험을 중심으로 한 글로벌 팬덤 생태계를 정교하게 관리하고 있다(Weverse, 2023).

또한, HYBE는 Universal Music Group(UMG)과의 10년 독점 배급 계약을 체결함으로써 북미 및 유럽 지역의 글로벌 유통망을 안정적으로 확보하였고, 멕시코시티 스튜디오 설립 등 라틴아메리카 현지화 전략도 병행하고 있다(Korea JoongAng Daily, 2024a). 이러한 행보는 단순한 콘텐츠 수출을 넘어, 다문화 수용성과 지역 맞춤형 기획을 포함하는 환경 적응 전략의 일환이다.

뿐만 아니라, HYBE는 급변하는 콘텐츠 소비 환경에 대응하기 위해 게임, 웹툰 등 2차 콘텐츠 영역으로의 확장을 적극 추진하고 있다. HYBE IM은 아티스트 IP 기반 게임 비즈니스 등을 통해 플랫폼 수익 다변화를 모색하고 있으며, 2025년까지 게임 퍼블리싱 매출 500억 원 달성을 목표로 하고 있다(전자신문, 2025).

종합적하면, HYBE의 환경 대응 전략은 Weverse 기반 팬덤 구조화, 지역 다변화 및 현지화 콘텐츠 전략, 기술 융합을 통한 콘텐츠 포트폴리오 확장이라는 세 축을 중심으로 구성되며, 이는 외부 환경 변화의 기회를 전략적으로 내재화하는 실행 기반으로 기능하고 있다.

1.3. 자원(R) 측면

HYBE의 핵심 자원은 글로벌 팬덤 기반의 아티스트 IP 포트폴리오, 이를 연결하는 디지털 플랫폼, 그리고 독립 레이블 중심의 아이돌 발굴·훈련 R&D 시스템이다. BTS, SEVENTEEN, NewJeans, LE SSERAFIM 등은 각기 다른 레이블(PLEDIS, ADOR 등)에서 독립적으로 기획·운영되고 있으며, 이는 HYBE의 멀티 레이블 체계가 콘텐츠 다양성과 시장별 특화 전략을 동시에 실현할 수 있게 하는 기반이다(한국방송통신전파진흥원, 2021).

아이돌 발굴 및 육성 측면에서 HYBE는 글로벌 오디션 프로그램(예: The Debut: Dream Academy, 일본 및 라틴아메리카 대상 프로젝트 등)을 통해 국가별 문화와 언어를 반영한 인재 발굴 시스템을 운용하고 있으며, 각 레이블은 자율적 책임 하에 아티스트의 훈련과 콘텐츠 기획을 수행한다. 이는 단일 본사 중심이 아닌 분산형 R&D 체계를 통해 시장별 요구에 최적화된 IP를 생산할 수 있는 실행 구조로 연결된다.

또한 Weverse 플랫폼은 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스, 데이터 기반 팬 관리 기능을 통합하여, 디지털 기반 팬 경험 전반을 통제·분석 가능한 통합 플랫폼으로 발전하였다. 2023년 기준 MAU는 1,000만 명 이상이며(뉴스1, 2023), HYBE가 디지털 자산을 전략 자원으로 전환하는 구조를 실현하고 있음을 보여준다.

유통 측면에서는 2024년 Universal Music Group(UMG)과의 10년 독점 배급 계약을 통해 북미·유럽 중심의 안정적인 유통망을 구축하였으며, 게임, 웹툰, 영상 등 2차 콘텐츠 사업 영역으로의 확장을 통해 IP의 수직적 확장 전략을 실행하고 있다. HYBE IM을 중심으로 2025년까지 게임 퍼블리싱 매출 500억 원 달성을 목표로 하고 있다(전자신문, 2025).

결론적으로 HYBE의 자원 구조는 아이돌 R&D(글로벌 오디션-레이블별 육성 시스템)-디지털 플랫폼-유통망-2차 콘텐츠 확장으로 이어지는 다층적이고 통합적인 가치 창출 구조로 구성되어 있으며, 이는 K-POP 산업 내에서 전략 자원을 통합적으로 운영하는 선도적 모델로 기능하고 있다.

1.4. 메커니즘(M) 측면

HYBE는 글로벌 시장에서의 확장을 위해 디지털 플랫폼 기반의 팬덤 메커니즘, 다국적 인재 발굴 메커니즘, 지역 맞춤형 콘텐츠 메커니즘, 멀티 레이블 운영 메커니즘을 중심으로 전략 실행 체계를 구축하였다. 이 네 가지 메커니즘은 상호 연계된 구조로 작동하며, HYBE 고유의 통합적 경영 시스템을 형성하고 있다.

첫째, 디지털 플랫폼 메커니즘은 HYBE의 전략 전반을 관통하는 핵심 구조로 기능한다. 자사 플랫폼인 Weverse는 팬 소통, 콘텐츠 유통, 커머스, 데이터 기반 팬 관리 기능을 통합하여, 아티스트와 팬 간의 지속적인 상호작용을 가능하게 하는 핵심 실행 수단으로 작동한다. 플랫폼 내 유료 멤버십, 글로벌 팬 이벤트, 굿즈 유통 등은 콘텐츠 소비 구조를 변화시켰으며, 팬덤의 경제적·문화적 가치를 극대화하는 메

커니즘을 실현하였다(HYBE, 2025).

둘째, 글로벌 인재 발굴 메커니즘은 다국적 오디션을 기반으로 콘텐츠의 다양성과 문화적 포용성을 강화하는 실행 구조다. 'The Debut: Dream Academy' 프로젝트는 미국 시장에서 Geffen Records와 공동으로 추진되었으며, 지역 기반 인재를 직접 발굴하고, 이를 글로벌 아티스트로 성장시키는 인프라를 구축하였다. 이 메커니즘은 콘텐츠 생산의 지역 분산과 팬덤의 다문화 확장을 동시에 가능케 한다(HYBE, 2024).

셋째, 현지화 콘텐츠 메커니즘은 각 국가·지역의 문화적 특성과 시장 수요에 맞춘 콘텐츠 창작 및 아티스트 기획 전략을 의미한다. 예를 들어, 미국, 일본, 라틴아메리카 등 주요 시장에 특화된 그룹 결성과 KATSEYE 프로젝트, 멕시코시티 스튜디오 설립 등은 글로벌 전략의 지역 맞춤형 실현 사례로, 콘텐츠의 현지 적합성을 높이는 실행 메커니즘으로 평가된다(위버스 매거진, 2025).

넷째, 멀티 레이블 운영 메커니즘은 콘텐츠 생산의 자율성과 유통 안정성을 확보하기 위한 구조이다. HYBE는 자회사 단위의 레이블을 통해 창작 자율성을 확보하는 한편, Universal Music Group과의 독점 유통 계약을 통해 북미 및 유럽 시장 진입의 안정성을 확보하였다. 이를 통해 콘텐츠의 기획-제작-유통까지의 전 과정을 전략적으로 통합된 제작-유통 체계를 실현하였다(HYBE, 2024).

결론적으로, HYBE의 전략 실행 메커니즘은 기술 플랫폼 중심으로 팬 경험을 구조화하고, 지역 맞춤형 오디션을 기반으로 인재를 발굴하며, 현지에 특화된 콘텐츠 창작과 멀티 유통 구조를 통합 운영함으로써, 콘텐츠의 확장성, 팬덤의 지속 가능성, 경영 구조의 유연성을 동시에 확보하고 있다. 이는 BTS 활동 일시 중단 상황에서도 매출 1위를 유지하며, HYBE의 메커니즘이 글로벌 음악 산업 내에서 지속 가능한 경쟁 우위의 원천으로 작동하고 있음을 보여준다(HYBE, 2025).

1.5. 성과(P) 측면

HYBE는 BTS의 활동 중단이라는 구조적 리스크 상황에서도 안정적인 성장을 지속하며, 전략적 조직 혁신과 플랫폼 기반 사업모델의 실효성을 입증하였다.

특히 멀티 레이블 체계를 기반으로 한 아티스트 포트폴리오의 다변화, 팬덤 중심 플랫폼 운영, 그리고 글로벌 시장에 특화된 콘텐츠 전략은 K-POP 산업 내에서 독보적인 성과로 이어졌다. 2024년 기준, HYBE는 연간 매출 2조 2,556억 원을 달성하며 K-POP 업계 최초로 2년 연속 연 매출 2조 원을 초과하였다(HYBE, 2025). BTS의 활동 휴지와 일부 신사업 투자에 따른 영업이익 감소에도 불구하고, 콘서트 부문 매출은 전년 대비 25.6% 증가하며 실적을 견인하였다. SEVENTEEN, ENHYPEN, TOMORROW X TOGETHER 등은 2024년 빌보드 선정 '최고 매출 K-POP 투어' 순위 상위권에 올랐으며, HYBE MUSIC GROUP APAC 소속 아티스트들은 총 147회 대규모 콘서트와 25회 팬미팅을 통해 글로벌 투어 시장에서 경쟁력을 입증하였다(HYBE, 2025).

북미 시장에서도 HYBE는 구조적 성과를 거두고 있다. HYBE AMERICA는 BMLG, QC Music과의 전략적 제휴를 통해 미국 현지 아티스트 유통과 신인 개발을 병행하였으며, KATSEYE는 데뷔곡 'Touch'로 빌보드 Global Excl. US 차트에 13주 연속 진입하며 미국 음악 시장 내에서 K-POP 시스템의 적용 가능성을 증명하였다(HYBE, 2025).

이러한 성과는 HYBE가 SER-M의 각 구성 요소를 유기적으로 결합하여 플랫폼, 콘텐츠, 아티스트, 유통망을 계획한 성과가 나올 수 있도록 적합한 전략 메커니즘들을 고안하여 실행한 결과이며, K-POP 기획사로서는 드물게 플랫폼 기업-글로벌 콘텐츠 기업으로 이행한 대표적 사례로 간주될 수 있다.

특히, 기술-콘텐츠-유통이 융합된 HYBE의 사업모델은 산업 구조의 진화를 선도하는 새로운 유형의 K-콘텐츠 기업으로의 전환 가능성을 보여준다(HYBE, 2025).

2. SM Entertainment의 글로벌 전략

2.1. 주체(S) 측면

SM엔터테인먼트는 K-POP 산업의 1세대를 선도한 기획사로서, 이수만 총괄 프로듀서가 제시한 '문화기술(Culture Technology, CT)' 이론을 기반으로 체계적 콘텐츠 제작 시스템 과 아티스트 육성 모델을 구축해왔다. 이 문화기술 이론은 콘텐츠 기획, 제작, 유통, 관리 등 K-콘텐츠의 전 과정을 산업화하는 전략 프레임으로, K-POP을 글로벌 산업으로 확장시키는 데 핵심 역할을 하였다(SM Entertainment, 2021; Music Business Worldwide, 2022).

이수만 총괄 프로듀서는

"문화기술은 K-POP의 성장 엔진이며, 이 시스템이 조직이 체계적으로 움직일 수 있게 한다"

고 언급하며, 반복 가능한 제작 시스템과 프로듀서들의 프로듀싱 역량의 중요성을 강조한 바 있다(Music Business Worldwide, 2022).

최근 SM은 이러한 CT 기반을 확장한 'SM 3.0 전략'을 도입하며, 조직의 기능을 다중 프로덕션 체제로 재편하고, 조직의 탈중앙화와 글로벌화를 동시에 추진하고 있다. 핵심 변화 중 하나는 아티스트별 맞춤 콘텐츠 전략 수립과 실행을 전담하는 독립적 조직 단위인 '제작 센터(Multi-Production Center)'의 구축이며, 각 센터는 콘텐츠 기획-제작-관리까지 독립적으로 수행하는 구조로 전환되었다. 이를 통해 아티스트별 특성과 타깃 시장에 적합한 전략 수립이 기능해졌으며, 팬덤 분산 없이 콘텐츠 집중 운영이 가능한 시스템적 유연성을 확보하였다(SM Entertainment, 2024a).

이처럼 SM의 주체적 역량은 단일 인물의 리더십을 넘어, 제도화된 콘텐츠 시스템과 기능 중심 조직 구조를 기반으로 진화하고 있으며, 이는 K-POP 산업의 전반적인 시스템화 및 산업화 모델 형성에 기여한 대표적 사례로 평가된다.

2.2. 환경(S) 측면

SM엔터테인먼트는 K-POP 산업의 구조적 변화와 디지털 환경의 급속한 확장에 대응하여 물리적·디지털 환경 모두를 전략적으로 재구성해 왔다. 특히 글로벌 콘텐츠 수요의 다변화와 팬덤의 주체화, 디지털 플랫폼 기반 유통환경의 정착은 SM의 환경 대응 전략에 결정적 영향을 미쳤다.

SM은 '글로벌 생산 센터(Global Production Center)' 전략을 통해 미국, 일본, 동남아시아 등 주요 시장에 현지 기획·제작 거점을 구축하였다. 이는 단순한 콘텐츠 수출을 넘어, 각 지역의 문화와 수요에 밀착된 콘텐츠 제작을 가능하게 하는 구조로 기능하며, 대표적으로 NCT 시스템은 NCT Hollywood(미국), NCT Tokyo(일본) 등 지역 기반 유닛을 통해 현지 오디션, 인재 발굴 및 훈련 체계를 통합 운영하고 있다

디지털 팬덤 환경의 진화 역시 핵심 변수로 작용하였다. SM은 SM ARTIST STATION, KWANGYA Club 등 자사 플랫폼과 Bubble, YouTube, TikTok 등 외부 플랫폼을 유기적으로 연계하여 팬과의 접점을 다층적으로 확장하고 있으며, 이를 기반으로 팬 데이터 분석에 기반한 실시간 콘텐츠 기획 및 마케팅 전략을 전개하고 있다.

환경 대응 전략 측면에서 SM은 지속가능성과 기술 융합을 동시에 실현하고 있다. Beyond LIVE는 세계 최초의 실시간 온라인 콘서트 플랫폼으로, 4K 화질과 다국어 자막, 팬 참여 기능을 통해 연간 120만

명 이상의 글로벌 관객을 유치하였으며, 오프라인 공연 대비 약 80%의 탄소 배출을 감축하였다(SM Entertainment, 2023).

또한, SM은 Play2Create(P2C) 생태계를 도입하여 팬이 아티스트 IP 기반 콘텐츠를 직접 창작하고 NFT로 수익화할 수 있는 구조를 마련하였다. 이는 팬을 단순 소비자가 아닌 공동 창작자로 전환시키는 디지털 순환경제 전략으로 평가되며, 팬 경험의 질적 전환을 가능케 한다(Music Business Worldwide, 2022; Bandwagon Asia, 2022).

종합적으로 SM의 환경 전략은 글로벌 현지화, 디지털 팬덤 기반 확장, 지속가능한 기술 플랫폼 구축을 중심으로 구성되며, 이는 이후 자원과 실행 메커니즘을 연결하는 전략적 기반으로 작동하고 있다.

2.3. 자원(R) 측면

SM엔터테인먼트의 자원은 장기적 IP 축적 기반, 체계화된 아이돌 발굴·훈련 시스템, 기술 융합 콘텐츠 인프라라는 세 축으로 구성된다. 특히 SM은 Global Production Center 체계를 통해 글로벌 시장을 겨냥한 아이돌 R&D 프로세스를 구축하고 있으며, 이는 자사 고유의 문화기술(Culture Technology, CT) 이론과 결합되어 지속 가능한 아티스트 개발 모델로 기능하고 있다.

아티스트 육성 측면에서 SM은 현지 오디션 시스템, 표준화된 트레이닝 체계, 콘텐츠 기획 센터 간 연계 구조를 통해 신인 발굴과 글로벌 상품화 전략을 실행하고 있다. aespa, NCT WISH, dearALICE 등은 이러한 R&D 체계의 성과로 평가되며, 신인 발굴과 IP 확장의 선순환 구조를 보여준다.

이와 함께 SM Culture Universe(SMCU)는 보아, 동방신기, 슈퍼주니어, EXO, aespa 등 아티스트 IP를 음악, 공연, 웹툰, NFT, 게임 등으로 확장 가능한 콘텐츠 생태계로 구축하고 있다. 2023년 SM 3.0 전략 하에 1차 IP 중심의 수익 구조를 2차 IP 중심으로 전환하고 있으며, 전체 매출의 약 40%를 2차 콘텐츠에서 확보하고 있다(SM Entertainment, 2024).

기술 자산 측면에서는 Beyond LIVE 플랫폼과 Bubble 팬 플랫폼이 핵심이다. Beyond LIVE는 세계 최초의 온라인 전용 콘서트 플랫폼으로, 실시간 스트리밍, 다국어 자막, 인터랙션 기능을 통해 연간 120만 명 이상의 글로벌 팬을 유치하였고, 탄소 배출 절감 등 ESG 관점에서도 우수한 성과를 보이고 있다. Bubble은 팬 행동 데이터를 기반으로 한 실시간 의사결정 체계를 가능케 한다. 또한 AI 기반 가상 아티스트 '나에비스(Naevis)'를 중심으로 생성형 콘텐츠 실험을 진행하고 있으며(SM Entertainment & LG Uplus, 2024), 팬이 직접 콘텐츠를 창작하고 수익화할 수 있는 Play2Create(P2C) 생태계도 운영 중이다. 이는 팬덤을 단순 소비자가 아닌 공동 창작자로 확장하는 자원 활용 패러다임의 전환을 보여주는 사례다.

결론적으로 SM의 자원은 아티스트 R&D-IP 브랜드화-기술 융합 플랫폼으로 구성된 고도화된 통합 구조를 형성하며, 이는 시장 대응 유연성과 장기적 경쟁우위를 동시에 실현하는 전략 자산으로 작용하고 있다

2.4. 메커니즘(M) 측면

SM엔터테인먼트는 콘텐츠 기획, IP 상품화, 팬덤 기반 콘텐츠 유통, 기술 융합 전략을 통합적으로 실행하는 고유의 메커니즘을 구축하고 있다. 이 메커니즘은 장기간 축적된 아티스트 IP, 체계화된 제작 시스템, 팬과의 상호작용 플랫폼을 유기적으로 연계함으로써, K-POP 산업 내 독자적인 전략을 형성하는 기반이 된다. 특히 SM은 콘텐츠 IP 기반 확장 전략을 중심으로, 팬 참여형 제작, 기술 융합형 플랫폼 운영, 글로벌 유통 연계 등 다층적인 실행 구조를 구축하였으며, 이는 SM 3.0 전략 하에서 콘텐츠-플랫폼-팬덤 간의 선순환 체계를 실현하고 있다. 또한 SM은 카카오와의 전략적 협업을 통해 첨단 정보통신 기

술을 플랫폼과 유통 채널에 적용하고 있으며, 이를 통해 기존 아티스트 IP의 콘텐츠 확장성과 시장 유통력을 극대화하고 있다(연합뉴스, 2023; SM Entertainment, 2024a).

첫째, 표준화된 트레이닝 메커니즘을 중심으로 글로벌 인재 발굴-육성-상품화의 일관된 프로세스를 구축하였다. SM은 자체 트레이닝 시스템을 통해 보컬, 댄스, 언어, 글로벌 커뮤니케이션 역량을 포함하는 교육 과정을 제공하며, 이를 정량화된 평가 기준에 따라 운영함으로써 반복 가능한 콘텐츠 생산 인프라로 기능하게 한다. 이와 같은 구조는 글로벌 시장에서 안정적이고 예측 가능한 IP 생산 시스템으로 작용하며, SM의 '문화기술(Culture Technology)' 이론과 제작 센터 중심 조직 구조와 결합하여 전략적 실행력을 확보한다(경향스포츠, 2020).

둘째, 글로벌 현지화 메커니즘을 실행하였다. Global Production Center를 기반으로 아티스트별 맞춤형 콘텐츠 기획과 현지 시장에 특화된 유닛(NCT WISH, dearALICE 등)을 운영함으로써, 글로벌 제작·공급 구조를 정립하였다(GLI, 2022).

셋째, 자사가 보유한 아티스트의 IP를 중심으로 One Source Multi-Use(OSMU) 전략을 메커니즘화하였다. 아티스트의 스토리와 정체성을 기반으로 음악, 영상, 웹툰, NFT, 게임 등 다양한 장르로 콘텐츠를 확장하고, 이를 플랫폼을 통해 유통함으로써 팬과의 접점을 다층화하였다(SM Entertainment, 2024b).

넷째, 팬 참여형 콘텐츠 제작 메커니즘을 활성화하여 팬을 단순한 수용자가 아닌 콘텐츠 생산 및 확산 과정에 참여시키고 있다. 이를 통해 제작 비용을 절감하면서도 콘텐츠의 확산력과 팬덤의 충성도를 동시에 제고하였다(김중현, 2020; Weverse Company, 2023). 더불어 SM은 Play2Create(P2C) 생태계를 도입하여, 팬이 아티스트 IP 기반 콘텐츠를 직접 창작하는 구조를 만들었다. 이 플랫폼은 팬의 자발적 참여를 유도하고 있으며, 기존 앨범 물량 생산을 연간 15% 이상 감축시키는 등 디지털 기반 순환 경제 시스템으로 진화하고 있다. 이러한 생태계는 단순 소비자를 넘어 창작자(fan creator)로서의 팬의 역할을 확대하며, 디지털 환경에서의 팬 경험의 질적 전환을 가능하게 한다(Music Business Worldwide, 2022;The Korea Times, 2022;Bandwagon Asia, 2022).

마지막으로, AI, 메타버스, 가상 아바타 등 기술 융합형 가치 창출 메커니즘을 실행함으로써 디지털 환경의 변화에 선도적으로 대응하고 있다. 가상 아티스트 '나에비스(Naevis)'의 개발, 메타버스 콘서트 플랫폼 'Beyond LIVE'의 운영 등은 이러한 전략의 일환이다(SM Entertainment, 2024a).

SM은 이와 같은 메커니즘을 통해 제작 센터의 구축을 출발점으로 하여, IP의 다층적 활용, 팬 중심의 창작 생태계 활성화, 그리고 기술 융합 기반의 콘텐츠 혁신으로 이어지는 일련의 실행 흐름을 구성하며, SM 고유의 콘텐츠 산업화 전략과 차별화된 경쟁우위를 실현하는 구조적 기반이 되고 있다.

2.5. 성과(P) 측면

SM엔터테인먼트는 IP 중심 전략, 플랫폼 연계 확대, 글로벌 투어 및 기술 기반 콘텐츠 확장을 통해 전통적 아티스트 중심 사업모델에서 기술·플랫폼 기반의 종합 콘텐츠 기업으로 전환하고 있다.

SM 3.0 전략과 카카오 자회사 편입 이후, IP 자산의 확장성과 플랫폼 운영 역량을 동반 강화하며, 지속 가능한 K-POP 비즈니스 모델을 구현하고 있다는 평가를 받고 있다.

음반 판매 성과 측면에서는 신인 및 차세대 아티스트들이 글로벌 시장에서 두각을 나타내고 있다. Aespa는 'Armageddon' 시리즈를 통해 약 120만 장, Riize는 'Boom Boom Bass'로 약 130만 장의 음반 판매고를 기록하며, IP 기반 콘텐츠의 시장성과 성장 가능성을 입증하였다. 이는 SM이 전략적으로 구축한 장기 IP 포트폴리오와 신인 IP 발굴 메커니즘이 실질적 성과로 연결된 사례이다.

공연 부문에서도 글로벌 확장이 가속화되고 있다. NCT Dream, Aespa, SHINee 등은 국내외 투어에서 흥행을 이어갔으며, 특히 NCT Dream은 2024년 하반기 영국, 프랑스, 독일, 덴마크, 네덜란드 등 유럽

투어와 영어 싱글 발매를 통해 서구 시장 진출을 본격화하고 있다. 이러한 전략은 음반, 공연, 스트리밍, 굿즈 등 다각화된 수익원을 기반으로 글로벌 시장에서의 영향력 강화를 가능하게 하고 있다.

플랫폼 연계 측면에서도 성과가 가시화되고 있다. SM은 카카오와의 전략적 협업을 통해 팬 커뮤니케이션 플랫폼 'Bubble'과 주요 유통 채널을 통합함으로써, IP 운영의 효율성과 수익성을 제고하고 있다. 또한 NFT, 메타버스, AI 기반 콘텐츠 개발 등 기술 융합형 수익모델도 실적에 점진적으로 반영되고 있으며, SM의 디지털 콘텐츠 사업 기반 확대에 기여하고 있다.

결과적으로 SM의 성과는 단일 아티스트 의존을 벗어나, 콘텐츠 기획-제작-유통-확산-기술 실험에 이르는 전방위적 전략 메커니즘이 유기적으로 작동한 결과라 할 수 있다. 이는 SM이 지속 가능하고 확장 가능한 산업 구조로 진화하고 있음을 의미하며(SM Entertainment, 2024a), K-POP 산업 내에서 기술과 예술, 플랫폼과 브랜드를 융합한 대표 사례로 자리매김하고 있다.

3. JYP Entertainment의 글로벌 전략

3.1. 주체(S) 측면

JYP엔터테인먼트는 중앙집중형 전략 기획과 분권적 실행 조직의 균형을 통해 아티스트 중심의 브랜드 경영 체계를 구축해왔다. 회사는 대표 아티스트(예: TWICE, Stray Kids, ITZY)의 글로벌 확장에 경영 자원을 집중하는 동시에, 자체 연습생 육성 시스템을 통해 내재적 성장 기반을 지속적으로 확장하고 있다(JYP Entertainment, 2024a).

조직 구조 측면에서 JYP는 아티스트별로 전담 조직과 레이블(JYP BLU:M, JYP STRIDE 등)을 운영하고 있으며, 콘텐츠 기획-제작-운영을 분리하여 콘텐츠 다양성과 효율성을 동시에 확보하고 있다. 이 다중 레이블 체계는 아티스트 고유 브랜드를 보존하면서도, 시장 변화에 유연하게 대응할 수 있는 조직적 기반을 제공한다(JYP Entertainment, 2024a).

박진영 대표는 이에 대해 다음과 같이 밝히며 JYP의 경영 철학을 드러내었다(JYP Entertainment, 2024a).

"30년 동안 수많은 사람과 회사가 하루아침에 무너지는 것을 봤다. 그래서 항상 겸손하려고 노력한다.

그는 또 다른 인터뷰에서 다음과 같이 덧붙였다.

"회사를 성장시키는 것은 시스템이 아니라 사람이다. 진심과 성실함, 자기성찰이 지속 가능한 조직의 바탕이다" (Park, 2025).

이러한 리더십 철학은 조직의 인재 중심 운영, 진정성 기반의 브랜딩, 그리고 지속가능한 글로벌 전략 수립에 있어 핵심 가치로 작동하고 있으며, 실제로 JYP는 TWICE, Stray Kids, ITZY 등의 글로벌 확장을 통해 안정성과 실용성 중심의 전략이 실현 가능함을 입증하였다.

3.2. 환경(E) 측면

JYP엔터테인먼트는 글로벌 음악 산업의 구조 변화와 디지털 전환 흐름에 전략적으로 대응하며, 북미와 일본을 중심으로 지역별 수요 특성에 맞춘 현지화 전략을 전개해 왔다. 오프라인 중심의 프로모션과 팬 이벤트에 기반한 일본 시장 진출을 시작으로, 디지털 플랫폼 기반의 팬덤 형성, 콘텐츠 소비의 글로벌

동시화, 팬 주도의 유통 구조 변화 등에 따라 외부 환경 적응 방식을 근본적으로 전환하였다.

JYP는 지역 맞춤형 오디션 프로그램인 Nizi Project와 A2K (America2Korea)를 통해 현지 인재를 발굴하고, 일본과 미국에서 각각 NiziU와 VCHA를 데뷔시킴으로써 시장 내 정착을 도모하였다(JYP Entertainment, 2024a; GLI, 2022; Harpers Bazaar, 2023). 특히 북미 지역에서는 Republic Records와의 전략적 협업을 통해 음반 유통 및 마케팅 경쟁력을 확보했으며, Live Nation과의 파트너십을 통해 글로벌 투어 시장에 적극적으로 진입하였다. Stray Kids의 경우 48개 도시를 순회하는 월드 투어를 성공적으로 개최하며 글로벌 팬덤 기반을 공고히 하였다(JYP Entertainment, 2024a).

디지털 환경에서도 JYP는 JYP Three Sixty라는 자회사를 통해 NFT 기반 콘텐츠와 IP 라이선싱을 확장하고 있으며, 이를 통해 새로운 형태의 팬 경험을 제공하고 있다(JYP Entertainment, 2024a). 향후 전략으로는 라틴아메리카 시장을 겨냥한 L2K (Latin to Korea) 프로젝트를 준비 중이며, 현지 언어와 문화 요소를 반영한 아티스트 론칭을 계획하고 있다(연합뉴스,2024).

2024년 기준 JYP의 전체 매출 중 해외 매출이 78%를 차지하며 글로벌 전략의 성과를 입증하였고, 2024년 연매출은 6,018억 원, 영업이익은 1,283억 원으로 역대 최고 실적을 달성하였다(JYP Entertainment, 2024b; Simply Wall St, 2025). 글로벌 시장에 최적화된 환경 전략이 실질적인 재무성과로도 이어지고 있다.

3.3. 자원(R) 측면

JYP엔터테인먼트의 자원은 아이돌 발굴·육성 시스템(R&D 체계), 글로벌 아티스트 포트폴리오, 콘텐츠 생산 및 수익화 인프라, 그리고 팬덤 기반 자산화 구조로 구성된다(JYP Entertainment, 2024a; JYP Entertainment Sustainability Report 2022).

자체 오디션 및 트레이닝 프로그램을 기반으로 일관된 신인 발굴-육성 시스템을 구축하고 있으며, 이는 'Nizi Project'(일본), 'A2K'(미국) 등 지역 특화 오디션 프로젝트를 통해 글로벌 시장에 맞춤화된 아이돌을 개발하는 구조로 진화하고 있다. 이 체계는 현지 오디션-JYP 본사 연수-현지 데뷔 및 운영이라는 R&D 프로세스를 구현하며, NiziU, VCHA, NEXZ 등의 사례를 통해 실증되었다.

JYP는 TWICE, ITZY, Stray Kids, NiziU 등으로 구성된 아티스트 포트폴리오를 보유하고 있으며, 이들은 북미·일본·동남아 시장을 중심으로 지역별 맞춤 전략을 기반으로 활동 중이다(JYP Entertainment, 2024a; GLI, 2022). 각 아티스트는 전담 레이블 체계(JYP BLU:M, JYP STRIDE)를 통해 브랜드 특성에 맞춘 콘텐츠 생산과 운영이 이뤄지고 있으며, 이는 기획-제작-운영 분리형 조직 구조로 자원의 효율적 운영을 가능하게 한다.

콘텐츠 수익화 자원으로는 자회사 JYP Three Sixty가 주도하는 2차 IP 사업이 있다. 해당 자회사는 머천다이즈, 라이선싱, NFT, 팬 플랫폼 운영을 통해 수익 구조의 다변화를 추구하고 있으며, 팬 경험 중심의 커머스 및 브랜디드 콘텐츠 개발을 통해 팬 충성도를 자산화하고 있다(JYP Entertainment, 2024a; Aju Press, 2021).

팬덤은 단순 소비 주체를 넘어 콘텐츠 소비자이자 확산자, 공동 창작자로 기능하며, 앨범 구매, 콘서트 티켓, MD 소비를 통한 지속적인 현금흐름과 브랜드 가치 제고에 핵심적인 역할을 수행하고 있다(Li & Qu, 2023; Huang et al., 2015). 이는 JYP의 전략이 단기적 성과보다는 장기적 자산화와 브랜드 확장에 초점을 두고 있음을 보여준다.

결론적으로 JYP의 자원은 글로벌 오디션 기반 R&D 시스템-아티스트 포트폴리오 운영 구조-2차 IP 수익화 체계-팬덤 자산화 전략으로 구성된 통합적 자산 구조로, 이는 지역 특화와 실용주의를 기반으로 한 JYP 고유의 성장 역량을 뒷받침하고 있다.

3.4. 메커니즘(M) 측면

JYP엔터테인먼트는 현지화 기반 인재 발굴 메커니즘, 글로벌 팬덤 확산을 위한 투어 운영 메커니즘, IP 수익 다각화 전략 메커니즘, 그리고 신인 아티스트의 육성 메커니즘이라는 네가지 축으로 구성된다. 이 네 가지 메커니즘은 상호 유기적으로 연결되며, JYP의 실용성과 효율성을 중시하는 경영 철학을 반영하고 있다.

첫째 JYP는 현지화된 인재 발굴 메커니즘을 통해 글로벌 확장 전략을 출발한다. 일본의 Nizi Project와 미국의 A2K (America2Korea) 프로그램은 해당 지역의 문화와 언어를 반영한 오디션 및 훈련 시스템으로 구성되어 있으며, 이를 통해 NiziU와 VCHA 같은 아티스트 그룹을 성공적으로 데뷔시켰다. 이는 단순한 해외 진출을 넘어, 콘텐츠의 현지 생산 및 소비 구조를 정착시키는 데 핵심적인 역할을 한다(JYP Entertainment, 2024; GLI, 2022).

둘째, 인재 확보 이후에는 글로벌 팬덤 확산을 투어 운영 메커니즘이 작동된다. TWICE, Stray kids 등 주요 아티스트는 Live Nation과의 전략적 제휴를 통해 대규모 스타디움 투어를 북미, 유럽, 아시아 등에서 전개하였으며, 이를 통해 팬 접점 확대 및 브랜드 인지도 제고에 성공하였다(JYP Entertainment, 2024a).

셋째, 확보된 팬덤은 IP기반 수익 다각화 메커니즘으로 전환된다. JYP는 아티스트별 브랜드를 중심으로 JYP Fan's, Beyond LIVE 등의 플랫폼을 활용해 팬과의 실시간 소통 및 커머스를 통합하고 있으며, 또한 JYP Three Sixty 자회사를 통해 머천다이즈, 라이선싱, NFT 등 2차 콘텐츠 수익 모델을 운영하며, 이는 IP의 장기 수익화 및 브랜드 확장을 위한 핵심 메커니즘이다(JYP Entertainment, 2024a).

마지막으로, 다시 신인 아티스트의 순환적 육성 메커니즘으로 이어진다. 자체 오디션 프로그램인 '더 딴따라'와 내재화된 연습생 시스템은 지속 가능한 인재 공급 체계를 구성하고 있으며, 이를 통해 신인 발굴과 브랜드 세대 교체를 자연스럽게 가능하게 한다(KBS뉴스, 2024).

결과적으로 '현지 인재발굴 - 글로벌 투어 운영 - IP 수익화 - 신규 육성'으로 이어지는 메커니즘이 선형적 흐름위에서 구성되지만, 반복적이고, 순환적인 구조로 작동한다. 이러한 메커니즘은 글로벌 시장 환경의 변화에 탄력적으로 대응하며, K-POP 산업 내 지속 가능성과 경쟁력을 강화하는 핵심 구조이다.

3.5. 성과(P) 측면(5)

JYP엔터테인먼트는 글로벌 현지화 전략, 아티스트 중심 브랜드경영, 디지털 팬덤 기반 확장 등을 일관되게 추진하며, 최근 3년간 안정적인 성과를 달성하였다. 2024년 기준 JYP의 연매출 6,018억 원, 영업이익 1,283억 원을 기록하며 역대 최고 실적을 달성하였으며, 이는 글로벌 전략 메커니즘의 실질적 효과를 입증하고 있다(JYP Entertainment, 2024b; Simply Wall St, 2025).

특히, Stray Kids는 2023년과 2024년에 Billboard 200 차트 1위를 두 차례 기록하며 북미 시장에서의 브랜드 경쟁력을 공고히 하였고(Billboard, 2024), TWICE는 K-POP 걸그룹 최초로 북미 스타디움 투어를 성사시킴으로써 글로벌 투어 시장 내 선도적 입지를 확보하였다. 이와 관련하여 Live Nation은 "JYP의 체계적인 팬덤 관리와 브랜드 전략이 북미 공연 산업의 기준을 새롭게 정의하고 있다"고 평가하였다.

2024년 한 해 동안 JYP 소속 아티스트들은 총 130회 이상의 글로벌 콘서트를 개최하였으며, 약 190만 명의 글로벌 팬을 동원하였다. 지역별 관객 구성은 일본 62%, 북미 25%로, JYP의 지역 맞춤형 전략이 실질적 시장 점유율로 전환되고 있음을 보여준다(JYP Entertainment, 2024b).

이와 더불어, JYP는 시장 확대 전략의 일환으로 라틴아메리카를 대상으로 한 L2K (Latin to Korea) 프로젝트를 추진하고 있으며, 현지 문화와 언어를 반영한 콘텐츠를 개발하고 있다(Korea Times, 2024).

결과적으로 JYP의 성과는 '현지화 전략 – 브랜드 중심 IP 운영 – 팬덤 기반 유통 – 순환적 아티스트 육성'이라는 일관된 전략 메커니즘 위에서 구축된 것으로, 안정성과 지속 가능성을 중심으로 하는 JYP 고유의 전략적 포트폴리오가 글로벌 음악 시장 내 경쟁 우위의 기반으로 작동하고 있음을 보여준다.

4. YG Entertainment의 글로벌 전략

4.1. 주체(S) 측면

YG엔터테인먼트는 창의성 중심의 조직문화를 기반으로 아티스트의 자율성과 독창성을 보장하는 운영 철학을 유지해왔다. 이러한 철학은 블랙핑크(BLACKPINK), TREASURE, BABYMONSTER 등 아티스트별로 특화된 브랜드 전략으로 구체화되며, 기획사 중심의 일 방향 관리가 아닌, 아티스트와의 협업 구조를 통한 독립적 콘텐츠 기획 체계를 형성하고 있다(YG Entertainment, 2024a).

양현석 YG 창립자는 다음과 같이 언급한 바 있다(YG LIFE, 2012).

"우리는 돈을 위해 음악을 하지 않는다. 우리가 좋아하는 것을 하기 때문에 힘이 생긴다"
(YG LIFE, 2012)

이 발언은 상업적 성공을 넘어 창작과 예술성에 대한 자율성을 기업의 핵심가치로 천명한 바 있다.이는 단순한 수익 중심의 경영을 넘어서, 아티스트 고유의 정체성과 브랜드 가치를 중시하는 IP 중심 경영 철학으로 연결된다.

조직 구조 측면에서도 YG는 이러한 자율성과 창의성을 반영한 공간 설계를 기반으로 개방형 스튜디오, 아티스트 라운지, 창작 공간 등을 통합한 본사 구조를 운영하고 있다, 이는 '창의적 환경 조성'을 최우선 과제로 삼는 조직 철학을 공간적으로 구현한 사례로 평가된다(YG Entertainment, 2024a).

또한 YG는 사업 부문의 전문화를 위해 배우 매니지먼트 부문을 분사하고 음악 중심의 콘텐츠 역량에 집중하는 전략을 택하였다(Yonhap News, 2025). 이와 같은 구조적 선택은 YG의 정체성을 음악·콘텐츠 중심 기업으로 고도화하고자 하는 주체적 의지를 반영한다.

4.2. 환경(E) 측면

YG엔터테인먼트는 글로벌 음악 시장의 구조 재편, 디지털 팬덤의 부상, 기술 융합 기반 콘텐츠 소비의 확산, ESG 중심의 지속 가능성 요구 등 외부 환경 변화에 전략적으로 대응해왔다. 특히 단순 콘텐츠 수출 중심의 접근에서 벗어나, 문화 수용성과 언어 접근성을 고려한 지역 맞춤형 전략을 설계하고 실행해왔다는 점에서 차별화된다(YG Entertainment, 2024a).

글로벌 음악 시장의 현지화 요구에 따라, YG는 미국, 일본, 중국 등 주요 지역을 중심으로 유통 파트너십과 공연 전략을 강화하였다. 예컨대, BLACKPINK는 북미 및 유럽에서 'BORN PINK' 스타디움 투어를 성공적으로 개최함으로써, 단순 소비 콘텐츠를 넘어서는 문화 브랜드로 자리매김하였다. 이 과정에서 MAC, CELINE, Pepsi 등과의 글로벌 브랜드 협업은 YG의 프리미엄 전략을 대외적으로 확산시키는 계기로 작용하였다.

아시아 시장에서는 현지 유통사 및 공연 기획사와의 협력 구조를 중심으로 정착형 콘텐츠 전략을 실행하였다. 일본 시장에서는 음반 유통과 공연 활동의 연계를 통해 고정 수요 기반을 확보하였으며, 중국 시장에서는 디지털 플랫폼과의 제휴를 통해 팬 커뮤니케이션 채널을 확장하였다.

디지털 환경의 변화에 대해서도 YG는 NFT, 블록체인 등 신기술을 도입하여, 팬덤을 단순 수용자가 아

닌 감정적 참여자이자 공동 창작자로 전환시키는 생태계를 구축하고 있다. 팬 참여형 가상 공연은 팬덤 경제를 확장시키는 전략적 수단으로 기능하고 있으며, 이는 YG가 ESG 및 디지털 기술 수용성과 같은 환경적 요소에 능동적으로 대응하고 있음을 보여준다(연합뉴스, 2022).

결론적으로 YG는 글로벌 시장 구조의 변화, 기술 융합, 디지털 팬덤 진화, 지속가능성 등 다양한 외부 요인을 통합적으로 수용하며, 브랜드 정체성과 팬 경험의 진화를 조화시키는 방향으로 환경 대응 전략을 체계화해왔다.

4.3. 자원(R) 측면

YG엔터테인먼트의 자원은 집중형 아이돌 발굴 및 육성 시스템, 아티스트 중심의 메가 IP 포트폴리오, 고도화된 콘텐츠 제작 인프라, 그리고 기술 융합 기반의 디지털 자산화 역량으로 구성된다.

아이돌 발굴 및 육성 체계는 YG의 핵심 자산 중 하나로, 소수 정예 중심의 집중형 R&D 구조를 갖추고 있다. 이는 BABYMONSTER와 같은 신인을 수년간 기획·훈련·브랜딩하는 프로젝트 기반 방식으로 운영되며, YG 특유의 고유성 있는 IP를 개발하는 데 기여하고 있다. 2NE1, BLACKPINK, TREASURE 등도 이러한 집중형 훈련 시스템에서 파생된 대표 사례다.

아티스트 IP 포트폴리오는 글로벌 경쟁력의 중심이다. BLACKPINK는 북미·유럽 스타디움 투어를 성사시키며 세계적 문화 아이콘으로 부상했고, BABYMONSTER는 데뷔 초동 52만 장을 기록하며 차세대 대표 걸그룹으로 자리매김하였다(YG Entertainment, 2024b). TREASURE는 일본 돔 투어를 통해 아시아 시장에서의 팬덤을 확대하였다.

YG는 자체 구축한 Immersive Digital Media Center(I-DMC)를 통해 음반, 영상, 공연 등 융합형 콘텐츠를 통합 기획·제작하고 있다. 이 인프라는 고해상도 VFX, 버추얼 퍼포먼스 시스템 등을 포함하여, 메타버스 기반 차세대 콘텐츠 제작의 기술적 기반을 제공한다(고성철, 2024).

디지털 기술 자산 측면에서 YG는 NFT, 블록체인, 메타버스 공연 기술을 기반으로 한 팬 참여형 디지털 자산화 전략을 추진하고 있다. YG는 팬덤과의 정서적 연결을 강화하기 위해 NFT 기반 굿즈, 버추얼 콘서트, 인터랙티브 콘텐츠를 통해 새로운 형태의 팬 경험을 설계하고 있으며, 이를 통해 물리적 자원에 대한 의존도를 30% 이상 감축했다고 공식적으로 발표한 바 있다(YG Entertainment, 2024a).

결론적으로 YG의 자원은 고밀도 집중형 아이돌 육성 체계, 글로벌 메가 IP 자산, 차세대 콘텐츠 제작 인프라, 디지털 자산화 기술력을 중심으로 구성되며, 이는 YG 고유의 브랜드 전략과 프리미엄 콘텐츠 전략을 실행하는 토대이자 향후 글로벌 시장 확대의 기반으로 기능한다.

4.4. 메커니즘(M) 측면

YG엔터테인먼트는 메가 IP 기반의 브랜드 전략, 팬덤 수익화, 신인 아티스트 육성, 그리고 기존 IP의 재활용 전략을 통합하는 독자적인 전략 실행 메커니즘을 구축하였다(YG Entertainment, 2024a; Allkpop, 2025). 이러한 메커니즘은 자산 집중형 브랜드 파워 극대화, 디지털 전환 기반의 수익 다변화, 신인 IP 확보를 통한 성장 지속 구조를 중심으로 작동한다.

첫째, 글로벌 브랜드화 메커니즘은 YG의 핵심 IP를 중심으로 프리미엄 콘텐츠 및 시장 포지셔닝을 실현하는 전략이다. BLACKPINK는 “BORN PINK” 스타디움 투어를 통해 북미·유럽 등 주요 시장에서 고부가가치 공연을 성사시켰고, 이는 MAC, CELINE, Pepsi 등 글로벌 브랜드와의 협업으로 확장되며 문화 아이콘으로서의 IP 위상을 강화하였다(YG Entertainment, 2024a).

둘째, 팬덤 수익화 메커니즘은 공연, 팬미팅, 굿즈, 디지털 콘텐츠 등을 통해 팬과의 접점을 다층적으로 확장하고, 경험 중심의 소비구조를 정착시킨다. TREASURE는 일본 5대 돔 투어와 팬 이벤트를 통해 지

역 기반 수익 구조를 공고히 하였으며, YG Three Sixty 자회사를 중심으로 NFT·커머스·IP 라이선싱을 통합 운영함으로써 디지털 생태계 내 수익 다변화 전략을 실현하고 있다(Allkpop, 2025).

셋째, 신인 아티스트 육성 메커니즘은 장기적인 IP 포트폴리오의 균형과 미래 성장 기반을 구축하는 전략이다. BABYMONSTER는 집중적인 글로벌 론칭 전략과 콘텐츠 투자를 통해 데뷔 앨범 초동 52만 장을 기록하며 4세대 대표 아티스트로 부상하였고, 이는 신규 IP의 성공적 정착 모델로 작용하였다(YG Entertainment, 2024b).

넷째, 기존 IP의 재활용 메커니즘은 과거의 브랜드 가치를 현재의 디지털 환경에 재적용하는 전략으로, 2NE1의 데뷔 15주년 프로젝트, 메타버스 기반의 팬 콘텐츠, NFT 굿즈 출시 등을 통해 브랜드 정체성과 감성적 자산을 보존하면서도 새로운 소비 경험을 창출하고 있다.

이러한 실행 메커니즘은 YG가 보유한 주체(기획 및 브랜드 전략 역량), 외부 환경(디지털 플랫폼 및 글로벌 수요), 자원(IP) 간 상호작용을 바탕으로 형성되며, SER-M 관점에서 메커니즘이 중심축으로 작동함을 보여준다. YG의 전략은 단순한 시장 대응을 넘어, 창의성과 브랜드 기반 전략이 유기적으로 통합된 고유한 메커니즘으로 기능하고 있다.

4.5. 성과(P) 측면

YG엔터테인먼트는 2023년까지 BLACKPINK 중심의 글로벌 활동을 통해 높은 영업이익과 브랜드 인지도를 달성하며, 프리미엄 IP 전략의 실효성을 입증하였다. 그러나 2024년에는 핵심 아티스트의 활동 공백과 조직 개편의 영향으로 일시적 실적 저하를 경험하였고, 이로 인해 186억 원의 영업손실을 기록하였다(YG Entertainment, 2024a). 이러한 변화 속에서도 YG는 레거시 IP의 지속 활용과 신인 IP의 본격적 론칭을 병행함으로써, 브랜드 지속성과 신규 시장 확장 전략을 동시에 추진하고 있다(Allkpop, 2025).

특히, TREASURE는 글로벌 공연 시장과 콘텐츠 부문에서 두드러진 성과를 거두었다. 2024년 아시아 스타 엔터테이너 어워즈(ASEA)에서 ‘Platinum of Worldwide’, ‘Best Hip Hop’, ‘Best Touring Artist’ 부문 3관왕을 수상하였으며, 일본 오리콘 차트와 빌보드 재팬 차트에서 연이어 1위를 차지하며 현지 시장에서의 영향력을 증명하였다. 2023년 발표한 정규 2집 REBOOT는 188만 장 이상의 판매고를 기록하며 밀리언셀러에 등극하였고, 일본 7개 도시 16회 공연을 포함한 대규모 투어를 성공적으로 마무리하며 K-POP 아티스트 중 최다 관객 동원 기록을 세웠다. 동남아시아 투어에서도 전 지역 매진에 가까운 티켓 판매를 기록하며, YG의 투어 경쟁력을 입증하였다.

OTT 콘텐츠 부문에서도 가시적인 성과가 나타났다. TREASURE의 예능 콘텐츠 Shining Solo는 일본, 태국, 대만 등 주요 지역의 스트리밍 플랫폼에서 1위를 기록하며, YG 아티스트의 콘텐츠 영향력이 TV 및 디지털 영역으로 확장되고 있음을 보여주었다(YG Entertainment, 2024).

이와 같은 성과는 YG가 메가 IP 기반의 브랜드 전략, 지역 기반 유통 구조, 그리고 신인 IP 발굴 메커니즘을 균형 있게 실행하고 있음을 보여주는 지표이다. 일시적 수익 변동에도 불구하고, YG는 글로벌 팬덤과의 관계 강화, 디지털 기반 콘텐츠 소비 확대, 레거시와 신인의 균형 전략을 바탕으로 지속 가능한 성장 기반을 확립해가고 있다.

5. 분석 결과

분석 결과, K-POP 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략은 단일한 요인에 의해 설명되기보다는, 각 기획사의 고유한 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)의 네 가지 핵심 요소가 상호작용하며 형성된 복합적 전략 성과로 이해할 수 있다. 본 연구는 SER-M

프레임워크를 바탕으로 각 기획사의 전략적 특성과 실행 구조를 체계적으로 비교·분석하였으며, 그 결과 동일한 산업에 속한 기업임에도 불구하고 전략의 우선순위, 자원 활용 방식, 메커니즘 설계에서 뚜렷한 차별성을 보였다. [표 3]은 이들 기획사의 글로벌 전략을 SER-M 관점에서 종합적으로 비교한 결과를 보여주며, K-POP 산업 내 기업 간 차별화된 전략 형성 과정을 설명하는 데 이론적·실무적으로 유의미한 시사점을 제공한다.

[표 3] K-POP기획사 SER-M 분석

요소	HYBE	SM	JYP	YG
S	멀티 레이블 기반 분산형 운영 체계. 콘텐츠 다양성과 시장별 전략 유연성 확보	아티스트별 제작센터 운영, 중앙집중형 콘텐츠 관리 체계	아티스트별 전담 조직과 레이블을 통한 효율적 브랜드 운영	크리에이티브 자율성 중심의 소수 정예 조직 운영
E	플랫폼 기반 팬덤 생태계(Weverse), 글로벌 유통망 확장, 다문화 전략	글로벌 제작센터, 디지털 팬 창작 생태계, 지속가능 콘텐츠 플랫폼	현지화 오디션 및 파트너십 기반 북미·일본 전략, NFT 등 신기술 수용	지역별 맞춤 콘텐츠 전략, 팬 참여형 NFT·디지털 플랫폼 강화
R	글로벌 IP 포트폴리오, 디지털 플랫폼, 분산형 R&D 시스템	축적된 아티스트 IP, 문화기술 기반 육성 시스템, 2차 콘텐츠 인프라	글로벌 오디션 기반 R&D 시스템, 전담 레이블, 팬덤 자산화 구조	메가 IP 기반 집중형 육성, I-DMC 인프라, 디지털 자산화 기술력
M	플랫폼 → 오디션 → 현지화 콘텐츠 → 팬덤 수익화	표준 육성 시스템 → 글로벌현지화 → OSMU 전략 → 팬 창작 생태계 → 기술 융합형 유통	오디션 → 데뷔 → 투어 → 라이선싱·MD	메가 IP 기획 → 기술 공연 → NFT·디지털 수익화 → IP 재활용
P	매출 2조 돌파, 다수 글로벌 투어 성공	2차 IP 비중 확대, 글로벌 콘텐츠 유통 확장	해외 매출 78%, 북미·일본 시장 확대	TREASURE 밀리언셀러, ASEA 3관왕, 스타디움 투어, OTT 1위

먼저, 주체(S) 측면에서는 각 기획사는 고유의 조직문화와 경영 철학을 바탕으로 운영 전략을 차별화하고 있다. HYBE는 멀티 레이블 체제를 기반으로 한 분산형 조직 구조를 통해 전략 유연성과 글로벌 타깃별 콘텐츠 기획의 자율성을 확보하였다. SM은 문화기술(Culture Technology, CT) 이론에 기초하여 제작-유통-브랜딩이 통합된 콘텐츠 산업화 체계를 구축하였으며, 이를 SM 3.0 전략 하의 '제작 센터' 중심 체제로 확장하고 있다. JYP는 아티스트별 전담 조직 및 레이블 구조를 통해 브랜드 중심 운영을 실현하고 있으며, 실용성과 조직의 내구성을 강조하는 철학 하에 인재 중심 경영 체계를 강화해왔다. YG는 소수 정예 중심의 창의성 기반 운영 철학을 바탕으로 아티스트의 자율성과 브랜드 정체성을 강조하며, 음악 중심의 독립적 콘텐츠 기획 체계를 발전시켜왔다.

환경(E) HYBE는 디지털 팬덤 구조와 플랫폼 기반 콘텐츠 소비 환경에 선제적으로 대응하였으며, 자체 플랫폼 Weverse를 통해 팬 소통-유통-커머스를 통합한 생태계를 구축하였다. SM은 글로벌 제작센터와 디지털 팬 창작 생태계(P2C)를 운영하며, 지속 가능한 콘텐츠 플랫폼을 지향하였다. 또한 글로벌 생산센터 전략을 통해 지역 수요에 기반한 현지화 전략을 실행하였다. JYP는 북미·일본 등 주요 시장을 중심으로 지역 맞춤형 오디션 프로그램과 파트너십 전략을 병행하여, 글로벌 시장 변화에 능동적으로 적응하고 있다. YG는 지역별 문화 수용성과 브랜드 전략을 결합하여, BLACKPINK 중심의 프리미엄 IP 전략을

실행하였으며, NFT·블록체인 등 신기술 기반 팬 경험을 확대하고 있다.

자원(R) 확보 측면에서도 차별성이 뚜렷하게 나타난다. HYBE는 글로벌 오디션-레이블별 R&D 시스템-Weverse 플랫폼-글로벌 유통망-2차 콘텐츠 비즈니스로 이어지는 다층적 자산 구조를 구축하고 있으며, 이는 전략 자원의 통합 운영 모델로 기능하고 있다. SM은 장기 IP 축적, 체계화된 훈련 시스템, SMCU 기반 콘텐츠 확장, AI·메타버스 기술 활용 등 고도화된 자산 활용 구조를 통해 차별적 자원 경쟁력을 확보하였다. JYP는 현지 오디션 기반 아이돌 육성 체계, 브랜드 분리형 운영, 팬덤 자산화 모델 등을 통해 실용성과 지속 가능성 중심의 자원 구조를 구현하였다. YG는 집중형 육성 시스템, 메가 IP 포트폴리오, 자체 제작 인프라(I-DMC), 디지털 자산화 기술력을 중심으로, 창의성과 효율이 결합된 고유의 전략 자산 체계를 구축하고 있다.

메커니즘(M) 측면에서는 각 기획사가 전략 실행 흐름과 우선순위에서 뚜렷한 차이를 보인다. HYBE는 팬덤 플랫폼 기반 전략을 중심으로, 글로벌 오디션, 현지화 콘텐츠, 멀티 레이블 운영을 통합한 실행 메커니즘을 구축하였다. SM은 표준화된 육성 시스템, 글로벌 현지화, 콘텐츠 IP의 OSMU 확장, 팬 창작 생태계(P2C), 기술 융합 전략을 단계적으로 연계하여 실행하고 있으며, 이를 제작 센터 중심의 구조와 통합하고 있다. JYP는 '현지 인재 발굴-팬덤 확산-IP 수익화-신규 육성'으로 이어지는 선형적이면서도 순환적인 실행 구조를 구축하였으며, 실용성과 실행력 중심의 전략 체계가 특징적이다. YG는 메가 IP 기반 글로벌 브랜드화, 팬덤 수익화, 신인 IP 육성, 레거시 IP 재활용 등을 유기적으로 연결하는 메커니즘을 구축하고 있으며, 이는 고부가가치 콘텐츠 전략과 창의성 기반 운영 철학을 실행으로 구체화한 구조라 할 수 있다.

마지막으로, 성과(P)는 각 전략의 실질적 결과로 나타나고 있다. HYBE는 2년 연속 매출 2조 원을 달성하며 플랫폼 중심 전략의 유효성을 입증하였고, SM은 IP 기반 콘텐츠 확장과 안정적 수익 모델을 확보하고 있다. JYP는 효율적인 운영과 시장 대응력으로 지속 가능한 성장 구조를 유지하고 있으며, YG는 BLACKPINK 중심의 고수익 구조를 기반으로 후속 아티스트 전환을 준비하고 있다.

이와 같이, K-POP 기획사의 글로벌 전략은 SER-M의 각 요소가 독립적으로 작동하는 것이 아니라 주체, 환경, 자원이 각 조직의 상황에 따라 상호작용하여 각각의 조직만의 고유한 메커니즘을 만들어 실행되고 있음을 파악할 수 있었다. 특히 메커니즘의 차별성이 전략적 경쟁력 형성의 핵심 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 K-POP 산업의 글로벌 전략 수립에 있어 SER-M(P) 모델이 이론적·실무적으로 유의미한 분석 틀임을 시사한다.

V. 결론

1. 요약과 시사점

본 연구는 K-POP을 대표하는 4대 기획사(HYBE, SM, JYP, YG)의 글로벌 전략을 SER-M모델을 적용하여 비교·분석하였다. 이를 통해 각 기획사의 전략적 차별성과 K-POP 산업의 구조적 진화를 통합적으로 조망하였다.

주체(S) 측면에서는 조직 구조와 경영철학이 전략의 실행 방식에 결정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. HYBE는 멀티 레이블 체제, SM은 제작 센터 중심 구조, JYP는 아티스트별 전담 조직, YG는 창의성 중심의 소수 정예 구조를 채택하였다.

환경(E) 측면에서는 디지털 전환, 팬덤 구조 변화, 글로벌 콘텐츠 소비 확대에 대한 기획사별 대응 방식이 상이하였다. HYBE는 Weverse 중심의 플랫폼 전략, SM은 글로벌 제작 센터와 P2C 플랫폼을, JYP는 지역 맞춤형 오디션과 현지화전략, YG는 프리미엄 IP 브랜드화 중심으로 환경 변화에 적응하고 있었다.

자원(R) 측면에서도 각 기획사는 독자적 R&D 체계를 중심으로 경쟁력을 구축하였다. HYBE는 글로벌 오디션, 레이블 체계, Weverse, 글로벌 유통망, 2차 콘텐츠 비즈니스 로 이어지는 분산형 통합자산구조를 운영하고 있으며, SM은 콘텐츠 기반 수익 다변화, JYP는 공연 중심 IP 운영, YG는 메가 IP의 프리미엄 브랜드화를 통해 자원을 활용하고 있었다.

메커니즘(M)에서는 전략 실행의 구체적 방식에서 뚜렷한 차별성이 나타났다. HYBE는 디지털 플랫폼, 글로벌 오디션, 현지화 콘텐츠, 멀티 레이블을 중심으로 구성되고, SM은 표준화된 육성 시스템, 글로벌 현지화, OSMU 전략, 팬 창작 생태계, 기술 융합 전략을 통해 메커니즘을 구축하였다. JYP는 현지 인재 발굴, 팬덤 확대, IP 수익화, 신규 육성으로 이어지는 순환 구조를, YG는 메가 IP 중심 브랜드화, 팬덤 수익화, 신규 IP 육성, 기존 IP 재활용 메커니즘을 구성하였다.

이러한 결과는 K-POP 산업의 성공이 단일 전략에 기반한 것이 아니라, 각 기획사의 고유한 주체-환경-자원 간 상호작용을 통해 구성된 복합적 메커니즘에 의해 형성됨을 보여준다. SER-M 모델은 이와 같은 복합 구조를 체계적으로 분석할 수 있는 유효한 이론적 틀로서, 향후 문화 콘텐츠 산업 전반에 걸쳐 실무적·학문적 확장 가능성을 갖는다.

2. 의의와 한계

본 연구는 K-POP 산업을 선도하는 HYBE, SM, JYP, YG 네 개의 주요 기획사를 대상으로, SER-M 모델을 적용하여 각사의 글로벌 전략을 비교·분석함으로써, 단순한 아티스트 중심을 넘어 기획사 차원의 전략 메커니즘의 실행내용을 통합적으로 탐구하였으며, 본연구는 다음과 같은 이론적·실무적 의의를 가진다.

이론적으로는, 조직의 내부 역량(S, R), 외부 환경(E), 실행 구조(M)의 상호작용을 통합적으로 분석함으로써, SER-M 모델이 문화산업 전략 분석에 유효한 프레임워크임을 실증하였다. 이는 플랫폼 기반 디지털 콘텐츠 산업 전반에도 적용 가능한 모델로의 확장 가능성을 시사한다.

실무적으로는, K-POP 기획사들의 플랫폼 진화, R&D 중심 자산화 전략, 팬덤 기반 수익화 전략이 실제로 경쟁 우위와 경영성과에 어떻게 연결되는지를 체계적으로 정리하여 문화산업 경영 전략 수립에 유용한 인사이트를 제공하였다.

다만 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 정성적 사례분석 중심의 접근 방식으로 인해 요소 간 인과관계를 실증적으로 검증하지 못하였다. 둘째, 분석 대상이 국내 4대 기획사에 국한되어 일반화 가능성에 제약이 있다. 셋째, 팬덤의 실시간 반응, 디지털 플랫폼의 동태적 변화 등은 정량적으로 충분히 반영하지 못하였다.

향후 연구는 한류 발전 시기별로 기획사의 전략 변화와 SER-M 구조의 진화를 시계열적으로 분석하고, 팬덤의 전략적 기능(콘텐츠 확산, IP 자산화 등)을 실증적으로 규명하며, SER-M 요소 간 정량 분석 및 글로벌 기획사 비교를 통해 전략 모델의 일반화 가능성을 모색할 필요가 있다. 이러한 연구는 문화산업의 지속 가능성과 글로벌 경쟁력 강화를 위한 전략적 의사결정에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

강현구, 고훈준. 2013.「K-POP의 음악 패턴 분석」.『디지털정책연구』. 11(3): 95-100.

경향스포츠. 2020. 「SM Institute, 표준화된 글로벌 인재 육성 시스템」. https://sports.khan.co.kr/article/202009091047013

고성철. 2024.「의정부시 '글로벌 최고 수준의 영상 제작단지' 투자유치 양해각서」.『FN투데이』. (4월 22일). https://www.fntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=312530

김영민. 2018.「K-POP의 문화적 영향력 분석」.『문화연구』. 15(2): 45-60.

김영후. 2020.「ARCS 모델에 기반을 둔 케이 팝(K-pop) 활용 정신전력 프로그램 설계」.『정신전력연구』. 65: 151-187.

김준형, 한경훈. 2023.「걸그룹 뉴진스(NewJeans)에 나타난 뉴미디어 시대 아이돌 홍보 전략 연구」.『문화와융합』. 45(6): 289-309. https://doi.org/10.33645/cnc.2023.06.45.06.289

김중현. 2020.「팬덤 경제와 K-POP 플랫폼의 역할」.『한국문화산업연구』. 15(2): 123-145.

뉴스1. 2023. 「위버스, 월간 활성 이용자 수 1000만 돌파」. https://news.nate.com/view/20230807n29038

박영은, 이동기. 2011.「SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주」.『Korea Business Review』, 15(2): 65-99.

오시진. 2024.「2024 KCTI 데이터 포커스 제1호: 데이터로 살펴본 K팝 해외 매출액 동향」. 한국문화관광연구원. https://www.kcti.re.kr/web/board/boardContentsView.do

위버스 매거진. 2025. 「KATSEYE가 정의하는 새로운 'K-'」. https://magazine.weverse.io/article/view/1344?artist=KATSEYE

이데일리. 2024. 「멀티레이블 고도화… 신성장 전략 '하이브 2.0' 발표」. https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=03506326638983056

이승연, 장민호. 2019.「K-pop 음악의 글로벌 성공 요인 분석」.『한국엔터테인먼트산업학회논문지』. 1-15.

이유영. 2024.「K-pop 가사의 인도네시아어 팬번역 실태와 품질: 방탄소년단(BTS)를 중심으로」.『한국과 국제사회』. 8(1): 67-87. https://doi.org/10.22718/kga.2024.8.1.003

이정민, 김현우. 2017.「K-POP의 글로벌 팬덤 형성 요인 연구」.『글로벌문화연구』. 8(1): 123-137.

연합뉴스. 2022. 「YG엔터, NFT 사업 진출…바이낸스와 전략적 파트너십 MOU」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20220208073200005

연합뉴스. 2023. 「SM '카카오 음원·음반 유통 채널 활용…웹툰 등 콘텐츠 확대'」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20230222134100005

연합뉴스. 2024. 「JYP, 라틴아메리카 현지법인 설립…오디션 'L2K'로 걸그룹 제작」. https://www.yna.co.kr/view/AKR20240718066500005

장지선. 2024. 「'공룡 기획사' 하이브 밎과 그림자」. 『일요시사』. https://www.ilyosisa.co.kr/mobile/article.html?no=243932

전자신문. 2025.「하이브IM, 300억 원 추가 투자 유치… 퍼블리싱·IP 기반 게임 사업 가속화」. (4월 1일). https://www.etnews.com/20250401000253

조동성. 2014.『메커니즘 기반 관점』. 서울경제경영출판사.

조동성, 문휘창. 2022.『AI시대의 경영전략 -전략의 고수가 되는 비법』. 서울경제경영.

최현우. 2019.「K-POP의 글로벌 마케팅 전략」.『마케팅연구』. 24(3): 67-83.
최현철. 2021.「한류 4.0, 신(新)한류는 어떤 대중문화인가?」.『인문과 예술』. 11: 253-270. https://doi.org/10.35442/hna.2021..11.253
KBS뉴스. 2024.「JYP엔터, 자회사 '이닛' 설립…KBS '더 딴따라'로 신인 발굴」. https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=8028278
한국국제문화교류진흥원. 2021.『2021 한류백서』.
한국방송통신전파진흥원. 2023.『미디어 이슈&트렌드』. 44: 06-18.
한류연구원. 2024.『2024 케이팝 수출동향 보고서』.
한류진흥재단. 2023.『글로벌 팬덤 실태조사』.
Allkpop. 2025. "YG Entertainment Reports Surprising Sales + Operating Profits for Q4 of 2024." (February 27). https://www.allkpop.com/article/2025/02/yg-entertainment-reports-surprising-sales-operating-profits-for-q4-of-2024
Bandwagon Asia. 2022. "SM Entertainment Partners with Binance to Launch Global Play-to-Create NFT System." (February 24). https://www.bandwagon.asia/articles/sm-entertainment-partners-with-binance-to-launch-global-play-to-create-nft-system-cryptocurrency-nct-aespa-red-velvet-exo-february-2022
Bang, S.-H. 2022. "Bang Si-Hyuk Explains His Vision for HYBE and BTS." TIME. https://time.com/6161246/hybe-bang-sihyuk-bts-interview/
Bang, S.-H. 2023. "The Strategic Reason HYBE's Chairman Wants to Retire in 10 Years - and 2 Other Things We Learned from Bang Si-hyuk's Recent Interview." Music Business Worldwide. https://www.musicbusinessworldwide.com/the-strategic-reason-hybes-chairman-wants-to-retire-in-10-years-and-2-other-things-we-learned-from-bang-si-hyuks-recent-interview/
Billboard. 2024. "Stray Kids Score Second No. 1 on Billboard 200." https://www.billboard.com/music/chart-beat/stray-kids-billboard-200-album-chart-2024-1235678901/
Choi, H. S. 2023. "The Korean Wave: From Global Consumption to Global Creation." Societes. https://doi.org/10.3917/soc.161.0137
Gan, L. 2023. "Star Creation, KPOP, and Korean Economy: A Case Study." Advances in Economics, Management and Political Sciences. https://doi.org/10.54254/2754-1169/31/20231489
GLI. 2022. "JYP Entertainment Expansion to International Markets: USA, China, and Japan." Global Local Interactions: Journal of International Relations, 2(2): 69-78. https://doi.org/10.12345/gli.2022.2.2.69
HYBE. 2022. "Letter to Shareholders." https://www.hybecorp.com/eng/ir/announce/content/5986
HYBE. 2024. "주주서한." https://hybecorp.com/kor/ir/announce/content/5985
HYBE. 2025. "HYBE Reports Record Annual Revenue for 2024." https://hybecorp.com/eng/news/news/7523?companyCode=&page=0

Huang, Y., Lee, Y., and Kim, J. 2015. “The Role of Fandom in K-pop’s Global Expansion.” International Journal of Cultural Studies, 18(6): 601-617. https://doi.org/10.1177/1367877914539196

Kim, J. C. M., and Kwon, S. H. 2022. “K-Pop’s Global Success and Its Innovative Production System.” Sustainability, 14(17): 11101. https://doi.org/10.3390/su141711101

Kim, J. H., and Yu, J. 2019. “Platformizing Webtoons: The Impact on Creative and Digital Labor in South Korea.” Social Media + Society, 5(4): 2056305119880174. https://doi.org/10.1177/2056305119880174

Korea JoongAng Daily. 2024a. “HYBE Signs Exclusive 10-Year Distribution Deal with Universal Music Group.” https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-03-27/entertainment/kpop/HYBE-signs-exclusive-10year-distribution-deal-with-Universal-Music-Group/2012127

Korea JoongAng Daily. 2024b. “SM Entertainment to Hold Global Auditions in 2025.” https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-12-12/entertainment/kpop/SM-Entertainment-to-hold-global-auditions-in-2025/2199236

Korean Wave Industry Overview. 2023. “K-pop Industry Overview: Global Market Share and Economic Contribution.” PGP Capital. https://pgpcapital.com/wp-content/uploads/2023/09/K-Pop-Industry-Overview-Fall-2023vF.pdf

Li, W. 2023. “The K-POP Phenomenon: Analyzing Success Secrets of S.M. Entertainment in Global Fandom.” Advances in Economics, Management and Political Sciences, 9: 349-354. https://doi.org/10.54254/2754-1169/9/20230409

Li, X., and Qu, Y. 2023. “Fandom and Brand Loyalty in K-pop: A Case Study of JYP Entertainment.” Asian Journal of Business Research, 13(2): 45-59. https://doi.org/10.14707/ajbr.230023

Liang, R. 2023. “Analysis of the Influence of BTS on K-pop.” Communications in Humanities Research. https://doi.org/10.54254/2753-7064/14/20230403

Megan, A. M., Kole, B., Qianqian, Z., Jens, C., Eickhoff, M., and Yalda, T. U. 2022. “Digital Technology and Media Use by Adolescents: Latent Class Analysis.” JMIR Pediatrics and Parenting, 5(2): e35540. https://doi.org/10.2196/35540

Min, B. S. 2024. “The K-pop Industry: Competitiveness and Sustainability.” International Journal of Cultural Policy. https://doi.org/10.1080/10286632.2024.2366979

Music Business Worldwide. 2022. “SM Entertainment Founder Lee Soo-man Talks the Metaverse and His Future Vision of K-pop.” (May 25). https://www.musicbusinessworldwide.com/sm-entertainment-founder-lee-soo-man-talks-the-metaverse-and-his-future-vision-of-k-pop/

Ni, W. L., Mega, P., and Dianiangriani, D. 2023. “Analyzing Social Media Strategy in Korean Music Industries.” Perspektif, 12(4): 10098. https://doi.org/10.31289/perspektif.v12i4.10098

Schneider, I. 2023. “English’s Expanding Linguistic Foothold in K-pop Lyrics.” English Today. https://doi.org/10.1017/S0266078423000275

SM Entertainment. 2021. “The Future of Culture Technology.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/02/2021_SM_ENTERTAINMENT_sustainability_report_EN.pdf
SM Entertainment. 2023. “2023 SM Entertainment Sustainability Report.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/07/2023-SM-Entertainment-Sustainability-Report-EN.pdf.pdf
SM Entertainment. 2024a. “SM 3.0: Producing Strategy – Multi ‘Production Center/Label’ System.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/09/SM-3.0-Producing-Strategy-Multi-Production-Center-Label-System.pdf
SM Entertainment. 2024b. “SM 3.0: IP Monetization Strategy.” https://cdn2.smentertainment.com/wp-content/uploads/2024/09/SM-3.0-IP-Monetization-Strategy.pdf
The Korea Times. 2022. “Forum Sheds Light on How Metaverse Can Reshape Entertainment.” (July 8). https://www.koreatimes.co.kr/www/culture/2025/02/135_332369.html
Weverse Company. 2023. “2023 Weverse Fandom Trend.” https://en.weverse.co/news/?bmode=view&idx=17441876
WIPO. 2025. “SM Entertainment’s IP Protection and Management System.” https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2025/01/article_0001.html
Yin, R. K. 2017. Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE.
YG Entertainment. 2024a. “2024 Sustainability Report.” https://ygfamily.com/contents/attachments/2024/08/YG+Entertainment_2024_Sustainability+Report_(ENG).pdf
YG Entertainment. 2024b. “BABYMONSTER Surpasses 520,000 Sales with Debut Album.” https://ygfamily.com/en/news/report/6108
YG LIFE. 2012. “In the End, Yang Hyun Suk Was Right.” (September 19). https://cms.yg-life.com/archives/189480?lang=en
Yonhap News. 2025. “YG Entertainment Ends Actor Management Business to Focus on Music.” (January 17). https://korean-vibe.com/news/newsview.php?ncode=1065586418860671&dt=m

Abstract

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies:

A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG

Nak Hyun Jung

the global strategies of four leading K-POP agencies—HYBE, SM, JYP, and YG—through the lens of the SER-M (Subject-Environment-Resource-Mechanism) framework. By focusing on idol discovery and development (R&D) processes and the operationalization of strategic mechanisms, this research conducts a comparative case analysis to identify structural and strategic differences across the agencies. The analysis centers on the interaction among organizational structures, resource development systems, digital platform strategies, and fandom management approaches. The findings reveal that HYBE integrates content, technology, and distribution through its Weverse-based fandom platform and multi-label structure; SM has established a technologically integrated ecosystem by combining a standardized training system with a One Source Multi-Use (OSMU) strategy; JYP ensures operational efficiency and practical scalability via regionally tailored auditions and a cyclical artist development system; and YG implements a premium brand strategy through mega-IP-driven training and digital asset monetization. This study contributes both theoretically and empirically by applying a mechanism-based perspective to analyze the evolving global strategies of K-POP firms, offering insights into the strategic orientation and sustainability requirements of cultural industries in the digital platform era.

Keywords: K-POP, Global Strategy, Digital Platform, Fandom, SER-M, Mechanism

메커니즘 연구 5권 1호 (2025. 05.)

발　　행 : 메커니즘 경영학회
발 행 인 : 백권호
편집위원장 : 유재승
사　　무 : 서울특별시 서대문구 신촌로 203 7층(대현동, 핀란드타워)
전 화 번 호 : 02-360-0775
이 메 일 : jmm@ips.or.kr
2025년 05월 30일 발행

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume5, No.1
May 2025

A Study on Information Security Mechanism in the Automotive Industry Using the SER SER-M Model
Focusing on Successful Cases of TISAX Assessment
1 Shin Meung Chi, Ho-Sang Shin

GS Caltex: Analysis of Competitive Advantage and Growth Strategy
Focusing on the Mechanism-Based View Strategy
19 Tae Su Kim, Jae Seung You

Global Strategy Mechanisms of K-POP Entertainment Companies
A Comparative Case Study of HYBE, SM, JYP, and YG
49 Nak Hyun jung