



빅히트 엔터테인먼트와 방탄소년단

2014년, 한국에서 온 7명의 어린 소년들은 낯선 미국 LA의 땅을 밟았다. 정규1집 준비를 위해 힙합의 본고장 미국에 찾아온 이들은 데뷔한 지 1년도 채 안 된 '방탄소년단'이라는 한국 출신 남자 아이돌이었다. 공연을 홍보하기 위해 멤버들은 거리에서 직접 제작한 전단지들을 돌리며 "공짜 공연이에요!", "K-pop에 대해 아시나요?"라며 외쳤다. 이들은 채 300명이 안되는 관객들 앞에서 춤추고 노래하며 3주간의 짧은 미국에서의 시간을 마무리했다. (Mnet, <아메리칸허슬라이프> 中)

그리고 불과 3년이 채 흐르지 않은 2017년부터 2019년 3년 연속, 미국 전역에 생중계되는 빌보드 뮤직 어워드에서 Top social artist를 수상한다. 그들은 2019년 Top duo/group 부문에서 수상하며 이렇게 밝혔다.

"감사합니다, 아미. 이 모든게 가능했던 이유는 우리가 나눈 작은 것들, BTS와 아미의 파워 덕분입니다. 우리는 6년전의 그 소년들입니다. 저희는 여전히 그때의 같은 꿈과 같은 두려움, 생각을 가지고 있습니다. 계속 함께 멋진 꿈을 꾸요."

이미 한국 국내 최고의 아이돌이 된 방탄소년단은 2020년 8월, 디스코팝 장르 곡 'Dynamite'로 한국가수 최초 빌보드 차트 1위를 점령하며 한국 아이돌 역사 상 전무후무한, 세계적인 성과를 이룬다. 미국 경제전문지 포브스에 따르면, BTS가 창출한 한국 GDP는 5조 5283억 원으로, 국내 GDP의 0.2%를 차지한다고 추정된다. **[Exhibit 1]**

이와 같은 결과는 결코 하루아침에 이뤄진 것은 아니다. 방탄소년단의 세계적 인기 앞서, 한국 전국 각지에서 7명의 멤버들을 모아 방탄소년단으로 탄생시킨, 소위 '방탄소년단의 아버지'로 불리는 방시혁 프로듀서에 대한 이야기를 빼놓을 수 없다.

¹ 본 사례연구는 2020년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 곽아현, 김강민, 김하림, 여석원, 이민정이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

1. 빅히트 엔터테인먼트의 설립과 방탄소년단의 런칭

빅히트의 설립

방시혁은 서울대학교 재학 중이던 1995년 유재하 음악 경연 대회에 참가하게 된다. 동상을 수상한 그는 댄스가수 출신의 프로듀서 박진영의 눈에 띄게 되고 1997년 그가 세운 JYP엔터테인먼트 사의 창립 멤버가 된다. JYP 입사 후 방시혁은 박진영으로부터 작곡에 관한 많은 것을 배우게 된다(실제로 그는 2016년 AAA시상식의 프로듀싱상 수상 소감에서 “저에게 프로 작곡가에 대해 A부터 Z까지 가르쳐주신 박진영 형에게 감사하다”라고 말하기도 하였다).

방시혁의 음악적인 스승인 박진영은 어렸을 때부터 흑인 음악에 대한 열정이 남달랐다. 특히 초등학교 1학년 때 아버지의 직장으로 인해 2년 정도 미국 생활을 한 적이 있었는데, 이때부터 춤에 소질을 보인 박진영은 흑인들과의 댄스배틀에서도 1위를 하는 등 흑인 음악에 깊게 빠지게 된다. 이런 박진영에게 작곡가로서의 교육을 받은 방시혁도 마찬가지로 흑인 음악에 매료될 수밖에 없었다. 이렇듯 흑인 음악에 대한 사랑이 남달랐던 방시혁과 박진영은 데뷔한 이후로도 줄곧 흑인 음악의 본고장인 미국 시장 진출에 대한 꿈이 있었다. 그래서 한국에서 받은 인정을 뒤로 하고 2003년 방시혁과 박진영은 미국으로 떠나는 파격적인 결정을 하게 된다. 그들은 가수를 키우는 프로듀서가 아니라 작곡가로서 곡을 팔기 위해서 미국으로 건너갔다. 작고 허름한 집에서 1년 동안 열심히 작업을 해보았지만 아무런 성과가 나지 않았다. 회사의 규모와 상관없이 많은 현지 레이블에 데모 시디를 보냈지만 답장이 오는 곳은 단 한군데도 없었다. 타지 땅에서 계속되는 실패에 지친 방시혁은 결국 2004년 다시 한국으로 돌아오게 되고 2005년 빅히트 엔터테인먼트를 설립하게 된다.

반면 미국에 남은 박진영은 결국 월 스미스에게 곡을 파는 것에 성공한다. 그리고 한국으로 돌아와서 자신이 키운 가수들을 미국에 진출시키기 위해서 다양한 노력을 기울이기 시작한다. 그러나 ‘영재육성 프로젝트 99%’에서 발굴한 가수인 지소울부터, 국내에서 인기 많았던 솔로 보컬 임정희 그리고 당시 국내에서 최고의 자리에 있던 원더걸스까지 전부 실패하고 만다. 방시혁은 2005년에 자신의 회사인 빅히트 엔터테인먼트를 설립하기는 했으나 이후로도 줄곧 박진영과 가깝게 지냈다. JYP 소속 아이돌 그룹인 2PM의 매니지먼트를 빅히트 엔터테인먼트에서 대행하는 등 사업적으로도 긴밀한 관계였고, 사적인 자리에서 자주 만나 밥과 술을 함께 하며 여러 이야기들을 나누는 등 매우 친밀한 관계를 유지했다. 박진영은 방시혁에게 지소울, 임정희, 원더걸스 등 자신의 가수들을 미국 시장에 진출시키기 위한 계획들을 말하곤 하였다. 그리고 그러한 시도들이 실패했을 때도 그를 붙잡고 오랜 시간 동안 하소연하였다. 박진영의 생생한 실패담을 전해 들은 방시혁은 이 이야기들을 통해 미국 시장 진출에 대해 많은 것을 배우게 된다.

방시혁이 처음 회사를 설립했을 당시에 빅히트 엔터테인먼트는 발라드 가수 위주의 회사였다. 2007년 데뷔한 혼성 그룹 에이트를 필두로 케이윌, 임정희 등 가창력이 뛰어난 가수들의 매니지먼트에 힘을 쏟았다. 하지만 2010년 JYP의 아이돌 그룹인 2AM의 매니지먼트를 빅히트에서 전담하게 되면서 조직의 방향성이 달라지기 시작한다. 빅히트는 발라드 가수 중심이면서 음원 자체의 히트에 주안을 두던 회사의 방향성을 대규모 자본 투자와 오랜 준비 기간이 필요한 아이돌 시장에 맞게 바꿀 필요가 있었다. 결국 회사의 방향성을 아이돌 시장에 맞게 탈바꿈하는 것에 성공하였고 2AM은 큰 상업적인 성공을 거두게 된다. 이런 2AM의 성공을 보면서 방시혁은 자신이 직접 키운 가수를 상업적으로 성공시키고 싶다는 생각을 하게 된다.

방탄소년단의 런칭

이에 방시혁 프로듀서는 본격적으로 자신이 키울 아이돌 그룹의 구성원을 모으기 시작했다. 2010년, 유명래퍼로부터 언더그라운드 래퍼인 RM을 소개받고 방시혁은 RM을 첫 아이돌 멤버로 영입하게 된다. 이후 방탄소년단의 리더가 된 RM은 초기 앨범부터 곡 제작과 프로듀싱에 적극적으로 참여하였고, 방탄소년단의 음악과 정체성에 지대한 영향을 미쳐왔다. 해외파는 아니지만 영어가 유창해서 추후 해외 언론 인터뷰 등에서 답변을 주로 맡기도 한다. 이후 빅히트 엔터테인먼트에서 방탄소년단의 새 멤버들을 모집하기 위한 '히잇(HITIT)' 오디션을 진행하고, 이를 통해 래퍼 슈가가 합류한다. 이후 제이홉, 진, 정국, 뷔, 지민이 합류하며 7명의 멤버가 구성됐다.

멤버들의 뛰어난 보컬, 랩, 안무, 프로듀싱 역량은 사측의 자율성에 기반한 트레이닝으로 한층 성장했다. 방탄소년단 멤버들은 방시혁과 피독이라는 선생님에게 프로듀싱을 배우며 실력을 닦았다. 방시혁과 피독은 멤버들에게 그들의 고민을 물어보고, 음악스타일에 대한 고민을 함께하고, 주어진 주제에 대한 가사쓰기 과제를 맡김으로써 멤버들을 점차 창작 과정에 개입시켰다. 후에 방탄소년단은 피독이 자신들의 음악의 근간이자 뿌리라며, 음악성을 완성하는데 큰 도움이 되었다고 밝히기도 했다. 방시혁과 피독의 지휘 아래, 회사의 A&R팀(Artist and Repertoire team)은 각 앨범의 서사구조를 결정했고, 이후 멤버 두세명을 포함한 국내외 작사 및 작곡가들이 낸 노래 섹션들을 조립하여 편곡하고 다듬는 과정을 마친다.

2013년 6월, 약 3년간의 연습생 생활을 거쳐 7명의 멤버들은 방탄소년단이라는 다소 유치한 그룹명으로 데뷔했다. 소위 '힙합 크루'를 연상시키는 패션과 음악스타일, 특유의 반항기와 자유분방함을 갖추고 등장했지만 실제 힙합계에서는 이를 표방하려는 훈련된 기획사형 아이돌에 대해서 박한 평가를 내놓는다. 방탄소년단의 데뷔 1주년을 기념하는 한 힙합프로그램에서 타 래퍼로부터 '돈의 유혹에 빠져 힙합을 버리고 아이돌을 선택했다'라는

모욕적인 언사를 듣기도 한다. 심지어 빅히트 엔터테인먼트는 당시 메이저 기획사(보통 SM, JYP, YG 3개의 기획사)가 아니었기에 공중파 및 케이블 음악방송에서 분량을 편집 당하기 일쑤였다. 쇼프로그램 'M countdown'에서의 데뷔무대 마저도 다른 가수가 핑크넨 자리에 들어갔을 정도이다. 결국 시작부터 힙합이라는 음악적 정체성, 그리고 아이돌 그룹이라는 상업적/대중적 정체성 어느 한쪽도 살릴 수 없는 상황 속에서, 방탄소년단은 이러한 가사를 쓰기도 했다.

"너넨 아이돌이니까 안 들어도 구리겠네. 너네 가사 맘에 안 들어 안 봐도 비디오네. 너넨 힘없으니 구린 짓 분명히 했을텐데 너네 하는 짓을 보니 조금 있음 망하겠네"
(방탄소년단, <둘! 셋! (그래도 좋은 날들이 더 많기를)> 中)

"뺨이 없는 중소 아이돌이 두 번째 이름이었어. 방송에 잘리긴 뭐 부지기수. 누구의 땀뺨이 우리의 꿈. 어떤 이들은 회사가 작아서 재들은 못 뜰거래... 나도알어 한 방에서 일곱이 잠을 청하던 시절도"
(방탄소년단, <바다> 中)

이러한 어려움에도 불구하고, "신생/중소 기획사 아이돌", "토종 아이돌", "흙수저 아이돌"이라는 한계를 추후 성장스토리의 발판으로 이용했다는 점이 주목된다. 방탄소년단은 데뷔 초반부터 힙합계로부터의 조롱을 받으며 중소 기획사로서의 한계로 인해 주목받지 못했다. 그럼에도 멤버들은 한국을 거점삼아 자신들만의 개성있는 메시지를 노래로 전달하고, 해외 인지도는 온라인 활동을 통해 서서히 구축해나갔다. 당시 신생 기획사였음에도 불구하고 방시혁 프로듀서는 방탄소년단 멤버들에게 한국시장이 아닌 글로벌 시장을 지향한다는 점을 지속적으로 각인시켰다. 데뷔 초부터 유럽, 미주 등을 지속적으로 방문해 방탄소년단이 그들의 문화를 접하고 탐색할 수 있는 기회를 마련하기도 했다.

2. 방탄소년단의 음악

양자 구도 시스템 vs 3자 구도 시스템

SM 엔터테인먼트와 같은 대형 연예기획사들은 '아이돌'과 '소속사' 중심의 '양자 구도 시스템'을 채택하였다. 이미 업계에서의 많은 경험에서 얻은 본인들만의 노하우를 바탕으로 연습생을 선발하고 철저히 트레이닝 한 뒤 데뷔시킨다. 그리고 데뷔 후에는 아이돌은 창작활동에는 거의 참여하지 않으며, 음악적인 활동 외에도 사생활, SNS 업로드 방식까지 모두 철저히 소속사의 관리하에 통제 받게 된다. 이 때문에 K-pop 아이돌은 스스로 행동하고 메시지를 전달하는 아티스트라기 보다는 기획된 하나의 상품으로서

자리매김하였다. 여기서 팬은 소속사 입장에서는 아이돌이라는 상품을 소비하는 '소비자', 혹은 고객, 그 이상 그 이하도 아닌 수동적인 존재였을 뿐이었다.

하지만 빅히트 엔터테인먼트와 방탄소년단, 그리고 그의 팬덤 '아미'에게서는 이와 다른 구도를 찾을 수 있다. 팬들은 더 이상 수동적으로 상품을 소비하는 존재만이 아니다. 적극적으로 소속사에게 필요한 것을 요구하고 다양한 서포트를 이끌며 아티스트의 성장을 주도하기 시작하였다. 예를 들어 JTBC 뉴스룸에서 빅히트 엔터테인먼트와 BTS 간의 수익배분 갈등에 대한 보도 이후 소속사 측에서 정식 사과를 요구하자, 팬덤 차원에서도 뉴스룸 광고주 불매운동을 대대적으로 펼쳤다. 또한 빅히트 소속 직원이 커뮤니티에 방탄소년단의 정보, 루머 등을 지속적으로 유출해온 의혹이 일자, 공식적으로 성명문을 내며 소속사에 처벌을 요구하였다. 이 외에도 최근 백인 경찰의 과잉진압 사건으로 인해 흑인 인권운동 캠페인이 일었고, BTS와 소속사가 이를 위해 100만달러를 기부했다는 사실이 알려지자 팬들은 소액 기부 프로젝트 '원 인 언 아미(One in an ARMY)'를 운영하며 웹사이트를 개설하였다. 결국 이러한 팬덤의 움직임은, 응원하는 아티스트의 지대한 영향력을 증명함과 동시에 방탄소년단의 파워로 흘러들어가 함께 성장하는 구조를 만들어낸다. 이러한 팬들의 영향력을 방탄소년단은 명확히 인지하고 팬을 향해 긍정적인 피드백을 아끼지 않는다. 이를 증명하듯, <워싱턴포스트>는 방탄소년단이 팬들을 자주 언급하며 감사를 표현하는 행동을 이들의 주요 인기 요인 가운데 하나로 꼽았다. 방탄소년단의 성공은 '아미' 없이는 불가능했을 것이며, 이들은 '저스틴 비버의 팬들(빌리버, Belieber)과 테일러 스위프트의 팬들(스위프티, Swiftie)'만큼 열혈 팬들이라고 설명했다.

또한 아티스트도 소속사의 기획대로만 움직이는 것이 아니라 직접 앨범에 참여하고 독립적으로 판단하며 회사와의 '파트너십'이라는 개념으로 활동한다. 그리고 그들 스스로도 정해진 스케줄을 소화하는 것에 그치지 않고, 나아가 영향력 있는 자신의 위치에 책임감을 느끼고 전반적인 삶을 주체적으로 관리한다. 그들의 성공이 결코 자신들만의 능력이 아닌, 팬덤이 함께 만들어준 것임을 강조하고 팬덤을 하나의 주체로서 배려하는 태도를 보인다. 즉, '아티스트-소속사-팬덤'이라는 '3자 구도 시스템'으로 변모하여 세 당사자 모두가 협력하는 동반자로서의 역할을 수행하게 된 것이다.

빅히트 엔터테인먼트의 조직문화

특히 빅히트 엔터테인먼트는 수평적인 조직 구조와 자유로운 작업 환경을 제공하며 아티스트들의 창의성이 극대화될 수 있도록 도왔다. 방시혁 대표는 빅히트 조직문화의 근간이 되는 '빅히트 DNA'를 열정, 자율, 신뢰라고 설명한다. 이 중 두번째인 '자율'은 의견과 아이디어를 자유롭게 표현할 수 있는 '수평적 커뮤니케이션'과 스스로 판단할 수 있는 '충분한 권한과 책임'으로 강조하였다. 예를 들어 월1회 랜덤 런치 프로그램 '빅히트 사다리', 구성원

중 누구에게나 신청할 수 있는 '1 on 1미팅' 등 다양하게 구성원 간의 소통을 장려한다. 또한 반기마다 개최하는 '타운홀미팅'을 통해 전 구성원들이 회사의 사업방향성을 공유하고, 빅히트의 CEO인 방시혁 대표와 직원들이 대화를 나눌 수 있는 '히트맨의 수다'도 운영하고 있다.

이와 같은 전사적인 소통 전략과 더불어 신뢰를 바탕으로 개인에게 자율성을 부여하는 조직 문화는, 결국 그 속에서 가장 중요한 구성원인 '아티스트'에게까지 긍정적인 영향을 미치게 되었다. 방탄소년단 멤버들이 프로듀싱에 참여하는 것은 물론, 팬과의 소통에 있어서도 간섭을 최소화하고 가수들을 믿고 존중하였으며, 이는 결론적으로 팬덤 '아미'와 아티스트 간의 끈끈한 유대감과 파워를 형성하는 데에도 크게 기여한다. 기존 대형기획사들이 CEO 혹은 한 두명의 임원들의 노하우와 의사결정에 의존하고 있을 때에, 빅히트 엔터테인먼트는 자유롭게 발언하고 수평적인 조직을 지향하는 분위기를 조직의 'DNA'로 삼아, 전적으로 방탄소년단을 믿고 서포트할 수 있는 든든한 파트너로 진화한 것이다.

단순한 한 앨범의 성공이 아니라 거시적인 측면에서 음악 산업을 선도하는 기획사로의 발전을 꿈꾸던 방시혁 대표는 '경쟁력 있는 콘텐츠의 발현'을 경영전략으로 삼았다. 그리고 이러한 가치관 아래 멤버 각각에게 역할을 부여하고 자율성을 보장하는 조직 문화를 조성해왔다. 콘텐츠 제작과정에서 아티스트와 팬을 동일선상에 놓고 아티스트가 팬들에게 자신의 이야기를 편하게 풀어낼 수 있도록 쌍방향적인 커뮤니케이션을 가능케 하였고, 이는 후술할 방탄소년단의 탄탄한 음악성의 밑거름이 된다. 데뷔 전부터 언더그라운드에서 활동하거나 스스로 믹스테이프를 공개하며 작곡/작사 역량을 쌓아온 멤버들이, 앨범의 컨셉트 설정부터 주제선정, 프로듀싱 등 전반적인 작업에 함께하며 그들만의 음악 콘텐츠를 핵심 역량으로 굳힐 수 있었기 때문이다.

방탄소년단의 강점, 메시지

2018년 12월 KBS 설문조사 통계에 의하면 팬들은 방탄소년단을 좋아하게 된 계기로 '노래 가사'를 첫번째 이유로 꼽는다. [Exhibit 2] 처음 방탄소년단의 성공 소식을 접한 잘 모르는 이들은, 단순히 '강한 안무와 완성도 있는 퍼포먼스'와 같이 한국 남자 아이돌그룹의 일반적인 강점으로 인정받는 점들이 뽐혔을 것이라 예상하였을 것이다. 하지만 '이러한 강점들을 보유한 다른 아이돌 그룹들은 왜 방탄소년단만큼의 인기를 얻지 못하였느냐'에 대한 해답이 여기에 있다.

방탄소년단은 모든 멤버가 직접 작곡과 작사에 참여함에 따라, 본인들의 진솔한 이야기들이 담긴 내용과 서사구조로 앨범을 구성하였다. 일곱 멤버들 모두 대한민국 국적을 가진 하나의 청년으로서, 그리고 그들 또한 10대-20대를 거쳐오는 같은 세대의 공유자로서

느꼈던 감정들과 메시지를 가사에 녹였다. 초기 앨범에서는 10대 학생들이 겪는 불안과 위태로움을 노래하였으며 이와 동시에 자살, 학교폭력, 입시 등 특히 한국 사회 구조상 청소년들이 맞닥뜨리게 되는 문제들을 지적하며 사회적 이슈 또한 담고자 하였다. 2015~16년도 발매한 '화양연화' 시리즈 앨범에서는 불안한 현실 속에서도 앞을 향해 달려가는 청춘들의 이야기를 담아 청년층의 공감을 얻었다. 그리고 2017~18년도 Love Yourself 시리즈에서는 사랑의 만남과 이별, 자아를 찾아가는 여정에 관해 이야기하였다. 나의 이 고통이 나만의 문제가 아니며 사회 구조적인 문제에서 비롯된 것이라는 위로와 동시에 비슷한 아픔을 겪고 있는 이들과 함께 공감하여 맞서 일어설 수 있는 용기와 삶에 대한 의지를 부여하였다.

방탄소년단은 이로써 단순한 후크송, 유행가 가사, 사랑 노래를 벗어나, '시대상을 반영하고 세대를 아우르는 공감메시지 전달'이라는 새로운 케이팝 트렌드이자 BTS만의 음악 콘텐츠를 창출하였다. '만들어진' 공장형 아이돌이 주를 이루었던 지금까지의 한국 케이팝 아이돌 시장 속에서, 팬들과 소통하고 그들의 '공감'을 이끌어내며, 그 'BTS의 정체성'와 '팬덤 아미의 정체성'을 함께 쌓아가는 데에 집중한 것이다. 그리고 이렇게 구축된 방탄소년단의 아이덴티티는 한국을 넘어 글로벌 팬덤으로 확장하게 되는 주무기로서 기능하게 된다.

방탄소년단의 노래 가사 속에는 메시지의 전달 방식 또한 차별화되어 있다. 기존 대부분의 가사들은 '나'를 주어로 1인칭 메시지를 전달하고 사회 현상보다는 개인적 감정과 문제에 집중하는 경향을 보인다. 그러나 방탄소년단은 '너'를 주어로 강조하며 사회 구조적 모순과 문제현상을 나의 문제가 아닌 우리 모두의 문제로 확장시켰다. 독립된 주체로서의 '너 자신(yourself)'를 노래하는 것이다. 또한 방탄소년단의 노래엔 '또 다른 나'가 항상 등장한다. '또 다른 나'가 느낀 사랑, 우정, 이별, 성공, 성장, 미래에 대한 두려움은 나를 넘어, 너, 그리고 사회공동체의 문제로 공감대를 형성한다.

그리고 자연스럽게 이를 공유하고 있는 지구촌 1020세대로부터 전 세대에 이르기까지 골고루 선한 영향력을 펼치게 되었다. 2017년도부터 유니세프와 함께 시작했던 'LOVE MYSELF' 캠페인에서도 방탄소년단은 '진정한 사랑의 시작은 나 스스로에 대한 사랑'이라는 메시지를 전달하였다. 이 캠페인은 전 세계 아동과 청소년들을 폭력으로부터 보호하려는 목적을 가지고, 팬들과 빅히트까지 힘을 모아 사회적 책임이 더해진 기부와 사회공헌 활동까지 이어졌다. 이러한 선한 영향력은 결과적으로 방탄소년단과 다른 K-pop그룹과 구분 짓는 차별화 요소로 꼽히고 있다.

3. 방탄소년단과 SNS

방탄소년단의 등장 이전인 2010년대 초반까지 한국 엔터테인먼트 업계의 홍보 방식은 전통적인 매체에서 벗어나지 못했다. 수십년 전에도 그래왔던 것처럼 TV 연예 프로그램, 예능 프로그램에 얼굴을 비치는 것이 당연한 일이었다. 뿐만 아니라 언론사, 잡지 등 오랜 기간 동안 아티스트의 홍보 수단으로 활용되었던 매체들을 집중적으로 공략해 홍보를 진행했다.

SM엔터테인먼트의 홍보

SM엔터테인먼트 또한 예외는 아니었다. SM은 1996년 런칭한 H.O.T의 성공 이후부터 20년이 넘는 세월 동안 한국 엔터테인먼트 업계의 거물로 자리잡았다. 신화-동방신기-슈퍼주니어-샤이니-엑소로 이어지는 남자 아이돌 그룹의 성공과 S.E.S-보아-소녀시대-f(x)-레드벨벳으로 이어지는 여자 아이돌 가수/그룹의 성공은 SM엔터테인먼트를 그 어떤 소속사보다 입김이 센 소속사로 만들어 주었다. 그들은 TV, 언론사 등의 전통 매체에서 강점을 가지고 있었다. 방송사와의 갈등으로 자사의 아티스트를 특정 방송사에 출연시키지 않는 등 매체에 대한 강력한 힘을 가지고 있는 몇 안되는 기획사 중 하나였다.

1) 방송

SM엔터테인먼트는 자사가 강점을 가지고 있는 TV 방송을 통해 지속적으로 아티스트를 대중의 인식 속에 각인시켰다. SM엔터테인먼트는 SM C&C와 미스틱 스토리라는 방송 외주 제작사를 갖고 있다. '효리네 민박', '아는 형님', '한끼줍쇼' 등 다양한 예능 프로그램을 성공적으로 제작하였으며, '질투의 화신', '38 사기동대' 등 드라마의 제작에서도 두각을 보이고 있다.

SM엔터테인먼트는 예능 프로그램들을 통해 아티스트를 주로 홍보한다. '아는 형님'의 경우 고정 출연자 7명 중 5명이 SM엔터테인먼트와 계열사의 소속일 만큼 SM 소속 연예인들의 고정 비율이 높으며, 다수의 SM 아티스트들이 게스트로 출연해 신곡 혹은 작품을 홍보하였다. 뿐만 아니라 시즌제로 제작되는 프로그램들의 경우에는 시즌1이 성공했다면, 시즌 2에서는 SM엔터테인먼트의 아티스트를 고정 출연시켜 팬들, 그리고 대중에게 아티스트가 잊히지 않도록 한다. '효리네 민박'이 대표적이다. 2017년 가수 아이유가 함께했던 '효리네 민박' 시즌 1은 전국 시청률 10%를 달성하며 역대 종편 시청률 1위를 기록하였다. 이후 시즌 2에서는 아이유 대신 소녀시대의 멤버인 윤아를 투입했다. SM엔터테인먼트는 자사가 가진 방송 매체에서의 강점을 바탕으로 아티스트를 지속적으로 방송에 출연시켜 홍보한다.

2) SNS

페이스북, 인스타그램, 유튜브 등 뉴 미디어의 등장은 SM엔터테인먼트의 이목을 끌었다. 특히 2012년 4월 8일 데뷔한 엑소는 데뷔 이전인 2011년 12월 23일부터 2012년 3월 31일까지 100일동안 유튜브를 통해 23개의 티저를 공개하며 많은 이들의 기대와 관심을 한 몸에 받았다. 그러나 SM엔터테인먼트는 SNS를 쌍방향 소통 매체로 보지 않았다. 이후에도 그들은 SNS를 일방향적인 홍보 수단으로만 활용한다.

SM엔터테인먼트는 아티스트를 '관리의 대상'으로 바라보고 '통제'를 한다. 아티스트와 회사가 수직적인 관계에서 아티스트의 행동을 하나하나 관리한다. 인스타그램, 트위터 등 SNS에 글이나 사진을 게시할 때에도 회사의 검열과 통제를 받는다. 유튜브도 적극적으로 사용하지 않는다. 엑소는 데뷔 후 8년이 지난 지금까지 단 146개의 동영상만을 업로드했다. **[Exhibit 4]** 대부분이 컴백 티저 혹은 뮤직비디오이다. 이를 통해 SM엔터테인먼트는 아티스트를 신비로운 우상으로 만든다. 팬들과 적극적으로 소통하기보다는 다른 세계에 있는 존재, 하늘에 떠있는 별과 같은 존재로 아티스트를 인식시킨다.

빅히트 엔터테인먼트의 SNS 활용

2013년 방탄소년단의 데뷔 당시 빅히트는 중소 기획사에 불과했다. 작곡가로서 방시혁은 엄청난 브랜드 네임을 가지고 있었지만 이러한 사실이 신인 가수의 홍보에 도움을 주는 면은 거의 없었다. 방송, 언론 등 전통적인 매체에서 파워가 없었던 빅히트 엔터테인먼트는 대안을 찾아야 했다. 그들은 당시 떠오르던 트위터, 유튜브 등 다양한 뉴미디어들을 활용하고자 했다. 단기적인 파급력은 전통적인 매체보다 떨어질 수 있었지만 팬들과의 직접적인 소통이 가능하다는 점이 커다란 장점으로 보였다.

1) 트위터

방탄소년단은 데뷔 이전인 2012년 12월 트위터 계정을 개설했다. 현재까지 8년에 가까운 시간동안 활발하게 팬들과 소통 중이다. **[Exhibit 3]** 트위터는 TV, 언론 매체 등 전통 매체들에 비해 대중들에게는 접근성이 떨어진다고 할 수 있지만 팬들과의 쌍방향 소통과 즉각적인 피드백이 가능해 팬들과의 관계 형성에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 방탄소년단의 트위터 활용에는 기본적인 네 가지 규칙이 있다.

1. 욕하지 않기
2. 개인 계정 안 만들기
3. 심각한 엽기 사진은 상대방의 동의 없이 올리지 않기
4. 음주 트윗 하지 않기

빅히트는 아티스트와 수평적인, '동행자'와 같은 관계를 취했는데, 이러한 관계와 더불어 규칙 내에서의 자유로운 트위터 활용은 적극적으로 팬들과 교류하는 데 촉매제가 되었다.

"우리도 SNS를 적극적으로 활용했고, 그럴 수 있도록 도와준 회사의 역할도 좋았던 것 같아요." - 방탄소년단 멤버 '제이홉'

방탄소년단의 트위터 계정의 팔로워 수는 약 2500만 명 수준으로 리한나, 케이티 페리와 같은 미국 유명 가수들에 비해 팔로워 수는 1/4 수준에 불과하다. 그러나 게시물 당 리트윗 수는 25만~50만회 수준으로 위에서 언급한 미국 유명 가수들과 비교해 볼 때 10~1000배가량 많다. 리트윗이란 팔로워들이 게시물을 공유해 자신의 피드에 띄우는 시스템이다. 방탄소년단이 트위터에 게시물을 올리고, 팬들이 이를 리트윗하면 팬들의 피드에도 게시물이 게시된다. 그러면 방탄소년단의 팔로워들 뿐만 아니라 리트윗을 한 팬의 팔로워도 해당 트윗을 볼 수 있다. 팬들의 적극적인 리트윗을 통해 방탄소년단의 트윗이 더욱 많은 사람들에게 빠른 속도로 퍼질 수 있는 것이다.

리트윗 수 뿐 아니라 업로드 되는 콘텐츠 또한 차이를 보인다. 방탄소년단의 트위터에서는 정해진 모습만을 보여주어야 하는 카메라 앞에서의 모습이 아니라 카메라 밖 방탄소년단의 모습이 다수 업로드 되어있다. 아티스트, 매니저들이 직접 촬영한 일상, 무대 뒤에서의 모습들을 적극적으로 업로드한다. 이를 통해 팬들이 느끼는 아티스트와의 거리감이 좁혀진다. 또한 짧은 클립들을 팬들이 편집하고 재생산해 트위터와 유튜브에 업로드 함으로써 더욱 큰 시너지 효과를 낼 수 있다.

"SNS를 통해 직접 팬들과 소통하면서 어마어마한 활동을 했는데 그게 현재 분위기와 맞아떨어진 거죠. 인터넷, 유튜브, SNS 통해서 자기만의 스타일을 찾아가는 성격이 있는데 그때 방탄소년단이 SNS로 등장을 했기 때문에 이게 현재 인터넷 코드와 맞아떨어졌던 것 같습니다." -문화 평론가 하재근-

이 과정에서 팬클럽 ARMY의 역할도 돋보였다. 그들은 방탄소년단의 음악과 콘텐츠를 소비하는 데만 머물지 않았다. ARMY의국내외 수많은 번역팀은 방탄소년단의 음악이 한국어라는 언어 장벽을 넘어 세계인과 소통할 수 있게 도와준다. 대표적인 번역팀 Bangtan translations의 @BTS_Trans 트위터 계정은 2018년 11월 기준 140만 명 넘게 팔로우하고 있다. 그들의 유튜브 채널 Bangtan Subs는 약 100만 명이 구독하고 있다. 이런 식으로 방탄소년단의 노래와 콘텐츠들이 2차 창작되면서 더 많은 사람들에게 노출된다. 신비로운 느낌보다 친근한 아이돌로 다가가는 '신선함'이 미국 팝 업계에는 흔치 않은 콘텐츠이기 때문에 이점이 해외팬들에게 크게 어필했고 이를 통해 해외에서도 견고한 팬덤 문화를 구축할 수 있었다는 평이다.

2) 유튜브

유튜브를 적극적으로 활용하지 않았던 엑소를 비롯한 SM엔터테인먼트의 아티스트들과는 달리 빅히트 엔터테인먼트와 방탄소년단은 유튜브를 활발히 활용했다. **[Exhibit 4]** 방탄소년단은 지난 8년여 간 1368개의 영상을 업로드했다. 이는 엑소와 비교하면 10배에 가까운 숫자이다. 티저 영상, 뮤직비디오 뿐 아니라 다양한 형태의 콘텐츠를 제공하고 있다. 팬들이 궁금해하는 비하인드 영상, 일상 영상 등을 적극적으로 업로드 하는데, 대표적으로는 5가지가 있다. 재킷/뮤직비디오 촬영 과 같은 메이킹 필름과 무대 뒷모습 등 스토리가 있는 영상을 업로드 하는 '에피소드', 대기중인 멤버들의 모습들, 1위공약, 팬에게 전하는 메시지 등을 담은 영상 시리즈 '방탄밤', 방탄소년단 멤버들이 DJ와 게스트로 분하여 진행하는 라디오인 '꿀FM 06.13', 방탄소년단의 해외활동을 담은 영상인 'G.C.F', 방탄소년단의 영상 일기인 'BANGTAN LOG' 등 다양한 콘텐츠들을 업로드해 팬들에게 다가가고자 한다. 활발하게 덕질을 하는 팬들조차도 다 보지 못할 정도로 다양한 콘텐츠들이 포진되어 있는 방탄소년단의 유튜브 채널은 활동기 뿐 아니라 비활동기에도 ARMY와 방탄소년단을 이어주는 중요한 창구 중 하나가 되었다.

3) V LIVE

방탄소년단 하면 빼놓을 수 없는 것이 V LIVE이다. V LIVE는 네이버에서 개발한 스타 인터넷 방송 플랫폼으로 현재 세계 각국의 다양한 아티스트가 이를 통해 팬들과 소통하고 있다. 그 중에서도 방탄소년단은 팔로워 수 1위를 달리고 있다. **[Exhibit 5]** 방탄소년단 채널의 팔로워 수는 약 2400만명으로 2위인 블랙핑크의 1100만여명과 비교해 2배 이상 차이 난다. 방탄 소년단의 V LIVE 활용은 크게 두 가지로 나누어볼 수 있다. 첫번째는 라이브 방송을 통한 팬들과의 소통이다. V LIVE의 라이브 방송 기능을 활용해 비정기적이지만 높은 빈도로 팬들과 함께 소통한다. 두번째는 자체 제작 콘텐츠의 업로드이다. 방탄소년단은 V LIVE와 리얼리티 방송인 'Run BTS'를 공동 제작해 V LIVE를 통해 공개한다. 리얼리티를 TV를 통해 방송했던 전통적인 방식에서 벗어나 V LIVE에서 리얼리티를 공개함으로써 외국인 팬들의 접근성을 높였다. 여러 매체를 통한 다양한 콘텐츠의 업로드, 활발한 팬들과의 소통은 방탄소년단에게 또다른 기회를 가져다주었다. 방탄소년단의 리더 RM은 다음과 같이 밝히고 있다.

"K팝이라는 게 인간적인 면모까지 그 사람을 좋아하게 되는 과정이더라. 우리끼리의 우애나 평소에 SNS를 통해 보여주는 PR. V앱 같은 게 차근차근 쌓이다 보니까 그 중에서 하나를 보게 된 것도 있다. 꾸준히 하니까 모여서 음악도 듣고 여러 가지가 연결돼서 만들어진 결과물이 아닌가 생각한다"

4. 방탄소년단의 미국진출과 성공과 그 이후

케이팝 스타들의 미국 진출기

K-POP의 미국 진출 역사는 15년 전의 과거로 거슬러 올라갈 만큼, SM/YG/JYP 등 기존의 거대 엔터테인먼트들의 오랜 소원 중 하나였다. 세 대형기획사 모두 2007~2010년 비슷한 시기에 아시아 시장에서 검증된 자사 아티스트를 통해 북미시장 진출을 시도했지만 괄목할만한 성과는 내지 못한채 한국에 돌아와야 했다. 그 후 케이팝 스타들의 미국 진출은 한동안 눈에 띄는 성과를 보이지 않았다. 그러다 2012년 사이의 '강남스타일' 이 빌보드 차트 2위의 대기록을 세우며, K-POP 이 본격적으로 전세계에 알려지게 되었다.

먼저, 엔터 업계의 전통 강자 'SM 엔터테인먼트'는 한국의 최초 케이팝 스타 '보아'를 통해 미국 시장에 진출하고자 했다. 보아는 SM의 철저한 기획으로 탄생한 가수로, 어린 나이에 연습생으로 발탁돼 춤, 노래는 물론 외국어까지 트레이닝을 거친 SM의 시스템과 기획력의 결정체였다. 또, 보아는 어린 나이부터 한국과 일본 양국 시장에서 정상을 석권한 아시아에서 가장 잘 나가는 케이팝 스타중 하나였다. SM 은 수년 동안 미국, 호주 등을 수 차례 오가며 유명 프로듀서 및 메이저 레이블과 미팅을 가진 뒤, 2008년 미국 현지법인 SM엔터테인먼트 USA를 설립하며 보아의 미국 진출을 구체화하였다. 그러나 한일 최정상 가수였던 보아가 신인가수로 돌아가는 과정은 험난했다. 공연 일정 무단 취소는 물론이고 애초에 설 수 있는 무대 자체가 많지 않았다. 결정적으로, 이수만 대표가 동방신기와의 소송 등에 휘말리며 황급히 귀국해야 하는 상황에 처하자, 보아의 프로듀싱 또한 무너지게 되었다. 결국 보아는 한국인 최초로 빌보드 200 앨범 차트에서 127위를 기록한 것을 끝으로 미국에서의 활동을 마무리하게 되었다.

YG 엔터테인먼트 역시 비슷한 시기에 국내에서 남자 솔로 가수로서 독보적인 인지도를 쌓은 세븐을 내세워 2008년에 미국 시장 진출에 도전했다. YG의 주요 전략은 철저한 현지화였다. 언어의 장벽을 극복하는 것을 가장 중요한 부분으로 여겨 세븐이 언어를 자유자재로 구사할 수 있도록 지원했다. 또한 현지의 대형 기획사와 계약을 체결하고 유명 프로듀서 및 래퍼와 함께 곡 발매를 준비했다. 2008년 현지 유명 래퍼와 함께 첫 번째 싱글을 발표하고 뮤직비디오를 흑인음악 축제 BET 등에 올리는 등 나름의 활동을 했으나, 유의미한 성과는 거두지 못했다. 그 과정에서 YG 가 현지 매니지먼트사와 불화를 겪으며 세븐의 미국 활동에 제약이 걸리기도 했었다. 결국 세븐은 2009년 한국으로 돌연 귀국하면서 미국에서의 활동을 마무리 지었다.

마찬가지로 JYP는 2008년 3년차 아이돌 원더걸스를 통해 미국 시장 진출을 시도하였다. 원더걸스는 기존 JYP의 음악을 거의 그대로 가져오는 독특한 전략을 고수했다. 다른

엔터사들의 경우 미국의 스태프와 피처링을 가져왔다면 원더걸스는 박진영이 한국 대중을 상대로 만든 곡을 그대로 번역해서 불렀다. 무명신인으로 돌아간 원더걸스는 처음 미국 진출 이후 2개월 동안은 공연이 아예 없었다. 오랜 노력 끝에 당대 최고 인기 보이밴드, 조나스 브라더스에 오프닝 액트를 맡으며 미국에서 주목받는 것처럼 보였으나 기대했던 성과는 거두지 못했다. 원더걸스는 HOT 100차트에서 76위에 오르며, 보아와 세븐과 비교했을 때는 가장 큰 성공을 거두었으나 앨범은 2만 장도 채 팔리지 않았고, 마케팅 및 정착 비용 등 초기 투자 비용이 컸기 때문에 손익분기점조차 맞추지 못했다. 신드롬에 가까웠던 한국의 인기를 포기하고 미국 활동에 올인한 결과로는 아쉽다는 것이 업계의 평이었다.

그리고 2012년, 아이돌 가수도 아니고 미국 시장 진출을 준비하고 있지도 않던 싸이의 정규 앨범 타이틀곡 '강남스타일'이 전세계적으로 대히트를 치게 된다. '강남 스타일'은 유럽 주요국을 포함한 30개국 이상의 공식차트에서 1위를 했다. 미국 빌보드 핫 100에서는 한국인으로는 원더걸스 'Nobody'에 이어 역사상 두 번째로 차트에 진입했으며, 또한 순위가 2위까지 올라간 뒤 7주 동안 이를 유지하며 아시아인으로 역사상 두 번째로 높은 순위를 기록했다. '강남스타일'이 전세계적으로 크게 유행할 수 있었던 배경에는 뮤직비디오의 영향이 컸다. 싸이는 뮤직비디오에서 본인만의 B급 감성을 그대로 담아내고, 중독성 있는 멜로디에 개성 넘치는 '말춤'을 선보였다. 해당 영상은 유튜브에서 뜨거운 반응을 얻게 되었고 유튜브 알고리즘에 의해서 전세계인에게 추천되면서 점차 그 영향력을 키워갔다. 그 결과, 2014년 6월 2일 유튜브 사상 최초로 20억 조회수를 넘어섰고, 당 해 12월에는 유튜브 조회수 한계치인 21억 4748만 3647건을 최초로 돌파하여 유튜브에서 프로그램 업그레이드를 진행하는 등 유튜브 최다 조회수 기록을 세운 바 있다.

그야말로 전세계적인 신드롬을 일으킨 싸이는 이후 미국 톱 팝가수들만 선다는 타임스퀘어 연말공연 메인 무대에 오르고, 유명 토크쇼를 비롯한 시상식에 다수 초청되는 등 월드스타로 자리매김했다. 그러나 아이러니하게도, 싸이는 이후 강남스타일의 성공을 재현하기 위해 영어 곡을 쓰고, 미국의 유명 래퍼 스눕독을 섭외하는 등 부단히 노력했지만 그도 결국 성공을 재현하는데 실패하고 만다.

방탄소년단의 미국 진출 성공 요인

방탄소년단은 앞선 케이팝 스타들의 미국 진출기와는 다르게, 공식적으로 미국 진출을 선언한 적은 없다. 그럼에도 불구하고 한국에서 발매한 방탄소년단의 앨범이 미국 내 팬들에게 큰 인기를 얻어서 빌보드 차트에 꾸준히 진입하게 되었고, 이러한 인기로 미국 내 유명 TV show와 시상식 등에 초청되면서 방탄소년단의 미국 진출이 자연스럽게 시작되었다.

2017년 방탄이 국내에서 발매한 앨범 'You never walk alone'이 미국 빌보드 200 차트에서 61위를 차지했다. 타이틀곡인 "봄날"은 미국 아이튠즈에서 8위를 기록하며 K-pop 그룹 최초로 탑10에 진입하였고, 나머지의 새로운 수록곡들도 모두 30위 안에 진입하였다. 당시 해당 앨범이 미국에서 프로모션이 전혀 진행되지 않은 상태였고, 경쟁곡들과는 다르게 데이터 취합 기간이 짧았음에도 불구하고 K-pop 가수로서 새 역사를 썼다는 점에서 큰 이목을 끌었다. 방탄은 글로벌 소셜 미디어 시상식인 미국 '쇼티 어워즈'에서 아시아 가수로는 유일하게 뮤직상 부문에서 수상하였고 미국의 최대 음악 시상식인 '빌보드 뮤직 어워드'에 초청받아 저스틴 비버, 아리아나 그란데 등 유명 팝스타들을 제치고 톱 소셜 아티스트상 부문을 수상하는 이변을 일으켰다.

그리고 2018년에 발매한 앨범이 빌보드 200 1위를 기록하면서 방탄소년단은 최초로 빌보드 200 1위를 차지한 케이팝 스타가 되었다. 후에 발매한 'LOVE YOURSELF 結 'Answer', 'MAP OF THE SOUL: PERSONA' 역시 빌보드 200에서 1위를 기록하였다. 이후 그래미 어워드와 같은 주요 시상식에 초청을 받고, 미국 유명 TV 쇼인 'Saturday Night Live'에서 컴백 무대를 선보이는 등 미국에서 톱가수로서의 입지를 굳혀가게 된다.

1) Two-Track 전략(국내 활동과 SNS 병행)을 통한 미국 진출

방탄소년단이 미국 시장에 성공적으로 안착할 수 있었던 가장 큰 이유는 뉴미디어의 적극적인 활용이다. 방시혁은 이전의 지소율, 임정희, 원더걸스가 그랬듯 인지도가 없는 상태에서 소위 '맨땅에 헤딩하듯' 미국 시장에 진출하는 것이 위험 부담이 너무 크다는 것을 깨달았다. 따라서, 그는 트위터, 유튜브 등의 콘텐츠를 적극적으로 활용하여 미국 땅에 가지 않고도 미국 팬과 연결될 수 있는 방법을 선택한다.

미국으로 직접 건너 가서 활동하는 경우 체류비, 제작사와의 유통비 등 거대한 자본력을 필요로 하고 아티스트에게 기회비용도 크지만, 콘텐츠 제작과 유통은 그에 비해 위험 부담도 적고 비용도 덜 든다. 무엇보다도 팬과 직접 소통하는 환경에서는 음반사, 라디오, 에이전트와의 관계가 중요하지 않고 '얼마나 팬들을 만족시킬 수 있을 것인가'라는 본질적인 명제에만 집중할 수 있었다. 방탄소년단은 국내에서 이미 다양한 콘텐츠를 팬들에게 노출시키며 인기를 끌고 있었기 때문에 이러한 콘텐츠를 어느 정도만 재가공하여 글로벌 팬들에게 전달하면 되는 문제였다. 꾸준한 콘텐츠 제작을 통해서 미국에 어느정도 팬덤이 형성되고 나서야 방탄은 미국 시장에 본격적으로 진출했다. 이미 SNS를 통해 형성해 놓은 팬덤이 있었기에 예상된 성공이었다.

2) K-POP 가수로서의 정체성을 강조

방탄소년단은 현지화 전략보다는 K-POP 가수로서의 정체성을 오히려 전면에 내세웠다는 점에서 차이를 보였다. 방탄소년단의 리더인 RM은 시사주간지 타임과의 회견에서 이렇게 말했다.

“우리는 영어 가사 노래를 부름으로써 정체성이나 진정성이 훼손되는 것을 원치 않는다. 설령 그렇게 해서 정상의 자리에 오를 수 있다 하더라도 그것은 우리가 원하는 바가 아니다. 갑자기 전체 가사가 영어로 된 노래를 부른다면 더 이상 우리는 BTS가 아닐 것이다”.

실제로 방탄소년단은 다이너마이트로 빌보드 1위를 차지하기 전까지는 영어만으로 작사된 곡을 부른 적이 없다. ‘미국 시장 진출 = 영어로 된 곡’의 오래된 공식을 깨뜨린 것이다. 미국 시장으로 진출하려는 수많은 외국 가수들은 모국어를 버리고 영어로 성공하려고 노력하지만 영어가 익숙한 가수들보다 영어가 익숙하지 않은 가수들이 더 많다. 따라서 미국인들의 입장에서 이들의 부자연스러운 영어 발음이나 문법은 거슬릴 수밖에 없다. 방탄소년단은 본인들이 노래를 가장 잘 부를 수 있는 언어로 진정성 있게 자신들이 하고 싶은 이야기를 전달했다. 이로써, 케이팝 가수로서의 정체성을 더욱 확고히 하여 케이팝 코어팬층을 공략하고자 했다.

가사뿐만 아니라, 멤버들이 직접 작곡한, K-POP 특유의 힙합과 EDM 이 혼합된 장르의 곡을 해외에 그대로 선보였다는 점에서 의미가 크다. 미국 유명 프로듀서들과 손을 잡고 대형 레이블과 협업하여 미국에 진출하던 기존의 관행을 깬 것이다. 여기에 K-POP 아이돌 가수로서의 장점인 칼군무와 화려한 퍼포먼스를 선보여 해외 팬들에게 어필할 수 있었다.

3) 현지화 전략을 통한 빌보드 1위 달성

앞선 방식을 통해 케이팝 코어팬들을 결속시킨 방탄소년단은 이제 미국 시장의 대중들에게 어필하기 위해 변화를 시도한다. 처음에는 스티브 아오키, 릴 나스 엑스, 할시 등 미국 시장에서 인기 있는 아티스트들과의 콜라보를 진행하면서 미국 대중들에게 점점 이름을 알렸다. 대중들에게 어느 정도의 인기를 쌓은 후 ‘다이너마이트’라는 가사가 전부 영어로 된 곡을 발표한다. 이전에 RM이 인터뷰한 내용을 완전히 뒤집는 것이기는 했으나 충분히 이해가 가는 행동이었다. 그 전까지 방탄소년단은 빌보드 앨범 차트 1위는 여러번 달성한 적이 있었지만 메인 차트인 ‘핫 100 차트’ 1등은 한 번도 달성한 적이 없었다. 이를 위해서 철저하게 현지화를 진행하였다.

먼저, 프로듀싱 과정에서 외국 작곡가들로부터 곡을 받았다. 곡을 발표한 후에는 미국 시장의 특성을 공략하기 위해 현지에 맞는 프로모션을 진행하였다. 차로 이동하는 시간이

많아서 라디오를 많이 듣는 미국의 특성을 고려했다. HOT 100 차트 1위를 목표로 라디오 점수를 끌어올리기 위해, 전국 투어 버스에 총괄 DJ 3명이 탑승해 미국 전역을 돌아다니며 사람들에게 Dynamite를 들려주었다. 이들은 주요 라디오 DJ 및 프로그램 진행자들에게 'Dynamite'를 선공개했고 그 덕분에 에어플레이 성적이 이전 곡에 비해 현저히 상승하였다. 또, 큰 팬덤을 이용해 리믹스와 Instrumental 포함 4종의 음원을 개당 음원 가격보다 더 저렴하게 팔아서 세일즈 점수에서도 큰 점수를 쌓았다. 이런 전략을 통해 마침내 방탄소년단은 빌보드 차트 1위를 달성할 수 있었다. 이 과정에서 영어로만 된 곡을 불렀다는 아쉬움은 있지만 가사의 내용은 이전부터 자신들이 말하던 내용을 지켰다. 이전에 발표한 곡인 '디오니소스'의 제목이 니체가 《비극의 탄생》에서 예술가와 삶의 덕목으로 거듭 강조했던 용어임을 상기해 볼 때, 이번 'Dynamite'도 니체의 긍정적 삶의 의지를 차용했다 ("나는 내 운명을 안다. 언제나 내 이름은 어떤 놀라운 회상과 연관될 것이다. (중략) 나는 인간이 아니다. 나는 다이너마이트다."). 이런 인용을 통해서 "힘든 상황이지만 각자 할 수 있는 것들을 하자. 춤과 노래를 통해 자유와 행복을 찾자"라는 지극히 방탄소년단스러운 메시지 전달하였다.

방탄소년단 이후, 케이팝 스타들의 미국 진출기

방탄소년단의 성공 이후, SM 과 YG 등의 대형 기획사에서도 미국 시장을 다시 한번 겨냥하고 있다. 방탄 소년단의 성공이 케이팝 스타의 기반을 넓히는데 큰 역할을 했지만, 각 그룹은 각기 다른 전략으로 세계 시장에서 어필하고 있다.

1) SM: SuperM 글로벌 그룹 프로젝트

SM은 미국의 유명 팝스타들이 대거 속한 세계적 음악 레이블(CMG)과 합작하여 7인조 글로벌 프로젝트 그룹 '슈퍼엠'을 선보였다. CMG는 음반 및 음원 유통, 마케팅, 프로모션 등을 총괄하는 종합음악회사로 팝 시장을 선두에서 이끌어가고 있는 레이블이다. 이수만 대표가 미국 LA에서 열린 CMG의 'Capital Congress 2019'에서 직접 SuperM을 소개하면서 공식 데뷔를 알렸다. SM의 보이그룹에서 랩, 퍼포먼스, 보컬 등을 담당하는 실력파 멤버들을 선발하여 구성된 'SuperM'은 SM 이 내놓은 '케이팝 어벤져스'라고 불리며 국내외로 많은 관심을 불러왔다.

슈퍼엠의 첫 미니음반은 빌보드 음반 차트에 1위에 오르며, 미국 시장에 화려하게 데뷔를 했다. 이는 방탄소년단 후, 최초로 케이팝 그룹이 빌보드 차트 1위를 차지한 사례이다. 전문가들은 퍼포먼스를 강조한 SM의 음악 스타일이 미국 시장에서 어필하는데 성공했다고 분석했다. 미국에서는 화려한 퍼포먼스를 선보이는 아이돌 그룹을 찾아보기 힘들기 때문이다. 미국 시장 진출에 대한 노하우가 쌓인 SM의 체계적인 전략의 성공으로 보는 평도 많았다. 슈퍼엠은 멤버 구성 단계에서도부터 철저히 글로벌 시장을 겨냥한 그룹으로, 캐나다, 태국,

홍콩 출신의 멤버가 속해있다. 또한, 현지 대형 레이블의 체계적인 지원 하에서 적극적인 홍보활동을 전개했고 미국 NBC 간판 토크쇼 <엘런 디제너러스 쇼>에도 출연했다.

이에 대해 한 음악평론가는 "SM이 성공과 실패를 반복하면서 미국 시장에 진입할 수 있는 나름의 시스템을 어느 정도 구축한 것 같다. 방탄소년단의 성공이 본격적으로 문을 열었고, 슈퍼엠의 등장으로 케이팝 업계가 자신들의 파이를 만들어가고 있다는 것이 어느 정도 증명된 셈"이라고 설명했다.

그러나, 슈퍼엠이 팬덤에 힘입은 인기그룹을 넘어 과연 대중성을 확보한 그룹으로 나아갈 수 있는지는 미지수이다. 견고한 팬덤을 기반으로 음반 차트에서는 높은 순위를 기록했지만 대중성 지표인 디지털 음원 다운로드와 스트리밍 횟수에 따른 점수는 턱없이 낮기 때문이다. 한편, SM은 슈퍼엠이 1회성 유닛이 아니라 정식 그룹으로서 중국, 한국 시장에서도 활발한 활동을 펼쳐갈 것을 예고한 바 있다.

2) YG: 블랙핑크의 미국 진출

YG의 4인조 걸그룹 '블랙핑크' 역시 세계 무대에서 종횡무진하며 케이팝 가수의 저변을 넓혀가고 있다. 전문가들은 블랙핑크의 성공 배경으로는 '현지화 전략, 패션계에서의 화제성'을 꼽고 있다.

한국 걸그룹들은 일반적으로 일본과 중국 등지에서 강세를 보였으나 블랙핑크는 동남아와 유럽권에서 큰 인기를 얻고 있다. 멤버 중 3인이 영미권 거주 경험이 있고, 멤버 '리사'는 태국인으로 영어를 비롯한 외국어 사용에 능숙하다. 영어권 문화에 익숙한 멤버들의 모습은 해외 토크쇼나 인터뷰에서 당당하고 자연스러운 모습으로 이어졌다. 또한 데뷔 초창기부터 서구 팝에 가까운 음악을 추구한 것도 블랙핑크가 전세계적으로 큰 인기를 얻는데 기여했다. 작사/작곡을 추구하는 방탄소년단과 다르게 블랙핑크는 데뷔 초부터 YG와 해외의 유명 프로듀서를 통해 전문화된 프로듀싱을 받으며 성장해왔다.

블랙핑크는 미국 진출을 위해서 레이디 가가가 속한 '인터스코프 레코드'와 계약을 맺고 레이디 가가의 곡에 참여하여 화제성을 높였다. YG는 블랙핑크의 미국 진출에 전폭적인 투자를 했다. 블랙핑크 광고를 맨해튼 전광판에 송출하고, 수많은 홍보기사를 내보냈으며 스포티파이 등 주요 음원사이트에서도 음원 광고를 아끼지 않았다. 그리고 2019년 북미 최대 대중음악 축제인 '코첼라 페스티벌'에 참여한 것이 큰 화제를 모으며 미주 지역에서 세를 불렀다. 이후 2020년에는 '셀레나 고메즈'와 합작한 신곡을 발표하며 빌보드 핫 100차트 13위에 랭크되며 한국 걸그룹으로서는 최고 기록을 세웠다.

멤버들의 패션계 영향력도 글로벌 인기의 기반이 됐다. 블랙핑크는 멤버들이 각각 샤넬(제니), 생로랑(로제), 셀린(리사), 버버리(지수)의 뮤즈로 활약하며 한 그룹의 전 멤버가

각자 유명 브랜드를 꺾은 사례적인 경우이다. 패션에 관심 있는 세계인이라면 누구나 블랙핑크를 알고 그들의 새로운 화보나 영상에 관심을 기울일 수밖에 없는 이유이다.

블랙핑크는 SNS에서 폭발적인 인기를 구가한다. 블랙핑크의 유튜브 구독자수는 5340만 명에 달해 '유튜브 퀸'으로 불린다. 최근 '뚜두뚜두' 뮤직비디오가 K팝 그룹으로는 처음으로 14억뷰를 돌파하기도 했다. 또한 인스타그램 상에서, 멤버 리사는 2019년 팔로워수 4천만을 달성하여 국내 가수로는 유일하게 전 세계 팔로워 순위 100 안에 이름을 올렸으며, 2020년에는 멤버 제니가 국내 가수 중 팔로워 수 1위를 탈환하는 기록을 세우기도 했다. 인스타그램이 패션 콘텐츠 및 비주얼을 중심으로 운영되기 때문에 패션의 아이콘인 블랙핑크가 이토록 큰 영향력을 발휘할 수 있었다는 분석이다.

5. 빅히트의 사업 다각화

빅히트 엔터테인먼트의 매출 대부분을 방탄소년단으로 거두어 들인 수입이 차지한다는 것은 빅히트의 오래된 문제 중 하나였다. 빅히트 내에서 BTS 관련 매출의 비중은 2019년 97.4%(5718억원), 2020년 상반기에는 87.7%(2578억)원을 차지하고 있기 때문이다. 빅히트의 시가총액은 6.3조로 평가되는데 동시에 BTS의 가치는 5.5조로 빅히트 시장 가치의 88% 정도에 해당된다. 방탄소년단 멤버들의 군입대가 가까워짐에 따라 방탄에 대한 빅히트의 높은 의존도는 더욱 큰 리스크로 부상하고 있다. 방탄소년단 멤버들은 모두 현역병 입영 대상으로 그 중 가장 연장자인 '진'은 늦어도 내년에는 입대를 해야한다. 더욱이, 멤버 중 가장 막내인 '정국'이 '진'과 5살 터울인만큼 군입대로 인한 공백기가 길지 않겠냐는 예측이 나오고 있다. 방탄소년단 멤버들의 군입대 후 빅히트는 어떻게 될까?

현재, 빅히트는 방탄의 글로벌한 성공으로 확보한 막대한 자본력을 통해서 기업 규모를 확장하고 사업 영역을 다각화, 고도화하고자 노력하고 있다. 이에 따라, 방시혁 대표는 빅히트의 IT 역량을 키워 엔터사를 넘어서는 콘텐츠/플랫폼 회사로 도약하겠다는 포부를 밝히고 있다.

빅히트의 비전, IT 기반 콘텐츠 회사

빅히트는 엔터테인먼트가 아닌 'IT 기반 콘텐츠업체'를 지향한다고 공식적으로 밝히고 있다. 2020년 10월 상장을 앞두고 빅히트가 금융감독원에 제출한 투자설명서에서도 이를 확인할 수 있다. 빅히트는 5개 비교기업을 선정하면서 국내 3대 엔터테인먼트 중 SM 엔터테인먼트를 제외하고 카카오와 네이버를 뽑으며 "네이버, 카카오 등 거대 인터넷 플랫폼

기업들의 엔터테인먼트에 대한 투자가 이어져 직접적인 경쟁 구도가 형성될 가능성도 있다”고 설명했다. 또한, 자사는 단순 엔터테인먼트 기업이 아니라 IT 기반 콘텐츠 업체라는 내용을 강조했다.

빅히트가 IT 플랫폼 회사로서의 도약을 발판삼아 궁극적으로 실현하고자 하는 것은 ‘빅히트 생태계’이다. ‘빅히트 생태계’는, 플랫폼을 중심으로 레이블과 비즈니스, 팬덤을 연결하는 무한대의 선순환이 이뤄지는 시공간이자 실질적인 사업 구조를 의미한다. 방시혁 대표는 질 높은 콘텐츠를 제작하고 사업화하는 모델을 지속적으로 발굴하며 이 모든 것을 빅히트의 플랫폼 안에서 구현할 것을 밝혔다. 그리고 이를 적용해 글로벌 시장에서 지속적인 성장을 이뤄가겠다고 설명했다.

자체 엔터 플랫폼, 위버스

빅히트의 IT 역량이 어느정도 수준에 이르렀는지를 보여주는 것이 바로 빅히트의 자체 온라인 공연 플랫폼인 ‘위버스’ 어플이다. 빅히트는 팬 기반이 글로벌로 확장되기 시작한 2019년부터 본격적으로 팬 커뮤니티 플랫폼을 모바일 앱인 ‘위버스’로 옮기는 작업을 감행했다. 기존의 ‘다음’ 팬카페에 쌓인 자료와 역사 등에 익숙해진 많은 팬들의 반발에도 불구하고, 팬 커뮤니티를 옮기는 작업은 결과적으로 글로벌 팬을 빠르게 흡수하는 데 도움이 됐다. **[Exhibit 6]**

위버스는 쌍방향 소통에 최적화되어 있어 아티스트가 직접 제안한 해시태그 이벤트나 챌린지에 참여할 수 있고, 다른 글로벌 SNS 플랫폼처럼 앱 내 다국어 번역 기능을 탑재해 멤버들이 남긴 메시지를 쉽게 번역해볼 수도 있다. 하지만 위버스가 단순 팬 커뮤니티 기능에만 그치는 것은 아니다. 커머스 기능을 탑재해 유료 콘텐츠 및 앨범 구매 등을 한 번에 연동할 수 있도록 했으며 온라인 공연의 티켓 구매, 공연관람, 상품 구매 서비스를 지원한다. 또한 온라인 공연 채널로서도 기능한다. 최근 위버스를 통해 개최한 ‘방방콘 더 라이브’는 75만 시청자를 끌어모으며 최소 250억원의 티켓 수익을 올린 것으로 추산된다. 접속자가 수십만명에 달했음에도 불구하고 서버 오류 없이 성공적으로 공연을 마친 것으로 미루어보아 빅히트의 자체적인 IT 역량이 어느정도 수준에 올랐는지 짐작할 수 있다. 위버스는 서비스 오픈 1년 만에 1000만 다운로드를 돌파했으며, 2020년 7월 기준 MAU(월간활성이용자)가 412만명에 달한다. **[Exhibit 7]**

위버스는 다양한 사업으로 확장될 수 있을 것으로 보인다. 빅히트가 새롭게 인수한 레이블의 아티스트 역시 팬 커뮤니티 기반을 위버스로 옮기고 있으며 이를 통해 위버스샵과 같은 독점적인 서비스를 제공하고 있다. 타 소속 아티스트도 입점할 수 있어 현재 선미, 씨엘 등이 위버스에 입점한 상태이다. 무엇보다도, 위버스는 빅히트가 강조하는 ‘데이터 역량’과

‘빅데이터 기반 의사결정’에 크게 기여할 것으로 보인다. IT/빅데이터 담당 자회사를 운영하고 있는 빅히트가 자체 플랫폼 구축을 통해서 기존 엔터사들이 쉽게 얻을 수 없었던 글로벌 사용자 기반 빅데이터를 수집할 수 있을 것으로 예상된다. [Exhibit 8]

인수합병

빅히트는 레이블을 비롯해 음악 산업 내의 존재감 있는 기업을 연이어 인수하면서 IP(Intellectual Property)와 플랫폼 등의 사업 영역을 고도화하고 있다. 먼저, 아이돌 그룹 ‘여자친구’의 레이블인 ‘쏘스뮤직’을 인수하여 멀티 레이블 구조를 강화했다. 또한, ‘리듬게임’을 유행시킨 음악전문 게임회사 ‘수퍼브’를 인수하여 음악 및 IP에 기반한 게임 개발 및 서비스 역량을 갖추게 되었다. ‘수퍼브’는 빅히트의 IP를 활용하여 음악과 게임의 경계를 넘나드는 글로벌 게임 서비스를 제공할 예정이다. 그리고, 지난 5월 뉴이스트, 세븐틴 등이 소속된 ‘플레디스’ 엔터테인먼트의 최대주주 지위를 확보하면서 엔터테인먼트 업계의 공룡 회사로 거듭나게 되었다. 그 후 프로듀싱 역량 강화를 이유로 래퍼 지코의 소속사인 ‘KOZ 엔터테인먼트’를 인수했다. 이로써 방탄소년단에 대한 높은 매출 의존도를 어느정도 낮출 수 있었다. 동시에, 빅히트는 아티스트 IP를 즉각적으로 확장할 수 있었다. 빅히트의 새로운 비전 하에서 아티스트는 빅히트의 IP 경쟁력이 된다. 아티스트를 IP로 삼고 IT 기술을 활용해 다양한 디지털 콘텐츠를 내놓는 것을 지향하고 있기 때문이다. 빅히트는 연이은 사업 영역 확장을 통해서 엔터테인먼트 업계에서 독보적인 규모를 갖추게 되었을 뿐만 아니라, 기존 대형 기획사들의 가치평가액을 크게 넘어서게 되었다.

인재 영입

빅히트 엔터테인먼트는 우수한 정보기술(IT) 인력을 대거 채용하고 있다. 먼저, 빅히트의 임원급 자리를 IT 기업 출신들이 차지하고 있는 것이 인상적이다. 빅히트는 박지원 전 넥슨코리아 대표를 국내 조직을 책임지는 HQ(헤드쿼터) 최고경영자로 채용했고, NHN에서 네이버서비스 부장, 다음커뮤니케이션에서 마케팅센터본부장 등을 지낸 카풀 앱 풀러스의 김태호 전 대표를 아이돌 그룹 육성을 위한 CJ ENM과의 합작법인 ‘빌리프랩’의 대표로 채용했다. 카카오M에서 전략투자, 신사업 개발 업무를 담당했던 김중동 전 SV인베스트먼트 VC투자 본부장은 빅히트에서 최고투자책임자(CIO)를 맡고 있다. 지난해 초에는 카카오의 인기 캐릭터 ‘라이언’을 만든 주역 중 하나인 천혜림 카카오 브랜드아트셀 셀장이 빅히트로 옮겼다.

IT 업계에 따르면 최근 1년 동안 경기 판교 지역 등의 IT 기업에 근무하던 앱 개발/운영, 게임 사업 등의 다양한 분야의 인력 100명 이상이 빅히트로 이직한 것으로 알려졌다. 네이버와 카카오에서도 최근 각각 수십 명이 빅히트로 옮긴 것으로 전해졌다. 업계 관계자는 “빅히트가

기존 직장보다 연봉을 더 주고 회사 주식도 나눠주는 조건으로 IT 개발자를 채용하고 있다”고 설명했다. 빅히트의 이러한 행보에 국내 IT 기업들이 촉각을 곤두세우고 있다. 최근 엔터테인먼트 콘텐츠에 IT를 접목한 상품들이 인기를 끌면서 향후 IT 기업과 엔터테인먼트사 간 경쟁이 더욱 치열해질 전망이다.

더 나아가, 빅히트 엔터테인먼트가 콘텐츠 기업에 집중 투자하는 전문 벤처캐피탈(VC) 설립을 추진하고 있다는 소식도 들려온다. 현재 빅히트는 엔터 업계 내부 사람이 아닌, VC업계에서 이름난 심사역을 대상으로 영입을 시도하고 있다. 주니어부터 임원급에 이르기까지 그 대상도 폭넓다. 벤처캐피탈 설립 후, 빅히트는 연예매니지먼트 뿐만 아니라 음악·영화·드라마 등 문화 콘텐츠업과 플랫폼업 등으로 적극적인 투자를 이어갈 것으로 예상된다.

<Questions>

- 1) 빅히트 엔터테인먼트가 대형기획사들과 비교해서 성공할 수 있었던 요인을 **exploration, exploitation** 측면에서 논의해보자
 - a. 미국 시장에 진출하기 전까지의 빅히트의 성패를 타 기획사들과 비교해보자.
 - b. 미국 시장 진출 이후 빅히트의 성패를 타 기획사들과 비교해보자.

- 2) 빅히트 엔터테인먼트와 방탄소년단의 향후 전략에 대해 논의해보자
 - a. 현재 빅히트가 처한 위험요소에도 불구하고 지속적으로 innovative capability를 유지하기 위해 어떠한 전략을 취해야하나?
 - b. 방탄소년단이 향후 취해야할 전략을 제시해보자.

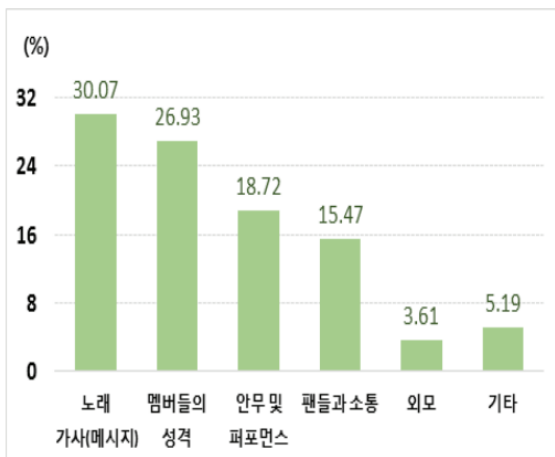
<Appendix>

[Exhibit 1] 방탄소년단의 빌보드 Hot 100 차트 순위

| 날짜 | 노래 제목 | 빌보드 Hot 100 순위 |
|------------|--------------|----------------|
| 2020.12.05 | Life goes on | 1 |
| 2020.09.05 | Dynamite | 1 |
| 2019.04.27 | 작은 것들을 위한 시 | 8 |
| 2018.09.08 | IDOL | 11 |
| 2017.12.16 | MIC Drop | 28 |
| 2017.10.14 | DNA | 67 |

[Exhibit 2] 방탄소년단의 경쟁력 설문 결과

< 방탄소년단(BTS) 경쟁력 설문조사 >



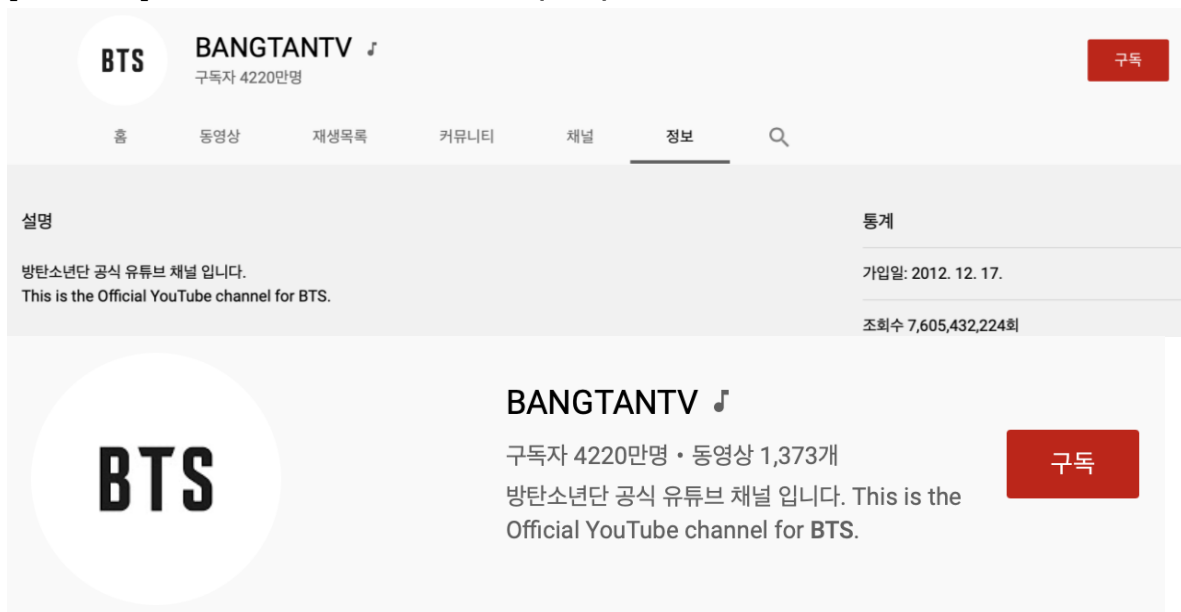
자료 : KBS WORLD Radio.

주 : 세계 총 22,734명 응답 대상임.

[Exhibit 3] 방탄소년단 트위터 계정



[Exhibit 4] 방탄소년단의 유튜브와 엑소(EXO)의 유튜브

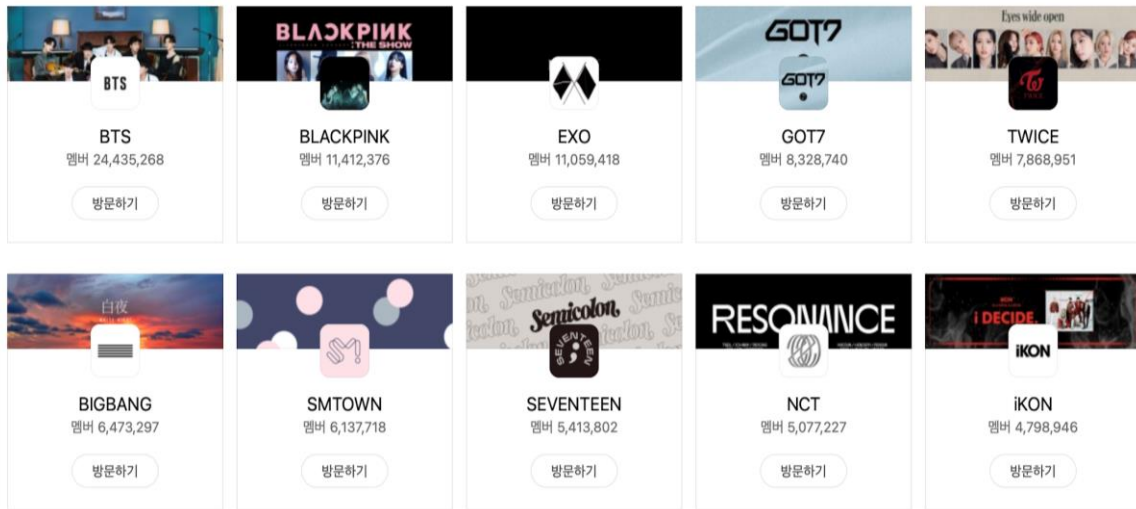


[Exhibit 5] V LIVE 아티스트 채널 팔로우 순위 (2020.12.17 기준)

| 아티스트 | 팔로워 수(명) |
|--------|------------|
| 방탄소년단 | 24,435,268 |
| 블랙핑크 | 11,412,376 |
| 엑소 | 11,059,418 |
| GOT7 | 8,328,740 |
| 트와이스 | 7,868,951 |
| 빅뱅 | 6,423,297 |
| SMTOWN | 6,137,718 |
| 세븐틴 | 5,413,802 |
| NCT | 5,077,227 |
| iKON | 4,798,946 |

Channels 1,588

인기순 최신순 ABC



[Exhibit 6] 위버스 어플 메인화면과 위버스를 통한 글로벌 팬의 유입



[아티스트별/국적별 위버스 가입자 수 현황(8월말 기준)]

(단위: 명, %)

| 구분 | 방탄소년단 | | 투모로우바이투게더 | | 세븐틴 | | 여자친구 | | 아이랜드 | |
|------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| | 가입자 수 | 비중 | 가입자 수 | 비중 | 가입자 수 | 비중 | 가입자 수 | 비중 | 가입자 수 | 비중 |
| 국내 | 495,533 | 7.4% | 111,421 | 4.2% | 79,789 | 6.3% | 33,752 | 4.2% | 84,862 | 4.0% |
| 일본 | 355,770 | 5.3% | 107,447 | 4.1% | 122,542 | 9.7% | 11,554 | 1.4% | 131,571 | 6.2% |
| 그 외 아시아 | 2,200,791 | 32.7% | 945,195 | 35.9% | 512,296 | 40.5% | 328,276 | 41.1% | 888,890 | 42.1% |
| 아메리카, 유럽 등 | 2,520,826 | 37.5% | 1,001,333 | 38.1% | 455,114 | 36.0% | 304,545 | 38.1% | 620,032 | 29.4% |
| 기타(주1) | 1,157,725 | 17.2% | 464,555 | 17.7% | 95,783 | 7.6% | 120,216 | 15.1% | 384,657 | 18.2% |
| 합계 | 6,730,645 | 100.0% | 2,629,951 | 100.0% | 1,265,524 | 100.0% | 798,343 | 100.0% | 2,110,012 | 100.0% |

출처: 당사 자료

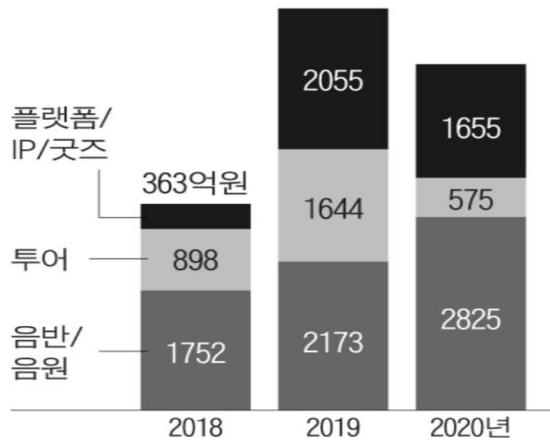
주1) VPN 사용으로 인한 지역 확인 불가 가입자

[Exhibit 7] 위버스 앱의 월간 순 이용자 증가 양상



[Exhibit 8] 빅히트 엔터테인먼트의 매출구조 변화

빅히트 매출 구조 2020년은 추정
단위: 억원



<참고문헌>

1. 김주완, IT 인력 물리는 빅히트..."경쟁사는 SM 아닌 네이버", 한국경제, 2020.09.17.
<https://www.hankyung.com/it/article/202009171683i>
2. 김은우, 보아/세븐/원더걸스, 3대 기획사의 미국진출 실패담, 비즈한국, 2017.11.09.
<http://www.bizhankook.com/bk/article/14343>
3. 임희윤, 조희수, 차트순위, 패션까지..BTS 능가한 "블랙핑크 파워", 동아닷컴, 2020.07.01.
<https://www.donga.com/news/Culture/article/all/20200701/101761378/1>
4. 박영은, 아이돌-기획사-팬의 탄탄한 3자 구조, 소통-공감하는 '감성지능'파워가 바탕, 동아비즈니스리뷰, 2020.09.
https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/9749/is_free/Y
5. 김명진, 빅히트 엔터테인먼트_구성원들의 시너지를 돕는 인재 채용과 온보딩 방식, HR insight, 2019.07.25. https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=112&bi_pidx=29565
6. 박철응, BTS 빅히트 엔터테인먼트 입사한다면...독특한 소통법, 아시아경제, 2019.
<https://news.zum.com/articles/55558728>
7. 현대경제연구원, 경제주평: 방탄소년단(BTS)의 성공 요인 분석과 활용방안, 2019
8. 윤여광, Analysis of the Global Fandom and Success Factors of BTS, 2019
9. 임승준. (2019). 소셜 미디어를 활용한 K-POP 아이돌에 관한 연구 방탄소년단(BTS) 트위터(Twitter)를 중심으로
10. 전종환, [전종환의 이슈 읽기] 첫 빌보드 1위, 방탄소년단, MBC, 2018.05.29
https://imnews.imbc.com/replay/2018/nw1800/article/4624581_30163.html
11. 선미경, 팬덤 넘어 대중까지, 방탄소년단 큰 인기와 고민 [인터뷰], OSEN, 2016.10.16
<http://osen.mt.co.kr/article/G1110515714>

12. 이은정, 박수윤, [단독 인터뷰] 방탄소년단 "우리도 '덕질'해봤죠...'아미' 마음 공감"③,
연합뉴스, 2018.01.18
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20180127004000005>

13. 김성철, 『This is 방탄 DNA-방탄소년단 콘텐츠와 소셜 파워의 비밀』, 독서광(2017)

14. 최서원, 임성준. (2019). 3세대 K-Pop 아이돌의 전략 분석 : EXO, 트와이스, 방탄소년단을 중심으로. 산업혁신연구.

15. 임희윤 (2020). 방탄소년단 신드롬 어떻게 가능했을까. 관훈저널. 62(1). 181-188