

## 온라인 음악의 강자 (주)빅스의 새로운 도전\*

임성준 (중앙대학교 경영대학 교수)

정수열 (중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정)

본 사례는 온라인 음악업체인 (주)빅스의 창업과 성장의 역사를 통하여 변화하는 음악산업의 구조와 온라인 음악산업의 경쟁에 대한 이해를 도모하고, 빅스가 현재 처해있는 전략적 이슈들에 대해 논의한다. 음악산업은 오프라인 중심에서 온라인 중심으로 산업구조가 변화하고 있으며 저작권 보호 강화로 인하여 온라인 무료음악시장이 온라인 유료음악시장으로 전환되면서 다양한 갈등이 나타나고 있다. 본 사례에서는 현재 온라인 무료음악시장 선두 기업인 빅스의 문제해결과정을 통하여 사업 주도권을 상실하였던 기업이 어떻게 문제점을 극복하였는가를 살펴보고 향후 온라인 음악시장에서 성공하기 위한 전략적 이슈들을 모색한다.

**Keywords :** 빅스, 온라인 음악산업, 음반산업, 저작권, 디지털 음원

---

논문투고일 : 2007. 1. 9 게재 확정일 : 2007. 6. 22

\* 이 논문은 2007년도 중앙대학교 학술연구비(일반연구비) 지원에 의한 것임

Journal of Strategic Management

www.kci.go.kr

### 1. 서론

2006년 6월 22일, (주)벅스의 직원들은 오전부터 언론에 발표할 자료를 작성하느라 분주하였다. 이렇게 분주한 가운데서도 박성훈 사장을 비롯한 임직원들은 얼굴에 희색을 감추지 못하고 있었다. 유료화 시작 후 8개월 만에 유료회원 100만 명을 돌파하면서 국내 최대 음악포털업체라는 자존심을 회복한 것이었다.

벅스는 6월 22일 현재 유료회원 수가 50만 명 선을 유지하고 있다고 밝혔는데 이는 2004년 11월 서비스를 시작한 SK텔레콤 멜론이 70만 명, 2003년 7월 유료화한 맥스MP3가 24만 명의 유료회원을 확보하고 있다는 것과 비교할 때 상당히 빠른 성장속도라 할 수 있었다.

벅스의 박성훈 사장은 언론과의 인터뷰를 통해 다음과 같이 유료화 성공에 대한 기쁨과 앞으로의 포부를 밝혔다.

“유료회원 100만 돌파는 온라인 유료 음악시장의 성장 가능성에 확신을 가질 수 있도록 한다는 점에서 무엇보다 뜻 깊은 결과라 할 수 있습니다. 앞으로 고품질의 콘텐츠와 사용자 편의를 극대화한 서비스를 지속적으로 발굴, 제공함으로써 온라인 유료 음악시장 확대에 최선을 다할 것입니다.”

언론과의 인터뷰를 통해 박성훈 사장은 온라인 유료 음악시장의 1등 사업자로 성장하겠다는 기본적인 성장 목표와 더불어 온라인 유료 음악시장을 형성하고 이끌어 가겠다는 비전을 보여주었다. 2000년 2월 사업을 시작하여 실질적으로 한국의 온라인 음악 시장을 창출하고 이끌어 왔던 벅스로서는 당연한 포부였다.

그러나 벅스의 경영환경은 긍정적인 것만은 아니었

다. 벅스의 지속적인 성장을 위협하고 있는 요인들이 산재하고 있었기 때문이었다. 이동통신사들의 온라인 유료 음악 시장 진출, 온라인 음악 포털들의 급성장, 음원 저작권 협회들과의 분쟁, 음원 가격 파괴현상, DRM 논쟁, 코스닥시장에서의 주가 하락 등 벅스가 온라인 유료 음악시장에서의 1등 사업자로 성장하는데에는 많은 장애물이 있었다. 전성기 시절과 비교하여 방문자 수가 3분의 1수준 밖에 못 미치고 있는 상황에서, 온라인 음악 시장의 1등 사업자라는 벅스의 비전을 달성하기 위해서는 많은 노력이 요구되고 있었다.<sup>2)</sup>

### 2. 벅스의 역사와 현황

#### 1) 창업과 성장의 시기

초고속 인터넷 서비스가 시작되고, MP3기술로 인하여 음반으로 대표되는 기존 음악유통 부문의 변화가 발생하고 있던 2000년 2월, 박성훈 사장은 (주)벅스테크를 창업하였다. 같은 해 5월에는 벅스뮤직 회원모집을 시작하면서 본격적으로 온라인 음악 시장에 진출하였고, 2001년 5월에는 500만 회원 보유, 인터넷 포털 사이트 인기검색어 1위 등 가시적인 성과를 창출하기 시작하였다. 이후에도 회원 수의 증가는 꾸준하게 이어져 2002년 4월에는 가입회원 1000만 명을 넘어섰고, 2004년 9월에는 가입회원 1천 650만 명, 총 이용자 2,000만 명을 기록함에 따라 국내 최대의 온라인 포털로 자리 잡게 되었다.

벅스의 초기 핵심 비즈니스 모델은 인터넷 무료 스트리밍 서비스였다. 사용자들은 벅스에 접속하여 로그인 한 후, 벅스에서 제공하는 인터넷 음악 플레이어로 음악을 감상할 수 있었다. MP3의 등장으로 PC에서의

2) 2003년 10월 1천400만 명이었던 벅스의 방문자 수는 2006년 5월에는 492만 명으로 줄어들었다.

음악 감상이 보편화되어 있었고, 초고속 인터넷의 확산으로 인하여 인터넷 속도가 보장되었기 때문에 빅스의 무료 스트리밍 서비스는 사용자들에게 많은 호응을 얻게 되었다.

이 당시 빅스의 긍정적인 성과창출 원동력에 대한 회사관계자의 설명이다.

“초창기 저희 빅스는 소비자들의 관심과 다양한 니즈를 만족시키기 위해, 사용자 중심의 서비스를 빠르게 제공하는데 초점을 맞추었습니다. 그 예로 업계 최초의 가사지원 서비스, 해외음원 확보, 통합검색 서비스 등의 다채롭고 이색적인 서비스 제공에 심혈을 기울였고, 그 결과 소비자로부터 좋은 호응을 얻을 수 있었습니다.”

## 2) 시련의 시기

창업 이후, 계속해서 가입자와 방문자수를 늘려가고 있었던 빅스는 저작권 문제로 인하여 어려움을 겪게 되었다. 2002년 7월 13일 5개 음반사(월드뮤직엔터테인먼트, 마이더스이엔티, 케이에스미디어, 우퍼엔터테인먼트, 뮤직팩토리)가 빅스를 대상으로 음반복제 및 배포금지 가처분 신청을 시작하면서 기나긴 시련의 시간이 시작되었다.<sup>3)</sup>

빅스는 이 당시 상황을 ‘메이저 음반사들의 담합에 의한 빅스뮤직 죽이기’ 라고 주장한 반면, 음반사들은 ‘정당한 재산권 행사’라고 맞서며 양측의 갈등은 심해져만 갔다. 또한 빅스는 음반사들이 주장하는 유료화를 수용할 수 없다는 입장을 고수함으로써 빅스를 둘러싼 저작권 문제는 장기전 양상을 띠게 되었다. 2003

년 빅스의 박성훈 사장은 한 언론과의 인터뷰에서 다음과 같이 자신의 입장을 밝혔다.

“유료화를 전면 실시하기엔 시기상조이며 음원 사용에 대해선 정당한 대가를 치를 용의가 있습니다. 그런데 음반 제작사들의 경우 주도권 다툼으로 분열돼 있어 협상창구가 마땅치 않은데다, 독자적으로 온라인 음악 사업을 추진 중인 대형 음반사들은 업계 1위인 우리를 죽이기 위해 협상조차 안하려고 합니다.”<sup>4)</sup>

그러나 사법부와 행정당국이 음반사에 유리한 판단을 내리게 됨에 따라 빅스는 법적인 처벌을 피할 수 없게 되었다. 결국, 2003년 6월 800여 곡에 해당하는 음원에 대한 서비스 중지 명령을 시작으로, 박성훈 사장에 대한 구속영장청구, 빅스뮤직의 인터넷 도메인 가압류 등이 이루어졌다. 2003년 9월 최신음악 9,329 곡에 대하여 복제금지 처분이 내려진 이후부터는 빅스는 더 이상 최신 곡을 서비스할 수 없게 되었다.<sup>5)</sup>

그러나 빅스는 계속해서 가입자 이탈을 이유로 유료화를 거부하였다. 박성훈 사장은 다음과 같이 빅스의 유료화를 반대하고 무료 스트리밍 서비스가 기존 음반 업계와 공존할 수 있음을 주장하였다.

“스트리밍 서비스는 유통 성격이 있는 MP3와는 전혀 다릅니다. 유료화는 곧 가입자 이탈로 이어지기 때문에 스트리밍 시장을 망하게 하는 지름길입니다. 스트리밍 서비스는 과거 라디오가 하던 역할을 이어받아 소비자가 음악을 미리 들어보고 구입하는 매개체가 되기도 합니다. 때문에 중소규모 기획사들로부터 제휴요청도 많이 들어오고 있습니다.”<sup>6)</sup>

3) 아이뉴스24, “온라인음악 주요 소송 일지”, 아이뉴스24, 2003 .08. 05

4) ZDNET, “빅스뮤직 죽이기인가? 정당한 재산권인가?”, 김정수 기자, 2003. 07. 07

5) 아이뉴스24, “빅스, 9천곡 서비스중단, 서비스 지장없다”, 국순신 기자, 2003. 10. 15

6) 전자신문, “빅스, 유료화 반대 입장 재확인”, 정진영 기자, 2003. 11. 20

저작권 문제와는 별개로 벅스는 이미 수익성 창출 실패라는 닷컴기업의 공통된 문제를 경험하고 있었다. 무료로 음악 스트리밍 서비스를 하는 대신에 광고 수입으로 수익을 창출하는 사업구조가 한계에 부딪힌 것이다.

2003년 벅스는 수익성 한계를 극복하기 위한 다양한 사업다각화를 실시하였다. 우선, 모바일 관련 사업을 강화하기 시작하였다. 2002년 12월 1일 음원을 자체 제작해 SK텔레콤의 통화연결음 서비스인 '컬러링'을 30초당 100원에 서비스하는 것을 기점으로 모바일 음원 공급시장에 진출하였다.<sup>7)</sup>

벅스는 음악 부문뿐만 아니라 다른 엔터테인먼트 분야로도 적극적으로 진출하였다. 2001년 12월 게임사업부를 신설하여 온라인 게임서비스를 시작하였다. 2003년 3월에 벅스는 벅스뮤직 사이트에 쇼핑몰을 개설하였으며, 6월에는 온라인 교육서비스를 시작하는 등 수익성 증대를 위한 비즈니스 모델 창출을 위한 다양한 시도를 하였다.<sup>8)</sup>

그러나 이러한 수익성 강화 노력에도 불구하고, 벅스의 성적표는 좋지 않았다. 2004년 5월 인터넷 시장조사기관인 랭키닷컴의 발표에 따르면 2004년 4월 기준 벅스의 일일 평균 방문자 수는 169만 명으로 2003년 5월 방문자 수보다 49만 명이 감소하였다.<sup>9)</sup> 2005년도 감사보고서에 따르면 벅스의 총매출은 광고매출 32억과 콘텐츠 매출 17억을 포함하여 54억이었지만 매출원가가 무려 76억원에 달하였다.<sup>10)</sup>

### 3) 되돌아 온 벅스

저작권 문제가 해결될 실마리가 보이기 시작한 것은 2004년 7월이었다. 박성훈 사장은 7월 13일 보도자료를 통해 석달간 유료화 시스템을 시험 운영한 뒤 본격적으로 유료 서비스를 시작할 계획이라고 밝혔다. 그동안 벅스가 단계적인 유료화를 시사한 적은 있었지만 본격적으로 유료화를 선언한 것은 2004년 7월이 처음이었다. 이에 따라 2004년 8월부터 벅스는 한국음원제작자협회가 음원 사용 금지 가처분 신청을 제기한 1만 8천곡에 대해 서비스를 재개할 수 있게 되었다.<sup>11)</sup>

2005년 3월 6일 벅스가 '박성훈 사장 퇴진', '지분 60%양도' 라는 희생방안을 발표하였고, 이에 따라 벅스의 경영권이 음악업계에 넘어가면서 음악업계와의 오랜 갈등이 해결되었다. 벅스의 지분 양도는 벅스와 음악업계의 관계에 중대한 변화를 일으켰다. 이에 대한 벅스 담당자의 설명이다.

“이 당시 희생방안으로 제시하였던 ‘지분 60%양도’는 과거사 보상문제 해결뿐만 아니라 음악업계의 벅스에 대한 인식을 전환시켰다는데 그 의미가 있습니다. 즉, 음악업계가 벅스를 ‘음악계의 적’에서 ‘음악업계의 동반자’로 보게 된 것입니다.”

2005년 8월 벅스는 국내 최대 음원사업자인 만인에 미디어 및 미디어레보토리와 마스터콘텐츠 계약을 체결하였다. 만인에미디어와 미디어레보토리와와의 계약은 단순히 음원만 공급받는 의미를 넘어서서, 벅스가 음악업계의 공동재산으로서 역할을 수행할 수 있다는 가능성을 구체적으로 보여줬다는 점에서 중요한 의미를 가지고 있다. 당시 김경남 대표이사<sup>12)</sup>는 계약과 관련

7) 전자신문, “벅스, 모바일 사업 강화”, 정은아 기자, 2002. 12. 14

8) 경향게임스, “온라인 교육사이트, 대대적 ‘수능 마케팅’”, 2003. 07. 08

9) 전자신문, “음악스트리밍 사이트 방문자 ‘뚝’” 정진영 기자, 2004. 05. 13

10) 금융감독원, “벅스 감사보고서(2005.12)”

11) 전자신문, “-벅스·음제작 음원사용 합의” 윤건일 기자, 2004. 08. 31

하여 다음과 같이 언급하며, 벅스가 음악계를 대변할 수 있는 업체로 성장할 수 있음을 보여주었다.

“단순히 음원만 공급받는 것이 아니라 전략적인 마케팅과 프로모션을 함께 진행함으로써 음악콘텐츠의 매출 증대는 물론 온라인 음악시장의 활성화에 주도적인 역할을 할 것입니다.”<sup>12)</sup>

이후, 벅스의 ‘비전 선포식’을 통해서 벅스와 음악업계와의 동반자 관계는 구체화되었다. ‘벅스 비전 선포식’에서 주 사업으로 ‘가수 온라인 프로모션 확대’, ‘권리자 권익보호와 독보적 음악 마켓플레이스 확보’, ‘음악 관련 기술 축적을 위한 투자’, ‘음반사·기획사와의 공동제작 및 홍보’, 등을 추진하겠다고 밝힘에 따라 음악업계의 이익을 철저히 대변하겠다는 의지를 보여주었다. 또한 한때 적대관계에 있던 대중음악계 관계자들이 대거 참석해 부활의 시동을 걸고 나선 벅스의 비전 선포식에 참여하였다. 이날 김경남 대표는 “이미 음원의 95% 이상을 확보했으며 음원 권리자의 95% 이상이 주주로 참여해 향후에도 안정된 음원 수급을 보장받았다”며 “온오프라인 시장은 벅스라는 엔터테인먼트 마켓플레이스에서 최상의 음악서비스를 제공받게 될 것”이라고 기대에 부풀어 있었다.

벅스는 9월, 부분 유료화를 시작으로 10월에는 본격 유료화 사업을 시작하였다. 벅스는 유료화 초기에 서비스로 승부하기보다는 할인상품과 경품행사에 집중하면서 회원 유치를 최우선 목표로 공격적인 마케팅 활동을 추진하였다.<sup>14)</sup>

초기 온라인음악 서비스 업계는 벅스의 이같은 공격

적인 행보에 보수적인 입장이었다. 유료화를 선언한 벅스가 저작권료를 정상적으로 지불하면서 파격적인 할인행사를 장기간 지속하기에는 금전적 부담이 크다는 것이 그들의 우려였다. 하지만 우려와는 달리 벅스의 성과는 긍정적이었는데 2005년 12월 기준 하루 평균 25000곡이 다운로드 되었으며 유료화 시작 8개월 후 유료화 고객이 100만 명을 돌파하는 성과를 이루어냈다.

음원 콘텐츠의 유료화 서비스 이후, 벅스의 수익성도 개선되기 시작하였다. 2006년도 감사보고서에 따르면 벅스의 2005년 매출손실은 2004년도 22억에서 2005년 6억으로 줄어들었는데, 이 부분은 2004년도에 0원이었던 음악매출이 2005년도에 16억 원으로 증가하였기 때문이었다. 당기순손실도 크게 줄었는데, 2005년도의 특별이익을 제외하고서도 약 40% 이상 줄어들었다.<sup>15)</sup>

벅스는 2006년 자본확충을 위해 코스닥 입성을 결정하게 되었다. 벅스는 2006년 2월 코스닥 우회상장을 추진한다고 밝혔다. 2006년 3월 벅스는 로커스의 유상증자에 참여하여 코스닥에 우회상장되었으며, 이를 통해 벅스는 안정적으로 자본을 확충함과 동시에 벅스 사이트의 인지도를 향상시킬 수 있었다.

온라인 음악산업 전문가들은 벅스의 우회상장으로 온라인 음악시장에서 시장 주도권 변화가 있을 것으로 예측하였다. 온라인 음악업계 관계자의 설명이다.

“벅스가 코스닥 시장에 등록됨에 따라 SK텔레콤 ‘멜론’이 장악하다시피 한 온라인 음악 시장에 경쟁체제가 갖춰질 것이며, 이는 음악 권리자들의 권리 향상

12) 이 당시 과거사 보상 문제를 위해 박성훈씨가 대표이사에서 퇴진한 후 음악업계 원로인 김경남씨를 대표이사로 영입하였으나, 박성훈씨는 등기이사 및 사장의 역할은 계속 수행하였다.

13) 전자신문, “벅스, 만인에미디어·미디어레보토리와 MCP 계약 체결”, 정진영 기자, 2005. 08 .24

14) 전자신문, “벅스, 비전 선포식 개최”, 정진영 기자, 2005. 08.31

15) 금융감독원, “벅스 감사보고서(2005.12)”

을 야기시킬 것입니다. 자본을 확충에 성공한 벅스라는 거대 플레이어가 음악업계의 이익을 대변하고 있으므로, 시장 주도권이 더 이상 '멜론' 위주로 형성되지 않을 수 있기 때문입니다.”

유료화의 성공적인 출발, 코스닥 우회상장 등으로 재기에 성공한 벅스는 이제 새로운 도약을 준비하고 있었다. 벅스는 음악을 기반으로 한 종합 엔터테인먼트 포털 사이트로의 변화를 추진하고 있었다. 이러한 변화를 통해 2007년 1000억 원의 매출달성을 통해 흑자 기반을 완전히 다진다는 것이 박성훈 사장의 계획이었다. 그러나 그는 벅스를 둘러싸고 있는 경영환경이 그렇게 호락호락 하지 않다는 것을 누구보다도 잘 알고 있기 때문에 자신의 책상에 앉아 밤늦게까지 고심하고 있었다.

### 3. 벅스 성장의 새로운 장애물

#### 1) 치열한 경쟁환경

2005년 음악산업백서는 온라인 음악시장이 2004년부터 매년 50%이상씩 성장하며 2007년 1조 5천억 원에 이를 것으로 전망하였다. 하지만 온라인 음악시장에 여러 국내 이동통신사 및 대기업들이 대거 진출함에 따라 치열한 경쟁이 벌어지게 되었다. 2000년대 초반에는 인터넷 음악 전문 사이트들이 주축을 이루면서 경쟁을 벌였지만, 2004년 11월을 기점으로 이동통신사와 대기업이 새로운 경쟁자로 부각되기 시작하였다. 이동통신사와 대기업의 온라인 음악시장 진출로 인하여 유료화가 본격적으로 진행되고, 시장규모도 증가하는 긍정적인 측면이 있지만, 대형기업들의 온라인 음악시장 비중확대가 벅스의 입장에서는 결코 반가운 일만은 아니었다.

#### A. SK텔레콤의 멜론

SK텔레콤은 이동통신회사로써는 가장 먼저 온라인 음악시장에 진입하였다. '세상에서 가장 음악을 행복하게 즐기는 방법'이란 비전으로 2004년 11월 SK텔레콤은 유무선 음악 포털 '멜론' 서비스를 시작하였다. 2006년 3월에 기준으로 회원 420만 명, 정액가입자수 60만 명을 확보하고 있어, 매출 측면에서 온라인 음악시장 1위를 차지하였다. 방문객 기준으로도 2006년 2월 이후로 40만 명이 넘고 있어 업계 2위의 성적을 거두고 있다.

멜론의 서비스는 한 번 구매한 곡을 추가 정보 이용료 없이 PC와 MP3폰, MOD폰, MP3플레이어 등 무선 뿐만 아니라 '네이트(Nate)'와 '준(June)' 등 무선에도 이용할 수 있는 '유비쿼터스' 플랫폼 음악 서비스다. 소비자 입장에서 "one source multi use"를 할 수 있는 이러한 시스템은 SK텔레콤에서 세계 최초로 개발하여 서비스하고 있다. 요금제는 렌탈 개념으로 운영된다. 개별곡을 다운로드 받을 경우 곡당 500원이며, 정액제의 경우 다운로드와 스트리밍 서비스를 모두 이용하면 월간 4,500원, 스트리밍 서비스만 이용하면 월간 3,000원이다.

멜론의 음원확보는 2005년 기준으로 100만곡에 달하고 있다. 소니뮤직, BMG, EMI, 워너브라더스, 유니버설뮤직 등 5개 해외 음반사와 모두 계약을 맺고 서비스 중이며 국내 음원 권리자 90% 정도와 서비스 협약을 맺고 서비스 중이다. 음원확보를 위해서 2005년 5월, 292억 원을 투자하여 YBM 서울음반의 지분 60%를 매입하였다. 이와 더불어 서울음반을 통해 400억 원 음악펀드를 결성하여 신규음원 발굴과 음원판권 확보에 주력하였다. 또한 해외 음반사업자인 워너뮤직과 합작사를 세워 휴대폰 등 디지털 기기를 통한 음악 판매 비즈니스를 공동으로 진행하기로 하였다.

SK텔레콤은 휴대폰 등 모바일 기기만을 대상으로 하는 콘텐츠 사업에서 벗어나 디지털기기 전반으로 콘텐츠 사업영역을 확대한다는 계획을 세웠다. 이를 위해 SK텔레콤은 멜론을 휴대용멀티미디어재생장치(PMP), 개인휴대단말기(PDA)뿐 아니라 인텔의 디지털홈 PC를 통해서도 즐길 수 있도록 할 계획을 세워 추진하고 있다.

### B. KTF의 도시락

KTF의 '도시락'(www.dosirak.co.kr)은 국·내외 음악 감상뿐만 아니라 휴대전화 벨소리, 통화 연결음 등 음악 꾸미기 서비스를 통합적으로 이용할 수 있는 음악포털 서비스다. 인터넷 이용자라면 누구나 서비스를 이용하는 것을 목표로 '도시락'을 2005년 5월에 출범시켰다. KTF는 이동통신사 가운데 가장 많은 6개국내 MP3 플레이어 제조업체(아이리버, 엽, 아이오디오, 엠피오, 모비블루, 아이옵스)와 소니엔터테인먼트 코리아와 제휴, KTF MP3폰과 KTF 표준 DRM을 적용한 MP3 플레이어, 소니 플레이스테이션 포터블(PSP)을 지원한다.

KTF가 확보한 음원은 2005년 5월 기준으로 SK텔레콤의 '멜론'에 비교하여 30만곡 정도 적은 70만곡이다. KTF는 KTH와 팝콘 컨소시엄을 음원 라이선스 확보를 담당하는 라이선스 총괄공급자로 선정하고 디지털음악라이선스 서비스의 전반적 운영을 맡기고 있다. 팝콘 컨소시엄은 예당엔터테인먼트의 자회사인 다이렉트미디어와 퓨처텔, 위즈커뮤니케이션, 지오텔로 구성된 컨소시엄이다.

도시락 사이트에서는 MP3 음악 및 뮤직비디오 감상과 인기음악 차트 서비스 '도시락 랭킹'을 비롯해 개인 뮤직 블로그(Blog)인 '마이뮤직', 회원참여형 커뮤

니티 서비스인 '뮤직라운지 등이 운영되며, 소극장 공연과 도시락 콘서트 등 온·오프라인 연동 고객 참여 서비스인 '음악 에너지' 및 '쇼케이스' 등에도 사용자들이 직접 참여해 서비스를 즐길 수 있도록 하였다. 또한 30일 단위 자동결제 '정액요금제'와 '건당 요금제'뿐만 아니라 1·7·30·90·365일 중 원하는 기간만큼 쿠폰을 구매해 이용할 수 있는 '쿠폰 요금제', 주중에만 이용이 가능한 '주중할인 30일 요금제'로 고객 선택권을 다양화하였다. 2006년 3월말 기준 도시락 회원은 210만 명이며, 유료회원은 38만 명이다.<sup>16)</sup>

### C. LGT의 뮤직온

2004년 12월 LG텔레콤은 음악포털 '뮤직온(musicon.co.kr)'을 열고 온라인 음악시장에 본격적으로 진출하였다. 뮤직온은 SKT와 KTF의 정책과는 다르게 '개방형'서비스를 선언하였다. 즉, 이용자가 어느 이동통신사에 가입해 있든, 어떤 MP3플레이어나 MP3폰을 이용하든 길거리 레코드 가게에 들어가듯 자유롭게 뮤직온에 들어와 서비스를 이용할 수 있도록 한다는 것이 뮤직온의 최대 특징이다.

또한 '뮤직온'(www.musicon.co.kr)은 엔터테인먼트 체험 매장 '폰앤펀(Phone & fun)'과 연결시키는 차별화 전략을 구사하고 있다. '뮤직온'에 이어 오프라인 매장도 브랜드를 디자인한 것이다. 2006년 2월 LG텔레콤의 75개 매장이 폰앤펀으로 바뀌었고 2006년 말까지 150여 개로 확장할 계획으로 온라인과 오프라인 시장을 빠르게 통합하고 있다.

LG텔레콤은 '뮤직온' 서비스 개시 시점부터 음악 권리자들과 공동으로 사업을 시작하였기 때문에 다른 이동통신사와는 다르게 음원확보가 비교적 쉬웠으며, LG텔레콤의 확보음원은 2005년 1월에는 130만곡에

16) KTF 의 음악사이트 도시락 사이트(www.dosirak.com)를 참조

달했다. '뮤직온'의 과금정책은 다운로드와 스트리밍을 결합한 서비스는 월정액 5,000원이며, 스트리밍은 3,000원, 곡당 다운로드는 500원이다. '뮤직온'은 2005년 7월 이후 총회원 83만 명에 유료회원 19만 명을 확보하고 있다.<sup>17)</sup>

#### D. CJ뮤직

2006년 5월에는 비이동통신사인 CJ미디어 & 엔터테인먼트 그룹 산하의 CJ뮤직이 온라인 음악시장에 본격적으로 참여하였다. CJ뮤직은 음반 제작 및 기획, 온라인 음악 포털 사업, 공연 및 공연장 사업, 계열사와의 협조를 통한 케이블TV 음악방송 및 모바일 사업 등 이른바 '음악 토탈 비즈니스'를 전개하였다.

음악 토탈 비즈니스의 일환으로 CJ뮤직은 음악포털 엠넷닷컴(Mnet.com)을 5월 1일 재오픈하였다. 엠넷닷컴은 음원 서비스와 더불어 다양한 음악 영상 콘텐츠로 온라인 음악 시장에 진출하였다. 엠넷닷컴의 가장 큰 특징은 다양한 형태로 음악 콘텐츠를 즐길 수 있는 뮤직 멀티플렉스 개념이다. 고객들은 다른 음악포털 서비스와 동일한 가격으로 음악을 듣는 것뿐만 아니라 영상 콘텐츠를 보면서 즐길 수 있다. 한편 기존의 타 음악포털 서비스에서처럼 사용자가 자신이 원하는 음악만을 묶어 앨범처럼 저장하는 기능을 제공함은 물론, 음악과 동영상을 함께 편집해 나만의 앨범을 구성할 수도 있다. 이는 개인 앨범 기능에서 발전한 음악 블로그의 형태로 사용자가 멀티미디어 콘텐츠를 손쉽게 활용할 수 있게 만든 것이었다.

관련 서비스를 원활하게 제공하기 위해 CJ뮤직은 콘텐츠 확보에 주력하고 있다. 음원의 경우에는 기존 저작권 신탁업체들과의 계약과 더불어 자체적으로 음반기획을 하면서 신규음원을 발굴하고 빠르게 확보할

수 있는 거점을 마련하였다. 또한 가요와 팝에 관련된 2만여 편의 뮤직 비디오 콘텐츠와 15,000편에 이르는 공연 영상, Mnet 케이블 음악 전문 채널 KM의 영상 자료까지 확보하고 있다.

엠넷닷컴의 요금제로는 스트리밍의 경우에는 월정액 3000원으로 이동통신회사와 같은 형식의 요금제를 운영하고 있으나, 다운로드의 경우에는 곡당 500원을 징수하는 종량제 방식만을 운영하고 있다.

#### E. 맥스MP3

리서치 전문기관 매트릭스의 분야별 집계 결과에 의하면 맥스MP3는 2006년 5월 마지막 주 국내 네티즌들이 가장 많이 방문한 유료 온라인 스트리밍 음악 사이트로 일평균 방문자 수와 한 주간의 방문자 수 모두에서 1위를 차지하면서, 벅스의 시장지위를 위협하고 있다. 맥스MP3는 기존 온라인 음악 포털 중 2003년 9월에 가장 먼저 유료화를 시작하였으며, 장기간 유료 스트리밍 서비스를 제공하고 있다. 맥스MP3는 월 3,000원으로 음악/영화/게임/뮤직비디오 등 다양한 콘텐츠를 감상할 수 있으며, 회원들이 주제별로 다양하게 콘텐츠를 꾸며놓은 '공개앨범' 서비스를 제공하고 있다.

맥스MP3는 최근 복합 디지털음악 유통업체로 거듭났다. 종합 엔터테인먼트업체 포이보스에 인수된 후 포이보스가 제작하는 드라마 OST 음원을 비롯해 그룹 내 영화사, 음반기획사, 맥스MP3 제작사업본부 '아르케' 스튜디오에서 생산되는 음원을 시장에 내놓고 있다. 또한 자사 계열사들과의 연계를 통해 '맥스콤(MAXCOM)'이라는 콘서트 전문 온라인 예매 서비스를 선보이며 음악전문 사이트로의 입지를 확고히 하겠다는 계획이다.

17) LG 텔레콤의 음악사이트 뮤직온([www.musicon.co.kr](http://www.musicon.co.kr))을 참조

맥스MP3에서는 월 3000원에 CD음질로 30만 곡 이상의 무제한 음악감상 서비스, 국내외 2만여 곡 이상의 뮤직비디오 서비스, 정회원 전용 독립 플레이어 이용, 영화 매주 6편 무료 감상 서비스, 만화 주당 2편씩 무료 제공, 노래방 정회원용 무료 체험곡 제공, 정회원 전용 인기춤 배우기 등 다양한 혜택을 제공하고 있다.<sup>18)</sup>

#### F. 삼성 미디어 스튜디오

삼성전자 디지털 미디어(DM) 사업부의 총괄은 삼성전자의 윈스톱 온라인음악 다운로드 서비스 '엡스튜디오'의 기능을 대폭 개선한 새로운 멀티미디어 플랫폼 '삼성 미디어 스튜디오'를 서비스한다고 발표하였다. '엡스튜디오'는 삼성전자가 자사 MP3플레이어 '엡' 지원을 위해 2004년 10월 문을 연 업계 최초의 윈스톱 온라인음악 다운로드 서비스 사이트이다. 하지만 이후 큰 변화 없이 정체된 모습을 보이던 중 이동통신사들과의 관계 변화를 염두에 두고 2006년 5월 서비스를 강화하기 시작하였다.

'삼성 미디어 스튜디오'는 음악뿐 아니라 동영상과 교육 콘텐츠 등 다양한 분야를 모두 포괄하고 있다. MP3 플레이어와 휴대형 멀티미디어 플레이어(PMP) 등의 디바이스와 완벽하게 연동하며 파일 포맷 변환과 개인 취향 분석 등 편리한 기능이 대거 포함되었다. 향후에는 이용자가 직접 만든 콘텐츠를 활용하는 서비스도 제공될 예정이다.

하지만 삼성전자는 아직 콘텐츠 사업을 통해 매출을 올리고 수익을 얻는 단계는 아님을 분명히 했다. 삼성의 관계자의 설명이다.

“삼성 미디어 스튜디오 서비스는 철저하게 디바

이스와 콘텐츠를 연계해 시너지를 높이겠다는 목표이지 순수하게 콘텐츠 사업을 하려는 것은 아닙니다. 현재 서비스 운영을 직접 하지 않고 다양한 파트너사와 함께 진행하는 것도 이러한 연유 때문입니다.”<sup>19)</sup>

#### G. 블루코드의 '뮤직 마켓 플레이스'

블루코드는 반도체 검사장비 전문업체에서 2003년 온라인음악서비스업체인 뮤직시티를 인수하고 작년 11월 흡수합병 함으로써 종합엔터테인먼트업체로 변모했다. 블루코드는 타 업체들과 달리 콘텐츠의 생산 및 유통에만 그치지 않고 이를 오프라인 사업과 연계하는 비즈니스 모델을 보유하고 있다.

블루코드는 2002년 6월부터 미니홈피로 유명한 싸이월드에 BGM(Background Music)서비스를 제공하고 있다. 이미 2003년 7월부터 온라인음악서비스 사이트인 뮤즈를 유료화하여 음원권리자들과의 분쟁 소지를 없앴고 이를 통해 합법화된 음원을 확보하여 BGM서비스를 정착시켰다. 2006년 싸이월드 BGM서비스 매출액은 연간 300억 원 수준으로 이 중 170억 원 정도가 블루코드의 매출액으로 인식되고 있다.

블루코드는 삼성전자와의 제휴를 통해 삼성미디어 스튜디오 온라인 샵에 음악서비스를 제공하기로 했다. 블루코드가 온라인 음악, 뮤직비디오 등 콘텐츠를 삼성미디어스튜디오에 공급하면 삼성전자의 핸드폰을 제외한 모든 디바이스 구매자는 이를 다운로드 받아 이용하는 것이다. 이러한 제휴는 MP3와 PMP 등 디바이스 판매 증대를 목적으로 차별화된 콘텐츠를 제공하고자 하는 삼성전자의 요구와 안정적인 고객층 확보, MP3 외 서비스 영역 확대 등을 통해 음원매출을 증가시키고자 하는 양측의 요구가 맞아 떨어진 결과였다.<sup>20)</sup>

18) 전자신문, “[월요기획-온라인음악]업체소개-벅스·맥스MP3·와바닷컴·오디오닷컴”, 정진영 기자 2006. 04. 17

19) 전자신문, “삼성전자, 멀티미디어 서비스 '삼성 미디어 스튜디오' 오픈” 정진영 기자, 2006. 05. 16

2) 가격경쟁

2006년 7월 3일 코스닥 상장 음원 유통사인 블루코드는 음원 권리자가 가격을 정해 팔 수 있는 ‘음원가격 변동제’를 도입했다. 이로 인해 ‘디지털음악=500원’이라는 공식이 무너졌고 온라인 음악 사이트의 가격경쟁이 본격적으로 시작되었다. MP3 음원의 곡당 가격은 지난 2004년 KTF가 업계 최초로 디지털 음원의 곡당 가격을 500원으로 내린 이후 대부분의 온라인 음악 사이트들이 곡당 500원이라는 요금 정책을 사용해왔다. 그러나 블루코드의 ‘음원가격 변동제’ 서비스를 통해 음원권리자는 500원 이상의 음악 다운로드 상품과 500원 이하의 음악 다운로드 상품을 구성해 판매할 수 있게 되었다. 즉, 신곡 1곡에 대해 500원은 물론 그 이상의 가격으로도 판매할 수도 있고, 구곡 1곡에 대해서는 500원을 밑도는 가격에 판매할 수 있게 된 것이다. 실제로 SG워너비의 ‘Timeless’ 400원, 크라이넛의 ‘말달리자’가 200원으로 정해져 음원의 가격과괴현상이 이루어졌다.

뮤즈는 이번 사이트 개편에서 사용자 개인이 음악 MP3파일을 사고 팔 수 있는 ‘공개앨범 2.0’도 오픈했다. 뮤즈 공개 앨범 2.0은 사용자 개인이 음악을 듣다가 마음에 드는 곡을 선곡한 후 개인의 음악리스트를 공개앨범으로 구성해 수록된 곡들을 판매할 수 있도록 하는 서비스이다. 뮤즈는 음원을 판매한 개인에게 10% 리워드를 제공하며 사용자도 공개앨범 2.0에서 10% 할인된 가격에 음원을 구입할 수 있도록 하였다.<sup>21)</sup>

벅스와 쥬크온은 패키지 형태로 가격경쟁에 참여하고 있다. 벅스는 ‘스페셜 이용권’이라는 형태로 음원

할인 판매에 들어갔다. 벅스는 ‘다운로드 1개월 정액권’과 ‘다운로드 나눔팩’이라는 요금제를 서비스하기 시작했는데, ‘다운로드 1개월 정액권’은 기존 정가 1만 8000원(팝송 600원 기준)에 이용할 수 있던 MP3 30곡을 9900원에 판매하였다. 쥬크온은 2006년 4월에 MP3를 최저 250원에 다운로드 할 수 있는 패키지 요금제를 출시하였다. 쥬크온의 상품은 월 단위 자동결제를 신청할 경우 곡당 다운로드 가격을 최대 250원까지 대폭 인하해 주는 시스템이다.

온라인 음악 산업 관계자들은 미국의 경우를 들어 한국에서의 음원가격과괴 경쟁은 이제 시작일 뿐 앞으로는 더욱 심화될 것이라고 지적하고 있다. 온라인 음악 산업 관계자의 설명이다.

“미국의 경우에는 이미 음원가격과괴 경쟁이 본격적으로 진행되고 있는 상태입니다. 예를 들어, 스포린트는 음악 한곡을 다운로드 시 2.99달러에 판매하지만, 앰프드모바일(Amp’d Mobile)의 경우에는 99센트에 제공하기도 하지요. 한국의 온라인 음악산업이 미국과 유사한 환경을 가지고 있다는 점을 볼 때, 향후 한국에서도 미국의 경우처럼 음원가격과괴 경쟁은 심화될 것으로 예상됩니다.”

가격경쟁의 또 다른 축은 ‘월정액 서비스’이다.<sup>22)</sup> 2004년 하반기, SK텔레콤의 정액제 유무선 통합 음악 서비스 ‘멜론’의 등장은 비싼 음원가격이 불만이었던 소비자들에게는 환영을 받았지만, 자신의 저작권을 주장하는 음원권리자들에게는 불만의 요소가 되었다. 5000원만 내면 한 달 동안은 음악을 무제한 다운로드 할 수 있는 정액제 대여 서비스는 소비자에게는 매우

20) 전자신문, “[월요기획-온라인음악]업체소개-쥬크온·뮤즈”, 정진영 기자, 2006. 04 .17  
 21) 세계일보, “블루코드 가격변동제 도입”, 차석록 기자, 2006. 07. 04  
 22) 전자신문, “[월요기획-온라인음악]월정액제 독인가 약인가”, 정진영 기자, 2006. 04 .17

유익하지만, 권리자에게는 음악의 가치를 떨어뜨릴 수 있기 때문이었다. 정액제 대여 서비스는 온라인음악 시장의 대세로 자리를 잡고 있는데, 이미 이동통신3사가 모두 정액제 대여서비스를 제공하고 있다. 정부도 정액제 서비스를 받아들여 새로운 저작권료 징수규정을 마련하기도 하였다.

그러나 온라인 음악 포털로 대변되는 빅스, 맥스 MP3의 경우에는 곡당 500원 내지는 패키지 상품으로 음원 가격을 할인해 주는 요금제만을 운영하고 있다. 업계 전문가들은 정액제 대여 서비스의 부재가 온라인 음악 전문 포털 사이트 업체들에게 약점으로 작용한다고 평가하고 있다. 온라인 음악 산업 담당 전문가의 설명이다.

“온라인 음악 포털의 패키지 요금 방식은 다운로드 받은 음원을 영구히 소장할 수 있다는 장점이 있지만, 신곡의 생명이 한 달 남짓 정도이라는 것을 생각해 보면, 이동통신사의 월정액 서비스가 소비자들에게는 매력적인 가격정책이라고 할 수 있습니다. 그러나 온라인 음악 포털은 협상력 부재로 인하여 정액제 가격 정책을 선택하기가 쉽지 않아, 이동통신사들과 경쟁하는데 불리한 점으로 작용하고 있습니다.”

### 3) 커져만 가는 저작권자들의 권리요구

2005년 7월 제1회 음악산업포럼에서의 최대 논쟁의 이슈는 온라인 음악 수익배분이었다. 저작권자들과 이동통신업체 간의 갈등이 터진 것이다. 이 당시 음악산업포럼에 참여했던 저작권자 측 관계자는 다음과 같이 주장하였다.

"국내 온라인 음악서비스 시장은 이동통신사 상위

3개사가 독과점 체제를 유지하고 있어 공정한 수익 분배가 이뤄지지 않고 있습니다."

반면에 이동통신사의 입장은 정반대였다. 다음은 이동통신사 관계자의 주장이다.

"수익 분배 비율은 이동통신사에서 정한 것이 아니라 음원 콘텐츠제공업체를 살리자는 정부의 정책에 따른 것입니다."

상호 간에 첨예한 의견대립이 있었고, 결국은 포럼이 마칠 때까지 상호간의 이견이 좁혀지지 못했으나 수익조정이 어떤 식으로든지 이루어져야 한다는 것이 온라인 음악 산업 전문가들의 다수 의견으로 제시되었다. 포럼에 참여했던 산업연구원의 오정일 연구원은 다음과 같이 수익조정이 필요하다고 역설하였다.

"이동통신 상위 3개사가 위주의 독과점 시장구조와 불법 다운로드 등으로 인한 비즈니스 모델과 시장 가격 모두 형성되지 않고 있습니다. 또한 통화연결음 서비스의 경우 콘텐츠 수익의 50%가 이동통신사의 몫이며, 서비스사업자가 6.5%-8.5%를 가져가기 때문에 콘텐츠 제공자의 몫은 43%에 지나지 않습니다. 일본의 경우 이동통신사의 몫은 9%에 불과하고, 중국의 경우에도 20%를 넘지 않는다는 것을 고려할 때, 현재 이루어지고 있는 국내 이동통신사에게 배분되는 수익은 조정될 필요성이 있습니다."<sup>23)</sup>

2006년 5월 27일 한국연예제작협회가 벨소리와 통화연결음 같은 모바일음악 서비스 시장에서 현행 음반기획사 몫인 25%의 수익배분율을 45%로 올려주지 않으면 음원 공급을 중단하겠다고 밝힘에 따라 이동통신

23) 아이뉴스24, "이통사-음반사 함께한 '제1회 음악산업포럼'", 박미연 기자, 2005. 07. 08

사업자와 음원저작권자 사이의 갈등이 심화되었다. 모바일 분야에서 수익배분 문제가 어떠한 방식으로든지 인터넷 음악 업계에도 영향을 줄 것이라는 측면에서 업계의 관심을 모았다. 이러한 갈등은 유통 서비스 업체가 주도해온 온라인 음악 시장에서 콘텐츠 생산자의 힘이 커지고 있음을 보여주고 있는 대표적인 예이다. 1년여 전에는 이동통신사의 월정액 무제한 음악 다운로드 서비스에 반감을 가지면서도 기존 모바일음악 시장 수익을 생각해 순순히 따를 수밖에 없었던 음악업체가 제 몫 찾기에 나선 것이다.

#### 4) 끝나지 않은 악몽 "저작권 논란"

빅스는 2006년 6월말 다시금 저작권 논쟁에 휩싸이게 되었다. 2003년부터 시작되어 2년 간 빅스를 끊임없이 괴롭혔던 저작권 문제가 다시금 재연되었다. 음악 저작권 신탁단체인 음악저작권협회(음저협)가 빅스를 상대로 유료화 이전인 지난 2003년 6월부터 지난 2005년 9월까지 약 2년 4개월간 불법 음악파일 스트리밍·다운로드 서비스를 제공했다며 일단 이 중 7개월분에 대해 30억 원의 손해배상소송을 제기하였다. 음저협이 총 330억 원의 손해배상을 요구할 것이라고 밝힘에 따라 경영위기가 빅스에게 다시 찾아왔다.<sup>24)</sup>

아직 이 문제는 치열한 논쟁 중에 있다. 빅스는 과거 법원의 조정권고안을 감안했을 때 5억 원 정도로 합의를 보려고 계획하고 있으나 음저협은 330억 원을 요구하고 있다. 산업관계자들은 조심스럽게 음저협의 주장이 지나치다고 평가하고 있어, 빅스에게는 희망이 남아있는 상황이다.

#### 4. 빅스의 새로운 성장동력을 찾아서

경쟁심화와 가격과괴현상, 그리고 저작권 논란이 있는 척박한 경영환경 속에서도 빅스의 성장은 이어졌다. 최근 포털 사이트인 엠파스(www.empas.com)가 '엠파스 랭킹'을 통해 빅스와 멜론에 대해 비교 설문을 벌인 결과, 비용, 다양한 음원, 음악 검색, 이용자환경 등 4개 전 항목에서 빅스가 멜론을 크게 앞질렀다는 결과를 발표하였다. 그러나 "영원한 1등은 없다"라는 경영철학을 염두에 두고 있기 때문일까 빅스는 장미빛 결과에 만족하지 않고 신사업에 박차를 가하고 있다. 언론과의 인터뷰에서 박성훈 사장은 "공격적 경영으로 거대자본과 맞서 나갈 것이다"라고 밝히며, 자신의 새로운 사업비전을 제시하였다.

##### 1) 신 서비스로 시장 공략

빅스는 최근 '파일빅스', '초간편 CD굽기', '빅스 왕' 등 새로운 서비스를 선보였다. 파일빅스는 MP3 전용 다기능 웹하드로 자신이 보유하고 있는 MP3 파일을 올린 후, 인터넷이 되는 곳 어디서나 마음대로 사용할 수 있는 신개념 MP3 서비스이다. 현재 대다수의 MP3 사용자들이 수많은 MP3 파일을 보유하고 있음에도 불구하고, 효율적으로 관리할 수 있는 수단이 없다는 것에 착안하여 기획하게 된 서비스이다. 빅스는 현재 파일빅스를 이용하는 모든 이용자들에게 무제한 용량의 웹하드 공간을 무료로 제공하고 있으며, 추후 다양한 기능을 추가할 예정이라고 밝히고 있다.

초간편 CD굽기는 온라인상에서 별도의 파일 다운로드 과정 없이 지정한 파일을 'CD굽기' 버튼만 누르면 바로 CD에 구워낼 수 있는 기능이다. 기존에는 CD를 제작하려면 원하는 곡을 일일이 개인 PC로 다운로드해 별도의 CD제작 프로그램을 통해 제작해야 하는 번거로움이 있었는데 '초간편 CD굽기' 서비스는

24) 머니투데이, "빅스 vs 음저협 '5억 對 330억의 싸움'", 백진업 기자, 2006. 07. 06.

이를 해결한 것이다. 이와 더불어 빅스는 원하는 이미지와 메시지, 노래가사를 넣어 '나만의 CD제킷'을 제작할 수 있는 맞춤형 서비스와 CD 제작 및 배송 서비스를 제공하고 있다.

'빅스 윙'은 빅스 홈페이지에서 빅스 윙 프로그램을 다운로드 받아 개인 PC에 설치, 빅스 홈페이지에 따로 접속하지 않아도 음악서비스를 간편하게 이용할 수 있는 웹 어플리케이션 기반 뮤직플레이어다. 디자인 또한 젤리를 모티브로 한 생동감 있고 부드러운 느낌으로 제작하여 빅스의 주 고객층인 10-20대를 마케팅 타겟으로 한 서비스이다.

## 2) 음반 레이블 사업진출

2006년 5월 29일, 빅스는 디지털 음악서비스뿐만 아니라 음반레이블 사업으로 영역을 확장하겠다는 계획을 발표하였다. 박성훈 사장의 언론 인터뷰 내용이다.

“음반레이블 사업을 위해 자체 자본금 100억 원을 준비했으며, 여기에다 금융자본을 유치해 총 300억 원 규모의 빅스캐피탈을 조성, 음반레이블사업을 본격화할 것입니다.”<sup>25)</sup>

빅스는 군소기획사 투자, 온·온프라인 음원 유통 판권 확보, 신인 발굴 등 음반레이블 사업에 본격적으로 진출하여, 이를 통해 안정적인 음원 공급 시스템을 구축하는 한편, 양질의 음악 콘텐츠 양산을 통해 음악시장의 선순환 구조를 마련할 계획을 세웠다. 저작권 문제로 인하여 시련을 경험했던 빅스는 누구보다 음원 확보의 중요성을 더 잘 인식하고 있었기에 시작된 사업이다. 빅스 관계자의 설명이다.

“저희 빅스는 과거 음원 권리자들과의 줄다리기를 하면서 자체 음원 확보가 인터넷 음악 서비스에 있어서 핵심역량이라는 것을 누구보다 잘 인식하고 있습니다. 음반 레이블 사업 진출은 인기있는 신규음원을 경쟁업체보다 앞서 확보할 수 있다는 차원에서 빅스에게는 매우 중요한 사업이 될 것입니다.”

박성훈 사장은 음반 레이블 사업은 빅스가 종합음악회사로 성장해 나가는데 있어서 중요한 발판이 될 것이라고 언론과의 인터뷰에서 강조하였다.

“P2P가 점차 유료화되고 나면 음원이 더욱 중요해질 것입니다. 그동안 온라인만 보고 사업을 했는데 이제 직접 가수를 발굴하고 음반을 유통하며 빅스를 종합음악회사로 키울 것입니다.”

빅스는 음반 레이블 사업을 위해 2006년 하반기 1,200여 개 군소 음반 레이블을 대상으로 투자를 진행하고 온·온프라인 판권 사업에 대한 계획을 세웠다. 최근 수호, S.N.A. 등 유망한 신인 가수들의 디지털 판권을 확보, 음반 레이블 사업을 시작한 빅스는 향후 OST, 인디밴드 음반 등으로 그 영역을 확대해 나갈 계획을 세웠고, 공개 오디션 등을 통해 신인가수를 발굴, 육성하기 위한 투자에도 적극적으로 나섰다.

## 3) 해외 진출

빅스가 인수한 로커스(現 빅스인터랙티브)는 2006년 4월 24일 대만의 2위 P2P 업체 달링 디지털 테크놀로지의 지분 51%를 500만 달러에 인수하는 투자계약을 체결했다고 밝혔다. 대만 최초의 P2P 업체이자, 30만 명에 이르는 회원을 확보한 달링 디지털 테크놀

25) 아이뉴스24, “빅스, 오프라인 음반 제작 및 유통 사업 진출”, 김현아 기자, 2006. 05. 29

로지의 인수는 벅스가 아시아의 거대 소비시장인 중화권으로의 진출을 본격화하고 있다는 것을 보여주고 있는 사례이다.<sup>26)</sup>

벅스는 중화권 진출에 더욱 박차를 가하기 위해 2006년 5월 대만의 온라인 게임 및 스트리밍 서비스 업체 스카이엔터테인먼트를 인수하였다. 161만 달러를 투입해 스카이엔터테인먼트 지분 50.56%를 확보한 것이다. 스카이엔터테인먼트는 저작권료 지불 문제로 서비스를 중단하기 전까지 대만 음악사이트 트랙픽 1위인 '스카이엠닷컴'과 100만 명의 유료회원을 보유한 게임포털 '크레이지닷컴'을 운영하는 업체이다.<sup>27)</sup> 이로써 벅스는 대만의 P2P 와 스트리밍 서비스 기반을 모두 확보하고 대만 음악시장 공략을 위한 기틀을 마련했다. 또한 벅스는 온라인 커뮤니티 업체 인수도 계획하고 있다. 즉, 사이트간 시너지 효과의 극대화를 통해 대만 내에서 엔터테인먼트 포털로서의 입지를 확고히 하겠다는 것이 벅스의 계획이다.

## 5. 제 2의 성장기에 진입하기 위해

2005년 8월 30일에 이루어진 비전 선포식을 통해 벅스는 그 동안의 침체기를 벗어나 제 2의 창업을 선포하였고, 2006년 6월 유료회원 100만 명을 넘어서면서 재기에 성공하였다. 그러나 이제 막 침체기에 벗어났을 뿐, 본격적으로 성장기에 진입했다고 할 수 없다. 지금은 제 2의 창업에 이은 제 2의 성장으로 가는 중요한 분기점이며, 성공과 실패가 공존하고 있다. 주식 시장에서는 벅스의 미래를 긍정적으로만 보고 있지는 않다. 벅스인터랙티브의 주가는 2006년 7월 20일 기준 상장 이후 91%나 급락하였다.

벅스가 직면한 가장 큰 위협은 이동통신사들의 온라인

인 유료음악 시장 진출이다. 통신방송융합시대가 본격화되면서 각 이동통신사들은 네트워크의 가치를 높이기 위해서 콘텐츠 확보에 많은 자본을 투자하고 있다. 특히 SK텔레콤의 경우, 2004년 '멜론' 오픈을 시작하여, YBM서울음반을 인수하고 음악펀드를 조성하는 등 음악 콘텐츠산업에 적극적으로 진출하고 있다. 또한 2006년 7월 초 신인가수 지원프로그램을 운영하는 등 벅스의 오프라인 음악시장 진출과 유사한 사업을 추진하고 있다. 방문객 수치 면에서는 벅스가 1위이지만, 유료고객 가입자 순으로는 SK텔레콤이 벅스를 앞서고 있어, 벅스로서는 온라인 음악시장에서의 주도권을 회복하기 위해 반드시 넘어야 하는 경쟁자이다.

'과연 벅스는 SK텔레콤을 비롯한 이동통신회사들의 온라인 음악 시장의 진입을 맞아 싸울 경쟁력이 있는가?', '현재 운영하고 있는 서비스들과 추진하고 있는 사업들이 온라인 음악 시장의 새로운 경쟁자들과의 경쟁에서 벅스에게 핵심 경쟁우위로 작용할 수 있을 것인가?', '비단 이동통신회사들과의 시장점유율 경쟁에서 뿐만 아니라 온라인 음악 시장의 향후 주도권 경쟁에서 벅스가 이길 수 있을 것인가?'에 대한 의문이 벅스에게 주어졌다.

또한 '벅스의 새로운 사업들이 과연 수익성있는 투자인가?'에 대한 고민이 있다. '오프라인 음반 시장은 침체기에 있고, 향후 더 심화될 것으로 전문가들이 예상하고 있는데 과연 오프라인 음반 레이블 시장 진출은 적절한 것인가?', '이 진출이 음원의 확보 외에도 추가적인 수익을 확보할 수 있을 것인가?'에 대한 물음도 중요한 과제이다. '중화권 시장으로의 진출이 과연 전망이 있는가?'에 대한 물음에 대해서도 중화권 시장 중 중국시장은 불법 소프트웨어, 불법 파일 등 저작권의 정의가 불분명하다는 위협요인이 고려되어야

26) 전자신문, "로커스, 대만 합법 P2P 업체 달링 디지털 테크놀로지 인수", 정진영 기자, 2006. 04. 25

27) 전자신문, "로커스, 대만 온라인 스트리밍 업체 인수", 정진영 기자, 2006. 05. 04

한다.

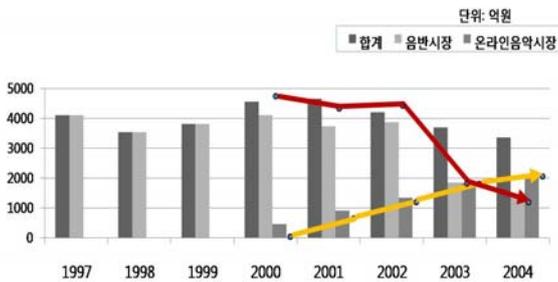
빅스는 일단 코스닥 우회상장으로 새로운 사업을 위한 재원은 어느 정도 확보하였다고 할 수 있다. 이제부

터는 빅스가 어떠한 성장전략을 선택하고, 성장전략을 어떻게 추진하고, 그 추진하는 과정이 얼마만큼 효과적인지에 따라 빅스의 미래가 결정될 것이다.

부 록

1) 온라인 음악산업의 규모와 현황

국내 음악산업의 매출규모는 2001년 4,664억 원 이후 매년 10%이상 하락하며 2004년 3,352억 원을 기록했다. 음악산업의 대부분을 차지하고 있는 음반시장이 위축되었기 때문이었다. 음반시장의 축소는 2002년 월드컵 및 소리바다2 서비스 재개, 멀티미디어 등 대체 산업의 등장으로 설명할 수 있다. 그러나 국내 음악산업의 모든 분야가 침체되고 있는 것은 아니었다. 오프라인 음반시장은 침체를 이어간 반면, 음악산업의 또 다른 축인 온라인 음악시장은 급격히 성장하였다. 온라인 음악시장의 규모는 2004년에는 음반시장규모를 넘어서게 되었고, 2005년에는 2,486억 원 규모로 빠르게 증가하였다.

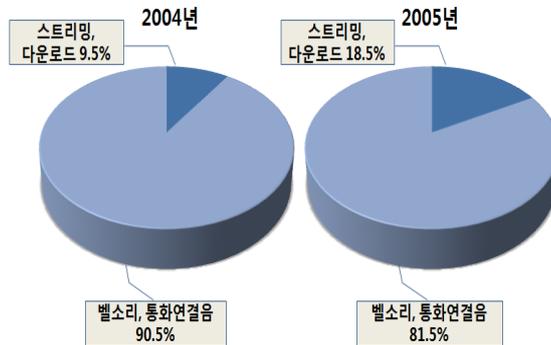


<그림 1> 국내 음악시장의 규모

자료 : 한국음악산업협회(2005)

온라인 음악시장은 벨소리/통화연결음 등 모바일 관련 서비스(모바일 음악산업)와 브로드밴드를 이용한 음악 파일의 스트리밍이나 다운로드 서비스(인터넷 음악산업) 등으로 구성되어 있는데, 인터넷 음악산업이 경우 불법 음원의 공유 문제로 인하여 잡음과 갈등이 끊이지 않았다. 이러한 갈등으로 인하여 음악 파일의 비즈니스 모델이 정착되지 못해 온라인 음악시장은 휴대단말기에서 창출된 부가시장인 벨소리나 통화연결음

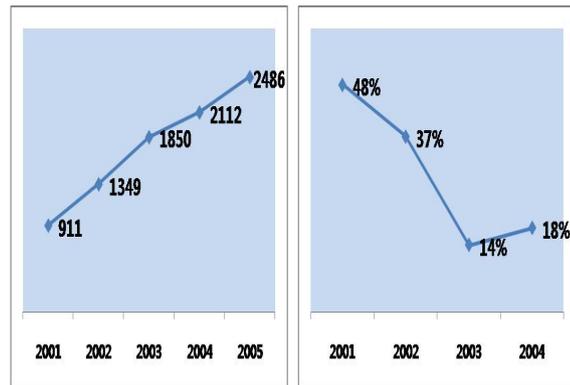
관련 시장이 시장 규모의 대부분을 차지하고 있었다.



<그림 2> 온라인 음악시장 구성비율

자료:2005년 국내 DC산업/시장조사보고서

온라인 음악시장의 성장률은 2002년 48.1%를 시작으로 2004년 14.1%까지 지속적으로 감소하였는데, 시



<그림 3> 온라인 음악 시장 규모 및 성장률 추이

자료:2005년 국내 DC산업/시장조사보고서

장에서 가장 큰 규모를 차지하고 있는 벨소리/통화연결음의 성장세가 둔화되었기 때문이었다. 이와 더불어 온라인 음악 시장의 또 다른 한 축을 담당하고 있는 음악 파일 다운로드 및 스트리밍 시장(인터넷 음악시장)의 성장도 시장 구성원들 사이의 갈등으로 주춤하면서 온라인 음악 시장의 성장세는 둔화되게 되었다.

모바일 음악시장의 성장세가 둔화되고 있는 것과는 다르게 인터넷 음악시장은 상대적으로 높은 성장률을 기록하였다. 인터넷 음악시장의 성장률은 2004년 108.6%에 달하였고, 2005년도에는 128.9%의 성장률을 기록하였다. 과거 국내 유료 스트리밍 시장은 유료

사용에 따른 수익배분 등 산업 이해관계자들간의 갈등으로 인해 불법 P2P에 대한 자구책이 빠른 시일에 마련되지 못하여 성장이 더디게 되었다. 그러나 2003년 7월에 벅스와 소리바다를 제외한 음악 포털업체들이 본격적으로 유료화를 시작하고, 2004년 말부터 이동통

<표 1> 온라인 음악산업의 대표적인 비즈니스모델

자료 : 이은민(2006), '국내 인터넷 음악시장의 성장요인분석'을 참고하여 재구성

분 류		내 용	
인터넷 음악 BM	Download	Digital Download	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 원하는 곡을 즉석에서 개별적으로 선택하여 다운로드할 수 있는 iTunes의 서비스가 대표적인 형태임</li> <li>· 음악을 '소유'하려는 소비자의 욕구 만족</li> <li>· 영구소유 가능하나 복제 등 이용에는 제약이 따름</li> </ul>
		Portable Subscription Download	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기간정액을 지불하고 한정된 기간 동안에 무제한으로 곡을 다운로드받아 청취할 수 있는 방식이지만 기간정액을 지불하지 않으면 더 이상 재생이 불가능하여 소유보다는 대역의 서비스 방식임</li> <li>· MS의 Janus DRM<sup>28)</sup> 기술을 통해 스트리밍 서비스와 달리 이동성 제약이 해결됨</li> <li>· Napster가 채택한 모델로 월14.95불이면 다양한 음악을 무제한으로 들을 수 있음</li> </ul>
	Streaming	Streaming Subscription	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기간정액으로 다양한 음악 선택 청취가 가능하나 소유권은 없음</li> <li>· Real Network의 Rhapsody는 월9.95불에 원하는 만큼의 트랙 선택 성취가능</li> <li>· 소비자의 소유욕구가 커짐에 따라 서비스 가입률이 저조해지는 경향</li> </ul>
		Streaming Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 월정액제로 서비스 사업자가 분류한 다양한 장르의 음악을 스트리밍 서비스로 청취 가능</li> </ul>
모바일 음악 BM	Ringtone		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 휴대폰 벨소리</li> <li>· Ringtone은 원곡을 가공한 벨소리로, 단말기의 발전에 따라 음질이 지속적으로 업그레이드되고 있음</li> </ul>
	Ringtone		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 휴대폰 원음벨소리</li> <li>· Ringtone은 원곡의 일부를 잘라서 사용하는 벨소리</li> <li>· Ringtone과 달리 원곡의 일부를 그대로 사용하고 있어, 실연자/제작자에게도 수익이 돌아감</li> </ul>
	Ring-Back tone		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 휴대폰 통화연결음</li> <li>· Ring-Back tone은 전화를 걸 때 송신자가 듣는 음악임</li> <li>· SKT가 세계최초로 선보였고, Vodafone Germany 등이 서비스 중</li> </ul>
	Full-Track D/L		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이동통신 네트워크를 통한 음악 전곡 다운로드 서비스</li> </ul>

에 대한 소비자들의 부정적 인식, 경쟁력 있는 비즈니스 모델 미흡, 음원관리자들의 저작권 강화요구, 음원

신3사의 온라인 유료음악시장 진출이 가시화되면서 인터넷 음악시장의 2004년 매출규모는 2003년 대비 2배

28) 'Digital Rights Management'의 약자로 디지털 저작권 관리를 의미한다. 콘텐츠 제공자의 권리와 이익을 안전하게 보호하며 불법복제를 막고 사용료 부과와 결제대행 등 콘텐츠의 생성에서 유통·관리까지를 일괄적으로 지원하는 기술이다. 여기에는 적법한 사용자만 콘텐츠를 사용하고 적절한 요금을 지불하도록 만드는 디지털 저작권 관리기술, 저작권 승인과 집행을 위한 소프트웨어 및 보안기술, 지불·결제기술이 모두 포함된다. (출처: 네이버 백과사전)

성장한 190억 원대를 기록하였다.

인터넷 음악시장의 성장으로 인하여 온라인 음악 산업의 구성비율에도 변화가 있었다. 2004년도 인터넷 음악 시장은 9.5%였으나, 2005년에는 18.5%를 차지함으로써 시장점유율이 크게 증가하였다. 상대적으로 모바일 시장의 성장률은 답보 상태를 기록했는데, 휴대전화 사용자들의 대부분이 이미 벨소리와 통화연결음을 사용하고 있어 모바일 시장이 포화상태에 이르고 있기 때문이었다. 휴대전화 가입자 수도 2004년의 3,659만 명에서 2005년에는 3,837만 명으로 약 5% 증가하는데 그쳐 모바일 시장의 성장률은 매우 낮으며, 그 결과 온라인 음악 산업에서 차지하는 비중이 점차적으로 줄어들고 있다.

## 2) 온라인 음악산업 구조와 비즈니스 모델

온라인 음악산업은 유통되는 네트워크의 종류에 따라 인터넷 음악산업과 모바일 음악산업으로 분류된다. 인터넷 음악은 저장방식에 따라 다운로드(Download) 방식과 스트리밍(Streaming)방식으로 분류되고, 모바일 음악은 휴대폰 벨소리(Ringtone), 휴대폰 원음벨소리(Ringtone), 휴대폰 통화연결음(Ring-back tone), 다운로드(Full-track D/L)로 분류된다.

인터넷 음악은 비즈니스 모델 유형에 따라서 디지털 다운로드(Digital Download), 이동식 가입 다운로드(Portable Subscription Download), 스트리밍 가입(Streaming Subscription), 스트리밍 라디오(Streaming Radio)로 분류된다. 다운로드 서비스에는 곡당 일정액을 지불하고 음악을 소유하는 경우와 월정액을 지불하고 한정된 기간 동안에 무제한으로 곡을 다운받아 청취할 수 있는 경우로 구분된다. 국내에서는 이동통신 3사가 이동식 가입 다운로드 비즈니스 모델을 채택하고 있다. 스트리밍 서비스는 국내에서 가

장 일반적인 서비스로써, 기간제 요금을 지불하고 다양한 음악을 청취하되 소유권은 없는 비즈니스 모델이다. 벅스, 멜론, 도시락 등 대부분의 인터넷 음악사이트들이 스트리밍 서비스를 제공하고 있다.

모바일 음악시장은 불법 공유 및 불법 유통이 기술적으로 불가능하기 때문에 인터넷 음악시장과는 다르게 빠르게 유료화가 진행되었다. 따라서 모바일 음악은 온라인 음악산업 매출의 80% 이상을 기록하면서 안정적으로 시장규모를 확보하고 있다.

온라인 음악시장(인터넷 음악시장과 모바일 음악시장)은 크게 콘텐츠 제작, 유통, 디바이스 단계로 이루어져 있다. 즉 콘텐츠 제작단계, 유무선 유통채널을 통해 콘텐츠를 유통하는 단계, 여러 디바이스로 고객에게 접촉하는 단계로 구성되어 있다. 단계별 진행을 원활하게 하기 위해서는 과금/고객정보관리/보완 등 다양한 솔루션 시장도 중요하다.

인터넷 음악시장은 인터넷 네트워크를 기반으로 하고 있어 접근의 용이성이 크다. 과금은 유선인터넷을 통해 PC에서 이루어지는 경우가 많으며, 곡 당 다운로드 서비스도 뮤직폰에서도 가능하기는 하지만 모바일 인터넷통신요금에 대한 부담으로 유선에서 이루어지는 경우가 대부분이다.

온라인 음악시장에서 사업성공의 관건은 음원소싱(콘텐츠)-유통-디바이스의 세 부문이 어떻게 효율적으로 연계되어 소비자에게 가치를 전달하느냐에 달려 있다. 음원소싱은 음반기획사와 음원저작권자로부터 콘텐츠를 확보하는 것을 의미하며, 소비자들이 원하는 음원을 신속하고 다양하게 확보하는 능력은 매우 중요한 경쟁력이 된다. 음원을 소유한 대형기획사는 여러 유통채널들과 개별 접촉하며 공급자로서의 힘을 발휘하지만, 400여개에 이르는 중소형 음반기획사들은 음원 대리중개업체(agency)를 통해 유통채널과 접촉하는 경우가 많다. 대리중개업체들은 콘텐츠 제공자로부터

터 음원을 위탁받아서 유통채널과 거래하며, 국내 음원대리업체들로는 음원제작자협회, 만인에미디어, 아인스 디지털, 아이스타네트워크 등이 대표적이다(이은민, 2006).

까지 이동통신사들이 운영하는 인터넷 음악사이트 외에서는 MP3폰에서의 음원 재생서비스를 제공할 수 없는 제약이 존재했으나, 최근에는 개방형 DRM 방식의 채택이 늘어남에 따라 비이동통신사들의 음악 사



<그림 4> 국내 온라인 음악산업의 구조

자료 : 이은민(2006), '국내 인터넷 음악시장의 성장요인분석'의 표를 재해석

유통채널은 벅스, 멜론, 맥스MP3 등 인터넷에서 음악 콘텐츠를 접할 수 있는 인터넷 음악사이트가 주를 이루며, 소비자는 인터넷 음악사이트를 통해 음원을 다운로드 받아 PC나 MP3플레이어 등을 통해서 음악을 감상하거나, 다운로드 없이 인터넷 음악사이트에서 제공하는 스트리밍 플레이어를 이용하여 음악을 감상한다.

인터넷 음악사이트를 구축하는 데 있어서는 음원이 재생될 수 있는 수단을 많이 보유하여 소비자 측면에서의 접근 용이성을 증대시키는 것이 중요하다. 최근

트 업체들도 MP3폰에 연동할 수 있게 되었다. 그럼에도 불구하고 아직까지는 이동통신사들의 월정액 임대 서비스 유형의 비즈니스 모델이 경쟁력이 높은 상황이다.

솔루션업체들은 유통채널에서 디바이스로 서비스가 제공될 때 필요한 관리 툴을 제공하고 있다. 온라인 음악시장에서 중요한 대표적인 솔루션으로는 과금 시스템과 DRM(Digital Rights Management)이 있는데, 특히 DRM은 유통채널과 디바이스간의 호환성 여부와 사용자의 과금정보를 확인할 수 있는 기틀을 제공한다.

## ■ References

### 1. 국내문헌

- 이은민(2005), “MP3 등장에 따른 국내 음악산업의 구조변화”, 정보통신정책, 17(23), 1-24. 정보통신정책연구원
- 이은민(2006), “국내 인터넷 음악시장의 성장요인분석”, 정보통신정책, 18(5), 1-18. 정보통신정책연구원
- 한국소프트웨어진흥원(2006), 2005년도 국내 디지털콘텐츠산업 시장조사 보고서

### 2. 인터뷰 자료

- 2006년 5월, 벅스 경영기획담당자와의 전화 인터뷰
- 2006년 5월, e-daily 엔터테인먼트 전문기자와의 인터뷰
- 2006년 3월, 음악산업전문가와의 전화인터뷰

### 3. 참고 웹사이트

- |             |   |
|-------------|---|
| 벅스          | <a href="http://www.bugs.co.kr">http://www.bugs.co.kr</a>             |
| 도시락         | <a href="http://www.dosirak.com">http://www.dosirak.com</a>           |
| 전자신문        | <a href="http://www.etnews.co.kr">http://www.etnews.co.kr</a>         |
| 아이뉴스        | <a href="http://www.inews24.co.kr">http://www.inews24.co.kr</a>       |
| 코리아 클릭      | <a href="http://www.koreanclick.com">http://www.koreanclick.com</a>   |
| 멜론          | <a href="http://www.melon.com">http://www.melon.com</a>               |
| 머니투데이       | <a href="http://www.moneytoday.co.kr">http://www.moneytoday.co.kr</a> |
| 뮤직온         | <a href="http://www.musicon.co.kr">http://www.musicon.co.kr</a>       |
| 세계일보        | <a href="http://www.segye.com">http://www.segye.com</a>               |
| ZDNet Korea | <a href="http://www.zdnet.co.kr">http://www.zdnet.co.kr</a>           |
| 한국음악산업협회    | <a href="http://www.miak.or.kr">http://www.miak.or.kr</a>             |

# BUGS Corporation and Online Music Industry

Seong-Joon Limb\*  
Soo-youl Chung\*\*

## Abstract

BUGS Corporation is a major online music service company in Korea. This case describes the history of the BUGS Corporation and Korean online music industry in detail. This case contains various information for understanding and discussing competitive structure of Korean online music industry as well as strategic challenges faced by BUGS Corporation. This case also describes various strategic approaches of competitors in Korean online music industry with different business origins. Readers of this case may discuss evolving industry structure of online music industry and key success factors in this unique industry as well as the strategic options of BUGS Corporation.

**Key Words** : BUGS Corporation, online music industry, musical record industry, intellectual property right, digital recordings

---

\* (First Author), Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University

\*\* (Correspondent Author), Doctoral Candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University