creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학석사학위논문

영화산업의 제휴파트너 선정에 관한 사례연구

- 한중 공동제작 영화를 중심으로 -

2014 년 2 월

서울대학교 대학원

경영학과 국제경영전공

현 리 나

영화산업의 제휴파트너 선정에 관한 사례연구

- 한중 공동제작 영화를 중심으로 -

지도교수 이 동 기

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함

2014년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 국제경영전공

현 리 나

현리나의 석사학위논문을 인준함

2014년 2월

위 원 장 조 동 성 (인)

부위원장 박 남 규 (인)

위 원 이 동 기 (인)

국문초록

전략적 제휴에서 파트너 선정은 제휴 성공 여부의 핵심 요인으로서 많은 학자들에 의해 연구되어 왔다. 영화 공동제작을 대상으로 한 국제 전략적 제휴는 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고, 이들 간의 파트너 선정에 관한 연구는 거의 전무한 실정이다. 이에 따라, 본 연구는 한중 공동제작 영화를 대상으로 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정에 대한 사례 연구를 수행하였다.

기존의 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 연구들을 살펴보면, 각 연구마다 다양한 선정 기준들을 제시하거나 파트너 선정 기준이 다양하다는 것을 발견할 수 있는데 이는 국가, 산업, 제휴 목적에 따라 모기업의 파트너 선정에 관한 의사결정이 다를 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 전략적 제휴와 관련된 선행연구를 바탕으로 관련보고서 및 영화 실무자에 대한 인터뷰를 통해 총 3 편의 한중 공동제작 영화 사례를 살펴보았다. 또한, Geringer (1991)의 제휴 파트너 선정 기준의 모델을 이용하여 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정을 분석하였다. 이를 통해 문화재의 속성이 강한 영화 산업은 파트너 선정에 있어서 전통 산업의 파트너 선정 기준과는 어떤 차이가 있는지, 그리고 공동제작의 목적에 따라 선정 기준이 어떻게 달라지는지를 분석하였다.

사례 연구 결과, 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준은 대부분이 Geringer (1991)의 파트너 선정 기준들을 따르지만 일부 선정 기준들

은 영화산업에 적용하기 어려운 것으로 나타났다. 그리고 영화산업에서는 투자, 제작, 배급 및 상영이 각각 제휴관계를 형성하기 때문에 각 프로세스에 대한 선정 기준들은 서로 다르며, 중국 파트너에 대한 선정 기준 또한 차이를 보이는데 이는 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작 목적이 달라지기 때문인 것으로 확인되었다.

본 연구는 Geringer 의 파트너 선정 기준을 이용하여 한중 공동제작 영화 사례를 분석함으로써 일반제조업에 한정되었던 제휴 파트너 선정 연구의 범위를 넓혔고, 실제로 중국과 공동제작을 준비하는 한국 영화 기업에게 실무적 시사점을 제공해준다는데 그 의의가 있다.

주요어: 전략적 제휴, 파트너 선정, 영화 산업

학번: 2010-24035

목차

국문초록 i
제 1 장 서론 1
제 2 장 중국 영화 시장 현황 4
제 1 절 중국 영화 산업 발전 현황과 특징 4
1. 중국 영화 산업 현황 4
2. 영화에 관한 제도적 특징 6
3. 중국 관객의 관람문화 8
제 2 절 해외 영화의 중국 진출 9
제 3 장 전략적 제휴에 관한 이론 14
제 1 절 전략적 제휴의 개념 14
제 2 절 전략적 제휴 관련 이론 15
제 3 절 전략적 제휴의 파트너 선정 기준 21
제 4 절 영화산업의 전략적 제휴 28
1. 영화산업의 특성 28
2. 영화 공동제작의 개념 및 유형 30
3. 한중 영화 공동제작 현황 32
제 4 장 연구 방법 35
제 1 절 사례 선출 35

제 2 절 데이타 수집 36
제 5 장 사례 연구 37
제 1 절 <중천> (The restless) 37
1. 영화 개요 37
2. 제작 과정 38
3. 사례 분석 41
제 2 절 <마음이 2> (Hearty paws) 44
1. 영화 개요 44
2. 제작 과정 46
3. 사례 분석 49
제 3 절 <이별계약> (A Wedding Invitation) 52
1. 영화 개요 52
2. 제작 과정 55
3. 사례 분석 58
제 4 절 통합 분석 62
제 5 장 결론 67
참고문헌 71
영문초록 77

그림 목차

그림 1 Geringer(1991)파트너 선정 기준.....25
그림 2 영화산업의 가치사슬.....28

표 목차

표 1 중국 영화 산업 현황 5
표 2 중국 개봉 한국 영화 흥행 순위.....13
표 3 한중 공동제작 영화.....35
표 4 <중천> 영화 정보 37
표 5 <중천>의 파트너 선정 기준.....42
표 6 <마음이 2> 영화 정보.....45
표 7 <마음이 2>의 파트너 선정 기준 50
표 8 <이별계약> 영화 정보.....53
표 9 <이별계약>의 파트너 선정 기준.....58
표 10 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준 통합분석.....64

제 1 장 서 론

급속하게 변화하고 있는 국제 경영 환경 속에서 국제 전략적 제휴는 폭발적으로 증가하고 있다. 이에 따라 제휴 성공여부에 큰 영향을 미치는 요인인 해외 파트너 선정에 주목하는 연구들이 많아지고 있는 추세이다.

특히, 파트너 선정과 관련된 연구는 Geringer (1991)의 연구를 기반으로 현재까지 많은 후속 연구들이 진행되어 왔으며 그에 의해 범주화된 과업관련 기준(task-related criteria)과 파트너관련 기준(partner-related criteria)은 지금까지 유용하게 활용되고 있다.

파트너 선정 기준에 관련된 연구들을 살펴보면 아직까지 일관된 결과를 제시하지는 못하고 있다. 예를 들면 Geringer(1991)를 포함한 일부 연구자들이 과업관련 기준이 파트너관련 기준보다 중요하다고 강조하는 반면 다른 연구자들은 이와 상반된 연구결과를 제시하였고 더 나아가 최근 연구들은 이러한 선정 기준들의 중요성에 차이가 있는지 여부에 대해서도 서로 다른 결과를 제시하고 있다. 이는 파트너 선정 기준이 특정상황에 조건적으로 이루어지는 것이기 때문에 조사기업 전체를 대상으로 제휴 파트너 선정 요인을 분석하는 것보다는 산업별, 국가별, 목적별로 살펴볼 필요성을 느끼게 해준다.

기존의 선행연구에서는 대부분 표본 기업 전체를 대상으로 파트너 선정 기준을 연구하였으나 국가마다 문화적, 제도적 차이가 존재하기 때문에 본 연구에서는 한중 양국 공동제작으로 만든 영화를 연구 대상으로 한정하였다.

이 같은 현실적 조건을 전제로 하여 본 논문은 일반제조업과 상이한 특성을 지닌 영화산업의 제휴를 연구 대상으로 한정하여 파트너 선정 기준을 알아보았다. 전략적 제휴를 통한 영화 공동제작은 급증하는 영상물 수요와 제작비 상승에 의해 위험을 줄이고 시장을 넓히는 좋은 수단으로 점점 많이 사용되고 있다.

중국의 영화 관객 수입은 일본을 제치고 세계 2 위로 올라섰다. ‘찰리우드’(Chollywood)라는 용어가 생길 만큼 중국 영화 산업의 성장세는 가희 폭발적이라 할 수 있으며 이러한 추세에 따라 전 세계 영화 기업들은 중국 영화 시장으로 진출하기 위해 노력하고 있다. 한국은 2000 년도부터 중국과 공동제작 영화를 만들기 시작하여 매년 1~2 편씩 꾸준하게 영화를 제작해왔으며 점점 제작영화의 수가 증가하고 있는 추세이다. 하지만 중국은 정부 주도의 계획 경제에서 시장 경제로 전환하는 혼합경제 시기로서 정치, 문화, 사회 환경이 매우 독특하기 때문에 이러한 중국의 환경은 외국 기업의 전략 실행에 큰 영향을 끼칠 수 있다 (Child & Tse, 2001; Peng & Luo, 2000).

그럼에도 불구하고 중국 영화 기업 선정에 관련된 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본연구는 한중 영화 공동제작에 한국 영화 기업이 어떻게 중국 파트너를 선정하며 영화 산업의 파트너 선정 기준은 무엇에 의해 달라지는지를 알아보기 위해 탐색적 연구를 실시하였다. 특히 영화 분야가 가진 독특한 산업 구조와 강한 문화 속성에 의해 일반제조업에 관련된 선정 기준을 영화산업을 분석하는 데에 그대로 적용할 수 있는지, 혹은 모델의 변형이 필요한지를 중심으로 영화 산업의 파트너 선정 기준을 구체적으로 알아보았다.

본 연구는 기존 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 질적 및 양적 연구를 바탕으로 이론을 구성하였으며 한중 공동제작 영화 사례에 대해 질적연구를 실시하였다. 영화사례는 영화진흥위원회 사이트에서 정리된 한중공동제작영화 리스트를 참조하였고 공동제작 목적에 따라 한국 시장 타겟, 양국 시장 타겟, 중국 시장 타겟 영화를 각각 1 편씩 연구대상으로 선출하였다. 관련 연구보고서 및 한 중 보도를 통해 영화 사례에 관한 데이타를 수집하였으며 해당 영화에 참여했던 실무자와의 대면 인터뷰(Face-to-face)를 통해 영화 제작과정 및 중국 파트너의 선정 기준에 대해 파악하였다.

연구 결과, 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준은 대부분이 Geringer 의 파트너 선정 기준들을 따르지만 일부 선정 기준들은 영화산업에 적용하기 어려워 적절한 변형이 필요한 것으로 나타났다. 그리고 영화산업의 구조적 특성으로는 가치사슬(투자, 제작, 배급, 상영)의 주체별로 각각 제휴관계가 발생하며 각 주체에 대한 선정 기준들이 서로 다르다는 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작 목적이 달라지기 때문에 중국 파트너에 대한 선정기준 또한 이에 따라 차이가 보이는 것으로 확인이 되었다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제 2 장에서는 중국 영화 시장의 발전 상황과 특징, 그리고 해외 영화의 중국 진출 방식 및 현황을 살펴보고, 제 3 장에서는 전략적 제휴에 관련된 이론과 파트너 선정에 대한 선행 연구를 살펴보았다. 제 4 장에서는 사례 선출 방식 등 연구방법을 알아보았고 제 5 장에서는 총 세 편의 영화 사례에 대해 제작과정 및 파트너 선정 기준을 분석하였다. 마지막 제 6 장에서는 본 연구의 결론과 사례 연구에 따른 시사점 및 한계점에 대해 제시하였다.

제 2 장 중국 영화 시장 현황

본 연구는 중국 영화 기업과 전략적 제휴를 맺은 한국 영화 기업의 파트너 선정 기준에 대해 살펴보는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 장에서는 급속도로 발전한 중국 영화 시장의 현황과 외국 영화와 한국 영화의 중국 진출 현황에 대해 살펴보겠다.

제 1 절 중국 영화 산업 발전 현황과 특징

1. 중국 영화 산업 현황

중국의 영화산업은 2000 년대에 들어와서 급속도로 성장해 왔다. 중국 정부가 2002 년 6 월부터 영화 산업에 대해 개혁을 시작한 시기, 중국 영화계의 극장흥행수입은 10 억 위안(약 1800 억 원) 미만이었고, 극장은 1,024 개, 스크린은 2,000 개가 채 되지 못했다 (김은주, 2013). 그러나 <표 1>에서 보이는 것처럼 2012 의 영화흥행수입 은 170 억 위안(약 3 조 원)에 달했고 스크린 수도 13,000 여 개로 늘어났다. 2013 년 상반기의 흥행 수입의 경우 이미 100 억 위안 (약 1.8 조 원)을 넘었고, 이것은 전년도 대비 33%나 증가한 것이다. 중국의 영화산업은 지난 10 년 간 매년 평균 35.5%의 급격한 성장세를 보였으며 향후의 성장세는 더욱 증폭될 것으로 예상된다.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
관객수(만 명)	15,721	17,624	19,555	20,981	26,375	37,399	41,452	47,000	30,000
전년대비(%)	14.3	12.1	11.0	7.3	25.7	41.8	10.8	13.4	-
흥행수익(m 위안)	2,000	2,620	3,300	4,215	6,190	10,200	13,100	17,070	10,811
전년대비(%)	33.3	31.0	26.0	27.7	46.9	64.8	28.4	30.3	-

표 1 중국 영화 산업 현황 (출처: 스크린다이제스트)

이에 세계 영화 기업들은 중국 영화 시장으로 진출하기 위해 노력하고 있다. 하지만 중국 영화 시장을 잘 살펴보면 이 중 대부분을 중국 자국 영화와 할리우드 대작 영화들이 차지하고 있다. 한국 영화의 중국 영화 시장 진출의 어려움은 중국 정부의 규제와 큰 관계가 있다고 할 수 있는데 중국에서는 정부와 시장의 관계가 아주 중요한 의미를 가지고 있기 때문이다.

중국에서는 국가가 시장에 우위에 있는 한 시장은 국가에 순응해야 한다 (김수현 등, 2011). 중국의 영화는 오래전부터 산업적 특성보다는 이데올로기의 전파와 교육의 수단과 같은 정치적 기능을 더 중요시했고 제작, 배급, 상영 등도 모두 국가의 엄격한 통제하에 이루어져 왔다. 또한 영화 산업은 그 자체가 리스크가 큰 산업인데다 중국이라는 시장 환경 속에서는 국가에 의한 정책 위험과 시장 기능에 의한 시장 위험의 이중 위험에 노출되어 있다. 특히 정책 위험의 경우 시장 위험보다 더 위험할 수 있는데 고액을 투자해서 제작된 영화가 만약 검열에 통과하지 못하면 그 영화는 투자금 전액을 날리게 될 수도 있기 때문이다. 이러한 이중 위험 속에서 중국 영화 산업은 계속 성장해 왔고, 앞으로는

조금씩 개선해 나갈 것이지만 아직까지는 정책상의 위험을 무시할 수 없다. 따라서 외국 영화사 중국 파트너와 제휴하기 위해서는 중국 영화 시장의 검열, 투자, 제작, 유통에 관한 제도적 특성과 중국인만의 관람 문화를 알아야 할 것이다(김수현 등, 2011).

2. 영화에 관한 제도적 특징

1) 검열제도

중국에서 영화 검열은 정부에 의해 이루어지는데 국무원 산하에 있는 광전총국(广电总局)이 검열을 담당하고 있다. 그 절차는 생각보다 훨씬 까다롭고 엄격하다. 검열은 여러 차례 이루어지지만 크게는 사전검열과 사후검열로 나눌 수 있다. 사전검열은 시나리오 검열과 프린트 검열로 나누어 볼 수 있는데 영화 제작 전에 반드시 시나리오 검열을 통해 '영화제작허가증'을 받고, 제작을 마친 후 프린트 검열을 통해 '영화공개상영허가증'(电影片公映许可证)을 받아야 상영을 할 수 있다(김수현 등, 2011).

검열정책의 또 하나의 특징은 등급제의 부재이다. 중국의 모든 영화는 어른과 아이들이 함께 즐겨 볼 수 있도록 만들어지는데 이는 검열제도를 실시하는 궁극적인 목적이 이데올로기의 통제에 있기 때문이다(김수현 등, 2011).

2) 투자, 제작, 배급, 상영에 관한 제도

중국 정부에서 2003 년과 2004 년에 각각 <영화제작, 배급, 상영 경영자격 허가 임시규정>(《电影制片，发行，放映经营资格准入暂行规定》)과 <영화기업 경영자격 허가 임시규정>（《电影企业经营资格准入暂行规定》）을 발표하였으며, 이 규정들을 통해 민영자본과 해외자본이 중국 영화 산업에 투자할 수 있게 되었다.

중국에서 영화를 제작하기 위해서는 회사가 반드시 '영화제작허가증' （摄制电影许可证）이 있어야 하며 없을 경우 '영화제작허가증(단수)' （摄制电影许可证（单片）신청한 영화 한 편에 대해서만 제작 자격이 주어진 일회적 자격증)을 받아야 한다.

국제 공동제작에 관해서도 여러 가지 규제들이 있다. 행정 주관부서는 광전총국이지만 전반적인 실무는 광전총국이 지정한 '중국영화합작제작회사' (中国电影合作制片公司)가 담당하고 있다. 국제공동제작영화도 허가를 받아야 하는데 '중외합작영화제작허가증' (《中外合作摄制电影片许可证》)을 반드시 받아야 중국 내에서 영화 제작이 가능하다. 또한 공동제작을 하기 위해서는 주연배우와 주요 제작스탭의 3 분의 1 이상이 중국 측이여야 한다는 등의 여러 가지 자세한 규정들을 만족시켜야 한다.

영화의 배급의 경우 외국 자본이 중국에서 배급을 할 수 없게 되어 있고 광전총국 산하의 중국영화그룹(中国电影集团)이 계속 독점을 해오다가 2003 년 중국 정부에서 또 다른 수입 영화 배급 회사인 '화샤영화배급유한책임회사(华夏电影发行有限责任公司)을 추가 설립하였다. 그러나 이 회사 역시 광전총국 지시에 따라 여러 국유기업들이 공동 투

자한 것이기 때문에 외국 영화 수입과 배급에는 여전히 정부가 통제하고 있으며 이 두 회사를 통해서만 수입과 배급이 가능하다.

배급과 상영에 관해 한국과 다른 점이 또 하나가 있는데 바로 원선제(院线制)라는 시스템이다. 기존의 배급과 상영은 지역별로 다단계 형태로 이루어져 비용과 효율성 면에서 많은 문제점이 존재했다. 중국 정부는 이를 타파하기 위해 2002 년부터 지역별 배급과 상영체계를 각 지역단위를 하나로 묶는 원선제를 도입하는 체제개혁을 단행하였다(강내영, 2012). 원선제가 하나의 배급주체와 기존 개별적으로 운영되던 다수의 영화관들을 체인화하여 배급과 상영의 공동관리 체제를 형성하였다(김수현 등, 2011).

3. 중국 관객의 관람문화

중국의 영화 티켓 가격은 일반 물가에 비해 아주 높은 편이기 때문에 중국에서는 영화 관람이 고급 문화에 속한다. 그리고 품질 좋고 가격이 저렴한 복제판 DVD 가 많고 인터넷으로 쉽게 다운로드 받아서 집에서 볼 수 있다. 예전부터 해적판과 다운로드는 중국 시민들이 저렴하게 영화를 즐길 수 있는 방법으로 이미 영화 관람 문화가 되 버린 셈이다.

중국에서는 황금당(黄金档)이라고 부르는 영화의 흥행 시즌이 있다. 음력설, 국경절(10 월 1 일) 연휴, 노동절(5 월 1 일)연휴, 그리고 여름 방학 시즌 등을 황금당이라 할 수 있는데 영화사들은 서로 자신의 영화를 황금당에 상영하려 노력한다.

외국 영화를 수입하여 개봉하는 경우 심사 등의 절차로 인해 시간이 오래 걸린다. 그래서 영화가 개봉하기 전에 이미 인터넷 다운로드를 통해 보게 되는 경우가 더 많다. 또한 외국에서 상영된 영화는 바로 중국에서 복제 판이 나오기 때문에, 블록버스터처럼 시청각 효과가 중요한 영화가 아닌 일반 영화는 굳이 극장을 찾지 않는다.

제 2 절 해외 영화의 중국 진출

중국이 외국에 대해 영화 시장을 개방한 것은 2001 년 WTO 가입부터이다. WTO 가입 이후 중국은 가입 전 매년 10 편에 불과했던 외국 영화 수입 쿼터를 20 편으로 늘렸고 2012 년부터는 분장제 형식의 수입 쿼터를 34 편으로 늘렸다(김수현 등, 2011). 해외 영화의 중국 진출 현황을 알아보기 앞서 해외 영화의 중국 진출 방식에 대해 먼저 소개할 필요가 있겠다.

1. 해외 영화의 중국 진출 방식

외국 영화가 중국에 진출 할 수 있는 방법은 판권판매를 통한 수출 형태와 중국 영화 기업과의 제휴를 통한 공동제작 형태가 있다.

중국에서 해외 영화의 판권을 수입하는 방식은 매단제(买断制)와 분장제(分账制）라는 두 가지 방법으로 나눌 수 있다. 매단제란 제작 주체가 배급권을 팔고 난 후 흥행수익에는 어떤 권리도 주장할 수 없는

방식이다. 분장제는 영화 판권을 가진 자가 배급권을 팔지 않고, 배급을 위탁하여 사전에 협약된 바에 의거, 흥행 수익을 제작, 배급, 상영 주체가 나누어 갖는 배급 방식을 말한다. 보통 규모가 큰 중국 자국 영화와 34 편의 외국 영화 수입 쿼터에 포함된 외국 영화는 분장제를 택하게 되고 다른 영화들은 매단제로 배급이 된다. 분장제로 수입된 영화는 대작인 경우가 많은 반면 매단제로 수입된 영화는 소규모 영화가 대부분이다(박희성 등, 2003.)

또 다른 진출 방식이 중국 영화기업과의 제휴를 통한 공동제작인데 공동제작 영화는 중국 자국 영화로 취급하기 때문에 34 편의 외화 수입 쿼터 제한을 받지 않아 다른 외국 영화와의 경쟁을 피할 수 있다. 국제 공동제작에 관해서는 중국이 '중외합작영화 제작관리규정'(中外合作摄制电影片管理规定)라는 규정에서 공동제작 영화를 연합제작, 협작제작, 위탁제작 등 세 가지로 분류하였는데 이에 대해서는 제 3 장 에서 더 자세하게 알아보겠다.

2. 해외 영화의 중국 진출 현황

중국에서 상영된 외국 영화는 2005 년 전에는 30~40 편 정도, 그리고 2005 년부터는 50 편 안팎으로 수입 및 배급 되고 있다. 전체 극장 수입은 매년 해외 영화가 전체 매출의 40% 정도에 머물고 있는데 이는 중국 자국 영화의 약진도 있겠지만 해외 영화를 비 흥행 시즌에 상영하거나 자국 대작 영화 시기를 피해 외국 영화를 상영 시키기 때문이기도 하다.

외국 영화의 총 극장 매출은 중국 영화보다 낮지만 개별 영화의 평균 매출을 봤을 때는 외국 영화가 훨씬 높으며 이 중에서도 할리우드 영화가 절대 우위를 차지하고 있다. 그럼에도 불구하고 미국 영화 기업들이 중국 진출에 꾸준하게 노력하고 있다. 중국 요소가 가뜩한 애니메이션 <쿵푸 팬더> 부터 중국 배우를 쓰거나 중국에서 로케이션을 한 <미이라 3: 황제의 무덤> 까지 점점 더 많은 할리우드 블록버스터 영화들이 중국을 배경으로 하여 영화를 찍었으며 중국 관객들은 이러한 방식에 대해 큰 호감을 보이고 있다.

이러한 미국 영화계의 적극적인 중국 진출에 비하면 한국 영화의 중국 진출은 미미하다고 볼 수 있다.

한류열풍이 중화권에서 불기 시작한 것은 1990 년대부터이고 1998 년 김의석 감독의 <결혼이야기>를 필두로 한국 영화가 본격적으로 중국 시장에 진출하기 시작했다. 2001 년 <엽기적인 그녀> 이후로 한국 영화가 중국인들에게 알려지기 시작했고, 많은 우수한 작품들이 중국인들에게 사랑을 받아왔다. 그러나 중국에서 한국 영화는 주로 인터넷 다운로드나 불법 DVD 로 보는 영화라는 인식이 강했고 앞서 소개했던 중국 영화 시장의 여러 가지 특징들에 의해 극장 진출이 어려웠다.

2001 년 이후 한국 영화는 매단제와 분장제의 형식으로 중국에 수출하게 되었으나 그 형식은 전적으로 중국 배급사가 결정한다. 수입 쿼터가 20 편인 시기에는 평균 한 달에 1 편의 할리우드 영화를 수입하고 기타 국가의 영화들은 나머지 8 편 쿼터에서 경쟁을 해야 한다. 분장제 쿼터에 들어가지 못한 영화는 중국 측 배급사가 매단제로 구입하여 극장에 상영한다.

2000 년대 초반에는 한국 영화가 분장제로 진출하기 어려운 상태였으나, 2000 년 후반부터는 매년 1 편 정도였다. 그리고 매단제로 수출된 영화는 1 년에 2~3 편 정도이다.

중국에서 상영했던 한국 영화의 흥행 순위는 <표 2>와 같다. 표에서 보듯이 한국에서 흥행한 영화가 반드시 중국에서도 흥행한 것은 아닌데 다음과 같은 원인을 생각할 수 있다. 첫 번째 원인은 중국 관객들의 영화 관람 문화가 한국 관객들과 다르기 때문이다. 중국 관객들은 시청각 효과가 뛰어난 대작을 극장에서 보려는 성향이 강하기 때문에 <7 광구>와 <괴물>같은 블록버스터가 중국에서 흥행했던 것이다. 또한 중국 관객들은 한국의 로맨틱 코미디를 선호하지만 웃음 코드 등의 문화가 한국과 다르기 때문에 한국 관객을 위해 만들어진 영화는 중국에서 크게 성공하기 어렵다. 두 번째 원인은 엄격한 검열제와 등급제의 부재라 할 수 있다. <태극기 휘날리며>등의 우수한 영화가 검열에 통과하지 못했는데, 이것은 중국 정부 측이 정치문제 특히 남북문제에 아주 민감하기 때문이라고 할 수 있다. 또한 중국에서 극장 상영을 하려면 반드시 섹스와 폭력이 거의 없어 남녀노소가 함께 즐길 수 있는 영화여야 하는데 <악마를 보았다>와 같은 많은 한국 흥행작이 이 조건을 만족 시키지 못했다. 따라서 중국 사람들이 인터넷이나 DVD 을 통해 접한 한국 영화는 많지만 실제로 극장에서 수익을 본 영화는 극히 드물다고 할 수 있다.

위에서 살펴보았듯이 한국 영화가 중국 영화 시장에서 선점하고 있는 미국 영화와 경쟁하여 중국 극장에 적극적으로 진출하기 위해서는 중국과의 공동제작이 필수이다. 따라서 영화 공동제작에 있어서 어떻

게 중국 파트너를 선정하는지에 대해 살펴볼 필요가 있는데 다음 장에서 전략적 제휴에 관한 이론적 배경을 살펴보겠다.

순위	영화명	개봉연도	수입방식	팍스오피스(위안)
1	디워	2008	매단제	2,960 만
2	7 광구	2011	매단제	2,100 만
3	7 급공무원	2010	매단제	1,850 만
4	미녀는 괴로워	2007	매단제	1,600 만
5	괴물	2007	매단제	1,420 만
6	과속스캔들	2009	매단제	1,362 만
7	아저씨	2011	분장제	1,200 만
8	데이지	2006	매단제	930 만
9	해운대	2009	분장제	855 만
10	무사	2003	매단제	724 만

표 2 중국 개봉 한국 영화 흥행 순위

(중국 영화로 상영된 공동영화 제외) (출처:김수현 등, 2011)

제 3 장 전략적 제휴에 관한 이론

전략적 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인은 많지만 그 중 가장 중요한 것은 적합한 파트너를 찾는 것이다(Rai, Borah, & Ramaprasad, 1996). 거대한 자본력이나 뛰어난 기술력을 가진 파트너와 제휴하더라도 서로 부족한 부분을 보완해줄 수 없고 시너지 효과를 얻지 못하면 제휴는 결국 실패할 것이다(Henderson, 1990). 기존의 파트너 선정에 관한 연구들은 다양한 관점을 통해 이론적 구성과 결과를 제시하였다. 따라서 본 장의 제 1 절에서는 영화 공동제작에 관련된 전략적 제휴의 다양한 개념을 소개할 것이며 제 2 절에서는 문헌분석을 통해 파트너 선정에 관한 다양한 이론적 해석을 알아볼 것이다. 이어서제 3 절에서는 1970 년대부터 진행해온 파트너 선정 기준에 관한 연구를 연대순으로 살펴보고 점점 다양하고 복잡하게 제시되는 파트너 선정 기준에 대해 분석하면서 비판적 고찰을 통하여 기존 연구의 한계를 알아볼 것이다.

제 1 절 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴라는 개념은 1980 년대 중반부터 도입되었고 여러 가지 의미로 사용되어 왔으며 이 개념에 대한 학자들의 견해 또한 다양하다.

전략적 제휴란 경쟁관계에 있는 기업들 간의 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것을 말하며(조동성, 2008) 또는 상호 독립성을 유지한 두 개 혹은 그 이상의 기업들이 상호 이익이 되는 전략적

목표를 달성하기 위해 다양한 내부 자원의 교환, 공유 혹은 공동 개발 등 모든 유형의 자발적인 협력 관계이다(Buckley, 1992; Elmuti & Kathawala, 2001). Porter and Fuller (1986)는 서로 다른 국가에 존재하는 기업들의 제휴는 시장이 아닌 범세계화 차원에서 경쟁력 강화를 위한 것이라고 말하기도 했다.

전략적 제휴를 의미하는 용어 또한 학자에 의해 다양하게 사용되어 왔는데 협력(cooperation), 협력사업(collaborative ventures), 합작사업(joint ventures), 파트너십(partnerships) 등 다양한 표현들이 있다(박준용, 2001; 김홍렬 등, 2006). 이처럼 전략적 제휴와 관련된 표현들이 다양하게 사용되고 있다는 것은 전략적 제휴가 그만큼 넓은 영역에서 적용되고 있다는 것을 의미한다(김홍렬 등, 2006).

제 2 절 전략적 제휴 관련 이론

전략적 제휴에 대한 설명은 여러 관점들을 고려해야 하는데 이러한 이론들은 내용 상 중복되는 부분도 있고 완벽하게 설명하는 이론은 없지만 대표적으로 거래비용 이론, 자원준거 이론, 사회네트워크 이론, 정치경제학 이론, 조직학습 이론, 전략적 행위 이론, 진화 이론 등이 있다(조동성, 2008). 이 이론들은 전략적 제휴를 설명하기 위해 개발된 고유이론은 아니지만 전략적 제휴의 이론적 체계를 수립하는데 유용하게 이용될 수 있으므로(김홍매, 2011) 이 절에서는 본 연구와 밀접한 관련이 있는 거래비용 이론, 자원준거 이론과 네트워크 이론에 대하여 살펴보겠다.

1. 거래비용이론

거래비용(Transaction cost) 관점은 전략적 제휴의 동기 및 파트너 선정 과정을 경제적인 차원에서 설명하고 있다. 거래비용이란 적절한 파트너의 탐색 비용, 교섭과 계약 체결 비용, 계약 이행의 감시 비용 등을 의미하며 생산 비용과 구분되는 비용으로 시스템 운영의 비용을 말한다.

Williamson (1975)은 거래를 경제적 분석의 단위로 한정하고 거래비용 관점에서 전략적 제휴를 설명한 가장 대표적인 학자이다. 그는 시장실패 프레임 워크에서 거래의 유형을 시장거래와 내부화라는 두 가지 극단적 상황으로 나누었으며 이 중 하나를 선택하게 될 때의 의사결정의 근거가 거래비용이라고 하였다. 거래비용은 재화의 특성과 거래 상황에 따라 결정되며 시장 거래와 내부화에 따라 생기는 거래비용을 비교하여 시장 거래 혹은 내부 거래가 결정된다. 그는 제휴는 거래비용 최소화 원칙에 의해 맺어진다고 주장하였으며(김치호, 2006) 제휴를 불완전한 시장에서 거래비용을 최소화 하기 위해 기업간에 형성되는 협력 관계라고 하였다.

Hennart (1988)는 두 가지 조건이 동시에 충족될 경우에 효율적인 제휴가 형성된다고 하였다. 첫째는 기업 간의 제품과 서비스가 높은 가격으로 인해 시장 거래가 실패할 경우이다. 둘째는 기업이 재화 또는 효용을 얻기 위해 신규 기업을 형성하여 투자하는 비용이 다른 기업과 제휴하여 그 자산의 사용권을 획득하는 비용보다 더 많은 비용이 드는 경

우이다. 따라서 기업이 다른 기업과 제휴를 맺는 비용이 신규 기업 형성을 위한 투자 비용보다 높으면 통제할 수 있는 완전 소유를 선택할 것이며 반대일 경우 전략적 제휴를 선호할 것이다.

그리고 많은 거래비용 관련 연구들이 제휴에 있어서 파트너의 결정을 설명하고 있다. Bucklin and Sengupta (1993)는 기업이 경제적 합리성에 입각하여 의사결정을 한다고 가정할 때 가장 큰 효익과 낮은 비용을 가진 파트너와 제휴를 맺을 것이라고 주장했다. Hennart (1991)는 기업이 새로운 시장에 진입할 때 상대 시장에 관한 정보가 필요한데, 이러한 정보들은 구매하기 어려운 경우가 많기 때문에 현지 기업과 제휴를 한다고 말했다.

요약하면 거래비용관점은 기업이 파트너 선정에 관한 의사결정을 할 때 가장 적은 거래비용이 드는 파트너와 통제 가능한 파트너를 선택한다는 것이 기본 논점이다. 그러나 거래비용 관점은 전략적 제휴를 설명하는데 가장 많은 학자들이 인용하는 이론인데도 불구하고 파트너 선정의 의사결정 문제를 설명하는데 한계가 있다. 또한 거래비용이론은 경제적 효용의 단면만 분석했을 뿐 보다 복잡한 전략적 시나리오를 간과하고 있으며 제휴의 다른 이점들을 설명하지 못하는 한계점도 지니고 있다(김치호, 2006; 박준용, 2001).

2. 자원준거이론

전략적 제휴에 관련하여 기업간 협력 관계를 설명하는 또 다른 관점은 기업의 경쟁력의 원천을 기업이 보유하고 있는 내부자원에 있다고

보는 자원준거이론(resource-based view)이다(Wernerfelt, 1984). 기업이 자신의 자원 니즈를 충족시키는 상호보완성의 자원을 가진 파트너와 제휴한다는 것이 자원준거관점의 핵심 논점이다(원성권, 2008).

자원준거이론은 기업을 독특한 유무형 자원과 능력의 집합체로 보고 있으며 기업의 전략 수립은 조직이 보유하는 자원, 능력, 핵심역량으로부터 시작해야 한다고 주장한다 Barney (1991). 기업이 경쟁우위를 획득하고 유지하기 위해서는 기업 특유의 자원이 수행하는 역할이 아주 중요한데 자원이 가지는 속성은 가치 있고 희소하며 모방하기 어렵고 대체 불가능해야 한다.

자원준거이론에서는 자원의 두 가지 전제를 강조하는데 바로 자원의 이질성과 자원이동의 불완전성이다. 자원의 이질성은 기업 마다 보유한 자원이 차이가 있다는 것을 의미한다. 이러한 기업 특유의 자원은 인적 자산(Becker, 1964), 조직적 자산과 경험(Huff, 1982; Spender, 1989), 무형적 자산(Caves, 1982) 등으로 구분될 수 있으며 적합한 이질적 자원을 보유한 기업일 수록 전략적 제휴에 참여할 가능성이 높아진다(김홍렬, 2006). 한편, 자원이동의 불완전성은 자원의 이질성에 의해서 초래되는데 자원이 독특성을 지니고 있을 때 모방이나 구매가 어려워져 기업간의 이동이 제약을 받게 되는 것이다(Hitt, Nixon, Clifford, & Coyne, 1999).

자원준거이론은 이러한 특징들을 지닌 자원을 모으고 활용하여 경쟁우위를 확보하려는 것이 조직이 전략적 제휴를 하는 원인이라고 설명한다. 전략적 제휴는 자신이 필요한 자원을 보유한 기업과 제휴를 했을 때 이 자원에 접근할 수 있는 기회가 생기며 이를 통해 여러 파트너들이 그들의 핵심역량을 공동으로 이용하거나 기업 특유 자원을 축적

하기 위한 수단인 것이다(Chin, Chan, & Lam, 2008; Das & Teng, 2000). 하지만 제휴는 관리, 통제 비용이 들기 때문에(Lyles & Reger, 1993; Osborn & Baughn, 1990) 자원을 시장에서 자유롭게 거래할 수 있다면 기업은 제휴를 하지 않고 시장 거래를 통한 자원 획득을 선택할 것이다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). 따라서 기업이 필요로 하는 자원이 다른 자원들과 혼합되어 있어 분리가 어렵거나 조직 내에 체화되어 있는 경우(Chi, 1994), 그리고 필요한 자원을 일정 시간과 비용의 범위 내에서 개발할 수 없을 경우(Madhok, 1995) 전략적 제휴가 적절한 대안이 된다.

따라서 자원준거관점에서 봤을 때 파트너 선정의 의미와 가치는 기업이 경쟁우위를 갖기 위해 자신이 필요한 자원을 결합하거나, 혹은 학습을 통해 지식자원을 획득하기 위함에 있다. 기업이 축적된 자원이 강력할 수록 매력도가 큰 제휴 대상이 되며 기업들은 여러 파트너들의 자원을 비교, 평가하여 파트너를 선정한다(Ahuja, 2000).

하지만 자원준거적 접근 또한 한계점이 있는데 기업이 보유한 자원과 자산에 대해 정적으로 단순하게 가정하고 있다는 점이다. 실제로 파트너를 선정하는 의사결정 과정은 상황 조건적으로 이루어 지기 때문에(Mahnke, 2001) 산업 및 국가 등 특정 상황을 무시해서는 안 된다.

3. 네트워크이론

네트워크 관점은 제휴에 참여하는 기업들이 자원을 공유함으로서 전체의 시너지 효과를 추구하는 협력적 관계를 강조한 시각이다(이동

현, 2006). 네트워크 관점은 특정 기업이 속해 있는 관계의 네트워크를 이해함으로서 기업의 행동을 설명하고자 한다(Zaheer, Gulati, & Nohria, 2000). 거래비용 이론이나 자원준거 이론 등 전통적인 관점과 달리 네트워크 이론은 기업들이 서로 다양한 제휴관계로 얽혀 있기 때문에 기업의 기존 네트워크 구조가 정보의 흐름과 잠재적인 제휴 파트너의 범위를 통제한다고 본다 (이동현, 2006).

Jarillo (1988)는 전략적 네트워크는 서로 독립적이면서 상호관련이 있는 조직들이 경쟁 우위를 획득 및 유지하기 위해 의도적인 결속관계를 가지는 것이라고 하며 네트워크가 새로운 정보가 형성되는 다면적인 기업간 관계라고 말한다. 그는 외부비용이 내부비용보다 낮을 때 네트워크를 통해 거래비용을 낮추는 효과성과 기업들의 공조로 인한 시장전체의 확장효과를 통해 보다 많은 성과를 거둘 수 있는 효율성이 네트워크의 장점이라고 본다(이동현, 2006). 또한 기업들 간의 네트워크는 매우 효율적인 조직 형태인데 이는 기업 간의 장기적인 협력으로 신뢰관계가 존재하기 때문에 낮은 거래비용을 유지할 수 있으며 전문화로 인해 총비용을 절감할 수 있다.

Anderson, Håkansson, and Johanson (1994)는 기업들은 네트워크 형성을 통해 직접효과와 간접효과를 얻을 수 있다고 주장한다(김홍매, 2011). 직접효과는 네트워크를 통한 효율성 제고, 시너지를 통한 혁신적 기술의 창출, 네트워크 전체를 대상으로 하는 장기적 목표의 형성 등이 있는 반면, 간접효과는 네트워크의 형성을 통한 기업의 신용이나 명성의 향상 등이 있다.

네트워크는 특정 기업이 하나의 네트워크에 참여하여 거래비용을 줄일 수 있을 때 경제적 효율성이 발생한다. 또한 기업 활동에는 가격

등 경제적 변수도 있지만 신뢰 등의 비경제적 변수도 영향을 미친다. 따라서 기업 간 네트워크의 형성은 비용의 공유, 위험의 분산, 파트너의 기술 및 시장 지식의 획득, 기술 혁신이나 무형자산의 공유에 유용한 수단으로 쓰일 수 있다 (김홍렬, 2006).

급변하는 경영 환경 속에서 기업들은 독자적인 형태보다는 타 기업과 유기적인 네트워크를 형성 해야 경쟁 우위를 창출할 수 있다(권오경, 2008). 특히 영화계는 다른 산업과 달리 고유한 전문성을 필요로 하는 집단이라 영화의 감독, 프로듀서, 배우, 배급사와 상영관 간의 네트워크가 아주 중요하다(임대근, 2013). 또한 중국 같은 경우 꽌씨(关系)라는 네트워크 문화가 매우 강하게 작용하는 사회이고 꽌시가 기업 실적과 직결된 핵심 요소(권상우, 2008)이기 때문에 네트워크이론의 설명력은 더욱 커진다.

제 3 절 전략적 제휴의 파트너 선정 기준

파트너 선정은 전략적 제휴 의사결정의 첫 단계로서 기술과 자원 구성을 결정하고 투자의 전략적 목표달성에 영향을 미친다(Tomlinson, 1970). 따라서 성공적인 전략적 제휴를 하기 위해서는 어떤 파트너와 제휴를 하느냐가 아주 중요한 문제이다(Killing, 1983). 본 절에서는 1970 년부터 Thomlinson 에 의해 시작된 파트너 선정에 관한 이론 배경에 대해 연대순으로 고찰함으로써 관련 연구의 흐름을 살펴보고자 한다.

1. 초기 연구

1970 년대의 연구들은 주로 제휴 목표 달성에 직접적으로 영향을 주는 기업특성, 생산, 마케팅 등에 관한 변수를 파트너 선정 기준으로 제시하였고 파트너 선정 기준을 제휴의 핵심성공유인으로 인식하였다.

제휴 파트너 선정에 대한 최초의 실증연구는 Tomlinson (1970)의 인도와 파키스탄의 합작투자의 파트너 선정기준에 대한 연구이다. 그는 파트너 선정이 성과에 영향을 미친다고 주장하였고 선정 기준을 과거 제휴 경험, 자원, 시설, 파트너 지위, 강요된 선택, 지역 정체성 등의 여섯 가지로 파악하였다. 또한 Tomlinson and Thompson (1977)가 멕시코와 캐나다 기업을 대상으로 한 연구에서 국가에 따라 파트너 선정 기준이 차이가 있다는 것을 밝혀냈다. 이 연구에서는 캐나다 기업의 멕시코 파트너 선정 기준이 재무 상태, 양립 가능성, 일치된 목표, 정부와의 협상력, 양립 가능한 윤리 의식이 있는 반면, 멕시코 기업의 캐나다 파트너 선정 기준은 재무 자원, 자원을 활용하는 기술과 경험, 국제적 지위와 명성, 몰입도, 국제 사업 경험, 경영 능력, 소통 능력 등이 있는 것으로 파악하였다.

Daniels (1971), Adler and Hlavacek (1976)등의 연구에서는 파트너 선정 기준에 영향을 미치는 요인을 경제적 요인과 관계적 요인으로 분류하였다. 경제적 요인은 파트너의 자원,기술, 설비, 자산, 서로의 규모 유사성 등이 있고 관계적 요인에는 조직 양립성, 명성, 언어 소통 능력 등이 있다. 하지만 이들의 연구에서는 파트너 기업의 규모의 중요성을 모두 제시하였으나 서로 상이한 결론을 내렸다. Daniels (1971)는 미국에서의 제조업의 해외직접투자에 관한 연구에서 기업은 제휴의 협상과

운영에 있어서 동등한 지위와 협상력을 유지하려 할 것이며 따라서 자신과 비슷한 규모인 기업을 파트너로 선정할 것이라고 주장하였다. 반면, Adler and Hlavacek (1976)의 연구에서는 마케팅 및 유통 시스템, 고객에 대한 적절한 규모의 판매력, 현재 기술을 개선할 수 있는 기술, 필요하는 인력 종류, 최소 재무 자원 등 변수를 제시하였는데 기업 규모가 상대적으로 상이한 차원에서 파트너 선정기준을 설명하는데 유의하였다고 주장했다.

이러한 1970 년대의 연구들은 보유 자원, 설비, 재무력, 기술 및 상대적 규모 등의 경제적 측면과 조직의 양립 가능성, 명성, 소통능력 등의 관계적 측면을 강조하였다. 하지만 대부분의 연구에서는 선정 기준의 중요도에 관심을 보이지 않았다(원성권, 2008).

1980 년대에 들어와서는 전략적 제휴의 급증으로 파트너 선정 기준에 관한 연구도 증가하여 70 년대 국제합작투자에 집중했던 연구보다 더 넓은 범위의 제휴에 연구 초점을 두었다.

이러한 연구의 대표적인 예로는 Awadzi (1987)가 미국의 40 개 제조기업 국제 합작투자를 대상으로 상대적 협상력과 파트너 선정 기준 간의 관계에 대한 연구가 있다. 여기서는 자원기여도, 과거 제휴 성과, 사업의 관련성, 외국 파트너 사업과 국제합작투자 사업의 관련성 등 네 가지 요인을 파트너 선정 기준의 변수로 사용하였다. 그는 파트너가 자원에 대한 기여가 클수록 파트너로 선정될 가능성이 높다고 주장하였지만 여러가지 자원 들의 중요도를 구별하지는 않았다.

또한 Beamish (1987)가 개발도상국에서의 국제합작투자에 관한 연구에서 일반 관리자, 기능 관리자, 사업에 관한 지식, 현지 정치, 경제,

소비자에 관한 전반적 지식이 상대 파트너의 기여로 규명하였고 이들 변수를 파트너 선정 기준으로 제시하였다.

이 시기의 연구에서는 직접적인 파트너 선정의 요인뿐만 아니라 사업관련 간접요인과 협력 경험 등의 요인까지 고려하였다. 또한 조직 규모, 조직 구조, 기업 문화 외에도 합작 기간, 투자 성과 등까지 고려하기 시작했다. 하지만 이 시기의 연구들에서는 여러 선정기준을 단순히 나열하는 데에만 그쳤으며 변수들간의 중복 및 모호성 등의 문제가 있었다. 이러한 한계를 극복하기 위해 1990 년대는 선정 기준들을 특성에 따라 범주화하려는 연구들이 시작되었다.

2. 최근 연구

Geringer (1991)가 파트너 선정 기준에 관한 연구에 큰 기여를 하였는데 그는 전에 발표된 연구에서의 불규칙적으로 나열된 파트너 선정 기준을 과업관련 기준(Task-related criteria)과 파트너관련 기준(Partner-related criteria)으로 분류하였다.

과업관련 기준은 기업의 경쟁적인 성공을 위해 요구되는 운영상의 기술과 자원이고, 파트너관련 기준은 파트너간 협력에 영향을 미치는 중요한 요인으로 특정한 파트너와 제휴함으로써 산출되는 효율성과 효과라고 할 수 있다. 기존 연구들에서 검증된 바에 의하면 과업관련 기준은 특허, 금융자원, 경험 있는 관리자, 마케팅 및 유통채널 접근 등이 있다(Glaister & Buckley, 1997; Tatoglu, 2000). 파트너관련 기준들은 제휴기업의 특성, 문화 역사 등과 관련이 있는 요인들로서 주로 제휴기

업 파트너의 국적, 최고 경영팀 사이의 신뢰, 명성, 기업 문화 등이 있다 (Al-Khalifa & Peterson, 1999).

과업관련 기준
•현지 마켓에 대한 지식 •현지 규제에 대한 지식 •공급자와의 관계 •주요 고객과의 관계 •금융기관과의 관계 •기술 접근력 •재무적 역량 •자원, 핵심역량의 보완성 •전략적 적합성 •학습능력 •언어능력

파트너관련 기준
•경영진 간의 신뢰 •안정적 재무 상태 •기업 규모 •기업 명성 •관련 기업 추천

그림 1 Geringer(1991)파트너 선정 기준

Geringer (1991)는 파트너 선정에 있어서 기준들의 중요도를 파악하기 위해 실증분석을 통해 선정 기준들이 가변적인 성격을 지닌 것을 확인하였다. 그 상대적 중요도는 기업이 처한 상황에 따라 달라질 것이라 주장하며 제휴 형성 당시 경영자의 선정 기준을 사후적으로 측정하였다. 결과적으로 협력 경험, 조직 규모, 조직 구조, 기업이 보유한 지식, 시장 접근성, 국가 문화, 기술적 노하우, 재산, 관리 경험 등이 중요한 파트너 선정 기준으로 파악되었다. 그의 연구에서는 특히 과업관련 기준의 중요도가 자국 기업의 전략적 배경과 관계가 있다고 주장하였고 제휴 시 반드시 과업관련 기준들의 중요도에 우선 순위를 둘 필요가 있다고 강조하였다.

Geringer (1991)의 연구는 과거 연구들의 파트너 선정 기준을 체계적으로 범주화하였다는 데에는 이론적 의의가 크다. 하지만 그의 연구에

서는 과업관련 기준이 핵심 성공요인과의 상관관계만 고려하였을 뿐 파트너관련 기준의 중요성을 간과하였다는 문제점이 있다.

이어진 연구들에서는 파트너 선정 기준이 어떻게 상황에 따라 상대적 중요도가 달라지는 지를 주목하기 시작하였다.

Kumar (1995)는 독일이 이머징 국가인 인도와의 기술협력을 대상으로 파트너 선정기준을 분석하였다. 분석 결과 산업경험, 생산시설, 시장점유율, 현지사업관계, 마케팅 능력 등이 유의하게 나타났다.

Wang, Hou Wee, and Hiong Koh (1999)는 싱가폴 기업들과 중국 기업들의 국제합작투자를 대상으로 연구하였는데 과업관련 기준이 파트너 관련 기준보다 더 중요하게 작용하는 것으로 나타났다. 이 것은 중국과 싱가폴은 같은 문화권에 속함으로 기업간의 의사소통과 상호이해보다는 파트너의 특정 자원이나 기술의 중요도가 상대적으로 높아지기 때문이다.

Arino, Abramov, Skorobogatykh, Rykounina, and Vila (1997)의 연구에서는 서유럽 기업들이 러시아 기업을 선정하는 기준을 분석하였는데 파트너관련 기준이 과업관련 기준보다 더 중요하다고 주장하였다. 그가 연구에서 일곱 개의 파트너 관련 기준과 세 개의 과업관련 기준을 사용하여 검정한 결과 두 나라 기업들의 사업 기술들은 서로 부합되지 않아 과업관련 기준은 큰 영향이 없는 것으로 나타났다. 반면, 시장에 대한 지식, 환경에 대한 지식, 정치적인 영향 등 파트너 관련 기준들은 상이한 작업 환경을 완화시켜주는 것으로 나타나 파트너 관련 기준의 중요성을 강조하였다.

Al-Khalifa and Peterson (1999)는 바레인에서의 42 개 제조업 국제합작투자를 대상으로 연구하였는데 모기업과 파트너의 전략적 상황 등의 변수 외에도 기업 역사와 기업 문화까지 고려해야 한다고 주장하였다. 그들의 연구 결과 또한 Arino et al. (1997)의 연구처럼 파트너 선정 기준이 더욱 중요한 것으로 조사되었으며 명성, 경험, 파트너 조직의 지식 등이 중요한 요인으로 밝혀졌다. Al-Khalifa and Peterson(1999)의 결과는 기업의 국제경험이 많을 수록 최고 경영자는 단순한 관업관련 이슈보다는 파트너 관련 이슈를 더 중요하게 고려하기 때문이라고 설명했다.

Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, and Borza (2000)은 선진국과 개발도상국 기업들이 파트너 선정 기준에 대한 인식의 차이에 대해 연구하였는데 모기업 국가의 상황에 따라 파트너 선정 기준이 달라지는 것을 확인했다. 선진국의 기업들은 자신의 자원을 효과적으로 운영하기 위하여 상호보완적 역량을 지닌 파트너를 선택하는 반면, 자본 접근이 빈약한 개발도상국일 수록 파트너 자본에 대한 접근성이 중요한 선정 기준인 것으로 나타났다.

Dong and Glaister (2006)는 국제 전략적 제휴 형성을 위한 전략적 동기와 파트너 선정과정을 중국기업의 입장과 외국 기업들의 입장에서 분석하였다. 이 연구에서는 국제 전략적 동기 형성에 의해서 과업관련 선정기준이 파트너 관련 선정 기준보다 더 많이 구별되는 것이라고 제시하였다.

하지만 이러한 연구들은 대부분 표본 기업 전체를 대상으로 분석하였기 때문에 산업별, 동기별, 국가별 간의 차이를 부각시키지 못한 한계가 있다. e-비즈니스(이재유 등, 2008)등 일부 산업에 관한 연구가 있

으나 문화적 특성이 강한 영화 산업의 파트너 선정 기준에 대한 연구가 전무한 실정이다. 따라서 다음 절에서는 영화 산업의 특성 및 영화 산업의 전략적 제휴인 공동제작에 대해 살펴보겠다.

제 4 절 영화산업의 전략적 제휴

1. 영화산업의 특성

영화 산업은 구조적으로 전통 제조업과 유사한 면이 있다. 영화 각 프로젝트마다 시나리오, 감독, 배우, 스탭 등의 원재료로 영화라는 제품을 생산하고 시장에 유통(배급)시키는 과정은 전통 제조업과 유사하다. 배급 전까지 영화는 투자를 통해 제작전과정(pre-production), 제작과정(production), 제작후과정(post-production)을 거친다. 따라서 영화기업이란 영화라는 콘텐츠를 만들기 위해 투자, 제작(녹음, 현장, 편집, CG.DI 작업 등 영화 후반작업 포함), 배급(홍보, 마케팅 포함), 상영, 2차 부가 시장 등 영화 산업 클러스터 안에서 사업을 수행하고 있는 투자사, 제작사, 배급사, 극장주 등 조직체를 의미한다(박영은, 2007).

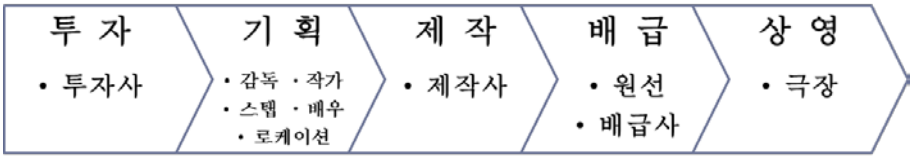

그림 2 영화산업의 가치사슬

(출처: 박영은, 2007 재구성)

하지만 영화 산업은 문화적, 사회적 배경이 내재되어 있는 산업으로서 일반 전통 산업의 해외진출과는 구별되는 특징이 존재한다(Caves, 2000). 예를 들면 영화 산업의 고위험성과 고수익성, 그리고 국경을 넘었을 경우 발생하는 문화할인 현상등을 들 수 있는데 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

첫 번째로는 영화 산업은 고위험성과 고수익성을 동시에 지니는 산업이다. 이러한 특성은 정보의 비대칭성에서 기인한 것이라고 할 수 있다. 물론 시장의 불확실성은 모든 산업에서 존재하지만 영화산업인 경우 이러한 특성이 더욱 강하며 이러한 불확실성은 영화의 전 가치사슬에 걸쳐 발생한다. 제작의 경우 '아무도 성공을 예측을 할 수 없다'는 말처럼 관객의 취향을 파악하기 어렵고 제작된 영화를 배급하기 위해 배급사가 적절한 상영관을 찾지 못하면 개봉할 수가 없다. 또한 상영기업 입장에서는 개봉한 영화가 흥행하지 못할 경우 막대한 기회비용을 치러야 한다 (박영은, 2007). 따라서 영화산업에서는 제작사, 배급사, 상영사 간의 수직적 결합을 통해 불확실성을 제거해야 하며 이 결합으로 인해 이들 기업간의 네트워크가 더욱 중요해지게 된다.

두번째로는 영화는 국경을 넘었을 경우 발생하는 국가간 선호도 차이가 일반적인 산업보다 훨씬 클 수 있다는 것이다(문철우, 2011). 이런 현상을 문화적 할인(cultural discount)이라고 하는데 문화적 할인이란 기대되었던 문화상품의 효용가치가 양국 간의 문화적 이질성에 의해서 감소되는 현상이다. 이 개념은 Hoskins and Mirus (1988)에 의해서 소개되었는데 이들은 미국의 영상 프로그램의 지배현상은 경제적 요인보다 문화적 요인에 의한 것이라고 주장했다. 국가간의 문화적, 언어적 차이, 그리고 스토리, 상징화 수준, 스타, 장르 등 요소에 대한 인식의

차이가 영화의 수출입 규모에 영향을 미칠 수 있으며 어떤 특정한 영화 상품은 다른 문화권에 속한 소비자들이 낯설게 느낄 수도 있다(Fu & Sim, 2010; Hoskins, McFadyen, & Finn, 1997; Papandrea, 1998). 따라서 영상물의 질적 수준이 비슷할 경우 소비자들은 지역, 언어, 종교 등 자신의 기존 성향을 강화하는 자국산 콘텐츠를 더 즐길 것이다(Straubhaar, 1991). 이와 같은 이유로 영화기업들이 외국 시장을 공략하기 위해서는 현지국 문화, 현지 관객 관람 습성 등 문화적 요소를 고려해야 하며 이러한 지식을 가진 현지국 영화사와 제휴할 필요성이 생긴다(Hoskins et al., 1997).

2. 영화 공동제작의 개념 및 유형

공동제작 영화사례 연구를 전개시키기 위해서는 공동제작에 대한 정의가 필요하다. 영화 산업의 전략적 제휴인 영화 공동제작(co-productions)을 설명하는데 있어서 합작(co-ventures) 등 용어가 사용되고 있으며 Hoskins et al.(1993,1995,1997)가 영화 공동제작에 관한 연구에서 이를 국제적 조인트벤처 (international joint ventures) 등의 개념과 혼용하기도 했다. 김은주(2013)는 영화 공동제작을 주로 둘 또는 그 이상의 국가간 공동제작을 의미하며 제작 파트너들이 비용을 같이 분담하거나 영상물의 아이디어 개발, 연출, 기술 제공 등, 서로의 노하우를 가지고 상호 협조하는 협력행위라고 정의하였다.

국제 공동제작 영화의 형태는 구분하기 어려울 정도로 포괄적으로 확장되어 가고 있다. 중국에서는 ‘중외합작영화 제작관리규정’(中

外合作摄制电影片管理规定)이라는 규정에서 공동제작 영화를 세 가지로 분류하였다. 첫번째 ‘연합제작’(联合摄制)은 중국과 외국이 공동투자, 공동제작, 공동이익분배, 공동 위험을 감수하는 제작 방식이다. 두번째 ‘협작제작’(协作摄制)은 외국 회사가 투자하고 중국 내에서 촬영하면서 중국이 설비, 기자재, 장소, 노동 등을 협조하는 제작 방식이다. 세번째 ‘위탁제작’(委托摄制)은 외국 회사가 중국 회사에 위탁하여 중국 내에서 대신 제작하는 방식이다.

한국에서는 공동제작에 대한 명확한 분류는 없지만 영화진흥위원회의 분류를 많이 참고한다. 영화진흥위원회 홈페이지의 협업 유형으로는 해외에 선판매 한 경우, 두 개 이상의 국가에서 공동 투자를 받은 경우, 두 개 이상의 국가에서 공동제작 한 경우, 해외에서 로케이션 촬영을 한 경우, 해외 인력이 영화 제작에 참여한 경우, 해외 업체가 참여한 경우, 외국의 원작을 구매한 경우, 리메이크 판권을 구매한 경우, 외국영화에 국내 인력이 진출한 경우, 외국영화에 국내 업체가 진출한 경우, 외국 영화가 한국에서 로케이션 촬영을 한 경우 등이 있다. (김은주, 2013)

위에서 보듯이 공동제작은 서로 다른 기준으로 분류되어 있거나 지나치게 세부적으로 분류되어 있는 등의 문제점을 가지고 있다.

3. 한중 영화 공동제작 현황

공동제작 영화는 수익 증대와 외화 수입 쿼터를 안 받는 등의 인센티브가 있기 때문에 중국 시장을 노리는 영화사들은 중국 기업과의 제휴를 선호할 수 밖에 없다.

국제공동제작은 급증하는 영상물 수요와 제작비 상승에 따른 위험 부담을 줄이고 시장을 넓혀 자본을 회수 할 수 있는 좋은 방법으로 영화 기업에서 점점 많이 사용되고 있다(김은주, 2013). 한국영화는 할리우드 영화가 한 편당 평균 제작비가 500 억원에 달하는데에 비해 평균 제작비가 30 억～40 억원에 그치기 때문에 상대적으로 산업의 구조와 규모는 매우 취약하다고 할 수 있다(박남규, 2006). 더구나 관객의 안목이 점점 높아짐에 따라 영화제작에 대한 투자는 나날이 늘어나게 되는데 국내시장이 가진 한계로 인해 비용 회수에 대한 부담은 높아질 수 밖에 없다. 따라서 다른 나라와 공동제작을 하게 되면 투자와 제작의 리스크를 분산 시킬 수 있으며 상대 나라에서 상영하게 되는 경우 비용을 회수할 수 있는 기회가 높아지게 된다. 또한 상대국가 영화업체와 함께 작업을 했을 경우 그 기업의 도움으로 해당 국가 영화시장을 분석할 수 있는 기회도 생긴다(박남규, 2006).

중국 정부가 자국 영화 산업을 보호하기 위해 수입 영화에 쿼터 제한을 두고 있는 것이 중국 시장 진출의 가장 큰 어려움이다. 전국 상영 영화중 일 년에 34 편(2012 년 전에는 단 20 편 이었음)만 분장제를 통해 중국에서 상영할 수 있는데, 이 중에는 흥행이 잘 될 것 같은 할리우드 블록버스터가 대부분을 차지하고 있다. 매단제의 경우도 일년에 30 편 정도로 제한되어 있기 때문에 이 방식을 통한 수출 역시 어려움이 크다

(김수현 등, 2011). 따라서 중국 시장을 타겟으로 영화를 제작하게 된다면 외국영화의 수입쿼터 제한을 피할 수 있는 공동제작을 선택할 수밖에 없게 된다. 공동제작 영화는 중국에서 자국 영화로 인정하기 때문이다.

그리고 중국과 국제공동제작을 하면 여러 인센티브를 얻을 수 있다. 예를 들면 법령에 따라 제작을 위해 일시적으로 반입되는 촬영 및 기술장비에는 무관세 혜택이 주어지고, 영화에 참여하는 인력들에게도 입국에 대한 편의와 더불어 자국영화와 관련된 모든 혜택이 주어진다(김은주, 2013).

무엇보다도 공동제작의 가장 큰 인센티브는 많은 수익을 얻을 수 있다는 점이다. 일반 외국 영화 같은 경우 박스오피스 수익의 25%만 가져갈 수 있는 반면 공동제작을 했을 경우는 외국 제작사와 수익의 43%를 공유한다(김수현 등, 2011).

이 외에도 광활한 로케이션 확보의 장점이 있다. 대형 영화를 찍기 위해서는 많은 인력과 대형 세트장 등을 필수적으로 갖춰야 하는데 중국은 인력비가 상대적으로 저렴하고, 넓은 지역과 스케일이 큰 세트장들이 갖춰져 있다. <중천>이나 <좋은 놈, 나쁜 놈, 이상한 놈> 등의 영화가 바로 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

한국과 중국의 공동제작에 관한 제도적 왕래는 시작한지 그리 오래되지 않았다. 중국의 허파이공사(合拍公司)와 한국의 영화진흥위원회가 2008 년에 “한중 영화 합작 포럼”（中韩电影合作论坛）, 2010 년에는 “허파이 항목 협상회”(合拍项目洽谈会) 등 여러 차례의 협상을

해왔으며 2013 년 6 월에 한중 간 ‘영화공동제작 협정 가서명’이 체결되었다.

한중 간의 실질적인 공동제작 교류는 2000 년 김영준 감독의 <비천무>부터 시작하였다고 볼 수 있다. 한국과 중국은 현재 2013 년까지 22 편의 공동제작영화를 제작하였는데 (영화진흥위원회 및 보고서 자료의 기준) 공동제작의 수는 점점 증가하고 있는 추세이다. 초기의 공동제작은 한국 영화가 중국에 로케이션하는 방식을 많이 취하였고 최근 들어 한국과 중국의 공동투자와 한국 인력의 중국 진출이 활발해졌다 (김수현 등, 2011).

제 4 장 연구 방법

제 1 절 사례 선출

제휴 파트너 선정 기준에 관한 연구 중 영화 산업을 대상으로 실시한 연구는 전무한 실정이기 때문에 본 연구는 기존 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 질적 및 양적 연구를 바탕으로 한중 공동제작 영화 사례에 대해 탐색적 연구를 실시하였다. 영화 산업에 있어서 기업간 제휴 과정, 특히 한국 영화사들이 중국의 파트너를 어떻게 평가하고 선정하는지를 한중 공동제작 영화의 사례로 분석하였다.

타겟 시장	영 화 명 (연도)
중 국	투게더(2003), 무극(2006), 묵공(2006), 집결호(2007), 삼국지: 용의 부활(2007), 소피의 연애 매뉴얼(2009), 호우시절(2009), 연애합시다(2009), 적인걸(2010), 검우강호(2010), 대지진(2010), 화피(2012), 이별계약(2013)
한 국	비천무(2000), 천년호(2003), 중천(2006), 크로싱(2008), 좋은 놈 나쁜 놈 이상한 놈(2008), 푸른 강은 흘러라(2008), 황해(2010)
양 국	마음이 2(2010), 미스터고(2013)

표 3 한중 공동제작 영화

영화사례는 영화진흥위원회 사이트 및 연구보고서에서 정리된 한중공동제작영화 리스트를 참조하였다. 2000 년의 <비천무>로부터 시작한 한중 영화 공동제작은 매년 1~2 편 씩 제작되어왔으며 최근 몇 년간은 점점 늘어나고 있는 추세이다. 현재까지 제작된 한중 공동제작 영화는 약 22 편이며 영화의 우선 개봉되는 나라에 따라 타겟시장을 분류하면 아래 <표 4>와 같다. 본 연구는 이들 영화 중에서 한국 시장, 양국 시장, 그리고 중국 시장을 타겟으로 한 영화인 <중천>, <마음이 2>와 <이별계약>으로 총 세 편의 영화를 연구대상으로 선출하였다.

제 2 절 데이타 수집

데이타에 대한 수집은 초기 단계에서는 영화진흥위원회 사이트, 연구보고서 및 관련 보도를 통하여 해당 영화 제작에 관한 전반적인 정보를 파악하였다 . 그리고 사례에 대한 심층적 이해를 돕기 위해 이차적으로 해당 영화 관련 실무자를 인터뷰하여 한중 공동제작 영화의 제작과정 및 한국 영화 기업의 중국 제휴 파트너 선정 기준을 확인하였다. 영화에 참여했던 주요 책임자를 영화 당 한 명 씩 총 세 명에 대해 대면인터뷰(Face-to-face)를 실시하였으며 각 실무자에 대해 1~2 회, 매 회 2~4 시간의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 내용은 녹음 또는 타이핑을 통해 기록하였으며 인터뷰 내용의 진실성을 보장하기 위해 이들 실무자의 실명 및 담당 업무는 공개하지 않을 것으로 전제하였다.

제 5 장 사례 연구

제 1 절 <중천> (The restless)

1. 영화 개요

	한국	중국
영화재목	중천	中天
개봉일	2006 년 12 월	미개봉
제작사	나비픽쳐스	Beijing Nabi Pictures Co. Ltd China Film Co-production Corporation China Film Group Corporation
배급사	CJ 엔터테인먼트	
감독	조동오	
작가	조동우, 최희대 등	
프로듀서	조민환, 최정화	장샤
주연 배우	정우성, 김태희	
프로덕션 스탭	촬영, 조명, 미술, 녹음, 무술, 편집	한충(미술), 라망산(소품), 미술,황바오룽 (의상), 세트, 음악
로케이션		전체 중국 촬영
투자 지분	100% (CJ 엔터테인먼트)	
주요 언어	한국어	

표 4 <중천> 영화 정보

<중천>은 한국에서 출자하고 중국이 유상으로 인력과 현물을 대는 협작(协拍) 형식의 공동제작 영화이다. 한국의 CJ 엔터테인먼트가 전액 투자하였으며 한국 나비픽처스와 베이징나비유한공사(Beijing Nabi Pictures Co. Ltd, 이하베이징나비)가 제작하였다. 중국전영집단공사(China Film Group Corporation, 이하 CFG)와 중국필름합작제작공사(China Film Co-production Corporation, 이하 CFCC)은 크레딧에는 올라가 있지만 실제로는 제작에 참여하지 않았고 중국 인력과 자원을 연결해 주는 역할을 하였다.

이 영화의 주요 내용은 죽은 영혼이 49 일간 머무는 공간인 중천세계로 빨려 들어간 퇴마사 이곽 (정우성)이 죽은 연인과 닮은 소화(김태희)를 다시 만나며 펼쳐지는 무협 환타지다. 이곽은 자신을 대신해 죽은 소화를 잊지 못한 채 살아가고 있었지만 소화는 모든 기억을 지운 채 중천을 지키는 천인이 되어 더 이상 이곽을 알아보지 못한다. 한편, 중천은 원귀들의 반란으로 위험에 처하게 되고 중천을 구할 수 있는 영체 목걸이를 지닌 소화는 원귀들의 표적이 된다. 이곽은 소화를 지키기 위해 이승에서 형제와 같이 지냈던 퇴마무사 동료들과 대결을 펼쳐야 했다. 이 과정 속에서 소화는 다시 이곽에게 사랑을 느끼고 그를 지키기 위해 다시 환생한다.

2. 제작 과정

<중천>은 한중 공동제작 영화이긴 하지만 중국 영화 시장을 타겟으로 삼지는 않았다. 중국에서는 영화 내용에 대한 검열이 아주 엄격하여

귀신 및 사후 세계를 묘사하는 내용은 통과하지 못하기 때문에 이런 소재의 영화는 중국 현지에서 상영을 하지 못한다. 제작진들은 이것을 처음부터 알고 기획했기 때문에 중국의 시장 환경 및 관객 취향 등을 고려하지 않았고 오직 한국을 주요 타겟 시장으로 설정하여 제작하였다.

그럼에도 불구하고 <중천>이 중국에 올로케이션한 이유는 중국의 이색적인 자연풍광과 상대적으로 저렴한 세트 때문이었다. <중천>의 장르가 무협 환타지이기 때문에 제작진은 한국의 경복궁이나 민속촌 세트로는 이 영화에서 요구되는 공간적 효과가 나오지 못할 것으로 판단했다. 이러한 이유로 규모가 크고 관객들이 신선하게 느낄 수 있는 풍광과 저렴한 세트가 있는 중국에 올로케이션하게 되었던 것이다.

<중천>은 80%이상 중국 헝띠엔(横店) 종합촬영소로에서 촬영을 진행하게 되었고 '중천' 을 표현할 수 있는 이색적인 영상을 필름에 담을 수가 있었다. 이는 장샤 중국 프로듀서의 공로가 큰데 중국 로케이션을 결정한 후 한국 제작사측이 협력관계가 있었던 장샤 프로듀서에게 영화에서 필요하는 이미지를 설명해 주었고 그는 로케이션 매니저와 함께 환타지 이미지를 살릴 수 있는 장소를 헌팅하기 시작했다. 나비픽쳐스 측과 장샤의 여러차례 교류 후 헝띠엔 종합촬영소가 촬영에 가장 적절한 장소로 정해졌다. 헝띠엔 종합촬영소는 1995 년부터 건설된 이후로 <영웅> 등 대작들이 촬영된 곳이며 대규모 실내외 세트로 구성되어 있어 그 마을 전체가 촬영소라고 해도 과언이 아닐 만큼 스케일이 크고 세트가 다양하다. <중천>은 헝띠엔 종합촬영소를 최대한 활용하였으며 영화에서 필요하는 이미지를 충분히 담았다.

<중천>이 중국에서 촬영한 또 하나의 이유는 한국보다 저렴한 세트 비용 때문이었다. <중천>의 촬영 세트는 총 3 억원이었는데 이 비용은

한국의 십분의 일 수준이라고 한다. 그래서 한국에서 시도하기 힘들었던 다양한 장면을 헝띠엔에서 촬영할 수 있었다. 또한 그때 중국의 인건비도 한국보다 저렴했다. 현장에 총 250 명 정도의 스탭 중에 배우와 무술팀을 포함해서 한국 스탭은 70 명 정도였고 나머지는 모두 중국 스탭이었다. 중국 제작사에 소속된 전문 스탭을 고용하면 인건비 외에 세금도 부담해야 하지만 민공(民工)이라고 불리는 지역 노동인력은 평균 임금 한화로 3000 원에서 4000 원 정도의 매우 저렴한 비용으로 고용할 수 있었다.

<중천>은 로케이션의 활용 외에 스탭 등의 인적 자원에 대해서도 충분히 중국이 가진 이점을 잘 활용했다. 중국 스탭들 중 프로듀서 장샤는 <패왕별희> (霸王别姬，1993), <시황제의 암살> (荆轲刺秦王，1998) 등 대작 영화의 제작을 참여한 경험이 있으며 의상을 담당한 황바오룽은 <영웅> (英雄，2002), <연인>（十面埋伏，2004）등 대작의 제작을 참여한 경험이 있는 등 <중천>의 중국 스탭들은 그 경력이 매우 화려했다. <중천>이 이렇게 화려한 제작진으로 구성될 수 있는 것은 조민환 프로듀서와 장샤 프로듀서가 <무사> 때부터 맺은 깊은 인연 때문이다. 장샤의 소개로 <무사>의 미술, 의상, 소품 등을 담당한 유능한 스탭들을 소개 받았고 그중 대부분 스탭들이 다시 <중천>의 제작진으로 참여하게 된 것이었다.

영화 촬영을 순조롭게 진행하기 위해서는 250 명의 한국과 중국 스탭들이 현장에서 잘 어울려 작업할 수 있느냐가 중요하다. <중천>의 촬영이 순조롭게 진행할 수 있었던 데에는 장샤 프로듀서의 역할이 컸다. 중국에서 프로듀서의 권력은 한국 보다 강한데 예산부터 스탭의 구성까지 전반적인 업무에 대한 권한을 가진다. 이런 한국과 중국의 다른

시스템을 고려하여 한국 제작사는 장샤에게 중국 측 업무에 대한 모든 권한과 책임을 주었다. <중천> 촬영 현장에서 일하는 수많은 한국인과 중국인 스탭들이 함께 일을 하면서 사소한 마찰이 생기는 것은 당연했다. 하지만 마찰이 발생할 때 한국 책임자는 직접 중국 스탭과 맞설 필요 없이 장샤에게 이야기하면 되었고, 장샤는 이런 갈등을 잘 해결해 냈다. 그리고 경제적인 부분에서도 장샤에게 모든 권한을 주었는데 일정 예산을 알려주고 그 선을 넘지 않은 범위에서 장샤가 숙박비, 식비 등의 부분을 모두 자유롭게 관리할 수 있도록 하고 그를 통제를 하지 않았다. 이렇게 중국 관련 전반적 업무를 장샤에게 맡길 수 있었던 것은 한국 제작사 측이 장샤 프로듀서와 이전 작품을 통해 쌓인 그의 실력에 대한 인정과 인품에 대한 신뢰가 있었기 때문이었다.

3. 사례 분석

<중천>의 제작 과정을 통해 한국 제작사의 중국 파트너의 선정 기준은 표처럼 정리할 수 있다.

<중천>은 한국 관객을 타겟으로 제작한 영화이기 때문에 중국과의 공동제작은 중국 진출보다도 중국의 이색적 로케이션과 대형 세트장의 획득이 목적이었다. 따라서 투자, 배급 및 상영 단계는 한국 측에서 전적으로 담당했고 기획 부분에서 감독, 작가, 스탭, 배우 및 로케이션에 대한 결정 중 로케이션과 스탭에 대해서만 중국과 제휴관계를 가졌고, 제작 부분은 중국 국영 제작사 CFG 와 CFCC 와 서면적인 제휴관계를 가졌다.

중 천		투자	기 획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식									
	현지 규제에 대한 지식									
	공급자와의 관계				*					
	주요 고객과의 관계									
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력				*					
	재무적 역량									
	자원, 핵심역량의 보완성						*			
	전략적 적합성									
	학습능력									
	언어능력									
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰				*					
	안정적 재무 상태									
	기업 규모									
	기업 명성							*		
	관련 기업 추천									

표 5 <중천>의 파트너 선정 기준

1) 로케이션

한국 제작사의 로케이션에 대한 선정 기준은 자원과 핵심역량의 보완성이다. 중국의 헝띠엔 촬영소를 이용함으로서 로케이션 자원을 획득할 수 있을 뿐만 아니라 비용절감의 효과도 얻을 수 있었다.

2) 스탭

<중천> 제작시 중국 스탭에 대한 선정 기준은기술 접근력, 공급자(스탭)와의 관계 및 경영진 간의 신뢰였다.

중국은 <화호장룡>, <영웅> 등 우수한 무협 영화를 배출한 나라로 무협 영화 촬영시 필요한 와이어 등 기술에 대해 능숙한 스탭들이 있다. 그래서 스탭 선정에 있어서는 이러한 우수한 무협 영화 제작 경험이 있으며 특정 촬영 기술을 소유하거나 접근할 수 있는 스탭을 선정하려 했다.

영화를 제작하는 스탭들은 일반 산업에 비유하면 '공급자'라 할 수 있는데 한국 제작사가 필요하는 공급자와 연결을 시켜주는 역할이 중요하다. 따라서 한국 제작사에서 요구하는 기술 인력에 대한 섭외력이 갖춘 중국 프로듀서가 필요한데 프로듀서가 어떤 스탭을 구성할수 있느냐가 영화의 성공여부에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 중국 프로듀서에 대한 선정에 있어서 공급자인 스탭과의 연결 관계는 중요한 기준이 된다.

또한 앞에서 언급했듯이 중국의 프로듀서는 한국과 달리 훨씬 더 많은 권한을 가진다. 프로듀서는 로케이션과 스탭 섭외는 물론 현장과 예산에 대한 전반적인 책임을 져야 하기 때문에 이러한 임무들을 모두 믿고 맡길 수 있는 사람이 필요했다. 한국측은 제휴 경험이 있고 서로간의 신뢰가 있는 장샤 프로듀서를 중국 프로듀서로 선정했다.

3) 제작사

<중천> 제작시 한국 측의 중국 제작사 선정 기준은 기업의 명성이었다. 외국 자본이 중국이라는 규제가 많은 나라에서 촬영하게 되면 많은 어려움을 겪는다. 중국 제작사가 실제로 <중천>의 제작에 참여하지는 않았지만, 한국 회사가 CFG 와 CFCC 같은 중국 메이저 국영 회사와의 서면적인 제휴 관계를 가지는 것 만으로도 중국 내 촬영시 발생하는 외국인 비용을 훨씬 줄일 수 있다.

제 2 절 <마음이 2> (Hearty paws)

1. 영화 개요

<마음이 2>는 한국과 중국이 양국 시장을 타겟으로 공동제작한 영화이다. 이 영화는 한국의 롯데쇼핑(주) 롯데엔터테인먼트, CJ 창업투자회사 등에서 90% 이상 투자하였고 화인웍스와 씨엘엔터테인먼트에서 제작을 맡았으며 중국의 북경금전영업유한공사(北京金典营业有限

公司, 이하 북경금전)에서 10%를 투자하였고 제작에 참여하였다. 한국의 이정철 감독이 연출을 하였고 이정철 감독과 김황성 작가가 시나리오를 썼다. 최상묵 촬영 감독, 정성철 조명 감독, 김성규 미술 감독, 신연정 분장 감독, 옥수경 의상 감독 등이 영화의 스탭으로 참여하였다.

	한국	중국
영화재목	마음이 2	心心历险记
개봉일	2010 년 7 월 21 일	미개봉
제작사	화인웍스, 씨엘엔터테인먼트	북경 금전 영업유한공사
배급사	롯체쇼핑(주)롯데엔터테인먼트	
감독	이정철	
작가	이정철, 유재완, 유경은, 김황성	
프로듀서	정재승, 유영호	배해광
배우	송중기	장한 (조연)
주요 프로덕션 스탭	김민기, 김상은(기획), 이도윤, 정훈영(조감독), 최상묵(촬영), 정성철(조명), 김성규(미술), 신연정(분장), 옥수경(의상)	
로케이션	한국(대부분)	중국(일부)
투자 지분	90%	10%
주요 언어	한국어(대부분)	중국어(일부)

표 6 <마음이 2> 영화 정보

한국에서 2010 년 7 월 21 일 개봉하였지만 중국에서는 검열제도로 인하여 개봉이 지연되었는데, 이로 인해 중국 관객들은 영화가 개봉되기도 전에 인터넷 다운로드를 통해 영화를 보게 되었다. 결국 <마음이 2>는 마케팅 비용의 회수 등의 문제를 종합적으로 고려하여 최종적으로 중국 시장에서 개봉을 하지 않았지만 영화 자체는 양국 관객을 타겟으로 기획하였고 두 개의 버전을 촬영하여 편집되었다.

<마음이 2>의 줄거리는 다음과 같다. 고등학생 동욱(송중기)은 중국인 유학생 짜우밍(장한)과 좋은 친구다. 그리고 강아지 마음이는 동욱이의 돌아가신 아버지가 동욱이에게 주신 선물이다. 마음이가 엄마가 되면서 새끼 강아지 세 마리를 낳았다. 그러나 어느 날 다이아몬드 절도범인 '필프라더스' (성동일과 김정태)가 몸집이 가장 작고 약한 막내인 장군이를 훔쳐간다. 마음이는 총알 같은 속도로 '필브라더스'의 트럭을 쫓으면서 장군이를 구하러 간다. 영리한 마음이는 다이아몬드를 삼킨 채 탈출을 했고 '필브라더스'와 추격전이 시작된다. 마지막에는 동욱이와 짜우밍이 마음이와 장군이를 찾아내 구하고 '필브라더스'는 경찰에 잡히게 된다. 이 과정을 통해 동욱과 짜우밍은 더욱 깊은 우정을 쌓게 된다.

2. 제작 과정

<마음이 2>의 제작은 먼저 중국 프로듀서와 제작사의 선정으로 공동제작의 기본적인 틀을 갖추게 되었고 그 후에 광전총국의 합작 승인

을 위한 준비와 향후 촬영 진행을 위한 사항에 관한 양측의 협의 및 계약이 진행 되었다.

중국 기업과 제휴하여 영화를 제작하기 위해서는 한국과 중국의 언어와 문화 등에 대해 모두 잘 이해하고 있는 프로듀서의 섭외가 중요하다. 중국에서 프로듀서는 단순하게 제작 현장을 지휘하는 역할 이상으로 양국 간의 비즈니스 능력도 함께 갖춘 사람이여야 한다. 유영호 프로듀서는 한국에서 자란 화교(華僑)로 한국에서 자라면서 한국 문화에 대해 많은 경험을 했고 과거 삼성영상사업단에서 중국 영화시장 관련 업무를 진행했으며 그 후 중국에서 영화 제작과 한국 영화의 수입 및 배급 업무를 진행한 경력이 있다.

유영호 프로듀서와 화인웍스 관계자가 함께 상의하여 <마음이 2>의 시나리오를 여러 중국 영화제작사와 합작 협의를 하였고 북경금전을 최종 파트너로 결정하게 되었다. 당시에 화인웍스에서 투자금이 더 필요했었기 때문에 투자와 제작을 모두 함께 할 수 있는 중국 회사를 선호했고 여러 회사중 북경금전이 가장 적극적으로 합작 및 투자 의지를 제시했기 때문이다. 또다른 이유로는 영화의 중국 상영을 위해서는 이 회사가 중국의 배급사 혹은 원선과 밀접한 네트워크가 있어야 하는데 북경금전 계열사가 극장을 소유하고 있었기 때문에 배급에 있어서 상대적으로 유리하다.

중국 제작사가 정부와의 관계 또한 중요한데 공동제작 영화로 사전에 허가를 받아야 하기 때문이다. 중국에는 모든 산업에 있어서 외국기업의 자금 투자 혹은 현지기업과의 계약 체결을 위해서는 중국 정부의 승인이 필요한데 영화 같은 문화 산업일 경우는 그 심사가 더욱 엄격하다. 광전총국과 합작공사의 공동제작 승인을 받아야 정식으로 공

동제작 영화로 인정이 되며 촬영과 후반 작업 등의 진행이 가능하게 된다. 북경금전의 대표자인 왕핑(王坪)은 중국에서 영화 감독 출신이며, 산동제편창(山东制片厂)의 사장이기도 했다. 그래서 처음에 허가를 받기 위해 제출한 입항통지서(立项通知书)에서는 조금 부정적인 결과였지만 왕핑 대표가 정부와의 꽌씨로 인해 공동제작으로 승인을 받는데에 도움이 된거 같다고 한국 관계자가 추측을 했다.

중국에서 공동제작을 하는 경우 스탭 구성은 제작사에 맡기거나 독자적으로 구성할 수 있는데, 처음 중국과 공동제작을 할 때에는 전자의 방법을 채택하는 것이 보편적이다. 하지만 제편창이 스탭 구성을 하는 경우 자신의 이익을 제하고 임금을 지불하기 때문에, 스탭들은 실제로 책정된 것보다 적은 임금을 받는다. 그래서 중국 스탭들은 기대치보다 열심히 일하지 않게 되고,한국 제작사는 기대했던 만큼의 업무 효과를 얻기 위해서 부족한 임금을 다시 채워줘야 한다는 단점이 있다. 따라서 만족스러운 효과를 이끌어내기 위해서는 신뢰 가는 제작사에 스탭 구성을 맡기고 예산 집행권을 주는 것이 유리하다.

<마음이 2>의 중국인 배우는 총 3 명이 필요했다. 이들은 동욱의 중국인 친구인 '짜우밍', 짜우밍의 아버지와 짜우밍의 애인인 '메이'이다.

중국 배우의 오디션을 위해서는 상당히 많은 요인을 검토하여야 한다. 우선 중국인 배우에 있어 중국 내에서의 인지도와 향후 중국에서 개봉이 진행될 경우 마케팅에 효과적인 배우를 선정하여야 하며, 또한 짜우밍의 역할을 맡게 되는 배우는 한국에서 촬영하게 될 것이고 일부 대사를 한국어로 해야 하기 때문에 자연스러운 한국어 대사가 가능한 배우를 선정해야 한다. 그래서 일차적으로 북경금전과 유영호 프로듀

서가 중국에서의 인지도와 연기력을 중심으로 검토하여 사전 오디션을 보았고 그 리스트와 관련 연기 자료를 화인웍스에게 제공하였다. 감독 및 제작진이 여러 연기자 후보들에 대한 자료를 인터넷을 통해 검토하였고 최종 오디션 진행을 위해 감독과 캐스팅 디렉터가 중국으로 출국하였다. 배우들의 연기를 책임지고 영화를 완성시켜야 하는 사람은 감독이기 때문에 중국 배우에 대한 최종 선정은 이정철 감독이 직접 결정하였다.

그래서 최종적으로 중국인 배우 '장한'(张翰) 이 '짜우밍' 역을 담당하는 역으로 캐스팅되었다. 그는 한국에서 방영했던 <꽃보다 남자>의 중국 버전인 <일기래간 유성우> (一起来看流星雨)에 출연하여 많은 중국 팬을 확보한 연기자이고, 또한 한국어 연기에 있어서 가장 어색하지 않은 배우로 감독이 판단했기 때문이다.

3. 사례 분석

<마음이 2>는 한중 양국 동시 개봉을 위해 중국 파트너와 제휴하였으며 중국 정부의 규정을 최대한 만족시키는 쪽으로 제작하였다. 영화의 투자, 기획, 제작 세 단계에서 중국과 제휴관계를 형성했으며 기획에 있어서 감독과 작가를 제외한 나머지 부분은 모두 중국측의 참여가 있었다. 각 중국 파트너에 대한 선정 기준은 <표 7>와 같다.

마음이 2		투자	기획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식				*					
	현지 규제에 대한 지식							*		
	공급자와의 관계									
	주요 고객과의 관계							*		
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력									
	재무적 역량	*								
	자원, 핵심역량의 보완성									
	전략적 적합성									
	학습능력					*				
	언어능력					*				
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰							*		
	안정적 재무 상태									
	기업 규모									
	기업 명성					*				
	관련 기업 추천									

표 7 <마음이 2>의 파트너 선정 기준

1) 스탭

<마음이 2>의 스탭 (프로듀서)에 대한 선정 기준은 현지 마켓에 대한 지식이다. 중국 영화산업에 대해 잘 아는 유영호 프로듀서를 선정함으로서 중국 관계자와의 교류가 원활했고 그는 한중 양측의 중간 다리의 역할을 수행했다.

2) 제작사

화인웍스가 북경금전과 제휴를 하게 된 이유는 북경금전이 현지 규제에 대한 지식, 주요 고객과의 관계, 재무적 역량 측면에서 타 제작사들보다 뛰어났기 때문이다.

중국은 꽌씨라는 네트워크가 매우 중요한 나라이기 때문에 제작사가 정부와 친밀한 관계를 유지하고 있으면 공동제작 허가를 보다 수월하게 받을 수가 있다. 북경금전을 선정한 이유는 현지 규제에 대한 지식 그리고 규제로 인한 문제를 어떻게 해결할 수 있는지에 대한 지식을 두루 갖춘 대표가 있었기 때문에 화인웍스가 중국에서 받을 수 있는 제도적 압력을 줄일 수 있었다.

영화산업의 주요고객은 관객이지만 극장에서 영화를 상영해야 관객과 만날 수 있기 때문에 제작사에게 있어서 1차적인 고객은 상영관(중국인 경우 원선도 포함)이라 할 수 있다. 북경금전이 극장을 소유하고 있었기 때문에 중국에서 상영하게 되면 최소한 자신의 극장에서의 상영 스크린 수가 보장된다. 따라서 주요고객인 상영관과의 관계 또한 북경금전을 선정하게 된 이유였다.

북경금전을 선정한 또 하나의 이유는 재무적 역량이다. 공동제작 영화가 중국에서 자국 영화로 인정 받기 위해서는 반드시 중국측의 투자가 있어야 하며, 또한 화인웍스에서도 일정 금액의 투자가 필요했다. 북경금전이 가장 적극적인 투자 의지를 보여줬고 총 제작비의 10%를 투자하기로 하여 북경금전를 선정하게 되었다.

그리고 경영진 간의 신뢰도 중요하다. 중국 시장은 아주 불안정한 시장임으로 자금을 제대로 회수할 수 있는지가 중요한 문제이며 중국 제작사 같은 경우 스탭에게 임금을 중간에서 빼먹거나 수익을 제대로 안 나눠주는 경우가 있다. 따라서 양측 회사 경영진 서로 간의 신뢰가 존재한 제작사와 제휴를 했을 때 거래비용을 최대한 줄일 수 있다.

3) 배우

공동제작 영화 조건을 만족시키기 위해 중국 배우의 캐스팅이 필수적이었는데 장한의 중국에서의 인지도와 한국어 학습능력 및 한국어로의 자연스러운 연기가 그에 대한 선정 기준이었다.

제 3 절 <이별계약> (A Wedding Invitation)

1. 영화 개요

<이별계약>은 한중 공동제작 영화로 중국 현지에서는 2013 년 4 월 12 일에 개봉하였고, 한국에서는 두달 뒤인 6 월 20 일에 개봉하였다. 이 영화는 2013 년 6 월 중국 베이징 댜오위타이(钓鱼台)에서 열린 '한 중 비즈니스 포럼' 에서 연설했던 박근혜 대통령이 양국 문화산업 협력의 성공사례로 꼽을 만큼 성공적이었고 많은 화제를 끌었다. <이별계약>은 중국에서 개봉 이틀 만에 제작비 3000 만 위안 (약 54 억

원)을 회수하고, 개봉 첫 주 박스오피스 1 위를 차지했으며 최종 박스오피스 1.9 억 위안(약 350 억 원)의 성과를 거둔 한중 공동제작 영화 중 역대 최고의 기록을 세웠다. 이 영화는 흥행 성공의 의미도 있지만 무엇보다도 처음으로 중국 관객을 타겟으로 기획하고 만든 '중국영화'라는 점에서 그간 국내지향적인 영화와 달리 현지국 지향적 영화라는 점에서 의미가 크다.

	한국	중국
영화재목	이별계약	分手合约
개봉일	2013 년 6 월 20 일	2013 년 4 월 12 일
제작사	CJ 이앤엠 주식회사	북경문전세기, 북경천밍, 절강전구영업, 북경세기락성
배급사	CJ 이앤엠 주식회사	차이나 필름 그룹(CFG)
감독	오기환	
작가		친하이옌, 궈페이페이, 아메이
프로듀서	김치형	치찌
주연 배우		펑위옌, 바이바이허
주요 프로덕션 스탭	김영호(촬영), 황순욱(조명), 김시진(의상), 신민경(편집), 이지수(음악)	
로케이션		전체 중국 촬영
투자 지분	50%	50%
주요 언어		중국어

표 8 <이별계약> 영화 정보

<이별계약>은 한국과 중국이 기획 단계부터 투자, 제작에 이르기까지 협업해 만든 중국 시장에 완벽하게 현지화된 콘텐츠이다. 기획은 2011 년 10 월부터 한국 최대 규모의 콘텐츠 기업 CJ 엔터테이먼트와 중국의 북경세기락성(北京世纪乐成文化传媒有限公司)이 공동 기획하고 배급은 중국 최대 규모의 국영배급사 차이나필름그룹(中国电影集团公司, 이하 CFG)이 맡아 중국 전역에 와이드 릴리즈하였다. 메가폰은 한국의 오기환 감독이 잡았고 시나리오는 중국 작가인 친하이옌(秦海燕) 등이 담당했다. 주요 스탭으로는 <해운대>의 김영호 촬영감독, <황해>의 황순욱 조명감독, <건축학개론>의 이지수 음악감독, <도둑들>의 신민경 편집기사 등이 참여했으며 <색, 계>에 참여한 말레이시아의 제프리 콩이 미술감독을 맡았다.

<이별계약>의 내용은 한국 관객들에게 다소 단순해 보일 수가 있다. 여자 주인공 차오차오(바이바이허 역)와 남자 주인공 리싱(펑위옌 역)은 고등학교 때부터 커플이었다. 시간이 흘러 대학을 졸업할 무렵에 리싱은 용기를 내어 차오차오에게 청혼을 하지만 차오차오는 이를 냉정하게 거절한다. 이후 둘은 오 년 동안의 이별을 약속하고 만약 두 사람이 오 년 후도 모두 혼자라면 결혼하기로 하는 이별계약을 체결했다. 오년의 시간이 흘렀고 리싱은 차오차오에게 전화를 걸어 그가 결혼을 할 거라는 이야기를 전하지만 사실은 리싱이 차오차오와 결혼하기 위해 가짜 상황극을 벌이는 것이었다. 그러나 이후 차오차오는 오 년 간 암 치료를 받고 있었던 사실이 드러나게 돼고 차오차오의 암이 재발했는데 둘은 결국 생과 사의 이별을 하게 된다.

2. 제작 과정

<이별계약>의 기획 단계에서는 오기환 감독의 이름을 알리게된 <선물>을 재촬영하는 것으로 CJ 엔터테인먼트와 이야기가 오가고 있었다. <이별계약>은 오기환 감독이 중국에서 찍은 첫 영화이기 때문에 감독은 중국에 대해 많이 알지 못한 상태였다. 하지만 감독은 프로젝트가 진행됨에 따라 같은 아시아 문화권에 있지만 중국과 한국의 관람문화가 많이 다르다는 점을 알게 되었다고 말했다. 때문에 중국 정서에 맞는 시나리오를 쓰기 위해 중국 작가를 섭외했다

이 영화의 메인 중국 제작사는 세기락성이다. CJ 에서 영화 제안을 했을 때 세기락성이 호의적인 반응을 보였고 제작 과정에서도 한 중 양 회사에서 서로의 의견을 존중해주고 교류가 원활했다.

<이별계약은>은 2011 년 10 월부터 첫 시나리오 준비 작업을 시작했고 세 명의 중국 작가를 거쳐 마침내 스토리가 완성됐다. 한국사람들이 보기에는 <이별계약> 속 주인공의 개성은 이해가 어려울 수도 있고, 스토리 구성 또한 다소 어색해 보일 수 있었다. 예를 들면 중국인, 특히 젊은 층들의 사고에는 여자는 절대 사랑한다는 말을 하면 안되고 여자는 남자에게 부속된 존재가 아니라 남자를 지배하는 존재라는 생각이 있다. 때문에 영화 속 여자 주인공은 순종적인 한국 여자와 달리 고집이 세고 집을 엉망진창으로 만들기도 하고 죽음을 앞두고 이별을 하는 순간에도 약한 모습을 보이지 않는 강한 캐릭터이다. 따라서 스토리의 현지화를 위해 중국 작가의 섭외가 필수이다.

또한 한국 작가는 시나리오를 쓰는 기초 능력이 뛰어나지만 한국어로 된 시나리오를 중국어로 번역하면 상황에 안 맞거나 개그 코드가 달라 많이 어색할 수가 있다. 하지만 중국 작가는 극중 상황을 자연스럽게 표현 할 수 있기 때문에 이것도 중국 작가를 쓰는 장점이라 할 수 있다.

중국 작가의 활용의 또 하나의 장점은 검열 통과의 편의성이다. 중국의 검열 제도는 중국 영화인이 더 잘 알기 때문에 어떤 스토리가 검열에 통과할 수 있고, 어떤 요소는 검열에 걸림으로 빼야 한다는 것을 미리 알 수 있는 것이다. 이를 통해 여러 차례 심사를 받아야 하는 번거로움을 생략할 수 있고 시간도 단축시킬 수 있다.

중국인을 위한 영화이면서 한류적 로맨틱 코미디 장르에 부합한 느낌을 표현하기 위해 스탭의 구성도 중요했다. 감독은 한국인이지만 프로듀서는 중국 최고 영화 대학인 북경전영학원(北京电影学院)에서 공부했던 김치형 프로듀서가 담당했다. 김치형 프로듀서는 한국인으로서 중국에서 10 년 가까이 생활한 경험이 있기 때문에 중국어가 능통했으며 한국과 중국 문화에 대한 이해도가 모두 높았다. 기타 주요 스탭들은 한국의 김영호 촬영감독, 황순욱 조명감독, 이지수 음악감독, 신민경 편집기사 등이 각 파트의 주 책임자였으며 말레이시아의 제프리 콩이 미술감독을 맡았다. 이중 황순욱 조명 감독은 공동제작 영화인 <황해> 에서 조명 감독을 맡은 경험이 있으며 신민경 편집기사도 마카오에서 로케이션하며 한-중화권 배우가 출연한 <도둑들>에서 편집을 담당한 경험이 있다. 또한 제프리 콩은 중국 영화인 <색, 계>에 참여한 바가 있었다는 등 중국과 합작한 경험이 있는 스탭 위주로 구성되었다. 그리고 각 감독 아래서 일하는 보조 스탭들은 거의 중국인이어서 <이

별계약>은 한국적 영화 제작 노하우와 중국 보조 인력의 결합으로 탄생한 영화라고 할 수 있다.

영화의 주연으로는 중화권 라이징 스타로 떠오른 ‘대륙의 수지’ 바이바이허(白百合)와 ‘대만의 닉쿤’ 펑위옌(彭于晏)이 캐스팅되었다. 극중 ‘차오차오’역을 맡은 바이바이허는 중국 내 최고 흥행 성적을 낸 로맨틱 코미디 <실연 33 일>(失恋 33 天)으로 대중영화백화상 여우주연상을 차지하며 이 영화의 흥행과 함께 로코퀸으로 등극해 중국에서 큰 인기를 얻고 있는 여배우이다. 사랑하는 연인을 위해 요리하는 쉐프 ‘리싱’ 역인 펑위옌은 뛰어난 외모 뿐만 아니라 <점프아쉰>(翻滚吧！阿信)으로 대만 금마상 남우주연상을 수상하며 연기력까지 인정 받은 대만의 ‘엄친아’이다. “이번 영화의 성공은 반이상이 캐스팅이다”라고 김용화 감독이 한 인터뷰에서 말한 것처럼 중국인을 위한 영화를 제작할 때는 현지 관객에게 호소력 있는 배우를 캐스팅하는 것이 매우 중요하다.

<이별계약>의 배급은 중국 최대 국영 배급사인 CFG 가 전적으로 맡았다. 영화가 수익을 내기 위해서는 최대한 많은 극장에서 상영시켜야 한다. 한국에서는 배급사가 직접 극장과 거래하는 것과 달리 중국은 배급사가 지방 배급망인 원선을 통해 배급을 하기 때문에 배급사와 원선의 네트워크가 중요하다. CFG 는 중국 최대 국영 배급사인 만큼 더 많은 극장에서 상영할 수 있도록 원선에 압력을 가할 수 있으며 또한 각 원선에서도 CFG 가 배급한 영화를 극장에 걸고 싶어한다. <이별계약>의 배급에 있어서도 CFG 가 배급을 했기 때문에 더 많은 도시에서 상영을 할 수 있었고 더 많은 스크린 수를 확보할 수 있었다.

3. 사례 분석

이별계약		투자	기획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식			*	*			*		
	현지 규제에 대한 지식			*				*		
	공급자와의 관계									
	주요 고객과의 관계								*	
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력									
	재무적 역량	*								
	자원, 핵심역량의 보완성									
	전략적 적합성			*						
	학습능력									
	언어능력									
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰							*		
	안정적 재무 상태									
	기업 규모							*	*	
	기업 명성					*			*	
	관련 기업 추천							*		

표 9 <이별계약>의 파트너 선정 기준

이전에 <비천무>, <중천>처럼 한국 관객을 타겟으로 만든 한중 합작영화과는 달리 <이별계약>은 중국인의 감성을 고스란히 담아낸

‘중국 영화’이다. 중국 현지 시장을 공략하는 영화를 제작하려는 것이 CJ가 중국과 전략적 제휴를 맺는 이유였다.

이 영화는 기획부터 제작, 시나리오 작성, 배우 캐스팅, 스탭 구성, 자본 구성, 로케이션, 배급, 상영 등 모든 것이 중국 내에서 이루어졌고 감독을 제외한 모든 부분에서 중국 측과 제휴 관계가 발생했다. 각 파트너에 대한 선정 기준은 <표 9>와 같다.

1) 스탭

<이별계약>은 처음 기획단계부터 중국 시장 공략을 목적으로 했기 대문에 중국에 대해 잘 아는 프로듀서의 선정이 가장 우선이었다.이 영화의 프로듀서는 북경전영학원에서 공부했던 김치형 프로듀서와 <중천> 등 중국과 관련된 영화에 참여한 경험이 있고 현재 북경 CJ에서 근무중인 이홍대 프로듀서가 담당하게 되었는데 두 사람이 가진 한 중 영화 마켓에 대한 풍부한 지식이 선정 원인이었다.

2) 작가

<이별계약>의 작가에 대한 선정기준은 현지 규제에 대한 지식과 적합성이었다. 중국 관객을 위한 영화였기 때문에 중국인의 관람문화를 고려해야 했고 규제에 대한 지식을 함께 갖춰야 검열에 걸릴 수 있는 큰 실수가 나지 않도록 시나리오를 작성할 수 있다. 이로서 문화할인 현상을 최대한 줄일 수 있지만 규제를 지나치게 신경쓰면 오히려 작품성이떨어질 수 있기 때문에 규제에 대해서는 적절히 의식하는 것이 중

요하다. 또한 영화제작에 있어서 감독과 작가의 해당 작품에 대한 교감도 중요하기 때문에 영화 작품 추진 방향에 대한 전반적인 적합성이 중요했다.

3) 배우

배우에 대한 선정기준은 인지도이다. 이 영화는 중국을 타겟으로 했기 때문에 1 차적으로 중국 내의 인지도가 고려 대상이었고 향후 한국 상영의 가능성을 염두에 두고 배우의 한국 진출 가능성도 함께 고려하였다. 두 배우는 중국의 라이징 스타이었고, 또한 바이바이허는 수지와 닮은 이미지로 한국인들이 선호하는 외모였고 펑위옌은 <청설> （听说）로 이미 한국인의 사랑을 받고 있었기 때문에 향후의 한국 진출 가능성도 있었다.

4) 제작사

중국 제작사에 대한 선정 기준은 회사가 가진 현지 마켓과 규제에 대한 지식, 공급자와의 관계, 경영진 간의 신뢰, 기업 규모, 관련 기업의 추천 등이다.

<이별계약>은 한국에서 처음으로 중국 현지 시장을 타겟으로 공동제작을 시도한 영화이기 때문에 중국 마켓과 규제에 대한 지식이 매우 제한적이었다. 이러한 지식을 중국 제작사를 통해 획득해야 했기 때문에 중국 제작사인 세기락성이 현지 영화 마켓과 규제에 대한 지식을 얼마나 갖췄느냐가 중요하다.

재무적 역량 또한 중요한 선정 기준인데 영화의 높은 투자금이 흥행에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 제휴 제작사 선정 시에는 그 회사가 재무적 역량을 갖췄거나 다른 투자사를 영입할 수 있는 역량을 갖췄는가를 중요하게 보았다.

제작사 선정에 있어서 또 하나의 중요한 선정 기준은 상대 기업의 규모이다. 중국의 제작사는 화이형제(华谊兄弟)나 보나(博纳) 같은 시장 점유율과 자금력이 훨씬 뛰어난 제작사들이 있지만 CJ 는 영화제작 경험이 없는 세기락성과 제휴를 하였다. 이는 영화 제작에 있어서 서로의 의견 청취가 중요한데 시장 점유율이 높고 규모가 큰 회사들과는 교류가 불균형적으로 이루어질 가능성이 크고 CJ 의 통제력이 떨어질 수 있기 때문이다. 이렇게 되면 필요하는 자원을 획득할 수는 있으나 상대방에 대한 통제 비용이 많이 들기 때문에 거래비용 관점에서 보았을 때 오히려 효용이 낮다. 따라서 CJ 는 시너지를 창출하기 위해 대규모의 제작사보다 자신과 비슷한 규모의 제작사를 선정한 것이었다.

중국 시장은 아주 불안정한 시장이므로 자금을 제대로 회수할 수 있는지가 중요한 문제이다. 따라서 양측 회사 경영진 서로 간의 신뢰가 중요하며 제휴 전에 다른 관련 영화 기업부터 제휴 대상 기업의 신용도와 같은 정보를 얻어 그 회사가 과연 신뢰하고 제휴할 수 있는 회사인지에 대한 추천을 받는다. 중국 제작사와 제휴 경험이 있는 한국 회사가 많지 않기 때문에 CJ 는 지인을 통해 중국 관련 영화 기업에 대해 물어보는 과정을 거칠 수 밖에 없었는데 이들에게서 얻은 평판이 매우 중요한 고려사항이었고 최종적으로 세기락성을 중국 제작사로 선정하게 되었다.

5) 배급사

<이별계약>의 배급은 중국 최대 국영 배급사인 CFG 가 맡았는데 배급사에 대한 선정 기준은 주요 고객과의 관계, 기업 규모와 명성이었다.

중국에서는 배급사가 직접 극장과 연결하여 배급하는 것이 아니라 중간 연결 고리인 원선을 거쳐야 하기 때문에 배급사와 원선과의 관계가 매우 중요하다. 배급사의 규모가 클 수록, 명성이 높을 수록 더 많은 원선에서 해당 배급사에서 배급하는 영화를 극장에 걸어놓으려 경쟁한다. 많은 원선을 확보하게 되는 것은 많은 상영관과 스크린 수를 확보하는 것이며 이것은 곧 영화 관객을 확보하는 것과 마찬가지이다. 그렇기 때문에 배급사에 대한 선정 기준은 원선과 상영관인 주요 고객과의 긴밀한 관계, 큰 규모와 좋은 명성이다. 결과적으로 CFG 의 네트워크 자원을 이용함으로서 보다 많은 원선과 스크린을 확보할 수 있었고 높은 박스오피스도 이와 관련이 크다.

제 4 절 통합 분석

지금가지 살펴본 <중천>, <마음이 2>, <이별계약> 3 편의 영화사례를 토대로, 이들 한중 공동제작 영화가 시사하는 점을 통합적으로 살펴보겠다.

먼저, 앞의 사례에 대한 분석을 통해 알 수 있듯이 영화 산업의 파트너 선정은 대체로 일반제조업에 적용했던 Geringer (1991)의 파트너 선

정 기준을 적용할 수 있으나 일부 선정 기준에 대해 적당히 변경할 필요가 있다.

예를 들어 영화 산업의 공급자는 감독, 작가, 스탭, 촬영 장소 등과 같은 영화를 제작하기 위해 필요로 하는 제작진의 의미와 가깝기 때문에 '공급자와의 관계'라는 항목을 '제작진과의 관계'로 변경할 필요가 있다. 또한 중국 영화 산업에 있어서 '고객'은 영화를 보는 관객의 의미보다는 원선 및 상영관의 의미가 더 강하기 때문에 '고객과의 관계'라는 항목을 '원선 및 상영관과의 관계'로 변경하는 것이 더욱 적합하다. 그리고 '기업 명성'과 같은 항목은 배우인 주체에 적용했을 때 인지도라는 의미를 가지므로 '명성'으로 교체할 필요가 있다. 변경된 기준을 토대로 해당 사항이 없는 항목은 삭제하여 <표 10>와 같이 영화 3 편에 대한 중국 파트너 선정 기준 표를 작성할 수 있다.

<표 10>에서 볼 수 있듯이 영화산업은 투자, 제작, 배급 및 상영 등 주체별로 각각 제휴관계가 발생하기 때문에 각 주체에 대한 선정 기준은 서로 다르며, 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작의 목적 또한 달라지기 때문에 파트너에 대한 선정 기준도 타겟 시장에 따라 달라진다.

영화 산업은 일반 제조업과 달리 특정 하나의 회사와 제휴를 맺는 것이 아니라 영화 가치사슬의 각 단계별 주체 (투자사, 제작사, 배급사, 상영관)와 제휴 관계를 형성한다. 물론 CJ 엔터테인먼트처럼 제작부터 상영까지 수직적 통합이 이루어진 회사는 이 경우에 속하지 않지만 중국은 제작사, 배급사, 원선 회사, 상영관이 분리되어 있는 경우가 많아 가치사슬 단계별로 각 회사와의 제휴가 필수적이다(<중천>처럼 중국에서 상영하지 않은 경우 배급과 상영 단계는 해당하지 않음).

		중천									마음이 2									이별계약								
		투자	기획					제작	배급	상영	투자	기획					제작	배급	상영	투자	기획					제작	배급	상영
			감	작	스	배	로					감	작	스	배	로					감	작	스	배	로			
과업	현지 마켓 지식													*			*					*	*			*		
	현지 규제 지식																*					*				*		
	제작진과의 관계				*																							
	원선 및 극장과의 관계																*										*	
	기술 접근력				*																							
	재무적 역량										*									*								
	자와 핵의 보완성						*																					
	전략적 적합성																					*						
	학습능력														*													
	언어능력														*													
파트너	경영진 간의 신뢰				*																					*		
	기업 규모																									*	*	
	명성							*							*									*			*	
	관련 기업 추천																									*		

표 10 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준 통합분석

세 편의 영화에서 모두 프로듀서의 선정을 매우 중요하게 고려했다. 프로듀서는 양국 영화 제작사 중간에서 연결 다리 역할을 수행하기 때문에 중국과 관련된 작품에 참여한 경험이 있거나 중국 영화 마켓에 대한 깊은 지식을 갖춘 사람이여야 한다.

작가에 대한 선정 기준은 현재 마켓과 규제에 대한 지식이 있었다. 이는 중국 작가를 섭외하는 이유가 문화할인을 줄이기 위함임으로 그가 가진 현지에 관한 지식이 중요한 선정기준이 되는 것이다.

배우에 대한 선정은 영화 타겟 시장에서의 인지도가 가장 중요하고 양국을 타겟으로 하는 영화인 경우에는 언어 능력 및 학습 능력을 중요하게 보았다.

로케이션에 대한 선정은 한국 타겟 영화인 경우 자원의 보완성을 중요하게 고려한 반면 양국 타겟 영화는 중국 정부 규정을 만족 시키기 위해 중국 문화가 담긴 촬영장소를 선택해야 한다. 현지국 타겟 영화인 경우 영화 내용을 충실히 표현하는 것을 목적으로 하기 때문에 특별한 선정 기준이 없다.

제작사의 경우 한국 타겟 영화는 현지국에서의 촬영 편의를 위해 제작사의 명성을 활용하는 반면 현지에서 상영 계획이 있는 영화는 제작사의 현지 마켓과 규제에 대한 지식을 중요하게 고려한다.

배급사에 대한 선정은 <중천>과 같은 본국 타겟 영화인 경우 배급사에 대해서는 고려할 필요가 없지만 현지 시장 개봉을 염두해두고 있는 영화인 경우는 원선과 상영관과의 긴밀한 관계, 큰 규모와 높은 명성이 선정기준이 된다.

제작사와 배급사의 대한 선정 기준에는 ‘기업 규모’라는 공통된 기준이 있는데 이들의 차이를 유의하게 생각할 필요가 있다. 기업 규모의 선정 기준에 관해서는 Daniels (1971)의 연구에서는 ‘비슷한 규모’의 기업을 선정한다고 주장한 반면 Adler and Hlavacek (1976)는 상이한 기업 규모가 선정기준이 된다고 주장하였다. 하지만 3 편의 한중 공동제작 영화 사례를 통해 알 수 있듯이 한국 제작사의 중국 제작사에 대한 선정 기준은 ‘비슷한 규모’의 파트너인 반면, 배급사에 대한 선정 기준은 ‘큰 규모’의 파트너를 선호한다. 따라서 영화 산업에서의 제휴 파트너 선정은 상대 기업이 수행 하는 역할(제작 혹은 배급)에 따라 다르다고 볼 수 있다.

과업관련 기준과 파트너관련 기준 또한 영화 시장 타겟에 따라 달라진다. 과업관련 기준과 파트너 관련 기준에 관해서 기존의 일부 연구에서는 과업관련 기준이 더 중요하다고 주장하는 반면 다른 연구에서는 파트너 관련 기준이 더 중요하다고 주장하였다. 하지만 한중 공동제작 영화 사례에서 봤을 때 <중천>과 <마음이 2>는 과업 관련 기준을 더 많이 고려했던 반면 <이별계약>에서는 과업 관련 기준과 파트너 관련 기준이 모두 중요했던 것으로 확인할 수 있다. 파트너관련 선정 기준은 파트너 간 협력에 영향을 미치는 중요한 요소로 특정 파트너와 제휴함으로 산출되는 효율성과 효과를 의미하는데(Geringer, 1991) 현지화 수준이 높을 수록 현지 기업과의 협업이 증가하기 때문에 파트너관련 기준 또한 중요하게 고려하게 되는 것으로 판단된다.

제 5 장 결 론

본 장에서는 사례 분석에 대한 결론 및 시사점에 대해 언급하고 그 한계점에 대해 기술하겠다.

중국의 영화 산업은 매년 30% 이상의 성장율을 보이며 폭발적으로 성장하고 있기 때문에 포화 상태에 이른 한국 영화의 중국 진출은 필수이다. 하지만 중국의 제도적 환경으로 인해 한국 영화의 중국 진출은 여러 가지 한계가 있으며 중국 시장에서 선전하고 있는 할리우드 영화와 경쟁하기 위해서는 중국 영화기업과의 제휴가 불가피해진다. 한중 양국의 영화기업이 제휴하여 만든 공동제작 영화는 2000 년의 <비천무>로 시작해서 최근 2013 년에 큰 주목을 받았던 <이별계약>까지 약 20 여편 정도이다. 그리고 양국간의 국제공동제작 협정이 추진 중에 있기 때문에 향후 양국 영화 산업의 제휴가 더욱 활발해질 것으로 추정된다.

그럼에도 불구하고 영화산업의 전략적 제휴에 대한 연구는 아주 미약하다. 전략적 제휴에 있어서 파트너 선정은 의사결정의 첫 단계이며 목표달성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 성공적인 전략적 제휴를 하기 위해서는 어떤 파트너와 제휴를 하느냐가 아주 중요한 문제이다. 해외 진출시 제휴 파트너 선정에 대한 일련의 연구가 존재하지만 영화 산업에 관한 파트너 선정기준에 대한 연구는 미비하여 이론적 갭이 존재하고 있다. 따라서 본 연구는 제휴 파트너 선정 기준에 관련된 이론을 보완하기 위해 중국과 제휴한 한국 영화 기업 사례를 통해 영화 산업의 파트너 선정 기준을 살펴보았다.

본 연구에서는 거래비용 관점, 자원준거 관점, 네트워크 관점을 바탕으로, Geringer (1991)의 파트너 선정 기준의 모델을 사용하여 영화 산업에 대해 사례 분석을 실시하였다. 데이터의 수집은 1 차적으로 관련 학술 논문, 연구보고서와 기사 등 자료를 참고하였고 2 차적으로 해당 영화 책임자에 대해 대면 인터뷰를 실시하였다.

본 연구를 통해 다음과 같은 결론을 얻었다. 첫째, 영화 산업의 파트너 선정은 영화의 산업적, 문화적 특수성으로 인해 일반산업과 차이가 존재하여 Geringer (1991)의 파트너 선정 기준 모델의 일부 선정 시준에 대해 적당히 변경할 필요가 있다.

둘째, 영화의 현지화 수준이 높을 수록 제휴 파트너에 대한 선정 기준이 많아지며 파트너의 현지 지식에 관련된 기준을 중요하게 고려한다. 문화할인이 존재하지 않은 본국 시장 타겟 영화인 경우 현지국 파트너의 자원 보완성 및 기술 접근력에 대해서만 중요하게 고려하는 반면 현지국 수준이 높아지는 영화일 수록 파트너의 현지 마켓과 규제에 대한 지식을 중요하게 고려한다. 물론 일반 산업에서도 이는 중요한 선정 원인이 되지만 영화는 국경을 넘었을 경우 문화할인이 발생할 수 있기 때문에 파트너의 현지 지식에 대한 수요가 일반산업보다 훨씬 클 수 있다.

셋째, 영화 산업은 투자, 제작, 배급 및 상영 등 각 주체에 대한 선정 기준은 서로 다르며 영화의 타겟 시장에 따라 파트너에 대한 선정 기준도 달라진다. 특히, 과업관련 기준과 파트너관련 기준이 영화 시장 타겟에 따라 다른 것으로 확인이 되었다. 과업관련 기준과 파트너 관련 기준의 중요성에 대한 기존 연구들은 그 결과에 일관성이 없었다. 본

연구의 영화 사례를 통해 공동제작 영화의 현지국 파트너 선정에 있어서 과업 관련 기준을 모두 중요하게 고려한 반면 파트너관련 기준은 현지화 수준이 높은 영화일 수록 많이 고려된다. 이는 현지화 수준이 높을 수록 현지 기업과의 협업이 증가하기 때문에 파트너관련 기준도 중요하게 고려하게 되는 것으로 판단된다.

본 연구 결과를 통해 도출할 수 있는 시사점은 아래와 같다.

첫째, 지금까지의 기업의 파트너 선정 기준에 대한 많은 연구들은 상이한 결과를 내놓았다. 또한 대부분 연구에서 표본 전체를 대상으로 연구를 했기 때문에 산업과 진출 나라별, 진출 형태별 간에 차이를 보지 못했다. 본 연구는 문화 산업의 대표인 영화 산업의 공동제작 사례를 분석하면서 전통 제조업 위주로 연구해 왔던 파트너 선정 기준의 이론의 범위를 넓히는 데에 그 의미가 있다. 둘째, 국내시장의 포화상태와 중국 영화 시장의 폭발적인 성장은 중국으로의 진출을 불가피하게 만들었지만 중국 시장의 특수성 때문에 영화 기업 간의 제휴가 어느 때보다도 절실한 실정이다. 문화 할인이 발생할 수 있는 현지 타겟 영화를 제작하는 경우 현지 영화 기업과의 전략적 제휴가 더욱 중요해지게 되는데, 본 연구에서 살펴본 바와 같이 영화 프로젝트의 타겟 시장에 따라 제휴 파트너의 선정 기준을 다르게 고려해보는 것은 현실적인 기업 제휴 진행 과정에 중요한 틀을 제공해준다. 한중 공동제작의 역사는 13 년이 되었지만 그 동안 제작된 영화의 수는 30 편에 불과하기 때문에 중국 영화 기업과의 제휴 경험이 많지 않다. 이와 관련된 연구들도 영화진흥위원회에서 출간된 관련사례집과 보고서 등으로 극히 제한적이기 때문에 중국에 진출하려는 한국 기업에게 실무적 시사점을 제공하기 어렵다. 따라서 본연구의 제휴 파트너 선정의 모델의 활용은 향후

기업의 영화 공동제작 시 제휴 파트너를 선정할 때 영화 지향성에 따라 유용한 의사결정을 내릴 수 있는 안목을 제공할 것이다. 셋째, 본 연구에서 도출된 이러한 시사점들은 영화뿐만 아니라 성격이 유사한 문화콘텐츠 기업들의 해외 파트너 선정에도 폭 넓게 활용될 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 한계점을 지니고 있다. 한 중 공동제작 영화 편수가 30 편 정도 밖에 되지 않아 표본의 부족으로 실증 분석이 어려우며 일반화가 어렵다는 점이 있다. 또한 중국 파트너를 대상으로 사례 연구를 하였기 때문에 다른 나라 기업과 공동제작시의 파트너 선정을 비교하지 못했고 따라서 이러한 선정 기준들이 중국 시장 진출 시에만 발생하는 것인지를 확인하지 못했다. 그리고 본 연구에서는 영화 산업을 대상으로 한정하였기 때문에 위에서 도출된 시사점들은 성격이 유사한 문화콘텐츠 기업들의 해외 파트너 선정에도 폭 넓게 활용될 수 있는지를 확인하지 못했다. 향후 연구에서는 문화적 속성을 지닌 다른 문화콘텐츠 산업도 연구대상으로 넓혀 연구결과의 일관성을 확인할 필요가 있다.

참고문헌

I. 한국문헌

강내영, 2012, 영화대국(電影大國)에서 영화강국(電影强國)으로 : 최근 중국영화의 정책, 시장, 작품 동향 연구-2012 년을 중심으로, 중국과 중국학, 93-123.

권오경, 2008, 물류기업간 제휴의 관계지속성과 BSC 를 활용한 성과관리에 관한 연구, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

김수현, 박정수, 2011 <중국의 영화산업 현황과 한 · 중 공동제작>, 영화진흥위원회 .

김은주, 2013, 국제공동제작영화의 지원 정책과 현황 연구, 영화연구 55: 127-150.

김치호, 2006, <기업정보화 요인과 전략적 제휴>, 한국학술정보(주).

김홍렬, 2006, 전략적 제휴의 동기, 파트너 선정기준이 성과인식에 미치는 영향 연구, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.

김홍매, 2011, 물류기업간 전략적 제휴 동기와 파트너 선정 기준이 제휴 성과에 미치는 영향: 중국 진출 외국계 물류기업을 대상으로, 박사학위논문, 서강대학교 대학원.

문철우, 2011, 중국 영화산업구조와 한국영화 진출성과의 분석, 국제경영리뷰 15(2): 179-209.

박남규, 2006, CJ 엔터테인먼트: 한국의 역동적인 문화를 해외시장으로, 국제경영기뷰 10(3): 189-222.

이동기, 김지연, 박영은, 2007, 한국영화의 수출성과에 영향을 미치는 요인에 대한 실증분석, 경영학연구 36(6): 1507-1521.

박영은, 2007, <영화산업 기업전략>, 영화진흥위원회.

박준용, 2001, 벤처기업의 제휴 지배구조 선택과 성과간의 관계, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

박희성, 배소현, 남경희, 2003, <아시아 · 태평양 지역 한국영화 진출현황연구>, 영화진흥위원회 .

원성권, 2008, 국제 전략적 제휴에서 파트너 선정기준의 상대적 중요도에 관한 실증연구, 박사학위논문, 한양대학교 대학원 .

이동현, 깅동희, 2006, 네트워크 특성이 전략적 제휴 성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 : 인터넷 기업을 대상으로, 전략경영연구 9(1): 101-120.

이재유, 심상렬, 원성권, 2008, 한국 e-비즈니스 기업의 국제 전략적 제휴에서 파트너 선정기준의 상대적 중요도에 관한 실증연구, e-비즈니스연구 9(5): 19-45.

임대근, 2013, 중국 영화계의 인적 네트워크 연구, 중어중문학 54: 379-403.

조동성, 2008, <21 세기를 위한 국제경영>, 서울경제경영.

II. 해외문헌

Adler, L., & Hlavacek, J. D. 1976. ***Joint ventures for product innovation***: Amacom.

Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. ***Strategic management journal***, 21(3): 317-343.

Al-Khalifa, A. K., & Peterson, S. E. 1999. The partner selection process in international joint ventures. ***European Journal of Marketing***, 33(11/12): 1064-1081.

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. ***The Journal of Marketing***: 1-15.

Arino, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I., & Vila, J. 1997. Partner selection and trust building in West European-Russian joint ventures: A western perspective. ***International Studies of Management & Organization***, 27(1): 19-37.

Awadzi, W. K. 1987. ***Determinants of joint venture performance: a study of international joint ventures in the United States***. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. ***Journal of management***, 17(1): 99-120.

Beamish, P. W. 1987. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. ***Management International Review***: 23-37.

Becker, G. S. 1964. ***Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, by Gary S. Becker***: London.

Buckley, P. J. 1992. Alliance, technology and markets: a cautionary tale. ***Studies in International Business, London: Macmillan***.

Bucklin, L. P., & Sengupta, S. 1993. Organizing successful co-marketing alliances. ***The Journal of Marketing***: 32-46.

Caves, R. 1982. ***Multinational enterprise and economic analysis***: Cambridge, MA: Harvard University Press.

Caves, R. E. 2000. ***Creative industries: Contracts between art and commerce***: Harvard University Press.

Chi, T. 1994. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. ***Strategic Management Journal***, 15(4): 271-290.

Child, J., & Tse, D. K. 2001. Chinas transition and its implications for international business. ***Journal of international business studies***, 32(1): 5-21.

Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. 2008. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. ***Industrial Management & Data Systems***, 108(4): 437-454.

Daniels, J. D. 1971. ***Recent foreign direct manufacturing investment in the United States: An interview study of the decision process***: Praeger Publishers.

Das, T. K., & Teng, B.-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. ***Journal of management***, 26(1): 31-61.

Dong, L., & Glaister, K. W. 2006. Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. ***International Business Review***, 15(6): 577-600.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. ***organization Science***, 7(2): 136-150.

Elmuti, D., & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. ***Management decision***, 39(3): 205-218.

Fu, W. W., & Sim, C. 2010. Examining International Country-to-Country Flow of Theatrical Films. ***Journal of Communication***, 60(1): 120-143.

Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. ***Journal of international business studies***: 41-62.

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. 1997. Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures. ***British Journal of Management***, 8(3): 199-222.

Henderson, J. 1990. Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection. ***Sloan management review***, 31(3).

Hennart, J.-F. 1991. The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. ***Management science***, 37(4): 483-497.

Hennart, J. F. 1988. A transaction costs theory of equity joint ventures. ***Strategic management journal***, 9(4): 361-374.

Hitt, M., Nixon, R., Clifford, P., & Coyne, K. 1999. The development and use of strategic resources. ***Dynamic strategic resources: Development, diffusion and integration***, 1: 14.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-

based and organizational learning perspectives. ***Academy of management Journal***, 43(3): 449-467.

Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. 1997. ***Global television and film: An introduction to the economics of the business***: Clarendon Press Oxford.

Hoskins, C., & Mirus, R. 1988. Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. ***Media, Culture & Society***, 10(4): 499-504.

Huff, A. S. 1982. Industry influences on strategy reformulation. ***Strategic Management Journal***, 3(2): 119-131.

Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. ***Strategic management journal***, 9(1): 31-41.

Killing, J. P. 1983. Strategies for Joint Venture Success. ***Harvard Business Review***.

Kumar, B. N. 1995. Partner-selection-criteria and success of technology transfer: A model based on learning theory applied to the case of Indo-German technical collaborations. ***MIR: Management International Review***: 65-78.

Lyles, M. A., & Reger, R. K. 1993. MANAGING FOR AUTONOMY IN JOINT VENTURES: A LONGITUDINAL STUDY OF UPWARD INFLUENCE*. ***Journal of Management Studies***, 30(3): 383-404.

Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. ***Journal of international Business studies***: 117-137.

Mahnke, V. 2001. The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on outsourcing. ***Journal of Management and Governance***, 5(3-4): 353-379.

Osborn, R. N., & Baughn, C. C. 1990. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. ***Academy of Management Journal***, 33(3): 503-519.

Papandrea, F. 1998. Protection of domestic TV programming. ***Journal of Media Economics***, 11(4): 3-15.

Peng, M. W., & Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. ***Academy of management journal***, 43(3): 486-501.

Porter, M. E., & Fuller, M. B. 1986. Coalitions and global strategy. ***Competition in global industries***, 1(10): 315-343.

Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, A. 1996. Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study*. ***Decision Sciences***, 27(1): 141-155.

Spender, J. 1989. ***Industry recipes***: Basil Blackwell Oxford.

Straubhaar, J. D. 1991. Beyond media imperialism: Assymetrical interdependence and cultural proximity. ***Critical Studies in media communication***, 8(1): 39-59.

Tatoglu, E. 2000. Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. ***European Business Review***, 12(3): 137-147.

Tomlinson, J. W. 1970. ***The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan***. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press

Tomlinson, J. W., & Thompson, M. 1977. A study of Canadian joint ventures in Mexico. ***Unpublished Manuscript***.

Wang, P., Hou Wee, C., & Hiong Koh, P. 1999. Establishing a successful Sino-foreign equity joint venture: the Singapore experience. ***Journal of World Business***, 34(3): 287-305.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. ***Strategic management journal***, 5(2): 171-180.

Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies. ***New York***: 26-30.

Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. 2000. Strategic networks. ***Strategic management journal***, 21(3): 203.

Partner selection for strategic alliances in movie industy

: evidence from Korea-China movie co-production

Lina Hyun

College of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

According to existing studies, partner selection is the key success factor for strategic alliance. Nevertheless, few studies have been conducted on movie co-production which is getting more active recently. By using a case study methodological approach, therefore, this study aims to examine criteria of Korean movie companies on choosing a Chinese partner for Korea-China co-production movies.

Earlier studies about partner selection criteria of strategic partner argue that such criteria of each study vary because the parent company's decision making processes of partner selection is dependent on many factors, such as country of partner, industrial difference, and strategic purpose of partnership.

Based on existing studies about strategic alliance, therefore, this study examined three Korea-China co-production movies by in-depth

interviews with practitioners from movie industry. By following the model of alliance partner selection criteria presented by Geringer(1991), this study analyzed how Korean movie companies choose Chinese partners. Throughout the analysis above, this study endeavored to figure out how a film industry with strong cultural properties is different from traditional industries in selection partners. In addition, how the selection criteria differ in accordance with the purpose of co-production is conducted.

The results showed that although most of the criteria for Korean movie companies in choosing Chinese partners were consistent with those in Geringer's study, there were some criteria can be hardly applied on movie industry. Secondly, the criteria of selection in movie industry differ among sectors such as investment, production, distribution, and showing because each sector separately implements its own strategic alliance activities. Thirdly, the difference of the criteria in choosing Chinese partner was due to the fact that the different co-production motives and purposes vary with the target of movie market.

The implication of this study is as follows: by adopting Geringer's partner selection criteria, I expanded the range of studies on strategic partner restricted in manufacturing industries through Korea-China co-production movies case analysis. Many significant practical implications will be given to Korean managers who are preparing co-production with Chinese partners in movie industry.

Key words: strategic alliance, partner selection, movie industry

Student Number: 2010-24035

creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학석사학위논문

영화산업의 제휴파트너 선정에 관한 사례연구

- 한중 공동제작 영화를 중심으로 -

2014 년 2 월

서울대학교 대학원

경영학과 국제경영전공

현 리 나

영화산업의 제휴파트너 선정에 관한 사례연구

- 한중 공동제작 영화를 중심으로 -

지도교수 이 동 기

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함

2014년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 국제경영전공

현 리 나

현리나의 석사학위논문을 인준함

2014년 2월

위 원 장 조 동 성 (인)

부위원장 박 남 규 (인)

위 원 이 동 기 (인)

국문초록

전략적 제휴에서 파트너 선정은 제휴 성공 여부의 핵심 요인으로서 많은 학자들에 의해 연구되어 왔다. 영화 공동제작을 대상으로 한 국제 전략적 제휴는 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고, 이들 간의 파트너 선정에 관한 연구는 거의 전무한 실정이다. 이에 따라, 본 연구는 한중 공동제작 영화를 대상으로 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정에 대한 사례 연구를 수행하였다.

기존의 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 연구들을 살펴보면, 각 연구마다 다양한 선정 기준들을 제시하거나 파트너 선정 기준이 다양하다는 것을 발견할 수 있는데 이는 국가, 산업, 제휴 목적에 따라 모기업의 파트너 선정에 관한 의사결정이 다를 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 전략적 제휴와 관련된 선행연구를 바탕으로 관련보고서 및 영화 실무자에 대한 인터뷰를 통해 총 3 편의 한중 공동제작 영화 사례를 살펴보았다. 또한, Geringer (1991)의 제휴 파트너 선정 기준의 모델을 이용하여 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정을 분석하였다. 이를 통해 문화재의 속성이 강한 영화 산업은 파트너 선정에 있어서 전통 산업의 파트너 선정 기준과는 어떤 차이가 있는지, 그리고 공동제작의 목적에 따라 선정 기준이 어떻게 달라지는지를 분석하였다.

사례 연구 결과, 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준은 대부분이 Geringer (1991)의 파트너 선정 기준들을 따르지만 일부 선정 기준들

은 영화산업에 적용하기 어려운 것으로 나타났다. 그리고 영화산업에서는 투자, 제작, 배급 및 상영이 각각 제휴관계를 형성하기 때문에 각 프로세스에 대한 선정 기준들은 서로 다르며, 중국 파트너에 대한 선정 기준 또한 차이를 보이는데 이는 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작 목적이 달라지기 때문인 것으로 확인되었다.

본 연구는 Geringer 의 파트너 선정 기준을 이용하여 한중 공동제작 영화 사례를 분석함으로써 일반제조업에 한정되었던 제휴 파트너 선정 연구의 범위를 넓혔고, 실제로 중국과 공동제작을 준비하는 한국 영화 기업에게 실무적 시사점을 제공해준다는데 그 의의가 있다.

주요어: 전략적 제휴, 파트너 선정, 영화 산업

학번: 2010-24035

목차

국문초록 i
제 1 장 서론 1
제 2 장 중국 영화 시장 현황 4
제 1 절 중국 영화 산업 발전 현황과 특징 4
1. 중국 영화 산업 현황 4
2. 영화에 관한 제도적 특징 6
3. 중국 관객의 관람문화 8
제 2 절 해외 영화의 중국 진출 9
제 3 장 전략적 제휴에 관한 이론 14
제 1 절 전략적 제휴의 개념 14
제 2 절 전략적 제휴 관련 이론 15
제 3 절 전략적 제휴의 파트너 선정 기준 21
제 4 절 영화산업의 전략적 제휴 28
1. 영화산업의 특성 28
2. 영화 공동제작의 개념 및 유형 30
3. 한중 영화 공동제작 현황 32
제 4 장 연구 방법 35
제 1 절 사례 선출 35

제 2 절 데이타 수집 36
제 5 장 사례 연구 37
제 1 절 <중천> (The restless) 37
1. 영화 개요 37
2. 제작 과정 38
3. 사례 분석 41
제 2 절 <마음이 2> (Hearty paws) 44
1. 영화 개요 44
2. 제작 과정 46
3. 사례 분석 49
제 3 절 <이별계약> (A Wedding Invitation) 52
1. 영화 개요 52
2. 제작 과정 55
3. 사례 분석 58
제 4 절 통합 분석 62
제 5 장 결론 67
참고문헌 71
영문초록 77

그림 목차

그림 1 Geringer(1991)파트너 선정 기준.....25
그림 2 영화산업의 가치사슬.....28

표 목차

표 1 중국 영화 산업 현황 5
표 2 중국 개봉 한국 영화 흥행 순위.....13
표 3 한중 공동제작 영화.....35
표 4 <중천> 영화 정보 37
표 5 <중천>의 파트너 선정 기준.....42
표 6 <마음이 2> 영화 정보.....45
표 7 <마음이 2>의 파트너 선정 기준 50
표 8 <이별계약> 영화 정보.....53
표 9 <이별계약>의 파트너 선정 기준.....58
표 10 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준 통합분석.....64

제 1 장 서 론

급속하게 변화하고 있는 국제 경영 환경 속에서 국제 전략적 제휴는 폭발적으로 증가하고 있다. 이에 따라 제휴 성공여부에 큰 영향을 미치는 요인인 해외 파트너 선정에 주목하는 연구들이 많아지고 있는 추세이다.

특히, 파트너 선정과 관련된 연구는 Geringer (1991)의 연구를 기반으로 현재까지 많은 후속 연구들이 진행되어 왔으며 그에 의해 범주화된 과업관련 기준(task-related criteria)과 파트너관련 기준(partner-related criteria)은 지금까지 유용하게 활용되고 있다.

파트너 선정 기준에 관련된 연구들을 살펴보면 아직까지 일관된 결과를 제시하지는 못하고 있다. 예를 들면 Geringer(1991)를 포함한 일부 연구자들이 과업관련 기준이 파트너관련 기준보다 중요하다고 강조하는 반면 다른 연구자들은 이와 상반된 연구결과를 제시하였고 더 나아가 최근 연구들은 이러한 선정 기준들의 중요성에 차이가 있는지 여부에 대해서도 서로 다른 결과를 제시하고 있다. 이는 파트너 선정 기준이 특정상황에 조건적으로 이루어지는 것이기 때문에 조사기업 전체를 대상으로 제휴 파트너 선정 요인을 분석하는 것보다는 산업별, 국가별, 목적별로 살펴볼 필요성을 느끼게 해준다.

기존의 선행연구에서는 대부분 표본 기업 전체를 대상으로 파트너 선정 기준을 연구하였으나 국가마다 문화적, 제도적 차이가 존재하기 때문에 본 연구에서는 한중 양국 공동제작으로 만든 영화를 연구 대상으로 한정하였다.

이 같은 현실적 조건을 전제로 하여 본 논문은 일반제조업과 상이한 특성을 지닌 영화산업의 제휴를 연구 대상으로 한정하여 파트너 선정 기준을 알아보았다. 전략적 제휴를 통한 영화 공동제작은 급증하는 영상물 수요와 제작비 상승에 의해 위험을 줄이고 시장을 넓히는 좋은 수단으로 점점 많이 사용되고 있다.

중국의 영화 관객 수입은 일본을 제치고 세계 2 위로 올라섰다. ‘찰리우드’(Chollywood)라는 용어가 생길 만큼 중국 영화 산업의 성장세는 가희 폭발적이라 할 수 있으며 이러한 추세에 따라 전 세계 영화 기업들은 중국 영화 시장으로 진출하기 위해 노력하고 있다. 한국은 2000 년도부터 중국과 공동제작 영화를 만들기 시작하여 매년 1~2 편씩 꾸준하게 영화를 제작해왔으며 점점 제작영화의 수가 증가하고 있는 추세이다. 하지만 중국은 정부 주도의 계획 경제에서 시장 경제로 전환하는 혼합경제 시기로서 정치, 문화, 사회 환경이 매우 독특하기 때문에 이러한 중국의 환경은 외국 기업의 전략 실행에 큰 영향을 끼칠 수 있다 (Child & Tse, 2001; Peng & Luo, 2000).

그럼에도 불구하고 중국 영화 기업 선정에 관련된 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본연구는 한중 영화 공동제작에 한국 영화 기업이 어떻게 중국 파트너를 선정하며 영화 산업의 파트너 선정 기준은 무엇에 의해 달라지는지를 알아보기 위해 탐색적 연구를 실시하였다. 특히 영화 분야가 가진 독특한 산업 구조와 강한 문화 속성에 의해 일반제조업에 관련된 선정 기준을 영화산업을 분석하는 데에 그대로 적용할 수 있는지, 혹은 모델의 변형이 필요한지를 중심으로 영화 산업의 파트너 선정 기준을 구체적으로 알아보았다.

본 연구는 기존 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 질적 및 양적 연구를 바탕으로 이론을 구성하였으며 한중 공동제작 영화 사례에 대해 질적연구를 실시하였다. 영화사례는 영화진흥위원회 사이트에서 정리된 한중공동제작영화 리스트를 참조하였고 공동제작 목적에 따라 한국 시장 타겟, 양국 시장 타겟, 중국 시장 타겟 영화를 각각 1 편씩 연구대상으로 선출하였다. 관련 연구보고서 및 한 중 보도를 통해 영화 사례에 관한 데이타를 수집하였으며 해당 영화에 참여했던 실무자와의 대면 인터뷰(Face-to-face)를 통해 영화 제작과정 및 중국 파트너의 선정 기준에 대해 파악하였다.

연구 결과, 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준은 대부분이 Geringer 의 파트너 선정 기준들을 따르지만 일부 선정 기준들은 영화산업에 적용하기 어려워 적절한 변형이 필요한 것으로 나타났다. 그리고 영화산업의 구조적 특성으로는 가치사슬(투자, 제작, 배급, 상영)의 주체별로 각각 제휴관계가 발생하며 각 주체에 대한 선정 기준들이 서로 다르다는 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작 목적이 달라지기 때문에 중국 파트너에 대한 선정기준 또한 이에 따라 차이가 보이는 것으로 확인이 되었다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제 2 장에서는 중국 영화 시장의 발전 상황과 특징, 그리고 해외 영화의 중국 진출 방식 및 현황을 살펴보고, 제 3 장에서는 전략적 제휴에 관련된 이론과 파트너 선정에 대한 선행 연구를 살펴보았다. 제 4 장에서는 사례 선출 방식 등 연구방법을 알아보았고 제 5 장에서는 총 세 편의 영화 사례에 대해 제작과정 및 파트너 선정 기준을 분석하였다. 마지막 제 6 장에서는 본 연구의 결론과 사례 연구에 따른 시사점 및 한계점에 대해 제시하였다.

제 2 장 중국 영화 시장 현황

본 연구는 중국 영화 기업과 전략적 제휴를 맺은 한국 영화 기업의 파트너 선정 기준에 대해 살펴보는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 장에서는 급속도로 발전한 중국 영화 시장의 현황과 외국 영화와 한국 영화의 중국 진출 현황에 대해 살펴보겠다.

제 1 절 중국 영화 산업 발전 현황과 특징

1. 중국 영화 산업 현황

중국의 영화산업은 2000 년대에 들어와서 급속도로 성장해 왔다. 중국 정부가 2002 년 6 월부터 영화 산업에 대해 개혁을 시작한 시기, 중국 영화계의 극장흥행수입은 10 억 위안(약 1800 억 원) 미만이었고, 극장은 1,024 개, 스크린은 2,000 개가 채 되지 못했다 (김은주, 2013). 그러나 <표 1>에서 보이는 것처럼 2012 의 영화흥행수입 은 170 억 위안(약 3 조 원)에 달했고 스크린 수도 13,000 여 개로 늘어났다. 2013 년 상반기의 흥행 수입의 경우 이미 100 억 위안 (약 1.8 조 원)을 넘었고, 이것은 전년도 대비 33%나 증가한 것이다. 중국의 영화산업은 지난 10 년 간 매년 평균 35.5%의 급격한 성장세를 보였으며 향후의 성장세는 더욱 증폭될 것으로 예상된다.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
관객수(만 명)	15,721	17,624	19,555	20,981	26,375	37,399	41,452	47,000	30,000
전년대비(%)	14.3	12.1	11.0	7.3	25.7	41.8	10.8	13.4	-
흥행수익(m 위안)	2,000	2,620	3,300	4,215	6,190	10,200	13,100	17,070	10,811
전년대비(%)	33.3	31.0	26.0	27.7	46.9	64.8	28.4	30.3	-

표 1 중국 영화 산업 현황 (출처: 스크린다이제스트)

이에 세계 영화 기업들은 중국 영화 시장으로 진출하기 위해 노력하고 있다. 하지만 중국 영화 시장을 잘 살펴보면 이 중 대부분을 중국 자국 영화와 할리우드 대작 영화들이 차지하고 있다. 한국 영화의 중국 영화 시장 진출의 어려움은 중국 정부의 규제와 큰 관계가 있다고 할 수 있는데 중국에서는 정부와 시장의 관계가 아주 중요한 의미를 가지고 있기 때문이다.

중국에서는 국가가 시장에 우위에 있는 한 시장은 국가에 순응해야 한다 (김수현 등, 2011). 중국의 영화는 오래전부터 산업적 특성보다는 이데올로기의 전파와 교육의 수단과 같은 정치적 기능을 더 중요시했고 제작, 배급, 상영 등도 모두 국가의 엄격한 통제하에 이루어져 왔다. 또한 영화 산업은 그 자체가 리스크가 큰 산업인데다 중국이라는 시장 환경 속에서는 국가에 의한 정책 위험과 시장 기능에 의한 시장 위험의 이중 위험에 노출되어 있다. 특히 정책 위험의 경우 시장 위험보다 더 위험할 수 있는데 고액을 투자해서 제작된 영화가 만약 검열에 통과하지 못하면 그 영화는 투자금 전액을 날리게 될 수도 있기 때문이다. 이러한 이중 위험 속에서 중국 영화 산업은 계속 성장해 왔고, 앞으로는

조금씩 개선해 나갈 것이지만 아직까지는 정책상의 위험을 무시할 수 없다. 따라서 외국 영화사 중국 파트너와 제휴하기 위해서는 중국 영화 시장의 검열, 투자, 제작, 유통에 관한 제도적 특성과 중국인만의 관람 문화를 알아야 할 것이다(김수현 등, 2011).

2. 영화에 관한 제도적 특징

1) 검열제도

중국에서 영화 검열은 정부에 의해 이루어지는데 국무원 산하에 있는 광전총국(广电总局)이 검열을 담당하고 있다. 그 절차는 생각보다 훨씬 까다롭고 엄격하다. 검열은 여러 차례 이루어지지만 크게는 사전검열과 사후검열로 나눌 수 있다. 사전검열은 시나리오 검열과 프린트 검열로 나누어 볼 수 있는데 영화 제작 전에 반드시 시나리오 검열을 통해 '영화제작허가증'을 받고, 제작을 마친 후 프린트 검열을 통해 '영화공개상영허가증'(电影片公映许可证)을 받아야 상영을 할 수 있다(김수현 등, 2011).

검열정책의 또 하나의 특징은 등급제의 부재이다. 중국의 모든 영화는 어른과 아이들이 함께 즐겨 볼 수 있도록 만들어지는데 이는 검열제도를 실시하는 궁극적인 목적이 이데올로기의 통제에 있기 때문이다(김수현 등, 2011).

2) 투자, 제작, 배급, 상영에 관한 제도

중국 정부에서 2003 년과 2004 년에 각각 <영화제작, 배급, 상영 경영자격 허가 임시규정>(《电影制片，发行，放映经营资格准入暂行规定》)과 <영화기업 경영자격 허가 임시규정>（《电影企业经营资格准入暂行规定》）을 발표하였으며, 이 규정들을 통해 민영자본과 해외자본이 중국 영화 산업에 투자할 수 있게 되었다.

중국에서 영화를 제작하기 위해서는 회사가 반드시 '영화제작허가증' （摄制电影许可证）이 있어야 하며 없을 경우 '영화제작허가증(단수)' （摄制电影许可证（单片）신청한 영화 한 편에 대해서만 제작 자격이 주어진 일회적 자격증)을 받아야 한다.

국제 공동제작에 관해서도 여러 가지 규제들이 있다. 행정 주관부서는 광전총국이지만 전반적인 실무는 광전총국이 지정한 '중국영화합작제작회사' (中国电影合作制片公司)가 담당하고 있다. 국제공동제작영화도 허가를 받아야 하는데 '중외합작영화제작허가증' (《中外合作摄制电影片许可证》)을 반드시 받아야 중국 내에서 영화 제작이 가능하다. 또한 공동제작을 하기 위해서는 주연배우와 주요 제작스탭의 3 분의 1 이상이 중국 측이여야 한다는 등의 여러 가지 자세한 규정들을 만족시켜야 한다.

영화의 배급의 경우 외국 자본이 중국에서 배급을 할 수 없게 되어 있고 광전총국 산하의 중국영화그룹(中国电影集团)이 계속 독점을 해오다가 2003 년 중국 정부에서 또 다른 수입 영화 배급 회사인 '화샤영화배급유한책임회사(华夏电影发行有限责任公司)을 추가 설립하였다. 그러나 이 회사 역시 광전총국 지시에 따라 여러 국유기업들이 공동 투

자한 것이기 때문에 외국 영화 수입과 배급에는 여전히 정부가 통제하고 있으며 이 두 회사를 통해서만 수입과 배급이 가능하다.

배급과 상영에 관해 한국과 다른 점이 또 하나가 있는데 바로 원선제(院线制)라는 시스템이다. 기존의 배급과 상영은 지역별로 다단계 형태로 이루어져 비용과 효율성 면에서 많은 문제점이 존재했다. 중국 정부는 이를 타파하기 위해 2002 년부터 지역별 배급과 상영체계를 각 지역단위를 하나로 묶는 원선제를 도입하는 체제개혁을 단행하였다(강내영, 2012). 원선제가 하나의 배급주체와 기존 개별적으로 운영되던 다수의 영화관들을 체인화하여 배급과 상영의 공동관리 체제를 형성하였다(김수현 등, 2011).

3. 중국 관객의 관람문화

중국의 영화 티켓 가격은 일반 물가에 비해 아주 높은 편이기 때문에 중국에서는 영화 관람이 고급 문화에 속한다. 그리고 품질 좋고 가격이 저렴한 복제판 DVD 가 많고 인터넷으로 쉽게 다운로드 받아서 집에서 볼 수 있다. 예전부터 해적판과 다운로드는 중국 시민들이 저렴하게 영화를 즐길 수 있는 방법으로 이미 영화 관람 문화가 되 버린 셈이다.

중국에서는 황금당(黄金档)이라고 부르는 영화의 흥행 시즌이 있다. 음력설, 국경절(10 월 1 일) 연휴, 노동절(5 월 1 일)연휴, 그리고 여름 방학 시즌 등을 황금당이라 할 수 있는데 영화사들은 서로 자신의 영화를 황금당에 상영하려 노력한다.

외국 영화를 수입하여 개봉하는 경우 심사 등의 절차로 인해 시간이 오래 걸린다. 그래서 영화가 개봉하기 전에 이미 인터넷 다운로드를 통해 보게 되는 경우가 더 많다. 또한 외국에서 상영된 영화는 바로 중국에서 복제 판이 나오기 때문에, 블록버스터처럼 시청각 효과가 중요한 영화가 아닌 일반 영화는 굳이 극장을 찾지 않는다.

제 2 절 해외 영화의 중국 진출

중국이 외국에 대해 영화 시장을 개방한 것은 2001 년 WTO 가입부터이다. WTO 가입 이후 중국은 가입 전 매년 10 편에 불과했던 외국 영화 수입 쿼터를 20 편으로 늘렸고 2012 년부터는 분장제 형식의 수입 쿼터를 34 편으로 늘렸다(김수현 등, 2011). 해외 영화의 중국 진출 현황을 알아보기 앞서 해외 영화의 중국 진출 방식에 대해 먼저 소개할 필요가 있겠다.

1. 해외 영화의 중국 진출 방식

외국 영화가 중국에 진출 할 수 있는 방법은 판권판매를 통한 수출 형태와 중국 영화 기업과의 제휴를 통한 공동제작 형태가 있다.

중국에서 해외 영화의 판권을 수입하는 방식은 매단제(买断制)와 분장제(分账制）라는 두 가지 방법으로 나눌 수 있다. 매단제란 제작 주체가 배급권을 팔고 난 후 흥행수익에는 어떤 권리도 주장할 수 없는

방식이다. 분장제는 영화 판권을 가진 자가 배급권을 팔지 않고, 배급을 위탁하여 사전에 협약된 바에 의거, 흥행 수익을 제작, 배급, 상영 주체가 나누어 갖는 배급 방식을 말한다. 보통 규모가 큰 중국 자국 영화와 34 편의 외국 영화 수입 쿼터에 포함된 외국 영화는 분장제를 택하게 되고 다른 영화들은 매단제로 배급이 된다. 분장제로 수입된 영화는 대작인 경우가 많은 반면 매단제로 수입된 영화는 소규모 영화가 대부분이다(박희성 등, 2003.)

또 다른 진출 방식이 중국 영화기업과의 제휴를 통한 공동제작인데 공동제작 영화는 중국 자국 영화로 취급하기 때문에 34 편의 외화 수입 쿼터 제한을 받지 않아 다른 외국 영화와의 경쟁을 피할 수 있다. 국제 공동제작에 관해서는 중국이 '중외합작영화 제작관리규정'(中外合作摄制电影片管理规定)라는 규정에서 공동제작 영화를 연합제작, 협작제작, 위탁제작 등 세 가지로 분류하였는데 이에 대해서는 제 3 장 에서 더 자세하게 알아보겠다.

2. 해외 영화의 중국 진출 현황

중국에서 상영된 외국 영화는 2005 년 전에는 30~40 편 정도, 그리고 2005 년부터는 50 편 안팎으로 수입 및 배급 되고 있다. 전체 극장 수입은 매년 해외 영화가 전체 매출의 40% 정도에 머물고 있는데 이는 중국 자국 영화의 약진도 있겠지만 해외 영화를 비 흥행 시즌에 상영하거나 자국 대작 영화 시기를 피해 외국 영화를 상영 시키기 때문이기도 하다.

외국 영화의 총 극장 매출은 중국 영화보다 낮지만 개별 영화의 평균 매출을 봤을 때는 외국 영화가 훨씬 높으며 이 중에서도 할리우드 영화가 절대 우위를 차지하고 있다. 그럼에도 불구하고 미국 영화 기업들이 중국 진출에 꾸준하게 노력하고 있다. 중국 요소가 가뜩한 애니메이션 <쿵푸 팬더> 부터 중국 배우를 쓰거나 중국에서 로케이션을 한 <미이라 3: 황제의 무덤> 까지 점점 더 많은 할리우드 블록버스터 영화들이 중국을 배경으로 하여 영화를 찍었으며 중국 관객들은 이러한 방식에 대해 큰 호감을 보이고 있다.

이러한 미국 영화계의 적극적인 중국 진출에 비하면 한국 영화의 중국 진출은 미미하다고 볼 수 있다.

한류열풍이 중화권에서 불기 시작한 것은 1990 년대부터이고 1998 년 김의석 감독의 <결혼이야기>를 필두로 한국 영화가 본격적으로 중국 시장에 진출하기 시작했다. 2001 년 <엽기적인 그녀> 이후로 한국 영화가 중국인들에게 알려지기 시작했고, 많은 우수한 작품들이 중국인들에게 사랑을 받아왔다. 그러나 중국에서 한국 영화는 주로 인터넷 다운로드나 불법 DVD 로 보는 영화라는 인식이 강했고 앞서 소개했던 중국 영화 시장의 여러 가지 특징들에 의해 극장 진출이 어려웠다.

2001 년 이후 한국 영화는 매단제와 분장제의 형식으로 중국에 수출하게 되었으나 그 형식은 전적으로 중국 배급사가 결정한다. 수입 쿼터가 20 편인 시기에는 평균 한 달에 1 편의 할리우드 영화를 수입하고 기타 국가의 영화들은 나머지 8 편 쿼터에서 경쟁을 해야 한다. 분장제 쿼터에 들어가지 못한 영화는 중국 측 배급사가 매단제로 구입하여 극장에 상영한다.

2000 년대 초반에는 한국 영화가 분장제로 진출하기 어려운 상태였으나, 2000 년 후반부터는 매년 1 편 정도였다. 그리고 매단제로 수출된 영화는 1 년에 2~3 편 정도이다.

중국에서 상영했던 한국 영화의 흥행 순위는 <표 2>와 같다. 표에서 보듯이 한국에서 흥행한 영화가 반드시 중국에서도 흥행한 것은 아닌데 다음과 같은 원인을 생각할 수 있다. 첫 번째 원인은 중국 관객들의 영화 관람 문화가 한국 관객들과 다르기 때문이다. 중국 관객들은 시청각 효과가 뛰어난 대작을 극장에서 보려는 성향이 강하기 때문에 <7 광구>와 <괴물>같은 블록버스터가 중국에서 흥행했던 것이다. 또한 중국 관객들은 한국의 로맨틱 코미디를 선호하지만 웃음 코드 등의 문화가 한국과 다르기 때문에 한국 관객을 위해 만들어진 영화는 중국에서 크게 성공하기 어렵다. 두 번째 원인은 엄격한 검열제와 등급제의 부재라 할 수 있다. <태극기 휘날리며>등의 우수한 영화가 검열에 통과하지 못했는데, 이것은 중국 정부 측이 정치문제 특히 남북문제에 아주 민감하기 때문이라고 할 수 있다. 또한 중국에서 극장 상영을 하려면 반드시 섹스와 폭력이 거의 없어 남녀노소가 함께 즐길 수 있는 영화여야 하는데 <악마를 보았다>와 같은 많은 한국 흥행작이 이 조건을 만족 시키지 못했다. 따라서 중국 사람들이 인터넷이나 DVD 을 통해 접한 한국 영화는 많지만 실제로 극장에서 수익을 본 영화는 극히 드물다고 할 수 있다.

위에서 살펴보았듯이 한국 영화가 중국 영화 시장에서 선점하고 있는 미국 영화와 경쟁하여 중국 극장에 적극적으로 진출하기 위해서는 중국과의 공동제작이 필수이다. 따라서 영화 공동제작에 있어서 어떻

게 중국 파트너를 선정하는지에 대해 살펴볼 필요가 있는데 다음 장에서 전략적 제휴에 관한 이론적 배경을 살펴보겠다.

순위	영화명	개봉연도	수입방식	팍스오피스(위안)
1	디워	2008	매단제	2,960 만
2	7 광구	2011	매단제	2,100 만
3	7 급공무원	2010	매단제	1,850 만
4	미녀는 괴로워	2007	매단제	1,600 만
5	괴물	2007	매단제	1,420 만
6	과속스캔들	2009	매단제	1,362 만
7	아저씨	2011	분장제	1,200 만
8	데이지	2006	매단제	930 만
9	해운대	2009	분장제	855 만
10	무사	2003	매단제	724 만

표 2 중국 개봉 한국 영화 흥행 순위

(중국 영화로 상영된 공동영화 제외) (출처:김수현 등, 2011)

제 3 장 전략적 제휴에 관한 이론

전략적 제휴의 성공에 영향을 미치는 요인은 많지만 그 중 가장 중요한 것은 적합한 파트너를 찾는 것이다(Rai, Borah, & Ramaprasad, 1996). 거대한 자본력이나 뛰어난 기술력을 가진 파트너와 제휴하더라도 서로 부족한 부분을 보완해줄 수 없고 시너지 효과를 얻지 못하면 제휴는 결국 실패할 것이다(Henderson, 1990). 기존의 파트너 선정에 관한 연구들은 다양한 관점을 통해 이론적 구성과 결과를 제시하였다. 따라서 본 장의 제 1 절에서는 영화 공동제작에 관련된 전략적 제휴의 다양한 개념을 소개할 것이며 제 2 절에서는 문헌분석을 통해 파트너 선정에 관한 다양한 이론적 해석을 알아볼 것이다. 이어서제 3 절에서는 1970 년대부터 진행해온 파트너 선정 기준에 관한 연구를 연대순으로 살펴보고 점점 다양하고 복잡하게 제시되는 파트너 선정 기준에 대해 분석하면서 비판적 고찰을 통하여 기존 연구의 한계를 알아볼 것이다.

제 1 절 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴라는 개념은 1980 년대 중반부터 도입되었고 여러 가지 의미로 사용되어 왔으며 이 개념에 대한 학자들의 견해 또한 다양하다.

전략적 제휴란 경쟁관계에 있는 기업들 간의 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것을 말하며(조동성, 2008) 또는 상호 독립성을 유지한 두 개 혹은 그 이상의 기업들이 상호 이익이 되는 전략적

목표를 달성하기 위해 다양한 내부 자원의 교환, 공유 혹은 공동 개발 등 모든 유형의 자발적인 협력 관계이다(Buckley, 1992; Elmuti & Kathawala, 2001). Porter and Fuller (1986)는 서로 다른 국가에 존재하는 기업들의 제휴는 시장이 아닌 범세계화 차원에서 경쟁력 강화를 위한 것이라고 말하기도 했다.

전략적 제휴를 의미하는 용어 또한 학자에 의해 다양하게 사용되어 왔는데 협력(cooperation), 협력사업(collaborative ventures), 합작사업(joint ventures), 파트너십(partnerships) 등 다양한 표현들이 있다(박준용, 2001; 김홍렬 등, 2006). 이처럼 전략적 제휴와 관련된 표현들이 다양하게 사용되고 있다는 것은 전략적 제휴가 그만큼 넓은 영역에서 적용되고 있다는 것을 의미한다(김홍렬 등, 2006).

제 2 절 전략적 제휴 관련 이론

전략적 제휴에 대한 설명은 여러 관점들을 고려해야 하는데 이러한 이론들은 내용 상 중복되는 부분도 있고 완벽하게 설명하는 이론은 없지만 대표적으로 거래비용 이론, 자원준거 이론, 사회네트워크 이론, 정치경제학 이론, 조직학습 이론, 전략적 행위 이론, 진화 이론 등이 있다(조동성, 2008). 이 이론들은 전략적 제휴를 설명하기 위해 개발된 고유이론은 아니지만 전략적 제휴의 이론적 체계를 수립하는데 유용하게 이용될 수 있으므로(김홍매, 2011) 이 절에서는 본 연구와 밀접한 관련이 있는 거래비용 이론, 자원준거 이론과 네트워크 이론에 대하여 살펴보겠다.

1. 거래비용이론

거래비용(Transaction cost) 관점은 전략적 제휴의 동기 및 파트너 선정 과정을 경제적인 차원에서 설명하고 있다. 거래비용이란 적절한 파트너의 탐색 비용, 교섭과 계약 체결 비용, 계약 이행의 감시 비용 등을 의미하며 생산 비용과 구분되는 비용으로 시스템 운영의 비용을 말한다.

Williamson (1975)은 거래를 경제적 분석의 단위로 한정하고 거래비용 관점에서 전략적 제휴를 설명한 가장 대표적인 학자이다. 그는 시장실패 프레임 워크에서 거래의 유형을 시장거래와 내부화라는 두 가지 극단적 상황으로 나누었으며 이 중 하나를 선택하게 될 때의 의사결정의 근거가 거래비용이라고 하였다. 거래비용은 재화의 특성과 거래 상황에 따라 결정되며 시장 거래와 내부화에 따라 생기는 거래비용을 비교하여 시장 거래 혹은 내부 거래가 결정된다. 그는 제휴는 거래비용 최소화 원칙에 의해 맺어진다고 주장하였으며(김치호, 2006) 제휴를 불완전한 시장에서 거래비용을 최소화 하기 위해 기업간에 형성되는 협력 관계라고 하였다.

Hennart (1988)는 두 가지 조건이 동시에 충족될 경우에 효율적인 제휴가 형성된다고 하였다. 첫째는 기업 간의 제품과 서비스가 높은 가격으로 인해 시장 거래가 실패할 경우이다. 둘째는 기업이 재화 또는 효용을 얻기 위해 신규 기업을 형성하여 투자하는 비용이 다른 기업과 제휴하여 그 자산의 사용권을 획득하는 비용보다 더 많은 비용이 드는 경

우이다. 따라서 기업이 다른 기업과 제휴를 맺는 비용이 신규 기업 형성을 위한 투자 비용보다 높으면 통제할 수 있는 완전 소유를 선택할 것이며 반대일 경우 전략적 제휴를 선호할 것이다.

그리고 많은 거래비용 관련 연구들이 제휴에 있어서 파트너의 결정을 설명하고 있다. Bucklin and Sengupta (1993)는 기업이 경제적 합리성에 입각하여 의사결정을 한다고 가정할 때 가장 큰 효익과 낮은 비용을 가진 파트너와 제휴를 맺을 것이라고 주장했다. Hennart (1991)는 기업이 새로운 시장에 진입할 때 상대 시장에 관한 정보가 필요한데, 이러한 정보들은 구매하기 어려운 경우가 많기 때문에 현지 기업과 제휴를 한다고 말했다.

요약하면 거래비용관점은 기업이 파트너 선정에 관한 의사결정을 할 때 가장 적은 거래비용이 드는 파트너와 통제 가능한 파트너를 선택한다는 것이 기본 논점이다. 그러나 거래비용 관점은 전략적 제휴를 설명하는데 가장 많은 학자들이 인용하는 이론인데도 불구하고 파트너 선정의 의사결정 문제를 설명하는데 한계가 있다. 또한 거래비용이론은 경제적 효용의 단면만 분석했을 뿐 보다 복잡한 전략적 시나리오를 간과하고 있으며 제휴의 다른 이점들을 설명하지 못하는 한계점도 지니고 있다(김치호, 2006; 박준용, 2001).

2. 자원준거이론

전략적 제휴에 관련하여 기업간 협력 관계를 설명하는 또 다른 관점은 기업의 경쟁력의 원천을 기업이 보유하고 있는 내부자원에 있다고

보는 자원준거이론(resource-based view)이다(Wernerfelt, 1984). 기업이 자신의 자원 니즈를 충족시키는 상호보완성의 자원을 가진 파트너와 제휴한다는 것이 자원준거관점의 핵심 논점이다(원성권, 2008).

자원준거이론은 기업을 독특한 유무형 자원과 능력의 집합체로 보고 있으며 기업의 전략 수립은 조직이 보유하는 자원, 능력, 핵심역량으로부터 시작해야 한다고 주장한다 Barney (1991). 기업이 경쟁우위를 획득하고 유지하기 위해서는 기업 특유의 자원이 수행하는 역할이 아주 중요한데 자원이 가지는 속성은 가치 있고 희소하며 모방하기 어렵고 대체 불가능해야 한다.

자원준거이론에서는 자원의 두 가지 전제를 강조하는데 바로 자원의 이질성과 자원이동의 불완전성이다. 자원의 이질성은 기업 마다 보유한 자원이 차이가 있다는 것을 의미한다. 이러한 기업 특유의 자원은 인적 자산(Becker, 1964), 조직적 자산과 경험(Huff, 1982; Spender, 1989), 무형적 자산(Caves, 1982) 등으로 구분될 수 있으며 적합한 이질적 자원을 보유한 기업일 수록 전략적 제휴에 참여할 가능성이 높아진다(김홍렬, 2006). 한편, 자원이동의 불완전성은 자원의 이질성에 의해서 초래되는데 자원이 독특성을 지니고 있을 때 모방이나 구매가 어려워져 기업간의 이동이 제약을 받게 되는 것이다(Hitt, Nixon, Clifford, & Coyne, 1999).

자원준거이론은 이러한 특징들을 지닌 자원을 모으고 활용하여 경쟁우위를 확보하려는 것이 조직이 전략적 제휴를 하는 원인이라고 설명한다. 전략적 제휴는 자신이 필요한 자원을 보유한 기업과 제휴를 했을 때 이 자원에 접근할 수 있는 기회가 생기며 이를 통해 여러 파트너들이 그들의 핵심역량을 공동으로 이용하거나 기업 특유 자원을 축적

하기 위한 수단인 것이다(Chin, Chan, & Lam, 2008; Das & Teng, 2000). 하지만 제휴는 관리, 통제 비용이 들기 때문에(Lyles & Reger, 1993; Osborn & Baughn, 1990) 자원을 시장에서 자유롭게 거래할 수 있다면 기업은 제휴를 하지 않고 시장 거래를 통한 자원 획득을 선택할 것이다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). 따라서 기업이 필요로 하는 자원이 다른 자원들과 혼합되어 있어 분리가 어렵거나 조직 내에 체화되어 있는 경우(Chi, 1994), 그리고 필요한 자원을 일정 시간과 비용의 범위 내에서 개발할 수 없을 경우(Madhok, 1995) 전략적 제휴가 적절한 대안이 된다.

따라서 자원준거관점에서 봤을 때 파트너 선정의 의미와 가치는 기업이 경쟁우위를 갖기 위해 자신이 필요한 자원을 결합하거나, 혹은 학습을 통해 지식자원을 획득하기 위함에 있다. 기업이 축적된 자원이 강력할 수록 매력도가 큰 제휴 대상이 되며 기업들은 여러 파트너들의 자원을 비교, 평가하여 파트너를 선정한다(Ahuja, 2000).

하지만 자원준거적 접근 또한 한계점이 있는데 기업이 보유한 자원과 자산에 대해 정적으로 단순하게 가정하고 있다는 점이다. 실제로 파트너를 선정하는 의사결정 과정은 상황 조건적으로 이루어 지기 때문에(Mahnke, 2001) 산업 및 국가 등 특정 상황을 무시해서는 안 된다.

3. 네트워크이론

네트워크 관점은 제휴에 참여하는 기업들이 자원을 공유함으로서 전체의 시너지 효과를 추구하는 협력적 관계를 강조한 시각이다(이동

현, 2006). 네트워크 관점은 특정 기업이 속해 있는 관계의 네트워크를 이해함으로서 기업의 행동을 설명하고자 한다(Zaheer, Gulati, & Nohria, 2000). 거래비용 이론이나 자원준거 이론 등 전통적인 관점과 달리 네트워크 이론은 기업들이 서로 다양한 제휴관계로 얽혀 있기 때문에 기업의 기존 네트워크 구조가 정보의 흐름과 잠재적인 제휴 파트너의 범위를 통제한다고 본다 (이동현, 2006).

Jarillo (1988)는 전략적 네트워크는 서로 독립적이면서 상호관련이 있는 조직들이 경쟁 우위를 획득 및 유지하기 위해 의도적인 결속관계를 가지는 것이라고 하며 네트워크가 새로운 정보가 형성되는 다면적인 기업간 관계라고 말한다. 그는 외부비용이 내부비용보다 낮을 때 네트워크를 통해 거래비용을 낮추는 효과성과 기업들의 공조로 인한 시장전체의 확장효과를 통해 보다 많은 성과를 거둘 수 있는 효율성이 네트워크의 장점이라고 본다(이동현, 2006). 또한 기업들 간의 네트워크는 매우 효율적인 조직 형태인데 이는 기업 간의 장기적인 협력으로 신뢰관계가 존재하기 때문에 낮은 거래비용을 유지할 수 있으며 전문화로 인해 총비용을 절감할 수 있다.

Anderson, Håkansson, and Johanson (1994)는 기업들은 네트워크 형성을 통해 직접효과와 간접효과를 얻을 수 있다고 주장한다(김홍매, 2011). 직접효과는 네트워크를 통한 효율성 제고, 시너지를 통한 혁신적 기술의 창출, 네트워크 전체를 대상으로 하는 장기적 목표의 형성 등이 있는 반면, 간접효과는 네트워크의 형성을 통한 기업의 신용이나 명성의 향상 등이 있다.

네트워크는 특정 기업이 하나의 네트워크에 참여하여 거래비용을 줄일 수 있을 때 경제적 효율성이 발생한다. 또한 기업 활동에는 가격

등 경제적 변수도 있지만 신뢰 등의 비경제적 변수도 영향을 미친다. 따라서 기업 간 네트워크의 형성은 비용의 공유, 위험의 분산, 파트너의 기술 및 시장 지식의 획득, 기술 혁신이나 무형자산의 공유에 유용한 수단으로 쓰일 수 있다 (김홍렬, 2006).

급변하는 경영 환경 속에서 기업들은 독자적인 형태보다는 타 기업과 유기적인 네트워크를 형성 해야 경쟁 우위를 창출할 수 있다(권오경, 2008). 특히 영화계는 다른 산업과 달리 고유한 전문성을 필요로 하는 집단이라 영화의 감독, 프로듀서, 배우, 배급사와 상영관 간의 네트워크가 아주 중요하다(임대근, 2013). 또한 중국 같은 경우 꽌씨(关系)라는 네트워크 문화가 매우 강하게 작용하는 사회이고 꽌시가 기업 실적과 직결된 핵심 요소(권상우, 2008)이기 때문에 네트워크이론의 설명력은 더욱 커진다.

제 3 절 전략적 제휴의 파트너 선정 기준

파트너 선정은 전략적 제휴 의사결정의 첫 단계로서 기술과 자원 구성을 결정하고 투자의 전략적 목표달성에 영향을 미친다(Tomlinson, 1970). 따라서 성공적인 전략적 제휴를 하기 위해서는 어떤 파트너와 제휴를 하느냐가 아주 중요한 문제이다(Killing, 1983). 본 절에서는 1970 년부터 Thomlinson 에 의해 시작된 파트너 선정에 관한 이론 배경에 대해 연대순으로 고찰함으로써 관련 연구의 흐름을 살펴보고자 한다.

1. 초기 연구

1970 년대의 연구들은 주로 제휴 목표 달성에 직접적으로 영향을 주는 기업특성, 생산, 마케팅 등에 관한 변수를 파트너 선정 기준으로 제시하였고 파트너 선정 기준을 제휴의 핵심성공유인으로 인식하였다.

제휴 파트너 선정에 대한 최초의 실증연구는 Tomlinson (1970)의 인도와 파키스탄의 합작투자의 파트너 선정기준에 대한 연구이다. 그는 파트너 선정이 성과에 영향을 미친다고 주장하였고 선정 기준을 과거 제휴 경험, 자원, 시설, 파트너 지위, 강요된 선택, 지역 정체성 등의 여섯 가지로 파악하였다. 또한 Tomlinson and Thompson (1977)가 멕시코와 캐나다 기업을 대상으로 한 연구에서 국가에 따라 파트너 선정 기준이 차이가 있다는 것을 밝혀냈다. 이 연구에서는 캐나다 기업의 멕시코 파트너 선정 기준이 재무 상태, 양립 가능성, 일치된 목표, 정부와의 협상력, 양립 가능한 윤리 의식이 있는 반면, 멕시코 기업의 캐나다 파트너 선정 기준은 재무 자원, 자원을 활용하는 기술과 경험, 국제적 지위와 명성, 몰입도, 국제 사업 경험, 경영 능력, 소통 능력 등이 있는 것으로 파악하였다.

Daniels (1971), Adler and Hlavacek (1976)등의 연구에서는 파트너 선정 기준에 영향을 미치는 요인을 경제적 요인과 관계적 요인으로 분류하였다. 경제적 요인은 파트너의 자원,기술, 설비, 자산, 서로의 규모 유사성 등이 있고 관계적 요인에는 조직 양립성, 명성, 언어 소통 능력 등이 있다. 하지만 이들의 연구에서는 파트너 기업의 규모의 중요성을 모두 제시하였으나 서로 상이한 결론을 내렸다. Daniels (1971)는 미국에서의 제조업의 해외직접투자에 관한 연구에서 기업은 제휴의 협상과

운영에 있어서 동등한 지위와 협상력을 유지하려 할 것이며 따라서 자신과 비슷한 규모인 기업을 파트너로 선정할 것이라고 주장하였다. 반면, Adler and Hlavacek (1976)의 연구에서는 마케팅 및 유통 시스템, 고객에 대한 적절한 규모의 판매력, 현재 기술을 개선할 수 있는 기술, 필요하는 인력 종류, 최소 재무 자원 등 변수를 제시하였는데 기업 규모가 상대적으로 상이한 차원에서 파트너 선정기준을 설명하는데 유의하였다고 주장했다.

이러한 1970 년대의 연구들은 보유 자원, 설비, 재무력, 기술 및 상대적 규모 등의 경제적 측면과 조직의 양립 가능성, 명성, 소통능력 등의 관계적 측면을 강조하였다. 하지만 대부분의 연구에서는 선정 기준의 중요도에 관심을 보이지 않았다(원성권, 2008).

1980 년대에 들어와서는 전략적 제휴의 급증으로 파트너 선정 기준에 관한 연구도 증가하여 70 년대 국제합작투자에 집중했던 연구보다 더 넓은 범위의 제휴에 연구 초점을 두었다.

이러한 연구의 대표적인 예로는 Awadzi (1987)가 미국의 40 개 제조기업 국제 합작투자를 대상으로 상대적 협상력과 파트너 선정 기준 간의 관계에 대한 연구가 있다. 여기서는 자원기여도, 과거 제휴 성과, 사업의 관련성, 외국 파트너 사업과 국제합작투자 사업의 관련성 등 네 가지 요인을 파트너 선정 기준의 변수로 사용하였다. 그는 파트너가 자원에 대한 기여가 클수록 파트너로 선정될 가능성이 높다고 주장하였지만 여러가지 자원 들의 중요도를 구별하지는 않았다.

또한 Beamish (1987)가 개발도상국에서의 국제합작투자에 관한 연구에서 일반 관리자, 기능 관리자, 사업에 관한 지식, 현지 정치, 경제,

소비자에 관한 전반적 지식이 상대 파트너의 기여로 규명하였고 이들 변수를 파트너 선정 기준으로 제시하였다.

이 시기의 연구에서는 직접적인 파트너 선정의 요인뿐만 아니라 사업관련 간접요인과 협력 경험 등의 요인까지 고려하였다. 또한 조직 규모, 조직 구조, 기업 문화 외에도 합작 기간, 투자 성과 등까지 고려하기 시작했다. 하지만 이 시기의 연구들에서는 여러 선정기준을 단순히 나열하는 데에만 그쳤으며 변수들간의 중복 및 모호성 등의 문제가 있었다. 이러한 한계를 극복하기 위해 1990 년대는 선정 기준들을 특성에 따라 범주화하려는 연구들이 시작되었다.

2. 최근 연구

Geringer (1991)가 파트너 선정 기준에 관한 연구에 큰 기여를 하였는데 그는 전에 발표된 연구에서의 불규칙적으로 나열된 파트너 선정 기준을 과업관련 기준(Task-related criteria)과 파트너관련 기준(Partner-related criteria)으로 분류하였다.

과업관련 기준은 기업의 경쟁적인 성공을 위해 요구되는 운영상의 기술과 자원이고, 파트너관련 기준은 파트너간 협력에 영향을 미치는 중요한 요인으로 특정한 파트너와 제휴함으로써 산출되는 효율성과 효과라고 할 수 있다. 기존 연구들에서 검증된 바에 의하면 과업관련 기준은 특허, 금융자원, 경험 있는 관리자, 마케팅 및 유통채널 접근 등이 있다(Glaister & Buckley, 1997; Tatoglu, 2000). 파트너관련 기준들은 제휴기업의 특성, 문화 역사 등과 관련이 있는 요인들로서 주로 제휴기

업 파트너의 국적, 최고 경영팀 사이의 신뢰, 명성, 기업 문화 등이 있다 (Al-Khalifa & Peterson, 1999).

과업관련 기준
•현지 마켓에 대한 지식 •현지 규제에 대한 지식 •공급자와의 관계 •주요 고객과의 관계 •금융기관과의 관계 •기술 접근력 •재무적 역량 •자원, 핵심역량의 보완성 •전략적 적합성 •학습능력 •언어능력

파트너관련 기준
•경영진 간의 신뢰 •안정적 재무 상태 •기업 규모 •기업 명성 •관련 기업 추천

그림 1 Geringer(1991)파트너 선정 기준

Geringer (1991)는 파트너 선정에 있어서 기준들의 중요도를 파악하기 위해 실증분석을 통해 선정 기준들이 가변적인 성격을 지닌 것을 확인하였다. 그 상대적 중요도는 기업이 처한 상황에 따라 달라질 것이라 주장하며 제휴 형성 당시 경영자의 선정 기준을 사후적으로 측정하였다. 결과적으로 협력 경험, 조직 규모, 조직 구조, 기업이 보유한 지식, 시장 접근성, 국가 문화, 기술적 노하우, 재산, 관리 경험 등이 중요한 파트너 선정 기준으로 파악되었다. 그의 연구에서는 특히 과업관련 기준의 중요도가 자국 기업의 전략적 배경과 관계가 있다고 주장하였고 제휴 시 반드시 과업관련 기준들의 중요도에 우선 순위를 둘 필요가 있다고 강조하였다.

Geringer (1991)의 연구는 과거 연구들의 파트너 선정 기준을 체계적으로 범주화하였다는 데에는 이론적 의의가 크다. 하지만 그의 연구에

서는 과업관련 기준이 핵심 성공요인과의 상관관계만 고려하였을 뿐 파트너관련 기준의 중요성을 간과하였다는 문제점이 있다.

이어진 연구들에서는 파트너 선정 기준이 어떻게 상황에 따라 상대적 중요도가 달라지는 지를 주목하기 시작하였다.

Kumar (1995)는 독일이 이머징 국가인 인도와의 기술협력을 대상으로 파트너 선정기준을 분석하였다. 분석 결과 산업경험, 생산시설, 시장점유율, 현지사업관계, 마케팅 능력 등이 유의하게 나타났다.

Wang, Hou Wee, and Hiong Koh (1999)는 싱가폴 기업들과 중국 기업들의 국제합작투자를 대상으로 연구하였는데 과업관련 기준이 파트너 관련 기준보다 더 중요하게 작용하는 것으로 나타났다. 이 것은 중국과 싱가폴은 같은 문화권에 속함으로 기업간의 의사소통과 상호이해보다는 파트너의 특정 자원이나 기술의 중요도가 상대적으로 높아지기 때문이다.

Arino, Abramov, Skorobogatykh, Rykounina, and Vila (1997)의 연구에서는 서유럽 기업들이 러시아 기업을 선정하는 기준을 분석하였는데 파트너관련 기준이 과업관련 기준보다 더 중요하다고 주장하였다. 그가 연구에서 일곱 개의 파트너 관련 기준과 세 개의 과업관련 기준을 사용하여 검정한 결과 두 나라 기업들의 사업 기술들은 서로 부합되지 않아 과업관련 기준은 큰 영향이 없는 것으로 나타났다. 반면, 시장에 대한 지식, 환경에 대한 지식, 정치적인 영향 등 파트너 관련 기준들은 상이한 작업 환경을 완화시켜주는 것으로 나타나 파트너 관련 기준의 중요성을 강조하였다.

Al-Khalifa and Peterson (1999)는 바레인에서의 42 개 제조업 국제합작투자를 대상으로 연구하였는데 모기업과 파트너의 전략적 상황 등의 변수 외에도 기업 역사와 기업 문화까지 고려해야 한다고 주장하였다. 그들의 연구 결과 또한 Arino et al. (1997)의 연구처럼 파트너 선정 기준이 더욱 중요한 것으로 조사되었으며 명성, 경험, 파트너 조직의 지식 등이 중요한 요인으로 밝혀졌다. Al-Khalifa and Peterson(1999)의 결과는 기업의 국제경험이 많을 수록 최고 경영자는 단순한 관업관련 이슈보다는 파트너 관련 이슈를 더 중요하게 고려하기 때문이라고 설명했다.

Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, and Borza (2000)은 선진국과 개발도상국 기업들이 파트너 선정 기준에 대한 인식의 차이에 대해 연구하였는데 모기업 국가의 상황에 따라 파트너 선정 기준이 달라지는 것을 확인했다. 선진국의 기업들은 자신의 자원을 효과적으로 운영하기 위하여 상호보완적 역량을 지닌 파트너를 선택하는 반면, 자본 접근이 빈약한 개발도상국일 수록 파트너 자본에 대한 접근성이 중요한 선정 기준인 것으로 나타났다.

Dong and Glaister (2006)는 국제 전략적 제휴 형성을 위한 전략적 동기와 파트너 선정과정을 중국기업의 입장과 외국 기업들의 입장에서 분석하였다. 이 연구에서는 국제 전략적 동기 형성에 의해서 과업관련 선정기준이 파트너 관련 선정 기준보다 더 많이 구별되는 것이라고 제시하였다.

하지만 이러한 연구들은 대부분 표본 기업 전체를 대상으로 분석하였기 때문에 산업별, 동기별, 국가별 간의 차이를 부각시키지 못한 한계가 있다. e-비즈니스(이재유 등, 2008)등 일부 산업에 관한 연구가 있

으나 문화적 특성이 강한 영화 산업의 파트너 선정 기준에 대한 연구가 전무한 실정이다. 따라서 다음 절에서는 영화 산업의 특성 및 영화 산업의 전략적 제휴인 공동제작에 대해 살펴보겠다.

제 4 절 영화산업의 전략적 제휴

1. 영화산업의 특성

영화 산업은 구조적으로 전통 제조업과 유사한 면이 있다. 영화 각 프로젝트마다 시나리오, 감독, 배우, 스탭 등의 원재료로 영화라는 제품을 생산하고 시장에 유통(배급)시키는 과정은 전통 제조업과 유사하다. 배급 전까지 영화는 투자를 통해 제작전과정(pre-production), 제작과정(production), 제작후과정(post-production)을 거친다. 따라서 영화기업이란 영화라는 콘텐츠를 만들기 위해 투자, 제작(녹음, 현장, 편집, CG.DI 작업 등 영화 후반작업 포함), 배급(홍보, 마케팅 포함), 상영, 2차 부가 시장 등 영화 산업 클러스터 안에서 사업을 수행하고 있는 투자사, 제작사, 배급사, 극장주 등 조직체를 의미한다(박영은, 2007).

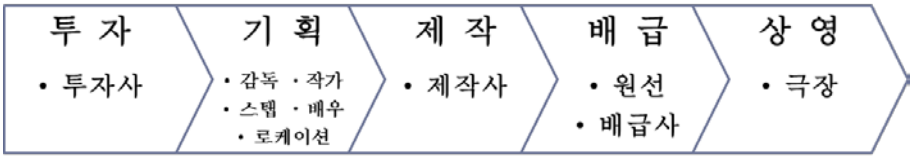

그림 2 영화산업의 가치사슬

(출처: 박영은, 2007 재구성)

하지만 영화 산업은 문화적, 사회적 배경이 내재되어 있는 산업으로서 일반 전통 산업의 해외진출과는 구별되는 특징이 존재한다(Caves, 2000). 예를 들면 영화 산업의 고위험성과 고수익성, 그리고 국경을 넘었을 경우 발생하는 문화할인 현상등을 들 수 있는데 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

첫 번째로는 영화 산업은 고위험성과 고수익성을 동시에 지니는 산업이다. 이러한 특성은 정보의 비대칭성에서 기인한 것이라고 할 수 있다. 물론 시장의 불확실성은 모든 산업에서 존재하지만 영화산업인 경우 이러한 특성이 더욱 강하며 이러한 불확실성은 영화의 전 가치사슬에 걸쳐 발생한다. 제작의 경우 '아무도 성공을 예측을 할 수 없다'는 말처럼 관객의 취향을 파악하기 어렵고 제작된 영화를 배급하기 위해 배급사가 적절한 상영관을 찾지 못하면 개봉할 수가 없다. 또한 상영기업 입장에서는 개봉한 영화가 흥행하지 못할 경우 막대한 기회비용을 치러야 한다 (박영은, 2007). 따라서 영화산업에서는 제작사, 배급사, 상영사 간의 수직적 결합을 통해 불확실성을 제거해야 하며 이 결합으로 인해 이들 기업간의 네트워크가 더욱 중요해지게 된다.

두번째로는 영화는 국경을 넘었을 경우 발생하는 국가간 선호도 차이가 일반적인 산업보다 훨씬 클 수 있다는 것이다(문철우, 2011). 이런 현상을 문화적 할인(cultural discount)이라고 하는데 문화적 할인이란 기대되었던 문화상품의 효용가치가 양국 간의 문화적 이질성에 의해서 감소되는 현상이다. 이 개념은 Hoskins and Mirus (1988)에 의해서 소개되었는데 이들은 미국의 영상 프로그램의 지배현상은 경제적 요인보다 문화적 요인에 의한 것이라고 주장했다. 국가간의 문화적, 언어적 차이, 그리고 스토리, 상징화 수준, 스타, 장르 등 요소에 대한 인식의

차이가 영화의 수출입 규모에 영향을 미칠 수 있으며 어떤 특정한 영화 상품은 다른 문화권에 속한 소비자들이 낯설게 느낄 수도 있다(Fu & Sim, 2010; Hoskins, McFadyen, & Finn, 1997; Papandrea, 1998). 따라서 영상물의 질적 수준이 비슷할 경우 소비자들은 지역, 언어, 종교 등 자신의 기존 성향을 강화하는 자국산 콘텐츠를 더 즐길 것이다(Straubhaar, 1991). 이와 같은 이유로 영화기업들이 외국 시장을 공략하기 위해서는 현지국 문화, 현지 관객 관람 습성 등 문화적 요소를 고려해야 하며 이러한 지식을 가진 현지국 영화사와 제휴할 필요성이 생긴다(Hoskins et al., 1997).

2. 영화 공동제작의 개념 및 유형

공동제작 영화사례 연구를 전개시키기 위해서는 공동제작에 대한 정의가 필요하다. 영화 산업의 전략적 제휴인 영화 공동제작(co-productions)을 설명하는데 있어서 합작(co-ventures) 등 용어가 사용되고 있으며 Hoskins et al.(1993,1995,1997)가 영화 공동제작에 관한 연구에서 이를 국제적 조인트벤처 (international joint ventures) 등의 개념과 혼용하기도 했다. 김은주(2013)는 영화 공동제작을 주로 둘 또는 그 이상의 국가간 공동제작을 의미하며 제작 파트너들이 비용을 같이 분담하거나 영상물의 아이디어 개발, 연출, 기술 제공 등, 서로의 노하우를 가지고 상호 협조하는 협력행위라고 정의하였다.

국제 공동제작 영화의 형태는 구분하기 어려울 정도로 포괄적으로 확장되어 가고 있다. 중국에서는 ‘중외합작영화 제작관리규정’(中

外合作摄制电影片管理规定)이라는 규정에서 공동제작 영화를 세 가지로 분류하였다. 첫번째 ‘연합제작’(联合摄制)은 중국과 외국이 공동투자, 공동제작, 공동이익분배, 공동 위험을 감수하는 제작 방식이다. 두번째 ‘협작제작’(协作摄制)은 외국 회사가 투자하고 중국 내에서 촬영하면서 중국이 설비, 기자재, 장소, 노동 등을 협조하는 제작 방식이다. 세번째 ‘위탁제작’(委托摄制)은 외국 회사가 중국 회사에 위탁하여 중국 내에서 대신 제작하는 방식이다.

한국에서는 공동제작에 대한 명확한 분류는 없지만 영화진흥위원회의 분류를 많이 참고한다. 영화진흥위원회 홈페이지의 협업 유형으로는 해외에 선판매 한 경우, 두 개 이상의 국가에서 공동 투자를 받은 경우, 두 개 이상의 국가에서 공동제작 한 경우, 해외에서 로케이션 촬영을 한 경우, 해외 인력이 영화 제작에 참여한 경우, 해외 업체가 참여한 경우, 외국의 원작을 구매한 경우, 리메이크 판권을 구매한 경우, 외국영화에 국내 인력이 진출한 경우, 외국영화에 국내 업체가 진출한 경우, 외국 영화가 한국에서 로케이션 촬영을 한 경우 등이 있다. (김은주, 2013)

위에서 보듯이 공동제작은 서로 다른 기준으로 분류되어 있거나 지나치게 세부적으로 분류되어 있는 등의 문제점을 가지고 있다.

3. 한중 영화 공동제작 현황

공동제작 영화는 수익 증대와 외화 수입 쿼터를 안 받는 등의 인센티브가 있기 때문에 중국 시장을 노리는 영화사들은 중국 기업과의 제휴를 선호할 수 밖에 없다.

국제공동제작은 급증하는 영상물 수요와 제작비 상승에 따른 위험 부담을 줄이고 시장을 넓혀 자본을 회수 할 수 있는 좋은 방법으로 영화 기업에서 점점 많이 사용되고 있다(김은주, 2013). 한국영화는 할리우드 영화가 한 편당 평균 제작비가 500 억원에 달하는데에 비해 평균 제작비가 30 억～40 억원에 그치기 때문에 상대적으로 산업의 구조와 규모는 매우 취약하다고 할 수 있다(박남규, 2006). 더구나 관객의 안목이 점점 높아짐에 따라 영화제작에 대한 투자는 나날이 늘어나게 되는데 국내시장이 가진 한계로 인해 비용 회수에 대한 부담은 높아질 수 밖에 없다. 따라서 다른 나라와 공동제작을 하게 되면 투자와 제작의 리스크를 분산 시킬 수 있으며 상대 나라에서 상영하게 되는 경우 비용을 회수할 수 있는 기회가 높아지게 된다. 또한 상대국가 영화업체와 함께 작업을 했을 경우 그 기업의 도움으로 해당 국가 영화시장을 분석할 수 있는 기회도 생긴다(박남규, 2006).

중국 정부가 자국 영화 산업을 보호하기 위해 수입 영화에 쿼터 제한을 두고 있는 것이 중국 시장 진출의 가장 큰 어려움이다. 전국 상영 영화중 일 년에 34 편(2012 년 전에는 단 20 편 이었음)만 분장제를 통해 중국에서 상영할 수 있는데, 이 중에는 흥행이 잘 될 것 같은 할리우드 블록버스터가 대부분을 차지하고 있다. 매단제의 경우도 일년에 30 편 정도로 제한되어 있기 때문에 이 방식을 통한 수출 역시 어려움이 크다

(김수현 등, 2011). 따라서 중국 시장을 타겟으로 영화를 제작하게 된다면 외국영화의 수입쿼터 제한을 피할 수 있는 공동제작을 선택할 수밖에 없게 된다. 공동제작 영화는 중국에서 자국 영화로 인정하기 때문이다.

그리고 중국과 국제공동제작을 하면 여러 인센티브를 얻을 수 있다. 예를 들면 법령에 따라 제작을 위해 일시적으로 반입되는 촬영 및 기술장비에는 무관세 혜택이 주어지고, 영화에 참여하는 인력들에게도 입국에 대한 편의와 더불어 자국영화와 관련된 모든 혜택이 주어진다(김은주, 2013).

무엇보다도 공동제작의 가장 큰 인센티브는 많은 수익을 얻을 수 있다는 점이다. 일반 외국 영화 같은 경우 박스오피스 수익의 25%만 가져갈 수 있는 반면 공동제작을 했을 경우는 외국 제작사와 수익의 43%를 공유한다(김수현 등, 2011).

이 외에도 광활한 로케이션 확보의 장점이 있다. 대형 영화를 찍기 위해서는 많은 인력과 대형 세트장 등을 필수적으로 갖춰야 하는데 중국은 인력비가 상대적으로 저렴하고, 넓은 지역과 스케일이 큰 세트장들이 갖춰져 있다. <중천>이나 <좋은 놈, 나쁜 놈, 이상한 놈> 등의 영화가 바로 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

한국과 중국의 공동제작에 관한 제도적 왕래는 시작한지 그리 오래되지 않았다. 중국의 허파이공사(合拍公司)와 한국의 영화진흥위원회가 2008 년에 “한중 영화 합작 포럼”（中韩电影合作论坛）, 2010 년에는 “허파이 항목 협상회”(合拍项目洽谈会) 등 여러 차례의 협상을

해왔으며 2013 년 6 월에 한중 간 ‘영화공동제작 협정 가서명’이 체결되었다.

한중 간의 실질적인 공동제작 교류는 2000 년 김영준 감독의 <비천무>부터 시작하였다고 볼 수 있다. 한국과 중국은 현재 2013 년까지 22 편의 공동제작영화를 제작하였는데 (영화진흥위원회 및 보고서 자료의 기준) 공동제작의 수는 점점 증가하고 있는 추세이다. 초기의 공동제작은 한국 영화가 중국에 로케이션하는 방식을 많이 취하였고 최근 들어 한국과 중국의 공동투자와 한국 인력의 중국 진출이 활발해졌다 (김수현 등, 2011).

제 4 장 연구 방법

제 1 절 사례 선출

제휴 파트너 선정 기준에 관한 연구 중 영화 산업을 대상으로 실시한 연구는 전무한 실정이기 때문에 본 연구는 기존 전략적 제휴 파트너 선정 기준에 관한 질적 및 양적 연구를 바탕으로 한중 공동제작 영화 사례에 대해 탐색적 연구를 실시하였다. 영화 산업에 있어서 기업간 제휴 과정, 특히 한국 영화사들이 중국의 파트너를 어떻게 평가하고 선정하는지를 한중 공동제작 영화의 사례로 분석하였다.

타겟 시장	영 화 명 (연도)
중 국	투게더(2003), 무극(2006), 묵공(2006), 집결호(2007), 삼국지: 용의 부활(2007), 소피의 연애 매뉴얼(2009), 호우시절(2009), 연애합시다(2009), 적인걸(2010), 검우강호(2010), 대지진(2010), 화피(2012), 이별계약(2013)
한 국	비천무(2000), 천년호(2003), 중천(2006), 크로싱(2008), 좋은 놈 나쁜 놈 이상한 놈(2008), 푸른 강은 흘러라(2008), 황해(2010)
양 국	마음이 2(2010), 미스터고(2013)

표 3 한중 공동제작 영화

영화사례는 영화진흥위원회 사이트 및 연구보고서에서 정리된 한중공동제작영화 리스트를 참조하였다. 2000 년의 <비천무>로부터 시작한 한중 영화 공동제작은 매년 1~2 편 씩 제작되어왔으며 최근 몇 년간은 점점 늘어나고 있는 추세이다. 현재까지 제작된 한중 공동제작 영화는 약 22 편이며 영화의 우선 개봉되는 나라에 따라 타겟시장을 분류하면 아래 <표 4>와 같다. 본 연구는 이들 영화 중에서 한국 시장, 양국 시장, 그리고 중국 시장을 타겟으로 한 영화인 <중천>, <마음이 2>와 <이별계약>으로 총 세 편의 영화를 연구대상으로 선출하였다.

제 2 절 데이타 수집

데이타에 대한 수집은 초기 단계에서는 영화진흥위원회 사이트, 연구보고서 및 관련 보도를 통하여 해당 영화 제작에 관한 전반적인 정보를 파악하였다 . 그리고 사례에 대한 심층적 이해를 돕기 위해 이차적으로 해당 영화 관련 실무자를 인터뷰하여 한중 공동제작 영화의 제작과정 및 한국 영화 기업의 중국 제휴 파트너 선정 기준을 확인하였다. 영화에 참여했던 주요 책임자를 영화 당 한 명 씩 총 세 명에 대해 대면인터뷰(Face-to-face)를 실시하였으며 각 실무자에 대해 1~2 회, 매 회 2~4 시간의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 내용은 녹음 또는 타이핑을 통해 기록하였으며 인터뷰 내용의 진실성을 보장하기 위해 이들 실무자의 실명 및 담당 업무는 공개하지 않을 것으로 전제하였다.

제 5 장 사례 연구

제 1 절 <중천> (The restless)

1. 영화 개요

	한국	중국
영화재목	중천	中天
개봉일	2006 년 12 월	미개봉
제작사	나비픽쳐스	Beijing Nabi Pictures Co. Ltd China Film Co-production Corporation China Film Group Corporation
배급사	CJ 엔터테인먼트	
감독	조동오	
작가	조동우, 최희대 등	
프로듀서	조민환, 최정화	장샤
주연 배우	정우성, 김태희	
프로덕션 스탭	촬영, 조명, 미술, 녹음, 무술, 편집	한충(미술), 라망산(소품), 미술,황바오룽 (의상), 세트, 음악
로케이션		전체 중국 촬영
투자 지분	100% (CJ 엔터테인먼트)	
주요 언어	한국어	

표 4 <중천> 영화 정보

<중천>은 한국에서 출자하고 중국이 유상으로 인력과 현물을 대는 협작(协拍) 형식의 공동제작 영화이다. 한국의 CJ 엔터테인먼트가 전액 투자하였으며 한국 나비픽처스와 베이징나비유한공사(Beijing Nabi Pictures Co. Ltd, 이하베이징나비)가 제작하였다. 중국전영집단공사(China Film Group Corporation, 이하 CFG)와 중국필름합작제작공사(China Film Co-production Corporation, 이하 CFCC)은 크레딧에는 올라가 있지만 실제로는 제작에 참여하지 않았고 중국 인력과 자원을 연결해 주는 역할을 하였다.

이 영화의 주요 내용은 죽은 영혼이 49 일간 머무는 공간인 중천세계로 빨려 들어간 퇴마사 이곽 (정우성)이 죽은 연인과 닮은 소화(김태희)를 다시 만나며 펼쳐지는 무협 환타지다. 이곽은 자신을 대신해 죽은 소화를 잊지 못한 채 살아가고 있었지만 소화는 모든 기억을 지운 채 중천을 지키는 천인이 되어 더 이상 이곽을 알아보지 못한다. 한편, 중천은 원귀들의 반란으로 위험에 처하게 되고 중천을 구할 수 있는 영체 목걸이를 지닌 소화는 원귀들의 표적이 된다. 이곽은 소화를 지키기 위해 이승에서 형제와 같이 지냈던 퇴마무사 동료들과 대결을 펼쳐야 했다. 이 과정 속에서 소화는 다시 이곽에게 사랑을 느끼고 그를 지키기 위해 다시 환생한다.

2. 제작 과정

<중천>은 한중 공동제작 영화이긴 하지만 중국 영화 시장을 타겟으로 삼지는 않았다. 중국에서는 영화 내용에 대한 검열이 아주 엄격하여

귀신 및 사후 세계를 묘사하는 내용은 통과하지 못하기 때문에 이런 소재의 영화는 중국 현지에서 상영을 하지 못한다. 제작진들은 이것을 처음부터 알고 기획했기 때문에 중국의 시장 환경 및 관객 취향 등을 고려하지 않았고 오직 한국을 주요 타겟 시장으로 설정하여 제작하였다.

그럼에도 불구하고 <중천>이 중국에 올로케이션한 이유는 중국의 이색적인 자연풍광과 상대적으로 저렴한 세트 때문이었다. <중천>의 장르가 무협 환타지이기 때문에 제작진은 한국의 경복궁이나 민속촌 세트로는 이 영화에서 요구되는 공간적 효과가 나오지 못할 것으로 판단했다. 이러한 이유로 규모가 크고 관객들이 신선하게 느낄 수 있는 풍광과 저렴한 세트가 있는 중국에 올로케이션하게 되었던 것이다.

<중천>은 80%이상 중국 헝띠엔(横店) 종합촬영소로에서 촬영을 진행하게 되었고 '중천' 을 표현할 수 있는 이색적인 영상을 필름에 담을 수가 있었다. 이는 장샤 중국 프로듀서의 공로가 큰데 중국 로케이션을 결정한 후 한국 제작사측이 협력관계가 있었던 장샤 프로듀서에게 영화에서 필요하는 이미지를 설명해 주었고 그는 로케이션 매니저와 함께 환타지 이미지를 살릴 수 있는 장소를 헌팅하기 시작했다. 나비픽쳐스 측과 장샤의 여러차례 교류 후 헝띠엔 종합촬영소가 촬영에 가장 적절한 장소로 정해졌다. 헝띠엔 종합촬영소는 1995 년부터 건설된 이후로 <영웅> 등 대작들이 촬영된 곳이며 대규모 실내외 세트로 구성되어 있어 그 마을 전체가 촬영소라고 해도 과언이 아닐 만큼 스케일이 크고 세트가 다양하다. <중천>은 헝띠엔 종합촬영소를 최대한 활용하였으며 영화에서 필요하는 이미지를 충분히 담았다.

<중천>이 중국에서 촬영한 또 하나의 이유는 한국보다 저렴한 세트 비용 때문이었다. <중천>의 촬영 세트는 총 3 억원이었는데 이 비용은

한국의 십분의 일 수준이라고 한다. 그래서 한국에서 시도하기 힘들었던 다양한 장면을 헝띠엔에서 촬영할 수 있었다. 또한 그때 중국의 인건비도 한국보다 저렴했다. 현장에 총 250 명 정도의 스탭 중에 배우와 무술팀을 포함해서 한국 스탭은 70 명 정도였고 나머지는 모두 중국 스탭이었다. 중국 제작사에 소속된 전문 스탭을 고용하면 인건비 외에 세금도 부담해야 하지만 민공(民工)이라고 불리는 지역 노동인력은 평균 임금 한화로 3000 원에서 4000 원 정도의 매우 저렴한 비용으로 고용할 수 있었다.

<중천>은 로케이션의 활용 외에 스탭 등의 인적 자원에 대해서도 충분히 중국이 가진 이점을 잘 활용했다. 중국 스탭들 중 프로듀서 장샤는 <패왕별희> (霸王别姬，1993), <시황제의 암살> (荆轲刺秦王，1998) 등 대작 영화의 제작을 참여한 경험이 있으며 의상을 담당한 황바오룽은 <영웅> (英雄，2002), <연인>（十面埋伏，2004）등 대작의 제작을 참여한 경험이 있는 등 <중천>의 중국 스탭들은 그 경력이 매우 화려했다. <중천>이 이렇게 화려한 제작진으로 구성될 수 있는 것은 조민환 프로듀서와 장샤 프로듀서가 <무사> 때부터 맺은 깊은 인연 때문이다. 장샤의 소개로 <무사>의 미술, 의상, 소품 등을 담당한 유능한 스탭들을 소개 받았고 그중 대부분 스탭들이 다시 <중천>의 제작진으로 참여하게 된 것이었다.

영화 촬영을 순조롭게 진행하기 위해서는 250 명의 한국과 중국 스탭들이 현장에서 잘 어울려 작업할 수 있느냐가 중요하다. <중천>의 촬영이 순조롭게 진행할 수 있었던 데에는 장샤 프로듀서의 역할이 컸다. 중국에서 프로듀서의 권력은 한국 보다 강한데 예산부터 스탭의 구성까지 전반적인 업무에 대한 권한을 가진다. 이런 한국과 중국의 다른

시스템을 고려하여 한국 제작사는 장샤에게 중국 측 업무에 대한 모든 권한과 책임을 주었다. <중천> 촬영 현장에서 일하는 수많은 한국인과 중국인 스탭들이 함께 일을 하면서 사소한 마찰이 생기는 것은 당연했다. 하지만 마찰이 발생할 때 한국 책임자는 직접 중국 스탭과 맞설 필요 없이 장샤에게 이야기하면 되었고, 장샤는 이런 갈등을 잘 해결해 냈다. 그리고 경제적인 부분에서도 장샤에게 모든 권한을 주었는데 일정 예산을 알려주고 그 선을 넘지 않은 범위에서 장샤가 숙박비, 식비 등의 부분을 모두 자유롭게 관리할 수 있도록 하고 그를 통제를 하지 않았다. 이렇게 중국 관련 전반적 업무를 장샤에게 맡길 수 있었던 것은 한국 제작사 측이 장샤 프로듀서와 이전 작품을 통해 쌓인 그의 실력에 대한 인정과 인품에 대한 신뢰가 있었기 때문이었다.

3. 사례 분석

<중천>의 제작 과정을 통해 한국 제작사의 중국 파트너의 선정 기준은 표처럼 정리할 수 있다.

<중천>은 한국 관객을 타겟으로 제작한 영화이기 때문에 중국과의 공동제작은 중국 진출보다도 중국의 이색적 로케이션과 대형 세트장의 획득이 목적이었다. 따라서 투자, 배급 및 상영 단계는 한국 측에서 전적으로 담당했고 기획 부분에서 감독, 작가, 스탭, 배우 및 로케이션에 대한 결정 중 로케이션과 스탭에 대해서만 중국과 제휴관계를 가졌고, 제작 부분은 중국 국영 제작사 CFG 와 CFCC 와 서면적인 제휴관계를 가졌다.

중 천		투자	기 획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식									
	현지 규제에 대한 지식									
	공급자와의 관계				*					
	주요 고객과의 관계									
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력				*					
	재무적 역량									
	자원, 핵심역량의 보완성						*			
	전략적 적합성									
	학습능력									
	언어능력									
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰				*					
	안정적 재무 상태									
	기업 규모									
	기업 명성							*		
	관련 기업 추천									

표 5 <중천>의 파트너 선정 기준

1) 로케이션

한국 제작사의 로케이션에 대한 선정 기준은 자원과 핵심역량의 보완성이다. 중국의 헝띠엔 촬영소를 이용함으로서 로케이션 자원을 획득할 수 있을 뿐만 아니라 비용절감의 효과도 얻을 수 있었다.

2) 스탭

<중천> 제작시 중국 스탭에 대한 선정 기준은기술 접근력, 공급자(스탭)와의 관계 및 경영진 간의 신뢰였다.

중국은 <화호장룡>, <영웅> 등 우수한 무협 영화를 배출한 나라로 무협 영화 촬영시 필요한 와이어 등 기술에 대해 능숙한 스탭들이 있다. 그래서 스탭 선정에 있어서는 이러한 우수한 무협 영화 제작 경험이 있으며 특정 촬영 기술을 소유하거나 접근할 수 있는 스탭을 선정하려 했다.

영화를 제작하는 스탭들은 일반 산업에 비유하면 '공급자'라 할 수 있는데 한국 제작사가 필요하는 공급자와 연결을 시켜주는 역할이 중요하다. 따라서 한국 제작사에서 요구하는 기술 인력에 대한 섭외력이 갖춘 중국 프로듀서가 필요한데 프로듀서가 어떤 스탭을 구성할수 있느냐가 영화의 성공여부에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 중국 프로듀서에 대한 선정에 있어서 공급자인 스탭과의 연결 관계는 중요한 기준이 된다.

또한 앞에서 언급했듯이 중국의 프로듀서는 한국과 달리 훨씬 더 많은 권한을 가진다. 프로듀서는 로케이션과 스탭 섭외는 물론 현장과 예산에 대한 전반적인 책임을 져야 하기 때문에 이러한 임무들을 모두 믿고 맡길 수 있는 사람이 필요했다. 한국측은 제휴 경험이 있고 서로간의 신뢰가 있는 장샤 프로듀서를 중국 프로듀서로 선정했다.

3) 제작사

<중천> 제작시 한국 측의 중국 제작사 선정 기준은 기업의 명성이었다. 외국 자본이 중국이라는 규제가 많은 나라에서 촬영하게 되면 많은 어려움을 겪는다. 중국 제작사가 실제로 <중천>의 제작에 참여하지는 않았지만, 한국 회사가 CFG 와 CFCC 같은 중국 메이저 국영 회사와의 서면적인 제휴 관계를 가지는 것 만으로도 중국 내 촬영시 발생하는 외국인 비용을 훨씬 줄일 수 있다.

제 2 절 <마음이 2> (Hearty paws)

1. 영화 개요

<마음이 2>는 한국과 중국이 양국 시장을 타겟으로 공동제작한 영화이다. 이 영화는 한국의 롯데쇼핑(주) 롯데엔터테인먼트, CJ 창업투자회사 등에서 90% 이상 투자하였고 화인웍스와 씨엘엔터테인먼트에서 제작을 맡았으며 중국의 북경금전영업유한공사(北京金典营业有限

公司, 이하 북경금전)에서 10%를 투자하였고 제작에 참여하였다. 한국의 이정철 감독이 연출을 하였고 이정철 감독과 김황성 작가가 시나리오를 썼다. 최상묵 촬영 감독, 정성철 조명 감독, 김성규 미술 감독, 신연정 분장 감독, 옥수경 의상 감독 등이 영화의 스탭으로 참여하였다.

	한국	중국
영화재목	마음이 2	心心历险记
개봉일	2010 년 7 월 21 일	미개봉
제작사	화인웍스, 씨엘엔터테인먼트	북경 금전 영업유한공사
배급사	롯체쇼핑(주)롯데엔터테인먼트	
감독	이정철	
작가	이정철, 유재완, 유경은, 김황성	
프로듀서	정재승, 유영호	배해광
배우	송중기	장한 (조연)
주요 프로덕션 스탭	김민기, 김상은(기획), 이도윤, 정훈영(조감독), 최상묵(촬영), 정성철(조명), 김성규(미술), 신연정(분장), 옥수경(의상)	
로케이션	한국(대부분)	중국(일부)
투자 지분	90%	10%
주요 언어	한국어(대부분)	중국어(일부)

표 6 <마음이 2> 영화 정보

한국에서 2010 년 7 월 21 일 개봉하였지만 중국에서는 검열제도로 인하여 개봉이 지연되었는데, 이로 인해 중국 관객들은 영화가 개봉되기도 전에 인터넷 다운로드를 통해 영화를 보게 되었다. 결국 <마음이 2>는 마케팅 비용의 회수 등의 문제를 종합적으로 고려하여 최종적으로 중국 시장에서 개봉을 하지 않았지만 영화 자체는 양국 관객을 타겟으로 기획하였고 두 개의 버전을 촬영하여 편집되었다.

<마음이 2>의 줄거리는 다음과 같다. 고등학생 동욱(송중기)은 중국인 유학생 짜우밍(장한)과 좋은 친구다. 그리고 강아지 마음이는 동욱이의 돌아가신 아버지가 동욱이에게 주신 선물이다. 마음이가 엄마가 되면서 새끼 강아지 세 마리를 낳았다. 그러나 어느 날 다이아몬드 절도범인 '필프라더스' (성동일과 김정태)가 몸집이 가장 작고 약한 막내인 장군이를 훔쳐간다. 마음이는 총알 같은 속도로 '필브라더스'의 트럭을 쫓으면서 장군이를 구하러 간다. 영리한 마음이는 다이아몬드를 삼킨 채 탈출을 했고 '필브라더스'와 추격전이 시작된다. 마지막에는 동욱이와 짜우밍이 마음이와 장군이를 찾아내 구하고 '필브라더스'는 경찰에 잡히게 된다. 이 과정을 통해 동욱과 짜우밍은 더욱 깊은 우정을 쌓게 된다.

2. 제작 과정

<마음이 2>의 제작은 먼저 중국 프로듀서와 제작사의 선정으로 공동제작의 기본적인 틀을 갖추게 되었고 그 후에 광전총국의 합작 승인

을 위한 준비와 향후 촬영 진행을 위한 사항에 관한 양측의 협의 및 계약이 진행 되었다.

중국 기업과 제휴하여 영화를 제작하기 위해서는 한국과 중국의 언어와 문화 등에 대해 모두 잘 이해하고 있는 프로듀서의 섭외가 중요하다. 중국에서 프로듀서는 단순하게 제작 현장을 지휘하는 역할 이상으로 양국 간의 비즈니스 능력도 함께 갖춘 사람이여야 한다. 유영호 프로듀서는 한국에서 자란 화교(華僑)로 한국에서 자라면서 한국 문화에 대해 많은 경험을 했고 과거 삼성영상사업단에서 중국 영화시장 관련 업무를 진행했으며 그 후 중국에서 영화 제작과 한국 영화의 수입 및 배급 업무를 진행한 경력이 있다.

유영호 프로듀서와 화인웍스 관계자가 함께 상의하여 <마음이 2>의 시나리오를 여러 중국 영화제작사와 합작 협의를 하였고 북경금전을 최종 파트너로 결정하게 되었다. 당시에 화인웍스에서 투자금이 더 필요했었기 때문에 투자와 제작을 모두 함께 할 수 있는 중국 회사를 선호했고 여러 회사중 북경금전이 가장 적극적으로 합작 및 투자 의지를 제시했기 때문이다. 또다른 이유로는 영화의 중국 상영을 위해서는 이 회사가 중국의 배급사 혹은 원선과 밀접한 네트워크가 있어야 하는데 북경금전 계열사가 극장을 소유하고 있었기 때문에 배급에 있어서 상대적으로 유리하다.

중국 제작사가 정부와의 관계 또한 중요한데 공동제작 영화로 사전에 허가를 받아야 하기 때문이다. 중국에는 모든 산업에 있어서 외국기업의 자금 투자 혹은 현지기업과의 계약 체결을 위해서는 중국 정부의 승인이 필요한데 영화 같은 문화 산업일 경우는 그 심사가 더욱 엄격하다. 광전총국과 합작공사의 공동제작 승인을 받아야 정식으로 공

동제작 영화로 인정이 되며 촬영과 후반 작업 등의 진행이 가능하게 된다. 북경금전의 대표자인 왕핑(王坪)은 중국에서 영화 감독 출신이며, 산동제편창(山东制片厂)의 사장이기도 했다. 그래서 처음에 허가를 받기 위해 제출한 입항통지서(立项通知书)에서는 조금 부정적인 결과였지만 왕핑 대표가 정부와의 꽌씨로 인해 공동제작으로 승인을 받는데에 도움이 된거 같다고 한국 관계자가 추측을 했다.

중국에서 공동제작을 하는 경우 스탭 구성은 제작사에 맡기거나 독자적으로 구성할 수 있는데, 처음 중국과 공동제작을 할 때에는 전자의 방법을 채택하는 것이 보편적이다. 하지만 제편창이 스탭 구성을 하는 경우 자신의 이익을 제하고 임금을 지불하기 때문에, 스탭들은 실제로 책정된 것보다 적은 임금을 받는다. 그래서 중국 스탭들은 기대치보다 열심히 일하지 않게 되고,한국 제작사는 기대했던 만큼의 업무 효과를 얻기 위해서 부족한 임금을 다시 채워줘야 한다는 단점이 있다. 따라서 만족스러운 효과를 이끌어내기 위해서는 신뢰 가는 제작사에 스탭 구성을 맡기고 예산 집행권을 주는 것이 유리하다.

<마음이 2>의 중국인 배우는 총 3 명이 필요했다. 이들은 동욱의 중국인 친구인 '짜우밍', 짜우밍의 아버지와 짜우밍의 애인인 '메이'이다.

중국 배우의 오디션을 위해서는 상당히 많은 요인을 검토하여야 한다. 우선 중국인 배우에 있어 중국 내에서의 인지도와 향후 중국에서 개봉이 진행될 경우 마케팅에 효과적인 배우를 선정하여야 하며, 또한 짜우밍의 역할을 맡게 되는 배우는 한국에서 촬영하게 될 것이고 일부 대사를 한국어로 해야 하기 때문에 자연스러운 한국어 대사가 가능한 배우를 선정해야 한다. 그래서 일차적으로 북경금전과 유영호 프로듀

서가 중국에서의 인지도와 연기력을 중심으로 검토하여 사전 오디션을 보았고 그 리스트와 관련 연기 자료를 화인웍스에게 제공하였다. 감독 및 제작진이 여러 연기자 후보들에 대한 자료를 인터넷을 통해 검토하였고 최종 오디션 진행을 위해 감독과 캐스팅 디렉터가 중국으로 출국하였다. 배우들의 연기를 책임지고 영화를 완성시켜야 하는 사람은 감독이기 때문에 중국 배우에 대한 최종 선정은 이정철 감독이 직접 결정하였다.

그래서 최종적으로 중국인 배우 '장한'(张翰) 이 '짜우밍' 역을 담당하는 역으로 캐스팅되었다. 그는 한국에서 방영했던 <꽃보다 남자>의 중국 버전인 <일기래간 유성우> (一起来看流星雨)에 출연하여 많은 중국 팬을 확보한 연기자이고, 또한 한국어 연기에 있어서 가장 어색하지 않은 배우로 감독이 판단했기 때문이다.

3. 사례 분석

<마음이 2>는 한중 양국 동시 개봉을 위해 중국 파트너와 제휴하였으며 중국 정부의 규정을 최대한 만족시키는 쪽으로 제작하였다. 영화의 투자, 기획, 제작 세 단계에서 중국과 제휴관계를 형성했으며 기획에 있어서 감독과 작가를 제외한 나머지 부분은 모두 중국측의 참여가 있었다. 각 중국 파트너에 대한 선정 기준은 <표 7>와 같다.

마음이 2		투자	기획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식				*					
	현지 규제에 대한 지식							*		
	공급자와의 관계									
	주요 고객과의 관계							*		
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력									
	재무적 역량	*								
	자원, 핵심역량의 보완성									
	전략적 적합성									
	학습능력					*				
	언어능력					*				
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰							*		
	안정적 재무 상태									
	기업 규모									
	기업 명성					*				
	관련 기업 추천									

표 7 <마음이 2>의 파트너 선정 기준

1) 스탭

<마음이 2>의 스탭 (프로듀서)에 대한 선정 기준은 현지 마켓에 대한 지식이다. 중국 영화산업에 대해 잘 아는 유영호 프로듀서를 선정함으로서 중국 관계자와의 교류가 원활했고 그는 한중 양측의 중간 다리의 역할을 수행했다.

2) 제작사

화인웍스가 북경금전과 제휴를 하게 된 이유는 북경금전이 현지 규제에 대한 지식, 주요 고객과의 관계, 재무적 역량 측면에서 타 제작사들보다 뛰어났기 때문이다.

중국은 꽌씨라는 네트워크가 매우 중요한 나라이기 때문에 제작사가 정부와 친밀한 관계를 유지하고 있으면 공동제작 허가를 보다 수월하게 받을 수가 있다. 북경금전을 선정한 이유는 현지 규제에 대한 지식 그리고 규제로 인한 문제를 어떻게 해결할 수 있는지에 대한 지식을 두루 갖춘 대표가 있었기 때문에 화인웍스가 중국에서 받을 수 있는 제도적 압력을 줄일 수 있었다.

영화산업의 주요고객은 관객이지만 극장에서 영화를 상영해야 관객과 만날 수 있기 때문에 제작사에게 있어서 1차적인 고객은 상영관(중국인 경우 원선도 포함)이라 할 수 있다. 북경금전이 극장을 소유하고 있었기 때문에 중국에서 상영하게 되면 최소한 자신의 극장에서의 상영 스크린 수가 보장된다. 따라서 주요고객인 상영관과의 관계 또한 북경금전을 선정하게 된 이유였다.

북경금전을 선정한 또 하나의 이유는 재무적 역량이다. 공동제작 영화가 중국에서 자국 영화로 인정 받기 위해서는 반드시 중국측의 투자가 있어야 하며, 또한 화인웍스에서도 일정 금액의 투자가 필요했다. 북경금전이 가장 적극적인 투자 의지를 보여줬고 총 제작비의 10%를 투자하기로 하여 북경금전를 선정하게 되었다.

그리고 경영진 간의 신뢰도 중요하다. 중국 시장은 아주 불안정한 시장임으로 자금을 제대로 회수할 수 있는지가 중요한 문제이며 중국 제작사 같은 경우 스탭에게 임금을 중간에서 빼먹거나 수익을 제대로 안 나눠주는 경우가 있다. 따라서 양측 회사 경영진 서로 간의 신뢰가 존재한 제작사와 제휴를 했을 때 거래비용을 최대한 줄일 수 있다.

3) 배우

공동제작 영화 조건을 만족시키기 위해 중국 배우의 캐스팅이 필수적이었는데 장한의 중국에서의 인지도와 한국어 학습능력 및 한국어로의 자연스러운 연기가 그에 대한 선정 기준이었다.

제 3 절 <이별계약> (A Wedding Invitation)

1. 영화 개요

<이별계약>은 한중 공동제작 영화로 중국 현지에서는 2013 년 4 월 12 일에 개봉하였고, 한국에서는 두달 뒤인 6 월 20 일에 개봉하였다. 이 영화는 2013 년 6 월 중국 베이징 댜오위타이(钓鱼台)에서 열린 '한 중 비즈니스 포럼' 에서 연설했던 박근혜 대통령이 양국 문화산업 협력의 성공사례로 꼽을 만큼 성공적이었고 많은 화제를 끌었다. <이별계약>은 중국에서 개봉 이틀 만에 제작비 3000 만 위안 (약 54 억

원)을 회수하고, 개봉 첫 주 박스오피스 1 위를 차지했으며 최종 박스오피스 1.9 억 위안(약 350 억 원)의 성과를 거둔 한중 공동제작 영화 중 역대 최고의 기록을 세웠다. 이 영화는 흥행 성공의 의미도 있지만 무엇보다도 처음으로 중국 관객을 타겟으로 기획하고 만든 '중국영화'라는 점에서 그간 국내지향적인 영화와 달리 현지국 지향적 영화라는 점에서 의미가 크다.

	한국	중국
영화재목	이별계약	分手合约
개봉일	2013 년 6 월 20 일	2013 년 4 월 12 일
제작사	CJ 이앤엠 주식회사	북경문전세기, 북경천밍, 절강전구영업, 북경세기락성
배급사	CJ 이앤엠 주식회사	차이나 필름 그룹(CFG)
감독	오기환	
작가		친하이옌, 궈페이페이, 아메이
프로듀서	김치형	치찌
주연 배우		펑위옌, 바이바이허
주요 프로덕션 스탭	김영호(촬영), 황순욱(조명), 김시진(의상), 신민경(편집), 이지수(음악)	
로케이션		전체 중국 촬영
투자 지분	50%	50%
주요 언어		중국어

표 8 <이별계약> 영화 정보

<이별계약>은 한국과 중국이 기획 단계부터 투자, 제작에 이르기까지 협업해 만든 중국 시장에 완벽하게 현지화된 콘텐츠이다. 기획은 2011 년 10 월부터 한국 최대 규모의 콘텐츠 기업 CJ 엔터테이먼트와 중국의 북경세기락성(北京世纪乐成文化传媒有限公司)이 공동 기획하고 배급은 중국 최대 규모의 국영배급사 차이나필름그룹(中国电影集团公司, 이하 CFG)이 맡아 중국 전역에 와이드 릴리즈하였다. 메가폰은 한국의 오기환 감독이 잡았고 시나리오는 중국 작가인 친하이옌(秦海燕) 등이 담당했다. 주요 스탭으로는 <해운대>의 김영호 촬영감독, <황해>의 황순욱 조명감독, <건축학개론>의 이지수 음악감독, <도둑들>의 신민경 편집기사 등이 참여했으며 <색, 계>에 참여한 말레이시아의 제프리 콩이 미술감독을 맡았다.

<이별계약>의 내용은 한국 관객들에게 다소 단순해 보일 수가 있다. 여자 주인공 차오차오(바이바이허 역)와 남자 주인공 리싱(펑위옌 역)은 고등학교 때부터 커플이었다. 시간이 흘러 대학을 졸업할 무렵에 리싱은 용기를 내어 차오차오에게 청혼을 하지만 차오차오는 이를 냉정하게 거절한다. 이후 둘은 오 년 동안의 이별을 약속하고 만약 두 사람이 오 년 후도 모두 혼자라면 결혼하기로 하는 이별계약을 체결했다. 오년의 시간이 흘렀고 리싱은 차오차오에게 전화를 걸어 그가 결혼을 할 거라는 이야기를 전하지만 사실은 리싱이 차오차오와 결혼하기 위해 가짜 상황극을 벌이는 것이었다. 그러나 이후 차오차오는 오 년 간 암 치료를 받고 있었던 사실이 드러나게 돼고 차오차오의 암이 재발했는데 둘은 결국 생과 사의 이별을 하게 된다.

2. 제작 과정

<이별계약>의 기획 단계에서는 오기환 감독의 이름을 알리게된 <선물>을 재촬영하는 것으로 CJ 엔터테인먼트와 이야기가 오가고 있었다. <이별계약>은 오기환 감독이 중국에서 찍은 첫 영화이기 때문에 감독은 중국에 대해 많이 알지 못한 상태였다. 하지만 감독은 프로젝트가 진행됨에 따라 같은 아시아 문화권에 있지만 중국과 한국의 관람문화가 많이 다르다는 점을 알게 되었다고 말했다. 때문에 중국 정서에 맞는 시나리오를 쓰기 위해 중국 작가를 섭외했다

이 영화의 메인 중국 제작사는 세기락성이다. CJ 에서 영화 제안을 했을 때 세기락성이 호의적인 반응을 보였고 제작 과정에서도 한 중 양 회사에서 서로의 의견을 존중해주고 교류가 원활했다.

<이별계약은>은 2011 년 10 월부터 첫 시나리오 준비 작업을 시작했고 세 명의 중국 작가를 거쳐 마침내 스토리가 완성됐다. 한국사람들이 보기에는 <이별계약> 속 주인공의 개성은 이해가 어려울 수도 있고, 스토리 구성 또한 다소 어색해 보일 수 있었다. 예를 들면 중국인, 특히 젊은 층들의 사고에는 여자는 절대 사랑한다는 말을 하면 안되고 여자는 남자에게 부속된 존재가 아니라 남자를 지배하는 존재라는 생각이 있다. 때문에 영화 속 여자 주인공은 순종적인 한국 여자와 달리 고집이 세고 집을 엉망진창으로 만들기도 하고 죽음을 앞두고 이별을 하는 순간에도 약한 모습을 보이지 않는 강한 캐릭터이다. 따라서 스토리의 현지화를 위해 중국 작가의 섭외가 필수이다.

또한 한국 작가는 시나리오를 쓰는 기초 능력이 뛰어나지만 한국어로 된 시나리오를 중국어로 번역하면 상황에 안 맞거나 개그 코드가 달라 많이 어색할 수가 있다. 하지만 중국 작가는 극중 상황을 자연스럽게 표현 할 수 있기 때문에 이것도 중국 작가를 쓰는 장점이라 할 수 있다.

중국 작가의 활용의 또 하나의 장점은 검열 통과의 편의성이다. 중국의 검열 제도는 중국 영화인이 더 잘 알기 때문에 어떤 스토리가 검열에 통과할 수 있고, 어떤 요소는 검열에 걸림으로 빼야 한다는 것을 미리 알 수 있는 것이다. 이를 통해 여러 차례 심사를 받아야 하는 번거로움을 생략할 수 있고 시간도 단축시킬 수 있다.

중국인을 위한 영화이면서 한류적 로맨틱 코미디 장르에 부합한 느낌을 표현하기 위해 스탭의 구성도 중요했다. 감독은 한국인이지만 프로듀서는 중국 최고 영화 대학인 북경전영학원(北京电影学院)에서 공부했던 김치형 프로듀서가 담당했다. 김치형 프로듀서는 한국인으로서 중국에서 10 년 가까이 생활한 경험이 있기 때문에 중국어가 능통했으며 한국과 중국 문화에 대한 이해도가 모두 높았다. 기타 주요 스탭들은 한국의 김영호 촬영감독, 황순욱 조명감독, 이지수 음악감독, 신민경 편집기사 등이 각 파트의 주 책임자였으며 말레이시아의 제프리 콩이 미술감독을 맡았다. 이중 황순욱 조명 감독은 공동제작 영화인 <황해> 에서 조명 감독을 맡은 경험이 있으며 신민경 편집기사도 마카오에서 로케이션하며 한-중화권 배우가 출연한 <도둑들>에서 편집을 담당한 경험이 있다. 또한 제프리 콩은 중국 영화인 <색, 계>에 참여한 바가 있었다는 등 중국과 합작한 경험이 있는 스탭 위주로 구성되었다. 그리고 각 감독 아래서 일하는 보조 스탭들은 거의 중국인이어서 <이

별계약>은 한국적 영화 제작 노하우와 중국 보조 인력의 결합으로 탄생한 영화라고 할 수 있다.

영화의 주연으로는 중화권 라이징 스타로 떠오른 ‘대륙의 수지’ 바이바이허(白百合)와 ‘대만의 닉쿤’ 펑위옌(彭于晏)이 캐스팅되었다. 극중 ‘차오차오’역을 맡은 바이바이허는 중국 내 최고 흥행 성적을 낸 로맨틱 코미디 <실연 33 일>(失恋 33 天)으로 대중영화백화상 여우주연상을 차지하며 이 영화의 흥행과 함께 로코퀸으로 등극해 중국에서 큰 인기를 얻고 있는 여배우이다. 사랑하는 연인을 위해 요리하는 쉐프 ‘리싱’ 역인 펑위옌은 뛰어난 외모 뿐만 아니라 <점프아쉰>(翻滚吧！阿信)으로 대만 금마상 남우주연상을 수상하며 연기력까지 인정 받은 대만의 ‘엄친아’이다. “이번 영화의 성공은 반이상이 캐스팅이다”라고 김용화 감독이 한 인터뷰에서 말한 것처럼 중국인을 위한 영화를 제작할 때는 현지 관객에게 호소력 있는 배우를 캐스팅하는 것이 매우 중요하다.

<이별계약>의 배급은 중국 최대 국영 배급사인 CFG 가 전적으로 맡았다. 영화가 수익을 내기 위해서는 최대한 많은 극장에서 상영시켜야 한다. 한국에서는 배급사가 직접 극장과 거래하는 것과 달리 중국은 배급사가 지방 배급망인 원선을 통해 배급을 하기 때문에 배급사와 원선의 네트워크가 중요하다. CFG 는 중국 최대 국영 배급사인 만큼 더 많은 극장에서 상영할 수 있도록 원선에 압력을 가할 수 있으며 또한 각 원선에서도 CFG 가 배급한 영화를 극장에 걸고 싶어한다. <이별계약>의 배급에 있어서도 CFG 가 배급을 했기 때문에 더 많은 도시에서 상영을 할 수 있었고 더 많은 스크린 수를 확보할 수 있었다.

3. 사례 분석

이별계약		투자	기획					제작	배급	상영
			감독	작가	스탭	배우	로케			
과업관련기준	현지 마켓에 대한 지식			*	*			*		
	현지 규제에 대한 지식			*				*		
	공급자와의 관계									
	주요 고객과의 관계								*	
	금융기관과의 관계									
	기술 접근력									
	재무적 역량	*								
	자원, 핵심역량의 보완성									
	전략적 적합성			*						
	학습능력									
	언어능력									
파트너관련기준	경영진 간의 신뢰							*		
	안정적 재무 상태									
	기업 규모							*	*	
	기업 명성					*			*	
	관련 기업 추천							*		

표 9 <이별계약>의 파트너 선정 기준

이전에 <비천무>, <중천>처럼 한국 관객을 타겟으로 만든 한중 합작영화과는 달리 <이별계약>은 중국인의 감성을 고스란히 담아낸

‘중국 영화’이다. 중국 현지 시장을 공략하는 영화를 제작하려는 것이 CJ가 중국과 전략적 제휴를 맺는 이유였다.

이 영화는 기획부터 제작, 시나리오 작성, 배우 캐스팅, 스탭 구성, 자본 구성, 로케이션, 배급, 상영 등 모든 것이 중국 내에서 이루어졌고 감독을 제외한 모든 부분에서 중국 측과 제휴 관계가 발생했다. 각 파트너에 대한 선정 기준은 <표 9>와 같다.

1) 스탭

<이별계약>은 처음 기획단계부터 중국 시장 공략을 목적으로 했기 대문에 중국에 대해 잘 아는 프로듀서의 선정이 가장 우선이었다.이 영화의 프로듀서는 북경전영학원에서 공부했던 김치형 프로듀서와 <중천> 등 중국과 관련된 영화에 참여한 경험이 있고 현재 북경 CJ에서 근무중인 이홍대 프로듀서가 담당하게 되었는데 두 사람이 가진 한 중 영화 마켓에 대한 풍부한 지식이 선정 원인이었다.

2) 작가

<이별계약>의 작가에 대한 선정기준은 현지 규제에 대한 지식과 적합성이었다. 중국 관객을 위한 영화였기 때문에 중국인의 관람문화를 고려해야 했고 규제에 대한 지식을 함께 갖춰야 검열에 걸릴 수 있는 큰 실수가 나지 않도록 시나리오를 작성할 수 있다. 이로서 문화할인 현상을 최대한 줄일 수 있지만 규제를 지나치게 신경쓰면 오히려 작품성이떨어질 수 있기 때문에 규제에 대해서는 적절히 의식하는 것이 중

요하다. 또한 영화제작에 있어서 감독과 작가의 해당 작품에 대한 교감도 중요하기 때문에 영화 작품 추진 방향에 대한 전반적인 적합성이 중요했다.

3) 배우

배우에 대한 선정기준은 인지도이다. 이 영화는 중국을 타겟으로 했기 때문에 1 차적으로 중국 내의 인지도가 고려 대상이었고 향후 한국 상영의 가능성을 염두에 두고 배우의 한국 진출 가능성도 함께 고려하였다. 두 배우는 중국의 라이징 스타이었고, 또한 바이바이허는 수지와 닮은 이미지로 한국인들이 선호하는 외모였고 펑위옌은 <청설> （听说）로 이미 한국인의 사랑을 받고 있었기 때문에 향후의 한국 진출 가능성도 있었다.

4) 제작사

중국 제작사에 대한 선정 기준은 회사가 가진 현지 마켓과 규제에 대한 지식, 공급자와의 관계, 경영진 간의 신뢰, 기업 규모, 관련 기업의 추천 등이다.

<이별계약>은 한국에서 처음으로 중국 현지 시장을 타겟으로 공동제작을 시도한 영화이기 때문에 중국 마켓과 규제에 대한 지식이 매우 제한적이었다. 이러한 지식을 중국 제작사를 통해 획득해야 했기 때문에 중국 제작사인 세기락성이 현지 영화 마켓과 규제에 대한 지식을 얼마나 갖췄느냐가 중요하다.

재무적 역량 또한 중요한 선정 기준인데 영화의 높은 투자금이 흥행에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 제휴 제작사 선정 시에는 그 회사가 재무적 역량을 갖췄거나 다른 투자사를 영입할 수 있는 역량을 갖췄는가를 중요하게 보았다.

제작사 선정에 있어서 또 하나의 중요한 선정 기준은 상대 기업의 규모이다. 중국의 제작사는 화이형제(华谊兄弟)나 보나(博纳) 같은 시장 점유율과 자금력이 훨씬 뛰어난 제작사들이 있지만 CJ 는 영화제작 경험이 없는 세기락성과 제휴를 하였다. 이는 영화 제작에 있어서 서로의 의견 청취가 중요한데 시장 점유율이 높고 규모가 큰 회사들과는 교류가 불균형적으로 이루어질 가능성이 크고 CJ 의 통제력이 떨어질 수 있기 때문이다. 이렇게 되면 필요하는 자원을 획득할 수는 있으나 상대방에 대한 통제 비용이 많이 들기 때문에 거래비용 관점에서 보았을 때 오히려 효용이 낮다. 따라서 CJ 는 시너지를 창출하기 위해 대규모의 제작사보다 자신과 비슷한 규모의 제작사를 선정한 것이었다.

중국 시장은 아주 불안정한 시장이므로 자금을 제대로 회수할 수 있는지가 중요한 문제이다. 따라서 양측 회사 경영진 서로 간의 신뢰가 중요하며 제휴 전에 다른 관련 영화 기업부터 제휴 대상 기업의 신용도와 같은 정보를 얻어 그 회사가 과연 신뢰하고 제휴할 수 있는 회사인지에 대한 추천을 받는다. 중국 제작사와 제휴 경험이 있는 한국 회사가 많지 않기 때문에 CJ 는 지인을 통해 중국 관련 영화 기업에 대해 물어보는 과정을 거칠 수 밖에 없었는데 이들에게서 얻은 평판이 매우 중요한 고려사항이었고 최종적으로 세기락성을 중국 제작사로 선정하게 되었다.

5) 배급사

<이별계약>의 배급은 중국 최대 국영 배급사인 CFG 가 맡았는데 배급사에 대한 선정 기준은 주요 고객과의 관계, 기업 규모와 명성이었다.

중국에서는 배급사가 직접 극장과 연결하여 배급하는 것이 아니라 중간 연결 고리인 원선을 거쳐야 하기 때문에 배급사와 원선과의 관계가 매우 중요하다. 배급사의 규모가 클 수록, 명성이 높을 수록 더 많은 원선에서 해당 배급사에서 배급하는 영화를 극장에 걸어놓으려 경쟁한다. 많은 원선을 확보하게 되는 것은 많은 상영관과 스크린 수를 확보하는 것이며 이것은 곧 영화 관객을 확보하는 것과 마찬가지이다. 그렇기 때문에 배급사에 대한 선정 기준은 원선과 상영관인 주요 고객과의 긴밀한 관계, 큰 규모와 좋은 명성이다. 결과적으로 CFG 의 네트워크 자원을 이용함으로서 보다 많은 원선과 스크린을 확보할 수 있었고 높은 박스오피스도 이와 관련이 크다.

제 4 절 통합 분석

지금가지 살펴본 <중천>, <마음이 2>, <이별계약> 3 편의 영화사례를 토대로, 이들 한중 공동제작 영화가 시사하는 점을 통합적으로 살펴보겠다.

먼저, 앞의 사례에 대한 분석을 통해 알 수 있듯이 영화 산업의 파트너 선정은 대체로 일반제조업에 적용했던 Geringer (1991)의 파트너 선

정 기준을 적용할 수 있으나 일부 선정 기준에 대해 적당히 변경할 필요가 있다.

예를 들어 영화 산업의 공급자는 감독, 작가, 스탭, 촬영 장소 등과 같은 영화를 제작하기 위해 필요로 하는 제작진의 의미와 가깝기 때문에 '공급자와의 관계'라는 항목을 '제작진과의 관계'로 변경할 필요가 있다. 또한 중국 영화 산업에 있어서 '고객'은 영화를 보는 관객의 의미보다는 원선 및 상영관의 의미가 더 강하기 때문에 '고객과의 관계'라는 항목을 '원선 및 상영관과의 관계'로 변경하는 것이 더욱 적합하다. 그리고 '기업 명성'과 같은 항목은 배우인 주체에 적용했을 때 인지도라는 의미를 가지므로 '명성'으로 교체할 필요가 있다. 변경된 기준을 토대로 해당 사항이 없는 항목은 삭제하여 <표 10>와 같이 영화 3 편에 대한 중국 파트너 선정 기준 표를 작성할 수 있다.

<표 10>에서 볼 수 있듯이 영화산업은 투자, 제작, 배급 및 상영 등 주체별로 각각 제휴관계가 발생하기 때문에 각 주체에 대한 선정 기준은 서로 다르며, 영화의 타겟 시장에 따라 공동제작의 목적 또한 달라지기 때문에 파트너에 대한 선정 기준도 타겟 시장에 따라 달라진다.

영화 산업은 일반 제조업과 달리 특정 하나의 회사와 제휴를 맺는 것이 아니라 영화 가치사슬의 각 단계별 주체 (투자사, 제작사, 배급사, 상영관)와 제휴 관계를 형성한다. 물론 CJ 엔터테인먼트처럼 제작부터 상영까지 수직적 통합이 이루어진 회사는 이 경우에 속하지 않지만 중국은 제작사, 배급사, 원선 회사, 상영관이 분리되어 있는 경우가 많아 가치사슬 단계별로 각 회사와의 제휴가 필수적이다(<중천>처럼 중국에서 상영하지 않은 경우 배급과 상영 단계는 해당하지 않음).

		중천									마음이 2									이별계약								
		투자	기획					제작	배급	상영	투자	기획					제작	배급	상영	투자	기획					제작	배급	상영
			감	작	스	배	로					감	작	스	배	로					감	작	스	배	로			
과업	현지 마켓 지식													*			*					*	*			*		
	현지 규제 지식																*					*				*		
	제작진과의 관계				*																							
	원선 및 극장과의 관계																*										*	
	기술 접근력				*																							
	재무적 역량										*									*								
	자와 핵의 보완성						*																					
	전략적 적합성																					*						
	학습능력														*													
	언어능력														*													
파트너	경영진 간의 신뢰				*																					*		
	기업 규모																									*	*	
	명성							*							*									*			*	
	관련 기업 추천																									*		

표 10 한국 영화 기업의 중국 파트너 선정 기준 통합분석

세 편의 영화에서 모두 프로듀서의 선정을 매우 중요하게 고려했다. 프로듀서는 양국 영화 제작사 중간에서 연결 다리 역할을 수행하기 때문에 중국과 관련된 작품에 참여한 경험이 있거나 중국 영화 마켓에 대한 깊은 지식을 갖춘 사람이여야 한다.

작가에 대한 선정 기준은 현재 마켓과 규제에 대한 지식이 있었다. 이는 중국 작가를 섭외하는 이유가 문화할인을 줄이기 위함임으로 그가 가진 현지에 관한 지식이 중요한 선정기준이 되는 것이다.

배우에 대한 선정은 영화 타겟 시장에서의 인지도가 가장 중요하고 양국을 타겟으로 하는 영화인 경우에는 언어 능력 및 학습 능력을 중요하게 보았다.

로케이션에 대한 선정은 한국 타겟 영화인 경우 자원의 보완성을 중요하게 고려한 반면 양국 타겟 영화는 중국 정부 규정을 만족 시키기 위해 중국 문화가 담긴 촬영장소를 선택해야 한다. 현지국 타겟 영화인 경우 영화 내용을 충실히 표현하는 것을 목적으로 하기 때문에 특별한 선정 기준이 없다.

제작사의 경우 한국 타겟 영화는 현지국에서의 촬영 편의를 위해 제작사의 명성을 활용하는 반면 현지에서 상영 계획이 있는 영화는 제작사의 현지 마켓과 규제에 대한 지식을 중요하게 고려한다.

배급사에 대한 선정은 <중천>과 같은 본국 타겟 영화인 경우 배급사에 대해서는 고려할 필요가 없지만 현지 시장 개봉을 염두해두고 있는 영화인 경우는 원선과 상영관과의 긴밀한 관계, 큰 규모와 높은 명성이 선정기준이 된다.

제작사와 배급사의 대한 선정 기준에는 ‘기업 규모’라는 공통된 기준이 있는데 이들의 차이를 유의하게 생각할 필요가 있다. 기업 규모의 선정 기준에 관해서는 Daniels (1971)의 연구에서는 ‘비슷한 규모’의 기업을 선정한다고 주장한 반면 Adler and Hlavacek (1976)는 상이한 기업 규모가 선정기준이 된다고 주장하였다. 하지만 3 편의 한중 공동제작 영화 사례를 통해 알 수 있듯이 한국 제작사의 중국 제작사에 대한 선정 기준은 ‘비슷한 규모’의 파트너인 반면, 배급사에 대한 선정 기준은 ‘큰 규모’의 파트너를 선호한다. 따라서 영화 산업에서의 제휴 파트너 선정은 상대 기업이 수행 하는 역할(제작 혹은 배급)에 따라 다르다고 볼 수 있다.

과업관련 기준과 파트너관련 기준 또한 영화 시장 타겟에 따라 달라진다. 과업관련 기준과 파트너 관련 기준에 관해서 기존의 일부 연구에서는 과업관련 기준이 더 중요하다고 주장하는 반면 다른 연구에서는 파트너 관련 기준이 더 중요하다고 주장하였다. 하지만 한중 공동제작 영화 사례에서 봤을 때 <중천>과 <마음이 2>는 과업 관련 기준을 더 많이 고려했던 반면 <이별계약>에서는 과업 관련 기준과 파트너 관련 기준이 모두 중요했던 것으로 확인할 수 있다. 파트너관련 선정 기준은 파트너 간 협력에 영향을 미치는 중요한 요소로 특정 파트너와 제휴함으로 산출되는 효율성과 효과를 의미하는데(Geringer, 1991) 현지화 수준이 높을 수록 현지 기업과의 협업이 증가하기 때문에 파트너관련 기준 또한 중요하게 고려하게 되는 것으로 판단된다.

제 5 장 결 론

본 장에서는 사례 분석에 대한 결론 및 시사점에 대해 언급하고 그 한계점에 대해 기술하겠다.

중국의 영화 산업은 매년 30% 이상의 성장율을 보이며 폭발적으로 성장하고 있기 때문에 포화 상태에 이른 한국 영화의 중국 진출은 필수이다. 하지만 중국의 제도적 환경으로 인해 한국 영화의 중국 진출은 여러 가지 한계가 있으며 중국 시장에서 선전하고 있는 할리우드 영화와 경쟁하기 위해서는 중국 영화기업과의 제휴가 불가피해진다. 한중 양국의 영화기업이 제휴하여 만든 공동제작 영화는 2000 년의 <비천무>로 시작해서 최근 2013 년에 큰 주목을 받았던 <이별계약>까지 약 20 여편 정도이다. 그리고 양국간의 국제공동제작 협정이 추진 중에 있기 때문에 향후 양국 영화 산업의 제휴가 더욱 활발해질 것으로 추정된다.

그럼에도 불구하고 영화산업의 전략적 제휴에 대한 연구는 아주 미약하다. 전략적 제휴에 있어서 파트너 선정은 의사결정의 첫 단계이며 목표달성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 성공적인 전략적 제휴를 하기 위해서는 어떤 파트너와 제휴를 하느냐가 아주 중요한 문제이다. 해외 진출시 제휴 파트너 선정에 대한 일련의 연구가 존재하지만 영화 산업에 관한 파트너 선정기준에 대한 연구는 미비하여 이론적 갭이 존재하고 있다. 따라서 본 연구는 제휴 파트너 선정 기준에 관련된 이론을 보완하기 위해 중국과 제휴한 한국 영화 기업 사례를 통해 영화 산업의 파트너 선정 기준을 살펴보았다.

본 연구에서는 거래비용 관점, 자원준거 관점, 네트워크 관점을 바탕으로, Geringer (1991)의 파트너 선정 기준의 모델을 사용하여 영화 산업에 대해 사례 분석을 실시하였다. 데이터의 수집은 1 차적으로 관련 학술 논문, 연구보고서와 기사 등 자료를 참고하였고 2 차적으로 해당 영화 책임자에 대해 대면 인터뷰를 실시하였다.

본 연구를 통해 다음과 같은 결론을 얻었다. 첫째, 영화 산업의 파트너 선정은 영화의 산업적, 문화적 특수성으로 인해 일반산업과 차이가 존재하여 Geringer (1991)의 파트너 선정 기준 모델의 일부 선정 시준에 대해 적당히 변경할 필요가 있다.

둘째, 영화의 현지화 수준이 높을 수록 제휴 파트너에 대한 선정 기준이 많아지며 파트너의 현지 지식에 관련된 기준을 중요하게 고려한다. 문화할인이 존재하지 않은 본국 시장 타겟 영화인 경우 현지국 파트너의 자원 보완성 및 기술 접근력에 대해서만 중요하게 고려하는 반면 현지국 수준이 높아지는 영화일 수록 파트너의 현지 마켓과 규제에 대한 지식을 중요하게 고려한다. 물론 일반 산업에서도 이는 중요한 선정 원인이 되지만 영화는 국경을 넘었을 경우 문화할인이 발생할 수 있기 때문에 파트너의 현지 지식에 대한 수요가 일반산업보다 훨씬 클 수 있다.

셋째, 영화 산업은 투자, 제작, 배급 및 상영 등 각 주체에 대한 선정 기준은 서로 다르며 영화의 타겟 시장에 따라 파트너에 대한 선정 기준도 달라진다. 특히, 과업관련 기준과 파트너관련 기준이 영화 시장 타겟에 따라 다른 것으로 확인이 되었다. 과업관련 기준과 파트너 관련 기준의 중요성에 대한 기존 연구들은 그 결과에 일관성이 없었다. 본

연구의 영화 사례를 통해 공동제작 영화의 현지국 파트너 선정에 있어서 과업 관련 기준을 모두 중요하게 고려한 반면 파트너관련 기준은 현지화 수준이 높은 영화일 수록 많이 고려된다. 이는 현지화 수준이 높을 수록 현지 기업과의 협업이 증가하기 때문에 파트너관련 기준도 중요하게 고려하게 되는 것으로 판단된다.

본 연구 결과를 통해 도출할 수 있는 시사점은 아래와 같다.

첫째, 지금까지의 기업의 파트너 선정 기준에 대한 많은 연구들은 상이한 결과를 내놓았다. 또한 대부분 연구에서 표본 전체를 대상으로 연구를 했기 때문에 산업과 진출 나라별, 진출 형태별 간에 차이를 보지 못했다. 본 연구는 문화 산업의 대표인 영화 산업의 공동제작 사례를 분석하면서 전통 제조업 위주로 연구해 왔던 파트너 선정 기준의 이론의 범위를 넓히는 데에 그 의미가 있다. 둘째, 국내시장의 포화상태와 중국 영화 시장의 폭발적인 성장은 중국으로의 진출을 불가피하게 만들었지만 중국 시장의 특수성 때문에 영화 기업 간의 제휴가 어느 때보다도 절실한 실정이다. 문화 할인이 발생할 수 있는 현지 타겟 영화를 제작하는 경우 현지 영화 기업과의 전략적 제휴가 더욱 중요해지게 되는데, 본 연구에서 살펴본 바와 같이 영화 프로젝트의 타겟 시장에 따라 제휴 파트너의 선정 기준을 다르게 고려해보는 것은 현실적인 기업 제휴 진행 과정에 중요한 틀을 제공해준다. 한중 공동제작의 역사는 13 년이 되었지만 그 동안 제작된 영화의 수는 30 편에 불과하기 때문에 중국 영화 기업과의 제휴 경험이 많지 않다. 이와 관련된 연구들도 영화진흥위원회에서 출간된 관련사례집과 보고서 등으로 극히 제한적이기 때문에 중국에 진출하려는 한국 기업에게 실무적 시사점을 제공하기 어렵다. 따라서 본연구의 제휴 파트너 선정의 모델의 활용은 향후

기업의 영화 공동제작 시 제휴 파트너를 선정할 때 영화 지향성에 따라 유용한 의사결정을 내릴 수 있는 안목을 제공할 것이다. 셋째, 본 연구에서 도출된 이러한 시사점들은 영화뿐만 아니라 성격이 유사한 문화콘텐츠 기업들의 해외 파트너 선정에도 폭 넓게 활용될 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 한계점을 지니고 있다. 한 중 공동제작 영화 편수가 30 편 정도 밖에 되지 않아 표본의 부족으로 실증 분석이 어려우며 일반화가 어렵다는 점이 있다. 또한 중국 파트너를 대상으로 사례 연구를 하였기 때문에 다른 나라 기업과 공동제작시의 파트너 선정을 비교하지 못했고 따라서 이러한 선정 기준들이 중국 시장 진출 시에만 발생하는 것인지를 확인하지 못했다. 그리고 본 연구에서는 영화 산업을 대상으로 한정하였기 때문에 위에서 도출된 시사점들은 성격이 유사한 문화콘텐츠 기업들의 해외 파트너 선정에도 폭 넓게 활용될 수 있는지를 확인하지 못했다. 향후 연구에서는 문화적 속성을 지닌 다른 문화콘텐츠 산업도 연구대상으로 넓혀 연구결과의 일관성을 확인할 필요가 있다.

참고문헌

I. 한국문헌

강내영, 2012, 영화대국(電影大國)에서 영화강국(電影强國)으로 : 최근 중국영화의 정책, 시장, 작품 동향 연구-2012 년을 중심으로, 중국과 중국학, 93-123.

권오경, 2008, 물류기업간 제휴의 관계지속성과 BSC 를 활용한 성과관리에 관한 연구, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

김수현, 박정수, 2011 <중국의 영화산업 현황과 한 · 중 공동제작>, 영화진흥위원회 .

김은주, 2013, 국제공동제작영화의 지원 정책과 현황 연구, 영화연구 55: 127-150.

김치호, 2006, <기업정보화 요인과 전략적 제휴>, 한국학술정보(주).

김홍렬, 2006, 전략적 제휴의 동기, 파트너 선정기준이 성과인식에 미치는 영향 연구, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.

김홍매, 2011, 물류기업간 전략적 제휴 동기와 파트너 선정 기준이 제휴 성과에 미치는 영향: 중국 진출 외국계 물류기업을 대상으로, 박사학위논문, 서강대학교 대학원.

문철우, 2011, 중국 영화산업구조와 한국영화 진출성과의 분석, 국제경영리뷰 15(2): 179-209.

박남규, 2006, CJ 엔터테인먼트: 한국의 역동적인 문화를 해외시장으로, 국제경영기뷰 10(3): 189-222.

이동기, 김지연, 박영은, 2007, 한국영화의 수출성과에 영향을 미치는 요인에 대한 실증분석, 경영학연구 36(6): 1507-1521.

박영은, 2007, <영화산업 기업전략>, 영화진흥위원회.

박준용, 2001, 벤처기업의 제휴 지배구조 선택과 성과간의 관계, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

박희성, 배소현, 남경희, 2003, <아시아 · 태평양 지역 한국영화 진출현황연구>, 영화진흥위원회 .

원성권, 2008, 국제 전략적 제휴에서 파트너 선정기준의 상대적 중요도에 관한 실증연구, 박사학위논문, 한양대학교 대학원 .

이동현, 깅동희, 2006, 네트워크 특성이 전략적 제휴 성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 : 인터넷 기업을 대상으로, 전략경영연구 9(1): 101-120.

이재유, 심상렬, 원성권, 2008, 한국 e-비즈니스 기업의 국제 전략적 제휴에서 파트너 선정기준의 상대적 중요도에 관한 실증연구, e-비즈니스연구 9(5): 19-45.

임대근, 2013, 중국 영화계의 인적 네트워크 연구, 중어중문학 54: 379-403.

조동성, 2008, <21 세기를 위한 국제경영>, 서울경제경영.

II. 해외문헌

Adler, L., & Hlavacek, J. D. 1976. ***Joint ventures for product innovation***: Amacom.

Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. ***Strategic management journal***, 21(3): 317-343.

Al-Khalifa, A. K., & Peterson, S. E. 1999. The partner selection process in international joint ventures. ***European Journal of Marketing***, 33(11/12): 1064-1081.

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. ***The Journal of Marketing***: 1-15.

Arino, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I., & Vila, J. 1997. Partner selection and trust building in West European-Russian joint ventures: A western perspective. ***International Studies of Management & Organization***, 27(1): 19-37.

Awadzi, W. K. 1987. ***Determinants of joint venture performance: a study of international joint ventures in the United States***. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. ***Journal of management***, 17(1): 99-120.

Beamish, P. W. 1987. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. ***Management International Review***: 23-37.

Becker, G. S. 1964. ***Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, by Gary S. Becker***: London.

Buckley, P. J. 1992. Alliance, technology and markets: a cautionary tale. ***Studies in International Business, London: Macmillan***.

Bucklin, L. P., & Sengupta, S. 1993. Organizing successful co-marketing alliances. ***The Journal of Marketing***: 32-46.

Caves, R. 1982. ***Multinational enterprise and economic analysis***: Cambridge, MA: Harvard University Press.

Caves, R. E. 2000. ***Creative industries: Contracts between art and commerce***: Harvard University Press.

Chi, T. 1994. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. ***Strategic Management Journal***, 15(4): 271-290.

Child, J., & Tse, D. K. 2001. Chinas transition and its implications for international business. ***Journal of international business studies***, 32(1): 5-21.

Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. 2008. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. ***Industrial Management & Data Systems***, 108(4): 437-454.

Daniels, J. D. 1971. ***Recent foreign direct manufacturing investment in the United States: An interview study of the decision process***: Praeger Publishers.

Das, T. K., & Teng, B.-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. ***Journal of management***, 26(1): 31-61.

Dong, L., & Glaister, K. W. 2006. Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. ***International Business Review***, 15(6): 577-600.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. ***organization Science***, 7(2): 136-150.

Elmuti, D., & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. ***Management decision***, 39(3): 205-218.

Fu, W. W., & Sim, C. 2010. Examining International Country-to-Country Flow of Theatrical Films. ***Journal of Communication***, 60(1): 120-143.

Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. ***Journal of international business studies***: 41-62.

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. 1997. Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures. ***British Journal of Management***, 8(3): 199-222.

Henderson, J. 1990. Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection. ***Sloan management review***, 31(3).

Hennart, J.-F. 1991. The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. ***Management science***, 37(4): 483-497.

Hennart, J. F. 1988. A transaction costs theory of equity joint ventures. ***Strategic management journal***, 9(4): 361-374.

Hitt, M., Nixon, R., Clifford, P., & Coyne, K. 1999. The development and use of strategic resources. ***Dynamic strategic resources: Development, diffusion and integration***, 1: 14.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-

based and organizational learning perspectives. ***Academy of management Journal***, 43(3): 449-467.

Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. 1997. ***Global television and film: An introduction to the economics of the business***: Clarendon Press Oxford.

Hoskins, C., & Mirus, R. 1988. Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. ***Media, Culture & Society***, 10(4): 499-504.

Huff, A. S. 1982. Industry influences on strategy reformulation. ***Strategic Management Journal***, 3(2): 119-131.

Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. ***Strategic management journal***, 9(1): 31-41.

Killing, J. P. 1983. Strategies for Joint Venture Success. ***Harvard Business Review***.

Kumar, B. N. 1995. Partner-selection-criteria and success of technology transfer: A model based on learning theory applied to the case of Indo-German technical collaborations. ***MIR: Management International Review***: 65-78.

Lyles, M. A., & Reger, R. K. 1993. MANAGING FOR AUTONOMY IN JOINT VENTURES: A LONGITUDINAL STUDY OF UPWARD INFLUENCE*. ***Journal of Management Studies***, 30(3): 383-404.

Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. ***Journal of international Business studies***: 117-137.

Mahnke, V. 2001. The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on outsourcing. ***Journal of Management and Governance***, 5(3-4): 353-379.

Osborn, R. N., & Baughn, C. C. 1990. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. ***Academy of Management Journal***, 33(3): 503-519.

Papandrea, F. 1998. Protection of domestic TV programming. ***Journal of Media Economics***, 11(4): 3-15.

Peng, M. W., & Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. ***Academy of management journal***, 43(3): 486-501.

Porter, M. E., & Fuller, M. B. 1986. Coalitions and global strategy. ***Competition in global industries***, 1(10): 315-343.

Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, A. 1996. Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study*. ***Decision Sciences***, 27(1): 141-155.

Spender, J. 1989. ***Industry recipes***: Basil Blackwell Oxford.

Straubhaar, J. D. 1991. Beyond media imperialism: Assymetrical interdependence and cultural proximity. ***Critical Studies in media communication***, 8(1): 39-59.

Tatoglu, E. 2000. Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. ***European Business Review***, 12(3): 137-147.

Tomlinson, J. W. 1970. ***The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan***. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press

Tomlinson, J. W., & Thompson, M. 1977. A study of Canadian joint ventures in Mexico. ***Unpublished Manuscript***.

Wang, P., Hou Wee, C., & Hiong Koh, P. 1999. Establishing a successful Sino-foreign equity joint venture: the Singapore experience. ***Journal of World Business***, 34(3): 287-305.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. ***Strategic management journal***, 5(2): 171-180.

Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies. ***New York***: 26-30.

Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. 2000. Strategic networks. ***Strategic management journal***, 21(3): 203.

Partner selection for strategic alliances in movie industy

: evidence from Korea-China movie co-production

Lina Hyun

College of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

According to existing studies, partner selection is the key success factor for strategic alliance. Nevertheless, few studies have been conducted on movie co-production which is getting more active recently. By using a case study methodological approach, therefore, this study aims to examine criteria of Korean movie companies on choosing a Chinese partner for Korea-China co-production movies.

Earlier studies about partner selection criteria of strategic partner argue that such criteria of each study vary because the parent company's decision making processes of partner selection is dependent on many factors, such as country of partner, industrial difference, and strategic purpose of partnership.

Based on existing studies about strategic alliance, therefore, this study examined three Korea-China co-production movies by in-depth

interviews with practitioners from movie industry. By following the model of alliance partner selection criteria presented by Geringer(1991), this study analyzed how Korean movie companies choose Chinese partners. Throughout the analysis above, this study endeavored to figure out how a film industry with strong cultural properties is different from traditional industries in selection partners. In addition, how the selection criteria differ in accordance with the purpose of co-production is conducted.

The results showed that although most of the criteria for Korean movie companies in choosing Chinese partners were consistent with those in Geringer's study, there were some criteria can be hardly applied on movie industry. Secondly, the criteria of selection in movie industry differ among sectors such as investment, production, distribution, and showing because each sector separately implements its own strategic alliance activities. Thirdly, the difference of the criteria in choosing Chinese partner was due to the fact that the different co-production motives and purposes vary with the target of movie market.

The implication of this study is as follows: by adopting Geringer's partner selection criteria, I expanded the range of studies on strategic partner restricted in manufacturing industries through Korea-China co-production movies case analysis. Many significant practical implications will be given to Korean managers who are preparing co-production with Chinese partners in movie industry.

Key words: strategic alliance, partner selection, movie industry

Student Number: 2010-24035