SK텔레콤 MelOn*

김상훈
서울대학교 경영전문대학원 교수

2006년 8월, 서울시 중구 을지로2가에 자리잡은 SK텔레콤의 사옥 'T-타워'는 한밤 중에도 잠들지 않았다. 불을 환하게 밝힌 이 건물 11층의 SK텔레콤 콘텐츠 사업본부. 임직원은 열띤 토론을 펼치며 시간 가는 줄 몰랐다.

콘텐츠 사업본부장인 신원수 SK텔레콤 상무와 몇몇 직원들은 SK텔레콤의 뮤직포털 '멜론'(www.melon.com)의 향후 나아갈 길에 대해 갑론을박 다채로운 의견을 내놓았다. 신원수 상무는 "멜론을 위해 개발한 SK텔레콤 고유의 DRM(Digital Right Management: 디지털저작권관리)을 보다 다른 시각으로 검토해볼 필요가 있다"면서 "앞으로 DRM을 개방한다면, 수익은 줄겠지만 사용자 기반은 넓어질 것"이라고 말했다.

DRM을 개방한다는 말은 무슨 의미일까. 현재 SK텔레콤의 멜론은 SK텔레콤과 제휴한 제조업체의 MP3플레이어, 휴대전화로만 멜론의 음악을 다운로드 하도록 하고 있다. 아울러 멜론 고객의 단말기로 등록한 휴대전화 1대, MP3 플레이어 1대에서만 이용 가능하다.

DRM을 개방하면 SK텔레콤 고객도 멜론이 아닌 다른 유료 음악사이트에서 구매한 음악을 자신의 MP3폰에 옮겨서 들을 수 있게 된다. 즉 DRM은 음악 등 디지털 콘텐트의 무단 사용을 막아 저작권 관련 당사자들의 이익과 권리를 보호해 주는 일종의 '디지털 자물쇠' 역할을 하고 있다.

DRM 개방에 대한 반대 의견도 만만치 않았다. 신상무는 "반대 의견을 제시한 임직원의 말도 일리가 있다"며 "미국 애플(Apple)의 '아이팟'(iPod), '아이튠스'(iTunes)처럼 폐쇄 정책으로 일관하는 것이 수익성에 도움이 된다"고 말했다. 현재 미국 애플컴퓨터는 아이튠스가 아닌 다른 사이

* 본 사례는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 사례지원비에 의하여 수행되었음.

트에서 다운받은 음악을 애플의 MP3플레이어인 아이팟을 통해 들을 수 없도록 하고 있다. 애플컴퓨터는 전세계에 약 5,800만 개의 아이팟을 판매, 시장을 석권했고, 폐쇄 전략을 펼치는 아이팟과 아이튠스를 통해 기업 부활의 신화를 쏘아 올린 바 있다.

이런 사실을 그 누구보다 잘 알고 있는 신상무와 SK텔레콤 경영진 사이에는 곧 침묵이 흘렀다. 모바일 리더에서 디지털 컨버전스 · 유비쿼터스 기업으로 뻗어나가는 SK텔레콤. 다양한 모바일 서비스에서 성공을 거둔 가운데 '멜론' 또한 국내 음악산업 역사에 한 축을 그었다는 평가를 받고 있다. 하지만 여기에 안주할 수는 없다. 또 다른 도약을 위해 SK텔레콤 경영진은 어떤 결정을 내려야 할 것인가.

매출 10조원을 넘어선 모바일 리더, SK텔레콤

SK텔레콤은 지난 10여 년간 엄청난 속도로 성장해 온 기업이다.

1984년 3월 (주)한국이동통신서비스로 설립된 뒤 1988년 5월 (주)한국이동통신으로 사명을 변경했다. 1994년 민영화된 후 10년간 매출과 가입자수가 20배 이상 늘며 가파른 성장세를 보였다. 현재의 사명인 SK텔레콤으로 변경한 것은 1997년 3월의 일이었다.

민영화된 1994년 이후 1990년대 후반까지만 해도 연간 순이익이 500억 원을 넘지 않던 SK텔레콤은 2000년대 들어 초고속 성장을 일궈냈다. 이동통신산업의 빠른 성장세에 힘입은 것이다. 이동통신 시장에 경쟁이 시작된 1996년부터 2003년까지의 이동통신산업 평균성장률은 35.7%였다. 이는 국내 전체 산업 평균성장률 7.3%보다 무려 5배 가량 높은 수치이다.

특히 SK텔레콤은 이동통신 산업이 성숙기에 들어간 1999년 이후 경쟁사에 비해 상대적으로 빠른 성장을 보였다. 특히 2002년에는 이동통신산업 평균성장률보다 3배 이상 빠른 성장세를 나타냈다.

1999년 7월에는 20대를 타겟으로 한 'TTL'이라는 브랜드를 선보이며 마케팅으로 사회적 신드롬까지 만들어 냈다. 그 뒤 2000년 '리더스클럽', 2001년 '팅'(ting)과 '유토'(UTO), 2002년 '카라'(CARA)에 이르기까지 고객 세분화(Segmentation) 전략을 성공적으로 펼치며 '마케팅 강자'로 자리 잡았다.

그밖에도 SK텔레콤은 2001년 선보인 '네이트'(NATE)를 2002년 10월 '네이트닷컴'이라는 유무선 포털로 새단장했다. 2002년 11월에는 모바일 멀티미디어 서비스 '준'(June)을 출시하는 등 신규 서비스를 지속적으로 내놓았다.

새로운 도전을 망설이지 않는 SK텔레콤은 2005년 사상 처음으로 매출 10조 원을 돌파했다. SK텔레콤이 2005년 올린 실적은 매출액 10조 1,611억원, 영업이익 2조 6,536억원, 당기순이익 1조 8,714억 원이었다(자료 1, 자료 2 참조).

SK텔레콤의 2005년 누계 가입자수 또한 1,953만 명으로 전년 대비 75만 명 증가했다. 2005년 대한민국의 총인구가 4,728만 명(통계청 '2005년 인구주택 총조사' 기준)이라는 점을 감안하면 SK텔레콤의 시장지배력이 어느 정도인지 가늠할 수 있을 것이다(자료 3 참조).

SK텔레콤의 가입자당 매출(ARPU) 또한 해마다 늘어가고 있다. 2005년의 가입자당 매출은 무선

〔자료 1〕 SK텔레콤 2003～2005년 재무현황

재무현황

단위: 억원, %

연도	매출액	당기순이익	ROE	부채비율
2005	101,611	18,714	22.66	75.85
2004	97,037	14,949	22.88	96.72
2003	95,202	19,427	33.85	125.11

출처: 한경비즈니스

〔자료 2〕 SK텔레콤 2005, 2004년 손익계산서 요약 (단위: 억원)

구분	2005	2004	증감	4Q.'05	3Q.'05	증감
매출액	101,611	97,037	4.7%	26,266	25,955	1.2%
영업비용	75,076	73,441	2.2%	19,718	19,246	2.5%
영업이익	26,536	23,596	12.5%	6,548	6,709	-2.4%
영업외수익	4,098	2,371	72.8%	787	2,318	-66.1%
영업외비용	5,087	4,809	5.8%	1,663	1,131	47.1%
경상이익	25,546	21,158	20.7%	5,671	7,896	-28.2%
당기순이익	18,714	14,949	25.2%	4,480	5,879	-23.8%

(단위:억원)

EBITDA	42,878	40,591	5.6%	11,204	10,800	3.7%
EBITDA Margin	42.2%	41.8%	0.4%p	42.7%	41.6%	1.0%p

※EBITDA=영업이익 + 감가상각비 + 경상개발비에 포함되어 있는 R&D 관련 감가상각비
출처: SK텔레콤

인터넷 이용 증가와 우량가입자 위주의 가입자 구조 고도화 등으로 4만 4,167원을 기록, 전년 대비 625원 늘었다(자료 4 참조).

2005년 MOU(월평균 통화량) 역시 197분으로 전년의 194분보다 3분 증가했다(자료 5 참조). 가입자 기반의 각종 지수들이 호조를 보인 것이 2005년 매출 10조 원 달성에 견인차 역할을 했다고 SK텔레콤측은 설명했다.

김신배 SK텔레콤 사장은 "2006년에는 데이터 서비스에 강점이 있는 HSDPA(초고속하향패킷전송기술)를 상용화하는 등 데이터 사업의 고도화 노력을 통해 무선인터넷 시장 확대에 주력하겠다"며 "글로벌 비즈니스를 강화해 지속적인 성장세를 유지하도록 하겠다"고 말했다.

〔자료 3〕 SK텔레콤 가입자수 누계 및 세부 가입자수 (단위: 천 명)

구분	2005	2004	증감	4Q.'05	3Q.'05	증감
총가입자수	19,530	18,783	4%	19,530	19,342	1%
1X(EVDO 포함)	18,547	17,048	9%	18,547	18,256	2%
EVDO(June포함)	8,126	6,484	25%	8,126	7,760	5%
June 가입자	6,701	3,622	85%	6,701	5,759	16%
컬러단말기	17,250	14,843	16%	17,250	16,830	2%

출처: SK텔레콤

〔자료 4〕 SK텔레콤 가입자당 평균 매출액(ARPU)/데이터 ARPU (단위: 원)

구분	2005	2004	증감	4Q.'05	3Q.'05	증감
ARPU	44,167	43,542	1%	45,046	44,921	0%
무선인터넷 ARPU	10,689	8,182	31%	11,345	11,301	0%
1X가입자 ARPU	10,766	8,264	30%	11,305	11,349	0%
컬러단말기 ARPU	11,666	9,614	21%	12,015	12,206	-2%

출처: SK텔레콤

〔자료 5〕 SK텔레콤 가입자당 월평균 통화량(MOU) (단위: 분)

	2005	2006	증감	4Q.'05	3Q.'06	증감
발신	197	194	1%	204	198	3%
수신	112	112	0%	116	111	5%

한국 음악산업, 격동의 5년

'격동의 5년'

국내 음악산업의 지난 5년을 단적으로 표현한 말이다.

2000년 50만 장 이상 판매된 앨범은 13개였다. 하지만 2001년 7개, 2002년 5개로 급감하면서 2003년 1개에 이르렀다. 2004년에는 단 한 개의 앨범도 50만 장을 넘지 못해 음반산업 관계자들을 경악하게 했다.

연도별 1위 앨범의 판매 현황을 살펴보면 2000년에는 조성모의 〈아시나요〉가 197만 장으로 정상에 올랐다. 그뒤 2003년에는 김건모 8집 〈청첩장〉이 53만 장으로 1위였다. 2004년에는 서태지 7집 〈로보트〉가 48만장으로 1위를 차지했다. 2000년 1위 조성모의 음반 판매량의 25%에 도 못 미친다

(자료 6 참조).

한국음악산업협회에 따르면 국내 음반시장 규모는 2000년 4,104억 원으로 정점을 찍은 뒤 선명한 하락곡선을 그렸다. 2001년 3,733억 원, 2002년 2,861억 원에 이어 2003년에는 1,833억 원이었다. 3년 사이에 무려 55.3%나 움츠러든 것이다. 2004년에는 1,338억 원까지 떨어졌다. 지금으로부

〔자료 6〕 1999~2003년 50만 장 이상 판매 음반

연 도	장 르	타이틀	대표곡	판매량
1999	발라드	조성모 2집	For your soul	1,940,430
	댄스	HOT 4집	아이야	1,383,985
	발라드	조성모 1집	To heaven	1,354,319
	댄스	HOT 3집	열맞춰!	1,103,439
	댄스	유승준 3집	열정	825,569
	댄스	LOVE	LOVE	723,528
	댄스	SES 2집	Dream come true	645,086
	댄스	핑클 2집	영원한 사랑	593,816
	댄스	터보 4집	애인이 생겼어요	562,478
	댄스	김현정 2집	되돌아온 이별	561,614
	댄스	엄정화 5집	Festival	552,373
2000	발라드	조성모 3집	아시나요	1,969,760
	발라드	조성모 클래식	가시나무	1,509,111
	발라드	GOD 3집	거짓말	1,505,162
	핌프록	서태지 2집	울트라맨이야	1,112,310
	댄스	HOT 5집	Outside Castle	876,613
	댄스	LOVE	LOVE	760,475
	댄스	클 5집	해석남녀	680,582
	댄스	The life... Doc Blues	Run to U	667,582
	댄스	터보 6집	Cyber Lover	595,401
	댄스	GOD 4집	사랑해 그리고 기억해	578,567
	발라드	임창정 8집	나의 연인	560,228
	댄스	이정현 1집	바꿔	532,228
	댄스	유승준 4집	Vision	530,674
2001	발라드	연가	사랑할수록 외	1,688,129
	발라드	GOD 4집	길	1,588,215
	발라드	김건모 7집	미안해요	1,376,581
	발라드	조성모 4집	잘가요 내 사랑	961,539
	R&B	브라운아이즈	벌써 일 년	639,019
	댄스	클 6집	Jumpo Mambo	588,226
	댄스	왁스 2집	화장을 고치고	541,512
2002	댄스	클 7집	진실	647,052
	R&B	브라운아이즈 2집	점점	618,026
	발라드	왁스 3집	부탁해요	568,620
	댄스	보아 2집	No.1	544,853
	댄스	코요테 4집	비몽	513,244
2003	발라드	김건모 8집	청첩장	523,706

* 출처: 한국음악산업협회

터 10년 전인 1995년의 음반시장이 3,790억 원 규모였다는 것을 감안하면 음반산업의 현주소를 알 수 있다(자료 7 참조).

음반시장은 2000년대 온라인 신규 매체의 등장과 함께 위축됐다. 음악 무료 스트리밍 서비스와 MP3파일 공유가 가능해 지면서부터다. 음악시장과 동의어로 사용되었던 음반시장은 된서리를 맞았다.

하지만 오프라인 음반시장이 위기를 맞았다고 해서 음악시장 자체가 붕괴된 것은 아니다. 음악을 듣는 소비자가 줄어든 것도 아니다.

온라인 음악 서비스들이 유료로 전환되면서 디지털음악 시장은 성장세를 보였다. 디지털음악 시장은 2000년 451억 원이었으나 2002년에는 폭발적으로 성장해 1,344억 원으로 올라섰다. 2003년 1,850억 원에 이어 2004년에는 2,014억 원에 달했다. 이는 2004년 오프라인 음반시장 1,338억 원을 훌쩍 뛰어넘는 수치다(자료 8 참조). 전문가들은 디지털음악 서비스가 음악산업의 새로운 수익원으로 자리잡을 것으로 예상하고 있다. 산업구조가 CD 등의 '음반(music records)'에서 '음원(music source)'으로 전환된 것이다.

디지털 음악 시장이 신속하게 확대되면서 온라인, 모바일 등 신규 매체를 이용한 벨소리, 통화연결음, 스트리밍 등의 서비스가 활성화됐다(자료 9 참조). 또 인터넷 블로그 활성화에 따라 배경음악(background music; BGM) 시장도 점차 증가하는 추세이다. 유·무선 인터넷 음악 시장은 2002년 47.6% 성장한 데 이어 2003년에도 37.6%의 꾸준한 성장세를 보였다(자료 10 참조).

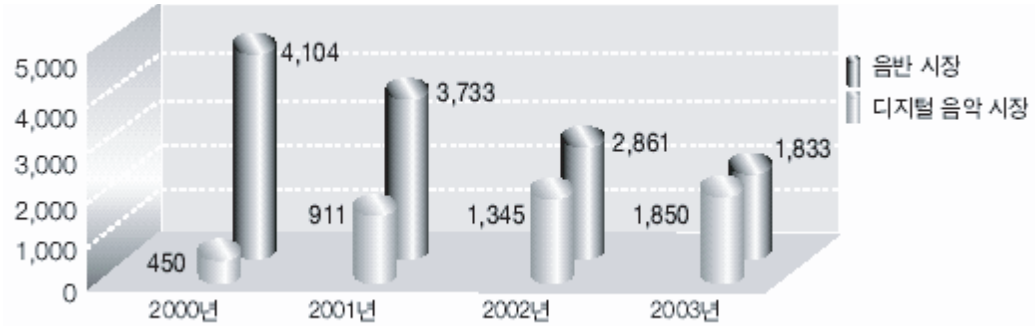
이처럼 음악산업을 구조적으로 변화시키고 있는 핵심 요인은 바로 디지털화(digitization)이다. 디지털화를 중심으로 네트워크 인프라의 보급과 디지털 음악 파일의 전송을 원활하게 해 주는 압축 기술의 발전이 음악산업 구조 변동의 핵심 요인이 됐다.

〔자료 7〕 국내 음반시장 규모 (단위: 억원)

구 분	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
계	3,790	4,045	4,104	3,530	3,800	4,104	3,733	2,861	1,833

* 출처: 한국음악산업협회

〔자료 8〕 국내 음반 시장과 디지털 음악 시장의 추이 (단위: 억원)



출처: 분화관광부

〔자료 9〕 디지털 음악서비스 시장 규모 (단위: 억 원)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
벨소리/통화음	306	627	1,291	1,767	1,840
스트리밍	95	198	39	45	173
기타	49	86	15	39	–
계	450	910	1,345	1,850	2,014

출처: 한국문화콘텐츠진흥원 '2005 음악산업백서'

〔자료 10〕 국내 유무선 인터넷 음악 시장 규모 (단위: 백만 원)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년
계	45,000	91,095	134,450	185,028

출처: 소프트웨어진흥원 '2002 · 2003년도 국내 디지털 콘텐츠 산업 시장 조사 보고서' 2002, 2003

음악산업은 IT 관련 기술과 음악상품이 접목되면서 빠른 구조적 변화를 경험하고 있다. 이러한 음악산업의 변화로 가장 큰 타격을 입고 있는 분야는 그 동안 소수에 의한 과점적 성향이 짙었던 유통 분야이다. 물리적 매체인 CD 또는 MC에 패키지 형태로 수록되어 유통되던 오프라인 '음반'이 디지털화, 압축 기술, 네트워크 기술 등으로 음원 파일화되면서 유통구조에 변화가 생긴 것이다. 음악산업의 구조 변화로 인해 음악산업 각 분야에서는 많은 변화가 일어났으며 이는 콘텐츠 중심, 낮은 진입장벽, 새로운 기업의 진입, 경쟁심화, 대형화, 복합화로 요약할 수 있다.

이렇듯 지난 5년간 초고속 변화를 겪은 음악산업은 이런 상황 속에서도 새롭게 일어설 것으로 전문가들은 전망한다. 저작권법 개정과 음악산업진흥법 제정 등 관련 제도의 정비와 올해부터 선보인 DMB(디지털멀티미디어방송) 등의 신규 유통채널에서 그 가능성을 엿보고 있다. 전망대로라면 오는 2009년에는 음악시장이 1조원을 넘어설 것으로 예상된다.

아울러 정부는 2010년까지 '음악시장 규모 1조 5,000억 원 달성'을 목표로 세웠다. 매년 음반은 5%, 디지털음악 32%, 음악콘텐츠 수출은 5.4% 성장시킨다는 전략이다. 아시아를 휩쓴 '한류 열풍'도 정부 목표의 한 축이 됐다. 보아와 세븐, 비 등은 아시아 음악시장 공략의 주역이 됐다.

국내 음악산업의 새 강자

음악은 더 이상 물리적 매체인 CD 등에 구속되지 않는다. 디지털화, 압축 기술, 네트워크 기술 등의 진전으로 음원 파일화되면서 음악 콘텐츠 자체의 중요성이 커졌다.

기존의 음악산업은 몇몇 음반사들이 배급과 유통을 장악한 과점적 구조였다. 하지만 디지털 기술이 발전하면서 진입장벽은 낮아지는 추세이다. 오프라인 음반 중심의 시대에는 기획 · 제작을 담당하는 음반사에 음악을 창작하는 아티스트들이 종속되는 형태를 보였다. 하지만 인터넷과 디지털화를 기반으로 하는 새로운 음악시장에서는 개별적인 아티스트들의 직접적인 유통 참여가 가능해지게 됐다.

아울러 디지털 관련 기술을 보유한 IT 업체들의 음악산업 진입이 더욱 활발해 졌다. 기존 오프라인에서 활동하던 미디어 업체의 음악산업 진출과 독립적인 인터넷 업체, 통신 인프라를 기반으로 하는 망사업자 등이 서비스공급자(SP: Service provider)로서 음악산업에 진출하게 됐다.

새로운 사업자들 중에 눈여겨 볼 곳은 바로 이동통신사와 인터넷 포털사이트이다. 이동통신사 SK텔레콤, KTF, LG텔레콤과 포털사이트 네이버와 야후, 그리고 파란이 음악시장의 재편을 노리고 있다.

SK텔레콤의 '멜론'과 KTF의 '도시락', LGT의 '뮤직온'은 이통사의 음악 포털이다. 이동전화 서비스를 기반으로 가입자 기반이 탄탄하다는 것이 이통사 음악 포털의 강점이다. 다른 온라인 음악 포털과는 달리 MP3폰을 이용해 음악을 들을 수 있다는 차별점도 지닌다.

아울러 이통사는 다른 음악 포털에 비해 자본력이 막강하다. 실제로 SKT는 음반유통사인 YBM 서울음반을 인수, 음악업계에 큰 영향력을 끼치고 있다.

엔터테인먼트 콘텐츠의 소비가 급증함에 따라 SK텔레콤은 음악과 영상, 게임 등 3대 콘텐츠 확보에 적극 나서고 있다. 영상 콘텐츠의 원활한 확보를 위해 2005년 2월에는 종합엔터테인먼트업체 아이에이치큐의 지분을 21.66% 인수해 2대 주주가 됐다. 음악 콘텐츠 확보와 유통을 위해서는 2005년 5월 말 YBM서울음반을 인수했다. SK텔레콤은 YBM서울음반 지분을 60%(292억 원) 확보하면서 2004년 11월 오픈한 음악포털 '멜론'에 안정적으로 음원을 공급할 수 있게 됐다. 지분인수 외에도 SK텔레콤은 각종 펀드를 설립했다. 2005년 5월 말에는 300억원 규모의 음악펀드를 설립한 바 있다.

SK텔레콤의 이와 같은 행보에 대해 서성원 SK텔레콤 상무는 "좋은 콘텐츠를 틀어줄 디바이스와 네트워크는 되는데 거기에 담을 콘텐츠가 없는 게 현재 IT 한국의 현실"이라며 "양질의 콘텐츠를 생산할 수 있는 시장과 환경을 만들어 주고 거기서 나오는 좋은 콘텐츠를 우리 무선인터넷을 통해 서비스할 수 있는 선순환구조를 통해 업계가 상생할 수 있는 길을 찾을 것"이라고 말했다.

유료 온라인 음악사이트의 등장

음악시장의 디지털화가 가속 패달을 밟으면서, 새로 등장한 비즈니스 모델이 있다. 바로 유료 온라인 음악사이트이다. 특히 2005년 온라인 음악시장의 최대 화두는 '유료화'였다. 무료 스트리밍 서비스를 제공하며 온라인 음악사이트 점유율 1위를 지켜오던 벅스가 2005년 1월 전면 유료화를 선언하면서 유료화 열풍은 더욱 거세게 불었다.

2004년 SK텔레콤은 '멜론'을 통해, LG텔레콤은 '뮤직온'으로 음악시장에 첫발을 내디뎠다. 이처럼 이동통신사가 음악시장으로 진출하고 야후와 다음 등 포털사이트까지 가세하면서 온라인 음악시장은 치열한 경쟁 상황을 맞게 됐다. 특히 그동안 온라인 음악시장은 무료 음원파일 서비스로 수익구조가 취약한 상황이었다. 하지만 2005년 유료화를 선언한 음악사이트가 늘어나면서, 2005년은 온라인 음악 유료화의 원년으로 자리 잡았다.

네오위즈가 서비스 중인 '쥬크온'은 국내 대형음반사인 SM, 서울, 예당, 대원AV, JYP, YJ, 이가기획 등과 모두 계약해, 초기부터 다양한 음원을 선보였다. 다음이 오픈한 음악사이트 '52스트리트'(52Street)는 서비스를 위해 2004년 3월 YBM서울음반, 음악서비스업체인 자회사 오이뮤직과

함께 3자간 업무협약을 체결한 바 있다. 다음 역시 스트리밍 서비스와 다운로드 서비스를 제공하고 있다.

유료사이트 중 1위를 지켜 온 맥스MP3의 경우 음악 다운로드 가격을 800원으로 정해 타 사이트보다 다소 높은 가격정책을 유지해 왔다. 그러나 시장의 변화와 경쟁상황으로 인해 2005년 1월부터 다운로드 가격을 곡당 500원으로 내렸다. 이처럼 대다수의 인터넷 유료 음악 사이트가 스트리밍 서비스 요금은 월 3,000원, 다운로드 가격은 곡당 500~800원에 책정했다.

이동통신사 가운데 SK텔레콤이 2004년 오픈한 '멜론'은 '정액제'라는 신개념의 유료화 서비스를 최초로 시장에 선보였다. SK텔레콤은 현재 정액요금제와 개별 곡 다운로드, 스트리밍 서비스를 모두 제공 중이다. 정액제는 새로운 개념인 만큼 화제를 불러 일으켰다. 5,000원만 내면 한달 내내 무제한으로 곡을 내려 받거나 스트리밍 서비스를 이용할 수 있게 된 것이다. 그러나 한달이 지나면 또다시 돈을 지불해서 멜론의 정액제 기간을 연장하지 않는 한 내려 받은 노래를 더 이상 들을 수 없다. SK텔레콤이 개발한 고유의 DRM을 사용하고 있어서다.

LG텔레콤의 '뮤직온'(www.musicon.co.kr)은 LG텔레콤 가입자 중 MP3폰을 소지한 고객을 대상으로 유료 및 무료 음악 다운로드 서비스를 제공하고 있다. LG텔레콤은 2004년 12월1일 이전 가입자들의 경우 뮤직온 서비스를 무료로 2005년 5월31일까지 이용할 수 있도록 공격적인 마케팅을 펼쳤다. 또 2004년 12월1일 이후 가입자의 경우 가입일로부터 6개월 동안 무료 음악 다운로드 서비스를 받을 수 있도록 했다

KTF 역시 2005년 5월, 뮤직포털 '도시락(www.dosirak.com)'을 오픈했다. 선발주자인 다른 이동통신사의 뮤직 포털처럼 도시락 역시 MP3음악과 뮤직비디오를 제공한다. 또 개인 뮤직 블로그인 '마이뮤직', 소극장 공연과 도시락 콘서트 등 온오프라인 상으로 고객이 참여하는 '음악에너지' 등으로 구성돼 있다.

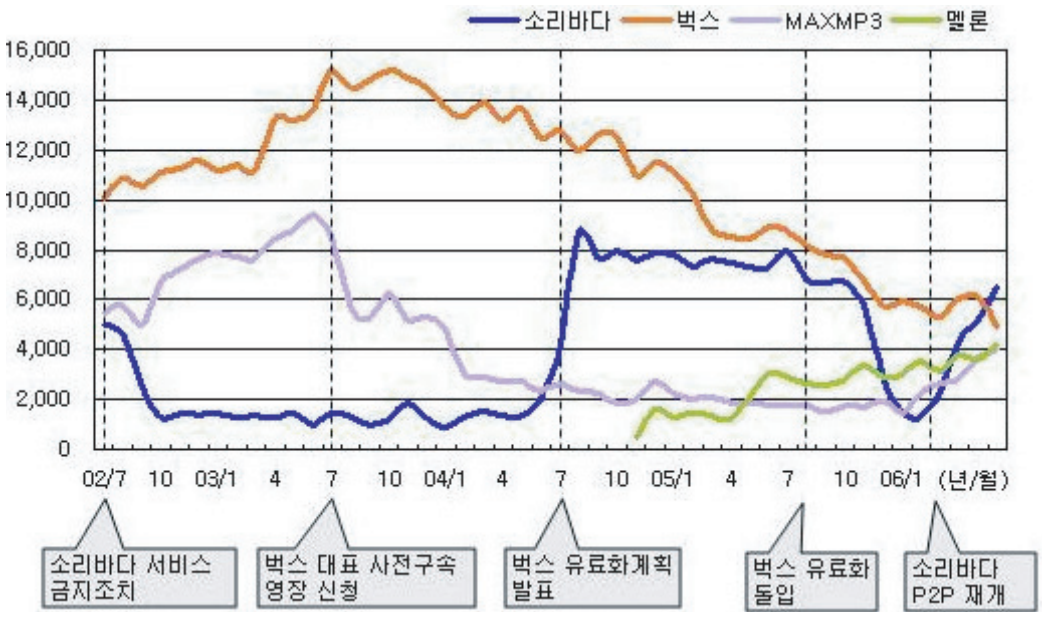
이와 같은 이동통신사의 음악포털 가운데 가장 성공적인 모델로 손 꼽히는 것은 '멜론'이다. 시장의 선두 주자답게 유료가입자도 가장 많고, 음악포털 멜론을 기반으로 엔터테인먼트 사업을 다각화하고 있다.

2006년 6월 현재 주요 온라인 음악사이트의 월별 방문자수 추이를 보면, 이동통신 기반의 음악사이트 가운데에서는 멜론이 가장 높은 순위를 보였다.

인터넷리서치 전문업체 메트릭스(metrixcorp.com)는 2006년 6월 음악 사이트별 방문자수를 조사한 결과 소리바다(soribada.com)가 649만 명으로 1위를 기록했다고 밝혔다. 월 방문자수 2위는 벅스(bugs.co.kr)로 방문자수 492만 명을 기록했다. SK텔레콤 멜론(melon.com)은 421만 명, 맥스MP3(maxmp3.co.kr)는 402만 명으로 각각 3 · 4위를 차지했다(자료 11 참조). 운영자의 유료화 반대 논란에 휩싸였던 소리바다 역시 2006년 7월 유료화를 공식적으로 시작하면서 온라인 음악사이트의 순위 변동에 관심이 몰리는 상황이다.

물론 이들 국내 음악사이트 방문자수는 무료로 음원을 공급했던 시기에 비해서는방문자수가 줄어든 상황이다. 소리바다의 월 방문자수는 지난 2004년 8월 865만 방문자수에 비해 75% 수준에 머무르고 있다. 또 2003년 10월 방문자수가 1,500만 명에 이르렀던 벅스도 현재 33% 수준인 492만 명에 그치고 있다. 하지만 현재는 음원 무료에서 유료화로 건너가는 과도기여서, 음악사이트 관련 업체의 판도변화에 귀추가 주목되고 있다.

〔자료 11〕 온라인 음악사이트 주요 이슈 및 방문자 수 (단위: 천 명)



출처: 이데일리

멜론, 시작부터 성공까지

"국내 인터넷 인프라는 자리를 잡았지만, 이를 활용한 가치 있는 비즈니스 모델 개발은 미흡한 상황이었습니다. 통신망만 잘 발달했지 이를 채워 넣을 콘텐츠가 부족했지요."

신원수 SK텔레콤 상무(콘텐츠 사업본부장)의 회상이다. 멜론의 개발 주역 신상무는 그가 콘텐츠사업팀장으로 재직했던 2003년의 상황을 떠올렸다.

그 당시 SK텔레콤 내부에서도 논란이 치열했다. SK텔레콤이 네트워크 사업자로서 망을 더욱더 진화시키는데 심혈을 기울일지, 또는 네트워크 중심에서 벗어나 부가사업, 컨버전스 비즈니스 모델을 개발할지 의견이 분분했다.

결국 후자가 힘을 얻었다. 무선인터넷사업을 진행하는 과정에서 엔지니어 출신뿐만 아니라, 시장을 깊이 이해하고 있는 마케팅 인력이 투입되기 시작했다.

"통신사업자로서 어떤 콘텐츠 사업을 먼저 시작해야 할지 의견이 오갔습니다. 결국 뮤직사업팀을 만들기로 했습니다. 2003년 새로 출범한 뮤직사업팀장은 제가 맡게 됐습니다. 사내 동호회 게시판에 장황하게 썼던 저의 오디오 관련 글을 다른 임직원들이 기억하고 있더군요."

신상무의 진두지휘 하에 시작된 뮤직사업팀은 먼저 벨소리와 컬러링 등 음악사업과 관련된 것들을 통합해 관리하는 것부터 시작했다. 동시에 뉴비즈니스 파트를 만들어 5명의 인력을 배치했다. 이들 5명에게는 음악을 갖고 어떤 비즈니스를 펼칠 수 있을지, 미래 성장엔진에 대해 고민하도록 했다.

SK텔레콤은 음악산업의 진화 방향이 게임 및 영상산업의 향방과 같은 선상에 있을 것으로 내다봤다. 음악산업을 제대로 이해하면, 다른 사업 추진에 큰 도움이 될 것으로 전망하고 음악산업부터 본격적으로 시작한 것이다.

2003년 무렵, 음악은 돈이 되지 않는 비즈니스 영역이었다. 오프라인 음반 판매량은 급감하고 있었고, 온라인 음악파일은 대부분 무료로 유통됐다. 소비자 설문조사 결과(MP3 음원의 일부를 절삭한) 벨소리는 돈을 내고 구입해도, 'MP3파일은 공짜로 듣겠다'는 소비자가 절대다수였다.

공짜로 음악을 듣는 소비자가 늘어난 결과, 인터넷 불법 복제 시장의 확대로 음반시장이 2001년 약 4,000억 원에서 2004년 약 1,300억 원으로 축소되기에 이르렀다. 불법 복제 시장은 2001년 2,994억 원에서 2004년 4,584억 원으로 확대됐다. 반면 벨소리, 컬러링 등 휴대전화를 꾸민다는 의미에서 '데코레이션'(Decoration)으로 분류되는 시장은 2001년 911억 원에서 2004년 2,450억 원으로 급성장했다. 데코레이션 시장이 오프라인 음반시장을 넘어설 규모에 이른 것이다.

"검토를 수차례 해도 답이 안 나왔습니다. 돈이 되는 벨소리, 컬러링 등 데코레이션 시장도 이동통신 가입자 증가 둔화에 따라 성장률 감소가 예상됐습니다. 결국 음악에 돈을 낼 소비자를 우리가 직접 찾아 나서고, 음악파일의 유료화를 주도해야 한다는 결론을 냈습니다."

마침 그 무렵 휴대전화와 MP3플레이어가 결합된 'MP3폰'이 '뜨거운 감자'로 화제에 오르내리고 있었다. 디지털 음악시장이 2004년 2,500억 원에서 2008년 6,000억 원대로 성장할 것으로 예측한 시장조사 결과도 있었다. SK텔레콤의 또 다른 소비자 조사는 '편하게 음악을 마음껏 듣기를 바란다'는 소비자의 당연한 욕구를 재확인해 주었다. 하지만 음악을 '편하게' '마음껏' 듣고 싶다는 니즈(needs)를 보이는 소비자와 음원공급자의 저작권 문제는 충돌했다.

고민을 거듭하던 신상무는 어느 날 획기적인 아이디어를 생각해 냈다. 음악을 구입하는 것이 아니라 '빌리는' 렌탈(rental)의 개념으로 접근하기로 한 것이다. 이는 그 당시로서는 획기적인 아이디어였다. 소비자들이 멜론의 '스트리밍' 서비스로 음악을 편하게 마음껏 들으면서도, 기간이용제를 적용해 돈을 지불한 만큼의 기간 동안만 음악을 들을 수 있도록 한다는 발상이었다. 다운로드에도 기간이용제를 적용, 듣는 기간에 따라 요금이 달라지도록 하는 '렌탈제'를 적용하기로 했다. 기간이용제는 SK텔레콤의 DRM 시스템으로 실현이 가능했다. 소비자가 지불한 기간이 지나면 음악의 재생이 차단되도록 설계했다.

결국 SK텔레콤의 '멜론'은 2004년 11월16일 오픈했다(자료 12 참조). 현재 멜론의 '프리클럽'에 가입한 소비자는 실시간 음악감상 서비스와 다운로드 서비스를 월정액 5,000원에 이용하고 있다. PC와 핸드셋(Handset), MP3플레이어로 멜론의 음악을 들을 수 있다. 또 '스트리밍 클럽' 회원은 다운로드 없이 실시간 음악감상 서비스를 월정액 3,000원에 감상하고 있다.

"음악파일의 유료화에 렌탈 시스템을 입힌 아이디어 '멜론'으로 국내 음반사 관계자를 설득하는 것은 어렵지 않았습니다. 하지만 문제는 EMI, 소니 등 외국계 음반사였습니다. 외국계 음반사들은 오프라인 시장에 보다 큰 가치를 부여하고 있었습니다. 디지털시장의 유통정책에 대해서는 보수적이었지요."

외국계 음반사 설득 과정이 중요했던 이유는 뚜렷했다. 국내 음악 유통시장에서 국내 음반사가 차지하는 비중 70~80%을 제외한 20~30%를 외국계 음반사가 차지하고 있었기 때문이다.

〔자료 12〕 멜론(www.melon.com) 초기화면

고심 끝에 SK텔레콤은 'MLB'(Music License Bank)라는 선진 시스템을 개발, 국내 음반사뿐 아니라 외국계 음반사까지 설득하는데 성공했다. MLB 시스템을 갖춘 SK텔레콤과 제휴한 음반사는 컬러링 판매량, 상품화된 음원의 수치 등을 일단위로 알 수 있었다. 자사 음원 유통과정이 늘 궁금했고, 투명한 정산 과정에 목말라했던 음반사들은 손뼉을 치며 반겼다. 한 음반사의 경우 SK텔레콤 MLB 시스템 도입 후 매출이 6배 늘었다며 '고맙다'는 인사를 거듭할 정도였다. SK텔레콤의 MLB는 일종의 '당근'인 동시에, SK텔레콤과 음반사 모두에게 '윈윈'(win-win)이 되는 시스템이었다.

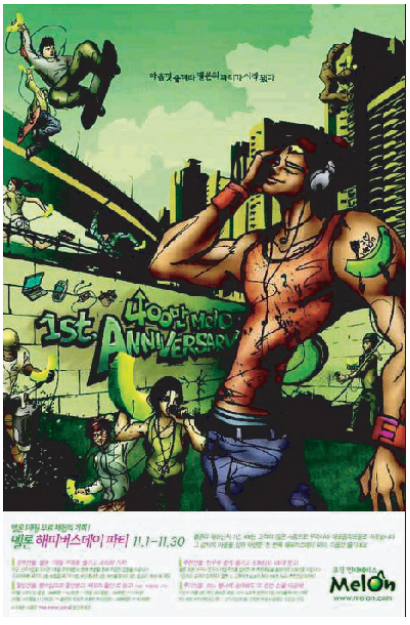
"DRM의 폐쇄성과 개방성 논란에 대해 끊임없이 고민하고 있습니다. 미국 애플컴퓨터의 경우 철저한 폐쇄 전략을 취하고 있습니다. 애플컴퓨터의 입장은 '지금 당장은 폐쇄성으로 비판의 도마에 올라도, 현 시스템을 바탕으로 미래에 영화를 누리겠다'는 것이라고 봅니다. 저희가 투자한 DRM 시스템을 개방하면 훗날 투자금액을 회수하지 못하는 사태가 벌어질 수도 있습니다. 마치 SK텔레콤이 '험한 세상의 징검다리'를 놔주는 셈이 될 수도 있지요. 저희가 투자해서 만든 징검다리를 이용해 경쟁사가 손쉽게 비즈니스를 확장한다면 저희 입장에서는 손해 아니겠습니까."

SK텔레콤은 약 10억 원을 들여 자체 DRM을 개발, 멜론을 오픈했다. 문제는 DRM 개발 그 자체가 아니었다. 소비자가 SK텔레콤의 DRM을 인정하느냐, 소비자가 멜론이라는 새로운 비즈니스 모델을 인정해 주느냐가 더 큰 문제였다. 결국 SK텔레콤은 멜론 초창기로서는 수지타산이 맞지 않

지만, 파격적으로 TV광고를 집행했다.

2004년 11월 시작된 TV광고에는 '멜론'이라는 인터넷 음악서비스의 이름답게 실제로 과일 '멜론'이 등장했다. 진짜 멜론에 헤드폰 잭을 꽂자 흥겨운 힙합 음악이 흘러나오는 내용이었다(자료 13 참조). 달콤한 멜론의 맛을 흥겨운 힙합 음악에 연결시킨 독특한 광고와 대대적인 마케팅의 힘

〔자료 13〕 멜론 광고



으로 멜론의 가입자는 1년 만에 400만 명을 넘어섰다. 1년 3개월만에는 회원 475만 명, 월 정액 가입자 68만 명을 달성했다. 2006년 7월 현재 멜론의 가입회원은 580만 명을 초과했고 이 가운데 75만 명이 정액제를 사용하는 회원이다. 다른 경쟁 음악사이트를 제치고 유료 가입자 기준 1위 자리에 오르게 됐다.

이제 멜론의 월정액 임대형 상품은 해외 이동통신사와 음악사업자의 벤치마킹 대상으로 관심을 모을 정도에 이르렀다. 미국의 음악 서비스 냅스터(Napster)는 2005년 2월에, 야후 또한 2005년 5월에 월정액 임대형 상품을 출시했다.

심지어 미국의 경제전문지 비즈니스위크(Business Week)는 2005년 4월15일자 커버스토리에 '아이팟 킬러?' (Ipod Killers)라는 기사를 게재했다. 기사의 내용 중 일부는 다음과 같다(자료 14 참조).

> '한국의 SK텔레콤은 5달러 가격에 한달 동안 음악 서비스를 제공하고 있으며, 70여 만 곡에 대해 휴대전화, PC, 기타 뮤직플레이어에 다운로드를 받을 수 있게 하고 있다. 미국의 유사한 서비스와 비교했을 때, 서비스를 받는 한국의 고객들은 원하는 곡에 대해 언제, 어디서든 이용 가능하게 조성된 환경에 있으므로, 이러한 것들이 더 쉽게 가입자를 끌어들이는 요인인 것으로 보인다.'
>
> (비즈니스위크, 2005년 4월 15일자)

멜론은 유료 음악사이트로 자리잡은 뒤에도 새로운 시도를 거듭하고 있다. 신인가수를 발굴하는

〔자료 14〕 SK텔레콤 멜론이 언급된 비즈니스위크 커버스토리(2005년 4월15일자)

〔자료 15〕 멜론 웹노래방 서비스 시연 장면

프로그램을 진행하는 등 콘텐츠사업 전반에 뛰어 들었다. SK텔레콤은 서울음반과 함께 2006년 12월까지 매월 신인가수 1~3명을 선정, 앨범 제작비 최대 10억 원을 지원하기로 했다. '멜론 루키'(MelOn Rookie)이름의 신인가수 지원 프로그램은 2006년이 처음이 아니었다. 2005년에도 '멜론 신인 가수 지원 프로그램'을 통해 총 9개 팀을 선발한 바 있다. 이를 통해 선발된 가수는 '가비엔제이(GAVY NJ)', '스윗소로우(Sweet Sorrow)', '이지라이프(EZ-Life)', '하울(HowL)' 등으로 이들 가수는 성공적으로 음악 시장에 데뷔했다는 평가를 받고 있다.

그밖에도 멜론은 2006년 7월 웹노래방 등 신규서비스를 시작하기도 했다(자료 15 참조). 웹노래방 서비스로 소비자는 자신의 애창곡을 따로 관리할 수 있다. 또 직접 부른 노래를 녹음, 내노래벨소리로 제작할 수 있어 반주만 제공하던 기존 웹노래방과 차별화 했다. 자신의 노래를 MP3폰으로 내려받을 수 있고 노래를 부르며 직접 촬영한 동영상도 웹상에 올릴 수 있도록 하고 있다.

전략적 의사결정

SK텔레콤 멜론이 현재 당면한 문제 가운데 하나는 바로 개방이냐 폐쇄냐의 논란이다.

인터넷 음악사이트인 맥스MP3 관계자는 "이동통신사의 DRM 시스템 때문에 우리 음악사이트에서 구매한 음악을 소비자가 MP3폰에 옮겨 들을 수 없다"며 "SKT 멜론, KTF 도시락 등 이통사 음악서비스를 통해야만 MP3폰에 음악을 넣을 수 있어 공정경쟁이 불가능하다"고 밝혔다. 현재 멜론의 DRM 시스템 하에서는 다른 음악사이트에서 받은 음원을 MP3폰에서 저장, 재생할 수 없도록 이동통신사의 DRM이 막고 있다는 말이다. 즉, 맥스MP3 등의 음악사이트와 시민단체 등은 "MP3폰은 음악서비스 사이트간 '호환성'을 가져야 한다"는 입장이다.

결국 맥스MP3 등 음악포털은 2006년 상반기에 정보통신부에 진정서를 내고 자사 홈페이지에서 다운로드 받은 음악을 MP3폰에서 재생할 수 있도록 해달라고 요구하기에 이르렀다. 맥스MP3 관

계자는 "폐쇄적인 이동통신사의 DRM 시스템을 풀거나, 새 표준 시스템을 도입하거나 해야한다"고 주장했다.

반면 SK텔레콤은 저작권 보호 등의 문제가 있어 무작정 개방할 수 없다는 입장이다. 멜론의 DRM 시스템은 수많은 음원권리자들과 협상, 계약을 통해 구축했기 때문에, 저작권 보호차원에서 음원호환이 쉽지 않다는 설명이다.

정보통신부 역시 어느 쪽도 쉽게 손들어 줄 수 없는 상황이다. 온라인 음악서비스 업체들의 주장대로 합법적으로 구매한 음악파일을 MP3폰에서 들을 수 없도록 하는 것은 분명 문제가 있다. 하지만 저작권 보호와 마케팅 정책상의 이유를 드는 이동통신사 주장도 일리가 있다는 게 정통부의 입장이다.

SK텔레콤 역시도 '폐쇄성' 논란이 조심스럽다. SK텔레콤은 1994년 민영화된 뒤에 급성장을 이뤘다. 성공 스토리로 찬사를 얻기도 하지만, 정부에 의해 기간사업자로 선정됐다는 배경 때문에 사회적 질책을 받기도 한다.

기간통신사는 국민 편익을 위한 공익성 의무와 사회적 책임을 가져야 한다는 의견과, 무한경쟁 시대 속에서 기업의 제1목표는 '수익 창출'이라는 상황이 충돌하게 된 것이다.

사회적 책임에 대한 공방을 떠나서, DRM 개방 자체에 따르는 이점도 있다. 장기적 관점에서 보면 DRM 개방은 사용자 기반을 넓혀서, 더 큰 수익을 가지고 올 가능성도 있다.

눈을 한국 밖으로 돌려, 해외 상황을 살펴보면 애플 또한 '폐쇄성' 논란의 중심에 서있다. 프랑스 의회는 2006년 7월 애플 컴퓨터로 하여금 아이팟과 아이튠스 사이트를 다른 업체들과 호환토록 하는 법안을 통과시켰다. 현재 아이튠스에서 구입한 음악은 애플의 아이팟에서만 재생해 들을 수 있다. 또한 냅스터나 소니의 커넥트와 같은 다른 사이트에서 다운받은 음악 콘텐츠는 아이팟에서 들을 수 없도록 돼 있다. 이번 법안의 통과로 아이팟 사용자들은 아이튠스 외의 다른 사이트에서 다운받은 음악을 아이팟에서 들을 수 있게 될 지 모른다. 그 뒤 프랑스 헌법재판소가 '아이팟법' 일부는 위헌이라고 판결을 해, 모든 기기에서 재생할 수 있는 음악을 판매할 것을 요구하는 프랑스 정부의 원래 의도를 뒤집기도 했다. 아직까지 프랑스 정부와 애플 간의 공방은 결론이 나지 않았지만, 프랑스에 이어 다른 유럽연합(EU) 국가에서도 애플컴퓨터의 온라인음악 다운로드 사이트인 아이튠스에 개방 압력을 더하고 있다.

온라인 음악의 '폐쇄성과 개방'에 대한 논란이 그 어느 때보다 뜨거운 이때, SK텔레콤은 과연 어떤 입장을 취해야 할까.

참고자료

• 단행본

김영곤 · 이병철, 대한민국에는 SK텔레콤이 있다, 21세기북스, 2005년

• 보도자료
SK텔레콤 홍보실 제공

• 기사
동아일보, "군침을 돌게 하라" 새 문화 트렌드 '맛' 케팅, 2006년 1월21일
세계일보, 2006 우수브랜드 대상 — KTF 도시락, 2006년 4월 27일
연합뉴스, 올 하반기 가요계를 강타할 행운의 신인가수는 누구?, 2006년 7월 12일
연합뉴스, SK텔레콤, 멜론 새 단장, 2006년 7월 13일
이데일리, 이동통신3사, '3면초가' 직면, 2006년 5월 28일
이데일리, MP3폰 놓고 음악포털-이동통신사 '충돌', 2006년 4월 7일
이데일리, 6월 방문자수 소리바다 〉 벅스 〉 멜론 〉 맥스MP3, 2006년 7월 10일
전자신문, 프랑스의회, 아이팟 아이튠스 호환 법안 통과, 2006년 7월 3일
한경비즈니스, '디지털 뮤직' 뉴 패러다임 떠올라, 2005년 11월 27일
한경비즈니스, 유료 온라인 음악사이트 봇물, 2005년 1월 30일

• 보고서
문화관광부 '2004 문화산업백서'
문화관광부 '2005 문화산업백서'
한국문화콘텐츠진흥원 '2005 음악산업백서'

• 웹페이지
SK텔레콤 음악포털 멜론 www.melon.com

• 인터뷰: 2006년 7월 12일
신원수, SK텔레콤 상무(콘텐츠 사업본부장)