

# Global Management Insight

2005.3

## 리버스 엔지니어링을 통한 한류 모델링 10대 전략

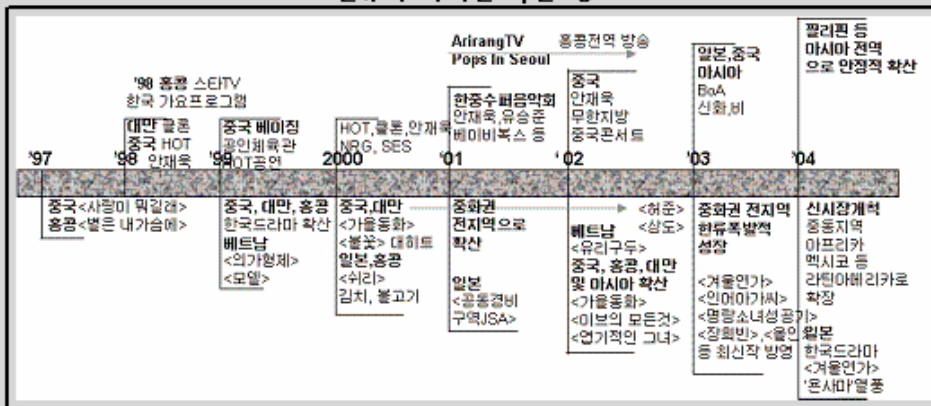
## 리버스 엔지니어링을 통한 한류 모델링 10대 전략

### EXECUTIVE SUMMARY

#### 1. 문제의 제기

- 1990년대 말부터 시작된 한류는 전세계적으로 확산되고 있으나,
  - 첫째, 한류의 신선도가 떨어지는 수년 내에 열풍이 사라질 수 있다는 측면에서 한류의 지속성에 대한 의문이 제기되고 있으며
  - 둘째, 한류의 전파는 폭발적이나, 사업화는 부진하여 잠재 가치에 미치지 못함
- 이에 따라 미국 문화의 아이콘이며, 세계 문화산업의 태두인 월트디즈니의 성공 전략을 리버스 엔지니어링하여 한류의 산업화를 위한 전략을 모델링함
  - 리버스 엔지니어링의 분석 모형은 한류의 산업화를 위한 방향을 제시한다는 차원에서 사업 전략적인 측면으로 설계
  - (사업 성장 전략) 초기 열풍을 사업으로 인큐베이팅한 과정 검증 및 성장 전략 도출
  - (사업 포트폴리오 전략) 초기 사업을 중심으로 펼친 다각화 기법과 자원 전략을 분석
  - (사업 다이내믹스 전략) 다양한 사업군 간의 시너지를 창출하는 동력원을 해부
- ※ 리버스 엔지니어링(역설계, Reverse Engineering)이란 공학용어로 경쟁제품을 분해하여 발견한 우수한 설계특성을 자사 제품에 반영하는 기법
  - 사례로 Ford의 Taurus는 Toyota, BMW, Audi 등 경쟁제품 리버스 엔지니어링후 설계

< 한류의 시기별 확산 경로 >



#### 2. 월트디즈니 리버스 엔지니어링

##### 1) 월트디즈니 개요

- 월트디즈니는 전세계 네트워크를 바탕으로 한 거대 복합미디어 엔터테인먼트 그룹
  - 2004년 총매출 309억달러(한화 30조원), 총 고용인원 약 13만명
  - 미디어 네트워크, 스튜디오 엔터테인먼트, 테마파크·리조트, 캐릭터제품의 4대 사업영역
- 1920년대 미키마우스 열풍을 문화산업의 제국으로 정착시킨 미국문화의 아이콘
  - 1924년 단순 카툰 프로덕션으로 출발, 1928년 미키마우스 열풍을 계기로 사업 다각화
  - 1955년에는 '디즈니랜드'라는 완전히 새로운 제3의 소비시장 창출
  - 월트디즈니는 예술창조 논리와 시장상품 논리를 황금조율하여 문화사업의 기법을 체계화한 최고 성공사례로서, 마이클 포터는 월트디즈니를 미래형 기업의 전형으로 극찬

2) 리버스 엔지니어링 분석

- 성장 전략

- (1단계 전략) 콘텐츠 핵심역량을 구축, 디즈니 콘텐츠의 아이덴티티를 확립함
- (2단계 전략) 핵심역량을 기본축으로 'One Source Multi Use'의 원칙을 실현
- (3단계 전략) 외부 Creativity, 신기술과의 접목을 통해 자기혁신을 지속함

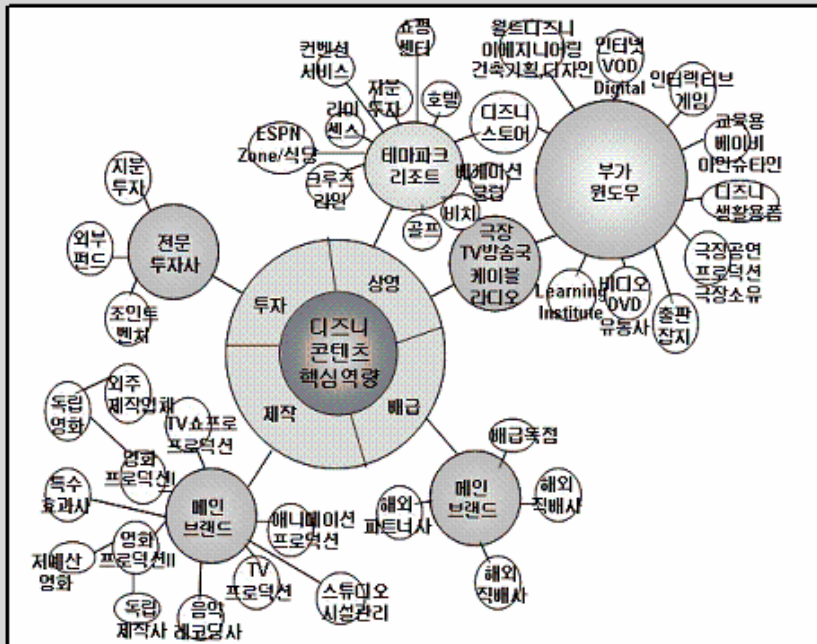
- 사업 포트폴리오 전략

- 투자, 기획 및 제작, 배급, 상영, 부가원도우의 산업 가치사슬에 기반함
- 미디어 네트워크, 스튜디오 엔터테인먼트, 파크와 리조트, 캐릭터 소비제품의 4대 사업부문별로 각각 매우 다양하고 차별화된 브랜드 포트폴리오를 구비
- 특히 부가원도우는 타산업과의 연계를 통해 끊임없이 Spillover하여 TV, Radio, Cable, 음악, 인터넷, 게임, 출판물, 테마파크와 리조트, 뮤지컬, 교육센터, 소비자용품 제작, 소매상점까지 광범위하게 전개됨

- 사업 다이내믹스 전략

- (Openness) 혁신 IQ 유지 위해 자유롭고 열린 자세로 외부 Creativity 흡수
- (Competition) 치열한 적자생존의 내부 경쟁을 유발하는 동시에 대안·실험콘텐츠는 적극적으로 지원, 개발 장려
- (Partnership) 장기적 파트너십을 통해 브랜드, 유통망 관리의 일관성 유지

< 핵심역량을 바탕으로 한 월트디즈니 사업 Starburst >



3. 한류의 현주소 진단 및 10대 모델링 전략

1) 현주소 진단

- 성장 단계 진단

- 성장 1단계로 한류만의 아이덴티티(Identity) 부재, 정체성 혼란
- 한류의 지속적 성장과 산업화를 위한 학습 및 자기혁신의 중요성 인식 부족



리버스 엔지니어링을 통한 한류 모델링 10대 전략

- 사업 포트폴리오 분해

- 콘텐츠산업의 가치사슬별로 개별적 역량강화 필요성 제기됨
- 콘텐츠 중심의 브랜드 포트폴리오 관리가 잘 이루어지지 않음
- 복합 미디어 엔터테인먼트 관련 산업과의 연계 부족으로 부가가치 창출 미흡

- 사업 다이내믹스 현황

- 종합적 자원활용, 외부 Creativity 흡수가 제한적임
- 내부 Player간의 치열한 경쟁 미흡, 실험·독립콘텐츠 유통채널 미흡
- 콘텐츠 유통인프라 세계화 파트너십의 물꼬를 트는 단계

2) 한류 모델링 10대 전략

- 사업 성장전략

- ① 한류 아이덴티티(Identity)를 확립하고 거시적, 전략적 한류사업의 틀로 활용함
- ② 핵심역량(Star)을 바탕으로 한 비즈니스화(Starburst) 실험을 가속함
- ③ 외부 창조성(Creativity)을 적극적으로 흡수하고 신기술과의 지속적인 접목을 통해 혁신 IQ(Learning propensity)를 증진함

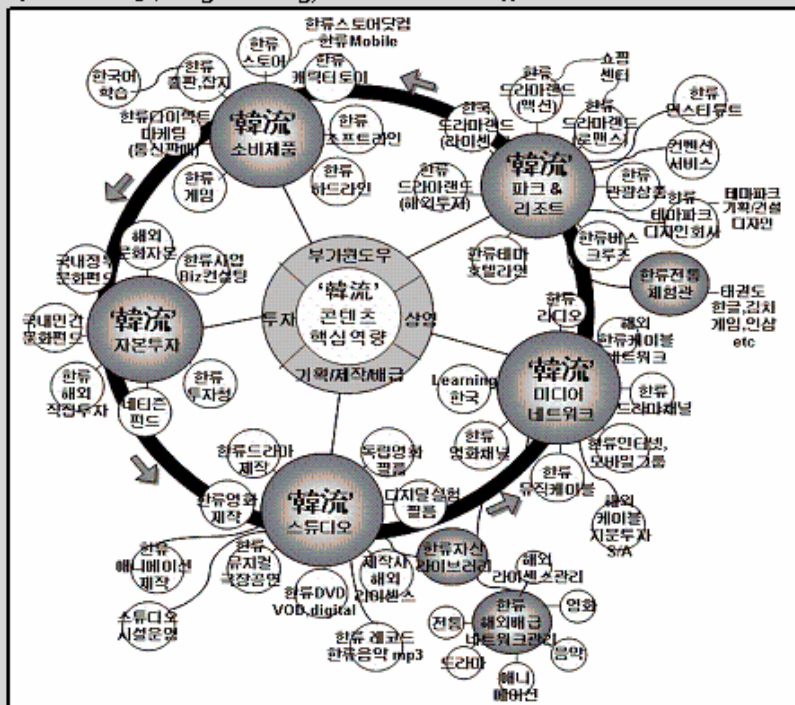
- 사업 포트폴리오 전략

- ④ 한류산업 가치사슬에 기초하여 가치사슬별 참여자들(Players)의 개별 역량 강화함
- ⑤ 차별화된 다양한 한류상품의 브랜드 포트폴리오를 구축함
- ⑥ 글로벌 복합미디어, 엔터테인먼트 네트워크를 구축하여 세계시민의 한류 접근성 확대

- 사업 다이내믹스 전략

- ⑦ 외부 창조성(Creativity) 흡수 제고를 위해 자유로운 교류, 열린 자세를 견지함
- ⑧ 한류 메이저시장은 치열한 경쟁 유도하되, 독립·실험시장은 지원, 장려함
- ⑨ 장기적이고 안정적인 한류 글로벌 파트너십을 구축함
- ⑩ 한류브랜드와 콘텐츠에 대한 리스크를 관리함

< 이메지니어링(Imaginengineering)을 통한 한류사업의 가치사슬별 스타버스트 >

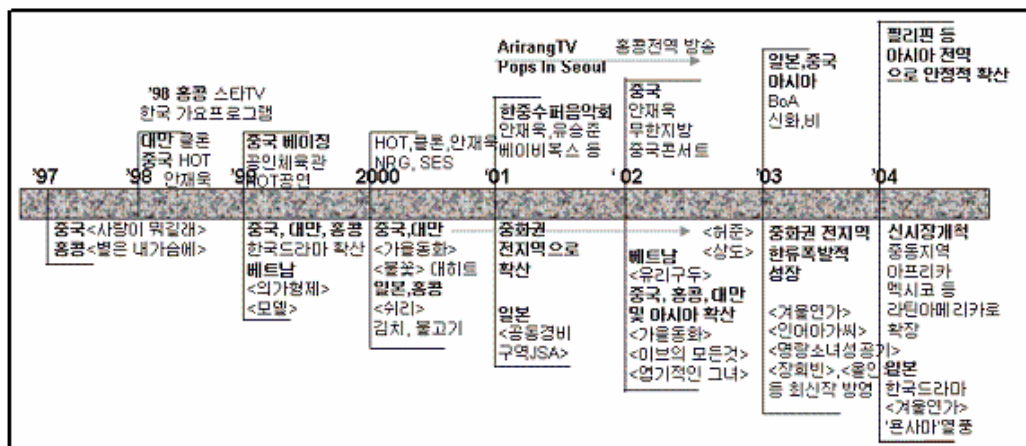


## I. 한류의 현황과 과제

### 1. 한류 확산 현황

- 한류란 아시아 국가에서의 한국문화 유행과 열기를 뜻함
  - 한류란 한국의 문화상품, 즉 드라마, 영화, 음악, 게임에서부터 음식, 패션까지 한국의 문화가 일본, 중국, 홍콩, 대만, 베트남 등 아시아 국가에서 일으키는 인기와 유행을 지칭하는 신조어임
  - 1999년 중국 베이징 청년보(青年報)에서 한국 대중문화, 연예인들에 빠져 있는 젊은이들의 유행을 경계하며 '한류(寒流)'<sup>1)</sup>를 처음 사용
  - 이후 한국 문화의 유행이라는 의미로서 '한류(韓流)'로 지칭
- 이와 같은 한류는 1990년대 말부터 시작됨
  - 대만, 중국, 홍콩, 베트남, 몽골 및 동남아를 중심으로 나타난 한국문화 열풍은 2004년 겨울연가 '온사마' 열풍으로 일본 열도에서 광풍으로 돌변
  - 한류열풍은 홍콩 영화 열풍과 달리 드라마를 중심으로 영화, 대중음악이 삼각편대를 이루었고 수많은 한류스타를 탄생시킴

< 한류의 시기별 확산 경로 >



1) 한류는 원래 그와 음이 같은 한류(寒流:시베리아에서 몰아치는 바람)를 지칭하며 다소 부정적인 의미를 담고 있었음

## 2. 한류의 문제점

- 첫째, 한류 생명력의 지속성에 대한 의문 제기
  - 최근의 한류열풍은 문화접면에 의한 유행에 지나지 않으며,
  - 한류의 신선도가 떨어지는 수년 내에 열풍이 금방 사라질 것이라는 의견이 제기되기 시작
  
- 둘째, 한류 전파는 폭발적이었으나, 이의 사업회에는 성공하지 못하여 잠재 가치에 미치지 못하고 있음
  - 겨울연가 수출가는 편당 약 2,200만원, 20편 전체는 4억 4,000만원임<sup>2)</sup>
  - 중국의 경우 불법복제로 실질 매출액이 잠재가치에 훨씬 미치지 못함
  - 이는 기존 한류상품의 비즈니스 형태가 문화 콘텐츠의 1차적 소비에 주력, 'One Source Multi Use'의 부가가치 응용에 미숙하였기 때문임
  - 이와는 반대로 선진국의 경우 부가가치가 다양한 소스로부터 창출되는 것이 일반적임

< 스튜디오 부가가치 수익구조 >

미디어	Cable	TV	신문	책	음악	TV 네트워크	잡지	영화	광고 대행사
비율	20.0%	17.5%	13.5%	13.0%	11.0%	10.0%	9.0%	8.5%	8.0%

\*자료: [Movie Game] Martin Dale, 1997. p20

- 이에 따라 한류의 지속과 산업화를 위한 범국가적이고 기업적인 차원의 노력이 필요함
  - 한류를 지속시키고 한류상품을 통해 지속적인 부가가치를 창출하기 위하여
  - 국가차원에서는 미국의 영화산업, 이태리의 패션산업, 일본의 게임산업과 같이 한류를 수익창출 상품으로 인식하고 산업화하려는 체계적인 전략이 요구되며
  - 기업 차원에서도 월트디즈니처럼 고부가가치 상품 개발 및 세계 시장 진출을 위한 노력이 요구됨

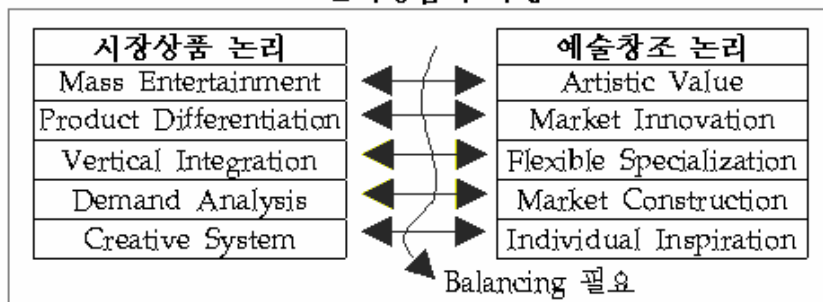
2) 겨울연가의 일본내 판매권은 모두 일본NHK가 가지고 있어 한국은 전체 이익의 10~13% 정도 밖에 거둬들이지 못하였음

### 3. 연구의 기본 틀

#### ○ 연구의 범위

- 본 연구에서는 한류의 산업화를 위한 구체적 틀을 제시하기 위하여 한류들 문화 조류보다는 문화사업 관점에서 접근
  - 문화상품은 창조성과 상품성의 황금조율을 통해 완성되는 주관적, 개인적 상품으로 문화가치와 체험에 대한 설계역량이 곧 상품경쟁력 좌우
  - 즉, 문화상품은 예술 창조 논리와 시장 상품 논리라는 상충되는 개념이 공존하여 조화를 이룰 시장에서 성공

<문화상품의 특성>



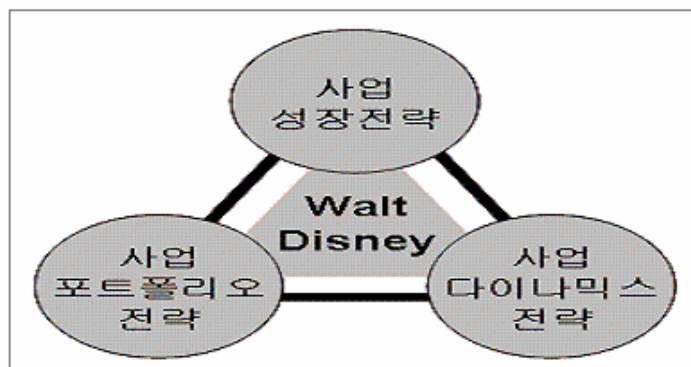
\*자료: [Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries], Organization Science, pp263-269, 5-6월, 2000년. 을 재구성

- 월트디즈니는 예술 창조 논리와 시장 상품 논리를 황금조율하여 미국 문화의 아이콘으로서 또 문화산업화의 개척자로 군림
  - 월트디즈니는 1920년대 말 ‘미키마우스’ 열풍을 사업으로 승화시켰고, 21세기에는 완전히 새로운 제3의 소비시장을 창출하였음
  - 즉, 미키마우스의 영혼과 감성을 다양하게 포장하여 유통하는 모든 문화사업적 기법들을 체계화한 최고의 성공사례임
- 이에 따라 월트디즈니의 리버스 엔지니어링을 통하여 한류 산업화를 위한 전략을 모델링함
  - 미키마우스를 진앙지로 대규모 문화제국 건설에 성공하였다는 점에서 월트디즈니의 사례분석은 한류 산업화를 위한 미래모형을 제시

○ 분석의 틀 : 리버스 엔지니어링

- 리버스 엔지니어링이란 성공사례들 분해, 우수 설계역량을 학습한 후 새로운 모델링에 응용하는 연구기법
  - 원래 '리버스 엔지니어링(Reverse Engineering)'이란 공학용어로 경쟁제품을 분해하고 검사하여 발견한 우수한 설계특성을 자기회사 제품에 반영하는 기법을 지칭
  - 사례로는 Toyota, BMW, Audi의 리버스 엔지니어링을 통하여 설계한 포드의 Taurus가 있음
- 리버스 엔지니어링의 분석 모형은 한류의 산업화들 위한 방향을 제시한다는 차원에서 사업 전략적인 측면으로 설계
  - 사업 성장 전략, 사업 포트폴리오 전략, 사업 다이내믹스 전략의 세 축으로 사업 전략 관점의 리버스 엔지니어링 모형을 구성함
  - (사업 성장전략) 초기 열풍을 핵심역량으로 인큐베이팅한 후 사업으로 육성시켜 나간 과정을 검증(historical review)하여 성장 전략으로 도출
  - (사업 포트폴리오 전략) 초기 사업을 중심으로 관련 다각화한 주요 응용 기법과 자원 전략을 분석
  - (사업 다이내믹스 전략) 다양한 사업군들 간의 시너지를 창출하는 동력원(power source)을 해부

<한류를 위한 리버스 엔지니어링 모형>





## II. 월트디즈니 리버스 엔지니어링

### 1. 월트디즈니 개요

- 월트디즈니는 전세계 네트워크들 바탕으로 한 매출 30조원(\$30.87B) 이상의 거대 복합미디어 엔터테인먼트 그룹
  - 2004년 총매출 \$30.87B, 영업이익은 총매출의 12.2%, 2005년 2월 시장 가치 \$59.97B의 거대 복합미디어 엔터테인먼트 그룹
  - 총 고용인원은 129,000여명으로 미국 캘리포니아의 버뱅크 사우스 부에 나비스타 스트리트에 위치
  - 사업영역은 미디어 네트워크(Media Network), 스튜디오 엔터테인먼트(Studio Entertainment), 테마파크와 리조트(Park & Resort), 캐릭터 소비제품(Consumer Product)의 모두 4가지임
- 1920년대 미키마우스 열풍을 문화산업 제국으로 정착시킨 미국문화의 아이콘
  - 1924년 단순 카툰 프로덕션으로 출발하였지만 1928년 미키마우스열풍을 계기로 사업다각화에 성공, 1955년에는 '디즈니랜드'라는 완전히 새로운 제3의 소비시장 창출
  - 지속적으로 다양한 신규캐릭터를 개발, 사업화하여 월트디즈니 브랜드군을 형성, 미디어 및 출판, 테마파크와 리조트, 캐릭터 소비제품 등으로 글로벌 네트워크를 구축하여 디즈니문화를 세계에 전파하고 있음
  - 세계계적인 경영학자인 마이클 포터는 월트디즈니를 핵심사업을 중심으로 최적의 사업구조를 갖춘 미래형 기업의 전형으로 극찬
- 월트디즈니는 미디어 네트워크, 스튜디오 엔터테인먼트, 파크와 리조트, 캐릭터 소비제품의 4대 사업부문으로 구성
  - (미디어 네트워크 사업부문) 월트디즈니의 방송 및 케이블 네트워크를 주사업으로 하는데 ABC, ESPN, 디즈니채널, 톤디즈니, 부에나비스타, 월트디즈니 인터넷과 모바일 등 다양한 브랜드 보유
  - (스튜디오 엔터테인먼트 사업부문) 다양한 규모와 장르의 영화, 애니

메이션, 음악레코딩, 라이브 극장공연, 홈비디오, TV프로그램 라이브러리를 투자, 기획, 제작 및 유통하는 사업영역으로 월트디즈니픽처스, 헐리우드픽처스, 터치스톤픽처스, 부에나비스타 인터내셔널 등이 있음

- **(테마파크 및 리조트 사업부문)** 월트디즈니 테마파크와 리조트를 담당하는 사업으로 미국 캘리포니아, 플로리다, 파리, 일본 등에 모두 10개의 디즈니 테마파크와 리조트, 크루즈라인, 베케이션 클럽, 호텔체인을 운영하거나 라이선스하고 ESPN 스포츠존 및 레스토랑도 소유
- **(캐릭터 소비제품 사업부문)** 디즈니의 캐릭터와 브랜드자산을 라이선스하여 잡지, 옷, 문구, 장난감, 홈데코, 책, 인터랙티브 게임, 음료, 음식, 전자제품 및 예술작품까지 다양한 소비제품을 생산, 디즈니랜드 및 리조트, 디즈니스토어를 통해 안정적으로 유통

## 2. 사업 성장 전략 분석

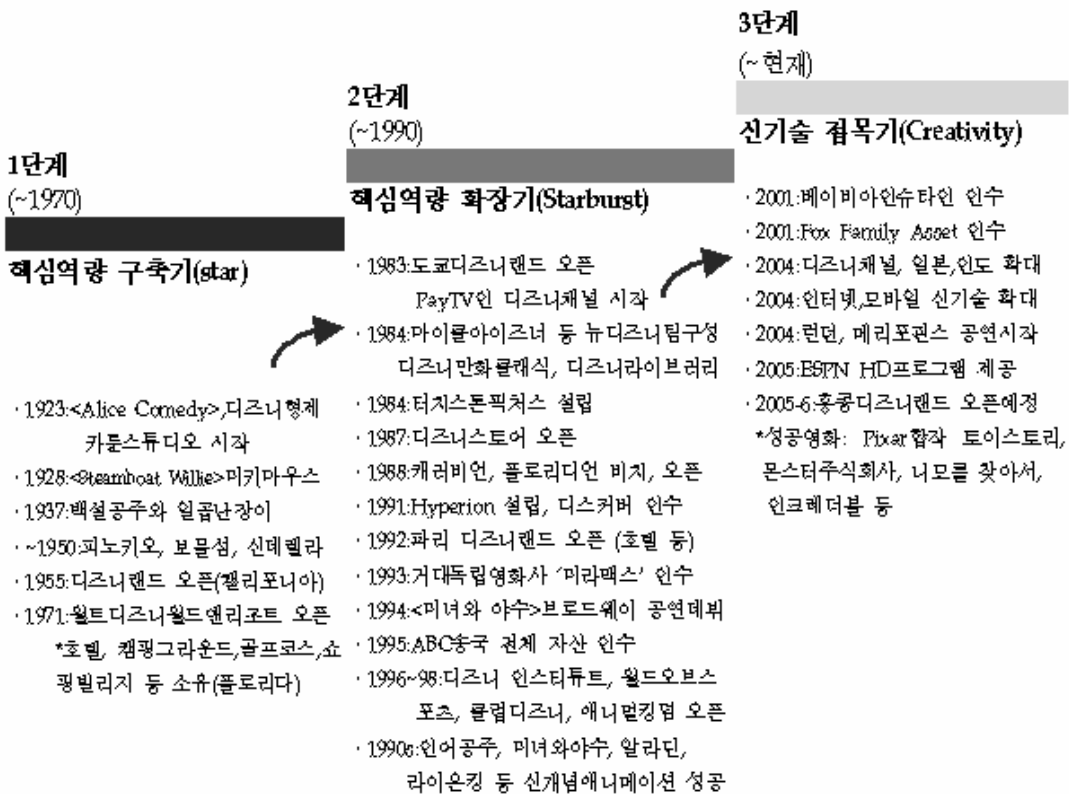
### ○ 1단계 전략: 핵심 역량 구축기

- **핵심역량 구축과 콘텐츠 비즈니스의 실험을 통해 ‘미키마우스’ 및 디즈니 콘텐츠의 아이덴티티(identity)를 확립**
  - 1923년 미국 캔자스시티에서 디즈니형제가 <Alice Comedy>를 제작하면서 소규모 애니메이션 스튜디오로 출발
  - 1928년 최초의 음성녹음 만화영화 <Steamboat Willie>가 대성공을 거두어 만화속 주요캐릭터 ‘미키마우스’ 열풍을 몰고 옴
- **1937년 최초로 미키마우스를 캐릭터로 한 부가 제품 제작**
  - 1937년에는 Ingersoll과 함께 최초로 미키마우스를 캐릭터로 한 시계를 제작하였고, 이후 문구, 그릇도 판매하였으며 미키마우스 잡지도 출간
- **1955년에는 제3의 소비시장인 디즈니랜드로 확장**
  - 1955년에는 완전히 새로운 제3의 소비시장인 디즈니랜드를 미국 캘리포니아에 오픈,
  - 1971년에는 월트디즈니 월드앤리조트를 플로리다에 오픈하여 디즈니 콘텐츠 캐릭터그룹을 형성

○ 2단계 전략: 핵심 역량 확장기

- 'One Source Multi Use'의 원칙하에 스타버스트(Starburst)식 사업 확장
  - 출판 미디어 제품 생산, 전세계적 디즈니랜드 확장, 복합 미디어 엔터테인먼트 사업, 스포츠, 인터랙티브 사업 등 다양한 사업으로 확장

< 월트디즈니 성장 과정 >



\*자료: 월트디즈니 2003년 Fact Book, [www.waltdisney.com](http://www.waltdisney.com)을 바탕으로 재구성

- 디즈니 라이브러리를 출판 미디어 제품화

- 1984년 새로운 디즈니 경영진<sup>3)</sup>은 기존 디즈니 라이브러리를 핵심자산으로 디즈니 만화클래식시리즈를 개발
- 각종 출판, 미디어제품으로 재생산, 공전의 히트를 거둠

- 전세계적 디즈니랜드 확장

- 1983년 도쿄디즈니랜드 라이선스, 1992년 파리디즈니랜드 지분투자
- 최근, 중국과 홍콩에도 테마 파크를 건설 중이며, 한국에도 진출 계획

- 복합 엔터테인먼트 사업으로 확대

- 1993년 거대독립영화사인 '미라맥스' 인수 등 대규모 사업다각화 진행
- 1995년 ABC방송국 합병을 계기로 TV, 라디오, 케이블을 아우르는 복합미디어 엔터테인먼트 그룹으로 도약
- 1994년 <미녀와 야수>로 브로드웨이 뮤지컬사업에 성공적으로 진출, 극장 공연 전문 부에나비스타극장그룹을 신설하여 1997년 <라이언킹>, 1999년 <아이다> 등 기존 콘텐츠의 공연화에 성공

- 기타 사업 확장

- 1996년 디즈니 인스티튜트를 설립하여 엔터테인먼트, 극장공연, 스포츠, 피트니스 등 다양한 인터랙티브 체험학습 프로그램 제공
- 그 외에도 콘텐츠 개발과 브랜딩 역량을 바탕으로 코카콜라와 광고에 이천시 공동설립, 맥도널드와 10년 교차홍보 계약체결

○ 3단계 전략: 신기술 접목기

- 외부의 창조성(creativity) 및 신기술 접목을 통해 자기혁신 지속

- 90년대 중반 문화상품 유통의 대규모 인프라를 구축한 이후 지속적인 콘텐츠 창조성(creativity) 유지가 새로운 이슈로 대두됨
- 내부 역량의 공백을 채우기 위하여 외부의 창조적이고 신기술 역량을 보유한 기업과의 제휴 등

---

3) 마이클 아이즈너, 프랭크 웰츠, 제프리 카첸버그, 리차드 프랭크의 4인으로 구성

- 외부 지분 투자들 통한 기반 콘텐츠 확보

- 1997년에 Pixar의 작품에 지분투자하여 2000년대 기반콘텐츠 확보, 지속적 수익창출

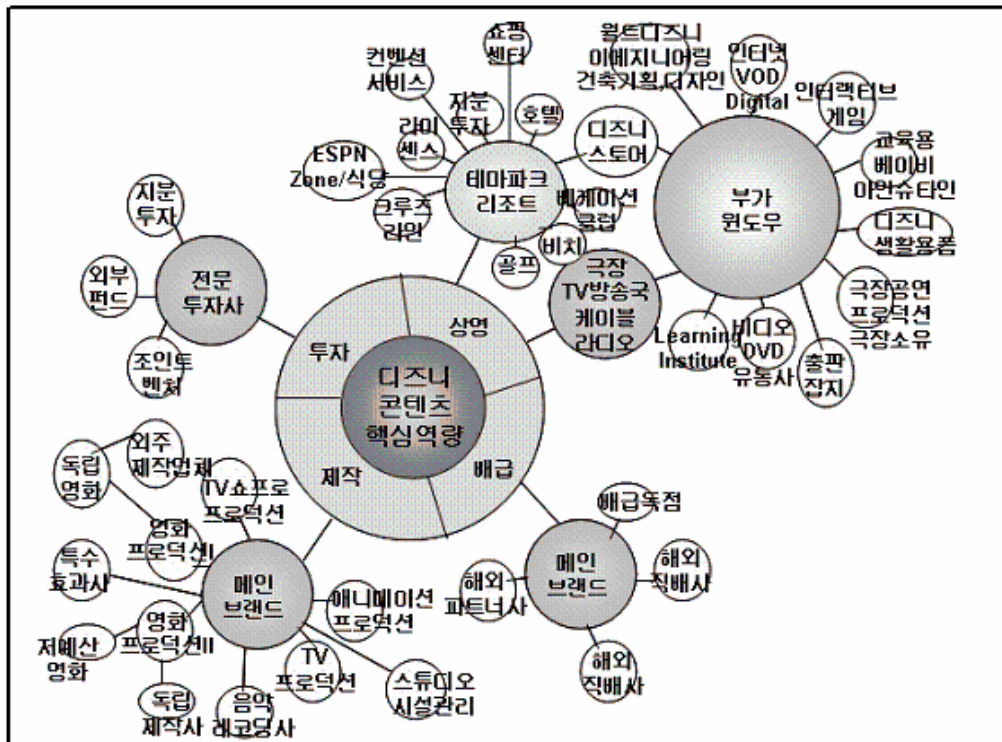
- 인터넷을 통한 서비스 공급

- 월트디즈니 인터넷그룹을 통해 디즈니인터넷과 디즈니모바일, 홈네트워크 신기술과의 접목으로 VOD, 모바일캐릭터, 인터랙티브 게임 유통
- 특히 디즈니모바일은 2003년 일본에서만 3.5백만명이 가입하여 일본시장 1위의 콘텐츠 프로바이더로 자리매김

- 디즈니식 라이프스타일 코디네이팅

- 2001년 인수한 Fox Family Asset을 ABC Family로 개명, 확대 개편하여 디즈니식 라이프스타일 코디네이팅 주도

<핵심역량을 바탕으로 한 월트디즈니 사업 Starburst>



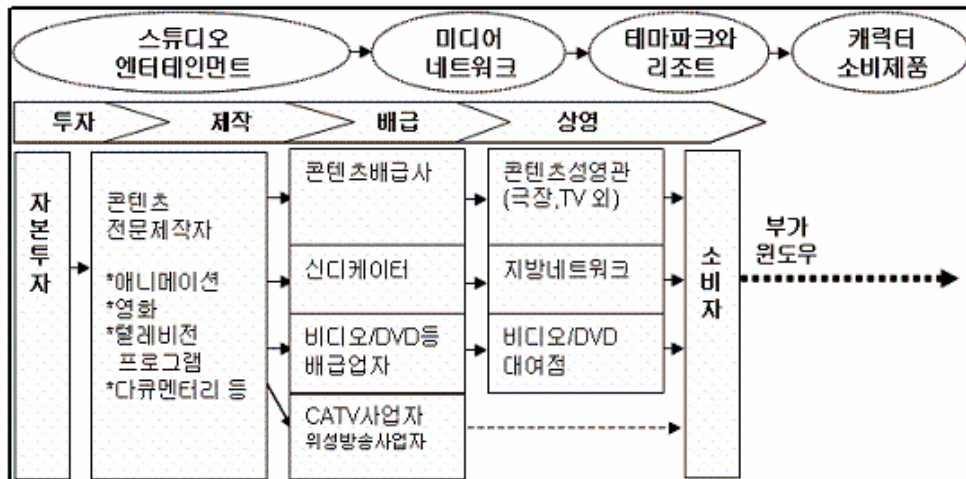
\*자료: 월트디즈니 2004년 Annual Report를 바탕으로 재구성



### 3. 사업 포트폴리오 전략 분석

- 월트디즈니의 사업 포트폴리오는 철저하게 콘텐츠(영화)산업의 가치사슬인 투자, 기획 및 제작, 배급, 상영, 부가원도우에 기반
- 월트디즈니의 사업 포트폴리오는 문화콘텐츠 상품을 투자, 기획, 제작, 유통할 수 있는 총체적인 인프라들로 채워짐
- 콘텐츠 유통 인프라 완비로 제작된 콘텐츠가 유통되지 못하고 사장되는 리스크를 방지할 수 있었고 자체 콘텐츠에 대한 지속적 광고, 홍보효과도 얻음
- 콘텐츠산업의 가치사슬 완성을 통해 'One Source Multi Use' 가치 극대화 및 일관된 브랜드이미지 관리가 용이해짐

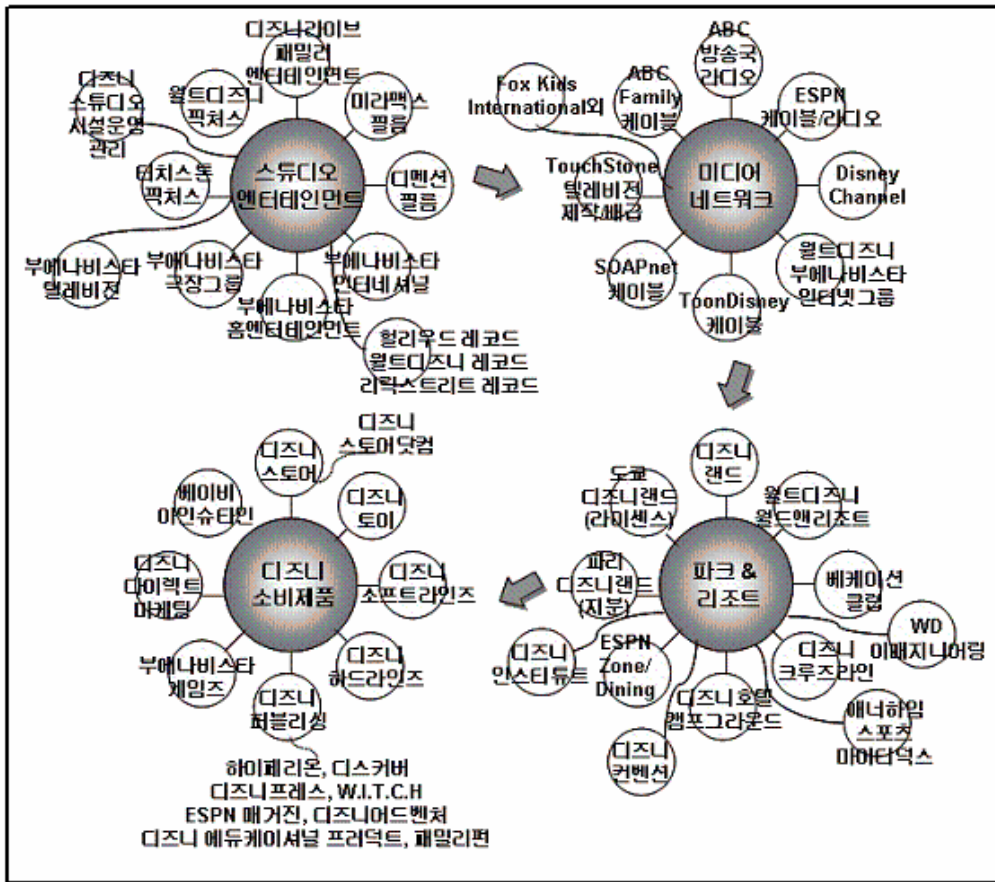
< 콘텐츠·영화산업의 가치사슬 >



\*자료: [콘텐츠의 산업화에 따른 시장변화 및 발전전략 연구], 정보통신정책연구원 2002.을 바탕으로 재구성

- 월트디즈니 4대 사업부문별로 각각 매우 다양하고 차별화된 브랜드 포트폴리오 구비
- 각 사업부문은 독자적 사업영역을 바탕으로 독립적 스타일과 이미지를 추구하며 거대한 브랜드 포트폴리오를 구성하여 제품별 브랜드 차별화를 꾀하고 있음

< 4대 사업부문을 중심으로 구성된 복합브랜드 다이어그램 >



\*자료: 2003년 월트디즈니 Fact Book을 바탕으로 재구성함

- 특히 부가원도우는 타산업과의 연계들 통해 spillover 진행 중
  - 'Walt Disney Spirit'을 다양한 미디어를 통해 유통하고 각기 다른 형태의 제품에 담아내어 거대 복합미디어 엔터테인먼트 산업화
  - 극장을 통해 상영된 월트디즈니 콘텐츠는 TV, Radio, Cable을 거쳐 재유통, 다시 인터넷, 모바일, 극장 공연으로 거듭남
  - 또한 비디오, DVD, 게임, 잡지 및 출판물, 아동교육용품, 생활용품으로 라이선스하여 디즈니랜드라는 거대 소비시장에서 안정적으로 유통
  - 타사 및 해외 지분투자를 통해 리스크를 줄이고 유통채널을 다양화

<월드디즈니의 콘텐츠 부가원도우 세부내용>

부가원도우	주요 내용
TV 및 Radio	· ABC방송국, ABC/ESPN 라디오 방송국
Cable	· ABC Family, 디즈니채널, 디즈니툰, SoapNet, ESPN 스포츠채널, Fox Kids International
음악 (CD,오디오북,mp3)	· 할리우드레코드, 월트디즈니레코드, 리릭스트리트 레코드, 부에나비스타 레코드 등
비디오/DVD	· 부에나비스타 홈엔터테인먼트가 주축 · 세계시장에 비디오, DVD 유통권도 라이선스
인터넷	· 인터넷, 모바일, 인터랙티브 TV를 통해 VOD, 디지털 콘텐츠 및 캐릭터 제공
게임	· 온라인 부에나비스타 게임, 디즈니 소프트웨어
잡지 및 출판물	· 디즈니프레스, 하이페리온, 디스커버, 어드벤처, W.I.T.C.H 등
테마파크 및 리조트	· 캘리포니아 디즈니랜드, 플로리다 디즈니월드엔리조트, 파리디즈니랜드(지분투자), 도쿄디즈니랜드(라이선스) · 디즈니 크루즈라인, 호텔체인, 골프코스, 컨벤션센터, 여행클럽, 스튜디오 테마파크, ESPN Zone 등
뮤지컬 극장공연	· 뉴욕 브로드웨이 뉴암스테르담극장 소유, 상시공연 · <미녀와 야수>, <라이언 킹>, <아이다> 등 스테디셀러 ※해외에 극장프로덕션 라이선스 - 서울 <미녀와 야수>, 시드니 <라이언 킹> - 네덜란드, 오사카에도 라이선트 프로덕션 추진 - <빙하시대>, <몬스터 주식회사> 등 디즈니 만화공연을 디즈니 라이브패밀리 엔터테인먼트를 통해 라이선스
교육센터	· 디즈니 인스티튜트를 통해 엔터테인먼트에서부터 정원가꾸기, 스포츠까지 다양한 인터랙티브 프로그램 제공
컨벤션 서비스 스튜디오 시설관리	· 각종 이벤트, 연회를 위한 종합서비스 제공 · 디즈니스튜디오 시설관리를 통해 각종 기자재, 시설대여
소비자 생활용품	· 라이선스용품 제작은 디즈니 소프트라인과 디즈니 하드라인이 전담 ※아침식사, 음료수, 가구, 전자제품, 옷, 장난감 스포츠용품, 선물세트, 예술조형 등 다양함
교육제품	· 2001년 베이비아인슈타인을 인수하여 2004년도에 만 이미 구입가인 25백만달러 이상의 영업이익 달성
소매 판매채널	· 디즈니스토어닷컴, 디즈니카달로그 통신판매 · 디즈니비자카드를 통한 고객관리 · Walmart, JCPenny, KMart, Zeller's, Carrefour 등 미국, 캐나다, 라틴아메리카에 직접공급(direct-to-retail) · BestBuy, Blockbuster와 장기유통 공급계약
지분 투자	· 케이블 자산에 대규모 지분투자 Lifetime(50%), E!Entertainment(TV)(39.5%), The history Channel(37.5%), A&E(37.5%) US Weekly(50%), 파리디즈니랜드(39%), 홍콩디즈니랜드(43%)

\*자료: 월트디즈니 2003년 Fact Book을 바탕으로 재구성

#### 4. 월트디즈니 사업 다이내믹스 전략

- **(Openness) 자유롭고 열린 자세로 외부 Creativity 흡수**
  - 열린 자세로 명감독<sup>4)</sup> 및 배우, 명작가와 적극적으로 교류
  - 특히 1990년대말 디즈니사의 Creativity정체를 극복하기 위하여 외부 애니메이션 프로덕션인 Pixar와 장기 독점계약 체결
  - 7년동안 Pixar제작의 애니메이션영화에 co-financing(50:50)하되 배급 및 판권을 보장받고 수익을 반으로 나누어 갖기로 함
  - Pixar제작의 <토이스토리1,2>, <백스라이프>, <몬스터주식회사>, <니모를 찾아서>, <인크레더블>은 모두 흥행에 크게 성공, 최고의 수익창출
  
- **(Competition) 치열한 적자생존의 내부경쟁을 유발하는 동시에 대안·실험콘텐츠도 적극적으로 개발**
  - 애니메이션, TV프로그램, 영화프로덕션 등 문화콘텐츠의 기획, 제작프로덕션들을 매체별로 복수 구성하여 치열한 내부경쟁을 유도
  - Creativity 흡수에 매우 적극적이므로 디즈니사 내부프로덕션이라도 탁월한 외부프로덕션의 경쟁위협으로부터 결코 자유로울 수 없음
  - 경쟁회사 타임워너의 다규멘터리 전문프로덕션인 HBO와도 신규프로그램을 기획, 제작하는 등 항상 flexibility유지
  - 미라맥스필름, 디멘션필름을 허브로 해외 독립영화 및 차별적 소재발굴에 지속적으로 투자
  
- **(Partnership) 장기적 파트너십 네트워크들 통해 브랜드, 유통망 관리의 일관성 유지**
  - 부에나비스타 인터네셔널을 통해 월트디즈니 문화콘텐츠의 글로벌 유통의 원칙과 라이선스 관리
  - 세계각국의 직배사, 해외 콘텐츠딜러와 장기적 파트너십을 맺고 디즈니 콘텐츠가 번역과 더빙을 통해 본래의 색깔이 변질되지 않도록 유도
  - 장기적 파트너가 된 딜러, 에이전트들은 월트디즈니 라이브러리의 저작권 침해, 불법복제 사항들을 모니터링하고 감독하는 경찰역할도 수행

---

4) 조지 루카스와 프란시스 포드 코폴라 감독과 협력하여 월트디즈니 테마파크 내에 Star Tours와 CaptianEO 를 만들

### III. 한류의 현주소 진단과 10대 모델링 전략

#### 1. 현주소 진단

##### ○ 성장 단계 진단

- 한류는 아직 성장 1단계로 한류의 아이덴티티(Identity) 확립이 미흡하여 정체성 혼란 상태임
  - 홍콩의 아주주간은 한류를 일컬어 헐리우드 블록버스터나 맥도널드 햄버거가 중국 대륙을 퍼져나가는 기세와 조금도 다르지 않다고 표현
  - 또한 한류의 이미지에 대해 ‘불같이 뜨거우면서도 청량제같이 시원한 것, 또는 한국인의 식습관처럼 불고기와 소주의 결합, 얼음과 물의 이 중추’와 같다고 역설
  - 하지만 정작 우리들은 ‘성공적 한류 모델’에 대한 구체화된 비전과 목표(Visualized Target Image)를 가지고 있지 않으며 한류가 추구하고자 하는 색깔과 아이덴티티(identity)도 혼란한 상태임
- 현재 대한민국은 한류의 상품성과 잠재력을 인식하고 다양한 비즈니스화들 준비하는 단계
  - 한류는 영화, 음악, 드라마의 상영과 감상 위주의 문화콘텐츠사업의 1차적 수익구조에 머물
  - 하지만 일본에서의 <겨울연가>의 성공과 겨울연가상품의 개발기법을 지켜보며 콘텐츠를 중심으로 파생될 수 있는 다양한 2차, 3차 상품의 시장 잠재력을 확신하기 시작
- 한류의 지속적 성장과 산업화들 위한 학습 및 자기혁신(Learning & Self-innovation)의 중요성에 대한 인식부족
  - 2004년 말부터 대만, 중화권을 중심으로 한류드라마의 천편일률적인 스토리와 장르의 한계, 신선함의 퇴색을 역설하는 논평 등장
  - 한류 상품의 학습을 통하여 많은 유사 콘텐츠, 스타들이 만들어지고 또 저변을 확대해가고 있지만, 이들에 대한 인식은 부족

---

5) 겨울연가 OST, DVD, 소설책, 악보집, 영상집, 사진집, 한국어 학습교재, 다이어리 및 펜시용품, 겨울연가 패션 세트, 겨울연가 도시락, 남이섬 관광상품 등 다양하고 향후에도 새로운 상품이 지속적으로 개발될 예정



○ 사업 포트폴리오 분해

- 한류 콘텐츠 산업의 가치사슬 역량강화 필요성 제기

- 90년대 대기업 자본의 영화산업 유입, 2000년대 창투사들의 투자 붐을 통해 한류 콘텐츠 산업은 비교적 체계를 갖춘 투자, 기획 및 제작, 배급, 상영시스템을 마련
- 또한 방송법 개정을 통해 외주전문제작사 육성이 장려되어 전문스텝 및 유명PD, 작가들을 중심으로 프로젝트 중심의 상품제작도 성행
- 하지만 체계적 자본흡수 시스템 부재, 독립 콘텐츠 제작사들의 방송채널과의 종속관계 등으로 중소기업들이 자체 경쟁력을 갖추는데 한계
- 산업 가치사슬의 근간인 전문작가, 크리에이티브 스텝, 배우, 가수들의 개발과 육성도 방송사, 교육기관, 매니지먼트사에 지나치게 의존

- 콘텐츠 중심의 브랜드 포트폴리오 관리 부재

- 한류를 지속시킬 수 있는 드라마, 영화, 음악의 필요성에 대하여 절감하지만 그 한류의 원천을 스타에서만 찾고 스타중심의 드라마제작, 관련 사업다각화를 피하는 수준
- 이러한 스타중심의 한류는 부가원도우의 개발과 사업화에 미흡했던 국내 문화산업 현실에도 그 원인이 있음
- 지속적인 애니메이션의 성공경험들을 토대로 탄탄한 월트디즈니 브랜드군을 형성할 수 있었듯이 한류도 일정기간 동안의 성공경험들을 포트폴리오화하는 역량 필요

- 글로벌 복합미디어 엔터테인먼트 산업화 연계 부족

- 현재 아리랑TV를 통해 한류 콘텐츠가 제한적으로 유통되고 있지만 본격적이고 체계적인 글로벌 한류문화 유통채널이 부재
- 최근 '대장금 테마파크'와 같은 엔터테인먼트 산업화의 움직임도 있지만 한류 콘텐츠를 종합적으로 기획하고 브랜드군으로 테마파크 사업화하는 데는 주저(예: 미국의 유니버설 스튜디오)
- 한류콘텐츠 라이선스도 음식, 가구, 전자제품, 잡지, 교육자료 등 전제품으로 다양하게 응용될 수 있지만 파생상품 개발에는 미흡

○ 사업 다이내믹스 현황

- 종합적 자원 활용, 외부 창조성 흡수가 제한적임

- 최근에는 CF모델이나 배우로 일본, 중국, 미국 등 외국배우<sup>6)</sup>가 국내매체에도 다수 등장하기 시작했지만 아직은 실험단계
- 우리산업과 예술인을 보호한다는 명분 하에 해외 감독, 배우, 작가 및 우수한 스태프의 한류상품 기획, 제작 참여는 거의 이루어지고 있지 않음
- 해외스태프의 참여시 언어장벽, 외부 창조성 흡수를 위한 해외 네트워크 부재도 주요 원인
- 아시아 문화허브로서 한국의 입지를 강화하고 한류상품이 지속적으로 시장을 선도하기 위해서는 끊임없는 한류상품의 질적 혁신이 필요

- 내부 Player간의 치열한 경쟁 미흡

- 국내 콘텐츠제작업체, 음반기획사, 매니지먼트사 등은 점진적인 시장개방 가속화를 통해 시장확대와 시장잠식의 갈림길에 놓일 것임
- 특히 배낭여행, 해외유학 등을 통해 젊은세대의 문화향유 수준은 다국적화, 세계화를 지향하고 있으며, 시장개방이나 스크린 쿼터 철폐 등 치열한 경쟁 환경이 도래하고 있으나,
- 자문화 보호정책으로 인한 내부 플레이어들의 제한적 경쟁으로 경쟁 매커니즘의 한계 노정

- 독립·실험 콘텐츠 유통채널 미흡

- 독립제작소들의 창의적 실험과 예술적 모험이 적극적으로 유통될 수 있는 콘텐츠 유통채널 미흡
- 현재 국내에도 디지털 대안영화제, 독립콘텐츠 페스티벌 등이 지방자치단체를 중심으로 지역특화 프로그램으로 기획되고 있지만, 장기적으로 영국의 채널4와 같은 독립제작사의 콘텐츠만을 100% 유통하는 상시 유통채널은 없음

---

6) 영화 '청연'의 나카무라 토오쿠, '윌렘루 동탁골'의 스티브 태슬러, 'D-WAR'의 제이슨베어, '태풍'의 데이비드 택기니스가 활약 중이며 '역도산', '바람의 파이더', '호텔비너스'는 일본배우와 동반 출연 (2005년 2월)

- 콘텐츠 유통 인프라의 세계화 물꼬들 트는 단계

- 문화는 지역화의 과정을 거치면서 문화바이러스가 지속적인 변종을 양산하며 퍼져나간다는 사실을 숙지
- 따라서 무조건적인 시장개척에만 의존하지 말고 우수한 해외파트너를 유치, 육성하는 것도 중요한 문제
- 하지만 한류유통의 최전선의 중요성에 대한 인식은 부족한 단계
- 최근에는 한류상품의 호황을 타고 저급상품이 도매급으로, 혹은 비싼 가격으로 무분별하게 판매되는 사례가 많음

## 2. 한류 모델링 10대 전략

### ○ 사업 성장 부문

#### ① 한류 아이덴티티(Identity)를 확립하고 거시적, 전략적 한류사업의 틀로 활용

- 한류상품에서만 찾을 수 있는 색깔, 독특함, 가치에 대한 단계적 재정의를 통해 최종 한류 아이덴티티 확립
- 한류 아이덴티티는 보편적 가치에 근거하는 범아시아 문화의 공통분모 세계관을 포함
- 월트디즈니는 판타지와 어린이의 꿈, 할리우드는 블록버스터, SF특수효과 등 대표적인 스타일과 상징이미지를 가지듯 한류를 연상하면 떠오를 수 있는 한류 상징키워드 필요
- 월트디즈니 아이덴티티 구축을 위해 1920년부터 70년대까지 무려 60여년의 시간이 필요했듯 한류 아이덴티티 확립을 위해서도 상당한 시간이 필요할 것이므로 일관된 원칙하에 인내심을 가지고 기다려야 함

#### ② 핵심역량(Star)을 바탕으로 한 비즈니스화(Starburst) 실험을 가속

- 한류콘텐츠를 바탕으로 견고한 핵심역량을 구축, 자산화하여 한류드라마클래식, 한류무비클래식 등 라이브러리 응용상품 개발
- 핵심역량을 다양하게 리패키징(Re-packaging)하여 TV방송국, 케이블뿐만 아니라 게임, 생활용품, 전자제품, 관광상품, 스포츠용품, 음식 등

으로 라이선스, 후방 문화소비상품 개발

- 스타버스트(Starburst)를 가이드하는 전문컨설팅 허브를 설치하여 'One Source Multi Use' Role Model 전파
- 거대 제3소비시장으로 '한류왕국', '한류드라마랜드'와 같은 엔터테인먼트 테마파크·리조트를 개발하여 안정적 한류상품 유통, 소비채널 완성
- 더불어 한류 세부키워드를 중심으로 체험과 가치가 주입된 여가상품, 체험관 개발 (ex) 클럽디즈니, 영국 록박물관, 스타밀랍인형 마담 투소 박물관, 케네디박물관 등)

③ 외부 Creativity 흡수, 신기술 접목을 통해 자기혁신을 지속시킬 수 있는 혁신 IQ(Learning propensity)들 증진

- 한류열풍이 불고 있는 범아시아 지역내 다양성과 창의성 흡수 네트워크 구축으로 인적, 물적 교류 확대
- 인터넷, 모바일, 홈네트워크 신기술과의 접목을 통해 다양한 리패키징 비즈니스 모델을 실험하고 사업화
- 대규모 자본과 전문제작팀을 조울할 수 있는 문화사업 디렉터, 문화마케터, 협상전문가, 지적재산권 법조인 등 문화사업 전문인력 양성
- 한류하면 연상될 수 있는 한류만의 문화패키징 기법, 촬영 및 녹음기법, 스타양성시스템 등 연구 모형들을 개발하고 전파 (예: 디즈니 애니메이션 플롯, 이탈리아식 오페라 발성법 등)
- 한류콘텐츠의 질적 혁신을 위해 아시아 문화교류 허브로서의 인터내셔널 아카데미(한류 인스티튜트)를 설립, 지속적으로 최고 인재 공급받음

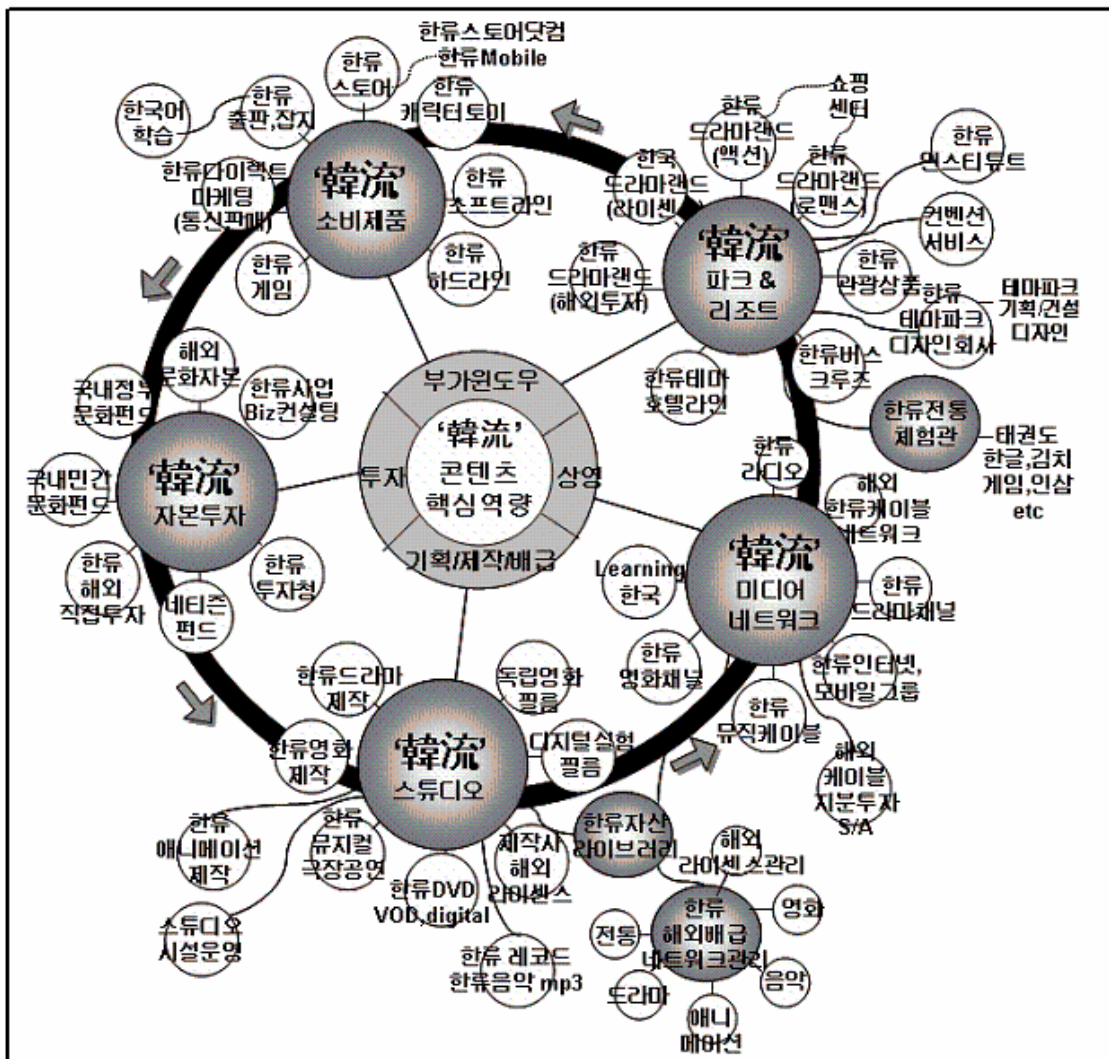
○ 사업 포트폴리오 전략

④ 한류산업 가치사슬에 기초, 가치사슬별 참여자들(Players) 역량강화

- (글로벌자본) 해외자본 투자청을 설립하여 해외 자본의 국내투자를 촉진할 수 있는 one-stop 투자루트 마련
- (자본투자) 자본시장 육성을 위해 한류투자증권, 한류문화펀드, 영화선물, 문화중사자를 위한 제작보험, 한류산업 리서치기관 등 다양한 자본시스템 설계

- (기획 및 제작) 기존의 영화기획사, 독립제작사, 매니지먼트사 등의 질적, 양적 성장을 위해 자본시장과 연결, 체질개선 구조조정 지원
- (배급 및 유통) 배급 및 유통망 확대 위한 독립제작사 작품 전문유통채널 개발, 해외 파트너십 에이전시 육성
- (부가원도우) 수출 및 부가원도우 사례DB 구축 및 관리, Best Practices를 공유하여 문화비즈니스 성공모델 정형화

< 이미지니어링(Imagineering)을 통한 한류사업의 가치사슬별 Starburst >



7) 이미지니어링(Imagineering)이란 'Imagination'과 'Engineering'의 합성어로 원래 월트디즈니의 테마파크 및 게임 디자인하고 설계하는 [월트디즈니 이미지니어링] 회사에서 사용하다 신조어로 정착. 본 연구에서는 한류 모델링을 위한 상상의 설계와 구현 방식을 이미지니어링(Imagineering)이라 칭하고자 함



< 한류사업의 이메지니어링(Imagineering) >

구분	주요내용
TV 및 Radio	· 한국 TV 및 라디오 방송의 글로벌화 가능성 검토 · 글로벌 방송망 확보
Cable	· 한류음악, 영화, 드라마 및 한국문화 학습만을 위한 전문 케이블채널 마련
음악(CD,오디오북,mp3)	· 한류음악의 유통전문 레코드사, 해외파트너 육성
콘텐츠 스튜디오	· 드라마, 영화, 음악, 극장공연, 애니메이션, 게임, 소셜 등 경쟁력있는 한류콘텐츠 제작사들을 다수 육성 · 특히 한류자산을 라이브러리화하여 지적자산으로 관리 라이선스, 관련사업화를 돕는 채널 마련 · 독립·실험적 성격의 한류콘텐츠 제작사들도 별도 지원 · 해외배급망, 해외 딜러파트너와의 유대강화, 한류배급의 Global map 관리
비디오/DVD	· 한류콘텐츠의 비디오, DVD, 디지털 유통 지원
인터넷	· 한류콘텐츠를 판매하는 인터넷사이트, 모바일 콘텐츠 프로바이더 육성
게임	· 한류콘텐츠를 활용한 다양한 게임사업, 창작 장려
잡지 및 출판물	· 한류스타, 한류콘텐츠 소개, 학습 출판물, 시리즈물, 클래식한 등 본격적 한류자산 가치극대화 방식 컨설팅 · 다양한 한류전문 잡지사, 학습교재 출판사 장려
테마파크 및 리조트	· 한국 드라마랜드(액션, 로맨스 등 지점별 특성 다양화)와 같은 테마파크를 건설하여 한류를 시각적으로 이메지니어링함 · 한류테마 호텔 및 숙박시설, 쇼펍센터, 컨벤션센터, 여가클럽, 크루즈라인 등을 통해 일관된 한류여행 및 문화체험 제공 · 해외 라이선스 및 직접투자 가능성 검토
뮤지컬 극장공연	· 한류콘텐츠의 뮤지컬화, 극장공연화 지원 (ex) HOT스토리, 겨울연가 등) · 한류 극장공연의 해외 라이선스 · 한류공연 전용극장 설립도 가능
교육센터	· 한국 전통문화에서부터 대중문화까지 다양한 한국적 가치를 교육하는 한류 인스티튜트 운영, 체인화 가능 (ex) 태권도, 한글, 요리, 게임, 대중문화 등)
컨벤션 서비스	· 한류테마파크 내에 각종 국제회의를 한국문화 체험과 병행할 수 있는 컨벤션 서비스 전문기관 설치
스튜디오 시설관리	· 한류콘텐츠를 제작하는 스튜디오들의 시설을 지원하고 대여하는 전문 시설관리 업체도 육성
소비자 생활용품	· 한류콘텐츠를 라이선스하여 제작할 수 있는 다양한 공산품 제조업체 구비 ※음식, 음료수, 가구, 전자제품, 옷, 장난감에서부터 스포츠용품, 선물세트, 예술품까지 다양하게 구성
한류 자본시스템	· 해외자본의 한류 투자지원의 one-stop service 투자본부 설립 · 한류상품 투자가 가능한 다양한 금융상품 개발 · 한류사업 비즈니스 컨설팅기관을 통한 문화사업 모델 전파
소매 판매채널	· 한류카페, 한류스토어, 한류스토어닷컴 등 한류를 응용한 상품들이 유통될 수 있도록 관련 소매채널을 구성 · 대형유통업체 및 통신판매업체와도 장기 공급 협력
지분투자/라이선스	· 해외 케이블 자산에 부분적 지분투자, 라이선스, 전략적 제휴 · 세계 주요 지역허브에 한류체험관 및 테마파크 건설 검토

⑤ 차별화된 다양한 한류상품 브랜드 포트폴리오 구축

- 한류상품에는 삼각관계, 백혈병과 교통사고의 트렌디 한국드라마와 파괴적 비트의 한국 댄스음악만 있는 것이 아님
- 월트디즈니가 사업영역별로 다양한 브랜드 포트폴리오를 가질 수 있었던 듯이 한류도 사업영역별로 세부 브랜드들을 기획, 관리해야 할 시점
- 브랜드포트폴리오는 한국 대중문화 뿐만 아니라 김치와 불고기, 한복과 붉은악마, 한글과 태권도 등 한류 세부키워드를 중심으로 포지셔닝을 달리하는 복합 한국문화를 지향

⑥ 글로벌 복합미디어, 엔터테인먼트 네트워크를 구축하여 세계시민의 한류 접근성 확대

- 미디어는 마케팅채널이자 문화전달의 창, 또한 대중문화 재생산 매체
- 월트디즈니가 디즈니채널, ABC방송국 합병을 통해 콘텐츠의 부가가치를 확대할 수 있었던 듯이 24시간 세계 어디에서나 한류를 접할 수 있는 소비채널 구축 필요
- 한류상품 글로벌 유통망으로서의 TV, 라디오, 케이블 혹은 위성채널이 필요하며 이를 통해 시장 유행을 선도하고 한류상품을 재광고, 홍보하여 시장지배력을 행사
- 한류 테마파크 해외 라이선스, 프랜차이즈를 통한 수익창출 기회 포착

○ 사업 다이내믹스 전략

① 외부 창조성 흡수 제고들 위해 자유로운 교류, 열린 자세 견지

- 창의력 고갈, 천편일률적인 소재로 쇠락의 길을 걸었던 홍콩영화의 실수를 범하지 않기 위해서 한류자체의 지속적인 자기혁신이 필요
- 월트디즈니도 90년대말 Creativity의 한계극복을 위해 외부 제작소 Pixar와 손을 잡았고 미라맥스 및 디멘션필름을 통해 대안영화, 실험소재를 발굴
- 한류에 대한 자부심을 바탕으로 타문화에 대한 열린 자세와 적극적인 학습으로 한류와의 차이를 인식하고 경쟁우위 강화

⑧ 한류 메이저시장은 치열한 경쟁을 유도하되, 독립·실험시장들은 적극적인 지원, 장려

- 해외 우수참여자들의 한류시장 참여를 촉진하고 적극적인 경쟁 유도
- 적극적 경쟁을 통해 기술별, 매체별, 장르별 글로벌 경쟁력 강화
- Asian Independence Festival 등 다양한 실험상품 유통허브 육성

⑨ 장기적이고 안정적인 한류 글로벌 파트너십 구축

- 문화상품은 해외 파트너들의 더빙, 번역과정에서 오역과 의도적 각색을 통해 상품이 변질되기도 하고 잘못된 시장마케팅을 통해 저변확대에 실패하기도 함
- 따라서 한류상품의 글로벌 수출기지인 한류상품 구입채널, 파트너 네트워크를 체계적으로 관리하고 한류문화의 번역, 지역화, 재생산 방법을 가이드
- 최근에는 인터넷을 통한 direct access도 가능해져 온라인 마케팅 지원, 글로벌 한류카페 운영을 통한 한류모니터링도 필요

⑩ 한류브랜드와 콘텐츠에 대한 리스크 관리

- 월트디즈니는 라이선스 및 지적재산권을 관리하는 전담기구를 구성하여 제품의 copy와 저작권 침해, 표절사례를 감찰
- 한류상품도 잘못된 소문과 모함으로 브랜드 밸류가 퇴색되거나 불법복제품의 유통으로 금전적 손실을 입을 수 있음
- 지적재산권, 디지털저작권 등의 리스크 이슈를 감찰하고 적극적 리스크 관리 차원에서 2차, 3차 파생 체험상품의 개발에 주력

최윤정 (02-3669-4123, [cyj@hri.co.kr](mailto:cwj@hri.co.kr))