

# 캐릭터 창조를 통한 디즈니의 지식재산경영

서울과학종합대학원 박성필 교수

지난 한미 FTA협상 과정에서 한참 논란이 되었던 저작권 보호기간과 관련하여, 미국이 오늘날처럼 기본적으로 저자의 사후 70년까지 저작권 보호를 해주게 된 계기가 바로 디즈니(The Walt Disney Company)의 대표 캐릭터인 미키마우스 때문임을 아는 사람은 많지 않은 것 같다. 1998년 미국의 저작권보호기간 연장법(The Copyright Term Extension Act, CTEA)에는 몇가지 별칭이 붙어 있는데, 그 중 하나가 “미키마우스 보호법(Mickey Mouse Protection Act)”이다. 그 이유는 미키마우스의 저자인 월트 디즈니(Walt Disney)가 1966년 사망하면서, 원래대로라면 미키마우스에 대한 저작권 보호기간이 그후 50년이 지난 2016년까지였을 것을 디즈니를 비롯한 엔터테인먼트 업체들의 로비의 결과 저작자 사후 70년까지로 연장되었기 때문이다. 이를 자체로는 다소 경멸적인 느낌이 있는 것이 사실이지만, 저작권, 캐릭터 등을 중심으로 한 디즈니의 지식재산 경영이 심지어 입법까지 좌우할 수 있음을 보여준 실례라 하겠다.

디즈니는 자타가 공인하는 세계적인 엔터테인먼트 기업이다

Interbrand



가 조사한 2008년 브랜드가치 세계랭킹 9위인 디즈니는 그 브랜드 가치가 무려 \$ 29,251,000,000에 육박하고 있다. 디즈니는 그동안 미키마우스, 도날드 덕, 곰돌이 푸우, 피노키오, 인어공주, 미녀와 야수, 라이온 킹, 물란 등 수십 년 동안 생생하게 살아있는 주인공들을 전 세계 남녀노소에 게 선사해 왔다. 그러나 디즈니도 처음부터 대단한 기업으로 타고났던 것은 아니다.

디즈니의 역사는 1920년대 초반으로 거슬러 올라간다. 디즈니 홈페이지에서는 창업자인 월트 디즈니(Walter Elias Disney)의 창의성, 혁신, 탁월성을 갖춘 인물이라고 말하고 있지만, 사실 그는 그림에 재능이 없다며 회사에서 해고당한 적도 있었다. 월트 디즈니는 형 로이(Roy)와 함께 할리우드에서 ‘디즈니 브러더스 카툰 스튜디오(Disney Brothers’ Cartoon Studio)’를 세웠다. 이후 악전고투 끝에 ‘오스왈드 더 럭키 래빗(Oswald the Lucky Rabbit)’과 ‘앨리스 시리즈(Alice Series)’를 히트시키는 데 성공했다. 그러나 이 때까지만 해도 디즈니에게는 지식재산에 대한 관념이 없었다. 오스왈드에 대한 저작권을 뉴욕의 한 배급사가 모두 가지도록 허용한 것이다. 결국 그 배급사는 디즈니를 배신하고 보다 싼 가격으로 다른 제작자들과 오스왈드 시리즈에 대한 계약을 체결했다. 이 일은 디즈니 일생의 뼈아픈 교훈이 되었음이 분명하다.

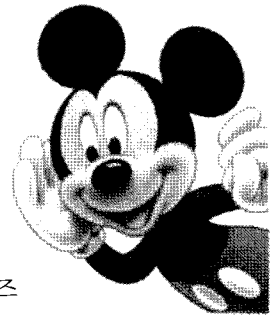
다시는 누구에게도 빼앗기지 않을 고유한 캐릭터를 창작하기 위해 고민하던 디즈니는 어느 날 집에서 키우던 쥐로부터 장차 전 세계적인 사랑을 받게 될 ‘미키마우스’를 만들어낸다. 미키마우스는 1928년 ‘증기선 윌리호’를 통해

사람들에게 첫 선을 보였고, 1932년에는 총천연색 만화영화 속 주인공으로 등장하여 단숨에 관객들을 사로잡았다. 이후로는 디즈니의 전성시대였다. 사람들은 첫 컬러 장편 만화 백설공주에 열광했고 디즈니는 피노키오, 신데렐라 시리즈 등 히트작을 속속 출시했다. 1955년에는 디즈니랜드를 완성하여 애니메이션이 아닌 현실에 살아 숨쉬는 동화 같은 꿈의 장소를 선보였다.

그러나 디즈니는 1966년 창업주 월트 디즈니가 사망하면서부터 마치 사운(社運)이 다한 듯한 분위기를 풍겼다. 1980년 1억 3천5백만 달러에 이르던 수익이 83년에는 9천 3백만 달러에 그쳤으며, 각 지역 디즈니랜드를 찾는 고객도 점점 줄어들고, 디즈니의 할리우드 영화시장 점유율은 4% 대로 추락하기에 이르렀다. 시간이 갈수록 부채는 늘어나고 있었다. 이러한 쇠락의 원인이 어디에 있었을까? 창업주의 생존여부가 한 기업의 성쇠와 관련이 있는 것은 당연하지만, 디즈니의 경우는 반드시 그 이유 때문이라 단정할 수 없다. 오히려 디즈니가 끊임없이 추구하던 실험정신, 새로운 캐릭터를 개발하고 히트시킴으로써 그 지식재산적 가치를 충분히 활용하던 기존의 경영전략에 차질이 생겼기 때문이라고 하는 것이 더 정확한 분석이 될 것이다. 이러한 분석을 뒷받침해 주는 것이 바로 디즈니의 위기를 극복한 주역인 신임 CEO 마이클 아이즈너(Michael Eisner)의 지식재산경영이었다.

아이즈너의 최대 공헌은 디즈니의 핵심역량이 창의성에 근거한 캐릭터 개발에 있음을 간파하고 회사의 모든 역량을 거기 집중했다는 데 있다. 그는 최고의 인재들을 선발하고 생동감 있는 아이디어 교환 및 창출이 이루어지게 하는 새로운 회의방식으로서는 이른바 공쇼(Gong Show)<sup>2)</sup> 를 도입했다. 그는 기존 영화 사업과 테마파크 사업 중심의 다각

화 전략 등을 펼치면서 디즈니의 옛 명성을 살려냈다. 1984년부터 1997년까지 디즈니의 수익은 16억 달러에서 220억 달러로, 시가총액도 20억 달러에서 670억 달러로 급상승했다. 그러나 이렇게 승승장구하던 디즈니도 경기불황과 9.11테러의 여파로 인한



디즈니랜드 관람객의 감소, 1996년 합병한 ABC 방송의 부진, 2001년 인수한 Fox 케이블 TV로 인한 부채 등 여러 악재가 겹쳐 다시 위기에 빠졌다. 지식재산경영을 이제 막 공부하기 시작한 학생들에게는 매우 역설적으로 들릴 수 있지만, 디즈니의 이러한 위기는 창의성에 바탕을 둔 지식재산경영의 장본인인 아이즈너 스스로 자초한 바가 크다는 사실을 간과할 수 없다.<sup>3)</sup> 2003년 7월 Economist는 디즈니의 이러한 상황을 비극의 왕국(The Tragic Kingdom)이란 제목으로 묘사할 정도였다. 결국 아이즈너는 2005년 9월, 계약 기간을 1년 남긴 상태에서 스스로 사퇴하고 말았다.

현재 디즈니의 회장이자 CEO를 맡고 있는 사람은 로버트 아이저(Robert Iger)인데, 아이즈너 방식의 경영으로 위태로웠던 디즈니를 성공적으로 지켜내고 있는 것으로 평가되고 있다. ABC 방송을 통해 성장한 그는 아이즈너의 후반부 경영스타일을 탈피하여 직원들의 창의성을 존중하는 방향으로 회사를 운영해 오고 있다. 아이즈너 당시 갈등을 빚고 있었던 픽사(Pixar Animation Studios)를 인수하게 된 것은 아이저의 창의성을 존중하는 경영스타일이 작용한 측면이 강했다고 전해지고 있다.<sup>4)</sup> 아무래도 디즈니는 창의성을 통한 지식재산의 창조가 없으면 생존하기 어려운 지식재산경영기업으로서의 운명을 타고났는지도 모른다.

발명특허 2009. 5

1) <http://corporate.disney.go.com> 참조

2) 1970년대 미국에서 유행했던 TV쇼의 이름으로서 아마추어 가수, 댄서들이 출연했다.

3) 월트 디즈니의 조카인 로이 디즈니는 자신의 이사회 사퇴 당시 사소한 회사 업무까지 사사건건 개입하는 아이즈너 회장의 이른바 "micro-management" 가 직원들의 사기를 떨어뜨리고 있으며, 기업승계 플랜을 차일피일 미루는 것이 옳지 않다는 점을 근거로 아이즈너의 사퇴를 종용하였다. (Los Angeles Times, 2003-12-1 참조)

4) 픽사는 카테일바와 카지노, 카페테리아, 화장실, 테이블 풋볼, 탁구대, 당구대, 플레이스테이션 터미널을 배치해두고 있으며, 회사 내부를 스케이트보드나 스쿠터를 타고 다니는 직원들이 많은 자유분방한 기업문화로 유명하다. [www.arenakorea.com](http://www.arenakorea.com) 참조.