

2009년 문화예술 기획경영 아카데미 공연콘텐츠기획

※ 이 자료집은 2009년 9월 2일(수)부터 4일(금)까지 진행된 '2009 문화예술 기획경영 아카데미 - 공연콘텐츠기획' 강의자료입니다.

목 차

제1강 문화콘텐츠산업 트렌드의 예측과 미래전망 5

- 1. 가치사슬 및 특성 6
- 2. 환경분석 13

제2강 통계로 보는 공연시장 현황과 전망 31

- 1. 공연시장의 현황 32
- 2. 공연관객 분석과 현황 39

제3강 스토리텔링의 이해 45

- 1. 이야기(서사) 46
- 2. 이야기의 갈래 47
- 3. 이야기의 층위와 요소 49
- 4. 좋은/좋은지 않은 이야기 50
- 5. 이야기의 창작과 감상에 필요한 능력 51
- 6. 몇 가지 개념의 이해와 활용 51

제4강 콘텐츠발상론 53

- 1. 발동하라! 발기하라!! 무엇이든 바꿔보자 54
- 2. 아이디어! 어른디어?! 창의성이란? 62
- 3. 창의적 기법이란? 71
- 4. 창의적인 조직 만들기 89

제5강 파워콘텐츠 제작의 실제 93

- 1. 성공 콘텐츠의 마케팅 전략 수립 사례 94
- 2. 공연제작과정 | 콘텐츠 개발 102
- 3. 공연제작과정 | 경영행정 111
- 4. 히트챔피언 116

제6강 사례분석(1) 명성황후의 세계진출 스토리 125

- 1. 뮤지컬의 기본 소개 126
- 2. 상부상조하는 오페라와 뮤지컬 시대 129
- 3. 순수예술의 시대를 향한 뮤지컬의 매력 131
- 4. 뮤지컬 명성황후, 그 성공시대 이야기 132
- 5. 세계 뮤지컬 시장 정세와 한국 뮤지컬의 미래 139

제7강 사례분석(2) 중소형뮤지컬의 생존전략 143

강사진 약력

■ 고정민 (삼성경제연구소 수석연구원)

- 한류정책자문위원(2007~2009)
- 한국문화콘텐츠진흥원 설립위원
- 저서 「문화콘텐츠 경영전략」

■ 이종규 (인터파크 ENT 공연사업 본부장)

- 영화레저사업본부장, 홍보팀장, 상품기획팀장 등 역임(2000~2006)
- 서울특허마케팅 창업(1998)

■ 최시한 (숙명여자대학교 국어국문학 교수)

- 한국영화아카데미 스토리텔링 강사(2006~2009)
- 저서 「낙타의 겨울」 「모두 아름다운 아이들」

■ 유동환 (호서대학교 문화기획학과 교수)

- KAIST 문화기술(CT)대학원 겸직교수(2007~현재)
- (주)여금 부설 DST연구소 소장(2007~현재)

■ 김의숙 ((주)파임커뮤니케이션즈 대표)

- 한국공연프로듀서협회 부회장
- 숙명여대, 경희대 등 예술경영학과 다수 출강
- 서울연극제 프로듀서상(2007) 수상

■ 윤호진 ((주)에이콤인터내셔널 대표)

- 단국대학교 대중문화예술대학원 원장
- 한국뮤지컬협회 초대회장(2006~현재)
- 한국 연극연출가협회 회장(1991~1995)
- 제2회 뮤지컬 어워드 프로듀서 상(2008)
- 제3회 허규 예술상(2007) 외 다수 수상

■ 김종헌 (목원대 뮤지컬학과 교수)

- (주)쇼틱 커뮤니케이션즈 대표(2006~2009)
- 한국뮤지컬협회 이사(2009)
- 한국프로듀서협회 이사(2007~현재)

제 1 강

문화콘텐츠산업 트렌드의 예측과 미래전망

강사 고정민

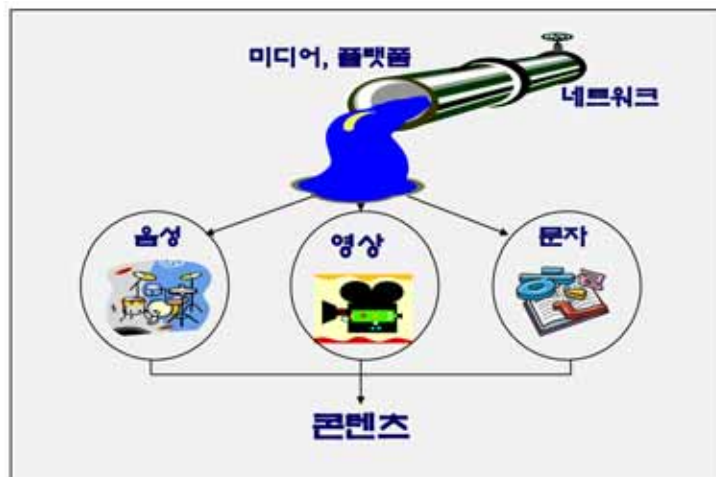




1 가치사슬 및 특성

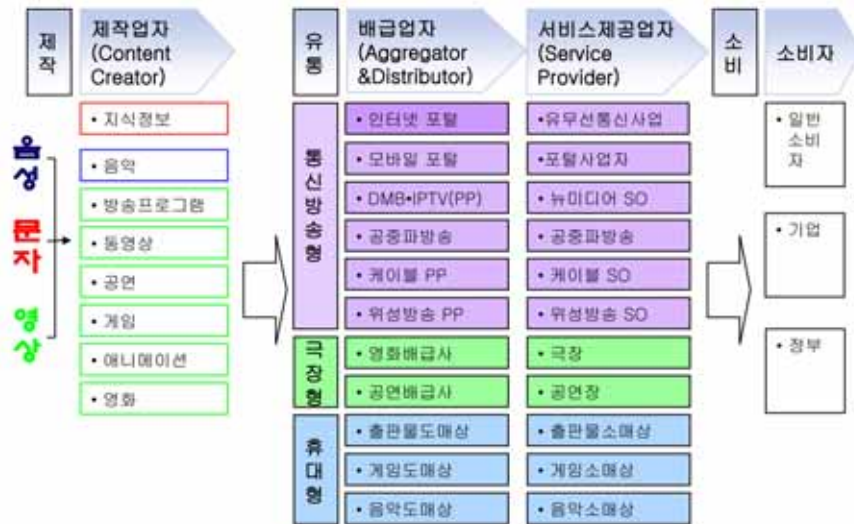
▣ 콘텐츠산업이란?

- 콘텐츠란 미디어, 플랫폼, 네트워크 등을 통해 전달되는 모든 내용물을 의미



콘텐츠산업의 가치사슬

- 콘텐츠산업의 가치사슬은 제작, 배급, 서비스제공 단계로 구성



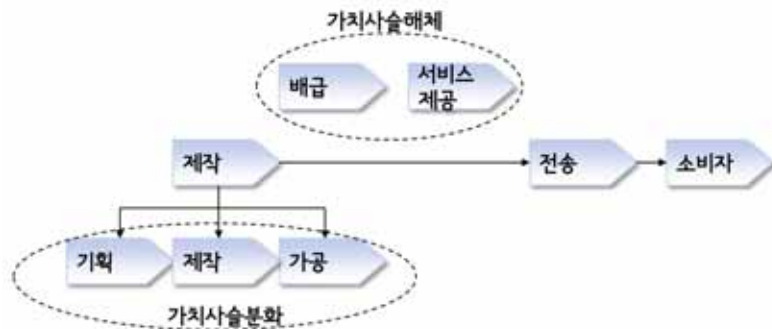
가치사슬의 확장

- 콘텐츠산업의 가치사슬은 좀더 복잡하게 분화
 - 기획-제작-가공-수집-배급-서비스제공-전송-소비자

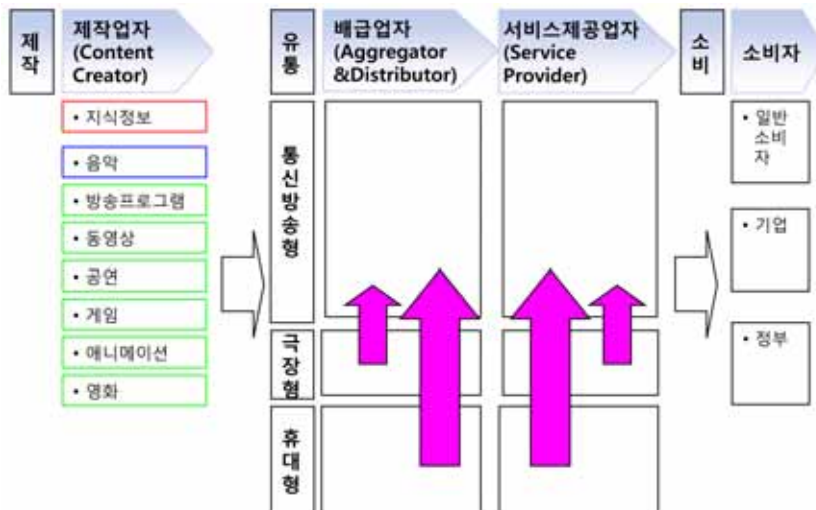


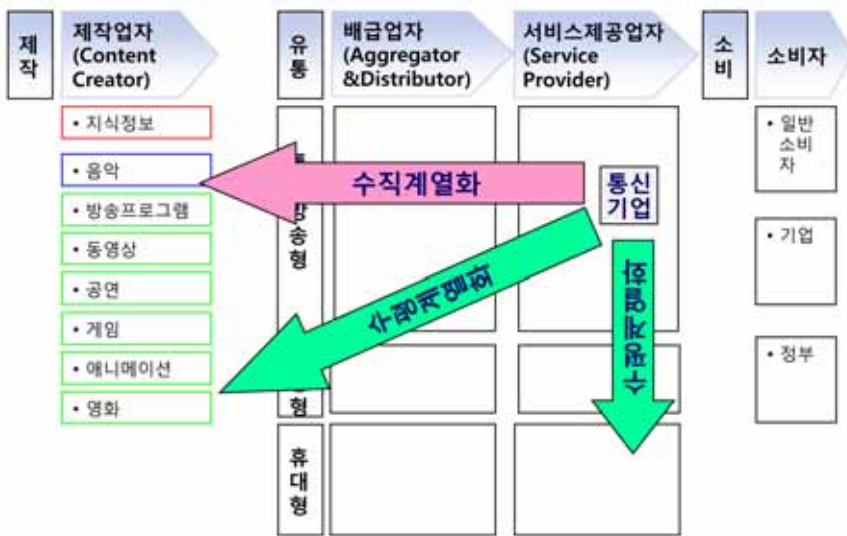
콘텐츠산업의 가치사슬

- 콘텐츠산업의 가치사슬은 산업의 발전에 따라 분화와 해체가 동시에 진전

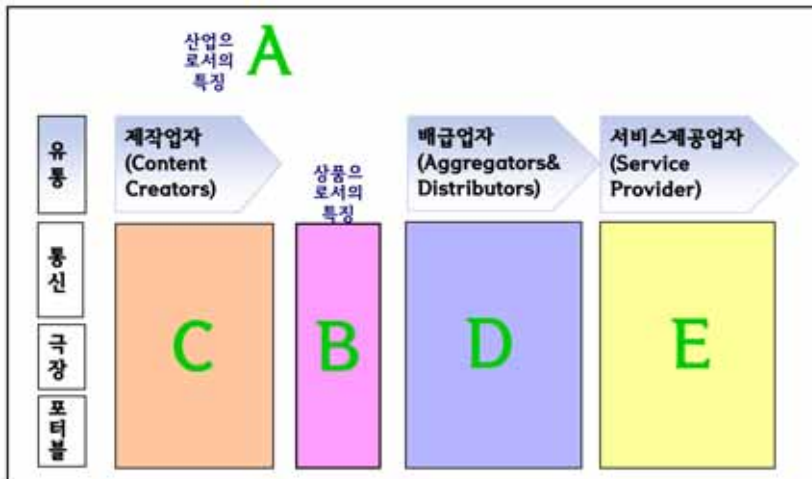


- 디지털화에 따라 가치사슬이 통신형으로 이동





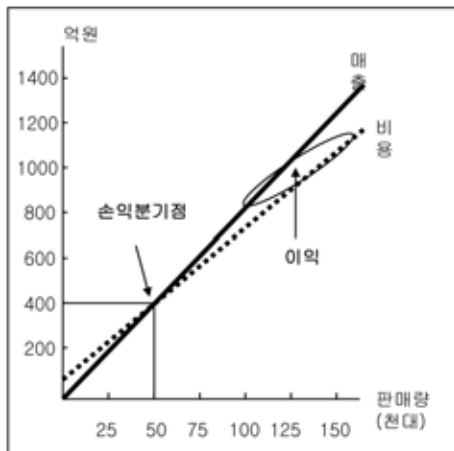
- 전체특성, 상품특성, 제작특성, 배급특성, 서비스제공특성 등



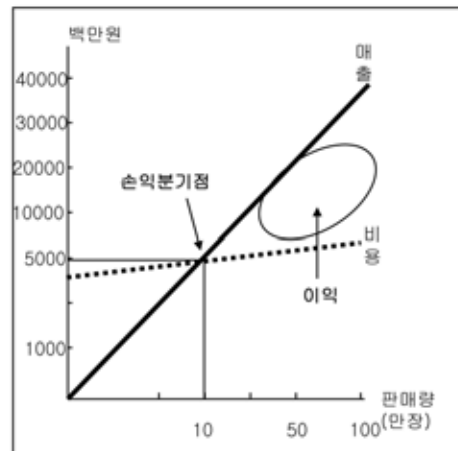
A	B	C	D	E
<p>성장성</p> <p>네트워크 외부효과</p> <p>경제적 파급효과</p> <p>지적재산권</p> <p>정보의 비대칭성</p> <p>하이리스크 하이리턴</p> <p>문화적할인</p> <p>창구효과</p> <p>도시형</p> <p>빠른 환경변화</p> <p>흥행예측 어려움</p> <p>짧은 라이프사이클</p>	<p>경험재</p> <p>공공재</p> <p>문화재</p> <p>감성재</p>	<p>프로젝트</p> <p>제작시스템</p> <p>고급인력</p> <p>중요</p>	<p>중간도매상</p> <p>제작업자와의 협조와 소싱력</p> <p>온라인유통에 따른 극심한 변화</p>	<p>높은 진입장벽</p> <p>관리·운영 및 마케팅력</p> <p>롱테일비즈니스</p> <p>구전효과</p> <p>매장의 매력도</p>

● 하이리스크 하이리턴

세탁기



CD음반



산업의 구조: 시장전망

문화콘텐츠 산업 세계시장 추이

Segment	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2006-10 CAGR
Filmed Entertainment	64,169	71,543	79,367	81,968	90,479	92,846	96,904	92,077	98,140	104,060	5.3
% Change	11.8	11.3	8.7	7.3	11.9	2.5	4.9	-5.0	6.6	6.5	
TV Networks, Broadcast and Cable	127,048	132,883	140,328	154,181	164,232	177,087	186,320	201,883	211,313	228,577	6.2
% Change	9.6	4.4	5.8	9.8	6.5	7.3	5.2	7.5	4.9	8.3	
TV Distribution	109,869	133,391	150,488	144,094	154,391	168,202	181,064	197,504	213,297	230,883	6.3
% Change	9.4	21.5	12.8	-4.3	7.2	8.0	7.1	8.2	7.3	8.5	
Recorded Music	39,008	37,290	35,504	36,889	37,123	36,985	41,297	43,722	43,554	47,307	5.2
% Change	-4.4	-4.9	-4.8	3.6	0.6	-0.3	10.3	5.9	-0.4	8.6	
Radio/Out-of-Home Advertisements	34,482	35,115	35,117	41,137	44,308	48,003	52,329	58,991	61,575	64,798	6.2
% Change	1.8	1.8	0.0	14.7	7.5	7.7	8.2	11.3	4.2	5.2	
Internet Advertising and Access Spending	68,817	77,529	86,502	121,385	144,513	168,444	195,750	220,738	244,268	268,581	12.9
% Change	13.6	12.8	11.7	27.1	16.1	13.7	13.6	11.3	9.6	9.9	
Video Games	20,891	22,215	23,584	25,193	27,054	31,116	36,834	40,991	44,009	46,482	11.4
% Change	6.6	6.3	6.2	6.8	6.7	13.1	18.4	9.2	7.5	5.6	
Business Information	71,112	70,292	70,571	73,732	75,022	68,838	67,606	60,440	58,848	58,129	-5.3
% Change	-1.1	-1.1	0.4	4.5	1.7	-9.2	-1.8	-11.4	-2.7	-1.2	
Magazine Publishing	92,798	90,430	91,473	96,008	98,489	102,008	105,915	110,247	114,103	117,885	3.3
% Change	-2.5	-2.5	1.1	4.8	2.5	3.6	3.7	4.1	3.4	3.3	
Newspaper Publishing	187,778	185,582	186,840	174,667	179,780	154,045	165,388	186,339	201,549	208,129	3.1
% Change	-1.2	-1.2	0.7	-6.8	2.8	-15.9	7.4	11.4	7.5	3.3	
Book Publishing	103,419	105,071	107,357	106,754	112,953	114,362	119,798	122,471	126,477	130,553	2.8
% Change	1.6	1.6	2.1	-0.6	5.7	1.3	4.5	2.3	3.2	3.2	
Theme Parks and Amusement Parks	19,038	20,022	20,514	21,402	22,117	23,187	24,175	25,237	26,291	27,551	4.5
% Change	5.2	5.2	2.4	4.3	3.3	4.6	4.5	4.4	4.0	4.6	
Casinos and Other Regulated Gaming	55,428	60,111	66,004	74,113	80,186	90,470	99,478	108,888	116,907	128,019	8.3
% Change	8.5	8.5	9.8	12.3	7.5	11.1	10.0	8.3	7.7	9.5	
Sports	66,427	74,964	77,539	83,309	86,296	97,944	100,130	108,987	110,449	120,900	7.0
% Change	12.6	12.6	3.4	7.2	3.4	11.6	2.2	7.9	1.3	9.5	
Total	1,000,502	1,104,493	1,180,038	1,255,108	1,325,790	1,425,334	1,523,126	1,634,220	1,725,360	1,832,411	6.6
% Change	10.5	10.4	6.4	6.4	5.4	7.5	6.6	7.3	5.6	6.3	

Note: Beginning in 2005, newspaper circulation advertising in the United States is included in both the newspaper and internet segments but is counted only once in the overall total. Prior to 2005, newspaper circulation advertising in the U.S. is included only in the internet segment.
Source: PricewaterhouseCoopers LLP, Whitney Dean Associates

디지털화: 디지털콘텐츠의 성장

온라인 음악시장은 확대

- 인터넷, 모바일 등 온라인 음악시장은 2007년에 1조원에 이르러 전체 음악시장의 90%이상을 차지할 것으로 예상
- CD, 테이프 등 오프라인 음반시장은 급속히 위축되어 매니아들만의 시장으로 전락

온라인의 영화다운로드가 성행하면서 영화도 음반산업과 같은 침체를 겪을 것이라는 우려가 제기

방송프로그램의 VOD 서비스를 하는 공중파방송의 인터넷 사이트의 매출액이 크게 증가

- 온라인출판은 새롭게 부상
 - 디지털 출판산업 등의 출현으로 기존의 오프라인 출판수요는 감소
 - e-Book, 디지털 기반의 POD(Printing on Demand) 서비스 등 온라인 출판이 부상할 것으로 예상
 - 2005년 e-Book 시장규모는 500억원에서 2007년에는 1,400억원으로 증가하여 출판시장의 6% 차지
- 인터넷을 통한 신규콘텐츠시장 형성
- 신규 방송서비스의 등장으로 미디어간 잠식현상 발생
- 매년 20% 가까운 성장 기록
 - 온라인 게임의 성장
 - 모바일콘텐츠의 부상
 - MP3 등 디지털, 모바일 음악시장의 성장
 - DMB 등 신규방송서비스의 콘텐츠 수요 탄생
- 해외시장확대에 유리한 위치
 - 낮은 문화적 장벽
- 한국적인 비즈니스 모델 창출
 - 높은 통신인프라
 - 역동적인 국민성

2

환경분석

 콘텐츠산업의 환경분석

 콘텐츠산업 환경변화는 빠르고 충격적임

- 인구구조의 변화, 여가시간의 증가, 시청자환경변화, UCC유행, 방송통신융합, 이업종간의 진입 등

	환경변화	변화내용
시장 환경	인구구조의 변화	• 노년층 증가, 출산률저하, 새로운 세대 탄생
	여가시간의 증가	• 콘텐츠 소비시간증가, 매니아적 소비증가
소비 환경	시청자환경의 변화	• 개인시청, 쌍방향시청, Lean Forward증가
기술 환경	UCC 유행	• 네티즌의 콘텐츠 생산참여, 수익모델, 불법다운
	방송통신의 융합	• 신규분야탄생, 주도권경쟁치열, 인프라구축
경쟁 환경	이업종간의 진입	• 전면경쟁, 구조조정, 환경선택필요

경쟁환경의 변화

경쟁영역의 구분이 불가

- 영역간 구분없는 무한경쟁으로 경쟁자의 위치파악이 불가



통신사의 콘텐츠부문 진출

SK의 진출

- 휴대전화사용자를 기반으로 음악업계 메이저로 부각
 - 음반사와 인터넷 회사들이 음원의 사용권 갈등을 활용
 - 현재 전체 음원시장의 50%이상을 점유
- YBM 서울음반을 인수
 - 음악업계 시장점유율 17%인 거대음원 확보
- 위성DMB에 진출
 - TU-Media 사업개시
- 영화, 드라마 등을 제작하는 IHQ 지분에 참여

- SK커뮤니케이션스를 통해 싸이월드 인수
- ‘괴물’제작사 청아람 지분 30% 인수

KT의 진출

- 위성방송 ‘스카이라이프’ 최대주주
 - ‘과란’ 인터넷사이트 개설
 - 쇼박스의 300억원 펀드중에 80억원 투자
 - IPTV 사업추진
 - 싸이더스 인수
 - 콘텐츠 부문에 직접진출
- ※ 핵심 5대분야 : 차세대 이동통신, 디지털콘텐츠, 홈네트워킹, 미디어, IT서비스

통신사 진출의 이유

- 통신회사의 성장동력 한계
 - 기존 유무선 통신의 성장한계
 - 신규사업진출의 필요성: 관련 다각화
- 문화콘텐츠 산업의 높은 성장률
- 가치사슬상 제작부문에의 진출
 - 유통분야에서 제작분야로의 진입
 - 사업의 특성이 다른 분야에 진입

☐ 통신사 진출의 의미

- 기존 콘텐츠 경쟁구도에 지각변동
 - 메이저인 CJ와 오리온 그룹의 2강 체제에서 4강 체제로 변화
- 방송시장의 경쟁구도 변화
 - SKT의 위성 DMB 방송 진입, KT의 IPTV 참여 등으로 방송시장이 방송사간의 경쟁구조에서 방송사 대 통신사의 경쟁구조로 변화
- 한국발 ‘통신사 콘텐츠부문 진입’ 전세계 확산

☐ 통신사 진출의 시사점

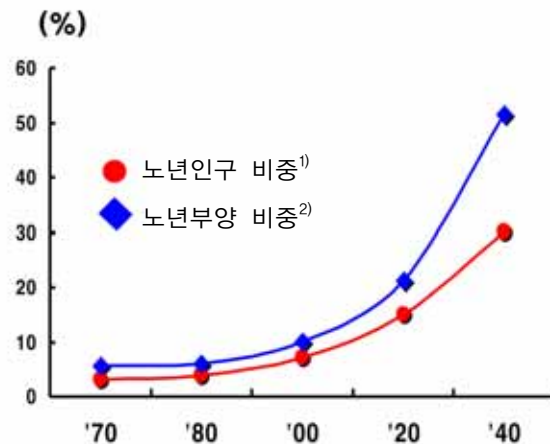
- 거대자본의 진입으로 과당경쟁 우려
 - 과거 버블의 재현
 - 양극화 우려
- 수출시장개척 등 국내콘텐츠 산업발전 기여
 - 자금의 유입
 - 해외의 경우에도 인수합병 활발
- 기존업계의 대응전략 요구
 - 방송 : 밸류체인상 어느부분으로 갈 것인가?
 - 콘텐츠 : 통신회사와 관계정립을 어떻게 할 것인가?

☞ 수요환경의 변화

● 고령화 사회의 진전으로 노인인구의 증가

- 2000년 고령화사회 (65세 인구비중 7%), 2019년 고령사회 (14%), 2026년 초 고령사회 (20%) 진입 전망

고령화사회



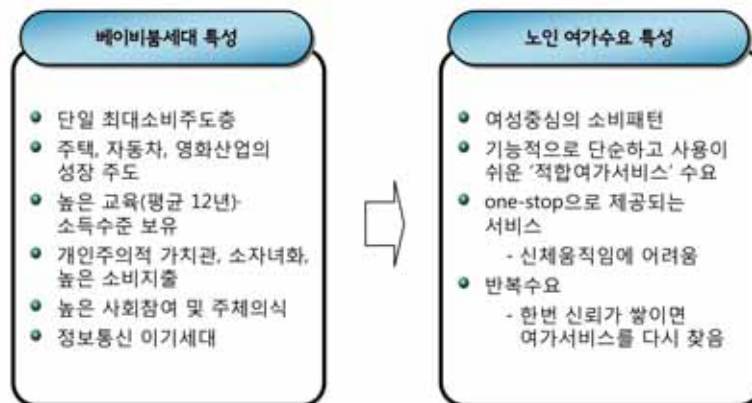
1) 65세 이상 인구비중,

2) 생산가능 인구대비 65세 이상 인구비중

● 노인 여가수요의 특징

- 베이비붐세대와 노인세대가 소비 주체 세력으로 등장

☞ 베이비붐세대(1953 ~ 1965년생: 1,000만명)는 현재 40~50대

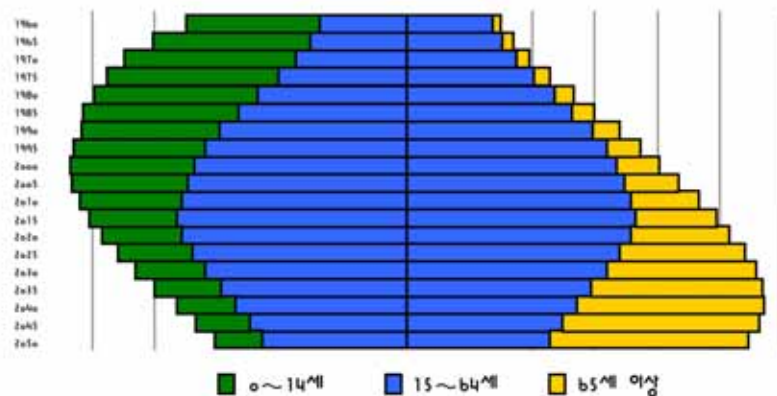


● 저출산으로 어린이와 젊은 인구의 감소

연도	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004
합계출산율	4.53	2.83	1.59	1.47	1.30	1.17	1.19	1.16

- 유년인구의 감소: DINK족, 소황제 문화 등이 등장

※ 1,371만명(42.5%,1970) → 924만명(19.1%,2005) → 380만명(9.0%, 2050)



▣ 신세대 등장

- 풍요속에서 자란 신세대들은 소비생활, 문화생활, 사회활동에서 기존세대와는 큰 차이
- X세대, N세대(net generation), R세대 등 신세대 등장
 - X세대 : 25~35세로서 텔레비전과 컴퓨터의 지속적인 접촉으로 미디어를 좋아하고 소비성향이 높으며 정보에 영향을 많이 받는 세대
 - N세대 : 15~25세로서 전통적인 대중매체에 일방적으로 정보를 수용하는 순응자가 아니라 인터넷을 통해 자기가 원하는 정보를 소비하면서 생산도 하는 프로슈머
 - 1318세대 : 13~18세로서 우리나라에서 모바일, 게임, 명품 등이 유행하면서 부각되고 있는 세대
 - R세대 : RED 세대, 즉 W(World Cup)세대로서 게임을 즐기고 축제나 이벤트, 문화행사 등에 적극적으로 참여

■ 체험형

● 간접경험에 의존했던 소비활동이 직접 체험형태로 변화

- 드라이브, 여행, 모험 등 직접 찾아가서 느끼고 동참하는 이른바 체험형 소비가 증가
- 체험과 참여가 새로운 문화코드로 자리 잡으면서 기능성보다도 체험을 제공하는 상품이 각광



관람에서 『시합출전』으로



대형체험단지



직접 만들어 생명 불어넣기



주말 농장형 유기농 채소재배



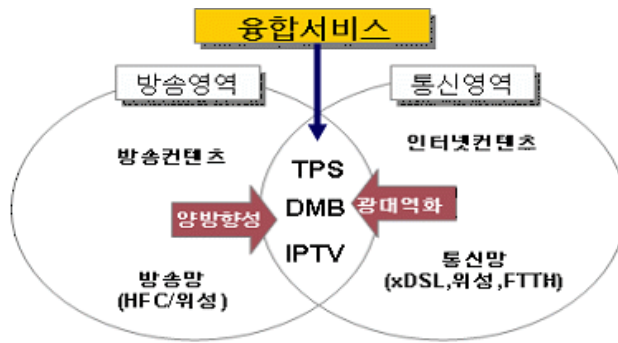
체험형 레저상품

* 자료 : 삼성경제연구소

미디어 환경의 변화

● 방송·통신 융합서비스의 등장과 신규콘텐츠 수요의 증가

- DMB, IPTV, 와이브로 등의 방송으로 기존의 콘텐츠와 다른 새로운 유형의 콘텐츠 수요가 창출



● 새로운 미디어 환경변화

- 과거 : 대중을 대상으로 한 One-to-Many 브로드캐스팅
- 현재 : 시청자가 분산
 - 다양한 미디어, 채널, 플랫폼 사이에 시간을 할애
 - 케이블이나 멀티채널에서 니치 콘텐츠로 이동
- 미래 : 시청자가 좀 더 세분화
 - VOD, Peer Production 등의 추세에 따라 니치에서 개인시청으로 변화
 - 방송, 통신, 인터넷 등의 경쟁으로 산업은 좀더 복잡해지고 역동적인 변화와 혁신을 요구

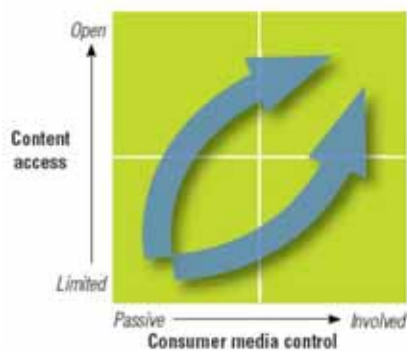
● 두 가지의 기준에 의해 미래의 미디어 환경을 예측

- 시청자가 미디어에 관여하는 정도
 - Lean back과 lean forward 시청자가 공존
 - 전자 : 거실에서 수동적으로 시청, 후자: 다채널을 통한 유비쿼터스 콘텐츠를 적극적으로 사용
- 채널의 공유 정도
 - 컴퓨터와 TV

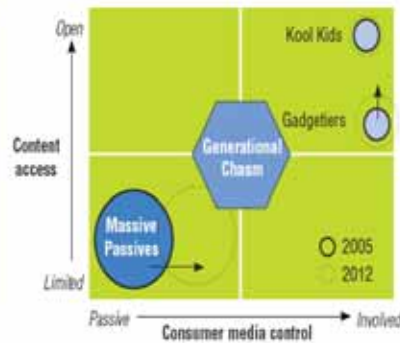
● 세대별 3종류의 시청자

- Massive Passives : 나이가 많은 대부분의 시청자(Lean Back)
- Gadgetiers : 20대, 30대중
- Kool Kids : 10대(Lean Forward)

TV의 위축

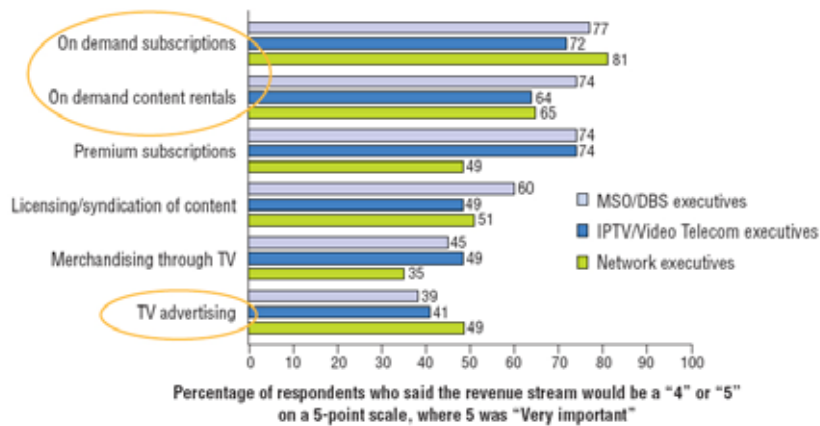


세대간 격차



Source: IBM Institute for Business Value.

미래의 수익창출원



Source: IBM Institute for Business Value survey conducted by the Economist Intelligence Unit.

5~7년후 네트워크사업자에게 가장 중요한 경쟁자



Source: IBM Institute for Business Value survey conducted by the Economist Intelligence Unit.

■ 환경변화의 대응

- 양동작전 : Lean Back과 Lean Forward 를 모두 겨냥
 - Massive Passives에서 원가절감을 통해 Gadgetiers와 Kool Kids를 개척
 - 세분화가 성공의 지름 길
- 위험감수 : 미래를 위해 현재의 비즈니스의 변화가 필요
 - 새로운 형태의 콘텐츠, 새로운 유통형태, 새로운 과금형태 등
 - 아무것도 하지 않는 것이 가장 비용이 많이 소요
- 사업재구축 : 자신의 역량을 평가하고 미래 트렌드에 맞춰 사업을 재조정
 - 차별화된 역량을 평가하고, 미래 경쟁력을 확보하기 위해 최적의 사업구축
 - 사업의 인수합병, 신규진입 등
 - 전통적인 미디어기업보다 구글 등의 신규플레이어의 이익이 훨씬 우위

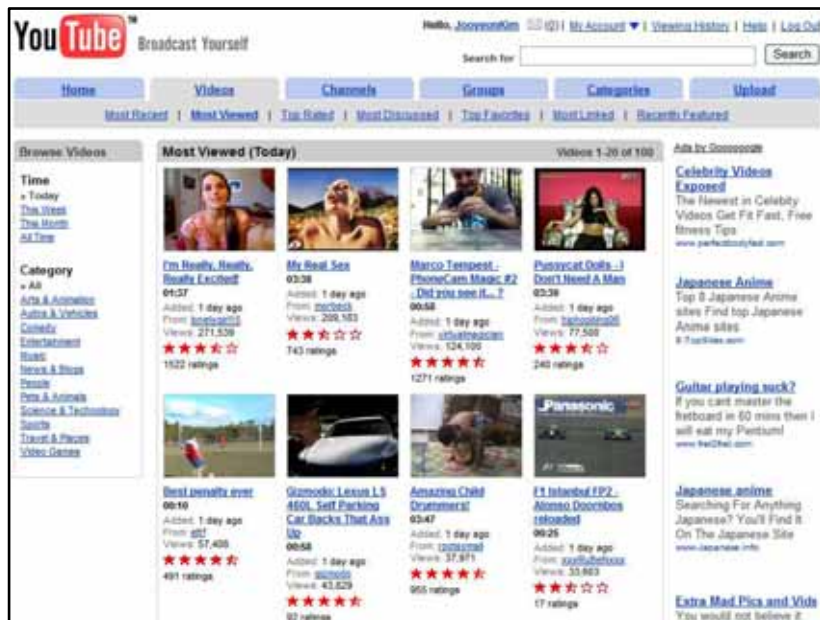
■ UCC의 확대

- 미국의 대표적인 UCC 사이트인 유튜브(www.youtube.com)는 2006년 상반기에 사용자가 3000만 명을 넘어 ‘인터넷 쓰나미’라는 평가(구글인수)

유튜브의 사용자 추이



- ‘로켓boom(www.rocketboom.com)’이란 동영상 뉴스 블로그는 광고를 통해 수익 모델을 확보하고 있음
- 엘 고어 전 미국 부통령이 운영하는 ‘커런트 TV’는 시청자가 제공하는 동영상 UCC에 대한 심사를 거쳐 방송으로 내보내고 있음



동영상 UCC의 활성화 배경

인프라 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 간편한 동영상 생산 장비 보편화 - 디카, 모바일캠, 캠코더 등 · PC 성능 개선 - 웬만한 PC는 멀티미디어 PC 시대 · 초고속 인터넷망 보편화 - 유선망, 무선망의 고도화시대
문화 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 영상 세대의 부상 - 영상을 통한 자기표현 욕구 증대 · 이동성 증대 (디카, 휴대폰, 아이패드 등) - 유비쿼터스 영상 소비 환경 조성
매체 속성 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 동영상 콘텐츠의 특성 - '이성' 보다는 '감성', '단면'보다는 '연속' · 강력한 소비력
비즈니스 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 온라인 광고 시장의 변화 - 배너 → 키워드 → 동영상 클립 · 다양한 뉴미디어 플랫폼 등장 - PTV 등 확장 윈도우에 공급

● 그러나 UCC는 향후 수익모델을 어떻게 확보하느냐가 관건

- 수익확보가 어려운 이유는 UCC가 사업자가 아닌 사용자의 소유
- 또한 일부 오피니언 리더 외에는 UCC를 창출하는 사용자가 많지 않음
 - 사용자가 직접 창작해 만드는 동영상 UCC는 전체의 10% 미만에 불과



한류의 현주소



* 멕시코에서



주인공은 반복적인 자살 기도로 3년째 인도 북부 암발라 교도소에서 보호관찰을 받고 있는 Narendra Kumar Sharma 씨는 대장금을 매주 시청한 뒤 “주인공 장금이에게 닥치는 시련과 그 극복 과정을 보면서 자신의 고통은 그에 비할 바 못된다고 느꼈고 그로 인해 삶의 의미와 용기를 되찾았다”

- MBC에 보낸 편지

아프리카 짐바브웨

- 연말에 대장금관련 퀴즈를 냈는데 전국민의 1/3이 넘는 480만명이 응모
- 베이징올림픽 중계 때문에 ‘대장금’이 결방되자 시청자들의 항의 전화가 쇄도해 결국 올림픽 방송을 포기



한류의 시작

● 현대의 한류

- 대중문화 : 영화, 드라마, 음악, 연예인, 음식 등



한류란

● 한국 대중문화 및 순수예술과 이와 직접적으로 관련된 상품에 대한 해외에서의 인기 및 선호현상



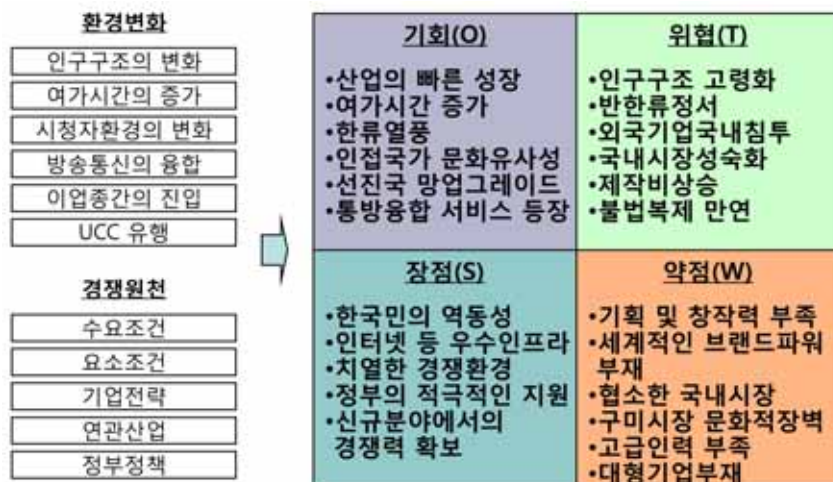
한류의 장르별 영향력

- 한국 대중문화 및 순수예술과 이와 직접적으로 관련된 상품에 대한 해외에서의 인기 및 선호현상

구분	상품자체 특성					상품자체 영향력	한국의 경쟁력	종합 영향력
	대중성	문화성	스타의존	지속기간	문화장벽		수출규모	
드라마	5	4	5	4	3	매우높음	3	매우높음
영화	4	4	5	2	3	높음	2	높음
음악	3	4	5	4	3	높음	1	높음
게임	2	3	2	3	5	낮음	5	높음
순수예술	1	5	3	5	3	낮음	1	낮음

SWOT 분석

- 국내외 환경변화와 국내경쟁력 분석을 통해 기회, 위협, 장점과 강점을 도출



제 2 강

통계로 보는 공연시장 현황과 전망

강사 이종규



1

공연시장의 현황

 공연시장은 팽창 중인가?

 최근 3년간 공연시장 추이

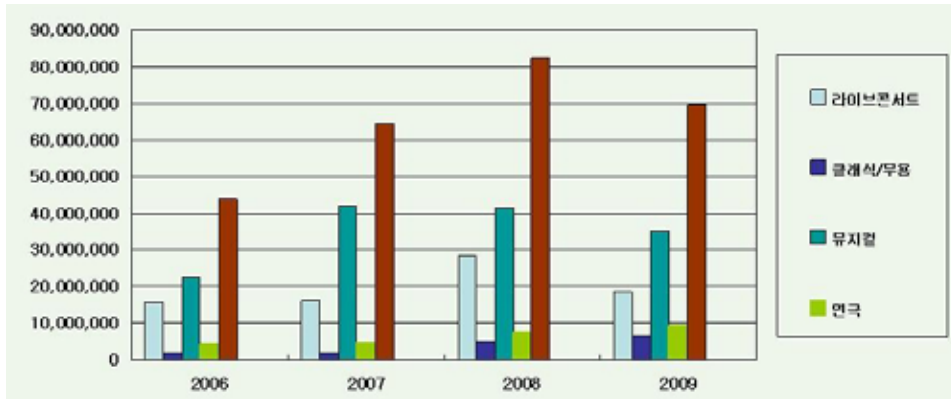
* 단위 : 1천 원, 반올림 수치

	2008년	2007년	2006년
콘서트	63,443,000	46,737,000	43,584,000
무용/전통예술	3,748,000	1,059,000	(클래식에포함)
뮤지컬	100,539,000	80,317,000	51,096,000
연극	17,474,000	10,715,000	8,261,000
클래식	10,562,000	4,626,000	4,173,000
합계	195,766,000	143,454,000	107,115,000

집계대상 : 인터파크 공연 판매분 (웹, 전화, 현장 예매 포함)

집계기간 : 각 연도별 1월 1일~12월 31일

● 최근 4년간 상반기 공연 판매량 추이



* 각 연도별 상반기 공연 판매매출

집계대상 : 인터파크 공연 판매분 (웹, 전화, 현장 예매 포함)

● 최근 4년간 공연 편수

장르	2009년 상반기	2008년	2007년	2006년
클래식 / 오페라	998(751)	1,713	1,022	982
연극	705(485)	1,089	902	848
뮤지컬	918(856)	1,544	1,454	948
무용 / 전통 예술	195(173)	425	221	집계 안함
라이브콘서트	557(550)	1,233	1,146	1,137
합계	3373	6,004	4,745	3,961

* 2009년은 상반기 집계 (괄호는 2008년 상반기 비교)

집계대상 : 인터파크 공연 판매분 (웹, 전화, 현장 예매 포함)

참고 _한국영화 시장 추이

연도별 한국영화 시장 추이

연도	개봉편수	상영편수	관객수	매출액	점유율(%)
2004	79	100	38,236,493	239,143,250,406	53.91
2005	84	117	72,728,486	451,717,634,294	57.8
2006	111	162	93,936,110	568,082,557,200	63.57
2007	112	119	77,071,091	480,414,287,900	49.95
2008	110	121	62,562,996	407,347,965,301	42.11
2009	56	80	53,853,784	364,850,128,500	49.74

출처 : 영진위 통합전산망 집계
2009년은 8월 현재까지 누적 데이터

- 1000만 관객 돌파 영화

- <실미도>(2003년), <태극기 휘날리며>(2004년), <왕의 남자>(2006년), <괴물> (2006년)
- 2006년 <괴물> 이후 3년 만에 1천만 관객 돌파 영화 2009년 <해운대>

📌 최근 3년간 공연시장의 변화_요약

- 국내 공연시장은 여전히 팽창 중이다!
 - 공연 전장르 판매규모, 편수 꾸준히 상승 추세.
 - 2006-2008 뮤지컬의 비약
 - 2008년 처음으로 뮤지컬 판매금액 1000억원 돌파 (인터파크 판매분)
 - 전체 뮤지컬시장 규모로 추정
 - 2009년 상반기는 경기여파로 다소 주춤
 - 연극의 부활
 - 2008년 전년대비 판매금액 65%로 상승폭 높음 (2009 상반기에도 선방)
 - 연극 장기 스테디셀러의 점유율 높지만 빈익빈 부익부 공연별 편차 심화

📌 공연 장르별 특성-뮤지컬

- 2007년 창작뮤지컬 붐물
- 2007-2008년 공연편수의 양적 팽창과 시장규모 성장
 - <대장금>, <싱글즈>, <내마음의 풍금>, <첫사랑>, <젊음의 행진>, <라디오스타>
 - <형제는 용감했다> 등 다양한 창작 뮤지컬(특히 영화원작) 초연작이 붐물처럼 선보이며 뮤지컬 시장의 양적 팽창을 이끌었음
- 2008년 들어서 현재까지 2007년 창작뮤지컬 리바이벌 되면서 작품완성도 높이는 동시에 대중적 기반 제고

● 2008년 대형 라이선스 뮤지컬 선호현상 심화

- 2008년에는 뮤지컬 판매순위 10위권내 <맘마미아!>, <캣츠>, <지킬앤하이드>, <시카고>, <노트르담 드 파리> 등 대형 라이선스 뮤지컬이 9편이나 속해 티켓가격과 공연장 규모에서 우위에 있는 대형 라이선스, 오리지널 내한 공연의 선호현상이 심화됨.
- 이러한 현상은 2009년 상반기도 계속되는 추세임

☞ 공연 장르별 특성-뮤지컬

● 성인 뮤지컬 제작방식별 편수 (아동/가족 뮤지컬 제외)



- 2008년 총 뮤지컬 상품수 : 1,544개
- 아동/ 가족뮤지컬이 790편으로 뮤지컬에서 가장 많은 수

● 창작뮤지컬이 260편으로 가장 많은 비중 차지

(2008년은 부쩍 많아진 지방공연이 상당부분임)

- 판매 규모면에서는 대형 라이선스 뮤지컬과 오리지널 내한 뮤지컬이 70% 육박하는 점유율 차지

📁 공연 장르별 변화-연극

- 2008년 전년대비 63% 성장
 - 2006년 다소 침체되었던 연극이 2007-2008년에 들어서면서 성장곡선
- 스테디셀러 연극과 연극열전 시리즈 연극시장 쌍끌이
 - 대학로 상업연극의 대표주자 <라이어 시리즈> 최근 3년간 매년 연극 랭킹 1위
 - 2009년 상반기 연극랭킹 1위는 <늘근도둑 이야기> (판매매수 기준)
 - 2008년 연극열전 시리즈 연극들 대거 상위권 랭크 (리타... 민들레... 웃음...)
- 스타 캐스팅 연극 인기
 - 연극열전에서의 스타 캐스팅과 적극적 마케팅이 신규관객유입에 성공하면서 연극에서의 스타, 연예인 캐스팅은 더욱 활발해지는 추세
 - 이 같은 경향은 뮤지컬에서도 반영
 - 스타캐스팅은 배우들의 티켓파워에 따른 공연 회차 배분 및 마케팅 톨에도 변화를 가져오고 있음

📁 공연 장르별 변화-콘서트

- 콘서트는 타 장르에 비해 성장을 적고 최근 3년간 시장 정체
- 11월 12월, 연말 시즌 연간 총 판매량의 3분의 1이 집중
 - 5월, 8월, 연말시즌 등 콘서트 장르의 시즌 집중은 점차 심화
- 해외 대형 뮤지션의 내한공연 2008년 왕성
 - 니요, 에이브릴 라빈, 자미로콰이, 셀린디온, 크랙 데이빗 등 해외 대형뮤지션의 단독 내한공연 증가 → 일본 등 주변국 투어 형태에서 한국 단독공연이 늘어나는 경향
- 잼(jam concert), 페스티벌 증가
 - 그랜드민트 페스티벌, 자라섬 페스티벌, 서울재즈페스티벌, 펜타포트 락 페스티벌 등
 - 2회 이상 거듭된 페스티벌 정착. 음악장르별로 세분화된 타겟층의 니즈에 부합.

📁 공연 장르별 변화-클래식

● 2008년 “필”들의 향연

- 세계적 명성 오케스트라 내한공연 증가 (런던필, 베를린필 등)

● 젊은 여성 관객 타겟의 기획 공연이 클래식 공연 대중화 이끌어

- 리처드 용재오닐 주축의 <디토 플러스>, 첼리스트 송영훈 등 4명의 실내악 연주자 <MIK 앙상블> <노부스 콰르텟> 등 젊은 실내악 연주자 들 클래식 기획공연이 큰 인기.
- 2009년에 들어 이러한 클래식 기획공연은 더욱 다양해짐

📁 최근 3년간 연도별 최고의 인기공연은?

2007년

뮤지컬 1위 <캣츠>
연극 1위 <라이어 1탄>
콘서트 1위 <동방신기 O>
& <비온세 내한공연>

2008년

뮤지컬 1위 <맘마미아>
연극 1위 <라이어 1탄>
콘서트 1위 <the Soul concert>
& <셀린디온 내한공연>
클래식 1위 <피치 오페라 페스티벌 아이다&투란도트>

2009년(上)

뮤지컬 1위 <드림걸즈>
연극 1위 <늘근도둑 이야기>
콘서트 1위 <서울재즈페스티벌> & <오아시스 내한공연>
클래식 1위 <서울시오페라단 나비부안>



2

공연관객 분석과 현황

공연관객은 누구인가

● 2008 공연(전체) 구매자 연령대별, 성별 분포



- 공연 구매자의 80%가 20, 30대에 집중 분포 / 매년 중장년층 구매가 높아지는 추세임
- 공연 구매자가 20~30대를 중심으로 상하 구매 경계선이 점차 넓어지는 경향을 보여줌

● 2008 공연_장르별 연령 분포



- 20, 30대 여성은 공연계 VVIP

● 장르별 핵심 관객층

- 뮤지컬

- 2007년 20대 50%에서 2008년 46%로 다소 줄어든 반면 30대와 40대, 50대 이상이 각각 2%, 3%, 1%씩 늘어나 관객 연령층이 예년보다 높아짐

- 무용/전통예술, 클래식

- 예년처럼 30대 비율이 각각 39%, 31%로 가장 높고 평균 연령이 타 장르보다 높은 편임

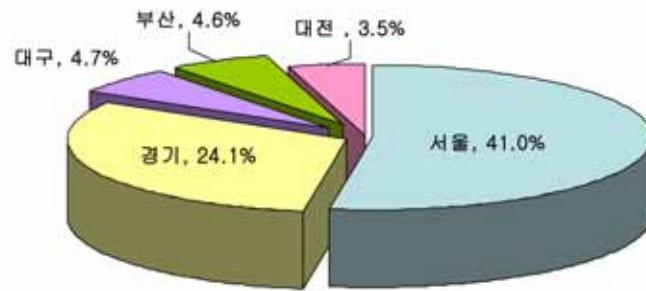
- 콘서트

- 20대 다음으로 30대가 28%로 가장 높는데 2007년에 비해 5% 늘어난 결과로 30대 콘서트 구매는 매년 소폭 늘고 있는 양상

- 연극

- 장르별로 구매자의 평균연령이 가장 낮은 장르
- 뮤지컬이나 클래식 등 타 공연장르에 비해 티켓단가가 낮은 편이고 대학로를 중심으로 한 연극무대가 20대에게 공연구매의 턱이 낮게 작용함

● 공연 구매자 지역별 분포 (광역시 도별 상위 5개 도시)



- 조사 대상 : 2008년 인터파크 공연 웹구매자 대상

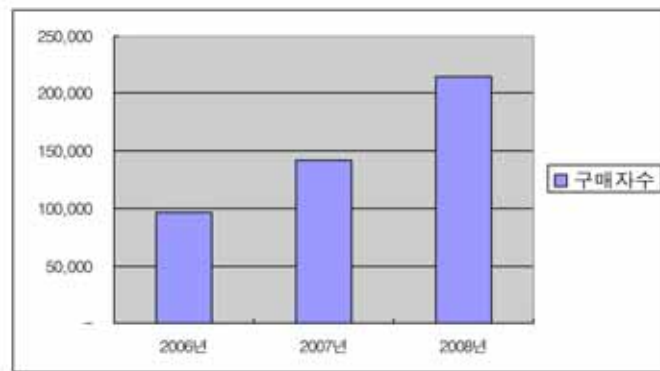
● 공연 구매자 지역별 분포 (서울시 구별 분포)

구	분포(%)	구	분포(%)
0 0 0	11.05%	성 북 구	3.95%
0 0 0	6.96%	강 동 구	3.84%
0 0 0	6.83%	광 진 구	3.55%
관 악 구	5.14%	서 대 문 구	3.51%
노 원 구	5.05%	구 로 구	3.27%
마 포 구	4.35%	동 대 문 구	3.19%
양 천 구	4.33%	성 동 구	3.05%
영 등 포 구	4.29%	도 봉 구	2.82%
강 서 구	4.29%	강 북 구	2.04%
동 작 구	3.98%	금 천 구	1.53%

- 조사 대상 : 2008년 인터파크 웹 구매자 중 서울시 거주자

📺 공연 관객_구매패턴

● 최근 3년간 1인 1티켓 구매율



- 2008년 공연을 구매한 모든 구매자의 평균 구매횟수는 2.24매 (2007년은 2.28매) 공연관객의 가장 일반적인 관람형태는 2명 관람으로 티켓 예매 형태도 마찬가지
- 혼자 공연을 보는 1인 1티켓 구매자수는 매년 늘고 있는 추세
2008년은 21만 4천건으로 2007년 14만1천건, 2006년 9만6천건에서 건수가 매년 늘고 있는 추세로 최근 소비경향과 연관성 (싱글족 문화)

● 1인당 구매 공연수

구매공연수	비율
1개 공연	75%
2개 공연	15%
3개 공연	5%
4개 공연	2%
5개 공연	1%
6개 공연	1%

집계대상 : 인터파크INT 웹 구매자 대상
 집계기간 : 2008년 1월 1일~12월 31일

● 동일공연 재구매율

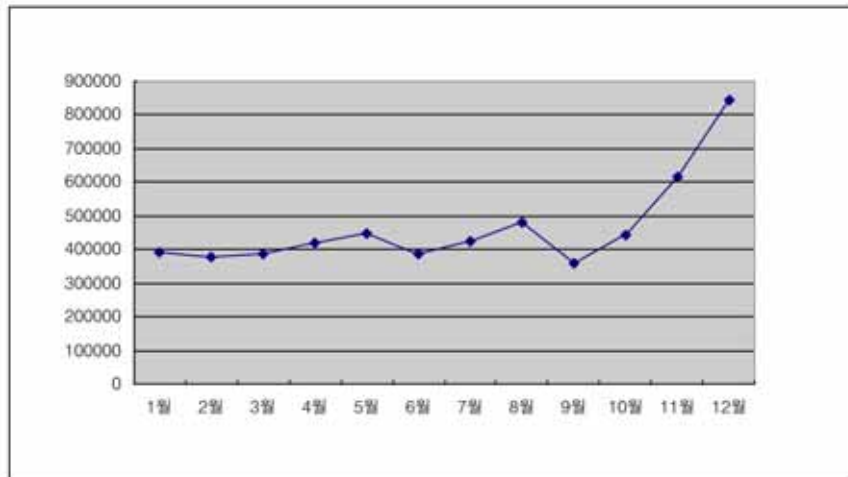
장르	1회	2회	3회	4회	5회
라이브콘서트	94.7%	4.3%	0.6%	0.2%	0.1%
무용/전통예술	95.5%	3.9%	0.4%	0.1%	0.1%
뮤지컬	93.9%	4.7%	0.8%	0.3%	0.1%
연극	96.3%	3.1%	0.4%	0.1%	0.0%
클래식/오페라	96.4%	3.2%	0.3%	0.1%	0.0%

집계 대상 : 인터파크 웹 구매건수 기준
 집계 기간 : 2008년 1월 1일~12월 31일

- 1명의 관객이 동일공연을 2회 이상 구매하는 재구매율은 뮤지컬 장르가 가장 높음

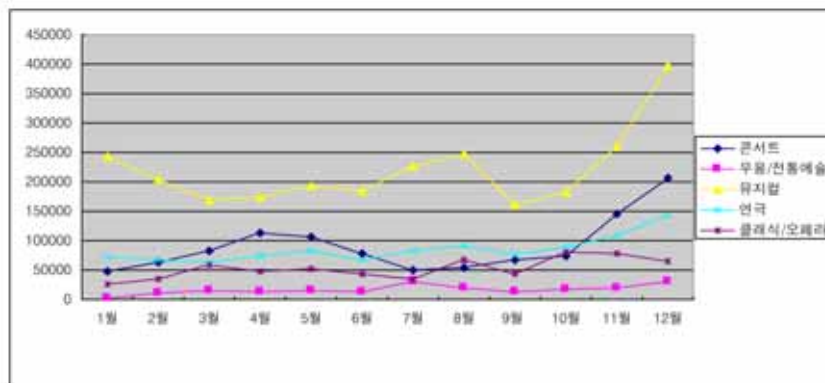
● 월별 공연 구매율

1) 전체 공연 월별 추이



- 12월 - 11월 - 8월 - 5월 순으로 공연(전체) 매출 높음

2) 공연 장르별 월별 추이



- 연말 시즌 집중도는 콘서트와 뮤지컬 장르에서 현격히 나타남

제 3 강

스토리텔링의 이해

강사 최시한



1

이야기(서사)

이야기란 무엇인가? 그것은 소설, 서사시, 전(傳) 등과 같은 역사적 갈래의 상위(上位)에 놓인 이론적 갈래 혹은 양식이다. 서구의 수사학은 인간이 무엇을 표현하는 담화 양식을 흔히 설명, 묘사, 서사, 논증 네 가지로 나누는데, 이야기는 바로 그 중 하나인 서사(敍事, narrative)이다. 다른 양식들과 달리 시간성이 보존된 그것은, 한마디로 ‘사건의 서술’을 가리킨다.

여기서 사건이란 인물의 행동들로 이루어진 상황 혹은 상태의 변화로서, 시간의 흐름 속에 놓인 것이다. 이 사건이 인과적으로 연쇄되면 주어(인물) + 동사(행동) 형태의 문장을 뼈대로 엮여지는 이야기의 골자 즉 스토리(story, 줄거리)가 되므로, 이야기는 ‘스토리의 인과적 서술’ 또는 ‘스토리 있는 것’이라고 바꿔 정의할 수도 있다. 따라서 스토리텔링(storytelling)이란 이야기 하기, 사건 위주로 사물을 인식하고 표현하는 행위, 스토리를 어떤 매체와 형식으로 서술하는 것 등을 가리키는 말이다.

앞의 정의에서 ‘서술’은 언어, 그림 따위의 매체를 가지고 사건을 진술하는 행위이자 그 결과(작품, 담화)이다. “소금장수가 깊은 산골로 소금 장사를 떠났다. 호랑이가 배가 고파서 그 소금장수를 잡아먹으려고 했다……”와 같은 옛날이야기는, 그 줄거리와 서술이 거의 같다. 하지만 소설은 서술이 세밀하고 교묘한데다 규모가 크므로, 독자가 그것을 해석하고 간추려야 그 줄거리를 나름대로 ‘잡을’ 수 있다. 또한 영화처럼 매체를 종합적으로 사용하는 이야기는, 영화관에서 관객이 접하는 그 서술이 언어만이 아니라 몸짓, 그림, 소리 등 여러 가지로 이루어져 있어서, 그 모두를 함께 ‘읽는’ 능력이 있어야 줄거리를 설정할 수 있다.

2

이야기의 갈래

이야기는 도처에 존재하며, 그에 속하는 갈래(장르)도 매우 다양하고 많다. 여기서 이야기는 앞서 지적한 특성 곧 줄거리가 있다는 ‘이야기성(性)’을 가지고 나눈 이론적 갈래이지, 관습적으로 정해진 형식을 지녔으며 역사적으로 어느 때 생기고 없어지는 갈래가 아니라는 점에 유의해야 한다. 어떤 화학 성분처럼, 이야기성은 실제로 일상에서 접하는 갖가지 말과 전달 매체에 들어 있을 수 있다. 신문 기사는 기본적으로 이야기성이 지배적인 갈래가 아니지만 그 중 사건 기사 같은 것에는 줄거리가 들어 있다. 또 영화, 연극, 만화 등은 문학이 아니지만, 설화나 소설 같은 이야기문학처럼 줄거리를 지녔으므로 문학 여부를 초월하여 모두 이야기에 속한다.

처음에 이야기는 입말(음성언어)로 하는 ‘설화(신화, 전설, 민담)’ 위주였을 터이나 점차 다양해졌다. 그 가운데 매우 앞서고 중요한 것이 ‘역사’이다. 설화가 어머니라면, history는 story의 아버지격이다. 이 역사가 실제 일어난 사건을 다룬 경험적 이야기인데 비해, 상상하여 꾸며낸 사건을 다룬 허구적 이야기가 있다. 대개 이 허구적 이야기, 그 중에서도 이야기문학(서사문학)에 속하는 것만을 이야기라고 여기는 경향이 있으나, 그것은 허구성 중심으로 나눈 이야기의 한 갈래일 뿐이다. 문자가 발명되고 인쇄술이 발전함에 따라 매체가 글말이 되면서 그것이 이야기의 중심에 놓이기도 하였으나, 최근 전자 매체의 발달로 말미암아 영화가 그 자리를 빼앗아가고 있다. 이렇게 볼 때 문화산업의 시대를 맞아 이른바 문화콘텐츠의 핵심에 스토리텔링이 놓이게 되는 것은 별로 새로울 게 없는, 아주 당연한 일이다.

이야기는 허구성 유무, 매체, 창작 목적 등에 따라 여러 가지로 나뉜다. 그 갈래를 정리하면 다음과 같다. 오른 쪽의 역사적 갈래는 이야기의 특성이 지배적이고 현재 존재하는 것들만 추린 것이다. 매체 가운데 ‘언어’는 입말과 글말 모두일 경우도 있고 그 중 하나일 경우도 있다.

허구성	매 체	역사적 갈래
이야기—허구적 — 언어		— (서정문학) 서사시 (서사문학) 소설, 동화, 설화, (시나리오) (희곡문학) 희곡, 극시
— 언어+그림		— 만화, 그림동화
— 언어+소리		— 라디오 방송극, (줄거리 있는) 노래
— 몸짓+소리		— 무용극, (무언극)
— 언어+몸짓+소리		— 판소리
— 언어+몸짓+소리+그림 등		— 연극, 오페라, 뮤지컬 영화, 텔레비전 드라마, (줄거리 있는) 컴퓨터 게임
—경험적— 언어		— (교술문학) 이야기 수필, 전기, 기행문, 기록문학(다큐멘터리), 수기 역사, 년픽션, 르포, 사건 기사
— 언어+몸짓		— (줄거리 있는) 대화, 연설
— 언어+몸짓+소리+그림 등		— 영상 다큐멘터리, (줄거리 있는) 시청각교재

이야기는 이렇게 다양하고 또 그만큼 중요하다. 종교적 가르침을 담은 경전들이나 근본적인 지식을 쉽게 풀이한 책들이 대개 이야기인 것은 그것의 중요성을 웅변해 준다. 오늘날 문화산업의 시대를 맞아 중요시되는 이른바 문화콘텐츠의 중심에 있는 것도 이 이야기이다. 교육 또한 마찬가지여서, 학교에서는 ‘이야기를’ 교육할 뿐 아니라 ‘이야기로’ 교육한다. 과목이 무엇이든 교과서와 교사의 말에는 이야기가 많은 것이다.

이야기는 인간의 체험을 구체적으로, 흥미 있게, 총체적으로 그려내며, 또 그 의미를 되새김질하게 한다. 어린이가 심심하면 이야기를 해 달라고 조르거나 만화영화를 보고, 어른도 대화나 소설, 텔레비전 드라마, 영화 등을 통해 타인과 세상 이야기에 몰두하는 것은, 단지 시간을 때우기 위함이 아니다. 이야기를 즐기는 동안 우리는 거기 그려진 것을 뼈대 혹은 바탕삼아 자기의 경험, 지식 등을 나름대로 재구성하면서, 무엇을 단편적으로 알기보다 총체적으로 체험하며 소통한다. 현실에서 불가능한 것을 마음껏 실현하기도 한다. 한마디로 이야기를 ‘사는’ 것이다. 그러므로 이야기를 하거나 읽다 보면 당연히 인간의 내면과 사회, 문화를 몸으로 새롭게 인식하게 되고, 마음을 다스리고 고양시키며, 사고력과 표현력도 풍부히 기르게 된다.

3

이야기의 층위와 요소

이야기를 적절히 분석하고 창작하려면 이론적으로 그 층위를 나누어 생각할 필요가 있다. 먼저 이야기는 그 자체의 내부와 그와 긴밀한 관계에 있는, 그것이 생산되고 영위되는 그 외부의 층위를 나눌 수 있다. 그리고 자체의 구조는 다음과 같이 나눌 수 있다.

스 토 리		서 술
사건	시간	플롯
인물	공간	인물형상화 초점화

위에서 스토리/서술의 구별은, 내용(what) / 형식(how), 느끼고 아는 것 / 감각하는 것의 구별이다.

이야기 작품은 스토리를 ‘낫설게’ 서술한 것이라 할 수 있다. 수많은 이야기 작품은 몇 가지의 스토리를 매체와 형식을 달리하여 서술한 것이다.

관객(독자)은 사건 중심(수평적, 시간적)으로 감상하는 동시에, 인물 중심(수직적, 공간적)으로 감상한다.

4

좋은/중지 않은 이야기

- 평가에서 상업적인 것과 예술적인 것이 항상 모순되지는 않음.
- 좋은 이야기의 특징
 - 제재의 참신성
 - 표현 매체와 형식 사용의 적절성 및 세련성
 - 인물 형성과 사건 전개 과정의 그럴듯함(사실성, 인과성),
 - 전체적 의미의 깊이와 비판성
 - 재미(흥미성)
- 좋지 않은 이야기가 지닌 문제점
 - 아주 흔한 이야기를 진부하게 서술함.
 - 행위의 동기, 사건의 전개 등이 필연적이지 않음.
 - 중심 사건이 애매함. 가지만 있고 줄기가 없음.
 - 주제가 빈약하거나 모호함. 이야기 ‘를 통해’, 이야기 ‘자체가 말하는’ 것이 부족함.
 - 표현이 부적절하고 참신하지 못함.
 - 사건과 인물을 바라보는 관점이 성숙되고 올바르지 못함.
 - 해당 갈래의 형식(관습)을 지키지 않음.
 - 재미와 감동을 복돋을 수 있게 구성되어 있지 않음. 갈등과 플롯이 빈약함.
 - 시대와 사회에 대한 문제의식이 없음.

5

이야기의 창작과 감상에 필요한 능력

- 사물의 특성을 구체적으로 재현하는 관찰력과 묘사력
- 사건과 인물을 인과적이고 그럴듯하게 그려내는 사고력, 상상력
- 그것을 통해 진실을 새롭게 드러내고 전달하는 비판력, 가치의식

6

몇 가지 개념의 이해와 활용

📁 사건

- 상황의 변화. 갈등 또는 대립소를 동력으로 전개됨.
 - 과정
 - (원인 1) --- 처음상황 --- (원인 2) --- 끝상황
 - (갈등 발단) --- 처음상황 --- (갈등 해결 과정) --- 끝상황
 - 갈등 혹은 두 ‘원인(이유)’의 성격에 따라 주제 혹은 제재(題材)가 정해짐.
- # 스토리 만들기 실습

📁 공간

- 줄거리 공간, 서술 공간, 미적 공간
- 줄거리 공간 : 배경은 물론 공간을 이루는 물질적 사물 모두를 가리킴.
- 사실적 기능, 표현적 기능, 미적 기능

- “입과 발이 없음.” 내면, 주제 등을 유사 / 인접 / 대조 등의 방법으로 간접적으로 제시
- 문화적 맥락, 작품 내적 맥락 등에 따라 의미를 지님.
- # 공간 형성하기 연습

인물, 인물형상화

- 특질을 제시하는 성격소들에 의해 형상화됨.
- 개성 + 전형성 + 사실성
- 세 가지 성격의 복합체
 - 심리적 성격 : 심리와 욕망의 소유자
 - 사회적 성격 : 이념과 가치의 형성자
 - 기능적 성격 : 기능과 역할의 행위자
- 들려주기(telling), 보여주기(showing)
- 대개 행동, 신분사항, (줄거리)공간, 이름 등의 성격소로 형상화됨.
- 성격소는 서술의 발단 부분에 집중됨.
- # 인물형상화 연습

제 4 강

콘텐츠발상론

강사 유동환



1

발동하라! 발기하라!! 무엇이든 바꿔보자

혁신이란 우연가 새로운 것, 새로운 아이디어를 통해 이루어지는 것이 아니라 이미 개발되어 있는 기술이나 알고 있던 지식들을 유기적이고 조직적으로, 때로는 전혀 엉뚱한 방식으로 결합한 것"

* 피터 드러커

☞ 지금 무슨 일을 하고 계세요?

● 소년이 3명의 용접공에게 물었습니다



먹고 살려고 하지 뭐!



용접하잖아...



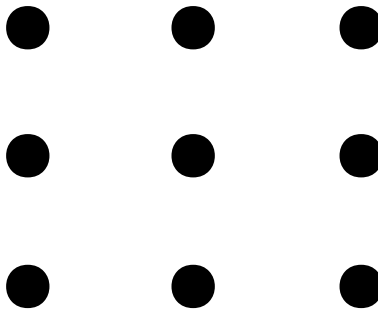
난 지금 세상에서 가장 멋진 다리를 만들고 있단다..

- 어떤 사람이 성공할까요? 어떤 사람이 행복할까요?
- 여러분들은 지금 무슨 일을 하고 계세요? 생각 바꾸기에서 시작하는 발상

👉 발기하라! 발동하라!

문제 1

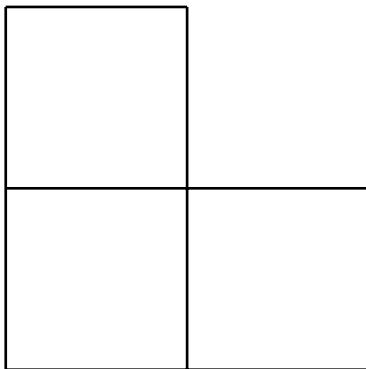
4개의 직선을 사용하여 다음의 점들을 연결한다면?(한 번도 손 떼지 않고...)



문제 2

어떤 농부가 다음과 같은 땅을 가지고 있었는데 그는 자기의 네 아들에게 똑같이 나누어 주고 싶어했다. 어떻게 하면 되겠는가?

단, 나눈 땅은 모양과 크기가 똑같아야 한다.



뉴욕현대미술관 (MoMA Museum) <http://www.moma.org/>

Think Differently and Challenge! Cool!

- 다르게, 틀리게, 거꾸로 생각하고 도전하라!
 - 발기하고, 발상하고, 발동하라!
 - 아이디어는 당신 안에 있다. 논리를 멈추고 상상력을 자극하라!!
- 왜? 필요한가?
 - 문제 해결, 논쟁 조정, 장애극복, 콘텐츠(상품) 개발
 - 개인/조직의 창의성 - 발상법(Idea) / 대화법(Communication)
- 창의성의 차원(4P) :
 - 사람(People),
 - 과정(process),
 - 산물(Product),
 - 맥락(Press 또는 Context)

 문화콘텐츠 프로세스 분석 - 디지털 콘텐츠(웹)

www.terraincognita.com

0	Planning the Story (Pre-Production)	Requirement Analysis(Object, Client, User, Market)	Client, User / RFP
1		Ideation(Brain Storming 등)	Idea
2		Bench Marking 소재(What)와 방법(How)과 누구(who)	매력물(Killer C)과 방법론 찾기
3		discovery & audience 발견과 청취(message)	고수, 책, 녹음기, 디카, 디캠
4		storylines 줄거리(context)	워드프로세서
5		structure 스토리보드(Architecture Planning)	포토샵, 파워포인트
6		prototyping 프로토타입 (story flow, target)	멀티미디어
7	Building the XP (Production)	navigation 공간 탐색의 스토리텔링	네비게이션 시스템
8		graphic design 이미지 디자인(이미지, 감성의 디자인)	2D, 플래시 그래픽
9		visuals & objects 사이버 전시의 대상	사진, 3D
10		Audio & words 소리(ambient/narration/music)문자(카피)	사운드 편집, 카피
11	Bringing It all to Life (Post Production)	Interaction 유도된 상호작용	편집도구, 오쏘링도구
12		infrastructure (framework)	html, flash
13		accessibility 웹코딩 테스트	테스트
14		management CMS(content management system)	콘텐츠 관리
15		promotion 홍보전략	포털, 검색 사이트 런칭
16		response 서비스와 커뮤니티	사용자 검증

📺 문화콘텐츠 프로세스 분석 - 영화

영화 제작 단계	단계별 Process	세부 Process
Development	Ideation & Synopsis	Item 선정, 줄거리 작성, 기획회의 → Synopsis 완성
	Treatment	캐릭터 설정, 플롯 설정, 에피소드 설정, 시퀀스 구성, 씬 작성 → First Draft
	Script	Scenario 각색 → Final Draft
Pre Production	Time Breakdown	Scenario Breakdown - Time Breakdown, Budget Breakdown Conti 작성 → 인물, 시간, 장소 별 Conti Breakdown
	Pre Visualization	Story board - 세트 디자인, 카메라 위치, 조명, 미술, 의상, 화장, 배역, 장소헌팅, 소품 고려 Pre Visualization - 이미지와 오디오를 이용한 사나리오 시각화, 특수효과 실행 가능성 확인
	Scheduling	주연배우, 촬영/조명 기자재, 특수효과, 미술, 세트, 로케이션 등을 고려한 촬영 스케줄 작성 → 대체 스케줄 작성
	Location Hunting	
	Budget Breakdown	기획비, 사나리오, 제작파트, 연출파트, 연기파트, 촬영파트, 조명파트, 동시녹음, 미술파트, 특수효과, 촬영진행, 운송, 필름, 편집, CG, 음악, 녹음, 현상, 옵티컬
	Test shooting	
Production	Filming	Filming, Lighting, 현장 편집, Art, Special Effect, Synchronous Recording
Post Production	Editing	Telecine, Negative Cutting
	CG	Color Timer, Scan Recording, Green Mat, Miniature
	Music	Composition, Orchestra Recording
	Recording	Mixing, Optical Recording
	Film Development	Negative Development, Positive Development, Sound Development, Color Timer
	Optical	Subtitle, Kinescope Recording
	Technical Preview	
Distribution	PR	Material Production, Preview, VIP Preview, 상영방식 결정
Exhibition	Exhibition	Print Copy, 상영

📺 문화콘텐츠 프로세스 분석 - 광고

제작 단계	단계별 Process	세부 Process
Development	Market analysis	광고 담당/마케팅/개발/연구소 등의 광고주가 광고 의뢰, 타겟 시장 분석
	Orientation	광고회사(어카운트 서비스팀:기획/카피/디자이너/마케팅/매체/프로모션 PD)의 오리엔테이션
	Ideation & Briefing	광고 기획 담당자(AE)가 브리프 작성, 발상 회의
	Making plan board	광고 목표/ 타킷/ 시장환경/ 문제점과 기회(SWOT)/ Positioning & Concepting/ 미디어 전략 및 예산/ SP전략/ Recommendation 등을 광고 기획 담당자가 작성
Pre Production	Pre Visualization	Rough Sketch(인쇄매체 제작팀: 기획/ 카피라이터/ 디자이너 & Storyboarding(전파매체 제작팀: 기획/카피/프로듀서/감독)
	Advertising Review Board	광고회사 내에서 자체적으로 시안 평가 (광고회사 책임자/ 어카운트 서비스팀)
	Presentation	광고주(광고담당 책임자), 광고회사(책임자/ 어카운트 서비스팀)가 기획서 발표)
	Schedule	주연배우, 촬영/조명 기자재, 특수효과, 세트, 로케이션 등을 고려한 촬영 스케줄 작성
	Location Hunting	장소 조사
	Budget	기획비, 제작파트, 연출파트, 연기파트, 촬영파트, 조명파트, 동시녹음, 미술파트, 특수효과, 촬영진행, 운송, 필름, 편집, CG, 음악, 녹음, 현상, 옵티컬
Production	Filming	인쇄매체 제작팀(사진촬영/ 컴퓨터작업/ 원색분해/ 필름) 전파매체 제작팀(촬영콘티/ 모델/ 촬영장소/ 소품/ 음악/ 성우 관련 작업 총괄)
Post Production	CG	Color Timer, Scan Recording, Green Mat, Miniature
	Music	Music Selection, Composition
	Recording	Mixing, Optical Recording
	Film Development	Negative Development, Positive Development, Sound Development, Color Timer
	Optical	Subtitle, Kinescope Recording
	Deliberation	전파광고사전심의 (방송광고심의위원회)
	Evaluation	광고회사 내 자체평가 (책임자/ 어카운트 팀)
Distribution & Exhibition	Release	인쇄매체(광고회사 매체부-신문/잡지), 전파매체(광고회사-방송광고공사-방송국)
	Post-test	광고가 끝난 뒤 패널테스트, 일지, 면담, 전화조사 등을 통해 초기 설정한 목표의 달성률 평가

문화콘텐츠 프로세스 분석 - 게임

게임 제작 단계	단계별 Process	세부 Process
Game Concepts	Getting an Idea	Brainstorming, Market Research, Getting ideas from other media/other games
	Understanding Audience	Core Audience인지 Casual Audience인지 결정
	Setting the elements of game	Challenges, Gameplay, Victory Condition, Interaction Model, Player's role, Modes, Structure, Genre, Stages of Game
	Choosing a Platform	Home Game Consoles, PC, Portable Machines, Mobile Phone
Game Settings and Worlds Settings	World Design	World Concept 정하기, World 원화 그리기, World Structuring, World Zoning
Storytelling and Narrative	Writing Background Story	World Concept에 맞춰 Background Story 작성
	Plot Pace Design	Creating a plot pace considering a Hero's Journey Series / Serials / Episodic Delivery Plot Structure
Character Development	Character Visual Design	Character Concept Art, Visual Design, 3D Modeling
	Story-Driven Character Design	Background Story와 관련된 캐릭터의 성격/역할 디자인
	Character Role Design	Making Character Relations, Give abilities/occupations to characters
Development	Coding	Program Coding
	Debugging	Test and Debugging
Play Testing	Alpha Test	Internal Play Testing
	Beta Test	Play Testing by selected Users and Get a Feedback
Game Publishing	Marketing	Game Promotion
	Distribution	Distribution

문화콘텐츠 프로세스 분석 - 뮤지컬

뮤지컬 제작단계	단계별 Process	세부 Process
Development	Ideation	트렌드, 소재, 관객 분석 기반 발상
	Synopsis	Item 선정, 전체 Tone 결정, 줄거리 작성
	Treatment	캐릭터 설정, 에피소드 설정 -> First Draft -> Second Draft
	Script	Final Draft
Pre Production	Actor Casting	주/조연 배우 Audition
	Crew Casting	음악파트 - 음악감독, 반주자, 합창단, 오케스트라 기술파트 - 기술감독, 무대디자이너, 의상책임자, 무대감독, 무대장치담당자, 음향담당자, 소품담당자, 조명책임자, 분장 책임자
	Schedule	연습 스케줄, 공연 스케줄 작성
	Stage Selection	공연장 확정
	Music	Composition, Music Selection
	Script Breakdown	장치, 의상, 소품, 분장, 조명, 음향, 효과 등의 쓰임새와 전체 스토리를 고려하여 장면분석표와 Cue Sheet 작성
	Final Script	음악과 무대효과를 포함한 최종 대본 완성
	Budget Breakdown	기획비, 대본, 연출파트, 연기파트, 조명파트, 미술파트, 음 악파트, 무대담당, 홍보담당
	Practice	연습
	PR	Material Production, Ticket Selling, 해설대본 제작, 제작 발표회, 음반제작
Production	Set Up	각종 장비 반입 및 음향 체크
	Technical Rehearsal	리허설을 통해 음향, 조명, 무대장치 점검
	Dress Rehearsal	공연과 똑같이 하는 리허설, 최종리허설
	Pre Set	공연 직전의 상태로 무대 세팅
	Exhibition	공연 시작
Post Production		공연 후 파트 별로 안전하게 철수

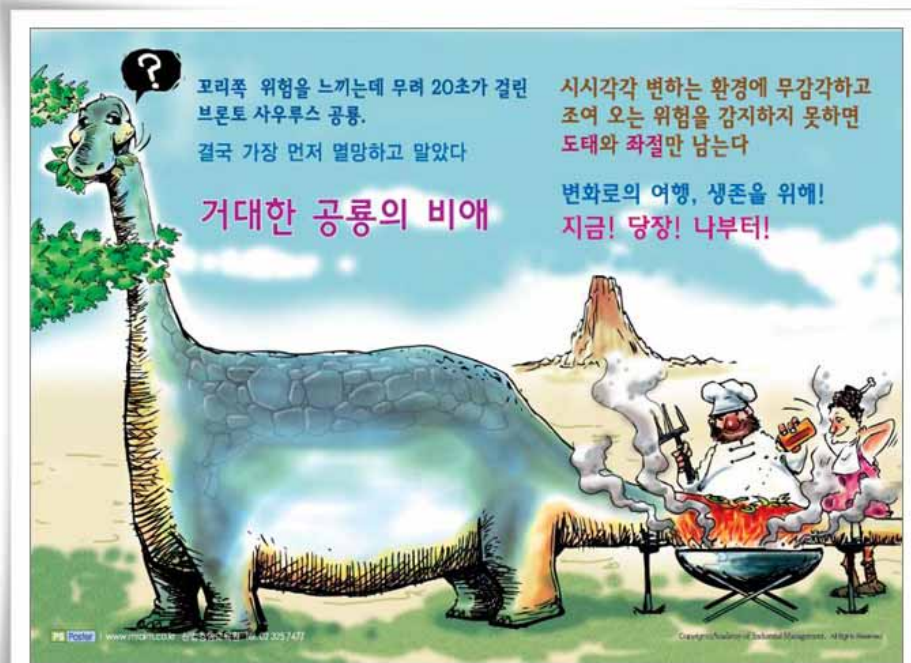
2

아이디어! 어른디어?! 창의성이란?

뇌는 몸무게의 2%밖에 차지하지 않지만 뇌가 사용하는 산소의 양은 전체 사용량의 20%이다.

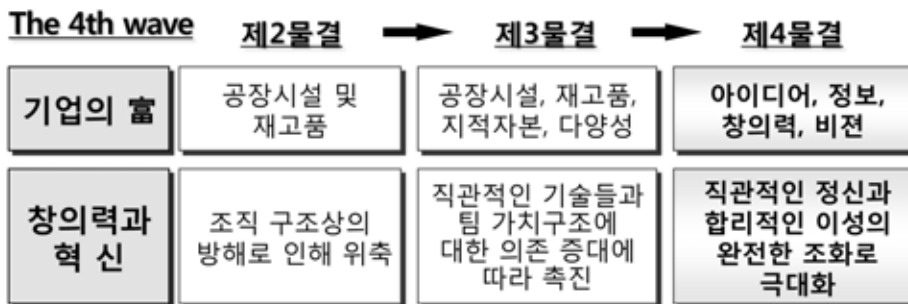
뇌는 우리가 섭취한 음식물의 20%를 소모하고 전체 피의 15%를 사용한다.

📺 공룡의 비애! Now! Here!



📖 왜 창의성인가?

- 창의성은 혁신(Innovation)과 직접적인 연관을 갖는다.
 - 혁신이란 조직체내에서 창의적인 아이디어를 성공적으로 이행하는 것임.
 - 모든 혁신은 창의적인 생각으로부터 시작된다. 최근 많은 회사들이 혁신을 지향하고 있고, 사람들의 마음속에서 혁신은 조직내의 창의성과 유사하게 취급될 정도로 깊은 관련을 가지고 있다.
 - 창의성은 혁신의 전 과정을 통하여 개인에서부터 조직체 전체에 이르기까지 모든 수준에서 중요한 역할을 하고 있다.



- 이제 창의력은 생존의 수단
 - 21C에는 변화속도가 더욱 빨라질 전망이다. 10년 전 학교에서 배운 지식의 절반 이상은 쓸모없게 된다.
 - Alvin Tofler는 미래사회의 특징을 신기성(Novelty), 잠시성(Transiency), 다양성(Diversity)의 3가지를 들고 있다. 모든 것이 새로운 상황에서는 상식이나 기존의 생활방식은 통하지 않는다. 새로운 적응방식을 스스로 개발하고 대처해 나가야 한다.
- 미래는 지식(Knowledge)과 창의력(Creativity)의 시대이며, 21세기 시장경제의 성격은 창의력으로 정의할 수 있다.

- 콘텐츠 선진국의 힘!

미국의 Mania / 일본의 오파쿠... 그러면 우리에게는? 한 번 뒤게 해주자...

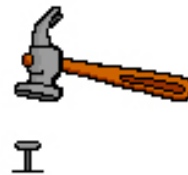
창의력이란 무엇인가?

- 창의성이란 새롭고 적절(유용)한 것을 만들거나, 생각하거나, 표현 할 수 있는 가능성을 향상시키는 방향으로 한 인간의 동기, 태도, 능력, 기법이 지속적으로 통합되는 과정에서의 그 전체적 특성

기발하다



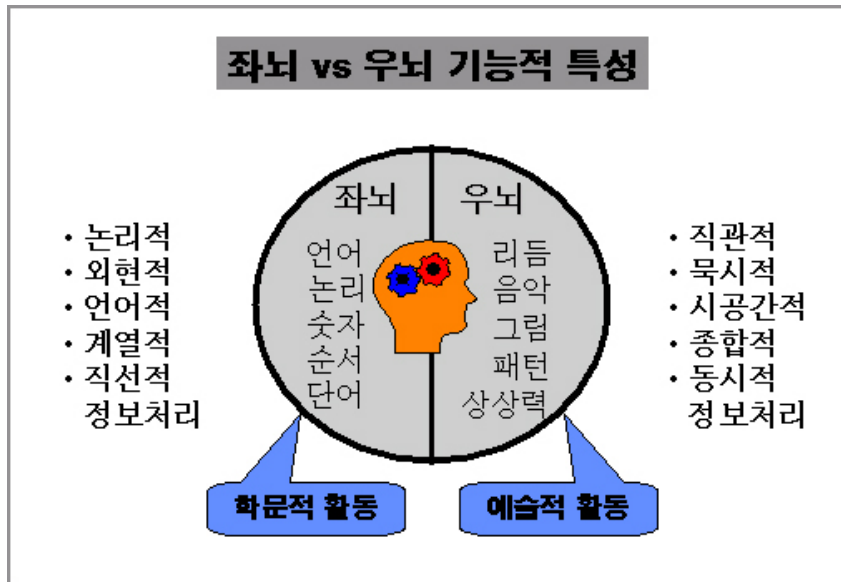
쓸모있다



※ 창의성과 구분 없이 사용되는 용어들

- 상상력, 독창성, 확산적 사고, 창조성, 직관, 발명, 모험적 사고, 탐구, 창안, 신기성, 영재성 등

📖 인간의 두뇌와 창의성



- ▶ 뇌량이 좌뇌와 우뇌를 연결한다
- 노래를 들을 때, 좌뇌는 그 노래의 가사를 처리하고 우뇌는 노래의 음을 처리한다.
- 양쪽 뇌가 동시에 관여하기 때문에 빨리 배울 수 있는 것이다.

좌뇌의 분석력	우뇌의 직관력
<ul style="list-style-type: none"> • 체계적 • 문제를 부분으로 나누어 순서에 따라 논리적으로 해결해 간다. • 언어적인 지시와 설명에 잘 반응한다. • 합리적인 문제해결을 좋아한다. • 정보 및 Idea의 연결 • 객관적으로 판단한다. • 계획적이고 구조적이다. • 확고하고 확실한 정보를 좋아한다. • 사고와 기억활동에서 주로 언어에 의존한다. • 주의깊게 계획된 연구나 작업을 좋아 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 역동적 • 문제에 대해 전체적인 패턴을 보고 예감이나 육감으로 해결해 간다. • 시범, 도해, 기타 상징적인 지시에 더 잘 반응한다. • 직관적인 문제해결을 좋아한다. • 정보 및 Idea의 도약 • 주관적으로 판단한다. • 유동적이며 자발적이다. • 알쏭달쏭하고 확실하지 않은 정보를 좋아한다. • 사고와 기억활동에서 주로 심상에 의존한다. • 자유개방적인 연구나 작업을 좋아한다.

📁 생각과 상상력의 힘 - 냉동창고 속에 갇힌 선원

1950년대 어떤 선원이 스코틀랜드의 한 항구에서 짐을 내린 뒤 포르투갈의 리스본으로 되돌아 가는 포도주 운반선의 냉동창고 속에서 얼어죽었다.

냉동실 벽에는 그 선원이 죽어가면서 뽀족한 쇠조각으로 새겨놓은 고통의 기록이 시간대 별로 적혀 있었다.

그는 짐을 다 내렸는지 확인하기 위해 냉동실에 들어갔다. 그 사이 아무도 없는 줄 알고 동료 선원이 밖에서 냉동실 문을 잠겨 버렸다. 문을 두드렸지만 아무도 오지 않았다.

냉동실 안에는 충분한 음식이 있었다. 그러나 선원은 자기가 오래 견디지 못할 것을 알고 있었다.

처음에는 냉기가 코와 손가락 발가락을 얼렸고, 시간이 가면서 언 부위는 넓어졌다. 그리고 이내 따끔거리는 상처로 바뀌어 갔다. 이윽고 온몸이 하나의 얼음덩이로 굳어져 가는 것을 느꼈다.

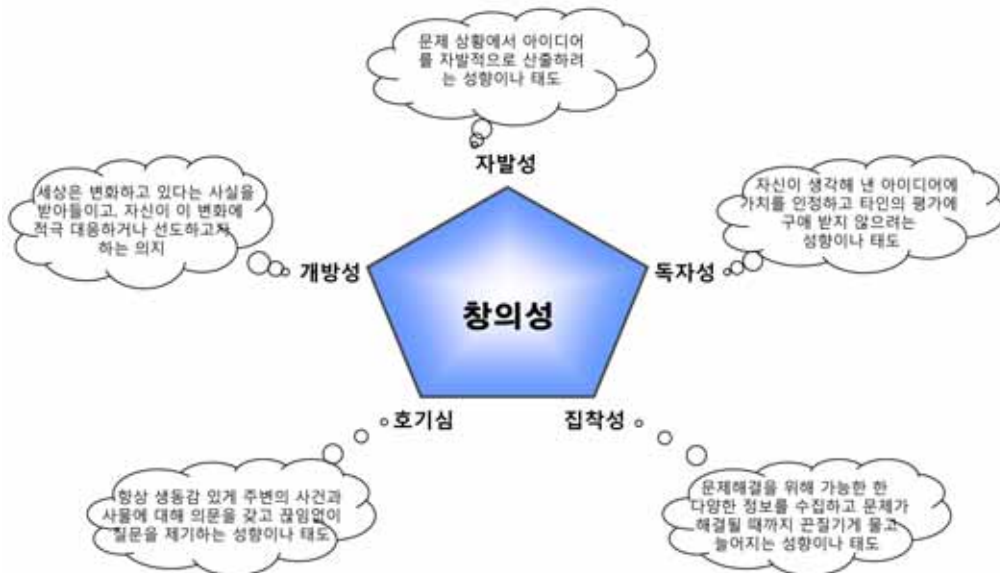
배가 리스본에 도착한 후, 선장은 냉동실 안에 죽어있는 선원을 발견하였다. 그리고 벽에 쓰여진 고통의 기록을 읽었다. 그러다가 선장은 놀라 기절할 뻔했다. 기록의 내용 때문이 아니라 컨테이너 속의 온도가 상당히 높다는 것을 느꼈기 때문이다. 선장은 실내 온도를 다시 측정하게 했다. 영상 19도였다. 리스본으로 돌아오는 배는 포도주를 적재하지 않았기 때문에 향해 도중 냉장고는 작동하지 않았던 것이다.

그런데 그 선원은 왜 얼어죽었을까?

선원은 몸이 점점 언다고 생각했기 때문에 정말로 일어 죽었다. 이것이 생각과 상상의 가공할 힘이다.

존재하지 않는 것을 존재하게 하고, 가상의 것이 현실이 되게 하고, 이루어 지지 않은 것을 이루어 진 것으로 만들어 낸다. 바로 인류가 역사를 만들어 온 힘이다.

📖 창의성을 위한 태도



창의적 사람의 특성

	성격	의식 · 태도
정보를 수집할 때	<ul style="list-style-type: none"> • 사람을 만나는 것을 좋아함 • 몸이 가볍다 • 지식욕이 강하다 • 호기심이 강하다 • 감수성이 강하다 	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 사고테마를 항상 갖는다 • 필요정보는 무엇인가 항상 의식 • 정보의 정확성을 항상 평가 • 다각도로 사물을 바라본다 • 정보 network를 만든다
생각할 때	<ul style="list-style-type: none"> • 생각하는 것을 좋아함 • 고정관념에 빠지지 않는다 • 사고의 성과에 기쁨을 느낌 • 기분 전환이 빠르다 • 문제를 마음 속에 갖고 다님 • 아이디어 내는 것을 좋아함 	<ul style="list-style-type: none"> • 반드시 할 수 있다는 신념 • 사고의 방법을 마스터한다 • 그날 그날의 항상에 전력투구 • 정신적으로 젊음을 항상 유지 • 콤플렉스를 극복한다 • 타인의 지혜를 빌린다
체력	<ul style="list-style-type: none"> • 쉽게 피곤해지지 않는다 • 다소의 수면 부족에도 견딜 수 있다 	

창의적인 인간 유형



창의적으로 생각하기

어느 마을의 한 스승이 제자들을 불러모아 놓고 한쪽 벽에 선을 긋고 나서 이야기를 했다.
 “이 선을 건드리지 말고 조금 더 짧게 만들어 보아라”
 스승의 말에 제자들은 벽에 그려진 선을 보면서 궁리를 했으나 어떻게 할 줄을 몰랐다.
 그 때 한 제자가 벌떡 일어나 벽에 그려진 선 밑에 또 다른 선 하나를 더 길게 그렸다.

위의 사례 속의 해결 방법들을 결과만 놓고 보면 너무나 간단한 것들이다.
 자 어떻게 하면 우리도 사례 속의 주인공들처럼 ‘생각의 울타리’를 깨고 사고의 유연성을 통해 창의적인 발상을 할 수 있을까?

우리 행동의 95%는 습관이라고 한다.

새로운 아이디어를 내고, 창의적인 발상과 생각을 하는 것도 하나의 습관이다.

21세기는 창익부(創益富)의 시대이다.

이제 생각을 달리 해보자(Think Differnt).

생각을 바꾸면 습관이 바뀌고 습관이 바뀌면 당신의 운명이 바뀐다.

더욱이 분명한 건 생각을 바꾸는 데 돈이 전혀 들지 않는다는 것이다.

21세기는 이들처럼 창의적인 능력이 뛰어난 사람들의 무대이자 세상이 될 것이다.

그런데 이들처럼 성공하는 사람에겐 뭔가 색다른 데가 있다.

그건 그들의 머리가 보통 사람과는 달리 말랑말랑하다는 것이다.

📺 레오나르도 다빈치와 에디슨의 공통점은?

• **발명왕 에디슨** (Thomas Alva Edison, 1847~1931)

→ 전등, 축음기 등 **1300여건 발명 특허**
 →  **GE의 창업주?**

엄청난 메모광, 500만 매

• 국가프로젝트로
정리, 분류, 해석(1978~)
 • **예상 기간 : 2015년까지**




3

창의적 기법이란?

" 내 아이디어는 머리가 좋아서 나온 게 아니라 내가 항상 부딪히는 불편함에 대해 이러면 편할 텐데 하고 자꾸 반복해서 생각해 보다가 나온 것들입니다. 아이디어맨은 단순히 경험이 나 지식이 많은 사람이 아니라 많이 생각하는 사람입니다 "

- 전 한글과 컴퓨터 사장 이한진

☞ 연상을 통해서 아이디어 창출하기

1. 접근연상(시간적, 공간적으로 가까운 것)
2. 반대연상(반대가 되는 것)
3. 유사연상(외견 또는 내용이 비슷한 것)

지구를 놓고 문득 떠오르는 것을 될 수 있는 한 많이 기입하라. 연상의 종류에 따라 접근은 A, 반대는 B, 유사는 C라고 기입한다.

〈발상의 패턴을 바꾸는 기술〉

- 문제를 명확히 한다. (가장 중요!!)
- 정보를 모은다. (질이 좋은!!)
- 사실을 조사한다. (사실은 발로 확인한다!!)
- 문제에 순서를 부여한다. (급한 일부터)
- 마감일을 설정한다. (시간!! 시간!!)
- 해결목표를 설정한다. (이상과 현실)

- 논리적으로 생각한다. (단순한 논리가 힘이 세다!)
- 이미지를 그린다. (그림으로 설득하라!)
- 시점을 바꾼다. (입장 바꿔 생각해봐!!)
- 집요하게 생각한다. (되새김질!!)

📌 아이디어를 낳는 15가지 기술

- 쌓아 올린다. (같은 것 더하기!! 말과 말떼)
- 덧붙인다. (나무에 가지를!!)
- 종합한다. (고만고만한 것들을 다 더하면 + ?)
- 결부시킨다. (아무 상관 없는 것들의 연애! 가로지르기)
- 결합한다. (새우 + 깡 = 새우깡. 퓨전. ㅎㅎ)
- 나눈다. (나만의 잣대로 찢어보자. 하나가 여럿 되기. 나누기.)
- 없애 버린다. (빼기. 군더더기 잘라내기)
- 좁힌다. (다이어트. 버릴 수는 없고 줄일 수는 있다)
- 뒤집는다. (OVR 뒤집어 보자. 거꾸로 보기)
- 위치를 바꾼다. (다른 곳에 놓인다면? 다른 시간과 공간에 놓아보기)
- 바꾸어 놓는다. (지지고 볶아보자)
- 넓힌다. (더할 수는 없어도 넓힐 수는 있다.)
- 우회한다. (방향은 같지만 돌아가며 달성한다)
- 내려 놓다. (힘 빼고 내려놓고 보자... 묵상과 관조)
- 근본으로 되돌아간다. (맨처음 마음은 무엇이었지...)

기획 기법의 종류와 발상 기법



- 태도기법 : 창의적 의욕과 태도를 기르는 기법 : 명상, 교류, 연극형 기법

확산기법-자유연상법

- 브레인스토밍(Brainstorming)

두뇌 폭풍(brainstorming) : 여러 사람이 모여 어느 한 문제에 대한 아이디어를 공동으로 내어놓는 회의 방식의 집단사고 방식이다.

유명한 광고인이며 미국 광고대행사인 BBDD의 사장이었던 오스본이 그의 저서 『창의력을 펴라(Applied Imagination Principles and Procedures of Creative Problem Solving)』에서 광고에 관련된 아이디어를 내기 위한 회의 방식으로 생각해 낸 것이 브레인 스토밍이라고 불리워지는 전세계적으로 인정받고 있는 발상기법이다.

혼자서 사물을 생각한다면 일정한 범위 안에서만 발상하게 되므로 다른 관점을 생각하거나 발상의 매개체를 비약시키는 일이 힘들다. 그러나 집단이 같은 주제를 가지고

아이디어를 서로 교환해 나가게 되면 다른 사람이 내놓은 아이디어가 자극이 되어 생각되지 못했던 부분까지도 볼 수 있는 등, 시야가 확산되게 되거나, 새로운 발상이 떠오르거나 하게 된다. 즉 하나의 아이디어가 또 하나의 아이디어를 낳고 또 다른 아이디어를 나오게 하여 눈덩이가 굴러 붙어나는 모습과 같이 발상의 연쇄작용이 일어나게 되는 것이다.

브레인 스토밍의 집단발상은 손쉽게 시도할 수 있는 방법이며 개인에게서는 기대할 수 없는 커다란 효과가 있다는 것과 함께 규칙의 기본이 자유로운 발상력을 중시하고 이성적인 비판력을 단절시키는 것이고 탄 사람의 발상을 자기의 발상력에 대한 도약판(Spring Board)으로 만드는데 목적이 있다. 현실성이 없는 엉뚱한 아이디어라도 자꾸 발표해 나가는 것이 원칙이다.

브레인 스토밍은 아이디어의 양과 독창성이 중시되는 자유로운 발상단계와 아이디어의 질과 합목적성을 중시하는 비판적인 검토단계로 분리시켜 진행되고 있다.

● Brainstroming의 4원칙

이 4원칙은 Brainstorming을 실시할 때 반드시 지켜야 할 중요한 것이다.

참가하는 모든 사람들이 이 원칙을 지키는 것이 Group 토의의 아이디어의 양과 질을 결정한다. => go stop 기법(한국)

질 < 양	비판 엄금
<ul style="list-style-type: none"> • 아이디어의 수가 많을수록 좋다. (다다익선) • 마음을 편히 갖고 많이 내면 그 중 좋은 것이 나온다는 정신으로 ! 	<ul style="list-style-type: none"> • 비판은 절대로 하지 않는다. 나온 아이디어에 대해 좋고 나쁨의 평가는 내리지 않는다. • 혹 설명을 요한다 할지라도 설명해서는 안 된다. • 사람은 자신의 아이디어에 의문을 제기 당하면 새로운 아이디어를 내기보다 • 자신의 아이디어를 지키려고 하는 경향이 있다

결합 환영	자유 분방
<ul style="list-style-type: none"> • 집단 발상에서 필요한 것은 아이디어의 결합이나 그 아이디어의 개선이다. • 타인이 내놓은 아이디어에 힌트를 얻거나 이를 모방하여 아이디어를 내는 것 장려. • 이것이야말로 집단 토의의 백미다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 아이디어는 조잡하거나 엉뚱해도 그대로가 좋다. • 실현성이 없더라도 좋다. 카타르시스

● 카드 BS(Card Brain Storming)

- 개요

다카하시 마코토(창조개발연구소장). 브레인스토밍의 단점(발언 양이 많거나 지위가 높은 사람의 중심이 되어 발언 주도). 참가자 전원의 발언을 만족시키기 위해 카드를 사용하는 브레인스토밍. 카드 사용

- 기법의 특징

- ① 순번 발표를 통해 참가자를 평등하게 발언하도록 유도
- ② 발언이 엇갈리며 생각할 시간 없음. 그래서 침묵하며 사고하는 시간 부여
- ③ 사회자의 참가자에 대한 발언 기입으로 뉘앙스 차이. 이를 없애기 위해 발표자가 직접 카드에 기입
- ④ 침묵 사고와 구두 발언을 병행하여 개인 발상과 집단 발상을 융합. BS의 4원칙 유지. 여기에 ‘광각 발상’ 규칙 추가 5원칙화.

- 기법의 전개

- ① 사회자를 정해둔다. 시간 체크, 발상 참가자도 겸임.
- ② 테이블을 중심으로 둥글게 둘러 앉아 카드를 갖는다. 6-8명. 원형 또는 사각 탁자. 50장 정도 카드를 나눠 갖고 아이디어 전부 기입.
- ③ 주제에 대해 서로 말한다. 미리 주제 결정. 반드시 발상 조건과 주의사항 미리 알려줌. 이야기를 주고 받음.

- 실제 상황

- ① 각자 개인적으로 발상(5분간) 개인발상을 통해 생각한 것을 한 장 카드에 하나의 아이디어 기입 원칙.
- ② 순서대로 발표하고 카드를 나열. 차례대로 자신의 카드를 다 읽고, 테이블 한 가운데 나열. 만약 다른 사람이 같은 아이디어를 발표한 경우, 자신의 카드를 버린다.
- ③ 발표된 아이디어에 대해 질문하거나 자신의 아이디어에 추가한다. 다른 발표자의 발표를 듣고 이해되지 않는 부분이 있으면 평가를 뺀 질문을 함. 또한 다른 발표를 들으며 자기 카드에 아이디어 추가.
- ④ 다시 개인적으로 발상한다(5분간) 2-3명 발표 후 다시 개인 발상 시간을 갖고 카드 기입.
- ⑤ 다시 차례대로 발표하고 카드 나열. 제한시간까지 같은 과정을 반복.
- ⑥ 카드의 평가를 하고 정리. 나온 아이디어는 모든 카드로 되어 있으므로 정리하고 평가하기 쉬움.

● 브레인라이팅(Brainwriting)

- 개념 : 침묵의 발상법

- 브레인라이팅은 짧은 기간동안 많은 아이디어를 창출하기 위해 사용되는 팀 접근법이다.

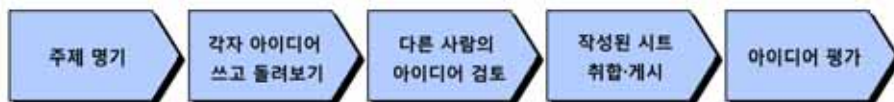
이것은 브레인스토밍의 여러 특징들을 결합한 것이다. 브레인스토밍에 비해서 브레인라이팅은 상대적으로 적지만 충분히 성숙된 아이디어를 내놓는 경향이 있다는 것이다.

- 브레인스토밍보다 브레인라이팅이 유리할 때

- 깊이 생각해서 나온 아이디어를 얻는 것이 중요할 때.
자신의 생각을 써 본다는 것 자체가 사람들로 하여금 깊이 생각하고 좀더 완벽하고 분명하게 표현하도록 한다.

- 직전의 브레인스토밍 회의가 한두 사람에 의해 독점되었을 때.
브레인라이팅은 아이디어에 대해 생각하고 쓸 기회를 모두에게 동등하게 제공하기 때문에 집단적 합의에 대한 압력을 실질적으로 제거시킨다.
- 팀이 너무 사교적으로 되는 경향이 있을 때.
브레인라이팅은 팀으로 하여금 초점을 가질 수 있도록 강한 과제지향적 태도를 제공한다.
- 팀내에 심한 갈등이 있거나, 주제가 매우 논쟁적일 때.
갈등이 어떤 팀에 유익할 수 있다 해도, 리더에 의해서 주의깊게 다루어지지 않으면 안된다.
브레인라이팅은 브레인스토밍이 다루기 쉽지 않을, 긴장되고 매우 부담스러운 상황에서 성공적일 수 있다.

● 진행흐름



● 카드 브레인라이팅(Card Brainwriting)

- 카드 사용을 통해 브레인라이팅법 보다 일처리 간단하게 유도
- 기법의 전개
 - ① 사회자를 선택 - 시간 체크 타이머 준비. 주제와 진행방법 설명.
 - ② 참가자를 4-8명 선택
 - ③ 책상을 2-3개 붙여 전원이 서로 얼굴을 볼 수 있도록 착석
 - ④ 전원이 A4 용지를 가로로 하여 포스트잇 카드를 가로로 3장, 세로로 6장씩 붙인다.
 - ⑤ 모든 사람이 주제를 용지에 기입

⑥ 아이디어 착상 실시, 새로운 아이디어와 기존의 아이디어 발전 과정 전개

- 3분씩 진행. 각자 좋다고 생각하는 아이디어를 2-3개 정리한 다음 수렴기법 적용.

- 시간은 1라운드 18분. 모든 난 기입. $6\text{명} \times 3\text{개 제안} \times 6\text{라운드} = 108\text{개}$ 아이디어

- 기법의 특징

1) 참가자 모두 평등하게 사고. 발언자가 특정인에게 치우치는 단점 해결

2) 침묵을 통해 개인 발상을 한다는 점에서 발언을 통해서 사고가 방해되는 단점 제거

3) 용지를 본인이 직접 작성하므로 뉘앙스가 바뀌는 단점을 해소

4) 인원이 많아도 좋다. 많은 인원이 참가할 수 있고, 짧은 시간 안에 문제발견 회의와 아이디어 회의 실행 가능

5) 첫 대면을 한 사람들이나 모르는 사람들끼리도 가능.

- 기법의 활용 : 개인

• 용지와 타이머 준비

• 처음 5분 간 첫번째 줄의 ABC 칸에 아이디어 기입

• 5분이 된 다음 두번째 줄에 첫번째 줄의 아이디어를 확장, 발전시킨 내용 기입

• 반복하여 생각을 깊게 한다.

● 수평적 사고(Lateral Thinking)

▶ 여섯 색깔 생각의 모자(The Six Thinking Hats) : 서로 색이 다른 여섯 개의 모자를 바꿔 써가며 모든 사람이 한 번에 한 가지만 생각하도록 이끄는 방법
“지휘자가 오케스트라를 이끌 듯이 이 모자들은 우리에게 특정한 사고를 유도하고 우리의 사고의지를 불러 일으킬 것이다. 그리고 어떤 상황에서든 당면한 문제를 일상적 사고틀에서 벗어나 다른 각도로 생각할 수 있도록 유도한다” - 에드워드 드 보노

▶ 무엇이 수평적 사고인가?

소크라테스, 플라톤, 아리스토텔레스의 논리들은 분석, 판단, 논쟁을 통해 ‘본질이 무엇인지(What is)’를 밝혀내는 데는 쓸모 있는 시스템이나 ‘무엇이 될 수 있는가(What can be)’에 관한 즉, 건설적인 사고, 창조적 사고, 진보적 사고를 밝혀내는 데는 부족한 시스템이므로 여섯 가지 생각의 모자를 통하여 평행사고를 하자.

● 여섯 색깔의 의미

- white : 하얀색은 중립적이고 객관적임. 하얀 모자는 ‘객관적인 사실과 숫자’를 의미함.
- red : 빨간색은 분노와 노여움, 감정을 암시함. 빨간 모자는 ‘감정적인 관점’을 가짐.
- black : 검은색은 암울하고 진지함. 검은 모자는 ‘잠재된 위험’을 의미함.
- yellow : 노란색은 밝고 긍정적인임. 노란 모자는 ‘희망적이고 긍정적인 관점’을 의미함.
- green : 초록은 풍성하고 풍부한 성장을 나타냄. 녹색 모자는 ‘창조성과 새로운 아이디어’ 의미함.
- blue : 파란색은 냉철함, 하늘의 색깔임. 파란 모자는 생각하는 ‘순서를 짜는 일, 그리고 다른 모자들의 사용을 통제하는 일’과 관련됨.

➔ 색깔이라는 가치중립적인 도구는 회의장에서 충고와 비난이라는 낭비를 없애고 잘 정의된 게임의 규칙만 남게 함.

예) - 이젠 그런 신중한 태도는 버리세요->검은 모자를 벗어주십시오

- 이 사안에 대해 여러분은 솔직히 어떤 감정들을 갖고 있습니까?

➔ 잠시 동안 우리 모두 빨간 모자를 쓰도록 합시다.

- 긍정적인 면은 충분히 검토해 보았으니까 이제 좀더 객관적인 사실들에 대해 말해 봅시다.

➔ 노란 모자 사고로는 훌륭합니다. 이제는 하얀 모자를 사용하도록 하지요.

확산기법-강제연상법

● S.C.A.M.P.E.R.

1. 문제 기술서를 앞에 잘 보이도록 쓴다.
2. S. C. A. M. P. E. R의 7가지 방안을 문제와 연결시켜 새로운 아이디어를 만들어본다.

만일

- | | |
|----------------|--|
| • 다른 것과 대치시킨다면 | S = Substitute 대치 |
| • 다른 것과 합쳐본다면 | C = Combine 결합 |
| • 다르게 고려본다면 | A = Adapt 고치기 |
| • 확대한다면 | M = Modify, Magnify, Minimize 변경, 확대, 축소 |
| • 다른 용도를 찾아본다면 | P = Put to other uses 다른 용도 |
| • 없애버린다면 | E = Eliminate 제거 |
| • 뒤집기, 재배열 | R = Reverse, Rearrange 뒤집기, 재배열 |

3. 위의 질문으로 새로 나온 아이디어를 적는다.
4. 새로 나온 아이디어에 덧붙여 아이디어를 낸다.

① 다른 용도는 없는가?	• 현재 사용하고 있는 용도 외에 다른 방법은 없는가?
	• 조금만 바꾸어 다른 용도로 사용할 없는가?
② 다른 데서 빌릴 수는 없는가?	• 이것과 비슷한 것은 무엇인가?
	• 다른 아이디어를 차용할 수는 없는가?
	• 과거에 비슷한 것은 없었던가?
	• 누구의 흉내는 낼 수 없는가?
③ 바꿀 수는 없는가?	• 모양을 바꾸게 되면 어떻게 될까?
	• 색깔을 바꾸게 되면 어떻게 될까?
	• 소리를 바꾸게 되면 어떻게 될까?
	• 향기를 바꾸게 되면 어떻게 될까?
	• 역할을 바꾸게 되면 어떻게 될까? (공정, 순서 등)
④ 크게 하면 어떻게?	• 5배나 10배로 확대하면 어떻게?
	• 길게 하면 어떻게?
	• 횡수를 늘리면 어떻게? (강도, 두께, 길이, 온도, 시간)
	• 무엇인가를 첨가하면 어떻게?
	• 다른 가치를 부여하면 어떻게?
⑤ 축소하면 어떻게?	• 작게 하면 어떻게?
	• 얇게 하면 어떻게? (짧게, 가볍게, 습도, 생략, 압축, 제거)
	• 유선형으로 하면 어떻게?
	• 분할하면 어떻게?
⑥ 바꾸면 어떻게 될까?	• 재료를 바꾸면 어떻게 될까?
	• 순서를 바꾸면 어떻게 될까? (배열, 원인과 결과, 사람, 물건, 과정, 동력, 음색)
	• 긍정적인 생각과 부정적인 생각을 바꾸면 어떻게 될까?
⑦ 반대로 하면 어떻게 될까?	• 뒤집으면 어떻게 될까? (위아래, 역할, 둥근 것을 세모로, 구부러진 것을 직선으로, 서 있는 것을 눕히면)
	• 비슷한 기능끼리 결합시키면 어떻게 될까?
⑧ 결합시키면 어떻게 될까?	• 아주 다른 기능끼리 결합시키면 어떻게 될까?

● 5W 1H

1. 문장화의 고전적인 방법도 발상의 체크에 쓰인다.
2. 5W1H법도 간단하기 때문에 편리하게 이용되는 체크리스트법 중의 하나.
5W1H법은 간결하게 사고를 정리하기 위한 발상의 기본이 된다. 특히 논리적으로 사고할 때 5W1H를 확보하는 것은 중요하다.
3. 상품기획을 하고 있을 때 WHAT(무엇을 실시하는가), WHO(누구를 타겟으로 삼을 것인가), WHERE(그것은 어디에 이용되는가), WHEN(그것은 언제 이용되는가), WHY(어떤 이유로 이용되는가), HOW(어떻게 이용되는가) 등 5W1H가 확보되어 있는가를 파악하는 것은 두뇌 훈련이 된다. 또, HOW라는 감동을 느끼는 요소를 첨가하는 일과 HOW MUCH라는 예산이나 경비도 중요 항목으로 넣는 것도 좋다.

4. WHAT 무엇을...	목적을 확실하게
WHO 누가...	관련되는 사람은
WHERE 어디서...	장소를 분명히 한다.
WHEN 언제...	시간이나 스케줄, 타이밍의 명시
WHY 왜..	무엇 때문에 하는 것인가, 이유를 확실히
HOW 어떻게...	방법, 전체적인 시스템의 명시
HOW!? 뭐라고!?	하이터치적 연출을 입력한다.
HOW MUCH 얼마나...	그래서 얼마나 걸리는가

● 희망점열거법 (希望點列舉法)

앞에서 다룬 결점열거법은 문제를 해결하는 방법으로서는 소극적인 방법의 하나라고 할 수 있다.

이에 비해 희망점열거법을 ‘이렇게 하면 좋겠다’고 하는 희망점을 열거하기 때문에 어떤 의미에서 보면 적극적인 방법의 하나라고 할 수 있겠다.

즉 적극적으로 희망을 말하게 한다면 기대 이상의 것이 나오게 된다.

아이디어가 큰 꿈을 가지고 있는 사람에게서 나오게 되는 것도 그들이 그 꿈을 실현하기 위해서 적극적으로 문제해결에 노력하기 때문에 인류에 크게 기여하는 발명, 발견으로 연결되는 것이다.

이 발상법은 리더가 참가자들에게 희망점을 나열하게 하고 그 희망점을 만족시킬 수 있는 아이디어를 도출해 내게 하는 것이다.

▶ 실례로 ‘이런 옷이 있다고 한다면’

- * 무겁지 않고 무게가 나가지 않는 옷
- * 펼치면 한 매의 보자기가 될 수 있는 옷
- * 안으로도 밖으로도 입을 수 있는 옷
- * 여름에 시원하고 겨울에 따뜻한 옷
- * 기후에 따라 색이 자동으로 변하는 옷

- * 세탁이 간편한 옷
- * 비를 맞아도 방수가 되어 젖지 않는 옷
- * 다용도로 남녀 구분 없이 입을 수 있는 옷
- * 가격이 싸면서도 고급 이미지가 있는 옷
- * 때가 안 끼는 옷
- * 좀이나 벌레가 생기지 않는 옷
- * 천에서 항상 향기가 나는 옷 등등

● 결점열거법 (bug list)

아이디어란 문제가 있기 때문에 해결점이 필요한 것으로 어떤 결점이 본질적으로 내포되어 있다. 아이디어를 해결하기 위해서는 의식하고 있든 의식하고 있지 않든 간에 결점을 발견하게 되는 것으로 생각을 갖게 된다. 그런 결점을 찾아 정리하여 해결방법을 도출해 내는 것이 결점열거법의 방법이다. 리더는 참가자들에게 브레인스토밍을 진행시켜 나가면서 결점이라고 생각되는 점을 힌트로 주면서 아이디어의 전개를 촉진시킬 수 있다.

또 회의 처음부터 참가자들에게 결점을 말하게 한 다음 그 결점을 없애기 위해서는 어떻게 하는 것이 좋은가 하며 진행시켜 나갈 수 있는데 이것을 이회의법(二會義法)이

라고도 한다. 대부분의 경우 사람들은 결점에 대해 정면으로 생각하려 하지 않고 결점을 찾아내려는 일에 매우 소극적이다. 결점을 나열해 보면서 문제를 해결하는 방법을 찾아내는 것이 바로 결점열거법의 핵심이 된다.

사례 : 연필

- 사용하면 심이 꺾어진다.
- 심이 부러진다.
- 마지막까지 쓸 수 없다.
- 연필심 색깔을 상황에 따라 자유롭게 바꿀 수 없다.

결과 : 샤프

☞ 확산기법 - 유추발상법



고든법 - 굶다!!??



● William J.J. Gordon

케임브리지의 싱크 탱크, 아서 D. 리틀社의 디자인 발명 그룹에 소속되어 있을 때 이 기법 창안. 컨설턴트 회사 Synetics Education System을 만들고 교육 활동에 전념. 자신의 이름을 따서 발상법을 창안해 냄.

“혁신적인 아이디어를 내놓기 위해서는 현재의 제품 방식에 얽매어서는 안된다. 이것으로는 피상적인 것밖에 나오지 않는다.”

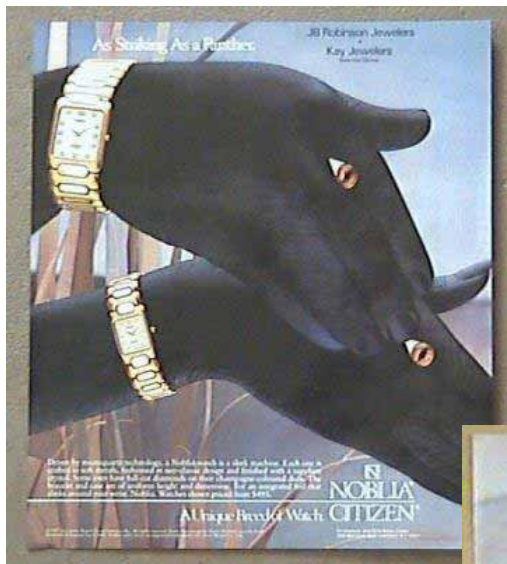
“진짜 주제를 알고 있으면, 참가자가 자신이 내놓은 아이디어에 빨리 만족하고 그것에 열중 해버리는 경향이 있다.”

- RULE NO. 1 : 참가자들에게 진짜 과제를 알리지 말라!!
- RULE NO. 2 : 비교, 연상을 하여라.
- 브레인스토밍은 주제를 알려주고 무차별적인 아이디어 발상(차이점)



● CITIZEN NOBLIA 시계광고 HANIMAL

- 손목시계의 광고를 위해 ‘채우다’라는 단어로 연상시작
 ‘손목에 팔찌를 차다’
 ‘목에 목걸이를 차다’
 ‘개 목에 개줄을 채우다’
 아이디어를 집목한 광고안



● 생각 지도 발상법 Mind Mapping

- 개념

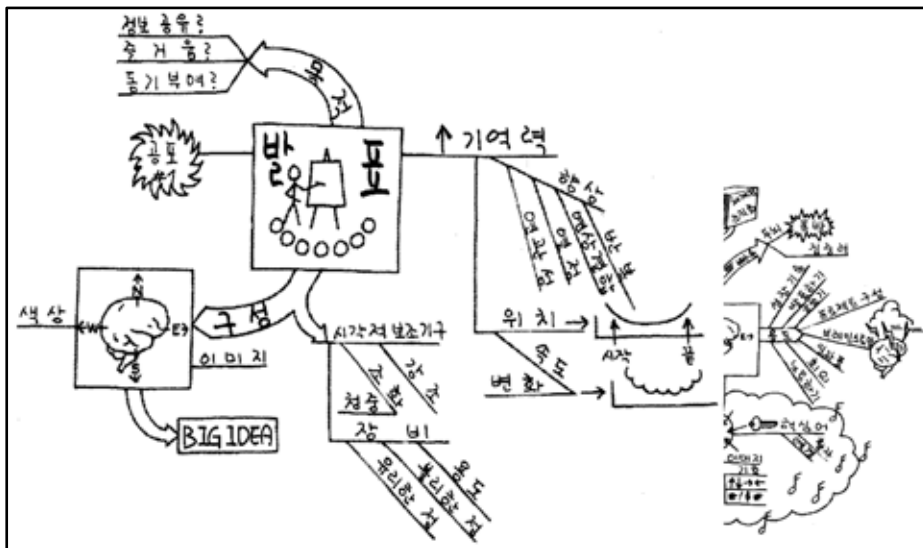
영국의 심리학자 Tony Buzan이 창안한 기법으로 특정주제에 대한 사람의 기억이나 연상작용을 활용, 마치 지도를 그려나가듯 표현 함으로써 두뇌의 기능을 최대한 발휘하게 하는 기법

이 기법은 핵심단어(Key Word)와 그림 그리고 색깔의 3요소를 활용하여 좌뇌와 우뇌의 기능을 유기적으로 연결, 통합적으로 활용함으로써 두뇌기능의 효율성을 극대화하는 목적이 있음.

‘한 장의 종이 중심에 전개하고자 하는 사실이나 상황의 주제가 되는 제목을 잡고서, 그 주위에 부제목을 복수배열한다. 그리고 그 제목과 부제목에서 유발되고 연상되는 생각, 아이디어, 정보와 지식, 이미지, 경험, 감정을 주제어의 형태로 차례차례 모두 다 나올 때까지 연결선으로 이어가면서 써 가는 것.’

또 목적과 필요에 따라서 그 결과를 구성하고 문장화하는 것’

● Mind Mapping 예시



수렴기법 - 계열형인과법

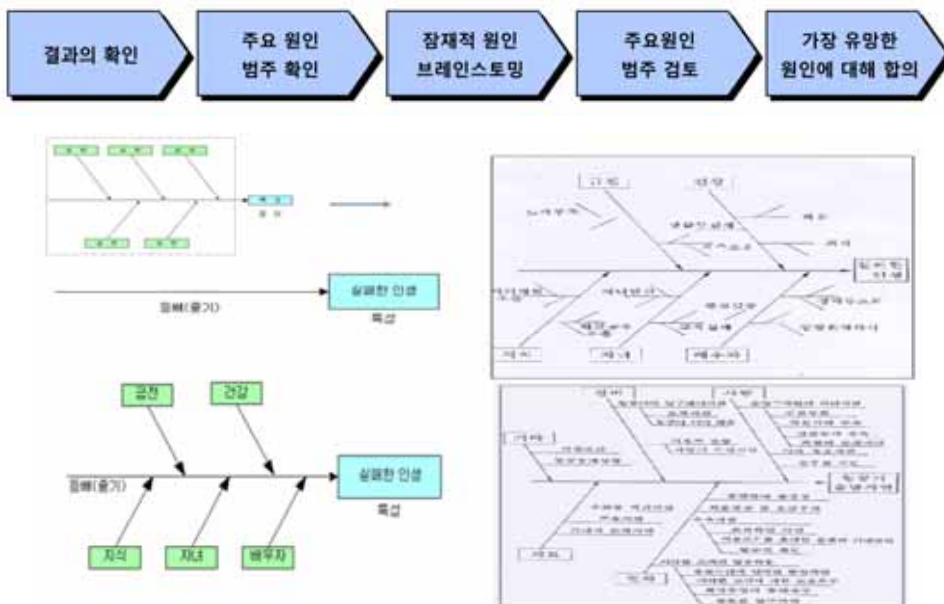
인과 도표(Fishbone Diagram) (Cause & Effect Diagram)

개 념

인과도표는 문제의 근본원인을 찾아 나가는 과정을 그림으로 표시한 것으로, 그림이 마치 물고기의 뼈같은 모양을 하고 있어 피쉬본 다이어그램이라고도 한다. 이 기법은 문제의 잠재적 원인을 순서대로 범주화하고 그 범주에 속하는 프로세스상의 문제들(잠재적 원인들)을 모두 기술한 뒤에 그 중에서 근본적 주요 원인을 찾아나가는 방식으로 진행된다.

- 팀원 전체가 모여서 문제점을 짚어 보는 브레인스토밍 도구로 활용. 문제를 파악하여 해결방법을 찾아내는데 도움

진행흐름



4

창의적인 조직 만들기

강한 조직 문화 속에서 기존의 질서나 체제에 순응하지 않고 항상 새롭고 창의적인 움직임을 불러일으키는 주체는 기존의 다수보다 뛰어난 소수 집단(minority)이나 독창적인 인재들일 것이다. 한 집단 내에서 주류에 속하지 않으면서도 그 집단에 속하는, 그러면서 그 집단에 강한 소속감을 느끼는 소수집단이나 완화된 급진주의자의 존재는 조직의 생동감, 새로운 학습, 변혁의 원동력이 된다. 이들은 위에서 주도하는 혁신이 아닌 아래로부터의 혁신의 주체가 될 수 있다.

 창의성의 4대 저해요인

인식의 장벽	감정의 장벽
1) 자기 중심적 시각 - 고정관념(stereotype) 2) 문제를 독립시켜 이해하는 데 있어서의 어려움 3) 문제의 영역을 너무 좁게 한정하려는 경향 4) 문제를 다양한 관점에서 보지 못하는 것 5) 포화(saturation)현상 6) 모든 감각정보를 활용하지 못하는 것	1) 실수하거나 실패하거나 위험을 당하는 데 대한 두려움 2) 모호함을 수용하는 능력의 부족, 즉 안전이나 질서에 대해서 지나치게 집착함 - 혼돈에 대한 회피 3) 아이디어를 만드는 것보다 판단하기를 더 좋아함 4) 긴장을 푼 상태에서 연구하고 '심사숙고'하는 능력의 부족 5) 도전의식의 부족(관심있는 일에 실패할까봐)과 지나친 열의(빨리 성공하려는 과욕) 6) 환상과 현실을 구분하는 능력의 부족
문화의 장벽	환경의 장벽
1) 금기사항(taboos) 2) 공상과 감상은 시간낭비이며 게으름병이, 심지어는 미치광이로 취급하는 것 3) 장난기는 어린이만의 행동으로 생각하는 것 4) 문제해결은 매우 중요한 작업이고, 유머는 그렇지 않은 행동으로 생각하는 것 5) 이성, 논리, 수, 효율성, 효과성은 매우 가치있는 것으로 여겨지는 반면에 감정, 직관, 질적 판단과 즐거움은 바람직하지 않은 것으로 여기는 것 6) 전통이 변화보다 더욱 선호되는 것 7) 어떤 문제든지 과학적 사고와 공전에 의해서 해결될 수 있다는 생각	1) 동료간의 협력과 신뢰의 부족 2) 자신의 생각만을 가치있는 것으로 생각하고 다른 의견은 관심을 두지 않는 독단적인 지도자 3) 주의산만 - 전화, 성급한 간섭 4) 생각을 행동으로 옮기는 실천력 부족

무엇이 창조력을 막는가?

● Idea Killer

- 그것은 회사의 정책에 반하는 일인데...
- 보스가 인정하지 않을 것이다
- 그것은 우리들 책임 밖의 일이다.
- 누군가가 해보지 않았을까?
- 그것은 ○○○가 이미 하고 있다.
- 우리들 업계에서는 잘 되지 않을 것이다.
- 누구도 그런 일을 받아주지 않는다.
- 실행할 수 없다.
- 비용이 너무 많이 든다.
- 보류해 두자
- 그것을 실행할 준비가 되어 있지 않다.
- 몇 년 전에 시험해 본 일이 있다.
- 잘되지 않을 것이다. 이유는
- 어디서 그런 것을 읽은 일이 있다.
- 차네는 도대체 뭘 하려는 건가?
- 나도 이미 생각해 보았지만 쓰지 않았다.
- 멋진 아이디어지만 너무 앞서고 있다.
- 지금까지 그렇게 해 본 일이 없다.
- 그러나 그것은 다른 아이디어나 제품을 진부화시킬 것이다.
- 그것은 외국에서도 시도하고 있는가?
- 새삼스럽게 그런 일을
- 그것은 ○○○사(일류회사)에서도 시도하고 있는가?
- 일단 서류로 만들어 보게

- (침묵)
- 자네는 가장 중요한 점을 놓치고 있다.
- 아주 바보 같은 비실용적인 아이디어다.
- 새롭지 않다. 낡은 생각 같다.
- 그것은 몇 년 전에 하던 방식이다.
- 네가 알 필요가 없는 일이다.
- 변화가 너무 지나치게 급격하다.
- 자네의 생각은 몇 년 앞서고 있다.
- 우리들은 그 아이디어를 실행할 단계에 와 있지 않다.
- 임원들이 그 아이디어를 채택하지 않을 것이다.
- 다른 사람이 이미 하고 있지 않을까?
- 어느 쪽이든 할 수 없다.
- 너무 기발한 것 아닌가
- 이유는 그렇지만, 그러나
- 인원이 부족하다.
- 너무 바쁘다
- 위원회를 만들고 검토해보자
- 자네는 무엇이 문제인지를 모르고 있군.

제 5 강

파워콘텐츠 제작의 실제

강사 김의숙



1

성공 콘텐츠의 마케팅 전략 수립 사례

☞ 문화콘텐츠 마케팅

문화콘텐츠
마케팅

다른 문화콘텐츠 경쟁상품보다 뛰어난 방식으로 시장성 있는 상품을 개발하여 그 상품을 찾는 고객들을 만족시키는 모든 행위를 통틀어 문화 콘텐츠 마케팅이라고 정의.
고객의 필요를 만족시키는 합리적이며 심미적인 활동

마케팅의
단계

문화콘텐츠 마케팅 단계는 기획 이전부터

가장 먼저 문화콘텐츠를 기획하고 나면, 지금 우리나라의 문화콘텐츠업계가 당면한 문제처럼 국내시장에서만 승부를 걸 수밖에 없고, 또한 기획하여 제작한 문화콘텐츠가 투자한 것에 비해 큰 수익을 올릴 수 없게 되는 것이다.
 철저한 시장 분석을 토대로 하는 **마케팅전략 기획안 수립이 선행**

📖 필립 코틀러의 마케팅과정 접목



코틀러에 의하면 효과적인 마케팅은 조사로부터 출발한다.

시장을 조사하면 각기 다른 욕구를 가진 소비자들로 구성된, 서로 다른 세분시장들(S)이 드러난다.

기업은 자신들이 경쟁자 보다 탁월하게 충족시킬 수 있는 세분시장을 설정(T)하는 것이 현명하다.

기업은 각 표적시장별로 상품을 포지셔닝(P)하여, 자사 상품이 경쟁 상품과 어떻게 다른가 하는 것을 알려야 한다.

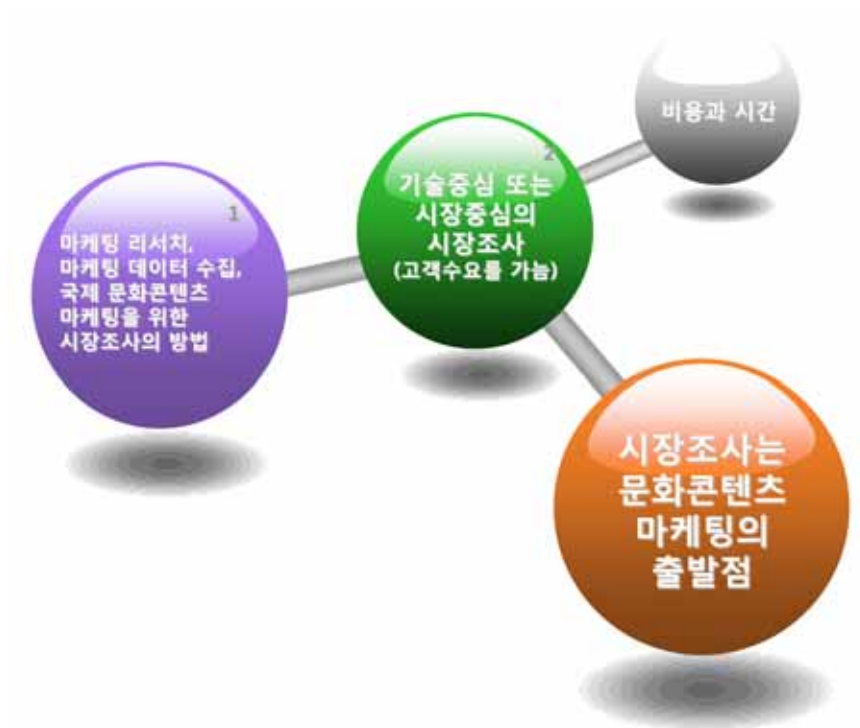
STP는 기업의 전략적 마케팅 사고를 대표한다.

이제 기업은 STP를 바탕으로 하여 제품, 가격, 유통, 촉진결정들의 믹스로 구성된 전술적 마케팅 믹스인 MM을 개발한다.

그런 뒤 기업은 마케팅 믹스를 실행(I)한다.

마지막으로 통제 측정치(C)를 사용하여, 결과를 모니터 및 평가하고, STP전략과 MM 전술을 개선한다.

📁 시장조사



📁 환경분석_3C

- 환경분석(3C) - 소비자(Consumer)분석, 경쟁업체(Competitor)분석, 자기(Corporate)분석



📁 포켓몬스터_3C

- “재미있는 생물을 만들자” _ 게임프리크 디지털 사장의 꿈!





☞ 목표시장 공략 마케팅 전략 (STP)

S	Segmentation (시장세분화단계) 시장조사를 통해 소비자의 욕구를 분석 세부적 타깃을 정하여 정확한 제품개발이나 판매활동을 목적으로 시장을 구분하는 단계 의미
T	Targeting (목표시장설정단계) 목표시장 선정 세분화된 시장을 평가하고, 그 중에서 회사가 공략할 세분시장을 선택
P	Positioning (자리매김단계) 마케팅 컨셉 결정, 경쟁상품과의 차별화로 자리매김하는 단계 소비자의 마인드에 제품과 브랜드에 대한 다른 제품과 차별화된 이미지를 심어주어 제품에 대해 이미지를 기억하게 하여 다시 그 제품을 찾게 하는 것

마케팅믹스전략 (4P/4C)

사회구분	산업사회(4P)	정보사회(4C)
전 략	Mass Marcom	IMC
	기업이 목표대상으로 삼은 소비자에게 자신의 상품을 팔기 위한 전략	소비자 측에서 기업을 어떻게 보는지에 대해 판별하여 마케팅에 응용하는 전략
사고방식	In-Outside	Out-Inside
마케팅믹스	Product 제품	Customer Benefits 소비자 혜택
	Price 가격	Cost to Customer 소비자 기회비용
	Place 유통	Convenience 편리성
	Promotion 촉진	Communication 커뮤니케이션

하울의 움직이는 성_4P

분류	설명	하울의 움직이는 성
Product 제품	제품을 어떻게 차별화 할 것인가?	•어른과 아이가 함께 보는 애니메이션 작가의 명성
Price 가격	특별한 매장에서만 판매할 것인지, 시장에 대량 판매할 것인지 결정	•전국 주요상영관 개봉 20-30대 접근성 높임
Place 유통	판촉활동을 통해 소비자가 어떤 행동을 하길 바라는 확실한 목표와 기대설정	•버스광고, 지하철 광고 작가의 명성으로 사람들 기대심리 자극 •캐릭터 이벤트 진행
Promotion 촉진	그 자체가 제품을 차별화 해주는 요소	•조조할인, 4인가족할인, 어린이단체 7인 이상 할인 진행



난타_4C

분류	설명	난타
Customer Value 고객가치	소비자의 욕구를 만족시킬 수 있는 무형의 서비스	•공연 중간에 깜짝쇼 관객이 직접놀이를 하는 이벤트 마련
Cost 비용	소비자의 욕구를 만족시키는 것에 대한 적절한 기회 비용	•찾기 쉬운 공연장, 쾌적한 공연장에서 다양한 볼거리 제공
Convenience 편의	소비자의 욕구 언제, 어디서, 어떤 수단으로 사고 싶은가를 만족	•인터넷, 전화ARS를 통해 쉽게 티켓 구매 •공연 주요장면 홈페이지 통해 공개 고객 편의 극대화함
Communication 의사소통	상품과 서비스가 있다는 것을 알리 고 빈번한 접촉을 통한 구매를 자 극하는 활동	•홈페이지에 공연후기와 게시판을 통하여 고객의 소리를 듣고 다양한 이벤트 진행



📁 글로벌 문화콘텐츠 성공사례

〈세계일류 문화콘텐츠 제품의 성과〉

	리니지 소프트업 계 최초 매출 1,000억 돌파
	카트라이더 회원 수 국내 1,600만 / 세계 1억6천명
	겨울연가 2004년 상반기 매출 1500억원, 2005년 2조3천억 경제효과(일본)
	대장금 유럽, 미주, 아시아 150개국 진출 연간매출 3,000억(해 외로열티 120억)
	뿌까 유럽, 미주, 아시아 150개국 진출, 연간 매출액 3,000억원 로열티 수입

〈글로벌문화콘텐츠 마케팅 성공법칙〉

- 그 나라의 성향과 국민들의 기호에 맞는 콘텐츠 개발하여 판매한다.
- 한류와 기업 간의 친밀한 관계가 필요하다.
모든 한류 상품들은 스타 콘텐츠라던가 한국 음식문화 즉, 현지의 한국 상권과도 연계될 수 있도록 전략을 짜야 한다.
- 콘텐츠 산업에 관한 정부의 꾸준한 지원이 있다
면 한류 지속과 우리 문화콘텐츠 산업의 성장은 가속화 될 것이다.



2

공연제작과정 | 콘텐츠 개발

From first idea to first night

The Basic Concept

- “천재는 1%의 영감과 99%의 노력으로 이루어진다” 에디슨
- 공연제작도 이와 같다.
- 순간의 반짝 아이디어가 몇 년 세월을 견뎌 하나의 공연으로 탄생한다.

Concept

반짝 아이디어를 담고 있는 것

컨셉이란,

아이디어가 무엇이고 어떻게 다를 것인지 한 두 문장으로 표현할 수 있는 것

개발된 컨셉은 _ 주인공

_ 플롯

_ 테마

_ 오리지널리티

📌 성공 확률이 높은 공연의 컨셉

- 분명한 가치관이 공연을 통해 나타나야 한다.
- 가치관을 적절하게 표현할 수 있는 정확한 방법이 아이디어로 표현되어야 한다.

USP (Unique Selling Point)

고객에게 전달되는 상품의 차별적 특징 의미

물리적인 것(헬리콥터가 나는지, 동물이 등장하는지 등 유무) 보다는
어떻게 창의적으로 이야기 할 것인가가 중요하다.

Fist Idea

- _ 캣츠의 컨셉은 무엇인가?
- _ 스위니 토드의 컨셉은 무엇인가?

스토리 개발

- 스토리텔링의 개발
- _ 현재 관객과 무엇을 소통할 것인가의 선택
 - _ 최고의 협력자 (저작권 해결)
 - _ 공감이 가는 캐릭터 개발

점검

- 아이디어가 상업적인 성공이 가능할 것인가?
- 이 이야기 때문에 사람들이 돈을 지불한 것인가?
- 사람들이 공연장을 찾아 오는 수고를 아끼지 않을까?
- 만족감을 느낀 사람들이 다른 사람들에게 공연을 볼 수 있게 독려 할 수 있을까?

Construction

- 전체 청사진 제안
- 스토리 라인
- 예상 관객층 (STP 전략이 도움)

The Book

- 공연의 성격에 따른 작품 개발 완료
- 창작 과정을 거쳐 공연의 모든 텍스트 완성

Pre Production Work

- Reading
- Rewrite
- 내부 워크
- Creative team 과 협업:
- 오픈 마인드 필요 / 최선의 비전을 제시하도록 독려
- 워크샵의 관객 반응 조사

1) 관객 설문조사 샘플

The Creative Team would value your response to the production.
Please indicate below how you would rate the following:

	Poor	Fair	Good		Poor	Fair	Good
Music				Direction			
Lyrics				Choreography			
Dialogue				Cast			
Story				Settings			
Construction				Costumes			
Characters				Lighting			
Entertainment				Sound			

Will you recommend this show to your friends?

What was the best feature of the show?

What was the worst feature of the show?

Did you feel that Act II was better than Act I, or not so good?

Have you any further comments?

Thank you for your participation. Please hand this form to a member of the front-of-house staff as you leave.

2) 공연제작 관계자들이 가장 많이 하는 실수

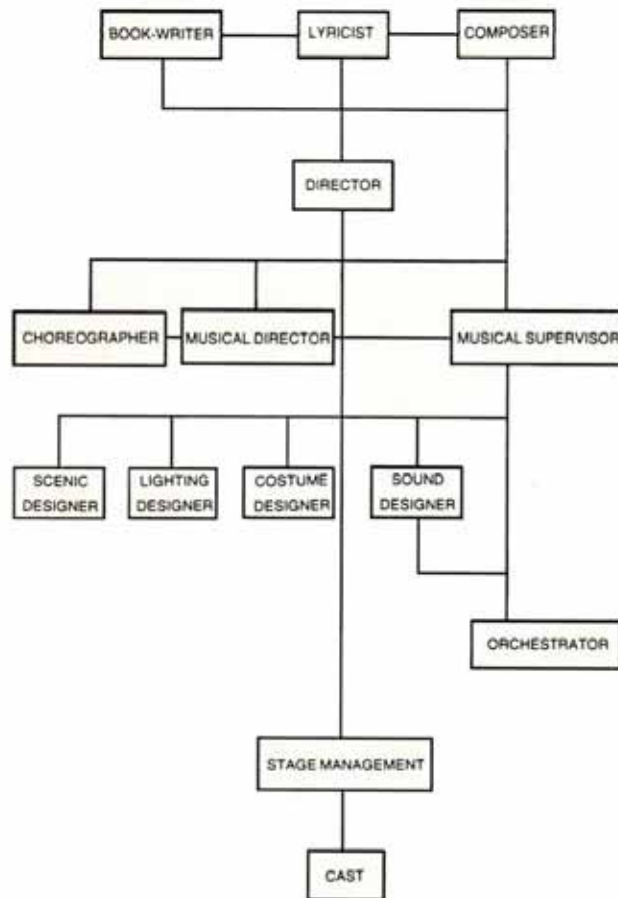
- 다른 사람들의 실수를 모른다.
- 자신의 아이디어를 개발하는 것에 몰두하고
- 엄청난 영감을 찾아 헤매는 당신,
- 공연장으로 가서 괴로움을 참아라.
- 어떤 공연이든 많이 보고 다른 이들의 실수를 통해 배워라.

📁 Marketing (프로덕션 구성과 운영을 위한)

- 쇼케이스 (제작자, 투자자와 공연관계자들 대상)
- 에이전트와 상담
- 투자자와 상담

관심을 보이는 사람 누구에게라도 공연에 대한 확신을 줄 수 있도록 준비

1) 뮤지컬 프로덕션 조직도



2) 성공하는 공연을 만드는 사람에게 필요한 것

- concept
- thick Skinned
- Sufficient help
- hard work
- some good luck

Production 운영

- 계약
- 캐스팅
- 크리에이티브팀 구성
- 리허설

1) 프로덕션 연표



First night

● 준비가 되었든 그렇지 않은 공연의 첫날은 반드시 온다.

1) 프리덕션 구성을 위한 첫 단계_스크립트 제출시 체크 리스트

- ① 최신 업데이트 판의 질 좋은 인쇄 카피
- ② 정보가 잘 정리된 표지
 - 작가들, 저작권 소유자 혹은 공연권 취득자
 - 연락 주소와 전화 번호 이메일
 - 스크립트 버전
- ③ 공연에 대한 명확한 정보
 - 시놉시스와 공연소개
 - 캐릭터 리스트와 역할 소개
 - 신 구성, 음악일 경우 음악 넘버
- ④ 데모 CD
- ⑤ 짧은 편지글

SING THAT SONG

a new musical on an old nursery rhyme

Music by Arthur Brown
Lyrics by Freda Smith
Book by Joan Green

© 1996 Final Draft
ABC Representation
150 Regent Place
London W1
0171 123 4567

SING THAT SONG

SYNOPSIS

There is a great celebration at the palace. The chef has cooked a great pie. When it is opened at the banquet, twenty four blackbirds fly out and they have to order a pizza. Later, the King is doing his accounts, while the Queen's in the parlour having tea. There is a sudden scream from the kitchen garden. In rushes the maid clutching her nose...

STYLE

This is a parable of modern-day royal life told within the framework of a nursery rhyme.

PROPOSED SCENIC CONCEPT

The design should reflect a children's story-book, cartoon style. When the audience enters, upstage is a giant book. At the start of the show, the book opens to reveal the main scenic item for the first scene. Further pages are turned for subsequent scenes.

SING THAT SONG

LIST OF CHARACTERS

(in order of importance)

King Charlie	a merry old soul
Step-Queen Camilla	his second wife
Hettie, the maid	a cruelly put upon wail
Jack, the cook	a player of knavish tricks
Dr Miller	the King's physician
Courtiers, common folk, animal-rights activists, the media	

ii

SING THAT SONG

SCENES & MUSICAL NUMBERS

SCENE	LOCATION	MUSICAL NUMBER	SUNG BY
ACT I			
1	Prologue	Banquet Tonight	All
2	The Palace Kitchen	A Pocket Full of Rye	Jack
3	The Banqueting Hall	What a Doh	All
4	The Counting House	Singence	Charlie
5	The Parlour	Honey	Camilla
6	The Kitchen Garden	Nothing Could Spoil Today	Hettie & All
ACT II			
1	Press Office	What Shall We Tell Them?	All
2	The Drawing Room	Cheer!	Charlie & Camilla
3	The Palace Kitchen/ Hettie's Room	All My Dreams	Jack/Hettie
4	The Medical Centre	A Stitch in Time	Dr
5	The Banqueting Hall	Sing That Song	All

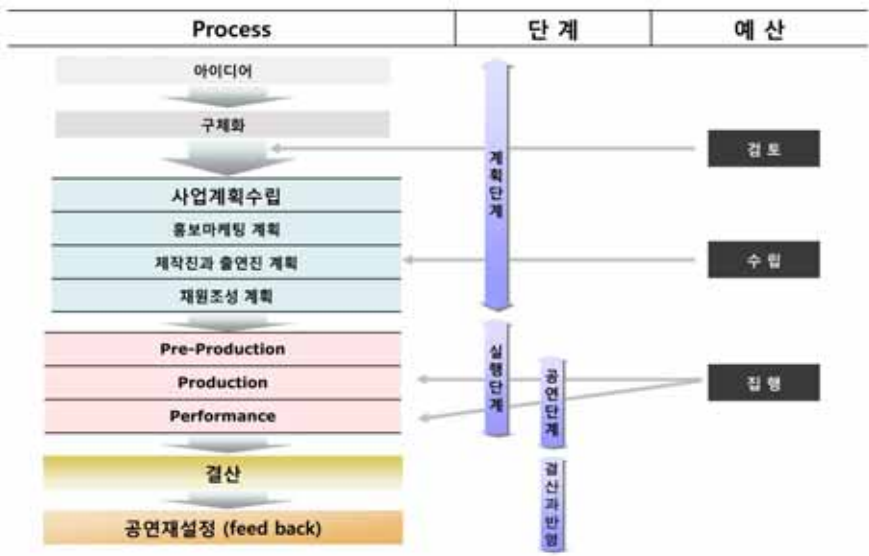
iv

It's funny, the more I practice, the luckier I become.

— Jack Nicklaus

3 공연제작과정 | 경영행정

📁 공연제작과정



📺 공연제작과정 Flow

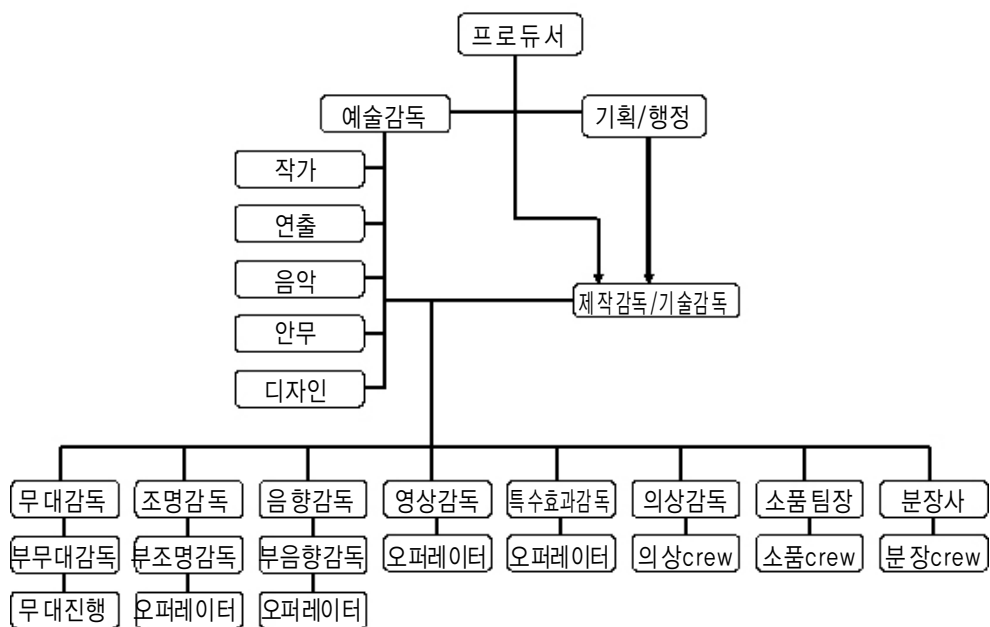


📺 프로덕션 운영 과정

프로덕션의 정의	무대, 조명, 음향, 의상 등의 모든 하드웨어적인 요소들과 그 위에서 살아있는 배우들의 연기, 노래, 춤, 오케스트라단의 연주 등 소프트웨어적인 요소들이 결합되어 만들어지는 공연 제작의 전과정을 의미한다. 이렇게 공연을 제작하기 위해서는 여러 분야의 스태프들이 참여해야 하기 때문에 통일성 있는 작품을 만들려면 모든 구성원들 간에 원활한 의사소통이 이루어져야 한다.
제작입문	금전, 시간, 사람이라는 세가지 요소가 아주 중요한 역할을 한다. 공연 제작을 위해서는 이들을 가장 효율적이고 종합적으로 계획해서 운영할 수 있도록 해야 한다. 물론 이는 사전 계획(Pre-Production)기간 동안의 충분한 논의와 구상을 통해 이루어 낼 수 있다. 또 어떤 형식의 제작 구조를 취할 것인지 등을 심도 있게 고려해서 결정해야 한다.

Pre-Production 계획과 진행	프리프로덕션 계획 기간은 보이지 않는 것들을 무대화하기 위해서 거쳐야 하는 전반적인 계획 단계를 말한다. 어떤 것도 정해지지 않은 상황에서 작품 결정 및 공연장을 대관, 예산 책정, 오디션, 스태프 계획 등 사전 제작작업이 이루어진다. 무엇보다 완성도 높은 공연을 만들기 위해서는, 철저한 사전 계획과 관리가 뒷받침 되어야 한다.
사전리허설	사전 리허설은 프리프로덕션 계획 단계에서 오랜 회의를 통해 합의 된 내용을 연습실이라는 공간에서 가시적인 결과물을 만들어 가는 과정이다. 그 동안 머릿속으로만 그렸던 수많은 아이디어를 구체적으로 형상화 해나면서 전체적인 장면을 만들어 나가게 된다.
프로덕션 주간	프로덕션 제작이란 공연장에 장비를 반입하고, 무대, 조명, 음향 등의 하드웨어적인 요소들을 시설해서 공연을 실현할 수 있도록 하드웨어적인 요소들을 구축하는 기간을 말한다. 더불어 리허설이 원만하게 진행될 수 있도록, 조명, 음향, 오토메이션 등 운영 시스템들이 준비되어 있어야 한다.
프로덕션 조직	어느 정도 세트와 조명, 음향이 완성되고 나면, 공연을 위한 최종적인 준비를 한다. 공연 의상 준비와 팸플렛 제작 및 언론 홍보를 위한 사진 촬영이 이루어지게 된다. 또한 장면 전환을 위한 소품과 세트들을 백스테이지에 효율적이고 안전하게 배치하여 운영 스태프들이 실질적인 장면 전환을 익혀야 한다.
프로덕션 리허설	프로덕션 기간 중에는 공연에 앞서 그 목적에 따른 여러 종류의 리허설이 진행된다. 배우들이 무대에 오르기 전에 무대감독의 큐에 따라 장면 전환을 연습하는 드라이 테크 리허설, 실제 공연과 동일하게 진행하는 드레스 리허설 등이 그것이다. 이 기간 동안 여러 차례의 리허설을 통해 완성도 높은 공연이 만들어지게 된다.
프리뷰&첫공연	프리뷰 공연이란 본 공연이 시작되기 전에 진행되는 실전 리허설을 말한다. 프리뷰 기간에는 크리에이티브 팀과 각 파트별 디자이너들이 최종적으로 공연을 수정 보완해 나간다. 몇 차례 프리뷰 공연을 거친 후, 첫공연을 통해서 정식으로 관객들과 문화예술 관계자들의 평가를 받게 된다. 어느 날보다 많은 행사와 정차가 진행되기 때문에 원활한 공연 진행을 위해 각별한 주의를 필요로 한다.
공연기간& 마지막공연	오프닝 날 이후부터는 무대감독이 모든 것은 관할하게 되지만, 전체 공연 일정이 무난하게 진행될 수 있도록, 제작 감독은 정기적인 점검과 모니터를 해야 한다. 마지막 공연이 다가오면 본격적인 철수 계획을 작성해야 하는데, 철수 기간과 각 파트에 필요한 철수 인력, 자재 등을 파악하여 신속하고 안전하게 진행 되도록 해야 한다.

프로덕션 팀의 조직도



프로덕션의 업무

단위 업무	업무내용	주안점
무대 의상 소품 조명 음향 분장 특수효과(영상, 자막)	디자이너와의 컨셉 정리 및 협의 디자인 중간 점검 및 보충 디자인 완성 제적서 결정 및 계약 제작 중간 체크 제작 완료 극장 이동, 설치	컨셉 협의 시 차이 정리 중간 점검 시 보충 상황 관리 제작 상황 점검 계약 내용 이행에 따른 점검 완성 작품 점검 극장 설치 관리 유지 보수 계획 및 보관 계획
배우캐스팅	사전 섭외 오디오 광고 1차 오디션 실시 2차 오디션 실시 및 발표	주연 배우 섭외 담당 오디션 참가 계약 건 관리 장소 선정 연습 상황 전검
연습	장소 선정 확보 스케줄 작성 연습진행 비용 산출 연습 개시	장소 선정 연습 상황 점검
배우관리	출연진 관리 출연진 이동 관리 리허설 준비 드레스 룸 관리	관리상 문제점 파악

- 프로덕션의 각 파트별 디자이너는 철저한 작품 분석과 연출가와의 긴밀한 협의를 통해 디자인을 하고 이를 표현하기에 가장 적합한 개인이나 제작사에게 의뢰한다.
- 이와 동시에 크리에이티브팀에서는 공연 시기 일정에 맞추어 오디션을 통해 배우를 선정하고 연기, 안무 등 연습을 계획적으로 진행한다

4

히든챔피언

📖 이제 목표는 히든챔피언

- 선발된 2000여 개 글로벌 기업들을 면밀히 파악한 결과, 몇 가지 공통점을 가지고 있다.
 - 전 세계의 시장을 지배한다.
 - 눈에 띄게 규모가 성장하고 있다.
 - 생존능력이 매우 탁월하다.
 - 대중에게 알려지지 않은 제품을 전문적으로 생산한다.
 - 진정한 의미에서 다국적 기업과 경쟁한다.
 - 우연이나 기적으로 성공을 이룬 기업이 아니다.

● 히든 챔피언이 되기 위한 전제조건

1) 목표가 있어야 함 (미래상, 비전 등)

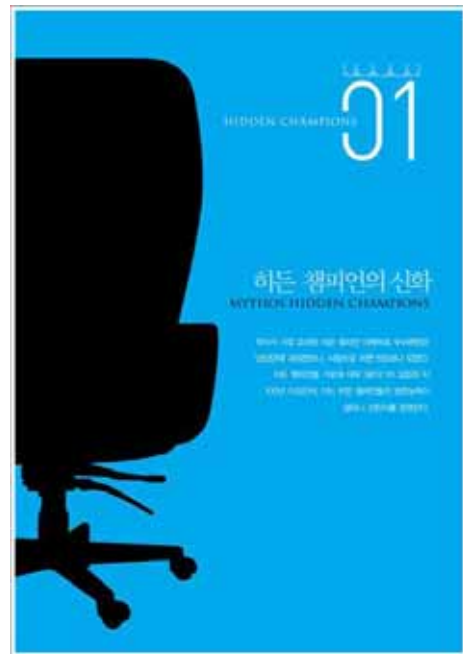
① ‘무엇을, 언제 달성할 것인가?’를
알아야 함

② 목표를 성취하기 위해서는 에너지가 필요함

“자신의 내면에서 열정이 불타오르는 사람들은 다른 사람에게도 열정을 불러일으킨다”

Augustinus von Hippo

(A.D354~430)



2) 성장해야한다 “성장하라. 그렇지 않으면 망할 것이다.”

■ 성장의 원동력

- ① 세계화 (지역적 팽창)
- ② 혁신 (기술, 프로세스, 마케팅의 혁신, 생산 품목의 다각화)

■ 좋은 시장점유율 vs. 나쁜 시장점유율

- 높은 시장 점유율이 높은 수익성을 가져온다는 가설은 70년대 초반부터 경영 이론과 경영현장에서 활발하게 토론을 벌였던 주제 → 어떠한 이 문제는 우리 시대 경영오류들 중 가장 심각한 오류 중 하나일 것임
- 시장 점유율과 시장 지배력은 그 자체로 중요한 게 아니며, 내용이 ‘좋은’ 것인지 ‘나쁜’ 것인지가 중요함.
- 좋은 시장점유율은 혁신, 탁월한 성과, 훌륭한 서비스 등으로 얻은 서비스
- 나쁜 시장점유율은 판매량과 시장 점유율을 끌어 올리기 위해 우선 가격을 내려서 온갖 종류의 세일에 들어감으로써 얻음

■ 목표에 대한 의사소통이 대체로 문명 - 히든 챔피언은 목표를 끈기 있게 실행한다.

1등이 되고자 하거나 1등을 유지하려는 의지는 결코 느슨해지지 않음

■ 장기적인 목표 - 히든 챔피언의 목표는 장기간. 이를테면 매년 목표가 아니라 세대에 걸친 목표를 세움.

장기적인 목표는 기업에 큰 힘을 준다. 이때 단기적으로 꼭 필요한 일도 소홀히 해서는 안됨

히든 챔피언이 되기 위한 전략

1) 집중화

“우리는 ○○ 분야에 전문가입니다” “우리는 틈새시장에서 활약합니다”
 “우리는 깊이를 추구하지 넓이를 추구하지 않습니다”

■ 집중화의 리스크

- ① 하나의 시장에 예속될 위험 (모든 계란을 한 바구니에 담는 구조)
- ② 가격이 매우 비싼 시장에서는 일반 제품에 의해 공격 당할 수 있음 (프리미엄이라는 위치 상실)
- ③ 틈새시장이라는 작은 시장 규모 또는 고임금을 지불해야 하는 지역에서의 제품 생산은 원가를 지나치게 높여서 고객들이 거부하나 가격경쟁력을 상실할 수 있음 (시장퇴출 위험)

■ 유연한 다각화를 통한 집중화 리스크 방지

그러나 다각화는 전통적 전략에 큰 상처를 줄 수 있음. 즉, 핵심사업으로부터 요원해질 수 있는 리스크 있

2) 세계화

- 세계화는 성장 원동력
- 상표를 세계화하라
- 매출액의 지역적 이동
- 개별국가 시장에서의 전략 (현지화)
- 외국어 구사능력과 해외 경험은 필수

3) 고객 친밀성 - 직접 판매방식에 적합

4) 혁신

■ 혁신은 고객에게 매우 유용한 가치를 제공하거나 원가를 줄이는데 기여해야 함
 (제품과 기술에서만 한정하지 않고 사업의 모든 측면들이 개량을 위한 단초를 개량해야 함)

■ 세간을 떠들썩하게 하는 대단한 혁신만 추구해서는 안됨.

히든 챔피언은 끊임없이 사소하지만 단계적으로 혁신을 실행함으로써 성공을 거두는 경우가 많음

5) 경쟁

■ 시장 점유율

$$\text{시장점유율} = 55.4 \times \text{경쟁업체수}^{-0.34}$$

지수 “-0.34”의 의미 : 경쟁업체수가 10% 감소하면 시장점유율 3.4% 증가

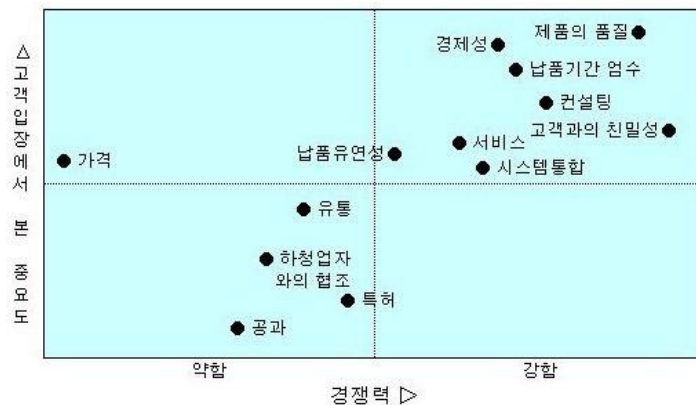
■ 만일 경쟁사의 수가 1% 늘어나면 시장지배자의 시장 점유율이 0.34% 줄어든다는 것을 나타내는 탄력성임.

경쟁사의 수가 대략 10% 많아지면 그에 따른 시장 점유율은 대략 3.4% 줄어든다는 의미

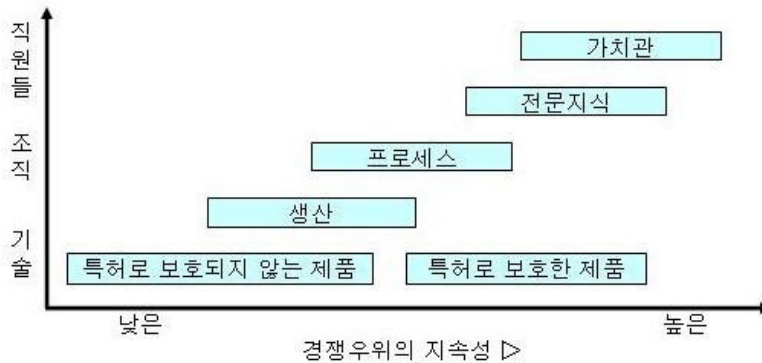
■ 경쟁우위를 평가하는 세 가지 기준

- ① 고객에게 중요해야 한다
- ② 고객이 가치와 장점을 확실히 인정해야 한다
- ③ 지속적이며 쉽게 모방할 수 없어야 한다

■ 경쟁우위 매트릭스



■ 경쟁우위의 지속성과 그것의 원천



■ 원가경쟁력

원가를 합리화 시키려는 목표는 원가와 가격을 전략적으로 경쟁에 유리하도록 만드는 게 아니라, 시장에서 퇴출되는 것을 방지하는 데 있음

■ 과도한 경쟁

가장 주의를 기울여야 하는 대상은 고객과 전문기술이지 경쟁사가 아님.
시장에서 선두에 서고자 하는 기업은 스스로 경쟁이라는 게임의 규칙을 만들어야지, 경쟁사가 만들어 놓은 규칙에 따라 움직이면 안됨

6) 자금조달, 조직과 주변환경

■ 허든 챔피언의 가장 중요한 자금조달원은 자가 자금조달

이는 높은 수익성을 전제로 하고, 놀라울 정도의 이득을 올린다는 새로운 증거임 → 순환논법 적용

■ 리스크에 대비한 조직의 → 사업의 복잡성에도 집종의 장점 유지

■ 핵심적 전문분야에서의 자체생산비율 높이고, 아웃소싱 회피

왜냐하면 첫째는 높은 품질 유지 목적이고, 둘째는 자사제품의 우위는 시장이 아니라 회사 내에서 창출할 수 있다는 확신이 있기 때문
(심지어 생산기계를 자체 생산하거나, 원료를 직접 생산하기도 함)

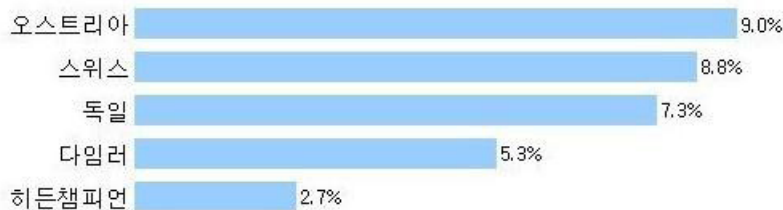
- R&D 영역도 자체실행 (노하우 보호와 유능한 직원 채용 및 유지)
- 아웃소싱을 할 경우에도 원가절감이 아닌 더 나은 품질을 목적으로 함
- 전략적 제휴에 대한 보수성 - 자신이 해결하기 어려운 문제를 다른 회사가 해결해 줄 수 있을까에 대한 의구심

7) 직원들

- 기업문화를 판단하는 두 가지 질문
- 사내갈등 해소를 위한 에너지 소비
 - (a) 사내갈등들을 극복하기 위해 당신의 에너지 가운데 몇 %를 소비합니까?
 - (b) 당신이 회사를 소유한다면 어떻게 경영하시겠습니까?
- 사내갈등 해소를 위한 에너지 소비
 - 대기업 50~70% - 중소기업 20~30% 히든 챔피언 10~20%
- 히든 챔피언의 내적인 힘



■ 국가별 이직율



■ 낮은 이직율의 이점

- (a) 노하우의 축적
- (b) 새로운 인원선발 및 교육비용의 절감
- (c) 일반회사들은 평균 8년 후면 전체 직원 중 절반이 사라지지만, 히든 챔피언 기업에서 일하는 전체 직원은 8년이 지나도 80%가 그대로 남아있게 됨

■ 높은 성과를 올리는 기업문화 3가지

- ① 직원의 수 : 히든챔피언은 매우 적은 직원수가 일함. 모든 분야에서 적은 수 유지 → “직원 수보다 더 많은 일” (이는 성장해야 가능함)
- ② 평균 이하의 성과, 일을 회피하는 행위를 참아주지 않는 기업문화
- ③ 조직의 분권화를 통한 탁월한 성과도출 → 작은 조직 단위에서의 성과창출

📁 정책 또는 전략의 목표

● 장수기업으로 살아남기

- ① 장기적으로 생각한다 - 3년, 5년, 10년에 얽매이지 않고 몇 세대를 아우르는 긴 시간을 생각한다.
- ② 기업의 사장(CEO)은 가능하면 오랫동안 자리를 지킨다.
- ③ 보수적으로 자금을 조달한다 - 어려운 시기에 기업을 위험에 빠지지 않게 한다 → 반면 빠른 성장과 단기적 이익의 극대화는 포기해야 한다.
- ④ 유행을 타는 경영풍조에 대해 소극적인 태도를 취하는 대신에 시대를 막론하고 유효한 원칙을 따른다.
- ⑤ 어려운 상황에서 잘 버틴다.
- ⑥ 직원들의 충성심을 기른다.
- ⑦ 사업영역을 집중하거나 다각화하는 것이 생존능력에 결정적인 영향을 주는지는 아무도 모른다.

● 아래 실수의 방지

- ① R&D 비용을 줄여 단기간에 이윤 최대화 하기
- ② 기업의 전략적 방향을 자주 바꾸기
- ③ 핵심사업과 너무 동떨어진 다각화
- ④ 지나친 자금조달행위, 지나친 차입자본 이용하기
- ⑤ 너무 빠른 또는 너무 많은 회사 인수
- ⑥ 생각 없이 말기는 아웃소싱
- ⑦ 외부에서 전문경영자 무리하게 찾기
- ⑧ 사업에 유용하지 않는 행동으로 집중력 떨어뜨리기



제 6 강

사례분석(1) 명성황후의 세계진출 스토리

강사 윤호진



오늘 저는 뮤지컬이 왜 이렇게 현대에 세계적으로 각광을 받는 산업이 되었는지, 세계적인 현황은 어떤지, 그 안에서 한국의 현황과 현실, 문제점, 앞으로 가야할 미래에 대해 말씀드리겠습니다.

명성황후가 브로드웨이에 가게 된 에피소드를 오늘 설명 드리면서, 명성황후에 대한 얘기로도 몇 날 몇 밤을 셀 수 있을 만큼 끝이 없습니다. 오늘은 간략하게 말씀드리도록 하겠습니다.

1

뮤지컬의 기본 소개

뮤지컬 [musical] - 음악과 춤이 극의 플롯 전개에 긴밀하게 짜 맞추어진 연극.
사전적 설명 : 뮤지컬 코메디 또는 뮤지컬 플레이의 약칭이다. 뮤지컬은 19세기 미국에서 탄생하였는데, 그 근원은 유럽의 대중연극, 오페라·오페레타·발라드 오페라(俗謡歌劇) 등이다. 1728년 이와 형식이 비슷한 존 게이의 《거지 오페라》가 런던에서 상연되었는데, G.에드워드가 제작한 《거리에서》(1892년 초연)를 첫 뮤지컬로 본다.

미국은 최초의 뮤지컬 코메디를 탄생시켰다. 19세기 미국에서 성행한 벌레스크(해학적인) 희극에다, 유럽에서 발달한 오페레타를 조화시킨 것이다. 작곡가 제롬 칸, 대본에 리처드 로저스, 작사자 오스카 해머스타인 2세 등이 등장하였다. 이들은 미국인의 꿈과 향수를 제재로, 미국의 민요와 흑인음악의 멜로디, 그리고 리듬을 적극 수용하는 노력을 아끼지 않았다. 이 일환으로 미시시피강(江)을 내왕하는 쇼보트를 무대로 인생의 애환을 그렸는데, 바로 《쇼보트》(1927)다. 이것은 오늘의 뮤지컬의 기초를 다졌다.

G.거슈윈은 G.S.카프만과 리스킨드의 대본으로 《나는 너를 위해 노래한다》(1931)로 풀리처상을 받았다. 이 작품은 문학적 가치가 높은 뮤지컬을 시도하였다. 거슈윈은 만년에 흑인생활을 리얼하게 그린 《포기와 베스》(1935)를 만들었는데, 경쾌한 리듬과 나른한 멜로디를 특징으로 하는 노래를 썼다.

작사와 작곡의 귀재(鬼才) 콜 포터는 복잡한 각운(脚韻)과 도시적인 기지가 특징이며, 뮤지컬 작자로는 세련된 인물이다. 《키스 미 케이트》(1948) 등이 그 대표작이다. 로저스는 해머스타인 2세와 손잡고 《오클라호마!》(1943)를 비롯, 《회전목마》(1945), 《남태평양》(1949), 《왕과 나》(1951), 《사운드 오브 뮤직》(1959) 등을 발

표하였다.

이 무렵 《마이 페어 레이디》(1956)의 대본·작사자 A.J. 러너와 작곡자 F.로가 등장한다. 또 인종문제를 정면으로 다룬 《웨스트 사이드 스토리》(1957), 유대민족의 애환을 그린 《지붕 위의 바이올린》(1964), 《라만차의 사나이》(1965), 베트남전쟁을 반영하여 히피의 생태를 그린 록 뮤지컬 《헤어》(1967)가 있다.

1970년대에 들어와 줄거리다운 줄거리가 없는 《코러스 라인》(1975), 로큰롤에 의한 《그리스》 등이 뮤지컬의 새로운 바람을 일으켰으며, 앤드류 로이드 웨버의 《지저스 크라이스트 슈퍼스타》(1970), 《에비타》(1978), 《캐츠》(1981), 《스타라이트 익스프레스》(1984), 《오페라의 유령》(1986) 등 브로드웨이 뮤지컬이 대성공을 거두었다.

먼저 뮤지컬이란, 사전적인 정의로 보면 대사와 노래로 짜여진 극의 형태를 말합니다. 그리고 오페라는 노래로 짜여진 극의 형태를 말합니다. 요즘은 뮤지컬조차도 대사가 빠지고 노래로 다 짜여진 형태가 많습니다. 예를 들면, 다음 주에 미스사이공을 보시겠지만, 미스사이공도 대부분이 노래로 짜여져 있고, 오페라의 유령도 그렇고, 캐츠, 레미제라블도 그렇습니다. 캐츠, 레미제라블, 오페라의 유령, 미스사이공을 흔히 세계 뮤지컬 빅 4 작품이라고 얘기합니다. 바로 크게 성공한 대표적인 작품입니다.

세계 4대 뮤지컬 - 세계 4대 뮤지컬이라 하면 오페라의 유령, 레 미제라블, 미스 사이공, 캐츠를 말한다.

■ 오페라의 유령(The Phantom of the Opera)

파리 오페라하우스를 배경으로 한 가스통 르루의 소설(1911년)을 원작으로 하여 뮤지컬의 대명사 앤드류 로이드 웨버와 제작자 카메론 매킨토시가 탄생시킨 뮤지컬이다. 그러나 웨버가 '오페라의 유령'을 최초로 뮤지컬로 만든 사람은 아니다. 1984년 영국인 작곡가 켄 힐(Ken Hill)이 만든 「유령」(Phantom)이 공연된 바 있다.

웨버가 만든 '오페라의 유령'은 1986년 영국 런던 허 머제스티스 극장(Her Majesty's Theatre)에서 초연되었다. 내용은 파리 오페라 하우스 지하에 살고 있는 흉칙한 외모의 유령의 오페라 여가수 크리스틴에 대한 사랑이다.

이 뮤지컬은 초연된 후 런던 올리비에 어워드 최우수작품상, 최우수연기자상 수상, 88년 뉴욕 토니 어워드 7개 부문 수상, 세계 총 관람인원 6000만명, 총 매출액 32억달러를 기록하는 등 전설적인 작품으로 평가받고 있다.

■ 레 미제라블(Les Miserables)

빅토르 위고의 소설 '장발장'을 뮤지컬로 만든 작품으로 나폴레옹 제국 시대부터 동맹국이 프랑스왕으로 추대한 샤를 10세의 시대가 멸망하기까지의 이야기를 그리고 있다. 피끓는 혁명정신, 노동자와 농민들의 거친 저항 정신, 그리고 가난한 사람들의 인간애를 다룬 매우 문학적이고 웅장한 오페라형 뮤지컬이다.

1980년 파리에서 초연되었던 뮤지컬 〈레 미제라블〉은, 영국 로열 셰익스피어 극단의 고질적인 재정난을 극복하려는 목적으로 뮤지컬 제작자인 카메론 매킨토시가 작품 전체를 개작하여, 1985년 10월 8일 런던 바비칸 극장에서 열렸다.

제작자 매킨토시, 연출가 트레버 년, 작곡가 손버그의 공동작업으로 이루어진 런던의 레 미제라블은 예술성과 대중성의 양면에서 뮤지컬 사상 초유의 성공을 거두었다. 1987년 뉴욕 공연 후 그 해 토니상에서 작품상, 조연남우상, 연출상, 극본상을 비롯하여 8개 부분의 상을 수상하여 세계 걸작 뮤지컬로 자리매김하게 되었다.

■ 미스 사이공(Miss Saigon)

현대판 「나비부인」으로 클로드 미셸 손버그가 작곡하고, 니콜라스 아리트너가 연출하고 1991년에 토니상 3개부문을 석권한 작품이다. 베트남 여자 김이 베트남 전쟁 중 한 미군 사병을 만나서 사랑을 나눈다. 그러나 미국의 패전으로 미군 사병은 본토로 철수를 한다. 김은 그와의 사랑으로 잉태된 아이를 낳고 그를 기다리다가 결국 권총으로 자살하고 만다는 내용.

■ 캐츠(Cats)

앤드류 로이드 웨버(작곡가)와 카메론 매킨토시(제작자)콤비의 최고 역작으로 평가받는 캐츠는 영국의 대표적인 뮤지컬이다.

T.S.엘리엇 《Old Possum's Book of Practical Cats(지혜로운 고양이들이 되기 위한 지침서)》(1939년)에 나오는 14편의 시를 기초로 앤드류 로이드 웨버가 곡을 붙여 무대화하였다. 1981년 11월 영국 런던에서 막을 올렸고 1982년 뉴욕에서 상연되었다. 브로드웨이 진출이후 83년에 토니상 7개 부문을 석권했다.

전체적 스토리보다는 춤과 노래를 통해 보여지는 다양한 고양이들의 독특한 캐릭터와 그 삶의 모습, 이야기들, 그 안에서 고양이들을 통해 보여지는 인간의 모습을 보여주는 데 초점을 맞추고 있다.

1981년에 캐츠가 런던에서 막이 올랐고, 2002년에 끝을 냈습니다. 고로 21년간 공연되었죠. 그 기록을 레미제라블이 깰 것이고, 오페라의 유령이 또 그 기록을 갱신할 것 같습니다. 브로드웨이나 웨스트엔드에 가면 레미제라블과 오페라의 유령은 아직도 성공적으로 공연되고 있습니다. 그 기록이 언제까지 갈지는 모르죠. 그런데 이 빅 4 작품은 공교롭게도 영국에서 제작되었고, 또 네 작품 전부 뮤지컬의 기본적인 공식을 깨고 노래로만 극이 짜여져 있습니다.

2

상부상조하는 오페라와 뮤지컬 시대

오페라 [opera] - 음악을 중심으로 한 종합무대예술.

가극(歌劇)으로 번역된다. 그러나 오페라는 단순히 음악극이라는 뜻은 아니다. 음악을 주로 한 극이라면 오페레타나 뮤지컬도 있지만, 그것들을 오페라라고 하지는 않는다. 즉 오페라는 다음의 두 가지 조건을 구비해야만 한다. 첫째, 16세기 말에 이탈리아에서 일어난 음악극의 흐름을 따른 것이어야 한다. 그러므로 그 이전에 유럽에 있었던 종교적인 음악극은 오페라가 아니며 또 이 흐름에 속하지 않는 음악극, 예컨대 창극 같은 것도 오페라가 아니다. 둘째, 대체로 그 작품전체가 작곡되어 있어야 한다. 즉 모든 대사가 노래로 표현되어야 하는 것이다.

그러므로 오페레타나 뮤지컬은 이런 점에서 오페라가 아니다. 그러나 간혹 예외가 있어서 징슈필계열에 속하는 《마적(魔笛)》 《피델리오》 《마탄(魔彈)의 사수(射手)》 등과 민속 오페라 계열의 《팔려간 신부》, 그리고 《카르멘》 등은 노래 아닌 대사가 포함되어 있지만 오페라에 포함시키고 있다.

오페라는 원래 라틴어 오푸스(opus:작품)의 복수형이다. 오페라 발생기에는 드라마인 무지카(dramma in musica) 또는 드라마 페르 무지카(dramma per musica)라고 하였다. 이것은 ‘음악에 의한(을 위한) 극’을 의미하는데 나중에 오페라 인 무지카(opera in musica)가 되고 다시 오페라로 약칭되었다. 오페라는 복잡한 종합무대예술로 음악적인 요소는 물론이요, 문학 또는 시적인 요소(대사), 연극적인 요소(극으로서의 구성·연기), 미술적인 요소(무대장치·의상), 무용적인 요소 등이 합쳐진 것인 만큼 매력도 큰 데 비하여, 자칫 작품으로서의 통일성을 잃게 되기 쉽다. 특히 음악적인 요소와 극적인 요소를 어떻게 조화시키는가, 또는 어느 편에 중점을 둘 것인가 하는 등의 문제는 지금까지 항상 오페라의 숙제가 되어 왔다.

오페라는 원래 대사에 음악을 붙인 것이며 음악은 독창과 합창 및 관현악으로 구성되었다. 그리고 독창은 등장인물이 맡고 성역(聲域)에 따라서 소프라노·메조소프라노·알토·테너·바리톤·베이스 등으로 나뉜다. 그들은 독창을 하거나 중창을 한다. 전통적인 오페라에서는 그 부르는 노래 하나하나가 완결된 독창곡이 많으며 극중의 순서를 따라서 번호가 붙어 있는(번호 오페라) 것이 많다. 이들 독창자가 부르는 노래는 선율의 아름다움을 주로 한 아리아(咏唱:영창)와 이야기하는 것처럼 부르는 레치타티보(敍唱)로 나뉜다.

합창은 오페라 중의 군중역으로 등장한다. 관현악은 성악의 반주를 하고 등장인물의 감정이나 성격·행동을 묘사하며 무대의 분위기를 묘사하는 등, 여러 가지 구실을 하지만 관현악만으로 연주하는 부분도 적지 않고 오페라 전체의 서두에는 서곡이나 전주

곡이 붙는 것이 많다.

또 전주곡은 제2막이나 제3막의 처음에 나오는 경우도 있다. 오페라 속에 삽입되는 발레음악도 오케스트라가 연주한다. 리브레토라고 하는 오페라의 대본은 작곡을 위하여 특별히 쓰여진 것으로, 옛날에는 오페라대본을 쓰는 전문가들이 있었다. 보통 운문으로 쓰여지며 막·장(場)·경(景) 등으로 나뉘는데 이는 일반 희곡과 마찬가지로이다. 작곡을 위한 대본이 아니고 완성된 희곡에 따라 작곡한 예외적인 작품(R.슈트라우스의 《살로메》)도 있다. 바그너는 대본을 스스로 쓰기도 하였는데 그 이후, 특히 현대에 이르러서는 작곡자가 직접 대본을 쓰는 경우도 많다.

오페라 가수는 목소리의 높이, 종류(리리코·드라마티고 등)에 따라서 배역이 결정된다. 오페라의 남녀 주인공은 소프라노와 테너인 경우가 많다. 관현악은 대개 오페라극장에 전속되고 대규모 오페라인 경우는 100명 또는 그 이상의 연주자가 필요하다. 또 일류 오페라극장에는 전속 발레단이 있어 발레만 단독으로 상연할 때도 있다. 오페라를 상연할 때 최고의 지도자는 지휘자로서 가수나 합창단원 그리고 무용수 등은 모두 그의 지휘에 따른다. 합창지휘자는 합창의 훈련을 담당하고, 극적 연출은 연출감독이 담당하며 연기를 비롯하여 중요한 것을 지도한다. 무용이 삽입될 때는 무용지도자가 안무나 무용지도를 한다. 기타 도구·의상·조명 등 담당자와 프롬프트 등은 일반 연극의 경우와 마찬가지로이며, 오페라 상연에는 대단히 많은 인원이 필요하다.

이탈리아의 오페라는 특히 가창(歌唱)에서 뛰어나 벨 칸토라는 발성법이 발달하였다. 초기 오페라에서는 막간에 익살스러운 내용의 짧은 연극을 삽입하고 인테르메초라고 하였는데 후일 독립하여 오페라 부파가 되었다. 이에 대하여 정통적인 비극적 오페라를 오페라 세리야라고 하여 이 두 가지가 이탈리아 오페라의 전통적 형식이 되었다. 독일에서는 처음에 이탈리아 오페라의 형식을 따랐으나 민속적인 오페라로는 징슈필이 있고 정통적인 오페라의 영역에서는 베버 이후 낭만적 오페라가 전통적 형식이 되었다. 그리고 바그너의 악극에 의하여 전혀 새로운 형태를 갖추게 되었다.

프랑스에는 일찍부터 독자적인 형식이 확립되어 비극적 오페라의 영역에는 그랜드 오페라가 있고 부파의 계열에는 오페라 코미크가 있으나 이것은 반드시 희극적 내용을 가진다고는 할 수 없고 또 노래가 아닌 대사가 들어 있다.

영국에는 희극적 오페라의 영역에 발라드 오페라가 있다. 그리고 19세기 후반 이후에는 러시아에도 국민오페라가 출현하여 내용이나 음악에서 독특한 러시아양식을 만들어냈다.

그렇다면 오페라와 다른 점은 무엇인가? 다른 점이 하나 있었습니다. 바로 오페라는 어쿠스틱 음향과 악기를 쓰고, 가수가 노래를 하지만 뮤지컬은 조그마한 핀마이크를 쓰고 있어서 관객들은 눈치 채지 못하고 머리 윗 쪽으로 핀 마이크를 착용하지만 와이어 레스로 음향이 밖으로 나가는데 위쪽으로 착용할 수 없는 분들은 귀 옆쪽으로 착용하

게 되어 있죠. 그렇게 해서 소리를 확장시키고 모든 오케스트라 악기에 마이크를 설치 해서 소리를 확장시키다 보니 볼륨이 커지고 더 큰 감동을 줄 수 있죠. 그렇게 해서 오페라와 뮤지컬이 구분되어 있었는데 최근에 오페라가 운동장으로 나왔죠. 투란도트가 그 예라고 할 수 있습니다. 오페라이지만 모두 편마이크를 썼습니다. 현 근대에 와서는 오페라와 뮤지컬의 경계가 모호해졌죠. 많은 명작 오페라들도 예전에는 가수에 볼거리를 제공하기 위해 뮤지컬적인 장치들을 사용합니다. 뮤지컬과 오페라가 서로 도와가면서 발전을 하고 있습니다.

3

순수예술의 시대를 향한 뮤지컬의 매력

21세기에는 미래학자들이 예측하기를 순수예술의 르네상스 시대가 다시 온다고 합니다. 왜냐하면 사람들이 삶의 질이 풍요로워질수록 먹고 사는 것에서 떠나서 가장 인간답게 살 수 있는 방법을 모색하게 되고 순수예술에 가까워지게 됩니다. 순수예술이 다시 한번 화려한 르네상스 시대로 도래한다고 예측하고 있습니다. 한국도 그것에 따라 갈 것 같습니다. 큰 이변이 없다면 고급문화예술이 각광을 받을 수밖에 없다. 오페라는 척수 매니아를 제외하고는 따분하고 어렵게 여길 수 있는데 뮤지컬은 그러한 지루함을 덜어내는 장르입니다.

4

뮤지컬 명성황후, 그 성공시대 이야기

뮤지컬 〈명성황후〉 소개

• 공연리뷰

진정 탁월한 작품 시종 관객을 전율하게 만든다. - NY Times

일급 스펙터클 - New York Post

흔이 갖든 화려한 작품 - Evening Standard.

이제 ‘한번은 봐야 할 작품’으로 브랜드 이미지가 구축됐다-한국경제

‘토종 뮤지컬’의 자존심 - 동아일보

기름기 없는 음식을 먹었을 때의 단백함 - 매일경제

• 뮤지컬 명성황후란?

해외 산 뮤지컬들이 봇물처럼 쏟아지고 있다. 미끈한 버터 속에서 우리가 담백할 수 있는 이유! 뮤지컬 〈명성황후〉의 미덕이다. 공연제작사 에이콤이 1995년 예술의전당 오페라극장에서 초연하여 올해 14년째 한국 뮤지컬 문화 저변확대에 크게 공헌하며 한국 뮤지컬계의 국민 브랜드로 성장해 온 순수 창작 뮤지컬. 총 공연 횟수 880여회, 2008년 현재 115만 관객을 넘어서고 있다. 뉴욕타임즈 2년 연속극찬! 아시아 최초 뉴욕 브로드웨이와 런던 웨스트엔드 양대 산맥 등정. 한국 창작 뮤지컬의 독보적인 신화를 기록했던 한국의 뮤지컬의 신화적 존재. 더 이상의 수식어가 붙어도 어색하지 않는 뮤지컬 〈명성황후〉는 이제 대표적인 국내 창작 브랜드로 자리매김하였다.

• 시놉시스 - 그 불멸의 이야기 속으로

서곡과 함께 막이 오르면 ...

거대한 버섯구름이 피어오르는 히로시마 원폭투하장면이 스크린에 가득하다. 1945, 1944, 1943... 빠른 속도로 줄어드는 연도. 1896년에 멈춘다. 무대가 밝아지면 장소는 히로시마 법정. 명성황후 암살사건에 대한 재판이 진행중이다. 재판은 암살자들의 무죄로 끝나고 천왕에 대한 충성의 소리만이 울려 퍼진다.

시대는 다시 거꾸로 흘러 1866년 봄. 당시 한반도의 정세는 각국의 이권다툼으로 혼란의 극치를 달리고 있었다. 대원군은 강력한 쇄국정책과 함께 집권세력 유지를 위해 친인척 민자영(명성황후)을 고종과 결혼시킨다. 궁정 생활에 적응한 명성황후는 지성과 미모를 겸비한 아름다운 여성으로 성장하고 수태 곳을 치르면서 건강한 옥동자를 잉태한다. 이때 명성황후는 고종에게 친정을 권하게 되고 이로 인해 대원군과의 갈등이 깊어진다. 결국 대원군의 하야와 함께 고종은 정권을 잡는다. 이어 명성황후의 활약은 날로 거해져 각국 대사들에게 두각을 나타내는 총명한 외교적 인물로 성장한다. 이때 한반도를 발판으로 침략의 야욕을 불사르던 일본은 명성황후가 친러 정책을 펼치는 것을 느끼고 특별한 경계를 하기 시작한다. 1895년 명성황후의 외교적 노력으로 삼국

간섭이 체결되면서 경희루에서 축하연이 벌어진다. 이제 일본의 국제적 입지는 더욱 약화되고 한반도 야욕을 식혀야만 하는 곤란한 처지에 이른다. 결국 일본의 국가 정책 상 큰 걸림돌로 지적된 명성황후를 조용히 암살하기로 결정하는데...

뮤지컬, 그 세계에 빠져들다

저는 원래 연극을 연출했던 사람입니다. 신의 아그네스나 아일랜드와 같은 정극에 빠져있었습니다. 그런데 1982년에 한국 문화예술진흥원에서 해외연수를 처음 지원하는데 다른 분들은 다 미국으로 갈 때 저와 손진책 연출가만 영국으로 가게 되었습니다. 그 때 처음으로 해외로 나가는 계기가 되었고, 34·5살 정도의 나이였습니다. 제가 도착한 첫날 저녁에 뮤지컬 ‘캣츠’를 보러 갔습니다. 원형극장처럼 되어 있던 곳이었는데 이미 티켓은 매진되어 있었고 간곡히 부탁하여 간신히 극장에 들어갈 수 있었습니다.

극장에 들어서니, 새로운 환경을 봤을 때의 충격이란 걸 아십니까. 온갖 고양이 분장을 한 배우들이 극장을 뛰어다니고 모든 것이 고양이들의 환경으로 되어 있는 것을 보고 뭔가 오늘 저녁 일이 일어날 것 같다고 생각했습니다. 대학로 소극장과는 너무도 다른 환경에 적응하기 힘들었습니다.

그러다 드디어 공연이 시작되고, 고양이들의 몸놀림 하며 주옥같은 멜로디가 흐르는데 사람을 미치게 만들고 훌쩍 빠지게 만들더군요. ‘메모리’라는 늙은 고양이의 주제곡을 듣는데 그 배경이 폐차장입니다. 고양이 눈으로 보이는 타이어다 보니 굉장히 큰 것입니다. 그걸 타고 하늘로 승천하는 장면을 보는데 입이 떡 벌어지면서 정말 멋있었습니다.

영국의 전통극을 보러 간 사람이 첫날에 뮤지컬 ‘캣츠’를 본 충격이 너무 컸던 탓에 가져간 술 한병을 그날 밤 모두 마셔버리기도 했습니다. 그 여운이 가시지 않아서...

그 충격이라는 것은 그냥 우리가 가만히 있다가는 그런 작품들이 한국 공연시장을 초토화 시키겠다는 생각이 들면서 누구라도 이제는 준비를 해야겠다는 결심이 섰습니다. 그때부터 뮤지컬을 나도 만들어보자고 생각을 하게 되었습니다. 6개월 연수를 받고

돌아오는 길에 뉴욕에 들어서 구석구석 브로드웨이 뮤지컬을 둘러보는 것부터 시작했습니다.

📌 뮤지컬, 내가 직접 만든다

1982년에 한국에 왔을 때 신의 아그네스가 대성공하고 안정적으로 공연되는 것을 보고 유학을 결심했습니다. 브로드웨이에 가서 뭔가 뮤지컬에 대한 제대로 공부를 하지 않으면 문화속국으로 전락할 수밖에 없다는 생각이 들었기 때문입니다.

그래서 37살에 뉴욕대학교에 들어갔습니다. 뉴욕을 선택한 이유는 공부도 공부지만 많은 것을 보자고 판단했던 것입니다. 그 시절은 정말 너무도 어려운 시절이었습니다. 그래도 길거리 장사도 해가면서 악착같이 돈을 모았습니다. 왜냐하면 공부를 하며 결심했던 것은 일주일에 한편씩 공연을 보자였기 때문입니다. 그리고 좋은 영화를 꼭 일주일에 한 편씩 챙겨보자고 굳은 결심을 했었습니다. 그때 가격으로 40불 정도였는데, 새벽 5시부터 저녁 5시까지 뉴욕타임즈신문을 접는 고된 아르바이트를 꼬박 12시간을 해야 벌 수 있는 돈이었는데 그것을 그대로 공연 보는 데에 지불했었습니다.

그렇게 지내며 4년 만에 운 좋게 졸업을 하게 되었습니다. 짧은 영어실력이었는데 아마도 그 의지를 봐서가 아닐까 합니다. 84년부터 87년까지 4년 동안 저는 정말 많은 것을 얻었습니다. 결혼도 하고 졸업도 하고 아이들도 얻었습니다. 4년 동안 엄청난 것들을 얻은 것입니다.

📌 꿈을 떠들어라. 이루어진다

그리고 돌아와 보니 한국 공연계는 4년 동안 발전한 것이 아니라 후퇴해 있는 모습을 보았습니다. 홀로 4년을 얻어온 것 같은 느낌이었습니다. 그리고 또 하나 유학을 가게 된 결정적인 이유가 제가 술을 좋아합니다. 매일 술을 오래 먹는 스타일인데 이러다 가는 오래 못살 것 같은 생각이 들었습니다. 그 생각은 적중했습니다. 술 먹을 새가 없

이 공부에 열중할 수밖에 없었습니다. 4년간 참 많은 것을 보고 느꼈고, 처음 런던에서 받았던 감격이 조금씩 줄면서 돌아올 때는 나도 만들 수 있겠다 싶은 자신감을 얻었습니다. 좋은 스텝만 있다면 작품을 만들 수 있겠다 싶었습니다.

돌아 온 87년에 내가 빠른 시일 안에 내가 만든 작품을 가지고 브로드웨이를 가겠다 결심 했습니다. 그게 실현된 것이 꼬박 10년이 걸렸습니다.

91년부터 에이콤을 만들고 세계적인 뮤지컬을 만들자 생각했습니다. 그렇지만 그 꿈이 그렇게 쉽게 이루어지겠습니까? 그렇지만 저는 얘기합니다. 꿈이 있다면 자꾸 얘기 하라고 합니다. 그러다보면 그것이 현실화가 되는 힘이 있다는 것을 알았기 때문입니다.

나의 첫 작품, 명성황후

91년부터 브로드웨이의 꿈을 가지면서 그렇다면 과연 무엇을 보여줄 것이냐에 대한 고민을 했습니다. 그런데 그때 마침 1995년이 명성황후 시해 100주기였고, 91년부터 명성황후에 대한 새로운 논문이 나오기 시작했습니다. 이전에 우리는 명성황후가 민비로 폄하 되서 나라를 망하게 한, 또는 시아버지가 두려워한 며느리, 사치가 심했던 왕비로 나쁜 모습으로만 대부분 알고 있었습니다.

때마침 그때에 일본의 한 여류작가가 명성황후를 소재로 한 소설이 들고 나왔습니다. 그것은 노골적으로 일본의 공친회 지휘아래 여우사냥이라는 암호명으로 명성황후가 시해된 것을 일본사람이 처음으로 인정하며 쓴 것입니다. 그리고 새로운 논문들을 보니까 여러 가지 명성황후에 대한 나쁜 것들보다 좋은 면이 많다는 것을 알았습니다. 한나라를 열강들 틈에서 지켜내기 위한 끈질긴 노력을 하다가 일본이 친러정책을 위해 대륙에 진출하기 위한 방안으로 명성황후를 시해한 것 등이 새롭게 나오면서 이제까지와는 다른 새로운 각도로 조명되기 시작했습니다.

바로 이거다 싶었습니다. ‘에비타’라는 뮤지컬 작품을 아십니까? 아르헨티나 대통령의 부인이었는데 국민들의 엄청난 추앙을 받았던 인물입니다. 그런데 출신이 창녀에 가까운 술집여자였습니다. 어느 날 눈에 띄어 대통령 부인까지 된 스토리입니다.

저는 명성황후가 이에 못지않은 작품이 될 거라는 확신이 들었습니다. 왕실의 권위를 찾는 모습이나 긴박하게 변화하는 국제정세와 여기에 여우사냥이라는 암호를 가진 일본의 계획을 드라마와 잘 연결시키면 성공하겠단 싶었습니다. 그래서 첫 번째 작품으로 명성황후를 선택했습니다.

우여곡절 첫 뮤지컬 제작기

곧바로 저는 친구로 지내는 이문열 작가를 만나 이야기를 들려주며 꼭 써달라고 말했습니다. 처음에는 절대 쓸 수 없다고 했던 이문열 작가는 1년간의 설득 끝에 각본을 쓰기로 결정되었습니다. 91년부터 만 4년 동안 꼬박 작품을 만들었습니다. 미스사이공을 작곡한 천재적인 작곡가 미셸 뤼베르그를 만나 긍정적인 반응은 얻었으나, 너무 지나치게 정치적이므로 드라마적 구성으로 써준다면 작곡을 맡겠다고 했습니다. 오케이 사인을 받고 진행하던 중 발생하는 문제는 결국 돈이었습니다.

뮤지컬이라는 것은 초반에 투자되는 자본이 엄청나게 들었습니다. 그때까지만 해도 사극이라는 콘텐츠가 성공적인 것으로 인식되어 있지 않았습니다. 모두가 ‘윤호 진은 망한다’ 라고 외쳤습니다. 시간은 촉박하고 자본은 없어서 무척 고민하던 끝에 외국 작곡가를 포기하게 되었습니다.

그러던 중 우연히 택시 안에서 김희갑씨의 ‘향수’라는 노래를 듣게 되었습니다. 그래서 수소문하여 김희갑, 양인자 부부를 만나게 되었고, 작곡과 작사를 요청하게 되었습니다. 두 분 모두 반갑게 작업을 승낙하셨습니다. 그래서 크리에이티브 팀을 구성하여 런던을 시작으로 뉴욕, 동경까지 공연을 보고 우리 작품에 대한 워크숍 하는 것을 반복했습니다. 그렇게 하여 구체적인 작업이 시작되었습니다.

그런데 또 문제에 봉착한 것은 10월 8일에 예술의 전당 대관이 되어 있었는데 대관료를 납부할 수 없는 상황에 부딪히게 되었습니다. 공연은 12월 30일로 연기하여 드디어 막이 오르게 되었습니다. 100주기를 간신히 맞춘 날짜였지요.

그간 4년 간 꾸준한 홍보가 되어 있었지만 티켓 시스템이 전산화가 되어 있지 않아

서 오프라인으로 매표 작업을 하였고, 사전예매는 매진 직전이었으나, 막상 공연 일에는 30%의 관객이 오지 않아 그 후부터 30% 이상의 매표를 진행해 매끄럽게 진행하였고, 마지막 공연 일에 표를 구하지 못한 관객들이 공연장에 몰려들면서 많은 항의를 받기도 하며 성황리에 공연을 마칠 수 있었습니다.

산 넘고 물 건너 뉴욕으로

대성황으로 공연을 마친 후 저는 관객의 감동은 똑같다고 생각하며 뉴욕 진출을 시도하기 시작했습니다.

뉴욕의 링컨센터를 선택하고 비수기인 여름에 대관을 하려고 하는데 상당히 까다로운 절차가 있었습니다. 5번의 자료제출 후에 우리의 작품을 인정해주며 대관을 승인해주었습니다. 최초로 한국 뮤지컬이 브로드웨이에 입성하는 것이 꿈만 같았습니다. 그때부터 협찬을 받기 위해 직접 발로 기업의 문을 두드렸지만 아무도 관심을 가져주지 않았습니다. 과연 미국 브로드웨이에서 조그만 나라 한국 뮤지컬을 누가 알아줄까 하는 생각에 마음이 급해졌습니다. 급기야 에이콤 운영위원회 회의를 소집해 대책을 마련했습니다. 운영위원회는 현실에 맞추어 국내공연만 추진하자는 뜻을 내비쳤는데 한 운영위원이 뉴욕공연에 관심을 가지면서 극적으로 재추진하게 되었습니다. 배우들도 무보수로 연습을 하고 공연을 하기로 결의를 했으나, 혹시나 공연을 못 가게 되면 어떡하냐는 배우의 질문에 “내가 뗏목을 타고서라도 간다!”라는 얘기에 어려운 상황을 극복하기도 했습니다.

공연을 앞두고 일부의 오디션 때문에 뉴욕에 일찍 도착해 보니 극장 측이 비용이 너무 적게 책정되었다는 이유로 문을 열어주지 않아 극장 앞에 도착한 세트를 실은 컨테이너들을 두고 실랑이를 벌이기도 했습니다. 그러나 극적으로 비용을 지불하고 드디어 극장 안으로 들어서게 되었습니다. 뉴욕 측은 한국적 방식의 무대세트를 보고 감탄을 하기도 했습니다. 공연 하루 전에 총연습이 시작되었으나, 시간개념이 철저한 뉴욕측은 지정된 시간외에는 연습을 제지했고, 공연을 위해 연습을 강행하려 하였으나 추가비용

이 발생하는 것 때문에 연습을 중단할 수밖에 없었습니다. 일부 한국기자들이 걱정스런 얘기를 건넸지만 저는 결코 자신감을 잃지 않았습니다.

첫 공연이 시작되고, 미처 연습하지 못한 부분이 시작될 때는 그 긴장감을 감출 수가 없었습니다. 다행히 1막까지 공연이 무사히 끝났고, 큰 기대 없이 온 외국 언론들은 2막에 대한 기대감을 내비쳤습니다. 드디어 2막이 시작되었고, 다행히 아무런 사고 없이 공연은 화려한 막을 내릴 수 있었습니다.

막이 내림과 동시에 모든 관객들이 기립박수가 터졌고, 감격과 안도의 울음이 터져 나왔습니다. 이는 비단 저뿐이 아니라, 배우들과 스태프 모두가 감격의 눈물을 흘렸습니다. 공연을 마치고 만난 한 유대인 노인은 한국의 수치스런 역사를 교훈과 감동을 함께 줄 수 있는 작품으로 만들 수 있느냐며 큰 감동을 받았다고 말하기도 했습니다.

한국 언론에서도 뉴욕공연에 대한 리뷰가 상당히 긍정적이므로 보도되었고, 많은 언론들이 앞 다투어 보도하기 시작했습니다. 공연이 거듭될수록 관객들이 기하급수적으로 늘어났고, 급기야 링컨 센터 쪽에서는 재공연을 제안하기도 했습니다. 그럼에도 불구하고 적자를 면치 못했으나 그 후 한국공연은 매년 성황리에 이루어졌습니다.

쉬지 않은 도전, 도전

여기서 멈추지 않고, 뮤지컬의 양대 산맥인 런던 웨스트엔드에 2002년 진출하게 되었습니다.

중상의 평가를 받으며 런던공연을 마쳤으나, 장기공연의 특성상 적자를 면하지 못했습니다. 그러나 한국공연의 성공시대는 쭉 이어져 가며 보완되어 갔습니다.

급기야 2006년 캐나다 토론토 공연에서 흑자를 기록하며 성공적인 해외진출을 이루었습니다.

이제 뮤지컬 명성황후 수준은 세계 10대 안에도 들 수 있을 만큼 스케일과 작품성에서 뒤지지 않을 위치에 올랐습니다. 앞으로 일본 시장에 진출하는 것을 목표로 하고 있습니다.

5

세계 뮤지컬 시장 정세와 한국 뮤지컬의 미래

런던시장이 한국뮤지컬 시장을 보고 어메이징 마켓이라고 부르고 있습니다.

갑자기 급성장하는 시장으로 보고 있습니다. 1년에 서울에서만 뮤지컬이 100편이 올라가고 있습니다. 세계 최고의 뮤지컬 생산국이 되고 있는 것입니다.

현재 한류가 드라마 위주로 성행하며 큰 역할을 담당한 것처럼, 뮤지컬도 꾸준히 많이 제작되다보면 유명한 작곡가와 작가가 탄생할 것이라고 믿습니다.

아시아 시장만 해도 엄청난 시장입니다. 올해 12년째로 맞은 뮤지컬 명성황후처럼 아시아 시장의 가능성은 굉장히 희망적입니다.

한국뮤지컬의 미래는 엄청나게 밝습니다. 한국처럼 노래와 춤을 잘하는 나라도 많지 않습니다. 해외에서도 인정받는 많은 예술가들처럼 한국은 예술적으로 굉장히 희망적입니다.

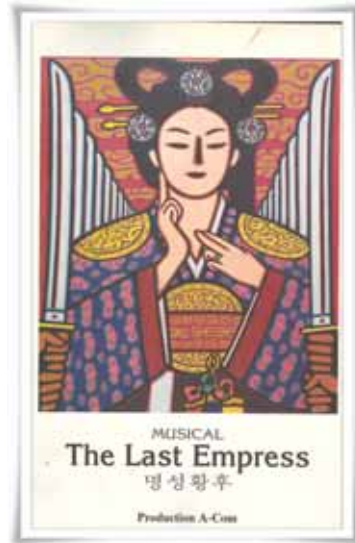
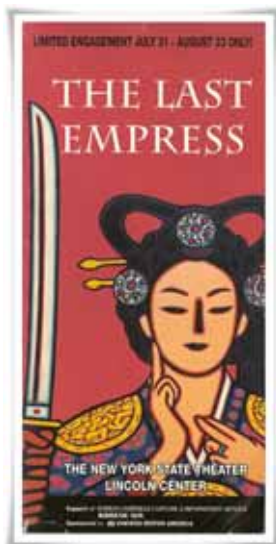
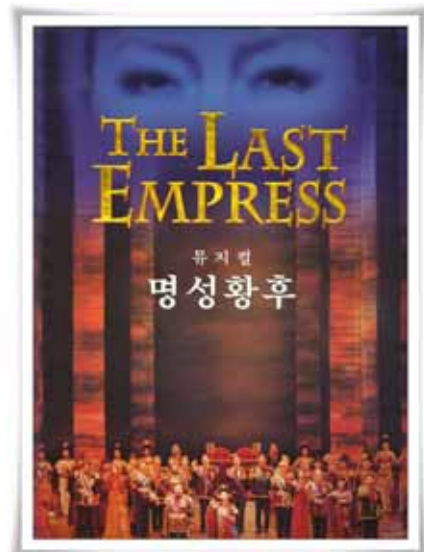
많은 관심을 가져주신다면 세계적인 뮤지컬을 만들 수 있는 국가가 될 것입니다.

계속적인 정부와 서울의 관심으로 전용극장도 설립되고 교육기관도 갖추어지면서 더욱 탄탄한 뒷받침이 이루어진다면 뮤지컬 산업이 더욱 성장하며 아시아 시장, 세계시장으로 뻗어나갈 수 있을 것입니다.

☞ 뮤지컬 〈명성황후〉 포스터 이미지



초연 1995년





제 7 강

사례분석(2) 중소형뮤지컬의 생존전략

강사 김종현



제가 그 동안 만들어 오거나 제공했던 중소형 창작 뮤지컬을 중심으로 실수와 성공적인 부분을 함께 논하고자 합니다. 많은 부분이 아직은 활자로 기록하기엔 예민한 부분이 많아, 당일 현장에서 강의로 대체하고자 키워드로만 표기 되어지는 점을 이해해주시길 바랍니다.

📁 뮤지컬 ‘달고나’ 초연

- 2004. 7 - 8 at 아롱구지 소극장
- Roadmap
 - 맘마미아, 김광석, 가요뮤지컬, 인터넷방송, 세우깡, 달고나
- Milestone & Memorial Episode
 - 슈크박스 뮤지컬
 - 개그공연 종사자들에게도 소문난 재미난 공연
 - 오배우와 백세주
 - 평생 갚을게, 제발 얹자 !
 - 결국 터져버린 갈등, 불뚝이 나에게로 떨어지다.
 - 음향디자이너, 프로와 아미는 너무나 달랐다
- 흥행 성적
 - 전회 매진 but 0.5억원 손실
- 제작사의 리뷰
 - 장기적인 달고나 프로젝트 시동

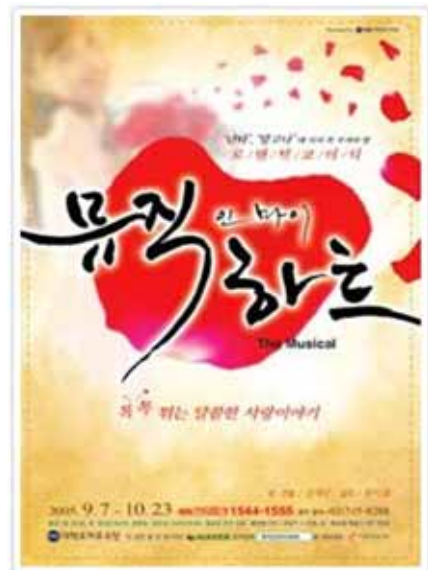


📖 뮤지컬 ‘달고나’ 제2차 공연

- 2005. 4.22 - 2005. 8.28 at PMC 대학로 자유극장
- Milestone & Memorial Episode
 - 배우전원 오디션 , 신인배우 대거 기용
 - 2주간의 무대설치 및 드레스리허설
 - 새연출(이현규)의 활력
 - 신대포, ““연습 많이 해라””
 - 팀웍, 그 위대한 이름
 - 달미사, 인터넷 나만큼 하면 동호회 짱 된다~
 - 프리덕션마케팅, 하우스마케팅, 제너럴마케팅
- 흥행 성적
- 제작사의 리뷰

📖 뮤지컬 ‘뮤직인마하트’

- 2005. 9 -2005.12.31
- Milestone & Memorial Episode
 - 로맨틱 뮤지컬
 - 성재준의 시선집중
 - 예상하지 못한 연장공연으로 여주인공 교체 및 게런티 상향조정
 - 실제 공연 전 갖다 버리겐 된 소품의 양이 전체의 40%가 넘다.
 - 종파티 & PMC 사표
- 흥행 성적
- 제작사의 리뷰



☞ 쇼틱 커뮤니케이션즈

- 2006. 2.6 창업
- 아티스트 복덕방
- 콘텐츠 도매업
- 콘텐츠 소매업
- 콘텐츠 도매업이 예상과 다른 결과와 난관에 봉착하다.
- 일반제작사와 다를 바 없는 콘텐츠 소매업으로는, 중립적이어야 할 아티스트 복덕방 사업을 지속하기가 어려웠다.



☞ 쇼틱 씨어터 1.2관 운영



- 임대계약은 신중히, 그리고 또 신중히
- 상처만 남고 후퇴

뮤지컬 ‘살인사건’

- 2006. To PMC 프리덕션, at 대학로 자유극장
- 콘텐츠 제공 첫 사례
- 극단 신사와 4.4일 4시 공연 무산과 관련된 에피소드
- 프로듀싱 주체의 혼선
- B급스타일의 스릴러 코미디가 청담동에 가다
- ‘살인사건’의 명예회복, 그 날을 위해



📺 뮤지컬 ‘키스미 타이거’ (원제: 송산야화)

- 2006. To 서울시 뮤지컬단, at 세종문화회관 M씨어터
- 콘텐츠 제공 두번째 사례
- 장유정, 김혜성 그 둘의 시작
- 연출과 예술감독 그리고 예술단체의 이견
- 프로듀서의 책임



📺 뮤지컬 ‘컨페션’ 초연

- 2006. With 충무아트홀, at 충무아트홀 블랙
- 공동제작의 첫 사례
- 초연 연출 선임의 난항
- 정성화 배우, 첫 주인공 무대
- 중소형 극장 오디션의 실효성에 대한 의문



📖 뮤지컬 ‘첫사랑’ 초연



- 2007. With 쇼노트 at 신시뮤지컬극장
- Roadmap
 - 이희준, 이지혜, 변희석, 김운기, 워크, 쇼노트
- 공동제작의 두 번째 사례
- 첫 워크샵을 통한 작품
- 음악을 모르면 말을 하지 말아라 / 계약조건의 조정
- 배역에 맞는 나이의 배우를 찾고 싶었을 뿐이고 T.T
 - 당시, 뮤지컬 ‘밀바닥에서’를 한국창작뮤지컬의 교과서라고 쓴 기사를 보다
- 프로듀싱 주체의 혼선

- ‘첫사랑’은 이루워질 수 없는 사랑인가보다!

📖 뮤지컬 ‘컨페션’ 제 2차 공연

- 2007. 11. -2008. 1 at 충무아트홀
- 작가가 원작이 되다. 또 그 갈등 !
- 윤공주의 진가



☞ 뮤지컬 ‘소리도둑’ 초연

- 2008. 4 at 호암아트홀
- Roadmap
 - 술자리, 구소영, 조광화, 에이미, 소리도둑
- 가족극은 아동극이다.
- 갓 태어난 아이와 성년이 된 친구의 근력비교하기
- 연출자 人라인의 득과실
- 라이브공연이 언제나 장땡이 아니다.
- 세트소각
- 하나의 독립적인 유기체를 위해 여러 전문 유전자가 결합하는 과정을 인식
- 나의 최선보다 우리의 최선을 위해 나의 차선을 선택할 수 있는 선수



☞ 뮤지컬 ‘내마음의 풍금’ 초연

- 2008. 7 at 호암아트홀
- Roadmap
 - 오만석/조정석
 - 이희준/김문정 그리고 라이브공연의 힘
 - 한국뮤지컬 대상 6개 부문 수상
 - 극장은 또 하나의 배우다
 - 저작권 및 공연화 권리를 위한 준비 vs 영화 ‘내마음의 풍금’ 제작사의 전화



📖 뮤지컬 '내마음의 풍금' 제1차 지방투어

- 지방공연 초청료 부도 (1.4억)
- TJB와 자유의 변주곡, 대구, 대전, 부산
- 부산공연 취소

📖 뮤지컬 '내마음의 풍금' 제 2차 공연

- 2009. 4 at 호암아트홀
- 이정미의 진가 , 그럼에도 불구하고 아직 구두를 신지 않은 미녀
- 저 예산의 정면승부,
- 김종헌 일병구하기 프로젝트 ,클럽서비스
- 기대에 못 미친 매출성적
- 쇼틱대표 사표



📖 뮤지컬 '내마음의 풍금' 제 2 차 지방 투어

- 전국 6개 지역 투어
- 전문연 관계자 여러분 감사합니다.
- 쇼틱의 첫 수익사업

📖 뮤지컬 '컨페션' 제 3 차 공연 취소

- 예정: 2009. 11 - 2010. 1 , at 충무아트홀
- 형, 미안해요

📖 뮤지컬 ‘행복한 왕자’ 초연 공연 취소

- Roadmap
- 예정: 2009. 12 at 아르코 대극장
- LG 아트센터의 배려
- 진짜 뒤집어 놓을 공연을 위해
- 이영란은 진짜 천재인가 보다.

📖 뮤지컬 ‘내마음의 풍금’ 제 3 차 공연 예정

- 2010년 1월 예술의 전당 토월극장
- 마지막승부

📖 후배 프로듀서에게 당부하고 싶은 말

홍행부진, 작품에 대한 나쁜 평가 등 작품을 제작하면서 받는 스트레스는 그 종류도 참 다양하다. 그럼에도 불구하고 가장 최악을 꼽으라면 역시 사람들과의 갈등이다. 특히 창작초연을 하는 과정에선 그 예민함과 공격적인 상처가 도를 넘기가 쉽상이다. 시간이 흘러 생각이 또 다시 바뀔 줄 모르겠지만, 그런 상처를 줄이거나 피할 수 있는 방법에 대해서 몇 자 정리하고자 한다.

- 기대심을 버려라.
- 원칙에 대해서 단호해라
- 애초에 가능한 구체적이고 명확한 권리를 표기하는 계약을 진행하라.
- 정에 연연하지 말고, 논리(가능성, 지속성, 수익성)로 무장해라.
- 진정한 예술가를 찾아내고 발굴하기 위해서, 프로듀서의 예술적 자기개발에 하

루 25시간씩 시간을 투자하라.

📌 후배 프로듀서에게 마지막으로 한 마디 더 하고 싶은 말

- 오늘 하는 일을 즐길 수 없다면, 가능한 빨리 짐을 싸라!

📌 참조항목

1. 로열티 그리고 계약
 - 외국의 Royalty Pool
 - Merger
 - 로열티, 그 시작
2. 흥행 공식
 - 스타 : 배우개인기 또는 , 스타배우의 발군의 연기력을 과시할 수 있는 작품
 - 예산 : 저예산, 낮은 오퍼레이팅코스트
 - 틈새시장 : 지방공연, 문화특활, 군부대, 기타 특성화 공연
 - 진정한 크리에이티브 찾아내기
3. 한국시장의 미래를 위한 제언
 - 매출 공적공개 : 참조자료(variety legit chart)
 - 초대권 자제 : 티켓 가치
4. 시장비교
 - 한국 공연시장에 대한 이해
 - 브로드웨이, 오프브로드웨이

1. 달고나, 뮤직인마이하트, 살인사건 이미지
(출처: PMC 홈페이지, www.i-pmc.co.kr)
2. 컨디션, 첫사랑, 소리도둑, 내마음의 풍금, 쇼틱컴퍼니로고 (출처: 쇼틱 홈페이지
www.showtic.co.kr)
3. 키스미 타이거 (서울시 뮤지컬단)

**2009년 문화예술 기획경영 아카데미
공연컨텐츠기획**

원고작성 | 고정민(삼성경제연구소 연구원)
이종규(인터파크 ENT 공연사업부 본부장)
최시한(숙명여대 국어국문학과 교수)
유동환(호서대 문화기획학과 교수)
김의숙(파임커뮤니케이션즈 대표)
윤호진(에이콥인터내셔널 대표)
김종현(목원대 뮤지컬학과 교수)

기획·구성 | (재)예술경영지원센터 지원컨설팅팀
김찬두 팀장, 남은정 차장, 김소연, 김현진

발행일 | 2009년 9월 1일

발행인 | 박용재

발행처 | (재)예술경영지원센터

서울특별시 종로구 동숭동 1-50 보생빌딩 2층

전화 02)745-3073~4 | 팩스 02)745-2071

www.gokams.or.kr

디자인·인쇄 | (주)현대문화사 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

