

# 박물관 문화상품 개발 및 유통 플랫폼 개선 방안 연구

김지원

- I. 서론
- II. 박물관 문화상품의 구조와 문제점
- III. 박물관 문화상품의 유형별 선진 사례와 시사점
- IV. 박물관 문화상품 개발 및 유통 플랫폼 개선을 위한 제언
- V. 결론 및 한계점

## [국문초록]

박물관 문화상품은 ‘문화의 상품화’를 위한 마중물 역할을 할 뿐만 아니라 메타상품으로서 복합적인 소비 가치 제고를 위한 역할을 한다. 하지만 우리나라 박물관 문화상품은 공공과 민간 시장이 분리됨으로써 메타상품으로서의 문화의 상품화 현상이 제대로 확산되지 못하고 있는 실정이다. 본 연구는 상품의 문화화를 위한 경과 과정에서 문화의 상품화를 위한 다양한 분야 중 하나인 박물관 문화상품의 개발 및 유통 경로 개선을 위한 대안을 모색하는 것이 목적이다. 연구의 방법으로는 상품학적 관점에서 문화상품의 개념과 관계적 구조를 이해하고, 개선점을 찾기 위해 문헌 연구 방법과 사례 연구 방법을 활용했다. 해외 선진 박물관들은 최소한의 수요 확보가 가능하기 때문에 소장품에 기초한 문화상품의 프로모션 확대의 단계를 넘어 개별 박물관의 명성 효과에 기초한 브랜드화를 광범위하게 시도하고 있다. 반면 국내 박물관은 문화상품의 시장 규모가 협소하기 때문에 공급 측면에서 규모의 경제를 달성하기 어렵고, 그 결과는 비용 구조의 개선을 어렵게 했다. 그러므로 그 프로세스에서 공공 부문의 개입으로 시장 실패를 보완함으로써 ‘상품의 문화화’라는 또 다른 목표를 지향해왔다. 그러나 민간 영역과 협력을 통한 시장 활성화보다는 공공 영역의 내부화로 인한 경쟁력 부족으로 문화의 상업화를 이끌어왔다. 이와 같은 문제 인식 안에서 본 연구는 상품 개발에 투입되는 국가의 재원을 효율

적으로 활용하고 나아가 많은 상품을 문화적 요소를 내포한 메타상품으로 발전시킬 수 있는 개발 및 유통 플랫폼 개선 방안을 제안했다.

[주제어] 문화 산업, 문화 정책, 박물관, 문화상품, 메타상품, 플랫폼

투고일 : 2017. 11. 11. 심사일 : 2017. 12. 6. 게재 확정일 : 2017. 12. 27.

김지원\_한국공예디자인문화진흥원 팀장/ 주저자(woodnblue@gmail.com)

## I. 서론

문화상품에 관한 담론에서 ‘문화의 상품화, 상품의 문화화’는 국가가 지향하는 국민 삶의 질 향상이라는 궁극적인 목표로서 문화 향유를 시장을 통해 일상의 저변으로 확산 시켜야 한다는 사회 후생적 관점에서 중요한 의미를 지닌다. 즉, 문화를 상품화함으로써 향유 대중화의 전제 조건을 달성할 수 있다. 이는 대중문화와 미디어의 발전에서 잘 드러나는 현상이지만, 소비자가 일상적으로 사용하는 일반 상품에도 적용할 수 있다. 다양하고 경쟁력 있는 문화상품은 문화 향유의 질과 양을 개선할 뿐 아니라 연관 산업의 발전에도 많은 영향을 미친다. 이는 소득 수준 및 문화 향유 수준과 더불어 문화 산업의 발전이 비례적이라는 데서 확인할 수 있다.

박물관 문화상품이 전체 문화상품이라는 영역에서 차지하는 비중은 크지 않다. 문화상품 중에서 차지하는 규모도 작고, 유통 매장의 수도 박물관의 수만큼 제한적이기 때문이다. 그럼에도 박물관 문화상품은 예술과 문화유산을 일상의 소비로 연결하는 매개 상품이라는 점에서 상품 그 이상의 의미를 갖는다. 우리나라 박물관은 발전사나 관람객 수, 상업 활동 등을 통한 재정 자립도 등에서 세계적인 박물관과 대등한 수준으로 보기는 어렵다.<sup>1)</sup> 그러나 이러한 점들이 박물관 문화상품 분야의 경쟁력을 결정하는 유일한 요

1) [국립현대미술관 법인화 전환 및 서울관 운영 대비 선진 운영 방향 및 과제 도출]에 관한 연구보고서의 사례를 보면, 영국 테이트 갤러리(TATE Gallery)와 국립현대미술관의 법인화 시점은 1992년으로 상호 유사점이 있다. 그러나 그 발전사를 볼 때 테이트 갤러리는 1897년 설립된 영국국립미술관(National Gallery of British Art)이 모태인 반면, 국립현대미술관은 1969년에 개관해 차이가 크다. 재정 자립도가 75%에 이르는 테이트 갤러리의 관람객 수 역시 2016년 기준 660만 명을 넘어섰다. 98%의 정부 지원금으로 운영하는 국립현대미술관의 관람객 수 230만 명에 비해 세 배가량 높은 수치다.

소는 아니다. 다만, 박물관 관람객의 수와 문화상품 구매에 대한 충성도의 관점에서 보면 우리나라 대부분의 박물관은 독립적인 사업으로 존재하기가 용이하지 않다. 이러한 이유로 문화상품의 개발 및 판매가 박물관 부속시설 운영 수준에서 머무는 것이며, 독립적인 생존 능력의 취약함은 지속적으로 정부의 재정적인 지원을 필요로 한다. 그러므로 박물관 문화상품 분야의 시장 가치를 창출하기 위해서는 공공과 민간의 효과적인 협력을 통하여 새로운 성장 동력을 확보해야 한다.

이와 같은 배경에서 본 연구는 국가와 민간의 역할 분담을 통해 상품 개발에 투입되는 국가의 재원을 효율적으로 활용하고, 나아가 보다 복합적인 소비 가치를 제공하는 메타상품으로의 발전을 유도해 새로운 수요를 창출할 수 있는 박물관 문화상품 개발 및 유통 플랫폼의 개선 방안을 논의하는 데 목적이 있다. 연구의 주요 내용은 우선 상품학적 관점에서 문화상품의 개념과 구조를 이해하고자 한다. 이를 토대로 현재의 문화상품 개발 및 유통 전개 과정에서의 주요 특징과 문제점을 파악하고, 해외 우수 박물관의 문화상품 개발 방향 및 트렌드와 비교 분석해 우리나라 박물관 문화상품 개발과 유통 시스템의 개선점을 도출하고자 한다. 이 두 가지 분석의 결과를 토대로 한국 박물관 문화상품 개발 시스템의 대안을 모색하고 이를 통한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 박물관 문화상품의 구조와 문제점

### 1. 상품과 문화상품

모든 상품은 자원 - 생산 - 유통 - 사용·소비 - 재활용·자원의 사회 경제적 순환의 과정을 거친다. 상품은 사회관계망의 전 과정에 개입하므로 재화 영역을 넘어선 하나의 순환 시스템이라 할 수 있다. 상품학 개념에서 상품은 “삶의 질을 향상시키고 인류 복지 증진에 기여”한다. 단, 수요와 공급이라는 시장경제의 교환 원리를 따르는 것을 전제로 한다(김대철 외, 2011). 산업 시대에는 상품은 곧 상업이었고, “무형의 서비스를 제외한 물적 재화(goods)만을 의미”(김양명, 2008)했다. 그리고 대량생산에 최적화된 생산 시스템을 최우선으로 여겼다. 후기 산업 시대에는 산업이 무형화됨에 따라 서비스(service)도 상품으로 간주한다.

학문적으로 통일되거나 합의된 문화상품에 관한 정의는 찾아보기 어렵다. 상품의 분류는 목적과 필요성에 따라 다양하다. 일반적으로 산업 분류에서 상품 명칭은 상품의 특성이나 기능적 용도, 투입된 재료 또는 기술적인 요소에 의해 분류되기도 한다.<sup>2)</sup> 컵을 예로 들어보자. 기능적으로 액체 형태의 음식물이나 음료를 담을 수 있는 생활용품으로 분류할 수 있지만, 컵을 구현하기 위한 소재의 종류에 따라 종이컵, 유리컵, 플라스틱컵 등으로 분류할 수 있다. 이와 마찬가지로 문화상품의 정의 역시 다양하게 나타날 수 있다. 문화산업기본진흥법에 따르면 문화상품은 ‘문화적 요소가 체화되어 경제적 부가가치를 창출하는 산물’이라고 정하고<sup>3)</sup> 있다. 즉, ‘문화상품은 문화적 자산에 기초하여 만든 상품으로, 소비자에게 문화에 대한 이해와 새로운 해석을 경험하게 하는 매개물’로 인식된다. 정상철(2013)은 문화상품은 한 나라의 “다양한 정체성과 시민들의 창조적 다양성을 발현하는 아이디어, 가치, 삶의 방식을 전달”하는 매개라고 정의했다. 그는 문화상품을 ‘문화적 예외’ 논리에 입각하여 산업 시대의 생산물인 일반 상품과 구분 짓는다. 또 문화상품이 일반 상품과 동일하게 상품으로서 사용가치를 지니지만 “문화적, 정서적 욕구를 충족”시키기 때문에 문화적 효과 측면에서 일반 상품과 다르다고 보았다. 그러므로 ‘문화상품의 교류에서 문화가 상업적인 것 이상이기 때문에 일반 상품과 동일하게 취급해서는 안 된다.’는 문화적 예외의 관점에서 문화상품의 의미를 뒷받침했다. 이와 같은 개념에서 문화상품은 시장 특성에 따라 박물관이나 고궁 등 문화 관광지에서 구입 가능한 관광 기념품이나 고유의 정통성을 지닌 전통 공예품, 토산품 등으로 보다 세분화할 수 있다. 이장섭(2000)은 문화상품에 대해 “문화적 요소가 담긴 상품으로서 비교

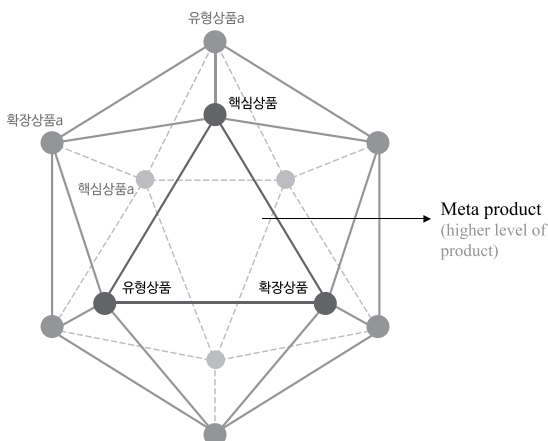
2) [표준 산업 총설(통계청 고시 제2007-53호)]에 적시한 산업 분류 기준은 상품 및 서비스의 분류에 관한 기준을 제시하고 있다. 상품이 산업을 구성하는 기본 단위이므로 산업 분류 기준은 상품 분류 기준으로 이해하는 것이 적절할 것이다. 한국표준산업분류(KSIC)에서는 생산 단위가 주로 수행하는 산업 활동을 유사성에 따라 유형화하고 있으며, 다음과 같은 분류 기준에 의하여 분류한다.

1. 산출물(생산된 재화 또는 제공된 서비스)의 특성
    - 산출물의 물리적 구성 및 가공 단계
    - 산출물의 수요처
    - 산출물의 기능 및 용도
  2. 투입물의 특성
    - 원재료, 생산 공정, 생산 기술 및 시설 등
  3. 생산 활동의 일반적인 결합 형태
- 3) 문화산업진흥기본법 제2조 2항

적 저렴한 가격의 대중적 상품”으로 정의했다. 반면 박현택 외 여러 연구자는 “문화적 부가가치가 높은 아이디어와 기술이 집약된 상품, 우리 시대에 만든 전통 공예품, 한국 고유의 전통이나 수공 기법을 반영한 공예 문화상품” 등으로 정의했다(박현택, 1998; 최공호, 2010; 박영순, 2010). 그런데 문화상품을 구조적 관점에서 바라보면, “제품이나 상품으로 불리는 사용가치와 교환가치를 지닌 사물을 넘어서 더욱 복합적인 가치를 확산시키는 메타상품(meta products)”으로 정의할 필요가 있다(김지원, 2013). 즉, 문화상품은 상품 사용 과정에 개입하여 문화에 대한 이해를 촉진하고, 사용자로 하여금 새로운 문화를 창조할 수 있는 기회를 갖게 하는 “문화 사용 설명서”와 같다. 이러한 관점은 상품의 사회적 관계성에 기초한다. 더글라스와 아이셔우드(Douglas & Isherwood, 1979)는 「The World of Goods(상품의 세계)」에서 소비는 사회적 관계와 행위에 의한 것으로, 삶에서 반드시 필요한 요소로 보았다. 밀러(D. Miller, 1995) 역시 소비가 상품을 구매하는 행위 자체에 있기보다는 유통의 전 과정, 즉 생산, 유통, 구매, 활용 등을 포괄하는 과정이자 이에 대한 유기적 관계에 의한 사회적 활동임을 강조했다. 이처럼 관점에 따라 문화상품에 대한 이해가 달라지는 것은 상품의 관계적 속성의 영향 때문이다. 상품은 그 자체로 단일체지만 여러 사회 문화적 요소와 다른 상품과 연합하는 복합체의 성격을 지닌다. 또 관련 산업과 그에 속한 관계자들을 연계하여 확대 재생산을 촉진하는 매개체의 특성을 지닌다. 이와 같은 구조로 볼 때, 문화상품은 어떤 면에서 보느냐에 따라 해석이 달라질 수 있다.

문화상품에 대한 이러한 다양한 접근 방식은 상호 연결성과 확장성을 고려한 상품 분류와 유사한 특성을 보인다. 안광호 외(2003)는 상품의 이와 같은 복합적 구조를 세 단계(그림 1)로 설명한다. 상품은 “물리적인 외형 중심으로 인식”되기는 하지만 사실상 눈에 보이지 않는 영역까지 포함하면서 시대적 환경 변화와 연관하여 확장성을 띤다. 유용성 측면에서 핵심적인 혜택을 의미하는 “핵심 상품(core commodity)”과 감성적 또는 기능적 측면에서 이를 보충 및 강화할 목적으로 스타일, 포장, 특징, 품질 등의 구체적 형태로 취할 수 있는 “유형 상품(tangible commodity)”, 그리고 유통 측면에서 부가 요소나 서비스 등을 통해 상품의 가치를 확장해주는 “확장 상품(augmented commodity)”의 세 단계로 강화된다. 덧붙여, 메타상품으로서 문화상품은 세 단계로 분류한 상품을 가치와 기능적 측면에서 연계하고, 또 다른 상품과 연합해가는 과정으로 해석할 수 있다.

[그림 1] 상품 구성의 세 단계



자료: 안광호 외(2003), 마케팅 원론(제4판)의 상품 구성의 세 단계를 메타상품으로서 문화상품 모델(김지원, 2013)<sup>4)</sup>에 도입하여 재구성

본 연구에서 문화상품은 생산 관점에서는 문화적 요소의 투입, 소비 관점에서는 문화 소비의 일부를 구성함으로써 문화 향유라는 보다 광의의 의미를 포괄하는 메타상품으로 정의하고자 한다. 이러한 문화상품의 개념은 기존의 일반 상품과 단순한 차별화를 넘어 소비자가 상품 소비를 통해 누리는 문화 향유라는 복합적 가치 또는 효용을 포함한다. 나아가 이러한 개념적 정의를 바탕으로 문화상품의 개발, 생산, 유통의 공간적 범주를 박물관 관으로 한정함으로써 ‘박물관 문화상품’으로 연구 범위를 보다 좁히고자 한다.

박물관은 “사회교육을 위한 공공 문화시설(ICOM, 1974)”이며, 박물관 문화상품은 활성화를 위한 매개 상품이다. 박물관 컨설턴트인 래리 피셔(Larry Fisher)는 박물관 문화상품이 “단순히 소장품을 활용한 상품을 전시하는 차원에서 벗어나 교육적 영역까지 확장될 수 있다는 가능성을 제시했다.”고 밝혔다. 즉, 박물관 소장품을 활용한 문화상품이 역사와 문화에 대한 관람객의 이해와 경험을 확장한다는 견해다(정용순, 2001; 서진환 2012; 장현주, 장애란, 2013). 한편, “문화유산 여행의 중요한 매개체”로서 박물관 문화상품은 경제적 가치 측면에서 지역 경제의 활성화에 기여한다(이장섭, 2000; 신대택, 2012; 박승철, 2012; 남현우, 2011). 즉, 박물관 문화상품은 문화유산의 활용을 촉진하기 위하여 인적·물적 자원의 교류와 융합의 환경을 조성하고, 지역 경제를 순환시키는 역할을 한다. 궁극적으로 박물관 문화상품의 역할은 문화유산을 일상 삶과 연계하여 사용가치를 높임으로써 시장가치를 창출하는 마중물 역할을 수행하는 데 있다.

4) 메타상품으로서 문화상품 모델은 각 문화상품과 실천 행위가 만나 형성하는 면(faces, meta products)을 더 높은 단계의 문화상품인 메타상품으로 설명하고 있다. 여기서 메타상품은 ‘여러 문화상품이 상호 유기적인 관계 속에서 움직였을 때 메타적 가치를 높일 수 있으며 사용자의 경험적 만족도를 상승’시킬 수 있다.



## 2. 국내 박물관 문화상품의 전개 과정

한국의 박물관 문화상품은 전통문화의 실용화와 세계적 보편성을 갖춘 상품화 가능성의 모색을 위한 대표 사업으로 추진되어왔다. 생산자 관점에서 우수한 문화상품 개발을 목적으로 추진했기 때문에 전통문화, 공예, 디자인 등의 분야 간 융합의 경향을 보인다. 이는 <표 1>과 같이 크게 세 단계의 전개 과정으로 나눌 수 있다.

<표 1> 국내 박물관 문화상품의 전개 과정

산업 유형	핵심 가치	박물관 문화 상품의 유형		주체	기대 효과	출현 연대
박물관	수집 보존	유형상품	프로모션 상품	공급자	현대화(공공성)	1980~1990년대
	인식 확산		브랜드 상품	관람객	대중화(상업성)	2000년대
	개방 참여	확장상품	융합형 상품	항유자	공진화(공유성)	2010년대

첫 번째 시기는 문화의 상품화를 통한 박물관 설립의 촉진과 현대적 환경으로의 개선 추구였다. 이 시기에는 ‘모든 국민에게 문화를’이라는 정책 목표 아래 사립 박물관, 국립 박물관과 미술관 건립도 활발하게 추진했다. 1994년, 국립박물관 중에서는 최초로 과천 현대미술관이 부설 문화상품점을 열었다. 주로 소장품의 엽서나 판화, 작은 기념품을 판매하며 박물관 문화의 현대화를 시도했다. 두 번째 시기는 ‘문화 국가 실현을 통한 국가 브랜드의 경쟁력 강화’라는 목표 아래 문화 산업 육성을 통한 문화 관광 활성화를 추진한 시기다. 사회적으로는 국민의 문화적 욕구와 기대치 역시 빠르게 변하면서 자체 성장과 자발적 진흥이 활발하게 이루어졌다. 박물관의 브랜드 가치는 관람객의 유입을 증가시키는 데 중요한 요인으로 작용했다. 이러한 요구로 2004년 국립박물관문화재단이 설립되고 국립중앙박물관의 브랜드 및 소장품을 활용한 문화상품의 개발을 본격화했다. 사립 미술관으로는 같은 해 삼성 리움미술관이 설립되었고, 뮤지엄 스텝은 자체 개발하는 박물관 브랜드 상품을 통해 인지도를 제고하는 창구가 되었다. 세 번째 시기는 박물관이 문화 예술의 거점 공간으로서 플랫폼의 기능을 요구받는 시기다. 2013년 국립현대미술관 서울관의 개관과 함께 오픈한 뮤지엄 스텝 ‘갤러리 아트 존’은 공예와 디자인, 패션, 전문 서적 등을 비롯하여 미술관 브랜드 상품과 기획 전시 상품에 이르기까지 폭넓은 상품을 선보였다. 이 공간은 다양한 문화 예술 창작물을 차별 없이 전시하고 여러 작가와 협업해 문화를 활성화하며 문화상품의 판매도 촉진하여 관람객과 작가가 소통할 수 있는 서비스 공간을 표방한다. 과거의 박물관 문화상품이 소장품이나 전시를 홍보하는 차원에 머물렀다면, 현재의 박물관 문화상품은 그 한계를 넘어 전시 관람객뿐만 아니라 다양한 창

작자에게 문화를 향유할 기회를 제공한다는 점에서 새로운 방향성을 제시하고 있다.

〈표 2〉 국내 박물관 문화상품

박물관	핵심 상품(전시, 로고, 소장품)	유형 상품
프로모션 상품	 <p>기획 전시 '이스탄불의 황제들'</p>	 <p>특별 전시 연계 상품 - 국립박물관문화재단 자체 개발</p>
브랜드 상품	 <p>국립현대미술관 로고 MMCA</p>	 <p>국립현대미술관의 로고 MMCA를 활용한 제품 - 국립현대미술관 전시팀 자체 개발</p>
융합형 상품	 <p>신명연필 산수화책도 &lt;모란&gt;</p>	 <p>도예가 김남희와 협업하여 원화의 색감을 재현한 천연 광물 유약으로 만든 도자 제품 - 한국공예디자인문화진흥원 공예가 협력</p>

자료: 국립중앙박물관, 국립박물관문화재단, 한국공예디자인문화진흥원, 국립현대미술관 이미지 재구성

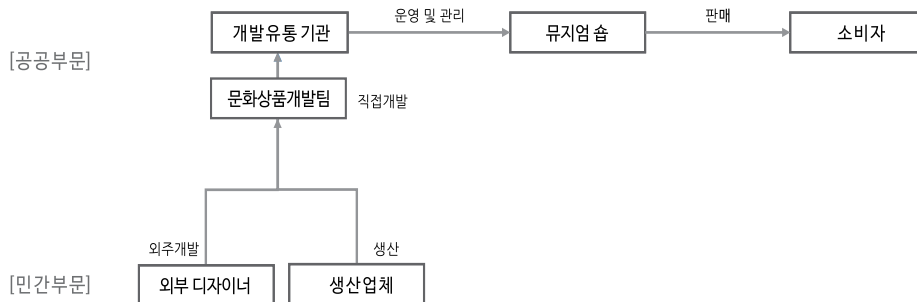
정리하면, 외형적으로는 국내의 박물관 문화상품은 박물관 소장품의 프로모션이나 브랜드 인지도 제고 측면에서 볼 때 해외 박물관의 문화상품과 큰 차이를 보이지는 않는다. 〈표 2〉의 융합형 확장 상품의 경우에는 해외 박물관과는 조금 다른 구도에서 이해할 수 있다. 이는 박물관의 규모나 관람객 수<sup>5)</sup>, 정책 방향 등의 대내외 환경적 요인에 따른 대응 차원으로 제한적 수요와 공급이라는 국내 박물관 환경의 취약점에서 비롯된 자구책으로 예측할 수 있다. 이러한 환경적 요인은 긍정적 측면에서 볼 때, 오히려 박물관 내의 문화상품 환경에서 벗어나 새로운 시장의 발굴을 촉진하고 신수요를 창출할 가능성을 연다. 공예, 디자인, 패션 등 다양한 분야로의 확장과 융합은 박물관 문화상품이 국내 박물관이라는 한정된 유통에서 벗어나 플랫폼으로서 박물관을 거점으로 여러 유통 채널과 연계하여 시장을 확장할 수 있다는 가능성을 보여줄 뿐 아니라 이를 통해 창작자들에게 새로운 창작의 기회를 제공한다.

5) [The Art Newspaper Review Visitor Figures Survey 2015]에서 발표한 세계 박물관 관람객 수를 보면 국내 최대 규모의 박물관인 국립중앙박물관이 310만 명으로 파리 루브르 박물관(860만 명), 런던 대영박물관(682만 명), 런던 테이트 모던(470만 명)과 큰 차이를 보인다.



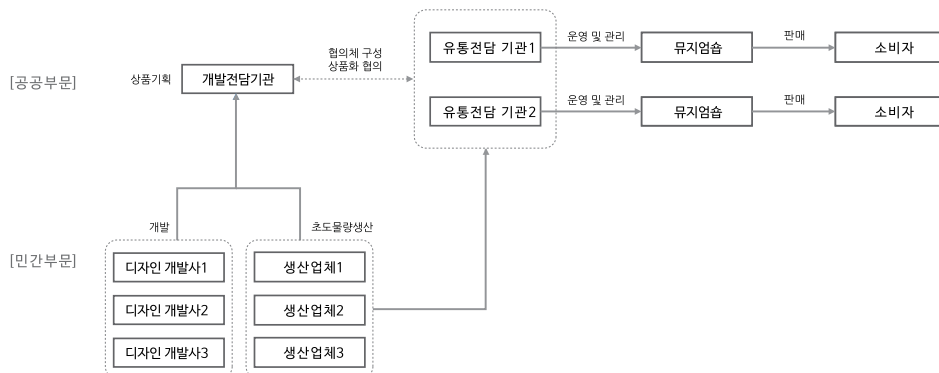
다만, 이러한 상품문화의 발전에 기대하는 긍정적 효과와는 대조적으로 산업적 측면에서의 성장 가능성을 볼 때 시장 규모의 협소함이 시장 실패를 야기하기 때문에 공공의 영역에서의 내부화를 통해 시장 기능을 활성화하는 것이다. 문제는 내부화 과정에서 공공 영역의 직접 시장 개입 및 통제가 민간 시장으로의 확산에 부정적 효과를 유발한다는 점이다. 지난 정부가 추진한 공공 기관 대상 기능 조정 중 하나인 문화상품 개발 사업의 기능 조정 및 통합은 이러한 한계를 인식하고 개선하려는 노력일 것이다. 이 조정의 취지는 '3대 핵심 개혁 과제'로 유사 및 중복 사업을 조정하고 점진적으로 민간에 개방함으로써 산업 성숙화를 도모하기 위한 것이자 문화 산업 정책의 새로운 방향성 모색에 대한 요구에서 비롯되었다. 이의 후속 조치로 지난 2016년 국립박물관문화재단과 문화재청 산하 한국문화재단의 문화상품 개발 기능이 한국공예디자인문화진흥원으로 일원화되었다. 두 기관이 추진해온 문화상품 개발 사업은 우리 문화유산을 활용한 문화상품을 개발 및 보급하는 것이다. 개별적으로는 '박물관 및 미술관 진흥법'과 '문화재보호법'에 따라 사업을 추진해왔다. 각 기관의 설립 취지와 사업 목적이 분명함에도 추진된 기관 간 기능 조정은 박물관 문화상품 개발 사업의 전면적인 재검토를 요구했다. 가장 큰 이유는 상품 개발의 내부화로 인한 경쟁 부족이었다. 그 때문에 문화의 산업화를 추구해야 하는 공적 영역에서 이탈하여 문화의 상업화를 이끄는 원인을 제공해왔다. 이는 국가의 재정적 지원을 줄이고 자부담을 늘려가는 방식으로 사업을 운영해온 공공 기관이 자생력을 잃어가는 과정에서 불가피하게 발생한 문제이기도 하다. 그 예로, 국립박물관문화재단이 국가의 지원을 받아 지난 10년간 국내 주요 국립박물관을 대상으로 자체적으로 개발한 상품의 수는 약 4,500종에 달한다. 반면 주요 매출 품목은 6,000원대 미만의 저가 상품으로 극히 일부 상품에 한정된다(김승현, 2016). 이러한 상품화 전략의 부재는 공공 기관이 추진하는 박물관 문화상품의 개발 및 보급 사업의 당위성에 대한 문제를 제기한다. 문화유산의 효과적인 활용 정책을 통해 이의 사용가치를 확장해야 하는 공공 기관의 직접 개발과 유통의 통제는 시장 내 비교 우위를 점함으로써 시장경제의 자율성을 침해하고 오히려 공공성을 왜곡하는 결과를 초래해왔다. 이는 민간의 자유로운 진입을 제한하고 공공 기관의 시장독점을 야기하는 한편, 한정된 시장 내에서의 과잉 공급에 따른 시장 가격의 하락과 품질 저하라는 역효과를 가져왔다. 그로 인해 수요는 둔화되고 기존의 한정된 소비층이 선호해온 상품의 유사 종류만 반복 재생산하는 환경이 조성된 것이다. 그 결과 정부의 지속적인 재정적 지원 노력에도 시장 활성화를 이끌지 못하고 있다.

[그림 2] 기능 조정 이전 박물관 문화상품의 개발 및 유통 프로세스



[그림 2]는 정부의 박물관 문화상품 및 유통에 대한 기능 조정 이전의 시스템이다. [그림 2]에서 보는 바와 같이, 여러 지역에 산재한 국립박물관의 문화상품은 해당 기관이 통합 관리 및 통제 권한을 가지고 있다. 각 기관은 내부에 문화상품개발팀을 두고 있었으며 박물관과 연관된 약 40%의 직접 개발 상품과 민간 부문이 위탁한 약 60%의 상품을 유통해왔다. 문제는 부분적으로 외부 디자인을 활용하는 것을 제외하고는 대부분의 상품 개발을 내부에서 진행하다 보니 매장이 확장될 때마다 박물관의 수요를 충족시킬 수 있는 인적·물적 자원의 한계가 있었다는 것이다. 또 박물관별 관람객 수<sup>6)</sup>가 현저한 차이를 보임에 따라 수익 구조에도 문제가 발생했다. 대표적인 개발 및 유통 기관은 문화체육관광부 산하의 국립박물관문화재단과 문화재청 산하의 한국문화재단이다.

[그림 3] 기능 조정 이후 박물관 문화상품의 개발 및 유통 프로세스



6) The Art Newspaper Review Visitor Figures Survey 2015]에서 발표한 세계 박물관 관람객 수에 따르면 국립중앙박물관 310만 명, 국립경주박물관 120만 명, 국립광주박물관 30만 명으로 현격한 차이를 보인다.

[그림 3]은 2016년 정부의 박물관 문화상품 및 유통에 대한 기능 조정 이후의 시스템이다. 기능 조정에 따라 개발 전담 기관과 유통 전담 기관을 분리하고 상호 협력의 구조로 재편되었다. 유통 전담 기관은 개발 전담 기관에서 공급받은 상품을 비롯하여 민간에서 위탁받은 상품을 판매하고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 개발 전담 기관은 내부에 전문 역량을 갖춘 개발팀을 구성하고 민간과 협력해 상품을 개발하고 있다. 개발한 지식재산권은 개발 전담 기관이 소유하되 이의 활용권은 유통 전담 기관과 공동으로 소유한다. 개발한 상품의 초도 물량은 유통 전담 기관에 마켓 테스트용으로 무상으로 공급하며, 상품을 공급받은 유통전담 기관은 판매한 상품의 수익금을 사업에 재투자하는 방식이다.

### 3. 문화상품 개발 구조의 문제점

우리나라 박물관 문화상품 개발에는 두 가지 특징이 있다. 하나는 정부 재정이 투입된다는 점이며, 다른 하나는 공공과 민간의 시장이 분리됨으로써 메타상품으로서 문화의 상품화 현상이 원활히 확산되지 못한다는 점이다. 박물관 문화상품은 공익성의 유지와 매출 증진을 통한 수익성 확보라는 다소 상반된 두 가지 목적을 지향한다. 공익성은 상품 개발 과정에서 국가 재정의 투입에 의해 유지된다. 개별 박물관의 사적 이익을 위하여 재정을 투입할 이유는 없다. 재정을 투입하는 이유는 시장 실패(market failure)가 존재하기 때문이다. 좁게는 공유재로서 문화유산의 활용도를 제고해야 한다는 당위성이 존재하는 반면, 시장 규모가 작기 때문에 민간의 자발적인 참여에 따른 경쟁이 부족하다. 즉, 박물관이 지향하는 문화의 확산이라는 측면에서 목적성을 띠지만 고객의 니즈를 적절히 반영하여 상품으로서도 성공을 거두어야 한다. 박물관 문화상품이 박물관 간의 경쟁에 의해 자생적인 시장을 형성 및 유지할 수 있는 규모가 된다면 재정을 투입하지 않아도 공익성 유지와 매출의 투자를 통한 선순환이 이루어질 것이다. 그런데 박물관 문화상품이라는 독특한 영역임에도 판매하는 제품의 기능성 측면에서는 시장에서 유통되는 일반 상품과의 대체 관계를 형성하고 있다.<sup>7)</sup> 따라서 문화유산을 활용한 디자인이나 품질의 차별화만으로는 불리한 비용 구조에 의한 가격경쟁력의 열위를 극복하는 것은 쉽지 않다. 이러한 경제적 불리함을 극복하기 위하여 몇 개의 기관으로 분산된 문화상품 개발

7) 예를 들면, 대부분의 박물관에서 판매하는 머그컵은 기능성 측면에서 시장에서 저렴하게 판매하는 컵과 동일하다. 소장품의 활용 등 디자인 차별화 요인이 소장 생산에 의한 비용적인 불리함을 극복하지 못함으로써 가격 면에서 경쟁력을 확보하지 못하기 때문에 판매가 부진할 수밖에 없다.

기능을 통합하는 기능 조정에 따라 개발 기관과 유통 기관을 분리하고 있음에도 현행 개발 유통 시스템만으로는 규모의 경제를 달성하는 데 한계가 있다. 나아가 문화의 상품화를 통한 국민 후생 증진이라는 더 큰 목적을 달성하지 못하는 것으로 판단된다.

### Ⅲ. 박물관 문화상품의 유형별 선진 사례와 시사점

선진국의 저명한 박물관 문화상품이라 할지라도 기능적, 조형적으로 볼 때 국내 박물관 문화상품과 큰 차이는 없다. 그러나 가치의 제공 측면에서 큰 차이를 보인다. 우리나라의 경우는 시장의 기능을 활성화하는 핵심 자원을 생산자로 보기 때문에 공급자 중심에서 수요자 창출을 위한 상품 개발 및 보급이 이루어지고 있다. 선진 박물관은 최소한의 수요 확보가 가능하기 때문에 사용자 중심의 서비스를 지향한다. 문화상품은 박물관 관람객 서비스의 한 부분으로 핵심 상품과 확장 상품을 연결하며 소비의 경험적 가치를 증가시킨다. 뉴욕 모마의 디자인 스토어나 런던의 테이트 모던 아트 숍, V&A 박물관의 뮤지엄 숍 등은 대고객 서비스 개선과 박물관의 재정 확보를 목적으로 박물관이 제공하는 서비스의 중요한 부분을 담당한다. 따라서 상품화 전략은 유형화에서 서비스 중심의 무형화로 전개되는 양상을 보인다. 특히 관람자인 소비자가 어떤 식으로든 상품의 개발 과정에 개입하여 결과물을 생산하는 개인 맞춤형 상품(customized products) 또는 사용자 참여형 상품(participated products)의 수요가 증가하고 있다.

〈표 3〉 해외 박물관 문화상품의 진화 과정

산업 유형	핵심 가치	박물관 문화 상품의 유형		주체	기대 효과	출현 연대
박물관	수집 보존	유형상품	프로모션 상품	공급자	현대화(공공성)	1980~1990년대
	인식 확산		브랜드 상품	관람객	대중화(상업성)	2000년대
	개방 참여	확장상품	참여형 상품	항유자	공진화(공유성)	2010년대

#### 1. 박물관 문화상품의 진화 단계별 특성

##### 1) 문화상품의 프로모션 강화 단계

브랜드 전략 차원에서 볼 때, 프로모션 상품(promotional products)의 가장 큰 역할

은 대상의 인지도를 제고하고 관람객의 관심을 유도하는 것이다. 박물관의 전시는 관람객 유입을 증가시키는 요인이다. 프로모션 상품은 전시와 관계를 맺으며 서비스의 가치 변화에 영향을 주는 변화 매개로 작용하며 브랜드 인지도를 확장하고 고객의 충성도를 높이는 데 기여한다(Madden and Caballero-Cooper 1992, cited in Kendrick, A. 1998, Cooper and Hunt 1993, Fay 1994). 켄드릭(Kendrick, 1998)은 가장 효과적인 마케팅 시나리오를 제시하기 위해 33명의 표적 집단(기존 고객, 신규 고객, 바이어)을 대상으로 89일간 실험했다. 프로모션 상품의 제공은 쿠폰 제공이나 일시적인 가격 할인과 비교해 기존 고객은 물론이고 신규 고객의 재구매를 이끄는 데 효과적이라는 결론에 도달했다. 그는 이와 같은 실험을 통해 프로모션 상품이 직접적인 판매 촉진을 넘어 고객과의 관계 형성 등 부가적인 가치도 창출한다고 주장했다. 따라서 프로모션 상품은 고객의 마음과 직접적으로 연결하는 “매체로서의 특징”(Slage, 1999)을 갖는다. 이와 같은 특성 때문에 대표적인 소장품이나 특별 기획 전시품을 위해 주로 프로모션 전략을 사용한다. <표 4>는 해외 주요 박물관의 프로모션 상품을 [그림 1]의 상품 구성 단계 안에서 구분한 것이다.

<표 4> 박물관 프로모션 상품

박물관	핵심 상품(전시, 로고, 소장품)		유형 상품	
파리 루브르 박물관 Musée du Louvre		Victory of Samothrace (H. 328cm)		사모트라케의 니케 복제 상품 Louvre Museum Sculptures (H. 18cm, Resin)
		Leonardo da Vinci - Mona Lisa, La Gioconda or La Joconde		모나리자 브랜드 상품 (부채, 연필, 수첩, 거울 등)
런던 대영박물관 The British Museum		Attica, Athens, Silver Tetradrachm, c. 440-404 B.C		근대 시장경제의 초석이 된 최초의 고대 그리스 동전의 복제 상품

<표 계속>

박물관	핵심 상품(전시, 로고, 소장품)		유형 상품	
테이트 모던 Tate Modern		David Hockney A Bigger Splash 1967		원화를 활용해 개발한 티셔츠

자료: 루브르 박물관, 대영박물관, 테이트 모던 온라인 스푼 이미지 재구성













## 2) 독자 상품의 브랜드화 단계

박물관 브랜드 전략은 박물관의 다양한 서비스와 프로그램을 개별적으로 운영하는 데서 발생하는 비효율을 제거하고 다양성을 기반으로 상호 연계성을 강화할 수 있는 전략적 환경이 필요함을 인식한 데서 비롯한다. 국제박물관협의회(ICOM)는 2015년 연차 보고서에 국제 경제 위기의 지속과 시장 환경의 악화 속에서도 경영 환경의 선순환을 위한 새로운 전략으로서 마케팅과 브랜드 전략이 박물관 문화의 중심에 있음을 강조했다. 박물관 문화상품은 문화 산업의 폭발적인 확대와 문화 공급 과잉 시대에 박물관의 브랜드 정체성을 확고히 하고 마케팅 활동의 선택과 집중을 통해 브랜드의 인지도를 높이는 데 더할 나위 없이 좋은 수단이다. 시카고 미술관의 상품 담당자 메이어(Mayer)는 라이선스 글로벌과 나눈 인터뷰에서 상품화 계획의 중요성을 보충한다. 그는 “미술관의 상품화 전략은 전시관에 한정된 소장품에 대해 더 많은 경험과 감상을 이끌기 때문에 미술관 소장품의 큐레이션과 관계체 간의 상호 일관성을 유지하는 것이 중요하다”(Mich, 2002)고 말한다. 이와 같은 관점에 대해 브랜드 자산 관리 분야의 권위자 데이비드 아커(Aaker, 2004a)는 브랜드 전략의 중요성을 ‘브랜드 포트폴리오 모델’을 통해 설명한다. 브랜드 포트폴리오는 “고객이 구매 의사를 결정할 때 중요한 역할을 하는 대표 브랜드에 영향을 미치는 연관 브랜드를 시각적으로 보여주는” 네트워크 모델이다. 유통이 복잡 다변화하면서 상품화 전략에서 브랜드 포트폴리오의 관리는 마스터 브랜드와 하위 브랜드 간의 위치를 설정하여 각각의 역할을 특징지음으로써 전체와 부분 간의 응집력을 강화하고 브랜드의 성숙화를 도모할 수 있다. 역할을 부여받은 개별 브랜드는 특정 서비스를 프로모션하거나 참여자의 창작 환경을 독려하는 차원에서 독립적으로 활동하지만 브랜드 네트워크 내에서 연계된 브랜드들과 서로 영향을 주고받으며 복합체로 활동한다. 무엇보다도 브랜드 네트워크 모델이 우선하는 목적은 브랜드와 소비자의 상호 관계성을 높이는 것이다. <표 5>는 제품을 규정하는 브랜드 간 관계를 보여주는 브랜드 관계 스



펙트럼을 해외 선진 박물관의 브랜드 상품 전략을 통해 살펴본 것이다. 표에서 보는 바와 같이 역할을 부여받은 각각의 브랜드 상품은 독립적으로 활동함과 동시에 네트워크 안에 있는 연관 브랜드들과 서로 영향을 주고받는다.

〈표 5〉 박물관 브랜드 상품 사례

브랜드	역할	대표 사례			내용
마스터 브랜드	시각적으로 가장 앞에 위치하는 대표 브랜드	Tate Modern	V&A	MoMA	박물관
					대표 브랜드 (로고 및 심벌)
보충 브랜드	신뢰도가 가장 높은 브랜드 대표 브랜드가 보충 브랜드 역할을 수행하기도 함				로고 상품
하위 브랜드	시장 대응 목적으로 대표 브랜드의 이미지를 변화 및 강화하는 수단				대표 소장품 활용 상품
개별 브랜드	마스터 브랜드와의 관련성을 배제한 전술적 브랜드				기업 디자이너 및 아티스트 협업 상품

자료: Tate Modern, V&A, MoMA 온라인 숍 이미지 재구성

브랜드 네트워크 내의 브랜드들은 브랜드 자산의 확장성과 미래 성장 기반의 창출을 고려하여 크게 ‘차별화 요소’와 ‘활력 요소’로 나뉜다. 먼저 차별화 요소는 브랜드의 인지도를 높이는 데 커다란 효과를 발휘한다. 주된 방법으로는 제품의 기술이나 성분 등 속성을 경쟁 전략 삼아 제품의 신뢰도 또는 편익을 부가하는 것이다. 예를 들어 ‘모두를 위한 예술(Art for All)’을 지향하는 테이트 갤러리는 가족 단위 관람객과 어린이 및 청소년을 위한 다양한 프로그램을 서비스로 차별화한다. 어린이와 청소년을 타깃으로 하는 브랜드 상품은 박물관의 차별화 요소를 실용적인 사물을 통해 관람자들이 직접 경험하게 함으로써 브랜드 가치를 확산시킨다. V&A 박물관은 빅토리아 앤드 앨버트라는 이름의 권위에서 탈피하기 위해 왕실 소유의 박물관을 국가 소유로 전환한 이후 V&A(Fletcher, A. 1996)라는 새로운 브랜드를 얻고, 브랜드 라이선싱 활동을 통해 브랜드 가치를 높이고 있다. 대부분의 박물관이 제품 브랜드 전략을 시도한다면 뉴욕의 현대미술관 모마(MoMA)

는 유통 브랜드 전략을 시도한다. 모마의 디자인 스토어는 디자인 콘셉트, 재료, 생산 기법 등에서 가치가 탁월한 디자인 상품을 디자인 큐레이터들의 검토를 거쳐 대중에게 소개한다. 스토어에는 모마에서만 볼 수 있는 제품(MoMA exclusives)도 상당수다. 국내에서는 지난 2006년 현대카드가 일본에 이어 두 번째로 모마 스토어 디자인 상품의 독점 판매를 시작했고, 잇따라 팝업 스토어와 온라인 숍을 동시 오픈하여 디자인 상품 시장의 새로운 가능성을 제시했다. 모마 스토어에 입점한 상품은 현대미술에 디자인을 최초로 편입시킨 혁신적인 미술관이라는 명성까지 보태어 차별화된 가치를 얻는다.

박물관 문화상품은 활력 요소로 작용하기도 한다. 활력 요소는 차별화 요소만으로 브랜드 인지도를 높일 수 없을 때 상호 보완적 역할을 할 수 있는 요소다. 기업 및 디자이너와의 협업을 통한 공동 프로모션 사례가 그중 하나다. V&A 박물관은 지난 2016년 전시한 ‘당신은 혁명을 원하는가? 기록과 반란 1966~1970(You Say You Want a Revolution? Records and Rebels 1966~1970)’에서 시대의 아이콘인 브랜드 리바이스(Levis)와 협업하여 청바지 505C를 재판매하고 관람객과 여행객의 추억을 향한 수집 욕구를 자극했다. 이는 브랜드가 명확하지 않은 제품에 대한 상대적으로 낮은 신뢰감을 극복하고 브랜드를 활성화하기 위한 방법이다. 활력을 보유한 또 다른 브랜드는 최상의 해결책이 될 수 있다(Aaker, 2004b). 이처럼 브랜드 상품은 일상에서 직접 사용하면서 경험을 확대하기 때문에 주도자 역할(Driver Role)을 수행하며 고객과의 강력한 관계 구축의 매개체가 됨으로써 고객 충성도를 증가시키는 활력 요소로 작용한다. 이처럼 브랜드 상품화 전략은 고객에게 기업의 브랜드를 인지시키기 위한 수단으로 유용함을 제공하기 때문에 가성비가 높다는 점에서 “기업의 핵심 가치를 증가시키는 최고의 수단”(Graham, C. T, 2003)이다.

### 3) 참여형 상품

박물관 문화상품은 관람객의 경험을 확장하는 도구이기도 하지만 경험한 것의 재생산을 유도하는 매개물이기도 하다. 상품은 사용자와 상호 의존적인 관계에서 생명력을 지속시킬 뿐만 아니라 창조력을 일깨우는 과정으로 인식된다(S. Stewart, 1993; S. Turkle, 2011; H. Molotch, 2005; A. A. Berger, 2010). 이러한 상품의 순기능은 공유 경제 기반의 개방형 플랫폼 안에서 증가된다. 교육적, 경험적 가치를 지닌 박물관 문화상품은 문화향유자에게 생산에 참여할 수 있는 기회의 장을 제공함으로써 새로운 문화상품의 출현을 이끌고 있다. 하나는 박물관의 소장품이라는 문화 원형의 경쟁력 덕택이기도 하다.

또 다른 하나는 디지털 문화가 소환한 아날로그 문화에서 비롯된 메이커 문화에서 그 원인을 찾을 수 있다. 축각적인 경험적 수단으로서 상품은 새로운 가능성으로 부상하고 있는 메이커스 운동(Makers Movement)과 관계한다. 그리고 개방형 플랫폼 환경에서 ‘스스로 무언가를 해내는 기쁨, 즉 만드는 행위에 대한 원초적 욕구의 본능’을 새롭게 깨우치며 스스로 또는 공동의 노력으로 물건을 만들어가는 참여형 상품의 가능성을 드러낸다(C. Anderson, 2012).

〈표 6〉은 참여형 상품의 예로, 서비스 기반의 박물관 문화상품이다. 첫 번째 사례는 파리 루브르 박물관 소장품의 이미지를 이용하여 개인이 제작한 3D 모델링 데이터다. 창작자인 베나민 바두(Bardou)는 웹을 통해 25개의 무료 데이터를 개방했다. 이 무료 데이터는 사용자 스스로 어떤 형태든 변형 가능하고 대중과 공유할 수 있다. 박물관 입장에서는 소장품의 왜곡 및 무단 복제에 대한 문제를 고민하지 않을 수 없다. 그러나 현대 사회와 단절된 수많은 문화유산을 새롭게 발견한다는 점에서 긍정적이다. 또 가까운 미래에는 수요에 따라 3D 복제 상품의 수요 맞춤형 출력 서비스도 가능하다. 두 번째 사례는 박물관 소장품의 2D 이미지 저작물의 수요 맞춤형 출력 서비스(print on demand)다. 액자뿐 아니라 티셔츠, 머그컵 등의 제품에도 확대 적용 가능하다. 최근 해외 유수의 박물관들이 온라인과 오프라인 매장을 연동하여 활발하게 제공하고 있다. 프로그램만 갖추었다면 개인도 활용할 수 있는 이 서비스는 고객이 원하는 방식으로 이미지를 재생산하는 것이 가능하다.

〈표 6〉 박물관 플랫폼 기반의 참여형 상품

박물관	핵심 상품		확장 상품(서비스)	
(사례 1) Musée du Louvre		‘명예의 신, 페메’ La Renommée Montée sur Pégase Marbre de Carrare  by Antoine COYSEVOX		루브르 박물관 소장품의 무료 다운로드 3D 모델 소프트웨어  by Benjamin Bardou
(사례 2) National Portrait Gallery		print on demand(POD) 수요 맞춤형 서비스  컴퓨터를 이용하여 고객이 원하는 대로 책, 티셔츠, 액자 등의 형태로 제작		Elizabeth II NPG x125851 Portrait Print © John Swannell / Camera Press

자료: National Portrait Gallery, sketchfab.com, boutiquesdemusees.fr 이미지 재구성

## 2. 정책적 시사점

선진국 사례에서 보듯이 해외 유수의 박물관은 소장품을 활용한 문화상품의 프로모션 확대의 단계를 넘어 개별 박물관이 지닌 명성 효과에 기초한 브랜드화를 광범위하게 시도하고 있다. 효과적인 브랜드 포트폴리오 전략은 개별 상품 또는 브랜드 간 상호 연관성이 높으면서도 차별적이기 때문에 풍부한 스토리텔링에 유리한 환경을 제공한다. 여기에는 고객에 밀착한 서비스 상품의 개발과 홍보 강화, 핵심 고객 관리 등 우리나라 박물관들이 참고할 수 있는 미시적인 요소도 있다. 그중에서도 수요 맞춤형(POD) 상품의 활성화는 박물관의 명성 효과 등과 연관하여 충성도가 높고 지속적인 수요 확보가 가능한 구조임을 짐작할 수 있다. 반면 국내 박물관 문화상품은 좁은 시장의 한계를 극복하기 위하여 박물관을 넘어 다분야와 협력을 시도한 융합형 상품화에 가능성을 두고 신수요를 창출할 수밖에 없다. 문화상품 개발 기능 조정의 공공 부문 정책 개선 사례에서 보는 바와 같이 현재는 하나의 개발 전담 조직과 유통 전담 조직이 여러 박물관의 문화상품을 개발하고 뮤지엄 샵을 운영하는 방식으로 규모의 경제를 실현하고 있지만, 대부분 관람객 수가 적고 열악하기 때문에 좁은 시장의 한계를 극복하는 것은 쉽지 않다. 그런데 개발 및 유통 측면에서 규모의 경제를 달성하기 위한 전국적인 박물관 문화상품 개발 및 유통의 통합 관리는 박물관 측이 제공하는 서비스와의 결합과 시너지를 저해하는 요인이 되기도 한다. 상품의 유통 주체와 박물관 운영 및 교육 프로그램 등 각종 서비스를 제공하는 주체가 다른 데서 오는 시너지를 기대하기 어렵다.

결국 여러 박물관의 뮤지엄 샵을 통합하여 관리하는 우리나라는 개별 박물관 단위의 서비스 전략을 구사하는 유수의 해외 박물관이 직면한 환경적인 차이를 인정할 수밖에 없다. 반면 우리 박물관 문화상품은 개발과 유통이 이원화된 체제를 개선하여 민간의 창의적인 참여 범위를 확대함으로써 ‘문화의 상품화와 상품의 문화화’를 좀 더 넓은 범위에서 추진할 수 있는 이점을 가지고 있다. 선진 박물관의 브랜드 전략 중 박물관 브랜드와 연관성은 낮지만 브랜드 전술 차원에서 민간 기업이나 현대 예술가와 공동 협력 상품을 개발하는 것은 민간 시장을 활성화하는 차원에서 참고할 만하다. 또 수요 맞춤형 서비스도 고려해볼 수 있다. 선진 박물관처럼 개별적으로 서비스를 운영할 수는 없지만, 여러 박물관과 협력하여 ‘온라인 공동 유통 플랫폼’을 구축하는 것도 방법이다. 이를 통해 박물관을 직접 방문하지 않더라도 누구나 개별 박물관의 소장품 이미지를 자신의 취향대

로 선택하고 원하는 상품을 구입할 수 있도록 하여 여러 박물관의 통합 관리에서 제기되는 획일화의 문제를 극복할 수 있다.

## IV. 박물관 문화상품 개발 및 유통 플랫폼 개선 방안을 위한 제언

산업 시대 상품 개발의 목적이 공급자의 이윤 추구와 수익 창출이었다면, 소득 수준 향상과 소비자 니즈가 다양화된 오늘날 상품은 보다 다양한 문화적 요소를 내포함으로써 문화상품으로 진화하는 경향을 보이고 있다. 이는 공급자가 다변화된 시장과 다양한 니즈가 존재하는 시장에 대응하여 차별화된 상품으로 이윤을 추구하는 과정에서 자연스럽게 심화되고 있다. 즉, 소비자에게 상품 자체의 본질적인 기능적 사용가치에 더하여 소비함으로써 부가적으로 문화 향유 기회까지 얻을 수 있는 메타상품을 선호하는 경향이 나타나기 때문이다. 이러한 현상은 주로 융·복합 문화에서 흔히 나타난다.<sup>8)</sup> 문화상품은 상품화의 전 과정에 관계한 구성원들이 사회 경제를 지속 가능하게 하는 데 매개체 역할을 한다. 그러므로 문화상품은 사회 구성원이 상품화의 전 과정을 통해 “새로운 문화 창조 발현의 기회로 삼도록”(김지원, 2013b) 유도하여 문화 산업 생태계 전반의 순환 가치를 향상시키는 데 목적을 두어야 한다. 이러한 환경에서 문화 향유자 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공할 수 있는 생태계(Simon, 2011; 최병삼, 2012; 조용호, 2011)를 조성하는 주요 매개물로서 문화상품을 재인식할 필요가 있다. 즉, 문화의 상품화와 나아가 상품의 문화화를 촉진할 수 있도록 생산자와 소비자가 공통의 관심을 가져야 한다. 상품의 문화화가 고도로 발전된 경제 사회에서 발현될 수 있다면 문화의 상품화는 그 이전에 반드시 거쳐야 할 단계로 인식할 수 있다. 그러므로 문화상품의 개발 및 보급 사업을 시행하는 국가 공공 기관은 산업 시대의 전통적인 상품화 시스템인 ‘선형적 가치 사슬(linear value chain)’에서 탈피하여야 한다. 그리고 “문화 향유자와 플랫폼이 변수로 개입되는 복합적인 관계망”(Parker, Alstyne & Choudary 2017)을 위한 구조 개선을 모색해야 한다. 이러한 관점에서 보면, 공공 부문에서 시행하는 현재의 박물관 문화상품 개발 및

8) 예를 들어, 디자인 전문 기업인 디자인하우스가 운영하는 한식당 ‘행복한상’이나 ‘윤가명가’ 등 한식당은 공예가와 장인의 그릇에 음식을 제공함으로써 사용 경험의 기회를 제공하고 문화 소비를 촉진한다.

유통 플랫폼은 개선의 여지가 있다.

박물관 문화상품이 공급자 관점에서는 '문화의 상품화'를 위한 마중물 역할을 하는 것이지만, 수요자 관점에서는 메타상품으로서 복합적인 소비 가치 제고를 위한 역할을 해야 한다. 그 프로세스에서 공공 부문의 개입은 시장 실패를 보완함으로써 '상품의 문화화'라는 또 다른 목표를 지향하는 것이 바람직하다. 그러므로 공공 부문의 역할이 박물관 문화상품과 관련된 공공 영역 관련 주체 간의 협력에 머무르기보다는 민간 역할을 더 확대할 필요가 있다. 민간 부문이 공공 부문이 지배하는 이 시장에 진입할 이점이 크지 않은 이유는 크게 세 가지 측면에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 시장의 규모가 크지 않다. 둘째, 소비자가 박물관 내에서 구매하는 상품에 심리적으로 더 높은 가치를 부여한다. 셋째, 재정 투입이 이루어지는 공공 부문과의 경쟁에서 비용 구조의 열위를 극복하기 쉽지 않다. 그럼에도 대부분의 재화 및 서비스 시장에서 민간이 더 효율적으로 개발 및 제작, 공급할 수 있다는 점에서 민간의 시장 진입은 문화상품 시장의 효율적인 자원 배분에 유익할 것이다.<sup>9)</sup>

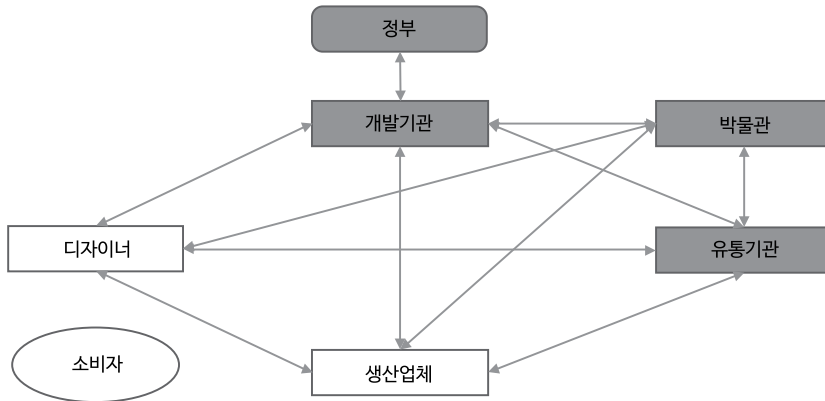
민간의 시장 진입은 민관의 역할 분담에서 출발해야 한다. 박물관 문화상품 개발과 관련된 주체는 [그림 4]와 같이 공공 영역과 민간 영역으로 구분할 수 있다. 개발 기관과 박물관은 공공부문이지만, 박물관 문화상품의 유통 기관은 그 주체가 민간이 될 수도 있다. 현재 국립박물관 내 문화상품점의 유통은 공공 부문이 담당한다. 민간 부문은 상품 개발 및 생산에 참여하는 디자이너와 제품의 생산자다. 상품 디자인은 독립 디자이너가 참여할 수도 있으며, 생산자가 참여할 수도 있다. 역할 분담은 두 가지 측면에서 조정되는 것이 바람직하다. 개발 결과물의 유통 및 활용 범위와 저작권, 디자인권, 특허 등의 지식재산권의 귀속에 관한 것이다. 먼저, 유통 및 활용 범위 부분이다. 개발된 상품의 생산 및 유통에 관해서는 민간 생산자와 박물관 유통 기관 간의 이해가 충돌할 수 있다. 유통 기관은 개발 상품에 대한 독점적인 판매를 선호할 것이다. 동일 또는 유사한 상품의 민간 생산 및 유통이 허용되면, 경쟁 관계를 형성함으로써 판매 위축이 우려될 수 있기 때문이다. 이 연구에서 논의의 주제가 '상품의 문화화'에 앞서 '문화의 상품화'를 통한 국민들의 문화 향유권 제고에 있다는 관점에서 보면 민간의 생산 참여 확대는 매우 바람직한 결과를 가져올 수 있다. 민간의 시장 참여 확대가 다양한 유형의 문화상품 개발을 촉진하고,

9) 한국공예디자인문화진흥원이 기능 조정 이후 개발한 박물관 문화상품 브랜드 '화원산책'의 디자인 저작물 이용을 민간 기업에 허락하여 기업이 신상품을 출시한 사례는 좋은 예다.



소비 시장 개척에 따른 규모의 경제 효과를 거둘 수 있으므로 박물관 내 유통 기관의 상품 포트폴리오 구성에 크게 기여할 수 있을 것이다. 그러므로 민간의 생산 참여 확대에 따른 박물관 내 문화상품 유통 기관의 사적인 이해득실은 판단하기 어려울 것이다.

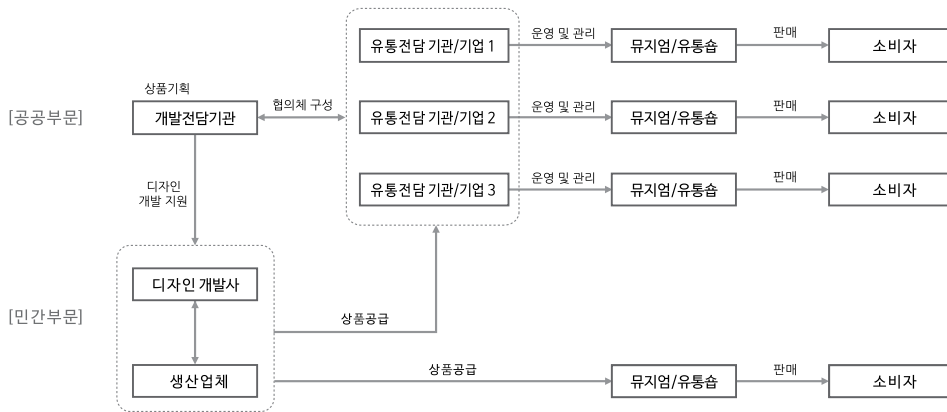
[그림 4] 박물관 문화상품 개발 관련 주체의 협력 구조



다음으로 지식재산권의 귀속에 관한 것이다. 지식재산권에 관한 등록 및 이용 허락(라이선스)은 정부의 개발 지원 업무를 주관하는 개발 기관이 현재와 같이 유지하는 것이 적절하다. 박물관 문화상품 개발 사업에서 민간의 참여 범위가 넓을수록 문화상품 시장 활성화에는 유리한 결과를 기대할 수 있다. 그렇다면 민간의 참여 수준을 결정하는 가장 큰 변수는 공공 지원 정책에 의해 개발한 결과물인 지식재산권의 처분 방식과 민간의 참여를 독려할 수 있는 개발 지원금의 수준, 그리고 관련 사업의 성과 등이라고 볼 수 있다. 개발 지원금과 사업의 성과 수준이 동일하다고 한다면, 민간은 생산 비용에 직접적인 영향을 미치는 저작권, 디자인권 등에 대한 라이선스 비용이 가장 큰 변수가 된다. 공공 부문의 정책 사업이 대부분 민간과 같은 이익 창출을 지향하지 않는 것이 일반적이다. 특히 박물관 문화상품은 박물관이 보유한 문화유산을 향유할 기회를 확대한다는 점에서 보면 개발한 상품의 저작권 사용료를 제로에 가깝게 설정하는 것이 바람직하다. 중간 이용자인 생산자 입장에서 보면 개발은 촉진하되 지식재산권 이용에 대한 제한은 최소화함으로써 박물관 문화상품의 개발 결과가 공공재와 같은 기능을 하는 것이다. 다른 한편으로 무상 이용에 따른 문제점도 존재할 수 있다. 유사한 제품 생산자가 모방을 통

해 시장 질서를 해칠 우려도 있다. 그러므로 정부와 개발 전담 기관은 시장 질서를 해치지 않는 수준에서 최대한 낮은 라이선스 비용을 제시하고, 저작물에 대한 이용 가이드라인을 제공할 필요가 있다.

[그림 5] 박물관 문화상품 개발 및 유통 프로세스 개선안



[그림 5]는 [그림 3]의 기능 조정 이후 박물관 문화상품의 개발 및 유통 프로세스에서 민간의 참여를 활성화하기 위한 개선안이다. [그림 5]와 같이 민간 기업의 시장 참여를 활성화하면 이윤을 창출하기 위하여 보다 적극적으로 디자인 및 상품 개발 사업 참여를 유도할 수 있다. 즉, 기존의 개발 대행과 같이 프로젝트 참여 형태에서 개발 지원 형태의 공모 방식으로 전환함으로써 개발자의 자율적 참여를 확대하여 양적·질적 측면에서 더욱 향상된 결과물을 기대할 수 있다. 참여자가 개발한 상품을 직접 시장에 유통한다는 점에서 시장 리스크를 최소화하기 위해 노력해야 하기 때문이다. 여기서 제시하는 박물관 문화상품 개발 프로세스와 현재 적용하는 프로세스의 가장 큰 차이는 개발 전담 기관이 개발 후 결과물의 시제품을 유통 전담 기관에 무상으로 제공하지 않고, 민간 생산자로부터 조달하도록 하는 데 있다. 유통 전담 기관 역시 생산자로부터 상품을 지속적으로 공급받는 것이 가능하기 때문에 훨씬 안정적으로 상품을 제공할 수 있다는 이점이 있다. 시제품의 경우, 판매 시 매입 원가가 없으므로 매출액 자체가 사실상의 수익이 된다. 재정 지원으로 생산한 제품의 매출은 동일한 사업 내 재투자하거나 국고로 귀속하는 것이 바람직하다. 그러므로 시제품 생산에 투입되는 재원을 더 다양한 박물관 문화상품 개발에 지

원함으로써 개발 상품의 다양화를 꾀할 수 있다.

그런데 위의 개발 프로세스에서 보듯이 조건적으로 개발 기관에는 민간 부문의 참여자에 대한 통제 수단이 필요하다. 이러한 지원 제도가 민간 문화상품 시장의 발전을 선도하는 효과를 내기 위해서는 개발비를 지원받은 민간 참여자가 실제 문화상품을 개발하고, 이의 생산 및 유통을 의무화할 수단이 있어야 한다. 대신 생산품의 공급을 활성화하기 위해 박물관 뮤지엄 샵 외에도 외부 유통망과 연계하여 판매 혜택을 누릴 수 있는 유통 지원도 필요하다. 또 다양한 상품 개발이 체계적으로 이루어지기 위해서는 박물관이 보유한 각종 유물 등에 관한 이미지, 제원, 재질 등에 관한 정보를 충분히 제공할 수 있어야 한다. 이러한 점은 향후 이 제도의 성공적인 시행을 위해 보완할 필요가 있다.

## V. 결론 및 한계점

본 연구는 상품의 문화화의 경과 과정에서 문화의 상품화를 위한 다양한 분야 중 극히 일부에 불과한 박물관 문화상품의 개발 및 유통 경로 개선을 위한 대안을 모색하고 있다. 그 사례로 본 연구에서 다룬 문화상품 개발 및 유통 사업 기능 조정의 목적은 국가와 민간 간의 역할 분담이다. 문화상품화 사업은 우리 문화유산을 활용한 우수한 문화상품의 개발 및 보급을 촉진하여 시장을 활성화하는 것이다. 그러나 그간의 공공 주도형 문화상품 개발 사업은 직접 시장 개입 및 통제로 오히려 민간 시장의 둔화를 야기해왔다. 본 연구는 문화상품의 개념과 구조에 대한 이해 부족에서 기인한 공공 주도형 문화상품 개발 사업의 불명확한 목적성을 그 원인으로 보았다. 상품은 자원 - 생산 - 유통 - 사용·소비 - 재활용·자원의 순환의 전 과정에 개입하는 사회 경제적 순환 시스템이자 새로운 문화 창조의 활력적 요소다. 이는 사회 이론가 마르셀 모스가 말한 “사물의 영(하우, hau)”으로도 설명할 수 있다. 모스는 사람들은 사회 속에서 물건을 주고받으면서 자신을 사회 공동체의 일원으로 인식하게 한다고 했다. 그리고 그 매개물인 물건의 교환을 통해 사회 결속력을 다진다고 보았다. 이러한 사물은 그 내부에 존재하는 연결망에 의해 생기를 얻고 새로운 문화 창조의 욕망을 확산시킨다(Mauss, Cited in Turkel, 2007). 즉, 문화상품은 생활 속에서 사용자의 문화적, 정서적 욕구를 충족시키고 문화에 대한 이해와 경

힘을 촉진함으로써 새로운 문화를 창조할 수 있는 기회를 갖게 한다. 따라서 공공 부문은 국민들의 문화 향유권을 제고하여 '상품의 문화화'를 추구하는 것을 궁극적인 목표로 삼아야 할 것이다. 그 경과 과정에서 추진되는 '문화의 상품화'는 민간의 참여 확대를 통해 달성될 수 있다.

선진국의 대형 박물관은 1980년대 이후 재정 자립도를 높이며 고객 지향적 서비스를 위한 프로모션 상품, 브랜드 상품, 그리고 미래형 박물관 문화상품이라고 할 수 있는 참여형 상품으로 확대 재생산해왔다. 반면 국내 박물관 문화상품 개발 및 유통을 위한 현행 플랫폼은 우리나라 박물관과 미술관이 직면한 시장 규모의 한계를 고스란히 반영하고 있다. 경제적으로 보면 시장 규모가 협소하기 때문에 공급 측면에서 규모의 경제를 달성하기 어렵고, 그 결과는 비용 구조의 개선을 어렵게 한다. 본 연구는 이를 극복하기 위한 대안으로 박물관 문화상품의 개발, 생산, 유통의 전 과정에서 민간의 창의적 역할과 적극적인 참여를 통해 시장을 확대할 수 있는 효율적인 생산 및 유통 시스템을 제안하고 있다. 이 같은 개방형 창작 환경의 조성은 개별 상품이 시장에서 비교 우위를 점하는 환경을 극복하고 전체 시장의 활성화를 위한 협력적 환경이 조성될 때 가능하다. 이를 위해 정부를 대신하는 공공 기관은 기능적으로 통합 가능한 지점 간의 협력망을 구축하고, 그 관계망의 조정자이자 통합자 역할을 수행함으로써 외부에서 수익을 창출할 수 있는 문화상품 생태계를 마련해야 한다. 이러한 문화상품 개발 관계망 구축을 위한 기초 작업으로서 문화상품에 대한 이해를 바탕으로 한 역할의 고찰과 경쟁적 위치의 규명은 미래 문화상품의 발전을 위한 구조 개선에 유의미하다.

본 연구는 '문화의 상품화와 상품의 문화화'라는 거대 담론에서 일부에 불과한 박물관 문화상품 개발 및 유통 플랫폼 개선이라는 제한된 주제만 다루고 있다. 그에 따라 제시된 사례 또한 주요 국립 박물관에 한정지어 거시적 관점에서 논의한 점은 한계로 지적할 수 있다. 이러한 한계를 극복하고 본 연구에서 제시한 개선안이 제도화되기 위해서는 박물관 플랫폼을 기반으로 하는 문화상품의 문화적·산업적 가치에 대한 추후 더욱 심층적인 분석 방법의 개발이 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 이 플랫폼 개선 방안은 공공 부문의 투자가 다양하게 이루어지고 있는 다른 콘텐츠, 예술 등의 분야로 확대하는 데 유용한 참고가 될 수 있을 것이다. 또 좁은 내수 시장과 시장 확대의 한계를 민간 부문과 협력해 극복하고, 시장의 순기능을 활용함으로써 문화상품의 외연을 확대해나가는 것

이 바람직하다는 점을 밝히고 있다. 이를 통해 얻을 수 있는 기대 효과는 상품 개발에 투입되는 국가의 재원을 효율적으로 활용하고, 나아가 많은 상품이 문화적 요소를 내포한 메타상품으로 발전하는 데 기여할 수 있다는 것이다. ○

- 김대철 외(2015), *상품학*, 도서출판 청람.
- 김규찬(2015), 문화산업정책 20년 평가와 전망, 한국문화관광연구원.
- 김지원(2013), 메타상품으로서 문화상품, *Archives of Design Research*, 267(4), 274-293.
- 김언배 외(2000), 한국전통문양을 활용한 문화상품개발에 관한 연구-국립경주박물관 소장품을 중심으로, *기초조형학회*, 1권 2호, 77-90.
- 김유오(2005), 고객시점의 머천다이징에 관한 연구, 한국마케팅학회, 2005 춘계학술대회 발표논문집, 277-294.
- 백영재(2010), 국립현대미술관 법인화 전환 및 서울관 운영대비 선진운영방향 및 과제 도출연구, 문화체육관광부.
- 정상철(2001), 문화상품 교역확대에 따른 국제적 협력과 우리의 대응방안, *문화정책논총* 제13집, 125-151.
- 안광호·하영원·박홍수(2003), *마케팅원론*(제4판), 학현사.
- 이장섭 외(2000), 전통공예 문화상품 판매 및 유통활성화 방안 연구, 한국문화관광연구원.
- License! Global(2016), MoMA Store Expands in Japan[On-line], 「License! Global」, Available: <http://www.licensemag.com/license-global/moma-store-expands-japan>
- Shapley, H. (2011), Exhibit A: The Museum Store[On-line], 「Gift Shop」, Available: [http://giftshopmag.com/article/exhibit\\_a\\_the\\_museum\\_store/](http://giftshopmag.com/article/exhibit_a_the_museum_store/)
- 김승현(2016), 국립박물관 가장 많이 팔린 기념품이...100원짜리 탁본용 화선지[On-line], 「중앙일보」, Available: <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2016091816455700903>
- 박지현(2017), 국공립 박물관·미술관 관람객 3명 중 2명은 재방문 관람객[On-line], 「파이낸셜뉴스」, Available: <http://www.fnnews.com/news/201705170908262101>
- imagineadmin(2010), Print on demand kiosk at the National Portrait Gallery[On-line], Available: <https://news.dphotographer.co.uk/accessory/print-on-demand-kiosk-at-the-national-portrait-gallery/>
- Aaker, D. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, 이상민(역)(2004), 「브랜드 포트폴리오 전략」, 비즈니스 북스.
- Adomo, T. (2001), Culture industry reconsidered, *The culture industry*, London: Routledge.
- Aydin, G., Serhan, Z. (2008), Pricing Promotional Products Under Upselling, *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(3), 360-376.



- Baudrillard, J. (2011), *Le Systeme des Objets*, 배영달(역)(2011), 「사물의 체계」, 지식을만드는지식.
- Baudrillard, J. (1970), *La societe de consommation*, 이상률(역)(1992), 「소비의 사회」, 문예출판사.
- Douglas, M., & Isherwood, B. (1979), *The world of the Goods: Towards an Anthropology of Consumption*, London: Allen Lane.
- Hobsbawm, E. (2012), *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press.
- ICOM(2015), Annual Report 2015, ICOM General Secretariat.
- Kendrick, A. (1998), Promotional products vs price promotion in fostering customer loyalty: a report of two controlled field experiments, *The Journal of Service Marketing* 12(4), 312-326, MCB University Press.
- Lash, S., & Lury, E. (2007), *Global Culture Industry*, New Hampshire: Polity Press.
- Lumley, R. (1988), *The Museum time-machine: putting cultures on display*, NY: Routledge.
- Lisa L. L., & Peter S. S. (1998), Souvenirs: Messengers of Meaning, *Advances in Consumer Research*, 25, 170-175.
- Miller, D. (1995), *Consumption and Commodities*, Annual Review of Anthropology, 24, 141-161.
- Poulot, D. (2005), *Musee et Museologie*, 김한결(역)(2014), 「박물관의 탄생」, 돌베개.
- Porter, M. (2001), On Competition, 김경목(역)(2001), 「경쟁론」, 세종연구원.
- Parker, G. G., Van Alsyne, W. M., & Choudary, S. (2017), Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-and How To Make Them Work for You, 김현경(역)(2017), 「플랫폼 레볼루션」, 부키.
- Stewart, S. (1993), *On Longing: Narratives of the Miniature, the Gigantic, the Souvenir, the Collection*, London: Duke University Press.
- Slage, G. Stephen, (1999), Promotional Products Effectives in Fund-Raising Campaigns, Fund Raising Management.
- Turkel, S. (2007), *Evocative Objects: Things We Think With Sherry(ed)*, 정나리아-이은경(역)(2010), 「내 인생의 의미 있는 사물들」, 예담.

**[Abstract]**

## **A Study on the Improvement of Cultural Product Development and the Distribution System of the Museum Platform**

**Jiwon Kim**

Museum products play a role not only as priming water for "commodification of culture" but also as a meta product to enhance complex consumption value. However, museum products in South Korea do not spread properly as culture-commodifying meta products due to the separation of public and private markets. The purpose of this study is to find alternative ways to develop museum products and improve distribution channels, which are among various fields for the commodification of culture in the process of the culturalization of commodities.

As a research method, a literature study and a case study were used to understand the concept of cultural products and the system from the point of view of merchandising and to find improvement. Advanced museums overseas are attempting to broaden their branding based on the reputation effects of individual museums beyond the stage of expanding the promotional products in basis of collections, since minimum demand can then be secured. However, domestic museums have difficulties with achieving economies of scale in terms of supply because of the narrow market size of cultural products, and this has made it difficult to improve the cost structure. Therefore, the process has been aiming at another goal, that of the "culturalization of commodities", by complementing market failures through public sector involvement.

Nevertheless, this has led to the commercialization of culture due to the lack of competitiveness, becoming internalized in the public domain rather than by the activation of the market through cooperation with the private sector. In light of the problem, the study proposes a plan to improve a development and distribution platform that can efficiently utilize the financial resources of the country invested in product development and developing further meta products containing many cultural elements.

**[Key Words]** culture industry, cultural policy, museum, cultural commodity, meta product, platform