

한국형 비실시기업과 비즈니스 모델



심영택

현 서울대학교 법과대학 초빙교수 겸 개인발명가
Intellectual Ventures Korea 지사장
미국 특허 로펌 Fish & Richardson 및 Pennie & Edmonds 근무
미국 Duke 대학교 공학박사 및 법학박사
KAIST 화학공학 석사
서울대학교 공과대학 화학공학 학사

제7장 비실시기업과 비즈니스 모델

‘비실시기업’ (non-practicing entity 또는 약자로 NPE)이란 특허를 소유하기는 하지만 자신이 직접 상품을 생산하지 않고, 대신 우호적·적대적 특허 라이선싱 또는 절대로 우호적일 수 없는 특허침해소송을 통하여 수익을 창출하는 비즈니스 모델에 따라 활동하는 개인 또는 기업을 지칭한다. 비실시기업의 어원은 ‘특허괴물’ (patent troll)¹⁰⁾ 또는 ‘특허해적’ (patent pirate)으로서, 특허를 소유하기는 하지만 자신이 직접 상품을 생산하지 않는 대신 공격적·기회주의적·상습적으로 특허침해소송을 제기하여 수익을 창출하는 개인 또는 기업을 경멸하여 지칭하는 단어이다. 사실 ‘특허괴물’은 Peter Detkin 미국특허변호사가 Intel에서 근무하던 시절 창안한 용어이다. 아직까지는 한 건의 특허침해소송도 제기하지 않았으나 많은 이들이 세계 최대의 특허괴물이 될 것으로도 의심하는 Intellectual Ventures(향후 ‘IV’로 약칭)의 창업자 4인 중 한 사람이 Peter Detkin 변호사라는 사실은 아이러니컬하다.

10) Patent troll is a pejorative term used for a person or company that enforces its patents against one or more alleged infringers in a manner considered unduly aggressive or opportunistic, often with no intention to manufacture or market the patented invention. (Wikipedia)

특허괴물이라는 신조어는 한 동안 산업계·법조계·학계는 물론 정계에서도 공용어로 사용되었다. 하지만 미국의 대학·연구소가 특허를 통하여 수익을 창출하는 방법이 특허괴물이 사용하는 방법과 유사하다는 지적, 특허괴물 역시 지식기반시대의 새로운 비즈니스 모델로 간주해야 한다는 (물론) 미국 학자들의 주장 등에 따라 현재는 ‘특허괴물’이라는 경멸적 의미가 담긴 용어보다 ‘비실시기업’이라는 조금 더 중화된 단어를 사용하는 것이 추세로 자리잡게 되었다. 특허괴물이라는 용어 대신 비실시기업이라는 용어가 보편화되어가는 또 다른 이유로는 많은 다국적 제조업체들이 비실시기업에 투자자로 참여하거나 회원으로 가입하였기 때문이다. 즉 과거의 비실시기업은 비제조업체인 개인이나 기업에 의하여 설립되었고 모든 제조업체를 상대로 이익을 창출하는 데 역점을 둔 반면, 현재의 비실시기업은 특정 제조업체군의 연합 형태로서 다른 제조업체군에 압박을 가하는, 일종의 제조업체 대리인 형태로 진화하고 있는 것이다.

본 장에서는 지식기반시대의 IP 산업의 새로운 참여자인 비실시기업에 대한 비즈니스 모델을 분석해본다. 비즈니스 모델 분석에는 Osterwalder 및 Yves가 제안한 방법¹¹⁾을 비적용하여 아래와 같이 비실시기업의 다양한 비즈니스 구성 요소를 분석하였다.

1. 비실시기업의 고객은 제조업체

‘고객’ (customer segments 또는 customers)이란 제조업체가 제작한 상품을 현재 구입하거나 장래에 구입할 가능성이 있는 개인이나 기업을 지칭한다.¹²⁾ 이러한 일반적인 정의를 비실시기업의 입장에서 재정의하면 ‘고객’이란 비실시기업의 상품을 현재 구입하거나 장래에 구입하여 비실시기업에 수익을 창출하도록 하는 또는 창출하도록 할 가능성이 있는 개인이나 기업을 지칭한다.

비실시기업의 상품은 IP이다. 특히 비실시기업이 팔 수 있는 상품은 독점적 배타성을 지닌 특허이다. 특허라는 상품으로 수익을 창출하는 방법은 딱 세 가지뿐이다. 그 첫 번째는 자신이 특허를 직접 실시하는 것, 즉 특허를 이용하여 제품을 생산하거나, 특허 기술 또는 상기 제품을 사용하거나, 상기 제품을 판매하는 것이다. 두 번째 방법은 자신

의 특허권의 전부 또는 일부를 타인에게 라이선싱하는 것 (특허의 기술이전) 또는 특허권 전체를 타인에게 양도하는 것이다.(특허의 양도) 마지막 방법은 자신의 특허를 무단 사용하는 타인에게 특허침해소송을 제기하여 침해보상금을 받는 것인데, 이 마지막 방법을 넓은 의미에서 보면 두 번째 방법인 기술이전이나 양도를 ‘법적 도구’를 통하여 강제하는 방법이라고도 간주할 수 있다. 앞서 설명한 바와 같이 비실시기업은 그 속성상 특허를 자신이 직접 실시하지 않는 기업이다. 따라서 비실시기업이 수익을 창출할 수 있는 유일한 방법은 기술이전·양도·특허침해소송으로 제한된다.

그렇다면 비실시기업의 고객은 누구인가? 당연히 비실시기업이 소유하고 있는 상품인 특허를 구입하거나 장래에 구입할 가능성이 있는 제조업체이다. 또한 비실시기업의 고객에는 비실시기업이 소유하고 있는 상품인 특허를 이미 허락없이 사용하였던 또는 허락없이 사용하고 있는 제조업체도 포함된다. 즉 어떠한 관점에서 보더라도 비실시기업의 유일무이한 고객은 바로 제조업체인 것이다.¹³⁾

참고로 이는 앞서 설명한 지식기반시대의 새로운 패러다임과도 일치하는 결과이다. 즉 지식기반시대의 기축통화이자 주상품은 IP이며, 따라서 지식기반시대의 생산자는 IP

11) Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Business Model Generation," 2009 (ISBN: 978-2-8399-0580-0)
 12) A customer (also known as a client, buyer, or purchaser) is usually used to refer to a current or potential buyer or user of the products of an individual or organization, called the supplier, seller, or vendor. This is typically through purchasing or renting goods or services. (Wikipedia)
 13) 아직 현실화되지는 않았지만 많은 학자들, 사업가들이 IP의 유가증권화를 통하여 유동성이 강화된 IP 시장을 제안하고 있다. 이러한 새로운 시장이 현실화될 경우 비실시기업의 고객 리스트에는 금융기관, 투자기관, 개인 등도 추가될 수 있을 것으로 예측된다.
 14) In certain contexts, the term customer also includes by extension any entity that uses or experiences the services of another. A customer may also be a viewer of the product or service that is being sold despite not to buy them. The general distinction between a customer and a client is that a customer purchases products whereas a client purchases services. (Wikipedia)

를 창출하는 발명가이고, 지식기반시대의 소비자는 IP를 이용하여 유형의 물체를 제조하거나 무형의 서비스를 제공하는, 넓은 의미의 제조업체인 것이다.¹⁴⁾ 따라서 IP라는 상품을 매개하는 다양한 중개인들 중의 하나인 비실시기업의 고객 역시 제조업체인 것은 당연하다. 이 뿐만이 아니다. 제조업체는 지식기반시대의 생산자인 발명가의 고객인 동시에 IP를 매개하는 모든 중개인의 고객이다. 즉 지나간 산업자본시대에는 생산자로서의 위상을 확고하게 지켜온 제조업체는 지식기반시대에서는 만인의 고객으로 변하였다는 것이 산업자본시대의 패러다임과 지식기반시대의 패러다임의 가장 큰 차이점이다.

2. 방어적 비실시기업의 고객 역시 제조업체

수년 전 IP 산업의 새로운 플레이어로 방어적 비실시기업이 등장하였다. 이들의 비즈니스 모델은 자신에게 일정액수의 회비를 지불하고 회원사로 가입한 제조업체가 위 7-1절에서 설명한 (공격적) 비실시기업으로부터 공격을 받았을 때 이들을 방어해 주는 것이다. 현재 활발히 활동하고 있는 방어적 비실시기업으로는 RPX, AST 등을 꼽을 수 있다.

방어적 비실시기업의 상품 역시 독점적 배타성을 지닌 특허이다. 방어적 비실시기업도 그 속성상 자신이 직접 특허를 실시하지 않는 기업이고, 이들이 수익을 창출할 수 있는 유일한 방법 또한 기술이전·양도·특허침해소송이기 때문에, 방어적 비실시기업의 유일한 고객 역시 동 기업이 보유하고 있는 상품인 특허를 필요로 하는 제조업체이다. 하지만 방어적 비실시기업이 공격적 비실시기업과 다른 점은 기술이전·양도·특허소송의 목적이다. 즉 후자는 자신이 보유한 특허를 직접 실시해 왔거나 실시할 예정인 '고객'으로부터 침해보상액 또는 로열티를 받아 수익을 올리

는 반면, 전자는 자신의 회원사가 제3자로부터 특허침해소송을 당할 경우 자신이 보유한 특허로 제3자의 특허를 무효화시키거나 자신이 보유한 특허를 회원사에게 기술이전 또는 양도하여 회원사를 제3자 특허의 정당한 라이선스로 거듭나게 도와줌으로써 특허침해소송을 피해가도록 도와주는 것이다.

여기서 짚고 넘어가야 할 사실은 현재 잠재적 특허괴물로 간주되는 IV도 창업 시의 정식 명칭은 'Patent Defense Fund' 였다는 점이다. 즉 IV 역시 방어적 비실시기업으로 창업하였는바, 이 사실은 지금 우리가 새로운 비즈니스 모델이라고 치부하는 방어적 비실시기업의 개념이 이미 10년 전에 시도되었다는 사실을 의미한다. 그러면 도무지 어떤 말 못할 사연이 있었기에 제조업체에 호의적으로 간주되었던 Patent Defense Fund가 제조업체로부터 공포심을 자아내는 IV로 변했을까? 이유는 간단하다. 투자자, 즉 Patent Defense Fund에 일찌감치 투자하였던 미국의 IT 업체들이 자신들의 자금을 이용하여 Patent Defense Fund가 매입한 특허의 효용 가치를 제고하도록 요구하였기 때문이다. 이에 따라 Patent Defense Fund는 IV로 개명하며 기술이전·양도 등을 이용하여 수익을 창출하려는 방법으로 비즈니스 모델을 변경하였다. 이러한 선택으로 말미암아 미국의 IP 전문가들은 현재는 방어적 비실시기업으로 분류되는 RPX, AST 등이 머지않아 Patent Defense Fund와 비슷한 과정을 거치며 공격적 비실시기업으로 변신할 것으로 추측한다.¹⁵⁾

흥미로운 점은 비실시기업의 형태가 진화하고 있다는 점이다. 2000년 대 초반 업계를 주름잡았던 비실시기업인 Interdigital이나 Forgent Networks, 수년 전 Blackberry 제조업체인 RIM을 특허침해소송으로 압박하여 수익 달러의 합의금을 받아낸 NTP 등은 제조업체를 투자자나 회원사로 유치하지 않았다, 따라서 이들 비실시기업들은 자신의 특허를 무단으로 실시하는 전 세계의 모든 제조업체들을 자신의 '고객'으로 맞이할 만반의 준비를 갖춘 공격적 비실시기업인 셈이다.

하지만 이제는 공격적·방어적이라는 개념 자체를 상대적으로 적용하여야 한다는 점이 더 흥미롭다. 즉 IV를 시작으로 전 세계 제조업체들이 자의반 타의반 수많은 비실시

15) Jeff Kuester and Brett Bartel, "Evolution of the IP market," Intellectual Asset Management p.30-34, Sep/Oct, 2009.

기업들에 투자하거나 회비를 납부하기 시작하여 비실시기업의 투자자 또는 회원사로 활약(암약)하게 된 것이다. 이에 따라 거의 10년 전 초창기 IV에 상대적으로 저렴한 투자비를 납부한 MS, Intel 등 미국의 IT 제조업체들은 IV의 공격에 대하여 걱정할 필요가 없는 반면, IV에 투자하지 않은 또는 투자할 기회를 놓친 우리나라 기업들은 IV의 '고객'이 되어 IV를 가상의 적으로 대할 수밖에 없는 상황에 처하게 되었다. 이러한 학습 효과의 결과 우리나라 기업들은 방어적 비실시기업으로 분류되는 RPX, AST에 비교적 일찍 가입한 것으로 알려졌다. 즉 우리나라 기업들은 앞으로 회비를 제때 납부하는 한 RPX나 AST를 두려워 할 필요가 사라진 것이다. 반면 RPX나 AST에 가입하지 않은 외국 기업들은 RPX나 AST가 공격적 비실시기업으로 전환할 경우 이들의 '고객'으로 전략할 가능성에 대하여 우려하게 될 것이다.

결국 제조업체들은 자신이 투자하거나 회원으로 가입한 비실시기업은 자신의 '반려자'로, 반면 자신과 무관한 비실시기업은 자신의 '적'으로 간주할 수밖에 없는 세상이 도래한 것이다. 바꾸어 말하면 작금의 비실시기업 대부분은 전 세계 제조업체들이 합종연횡하며 구성한 연합군들 간의 대리전쟁을 수행하는 용병이라고도 간주할 수 있게 된 것이다.

3. 비실시기업의 상품은 특허

'상품'(products or services)이란 경제주체의 필요에 의하여 시장에서 거래될 수 있는 유형·무형의 재화나 용역을 의미한다.¹⁶⁾ 이러한 일반적 정의를 비실시기업의 입장에서 재정의하면 '상품'이란 비실시기업의 고객인 제조업체가 시장에서 구입할 수 있는 IP, 특히 특허를 지칭한다. 하지만 특허라는 IP는 앞서 제4장에서 설명한 바와 같이 IP cycle에 따라 아이디어 및 발명(원재료 상태의 특허), 권리화를 위한 출원명세서(중간제품으로서의 특허), 등록된 특허(완성제품으로서의 특허) 등의 여러 단계를 거쳐 생산된다. 따라서 특허의 성격 및 가격은 물론

이를 확보하는 방법도 IP cycle의 각 단계에 따라 달라질 수밖에 없다.

특히 발명가가 자신의 입장에서 평가한 특허 가격은 앞서 설명한 IP cycle에 따라 달라지며 그림 5는 이러한 평가 가격의 변화를 나타낸다. 그림에서 x축은 시간, y축은 발명가가 자신의 발명에 매긴 자신의 입장에서의 적정 가격을 나타낸다. IP cycle은 발명가가 어떤 문제를 해결할 수 있는 어렵פות한 idea를 가짐에 따라 시작되며, 이 시기는 그림 5의 제일 왼쪽 '잠복기'에 해당한다. 그림에서와 같이 이러한 '잠복기' 상태의 idea의 가치는 거의 '0'에 가깝다고 할 수 있다. 발명가가 이러한 어렵פות한 idea에 집착하여 이를 개발함에 따라 궁극적으로는 신규성 및 진보성을 갖춘 발명을 착상하고 구체화하게 된다. 이때부터 발명가는 자신의 발명에 대한 가격을 생각하게 되며 이 발명을 이용하여 막대한 부를 창출할 수 있을 것 같다는 확신을 서서히 가지게 된다. 즉 발명가는 '발명기'에 진입하게 되는 것이다. 이에 따라 발명가는 자신의 비용으로 시제품도 제작해보고 특허출원도 하게 된다. 또한 시간이 지남에 따라 PCT도 출원하고, 더 나아가 막대한 비용을 소요하는 개별국 진입마저 시도하는 경우가 비일비재하다. 이에 비례하여 발명가는 자신의 발명의 가치를 점점 더 높게 평가하게 되고, 자신의 발명에 대한 확신이 하늘을 찌르도록 높아진 발명가는 자기 발명의 '중증 환자'로 변하게 된다.

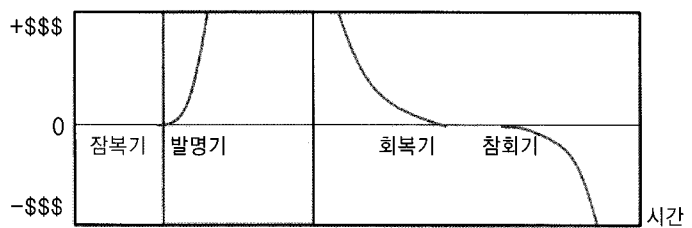


그림 5. 지식재산 cycle에 따른, 발명에 대한 발명가의 평가 가격

16) 상품(商品)이란 시장에서 매매되는 재화나 용역을 말한다. 경제주체의 필요에 의해 시장에서 거래될 수 있는 것이라면 유형, 무형을 가리지 않고 상품이라 할 수 있다. 소매품을 취급하는 시장에서는 특허 제품을 가리키는 말로 쓰인다. 제조업에서 상품은 원재료나 완성품을 가리키는 말로 쓰이기도 한다. (Wikipedia)

상용화의 확신에 찬 발명가는 자신의 특허 기술을 타인에게 자랑하고 투자자들을 찾아다니며 기술이전이나 창업을 시도한다. 하지만 공지하는 바와 같이 등록 특허 중 상용화에 성공하는 경우는 1-2%, 많아야 4-5%에 불과하며, 특허에 비하여 더욱 원초적 IP에 해당하는 발명의 경우 대략 0.4-0.5% 정도가 상용화에 성공한다는 것이 정설이다. 따라서 대부분의 발명가는 자신의 발명이 특허성은 갖추었을지는 몰라도 기술성 또는 상업성이 결여되었다는 사실을 서서히 인식하게 된다. 즉 드디어 발명가가 '회복기'에 진입하는 것이다. 따라서 발명가가 현실을 직시함에 따라 자신의 특허 기술에 대한 확신도 서서히 잃게 되고 이에 대한 자신의 평가 기적 역시 낮아지게 된다. 그 후의 단계는 아픔의 '참회기'이다. 즉 특허법률사무소에서 날아오는 각종 고지서를 바라보는 발명가는 수천만 원 혹은 수억 원에 달하는 특허출원경비에 대한 본전, 아니 경비의 몇분의 일이라도 건질 수 있기만을 소망하게 된다.

사실 발명가가 자신의 발명·특허를 어떻게 평가하든 모든 발명가 본인의 평가 가격이 시장에서의 상품 가치에 미치는 영향은 미미할 수밖에 없을 것으로 생각할 수도 있다. 하지만 이는 산업자본시대에서나 통하던 패러다임에 불과하다. 왜냐하면 지식기반시대의 상품인 발명·특허는 발명가의 머리에서 창출되기 때문에 발명가가 특정 IP를 시장에 유통시킬지 말지에 대한 결정은 많은 경우 발명가 자신의 몫이기 때문이다.

이에 대한 예외로는 문서화되고 공개된 IP인 등록된 특허이다. 대부분의 등록 특허는 이미 기술성과 상품성에 대하여 시장의 검증이 이미 완료된 IP이다. 따라서 시장에서 각광을 받는 특허는 막대한 비용을 치르지 않고는 구입할 수 없는 것이 당연하다. 또한 실제로 아무리 높은 비용을 치른다하더라도 제조업체가 필요로 하고 실제로 제조업체가 실시하며 높은 수익을 창출하고 있는 특허를 구매한다는 것은 애당초 불가능하다. 하지만 등록된 특허의 95%

이상은 상용화에 실패한 특허이고, 이들의 발명가나 소유자는 '참회기'를 거치며 수천만 원 혹은 수억 원에 달하는 특허출원경비에 대한 본전이라도 건지기만을 소망하는 사람들이다. 따라서 참회하는 특허를 비실시기업이 매입하는 것은 상대적으로 용이할 수밖에 없다.

이에 반하여 출원 이전의 발명 대부분은 기술성과 상품성은 물론 특허성에 대해서도 시장의 검증이 이루어지지 않은, 원초적 본능에 입각한 IP로 간주할 수 있다. 따라서 발명가는 자신이 과대평가한 IP에 대하여 과대한 보상을 받지 못한다고 생각하는 한 절대로 자신의 발명을 남에게 털어놓지 않고 시장에도 유통시키지 않을 가능성이 높다. 또한 이러한 IP는 발명가의 머릿속에서만 존재하기 때문에 발명가가 자발적으로 털어놓지 않는 한 제3자는 그 존재 여부조차 확인할 길이 없다. 따라서 '발명기'를 해매고 있는 발명가로부터 합리적인 가격에 IP를 구입하는 것은 매우 어렵다.¹⁷⁾ 바꾸어 말하면 자신의 발명을 과대평가하는 '발명기'의 발명가로부터 발명을 구입하려면 정상적인 가격 이상을 지불하는 방법 외에는 뾰족한 수단이 없는 것이다. 그렇다고 과도한 가격을 지불하고 무작정 발명을 구입하는 IP 사업가는 망할 수밖에 없다. 그 이유는 원초적 상태의 발명이 성공적으로 상용화될 가능성은 0.5% 정도에 불과하기 때문이다.

이와 같이 IP cycle의 각 단계에 따라 특허의 성격 및 가격은 물론 이를 확보하는 방법도 달라져야만 한다는 사실은 지식기반시대 IP 패러다임의 또 다른 특징이다. 따라서 이러한 특성을 감안하지 않은 채 지나간 세기의 산업자본시대의 패러다임으로 상품을 확보하고 판매하려는 비실시기업은 곧 IP 시장에서 도태되리라는 것은 명약관하하다.

4. 비실시기업의 상품 가치

'상품 가치'(value propositions)는 일반적으로 기업이 자신의 고객을 위한 가치를 창조하는 제품과 서비스의 묶음을 지칭한다. 이러한 일반적 정의를 비실시기업의 입장에 적용하면, '상품 가치'는 고객 제조업체가 다른 비실시기업이 아닌 해당 비실시기업의 상품인 IP, 특허 특허를 선택하는 이유라고 정의할 수 있다. 그런 의미에서 상품 가치는 비실시기업의 최종 목적인 지속적인 이윤 창출을 위한

17) 조선일보 박용태 칼럼 '기술을 가진 자와 게임을 제대로 하려면' (2008년 1월 4일)

핵심적 요소라고 할 수 있다.

지식기반시대의 고객인 제조업체의 입장에서 보았을 때 비실시기업의 상품인 특허의 상품 가치는 상황 변수에 따라 몇 가지로 구분될 수 있다. 우선 비실시기업이 고객과 우호적 라이선싱이나 양도를 고려하는 경우 상품 가치는 주로 특허(또는 발명)의 권리 범위, 특허 기술의 상업성, 특허 기술의 기술적 우월성 등으로 집약된다. 하지만 비실시기업이 고객과 적대적 라이선싱·양도·특허침해소송을 고려하는 경우의 상품 가치는 고객인 제조업체가 비실시기업의 상품인 특허를 과거에 실시하였었는지 또는 아직도 실시하고 있는 지가 가장 큰 상품 가치로 부상한다. 그렇다고 후자의 경우 특허 기술의 상업성이나 기술적 우월성이 변수가 아니라는 말은 아니다. 그 이유는 제조업체가 상업성은 물론 기술적 우월성이 결여된 특허 기술을 위험을 무릅쓰고 실시할 이유가 전무하기 때문이다. 이러한 측면에서 보면 비실시기업의 상품인 특허의 상품 가치는 기본적으로 특허(또는 발명)의 권리 범위, 특허 기술의 상업성, 특허 기술의 기술적 우월성 등으로 구성되며, 만일 비실시기업과 고객간의 관계가 적대적일 경우 특허의 실시 여부가 중요한 변수로 부각되는 것으로 간주할 수 있다.

방어적 비실시기업의 경우도 마찬가지이다. 앞서 설명한 바와 같이 방어적 비실시기업은 회원사로부터 회비를 각출하여 특허를 구입, 특허 포트폴리오를 구축하고, 회원사가 제3자(경쟁제조업체 또는 타비실시기업)로부터 특허침해소송을 당하는 경우 자신이 매입한 특허를 이용하여 회원사가 침해보상금을 물지 않도록 도와주는 역할을 담당한다. 따라서 방어적 비실시기업의 상품 가치는 기본적으로 특허의 권리 범위, 특허 기술의 상업성 및 기술적 우월성 등으로 구성되며, 여기에 자신이 보유한 특허가 제3자가 소송에서 제기한 특허의 선행 기술로 인정되어 제3자가 제기한 특허를 무효화시킬 수 있는 지에 대한 '선행기술로서의 가치'가 추가될 수 있다.

5. 비실시기업의 채널

'채널'(channels)이란 기업이 고객에게 자신의 상품 가치를 전달하는 의사전달 경로를 지칭한다. 이러한 일반적 정의를 비실시기업의 입장에서 재정의하면 '채널'은 비실

시기업이 제조업체 고객에게 자신의 상품 가치를 알리는 의사전달 경로를 지칭한다.

비실시기업 입장에서 보았을 때 자신의 상품인 특허의 상품 가치를 고객에게 전달하는 채널은 상황 변수에 따라 몇 가지로 구분될 수 있다. 우선 비실시기업이 고객과 우호적 라이선싱이나 양도를 고려하는 경우이다. 상호호혜주의에 입각한 비실시기업과 고객은 상호 간의 방문, 이메일 교신, 우편 교신 등 가능한 모든 의사전달 경로를 이용할 수 있으며, 이 같은 경로를 통하여 비실시기업은 자신의 상품 가격에 대한 offer를 제시하고 counter-offer를 검토하며 협상에 임할 수 있다. 물론 고객이 비실시기업의 offer를 받아들이지 않거나 비실시기업이 무리하게 책정된 가격을 제시하는 경우에는 협상이 결렬될 것이며, 이는 추후 특허침해소송으로도 비화될 수 있다. 이에 따라 우호적 라이선싱이나 양도를 고려하는 경우에도 당사자들은 비밀유지각서 등을 이용하여 추후 벌어질 수도 있는 소송에서 자신을 방어할 수 있는 방안을 모색하는 것이 현명한 전략이라고 하겠다.

이에 반하여 비실시기업이 고객과 적대적 라이선싱·양도·특허침해소송을 고려하는 경우의 채널은 매우 한정되는 데, 그 이유는 당사자간에 논의된 내용이 추후 특허침해소송에서 자신에게 불리하게 이용될 수도 있기 때문이다. 또한 미국의 경우 frivolous lawsuit을 방지하기 위한 법규정 및 판례는 물론 고의적 침해로 인정될 경우 침해보상액을 3배까지 증가할 수 있는 treble damage 관련 법규정 때문에 소송에 참여하는 당사자간의 의사전달 경로는 극히 제한될 수밖에 없다. 따라서 당사자들은 철저히 변호사들을 통하여 자신의 의사를 극히 제한된 방법으로 전달할 수밖에 없다.

18) 2010년 현재 미국은 선발명주의를 고수하고 있으며, 미국을 제외한 전 세계 모든 국가는 선출원주의를 따르고 있다. WIPO 및 회원국의 끈질긴 설득과 회유로 미국 역시 선발명주의를 폐지하고 선출원주의를 도입할 것이라는 입장을 여러 차례 밝힌 바 있으나 이러한 정책 변화가 미 의회의 승인을 받아 현실화되는 시점을 단정하기는 어려운 실정이다.

지식기반시대의 주상품인 특허의 가치를 전달하는 채널을 좌지우지하는 또 다른 요소는 바로 특허법 제36조 1항의 “동일한 발명에 대하여 다른 날에 2 이상의 특허출원이 있는 때에는 먼저 특허출원한 자만이 그 발명에 대하여 특허를 받을 수 있다”는 선출원주의¹⁸⁾ 조항이다. 따라서 선출원주의 국가의 발명가는 자신의 발명을 특허 출원하기 전까지 그 내용을 제3자에게 공개하는 것을 꺼릴 수밖에 없으며, 그 이유는 자신의 발명을 인지한 제3자가 이를 도용하여 자신보다 먼저 특허 출원하였을 경우 자신의 특허권을 회복하기가 까다롭거나 거의 불가능하기 때문이다. 따라서 선출원주의 국가의 비실시기업 역시 특허 출원 이전 상태의 발명을 발명가로부터 구입하기가 매우 어려울 수밖에 없다. 설령 비실시기업이 출원되지 않은 상태의 발명을 발명가로부터 구입하였다하더라도 동일한 이유로 이 발명의 상품 가치를 고객에게 전달하기가 매우 난감하다. 이에 반하여 선발명주의인 미국에서는 발명가가 자신의 착상 및 구체화를 입증할 수 있는 서류만 갖추면 큰 위험 없이 자신의 발명을 비실시기업에 판매할 수 있으며, 같은 이유로 비실시기업 역시 출원되지 않은 발명의 상품 가치를 쉽게 고객에게 전달할 수 있다. 물론 선출원주의나 선발명주의는 상품 가치를 전달하는 채널의 성격에 영향을 주기 보다는 채널을 통한 의사전달 시점에 영향을 미치는 변수이다. 하지만 채널이 형성되는 시점의 차이가 비즈니스 모델 전반에 미치는 영향도 무시할 수만은 없는 변수임은 틀림없다.

6. 비실시기업의 수익 흐름

‘수익 흐름’(revenue streams)이란 기업이 자신의 고객들로부터 받는 현금을 말한다. 이를 비실시기업의 입장에서 재정의하면 ‘수익 흐름’이란 비실시기업이 자신의 고객인 제조업체로부터 기술이전·양도·특허침해소송 등을 통하여 얻는 선급기술료·경상기술료·침해보상금 등의 수익을 통칭한다. 일반적으로 기술이전·양도의 경우 수익 흐름은 선급기술료, 선급기술료와 경상기술료의 조합 또는 경상기술료로 구성된다. 이에 반하여 침해보상금은 특허권자가 제조업체인 경우에는 특허권자가 침해로 말미암아 입은 lost profit을 기준으로 계산하며, 특허권자가 비실시기

업인 경우에는 침해자가 침해를 하지 않았을 경우 특허권자에게 지불하여야할 reasonable royalty를 기준으로 계산하는 것이 미국의 관례이다. 또한 위의 침해보상금 외에 침해자가 계속 특허권자의 특허를 실시하기를 원하고 특허권자 역시 이에 동의할 경우 침해자는 경상기술료를 지급하는 방법을 사용할 수도 있다.

일반적으로 수익 흐름 분석 시 비즈니스의 예측성 측면을 강조할 경우, 동일한 매출을 올리더라도 규칙적인 수익 흐름을 통하여 규칙적으로 매출을 발생하는 기업을 그렇지 않은 기업보다 더 높게 평가하는 경향이 있다. 하지만 비실시기업의 수익 흐름 분석에도 이를 적용할 수 있는지 또는 이를 적용하는 것이 타당한지는 깊고 넘어가야할 문제이다.

미국 특허업계의 중론에 따르면 특허침해소송을 승리함으로써 받을 수 있는 침해보상금은 동일한 기술을 우호적 기술이전·양도를 통하여 올릴 수 있는 로열티 수익의 10-20배 이상이라고 한다. 게다가 특허권자가 제조업체 고객의 침해가 고의적이었다는 사실을 입증할 경우 법원은 침해보상금을 보통 2-3배로 증액하기 때문에 이 경우의 침해보상금은 우호적 기술이전·양도를 통하여 올릴 수 있는 로열티 수익의 20-60배 이상에 달할 수도 있다. 물론 특허침해소송은 소송을 제기하는 법원의 소재지, 배심원 구성, 판사의 성향 등 여러 가지 변수가 크게 영향을 미치기 때문에 기술이전이나 양도에 비해 예측성이 현저히 떨어지는 것이 사실이다. 하지만 제조업체 고객의 입장에서 자신은 특허권자의 특허를 도용하여 사업을 도모하더라도 최악의 경우 이를 통하여 얻은 수익의 일부만을 침해보상금으로 토해내면 되기 때문에 굳이 법정에서 무효로 판정날 수도 있는 특허를 비싼 가격을 치르고 구입해야만 할 이유가 없는 것도 사실이다. 따라서 비실시기업은 물론 제조업체 고객 모두 우호적 기술이전·양도보다 예측 불가능한 특허침해소송을 선호할 수밖에 없다.

혹자는 우수 특허에 대한 통상실시권을 10-20개의 제조업체들에게 허여하여 파이를 키움으로써 기술이전을 통한 로열티 수익을 극대화할 수 있으며, 이 경우 우호적 기술이전을 통한 로열티 총액은 침해보상금에 맞먹을 수도 있다고 주장하곤 한다. 하지만 이에 대해서는 우수 특허에

대한 전용실시권을 시장 점유율이 가장 높은 단일의 제조업체에 허여함으로써 얻는 수익이 큰 파이의 작은 조각 수집 개보다 클 수도 있으며, 전자의 경우 얻을 수 있는 로열티 총액이 특허침해소송을 승리하여 얻는 침해보상금보다 월등히 적기 때문에 이는 현실과 동떨어진 가정에 불과하다는 반론이 제기되기도 한다. 결국 수십 배의 수익을 불규칙적으로 창출할 수도 있는 비실시기업과 수십 분의 일의 수익을 규칙적으로 창출하는 비실시기업 중 어떤 기업을 선호하느냐는 독자의 선택에 따를 수밖에 없을 것이다.

방어적 비실시기업의 '수익 흐름'은 공격적 비실시기업의 '수익 흐름'과 현저히 다르다. 앞서 설명한 바와 같이 공격적 비실시기업 수익의 대부분은 기술이전·양도·특허침해소송 등을 통하여 얻는 기술료·침해보상금으로 이루어지는 반면, 방어적 비실시기업은 회원사로부터 규칙적으로 징수하는 회비로 구성되기 때문이다. 이러한 측면에서 보면 방어적 비실시기업의 수익 흐름은 당연히 공격적 비실시기업의 수익 흐름보다 규칙적일 것으로 예측할 수 있다.

물론 방어적 비실시기업도 비즈니스 모델에 따라 자신이 보유한 특허를 무단 실시하는 비회원 제조업체를 상대로 기술이전·양도를 시도하거나 특허침해소송을 제기하여 불규칙적 수익을 올릴 수도 있다. 하지만 방어적 비실시기업이 이러한 비즈니스 모델을 실행하는 순간 이들은 공격적 비실시기업으로 변신하였다고 간주함이 타당할 것이다. 어쩌면 방어적 비실시기업의 경우 회비 이외의 수익은 애당초 고려하지 않는 것이 타당할 수도 있다. 그 이유는 방어적 비실시기업이 존재하는 이유가 회원사 보호이기 때문이다. 하지만 IV의 전신이었던 Patent Defense Fund가 IV로 변신한 예에서 미루어 짐작할 수 있듯이 빠르게 진화하는 지식기반시대에 방어적 비실시기업이 투자자의 압력을 뿌리쳐가며 얼마나 더 초심을 유지할 수 있을지는 미지수라 할 것이다.

7. 비실시기업의 핵심 자원 및 핵심 활동

기업의 '핵심 자원' (key resources)은 자신의 비즈니스 모델을 작동시키기 위하여 기업에 필수불가결한 핵심 자산을 의미하며, '핵심 활동' (key activities)은 자신의 비즈니스 모델을 작동시키기 위하여 기업이 실행하여야 할 가장 중요한 활동을 의미한다. 이를 비실시기업 입장에서 재정의하면 '핵심 자원'은 비실시기업이 자신의 제조업체 고객에게 판매할 상품인 특허이며, '핵심 활동'은 특허 상품을 구입하는 물론 특허의 상품 가치를 채널을 통해 고객에게 전달하고, 이에 근거하여 수익을 창출하는 모든 활동을 지칭한다.

비실시기업의 첫 번째 핵심 활동은 자신의 핵심 자원인 특허 상품을 다양한 방법을 통하여 확보하는 것이다. 발명·특허의 직접 경작 모델에서는 비실시기업이 자신의 창의력을 이용하여 발명·특허를 직접 창출하고, 발명·특허 매입 모델에서는 비실시기업의 창의력 개입 없이 타인의 발명·특허를 구입하며, 발명·특허의 간접 경작 모델에서는 비실시기업이 창의력이 있는 발명가를 직접·간접적으로 고용하여 그들로 하여금 발명을 창출하게 한 후 이를 구입하고 적절한 권리화 과정을 통하여 특허를 확보한다.

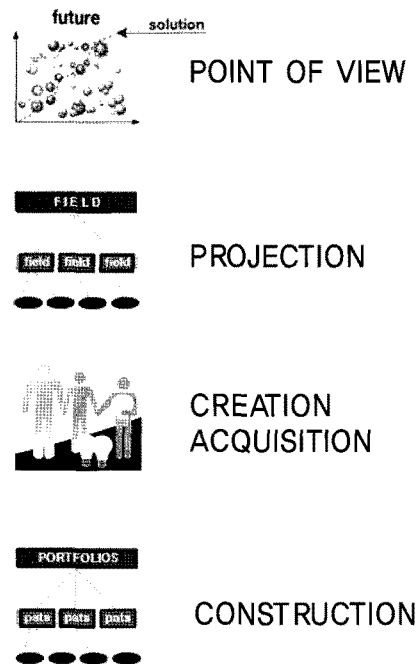


그림 6. 비실시기업의 전형적 특허 확보 활동

그림 6은 특허 확보 전략의 전형적 모델을 도식화한 것이다. 비실시기업 핵심 활동의 첫 번째 단계는 비실시기업이 자신만의 노하우를 이용하여 향후 제조업체 고객들이 필요로 할 광역의 기술 분야를 선정하는 작업이다.¹⁹⁾ 두 번째 단계는 각각의 광역 기술 분야에 대하여 세부 기술 분야를 선정하는 작업이며 이 단계에서도 비실시기업 전문가들의 노하우가 필수적으로 요구된다. 그 다음 단계는 위의 광역 및 세부 기술 분야에 해당하는 발명·특허를 확보하는 일이다. 시장에 내다팔 상품을 직접 경작하는 비실시기업의 경우에는 비실시기업 내부 발명가들이 자신의 창의력을 이용하여 발명·특허를 직접 창출하는 반면, 상품을 간접 경작하는 비실시기업의 경우 외부 발명가들과 협력하여 그들이 자신의 창의력을 이용하여 창출한 발명을 구입하여 특허화하며, 상품을 매입하는 비실시기업의 경우 시장에 유통되는 특허를 선별적으로 매입한다. 특허 확보 모델의 마지막 단계는 확보한 특허들을 세부 기술 분야, 광역 기술 분야에 따라 전략적으로 배치하고 결합하여 특허 포트폴리오를 구성하는 작업이다. 능력을 갖춘 비실시기업의 경우, 자신들이 구축한 특허 포트폴리오를 분석하고 권리 공간에 빈틈이 발견되면 이를 메우는 작업도 수행한다. 빈틈을 메우는 작업 역시 비실시기업 내부 발명가들이 직접 메울 수도 있고, 외부 발명가들과 협력하여 간접적으로 메울 수도 있으며, 시장에 유통되는 특허를 선별적으로 매입하여 빈틈을 메울 수도 있을 것이다.

상대적으로 간단해 보이는 모델이지만 위의 각 단계마다 다양한 전문가가 필요하다. 우선 광역 및 세부 기술 분야를 선정하는 전문가가 필요하다. 이들 전문가는 기술은 물론 시장을 예측할 수 있는 능력을 겸비하여야만 한다. 왜냐하면 이들이 실수를 범하여 잘못된 기술 분야를 선정하고 이 분야에 국한된 발명·특허를 매입하였을 경우 이러한 특허

는 향후 어떤 제조업체도 필요로 하지 않을 무용지물이 될 것이 자명하기 때문이다. 또한 비실시기업이 위와 같이 선정한 광역 및 세부 기술 분야의 발명·특허를 창출하는 IP 생산자인 발명가가 필요할 수도 있고, 비실시기업과 협력할 발명가를 발굴·섭외하는 전문가가 필요할 수도 있으며, 시장에 유통되는 발명·특허를 선별하여 비실시기업에게 공급하는 중개인이 필요할 수도 있다. 또한 공급받은 발명·특허를 심사하고 이 중 비실시기업의 광역 또는 세부 기술 분야와 일치하는지의 여부 및 공급받은 발명·특허의 기술성·상업성·특허성 등의 상품 가치를 평가하여 매입할 발명·특허를 선정하는 기술·비즈니스·IP법률 전문가들도 각각 필요하다. 특허가 아닌 발명을 매입하는 경우에는 이를 권리화하기 위하여 IP법률 전문가도 필요하며, 발명·특허를 확보한 후에 이를 배치하고 결합하여 특허 포트폴리오를 구축하고 이를 분석하여 빈틈을 찾아내는 능력을 지닌 포트폴리오 엔지니어도 필요하다.

비실시기업의 두 번째 핵심 활동은 위와 같이 확보한 특허 포트폴리오의 상품 가치를 적절한 채널을 통해 제조업체 고객에게 전달하고, 이에 근거하여 수익을 창출하는 것이다. 이를 위한 선결 과제는 대상 고객을 확인하는 작업이다. 즉 우호적 기술이전·양도의 경우에는 어떤 제조업체가 향후 비실시기업이 보유한 특허를 필요로 하는지를 분석해야 하므로 관련 산업계에 대하여 해박한 지식을 지니고 있는 IP 사업가가 필요하다. 대상 제조업체가 이를 인지하고 있는 경우에는 IP 사업가의 기술이전·양도 활동이 용이할 수 있지만, 대상 제조업체가 이를 인지하지 못하고 있는 경우에는 IP 사업가가 제조업체를 설득해야 하는 어려움에 부딪힐 수도 있다. 하지만 적대적 기술이전·양도 또는 특허침해소송의 경우에는 어떤 제조업체가 비실시기업이 보유한 특허를 과거에 실시하였는지 또는 현재 실시하고 있는지를 분석해야 하므로 침해 제조업체 색출가, 즉 IP법률 전문가가 필요하다.

방어적 비실시기업의 ‘핵심 자원’ 및 ‘핵심 활동’ 역시 위에서 설명한 공격적 비실시기업의 경우와 전반적으로 대동소이하다. 단 방어적 비실시기업은 회원사로부터 규칙적으로 회비를 징수하여 운영하며 이에 대한 보상으로 회원사 제조업체들을 제3자의 특허침해소송으로부터 보호하여

19) 이러한 광역의 기술 분야는 각 비실시기업의 전문가들이 예측한 미래에 해당하므로, 비실시기업마다 고유한 point of view를 가질 수 밖에 없다.

야 하므로, 기술을 예측하고 시장을 예견하는 전문가보다는 회원사 제조업체의 현황 및 미래 R&D 전략을 파악하고 이를 바탕으로 자신들이 매입하여야 할 발명·특허를 선정하는 전문가가 필요하다. 또한 대부분의 방어적 비실시기업은 회원사나 제3자를 상대로 특허침해소송을 제기할 이 유가 적으므로 침해소송 전문 IP법률가는 많이 필요로 하지 않을 것이다. 하지만 제3자가 자신의 회원사를 상대로 소송을 제기할 경우 제3자의 특허를 무효화시킬 수 있는 IP법률 전문가는 필요할 것으로 생각된다.

물론 비실시기업은 위의 핵심 활동을 자신이 모두 수행할 수도 있고 이와 반대로 핵심 활동의 일부 또는 전부를 외주를 통하여 처리할 수도 있다. 하지만 앞서 제4장 및 제5장에서 설명한 바와 같이 비실시기업이라 하더라도 발명의 창출 단계(상류)와 권리화 단계(중류)의 gap을 최소화하는 동시에 권리화 단계(중류)와 활용 단계(하류)의 gap도 최소화하여야만 하므로, 가능한 많은 부분의 핵심 활동을 자체적으로 소화할 수 있는 인력을 갖추는 것이 중요할 것이다.

8. 비실시기업의 핵심 파트너십

‘핵심 파트너십’(key partnerships)이란 기업의 비즈니스 모델을 동작시키는 공급자들과 파트너들과의 네트워크를 말한다. 대부분의 기업은 다양한 이유로 다양한 파트너십을 구성·유지하고 있으며, 이러한 파트너십은 기업 비즈니스 모델의 초석을 이루는 경우가 비일비재하다. 이를 비실시기업의 입장에서 재정의하면 ‘핵심 파트너십’은 비실시기업에게 발명·특허라는 상품을 공급해주는 발명가나 중개인, 비실시기업을 대신하여 발명·특허를 선정하는 기술·비즈니스·IP법률 전문가, 비실시기업이 확보한 발명의 권리화를 대행하는 IP law firm, 비실시기업을 대리하여 기술이전·양도 대상 제조업체를 선정하는 산업계 전문가, 선정된 제조업체에 비실시기업이 보유한 상품 가치를 전달하는 중개인 등 다양한 개인 및 기업을 통칭한다.

누차 설명한 바와 같이 비실시기업의 상품이자 핵심 자원은 양질의 특허로 구성된 강력한 특허 포트폴리오이다. 이를 위해서는 비실시기업이 우수한 개인·기업과 파트너십을 유지하는 것이 필수라 하겠다. 단 위에서 언급한 바와

같이 비실시기업 자신이 제4장에서 설명한 지식기반 생태계 각 단계의 특징을 이해하며 단계간의 gap을 파악하고 메울 수 있는 능력을 갖추는 것은 성공을 위한 선결조건이라 하겠다.

9. 비실시기업의 비용 구조

기업이 상품을 생산하는 일, 상품 가치를 창조하는 일, 상품 가치를 고객에게 전달하는 일, 고객 관계를 유지하는 일, 핵심 자원을 보유하고 핵심 활동을 추진하는 일, 핵심 파트너십을 구축하고 유지하는 일, 그리고 매출을 발생시키는 일 모두 비용을 발생시킨다. 따라서 ‘비용 구조’(cost structures)는 기업이 특정 비즈니스 모델을 운영하는 동안 발생하는 가장 중요한 비용들을 지칭한다. 이를 비실시기업 입장에서 재정의하면 ‘비용 구조’는 비실시기업이 핵심 상품인 발명을 확보하여 권리화하거나 특허를 확보하고 이들을 적절히 배치·결합하여 특허 포트폴리오를 구축하며 이를 자신의 비즈니스 모델인 기술이전·양도·특허침해소송 등을 통하여 활용하여 수익을 창출하는 데 발생하는 비용들을 의미한다.

제5장에서 설명한 바와 같이 지나간 산업자본시대의 제조업 패러다임에 의하면 생산자인 제조업체는 시장의 경쟁력을 유지하기 위하여 비용 지향적 전략은 물론 가치 지향적 전략을 적절히 혼용할 수 있다. 하지만 앞서 제4장 및 제5장에서 설명한 바와 같이 지식기반 생태계에서는 상류에서의 IP 창출과 중류에서의 IP 권리화는 물론 하류에서의 IP 활용이 모두 창의성에 근거를 둔 서비스업에 해당한다는 특징이 있다. 즉 IP로부터 창출할 수 있는 수익의 규모는 대부분의 경우 IP의 창출·권리화·활용에 얼마나 많은 사람들이 매달려 얼마나 오래 일하였는지에 따라 결정되는 것이 아니라, IP의 창출·권리화·활용에 얼마나 많은 창조적 가치를 부가하였는지에 따라 결정된다. 따라서 IP, 특히 특허를 핵심 상품으로 다루어야만 하는 비실시기업의 경우 비용 지향적 전략은 전반적으로 어울리지 않는 전략으로 생각되며, 따라서 이들은 가치 지향적 전략을 활용할 수밖에 없을 것으로 사료된다. 이러한 맥락으로 볼 때, 비실시기업의 비용 구조 역시 보유한 특허의 수효보다는 보유한 특허의 질에 따라 결정될 것이다.

10. 비실시기업의 투자자 또는 창업자

엄밀하게 따진다면 비실시기업의 투자자(investors) 또는 창업자(founders)는 비실시기업의 비즈니스 구성 요소라고까지는 할 수 없을 것이나, 이들이 비실시기업의 비즈니스 모델에 결정적 영향을 미치는 요소임은 틀림없는 사실이다. 바꾸어 말하면 비실시기업의 투자자 또는 창업자의 성격 및 비즈니스 모델은 비실시기업의 고객, 상품 가치, 채널, 수익 흐름, 핵심 파트너십, 비용 구조 등의 중요한 비즈니스 구성 요소들에게 결정적 영향을 미칠 수밖에 없다.

비실시기업의 투자자나 창업자가 제조업체가 아닌 경우 이들의 비즈니스 모델은 간단명료하다. 우선 이러한 비실시기업은 자신의 발명가나 외부발명가가 창출한 발명·특허를 획득하거나 또는 시장에 유통되는 발명·특허를 매입하여 특허 포트폴리오를 구축한다. 그 후 비실시기업은 모든 제조업체 고객을 대상으로 기술이전·양도·침해소송을 시도하여 최대의 수익을 창출하려할 것이다. 반대로 이러한 비실시기업의 '고객' 또한 모든 제조업체들은 이러한 기업에 대처하기 위하여 정보를 공유하거나, 특허권을 구축하여 공유하거나, 더 나아가 법률 개정을 요구하는 등의 대응책을 마련할 것이다. 이러한 비실시기업의 수익 흐름 또한 간단명료하다. 즉 비실시기업이 제조업체 고객들로부터 거두어들인 수익의 대부분은 투자자와 창업자의 몫이 될 것이며, 계약 여부에 따라 수익의 일부가 발명가나 특허 소유권자에게 분배될 수도 있을 것이다.

이와는 달리 비실시기업의 투자자 또는 창업자가 제조업체인 경우 이들의 비즈니스 모델은 복잡한 양상을 띠게 된다. 우선 발명·특허 획득 방법이 더 다양하다. 일례로 비실시기업은 자신의 발명가나 외부발명가가 창출한 발명·특허를 획득하거나 또는 시장에 유통되는 발명·특허를 매입할 수 있으며, 더 나아가 투자자 또는 창업자인 제조업체가 보유한 발명·특허를 현물로 양도받을 수도 있다. 또한 이러한 특허로 포트폴리오를 구성한 비실시기업의 고객은 자신의 투자자나 창업자를 제외한 제조업체로 한정된다. 그러다 보니 소수의 투자자나 창업자 제조업체에 의하여 설립된 비실시기업은 비교적 많은 제조업체 고객을 확보할 수 있는 반면 관련 기술 분야의 대다수 제조업체가 투자자

나 창업자로 참여한 비실시기업의 경우 한정된 제조업체 고객을 대상으로 기술이전·양도·침해소송을 시도하여 수익을 창출하여야만 하는 절박한 상황에 처할 수도 있다.

11. 비실시기업의 진화

앞서 설명한 바와 같이 지식기반시대를 맞아 혜성처럼 등장한 비실시기업은 그 짧은 경력에 비해 격변에 가까운 진화 과정을 거치며 부침을 계속하고 있다. 90년대 말부터 2000년대 중반까지 활약하던 '1세대 비실시기업'의 특징은 자신의 고객인 제조업체와는 전혀 무관한 투자자의 자금으로 설립되어 운영되어 왔다는 점이다. 이에 반하여 '2세대 비실시기업'은 대부분의 경우 제조업체가 투자자로 참여한다거나 아예 제조업체가 투자 및 운영을 겸하는 경우도 있다는 특징을 지닌다. 결국 '1세대 비실시기업'이 IP를 이용한 비제조업체군 대 제조업체군 간의 지식전쟁이었다면, '2세대 비실시기업'은 IP를 이용한 상이한 제조업체군 간의 지식전쟁이라고 간주하는 것도 가능할 것 같다.

또한 시간이 지남에 따라 '2세대 비실시기업'보다 더 나은 비즈니스 모델로 무장한 3세대 비실시기업, 4세대 비실시기업은 물론 23.7세대 비실시기업의 등장도 가능하게 될 것이다. 그렇다면 지식기반시대를 맞아 지식기반 생태계를 구축하여야 할 막중한 임무를 수행하여야 하는 우리나라는 비실시기업이라는 새로운 패러다임의 비즈니스 모델을 어떻게 활용하여야 할까?

다음 호에 계속