



## Pixar - Disney

*\*“픽사를 디즈니에 팔까 생각 중입니다.”*

2005년 10월, 스티븐 잡스는 저녁초대에 응한 존 래스터와 캐트먼에게 이렇게 말했다. 그들은 잡스의 폭탄 발언에 두 귀를 의심하며 동시에 외쳤다. “뭐라고요?” 어안이 병병해져 잡스를 바라보는 두 사람을 향해 잡스는 말을 이어 나갔다.

*“현재 픽사는 작은 요트입니다. 디즈니와의 합병은 높은 파도와 악천후에 별 영향을 받지 않고 대양을 운항하는 거대한 유람선에 올라타는 셈입니다. 픽사는 외부의 위협에서 보호 받을 수 있을 겁니다.”* 그는 이미 모든 측면을 고려한 후였다. 그가 설명하는 픽사와 디즈니의 합병이유는 두 가지다. 첫째, 픽사는 세계 각국 극장에 작품들을 상영위한 유통망과 마케팅 협력사가 필요하다는 것. 둘째, 디즈니와의 합병으로 픽사가 더 넓고 견고한 무대에서 창의력을 발휘할 기회를 잡을 수 있을 것이라는 것이었다.

하지만 이런 이유들은 존 래스터를 쉽게 설득하진 못했다. 18개월 전인 2004년 봄, 픽사와 디즈니는 돌연 파트너십 계약 갱신 협상을 중단함에 따라 이미 한차례 간극이 생긴 터였다. 더욱이 디즈니 애니메이션 스튜디오 내에 ‘서클 세븐(Circle7)’ 부서를 신설해 픽사 작품들의 속편을 제작할 권리를 행사하겠다는 마이클 아이스너에게 픽사직원들을 포함해 존 래스터는 격분해 있었다. 자식과도 같이 여긴 <토이스토리> 캐릭터들을 보호할 수 없다는 것에 자식을 납치당한 듯 비통했던 그였다.

캐트먼 또한 디즈니와의 합병으로 픽사의 핵심가치가 파괴되진 않을까 우려가 앞섰다. 그는 특히 두 회사가 성장해 온 과정에서 차이를 주목했다. 픽사는 컴퓨터그래픽 부서에서 시작해서 장편애니메이션을 제작하게 된 스튜디오다. 그 과정에서 새로운 예술 형태를 발명하고 관객을 감동시키는 최고의 스토리를 담아내려는 스튜디오이다. 그들이 가장 중요시 여기는 핵심가치는 솔직함이다. 솔직하고 자유로운 소통과 건설적 자기비판에 기반한 창의성이 픽사를 유지해 왔다. 반면 디즈니는 위대한 유산을 상속받아 성장한 유서 깊은 스튜디오다. 그들은 애니메이션 산업계에서 탁월함을 기준으로 통하는 테산복두 같은 스튜디오며, 직원들은 그런 명성에 어울리는 작품들을 제작하려고 애썼다. 캐트먼이 보기에 픽사와 디즈니의 창의성 방향은 완전히 다른 것이었다.

*“솔직히 저는 창의적인 직원들을 관리하기 위해 적용한 경영 이론이 디즈니에서도 통할지 확신할 수 없어요. 합병을 하게 되면 픽사를 계속 창의성이 넘치는 스튜디오로 유지하는 동시에 디즈니를 예전처럼 위대한 애니메이션 명가로 재건해야겠지요. 하지만 이런 어려운 임무를 달성하기는커녕 우리 픽사의 핵심가치인 솔직함이 파괴되진 않을까 걱정됩니다.”*

잡스는 존 래스터와 캐트먼의 눈을 쳐다보며 그들이 동의하지 않으면 픽사를 디즈니에 매각하지 않을 것이라고 안심 시켰다. 하지만 그들이 결정을 내리기 전에 한 가지만 들어 달라고 요청했다. *“먼저 밥 아이저 회장을 만나보세요. 내가 요구하는 조건은 이거 하나뿐입니다. 그를 만나보면 생각이 달라질 겁니다.”*

\*본 케이스는 당시 픽사와 디즈니의 상황을 전달하기 위해서 픽사와 스티븐 잡스, 존 래스터, 에드 캐트먼에 대한 조사를 바탕으로 재구성한 부분이 포함되어 있습니다.

## 1. 시장 상황 : 애니메이션 산업

미국의 애니메이션 시장은 단일국가로는 세계 최대의 시장이다. 2010 년 기준으로 17 억 8,500 만 달러 규모의 거대한 시장이다. 미국의 애니메이션 산업은 1900 년대의 무성영화 시절에서부터 시작했는데, 무성영화로 제작된 애니메이션은 반주가 곁들여지고는 했다. 미국 애니메이션의 발전은 월트 디즈니사와 역사를 함께하는데, 월트 디즈니사는 1928 년부터 1938 년 사이에 우리가 흔히 아는 미키 마우스, 도널드 덕, 구피와 같은 유명한 만화 주인공들을 만들었다. 디즈니사가 만든 애니메이션영화들은 모든 방면에서 애니메이션의 흐름을 이끌었다. 무엇보다도 월트 디즈니사는 소리를 처음으로 사용한 애니메이션 영화인 <증기선 윌리>(1928)를 만들었다. 1929 년부터 1939 년까지 디즈니사는 <실리 심포니> 연속물을 만들었고, 1937 년에는 세계 최초의 장편만화영화 <백설 공주와 일곱 난쟁이>를 만들게 되었다. 1930 년대와 1940 년대의 애니메이션 산업은 디즈니를 비롯한 몇몇 영화사들이 이끌었다. 메트로 골드윈 메이어사의 <톰과 제리>, 유니버설사 등의 거대 영화사들만이 애니메이션 제작을 감당할 수 있었던 것이다. 1980 년대에 들어서 장편 애니메이션영화가 다시 인기를 얻기 시작했다. 미국 애니메이션 산업은 할리우드 영화산업과 마찬가지로 수직계열화 되어 있는데, 특히 제작사, 배급사, 라이선스 상품 판매까지 주요 수익을 창출하는 핵심적 사업들이 수직적으로 연결, 통합되어왔다. 즉, 이런 구조는 수익창출을 극대화하게 하게 했으며 기획 단계부터 머첸다이징까지 가능하도록 했다.

한편 새로운 기술의 발달로 애니메이션 시장은 변화를 겪는데, 1990 년대에 이르러서는 컴퓨터 애니메이션과 같은 새로운 기술들이 극영화와 애니메이션영화 사이의 경계를 무너뜨렸다. 특히 픽사가 최초로 3D 컴퓨터 애니메이션 영화를 제작하고, <토이 스토리>가 큰 흥행을 거두며 컴퓨터 애니메이션 영화를 만드는 영화사는 점점 늘어났다. 불미권의 극장용 애니메이션 시장은 전체 시장의 약 35.7%를 차지하며 향후 시장성도 높게 평가 받고 있다. 2006 년이 되면서 컴퓨터 애니메이션 영화가 쏟아졌다. 대부분 어린이 관객을 대상으로 한 작품들이었다. 2007 년에는 애니메이션 영화를 제작하는 영화사가 더 많이 생기면서 제작 편수도 더욱 늘어났다. 기술 발전이 영화 제작의 문턱을 좀 더 낮춤으로써, 제작의 문턱은 낮아졌지만, 여전히 컴퓨터 애니메이션은 재능과 집중을 요구하는 장르다. 아직까지는 컴퓨터 애니메이션의 황태자를 지키고 있는 픽사와 새로운 경쟁자들의 대결이 앞으로의 미국 애니메이션 시장의 미래를 결정지을 것으로 보인다.

## 2. Pixar

### 설립배경

픽사는 처음에는 컴퓨터 애니메이션 영화사로 시작하지 않았다. 단지 태동기의 픽사는 컴퓨터로 애니메이션을 만드는 꿈만 있었다. 처음에는 갑부의 후원을 받아 대학교의 부설 연구소로 출발했다. 장차 픽사를 이끈 에드 캐텔은 연구소를 기반으로 해 컴퓨터 애니메이션으로 영화를 만드는 꿈을 지닌 이들을 모았다. 하지만 당시 픽사로서는 그 꿈을 이루기는 힘들었다. 컴퓨터 애니메이션 영화를 만드려면 기술도 기술이지만 예술적 재능을 가진 사람이 필수적이었다. 다행히 픽사의 창작 부문 핵심이 될 존 래스터가 진취적, 천재적인 발상을 수용하지 못하는 디즈니에서 쫓겨나 픽사에 합류하게 된다.

연구소는 조지 루카스의 영화사 루카스 필름의 컴퓨터 부문 주요 부서로 합류하게 된다. 실사 촬영 영화 장면을 디지털화하고 거기에 특수효과를 입힐 수 있는 맞춤형 컴퓨터를 개발하는 부서와 컴퓨터 그래픽으로 단편 애니메이션을 제작하는 애니메이션 부서였다. 하지만 연구소는

루카스의 매각으로 스티브 잡스에게 인수된다. 잡스는 사실 연구소를 컴퓨터 애니메이션을 향한 열정을 높이 사서 매각한 것은 아니었다. 단지 연구소가 컴퓨터 애니메이션을 만들기 위해 개발한 소프트웨어와 하드웨어 시스템에서 수익을 낼 수 있다고 보았던 것이다.

픽사의 주 고객은 애니메이션 제작사와 디자이너였으나, 곧 의료산업과 정보 분야 정부기관에서도 3D 그래픽을 필요로 하며 다양한 고객을 가지게 되었다. 특히 디즈니는 수작업으로 처리하는 2 차원 애니메이션 제작을 자동화하기 위한 방법을 필요로 했는데, 이 작업을 위해 픽사와 협업하게 된다. 픽사는 CAPS<sup>1</sup>라는 맞춤형 시스템을 개발했고 1988 년 인어공주의 마지막 장면에서 처음 사용되었다. 디즈니에서 픽사 이미지 컴퓨터 수십대를 사기도 했지만, 그럼에도 불구하고 픽사 이미지 컴퓨터의 판매는 부진했다.

한편 픽사의 예술적 재능은 판매 부진에도 빛났다. 픽사 이미지 컴퓨터 홍보를 위해 존 라세터가 제작한 짧은 애니메이션 필름 <룩소 주니어>는 컴퓨터 그래픽스 학회 '시그래프'에 발표되어 최우수상을 받았으며 아카데미 시상식 후보에까지 올랐다. 잡스는 기술과 예술이 합쳐진 애니메이션에 매료되어 수익과는 상관 없이 1 년에 하나씩 애니메이션을 만들도록 지원했다. 극심한 자금난에 시달리던 1988 년 잡스가 30 만 달러의 자비를 지원해 픽사는 애니메이션 <틴 토이>를 제작한다. 살아 움직이는 장난감과 아기의 이야기를 다룬 <틴 토이>는 컴퓨터로 제작된 영화 최초로 아카데미에서 단편영화상을 수상한다. 이후 잡스는 자비로 약 5000 만 달러(애플에서 쫓겨날 때 현금화한 돈의 절반 이상)를 투자했으나 하드웨어와 소프트웨어에서 물론 애니메이션에서도 이렇다 할 수익은 없었고 픽사의 재정은 나아지지 못했다.

1991 년, 픽사는 디즈니에게 함께 애니메이션을 만들 것을 제안했고, 픽사보다 아쉬운 게 없는 디즈니에게 유리한 조건으로 계약이 체결되었다. 그리고 <토이 스토리>의 제작이 시작되었다. 이후 디즈니가 배급과 광고를 맡으면서 세계최초의 장편 CG 애니메이션인 토이 스토리를 개발하게 되며 픽사의 가치는 쉼짝 뛰어올랐다. <토이 스토리>의 흥행 성공으로 픽사와 디즈니는 <벅스 라이프>, <토이 스토리 2>, <몬스터 주식회사>, <니모를 찾아서> 등을 제작하며 연속적 흥행을 기록하지만 여러 이유로 결별한다. 픽사는 디즈니의 도움을 없이 <인크레더블>을 제작하여 성공을 거두게 된다.

## 주요 인물 소개

### - 존 라세터(John Lasseter)

1957 년 LA 에서 태어난 라세터는 고등학교 미술 교사였던 어머니의 영향을 받아 어릴 때부터 모든 TV 만화영화를 챙겨보았다. 고등학교 1 학년 때, 학교 도서관에서 우연히 <잠 자는 숲 속의 공주>의 제작 과정을 담은 <The Art of Animation>이라는 책을 읽고 애니메이터의 꿈을 가지게 된다. 디즈니에서 운영하는 캘리포니아 예술학교인 '칼 아트'에 입학하게 된 라세터는 자연스럽게 디즈니로 입사한다. 하지만 그는 디즈니에서의 생활은 그와 맞지 않았다. 그는 디즈니에서 '너무 말이 많다'는 이유로 해고되었다. 아이디어가 항상 솟구치는 사람이었던 라세터의 진면목을 디즈니에서는 보지 못했던 것이다. 고등학교 때부터 디즈니에서 멋진 애니메이션을 만드는 것이 꿈이었기에 라세터는 해고를 당하고는 좌절했다. 존 라세터는 그후 루카스필름의 컴퓨터 과학자 에드 캣멀(Edwin Catmull)을 만나 픽사에 합류하게 된다.

<sup>1</sup> Computer Animation Production System의 약자로 과거에 나온 디즈니 2D 애니메이션이 2D 작업을 끝내고 마지막에 CG을 추가하여 만들어 내는 것이 CAPS 시스템이다.

#### -에드 캣멀(Edwin Catmull)

픽사의 창업자인 에드 캣멀은 컴퓨터 그래픽의 최전선에 있었던 유타대학교에서 컴퓨터 그래픽과 물리학을 전공한 인재였다. 그의 꿈은 대학교수였지만 좌절되었고 울며 겨자 먹기로 소프트웨어 개발자의 길을 걷게 된다. 1979년 루카스필름에 입사하여 이미지 합성 기법을 창업하였고 1986년에는 픽사를 창업하였다. 픽사에서 제작한 3차원 렌더링 소프트웨어 렌더맨의 주요 개발자이기도 하다. 렌더맨과 이미지 합성 기법의 개발로 아카데미 공로상을 세 번 수상하였다. 또한 캣멀은 컴퓨터 그래픽 분야에서 중요한 기본 개념인 Z 버퍼링, 텍스처 매핑, B 스플라인을 만드는 등 픽사의 기술적인 부분에 큰 역할을 하게 되었다. 이런 캣멀이 있었기에 픽사는 3D 컴퓨터 그래픽을 이용한 최초의 영화를 제작할 수 있었다.

#### -스티브 잡스(Steve Jobs)

1955년 미국 샌프란시스코에서 태어난 잡스는 양부모에게 입양되어 자랐으며, 전자회사에 다니는 사람들과 어울리며 성장하며 히피 문화에 흠뻑 젖어 있었다. 리드대학에 다니며 동양철학 등을 공부했지만 1년만에 학교를 그만두고 아타리(Atari)라는 전자회사에 다니게 된다. 인도 여행을 마치고 창업했던 애플에서 매킨토시 컴퓨터를 선보이고 성공을 거두었지만, 자신이 만든 애플에게 쫓겨나게 된다. 애플을 떠난 뒤 넥스트(NeXT)사를 세워 세계최초의 객체지향 운영체제인 넥스트스텝(NeXTStep)을 개발하였고 1986년에는 조지 루카스 감독으로부터 픽사(Pixar)를 1000만 달러에 인수하였다.

## 건물구조

드넓은 잔디밭, 곳곳의 야자수, 야외 수영장 등 자유로운 픽사본사는 중앙로비를 중심으로 사무실이 양쪽으로 포진한 구조이다. 화장실, 카페, 회의실 등의 주요 시설이 모두 중앙로비에 존재한다. 당연히 중앙으로 사람들이 모일 수 밖에 없는 구조인 것이다.

이런 본사 건물의 구조는 철저하게 의도되었다. 2000년 11월, 잡스가 오كل랜드의 북쪽, 에머리빌에 있는 약 65,000평방 미터의 델몬트사의 통조림공장부지를 구입했을 때, 당초의 건설계획은 이 곳에 빌딩 3동을 세우고, 컴퓨터엔지니어, 애니메이터, 픽사의 임원들이 각각 별도의 사무실에 입주하는 것이었다. 잡스는 이 계획을 바로 취소시켰다. 새로운 안은 빌딩 3동을 세우는 대신에, 하나의 광대한 공간을 만들어, 중앙에 개방적인 아트리움을 갖추는 것이었다. 캣멀은 픽사의 건물구조에 대해서 이렇게 말했다.

*'이 디자인의 바탕이 되는 철학은 이렇다. 가장 중요한 기능은 건물의 중심에서 수행되어야 한다는 점이다. 그럼 우리 회사의 가장 중요한 기능이란 무엇인가? 바로 직원들간의 교류다. 스티브가 큰 공간을 구상한 이유는 교류를 위한 공간만들고 싶어했기 때문이었다. 잡스는 사람들이 항상 대화할 수 있도록, 개방된 공간을 만들고 싶어했다'*

잡스는 단순히 큰 공간을 만드는데 그치지 않고, 사람들이 공간에서 무엇을 필요로 하는 가도 알고 있었다. 픽사의 큰 과제는 다른 문화를 가진 사람들이 공동의 작업을 펼쳐야 하는 점이었다. 컴퓨터전문가와 애니메이터가 서로 협력해야 했다

잡스는 이러한 부분이 디자인의 문제라고 생각했다. 그리고 우선 우편물 수령장소를 아트리움으로 옮겼다. 이어서, 회의실을 건물 중앙으로 옮기고, 식당, 커피샵, 매점도 마찬가지로 중앙으로 이동시켰다. 그래도 만족하지 않았던 잡스는 건물에 단 한 곳뿐인 화장실도 아트리움에 설치하라고 설계사에게 요구했다. (이 부분은 나중에 타협하긴 했다) 잡스는 지식이

세분화되는 시대에 다양한 분야의 사람들이 서로 연결되는, 즉, 세계를 다양한 시점에서 보는 눈이 하나의 문제를 해결할 수 있는 것이야말로, 최고의 결과물을 창조할 수 있다고 주장했다.

픽사 사내에 있는 연구프로그램인 픽사대학에는 다음과 같은 라틴어가 적혀있다. 'Alienus Non Diutius' (나는 더 이상 혼자가 아니다) 라고 말이다.

## 업무 및 회의

### -브레인 트러스트(brain trust)

창조기업들은 일반적으로 한 명의 천재에 전적으로 의지하지 않는다. 오히려 그들은 협업(collaboration)의 중요성을 강조하는 공통점을 갖고 있다. 특히 창조기업들은 구성원들의 협력과 의사소통을 활발히 하기 위해 다양한 제도와 규칙을 활용하고 있다. 픽사의 경우 '브레인 트러스트(brain trust)'가 협업을 위한 창조의 주요 도구라 할 수 있다. 브레인 트러스트는 픽사의 최고창조책임자(Chief Creative Officer)인 존 래스터와 8 명의 베테랑 감독들(앤드류 스탠튼, 브래드 버드, 피트 닥터, 밥 피터슨, 브렌타 채프먼, 리 언크리치, 개리 리드스트롬, 브래드 르위스)로 구성된 조직으로, 감독이나 제작자가 도움이 필요할 경우 이 트러스트를 소집해 지금까지 작업한 버전을 보여준 다음 생생한 토론을 하게 된다.

브레인트러스트 회의는 문제 해결 중심의 생산적 회의를 지향한다. 단순히 스크리닝이나 진척 상황을 체크하기 위한 회의가 아니라, 창작의 어려움을 공유하고 아이디어를 덧붙여주는 자리이다. 그래서 경영자가 미팅을 소집하기보다 보통 감독과 제작팀이 회의를 소집하는 것이 일반적이다.

트러스트의 조언에 강제성은 없으며, 최종 결정권은 실제 작품을 진행하는 감독이 갖는다. 즉, 조언이 있을 뿐 지시는 없는, 포지션 파워가 작동하지 않는 회의이다. 따라서 일을 진행하는 도중에 문제가 생기면 누구나 쉽게 도움을 구하고 조언할 수 있다. 무엇보다 브레인 트러스트 구성원들이 문제를 해결하기 위해 각자 의견을 내고 토론하는 것을 지켜보는 것만으로도 충분히 영감을 얻을 수 있다. 미팅의 핵심가치는 '솔직함'으로 누구든 솔직하게 피력하는 것을 원칙으로 해, 피드백이 개인을 공격하는 것이 아니라 작품에 기여하기 위한 것이라는 신뢰가 형성되었다. 그럼에도 불구하고 픽사는 처음부터 협업과 회의의 책임관계를 명확히 했다. 미팅 멤버들도 감독에게 수정을 지시할 수 없는 대신 책임은 영화감독에게 있다는 것이다.

*“픽사의 8 명의 감독들과 제작자 그리고 회의에 도움이 되는 사람이라면 누구나 참여합니다. 현재 영화 제작의 진척 사항을 확인한 이후, 참석자들은 2 시간 동안 영화를 좀 더 관촬게 만들기 위한 방법에 대해 격론을 벌입니다. 두뇌위원회를 진행할 때에는 자존심 같은 것은 버려야 하며, 누구도 상태가 기분 나빠할 것을 염려해서 예의와 격식을 차리지 않습니다. 그러나 모든 참가자가 서로를 신뢰하고 존경하기 때문에 놀라운 문제 해결 능력을 발휘하게 되며 여기서 나온 의견과 아이디어는 아무런 강제성을 띠고 있지 않습니다. 픽사에서는 이를 놓고 '서로 도움이 필요할 때 힘을 모으는 최고 영화 제작자들의 공동체'라고 부르고 있습니다.”*

### -일별 리뷰회의(Dailies)

일별 리뷰회의는 전체가 단순히 개개인을 더한 합 이상이라는 픽사의 문화에서 기인한 회의이다. 집단으로 모여서 의논을 하는 과정에서 보다 더 대단한 시너지와 창의력이 발휘되도록 하는 것이다. 일별 리뷰회의는 제작 담당 스태프들이 미완성 작품을 매일 동료에게 보여주고 서로 피드백을 주고받는 것이다. 완벽하게 완성되기 전까지는 프로젝트를 공개하지 않는 다른 조직과 달리 픽사에서는 매일 조금씩 개선된 미완성 작품을 보여주는 과정에서 서로 완벽함을 기대하지 않기 때문에 업무에 있어서 위험을 감수하고 새로운 시도를 하는 것이

가능하다. 진행 중인 작업을 사람들에게 보여주는 것을 부끄러워하지 않게 되고, 직급과 역할에 관계 없이 자유로운 피드백을 주고 받으며 서로에게 배우고 영감을 얻을 수 있다.

## 인적자원

### -보상 체계

"인센티브 구조가 있어야 합니다. 사람들에게 뭘 시키려면 그들에게 줄 것을 깊게 생각해 봐야 해요. 여러가지 인센티브 구조가 있기는 한데, 예기치 못한 결과를 낼 때가 아주 많습니다. 픽사의 경우는 모두들 회사를 만들 동기를 갖고 있어요. 영화 일을 하건 비디오 제품 작업을 하건, CD-ROM 일을 하건 간에 말이죠. 창조적이고 기술적인 인재들이 모여서 뭘 하건 간에, 우리는 전체적으로, 그들이 픽사를 성공시키기를 원합니다." 잡스가 픽사 직원들에 대해서 언급한 이 말은 픽사의 보상 체계의 원리를 보여준다.

픽사는 소프트웨어 천재급과 동일한 보상을 애니메이터에게 준다. 잡스는 애니메이터와 엔지니어라는 두 가지 종류의 인재들에 대해 이렇게 말했다. "둘 다 동등하게 가치를 줍니다. 한 쪽을 더 높게 해 줘야 하잖냐는 말을 듣기도 하지만, 우리는 똑같이 평가하고 급료를 주며 똑같이 취급하기를 바랍니다. 이 결정은 매우 초창기 때부터 했습니다. 사실 에드 캣멀이 그 결정을 내렸죠. 항상 그럴 겁니다. 픽사의 핵심 가치이니까요."

또한 픽사는 팀이 기반이 되어서 최고의 창의적인 성과를 낼 수 있도록 노력을 기울이고 있다. 서로의 신뢰를 위해서 고용계약서도 쓰지 않을 뿐더러 다른 영화 스튜디오와 다르게 고용 안정성을 보장하고 있다.

### -파격적 인재 채용 : 브래드 버드

픽사는 정해진 패턴에만 따르는 태도를 경계하기 위해 2000 년 봄, 말썽꾼으로 소문났던 브래드 버드라는 인물을 직접 고용했다. 당시 픽사는 연이은 성공으로 명성과 부를 쌓고 있었지만, 래스터는 안주하지 않고 여섯 번째 영화에서는 새로운 도전을 하고 싶었다. 보통 할리우드에서는 성공과 실패를 가늠하기란 모든 논리를 초월할 정도로 불가능하기 때문에 한 번 성공을 하면 관객이 질릴 때까지 그 방법을 우려먹는 것이 정석이다.

하지만 <몬스터 주식회사>가 한창 제작 중이고, <니모를 찾아서>가 제작 초기 단계에 들어간 2000 년 봄, 래스터는 픽사의 성공 방정식 두 가지를 버리는 파격적인 인사를 감행한다. 외부 감독을 영입했으며(그때까지 픽사가 제작한 영화의 감독은 모두 픽사서 잔버가 굶은 사람들이 말았다), 영화의 모든 등장인물이 인간 혹은 초인적인 힘을 지닌 인물이라는 새로운 감독의 콘셉트를 받아들인 것이다.

픽사가 영입한 외부 감독인 브래드 버드는 어릴 때부터 애니메이션 제작에 열정과 능력을 보이던 칼아츠를 졸업한 뒤에 디즈니에 취직했다. 하지만 디즈니에서 자신이 정작 하고 싶었던 일을 하지 못하는 것을 알고 실망했다. 결국 디즈니에서 쫓겨났고, 그 뒤에 TV 시리즈물 작업을 하며 극장 영화에 대한 열망을 가슴에 간직하고 있었다. 버드는 픽사의 여느 감독들과는 다른 점이 많았다. 픽사에서 그는 이방인과 같은 존재였고 감독 개인의 개성이 작품에 크게 반영되었다. 픽사 영화는 보통 감독이 2~3 명이고 작가들도 여럿이 작업에 참여했지만, <인크레더블>은 감독과 작가 모두를 버드가 담당했다.

<인크레더블>의 슈퍼바이징 기술감독이었던 릭 세이어는 이렇게 회상했다. " <인크레더블>에서 가장 힘들었던 일은 뭐든 확실한 게 전혀 없었다는 것이었다. 브래드는 말하자면 메뉴판에 나와있는 음식을 죄다 주문했다. 모든 것이 알아서 움직이도록 해야 했고, 등장인물의 모든 게 조화를 이루도록 해야 했다". 이런 버드의 완벽성을 바탕으로 완성된 <인크레더블>은 2004 년

11 월 5 일에 개봉해 픽사 영화로서는 처음으로 PG 등급(어린이는 보호자 동반 시 관람 가능 등급)을 받았고 관객과 평단의 호평을 받았다.

## 조직문화

### -실패 대한 두려움 없는 문화

픽사의 CEO 에드 카텔은 “경영진의 역할은 위험을 예방하는 것이 아니라, 실패가 발생해도 곧바로 회복할 수 있는 역량을 기르는 것”이라며 실패에 대한 CEO 의 긍정적인 태도를 중시했다. 픽사에서는 최고경영층이 직접 프로젝트에 하나하나 관여하지는 않는다. 대신 조직에서 진행되는 혁신을 관찰하고, 직원들이 실패에 대한 두려움을 가지지 않는 환경을 적극 조성하고 있다.

이런 픽사의 문화를 보여주는 대표적인 사례가 있다. <토이스토리 2>를 몇년에 걸쳐서 제작하고 있던 도중, 서버에 저장되어 있던 그래픽 파일이 누군가의 실수로 인해 몽땅 날라간 것이다. 백업 파일도 없는 상태에서 그래픽 파일의 90%가 그냥 영구 삭제되어 영화 제작 자체가 무산될 위기에 처했다. 문제 해결을 위해 머리를 싸매던 픽사 직원들은 불현듯 육아 휴직을 쓰느라 집에서 작업을 했던 직원의 집 컴퓨터에 파일들이 남아있을지 모른다는 생각을 했다. 픽사 간부들이 모두 그 집으로 차를 몰고 가서 그 PC 를 회사로 가져와서 다행히 파일의 상당수를 복구했고 <토이스토리 2>는 세상의 빛을 볼수 있게 되었다.

하지만 이 과정에서 놀라운 것은 픽사가 파일 영구 삭제를 누가 했는지 그 책임자에 대해서 조사하거나 처벌하지 않았다는 것이다. 문제가 생겼을때 그 문제를 해결하는 솔루션 자체에 대해서 픽사는 우선 집중을 한 것이다. 실수에 대해서도 어느 정도 용인하는 픽사의 문화가 있었기에 가능한 일이었다.

### -권한과 자율성

픽사는 각 직원에게 결정의 권한을 부여하고 시행착오를 인정하며 학습의 기회를 보장한다. 모든 결정(영화 제작의 전권, 심지어 예산문제까지)을 해당 감독과 팀에게 부여할 뿐만 아니라, 제작 모임에 사장이 참여하지 않는다.

카텔은 이런 문화에 대해서 이렇게 말했다. “결정을 내릴 때 누구에게도 허락을 받지 않도록 하는 겁니다. 그게 핵심입니다. 그렇게 하면 많은 직원이 스스로 문제를 해결합니다. 한마디로 조직의 구조 그 자체를 조직이 스스로 알아서 문제를 해결할 수 있도록 재창조하는 겁니다. 직원들에게 스스로에게 문제를 해결하도록 권한을 주는 거죠. 그렇게 하려면 그들이 실패하고 시행착오를 겪도록 놓아두고, 그것에 대해 만족하도록 해야 합니다. 그렇게 하면 훨씬 튼튼한 조직을 만들 수 있습니다.”

## 3. Disney

### 설립배경 및 역사

#### -월트 시기의 디즈니

디즈니 왕국의 역사는 1901 년 월트 디즈니가 태어나 미주리주 캔자스 시티에서 1922 년 ‘뉴맨스랙프그램’ 애니메이션 회사를 설립하면서 시작된다. 스튜디오가 도산하자 월트는 형 로이와 함께 1923 년 새로운 애니메이션 스튜디오인 ‘디즈니 브라더스 스튜디오’를 설립했다. 이후 두 형제의 엔터테인먼트 왕국의 구축은 이 후 1926 년 ‘월트 디즈니 스튜디오’, ‘1929 년 ‘월트

디즈니 프로덕션즈’ 그리고 1986 년 ‘월트 디즈니 컴퍼니’로 변신을 완성하게 되면서 그 틀을 갖추게 된다. (Exhibit - 월트 디즈니 컴퍼니 변천사)

하지만 두 형제의 디즈니 왕국의 설립이 탄탄대로 자체는 아니었다. 원래부터 월트와 로이는 대조적인 성격이었다. 월트가 예술가이면서 몽상가적인 성향을 가졌던 반면 로이는 현실적인 실무자였다. 이러한 상반된 성격이 조화를 이루기도 하였지만 다툼 역시 끊이지 않았다. 월트는 그의 목표를 실현시키는데 있어 얼마만큼의 돈이 드는지, 얼마나 많은 사람들을 필요로 하는지에 대해서는 전혀 신경을 쓰지 않았다. 이러한 월트의 행동은 로이를 곤란하게 만들었다. 그 관계가 최악으로 치달게 된 사건은 월트가 디즈니랜드 건설에까지 손을 뻗게 되면서였다. 로이는 디즈니랜드의 예산으로 1 만 달러를 한정 지었다. 당시 디즈니 프로덕션즈는 할리우드에서 ‘20 세기 폭스사’, ‘콜롬비아’, ‘MGM’, ‘워너 브라더스’, ‘유니버설’, ‘파라마운트’ 다음으로 큰 7 위 의 영화회사였다. 이에 맞추어 그들은 주력 사업인 애니메이션 영화에다 실사영화, 기록영화, 텔레비전 프로그램 등 제작물에 대해서 다각화를 이루고 있는 상태였다. 이러한 상황에서 규모 자체가 다른 테마파크에 무리하게 진출함으로써 일궈놓은 회사의 지위를 잃을 각오를 하는 것은 로이의 성향과 전혀 상반되는 선택이었기 때문이다. 이에 대해 월트는 ‘월트 디즈니 인코퍼레이티드’라는 회사를 설립하여 디즈니 프로덕션즈 수입의 10%를 이 회사의 경영자금으로 쏟아 부었다. 월트는 ‘내가 만든 것에서 이익을 올리고 있는 것이니까 나한테는 그 정도의 자금을 쓸만한 권리가 있다’ 라고 주장했다. 이는 일반 주주 측에서 보면 회사의 이익을 빼돌리는 것이기 때문에, 로이는 이 회사를 해산시키려고 노력했다. 형제간의 갈등은 수년간 이어졌고 월트가 회사를 그만두고 독립적으로 프로듀서로서 에이전시를 창업하는 일까지 발생하였다. 결국 형제들의 갈등은 월트가 다시 회사로 돌아오고 회사가 ‘WED 엔터프라이저스(월트 디즈니 인코퍼레이티드의 바뀐 이름)’를 인수하면서 끝이 난다. 하지만 이 두 형제의 대립은 훗날 두 형제가 죽고 난 후에도 어두운 유산으로 남겨지게 된다.

#### -아이즈너의 시기 1(1984 년~1994 년)

월트 사후 디즈니는 이렇다 할 성과를 내지 못했다. 또한 회사 내 조직이 소위 ‘월트파’와 ‘로이파’라는 대립구조가 형성되면서 갖가지 문제가 발생했다. 사내 불화뿐만 아니라 경영상의 문제 또한 매우 심각했다. 본업인 영화 제작부문과 주된 수입원이었던 테마파크 부문에서도 수익이 오르지 않았다. 이는 영화 제작과 테마파크 사이의 시너지가 더 이상 발휘되지 못했기 때문이다. 월트가 마지막으로 작업했던 <정글북>을 끝으로 눈에 띄는 작품이 나오지 않았다.(Exhibit - 월트 디즈니 사후에 제작된 작품) 이 중 볼만한 것이라고는 <푸 이야기> 정도였는데, 이 또한 기존에 있던 원작을 애니메이션 영화화한 것에 지나지 않았다. 실사 영화 부문에서도 완전히 새로운 작품을 만들었다기보다는 전에 히트했던 작품의 리메이크가 많았다. 영화 제작부문이 이와 같은 상태가 된 것은 월트와 같은 인물이 부재한 점도 있지만 테마파크 부문에서 안정적으로 수입이 나고 있었기 때문이기도 하다. 1983 년에는 테마파크의 입장료와 호텔 수입이 회사 총 수입의 2/3 에 달했다.

이러한 문제점들을 극복하기 위해서 기업은 새로운 경영자를 모색하기 시작했다. 당시 디즈니 프로덕션즈의 주도권을 가지고 있던 ‘브레인 트러스트’와 로이 에드워드는 파라마운트의 사장으로 지내며 제작의 길을 걸어왔던 ‘마이클 아이즈너’였다. 1942 년 뉴욕 주 마운트키스코에서 태어난 아이즈너는 데니슨대학에서 영문학을 전공하였다. 그는 미국 방송사인 NBC 와 CBS 에서 잠깐 근무를 하고 1966 년 ABC 로 이직하여 TV 프로그램 제작을 담당하였다. 이때 그는 시청률 최하위였던 ABC 를 1 위로 만들어 그 업적에 따라 ABC 부사장으로 승진했다. 이후 1976 년에는 파라마운트로 이직, 회장 겸 COO 로 취임하여 레이더스와 스타트렉 극장판, 비버리힐즈 캡 등의 흥행 성공을 달성하였다. 당시 디즈니의 이사였던 스탠리 골드는

아이즈너를 반대하는 사람들에게 다음과 같이 이야기 하였다.

“창조적인 재능이란 상품과도 같이 함부로 살 수 있는 것이 아닙니다. 아이즈너와 같은 인간은 다소 별종이라고 생각할겁니다. 하지만 이 업계는 그러한 별종들이 대부분의 스튜디오를 경영하고 있습니다. 월트 디즈니를 떠올려 보십시오. 그 역시 엄청난 별종 아니었습니까. 디즈니는 창조적인 회사여야 합니다. 디즈니의 20 년간 최대 문제는 별종이 최고 책임자로 있지 않았던 것입니다. 지금이야말로 별종을 맞아들여야 할 순간입니다.

별종에 대한 여러분들의 생각을 180 도 바꿔야 합니다. 별종이라 함은 창조성을 말하는 겁니다. 이것이야말로 우리들이 요구하는 재능이지 경영학 박사와 같은 재능은 언제든지 살 수 있습니다.”

당시 아이즈너는 20 세기 폭스로부터 스카우트 제의를 받았다. 당시 폭스사에는 오랫동안 아이즈너가 ABC 와 파라마운트에서 함께 일했던 버리 딜러가 있었다. 당시 파라마운트의 성공, 회사의 수익을 이전의 3000 만 달러에서 1 억 2000 만 달러로 올려놓은 성공을 세상은 딜리의 것이라고 치부하거나 또는 아이즈너와 딜리의 콤비가 만들어낸 것이라는 평가를 받았다. 하지만 아이즈너는 그 실적의 상당한 부분이 자신의 것이었다는 자부심을 가지고 있었다. 그리고 이제는 슬슬 조직에서 넘버 투가 아니라 톱이 되어야 할 시기라고 생각하고 있었다. 많은 우여곡절 끝에 아이즈너는 1984 년 디즈니의 최고 경영자로 취임하게 된다.

아이즈너의 디즈니에서의 행보는 거침없었다. 아이즈너는 당시 디즈니의 회사 분위기에 적응하여 성과를 못내는 직원들은 과감히 내쫓았다. 1985 년까지 400 통 이상의 해고통지가 발송되었다. 체제를 쇄신하고 경영방침을 바꾸기 위해서는 지금까지의 방침에 젖어온 사람들은 방해가 될 것이라는 아이즈너의 생각이었다. 새로운 급여 시스템 또한 도입하였다. 업적에 따라 임금을 조정하고 스톡옵션을 부여하는 방식을 도입하였다. 영화제작비에 대해서도 아이즈너는 기존이 방식과 달랐다. 인기도가 높고 그만큼 개런티가 높은 감독과 스타를 쓰는 것에 대해 바보같다고 생각했다. 그런 영화는 히트한다고 해도 이익이 별로 남지 않기 때문이다. 그래서 아이즈너는 실력은 있지만 인기가 없는 베테랑이나 유망한 신인을싼 가격으로 쓰고 영화를 히트 시켜 큰 흑자를 버는 전략을 실행하였다. 또한 테마파크에 대한 수익을 올리기 위해 소비자 만족도 조사와 각종 데이터를 바탕으로 입장료를 인상하였고 이에 따라 1983 년 1 억 9600 만 달러의 수익이 1987 년 약 5 억 4800 만 달러로 증가하게 된다. 물론 아이즈너는 이 모든 사업의 시너지 근간이 되는 영화 애니메이션 부분도 집중하였다. 1987 년 9 월에는 영화부문의 수입이 1984 년에 비해 5 배에 해당하는 2 억 8400 만 달러에 이르렀다. 극장 상영 뒤 비디오로 해서 판매한 이익을 포함하면 8 억 7500 만 달러까지 팽창하고 순이익만으로도 1 억 3000 만 달러에 이른다.

#### -아이즈너의 시기 2(1994 년~2005 년)

아이즈너의 취임 후 10 년동안의 업적으로 디즈니는 엄청난 성장을 이루었다. 하지만 1994 년 이후 아이즈너는 그렇게 탄탄대로만은 아니었다.

디즈니는 아이즈너의 주도 아래 영화-애니메이션, 테마파크, 호텔, 지상파 네트워크, 스포츠 등 다양한 분야로 다각화를 이루었다. 그렇지만 조직 문화는 바뀌지 못했다. 아이즈너의 1 인 의사결정 체제가 지속되다 보니 독선적인 의사결정이 이루어지는 경우가 많았고 카첸버그를 비롯해서 많은 경영진들이 아이즈너와의 마찰로 퇴사를 했다. 당시 픽사와 계약 관계를 맺고 있었는데 아이즈너와 잡스 마찰로 그 계약이 끝나버리기도 했다. 그렇다고 아이즈너의 의사결정이 좋은 결과를 낸 것도 아니었다. 1992 년에 개장한 EuroDisney 는 유럽인들의 디즈니에 대한 인식과 수요가 어떻게 되는지, 휴가 때 어느 지역으로 많이 가는지, 적정 가격은 얼마인지 등과 같은 기본적인 시장조사가 이루어지지 않았고, 기존 자신들의 경쟁요소를

맹신하여 결국 1996 년에 이르러서는 500 만 달러 이상의 손실을 보았다. 무리한 스포츠 프랜차이즈를 인수하였지만 경험부족으로 적자를 냈고 결국 2004 년에 되팔았다. 또한 소비재 상품에 대해서도 새로운 가치를 제공하고자 하는 노력 없이 이전의 클래식 영화나 애니메이션을 이용해 비디오나 캐릭터 상품화 시켜 매출을 올리다 보니 매출이 성장하지 못하고 빠르게 하락하였다. 당시 아이즈너는 세계최고의 연봉을 받는 경영자였다. 그러다 보니 오너와 많은 평가들이 아이즈너가 레임덕에 빠진 것이라고 하였다.

아이즈너의 후반부는 우여곡절이 많았던 시기였다. 아이즈너는 2006 년 계약 만료가 되고 로버트 밥 아이저가 그의 후계자로 지목되었다.

## 주요인물 소개

### -로버트 밥 아이저

밥 아이저는 대학에서 science 를 전공하고 방송국 기상캐스터로 활동하였다. 그 후 American Broadcasting Company 에 입사하여 근무하다가 ABC Network Television Group 의 회장으로 취임하였다. 이후 디즈니가 ABC 를 인수하며 밥 아이저는 본격적으로 디즈니에서의 커리어를 시작하게 된다. 밥 아이저는 2000 년 디즈니의 COO 로 취임했으며 2005 년 디즈니의 CEO 자리에 오른다. 2006 년에는 디즈니의 픽사 인수를 이끌어내며 당시 밥 아이저에게 비판적이었던 Roy E. Disney 조차도 밥 아이저의 비전을 칭찬하고 인수 과정을 통해 디즈니가 애니메이션 산업의 선두주자 자리를 유지할것이라고 평가했다. 밥 아이저는 국제적인 확장, 기술적 혁신, 전통적 애니메이션에 대한 재조명 등을 디즈니의 핵심 전략으로 선정하였고 2011 년 10 월 디즈니의 회장직에 오르게 된다.

## 건물구조

디즈니의 건물 내부와 구조는 디즈니의 조직 문화와 매우 흡사하다. 디즈니 직원들의 책상은 대부분 깔끔하고 깨끗하지만 개개인 만의 특별한 개성이 담겨있지는 않다. 디즈니 직원들은 실수가 될만한 일을 만드려고 하지 않는 습관 탓에 그들의 책상을 관리하는데 있어서도 문제가 될만한 장식을 하지 않고 스스로의 개성을 표현할 수 있는 요소들을 아예 제거해 버렸다.

한편 디즈니 건물은 네 개 층에 걸쳐 직원들이 흩어져 일하고 있어 다른 직원들과 소통하고 협동하기 불편하다. 밑의 두 개 층은 천장이 낮고 우중충한데다 창문이 거의 없어서 자연광이 제대로 들어오지 않는다. 반면 가장 위층에 있는 ‘중역실’ 은 입구부터 위압적인 분위기(높은 담장을 둘러치고 철창 대문이 있는 대저택 같은 분위기)를 풍기고 있다.

## 업무 및 회의

디즈니의 보고서에는 어떤 때 어느 직원에게 지시해야 일을 처리할 수 있을 지 상세히 설명되어 있다. 아주 꼼꼼한 내용의 보고서에는 작성자, 책임자의 이름뿐만 아니라 목표와 목표달성 시기가 명확히 제시되어 있다. 또한 디즈니 감독들은 작품을 제작할 때 세 종류의 쪽지를 받는다. 개발부서, 스튜디오 수뇌부, 마이클 아이즈너 회장이 각각 보내는 쪽지는 단순한 쪽지가 아닌, 감독들이 수행해야 할 사항들을 적어놓는 체크리스트이다. 하지만 이 쪽지를 보내는 사람들은 모두 영화를 제작한 경험이 전혀 없고, 각 쪽지의 지시 내용이 서로 충돌할 때가 많아 감독들이 어느 장단에 춤춰야 할지 난감할 때가 종종 발생했다.

디즈니에도 픽사의 브레인트러스트와 비슷한 형태인 스토리트러스트라는 비공식 그룹이

형성되어 있지만 경영진들은 비공식 그룹에 대한 충분한 이해가 없었고 창의성과 개방적인 사고가 조직 문화 내에 부족했기 때문에 큰 효과를 거두지는 못했다. 제작 회의에는 참석자들이 작품을 피상적으로만 언급할 뿐 상사의 평가에 따른 반응만을 보였고 작품에 큰 결함이 보이더라도 상사가 긍정적 평가를 내리면 감히 작품의 결함을 얘기할 엄두를 내지 못하고 자신의 직관대로 자신 있게 말하지 못한 채 움츠러 드는 경우가 많았다. 디즈니 감독들의 정신상태에 대해 바이런 하워드 감독은 이렇게 말했다.

“디즈니 애니메이션 스튜디오는 허구한 날 두드려 맞아 위축된 개와 같은 상태입니다. 직원들은 성공을 원했지만, 성공할 가능성이 낮아 보이는 일에 적극적으로 나서길 두려워했습니다. 겁에 질려 있는 것이 겉으로 보일 정도였어요. 회의시간이 되면 다른 사람들의 기분을 해칠까 두려워 자기 생각을 과감하게 말하지 못했습니다. 우리는 회의에서 다뤄지는 비판의 대상이 사람이 아니라 프로젝트라는 점을 배워야 했어요. 그래야만 비로소 제작 과정에서 작품의 질을 떨어뜨리는 모든 요소를 과감히 제거하고 여러 제작자가 지혜를 모아 창의적인 작품을 만드는 효과적인 피드백 시스템을 구축할 수 있을 테니까요.”

## 인적 자원

### -승진 및 채용

디즈니의 채용이나 승진은 내부의 캐스팅 부서(디즈니는 인사부서를 이렇게 부른다.)에서 실시하며, 간부급의 채용은 85% 정도 내부 승진으로 이루어진다. 그리고, 디즈니는 승진에 제한이 없다. 얼마나 잘 적응하느냐에 따라서 승진이 가능하며, 많은 직원들은 가장 밑바닥에서 위로 승진했다고 한다.

그리고 채용은 몇단계로 나누어진다. 먼저 모든 후보자들에게 8-10 분 정도 기초인터뷰를 실시한다. 이 과정을 통해 디즈니에 관심이 없거나, 자격 조건이 되지 않는 사람은 탈락시킨다. 그리고, 이차 인터뷰를 준비하는 후보자들에게 디즈니의 실상을 알게 해준다. 예를 들면 복장 규정을 준수해야 하고, 연중 무휴로 주말이나 휴가때도 나와서 일을 해야 하며, 까다로운 내부 규정을 따라야 하는 것에 대한 교육을 시킨다. 이러한 교육을 통해서 맞지 않을 것 같은 후보자를 걸러내게 된다. 다음 단계로 행해지는 인터뷰는 한명의 면접관이 45 분간 3 명의 후보자들을 인터뷰를 하게 된다. 이러한 동료 인터뷰 과정을 통해 대인관계나 커뮤니케이션 능력등을 볼 수 있다.

디즈니의 음식 서비스(Food Service) 직원들은 대부분 임시직 직원이나 관리직 교육생에서 시작한다. 이 과정에 적합한 사람을 찾기 위하여 인사 담당자들은 전세계를 돌아다닌다. 일단 선발이 된 사람들은 업무나 일상생활에서의 대인 관계, 그들의 업무, 디즈니 기업 문화등에 대해서 배우게 된다. 이 과정은 현금 관리, 음식 위생, 위조 지폐 감식, 위조 여행자 수표 감식, 플로리다 음료수 법률, 예의 범절 및 서비스 등에 대해 배우게 된다. 그리고, 복장에 대해서도 배우게 되는데, 머리 길이, 수염, 귀걸이나 목걸이 등 장식물의 크기나 숫자 등이 포함되어 있다. 일반적으로 교육생들은 코넬, 존슨 앤 웨일즈, 퍼듀 대학 등에서 호텔이나 서비스 관련 과목을 전공한 학생들이 대상이다.

## 조직문화

디즈니의 CEO 마이클 아이스너는 경영 효율을 매우 강조했다. 그는 창의적이고 자유로운 조직문화를 만들기 보다는 현재의 성과를 높이기 위해 철저한 내부 조정과 절차 합리화를 강조했고, 디즈니 콘텐츠의 시너지 효과를 극대화 해 칭송을 받기도 하였다. 그러나 이런

시스템은 반대로 조직의 창의성을 감소시키는 결과를 낳았고 연이은 흥행 실패를 초래했다. 디즈니는 창의성을 이용만 할 뿐 만들지는 못하는 조직으로 변해가고 있었다.

또한 디즈니는 자유롭게 의사를 표현할 수 있는 구조가 아니라 과정을 통제하는 회사였다. 그들은 다양한 의견을 종합하기 보다는 일부 감독의 시각으로만 결정된 스토리로 영화를 만드는 경우가 많아 실패를 겪기도 하였고 극심한 미시 경영(micro managing)이 벌어지기도 했다. 예를 들어, 애니메이션을 제작하는 경우 영화 제작팀에서 예산을 책정하고 계획대로 영화 촬영을 진행하는 것이 아니라 재무 팀이 지속적으로 예산 책정에 개입하고 통제했고 재무 팀은 제작팀에게 제작비 등 미래를 정확히 예측할 것을 요구했다. 이 때문에 두 팀은 지속적으로 전쟁을 벌였고 조직 간의 통합을 이루거나 창의적인 표현을 하는데 있어 제약이 많았다.

한편, 디즈니의 직원들의 가장 큰 특징은 오류 예방 절차에 매우 큰 신경을 쓴다는 것이다. 디즈니의 직원들은 그들이 실수를 저지를 경우 바로 처벌 받을 것이라는 사실을 알았기 때문에 직원들의 주 목표는 절대로 실수를 저지르지 않는 것이 되어버렸다. 또한 직원들은 이런 공포 때문에 며칠이면 풀 수 있는 문제에 대한 해법을 상사에게 제안하지 않았다. 현장감독들은 캐릭터가 아무 오류 없이 완벽하게 작동하도록 다시 만들려면 6 개월이 걸릴 것이라고 보고했다. 아이러니하게도 만약 오류를 며칠 만에 수정할 수 있다면 수정할 시간이 충분하기 때문에 처음부터 오류를 예방하려고 집착할 필요가 없지만 현장 감독들이 오류가 발생할 가능성을 원천봉쇄 하려고 집착한 것이 오히려 위기를 부른 셈이다. 즉, 중간관리자들이 실패하지 않으려고 집착하다가 문제를 키우는 경우는 비일비재하다

한편 디즈니에는 제작진이 시간과 예산에 맞게 일을 진행하는지 감시하기 위해 디즈니 경영진이 파견한 감찰단이 있었다. 디즈니 애니메이션 감독들은 서로 사이가 좋지만 작품을 제작하기 위해서는 자원 배분을 놓고 서로 경쟁해야 하는 관계이기 때문에 운명 공동체로서 유대감을 갖고 있지는 않았다. 또한 디즈니 애니메이션 스튜디오 내부의 역학 구도를 살펴보면 제작팀과 기술팀 사이에서의 내부 경쟁 역시 존재하고 있었다.

서클 세븐 부서의 부장 앤드루 밀스타인은 이렇게 말했다. “이곳 제작자들은 목소리를 잃었습니다. 자기 생각을 표현하려는 욕구가 없어서가 아니라, 권력구도의 불균형 때문이지요. 부서 내부뿐 아니라 부서들 사이의 권력 수도도 수평적이지 않고 균형이 맞지 않았습니다. 이 때문에 창의적인 아이디어가 살아남기 어려웠죠.”

## 4. 디즈니와 픽사의 파트너십

픽사와 디즈니의 관계는 1991 년으로 거슬러 올라간다. 그들은 파트너십을 통해 함께 장편 컴퓨터 애니메이션 작품 3 편을 제작하기로 계약했다. 계약조건은 픽사와 디즈니가 공동으로 제작하되 디즈니가 제작비를 대부분 제공하고 배급과 마케팅을 맡는다는 것이다. 이후 판권은 디즈니가 독점하고 픽사는 순이익의 12.5%를 분배 받기로 했다. 이런 조건이 성립 될 수 밖에 없었던 이유는 픽사의 경영난과 디즈니의 연이은 흥행실패 때문이었다.

### 픽사의 입장

당시 픽사는 설립한지 5 년 된 신생기업이었다. 그들은 외부로부터 몇 차례나 예술적 성과를 인정받아 왔지만 적자상태에서 허덕이고 있었다. 1986 년 초기의 픽사 비즈니스 모델은 전문가용 최첨단 컴퓨터인 픽사 이미지 컴퓨터를 판매하고 여기서 창출된 수익으로 애니메이션을 제작하는 형태였다. 하지만 문제는 어느 경영진도 판매하는 컴퓨터에 대해 전문 지식을 갖고 있지 않았다는 것이다. 초기 사장이었던 컷먼은 물론이고 비전문가용 개인 컴퓨터를 제조

판매했던 스티븐 잡스, 애니메이터였던 존레스터는 전문가용 최고급 컴퓨터 판매 사업의 기초도 모르는 상태였다. 픽사 이미지컴퓨터는 고작 300 대가 팔렸을 뿐이었다. 더구나 소기업인 픽사는 다음 제품을 설계하는데 시간이 많이 걸렸다. 안정적 수익 없이 규모만 커진 픽사는 직원이 70 명이 넘어서면서 늘어난 간접비로 수익구조는 더욱 악화되었다. 아이러니 하게도 하드웨어 판매에서 지속적인 적자를 내고 있을 때인 1987 년, 존 레스터가 감독하고 현재 픽사 로고가 등장하는 단편애니메이션 <룩소 주니어>는 아카데미상 후보에 올랐다. 그 다음해인 1988 년에는 단편 애니메이션 <틴 토이>로 픽사 애니메이션 최초 아카데미상을 수상했다.

저조한 하드웨어 판매와 달리 예술성을 인정받았던 픽사는 중대한 결정을 내려야 했다. 1990 년, 픽사 경영진은 하드웨어를 계속 붙잡고 있는 한 픽사는 흑자 전환가능성이 없다는 사실을 인정하고 처음부터 가장 하고 싶었던 일, 컴퓨터 애니메이션 제작에 집중하기로 결정했다. 그들은 실리콘벨리에 있던 본사도 샌프란시스코 만 포인트 리치먼드 마을 창고 건물로 이전하면서 창작과 역량을 집중했다. 이후 광고 애니메이션들을 주로 제작 제작하면서 단편 작품들을 만들었다. 만들어진 단편 작품들은 출시하는 즉시 상을 수상했다. 하지만 그럼에도 적자를 면하지 못해 1991 년, 직원의 3분의 1 이상을 해고해야만 했다.

## 디즈니의 입장

디즈니가 픽사와 파트너십을 원했던 이유는 픽사를 매입해 장편애니메이션 작품을 제작하고 디즈니 배급망을 통해 개봉하겠다는 계획 때문이었다. 당시 디즈니는 1990 년 초기에 찾아온 두 번째 황금기에서 벗어나 하강기에서 허덕이고 있었다.

디즈니는 1966 년, 월트 디즈니가 죽은 뒤, 탁월한 재능을 지닌 그의 빈자리를 채울 사람이 없어 어려움을 겪었다. 변화에 대한 디즈니의 두려움을 깬 것은 디즈니의 두 경영가, 월트 디즈니 컴퍼니 최고 경영자이자 회장인 마이클 아이스너와 월트 디즈니 스튜디오 사장 제프리 카젠버그였다. 디즈니 내 창의성을 다시 불러일으켰고 1980 년대 말부터 1990 년대 초까지 <인어공주>, <미녀 와 야수>, <알라딘>, <라이온 킹> 네 편의 작품을 잇달아 흥행하면서 애니메이션 붐을 일으켰다. 디즈니의 두 번째 황금기가 온 것이다.

1980 년대 말 디즈니가 제작한 애니메이션 작품은 상업적 성공뿐만 아니라 대중문화의 아이콘으로 떠올랐다. 긴 침체기에서 상승세의 빛을 본 디즈니 경영진들은 이 때를 놓치지 않고 더 많은 흥행을 해야 한다는 결정을 내렸다. 그들은 회의에서 “짐승을 먹여 살려야 한다”는 문구를 자주 사용하면서 그들의 의지를 밝혀왔다. 여기서 짐승이란 아직 제대로 기능을 발휘하지 못해 지속적으로 새로운 자원 공급이 필요한 조직을 말한다. 디즈니 경영진들은 성공한 조직의 성과를 바탕으로 잠재성고를 실현시키고자 했다. 때문에 작품들을 마케팅하고 배급하는 업무에 더 많은 직원들을 채용했고 직원들은 한가롭게 안자 있을 틈이 없을 정도로 성실하게 업무에 임했다. 빨리 다음 작품을 만들기 위해 버뱅크 본사 외에도 플로리다주, 프랑스, 호주에 새로운 애니메이션 스튜디오를 열었다.

하지만 디즈니의 상승세는 곧 하강기에 접어들었다. 1904 년 개봉한 <라이온킹>이 세계적으로 9 억 5200 만 달러를 벌어들인 이후 흥행을 하는 차기작들이 없었다.<sup>2</sup> 더욱이 90 년대 말, 20 세기를 대표하는 컴퓨터그래픽이 발전되면서 찾아온 전통적 셀애니메이션의 퇴조는 디즈니의 어려움에 한 몫을 더했다. 디즈니는 이 위기를 극복하기 위해 컴퓨터그래픽과 3D 애니메이션으로 부상하던 픽사와의 제휴를 떠올렸다. 픽사는 1980 년대 인어공주 제작 때부터 애니메이션 셀들을 채색하고 관리하는 캡스 caps 라는 컴퓨터 애니메이션 제작 시스템을

<sup>2</sup> 이 쇠퇴기는 2010년까지 16년간 이어졌다.

디즈니에 공급하고 있었다.

처음 픽사를 대안으로 떠올렸을 때 디즈니 내에는 픽사를 인수하자는 제안이 있었다. 그러나 카첸버그는 이 의견을 묵살하고 제휴의 방법을 택했다.

## 파트너십, 그리고 그 이후

픽사-디즈니의 파트너십은 디즈니 출신이자 픽사의 핵심 인물인 라세터(John Lasseter)의 활약에 힘입어 1995 년, <토이스토리>라는 흥행작을 만들어 냈다. 이 작품으로 흥행에 몰말라 했던 디즈니는 물론이고 자금압박에 힘겨워하던 픽사 또한 자금압박에서 벗어날 수 있었다. <토이 스토리>가 개봉하고 일주일 후, 픽사는 공개 상장으로 1 억 400 만 달러에 달하는 자금을 확보했다. 당해 실시된 기업공개 IPO 중 최고 기록이었다.

토이 스토리의 성공행진은 1996 년까지 이어졌다. 전세계 박스오피스에서 350 만달러의 수익을 창출할 뿐만 아니라 장남감 회사와의 파트너십으로 픽사와 디즈니는 25 만달러를 더 벌어들였다. 이에 디즈니의 마이클 아이스너 회장은 픽사에 재협상을 통해 협력사 관계를 유지하자는 제안을 건넸다. 어느 수준의 재무안정성을 갖추게 된 픽사는 12.5% 수익배분 비율을 50 대 50 으로 나누는 조건을 제시했다. 그리고 1997 년, 픽사와 디즈니는 앞으로 10 년 간 5 편의 애니메이션을 공동 제작하기로 계약을 체결했다. 계약조건은 픽사가 제안했던 50 대 50 의 수익배분비율과 모든 영화, DVD, 캐릭터 상품에 디즈니와 픽사의 로고가 나란히 표기되는 것, 작품과 캐릭터에 대한 저작권을 포함한 속편에 대한 권한은 디즈니가 갖는다는 것이었다.

그러나 이 같은 조항은 픽사와 디즈니의 관계가 어긋나는 계기로 작용했다. 그들의 관계가 어긋나기 시작한 것은 1999 년이었다. 토이스토리에 이어 <토이스토리 2>의 성공을 거둔 그 때, 디즈니 CEO 아이스너와 픽사 소유주 스티브 잡스 사이에는 큰 의견대립이 있었다. 5 편의 애니메이션 공동제작을 약속했던 조항 속에 <토이스토리 2>가 해당하느냐에 대한 논쟁이 발생한 것이다. 아이스너는 <토이스토리 2>가 단순 속편에 해당하기 때문에 공동제작 편수에 속하지 않는다고 말했지만 픽사의 경영진이었던 잡스는 속편 역시 하나의 애니메이션으로서 인정을 해야 한다는 입장이었다. 이 일을 계기로 잡스는 2004 년 1 월, 10 년간의 제휴가 끝나는 2006 년 디즈니와의 조약 갱신을 하지 않겠다고 발표하며 관계는 극으로 치달았다. 아이스너는 그 해 디즈니 내에 픽사의 속편을 전담하여 만드는 부서인 서클 세븐(circle7)을 만들었다. 아이스너에게 서클 세븐은 잡스의 발표에 대해 강경하게 나감으로써 협상을 이끌어 내려는 의도에 의한 한 방편이었지만 동시에 관계결렬이 현실화 되었을 때를 대비한 차선책이기도 했다. 안타깝게도 이 부서는 후자로서 작용하게 되었다. 파트너십은 결렬되었고 곧이어 디즈니는 서클 세븐을 운영하기 위해 직원들을 고용하고 토이스토리 3, 몬스터주식회사 2, 니모를 찾아서 2 의 초안을 만드는 것에 착수했다. 이 같은 디즈니의 움직임은 픽사의 경영진이자 제작자인 존 라세터에게 비통함과 분노를 불러일으켰다.

그는 800 명의 픽사 직원들 앞에서 눈물로 그의 심경을 토로했다.

*"토이스토리의 캐릭터 하나 하나는 모두 제 자식과도 같습니다. 제 아이들을 포기해야 하는 이현실은 마치 치한에게 제 아이를 유괴당하는 것과 같아요."*

## 5. 픽사와 디즈니의 M&A

이 둘의 관계의 전환점이 된 것은 디즈니 CEO 의 교체에 있었다. 1984 년부터 2005 년 9 월까지 월트 디즈니를 이끌던 마이클 아이스너 회장이 물러나고 밥 아이거 회장이 취임했다. 새롭게 디즈니의 수장이 된 밥아이거는 픽사의 가치를 인정하는 사람이었다. 그는 취임하자마자

픽사와의 관계를 회복하기 위해 잡스에게 연락을 취해왔다. 그들은 ABC 방송사와 인기 프로그램을 아이튠즈를 통해 판매하는 유통계약을 합의하면서 신뢰관계를 쌓아가기 시작했다. 그는 컷먼과의 만남에서도 그가 픽사의 가치를 높게 평가하고 있음을 숨기지 않았다.

“최근 10 년 간 사람들의 기억에 남아 있는 캐릭터들은 픽사 작품에 등장한 캐릭터 뿐입니다. 픽사에는 다른 기업에서 보기 드문 무언가가 있어요.”

또한 밥 아이거는 기업임원으로서 두 차례의 서로 다른 기업합병을 경험한 인물이었다. 1985년 캐피털 시티즈 커뮤니케이션과 ABC 방송사의 인수합병과 1996년 월트 디즈니 컴퍼니가 캐피털 시티즈 커뮤니케이션과 ABC 방송사를 인수합병 한 것이 바로 그 것이다. 아이거는 두 번의 기업합병을 경험하며 하나는 좋은 실적을 내고 다른 하나는 안 좋은 성과를 내는 것을 목격했다. 이를 통해 그는 한 기업이 다른 기업을 흡수 지배하는 것이 낱게 되는 부정적 파급효과에 대해 충분히 이해하고 있었다.

“이번 M&A 를 통해 디즈니 애니메이션 부문이 부활하기 위해서는 픽사의 자주성이 보존되어야 한다고 생각합니다. 디즈니가 픽사를 인수하게 되면 부정적 파급효과가 생기지 않도록 최선을 다할 것입니다.”

\*2006 년 1 월 24 일, 월트 디즈니 컴퍼니는 74 억 달러를 지분하고 픽사 애니메이션 스튜디오를 인수한다고 공식 발표했다. 그러나 그 형태는 여느 인수합병과 달랐다. 픽사의 경영진이었던 존 라세터와 에드 컷먼이 각각 CCO 와 CEO 를 맡으며 양사의 최고 경영진이 되었다. 그리고 두 회사는 각각 독립적으로 운영되는 형태를 유지했다. 체결과정에서 가장 중요하게 생각한 것은 픽사와 디즈니 양사 모두 직원들이 패배감을 느끼게 하지 않는 것이었다. 픽사와 디즈니의 인수합병 계약이 타결되던 날, 밥 아이거 회장은 픽사 본사를 방문해 계약서에 서명을 한 후 스티브잡스와 존 라세터, 에드컷먼과 함께 픽사 직원 800 명 앞에 섰다. 밥 아이거는 합병에 대해 우려하는 직원들에게 이렇게 말했다.

“디즈니 애니메이션 스튜디오 앞에는 두 가지 길이 있습니다. 하나는 기존의 직원들에게 계속 맡기는 것이고 또 하나는 관객들을 사로잡는 위대한 스토리와 캐릭터를 창조하는 실력을 입증한 사람들을 찾아 가는 것입니다. 즉, 픽사에서 도움을 얻는 것이죠. 나는 픽사의 조직문화를 계속 보호할 것이라고 약속합니다. 그 첫번째로 디즈니 내에 있는 서클세븐 부서를 폐지하려 합니다. 속편이 성공하려면 전작을 제작한 사람들이 속편 제작도 맡아야 한다고 확신합니다.

### 질문

1. Pixar 와 디즈니의 차이점을 Exploration 를 비롯한 조직학습 관련 개념에 연결지어 분석하시오.
2. Pixar 와 디즈니의 현상항과 가능한 위협을 각각 평가하고, 이를 해결할 수 있는 방법을 논의해보시오.
3. Pixar 와 디즈니에게 M&A 가 각각 어떤 영향을 미칠지 이야기해보고, 각 기업에서 M&A 를 성공적으로 활용하기 위해서는 어떻게 해야할지 논의해보시오.

〈Exhibit 1〉 픽사의 장편 주요 애니메이션 소개<sup>3</sup>

<p>토이 스토리(1995)</p> <p>최초의 컴퓨터 애니메이션 장편영화를 만드는 작업은 엄청난 도박이었다. 여러 메이저 영화사들은 이를 포기했고, 픽사가 이 도박을 하기로 결정했지만 제작비가 예상보다 많이 들어가자 스티브 잡스조차 어떻게든 픽사를 팔아보려고 인수 희망자를 찾아다녔다. 영화가 개봉되기한 해 전의 일이었다.</p> <p>하지만 〈토이 스토리〉는 그 해 최고의 흥행 수익을 올렸고, 관객으로부터 가장 많은 사랑을 받은 작품이 된다. 장난감 캐릭터들에게 생생한 인격을 부여했으며, 유머에서 페이스오와 모험에 이르는 다양한 감정을 담았다. 2005 년에 미국의 국립영화보존위원회는 〈토이 스토리〉가 갖는 역사적인 의미를 고려해서 이 영화를 의회도서관에 보존하는 작품으로 선정했다.</p>
<p>벅스라이프(1998)</p> <p>이습우화 〈개미와 베짚이〉에서 영감을 얻은 픽사의 두번째 장편영화다. 〈벅스라이프〉는 동일한 소재를 다룬 드림웍스의 〈개미〉와 정면으로 맞붙어 어렵지 안헝 승리를 거두었다. 작가들은 주인공 개미 플릭, 개미 여왕과 개미 공주, 서커스단의 곤충들, 악당 베짚이 등 주요 캐릭터들을 엮어서 상영 시간 90 분이라는 제약 속에서 유기적이고 완결적인 이야기를 만들어내느라 무척 애를 먹었다.</p>
<p>토이 스토리 2(1999)</p> <p>처음에는 비디오영화로만 출시할 계획이었던 이 속편을 만드는 데 들어간 제작진의 땀과 노고는 엄청났다. 하지만 놀라운 성공을 거두었다. 〈토이 스토리 2〉는 원작보다 더 훌륭한 보기 드문 속편으로 평가된다.</p> <p>이 영화는 한대 유명인사로 행세했으며 또 다른 인형들과 함께 하나의 세트로 존재했던 우디의 과거를 파헤쳐서 새로운 영화 무대를 만들어냈다. 우디가 여러 개의 다른 인형들과 세트였다는 발상은 픽사가 1990 년대에 계획했던 (그러나 만들지는 못했던) 30 분 짜리 텔레비전 특별 기획물이던 〈틴 토이 크리스마스〉로 거슬러 올라간다.</p>
<p>몬스터 주식회사(2001)</p> <p>픽사의 네번째 장편영화로, 특이한 세상을 무대로 삼았다. 괴물들이 인간 어린이들에게 겁을 주어 에너지를 얻는다는 발상에서 만든 영화다. 픽사의 그래픽 기술자들은 설리라는 캐릭터의 털을 생생하게 구현하기 위해서 ‘자기 그림자 효과’라는 렌더링 기법을 개발함으로써 컴퓨터 애니메이션의 사실성을 새로운 차원으로 끌어올렸다.</p> <p>픽사는 이 영화 때문에 두 차례 저작권 침해 소송을 당하기도 했다. 결국 두 차례 모두 관련 없음 혹은 합의로 결론이 났다.</p>
<p>니모를 찾아서(2003)</p> <p>픽사의 다섯 번째 장편영화인 〈니모를 찾아서〉는 영상 면에서 최고 수준의 경지를 개척했다. 이 영화가 다루는 어두운 주제와 선명하게 대비되면서 강한 인상을 관객에게 주었다. 아내와 자식들을 잃은 아빠 물고기 말린은 마지막 남은 아들 니모가 스쿠버다이버에게 잡혀가자 니모를 찾아 나선다. 픽사라는 브랜드가 관객들에게 충분한 신뢰를 확보하고 있었기 때문에, 특이한 소재의 영화에도 도전할 수 있었다. 제작진은 해양 생물에 대한 방대한 지식을 쌓아야 했다.</p>
<p>인크레더블(2004)</p> <p>작가 겸 감독인 브래드 버드는 네 명의 핵심 인물을 깊이 있고 현실적으로 올림이 큰 캐릭터로 창조해냈다. 그래서 영화를 본 관객들은 어른 아이 할 것 없이 모두 자기 이야기라고 느끼</p>

<sup>3</sup> 데이비드 A. 프라이스, 〈픽사 이야기〉, 흐름 출판, 449~454p

<p>게 된다. 버드는 초능력 영웅 장르를 활용해서 액션 영화의 스타일을 고스란히 담으면서도 가족 사이의 긴장 및 중년 남성의 위기를 그렸다. 버드는 2000 년 픽사에 오기 전에 이미 이야기 구성을 짜놓고 있었고, 이것을 2D 애니메이션으로 제작할 계획이었다.</p> <p>월트 디즈니는 &lt;인크레더블&gt;이 개봉되던 해에, 2D 장편 애니메이션 부서를 없앴다. 당시 디즈니의 최고경영자였던 마이클 아이스너가 이제 관객들은 전통적인 방식의 애니메이션에는 관심을 가지지 않는다고 믿었기 때문이다.</p>
<p>카(2006)</p>
<p>성인의 관점에서 볼 때 그리고 기존 영화들에 비해 좋지 않은 평을 받았다는 점에서 볼 때 &lt;카&gt;는 픽사의 작품 가운데서 가장 취약하다고 할 수 있다. 하지만 어린이가 친근감을 가질 수 있는 대사가 영화 전반에 흐르며, 고도의 기술을 동원해서 얻은 놀라운 시각적 효과가 관객을 압도한다. 그해의 흥행 수익 2 위를 기록했다.</p> <p>&lt;토이 스토리&gt; 시리즈 때도 그랬지만 이 영화의 소재, 즉 나스카 경주나 초라한 시골 도시는 존 래스터 감독의 개인적인 취향에서 나왔다. 주인공 ‘라이트닝’ 맥퀸의 성은, 영화 제작 전에 암으로 사망한 픽사의 애니메이터 글렌 맥퀸에서 딴 것이다.</p>
<p>라따뚜이(2007)</p>
<p>픽사의 여덟번째 장편영화로, 요리사가 되고 싶은 쥐의 이야기를 담았다. 픽사가 배급 계약을 맺고 있던 쥐의 이야기를 담았다. 픽사가 배급 계약을 맺고 있던 디즈니와 상관없이 독립적으로 배급할 계획으로 만든 영화였다. 처음 이 영화의 아이디어를 제시했고, 처음 감독을 맡았던 잔 핀카바는 2004 년에 이 영화에서 손을 뗐다. 9 개월 뒤에 래스터는 핀카바 대신 브래드 버드를 새로운 감독으로 내세웠다. 버드는 거의 완성된 무대와 캐릭터들 그리고 자기 마음에 드는 기본 설정을 그대로 유지하면서 대본을 새로 썼다.</p>
<p>월-E(2008)</p>
<p>픽사의 아홉 번째 장편영화로, 인간들이 오염된 지구를 떠나면서 텅 빈 지구에 홀로 남게 된 폐기물 수거/처리용 로봇 월-E 의 이야기를 다루고 있다. &lt;니모를 찾아서&gt;의 작가 겸 감독 앤드류 스탠튼의 작품으로, 스탠튼 감독은 1990 년 픽사에 세컨드 애니메이터로 입사해 픽사의 첫 단편 애니메이션의 시나리오를 썼고, &lt;박스 라이프&gt;, &lt;몬스터 주식회사&gt;의 공동 감독, 기획 등을 맡았으며, &lt;니모를 찾아서&gt;로 아카데미상을 수상하기도 했다.</p> <p>이 영화는 개봉 당시 “역시 픽사”라는 열광적인 반응을 끌어냈고, 픽사는 이해에도 장편 애니메이션 작품상을 놓치지 않았다. &lt;시카고 선타임즈&gt;는 별 넷 만점에 세 개 반을 주면서 “이 영화는 매력적인 애니메이션으로서, 시각적 경이로움으로서, 또 훌륭한 공상과학 스토리로서 세 가지 면에서 모두 성공했다”고 극찬했다.</p>
<p>업(2009)</p>
<p>성격 까칠한 할아버지 ‘칼’과 귀여운 8 살 탐험가 ‘러셀’의 이야기를 그린 영화로 픽사의 열 번째 장편영화이자 디즈니 디지털 3D 극장에서 상영된 첫 디즈니, 픽사의 작품이다. 개봉 당시 주말 2 일 동안 6,811 만 달러를 벌어들임으로써 &lt;인크레더블&gt;, &lt;니모를 찾아서&gt;에 이어 주말 흥행수입 3 위를 기록했다.</p> <p>&lt;업&gt;의 감독 피트 닥터는 디즈니의 스토리 작가 겸 시나리오 작가인 조 그랜트 부부에게 이 영화를 헌정한다고 했다. 조 그랜트는 수많은 영화인들의 정신적 멘토이자 친구로, 2005 년 죽기 전까지 월트 디즈니 스튜디오에서 계속 일했다.</p> <p>개봉 당시 평론가들은 픽사의 다른 영화들과 마찬가지로 &lt;업&gt;에 대해서도 호평을 쏟아냈다.</p>

<Exhibit 2> 디즈니의 주요 장편 애니메이션 소개<sup>4</sup>

<p>백설공주와 일곱난장이(1937)</p>
<p>1930년대, LA 인근에 대규모 테마파크를 건설할 계획을 세운 월트 디즈니는 유럽을 여행하던 중 수도사들에 의해 네덜란드의 한 숲 속에 세워진 동화 테마파크 에프텔링에서 백설공주를 소재로 한 그림극을 보며 스스로 애니메이션을 만들 계획을 세운다. 드라마틱한 줄거리와 공주와 왕자라는 낭만적 구조, 일곱 난장이, 왕비, 숲 속의 동물 친구 등 캐릭터성이 강한 작품은 그의 새로운 테마파크에 활용하기 좋은 소재였던 것이다.</p> <p>1934년 기획을 시작해 1937년 완성 공개된 디즈니 애니메이션 백설공주와 일곱난장이는 세계 최초의 극장용 장편 '셀' 애니메이션으로 단순히 투명한 셀지를 겹쳐 그리던 애니메이션 제작 방식을 탈피, 셀과 셀 사이의 거리를 띄워 원근감을 주는 등 현대적 애니메이션 기법을 완성한 작품으로도 유명하다.</p>
<p>인어공주(1989)</p>
<p>한스 안데르센(Hans Andersen)의 동화를 각색한 월트 디즈니의 28번째 장편 만화영화이다. 원작에서는 육지의 왕자를 사랑하다가 물거품이 되고 마는 인어공주의 슬픈 운명을 그렸지만 이 영화는 인어공주가 인간이 되어 왕자와 행복한 결혼식을 올리는 해피엔딩으로 끝이 난다. 인어공주는 3년의 제작기간 동안 400명 이상의 예술가와 기술자들을 동원하여 100만 장 이상의 그림을 그리고 7,000ft의 필름을 편집하였다. 전미 극장 흥행수익 2억 달러를 기록하고 아카데미 주제가상과 작곡상을 수상하는 등 한때 쇠락의 길을 걷던 월트 디즈니의 애니메이션을 부활시킨 작품이다.</p>
<p>라이언킹(1994)</p>
<p>1994년 당시 애니메이션 영화 사상 최고의 흥행기록을 세웠던 라이온 킹은 언제나 남의 이야기를 차용하던 디즈니 스튜디오가 처음으로 오리지널 스토리를 창작하여 만든 첫 작품이다. 원작이 우화나 문학작품이 아닌 최초의 창작물인 셈이다. 또한 라이온 킹은 인어공주, 미녀와 야수 등의 잇따른 성공으로 자신감을 되찾은 디즈니 스튜디오가 1994년 32번째로 내놓은 장편 애니메이션 영화이다. 스토리는 셰익스피어의 햄릿에서 모티브를 따온 것으로 알려져 있다.</p>
<p>라퐁젤(2010)</p>
<p>1990년대 디즈니의 황금기가 지나고 픽사와 드림웍스 등 경쟁사들의 성장으로 주춤하던 디즈니는 라퐁젤을 계기로 흥행에 성공한다. 라퐁젤을 제작하는 동안 여러 번의 캐스팅 및 감독 교체 등이 있어 어려움이 많았지만 기존 경직된 문화를 변화시킴으로써 탄생한 라퐁젤은 디즈니 영화들 가운데 가장 탁월한 캐릭터와 생동감을 가진 영화 중 하나로 손꼽히고 있다.</p>
<p>겨울왕국(2013)</p>
<p>겨울왕국은 2013년 미국 월트 디즈니 픽처스와 월트 디즈니 애니메이션 스튜디오에서 제작한 3D 컴퓨터 애니메이션 뮤지컬 판타지 코미디 영화이다. 영화의 주인공은 통제 할 수 없는 마법의 힘을 타고난 어린 여왕과 그녀의 여동생으로, 대략적인 줄거리는 아무에게도 들켜선 안 되는 마법의 비밀을 들킨 여왕이 나라를 떠나게 되자 두 자매의 왕국에 위기가 닥치고, 적극적인 성격의 동생 공주가 자신의 자매와 왕국을 구원하기 위해 모험을 떠나게 된다는 이야기이다. 영화의 모티브는 한스 크리스티안 안데르센의 동화 《눈의 여왕》이지만, 이야기의 구성은 많이 다르다.</p>

<sup>4</sup> Wikipedia

한편, 겨울왕국은 디즈니 르네상스 시대 이래 최고의 뮤지컬 애니메이션 영화라는 평가를 받았다. 전 세계 매출 역시 역대 영화 중에 5 번째로 많이 기록하였고 역대 애니메이션 영화 중에 가장 많이 기록하며 디즈니의 완벽한 부활을 알렸다.

〈Exhibit 3〉 픽사 주요작품 흥행 실적<sup>5</sup>

이름	출시 연도	수입(전 세계)
토이스토리	1995	3억6195만
벅스라이프	1998	3억6339만
토이스토리2	1999	4억8501만
몬스터주식회사	2001	5억6281만
니모를 찾아서	2003	9억2174만
인크레더블	2004	6억3144만
카	2006	4억6198만
라따뚜이	2007	6억2372만
월-E	2008	5억2131만
업	2009	7억3134만
토이스토리3	2010	10억631만
카2	2011	5억5985만
메리다와 마법의 숲	2012	5억3898만
몬스터대학교	2013	7억2440만(현재까지)

※ 픽스 오피스 수입 ※자료: 픽스오피스 사이트 모조(Mojo)

〈Exhibit 4〉 디즈니 주요작품 흥행 실적<sup>6</sup>

	오프닝 성적	최종 흥행 성적	비고
빅 히어로 6 (2014)	5620만달러	?	마블 코믹스 원작
주먹왕 랄프 (2012)	4903만달러	1억8942만달러	
라퐁젤 (2011)	4876만달러	2억82만달러	동화 원작
볼트 (2008)	2622만달러	1억1405만달러	
로빈슨 가족 (2007)	2512만달러	9782만달러	
겨울왕국 (2013)	24만달러	4억73만달러	첫주 1관 개봉

<sup>5</sup> [Cover Story] 픽사 영화 100% 흥행 기적... 비법은 회사 내 계급장 떼기(조선 비즈, 2013.09.14)

<sup>6</sup> [북미 박스오피스] '빅 히어로 6', 놀란 감독 신작 제치고 흥행 돌풍 (ohmystar, 2014.11.10)

〈Exhibit 5〉 픽사 본사 건물 사진



픽사의 아트트리움<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> 출처 = Wikimedia Commons

<Exhibit 6> 디즈니 내부



<Exhibit 7> 디즈니의 변천

연도	회 사 명
1922	뉴맨스랙포그램
1923	디즈니 브라더스 스튜디오
1926	월트 디즈니 스튜디오
1929	월트 디즈니 프로덕션즈
1986	월트 디즈니 컴퍼니

<Exhibit 8> 월트 디즈니 사후에 제작된 작품

연도	작 품 명
1967	정글북
1970	멋쟁이 캐트
1973	로빈훗
1977	푸 이야기
1981	여우와 사냥개

〈Exhibit 9〉 픽사의 재무자료

PIXAR STATEMENTS OF INCOME

(Unaudited, in thousands, except per share data)

	Quarter Ended	
	April 2, 2005	April 3, 2004
Revenue:		
Film	\$ 157,912	\$51,092
Software	3,332	2,732
Total revenue	161,244	53,824
Cost of revenue	27,457	5,904
Gross profit	133,787	47,920
Operating expenses:		
Research and development	2,824	3,398
Sales and marketing	762	372
General and administrative	4,375	3,076
Total operating expenses	7,961	6,846
Income from operations	125,826	41,074
Interest income and other	4,776	2,896
Income before income taxes	130,602	43,970
Income tax expense	48,715	17,228
Net income	\$ 81,887	\$ 26,742
Basic net income per share	\$ 0.70	\$ 0.24
Shares used in computing basic net income per share	\$ 117,328	\$ 111,582
Diluted net income per share	\$ 0.67	\$ 0.23
Shares used in computing diluted net income per share	122,464	117,214

<Exhibit 9> 디즈니 CEO 아이즈너 취임 후 재무자료

Selected Financial Data(in millions, except per share and other data)

	1989	1988	1987	1986	1985
<b>Statement of Income Data</b>					
Revenues	\$4,594.3	\$3,438.2	\$2,876.8	\$2,165.8	\$1,700.1
Operating income	1,229.0	884.8	776.8	527.7	345.7
Interest expense	23.9	5.8	29.1	44.1	54.6
Income from continuing operations	703.3	522.0	392.3	213.2	132.3
Net income	703.3	522.0	444.7	247.3	173.5
<b>Balance Sheet Data</b>					
Total assets	\$6,657.2	\$5,108.9	\$3,806.3	\$3,121.0	\$2,897.3
Borrowing	860.6	435.5	584.5	547.2	823.1
Stockholders' equity	3,044.0	2,359.3	1,845.4	1,418.7	1,184.9
<b>Statement of Cash Flow Data</b>					
Cash flow	\$1,275.6	\$1,075.4	\$830.6	\$668.4	\$518.8
Investments					
Theme parks, resorts and other property, net	749.6	595.7	280.1	174.1	179.8
Film costs	426.7	225.7	178.3	203.7	149.9
Acquisitions	237.3	221.7			
<b>Per Share Data</b>					
Net income					
Continuing operations	\$5.10	\$3.80	\$2.85	\$1.57	\$0.98
Total	5.10	3.80	3.23	1.82	1.29
Cash dividends	0.46	0.38	0.32	0.315	0.30
<b>Other Data</b>					
Stockholders at close of year	143,000	124,000	101,000	77,000	58,000
Employees at close of year	47,000	39,000	31,000	30,000	30,000

(source: The Walt Disney Company, Annual Report, 1989)

## 참고자료

### 단행본

- 데이비드 A. 프라이스, <픽사 이야기>, 흐름 출판
- 에드 캣멀, 에이미 윌러스, <창의성을 지휘하라>, 와이즈베리 출판
- 아리마 데츠오, <경영의 신화 디즈니>, 북스토리 출판

### 참고 기사, 논문 및 사이트

- Gareth R. Jones, <michael eisner's walt disney company: part1,2>, Texas A&M University
- [북미 박스오피스] '빅 히어로 6', 놀란 감독 신작 제치고 흥행 돌풍 (ohmystar, 2014.11.10) ([http://star.ohmynews.com/NWS\\_Web/OhmyStar/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0002051372](http://star.ohmynews.com/NWS_Web/OhmyStar/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002051372))
- [Cover Story] 픽사 영화 100% 흥행 기적... 비법은 회사 내 계급장 떼기(조선 비즈, 2013.09.14) ([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2013/09/13/2013091301770.html?Dep0=twitter](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/09/13/2013091301770.html?Dep0=twitter))
- 픽사 재무재표, ([http://www.getfilings.com/o0001193125-05-105414.html#tx14534\\_1](http://www.getfilings.com/o0001193125-05-105414.html#tx14534_1))
- 디즈니 재무재표, The Walt Disney Company, Annual Report, 1989
- 위키피디아