



## Pixar Studio Case

### 애니메이션계의 부동의 성채, 픽사의 혁신은 계속될 것인가

컴퓨터 화소를 뜻하는 Pixel, 예술을 뜻하는 Art의 합성어인 픽사 애니메이션 스튜디오(이하 '픽사')는 그 이름에 걸맞게 세계 CG 애니메이션계의 선구자적인 기술과 픽사만의 독창적이고 예술적인 스토리로 큰 사랑을 받아왔다. 최초의 full 3D 애니메이션 영화로 큰 성공을 거둔 <토이 스토리(1995)>부터 애니메이션 영화 최초로 칸국제영화제 개막작으로 선정된 <업(2009)>, 그리고 픽사 애니메이션 노하우의 총집합이라는 평을 받은 <인사이드 아웃(2015)>까지, 픽사는 오늘날까지 최고의 애니메이션 영화 스튜디오로 꼽힌다.

*"예술은 기술에 도전하고, 기술은 예술에게 영감을 준다."*

*(The art challenges the technology, and the technology inspires the art.)*

*- 존 라세터(픽사/디즈니 전 CCO)*

현실 인물을 촬영하고 편집하는 일반 영화와는 달리, 가상의 상황과 캐릭터를 만들어내는 애니메이션 영화에 있어 가장 중요한 점은 '예술성'과 이를 구현해 낼 수 있는 '기술'이다. 따라서 애니메이션 제작 스튜디오는 관객을 만족시키는 애니메이션 영화를 제작하기 위해서 늘 창의성을 기반으로 발전에 발전을 거듭해야 한다. 여기서 몇 가지 의문점이 든다. 오랜 시간동안 꾸준히 사랑받아온 애니메이션 제작 스튜디오로서, 픽사는 혁신적인 작품을 제작하기 위해 어떤 노력을 하고 있을까? 또, 조직은 점차 그 크기가 비대해지면서 창의성이 저하되거나 과거의 성공 공식을 답습하기 마련인데, 픽사는 어떤 방식으로 이러한 문제들을 해결하면서 성장해왔을까? 이 케이스는 '예술'과 '기술'의 두 가지 축에서 균형을 잡은 새로운 작품들을 연이어 공개해 관객을 사로잡는 픽사가 어떻게 성장해왔는지, 픽사의 과거부터 현재까지의 성장과정을 자세히 살펴보고 앞으로 픽사의 운명에 대한 중요한 질문을 던지고자 한다.

---

<sup>1</sup> 본 사례연구는 2023년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 김지윤, 양정미, 이지민, 정미지, 조아현이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

## 픽사의 역사

### 하드웨어 판매 기업에서 애니메이션 제작 스튜디오로

1979년, 스타워즈 등 유명 영화 제작자로 이름을 알린 조지 루카스 감독이 세운 영화 제작사 루카스 필름(Lucas Film)의 컴퓨터 사업부는 미국의 전산학자 에드 캣멀(Ed Catmull)을 영입하며 그래픽 분야를 출범시켰다. 즉, 영화 속 특수 효과를 구현할 수 있는 컴퓨터를 제작하는 기존 컴퓨터 제작 부서에 더하여, 해당 컴퓨터로 구현할 단편 애니메이션 그래픽을 제작하는 그래픽 제작 부서를 만들어 사업의 확장을 꿈 꾸는 것이다. 그리고 1983년, 루카스 필름의 그래픽 부서는 디즈니에서 근무했던 애니메이터인 존 라세터(John Lasseter)를 영입했다. 존 라세터는 어린 시절 디즈니의 만화 '아더왕 이야기'를 보고 애니메이터의 꿈을 키웠으며, 디즈니에 입사한 후 회사 내부에서 컴퓨터 그래픽으로 제작했던 단편 영화 <트론(1982)>을 본 뒤 CG 애니메이션에 대한 가능성을 엿보았다. 이후 그는 CG 애니메이션에 큰 비전을 가진 채 디즈니의 운영진에게 CG 애니메이션의 가능성을 설득하기 위해 'Where the wild things are'이라는 테스트 애니메이션을 제작하기까지 했으나 당시 운영진의 반응은 냉담했으며 오히려 해고 당하기에 이르렀다. 이 시점에 루카스 필름에 영입이라는 기회가 그에게 찾아왔고, 입사 1년 후 존 라세터는 <안드레와 윌리 꿀벌의 모험(1984)>을 제작했다. 비록 2분짜리 단편 영화였지만, 기존 2D로만 애니메이션 영화를 제작해왔던 애니메이션 영화계에 최초로 등장한 3D 애니메이션 영화라는 점에서 의의가 있었다.

1986년, 루카스 필름의 CEO 조지 루카스(George Lucas)는 이혼 소송에 휘말리며 급전 확보를 위해 컴퓨터 사업부를 매각하게 된다. 마침 이 매물은 애플에서 쫓겨난 후 복수의 칼을 갈던 스티브 잡스(Steve Jobs)의 눈에 띄었고, 스티브 잡스는 컴퓨터 사업부를 1000만 달러에 사들였다. 스티브 잡스는 당시 컴퓨터 사업부가 판매하고 있던 '픽사 이미지 컴퓨터'의 이름에서 착안해 회사의 이름을 '픽사'로 짓고, 컴퓨터 사업부의 주력 상품이었던 고성능 그래픽 디자인 컴퓨터 판매에 힘을 쏟았다. 그러나 픽사의 컴퓨터는 당시 가격으로도 약 12만 달러로 초고가의 제품에 속했던 탓에 컴퓨터 판매 실적은 부진할 수밖에 없었고, 스티브 잡스는 고민에 빠지게 됐다. 이때 부진한 컴퓨터 판매 실적과는 반대로, 컴퓨터의 렌더링 소프트웨어 홍보용으로 제작됐던 단편 애니메이션 <룩소 주니어(1986)>가 호평을 받기 시작하고, 급기야 아카데미상의 후보에 오르는가 하면, 베를린국제영화제에서 은곰상을 받기에 이르렀다. 1991년, 결국 스티브 잡스는 부진한 컴퓨터 판매 사업을 철수하는 대신 월트 디즈니 애니메이션 스튜디오(이하 '디즈니')와 협업하여 애니메이션 제작 사업에 집중하기로 결정했다.

### 디즈니와의 만남을 통한 성장

디즈니와 픽사의 만남은 그리 갑작스러운 것은 아니었다. 과거 침체기를 겪고 있던 디즈니는 대부분 수작업으로 이루어지던 2D 애니메이션 제작을 자동화하기 위한 컴퓨터를 찾고 있었고, 이 문제를 해결하기 위해 픽사는 CAPS(Computer Animation Production System)라는 맞춤형 시스템을 개발해 판매했다. 1989년 개봉된 <인어공주(1989)>의 마지막 장면에 해당 시스템이 쓰이며 디즈니는 해당 시스템의 중요성을 인지했고, CAPS 사용을 위해 픽사로부터 컴퓨터 수십대를 구매하기도 했다. 이런 계약 경험을 토대로 픽사는 디즈니에 협업을 제안했고, 애니메이션 제작은 픽사가, 마케팅 및 배급은 디즈니가, 제작비 부담은 양사가 절반씩 하되 영화와 캐릭터의 모든 판권 및 수익의 10~15%를 디즈니가 가져가는 조건으로 협업 계약이 체결되었다.

1995년, 디즈니와의 협업의 첫 결과물인 <토이 스토리(1995)>가 모습을 드러냈고 그 결과는 성공적이었다. 토이 스토리는 미국에서만 약 1억 9천만 달러, 전세계적으로는 약 3억 6천만 달러의 수익을 기록하며 그해 공개된 영화 중 가장 높은 박스오피스 수익이라는 기록을 달성했다. 뒤이어 개봉한 <박스 라이프(1998)>, 이례적으로 전편보다 더 큰 흥행을 기록한 <토이 스토리 2(1999)>와 더불어 <몬스터 주식 회사(2001)>, <니모를 찾아서(2003)>까지 연이어 큰 인기를 구가하며 애니메이션 제작 스튜디오로서 픽사의 역량과 성과가 폭발적으로 성장하는 것을 확인할 수 있었다.(Exhibit 1)

2004년, 픽사는 자사가 애니메이션 제작 스튜디오로서의 위상이 높아졌기 때문에 과거와 같이 불리한 계약 조건 하에 있을 필요가 없다고 판단했고, 디즈니에 계약 조건의 수정을 요구했다. 당시 디즈니 CEO였던 마이클 아이스너(Michael Eisner)의 거절로 이 협상은 결렬되고, 픽사는 디즈니의 도움을 받지 않고 온전한 힘으로 애니메이션을 제작하게 되는데 그 결과물이 바로 <인크레더블(2004)>이다. 인크레더블은 당시 전세계 박스오피스 약 6억 3천만 달러를 달성하며 손익분기점의 2배가 넘는 높은 흥행 성적을 보였을 뿐만 아니라 3D로 구현하기 어렵다는 사람을 주인공으로 했다는 점에서 픽사의 높은 기술력을 엿볼 수 있는 작품이다. 2005년, 디즈니의 CEO가 로버트 앨런 아이거(Robert Allen Iger)로 바뀐 후 디즈니는 픽사와의 관계 개선을 위한 노력을 시작했다. 특히 로버트 아이거는 위기에 빠진 디즈니를 살리기 위해선 픽사가 필요하다고 판단하여 약 74억 달러라는 픽사에 유리한 조건으로 픽사를 인수하게 된다.

### 픽사, 빅 3의 위치로

디즈니에 인수된 이후 픽사는 <카(2006~)> 시리즈, <라따뚜이(2007)> 등을 연이어 히트 시켰으며 2009년 개봉한 <업(2009)>은 애니메이션 영화 최초로 칸 국제영화제 개막작으로 선정되는 영예를 얻었다. 앞서 연달아 큰 성공을 거두었던 토이 스토리 시리즈의 후속작인 <토이 스토리 3(2010)>는 애니메이션 사상 처음으로 전세계 흥행 수입이 10억 달러를 돌파하기도 했다. 그렇게 오늘날 픽사는 디즈니, 스튜디오 지브리와 함께 3대 애니메이션 제작 스튜디오로 꼽히며 애니메이션 스튜디오계의 명장이라는 칭호로 불린다.

### 제작사 빅3 디즈니X픽사, 드림웍스, 지브리

2006년 디즈니가 픽사를 인수한 이후부터 전세계 애니메이션 시장은 디즈니X픽사, 드림웍스, 그리고 지브리 스튜디오가 지배하고 있다. 빅3 스튜디오는 오랜 시간 다양한 작품으로 대중들에게 사랑받아왔다. 빅3에 해당하는 스튜디오들은 모두 고유한 정체성을 지켜오고 있으며, 그 안에서 픽사의 특성 또한 뚜렷하게 드러난다.

### 디즈니X픽사 (Disney X Pixar)

픽사는 2006년 디즈니에게 인수합병 되었지만, 디즈니를 모기업으로 둔 채 여전히 독립적인 스튜디오로서 자리를 지키고 있다. 최근 <소울>을 공동 제작하는 등의 협업도 이루어지고 있지만, 두 스튜디오는 인수합병 이후에도 서로 다른 정체성을 유지해왔다. 이를테면 디즈니는 <백설공주와 일곱 난쟁이>, <신데렐라>, <잠자는 숲속의 공주>, <미녀와 야수> 등 공주의 이야기를 주로 다루고, 동화나

고전 문학을 각색한 시나리오를 주로 사용한다. 대부분의 작품들이 뮤지컬 형식을 따르고 있으며, 작품이 흥행할 때마다 작품 속 OST가 큰 인기를 끌 정도로 음악이 영화에서 큰 역할을 한다. 대부분의 이야기가 사랑에 머무를 만큼 스토리보다는 캐릭터나 뮤지컬리티에 초점을 맞춘 작품들이 많다. 최근에는 순종적인 공주의 이야기에서 자주적인 여성의 이야기로 시나리오에 변화를 주면서, 시대 변화를 반영한 <라퐁젤>이나 <겨울왕국> 같은 작품이 개봉되기도 했다.

반면, 픽사는 첫 작품이었던 토이스토리부터 뮤지컬 시퀀스를 배제하고 영화를 제작했다. 2007년에 디즈니에 인수된 후에도, 2017년에 개봉한 <코코> 이전까지는 뮤지컬 영화를 제작하지 않았다. 즉, 픽사는 기존의 동화나 고전 작품 속에 등장하는 캐릭터나 시나리오를 가져오는 디즈니와 달리, 상상력을 자극하는 기발한 스토리로 승부를 보는 편이다. 이러한 스토리의 다양함 때문일까, 픽사의 애니메이션은 어린 아이들뿐만 아니라 어른들에게도 사랑 받는 경우가 많다. 실제로 인간의 깊은 감정이나 죽음과 같은 주제를 다루었던 <코코>나 <인사이드아웃>은 어른들에게 특히 더 많은 사랑을 받았다.

픽사의 흥행작은 <토이스토리>시리즈부터 <몬스터 주식회사>, <니모를 찾아서>, <인크레더블>, <카>시리즈, <라따뚜이>, <월-E>, <업>, <메리다와 마법의 숲>, <몬스터 대학교>, <인사이드아웃>까지 매우 다양하다. 나열된 흥행작을 보면 알 수 있듯이, 픽사는 정말 다양한 스토리를 제시해왔다. 최근에는 픽사가 속편에 대한 의존도가 높아지고 있다는 우려도 있지만, 존 라세터, 앤드루 스탠튼(Andrew Stanton), 브래드 버드(Brad Bird), 리 언크리치(Lee Unkrich), 피트 닥터(Pete Docter) 등 다양한 제작자들이 고유한 색깔을 바탕으로 다양한 작품을 만들고 있기에 그러한 우려는 기우라는 의견도 존재한다. 실제로 픽사의 작품들은 시리즈물일지라도 각 편을 서로 다른 감독들이 제작한 경우도 많다. 따라서 픽사의 작품을 사랑하는 팬들은 픽사의 정체성이 '다양하고 기발한 스토리'에 있다고 평가하기도 한다.

그러나 코로나의 영향으로 영화산업이 침체기를 마주하면서 픽사도 이렇다 할 흥행작을 내놓지 못하고 있는 상황이다. 최근 픽사에서 최초의 한국계 감독인 피터 손(Peter Sohn)이 제작한 신작 <엘리멘탈>이 개봉했는데, 일각에서는 픽사가 기발한 스토리라는 고유의 정체성을 잃었으며, 디즈니 같은 영화를 제작했다는 비판이 이뤄지고 있다. 즉, 픽사와 디즈니가 만나면서 서로의 정체성을 모두 상실했다는 우려이다. 그럼에도 불구하고 픽사의 팬들은 이어질 픽사의 작품들을 여전히 기대하고 있다.

## **드림웍스 (Dream Works)**

드림웍스는 디즈니의 부사장이었던 제프리 카첸버그(Jeffrey Katzenberg)가 디즈니의 제한적인 스토리에 질렸으며 회사를 나와 창업한 스튜디오이다. 그래서일까, 드림웍스는 디즈니의 보수적이고 교훈적인 시나리오와 달리 특유의 블랙 코미디와 틀을 깨는 스토리를 스튜디오의 정체성으로 내세우고 있다. 대중들은 이러한 드림웍스의 특성을 '반디즈니 성향'이라고 표현하기도 한다. 또, 드림웍스는 오랜 시간 픽사의 경쟁자로 여겨져왔다. 픽사의 <메리다와 마법의 숲> 티저가 공개되자마자 대중들은 해당 작품의 컨셉을 드림웍스의 <드래곤 길들이기>과 비교하며 '픽사가 드래곤 길들이기를 표절했다'고 입이 닳도록 비난하기도 했다. 한 때는 드림웍스가 픽사보다 먼저 신작을 내는 것을 철칙으로 한다는 소문까지 있을 정도로 두 스튜디오는 치열하게 경쟁해왔다.

드림웍스의 흥행작은 <개미>, <마다가스카>시리즈, <슈렉>시리즈, <쿵푸팬더>시리즈, <드래곤 길들이기>시리즈, <보스 베이비>시리즈 등으로 픽사나 디즈니와 마찬가지로 우리에게 친숙한 작품들이 많다. 한 가지 다른 특성은 속편에 대한 의존도가 매우 높은 편이라는 점이다. 거의 대부분의 흥행작이 시리즈의 형태를 이루고 있다. 픽사에 비하면 ip<sup>2</sup>의 다양성이 적은 편이지만, 그만큼 캐릭터들이 긴 시간동안 많은 사랑을 받았다는 뜻이기도 하다. 드림웍스의 작품들은 모두 공통적으로 '유쾌하고 엉뚱한 블랙코미디'의 정체성을 갖고 있지만, 실제로 각 작품을 제작한 감독들은 아주 다양한 편이다. <슈렉1>을 제작한 애덤슨, <샤크>를 제작한 비보 베르즈롱, <마다가스카>를 제작한 에릭 다넬, <슈렉3>를 제작한 크리스 밀러, <쿵푸팬더>를 제작한 마크 오스본, <드래곤 길들이기>를 제작한 크리스 샌더스, 그리고 <보스 베이비>를 제작한 맥 그라스 등 여러 감독들이 드림웍스의 정체성을 다양한 캐릭터와 스토리로 작품에 담아내고 있다.

드림웍스의 가장 최근 작품은 2022년에 개봉되었던 <장화 신은 고양이: 끝내주는 모험>으로, 이것 역시 드림웍스의 대표 시리즈물인 <슈렉>의 등장인물인 장화 신은 고양이를 주인공으로 한 스피노프 작품이다. 드림웍스는 2017년에 개봉한 <보스 베이비> 시리즈 이후로 새로운 인기 시리즈를 만들어내지 못하고 있고, 기존에 흥행했던 시리즈물의 ip에 의존하고 있는 모습을 보이고 있다.

### 지브리 (株式会社スタジオジブリ)

지브리는 애니메이션계의 거장, 미야자키 하야오(Miyazaki Hayao)와 히사이시 조(Joe Hisaishi)의 음악으로 유명한 일본의 애니메이션 스튜디오이다. 지브리 이전만 하더라도 일본에서 애니메이션(아니메)은 서브 컬처의 대표 주자였고, 대중에게 어필하기 어려운 특유의 정서로 인해 마니아층에게만 사랑 받고 있었다. 지브리 스튜디오는 이런 상황에서 처음으로 대중에게 어필할 수 있는 일본 애니메이션을 만든 스튜디오다.

지브리의 대표작으로는 <센과 치히로의 행방불명>, <하울의 움직이는 성>, <이웃집 토토로>, <벼랑 위의 포뇨>, <마녀 배달부 키키>, <천공의 성 라퓨타> 등이 있다. 놀랍게도 이 모든 작품은 미야자키 하야오 감독의 작품이다. 지브리 스튜디오의 정체성이 곧 미야자키 하야오 감독인 셈이다. 지브리의 작품들은 특유의 그림체와 히사이시 조의 OST로 오랫동안 사랑받아왔다. 지브리의 팬들은 미야자키 하야오가 작품에 숨겨둔 의미를 추론하곤 하는데, 대부분 인류의 희망, 자연과의 소통, 환경 파괴에 대한 경고, 전쟁의 무서움 등 다소 철학적인 메시지를 담고 있는 것이 특징이다. 푸른 하늘과 초록빛 숲과 같은 청량한 자연을 지브리 특유의 그림체로 화면 속에 아름답게 담는 동시에, 진지한 메시지를 숨겨두는 것이다. 특히 미야자키 하야오가 사용하는 '대비를 통해 메시지를 표현하는 방식'은 대부분의 작품을 관통하는 하나의 특성이기도 하다. <바람계곡의 나우시카>나 <모노노케히메>에서는 자연과 기계문명을, <반딧불의 무덤>에서는 어른들의 전쟁과 그로 인해 무너지는 아이들의 삶을 대비시켜 보여줌으로써 전쟁의 아픔과 자연보호, 아이들에 대한 사랑 등의 주제의식을 전달한다.

2013년 미야자키 하야오가 은퇴를 선언하면서 지브리 스튜디오 자체의 해체설이 있었지만, 지브리 스튜디오는 공식적으로 제작 방식을 변경하는 것일 뿐 스튜디오는 해체하지 않는다는 답변을 내놓았다. 4년 뒤 미야자키 하야오 감독은 은퇴 선언을 철회하며 복귀했고, 23년 7월에 <그대들 어떻게 살 것인가>라는 장편 애니메이션을 은퇴작으로 개봉할 예정이다. 사람들은 미야자키 하야오 감독의

<sup>2</sup> IP(Intellectual Property) : '콘텐츠를 기반으로한 다양한 장르적 확산과 부가사업을 가능하게 하는 관련 지식재산권의 묶음'으로, 이야기로서 가치를 가진 정보재를 뜻하는 말이다.

은퇴설을 또 한 번 의심하면서도, 지브리 스튜디오의 정체성인 미야자키 하야오가 사라졌을 때 지브리 스튜디오는 유지될 수 있을 것인지에 대한 우려를 표하고 있다.

## 창조와 마찰의 장을 열어주는 리더십과 신뢰문화

픽사는 <토이 스토리>, <인크레더블>, <라따뚜이>, <월-E> 등 독특한 소재와 기발한 아이디어가 담긴 작품들을 내놓으며 '지구 상에서 가장 창조적인 기업'으로 평가받고 있다. 픽사의 이런 독창성과 함께 주목되는 부분은 픽사의 조직문화이다. 픽사의 CEO인 에드 캣멀은 한 명의 천재가 내놓은 번뜩이는 아이디어보다 '작은 아이디어도 계속 자라게 하는 창조적인 조직'이 그 원동력이라는 말을 하기도 했다. 그가 말하는 창조적인 조직이란 다음과 같은 조직문화를 통해 만들어지고 유지되고 있는 중이다.

### 일일 리뷰 회의(Dailies)

픽사는 직원들의 새로운 아이디어를 지원하고자 '일일 리뷰 회의'를 매일 진행한다. 이는 라세터가 디즈니 및 ILM<sup>3</sup>에서 익힌 회의 방식을 변형시켜 탄생시킨 제도이다. 일부 고위 간부들만이 영화를 진척 정도를 살펴보는 디즈니의 회의와 달리 픽사의 일일 리뷰 회의는 부서와 직급에 관계없이 사내의 모든 직원들이 참여할 수 있도록 한다. 제작 담당의 스태프들은 진행 중인 작품을 다른 직원들에게 보여주고, 회의에 참석한 팀원들은 관람 후 이에 대해 자유롭게 의견을 주고 받는다.

이러한 회의 과정은 자신의 작품을 선보이는 제작 팀과 관람하는 직원들 모두에게 도움을 준다. 제작팀은 관객들에게 작품을 선보이기 전 예기치 못한 일을 미연에 방지하고, 좋은 아이디어를 제공받을 수 있다. 또 관람하는 이들은 애니메이션에서 가장 창의력이 돋보이는 부분으로부터 자극을 받고, 좀 더 뛰어난 작품을 만드는 결과로 이어갈 수 있다.

### 브레인 트러스트(Brain Trust)

픽사의 감독과 제작 팀은 창작에 어려움을 겪을 때, '브레인 트러스트 미팅'을 사용할 수 있다. 브레인 트러스트는 픽사를 대표하는 핵심 구성원들과 영화 감독, 제작 팀이 한 자리에 모여 영화 제작 과정에서 발생한 이슈나 어려움을 공유하고 이를 해결하기 위한 의견을 나누는 소통의 장이자 회의 시스템이다.

제작된 작업물에 대한 상영회를 진행한 후 감독은 영화의 진척 상황과 현재 직면한 문제를 설명하고, 이후 참석자들로부터 적나라한 의견과 피드백을 받는다. 다만 회의 중에 나온 의견은 아무런 강제성이 없다는 특징이 있다. 영화 제작 방향에 관한 의사결정은 전적으로 제작을 담당하는 감독과 팀원들에게 있으며 그들은 브레인 트러스트 회의에서 나온 의견을 무조건적으로 수용할 필요는 없다. <인사이드 아웃>의 감독 피트 닥터는 브레인 트러스트 미팅을 수 차례 가지며 관객 입장에서 의견을 듣고 스토리의 완성도를 높여갔다는 인터뷰를 하였으며, 공동 설립자 에드 캣멀 또한 픽사 성공의 핵심 요소로 브레인 트러스트를 꼽았다.

---

<sup>3</sup> ILM(Industrial Light & Magic) : 루카스 필름의 아날로그 시각 효과 부서가 발전되어 만들어진 저명한 할리우드 CG 업체로, 루카스 필름 산하에 있으며 디즈니에서 루카스 필름을 인수한 후에는 픽사와 형제 관계가 되었다.

## 교류 문화 형성: 픽사 사옥과 픽사 대학교(Pixar University)

브레인 트러스트가 원활하고 생산적으로 운용될 수 있었던 배경으로 평소 픽사의 자유로운 소통 분위기가 꼽히곤 한다. 픽사의 토론 및 회의 문화는 스티브 잡스가 픽사를 이끌던 시절부터 강조되어 왔다. 이들은 다양한 분야의 직원들이 서로 다른 생각을 나눌 기회를 가능한 한 많이 만들었다. 픽사의 사옥은 '우연한 맞닥뜨림'을 핵심 요소로 하여 설계되었다. 사옥 중간에는 카페테리아, 회의실, 화장실, 우편함 등 거대한 홀이 자리를 잡고 있다. 이러한 건물 구조는 픽사 직원이 일과 중 여러 차례 홀을 찾을 수밖에 없게 함으로써 직원들 간 자연스러운 만남을 증가시켰다.

픽사는 '픽사 대학교'라는 곳을 설치해 직원들에게 영화, 애니메이션, 컴퓨터 그래픽을 비롯하여 음악, 글쓰기, 펜싱 등 110개 이상의 교육 프로그램을 제공해주고 있다. 픽사 대학은 다른 팀 및 여러 직급의 사람들이 모여 서로의 업무도 이해하고 자유롭게 의사소통을 할 수 있는 창구 역할을 한다. 픽사 대학에서, 직원들은 원하는 수업에 참여하는 과정에서 서로 다른 분야에서 일하는 직원들과 자연스럽게 어울린다. 이런 자연스러운 교류의 장은 픽사의 각 구성원이 도움이 필요할 때 별도의 승인 과정 없이 직접 자유롭게 의견을 주고받을 수 있는 네트워크 문화를 형성해주었다.

## 개개인에게 다양한 일을 경험할 기회 제공

픽사는 지난 20여년간 꾸준히 영화 시작 전 나오는 단편 애니메이션을 만들어왔다. 단편 애니메이션은 새로운 기술 실험의 장이기도 했지만, 무엇보다 직원들에게 제작자로서의 새로운 경험을 제공해주는 역할을 했다. 장편 애니메이션 제작은 많은 인력 투입을 필요로 하기에 자신의 업무 범위를 벗어난 작업을 하기에는 어려움이 있다. 하지만 단편 애니메이션 제작은 상대적으로 적은 인력을 필요로 하여, 평소 접하지 못한 다른 분야에 도전해 볼 여유가 주어진다. 단편 애니메이션을 유지하는 것은 수익성이 없음에도 불구하고, 한 사람이 더 폭 넓은 업무를 소화하고 다양한 기술을 익힐 수 있는 기회를 제공해준다는 이유로 인해 픽사는 단편 애니메이션을 유지해오고 있다.

## 시행착오의 시스템화

### 인터널 스크리닝(Internal screening)

스토리 보드 작성부터 제작까지의 과정이 한 번에 이루어지는 대부분의 한국 영화 제작 시스템과 달리, 픽사는 스토리보드 작성 후 제작에 들어가기 전 충분한 수정의 기회를 제공해준다. 픽사의 영상들은 '프리 프로덕션(Pre-production) → 프로덕션(Production) -> 포스트 프로덕션(Post-production)'의 세 단계에 걸쳐 제작된다. **(Exhibit 2)** 제작 전 설계 기획 단계인 '프리 프로덕션' 단계에서는 오디션과 캐스팅의 방식으로 스토리를 발전시켜 나간다. 픽사는 해당 단계에 특히나 충분한 시간을 투자한다. 픽사의 애니메이션 중 하나인 <메리다와 마법의 숲>은 프로덕션 기간에는 1년 반을 소요했던 것에 반해 그 전 기획단계인 프리 프로덕션에는 5년을 할애했다. 아이디어 회의를 통해 선택된 아이디어가 실제 제작에 들어가기 전까지의 프리 프로덕션 단계에서는 '인터널 스크리닝'이라는 과정이 진행된다. '인터널 스크리닝'이란 감독과 작가가 자신들의 스토리 보드를 동영상 형태로 만든 '릴(reel)'을 전체 직원 대상으로 상영하고 익명으로 좋았던 부분, 안 좋았던 부분, 헛갈렸던 부분을 피드백 받는 과정을 말한다. 감독들은 대대적으로 해당 과정을 여섯 번 정도 반복하며 피드백에 따라 작품을 수정하는데, 해당 과정을 영화 제작 3개월 전까지도 계속 진행한다. 이렇듯 수정할 기회를

전제로 하는 영화 제작 방식은 제작자들로 하여금 새로운 것을 시도할 기회를 제공하여 더 창의적인 아이디어의 실현을 장려한다.

## 고용의 안정성 보장

또한 픽사는 고용의 안정성을 보장함으로써 실패에 대한 안전망을 설치하고 있다. 다른 할리우드 영화사들이 영화 단위별로 고용 계약을 하는 것과 달리, 픽사는 모든 인력을 정규직으로 고용해 최소한의 안전망을 제공해주었다. 이러한 고용 방식은 인건비를 상승시킨다는 지적을 받기도 하지만, 직원들로 하여금 실패에 대한 위험성을 줄여주기 때문에 새로운 시도를 할 수 있는 심리적 안정감을 제공해준다는 장점이 있다.

## 체계적인 사후 점검 시스템

픽사는 성공가도를 달리고 있는 기업이다. 픽사의 경영진들은 이러한 상황에 안주하려는 마음가짐을 조직적으로 경계하고 조직의 문제를 찾아내기 위해 체계적인 사후 점검 시스템을 만들어왔다. 이를 위해 픽사는 사후 점검 시 체크하는 목록을 다양화하였다. 반복해서 같은 방식으로 진행되는 사후 점검은 비슷한 교훈을 가져온다는 문제점이 있기 때문이다. 실제로 픽사는 사후 점검 회의 과정에서 참가자들이 문제점을 지적하기보다는 좋은 점에 대한 이야기만 늘어놓는 문제를 경험하기도 했다. 픽사는 이러한 현상이 생산성 향상에 크게 도움이 되지 못한다고 판단했고, 이에 대한 해결책으로 긍정적인 피드백 요소와 부정적인 피드백 요소 간 균형을 맞출 수 있는 점검 리스트를 제작하는 방식을 고안해냈다. 사후 점검 과정에서 각 직원 그룹에 '다시 반복하고 싶은 것 다섯 가지'와 '다시 반복하고 싶지 않은 것 다섯 가지'를 적어달라고 요구한 것이다.

또한 픽사는 사후 점검 과정에서 데이터를 적극적으로 활용했다. 픽사는 모든 과정의 진행속도, 재작업 발생률 등 업무 과정에서 발생할 수 있는 활동 및 결과물에 대한 데이터를 측정하고 이를 지속적으로 점검하였다. 이렇게 수집한 데이터는 객관적인 시각으로 사실을 전달하여 구성원들 간 활발한 토론을 유도하며, 개인적인 생각에서 비롯된 잘못된 가정에 의문을 제기하는 근거로서의 역할을 했다. 이렇게 픽사는 단순히 실패를 허용하는 것 뿐만 아니라, 사후에 실패로부터 학습을 할 수 있도록 유도하는 시스템을 구축했다. 이를 통해 우리는 픽사가 실패로부터 구성원이 무엇을 배웠는지에 집착하는 조직문화를 만듦으로써 실패를 통한 배움을 얼마나 중요시 하는지를 엿볼 수 있다.

## 픽사의 애니메이션

픽사 스튜디오의 애니메이션 작품들은 우리에게 픽사의 상징, 테이블 램프와 같은 차가운 금속 물체의 컴퓨터 그래픽 애니메이션도 따뜻한 감동을 선물할 수 있음을 보여주었다. 'Art & Technology'가 잘 드러나 있는 픽사의 작품들을 통해 그들의 조직 문화와 경쟁 전략을 살펴보자.

## 토이 스토리

*"To Infinity and Beyond !"*

버즈 라이트의 대사와 함께 <토이 스토리>는 애니메이션계와 픽사를 새로운 국면으로 이끌었다. 1995년 세계 최초로 컴퓨터 그래픽(CG) 장편 애니메이션인 <토이 스토리>가 등장했다. <토이 스토리>는 주인이 없을 때 살아 돌아다니는 인형들의 세계를 그린 작품으로 간단한 줄거리는 다음과 같다.

*'카우보이 인형 우디는 주인인 앤디의 가장 사랑받는 장난감이다. 그러나 어느날 버즈라는 새로운 액션 피규어 장난감이 등장한다. 이 두 인형 라이벌들이 주인으로부터 떨어지게 되면서 그들은 서로의 다름을 배우고, 팀으로서 힘을 합치며 그들이 사랑하는 소년이 있는 집으로 돌아가게 된다.'*

애니메이션의 기본적인 제작 원리는 미세한 동작을 하나 하나 손으로 그려 차례로 보여줌으로써 정지된 그림이 움직이는 것처럼 느끼게 하는 것이다. 보통 사람의 눈에 움직임이 자연스럽게 느껴지려면 일반적으로 초당 24단계의 동작이 필요하다. 즉 1초 분량의 움직임을 위해 무려 24장의 그림을 그려야 하고, 20분짜리 애니메이션이라면 약 1만 6천장이 필요하다. 20명이 채색할 경우 소요 시간은 한 달 정도, 20분 분량을 촬영할 경우 꼬박 2주일이 걸린다. 그만큼 사람의 손이 많이 가기 때문에 애니메이션 산업은 아이디어와 창의력이 필요한 첨단 분야임에도 불구하고 노동집약적이라 불린다. 그러나 컴퓨터 그래픽 기술(CGI, Computer Generated Imagery)의 발달은 애니메이션 산업의 노동집약적인 특성을 기술집약적인 특성으로 바꿔 놓았다. CGI의 발달로 애니메이터들은 1만 6천장을 한 장 한 장 손으로 그리고 채색하지 않아도 됐을 뿐만 아니라 사람의 손으로는 도저히 표현할 수 없는 동작과 장면을 연출할 수 있게 되었다. <토이 스토리>는 제작 전 과정을 완벽하게 컴퓨터 그래픽만을 이용해 만들어 흥행에 대성공한 최초의 작품이자 제작비용 면에서도 성공한 작품이다. 당시 디즈니의 <라이온 킹>의 경우 800명의 스태프를 동원해 4천 5백만 달러를 투자한데 비해 <토이 스토리>는 110명만의 인력을 투입했을 뿐 아니라 제작비용도 3천만달러에 그쳤다.

그러나 그 과정에서 어려움도 존재했다. 픽사는 1991년 5월 3일 마침내 디즈니의 협업 계약 최종 합의안에 서명을 했었다. 물론 13쪽이나 되는 재무 관련 합의 사항에 관해 디즈니가 모두 우위를 점하는 조건에서 이루어진 계약이었다. 만일 <인어공주(1989)>만큼의 성공을 거두지 못할 경우, 픽사가 가져가는 수익은 별로 없는 매우 불리한 조건이었다. 게다가 첫 번째 트리트먼트(Treatment)<sup>4</sup>에서 <토이 스토리>에 대한 내부 반응은 최악이었고, 결정적인 문제점으로 지적된 것은 주인공 '우디'의 역할이었다. 초기에 결정되었던 주인공의 성격은 지나치게 괴팍하고 때로는 돌출적이며 장난감들 사이에서 조화를 이루지 못하는 캐릭터였기에, 이 성격을 가감없이 영화에서 다룰 것인지가 첫 번째 문제였다. 디즈니의 중단 요청에도 불구하고 픽사 팀은 그날로부터 완전히 새로 <토이 스토리>를 제작하기로 결정했다. 두 번째 트리트먼트를 거치면서 1차 트리트먼트에서 주인공으로 등장하던 '티니'라는 인물이 우주 영웅 피규어 템퍼스(최종적으로는 '버즈 라이트이어')로 바뀌었다. 한편 티니는 1989년 존 라세터가 오스카상을 수상한 단편 애니메이션 <Tin Toy>에서 유래했다. 존 라세터는 버디

---

<sup>4</sup> 트리트먼트(Treatment) : 시나리오를 작성하기 위한 중간 단계의 작업으로 산문식으로 서술된 영화나 드라마의 줄거리를 의미한다. 위 상황에서는 줄거리를 검토 받는 미팅으로 이해하면 된다.

무비(Buddy movie)<sup>5</sup>가 돋보이기 위해서는 주인공 캐릭터들이 서로 대비될 필요가 있다고 생각했다. 그래서 '우디'는 우주 영웅의 캐릭터와 대비 되는 카우보이 피규어로 구체화되었다. '우디'라는 이름은 존 포드와 세르지오 레오네 감독의 옛날 서부영화 등장인물인 흑인 배우 '우디 스트로드'의 이름에서 착안했다. '버즈' 역시 닐 암스트롱과 함께 달을 탐사한 우주 조종사 '버즈 올드린'이라는 실제 인물에서 따왔다. 최종적으로 1992년 6월, 세 번째 트리트먼트의 검토 끝에 지금의 '우디'와 '버즈'가 탄생하게 됐다.

## 인크레더블

<인크레더블>은 디즈니와의 결별 후 픽사가 스스로의 힘으로 제작한 영화이다. 픽사의 CG기술이 뛰어나기는 하지만, 이전까지는 사람 캐릭터가 중심이 되는 full CG애니메이션은 픽사 내에서도, 애니메이션 산업 전체에서도 존재하지 않았다. 애니메이션에서 사람을 그래픽으로 재현할 때는 많은 어려움이 뒤따르기 때문이었다. 그러나 <인크레더블>에서 픽사는 그간 컴퓨터 애니메이션에서 다루기 어려웠던 모든 것을 시도했다. 사람을 주인공으로 내세웠고, 머리카락, 물, 불, 그리고 수많은 세트들을 동원했다. 특히 주인공인 '미스터 인크레더블 밥'은 픽사에 존재하지 않았던 '근육맨' 캐릭터였다. 기존의 픽사가 제작했던 <토이 스토리> 캐릭터인 우디와 버즈는 각각 스티치로 이어진 어깨와 소켓으로 이어진 어깨를 가졌기 때문에, 픽사는 이 작품에서 '사람' 캐릭터를 만들기 위해 뼈와 근육, 지방 레이어층을 고려한 완전히 새로운 접근법을 생각해야 했다. 따라서 픽사는 '구(Goo)' 라고 불리는 근육의 움직임에 따라 피부가 움직이는 '머슬 리그(muscle rig)<sup>6</sup>를 설계해 작품에 적용시켰다.

*"순응하지 않고 튀는 이단아(Black sheep)들과 일하게 해달라. 기존 방법에 대해 불만이 많은 아티스트들, 아무도 진지하게 들어주지 않는 전혀 다른 방법을 생각하고 있는 사람들, 회사를 때려치우고 싶어 하는 사람들이 필요하다."*

*-브래드 버드(인크레더블 제작자)*

당연히 처음부터 탄탄대로는 아니었다. 기술진들은 브래드 버드의 아이디어를 흥미롭게 생각했지만, 막상 정확하게 구현해야 하는 스토리 틀을 보여주자 제작 과정에 10년이 걸릴 뿐만 아니라 족히 5억 달러의 제작비가 들 것이라며 경악을 했다. 그러나 브래드 버드는 일하는 방식을 기존과 달리한다면 충분히 가능할 것이라고 말했다. 그 결과 이전과는 다른 관행이 만들어졌다. 보통 대부분의 컴퓨터 그래픽 분야의 전문가들은 예산과 일정보다는 높은 수준의 결과물을 내는 것에 집중한다. 그러나

<sup>5</sup> 버디 무비(Buddy Movie): '친구'라는 뜻의 영어 단어 'Buddy'에서 따온 것으로, 주로 남자 두 명이 팀을 이루어서 일어나는 일을 담은 영화 장르를 의미한다. 단적인 두 인물이 연대하여 여러 고난과 역경을 해결해 나가는 이야기 구조가 특징적이다.

<sup>6</sup> 리깅(Rigging) : 3D 애니메이션에서 3D 모델링 캐릭터의 뼈대를 만들어 심거나 뼈대를 할당하여 캐릭터가 움직일 수 있는 상태로 만드는 과정을 의미한다. 즉, 그래픽 과정에서 발생하는 가상의 꼭두각시 인형의 줄을 만드는 과정이라고 이해할 수 있다. 여기에서 리그(Rig)란 기술 종류 중 하나로 이해하면 된다.

영화의 총괄 제작자 입장에서는 그렇게만 행동할 수는 없다. 따라서 브래드 버드는 컴퓨터 작업에 너무 오랜 시간이 걸릴 때 사용할 수 있는 교묘한 '트릭'과 같은 절충안을 찾아 제안했다. 예를 들어 해야 할 작업에 적합한 컴퓨터 프로그램을 찾기가 어렵다면 수영장에서 침범거리는 물을 찍어서 합성하는 방법으로도 괜찮지 않냐고 말하기도 했고, 내부 직원들은 이런 브래드 버드에게 기가 막혀 했다. 물론 실제로 그러자는 말은 아니었다. 그저 모든 방면에서 완벽하게 작업해야 한다는 기존의 영화 제작자들을 이해시키기 위한 비유였을 뿐이다. 어떤 장면은 '완벽'이 필수적일 수 있지만, 경우에 따라서는 환상을 깨지 않을 수준으로만 작업해도 괜찮을 때가 있다는 것이 <인크레더블>을 제작하는 내내 그가 고수한 지론이었다. 그 결과 <인크레더블>은 이전 영화 <니모를 찾아서>와 비교했을 때 분당 비용이 훨씬 줄었음에도 불구하고 3배나 더 많은 세트를 동원할 수 있었다.

## 라따뚜이

달궀진 후라이팬 위에 깨지는 날달걀, 김이 모락모락 나는 반달 모양의 따뜻한 오믈렛, 보기만 해도 풍미가 느껴지는 딸기와 치즈의 표현 등 시각적으로 표현되기 어려운 음식의 모습을 아름답고 실감나게 담아낸 라따뚜이는 프랑스 시골의 어느 집 천장에 살고 있던 쥐가 파리의 고급 레스토랑에서 요리를 하는 파격적인 설정으로 사랑 받았다. 당시 CG 애니메이션계에서 식사 장면은 기피 1순위였다. 음식의 맛있어 보이는 질감 표현이나 탄력, 점성 등의 물리적 요소가 복잡해 기술적인 표현이 어려웠기 때문이다. 픽사는 <라따뚜이>를 통해 전편에 걸쳐 요리를 테마로 하는 애니메이션을 만들어내며, 기술적 어려움에 도전함과 동시에 음식 영화로서의 성공도 이루어냈다.

실제로 음식은 약간의 빛이 재료의 표면을 통과하여 주변으로 흩어졌다가 다시 반사되는 반투명한 성질을 가지고 있다. 픽사는 이미 '표면하 산란(subsurface scattering)'이라고 하는 반투명 재료를 렌더링(Rendering)하는 기술을 가지고 있었다. 이 기술은 음식 표면을 통해 바깥쪽으로 산란되는 빛을 모델링한 것이다. 그러나 영화 제작자들은 여전히 더 반투명하고 자연스러운 모습을 구현하길 원했고 빛이 음식을 통과하는 모습까지도 보여주고 싶었다. 그래서 그들은 <니모를 찾아서>에 나오는 캐릭터인 '말린'과 구미베어 같은 질감에 부분적으로 기반을 둔 '구미(Gummi)'라는 새로운 유형의 조명 그래픽 기술을 개발했다.

픽사의 열정 또한 빼놓을 수 없다. 제작진들은 파리 최고의 레스토랑들을 돌며 레스토랑의 바닥과 천장, 그리고 그 바닥에 쌓인 먼지가 무엇인지, 그 형태가 어떻게 생겼는지, 사람들은 무엇을 입고, 무엇을 먹는지를 전부 사진으로 찍어 작품에 반영했다. 애니메이션 팀은 요리 기술을 배우기 위해 토마스 켈러의 레스토랑인 프렌치 론드리에서 함께 일하기도 했다. 또한 <라따뚜이>는 실사 영화와 애니메이션 캐릭터를 혼합한 시나리오라는 점에서 픽사의 지속적인 혁신의 결과물이라고 할 수 있다. 특히 기존의 애니메이션처럼 와콤 태블릿과 펜으로 형식을 그리고 채색한 것이 아닌, 촬영 감독이 촬영한 것과 같은 영화의 모습을 만들어내는 접근 방식이 <라따뚜이>의 화려한 미감을 만든 핵심 요소이다.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> THE ART OF MAKING PIXAR'S RATATOUILLE, 2008, Ron Barbagallo 저자,  
[www.animationartconservation.com](http://www.animationartconservation.com) 발행인,

픽사의 브레인 트러스트는 <라따뚜이>에도 적용이 됐다. 잔 핑카바(Jan Pinkava)가 구상했던 스토리를 넘겨 받은 브래드 버드 감독이 영화에 투입된 시점은 이미 5년간의 준비 과정을 거친 상황이었다. 당시 영화에 등장할 쥐들의 동작과 근육 등의 시각적 표현들이 캐릭터에 맞게 결정된 지 오래였고, 이미 직립 보행하는 쥐의 자연스러운 표현을 위해 1년이라는 시간이 투자된 상황이었다. 그러나 브래드 버드는 모든 쥐는 네 발로 걷는 쥐로 바꾸고, 주인공 쥐 '레미'는 네 발뿐만 아니라 직립 보행도 가능해야 한다고 주장했다. 6분 여 간의 설명 끝에 <라따뚜이>는 다시 처음부터 시작하게 되었다.

*"이 영화는 인간 세계에 들어가고 싶어하는 쥐에 대한 이야기다. 따라서 캐릭터 설정에서 시각적 차원의 차별화가 필요하다. 모든 쥐들이 다 두 발로 걸어 다닌다면 주인공과 다른 쥐가 무슨 차이가 있겠나. 주인공이 스스로 두 발로 걷기를 선택하고, 이를 이뤄가는 과정에서 감정 상태에 따라 다시 쥐 본연의 네 발 걷기로 가끔씩 돌아가기도 하는 모습을 비주얼로 표현해야 된다고 생각한다."*

- 브래드 버드

## 몬스터 대학교

<몬스터 대학교>는 <몬스터 주식회사>의 프리퀄(Prequel)<sup>8</sup>로서, 픽사가 제작한 첫 프리퀄 작품이었다. 디즈니는 2005년부터 <몬스터 주식회사>의 속편을 계획했지만, 픽사와의 의견 차이로 제작되지는 못했다. 그러던 중 2006년 디즈니가 픽사를 인수하면서 2010년 픽사의 속편 제작이 확정되었고, 2011년 <몬스터 대학교>라는 제목으로 <몬스터 주식회사>의 프리퀄이 개봉하였다. 결과적으로 <몬스터 대학교>는 전세계 약 7억 4천만 달러의 박스오피스 수익을 올리며 역대 11번째로 높은 수익을 올린 영화가 되었는데, 이는 나쁜 실적이 아니었음에도 불구하고 평단으로부터 긍정적인 평만을 얻지는 못했다. 재미있고 교훈적인 가족 오락 영화라는 의견이 있는 한편 다소 부족한 독창성으로 여타 애니메이션 제작사도 만들 법한 지극히 평균적인 작품에 불과하다는 의견도 있었다. 당시 보스턴 글로브(The Boston Globe)의 영화 비평가 타이 버(Ty Burr)는 "어린 아이들에게는 매우 좋은 작품이겠지만, <업>, <월-E>, <인크레더블>, <토이 스토리> 시리즈를 탄생시킨 회사에게 걸었던 기대에 비해서는 평균적인 작품이었다"고 평했다. 이후 <몬스터 대학교>는 아카데미 시상식이나 골든 글로브(Golden Globe Awards) 등 어떤 시상식에도 노미네이트 되지 않은 픽사의 첫 작품으로 남았다.

그러나 제작 팀은 독창성이 부족했다는 사후 평가가 무색해질 정도로 몬스터들의 실감나는 '캠퍼스 라이프'를 구현하기 위해 현장 조사에 시간을 아끼지 않았다. 제작 팀은 하버드, 스탠포드, 코넬, 메사추세츠 공과대학(MIT)을 포함한 미국 내 여러 대학 캠퍼스를 방문하여 학생들의 생활과 교수진의 교수법을 관찰했다. 심지어는 영화 속 사교 모임을 구현해내기 위해, 제작 팀이 직접 클럽에 들어가 몇 주를 실제 학생들과 보내기도 했다. 또 버클리 와 스탠포드 간 라이벌 풋볼 경기인 'Big Game'을 참조하기 위해 제작팀 중 일부가 버클리의 'Bonfire Rally'에 직접 참가하기도 했다. 또한 <몬스터 대학교>는 픽사의 기술적 분기점이 된 작품이기도 하다. 픽사 내부에서 자체적으로 실사 촬영(the live action photography)을 하여 애니메이션을 제작한 최초의 영화였을 뿐 아니라, 첫 <토이 스토리>

<sup>8</sup> 프리퀄(Prequel): 오리지널 영화의 전사(前史)를 다룬 작품으로, 과거 시점을 서술하는 속편이라고 할 수 있다. 오리지널 주인공의 과거 이야기 또는 오리지널 에피소드에 선행하는 사건을 보여 주어 본편의 이야기가 어떻게 그렇게 흘러가게 되었는지를 설명하는 역할을 한다.

작품에서는 렌더링 시스템의 점검용으로 쓰였던 글로벌 일루미네이션(Global Illumination)<sup>9</sup>이라는 새로운 조명 시스템을 본격적으로 사용한 최초의 픽사 영화이기도 했다. 픽사는 당시 글로벌 일루미네이션을 제작하기 위한 과정에서 '렌더 팜(Render Farm)'<sup>10</sup>의 크기를 2배로 늘렸고, 그 결과 각 장면마다 300~500개의 광원이 서로 교차하며 사실적인 묘사를 만들어낼 수 있었다.

또, <몬스터 대학교>는 프리퀄 작품이었기 때문에 기존의 두 캐릭터를 더 어려보이게 만드는 과정이 필요했고, 극 중 'Monster University'의 학생 명단을 채우기 위해 400마리 이상의 괴물을 만들어야 했다. 곰팡이와 민달팽이를 포함하여 6가지 기본 설정이 있었지만, 각각의 캐릭터에 고유한 특징을 부여해야 했기 때문에 캐릭터를 형성하는 과정 자체로도 큰 도전이었다. 평균적으로 각 장면에는 25개 이상의 자세한 애니메이션 캐릭터가 등장했고, 캐릭터 당 평균 6.2개의 팔다리와 3.7개의 눈이 있었다. 이 모든 것을 손으로 애니메이션화 하기에는 어려움이 있었기에 실제로 영화의 약 89%가 컴퓨터 시뮬레이션으로 만들어졌다고 크리스틴 와고너(Christine Waggoner)는 언급했다. 이렇듯 <몬스터 대학교>는 기술에 힘을 쓰는 것이 영화를 더욱 몰입감 있게 만든다는 픽사의 오랜 믿음이 드러난 작품 중 하나이다.

## 카2, 카3

*"여타 픽사 작품들처럼 비주얼로 승부를 보고 있지만,  
화려함 뒤로 녹슨 스토리텔링을 감출 수는 없다"  
- 로튼 토마토(Rotten Tomatoes) 평론 중 일부*

영화 평론 및 리뷰 제공 사이트 '로튼 토마토'는 <카2>에 대해 위와 같은 냉정한 평가를 남겼다. 호평과 혹평이 엇갈리는 반응 속에 <카2>는 전세계 약 총 5억 6천만 달러의 박스오피스 수익을 올리며 수익 측면에서는 나름의 성공가도를 유지했다. 제 69회 골든 글로브 어워드의 '베스트 애니메이션 영화'에 노미네이트 되기도 했으나, 결국 오스카상 후보에 오르지 못한 최초의 픽사 영화로 남았다.

실제로 <카2>의 전작 <카>는 상품 매출 수익에 제 몫을 톡톡히 하는 'cash cow' 작품이었다. 영화 스토리 자체도 수익성이 좋은 NASCAR<sup>11</sup> 경주의 세계와 밀접한 관련이 있다. 자동차 경주 선수인 리처드 페티(Richard Petty), 모터 스포츠 분석가인 대럴 월트립(Darrell Waltrip), 유명한 경주 트랙 Charlotte Motor Speedway의 소유자인 험피 휠러(Humpy Wheeler)를 포함한 모터 스포츠계의 많은 인물들이 매력적인 레이싱 카의 모습으로 영화에 등장하기 때문이다. The Hollywood Reporter에 따르면, <카2>가 출시되기 직전인 2011년까지 영화 <카> 관련 상품 매출이 전세계적으로 20억 달러

---

<sup>9</sup> 글로벌 일루미네이션(Global Illumination) : 태양과 같은 광원이 정확하게 시뮬레이션되어 3D 애니메이션 장면 전체에 사실적인 빛과 그림자를 드리울 수 있도록 하는 조명 시스템이다.

<sup>10</sup> 렌더 팜(Render Farm) : TV나 영화 등에 쓰이는 컴퓨터 그래픽을 만들기 위하여 여러 대의 컴퓨터로 컴퓨터 클러스터를 구성한 것이다. 단일 이미지가 아닌 동영상을 위한 수많은 이미지를 만들기 위해 사용된다

<sup>11</sup> NASCAR(The National Association for Stock Car Auto Racing): 전미 스톡 자동차 경주 협회의 약어로 미국에서 스톡 자동차 경주 대회를 주최하는 가장 큰 공인단체이다. 그러나 보통 NASCAR라 하면 전미 스톡 자동차 경주 협회에서 주최하는 종합 스톡 자동차 경주 대회를 일컫는다.

이상을 기록했고 총 수익이 80억 달러를 막 넘은 상태였다. 이러한 <카> 시리즈의 수익 창출 흐름은 자연스럽게 후속편의 탄생으로 이어졌고, 이는 캐릭터들의 모험을 위한 것이라기 보다는 수익성이 있는 '장난감'을 판매하기 위함이었다고 볼 수 있다.

<카2> 에서도 <카1>의 주인공인 라이트닝 맥퀸은 물론 등장하지만 주연이 아닌 조연의 역할을 맡았고, 대신 맥퀸의 친구인 레디에이터 스프링스 출신의 녹슨 견인차 '메이터'가 새로운 주인공으로 등장한다. 또한 <카2>의 장르는 스파이 액션물로, 세계 그랑프리 대회 참가하여 뜻하지 않게 국제 첩보전에 휘말리게 된다는 내용을 바탕으로 하여 하늘을 날고 변신하는 등 액션 장르의 요소가 더해졌다. 이러한 <카2>의 스토리는 기존 레이싱 카라는 소재에 첩보전이라는 소재를 더해 색다른 이야기를 구성하려 애 쓴 흔적이 보이지만, 이는 창의적이기보다는 속편을 위해 억지로 구색을 맞추는 느낌이라는 평을 받았으며 픽사의 특유의 메시지 전달력 또한 상당히 떨어졌다는 평을 받기도 했다.

<카2>는 이렇듯 레이싱이란 단순 스토리에 첩보전이라는 소재를 사용함으로써 '녹슨 스토리텔링'이라는 혹평을 받음과 동시에 <카>에서 사랑 받았던 주인공 캐릭터를 내세우지 않았음에도 불구하고 Cash Cow 답게 안정적인 수익을 창출하는 저력을 보이며 막을 내렸다. 이런 <카2>에 대한 비판에 굴하지 않고 픽사는 <카3>에서 다시 한 번 <카>의 주인공이었던 맥퀸을 중심으로 내세워 이야기를 이어갔다. <카3>의 제작자인 존 라세터 감독은 <카3>에 대해 오리지널 <카>의 주제로 돌아가는 굉장히 감성적인 스토리가 될 것이라 귀땀하기도 했다.

<카3>는 전성기를 지나 퇴물이 된 왕년의 스타 레이싱 카 맥퀸이 세월의 흐름을 받아들이는 모습을 보여주며 <카>의 후속작 성향을 짙게 드러냈다. 맥퀸과 함께 나이 들어가는 <카>의 팬들을 포함한 픽사의 팬들을 보듬어 주고 '힐링 타임'을 선사했다는 평이 지배적이었다. 자칫 교훈적인 내용만 담은 것으로 보일 수도 있었지만, 픽사는 언제나처럼 <카 3>의 스토리에 교훈을 담되 그 교훈을 강조하기 위해 지루하고 따분한 흐름으로 일관하지는 않았다. <카3>는 투입된 예산 약 1억 7천만 달러 대비 전세계 약 3억 8천만 달러의 수익을 거두며 <카> 시리즈 중 가장 낮은 수익을 얻은 영화가 되었지만, 전세계 박스오피스에서의 실적은 여전히 높은 편이었다. 영화 평론가들도 대체적으로 전작보다 개선되었다는 긍정적 평가를 내렸는데, '109분의 러닝타임이 자극적이지 않고 평이했다'는 다소 모호한 평 또한 존재했다.

## 코코

<코코>의 주 컨셉은 멕시코의 전통 축제 '죽은 자의 날'에서부터 시작되었다. 2016년부터 <코코>의 스토리를 구상하기 시작한 픽사의 제작팀은 캐릭터와 스토리를 정의 내리는 데 도움을 받고자 멕시코로 여러 번 답사 여행을 다녀오기도 하였다. 리 언크리치 감독은 왜 '죽은 자의 날'을 소재로 한 영화를 만들고 싶었을까? 그는 이 멕시코 기념일의 대담하고 밝은 색상과 동시에 죽음이라는 개념이 공존하는 아이러니한 축제 분위기에 깊은 인상을 받았다. 하지만 언크리치 감독은 자신이 만든 영화가 '외부인이 만든 것처럼 느껴'지기를 바랐는데, 그는 자신이 라틴계가 아니며 노력한다 해도 결코 라틴계 당사자처럼 해당 주제를 묘사할 수 없다는 사실을 인지하고 있었기 때문이었다. 이러한 수용적 마음가짐으로 인해 영화 제작 시 실제 문화에 대한 더욱 섬세한 피드백을 거칠 수 있었다. 픽사는 영화

제작자가 12주 마다 영화의 대략적인 컷들을 상영하도록 하는 시스템이 있는데, 언크리치 감독은 <코코>를 위해 상영 심사단에 라틴계 커뮤니티의 저명한 인사들을 포함시키기도 했다.

그러나 <코코>는 어린이들을 타겟으로 하는 애니메이션에서 죽음을 소재로 다루었다는 면에서 참신함을 인정받은 동시에, 스토리 전개에 있어서는 평범한 기존의 플롯을 차용했다는 비판을 받기도 했다. 이를테면 <코코>의 스토리는 오래된 명작인 <오즈의 마법사>와도 닮아 있어, 주인공 마구엘은 <오즈의 마법사>의 도로시와 마찬가지로 가족을 떠나 더 크고 흥미로운 삶을 살기를 원하고, 모험을 떠나 도착한 다른 세상의 땅은 자신이 생각했던 것과 다르며, 결국 제 자리로 돌아오는 과정에서 다채로운 경험을 하며 성장한다는 내용으로 구성되어있다.

한편 <코코>는 픽사의 작품 중 전례 없는 규모의 조명을 비주얼로 구현한 작품이다. 대부분의 영화의 내용이 진행되는 장소인 '죽은 자들의 땅'은 기본적으로 밤의 시간대를 설정하고 있기 때문에 오랜 시간 화려한 조명 기술이 쓰일 수 밖에 없었다. 따라서 이전까지는 활용해본 적 없던 700만개의 조명을 활용하여 '죽은 자들의 땅'을 위한 대규모 조명을 만들어야 했다. 이 복잡한 조명을 구현하기 위해 픽사는 과거 작품 <굿 다이노>의 반딧불이 장면에서 쓰였던 코드를 가져와 발전시켰다. 또한 <코코>는 사후세계를 배경으로 하고 있기 때문에 뼈, 근육, 살로 구성된 기존 인물 캐릭터를 제작하는 것과는 다른 방식으로 작품을 제작해야 했다. 처음에 픽사는 과거 작품 <메리다와 마법의 숲>에 사용된 것과 동일한 소프트웨어인 프레스토(Presto)를 사용하여 테스트를 진행했지만, 옷이 뼈 골격과 엉키는 등 구현에 어려움이 있었다. 따라서 <코코>의 각 캐릭터들의 고유한 움직임을 디자인 하도록 새로운 프로그램을 개발함으로써 기존의 골격 디자인에서 벗어날 수 있었다. <코코>는 결과적으로 전세계에서 약 8억 달러의 수익을 올리고 가장 많은 수익을 올린 애니메이션 영화 중 16위를 차지했다. 또한 제 90회 미국 아카데미 시상식에서 2개 부문의 상을 받는 등 대중과 평론가들로부터 고루 좋은 반응을 거두었다.

#### 토이 스토리 4

*"미래의 우디와 버즈를 위한 기회가 있기가 하겠지만,  
지금 현재로서 우리는 아무 계획도 가지고있지 않습니다."  
- 리 언크리치*

2010년 <토이 스토리 3>의 감독 리 언크리치는 픽사가 더 이상 <토이 스토리>의 후속편을 제작할 계획이 없다고 언급하며 위와 같이 말을 꺼냈다. <토이 스토리 4>가 2014년 11월 공식적으로 제작 발표되었을 때, 존 라세터는 픽사가 오로지 <토이 스토리> 시리즈에 대한 '순수한 열정' 때문에 후속편 제작을 결정했다고 설명했다. 그만큼 <토이 스토리> 시리즈는 제작자와 팬들 모두에게 사랑 받는 작품이었다.

<토이 스토리 4>의 핵심적인 매력은 새롭게 개편된 캐릭터 명단이었다. 이 작품에 등장한 '보핍'은 과거 <토이 스토리> 시리즈에서 우디와 연인 사이인 도자기 인형으로 묘사됐던 인물이다. 보핍은 전개 상 큰 역할을 하지는 않던 조연으로, 우디의 사랑을 받는 연인으로서 위기에 봉착했을 때 구출되거나 우디와 소소한 사랑의 대화를 나누는 역할이었다. 적은 분량과 별개로, 보핍은 토이 스토리의 골수팬에게는 시리즈 1부터 등장한 앤디의 장난감이라는 점, 또 매우 희소한 여성 인간형 장난감이라는

점으로 인해 꽤 인기가 있는 편이었다. <토이 스토리 4> 제작팀은 이러한 보핍을 주연으로 선택해 단순히 우디의 사랑을 받는 역할이 아닌 새로운 캐릭터성을 부여하고자 노력했다. 픽사는 보핍을 전담하는 부서인 'Team Bo'를 구성하였고, 그들은 보핍에게 일종의 우아하고 민첩한 '로드 워리어'라는 캐릭터성을 부여했다.

또한 <토이 스토리 4>는 발전해 온 픽사의 애니메이션 기술의 산물이었다. 1995년 <토이 스토리> 제작 때부터 함께 해왔던 프로덕션 디자이너 밥 폴리(Bob Pauley)의 소프트웨어 기술은 21개의 애니메이션을 제작해오면서 정점에 이른 상태였다. 실제로 그는 미술팀과의 대화에서 "이것을 구현해낼 수 있을지 모르겠다."라고 말하던 것들을 "이것을 구현해내는 게 전혀 두렵지 않다."로 바뀌었다고 회고하기도 했다. <토이 스토리>를 처음 제작했을 때만 해도 몇 주에 걸쳐 제작해야 했던 폭풍우 등의 CGI 효과는 축적해온 기술을 활용하면 단 며칠만에 제작될 수 있었고, 남은 시간에 폴리와 그의 팀들은 <토이 스토리 4>의 세계관을 더욱 복잡하게 구성하기 위한 세밀한 논의를 할 수 있었다.

이런 과정을 걸쳐 제작된 <토이 스토리 4>는 애니메이션 업계에서 괄목할 만한 성과를 거두었다. 전편인 <토이 스토리 3>의 실적을 뛰어넘은 것은 물론이고 전세계 약 10억 7천만 달러 수익을 거두며 2019년에 8번째로 높은 수익을 올린 영화가 되기도 했다. 더불어 제 92회 미국 아카데미 시상식의 두 개 부문에 노미네이트 되었으며 '장편 애니메이션 영화' 상을 수상했다. 이처럼 후속작의 성과가 더 발전하는 양상을 띠는 것은, <토이 스토리> 시리즈에 대한 관객의 굳건하고도 오랜 사랑을 의미하기도 한다.

## 소울

2016년 1월, 피트 닥터 감독은 인간 성격의 기원과 결정론의 개념에 깊이 빠져 있었다. 그는 라세터와의 첫 미팅에서 인격을 가진 영혼들이 있는 시공간에 대한 아이디어를 제시했다. 닥터 감독과 라세터는 주인공 캐릭터를 구상하는 데만 꼬박 2년이 걸렸다. 초반 아이디어는 주인공 '조'를 과학자라고 그리자는 의견이었으나 '과학자라는 직업 특성 상 영혼의 순수함이 느껴지지 않는다'는 이유로 기각되었고, 결국 픽사는 뮤지션 주인공을 내세우게 되었다. 크리에이티브 팀이 재즈 음악을 연주하는 주인공을 설정하자, 제작 팀은 재즈 역사와 뿌리깊은 아프리카계 미국인 캐릭터를 제안했다.

<소울>은 픽사가 아프리카계 미국인 주인공을 내세운 첫 작품이다. 픽사와 닥터 감독은 해당 인종이 미디어에서 차별적으로 묘사되어왔음을 잘 알고 있었기에 영화의 DNA에 아프리카계 미국인에 대한 고정관념이 아닌, 진정한 '아프리카계 미국인(African American)' 문화를 심고 싶었다. 따라서 픽사는 내부적으로 "Cultural Trust<sup>12</sup>"라는 문화를 도입했고, 이를 위해 픽사의 흑인계 직원들과 외부 컨설턴트들로 구성된 문화 컨설턴트팀의 도움을 빌렸다. 이 컨설턴트 중에는 퀸시 존스(Quincy Jones) 등 흑인계 재즈 뮤지션도 포함되었는데, 픽사가 아프리카계 미국인의 삶의 일부인 재즈 음악 역시 실제

---

<sup>12</sup> Cultural Trust : 픽사에서 서로 다른 문화와 민족을 성공적으로 표현하고 모든 사람의 독특하면서도 공감할 수 있는 경험에 대해 이야기하며 구체적이고 개인적 특성과 이야기에 집중하는 것을 일컫는 말이다. 문화적으로 다양한 인종에 대한 긍정적인 묘사 및 작품 내에서의 미묘한 언급을 포함하여 영화의 주인공이 소수자 또는 확립된 규범에서 이탈하는 캐릭터를 나타내는 분명한 표현에 이르기까지 다양하다.

공연 수준으로 구현하고자 했기 때문이다. 이를 위해 애니메이터들은 여러 공연자들의 영상을 영화 음악에 매우 구체적으로 참고해 반영했다. 피아노에서 재생되고 있는 정확한 음계를 추적하고 심지어 애니메이터들이 특정 악기에 할당되어 그것을 실제로 배우며 연주해보기도 하였다. 재즈를 진정으로 애니메이션화 한 것이다.

<소울>의 환상적인 비주얼을 구현하는 것은 쉽지 않은 작업이었다. 모든 것은 발로 뛰고 직접 찾아보아야 해결되었다. 게다가 <소울>은 코로나19의 팬데믹 기간 동안 원격으로 제작된 작품이다. 스토리상 <소울>의 캐릭터는 영혼이라는 형이상학적 존재를 다루기 때문에 다른 픽사 영화 캐릭터보다 더 추상적이다. 따라서 <소울> 제작 당시 픽사 제작 팀은 '영혼의 본질을 애니메이션화' 하기 위해서 영혼 자체를 어떻게 시각화 할 것인지에 대해 답을 내려야만 했다. "사람들은 영혼을 증기, 비물질, 형태가 없는 공기로 묘사할 것이다. 이는 모두 매우 흥미롭지만 우리가 제작할 영화엔 그다지 도움이 되지 않는다." 라고 피트 닥터 감독은 말했다. 심지어 제작 팀은 항공 우주 산업에서 사용되는, 지구 상에서 가장 가벼운 고체 물질인 '에어로젤(aerogel)'에서도 영감을 얻고 이를 애니메이션에 적용해보는 등의 시행착오를 겪기까지 하였다. 그러나 이들은 결국 돌고 돌아 영혼에도 표정과 태도가 드러나는 인간의 명확한 얼굴이 필요하다고 결론을 내렸다. 이에 따라 픽사의 조각가들은 '비물리적'이고 '무형'의 캐릭터를 나타내기 위해 작은 형태의 와이어를 사용하여 캐릭터 디자인을 하였는데, 이것은 픽사가 이전에 했던 모델링과는 완전히 달랐다. 철사라는 재료 특성상 신체 부위가 끊임 없이 변화할 수 있다는 것이 특징이자 장점이었다. 캐릭터 뿐만 아니라 영화적 배경의 구현 또한 제작 팀에게는 기술적으로 큰 도전이었다. 뉴욕과 같은 장소는 방문하여 참조할 수 있지만 영화 속에서 영혼이 교차하는 장소인 '아스트랄 세계'는 오로지 피트 감독의 마음 속에 존재하는 것이었기 때문이다.

2020년 10월 BFI 런던 영화제(BFI London Film Festival)에서 초연되고 극장 개봉할 예정이었던 <소울>은 코로나19로 인한 팬데믹으로 개봉이 연기되었다. 결국 2020년 연말 자체 스트리밍 플랫폼인 '디즈니 플러스(Disney Plus)'에서 먼저 출시되었다. 개봉 이후 <소울>은 창의성, 디자인, 사운드, 삶과 죽음을 관통하는 주제 등으로 대중과 평단에게 골고루 좋은 반응을 얻었다. 제93회 미국 아카데미 시상식에서 3개 부문 후보에 오르고 2개의 상을 수상하는 등의 쾌거도 있었다. 하지만 한결같이 긍정적인 리뷰만 있었던 것은 아니었다. 일각에서는 극중 고양이의 몸 속에 주인공 '조'의 영혼이 투영되는 장면에 대하여 "흑인 캐릭터를 생물로 바꾸는 등 흑인과 동물을 동일시하는 장치를 사용하며 인종 감수성이 후퇴했다"고 평하기도 하였다.

## 애니메이션계의 부동의 성채가 무너지고 있다?

### 영화 산업에 변화의 바람이 불다.

지난 몇 년간 영화계에 많은 변화가 있었다. OTT 채널이 새로운 유통채널로 등장한 가운데, 설상가상으로 코로나가 발생하면서 영화관에서의 영화 소비가 전례 없는 침체기를 마주했다. 코로나로부터 사회가 회복했음에도 불구하고 영화관은 이전의 방문율을 회복하지 못하고 있다.(Exhibit 3) 다양한 OTT 채널들이 사람들의 일상에 스며들면서, 디즈니는 자체 OTT 채널인 디즈니 플러스를 오픈하기도 했다. 소비자들이 과거보다 더 쉽게 다양한 콘텐츠를 접할 수 있게 되면서 영화

소비는 확연히 줄어들었고, 이에 영화사들은 기존의 ip를 활용해 게임, 스포츠, 캐릭터 상품, 테마파크 등의 산업으로 사업을 다각화하는 OSMU(One Source Multi Use) 전략(Exhibit 4)을 적극적으로 내세우고 있다. 또한 코로나 이후 영화관에서 속편이 강세를 보이자(Exhibit 5), 영화사들은 속편에 대한 의존도를 높이고 있다. 실제로 2022년 박스오피스 10위권에 든 영화 중 여덟 작품이 속편에 해당한다.

또 한 가지 주목할 점은 이러한 침체기에도 흥행작을 내놓는 새로운 애니메이션 스튜디오들이 등장했다는 사실이다. <너의 이름은>과 <스즈메의 문단속>을 성공시킨 '코믹스 웨이브 필름'이 대표적인 예시이다. 사람들은 기존에 영화관에서 승승장구했던 애니메이션 제작사들이 위기를 마주했으며, 애니메이션계 부동의 성채였던 빅3에게도 붕괴의 조짐이 보이고 있다고 우려하고 있다.

### 튼튼한 지원군, 디즈니의 위기론

픽사의 튼튼한 지원군, 디즈니에게도 마찬가지로 위기론이 제기되고 있다. 디즈니의 주요 비즈니스인 영화 산업과 테마파크가 모두 코로나로 타격을 받으면서, 디즈니는 CEO 밥 체이펙(Bob Chapek)을 2022년 말 돌연 해고하고 전 CEO 겸 회장 로버트 아이거를 구원투수로 내세웠다. 아이거는 2007년 당시 픽사 스튜디오의 가능성을 알아보고 인수를 진행했던 CEO로, 2022년 한 해 동안 주가가 41% 이상 하락한 디즈니를 되살리기 위해 돌아왔다.

한편 디즈니는 2023년 3월에 정리하고 대상자들에게 해고 통보를 실시했으며, 전 세계 직원의 3.6%에 해당하는 7천명에 가까운 직원들이 해고 처리 되었음을 밝혔다. 이에 해고된 디즈니의 인력이 타 제작사로 이동하면서 기술이 유출되고 경쟁이 심화될 수 있다는 우려가 이어지고 있으며, 디즈니를 모기업으로 두고 있는 픽사 스튜디오에게도 위기론이 제기되고 있다. 실제로 디즈니를 모기업으로 둔 픽사 또한 전체 직원의 6%에 해당하는 75명의 직원들이 정리하고 처리되었다.

### 픽사의 정체성은 어디에

초기의 픽사는 애니메이션 영화에 컴퓨터 그래픽을 접목시킨 도전으로 CGI 기술의 선두주자가 되었다. 그러나 애니메이션 업계에 몇 차례 구조조정이 이루어지면서, 인력이동이 자유로워졌고 그에 따라 기술이 유출되어 스튜디오 간 기술 격차가 좁혀졌다. 더이상 픽사는 CGI 기술의 선두주자가 아니다. 그렇다면 픽사의 정체성은 무엇일까? 픽사의 위기론을 주장하는 이들은 픽사가 정체성을 상실했다고 말하고 있다. 지금의 픽사에게는 뛰어난 그래픽도, 기발하고 새로운 스토리도 없다는 주장이다. 2010년대 흥행작들이 이어지면서 점차 속편에 대한 의존도가 높아졌기 때문이다. 속편들 사이에 개봉된 새로운 작품들 또한 이전의 '픽사스러움'을 잃은 채 디즈니와 픽사 사이 어딘가에 머물러 있다고 비난받기도 했다. 그러나, 비교적 최근 개봉한 <코코>, <인사이드아웃>, <소울>과 같은 작품들이 픽사의 새로운 정체성이라고 평가하는 의견도 존재한다. '감정컨트롤 애니메이션'이라는 새로운 장르를 개척했으며 아이들뿐만 아니라 어른들도 공감하고 즐길 수 있는 애니메이션을 만들고 있다는 긍정적인 평가도 이어지고 있는 것이다.

분명한 사실은 애니메이션계의 부동의 성채는 더 이상 존재하지 않는다는 것이다. 새로운 채널의 등장과 영화 소비의 감소, 디즈니와의 관계 등 여러가지 혼란스러운 변화 속에서, 독창성과 새로움을 무기로 성공을 이어가던 픽사는 영화 산업 전체가 속편에 의존하는 전례 없는 시장 상황을 마주했다. 픽사는 이러한 위기상황에서 어떻게 픽사만의 정체성을 유지할 수 있을까?

## <토론 질문>

### Question 1.

픽사의 조직문화를 조직학습의 측면에서 평가하라.

### Question 2.

케이스에 언급된 픽사의 각 작품을 exploitation과 exploration의 관점에서 평가하라.

### Question 3.

- 1) 빅3의 특성 및 경쟁력을 비교 분석하라.
- 2) 영화산업 전반의 속편에 대한 의존도가 높아진 상황에서, 픽사가 성공을 유지하기 위해 나아가야 할 방향이 무엇인지 exploration 과 exploitation의 관점에서 제시하라.

## Appendix

### Exhibit 1.

#### 픽사 애니메이션 월드 박스오피스 흥행 성적 및 제작비

개봉일	영화명	월드 박스오피스	제작비(estimated)	비고
1995.11.22	<토이 스토리>	\$394,436,586	\$30,000,000	
1998.11.20	<벅스 라이프>	\$363,258,859	\$120,000,000	
1999.11.24	<토이 스토리 2>	\$497,375,381	\$90,000,000	
2001.11.2	<몬스터 주식회사>	\$577,425,734	\$115,000,000	
2003.5.30	<니모를 찾아서>	\$941,637,960	\$94,000,000	
2004.11.5	<인크레더블>	\$633,019,734	\$92,000,000	
2006.6.9	<카>	\$462,216,280	\$120,000,000	
2007.6.29	<라따뚜이>	\$623,726,085	\$150,000,000	
2008.6.27	<월-E>	\$534,767,889	\$180,000,000	
2009.5.29	<업>	\$735,099,082	\$175,000,000	
2010.6.18	<토이 스토리 3>	\$1,066,970,811	\$200,000,000	
2011.6.24	<카 2>	\$562,110,557	\$200,000,000	
2012.6.22	<메리다와 마법의 숲>	\$540,437,063	\$185,000,000	
2013.6.21	<몬스터 대학교>	\$744,229,437	\$200,000,000	
2015.6.19	<인사이드 아웃>	\$858,848,019	\$175,000,000	
2015.11.25	<굿 다이노>	\$332,207,671	\$175,000,000	
2016.6.17	<도리를 찾아서>	\$1,029,266,989	\$200,000,000	
2017.6.16	<카 3>	\$383,830,269	\$175,000,000	
2017.10.27	<코코>	\$807,817,888	\$225,000,000	
2018.6.15	<인크레더블 2>	\$1,244,639,527	\$200,000,000	
2019.6.21	<토이 스토리 4>	\$1,073,394,593	\$200,000,000	
2020.3.6	<온워드: 단 하루의 기적>	\$141,940,042	\$200,000,000	
2020.12.25	<소울>	\$120,957,731	\$150,000,000	해외는 디즈니+에서 공개
2021.6.13	<루카>	\$49,553,709	\$200,000,000	해외는 디즈니+에서 공개
2022.3.11	<메이의 새빨간 비밀>	-	\$175,000,000	디즈니+ 독점 공개 (영화관 상영 X)
2022.6.15	<버즈 라이트이어>	\$226,425,420	\$200,000,000	

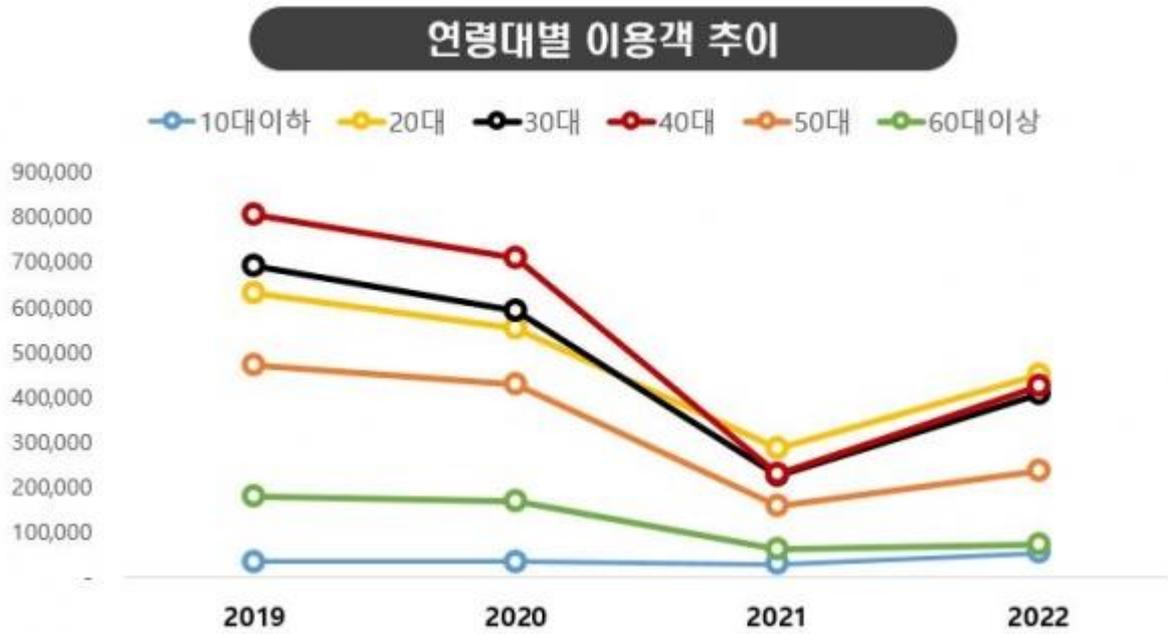
### Exhibit 2.

#### 픽사 영화 제작 단계

프리 프로덕션	1	Story And Character Development
	2	Writing The Script
	3	Storyboarding
	4	Recording The Lines
프로덕션	5	3D Modeling
	6	Rigging
	7	Surfaces
	8	Sets&camera
	9	Animation
	10	Simulation
	11	Lighting
	12	Rendering
포스트 프로덕션	13	Music And Sound Effects
	14	Editing The Movie Into The Final Cut

**Exhibit 3.**

코로나 이후 영화관 이용객 추이

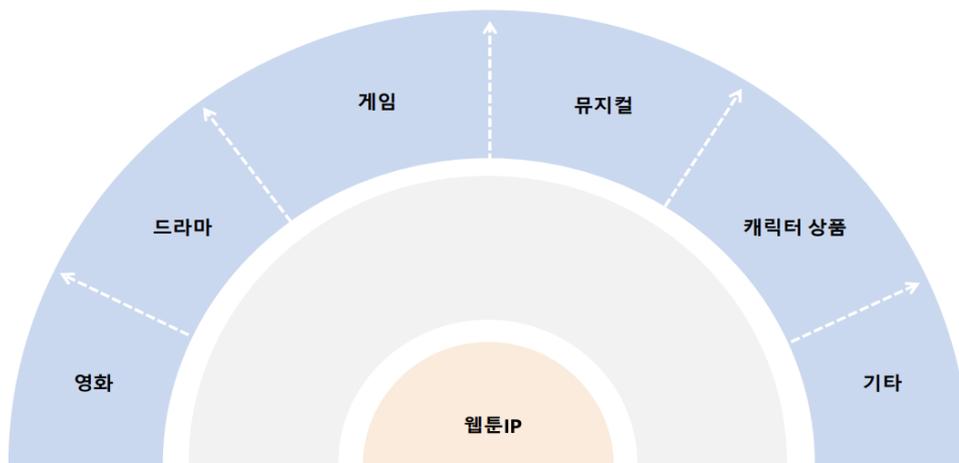


(출처 : <https://www.dailypop.kr/news/articleView.html?idxno=62905> )

**Exhibit 4.**

OMSU (One Source Multi Use) 전략

그림6. 웹툰 IP OSMU(One Source Multi Use)

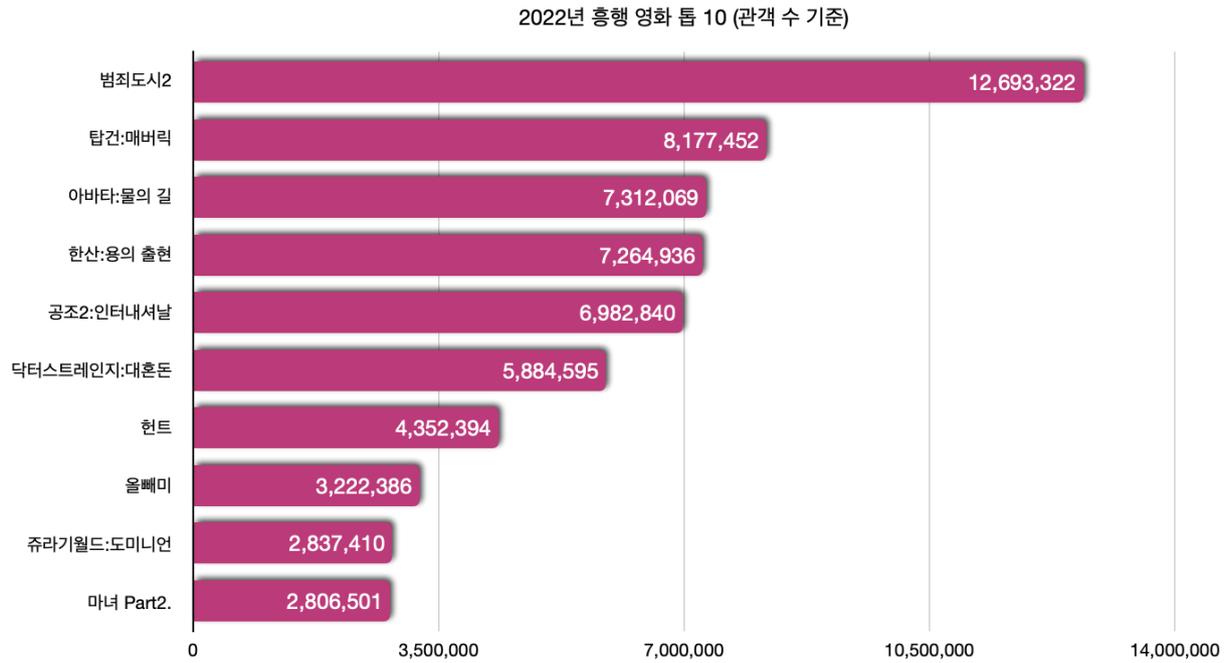


자료: 하이투자증권

(출처 : 하이투자증권)

**Exhibit 5.**

2022년 한국 영화 흥행 순위 (8개가 속편에 해당)



(출처 : [https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news\\_id=N1007028073](https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1007028073) )

## 참고문헌

1. 디즈니 위기가 “전설” 아이거 불러냈다 - 매일경제. (2022b, November 21). 매일경제. <https://www.mk.co.kr/news/world/10539521>
2. [DBR] 디즈니에서 쫓겨난 비주류인 래스터 실패 용인하는 픽사에서 꽃피다. (n.d.). 동아비즈니스리뷰. [http://dbr.donga.com/article/view/1203/article\\_no/7143/ac/magazine](http://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/7143/ac/magazine)
3. 브런치스토리. (2022, September 21). 픽사의 문화: 픽사는 어떻게 창의성을 유지하고 있는가. Brunch Story. <https://brunch.co.kr/@pumpkin-raccoon/62>
4. 브런치스토리. (2020, November 10). <픽사>가 직원들에게 “빨리 실패하라”고 하는 이유. Brunch Story. <https://brunch.co.kr/@bookceo/203>
5. 집단 창의와 협업 우리는 왜 픽사(Pixar)처럼 안될까?, LG 경영연구원
6. Skim On West. (2022, June 26). 픽사는 왜 단편을 만들까? #Shorts [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZHgnqccolP0>
7. EO 이오. (2017, September 15). 픽사가 세계 최고 창의적인 회사인 이유 | 픽사 촬영감독 김성영 [리얼밸리 EP 01] [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qDDIAac0Zel>
8. [DBR] ‘협력의 리더십’ 픽사를 만들었다. (n.d.). 동아비즈니스리뷰. [https://dbr.donga.com/article/view/1306/article\\_no/956/ac/search](https://dbr.donga.com/article/view/1306/article_no/956/ac/search)
9. [김준섭 미디어스타트업] 영상 제작에서 가장 중요한 프로세스가 있다면. (2018, March 23). 문화뉴스. <http://www.mhns.co.kr/news/articleView.html?idxno=125210>
10. “안녕 버즈” 픽사 토이스토리 감독 등 직원 6% 정리하고 단행. (2023, June 4). 파이낸셜뉴스. <https://www.fnnews.com/news/202306040812405095>
11. [전략사례] 디즈니의 핵심 성장 동력, ‘원 소스 멀티 유즈’ 전략. (2019, May 30). 사례뉴스. <http://www.caseneews.co.kr/news/articleView.html?idxno=2416>
12. 광고 영상 제작 프로세스. (n.d.). 네이버 블로그 | 한국콘텐츠아카데미. <https://m.blog.naver.com/kocca02/220785291184>
13. [IGM과 함께하는 경영노트] 픽사의 13년 대박비결 “한명의 천재보다 창조적 조직을 키워라.” (2009, July 7). 한국경제. <https://www.hankyung.com/news/article/2009070769191>
14. 할 말 다 하는 회의 화끈한 ‘창조적 마찰.’ (2015, November 12). 동아일보. <https://www.donga.com/news/Culture/article/all/20151112/74743856/1>
15. Ratatouille. (n.d.). <https://www.animationartconservation.com/ratatouille.html>
16. Catmull, E. (2019, February 25). How Pixar Fosters Collective Creativity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>
17. 픽사(Pixar) 애니메이션에 숨겨진 과학 이야기. (n.d.). 네이버 블로그 | 과학기술정보통신부 블로그. [https://m.blog.naver.com/PostView.naver?isHttpsRedirect=true&blogId=with\\_msip&logNo=221412902947](https://m.blog.naver.com/PostView.naver?isHttpsRedirect=true&blogId=with_msip&logNo=221412902947)

18. Takahashi, D. (2018, December 12). How Pixar made Monsters University, its latest technological marvel. VentureBeat. <https://venturebeat.com/media/the-making-of-pixars-latest-technological-marvel-monsters-university/2/>
19. Anyone Can Cook – Inside Ratatouille’s Kitchen, Siggraph 2007 Course 30 August 5, 2007, Course Organizer: Apurva Shah, Pixar
20. Taylor, D. (2022). Why Cars 2 Is the Worst Pixar Movie. Collider. <https://collider.com/why-cars-2-is-the-worst-pixar-movie/>
21. O’Neal, K. (2017, November 21). Behind the scenes: Coco’s new technology. Birth.Movies.Death. <https://birthmoviesdeath.com/2017/11/21/behind-the-scenes-cocos-new-technology>
22. Cook, T. (2017, August 28). Coco: Everything you need to know about Pixar’s new film. Collider. <https://collider.com/coco-trivia-pixar/>
23. Shirley Cheng, M. G.-B. (2020, February 10). Pixar’s “toy story 4” won The oscar for best animated feature. take a closer look at how the movie was animated from start to finish. Insider. <https://www.insider.com/pixar-disney-toy-story-4-how-animated-start-finish-2019-7>
24. Wit, A. D. de. (2020, January 22). Making “toy story 4”: How pixar created new characters for the franchise. Cartoon Brew. <https://www.cartoonbrew.com/how-to/making-toy-story-4-how-pixar-created-new-characters-for-the-franchise-184939.html>
25. Grobar, M. (2019, November 13). “toy story 4” director Josh Cooley on playing with rules of Beloved franchise’s World & giving Woody the perfect send-off. Deadline. <https://deadline.com/2019/11/toy-story-4-director-josh-cooley-pixar-walt-disney-studios-interview-news-1202783504/>
26. Tangcay, J. (2020, January 16). How Pixar team created the Environment of “Toy Story 4.” Variety. <https://variety.com/2020/artisans/awards/toy-story-4-production-design-1203468759/#!>
27. [느린 작업실, 602호] 유치한 영화? 모르는 소리!. 금강일보. (2017, April 28). <http://www.ggilbo.com/news/articleView.html?idxno=366970>
28. [리뷰]애니메이션 “카2.” 경향신문. (2011, July 12). <https://www.khan.co.kr/culture/movie/article/201107122128375>
29. 노컷뉴스. (2011, July 11). [첫반응] ‘카2’, 탁월한 비주얼 그리고 낯은 스토리. 노컷뉴스. <https://www.nocutnews.co.kr/news/4206972?c1=254&c2=257>
- 30 [정달해의 엔터 인사이드] 픽사 신작 애니 “카3.” 매일신문. (2017, July 14). <https://news.imaail.com/page/view/2017071400511241176>