

새로운 시대 앞에 서다



새로운
시대 앞에 서다



새로운 시대 앞에 서다

-2015년 할리우드 메이저 스튜디오 결산

글 : 주 현

발행인 김세훈

발행일 2016년 3월 15일

-

영화진흥위원회

부산광역시 해운대구 센텀중앙로 55 경남정보대 센텀산학캠퍼스 13층, 14층

전화 (051)720-4700 / 팩스(051)720-4849

홈페이지 www.kofic.or.kr

©영화진흥위원회, 2015

새로운 시대 앞에 서다
-2015년 할리우드 메이저 스튜디오 결산

영화진흥위원회 정책연구부

글 : 주 현

Contents

01

들어가는 글 / 9

02

유니버설 픽처스 / 12

03

월트 디즈니 스튜디오 / 14

04

워너 브라더스 / 16

05

20세기 폭스사 / 19

06

소니 픽처스 / 21

07

파라마운트 픽처스 / 24

08

새로운 문을 연 완다, 새로운 세상을 품은 레전더리 픽처스 / 27

1. 들어가는 글

할리우드는 파티 속에 2015년을 마감했다. 침체 징조를 보인 2014년 박스오피스 위기를 1년만에 극복한 걸 넘어 역대 최고 기록을 갱신했다. '스포트라이트'는 다시 돌아온 <스타워즈>에 돌아갔다. 한 해를 마무리할 무렵인 12월 18일 개봉한 <스타워즈: 깨어난 포스>는 첫날부터 북미 역대 기록을 갈아 치우며 2015년 박스오피스의 주인공이 자신임을 입증했다. 하지만 박스오피스를 이끈 클래식 히어로는 <스타워즈>뿐만이 아니었다. 90년대 할리우드 핵심 라이브러리라 할 수 있는 <쥬라기 공원>의 리부트, <쥬라기 월드>도 있었다. 2014년 북미 극장산업은 지난 20년을 통틀어 가장 적은 관객을 동원했다. 때문에 '극장의 시대'가 저무는 것이 아닌가 하는 의구심이 고개를 들었다. 하지만 2015년 할리우드는 극장이 여전히 건재함을 증명했고, 그 선봉에 이들 클래식 IP가 있었다. 할리우드의 2015년을 '파티'라 칭할 만큼 긍정적으로 평가하는 것은 비단 한 해의 성과 때문만은 아니다. 지난해 할리우드는 새로운 10년을 내다볼 또 다른 밑그림을 그리는 데 성공했고, 이를 통해 새로운 확장을 예고했다.

그럼에도 2016년에 접어들며 할리우드는 새로운 상황 앞에 놓였다. 더욱 치열해진 플랫폼 간 경쟁, 매주 벌어지는 콘텐츠 전쟁과 배급 전략 싸움은 녹록진 않아도 예상 가능한 과제다. 반면 더 큰 국면 전환은 바깥에서부터 왔다. 전 세계 영화산업을 독점으로 이끌던 시간이 지나고, 정점에 오른 중국에게 그 절반 이상을 내어줄 순간에 직면했기 때문이다. 그간 중국은 '대륙'의 플레이어였지 '세계'의 플레이어는 아니었다. 하지만 전 세계 박스오피스는 할리우드와 중국이 동등한 입장에서 경쟁하는 시대로 재편될 듯 보인다. 그리고 그 원년은 그리 멀지 않았다. 어느 때보다 극적인 장면이 많았던 2015년 할리우드 산업을 6대 메이저 스튜디오를 중심으로 되돌아본다. 새로운 헤게모니 구도를 눈앞에 그리게 된 지금, 지난 1년은 할리우드에 어떤 의미였을까?

2015년 벽두를 장식한 뉴스의 주인공은 소니픽처스엔터테인먼트였다. 2014년 11월 발생한 해킹 사건의 여파로 영화사업을 총괄하던 에이미 파스칼 공동 회장이 물러나면서 이 소식이 할리우드를 술렁이게 만들었다. 에이미 파스칼이 업계에서 손꼽힐 만한 강력한 영향력을 지녔던 만큼 화제도 컸다. 반면 2016년은 할리우드는 물론 전 세계 영화산업계를 들썩이게 할 만한 뉴스로 문을 열었다. 바로 중국 완다그룹이 할리우드 대표 제작사 레전더리픽처스의 지분 모두를 인수해 실질적인 주인이 됐다는 소식이었다. 알려진 인수가는 35억 달러인데, 이를 단순히 중국 부동산 재벌 기업이 미국 독립 영화제작사를 구매한 사건으로만 볼 수는 없다. 현재 할리우드에서 가장 높은 가치를 지닌 콘텐츠 제작사를 손에 넣음으로써 중국이 이제 미국과 '같은 리그'에서 경쟁하는 '공식적인 플레이어'가 됐음을 공표한 것과 다름없는 일이라 할 수 있다. 또한 글로벌 박스오피스 시장의 새로운 개장을 승인하는, 상징과도 같은 사건이었다. 할리우드는 그간 중국이 자신들의 미래 성장 동력이 될 것이라 외쳤지만 중국은 누군가의 동력을 넘어 시장의 주인공이 될 준비를 마쳤다.

2015년 내내 이어진 중국과 할리우드의 밀월 관계는 또 다른 시그널이었다. 워너브러더스는 차이나미디어캐피탈China Media Capital과 '플래그십 엔터테인먼트Flagship Entertainment'를 론칭한다

고 발표했으며 이를 통해 중국 내 확실한 투자배급사가 될 기반을 마련했다. 물론 플래그십 엔터테인먼트가 제작한 영화는 중국을 넘어 중국어 영화의 글로벌 배급망 구축을 현실화하는 데에도 활용될 것이다. 또한 이들 작품은 중국 내 수입영화쿼터에서도 자유롭다. 세부적인 계약 조건이 알려지진 않았지만 워너브러더스가 49%의 지분을 보유하고 있으며, 당장 올해부터 이들의 작품을 확인할 수 있을 것으로 예상된다. 디즈니와 드림웍스애니메이션, 폭스, 라이온스게이트, 유니버설 그리고 워너에 이르기까지, 할리우드 대표 플레이어 모두가 이미 중국과 투자와 제작, 배급 관계를 맺고 있고, 때문에 이제 두 시장을 따로 떼놓고 계산기를 두드릴 수 없게 됐다.

한편 2015년 할리우드는 사상 최초로 110억 달러의 박스오피스를 넘기며 '100억 달러 마일스톤'을 세운 지 5년 만에 새로운 장을 열었다. 전년 대비 7% 성장해 좀처럼 넘어서기 어려울 것으로 보였던 2013년 109억 달러를 앞질렀다. 2014년 박스오피스가 103억 달러로 추락하자 극장산업은 위기를 직감했다. OTT 플랫폼 등이 힘을 키우며 영화 소비 방식을 바꿔가면서 전통 플랫폼인 극장을 흔들 것이란 생각이었다. 때문에 2015년의 박스오피스는 의미가 남다르다. 스튜디오의 배급 전략과 콘텐츠 파워가 플랫폼의 위기를 무의미하게 만들었기 때문이다. 특히 2015년 박스오피스 반등에서 반가운 사실은 10~20대 관객이 다시 극장으로 돌아왔다는 점이다. 이들 세대의 2015년 평균 영화관람 횟수는 무려 8.4회에 달했는데, 디바이스 변화에 가장 민감한 젊은 세대에게 사랑을 받았다는 점에서 상당히 고무적이다. 콘텐츠의 힘으로 극장이 여전한 '넘버원 플랫폼'임을 증명했다는 것, 그리고 그 영향력이 예상보다 길게 이어질 것이란 사실을 확인했다는 점이 2015년 할리우드가 얻어낸 또 다른 수확이었다.

역대 최고치의 연간 박스오피스 기록을 세웠음에도 여름 시장은 역대 최고가 아니었다. 2015년 여름은 전년 대비 약 3억 달러가 늘어난 7.4%의 반등에 성공했다. 그러나 역대급 기록을 선보인 2013년 여름에 비하면 -8%의 성장률을 나타냈다. 전체 박스오피스 규모와 엄청난 흥행 기록을 세운 몇몇 작품을 생각하면 조금쯤 의아한 결과다. 하지만 이는 할리우드가 여름 시즌에 과거만큼 연연하고 있지 않다는 방증이기도 하다. 2014년에 이어 2015년에도 할리우드는 특정 시즌만을 겨냥해 올인하는 대신 1년 내내 고루 영화를 배치함으로써 시장 확대에 힘썼다. 물론 가장 큰 이유는 흥행 실패작이 많았기 때문이다. 유니버설과 디즈니만이 여름 시즌을 확실히 즐겼을 뿐, 나머지 스튜디오는 라인업 차이라는 체력적 한계를 절감했다. 이는 2015년 내내 적용됐다. 두 리딩 스튜디오가 '확실한' 성공을 거둔 가운데 그 어느 때보다 상위권과 중·하위권의 실적 편차가 심한 해였다. 한편 지난 3년간 2번이나 메이저 스튜디오 순위를 지키지 못한 파라마운트가 6위에 다시 턱걸이하면서 외형상 '메이저 스튜디오 6'은 유지됐다.

또한 지난 1년은 개봉 후 성공과 실패를 가르는 과정이 지금까지와는 전혀 다른 양태로 움직인다는 것을 피부로 느끼게 했다. 스튜디오에선 폭탄이나 다름없는 '서머-플롭(Summer-flop)'이 여느 해와 마찬가지로 상당했는데, 그 충격의 강도가 과거와는 사뭇 다르다는 것이 스튜디오를 곤혹에 빠뜨렸다. 여기에 가장 큰 기여를 한 것은 SNS다. '로튼토마토'와 '메타크리틱' 같은 평점 사이트는 물론 SNS를 통해 관객 반응이 실시간으로 전해지면서 여름 시장은 단 한 주의 무임승차도 허락되지 않았다. 중요한 건 실패의 수준이 예전과는 근본적으로 다르다는 점이다. 성공과 실패가 개

봉과 거의 동시에 판가름나면서 과거라면 단순 실패 정도에 머물 것이 IP 자체를 회복 불가능하게 할 만큼 잔혹한 결과를 빚어냈다. 실패작이라도 첫 주말 2천만 달러 언저리까지는 얻을 수 있던 시대가 있었다. 하지만 이제는 첫 주말 200만 달러 성적표도 받아들여야 하는 시대로 변했다. 중급 규모 영화 상당수가 이런 실패를 겪었고, 1억~1억 5천만 달러가 들어간 블록버스터도 여기에서 완전히 자유롭진 못했다. 반면 성공의 폭은 더 커졌다. 과거의 상식으로는 도저히 상상할 수 없는 개봉 첫 주말 2억 달러 돌파가 가능하다는 것을 2015년 박스오피스는 증명해 보였다. 그러나 콘텐츠만 좋다면 무한의 가능성이 있다는 건 환영할 만해도 실패 역시 바닥을 알 수 없다는 사실은 스튜디오를 두렵게 만들었다.

배급과 마케팅에 있어 지금까지와는 전혀 다른 전략을 짜야한다는 것이 2015년을 보낸 스튜디오의 깨달음이었다. 1억 달러가 넘는 작품이 실패할 것으로 예상되는 가운데 시장에 나온다면, 이 작품을 위해 얼마큼의 P&A를 들여야 할까? 또 이에 어떻게 선제적으로 대처해야 할까? 이 화두가 할리우드 핵심 이그제큐티브들이 2015년의 성과에도 마냥 웃을 수만은 없는 이유였다. 모든 작품이 성공할 수 없고, 모든 실패작을 그대로 내버려둘 수도 없다. 또한 기존의 배급과 마케팅 방식은 지금의 관객 소비 패턴을 이겨내기 쉽지 않다. 때문에 이 어려운 상황 속에서 그 해답에 근접하는 자가 앞으로의 경쟁에서도 웃을 수 있을 것이다.

2. 유니버설 픽처스 UNIVERSAL PICTURES

2000년대 초반을 제외하고 유니버설은 메이저 스튜디오 중 가장 많은 풍량을 겪은 플레이어였다. 메이저 순위에서 겨우 턱걸이하는 경우가 다반사고, 점유율 면에서도 그저 다른 스튜디오와 격차가 너무 많이 벌어지지 않기만을 바랄 뿐이었다. 시장이 '텐트폴의 시대'로 옮겨갈 때도 프랜차이즈 중심의 텐트폴 전략은 유니버설과 거리가 먼 얘기였다. 그나마 간간히 내놓은 대작은 실패를 거듭했다. 유니버설은 대신 장르와 규모의 다양성에 신경을 쓰며 일종의 롱테일long tail을 고수했다. 그리고 이를 바탕으로 만들어진 코미디와 호러 장르가 수익성 면에서 효자 노릇을 하며 스튜디오가 무너지지 않도록 도왔다. 2009년과 2010년, 두 시즌 동안 한 자릿수 점유율을 기록하며 메이저 순위 최하위권에 있던 유니버설이 이후 서서히 점유율을 높여나갈 때에도 선두에서 이를 이끈 건 코미디영화였다. 그러나 '결정적 한 방'이 없다는 것이 언제나 발목을 잡았다. 2014년에도 코미디 2편을 성공시키며 본래의 전략을 고수했지만 경쟁 스튜디오와 비교했을 때 그 무게감은 비교 대상이 되지 않았다.

그런 유니버설이 2015년 일을 냈다. 북미 점유율 1/4가량을 독식하며 약 25억 달러의 박스오피스를 기록한 것이다. 유니버설은 월드와이드 박스오피스로 지난 8월, 전년 1위였던 이십세기폭스의 1년 치 성적을 이미 앞질렀다. <쥬라기 월드>(레전더리픽처스 제작)는 파라마운트-폭스가 긴 시간에 걸쳐 쌓은 <타이타닉>의 북미 6억 달러 마일스톤을 순식간에 뛰어넘었고, 월드와이드 16억 달러를 넘어서며 스튜디오 역사에 가장 빛나는 성과를 선물했다. 이미 4월 첫 주 개봉한 <분노의 질주: 더 세븐>이 북미와 해외에서 엄청난 성공을 거둔 터라 지난여름 할리우드의 최대 이슈가 유니버설이었다 해도 과언이 아니다. 하지만 이게 다가 아니었다. 일루미네이션의 새로운 스피노프 <미니언즈>가 여름 끝 무렵 개봉해 북미 3억 달러, 월드와이드 11억 달러를 기록하며 일루미네이션 역대 2위 흥행작으로 이름을 올렸다. 또 워너브러더스와 디즈니 단 두 곳만이 이를 수 있었던 연간 2편의 '10억 달러 클럽' 가입을 유니버설은 단숨에 3편으로 늘렸다. 경쟁자들은 이 오랜 하위권 스튜디오의 그림자조차 따라가기 벅차했다. 내놓는 영화마다 엄청나게 빠른 속도로, 또 어마어마한 스코어로 성공을 거듭하자 스튜디오 내부 경영진마저 실체 없는 불안감을 느낄 정도였다.

하지만 대작 몇 편의 성공만으로 유니버설의 2015년 성과를 정의 내릴 순 없다. 스튜디오가 전통적으로 강점과 애정을 보여온 코미디 장르에서 <피치 퍼펙트: 언프리티 걸즈>와 <나를 미치게 하는 여자>는 박스오피스 3억 달러를 합작했고, 타 스튜디오라면 쉽게 여름 배급작으로 선택하지 않았을 <스트레이트 아웃 오브 컴턴>은 기세등등하게 박스오피스 점령에 성공하며 또 다른 활로를 개척해냈다. 술한 논란을 낳은 <그레이의 50가지 그림자>(제작비 4천만 달러) 역시 월드와이드 5억 달러를 기록하며 높은 가성비를 자랑했다. 남은 시리즈 2편에서도 논란은 계속될 듯하지만 흥행 역시 계속될 것으로 전망된다. <19금 테드 2>의 성과는 희미했고 레전더리픽처스와 합작한 또 다른 4편(<크림슨 피크> <스티브 잡스> <7번째 아들> <블랙 햇>)은 <쥬라기 월드>의 영광과 달리 잇달아 실패하며 불안감을 안겼지만, 작품 규모와 재정 면에서 유니버설보단 레전더리픽처스에 더 큰 실망을 남긴 작품들이다.

만년 하위권에서 단숨에 전 세계에서 가장 현금 흐름이 좋은 스튜디오가 된 유니버설은, NBC유니버설은 물론 모기업 컴캐스트에도 확실한 효자로 등극했다. NBC유니버설은 2015년 전년 대비 12% 성장하며 285억 달러의 매출을 기록했는데, 그 중심에 74%가량 성장한 스튜디오의 영화사업이 있었다. 빠르게 변화하는 네트워크 환경 속에서 상당한 불안감을 느끼고 있는 전통의 케이블사업자 컴캐스트에게 미래 전략의 핵심이 콘텐츠와 마케팅이라는 것, 그리고 그 중심에 유니버설이 있다는 것을 입증하기에 충분한 1년이였다.

이들의 성공에서 또 하나 눈여겨볼 것은 단 하나의 슈퍼히어로 프랜차이즈 없이 이뤄낸 성과라는 점이다. 전통의 코미디 라인업이 캐시 카우로 버티고 있는 가운데, 핵심 자산인 <분노의 질주> 프랜차이즈는 오리지널 콘텐츠로서 아직 더 써 내려갈 역사가 남은 듯 보인다. 또한 일루미네이션은 애니메이션 업계 수위를 넘보는 수준으로 성장했고, 고전 클래식 IP 재생산에 있어서도 유니버설의 라이브러리 가치는 높은 평가를 받고 있다. 대형과 중형 사이즈의 라인업이 균형을 이룬 것은 물론 어떤 스튜디오보다 가성비를 중요하게 여긴다는 점에서 유니버설의 장기 전망 역시 나빠 보이지 않는다.

영화사업으로 얻은 자신감은 스튜디오가 더 큰 행보를 건도록 했다. 알리바바와 '중국판 넷플릭스' 티몰 박스오피스TBO의 다년 라이선스 계약을 체결한 것은 물론, 중국 최대 게임 회사인 퍼펙트 월드와도 5억 달러 규모의 슬레이트 딜을 추가로 발표했다. 또 테마파크 지분 인수, TV-영화 콘텐츠 공동제작 계획을 발표하는 등 공격적인 모습을 선보여 이들이 단순히 한 해의 성공에 안주하지 않을 것임을 짐작케 했다. 반면 2016년의 라인업은 무게감이 다소 적은 게 사실이다. 그러나 이들의 목표가 당장 2015년을 넘어서는 것은 아니며, 다양한 타깃과 장르로 가장 보편적인 글로벌 스튜디오가 되려는 데 있기에 특별히 우려하고 있지도 않다. 유니버설이 바라는 것은 언제나 2015년의 행보를 재현할 수 있는 힘이다. 그리고 이는 다가올 2017년 라인업만 봐도 이루기 어렵지 않음을 알 수 있다. 앞으로 '유니버설의 시대'가 도래하게 될까? 그건 몰라도 현재 가장 주목받고 있는 스튜디오가 유니버설이라는 것만은 틀림없다.

3. 월트 디즈니 스튜디오

2015 년 12 월 14 일 LA 돌비시어터로 전 세계 영화 미디어의 시선이 집중됐다. 단 한 차례의 사전 시사도 없었던 디즈니-루카스필름의 <스타워즈: 깨어난 포스>가 월드 프리미어를 진행했기 때문이다. 거기서 제작진, 영화 관계자, 관객을 구분하는 것은 무의미했다. 역사상 가장 성공적인 할리우드 IP 의 새 출발을 알리는 그 순간, 그곳에 있던 사람은 모두 기대에 부푼 관객일 뿐이었다. 또한 영화 상영 직전, 루카스필름의 수장 캐서린 케네디가 들려준 짧은 이야기는 관객을 특별한 감상에 젖게 만들었다. “우리가 이 자리에 있는 것이 믿기지 않는다”고 운을 뗀 케네디는 담담하게 조지 루카스와 스티븐 스필버그, 그리고 J.J. 에이브럼스와 맺은 오랜 인연을 고백했다. 10 대 시절 목숨을 잃을 정도의 큰 사고를 당한 조지 루카스를 구한 이가 그녀의 가족이었다는 것, 그리고 할리우드에 입성해 스필버그와 작업을 하던 그녀가 스필버그의 단편 필름을 복원하기 위해 아르바이트로 채용한 16 살 소년이 지금 이 자리에서 새로 공개할 영화의 각본과 연출을 맡은 J.J. 에이브럼스라는 사실 말이다. 이들의 영화 같은 인연은 이렇게 <스타워즈>를 통해 운명이 되었다.

한편, 디즈니그룹의 회장 밥 아이거와 에이브럼스는 관객으로 첫 인연을 맺은 <스타워즈> 프로젝트에 긴 시간이 지나 제작으로 함께하게 된 것을 “꿈같은 시간”이었다고 술회했다. 그리고 그 자리에 있던 모두가 이 말에 깊이 공감했다. 어린 시절 누군가의 손에 이끌려 오리지널 <스타워즈>를 본 이들 세대는, 이날 자녀와 함께 <스타워즈: 깨어난 포스>를 감상했다. 세대와 세대를 연결하고, 이를 통해 IP 의 생명력을 더 길게 연장하고 싶다는 루카스필름과 디즈니의 희망이 눈앞에서 현실이 된 것이다. 사흘 후인 18 일 개봉한 <스타워즈: 깨어난 포스>는 개봉 첫날 1 억 1900 만 달러의 박스오피스를 기록하며 누구도 예상치 못한 역대 최고 오프닝 성적을 기록했다. 일일 박스오피스 1 억 달러를 넘은 것은 <스타워즈: 깨어난 포스>가 최초다. 하지만 이걸 시작에 불과했다. <쥬라기 월드>가 세운 첫 주말 2 억 800 만 달러라는 견고한 벽을 반년 만에 무너뜨렸고 개봉 2 주에 5 억 달러를 돌파한 데 더해, <아바타>가 갖고 있던 역대 북미 박스오피스 1 위 기록인 7 억 5 천만 달러마저 넘어섰다. 중국 박스오피스의 고공 성장 속에 1 위 마켓 자리를 위협받고 있는 현실이지만, 할리우드가 여전히 영화산업의 핵심 무대임을 <스타워즈: 깨어난 포스>는 몸소 증명해 보였다. 또한 북미 시장 하나만으로도 10 억 달러를 거두는 것이 가능하다는 걸 알린 판타지 같은 결과였다. <스타워즈: 깨어난 포스>는 엔터테인먼트산업에서 콘텐츠가 갖는 파괴력이 얼마나 강한지를 새삼 깨닫게 만들었다.

결국 월드와이드 기록에서 제임스 카메론의 두 작품, <아바타>와 <타이타닉>을 넘어서진 못했지만 20 억 달러를 넘기며 그간 <스타워즈> 프로젝트로 지고 있던 디즈니의 부담과 걱정을 깨끗이 지워주었다. 극장 수익을 제외하고도 머천다이즈와 라이선스만으로 25 억 달러의 수익이 예상되는 가운데, 아이거가 루카스에 지급한 41 억 달러가 과하다는 이야기는 자취를 감추었다. 뿐만 아니라 업계의 미래 10 년을 이끌 리딩 플레이어가 누구인지를 각인시키는 확실한 계기가 됐음은 굳이 언급할 필요도 없는 사실이다. 루카스필름을 향한 과감한 베팅과 <스타워즈>가 성공할 것이라는 확실한 신념, 머천다이즈와 라이선싱 관리 체계의 재구축, 오직 콘텐츠에만 집중한

1 년간의 마케팅 전략 등 아이거의 진두지휘 아래 디즈니는 제다이마저 새로운 신데렐라로 탄생시키는 마법을 부리는 데 성공했다.

디즈니의 2015 년 행보를 돌아보며 다시금 <투모로우랜드>의 실패와 기대에 못 미친 <어벤져스: 에이지 오브 울트론>을 이야기할 필요는 없을 듯하다. 스튜디오 점유율 수위 싸움을 놓고 유니버설에 졌음에도 디즈니는 패자로 보이지 않는다. 그만큼 <스타워즈>의 '포스'는 막강했다. 물론 프리미엄 효과를 톡톡히 본 <스타워즈: 깨어난 포스>와 마찬가지로 2017 년과 2019 년에 공개될 후속 오리지널 2 편도 이만큼 성공을 거둘 수 있을지는 미지수다. 스핀오프 <스타워즈 앤솔로지: 로그 원>(2016)과 <한솔로 스타워즈 앤솔로지 필름>(2018, 가제)이 <스타워즈> IP 와 유니버스 구축에 어떤 영향을 미칠지도 지켜볼 문제다. 또한 해외 시장에서 <스타워즈> IP 의 파급력을 극대화할 방법 역시 풀어야 할 과제 중 하나다.

한편 디즈니 스튜디오 회장 앨런 혼에게 모든 콘텐츠의 결정과 진행 사항을 직접 보고하게 된 케빈 파이기는 마블 스튜디오에서 더 큰 힘을 얻게 됐다. 이를 바탕으로 그는 다시 찾은 '절반의 히어로' 스파이더맨을 십분 활용, MCU(마블시네마틱유니버스)의 생명력을 더욱 강하게 만드는 것을 목표로 하고 있다. 그 첫 번째 시도를 4 월 <캡틴 아메리카: 시빌 워>로 확인할 수 있다. 디즈니는 이처럼 올해도 마블과 픽사를 필두로 한 '급'이 다른 라인업으로 시장 점령에 나선다. 또한 상하이에 대규모 테마파크 개장도 앞두고 있다. 영화에서 시작해 테마파크로 끝나는 '디즈니 월드'는 중국에서도 막강한 힘을 발휘할 것이다. 반면 디즈니는 루카스필름, 마블, 픽사 등과 달리 별다른 성과를 내지 못하며 입지가 불안정해진 스피버그의 드림웍스와 올해 만료되는 계약을 끝으로 이별할 것으로 예상된다.

4. 워너 브라더스 WARNER BROS.

2015 년 확실히 정상에서 떨어졌다. 할리우드 수위 싸움에서 워너브러더스가 언급되지 않는 건 익숙한 상황이 아니다. 그러나 <주피터 어센딩> <맨 프롬 잉글> <팬> <하트 오브 더 씨> 같은 대작이 연이어 실패하며 갈 길 바쁜 스튜디오의 발목을 매 순간 붙잡았다. 최소 1~2 편의 새로운 프랜차이즈가 나타나주길 바랐던 스튜디오와 리더 케빈 츠지하라의 계획은 그렇게 뜻을 이루지 못했다. 대작만 기대를 저버린 것은 아니었다. 스튜디오는 <런 올 나이트> <앙투라지> <위 아 유어 프렌즈> <아워 브랜드 이즈 크라이시스> 같은 중급 사이즈 영화가 그 이상의 몫을 해주길 바랐지만, 이 희망 역시 허무하게 무너졌다.

할리우드 최고 제작자들과 파트너십을 맺고 프랜차이즈 텐트폴과 오리지널 콘텐츠를 오가며 의미 있는 작품을 쏟아내던 워너의 모습은 찾기 어려웠다. 워너는 2014 년에 이어 2015 년에도 점유율이 하락했고, 선두와 확연한 차이가 나는 3 위를 기록했다. 유니버설의 눈부신 성과와 디즈니의 막강한 라인업을 생각하면 3 위도 나쁘지 않은 결과다. 그러나 지표를 자세히 들여다보면 얘기가 달라진다. 워너가 점유율에서 유니버설에 두 자릿수 격차로 뒤처질 것이라 예상한 이는 아마 아무도 없었을 것이다. 누군가에게 빛이 비칠 때 반대편의 누군가에게 어둠이 드리울 수밖에 없다면, 2015 년 그 어둠은 워너의 몫이었다.

출발은 나쁘지 않았다. 2014 년 소규모 개봉해 1 월 와이드 릴리스한 <아메리칸 스나이퍼>는 실존 인물을 해석한 방식을 놓고 진보와 보수 간의 논쟁을 낳았지만 논쟁거리로만 소모되지 않았다. 이 완성도 높은 전쟁영화는 <패션 오브 크라이스트>(2004)에 이어 R 등급 역대 흥행 2 위에 오르며 워너-클린트 이스트우드 조합이 여전히 훌륭한 파트너십임을 입증했다. 6 천만 달러의 제작비가 들어간 <아메리칸 스나이퍼>는 북미에서만 3 억 5 천만 달러의 박스오피스를 스튜디오에 안겨 할리우드를 놀라게 한 한편, '되는 집안' 워너가 2015 년에도 쉽게 물러나지는 않을 것으로 예상하게 했다. 5 월 배급한 <매드맥스: 분노의 도로> 역시 수익률 면에서는 아쉬움이 남았지만 스튜디오 라이브러리를 빛나게 만들었다. 특히 워너의 제작 안목이 제대로 발휘됐다. 한편 5 월 말 개봉한 <샌 안드레아스>는 북미에서 1 억 5 천만 달러, 월드와이드 4 억 7 천만 달러를 거둬 워너가 뉴라인 디비전에 기대하는 '효율성'을 증명했다.

하지만 냉정히 말해 워너의 2015 년은 여기까지였다. 상반기 충격적인 스코어를 안긴 <주피터 어센딩>이야 예상 가능한 실패였기에 그 여파가 오래가진 않았지만, 앞서 언급한 2 편의 5 월 배급작 이후 이어진 모든 작품이 힘을 쓰지 못했다. 하반기 첫날인 7 월 1 일 개봉한 <매직 마이크 XXL>의 박스오피스가 전편의 절반으로 줄며 불길한 징조를 보인 가운데 가이 리치의 여름 기대작이었던 <맨 프롬 잉글>, 스튜디오의 새로운 프랜차이즈가 되어주리라 믿었던 <팬>이 차례로 침몰하며 워너에게 2015 년을 '악몽'으로 기억되게 했다. 가장 충격이 컸던 건 <팬>이다. 제작비만 1 억 5 천만 달러가 들어간 이 영화는 첫 주말 1500 만 달러, 최종 3500 만 달러를 기록해 오래도록 회자될 실패 사례로 남았다. 게다가 <팬>은 해외 시장에서도 이렇다 할 성과를 얻지 못했다. <아메리칸 스나이퍼>를 제외하곤 <샌 안드레아스> <매드맥스: 분노의 도로>

정도만이 체면을 살려주었을 뿐, 어느 하나도 1 억 달러 선을 넘지 못했다. 매년 5 편 이상의 1 억 달러 라이브러리를 쌓으며 시장을 주름잡던 워너가 받아들이기엔 처참한 결과다. <록키> 시리즈의 마지막 작품인 <크리드>가 예상보다 높은 1 억 달러 이상의 성과를 냈으나 MGM 과 함께한 이 영화의 성과는 온전히 워너의 몫으로 돌아오지 않았다.

그럼에도 워너는 지금 지난 시간을 돌아볼 여유가 없다. 당장 올해 론칭하는 <배트맨 대 슈퍼맨: 저스티스의 시작>의 결과가 스튜디오의 새로운 10 년을 예견하는 시험대가 될 것이기에 여기에 모든 초점을 맞추고 있다. 소문은 벌써부터 무성하다. 마블에 대항할 DC-워너의 한 방이 담겼다는 얘기부터, 지나치게 많은 캐릭터를 한꺼번에 소환한 탓에 DC IP 를 일찍 소진시킬 것이란 의견까지 다양한 이야기가 오간다. 그런 가운데 워너는 <캡틴 아메리카: 시빌 워>에 한 달 앞선 3 월을 디데일로 택하고, 마블 캐릭터들에 앞서 자신들의 존재를 드러낼 준비를 하고 있다.

내부의 모든 이들이 DC 엔터테인먼트와 DC 유니버스가 워너브러더스 영화사업의 중추가 돼야 한다고 여기고 있는 가운데, 스튜디오는 지난여름 다이앤 넬슨 DC 엔터테인먼트 사장 겸 워너브러더스인터랙티브엔터테인먼트 WBIE 콘텐츠 총괄에게 워너브러더스컨슈머프러덕트 WBCP 운영 역시 겸하도록 했다. 이로써 워너는 자신들의 이름하에 기획되는 모든 라이선스와 상품의 연계성을 강화하겠다는 계획이다. 이는 WBCP 에서 생산되는 다양한 상품이 결국 DC 엔터테인먼트 중심으로 이어져 그 둘의 관계가 새로운 이야기와 또 다른 세계관을 탄생시킬 기반이 될 것으로 기대하게 만든다. 사업 전략과 콘텐츠 제작, 마케팅 부문을 아우르는 독특한 이력을 소유한 넬슨은, DC IP 에서 파생돼 WBCP 에서 완성되는 단계별 통합 비즈니스 시스템을 구축하는 것에 우선순위를 둘 전망이다. 한편 워너의 또 다른 '여성 파워' 수 크롤에게는 본래의 영역이던 글로벌 마케팅/해외 배급책임에 더해 북미 배급책임까지 맡겼다. 이로써 워너브러더스의 전 세계 배급 전략이 크롤의 손 안에 들어가게 됐다. 워너의 차세대 수장으로까지 언급되는 수 크롤이 본격화된 자신의 시대를 어떤 결과로 이끌지, 또 넬슨은 눈앞에 놓인 콘텐츠 운용 기회를 어떤 장기적인 전략으로 돌파해나갈지 워너와 츠지하라의 두터운 신임을 얻고 있는 두 사람에게 이목이 집중되고 있다. 북미 배급을 책임지며 워너가 15 년 연속 북미 10 억 달러를 돌파하는 데 기여한 댄 펠먼은 스튜디오를 떠나게 됐다. 그는 스튜디오가 장기적인 배급 체계를 갖추는 데에도 공헌한 바 있다.

콘텐츠 기근 속에 지난 한 해 워너의 가장 큰 뉴스는 영화가 아닌 중국과의 파트너십 체결 소식이었다. 워너는 중국 최대 엔터테인먼트 투자자 중 하나인 차이나미디어캐피털 CMC 과 제작·투자·배급을 아우르는 JV 스튜디오를 설립하기로 결정했고, 최대 10 억 달러 규모의 투자를 유치할 것으로 보인다. 여타 할리우드 스튜디오와 달리 중국과의 협업에서도 제작과 스토리 개발 체계에 중점을 두려는 워너의 뚝심이 읽히는 대목이다. 콘텐츠의 힘을 그 어떤 것보다 중요하게 여기는 워너는 이처럼 해외 콘텐츠 개발에서도 자신들의 방향성을 잊지 않고 있다.

유니버설의 <킹콩> 프로젝트 <킹콩: 해골섬 Kong: Skull Island>을 넘겨받은 워너는 <고질라> 이후 레전더리픽처스와 다시 한 번 관계를 이어가게 됐다. 이 외에도 워너는 2017 년 라인업에 화력을 집중하고 있다. 2 차 세계대전을 배경으로 한 크리스토퍼 놀란의 신작 <덩케르크 Dunkirk>가 배급 시기를 2017 년 7 월로 확정했고, <저스티스 리그 파트 1>이 11 월로 일찌감치 자리를 못박아둔 상태다. 2017 년 워너가 동력을 얻기 위해선 올해 라인업의 성과가 무엇보다 중요하다. 워너는 <배트맨 대 슈퍼맨: 저스티스의 시작>이 자신들의 기대를 넘어서기를, 또 해리포터 스핀오프 <신비한 동물사전>이 다시 한 번 스튜디오의 핵심 자산으로 등극해주기를 바라며 21 세기 처음으로 '도전자'의 모습으로 시장 앞에 섰다. 2016 년은 이들에게 향후 10 년의 운명을 가르는 새로운 장이 될 것이다.

5. 20 세기 폭스사 20th CENTURY FOX

2014년 황홀한 한때를 보낸 이십세기폭스는 2015년을 아쉽게 마감했다. 지난 한 해 모두의 관심이 유니버설에 맞춰진 사이, 폭스가 2014년 세운 월드와이드 박스오피스 기록은 금세 지워졌다. 2015년 폭스는 최종 성적으로 북미 점유율 11.3%, 13억 달러대의 박스오피스를 기록했다. 북미 박스오피스 챔피언에 오르기 전인 2011~2013년 동안 기록한 한 자릿수 점유율은 아니지만, 2014년의 좋은 흐름을 동력 삼아 이를 이어갈 중요한 기회를 놓치고 말았다.

상반기 스튜디오의 가장 큰 뉴스는 모기업 회장이자 그룹의 아이콘인 루퍼트 머독의 은퇴 계획이었다. 하반기가 시작하자마자 제임스 머독이 21세기폭스의 CEO로 취임하며 머지않아 모든 권한이 이관될 것으로 예고되기도 했다. 영세 신문사로 시작해 글로벌 미디어 제국을 만들어낸 루퍼트 머독에 이어 콘텐츠와 디지털 사업의 결합에 애착이 큰 것으로 알려진 제임스 머독의 시대가 어떻게 오버랩될지가 관건이다. 그룹의 큰 변화 속에서 스튜디오는 짐 지아노폴로스 폭스 필름드 엔터테인먼트 총괄 회장 겸 CEO와 스테이시 스나이더 폭스 스튜디오 공동 회장의 '빅2 체제'로 움직이고 있다. 2000년 이후 스튜디오를 이끌고 있는 짐 지아노폴로스는 여러 차례 위기에 빠질 뻔한 스튜디오를 안정화하는 데 성공했다고 평가받고 있으며, 명확한 사업적 판단력과 더불어 영화적 감수성 또한 겸비함으로써 업계 내 수많은 A-list들과 깊은 파트너십을 구축해왔다. 2015년의 성과라고 할 수 있는 <마션>과 <레버넌트: 죽음에서 돌아온 자>만 보더라도 '상품' 이전에 '작품'으로 영화를 대하는 그의 안목을 엿볼 수 있다.

폭스에 합류해 1년을 보낸 스튜디오 공동 회장 스테이시 스나이더는 자신이 그린라이트를 켜 작품이 등장하기 시작하는 이제부터가 진짜 시작이라고 할 수 있을 것이다. 스나이더는 영화 비즈니스의 기존 역학 관계를 고려하지 않는 OTT 플레이어들의 침투에 경계심을 나타내면서도 스튜디오 각 디비전을 활용해 일반적인 극장 상영용이 아닌 보다 짧은 길이의 콘텐츠에도 투자할 가능성을 열어두고 있다고 언급하기도 했다. 두 리더는 북미를 기반으로 한 영화 제작뿐 아니라 로컬영화 제작에도 더 많은 힘을 쏟을 전망이다. 로컬 전략은 그룹 전체 차원의 관심사이기도 한데, 토마스 지거스 월드와이드 마케팅/배급 사장을 해외 로컬영화 투자·제작을 총괄하는 폭스 인터내셔널 프로덕션(FIP)의 새 수장으로 앉혔다. 통합 9억 달러의 박스오피스를 기록하고 있는 FIP가 더 큰 성공을 얻을 수 있도록 해외 콘텐츠 제작에 보다 공격적으로 임해주기를, 또 현지 각 A-List 크리에이터들과 더 강한 로컬 파트너십을 맺기를 희망하고 있다.

상반기 북미 점유율을 4위로 마감한 폭스는 2015년 스튜디오에 가장 중요한 작품이던 <판타스틱 4> 리부트로 반등을 기대했다. 그러나 향후 스튜디오의 마블 IP 생산성에도 중요한 열쇠가 될 이 새로운 4인방은 지난여름 논란 속에 6천만 달러의 박스오피스를 채우지 못하며 침몰했다. 해외 시장에서도 별다른 만회를 하지 못한 <판타스틱 4>는 2015년 할리우드의 가장 실망스러운 작품으로 등극했고, 스튜디오 분위기에도 찬물을 끼얹었다. SNS와 온라인평점 사이트가 영화 선택의 바로미터가 된 지금, 이러한 툴을 온전히 활용하지 못할지언정 영화 완성도를 놓고 감독과 제작사 간 SNS 논쟁으로 문제를 증폭시키기도 했다. 그리고 이 사건은 단순한 흥행 실패를 넘어 IP의

생명력을 꺼트릴 정도의 흥터를 남겼다. 폭스가 이 논란 많은 히어로들의 라이선스를 마블에 반납했다는 소문이 나돌았고, 결국 사실무근이라며 진화에 나서야 하는 상황까지 발생했다.

<판타스틱 4>의 충격 속에 개봉한 <히트맨: 에이전트 47> 역시 박스오피스에서 힘을 쓰지는 못했고, YA(Young Adult) 프랜차이즈 <메이즈 러너: 스코치 트라이얼>도 분위기를 반전하는 데 성공하지 못했다. 거듭된 실패 가운데 한줄기 빛이 된 건 리들리 스콧의 <마션>이었다. 월드 프리미어 때부터 반응이 뜨거워 성공이 예상됐지만 이를 웃도는 성과를 거두며 스튜디오에 위안이 됐다. 북미 2억 3천만 달러, 월드와이드 6억 달러를 가볍게 돌파한 괴짜 화성인 구출기는, 원작의 위트를 오롯이 살린 각색에 리들리 스콧이라는 거장의 시각이 합쳐져 2015년 할리우드가 내놓은 가장 가치 있는 작품 중 하나로 손꼽혔다. 2016년 아카데미 레이스에도 큰 힘을 실어준 <마션>은 스튜디오 이그제큐티브들의 무너진 자존심을 되살렸고, 최근 폭스가 영화를 통해 선보이고자 하는 다양한 시도가 제대로 작동되고 있음을 증명했다. 폭스와 누구보다 긴밀한 관계를 맺고 있는 리들리 스콧은 뛰어난 영화적 성취에도 수익률에서 늘 스튜디오를 만족시키지 못했다. 하지만 <마션> 하나로 지난 실망을 단번에 상쇄했다. 지금껏 폭스와 리들리 스콧이 최고의 파트너십을 보인 작품은 <프로메테우스>(2012)였다. 하지만 <마션>은 이보다 2배가 넘는 성공을 거뒀고, 이를 통해 차기작인 <에일리언: 커버넌트>에 대한 기대감을 더욱 배가시켰다. '충격'에 다른 아니었던 <엑소더스: 신들과 왕들>(2014)의 스코어를 기억에서 지우게 만든 건 물론이다. 한편 <스누피: 더 피너츠 무비>는 장편 애니메이션으로의 포맷 전환에 성공하며 완성도 면에서 좋은 평가를 얻었으며, 북미 박스오피스 1억 3천만 달러 돌파에도 성공했다. 그러나 해외에서의 성과가 못내 아쉬웠다. 블루스카이는 해외에서 더욱 강력한 힘을 발휘하지만, 이번만큼은 그 공식이 적용되지 않았다. 후속편 제작 옵션이 폭스에 있는 것으로 알려졌으나 원작자인 찰스 술츠 가족의 승인이 필요한 상태다. <스누피: 더 피너츠 무비>는 오래도록 이 애니메이션을 기다린 이들에게 찰스 술츠 원작의 감성을 그대로 전해주었지만 후속편에 대한 기대는 조금 뒤로 미뤄둬야 할 것으로 보인다.

폭스는 보유하고 있는 IP에 비해 이를 활용하는 전략이 다소 아쉽다. <아바타> 3부작만 하더라도 제작 일정이 거듭해서 밀리고 있는 상황인데, 이 같은 변동성이 스튜디오의 크고 작은 부분에서 전략적 집중을 어렵게 만들고 있다. 더 큰 그림을 그리고, 그 방향 아래에서 라인업을 안정적으로 관리하는 것이 당장의 폭스가 풀어야 할 과제다. 이런 부분을 컨트롤하는 것에 집중하지 않는다면 2,800여 개의 극장에 배급하고도 첫 주말 200만 달러라는 역대 최악의 박스오피스를 얻은 <빅터 프랑켄슈타인> 같은 결과가 언제 다시 나타날지 모를 일이다.

실패가 성공보다 두드러져 보이긴 했지만, 매해 새로운 시도가 돋보이는 영화를 제작하며 의미 있는 성과를 내고 있는 폭스는 여전히 할리우드의 무게감 있는 플레이어다. 루퍼트 머독의 완전한 은퇴가 어떤 식으로 이뤄질지 지켜봐야 하는 한편, 스튜디오 자체적으로는 지아노폴로스과 스테이시의 조합이 어떤 환상적인 결과를 빚어낼 수 있을지, 이들의 화학 작용에 큰 기대를 보내고 있다.

6. 소니 픽처스 SONY PICTURES

2015년 11월 24일, 미국 모든 미디어 업계의 이목은 캘리포니아주 컬버시티 소니 스튜디오 본사로 향했다. 메이저 스튜디오를 넘어 미국 내 글로벌 미디어 기업이 겪은 역사상 최악의 해킹 사태가 일어난 지 정확히 1년이 되던 날이다. 소니는 3년 만에 돌아온 007 시리즈 <007 스펙터>의 개봉 관리와 글로벌 마케팅에 힘을 쏟는 모습이었지만, 모든 업계 관계자가 여전히 그날의 내상이 이 메이저 스튜디오를 뒤덮고 있음을 알고 있었다. 단순한 해킹이 아닌 '스튜디오의 미래가 폭행당한 것 같다'는 할리우드 내부자의 표현은 모든 스튜디오가 이 사건 이후 어떠한 공포를 느끼고 있는지를 보여준다. 해킹의 상흔은 소니를 '메이저'라는 타이틀과 멀어지게 하기 충분했다.

소니의 유일한 여름 텐트폴이던 <픽셀>과 뒤이어 개봉한 <하늘을 걷는 남자>가 연속해서 실패하며 스튜디오의 침체기가 2015년에도 쉽사리 가시지 않을 것이라는 어두운 전망을 하게 만들었다. 물론 <워 룸> <퍼펙트 가이> 등의 세컨드 디비전 작품이 성과를 내며 스튜디오의 경영 지표에 도움을 주었다. 그러나 근본적인 상처를 치유하고 새로운 활기를 안길 수 있는 작품은 아니었다. 그런 가운데서도 전편을 뛰어넘는 박스오피스를 기록한 <몬스터 호텔 2>와 제임스 본드의 25번째 스파이 액션 <007 스펙터>는 스튜디오가 마지막 희망의 꿈을 놓지 않도록 다독였다. 물론 <007 스펙터>는 흥행과 작품성 모두에서 전작 <007 스카이폴>을 뛰어넘지 못했다는 평가를 얻었지만, 지금의 소니에겐 이 정도도 충분히 안도할 만한 결과였다.

소니는 2015년 고작 2편이 1억 달러 이상의 흥행을 거뒀고, 한 자릿수의 복미 점유율을 기록했다. 또 전체 박스오피스 매출은 10억 달러에도 미치지 못했다. 이는 3년 연속 악재와 하락세가 겹친 상황에서 소니가 손에 쥐 수 있는 현실적인 성적표였다. 하지만 2014년에 이어 2015년 역시 개별 영화의 성과를 돌아보는 것은 이 글로벌 스튜디오에 중요하지 않아 보인다. 할리우드가 소니에게 기대하는 건 위기를 넘어설 스튜디오의 정체성 확보, 그리고 향후 방향성을 확립하는 데 있기 때문이다. 2015년 모든 메이저 스튜디오는 자신의 색깔과 전략에 맞는 '선택과 집중'의 라인업을 선보였다. 하지만 스튜디오의 기본이라고 할 이 핵심 요소를 소니에게선 찾을 수 없었고, 이를 타개하기 위해 우선돼야 할 내부의 안정화 역시 현재진행형으로 아직 마무리되지 않고 있다. 메이저 스튜디오의 경계에 놓여 있는 라이온스게이트마저 확실한 색깔과 스튜디오의 방향성을 내보이는 지금, 소니에게 요구되는 것은 콘텐츠가 아니라 그것을 바라보는 그들의 비전과 안목이다.

이런 질문에 답하고 전략적 기반을 다지기에 소니가 처한 현실은 사실 녹록지 않다. 지난 10년 가까이 시장 점유율 경쟁의 뿌리가 돼준 <007> 프랜차이즈는 MGM과 계약이 만료돼 소니의 손을 떠나기 일보 직전이고, 스튜디오의 또 다른 안식처였던 코미디 라인업은 OTT 등의 2차 플랫폼 플레이어와 치열한 라인업 경쟁을 벌이고 있다. 게다가 영화-방송-인터랙티브 부문 간의 전략적 제휴를 통해 다양한 성과를 내고 있는 타 경쟁 스튜디오와 달리 소니는 부문 간 시너지 역시 제 힘을 발휘하지 못하는 상태다. 많은 부분에서 움츠러든 그룹 상황이 소극적인 움직임을 취할 수 밖에 없게 만드는 데다, 이 같은 태도는 당장의 해결책을 찾아야 할 스튜디오에 오히려 악영향을 주는 악순환이 반복되고 있다. 결과적으로 긴 시간 스튜디오를 이끌며 핵심 커뮤니케이션과 작품

관리를 지휘했던 에이미 파스칼도 더 이상 내부에 있지 않다.

그럼에도 불구하고 소니가 풀어야만 할 과제들은 선명하다. 첫 번째 소니에게 필요한 것은 조직 재정비를 끝내는 것, 그리고 이에 따른 내부 결속이다. 2014년을 기점으로 대대적으로 행해진 구조 조정과 핵심 임원의 연이은 교체는 톰 로스먼 스튜디오 회장의 취임과 함께 새로운 국면을 맞이했다. 스튜디오의 다른 디비전을 이끌던 로스먼이지만 메인 스튜디오 및 전체를 관장하는 자리로 온 이상, 그의 성향에 따라 스튜디오의 색깔이 달라질 수밖에 없다. 소니는 로스먼과 여타 부문 인력 간의 효율적인 의사결정 체계가 하루빨리 제 모습을 갖춰 재정비되기를 간절히 바라고 있다. 로스먼은 취임 후 자신의 승진으로 공석이 된 트라이스타 대표 자리에 한나 밍겔라 전 콜롬비아픽처스 프로덕션 부문 사장을, 그리고 다시 공석이 된 그 자리에는 트라이스타 출신의 이그제큐티브들을 앉히며 스튜디오 조각 맞추기에 나섰다. 대신 메인 라벨의 프로덕션 대표 자리를 없애고, 새로 자리를 옮긴 이들이 직접 스튜디오의 사장인 더그 벨그래드에게 보고하게 해 기획/제작 부문의 보고 체계를 간소화했다. 로스먼은 이로써 각 디비전이 자신의 성격에 맞는 작품을 더욱 공격적으로 확보해나갈 수 있을 것으로 기대하고 있다. 타 메이저처럼 굵직한 자체 브랜드나 파트너가 부족한 소니가 현실적으로 할 수 있는 것이 바로 내부 디비전의 효율화다. 때문에 로스먼은 그 선택 과정의 거품을 걷고 빠른 의사결정을 가능하도록 했다. 콜롬비아픽처스는 프랜차이즈 확보와 콘텐츠 제작에 속도를 가속화하고, 트라이스타는 성인 관객에게 어필할 작품을 개발하는 등 다양성에 에너지를 쏟을 수 있는 개편이기도 하다. 더불어 소니는 스튜디오의 오랜 관심 분야인 해외제작 부문에서도 인력 변화를 줬다. 샌포드 패니치 전 폭스 인터내셔널 프로덕션 대표를 데려와 그에게 폭스에서와 똑같이 소니의 해외 로컬영화, TV 제작 부문의 권한을 맡겼다. 그리고 패니치는 폭스로부터 디에고 수아레즈(전 폭스21 TV 스튜디오)와 업계의 베테랑 프로듀서 매튜 스테인을 영입, 각각 TV와 영화 부문의 제작 수석 부사장을 맡겼다. 어려운 상황에 놓여 있지만 작품을 기획하고 만드는 프로덕션 자체에 투자와 집중력을 쏟겠다는 소니의 의지를 해외 부문을 통해서도 읽을 수 있다.

두 번째로 소니에게 필요한 건 스튜디오만의 명확한 비전이다. 개별 브랜드 전략으로 콘텐츠 제작/유통의 제국이 되는 게 목표인지, 할리우드 핵심 제작사와 강력한 파트너십을 맺고 오리지널 작품에 더욱 집중하는 게 목표인지를 명확히 할 필요가 있다. 나아가 다양한 세대를 아우르는 넓은 스펙트럼의 영화를 계속해서 만드는 데 비중을 둘지, 그게 아니면 젊은 관객의 취향을 저격할 각각의 니치마켓을 목표로 중급 작품을 여럿 포지셔닝할지도 방향을 정해야 한다. 물론 이 모두를 가져갈 수도 있다. 하지만 소니의 현재 체력을 생각하면 이는 불가능한 꿈에 가깝다. 때문에 자신들의 비전과 맞물리는 전략에 우선순위를 두고 이를 실제 행동으로 옮겨내는 것이 필요하다. 확실한 선택과 집중이 없다면 10년을 내다보고 경쟁하는 '진정한' 의미의 메이저 플레이어의 일원이 되지 못할 것이다.

소니의 마지막 과제는 업계 전반, 정확히는 감독과 제작자 등과의 신뢰감 회복이다. 누구도 특별히 소니를 비난하고 나서진 않았지만, 콘텐츠 크리에이터와 소니가 지난 1년간 미묘한 시간을 보낸 건 분명한 사실이다. 그리고 이 시간을 길게 가져갈 까닭은 없다. 스튜디오 내부에서도 정보의

접근이 폐쇄적으로 이루어지고, 외부 관계자와의 프로젝트 역시 비공식적인 만남으로 일어나는 경우가 많은 지금의 상황을 타개할 필요가 있다. 스튜디오가 활기를 되찾고 재작동하기 위해서는 많은 영화인과의 교류가 밑바탕이 되어 함을 소니는 명심할 필요가 있다.

다시 시작되는 <스파이더맨>과 시의적절한 라인업이라고 평가받고 있는 <쥬만지> 리부트, 그리고 <나쁜 녀석들>까지 돌아오는 2017년이 돼야 소니는 온전한 경쟁력을 드러낼 수 있을 것으로 보인다. 그러기 위해서는 2016년이 무엇보다 중요하다. 그리고 이 역시 개별 영화의 성공을 이야기하는 건 아니다. 라인업 관리는 필수적이겠지만 소니에게 무엇보다 시급한 건 앞서 지적인 비전과 전략의 수립에 있다.

7. 파라마운트 픽처스 PARAMOUNT PICTURES

여기 미래 비전과 전략 수립이 필요한 메이저 플레이어 하나가 더 있다. 장기적인 측면에서는 소니보다 더 큰 위기감이 느껴지기도 한다. 파라마운트는 2015년 메이저 스튜디오 중 가장 적은 11편을 배급해 타울 면에서는 나름대로 나쁘지 않았다. 그러나 역시 11편을 배급한 디즈니 라인업과 견줘보면 그 무게감 자체가 다를 수 있다. 연초 대비 -30%의 주가 하락은 영화 부문뿐 아니라 방송 부문을 포함한 바이어컴 전체에 빨간불이 켜졌음을 알게 했고, 2015년이 끝나는 시점에는 다시 25%가량이 더 빠져 43달러로 내려앉았다. 현재 파라마운트는 '효율성'에 방점을 두고 있으며, 재무건전성이 가장 중요하다는 이야기도 들려온다. 이는 파라마운트가 더 깊은 위기 상황으로 빠지지 않기 위해 나름의 리스크 관리를 하고 있다는 뜻일 것이다. 하지만 반대로 생각하면 현재의 상황을 공격적으로 타개할 모멘텀도, 기본 체력도 갖고 있지 않다는 의미이기도 하다.

바이어컴의 CEO 필립 다우먼은 상반기 대규모로 진행한 자사주 매입 프로그램까지 중단하며 대대적인 재편에 나섰으며 이를 통한 비용 절감을 꾀했다. 그러나 한 해가 마무리된 지금 이 미디어 기업을 향한 시장의 반응은 여전히 물음표로 가득하다. 게다가 2015년이 지나자마자 그룹 경영권에 대한 분쟁까지 이슈로 떠오르며 가뜩이나 어려운 상황을 더욱 심란하게 했다. 업계 내에 파라마운트의 주요 지분이 중국으로 넘어갈지도 모른다는 소리가 떠돌던 시절 이를 '루머'일 뿐이라 일축한 바 있지만, 이제는 그런 상황이 진짜로 일어날지도 모른다는 이야기가 다시 들려오고 있기도 하다.

하반기 기대를 모았던 <터미네이터 제네시스>는 북미에서 실패하며 스튜디오 점유율 상승에 생각만큼의 보탬이 되지 못했고, IP 하나하나가 아쉬운 파라마운트를 더욱 답답하게 만들었다. 대신 올해 스튜디오의 유일한 희망이던 <미션 임파서블: 로그네이션>이 선전하며 스튜디오를 한숨 돌리게 했다. A-list 캐스팅들의 박스오피스 부진으로 그 효율성에 대한 업계의 물음표가 붙은 반면, 톰 크루즈와 <미션 임파서블: 로그네이션>은 이를 비켜갔다. 이밖에 <스폰지밥3D>가 상반기 또 다른 효자 노릇을 했지만, 2015년 파라마운트에겐 이것이 전부였다. 더 이상의 개별 박스오피스를 언급하는 것은 의미가 없을뿐더러 사실상 언급할 작품 자체도 없었다. 그에 반해 2016년에는 지난해보다 더 많은 라인업을 준비 중이다. 그러나 편수나 중량감에서 획기적인 변화를 기대하긴 어려울 듯하다. 그럼에도 불구하고 스튜디오는 더욱 적극적으로 오리지널 콘텐츠의 확보에 나선다고 알렸으며, 이를 위해 제작에 공격적인 투자를 할 계획이라고 밝혔다. 문제는 이어진 영업 적자와 매출 감소로 인해 자금 여력이 많지 않다는 점이다.

섬너 레드스톤이 건강상의 이유로 하차한 후 그룹의 멤버원이 된 다우먼은 얼마 전 파라마운트의 지분을 매각할 계획이라 공표했다. 경영권을 넘기는 것이 아닌 전략적 투자 파트너를 찾는 수준으로 핵심 대상들과 이야기를 나누고 있다고 다우먼 스스로 밝힌 가운데, 그 최종 결정이 어떻게 날지 주목을 끈다. 전략을 실행하기 이전에 이를 위한 자금 여력부터 고민해야 할 파라마운트의 전략적 투자 파트너로 누가 나서게 될지, 그리고 이것이 스튜디오의 전략 부재를 해결할 발판이

될 수 있을 것인지 파라마운트의 앞날은 여전히 안개 속에 싸여 있다. 만약 과거 흘러 다니던 소문처럼 중국의 플레이어가 어떤 식으로든 파라마운트를 가져가게 된다면, 그때는 정말로 영화 엔터테인먼트사업의 국경이 무의미해지는 순간이 될 것이다.

8. 새로운 문을 연 완다, 새로운 세상을 품은 레전더리픽처스

만화 같은 예상이 결국 현실이 됐다. 산업 분야를 가리지 않고 '경계 소멸borderless의 시대'를 실천하고 있는 왕젠린의 다렌완다그룹이 토마스 톨의 레전더리픽처스를 인수했다. 알려진 인수 가격만 35억 달러. 이는 중국과 할리우드의 사상 최고가 엔터테인먼트 교역 규모다. 메이저 스튜디오 대부분이 중국 내 투자 유치와 JV 파트너십을 보유한 상태지만 앞선 발표들과는 비교조차 되지 않는 '완전체의 M&A'라 할 이 딜은 2016년 1월, 전 세계 영화산업에 새로운 전기를 마련했다. 즉, 이는 훗날 미국과 중국의 영화산업 사이에 경계가 사라졌음을 알리는 공식적인 계기로 기록될 것이다. 또한 디즈니가 <스타워즈> IP를 얻기 위해 루카스필름에 들인 돈과 마블의 5천여 캐릭터를 통째로 사들인 돈이 각각 41억, 40억 달러였다는 것을 감안하면 레전더리픽처스의 현재 가치가 어느 정도인지, 그리고 이 인수가의 실제 규모가 어느 수준인지를 가늠해볼 수 있다.

인수 가격 외에 세부적인 계약 조건이나 톨의 지분 보유 여부는 확인되지 않았다. 그러나 톨은 이후로도 스튜디오를 이끌며 모든 그린라이트를 행사하는 것으로 알려졌다. 또한 스튜디오 실적에 따른 인센티브와 레전더리가 다시 매각될 때의 바이 아웃 옵션, 가상주식을 얻는 등의 주요한 권리를 확보한 것으로 추정된다. <쥬라기 월드>의 글로벌 흥행과 <스트레이트 아웃 오브 컴턴>의 북미 시장 성공으로 경력과 브랜드의 정점을 찍은 톨과 레전더리픽처스는 현재 할리우드에서 가장 활발한 움직임을 보이는 키 플레이어다. 때문에 이들이 '대륙'의 손에 들어갔다는 것은 의미하는 바가 크다. 전 세계 영화산업 내에서의 중국의 역할, 구체적으로는 중국 콘텐츠의 침공이 이전과는 차원이 다른 공세로 전개될 것을 선언한 셈이기 때문이다.

완다의 왕젠린 회장은 직접 나서서 톨과의 협상을 이끌어냈다. 복잡한 형식 대신 간결한 소통을 중시하는 두 리더는 가난한 환경을 딛고 스스로의 힘으로 성공한 자수성가형 인물이라는 공통분모를 발판 삼아 미디어산업에 오래 남을 딜을 성사시켰다. 그리고 이 딜에 관해 레전더리픽처스가 미디어그룹형 IP 라이브러리 플레이어가 아닌, 타 IP 라이선싱을 확보해 프랜차이즈 텐트폴로 이끄는 제작사이기 때문에 리스크가 상대적으로 크고 그렇기에 완다의 이번 베팅은 지나치게 높다는 평가와, 현재 할리우드 텐트폴의 전성기를 완성하고 있는 톨과 레전더리만큼 새로운 엔터테인먼트의 본토가 되기를 꿈꾸는 중국에게 완벽한 조합은 없다는 상반된 평가가 나오고 있다. 톨은 이 딜에서 레전더리의 미래 비전과 방향성을 보호한 것은 물론 스튜디오의 거대 투자자인 피델리티, 모건스탠리, 소프트뱅크와 개별 벤처캐피탈까지 직접 설득에 나선 것으로 알려졌다. 그리고 톨은 이렇게 할리우드의 가장 바쁜 남자에서 순식간에 할리우드의 가장 비싼 남자가 됐다. 한편, 영화제작자로서의 톨의 보폭은 그가 보유한 지분과는 별개로 더욱 커질 것이다.

코인세탁기 비즈니스에서 벤처캐피탈을 지나 지금의 위치에 오르기까지 톨은 할리우드 역사상 가장 성공한 개인이 됐다. 2004년 직접 결성한 6억 달러의 월스트리트 자본으로 할리우드로 넘어온 톨은 워너브러더스와 8년간 성공적인 파트너십을 맺었으며 2013년에는 유니버설에 새롭게 안착했다. 그리고 이 과정 모두를 자신만의 안목으로 이끌었다. 거기 더해 이제는 할리우드와 중국을 잇는 독보적인 아이콘이 되었다. 제작편수가 늘어나는 만큼 실패 경험도 늘고 있지만, 톨과 레전

더리가 보여준 의외의 선택과 그 결과물의 성공은 톨이 가진 안목의 스펙트럼이 미래에 더 확대 될 것임을 예고한다. 그의 미래가 성공과 실패로 갈리는 순간이 머지않아 찾아오겠지만 분명한 것은 톨의 움직임이 미국과 중국의 영화산업에 변화의 인장을 새길 것이라는 사실이다. 이제 미국과 중국의 영역 싸움은 경계도 의미도 무의미해졌다. 그 무국적 지대에 콘텐츠만이 남아 경쟁을 벌일 것이다.