



TO PIXAR AND BEYOND

MY UNLIKELY JOURNEY WITH STEVE JOBS TO MAKE ENTERTAINMENT HISTORY

孵化皮克斯

从艺术乌托邦到创意帝国的非凡之旅

[美] 劳伦斯·利维 (Lawrence Levy) ◎著 李文远◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

TO
PIXAR
AND
BEYOND

MY UNLIKELY JOURNEY WITH
STEVE JOBS TO MAKE ENTERTAINMENT HISTORY

孵化皮克斯

从艺术乌托邦
到创意帝国的非凡之旅

[美] 劳伦斯·利维 (Lawrence Levy) ◎著

李文远◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

孵化皮克斯:从艺术乌托邦到创意帝国的非凡之旅 / (美)劳伦斯·利维(Lawrence Levy)著;李文远译. —杭州:浙江大学出版社, 2017.4

书名原文: To Pixar and Beyond: My Unlikely Journey With Steve Jobs to Make Entertainment History

ISBN 978-7-308-16552-5

I. ①孵… II. ①劳…②李… III. ①娱乐业—服务业—企业管理—经验—美国 IV. ①F737.126.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 317267 号

Copyright © 2016 by Lawrence Levy

This edition arranged with McCormick Literary
through Andrew Nurnberg Associates International Limited

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-459 号

孵化皮克斯:从艺术乌托邦到创意帝国的非凡之旅

劳伦斯·利维(Lawrence Levy) 著 李文远 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 张一弛

责任校对 仲亚萍

封面设计 水玉银文化

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 17

字 数 213 千

版 印 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16552-5

定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

谨以此书献给

希拉里(Hillary)、杰森(Jason)、莎拉(Sarah)和詹娜(Jenna)

“嘿，史蒂夫，想去散散步吗？”我在电话里问道。

那是 2005 年的秋天。在过去十年里，我和史蒂夫无数次问过彼此这个问题，但这次却不同。那年年初，史蒂夫刚刚年满 50 岁，癌症和手术让他痛苦不堪。那段时间，我们聊天和散步的时间都比较短。苹果公司的事情已经让史蒂夫忙得不可开交。在上一年度，他推出了一系列新款 iPod 产品，包括全新的 iPod shuffle 和 iPod nano，这些产品持续引领着一个全新的音乐欣赏时代。

不过，今天我心里惦记着一件事情。我是皮克斯董事会成员，而此前我是皮克斯的首席财务官和公司总裁办的一员。这件事我已经考虑了一段时间，我觉得是时候把它提出来了。史蒂夫近来感觉好了点，现在正是谈论这件事的好时机。

“好的，”他说，“过来吧，我在家。”

我们住在帕洛阿尔托老城区 (Old Palo Alto)，该地区与位于加利福尼亚州湾区 (Bay Area) 的斯坦福大学 (Stanford University) 东边相距不过一两英里。从我家走到史蒂夫家只需要几分钟时间。他家坐落在街区的一角，是一幢具有都铎风格的乡间小屋，房屋四面以砖墙搭建，配以陡坡状的石板屋顶，非常漂亮。我从侧门走进他家，打开厨房大门。和往常一样，厨房那张质朴的长木桌上摆放着一排看起来非常可口的水果和零食。我向史蒂夫热情的私人厨师打了声招呼，然后径直穿过厨房，顺着走廊来到史蒂夫的书房。

史蒂夫抬头看到了我，他微笑着对我说：“嗨，劳伦斯。”

“还想到外面走走吗？”我问他，“如果你愿意的话，我们可以坐着聊。”

“我们出去走走吧，”他说，“呼吸下新鲜空气也是不错的。”

对史蒂夫来说，在帕洛阿尔托的街上散步是一件有益身心的事情。他喜欢新鲜空气，喜欢街上的建筑和这里的气候。那天风和日丽，我们沿着平坦的街道闲逛，街道两旁有很多橡树、木兰树和桤树。我们路过各式各样的建筑，它们既有早年的小平房，也有经过改造的、能够反映出硅谷发展历程的大房子。逛了几分钟之后，我提出了我想探讨的话题。

“我想谈谈皮克斯的股价。”我说。

“你想说什么？”史蒂夫问我。

“我觉得皮克斯正处在一个转折点上，”我说，“它的估值实在太高了，无法保持稳定。如果我们有任何过失，任何一点点过失，即使这个过失很小，皮克斯的市值都会在一夜之间被腰斩，而你的个人财富也会随之消失。”我停顿了一会儿，然后接着说，“我们离危险只有咫尺之遥。”

在过去十年里，我们推出了一部又一部惊艳的作品，公司股价也经历了不可思议的暴涨。

“我们要么利用皮克斯的天价估值进行多元化经营，”我继续说道，“仿效迪士

尼当初的做法,要么……”

“要么把皮克斯卖给迪士尼。”史蒂夫接茬说。

“没错,要么把皮克斯卖给迪士尼或能够像迪士尼那样提供同样多元化机遇,并且能够保护皮克斯的其他公司。”

但我们都知道,除了迪士尼,别的企业做不到这一点。

“让我好好想一想,”史蒂夫答道,“我明白你的意思。”

几个月后,也就是2006年1月26日,皮克斯和华特迪士尼公司(Walt Disney Company)共同宣布:迪士尼将以76亿美元的价格收购皮克斯。当时,史蒂夫拥有皮克斯的绝大部分股份,这让他皮克斯的股权价值数十亿美元。十年后,由于迪士尼的股价飙升,史蒂夫所持有的迪士尼股份市值几乎翻了两番。

我与史蒂夫第一次探讨皮克斯的时间要回溯到1994年。当时,公司已经投入接近5000万美元资金,但却收益寥寥。那时候,公司财务报表上分配给股东的收益是-5000万美元;而如今,史蒂夫在皮克斯的投资已经使他成为全世界最富有的人之一。

我在皮克斯的任期从1994年我与史蒂夫的首次交谈开始,一直到2006年皮克斯被卖给迪士尼。这段任期是我人生的一大荣耀。尽管人们已经写过很多关于皮克斯充满传奇色彩的创意和制片历程,但我所讲述的故事是从另一个不同角度看待皮克斯的。在我看来,皮克斯之所以能繁荣发展,是得益于它的战略规划和业务规划。

提到皮克斯在电影方面的成就,人们可能简单认为它们是创意的产物,而皮克斯只是一个讲故事的艺术乌托邦。我在皮克斯的经历告诉我,事实并非如此。皮克斯的诞生更像是地壳板块的相互挤压,推动新的山脉从地表隆起,其中一个“板块”承受着创新的巨大压力,即在叙述故事方面追求卓越的艺术性和创造性,并通过发明电脑动画这一新媒介来表达这种诉求。其他“板块”则承受着现实世界的生存压力,包括筹集资金、获得票房、提升制片速度等。这两股力量不断地相

互挤压，导致频繁的“地震”和“余震”。

本书讲述了这家让全世界爱上玩具、小昆虫、鱼、怪物、汽车、超级英雄、厨师和机器人的小公司是如何在内力作用下崛起的。这是一个关于选择，关于荒谬赌注与风险的故事，而正是这些因素成就了皮克斯的辉煌；这也是一个关于解决创新理念和现实需求之间的矛盾的故事，它告诉我们这种矛盾是如何塑造相关参与者的，包括史蒂夫·乔布斯，皮克斯的创意团队、技术团队、制片团队，还有我。这个故事还告诉我们，把创作激情摆在首位意味着什么，以及人们为什么如此难以做到这一点。

本书还介绍了具有两千年历史的佛教“中观”哲学，并讲述我是如何从这个更宏大的背景看待皮克斯的。中观哲学告诉我：存在于皮克斯的矛盾不仅仅是制作优秀电影的核心动力，也同样是活出精彩人生、创建伟大企业和释放我们内在潜能和创造力的关键所在。

如果说我在皮克斯学到了什么东西的话，那么这个故事就是最重要的。皮克斯首席创意官约翰·拉塞特(John Lasseter)曾说过：“好的动画能让我们开心几分钟，而唯有好的故事情节，才能让我们一直坐着把电影看完。”

这个故事是从一通电话开始的。

劳伦斯·利维

2016年3月

第一部分

第 1 章	你为什么要这样做?	003
第 2 章	优秀的战士	013
第 3 章	皮克斯星球	027
第 4 章	无米之炊	042
第 5 章	破局	053
第 6 章	何谓“娱乐公司”	067
第 7 章	别无选择	085

第二部分

第 8 章	四大核心措施	097
第 9 章	上市梦	104
第 10 章	扩充董事会	111
第 11 章	守护者	119

第 12 章	无语	125
第 13 章	西海岸的气派	130
第 14 章	好莱坞的信誉	139
第 15 章	两个数字	146
第 16 章	埃尔卡皮坦剧院	155
第 17 章	股票代码：PIXR	160

第三部分

第 18 章	源自内心	171
第 19 章	优劣势剖析	181
第 20 章	博弈	193
第 21 章	最后的 20%	202
第 22 章	片尾列名之争	210
第 23 章	火光	218
第 24 章	继续往前游	225

第四部分

第 25 章	自立门户	239
第 26 章	百年规划	246
第 27 章	中观思想	254

后记	259
----	-----

致谢	263
----	-----

第一部分

第1章 你为什么要这样做？

1994年11月的某个下午，我办公室的电话响了。我当时是美国电子影像公司(Electronics for Imaging)的首席财务官兼董事会副主席。电子影像公司是一家硅谷企业，专门为彩色桌面出版这一新兴领域开发产品，公司总部位于加州旧金山机场附近的圣布鲁诺市(San Bruno)。那天晴空万里，秋高气爽。我拿起电话，不知道是谁找我。没想到，给我打电话的居然是一位名人。

“你好，是劳伦斯吗？”

“是的，我是劳伦斯。”

“我是史蒂夫·乔布斯。”电话另一头的那个人说道，“几年前，我在杂志上看到过你的照片。那时候我就在想：总有一天，我们会共事的。”

当时，失败的史蒂夫·乔布斯成为硅谷精英们茶余饭后的谈资，可即使在那样的日子里，他的来电也足以让我惊讶不已。在十年前负气离开苹果公司之后，也许他已经没那么引人瞩目了，但他仍然是我们这个行业最具魅力的人物。他不仅知道我是谁，而且还给我打来电话，一想到这，我内心就忍不住一阵兴奋。

“我想跟你聊一聊我名下的一家公司。”他说。

我立刻想到了 NeXT，我觉得他想跟我谈谈 NeXT 计算机公司。这是乔布斯最近创立的公司，据说这是他筹划已久的二次创业。该公司以其醒目的正方体工作站标志而闻名，但坊间传言说这家公司也岌岌可危，尤其是不久以前它被迫关闭了硬件业务部门。我的大脑开始飞速运转，我在想：他想让 NeXT 转危为安，这可能是一项激动人心的挑战。但是，他接下来所说的话让我感到措手不及。

“这家公司名叫‘皮克斯’。”

不是 NeXT，是“皮克斯”。皮克斯是干什么的？

“好啊！”我说道，我不想表现出自己对皮克斯知之甚少，“我很乐意洗耳恭听。”

我们约定稍后见面。

挂了电话之后，我的第一反应就是震惊。史蒂夫·乔布斯居然毫无征兆地给我打了个电话？！这真是太令人吃惊了。尽管我一开始很兴奋，但这种兴奋感很快就消退了。对皮克斯进行初步研究之后，我发现，这家公司有着曲折的发展史。八年前，乔治·卢卡斯(George Lucas)刚把皮克斯从卢卡斯影业(Lucasfilm)中剥离出来，史蒂夫就马上收购了皮克斯；然后，他向这家公司注资数百万美元，希望研发一款高端成像计算机及配套软件，结果不太成功。皮克斯早已终止了成像计算机的研发工作，跟我交流过的每一个人都不太清楚皮克斯现在靠什么维持运转。

此外，史蒂夫·乔布斯也许曾是硅谷最引人注目的名人，但这反而让一个事实更加明显：他已经很长时间没有取得成功了——那可是相当长的时间。他最近推出的两款产品是“丽莎”电脑(Lisa)和麦金塔电脑(Macintosh)原型机。这还要回溯到 1985 年，那时候他还没被剥夺在苹果公司的所有职务，而这两款产品在市场上是一场灾难。在很多观察家看来，NeXT 计算机公司是傲慢战胜实用的产



物，它曾被誉为一场科技奇迹，但却无法与那些能够以较低价格卖出兼容性更强的计算机的企业竞争，比如太阳微系统公司（Sun Microsystems）和硅图公司（Silicon Graphics）。史蒂夫的境界似乎越来越差。当我把我要跟史蒂夫·乔布斯见面探讨皮克斯这件事告诉朋友和同事时，他们最普遍的反应就是：“你为什么要这样做？”尽管如此，我还是对皮克斯充满了好奇心，再说与史蒂夫见面也没有什么坏处。接下来，我打电话到史蒂夫的办公室安排见面时间。

撇开对他名声的仰慕，与史蒂夫见面这件事也让我备感兴奋，尽管我真的不知道会发生什么事情。我即将见到的乔布斯是硅谷所谓的“善变的独裁者”，还是领导了个人计算机革命的绝世天才？我们的会面安排在 NeXT 计算机公司位于加州雷德伍德市（Redwood City）的奢华总部。我一到那里，就被工作人员领进了史蒂夫的办公室。史蒂夫从一张堆满书籍的桌子后面站了起来。他穿着标志性的蓝色牛仔裤、黑色高领毛衣和运动鞋。比我年长几岁的史蒂夫就像等待了多年一样欢迎我。

“快进来，快进来，”他兴奋地说道，“我有很多事情要告诉你。”

这场对话不需要任何前奏，史蒂夫开门见山，兴冲冲地向我介绍皮克斯的情况，包括它的发展史、它的技术，以及它正在制作的首部长篇电影。

“这部电影目前只完成了几分钟，”他说，“但你一定要看一下，你肯定没看过这样的电影。”

我们一拍即合。我在史蒂夫桌子对面的椅子上坐了将近一个小时，仔细聆听他描绘他希望我扮演的角色。他解释说，他希望你把精力放在 NeXT 的时候有人帮他打理皮克斯公司，这个人必须能够管理公司、制定战略并运作公司上市。他描述皮克斯是如何彻底改变高端计算机制图领域的，而这家公司目前正致力于制作它的首部故事片。

史蒂夫问了我一些关于我的背景、家庭和事业的问题。我告诉他，我曾经在哈佛大学学习过法律，而且曾是硅谷最大的律师事务所威尔逊-桑西尼-古奇-罗沙迪（Willson, Sonsini, Goodrich & Rosati）的合伙人，这家事务所早年曾帮助过苹果公司上市；我还告诉他，我在这家事务所创建了一个新的技术交易部门，而据我所知，这种技术交易尚属首创。似乎这些回答给他留下了深刻印象，他很高兴我具有运作公司上市的经验。我觉得他在了解我的身世背景，对他来说，“可靠”似乎比较重要。似乎他对我的回答非常满意，这让我感到很高兴。

这场对话进行得很顺利。显然，我们两人意气相投；但尽管如此，内心的一丝不安始终在缠绕着我。如果史蒂夫想让皮克斯上市，那他应该找一个对皮克斯的业务和战略计划了如指掌的人。可是，他从来没谈到这些事情。我考虑过是否要问他有没有数据或我看得到的业务计划，但他一直在主导这场谈话，我觉得不应该在中途打断他。他在对我进行评估，以决定是否有再次见面的必要。最后，史蒂夫问我：“你可以尽快来皮克斯看看吗？我很希望你能这样做。”我觉得很高兴。我在想，能够看看皮克斯到底是怎样一家公司，那也是很不错的一件事。

可是，在回家途中，我又回想起那些业务问题。他本应该提及这些问题的，但他没有这样做，而我也本应该主动问他，听听他对这些问题的看法。我们建立了私人关系，而且这个过程比我想象中还要顺利一些，但我怎么知道史蒂夫是不是在建造另一个“现实扭曲力场”？要知道，这个概念曾让他声名狼藉。一直以来，这代表着史蒂夫具备一种能力，他能够让别人不顾企业或市场的现实而相信任何事情。也许他只是在编织另一个幻想，而这一次，这个幻想就是皮克斯。与我谈论过这件事的每一个人似乎都认为皮克斯会有始无终，如果我接受了这份工作，那么，我一直以来精心打造的职业生涯以及我的声誉都会遭受重大打击。

更糟糕的是，我对史蒂夫了解得越多，就越发觉很多人看不惯他的放肆行为。



一年前,甚至还有出版社出版了兰德尔·斯特劳斯(Randall Stross)所著的《史蒂夫·乔布斯与 NeXT 的故事》(Steve Jobs and the NeXT Big Thing),该书无情地抨击史蒂夫的行为和他对 NeXT 公司的经营方式。我可不想冒这个险,变成史蒂夫的替罪羔羊。但是,我觉得最好还是耐心一点,现在还不是做决定的时候。接下来,我打算去拜访一下皮克斯公司。

皮克斯公司位于加州的里奇蒙角(Point Richmond)。此前我从来没去过里奇蒙角,甚至从来没听说过这个地方,我要查地图才能找到它。里奇蒙角是位于伯克利市(Berkeley)和圣拉斐尔市(San Rafael)之间的一个小镇。当我筹划如何去那个地方时,我的心头顿时一沉。从帕洛阿尔托开车出发,首先要沿着 101 号高速公路一路向北,往旧金山方向前进;然后经过湾区大桥(Bay Bridge),沿 80 号州际公路往东行驶,接着再转北,途经伯克利市,然后开上 580 号公路,一路往西,来到皮克斯所在的林荫大道(Cutting Boulevard)。我尝试着告诉自己这个方案是可行的,这趟行程没那么难。然而,我的内心充满了疑问。这些高速公路是加州最拥堵的道路,开车从这些公路去皮克斯不是件好玩的事情。

我一直想尽量与家人待在一起。我有两个孩子,分别是 9 岁的杰森和 6 岁的莎拉,而我的妻子希拉里正怀着我们的第三个孩子。由于工作原因,我很难在合适的时间留在家里,但我已经尽量做到两头兼顾了。我是孩子们生活中的一部分,我在晚上给孩子们讲故事,指导他们做作业,开车送他们去上学。我知道这需要多么坚韧的毅力,我觉得我不会接受一份威胁到这种生活方式的工作。

我放下地图,情绪相当低落。

“我不知道该怎么做,”一天晚上,我对希拉里说,“那地方太远了,我不知道怎样才能做到两头跑。而我们又没有必要为此搬家,因为风险太大了。谁知道这家公司能坚持多久?如果它垮掉了,我想我们还是会回到这里。”