



Innovate the

PIXAR

皮克斯：

关于童心、勇气、创意和传奇

全球独具创造力的动画品牌持续创新的秘密

[美] 比尔·卡波达戈利(Bill Capodagli)

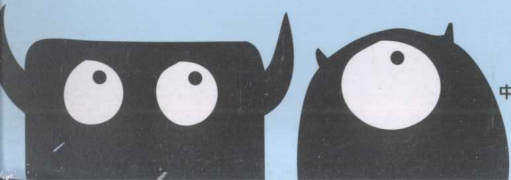
琳恩·杰克逊(Lynn Jackson) 著

斯婷婷 译

BUSINESS LESSONS
FROM THE WORLD'S
MOST CREATIVE
CORPORATE PLAYGROUND

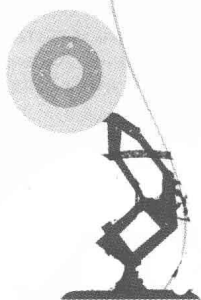


中信出版社·CHINA CITIC PRESS



Innovate the
PIXAR^{way}

BUSINESS LESSONS
FROM THE WORLD'S
MOST CREATIVE
CORPORATE PLAYGROUND



皮克斯：

关于童心、勇气、创意和传奇

[美] 比尔·卡波达戈利(Bill Capodagli)

琳恩·杰克逊(Lynn Jackson) 著

靳婷婷 译

图书在版编目 (CIP) 数据

皮克斯 关于童心、勇气、创意和传奇 / (美)卡波达戈利, 木克逊著 靳婷婷译 —北京 中信出版社, 2012 9
书名原文 Innovate the Pixar Way Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground
ISBN 978-7-5086-3452-4
I ①皮 II ①卡 ②木 ③靳 III ①企业管理-经验-美国②动画片-产业发展-经验-美国
IV ①F279.712.3 ②J954
中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 167734 号

Bill Capodagli and Lynn Jackson

Innovate the Pixar Way Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground

ISBN 978-0-0716-3893-7

Copyright © 2009 by Bill Capodagli and Lynn Jackson

All Rights reserved No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system without the prior written permission of the publisher

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw Hill Education (Asia) and The CITIC Press This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan

Copyright © 2012 by McGraw Hill Education (Asia) a division of McGraw Hill Asian Holding (Singapore) Pte Ltd and China CITIC Press

版权所有。未经出版人事先书面许可 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播 包括但不限于复印 录制 录音 或通过任何数据库 信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔 (亚洲) 教育出版公司和中信出版社合作出版。此版本经授权仅限于中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾) 销售。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔 (亚洲) 教育出版公司与中信出版社所有。

本书封面贴有 McGraw Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

皮克斯·关于童心 勇气 创意和传奇

著 者 [美] 比尔 卡波达戈利 琳恩 木克逊

译 者 靳婷婷

策划推广 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者 北京画中画印刷有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 7.25 字 数 101 千字

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

京权图字 01-2011-8182

广告经营许可证 京朝工商广字第 8087 号

书 号 ISBN 978-7-5086-3452-4 / F 2684

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线 010-84849555 服务传真 010-84849000

投稿邮箱 author@citicpub.com

谨以此书献给已逝的大师华特·迪士尼……
他激励我们去梦想，去相信，去冒险，去努力。



皮克斯成功的秘密

随便让一个你认识的孩子给你讲讲巴斯光年、小丑鱼尼莫或闪电麦昆的故事，你几乎每次都会感到这些孩子是在谈论一位值得信赖的挚友。这些广受喜爱的动画角色诞生于一片充满童趣的故事乐园中，这里的故事叙述者们编织出一篇篇童话，其中的正反派角色在令人流连的世界中展开惊心动魄的冒险。乐园的名字叫做皮克斯，这些真情洋溢的故事，将会继续在孩童和成人之间一代代地流传下去。

2006 年动画大片《汽车总动员》中的小镇法官兼医生蓝天博士，曾在影片中这样描述水箱温泉小镇的镇风：“这些都是相互关爱、心地良善的镇民，我可不想让他们指望一个靠不住的主儿。”这句话用来形容皮克斯的企业文化可谓入木三分。在皮克斯公司埃德温·卡特姆（Edwin Catmull）领导的创新团队中，人人都是“靠得住的主儿”。

身为皮克斯创始人之一兼皮克斯和迪士尼动画工作室的现任总裁，卡特姆将颠覆了整个动画界的华特·迪士尼奉为榜样。追随榜样的脚步，卡特姆彻底改革了动画电影技术，为故事的叙述设立了新的标准，并出色地建立起一种创新型的企业文化。在这种氛围中，集体创意绝非撞运而生，它是以值得信赖且对下属寄予厚望的创意型领导为前提而出现的。无须赘言，从第一部完全由电脑技术制作的长篇动画电影（1995 年的《玩具总动员》），到一部接一部的叫座大片，再到拿到手软的业界大奖，为皮克斯辉煌成就背书的例证比比皆是、不胜枚举。

现今，美国企业文化中充斥着只顾眼前利益的思想毒瘤，而皮克斯公司却秉承华特·迪士尼的精神遗产，与这种漏洞百出的弊病形成了鲜明的对比：他们拒绝走捷径，坚守着用每一部影片将故事栩栩如生地展现给世人的承诺；天资绝顶的

皮克斯兼迪士尼动画工作室首席创意官约翰·拉塞特（John Lasseter）所坚持的“质量是最佳的商业计划”这一简单准则，也被皮克斯团队奉为箴言。

1984年，匠白光（Alvy Ray Smith）与皮克斯创始人之一埃德温·卡特姆共同担任卢卡斯影业电脑动画部门的领导工作，那年，他们作出了人生中最具灼见的人事决定：聘用约翰·拉塞特。（1986年，史蒂夫·乔布斯从卢卡斯影业购得皮克斯公司，1991年，匠白光离开团队另谋发展。）拉塞特将“心灵、创造性、灵感”三词奉为个人信条，并将之深深注入皮克斯每部影片的创制之中，他的信条或许就是皮克斯连续多年出产叫好又叫座的优秀影片的核心与关键。

2006年，迪士尼公司以换股的方式，从当时的所有人史蒂夫·乔布斯手中以74亿美元的价格收购了皮克斯公司。自此之后，卡特姆和拉塞特用他们的天才创意为迪士尼注入了生机与活力。卡特姆在当时曾表示说：“迪士尼曾经历过两个重要的鼎盛时期（一：20世纪30年代，迪士尼公司成为长篇动画电影这一艺术形式的开拓先锋；二：20世纪80年代，在新的领导团队的带领下，迪士尼实现了‘动画复兴’），第三个鼎盛时期将由我们来开辟。”现在，他们已然实现了这个梦想。拉塞特认为：“成功并非成功之母，成功催生自主，自主转而

孕育创意。”

25年间，卡特姆和拉塞特二人如大学挚友一般携手共事，让人不禁想起1923年共建迪士尼兄弟工作室时华特·迪士尼和哥哥洛伊·迪士尼之间的手足情谊。我们认为，用孩子的眼光看世界的能力是两人最大的共同点，正如拉塞特所说的：“做动画的人往往都是孩子，我们用不着长大。但是，动画制作者们都是敏锐的观察者，对世界抱有孩子般的好奇和兴趣，对生活中的小事观察得细致入微。”

孩子般的梦想家，“精彩节目”的制作人，艺术家中的俊杰，创新文化的捍卫者——这些都成为了华特·迪士尼、埃德温·卡特姆和约翰·拉塞特这3位传奇影人所共有的标志性头衔。

毋庸置疑，皮克斯这片乐园一定能够激励你：

去梦想，就像孩子一样。

去相信，信赖你的玩伴。

去冒险，敢于扎入水中、不畏激起千层浪。

去奋斗，爆发出你幼时的潜质。

关于作者的问卷

**INNOVATE
THE PIXAR WAY**



把我们两位作者对世界 500 强以及各种创业公司的咨询和培训工作时间加在一起，已经差不多有半个世纪之长了（你可以在我们的网站 www.capojac.com 上读到我们的介绍）。但是这次，我们想用回答问卷的形式向读者作自我介绍，我们的灵感来自詹姆斯·利普顿（James Lipton）在美国精彩电视台的《在

演员工作室里》节目中用过的“普鲁斯特问卷”：

1. 你们和埃德温·卡特姆有什么共同点？

比尔和琳恩：我们都把华特·迪士尼奉为偶像。我们都是《美国偶像》的粉丝。

2. 你们和约翰·拉塞特有什么共同点？

比尔和琳恩：我们都把华特·迪士尼奉为偶像。

我们都爱美酒（拉塞特在索诺玛拥有一座拉塞特家族酒庄。很遗憾，现在还没法把他的酒运到我们可爱的密歇根州……但以后可就不准了）。

3. 你们最爱的皮克斯动画角色是什么？

比尔：《汽车总动员》里的蓝天博士。

琳恩：《汽车总动员》里的莎莉。

4. 在皮克斯电影里，你们最爱的脏话是什么？

哎呀呀！电影里是不会出现脏话的，脏话只能在拍片现场里露脸吧。

5. 哪部皮克斯电影会让你们热血沸腾？

比尔：《玩具总动员》，这可是开山之作。

琳恩：《海底总动员》，我爱死大海了。

6. 你们最爱的皮克斯电影台词是什么？

比尔：《汽车总动员》里蓝图博士的台词：“这些都是相互关爱、

心地良善的镇民，我可不想让他们指望一个靠不住的主儿。”

琳恩：《海底总动员》里多莉的台词：“嘿！愁眉苦脸先生！当你在生活里遇到了挫折，知道该怎么办吗？继续游吧，别放弃。”

7. 在皮克斯动画角色里，你不想当谁？

比尔：尼莫的妈妈，她在第一场戏里就被吃掉了。

琳恩：《玩具总动员》里的牧羊女宝贝。因为大家都出去找胡迪的时候，她得留在家里等着。

8. 你们最喜欢的皮克斯电影歌曲是哪首？

比尔：《玩具总动员》里的《我是你好朋友》。

琳恩：《海底总动员》里的《飞越海洋》。

9. 你们最喜欢皮克斯哪一点？

比尔：既充满大学生活气息又有童趣的企业氛围。

琳恩：我最爱鲍勃·艾格（Bob Iger，迪士尼公司首席执行官兼总裁），他让皮克斯公司保持了他们的自由。

10. 如果真有天堂，你们希望上帝在你们到达天国大门的时候说些什么呢？

比尔和琳恩：“你们不用再等啦，正好赶上和华特·迪士尼本人一起参加他最新、超炫的4D动画长片的首映式哦！”

目录

**INNOVATE
THE PIXAR WAY**

序言：皮克斯成功的秘密

随便让一个孩子给你讲讲巴斯光年、小丑鱼尼莫或闪电麦昆的故事，你几乎每次都会感到这些孩子是在谈论一位值得信赖的挚友。这些广受喜爱的动画角色诞生于一片充满童趣的故事乐园——皮克斯。

/Xi

关于作者的问卷 / XV

1. 别把你心中的孩子赶走

到底有没有哪个因素堪称皮克斯创意“大爆炸”背后的核心力量或根基源头呢？答案藏在《玩具总动员》这部片子里：透过孩子们的双眼或儿童玩具来看世界。

/ 9

2. 创意基因跑到哪去了？

“在皮克斯，我们几乎总是对行不通的方案更有兴趣，因为这样我们就可以说：好的，这件事没有按我们的期望发展，但是我们收获了意料之外的成效。”

3. 帮你的顾客圆梦吧！ / 15

召集好你的创意团队，拆掉那座老掉牙的沙雕城堡，建造一座新的城堡，让顾客每天都能在那里体会到梦想成真的魔幻滋味。

第一部分 去梦想，就像孩子一样

4. 在皮克斯圆梦：创始人的故事 / 29

“我们不过是一帮年轻人，怀揣着总有一天要在电影制作上开辟先河的梦想。”这，就是皮克斯的缘起。

5. “模仿领袖”游戏在皮克斯的新玩法

在皮克斯的企业文化中，有的只是一个自由开放的游乐园，在这片乐园中，领导力的作用是一剂催化剂，鼓励人们大胆追逐自己的奇思妙想。

/ 43

第二部分 去相信，信赖你的玩伴

6. “艺术是一项集体活动”

“不再孤单”是皮克斯模式的主心骨，也就是向大家提供一起失败、再一起从失败中重新振作起来的机会。

/ 59

7. 像对待顾客一样对待上司

在皮克斯，创意型人才的成功来自于共同开拓新疆界的团结精神，也来自于敢于抵抗冥顽不化的公司高管、勇于坚守自己价值观的坚定信念。

/77

第三部分 去冒险，敢于扎入水中。
不畏激起千层浪

8. “失败是成功周围的负空间” /87

在通往成功的路途中，失败在所难免，懂得如何处理这些失败的觉知力是创造力的必要条件之一。兰迪·纳尔逊告诉我们，“失败是成功周围的负空间”，这是创意型人才心知肚明的真理。

9. 积极玩乐，积极创新

企业中玩乐因素的多少对成员的士气涨落有着直接的影响，而士气则是企业摘取最佳业绩的撒手锏。领导者们必须要行动起来，鼓励员工们去享受玩乐和休息的时间，以此来树立积极的工作氛围。

/93

10. 41 项激发想象力的超酷活动

组织一趟公路旅行、收藏一些激发灵感的手工艺品、去公园玩、参观艺术博物馆、享受一个“无所事事、杜绝科技”日……我们相信，通过实践以下的 41 项活动，你的公司或团队的创意能力必会大受其益的。

/111

第四部分 去奋斗，爆发出你 幼时的潜质

11. 衡量梦想与创意的方式

创意是对新颖奇幻的梦想的追寻，不必拘泥于任何模式，只需用那些最基本的必要措施，统领公司于无形之中即可。创意亦是指那股坚守到底的牛劲儿，这股刚毅之力会助你熬过那段无人鼓掌、无人赞赏的“凋敝期”。

/129

12. 乔布斯：“让我们在宇宙中刻下印记。” / 139

埃德温·卡特姆和约翰·拉塞特明白，作品的品质不仅要耐受住一天、一月或一年的考验，更要经受住千世万代的千锤百炼。毋庸置疑，皮克斯团队正在宇宙中刻画着他们的印记！

13. 打造专属于你的乐园型企业

这里是可以帮助你打造专属于你的乐园型企业的 16 点建议。如果能够采纳，你就在打造创新企业文化的路途上前进了一大步。从现在开始，将你无可限量的童真和能量释放到寰宇之中！

/ 149 

附录A 乐园型企业面面观 / 167

附录B 比尔和琳恩最爱的皮克斯趣闻 / 193

附录C 透过孩子的双眼看世界 / 199

致 谢 / 209