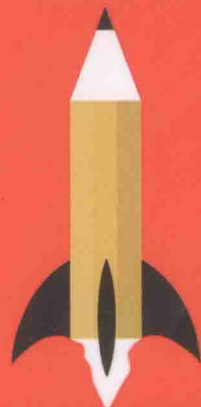


皮克斯动画工作室创始人、总裁 首次全面披露
皮克斯20年不断创新、一直走在行业巅峰的秘诀

创新公司

皮克斯的启示

[美] 艾德·卡特姆 (Ed Catmull) 著
埃米·华莱士 (Amy Wallace)
靳婷婷 译



CREATIVITY, INC.

马克·扎克伯格推荐阅读

《纽约时报》、美国亚马逊 超级畅销书
入选《金融时报》与麦肯锡2014年度
最具影响力商业图书



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

P I X A R

创新公司

皮克斯的启示

CREATIVITY, INC.

艾德·卡特姆 (Ed Catmull)
[美] 埃米·华莱士 (Amy Wallace) 著
靳婷婷 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新公司: 皮克斯的启示 / (美) 卡特姆, (美) 华莱士著; 靳婷婷译. —北京: 中信出版社, 2015.3

书名原文: Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration

ISBN 978-7-5086-4947-4

I. ①创… II. ①卡… ②华… ③靳… III. ①企业创新-创新管理-经验-美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第312934号

Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration

Copyright © Edwin Catmull

This edition arranged with C.Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright ©2015 by CITIC Press Corporation

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

创新公司: 皮克斯的启示

著 者: [美]艾德·卡特姆 [美]埃米·华莱士

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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 20.25

版 次: 2015年3月第1版

京权图字: 01-2014-2804

书 号: ISBN 978-7-5086-4947-4 / F · 2908

定 价: 49.00元

插 页: 8

字 数: 275千字

印 次: 2015年3月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

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

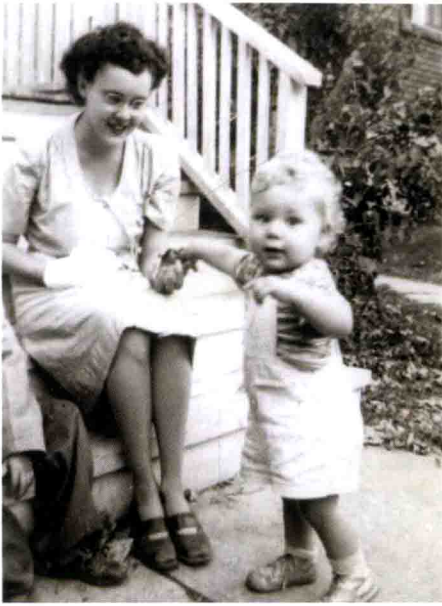
投稿邮箱: author@citicpub.com



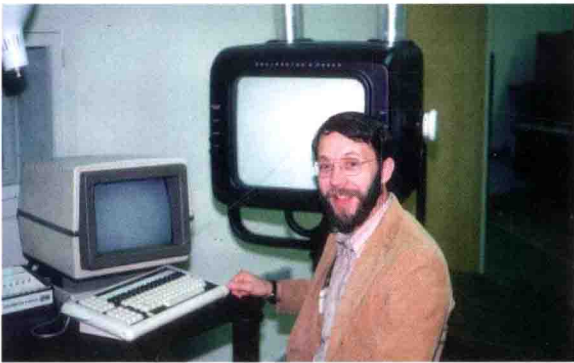
作为皮克斯标志的顽皮跳跳灯雕塑，活灵活现地矗立在加州爱莫利维尔的皮克斯主楼之外。版权归皮克斯所有，2008年。摄影：黛博拉·科尔曼。



2012年春季的皮克斯总部入口景象，墙壁正中挂着一幅《勇敢传说》的电影海报。版权归皮克斯所有，2012年。摄影：黛博拉·科尔曼。



左图为蹒跚学步时的艾德·卡特姆与母亲吉恩，右图为婴儿时期的艾德·卡特姆与父亲厄尔。来自艾德·卡特姆个人收藏。



最初建成的卢卡斯影业办公室中的艾德。约摄于1979年。来自艾德个人收藏。

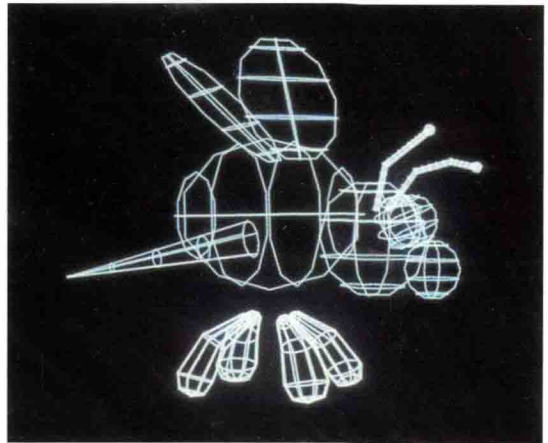
卢卡斯影业电脑图形小组成员，约摄于1985年。前排：阿尔维。后排左起：罗兰·卡彭特、比尔·里维斯、艾德·卡特姆、罗布·库克、约翰·拉塞特、埃本·奥兹比、大卫·萨尔森、克雷格·古德和山姆·莱弗勒。版权归皮克斯所有，1985年。





威利的电脑模型的基础结构，也就是“线框图”。版权归皮克斯所有。

约翰·拉塞特为短片电影《安德鲁和威利的冒险》中的角色威利制作的设计草图。版权归皮克斯所有，1984年。



在《玩具总动员》的制作过程中，为了与迪士尼的高管们保持频繁的交流，乔·兰夫特、彼特·道格特、约翰·拉塞特和安德鲁·斯坦顿常乘坐美国西南航空的飞机在奥克兰和伯班克之间奔波，积累了不少里程积分。约摄于1994年。版权归皮克斯所有。

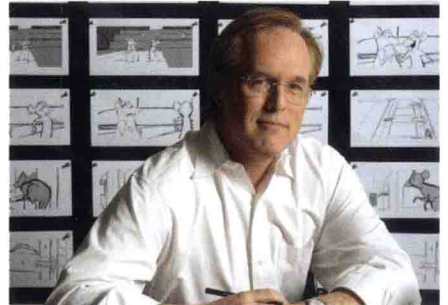


2011年，几位制片人聚集在皮克斯园区的普雷斯托剧场。前排：乔纳斯·里韦拉、吉姆·莫里斯、达拉·K·安德森。中间一排是：林赛·柯林斯、丹尼斯·里姆、盖林·萨斯曼。后排：凯文·雷彻、凯瑟琳·萨拉菲安、约翰·沃克、汤姆·波特。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。

包括安德鲁·斯坦顿、李·昂克里奇和彼特·道格特在内的皮克斯故事发展部及智囊团成员聚集在一起，进行《玩具总动员3》的第一次剧本试读会。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



左起：达拉·K·安德森、詹森·卡茨、约翰·拉塞特、李·昂克里奇和苏珊·莱文在《玩具总动员3》的剧情研讨会上。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



《美食总动员》导演布拉德·伯德在为这部电影进行分镜头制作。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



前排左起：皮克斯创意执行副总裁约翰·拉塞特、皮克斯首席执行官史蒂夫·乔布斯、迪士尼首席执行官鲍勃·伊格尔和皮克斯总裁艾德·卡特姆，于2006年1月24日同聚在皮克斯中庭，宣布迪士尼并购皮克斯的决定，版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



2012年11月5日，乔布斯离世后一年多，艾德、约翰·拉塞特和鲍勃·伊格尔将皮克斯主楼以史蒂夫·乔布斯的名字重新命名。摄影：安德鲁·特普曼。



2013年，制片人科里·雷、丹尼斯·里姆、凯瑟琳·萨拉菲安和达拉·K·安德森聚集在皮克斯动画工作室的布鲁克林大楼。
摄影：艾德·卡特姆。

为了更好地刻画《飞屋环游记》中的大鸟凯文，副导演鲍勃·彼得森、美工设计师瑞奇·尼尔瓦和导演彼特·道格特一起观察鸵鸟。版权归皮克斯所有。
摄影：黛博拉·科尔曼。



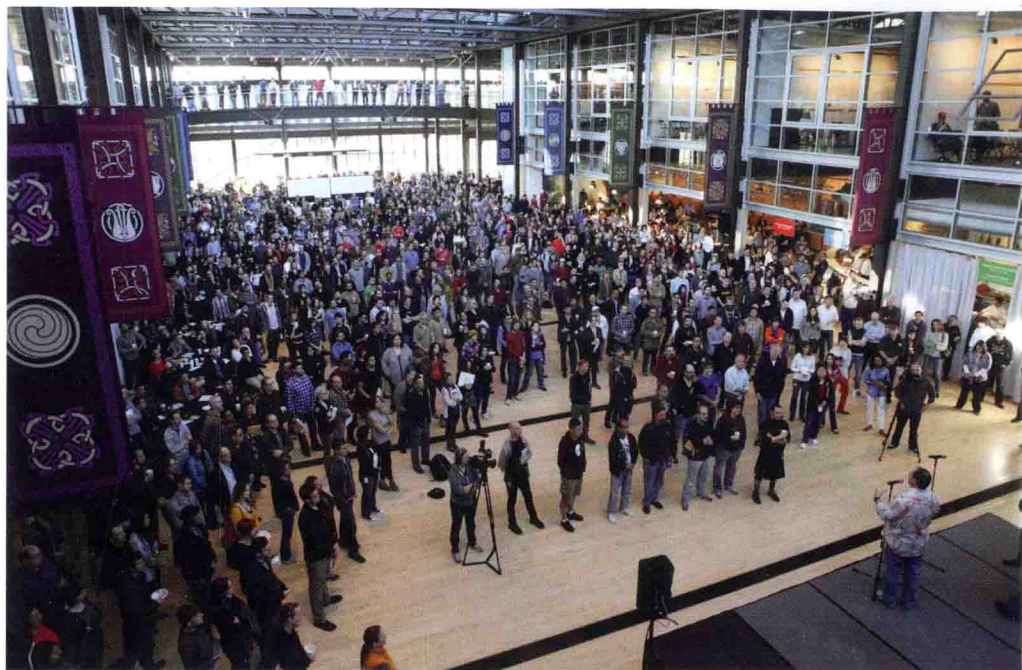
米其林三星主厨托马斯·凯勒（左）在他的餐厅“法国洗衣店”的厨房中向《美食总动员》制片人布拉德·刘易斯展示普罗旺斯杂烩的制作技艺。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



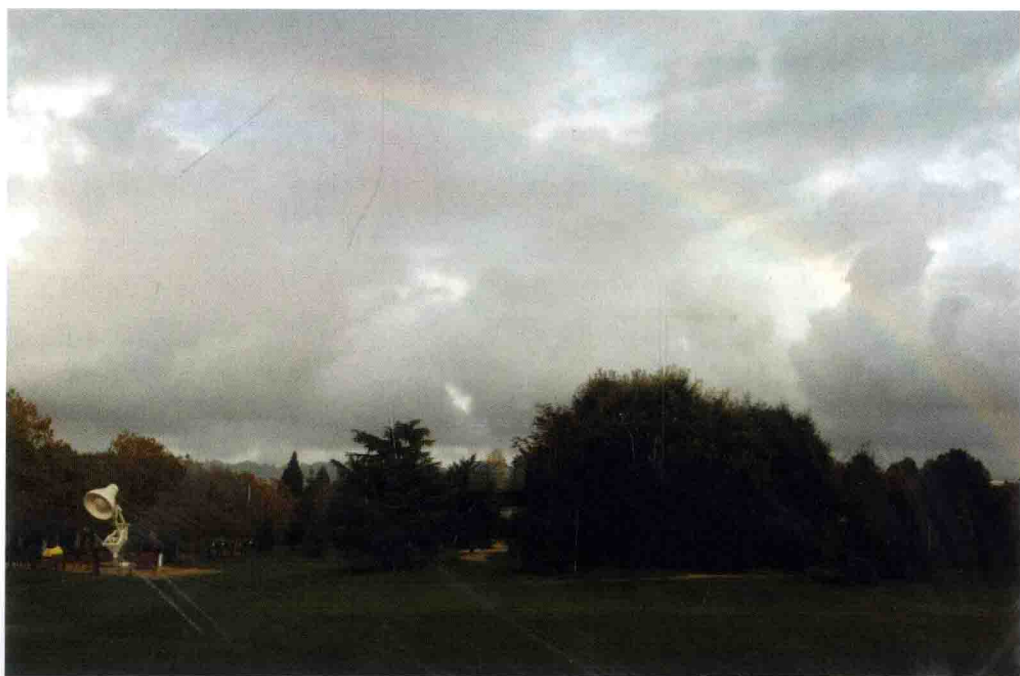
电影《勇敢传说》的皮克斯动画工作室制作人员在加州金门公园一起上了一节射箭课。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



1997年9月，史蒂夫·乔布斯、约翰·拉塞特和艾德于皮克斯大学毕业典礼后在一起交谈。版权归皮克斯所有。



约翰·拉塞特在皮克斯中庭与大家分享了他对诚实反馈的重视，为点评日拉开了帷幕。版权归皮克斯所有。摄影：黛博拉·科尔曼。



2011年10月5日，史蒂夫·乔布斯死讯公布后不久，皮克斯总部的天空中出现了一道彩虹。摄影：安琪莉可·雷什。此照片使用苹果手机拍摄。

献给乔布斯

迷途，发现

我习惯踏着朝阳步入皮克斯动画工作室，走过我们讨喜的吉祥物“顽皮跳跳灯”高近6米的雕塑，进入双开门，走进天花板由玻璃制成的华美壮观的中庭，只见中庭最显眼的地方，摆着完全由乐高积木搭成的真人大小的巴斯光年和牛仔胡迪模型。爬上楼梯，一幅幅在我们的14部电影中大放异彩的角色的草图和海报映入眼帘，而我也已完全被这里处处渗透的独一无二的氛围折服了。虽然这条路我已走了成千上万次，却从未感到厌烦。

皮克斯总部大楼的楼址曾是一家罐头厂，占地15英亩，毗邻旧金山的港湾桥，整座建筑里里外外都是由史蒂夫·乔布斯本人设计

的。(这栋建筑的名字就叫作乔布斯大厦)。大厦中的进出口设置都经过了深思熟虑的规划，方便人们交流碰面，鼓励大家打成一片。大厦之外有一个足球场、一个排球场、一个游泳池以及一座可容纳 600 人的半圆形广场。人们偶尔会对这座大楼心存误解，认为皮克斯只是在肤浅地摆阔。但这些人并没有看到，这座大厦四通八达的构造并非是在炫耀奢华，而是在表达一种对交流的追求。乔布斯希望鼓励大家多多合作，从而提升我们的工作能力。

皮克斯给在这里工作的动画师们自由，让大家随心所欲地打造自己的办公空间，或者毋宁说，皮克斯是在鼓动大家这样做。办公时，动画师们可以躲在挂着迷你枝形吊灯的粉红色玩偶之家里，待在用真正的竹子搭成的热带茅屋内，或是干脆宅在自己的城堡中，而城堡那 30 多厘米高的塑料泡沫塔楼，经过细心雕画后，看上去真好似是用石头砌成的。每年，公司都会举办各种活动。“皮克斯摇滚大战”期间，我们会在楼前的草坪上搭建舞台，让工作人员组成的摇滚乐队在台上各显神通、一争高下。

在这里，我们重视个性的声音，这一理念为许多参观者留下了深刻的印象。他们常常告诉我们，走进皮克斯会让他们产生若有所失之感，觉得自己的工作中缺失了什么。这缺失的东西，是一种触手可及的活力，一种合作无间的默契，一股毫无羁绊的创意，一种一切皆有可能的信念（这句话似乎有些老套了）。而我会告诉参观者，他们捕捉到的那种可以称为放荡不羁甚至异想天开的感觉，就是皮克斯成功的法宝。

但是，这并不是皮克斯独一无二的缘由。

皮克斯之所以无可取代，是因为我们知道，问题永远存在，只是有许多还没有浮现出来；而我们要做的，就是努力挖掘这些问题，即便要为此挑战自己的极限也在所不辞；一旦遇到问题，我们便会不遗余力地去认真面对。每天清晨，我之所以热切盼望着开启一天的工作，不是因为皮克斯精心策划的派对或附带塔楼的城堡办公室，而是因为我热爱这个信条，它激励着我，赋予我坚定不移的使命感。

然而，我在皮克斯的使命感并非一向如此清晰。究其原因，在后文中我会向

大家披露，或许还会引得大家咂舌呢。

1995年11月22日，《玩具总动员》在全美影院首映，创造了感恩节首映的纪录。影评人盛赞这部影片“独出心裁”（《时代周刊》），“棒极了”“喜感十足、诙谐机智”（《纽约时报》），“有远见！”（《芝加哥太阳报》）。《华盛顿邮报》的评论是，想要找到一部有资格与《玩具总动员》比肩的电影，人们非得追溯至1939年的《绿野仙踪》不可。

《玩具总动员》是第一部完全通过电脑制作而成的动画长片，我们将自己的辛勤汗水、艺术修养、科技成果以及艰苦卓绝的耐力悉数倾注其中。由约100名男男女女组成的制作团队经历了数不尽的起起落落，他们毫不松懈，因为他们知道公司的生死完全取决于这部80分钟的实验片的命运。整整5年间，我们一直在竭力坚持用自己的方式制作《玩具总动员》。由于迪士尼音乐剧动画电影获得的巨大成功，迪士尼的高层极力推荐我们也在电影中加入大量音乐，但我们一直在极力抵制这种理念。我们将电影剧本一次又一次地推翻重写，为的就是去伪存真。我们夜以继日地工作，节日和周末也不例外，但鲜有抱怨声。我们是电影制作的新手，工作室刚刚起步，资金也极其拮据，但我们仍全心全意地坚守着一个看似简单的信念：如果我们能做出我们自己想看的电影，那么别人也会想看这部电影的。在那段漫长的时间里，我们仿佛一直肩负着这个沉重的信念，攀登着不可企及的高峰。皮克斯的前路曾如此漫漫，而今，我们却骤然被人们高高捧起，成为“坚守信念”的励志典范。

《玩具总动员》成为当年票房最高的影片，全球票房收入达到3.58亿美元。然而，让我们引以为傲的并不仅仅是这些数字，因为说到底，金钱只能从一个方面衡量一家公司的发展，并不是最能说明问题的坐标。给予我最大满足感的，是我们创造出的成果。一篇又一篇的影评都对影片感人至深的情节和饱满的三维角色大加赞美，而对电脑制作一事却大多一笔带过。不可否认，科技的发展为我们提供了制作电影的条件，但我们并没有因科技而忘记制作电影的初衷：制作一部令人叹为观止的电影。

对我个人而言，《玩具总动员》实现了我自小萌生、追寻了 20 多年的梦想。我出生于 20 世纪 50 年代，打小就渴望成为迪士尼的一名动画师，却不知从哪里迈出第一步。现在我意识到，我会对当时新兴的电脑绘画产生兴趣，就是因为想以此为踏板实现我的梦想。虽然我的手绘功力欠缺，但我坚信天无绝人之路。在研究生院就读时，我暗下决心，要制作出第一部由电脑完成的动画长片。20 年间，我孜孜不倦，以求遂愿。

那曾推动我人生前进的目标终于实现了，我只觉如释重负——至少在刚实现目标的那段时间里。《玩具总动员》一公映，皮克斯公司也随之上市筹资，以保证我们的工作室具备独立生存的能力。与此同时，我们也开始了另外两部动画长片的制作，一部是《虫虫危机》，另一部是《玩具总动员 2》。一切都在顺风顺水地推进，而我却若有所失。我的确实现了我的梦想，但梦想的实现却让我觉得失去了目标。这真的是我想做的吗？我不禁扪心自问。这个疑惑来得有些突然，我只能把它默默放在心里。自皮克斯成立以来，我几乎一直都在总裁的职位上。我热爱皮克斯，也热爱皮克斯的每一条理念。尽管如此，我不得不承认，那个目标曾是我职业生涯的全部，而目标实现了，我所谓的职业生涯也到了尽头。人生就这样了吗？我冥思苦想着：是不是该寻找新的挑战了？

我并不是说皮克斯已经“登峰造极”，也不认为我的工作已经画上了圆满的句点。前方的艰险还有许多，这点我心知肚明。皮克斯以惊人的速度发展着，众多股东都指望着我们给予他们丰厚的回报，而手头两部电影的制作也不容我们喘息。简而言之，这庞大的工作量足以把我的工作日程填得满满的。但我内心的使命感，那支撑我为了多出几个小时的上机时间而在研究生院的机房席地而眠的东西，那让儿时的我为解开心中的谜题而辗转反侧的东西，那为我每天的工作带来动力的东西，却不见了踪迹。我花了 20 多年的时间，建造起这列火车，铺设好这条铁轨，而苦尽甘来的今日，原本只需安逸地驾驶列车前进的我，却顿觉兴趣皆无了。一部接一部地制作电影，这样的生活就是我人生的全部吗？我该如何选择我的下一个人生坐标呢？

整整一年后，答案才浮出了水面。

自职业生涯伊始，我的工作就仿佛注定要徘徊在硅谷和好莱坞之间。我初涉电影圈是在1979年，当时，乔治·卢卡斯正享受着《星球大战》的闪耀光环，他向我抛出了橄榄枝，希望我能将高新技术带入电影业。卢卡斯并没有把工作地设在洛杉矶，而是将他的卢卡斯影业公司开在了旧金山湾区的北端。我们的办公室位于圣拉斐尔，距离硅谷中心的帕罗奥图有一个小时的车程。当时，半导体和计算机产业刚刚起步，硅谷也处于最初阶段。占了地利之便的我捷足先登，近距离目睹了众多硬件公司的腾飞。而位于沙山路的众多风险投资公司，更是在短短数年之间席卷了整个硅谷。

如此风起云涌、生机勃勃的时机，真是百年难求。众多新兴公司如超新星般熠熠闪耀，最终却黯然离场，这些我都看在眼里。我在卢卡斯影业的任务，就是将电影和科技结合在一起，这也让我频繁接触到太阳微系统公司、硅谷图形公司、克雷电脑公司等企业的高层，还与其中不少人有了深交。我当时的主要身份并不是管理人员，而是一名科学研究者，因此我仔细地观察着这些领导者，想要从这些企业的发展轨迹中获得灵感。渐渐地，我看出了其中的奥秘：首先，你需要一个有创意的点子，接着筹集资金，招兵买马，然后通过研发和销售产品来提升知名度。这牛刀小试带来的成果会像滚雪球一样越来越大，为你引来最强的电脑工程师，客户也会带着有挑战性且利润可观的项目找上门来。随着这些公司的膨胀，有关其颠覆常理的经营手法的报道也铺天盖地而来，当公司的首席执行官终于登上《财富》杂志的封面时，往往会被冠上“创意巨头”的美誉。而让我记忆犹新的，是这些企业领导者所拥有的无与伦比的自信。这也难怪，这些人之所以能屹立潮头，正是因为他们具备了超出常人的能力。

然而接下来，这些公司却一个接一个愚蠢地失足了。我说它们愚蠢，并不是我的“后见之明”，那些做法在当时看上去已经是漏洞百出。我想要弄清其中的缘由：这些聪明人为什么会做这些蠢事，亲手将公司推下山崖呢？我觉得，这些领导者是坚信自己方针的正确性的，但他们被什么东西障了眼，对可能会让他们“翻车”的危险视而不见。结果，这些公司像泡沫般越来越大，最后爆炸消失了。这些公司的大起大落，以及科技为环境带来的日新月异的变化，都不是我感兴趣