

[美] 罗伯特·布鲁斯·肖 著 (Robert Bruce Shaw)

张彦 译

极限团队

Pixar、Netflix、Airbnb 等公司何以脱颖而出

Extreme Teams: Why Pixar, Netflix, Airbnb, and Other Cutting-Edge
Companies Succeed Where Most Fail



NETFLIX



.....



新华出版社

极限团队

Pixar 、Netflix 、Airbnb 等公司何以脱颖而出

[美] 罗伯特·布鲁斯·肖 著 (Robert Bruce Shaw)

张彦 译

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

极限团队 / (美) 罗伯特·布鲁斯·肖 (Robert Bruce Shaw) 著; 张彦译. — 北京: 北京: 新华出版社, 2018.3

书名原文: EXTREME TEAMS: WHY PIXAR, NETFLIX, AIRBNB, AND OTHER CUTTING-EDGE COMPANIES SUCCEED WHERE MOST FAIL

ISBN 978-7-5166-3855-2

I. ①极… II. ①罗… ②张… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 034563 号

著作权合同登记号: 01-2017-7617

EXTREME TEAMS: WHY PIXAR, NETFLIX, AIRBNB, AND OTHER CUTTING-EDGE COMPANIES SUCCEED WHERE MOST FAIL

By ROBERT BRUCE SHAW

Copyright©2017 Robert Bruce Shaw, Published

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Agency, Inc., Malaysia

Simplified Chinese edition copyright ©XINHUA PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

简体中文专有出版权归新华出版社。

极限团队

作 者: [美] 罗伯特·布鲁斯·肖 / 著 . 张彦 / 译

选题策划: 江文军

责任编辑: 江文军

特约编辑: 陈向阳

责任印制: 廖成华

责任校对: 刘保利

封面设计: 今亮后声 HOPESOUND
pinkongyup@163.com

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

经 销: 新华书店, 新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 今亮后声 HOPESOUND
pinkongyup@163.com

印 刷: 三河市君旺印务有限公司

成品尺寸: 210mm*145mm 1/32

字 数: 190 千字

印 张: 9.5

版 次: 2018 年 3 月第一版

印 次: 2018 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-3855-2

定 价: 58.00 元

极限团队

——皮克斯、奈飞、爱彼迎等公司何以脱颖而出

革新我们的工作方式

想象一下，22岁的你刚刚迈出校园，开始工作。再假设，作为一个“吃货”，你的这份工作，正是由对美国人的饮食影响最大的全食超市公司（Whole Foods）提供的。有多少大型零售商会拒绝售卖可乐之类他们认为不健康的产品？有多少会为不使用杀虫剂的农产品和有机牛奶等天然食品建立全国性的供应链？又有多少对“洁净食品”的标准比美国政府还要严格得多？除了全食超市公司之外，别无他处。全食超市公司同样广为人知的一点是，它在雇员们的眼中是一个优秀的雇主。¹全食竭力地创造友好的工作环境，在该公司，公司业务的成功与团队成员息息相关，这样一来，在业绩良好时，员工们也能够得到好处。²全食推出了许多关怀员工的项目，例如利润分享、团队绩效奖金、福利激励以及年休假。其中的一个项目是，为所有的员工报名参加一个长达一周的医疗指导，包括健康讲座、医疗检查、与

营养专家进行讨论，以及烹饪课程。简而言之，全食公司是目标导向的公司，它十分照顾它的员工。

小型、高度专注、紧密团结的团队是这家如今拥有 450 家门店、8.6 万名员工的全食超市公司的根基。每一个新的雇员都会成为某个门店中的某个团队——如农产品、海鲜、糕点或预制食品——的一员。团队的规模从 10 人到 50 人不等，这取决于工作量和所在门店的规模。每个团队都像独立的分支一样运作，包括销售什么、如何推广等一系列决策也由团队做出。全食超市里出售的大约 10% 的商品由位于得克萨斯州奥斯汀（Austin, Texas）的公司总部员工决定，另外 30% 则由该公司 12 个地区办公室决定；而剩余的部分，决策权在门店里的团队手中。³ 在这个行业里，门店里所出售的商品都由坐在总部办公室里的少数人“钦点”，这么看来，全食超市的团队所拥有的自主权之大确实是个特例。

全食超市里的团队在人员管理方面同样有巨大的权力。要知道，门店里的雇员对于新员工的录用有很大的话语权。应聘者需要接受一组团队成员的面试，他们会提一些特定的问题考察应聘者的知识面（“本地产的农产品有什么优势？”）、对食物的热爱（“尽可能详细地描述你最近吃过的一顿饭。”）、是否以顾客为中心（“描述一个场景，在这个场景中，你让顾客感到失望，你会怎么弥补这个过错？”），以及其个人认识（“如果你没有得到这份工作，原因会是什么？”）。应聘者唯一要做的就是得到那些人的认可。在与新人共事数月之后，每个团队会投票决定新人是走是留。一个新人是否能够留在团队中，并不取决于团队领导或门店经理，而是由整个团队的成员决定。如果团

队成员认定，新人对于这个团队的成功难有助力，那么这个人就出局了。新成员的审核是一件十分严肃的事情，因为在全食超市里，团队的奖金都是基于总销售额以及每工时实现的利润等团队业绩。团队奖金每个月发放一次，在一个成功的团队中，这些奖金每年会为其成员带来数千美元的额外收入。⁴全食超市公司还更进一步，将每个团队的月度业绩公示出来，让每个人都能看得到。举例来说，某个农产品团队可以看到在同一个门店内，相较于肉类团队或海鲜团队，他们在关键业绩指标上的成绩如何。团队领导者们也可以跨区域同其他团队对业绩进行比较。团队的新成员如果滥竽充数会造成两方面的风险。其一，表现不佳的人员会导致每个成员所获得的奖金减少——如果业绩因此受到影响的话。每个人都会很关注这一点。其二，由于每个团队的成绩都会在店内公布，所以这些人可能会对团队的声誉造成影响。在这样一个成绩和团队密切关联的公司里，声誉问题可不是一件小事。

如果要留在全食公司里，新雇员就必须得到所在团队中三分之二的支持票。在绝大多数的情况下，新雇员都会被团队所接纳。但是，也有一些时候，新雇员并没有得到团队的支持。举例来说，有一名新雇员对待顾客过于随意（比如把手插在兜里，或坐在柜台上），且这种情况屡屡发生，因此他没有被团队成员所接纳。同事们曾告诫他要改正他的问题，但是他没有意识到同事的意见有多么重要。全食公司的一位经理这样描述团队中的情况：“当经理在场时，有的人会好好干活……但是一旦经理离开，他们就不受控制了……我并不是那个需要取悦的人，重要的是你的同事。而且他们会尽可能地表现得苛刻，

因为最终（雇用的决定）会对他们产生影响。”⁵

一个团队投票同意新人入伙，这是为该团队和整个全食超市公司的成功进行的一种情感投资。一般来说，全食公司强调团队成员的快乐，重视友好的工作环境。门店和总部的团队会议经常以“感谢”来结束。团队成员挨个对其他团队成员在合作中所提供的支持表示感谢，或者感谢其他人对团队的贡献。对于新近加入的成员或是外人来说，这看起来十分“新鲜”，但这种行为展现了全食公司重视团队成员之间的积极关系。有人评价这种文化说：“我从来也没有想过，我会如此自在地在一家超市里上班。我每天都来这里上班，我很高兴来到这里。当我下班时，甚至于在我因为工作而筋疲力尽时，我都是满怀喜悦的。”⁶

在全食超市，三条指导原则塑造了团队的环境。第一，全食公司相信，人从本性上是社会人，也就是说当处于小团体中时他们会感到最自在。基于这个观点，围绕团队建设公司，也就意味着以人性为基础办公司。公司里的每一个人都至少从属于一个团队。那些在门店里工作的团队是最基础的团队；而这些团队的领导者又组成了一个地区领导团队——以此类推，直至公司高层。但是，全食公司组建团队不仅仅是为了给它的员工提供一种集体感。公司认为，如果设计和组织得当，团队同样可以将人们为企业的成功所作的贡献最大化。全食公司的创始人之一约翰·麦基（John Mackey）打算创建一个能挖掘个体创造力和潜力的公司：

在团队中工作可以催生亲密感和信任感，也会自然而然地为人们所接受。数万年间，人类在族群和部落中发展进化。成为团队——在其中，他们的贡献能够得到团队的重视，团队也鼓励他们创新并为其奉献——的一员，会令人们动力十足。一个精心设计的团队结构能够激发潜在的协同效果，能够达到 $1+1>2$ 的效果。分享和合作的团队文化不仅能够满足人的本性，同样对追求卓越至关重要。⁷

总而言之，在大多数公司着眼于个体的作用时，全食公司已经在考虑团队的效用了。这是一个显著的区别，它也影响了该公司的政策、实践，以及最重要的是，公司员工思考和行为的方式——包括他们与顾客的接触。全食公司的一位管理人员称，公司的成功是基于顾客在全食超市消费时的体验——“顾客看到的是超市的食品和布局，而实际上他们真正体验到的是公司文化。而公司的秘诀正是其文化，这是顾客接受我们的原因。”⁸

第二个管理原则影响了全食团队的运作。全食认为，当团队遵循公司内一些通行的做法时，才能以最佳的状态运转。全食超市中的团队拥有极大的自主权，能够做出有利于顾客、团队成员以及整个公司的决策。但是它们必须遵循一些规定，比如用投票方式确定新成员的去留，或是按照每工时团队所创造的利润等公司指定的标准发放奖金等。当涉及门店内的团队所拥有的权限问题时，全食公司相信限制少些会更好，所以它尽可能少地制定这些硬性的规定。不过，该公司会坚持它认为十分关键的做法，包括持续地对团队的业绩进行跟踪和褒

奖。全食在质量和服务方面有一系列标准。⁹ 每个月它都会进行一次检查，外部员工将在检查中对门店的表现进行评估，其范围从农产品的陈列到预制食品的质量等。门店的领导团队也会对评估结果进行总结，以此来改进门店的运营。除了这些月度检查之外，全食还会派出公司的高级管理人员进行突击检查。¹⁰ 这些耗时一整天的检查会以质量、服务、风纪等 300 多项标准对每个门店做出评判，结果会被公布出来，所有的门店都能够看到。全食超市的公司文化格外强调门店和团队要对其业绩负全责。全食将这种做法称为“民主的纪律”，它让团队能够在一系列公司通行的做法和标准之下自由运作。

全食的第三条指导原则是坚信开放和透明对公司的好处。它的目标是创建一个“没有秘密”的环境，使所有员工能够知晓其战略和行动。公司希望确保每个人都知道公司的运营状况，特别是每个团队的运营情况。如上所述，门店每个月都会公示其下属团队的业绩。每个门店和公司的财务报告（门店层级的报告包含销售额、成本、工资和利润等数据）也会公示。这样做是为了团队高水平地运营而向员工提供所需要的信息，同时也是为了在员工中培养一种主人翁精神。¹¹ 全食尽可能透明的态度也体现在薪资信息上。团队成员能够知道其他人，甚至是公司 CEO 的工资信息。公司认为，要创建高度信任的文化，就需要分享那些在绝大多数公司“秘而不宣”的信息，并与员工们一道努力以确保他们明白其中的意义。举例来说，如果有团队成员希望了解同事为何能够取得更好的业绩，或是为何获得晋升，公司会鼓励他与其主管谈话。反馈的情况会帮助他们了解公司是如何决策的，以及要实现他们的职业目标，他们需要做些什么。

该公司中团队的惯例和文化是在几十年的反复试验中发展出来的——公司的领导层在这个过程中取其精华去其糟粕。其中的一个例子就是，全食在数十年时间里琢磨出如何选择和培训新人；同时它也试验出一套评估和奖励团队业绩的方法；该公司尝试了不同方式平衡同侪反馈和主管反馈。这些做法并不是公司的领导人在创建公司时所设计的。他们明白，他们想要建立一个新型公司，但是公司的指导原则和具体举措都是在不断发展中的。从全食公司可以学到的一点是，不断尝试团队合作的新方式是十分关键的，它们会基于公司及其团队所获得的经验持续发展。全食的 CEO 自豪地表示：“我们在发展的过程中不断查漏补缺。”¹²

大多数公司很看重团队和团队合作。因此，在所有公司中，“团队”和“合作”的使用频率在过去的20年里增加了50%。¹³毫无疑问，如果运转有方，团队能够带来竞争优势。问题是团队的规划和管理是一件十分复杂的事情，需要一定的创造力和责任心，但这往往是很多公司和它们的领导人所缺少的。

人们所犯下的最基本，也是最普遍的错误是在不需要团队的时候使用团队。也就是说，某些工作由个人完成比由团队来做更合适。¹⁴比如说，一个公司里不同地区的销售业务负责人可以组成一个团队，他们可以设定一系列共同的目标，通过周期性的会面来协调他们的工作。然而，问题是，相比于让各地区的销售负责人在缺少甚至没有合作的情况下自行其是地工作（除了向同一个领导汇报工作），这个团队的价值何在？由于不同地区在经营中没有多少共同之处，也没有需

要共同完成的工作，团队的价值微乎其微——如果不是产生副作用的话（因为这可能会浪费团队成员的时间，而原本他们可以用这些时间做一些更有用的事情，比如和客户沟通）。可以这么说，组建团队所带来的好处必须比没有团队时更多。在某些情况下，一些关键的工作如果有个人或者小的群体完成会更有效率。设想一下，某个公司推动发展的战略存在缺陷，领导者需要决定他或她的领导团队在解决这个问题时所扮演的角色。对战略的完善可以由整个团队来完成，同样也可以由公司或是公司外的咨询团队中的一个小型且更加专业的小组来完成。具体采取何种方式的决策受到很多因素的影响，比如团队成员的战略思维能力、他们超越现有业务看问题的能力。利用团队来解决这个问题是符合逻辑的，但是这并不一定是最优解。有时候，公司的领导人会在团队之外谋定战略，但会与团队成员共同决定如何最好地执行这个战略。

作为一个管理顾问，我的经验是，团队被使用得过于频繁了。在某些案例中，最好不要运用团队。小团体问题的研究者理查德·哈克曼（Richard Hackman）告诫那些对团队钟爱有加的人，他们必然会在协作（决定如何一起工作来实现某个目标）和动机（保证参与到工作中，并对团队做出贡献）等问题上遇到麻烦。¹⁵

第二个错误在于，公司没能为团队提供其获得成功所需要的支持，如团队层面的奖励。就算有时团队的使用被证明是合理的，很多公司错误地认为，把一群聪明的人捏合到一起就能产生积极的结果。一群聪明的人怎么会干不出漂亮的事？不幸的是，很少有人考虑一个团队应该如何构建和管理。对于谁应该成为团队的成员、成功的标准

应该怎样界定，像这样的最基本的问题也被忽略了。很多公司通常十分喜欢团队，至少是这个概念，但它们通常不那么关注取得成功所需要的条件。

对一个团队的成功需要什么缺少思考所产生的不良影响不会仅限于团队之内。为了提升团队，组织及其领导者需要精心构建团队运营的环境。有效的团队合作通常是少见的，因为组织所建立的正式或非正式的体系会与团队的需求相悖。举例来说，长久以来，微软（Microsoft）每年都会在业绩曲线上对员工进行排名。在每个团队中，员工会被归入不同业绩等级，而各等级的名额是有限的。其目的是为了鉴别业绩不佳的员工和那些明星员工。这样一来，就算一个团队中每个人都表现优异，但是只有精锐中的精锐才会被列入业绩最优的一等（这些人因此得到加薪，未来也会有更好的机会）。于是，公司里某些颇具天分的员工便不愿意加入那些已经拥有了天赋更高的员工的团队，他们担心与这些人竞争会导致自己的业绩排名下跌。而那些加入了这样的团队的员工深知，他们在一个被人称为“零和博弈”的环境中工作，必须彼此竞争以便在业绩曲线上占据更好的排位。我们很容易发现，这些原本为了激励员工更好表现的业绩排名方式将导致令人意外的结果——破坏团队合作。这种最后在微软难以为继的排名方式说明，即便以正确的意图被执行，有些行为也会使团队合作在公司里变得十分困难。

让我们假设一种场景，领导者在确实需要团队的时候组建了团队进行工作，也费尽心力地使其构建得更加得当。同时，团队运作的环境对其十分有利，或者说至少不会妨碍其运作，团队本身的能力也很

不错。这是两个有利的条件。但是也应该认识到，团队本身通常存在着缺点。能够聪明地利用团队的公司并不幼稚，它们知道团队从本质上来讲存在消极的一面。研究表明，有一些人在成为团队一员之后会偷懒，因为他们认为团队里其他员工的工作能够弥补他们的散漫。社会科学家将其称为“吃白食”或“社会性懈怠”问题。¹⁶在这些公司中，有一些团队成员所做出的贡献要少于其他人，而团队中的其他人能够弥补他们的短板，他们因此而获利。全食公司设立了明晰的业绩标准和团队层面的奖励来避免这类问题。这些做法与同侪反馈等非正式的手段一道，增加了每个人都能够为团队做出贡献的可能性。全食的新员工很快就会认识到，他们不仅仅是公司的员工，也不只是对经理负责，他们都是在为彼此工作，如若不然，就会造成财务和名誉上的问题。全食超市比其他公司更加明白，团队能够做出什么样的贡献，而团队可能在哪些地方出现问题。

对于团队——至少是表现优异的团队——的最后一个普遍的误解是，在这些团队工作是很舒适的。一些像全食这样的公司认为友好的工作环境能带来好处，因此这些公司的作为对这样一种错误印象起到了强化作用。很多有关团队的文章和书都描写了团队运转中有趣的一面，比如奇特的工作环境（色彩丰富的办公室、团队建设活动）和慷慨的福利（免费的美食、员工健身中心、现场按摩）。但是在描述工作环境十分友好的公司时，经常被忽略的是那里的工作强度。在这些公司里，专注于工作的天才们要求自己和其他人能够做出优异的成绩。精心构建的团队会强化团队成员为群体和其他人做贡献的紧迫感。相比于员工费尽心思讨好主管的普通公司，意识到来自同事的依

赖会让你更有压力，更加如坐针毡。

再来说说皮克斯（Pixar）。这个饱受好评的动画工作室以其制作的《玩具总动员》（*Toy Story*）和《海底总动员》（*Finding Nemo*）等大片蜚声影坛。皮克斯是世界上少数能够以其名声吸引成年观众的动画工作室（也就是说，人们会因为皮克斯这块招牌而去看一部皮克斯出品的影片）。那些试图解释皮克斯为何能取得非凡成就的人都会提到该公司知名的领导者——特别是艾德·卡特莫尔（Ed Catmull，皮克斯联合创始人、CEO）、约翰·拉塞特（John Lasseter，联合创始人，现任沃尔特·迪士尼动画工作室和皮克斯动画工作室的首席创意官），以及史蒂夫·乔布斯 [Steve Jobs，他从卢卡斯影业（Lucas Film）买下了皮克斯的前身，并与卡特莫尔和拉塞特一道打造了今天我们熟知的皮克斯]。皮克斯的成功当然离不开这三个人，但是皮克斯的成功故事同样依赖于公司内团队的能力和表现。不为人们所知的是，它们正是皮克斯成功背后的驱动力。这是千真万确的，因为对于复杂的大公司而言，仅依靠领导者是不够的，不管他们多聪明，多有魅力。也就是说，领导者获得成功和巨大影响力的关键能力在于组织和支持公司成长所需的团队。

皮克斯的电影《玩具总动员2》就是例证。这部与迪士尼合作出品的影片在制作过程中一度没有达到相应的艺术标准。皮克斯的管理层认识到需要对影片进行大修，但是留给他们的时间已经十分紧迫。他们要在九个月的时间里赶在上映日期之前创作一部电影，但是更重要的是，电影在创意上要符合皮克斯的高标准。该影片的很多工作人

员一心扑在工作上数月无休。在这段紧张的日子里，一位工作人员有一天开车去上班，而他心里惦记的只有自己的工作。他忘记了要把孩子送到日托中心，更要命的是，他把自己的孩子落在了后座上。直到3个小时后，他的妻子给他打电话，他这才意识到了自己所犯下的错误。他迅速冲到停车场，在汽车的后座上找到了孩子，好在这次错误没有造成更多伤害。皮克斯认为，这次意外和持续增加的由压力而带来的问题，是因为员工们日以继夜地在电脑前工作，公司把这次事件当成一次警报。¹⁷ 这些高度负责的员工尽其所能地想要制作出一部优秀——用他们的话来说，就是要“触动世界”¹⁸——的电影，而公司的领导者们认为，必须要让这些员工们放松下来。皮克斯面临的问题不是员工没有积极性，而是太有积极性。

在《玩具总动员2》期间发生的这次“停车场事件”中，常常被人们所无视的是专注于工作的员工所带来的好处。这是十分明显的，但是值得再说一遍——拥有一批执着于共同目标的员工是成就伟大所需要具备的条件。为了追逐共同的目标，皮克斯的员工冒着忽视一切的风险，一心扑在工作上。就像皮克斯所发现的，这可能会成为一个问题。该公司的领导者把这个事故当作一种警告：当员工被逼迫太甚——确切地说是他们被自己逼迫太甚——时，会发生什么可怕的事情。他们感到，必须注意过于紧迫的日程和太过负责任的员工队伍带来的潜在问题。但是，这个故事的潜台词是，拥有一群对自己和团队有着极高要求的员工，公司感到很自豪。

皮克斯认为，要做出优秀的影片所需要的不仅仅是聪明和负责任的员工。皮克斯的CEO艾德·卡特莫尔表示，成功的关键在于找到

能够默契合作的员工。¹⁹对于需要历时3到4年才能完成，而且其间可能涉及数千个决策的项目来说，这一点格外重要。皮克斯相信，由于影片的创新性和复杂性，如果团队不能“合而为一”那就难以成功。或者用更积极的方式表述就是，一部优秀影片的制作依赖于团队中的每个人都能够尽其所能，并创造出远超他们个人能力的东西。有一种普遍的说法认为，当人们组成一个团队之后，他们会自然而然地结合在一起。实际上，更有可能出现的情况是，由于这些人的性格，聪明和努力的人很可能难以合作。富有激情的人往往十分苛刻、顽固和怪异。皮克斯小心地将有着互补技能和性格的员工——他们能够在紧张而又常常充满分歧的工作环境中工作——放到团队中，这是该公司通过经验所学到的。在皮克斯，要默契运转起来并不容易，公司要考虑像每个人的背景、价值观和性格等一系列因素，也需要有一些更加现实的考量，例如每个团队成员的工作习惯等。皮克斯也希望把曾经一起合作过的员工与新来的员工放到一个团队中。让员工能够默契合作并不是打造一个“克隆人”团队。实际上，把拥有相似之处的员工纳入团队中，合作会更加容易，但是这样将破坏团队的创造力。因此，真正的目的是使团队里的员工能够在项目中发挥自己独特的天赋和经验，然后一道打造出他们无法独立做出的成果。

这些都很有意义，但是，如果团队不能默契合作会产生什么后果？团队的默契毕竟不是一门科学。皮克斯所坚持践行的理念是，要做出一部优秀的影片就必须有一个好故事，而其他一切都是次要的。它也同样坚持，要有好的故事首先就要有一个合适的团队。优秀的团队会有好的故事，而不是相反。皮克斯采取了许多措施保证团队能够

齐心协力尽可能地完成好的故事。例如，在影片制作期间，公司会给制作团队提出非常直接，有时甚至是不留情面的反馈。这种反馈部分来自于所谓的“智囊团”，也就是一个由同样指导皮克斯公司电影的资深导演组成的小组，不过这个小组并无权强制对影片做出修改。这样做的目的是，在给影片提出反馈意见的同时，依旧让导演及其团队对影片的质量负责。

皮克斯相信，在影片的制作过程中，一个运转良好的团队——甚至是一个挣扎和“彷徨”中的团队——需要被信任和保护。高层需要做的是密切观察团队的运转，并坚信制作一部优秀影片的关键是团队之间高质量的互动。合作良好的团队常常得到了更多耐心和保护，甚至在它表现出有些迷惘时也是如此。一个团队一旦支离破碎面临失败，那么就需要做出改变。那么，一个团队面临失败的征兆是什么？一位参与过皮克斯多部影片的工作人员表示，对影片导演的信任是其中的关键：

一旦信任消退就会给影片带来影响。信任降低水平的信号有很多：员工们开始不再参加会议，或者更多地参加电话会议；这些人也会问团队领导者，如何展现他们想要的东西，让导演一再解释其想法；你还能看到员工们对其他人态度无礼；他们对影片存在不足感到失望，并且拿别人出气。失去信任还会导致员工不想制作某个镜头，因为他们认为故事不会成功，他们制作的镜头会被剪掉。他们将变得心不在焉。缺少责任心在皮克斯公司这样的具有创造性的文化中会表现得格外突兀，在那里，对故事的感情投入十分重要。²⁰