

皮克斯 傳奇

看一群失業的電腦動畫狂，如何打造出地球上最賺錢又快樂的企業

著◎大衛・A・普萊斯 (David A. Price)

譯◎黃維德

The
The Making of a Company
Pixar
Touch



皮克斯傳奇

The Pixar Touch : The Making of a Company

作者	大衛·A·普萊斯 (David A. Price)
翻譯	黃維德
審訂	張志明
責任編輯	莊樹穎
特約編輯	駱欣玫
美術設計	陳文德·王思驊
插圖繪製	簡志嘉
文字校對	莊樹穎·張欣怡·駱欣玫
發行人	張國立
編輯總監	韓嵩齡
發行總監	張家齊
印務總監	蘇清霖
行銷經理	梁芳春
行銷專員	陳嫻蒨

出版者	時周文化事業股份有限公司
發行地址	108台北市大理街132號
聯絡地址	108台北市艋舺大道303號
聯絡電話	886-2-2308-7111 (代表號)
讀者服務專線	0800000668
讀者服務傳真	886-2-2336-1667
郵政劃撥	19785804
電子郵件信箱	ctwbook@mail.chinatimes.com.tw

總經理	時報文化出版企業股份有限公司
倉庫	中和市連城路134巷16號
電話	886-2-2306-6842

初版一刷	2009年8月3日
定價	350元
ISBN	978-986-7586-86-5

THE PIXAR TOUCH : THE MAKING OF A COMPANY
by DAVID A. PRICE
Copyright:© 2008 BY DAVID A. PRICE
This edition arranged with
WRITERS'REPRESENTATIVES, LLC.
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Traditional Chinese edition copyright:
2009 CTW CULTURE INC.
All rights reserved.

版權所有 翻印必究
裝訂錯誤或破損的書，請寄回更換

國家圖書館出版品預行編目資料

皮克斯傳奇/大衛·A·普萊斯 (David A. Price)
著;黃維德 譯
—初版.—臺北市:時周文化, 2009.08
面;公分.— (Knowing ; 7)
譯自: The Pixar Touch—The Making of a Company
ISBN 978-986-7586-86-5 (平裝)
1.皮克斯 (Pixar (Firm)) 2.電影公司
3.電腦動畫 4.美國
987.652 98012755

皮克斯傳奇

The Pixar Touch

The Making of a Company



施文祥

西基動畫總經理，台灣第一位3D animation studio的創辦人

Pixar的成功已經成為全球動畫人的典範。她無論在技術、創造力及藝術管理的整合上，都已獨步全球。「帶給人們歡樂所創造的價值」，就如同《怪獸電力公司》中將笑聲轉化為能源。《皮克斯傳奇》詳述整個努力蛻變成功的歷程，是我所看過最詳盡也最精采的一本，非常值得一讀。

張振益

旅美動畫人，目前是夢工廠動畫工作室的故事動畫師，曾擔任《花木蘭》的角色設計總監

由Lasseter（創意）、Catmull（科技）及Jobs（經營）組成的「金三角」是Pixar動畫成功的基石。本書從頭道來，相信可以給國內的動畫人帶來無比的啟發。

郭景洲

遊戲橘子創意中心總監

動畫的創作過程中點子無限，但最需要團隊合作。皮克斯讓整個動畫團隊「集體飛翔」，也讓觀影者的想像無限飛翔！

羅伯·沙坦

(Robert Sutton)

史丹佛大學工程學院
管理科學與技術教授

這麼多年來，我讀過很多企業故事，創新企業之成敗這方面的故事尤其多，而《皮克斯傳奇》是最棒的一本。

艾維·雷·史密斯

(Alvy Ray Smith)

皮克斯合夥創立人

那一直是個很棒的故事，而大衛·A·普萊斯終於辦到了。他翔實地描繪細節和人物，這是最可靠的皮克斯歷史。

馬克·科塔維斯

(Mark Cotta Vaz)

《海底總動員的藝術》、
《超人特攻隊的藝術》、
《充滿驚險的生活：「金剛」創造者Merian C. Cooper的冒險》作者

這是我們這個時代的傳奇。大衛·A·普萊斯說故事的手法戲劇性十足、真誠無比、機智風趣，讓人目不轉睛。

《華爾街日報》

皮克斯一向行事低調，這是第一本詳細描寫皮克斯歷史的書，書中充滿各種教訓，不論商業或創意人士，都會獲益良多。

《經濟學人》

傑出、易讀的皮克斯早期歷史。

《商業周刊》

讓人讚不絕口……本書充滿許多迷人角色，他們艱苦地克服了看似不可能的事——就像皮克斯電影的角色一樣……

《紐約時報》書評

這是一則激勵人心的故事……普萊斯不但是聰明的記者，也是優秀的作家。

《舊金山雜誌》

本書記述皮克斯20年的歷史，期間皮克斯從燒錢黑洞，變成商機無限的動畫工作室。全書精采絕倫，並翔實記錄企業交易、科技發展及腳本改寫的過程。

《娛樂周報》

大衛·A·普萊斯是個不屈不撓、從不感情用事的記者，他從原始資料中找出大量幕後事件，織出一段毫無掩飾的絕妙歷史。

《波士頓環球報》

書寫精巧……輕快又明晰地訴說皮克斯的故事。

《達拉斯晨報》

就算不屬於電腦動畫世代，也可以享受《皮克斯傳奇》……一則數位領域的動人冒險故事。

《基督教科學箴言報》

《皮克斯傳奇》是一則白手起家的故事……書中高潮迭起的劇情，絕不輸迪士尼樂園的雲霄飛車……普萊斯以技術作家的精準、藝術家的敏感，寫出皮克斯的遠見、成功和藝術。普萊斯將電腦狂的語言轉化為簡單明瞭的文字，造福每一位閱讀此書的讀者。

《洋蔥報》

大衛·A·普萊斯以嫻熟又富戲劇性的筆觸，記下皮克斯那段讓人難以置信的命運……皮克斯幾近神蹟的藝術成就，以及突出的人物性格，必定會讓讀者深深著迷。

《率真報》

讓人著迷的歷史、魅力無窮的讀物……電腦掀起動畫電影復興，任何一個對此有興趣的人，都會迫不及待地讀完這個故事。

《今日新聞》

這本引人入勝的傳記，不單只是一家另類企業的歷史，還見證了大眾娛樂數位革命的開端。

《瑞奇蒙快報》

《皮克斯傳奇》有點像皮克斯電影，故事線交織錯綜（科技、財務與藝術），令人不禁讚嘆，角色陣容華麗無比、魅力無窮。

推薦序

感謝老天， 賜給人間「神的創意」

電視製作人 王偉忠

我想很多人都跟我一樣，對Pixar最早的印象，就是那台會跳舞的桌燈和正式影片前播映的短片，還記得一隻鳥到一堆鳥群聚電線的畫面嗎？是的，這就是Pixar！！

從《玩具總動員》開始，年年帶給世人喜悅和期待，然後關於他們的傳說就愈來愈多了，當然包括了在北加州那棟充滿神的創意的辦公大樓。

有時候必須感謝上帝，在世間紛擾的歷史中，不時地出現一群製造快樂與希望的人，從藝術、文化各方面，用不同的方式讓世人愉悅。

有幸參與兩部Pixar作品的中文配音，而我相信那「毛怪」與「超能先生」會世世代代，陪著大家和我的孩子們成長歡樂的！



推薦序

一個令人羨慕 又嘆氣的黃金團隊

首映創意股份有限公司導演／創意總監 黃文君

我1993年進入電腦動畫領域時，業界多半是使用電腦來做Logo、家電廣告、建築模擬，角色動畫少之又少。還記得1996年《玩具總動員》上映時，我與當時的工作夥伴們滿懷期待地參加首映會，明明是引人入勝的喜劇，但邊看邊有人在一旁嘆氣。出來戲院才知道嘆氣的人是我的老闆：西基公司董事長施文祥先生，他感嘆著不知公司如何能趕上《玩具總動員》的驚人成就……

這些年來我自己也汲汲於追趕Pixar的腳步，雖然Pixar的快速前進讓人難以追及，但在追趕過程中透過對Pixar作品的觀察與學習、Pixar的報導、與Pixar Artist的交流，著實讓我獲益良多。

堅信能以科技表現藝術的卡特莫爾、賦予角色生命力的拉薩特、以明星魅力經營創意的賈伯斯，還有不斷學習精進的員工，再加上娛樂行銷巨人迪士尼，組成了令人稱羨的黃金團隊。這個團隊的追求完美與堅持不懈，讓Pixar的金字招牌在業界屹立10多年，從1996推出史上第一部電腦動畫電影以來，每部影片都影響著全球動畫甚至是娛樂產業，不僅作品部部賣座，也使動畫的觀眾不再侷限於兒童。

我在10天前收到中譯本並受邀寫推薦文，不巧這陣子又忙碌於《MuMuHug》的新系列動畫影集，只好利用坐車、吃飯的零星時間

來看譯本，沒想到只花了4、5天就看完，因為作者竟能將Pixar近40年的相關事蹟都完整收錄，有如在看Pixar的歷年精采作品的幕後花絮實錄：從早期（1970年）卡特莫爾投身研究電腦動畫領域開始，到近期Pixar公司的成長，更詳細地介紹了Pixar主要成員的出身背景，還有令我深感熟悉的電腦動畫演進過程。

再一次地，善於說故事的Pixar又了感動我，只不過這次是透過他們的成長故事，而其中給我最深刻的感動的是：一個人（卡特莫爾）對理想的堅持竟然能產生這麼大的影響與成就。

不論是喜歡Pixar動畫的觀眾、還是想一探Pixar創作祕訣的創意人員、甚至是想研究電腦動畫歷史演進的專業人士，這本書都能帶來驚歎與感動。

黃子君

導讀

超級夢想製造機—— 宅男、藝術家與商人的故事

首映創意股份有限公司總經理 郭守正、動畫導演／製作總監 楊紹昌

這是一個故事。

這是一個有關說故事的人的故事。

也是這些說故事的人如何追逐和完成他們兒時夢想的故事。

很多很多年之後，這個故事，可能會變成史詩般的神話。

就像電影《魔戒》一樣，在那電腦和網路誕生的渾沌年代。

一群四面八方湧來的各路英雄好漢，被他們的夢想所感召。

帶著熱情和毅力，他們過關斬將，突破了所有擋在眼前的銅牆鐵壁，面對不確定的世界，唯一肯定的是，這些人的故事，絕對和他們要說的故事，一樣精采。

故事要開始了，很多很多年前……（註：大約3年前）

一家沒有任何龐大資產，從老闆到員工每天都在作白日夢的公司，被娛樂帝國迪士尼以74億美元，相當於2,400多億台幣的價格併購，老闆揚眉吐氣，員工一夕致富，媲美童話故事的美好結局，竟在現實世界中上演。

這是皮克斯傳奇，一家全球最具代表性，也最成功的動畫公司。它的本業是用動畫來說故事，產品是販售歡笑與淚水，在獲得巨大成功

的背後，主事者的堅持居功厥偉，縱然他們都曾經歷經失敗，成為世俗眼光中的「失敗者」。

艾德·卡特莫爾（Ed Catmull）、約翰·拉薩特（John Lasseter）、史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）是創造皮克斯成功的主要靈魂人物，他們是科技、藝術與資金的完美組合。艾德·卡特莫爾是熱中電腦影像研究的科技宅男，他可以稱得上是3D電腦動畫的革命創始者，卡特莫爾開發的雙參數3次曲面、Z 緩衝和材質貼圖的技術，讓他在電腦圖像領域名留青史。約翰·拉薩特出身迪士尼，是對動畫創作充滿夢想的藝術家。至於大名鼎鼎的史蒂夫·賈伯斯，則是用不同一般商業邏輯的創意，協助皮克斯的員工達成夢想。

《皮克斯傳奇》書中對於創業20年的艱辛過程有詳細的描述，但除了創辦者的努力之外，天時地利也是讓皮克斯走上成功之路的主要因素。80年代初期，動畫帝國迪士尼面臨動畫電影逐漸走下坡，試圖尋找出一條解決之道，而皮克斯正努力嘗試運用3D電腦動畫的技術製作動畫電影，皮克斯藉由為迪士尼設計的2D動畫的電腦數位作業系統CAPS，和迪士尼掛上了線，經過《小美人魚》、《美女與野獸》與《獅子王》幾部使用CAPS所製作的成功影片，以及皮克斯的原創3D

動畫短片獲得奧斯卡最佳短片獎等因素，開啟迪士尼願意與皮克斯共同開發3D動畫電影的大門。再者位於舊金山的皮克斯，臨近電影王國好萊塢，在當時只有好萊塢有這樣的能力，投資2,000多萬美元的製作費用與1億4,500萬美金的行銷費用在一部動畫電影上，天時地利人和三管齊下，才造就了皮克斯的動畫王朝。

皮克斯的員工每天塗鴉、編織故事，是一般人眼中的無所事事、不生生產，但事實上，這些夢想創造者，正是締造皮克斯傳奇不可或缺的一群，在他們身上都可以發現一些共通的特質：他們都認為皮克斯是做動畫的天堂。或許對品質的龜毛高於一般業界標準，人員薪資也並非最優沃的，但是他們仍以身為皮克斯的一員為榮，對他們來說，皮克斯不僅是換取生活費的地方，更是遊樂場、表演的舞台，甚至是他們的家。

對於熱情的員工，皮克斯也在人材培育方面給予熱情的回報，內部成立一所皮克斯大學（Pixar University），提供110門課程，其中包括美術、雕塑、寫作與完整的電影製作課程，任何一位皮克斯的員工，無論你的職務是動畫師、會計、警衛或是行銷人員，都可以自由選擇各種課程，不管職位的高低，每個人都能平等地坐在一起上課。蘭

迪·納爾遜（Randy Nelson）現任皮克斯大學的校長，他認為這些課程不僅僅是休息與調節，這也是工作的一部分，人員的素質提升不但使個人更有競爭力而獲益，公司也因此能更有向心力與創造更出色的作品。

另外，皮克斯鼓勵員工發表創意，並且提供資源將優秀的idea做成短片，讓每個人都有發揮創意的平台、練習說故事的機會，這也是讓員工於日常工作之外的一個解放的機會，參與的人員可以獲得成就感與聽到別人的意見，公司也能透過這樣的活動發掘人才或是提升技術能力。《海底總動員》（*Finding Nemo*）、《瓦力》（*WALL-E*）的導演安德魯·史坦頓，以及《怪獸電力公司》（*Monsters, Inc.*）、《天外奇蹟》（*Up*）的導演佩特·達克特，他們都是由皮克斯內部發掘出來、才華洋溢的年輕導演。

皮克斯的毅力、熱情終於成功，感動了同一世代、全球各地的夢想家，這些人從四面八方湧來，努力說出，和他們追逐夢想的過程一樣精采的故事。

一年前的今天，美國卡內基梅隆大學第一屆鮑許紀念獎（Randy

Pausch Prize) 頒給了皮克斯和迪士尼總經理艾德·卡特莫爾。

同樣身為一位愛作夢的故事人，已故的蘭迪·鮑許，不僅也為動畫產業盡一份心力，更讓人耳熟能詳的，就是他留下的《最後的演講》。

「請記得，磚牆的存在有它的意義，它不是要阻擋我們，它是為了給我們一個機會，去表現我們多麼的渴望某些事物，磚牆存在是為了阻擋那些沒有積極渴望的人，它要阻擋的是他們。」——蘭迪·鮑許博士（1960～2008）

這讓我想到，蘭迪·鮑許所演講的題目正是：如何真正完成兒時的夢想。

而皮克斯的英雄好漢們，如何真正完成他們兒時的夢想？

這本書要說的，正是這個故事。

郭守正

楊紹昌

推薦序

感謝老天，賜給人間「神的創意」

王偉忠

6

一個令人嘆氣又羨慕的黃金團隊

黃文君

7

導讀

超級夢想製造機——
宅男、藝術家與商人的故事

郭守正、楊紹昌

9

1

17

從無到有

ANAHEIM

4

83

史帝夫·賈伯斯

STEVE JOBS

2

25

從車庫出發

IN THE GARAGE

5

109

皮克斯(公司)

PIXAR, INC.

3

53

盧卡斯
電影公司

LUCASFILM

6

143

展翅高飛 1

《玩具總動員》

MAKING IT FLY 1

附錄一	皮克斯得獎紀錄	312
附錄二	皮克斯作品年表	316
致謝		317
採訪註解		318
參考書目		330

7	167	展翅高飛 2 《玩具總動員》 MAKING IT FLY 2
---	-----	---

10	245	新基地大豐收 《海底總動員》、《超人特攻隊》 EMERYVILLE
----	-----	--

8	187	全面開戰 《蟲蟲危機》 IT SEEMED LIKE ALL-OUT WAR
---	-----	--

11	267	價值74億美元 的榮耀時刻 《汽車總動員》、《料理鼠王》 HOMECOMING
----	-----	--

9	221	怪獸之都 大危機 《怪獸電力公司》 CRISIS IN MONSTROPOLIS
---	-----	--

後記	303	《瓦力》以及 黃金團隊
----	-----	------------------------