

孵化皮克斯：从艺术乌托邦到创意帝国的非凡之旅

作者：劳伦斯·利维（Lawrence Levy）

目录

[前言](#)

[第一部分](#)

[第1章 你为什么这样做？](#)

[第2章 优秀的战士](#)

[第3章 皮克斯星球](#)

[第4章 无米之炊](#)

[第5章 破局](#)

[第6章 何谓“娱乐公司”](#)

[第7章 别无选择](#)

[第二部分](#)

[第8章 四大核心措施](#)

[第9章 上市梦](#)

[第10章 扩充董事会](#)

[第11章 守护者](#)

[第12章 无语](#)

[第13章 西海岸的气派](#)

[第14章 好莱坞的信誉](#)

[第15章 两个数字](#)

[第16章 埃尔卡皮坦剧院](#)

[第17章 股票代码：PIXR](#)

[第三部分](#)

[第18章 源自内心](#)

[第19章 优劣势剖析](#)

[第20章 博弈](#)

[第21章 最后的20%](#)

[第22章 片尾列名之争](#)

[第23章 火光](#)

[第24章 继续往前游](#)

[第四部分](#)

[第25章 自立门户](#)

[第26章 百年规划](#)

[第27章 中观思想](#)

[后记](#)

[致谢](#)

前言

“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、木兰树和栲树。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来看待皮克斯的。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体来表达这种诉求。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：他能让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（Lucas film）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，而这两款产品在商业上是一场灾难。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）。史蒂夫的状况似乎越来越差。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，他希望自己把精力放在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，而这家公司目前正在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（Wilson, 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。”

我和希拉里是在印第安纳大学（Indiana University）读书的时候认识的。我在英国伦敦长大，在16岁的时候随家人移民到印第安纳波利斯，17岁便考入印第安纳大学。希拉里身材娇小，有一双蓝色的眼睛、一头卷曲的褐色头发，还有一张带着可爱尖下巴的漂亮脸蛋。她的脾气很好，对生活持有合理和现实的态度，而且对问题有深刻的见解。当我们都考上研究生的时候，我们结婚了。我们总爱说我们是一起长大的，因为我们在二十来岁的时候便一起经历了很多事情。

我们一起在波士顿攻读研究生，在研究生毕业之后，我们在佛罗里达州工作了一段时间，随后便在那里安了家。在佛罗里达住了几年之后，我们把家搬到了硅谷，这样我就能够尝试着在高科技行业从事律师工作。我们带着1岁大的儿子一起来了西部。希拉里拥有语言病理学硕士学位，她在斯坦福医疗中心（Stanford Medical Center）工作，专门为那些有语言缺陷的中风和颅脑损伤病人提供康复服务。凡有重大抉择，我们都要一起讨论决定。

“不用担心皮克斯的工作地点，”她建议说，“换作是我的话，我不会放弃眼前的机会。考虑清楚再说吧，现在还没到做决定的时候。”

我跟皮克斯约好了见面时间。几天后，我就动身去参观皮克斯。当我在101高速公路上接近旧金山时，我看到这座城市的天际线出现在我面前，起伏不平的山坡上密密麻麻地分布着很多房子，金融商业区矗立着闪亮的办公大楼，海岸线上低矮的云层在黄昏的时候发出耀眼光芒，这一幕景象给我留下了深刻的印象。这是一段激动人心的、令人惊叹的旅程。这时候，高速公路前方出现分岔口，一条路穿过城市，直通金门大桥（Golden Gate Bridge）；另一条路则通向湾区大桥，前往湾区另一侧的伯克利市。我换到右车道，往湾区大桥方向驶去。

湾区大桥上所有车道都在堵车，在那一瞬间，城市美景败给了拥堵的交通。当我驾车行驶在老旧的大桥上时，不禁想起五年前的洛马·普列塔（Loma Prieta）地震。这场地震发生在1989年，导致湾区大桥部分垮塌，造成1人身亡，而整场地震导致将近60人死亡。想到以后每天都要从这座大桥上经过，我突然觉得会有一段桥面垮塌下来，这幅生动又离奇的画面让我感到惊恐。通过大桥之后，我看到道路另一边已经交通堵塞了，进入旧金山市的车辆在收费站排起了长队。我最担心的事情得到了证实。我怎么能接受一份上下班路况如此糟糕的工作？

如果我每天开车经过这座大桥，那肯定有时间听收音机，这算是一个小小的安慰吧。当时，比尔·克林顿（Bill Clinton）还担任着美国总统，而民主党在中期选举中刚刚失去了对国会的控制权，电台新闻正热烈讨论着国会与总统之间即将到来的决战。电台还有很多好音乐可以听。我汽车上的收音机一直播放着惠特尼·休斯顿（Whitney Houston）、老男孩合唱团（Boyz II Men）、玛利亚·凯莉（Mariah Carey）和席琳·迪翁（Celine Dion）的歌。由艾尔顿·约翰（Elton John）演唱的去年夏天风靡一时的电影《狮子王》（*The Lion King*）插曲《今夜爱无限》（*Can You Feel the Love Tonight*）也是一首热门歌曲。但无论我多么喜欢听新闻或流行音乐，我也不打算每天花两三个小时在车里做这件事。

更糟糕的是，里奇蒙角不但偏僻，路上也没什么景色可看。在打电话给皮克斯安排面试的时候，我听到皮克斯的值班电话答录机自豪地宣称皮克斯“与炼油厂仅有一街之隔”。这个说法毫不夸张，皮克斯与雪佛龙（Chevron）炼油厂真的只隔着一条街，我甚至可以看到高高的烟囱、大量的机器和管道。

把车开进皮克斯停车场的那一刻，我的心情并没有变得太好。皮克斯位于一幢毫不起眼的单层建筑里，公司的接待室也同样毫不起眼，空间很小，灯光昏暗，里面靠墙摆了一个陈列柜，展示皮克斯获得的一些荣誉。它与史蒂夫当时在NeXT的豪华办公室形成了再鲜明不过的对比。一进入大门，我就对自己说：“这就是皮克斯吗？它就长这样？”

这天接待我的人是皮克斯公司联合创始人艾德·卡特姆（Ed Catmull），公司另一位联合创始人阿尔维·雷·史密斯（Alvy Ray Smith）已经在前几年离开公司了。艾德曾在1979年受雇于乔治·卢卡斯，组建了卢卡斯影业的计算机部门，该部门最终被分拆出来，成为皮克斯公司。艾德的助手带我走到艾德的办公室，此时，我注意到这间办公室看起来有多么的枯燥无味：一张破旧的地毯，不加修饰的墙，灯光昏暗。艾德的办公室大小合适，一面墙上开着窗户，另一面墙上有一个大书柜。我看了一眼书柜，里面都是些关于数学、物理、动漫和计算机绘图的书籍。办公室的一端放着艾德的书桌，另一端则摆着一张沙发。艾德请我坐在沙发上，他自己拉了把椅子坐在我对面。

艾德差不多50岁，体格瘦削，留着稀疏的胡子。他举止之间透出一种平静和稳重，既给人以威严感，又令人好奇。他询问了一下我的背景和工作经历，告诉我皮克斯的一些历史，然后话题就转到皮克斯的现状上面。

“你知道的，”艾德说，“我们正在制作一部电影，预计在明年11月上映。我们也在出售《渲染大师》软件（Render Man），但我们没有一个发展这家公司的明确商业计划。我们真的需要有人来帮助我们解决这个问题。”

“皮克斯现在是如何为业务发展提供资金的？”我问他。

艾德向我解释皮克斯每个月的资金来源。迪士尼给皮克斯支付制片费用，而《渲染大师》软件和动画商业广告也带来一些营收。不过，这还不足以承担皮克斯的支出。

“那你是如何填补资金缺口的？”我问道。

“靠史蒂夫，”艾德解释说，“我们每个月都去找史蒂夫，把资金缺口告诉他，他就给我们开支票。”

这话让我大吃一惊。我知道史蒂夫在资助皮克斯，但我没料到是以每个月开私人支票的方式进行资助。一般来说，投资人会投入足以支撑六个月、一年或更长时间的资金，公司每个月都要去找投资人要钱这种做法实属罕见。根据我的判断，这种公司存在现金短缺问题。这可不是闹着玩的。

艾德调整了一下坐姿，然后继续说道：“跟史蒂夫谈钱可不是件容易的事情。”

“谈钱可不是件容易的事情”是一种含蓄的表述。艾德解释说，让史蒂夫认同皮克斯费用支出方案这个过程是很痛苦的。我有种感觉，艾德很害怕向史蒂夫要钱。

“为什么这么难呢？”我问他。

“皮克斯刚从卢卡斯影业分拆出来的时候，史蒂夫想投资一家硬件公司，”艾德解释说，“我们当时正在开发一款高端成像计算机，而动漫只是展示这种技术的方式之一。在1991年，我们关闭了皮克斯的硬件开发部门。”

这是我第一次真正详细了解到皮克斯的发展历史。之前，我与史蒂夫的会面谈论得更多的是皮克斯的未来，而不是它的过去。

“史蒂夫从来没有把心思放在一家讲故事的企业上，”艾德继续说道，“他内心是拒绝的，对他来说，在故事和动漫上不断进行投资是件吃力的事情。”

此前，我并没有意识到皮克斯与史蒂夫的最初设想如此背道而驰。皮克斯的发展史看似比我想象中要曲折得多。

“也就是说，他不支持你们正在做的事情？”我问艾德。

“他现在支持了，”艾德说，“在我们与迪士尼协商制作一部电影的时候，他就开始支持我们了。能够谈下这笔生意，他提供了很大帮助。但他还是要资助皮克斯的其他业务，这让他觉得很失望。”

“他在这家公司投资了多少钱？”我问道。

“将近5000万美元。”艾德说。

5000万！按照硅谷新创企业的标准，这可是一笔巨款，难怪史蒂夫在被迫追加投资时有点舍不得了。

我很喜欢跟艾德聊天。他没有在第一次见面的时候有所保留——尽管他所说的话让我不太看好这次工作机会。皮克斯就像一家在蜿蜒曲折中前进的公司，但它从来没有找到自己的发展方向。它苦苦挣扎了16年，而且员工的工资还要靠老板私人支票按月发放。我为什么要加入这样一家公司？如果我当上了首席执行官，每个月去找史蒂夫要钱的那个人就变成了我。这似乎不是件太有趣的事情。

我发现艾德这个人思维缜密、头脑灵活，也很容易交流。他在计算机绘图行业拥有很高声望；他绝对是值得我学习的人，我很乐于跟他共事。但这还不够。此前我没有意识到皮克斯的财务状况有多么糟糕，它既没有现金，也没有储备金，它的资金来源取决于某个人的一时兴起，而这个人出了名的反复无常。没错，我还没有收到这份工作的邀请函，所以我还没有机会做出选择，但如果我真要做出选择的话，我是否应该接受这份工作？我对这个问题的答案越来越不确定。

即使史蒂夫支持皮克斯在讲故事和内容提供方面更进一步，他的初衷也并非如此，这一点很明显。我知道，他想在NeXT开发一款新计算机，但众所周知，这一努力早已失败。在这之前，我并不知道他对皮克斯的最初设想也面临着重重困难。也就是说，在离开苹果之后，史蒂夫曾两次尝试开发新的计算机，但这两次大胆尝试都无果而终。似乎他受到了双重打击。如果再来一次打击的话，他就永远翻不了身了。

艾德的助手朝门里看了一眼，打断了我们的谈话。

“放映室准备好了。”她说。

“我们过去吧，”艾德说，“来看看我们做了些什么。”

第2章 优秀的战士

皮克斯公司的主通道贯穿公司的各个办公室，而放映室的入口处就在通道旁边。打开放映室那毫不起眼的大门，里面是一间阴暗的礼堂。礼堂大约有一个小型电影院那么大，没有窗户，有点像我们在大型影城拐角处看到的那种小影厅。放映室右边有一块大屏幕，左边则是一个带窗户的小房间，我猜想里面是电影放映机。让人感到惊奇的是大屏幕和小房间之间的布局。房间没有安装传统的观影座椅，而是摆放着一排排老旧的沙发和扶手椅，看起来就像是有人把别人丢弃在路边的家具捡了回来，然后全部塞进这个房间里。放映室看起来很舒适，有点像那种可以用作午后小憩的地方，但它真的是能用来播放电影的放映室吗？

“这就是我们的放映室，”艾德说，“动画师们每天都和约翰·拉塞特在这里碰面，回顾他们在电影制作上取得的最新进展。”

艾德请我坐下来，说他想先给我看一些皮克斯的早期作品。放映室的灯光暗了下来，大屏幕上开始播放皮克斯出品的两部短片《顽皮跳跳灯》（*Luxo Jr.*）和《锡铁小兵》（*Tin Toy*）。《顽皮跳跳灯》是讲述两盏台灯父子关系的电影，而《锡铁小兵》是关于一个单人乐队玩具试图逃离婴儿控制的故事，后者获得1988年“奥斯卡最佳动画短片奖”（Academy Award for Best Animated Short Film）。这两部电影都是计算机绘图技术和奇思妙想相结合的产物，它们标志着电脑动漫时代已经开始并且在不断发展演变当中。电影里的一些元素有些简单甚至粗糙，但我已被它们的故事情节所深深吸引，成为这盏台灯和这个玩具的拥趸。

接下来，压轴戏上场了。放映室要播放一段时长为几分钟的皮克斯首部电影正片片头。艾德解释说，这部电影还没有正式名称，目前暂时以《玩具总动员》（*Toy Story*）命名。艾德给了我很多提醒。

“请记住，你看到的很多画面还没有完成，”艾德提醒说，“有些动画还没制作完毕，所以你会看到一些角色像实心砖那样穿过画面。灯光也没有制作好，所以你会看到一些黑点或昏暗的亮点。还有，有些动画配音没有完成，有些配音是皮克斯的员工临时客串的。”

话音刚落，放映室的灯光便熄灭了。我安坐在扶手椅上，影片开始播放。

“我的天哪！今天要开生日聚会？”这是伍迪（Woody）的开场白。伍迪是电脑绘制的牛仔玩具，他正坐在他的主人安迪（Andy）的床上。安迪和他的床也是电脑绘制的。

接下来几分钟，就在这家命悬一线的公司位于炼油厂对面这幢毫不起眼的建筑物的一间破烂不堪的“电影院”里，我亲眼见证了一部融合了创意和高科技的动漫杰作，其水平之高，完全超乎我的想象。

故事发生在一个小男孩的卧室。这个小男孩名叫安迪，那天是他的生日。这间卧室是典型的男生房间，四周贴着蓝色墙纸，墙纸点缀着朵朵白云；玩具在房间里丢得到处都是。只有一个细节除外：房间里没人的时候，玩具就会活过来。今天，他们慌作一团，因为他们担心会被安迪刚收到的生日礼物所取代。

伍迪是安迪最喜欢的玩具，也是这群玩具中的老大，他想让大家冷静下来。伍迪曾派出一队绿色玩具士兵去侦察安迪的生日礼物。正当这群士兵接近安迪家厨房门口时，突然听到安迪的妈妈走过来了。他们必须要站在原地不动，这样她就不会发现他们是活的。安迪妈妈打开厨房大门，以为安迪粗心地把塑料士兵扔了一地（现在他们已经装作没生命了），她不小心踩到了一名士兵，并把其他士兵踢到一旁。就在她踩到那名士兵的那一刻，发生了一件我想象不到的事情——坐在放映室里的我，此刻居然非常担心那名塑料士兵的命运。

我害怕看到那名士兵受伤，我想知道他是否平安无事。几秒钟后，我看到那名被踩到的玩具士兵又生龙活虎地站起来了。他受了点伤，但并无大碍。他叫其他人不用管他，继续执行任务。只听到他的战友说“优秀的战士从不放弃战友”，并把受伤的战友扶到安全的地方。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《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)

请登录 <https://shgis.cn/post/36.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

