



书籍 皮克斯公司的创新之路

来自全球最具创意企业的生意经

比尔·卡波达戈利 以及 林恩·杰克逊
McGraw-Hill, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

本书呈现的是全球首屈一指的动画工作室皮克斯公司 (Pixar) 所具有的独特的企业文化，作者的描述引人入胜。管理咨询顾问比尔·卡波达戈利 (Bill Capodagli) 和林恩·杰克逊 (Lynn Jackson) 一方面为读者解读皮克斯动画制作公司的技术优势、尔虞我诈的企业政治以及天文数字般的利润业绩；另一方面为读者阐述其晦涩难懂的战略和人力资源管理，并在这两方面的叙述中保证了完美的平衡。皮克斯的领导人在抵制母公司迪士尼干涉的同时，如何将特立独行的经营理念贯彻到底的故事，令这本旨在平铺直叙地介绍皮克斯公司企业文化的读物充满了戏剧性的情节。公司管理者对失败所采取的开放态度，以及相信自己对产品和员工的判断能力等，都证明了皮克斯的企业文化具有鼓舞人心的作用。至于作者在每一章的结尾处都试图总结皮克斯的经验教训，失误之处在于存在过分简单化的趋势，而且没有明确阐述一般企业应如何学习和运用皮克斯的成功方法，相反，作者却把概括总结皮克斯经营理念的任务留给了读者。另外，本书列举了许多同在主张“快乐工作”的模式下成功发展的企业名单和案例，从而弥补了这一缺陷。*BooksInShort*认为，这些成功案例加上皮克斯公司管理层的至理箴言，能使读者在享受皮克斯动画制作幕后的企业文化的同时，学习皮克斯成功的企业战略。

要点速记

- 皮克斯动画工作室 (Pixar Studios) 是《玩具总动员》和《超人总动员》等动画大片的出品公司，堪称一个技术先进、思维超前的创新公司的楷模。
- 皮克斯公司的经历表明，具有创新精神的公司能够开发创造力，而具有创造力的公司能够促进革新。
- 学习皮克斯公司的经验：建立并秉承一个企业发展的长期愿景，在企业的实际工作中，确保企业各项措施和目标符合这一愿景。
- 对失败进行惩罚，会阻碍创新的步伐。反之，要将失败视作寻找最佳解决方案的成功之母。
- 自上而下的沟通能提升员工士气、提高生产力。
- 招聘不按常理出牌的雇员：与一张老黄牛式的安全牌相比，一个古怪的天才是更好的长期投资选择。
- 把取乐作为日常工作的一部分。
- 面对企业高层和股东的压力，要勇于站出来维护你的长期目标。
- 要求每一位员工能为富有创造力、并且为企业带来成功的决策贡献力量。
- 培养员工忠诚度，提倡上下级之间的尊重和信任。

浓缩书

“梦想”

皮克斯工作室的创始人之一埃德·卡特穆尔 (Ed Catmull) 和公司元老、现任首席创意官约翰·拉斯特 (John Lasseter)，从1984年起便一同共事。二人的基本信条是保持大部分成年人会丢失的孩子般的好奇心。正如拉斯特所言：“进入动画的人往往都是孩子，在这里我们不必长大。”

皮克斯源起不寻常利益的结合：梦想成为漫画家的计算机动画怪才遭遇了希望发家致富的软件创业家。皮克斯的工程师和创意员工从一开始就明白，他们发现、学习或发明的机器和程序就是未来之所在，不过没人知道未来会是什么样子。史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 创立皮克斯之初——乔布斯于1986年从卢卡斯电影公司 (Lucasfilms) 手中收购了皮克斯的前身，与埃德·卡特穆尔共同创立公司的另一位创始人史密斯 (Alvy Ray Smith) 于1991年离开皮克斯——其主营业务是出售价格不菲的制图电脑。管理层只把电影制作当成爱好性质的副业来做。

“质量是最好的企业计划。”

随着技术日渐复杂，皮克斯越来越坚信动画长片将是它存在的理由。1995年，皮克斯出品的第一部动画长片《玩具总动员》(*Toy Story*)一举获得不可思议的成功。卡特穆尔和拉斯特意外地领悟到《玩具总动员》中嵌入的“创造疯狂”有法可循，尽管他们随心所欲的创造程序看似毫无章法。于是，二人着手整合这一方法，用以复制成功。他们最早意识到作为管理团队、创意团队和财务团队的他们往往是错的。他们贯彻了错误的决策、进行了无意义的争吵、选择了低劣的电影题材、运用了不恰当的技术，等等。与此同时，皮克斯关注长期目标，恪守愿景，从不屈从于来自市场、媒体、同行或行政管理方面的压力。因而，受到保护的皮克斯员工心照不宣、天衣无缝地把错误揉进了他们的创意过程，把错误转换成了艺术，这一经验深深植入了皮克斯的文化之中。拉斯特解释道：“让我们尤其兴奋的几乎是那些不奏效的东西。”

“信任”

皮克斯鼓励犯错，其领导人不希望员工害怕犯错。它鼓励一种彻底认错的企业文化，如果有人犯的错误足够大，确认错误乃至总结错误的庆祝派对就会接踵而至。在一种轻松愉快的氛围中，皮克斯培养了员工灵活的思维。这同样作用于创作人员、软件开发人员和硬件工程师，这些人若是在古板的公司工作，将需要承受巨大的压力，并听从指挥，完全收敛自己的想象力。皮克斯坚信，公司里的怪才和艺术家不会、也不应当形成一种对立的内部文化。在很多公司，每个团体都把其他团体看作实现目标路上的主要障碍，皮克斯却保持着一种每个团体都把其他团体当作最重要的合作伙伴的氛围。

“协作对任何组织开展思维碰撞，以及解决问题的过程来说都至关重要。”

这种通力协作的氛围源自皮克斯的另一个信条：没什么比沟通更重要。皮克斯的所有沟通渠道都是畅通无阻的，它鼓励管理层与全体员工保持自上而下的联系，怪才和创意人员之间进行常规的正式和非正式会谈，彼此通报各自的工作和工作动机。没有哪个领导会向皮克斯的员工提出既成事实的决定，员工总是能获得资金上的支持。皮克斯期望员工针对公司即将实施的新方案献计献策，它开敞式布局的办公室和宽敞的可供就餐、休闲和娱乐的社交场所（包含一个奥运会规格的游泳池、一间游戏厅、咖啡馆），鼓励部门之间、单元之间、上下级之间进行持续的互动。其企业文化并不尊崇等级，而是欢迎坦诚的观点表达，没有人会因为表达心声而陷入麻烦。当然，皮克斯之所以坚持鼓励开放的交流和富有创意的错误，只是因为事实证明，它们会带来极为丰厚的利润。皮克斯的员工并不指望外人理解他们的工作模式，事实上，外人对这一切的运转越是摸不着头脑，他们似乎越怡然自得。

“如果用传统的方法去激活创意，可能会导致枯燥乏味和失败的结果。”

皮克斯尤其青睐招聘奇才怪杰、不按常理出牌的人，不过，它也希望这些打破传统的人成为一心一意的工作狂。那些难以融入传统公司文化的人，被称为标新立异、不合常规，却往往能在皮克斯这里大展身手，他们能既拥有个人的创意自由，又能按时完成任务，表现得卓尔不群。有些在这里表现优异的员工曾被其他公司贴上“无法管理”的标签，皮克斯的管理人员说起这些例子的时候，总是很骄傲。这些所谓“棘手员工”并不是证明被皮克斯很好地管理起来，而是这家公司提供的氛围能让他们保持始终如一的创造力。

皮克斯的领导人把《超人总动员》(*The Incredibles*)看作一匹“害群之马”的作品，一帮失意的艺术家得到了自由的发挥空间，创作出了人生中最出色的作品。《超人总动员》荣膺奥斯卡最佳动画长片、最佳音效剪辑，成为畅销DVD，尽管它的每分钟预算比此前皮克斯出品的任何一部电影都要低。这一切都出自一帮急于向人们展示真正个人价值、拼凑成团的“叛逆者”之手。

“用对待客户的方式对待管理层，把重心放在如何使他们认同你的梦想上。”

为了确保员工的活力永不褪色，皮克斯投资创办了皮克斯大学(Pixar University)。鼓励员工到占地面积16英亩的大学里，每周至少学习四个小时的免费课程，这所大学被称为“栖息地(The Habitat)”。这些由知名教授主讲的课程涵盖了大量内容丰富的主题，从绘画到即兴创作、甚至包括人身正当防卫。皮克斯相信，具有足智多谋、多才多艺的员工更具有创造力和创新精神。为充分展现皮克斯自我创新的形象和意志，它特别聘请兰迪·尼尔森(Randy Nelson)担任皮克斯大学的校长，尼尔森曾在NeXT公司担任培训师(NeXT公司是乔布斯被排挤出苹果公司之后创立的计算机公司)，同时也是带有荒诞主义、后现代主义色彩的杂耍剧团“飞翔的卡拉佐夫兄弟(The Flying Karamazov Brothers)”的创始人。只要保证工作日程和进度，员工想听多少课都可以。皮克斯大学的校训是“*Alienuea Non Diutuis*”，意为“不再孤单”，重申了皮克斯的协作主义精神。尼尔森称，皮克斯大学“给了人们一同跌倒、一同爬起来的机会”。

“挑战”

皮克斯的创始人历经了与同行业大鳄竞技的种种冒险，并得以幸存——尤其是与唯利是图、刻板守旧、官僚主义的迪士尼公司相处。他们学会了各种艰难的应对方式，尤其是学会了用对创新的长期投资战略来战胜只顾短期利益的策略。迪士尼的老板们曾不了解3D电脑动画的潜力，他们守着动画大片续集带来的利润，自鸣得意，对于投资未来的发展潮流毫无兴趣。最开始，迪士尼错失了收购皮克斯的机会。皮克斯的合伙人从迪士尼的失误当中受益匪浅，他们总是寻求新的方法和机会，坚守一个长期的发展愿景，为得到精益求精的作品而不惜一切代价。但2006年，乔布斯最终以74亿美元的价格把皮克斯卖给了迪士尼。

“失败过的人更容易成功。”

召开意见协调会议是皮克斯的一项常规工作。在会上，各个总监及其创意团队把他们的工作向在座的其他员工进行汇报，后者可以随心所欲地表达自己的想法，对于这些建议，创意团队成员可予以采纳、也可拒绝，但却不能逃避意见协调会议。皮克斯相信，通过讨论能使创意人员对自己的想法更加自信，面对批评的声音，能够更加勇敢地站出自我维护，同时不会偏离方向。这样的会议讨论也能告诉他们如何维护自己的思考过程，此外，提出建议的人也能更多地了解他人的工作，这种协作方式是皮克斯的命脉所在。皮克斯相信自己的员工，也相信他们有能力找到最佳方案。皮克斯的管理层尊重员工和他们的想法，因为他们相信，尊重是最大的奖励机制。皮克斯的员工不需要签订合同，卡特穆尔规避这类标榜企业雇主享有特权的协议，希望员工真心留在皮克斯，当他们不再希望留下的时候，他认为就是他们应该离开的时候。正如人力资源政策中体现的那样，皮克斯想要留住的是那些迫不及待地投入工作、热爱皮克斯的员工。

“绘画课不只教人如何绘画，还教人怎样更善于观察。”

皮克斯招聘员工的审查标准包括“深度、广度、沟通和协作”等员工必备的品质。深度是指员工在指定专业领域表现优异，并且具有长期努力工作的能力。广度是指拥有广泛的人生经验和强烈的好奇心，也包括了解其他人的行为动机及文化背景，并具有能力采众人之长，补己之短。有广度的人会依靠他人帮助去解决问题，不会彼此回避。沟通是指具有在讨论时能判断对方是否已经理解，以及能够仔细聆听和心领神会的能力。在皮克斯眼中，如果员工运用所有这些能力并与拥有同样能力的其他人共同完成一个项目时，协作便产生了。一个拥有所有这些品质的人具有精通某一领域的优势，而能够精通专业的人就已经具备了学习跌倒、爬起、继续向前的素质。

“实干”

所谓“皮克斯之道”包括了解如何避免被干涉或被欺侮，无论涉及个人还是公司利益。自公司成立以来，皮克斯的领导人为了维护创意理念，一直在与所谓的“西装革履”的收购者交战。为了不让他们插手，皮克斯制定了清晰的进度表，标明每个项目的阶段性进展情况，并通过简报的形式向他们汇报最新情况，让他们感到自己也参与其中。进度报告既把“梦想”卖给了高层管理者，也把行政主管的工作内容，计划到了协作流程之中。皮克斯的员工希望倾听老板的意见，然而，公司的不干涉策略虽然欢迎聆听高层的反馈，却不一定要根据反馈去执行。

“艺术创造是一项团队的体育运动。”

皮克斯最大的优势是乐于接受失败的心态。正因为公司明白对失败进行惩罚只会阻碍创新的步伐，员工才知道他们在创新的时候可以无所畏惧。管理人员往往鼓励员工“异想天开、不自量力”，鼓励尝试新的想法和技术。员工明白公司对他们的信任。他们的目标就是在摘星逐月的过程中跌倒，从失败中获得知识，然后爬起来继续尝试。皮克斯把冒险提升到了艺术的高度。它为了鼓励冒险、创造一种“尝试、学习、再尝试”的文化，从而制定的原则中包括了以下内容：

- 把失败当作成功一样赞赏。
- 迅速制作新产品原型，以进行快速测试。
- 给予创作团队无限的自由，看他们如何施展身手。
- 要求每个成员提出十个最异想天开、最不着边际的解决方案，无论这些方案有多么脱离现实。
- 把资金限制当作优势利用，在现有的财力范围内发展。
- 灵活地对待计划，让计划与时俱进。
- 无论是制定计划或实施计划，都随时体现团队理念，并使每个人都能理解。
- 避免冗长的会议和报告，不浪费精力和时间。
- 只在很少的情况下才需要征求许可。
- 想法一旦出现，即刻就去实现。
- 皮克斯的采购商或供应商都必须与皮克斯一样，具有灵活性和前沿思维，因为这种同盟能共同将史上最疯狂的概念变成现实。

“我们非常努力地工作，但也收获了非常多的快乐，我们乐在其中。”——约翰·拉斯特 (John Lasseter)

皮克斯相信乐趣能发挥威力以及笑声有益身体健康，希望老板走进来的时候，那种笑声不会停止。皮克斯的办公室就是一个运动场，当员工在非正式的场合彼此交流，想法就会自由地流动。公司成立初期，皮克斯的放映室里添置的是从廉价旧货店里淘来的便宜沙发，这些丑陋不堪的组合沙发是当时这家新成立的公司经济上所能负担的一切。员工并没有把这些沙发看作公司预算紧张的象征，而是看作荣誉的勋章，于是沙发厅成了最受欢迎的休闲场所。

皮克斯以取乐为导向的企业文化包括每个月组织一次团队创新活动，举行全公司都参加的娱乐活动，例如室内滑板车赛。鼓励员工将自己的工作空间个性化；记录值得庆祝的每一天，从生日到项目庆功等；鼓励员工加入行业专业机构、参加行业会议或在专业期刊上发表文章，帮助他们提升在公司之外的社会知名度。让员工同外界分享自己的成就，能增加他们对皮克斯的忠诚度。管理人员对皮克斯各个级别的员工总是给予相互的尊重和信任。正如沟通必须在权力的上下级之间进行，对公司全体员工人性的关怀和关注也必须如此。

关于作者

比尔·卡波达戈利 (Bill Capodagli) 和林恩·杰克逊 (Lynn Jackson) 是来自Capodagli Jackson Consulting咨询公司的咨询顾问，同时也是《迪士尼的魔法》(The Disney Way) 一书的作者。
