



先人一步——皮克斯公司埃 德温·卡穆尔访谈录



现任皮克斯与迪士尼动画工作室总裁的埃德温·卡穆尔是数字时代的元老。1965 年他开始在犹他大学攻读计算机科学。1972 年他创作的 4 分钟电脑动画短片，代表了当时最高的科技水平。

在 2014 年出版的 Creativity, Inc. 一书中，卡穆尔回顾了皮克斯的大事记——1986 年，史蒂夫·乔布斯花了 1000 万美元买下了卢卡斯影业的计算机部门，成立了皮克斯；1995 年，把世界动画电影带入 3D 时代的《玩具总动员》上映；2006 年，皮克斯被华特迪士尼公司以 74 亿美元收购。他在书中更分享了皮克斯在激发创意过程中的种种刺激和挑战。

卡穆尔与麦肯锡公司的 Allen Webb，以及两位斯坦福大学教授 Hayagreeva Rao 和 Robert Sutton 就 Creativity, Inc. 一书总结的五条准则展开了深入的讨论：①拥抱混乱，因为混乱潜藏着无限创意；②善于传递微妙信号；③明智地冒险；④反复实验消除不确定性；⑤无所畏惧；⑥“新官”上任稳着陆。这些都是他担任迪士尼工作室总裁后所践行的准则。

《麦肯锡季刊》：作为一家公司的领导者，你是如何营造批判性文化，允许审慎、系统的内省，同时又能激发自信？

埃德温·卡穆尔：最根本的矛盾是——人们寄希望于旗帜鲜明的领导，但我们的工作性质本来就比较发散。一味死板地按计划行事注定要失败，因为计划总是脱离实际。所以，你需要在旗帜鲜明地领导和混乱状态之间取得平衡。实际上，这也是你最应该坚持的位置。我尽量提醒自己“好吧，

“不要太混乱就行”，而不是想着“我的职责就是保证一切井然有序”。

说一不二的领导并没有多大好处。这种绝对明确的领导作风会让我们停止探索问题的解决方案，停止追求卓越。当然，员工们也不想混乱过了头，这样就无法正常工作。如果我们叫停一部没前景的电影，可能会让许多人沮丧、心疼。但同时也向大家传递了一个重要信号——片子不好，绝不发布。我们不能制作烂片，这是原则问题。

《麦肯锡季刊》：这就是你的准则？你的战略？

埃德温·卡穆尔：我们真正的准则就是推出伟大的片子。我们需要电影有好的票房，因为推倒重来很烧钱的。如果我们打算永葆创意，就必须敢于冒险。这样就为公司文化带来积极影响——每个人都在提高标准，对片子提出更多要求。当然，这也增加了成本，所以我们需要持续削减成本。

剧本好制作起来就会更轻松，成本也更低。这种说法没错，但没什么用。因为好的剧本只能让你拿到 B（次等水平）。做一部 B 级电影的成本不高。老实说，可以轻轻松松做到 B。

如果你想拿 A，就必须对第一轮暴露的问题作出调整，再试第二次，再调整，如此反复。就像盖房子那样。最省钱的办法当然就是先做好规划，按施工图搭建。可往往当建筑初具雏形的时候，你就会觉得，“当时我是怎么想的？这根本行不通啊。”研究计划和亲眼看到计划变成现实是完全两码事。很多有经验的人会告诉你，要多准备钱，因为很可能会超支。

《麦肯锡季刊》：前面你提到传递信号，可以多谈谈吗？

埃德温·卡穆尔：比如我们在正片之前加一段实验动画短片。为什么呢？这是我们的信号。告诉观众，看的内容可以值回票价；告诉同行，皮克斯和迪士尼鼓励更广泛的艺术表达；告诉员工，我们愿意无偿做一些事，并没有把钱看得至高无上。

《麦肯锡季刊》：还有其他你想要强调的信号吗？

埃德温·卡穆尔：举个简单例子，我们餐厅工作人员也属于公司的一部分。我觉得现在很多公司过度关心一个词，即所谓的核心业务。这些公司会因为员工餐饮不是核心业务就把它外包出去。虽说外包是很平常的一件事，但“核心业务”这个词很可能变成一个赚钱至上的借口，给企业文化带来负面影 响。

在我们公司，餐厅员工是我们的雇员。他们不需要考虑盈亏，他们只在乎同事对餐食是否满意。所以我们的餐饮质量要比很多公司都好。

另外，我们的餐厅提供的餐饮是收费的。一旦免费，就会发出错误信号，贬低了餐厅工作人员的价值。每个人都很喜欢我们的主厨和厨员，员工幸福感也很高。我们不需要为了吃顿好的出去 1 个半小时，员工餐厅有一种特殊的社交氛围，甚至有偶遇的机会。不论对于我们还是核心业务来说，都是很有意义的。

《麦肯锡季刊》：你认为冒险精神对于艺术和商业的成功都是至关重要。

你怎么看待皮克斯的冒险精神？

埃德温·卡穆尔：我觉得有三个阶段。第一个阶段是有意识地决定你想要冒什么险。第二是理清这些选择带来的后果。这一步是很耗时的。第三个阶段就是出现意料之外的风险时，你要做好“上膛”的准备。

我们知道，如果每一部电影不做技术改进，制作效率将会非常高。但这样做就无法与时俱进。所以我们会引入新技术。有时是冒个小风险，有时是换掉整个基础架构，这有很大的风险，也会带来很多焦虑和痛楚。

同样，就剧本来说，不管是首创还是续集，创作难度都很大。但是商业风险的程度就不一样。如果制作《超人总动员》续集，商业风险很低，虽然制作难度高。如果《冰雪奇缘》要拍续集，商业风险也很低。但是，如果要拍一部新片，讲一只爱做料理的老鼠或者一个垃圾压缩机爱上了机器人，那么商业风险就比较高。

但是如果我们只关心商业低风险，创意就会破产。所以需要有意识地选择不同程度的风险。这和风险最小化、分散风险都不一样。皮克斯在过去 20 年制作的电影全部完成了，除了一部。这些作品都是我们的宝贝。

2007 年，皮克斯的《料理鼠王》获得奥斯卡最佳动画长片奖，讲述了一只老鼠渴望变成主厨的故事。因其极富想象力的故事前提和创新的动画，为评论家们称道。

《麦肯锡季刊》：在书中，你暗指迪士尼动画掉入了创意的陷阱。

埃德温·卡穆尔：华特还在世时，迪士尼出品了许多影响深远的动画片。他去世后，动画片质量就下降了。后来到了 90 年代，迪士尼推出了四部有影响力的动画片电影：《小美人鱼》、《美女与野兽》、《阿拉丁》和《狮子王》。那个时期，迪士尼以为找到了好模式，声称“动画就是新的美国百老汇”。所以每一部动画片都是音乐剧，穿插五到七首歌，加上一个搞笑的配角，部部皆是这个套路。往日的巨大成功没能带来自我反省，却导致了错误的结论。这种情况很常见，对吧？

《麦肯锡季刊》：你说动画片的进入门槛降低了。还有哪些重大变化吗？

埃德温·卡穆尔：技术在不断革新。同时，人们消磨时间的方式也在改变。如今，大片变得更重要了，因为能吸引更多人观影。毕竟去影院看大片是不错的社交方式。但我也想补充一点，谁也不希望看到小制作电影被边缘化，毕竟它们带来了很多创意。这是个进退两难的状况。老实说，动画在硬件层面的技术变革是由游戏产业带动的。尽管我们最先发展了绘图技术，但是产业规模还没有大到出现专门为动画片设计的芯片。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46902

