

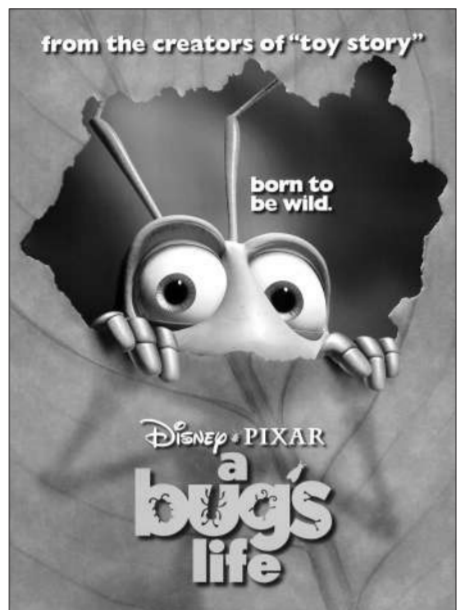
# 世界文化 第14期

100年前,电影人让线条动了起来,童话人物瞬间复活,绘图师、素描和蜡笔塑造出无数2D动画经典;20多年前,一群“离经叛道”的年轻人组成皮克斯(Pixar)动画工作室,再次酝酿一场革命——抛弃传统的画笔,制作出一部电脑制作的动画电影,并赋予角色立体的3D效果。1995年,他们的第一个“孩子”《玩具总动员》上映,不仅获得3亿5千万美元票房收入,也标志着电影史上一个时代的开启,《玩具总动员》、《海底总动员》、《汽车总动员》、《飞屋环游记》终将皮克斯打造成一个梦想王国。

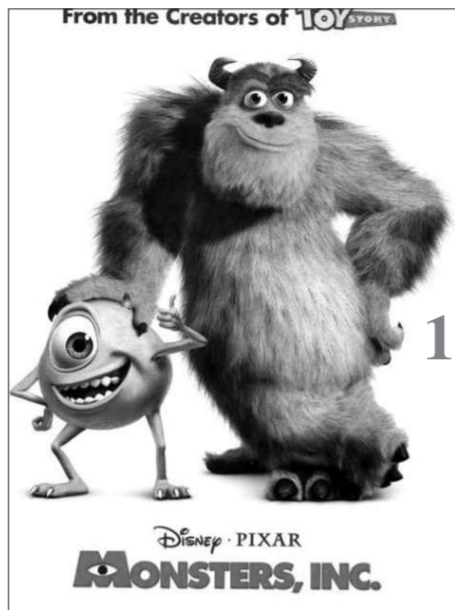
令人惊奇的是,在随后的17年中,皮克斯共拍摄了12部长篇电影,每一部都获得巨大的成功。这是怎么做到的?皮克斯到底有什么秘密,能够保持人们创作动画的灵感源泉?



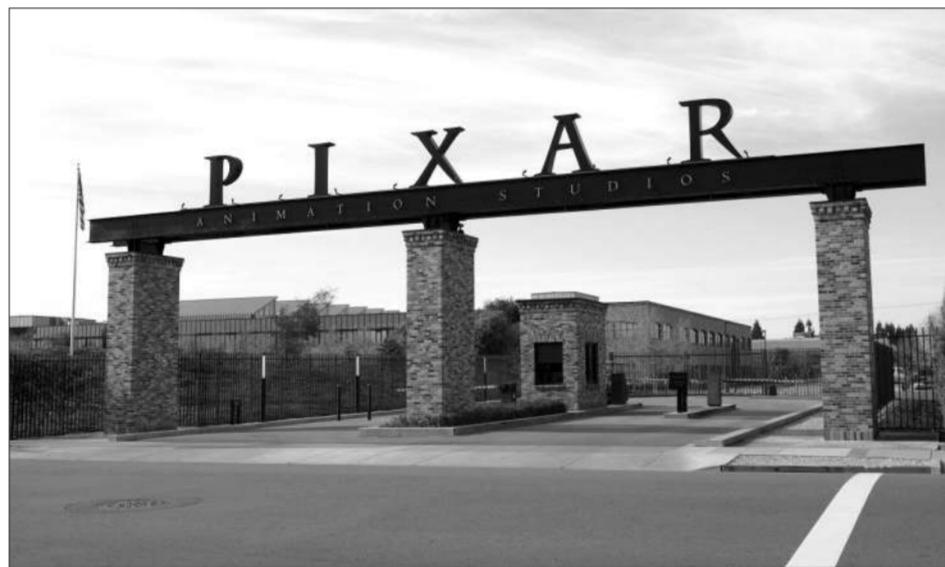
《玩具总动员》,1995年。



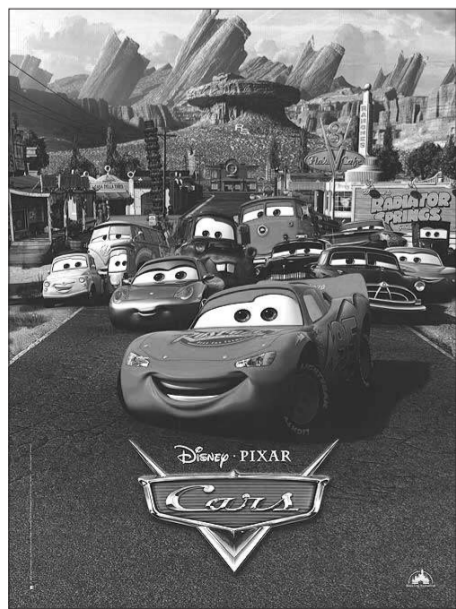
《虫虫危机》,1998年。



《怪物公司》,2001年。



## 探秘皮克斯 原创造就 动画王国



《汽车总动员》,2006年。



《飞屋环游记》,2009年。



《勇敢雄心》,2012年。

B10、B11版采写/本报特派美国记者 储信艳 金煜



皮克斯创始人之一拉赛特在办公室。



皮克斯艺术家的办公室。



皮克斯大学校长爱丽丝·克莱德曼。

### 【创作环境】

## 员工办公室可随便装修

皮克斯内部并不大,没有传统电影片场的摄影棚和外景地,全是整齐的道路树木和房屋。有的建筑前面散落一些木质桌椅,供员工喝咖啡聊天。里面的网球场、游泳池和足球场,常有员工在运动。外面看起来,皮克斯像个大学校园。皮克斯大楼前面,一个巨大的白色跳跳灯非常显眼。“跳跳灯”是皮克斯第一部电脑动画短片《顽皮跳跳灯》的主角。绕过“跳跳灯”,便进入皮克斯行政楼的中央大厅,这个大厅具有Loft一般的超高挑空,宽大的面积;极富设计感的楼梯、廊桥和二层办公室。大厅左侧是一大

片咖啡厅区域,除了饮料,大厨还为员工们做出各色美食,员工可以随时取用。咖啡厅对面是休闲区,不少人在打乒乓球、台球和玩桌上足球。采访当天,正好赶上皮克斯一年一度的“员工集市”,就是员工在大厅里摆摊卖自己制作的东西。这些东西简直五花八门,有胖大叔自制的点心,巧手美女做的银饰,还有可爱阿姨用布头做的玩偶,甚至还有科技男做的简易照相机。穿过大厅上面的廊桥,可以进入皮克斯员工“不同凡响”的办公室。最初,皮克斯所有员工都要随着影片组更换办公

室,后来艺术家们提出要固定办公室,好让他们自主进行装潢设计。于是,各种各样奇奇怪怪的办公室出现了。有的像酒吧,霓虹灯光闪闪;有的像古印第安原住民的房子,挂满了茅草和图腾;有的像旅馆,有着粉红色的床单和老式电话。艺术家的行为也为其他员工树立了典范。皮克斯资深技术指导沈沉的办公室看起来比较朴素,他正在考虑进行简单的装修。“我们想把这里设计成一个常青藤大学的图书馆。”沈沉说,因为技术人员仍然是会跟着电影项目组隔一两年换个地方,所以他不打算大动。

### 【创作团队】

## 技术员工也可成为导演

在美国,如果想要谋到皮克斯动画工作室的职位,相当不容易,皮克斯的职员流动性也不大。沈沉说,“这一点与好莱坞电影公司十分不同。好莱坞的电影公司员工是基于一份影片的合同临时工作。一部影片拍摄时聚集一帮人,拍完了合同就到期了。但在皮克斯,我们的员工都是公司的全职员工。”沈沉目前已经完成了《玩具总动员2》的工作,正在等待下一个项目,但是他仍然每天要来上班,做一些技术支持工作。一些电影界的人士对记者表示,皮克斯的文化确实与好莱坞传统片场不同,至于为何他们不采用好莱坞模式,这是因为电脑动画电影与传统真人电影的制作过程有很大不同,皮克斯需要一个稳定的团队来进行创新和制作。

花很多时间在故事的修改上,这不是嘴上说说,每一部影片,都能体现出一种人文关怀和一种情感智慧,而不是纯粹为了迎合票房。”皮克斯创始人之一埃德·卡特穆尔在《哈佛商业评论》上撰文说:“人们总会觉得,创造力是一种神秘的个人行为。人们会自然而然地认为一部影片作品归结为一个简单的创意,但在电影制作领域中,创造力是一群学历背景各不相同的人共同有效工作解决难题的产物。在长达四五年的制作过程中,最初的创意和想法只是第一步。一部电影包含了成千上万的创意,这些创意并不全部出自导演或者创意人员,由200至250人组成的制作小组的每一个人都会给出建议。”卡特穆尔强调,我们是一个整体,看重长久的关系,认为人才是稀缺的。“如果你想要原创,就要接受这种不确定性,即使整个公司甘冒这个巨大的风险后失败了,也要有能力恢复。依靠什么恢复呢?人才!这样的人并不容易找。”

### ■ 对话

## 皮克斯大学校长 爱丽丝·克莱德曼: 来了皮克斯 就像上大学

每到午休时,皮克斯公司内部充满了踢足球、打网球、游泳的人,看起来像个大学校园。这里却还真的有一个“皮克斯大学”,为员工提供各种类型的培训。皮克斯大学校长爱丽丝·克莱德曼女士向本报记者解释了设立皮克斯大学的重要作用。

**新京报:**作为皮克斯文化的重要组成部分,皮克斯大学有何独特的作用?

**克莱德曼:**皮克斯大学的目的是保持我们终身学习的文化。我们提供各种体验,用以激励和教育皮克斯公司的所有员工。我们提供与电影和艺术相关的广泛的培训,比如技术培训、管理方法教育、健康休闲课程和实景真人电影摄制项目培训。

我们会邀请著名电影人和新兴电影人来做演讲和讨论;为员工提供软件编程课、电影编剧课、雕塑课、书法课、素描课、色彩理论课和PS教程等;员工还可以在这里学到普拉提、瑜伽和其他健康休闲课程。

**新京报:**为什么叫大学?

**克莱德曼:**在皮克斯的第一堂课,人们就喊它“皮克斯大学”了。因为我们做电影的很多工具都非常专业,而电脑动画领域又非常前沿,任何一名来到皮克斯工作的新人,都要在这里上10周全天候课程,才能准备好做任何与技术或动画相关的工作。

一所大学之所以被称为大学,是因为其能够提供本科或者研究生教育。在皮克斯大学,我们提供的可能全都具有此水准。我们是终身学习的学生和老师组成的团体。

**新京报:**你如何理解皮克斯文化?

**克莱德曼:**皮克斯文化是很多东西的奇妙混合物,以大家对动画和电影共有的热情为基础。我们对一起工作的同事充满敬意,乐于一起进行卓越的合作。我们坚持持续学习,并且努力成为真诚而明事理的人。我们相信在一起会有很多乐趣。

### 【创作氛围】

## 员工不打卡随时“头脑风暴”

同事式的工作氛围,内部等级制灵活而模糊是皮克斯的一大特点。《海底总动员》导演安德鲁·斯坦顿曾说过:“什么中层、领导,这些词我们统统没有,这就是我们独一无二的地方。”每天,在办公大楼内任何一个椅子上,都会是头脑风暴的地方,经常能够看到知名导演坐在这里讨论。沈沉说,在他参与制作《汽车总动员2》的日子里,平均每个礼拜至少会有一次与拉赛特面对面交流的机会。由皮克斯核心成员组成的“智囊团”会对导

演提出意见,但却没有任何特权。当一名导演或制片人觉得需要帮助时,就会召集智囊团和任何他认为会有所帮助的人,向其展示目前的作品。随后,大家将进行2个小时的讨论,坦诚地交换意见。在此之后,导演团队将自主决定下一步怎么做,智囊团没有特权作出指令。只有这样“无特权”的智囊团,才能真正解放彼此。一开始,皮克斯试图在技术领域推广“智囊团”时并不顺利,原因就是那时的“智囊团”有特权。皮克斯推行的每日

样片制度,也充分展示了“像同事一样工作”这一皮克斯文化的核心。在看样片的时候,没有完成的动画片会被展示给所有动画组成员,虽然最终的决定权在导演,但是所有人都可以提出意见。当然,在皮克斯工作并非毫无压力。虽然不打卡,但是每个项目都有非常严格的“截止日期”。在此之前,员工可以自由安排时间,可以在上班时休闲、游泳,“但到了晚上六七点,你会看到仍然有很多人都在这里工作。”沈沉说。

### 【创作理念】

## 坚持原创从不买故事

在《玩具总动员》成功的狂喜过后,皮克斯创始人、苹果教父乔布斯总结说:“在业界,有一种经典的情况,被称作第二部作品综合征,就是一家公司第一个作品非常成功,但是他们不是很明白为什么那么成功,可是他们的野心变大,变得不踏实,于是第二部作品就失败了……我的感觉是,如果我们能令第二部电影成功,那么我们才成功了。”不仅是第二部电影,《玩具总动员》以后的11部电影,全部成功了,这

绝不是偶然。什么才是皮克斯影片最为看重的核心——原创故事。《洛杉矶时报》资深电影编辑朱莉·马金恩对记者说,如今的好莱坞,出现了一种规避风险的趋势。电影公司喜欢根据畅销书改编电影,比如《暮光》系列;或者翻拍经典老电影;或者改编在其他国家已经获得成功的电影,比如《龙文身的女孩》。但在皮克斯,从没有出现过这样的情况。创立26年来,皮克斯从未向外界买过创意,所有的故事

都由内部员工自己创作。据介绍,一部皮克斯影片的开始,最早是导演带领约20个编剧编写故事;当故事有眉目了,素描艺术家和色彩师会将这些场景进行简单的绘画,给技术人员提供视觉概念。然后再交由技术人员在计算机上完成一个个画面。这个过程需要创意人员和技术人员完全的互动,就像皮克斯创始人之一拉赛特曾经说过的:“技术激励艺术,而艺术挑战技术。”

### 【创作风格】

## 一个人物能改上万次

从1995年的《玩具总动员》开始,如果算上即将上映的《勇敢雄心》,皮克斯在17年时间内只完成了13部长篇动画电影,而皮克斯的员工从最初的几十人已经扩展至1200人。为什么速度仍然那么慢?皮克斯的动画电影前期主要是编故事、画草稿并做一些研究,完成之后就会进入制作过程,即制作每一个电影镜头。每一个镜头会在不同的部门完成,比如整体画面的布景、动画、人物头发和衣物的模拟、水、烟火、灯光等视觉效果的制作,都需要有专门的部门完成,最后电脑软件会将这些结合在一起,形成影片画面。有时,一个人物需要修改上万次。技术人员与创意人员也会不断争论。“我们也想做得快一些,两年做三部电影,但是一直做不到。皮克斯做得慢,

是在细节上的打磨。”沈沉举例说,比如动画中一辆汽车会有很多细节,每一幅图是由很多像素组成,每个像素都由计算机完成。一些在动画电影中出现的场景,在自然界是没有的,用摄像机拍摄不出来,需要在电脑上帧一帧绘制出来。如果只有一台电脑的话,帧动画要绘制36个小时,而一个电影中的一个场景可能需要300帧画面。皮克斯在制作《玩具总动员2》时,因为故事中途修改,迫不得已要在八九个月完成一部全新的动画电影。当时员工周末都要来加班,公司请人给员工剪头发、洗衣服、洗车。“这是历史上的一个错误,累伤了很多员工。”沈沉说,“我们意识到不能这么做了,我们并不想一下子就把员工榨干,而是留着他们的聪明睿智慢慢用。”