Vương Quốc Sáng Tạo



Ed Catmull

Diệu Linh *dịch*

Cuốn sách của năm do **Mark Zuckerberg**,
The Huffington Post, Financial Times, Success, Inc. ,
Library Journal bình chọn

Table of Contents

MỤC LỤC
LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY
Phần I KHỞI ĐẦU
- CHƯƠNG 1 ANIMATED
- CHƯƠNG 2 SỰ RA ĐỜI CỦA PIXAR
- CHƯƠNG 3 MỤC TIÊU ĐƯỢC XÁC ĐỊNH
- CHƯƠNG 4 THIẾT LẬP BẢN SẮC RIÊNG CHO PIXAR

Phần II BẢO VỆ SỰ MỚI MẺ
- CHƯƠNG 5 TRUNG THỰC VÀ THẲNG THẮN
- CHƯƠNG 6 SỢ HÃI VÀ THẤT BẠI
- CHƯƠNG 7 CON QUÁI VẬT ĐÓI KHÁT VÀ ĐỨA BÉ XẤU XÍ
- CHƯƠNG 8 THAY ĐỔI VÀ NGẪU NHIÊN
- CHƯƠNG 9 ĐIỀU BÍ ẨN

PHẦN III KIẾN TẠO VÀ GÌN GIỮ
- CHƯƠNG 10 MỞ RỘNG QUAN ĐIỂM
  - 1. DAILIES, HAY CÙNG NHAU GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ
  - 2. NHỮNG CHUYẾN ĐI NGHIÊN CỨU THỰC TẾ
  - 3. SỨC MẠNH CỦA GIỚI HẠN
  - 4. KẾT HỢP CÔNG NGHỆ VÀ NGHỆ THUẬT
  - 5. NHỮNG THỬ NGHIỆM NGẮN
  - 6. HỌC CÁCH NHÌN
  - 7. NHỮNG CUỘC HỌP TỔNG KẾT
  - 8. KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI
- CHƯƠNG 11 TƯƠNG LAI CHƯA HÌNH THÀNH

PHẦN IV THỬ NGHIỆM NHỮNG ĐIỀU CHÚNG TA BIẾT

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 12 THỬ THÁCH MỚI
CHƯƠNG 13 NGÀY GÓP Ý
LỜI CUỐI STEVE MÀ CHÚNG TÔI BIẾT
ĐIỂM KHỞI ĐẦU
NHỮNG SUY NGHĨ VỀ VIỆC QUẢN LÝ MỘT NỀN VĂN HÓA SÁNG TẠO

https://thuviensach.vn

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY

PHẦN I: KHỞI ĐẦU

CHƯƠNG 1: ANIMATED

CHƯƠNG 2: SỰ RA ĐỜI CỦA PIXAR

CHƯƠNG 3: MỤC TIÊU ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

CHƯƠNG 4: THIẾT LẬP BẢN SẮC RIÊNG CHO PIXAR

PHẦN II: BẢO VỆ SỰ MỚI MẺ

CHƯƠNG 5 :TRUNG THỰC VÀ THẲNG THẮN

CHƯƠNG 6: SỢ HÃI VÀ THẤT BẠI

CHƯƠNG 7: CON QUÁI VẬT ĐÓI KHÁT VÀ ĐỨA BÉ XẤU XÍ

CHƯƠNG 8: THAY ĐỔI VÀ NGẪU NHIÊN

CHƯƠNG 9: ĐIỀU BÍ ẨN

PHẦN III: KIẾN TẠO VÀ GÌN GIỮ

CHƯƠNG 10: MỞ RỘNG QUAN ĐIỂM

CHƯƠNG 11: TƯƠNG LAI CHƯA HÌNH THÀNH

PHẦN IV: THỬ NGHIỆM NHỮNG ĐIỀU CHÚNG TA BIẾT

CHƯƠNG 12: THỬ THÁCH MỚI

CHƯƠNG 13: NGÀY GÓP Ý

LỜI CUỐI: STEVE MÀ CHÚNG TÔI BIẾT

ĐIỂM KHỞI ĐẦU

https://thuviensach.vn

LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY

Mỗi buổi sáng, khi đi bộ đến Hãng phim hoạt hình Pixar – ngang qua bức tượng điêu khắc cao khoảng 6 mét của Luxo Jr., biểu tượng chiếc đèn bàn thân thiện của chúng tôi, qua hai cánh cửa và bước vào một căn phòng trần thủy tinh, nơi đặt hai mô hình Woody và Buzz Lightyear với kích thước người thật, những bức tường Lego, bước lên cầu thang đầy những bức vẽ và phác thảo các nhân vật nổi tiếng trong 14 bộ phim của chúng tôi – tôi vô cùng ấn tượng bởi nét văn hóa độc đáo thuộc về riêng Pixar. Mặc dù đã đi qua đi lại hàng nghìn lần, lần nào tôi cũng có một cảm giác mới mẻ.

Được xây dựng trên nền một nhà máy đồ hộp cũ, khuôn viên rộng hơn 60.000m^2 của Pixar, chỉ cần đi qua cầu Bay từ San Francisco là tới nơi, được Steve Jobs thiết kế cả bên trong lẫn ngoài. (Trên thực tế, nó có tên là Tòa nhà Steve Jobs.) Tòa nhà có lối ra vào được thiết kế độc đáo nhằm khuyến khích mọi người tiếp xúc, gặp gỡ và giao tiếp với nhau. Bên ngoài, có một sân bóng đá, một sân bóng chuyền, một bể bơi, và một tòa nhà kiến trúc tròn gồm 600 chỗ ngồi. Thỉnh thoảng, những người đến tham quan sẽ hiểu lầm rằng nơi này được xây dựng chỉ để phục vụ sở thích nhất thời. Điều họ không hiểu đó là Steve không muốn xây dựng một nơi làm việc sang trọng, mà muốn tạo nên một cộng đồng. Steve muốn tòa nhà có thể hỗ trợ công việc của chúng tôi bằng cách tăng khả năng hợp tác giữa chúng tôi.

Nhân viên ở đây được tự do, chính xác hơn là được khuyến khích trang trí không gian làm việc của mình theo bất cứ phong cách nào mà họ thích. Họ có thể làm việc bên trong ngôi nhà búp bê hồng rực, có trần được trang trí bởi những chiếc đèn chùm nhỏ, những chiếc lều có biểu tượng bùa hộ

https://thuviensach.vn

mệnh của người Maori được làm từ tre thật, và những tòa lâu đài được vẽ tỉ mỉ, những tháp canh được khắc từ đá. Một trong những truyền thống hàng năm của công ty bao gồm "Pixarpalooza," là dịp cho các ban nhạc rock trong công ty thi đấu với nhau, cháy hết mình trên sân khấu được dựng ở bãi cỏ trước công ty.

Vấn đề quan trọng là, ở đây chúng tôi đánh giá cao sự thể hiện bản thân. Điều này thường gây ấn tượng lớn với những vị khách tham quan công ty, họ thường nói với tôi rằng khi đến Pixar, họ cảm giác có chút gì đó tiếc nuối, giống như công việc của họ thiếu thứ gì đó, có lẽ là một nguồn năng lượng có thể chạm vào, một cảm giác về sự hợp tác và tính sáng tạo không ràng buộc, một cảm giác về tiềm năng mới mẻ. Tôi trả lời rằng cảm giác mà họ đang nhắc đến dù là sự phấn khởi hay sự bất kính, thậm chí thay đổi thất thường, đều rất quan trọng với thành công của chúng tôi.

Nhưng cảm giác đó không phải là thứ làm cho Pixar trở nên đặc biệt.

Điều khiến Pixar đặc biệt là chúng tôi thừa nhận rằng mình luôn luôn có những vấn đề, và nhiều vấn đề không thể thấy được; rằng chúng tôi nỗ lực làm việc để tìm ra những vấn đề này, ngay cả khi điều đó khiến chúng tôi không hề thoải mái chút nào; và rằng, khi đối mặt với một vấn đề, chúng tôi sẽ tập trung tất cả năng lượng để giải quyết nó. Điều này hấp dẫn hơn bất cứ nhóm cộng sự tài giỏi hay văn phòng làm việc hiện đại nào, và là lý do vì sao tôi thích đến công ty mỗi buổi sáng. Đó là điều đã thúc đẩy tôi và cho tôi cảm giác rõ ràng về sứ mệnh của mình.

Tuy nhiên, cũng có lúc, tôi cảm thấy mục đích của mình trở nên mơ hồ. Và chắc chắn các bạn sẽ ngạc nhiên khi biết khi nào tôi cảm thấy sự mơ hồ đó.

Ngày 22/11/1995, *Câu chuyện đồ chơi (Toy Story)* được công chiếu tại các rạp chiếu phim Bắc Mỹ và trở thành sự kiện mở màn cho Lễ Tạ ơn lớn nhất trong lịch sử. Các nhà phê bình dành tặng bộ phim những lời có cánh như: "cực kỳ sáng tạo" (tạp chí *Time*), "xuất sắc" và "hài hước một cách hả hê"

https://thuviensach.vn

(tờ *New York Times*) và "có tầm nhìn" (tờ *Chicago Sun – Times*). Tờ *Washington Post* cho rằng, để tìm được một bộ phim xứng tầm, chúng ta phải trở về quá khứ năm 1939 – thời kỳ hoàng kim của bộ phim *Phù thủy xứ Oz* (*The Wizard of Oz*).

Việc sản xuất *Câu chuyện đồ chơi*, bộ phim đầu tiên được hoạt hình hóa toàn bộ bằng máy tính, yêu cầu từng chút kiên trì, tính nghệ thuật, tài năng kỹ thuật phi thường và sự bền bỉ. Hàng trăm nhân viên cả nam và nữ - những người sản xuất ra bộ phim - cũng đã trải qua vô số thăng trầm cũng như những cảm xúc đáng sợ chưa từng có đối với cuộc thử nghiệm 80 phút này. Trong năm năm, chúng tôi đã chiến đấu để xây dựng *Câu chuyện đồ chơi* theo cách của mình. Chúng tôi đã không nghe theo lời khuyên của các giám đốc điều hành Disney, những người tin rằng bởi họ đã thành công khi đưa âm nhạc vào phim, vì vậy chúng tôi cũng nên làm thế. Không chỉ một lần, chúng tôi phải quay trở lại điểm xuất phát để đảm bảo chất lượng bộ phim. Chúng tôi làm việc suốt đêm, làm việc cả cuối tuần, và những dịp nghỉ lễ mà hầu như không phàn nàn. Cho dù là những nhà làm phim thiếu kinh nghiệm tại một hãng phim non trẻ với nguồn tài chính eo hẹp, chúng tôi vẫn đặt niềm tin vào một ý tưởng đơn giản: Nếu chúng tôi làm những điều mà *chúng tôi* muốn xem, thì người khác cũng sẽ muốn xem chúng. Trong một thời gian dài, chúng tôi cảm thấy như mình đang đẩy một tảng đá lên đồi vậy, một việc làm không có khả năng thành công. Rất nhiều lúc, Pixar bị nghi ngờ. Giờ đây, chúng tôi bỗng nhiên trở thành biểu tượng cho việc điều gì sẽ xảy ra khi các nghệ sĩ tin vào giác quan thứ sáu của mình.

Câu chuyện đồ chơi trở thành bộ phim giữ kỷ lục doanh thu năm đó và thu được 358 triệu đô la trên toàn thế giới. Song, chúng tôi không chỉ tự hào về những con số ấy; tiền bạc, suy cho cùng cũng chỉ là một cách đo đạc sự thịnh vượng của một công ty và thường không phải là thứ có ý nghĩa nhất. Điều khiến tôi cảm thấy tự hào chính là những gì chúng tôi đã tạo ra. Chúng tôi tập trung vào cốt truyện cảm động và các nhân vật 3D của bộ phim, chỉ đề cập ngắn gọn, ngẫu nhiên đến việc chúng được tạo ra bằng máy tính. Trong khi có rất nhiều sự đổi mới truyền cảm hứng cho công việc

https://thuviensach.vn

của chúng tôi, chúng tôi vẫn không để sự phát triển công nghệ áp đảo mục đích thực sự của mình: sản xuất những bộ phim tuyệt vời.

Đối với cá nhân tôi, *Câu chuyện đồ chơi* tượng trưng cho việc hoàn thành một mục tiêu mà tôi đã theo đuổi suốt hơn hai thập kỷ qua kể từ khi còn là một cậu bé. Lớn lên vào giai đoạn những năm 1950, tôi ao ước được trở thành một nhà làm phim hoạt hình ở Disney nhưng không biết phải làm gì để thực hiện ước mơ đó. Theo bản năng, giờ đây tôi nhận ra đồ họa máy tính, một lĩnh vực mới mẻ, chính là phương tiện giúp tôi theo đuổi ước mơ. Nếu tôi không thể sản xuất phim hoạt hình vẽ tay, thì chắc chắn sẽ có một cách khác. Ở trường đại học, tôi lặng lẽ đặt mục tiêu phải thực hiện được bộ phim hoạt hình đầu tiên, và tôi đã làm việc không mệt mỏi trong suốt 20 năm để hoàn thành mục tiêu đó.

Giờ đây, mục tiêu kim chỉ nam cho cuộc đời của tôi đã được hoàn thành, và ít nhất là lúc đầu, nó mang lại một cảm xúc mãnh liệt về sự nhẹ nhõm và niềm hứng khởi. Sau khi *Câu chuyện đồ chơi* được ra mắt, chúng tôi chào bán Pixar ra công chúng, việc này giúp chúng tôi thu được những khoản tiền đảm bảo tương lai trở thành một nhà sản xuất độc lập, và bắt đầu hai dự án dài hơi mới, *Thế giới côn trùng* và *Câu chuyện đồ chơi 2.* Mọi việc đều suôn sẻ như dự kiến, song tôi lại cảm thấy có chút bất an. Trong quá trình hoàn thành mục tiêu, tôiđã làm mất đi một số cơ cấu tổ chức quan trọng. *Liệu đây có thực sự là điều mà mình muốn làm?* Tôi bắt đầu tự vấn. Những nghi ngờ khiến tôi kinh ngạc và rối trí, để rồi tôi tiếp tục tự hỏi bản thân. Tôi nắm giữ chức vụ Chủ tịch Pixar và có trách nhiệm lớn trong việc đảm bảo sự tồn tại của công ty. Tôi yêu nơi này và mọi thứ thuộc về nó. Tuy nhiên, tôi không phủ nhận rằng việc đạt được mục tiêu giúp sự nghiệp của tôi khởi sắc lại khiến mọi người rời bỏ tôi. Tôi tự hỏi. *Liệu tất cả chỉ có vậy? Liệu đây là lúc cần có một thách thức mới?*

Tôi không cho rằng Pixar đã "về đích" hay công việc của tôi đã hoàn thành. Tôi biết có những khó khăn đang chờ đợi phía trước. Công ty phát triển nhanh chóng, làm hài lòng phần lớn cổ đông, và chúng tôi đang chạy

https://thuviensach.vn

đua với hai dự án phim mới. Tóm lại, có rất nhiều thứ chiếm toàn bộ quỹ thời gian ít ỏi của tôi. Nhưng cảm nhận sâu xa về mục tiêu của tôi – thứ từng khiến tôi phải ngủ trên sàn trong phòng nghiên cứu máy tính tại trường đại học chỉ để có thêm nhiều thời gian bên máy tính chủ hơn, khiến tôi thức thâu đêm, như một đứa trẻ, miệt mài giải quyết những câu đố bên trong đầu mình, và khiến tôi kiệt sức mỗi ngày – lại không còn nữa. Tôi đã dành hai thập kỷ để chèo lái con tàu Pixar đi đúng hướng. Giờ đây, nghĩ đến việc lái nó thôi cũng làm nhạt bớt hứng thú của tôi. Tôi phân vân. *Liệu thực hiện một bộ phim nữa có đủ để hấp dẫn tôi? Nguyên tắc tổ chức của mình lúc này nên là gì?*

Tôi đã mất nguyên một năm để trả lời những câu hỏi đó.

Ngay từ khi bắt đầu, sự nghiệp của tôi dường như đã gắn với thung lũng Silicon và Hollywood. Lần đầu tiên tôi gia nhập lĩnh vực phim ảnh là năm 1979, sau thời kỳ hoàng kim của bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao*, George Lucas thuê tôi giúp anh ấy áp dụng công nghệ cao vào ngành công nghiệp phim ảnh. Nhưng anh ấy không có trụ sở ở Los Angeles. Hãng phim Lucas nằm ở cuối phía Bắc của vịnh San Francisco. Văn phòng của chúng tôi được đặt tại San Rafael, khoảng một giờ lái xe từ Palo Alto − trung tâm của Thung lũng Silicon, một nơi nổi tiếng về kinh doanh chất bán dẫn và máy tính. Khoảng cách này giúp tôi có được vị trí đắc địa để quan sát sự ra đời của những công ty phần cứng và phần mềm (không tính đến ngành công nghiệp vốn đầu tư mạo hiểm đang lớn mạnh dần lên), những công ty sẽ thống trị Thung lũng Sillicon trên đường Sand Hill trong tương lai.

Đây là thời điểm năng động và bất ổn nhất mà tôi có thể biết tới. Tôi đã quan sát nhiều doanh nghiệp trẻ thành công chói sáng rồi vụt tắt nhanh chóng. Nhiệm vụ của tôi ở Hãng phim Luccas là hợp nhất việc sản xuất phim với công nghệ, điều này có nghĩa là tôi có cơ hội kề vai sát cánh với những vị lãnh đạo của Sun Microsystem và Silicon Graphics and Cray Computer, một vài người trong số họ tôi biết rất rõ. Trước hết, tôi vốn là một nhà khoa học, chứ không phải nhà quản lý, cho nên tôi quan sát những

https://thuviensach.vn

người này rất kỹ, hy vọng có thể học hỏi từ quỹ đạo, định hướng mà họ theo đuổi. Dần dần, tôi tìm ra mô hình chung: Một số người có ý tưởng sáng tạo, kêu gọi được nguồn vốn, tập hợp những con người thông minh lại, phát triển và bán một sản phẩm thu hút nhiều sự chú ý. Thành công ban đầu sẽ dẫn đến nhiều thành công khác, điều này sẽ hấp dẫn những kỹ sư giỏi nhất và khách hàng quan tâm và có tiềm năng lớn. Khi những công ty này phát triển, rất nhiều người viết về cách tiếp cận chuyển đổi mô hình của họ, và khi đó các giám đốc điều hành của họ sẽ được đưa lên trang bìa của tạp chí *Fortune*, và được giới thiệu như là "Những gã khổng lồ của sự mới mẻ". Tôi đặc biệt ấn tượng với sự tự tin của họ. Các vị lãnh đạo này cực kỳ tự tin. Chắc chắn rằng, họ chỉ có thể đạt được đỉnh cao như bây giờ bằng việc thể hiện xuất sắc, cực kỳ xuất sắc.

Tuy nhiên, sau đó những công ty này mắc những sai lầm ngớ ngẩn, không phải sau này xem lại mới thấy chúng ngớ ngẩn, mà ngay tại thời điểm ấy, điều đó đã quá rõ ràng. Tôi đã muốn tìm hiểu lý do. Điều gì khiến những con người thông minh đưa ra những quyết định khiến công ty của họ *trượt khỏi quỹ đạo?* Tôi không nghi ngờ việc họ tin rằng họ đang làm đúng, nhưng có những thứ làm mờ mắt họ, và ngăn cản họ thấy những vấn đề có nguy cơ khiến họ chậm lại; kết quả là, công ty của họ phình lên như bong bóng, sau đó nổ tung. Điều khiến tôi hứng thú không phải là việc các công ty đó phát triển và rồi thất bại hay sự chuyển dịch của các công ty khi công nghệ thay đổi, mà là việc các vị lãnh đạo công ty dường như quá tập trung vào việc cạnh tranh đến mức họ không bao giờ suy xét sâu xa về những nguyên nhân gây phá hoại khác tồn tại trong môi trường làm việc.

Trong nhiều năm, khi Pixar gặp khó khăn trong việc tìm ra con đường riêng của mình − ban đầu chúng tôi bán phần cứng, rồi bán phần mềm, sau đó sản xuất những phim hoạt hình ngắn và quảng cáo − tôi đã tự hỏi: Liệu khi Pixar đạt đến thành công, chúng tôi cũng sẽ làm những thứ ngốc nghếch tương tự chứ? Liệu việc cẩn trọng hơn với những sai lầm của người khác có giúp chúng tôi cảnh giác hơn? Hay có khi nào cứ trở thành lãnh đạo thì bạn sẽ mờ mắt trước những mối nguy hiểm đe dọa đến sự thịnh

https://thuviensach.vn