

《创新公司》

图书基本信息

书名：《创新公司》

13位ISBN编号：9787508649478

出版时间：2015-2

作者：[美]艾德·卡特姆,埃米·华莱士

页数：324

译者：靳婷婷

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《创新公司》

内容概要

《玩具总动员》《海底总动员》《机器人瓦力》《飞屋环游记》等14部脍炙人口的动画长片,近30次奥斯卡奖,7部奥斯卡最佳动画长片,7次金球奖;

几乎每一部电影一上映都位居票房榜首,所有电影都曾进入影史票房总榜前50,每一部电影都是商业与艺术的双赢。

即便新兴动画公司不断涌现,皮克斯始终保持动画界的王者之位,这一切背后的秘密就在于:不断推动创新的创意管理方式。

你可以从本书中读到《玩具总动员》《飞屋环游记》等电影精彩的制作故事,了解皮克斯各项具体的创新管理举措,还可以发现从企业初创到发展壮大过程中各种实际问题的解答。无论是想寻求创新突破的传统企业,还是想寻求健康快速发展的新兴企业,无论是已经发展壮大的大公司,还是初具规模的小企业,无论是想要让团队更有活力的管理者,还是想在工作中变得更有创意的普通职员,阅读本书都将大有启发。

书籍目录

序言 迷途，发现

第一部分 皮克斯起航

第1章 华特·迪士尼与爱因斯坦

第2章 皮克斯的诞生

第3章 有了目标，才有一切

第4章 锤炼企业的个性

第二部分 营造创新文化

第5章 诚信与坦诚

第6章 恐惧与失败

第7章 饥饿的野兽与丑陋的婴儿

第8章 变化是必然，也是机会

第9章 认清“暗藏势力”

第三部分 创新之路永不停止

第10章 保持开放的心态

第11章 未来等你创造

第四部分 不断验证，不断提升

第12章 新的挑战

第13章 点评日

后记 我们所知的乔布斯

管理的起点 创意文化管理札记

精彩短评

- 1、成为了乔布斯的脑残粉；关于创新的措施、如何保证人才始终能发挥创新力，和企业管理。
- 2、非常好。
- 3、非常经典的一本书，无论是对于现代企业管理观念还是对创意产业工作方法都大有裨益，尤其有助于总结问题出现的原因，但可悲的是所谓工具书或者经验之谈，只能够帮助自省的人找到问题所在，而热衷于指责他人的家伙只能从这本书中找到归咎于他人的理论基础，并引经据典包装那些可笑的事实论据
- 4、抛去管理经验，适用于我的是文中讲述的一部成功的电影所必备的合格的创作方法。对于没有经验的电影人来说，这本书提供了优秀的范例。
- 5、2017已读03：《团队协作的五个障碍》的现实解决案例。
- 6、前几章比较有趣，晚上11点看了之后到12点都舍不得去睡觉，后面的部分就显得啰嗦和空洞了。每部动画片原来都这么来之不易，忍不住想重刷二遍皮克斯的经典动画片
- 7、想要让创意文化永葆生机，就不能惧怕时刻存在的不确定因素。无论未来如何，我们都要彼此肝胆相照。感人的Jobs！
- 8、将事物过于简单化的鼓吹是带有危险性的。比如：“敢于失败！”“跟随大众，大众才会跟随你！”“专注，专注，再专注！”
- 9、前半本五星好评
- 10、果然大公司、成功人士都不简单！
- 11、书的中后段很多东西没有细看了。
- 12、写的很精彩，呈现了很饱满的皮克斯历史，里面很多问题的解决办法很棒
- 13、值得一读！这本书不仅讲述了皮克斯发展历程，还解析了作为全球顶尖动画公司的创意方法和企业文化，对于任何一个创意人都有很大的借鉴意义。作为乔布斯的另一个大作，皮克斯让我看到乔大爷谦逊亲切的一面以及个人从谷底到巅峰的一些改变。
- 14、简直不能更赞 让我想起曾经遗忘多年的终极愿望 动画。世界有太多随机事件，太多变化，无法规避，只有增强受到不良因素打击后的恢复力。充满创意的环境孕育出有很多点子的人才。这样看来，良好的环境对个人成长也很重要。
- 15、讲了蛮多很接地气的管理问题，乔布斯在我印象里是独断专行的geek，书里的描述反而是一个超级自大aggressive的生意人。
- 16、读来无感且心无力，如何让员工能保持创新和专注，创造宽松的氛围而又不失商业成功，我的总体感觉是国内的工作环境要恶劣很多，包容性薄弱，社会成本巨大。看看各个行业都把自己比作民工就能感受大部分人对工作的看法，IT民工、金融民工，活的还不错的行业尚且如此就不说其它了。金钱和效率至上，对失败和贫富差距的偏见，惶惶不安战战兢兢，得陇望蜀急功好利，创新在哪里。
- 17、1，失败要趁早，要缩短失败的时间。2，想的多，搞不好。3，要设立智囊团，要求知无不言，坦诚沟通。4，将别人的不同想法看做帮助，而非竞争。
- 18、Very inspiring.
- 19、台版翻译《创意电力公司》更贴近主旨。相对于科技鸡汤大谈特谈空泛乃至废话的道，这本更偏重于实战中的道术结合。作者就像一位睿智的长者，对后辈传道授业解惑。“如果你的生活一帆风顺，那肯定是有有人为你扛下了所有的不堪”，同理，如果你只看到一个公司的光明面，那是因为管理者考虑到了所有的阴暗面，并从“恶意第三方”的角度，帮你解决了所有的问题。公司能否为员工营造安全感，能否让员工bring themselves to work，决定了公司能否基业长青。作者的许多观点都刷新了我的看法。作者认为点子出生时正如丑陋的婴儿，需要去守护，使之能够锤炼至发光；平衡不是一种静止不动，乃是对瞬息万变环境的即时判断；做决策应立足当下，不应瞻前顾后；成功经验无法复制，即便是自己的；好的思维模式，是能够解决的思维模式等。
- 20、如果你想知道如何管理一家通过贩卖创意取胜的公司，那么你就应该读读这本书。作者那种创意为先，探索未知世界的方式，是正本清源获取成功的不二法门。反观，那些曾经在游戏行业取得过辉煌的大企业，短短数年间就衰败下去了，大多是因为其路径依赖、自上而下、外行领导内行的决策模式导致。
- 21、很佩服皮克斯的企业文化，最感动的是最后写到乔布斯那段。

《创新公司》

- 22、皮克斯拥有持续创意和创新的源头，而且也在被“复制”到迪斯尼。适合CEO们读一下
- 23、人都是需要变化和成长的，连乔布斯也是。管理者要给属下试错的风险，要不断发现问题，解决问题。
- 24、非常赞的书，讲如何创新带领团队，平衡创新和利润。鼓励大家创新。许多细节值得学习。
- 25、想要释放创意，我们就得放松牵制，接受风险，信任同事并为他们铺路，还要注意防备任何可能引发恐惧感的因素。拥抱变化。
- 26、会重读
- 27、在这本书中，作者对皮克斯的成功进行了澄清--他们并不仅靠着人才和科技打造出成功的动画，他们也经历了很多的错误和危险。作者分享了遇到困惑时皮克斯的一些经验，仅从我国动画片产业来讲，我们把大背景视作公司高层，那么高层过于重视利益，引导我国动画产业走向了错误的方向，只剩下创新的躯壳。
- 28、读着读着就觉得像成功学类的书了
- 29、从濒临破产到创造辉煌与奇迹，伟大的公司从来都不是一帆风顺的，对人才，创意和故事的铤而走险，让人对皮克斯的文化有了更深的理解，书的末尾关于乔布斯的那一段真的让人感动。
- 30、Pixar founder写的半自传性质的管理心得，讲了Pixar的发展历程，以及作者对创造并维护一个利于创新的环境的思考。里面对乔布斯的评论是我见过最合理（感觉）最接近真人的评论。
- 31、1月第二本书，选这本是因为看《成为乔布斯》时想到，与皮克斯的渊源可能很大程度上影响了回归苹果后的天才乔布斯。
主要是谈企业文化的一本书，通过各种方式方法营造创新文化等等。皮克斯创始人艾德卡特姆厉害的地方不仅在于引领皮克斯不断创新，还能在迪士尼收购皮克斯后把日渐沉腐的迪士尼动画工作室重振旗鼓——所以，管理可真是门大学问。

总体感觉这本书大公司更应该看，对于初创公司来讲算未雨绸缪吧。毕竟是讲管理和文化的，虽然有各种举例，但从阅读体验上来讲还是会略枯燥。

后记中艾德回顾了和乔布斯多年的交集，没有煽情，但看的我都快哭了

- 32、关于创意团队的部分很值得学习，而皮克斯的历史以及乔布斯的参与，也非常值得一读。
。20170128
- 33、其实内容感觉干货不多，观点在烂大街的管理书籍上都有，但是这碗鸡汤实在太好喝了。
- 34、皮克斯成功的秘密。迄今为止，在书库乱翻书翻到的最好读的一本。当读到最后皮克斯与迪斯尼合并，鸡皮疙瘩都起来了，瞬间热泪盈眶！
- 35、还没到岁数去读这本书...
- 36、这本书很多闪光的智慧。我觉得持续吸引我看下去的原因是作者的人格魅力：坦诚，幽默，追逐梦想，在乎他人，不断自省，警惕潜在的风险并提早准备，接受未知的困难和多变的未来。保持初心，勇敢冒险和尝试。
让我受益匪浅的是作者的很多思考角度，比如：信赖过程。管理者也不能洞察所有。通过负空间和环境观察，而不受成见影响。有问题和失败是必经的。时刻保持初心。保持言路畅通的重要性的方法。创意过程中的思维方式。相信员工能解决问题。调查之旅。这些都是我很有收获的地方。
- 37、缺点：太啰嗦，没逻辑，翻译的也不是很好。优点：一些论点还是不错的，比如对初心的解释很新颖，最初那颗善于接受外来新概念的心；比如我们应该学会把自己的成果和提议与自己分割开来，他人的批评应建立在对作品的评价而不是对你这个人，因此要学会接受别人的意见。最后，其实这本书只看最后三页的观念总结就可以理解全本书了.....
- 38、很久之前读过，只留下斑斑点点，几行陈迹了。值得有时间了再翻翻。
- 39、如果从0到1的推荐度是90，这本书就是900或者9000。
- 40、做一个创意也不不难，做一个持续性的创意会很难
- 41、皮克斯像是文科生公司，循着“演绎”的路径发展，不设特别具体的目标，却“通过创造未来，来预示未来”。从一开始就在烧钱，却能在4-5年后将钱挣回来，这简直是每个创意从业者的理想国，但是不免感慨何时我们身边也能有如此从根本上重视产品的企业，而不是永远的钱、钱、钱。。。
- 42、对于管理我是个外行，书中有挺多真知灼见。同时让我认识更全面的乔布斯。

《创新公司》

- 43、讲述皮克斯影业发展中的重大事项，以及自由创新，坦诚沟通，开会方式，管理的一本书，看到最后写乔布斯对皮克斯不离不弃那里快看哭了，很感动
- 44、好——“走进皮克斯会让人有一种若有所失的感觉。”
- 45、管理一个企业最大的品质是领导人的真诚，就好像说起来和做起来是两回事一样，有些事你必须要去做了才知道。
这是与人类惰性的战斗，一刻不能松懈。
好想去皮克斯！
- 46、很有意思 对皮克斯 迪士尼 还有乔布斯都有了不一样的理解。
- 47、皮克斯原来的老板竟然是乔布斯！创新公司必读，大部分有反馈恐惧症，繁杂的组织层级会阻碍员工真实有效的反馈；人们害怕失败，更倾向于熟悉的套路，不愿冒险；每个人都患有“证实性偏见”，倾向对自己路子的观点，不一样的想法自动屏蔽，作为一个管理者，要放下架子，承认自己的不足，倾听员工的声音；让员工充满自豪感和主人翁意识，他们会更卖力工作；好员工比好想法重要，要相信自己的员工，并赋予自主决策的权利。营造一个培养创造力的工作环境。
- 48、很多不错的案例和让人思考的点
- 49、其实我想给九分，无奈只能选五星。如果我将来做了公司的管理者，我肯定要多读几遍。
- 50、冲着这么多好动画，我给5星！

《创新公司》

精彩书评

章节试读

1、《创新公司》的笔记-未来等你创造

艾伦·凯：预知未来最好的方法，就是去创造未来。安德鲁：人们想要干脆的决断，但他们也希望你在走错路的时候能够坦率地承认错误。这是非常重要的一课：不要等到解决问题的时候才把人召集起来，而要让大家参与到问题之中。

2、《创新公司》的笔记-第92页

说到智囊团的具体任务以及其地位何以如此重要，我们就不得不提及这样一个基本的道理：人们在制作复杂的创意项目时，有时会在过程中的某一点迷失方向。这是很自然的现象，为了创作，你必须在一定时间段内深入或近乎融于作品之中，想要让作品脱颖而出，这种与作品融为一体的体验不可或缺。但与此同时，这种交融也会让你陷入迷雾中。也就是说，原本编剧或导演可以洞察到的地方，却被忽略了。原本可见树林的地方，如今变得只见树木了。细枝末节聚合一处，障住了事物的全貌，让人陷入了泥潭一般寸步难行。遇到这样的情形，真让人举步维艰。

3、《创新公司》的笔记-第7页

人们通常带有美好的愿望做出决策，决策又会衍生出新的决策。因而，当问题不可避免的出现时，与其从问题本身下手，不如直捣问题的根源。

4、《创新公司》的笔记-第148页

彼得道格特在制作《飞屋环游记》的过程中多次修改了基本要素设计和故事走向。他回忆说，为了把想表达的东西呈现出来，可谓煞费苦心：“我想表达的感觉是一种对人生的体验。对我而言，这世界有时会让我不知所措，在我指导一个三百人的团队时尤其如此。因此，我常常想要逃避，或身在一座热带孤岛上，或独自一人徒步横跨美国。我觉得，大家都能对这个遁世的梦想产生共鸣。”

5、《创新公司》的笔记-第94页

摩擦在所难免。毋庸置疑，每位导演都想要听到别人对自己作品的溢美之词。但由于智囊团的特殊运作方式，导演如果听到自己的影片瑕疵众多或是修改在所难免这样的评价，也丝毫不会觉得灰心丧气。没有人会摆官架子，也没有人会对导演们下命令，因此导演们很少会产生抵触心理。大家所审视的对象是电影本身，而不是电影的制作者。有一点非常关键，却又常常被人忽视：你本人并不等同于你的创意。如果你不与你的创意拉开一些距离，那么别人一旦质疑你的创意，你就会觉得自己受到了冒犯。要建立一个畅通无阻的反馈系统，我们必须将权力从中剔除掉。换言之，必须关注问题本身，而不要将矛头指向人。

6、《创新公司》的笔记-第125页

当人们发现自己身上的责任超出了脑中所勾画的情形时，不免会生出惶惶不安的感觉。对于第一次担任导演的新人来说，这些责任的重量不仅是他们从未体验过的，还因皮克斯已取得的辉煌业绩而显得更加沉重。有没有什么方法能让员工知道，你的企业不以失败为耻呢？

7、《创新公司》的笔记-第168页

1995年，乔布斯想说服皮克斯上市，他给出的关键论点就是，我们终究难逃票房失利这一劫，因

《创新公司》

此应当在资金上未雨绸缪。

乔布斯的理论背后蕴含的逻辑让我深受震动：他认为我们的失利在所难免，但这个灾难何时降临、如何降临，我们却无从知晓。面对不可预知的暗藏势力，我们能做的只有防范。

8、《创新公司》的笔记-第103页

说真话并不容易，但是身处一家创意公司，说真话是通往卓越的唯一途径。

9、《创新公司》的笔记-第59页

皮克斯在第一部长片《玩具总动员》上映前就开始上市路演，这是乔布斯坚持的主意，因为不想因为未来电影的成功而使皮克斯被迪士尼拴住失去独立性。艾德开始是反对的，因为尚未能证明公司商业价值的背景下估值会偏低。

最后的上市募集了近1.4亿美金，是1995年度最大规模IPO。然后迪士尼不得不接受和皮克斯对半分成的新合同条款。从独立性这一点看乔布斯的目的达成了。但这真的只是一个权宜之计，如果当时有今天一样的天使创投等外部投资资源，皮克斯的上市可以退后很多年到他们推出更多的成功作品后，这就绝不是1.4亿美元这个量级的了，公司管理层也可以免去很多上市公司的俗务。可惜不是时时事事可以得到完美解的，在这个例子里就只能是这样了。

10、《创新公司》的笔记-第158页

皮克斯使用 Unix 和 Linux 系统来存储文件。《玩具总动员2》被 /bin/rm-r-f 过。

11、《创新公司》的笔记-第143页

变化和不确定因素皆是人生的组成部分。我们对此不应抗拒，而应该磨练在意外发生时迅速恢复的能力。如果你不能时刻准备着揭露和探索哪些不可见的因素，那么你不配当一名合格的领导者。

12、《创新公司》的笔记-第117页

我们在检查进度时，早期报告反映出的状况看起来很顺利。导演很有想法，他的团队也劲头十足地投入工作，但是，他们尚没有悟到一点：就像锻钢一样，构架一部电影最初的两年时间，应该用来不断进行检验，从而敲定剧情的节奏。这需要人们实实在在地制定决策而不能只靠泛泛的讨论。虽然每位制作人员都抱着最美好的憧憬，但是，各种假设和诸多不定因素却让他们无从下手、寸步难行。用安德鲁的比喻来说，虽然大家都在努力划桨船却待在原地不动。

13、《创新公司》的笔记-第35页

我们打算让约翰帮忙制作的影片是《与安德烈早餐》。片子构思很简单：太阳初升，一个名叫安德烈的机器人从床上起来，打打哈欠，伸伸懒腰，以此展示一个由电脑生成的绚烂多彩的世界。阿尔维设计出了第一版的分镜头，整个项目也是他负责，这样一来，我们就可以将一些动画研发成果拿出来付诸实践了。

根据阿尔维的叙述，接下来，约翰「让整个片子起死回生了」。阿尔维说：「我一直优质地以为我才是这部片子的动画师，但其实我没有那种神奇的魔力，我能让物体流畅地运动起来，却不能赋予物体思想。我不能给物体灌输情绪和灵魂，但约翰可以。」约翰对主角的样貌提出了见解，他构想出的主角是一个简洁而形似人类的机器人，头和鼻子都以圆形代替。而约翰真正的神来之笔，是要求将一个叫作威利的大黄蜂角色加入影片与安德烈进行互动。（顺便提一下，威利是华莱士·肖恩的小名，华

《创新公司》

莱士是给予这部短片灵感的影片的主演)这部短片后来改名为「安德烈和威利的冒险」。影片开头，安德烈仰面朝天地在林中睡觉，醒来后，他看到威利在他的脸旁悬停着。安德烈被吓了一跳，而黄蜂威利则紧跟不放，惹得安德烈四处逃窜。如果我们能勉强把这称作剧情的话，那么以上内容就是整部片子的剧情。不难看出，相较于剧情而言，我们更注重的是电脑动画制作的潜力。约翰的天才之处，就在于他能够在如此简短的情节中表现出情绪的张力。这种现象我在日后的职业生涯中曾多次遇到：通常来说，无论你对视觉工艺有多么重视，无论视觉上的润色有多无可挑剔，都没有讲一个好故事重要。

14、《创新公司》的笔记-第105页

恐惧时创意之路上最大的障碍之一，失败在所难免，恐惧却不然。因此，我们要做的，就是将失败与恐惧拆分开来，也就是营造出一种企业环境，让员工们不为犯错儿担惊受怕。

15、《创新公司》的笔记-第50页

现在回想起来，当我向这些经验丰富的友人们寻求答案时，我其实只是在为难题寻找「这样做，那那样做」这种简单的答案罢了，究其原因，是因为我不够自信，承受不新工作的重。

16、《创新公司》的笔记-第39页

当时，麦克塞尔磁带公司正在主打一支广告，广告的主角后来成为一个标志性的形象：一位男士深深地坐在一张真皮度铬的勒柯布西耶沙发中，长长的头发被面前的立体声音响“震”得往后飘飞。和乔布斯在一起的感觉就是这样的。他就是那台音响，而其余所有人都是坐在音响前的那个男人。

17、《创新公司》的笔记-第113页

彼特说：“编写故事的过程是个探索发现的过程。尽管如此，当你在不同的岔路上探寻时，总有那么一条原则会指引着你。”

18、《创新公司》的笔记-第45页

不要将目标与方法混淆，我们应坚持不懈，不遗余力地通过优化、简化以及提高效率等方式改进我们的工作方式，但这并非我们的目标。打造出优秀的产品，这才是我们的目标。

19、《创新公司》的笔记-章节摘录

#第一章

1.这便是管理的特点。人们通常带着美好的愿望作出决策，决策又会衍生出新的决策。因而，当问题不可避免地出现时，与其从问题本身下手，不如直捣问题的根源。寻找解决方案往往需要分成几个步骤，把你正在着手解决的问题想象成一棵橡树，再把所有其他问题想象成掉落的橡子生根发芽后长出的树苗。即便砍到了橡树，这些幼苗却仍还没有铲除。

2.迪斯尼是创新专家，他将从未出现过的艺术和科技成果带进我的世界。而与他相反，爱因斯坦则是阐释既存事物的大师。我将搜集到的所有爱因斯坦的传记读了个遍，连他的那本介绍相对论的小书也没有放过。他用他提出的理论，硬是扭转了人们看待物理和事物的方式，让我们用完全不同的视角看宇宙，这一点真是让我叹服。

《创新公司》

#第二章

1.卓越的管理究竟意味着什么？

2.我想都没想就说出了几个人的名字，这些人都是在相关领域业绩斐然的人才。我如此乐意推荐他人，是出于我在学校里想成的世界观，即一个难题应该由众多头脑聪颖的人同心协力地解决。

3.为什么要叫皮克斯呢？这个名字是阿尔维和另外一个名叫洛伦·卡朋特的同事反复拉锯的结果。阿尔维大部分的童年时光都在德克萨斯和新墨西哥度过，对西班牙语感觉很亲切，因此对形似西班牙语的英文单词也颇感兴趣，比如“laser”（激光）这个词。因此，他自己创造出“Pixar”一词。这个词既可以冒充西班牙语，又带有“制图”在里面。而洛伦则推荐了“radar”（雷达）一词，因为他觉得这个词听上去更有高科技的范儿。这么一来，两个人意识到，可以合成为“pixar”，这个名字就这么诞生了。

#第三章

1.现在回想起来，当我向这些经验丰富的友人们寻求答案时，我其实只是在为难题寻求“这样做，别那样做”这个简单的答案罢了，究其原因，是因为我不够自信，承受不了新工作的重压。

2.挖掘和解决问题的责任应分配给每一位员工，上到高级经理下到生产线上职位最低的员工。戴明认为，任何级别的员工只要在生产过程中发现问题，都有权利中止流水线的生产。

3.光明面往往会与阴暗面共存，而人们因为怕留下好抱怨的名声，往往不愿去探究阴暗的一面。

#第四章

1.大家都想吸纳有才之人，但是这些人才之间的合作交流方式才是真正的重点。一支优秀的团队是由配合得相得益彰的队员组成的。找到配合默契的合适的人才，要比挖掘高明的点子更加重要。

2.把高明的点子交予平庸的团队，点子就会毁在她们手上。把平庸的点子交予一支卓越团队，那么团队要么对点子进行改进，要么将点子推翻，并提出更好的构想。

3.一群劲头十足，废寝忘食的员工聚集在一起，为在截止日期前完成工作而拼命，这本是我们的一项优势，但若任这种方式继续发展，便很可能造成严重的后果。

4.我们信赖的应该是人，而非过程，“过程”不会计划日程，也没有艺术鉴赏力，过程只是工具，为我们提供框架体系罢了。

5.信赖过程可以让我们放松心情，后退一步，在一些更根本的问题上放手一搏。

20、《创新公司》的笔记-第127页

要想见证伟大，就必然经历一段不伟大的平庸，这个道理，有些人是不能理解的。在创意的环境中，管理者就是要捍卫新生的构思不受这些人的摧残。捍卫未来，不要驻足过去。

21、《创新公司》的笔记-第163页

我明白，皮克斯的成功，很大程度上要归功于我们的才能和用心，以及我们做出的许多正确的选择。但我同时也认为，如果我们把皮克斯的成功完全归功于自己的才思，而不去正确认识随机事件在其中扮演的角色，那么我们就是在拆自己的台。我们必须要对那些曾助过我们一臂之力的随机事件有所觉察，不要妄为认为所有的成功都是靠自己的聪明才智取得的，只有承认幸运之神的眷顾，才能让我们做出更加符合实际的评估和决策。随机事件的存在同时也提醒我们，老方法并不是屡试不爽的。

22、《创新公司》的笔记-第112页

如果你打造出一种勇敢无畏的企业文化（至少在人类本性允许的范围内）那么人们就能放开手脚去探索新的疆域，敢于踏上未知的道路。他们会逐渐发现果断行事的好处：如果他们不浪费时间浪费在踟蹰或纠结自己的决定是否正确上，那么当他们撞了南墙时，就有足够的时间重新出发了。

23、《创新公司》的笔记-第32页

简而言之：管理，真难！没有谁能我指点迷津。我所阅读的书籍大多主题看似鞭辟入里，内容却都是泛泛之谈。

24、《创新公司》的笔记-第146页

续集影片相当于创意上的破产。

25、《创新公司》的笔记-第293页

整个后记，回顾了乔布斯和艾德，和皮克斯的点点滴滴，文字带着一种平静而理智的哀伤。没有任何关于痛苦或者悲哀的词语，但是几度看得我不得不中断去拿纸巾擦眼泪。最真实的情感，最让人感同身受。

26、《创新公司》的笔记-第103页

坦诚并不意味着不近人情，也不是要伤害别人，有效的反馈系统都是以同理心为基石建立的。

27、《创新公司》的笔记-第90页

我们来想象这样一个场景：这是你第一次出席智囊团的会议，你在一间坐满创意天才的屋子里坐定，和大家一起讨论一部影片。不用说，一定有许多许多的顾虑会让你小心翼翼自己的措辞，对吧？你想要表现出涵养，想要尊重他人，不想与别人唱对台戏，你不愿在大家面前丢脸，也不愿显出一副万事精通的样子。无论你多有把握，都会在发言之前自我审视一番：这个主意是精明还是愚蠢？我得把我说傻话的次数控制在多少次，才不会被别人看扁？我觉得影片的主角不惹人喜爱，而且第二幕让人看得如坠云里雾里，但我能不能对影片的导演实话实说呢？其实，你并不是有意撒谎或或者对别人有所保留。眼下，你已无暇顾及坦诚与否，你只有一个想法：千万别丢脸。

但事情比你想得还要复杂，因为你并不是唯一一个心存疑虑的人。人人都有自己的顾虑。社交惯例不鼓励我们在上级或长辈面前将实话和盘托出这也是人类的本性。自信而强势的人会在无意中给人留下一种不愿接受负面评价、不愿接受别人质疑的印象，也会给同事们造成压力。如果导演觉得自己呕心沥血做出的项目没有得到大家的理解，就可能认为大家都在虎视眈眈地伺机自己的成果恶语相向。这时，这些导演的大脑便会高速运转起来，从别人的言语中捕风捉影，筑起高墙把逆耳之言挡在外边。风险和顾虑横亘在眼前，坦诚的前路真可谓险阻重重。

28、《创新公司》的笔记-第119页

《创新公司》

任何一次失败都可以分为两部分来看：首先是失败本身，以及失败为所有的参与者带来的失意、困惑和耻辱；其次是我们对失败的反应，这部分我们可以掌握的。我们应该自我反省、掩耳盗铃，还是消极逃避呢？我们应该营造一个鼓励大家敢于认错和汲取失败经验的环境，还是一遇到失误就不容置辩地指责他人呢？我们要切记，失败给予我们成长的机会，如果对这些机会置之不理，吃亏的是我们自己。

29、《创新公司》的笔记-第283页

我与众多从事艺术工作的同人一样，经常游离于两种状态。第一种是全情投入、灵感爆棚、火力全开的状态。在这种状态下，创意如圣杯中的红酒一般喷涌而出！这种情况大概只有3%的发生概率，而余下97%的时间里我则处于沮丧和挣扎，办公室的角落里仍满了纸团。关键在于，你一定要历尽艰险地蹚过这片绝望的沼泽。听听那些入行几十年的专业人士的故事，你会发现他们在制作电影的道路上也经历过同样的坎坷。用一个词来概括，成功靠得就是“坚持”——坚持讲自己的故事，坚持倾听观众的心声，坚持你的梦想……

30、《创新公司》的笔记-创业文化管理札记（1）

1.把高明的点子交予平庸的团队，点子就会毁在她们手上。把平庸的点子交予一支卓越的团队，那么团队要么就对点子进行改进，要么就是将点子推翻，提出更好的构想。也就是说，如果你能组建一支优秀的团队，那么就能给你好点子。

2.在聘用员工的时候，请给予她们发展的空间，让他们的技能能够有所提升。这些员工未来能够达到的水平，要比当下展示出来的技能更加重要。

3.永远记得：发掘那些比你聪明的人才。即便雇用强者看起来会造成潜在的威胁，也要冒个险。

4.如果你的企业里有人不敢畅所欲言地提出建议，那么所损失的人是你。不要因为一个点子的来源不够”正统“就不重视，因为，灵感可以来自任何地方。

5.仅仅敞开心扉接受别人的点子是不够的。集思广益，广开言路，这是一个需要我们主动采取行动的长期积累的过程。作为管理者，你必须学会激发员工们的灵感，还应该时常激励他们开动脑筋为公司出谋划策。

6.在职场环境中，有诸多导致大家不能坦诚相见的障碍。你的任务就是去挖掘并扫除这些障碍。

7.与你意见相左的人肯定有他自己的理由。你需要去理解对方观点背后的道理。

8.如果你的企业中国弥漫着一股恐惧感，那么这背后定有原因。我们的任务有三：一是找出原因所在；二是把原因弄清楚；三是把这原因根除

9.想要驳倒反对意见，最有效的利器就是对自己的观点的笃信。

10.通常来说，在抒发可能引起争议的观点时，大家都会有些顾虑。而智囊团会议，审片会，事后讨论会以及点评日都是鼓励大家勇于直抒己见的方式。这些鼓励自我评估的方式，都是我们为让大家说真话所做的努力。

11.如果大家在走廊里要比在会议室里更容易说真话，那你就有麻烦了。

12.许多管理者都觉得，如果自己没有对消息掌握优先权或是在会议上被搞得猝不及防，就表示自己没

《创新公司》

有得到管理者应得的尊重。拜托，别这么斤斤计较好吗？

13.想要轻描淡写地低调处理问题，可能会让别人觉得你要么是在回避问题，不坦诚，要么就是无知活漠不关心。把问题与大家分享不失为一种团结人心的方法，这样做能让员工觉得自己是企业的一分子。

14.我们对成败所下的第一结论通常都是错误的。只看结果而忽略过程的评估方法是会造成误导的。

15.不要天真地人味儿只要能规避错误，你就不必费心纠正错误了。实际上，规避错误的代价往往要比纠正错误的代价更惨重。

31、《创新公司》的笔记-第6页

西一办公室有一张又长又细的桌子，我们经常坐在这张桌旁开会讨论电影制作事宜，30个人脸对脸地坐成长长的两排，还经常有人不得不背靠墙坐着。彼此之间的差距太大，连沟通都成了问题。那些不幸坐在长桌尽头的人，不伸长脖子就几乎无法与别人进行眼神交流，致使灵感也几近枯竭。除此之外，会议所讨论的电影的导演和制片人接收到所有与会人的意见，因此必须坐在中间位置。而皮克斯的首席创意官约翰·拉赛特、我本人以及我们最资深的一批导演、制片人以及编剧也必须坐在中间。为了确保这些人的位置被安排在一起，还必须有专人负责摆席次牌，搞得我们像参加正式的晚宴。

在创意面前，职位和级别毫无意义，反正我是这样想的。但在不知不觉中，我们却放任这张桌子（以及由桌子衍生出的席次牌惯例）给大家发出了另一种讯息：你坐得离中间位置越近，你就越重要；你坐得越远，就越有局外人的感觉，你的发言也越少。桌子边常围坐得很满，因此其他人只能搬椅子靠着墙壁坐下，这样一来，就将与会者分了等级。虽然不是出于本意，但我们依然构建了一道障碍，打击了大家踊跃参与的热情。

32、《创新公司》的笔记-第58页

乔布斯被人忽视的真·商人的一面。

33、《创新公司》的笔记-第49页

如果你敢跟他叫板，就很可能赢得他的尊重。他使用这种先试探、后观察对方反应的方式，一来可以推测对方的想法，二来可以看看对方是否具备捍卫自己想法的魄力。他的作风让我想起工程学中的一条原则：就像海豚用回声定位法探测鱼群的位置一样，发射高速脉冲也能让你获取有关周围环境的重要信息。而这种挑衅式的互动交流方式，就好似乔布斯的“声波定位仪”，是他探索世界的工具。

34、《创新公司》的笔记-第115页

“零失误”对于一些行业而言的确至关重要，但并不表示这是放之四海而皆准的规则。在创意工作中，零失误的概念不仅毫无用处，甚至还会起到反作用。

35、《创新公司》的笔记-第1页

暂时是占位符 即将补完..... -----链
：<https://movie.douban.com/review/8395323/>-----以及 关于 Pixar in a box..... -----Camera:-----Animation-----Modeling.....

《创新公司》

.. -----链 生存手册 的部分.....XX

36、《创新公司》的笔记-第242页

在迪士尼并购皮克斯进行到最后阶段时，迪士尼的董事会成员发现皮克斯的骨干人员并没有签署劳动合同，十分不满。这是因为皮克斯的企业核心价值观认为“员工留在皮克斯应该是出于兴趣，而不是因为受到合同的约束。因此，皮克斯没有要求员工签劳动合同这一规定。”

最终合并完成了，劳动合同还是没有签上，因为皮克斯拒绝了迪士尼的此项要求。

这是最令我感到意外的一个故事，太不可思议了，以此类推，所有的规则如果阻碍了企业的前进那都是可以打破的。

37、《创新公司》的笔记-第6页

皮克斯的基本信念：无论你的职位是什么，畅通无阻的交流对你都是不可或缺的。

38、《创新公司》的笔记-第1页

本书的主旨，按照作者的说法，是总结在创意道路上解决绊脚石的措施。作者比较善于在公司发展中发现问题的方法，设计解决组织困难的方法和机制，并善于总结和反省。通过推行、尝试这些机制和方式，公司的发展和管理工作得以解决。尤其是大公司病、发展过快的毛病，作者善于及时发现，在公司发展中遇到的各种陷阱、黑洞，都能及时觉察并采取有效的措施。在维护创业的初心上，作者体现得坚定、又懂得必要的妥协。

Chapter 1.

1. 说到公司会议室的安排，一张大桌子从里往外，级别高的做中间，其实违反了希望大家自由交流的初衷，而且还有席卡。
2. 这本书多次提及对迪斯尼的向往，以及眼中迪斯尼的堕落。在创始人故去、元老退休之后，这家公司显得鼠目寸光、缺乏远见、等级森严、缺乏活力，等等弊病。
3. 至P18止，强调了科研技术对动画产业的帮助，有案例。在这个案例中，要看到科技对娱乐产业的发展的影响力，似乎很难，但是作者未必是有这个远见，而是有这个执着。
4. 运气挺好，找不到工作的时候，有局外人给他录取通知了。

Chapter 2.

1. 尽可能招揽那些比自己聪明的人才。
2. 随着企业使命的传播，行业中越来越多顶尖人才开始慕名而来。这个很有启发。尤其是创业初期。
3. 刚开始，他们的研究成果在业界广泛传播，别家都是闭门造车，但是他们的做法会积累很多的人脉。
4. 这个与我们工作无关，但是很有启发：通常来说，无论你对视觉工艺有多么重视，无论视觉上的润色有多么无可挑剔，都没有讲一个好故事重要。

Chapter 3.

1. 这段挺有意思：刚被乔布斯收购后，作为总裁，作者缺乏自信，广泛向业界朋友请教。后来发现，只是在为难题寻找“这样做、别那样做”的简单答案，究其原因是不够自信，承受不住工作的压力。
2. 作者从丰田的精益生产上，居然悟出了这样的道理，我也真是服了：1) 这是民主制度 2) 对品质的极度追求 3) 员工积极性的激发
3. P53, 乔布斯几度欲出售皮克斯，面对微软出价9000万那段，真的很搞笑。
4. 尽管乔布斯非常固执，但是懂得尊重别人的热情。

5. P58, 上市的判断, 非常经典。路演时, 着装的安排, 好搞笑, 这个细节令人印象深刻。

6. 初战告捷之后, 公司两个团队之间发生巨大的分歧, 作者的反思很深刻, 并对原因作出了深度的解析。1) 对工作的热爱让大家甘于忍受工作中的摩擦。

2) 积极因素会掩盖消极因素。光明面与阴暗面共存。

3) 问题是出在以组织架构代替了沟通渠道, 微观上要求创意团队以逐级上报的方式反馈问题, 造成冗员冗议。

4) 解决问题的方式是打破逐层上报的机制。

7. 反思: 复制成功经验真的是明智之举吗? 在看不见的暗处, 有多少潜在的问题伺机摧毁企业? 成功中到底多少是运气的成分? 作者类似的反思很多, 很有深度。

8. 作者将自己的任务定位成: 找准方法, 建立一种可持续发展的创意氛围, 克服心中的抵触和阻碍, 发自内心地将诚信、超越、交流、创新、自我评估放在重中之重的地位上。孕育一种企业文化, 用肉眼金睛捕捉问题。

9. 我的感觉, 因为这个行业是人才驱动的行业, 所以沟通和交流机制就显得非常重要。招募人才、留住、激发人才, 是CEO的责无旁贷。同时要提防避免合作中的纷争变成内耗。

Chapter 4.

1. 《玩具总动员2》的制作是一个灾难, 这个灾难催生了“智囊团”这个临时议事机构, 并得以保存发展。非常棒的危机解决变常态的方案。

2. 找到默契配合的团队, 比找到高明的点子更重要。很多人觉得点子仿佛生来就有, 漂浮在宇宙中, 其实思想并非独立存在, 要经过上百人成千上万次的决策才能得以形成。

3. 对“故事为王”和“信赖过程”这两句口号进行了深刻的反思。前者是一句空洞的口号, 且容易误导人们觉得“事情总会好的”。信赖过程逐渐变味, 成为“假定问题会在过程中解决”这样的思想。

4. 这种口号分散了精力, 让人疏于去切切实实地解决问题。

5. 一个古老沉重的箱子, 把手就似口号, 箱子本身是实干经验、深邃的智慧、经历挣扎磨练后参悟的真理, 人们往往只顾拎把手就走。拎把手比拎箱子容易多了。这个比喻实在是精彩!

6. 人们往往通过语言和故事来理解世界, 而这些不过是真实行动和真实意义的投影。

7. 《玩2》帮助管理层的思维进行大转弯。学会了自我审视、检讨。反省的大门刚刚打开。

Chapter 5.

1. 智囊团的案例。简单总结, 就是直言不讳、畅所欲言。坦诚永远是智囊团最为核心的品质。

2. 作者的很多精力都在打消智囊团的成员对坦诚交流的顾虑。

3. 皮克斯的每一部样片都惨不忍睹, 但是通过智囊团的打磨, 都非常精彩。它每一个作品大概需要10个版本, 在版本升级的过程中, 原创团队往往会突然卡住, 或者拿出一个低水平的解决方案, 智囊团会做出建设性建议。因为在创作复杂创意的时候, 人会突然进入迷失状态。

4. 智囊团没有强制的权利。

5. 想要制作一部大片, 制作者必须在适当的实际转变心态, 从以自己为出发点转化为以他人为出发点。智囊团就是逼人转变的推手。

6. 智囊团基本精髓: 推心置腹的交谈、热火朝天的讨论、欢声笑语、关爱互助。

7. 参加会议的人要记住: 要把别人给出的观点看做一种帮助, 而不是一种竞争。否则就会拿别人的观点和自己的作比较, 进而讨论变成你输我赢的辩论赛。如果觉得别人是在帮自己锦上添花, 就会认为每个观点都是参与者的一份贡献, 帮助与会者开阔眼界, 至少能这暂时地透过别人的眼睛来看世界。

8. 身处一家创意企业, 说真话是通往卓越的唯一途径, 管理者的责任就是调节会议的气氛。

9. 坦诚并不意味着不近人情, 有效的反馈系统都是以同理心为基石建立的。大家都是奔着同一个目标去的战友。

Chapter 6.

1. 规避失败, 比失败更可怕。

2. 团队必须前进, 否则士兵会失去勇气, 也会对团队长产生怀疑和不信任。

3. 以开诚布公的态度分享失败。

4. 及时对失败做出总结，快速反应，回到正轨上来。
5. 靠计划来规避问题纯属幻想。如果目标是制定一个一成不变的计划，就是在把自己往缺乏创意的道路上推。
6. 要让团队知道，本企业不以失败为耻。

39、《创新公司》的笔记-第180页

#认清“暗藏势力”

我在前文中提到，平衡是一个动态的过程，这个状态是没有尽头的。我不会以为天平的秤一端让人感觉更加安稳就选择偏向于此，其中的原因我在前文中也说了。那么，在面对一只和未知世界时，我建议读者们也像我一样找到二者之间的一个平衡点。虽然许多人追求平衡的目的都是为了得到安全感和确定性，但在真正的平衡的环境中，我们的付出所能带来的成果和回报可能并不是显而易见的。而最富有创造力的人，是乐于在不确定的环境中展开工作的人。

40、《创新公司》的笔记-第85页

仅仅敞开心扉接受别人的观点是不够的。集思广益、广开言路，这是一个需要我们主动采取行动的长期积累的过程。作为管理者，你必须学会激发员工们的灵感，还应时常激励他们开动脑筋为公司出谋划策。

41、《创新公司》的笔记-第123页

信任是恐惧的解药，人们都希望在这个变化无常的世界找到可以信赖的东西。恐惧和信任的力量都很强大，二者虽然不是两种截然对立的情感，但是信赖却是驱走恐惧的最佳工具。让人产生恐惧的事物有很多，在你涉足新领域的时候尤其如此。信任他人并不表示别人不会犯错，而是在别人（或你自己）犯错的时候，你相信对方会用切实的行动推动问题的解决。恐惧的产生可以是一瞬间的事，信任却要经过时间的考验。智囊团与皮克斯大大小小的团队携手挺过了诸多难关，共同解决了许多问题，才建立起彼此之间的信赖。耐心一些，真诚一些，始终如一地坚持下去，信赖之门终将打开。我说的真诚，是指管理者需要与下属进行坦诚的交流。在不少企业中，管理者们往往太过隐讳，不愿与员工分享信息。我认为，这样的做法是错误的。在面对问题时，管理者的第一反应不应该是保密，而应该好好衡量息事宁人和开诚布公的成本孰重孰轻。如果你动不动就选择掩盖问题，那么你给员工留下的印象就是，你不值得他们信赖。如果你能坦诚相待，就表示你信任对方，也是在告诉对方没有什么好怕的。如果你能真诚地与员工对话，那么他们就会感觉自己掌握了重要的信息。

42、《创新公司》的笔记-第142页

柯博先生（《美食总动员》里的评论家）说：“从很多方面说，评论家的工作都是毫不费力的。我们只是冒很小的风险，凭借高高在上的优越感，就可以对他人的厨艺和风格评头论足。我们总是从我们缩写的负面评价文章中赢得荣誉，因为这种东西写起来容易，读起来有趣。然而，有一个我们不得不承认的残酷事实：从大局来看，一道最普通的菜肴恐怕都比我们的一纸空谈要更有意义得多。可是，当一个评论家发现新生事物并决心美言两句的时候，却着实需要一番勇气。这世界对年轻的天才和新颖的创意往往充满了敌意，他们需要伯乐。”

43、《创新公司》的笔记-第111页

实际上，如果你每年都要资助几千个研究项目，那那么其中一些一定会带来明显可见的积极影响，另一些则可能石沉大海。没有人能预知未来，这是不争的事实。但是，金羊毛奖背后却有一个不成文的理念：研究人员应该在动工之前就确定这研究是否有价值。失败不再是学习的媒介，而成了伤人的武器。如此一来失败便可能让你在众目睽睽之下出尽洋相，研究者们对研究项目的选择方式也因此被扭曲。也就是说，这种对待失败的举措，拖住了我们前进的脚步。那么，你该如何做才能让大家毫无畏惧地直面失败呢？

有一些解决方法是很实用的：如果身为领导者的我们能够分享自己的失误，承担自己应负的责任，那么失败对于其他人来说就不再危险。我们不必一见失败就逃遁，也不必自欺欺人对失败视而不见。因此，在皮克斯，我非常重视公开我们的重大失误，因为我觉得失败能教会我们重要的一课：以开诚布公的态度分享失败，这是从失败中总结经验的第一步。我的目标并不是将人们对失败的恐惧一扫而光，因为在高标准严要求的环境中，失败是在所难免的，我希望达到的效果是解开失败对我们的桎梏。我们当然不希望失败一个接一个的来，但也应将失败造成的损失看作对未来的一种投资。

44、《创新公司》的笔记-章节摘抄

#第五章

1. 仅仅敞开心扉接受别人的点子是不够的。集思广益，广开言路，这是一个需要我们主动采取行动的长期积累的过程。作为管理者，你必须学会激发员工们的灵感，还应时常激励他们开动脑筋为公司出谋划策。

2. 想要了解解决问题和进行高效率合作所需的细微情况，都需要通过坦诚的交流来建立合作的桥梁，遮遮掩掩，刻意误导都是大忌。

坦诚是一种直爽，一种率真，严格来说，这个词与“诚信”并无异处。但是在日常用语中，坦诚一次不仅指讲真话，还带有一种不甚内敛沉稳的意味。

3. 把有头脑，有热情的人聚集在一起，让他们挖掘和解决问题，然后鼓励大家畅所欲言。

4. 但事情比你想象的还要复杂，因为你并不是唯一一个心存疑虑的人。人人都有自己的顾虑。社交惯例不鼓励我们在上级或长辈面前将实话和盘托出，这也是人类的本性。自信而强势的人会在无意中给人留下一种不愿接受负面评价，不愿接受别人质疑的印象，也会给同事们造成压力。如果导演觉得自己呕心沥血作出的项目没有得到大家的理解，就可能认为大家都在虎视眈眈地伺机对自己的成果恶语相向。这时，这些导演的大脑便会高速运转起来，从别人的言语中扑风捉影，筑起高墙把逆耳之言挡在外边。风险和顾虑横亘在眼前，坦诚的前路真可谓险阻重重。

5. 大家所审视的对象是电影本身，而不是电影的作者。有一点非常关键，却又常常被人忽视：你本人并不等同于你的创意。如果你不与你的创意拉开一些距离，那么别人一旦质疑你的创意，你就会觉得自己受到了冒犯。要建立一个畅通无阻的反馈系统，我们必须将权利从中剔除掉。换言之，必须关注问题本身，而不熬将矛头指向人。

6. 批评和建设性批评之间是有区别的。建设性批评的意思是，你在批评的同时也在进行建设。你一边拆一边建，用新砖瓦来填补你刚刚拆毁的漏洞。

7. 坦诚并不意味着不近人情，也不是要伤害别人。有效的反馈系统都是以同理心为基石建立的，大家都是奔着同一个目标去的战友，你摔得跤我也摔过，所以你的痛苦也就是我的痛苦。如果你是来满足虚荣心的，或是来博人歌颂的，那你最好在踏进会议大门之前端正态度。智囊团的成员笃信，每一句点评都是为了大家共同的目标服务的：彼此扶持，相互帮助，一同创作出更好的电影。

8.无论身处哪个领域，只要有创意，都可以将你身边才能，眼光及性格都相宜的人召集在一起。

第一，选择的人必须能够对你有正面的启发；第二，必须能够在短时间内为你提供多种解决方案。

9.如果人们在走廊上的交流要比在会议室里商讨重要想法或制定政策还坦诚，那么这样的企业肯定不适合你待下去。

45、《创新公司》的笔记-第76页

我们还将《玩具总动员2》项目视作一项个案来研究，一群劲头十足、废寝忘食的员工聚集在一起，为在截止日期前完成工作而拼命，这本是我们的一项优势，但若任这种方式继续发展，便很可能造成严重的后果。我对我们取得的成果倍感自豪，但我同时发誓再也不会用相同的方法制作电影了。具备长远眼光是管理者的一种义务，即使我们的员工心甘情愿地为追求卓越而不惜一切代价，我也应该及时出面干预和制止，如果坐视不管，就是不负责任的表现！

46、《创新公司》的笔记-第9页

记者

47、《创新公司》的笔记-第65页

大家都想吸纳有才之人，但这些人之间的合作交流方式才是真正的重点。一支优秀的团队是由配合得相得益彰的队员组成的。找到配合默契的合适的人才，要比挖掘高明的点子更加重要。

48、《创新公司》的笔记-创意文化管理札记（2）

16. 变化和不确定因素皆是人生的组成部分。我们不应抗拒变化，而应该磨练在意外发生时迅速恢复的能力。如果你不能时刻准备揭露和探索那些不可见得因素，那么你就不能成为一名合格的领发人。

17.管理者的任务并非规避风险，而是营造一个员工能够安全承担风险的环境。

18. 失败不一定是坏事。实际上，失败一点儿都不能算是坏事，而是做新尝试时必然出现的一种结果。

19.信赖他们并不代表你相信此人不会犯错，而是在他犯错时你依然信赖他。

20. 在遇到问题时，负责实施计划的人必须拥有最终决定权，也就是说，他们不必得到上级批准就可以制定相应决策。寻找问题以及解决问题是每个员工的责任，每个员工都应该拥有暂停流水线的权利。

21.事事都顺利进行是不可能的。如果以此为目标，会让你以员工所犯的的错误作为评判标准，而忽略了他们解决问题的能力。

22.不要妄想等到事事完美再公之于众。早些与人分享，多多与人分享。作品在完成之时会绽放光彩，但是在制作过程中却只是丑小鸭。

23.一家企业的沟通体制不应成为组织结构的翻版，人与人的交流不应有等级的阻隔。

24.切忌制定过于烦冗的规矩。规矩的确可以为管理者减轻负担，但也会为其余95%的人带来羁绊。不要为了5%的人的利益而设置规矩，对于有违常理的行为单独处理就好。这虽然会加重管理者的工作量

，但最终对企业的健康发展是有好处的。

25.有时，设定限制反而能激发创意。令人不适或看似不稳定的环境，或许能催生优秀的作品、

26.挑战那些极端困难的问题，能迫使我们用新的视角看问题。

27.一个组织要比构成组织的个人更容易停滞不前，难以改变。不要以为泛泛的协议就意味着改变。即便大家表面赞同改变，但想要让一支团队真正行动起来，是需要你实实在在付出心血的。

28.在运作良好的企业中，各部门的工作事项虽然存在差异，目标却是彼此相联的。如果只偏重单个部门的工作事项，那么大家的利益都会受损。

29.想要见证伟大，就必然经历一段不伟大的平庸，这个道理有些人是不能理解的。在创意环境中，管理者的任务就是捍卫新生的构思不收这些人的摧残。放眼未来，不要驻足过去。

30.新出现的危机并不一定意味着噩运，这些危机可以测验和彰显一家企业的价值所在。另外，解决问题的过程往往可以将员工们的心凝聚在一起，敦促大家将目标放在当下。

31.卓越，品质和优秀这三个词应该是通过付出而获得的，应由别人冠给我们，而不是由自己来宣称。

32.不要一不小心把稳定错当成了目标。平衡要比稳定来得重要。

33.不要讲目标与方法混淆。我们应坚持不懈，不遗余力地通过优化，简化及提高效率等方式努力改进我们的工作方式，但这并非我们的目标。打造出优秀的产品才是我们的目标。

49、《创新公司》的笔记-第102页

我觉得，智囊团的各位当时估计都在默默思忖：这部片子难道是在向英格玛·伯格曼致敬吗？看着鲍勃朝着海伦大叫大嚷，我心中暗想：‘老天呀，这感觉就像是鲍勃正在欺负海伦似的。这角色真不讨人喜欢。我必须重写剧本。’

50、《创新公司》的笔记-第113页

虽然过程艰难费时，但彼特和他的团队从不相信方法上的失误意味着他们自己的失败。相反，他们觉得每一个点子都会将他们引向一个更好的选择。受这种理念的激励，即使面对困惑，他们也能干劲十足地投入工作。如果你觉得尝试不只是令人头疼的无谓浪费，而是有意义的、不可或缺的，那么即使遇到了瓶颈，你的团队也同样能在工作之中找到快乐。这一点是至关重要的。

我在此提到的从反复实验中寻找答案的原则，是科学领域屡试不爽的方法。面对问题，科学家们先建立假设，然后通过假设的实验和分析得出结论，并不断重复这一过程。这种做法背后的原理很简单：实验有助于发掘事实，反复的实验可以让科学家们逐渐加深对事物的理解。也就是说，什么样的实验结果都是好结果，因为我们可以从中获取新的信息。如果你的实验推翻了你之前的理念，趁早知道总比后知后觉好。利用搜集到的新信息，你就可以换个角度重新审视你所提出的问题了。

科学家要比商界人士更容易接受这个理念。为追求利润而进行艺术创作或产品研发是既复杂又费钱的。拿皮克斯来说，如果我们想把一个最扣人心弦的故事搬上银幕，那么该如何审查我们想要表达的主题，又该如何引出我们的结论呢？我们该如何判断到底哪些因素是最符合影片需要的又该如何暂且放下心中对成功的执念，为影片找到最诚恳且最能打动人的剧情呢？除了尽可能地缩短犯错的时间我们还有一种方法供大家参考：如果你能把方方面面的事宜都考虑到，如果你能一丝不苟、精心计划，把所有可能出现的后果都想到，那么你创造出经久不衰的产品的概率就会大大提高。但是我要在此提醒各位，如果你想要在行动之前把踏出的每一步都规划好，如果你寄望于靠不厌其烦、巨细靡遗的计

《创新公司》

划来规避失败，那么我只能说你在做白日梦。

首先，靠模仿别人开展工作是比较容易的，因为你只睡照搬和重复既有的东西。因此，如果你的目标是制订出一个极尽翔实、一成不变的计划，那么你只是在把自己往缺乏创意的道路上越推越远。

除此之外，想靠计划来规避问题，纯属幻想。计划固然重要，我们也的确经常制定计划，但是，在创意环境中，我们能掌控的范围是非常有限的。

总的来说，我发现那些把精力倾注在思忖故事方法、迟迟不愿行动的人，和那些二话不说、立马付诸行动的人相比，出错的概率不相上下。那些过度倚重计划的人，只不过在犯错上花了更多的时间而已（事情出岔子是在所难免的，但这些人更容易因失误而一蹶不振）并且，这种方法也会带来一个必然的后果：你在计划上花费的时间越多，你就越容易陷入计划。就像深陷泥沼中的车轮一样，你计划中不合理的理念也会在你的脑中越嵌越深以至于在需要摆脱错误观念、换方向的时候，你却寸步难行。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com