

篇名：

PIXAR 動畫電影的成功之路

作者：

李玟萱。私立曉明女中。二年乙班

壹●前言

從最初的《玩具總動員》到最新的《瓦力》，皮克斯的電影總是帶給大家無限的歡樂與驚喜，任何年齡層的人看他們的電影，彷彿都找到了孩時的童真，隨之展開一趟未知的探險記。皮克斯每推出一部電影，就會帶給我一次新的體驗，他們就如創意的湧泉，一次又一次創造出全新的世界。除了極具創意的劇情，角色們的動作、表情簡直是栩栩如生，逼真至彷彿已超越了虛擬的境界。十分令我好奇的是，他們是如何製作出這一部部令人驚豔、充滿新奇的電影？我不禁懷疑，一切大概都是科技的造就，在如今科技發達的時代裡，做到如此極致的 3D 動畫或許已是非常容易；又或許他們成功的背後，有著不為常人所知的成功秘訣。因此，我想探索皮克斯 3D 動畫電影的成功之路，並找出其背後的成功關鍵。

貳●正文

一、皮克斯的創立

皮克斯動畫工作室（Pixar Animation Studios）是一家專門製作電腦動畫的公司。一九八五年，Apple 的創辦人史帝夫·賈伯斯被迫離開其公司。就在一九八六年，賈伯斯以個人的名義斥資一千萬美元，買下了盧卡斯影業中艾爾·卡特穆爾所領的「影像特效」部門，並將他改組為一家獨立公司，而這家新創公司的名稱即為「皮克斯」（為卡特穆爾團隊的專用電腦名，自創詞，意即「做出影像」）。

二、成功之路的起跳板——與迪士尼的合作

當賈伯斯買下皮克斯 5 年之久時，該公司雖然在藝術成就上獲得各方讚賞，但每年處於虧損的狀態。正值皮克斯命運黯淡之際，有個令人振奮的消息傳來——迪士尼卡通動畫電影公司有興趣跟皮克斯合力製作劇情片。『一九九一年，賈伯斯與迪士尼談定合作，協議由迪士尼出資協助皮克斯拍片並發行，雖然當時皮克斯只享有票房收入的近 15%，但卻是皮克斯早期的重要資金奧援。』（註一）

三、邁向成功的跑道——製片理念

1、故事為王

A、用電影說「故事」

『皮克斯創辦人賈伯斯說：「我對於皮克斯的看法是，我要用它來講故事，來拍攝真正的電影。我們的想法是要拍出第一部，真正完全用電腦製作出來的動畫

片。……我們研發了許多工具，一切都是爲了這個目標。」』（註二）

B、故事的重要性

『皮克斯的執行副總裁拉塞特（John Lasseter）說：「成功的動畫電影有三個要素：精彩的故事腳本、逼真的動畫場景、及打動人心的角色刻畫。」』（註三）有戲劇張力的電影才能吸引到更多的觀眾，所以先有精采的故事腳本，才能讓接下來的電影工作繼續發展。因此，「故事爲王」是這個工作室裡所有人的信念。

C、精采的故事——創意的加法

『組織的核心文化，是所謂「加法的魔術」。唯有不斷的將創意往上加乘，激發大家心中的想像與渴望，才能賦予作品一顆「心」；唯掌握這顆「心」，才能打動消費者，票房、財富才會隨之而來。』（註四）皮克斯還爲此將公司的洗手間全部集中於一樓，並在一、二樓設計了家庭廚房等開放式空間，提高員工的碰面機會而激發創意，創造加法魔術。

2、科技與創意的結合

好的故事再加上創新的電腦技術，這是一個「藝術挑戰科技、科技又啓迪藝術」的過程。『賈伯斯曾說：「我認爲每個人都想嘗試著涉足該領域，但是其進入門檻卻相當高，第一道障礙就是創意。第二道則是科技。……第三道障礙是創意結合技術，我們整整花了十年，才讓兩者完美結合。難度非常高，整整十年，我們才明白其中的道理，從來沒有別人嘗試過這樣的做法。」』（註五）科技與創意的結合，讓皮克斯的每一部電影充滿活力，締造了一部又一部人見人愛的作品。

四、邁向成功——3D 動畫電影的製作

1、故事的創造——細節的累積

『編劇的過程是這樣的，故事團隊的成員們以半張 A 4 的紙張，以鉛筆傳統手繪出故事的每個場景與情節，將這個故事板以圖釘釘在牆上，進行腦力激盪，再討論如何取捨排列。』（註六）這個過程看似簡單，只是一群人在天馬行空的發想、說故事，但它卻是整個製片過程中最耗時的關鍵步驟。

『在皮克斯總部二樓的一角展示空間裡，懸掛著每部片子的發想故事板、動畫人物的黏土模型、某個場景的連續動作草圖等，這裡就像一個即興藝術展，充滿了每部片子創造過程的見證。「把這些一點一滴地拼湊起來，就產生了魔法。」故

事團隊成員 Steve Purcell 說。』（註七）「精雕」讓皮克斯的創新源源不絕，而這一切都來自於「細節的累積」。

2、分工合作

編劇完成後，皮克斯的動畫師及電腦工程們就接棒上場，展開一場炫技的競賽。舉「玩具總動員」的製作為例。皮克斯為了製作這部電影而成立了某種創意生產線，電影中的每一個畫格，都得經過好幾個團隊分工合作才得以完成：

『A、藝術部門：專門負責配色和基本的打光設定。

B、構圖部門：負責將腳色置入畫面之中、定出虛擬攝影機的鏡位，然後設計出鏡位移動。

C、動畫部門：讓特定角色擺好起始和結束的姿勢，然後用軟體來製作中間各個畫格的所有姿勢。

D、著色部門：為所有看得到的物體表面製作樣式。

E、打光團隊：設定每個畫面的氣氛，同時凸顯各個角色的情緒與個性。

F、成像部門：在這部 77 分鐘長的電影中有 11 萬個畫格，每個畫格都得要電腦耗費 45 分鐘到 20 個小時來繪製。成像工作是由 117 部昇陽電腦以 24 小時運算來完成的。

G、劇情團隊：不斷修正劇情並做細微調整，即便是在製作過程中也一樣。』（註八）

觀眾看到的一個半小時電影背後，其實是一連串的細節及複雜度堆砌而成。皮克斯對於動畫細節處理，幾近手工打造的地步，完成的動畫如水滴般一滴一滴流出來，一層又一層的細部分工經由長時間的堆疊，形成了皮克斯一部部賣座的電影。

3、追求敘事的品質

A、真實的敘事

劇情的張力奠基於事實。故事或畫面雖然都是虛擬的，但必須盡可能地創造出可信度，才能讓觀眾融入劇情及角色，而產生共鳴。

舉「海底總動員」為例。『在《海底總動員》編劇前，爲了增加電影的真實性，故事部門約十五位的成員在導演的帶領下，大量蒐集相關的背景資料、實地考察，劇組成員並開始練習潛水，大家在水底世界觀察海中生物的一舉一動、光線與色澤的變化，感受海底世界的奧妙。』（註十）

B、生動的敘事

許多觀眾都爲電影中的角色深深著迷，看著他們生動的表情、動作，都會讓人驚訝這只是虛擬的動畫世界。換言之，只要有能打動人心的敘事，就有可能讓觀眾忘記自己是在看電腦動畫，而深陷於故事情節中。

舉皮克斯的活招牌——「跳跳燈」為例。『跳跳燈和它的小孩「跳跳燈二世」在玩，除了有創意的故事，兩盞電燈栩栩如生，互相拍球嬉戲。這是電腦動畫有史以來頭一次爲物體注入情緒，而不是只想要寫實描繪實景。觀眾非常喜愛這部影片，也激發了新的見解，那就是非生命物體也能賦予戲劇價值。』（註十一）

4、時間的等待

在動畫製作的過程中，難度越高的動畫畫面，因爲軟體資料大增，算圖需時越久。例如，『《怪獸電力公司》中，毛怪身上二百三十萬根毛的起伏，電腦處理每格算圖的時間爲十一小時，是平常的兩倍；《海底總動員》中，鯨魚大嘴內不到十秒的場景，每格需高達九十小時算圖；第六部片子《超人特攻隊》中，超能先生拿著破衣服找服裝設計師衣夫人縫補，幾幕手捧衣料又滑落地面的畫面，短短三秒鐘，竟是動畫師耗費五個月才完成，是一般畫面處理時間的二十倍。』（註九）皮克斯的製片過程中，長時間的等待是必要的一環。

5、現實的需求——科技與人才的力量

A、科技的發展

皮克斯一再對外說明，讓一部影片成功的因素，並不在於運用了什麼科技或是軟體支援，而是取決於故事本身及劇中各個角色的品質。然而，堅決採用數位影像及運用電腦製作 3D 立體動畫，顯然地促成了皮克斯進一步的成功。

a、首推全球 3D 動畫軟體

賈伯斯創造皮克斯時，電影的合成影像技術還只是在摸索階段。『當時的軟體、

電腦運算等條件付之闕如、投資龐大，而市場成熟之日卻遙遙無期。但他們不改其志，以承接廣告短片、賣大型電腦度日。終於在創業第四年，也就是一九九〇年，他們推出全球第一套革命性的 3 D 電腦繪圖軟體（RednerMan）。』（註十二）這套軟體一推出就震撼市場，成為業界標準產品，也讓皮克斯殺出一條生路。

b、不斷更新軟體功能

皮克斯每一部電影的技術都超越前一部電影，因為動畫繪圖工具日新月異，他們不斷追求質感與動態極致。為了讓每一部新的電影都能做到逼真、流暢的動感，他們持續更新動畫軟體的功能、突破動畫技術上的障礙。一次又一次的進展，讓皮克斯成為動畫卡通界的日不落帝國。

B、豐富的人才

『在整個經營團隊中，產品的極致力來自於科學家卡特慕爾及藝術家拉塞特，但商業鬼才賈伯斯的加入，更讓皮克斯槓桿出最大的價值。』（註十三）

皮克斯的耀眼成就，也展現了該公司在人力資源方面的成功運作。為了製作出絕佳的電影，皮克斯在必要時會引進新的人才，並設法讓所有必要元素能夠完美無暇地結合在一起。

五、3D 動畫電影的成功關鍵——皮克斯精神

1、獨到遠見

『在 3 D 動畫電影史上，皮克斯的勝利其實筆路藍縷。二十年前，當迪士尼、甚至名導演喬治盧卡斯等同業，均不認為 3 D 動畫會成為趨勢，以皮克斯總裁艾德·卡特慕爾為首的團隊，卻因為靈敏的市場嗅覺堅信這個趨勢，而率先投入遍地沙礫的環境。』（註十四）皮克斯在電腦動畫上的成功，更加證明了卡特穆爾、史密斯以及拉塞特等皮克斯的有識之士眼光獨到，在 20 年前就已預見，3D 電腦動畫片有朝一日將成為家庭娛樂的主流。

2、大膽嘗試

皮克斯總是能「化不可能為可能」。在同業譏諷的眼光下，皮克斯並不會因此而放棄，而是不斷適著去突破眼前的障礙，把信心與能力化為前進的力量，而終有所成。

3、追求完美

一路上，皮克斯不斷追求極致、挑戰高峰。綜觀皮克斯的製片過程，無非是由細節慢慢累積起來的，從電影的故事到角色的細部動作，皮克斯都不辭辛勞地追求細節。在別人眼中，就算只是一毫米的瑕疵，他們也將其視為十公分的缺陷，為的是要讓電影達到最完美無暇的境界。細節的累積、完美的要求，讓皮克斯一部又一部成功的鉅作結果，造成今日的成功。

4.耐心等待

「藝術急不得」，《玩具總動員 2》中，玩具修復匠的這句話反映出皮克斯的價值觀。為了做到完美境界，皮克斯團隊花費許多時間在累積細節並「等待」。這固然需要極大的耐心，才能讓他們的電影一步一步慢慢地爬到最高峰。

參●結論

皮克斯成功的最大關鍵——「堅持」。從創業至今，皮克斯堅持嘗試、堅持突破、堅持完美、堅持等待，它的成功沒有絲毫的僥倖，而是經由一步步腳踏實地累積而成，雖然一路上所遇到的困難是我們所無法預見的，但我可以確定「堅持」是皮克斯成功唯一的路。這也打破了我的迷思——超能科技造就一切。

皮克斯的成功也提醒人們，不要為現下的困境所阻。人們常被大眾的趨勢牽著鼻子走，避免去嘗試大眾認為辦不到的事。然而大膽嘗試的人，才能跳脫人群地創新、突破並成功。這也是我們該學習的地方——不要被眼前的情況矇蔽雙眼。

研究之中我也發現，有許多人都認為皮克斯的這些電影是迪士尼的作品，皮克斯也因此時常與迪士尼爭執合作條件，對皮克斯來說，這是他們最遺憾的。他們與迪士尼的關係就如翹翹板般，兩者的恩怨極其複雜，有待加以研究。

肆●引註資料

註一、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=7>。(檢索日期 2008/08/30)

註二、希瑞爾·菲飛特。蘋果熱與皮克斯瘋。(台北市：商周，民 94)。頁 74。

註三、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=3>。(檢索日期 2008/08/30)

註四、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=2>。(檢
索日期 2008/08/30)

註五、希瑞爾·菲飛特。蘋果熱與皮克斯瘋。(台北市：商周，民 94)。頁 77-78。

註六、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=4>。(檢
索日期 2008/08/30)

註七、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=2>。(檢
索日期 2008/08/30)

註八、大衛·普萊斯。「皮克斯傳奇」。大師輕鬆讀。第 291 期(2008 年 8 月 14
日)。頁 43。

註九、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=7>。(檢
索日期 2008/08/30)

註十、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=3>。(檢
索日期 2008/08/30)

註十一、大衛·普萊斯。「皮克斯傳奇」。大師輕鬆讀。第 291 期(2008 年 8 月
14 日)。頁 31-33。

註十二、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=6>。
(檢索日期 2008/08/30)

註十三、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=7>。
(檢索日期 2008/08/30)

註十四、商業週刊。<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22303&p=5>。
(檢索日期 2008/08/30)