

CREATIVITY, INC.

ทุกสิ่งเริ่มต้นที่ไอเดีย

เอ็ด แคมมูล

กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทฟักซาร์แอนิเมชัน

และศิลปินแอนิเมชัน

ร่วมกับ

เอมี วอลเลซ

เขียน

จินดารัตน์ ธรรมรงวุกย์

แปล



สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (9)

บทนำ สูญหายและค้นพบ 1

ส่วนที่ 1 ก้าวแรก 9

บทที่ 1 การสร้างภาพเคลื่อนไหว 11

บทที่ 2 ทือกำเนิดฟิกซาร์ 26

บทที่ 3 เป้าหมายที่ตั้งไว้ 46

บทที่ 4 ก่อร่างสร้างตัวตนฟิกซาร์ 64

ส่วนที่ 2 การปกป้องสิ่งใหม่ 79

บทที่ 5 ความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 81

บทที่ 6 ความกลัวและความล้มเหลว 99

บทที่ 7 อสูรหิวโหยกับเด็กอุปถัมภ์ 118

บทที่ 8 การเปลี่ยนแปลงและความไร้แบบแผน 131

บทที่ 9 สิ่งซ่อนเร้น 149

ส่วนที่ 3 การสร้างและรักษาให้คงอยู่	163
บทที่ 10 เปิดมุมมองของเราให้กว้างไกล	165
บทที่ 11 อนาคตที่ยังไม่ได้สร้าง	193

ส่วนที่ 4 การทดสอบสิ่งที่เรารู้	207
บทที่ 12 ความท้าทายใหม่	209
บทที่ 13 วันข้อสังเกต	237

บทส่งท้าย สติฟที่เรารู้จัก	255
จุดเริ่มต้น : ข้อคิดสำหรับการบริหาร	
จัดการวัฒนธรรมสร้างสรรค์	271
คำขอบคุณ	276
เกี่ยวกับผู้เขียน	281

คำนำสำนักพิมพ์

เมื่อเอ่ยถึงพิกซาร์ เชื่อว่าหลายๆ คนคงนึกถึงผลงานภาพยนตร์แอนิเมชันที่เปี่ยมล้นไปด้วยจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงบันดาลใจ อย่างเรื่อง *ทอยสตอรี่* ของเล่นมีชีวิตของเด็กชายชื่อแอนดี้ หรือเรื่องราวการผจญภัยของเจ้าปลาการ์ตูนตัวน้อยกับผองเพื่อนใน *นีโม ปลาเล็กหัวใจโตโต (Finding Nemo)* เพื่อนรักขวัญใจของเด็กๆ (และเราหลายๆ คนที่หัวใจของความเป็นเด็กยังไม่หายไป) หรือไม่ว่าจะนึกถึงเจ้าโคมไฟสีขาว แมสคอตของสตูดิโอที่ชอบหันซ้ายหันขวา กระโดดไปมาได้ราวกับว่ามีชีวิตบนจออยู่ใช่ไหมคะ แต่ถ้าหากมีใครสักคนบอกให้เราลองนึกภาพพิกซาร์ในมุมมองขององค์กรขนาดใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนา “คน” ด้วยวัฒนธรรมสร้างสรรค์จะเป็นอย่างไร พวกเขาทำงานร่วมกันอย่างไร และผ่านอะไรมาบ้าง เพื่อจะช่วยให้เห็นภาพได้อย่างกระจ่างชัด ตอนนี้อยู่ถึงเวลาพลิกหน้าต่อไปเพื่อหาคำตอบกันแล้วละค่ะ



บทนำ สูญหายและค้นพบ

ทุกเช้าเมื่อผมเดินเข้าไปในฟิสิกส์แอนิเมชันสตูดิโอ ผ่านประติมากรรมรูป
ลัทธิขงจื๊อสูง 20 ฟุต แมสคอตรูปโคมไฟต์ตั้งโต๊ะหน้าตาเป็นมิตรของเรา ผ่านประตู
บานคู่และเข้าสู่โถงใหญ่เพดานกระจกตระการตาที่ตั้งหุ่นตัวต่อเลโก้ขงจื๊อ
กับหุ่นตัวต่อขนาดเท่าคนจริงดึงดูดความสนใจอยู่ ขึ้นบันไดผ่านรูปสเก็ตช์และภาพวาด
ตัวละครจากภาพยนตร์ทั้ง 14 เรื่องของเรา ผมจะพบกับวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์
ที่ก่อเกิดเป็นสถานที่นี้ แม้ผมจะเดินผ่านแบบนี้มาเป็นพันๆ ครั้ง แต่ก็ไม่เคยเบื่อเลย

บริษัทฟิสิกส์ขนาด 15 เอเคอร์สร้างในบริเวณโรงงานผลิตอาหารกระป๋องเก่า
แค่ข้ามสะพานเบย์บริดจ์มาจากแคลิฟอร์เนีย สตีฟ จ๊อบส์ ออกแบบเองทั้งภายใน
และภายนอก (ที่จริงที่นี่ชื่อว่าอาคารสตีฟ จ๊อบส์) รูปแบบทางเข้า-ออกที่คิดมา
อย่างดีกระตุ้นให้คนร่วมมือ พบปะ และสนทนากัน ด้านนอกมีสนามฟุตบอล
คอร์ตวอลเลย์บอล สระว่ายน้ำ และอัฒจันทร์ขนาด 600 ที่นั่ง บางครั้งแขก
ที่มาเยือนก็เข้าใจที่นี่ผิดว่ามันลึกแต่ว่าล้ำจินตนาการ พวกเขาพลาดแนวคิดหลัก
ของอาคารนี้ไป นั่นคือความเป็นกลุ่มก้อน ไม่ใช่ความหรูหรา สตีฟอยากให้อาคารนี้
สนับสนุนงานของเราด้วยการกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน

แอนิเมเตอร์ที่ทำงานที่นี่มีอิสระในการ...ไม่สิ ได้รับการสนับสนุนเลย
ต่างหาก ให้ตกแต่งพื้นที่ทำงานของตัวเองแบบไหนก็ได้ตามต้องการ พวกเขาได้
ทำงานในบ้านตุ๊กตาสีชมพูแว่นโคมไฟต์พระย้าจิว ในกระท่อมทำจากไม้ไผ่จริง ๆ
มองหญาคา และในปราสาทที่ทาสีอย่างพิถีพิถัน มีหอคอยสูง 15 ฟุตทำจาก
สไตรโฟมให้เหมือนแกละสลักจากหิน ทุกปีบริษัทจะมีประเพณี "ฟิสิกส์พาฐูชา"
ที่ให้อำนาจคนในบริษัทของเรามาประเมินความเป็นใหญ่ ร้องเล่นสุดเหวี่ยงบนเวที
ที่เราตั้งบนสนามหญ้าด้านหน้า

ประเด็นคือที่นี่เราให้คุณค่ากับการแสดงตัวตน นี่น่าจะทำให้ผู้มาเยือนประทับใจกันมาก พวกเขามักบอกผมว่าประสบการณ์ที่ได้เดินเข้ามาในฟิสิกส์ทำให้รู้สึกโหยหาอยู่เล็กๆ เหมือนมีบางอย่างขาดหายไปในชีวิตการทำงานของพวกเขา พลังงานที่รู้สึกได้ ความรู้สึกที่ร่วมแรงร่วมใจ และความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการปลดปล่อย สัมผัสได้ถึงความเป็นไปได้...ซึ่งไม่ได้พูดเชยๆ แต่อย่างใด ผมมักตอบกลับด้วยการบอกว่าความรู้สึกที่พวกเขาได้รับ ทั้งความเบิกบาน ความขบถ และแม้แต่ความพ้อฝัน คือปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของเรา

แต่นั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ฟิสิกส์แตกต่าง

สิ่งที่ทำให้ฟิสิกส์แตกต่างคือเรารู้ว่าเรามีปัญหาเสมอ หลายอย่างหลุดลอยหายไป เราต้องพยายามอย่างหนักเพื่อค้นหาปัญหาเหล่านั้น แม้ว่านั่นจะแปลว่าเราต้องลำบาก และรู้ว่าเมื่อเราเจอปัญหาแล้ว เราจะค้นพลังงานที่มีทั้งหมดเพื่อแก้ไข นี่คือเหตุผลที่ผมชอบการทำงานตอนเช้ายิ่งกว่างานปาร์ตี้ที่บรรจการจัดโต๊ะทำงานรูปหอคอยเสียดี้ นี่คือแรงบันดาลใจของผมและทำให้ผมมุ่งมั่นจะทำให้สำเร็จ

แต่ถึงอย่างไรก็เคยมีช่วงเวลาที่ความตั้งใจของผมเลือนรางไป และคุณคงแปลกใจถ้าผมบอกว่ามันเกิดขึ้นเมื่อไร

22 พฤศจิกายน ค.ศ. 1995 *ทอยสตอรี* เปิดตัวในโรงภาพยนตร์ที่อเมริกาและกลายเป็นภาพยนตร์ต้อนรับเทศกาลขอบคุณพระเจ้าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ นักวิจารณ์ประกาศว่ามัน “สร้างสรรค์” (*ไทม์*) “ฉลาด” และ “ปราดเปรื่องน่าทึ่ง” (*เดอะนิวยอร์กไทมส์*) และ “ล้ำจินตนาการ” (*ชิคาโกซัน-ไทมส์*) *เดอะวอชิงตันโพสต์* เขียนว่า หากจะหาหนังเรื่องใดมาเทียบเคียงได้ ต้องย้อนไปถึงปี 1939 เรื่อง *พ่อมดแห่งเมืองออซ (The Wizard of Oz)*

การสร้าง *ทอยสตอรี* ภาพยนตร์เรื่องแรกที่ใช้คอมพิวเตอร์สร้างภาพเคลื่อนไหวทั้งหมด ต้องใช้ความอดทน ความสามารถทางศิลปะ เวทมนตร์ทางเทคนิค และความอดทนของเราทุกหยาดหยด ชายและหญิงกว่าร้อยคนที่ร่วมสร้างมันขึ้นมาต้องเผชิญเรื่องดีและร้ายนับไม่ถ้วน รวมทั้งได้รู้ว่าเราจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาพยนตร์ทดลองยาว 80 นาทีนี้ ซึ่งยังชวนขนลุกจนถึงตอนนี้ เราเฝ้าฟันเพื่อสร้าง *ทอยสตอรี* ในแบบของเราอยู่ 5 ปีเต็ม เราทดสอบคำแนะนำของผู้บริหารดิสนีย์ที่บอกว่าควรใส่เพลงลงไปในหนังเพราะพวกเขาทำภาพยนตร์เพลงประสบความสำเร็จมาก่อน เราชื่อเนื้อเรื่องใหม่หมดมากกว่าหนึ่งครั้งเพื่อให้แน่ใจ

ว่ามันสมจริง เราทำงานตอนกลางคืน สุดสัปดาห์ และวันหยุด โดยแทบไม่มีใครบ่น แม้จะเป็นคนทำเหมืองใหม่ในสตูดิโอที่เพิ่งตั้งไข่เงินทุนไม่หนา แต่เราก็เชื่อในความคิดง่าย ๆ อย่างหนึ่งคือ ถ้าเราสร้างบางอย่างที่เราอยากดู คนอื่นก็น่าจะอยากดูด้วย ตอนนั้นเรารู้สึกเหมือนกำลังเซ็นครกขึ้นภูเขา พยายามทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ มีหลายช่วงเวลามากที่อนาคตของพิกซาร์มืดมน แต่ตอนนี้जूเราก็กลายเป็นตัวอย่างผลลัพธ์เมื่อศิลปินเชื่อในสัญชาตญาณของตัวเอง

ทอยสตอรี กลายเป็นภาพยนตร์ที่ทำรายได้อันดับต้น ๆ ของปีและกวาดรายได้ 358 ล้านดอลลาร์ทั่วโลก แต่สิ่งที่เราภูมิใจไม่ใช่แค่ตัวเลข ถึงอย่างไรจำนวนเงินก็เป็นแค่ตัวชี้วัดหนึ่งสำหรับบริษัทที่กำลังตะเกียกตะกาย และไม่ใช่ตัวชี้วัดที่มีความหมายมากมายนัก ไม่เลย สิ่งที่ผมพึงพอใจคือสิ่งที่เราสร้างสรรค์ขึ้นมา บทวิจารณ์มากมายเน้นที่การเดินเรื่องของหนังและตัวละครสามมิติที่สมบูรณ์แบบ กล่าวถึงเรื่องที่หนังสร้างจากคอมพิวเตอร์ทั้งหมดแค่นิดหน่อยหรือเกือบจะไม่มีเลยถึงมันจะเป็นนวัตกรรมที่ทำให้สร้างงานได้ แต่เราก็ไม่ให้เทคโนโลยีมาบดบังความตั้งใจที่แท้จริงของเรา นั่นคือการสร้างภาพยนตร์ที่ยอดเยี่ยม

สำหรับตัวผมเอง *ทอยสตอรี* คือสัญลักษณ์แห่งการเติมเต็มเป้าหมายที่ผมไขว่คว้ามามากกว่าสองทศวรรษและฝ่าฝืนถึงตั้งแต่ตอนเป็นเด็ก เพราะโตมาในทศวรรษ 1950 ผมจึงใฝ่ฝันอยากเป็นแอนิเมเตอร์ของดิสนีย์ แต่ไม่รู้ว่าจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ผมเพิ่งรู้ตัวตอนนั้นเองว่าผมเปิดใจรับคอมพิวเตอร์กราฟิกไปโดยสัญชาตญาณ ทั้งที่เป็นสิ่งใหม่ในตอนนั้น ในฐานะที่มันเป็นหนทางไล่ตามความฝัน ถ้าผมสร้างภาพเคลื่อนไหวด้วยมือไม่ได้ ก็ต้องมีวิธีอื่น เมื่อจบจากโรงเรียน ผมตั้งเป้าหมายไว้ในใจว่าจะสร้างภาพยนตร์แอนิเมชันจากคอมพิวเตอร์เรื่องแรกให้ได้ และพยายามอย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อยอยู่ 20 ปีจึงจะสำเร็จ

ตอนนี้เป้าหมายที่เป็นพลังขับเคลื่อนในชีวิตสำเร็จลงแล้ว และผมก็รู้สึกโล่งใจและเบิกบานใจเป็นอย่างมาก อย่างน้อยก็ในตอนแรก หลัง *ทอยสตอรี* ออกฉาย เราเปลี่ยนบริษัทให้เป็นบริษัทมหาชน ระดมทุนสร้างความมั่นคงในอนาคตให้เราเป็นโปรดักชันเฮาส์อิสระ และเริ่มลงมือสร้างภาพยนตร์ขนาดยาว เรื่องใหม่สองเรื่องคือ *ตัวบักส์ หัวใจไม่บักส์ (A Bug's Life)* และ *ทอยสตอรี 2* ทุกอย่างเป็นไปตามครรลองของมัน แต่ผมกลับรู้สึกเลือนลอย ในระหว่างเติมเต็มเป้าหมาย ผมสูญเสียกรอบการทำงานที่สำคัญบางอย่างไป *นี่คือสิ่งที่ผมอยากทำจริงหรือ* ผมเริ่มถามตัวเอง ความสงสัยนั้นทำให้ผมแปลกใจและสับสน แต่ก็ไม่ได้บอกใคร ผมทำหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทพิกซาร์มานานเกือบจะเท่าอายุของมัน ผมรักที่นี่และทุกอย่างที่มันเป็นอยู่ แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการบรรลุเป้าหมาย

ที่ทำให้ประสบความสำเร็จทางอาชีพทำให้ผมเสียเป้าหมายไป มีแค่นี้เองหรือ ผมสงสัย ได้เวลาทำเรื่องท้าทายใหม่หรือยัง

ผมไม่ได้คิดว่าพิกซาร์“ถึงที่หมายแล้ว” หรืองานของผมเสร็จสิ้น ผมรู้ว่ายังมีอุปสรรคมากมายอยู่ตรงหน้าเรา บริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว มีผู้ถือหุ้นมากมายที่ต้องทำให้พอใจ และเรากำลังเร่งดันภาพยนตร์สองเรื่องให้เข้าสู่กระบวนการผลิตสรุปง่ายๆว่าผมยังมีงานให้ทำอีกหลายอย่าง แต่ความรู้สึกมุ่งมั่นภายในใจผมความรู้สึกที่ทำให้ผมยอมนอนบนพื้นห้องแล็บคอมพิวเตอร์ตอนเรียนบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อใช้เวลากับเมนเฟรมให้มากขึ้นอีกนิด ความรู้สึกที่ทำให้ผมลืมตาดีนยามดึกสมัยเป็นเด็กเพื่อไขปัญหาที่อยู่ในหัว ความรู้สึกที่เป็นเชื้อเพลิงการทำงานในทุกๆวัน มันขาดหายไป ผมใช้เวลาสองทศวรรษต่อรถไฟและวางราง ตอนนั้นความคิดที่ว่าเหลือแค่ขบวนอย่างเดียวกลับทำให้ผมรู้สึกว่ามันเป็นงานแสนน่าเบื่อ การสร้างหนังเรื่องแล้วเรื่องเล่าเพียงพอที่จะรั้งผมไว้ไหม ผมตั้งคำถาม ตอนนั้นหลักในการทำงานของผมคืออะไร

ต้องใช้เวลาอีกหนึ่งปีเต็มคำตอบถึงได้ปรากฏขึ้น

ตั้งแต่นั้นมา ชีวิตการทำงานของผมน่าจะเหมือนจะถูกกำหนดให้คาบเกี่ยวอยู่ระหว่างซิลิคอนแวลลีย์กับฮอลลีวูด ผมก้าวเข้าสู่ธุรกิจภาพยนตร์ในปี 1979 เมื่อจอร์จ ลูคัส จ้างผมให้ช่วยนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้กับอุตสาหกรรมภาพยนตร์ หลังจากสตาร์วอร์ส ประสบความสำเร็จท่วมท้น แต่ที่ทำงานของเขาไม่ได้อยู่ในลอสแอนเจลิส เขาตั้งบริษัทลูคัสฟิล์มที่ปลายสุดทางเหนือของอ่าวแซนแฟรนซิสโกแทน ออฟฟิศของเราตั้งอยู่ในซานราฟาเอล ขับรถแค่หนึ่งชั่วโมงก็ถึงพาโลอัลโต หัวใจของซิลิคอนแวลลีย์ชื่อเล่นที่ได้รับความนิยมหลังจากนั้น ในฐานะฐานอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์และเซมิคอนดักเตอร์ ระยะทางไม่ไกลนี้ทำให้ผมเห็นบริษัทซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ผุดขึ้นมากมายอย่างใกล้ชิด ไม่ต้องพูดถึงอุตสาหกรรมร่วมลงทุนอันเฟื่องฟู ซึ่งภายในไม่กี่ปีได้เข้าครอบครองซิลิคอนแวลลีย์ตั้งแต่ต้นเขาที่ถนนแซนด์ฮิลล์

ผมไม่เคยเจอช่วงเวลาไหนที่มีชีวิตชีวาและฟูฟ่องไปกว่าตอนนั้น ผมเฝ้ามองบริษัทสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จเหมือนพลุสว่างวาบ แล้วก็หมดหมัดดับไป หน้าที่ของผมในลูคัสฟิล์มคือผสมผสานการทำภาพยนตร์เข้ากับเทคโนโลยีนั้นแปลว่าผมได้กระทบไหล่กับผู้นำของบริษัทอย่างขันไมโครซิสเต็ม ซิลิคอน

กราฟิกส์ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หลายคนในนั้นผมได้สนิทสนมด้วย แรกเริ่มเดิมทีผมเป็นนักวิทยาศาสตร์ ไม่ใช่ผู้จัดการ ผมจึงเฝ้ามองคนเหล่านี้อย่างใกล้ชิด หวังจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานของบริษัทพวกเขา แล้วรูปแบบตายตัวก็ค่อยๆ ปรากฏขึ้น ใครสักคนมีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับเงินทุน พวกคนฉลาดหลายคนมารวมตัวกัน พัฒนาแล้วก็ขายผลิตภัณฑ์ที่เรียกความสนใจได้ล้นหลาม ความสำเร็จขั้นแรกก่อให้เกิดความสำเร็จยิ่งขึ้นไปอีก ล่อใจวิศวกรมือดีที่สุด ดึงดูดลูกค้าผู้สนใจ และมีปัญหาใหญ่หลวงมาให้แก้ เมื่อบริษัทเหล่านี้เติบโตขึ้น หลายแห่งถูกนำไปเขียนถึงวิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และเมื่อซีอีโอของบริษัทพวกเขาได้ขึ้นปกนิตยสาร *ฟอร์จูน* ตามคาด พวกเขาก็จะได้รับการประกาศว่าเป็น “ยักษ์ใหญ่แห่งโลกใหม่” ที่ผมจำได้เป็นพิเศษคือความมั่นใจ ผู้นำบริษัทเหล่านี้ปลั่งรัศมีมีความมั่นใจออกมาเต็มที่ แน่ใจว่าพวกเขามาถึงจุดสูงสุดนี้ได้ก็เพราะเป็นคนเก่งมาก ๆ

แต่แล้วบริษัทเหล่านั้นก็ทำเรื่องโง่ๆ ไม่ใช่แค่มองย้อนกลับไปแล้วคิดว่านั่นโง่ แต่มันเห็นชัดว่าโง่ตั้งแต่ตอนนั้นเลยทีเดียว ผมอยากรู้กันว่าทำไม เพราะอะไรคนฉลาดๆ ถึงตัดสินใจในสิ่งที่ทำให้บริษัทออกนอกอู่ไปได้ ผมไม่สงสัยเลยว่าพวกเขาเชื่อว่าตัวเองทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่มีบางอย่างมาบังตาและทำให้พวกเขามองไม่เห็นปัญหาที่ร้ายๆ ใดๆ ว่าพวกเขาอยู่ ผลก็คือบริษัทของพวกเขาขยายตัวออกเหมือนพองสบู่แล้วก็แตกโพละ ที่ผมสนใจไม่ใช่การที่บริษัทเหล่านั้นรุ่งเรืองแล้วก็ล้มจม หรือการที่ภูมิทัศน์ค่อยๆ เปลี่ยนไปเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง แต่ผมสนใจที่ผู้นำของบริษัทเหล่านั้นดูเหมือนจะพุ่งเป้าไปยังการแข่งขันมากเสียจนไม่พัฒนาการพิจารณาตัวเองให้ลึกซึ้งถึงพลังทำลายล้างอย่างอื่นที่ต้องเผชิญ

ตลอดหลายปีที่พิชิตารดิ้นรนหาที่ทางของตัวเอง เริ่มจากขายฮาร์ดแวร์ ต่อด้วยซอฟต์แวร์ แล้วก็ทำหนังสือกับโฆษณาแอนิเมชัน ผมถามตัวเองว่า ถ้าหากพิชิตาร์ประสบความสำเร็จ เราจะทำเรื่องโง่ๆ เหมือนกันไหม การพิจารณาข้อผิดพลาดของคนอื่นจะช่วยให้เราระวังตัวมากขึ้นได้ไหม หรือการเป็นผู้นำจะทำให้มีอะไรบางตาจนมองไม่เห็นสิ่งคุกคามสวัสดิภาพบริษัทหรือเปล่า เห็นชัดว่ามีบางอย่างเป็นเหตุให้เกิดการตัดสินใจซึ่งเป็นอันตรายในบริษัทสร้างสรรค์ชาวนุคลาดพวกนั้น บางอย่างที่ผมมั่นใจว่าเป็นปริศนา และเป็นสิ่งที่ผมจำเป็นต้องหาคำตอบ

ในปีที่ยากลำบากหลังเปิดตัว *ทอยสตอรี* ผมก็ตระหนักว่าการพยายามไขปริศนานั้นน่าจะเป็นความท้าทายเรื่องต่อไปของผม ความปรารถนาที่จะปกป้องพิชิตาร์จากพลังซึ่งทำลายธุรกิจมากมายทำให้ผมได้เป้าหมายใหม่ ผมเริ่มเห็นบทบาทในฐานะผู้นำของตัวเองชัดเจน ผมจะอุทิศตัวเรียนรู้วิธีการที่ไม่ใช่แค่สร้างบริษัทให้ประสบความสำเร็จ แต่สร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนด้วย เมื่อผม

เบนความสนใจจากการแก้ปัญหาทางเทคนิคมาทุ่มเทให้กับหลักการบริหารจัดการที่ดี ผมก็ได้เริ่มต้นอีกครั้งหนึ่ง และแน่นอนว่าละครองก์ที่สองของเราก็จะมีชีวิตชีวาไม่ต่างจากองก์แรก

ตลอด มาผมตั้งเป้าหมายว่าจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นในฟิสิกส์ซึ่งจะคงอยู่ยืนนานกว่าผู้นำที่ก่อตั้งบริษัทมา ทั้งสตีฟ, จอห์น ลาสเซเทอร์ และตัวผม แต่ผมก็มีเป้าหมายอีกว่าอยากแบ่งปันหลักการที่ซ่อนอยู่นั้นกับผู้นำคนอื่นๆ และจริงๆ แล้วคือกับใครก็ตามที่กำลังปลุกปล้ำกับพลังขับเคลื่อนระหว่างศิลปะกับการค้า ซึ่งถึงอย่างไรก็เป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นสิ่งที่คุณถืออยู่ในมือตอนนี้คือการพยายามนำความคิดของผมเรื่องการสร้างวัฒนธรรมฐานรากของที่นี่มาถ่ายทอดลงในหน้ากระดาษ

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นแค่สำหรับคนในฟิสิกส์ ผู้บริหารธุรกิจบันเทิงหรือแอนิเมเตอร์ แต่เขียนขึ้นสำหรับใครก็ตามที่อยากทำงานในสภาพแวดล้อมซึ่งบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ผมเชื่อว่าผู้นำที่ดีช่วยให้คนหัวสร้างสรรค์มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจใดก็ตาม เป้าหมายของผมที่ฟิสิกส์และทีดีสนีย์แอนิเมชัน ซึ่งผมกับหุ้นส่วนเก่าแก่ จอห์น ลาสเซเทอร์บริหารอยู่หลังบริษัทวอลต์ดิสนีย์ควมรวมกิจการฟิสิกส์เมื่อปี 2006 คือทำให้คนของเราทำงานของตัวเองได้ดีที่สุด เราเริ่มจากการเชื่อมั่นว่าคนของเรามีพรสวรรค์และอยากแสดงออก เรายอมรับโดยุษณีว่าบริษัทของเราปิดกั้นพรสวรรค์เหล่านั้นด้วยวิธีที่มองไม่เห็นมากมาย แต่สุดท้ายเราก็ได้พยายามค้นหาสิ่งกีดขวางเหล่านั้นแล้วแก้ไข

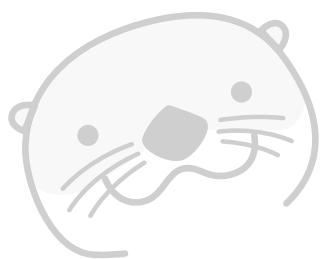
ผมใช้เวลาเกือบ 40 ปีคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนฉลาดทะเยอทะยานทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผมมองว่าหน้าที่ของผมในฐานะผู้จัดการคือสร้างสภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์ ทำให้มันแข็งแรง และระงับสิ่งที่จะมาบั่นทอนผมเชื่อจากใจว่าทุกคนมีความสามารถในการสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรครูปแบบไหน และการสนับสนุนพัฒนาการเช่นนั้นเป็นงานชั้นสูง แต่สิ่งที่ผมสนใจมากกว่าคืออุปสรรคที่ขวางทางอยู่ ซึ่งมักจะมาโดยไม่ได้ตั้งใจ และปิดกั้นการริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในบริษัทซึ่งกำลังประสบความสำเร็จ

หลักใหญ่ใจความของหนังสือเล่มนี้คือ มันมีอุปสรรคมากมายขวางกั้นการริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ก็มีวิธีการซึ่งเราใช้ปกป้องกระบวนการสร้างสรรค์ได้อยู่ใน

เนื้อหาต่อจากนี้ ผมจะอธิบายถึงขั้นตอนมากมายที่เราใช้ในพิกซาร์ แต่กลไกที่ผมให้ความสนใจมากที่สุดคือการรับมือกับความไม่แน่นอน ความไม่มั่นคง การไม่พูดตามตรง และสิ่งที่เรามองไม่เห็น ผมเชื่อว่าผู้จัดการที่ดีที่สุดจะตระหนักและเปิดใจรับสิ่งที่ตนไม่รู้ ไม่ใช่แค่เพราะความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่ง แต่เพราะตราบไคที่เราไม่มีแนวคิดดั่งว่า ตราบนั้นก็ไม่มีทางเกิดการค้นพบที่ยิ่งใหญ่ถึงขีดสุดได้ ผมเชื่อว่าผู้จัดการต้องรู้จักปล่อยการควบคุม ไม่ใช่เข้มงวดกับมัน ต้องยอมรับความเสี่ยง ต้องเชื่อใจคนที่ทำงานด้วย พยายามแผ้วถางทางให้พวกเขา และต้องสนใจอีกทั้งจัดการสิ่งที่สร้างความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องยอมรับความจริงว่าต้นแบบในใจของตัวเองอาจผิดหรือไม่สมบูรณ์ เราต้องยอมรับสิ่งที่เราไม่รู้เท่านั้นถึงจะคาดหวังได้ว่าจะเรียนรู้จากมัน

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ ก้าวแรก การปกป้องสิ่งใหม่ การสร้างและรักษาให้คงอยู่ และการทดสอบสิ่งที่เรารู้ นี่ไม่ใช่บันทึกความทรงจำ แต่เป็นการทำความเข้าใจข้อผิดพลาดที่เราทำลงไป บทเรียนที่เราได้เรียนรู้ และวิธีที่เราเรียนรู้จากมัน เราจำเป็นต้องเจาะลึกลงไปในหลายเหตุการณ์ที่ตัวผมเองและพิกซาร์เผชิญมา ผมมีอะไรให้พูดถึงมากมายเกี่ยวกับการทำให้กลุ่มคนผู้มีความสามารถสร้างบางอย่างที่มีความหมายด้วยกันแล้วก็ปกป้องพวกเขาจากพลังทำลายล้างที่ก่อตัวขึ้นแม้แต่ในบริษัทที่แข็งแกร่งที่สุด ผมหวังว่าการบอกเล่าเรื่องราวการค้นหาต้นตอแห่งความสับสนและหลงผิดภายในพิกซาร์และดิสนีย์แอนิเมชัน จะช่วยให้คนอื่นหลีกเลี่ยงหลุมพรางที่กีดขวางและบางครั้งก็ทำลายธุรกิจทุกประเภทลง กฎแห่งคำขวัญที่ทำให้ผมมีแรงใจมาตลอด 19 ปีหลังเปิดตัว *ทอยสตอรี* คือการตระหนักว่าการค้นหาพลังทำลายล้างเหล่านั้นไม่ใช่แค่การกระทำตามหลักการเท่านั้น แต่มันเป็นภารกิจหลักที่สำคัญยิ่ง เพราะพิกซาร์ประสบความสำเร็จตั้งแต่ก้าวแรก ผู้นำจึงจำเป็นต้องตื่นตัวและให้ความสนใจ อีกทั้งต้องระแวดระวังอยู่เสมอ หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของการจดจ่อกับหน้าที่การเป็นผู้นำอย่างไม่หยุดหย่อน ด้วยการระลึกตัวตน ทั้งในฐานะผู้จัดการและในฐานะบริษัท มันคือการแสดงความคิดที่ผมเชื่อว่าทำให้สิ่งที่ดีที่สุดในตัวเราเกิดขึ้นได้

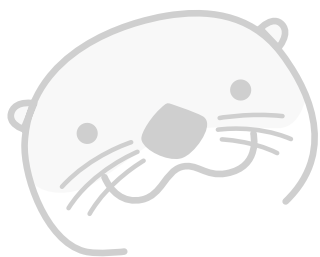
**“สิ่งที่ทำให้พิกซาร์แตกต่างคือเรามีปัญหาเสมอ
มีหลายอย่างหลุดรอดสายตาเรา
เรารู้ว่าเราต้องพยายามอย่างหนัก
เพื่อค้นหาปัญหาเหล่านั้น”**



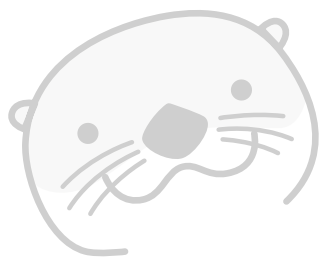
ທດສະວັດ

ສ່ວນທີ່ 1

ກ້າວແຮກ



ທດລອງອ່ານ



ကလောင်အိမ်

การสร้างภาพเคลื่อนไหว

ตลอด 13 ปี เรามีโต๊ะตัวหนึ่งในห้องประชุมใหญ่ในพิภพที่เรียกว่าห้องตะวันตกหนึ่ง ถึงมันจะสวยแต่ผมกลับเกลียดโต๊ะตัวนี้มากชิ้นเรื่อย ๆ มันเป็นโต๊ะยาวและผอมบาง เหมือนโต๊ะที่คุณจะเห็นในภาพวาดชวนหัวเกี่ยวกับคู่สามีภรรยาชาวผู้มั่งคั่งนั่งทานมื้อค่ำกันตรงหัวโต๊ะคนละฟาก มีเชิงเทียนตั้งตรงกลางแล้วต้องตะโกนคุยกัน โต๊ะตัวนี้นักออกแบบที่สตีฟ จ๊อบส์ ชอบเป็นคนเลือกมา และมันสวยส่งาก็จริง แต่มันกั้นขวางงานของเรา

เราจัดประชุมเกี่ยวกับหนังที่โต๊ะนี้เป็นประจำ พวกเรา 30 คนนั่งหันหน้าเข้าหากันเป็นสองแถว ส่วนคนอื่นนอกเหนือจากนั้นมักนั่งติดแนวนั่ง ทุกคนอยู่ห่างไกลกันจนยากจะสื่อสาร สำหรับคนโชคร้ายพอจะได้ที่นั่งที่สุดปลายโต๊ะ ไอเดียต่างๆก็ไม่พรั่งพรูเพราะแทบเป็นไปไม่ได้เลยที่จะสบตากันโดยไม่ปวดคอ ยิ่งไปกว่านั้น เพราะผู้กำกับและโปรดิวเซอร์ของหนังเรื่องที่กำลังประชุมจำเป็นต้องได้ยินว่าทุกคนพูดอะไร พวกเขาจึงต้องนั่งที่กลางโต๊ะ เช่นกันกับผู้นำทีมสร้างสรรค์ของพิภพคือจอห์น ลาสเซเทอร์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสร้างสรรค์ของพิภพ และผมรวมทั้งนักเขียน โปรดิวเซอร์ และผู้กำกับประสบการณ์สูงที่สุดของเรา เพื่อให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้จะได้นั่งด้วยกันเสมอ จึงมีคนเริ่มทำป้ายชื่อระบุที่นั่ง อย่างที่มีในงานเลี้ยงมื้อค่ำแบบทางการ

ถ้าเป็นเรื่องแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ ตำแหน่งงานและลำดับชั้นไม่มีความหมาย ผมเชื่ออย่างนั้น แต่เรากลับทำให้โต๊ะนี้ และธรรมเนียมการระบุที่นั่งที่เป็นผลตามมา บ่งบอกนัยต่างออกไปจากนั้นโดยไม่ได้ตั้งใจ ยิ่งคุณนั่งใกล้ตรงกลางโต๊ะมากเท่าไร ก็บ่งบอกกลายเป็นว่าคุณต้องสำคัญกว่า เป็น

จุดศูนย์กลางกว่า และยังคงอยู่ไกลออกไปเท่าไร ก็ยิ่งได้พูดน้อยกว่า พออยู่ไกลจากแกนกลางของการสนทนา การเข้าไปมีส่วนร่วมก็รู้สึกเหมือนก้าวถอย ถ้าโตะมีคนเยอะ อย่างที่เยอะอยู่ประจำ คนที่เกินจากโตะต้องนั่งเก้าอี้ตามขอบห้อง กลายเป็นผู้เข้าร่วมชั้นสาม (กลุ่มหนึ่งคือตรงกลางโตะ กลุ่มหนึ่งตรงปลายโตะ และอีกกลุ่มคือไม่ได้อยู่ที่โตะ) แม้จะไม่ได้ตั้งใจ แต่เราก็ได้สร้างอุปสรรคที่ทำให้คนไม่กล้าร่วมวงด้วยขึ้นมา

ตลอดทศวรรษกว่าๆ เราจัดประชุมแบบนี้นับโตะตัวนั้นนับครั้งไม่ถ้วนโดยไม่รู้เลยว่าการทำเช่นนี้บั่นทอนหลักการสำคัญของเราอย่างไร ทำไมเราดาบอดมองไม่เห็น เพราะการจัดที่นั่งและวางป้ายระบุตัวออกแบบมาเพื่อความสะดวกสบายของผู้บริหาร รวมถึงผมด้วย เราเชื่อสนิทใจว่าเราอยู่ในการประชุมแบบกลมเกลียว เห็นว่าทุกอย่างถูกต้องเพราะเราไม่ได้รู้สึกถูกกีดกัน ขณะที่คนที่ไม่ได้นั่งอยู่กลางโตะกลับเห็นชัดเจนว่ามันทำให้เกิดลำดับชั้น แต่ก็อนุมานว่าเราเหล่าผู้บริหารตั้งใจให้เกิดผลอย่างนั้น แล้วพวกเขาเป็นใครถึงจะมาบ่น

จนกระทั่งเราเกิดจัดประชุมในห้องเล็กกว่าโดยใช้โตะสี่เหลี่ยมจัตุรัส จอห์นกับผมจึงตระหนักว่ามีอะไรผิดไป เมื่อนั่งที่โตะตัวนั้น การโต้ตอบกลับดีกว่า การแลกเปลี่ยนความคิดไหลลื่นกว่า การสบตาเป็นไปโดยอัตโนมัติ ทุกคนที่อยู่ตรงนั้นไม่ว่าจะมีตำแหน่งอะไร รู้สึกมีอิสระที่จะพูด นี่ไม่ใช่แค่สิ่งที่เราต้องการ แต่เป็นความเชื่อพื้นฐานของพิกซาร์ การสื่อสารไม่ติดขัดคือกฎแห่งสำคัญ ไม่ว่าคุณจะอยู่ตำแหน่งไหน บนโตะด้วยยาวผมมองนั่น เรานั่งสบายบนเก้าอี้กลางโตะโดยไม่รู้ตัวเลยว่าเรากำลังทำสิ่งตรงข้ามกับความเชื่อพื้นฐาน เราดกหลุมพรางกันมานาน แม้เราจะรู้ว่าการถ่ายเทพลังงานภายในห้องจำเป็นสำหรับการสนทนาดี ๆ แม้เราจะเชื่อว่าเราระวังปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ แต่ตำแหน่งได้เปรียบของเรากลับบังตาสิ่งที่อยู่ตรงหน้า

เมื่อมั่นใจกับความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งครั้งใหม่แล้วผมก็เดินไปที่แผนกอาคารสถานที่แล้วบอกว่า “ขออ้อละ ผมไม่สนใจว่าคุณจะอย่างไร แต่เอาโตะนั้นออกไปจากห้องซะ” ผมอยากได้อะไรที่เอามาจัดเป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัสแล้วสนิทสนมกันกว่าเดิม ทุกคนจะได้พูดกับกันและกันได้โดยตรงและรู้สึกของตัวเองสำคัญ ไม่กี่วันหลังจากนั้นมีการจัดประชุมสำคัญเรื่องหนึ่งที่กำลังจะทำ เราตั้งโตะตัวใหม่เป็นการแก้ไขปัญหานี้

แต่ที่น่าสนใจคือยังมีส่วนยับยั้งของปัญหาที่ไม่ได้หายไปทันทีแค่เพราะเราแก้มันแล้ว ยกตัวอย่างเช่น ครั้งต่อมาที่ผมเดินเข้าไปในห้องตะวันตกหนึ่ง ผมเห็นโตะใหม่เอี่ยมจัดเป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัสแบบสนิทสนมกันกว่าเดิมอย่างที่ขอไป

ซึ่งทำให้คนตอบโต้กันได้ในคราวเดียวมากขึ้น แต่บนโต๊ะนั้นยังมีป้ายระบุที่นั่งเก่าวางเหมือนเดิม! แม้เราแก้ปัญหาหลักที่ทำให้พวกป้ายที่นั่งดูมีความสำคัญไปแล้ว แต่ป้ายพวกนั้นเองกลับกลายเป็นธรรมเนียมซึ่งยังมีต่อไปจนเราต้องเจาะจงยกเลิกมัน นี่ไม่ใช่ประเด็นที่เป็นปัญหาเท่ากับตัวโต๊ะเอง แต่เราก็คงพูดถึง เพราะป้ายพวกนั้นบ่งบอกลำดับชั้น และแน่นอนว่านั่นคือสิ่งที่เราพยายามหลีกเลี่ยงอยู่ เมื่อแอนดรูว์ สแตนตัน หนึ่งในผู้กำกับของเราเข้ามาในห้องประชุมเช้าวันนั้น เขาหยิบป้ายระบุที่นั่งแล้วเริ่มย้ายมันมั่วไปทั่วพร้อมกับพูดไปด้วยว่า “เราไม่ต้องการเจ้านี้แล้ว!” เขาพูดด้วยน้ำเสียงที่ทำให้ทุกคนในห้องอ้าปากค้าง เท่านั้นเองเราถึงขจัดปัญหารองนี้ได้สำเร็จ

นี่คือธรรมชาติของการจัดการ การตัดสินใจมักทำไปด้วยเหตุผลที่ดี เป็นผลให้เกิดการตัดสินใจอื่นตามมา ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งเกิดอยู่เสมอ การจะสะสางมันอาจไม่ง่ายเท่าการแก้ไขข้อผิดพลาดตั้งแต่ต้น บ่อยครั้งการหาทางออกต้องฝ่าฟันหลายขั้นตอน ปัญหาที่คุณพยายามแก้ก็อยู่เปรียบเหมือนต้นโถก ส่วนปัญหาอื่นๆ ทั้งหมดเป็นต้นอ่อนที่งอกจากลูกโถกซึ่งหล่นจากต้นใหญ่ ปัญหาพวกนั้นจะคงอยู่ แม้คุณตัดต้นโถกทิ้งไปแล้วก็ตาม

แม้จะผ่านมามากหลายปี แต่ผมก็ยังประหลาดใจอยู่เสมอเมื่อเจอปัญหาตรงหน้าปรากฏขึ้นมาแบบจะๆ สำหรับผม กฎในการไขปัญหาเหล่านี้คือการหาหนทางดูว่าอันไหนได้ผล อันไหนไม่ได้ผล ซึ่งฟังเหมือนง่ายกว่าที่เป็นจริงเยอะเลย ทุกวันนี้พิกซาร์จัดการด้วยหลักการนี้ แต่ในแบบที่ผมหาหนทางเพื่อให้มองได้ดีกว่าเดิมมาทั้งชีวิต มันเริ่มมาหลายทศวรรษก่อนหน้าจะมีพิกซาร์ขึ้นเสียอีก

ตอน เป็นเด็ก ผมเคยทิ้งตัวลงกับพื้นห้องนั่งเล่นในบ้านที่ซอลต์เลกซิตีหลังเล็กของครอบครัวไม่กี่นาทีก่อนหนึ่งทุ่มทุกวันอาทิตย์และรอรอลต์ ดิสนีย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผมรอเขามาปรากฏตัวที่โทรทัศน์ขาว-ดำจอ 12 นิ้วยี่ห้ออาร์ซีเอ แม้จะอยู่ห่างไป 12 ฟุต เพราะตอนนั้นรู้ว่าคนดูควรอยู่ห่างจากทีวี 1 ฟุตต่อหน้าจอ 1 นิ้ว ผมก็ยังนั่งนินไปกับสิ่งที่เห็น

ทูลิปดาหัวอลต์ ดิสนีย์ จะมาเปิดรายการ *โลกมหัศจรรย์แห่งดิสนีย์* (The Wonderful World of Disney) ด้วยตัวเอง เขาจะยืนตรงหน้าผมในชุดสูทผูกไทเหมือนเพื่อนบ้านใจดี คอยไขข้อสงสัยเรื่องเวทมนตร์ของดิสนีย์ เขาจะอธิบายวิธีใช้เสียงประกอบตามภาพจริงในเรื่อง *เรือกลไฟวิลลี่* (Steamboat Willie) หรือคุยเรื่องความสำคัญของบทเพลงในหนังเรื่อง *แฟนเทเชีย* เขามักจะพยายามให้เครดิต

กับผู้ที่เคยทำมาก่อน บุคคลต่างๆ ซึ่งในตอนนั้นยังมีแต่ผู้ชายล้วน ที่บุกเบิกทำงานนี้จนเข้าก่อสร้างอาณาจักรขึ้นมาได้ เขาได้นำผู้ชมโทรทัศน์ให้รู้จักผู้บุกเบิกอย่างแมกซ์ เฟลชเชอร์ ที่ดังจากตัวตลกโคโค่กับเบตตี้ บูฟ และวินฮอว์แมคเคย์ ผู้สร้างเรื่อง *ไดโนเสาร์กอร์ตี* ในปี 1914 ซึ่งเป็นภาพยนตร์แอนิเมชั่นเรื่องแรกที่มีตัวละครแสดงอารมณ์ เขารวมกลุ่มแอนิเมเตอร์ นักลงสี และฝ่ายศิลป์ที่เขียนสตอรี่บอร์ดมาอธิบายวิธีที่พวกเขาทำให้มีคิกเม้าส์และโดนัลด์ดั๊กมีชีวิตแต่ละสัปดาห์ดิสนีย์ได้สร้างโลกสมมุติใบหนึ่งขึ้นมา ใช้เทคโนโลยีล่าสุดเพื่อให้เป็นไปได้ แล้วก็บอกเราว่าพวกเขาทำอย่างไร

วอลต์ ดิสนีย์ คือหนึ่งในสองคนต้นแบบวัยเด็กของผม อีกคนหนึ่งคืออัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ สำหรับผมที่แม้ว่าจะยังเด็ก ทั้งคู่เป็นตัวแทนของความสร้างสรรค์คนละขั้ว ดิสนีย์คือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ เขาทำให้สิ่งของกลายเป็นสิ่งมีชีวิตที่ไม่เคยมีอยู่มาก่อน ทั้งในทางศิลปะและเทคโนโลยี ในทางตรงข้ามไอน์สไตน์คือผู้เชี่ยวชาญในการอธิบายสิ่งที่มีอยู่แล้ว ผมอ่านชีวประวัติของไอน์สไตน์จากทุกที่ที่เขาได้รวมทั้งหนังสือเล่มเล็กๆ ที่เขาเขียนถึงทฤษฎีสัมพัทธภาพ ผมชอบวิธีที่มันทันสมัยซึ่งเขาพัฒนาขึ้นผลักดันให้ผู้คนเปลี่ยนความคิดที่มีต่อฟิสิกส์และสสาร ให้มองจักรวาลจากมุมที่แตกต่าง ไอน์สไตน์ที่ไว้มองทรงประหลาดและมีเอกลักษณ์ กล้าหั่นเหนียวของสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้ เขาไขปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของทั้งหมด และการทำเช่นนั้นได้เปลี่ยนความเข้าใจความเป็นจริงของพวกเราไปทั้งไอน์สไตน์และดิสนีย์สร้างแรงบันดาลใจให้ผม แต่ดิสนีย์มีผลกับผมมากกว่าเพราะเขามาเยี่ยมผมถึงห้องนั่งเล่นของครอบครัวทุกสัปดาห์ “คุณขอพรจากดวงดาวได้จิตใจ ไม่ว่าคุณจะเป็นใคร” เพลงหลักในรายการทีวีของเขาจะดังขึ้นเมื่อผู้บรรยายเสียงบาริทอนให้คำมั่น “ทุกสัปดาห์ เมื่อคุณเข้ามาในดินแดนไร้กาลเวลานี้ หนึ่งในโลกมากมายเหล่านี้จะเปิดต้อนรับ...” แล้วผู้บรรยายก็จะไล่ไปทีละอย่างตั้งแต่ฟรอนเทียร์แลนด์ (“เทพนิยายและเรื่องจริงจากอดีตที่เป็นตำนาน”) ทูมอร์โรว์แลนด์ (“สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”) ไปจนถึงแอดเวนเจอร์แลนด์ (“โลกมหัศจรรย์จากอาณาจักรธรรมชาติ”) และแฟนตาซีแลนด์ (“อาณาจักรที่มีความสุขที่สุด”) ผมชอบความคิดที่ว่าแอนิเมชันพาผมไปยังสถานที่ที่ไม่เคยไปได้ แต่ดินแดนที่ผมอยากไปเรียนรู้มากที่สุดคือดินแดนที่นักวาดการ์ตูนดิสนีย์ผู้สร้างภาพยนตร์แอนิเมชันเหล่านี้ครอบครองอยู่

ช่วงปี 1950 ถึง 1955 ดิสนีย์สร้างภาพยนตร์ที่ปัจจุบันเราจัดเป็นหนังคลาสสิกคือ *ซินเดอเรลล่า*, *ปีเตอร์ แพน* และ *ทรามวายเป็นกับไอ้ตูป* (*Lady and The Tramp*) กว่าครึ่งศตวรรษให้หลัง เราทุกคนจำรองเท้าแก้ว เกาะของเด็กกำพร้า และ

ฉากสุดท้ายที่ค็อกเกอร์สแปเนียลกับสุนัขพันธุ์พันธุ์ทางสุดแสนแปลกตีด้วยกันได้ แต่
น้อยคนจะเข้าใจว่าภาพยนตร์ทั้งสามใช้เทคนิคแพรวพราวแค่ไหน แอนิเมเตอร์ของ
ดิสนีย์คือกลุ่มแรกๆที่ใช้เทคโนโลยีประยุกต์ แทนที่จะใช้เพียงวิธีการที่มีอยู่แล้ว
พวกเขากลับคิดค้นมันขึ้นมาใหม่ด้วยตัวเอง พวกเขาต้องพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้
เสียงและสีสมบูรณ์แบบ ใช้ฉากบลูสกรีน กล้องมัลติเพลน¹ และการถ่ายเอกสาร
ทุกครั้งที่เกิดการคิดค้นทางเทคโนโลยีชั้นยอด วอลต์ ดิสนีย์ จะมีส่วนร่วมด้วย
และนำมาพูดถึงในรายการโดยเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับศิลปะ
ตอนนั้นผมเด็กเกินกว่าจะเข้าใจว่าการผจญภัยกำลังกันแบบนี้เป็นเรื่องใหม่เอี่ยม
สำหรับผม เข้าใจเพียงว่ามันเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน

หลังดูดิสนีย์คำวันอาทิตย์วันหนึ่งในเดือนเมษายน ค.ศ. 1956 ผมก็ได้พบ
บางอย่างที่จะกำหนดนิยามชีวิตการงานของผม มันอธิบายให้ชัดเจนกว่าคืออะไร
บอกได้แค่ว่าผมรู้สึกว่ามีบางอย่างตกตะกอนในหัว ในคืนนั้นมีชื่อตอนว่า “เรื่องราว
ต่าง ๆ มาจากไหน” และดิสนีย์เริ่มต้นรายการด้วยการชื่นชมความสามารถพิเศษ
ของแอนิเมเตอร์ที่เปลี่ยนเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันเป็นการดูนได้ แต่คืนนั้น
สิ่งที่ดึงดูดความสนใจผมไม่ใช่คำอธิบายของดิสนีย์ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบนจอ
ระหว่างที่เขาพูด ศิลปินคนหนึ่งกำลังวาดโดนัลด์ดักให้ใส่เสื้อผ้าสีสันสดใส ถือ
ช่อดอกไม้กับกล่องลูกกวาดเพื่อนำไปขอความรักเคซี และเมื่อดินสอของศิลปิน
ขยับไปทั่วหน้ากระดาษ โดนัลด์ก็มีชีวิต เตรียมตั้งท่าต่อสู้กับไส้ดินสอ จากนั้น
ก็เงยหน้าเพื่อให้ศิลปินวาดโบหุกระต่ายให้

นิยามของแอนิเมชันชั้นยอดคือตัวละครทุกตัวบนจอทำให้คุณเชื่อได้ว่าเป็น
สิ่งมีชีวิตที่มีความคิดของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นที. เร็กซ์ หมาของเล่นดิสสปริง
หรือโคมไฟตังเต๊ะ ถ้าสิ่งที่ผู้ชมสัมผัสได้ไม่ใช่แค่การเคลื่อนไหว แต่เป็นเจตนา
หรือเรียกอีกอย่างคืออารมณ์ความรู้สึก ก็เท่ากับว่าแอนิเมเตอร์ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์
แล้ว มันไม่ใช่แค่เส้นบนกระดาษอีกต่อไป แต่คือตัวตนที่มีชีวิตมีความรู้สึก นี่คือ
สิ่งที่ผมประทับใจในคืนนั้นเป็นครั้งแรกเมื่อได้ดูโดนัลด์กระโดดออกมาจากกระดาษ
ในการเปลี่ยนภาพลายเส้นเรียบ ๆ บนกระดาษให้มีมิติครบสมบูรณ์ ภาพแอนิเมชัน
เป็นเหมือนการใช้มือเล่นกลอย่างว่องไว ไม่มีอะไรมากกว่านั้น แต่เป็นปริศนา
ว่ามันทำได้อย่างไร ไม่ใช่แค่กระบวนการทางเทคนิค แต่เป็นการที่ศิลปินที่อัดแน่น
ไปด้วยความรู้สึกเช่นนั้น คือปัญหาที่น่าสนใจที่สุดที่ผมเคยขบคิดมา ผมอยาก

¹ Multi-plane Camera คือกล้องสำหรับถ่ายภาพวาดหลายภาพซึ่งเรียงซ้อนกันเป็นชั้นๆ
ในคราวเดียวเพื่อให้เกิดภาพสามมิติขึ้น

คลานเข้าไปในจอโทรทัศน์และเป็นส่วนหนึ่งของโลกที่ว่า

เ็นอนว่าช่วงกลางทศวรรษ 1950 ถึงต้น 1960 เป็นช่วงแห่งความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ และอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา การโตมาในชุมชนชาวมอรมอน² อันแน่นแฟ้น ทำให้น้องสาวและน้องชายสี่คนรวมทั้งผมรู้สึกว่ามันทุกอย่างเป็นไปได้ เพราะพวกผู้ใหญ่ที่เรารู้จักต่างมีชีวิตรอดผ่านเศรษฐกิจตกต่ำ สงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อด้วย สงครามเกาหลี ช่วงนี้ของพวกเขาจึงเหมือนช่วงหนึ่งสงบหลังหมดพายุ

ผมจดจำได้ถึงพลังการคิดบวก ซึ่งก็คือความกระตือรือร้นที่จะก้าวไป ข้างหน้าโดยได้รับแรงหนุนให้ทำได้เพราะความมั่งคั่งทางเทคโนโลยีที่ผุดขึ้น มัน เป็นช่วงเฟื่องฟูของอเมริกา เกิดอุตสาหกรรมการผลิตและการสร้างบ้านสูงสุด ตลอดกาล ธนาकरเสนอเงินกู้และสินเชื่อ ซึ่งหมายความว่าคนมากมายสามารถ ซื้อหาทีวี บ้าน หรือรถคิดแล็คคันใหม่ มีเครื่องใช้สักระยะใหม่ ๆ มากมาย เช่น ถึงขั้นที่กินขยะได้ และเครื่องที่ล้างจานให้ ถึงแม้ว่าที่จริงผมจะต้องทำเองบางส่วน การปลูกถ่ายอวัยวะครั้งแรกเกิดขึ้นในปี 1954 วัคซีนโปลิโอมีขึ้นในปีถัดมา ในปี 1956 คำว่า *artificial intelligence* (ปัญญาประดิษฐ์) ได้บรรจุอยู่ในพจนานุกรม ดูเหมือนอนาคตจะอยู่ตรงนั้นแล้ว

จากนั้นตอนที่ผมอายุ 12 ปี สหภาพโซเวียตได้ส่งดาวเทียมดวงแรกคือ สпутนิก 1 ขึ้นสู่วงโคจรของโลก นั่นไม่ใช่แค่ข่าวใหญ่ในวงการวิทยาศาสตร์และการเมืองเท่านั้น แต่ในชั้นประถม 6 ที่โรงเรียนผมด้วย เมื่อผู้อำนวยการจัดจังหวะ กิจกรรมเข้าเพื่อบอกว่าชีวิตเราได้เปลี่ยนไปแล้วตลอดกาลพร้อมสีหน้า เข้มเกรี้ยว เพราะเราถูกสอนมาว่าคอมมิวนิสต์เป็นศัตรูและสงครามนิวเคลียร์ อาจปะทุขึ้นเพียงแค่อดปุ่มเดียว ดังนั้นการที่พวกเขาแซงหน้าเราขึ้นสู่อวกาศ จึงดูเหมือนน่าสะพรึงกลัวมาก เป็นหลักฐานพิสูจน์ว่าเรามีอำนาจเหนือกว่าเรา

การตอบโต้ของรัฐบาลสหรัฐผู้ปราชัยคือก่อตั้งหน่วยงานชื่ออาร์พา หรือ หน่วยงานโครงการวิจัยขั้นสูง (Advanced Research Projects Agency-ARPA) แม้จะสังกัดกระทรวงกลาโหม แต่ภารกิจของหน่วยงานเมื่อดูจากภายนอกก็เป็น ไปอย่างสันติ คือสนับสนุนนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของอเมริกา โดยหวังว่าจะป้องกันสิ่งที่เรียกว่า “เรื่องประหลาดใจทางเทคโนโลยี” ผู้ก่อตั้งอาร์พา เชื่อว่าเมื่อสนับสนุนมันสมองที่ดีที่สุดของเขาแล้ว เราจะได้คำตอบที่ดีกว่า เมื่อมอง

² Mormon ศาสนาคริสต์นิกายหนึ่ง

ย้อนกลับไป ผมยังชื่นชมปฏิภยาอันชาญฉลาดต่อภัยคุกคามอันหนักหน่วงนี้ นั่นคือเราแค่จำเป็นต้องฉลาดขึ้น อาร์พามีผลอย่างลึกซึ้งต่ออเมริกา ท่ามกลางนวัตกรรมจำนวนนับไม่ถ้วนนั้น มันส่งผลโดยตรงต่อการปฏิวัติคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ผู้คนสัมผัสได้ว่าสิ่งยิ่งใหญ่กำลังเกิดขึ้นในอเมริกา ซึ่งยังมีอะไรตามมาอีกมาก ชีวิตเต็มไปด้วยความเป็นไปได้

กระนั้น แม้ครอบครัวผมจะเป็นชนชั้นกลาง แต่การเลี้ยงดูของพ่อคือสิ่งที่สร้างทัศนคติให้เรา เขาไม่ได้พูดถึงเรื่องนี้มากนัก เอิร์ล แคทมูล ลูกชายชาวนา รัฐไอดาโฮ มีพี่น้อง 14 คน และ 5 คนในจำนวนนั้นเสียชีวิตตั้งแต่ยังเป็นทารก แม่ของเขาโตมาด้วยมือผู้บุกเบิกชาวมอรมอนที่ดำรงชีพอย่างอดอยากจากการร่อนทองในแม่น้ำสเนกของไอดาโฮ ไม่ได้เข้าโรงเรียนจนเธออายุ 11 ขวบ พ่อของผมเป็นคนแรกในครอบครัวที่เข้ามหาวิทยาลัย ทำงานสารพัดเพื่อหาเงินมาจ่ายค่าเทอมเอง ตอนที่ผมเป็นเด็ก พ่อสอนคณิตศาสตร์ช่วงเปิดเทอมและสร้างบ้านช่วงปิดเทอม เขาสร้างบ้านเราขึ้นเองทั้งหมด ถึงแม้พ่อจะไม่เคยพูดออกมาชัดเจนว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวด แต่พี่น้องกับผมต่างรู้ว่าพ่อคาดหวังให้เราตั้งใจเรียนและเข้ามหาวิทยาลัย

ผมเป็นนักเรียนมัธยมปลายเสียๆ ตั้งใจเรียน คุณครูศิลปะเคยบอกพ่อแม่ ผมว่าผมจมอยู่กับงานจนไม่ได้ยินเสียงระฆังดังตอนหมดคาบ ผมเอาแต่นั่งอยู่ที่โต๊ะ จ้องไปที่วัตถุ อาจเป็นแจกันหรือแก้ว บางอย่างเกี่ยวกับการนำวัตถุนั้นมาใส่ลงในกระดาษทำให้ใจจดใจจ่อ มันจำเป็นต้องเพ่งมองแต่สิ่งที่อยู่ตรงนั้น และปิดกั้นความคิดชวนไขว่เขวทั้งหลายออกไปว่ามันเป็นแจกันหรือแก้ว และมันควรจะเป็นอะไร ที่บ้าน ผมส่งไปรษณีย์สิ่งซ้อชุดอุปกรณ์ศิลปะเรียนรู้อธิวาทภาพของจอห์น นาเก้ ซึ่งโฆษณาอยู่ด้านหลังหนังสือการ์ตูน และแอนิเมชันหนังสือคลาสสิกปี 1948 ซึ่งเขียนและวาดโดยเพรสตัน แบลร์ แอนิเมเตอร์ผู้สร้างฮิปโปเดินรำใน *แฟนเทเชีย* ผมซื้อจานกุด คือแผ่นโลหะแบนที่ศิลปินใช้กดกระดาษลงไปบนหมึก และสร้างโต๊ะทำแอนิเมชันจากไม้อัดโดยมีไฟส่องข้างล่างด้วย ผมทำฟลิปบุ๊ก³ ซึ่งมีเล่มหนึ่งเป็นเรื่องชายที่ซากกลายเป็นจักรยานล้อเดียวพร้อมกันนั้นก็ฟุ่มเฟือกแรกของผม นั่นคือทิงเกอร์ เบลล์ ผู้กุมหัวใจผมจาก *ปีเตอร์ แพน*

³ Flipbook คือการทำภาพเคลื่อนไหวอย่างง่ายโดยวาดภาพลงในหน้ากระดาษแต่ละหน้า ให้มีกิริยาต่างกัน จากนั้นนำหน้ากระดาษทั้งหมดมาซ้อนรวมกันแล้วพลิกหน้าต่อกันอย่างรวดเร็ว จนเกิดเป็นภาพเคลื่อนไหว

อย่างไรก็ตาม ไม่นานผมก็รู้ชัดว่าตัวเองไม่มีทางมีพรสวรรค์พอจะได้ตำแหน่งไออาร์ในดิสนีย์แอนิเมชัน ยิ่งไปกว่านั้น ผมไม่รู้เลยว่าที่จริงแล้วคนคนหนึ่งจะไปเป็นแอนิเมเตอร์ได้อย่างไร เท่าที่ผมรู้ไม่มีโรงเรียนไหนสอน เมื่อจบมัธยมปลายผมตระหนักว่าตัวเองเข้าใจว่าคนหนึ่ง กลายเป็น นักวิทยาศาสตร์ได้อย่างไรดีกว่ามาก เส้นทางนี้ดูจะมองทะลุได้ง่าย ตลอดชีวิตผม ผู้คนมักยิ้มเมื่อผมบอกว่าผมเบนเข็มจากศิลปะไปเป็นวิทยาศาสตร์ เพราะสำหรับพวกเขาเหมือนการกระโดดไปคนละขั้ว แต่การตัดสินใจเลือกเดินตามเส้นทางฟิสิกส์ ไม่ใช่ศิลปะจะนำผมไปสู่อาชีพที่ผมเกิดมาเพื่อเป็น แม้จะเป็นทางอ้อมก็ตาม

4 ปีให้หลัง ในค.ศ. 1969 ผมจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยยูทาห์โดยได้สองปริญญา หนึ่งในจากสาขาฟิสิกส์ และอีกใบจากสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่เพิ่งเปิดใหม่ตอนสมัครเข้าเรียนบัณฑิตวิทยาลัย ผมตั้งใจจะเรียนวิธีออกแบบภาษาคอมพิวเตอร์ แต่ทันทีหลังผมสอบเข้ามหาวิทยาลัยยูทาห์ที่เดิมได้ ผมก็เจอชายผู้ซึ่งสนับสนุนให้ผมเปลี่ยนเส้นทาง เขาเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกงานกราฟิกคอมพิวเตอร์แบบอินเตอร์แอคทีฟ ไอแวน ชัทเทอร์แลนด์

สาขาคอมพิวเตอร์กราฟิก ซึ่งโดยหลักแล้วคือการสร้างภาพดิจิทัลขึ้นจากตัวเลขหรือข้อมูลที่เครื่องสามารถจัดการได้ ในตอนนั้นยังอยู่ในช่วงตั้งไข่ แต่ศาสตราจารย์ชัทเทอร์แลนด์เป็นตำนานไปแล้ว ช่วงต้นของอาชีพเขาคิดค้นสิ่งที่เรียกว่าสเกิร์ตซ์แพด โปรแกรมคอมพิวเตอร์อันชาญฉลาดที่ทำให้สามารถวาดคัดลอก เคลื่อนย้าย หมุน หรือปรับขนาดภาพได้ทุกอย่างโดยที่คุณสมบัติพื้นฐานยังอยู่ครบ ในปี 1968 เขาเป็นผู้ร่วมสร้างสิ่งที่เชื่อมกันโดยทั่วไปว่าคือระบบเฮดเมาต์⁴ เครื่องแรก (อุปกรณ์ชิ้นนั้นได้ชื่อว่าตาบแห่งแดโมคลีสตามตำนานกรีก เพราะมันหนักมากถึงขนาดว่าต้องแขวนไว้กับแขนกลที่ยึดติดกับเพดานก่อนที่ผู้ใช้จะสวม) ชัทเทอร์แลนด์และเดฟ เอแวนส์ ประธานสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยคือแม่เหล็กดึงดูดนักศึกษาหัวแหลมที่มีความสนใจหลายอย่าง และทั้งสองคนก็ชี้แนะเราด้วยท่าทีสบายๆ หลักๆ แล้วทั้งคู่ต้อนรับเราเข้าสู่สาขา ให้พื้นที่ทำงานและให้ใช้คอมพิวเตอร์ จากนั้นก็ปล่อยเราทำสิ่งที่เราสนใจให้สำเร็จ ผลที่ได้คือสังคมที่เกือหนุน ร่วมแรงร่วมใจกัน สร้างแรงบันดาลใจมากจนผมนำมา

⁴Head-mounted Display (หน่วยแสดงผลสวมศีรษะ) คืออุปกรณ์จำลองภาพและเสียงเสมือนจริงที่ผู้ใช้ต้องสวมเข้ากับศีรษะเพื่อมองภาพภายในเครื่อง

ทำแบบเดียวกันที่ฟิสิกส์ในตอนหลัง

เพื่อนร่วมชั้นผมนคนหนึ่ง จิม คลาร์ก กลายเป็นผู้ก่อตั้งซิลิคอนกราฟิกส์ และเน็ตสเคป อีกคนคือจอห์น วาร์เนอค เป็นผู้ร่วมก่อตั้งอะโดบี มีผลิตภัณฑ์มากมาย แต่ที่รู้จักกันดีคือโปรแกรมโฟโต้ช็อปและไฟล์นามสกุลพีดีเอฟ ส่วนอีกคนอลัน เคย์ โคดเด่นอยู่ในแถวหน้าตั้งแต่การเขียนโปรแกรมเชิงวัตถุ (object-oriented programming) ไปจนถึงการออกแบบส่วนติดต่อกับผู้ใช้ (user interface) ด้วยกราฟิก “แบบหน้าต่าง” ด้วยเหตุผลมากมายนี้เพื่อนร่วมชั้นของผมจึงเป็นส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจมากที่สุดในการประกอบการเรียนมหาวิทยาลัย บรรยากาศแบบนักศึกษา การร่วมแรงร่วมใจกันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ใช่แค่ทำให้ผมสนุกกับแผนกนี้ แต่ยังส่งผลกับคุณภาพงานที่ผมทำด้วย

ความตึงเครียดระหว่างการทุ่มเทให้งานสร้างสรรค์ส่วนตัวของแต่ละคนกับการร่วมแรงร่วมใจในกลุ่มคือพลังขับเคลื่อนที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมของงานสร้างสรรค์ทุกที่ แต่นี่เป็นการชิมลางครั้งแรกของผม มองในด้านหนึ่ง ผมรู้ว่าเรามีอัจฉริยะบุคคลที่น่าจะทำชิ้นงานอันน่าทึ่งขึ้นมาเป็นของตัวเองได้ ส่วนอีกด้าน เรามีกลุ่มคนที่เก่งกาจอย่างไม่ต้องสงสัยเพราะมีมุมมองอันหลากหลาย แล้วทำอย่างไรเราถึงจะสร้างสมดุลให้ความสมดุลทั้งสองทาง นี่คือนสิ่งที่ผมสงสัย ผมยังไม่มีต้นแบบในใจดี ๆ ที่จะช่วยตอบคำถามนั้น แต่ก็เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการค้นหาให้เจอ

งานวิจัยส่วนมากที่ทำสำเร็จในสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยยูทาห์ได้รับทุนสนับสนุนจากอาร์พา อย่างที่ผมบอกไปว่าอาร์พาดั้งขึ้นเพื่อตอบรับกับดาวเทียมสปุตนิก และหนึ่งในหลักการจัดการองค์กรที่สำคัญคือการร่วมแรงร่วมใจจะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ที่จริง หนึ่งในความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจที่สุดของอาร์พาคือการเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า “อาร์พาเน็ต (ARPANET)” ซึ่งในท้ายที่สุดได้พัฒนาเป็นอินเทอร์เน็ต สถานีเชื่อมโยงสี่แห่งแรกของอาร์พานีตอยู่ที่สถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ลอสแอนเจลิส มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่แซนตาบาร์บารา และมหาวิทยาลัยยูทาห์ เพราะฉะนั้นผมจึงได้สังเกตการทดลองอันยิ่งใหญ่อย่างใกล้ชิดมาก และสิ่งที่เห็นก็มีอิทธิพลกับผมอย่างลึกซึ้ง พันธกิจของอาร์พาคือสนับสนุนคนฉลาดในหลากหลายแขนง ตั้งอยู่บนความเชื่อมั่นที่ไม่ล้นคลอนว่านักวิจัยจะพยายามทำสิ่งที่ถูกต้อง และในมุมมองของอาร์พา การเจ๊งก็เจ๊งการมากเกินไปจะก่อให้เกิดผลตรงกันข้าม ผู้บริหารอาร์พาก็ไม่มายุ่งย่ามกับพวกเราขณะทำงานในโครงการที่พวกเขาให้ทุน และไม่เรียกร้องให้งานของเราต้องนำไปใช้ในทางทหารได้โดยตรง

พวกเขาแค่เชื่อมั่นให้เราสร้างนวัตกรรม

ความเชื่อมั่นเช่นนี้ทำให้ผมมีอิสระที่จะจัดการกับปัญหาซับซ้อนทุกรูปแบบ และผมก็ทำเช่นนั้นอย่างเพลิดเพลิน ไม่ใช่แค่ผมคนเดียวที่มักจะนอนบนพื้นห้องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้เวลาอยู่กับมันให้มากที่สุด เพื่อนนักศึกษาปริญญาโท-เอกของผมหลายคนก็ทำ เรายังหนุ่มแน่น มีแรงขับเคลื่อนจากความรู้สึกว่าเรากำลังสร้างวงการณ์ขึ้นมาจากที่ไม่มีอะไรเลย และนั่นน่าตื่นเต้นเกินจะบรรยาย เป็นครั้งแรกที่ผมเห็นหนทางสร้างสรรค์ศิลปะ และพัฒนาความเข้าใจทางเทคโนโลยีถึงวิธีสร้างภาพในจินตนาการรูปแบบใหม่ขึ้นมาในคราวเดียวกัน ใช้คอมพิวเตอร์สร้างภาพที่พูดแทนสมองทั้งสองด้านของผม ต้องบอกก่อนว่าภาพที่แปลงออกมาจากคอมพิวเตอร์ในปี 1969 ยังหยาบมาก แต่การคิดค้นอัลกอริทึมใหม่และการเห็นผลลัพธ์เป็นภาพที่ดีขึ้นทำให้ผมตื่นเต้นจนตัวสั่น ความฝันวัยเด็กของผมกลับมาแสดงตัวอีกครั้งด้วยวิธีการของมันเอง

ตอนอายุ 26 ปี ผมได้ตั้งเป้าหมายใหม่ว่าจะพัฒนาวิธีสร้างแอนิเมชันไม่ใช่ด้วยดินสอแต่เป็นคอมพิวเตอร์ และสร้างภาพที่จับตาและสวยงามพอจะใช้ในภาพยนตร์ ผมคิดว่าบางทีถ้าทำสำเร็จผมอาจเป็นแอนิเมเตอร์ได้

ฤดูใบไม้ผลิปี 1972 ผมใช้เวลา 10 สัปดาห์ทำภาพยนตร์สั้นแอนิเมชันเรื่องแรกจากโมเดลมือซ้ายของตัวเองที่แปลงเป็นดิจิทัล กระบวนการทำงานของผมเป็นการผสมผสานทั้งเก่าและใหม่และก็เหมือนทุกคนในวงการซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ผมได้รับความช่วยเหลือในการประดิษฐ์ภาษาด้วย ขึ้นแรกผมจุ่มมือลงในอ่างปูนปลาสเตอร์ (โชคไม่ดีที่ลืมหาวาสลีนก่อน ทำให้ต้องดึงขนจากหลังมือทุกเส้นเพื่อเอามือออก) จนได้แม่พิมพ์ขึ้นมา จากนั้นเติมปูนปลาสเตอร์เพิ่มเพื่อให้ได้โมเดลมือ แล้วนำโมเดลนั้นมาวาดรูปสามเหลี่ยมและรูปหลายเหลี่ยมที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด 350 รูปเพื่อสร้างโครงข่ายเส้นสีดำบน“ผิวหนัง” คุณอาจไม่คิดว่าพื้นผิวรูปโค้งจะสร้างขึ้นได้จากองค์ประกอบรูปเหลี่ยมแบนๆ แต่ถ้าคุณทำให้มันเล็กพอ คุณก็จะได้ผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงมาก

ผมเลือกโปรเจกต์นี้เพราะผมสนใจการเรนเดอร์⁵วัตถุที่ซับซ้อนและพื้นผิวโค้ง และผมมองหาความท้าทาย ในตอนนั้นคอมพิวเตอร์ยังแสดงวัตถุแบนเรียบได้

⁵ Rendering คือการสร้างภาพกราฟิกขึ้นจากข้อมูลต่างๆ เช่น พิกัด มุมมอง พื้นผิว ลวดลาย แสง เงา เป็นต้น

ไม่ตึกนัก ไม่ต้องพูดถึงแบบโค้งเลย การคำนวณพื้นผิวโค้งยังพัฒนาไม่มาก และคอมพิวเตอร์มีหน่วยความจำจำกัด ที่สาขาคอมพิวเตอร์กราฟิก มหาวิทยาลัยยูทาห์ เราทุกคนปรารถนาจะสร้างภาพจากคอมพิวเตอร์ให้ดูเหมือนเป็นภาพถ่ายจากวัตถุจริง ๆ โดยมีเป้าหมายเป็นแรงขับเคลื่อน 3 ข้อ ความเร็ว ความสมจริง และความสามารถในการวาดภาพพื้นผิวโค้ง ภาพยนตร์ของผมทำเพื่อบรรลุเป้าหมายสองอย่างหลัง

มือมนุษย์ไม่ได้เป็นแผ่นเรียบด้านเดียว และไม่เหมือนพื้นผิวโค้งธรรมชาติ อย่างเช่นลูกบอล มันมีหลายส่วนที่ทำหน้าที่เป็นด้านตรงข้ามของอีกส่วน ปรางูเป็นการเคลื่อนไหวจำนวนนับไม่ถ้วน มือจึงเป็นวัตถุซับซ้อนเหลือเชื่อในการพยายามจับภาพและแปลเป็นลำดับตัวเลข ถ้าเทียบว่าแอนิเมชันจากคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ในตอนนั้นประกอบด้วยการเรนเดอร์วัตถุหลายมุมธรรมดา (ลูกบาศก์ พีระมิด) งานของผมถือว่ายากมาก

เมื่อวาดรูปสามเหลี่ยมและหลายเหลี่ยมลงบนโมเดลแล้ว ผมก็วัดระยะพิคตของแต่ละมุม จากนั้นนำข้อมูลเข้าโปรแกรมแอนิเมชันสามมิติที่ผมเขียนขึ้นนี้ทำให้ผมแสดงภาพสามเหลี่ยมและหลายเหลี่ยมที่ประกอบเป็นมือเสมือนจริงขึ้นมาบนจอได้ ตอนที่เป็นรูปเป็นร่างครั้งแรก ตามเหลี่ยมมุมยังเห็นเส้นขอบที่รูปหลายเหลี่ยมมาชนกันอยู่ แต่ตอนหลังเพราะได้เทคนิค “เกลาให้เรียบ” ที่นักศึกษาปริญญาโท-เอกอีกคนพัฒนาขึ้น มาช่วยลดเหลี่ยมมุมลง มือจึงดูเหมือนมีชีวิตมากขึ้น แต่ความท้าทายที่แท้จริงคือการทำให้มันเคลื่อนไหว

ภาพยนตร์เรื่อง *แฮนดส์* ซึ่งเปิดตัวในงานประชุมวิทยาการคอมพิวเตอร์ปี 1973 สร้างความตื่นตะลึงเล็กน้อยเพราะไม่เคยมีใครเห็นอะไรแบบนี้มาก่อนในภาพยนตร์ ช่วงแรกมือผมปรากฏเป็นโครงข่ายรูปหลายเหลี่ยมสีขาว แล้วเริ่มกำเข้าและแบออก ดูเหมือนพยายามกำหัด จากนั้นพื้นผิวของมือก็เรียบเนียนเหมือนของจริงมากขึ้น มีช่วงหนึ่งที่มือผมชี้ตรงมายังผู้ชมคล้ายจะบอกว่า “ใช่ ผมพูดกับ *คุณ* นั่นแหละ” จากนั้นก็ลองกำจับภาพด้านในมือและวนไปรอบ ๆ โดยตั้งกล้องไว้ในฝ่ามือแล้วหันขึ้นไปทีนี้วแต่ละนิ้ว เป็นมุมหลักเล็กน้อยที่ผมชอบ เพราะมันแสดงได้บนคอมพิวเตอร์เท่านั้น ภาพยนตร์ยาว 4 นาทีนี้ผมใช้เวลามากกว่า 60,000 นาทีทำจนเสร็จ

แฮนดส์ ถือเป็นตัวแทนแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมากอยู่หลายปีหลังจากสร้างขึ้น เช่นเดียวกับภาพยนตร์ดิจิทัลที่เพื่อนผม เฟร็ด พาร์ก สร้างจากใบหน้าภรรยาในช่วงเวลาเดียวกัน ผลงานภาพยนตร์ชิ้นเล็ก ๆ ของผมกับเฟร็ดได้ประกอบในภาพยนตร์เรื่อง *ฟิวเจอร์เวิลด์* ปี 1976 แม้คนดูหนังทุกวันนี้ส่วนมากจะ

ลืมนไปแล้ว แต่แฟนพันธุ์แท้ยังคงจดจำว่ามันเป็นแอนิเมชันที่สร้างโดยคอมพิวเตอร์
ทั้งหมดเรื่องแรก

ศาสตราจารย์ ชัทเทอร์แลนด์เคยบอกว่าเขารักนักศึกษาปริญญาโท - เอก
ที่ยูทาห์เพราะเราไม่รู้จักรัสิ่งที่เป็นไปได้ เห็นได้ชัดว่าเขาก็เช่นกัน เขาเป็นคนแรกๆ
ที่เชื่อว่าผู้บริหารภาพยนตร์ฮอลลีวูดควรใส่ใจสิ่งที่เกิดขึ้นในรั้วมหาวิทยาลัย เพื่อ
การนั้นเขาจึงพยายามตั้งโปรแกรมแลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการกับดิสนีย์ โดย
ทางสตูดิโอจะส่งแอนิเมเตอร์คนหนึ่งมาที่ยูทาห์เพื่อเรียนเรื่องเทคโนโลยีใหม่ในการ
เรนเดอร์ด้วยคอมพิวเตอร์ ส่วนมหาวิทยาลัยก็จะส่งนักศึกษาคนหนึ่งไปที่ดิสนีย์
แอนิเมชันเพื่อเรียนรู้วิธีเล่าเรื่อง

ฤดูใบไม้ผลิปี 1973 เขาส่งผมไปที่เบอร์แบงก์เพื่อขายไอเดียให้ผู้บริหาร
ดิสนีย์ ผมตื่นเต้นมากที่ได้ขับรถผ่านประตูรัฐสีแดงและไปยังลานจอดรถของดิสนีย์
ระหว่างทางไปยังตึกแอนิเมชันดั้งเดิม สร้างในปี 1940 โดยมีแปลนอาคารเป็นรูป
“ตัวเอชคู่” ซึ่งวอลต์กำกับด้วยตัวเองเพื่อให้แน่ใจว่ามีห้องที่มีหน้าต่างรับแสง
ธรรมชาติมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถึงผมจะเคยเห็นที่นั่นมาก่อน หรือก็คือได้เห็น
แวบๆ ในโทรทัศน์ขนาด 12 นิ้ว แต่การเดินเข้าไปภายในนั้นเหมือนการก้าวเข้า
วิหารพาร์เธนอนเป็นครั้งแรกอยู่เล็กน้อย ที่นั่นผมพบแฟรงก์ ทอมัส และฮอลลี
จอห์นสตัน สองใน “คนเก่าแก่ทั้งเก้า” ของวอลต์ กลุ่มแอนิเมเตอร์ระดับตำนาน
ที่สร้างตัวละครมากมายในภาพยนตร์ดิสนีย์ที่ผมโปรดปราน ตั้งแต่เรื่อง *พินอคคิโอ*
ไปจนถึง *ปีเตอร์ แพน* ครั้งหนึ่งผมถูกพาไปยังห้องเก็บเอกสารสำคัญที่เก็บกระดาศ
ภาพวาดต้นฉบับจากภาพยนตร์ทุกเรื่องไว้ มีภาพเต็มชั้นมากมายที่เดิมเชื่อไฟให้
จินตนาการของผม ผมได้เข้าสู่ดินแดนแห่งความหวังแล้ว

สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดในทันที คือผู้คนที่ผมพบที่ดิสนีย์ หนึ่งในนั้นผมจำได้
ชัดว่าชื่อโดนัลด์ ด้วดอล ไม่สนใจโปรแกรมแลกเปลี่ยนของชัทเทอร์แลนด์เลย
สักนิด วอลต์ดิสนีย์ที่กำลังด้านเทคโนโลยีอวสานไปนานแล้ว การพรรณนาอย่าง
กระตือรือร้นของผมต้องเจอกับสายตาคับขันว่างเปล่า สำหรับพวกเขา คอมพิวเตอร์
กับแอนิเมชันไปด้วยกันไม่ได้ พวกเขาไม่รู้ได้อย่างไร เพราะครั้งหนึ่งพวกเขาเคยหันไป
พึ่งพาคอมพิวเตอร์ให้สร้างภาพฟองสบู่บนล้านฟองในภาพยนตร์ *ไลฟ์แอนด์ซันปี* 1971
เรื่อง *เบดนิบส์แอนด์บรัมสติกส์* และคอมพิวเตอร์ทำให้พวกเขาผิดหวัง เทคโนโลยี
ในสมัยนั้นยังแย่มาก โดยเฉพาะกับภาพโค้ง ภาพฟองสบู่เกินความสามารถของ
คอมพิวเตอร์ โชคไม่ดีที่เหตุการณ์นี้ไม่ได้ช่วยผมเลย ผู้บริหารดิสนีย์มากกว่า

หนึ่งคนพูดกับผมว่า “จ้ะ ถ้าแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ยังสร้างฟองสบู่ไม่ได้ ก็ยังไม่ถึงเวลา”

พวกเขาพยายามโน้มน้าวผมให้ทำงานที่ปัจจุบันเรียกว่าจินตวิศวะของดิสนีย์แทน ซึ่งเป็นแผนกที่ออกแบบสวนสนุก อาจฟังดูแปลก เมื่อคิดว่าวอลต์ดิสนีย์มีอิทธิพลกับชีวิตผมมาตลอดมาแค่ไหน แต่ผมก็ปฏิเสธข้อเสนอโดยไม่ลังเล งานสวนสนุกเป็นเหมือนทางเปี่ยงที่จะพาผมไปยังเส้นทางที่ไม่อยากไป ผมไม่อยากเลี้ยงชีพด้วยการออกแบบเครื่องเล่น ผมอยากสร้างแอนิเมชันด้วยคอมพิวเตอร์

เซบ เดียวกับวอลต์ ดิสนีย์ และผู้บุกเบิกการทำแอนิเมชันวาดมือ พวกเขาที่หาทางสร้างภาพด้วยคอมพิวเตอร์ก็พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เมื่อเพื่อนร่วมงานผมคนหนึ่งซึ่งที่มหาวิทยาลัยยูทาห์ประดิษฐ์บางสิ่งขึ้น พวกเขาที่เหลือจะเกาะติดมันทันที เพื่อผลักดันความคิดใหม่นั้นให้เดินหน้า แน่ใจว่าต้องมีการล้มเหลว แต่ความรู้สึกที่อยู่เหนือกว่าคือความรู้สึกถึงการก้าวหน้า การขยับไปหาเป้าหมายที่ห่างไกลอย่างแน่วแน่

นานก่อนหน้าที่ผมจะรู้เรื่องปัญหาฟองสบู่ของดิสนีย์ สิ่งที่ทำให้ผมและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท - เอกอยู่ได้รุ่งคือเราต้องการพัฒนาวิธีการสร้างพื้นผิวโค้งเรียบเนียนด้วยคอมพิวเตอร์กันต่อ พร้อมกับหาวิธีเพิ่มความสมบูรณ์และซับซ้อนให้กับภาพที่เราสร้างขึ้นไปด้วย วิทยานิพนธ์ของผม “ขั้นตอนวิธีอัลกอริทึมสำหรับแสดงภาพพื้นผิวโค้งบนคอมพิวเตอร์” นำเสนอวิธีแก้ปัญหานี้

สิ่งที่ผมทุ่มเทเวลาตอนต้นทั้งหมดคิดนั้นเป็นเรื่องทางเทคนิคเต็มขั้นและอธิบายยาก แต่ผมจะลองดู แนวคิดเบื้องหลังสิ่งที่ผมเรียกว่า “ขั้นตอนวิธีซอร์เฟซ” คือแทนที่จะตั้งค่าให้วาดภาพพื้นผิวทั้งหมดของขวดสีแดงเงางาม เราสามารถแบ่งพื้นผิวให้เป็นชิ้นเล็กลงหลายๆ ชิ้นได้ มันง่ายกว่าในการลงสีและแสดงภาพชิ้นส่วนเล็กๆ ซึ่งเรานำมาประกอบเข้าเป็นขวดสีแดงเงางามทีหลังได้ (อย่างที่ผมบอกไป หน่วยความจำของคอมพิวเตอร์สมัยนั้นยังน้อยมาก เราจึงต้องทุ่มเทกำลังพัฒนาวิธีพลิกแพลงเอาชนะข้อจำกัดนั้น นี่คือนั่งในวิธีพลิกแพลงที่ว่า) แต่ถ้าคุณอยากให้ขวดสีแดงเงางามมีลายแบบม้าลายละ ในวิทยานิพนธ์ของผม ผมหาวิธีนำลายม้าลายหรือลายไม้มาหุ้มรอบวัตถุต่างๆ ได้

“เท็กซ์เจอร์แมปปิง” ตามที่ผมเรียก เป็นเหมือนการมีกระดาษห่อยึดติดได้

ให้คุณนำไปหุ้มพื้นผิวโค้งได้พอดี เท็กซ์เจอร์แม่พิมพ์ชิ้นแรกที่ผมทำคือการฉายภาพมิกกี้เมาส์ลงบนพื้นผิวลูกคลื่น

ผมยังได้ใช้วิธีนี้เคาะพุทและทิกเกอร์เป็นตัวอย่างด้วย ผมอาจไม่พร้อมทำงานที่ตีสันนี้ แต่ตัวการ์ตูนของพวกเขายังเป็นมาตรฐานที่ผมใช้อ้างอิงอยู่ดี

ที่มหาวิทยาลัยยูทาห์ เราได้คิดค้นภาษาใหม่ขึ้นมา พวกเราคนหนึ่งสร้างคำกริยา แล้วอีกคนก็สร้างคำนาม จากนั้นคนที่สามจะหาทางปะติดปะต่อส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันจนสื่อสารออกมาได้จริงๆ งานคิดค้นของผมที่ชื่อ “แซ็ค-บัฟเฟอร์”⁶ เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ในแง่ที่ว่ามันสร้างจากงานของคนอื่น แซ็ค-บัฟเฟอร์ออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวัตถุแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ถูกบังถูกบังบางส่วน หรือหลบอยู่หลังวัตถุอื่น ถึงแม้ข้อมูลทุกแง่มุมของวัตถุที่ถูกบังจะอยู่ในหน่วยความจำคอมพิวเตอร์ (แปลว่าคุณจะมองเห็นได้ถ้าจำเป็น) แต่รูปแบบการวางตำแหน่งที่ต้องการคือไม่ให้มองเห็นทั้งหมด ความท้าทายจึงเป็นการหาวิธีบอกคอมพิวเตอร์ให้ทำตามเป้าหมายนั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกทรงกลมอยู่ด้านหน้าลูกบาศก์ บางส่วนก็จะบังลูกบาศก์ พื้นผิวของลูกทรงกลมจึงควรมองเห็นได้บนหน้าจอ เช่นเดียวกับพื้นผิวบางส่วนของลูกบาศก์ที่ไม่ได้โดนบัง แซ็ค-บัฟเฟอร์สามารถกำหนดความลึกให้วัตถุได้ทุกชนิดในพื้นที่สามมิติ จากนั้นบอกคอมพิวเตอร์ให้จับคู่พิกเซลบนหน้าจอแต่ละพิกเซลกับวัตถุใด ๆ ก็ตามที่อยู่ใกล้ที่สุด อย่างที่บอกหาหน่วยความจำของคอมพิวเตอร์มีจำกัด นี่จึงไม่ใช่วิธีแก้ปัญหามีประสิทธิภาพนัก แต่ผมก็ได้เจอวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ฟังดูอาจเหมือนง่าย แต่มันไม่ง่ายเลย ทุกวันนี้แซ็ค-บัฟเฟอร์มีอยู่ในเกมและคอมพิวเตอร์พีซีทุกเครื่องที่ผลิตขึ้นมานับโลก

หลังจากรับปริญญาเอกในปี 1974 ผมออกจากยูทาห์โดยมีรายการนวัตกรรมดีๆ จำนวนหนึ่งเป็นทุน แต่ผมรู้ตัวดีว่าผมทำไปทั้งหมดนี้ก็เพื่อเป้าหมายใหญ่กว่าที่เกี่ยวข้องกัน งานที่ผมและเพื่อนร่วมชั้นคนอื่นทำสำเร็จส่วนใหญ่เกิดขึ้นได้เพราะเราอยู่ในสภาพแวดล้อมอันท้าทายเข้มข้น ผ่านการคัดสรร และได้รับการปกป้องประธานสาขาวิชาของผมเข้าใจว่าถ้าจะสร้างห้องแล็บอุดมปัญญา พวกเขาต้องรวบรวมนักคิดหลากหลายประเภท และสนับสนุนให้แต่ละคนมีอิสระ ต้องให้พีดแบ็กเมื่อต้องการ แต่ก็พร้อมจะอยู่ห่างๆ ให้พื้นที่เราทำงานด้วย ผมรู้สึกได้โดยสัญชาตญาณว่านี่คือสภาพแวดล้อมที่หายากและมีค่าพอจะให้ไขว่คว้า ผมรู้ว่าสิ่งมีค่าที่สุดที่ผมได้จากมหาวิทยาลัยยูทาห์คือต้นแบบที่อาจารย์ของผมเตรียมให้

⁶ Z-buffer

ในเรื่องวิธีการนำทางและสร้างแรงบันดาลใจให้นักคิดสร้างสรรค์คนอื่น ๆ ดังนั้น สำหรับผม คำถามคือผมจะพาตัวเองเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ได้อีกอย่างไร หรือจะสร้างมันขึ้นเองได้อย่างไร

ผมออกจากยูทาห์พร้อมเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และเตรียมพร้อมจะทุ่มเทชีวิตเพื่อมัน นั่นคือการสร้างภาพยนตร์แอนิเมชันคอมพิวเตอร์ แต่การไปให้ถึงจุดนั้นอาจไม่ใช่เรื่องง่าย ผมเดาว่าต้องใช้เวลาอีกอย่างน้อย 10 ปีในการพัฒนาวิธีสร้างโมเดลและสร้างชีวิตให้ตัวละครจากนั้นเรนเดอร์สภาพแวดล้อมอันซับซ้อน ก่อนจะเริ่มคิดสร้างภาพยนตร์สั้นสักเรื่อง ไม่ต้องพูดถึงภาพยนตร์ขนาดยาวเลย ผมยังไม่รู้ด้วยว่าภารกิจที่มอบหมายให้ตัวเองนี้ต้องใช้มากกว่าแค่เทคโนโลยี การจะทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ เราต้องสร้างสรรค์ไม่เฉพาะแค่เทคโนโลยี แต่เป็นวิธีการทำงานร่วมกันด้วย

ในตอนนั้นไม่มีบริษัทหรือมหาวิทยาลัยไหนมีเป้าหมายจะสร้างภาพยนตร์จากคอมพิวเตอร์เหมือนกับผมเลย ที่จริงแล้ว ทุกครั้งที่ผมพูดถึงเป้าหมายเวลาสัมภาษณ์งานตามมหาวิทยาลัย มันดูเหมือนจะทำให้บรรยากาศคร่ำครวญด้วย “แต่เราต้องการให้คุณสอนวิทยาการคอมพิวเตอร์” ผู้สัมภาษณ์ผมเคยพูด สิ่งที่ผมวางแผนจะทำ สำหรับนักวิชาการแล้ว มันดูเหมือนความฝันลมๆ แล้งๆ เป็นจินตนาการราคาแพง

จากนั้นในเดือนพฤศจิกายน ปี 1974 ผมรับโทรศัพท์สายปริศนาจากผู้หญิงคนหนึ่งซึ่งบอกว่าเธอทำงานให้สถาบันเทคโนโลยีนิวยอร์ก เธอบอกว่าเธอเป็นเลขานุการของผู้บริหารสถาบัน และโทร.มาเพื่อจองตัวเครื่องบินให้ ผมไม่รู้ว่าเธอพูดเรื่องอะไรและผมก็บอกไปอย่างนั้น สถาบันชื่ออะไรนะขออีกที ผมถามทำไมเธอถึงอยากให้ผมบินไปนิวยอร์ก แล้วเราทั้งคู่ก็เียบไปด้วยความกระอักกระอ่วน เธอบอกว่า “ขอโทษค่ะ ควรมีคนโทร.หาคุณก่อนหน้านี้”

จากนั้นเธอก็วางหู แล้วโทรศัพท์สายต่อไปที่ผมรับก็เปลี่ยนชีวิตผม

“เราต้องสร้างสรรค์ไม่เฉพาะแค่เทคโนโลยี
แต่เป็นวิธีการทำงานร่วมกันด้วย”

ถือกำเนิดพิภพชาร์

การบริหารจัดการที่ดีแปลว่าอะไร

ตอนยังหนุ่ม ผมไม่รู้เรื่องนี้เลย แต่มาเริ่มเข้าใจเมื่อได้ทำงานหลายต่อหลายงานโดยต้องร่วมมือกับชายผู้คิดนอกกรอบสามคนซึ่งต่างสไตล์กัน ทำให้ผมได้เรียนหลักสูตรจัดการเป็นผู้นำ อีกทศวรรษต่อมาผมได้เรียนรู้อีกมากเรื่องผู้จัดการควรทำหรือไม่ควรทำอะไร เรื่องวิสัยทัศน์กับการหลงผิด ความมั่นใจกับความหยิ่งยโส สิ่งทีจุดประกายความคิดสร้างสรรค์กับสิ่งที่ดับมัน แม้ผมจะมีประสบการณ์ แต่ก็ยังตั้งคำถามซึ่งทั้งชวนให้สนใจและชวนให้สับสน กระทั่งตอนนี้ 40 ปี ผ่านมา ผมก็ยังไม่หยุดตั้งคำถาม

ผมอยากเริ่มที่เจ้านายคนแรก อเล็กซ์ ชัวร์ ซึ่งเลขาของเขาจู่ๆก็โทรหาผมวันนั้นเมื่อปี 1974 เพื่อจองตัวเครื่องบินให้ก่อนจะรู้ว่าทำพลาดแล้ววางหูไปเมื่อโทรศัพท์ดังอีกครั้งในไม่กี่นาทีต่อมา คราวนี้เป็นเสียงผู้ชายแปลกหน้าบอกทำงานให้อเล็กซ์ เขาให้ข้อมูลว่าอเล็กซ์กำลังเริ่มตั้งแล็บวิจัยที่นอร์ทฮอว์ในลองไอส์แลนด์ โดยมีเป้าหมายว่าจะนำคอมพิวเตอร์เข้าสู่กระบวนการแอนิเมชันเงินไม่ใช่ปัญหา เขายืนยันกับผม อเล็กซ์เป็นมหาเศรษฐี พวกเขาต้องการใครสักคนมาดูแลที่นั่น ผมสนใจจะเข้าไปคุยด้วยไหม

ภายในไม่กี่สัปดาห์ผมก็ได้ย้ายเข้าไปในออฟฟิศใหม่ที่ตั้งสถาบันเทคโนโลยีนิวยอร์กหรือเอ็นวายไอที (New York Institute of Technology – NYIT)

อเล็กซ์ ซึ่งเป็นอดีตอธิการบดีวิทยาลัยไม่มีประสบการณ์ในสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์เลยสักนิดเดียว ในตอนนั้นนั่นไม่ใช่เรื่องแปลก แต่ตัวอเล็กซ์เองต่างหากที่แปลก เขาคิดแบบซื่อๆว่าอีกไม่นานคอมพิวเตอร์จะเข้ามาแทนที่คน

และการเป็นผู้นำในเรื่องนี้ทำให้เขาตื่นเต้น (เราถือว่าเป็นเรื่องเข้าใจผิดที่เจอได้บ่อยๆ เรื่องหนึ่งในตอนนั้น แต่เราก็ซาบซึ้งที่เขากระตือรือร้นจะให้ทุนกับงานของเรา) เขามีวิธีพูดที่แปลกประหลาดมาก ปนกันทั้งเผดเสียง พุดโพล่ง และแม้แต่ใช้คำคล้องจองเป็นส่วนๆ ในภาษาแบบแมดแฮทเทอร์¹ หรือที่เพื่อนร่วมงานผมคนหนึ่งเรียกว่า “รวมมิตรคำศัพท์”² (เขาจะพูดว่า “วิสัยทัศน์ของเราจะเร่งเวลาจนสุดท้ายก็กลับมันทั้ง”) พวกเราที่ทำงานกับเขามักมีปัญหาในการเข้าใจสิ่งที่เขาพูดอยู่เสมอ อเล็กซ์มีความทะเยอทะยานซุกซ่อนไว้อย่างหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้เป็นความลับอะไรมาก เขาบอกเกือบทุกวันว่าเขาไม่ได้อยากเป็นวอลต์ ดิสนีย์ คนต่อไป ซึ่งนั่นมีแต่จะทำให้เราทุกคนคิดว่าเขาอยากเป็น ตอนผมมาถึง เขากำลังกำกับภาพยนตร์แอนิเมชันวาดมือเรื่อง *ทับบี้เดอะทูบา* ที่จริงมันไม่มีโอกาสสำเร็จเลย ไม่มีใครที่เอ็นดูใจที่เคย์ฝึกหรือมีเซ็นส์ในการทำภาพยนตร์ และเมื่อนำออกฉายในที่สุด มันก็หายวับไปอย่างไร้ร่องรอย

แม้ความสามารถของเขาจะถูกบดบังไปบ้าง แต่อเล็กซ์ก็เป็นคนมีวิสัยทัศน์ เขามองขาดอย่างเหลือเชื่อเรื่องบทบาทของคอมพิวเตอร์ที่วันหนึ่งจะมีต่อวงการแอนิเมชัน และเขาเต็มใจทุ่มเงินมากมายของตัวเองเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์นั้นให้เดินหน้า ความมุ่งมั่นไม่สิ้นคลอนของเขาต่อสิ่งที่คนตราหน้าว่าเป็นความฝันลมๆ แล้งๆ อย่างการผนวกรวมเทคโนโลยีกับศิลปะวาดมือ ทำให้เกิดงานที่ล้นสะเทือนวงการขึ้น

ตอนที่อเล็กซ์รับผมเข้าไป เขาปล่อยให้ผมรวบรวมทีมขึ้นเอง ผมต้องยกย่องเขาเลยว่าเขามั่นใจเต็มร้อยในตัวคนที่จ้างมา นี่เป็นสิ่งที่ผมชื่นชมและต่อมาก็พยายามทำแบบเดียวกัน หนึ่งในคนแรกๆ ที่ผมสัมภาษณ์คือแอลวี เรย์ สมิท ชาวเท็กซัสทรงเสน่ห์ผู้มาพร้อมปริญญาเอกสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์และประวัติการทำงานโดดเด่น ทั้งเป็นอาจารย์พิเศษที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์กและยูซีเบิร์กลีย์ ทำงานที่ซีร็อกซ์พาร์ก แล็บวิจัยและพัฒนาที่มีชื่อเสียงในพาล์โลอัลโต ผมมีความรู้สึกขัดแย้งในใจตอนที่เจอแอลวี เพราะพูดตามตรงคือเขาดูมีคุณสมบัติจะบริหารแล็บมากกว่าผมเสียอีก ผมยังจำความรู้สึกมวนท้องตอนนั้นได้ เป็นอาการเฉียบพลันตามสัญญาตาญาณเมื่อเจอภัยคุกคาม ผมคิดว่านี่อาจเป็นคนที่จะมาแย่งงานผมไปสักวันหนึ่ง แต่ผมก็ยังจ้างเขา

¹ Mad Hatter เป็นตัวละครหนึ่งในนิทานเรื่อง *อลิซในดินแดนมหัศจรรย์* ผู้ซึ่งมีบุคลิกแปลกประหลาด รวมถึงวิธีพูดที่เป็นเอกลักษณ์

² word salad คือคำพูดหรือข้อความที่ประกอบด้วยคำหรือวลีที่ไม่สัมพันธ์กัน ทำให้ผู้รับสารไม่อาจเข้าใจเจตนาได้

บางคนอาจมองว่าการจ้างแอลวีเป็นความมั่นใจ แต่ความจริงคือ ผมซึ่งอายุ 29 ปีจดจ่อกับงานวิจัยมา 4 ปีและไม่เคยมีผู้ช่วย ไม่ต้องพูดถึงการจ้างและบริหารพนักงาน รู้สึกไม่มั่นใจเลยสักนิด แต่ผมก็ยังเห็นว่าเอ็นวายไอทีคือสิ่งที่ผมทดลองสิ่งที่ตั้งใจจะทำตอนเรียนระดับบัณฑิตศึกษาได้ เพื่อให้แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จ ผมต้องดึงตัวคนหลักแหลมที่สุดมาให้ได้ และเพื่อดึงตัวคนหลักแหลมที่สุดมาให้ได้ ผมต้องทิ้งความไม่มั่นใจของตัวเองไป บทเรียนจากอาร์พาฝั่งอยู่ในสมองผมว่า เมื่อเผชิญความท้าทาย จงฉลาดขึ้น

เราจึงทำเช่นนั้น แอลวีก็กลายเป็นหนึ่งในเพื่อนสนิทที่สุดและเพื่อนร่วมงานที่เชื่อใจได้มากที่สุดของผม และนับแต่นั้นผมก็ตั้งนโยบายว่าจะจ้างคนที่ฉลาดกว่าผม ผลตอบแทนที่เห็นได้ชัดเจนจากบุคคลพิเศษคือพวกเขาสร้างสรรค์เก่งกาจ และโดยรวมแล้วทำให้บริษัทของคุณดูดี เลยมารั้งตัวคุณเองด้วย แต่เมื่อมองย้อนกลับไปยังมีผลตอบแทนอีกอย่างที่อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนเกิดขึ้นกับผมด้วย การจ้างแอลวีเปลี่ยนแปลงตัวผมในฐานะผู้จัดการ เมื่อเผชิญต่อความกลัว ผมจึงได้เรียนรู้ว่าความกลัวนั้นไม่มีเหตุผล ตลอดหลายปีผมเจอคนที่เลือกเส้นทางซึ่งดูปลอดภัยกว่าและได้ผลตอบแทนน้อยกว่า การจ้างแอลวีทำให้ผมกล้าเสี่ยง และการเสี่ยงนั้นได้ผลสูงสุด คือได้เพื่อนร่วมทีมที่ชาญฉลาดและเชื่อใจได้ ผมสงสัยมาตั้งแต่ตอนอยู่บัณฑิตวิทยาลัยว่าจะสร้างสิ่งแวดล้อมแบบเดียวกับมหาวิทยาลัยยูทาห์ที่ขึ้นได้อย่างไร แล้วจู่ๆผมก็มองเห็นทาง จึงเลือกสิ่งที่ดีกว่าเสมอ แม้มันจะดูน่ากลัวก็ตาม

ที่เอ็นวายไอทีเราจดจ่อกับเป้าหมายอย่างเดียว คือขยายขอบเขตความสามารถของคอมพิวเตอร์ในการสร้างแอนิเมชันและกราฟิก และเมื่องานของเราเป็นข่าวแพร่ออกไป มันก็เริ่มดึงดูดคนระดับหัวกะทิในด้านนี้เข้ามา ยังมีคนทำงานมากเท่าไร ผมยังต้องรีบหาทางบริหารจัดการพวกเขา ผมจัดโครงสร้างองค์กรแบบไม่มีลำดับขั้นขึ้น คล้ายกับที่ผมผ่านมาสมัยเรียน เพราะผมคิดงายๆว่า ถ้าจัดแบบมีลำดับขั้น มอบหมายให้ผู้จัดการหลายคนมารายงานกับผม ผมจะต้องใช้เวลากับการบริหารมากเกินไปจนไม่มีเวลาพอจะทำงานของตัวเอง โครงสร้างแบบนี้ที่ผมไว้วางใจให้ทุกคนเดินหน้าโปรเจกต์ของตัวเอง ตามจังหวะของตัวเอง ก็มีข้อจำกัดของมัน แต่ความจริงคือ การให้อิสระเต็มที่กับคนทะเยอทะยานสูงทำให้เราสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญได้ในเวลาอันสั้น เราได้ร่วมกันสร้างงานที่ล้นสะเทือนวงการ ซึ่งหลักๆแล้วมีเป้าหมายจะหาทางผนวกคอมพิวเตอร์เข้ากับการทำแอนิเมชันวาดมือ

ยกตัวอย่างเช่นในปี 1977 ผมเขียนโปรแกรมแอนิเมชันสองมิติชื่อทวิน

(Tween) ขึ้น มันทำหน้าที่ที่เรียกว่า“การเติมเต็มอัตโนมัติ” คือเติมจากการเคลื่อนไหวระหว่างข้อต่อหลักๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กินแรงและมีราคาแพง ความท้าทายทางเทคนิคคืออย่างที่ผมทำกันคือ “ภาพเบลอกจากการเคลื่อนไหว” ไม่ว่าในแอนิเมชันทั่วไปหรือโดยเฉพาะในแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ ภาพที่สร้างขึ้นนั้นจะคมชัดสมบูรณ์แบบ ฟังดูอาจเหมือนดี แต่ที่จริงแล้วมนุษย์มีปฏิกิริยากับภาพเช่นนี้ในทางลบ เมื่อวัตถุที่กำลังเคลื่อนไหวคมชัดสมบูรณ์แบบ คนดูภาพยนตร์จะรู้สึกขัดตาเหมือนมองผ่านกล้องสโตรโบสโคป และบอกว่ามัน “กระตุก” เมื่อดูภาพยนตร์ที่คนแสดง เราจะไม่รู้สึกรึถึงปัญหานี้ เพราะฟิล์มภาพยนตร์แบบเก่าจับภาพเบลอในทิศทางที่วัตถุเคลื่อนที่ ภาพเบลอทำให้สมองไม่ทันสังเกตขอบคมชัดและตัดสินใจว่าการเบลอนี้เป็นธรรมชาติ ถ้าไม่มีภาพเบลอกจากการเคลื่อนไหวสมองจะคิดว่ามีบางอย่างผิดปกติ หากสายตามนุษย์รับแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ไม่ได้ วงการนี้ก็จะไร้อนาคต

ในบรรดาบริษัทจำนวนหยิบมือที่พยายามแก้ปัญหาเหล่านี้ ส่วนใหญ่ถือปฏิบัติธรรมเนียมหนึ่งเคร่งครัดคือเก็บเป็นความลับอย่างกับซีไอเอ จริงอยู่ที่เราแข่งขันจะเป็นเจ้าแรกในการสร้างภาพยนตร์แอนิเมชันคอมพิวเตอร์ขนาดยาว ดังนั้นหลายคนที่กำลังพัฒนาเทคโนโลยีนี้ก็ยังเก็บสิ่งที่ค้นพบไว้กับตัว ทว่าหลังจากพูดคุยกันแล้ว แอลวี่กับผมตัดสินใจทำสิ่งตรงกันข้าม เราแบ่งปันงานของเรากับโลกภายนอก ผมมองว่าเราอยู่ห่างไกลจากการบรรลุเป้าหมายเกินกว่าจะเก็บงำไอเดียไว้เพียงเพื่อจะจัดเรียงการไปถึงเส้นชัย แทนที่จะทำอย่างนั้น เอ็นวายไอที่เข้าร่วมในสังคมกราฟิกคอมพิวเตอร์ตีพิมพ์ทุกอย่างที่เราค้นพบร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบงานวิจัยที่เขียนโดยนักวิจัยทุกประเภท และเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการสัมมนาวิชาการใหญ่ๆ ทุกงาน ผลลัพธ์จากการเปิดเผยนี้ไม่ได้รู้สึกได้ในทันที (และที่สำคัญคือ ตอนที่เรตัดสินใจเรื่องนี้ เราไม่ได้คาดหวังถึงผลตอบแทน แต่มันน่าจะเป็นสิ่งที่ควรทำ) แต่เมื่อเวลาผ่านไปความสัมพันธ์และเครือข่ายที่เราสร้างขึ้นก็พิสูจน์ว่ามีค่ามากกว่าที่เราจินตนาการไว้ มันกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางเทคนิคและความเข้าใจเรื่องการสร้างสรรค์ในภาพรวม

แม้เราจะทำงานดี ๆ มากมายที่เอ็นวายไอที่ แต่มันก็ยังสับสน เพราะอเล็กซ์เราถึงโชคดีมีเงินทุนซื้ออุปกรณ์และจ้างคนที่จำเป็นสำหรับการสร้างสรรค์โลกแอนิเมชันคอมพิวเตอร์ แต่ในหมู่พวกเราไม่มีใครเลยที่รู้เรื่องการสร้างภาพยนตร์ ขณะที่เราพัฒนาความสามารถในการเล่าเรื่องด้วยคอมพิวเตอร์ เรากลับไม่มีนักเล่าเรื่องอยู่เลย ข้ายังทำได้แย่มากในเรื่องนี้ แอลวี่กับผมรู้ขีดจำกัดนี้ดี เราจึง

เริ่มแอบไปเกริ่นนำกับดิสเนย์และสตูดิโออื่นๆ พยายามโน้มน้าวให้พวกเขาสนใจ มาลงทุนในเครื่องมือของเรา ถ้าเราเจอใครเหมาะๆ ที่สนใจ แอลฟ์กับผมพร้อมออกจากเอ็นวายไอทีและย้ายทีมไปลอสมแอนเจลิสเพื่อเป็นหุ้นส่วนกับนักเล่าเรื่อง และคนสร้างภาพยนตร์ที่เลื้อมาเลย แต่ก็ไม่ได้ทำเช่นนั้น พวกเขาทุกคนเมินเรา ตอนนี้อาจนึกภาพไม่ออก แต่ในปี 1976 แนวคิดเรื่องการผนวกเทคโนโลยีขั้นสูง เข้ากับการสร้างภาพยนตร์ฮอลลีวูดไม่ใช่แค่ไม่มีใครสนใจ แต่ไม่อยู่ในสารบบด้วยซ้ำ ทว่ามีชายผู้หนึ่งกำลังจะเปลี่ยนมัน ด้วยภาพยนตร์ที่ชื่อ *สตาร์วอร์ส*

25 พฤษภาคม ค.ศ. 1977 *สตาร์วอร์ส* เปิดตัวในโรงภาพยนตร์ทั่วอเมริกา วิซวลเอฟเฟกต์ระดับเทพและความนิยมถล่มทลายสถิติบ็อกซ์ออฟฟิศของหนังเรื่องนี้ได้เปลี่ยนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไปตลอดกาล และนี่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของจอร์จ ลูคัส ผู้กำกับและนักเขียนบทวัย 32 ปี บริษัทลูคัสฟิล์มของเขา และสตูดิโอ อินดัสเทรียลไลท์แอนด์เมจิกที่กำลังรุ่ง ก้าวขึ้นเป็นผู้นำไปเรียบร้อยแล้วในการพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ด้านวิซวลเอฟเฟกต์และการออกแบบเสียง ขณะที่ยังไม่มีใครในอุตสาหกรรมภาพยนตร์แสดงความต้องการแม้แต่คิดว่าจะลงทุนในเรื่องแบบนี้ เดือนกรกฎาคม ปี 1979 จอร์จตัดสินใจตั้งแผนกคอมพิวเตอร์ขึ้น ต้องขอขอบคุณลูกสกายวอล์เกอร์ ที่ทำให้เขามีเงินทุนพอจะทำได้

ในการบริหารแผนนี้ เขาต้องการคนที่ไม่เพียงรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ แต่ยังต้องรักภาพยนตร์และเชื่อว่าทั้งสองสิ่งอยู่ร่วมกันได้ อีกทั้งสนับสนุนกันและกันด้วย สิ่งนี้นำจอร์จมาหาผมในท้ายที่สุด หนึ่งในคนสำคัญของเขาริชาร์ด เอ็ดlund ผู้บุกเบิกด้านสเปเชียลเอฟเฟกต์ มาหาผมตอนบ่ายวันหนึ่งที่ออฟฟิศในเอ็นวายไอที โดยคาดเข็มขัดหัวโตเบ้อเริ่มที่เขียนว่า “สตาร์วอร์ส” ซึ่งชวนให้กังวลเพราะผมปิดเรื่องที่เขามาหาเป็นความลับจากอเล็กซ์ ชัวร์ อยู่ แต่สุดท้ายอเล็กซ์ก็ไม่ได้เห็นได้ชัดว่าภารกิจทางการทูตของจอร์จได้ผลน่าพอใจจากสิ่งที่ผมแสดงให้เห็น เพราะไม่กี่สัปดาห์หลังจากเขากลับไป ผมก็เดินทางไปลูคัสฟิล์มเพื่อสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

ครั้งแรกผมพบกับชายชื่อบ๊อบ กินดี ซึ่งดูแลโครงการก่อสร้างส่วนตัวของจอร์จ นั่นไม่ใช่คุณสมบัติที่คาดไว้เลยว่าจะเป็นคนที่กำลังค้นหาผู้บริหารด้านคอมพิวเตอร์คนใหม่ สิ่งแรกที่เขาถามผมคือ “มีใครอื่นอีกที่ลูคัสฟิล์มควรพิจารณาสำหรับงานนี้” นั่นหมายถึงงานที่ผมมาสัมภาษณ์อยู่นี้ ผมร่ายรายชื่อหลายคน

ที่ทำผลงานน่าประทับใจในหลากหลายแขนงเทคนิคโดยไม่ลังเล การเต็มใจทำแบบนี้สะท้อนวิถีการมองโลกของผมซึ่งหล่อหลอมขึ้นในสถานศึกษา ว่าปัญหายากๆทั้งหลายควรมีคนเก่งหลายๆคนมาร่วมแรงช่วยกันแก้ การไม่ยอมรับเรื่องนี้ต่างหากที่ดูโง่เง่า ผมมารู้ทีหลังว่าคนที่ลูคัสฟิล์มสัมภาษณ์ทุกคนที่ผมร่ายรายชื่อไปแล้ว และขอให้พวกเขาแนะนำแบบเดียวกันกลับมาด้วย แต่ไม่มีใครแนะนำใครเลยสักคน ต้องบอกว่าการทำงานให้จอร์จ ลูคัส เป็นงานง่ายรายได้ดีที่คุณต้องบ้าแน่ถ้าไม่ยอมทำ แต่การปิดปากเงียบแบบที่คู่แข่งผมทำเมื่อถูกขอให้ประเมินวงการ ไม่เพียงแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันขั้นสูง แต่ยังบ่งบอกว่าขาดความมั่นใจด้วย ไม่นานจากนั้นผมก็ได้สัมภาษณ์กับจอร์จเอง

ระหว่างทางไปพบเขา ผมจำได้ว่ารู้สึกวิตกกังวลอย่างที่เคยเป็นมาก่อน จอร์จพิสูจน์ตัวเองแล้วว่าเป็นโปรดิเวเซอร์ ผู้กำกับ และนักเขียนบทที่ประสบความสำเร็จกับเรื่อง *อเมริกันกราฟฟิตี้* ก่อนหน้า *สตาร์วอร์ส* ด้วยซ้ำ ส่วนผมเป็นหนุ่มคอมพิวเตอร์ที่มาพร้อมความฝันราคาแพง แต่เมื่อผมไปถึงกองถ่ายในลอสแอนเจลิสที่เขาทำงานอยู่ เขากับผมดูคล้ายกันมาก ร่างผมมัวโหนวดยุติอายุ 30 ต้นๆ เราสองคนสวมแว่น ทำงานจริงจังไม่ลืมหุ้ลมิดตา และดูทว่าอาจจะพูดเฉพาะเวลาจะมีอะไรจะพูด แต่สิ่งที่สะดุดใจผมทันทีคือการลงมือลงแรงอย่างเต็มที่ของจอร์จ เขาไม่ใช่พวกที่พยายามนำเทคโนโลยีเข้าสู่การสร้างภาพยนตร์ไปเล่นๆ เป็นงานอดิเรก ความสนใจทั้งหมดทั้งมวลในเรื่องคอมพิวเตอร์ของเขาคือมันเป็นประโยชน์ในกระบวนการสร้างภาพยนตร์หรือไม่ ทั้งการทำอดีตคิดค้นรูปแบบดิจิทัล เสียงดิจิทัล ตัดต่อแบบนอนลิเนียร์ดิจิทัล และคอมพิวเตอร์กราฟิก ผมมั่นใจว่าผมทำได้ และบอกเขาไปเช่นนั้น

ในช่วงหลายปีต่อมา จอร์จบอกว่าเขาจ้างผมเพราะความจริงใจ “วิสัยทัศน์อันแจ่มชัด” และความเชื่อมั่นของผมในสิ่งที่คอมพิวเตอร์ทำได้ ไม่นานหลังจากเราเจอกัน เขาก็ให้งานผม

ตอนผมย้ายเข้าไปในตึกสองชั้นที่ซานอันเซลโม ซึ่งใช้เป็นสำนักงานใหญ่ชั่วคราวของแผนกคอมพิวเตอร์แผนกใหม่ของลูคัสฟิล์ม ผมมอบหมายหน้าที่ให้ตัวเองหนึ่งอย่าง คือคิดใหม่ในเรื่องวิธีบริหารจัดการคน สิ่งที่จอร์จอยากสร้างคือองค์กรซึ่งทะเยอทะยานมากกว่าที่ผมดูแลในเอ็นวายไอที โปรไฟล์ดีกว่า งบประมาณมากกว่า และเมื่อพิจารณาจากความทะเยอทะยานของเขาในฮอลลีวูด มันต้องสร้างผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่ามาก ผมอยากให้แน่ใจว่าทำให้ทีมทำได้ตามนั้นที่เอ็นวายไอทีผมใช้โครงสร้างองค์กรแบบไม่มีลำดับชั้นคล้ายที่ผมผ่านมาในมหาวิทยาลัยยูทาห์ ให้พื้นที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากๆ และคุมอยู่ห่างๆ

และผมก็ได้ผลลัพธ์ที่ค่อนข้างน่าพอใจ แต่มาตอนนี้ผมต้องยอมรับว่าทีมของเราที่นั่นทำตัวเหมือนกลุ่มนักศึกษาบัณฑิตศึกษา นักคิดแต่ละคนทำงานของตัวเองมากกว่าจะทำเพื่อเป้าหมายของทีม ห้องแล็บวิจัยไม่ใช่มหาวิทยาลัย และโครงสร้างนั้นก็ไม่เหมาะสม ดังนั้นที่ลูคัสฟิล์มผมจึงตัดสินใจจ้างผู้จัดการมาดูแลกลุ่มงานกราฟิก วิดีโอ และเสียง แล้วให้พวกเขามารายงานกับผม ผมรู้ว่าต้องกำหนดลำดับชั้นลงไปบ้าง แต่ก็กังวลว่าลำดับชั้นนี้เองจะสร้างปัญหา ผมจึงค่อยๆ ปรับซ้ำๆ ตอนแรกก็รู้สึกระแวง แต่ก็ได้รู้ว่าบางส่วนมันจำเป็น

ไม่มีสภาพแวดล้อมไหนจะสมบูรณ์แบบสำหรับงานของเราไปมากกว่าที่เบย์แอเรียในปี 1979 อีกแล้ว ในซิลิคอนแวลลีย์ จำนวนบริษัทคอมพิวเตอร์เติบโตเร็วมากกระทั่งไม่มีเครื่องเก็บนามบัตรของใคร (ใช่ ตอนนั้นเรายังใช้เครื่องเก็บนามบัตรอยู่เลย) เก็บได้ทัน สิ่งที่เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวคือจำนวนงานที่คอมพิวเตอร์ต้องทำให้สำเร็จ ไม่นานหลังจากผมมาถึงแคลิฟอร์เนีย บิลเกตส์แห่งไมโครซอฟท์ตกลงจะสร้างระบบปฏิบัติการให้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลรุ่นใหม่ของไอบีเอ็ม ซึ่งแน่นอนว่ามันได้เปลี่ยนวิธีการทำงานของคนอเมริกัน ในปีต่อมาอาตาริปล่อยเครื่องเล่นเกมภายในบ้านเครื่องแรกออกจำหน่าย แปลว่าเกมอาร์เคดยอดนิยมอย่างสเปซอินเวเดอร์สและแพค-แมนเล่นได้ในห้องนั่งเล่นทั่วอเมริกา เปิดตลาดที่ตอนนี้จำหน่ายได้ทั่วโลกไปแล้ว 65,000 ล้านเหรียญ

เพื่อให้เห็นภาพว่าสิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปเร็วแค่ไหน ลองคิดว่าตอนผมเรียนปริญญาโท-เอกในปี 1970 เรายังใช้คอมพิวเตอร์ใหญ่ยักษ์ที่ผลิตโดยไอบีเอ็มกับบริษัทเมนเฟรมอีก 7 แห่งอยู่เลย (เป็นกลุ่มที่ได้ชื่อเล่นว่า “ไอบีเอ็มกับคนแคะทั้งเจ็ด”) ลองนึกภาพห้องหนึ่งที่เต็มไปด้วยอุปกรณ์เรียงซ้อนเป็นชั้นๆ สูง 6 ฟุต กว้าง 2 ฟุต และลึก 30 นิ้วดูสิ ห้าปีต่อมาเมื่อผมเข้าทำงานที่เอ็นวายไอที่มินิคอมพิวเตอร์ซึ่งขนาดเท่าตู้เก็บเอกสารเพิ่งเริ่มแพร่หลาย โดยบริษัทดิจิทัลอีควิเมนต์ในแมสซาชูเซตส์มีส่วนสำคัญที่สุด ตอนผมเข้าทำงานที่ลูคัสฟิล์มปี 1979 ตาซังกำลังเอียงมาทางเวิร์คสเตชันคอมพิวเตอร์อย่างที่ซันไมโครซิสเต็มส์และซิลิคอนกราฟิกส์ บริษัทตั้งใหม่ในซิลิคอนแวลลีย์ รวมทั้งไอบีเอ็มผลิตขึ้น แต่ในตอนนั้นทุกคนเห็นว่าเวิร์คสเตชันเป็นเพียงจุดแวะพักอีกจุดหนึ่งระหว่างทางไปถึงพีซี และสุดท้ายคือคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะส่วนบุคคล วิวัฒนาการอันรวดเร็วนี้สร้างโอกาสที่ดูเหมือนไม่มีที่สิ้นสุดให้ผู้ที่ต้องการและสามารถสร้างนวัตกรรมขึ้นได้ ความเข้ายวนของความร่ำรวยคือแม่เหล็กดึงดูดคนฉลาดที่ทะเยอทะยาน ผลก็คือการแข่งขันอันเข้มข้น ขณะเดียวกันก็อันตราย รูปแบบธุรกิจเก่าๆ เผชิญความเปลี่ยนแปลงรุนแรงอย่างต่อเนื่อง

ลูคัสฟิล์มมีฐานอยู่ที่มารินเคาน์ตี ขับรถหนึ่งชั่วโมงจากซิลิคอนแวลลีย์ และนั่งเครื่องบินหนึ่งชั่วโมงจากฮอลลีวูด นี่ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ สิ่งสำคัญที่สุดคือ จอร์จมองภาพตัวเองเป็นคนทำภาพยนตร์ ซิลิคอนแวลลีย์จึงไม่ใช่ที่เขา แต่เขาก็ไม่อยากจะอยู่ใกล้ลอสแอนเจลิสเกินไป เพราะเขาคิดว่ามีบางอย่างไม่เหมาะสม และฝังรากลึกอยู่ ดังนั้นเขาจึงสร้างเกาะของตัวเองขึ้น เป็นสังคมที่เปิดรับทั้งภาพยนตร์และคอมพิวเตอร์ แต่ขบถต่อธรรมเนียมทั่วไปทั้งหลายที่ธุรกิจเหล่านั้นมีกัน ผลคือได้สภาพแวดล้อมปลอดภัยเหมือนในสถาบันการศึกษา เป็นแนวคิดที่ผมเก็บเกี่ยวไว้และใช้สร้างฟิกซาร์ให้เป็นรูปเป็นร่างในเวลาต่อมา การทดลองมีคุณค่ามากก็จริง แต่ก็รู้กันดีว่าองค์กรต้องแสวงหากำไร อีกนัยหนึ่งคือเรารู้สึกเหมือนกำลังแก้ปัญหาด้วยเหตุผลบางอย่าง

ผมให้แอลวีคุมทีมกราฟิก ซึ่งในตอนเริ่มต้นพวกเขาทุ่มเทให้กับการนำระบบดิจิทัลมาใช้กับฉากบลูสกรีน คือทำให้ภาพภาพหนึ่ง (เช่น ผู้ชายบนเชิร์ฟบอร์ด) สามารถนำไปวางบนภาพอีกภาพหนึ่งได้ (เช่น คลื่นสูง 100 ฟุต) ก่อนจะมีระบบดิจิทัล เอฟเฟกต์แบบนี้ทำบนแผ่นฟิล์มโดยใช้อุปกรณ์สร้างและควบคุมแสงที่ซับซ้อน และพอมดผู้สร้างสเปเชียลเอฟเฟกต์ในยุคนี้ก็ไม่สนใจจะเลิกใช้วิธีการอันเหนื่อยยากนี้ ทีมของแอลวีตั้งขึ้นเพื่อออกแบบคอมพิวเตอร์ครบวงจรความสามารถสูงที่คมชัดและมีพลังประมวลผลเพื่อสแกนแผ่นฟิล์ม ผลงานภาพสเปเชียลเอฟเฟกต์กับภาพที่ถ่ายจริง จากนั้นบันทึกผลที่ได้กลับลงไปบนแผ่นฟิล์ม เราใช้เวลาราวๆ 4 ปี แต่วิศวกรของเราก็สร้างอุปกรณ์แบบนั้นขึ้นมาจนได้ เราตั้งชื่อมันว่า ฟิกซาร์อิมเมจคอมพิวเตอร์

ทำไมถึงชื่อฟิกซาร์ ชื่อนี้เกิดจากการถกกันระหว่างแอลวีกับเพื่อนร่วมงานอีกคนของเรา ลอเรน คาร์เพนเทอร์ แอลวีซึ่งใช้ชีวิตวัยเด็กส่วนใหญ่ในเท็กซัสและนิวเม็กซิโกหลงใหลภาษาสเปนและสนใจการที่คำนามในภาษาอังกฤษไปเหมือนคำกริยาในภาษาสเปน เช่นคำว่าเลเซอร์ แอลวีจึงหนุนให้ใช้คำว่า “ฟิกเซอร์” ซึ่งเขาคิดเอาเองว่าเป็นคำภาษาสเปน (ปลอมๆ) แปลว่า “การสร้างภาพ” ลอเรน คำนด้วยคำว่า “เรดาร์” ที่เขาคิดว่าฟังดูไฮเทคกว่า แล้วพวกเขาก็บึ่งขึ้นมาว่า ฟิกเซอร์ + เรดาร์ = ฟิกซาร์! เหมาะจะพอดี

ที่ลูคัสฟิล์ม ผู้เชี่ยวชาญสเปเชียลเอฟเฟกต์ค่อนข้างเฉยๆ กับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กราฟิกของเรา ทว่าทีมตัดต่อภาพยนตร์ต่อต้านแบบออกนอกหน้า และยังชัดเจนขึ้นเมื่อเราพัฒนาระบบตัดต่อวิดีโอขึ้นตามที่จอร์จต้องการ ซึ่งทำให้นักตัดต่อทำงานได้บนคอมพิวเตอร์ จอร์จฝันถึงโปรแกรมที่ทำให้เก็บและจัดเรียงภาพต่างๆ ได้ง่ายและตัดออกมาใช้ได้รวดเร็วกว่าบนแผ่นฟิล์ม ราล์ฟ กุกเกนไฮม์

คอมพิวเตอร์โปรแกรมเมอร์ (ซึ่งได้ปริญญาสาขาการสร้างภาพยนตร์จากคาร์เนกีเมลลอน ด้วย) ที่ผมดึงตัวมาจากเอ็นวายไอที่ รับหน้าที่ผู้นำโครงการนี้ ในตอนนั้น สิ่งนี้ล้ำยุคมากจนกระทั่งฮาร์ดแวร์ที่จะใช้รองรับยังไม่มีใครผลิต (ในการประเมินผล รัลฟ์ต้องจำลองระบบชั่วคราวอันซับซ้อนขึ้นมาโดยใช้แผ่นเลเซอร์ดิสก์) แต่ถึงแม้ปัญหานี้จะทำลายมากแค่ไหน ก็ยังถือว่าสบายเมื่อเทียบกับอุปสรรคตลอดกาลของความก้าวหน้าที่ใหญ่กว่า นั่นคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคน

จอร์จต้องการใช้ระบบตัดต่อวิดีโอนี้ แต่นักตัดต่อภาพยนตร์ที่ลูคัสฟิล์ม ไม่ต้องการ พวกเขาพอใจเต็มที่กับระบบที่ตัวเองชำนาญแล้ว ซึ่งรวมถึงการตัดฟิล์มเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยด้วยใบมีดจริงๆ แล้วแปะมันกลับเข้าด้วยกัน พวกเขาไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่อาจทำให้ล่าช้าไปแค่ระยะสั้นๆ พวกเขาเลือกทำงานสบายในวิธีที่คุ้นเคย และการเปลี่ยนแปลงหมายถึงต้องลำบาก ดังนั้นเมื่อถึงเวลาทดสอบงานของเรา นักตัดต่อจึงปฏิเสธไม่เข้าร่วม ความมั่นใจของเราว่าการตัดต่อวิดีโอจะปฏิวัติกระบวนการไม่เป็นผล แรงสนับสนุนของจอร์จก็เช่นกัน เพราะคนที่เราสร้างระบบใหม่ขึ้นมาให้ใช้กลับต่อต้านมัน ความก้าวหน้าจึงหยุดชะงักทันควัน

ทำอย่างไรดี

ถ้ายัดนักตัดต่อเป็นหลัก ก็คงไม่มีการออกแบบเครื่องมือใหม่ๆ และไม่เกิดการพัฒนาอะไรเลย พวกเขามองไม่เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและนึกภาพไม่ออกกว่าการใช้คอมพิวเตอร์จะทำงานง่ายและดีขึ้นอย่างไร แต่ถ้าเราหันออกแบบระบบใหม่ต่อไปโดยไม่ฟังข้อมูลของนักตัดต่อ สุดท้ายเราก็จะได้เครื่องมือที่ไม่ตรงความต้องการของพวกเขา การมั่นใจในคุณค่าของนวัตกรรมที่เราสร้างนั้นยังไม่พอ เราต้องซื้อใจกลุ่มคนที่เราพยายามทำงานให้ด้วย ถ้าไม่ได้ใจเขาก็จำต้องทิ้งแผนที่วางมา

เห็นชัดว่าสำหรับผู้จัดการ แค่อิเดียดียังไม่พอ พวกเขาต้องสามารถสร้างแรงสนับสนุนไอเดียเหล่านั้นในกลุ่มคนที่ต้องนำมันไปใช้งานด้วย ผมจำบทเรียนนี้ขึ้นใจ

ระหว่างหลายปีในลูคัสฟิล์ม แน่ใจว่าผมเคยมีช่วงเวลาที่รู้สึกอึดอัดกับการเป็นผู้จัดการ ช่วงเวลาที่ผมสงสัยในความสามารถของตนเองและถามตัวเองว่า ควรใช้สไตล์การจัดการแบบคนเป็นผู้นำที่เด็ดขาดมากขึ้นดีไหม ผมวางลำดับชั้นในแบบของตัวเองด้วยการมอบหน้าที่ให้ผู้จัดการคนอื่น แต่ผมเองก็เป็นส่วนหนึ่งของสายการบังคับบัญชาในอาณาจักรลูคัสฟิล์มที่ยิ่งใหญ่กว่า ผมจำได้ว่าเคยกลับบ้านตอนกลางคืนแบบหมดแรง รู้สึกเหมือนทรงตัวอยู่บนหลังฟุ้งๆ เพียงแต่

บางตัวเป็นม้าพันธุ์แท้ ส่วนบางตัวเป็นม้าป่า และบางตัวเป็นลูกม้าที่เตะเกียกตะกาย จะตามให้ทัน มันยากที่จะทรงตัวอยู่ได้ ไม่ต้องพูดถึงเรื่องบังคับเลย

บอกตามตรง การบริหารจัดการเป็นเรื่องยาก ไม่มีใครคอยแนะนำอยู่ข้างผม ผมอ่านหนังสือที่บอกว่าจะลงลึกเรื่องนี้แต่ส่วนใหญ่ก็หาแก่นสารไม่ได้ ผมจึงเฝ้ามองจอร์จว่าเขาทำอะไร ผมเห็นว่าวิธีของเขาดูเหมือนสะท้อนปรัชญาที่เขาใส่ลงไปในตัวโยดา เช่นที่โยดาพูดว่า “ทำหรือไม่ทำ ไม่มีคำว่าลองดู” จอร์จหลงใหลการเปรียบเทียบแบบง่าย ๆ ที่ใช้อธิบายความวุ่นวายของชีวิตได้อย่างแนบเนียน เขาเปรียบเทียบกระบวนการอันยากลำบากของการพัฒนาพื้นที่สกายวอล์กเกอร์เรนซ์ขนาด 4,700 เอเคอร์ของเขา (เมืองเล็กๆ ที่ใช้อยู่อาศัยและเป็นกองถ่าย) ว่าเป็นเรือที่กำลังล่องอยู่ในแม่น้ำ...ถูกตัดแบ่งครึ่ง...และกับตันก็ตกลงไปในน้ำ เขาบอกว่า “เราจะต้องไปให้ถึง คว่าไม่พายแล้วไปกันต่อ!”

คำเปรียบเทียบที่เขาโปรดปรานอีกคำคือ การสร้างบริษัทก็เหมือนอยู่บนขบวนคาราวานมุ่งหน้าไปตะวันตก การเดินทางอันยาวนานบนดินแดนรกร้าง ผู้บุกเบิกต้องมุ่งมั่นเต็มเปี่ยมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยตั้งเป้าว่าจะไปถึงจุดหมาย เมื่อไปถึงแล้ว เขาก็จะบอกว่า ผู้คนมาแล้วก็จากไป และนั่นคือสิ่งที่ควรเป็น แต่กระบวนการมุ่งหน้าเข้าหาบางสิ่งที่ยังมาไม่ถึงต่างหากคือสิ่งที่เขาถือเป็นอุดมคติ

เรื่องที่ยกมาไม่ว่าจะเรื่องขบวนคาราวานหรือเรือ จอร์จคิดแบบมองการณ์ไกล เขาเชื่อในอนาคตและความสามารถของตัวเองว่าจะทำได้ มีเรื่องที่ถูกนำไปเล่าซ้ำแล้วซ้ำอีกว่า ตอนเป็นคนสร้างหนังอายุน้อยที่ประสบความสำเร็จจากเรื่อง *อเมริกันกราฟฟิติ* เขาได้รับคำแนะนำให้ขอขึ้นค่าจ้างสำหรับหนังเรื่องต่อไป *สตาร์วอร์ส* ซึ่งนั่นคือสิ่งที่ใครๆ ก็ทำกันในฮอลลีวูด เพิ่มมูลค่าให้ตัวเอง แต่ไม่ใช่สำหรับจอร์จ เขาไม่ขอขึ้นอะไรเลย แต่ขอผูกขาดการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์และสิทธิทางการค้าทั้งหมดของ *สตาร์วอร์ส* แทน สตูดิโอซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายภาพยนตร์คือทเวนตีเซ็นจูรีฟ็อกซ์ ตกลงตามข้อเรียกร้องอย่างไม่ลังเล เพราะคิดว่าไม่ได้เสียอะไรมาก แต่จอร์จพิสูจน์แล้วว่าพวกเขาคิดผิด กลายเป็นการสร้างความปลอดภัยครั้งใหญ่ให้อุตสาหกรรมที่เขารัก เขาพนันกับตัวเอง และชนะ

ลุคัสฟิล์มหลังจาก *สตาร์วอร์ส* ออกฉายกลายเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนดัง ผู้กำกับที่มีชื่อเสียงตั้งแต่สตีเวน สปีลเบิร์ก ไปจนถึงมาร์ติน สกอร์เซซี มักจะแวะมาดูว่าเราทำอะไรอยู่และมีเอฟเฟกต์หรือนวัตกรรมอะไรใหม่ๆ ที่พวกเขาจะเอาไปใช้ในหนัง

ของตัวเองได้บ้าง แต่ที่เห็นอีกว่าการแะเวียนมาของคนดังระดับเอ-ลิสต์ การเยี่ยมชมที่ฝังใจผมมากที่สุดคือกลุ่มแอนิเมเตอร์ของดิสนีย์ที่มาหลังวันวาเลนไทน์ ปี 1983 ตอนที่ผมพาพวกเขาดูรอบๆ ผมสังเกตว่ามีคนหนึ่งในกลุ่ม เด็กสวมกางเกงยีนตัวโคร่งชื่อจอห์น ดูจะตื่นเต้นเป็นพิเศษกับสิ่งที่เราทำ ที่จริงสิ่งแรกที่ผมสังเกตคือความอยากรู้อยากเห็นของเขา ตอนที่ผมแสดงภาพแอนิเมชันจากคอมพิวเตอร์ที่เราภาคภูมิใจกันมากจนตั้งชื่อว่า “หนทางสู่พอยต์เรเยส” ให้พวกเขาดู เขายืนนิ่งจนอยู่ตรงนั้น ผมบอกเขาว่าเราพัฒนาภาพถนนที่โค้งอย่างอ่อนช้อยกลางทัศนียภาพมหาสมุทรแปซิฟิกโดยใช้ซอฟต์แวร์ที่เราพัฒนาขึ้นชื่อว่าเรเยส (Reyes ย่อมาจาก Renders Everything You Ever Saw หรือการเรนเดอร์ทุกอย่างที่คุณเคยเห็น) และคำนี้ก็สื่อได้สองนัย อีกความหมายหนึ่งคือพอยต์เรเยส ในแคลิฟอร์เนีย หมู่บ้านริมทะเลบนถนนสาย 1 ไมล์ไกลจากลูคัสฟิล์ม เรเยสเป็นตัวแทนความล้าสมัยของคอมพิวเตอร์กราฟิกในตอนนั้น และมันทำให้ชายหนุ่มชื่อจอห์นตะลึงงัน

ไม่นานจากนั้นผมก็ได้รู้ว่าทำไม เขาบอกผมว่าเขามีไอเดียสำหรับภาพยนตร์เรื่อง *เดอะเบรฟลิตเติ้ลทิสเตอร์* เป็นเรื่องเกี่ยวกับเครื่องปั๊มขมปัง ผ่าห่ม โคมไฟวิทยุ และเครื่องดูดฝุ่นที่ออกเดินทางเข้าเมืองเพื่อตามหาเจ้านายหลังจากถูกทิ้งอยู่ในบ้านพักกลางป่า เขาบอกผมว่าหนังของเขา ซึ่งเขากำลังจะไปเสนอเจ้านายที่ดิสนีย์แอนิเมชัน จะเป็นเรื่องแรกที่วางตัวละครวาดมือลงบนฉากหลังที่สร้างจากคอมพิวเตอร์ เหมือนที่ผมเพิ่งแสดงให้เขาดู เขาอยากรู้ว่าเราจะร่วมมือกันทำให้เกิดขึ้นได้หรือไม่

แอนิเมเตอร์คนนั้นก็คือจอห์น ลาสเซเทอร์ ผมไม่รู้เลยว่าไม่นานหลังจากพบกันที่ลูคัสฟิล์ม เขาจะตกงานจากดิสนีย์ เห็นชัดว่าหัวหน้าของเขารู้สึกว่า *เดอะเบรฟลิตเติ้ลทิสเตอร์* ล้ายุคเกินไปหน่อย เหมือนตัวเขา พวกนั้นฟังสิ่งที่เขาเสนอ และหลังจากนั้นก็ไล่เขาออกทันทีไม่กี่เดือนต่อมาผมบังเอิญพบจอห์นอีกครั้งในสถานที่ที่ไม่คาดฝัน นั่นคือบนเรือควีนแมรี โรงแรมเก่าแก่แห่งลองบีชซึ่งเป็นเรือเดินสมุทรจอดเทียบท่านี้เป็นสถานที่จัดสัมมนาประจำปีของสถาบันแพรตต์เรื่องคอมพิวเตอร์กราฟิก ผมซึ่งไม่รู้ว่าเขาเพิ่งตกงาน ถามไปว่าเขาพอจะมาที่ลูคัสฟิล์มแล้วช่วยเราทำหนังสั้นเรื่องแรกได้ไหม เขาตอบตกลงโดยไม่ลังเล ผมจำได้ว่าตอนนั้นคิดว่าไอเดียเรื่องโปรแกรมแลกเปลี่ยนของศาสตราจารย์ซัทเทอร์แลนด์ในที่สุดก็เป็นจริง การมีแอนิเมเตอร์ของดิสนีย์มาร่วมทีม แม้จะแค่ชั่วคราว จะเป็นก้าวกระโดดที่ยิ่งใหญ่ เป็นครั้งแรกที่นักเล่าเรื่องตัวจริงมาร่วมทีมกับเรา

จอห์นเป็นนักฝันโดยกำเนิด ตอนเป็นเด็ก เขาอยู่กับโลกในหัว ในบ้าน

ต้นไม้ และอุโมงค์และยานอวกาศที่เขาวาดขึ้นในสมุดวาดเขียนเป็นส่วนใหญ่ พ่อ
ของเขาเป็นผู้จัดการแผนกอะไหล่ยนต์ที่โซว์รูมเซฟโรเลตในวิทเทียร์ แคลิฟอร์เนีย
เป็นผลให้จอห์นหลงใหลในรถยนต์มาตลอดชีวิต และแม่ของเขาเป็นอาจารย์
สอนศิลปะในโรงเรียนมัธยมปลาย เช่นเดียวกับผม จอห์นจำตอนที่ค้นพบว่า
มีคนทำงานแอนิเมชันเป็นอาชีพได้ และคิดว่าเขาเจอที่ทางของตัวเองในโลกนี้แล้ว
เขาก็เหมือนกับผมที่ได้รับรู้ความจริงนั้นเพราะดิสนีย์ ของเขานั้นเกิดขึ้นเมื่อบังเอิญ
ไปเจอหนังสือเก่าชื่อว่าชื่อ *ดิอาร์ตออฟแอนิเมชัน* ประวัติของดิสนีย์สตูดิโอเขียน
โดยบ๊อบ ทอมัส ในห้องสมุดโรงเรียนมัธยมปลาย ตอนที่ผมเจอจอห์น เขาผูกพัน
กับวอลต์ ดิสนีย์มากเท่าที่คนอายุ 26 ปีบนโลกนี้จะผูกพันได้ เขาเรียนจบจาก
แคลิฟอร์เนีย วิทยาลัยศิลปะในตำนานที่ก่อตั้งโดยวอลต์ สถานที่ที่เขาได้เรียน
กับศิลปินผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดในยุคทองของดิสนีย์บางคน เขาทำงานเป็นไกด์นำเที่ยว
บนเรือจักรกลครูซที่ดิสนีย์แลนด์ และชนะรางวัลอะคาเดมีอะวอร์ดสำหรับนักเรียน
นักศึกษาในปี 1979 จากภาพยนตร์สั้นเรื่อง *เดอะเลดี้แอนด์เดอะแลมพ์* ที่สร้างขึ้น
เพื่อเป็นเกียรติแก่ *เลดี้แอนด์เดอะแทรมพ์* (ทราบด้วยกับไอ้ตูบ) ของดิสนีย์ โคมไฟ
ตั้งโต๊ะสีขาว ตัวละครหลักในเรื่องนี้ ในภายหลังได้กลายมาเป็นโลโก้พิกซาร์
ของเรา

ทว่าสิ่งที่จอห์นไม่รู้ตอนเข้าร่วมงานกับดิสนีย์แอนิเมชันคือสตูดิโอนั้นกำลัง
อยู่ในช่วงแห้งแล้งและเฉื่อยชา แอนิเมชันของที่นี่ย่ำอยู่กับที่มานานก่อนหน้านี้
แล้ว ไม่มีความก้าวหน้าทางเทคนิคโดดเด่นตั้งแต่เรื่อง *101 ดัลเมเชียนส์* แอนิเมเตอร์
หนุ่มสาวผู้มีพรสวรรค์หลายคนออกจากสตูดิโอ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะวัฒนธรรม
องค์กรที่มีลำดับชั้นมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่เห็นค่าไอเดียของพวกเขา ตอนจอห์นเข้าไป
ปี 1979 แฟรงก์ ทอมัส, ออลดี จอห์นสตัน กับคนเก่าแก่ทั้งเก้าที่เหลือต่าง
แก่ตัวลง คนที่เด็กที่สุดอายุ 65 ปี และได้ก้าวออกจากธุรกิจการสร้างหนังปัจจุบัน
ไปแล้ว ทั้งสตูดิโอไว้ในมือกลุ่มคนที่มีความเป็นศิลปินน้อยกว่าซึ่งเฝ้ารออยู่ได้เงา
ของพวกเขามาหลายทศวรรษ คนเหล่านี้รู้สึกได้ถึงคราวที่พวกตนจะได้มีอำนาจ
บ้าง แต่ก็ระแวงเรื่องตำแหน่งของตัวเองภายในบริษัทจนเกาะเก้าอี้แน่นด้วยการ
บีบคนหนุ่มสาวผู้มีพรสวรรค์ แทนที่จะสนับสนุน นอกจากจะไม่สนใจไอเดียของ
แอนิเมเตอร์มือใหม่แล้ว พวกเขายังใช้อำนาจลงโทษด้วย พวกเขาดูเหมือนจะตั้งใจ
ทำให้คนที่อยู่ระดับล่างกว่าไม่มีทางก้าวหน้าขึ้นมาในตำแหน่งของตัวเองเร็วกว่า
ที่พวกตนเคยทำได้ จอห์นไม่พอใจกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ร่วมแรงร่วมใจกันแบบนี้
แทบจะในทันที แต่เขาก็ยังซื่อสัตย์ดีตอนถูกไล่ออก ไม่แปลกเลยที่เขากระตือรือร้น
จะมาร่วมงานกับเราที่ลูคัสฟิล์มมาก

โปรเจกต์ที่เราวางให้จอห์นช่วยเดิมมีชื่อว่า *มายเบรคฟาสต์ดิวิทฮังเดร* เป็นภาพยนตร์ที่สร้างเพื่อเป็นเกียรติแก่ภาพยนตร์ที่เราทุกคนรักซึ่งสร้างในปี 1981 ชื่อ *มายดินเนอริวิทฮังเดร* โอเคเดี่ยวนั้นง่าย ๆ คือแอนดรอยด์ตัวหนึ่งชื่ออังเดรจะตื่นนอน หาว และบิดขี้เกียจตอนพระอาทิตย์ขึ้น เผยให้เห็นโลกอันทรูหรวาที่เรนเดอร์ขึ้นมา ด้วยคอมพิวเตอร์ แอลวีวาดสตอรี่บอร์ดแรกและรับหน้าที่ผู้นำโปรเจกต์นี้ โดยเราจะใช้มันทดสอบเทคโนโลยีแอนิเมชันใหม่ที่พัฒนาขึ้น และเขาตื่นเต้นมากที่จอห์นบินมาช่วย จอห์นผู้มีบุคลิกกระตือรือร้นมาพร้อมพรสวรรค์ในการเปิดเผยสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคนอื่น พลังของเขาช่วยทำให้หนังเรื่องนี้มีชีวิตขึ้นมา

“คุณจะทำอะไรไหมถ้าผมขอพูดอะไรสองสามอย่าง” จอห์นถามแอลวี หลังจากเขาเอาสตอรี่บอร์ดให้ดู

“ไม่ว่าอยู่แล้ว” แอลวีตอบกลับ “คุณมานี้ก็เพื่อการนี้แหละ”

พอแอลวีพูดแบบนั้น จอห์นก็ “ขอออกความเห็นหน่อยนะ ผมคิดแบบโง่เง่าว่าตัวเองเป็นแอนิเมเตอร์ แต่ที่จริงแล้วผมไม่ได้มีเวทมนตร์อะไร ผมทำให้สิ่งต่างๆ เคลื่อนไหวได้สวยงาม แต่ไม่เคยคิดถึงเรื่องอารมณ์หรือลิสต์สัมปฏิกูญะเลย นั่นละจอห์น” จอห์นออกความเห็นเรื่องหน้าตาของตัวละครหลัก ตัวละครรูปลักษณะเหมือนมนุษย์ง่าย ๆ มีหัวเป็นทรงกลมและจมูกเป็นทรงกลม แต่ความหลักแหลมที่สุดของเขาคือการเพิ่มตัวละครตัวที่สองเข้าไปให้อังเดรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เป็นฝั่งบัมเบิลบีชื่อวอลลี่ (และชื่อนี้ตั้งเพื่อเป็นเกียรติแก่วอลเลซ ซอว์น ซึ่งแสดงในภาพยนตร์ที่เป็นแรงบันดาลใจให้หนังสั้นของเรา) หนังเรื่องนี้ได้ชื่อใหม่ว่า *ดิแอตเวเนเจอร์สออฟอังเดรแอนด์วอลลี่ บี*. หนังเปิดเรื่องจากอังเดรนอนเอนหลังอยู่กลางป่า แล้วก็ตื่นมาเจอวอลลี่ บี. บินวนอยู่เหนือใบหน้า ด้วยความกลัวเขาจึงหนี ส่วนวอลลี่ บี. ก็ไล่ตาม ส่งเสียงหึ่งๆ อยู่ข้างหลังเขา พล็อตเรื่องมีเพียงเท่านี้ ถ้ามันจะเรียกว่าพล็อตได้นะนะ บอกตามตรง เรายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องราวมากเท่าการแสดงความเป็นไปได้ในการเรนเดอร์ด้วยคอมพิวเตอร์ ความอัจฉริยะของจอห์นคือเขาสังสรรค์การบีบคั้นทางอารมณ์แม้แต่ในเรื่องที่สั้นที่สุดนี้ได้

ภาพยนตร์ออกแบบไว้ให้ยาว 2 นาที แต่เราต้องแข่งกับเวลาเพื่อให้ทันไม่ใช่แค่กระบวนการสร้างแอนิเมชันเท่านั้นที่หนักหนาสาหัสสุดๆ แต่การคิดค้นกระบวนการสร้างแอนิเมชันที่เราต้องใช้ก็ด้วย ที่ยิ่งเครียดหนักขึ้นไปอีกคือเราเหลือเวลาน้อยมากในการทำให้สำเร็จ เราขีดเส้นตายขึ้นเองเป็นเดือนกรกฎาคม 1984 แปดเดือนหลังจากจอห์นย้ายมาทำงาน เพราะตอนนั้นจะมีงานสัมมนาชิกรภาพประจำปี จัดขึ้นที่เมืองมินนีแอโพลิส การประชุมสุดยอดกราฟิกคอมพิวเตอร์นาน

1 สัปดาห์นี้คือสถานที่ที่เหมาะสมมากในการเรียนรู้ว่าทุกคนในวงการทำสิ่งทำอะไรอยู่ เป็นครั้งเดียวในรอบปีทีมนักวิชาการ นักการศึกษา ศิลปิน พนักงานขายฮาร์ดแวร์ นักศึกษาบัณฑิตศึกษา และโปรแกรมเมอร์มารวมตัวกันภายใต้ชายคาเดียว ตามธรรมเนียมปฏิบัติ วันอังคารในสัปดาห์สัปดาห์จะสงวนไว้สำหรับเป็น “คืนชมภาพยนตร์” ด้วยการฉายงานวิหวลที่น่าตื่นเต้นที่สุดซึ่งสร้างขึ้นในวงการปีนั้น ในเวลานั้นงานที่ฉายส่วนใหญ่เป็นโลโก้สำนักข่าวที่บินได้สั้นๆ 15 วินาที (ลองนึกภาพลูกโลกที่กำลังหมุนกับธงชาติปลิวสะบัด) กับภาพเสมือนจริงทางวิทยาศาสตร์ (ทุกอย่างตั้งแต่ยานวอยเอเจอร์ 2 ของนาซาบินผ่านดาวเสาร์ ไปจนถึงภาพจำลองยาแก้หวัดแบบออกฤทธิ์ตามเวลา) วอลลี บี. น่าจะเป็นตัวละครแอนิเมชันจากคอมพิวเตอร์ตัวแรกที่ได้ฉายในงานชிகกราฟ

แต่เมื่อเส้นตายใกล้เข้ามา เราก็ตระหนักว่าคงทำไม่ได้ เราพยายามอย่างหนักเพื่อสร้างภาพที่ดีขึ้นและชัดขึ้น และที่หนักขึ้นไปอีกคือเรากำหนดให้หนังเกิดขึ้นกลางป่า (ซึ่งไปไม่ในป่าได้ทดสอบข้อจำกัดเรื่องการเคลื่อนไหวของแอนิเมชันตอนนั้น) แต่เราไม่ได้ประมาณว่าภาพพวกนั้นต้องใช้ความสามารถของคอมพิวเตอร์มากแค่ไหนในการสร้าง และกระบวนการจะกินเวลานานเท่าไร เราสร้างภาพยนตร์แบบหยาบๆ เสร็จทันเวลา แต่หลายส่วนยังไม่สมบูรณ์ ตัวละครปรากฏเป็นภาพโครงเส้น ภาพจำลองที่สร้างจากรูปหลายเหลี่ยม แทนที่จะเป็นภาพสีทั้งหมด คืนที่งานเราฉาย เราดูแล้วก็อับอาย เมื่อส่วนที่ว่ามันปรากฏบนจอ แต่ก็เกิดเรื่องน่าประหลาดใจขึ้น คนส่วนใหญ่ที่ผมคุยด้วยหลังจากฉายหนึ่งบอกว่าพวกเขาไม่ได้สังเกตเห็นด้วยซ้ำว่าหนังเปลี่ยนจากภาพสีล้วนเป็นขาวดำและภาพโครงเส้น ต่างจากที่เรากังวลกันเลย พวกเขาจดจ่อกับอารมณ์ในเรื่องราวจนไม่ทันสังเกตข้อบกพร่อง

นี่เป็นครั้งแรกที่ผมได้เจอปรากฏการณ์ที่จะได้เห็นอีกซ้ำแล้วซ้ำเล่าตลอดชีวิตการทำงาน นั่นคือไม่ว่าคุณจะได้ใส่ใจทำภาพให้วิจิตรงดงามแค่ไหน บ่อยครั้งมันก็ไม่สำคัญเลยถ้าคุณวางเรื่องราวเอาไว้ได้ดี

ปี 1983 จอร์จหย่ากับมาร์เซียภรรยาเขา และข้อตกลงเรื่องทรัพย์สินก็ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของลูคัสฟิล์มอย่างชัดเจน จอร์จไม่ได้ทะเลาะทะเลาะน้อยลงเลยสักเลี้ยว แต่ความเป็นจริงทางการเงินที่เพ่งประสบนี้ทำให้เขาต้องปรับเปลี่ยนธุรกิจตัวเอง ในช่วงเวลาเดียวกัน ผมก็เริ่มตระหนักว่าขณะที่พวกเราในแผนกคอมพิวเตอร์ต้องการทำภาพยนตร์แอนิเมชันเรื่องยาวมากกว่าอะไรทั้งสิ้น จอร์จ

กลับไม่ได้ฝันแบบเดียวกัน ตลอดเวลาเขาสนใจแต่ว่าคอมพิวเตอร์ใช้พัฒนาอะไร ในภาพยนตร์ที่คนแสดงได้บ้าง ช่วงหนึ่งที่เขาหมายของเอา แม้จะแตกต่างกันมาก แต่ก็ทับซ้อนและผลักดันกันและกันให้ก้าวหน้า แต่ตอนนี้ภายใต้แรงกดดันให้ควรวมการลงทุน จอร์จตัดสินใจขายเรา สิทธิทรัพย์สินภาพคล่องของแผนกคอมพิวเตอร์คืองานที่เราสร้างขึ้นด้วยเครื่องฟิสิกส์อิมเมจคอมพิวเตอร์ ถึงแม้ว่าเดิมเราจะออกแบบมาเพื่อจัดการภาพที่อยู่ในฟิล์ม แต่มันก็นำไปใช้ได้หลายอย่าง ตั้งแต่สร้างภาพจำลองทางการแพทย์ ออกแบบตัวต้นแบบ ไปจนถึงจัดการภาพให้องค์กรที่ใช้ตัวย่อเป็นอักษรสามตัวทั้งหลายในอวกาศ ดิ.ซี.

ปีต่อมาในปีที่เครียดที่สุดปีหนึ่งในชีวิตผม

ทีมบริหารที่จอร์จเข้ามาปรับโครงสร้างลูคัสฟิล์มใหม่ดูเหมือนจะสนใจแต่กระแสเงินสดเป็นหลัก และยิ่งเวลาผ่านไปพวกเขายังสงสัยออกนอกหน้าต่างว่าแผนกของเราจะดึงดูดผู้ซื้อได้ไหม ทีมนี้นำโดยชายสองคนที่มีชื่อคุ้นหูเหมือนกัน ซึ่งแอลกับผมตั้งชื่อเล่นว่า “พวกควิบ” เพราะพวกเขาไม่เข้าใจงานที่เราทำเลยสักนิด สองคนนี้ฟันคำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารไปทั่ว (พวกเขาชอบบดอ้าง “สัญญาตญาณองค์กร” ของตัวเองและกระตุ้นให้พวกเราสร้าง “ความสนิทสนมเชิงกลยุทธ์” อยู่เรื่อย ๆ) แต่พวกเขาไม่รู้เลยสักนิดว่าทำอะไรจะดึงดูดใจผู้ซื้อหรือทำแบบไหนผู้ซื้อถึงจะติด พอถึงจุดหนึ่ง พวกเขาก็เรียกเราเข้าไปในห้องทำงาน เชิญนั่ง และบอกให้ตัดค่าใช้จ่าย เราควรเลิกจ้างพนักงานทั้งหมด จนกว่าแผนกจะถูกขาย ซึ่งถึงตอนนั้นค่อยคุยเรื่องจ้างพวกเขากลับมาใหม่ก็ได้ คำแนะนำให้ทำแบบนี้นอกจากจะเสียความรู้สึกแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นเรารู้สึกคือจุดขายที่แท้จริงของเรา สิ่งดึงดูดนักลงทุนผู้มองเห็นความเป็นไปได้มาจนถึงตอนนี้ คือผู้มีความสามารถพิเศษที่เรารวบรวมไว้ ถ้าไม่มีพวกเขา เราก็ไม่เหลืออะไรเลย

ดังนั้นเมื่อผู้มีอำนาจใจตรงกันสองคนต้องการรายชื่อคนที่จะถูกเลิกจ้าง แอลกับผมเลยยื่นให้สองชื่อ คือเขากับผมเอง นั่นทำให้แผนหยุดชะงักชั่วคราว แต่ในเวลานั้นเมื่อเราก้าวเข้าสู่ปี 1985 ผมรู้ว่าถ้าเราไม่ถูกขายโดยเร็ว เราอาจถูกยุบเมื่อไรก็ได้

ลูคัสฟิล์มอยากจบข้อตกลงพร้อมรับเงินสด 15 ล้านดอลลาร์ แต่มีอุปสรรคอยู่อย่างหนึ่งคือ แผนกคอมพิวเตอร์ของเรามาพร้อมแผนธุรกิจที่ต้องการเงินอัดฉีดเพิ่ม 15 ล้านดอลลาร์เพื่อทำให้ต้นแบบกลายเป็นสินค้าจริง ๆ และเพื่อให้แน่ใจว่า

³ เช่น FBI (สำนักงานสอบสวนกลาง) CIA (สำนักข่าวกรองกลาง) DEA (สำนักงานปราบปรามยาเสพติด)

⁴ Dweeb แปลว่า น้าเหว็นาย

เราเป็นบิลล่าแข่งตัวเองได้ โครงสร้างนี้ไม่ถูกใจนายทุนผู้ยอมเสี่ยงซึ่งพวกเขาหวังว่าจะมาซื้อเราไป พวกนายทุนไม่มีใครอยากควักเงินสดมากขนาดนั้นเวลาซื้อกิจการอยู่แล้ว ผู้ซื้อที่หวังไว้มาเลือกดูเราถึง 20 ราย แต่ไม่มีใครตกลง เมื่อหมดรายชื่อนายทุน บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตหลายรายก็แวะมาลองทดสอบดู แต่ก็ไม่มีใครเซ็นเคย

จนผ่านไปนานกลุ่มเราถึงได้ข้อตกลงกับเจเนอรัลมอเตอร์ส์และฟิลิปส์ กลุ่มบริษัทวิศวกรรมและอิเล็กทรอนิกส์ของเนเธอร์แลนด์ ฟิลิปส์สนใจเพราะเราพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานสำหรับการเรนเดอร์จากข้อมูลจำนวนมาก เช่นที่ได้จากเครื่องซีทีสแกน หรือเอ็มอาร์ไอ ด้วยพิกซาริมเมจคอมพิวเตอร์ เจเนอรัลมอเตอร์ส์สนใจเพราะเราเป็นผู้นำด้านการสร้างโมเดลสิ่งของ ซึ่งพวกเขารู้สึกว่าใช้ในการออกแบบรถได้ อีกแค่ 1 สัปดาห์เราจะได้เซ็นข้อตกลงกันแล้ว แต่ก็ล้มเหลวเสียก่อน

ณ จุดนั้นผมจำได้ว่ารู้สึกปนกันทั้งผิดหวังและโล่งใจ เราตั้งแต่ต้นว่าการเข้าไปเกี่ยวข้องกับเจเนอรัลมอเตอร์ส์และฟิลิปส์ถือเป็นจุดจบความฝันว่าจะสร้างภาพยนตร์แอนิเมชันขนาดยาวเรื่องแรก แต่มันก็เป็นความเสี่ยงที่เราต้องเจอไม่ว่าจะร่วมงานกับใครก็ตาม นักลงทุนแต่ละรายย่อมมีเป้าประสงค์ของตัวเอง และนั่นเป็นราคาที่เราต้องจ่ายเพื่อความอยู่รอด จนถึงวันนี้ผมรู้สึกขอบคุณที่ข้อตกลงล้มเหลว เพราะมันเปิดทางให้ได้เจอกับสตีฟ จ๊อบส์

ผมเจอสตีฟครั้งแรกเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 1985 ตอนนั้นเขายังเป็นผู้อำนวยการบริษัทแอปเปิลคอมพิวเตอร์ เราเจอกันผ่านหัวหน้านักวิทยาศาสตร์ของแอปเปิล อลัน เคย์ ซึ่งรู้ว่าผมกับแอลวีกำลังหานักลงทุนมาซื้อแผนกรกราฟิกออกจากมือของจอร์จ อลันเคย์อยู่มหาวิทยาลัยยูทาห์กับผมและเคย์อยู่ที่ริโอกีฟาร์กกับแอลวี และเขาบอกสตีฟว่าควรมาเจอเราถ้าอยากเห็นคอมพิวเตอร์กราฟิกที่ล้ำสมัยที่สุด เราพบกันในห้องประชุมที่มีกระดานไวท์บอร์ด และโต๊ะตัวใหญ่ล้อมรอบด้วยเก้าอี้ซึ่งสตีฟนั่งได้ไม่นาน แค่นี้ก็เกินที่ เขาก็ลุกขึ้นยืนที่ไวท์บอร์ดวาดแผนผังรายได้ของแอปเปิล

ผมจำความมั่นใจของเขาได้ ไม่มีการพูดศัพท์เพระะ มีก็แต่คำถาม คำถามมากมาย สตีฟถามว่า *คุณต้องการอะไร จะมุ่งหน้าไปทางไหน เป้าหมายระยะยาวคืออะไร* เขาใช้คำว่า "สินค้าที่เยี่ยมเป็นบ้า" อธิบายสิ่งที่เขาเชื่อมั่น เห็นชัดว่าเขาเป็นคนประเภทที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำเสนอ และไม่นานจากนั้นเขาก็คุยเรื่องทำข้อตกลง

บอกตามตรง ผมไม่ค่อยสบายใจกับสตีฟ เขามีบุคลิกทรงพลังขณะที่ผมไม่มี และผมรู้สึกเหมือนถูกเขาคูกคาม ถึงผมจะพูดมาตลอดว่าการอยู่ท่ามกลาง

คนฉลาดกว่าตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ แต่ความเอาใจจริงเอาใจของเขาเป็นอีกระดับที่ต่างไป ซึ่งผมไม่รู้จะอธิบายอย่างไร คิดถึงแต่โฆษณาตัวหนึ่งที่บริษัทเทปคาสเส็ตแม็กเซลปล่อยออกมาช่วงนั้น และต่อมากลายเป็นภาพจำนั่นคือ ชายคนหนึ่งนั่งพักอยู่บนเก้าอี้เลอกรูนิชเียร์เบาะหนังขาเหล็ก ผมยาวๆ ปล่อยให้ด้านหลังเพราะเสี่ยงจากลำโพงสเตอริโอไฟนิกที่ตั้งด้านหน้า เวลาอยู่กับสติฟแล้วจะรู้สึกแบบนี้ เขาเป็นลำโพง ส่วนคนอื่นๆ เป็นชายผู้นั้น

เกือบสองเดือนหลังการพบกันครั้งแรก เราไม่ได้ข่าวอะไรเลย เจียบสนิท

เรางุนงง เพราะสติฟดูตั้งใจขนาดนั้นตอนที่พบกัน สุดท้ายเราก็ได้รู้ว่าทำไมเมื่อถึงปลายเดือนพฤษภาคม เราอ่านเจอในหนังสือพิมพ์ว่าสติฟทะเลาะกับจอห์น สกัลลีย์ ซีอีโอของแอปเปิล สกัลลีย์โน้มน้าวให้บอร์ดบริหารของแอปเปิลถอนตำแหน่งของเขาออกจากการเป็นหัวหน้าแผนกแมคอินทอชของบริษัท หลังจากมีข่าวลือว่าสติฟกำลังพยายามยึดอำนาจฝ่ายบริหาร

เมื่อเรื่องราวของ สติฟก็มาหาเร่อีกครั้ง เขาต้องการความท้าทายใหม่และคิดว่าน่าจะเป็นเรา

เขามาที่ลูคัสฟิล์มป้ายวันหนึ่งเพื่อชมแล็บฮาร์ดแวร์ของเรา เช่นเดิม เขากดคันชักไล่ไล่เสียง พิกซาร์อิมเมจคอมพิวเตอร์ทำอะไรที่เครื่องอื่นๆ ในตลาดทำไม่ได้บ้าง คุณคิดว่าใครบ้างจะใช้มัน แผนระยะยาวคืออะไร ดูเหมือนเป้าหมายของเขาจะไม่ใช่เพื่อเข้าใจความซับซ้อนของเทคโนโลยีมากเท่ากับเพื่อลบเลือนประเด็นที่อยู่ในใจตัวเอง บรรเทามันลงด้วยการโต้เถียงกับเรา ความเผด็จการตามธรรมชาติของสติฟทำให้คนล้มหายใจได้ พอถึงจุดหนึ่ง สติฟหันมาหาผมและอธิบายอย่างใจเย็นว่าเขาต้องการงานของผม เขาบอกว่าเมื่อเขาได้ตำแหน่งหัวเรือใหญ่จากผมแล้ว ผมจะได้เรียนรู้จากเขามากพอที่จะดำเนินกิจการทั้งหมดได้ด้วยตัวเองในสองปี แน่نونว่าผมก็ดำเนินกิจการเองอยู่แล้ว แต่ผมพิศวงกับความใจกล้าบ้าบิ่นของเขา เขาไม่ใช่แค่วางแผนจะมาบริหารงานในบริษัทแทนที่ผม แต่ยังคาดหวังให้ผมเห็นว่ามันเป็นความคิดที่ยอดเยี่ยมด้วย!

สติฟเป็นคนทะเยอทะยานมากแบบไม่รู้จักผ่อนปรน แต่การสนทนากับเขาพาคุณไปยังจุดที่คาดไม่ถึงได้ มันบีบให้คุณไม่ใช่แค่ตั้งรับ แต่ต้องโต้กลับด้วย และเพราะแบบนี้เองผมจึงเชื่อมั่นว่ามีค่า

วันรุ่งขึ้นพวกเราหลายคนขับรถไปหาสติฟที่บ้านเขาในวู้ดไซด์ ละแวกน่านอยู่ใกล้เมนโลพาร์ก บ้านหลังหลังแทบจะว่างเปล่า มีเพียงมอเตอร์ไซด์คันหนึ่งแกรนด์เปียโน และเซฟส่วนตัวสองคนที่เคยทำงานในร้านเซซพานีซ ระหว่างที่นั่งบนพื้นพญามองสนามขนาด 7 เอเคอร์ของเขา เขาก็ประกาศเป็นทางการว่าจะซื้อ

แผนกราฟิกจากลู่คัสฟิล์ม และแสดงแผนผังองค์กรที่จัดไว้แล้วสำหรับบริษัทใหม่ให้ดู เมื่อเขาพูด เราก็รู้ชัดเจนว่าเป้าหมายของเขาไม่ใช่การสร้างสตูดิโอแอนิเมชัน เป้าหมายของเขาคือการสร้างโฮมคอมพิวเตอร์ยุคใหม่เพื่อแข่งกับแอปเปิล

นี่ไม่ใช่แค่การเบี่ยงเบนไปจากวิสัยทัศน์ของเรา แต่มันเป็นการทิ้งทุกอย่างไปอย่างสิ้นเชิง เราจึงปฏิเสธอย่างสุภาพ และกลับมาสู่ภารกิจหาผู้ซื้อรายใหม่ เวลากำลังจะหมดลงแล้ว

หลาย เดือนผ่านไป เมื่อใกล้จะครบรอบหนึ่งปีของการเปิดมานดิแอคเวนเจอร์ส ออฟฟิศแอนด์วอลล์ ปี. ความวิตกกังวลที่ก่อตัวขึ้นเมื่อความอยู่รอดของเราแขวนบนเส้นด้ายและผู้ช่วยต่อลมหายใจเหลือน้อยลงทุกที ก็ปรากฏชัดบนใบหน้า แต่โชคยังเข้าข้างเรา อย่างน้อยก็ในแง่ภูมิศาสตร์ งานสัมมนาชิกราฟปี 1985 จัดขึ้นในแซนแฟรนซิสโก บนถนนสาย 101 จากซิลิคอนแวลลีย์ เราตั้งบูธที่ชั้นแสดงผลงานเพื่อแสดงฟิกซาร์อิมเมจคอมพิวเตอร์ สตีฟ จ๊อบส์ แวะมาตอนบ่ายวันแรก

ผมสัมผัสความเปลี่ยนแปลงได้ในทันที ครั้งสุดท้ายที่ผมเจอเขา สตีฟก่อตั้งบริษัทคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลชื่อเน็กซ์ (NeXT) ผมว่ามันทำให้เขาเข้ามาหาเราด้วยทัศนคติใหม่ได้ เขามีเรื่องต้องพิสูจน์ตัวเองไม่มากแล้ว เขามองไปทั่วบูธของเราและประกาศว่าเครื่องของเราเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่สุดในห้อง “ไปเดินเล่นกันเถอะ” เขาเอ่ยออกมาและเราก็ออกไปเดินเตร่รอบห้องประชุม “เป็นอย่างไรบ้าง”

“ไม่ดีเท่าไร” ผมสารภาพ เรายังหวังว่าจะเจอนักลงทุนจากภายนอก แต่ก็แทบจะไม่มีทางเลือกแล้ว ตอนนั้นเองที่สตีฟออกความคิดที่ทำให้เราได้คุยกันต่อ “เราน่าจะทำอะไรด้วยกันได้นะ” เขาบอก

ระหว่างที่คุย เราบังเอิญเจอบิล จอย หนึ่งในผู้ก่อตั้งซันคอมพิวเตอร์ บิลก็เหมือนสตีฟ คือเป็นคนฉลาดไม่ธรรมดา ชอบแข่งขันชัดเจน และหัวรั้น ผมจำไม่ได้ว่าพวกเขาคุยอะไรตอนเรายืนอยู่ตรงนั้น แต่ผมไม่มีวันลืมท่าทางที่พวกเขาคุยกัน พวกเขาเ็นหน้าแทบชนกัน ไพล่มือไว้ด้านหลัง เอียงตัวไปมา ท่าเหมือนกันเป๊ะ ไม่สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบข้างอย่างสิ้นเชิง พวกเขาคุยกันอย่างนั้นพักหนึ่ง กระทั่งสตีฟต้องขอตัวไปเจอใครบางคน

พอสตีฟไปแล้ว บิลหันมาหาผมแล้วพูดว่า “นี่ เขาดูหยิ่งๆ เนอะ”

เมื่อสตีฟกลับมาที่บูธเราอีกครั้งตอนหลัง เขาเดินมาหาผมแล้วพูดถึงบิลว่า “นี่ เขาดูหยิ่งๆ เนอะ”

ผมจำช่วงเวลาที่ดีอยู่ระหว่างกลางยักษ์ใหญ่ทั้งสองได้ และข้าที่ซาบซึ้ง
มองเห็นอัตราในตัวของตัวเองอีกฝ่าย แต่มองไม่เห็นของตัวเอง

หลังจากนั้นอีกไม่กี่เดือน วันที่สามของเดือนมกราคม ค.ศ. 1986 สตีฟ
บอกว่าเขาพร้อมจะทำข้อตกลงและกล่าวถึงประเด็นที่ผมกังวลมากที่สุดทันที
นั่นคือการยื่นกรานของเขาก่อนหน้านี้ที่จะควบคุมและบริหารบริษัทเอง เขาอยาก
ถอนคำพูดเรื่องนั้น และไม่ใช่แค่นั้น เขายังเปิดกว้างให้เราสำรวจธุรกิจใหม่
นอกเหนือไปจากที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และกราฟิก หลังการประชุมจบลง แอลวี่
กับผมสบายใจกับข้อเสนอและความตั้งใจของเขา อย่างเดียวที่ตะขิดตะขวงใจคือ
เขาจะมาเป็นเหมือนหุ้นส่วนกับเรา เราทั้งคู่ติดศัพท์ของเขาว่าเป็นคนยาก มีแค่
เวลาเท่านั้นที่บอกได้ว่าเขาจะเป็นดังว่าหรือเปล่า

มีครั้งหนึ่งในช่วงนั้นที่ผมเจอสตีฟแล้วถามไปเบาๆ ว่าเขาแก้ปัญหาอย่างไร
เวลาไม่มีใครไม่เห็นด้วยกับเขา เขาดูเหมือนไม่รู้ว่สิ่งที่ผมถามจริงๆ คือ จะแก้ปัญหา
ต่างๆ อย่างไม่ถ้าเราทำงานด้วยกันและผมไม่เห็นด้วยกับเขาต่างหาก เพราะเขา
ตอบมาแบบรวมๆ

เขาบอกว่า “เวลาที่ผมไม่เห็นด้วยกับใคร ผมก็แค่ใช้เวลาอธิบายมันให้
ดีขึ้น พวกเขาจะได้เข้าใจว่ามันควรจะเป็นอย่างไร”

ตอนหลังผมเล่าเรื่องนี้ให้เพื่อนร่วมงานที่ลูคัสฟิล์มฟัง พวกเขาหัวเราะ
ผมจำได้ที่ทนายคนหนึ่งของสตีฟบอกว่า ถ้าลูกความของเขาซื้อกิจการเรา เราควร
เตรียม “ซินรดิไฟเหาะสตีฟ จ๊อบส์” ไว้ดีกว่า ทำเอาวิตก แต่ในเมื่อเรากำลัง
เข้าตาจน นี่ก็เป็นรดิไฟเหาะที่แอลวี่กับผมพร้อมจะขึ้น

กระบวนการซื้อกิจการไม่ราบรื่นนักเพราะทีมเจรจาของลูคัสฟิล์มไม่ค่อยดี
เท่าไร โดยเฉพาะผู้อำนวยการสายงานการเงินหรือซีเอฟโอเขาประเมินสตีฟต่ำไป
คิดว่าสตีฟเป็นแค่เด็กที่ร่ำรวยอีกคนที่รับมือน้อยยาก ผู้อำนวยการคนนั้นบอกผมว่า
วิธีตอกย้ำความมีอำนาจของเขาในห้องประชุมคือการมาถึงคนสุดท้าย ความคิด
ของเขาที่ปรากฏชัดเจนนคือการทำแบบนี้จะส่งให้เขาเป็น “ผู้เล่นที่มีอำนาจมากที่สุด”
เพราะเขาและเขาคคนเดียวเท่านั้นที่ทำให้ทุกคนรอได้

แต่สุดท้ายก็ปรากฏว่าเขาไม่เคยเจอใครเหมือนสตีฟ จ๊อบส์

เช้าวันทีนั้นดเจราครั้งใหญ่ เราทุกคนมาตรงเวลาแยกวันซีเอฟโอ สตีฟกับ
ทนายของเขา ผม แอลวี่กับทนายของเรา ทนายของลูคัสฟิล์ม และวานิชธนกร
ตอน 10.00 น.ตรง สตีฟมองไปรอบห้อง เห็นว่ซีเอฟโอไม่อยู่ แล้วก็เริ่มการ
ประชุมโดยไม่มีเขา! ในแค่พริบตาเดียว สตีฟไม่ใช่แค่เชิงการพยายามวางตัว
เหนือกว่าของซีเอฟโอทั้ง แต่เขายังควบคุมการประชุมได้อยู่หมัด นี่คือการเล่น

แบบดูด้นและมีกลยุทธ์ที่ถือเป็นแนวทางการบริหารพิกซาร์ของสตีฟในอีกหลายปีต่อมา เมื่อเราเข้าร่วมกองกำลัง เขาก็กลายมาเป็นผู้ปกป้องเราอย่างแข็งขันเท่ากับที่เขาปกป้องตัวเอง สุดท้าย สตีฟจ่ายเงิน 5 ล้านดอลลาร์เพื่อแยกพิกซาร์ออกจากลูคัสฟิล์ม หลังการขาย เขาตกลงจะจ่ายอีก 5 ล้านดอลลาร์เป็นทุนให้บริษัทโดยหุ้น 70 เปอร์เซ็นต์เป็นของสตีฟ ส่วนอีก 30 เปอร์เซ็นต์เป็นของพนักงาน

เราปิดการขายตอนเช้าวันจันทร์ในเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 1986 และตอนนั้นบรรยากาศในห้องเจียบกริบ เพราะทุกคนเหนื่อยหนักจากการเจรจา หลังเราเซ็นชื่อลงไป สตีฟดึงแอลกอฮอล์ไปยืนข้างๆ โอบเราไว้แล้วบอกว่า “ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเราต้องซื่อสัตย์ต่อกันและกันนะ” ผมมองว่านั่นเป็นการแสดงความรู้สึกที่ยังเจ็บช้ำจากการถูกไล่ออกจากแอปเปิล แต่ผมไม่เคยลืมเลย แม้จะยังล้มลุกคลุกคลานแต่บริษัทเล็กๆ หัวหาญซื้อพิกซาร์ก็ได้ถือกำเนิดขึ้นแล้ว

“พยายามจ้างคนที่ฉลาดกว่าคุณเสมอ
ให้โอกาสคนที่ดีกว่าเสมอ
ถึงแม้จะดูเหมือนอาจเป็นภัยคุกคามก็ตาม”