

迪士尼幻想工程创意总监
马蒂·斯克拉力作

造梦者

迪士尼如何点亮
神奇的创意

「美」马蒂·斯克拉◎著 冷迪◎译
Marty Sklar

DREAM IT!
DO IT!
My Half-Century
Creating Disney's
Magic Kingdoms

迪士尼创始人
华特·迪士尼
最得意的员工

见证了全球12座
迪士尼主题公园诞生的
「迪士尼传奇」

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

造梦者

迪士尼如何点亮
神奇的创意

[美] 马蒂·斯克拉 (Marty Sklar) 著
冷迪 译

DREAM IT!
DO IT!

My Half-Century
Creating Disney's Magic Kingdoms



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

造梦者：迪士尼如何点亮神奇的创意 / (美) 斯克拉著；冷迪译. —杭州：浙江人民出版社，2016.6

ISBN 978-7-213-07341-0

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2015-280 号

I. ①造… II. ①斯… ②冷… III. ①迪士尼公司—企业管理—经验 IV. ①F719 ②J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 104912 号

上架指导：企业管理 / 创意思维

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

造梦者：迪士尼如何点亮神奇的创意

作 者：[美] 马蒂·斯克拉 著

译 者：冷迪 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：金 纪

责任校对：张彦能 张谷年

印 刷：北京中印联印务有限公司

开 本：720mm × 965 mm 1/16

印 张：19.75

字 数：30.3万

插 页：19

版 次：2016年6月第1版

印 次：2016年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-07341-0

定 价：69.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。



梦想在这里成真

我动笔写这本书时，华特迪士尼公司的幻想工程师们刚刚开始设计上海迪士尼乐园。书里提到的很多经验也被迪士尼的幻想工程师们运用到了这项宏伟的工程中。

2016年6月16日，上海迪士尼乐园开业迎宾，这是世界上第十二个大型迪士尼主题公园，也是第六个迪士尼度假区。我怀着激动的心情迎接这个崭新迪士尼主题公园的到来，坚信它不仅会为中国，也会为我们这座美丽星球的“游乐行业”树立家庭娱乐的新标准。

华特迪士尼公司主席兼总裁鲍勃·艾格（Bob Iger）很早以前就郑重承诺：“我们的目标是创造一座具有地道迪士尼风格和独特中国特色的迪士尼乐园。”

三十多年间，我指导、培训和领导过众多迪士尼幻想工程师，其中很多人在上海迪士尼乐园的设计以及故事构造中担当领导重任，这一点让我尤为欣慰。幻想工程的总裁鲍勃·威斯（Bob Weis）向我坦言：“我们从您那里学到了一点——了解自

己的观众！创建上海迪士尼乐园意味着需要花费大量时间在中国四处游历，倾听未来观众对乐园游乐项目和景点的看法。我更希望中国的幻想工程师不仅是顾问，更是艺术家、作家、建筑师和设计师。我们通过他们了解中国，他们通过我们了解迪士尼。”

在创意领袖鲍勃·威斯的带领下，幻想工程师们耗费六年时间创建出这座恢宏的乐园，为来自中国和亚洲各国的游客们提供全新的娱乐体验。鲍勃告诉我：

设计这座乐园时，我们仍然沿袭传统的迪士尼技术，但也革新了61年前华特·迪士尼建造迪士尼乐园时首创的一些理念和方法。这座迪士尼主题公园是特别为中国量身打造的。踏入乐园的那一刻，游客们就会明白自己已经进入了别样的天地……这里充满了经久不衰的迪士尼故事和乐趣，现在和未来的中国游客都会乐在其中。

这个全新的梦幻世界即将开门迎接四方来客，创建这方乐土的幻想工程师们和整个迪士尼团队都让我骄傲不已。在整个职业生涯中我一直坚信有创意的人热衷于“有梦就去追”，他们也抱有和我同样的信念，而且一直遵循我在书中提到的很多准则。他们怀着对工作的巨大热忱，把迪士尼丰富多彩的故事和角色塑造得栩栩如生……华特·迪士尼创造美国加利福尼亚阿纳海姆第一座迪士尼乐园时的初衷和理念精髓通过他们传承了下来。

我相信你们会发现上海迪士尼乐园完全和迪士尼主席鲍勃·艾格承诺的一样：“这是一座具有地道迪士尼风格和独特中国特色的迪士尼乐园！”

带你们的家人来这里尽情体验和享受吧——迪士尼的魔法在这里永存，人们的梦想在这里成真。



扫码关注“庐客汇”，回复“幻想工程”，
了解幻想工程师这项世界上最快乐的工作。



Dream It! Do It!

推荐序一

狂人领袖

雷·布雷德伯里

美国科幻小说大师

《火星纪事》作者

加利福尼亚州的格兰岱尔市矗立着一幢毫不起眼的大楼，看上去跟召开了数千场拖沓冗长的午后董事会会议的普通办公大楼并无二致，但那里是迪士尼幻想工程的艺术家们的聚集地，他们在那里不断成长，迸发出无限创意。一到圣诞节和复活节，楼里就会熙熙攘攘挤满身着各种奇装异服的人们，到处可见人们亲手包装的各种礼物。

到了万圣节，那里又会变成一座幽灵制造厂：通灵板召唤着魔鬼和骷髅；冰封着古怪面具的镜子四处游荡着告诉人们他们“不是世界上最美的人”；飞龙玛琳菲森庞大的身躯盘踞在室外停车场上空。

谁掌管着这间“疯人院”？1939年被迪士尼派去索邦大学（Sorbonne，巴黎

大学的前身)深造的约翰·亨奇(John Hench),他简直就是华特·迪士尼的翻版。年逾八十的约翰一边和人们聊着天,一边挥洒自如地勾画着草图和动物。

马蒂·斯科拉则是这群“疯子”最冷静的领袖,他让狂魔乱舞的幻想工程师锁定目标,勇往直前。马蒂进入公司时只有21岁,那时他还是加利福尼亚大学洛杉矶分校(University of California at Los Angeles,以下简称UCLA)学生报《布伦日报》(The Daily Bruin)的一名编辑。36年前,迪士尼给了这个毫无经验、未经培训的记者一个机会,让他在迪士尼乐园开业前一个月担起编辑迪士尼乐园报纸的重任,马蒂对此念念不忘。现在,他秉承华特的理念,让年轻人有机会在幻想工程接受挑战,快速提升。

我前面也提到了,除了这两位贤才,迪士尼幻想工程还把众多风度翩翩、不可思议的击球高手招至麾下,但他们打出的不是一个个高尔夫球,而是一颗颗思想炸弹。

人物一:托尼·巴克斯特(Tony Baxter),他建造了一个重力火车(gravity-fall train)的实用模型,然而业余时间却到迪士尼乐园里卖爆米花。这个立体模型成了他最生动的名片,为他赢得了给幻想工程建造巨雷山铁路(Big Thunder Mountain Railroad),让列车在迪士尼主题公园的山中轨道上呼啸而过的重任。很快,欧洲迪士尼乐园也要建造一条类似的铁路,这个新神奇王国的主设计师还是托尼·巴克斯特。

人物二:哈珀·戈夫(Harper Goff),他热衷收集铁路模型。华特在伦敦一家铁路模型玩具店邂逅了戈夫,他们都从对方的眼睛里看到了业余机车迷才有的那种专注。戈夫参与了冒险乐园密林探险之旅(Adventureland Jungle Cruise)的草图设计,确保迪士尼乐园的机车能准点运行。

崛起的新星:汤姆·谢尔曼(Tome Scherman),一个痴迷儒勒·凡尔纳(Jules Verne)的年轻人。他悄悄地把自己在好莱坞的公寓改造得和《海底两万里》(20 000 Leagues Under the Sea)尼摩船长的房间一模一样,墙上装着舷窗,屋里安着潜望镜,还放着贝壳电话。不知底细的女房东有一天突然闯进来,被惊得目瞪口呆,不仅赶

走了他，还拆掉了他精心打造的潜水艇。谢尔曼最终也来到了迪士尼幻想工程，在那里，他再现了故事中的“鹦鹉螺号”潜艇（Nautilus），还凭借想象建造了儒勒·凡尔纳神奇新世界（Jules Verne Discover World）。

迪士尼就是这样孕育出了一批又一批人才。

而斯科拉和亨奇就是这个影响深远的巨型历史资料存储库的保管员，他们掌管着这个生动的博物馆、这个重现世界的世博园。

可以这么说，文艺复兴并没有消失，它只是藏身到了幻想工程中。只有在睡美人的城堡里，在亚瑟王栖身的皮埃尔丰城堡的角楼上，在疯狂的路德维希国王建造的高塔上，在子爵城堡的火把里，你才能找到它的身影。人们把搜寻到的点点滴滴汇集到格兰岱尔的外景地，让它们在这里蓬勃发展，然后装上卡车，沿着高速公路运送到东部的阿纳海姆、南部的奥兰多，甚至乘坐飞机跨越海洋送达日本。



Dream It! Do It!

推荐序二

马蒂颂歌

理查德·舍曼

奥斯卡金像奖最佳原创歌曲奖获得者

真不敢相信，距离我和已故兄长罗伯特初识马蒂·斯克拉并成为同事已经有半个世纪之久了。那时的马蒂是一个亲切友好、才华横溢的年轻人，是我们老板华特·迪士尼名副其实的得力助手。当时罗伯特和我为华特创作歌曲，我们为1964—1965年世博会上大型的“文明演进之旋转木马”展厅（Carousel of Progress Pavilion）写了一首歌——《美好灿烂的明天》（*There's a Great Big Beautiful Tomorrow*）。旋转木马在那届世博会上赢得了前所未有的关注，这首歌是重要因素之一。马蒂也是这个项目的合作人，他为赞助商通用公司写了一个流程脚本，华特要先介绍这首歌，然后展示旋转木马的工作原理。马蒂给我们的职业生涯增添了一次最激动人心的经历——我们和华特本人共同在电视上演绎了这首歌。

这么多年来，马蒂一直激励着身边的人们把自己的才华源源不断地倾注到数

不清的幻想工程之中。我和罗伯特也有幸为其中很多项目创作歌曲，如小小世界 (it's a small world)、提基神殿 (The Enchanted Tiki Room)，我们还为 EPCOT 的幻想馆创作了歌曲《一颗小火花》(One Little Spark) 和《魔幻旅行》(Magic Journeys)。

你会在这本文笔优美、发人深思的作品中读到马蒂·斯克拉的故事：他从众多竞争者中脱颖而出，成为华特迪士尼幻想工程的副主席兼创意总监；他兢兢业业，毕生都在为华特的神奇王国进行创作，助其不断前进、扩张。2009 年马蒂退休的时候，迪士尼幻想工程师们为他举办了一场难忘的告别会，以纪念他半个世纪以来奉献的超凡想象力和灵感。我特别荣幸地演唱了一首专门写给他的歌，记录在此，与君共赏。

《欢乐满人间》主题曲《不可思议》(Supercalifragilisticexpialidocious) 的旋律

马蒂颂歌

(第一节)

迪士尼乐园大门
向世界敞开之前
年轻的马蒂就受托
展示自己的写作才华
迪士尼乐园报纸
是他的开山之作
随后的公关和发行
他也不负众望 他总是

(合唱)

勇往无前、大胆想象
展示着马蒂风范
多年来他激情洋溢
带领着幻想工程师

克服重重障碍
他手握大权
引领方向
勇往无前、大胆想象
展示着马蒂风范

(第二节)

华特的讲话和年报
都由他来创作
WED 的设施和景点
也少不了他的参与
小小世界到太空过山车
还有 11 座迪士尼公园
马蒂带领着幻想工程师
创作灵感四射 他总是

(重复合唱)

(第三节)

第一个站出来
力挺了不起的创作团队
他唯一坚持的目标
是延续华特的梦想
他成就伟业，所以我们要
共同为他高呼
向马蒂·斯克拉致敬
幻想工程师中的佼佼者 他总是

(大合唱)

勇往直前、大胆想象
展示着马蒂风范
多年来他激情洋溢
带领着幻想工程师
克服重重障碍

他手握大权
引领方向
勇往直前、大胆想象
展示着马蒂风范……



目 录

中文版序 梦想在这里成真 / I

推荐序一 狂人领袖 / III

雷·布雷德伯里
美国科幻小说大师
《火星纪事》作者

推荐序二 马蒂颂歌 / VII

理查德·舍曼
奥斯卡金像奖最佳原创歌曲奖获得者

前 言 迪士尼的冒险家 / 001

用独特的方式再现曾经塑造了美国的理想、梦想和现实，让它成为全世界的勇气和灵感之源。

第一部分 造梦者的乐园

01 当迪士尼失去华特叔叔 007

只要世界上还有想象力存在，迪士尼乐园就永远不会完工。

02 安放最大胆的梦想 011

迪士尼做娱乐的方式没有什么秘密可言，我们不断前进，好奇心引领着我们踏上全新的道路。

03 签约迪士尼，开启造梦之旅 017

给新人第一次展示自己能力的机会，他们的成就让我们更有理由继续“冒险”。

04 不做好准备，就是做好了输的准备 023

我们永不言弃，我们相信自己有能力把事情做好，也会竭尽全力做到最好。

- 05 让有能力的人做更重要的事** 031
“因为……所以不能”只会终结事业；“只要……就能”则能成就事业。

第二部分 幻想工程点亮创意魔法

- 06 幻想工程，灵感源于真实的生活** 047
必须相信自己作为专业设计人员对项目的直觉，正是这些直觉给了我们灵感。
- 07 加州迪士尼，打造属于迪士尼的风格** 059
要施展迪士尼魔法，每一个描述景点的词汇都应该有助于加强景点的迷人体验。
- 08 世博会的四大展馆，将梦境变为现实** 085
这个行业最有价值的工具就是信任、合作与伙伴。有了这些工具，你才能获得非凡的成就。
- 09 奥兰多迪士尼，主题公园的基本原理** 099
谁都不愿意重复自己走过的路，我们喜欢找到新东西，然后开发全新的主题。
- 10 EPCOT，写给人类想象力的赞歌** 131
用公众理解和接受的方式，讲他们想听的故事，把他们需要的信息传达给他们。
- 11 东京迪士尼，进军国际度假区市场** 171
人们在自己认可的情境中看到自己的形象，就会明白那里欢迎自己。
- 12 艾斯纳的创意，韦尔斯的管理** 181
迪士尼公司很幸运拥有那么多杰出人士。激励他们、让他们成就伟业是领导者的责任。
- 13 伊迪的墙，价值百万的建议** 203
我们不会为尝试实用的想法而让公司冒险——如果要冒险，我们尝试的必须是伟大的想法。

- 14 巴黎迪士尼，加入欧洲主题公园市场** 209
在面临困难时，要对公园的概念、设计和建筑中值得相信的东西给予充分的信任。
- 15 迪士尼主题公园日不落** 223
最重要的就是为游客讲述不同凡响的故事，创造引人入胜的环境。
- 16 成也艾斯纳，败也艾斯纳** 229
领导者最重要的贡献之一就是，承认并赞扬非凡的贡献、伟大的成就。

第三部分 让创意源源不断

- 17 世界上工作最勤奋的大使** 247
传承很重要——企业文化和团队的健康也同样重要。
- 18 米奇十诫，造梦准则** 253
领导力是苦学而来，必须每天勤加练习。
- 19 今天的年轻人，明天的造梦者** 279
如果你很优秀，如果你卓尔不凡，全世界都会模仿你。
- 20 大胆想象，大胆行动** 289
让梦想成真的秘诀可以总结成四个词：好奇、自信、勇气、坚持。

译者后记 / 293



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

年 12 月去世后几个月才公之于众。这就是华特一手规划创建的 EPCOT，意思是未来社区试验模型（Experimental Prototype Community of Tomorrow）。沃克问我：“EPCOT 怎么办？”

当时我刚刚被擢升为华特迪士尼幻想工程的创意总监——我在这个岗位上待了 30 年。从第一天起，我就要直面让人畏惧的挑战，担起在三大洲建立 11 座迪士尼主题公园的重任。我告诫幻想工程师们要牢记我们的职责。

“看待一张白纸有两个角度，”我对创意团队的同伴们说，“你可以把它看成世上最可怕的东西，因为你必须在白纸上写下第一笔。但你也可以把它当成世界上最好的机会，因为你能够在上面写下第一笔——你可以任由想象驰骋，创造出前所未有的新天地！”

之后的八年里，幻想工程师们和华特迪士尼世界度假区的运营部员工紧密合作，验证了这个公理。2012 年 10 月 1 日，EPCOT 迎来了第 30 个纪念日，它成为世界游客数量第六多的公园，排在神奇王国、加州迪士尼乐园、东京迪士尼乐园、东京迪士尼海洋和巴黎迪士尼乐园之后。

1974 年，整个国家、整个公司都深陷逆境，卡登·沃克和迪士尼董事会却给我打了那个电话，足以显现大家对迪士尼主题公园和酒店未来发展前景的坚定信念。不论困难多大，我们都勇往直前。

华特·迪士尼对 EPCOT 的设想是一个宏伟的愿景，它自始至终推动着整个华特迪士尼王国的规划。无论是公园内的交通、能源体系；还是采用的试验性建筑方式，例如迪士尼当代度假酒店（Disney's Contemporary Resort）和迪士尼波利尼西亚度假酒店（Disney's Polynesian Resort）预先一体定制的精装房间；抑或是为维护佛罗里达环境和生态系统所作的关怀举动，都经过了细致的考虑，并谨遵华特先生念念不忘的梦想：“满足人们的需求”，打造规划和建筑的榜样，供他人借鉴和模仿。

华特·迪士尼并不是只想在佛罗里达再建一座“主题公园”或度假胜地，他心里有更重要的规划，那就是他在 1966 年所说的 EPCOT。

我认为对全世界的人们而言，没有比找到解决困扰城市的种种问题更重要的挑战了。可我们应该从哪里入手呢……我们如何开始应对这个巨大的挑战呢？

我们一定要从公众的需求入手。公众需要的不仅仅是治愈困扰古老城市顽疾的办法，在一片崭新的土地上从无到有地建立一种特殊的新型社区，这才是人们迫切的需求。

今天，我坚信，引导华特·迪士尼提出 EPCOT 的这个创造性想法仍旧行之有效，人们甚至比以往更需要它。

在这个时代，面对众多的现代挑战，我们缺少的是华特·迪士尼这样热衷于在崭新的白纸上一遍遍重新书写的冒险家。也许他看起来只是在追求“华托邦”（Waltopia）——一个华特自己创造的乌托邦世界，但是在我记录下的 1966 年公司年报里，华特用一句话向股东和员工传达了自己的创造性哲学：“我必须朝着新事物前进，因为有很多新世界等待着我们去征服。”

我很幸运，能够于 1955 年在加利福尼亚的阿纳海姆首发站登上这列快速列车，连续工作了 54 年，成为参加过全世界 11 座迪士尼主题公园开幕式的唯一一位迪士尼员工。这本书讲述的就是我和这些迪士尼公园的故事——那些工程，那些地方，尤其是那些铸就奇迹的人们。我见证了它们的诞生和成长，也为它们的完善贡献了自己的绵薄之力。

现在，欢迎跟我一起再次登上这趟列车。