



# 灰姑娘城堡 加勒比海盗 鬼屋……你们的梦想都是人造的 迪士尼幻想工程创意总监开腔解密

缩编 潘卓盈

上海迪士尼6月16日正式开张以来,尽管各种媒体一再提醒大家会排长队,但还是挡不住大家去瞻仰这个童话王国的热情。其实,半个多世纪以来,迪士尼这座小镇,几乎俘虜了全球男女老少的不老童心。

“迪士尼”究竟魔力何在?你可能不知道,迪士尼有一支神秘团队“幻想工程”,负责设计和建造世界上所有华特迪士尼主题乐园及度假区。你所钟爱的那些迪士尼乐园项目,如灰姑娘城堡、加勒比海盗、飞越山、鬼屋等等,全都出自他们的奇思妙想。而这群狂魔乱舞的幻想工程师背后,有一位冷静的领袖马蒂·斯克拉,也就是这本自传《造梦者:迪士尼如何点亮神奇的创意》的作者。上海迪士尼乐园开园,马蒂·

斯克拉也亲自从美国飞来上海参加开幕礼。

马蒂的身份是迪士尼幻想工程创意总监,被授予“迪士尼传奇”称号,同时也是迪士尼创始人华特·迪士尼先生“最得意的员工”。马蒂在迪士尼工作了54年之久,见证了全球12座迪士尼主题公园的诞生。他动笔写这本书时,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工程中。最重要的经验是——了解自己的观众!创建上海迪士尼乐园的工程师们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。

在这本书中,他首次揭开了迪士尼乐园背后不为人知的秘密,包括迪士尼乐园的选址原则、迪士尼乐园景点的设计理念、迪士尼乐园的经营法则、幻想工程师的领导法则等。

## 我接到迪士尼一个电话 让我去面试

1955年5月中旬,当我上完课回到宿舍时,听到了一则来自卡德的电话留言。他当时是华特迪士尼公司市场营销及宣传部门的负责人,而我刚刚当选UCLA(加利福尼亚大学洛杉矶分校)校报《布伦日报》的主编。UCLA校友会的前执行秘书强尼·杰克逊离任后去了迪士尼公司,他向公司推荐了我。我与强尼相识于1952年,那一年我获得了UCLA校友会颁发的奖学金,足够我支付全部学费——每年大约100美元。

在迪士尼工作室,我见到了卡德·沃克。卡德是从《布伦日报》走出来的前辈。1938年,卡德从收发室的工作做起,开始了他在迪士尼长达45年的职业生涯,1983年从公司退休时,他已经成为公司的总裁。

卡德在自己的办公室里对我进行了面试,他的办公室就坐落在迪士尼工作室那幢古老的宣传部大楼里。面试只进行了约20分钟。面试结束之后,我得到了人生中的第一份工作——成为《迪士尼乐园新闻报》的编辑,而且立刻就要走马上任,仔细审查28页的版面排版是否有误。

我从此开始了长达54年的迪士尼职业生涯。迪士尼乐园敞开大门迎接八方来客前的一个月,公司员工工资表上最初的一百名成员中,我的名字赫然在列。

## 我掌握了 华特·迪士尼不为人知的故事

华特·迪士尼最值得书写的东西在他的很多传记里都没提到,我要讲的就是我和同事亲身经历过的一些事,这些故事生动地展现了华特性格的多面性。

**故事一:**迪士尼早期的一个流动艺术展——动画艺术展即将在科罗拉多州的丹佛市开展。华特出席了开幕式,但他是在进行展前检查的夜里抵达的。第二天他和布展小组的人一起去吃早餐,这些人本来已经点好早餐,但华特点完餐后,还没等服务生走开,布展小组的四个人就一个又一个重新点了一遍,他们都说:“这听起来很不错,我也照单来!”结果五个人点了一模一样的早餐。华特就说:“哎,又是这样!”然后就走了。

**故事二:**迪士尼工作室的一个电视制片人因为华特觉得他不够“有创意”而闷闷不乐。这个制片人决定改变华特对他的看法,他花了好几个星期为华特制作了一个模型。一天早上,他带着作品早来到华特的办公室,坚持让华特在开工前评价一下他的大作。制片人口沫横飞地讲述着自己几个星期的成果,期望华特也有所回应,但是华特无动于衷。制片人痛苦地说:“好吧,至少也为我付出的努力打个及格吧。”华特最后发话了,他说:“这些东西一文不值,打个屁!”

**故事三:**华特走出迪士尼工作室动画部大楼,打算抽根雪茄,结果打火机怎么也打不着火。就在这个当口,工作室负责故事及角色创意的骨干肯·安德森走了过来。他的打火机很好用,好用到他当着全体动画制作同事的面,把华特的标志性胡子给点着了。那

天晚上,肯失眠了,第二天快中午时他被叫到华特的办公室,他做好了最坏的打算——他觉得自己在这迪士尼的日子快走到头了。华特在办公室等着他并下达了指示:“快来,肯!咱们去吃午饭。”就这样,两人去了迪士尼的食堂,在众目睽睽之下共进午餐,边吃边谈。

## 我说服关键人物 透露东京迪士尼选址过程

弗兰克·斯坦奈克,在洽谈第一个最成功的国外投资——东京迪士尼乐园的过程中,是关键人物。多年来,我一直与他保持密切联系,说服他给我写信详细讲述整个过程。

1972年9月30日,开业一周年的华特迪士尼世界就吸引了1070万游客,迪士尼公司开始收到世界各地的邀请。1972年年末,迪士尼公司管理层安排斯坦奈克研究“第一个国际迪士尼乐园”的潜力地点——日本和欧洲。斯坦奈克重点关注了这些地区对迪士尼品牌的接受能力、经济稳定和增长因素、文化特点以及旅游模式。最终,1973年他的总结备忘录上的一个简明扼要的句子被采纳了:“尽管欧洲和日本都可以支持迪士尼项目,但日本蕴藏着更大的成功前景,不过管理上的难度会更大。”

1974年的能源危机延缓了迪士尼海外扩张的进程。不过1974年12月,一支迪士尼领导小组还是长途跋涉到了日本。推荐给迪士尼领导小组的地产有两块。一块位于富士山脚下——这座海拔3776米的高山是日本地理中最具象征意义的地方,但参观过此地之后,他们被告知管理该地块的三菱集团“改变主意”了,这块地不能再用了。这样就只剩下千叶县浦安市的一大块土地,距离东京市中心大约24公里。这个地方最大的优势就是距离居住人口约3000万的大都市只有一个小时的车程。开发这块地产的是东方乐园株式会社,千叶县赋予其权力改造和创建这片土地,也要求它把该地的一部分收益用于“公益事业”,将迪士尼乐园引进日本非常符合这个要求。

双方花了将近一年的时间,终于在1976年签订了一份意向书。随后他们又花了一年时间对这一地段的现场条件、建筑方法、市场可行性以及游客数量预测进行了全面的研究。最后得出结论:东京迪士尼乐园有望吸引1700万游客。这个数字令迪士尼团队“大为震惊”,甚至觉得有点儿不切实际。正如斯坦奈克在报告中描述的那样:“受成本和所需时间限制,不可能建造出一座一开始客流量就如此巨大的公园。所以我们的结论是,公园按1000万人规模设置。”

截至2011年,这个项目重新命名为东京迪士尼度假区,还包含了东京迪士尼海洋主题公园,以及三大以迪士尼命名和设计的酒店。到2010年4月,东京迪士尼乐园和东京迪士尼海洋两座主题公园总共接待了超过2580万名游客。

## 我告诉你东京两座主题公园 为什么完全不同

东京迪士尼乐园和东京迪士尼海洋这两

座主题公园本身也形成了鲜明的对比——一个从一开始就是华特迪士尼世界神奇王国原本本的复制品,而另一个则创造了崭新的“空白篇章”,是由华特迪士尼幻想工程师们创作出的“独一无二”的概念设计。

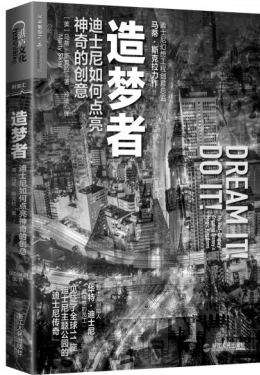
神奇王国反映了东方乐园株式会社管理层前20年里与迪士尼“合作关系”的一贯态度:美国迪士尼乐园里没有的东西,东京迪士尼乐园也决不能有。曾经,外国标志性产品的复制品被当成原创品卖给了日本人,但实际上设计和质量都不尽如人意。到了20世纪80年代,日本民众开始辨别质量、品牌以及真正的原创品。他们想要“真货”,很多日本人到海外见识过华特迪士尼世界的神奇王国,他们知道“真货”的样子。

一旦决定了不将公园“日本化”(也就是要让其保持西方特色和迪士尼特色),东京迪士尼乐园只做了几处重要的设计修订,最重要的就是要迎合日本人购物以及为家人朋友捎带礼物的喜好。另外,还考虑到阴雨寒冷的天气(东京偶尔还会下雪),大家做出了把公园入口覆盖起来的决定。入口处成了一个维多利亚建筑风格国际现代购物大街。这个决定使其成为唯一一个入口处没有火车站的迪士尼乐园。

## 我提炼出了《米奇十诫》 有梦想的人拿去不谢

华特·迪士尼以及我的导师们,教会了我很多东西,在此基础上我总结出了发挥领导能力的一些关键原则,并且不断地发展、深化和实践这些原则。我把这些“心得”提炼出来给它们起名为《米奇十诫》。在公园和博物馆行业,这些原则很快就有了点金科玉律的意思。

1. 了解你的观众:在设计景点或活动前就界定谁是主要观众。
2. 站在游客的立场上:一定要让团队成员像游客那样体验你创造的作品。
3. 理好思路、组织好游览的顺序:确保故事和游客体验的过程要有逻辑性,依次展开。
4. 创造一个“诱人招牌”(吸引目光的东西):创造一些视觉“目标”,引导游客清清楚楚、顺理成章地在场所中游玩。
5. 用直观方式传递信息:充分利用色彩、形状、造型和材质这些非文字性的交流方式。
6. 避免超负荷——创造刺激物:要抵制诱惑,不能用太多的信息和事物让观众感到负荷过大。
7. 一次只讲一个故事:不要偏离故事主线,好的故事都清晰、自然、连贯。
8. 避免矛盾——保持一致:设计或内容中互相矛盾的细节会让观众对故事本身及发生的时间迷惑不解。
9. 在丰富的娱乐活动中隐藏点滴说教:华特·迪士尼说过,我们这个行业也能教化民众——但是不要直白地说出来!寓教于乐!
10. 保持!(做好维护工作):在迪士尼公园或度假区,什么都不能坏掉。维护不到位,表现就不出彩。



马蒂·斯克拉

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

著

《造梦者:迪士尼如何点亮神奇的创意》



扫描二维码关注

想看往期的好看故事

回复

『悦读』

深夜读书馆

8分钟

『查询』

可公。