学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

娱乐大王迪斯尼

BOOK

内部资料 非卖品

内容提要

全书鲜明地展示了一个全世界老幼皆知的娱乐大王的形象——迪斯尼。以“少年时代”开始，描述了“家世”、“仙鹤农场的快乐少年”、“送报”、“本顿学校”、“显露绘画天才”、“从军”、“跨出事业第一步”、“初 次接触卡通电影”等生活经历，以及“卡通急片制作人”，“迈向新艺术”、“扩展新境界”、“迈向永恒”等奋斗成功的历史事实，最后以“壮志未酬”、“无尽哀思”告结束。其中他创造米老鼠唐老鸭卡通形象、建立“迪 斯尼乐园”和开创“迪斯尼世界”的过程更是令人感慨、催人泪下。

大事年表

年代	年龄	生平大事	世界大事
1901		12 月 5 日生于美国芝加哥市。	（1902）居里夫妇发现“镭”。
1906	5	4 月，全家搬到马瑟琳镇仙鹤农场。	（1903）莱特兄弟发明飞机。
1910	9	迁居堪萨斯市，开始送报。	（1904）日俄战争爆发。
1917	16	6 月 8 日，从本顿学校毕业。 暑假，在圣路易斯州际新闻公司工读。 9 月，入芝加哥麦金利中学，读艺术函授班，到芝加哥艺术学院学习解剖学、写作技巧。	（1905）爱因斯坦的“相对论”发表。
1918	17	夏季，在邮局工读。 第一次世界大战期间加入红十字会美国救护车部队被派往法国。	（1914）巴拿马运河通航。第一次世界大战爆发。
1919	18	建立“衣维克·迪斯尼广告公司”。	（1917）俄国发生二月革命。
1920	19	元月，人堪萨斯幻灯片（后改称堪萨斯电影广告公司）担任漫画师。	（1918）第一次世界大战宣告结束。
1922	21	5 月，成立“欢笑卡通公司”。	（1919）“凡尔赛和约”在巴黎签订。
1923	22	7 月，堪萨斯事业失败，为求发展，到好莱坞。 10 月，成立“迪斯尼兄弟制片厂”，同时与纽约卡通片发行商签约摄制《爱丽丝梦游仙境》。	（1920）“国际联盟”成立。
1924	23	3 月，“爱丽丝喜剧”上映，深受好评。	（1923）土耳其共和国建立。
1925	24	7 月，建立赫伯龙制片厂。13 日与莉莉安·彭德丝结婚。	

年代	年龄	生平大事	世界大事
1926	25	将“迪斯尼兄弟公司”的名称改为“祆尔特。迪斯尼公司”。	(1924)希腊建立共和体制。
1927	26	制作“幸运兔子奥斯华”影集大受欢迎。	(1926)德国加入“国际联盟”。
1928	27	被卡通片发行商米兹挖走重要工作人员。5月，“米老鼠系列”第一集《风狂飞机》上映。9月，到纽约为《米老鼠》配音，11月《汽船威利》上映。	(1927)林白飞越大西洋成功。
1932	31	首次推出彩色卡通片，11月，第一部彩色卡通片《花与树》和“米老鼠系列”分别获金像奖。	(1929)发生世界经济恐慌。
1933	32	卡通片《三只小猪》引起轰动。	(1932)日本、德国退出“国际联盟”。
1934	33	卡通片《白雪公主》开始制作。	
1937	36	《白雪公主》获特别金像奖。	(1939)第二次世界大战爆发
1940	39	《木偶奇遇》和《幻想曲》先后推出。	
1942	41	《小鹿班比》上映。	
1947	46	8月，到阿拉斯加旅行。《海豹岛》上映，获最佳记录金像奖。	(1945)第二次世界大战结束。
1950	49	为美国国家广播公司制作的圣诞特别节目非常受欢迎。	(1946)联合国首届大会在伦敦举行。
1952	51	成立“WED公司”筹建“迪斯尼乐园”。	
1955	54	7月，“迪斯尼乐园”建成并开放。10月，推出伦忙爸鼠真子狲嘶赐集。	英、美、苏公布雅尔塔秘密办定。
1961	60	开播《彩色世界》。	

年代	年龄	生平大事	世界大事
1962	61	成立加州艺术学院	(1952)美国第一颗氢弹试验成功。
1964	63	6 月 27 日，《欢乐满人间》上映，并获 13 项金像奖提名。 9 月 14 日，约翰逊总统授予自由勋章。	(1957)苏联发射人造卫星成功。
1966	65	9 月，在矿王谷举行记者招待会。 10 月 29 日，美国森林协会颁发奖章，表彰他对美国资源的保护。 11 月进圣约瑟医院检查身体，并施行手术。 12 月 15 日，病逝。	(1961)苏联首次发射载人太空宇宙飞船。 (1967)60 个国家共同签署太空和平条约。
1971		10 月 23 日，“沃尔特·迪斯尼世界”开幕。	(1969)美国太空载人字宙飞船登月成功。

本书译者还有杨志玲、赵文森。

当你买到这套书的瞬间，你已婚经拿来到了迈向成功大门的钥匙；当你阅读这套书的时候，你一这会对十大巨人白手起家的艰难酸、一往直前的开拓精神、弱肉强食尔虞我诈的无情手段而感慨万端；当你年罢这套书以后，你就会发现，你刀能够把自己创造性的思考、世术的才能、知识、个性和体力转达化为成功、财富、健康和幸福。

人人都能成功！
所有的成就在开始时都不过只是一个想法罢了！

这就是这套书给予你的成功启示。如果你愿意接受这套丛书中的每一条成功的启示，并愿意在实践中加以重视，你就将会取得惊人的成就。

请记住书中对你有意义的句子、语录和词汇，记住书中激励你开始从事你称心如意行动的事件。

娱乐大王迪斯尼

第一章　少年时代

一　家世

迪斯尼乐园的米老鼠和唐老鸭给全世界的人带来了欢乐。而迪斯尼乐园的创办人也因此家喻户晓。不论是儿童还是成年人都熟知的沃尔特·迪斯尼1901年12月5日在美国的芝加哥市出生。

迪斯尼的祖先居住在法国，迪斯格尼是他们的原姓。大约在11世纪时，远祖休斯·迪斯格尼作为一名法国军人，加入法国军队自诺曼底入侵英格兰，而后定居在英格兰。此时，休斯·迪斯格尼将原姓改为符合英国习惯的迪斯尼。几个世纪后，迪斯尼家族的一个分支在英王查理二世王政复辟时代（1660～1688年）迁到了爱尔兰。

迪斯尼的曾祖父艾莱德生于 1801 年。为了寻求新生活，艾莱德与兄弟罗勃于 1834 年 9 月初携带家眷从利物浦上船，开始了美国之行。一个月的西行之后，他们在纽约上岸了。到达这片新土地之后，两兄弟就分手了，罗勃一家去了美国中西部，而艾莱德却来到了北方加拿大的安大略省的戈德瑞镇。

这是一个还很荒凉的小镇，白人在这里定居也仅仅只有9年时间，为了生活下去，艾莱德一家在镇上开了一家磨坊。

艾莱德和妻子玛丽亚一共生了 16 个孩子。凯普·迪斯尼是长子，他是1832 年在爱尔兰出生的。他和他的妻子玛丽·理查逊都不喜欢北方漫长而酷寒的冬天，便决定南下。1878 年，凯普夫妇带着他们的儿子伊利亚斯和罗勃，离开了漫长冬日的加拿大，向加利福尼亚迁移。此时，加州的淘金热吸引了大批白人。但是，凯普一家经过堪萨斯州的时候，却没有再前进，在艾力斯买了200亩地，办起了农场来。

然而生活了一段时间，堪萨斯州的寒冷冬天又使凯普产生了南下的念头。于是，凯普就带着长子伊利亚斯随着邻居南下到了佛罗里达州。不久之后，凯普由于某种缘故又重新回到堪萨斯州，伊利亚斯则独自留在了佛罗里达，并在基士麦买了一个40英亩的农庄。

与凯普家同时南下的邻居中，有一位叫查尔斯·卡尔，他的女儿福乐娜长得非常漂亮。伊利亚斯自第一次见到她便发觉已爱上了她，他就开始了对福乐娜的追求，最后，福乐娜答应了他的爱情。

1888年的元旦，28岁的伊利亚斯与19岁的福乐娜结为伉俪。

婚后，伊利亚斯便关闭了农庄，而重新在戴陀那海滩买了一家旅馆。但不久观光旅游行业日趋萧条，旅馆也不得不关门了。这时，他们的第一个孩子赫伯特已经降生了。

伊利亚斯改行当了邮差，并省吃俭用积得一笔钱买了个小桔于园。后来的一次意想不到的寒霜把园里的桔子都冻坏了，而他也得了疟疾。

伊利亚斯喜欢每当运气转坏的时候就搬一次家。而这一次当然也不例外，一家人又于 1889 年搬到了芝加哥，希望能够来点好运气改善一下艰难的生活。

他们刚来芝加哥时，这个美国东西部货物的集散转运中心城市已有 120万人口。大城市的繁华，五光十色都是伊利亚斯从来没有见到也没有想象过

的，他渐渐对城市产生了极大的兴趣，下定决心要在这块繁华的地方干出一番事业来。他充满了信心。伊利亚斯第一步设想是运用自己早年所学的木工活的手艺来营建一幢漂亮的房屋。

这幢漂亮的房屋使得特瑞普道的 1249 号格外引人注目。他把房子用白漆刷过，然后再配上蓝色的装饰条纹，给人以一种既线条柔和清爽又经济耐用的感觉。这幢房子吸引了很多人，于是伊利亚斯便又有了建房子出售的念头。他买下了房子旁边的一块空地，准备另建一幢出售。不仅如此，他在芝加哥市区的其他地方也建房子出售，并且与大银行建立了良好的关系。他的妻子福乐娜也非常能干，她负责房屋的设计，建筑材料的购买，并兼作会计，如果买主需要的话，她甚至还可以负责装潢。在两个人的共同努力下，日子过得很幸福。

4 年过去了，建筑业渐渐地不景气，伊利亚斯只得放弃自己的事业而到其他公司去当木工，一周 7 天的连续工作也只得到一天 1 块钱的工钱。

他们的另外两个儿子雷蒙。洛衣也在此时相继出世。

1901 年 12 月 5 日，沃尔特·迪斯尼出生了，他比三个哥哥都漂亮，性情温和、乖巧，得到了母亲特别的宠爱，几个哥哥也很喜欢这个弟弟。洛衣经常推着婴儿车带着他出去，并高兴地用自己赚来的一点钱给他买玩具。

伊利亚斯家的第 5 个孩于是个女儿，比沃尔特晚两年半出生，名叫露丝。这个时候，伊利亚斯越来越注重在大城市中对子女的教育，这是由于邻居的两个青年在一次抢劫案中杀死了一名警察而被捕使他产生这种想法的，并决定离开这个罪恶的城市。伊利亚斯与福乐娜商议之后决定把家迁到纯朴幽静的乡下去。

伊利亚斯的弟弟罗勃一家住在密苏里州的马瑟琳镇，那里有肥沃的土壤，青翠的山林，丘陵起伏，气候怡人。并且那里有煤矿和油业，各行各业都很繁荣，购买东西也极为方便，经济发展很稳定。于是伊利亚斯想迁到这个地方一定会有钱可赚，而且还可以远离城市，在一个纯粹的基督教环境中对 5 个子女进行教育。经过一番考虑后，伊利亚斯便也搬到了密苏里州的马瑟琳。

二　仙鹤农场的快乐少年

沃尔特·迪斯尼曾回忆道："我已经差不多忘却了在芝加哥的幼年生活，但是在马瑟琳的生活我仍旧历历在目。"他回忆他的故居时说："那是一处非常美丽的农庄。农庄前的一大片草地周围有几棵古老的柳树，柳树条随风吹拂。还有两个果树园，一个是老果园，一个是新的。园中有各种果树，其中有一种叫'狼河苹果'的，果实异常的大，吸引了附近好几英里外的人跑来看。"

美国许多的小镇都是因为通了铁路而兴盛起来的，马瑟琳也一样。马瑟琳镇位于密苏里州中央的林恩郡旁。过去，这儿只是一个偏僻的小村庄，一条铁路从村旁经过，通往远在 120 英里以外的堪萨斯市。靠着铁路小镇逐渐繁荣起来，知恩必报的村民们以火车站站长女儿的名字"马瑟琳"作为这个地方的名字。

迪斯尼一家 1906 年 4 月搬到了马瑟琳，并买下了仙鹤农场。此时，马瑟琳镇有大约 5000 个居民，他们都工作勤劳、朴实无华。仙鹤农场面积有 45 英亩。一到农场，全家人便开始了工作。迪斯尼的 3 个哥哥和父亲已经趁着春天开始耕地了，他们把大部分的土地用来种玉米，另外的就种小麦和大麦。伊利亚斯买了奶牛以便生产牛奶；又买了猪、鸡和鸽子养着，长大了便杀了吃掉。孩子们的母亲一天忙到晚，给丈夫和孩子们烧一些吃的东西，帮他们洗衣服、缝补衬衫及外套，还要挖掘菜园，搅制牛油，以便到杂货店去换一些必需品。福乐娜做的牛油纯而且味道鲜美，以至于杂货店的老板特别开设了一个柜台来出售她做的牛油。

沃尔特因为年幼，就跟在母亲的身后帮着干点杂活。他又瘦又高，一头蓬松的黄发，并且总喜欢好奇地看，眼睛转个不停，好象每个东西对他来讲都很新鲜。他的妹妹小露丝则跟在他后面转，形影不离。他在桥边自己玩泥巴时，如果附近的农人赶着四轮马车从旁边经过，他便会怯生生地站起身来向他们打招呼。他会赶着猪到没去过的地方找食物，猪也会让他骑在背上，每见到人，他便表演一下骑猪的本领，他待猪很好，有只小猪发育不良，沃尔特就拿着婴儿用的奶瓶盛满奶去喂这只小猪，并给小猪起名叫"小瘦子"。"小瘦子"时时刻刻跟着他，就象一只狗一样。

一年年春去夏来，秋往冬至，小沃尔特也渐渐懂些事了。农活的不断更替，使他懂得了四季的变化。到了收获芦粟的季节时，他父亲与兄弟就把收割回来的芦粟的茎放在压榨器中，沃尔特就牵着拉磨的马绕圈子转，当看到芦粟茎压碎成糊状时，他便会高兴地跳起来，这些糊状物可以做成糖蜜装在大桶中，或者倒在薄薄的煎饼上当早饭吃，也同样可以加在蛋糕和姜饼中焙烧。如果收成较好，还可以用吸管把多余的糖浆收集起来，装在陶壶中，送到镇上的杂货店去换一些东西来。

丰收的季节，全农庄上的人都会高兴起来。麦子割下来后，农庄上便弄来了庞大的蒸汽式打谷机，把邻居的篷车系在打谷机的后面接装谷于。当男人们都在外面工作的时候，女人们也在厨房中忙碌。厨房里不断地散发着炸鸡、玉米面包和巧克力蛋糕的香气。到了中午，男人们劳动归来吃一顿丰盛的午餐，谈论着收成的情况，算计着能卖多少钱，然后就躺在大柳树下阴凉的草地上睡上一小觉，下午再去工作。

沃尔特长大了许多。他开始喜欢到远离农庄的地方去玩了，他的哥哥洛

衣就常陪他一起去。他第一次看到了附近树林中的胡桃树，山胡桃树、榛实树、柿于树、野葡萄及野樱桃，这些树结果实时，人们可以任意采食。沃尔特也开始学会了观察林中的各种野兽——兔子、狐狸、松鼠、臭鼠和浣熊。他也开始搜寻树上的鸟儿——美洲鸨、乌鸦、鹰、啄木鸟、野云雀、北美红雀、鹤鹤、燕子和野鸽等等。炎热的夏天到来时，沃尔特又会和洛衣一起到几英里外的黄溪去，在缓流而又清凉的溪水中泡上一会儿。他玩得非常快活。

不知从何时起，沃尔特开始喜欢上了火车。圣大非铁路穿过离农场不远的乡间，他的叔叔麦克·马丁就是负责开马瑟琳到麦迪堡之间的火车司机。每次到仙鹤农场来时，沃尔特的叔叔都会带一大包糖果给孩子们吃，沃尔特经常趴在铁轨上用耳朵贴着听火车开来的声音，他也许是在盼望麦克叔叔的到来。

沃尔特对于仙鹤农场的一段童年生活仍能很清楚地想起来。例如，有一年夏天的一个星期天，他在果园中玩耍，一抬头看见一只猫头鹰栖息在苹果树枝上，他想伸手去摸它，可是猫头鹰忽然尖叫起来，并用利爪去抓沃尔特。沃尔特上前狠狠地把猫头鹰摔在了地上，并用脚去踩。等他弯下腰去看时，猫头鹰已经让他给踩死了。沃尔特心里非常懊悔，但猫头鹰已经死了，他只好挑了一个好地方，小心翼翼地将它埋了，还立个一个小墓碑。这之后的好几个月中，沃尔特都很难过，常在梦中看到那只猫头鹰。

在回忆沃尔特少年时代在农场的故事时，他们家人常会提到他第一次尝试画画的情形。他的妹妹露丝在回忆 70 年前发生的这件事时说：“当时，我父母和哥哥们都去了镇上，只有沃尔特和我在家。我们在家里找到一大桶焦油，沃尔特产生了画画的念头，说：‘用这个画画一定很不错，我们在墙上面画些画吧！’我担心用焦油画画能不能擦掉，而沃尔特则肯定他说：‘一定可以擦掉。’于是我们就在面朝马路的白墙上大涂大抹起来。他画了许多房子，上面还冒着炊烟，我则画了一些弯弯曲曲的线条，画完之后，我们突然发现焦油根本擦不下来，于是开始紧张起来。父亲回来之后，看见墙上黑黑的一片大为生气，但是他也懒得想办法去除掉那些结实的焦油。因而直到我们全家搬走的时候，那些画还留在墙上。”

他母亲开始教他认字了。但是为了等露丝一齐上学，他到 7 岁才开始进学校。沃尔特总是喜欢一些课堂外的东西，因为他觉得那些东西比功课更有趣，这也是他成绩不好的一个原因。他对马瑟琳镇上刚刚开的一家电影院开始感兴趣了，于是放学之后，他说服了露丝与他一同去看电影。电影院的屏幕是用床单做的，即使如此，他还是很高兴地看了《耶稣十字架》和《复活》的活动影片。看完电影已经很晚了。他们便急匆匆地赶回家，心想父亲一定又要大发脾气了。但是回家之后却没有遭到处罚，父母看到他们平安回来也就放下了一颗悬着的心。

伊利亚斯是一个勤劳而又严厉的人，但有时也和蔼可亲。例如，星期天他常带着沃尔特乘马车去泰勒老爹家玩。在那里，泰勒的女儿弹着钢琴，而伊利亚斯奏着小提琴，一奏就是一两小时。小沃尔特坐在一边的高背椅上一动不动地聆听着美妙的音乐，仿佛陶醉了一般。他实在想不到严厉的父亲居然还能奏出这么好听的曲子来。

但是在其他时间里，伊利亚斯却很严肃，甚至有点专制。因为他曾经屡遭失败，而要在马瑟琳凭一个干旱的农场维持一家 7 口人的生活比他预料的还要困难，他担心再次失败。所以在对待自己的两个年长的儿子方面未免过

分严厉。幸亏在福乐娜机智幽默的调解下，才阻止了儿子们的公然反抗。

伊利亚斯租来了兄弟罗勃·迪斯尼的田地让两个年长的儿子赫伯特和雷蒙耕种。他们俩在丰收之后赚到了 175 块钱，就各自花了 20 元买了一块带金链的手表。父亲知道之后，责骂他们过度浪费，并问他们俩怎样处置剩下的钱。

赫伯特说："我们想买一头母牛和一匹小公马。"

伊利亚斯则厉声地说："不行！我买这个农场时还欠了许多钱，你们应该替我还债。"

赫伯特和雷蒙再也不能忍受父亲的这种专制了。第二天中午赫伯特骑马去镇上银行取出了他和雷蒙的钱。晚饭之后，他们假装累了，便早早进他们房间了。一会儿之后，他们就从窗户跑了出去，搭上了 9 点半开往芝加哥的火车。

他们走后，密苏里州发生了一次大旱灾，井水也干了。伊利亚斯钻了一口新井，但水量也极少。等到果园里的苹果熟的时候，市场价格却大大下跌。于是他就决定把苹果存到冬天卖个好价钱。他的父亲在加拿大时曾经学过将苹果埋在一层层的稻草下面来贮存的办法，于是，到了冬天，他的苹果仍然很新鲜，一家人就沿街去卖苹果。福乐娜做的牛油本是给家里人吃的，可是由于生活的拮据，伊利亚斯不让家里人吃，而卖给邻近的居民，以换取有限的钱来维持生活。福乐娜这次却没有听伊利亚斯的话。而是把牛油涂在面包上，让有牛油的一面朝下递给孩子们吃。

1909 年的冬天是伊利亚斯家最不幸的日子。伊利亚斯患了伤寒，不久又转为肺炎。因而全家的重担就落到了洛衣的肩膀上，而对于一个只有 16 岁的男孩来说，无疑负担太重了。福乐娜在多次劝说伊利亚斯取得同意后，卖掉了仙鹤农场。4 年的辛苦劳动，最后换得的仍只是当年购买这座农场的价款。

沃尔特·迪斯尼对这一切难以忘却。

40 年后，他曾按照当时仙鹤农场所在的马瑟琳镇谷仓的样子建了一座谷仓作为摄影棚。可见，仅仅生活不到 4 年的马瑟琳镇在沃尔特的脑中是多么的记忆深刻。

三　送报

沃尔特·迪斯尼的童年岁月在他的记忆中都是在宁静的田野和乡间的小镇度过的。来到堪萨斯市之后，他看到的净是宽阔的马路，马路上面是拥挤的汽车和电车。矗立在马路两边的大楼 8 到 10 层那么高，戏院里成千的电灯照得通明发光。马路上到处是叫卖声、运啤酒马车的轰隆声、在石子路上飞驶的救火车敲着的警铃声。这一切都使沃尔特觉得城市似乎日夜都静不下来。但是在一个从乡下小镇来的孩子眼中，这一切倒是很令人兴奋的。在他后来的记忆中，这座城市只有费蒙特公园依稀存在，那儿离他家只有两条街远，是他常去玩耍的地方，当时的沃尔特觉得这个公园仿佛是一个游戏宫，有发亮的白色大楼、音乐，还有许多令他着迷的东西。

伊利亚斯的身体状况决定了他再不能从事体力工作，于是他就改行卖报纸。他以 3 毛钱一份的价钱买下了 700 份《时代》早报和《星报》（下午及星期天出版）的送报权。虽然沃尔特和露丝已开始上学了，但不得不为父亲去送报，而且每天早晨 3 点半就要到送报车那儿领取报纸。

在当报童的 6 年中，沃尔特除了有 4 个星期因生病而没送报外，每天早晨和下午都坚持送报纸，送报是很辛苦的。就是下大雪也不能间断。小沃尔特跌倒在雪坑里已不是一次两次了，有一回差点让雪给埋了起来。每当下雨下雪之时，沃尔特最喜欢送最后一站的报纸，因为那里是一幢装有暖气的公寓。他可以一层一层地在走廊送报纸，在这里才觉得有了暖意，他时常还在角落里小睡一下，但每次总是一惊而醒。一醒来时弄不清是不是已送完了报纸，也害怕上学迟到。这对于一个孩于来说，已经是很不简单了。直到晚年，沃尔特还时常梦到送报时的情形，梦到还有几家的报纸没送到，在梦中还觉得惊慌恐惧。其他的报重送完报后都能得到一笔钱，而沃尔特和洛衣却得不到。他们父亲的专制，使他们觉得很不舒服。洛衣 19 岁的时候高中毕业了。他再也不能忍受父亲的专制和脾气，便学着两个哥哥的做法，逃离了家庭。

1921 年夏大的一个晚上，洛衣与沃尔特告别，他要去兰西姆叔叔的农场帮忙收割。他对沃尔特说：“不要担心，小弟，不会有问题的。”第二天洛衣便出走了。

洛衣的走，意味着家里的重担又加在沃尔特的头上，家里的所有事情都需要他照应和帮忙。伊利亚斯想增建一间厨房、一间卧室和一间浴室，就让沃尔特帮忙。而当时的沃尔特仅仅是一个孩子，对盖房子一窍不通，可是专制的伊利亚斯则显得有点不耐烦。看到沃尔特不会干活，便会大加责备。他父亲曾发怒地冲着小沃尔特嚷：“不对！木板不是那样锯的，要象我这样！”边嚷边用锯子背打他的屁股。父亲这种蛮横的样子，小沃尔特也渐渐习惯了，只是他母亲常常会护着他，并瞪着伊利亚斯说：“他毕竟是个孩子，你怎能这样对待他！”

小沃尔特在繁重的工作之外，也有自己的高兴事。这时候他喜欢上了马戏。市里的马戏团来时，他就会跟着马戏团穿大街走小巷，常常把小露丝丢在后面好远。马戏团走后，他便会把小露丝和邻居家的孩子召集起来。仿照马戏团的样子，将一辆大篷车改装成游行车。沃尔特第一次制作卡通影片可以算是这个时候。她妹妹露丝出了麻疹，他便陪着她在一起，并且画画给她看。有一次，他快速翻动一套画时，发现画中的人物仿佛在动，这也就是卡通的雏形，当时他仅仅 9 岁。

也同父母一样，沃尔特喜欢与别人开玩笑。有一天，他家的门铃响了，

福乐娜匆匆去开门，见到的是一位衣着得体的妇人。两人在门口说了一会儿话，这时福乐娜才发现那妇人穿的是她的衣服，母亲审视了几分钟后，大笑起来，这妇人不是别人，正是沃尔特。沃尔特穿上母亲的衣服，戴上假发，并用了母亲的化妆品，一番改装之后，差点让福乐娜认不出来。

由于他父亲的专制和火暴的脾气，一家人常处于阴沉沉状态，只有福乐娜时而制造点欢乐气氛。3 个儿子的相继出走，事业屡次的失败，使伊利亚斯很沮丧，而且很丢脸。他的节约有时超乎寻常。他宁愿走几英里路而不舍得掏 5 分钱的电车票钱，却一个劲地往毫无前途的行业投资，例如他常相信矿业方面的股票和新发明会给他带来财运，可是结果经常令人失望。

不知什么时候，他又想起了仙鹤农场的牛油，觉得这是一条赚钱的路子，于是就与马瑟琳牧场订合同定时供应牛油，让福乐娜推着小车上街叫卖。小沃尔特自愿替母亲推车，可福乐娜坚决不让。他们经常到富裕人家的住宅区卖牛油，而沃尔特的许多同学都住在那里，这使他感到很困窘。

这些事情他后来一直无法忘却。

四　本顿学校

沃尔特的少年时代是在本顿学校度过的。这是一所 8 年制的学校。尽管母亲常指导他学习，但他的成绩并不好。学校的老师们也常抱怨道：“这孩子上课注意力根本不集中，恐怕要跟不上课程进度！”这与沃尔特每天早起送报是有很大关系的，但更主要的，他不愿按学校要求的常规模式去学习，而是喜欢按自己想的去做。他对作业从不认真，倒是对马克·吐温极感兴趣，把马克·叶温的全部著作都读完了，这或许是因为作者的童年与他在密苏里州的那段生活有些相似。他喜欢阿杰梭写的故事和汤姆·斯威夫特写的冒险事迹，也对史蒂文森、斯考特和狄更斯的小说感兴趣。

沃尔特最喜欢的是画画，但是这一方面也无法令老师满意。有一次，老师布置作业，让大家画一盆花，可是他并不按常规，而是故意将花画成脸，叶子画成了手，结果就挨了老师一顿打。

他看任何事物都有着独特的见解。逐渐地，他开始喜欢漫画，最先是仿照《理性》杂志上的漫画来画。他的技艺慢慢娴熟起来。有一回，他去理发店画了一张画，上面画出了来理发的人的各种姿态，店老板感到很有意思，并将它挂了起来。老板让沃尔特每星期为他画一张，他就可以免费理发，沃尔特就欣然答应了。

由于他绘画的本领，他和华特成了好朋友。有一回，沃尔特去看同班同学华特，那时华特正患了腮腺炎在家休息。沃尔特也得过这种病，便不再怕传染，走进华特的卧室并画画给他看。

他与华特的要好，使其成为皮费佛家的一位常客。皮费佛先生是位德裔，他对任何事情都很乐观，他总是不停地笑，那笑声几乎可以将房屋震垮。因为他女儿绮蒂会弹钢琴，所以他常与一家人围着琴唱歌。皮费佛先生很喜欢看戏，尤其是韦伯和费尔兹用荷兰方言写成的喜剧。皮费佛家的温暖和欢乐与自己家中的严肃和节俭形成了强烈的对比。因而沃尔特喜欢呆在皮费佛家，他在皮费佛家的时间比呆在自己家中的时间还要多。

由于这个缘故，沃尔特渐渐接触到了扣人心弦的杂耍和电影的世界。他很害怕让父亲知道自己去了戏院，于是处处小心。

看完马戏回来，沃尔特和华特就会模仿马戏的杂耍表演和歌曲，并模仿无声电影里的逗笑镜头。皮费佛先生精心指导两个孩子如何表演，同时，他们俩又在学校里表演起来，沃尔特把滑稽的衣服让同学穿上，并表演许多有趣的动作。他的《照相馆中的欢乐》很受欢迎。在这个剧中，沃尔特演个滑稽的摄影师，他让同学们站在照相机前摆好姿势准备好。可是到照的时候，照相机里突然喷出一股水来，弄得同学们满脸都是，等他从照相机拿出照片一看，只是沃尔特自己画的一张怪样子的卡通画片，于是，观众大笑起来，都夸沃尔特演得棒。

沃尔特已经上 5 年级了。在这一年的林肯纪念日那天，他拿来了父亲的大礼帽，在上面加些硬纸板，再涂上黑鞋油，便成了一个大礼帽，他又拿来了父亲的燕尾外衣，这是父亲在教会执事时穿的。他在自己的下颌上贴上皱纹纸做的胡子，面颊上再弄一个疣，便装扮成了林肯的模样。这一次，校长很喜欢，并且让他到各个班上去模仿林肯在葛底斯堡的著名演讲，效果很好。

沃尔特开始了演戏生涯，他与华特在当地戏院的业余之夜演出了《卓别林和伯爵》。沃尔特这一次穿上父亲的裤子和工作服，戴上大礼帽，又戴上

了山羊胡子，成功地演了卓别林，并且得了第 4 名和 2 毛 5 分钱的奖金，沃尔特害怕父亲知道他演戏，到了晚上便悄悄地从窗户爬出去，接连着又与华特合作演了好几出滑稽剧。有一回，伊利亚斯和福乐娜带着小露丝去看杂耍戏，其中有个演员说他头上可以顶三把椅子，椅子上面可以再站一个小孩。他们根本不会想到，这个小孩就是沃尔特·迪斯尼。

沃尔特在送报的劳动之外，还经常为一家药店送药，同时也常到街头巷角卖报纸以赚点钱。中午别人休息的时候，他到一家糖果店扫地，以换得一顿午饭，从早忙到晚，累坏了小沃尔特。有几次，半夜醒来准备去送报纸的时候，穿着衣服不知不觉又睡着了。

洛衣自从走后，去农场工作了两次，后来就离开农场来到堪萨斯市找工作，他在堪萨斯市第一国际银行当出纳员。虽然洛衣比沃尔特年长 8 岁，但是两兄弟自小关系就非常好。洛衣已经对社会有所深知，经验也丰富多了，因而经常为小沃尔特出出主意。

有一天，沃尔特帮着父亲干活。由于沃尔特递工具时不够快，父亲就大发脾气。沃尔特不服气，便顶起嘴来。这招来父亲一阵责骂，并命令沃尔特到地下室去准备挨揍。洛衣知道后，劝沃尔特：“小弟，父亲又要无端地打你了。你已经 14 岁了，不能再让他这样专横，你应该反抗！”沃尔特来到了地下室，此时他的父亲仍然很生气，手里还挥舞着钉锤柄要揍他。沃尔特上前一把夺下了钉锤。父亲又用巴掌打他，她便又抓住父亲的两只手腕。父亲盯着沃尔特，两手却无法挣脱，气得眼泪都流了出来。僵持了一会，沃尔特松开手，走出了地下室。从那以后，父亲再也没打过他。

沃尔特早就想买一双长统的上面带装饰的靴子，如果有了它，下雪下雨天便无忧无虑了。可是他知道父亲非常节俭，所以很少要求为自己买东西。理解沃尔特的莫过于他的母亲了，她说服了伊利亚斯，终于在 1916 年的圣诞节买了这双靴子送给了沃尔特。这件礼物对沃尔特来说。真是雪中送炭。

第二年春天的一个下午，他刚送完《星报》。他已经约好了与一个朋友去冷饮店，一同喝汽水，聚一聚。在过马路的时候，他边走边踢地上的一大块冰，结果踢到冰块中的一块马蹄钉子。钉子穿透了靴子，扎进了沃尔特的脚趾，他疼得大叫起来。由于天气寒冷，他的脚就与冰冻结在了一起，当时电车的声音很大，没有人能听得见他的喊叫声，他在 20 分钟之后才得救。一位好心的司机砍开了冰，送他去了一家诊所。这是一家很小的诊所，已没有了麻醉剂，于是医生对沃尔特说：“小弟弟，麻醉剂已经用完了，你要坚强一点，忍一会！”医生让两个人按住沃尔特的腿，用钳子把钉子拔了出来。医生帮他脱靴子、治腿伤、打破伤风针时，沃尔特都咬牙挺住了，他浑身都湿透了！

由于脚伤，他在床上休息了两个星期，这时他可以思考、 自己的前途。因为他不喜欢专心地学习，所以排除了当医生或律师的想法，就是上了大学，家里也不会花钱供养他。另外他对演艺业也有着浓厚的兴趣。在他认为，没有任何事情比在观众前表演更令人愉快了。可是他对去大的杂耍戏院竞争又缺乏必要的信心，于是他想到了绘画。他以前在理发店和学校画的画都引得大家发笑，自那时他就很喜欢漫画。他对学校的功课并不很用功，相反，他对堪萨斯市的儿童绘画班尤其喜爱。

伊利亚斯在堪萨斯市住了 7 年之后，对生活变得越来越不满意，分送报纸的生意没有象他预期的那样继续扩展下去，也找不到合适的报童。这使他

又想着重新找路子。他拿出自己的全部积蓄，还加上了沃尔特的 20 块钱，凑足了 1 万 6 千美元，投资给了芝加哥的俄塞尔果子冻工厂。除获取利息外，他还担任了工厂建筑部门的主管。

1917 年 6 月，沃尔特从本顿学校毕业。毕业后，他留在堪萨斯，帮助新的报纸生意老板，让他熟悉送报的路线。这时，他的长兄赫伯特已结婚，并有了一个女儿，也搬回家里来住了，而沃尔特和洛衣也留在家里。沃尔特向圣路易斯州际新闻公司联系申请了一份暑期的工作。为了让公司接收，他将年龄 15 岁改成了 16 岁，并且在洛衣的帮助下缴了 15 元的保证金。

他开始正式工作了，穿上了蓝色的哔叽呢制服，扣子金光闪闪，十分耀眼，衣领上的牌子和扣子上都有新闻公司的名字，因此他感到十分自豪。他到公司领来了大篮子，里面装着水果、爆米花、花生米、糖果和汽水，开始了在火车上卖食品的暑期旅行。上火车时，他把装有东西的篮子放在报贩的固定摊位上，然后站在车厢口，好象是在向车上的年青人示意他的身份和外衣。

火车是由堪萨斯开往杰佛逊市的。车上很闷热，因而汽水销路很好，但是带着汽水瓶子来回走很累赘，于是他把瓶子放在最后一节车厢里。过了两个小时，他去末节车厢取瓶子，结果发现车厢已不见了，后来列车长告诉他由于车上人太少，便将后面车厢取消了。这样一来，丢了空瓶子，他第一次赚的钱就全部泡汤了。

有时候沃尔特把篮子放在摊位上就离开了，再回来时就会发现不是少了糖果，就是少了香烟。更使他感到为难的是，新闻公司常给他太熟的苹果，还没等到卖出去就烂了。

只有 15 岁的沃尔特对坐火车出门远行是很感兴趣的，他坐过六七家公司的火车，去过六七个州，其中从堪萨斯市到当斯市的线路是他最喜欢跑的路线之一，火车慢慢地行驶需要 6 个小时，有时候还要把挡道的货车车厢推到其他铁道上去才能继续通过。在火车上，沃尔特常穿过车厢到前面的行李车去，给看行李的人送雪茄和烟草，还到前面的司机座室去与加煤工和司机呆在一起。如果在某一站停靠很久，沃尔特就会下车去走走看。有一次火车停靠当斯站，趁着火车调头和加煤的工夫，沃尔特下车到商店区周围逛，但并不买东西。这引起了警察的注意，把他当作了窃贼，并叫他过去审问。沃尔特申辩说根本没有那回事，这件事最后在火车司机的解释下才得以解决。

坐了一天的火车之后，沃尔特就在铁路旅馆或其他寄宿地方住一夜，第二天便回堪萨斯市。

一个暑假，沃尔特到了许多城市。他变得日趋成熟了，但是付出了辛苦劳动却没赚到钱，在火车上空瓶不断丢失，篮中的东西也常被偷走，列车长又不允许他卖招苍蝇的烂苹果，结果是损失严重，洛衣也真心地劝沃尔特不要再干下去了，沃尔特想了想也勉强同意了哥哥的意见，反正夏天就要过去。他决定到芝加哥的父母身边去，开始他的高中生活。

五　显露绘画天才

1917 年 10 月的《金声》杂志（芝加哥麦金利中学的校刊）上登载了这样一则消息：

“本校今年的‘新鲜人’决心要有所表现。从前一阶段的成果来看，可以看出他们的自负和决心并不是空言。他们的行动使中学充满了活力，为学校增添了光彩。”

沃尔特作为一名新学生，充分展示了他的艺术天分，而成为《金声》杂念的一名漫画家。沃尔特的漫画逐渐被采用控制美国的十大财阀了。在他活泼而幽默的漫画中，反映出他急于参军的不耐烦。他的哥哥洛衣此时已加入了海军。当他归来穿着水兵服站在沃尔特面前时，沃尔特真是羡慕得不得了。沃尔特与洛衣长得一样高，只是由于年轻还不够参军的资格。他在《金声》中所画的卡通画也表露出对军人的羡慕，如其中有这样的句子：“你的暑假——不是工作就是打仗”，以及“购买战争储蓄券——储蓄又报国”。他还画过一幅漫画，画中有两个逃脱兵役的人讥笑一个大兵说：“喂，受伤了？真不幸！”旁边的两位警察说：“那位当兵的离开之后，我们要把那两个游手好闲的人抓起来。”

沃尔特同时也是《金声》杂志的摄影，而且每个星期有 3 天要去芝加哥艺术学院学习解剖学、写作技巧以及漫画。他的老师在当时也很有威望，如《芝加哥论坛》报的漫画家加瑞·欧尔，《前锋》报的漫画家雷陆·戈西第。沃尔特得到他们的允许，可以去报社看他们工作，他常常在自己屋子里画画，一画就是很长时间，在没有画成功之前，他是不会将画拿去给别人看的。同时他也开始收集笑话，他去杂耍戏院一呆就是几个钟头，把笑话都记下来，以后用在他的漫画中，他也从报纸上收集笑话，并加以修改整理，而后把最有趣的试着讲给伊利亚斯听。起初，伊利亚斯听后一点笑容也没有表现出来，但过了两天，他却一脸严肃地对沃尔特说：“沃尔特，我仔细想了想，我觉得你讲的笑话很有趣，非常有趣。”

伊利亚斯弄不懂他的儿子为什么那么喜欢娱乐世界，也不赞成他去当一名漫画家，但是他还是愿意在一定的条件下为儿子进艺术函授班文学费，这个条件就是：沃尔特必须把赚来的钱交给家里。沃尔特在一家果子冻工厂打杂，主要工作就是洗瓶子、盖盖子、把苹果弄碎做果胶、装箱钉钉子等。有一回，他留在厂里守夜，巡逻时带着左轮手枪和手电筒。有意思的是，他把工厂里所有的灯都打开了，这样，小偷一来就会看见他是有枪的，便不敢再靠近了。

在果子冻工厂每星期只有 7 块钱的工资，干了一阵子，沃尔特便辞职去做别的事，他又来到威尔逊大道高架铁路线上当了警察，每小时可以挣到 4 毛钱。

1918 年的春天，沃尔特读完了高中一年级，便与一位朋友同去邮局联系暑期工作。他的朋友谎报了年龄，便得到了一份工作，而沃尔只说自己 16 岁，因而没有成功。回家之后，他拿铅笔在脸上画了几条皱纹线，又穿上了父亲的西装，戴上了帽子，重新去邮局应招，这次他虚报年龄己 18 岁，结果就找到了工作。

沃尔特每天要工作 12 到 14 个小时，他的任务是分发信件。每天他免费搭乘电车和高架铁路在全市奔波，分送“限时专递”信件。有一天，领班问

沃尔特会不会开车，沃尔特以前曾在堪萨斯市开过有两个汽缸的汽车，便回答说会开。这样，他就被派去开一辆有 4 个前进档和 4 个倒档的卡车，在市区内送信，沃尔特以前只会一点开车技术，此时便在芝加哥的马路上横冲直撞起来，但是送完了信回来的时候，他就很熟悉这辆车了。每个星期天，他都要先坐电车去格兰德大道终点的码头取信，周末度假的人们喜欢给家里人邮寄明信片，取完信再乘电车回邮局。有一次，他去马棚牵出马来，套上僵绳，挂上邮车然后到市中心各个旅馆前面的邮筒取信。领班对他说：“只要你跟着这匹马，你就迷不了路，它会带你去每一个邮筒，甚至你可以不动僵绳一下。”

对沃尔特来说，想不动僵绳倒还挺困难呢，汽车从马车旁边快速地驶过时，那匹马知道应该怎么让开。在过罗斯街大桥的时候，桥正好吊起来让下面的船通过，而马碰到了铁链便自动停了下来，等桥完全放下来后，它就继续前进。有了那匹马，沃尔特根本不需要路线图，它会自觉地在每一个邮筒前停下来，待沃尔特下车取信并放回车箱关门之后，马就开始前进。一开始沃尔特还需要跑着追上马车，踩着车轴坐上去，后来摸清了马前进的规律时，就再也不用去追，而是上车前轻轻地关上车门，爬上去后再说：“走吧！”他弄清了关门声就是马前进的信号。

这种办法非常不错，但是在市中心高架铁路圆环的一家旅馆却出了问题，沃尔特下车后去旅馆大厅里取信，出来时发现马和马车都不见了。马车上装了一车的信，如果丢失了，那沃尔特的责任可就大了。他有点惊慌，跑到街头街尾，仍然见不到马车的影子。他垂头丧气地回到旅馆门口，猛一抬头发现马车在另一条街上，原来马习惯于在赶车人下车后就绕到另一条街去，等赶车人取信之后就直接穿过旅馆去找它，这样倒是节省了一些时间。

1918 年的夏天可以说是沃尔特一生以来觉得最惬意的一段日子了。他在邮局工作的时间很长，但活又不累，而且可以在外面到处跑一跑。到了晚上，他就请同在麦金利中学的女孩子去看电影和杂耍表演。

另一个使他感到高兴的原因，是因为他可以有钱买自己喜爱的东西了。他在考虑是用这些钱来买台摄影机还是买只独木船。他的女友让他买独木船，但是他思考再三还是买了摄影机。在一条巷子里，他支起了摄影机，并拍下了他模仿幽默大师卓别林的镜头。同时又为了讨好女朋友，他合计与另一个男孩合买一只便宜的独木船。那只独木船非常小而且不易操纵，以至于有一次他与女友在有风的星期天划船时，都翻进了水中。

六　从军

这一年的夏末，盟军在第二次马恩河战争中阻遏了德军的前进，福煦无帅下令盟军全面反攻。此时，沃尔特再也忍耐不住了，急着要去当兵。他对他的父母说道：“我不想让我的子孙质问我：‘你为什么没有去参加战斗？你是不是怕打仗？你是个孬种吧？’”此时在海军服役的洛衣已被调到南卡罗来纳州的查尔斯顿市，并派他执行纽约与法国之间的航行任务。雷蒙·迪斯尼则加入了陆军。沃尔特再也不想在学校呆下去了，他很想去体验一下战争的刺激。罗素·马斯是他的好朋友，也在邮局做过事，他们俩有着共同的想法，那就是去北方的加拿大从军，因为在那儿可以接收较年轻的新兵。但是，他们的母亲都没有同意。”有一天，罗素兴奋地来到邮局对沃尔特说：“现在要成立一个美国救护车部队，你和我都可以参加。这个志愿单位，属于美国红十字会。他们需要一批驾驶员，而且对年龄也没有限制。为什么我们不去试试呢？”

中午，他们俩就来到了红十字会，这里只招 17 岁以上的驾驶员，于是他们俩就虚报了年龄，并自称是圣约翰兄弟。而那时他们还只有 16 岁。他们报了名，但是在申请护照时却犯了难，因为必需要父母签字才行。沃尔特只好把这件事告诉了父母，伊利亚斯听后说：“我决不会签名同意，这等于是给自己的儿子开死亡证明书，”

福乐娜不想让沃尔特也象 3 个大儿子一样偷偷离开家，于是说：“这孩儿已经下定了决心，阻拦没用，我认为替他签名，还可以知道他在什么地方，总比不知道他的下落要强许多。”

这样，福乐娜就在护照申请上代签了伊利亚斯的名字。沃尔特也把出生年改成了 1900 年。他与罗素回到红十字会以本名申请，并获得了护照。之后，他们穿上刚领的制服，来到芝加哥大学附近的营房报到。接着，红十字会就请来了黄色计程车公司的技工，教他们修理汽车，并训练他们在不平坦的地形上开车。

不久，流行性感冒侵袭了芝加哥，沃尔特病得非常厉害。一位救护车的驾驶员劝沃尔特搬回家去养病。

在家里，他烧得很厉害，神智不清地说一些话，福乐娜就日夜照顾他，并给他吃大量的退烧药。他房间里没有暖气，就睡在了父母的卧室里。妹妹露丝也病了，她睡在厨房的炉子旁边，这样暖和点。福乐娜后来也病了，但她还是精心地照顾两个孩子。那次流行性感冒引起了许多芝加哥人的死亡，但是沃尔特和露丝都很幸运，他们的高烧退掉了，逃脱了死神的魔掌。沃尔特病愈后逐渐恢复了体力，回到救护车队后，才发现他的单位以及罗素都已搭船去了国外。于是，他又被派到康涅狄格州桑德滩的一个新单位，等船去法国。

1918 年的 11 月 8 日，欧战结束了，盟军获得了胜利，全国上下一片欢腾，但是在桑德滩的红十字会队员们却感到十分矛盾，他们参加志愿的理由已经不存在了，往后他们面对的只是在和平时期做一名驾驶员了。他们自称为失业部队，营房的军官仍把他们当作刚入伍的新兵看待，这引起他们极大的不满。所有的队员们都很想家，沃尔特也开始怀念他母亲做的可口的饭菜，并一直很想念他的女友，临行前，女友曾答应过他等他回家时就嫁给他。

一天清晨，大家还没醒，突然营房里灯光大亮，接着便听到有人大声地

叫：“都起来！都起来！有 50 个人要立即到法国去！”沃尔特被邻床的同伴推醒，并告诉了他刚才的消息，沃尔特半睁着眼睛，懒懒地说：“不会选上我的。”说完就又躺下了。然而读到的第 50 个名字恰好就是沃尔特·迪斯尼，他的同伴便又推醒了他。一个小时之后，他就已经踏上了开往胡布肯的火车了，当天晚上，也就是 11 月 18 日的晚上，他就登上了一艘老旧而且已生锈的运牛船“法宾”号，启锚向法国开去。

这是沃尔特第一次坐船横越大西洋。他的兴奋是可以想象的，他们早已经把对红十字会救护队的失望抛在了脑后。这艘船满载着弹药，虽然他们不再害怕德国的潜水艇，但是这艘船所经过的水域都是曾布过雷的。沃尔特很胆大，他就睡在了弹药仓上面的甲板上。这艘船快到法国的时候，有好几艘扫雷舰开到了“法宾”号的两旁，以保证他们通过最危险的英吉利海峡。队员们都跑到了甲板上看扫雷舰。

12 月 4 日抵达哈佛尔。沃尔特跟着大家一起下了船，这些从美国中西部来的年轻人，对于码头旁的一切都感到新奇。他们在大街拐角外看到了一处厕所，却怎么也不敢进去，直到逛了一天的大街后，有人实在忍不住了才带头冲进去，其他的人也都进去了。他们看到了法国海港。这一切使他们感到很新奇。

他们去了火车站，准备乘火车到巴黎去。沃尔特注意到法国的火车头比他当报贩的时候所见的火车头要小得多了。透过玻璃窗，他第一次看到了法国乡间的景色，看到高高的灌木树篱和白杨树丛将一个一个的小农庄分隔开来。

巴黎在当时看起来仍是一个战时的城市。他坐计程车到了巴黎著名的爱丽丝闹区，在那儿，他看到两旁人行道上还有许多穿制服的军人，在爱塔尔纪念碑周围还有沙袋筑成的防御工事，街道上也有隆隆齐过的炮车。沃尔特在巴黎市区只是匆匆地看了看，便去了圣西尔。圣西尔是法国军校的所在地，美国的救护车队总部也在那，他到后便报了到。圣西尔与巴黎的街景相差很远，他们住在一座阴湿寒冷的庄园里。晚上睡觉时，沃尔特只有用报纸把自己裹起来才觉得暖和一点。吃的东西只有猪肉和豆子，单调得很。

12 月 5 日是他 17 岁的生日，看起来并不会有什么欢乐的事发兰。

那天下午，大约三四点钟，他去福利社找一位朋友，他的朋友便说：“来吧！去酒店我请你喝酒。”他们进了附近一家酒店，里面空空荡荡，他们便关上了门。这时，他的朋友从桌子底下、柜台后面一齐钻了出来，并大叫：“迪斯尼，生日快乐！”大家跑到柜台前点了各式各样的酒，并与沃尔特一起喝起来。喝完了，沃尔特便一个人去付帐，他掏出了所有的钱，结果还差 30 法郎。最后不得已卖了一双有红十字会标志的鞋，才凑够了酒钱。

不久，沃尔特从圣西尔调到了巴黎的第五后方急救医院。刚去医院时，他开 5 吨大卡车和由救护车改装（把后面部分锯掉）的小车。后来，他被派到汽车集用场为军官开车。很快他就把巴黎的大街小巷弄熟了，他开车送校官们到各司令部、医院、使馆，偶尔也会去妓院。

有一次，沃尔特受命执行任务，让他开一辆怀特型卡车，去受战争破坏最严重的萨松地区，车上装的是豆子和白糖等救济物资。他选了一名助手同行，向法国乡间驶去。刚过了第一个村庄，汽车引擎就发出了杂音，接着，杂声愈来愈大，整个年身都震动了起来。在一阵很大的震动声之后，引擎不转了。沃尔特就把卡车溜到了铁路看栅人小屋旁的公路上。他想可能是卡车

掉了一根杆子，可是不管怎么弄。卡车都发动不起来。他知道红十字会驾驶员的信条是不离开自己的汽车，于是就派他的助手去村子里坐火车，回巴黎去请求帮助，而自己就守着这辆坏车。

2 月的天非常寒冷，沃尔特在驾驶室里呆了几个小时后，脚几乎冻麻了。这时天已经黑了下来，他只好下车去请求那位看栅人。他操着半调子的法语同看栅人谈了一会，看栅人便同意让他呆在自己小屋子里。看栅人的小屋也只有 4 英尺见方、里边有一个小炉子，看栅人每隔半小时加一块煤，屋里始终保持暖暖和和的。看栅人很高兴地吃了沃尔特带来的“紧急口粮”，有面包、乳酪、罐头牛肉和巧克力，沃尔特也就在小屋子里半睡半醒地过了一夜。第 2 天，他还不见巴黎的救兵来，便又住了一夜。到了第 3 天沃尔特实在是又累又饿，便到村干里找了一家小旅馆住下来。他在旅馆里订了饭菜，到了开饭的时间，他看着服务员端了饭菜来，可是在菜碗中的羊肉和豆子中间发现有一只蟑螂，由于他大饿，也顾不得这些，将蟑螂挑了出来便狼吞虎咽地把饭菜吃光了，吃完饭，一上床他就睡着了。

一觉醒来，他猛然发觉自己足睡了 24 个小时，他急匆匆地朝平交道奔去，但是卡车已经不见了，他心想这回可糟了，二切后果都得自己兜着走了。他随即搭了一节运货火车回到了巴黎，原未卡车已经被救兵拖回了巴黎，他的那位助手离开卡车后，并没有立即报告汽车抛锚的事，而是喝醉了酒，两天后才向上级报告。幸运的是，车上没有少东西。但是，沃尔特由于这件事被指控抛弃车辆，最后在一位医院方面的士官的申诉下，法庭方了结了此事。因为他已经尽了自己的最大的能力，在车旁呆了两天，所以没有受处罚。而那位助手却由于失职进了禁闭室。

战争结束后的几个月里，美国人陆陆续续离开了法国，红十字会的汽车集用场也就没有什么事可做了。沃尔特后来彼派到南希市附近的一个叫牛角堵的地方，在当地的福利社工作。因为没有什么工作可做。他便拿出了纸簿和铅笔画起漫画来。他把所作的漫画邮给美国最具幽默性的《生活》和《鉴赏家》两家杂志，但是都被委婉的措辞退回了。他又给他所就读过的中学写信，并且将自画像寄了去，还画了他对所见到的军人和战俘的印象，他给福利社写海报，并给士兵们画漫画，让他们寄回家去。他又在救护车的帆布棚上画了一个美女。有一次，他借来了一枚法国军官的十字勋章，并在自己的夹克上画了一个同样的勋章，福利社的人认为这挺好看，便请沃尔特也帮他们在夹克上画，这使得他在福利社很受欢迎。有一位乔治亚州的生意人请沃尔特合作做一笔生意。这位乔治亚州人了解到回美国的士兵都喜欢带点战利品回去，特别是那些没有实际作过战的人。于是他就收集一些德国兵的钢盔，当火车在牛角堵换车头的时候，就上年去卖，果然很有效。后来，有一大他发现沃尔特在绑腿上画伪装迷彩，便顿生一意，对沃尔特说：“沃尔特，你能不能帮我画一个狙击手钢盔？”沃尔特就用快干的油漆在钢盔上画，这样画一个他可以得 5 法郎。而那位乔治亚人再在钢盔上抹上泥，用枪打个孔，在孔边缘上弄些头发，就在火车仁卖，赚了一大笔钱。

沃尔特把一个月的 52 块钱工资加上所赚的钱的一半寄给了他母亲。他一直在想着母亲。有一次，他在营房里赌骰子，一下子赢了 300 元。他便立即到美国通运银行，把钱寄给了母亲，并巨让母亲替露丝买只手表，剩下的先存了起来。

12 年后，沃尔特给法国红十字会的艾丽丝·贺薇尔女士写了封信，她

是当时福利社的主管。信中沃尔特回忆了他在牛角堵的那段日子……

“我先向你介绍一下我是谁及我的工作。我当时是福利社的驾驶员，我整日呆在福利社里干些跑腿的工作。我要接女孩子们到福利社，再送他们回宿舍，又要送她们去乡下买鸡蛋，再到陆军果菜食物店上买些东西，偶尔，还要送她们去野餐。我就住在与福利社相连接的一间小屋里。

“也许你还记得潘兴将军送他的儿子华伦来福利社的情景吧！当时，大家一起挤进我开的那部小车，到了圣女贞德的出生地，并在那享受了一顿美味的野餐，有炸鸡等各式各样的好吃的东西。那炸鸡味真令人难忘！

“第二骑兵连的二些弟兄，我还清楚地记得，还有负责清洗浴室的一班德国战俘。其中有一名战俘，我记得很清楚，他的名字叫鲁伯特，我记得他常常会想办法骗我，好让我给他们买东西。

“有一天，鲁伯特手里拿着一只空酒瓶来找我，并给了我一些钱，说是贺薇尔小姐让我去为她买酒。我虽然对此感到奇怪，贺薇尔小姐怎么会让我替她买酒呢，但是根本没想到鲁伯特会捣鬼，就照他说的买了酒回来仍回来时，鲁伯特还站在那，并且他坚持要亲自将酒送给你，我便没有再进一步推敲，大约半个小时后，我在浴室里发现了那些德国战俘正在痛快地喝着酒，而那正是我给你买的那瓶酒！鲁伯特和那些德国战俘耍了我不止一次，那只是其中之一……”

沃尔特和鲁伯特渐渐成了好朋友。战俘们去做工的时候，他们俩就坐在车上谈德国的未来。他们相互帮助，想办法度过那些无聊的日子。一天，他们开车来到村庄外边，把木材装上卡车，一群儿童正好放学回家，他们看见了德国战俘，便向他们仍石头。鲁伯特法语比较好，沃尔特叫鲁伯特去告诉孩子们不要再扔了，可是孩子们不听。沃尔特便叫鲁伯特也装些石头在口袋里，等孩子再扔石头时，沃尔特就大叫着：“鲁伯特，冲锋！”于是鲁怕特也扔起来，直到把那群孩子赶进村去。

后来，牛角堵福利社被解散了，沃尔特也调回了巴黎。这次见到的巴黎已经有所改变。再也看不到穿制服的大兵了，巴黎人也恢复了以前的生活节奏和态度。在圣西尔的救护车部队也不复存在了，那里的朋友也都回了美国。但是，令他高兴的是，遇到了以前一同加入红十字会的罗素·马斯。他们在一起喝着咖啡和酒，谈着家乡的事，同时拟定了一个回国后的计划。他们准备造一只木筏，从密西西比河阶上游向大海漂流。他们还买了两只幼狼犬，准备航行时带着它们。罗素要回美国，沃尔特给了罗素 75 元钱，让他把狼犬带了回去。

临行前，两人到照相馆照了几张照片，以便寄给朋友和亲人。一张照片中，沃尔特戴着战地便帽，穿着咔叽制服、马裤，还打着绑腿，很随便地将大衣搭在手臂上，脸上露出愉快而骄傲的表情。另一张照片中，他戴着钢盔，表情很严肃。好象已见过了大场面一样。沃尔特想通过这两张照片告诉他的家人，他已经在法国长大成人了。

19i9 年 9 月 3 日，潘兴将军以及他的参谋开始离开巴黎回国。其他的美国单位也陆续地回国。美国的救护车队也终于解散了，还没走的队员们便到马赛去等船。当时，马赛港的码头工人正在罢工，沃尔特要上的船还远在港外，因而船员也无法装船。他们便听候安排在尼斯呆 3 个星期，准备等罢工结束后再上船。沃尔特这时有幸在著名的避寒胜地里维那拉的旅馆住了一段时间，过着豪华的生活。罢工一结束，沃尔特便登上了回国的轮船，从此

开始了他一生的事业。

七　踏出事业的第一步

沃尔特是一个还不满 18 岁、生长在美国中西部单纯环境中的年轻人、对他来说，在法国的一千真是太美妙了！当他在纽约登岸的时候，他非常乐观，对前途充满了希望，纽约曼哈顿区地域宽阔，生活充满活力，这一切都使他激动不已仍他走在街上，看到那些高大的建筑物，不禁流露出敬仰之情。纽约有大多他喜欢的东西，包括两部卓别林的新喜剧。沃尔特匆忙地赶回芝加哥市，正如许多从海外归来的年轻人一样，他也发现：归来以前的许多梦想都己化为泡影了。他给那位答应要等他回来的女孩子买了许多法国丝带和香水，然而，她在 3 个月前就己同别人结婚了。他找到了罗素，想要回他的狼大，但得到的消息却是：那条狼大已因得了犬瘟热而死掉了。罗素已经找到了工作和一个女朋友，当然也就失去了漂流密西西比河的兴趣。

当伊利亚斯和福乐娜看到他们的儿于时，不禁对他的改变感到惊奇。他身高有 5 英尺 10 英寸，宽宽的肩膀，体重有 165 磅，真是魁梧极了！他成熟多了，从外表上看也很老成，这些都很不合老父的口味。但沃尔特还是象小孩子一样喜欢恶作剧。他拿出一个盒于给他母亲看，说里面装着一件他从战场上带回来的纪念品。当他打开盒子的时候，他的老母亲吓得直往后退，只见盒子里装的是一个人的大拇指。这究竟是怎么一回事？原来是沃尔特的恶作剧，他把拇指涂上碘酒，从盒子后面塞到盒于里面。

从欧洲回来后要再回到中学去读书，那是不可能的了。他父亲要他到果冻工厂去工作，每个星期可拿到 25 元的薪水，但沃尔特不愿意。伊利亚斯告诉儿子，这个工作的待遇已经很不错了。成千上万从战场上归来的人找不到工作，一旦碰上这样的机会，都抢着去做。但沃尔特仍坚持不于。

“那么你想要干什么呢？”父亲问他。

“我要做一名画家。”他答道。

“要当一个画家？那你怎么过活？”伊利亚斯追问道。

“我也不知道。”沃尔特不得不承认这一点。

沃尔特决定回堪萨斯市去，因为他不喜欢芝加哥，他觉得这儿大嘈杂，太脏乱，太丑陋了。洛衣是在 1919 年 2 月离开海军到堪萨斯市去的。沃尔特要回去看他儿时的朋友，而且他相信堪萨斯市的《星报》会雇用他做政治漫画的编辑。他不顾父亲的反对，把所有的东西以及红十字会的制服打了包，搭上火车就向堪萨斯市去了。

兄弟重逢，沃尔特和洛衣都非常兴奋，两人聊起他们在海外的各种趣事。聊着聊着，不知不觉间就到天亮了。洛衣在堪萨斯市第一国家银行做出纳员，每月有 90 元的薪水。他希望能早些晋级加薪，以便和艾迪娜·法兰西斯结婚。沃尔特告诉洛衣自己想当政治漫画家，并把他在法国期间画的画拿给洛衣看。

他带着自己的画来到《星报》社，可报社说他们根本不缺漫画家。沃尔特决定从基层于起，当他得知《星报》要招一名绘画助手的消息后，就赶紧去应试。为了使自己看起来显得更成熟些，沃尔特穿上了那套红十字会制服。他这一着太灵验了，主持人反而说他年龄太大。沃尔特赶忙辩解说自己只有 18 岁，但主持人对他的辩解根本不理睬，主持人看到他的简历上记载他曾在红十字会当过司机，就建议他到运输部申请工作，但沃尔特干脆地回答说：“我要当漫画家，不要当司机！”而后，他又把自己的作品拿到堪萨斯市的

《日志报》去碰碰运气，虽然很受赏识，但也因没有空缺而告吹。

一次次的碰壁使沃尔特非常失望，回去后，便把自己的遭遇告诉了洛衣，洛衣也很为他着急。一次，洛衣在银行里和一位同事谈起了沃尔特的事，那位同事说有两个广告画家想找一个学徒。听到这个消息，洛衣赶忙给沃尔特打电话，沃尔特接到电话后马上去找那两位画家——路易斯·俾斯麦和比尔·鲁宾，沃尔特的真诚和热情打动了这两位画家，他仍们要他拿个样品来看看，沃尔特就把自己画的那幅巴黎街景拿给他们看。他们要他第二天就来上班，薪水以后再议。

沃尔特负责为农场农具和供应品公司设计广告和信笺上面的草图。他的第一项工作就是为一家饲料公司设计广告，即：为该公司新产品——一种能促进母鸡生蛋的饲料做宣传。沃尔特设计了这样一个版面：一只母鸡伏在窝里，窝里窝外都是鸡蛋，大大的鸡蛋上画着耀眼的美元符号。效果很不错。沃尔特的指导教师——俾斯麦晚上还在文学院授课，他了解大部分青年画家都不喜欢人家的批评，但沃尔特却不一样。一天，沃尔特在为嘉瑞食盐公司设计广告，画面上是一只牛在舔着盐块，俾斯麦站在后面看了一会儿，伸手擦掉了一些线条，又加上了另外一些线条。对此沃尔特没有丝毫的反感，反而为他能得到俾斯麦的指导而感到高兴。过了一星期之后，那两位画家告诉沃尔特他每月有 50 元的薪水，“好啊！”沃尔特口里应着，却连头都没抬一下。当他回去告诉洛衣时，他但白他说即使只给他一半的薪水，他也会接着干的。

沃尔特非常希望自己的表现能让两位老板满意。俾斯麦负责为纽曼戏院每周的节目预告设计封面草图，他让沃尔特把封面进一步完成。这件工作一般人做通常需要一天的时间，可沃尔特只用 3 个小时就完成了，而且还加上了自己的构想。他还曾为纽曼戏院设计报刊广告，等等。几年后他在他的博班克画室召开了一次广告画会议，会上他提到了自己在那幅广告中的大胆构想：“当时纽曼剧院正在上映《男人与女人》这部片子，我要画的就是影星葛罗丽亚·斯磺生和托马斯·梅汉站着的画像，但是我想如果他们是躺着的话，广告效果会更好，于是我便那样做了，结果证明我的想法不错。”

乌比·依维克是沃尔特在俾斯麦·鲁宾广告公司的一位同事，是荷兰移民的后裔，他和沃尔特年龄相同，也象沃尔特一样中学没毕业就离开了学校，共同的经历使两个人成了好朋友。沃尔特把应试时画的那些美术字母拿给乌比看。大多数应试的人都画了 24 个字母，但沃尔特所画的是自己名字的不同写法，他问乌比哪种写法好，乌比说 Walt Disney 这种写法最好，于是沃尔特以后就使用这个名字了。

他们两人紧密合作，为农庄农具以及百货公司和剧院设计了大量的广告图案，但是圣诞节前的繁忙过去之后，他们俩就都被辞退了。沃尔特向邮局申请工作，做邮递员一直做到新年以后。

沃尔特和乌比都个愿放弃自己心爱的事业，两人商量着自己开业。沃尔特儿时的朋友和在杂耍戏院表演的合演人华特·皮费佛说服了自己的父亲，雇用沃尔特和乌比为《皮革工人联合会日志》设计美术字，沃尔特为了寻找其他的业务，就上拜访他以前的邻居艾尔·卡德，卡德在编一份专业刊物《餐厅新闻》，他说他的工作不够他们两个人干，但他愿意在自己的办公室再放两张桌子，以便偶尔请他们两个人干活时用。沃尔特认为这是他们两个人独立开业的好机会，就写信给他的母亲，让她把自己存的 500 元钱寄给他。她

回信问他干什么用，沃尔特说自己想独立开业，再说钱是自己攒的自己想怎么用就怎么用，而且他存钱就是为了将来某一天当他有机会开创自己的事业时能提供点基金。就这样，在来回好几封信之后，母亲才给沃尔特寄了一半钱。

沃尔特和乌比想把他们的公司称做迪斯尼·依维克公司仍但又觉得读起来好象是一家光学公司，于是就改称为依维克·迪斯尼广告公司。依维克办理绘制普通画和美术字等业务，迪斯尼则负责漫画创作和扩展业务。为了能多联系上业务，沃尔特的足迹踏遍了印刷厂、戏院、商店以及石油公司。“苍天不负有心人”，一个月两人净赚 135 元，比俾斯麦和鲁宾给他们的还多。

八　初次接触卡通电影

依维克·迪斯尼公司只维持了一个月。

1920 年 1 月 29 口，乌比·依维克在堪萨斯市《星报》上看到了这样一则广告：

征求画家：卡通绘画的一流人才
中央街 1015 号
堪萨斯市幻灯片公司

乌比和沃尔特讨论了这则广告，乌比认为沃尔特应该去应征，这份工作对沃尔特来说是再合适不过的了。听从了乌比的建议，沃尔特去会见了那家公司的负责人维恩.卡格，卡格对他的漫画很满意，答应每星期给 40 元薪水。沃尔特当然非常兴奋，但他希望只做半天工作，以便继续和乌比合作经营他们的依维克·迪斯尼公司，然而卡格却坚持要他全仍天上班，已经没有再回旋的余地了。他只得回去同乌比商量，乌比认为这是不可多得的好机会，竭力劝说沃尔特接受这份工作。“公司的事，我一个人做得了。”乌比让沃尔特放心，但乌比不大擅长做生意，因而公司的业务量逐日下降。1920 年 3 月，沃尔特说服了卡格，乌比也成了幻灯片公司 的一名职员。于是依维克·迪斯尼公司就关门大吉了。

堪萨斯市幻灯片公司不久后改名为堪萨斯市电影广告公司。那儿的一切都是这般地使沃尔特着迷，他对这份工作称心极了，以至后来《日志报》打电话来要他去做漫画师，他毫不犹豫地便拒绝了这个邀请。但白他说，如果这个电话早些打来，沃尔特一生的事业就可能完全不同。

现在沃尔特开始制造活动的卡通了。堪萨斯市电影广告公司制作一分钟的广告影片，在电影院中放映，这种卡通影片非常地原始，制作的过程也很简单：把动物和人的画像剪下来别在幕布上，然后使关节部分活动起来，就这样拍下影片，放映的时候就会产生活动的幻觉。画家绘制并剪出图片，把它们交给摄影师，并要附上一份关于图片中的动物或人的动作的说明。各部门对于自己所制作的东西都非常保密，不愿告诉别人。但沃尔特对这非常好奇，他想搞清楚这种卡通究竟是怎样制成的。他就和摄影师吉米·罗维尔交朋友、吉米告诉他怎样把不动的图片拍摄下来而使人产生动的幻觉。不久吉米就让沃尔特自己操纵摄影机。

沃尔特认为这种制作卡通的方法太简陋。他曾经看过纽约的卡通电影，觉得动作真实多了，它们是用图片而不是用剪像制成的。沃尔特决心要弄清楚其中的奥妙。他在堪萨斯市公共图书馆找到了两本书：一本是卡尔·路斯写的，介绍了卡通影片制片的基本原则。对于沃尔特来说，这本书实在是大简单了，还有一本是爱德华·毛布奇所著，书中探讨了人和动物动作的有关问题。沃尔特仔细研究了毛布奇所摄的马匹和运动员在运动时的照片，然后又把这些照片影印出来。他把书还给图书馆，把影印下来的照片放在办公桌上，作为自己绘画的指导。老板认为他画的卡通更具有真实性，决定采纳沃尔特的新方法，于是他和乌比就开始为这家电影广告公司绘制这种卡通。

沃尔特对公司编剧人员编写的剧本也不太满意，于是就加上自己编写的一些话，使得行文更幽默，更富有情趣。在为一家银行制作的广告中，他画

了一个人，乘坐一支木筏从一条河的上游向下漂去，木笺上拴着一条绳子，绳子上写着“你不可以一生漂泊无依”。又为另一家银行制作了一个别具风格的广告，他画了一个火车头在追赶一只牛，并写道“走上正确的储蓄之道，你才有致富的希望”，在为一个做汽车的帆布篷顶的工厂一做广告时，他画了一辆闪闪发亮的汽车，旁白是车主和他朋友的对话：“喂，旧车顶，新车？”“不是，旧车，新车顶。”沃尔特创作的广告大都这样——活泼、幽默，含义深刻，旁白言简意赅。

九　欢笑卡通

沃尔特和洛衣及他们的大哥大嫂住在一起，兄弟俩常常到洛衣的女友艾迪娜·法兰西斯家去，而且常挑在吃饭的时间去，沃尔特谈论他在电影广告公司的工作，并以如何在广告影片上多赚一点钱为谈资。就这样，他们常一起谈到深夜。

这位年轻的艺术家正把他的风格逐渐表现出来。虽然，他说话欠缺修饰，甚至有些时候，他还用到在军队里才用的话，但是，他能够把他要表达的意思清楚地表达出来；尤其是，当奇谈或笑话被列入他的谈话计划的时候，他更能够把它们说得次序分明。现在他的收入稳定，甚至质料、式样都较好的衣服他也能买到。当时在他的照片上，他戴着时麾的粗呢帽，穿着剪裁合身双排扣的黑西装，再配上那灰色的背心，打着活结的领带，真是又英俊又年轻。

沃尔特的创新精神使他在电影广告公司脱颖而出，并且很快补偿了他在绘画技巧方面的不足。当有一家帽子公司指名请他画广告片的时候，沃尔特明白：自己画的面孔并不比一般广告公司影片中的面孔更漂亮，要想想别的法于。于是他画出了一张滑稽的面孔，这使老板卡格很开心，观众也很欢喜。为了做一项试验。沃尔特向卡格借了一架慢照摄影机，这架摄影机是公司的，一次可以照一张慢照，而后，他又请洛衣帮忙，把家里的停车间布置成摄影棚，从此，沃尔特用白炽灯做试验，每天工作到凌晨，一直到他的画被拍成最佳影片。

堪萨斯市市民对道路修缮不良很是不满，沃尔特于是决定借此来抓住当地民众的兴趣，他运用早期卡通影片特有的夸张形态，画出这样一组卡通：驾驶员撞进暗沟碰掉门牙，整个卡车掉进路上大洞中。他想拍摄正在绘画的手，可是老是照不好，于是他先拍下一张手的照片，然后再在摄影机下移动这张照片，终于把他正在绘画的形象创造出来。

沃尔特完成了 300 英尺的卡通影片，就把它们送给纽曼戏院公司。这家公司在堪萨斯市拥有三家电影院，“我很喜欢这个影片，年轻人！”那家公司经理米尔顿·费尔德高兴他说：“每个星期我可以换演一部，你要多高价钱？”“每英尺 3 毛钱吧！”沃尔特略略估算了一下后说，费尔德很满意地同意了，沃尔特也很高兴，但离开费尔德个久，沃尔特便发现：3 毛钱一英尺根本没有什么利润。

白天，沃尔特在电影广告公司忙一整天，晚上，他还得在自己的车房摄影棚努力工作。费尔德为他提了许多有关卡通影片题目好的建议，如戏院开幕周年纪念、竞选、圣诞节等等。费尔特电影院中有些观众喜欢朗诵影片上的字幕，吵得四邻个安。为了解决这个难题，费尔德请沃尔特想想办法，于是，又一部卡通影片被沃尔特制作出来。这部片中有一个滑稽的教授，拿着木槌，到处敲打那些喜欢读字幕的人的头。或者索性打开一个活门，于是那些爱读字幕的人就被流放到街上。

沃尔特把他的影片命名为《欢笑卡通》，从一些保留到现在的影片中可看出：初期的卡通绘制己具有惊人的技巧，影片中画家的手在纸上滑过，好象在以闪电般的速度画着滑稽的画。

当沃尔特进一步掌握了绘制卡通片的技巧时，一部真正的卡通影片——《堪萨斯市春季大扫除》产生了。这部影片的体裁明显是指向堪萨斯市警察

的丑闻。片中，一大队警察雄纠纠地向警察局大厦里走去，接着就出现大厦里发生打闹的符号，紧接着抛出了一个个人体。到最后，从大厦里走出一个人，在大厦门口桂了个“征募警察”的牌子，毫无疑问，这部影片受到了不满警察丑行的堪萨斯市市民的热烈欢迎。

沃尔特因为《欢笑卡通》而小有名气。当他在本顿学校的老同学遇到他时，大家都表示看过他的卡通，电影广告公司的老板也以他为荣，经常向来访的重要人物介绍他。卡格为了让分公司的人也了解在电影院放映的卡通影片可以做成什么样子，要求惜用《欢笑卡通》到他在各城市的分公司去放映。为了让工作人员学习纽约卡通影片的制作办法，沃尔特曾经要求卡格购买赛潞瑶的板子，他提出申请要 100 块赛璐珞板子，但采购部门却改买便宜的用过的赛璐珞板子，结果这些板于上面都是些伤痕和墨水污迹，沃尔特和他的工作同仁不得不用溶剂和软布把每一块板于擦洗干净。但沃尔特还是很兴奋，因为他终于能在赛珊咯板上绘制卡通了，就象那些纽约的著名卡通画家一样。他的眼光也因而更远大了，于是向卡格建议：“我们为什么不制作一连串的卡通故事短片卖给影院放映呢？”卡格没有批准，因为他认为，整个美国中。西部的电影院都买他的广告电影，这说明电影广告公司已经、很兴旺了，何必再去冒险尝试新的东西呢？

由于正直、可靠，洛衣·迪斯尼在第一国家银行很快获得赏识，并因而得到加薪。于是，他能够考虑和艾迪娜结婚，但不幸的是，1920 年，肺结核病缠住了他，他因此被退伍军人管理处送到新墨西哥州圣大非的一所医院治疗。所以，5 年后他们才得以结婚。

伊利亚斯在果子冻工厂的投资因工厂破产而化为乌有，公司总经理也因行骗而坐了牢，因此，伊利亚斯的事业又失败了。但他还是想通过改变环境来改变他的运气。于是他和福乐娜回到堪萨斯市，想找份木匠工作，在发现沃尔特的新奇东西摆满他家里的车房时，他弄不懂儿子为什么要在那些东西上面浪费时间，但是，他还是允许沃尔特在每月交 5 元钱的租金条件下，继续使用那间车房。

伊利亚斯很少有工作做，因为战后建筑业很不景气。这时，赫伯特已经被邮局调到俄勒冈州的波特兰，他于是促请父母去他那里。伊利亚斯同意了，于 1921 年 11 月和福乐娜偕同露丝乘火车离开堪萨斯市。沃尔特眼中含泪，到火车站去送他们，但只说声“再见”就赶紧离开了。这一切露丝都看见了。

迪斯尼的老家住进了新房主，沃尔特只得把自己的东西搬到一套公寓中去。现在他租了一幢小楼房，因为他的事业已经扩大，不能一手包干了。于是，他登广告，以招募愿意学习绘制卡通的青年人。沃尔特在厂房设起教导班，教授来应征的 3 个青年人绘制卡通的要径，他告诉这 3 个青年人，他相信他的事业一定会成功，成功后即把赚的钱分给他们，但他目前付不起工资。

为了成功，要制作象纽约卡通影片公司制作的卡通影片。以突破只制作一分钟影片以供人家填空的情况，沃尔特提出了制作这种卡通影片的整体计划——根据传统的神仙故事，加插笑话使其具有现代感。这以后的 6 个月里，沃尔特和他的年轻伙伴们，为了制作他们的第一部电影——《红帽小骑士》，每天工作到深夜。

沃尔特对他的卡通影片非常满意，他甚至还把在电影广告公司的 60 元一个月的那份优厚工作辞掉了。

1922 年 5 月 23 日，他用 1500 元组成了一个“欢笑卡通公司”，这是

他向当地的投资者每人征集 250 元到 500 元而得到的。

乌比·衣维克因沃尔特的劝说而脱离了电影广告公司，因此“卡通欢笑公司”继承了衣维克·迪斯尼广告公司的剩余财产。他们租用了在 31 街和森林街交叉口的麦克唐纳大厦第二层楼的 5 个房间与套房，因为除他们俩之外，还增加了 5 位卡通画家，一位业务经理，一位在赛璐珞板上上色的女孩子，一位推销员和一位秘书。

按照《红帽小骑士》的模式，“欢笑卡通公司”开始制作一连串神话卡通影片，推销员到纽约去寻找买主，却带回一条消息，这消息使“欢笑卡通公司”的同仁欣喜若狂。因为他和一家公司订了一份合约。这份合约包括此公司开的一张 100 元的支票和一封信,信上说要花 11000 元购买 6 部卡通片，而这家公司并不属于原先发行的图书俱乐部——也就是说，一个新的大订户！与此同时，沃尔特还另外制作了 5 部片子：《不来梅的 4 位音乐家》、《杰克和豆茎》、《金发小女孩和三只熊》、《靴中的猫》和《灰姑娘》。

“欢笑卡通公司”有一个令人愉快的工作场所：总经理才 20 岁，平易近人，不仅参加卡通制作，而且操作摄影机，还清洗赛璐珞板以供再度使用，职员中间有许多还不到 20 岁。当公司财务困难时，他们只能拿到一半丁资，但他们毫不在乎，照样热衷于制作卡通片，而且常常工作到凌晨。一到星期天，他们就和沃尔特一起到乌浦公园或麦克唐纳大厦的顶楼去，进行他们所绘制的卡通闹剧的演出。

花了 300 元钱，沃尔特终于买到了一架宇宙牌摄像机，对沃尔特来说，这架摄像机的用处可真多。每到周未，沃尔特就在车上挂上一个写字的牌子：“今天所拍的电影明天晚上就要在艾锡士电影院放映”。在敞篷车的后座架上摄像机，然后就驾车通过堪萨斯市的闹区去拍摄街景人物，此时，沃尔特的鸭舌帽转向后面，就象好莱坞的摄影师一样存派头。

沃尔特还利用那架摄像机去拍摄新闻，担任塞尼克、巴塞和环球新闻片公司驻堪萨斯市新闻记者。如果纽约的公司通过电话给沃尔特指派任务时，祆尔特就得把摄影机从架于上取下来，另拿一架三角架，暂停拍摄卡通的工作，匆匆赶去拍摄新闻。他先要坐车到一家汽车场，在那里租好一辆福特汽车，然后在挡风玻璃上贴上一张新闻记者标识牌，驶往新闻拍摄地点。一次，公司给他一个重要任务——拍摄一个美国退伍军人协会大会。这大会很重要，因为美国副总统柯立芝、法国福煦儿帅，美国潘兴将军都参加了。恰好拍摄那些大人物和阅兵场面新闻影片的最好地点——阅兵式对面大楼是他同学父亲的，沃尔特就把摄像机弄到那座大楼的楼顶。拍这种影片对沃尔特来说真是太合算了，因为这种影片的价钱是 1 元钱 1 英尺，而在通常，他一次就可拍 100 英尺，再说，就算新闻影片公司不采用这卷影片，他们也会把底片的价钱偿还给他的。

沃尔特请教一位摄影朋友，问他如何在空中摄影，那朋友要他“把快门弄得越小越好——限光曝光在最小的地方”。于是沃尔特说服了几个飞行员，请他们表演飞行杂技，他自己则带着照相机，搭乘另一架飞机，摄下了不少惊险的镜头。因为他相信：如果能够拍到一些有关飞行的特技表演的影片，一定能卖出去。可惜的是，底片冲出来以后，上面完全是黑的，只有引擎转动的地方有一圈小圈于，原来他把快门弄得大小了。

这架摄像机的用处远不止此，它还为堪萨斯市做父母的拍下婴儿的照片呢。有关这一点，曾由沃尔特送过的堪萨斯市《星报》做出这样的报导：

东川一街 1127 号的“欢笑卡通公司”除制作卡通影片以外，还为幼童拍摄影片。父母如果想保持幼儿天真、优美动作的姿态，只要知道这家公司的总经理，也就是首席卡通画家沃尔特·迪斯尼就可以了。影片冲洗好了以后，这家公司还提供放映机，到家里面来放映——每 100 英尺可以放映 3 次。

到了 1922 年的秋天，制片业务在这些年轻人手里越来越难维持了，因为没有收到图书俱乐部购买神仙故事片子的钱，根据合约规定：签字以后 6 个月才付钱，虽然片子已收到。但是，6 个月后，图书俱乐部早已宣告破产，这样，虽然六部 7 分钟的卡通影片已被制出并交付使用，“欢笑卡通公司”却只得到 100 元钱的定金。

当“欢笑卡通公司”付出的工资越来越少的时候，工作人员开始陆续离开。最后连乌比·衣维克也回到电影广告公司去了。

11 月下旬，虽然沃尔特的主要资助人柯尔斯医生被说服再支付 2500 元以应付公司的主要债权人，但沃尔特自己连支付房租的钱都没有，有一两个星期他借住在衣维克的房间里，然后，就住在房租早已忖过的公司办公室里。办公室楼下有一家人开的“森林旅馆饭店”，他象其他同仁一样，以记帐方式在那吃饭。办公室里没有浴室，他因此不得不每）星期去一次火车站，花一毛钱买一块肥皂，一条毛巾，在那里洗一次热水澡，洗完澡后怔怔地站在月台上，看着载人的火车向其他城市驶去。自然地，不由想起在这里乘车西去的父母，妹妹，还有洛衣，不禁泪流满面，几年以后，回忆起当时的情景，他不由得感慨他说：“那时候真是太寂寞了！”

转折点终于来了。12 月的一天，一位医生——堪萨斯市的牙医汤姆斯·麦克隆到欢笑卡通片公司去，要求公司拍摄一部增进牙齿健康的影片。出乎意料地，他发现整个办公室只有沃尔特一个年轻人，但他们还是讨论了拍摄这部影片的事，医生同意费用为 500 元。沃尔特几年后特别喜欢讲这件事，他说：“有一天晚上，麦克隆医生打电话来约我，我说不能去，并且向他但自我唯一的一双鞋子已送去修理了，而我却连修鞋于的 1 元 5 毛钱也没有。那位牙医听后就到我这里来了，不仅给我取鞋子的钱，而且给我拍摄牙齿健康影片的协议书。”

一些欢笑公司的人员又被沃尔特请回来，以制作《汤姆·杰克的牙齿》。对沃尔特来说，这笔出乎意料的收入是未来的又一希望，他于是寻找其他题目，借此恢复公司的业务。麦克斯·福来谷所制作的卡通片《出自墨水池》特别受他喜爱，片中的卡通人员是画家用笔在画板上绘出来的。“为什么不把这种方法反过来而把一些真实的人物放进卡通世界里呢？”出于这种想法，他设计了制作《爱丽丝梦游仙境》的办法——让一个真实的女孩在卡通人物中演出。于是，维吉尼亚·戴维丝——这个头发卷卷的、可爱的 6 岁女孩成了模特儿，受雇在白色布幕前演出以便拍摄，然后再由沃尔特根据故事把背景和卡通人物画出来，并写信给纽约发行公司。1923 年 5 月 14 日沃尔特寄给曾经发行《出自墨水池》以及其他卡通片的一位女士温克勒的信内容如下：

> 在卡通影片方面，我们有了新的创举。日前我们正在制作一种完全不同的卡通影片，估计几个星期后即可完成。因为这种新的创举把真人和卡通合在一 起，与《出自墨水池》和欧尔·赫德的卡通影片大不相同，它由一群儿童在背景上和卡通人物一同演

出，所以这种新的创作必会吸引各阶层人士注意，获得他们的欢迎。

新的影片将是一全本只有一部，可按半月一期或全月一期发行……

迪斯尼建议温克勒小姐看看欢笑卡通公司以前为图书俱乐部制作的卡通，以便了解欢笑公司产品的水准。他受到温克勒小姐回信的鼓舞，立即开始制作。只是，他的资金越来越少了，从柯尔斯那边勉强得到了 10 元钱，又收到洛衣拿床的一张空白支票，用这张支票，沃尔特开了 30 元——这张支票所能开的最大数目。

几个钱很快又花光了，沃尔特欠希腊人饭店的饭钱有增无减。当被欠到 60 元时，饭店老板告诉沃尔特说他的合伙人不允许他再欠了。2 天以后，老板来到欢笑公司办公室，看到坐在木箱上吃罐头豆子的沃尔特，大为感动；忙说：

“啊，沃尔特，你还是到楼下吃饭吧！我不在乎我的合伙人会说什么。”

沃尔特苦恼地发现：《爱丽丝梦游仙境》才完成半，自己却已不名一文。只得去找早期的投资人，请求帮忙再次维持欢笑公司。但是，这些投资人早已自认倒楣，宁愿不再收回以前的投资，当然更不愿再作无渭的投入了。百般无奈之下，沃尔特斗胆给温克勒小姐写了封信：

由于迁人新办公室时我们遇到许多困难——耽搁和挫折，因此，在预期的时间内，第一部人与卡通合演的电影不能完成。

不过不会耽搁太久，7 月 1 日左右，我将携带第一部电影及未来设计规划大纲到达纽约。

由于公司付不出租金，只得由麦克唐纳大厦搬到一处较小的地方，但还是无法维持下去。这些情况，沃尔特都写信告诉了洛衣。洛衣回信：“小弟，我认为你再努力也没用，还是离开堪萨斯市吧！”于是在宣告破产好几年以后，沃尔特由于从接办”图书俱乐部”的人那里得到了部分的收入，他的整个债权问题才得以解决，债权人得到了 45%的偿付。

沃尔特得到堪萨斯市另一家卡通制片公司的聘请，但此时，他既想离开这个失败的场所，又想脱离制作卡通的行业，因此，他既没接受聘请，也不想去卡通制作业集中的纽约，而想去好莱坞当导演。对他来说，唯一成问题的是没有买火车票的钱。于是他挨门挨户地为婴儿照像仍然后把照相机卖掉，这才买到一张前往加利福利亚的单程车票。

7 月，沃尔特穿着一件花纹上装，着一条不相配的裤子，离开了堪萨斯市。除了 40 元钱现金，一双假皮皮箱，里面除一件衬衣、两件内裤、两双袜子，以及一些绘画的用具外，他一无所有，但他还是买了一张头等火车票。

第二章　卡通影片制作人

十　迪斯尼兄弟制片厂

当沃尔特·迪斯尼在 1923 年到达好莱坞时，好莱坞已成为公司林立的城市，离制片人开始涌往加利福尼亚州不到 10 年，电影业已经发展成一项大行业。当时，沃尔特·迪斯尼的叔叔罗勃·迪斯尼退休住在洛杉矶，沃尔特就住在他家中，开始探求这个新奇的、充满阳光的世界。

沃尔特到好莱坞看过拍摄现场，当他乘坐太平洋公司制造的红色大吊车观看拍摄《罗宾汉》所建造的巨大的赛车大圆环，深深为之叹服。他沿着好莱坞的拉布瑞奥大道行走，每次经过卓别林摄影场的英国式平房，就希望能够看到这位他所崇拜的偶像。

沃尔特非常想投身电影业，亲自导演电影。于是他就印了张名片，名片上写道他为环球、塞尼克新闻电影公司驻堪萨斯市的代表。他拿着名片到环球公司，给接待员看，称要到摄制场去看一看，没想到接待员竟然被他的自信所蒙骗，获准他进去。他在摄影场中乱逛了好几个小时，看到了玻璃围着的舞台、户外布景，以及工作人员的工作情形。第二天，他来到环球公司的人事部门，说明了他在堪萨斯城的经历，并请求担任导演，但是被拒绝了。

沃尔特又到其他的电影公司去申请导演工作，也同样被拒绝了。他没有想到：对于一位毛头小伙子，人家是不会看重的，沃尔特只好说，只要能够进摄影场，他愿意做任何工作。“没有空缺”，别人给他的答案仅此而已。

沃尔特身上一分钱都没有，甚至连住在罗勃叔叔家一个星期 5 块钱的吃住费用却要向洛衣借。沃尔特到西洛杉矶退伍军人医院看望洛衣，把他落魄的情形告诉了洛衣。洛衣建议沃尔特重新回到卡通制造的本行上。“不行，人迟了，”沃尔特说，“早 6 年前开始就好了，现在我看已赶不上纽约那些家伙了。”

卡通影片在 10 年以前就受到欢迎，但是在这 10 年中，卡通影片没有太大的进步。直到 1913 年布瑞制造了《艺术家的梦想》，卡通影片才具有商业价值。

1914 年，由于赫德又发明以赛璐珞板来绘画动作，然后放在背景上，卡通影片的制作才变得实际可行，但那时卡通影片还只是会动的连环漫画，卡通人物也只是平面的，只是从一个笑画中跳到另一个笑画中，没有情节上的紧凑。

沃尔特很少对自己失去信心，但对于这次和纽约专业性卡通制片厂竞争却没有把握。此外，好莱坞也没有卡通画家可以帮他忙，卡通影片的制作事业完全集中在纽约。这时候，沃尔特仍然继续向制片厂寻找工作。有一次，他碰到了在堪萨斯市认识的一个朋友，这位朋友和他一样对电影工作着迷。

“我在一部叫《失败之光》的电影中找到了份工作，”这位朋友说，“他们还需要临时人员，沃尔特，你不是会骑马吗？”

“当然会。”沃尔特说。不过自从他离开马瑟琳镇后他就再没骑过马。片厂要求他在骑兵冲锋中演一名骑兵。沃尔特想到他以前曾想当演员的愿望，就决定去试一下。但是雨天延搁了电影的拍摄，而骑兵也换了一批临时演员。

罗勃叔叔对沃尔特找不到工作和前途渺茫的情形，常常唠叨个没完。最

后，沃尔特认为他要加入电影行业，唯一的途径还是卡通影片。他决定象从前那样从头做起——卖笑话卡通片给电影院。他用装于货的箱子和没有用的木板，在罗勃叔父的车房里装了一个卡通影片摄制架子。现在还需要一个买主，于是他去拜访拥有几家电影院和杂耍戏院的亚里山大·潘特奇。他向潘特奇的一位助手说明他的制作大纲，这位助理回答说：“潘特奇先生对这种东西不感兴趣。”

“你怎么知道我不感兴趣。”这位助理的话音刚落，潘特奇出来了。沃尔特就说出他的总体计划。

“你弄一部出未我看看，如果真像你说的那样，我会很感兴趣。”潘特奇说。

沃尔特回到罗勃叔叔的车房里，马上着手设计影片的背景。由于工具简陋，绘不出什么复杂的东西，沃尔特就决定将形象贴在简单的背景上，而笑话则是以气球在人物头上爆炸的方式引发出来。

他也尝试了另一条可行的途径，他相信《爱丽丝梦游仙境》仍然可以作为他打入卡通影片行业的敲门砖。他印了一些信纸信封，上面印着“沃尔特·迪斯尼：卡通画家”，然后写了一封信给纽约卡通影片发行人温克勒小姐。

> 特此奉告——本人已脱离密苏里州堪萨斯市的“欢笑卡通公司”，现正在洛杉矶市创立片厂，以制作以前提及的新卡通影片系列。
>
> 制作此类新卡通片需设制片厂于电影制作之中心，以便雇用有训练之专才，以及就近利用良好的设施。
>
> 随同我来此地的，是以前职员中的精选人员。我想租一个办公室，以进一步研究技术细节及喜剧情节，并配合改进我所制作的卡通影片……

堪萨斯市沃尔特的债权人同意把《爱丽丝梦游仙境》寄给温克勒小姐看。10 月 15 日，温克勒小姐发给迪斯尼一封电报：

> 相信卡通系列可以销出，但爱丽丝相貌应照得更为详细及稳定。此为新片子，需花大钱宣传，故需要你合作。头 6 部片子每部底片将付 1500 元，为表示诚意，此 6 部每部底片一经收到即将款额全部付上

沃尔特收到这封电报的时候已是很晚了，他马上坐上公共汽车来到萨特乐，找到了洛衣的病房。洛衣被惊醒了，看到弟弟站在他床边，手里握着一张纸，很奇怪。“什么事？”他轻声问道。

“我们打进去了！我们得到了一份合约！”沃尔特兴奋他说。病房里的其他病人被吵醒了，很不满。洛衣告诉他别太激动，轻声地解释一下究竟怎么回事，沃尔特就把电报的内容告诉了洛衣，并说他找到了打入卡通事业的机会，而且一开始就很好。但他表明他需要帮助—— 洛衣的帮助。“洛衣，我们一起干吧。”沃尔特请求着。这位做哥哥的冷静地考虑了一下，问沃尔特，能否按期交出电影？能否获得利润？沃尔特对按期交片抱有信心。而且报酬他也已算过，一部卡通只要 750 元就可以制作出来，也就是利润 100%。

“好，沃尔特，我们就动手干吧。”洛衣说。沃尔特不禁露出笑容，拍拍他哥哥的肩膀，满怀希望地走出黑暗的病房。

第二天早晨洛衣就离开了医院，以后再也没有回去。这时他肺上的斑点已经好了，以后这个曾使他伤透脑筋的肺结核再也没有犯过。为了未来的事业，洛衣把他从每月 80 元的薪俸中节省的 200 元投资到电影业上。洛衣还向银行申请贷款，但银行认为卡通电影不可靠没有给贷款。最后，他们没有办法，只好向罗勃叔叔借钱，但老人说：“沃尔特借钱总是不还。”不过，由于洛依很会说话，老人最后还是借了 500 元钱给这两位毛头小伙子办事业。

十一　爱丽丝梦游仙境

沃尔特和洛衣·迪斯尼在 1923 年 10 月 16 日和温克勒小姐签订了一份合约，爱丽丝喜剧的发行权由温克勒小姐购得，头 6 部影片每部力 1500 元，后 6 部则是 1800 元，另外还有 2 套则以后再商量。

沃尔特告诉这位发行人，这套的第一部影片，现在已经在制作中。片名已由《爱丽丝海上故事》改为《爱丽丝海上之日》，他们很可能在 12 月 15 日就可以把影片交给温克勒，但也可能会延迟一星期，因为是刚开始着手制作这类影片，会涉及许多细节的问题。

细节之一是演爱丽丝的人。温克勒在合约中规定要由维吉尼亚来扮演爱丽丝，她是以前没有完成制作的影片中的同一个小女孩。维吉尼亚的父亲同意把家搬到加州，而辞掉在堪萨斯市的工作，沃尔特则同意付给这位小明星一个月 100 元的薪酬。

另一个细节问题就是办公室的事，沃尔特向一家房地产公司查询，表示 1 个月可以付 10 元的房租，而以这样的价钱唯一可以租到的一间房子，是那家房地产公司的后院。“我租了！”沃尔特说。他以 200 元买了一架摄影机，是二手货，他教懂了洛衣如何操作它。沃尔特又以每星期 15 元的薪酬，雇用了两个女孩子，担任在赛璐珞板上上色的工作，而漫画制作的工作则由沃尔特自己一个人负责。

第一部影片准时完成，温克勒在圣诞节的第二天发来了一封使人高兴的电报：

> 《海上之日》今天收到，很满意。将寄上洛杉机银行汇票一张，并附有信一封。

收到第一张支票使得迪斯尼兄弟非常兴奋，沃尔特立刻开始摄制第二部电影《爱丽丝非洲之猎》。为了便于拍摄维吉尼亚。戴维丝和他临时招募来的邻近的小孩所演的真人动作，沃尔特在好莱坞大道陆德尼街交叉口的地力租了一块空地，价钱是一个月 10 元。爱丽丝的狗是由罗勃叔叔的狼狗佩斯饰演的。

1924 年 2 月，沃尔特第一次用了一位卡通画家，名为罗林·汉弥尔顿，他们搬到了一家月租 35 元的小店铺里，位于金思维街 4649 号，另加 7 元又租下了车房。沃尔特把车房也改成办公室，店铺的窗子上挂着“迪斯尼兄弟制片厂”的牌子。

沃尔特把《爱丽丝非洲之猎》寄给温克勒小姐，并附了一封信说：

> 我深信我们已经尽了最大的努力，改进本片中的幽默部分，并向你保证，在以后的影片中将尽可能多地注入笑话喜剧情节。

这位发行人回信说，这部影片仍然缺乏喜剧的味道，虽然影片在声音和动作的时间配合上有了很大的改进，她的顾客认为爱丽丝卡通的内容良好，但觉得还需要更多的笑话。

2 月份，沃尔特寄出了影片《爱丽丝鬼屋冒险》，并在来信上说：

为了遵从你的要求，已尽可能在本片中注入幽默感，相信已有所改进，我每次预演部邀请了职业影评人士来观看，他们都说每部影片都有进步。无论如何，他们对这方面来说似乎是甚为满意的。本人则希望这些影片能成为较为高尚的喜剧，而与一般的低俗滑稽剧不同。

玛格丽特·温克勒对《爱丽丝鬼屋冒险》甚为满意，并把全套影片卖给其他地方的发行人，其中有：新泽西州南部。宾夕法尼亚州东部、特拉华州、马里兰州和华盛顿。

1924 年 3 月，第一部爱丽丝喜剧推上了电影的银幕。这位发行人在信中说：

对于此类卡通影片的前途，我本人极为乐观，深信对于我们所拥有的影片，我们都将引以为荣。

沃尔特制作影片的利润越来越少，有时候则根本没有利润可言，因为沃尔特每制作一部新喜剧，都要花上更多的钱。这个小制片厂需要更多的财务支援。于是沃尔特要洛衣向在堪萨斯市的女友艾迪娜·法兰西斯借钱，洛衣坚决地拒绝了这一要求。但沃尔特不顾洛衣的反对，自己写信给艾迪娜，请她寄钱来，并且不要告诉洛衣。艾迪娜于是寄了一张 25 元的支票给沃尔特，她在一家保险公司工作，已蓄了一些钱。洛衣知道后，气得鼻孔直冒烟。此外，沃尔特还一再地请在堪萨斯市艾西斯戏院工作的一位风琴手卡尔·史塔林帮忙，他曾经向“欢笑卡通公司”订了一卷唱歌的影片，他为迪斯尼兄弟制片厂寄来了 275 元的支票。

1924 年 5 月下旬，沃尔特完成了爱丽丝喜剧第一套 6 部的制作。沃尔特自己完成了大部分绘制卡通的工作，这种工作极为辛苦，而且要细心。沃尔特很了解自己精于创作笑话。但画技则并不足以成为第一流的卡通绘制人。他觉得如果专心于构思剧本，公司业务的进展将会更快。于是，沃尔特决定聘请乌比·衣维克来。

但乌比并不是太愿意离开堪萨斯市。乌比在电影广告公司已经可以得到一个星期 50 元的薪水，而且他由于上次加入了沃尔特的公司，结果失掉了 1000 元的薪水，虽然后来在那家公司的破产裁定中获得了 450 元。只有大傻瓜才会离开那家已有稳固基础的公司，而去加入未来不可预测的迪斯尼兄弟制片厂。但是，沃尔特这位年青人很具有说服力，最终，乌比答应到加州来了。

1924 年 6 月 1 日，沃尔特写了一封充满热诚的信给乌比，信上说：

我们的业务不断地发展，很高兴你决定到这儿来。这里真是一个适合你的地方——是一个工作和游乐兼备的好地方……你永远不会懊悔。你的职位将是艺术设计兼卡通制作人。由于迪斯尼制片厂目前的制片情形，你的大部分工作将是绘制卡通。请马上答复，并告知起薪要多少……目前有一人帮我绘制卡通，3 个女孩子做上色以及其他工作。洛衣则负责业务部分。

沃尔特和乌比都同意每个星期 40 元的薪水。6 月下旬，乌比开着维吉尼亚父亲的车子来到了加州，从此，沃尔特就不再绘制卡通了，他把全部的时间都用在设计笑话和情节上。

乌比的名字列入薪饷册以后，两位股东剩下的钱就几乎为零了。然而这时候，沃尔特和洛衣又不得不从罗勃叔叔的家搬出来，合租了一间单人房。平常，他们就在房间里做饭或在附近的一家自助餐厅里吃饭。他们很节省，兄弟俩想出了节省饭钱的办法：沃尔特买一份肉，洛衣就买一份蔬菜，然后两人分着吃。

温克勒小姐嫁给查乐斯·米兹以后就退休了，业务由米兹接管，制片人和发行人之间的关系没有以前那样融洽了。

乌比来了以后，不但提高了爱丽丝喜剧绘制的质量，也加快了制作的速度，但利润还是没有增加，米兹每次只付给影片的一半价钱，因此，沃尔特就常常在给发行人的信中，表达出极需要用钱的情形。

1924 年 8 月 29 日，沃尔特写了封信给米兹，上面说：

> 我们需要钱。我们希望尽可能地把影片制作得更好，因此把你们忖给我们的钱都花在影片上了，而我们现在只得到 900 元，这使我们更捉襟见肘。但是我并不是在抱怨什么，为了把片子制作得更好，我十分愿牺牲利润，但我希望你能帮助我们解决目前的困难，以表示你看重我们精益求精的态度。你也知道，我们再没有钱花在这些影片上了，于此我们就要实行紧缩，而在这时候这样做并不太好。因此，为了你我着想，请对此多予考虑，请按照全部金额数打一个公平的折扣寄来，不要仅寄 900 元，让我们可以渡过这个难关。

然而米兹则回信说他不能很快付款，因为他自己的公司也缺钱。

米兹说他已经可以把《爱丽丝荷兰游》这部影片排在纽约新狄毕开迪里剧院演出了，但剧院经理抱怨爱丽丝的样子太轻浮，动作跳动太大和太多了。沃尔特答复说这两种状况都可以改进，但由于要把卡通和真人的动作重印在一起，轻微的跳动是不可避免的。米兹义一再要求更多的笑话，而沃尔特回答说：“在《爱丽丝罐装食人族》里，我们己尽力使影片充满笑话，整个影片的情节是一个笑话接着一个笑话。”

当增加了爱丽丝影集中的笑话以后，观众和批评家对这些影片的喜爱也大为增加。《电影新闻》评论《爱丽丝西部荒野记》说：

> 把真人和卡通合在一起的，由卡通绘制家沃尔特·迪斯尼所制作的新电影，真是叫人笑个不停，极具娱乐性。

伦敦的《电影周刊》评论《爱丽丝与三只熊》说：“艺术家所绘的和真人所演的东西天衣无缝地配合起来了。”

《电影世界》评论《爱丽丝罐装食人族》说：

> 沃尔特·迪斯尼的每一部卡通，看起来都越来越富有想象力和智慧，而这一部影片尤为突出。

米兹于 1924 年 12 月建议每部 1800 元的价钱,再签订 18 部爱丽丝影集，并让沃尔特分享租给剧院放映的利润。到此，迪斯尼兄弟制片厂终于站住了脚。沃尔特又从堪萨斯市请来了哈曼和鲁迪·衣兴——“ 欢乐卡通公司 ”的两位老同事。

十二　天作之合

沃尔特和洛衣住在一起的时间长了，难免会发生一点儿摩擦，产生口角，尤其为了吃饭的事情。按照医生的叮嘱，洛衣中午要睡午觉，下班也要早些，因此，他在家中的时间，就长些，做饭也就理所当然由他承担了。一天晚上，沃尔特由于晚饭不合口发了几句怨言，洛衣几天来积压在心中的怨言终于爆发了。他说：“那好，既然你不愿吃我做的饭，我们，俩就分开住吧！”于是，他发了一封电报给艾迪娜·法兰西斯，请她到加州来和他结婚。

1925 年 4 月 7 日，艾迪娜和她的母亲到达加州。4 天后，洛衣和艾迪娜在罗勃·迪斯尼家举行了婚礼。伊利亚斯和福乐娜由赫伯特陪同，从波特兰到了洛杉矶。婚礼上，沃尔特做男傧相，女傧相是一位漂亮的小姐莉莉安·彭德丝。莉莉安是制片厂一名上色员。

莉莉安小姐出生在一个拓荒者的家庭。

1923 年她从刘易斯顿的商业学校毕业。在到洛杉矶探望她已经出嫁的姐姐时，她遇到了一位在迪斯尼兄弟制片厂做上色员的女孩子。从这女孩的口中，她听说还有一个空缺，就前去申请。沃尔特和洛衣见她相貌动人，工作效率高，而且又在制片厂附近住，不需要制片厂提供车费，就雇用了她，起薪为一个星期 15 元。

沃尔特由于太集中精神忙他的工作，开始根本没有注意这位新来的上色员。自从他为办理制片厂的事务买了一辆福特车后，他经常开车子顺便送女孩于们回家，才渐渐注意到莉莉安。一天晚上，他送莉莉安到她姐姐家。在门口，他说：“我要买一件新西装，等我买了以后，我可以来拜访你吗？”莉莉安爽快地答应了。

恰巧，温克勒小姐刚寄来一张支票，沃尔特说服洛衣同他一同去各买一套西装，为自己庆祝一番。沃尔特选了一套在当时非常时兴的西装——灰绿色、双排扣，并带有两条裤子。当天晚上，他到莉莉安家，见过了她姐姐和姐夫后，就迫不急待地问她：“你喜欢我这套新西装吗？”

沃尔特成了莉莉安家的常客，常常在她家吃饭，有时候沃尔特也带她到好莱坞大道的茶座去坐坐。后来沃尔特又买了一辆冷却器上有一个灯的二手货汽车。这样，周未的时候，他和莉莉安就开车子到波姆那河岸和其他南加州各城市去游玩。晚上，他们开车于到哥伦德尔或好莱坞的戏院，观看其他公司的卡通影片，看完之后，沃尔特就研究那些片子的优点和缺点。

沃尔特经常宣布他一定要等到 25 岁，有 1 万元积蓄后才结婚，但是现在他等不及了。在洛衣和艾迪娜结婚后不久，沃尔特就向莉莉安求婚了。洛衣领着沃尔特到一家减价珠宝店去买戒指。店主人拿出一个 3 克拉重、外面镶着小蓝宝石的钻石戒指，定价 75 元，和其他定价 35 元的戒指，沃尔特选了那 75 元的。

1925 年 7 月 13 日。沃尔特在她叔叔家把戒指套在莉莉安的手指上。随后，他们到瑞尼雨山和西雅图度密月。密月归来，他们在洛杉矶租了一套月租 40 元、有小厨房的公寓。从那以后，只有工作很忙碌的时候，莉莉安才到制片厂工作。

结婚更增加了压力，使得迪斯尼兄弟必须把他们成立不久的事业弄好。洛衣继续负责财务，把每一笔帐都记下来，1925 年 7 月 6 日，兄弟俩以 400 元价钱在赫伯龙大道 2719 号的地方买了一块地，准备建造一座更大的制片

厂。

他们把罗勃叔叔以前借给的 500 元还了，但又不得不低声下气地向他另借 100 元。当制片厂的资金不足的时候，洛衣甚至把每月 80 元的军队退休金也贴了进去。制片厂的资金周转主要是靠温克勒所付的每部新片的价款，现在这些钱由米兹的内弟，也就是他驻好莱坞的代表乔治·温克勒亲自把支票送来。但对沃尔特来说，这些钱总是送来得太迟了。他向米兹表示不满，而米兹则认为爱丽丝影集交付得大多大快了，因此就引发了一场尖刻的笔战。

1925 年 10 月 2 日沃尔特给米兹的信：

> 首先我要说的是，我尽一切力量履行合约条款，我希望你也能如此……我将继续尽快按期交付影片，约每 16 天一部。我希望你收到后能立即付款。如果你未能做到，即为破坏合约，本人将被迫另觅发行人

1925 年 10 月 6 日米兹给沃尔特的信：

> ……我们过去为你做的事难道你一点都不领情吗？……头 7 部电影我们全都亏本，还有，你们给我们的电影，我们一块钱也赚不到……你应该为你自己惭愧……

1925 年 10 月 15 日迪斯尼给米兹的信：

> 根据合约，我们交出最后一部电影的日期是 1926 年 1 月 5 日，然后你还有在下一年继续购买 26 部电影的权利。如果你愿意继续购买，本制片厂已能够每 2 个星期交出一部电影。按照我们目前薪水开支情形，如果改为每 3 个星期交一部电影，本制片厂势必赔钱，但是裁员是绝对不行的。你深知在我们这一行要请到有训练的人是非常困难的。现在我所请到的艺术人员都是经验丰富、能力卓越，是以任何薪水都难以替换的。如果把交片期限延长，赔本了我怎么办……

1925 年 10 月 17 日米兹给迪斯尼的信：

> 首先我想你会相信我们在发行第一集《爱丽丝喜剧》时赔了不少钱。我也认为你会相信，到目前为止我们发行第二集所赚的钱还不能把前面所赔的钱拉平。我想你也会同意，如果我们继续象这样下去并不是好办法，如果你看商业报纸，或者如果你曾经和电影行业的人泡在一起，毫无疑问你会看到报上所写的——事实确实如此，独立制片市场已冬垮了……

沃尔特·迪斯尼这位 23 岁的影片制作人在电影行业中学到了一课，电影制作人除非有自己的发行公司，否则就要看发行人的脸色行事。迪斯尼学到光做一位有创造力的艺术家还不够；要在电影这一行中求生存，必须心狠手辣。

尽管米兹哭穷，他还是提出一个新的约定，以 1500 元的价钱买一部爱丽丝影集，并在他收满 3000 元租金后，多余的租金与沃尔特平分。米兹在给沃尔特的信中说：

> 或许你仍难于接受这项合约，但在你下决心之前，我建议你能仔细研究一下这封信，并和洛衣、你叔叔，或者任何你愿意的人好好讨论一下，不要匆忙就把事情决定了。

在以后两个月之中，他们利用书信和电报继续商谈。每次商谈双方都做出一点让步。“如果你认为你这样是公平的，那你就要再想一想。”米兹说。迪斯尼用电报答负他说：

> 我的建议是我让步的最低限度。你的建议是我完全所不能接受的。因此在交给你下一部片子，也就是 1925 年影集中最后一部电影的时候，我认为我已完成合约中规定的我所应该做的事情。

在相互提出不同建议以后，1926 年 2 月 8 日，沃尔特以电报形式发出一份建议，米兹接受了。这份建议只不过是他们所讨论过的条款的修正条款而已，但是里面所含的规定即是迪斯尼以后制片业务的基本原则。沃尔特同意“每一部电影都具有高级趣味”，但坚持“有关喜剧趣味的一切事项都由我来决定”。他还说明“爱丽丝喜剧的内容或名称，如在电影之外，如玩具、新奇珍玩、报纸连环画等方式中加以利用时，同意由双方平分因此而得的利润”。在此合约中最重要的一条是沃尔特规定“除了在以前合约中你所购得的影集的权利外，爱丽丝喜剧所有的商标和版权都归我所有”。

新合约签订的时间，正好是他们迁到赫伯龙大道新制片厂的时间。新片厂位于离洛杉机市中心几英里远的银湖区。那是一层白色灰泥建筑物，占地约 727 平方英尺。楼内除了沃尔特和洛衣的两间单独隔开的办公室，其余的空间都由卡通绘制员和上色员使用。沃尔特认为一个单独的人名可能更有票房吸引力、更容易被人记得，于是迪斯尼兄弟制片厂就变成了沃尔特。迪斯尼制片厂。

此外，他为了使自己看起来成熟些，开始蓄起胡子来。

十三　幸运兔子奥斯华影集

1926 年迪斯尼的全体工作人员在赫伯龙大道新制片厂前所照的一张照片充满了进取精神，他们真是全心全意地献身于创造喜剧卡通影片的工作。由于有了在堪萨斯市失败的经验，沃尔特·迪斯尼决心在好莱坞干出一番事业来，他几乎是以一种基督徒的精神来领导他的职员，而职员们也把他们所有的时间都献给了制片厂。沃尔特知道绘制卡通影片是一件很烦很累的工作，因此鼓励他的工作人员多做一些活动来放松自己，振奋精神，并安排大家中午在制片厂对面一块空地上打排球。有时候沃尔特也会加入赛上一两场，虽然他并不精于此道。

爱丽丝喜剧出了两年，沃尔特了解到人们对这些喜剧的欢迎程度已经慢慢降低了，而且也越来越难想出点子把这个漂亮小姑娘溶入卡通的动作里，因为爱丽丝基本上算不上一个喜剧人物，大部分喜剧效果是由朱丽丝猫担任的。

1926 年 2 月 13 日，米兹在给沃尔特的信中说：

> 《爱丽丝神秘的奇事》只是又一部电影而已，里面没有一点新奇的地方，缺乏真人演出的动作，长度也不够……如果我们要继续合作下去，我想你会承认现在市场需要什么东西，这方面我知道的比你要多……

1926 年底，爱丽丝喜剧明显地到了该结束的时候了。环球影片公司的创立人卡尔·雷姆尔曾经向米兹表示，要一套以一只兔子为明星的影集。于是米兹太太便向她丈夫建议，或许沃尔特·迪斯尼可以制出这套影片来代替爱丽丝。果然，沃尔特对这套影片极感兴趣，并把他用铅笔绘制的一批兔子的草图寄给米兹：“如果这些草图不合你的意，”他在给米兹的信中说：“请来信告诉我，我将重新修改。”

环球影片公司对沃尔特所设计的图样很满意，于是迪斯尼公司就获准制作这一套影片的第一部。米兹把这一套影集取名为《幸运兔子奥斯华》。1927 年 4 月初，沃尔特和他的工作人员在仓促之下设计了一个剧情——生了过多儿女的兔子，并出了第一集《可怜的爸爸》。但是影片上映后，纽约环球影片交易所评委会对此很不满意，并指出下列缺点：

“（1）由于卡通制作得不好，影片开始后约 100 英尺处的动作跳动不已。（2）动作重复太多。每一场场景拖得太长，以致使卡通的动作也慢了下来。（3）片中的奥斯华根本不是一个滑稽角色，缺乏突出的特点。就奥斯华部分来说，没有一点将来会变为独具风格的，（4）全片只是一连串没有关系的笑话，缺乏一条把片子从头到尾串连起来的主线。”

委员会认为除了卓别林以外，电影喜剧应该是“整洁漂亮而又活泼矫健的小伙子”。奥斯华的样子应该是既年轻又有浪漫味道；可是在这部电影中奥斯华却是又老又邋遢，还太胖。

沃尔特在回信中承认自己也不满意奥斯华，但他却极力为乌比·衣维克绘制卡通的艺术辩解。他说：“我认为在今天没有一个人在绘制卡通这一行中比得过乌比。”沃尔特也不承认重复是为了拖长影片，他认为重复是为了产生更好的喜剧效果。他承认奥斯华可以绘制成“一个年轻的角色，精力充

沛、活泼敏捷、俊俏慧黠而好冒险，而且体型也是高挑干净”。但是同时沃尔特也警告说布局不能太复杂，因为，如果那样，等到故事真正开始的时候，也就是该结束的时候了，而观众根本没来得及笑”。

《幸运兔子奥斯华》是沃尔特尝试制作完全卡通影片的第一部，这部影片使得这位年轻的制片人学到了重要的知识。他以前凭直觉感觉到的看法得到了证实：卡通片中，一位强烈而又吸引人的中心角色是不可缺少的；而且也需要一个好的故事主线，但如布局太复杂也可能破坏使人发笑的效果。他也认识到影片公司的评委会可能会阻碍一个人的创造力。

为了把奥斯华改成一个更逗人喜受的卡通人物，沃尔特和乌比每天都工作到深夜，在把第一部奥斯华影片寄给米兹的时候，沃尔特说：“这部电影还是与我的理想相差太远。我要使奥斯华成为更有特色、真正受人欢迎的角色。我相信只要你和环球公司耐心一点，再给我一点时间，我们就可以创造出轰动一时的影集。我们还要对这一集中的兔子再做修改，在第三部影片中，我们去掉了他的吊带，并对他的面孔做了一些修改。为了改进以前影片中不平稳的情形，我在摄影机上装上了马达，用机器来操作摄影。我相信这样一来，以后的影片就会清楚和好得多。”

寄出了第三部奥斯华后，沃尔特还是要求米兹再忍耐点，“再给我们一次改进的机会”’。不久，幸运兔子奥斯华的形象终于使沃尔特满意了。兔子变得温和而且更讨人喜欢，故事也更滑稽。沃尔特在影片制造方面特别严格。他坚持影片要先拍出样片在放映室观看，如果看起来不错，才允许继续制造；如果不满意，则必须交给绘制员重作。这种高度严格的要求，使得奥斯华影片的成本提高了不少，但是质量也相应地提高，可以说功夫没有白费。

商业报纸上的影评已开始使电影院的经理注意到奥斯华影集。《电影日报》对这套影片即将发行的第一部《电车故障》所做的评语是：

> 奥斯华一定会大受欢迎。本部影片及其以后所接着的两部，你可以放心大胆地租来放映。我们可以认真地告诉大家，这几部电影确实值得大家观看。

《电影新闻》认为整部影片充满了幽默。并推断说：

> 如果这种标准能维持下去，这套影集一定会受到各种类型观众的喜爱。

《电影世界》说：

> 迪斯尼以一只兔子为主角所进行的创作，使得卡通影片增添了新的趣味……卡通制作得很好，迪斯尼使卡通角色做出了人的姿态和表情，更增添了使人喜爱的程度。这些影片一定会吸引各类家庭去欣赏。

诸如此类，众多的报刊对奥斯华作出了很高的评价。观众们也就开始喜欢上了奥斯华影集。与此同时，奥斯华影集也吸引了一批特殊的观众——纽约市的卡通制作人。他们以前对爱丽丝喜剧的评价也不错，而奥斯华影集所

具有的创新的幽默和流畅的形式更叫他们折服。

由于奥斯华受到了广大观众的喜爱，越来越多的公司要求把这个角色用在商品上。奥斯华首先出现在俄勒冈州波特兰市伏根糖果公司出的巧克力上，包装纸上印有：“请看环球公司的奥斯华影集。”费城徽章公司出了一种扣子，环球装饰玩具公司出了一套蜡纸、蜡板和铁笔都使用了奥斯华的画像。迪斯尼公司对这些画像的使用都没有收费，因为沃尔特认为，这样有助于为这套卡通片做宣传。

为了使影片能出品得更快更多，沃尔特聘请了更多的画家，这样就能每两个星期出品一部奥斯华影片。很明显，环球公司和米兹都非常满意，因为他们一接到新片，就马上把 2250 元的支票送了来。沃尔特和洛衣对前途充满了信心，就在利瑞克大道买了一块土地，以 7000 元一幢的价钱建造了几幢相同的预销房屋。

十四　受挫

奥斯华合约定于 1928 年 2 月结束。一方面为了旅行，一方面为了同米兹和环球公司洽谈新的业务，沃尔特和莉莉安决定坐火车到纽约，在动身以前，乌比告诉沃尔特情况可能不妙。米兹的内弟乔治·温克勒每次到制片厂来，并不是单纯地取影片和海报，可能还抱有其他的目的，因为他多次秘密地和厂内其他的卡通绘制员谈话。沃尔特当时并没有把这些话记在心上，仍然很快乐地去了纽约。

米兹夫妇很热情地接待了沃尔特和莉莉安，并请他们在亚士都饭店吃中饭。虽然他们很热情，但沃尔特感觉出在米兹的和善之中带有一丝虚假。席间，《电影日报》编辑杰克·阿里科来到他们桌上与米兹夫妇打招呼，米兹把他介绍给沃尔特。“奥斯华影集——啊，是的，”阿里科说，“我听说很好，尤其是收入更好。”沃尔特听了此言很开心，但他发现米兹似乎面露不安之色。

有关奥斯华影片新合约的商谈在 42 街米兹的办公室里举行。商谈一开始，沃尔特就要求由于影片的成功，片酬应由每部的 2250 元提高到 2500 元。但是米兹说：“我只给你 1800 元。”

每部 1800 元对迪斯尼来说当然是赔本的。沃尔特不明白，问为什么把价钱定这么低？“要不你就接受我出的价钱，要不我就把你的组织接收过来，”米兹收起笑容，“我已经和你的重要工作人员签了合约。”

沃尔特愣住了。他不知道是米兹以卑鄙的手段挖走他的卡通画家，还是他从堪萨斯市一手教起的兄弟背弃了他去为米兹工作。沃尔特告诉米兹他需要时间来考虑。然后他马上赶回旅馆，用电话把这个爆炸性消息告诉了洛衣。洛衣调查了一番，发现除了乌比·衣维克之外，几乎所有的卡通画家都和米兹有了密约。

沃尔特一方面设法拖延米兹给他的期限，一方面找到阿里科做盟友。这位商业报纸的编辑安排沃尔特与福斯和米高梅公司的负责人晤谈。但这两家公司都表示没有兴趣发行奥斯华影片。这时候，米兹打出一张王牌：根据合约，奥斯华片集是环球影片公司的财产，而不是沃尔特的。沃尔特伤心透了，他所辛勤创造出来的有价值的东西却不归他所有。当他把这件事告诉莉莉安时，他发誓说：“我永远不会再为别人做事了。”

米兹又提出了另一项建议：他支付每部影片的制作费用，提供制片厂人员的薪水，以及分享 50%的利润。沃尔特根本没有接受这项建议的意思，但他要求给一点儿考虑的时间。因为他希望利用这点时间来说服环球公司的负责人出面干涉这件事。“请给我们一次机会吧！”他请求他们，但是环球公司还是站在米兹一边。

沃尔特在 3 月 7 日给他哥哥的信上说：

> 但愿在你接到这封信以前，你已经收到有好消息的电报。我无法使事情早点有结果——但是我会尽力去办。即使要耗上一个夏天的时间，我也会坚持原则，奋斗到底。这真是一场要打到底的硬仗——米兹想要控制一切，并想借用他的势力来达到这个目的。但他却不知道，我们还有比他更强的力量。

沃尔特还告诉洛衣他正在旅馆的房间里等环球公司的电话，希望“他们会利用这个讨便宜的机会，向米兹公开表示他们要直接和我们打交道。但我想这或许有点奢求了，不过，我真的觉得一切都会好转的。我总是相信凡事必定是好事”。

沃尔特在给洛衣的信里仍能保持冷静的头脑，还告诉洛衣把水暖气关掉，不要让他那只母犬怀上小狗。“打起精神来，”沃尔特告诉他哥哥，“笑到最后才是真正的笑。”

但是，一切努力都是徒然！最后，他们只有承认失败。沃尔特最后一次到米兹的办公室去告诉他没有办法接受他的条件，米兹可以持有奥斯华影片。出乎意料，沃尔特没有表现出一丝怨恨的态度。他只是忠告比他大的米兹说：“你小心一点。我的人员既然会背叛我，他们也会背叛你的。沉浸在胜利之中的米兹根本没有想过奥斯华影片会从他手里被夺走，但后来事实确是如此。沃尔特和莉莉安整装踏上没有快乐的归途。上路前，沃尔特发出一封电报给洛衣：

今晚动身，在堪萨斯市稍停，星期天晨 7 点半到家。请放心，一切皆好，见面再说详情。

沃尔特

十五　米老鼠卡通

米老鼠是怎样产生的呢？过多的传说已经把真相掩盖了；而这些传说，大部分都是沃尔特本人编造出来的。他常常喜欢说他在争夺奥斯华影片失败后，怎样在回加州的火车上梦到了米老鼠这个角色，以及莉莉安怎么反对马蒂莫老鼠这个名字，因此才改为米老鼠的。他还说这个角色来源于在堪萨斯市时一只常在他画板四周玩耍的猫。这两个故事虽然也有一定依据，但米老鼠真正的始源却是沃尔特·迪斯尼和乌比·衣维克两人灵感的合作。沃尔特想出极具有趣味的个性并提供了米老鼠的声音，而乌比赋予米老鼠动作和形象。

当 1928 年 3 月一个星期天的早晨沃尔特和莉莉安到达圣大非火车站的时候，他一点儿都没有露出在事业上失败的样子。以致于他们回到家时，洛衣问他：“告诉我吧，小弟，你弄到了什么样的合约？”沃尔特轻松地耸耸肩：“我们根本就没有弄到合约。”然后细述了事情的始末。在洛衣没有来得及丧气之前，沃尔特很快说：“我们要绘制一套新的片集。”

沃尔特和洛衣已经打算摄制新片集，但他们却面临着怎么着手的问题。因为那些投靠米兹的画家要等到 6 月才离开，而且还有 3 部奥斯华片集必须摄制。沃尔特和乌比根据林白刚刚革机横越大西洋的故事，构思了一个故事大纲，然后乌比就锁上房门，着手绘制。如果有人敲门，他就把新绘制的图藏起，在图案上放上奥斯华的画。乌比以惊人的速度绘制这部新的卡通片——一天绘制 700 张，打破了比尔·诺兰绘《疯狂猫》时一天 600 张的记录。乌比绘制的这部新卡通，名字叫《疯狂飞机》。

这部影片的其他的制作过程，在制片厂内是很难掩藏的，因此沃尔特把他在里瑞克大道的停车间改成了临时绘制厂。由莉莉安、艾迪娜和沃尔特的嫂嫂海丝·席维做上色工作。到了夜里，沃尔特就把绘好的赛璐珞板拿到制片厂去，由一位忠心的职员麦克·马可斯拍摄下来。然后，赶在第二天早晨其他职员来以前，把有关《疯狂飞机》的东西部移走。

这部卡通片就这样完成了，并定于 1928 年 5 月 10 日在好莱坞日落大道电影院试演。以往沃尔特每次试演都有个习惯，那就是给戏院里的风琴师 1 块钱，请他在有笑话的地方配上音乐。这次试演也没有例外。试演虽然没有引起轰动，但反应也不错，沃尔特信心大增，立刻开始摄制第二部《骑快马的高卓人》。这时候，那班背叛沃尔特的家伙已经离开。因此他在拍摄卡通影片时，再不需要煞费苦心地保密了。这期间，制片厂又招聘了一位新人魏佛瑞·杰克逊。他刚来的头一个星期，看到那些卡通绘制人员一面工作，一面谈笑，但到了星期六时，他们把椅垫子和其他私人物品都带走了。“他们真是一群奇怪的家伙，”杰克逊说，“他们尽管彼此说笑打闹，但却互相不相信对方。”等到星期一，他发现只有乌比、雷士·克拉克、强尼·康农和三位女上色员以及管理员来上班，他才明白发生了什么事。

沃尔特必须为米老鼠找到一位发行人，他把《疯狂飞机》放映给米高梅公司的负责人看，虽然他们大加赞扬，但却根本没有定约的意思。由于大公司都在纽约设有办事处，沃尔特认为把这套片子卖到纽约比较好，他就委请一位纽约影片商邓尼生帮助找一位发行人。

“我觉得我能创制出好的卡通影片，如果机会存在，我会把这些片子交给一位好的发行人，”沃尔特在给邓尼生的信中说：“但是时间很紧迫，如

果我们第一步走错了，今年就没有第二次机会了。”沃尔特要求每部卡通片要预付 3000 无，并愿意给予一年或两年购买每年 26 部卡通的权利，还保证每部卡通最少长 500 英尺。他在信中的最后说到：“一部好的片子要想发行顺利，必须依靠宣传，因此我们要大力宣传，以求在最短的时间内，使得《米老鼠》可以和市场上任何卡通影片相媲美。”

邓尼生想尽千方百计使主要发行人对《米老鼠》产生兴趣，但结果令人失望。邓尼生退却了，沃尔特面临着片子卖不出去而成本日增的局面。但是，就在这个时候，电影改革开始了，沃尔特重又燃起希望。

除了极少数不太成功的试验以外，电影到这个时候一直都是元声的。

1927 年 10 月 6 日《爵十歌手》在纽约市华纳剧院首演，为电影带来革命性的转变，虽然那时候大多数影坛巨子还没有看出，但沃尔特发觉了：卡通影片将不可避免地加上声音。因此，纵然现在他还没有力头两部片子找到买主，他已计划要拍摄第三部了，而这一部将成为声音和动作相配合的影片。

沃尔特和乌比参考布斯特·基顿一部成功的喜剧，摄制了第三部米老鼠影片《汽船威利》。这部卡通前半部分的动作是配合《比尔汽船》的节奏，后半部分则是配合《稻草中的火鸡》的节奏。

“但是声音怎样和卡通的动作相配合呢？”这是他们创作过程中最关键的一个问题。杰克逊拿来一只节拍器，和沃尔特研究出了音乐和影片放映速度的关系——每秒钟 24 张画面。当杰克逊用风琴弹出一个曲子时，沃尔特就据此计算出配这只曲子需要多少张画面。

方法是找出来了，但是观众会喜欢说话的卡通吗？为了观察一下效果，7 月的一个晚上，沃尔特邀请工作人员带他们的太太到制片厂来。为了减少噪音，洛衣在窗外操纵放映机。沃尔特、杰克逊、康农和乌比在银幕后面的麦克风前，当米老鼠和歹徒木腿彼特出现在银幕上的时候，杰克逊就用风琴弹出《比尔汽船》，乌比用洗衣板和哨笛发音配合，康农弄出其他音响效果，沃尔特配上说话声。他们轮流到幕前去观看，都以为效果好，但他们的太太们却忙着谈孩子和做菜的事，根本没有注意到配音效果。《汽船威利》完成的时候是无声的，后来的音乐和音响是用记号标在影片上的。

有声电影对好莱坞简直是一场大风暴。配音设备被一些大公司独占，他们不让独立制片人把无声电影转成有声电影。迪斯尼兄弟决定用剩下的钱，让沃尔特去纽约找配音装备。

沃尔特首先到堪萨斯市找到了老朋友风琴师史塔林，请他再帮一次忙。史塔林就按照乌比在影片上所做的节拍记号写了一首曲子。

1928 年 9 月，沃尔特带着影片和乐谱，怀着无限的信心来到了纽约。在纽约，他发现声音革命给所有的电影公司带来了混乱，制片人都在急着寻找效果良好而又便宜的录音设备。沃尔特拜访了阿里科，阿里科向他推荐了一些录音专家。他们之中有人建议他把声音录在唱片上，但沃尔特认为，唱片容易遗失或损坏，而且如果放唱片的人放错了音槽，声音就不能和动作配合，反而会破坏效果，因此他坚持要把声音录在影片本身。

沃尔特到处寻找录音设备，大公司因为太忙了，根本来不及注意他这位小卡通制作人。沃尔特参观了一些录音情形，并把参观结果写信告诉洛衣和乌比：

老天，太差劲了，只是一团噪音，我真是失望了。我真希望

能看到有我所期望的一半好，但老实，这些只是我的想象。所谓的声音只是一队交响乐队的演奏，再加上一些噪音而已。对话部分更是不值一提，甚至言不对嘴，因此，我们根本不需要担心比不过他们。

沃尔特终于找到了 RCA 肯为他录音，但是由于要价太高，他不得已又继续寻找。在和纽约影坛接触之后，沃尔特更加深信将来必是有声电影的天下，但当时许多电影界高级人物却没有看清这一点。沃尔特在写给洛衣和乌比的信中说：

没有人能够断言有声电影有什么样的发展前途。有音响效果和对话的电影不只是一种新玩意，它如果发展下去，会成为了不起的事物。谁要能够在这方面站住脚，将来必定会赚大钱。但是必须注意质量，而不单是靠数量赚钱。我深信有声电影抬头是大势所趋，我们现在要做的是把质和量两方面部提高上去。”

使沃尔特印象最深刻的录音商是包维斯，他拥有一组称为“电影声”的独立录音系统。通过包维斯，沃尔特又认识了一位电影演员乔治·瓦尔希，瓦尔希教沃尔特玩马球。沃尔特也认识了斯屈德戏院交响乐指挥卡尔·伊都威，他极想为卡通影片录音，并说只需要五六件乐器和一两位音效人员就可以做出来。包维斯的要价是 1000 元，并答应利用他的关系安排一家发行公司。”我决定跟包维斯做了。”沃尔特写信告诉洛衣。

沃尔特后来才获悉包维斯是纽约市的大骗子之一，他的“电影声”也是根据别人的专利品装配出来的。

沃尔特这位来自加州的 26 岁的卡通制片人深深地被包维斯的那种爱尔兰人魅力所吸引。他在家书中写道：“包维斯是一位很有影响力的大人物……他亲自照顾我……如果他要阿道夫·朱可（派拉蒙公司首脑）来看样东西，他只要打个电话说：“阿道夫，你来一趟吧，看看这样东西。”

沃尔特顶付了 500 元给包维斯，并告诉洛衣“一定要把钱准备够，以支票支付”。沃尔特到了纽约一个星期后，就已经开始厌倦大城市的生活，甚至也讨厌《汽船威利》这部片子。

我自己很不满意《汽船威利》。每次看这部片子，都认为冲洗的糟糕破坏了一切，或许配上音乐会更好些，我现在感到很紧张，我想这也许因为我太求胜心切了。这个鬼地方也太让人紧张不安！我真希望在家里，不要和生人搅在一起，因为我喜欢自由自在。不过这并不会影响到我来此地的目的。我现在想的唯一的事就是把事情办好。晚上空闲太多了，我闲得几乎要发疯了。

但是在信的后半部分他自己又振作了起来，要乌比着手摄制第四部米老鼠卡通《谷仓之舞》。

到录音的时候，沃尔特被告知需要 17 位音乐家，外加 3 个鼓手和音响人员。“我与他们争辩当初他们说过只需要一个小乐队就可以，但是我脸气得发青也没有用，”沃尔特写信给洛衣说：“这是我们头一部电影，一定要

轰动成功。我们可以利用它的知名度把全套片集都卖出。”

9 月 17 日录音以后，沃尔特拍给洛衣的电报上说：

> 音质很好，但效果不令人满意，因此将另用音响人员重新录制。我对前途非常乐观。给包维斯 1000 元的支票，一定要把钱准备好。

沃尔特这么说，只是要掩饰他的失败。伊都威不肯按沃尔特的方法配音，说他可以看着银幕的动作来配乐。但是卡通动作太快了，伊都威跟不上。在加州，洛衣拼命找好钱来支付第二次配音费用。沃尔特也作出最大的牺牲：要洛衣把他最心爱的月亮牌敞篷汽车卖掉。

“我认为我们的影片会卖出好价钱，”沃尔特向洛衣和乌比说，“只要卖出好价钱我们的公司就可以扩大。我们为什么要为一点点钱而前功尽弃呢？我认为财神爷正在敲我们的门呢。因此，尽管把一切东西拿去典押也要把录音的钱准备好。”

沃乐特虽然因为第一次录音不成功而睡不好，吃不下，但是在信中他多半表现得很乐观。

等到第二次录音的时候，沃尔特在影片上做了标记，用来表示音乐的节拍。他又说服伊都威，把乐队人数减少，只用了两位特殊音响的人员。影片中的米老鼠的尖叫声、小老鼠的喊叫声，以及鹦鹉所叫的“有人落水了，有人落水了！”这些音响效果都由沃尔特承担了。这一次伊都威跟上了银幕上所注明的节拍，音乐和动作配合得很好。《汽船威利》终于有了声音，这时候沃尔特所要做的就是把这部影片卖掉。

沃尔特按着包维斯的安排，把这部卡通片一家一家地送到各个主要发行人公司里去放映，但是结果都是一样。他对接待员说：“我是沃尔特·迪斯尼，我们有一部卡通片来演。”于是他被引导到公司负责人那里，而这些负责人都这么对他说：“你把片子送到放映室里去，我们一有时间马上就放映。”有的时候沃尔特一等就是好几个小时，一直等到那些家伙先把他们自己所摄制的影片看完。最后终于有一个人记起：“啊，这个家伙送来的卡通影片，把他放出来看看。”于是米老鼠和木腿彼得终于出现在银幕上。但是尽管他们的滑稽动作引得大家哈哈大笑，当沃尔特问那些负责人意思如何时，他们总是说：“我们会打电话给你。”或者说：“我们会和包维斯联系。”而最后没有一个人答应要。

通过和电影界打交道，沃尔特觉得非常失望。“在这玩意上我学到了不少东西，”他在 10 月 20 日给莉莉安的信中说：

> “这真是个最搅不清楚的行业。要想在这行业中出头露面，没有狡智、没有头脑、没有受过专门严格的训练是不行的。很多人看起来象可爱的天使，但实际都有一肚子诡计，如果没有一点经验很容易上当。我真高兴能有一个人可以请教，否则我真象羊入狼群。我认为包维斯很值得人相信，如果我们不急于把片子卖出去的话，就可以卖出好价钱。我们要有耐心和信心。我现在很乐观，你们也不要沮丧，我认为我们的机会就在这里。

沃尔特深信《汽船威利》一定会轰动，却不清楚为什么没有人来订买米

老鼠片集。后来演艺界老手哈瑞·莱琴伯说出了其中道理：“没有观众的反应，那些家伙根本不知道什么是好片子。”

莱琴伯是一位能干的宣传推销员，并且在纽约为环球公司经营一家戏院。他在试演室里看过《汽船威利》，认为一定会轰动。“我要在我的戏院里放演这部卡通。”他说。

“我不知道怎么办才好，”沃尔特说，“我担心在百老汇一家戏院放演之后，就不能把影片卖给发行人了。”

“不会的，”莱琴伯说，“你就是带着你的影片跑遍全市，那些公司也不会买你的。除非观众有热烈的反应告诉他们这部影片好，他们才会买。让我放映两个星期，好让新闻界也看到。你一定会得到好评，然后大家会一窝蜂拥到你面前购买你的片子。我一个星期给你 500 元。”沃尔特立刻就接受了，因为从来没有人为只在一家影院放演的一部卡通片付出过这么多钱。沃尔特的财务状况太需要这 1000 块钱来支持了。

1928 年 11 月 18 日《汽船威利》在莱琴伯的戏院上演，轰动的情形正如沃尔特所梦想的那样。尽管海报上所列的是由奥立佛·巴顿和杰克·毕克所主演的有声电影《流氓之战》以及本·博尼和他的乐队的现场表演，但是观众离开戏院后却只谈论在海报上列为第一部有声卡通的《汽船威利》。《综艺杂志》报道说：

> 从头到尾声音和动作都配合得天衣无缝，……很多的卡通影片都很一般，但这一部却与众不同。所以我们毫不保留地建议大家去观赏。

《每周影评》说：

> 从影片片名一出现在银幕，观众就大笑不停，片子结束时观众都鼓掌称赞。

《观览评功论》说：

> 滑稽动作真是难以描述，我笑得从椅子上跌了下来。

甚至连《纽约时报》也注意到沃尔特所摄制的第一部有声卡通，他们说沃尔特在创造了“幸运兔子奥斯华”之后，现在又创出了“此后要被称做‘米老鼠’的角色。”时报评论说这部卡通是“一部有创造力的影片，其中有许多使人发笑的地方。片中的哼、哈、尖叫以及各式各样的声音，都增添了喜剧色彩”。

每天晚上，沃尔特站在戏院的后排，看着观众所表现的狂热。莱琴伯说得不错，许多电影公司打电话来邀请沃尔特去谈生意。沃尔特此时对前途充满了信心，马上写信给史塔林，要他到纽约来，要他着手为《疯狂飞机》和《骑快马的高卓人》写乐谱。

和每个发行人谈判的结果都是一样的。他们问拍摄米老鼠一个星期需要多少钱。沃尔特答复他们说，他有自己的制片厂，要保持独立，不要按期付给他钱。他们又说要雇用他，每个星期付给他钱，或者答应把影片一次卖掉。沃尔特不同意，他必须拥有自己的卡通影片，但发行人说不干。

“我同意你的做法，”包维斯说，“你应该保持独立，我愿意帮助你。我需要推销电影声，而你的米老鼠也可以帮我推销。我可能帮助你赚到比大公司给你的还要多的钱。我替你把放映卡通片的权利卖到每一个州，并负担推销员和其他一切的费用，我先借给你摄制卡通影片的钱，而我只要 1/10 的毛利。”

手利沃尔特同意了。他和史塔林把《疯狂飞机》、《骑快马的高卓人》、《谷仓之舞》也配上了音，然后带着一份新合约和他从来没见过那么多的 2500 元回到了加州。

当洛衣看到合约条款中规定的包维斯要求在使用电影声装置的 10 年内要付给他 26000 元时，非常生气，和沃尔恃吵了起来。但沃尔特说：“那有什么关系？我需要用这些设备。”

包维斯把录音装备运到了赫伯龙制片厂，沃尔特就着手摄制米老鼠有声卡通片。这时，制片厂中的工作人员也增加了，但主要还是以乌比为主。

等到沃尔特再去纽约的时候，米老鼠已经越来越受人们欢迎了。他在写给莉莉安的信中说：

> 斯屈德戏院对米老鼠极为重视，在大厅里放上了米老鼠的大剪纸像。米老鼠已经成为大家熟知的百老汇角色……所有的推销员都认为米老鼠是他们借以寻找主顾的法宝——我很感谢他们的称赞，我希望米老鼠形象会永久保持不衰。

米老鼠声誉日隆，但是沃尔特在高兴之余却有点疑虑。因为收入好固然可以把公司扩大、提高卡通的质量，但是会被迫一部接一部地拍摄短片，并且是以同一个主角。他已经有过爱丽丝和奥斯华的教训，知道搞久了就没有意思了。

在纽约的一次录音中，史塔林建议沃尔特按照葛里格的《矮人游行》的故事摄制一部不同的卡通，取名为《幕园宴会》。沃尔特回到制片厂之后，就和乌比研究出故事大纲，于是，骨骼架从坟墓里飘浮出来，跳出骨头甘伐舞。在这次的卡通制片方面，雷士·克拉克绘了一些，但大部分工作还是乌比做的。乌比坚持要绘他那部分的每一张图面，但是沃尔特认为应该把容易的部分交给其他人画，由此两个人发生了冲突。

沃尔特又到了纽约，他在 1929 年 2 月 10 日写给莉莉安的信上说：

> 我相信《鬼舞》一定会轰动。大家部称赞乌比的画技，并拿他的这怪名字开玩笑。乌比的这怪名字也算一件法宝——人们都想多看它一眼。请代我告诉乌比，纽约的卡通画家都向他致敬，并且都知道我们是何等人物。

沃尔特计划用《骨骼架之舞》作为《胡闹交响乐队》片集的第一集来发行，但尔后的每一集都用不同的题目，并用不同的角色，以使他和他的工作人员尝试新题材和新技术。但是，当他把片子寄给包维斯，要他放给可能的买主看时，包维斯说：“他们不要，只要米老鼠。”

沃尔特安排了一个早晨在洛杉矶戏院放演《骨骼架之舞》，他感到有少数观众很喜欢这部卡通，但经理却说：“不能发行，太悚然恐怖了。”

沃尔特想尽办法使得著名的哥特戏院的老板米勒观看了这部影片。米勒很喜欢，就把《骨骼架之舞》安排在他的戏院上演。观众的反应太好了。这样，这部片集也受到广大观众的欢迎。

到 1929 年，观众对米老鼠的喜爱已达到狂热态度。电影观众的口头禅是：“什么！不演米老鼠？”这时候迪斯尼公司外表看起来很富裕了，但其实不然，因为沃尔特坚持要提高质量，以致每部卡通的成本高达 5000 元。沃尔特期望从包维斯那里得到的收入来支付支出，但几个星期过去了支票还没有汇来。为此洛衣跑了一趟纽约，但仍不得要领，只对沃尔特说：“那家伙是个骗子！”

沃尔特请了过去曾为墨西哥革命英雄维拉做顾问的更塞·雷辛当法律顾问，1930 年 1 月，沃尔特、莉莉安和雷辛去纽约找包维斯谈判。开始沃尔特一个人去参加了谈判。包维斯说：“他只推销电影声，米老鼠的成功只不过是他的副产品，他对米老鼠影片并不重视；不过尽管如此，他还极希望在一年合约后续约。沃尔特提出，要谈续约，必须要先清理旧帐。包维斯说他有把握叫他续约，接着他给沃尔特看一封包维斯在西海岸的亲信打来的电报，说乌比己和包维斯签了约，为他摄制新卡通片集，由他每个星期付给乌比 300 元。

沃尔特不相信与他一起辛苦创业的乌比也会背叛他。乌比也将他薪水的一部分投到沃尔特的公司，拥有公司的 20%的股份。

“我不相信有这种事。”沃尔特说

“是真的，”包维斯说，“不过，如果不相信，你可以打个电话回去问问。”

但沃尔特当时气得全身发抖，无法去打电话。

“不要难过！”包维斯又说，“如果你答应和我签约，他还是在你那儿工作。”

沃尔特摇着头说：“如果他要投向你，我是不可能和他一起工作的。”

“这样吧，”包维斯说，“我知道你们缺钱，钱由我来负责。我付给你薪水，每个星期 2500 元。”

但沃尔特不为所动。

沃尔特回到旅馆，通过电话证实乌比确实要离职。后来雷辛和乌比谈判，解除了乌比和迪斯尼的合约，并把他的 1/5 的股份折合成 2920 元给了他。（如果乌比保留公司的股份，按现在公司的财产推算，则高达 7500 元。）

沃尔特研究了目前他的处境。到 1930 年元月，他已经交出了米老鼠第一部片集的 12 部，第二部片集的 3 部，和 6 部《胡闹交响乐队》。整个的成本是 11 万 6500 元，也就是每部 5500 元。虽然包维斯收了大数目的放演租金——几乎每部卡通 17000 无，但是等他扣除 35%的租金，以及冲洗费、处理费、广告费、检查费、热照税、保险费、音乐版权税、录音费、冲洗版权税等等，给沃尔特的已是微乎其微了。

沃尔特和雷辛讨论了他们的下一步对策，决定要看包维斯的帐簿。但包维斯说：“你要看帐傅的话，必须先和我签约。”并且威胁沃尔特，如果不签约，就去法院告他。

打官司要花费时间和金钱，沃尔特两样都担负不起，于是跟洛衣商量，决定不与包维斯谈了。

沃尔特必须另找发行公司。这一次和以前不同了，每家大公司都热烈地

欢迎他，但是因包维斯放出消息，说谁要和沃尔特签约就去告他，所以象米高梅公司等都不敢和沃尔特签约。

但哥伦比亚公司却不那么胆小。该公司的创立人是好胜的哈利。柯思，那时候他正踌躇满志，想成为大制片人。他以每部卡通 7000 元先付款和沃尔特订了约。更为重要的是他愿意提供 2500 元供沃尔特打官司。包维斯自认不敢，建议沃尔特付给他 10 万元，他就放手所制的 21 部卡通影片。沃尔特明知道包维斯这个骗子欠他更多的钱，但是为了获得控制影片的权利，只好认了。沃尔特向哥伦比亚公司借了 5 万元，结束了和包维斯的交道。

1930 年 2 月 7 日，沃尔特给洛衣发了电报：

> 与包维斯一刀两断。停止送片子给包维斯。暂时停止摄制米老鼠。集中摄制《交响乐队》以供哥伦比亚公司。

沃尔特回到加州，希望从此再也不用力金钱伤神，但还是不能如愿。因为这时尽管他的名声己很大，但他还是不断努力提高卡通的质量，这样一来就有两种情形发生：一种是，成本提高了，致使每出一部片子，债务就更高一点，沃尔特为此事伤心；另一种是，有些工作人员不能达到他要求的水准，沃尔特为此事沮丧。这种全心工作、一心求好的精神最后终于使他精神崩溃，晚上睡不着，开会的时候会突然忘记所讨论的事情。在医生的建议下，他和莉莉安做了第一次不属于业务范围的旅行，以求得到完全的休息。这次他想去实现他从法国回来时的愿望：沿密西西比河南航。但是当他们到达圣路易时，由于当时美国正陷入不景气，观光客船因客少而不通行，他们只好改乘火车去华盛顿。这是他们第二次到美国首都，在那里，他们参观了许多名胜，然后又坐火车南下到美国最南端的佛罗里达州的基韦斯市，坐船去古巴，在哈瓦那观光了一个星期。等到他们乘船沿西海岸的巴拿马运河回到洛杉矶时，沃尔特的精神已经完全恢复了。

此后，他一直按照医生的嘱咐，定期运动，每个星期到好莱坞运动俱乐部去两三次，打打拳或者游游泳。早晨 5 点半起来，去打 9 个洞的高尔夫球，下午提前下班，和莉莉安一同去骑马。

十六　米老鼠的特色

到 1931 年，“米老鼠俱乐部”会员已达 100 万，凡有文化的地方，都知道米老鼠。米老鼠的狂热，给沃尔特带来了财源。

沃尔特在 1929 年下半年去纽约和包维斯谈判的时候，第一次了解到把卡通角色的图像给人使用可以得到一笔钱。他后来说：当时，有一个人到旅馆找我，拿出 300 元钱，要求准许把米老鼠的像印在写字桌上。洛衣和我那时总缺钱。因此我就收了那 300 元。

后来这种要求越来越多。

1930 年 2 月 3 日，洛衣签了第一张这一类的合约，给予纽约包菲得公司权利，准许该公司“制造及出售有米尼和米奇画像的器物”，当这类物品售价在 5 角以下时，迪斯尼就收 2.5%的版税，如售价超过 5 角，迪斯尼则收 5%的版税。后来这项权利转到瑞士一家工厂，制造出米奇和米尼的手帕。

1932 年，来自堪萨斯市的一位厂告人荷曼·凯曼向沃尔特建议，印有迪斯尼卡通角色图像的商品，应提高质量。沃尔特认为不错，就于 1932 年 7 月 1 日与凯曼签约，由凯曼代表公司处理这方面的事务。他的第一笔生意就是准许一家食品公司制造 1000 万只米老鼠冰淇淋筒。

米老鼠图形似乎具有起死回生的功能，例如，原先制造玩具电动火车的莱恩公司，受到全国不景气的影响，已经向法院申请要宣布破产，后来制造带有轨道的米奇和米尼发条火车，在 4 个月之内销售 25 万 3000 部，因此得救。

米老鼠为什么会如此受人欢迎？沃尔特的看法是：“米奇是一个好先生，从不害人。他常身陷困境，但不是他的错。他最后总能化险为夷，而且面带笑容。”他又说米老鼠的个性出之于卓别林，“我们想让一只老鼠虽然小。却具有卓别林的想法——虽为小人物却具有尽力而为的精神，”

但米老鼠更象沃尔特·迪斯尼，最为明显的是声音。他那局促不安而慌乱的假声，说话之前先发出怯懦的“哦、哦、哦”声，正适合米老鼠，其他人还真学不来。此外，米老鼠也有沃尔特的冒险精神，正直诚实、缺乏世故及要胜过他人的童稚野心。

迪斯尼手下的卡通画家早已看出米老鼠和沃尔特的相象之处，于是在下笔时总想到沃尔特的特性。沃尔特也总是利用他杰出的演技，说明一部卡通片应该是什么样子。他演出每个角色，说出每一句话，都表现出他的演技太好了，以致这些画家都极力抓住他的每个表情和动作。有一次，他们实在没有办法画出某一个表情，就用摄像机把沃尔特的演出拍了下来，居然效果很好。

沃尔特也尽力使得米老鼠个性一致，有的时候笑话撰稿人写出一段话，虽然可以引得观众捧腹大笑，但由于和米老鼠性格不一致，沃尔特就会说：“米奇不会是这样的。”这就是米老鼠之所以受到全世界人爱好的原因之一：他一直保持他自己的样子，有一贯的个性。

米奇的成功使赫伯龙制片厂也有了许多变化。原来房子的前后左右都增建了。

1930 年建了新的办公室，第二年又盖了一幢两层搂，沃尔特的办公室更漂亮了。

制片厂内人员迅速增加，纽约许多资历深厚的卡通画家都投入沃尔特的

阵容，如此沃尔特更提高了卡通制作的质量：

在卡通角色方面，除了米尼和米奇之外，笨狗布鲁图、贺瑞斯马和母牛克娜贝也都成了有名的角色。

尽管沃尔特还不满 30 岁，但在卡通这一行里已干了 12 年。在他的工作人员中有的在纽约卡通行业中呆得比他更久，年龄也比他大，不过大家都非常尊敬他，以他为领袖。

沃尔特也有知人善任的长处。在他的领导下，他的工作人员有的成为杰出的卡通画家，有的发挥了训练新人的专长。

在和哥伦比亚公司订了发行合约之后，厂内的情形也没有令人满意。卡通影片的所有收入，哥伦比亚公司先抽 30%的佣金，再减去冲洗费、保险费、广告费以及其他费用，然后剩下的由两家公司平分，此外还扣除 7000 元的先付款，所剩已经无几。哥伦比亚公司为沃尔特发行了两年卡通片，但制片厂内所有的帐目还都是赤字，因为沃尔特还要还当初惜哥伦比亚公司的 5 万元钱。

如果继续这样下去卡通片的拍摄根本就进行不下去，沃尔特就要求哥伦比亚公司把每部片子的预付款提高到 1.5 万元，但是哥伦比亚公司不答应。

联艺公司的总经理申克知道了迪斯尼兄弟的情形，不仅爽快地答应了预付款每部 1.5 万元，并要单独发行沃尔特的影片，申克利用和美国银行的关系，帮沃尔特借钱。

联艺公司的股东有卓别林和其他一些知名人物。沃尔特能有机会和他的偶像卓别林打交道，感到非常高兴。卓别林也是沃尔特卡通影片的一位热心观众。他告诉沃尔特：“你要想有所发展，一定要有能力控制你的一切。”他还特别强调：要保持独立，必须拥有所摄制的每部影片。

在和联艺合作以后，沃尔特决定在他的卡通片里加上新的特色——彩色。

沃尔特公司以前曾经做过这样的实验，但都没有成功。1930 年，天然色公司研究出把三种主色的底色合在一起的方法。到了 1932 年，虽然这种方法还不能用来拍摄真人影片，但已经可以用在卡通影片上了。

拍摄彩色卡通当然需要花费更多的钱，因此洛衣极为反对。沃尔特就借口洛衣反对，迫使天然色公司做出让步，那就是：在两年之内只有沃尔特可以使用这种三色合成的彩色方法。

这个时候《胡闹交响乐队》中的一集《花与树》正摄制到一半。《花与树》是一部田园电影，片中的植物有随着门德尔松和舒伯特的音乐舞动的镜头。沃尔特下令将黑白画面和动作重新绘制成彩色，并另建了一座特别的摄影机架来拍摄上了色彩的赛瑞瑶板。但是问题又出现了，沃尔特发现彩色一干就会从赛瑶咯板上脱落，而且高热的灯光也会使彩色褪色。于是沃尔特又和技术人员工作了一天一夜，最后终于找到了办法，研究出一种不会脱落和褪色的彩漆。

当这部影片还在制作过程中，沃尔特的朋友就邀请了中国戏院的经理人葛劳曼来看。葛劳曼极为欣赏这部片子，决定在他的戏院放映。果然，《花与树》在 1932 年 7 月的放映立刻引起了轰动。于是沃尔特决定将《胡闹交响乐队》的片集拍成彩色。

十七　三只小猪

1933 年出品的影片《三只小猪》，使卡通片事业及沃尔特向前跨了一大步。

《三只小猪》是根据一个旧寓言故事改编的。起初只是《胡闹交响乐团》的第 36 部。

这个寓言故事描述的是：一只狼先后吃掉了住在草屋和木屋里的小猪，当它企图吃掉住在砖房里的小猪时，却掉进了锅里，被小猪煮掉吃了。

沃尔特摄制这部影片的过程是先由他列出构想，交给工作人员研究，然后开会讨论。沃尔特列出故事大纲后，指出：这些小猪应以聪敏的形象出现，每个小猪各有讨人喜欢的地方，又都有自己的个性。这些小猪的交谈是以合声和合唱的形式，为他们配上可爱的声音……建房子的时候可以制造许多玩闹打趣的插曲。所有的动作应配合节奏……在狼企图进入房子的时候，也可以制造许多笑话。小猪想攻击狼的时候，也应设计出一些滑稽的方式，可以使用他们家里不同的家具。小猪还应各自随身备有不同的乐器，以便结束的时候唱歌跳舞……可以强调工作最勤劳的小猪得到了报偿，通过这些小故事鼓励重视道德，但要用深入浅出的方式，使故事具有深度……

最后，《三只小猪》试演反应良好，沃尔特给在纽约的洛衣的信上说：“我们终于使角色表现出个性来了！”

卡通中的小猪很受欢迎，人们都站在小猪一边，痛恨狼的可恶，因为狼正象征着经济不景气。影片中的歌曲《谁还怕可恶的大坏狼》风行一时，全国的乐队纷纷派人到剧院里把歌谱歌词抄下来，以便到处演奏，欧文·柏林音乐公司也和洛衣签订合约，把歌曲灌录出来发行。

卡通《三只小猪》获得了空前的成功。全国的剧院都把这部片名列在节目单的前面，其他的正片都在不断地更换，这部卡通却每次都必上演。

联艺公司要求他们继续制作关于小猪的影片，洛衣不顾沃尔特的反对，答应了联艺公司的要求，又制作了《大坏狼》、《三只小狼》和《实干的小猪》，但都不及《三只小猪》轰动，对此，沃尔特风趣他说：“你不能以猪胜猪。”

1932 年 11 月，沃尔特因制作了《花与树》，获得了电影艺术科学院第一次为卡通片颁发的金像奖，同时，米老鼠获得了特别奖。从此，沃尔特的成就得到了政府的承认。

1933 年 12 月 18 日，也就是沃尔特 32 岁生日后的第 13 天，莉莉安生了一个可爱的小女孩，取名戴安妮·玛丽·迪斯尼。在此之前不久，他们刚搬进了一所带有游泳池的漂亮的新房子。

第三章　迈向新艺术

十八　沃尔特与卡通画家

在失去了兔于奥斯华以后的 6 年里，沃尔特的工作人员从 6 位增加到 187 位。到 1934 年，沃尔特己雇佣了 12 位剧本及笑话编写人、40 位卡通画家、45 位助理画家、30 位上色员、和一支拥有 24 件乐器的乐队，另外还有摄影员、电气技术员、音响员，以及其他技术人员。

但是，具有创意的创作人员的流动率也很高。《三只小猪》成名以后不久，它的导演博特·吉利特很快就被其他卡通公司用高薪聘走了。许多人看到沃尔特摄制卡通短片发了财。认为可以效仿，于是也纷咖殆摄制。然而他们摄制的卡通片永远赶不上沃尔特的水准，尽管有些拥有了原效力于沃尔特的杰出人员。有一位制片家经常把沃尔特的杰出人员挖走，他说：“让沃尔特去得奖和训练人员，我来把他们挖走，然后让我赚钱。”这话听起来似乎很容易很有道理，但事实并非如此。美国的不景气还没有过去，沃尔特找新人并不困难。

1934 年，沃尔特把原来的迪斯尼艺术夜校改为全天的学校，以训练新老两代人员，达到他所要求的水准。

沃尔特定出的好卡通画家的标准有：

一、画技好。

二、对漫画、动作及外貌特征的认识透彻。

三、对演艺的认识和欣赏能力高。

四、能想出笑话，并能表达出来。

五、对故事结构和观众价值有一定的认识。

六、对工作所涉及的所有过程细节应有认识和了解，这样，他备方面的才能，才能有所发挥。

沃尔特深信可以用科学的方式来处理卡通艺术。他认为：“卡通的首要责任是把生活和动作卡通化——把事物通过观众的想象呈现在银幕上；而不是把动作或事物真正发生的情形拍摄下来或绘出来；要把现实生活所遇到的事物卡通化，或把我们今天所想的事物变得奇妙而表现出来。许多人在研究真实的动作时常有不正确的想法，他们认为我们的目的只是把这些动作照原样画出来，这些想法应该从根本上除掉。”沃尔特还深信：“如果我们不了解真实的事物，就不能根据真实的事物创造出奇想妙事来。

“喜剧只有和观众具有密切的联系，才可能博得观众的欣赏。也就是使影片和观众之间存在一种熟悉而且是灵犀一点通的地方。影片把观众在某个地方、某个时间所感觉到的、遇见的、看见的或梦见的事物呈现出来。对最好的笑话及观众作一番研究，就会发现凡引人发笑的动作或状况必是出于人生经验加想象，也就是和生活必定有关联。如果动作或表现的情节与观众无关，那对观众来讲也就变成胡闹和没有意义了。

“因此，真正的卡通是真实的或可能的事物加上幻想与夸张。”

沃尔特一生都和卡通画家维持着一种微妙的关系。他跟他们开玩笑，斥责他们，称赞他们，怒骂他们，但他又极欣赏他们对卡通艺术的贡献。他早期曾想画卡通，但总是画不好，最好的也只能成为幽默的漫画。

他以特有的方式和卡通画家相处，而咳嗽则是他的一大特色。沃尔特因

抽烟而咳嗽得很厉害，他的咳嗽声正预示着他的来或去。那些懒惰的人，听到咳嗽声就大为恐慌；工作有成绩的人，听到了则很高兴，因为这正表示了对他们的工作的赞赏。咳嗽声也表示了对画家们的一份尊重；他虽然是老板，但不愿意因冒然闯入而给他们带来不便。

沃尔特的另一种特殊动作是敲指头。在试演的时候，如果他的手指头不动，就表示他已被故事所吸引。如果他的手指头不停敲动，就表示故事不好，画家就知道他们要重新去绘了。

诺曼·费古生是沃尔特最喜欢的画家，他能抓住喜剧角色的特点，创造出受欢迎、历久不衰的卡通明星。费古生一天能绘出 40 英尺长的卡通，而一般人只能绘出 10 至 15 英尺。他知道自己对沃尔特的价值，要求一周 300 块的报酬，沃尔特说：“我也只能赚这么多！”但他还是答应了费古生的要求。

沃尔特很少去打扰画家的工作，但常常在晚上画家休息时去办公室检阅他们的成绩。有些画家下班时故意把认为最好的画放在桌上，希望让沃尔特看到，但第二天早晨上班时，却发现了许多他们认为不好的图画，被沃尔特从字纸篓里捡出来，并把它们钉在画板上，还附上一张字条：“不要把好的画扔掉！”

十九　白雪公主

沃尔特很早就预料到终有一天要拍摄卡通长片。由于经济不景气，电影院被迫一次放两部长片，放演矩片的时间就很少了。尽管沃尔特的米老鼠，以及后来陆续得到观众喜爱的诚实笨拙的布鲁图、机灵的小精灵，以及唐老鸭等，深受观众欢迎，甚至比长片更能吸引观众。但要得到放演的机会却很困难。与此同时，卡通片的制作成本也在不断地提高。

沃尔特很了解他的年轻而且有创意的艺术家们，他相信他们的能力不仅仅是绘制 8 分钟长、全是玩闹打趣的卡通影片。他给艺术家们的所有计划都指示着要摄制卡通卜片：“我们要利用艺术学校提高画技，试验新的色彩和革新摄影技术，可以利用《胡闹交响乐队》影集试验证实新技术和主题的可行性。”

到了 1934 年，他觉得摄制卡通长片的时机到了，虽然洛衣和莉莉安都反对他的想法。

他选择了《白雪公主》作为他第一部卡通长片。这是因为这个故事最适宜于摄制成卡通长片，它有着受人喜爱的英雄和公主，有邪恶的坏人，有小矮人可以表现出人类的同情心和滑稽动作，最重要的，是这个民间故事可以深深地打动人们的心灵。他常常喜欢讲述他在 1915 年在堪萨斯市时。

如何与其他的报童一起被请去看无线影片白雪公主的经历,但他选择《白雪公主》，并不是因为他童年看过，而是出于实际的考虑。

一天晚上，画家们吃过晚饭回到赫伯龙制片厂时，发现沃尔特正在等他们。沃尔特把他们带到录音室去，让大家在他面前围成一个半圆坐着。然后，他就开始按照可能摄制成卡通的顺序说出了白雪公主的故事。他表演了每一个角色，当演到邪恶的皇后的时候，他眉毛上挑以显露出凶相；当演到快乐的小矮人的时候，他脸上放出愉快的光彩，他整个人都投入到了卡通角色中去了。他花了两个小时演出，最后当演到睡着的白雪公主被王子吻醒时，观众眼中都充满了眼泪。沃尔特宣布：“这就是我们将要摄制的第一部卡通长片。”

他在编剧人和艺术家中指定了一个小组，在与他相邻的一间办公室里工作。到 1934 年下半年，沃尔特已经把原来的故事草拟成一个剧情大纲。白雪公主的外型是按照一位 14 岁的女孩子的模样描绘的；王子则是以一位 18 岁的男孩子作模特儿；皇后是贵妇和大坏狼的混合体，她美而邪恶、成熟，曲线突出，当她调制毒药的时候就显露出她的丑陋凶险，魔液使她变成一个老巫婆，她的言行俗气而夸大，近乎荒谬。

每一个小矮人都要有容易辨认而又讨人喜欢的特征和特性。沃尔特发现要定出 7 个小矮人的形象来很困难，他于是按照他们的特点先定出名字来，列出了一条单子，但第 7 个却一时想不出名字。他们分别是：

“快乐”——一个乐观的家伙，感情丰富，喜欢说一些快乐的格言。讲话的时候下巴会脱臼，这样就使他讲话时显得笨笨的。

“瞌睡虫”——毫无心机，经常打瞌睡，老是拍打落在鼻尖上的苍蝇。

“博士”——小矮人的领袖和发言人。讲话文绉绉的，很有分量，样子显得很庄严、稳重，但很自大，自觉高人一等，往往言多于行。

“羞羞”——很害羞，因为头顶高凸而不敢脱掉帽子，常常脸红，行动古怪拘谨，局促不安，喜欢傻笑。

“神经”——卤莽，神经质，象一个经常害怕、被别人当傻瓜看待的年轻人，容易兴奋，口齿不清。

“怪人”——忧郁、悲观，憎恨女人，对现实心怀不满，是最后一个和白雪公主做朋友的人。

“第 7 个”——聋子，听人讲话时很集中精神，动作敏捷，快乐。

沃尔特一直和白雪公主小组共同创作、工作，同时又要监督指导卡通短片制作，于是在 1935 年，再度发生精神崩溃的现象。洛衣建议说：“我们俩成家十年了，莉莉安和艾迪娜跟着我们受了不少的苦，我们带她们到欧洲去度假，怎么样？”于是，他们 4 人就到英国、法国、瑞士和意大利旅游了。

他们旅行期间发生了一件趣事，他在后来给朋友的信中说道：“我和洛衣在伦敦，准备到巴黎去接受，国际联盟’为米老鼠颁发的奖章，我本来就是衣着随便的人，但别人说在那种场合里，都是些大使和达官贵人，一定要我们穿上礼服。但是当我们服装整齐地到了颁奖会后，却发现大家都穿着平常的衣服，原来是想使我们不觉得拘束。”

沃尔特喜欢驾着车子到处游逛，他看到了他的卡通影片很受欢迎，人们到车站迎接他们，记者到旅馆去采访他们，意大利独裁者还接见了他们。最使沃尔特高兴的是在巴黎，他看到了一家电影院曾专门为了放演他的 6 部卡通片，而不演其他片子，这一点使沃尔特深信：观众一定会喜欢卡通长片的。

11 个星期以后沃尔特从国外回来，他的体力恢复了，并带回来几本儿童书籍，里面有小人物、密蜂和昆虫插图。他写了一张条于给他的工作人员，说：“这些小动物很有趣，我正在想如何把它们溶人到卡通故事里去。”

在这次旅行中，他了解到要把卡通销售到国外去，对话越少越好，但他又说：“不能因为这样而牺牲了有对话的好故事。”

沃尔特在“剧本部”的备忘录中专门谈到了“故事”，他说：“我认为剧本部是我们的心脏。我们需要人来编写好的故事，他不但要能够想出好故事，而且还要把他所想的表达出来，让那些拍摄卡通的人也能够完全了解。因此我们必须找到这样的人来改进剧本部，而且必须有所选择地找，不能来者不拒。对这些人，还要加以试用，再予培养，使他们发挥出他们的才能。如果他们表现不够好，那我们就得尽早请他们离开。”

沃尔特认为以前的迪斯尼卡通里的人物都过度卡通化了，现在必须要绘得真实一点，以树立大众能接受的白雪公主和王子的形象。他在《胡闹交响乐队》中的《春之女神》里，把春之女神画成一个真实的女孩子作为试验，以作为白雪公主的雏型，但效果不好，于是找了一位年轻的舞蹈家玛莉·詹宾来仍拍摄她走路、转身的恣态，让卡通画家寻找灵感。沃尔特又用“多平面摄影”的办法解决了卡通的平板问题。平面的卡通的技术只能在 8 分钟以内的短片中运用，而 80 分钟的长片就只能用新的技术，也就是用摄影机的焦点穿过多层的画面，以产生同拍摄真人电影一样的效果。

沃尔特尝试用这种技术拍制了《老磨坊》，极为成功，获得了影评界的赞扬，并为此获得了一座金像奖。

《白雪公主》的工作小组继续研究故事里的角色和故事，“神经”被改为“喷嚏”，而那个还没有命名的第 7 名小矮人变为不够聪明的“哑巴”，并命名为笨瓜。

我们可以从沃尔特在拍摄《白雪公主》的剧本内容会议时所讲的话中看出他的观念：

皇后化妆为女巫去小屋找白雪公主……当危险降临的时候，白雪公主应非常快乐地忙于某些事，当一个人在最快乐的时候遇到不幸，那往往最能震撼人心……她第一次看到皇后吃了一惊，她没有怀疑皇后，但影片中的气氛，却应该让观众为白雪公主捏一把汗。至于动物，它们虽然不会说话，但能象狗一样有着一种感觉，可以知道哪一个不是好人。它们看到老巫婆，就知道事情不对头而惊恐不安,而且悄悄地退了开去。这使一切都显得愁云惨淡……

结局：一座矮平台上端放着一副玻璃棺材，两个矮人手持着某种警卫应持着的东西，站在棺材两边，火把点燃了，其余的小矮人走上矮平台，把鲜花放在棺材上，棺材四周都围着鲜花。小鸟飞来了，把鲜花丢在棺材上，鸟的叫声显示出它们悲哀的心情。或许是大树的影子落在了她身上，白雪公主面容暗淡地躺在棺材里，但仍是那么美丽。然后，听到了王子的歌声，鸟、矮人都转身去看，但见他和马的影子映在山上。他从山上唱着歌走向白雪公主的棺材，大家都向后退，似乎他在那儿有一种特权。歌唱完了，他也走到了棺材边，揭起棺盖，可能带着一点犹豫，然后他吻了她。悲哀地把头埋在双手里，小矮人也跟着低下了头，所有的动物都黯然神伤。突然，白雪公主象是从梦中醒了过来，并且要坐起来。起初大家都没注意到，然后一个小矮人看到了，好几个小矮人也看到了，高兴而又迷惑。公主坐了起来，王子恢复了过来，也看到了，他一惊，站了起来。音乐开始加快，鸟儿欣喜若狂，矮人相互热烈拥抱，王子抱起公主往前走，他们都很高兴地跟在后面，音乐很欢快，动物和鸟都雀跃不已

在几次会议中，编剧人和卡通画家都纷纷提出了意见，但总是以沃尔特的声音为主，他指出了演出对话和动作的要旨，还提示了摄影的角度。他也把他的亲身经验提供给影片当作内容。有一次露营，四周的鼾声使他没法人睡，这些鼾声最后就变成了电影中小矮人的鼾声了。

沃尔特因为小时候曾学过小提琴，因总学不好，以后再也没有接触音乐了，但他却具有挑选出大众所喜欢的音乐的本领，开始为白雪公主写的音乐，是模仿当时好莱坞的模式，每隔一定的时间就唱歌，沃尔特不喜欢这样，他认为应该视剧情的需要才唱。

沃尔特也很注重歌声的选择。当时有一位 14 岁的著名女歌手戴安娜·宝萍，歌声如银铃，但沃尔特却认为她的声音太成熟了，不合适。后来，选择了 18 岁的艾瑞娜·卡赛珞蒂来为白雪公主配音。

1936 年，沃尔特集中了所有杰出的人才来摄制《白雪公主》，他亲自监督和指导每一阶段的工作，征求大家的意见，并参加观看试片，《白雪公主》的制作费用超出了原计划的 3 倍，花了将近 200 万美元。很多人都认为这部片子一定会使沃尔特破产，称之为“迪斯尼蠢事”，联艺公司对这部卡通长片也不感兴趣。

但是，迪斯尼兄弟的好朋友，美国最大的电影院“无线电城音乐厅”的经理——凡·舒莫斯对这部影片却很有信心。他是付出最高的租金来租放《米老鼠》和《胡闹交响乐队》的人，他每次到好莱坞时，一定会去迪斯尼制片厂一趟的。他看过《白雪公主》毛片后，说：“这一定会成功，我的音乐厅一定要放演。”

迪斯尼和联艺公司的合约在《白雪公主》快完成的时候到期了，联艺坚持要享有把卡通影片租给电视放演的权利，沃尔特不答应。这时候，RKO 公司向他们提出了较好的合约。沃尔特于是和 RKO 公司签订了合约，由他们来

发行《白雪公主》。

《白雪公主》于 1937 年 12 月 21 日在美国洛杉矶哥特圆环戏院首演，获得了很大的成功。好莱坞的大人物都到场了，他们走出豪华的轿车接受广播访问，盛赞沃尔特·迪斯尼，在戏院里，大家都为“笨瓜”的滑稽动作而大笑不已，为“白雪公主”的“死”而哭泣。影片结束的时候，全体观众都站了起来，大家互相欢呼致意。

二十　新的制片方向

以 200 万张画片组合起来的《白雪公主》，在 80 分钟里完全显示了它的娱乐价值。影评界一致称赞，观众也非常喜爱。“迪斯尼蠢事”最后获得了那样的成功，就象做梦一样。

《白雪公主》三个星期内打破了无线电城音乐厅票房的所有记录。7 个小矮人，尤其是“笨瓜”，立刻成为大众喜爱的偶像。电影中的歌曲，尤其是“嘿嗬，我们上工去”和“工作中吹口哨”，更是每家电台都在广播。

《白雪公主》发行 6 个月就帮助迪斯尼兄弟还清了债务，第一次发行就赚了 800 万元，这极为难得，因为那时候电影票价只是之 2 毛 3 分，而极大部分观众都是小孩，只收 1 毛钱。

沃尔特十分高兴，这件事使他过去所遭遇的挫折都变得微不足道了。

沃尔特深以拥有了旗下的艺术家为荣。当他的则务状况好转的时候，他也和大家一起分红利。《白雪公主》成功后，他们收到沃尔特给的工资支票上的数目字十分惊人。

《白雪公主》的成功，很明白地指出：短片仍应继续摄制，但长片应成为创作动力的中心，这就是迪斯尼应走的新的方向。

沃尔特继续扩大他的公司，赫伯龙制片厂继续扩建，甚至延伸到了对街。迪斯尼兄弟又以 10 万美元买了一块 51 英亩的地，位于博班克好景街，准备建一座新的制片厂，他们继续吸收更多的艺术家，希望将来能够同时摄制几部卡通长片。

这时候，沃尔特和莉莉安的第二个女儿休伦·玛已经出生，时间是 1936 年的除夕。他已经成为一个成功的制片家，但他很少和好莱坞的人打交道。有时候，他和莉莉安到制片厂去和同事以及他们的太太打羽毛球；有时候，他们就请了亲戚和制片厂朋友，在家里举行宴会。

《白雪公主》使他获得了一座特别的金像奖———个带有 7 个小金像的金像人。他每年都去参加金像奖的颁奖典礼，并且通常都会带回来一座奖，但他总觉得参加这些公开的场合很不舒服。成名之后，他到公共场所总是被人认出来，他不喜欢这样。他在一封信中说：

> 我从来没有想到我会成为名人，即使真的是成为名人，也不能帮助我制作出更好的电影。虽然它可以让我看足球赛的时候得到一个好位子，但球赛完了以后，许多人都拥过来让我签名，这味道并不好受！我认为成为名人并没有太大的意义。

1938 年元旦是迪斯尼家的大日子——福乐娜和伊利亚斯的金婚纪念日，他们的儿子都聚集来为他们庆祝。在此之前不久，沃尔特和洛衣在好莱坞靠近洛衣住的地方买了一幢平房，并花了 8300 元，他们一个劲他说南加州的气候好，好不容易才说服了伊利亚斯和福乐娜，把他们从波特兰的小公寓里接了来，他们越来越关心他们的父母。可是，老迪斯尼夫妇搬到新房子后不到 1 个月，也就是 1938 年 11 月 26 日，福乐娜因炉子漏气窒息而死。沃尔特为此遗憾终生，因为她是死在洛衣和自己为他们买的房子里的。这时，赫伯特和妻子女儿都住在洛杉矶，还是在邮局工作；雷蒙已经从堪萨斯市搬到西边来了，经营着一家保险公司；露丝和她的丈夫、儿子还是住在波特兰。

《白雪公主》广受欢迎，发行人为此要求沃尔特弄些矮人的卡通，但沃尔特不愿意重复，于是又创作了三部内容和风格都完全不同的卡通影片。

第一部是《木偶奇遇记》。它是一个以木偶和歹徒为题材的故事，是罗兰西尼 1880 年所写的，看起来很适合摄制成卡通影片，而且沃尔特企图把它摄制得比《白雪公主》还要好。

摄制的过程还是和以前一样，先由沃尔特说出他的构想和情节，然后征询大家的意见。

这个故事缺少了《白雪公主》里面的许多吸引人的角色，虽然里面有许多冒险的情节。而且木偶本身更是一个令人头疼的问题，因为他的动作必须简单，呆板、面无表情，而不能和正常小孩子那样灵活掌握。影片摄制了 6 个月后，沃尔特不得不暂停了影片的摄制，另找了一位年轻的设计者——卡通画家瓦特·金巴。他把木偶修改得更接近男孩子，而且把他的长条型改得比较圆一点，然后才重新开始摄制。

大家都全力以赴，要把自己负责的部分摄制得最好，沃尔特也让他们自由发挥。结果影片的长度超过了预定的倍，特殊效果和纵深感都比《白雪公主》更好，很有艺术味道，但花费也很大，达到了 260 万美元。

第二部是《幻想曲》。是由于米老鼠的原因，沃尔特才决定摄制《幻想曲》的。米老鼠的声音是沃尔特配的，他对米老鼠有特殊的感情，因此不愿看到米老鼠的没落，然而这部片集已经连续摄制了 10 年。一个真人的明星也很少会享誉这么长时间，因此，米老鼠的没落是必然的。

1938 年，沃尔特决定以米老鼠来演《魔法师的徒弟》。米老鼠扮演学徒，因为用错了魔法而造成了灾难。歌德曾经把这个古老的神仙故事写成诗，而法国的作曲家保罗·杜卡斯也为他作曲。全片按照杜卡斯的乐曲拍成动作，但没有对话。

沃尔特原来打算以两大本中长电影的方式来发行《魔法师的徒弟》，但他遇到了自愿来为杜卡斯的音乐作指挥的司徒卡斯堡。司徒卡斯堡原是费城交响乐队的指挥，他为沃尔特提供了一些其他的乐曲，沃尔特听了一些录音后，灵感大发，决定把《魔法师的徒弟》改为长片，并改名为《音乐会》，后来又把名字改为《幻想曲》。

沃尔特听了乐队的演奏，再听录音，觉得录制的声音不如乐队演奏的声音来得丰富完美，他于是指示音响部门进行研究，结果开创了“幻想声。”其方法是用好几个麦克风来录音，然后用同样数目的扩大器放出来。

《幻想曲》拍摄完毕后，光是用于音响的费用就超过了 40 万美元。而总的费用则达到 228 万美元。

第三部是《小鹿班比》。《小鹿班比》是最后发行的，虽然三部卡通是同时开始摄制的。这个故事描写了一只小鹿在森林中长大的经历，它和其他的卡通不同，它比《白雪公主》和《木偶奇遇记》要严肃，而且角色全是动物。这个故事很适合于摄制卡通长片，也只有利用卡通，才能把这个故事完美地表现出来。

沃尔特派了摄影师莫理士·戴衣到美国东北部的缅因州去拍了几千尺长的影片，拍摄了那里的森林景色、雪景、暴风雨、蜘蛛网，以及光线和季节的变化，让画家们参考、观看，以便寻出灵感，他还请来了著名的动物画家瑞柯·黎勃冉，专门为他的卡通画家讲述动物的性情和动作。缅因州发展局送了两只活的小鹿给迪斯尼制片厂，制片厂就把它们的成长情形画下来、拍

下来。有人还送来了兔子、鸭子、臭鼠、猫头鹰，以及其他动物，顿时，制片厂成了一个小动物园。

由于画小鹿身上的斑点很费时间，尽管沃尔特不断地催着大家赶制，《小鹿班比》就是跟不上进度，他只好选了一个小组，专门摄制《小鹿班比》。

赫伯龙制片厂再也容纳不下同时摄三部长片和定期发行短片的工作任务了，因此，《小鹿班比》小组搬到一处租来的地方，而剧本研究编写组、宣传组、工程组、漫画组，以及训练组则搬到了另一个地方。

沃尔特很希望博班克的片厂能够尽早建成。过去 10 年，画家们在赫伯龙制片厂挤在一起工作，光线也不好，还要忍受夏天的炎热和冬天的寒冷，很多东西都是临时凑合着用的。沃尔特决心把新制片厂弄得更好，使工作人员舒服些，因此参与了博班克制片厂每一阶段的施工计划、内部设计以及家具的选择等工作。

新片场的中心是卡通大楼，剧本编写组、导演、起稿人、卡通画家等都在这幢大楼里，里面设有空气调节系统，为了防止有人把窗子打开，大楼里的窗把手都被摘除。

就象工厂里的流水生产线一样，在这幢大楼里，绘制卡通的一个阶段完成以后，就可以顺利地进入下一个阶段。卡通绘制工作完成以后，就从地道里送到上色大楼，然后是摄影大楼和剪接大楼。制片厂里还有 3 个录音室，一个录制音乐，一个录制对话，一个录制音响效果，里面还有戏院、试验影片冲洗的试验室，以及饭厅。

为了减轻伊利亚斯对福乐娜的哀思，沃尔特和洛衣请他们的父亲来监督木工部分，希望能用工作来冲淡一切。伊利亚斯一天仍然能够工作 8 小时，虽然他已经 80 岁了。当大楼慢慢地建了起来的时候，他担心地问沃尔特说：“我担心你会破产，你怎么能够用卡通影片来维持这座大楼呢？”沃尔特风趣地回答说：“你没有注意到每个房·间都有长长的过道吗？假如我垮下了，还可以把大搂卖给人家开医院呀。”伊利亚斯似乎放心了许多。

1939 年 8 月，公司的一些部门开始搬进博班克制片厂，到那年圣诞节的前一天，整个公司的大部分都搬进去了，但还有些部门要等到第二年的春天才能搬完。

沃尔特的办公室里还设有一个可以睡觉的房间，位于卡通大楼三层的东北角。一天晚上 10 点半左右，沃尔特在他的办公室里刚结束工作，准备睡觉，突然间，大楼的空气调节系统被关掉了。虽然当时房间里的空气仍很充足，但沃尔特却感觉象快要窒息至死了。他大声呼叫，但没有人听到，就象随着潜艇潜到了海底一般。事后，沃尔特说：“我跑到窗子边，乱抓一气，想把窗子打开，但手指头都抓破了，还是打不开，而我，就是下令把窗手去掉的人！最后，我把窗子打破，才觉得呼吸畅快些。”

二十一　发行股票

1939 年 9 月，第二次世界大战打响了，迪斯尼制片公司的兴旺也随之而告终。德国、意大利、奥地利、波兰和捷克不再购买沃尔特的影片了，英国和法国也减低了购买的数目，而公司的收入却有 45%来自国外。国内市场也有所改变。由于欧洲在打仗，美国的青年纷纷入伍，全美国的节奏都在加快，人们不再迷恋沃尔特·迪斯尼的神仙故事了。

《木偶奇遇记》于 1940 年 2 月上演，很自然地，观众都拿《白雪公主》与它比较，虽然沃尔特深信《木偶奇遇记》更具有艺术成就，但观众对《木偶奇遇记》里的角色的喜爱程度不如对《白雪公主》的。收入虽然还算可以，但却不能弥补摄制所耗的极高成本。

《幻想曲》的问题更大，RKO 公司不愿意发行这部影片，因为观众从来没有看过有古典音乐的电影，发行它很不保险。于是沃尔特自己成立了一个特别推销小组，由欧文·陆维芝负责，并要求一定要在城市的第一流的戏院中安排放演。沃尔特雇用和训练戏院里的人员，还为这些戏院装配立体“幻想声”。

1940 年 11 月 13 日，《幻想曲》在纽约的百老汇戏院（旧称“殖民地戏院”）首演。观众反应倒还不错，影评家都称赞《幻想曲》的创新，而古典音乐家则表示瞧不起。

这部电影发行初期很成功，在好几个城市里放演，但除了在纽约放演了一年的时间以外，其他城市上演的时间并不长。这部片子原有两个小时之长，但后来却被人剪成 81 分钟长，和一部西部长片搭配着一同上演。

这部花了 228 万拍成的电影，结果比《木偶奇遇记》赔得更惨。

沃尔特开始意识到他应该收敛一下他制作卡通长片的野心了，于是他开始以较实际的成本拍摄另外两部影片，当时，《小鹿班比》还在慢慢地摄制过程中。这两部片子一部是《被迫而起的巨龙》，它是沃尔特的第一部真人电影，但这部影片也没为他收回 60 万元的成本。另一部是《小飞象》，叙述了一只有大耳朵的小象学习飞行的故事，全长 64 分钟，成本 80 万，盈利 85 万。

1940 年的一天，洛衣叫沃尔特到他的办公室见他，凡有这种情形，就表示有大麻烦了。

沃尔特到了洛衣的办公室，洛衣向他分析了一年来公司赔本的状况，然后告诉沃尔特，他们欠了银行 450 万！沃尔特大笑了起来，洛衣原以为他会大吃一惊的，沃尔特说：“想想以前，还记得我们 14 块钱都借不起的情形吗？我们现在竟能够欠了 450 万，情况倒还真可以呢！”洛衣听了也跟着大笑起来。

笑完以后，沃尔特问：“我们该怎么办？“

洛衣回答说：“我们要发行优先股票了。”

股票的发行，使他们的财务问题暂时获得了解决，沃尔特得到了 350 万元的资本，但却发生了其他的问题……

二十二　罢工风波

20 世纪 30 年代末期，全美国各行业不同程度地受到了组织工会问题的纷扰，好莱坞电影制片厂也不例外。罗斯福的“新政”使工人和“全国劳工关系理事会”联合了起来。这时候，美国刚度过了经济不景气的大恐慌，工人都在寻求更多的工作保障。当时，电影界的大亨们对工作人员都是随意处置的，电影工作人员对这样的作风很不满，因此除了卡通画家外，其他的工作人员都纷纷组织了工会，并开始想办法，把卡通画家也组织起来。

由于欧战，迪斯尼公司的财务状况不好，于是公司内部就有大批裁员的谣言流传开了。当时，迪斯尼公司内部的状况已有了很大的改变。以前人不多，现在已经增加到 1000 人。以前大家在赫伯龙片厂接触比较多，虽然那儿小而挤；但现在在博班克片厂都分得远了，虽然那儿大而舒适。沃尔特在以前人少的时候，可以顾及到每个人，现在不行了。因此，有些人觉得被忽视了，有些人则感觉工资太低。于是，对于谣言的流传，公司有部分人就认为唯一的保障方式就是组织工会。

这时候，“电影卡通画联合会”及“电影卡通画家协会”就想把迪斯尼的卡通画家组织起来。协会的领导人是赫伯特·索罗尔，一个强悍的左派人士，善于策画罢工和打官司，他给好莱坞带来了极大的骚动。

一天，索罗尔告诉沃尔特说迪斯尼公司大部分的卡通画家都已经参加了他的协会，并威胁他让他签一份合同，否则就发动罢工。

沃尔特回答说：“我不能听你这样说就和你签约，我要举行一次投票，因为我和这些画家命运与共，我一定会按照投票的结果去做的。”

罗索尔说：“好，沃尔特，我警告你，只要我打一个电话，你的名字就会出现在亏待工作人员的名单里的，罢工会叫你吃不消，这点你不明白。我是可以把你搞垮的。”

沃尔特说：“或许你有这个神通，但我还是不能和你签约，我没有这个权利。”

1941 年 2 月，沃尔特召集他的工作人员开了一次会，他决定直接把这件事公开让大家知道，他警告说：“我们正面临着一个真正的危机……这个危机将严重影响我们全体的生存。”

然后，他向大家述说了他从事卡通电影事业 20 年来所经历过的风风雨雨。他讲到了他困难的时光，他和洛衣怎样把车子卖掉，当时是 1928 年，他们把一切东西都典当掉，用以支付员工的工资；1933 年，他拒绝了和其他制片厂一起采取减低员工工资一半的一致行动的经过；他在过去的 7 年里，拿出了几乎 50 万来支付员工的红利和加薪；他和洛衣本应各得 250 万的股利，但他们把钱留了下来，又投资到公司里去了。

他说他的信条：“我固执地、盲目地相信卡通片，我决心要证明给那些持怀疑态度的人看看，卡通影片不仅仅是在电影节目中填充空档，也不仅仅是一种新奇的玩意，它应该有一个更高的地位，它是最奇妙、最具娱乐性的传播事业之一，只是目前没有达到充分发展的阶段而已。”

沃尔特概略他说明了公司在《白雪公主》出品以后的迅速发展、新制片厂的兴建、因欧战而使国外市场消失，以及因此而带来的财务问题。对出现的问题有三种解决方法，一是全体减薪，这样做可能会造成很大一部分人的不满；二是放弃摄制卡通长片，这样做必然要裁掉一半左右的人员；三是把

大部分股份卖给一家大公司或个人，公司就可能让他们来操纵了。因此，这三种方法他都不想采纳，他要采取经济措施，减低成本。

接着，他又否认了新制片厂里存在着阶级差别，并指明公司里流传着的谣言是不确实的。当时有一种谣言说公司正在训练女孩子，准备用她们来取代工资高的男性画家。沃尔特说公司培训这些女孩子，只是为了使她们具有更多的才能，可以与男性具有平等的机会，另一方面，也是为了将来男工作人员被征去当兵而出现空缺作好必要的准备。

他继续说下去，指出由于公司里的人员大多，他没有办法照顾到每一个人，而且他也不能够和每一个人都很接近，因为有些人会利用拍马屁的能耐而获得提拔，这样对那些不会拍马屁的人就不公平了。他诚恳他说：“我的天性是民主的，我要和大家打成一片，而我也确实是这样做的。”

最后，他说出了制片厂沉重的财务负担，其中每个星期要用 7 万元来支付员工的工资，此外还要支付员工的许多福利，如假日、休假、病假等等，每个星期的维持费达到 9 万元。但他说：“卡通影片的前途极好。我要继续干下去。”然后，他引述了他给员工的公开信作为结尾。“本公司承认员工有权组织以及参加他们所选择的任何劳工组织。不过，法律明文规定员工不得在工作的公司范围之内，占用在公司工作的时间去参加这些活动，以避免妨碍生产……”

沃尔特在员工面前的自我剖白，表明他已觉得情况非常严峻。因为他从前很少作这样的但白，以后也没有。

然而，索罗尔已经组织起了“电影卡通画家协会”，并发动他们出来罢工了。

1941 年 5 月 29 日，一队“罢工工人纠察队”站在制片厂门口，阻止员工上班。在 300 名罢工人员中，有很多确实是相信工会组织的原则的，有些则因害怕公司有所变动，以为工会是最佳的保障而参加的，有些则只是一些偏激分子，为罢工而罢工，根本不计较罢工所引起的后果。

沃尔特发现这件事以后十分惊讶，索罗尔宣称已获得大部分迪斯尼的卡通画家的支持，但实际上还有 60%的人在继续工作。罢工延续了几天，但其他工会的人没有理会纠察队的阻止，继续上班。于是，索罗尔又在天然色公司制造罢工，使得迪斯尼公司无法在天然色公司冲印影片。

最后，沃尔特被迫坐在会议室里，听他自己的员工开出工作条件，他认为这是一件十分痛苦的事情。由于沮丧和难过，他接受了到南美洲做亲善访问和制片工作的建议，远离罢工事件。

这次的罢工对沃尔特产生了很大的影响，他变得更加保守。他原来的希望——把他的制片厂变成工作人员的天堂，似乎要幻灭了。

沃尔特从南美洲回来的时候，罢工已经解决了，但解决得很糟糕。他们所接受的解决办法引起了更多的问题，尤其是因生产不佳而必须裁员的时候，显示的情况更坏。辞掉的员工必须按预先议定的比率，按罢工的和没有罢工的人员分配。从此员工中怨声载道。

有些人抱怨那些罢工的人，但沃尔特说：“各人都有自己的思想，或许他们认为自己是对的，但无论如何，我们还要继续摄制电影，并想办法与员工和睦相处，使他们意识到我们是同舟共济的，大家共同工作。”罢工之后，沃尔特似乎并不怨恨那些罢工的人，有些参加过罢工的人后来还被提升到重要职位。

沃尔特的南美之行，是由惠特勒提议的，他是美洲内部事务协调人洛克菲勒属下的电影部主任。他对美国政府说，沃尔特和他的艺术家们如果能够到南美访问，将能体现出美国文化艺术的一面，会使美国的“睦邻政策”更推进一步。当时美国支持同盟国，害怕支持纳粹和法西斯主义的感情会传播到西半球，虽然 1941 年美国还没有参加战争。当时有许多的德国人和意大利人定居在南美，他们很同情轴心国家。因此，惠特勒认为沃尔特此行极为迫切。

但是对于沃尔特的南美之行，美国银行是持怀疑态度的，沃尔特并不能自己作主。由于迪斯尼公司财务困难，美国银行对公司的重要决定都有监督的权力。到了 1941 年，沃尔特欠美国银行的款额已达 340 万，因此银行对沃尔特更加注意了。

幸运的是，美国政府出面说服了银行。惠特勒告诉沃尔特，美国政府同意支付 7 万元以下的旅费。并保证对于根据南美之行所摄制的卡通影片，美国政府将每部资助 5 万，共资助 4 到 5 部，等到影片发行之后，如果赚了钱再归还政府。由于罢工一直拖到 1941 年的夏天仍未解决，沃尔特就同意了南美之行。

沃尔特一共选了 15 个工作人员，包括两对夫妇，他和另外一个随行人员带了太太，他们分别被派予了任务。

1941 年 8 月 17 日，沃尔特一行 17 个人从洛衫矶乘飞机出发，花了 24 小时才到达迈阿密，其间在 3 个城市停下加油和举行了记者招待会。他们在迈阿密住了一晚上，第二天就乘泛美公司的飞机飞越加勒比海。当飞机夜间在英属小岛停下来加油的时候，飞机的窗帘拉下来，跑道没有灯光，在每一个机场，行李都要经过仔细的检查，他们感觉到战争真是近在咫尺了。

他们到南美的第一站是在亚马逊河口的贝伦。他们在那里参观了动物园，住了一晚上，然后就到了巴西的里约热内卢，并展开了工作。

在一家豪华旅馆里，巴西的总统招待了沃尔特一行。为了捕捉特色和当地的风俗习惯，他们白天去参观农场、动物园、海滩、画廊和学校，晚上到夜总会或参加当地的节庆，以观看当地的舞蹈和聆听当地音乐。3 星期以后，他们到达阿根廷的布宜诺斯艾利斯，在一家旅馆的花园里建起了一个小型制片厂。

在阿根廷和巴西，当地人都十分喜爱米老鼠和唐老鸭，他们都把沃尔特看作是名人，他走到哪，人们就跟到哪。沃尔特被邀请出席各式各样的宴会，而出席宴会人都喜欢穿上高卓人的服装，’因为沃尔特有着橄榄色的皮肤，黑头发，还留着胡子，看起来就跟高卓人一样，因此当地人看到沃尔特都十分高兴。

沃尔特一行在阿根廷停留了一个月，然后坐飞机越过安第斯山脉到达智利，在那儿待了一个星期。然后，他们坐船返回美国，留下了 3 个人继续到玻利维亚、秘鲁和墨西哥访问。船在哥伦比亚的一个小镇停了下来，沃尔特乘着汽船逆河而上，航行了 30 英里后，进入了经常下着大雨的热带森林。许多人认为沃尔特就是在这次旅行中获得了灵感，于 15 年后，在迪斯尼乐园建起了“热带森林巡航”。

沃尔特一行通过巴拿马运河回到了纽约，正好赶上《小飞象》首演。接着，沃尔特夫妇坐飞机赶回了洛杉矶，和分别了 12 个星期的两个宝贝女儿戴安妮和休伦团聚了。伊利亚斯则在他们访问南美期间去世了，沃尔特听到

这个消息后，对同行的人说：“如果洛衣和我早一点成功就好了，那我的父母就可以多享一点福了。”

沃尔特的南美之行十分成功。南美人在沃尔特一行去了以后，才认识到美国也有年轻的、富有创意的、和他们一样的人，而他们过去所看到的美国人，都是只会发表演说的政客和外交人士。他们根据南美之行摄制出来的两部影片——《可敬的朋友》和《三骑士》也获得了很大的成功，在南北美洲都受到欢迎。后来沃尔特指出：“政府没有损失一分钱——我们付出了我们自己的旅费和制片费用。”

二十三　战争的冲击

1941 年 12 月 7 日下午。

沃尔特家来了个电话，是片厂经理打来的。打电话的人 说片厂警察方才通知说，陆军要进驻制片厂。

沃尔特此时正在为珍珠港被袭而深感震惊。

很快地，制片厂进驻了 500 名陆军部队，录音室的影片装备奉命搬走，代之以修理车辆和高射炮的设备，300 万发炮弹堆放在停车棚里。为了给宪兵们让出宿舍，画家只好挤在几个办公室工作；甚至连沃尔特和洛衣进出入都要由遍布工作楼的宪兵查身份证。

日本人进攻的危险消除之后，在制片厂住了 8 个月的高射炮部队才撤走，但又住进了其他军事人员。

对这场战争早有准备的沃尔特，瞅准了机会，决定开始训练影片的摄制。《完美铆接的四种方法》这一影片相当不错，是洛克希德飞机公司的裴朋，一个有才能的设计工程人员利用余暇协助拍摄的。洛克希德公司用此片作为教材，训练新人。对此片，加拿大政府很感兴趣，为了推销战时储蓄券，请沃尔特摄制了 4 部短片，此外，还有一个影片是教新兵如何使用高射炮的。

制片厂的工作人员被征去当兵，这使得本不景气的卡通影片市场情况更糟。沃尔特不得不停止了《柳条间的风儿》的摄制，也终止了《爱丽丝梦游仙境》、《小飞侠》两部长片的准备工作，只有《小鹿班比》的摄制工作还在慢慢进行着。

美国海军请沃尔特摄制了一部《航空母舰飞机降落讯号》，以及有关飞机识别的 20 部短片；还有为其他部门摄制的《飞机识别方法》、《粮食为致胜武器》等。影片订单很多，而且这些影片都需要深入浅出地简化复杂的情形。这是一个挑战，好胜的沃尔特以摄制《米老鼠》和《白雪公主》时的同样热情，投入这些新片的制作，并取得了成功。可以在《有翼的祸患》这部片子的剧本会议笔录中，看出他的认真的态度和不惧的精神。

> 告诉人们怎么除去蚊子是这部片子的基本目的。为了增强趣味性，片中用了“七矮人”，但其本意是为了消灭蚊子、防止虐疾，所以片内提出一些简单易行的办法。先说明除去蚊子所用的器具和程序，再说明消灭蚊子的重要性——这不是闹着玩的。当 7 个矮人将要出现，按防蚊程序做时，旁白道：“这个程序是比较简单的——任意选 7 个人来做。”然后 7 矮人出现……每个矮人必须按程序认真地作示范。不过分地让他们去讨人喜欢，例如“笨瓜”把油洒出来一点。认真细心地干一切事，并体现出程序的简单，“笨瓜”也可以做。

迪斯尼制片厂以前每年摄成 3 万英尺，而现在由于战争影片的不断摄制，每年需要制成 30 万英尺，且工作人员远不及以往多。

沃尔特担心工作不能顺利完成，针对 1/3 画家被征入伍的情况，向征兵委员会人员申述，讲明制片厂工作的重要性。征兵委员会了解了内情，掌握到制片厂除了摄制米老鼠影片外还有许多任务。破例让已穿着军服的工作人员返回岗位。

财政部为了鼓励美国人进行爱国缴税，请沃尔特摄制一部片子，在全国放映。有 6000 万人看过这部影片。财政部一共要了 1100 个拷贝。调查表明，当时的缴税人中有 37%是受这部片子影响的。

沃尔特相信沙维斯基的信念，并为之制作了一部特殊的影片《空权制胜》。

一次南美之行使沃尔特成为一个飞机至上论者。不同于以前在国内偶尔飞飞，这次他认识到可乘飞机快速飞到愿去的地方。他不但和飞行员、地面工作人员交谈，而且参观了修机棚、控制塔，了解了许多问题。

沃尔特在 1942 年读了《空权制胜》后，他觉得十分不错，就通过一些渠道联系上了作者沙维斯基。沙维斯基同意了沃尔特要把《空权制胜》拍成影片的想法仍 1942 年 7 月沙维斯基协助《小鹿班比》剧组工作人员拍摄此片，他与沃尔特建立了友谊，两人合作，并互相激发新的观念。

沙维斯基所说的情况与美国人轰炸了莱茵水坝一事相吻合。他在制片厂待了 8 个月，以协助拍摄。

虽然，《空权制胜》使沃尔特的财务状况十分不佳，但其政治反响十分强烈，取得了巨大的成功，使大众以及决策者的想法受之影响，特别是罗斯福和丘吉尔，他们因此而决定在欧洲登陆时一定要提供足够的空中力量。

1942 年 8 月发行的《小鹿班比》，是用了 5 年才完成的，在国外卖了 219 万，在国内只卖了 120 万。

1943 年 2 月发行的《可敬的朋友》在美国卖了 50 万，在国外，尤其南美卖了 70 万，成本 30 万，所以这部片子盈利了。

沃尔特的影片效益不佳，欠了银行 400 多万元。而在第二次世界大战中，战争片，音乐片却可盈利。

美国银行董事会在旧金山召开。沃尔特和洛衣也接受美国银行驻洛杉矶代表的邀请，参加董事会，美国银行董事长和创始人贾尼尼在心情沉重的沃尔特以及 20 多位表情严肃的董事的等待中到来了。他走着听大家的议论，在走到迪斯尼兄弟那几时，他拍拍他们的肩膀鼓励他们：“鼓起信心，事情会好转起来的。”

在议论迪斯尼贷款案时，贾尼尼要求每个董事都回答这些问题：你们看过迪斯尼的电影吗？看过哪几部？而后他说：“把钱借给他们是要担负财务上的风险的，所以我一直比较注意他们的电影。我认为，迪斯尼电影，现在是好电影，以后和将来也会是好电影。现在他们的市场受到了战争的影响，钱给冻结了，或不能汇回美国。但大家不要担心，帮助他们打开市场吧，因为战争改变不了他们的电影，而且这仗也不可能永远打下去的。”

贾尼尼离开后，沃尔特和洛衣也回到了洛杉矶，以后他们常受到贾尼尼的关照，例如收到他旅欧时寄来的明信片，上面写着：“又看了你们的片子，好极了。”

又度过一个危机，希望重又在沃尔特心中升起。

二十四　待人处世

沃尔特已经 40 岁了，他生来不喜欢过度亲密的关系，也不愿意表白自己。观察他对工作人员的态度，可以看到他是以不定的方式对待工作人员的。

当他讲话时，人们要用眼睛看他，而且也聚精会神地听，他不喜欢别人反驳他，尤其不能拿他前一次的讲话内容来反驳他这一次所说的不同于前次的话。他不希望别人以逻辑来反驳他的幻想。一次，在剧本会议中，一位来自南美的画家以“马不会弹琴”来反驳沃尔特说的“马在弹琴”，这事儿使沃尔特十分不快。可有一次讲到森林中的情况，本来所有动物都有对话，可沃尔特以“长颈鹿不会讲话，因为他们没有声带”为由，让其他动物都讲话，唯独长颈鹿不讲。

他很少当面夸别人，许多人了解他的天才的创造能力以及他的不可捉摸。他不管新人还是老人没有谁可以自认为了解他，大家不容易弄清楚他的态度是什么意思，有时错认为他的沉默是没有兴趣，发脾气是不喜欢。

沃尔特也不喜欢凡事都点头称是的人，虽然他是最终决策者，但他愿意听取所有人的意见。有时如果听众反映他的范围过分了，而且自己也意识到是超出了范围，那么以后他不会再提及的。

沃尔特与一些有创造力的工作人员关系很好，因为他们有值得他佩服的超人的才华。沃尔特甚至可以接受他们提出的热烈辩论，比尔·皮特是其中之一。

只要不影响工作，不喝酒的沃尔特并不反对工作人员喝酒。

制片厂一切都不怎么讲求形式，但也有一点例外：开会对，沃尔特到来，人们则起立以示礼貌。这不是沃尔特的要求，另外，厂内允许各办公室的人互相走动。不同于其他制片厂，迪斯尼制片厂的门总是敞开着的。

一位新来的师傅向正在理发的沃尔特问好：

“你好，迪斯尼先生。”

当沃尔特知道他叫萨尔后，对他说：“我叫沃尔特，咱们制片厂只有一位先生，就是律师雷辛先生。”

哦，制片厂从沃尔特和洛衣以下，大家都称名不道姓。

一个沃尔特不喜欢的人会被调往不重要的工作部门，而且不久会自动辞职的。沃尔特几乎没有开除过谁。两位很差劲的编剧人，并没有被沃尔特辞退，沃尔特说：“看了他们写的不对劲的剧本，我就知道该怎么写了。”

沃尔特极不赞赏自我表现的人，他认为卡通影片需要许多有献身精神的人通力合作，符合这一要求的人可步步高开，而那些麦出风头的人只有早早离开。

电影行业不好搞，“沃尔特·迪斯尼”已闻名于全世界，沃尔特·迪斯尼制片厂是由迪斯尼兄弟制片厂更名而来的，但这并非出于沃尔特的自我表现意识。

沃尔特认为，公司里最重要的就是“沃尔特·迪斯尼”这个名字。有一次他对一位叫肯·安德生的新人说：“你接受‘沃尔特·迪斯尼’，那你就是我的人；倘若你要推销‘肯·安德生’，那你还是趁早离开。”

有许多离开他的人，沃尔特并不记恨，而且欢迎他们重返岗位。好莱坞另一家制片厂的乌比·衣维克是沃尔特的早期伙伴。他 1930 年离开公司后，自己制出了一些不错的影片，在 1960 年又回到了公司，因他的兴趣在

绘制卡通的技术方面。乌比在新的光学技术方面作出了更胜于以前的贡献。他们不愿意在分别 10 年后互相示好，但在心中他俩是彼此关心着的。

时而严厉，时而关切，这是沃尔特对工作人员的态度。一次。沃尔特、沙维斯基听取肯·安德生汇报《空权制胜》的剧本大纲。好心的肯·安德生为要抽烟的沃尔特点火，不料，沃尔特的胡子被打火机突然冒出的火苗烧着了。沃尔特生气地冲了出去，且大叫道：“你要把我烧死啊？”安德生忐忑不安，想着会被开除的。办公室的同事们也躲避着他。第二天，肯·安德生在电话中听到沃尔特的声音：“喂，中午你干什么？”显然，沃尔特怨气全无。两个人在大家的注视下在制片厂餐厅共用午餐。

年岁和名望日增的沃尔特，十分不愿公开自己的个人生活。他的妻子莉莉安是温顺但不多言的人，她怕沃尔特的冒险会弄垮公司，常站在洛衣一边。她也会肯定沃尔特的成功，这使得沃尔特很觉欣慰，认为他们的婚姻是互相补偿的。有时不得不出现在必要的公共场合，但莉莉安不希望成为众人瞩目的焦点。

莉莉安从不盲目支持沃尔特。起初她担心《白雪公主》成本太高，但她极喜爱这部片子。她喜欢《小鹿班比》一和《幻想曲》，也喜欢《米老鼠》——因为他太像沃尔特了。莉莉安对《木偶奇遇记》不怎么感兴趣，十分地不喜欢《唐老鸭》。

沃尔特就象要求他的工作人员一样，当他说出新构想时，也要求莉莉安注意，所以莉莉安也习惯了他的这种工作方法。

沃尔特不愿意花时间去外面吃饭，他总在 7 点至 7 点半左右回家。

他喜欢戴帽子，喜欢穿式样颜色醒目的运动装外套，里面穿上灰色或蓝色的棉毛衫。

他认为自己是个信教的人。他不去教堂，但他尊敬所有的宗教。他不同意把娱乐和宗教混在一起，所以从没摄制过宗教影片。沃尔特任女儿随自己的意愿去选择信什么教，不把自己的宗教观念强加给孩子，虽然他们的女儿就读于主日学校。

沃尔特认为给女孩买些东西是没关系的，他不同意公司一位同事的观点：认为买大多东西，会使孩子觉得生活太容易了，这样不好。当然，他并不会过分溺爱他的女儿。他喜欢父亲这个角色，花时间教女儿游泳、骑马。

沃尔特的脾气来得快、去得快，在家中莉莉安和两个女儿都十分小心以免让他生气。一般事后，沃尔特会有些后悔的。

沃尔特也采取一些措施，以防发生飞行英雄林白之子被绑架撕票的同类事，他不让女儿及其照片公诸于众。可爱的戴安妮 6 岁上学时才知道自己的父亲就是鼎鼎大名的沃尔特·迪斯尼。

不象其他好莱坞著名人物一样请人照顾子女，沃尔特、莉莉安对子女的一切事务都自己办理。女儿上学、学舞蹈，沃尔特都亲自接送。

他对女儿很严厉。若女儿有无礼的言行举止，都会受到父亲的责罚的。7 岁的休伦有一次在被沃尔特责骂之后，跑到楼上叫道：“坏爸爸！”沃尔特因此狠狠地打了她一顿屁股。有次吃饭时，戴安妮因不加思索他讲了句话而挨了沃尔特一记耳光。第二天，护士看他脸色不好，沃尔特承认说是在想打了戴安妮的事儿。他告诉护士：“她站在那儿学迪斯尼的丑样子！”

第四章　扩展新境界

二十五　阿拉斯加之行

正如洛衣所说，第二次世界大战结束以后，迪斯尼制片厂好似经过冬眠中的熊，瘦得骨头上连一点肥油都没有。

战争中，沃尔特为政府工作了 4 年，他与观众的口味脱了节，而且也掌握不住发展方向。所以，其他的电影公司，在战争中发了财，而迪斯尼公司的财务状况越来越糟，沃尔特要重建公司，在他的鼓励下，画家纷纷回来。

欧洲贫乏，且不让资金外流，所以迪斯尼的一些片子在欧洲放映收入也并不多，这些片于有：《木偶奇遇记》、《幻想曲》、《小鹿班比》和《小飞侠》。国内收入也不多，因此战后一年，沃尔特欠债 430 万元。

沃尔特顶着银行压力，想要完成战前停拍却己设计好的《小飞侠》或《爱丽丝梦游仙境》。洛衣不赞成这种作法，争吵之后，沃尔特放弃了自己的作法。他不用古典音乐，而配用流行音乐，拍了许多音乐短片，《使我的成为音乐》是这些音乐短片合成的一部长片。

1946 年 8 月发行，效果不错，有了一些收入。

为了解决成本过高的问题，沃尔特只好在本要拍成卡通长片的《南方之歌》中安插了真人。由此，他又找到了一个新的发展方向，其转折性影片，就是《南方之歌》。

“只有影片项目多重化才可以自救，这就是我认识到不能坚持只拍卡通影片，而转向真人电影的摄制。”沃尔特说。

沃尔特和工作人员们一起克服了技术上的重重困难，摄制成了有 70%真人戏、30%卡通的《南方之歌》。其成本为 212.5 万元，而利润只有 22.6 万元。但在亚特兰大城首映时，其轰动不亚于《乱世佳人》。主角赢得了特别奖，其中的主题歌获得 1964 年的金像奖。

一段时期内，为了赚钱，沃尔特也曾摄制广告、教育和工业方面的电影。后来，他认为他的公司不应该做这些，就停止了此类工作。

有一次，沃尔特突然想到：战时有士兵驻在阿拉斯加，战后他们又定居在那儿；这块唯一没有开发的地方，正是拍摄的好地方。他问本·沙甫斯汀：

“咱们有阿拉斯加的照片吗？”

当本说没有时，沃尔特随即请阿尔瑞德和艾尔玛·米罗特夫妇去阿拉斯加。他认为那里的人们的生活习俗、自然风光以及动物都是很好的拍摄素材。

沃尔特的一次飞行经历，更加深了他对阿拉斯加的感情。

那次他带休伦应朋友之邀去阿拉斯加旅行。肯特尔是他们的最后一站，那儿是爱斯基摩人的村庄。飞机起飞不久，无线电就失去联系，天气不好，云层很密，飞行员找不到飞机场。就这样，只需半小时的飞行，可过了两小时后他们还在云层上转圈。飞机燃料快没有了，无可奈何的他们只好决定降落，着陆地正好是肯特尔。激动万分的沃尔特后来说，自己也分不清是跌下去还是趴下去亲吻那片土地的，太险了。

从此，阿拉斯加那一望无垠的森林、那晶莹的冰河、那险峻的山峰，尤其是海豹的有趣的生活大大地吸引了沃尔特。沃尔特认为米罗特夫妇花了两季在普利比洛夫群岛拍摄的海豹的生活，将会有很高的票房价值。

沃尔特一直在酝酿那些有关阿拉斯加的影片，他对沙甫斯汀说：“我们可剪辑出一部关于海豹生活的影片。”

剪辑出的片子被定名为《海豹岛》。RKO 公司嫌 27 分钟放映时间短而不愿推销。沃尔特就直接诉之于观众，以前的《汽船威利》、《骨骷架跳舞》都是这么打出去的。帕沙第纳市皇冠戏院上演了《海豹岛》和另一部影片。

RKOl《海豹岛》的成功被观众证实，决定帮助推销。他们发现这种半小时的影片也可以赚钱。

《我心所珍》本是沃尔特设计的第一部非卡通 K 片，但由于 RKO 公司的反对，他们只好又加上了卡通内容。迪斯尼公司也没有赚到钱。整个电影业受到电视的冲击，使得迫斯尼公司的银行债务又增加了。沃尔特给丁作人员发出信件，采取经济措施，倡议节约使用每一块钱，减薪 34%，而且列出未来工作计划：

1.遵照实行订立的制片计划；

2.预算不得超出；

3.为减少临时改变，剧本应事先准备完善；

4.继续推销影片；

5.严格管理，减少不必要的花销。

当然，只有制出好片才是解救自己的根本办法，光靠节约是摆脱不了危机的。

摄制什么影片呢？沃尔特认为还应恢复摄制卡通长片。对早已开始研究的三部长片：《小飞侠》、《爱丽丝梦游仙境》、《仙迹奇缘》，他们进行了选择，认为最后一部更有把握，因此决定先摄制《仙迹奇缘》。

沃尔特和 RKO 公司在英国赚了好几百万，但这些钱必须在美国花，因为那些钱不能从英国汇出来。沃尔特决定摄制《金银岛》这部真人电影，因为他若在美国摄制卡通影片，那就或者在英国训练工作人员，或者把美国的工作人员调过去。《金银岛》的摄制使沃尔特迷上了摄制真人电影，也使他的家人有机会去英国。

二十六　构想娱乐公园

每到 12 月，沃尔特在俄勒冈州波特兰的妹妹露丝总能接到哥哥的来信，这已是 25 年来养成的习惯了。他总向她述说些家里和制片厂里的情形。

1947 年 12 月 8 日，他在给露丝的信中写道：

> 我为自己买了一件自己一生都想要的东西——一套电动火车，作为自己的生日礼物。我终于拥有了我儿时就梦寐以求的东西，我真是太高兴了。这套货运火车有汽笛、转辙器、信号灯旗、车站以及其他东西，还有烟从烟囱里冒出来。我把火车架在办公室旁边的一间屋子里，有空就去玩玩，真是太棒了！

从小就对火车着迷的沃尔特，不但在办公室里有一套火车，在比佛利山和贝尔山之间的住宅区，他的荷姆比山卡洛坞道新家外也建了小型铁轨和火车。沃尔特与全家签一项协议书。不得干扰火车的运行，因为莉莉安有点害怕火车。

代表沃尔特在欧洲处理业务的杰克·寇汀的太大收到沃尔特的信。沃尔特在信中喜悦地写道：

> 杰克告诉过你吗？我们家有个汽水桶，免费供应邻居喝汽水，我很高兴这样做，这会给孩子们带来许多方便……还有，这座带有火车的房子，也是个养育孩子的好地方！

这套小型火车，样样齐全，每一车厢都经过特别设计。报摊上，也有按比例缩小的 1880 年的报纸。

沃尔特家外的火车，构成了沃尔特·迪斯尼机构新企业计划的一部分。沃尔特每做一件事，连他的嗜好，都有其更深的目的的。

善于观察的沃尔特注意到，乘兴而来好莱坞玩的人，总以为那儿处处是明星，该是个五彩缤纷的世界。可是，这些慕名而来的人，总是悻悻而归的。

当在带戴安妮和休伦去娱乐公园玩的时候，沃尔特发现孩子们的父母都一脸无聊的样子。而且公园的设施旧了，也不怎么好；服务人员的态度恶劣，卫生状况也十分不佳。

就这样，自己建立一个娱乐公园的构想就这样形成了。他计划把地址选在对街一处 11 亩的四角形空地上，他把这个娱乐公园取名为“ 米老鼠公园 ”。他把自己的构想写在 1948 年 8 月 31 日的备忘录中：

> 围着公园建造一个大材落，村落中有火车站、凳子，乐队表演室、饮水泉，树木花草公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲、祖母提供了方便。村子丙端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼，要象个市政厅的样子。
>
> 小一点但很逼真的消防队就在市政厅旁边。还有警察局，解决纠纷，找寻失物和走失的小孩等，象普通的警察局一样发挥功能。关着几个人的牢房可供孩子们参观。

沃尔特还构想了其他东西：如饮食店、歌剧院、电影院、无线电及电视广播室、玩具店、宠物店，书店、玩具修理店、洋娃娃医院、制售老式糖果的商店、玩具屋、家具店，出售迪斯尼公司艺术家作品的书廊、音乐商店、儿童衣服商店，设有品种繁多的热狗和冰淇淋摊子，还有供举行生日宴会的饭店，以及邮局等。

为了使老少游客流连忘返，更增加公园的娱乐性，沃尔特计划用马车将游客送到“西部村”，村内卖牧童用具，并备有与西部相关的东西：小马场、骑驱场、西部电影放映院、西部事物的博物馆等。

二十七　时来运转

《仙迹奇缘》极受欢迎，《金银岛》也十分不错。1950 年开始，迪斯尼的运气开始好转了，继《海豹岛》之后的《水獭村》反映更好，赚了不少钱，到 1950 年底，只剩下 170 万元的银行债款了。

继《仙迹奇缘》之后，沃尔特虽然对《爱丽丝梦游仙境》没有信心，但还是摄制了，结果赔了 100 万；《小飞侠》也继之而出。

沃尔特的第二部真人电影《罗宾汉》1951 年夏天在美国摄制。

电视公司要求沃尔特制作电视节目，想要往电视界发展的沃尔特答应了这一请求。

1950 年他同意为国家广播公司制作一个圣诞特别节目。沃尔特扮演一个导演，带领两个木偶和他的主人腹语家艾嘉·贝金参观制片厂。这部片于的收视率很高，沃尔特认识到了电视的价值，也看出了电视事业的发展前途，他重又进行教育影片的组织。

沃尔特为他的小火车做小零件，从中得到消遣，以消除工作的繁忙而致的疲劳。小东西被他长而灵巧的手指弄来弄去，做得很成功。

他还常收集些可爱的玩具，例如，他特地去欧洲时得到的一只会唱歌的小鸟。他把小鸟带到公司，让工作人员分析小鸟的制造方法，发现小鸟是用发条操作的。

沃尔特常废寝忘食地去工厂里看模型的制作。有一次，肯·安德生按沃尔特的要求绘了 24 部有关西部生活的画。然后沃尔特再把这画里的东西缩制出来。他们又设计了一个音乐厅，技术人员用绳子、轮子使厅中的人跳动起来。还设计出 4 个可唱出一分半钟歌的乐队。

沃尔特不是一个迷信的人，但一个算命先生所说的他活不过 35 岁的话对他影响极大。虽然，他活过 35 岁的事实证实了那话的不正确，可沃尔特总觉得一种死亡的威胁，且为之耿耿于怀。“我不喜欢周未。”他说，他要与时间比赛，把他想做的事提前做完，而他的步调被周未破坏了。沃尔特社交活动不很多，因为他专心于工作。

沃尔特那 5 英尺 8 英寸高的身体 50 岁时开始发胖，而面孔显得更威严了。他鬓角斑白，头发较厚，漂亮的胡子现在更合适于他的年龄了，虽然他不喜欢留胡子的演员。他喜欢西部形式的领中远甚于领带。他的衣服越发地保守了，但他的整体形象比以前更好了。

休伦长得很漂亮，而姐姐戴安妮十分聪明，沃尔特以他的两个女儿为荣，他常鼓励、帮助戴安妮。戴安妮的作品常被爸爸拿给客人看，她的短篇小说还被送到剧本部去分析。

沃尔特是个易哭的人，看剧本、看电影、参加女儿的毕业典礼时，他都会激动地流泪的。虽然他喜欢女儿日渐成长，但他不希望她们度过讨人喜欢的童年期，他常回忆可爱的女儿的童年，有一次朋友的女儿坐在他大腿上，他不由地伤感起来，对小女孩说：“宝贝，沃尔特伯伯要哭了。”有时，画家绘出的故事使沃尔特感动地哭了，那么这画家该是很自豪的。因为沃尔特向来是不怎么称赞人的。

沃尔特的日常工作差不多是这样安排的；早晨 8 点或 8 点半参加会议，接着去各办公室看看。记者采访，他愿意安排在中午，向他们介绍早晨的工作，以及他的许多对未来的设想、构思，有时也回答些问题。

下午他又得去参加会议，并亲自看一下各种工作的进度。5 点钟去运动，还喝一杯威士忌酒。

以前他曾从马上摔下来，留下后遗症，颈时常疼痛，尤其在劳累了一天之后。所以他接受热敷、按摩疗法。这时的沃尔特已经接受了哈佛、那鲁以及加州大学的荣誉学位。他认为护士这一职业十分不易，有次他对护士说：“我愿意拿我所有的学位换一个你的学位。”护士说，他的有创意的工作却因之而有自然的味道，否则，他会失去现有的一些自然的东西的。这就是他和他的护士的富有哲理的谈话。

经过治疗，精力充沛的沃尔特重又返回工作。有时他召集会议仍甚至开到夜里。

他曾因体重超过 185 磅而少食富含脂肪品，但他从不戒烟。

沃尔特不太喜欢出席宴会，除非是工作需要。若没讲稿，他会很随便地发表演说，他的幽默措辞，颇受观众欢迎。在发表正式演说前，他会先看一下为他准备的讲稿，他自称不喜欢大话，愿意改成适合他的用语。

沃尔特在性的问题上较严肃，从不说黄色笑说。

沃尔特不喜欢拍马的人，也不愿意自己受到特殊待遇。别人为他点烟、穿衣服、或开门，他心里并不十分愿意。如果他从一个办公室去另一个办公室，别人最好不要找他谈话。沃尔特愿意自己选择谈话的人，因为他的时间实在太有限，他更没有闲功夫去谈论别人的私事。

在他想着问题时，他不希望别人打扰；但有时路遇不打招呼的，沃尔特会以为工作人员生气呢。工作人员常因此而困惑不解：碰着老板到底怎么办？一日，沃尔特似乎正沉浸在思索中，路遇的一位秘书决定不去打招呼，以免打乱他的思路。走过后，她却听到：“喂，美人儿。”这是一种腹语的声音。迷惑不解的她走了十多步就不由得回过头来，而已回转身的沃尔特正用手指指头，十分诙谐他说：“哈！”继而又走了。

二十八　制片原则

到了 1950 年，已做了 25 年卡通影片制片人的沃尔特以其越来越超群的才华，摄制出各种类型的影片。这些影片中也运用了他在卡通片中积累了多年的制片原则：一，充分准备；二、创造出有趣的角色；三、要交代清楚故事。

工作人员想知道沃尔特是否来过办公室，他们就把纸张整整齐齐地放在固定的地方。他们不知道沃尔特也会象他们一样把纸张放回原处，看到原封不动的纸张，他们总以为“沃尔特这周末没来”。沃尔特是有这样的习惯的：周末去各办公室随便走走，或者坐下来看看。

沃尔特一进会场，会议会马上开始，开会完毕，他不说再见，就会离开。可见，他是多么地珍惜时间。许多人常弄不清楚沃尔特到底是什么要求。例如，他在会议上说的话，别人完全照着办。他会说：“不要因为我告诉你这样做就这样做。”但若不按他讲的做，他又会提醒你：“这是会议上讲过的呀！”

沃尔特总是选看了剧本然后再去参加第二天的剧本会议。在会议开始之前，他若把剧本交给编辑，而且说句“我看过了”。这则意味着这剧本不能被采纳，有的剧本上会有眉批，甚至一些对话也被改动，显然这是沃尔特认为可用的剧本。他会指出其优劣点的，或者提出改进办法，例如：“这一场让观众去想象，不必拍了”；“跳几页，从第四页开拍，否则，进展太慢。”

他可以凭自己的直觉看出片子内容的优劣来。他会把那些内容不怎么样的片子放在一边。或许他能在几月甚至几年之后提出改进意见的，他总有自己独特的创造能力。《小飞侠》、《爱丽丝梦游仙境》都是这样经过搁置，然后抽出来了；《淑女与流浪汉》是早在 1937 年就有了初步构想的；还有一部拖了 20 年的《希亚瓦沙》，最终也没有摄制出来。

《罗布·罗衣》和《剑与玫瑰》是沃尔特在英国拍的两部冒险片。他还想在好莱坞制片厂拍另外两部片子，是颇受他喜欢的《海浪涛涛伏海妖》和《火车头大追逐》。前一部根据法国作家威恩（1S28～1905 年）有关原子能、潜水艇、潜水衣的幻想小说改编成的。又根据一件发生在南北战争时的事儿改编出了《罗布·罗衣》，此片中，沃尔特可以有机会玩火车了。

诸多的自然科学家看到了沃尔特的动物真实生活片集的成功，愿意提供一些类似的影片给迪斯尼制片厂。其中有位叫肯华斯的学生，是加州大学洛杉矶分校的，他拍了部有关沙漠的影片。这 10 分钟的短片，肯华斯却为它历经艰难，但内容极其有趣：一只毒蜘蛛被一只黄蜂叮咬瘫痪；然后黄蜂又在毒蜘蛛身上下卵。新出世的小黄峰便以毒蜘蛛为食，直到长大高飞。

“太棒了！”沃尔特激动他说。

他找来这位年青人，派他到沙漠里去。如果还能拍出好东西来，他就想推出一部以沙漠为中心的影片。

《沙漠奇观》取得很大成功，投入 30 万，收入 400 万，是迪斯尼公司最赚钱的一部影片。

洛衣此时正另找发行公司，因为 RKO 公司没落实下来。由于找不到合适的新的发行公司，洛衣便把为《沙漠奇观》特别设立的“好景”小组的重要推销人员找来，成为以后的专门推销人员。

二十九　迪斯尼乐园计划

越来越扩大的创建乐园的构想，使沃尔特每去欧洲或在国内旅行，都去参观户外活动，各地动物园更是他必去的地洛衣强烈反对乐园计划。沃尔特不得不用自己的钱来支持这个计划，他甚至从他的人寿保险中抽出 10 万元。他请一组人员帮助他设计，第一位是哈泼·戈夫。

沃尔特不但收集小东西，还收集小动物。他对欧洲矮种撒丁尼亚驴人了迷，买了 4 头带回片厂，又为娱乐公园请来了专门训兽师俄温·泼甫夫妇。

1952 年 12 月，沃尔特为这个定名为迪斯尼乐园的公园组织了一个沃尔特·迪斯尼公司。因怕那些迪斯尼电影公司的股东反对用沃尔特·迪斯尼这名字，又改新公司名为 WED 公司，总经理沃尔特，副总经理比尔·柯特瑞。

戈夫又有了 2 个合作者，他们是沃尔特请来的理查·欧文和马文·戴维士。设计者们从沃尔特的卡通片中找寻设计思路。沃尔特也提些建议，“白雪公主之游”的设计方案就是他提出来的。

沃尔特设想的迪斯尼乐园占地很广，再者博班克市政府不合作，用制片厂对街三角形空地建造娱乐公园的计划不能实现了。

洛衣认为银行不会惜钱给沃尔特搞“乐园”，因欠银行的欠债已很多了。但沃尔特并不气馁。

一天他问护士：“你会为我搞的‘迪斯尼乐园’投资吗？”

护士说：“当然会的。”

结果制片厂内就组成了一个“支援组织”，厂内大多数人都乐意投资。面对这种情况，洛衣才有些赞成“迪斯尼乐园”的建立。

有一次，沃尔特对记者说：“电影交出以后，就再也不能变动了，而乐园这东西是可以永无止境地发展下去的；增建、改变，简直就是个活的事物。这一切太有意思了。”沃尔特对他的“迪斯尼乐园”真是狂热地着迷。

一位借钱给沃尔特的银行家打电话对洛衣说：“沃尔特谈了乐园的事，那真是个了不起的计划。”

借款到 1953 年夏末就花光了。沃尔特不得不说服沃尔特·迪斯尼机构的董事会从电视方面来解决钱的问题。他认为：从以前的两次圣诞节特别节目中已证明，电视是观众认识迪斯尼电影的重要手段。

“以前我们兴旺发达，那是因为我们敢于冒险尝试新事物。我们的公司不能停步不前，我要弄出些新东西来，我要把我的才能和精力都投到电视节目中去。”

沃尔特说：“公司过去办的是娱乐事业，而乐园也是娱乐事业。”有些董事认为迪斯尼公司以前没有搞过娱乐公园的事。沃尔特承认他们不能一时了解“迪斯尼乐园”的前途，但他坚定他说：“这是了不起的事业，是娱乐的一种新构想，这是全世界绝无仅有的东西，一定会成功的，”沃尔特激动地含着眼泪，终于说服了全体董事。

洛衣去纽约一家电视公司商谈签订合约，但需要让人家了解“迪斯尼乐园”，必须拿出点东西来，为此，侯比·李曼在同未赶绘出乐园的鸟瞰图来，比尔·华希写了一份说明。就这样，第一次确定了迪斯尼乐园的构想：

迪斯尼乐园的理想：希望人们在这里找到快乐和知识。

这地方，是父母子女享受天伦之乐的好场所，也是教师施教、

学生求知的最佳途径。人们可以在这儿观赏、了解到‘ 自然 ’和人为的奇迹。年老者可在此怀旧，年轻者可在此展望未来。

迪斯尼乐园里的特别的设施，以戏剧化方式表现出创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。

迪期尼乐园是以美和奇观为特征的博物馆，它集市集、博览会、游乐场、社区中心、活的事物为一体。

这个世界的成就、喜乐和希望将充分地显示在这里，这些奇妙的东西都在这儿变为现实。

另外还有详细描述。以植物园为主的“ 冒险乐园 ”里有奇特的鱼、鸟，还可乘坐由土人引导的探险船去巡航罗曼史河。“ 未来乐园 ”有移动的人行道、工业展览、潜水钟、单轨铁道，供儿童开电动车的“ 高速公路 ”，科学玩具商店，以及“ 前往月球的火箭太空船 ”。“ 小人国乐园 ”中可以乘坐伊利运河驳船，通过世界各大运河，并经过一个小人镇，那儿有九英寸高的小人。在一个中世纪的古堡里的是“ 幻想乐园 ”，有亚瑟王旋转木马、白雪公主乘车游、爱丽丝幻境步行游、小飞侠彼德潘飞行游。“ 西部乐园 ”有真正的西部街道、骑马车、快马邮递、骑驴，以及河上船只“ 带你经过浪漫河镇，汤姆沙衣出生地、旧时美国南方农庄 ”。还有“ 假日乐园 ”，随季节变换而更换项目：夏天的马戏团，冬天的溜冰。

小册子中还讲：“ 1955 年，沃尔特·迪斯尼将为全世界的各种年龄的儿童提供一种新型的娱乐。 ”

三十　电视影集的开播

在纽约，洛衣与二家电视公司商谈电视节目的事儿。他带着说明书和鸟瞰图，对公司负责人说，谁愿投资给“迪斯尼乐园”，谁就可以每周播放一小时的迪斯尼公司的节目。

经过一番努力，美国广播公司终于答应投资 50 万元，获得了 30%的股份，而且在此公司的担保下，沃尔特借到了 450 万美元。

1954 年初，沃尔特改组三年前成立了“迪斯尼乐园公司”。沃尔特·迪斯尼机构和美国广播公司各投资 50 万，持有 34.48%的股份，西方印刷公司投资 20 万，持有 13.79%的股份，沃尔特投资 25 万，获得 17.25%的股份。

1954 年 4 月 2 日，“迪斯尼乐园”和制作电视节目的计划宣告完成，电视节目将在 1954 年 10 月开播，乐园在 1955 年 7 月开放。

乐园地址几经研究、调查，终于选在正在建造的圣安娜高速公路附近的一个占地 160 英亩的桔园。初步估计投资为 1100 万美元。迪斯尼乐园原有计划有了变更：动物改成机械作的，放弃了“小人国乐园”。

乐园以颜色和建筑物的变化使得各游乐区之间有一定的连贯性，使游客自然地产生玩下去的兴趣。这是沃尔特从摄制卡通片中得出的经验。

1954 年 9 月，即距离开放时间只有 9 个月时，“迪斯尼乐园”才破土动工。

电影界中，由于沃尔特宣布要制作电视节目，而产生很大骚动。当时的电视作为一种新的大众传播工具很不受重视，许多大制片家认为与电视合作，会毁了电影院的生意。戏院老板支持这一政策，并威胁戏院决不演与电视公司合作的制片厂的电影。

沃尔特认为电视是一种直接与观众见面的新闻媒介，如果他们知道我们在干什么、出什么样的电影他们会去电影院看的。而在电影界，当他默默无闻时，影片没人愿意发行；当他直接诉诸观众，观众喜欢时，发行人才抢着发行，影评的人也跟着说好。

以前，沃尔特让大众知道他的机构在干什么，然后达到了他的目的，观众直接接受了他的节目。新的沃尔特影集在 1954 年 10 月 27 日开播。有关迪斯尼乐园的进展情况在两次节目中播放。节目中还演出了《海中作业》，报告了《海浪涛涛伏海妖》的摄制经过。这个节目获得了电视艾美奖。

沃尔特自己介绍电视节目，并使节目保持连贯。他虽然极怕上镜头，但他还是坚持下去。他认识到自己的缺点：1、抽烟过多而引起的声音沙哑；2、有时发音不准。他无法改变第一个缺点，但他力求避免发音不准，即使重录一遍，他也一定要求发音清晰、准确。

他不欺骗观众，不过分称赞自己的影片，也不谈他自己。

费司·派克在最轰动的片集《拓荒英雄传》中放映后一举成名，此片的主题歌也连续 13 周高居流行曲排行榜首。影集中主角戴的烷熊皮帽更是风行一时，浣熊皮帽价格上涨，制帽厂日夜加班赶制。

“拓荒英雄传”的制作成本高达 70 万元，而电视保证收入只有 30 万，正是靠颇多的广告收人才使收支趋于平衡。1949 年成立的沃尔特·迪斯尼唱片公司，这时候开始兴旺了起来。沃尔特把三部电视片剪辑成一部电影准备播出。片子在电视中播出时，9000 万人都看过。多数人认为如果再在电

影院放演，观众会很少，但事实并非如此，电影播出后，观众爆满，沃尔特赚了将近 250 万元。

戴安妮和郎诺·米勒在一次偶然的机会中结识，在南加州大学校园中，两人的交往继续下去。在郎诺之前，戴安妮也曾带过好几个男孩到家中来，沃尔特和莉莉安都对米勒极为满意，两人的意见很一致，如果戴安妮和米勒结婚，那将是很好的一对。沃尔特以前要求戴安妮必须等到 25 岁才结婚，而现在女儿刚刚 20 岁，沃尔特居然同意她结婚，听到这个消息，戴安妮不禁惊得目瞪口呆。

大家都不愿铺张，不过沃尔特坚持要他的第一个孩子在教堂里举行婚礼，婚期定在 1954 年 5 月 9 日。休伦特意从亚利桑那大学赶回来做伴娘。

沃尔特把女儿送上礼堂，然后站在一边。牧师庄严而神圣地进行婚礼的时候，戴安妮听到了微弱的暗泣声，她转过头来，看到眼泪正从她父亲的眼眶中流出来，静静地滑过面颊。

米勒还没读完大学就去替岳父工作，担任 WED 和迪斯尼乐园的联络人。

10 月份，他应征入伍，戴安妮也跟了去，住在他的营房附近。第二年春天，他们生了一个儿子，取名克里斯多福·迪斯尼·米勒。家中终于有了一个男孩了，沃尔特高兴之余，为这孩子没有如他所愿取名而隐隐有些失望。

三十一　乐园理想的实现

事实证明迪斯尼的影片如“海浪涛涛伏海妖”和“淑女与流浪汉”由于利用了电视而吸引了很多观众。以前，沃尔特需要依赖众所周知的神话故事，以便使电影一出来观众就能接受。现在，电视作为一种很好的推销工具应运而生，沃尔特卡通唱片的取材也便增多，象“淑女与流浪汉”，并不是神话故事，但电视观众完全了解了大致情节和角色，影片一推出便大受欢迎。

电影事业的蒸蒸日上，使沃尔特迪斯尼机构的财务状况日趋良好。洛衣常到美国银行洛衫矾分行去贷款，但现在迪斯尼乐园的预算由 700 万增为 1000 万，美国银行就只好邀约纽约银行家信托公司共同提供借款。不管怎样，洛衣总有办法替沃尔特把钱找来，这也许要归功于沃尔特从不限制他的企划人员和工程人员的预算。他平时常说：“你不能为创造力定出价格。”

这时候，沃尔特最担心的是“乐园”的开幕日期日渐迫近。到 1955 年 1 月 1 日，有些地区工作没有做好，似乎只能暂不开放了，“未来乐园”的进度尤其落后，但沃尔特还是坚持要全园开放。他对手下的工作人员说：“你们尽量努力于吧，差一点的地方我们在开放以后再加强。”

WED 的计划人员一周工作 48 小时，沃尔特也和他们一起干。他严格地要求每一件事，甚至垃圾箱都不放过。在他的要求下，垃圾箱和环境配合相当好，简直成了一项装饰品。他坚持饭店的装演一定要讲究，在他想来，如果全家人团团坐在价值 50000 元的一套吊灯下面，食物又价廉味美的话，他们一定会觉得乐园之行充实而愉快。

有时候他的要求似乎超出了人力的范围，工作人员对他说：“我们达不到你的理想。”沃尔特却说：“这是因为你们太专于某一方面，条条大路通罗马，从一个角度办不到的事，不妨从另一个角度去试试看。”他的要求太严了，不能有半点折扣。

工作人员建议造一座水塔，以增加水压。沃尔特很生气，粗陋的水塔会把乐园整个的优美景致给破坏了，他下令另想一个办法，工人们集思广益，办法终于想出来了，把水从好几个水源导来，以确保足够的压力，自然，为此付出的花费比预想的要多得多。工人们想造行政大楼的建议也让沃尔特驳回了，他说：“游客是来乐园游玩的，不是来看行政大楼的。而且，你们也不应整天坐在办公室里，而应该到乐园的各个地方去走走，看看游客在干些什么，想想该怎样使他们玩得更高兴。”

树木作为环境的重要组成部分，如何配合背景，成为美的一部分，是不容忽视的问题。枫树和桦树计划栽在美国河流域，西部乐园则种些松树、橡树，沃尔特和工作人员到处寻找树种，而且是有特色的树种，能衬托环境，能完善环境的树种。树种上后，沃尔特乘火车观看各处景观，发现树会挡住坐在火车上的游客的视线，使他们看不全园内的景致。于是下令把树向后移 50 公尺。沃尔特的一切考虑都以游客为主，他对设计人员说：“我只想让游客高高兴兴地走进乐园，痛痛快快地玩，快快乐乐地离开。”在乐园建造的各个阶段中，沃尔特常去察看，他常常蹲下身问工作人员：“你知道吗？游客中的儿童也一样要看的？”大多数计划人员从未想到过要从儿童的角度看乐园，沃尔特想到了。

园中进展较顺利的要属建造火车了，沃尔特对铁路很感兴趣，他带领工作人员一起干，很快就建好了。

除了树，乐园中的大多数东西都是按比例缩小了的。其中的船“马克吐温”号就是如此，辉煌得如航行在密西西比河中引人注目的大船，灵巧纤细得又适合乐园中的小河。栏杆的缩小比例是个大问题，如果大了，则不能和整体相协调，大小了就只有人膝盖那么高了，工人们真是动足了脑筋才使它既保持了栏杆的功用又不刺眼。

除了“马克吐温”号是请外面的人建造的之外，园内的其他东西都是由迪斯尼制片厂属下的各个部门建造的。

沃尔特的计划人员考虑到没有经营乐园的经验，就提出两家公司，要沃尔特选一家来负责经营乐园，沃尔特没有采纳这条建议，“我们为什么要去找别人呢？我们完全可以自己管理好。只要我们都精力充沛、愿意学习、积极而友善就好了。谁都难免会犯错误，只要我们能从中吸取教训，我们就会前进”。

乐园快要建完的时候，一位母亲从美国东部来了一封信，信中说她患了白血球过多症的 7 岁的儿子有两个梦想，其中之一是希望能坐坐迪斯尼乐园中的火车。当这位母亲带着她的孩子到了加州，打电话到制片厂时，制片厂的人告诉他们星期六早晨到乐园去找沃尔特。经过一番长途跋涉，他们坐着车子到了乐园，见到了沃尔特。

“听说你想看我的火车，太好了，走，我们去。”沃尔特边说，边把孩子抱了起来，往铁路方向走去。起重机从平板卡车上把一节一节的车厢吊起来放在铁轨上，等到火车被接了起来，火车头也生了火，沃尔特把孩子抱进车厢，火车载着沃尔特和孩于做第一次环绕乐园的行驶，沿途沃尔特详尽地为孩子解说乐园中正在建造的部分。

回到行政大楼后，沃尔特走到他的车旁，取出一个包裹，包裹中原有两张带金边框子的“淑女与流浪汉”的照片，其中一张沃尔特已送给了摩纳哥王雷尼尔和工后葛丽丝·凯丽，现在，他把剩下的这一张送给了孩子，“我们看过乐园了，他很喜欢我的火车，”他这样对孩子的母亲说。事情过去后仍他还特意嘱咐工作人员不可对外宣传。

乐园恰好在沃尔特和莉莉安结婚 30 周年的纪念日竣工。他们发出了请贴，邀请了 300 人来参加“光阴似箭庆祝会”：

地点：迪斯尼乐园……那里有许多空间……
时间：……1955 年 7 月 13 日星期三下午 6 点
事由：……因为我们结婚已经 30 年了……
事情：……乘坐“马克吐温”号沿密西西比河做处女航，然后在“螺旋腿苏的金马蹄铁饭店”吃晚饭。
希望您能光临——我们特别邀请你来，但请不要带礼物——我们什么部有了，还有一个外孙！
莉莉安和沃尔特

客人到达时恰是 7 月温暖的黄昏，他们坐四轮马车通过灯火辉煌的“大街”，穿过“西部乐园”的大门，到螺旋腿饭店的酒吧间去喝鸡尾酒。

沃尔特白天在乐园中辛苦地工作了一整天，这时候很高兴轻轻松松地和朋友、同事欢聚一堂。他引导大家看园中的各个地方，边走边讲解。他领大家上了“马克吐温”号，船上挂着老式的灯泡，明亮得如同白昼。船鸣响汽

笛；航行开始了。美国南方式的乐队演奏着铜乐器的音乐，侍者托着盘了，把薄荷白兰地酒送到客人面前。沃尔特在客人中走来走去，尽情地享受着他们的欢乐。经过长时间的的辛苦工作，终于看到梦想成真，再加上白兰地酒，他已经陶醉了，飘飘然起来。

客人们回到金马蹄铁饭店去吃晚饭，歌舞女郎表演着西部轻松的歌舞，一位滑稽演员表演滑稽动作助兴。这位演员放射他的空枪时，沃尔特爬到包厢的边上，以手作枪反射回去，事后他的女儿描述当时的经过说：

“台下的人看出是他，就都鼓起掌来，爸爸听到后，就斤始从包厢里往下爬，大家继续鼓掌，有一个地方很难爬。我以为他要摔下来了但他顺利地爬了下去登上了舞台。

“他只是站在那里微笑着，大家都大叫着：‘讲话呀！讲话呀！’但他并没有发表演讲，大家又高叫：‘莉莉安！莉莉安！我们要莉莉安！’母亲拖着我和休伦一起上了舞台，但爸爸仍是一句话也没说，静静地站在那里，脸上幸福的表情告诉大家他高兴极了。

“也许是有些人感到我们光站在那里太窘了，于是乐队奏了起来，有人上来邀母亲跳舞，还有人上来邀我和休伦跳舞，大家都跳起舞来，父亲被挤到旁边去，仍是一句话也不说，冲大家笑，高兴得不得了。

“大家部担心父亲这个样子怎么能开车回去，我问他：‘爸爸，我可以开车送你回去吗？’他说：‘当然，宝贝。’很顺服的样子，他爬上车后座，把一张乐园的地图卷了起来，当成小喇叭对着我的耳朵说话。我一不注意，忽然觉得后面没有了声响，我转过头去看，看到他象小孩子一般，双手握着地图喇叭，己然睡熟了。第二天，早上 7 点半钟他就一路跳着离开了家，到乐园工作去了，丝毫没有酒后头痛的现象，我想，那天晚上他并没有喝太多的酒。”

三十二　黑色星期日

7 月炎热的天，太阳刚刚升起来那么一点点，群众就已经开始聚集在一起，准备参加迪斯尼乐园的开幕大典。不出几个小时，方圆 10 英里的街道上都停满了汽车，开幕式第一天的客人都是邀请来的，入场券发给了制片厂的工作人员、建造乐园的工作人员、新闻界人士、政府要员及许多有关业务的人员。但由于有人造了假票，不请自来的人不可尽数，33000 人挤进大门，各种乘坐工具都压坏了，饭店和冷饮店的食物和饮料被吃光喝光，“幻想乐园”的瓦斯管漏气，被迫关闭，太阳越晒越炙热，面对着一大堆不如意，大家的情绪都恶劣了起来。

乐园中的一位工作人员，至今仍清清楚楚地记得开幕那天的情形：女士们的尖高跟鞋陷到新铺的柏油里面，“马克吐温”号因乘客太多，甲板与水面齐平，父母把小孩子从别人的头上丢来丢去以便孩子能抢到骑乘亚瑟王旋转木马的机会。

沃尔特自己却没有看到这些糟糕的情形，那天他被人从一个地方拥到另一个地方去制作电视特别节目。直到第二天他才从报纸上得知了失败的情形。大部分的新闻报道都表示了不满，有一位专栏作家甚至指责沃尔特故意减少饮用水的供应来强迫大家去买汽水喝。

沃尔特把开幕那天称为“黑色星期日”。他马上召集工作人员，解决紧急问题，如增加乘载量引导游客流动、解除乐园附近的交通堵塞、加速供应食物等。为了改善同新闻界的关系，沃尔特还邀请报纸、杂志和电讯社的工作人员带眷属到乐园来。在宴请他们的晚餐会中，他必亲自到场，为开幕那天的混乱道歉。

自开幕那天后，沃尔特不仅白天到乐园中来，而且晚上也常常在乐园中睡觉，甚至有时夜间工作人员常能看到他穿着睡衣在乐园中走来走去。

白天，他在乐园中到处走动，观察游客玩乐的情形，倾听他们的反应，向各部门工作人员询问有关改进的问题。建园一开始，沃尔特就强调园内要完伞清洁。他说：“如果你保持清洁，游客就自然会尊重你的劳动，会保持这份清洁，如果你听任这个地方脏下去，人们自然会把这个地方弄得更脏。”现在，保持清洁更成了重点，乐园中不卖口香糖，花生也只卖没有壳的，园中经常有人巡视，看到有人把脏东西扔在地上就马上走上去把它捡起来。

沃尔特似乎永不疲倦，他时常指着游客对旁边的人说：“快看他们！你有没有看到过这么多快乐的人？”一天黄昏，乐园的一位工程人员走过“西部乐园”，看到一个人独自坐在一张板凳上，那就是沃尔特，他欣赏着“马克吐温”号冒着白烟航过河道、曲曲折折的景象。

三十三　迪斯尼风格

7 个星期过去了，共有 100 万游客到过迪斯尼乐园，比预计人数多出 50%，收入也比预计超出 30%。

1955 年 9 月 14 日，迪斯尼乐园电视影集在美国广播公司进行第二季度的播映，推出了《邓波儿》影集，这部影集成了全美收视率最高的节目，10 月 3 日，沃尔特又提出了新的设想，决定推出儿童节目《米老鼠俱乐部》。

这部节目是沃尔特·迪斯尼第一次专门为儿童设计的，他几乎是把全部的技术都投入到其中了。节目包括新闻片和《米老鼠》、《唐老鸭》卡通，新闻片负责报道其他国家的儿童活动，卡通片根据儿童故事改编制作的，由 24 位极有天才的童星串联成“老鼠帮”来演出的。

《米老鼠俱乐部》空前地受到了观众的欢迎。星期一到星期五，5 点到 6 点的播出时间里，全美国有 3/4 的观众静静地坐在家中观看，不仅儿童，连大人都会唱《米老鼠俱乐部》歌，“老鼠帮”所戴的老鼠耳朵帽子一天能卖出 24000 顶，200 项其他物品交给 75 家厂商制造出售，24 名“老鼠帮”都成了家喻户晓的明星，其中一名童星一个月要收到 6000 封信。

美国广播公司开了为儿童设计节目的先例大赚了一笔，光广告费就收了 1500 万元。沃尔特迪斯尼机构从美国广播公司收到 250 万元～500 万元，这是制作成本的一半，另靠出售物品达到收支平衡。《米老鼠俱乐部》也有自己的收获，但好景不长，50 年代中期，卡通短片已经不赚钱了，迪斯尼一年只拍摄 6 部。新的一代，本来不知道“米老鼠”、“唐老鸭”和迪斯尼乐园的其他卡通明星，但从电视里，得知观看卡通影片的人比观看电影的人还多，渐渐地，米老鼠在民间的英雄地位又重新得以承认。

在好莱坞奋斗了 30 年，沃尔特不仅获得了成功，而且远远地超出了他的梦想，他一连摄制的四部电影全都轰动一时，两部电视片影响力深远，弥补了赚钱不多的不足。

命运的好转并没有影响沃尔特的日常生活，他并不引以为荣而大肆渲染。“我讨厌只是为了赚钱而去做事，”他说，“当然你也不能说我不重视金钱，我对盒钱只有一个看法，不要把它堆在那里，而要用它去办些有益的事……”

沃尔特深知公司必须要成长繁荣，才能取得股东的信任。他曾说：“我关心我的股东，对我来说这是一种道德的义务。”他对过去善待过他的人也很关心，以前在堪萨斯市有一位饭馆的老板曾让他赊过 60 元的帐款，后来沃尔特帮了他 1100 元的忙。这类事情可以说是数不胜数。

关于影片，他己形成了自己的看法。有一次他说：“年轻时，我曾看过一本有关艺术的书，作者劝告年轻的画家要自成一格，我就是这样。既然生来就是个平凡的人，那么始终就只追求平凡的东西。”影评人、学者甚至他的女儿都批评他说影片太平凡了，一次他在家中放映自己的影片，戴安妮就对他说：“爸爸，这部片子太平凡了。”沃尔特却说：“或许是这样，但玉蜀黍是美国人主食之一，千百万人都喜欢吃它，其中自有道理。”还有一次他去法国，一群法国卡通影片摄制人向他请教，他回答道：“不要搞什么前卫派的东西，夸夸其谈的艺术是不够的，得要人们喜欢才行……”

沃尔特拍摄影片需要大量工作人员的帮助，但他并不因此而放松要求，他坚持每一部片子都要保持“沃尔特·迪斯尼制片”的风格，他曾说过：“迪

斯尼是一项标准，是大众脑中的一个形象，在他们想来，迪斯尼是一种娱乐，是一种可以全家共享的东西，这一切都归结于有高度质量保证的迪斯尼深刻的说服力……

慢慢地，“迪斯尼”名闻全世界，到美国访问的皇室领袖们都坚持要到乐园一游。沃尔特炫耀他的乐园就象父亲炫耀引以为自豪的儿子。

第一位访问乐园的外国元首是印尼前总统苏卡诺，后来泰国国王和王后、摩洛哥国王穆罕默德五世、尼泊尔国王和王后都曾光顾过乐园。不可避免的是，乐园的人们经常会认出沃尔特，当大家只顾注意他而忽视了贵宾时，他会觉得窘迫不堪，这种时候，他往往会说：“这是比利时国王，一位真正的国王。”或者：“这位是印度总理尼赫鲁。”

原苏联总书记赫鲁晓夫 1960 年访问美国时，表示想看看迪斯尼乐园，洛杉矶警察局长因无法确保其生命安全而取消了游玩迪斯尼乐园的计划，赫鲁晓夫曾为此事大发了一通脾气，那模样活象没有得到心爱玩具的孩子。

三十四　不断改进的乐园

迪斯尼乐园开幕后的 5 年中，机构得到显著扩张。1957 年电视推出第三部影集“佐罗”，又受到观众的欢迎，片集的收视率也相当高。费司·派克主演的《拓荒英雄传》的英雄，在电视中引起轰动，在影院中也很叫座。第二季的《米老鼠俱乐部》比第一季的影片更成功，但尽管很受欢迎，美国广播公司却因找不到足够的广告客户，只能在第三季度时减为半小时，最后终于停播。为什么会停演呢？沃尔特想了又想，认为是太贪心了，广告太多，使观众失去了观看的兴趣。《左罗》虽然连着两个季度都很轰动，但美国广播公司为了节约，不愿向独立公司买节目，从而拒绝第三季度的播映，经过诉讼和长期谈判，迪斯尼获准可以在其他公司播出他的节目，条件是必须从美国广播公司买回迪斯尼乐园 1/3 的股权 750 万元。沃尔特很高兴地答应了，因为迪斯尼的股份以及其他公司的股份，早已转售给迪斯尼机构了，这样一来，迪斯尼机构就可全权经营管理乐园了。

从一开始从事制作电视节目时，沃尔特就认定电视一定会走上彩色的道路。他的影片是彩色的，美国广播公司却以黑白片播出。和广播公司的问题解决了以后，沃尔特便和国家广播公司联络上。国家广播公司的母公司 RCA 公司正在生产彩色电视机，和国家广播公司联络，沃尔特是想播出彩色节目。1961 年 9 月 24 日，沃尔特·迪斯尼的“彩色世界”首次播出，此后，迪斯尼和国家广播公司之间长期而赚钱的活动开始了。

有一次，看到制片厂工作任务繁重，沃尔特对他的秘书说：“我们把制片厂关掉算了，有迪斯尼乐园，我们不需要制片厂了。”他的话当然不会真的付诸实施，但至少可以从此看出乐园在他心中的重要地位。

他还是常常到乐园中去，除了观看游客的反应，便是研究该怎样改进乐园，使游客玩得更愉快。

有一次，他看到乐园中“美国之河上”，“马克吐温”号正缓缓地驶离码头，只有几条小船穿梭往来，他就要求工作人员再增加一条大船。不久，大帆船“哥伦比亚号”便出现在河上了。还有一次，公共关系人员把汽车停在了“西部乐园”的火车站旁，沃尔特看到了大为生气，他说：“人们到这里来是想看看西部过去的情形，你的车于却把整个西部的形象都破坏了。”的确，沃尔特是把维持整个乐园的形象放在首位，他还要求工作人员对游客要高度热情、彬彬有礼。听说一位铁路车长对客人很粗鲁，沃尔特对助理说：“你和他谈谈，看看他到底了解不了解我们干的是哪一行，给他打打气，如果他还不能变好，就只能让他离开乐园。游客到这里来是为了寻求欢乐，不能给人带来欢乐的人我们不要。”

一般乘船游览一次，需要 7 分钟。沃尔特发现驾驶和导游偷懒，4 分半钟便结束返航，他要求他们立即改正错误，“那些河马是我们花大钱做出来的，一定要让游客仔细欣赏欣赏”。

时间太紧，金钱也不足，“未来乐园”做得不尽完美。1959 年，沃尔特花了 600 万元，把它重新修建了一番。架设了高架平轨铁路，开辟了水下潜流之航：增加了马特合恩峰（系仿照阿尔卑斯山高峰之一）连橇，新增的三个项目与原有项目于 1959 年 6 月启用，给日益增多的游客开辟了极重要的游玩空间，4 年之内，便吸引了 1500 万游客。

沃尔特最不满意乐园的附近地带，旅馆饭店招牌林立，破坏了乐园的外

观，他曾对一位记者说：“ 当时没有钱，不能买下更大的地方，如果再建一个乐园的话，我一定会控制好园内园外的风格。 ”

电影仍是迪斯尼机构的主要产品，迪斯尼乐园开幕以后也随之兴旺起来，他通过电视把影片介绍给观众，“ 迪斯尼提供 ”几乎成了老少咸宜影片的商标。沃尔特的许多影片的艺术魅力是不受时间限制的。象《白雪公主》等，“ 好景 ”小但把这些好影片每隔 7 年便重新发行一次，所得的收入几乎是净利。有些影片初映并不成功，第二次发行却很成功，沃尔特高兴极了，象《小飞侠》1957 年再发行时赚了 200 万，沃尔特强调电影材料要拓宽，有一次剧本部以不适合小孩子看为理由拒绝采纳一本剧本，沃尔特生气地对他们说：“ 我的电影要给全家人看，如此只给儿童看，恐怕我会穷得没有衣服穿。 ”

沃尔特以 5 万元的代价买下了小说《父亲离家时》改编拍成电影的专利。改编时，有人认为小孩把他心爱的大黄狗枪杀掉的结局太悲惨了，沃尔特说：“ 这个故事发生在 1869 年德州的一处农庄，大黄狗被狼咬伤得了狂犬病，这在当时是无法救治的，大黄狗必须得被枪杀掉，这样才有真实感。当然孩子们会哭的，但通过这部影片，应该让他们了解到生活不都是欢乐的。 ”影片播出后，赚的钱比任何一部真人电影所赚的钱还要多。沃尔特拍的几部带有幻想性的喜剧电影也都很赚钱，但由于忙于迪斯尼乐园，电视和真人电影、卡通长片《睡美人》没有拍好，赔了钱，随后又有好几部电影也相继赔钱。

1958 到 1959 年间，迪斯尼机构赚了 340 万，但由于几部电影的赔本，第二年赔了 130 万；第三年情形又有了好转，《海角——乐园》、《101 忠狗》、《失神教授》和《父母陷井》四部影片赚回 1900 万元。

1961 年 4 月 25 日，沃尔特和洛衣庆祝公司成立以来的一件大事：他们欠美国银行的钱终于还清了，22 年来，电影的收入第一次不经过美国银行，而直接交给了沃尔特·迪斯尼机构。

第五章　迈向永恒

三十五　成功的博览会

沃尔特越来越紧地感到时间的飞逝而去，算命的说他活不到 35 岁，可他现在 60 岁了，工作越来越忙，他常怕死神在他还没有做完工作时把他招走。他的脾气越来越暴躁了，事情没有做好他会不耐烦，有些人提出不必要的问题或没按照他的设想把事情办好，他会毫不客气地对他们发火、指责。

以前从马上摔下来受的伤，现在痛得厉害了，几乎使他不能忍受。每天下午 5 点，他都请护士为他治疗，没有几个人知道他的毛病，但发病的时候，知道的人便会看出来：他脸色苍白，用拳头掣住自己的脸。

沃尔特喜欢的食物如墨西哥肉饼、豆子、汉堡包、马铃薯和馅饼把他的体重提高到 185 磅，因此他决定自我限制饮食。医生告诫他说吸烟致癌，他却始终没有戒成烟，香烟已经成为他生活中不可缺少的部分，不抽烟他会觉得手足无措。

他不停地工作，有时候甚至把剧本带回家看，坐直了他的伤会疼，所以他就弯着腰看。半夜里莉莉安醒来，常会发现他站在梳妆台前，研究剧本，画图样，或自己跟自己讨论一项计划。

莉莉安最高兴听到沃尔特这样的电话：“收拾一下你的东西，我们去欧洲。”但沃尔特的旅行总有他的目的，例如，他计划“潜艇之旅”的时候，便去欧洲看一种海浪制造机器。为了研究据说过去是海盗巢穴的火山岛，他带莉莉安一同去西印度群岛度假，迪斯尼乐园中的“加利赛海的海盗”便是这次度假的成果。还有一次，沃尔特在波多黎各买了一只机器鸟，后来乐园中便增加了“啼奇屋”，屋中有许多机器鸟在歌唱。除了乐园，沃尔特还常为了查看影片的摄制外景而去国外，为勘察《快乐之航》外景他高兴地去了巴黎，回味了 1918 年他还是个青年时在巴黎生活的情景。

米勒离开陆军以后，曾经打了一季度的职业橄榄球，比赛经常受伤，沃尔特便要他离开橄榄球队，到制片厂来担任第二助理导演。米勒相貌威武，做事效率很高，沃尔特先升他为副导演，后升他为制片。

米勒家族在不断地扩大，戴安尼和米勒 6 年之中生了 4 个孩子，但孩子中没有一个以沃尔特或莉莉安为名的，让沃尔特对戴安妮极为不满。直到第 5 个孩子降生后，取名沃尔特·伊利亚斯·迪斯尼·米勒，沃尔特才开心得大请制片厂同事抽雪茄烟。

休伦做过模特儿，演过小角色，后来结识了罗勃·布朗。布朗是一家建筑公司的设计师，两人渐渐地开始约会。1959 年 5 月 10 日结婚。那天，沃尔特又哭了。几经沃尔特邀请，布朗 1963 年加入 WED 公司，担任策划人员，表现杰出。

洛衣的儿子小洛衣也在制片厂工作，1953 年担任影片剪辑学徒，拍些电影摄制的幕后工作影片，制成电视节目。他曾制作过《白马传奇》，极为成功。

早上如果没有预约，沃尔特便会先到 WED 公司看看。公司最富挑战性的工作之一是使立体的东西能够动起来，这在二战之后便开始了，如跳舞的舞女等，四人乐队也可表演唱歌和逻辑动作，乐园中也有会动的假动物，但动

作简单。乐园成功后，沃尔特就致力研究制造出像真实人物一样会动的东西。他还计划在园中展出美国史，称为“总统之厅”，把每位美国总统做成真人大小，首先要把谈话和动作都象林肯的活动塑像做出来，这种构造综合了声音、动作和电子。被称为“声动电子塑像”。

1963 年“啼奇屋”做成并开幕，225 只假鸟、南美土人、众神表演了 17 分钟，有唱歌、说笑、出来和退回等动作，假人的动作比假动物的动作更难。

迪斯尼乐园越办越成功，许多人争相投资，劝沃尔特在别处另建一个乐园，沃尔特虽然坚持说“只有一个乐园”，但事实上他另有计划。一次他对同事说：“迪斯尼乐园只包容了美国的 1/4，密西西比河东部还有很多区域有待于我们去表演给人们看。”

沃尔特清楚地知道需要为机构制定新的目标，不仅要在乐园中增加些新东西，还要接受新的挑战，以提高技术水准、拓宽想象力。

1960 年，他召集策划人员，对他们说：“纽约将举办一次博览会，各大公司都要花很多钱在那里建造展览场所，他们不知道怎么去办，甚至有些人不知道为什么要这么做，只知道别的公司都这么做，也就跟着去做，在这方面，我们可以为他们提供服务。用迪斯尼乐园为例，向他们证明我们可以做。这是我们扩展扬名的大好机会，用他们的钱来发展我们的技术，以便为今后的再发展打下基础，通过这次展览，使乐园高度引人注目，我们可以对这些公司说，我们为他们办的展览，在博览会中展出一年后，还可以继续在迪斯尼乐园中展出 5 至 10 年。”

沃尔特替福特公司设计了一条“神奇天道”，让福特车子载着游客，行驶通过一群声动电子塑像，塑像显示出人类从石器时代进步到现代的情形。为奇异电器公司设计了一个戏院，戏中的椅子可以围绕一系列不会转动的舞台旋转，舞台的陈列展现出美国家庭和电器的发展变化。百事可乐高级干部到加州来，请沃尔特帮忙设计“这是一个小世界”展览，这是为联合国儿童福利组织帮忙，沃尔特毫不犹豫地答应了。纽约世界博览会主席到乐园来后，大力赞叹“总统之厅”的幻灯片和林肯模型，说：“我一定要让总统之厅在博览会中展出，否则便不开幕了。”沃尔特表示来不及把总统之厅做好了，但保证一定要把林肯做好。

WED 的工作人员日夜加班加点，赶着要在博览会开幕之前把四项计划都完成，沃尔特提出了许多意见和建议。这四项东西先在制片厂制造，然后拆开运往纽约，时间日渐迫近。有些零件未经试验便运走了，沃尔特创造了在不到一年的时间里完成四项计划的奇迹，美中不足的是林肯电子塑像做得不够好。

到了纽约，工作人员试验林肯塑像，开始还好，后来便乱动了起来。有人认为这是因为纽约太潮湿了，也有人认为是因为附近灯光的电波太强了。开幕前两天，5 月 25 日进行试展，林肯故乡伊利诺州的州长和史蒂文生以及 200 多名伊州显要都参加了，“林肯”的病依然没有治好，沃尔特只好当众宣布伊利诺州的展览厅暂不开幕，不过他保证一定尽快修好，尽快开幕。

一周后，林肯突然好了起来，6 月 2 日，伊利诺州展览厅开幕后，便成了最受欢迎的地方之一。

“这是一个小世界”被评论家评论为最美妙的地方。工业展览方面，由沃尔特设计的奇异电器公司的“进步世界”和福特的“神奇天道”列为吸引游客的第二名和第三名。

根据合同约定，奇异电器公司和福特汽车公司要各付 100 万元的费滑，但展览结束后，沃尔特提出：如果这两家公司把展览移到迪斯尼乐园，这些费用便算作搬运费，这两家公司自然同意，继“ 这是一个小世界 ”和林肯塑像移人乐园后，乐园中又多了两处吸引人的地方。

三十六　迪斯尼奇迹

迪斯尼会议室的墙上醒目地挂了一张迪斯尼乐园的空中拍摄地图，地图表是一张放大表，标明“综艺”杂志列出的电影史上最赚钱的电影。60 年代初，头 50 部影片中便有 7 部迪斯尼电影。自从迪斯尼开始摄制其他制片公司不愿摄制的全家共赏的电影以后，每年总有 1 或 2 部被加入到这 50 名之内。他曾对一名记者这样说过：“我把这张表挂在这儿，是想研究研究哪些片子最赚钱，大部分赚钱影片并不性感，但能做到让全家共赏。”

1964 年，沃尔特摄制了最成功的影片：《欢乐满人间》。

此片 1964 年 8 月 27 日在好莱坞中国戏院首演时，受到观众热烈称赞，影评也一致叫好，第一次发行赚了 4400 万，更让沃尔特高兴的是它荣获了金像奖十三项提名，女主角朱莉·安德鲁斯获最佳女主角提名。

他的创作可以说无所不及。从新的动画片《森林的故事》、迪斯尼乐园新增的“鬼屋”，到音乐片《最快乐的百万富翁》等。他甚至还自己动手写一个电影剧本，叫做《克鲁索海军中尉》。故事原作者的署名呢，他签上 Retlaw EliasYensid，正好是他英文名字的倒写！

他于百忙之中，仍没忘记关心周围的人们，时时显示出一片麦心。当朋友、同事遇到不幸时，他没忘记写信慰问；当故乡的老同学、老师、朋友写信给他时，他没忘记寄上一封长长的回信；他更没忘记支持慈善活动，尤其是有益于儿童的，他更不甘落后于人。

到了圣诞节，他的秘书就忙了。朋友、新闻界人士、制片厂工作人员、同行的孩子等等，好几千人，他都要送礼物。礼物呢，全是迪斯尼电影中的人物模型玩具。

给太太和女儿的礼物，他总是到圣诞节前一两天去买，差不多都是贵重的香水。但是，要买礼物给他，可难啦！他总是喜欢简单而有趣的东西。他的护士花了不到一块钱买了一只万花筒，送给他。他高兴极了。每当有客人来时，他总是要客人看他的万花筒。

在 60 年代，沃尔特得到一样新“玩具”——一架飞机。有了自己的飞机，他去外地联络业务就方便多了。沃尔特还要求两个女婿都学会开飞机，以防不测。为谨慎起见，他还定下规矩：飞机上要有两个飞行员。

沃尔特虽然很重视生命安全，然而却不愿受到财务的限制。一次，一位计划人员提出一项计划简报：“我有两项计划，一项花钱少，而另一项花钱多。……”沃尔特听了，马上站起来说：“我们不用考虑钱的多少，我们需要考虑的是东西的好坏。我的理论是：只要东西好，我们就可以把大众的钱吸引过来。”

到迪斯尼乐园开业后的第 10 年时，游玩点已经由原来的 22 个增加到 47 个，资本由 1700 万元增为 4800 万美元，游客共计有 4200 万人次。

荣誉源源不断地落到沃尔特的身上。足以使他引以为自豪的是 1964 年 9 月 14 日，约翰逊总统在白宫授予他的自由勋章，这是平民所能得到的最高勋章，颂词上说：“作为一名艺术家，沃尔特·迪斯尼在娱乐方面，已经创造出了一个美国民间的奇迹。”

三十七　未来城市

沃尔特做的许多事情。都经过长期的酝酿，加州艺术学院的成立也不例外。早在 30 年代初期，沃尔特为了训练培养新一代的卡通画家，就和乔纳德艺术学院取得联系。第二次世界大战以后，美国政府积极支持退伍军人转学艺术，这样，乔纳德艺术学院惜此契机，盛极一时。后来却因为管理不善，到了 50 年代末期，学院竟面临崩溃的边缘。

乔纳德想到了沃尔特，于是将学校困难告诉了他。沃尔特想，以前乔纳德学校让自己的人员免费就读，在困难时给予他们资助是应该的。于是，一口答应了。但是，后来沃尔特发现，长期提供资金、物质资助，并不是个能治根治本的办法。于是，他找到工作人员，一起研究，订立计划，目标是使学校现代化，并设立橱窗，让学生展览和出售自己的作同时，洛杉矶音乐学校也因为管理不善而迅速败落。沃尔特四处奔走，终于如愿以偿，把两所学校合并在一起，在 1962 年成立了加州艺术学院。

沃尔特做事有一个特点，就是力求准备工作做得完备而彻底。办学校也不例外，他派人到各艺术学校和音乐学校去参观，研究它们的课程和设施，在此基础上，周密地拟定加州艺术学院的蓝图。

订出计划后，就开始选择地点。他们考察了 30 多个地方，最后由迪斯尼机构捐出一块地,那是在 1959 年购买的金橡树牧场中的一块 38 英亩的地，选此作为校址。

1964 年，沃尔特举行了一次记者招待会，向舆论界介绍加州艺术学院：

“我们不要求学校的面积有多大，大了就会让学生认为，自己只是一个大地方的一个部分而已，使校方和学生关系疏远。……我喜欢象工厂一样的，学生可以随时进来学习任何一门艺术。他可以开始学绘画，但也许最终成为一名音乐家……我自己当初就想做政治讽刺卡通画家，我后来在堪萨斯艺术学院儿童班学绘画，慢慢地，想法就改变了，想成为一名卡通画家。我想想象力是无主的，但后天必须加以拓展。……以后，我进了堪萨斯市电影广告公司。我发现那里的许多卡通画家，他们只是画画而已，画完就交给摄影师，没有人想到再进一步做事。我对此并不满意。于是留意摄影师做些什么事。并请教很多问题，设法让他们同意让我操纵摄影机。因此我学到了很多……但普通大学并不这样，它限制学生，不让学生学许多东西……我们加州艺术学院绝不走这条路，学生可以学任何东西——绘画、戏剧、音乐、舞蹈、写作。毕业时，他们将获得美术学士学位……学生数目不可以超过 2000 人，尽量都住在校园里……他们应能够自我表现而不怕留级。学院要设多项奖学金……我们需要的是有天分的人。这也就是进入加州艺术学院的一项条件——天分。”

沃尔特原来反对再建一座迪斯尼乐园，但他看到 WED 公司的技术和组织成熟以后，他反对的决心也就减弱了。但他想可以建一座比乐园更好的东西。他的计划变得宏大了，要建一座城市。在这个新城市，人类的居住环境清洁、美观，而又能激发智慧。

这个想法的起源，可以追溯到 30 年代末期。当时，沃尔特主持建造博班克摄影场，事无巨细，他都预先加以计划。迪斯尼乐园也是周密计划的产物。

在洛杉矶的岁月，他看到汽车把一个曾经阳光普照的小镇，变成一座现

代化大城市，但带来的更多的是灰色柏油马路、弥漫的烟雾。他讨厌这种灰蒙蒙的生活，他要尽自己可能，恢复他童年时曾经历过的舒适生活，让后代有从机械化的生活中逃避的地方。

1958 年，他开始在美国东部寻找合适的地方。被委托选址的公司选的是佛罗里达州，正和沃尔特的心愿一样。因为佛州气候温暖，乐园可以长年开放。

1959 年，进一步又做了两项测量：一是看佛州内哪个地方最好，二是看乐园外围是否可以建造一座“未来城市”。委托公司的调查结果说棕榈滩最佳，但遭到了沃尔特的反对。他认为这样会和同样受欢迎的海滩活动竞争，毫无必要，另外，海边潮湿又多飓风。

1961 年又进行一项调查，首选地点是奥卡拉，次选是奥兰多。后来由于沃尔特正在计划纽约博览会的事，就把此时暂时搁置起来。

1963 年，下令再次到佛州调查，由于佛州即将建造的高速公路要经过奥兰多，于是，沃尔特认定奥兰多是最佳地点。

1963 年 11 月，沃尔特亲自坐飞机去考察，看到奥兰多附近有许多沼泽和森林。然后他要飞机飞往新奥尔良，在去往旅馆的途中，他发现有许多人围观电视，等到旅馆，他才知道是肯尼迪总统遇刺身亡。沃尔特难过极了，在飞往加州途中极少说话，直到快到博班克时，沃尔特才说：“就那个地方——佛州腹地。”

沃尔特派去佛州买地的人，为了避免土地商抬高售价，都用化名。但由于需要的地盘太大了，引起了许多怀疑与猜测。到 1965 年 10 月，还有近 300 英亩地没有买下来。这时，东部记者到迪斯尼制片厂访问，一家奥兰多报纸的记者问沃尔特，他是不是在佛州买地。他答复道：“我对此无可奉告。”

沃尔特手下在佛州买地的人查看土地后，星期天返回旅馆，看到报纸上大标题：“买地者正是迪斯尼！”消息泄露出来了，地价一下子从 183 元一英亩猛涨到 1000 元一英亩。

在佛罗里达州州长主持的新闻发布会上，沃尔特第一次在公众面前，描述了他理想中的“未来城市”：“我要建立一个模型社区，一座未来城市……我相信人还是要活得象个人一样。我仍有许多事情要做。我并不反对汽车，但我认为现在社区里汽车太多。我认为可以提出一种设想，汽车也存在，但人们可以自由地、安心地走路，我一直希望能在这样的环境里工作。而且，我的构想也要用在学校、社区设施、社区娱乐和生活上，我要建立一个未来的学校，这可能成为一项教学的初步计划——到全国各地去，到全世界去。今天的最大问题是教学这个问题。”

在后来的计划中，因为乐园部分的建设已有范例了，又加上有大量人才，沃尔特就很少过问了。沃尔特关注的中心在于整体的构想和未来城市的设计。

未来城市的设计，是一项很艰巨的工作，花费了大量心血。沃尔特要把每项科学进步的项目都体现在这个城市里。询问信寄给了 500 多家公司，又派人访问了 l00 多家工厂、研究中心和基金会。

三十八　壮志未酬

1966 年元旦，沃尔特出现在屏幕上，有千万名观众见到了他，他是在帕沙第纳的玫瑰花游行比赛中担任大元帅。观众们每星期都可以在电视影集上看到他，因此这次看来他似乎也没有什么改变：头发直直的，胡须修剪得很整齐，稍有点灰白，开朗的笑容和上扬的眉毛依然如故。可是接近他的人，可以看出：岁月不饶人，他毕竟难比从前了，他已经。64 岁，难以再有过去那无穷的精力了。

旧伤越来越严重，疼痛从颈部扩展到了背部和左腿，每天下午照例的护士治疗已经不太奏效了。脸部的疼痛时时侵扰他，经常在晚上发作，使他彻夜难眠，必须用热敷才能减轻疼痛。各种慢性病，也缠绕着他。长期的鼻炎需要每周治疗；肾炎的袭击，也使他住进了医院。他还常常感冒，有两次还发展为肺炎。

疾病，使他隐隐感到那个老预言会变成实际，那就是他会在事情做完以前死去。他对工作抓得更紧了。

同时，他与家人的关系也更加亲密。他已有了 7 个外孙，他很喜欢他们，戴安妮和米勒有 6 个小孩，而休伦和布朗在 1966 年元月生了二个女儿。使沃尔特更感到欣慰的是，他的两个女婿在公司里表现出色。米勒做制片人，表现得极有才干和领导能力。，布朗在公司里也极具创造力。

沃尔特和莉莉安也更加亲密了。两人常常手牵着手，走过电影布景地，或检视声动电子塑像。莉莉安的衣着是沃尔特向来引以为荣的，他并以此来教训戴安妮，因为她衣着随便：“宝贝，在穿着方面为什么不请教你母亲？”莉莉安喜欢鉴赏古玩，他也很赞许。即使她买下很贵的古董，他也不抱怨。

莉莉安总是担心沃尔特的宏大计划，但当他成功时，她也引以为做；当他受到尊敬时，她便觉得高兴。莉莉安和沃尔特在纽约参加了太空人宴会，之后她打电话给远在加州的戴安妮：“似乎每个人都认为你父亲是世界上最重要的人物。”

沃尔特和洛衣的关系，也更加亲密了，两人合作得比以前更好。洛衣透露出想退休的念头，沃尔特赶紧想办法，设法不让他退休，他打电话给艾迪娜说：“你喜欢洛衣整天呆在家里给你找麻烦吗？”沃尔特也对洛衣说：“佛州那么庞大的计划，没有你的支持怎么行呢？”洛衣难却盛情，只好继续干下去。

但是，病痛缠身，使沃尔特本来就不够耐心的脾气变得更加不好了。

荣誉一再落在他身上，但最让他感到快乐的是以他的名字来命名学校。第一个以他的名字命名的学校在宾夕法尼亚州的杜利镇，第二个在他的故乡马瑟琳，第三个就在迪斯尼乐园的附近。

尽管他精力不比当年了，但他完成的事情却比以前更多了。他每天都去公司，查看佛州计划的进展情形，查看迪斯尼乐园新发展。他筹拍《最快乐的百万富翁》。他继续筹划加州艺术学院。出现在电视节目的片头，参加许多慈善活动，并担任洛杉矶音乐中心表演艺术科学会和加州天使棒球队的理事。

拍摄《睡美人》开始，由于身体的原因，他就不得不减少参加动画片的摄制。卡通画家们都觉得被忽视了，这种情形的扭转要归功于《森林的故事》的拍摄。

由于缺乏剧本，《森林的故事》片一再被延搁。这部片子有好几个画家分别绘制片中的一个角色，各人绘的片段都不错。但人们担心没有一个整体性的故事，不能将片段串接起来。不过，沃尔特的看法却并非如此。事实证明，沃尔特是对的。由于每个片段的每一，个角色都很出色，使得《森林的故事》整个的都煜煜生辉，根本不需要什么故事来连接。

1966 年全年：沃尔特总是坐公司的飞机在天上飞。他飞到匹兹堡，在西屋公司，他花了 3 天时间，考察其研究中心的快速运输系统和用于未来的进展。他查看许多购物中心，看顾客的购物反应，看他们是不是全家都去购买。但他失望了，因为大多数顾客的表情都是漠然的；或者烦躁的，很少有愉快的表情。只有达拉斯的一家还不错，它的天花板是玻璃做的，大厅里充满阳光。

他也飞到摄影地，飞往丹佛，因为公司在丹佛买了一个“名人运动中心”。他还到佛州的彼得斯堡，看一个新型的混合肥料制造系统的运行情况；他也去查看“佛州计划”，这时已命名为“迪斯尼世界”。他搭乘直升飞机到空中俯瞰，也在地上巡视，并用气球测量建筑物的高度，那里幅员辽阔，沃尔特非常喜欢。

7 月份，沃尔特租了一条船，要领全家到英属哥伦比亚海域游玩。虽然船不够大，但沃尔特、莉莉安和戴安妮一家 8 口，休伦、布朗以及他们 6 个月大的女儿，全家挤在了一起。老老小小，难免几分喧嚣与小的摩擦。沃尔特为了让大家玩得高兴，居然做起了和事佬。等一切安顿好之后，他却一个人到顶层甲板，阅读剧本和都市计划，以及怎样选大学校长的书。

然而，大海没有使他健康起来，相反却变得更坏。在海上，他声音更沙哑，左腿僵直。回来后，沃尔特仍挺着继续工作，但疼痛越来越厉害了。7 月 24 日，他主持了迪斯尼乐园的新奥尔良广场的开幕后，他不得不住进了医院。在加州大学洛杉矶分校医疗中心，X 光显示他的颈钙化严重，必须动手术。然而，沃尔特决定到年底再说。

他清楚自己要忙的事情还有很多很多。他心中产生了一个新的计划：在矿王谷建一个滑雪中心。

1966 年 9 月 19 日，沃尔特和当时的加州州长布朗，在矿王谷举行了一次记者招待会。高山上气候寒冷，沃尔特着了凉。而这也是他最后一次记者招待会了。

10 月初，沃尔特参加“迪斯尼世界”计划会议。他带去了一张诱人的草图，上面有：公园、旅馆、湖泊、露营区和汽车旅馆、游客汽车营地、主要人口、飞机场、工业区人口。还有一条说明：卡通行驶道路在单轨道下面。

10 月，他接受了一位记者的采访。他说：“迪斯尼世界将是未来城市应该有的样子，要能够满足市民的各种需要。这将是一个有计划、有管制的社区，一个显示美国工业和研究、学校、文化和教育机会的橱窗。在这个城市里，绝对没有贫民窟，因为我们不让他出现。绝对没有地主，因此也没有投票控制权。市民只能租房子，不能买房子，但租金便宜。这里没有退休的人，每一个人都必须工作。我们的一个要求是，住在里面的人必须要保持这个城市的活力。”

“我是一个好提问的人，”沃尔特继续说，“当我看到我不喜欢的事情时，我就会想为什么会这样，我怎样才能改进？举例来说，我们缴了很多税，可是还有街道没有铺上水泥，还有街道到处是洞，道路清洁人员没有尽职，

垃圾工人没有尽职；有财产的人漠视着房屋道路肮脏下去，漠视着贫民窟的扩大。这一切是什么原因呢？”

10 月 29 日，沃尔特飞到威廉斯堡，接受美国森林协会的奖章，奖励他对美国资源的保护。等回到加州时，恶化的健康状况，使他明白不能再拖延手术了。他呼吸困难，剧烈的疼痛几乎使他的腿不能动弹了。

11 月 2 日星期三，他进圣约瑟医院检查，调光透视发现他左肺有核桃大的阴影。医生决定：必须马上手术！

星期四，他回到制片厂，参加戏剧艺术的一次全国会议。星期五，他参加加州艺术学院全体理事会议，历时 4 小时。在会上，他第一次公布了校园建筑计划。沃尔特说：“现在可以选一名校长，扩大理事会，可以开始招生了。”会后，沃尔特去理了发，修了指甲，并看了 43 分钟的片子。星期六，他在家休息了一天。星期天，他自己开车到圣约瑟医院。

手术订在星期一早晨。沃尔特安慰大家不要紧张，叮嘱莉莉安不要到医院来，但戴安妮坚持要守在医院，于是她和莉莉安、休伦，三个人等在手术室外，紧张地盼望沃尔特出来。医生出来了，表情严肃地告诉三位女士：“他只能活 6 个月到一年。”

全家人都不相信。当戴安妮开车再去医院探视父亲时，她相信父亲一定会康复的。这已是夜幕降临了，沃尔特还在加护病房，慢慢地恢复知觉。沃尔特显得很疲惫，他轻声地问戴安妮：“开刀的时候，你在这里？”她点了头。他又很虚弱地问：“你母亲也在这里吗？”

当莉莉安来探视他时，他很乐观。“甜心，我是一个新人了。”他面带一丝微笑说：“我现在只有一个肺了。但除此之外，一切均好。”

住院两星期，沃尔特觉得无聊透了，急着要回去工作。回到公司，他先去办公室，阅读了公司各种计划的报告，还开了几次小会。

沃尔特对他的秘书说：“我经历了一次大难，所谓‘大难不死’啊，我会康复的，需要的只是暂时的休息。你们要继续拍电影，我尽力协助你们。”讨论了一会儿剧本后，他说：“剧本最重要，有了好剧本，一切就好办了。”

沃尔特在制片厂饭厅吃饭时，周围的人见他瘦得厉害，都大为吃惊。他只是说没有关系，休息一段时间就好了。他不愿多谈自己的健康问题，于是岔开话题，询问起公司的各种计划进展情况。饭后，他到公司大楼，查看各处工作情形。

星期二、星期三，沃尔特又回到制片厂，开了几次会。并且在各部门转了转。

感恩节前夕，莉莉安和沃尔特到米勒家吃晚饭，莉莉安开的车，沃尔特喜欢与外孙呆在一起。

沃尔特以为，晴朗干燥的沙漠地带会对他身体有益，于是和莉莉安飞到棕榈泉。但他只在烟树牧场住了一夜，身体更加虚弱了。

11 月 30 日，他又住进了圣约瑟医院。

他的情况恶化，比医生预料的还要坏。钴放射性治疗，使他力气丧失，没有胃口。

洛衣带来公司的进展报告，米勒也来看他。他盼望着家里人来看他，但有时又希望只留下他一人，他不想让莉莉安和两个女儿看到他那痛苦的样子。

他越来越虚弱，药物治疗已使他有时神志不清。

12 月 5 日，是沃尔特的 65 岁生日，但已不能举行任何庆祝活动了。

12 月 4 日下午，莉莉安到医院看他，她打电话告诉戴安妮：“ 他好多了。他起床了，一再地拥抱我，而且力气不小。他会好的，我知道他会好的！”莉莉安感到非常高兴，她想又能看到祆尔特康复了。当晚，洛衣也来医院探视，兄弟俩谈了一会儿公司的事。洛衣看沃尔特气色不错，他也以为沃尔特会康复的。

然而，第二天早晨 9 点 35 分，沃尔特因循环系统病发而与世长辞了。

三十九　无尽哀思

沃尔特去了。人们都不愿意接受这一残酷的事实，均为之哀痛不已。各国的报纸都报道沃尔特逝世的消息，称之为“人类的损失”；各国元首都致电哀悼；社论都称赞沃尔特的成就。

《洛杉矶时报》称他为“带有神奇画笔的伊索，配有彩色摄影机的安徒生——以天才的手法将生命注入他们所创作的人物中去……在文艺界，没有人能留下这么丰富的遗产”。伦敦时报称他的作品，“具有没有人能比得上的艺术技巧，和无以伦比的动人的美感。”巴黎的一家报纸说：“全世界的儿童同声哭泣……”荷兰的一家报纸称沃尔特，“几十年来统治了全世界儿童的幻想”。墨西哥的一家报纸说全墨西哥的儿童都为之悲痛，而且“大人的眼中也噙满了泪水”。意大利北部都灵市一位社论的主要撰写人形容沃尔特为“一位诗人魔术家，他把寓言奇事活生生地展现在人眼前”。德国西部杜塞尔多夫市一家报纸说授予沃尔特的许多金像奖“哪里能比得上他带给老老少少的欢笑声的价值”。

他的朋友、前总统艾森豪威尔说：“在全世界，他受到各方的欢迎，他的影响遍及五大洲，因为他触及到全人类的心灵。象他这样的人，我们要等待很久很久才会出现。”当时的约翰逊总统从白宫写了一封信给莉莉安，以示哀悼：“这位受人喜爱的艺术家去世了，这是我们全美和全世界为之伤心的日子。在您丈夫的才华的照耀之下，千千万万的人们享受到了一种更光明、更快乐的生活：他所创造的真、美、欢乐是永世不朽的。希望这一点能使您稍微感到宽慰。沃尔特·迪斯尼创造的奇迹，比生命的奇迹更伟大，他留给我们的珍贵遗产将留芳万世，使世世代代都从中得到欢乐和启示。”

美国哥伦比亚广播公司“晚间新闻”的评论，似乎更确切地表达出美国人失去沃尔特的心情：

> 对于沃尔特的去世，我们该说些什么，这个问题新闻部想了很久，才能不尽人意地表达出一点心意。
>
> 他是位奇特的天才，是位百年难遇的欢乐使者……尽管沃尔特只是以己之见尝试着表达出他自己对欢乐、爱、儿童的体验，但是，我们只能承认：我们这个时代，是没有资格得到象他这样的人物的。
>
> 他以他的欢乐世界，治疗或者安慰精神有问题的人；他做到的，可能比全世界的精神病医生还要多。在这个所谓文明的世界，几乎没有人不曾花过数小时沉浸在他的思想和想象之中，沃尔特总是有本领让文明人感到心情更舒畅些。
>
> 沃尔特·迪斯尼，他明白纯真的童心中绝不会掺杂成人的世故，然而每个成人却保留了部分未泯灭的童心。对小孩来说，这个令人厌倦的世界还是崭新的，还是有着许多好东西；迪斯尼努力把这些新鲜、美好的事物为已经厌倦了的成人保留了下来……
>
> 根据传统的看法，米老鼠、小飞侠、白雪公主和 7 个小矮人都是神奇的幻想，是从现实世界中逃避出去的东西。但是与洲际导弹、污染的空气、枯萎的森林，以及从月亮上带来的岩石相比，我们不禁要问：到底哪些是不真实的、哪些是更奇幻的呢？这是一个奇幻的时代，但是沃尔特的奇幻不会使人类丧生。大家都在

惋惜：我们不会再看到他这样的人物了。

四十　后继者

沃尔特逝世的消息，震惊了整个迪斯尼机构——制片厂、WED 公司、迪斯尼乐园、佛州计划前沿及全世界各地的“好景”办公室。沃尔特是公司的指导人，这一点是公认的，无论是和沃尔特已共事 30 年的老同事，还是新来的人。现在，由洛衣来担任指挥工作，他保持着沃尔特规划出来的方向。、为了保证公司按照迪斯尼的方式来经营，73 岁高龄的洛衣，不得不再次放弃退休的念头，把重担挑了起来。他去了解 WED 公司的工作，命令佛州计划继续进行。洛衣成立了一个 8 人委员会，其中有米勒和小洛衣，负责影片的摄制工作。洛衣明知这并非最佳选择，“但目前必须这样，等新的领导者产生了再说”。

1967 年春天，迪斯尼世界的建筑和经营，得到了佛州的准许。以后几年，洛衣常到佛州去，亲眼看着脏污的沼泽变成了清澈的湖泊，还有白色的沙滩。他比沃尔特在世时还辛勤工作，他对艾迪娜说：“当沃尔特的理想实现的时候，我就不干了，把它交给年轻人。”尽管很忙，洛衣仍然保持着迪斯尼式的幽默。有一天，在佛州，经过了吉普车的颠簸和泥地的跋涉以后，他仰着头，对天高喊：“沃尔特，你叫我晚年还这么辛苦啊！”

洛衣对于“沃尔特·迪斯尼世界”的财务，游刃有余地管理得井井有条。这一点，令旁人惊讶不已。他有时能主动让步，虽然眼前利益受到一些损失，然而却结交到许多朋友。

“沃尔特·迪斯尼世界”终于在 1971 年开幕了，此时，洛衣已经 78 岁。他觉得自己可以放慢脚步了，他要减去一半的工作。自沃尔特去世以后，洛衣一直很难过，他想趁轻松时和艾迪娜坐船去澳大利亚，希望舒畅一下精神。

12 月的一个星期五，他做完工作，坐下来沉思。他象往常一样，给自己倒了一杯威士忌酒，走出去和秘书谈话。这位秘书，已经跟了他 28 年。他给她讲起一些往事；并说在一年之内要完全退休，“但是我或许再多干半年，那时候，我在电影界就干满了 50 年，”洛衣说，“你会留下来吗？”秘书答应了，但她已经超过退休年龄两年了。

洛衣和艾迪娜本来计划星期天带 3 个孙儿去迪斯尼乐园，但洛衣突然觉得不舒服，小洛衣和母亲就带着孩子去了。回来以后，他们发现在床边的地板上，洛衣昏迷过去了。他们赶紧叫来救护车，把他送到圣约瑟医院。但是第二天，洛衣因脑溢血去世了。

邓·达顿接替了董事长，卡德·瓦克担任公司总裁。他们俩都是沃尔特多年的亲密同事，在沃尔特去世后的 5 年中，也和洛衣一起工作。米勒成为执行制片人。

洛衣总算是活着看到了沃尔特大部分的梦想实现了：“沃尔特·迪斯尼世界”已经建造好了，加州艺术学院也已成立；但是，因为环境保护者的阻挠，矿王谷滑雪中心却停顿下来，未来城市的许多复杂问题还有待解决。

不过，在“沃尔特·迪斯尼世界”中，我们己可以看到未来城市的雏型。著名的都市设计人詹姆士·劳斯于 1963 年在哈佛设计学校的毕业典礼上说：“各位都是学有所长的人士，但我有一种看法，或许会令各位大吃一惊。我认为，迪斯尼乐园是美国设计最好的地方。如果你从建造乐园的目的来看其建筑的表现，就是说仍从对人的意义高于对于建筑发展的意义这种观点来看，你将发现乐园是美国最好的都市设计。它仅仅是一个活动场所，一座乐

园，但在表现方面，在尊重人们方面，在对人们的供应方面，其标准却是那么的高，因而，它有资格被称为一个真正的新事物。它能达到原计划的功能，毫不自私，极有功用，而且极能赚钱……”

未来学家雷·布劳德博预言：沃尔特·迪斯尼将影响好几个世纪人的思想。在沃尔特去世后的几年；他还是活在全球人的心中。看他的影比的人越来越多，早期的米老鼠片再度成为热门。《幻想曲》和《爱丽丝幻游奇境》这一些影片首次发行时并不赚钱，但受到了新一代的欢迎。

如果沃尔特·迪斯尼只拍摄影片，他在美国历史上也会名垂青史，但是，他却做得更多。他创造了迪斯尼乐园，他为“沃尔特·迪斯尼世界”奠定了基石，他为未来城市创建了雏型……所有这一切，都将影响人类改善环境的进程。

从“欢笑”公司到“沃尔特·迪斯尼世界”，这是一段很长的路程，沃尔特他没能走完。正如他所担心的，他事业未竟，却撒手而去。但是，他所训练的人却为他完成了。

1971 年 10 月 23 日，第一次将结果公诸于世。

在“沃尔特·迪斯尼世界”的“仙迹奇缘”古堡之下，沃尔特一家人——莉莉安、洛衣和艾迪娜、戴安妮和米勒以及他们的 7 个小孩、休伦和她的第二任丈夫威廉·隆德（布朗在沃尔特去世后也因癌症去世）以及她的 3 个小孩——都并排站在一起。

洛衣·迪斯尼走到麦克风前，眼睛扫视了一下周围的观众，环顾了乐园新漆的建筑物，远眺当代度假旅馆，再深情地注视着深蓝色的湖泊和绿色的森林。他先向帮助建造沃尔特·迪斯尼世界的成千上万的工作人员致以谢意，然后谈起了往事：

“我弟弟沃尔特和我，在半个世纪以前开始了共同创业的历程。从我看来，他是一位真正的天才——有创意、有决心，目标明确，而且干劲十足。他整个一生，从来没有因为压力而偏高方向，更没有转移目标。他几乎从没有隐私，谁愿意听，他就会讲，讲他对剧本的构想，讲他对大众娱乐的计划……沃尔特一生就是这样。”

洛衣然后又不无敬意地谈到一位女士，她“一直和沃尔特在一起，相依相伴，为他鼓劲，和他辩论。”当古堡的钟乐器奏出“当你希望登上一颗星的时候”，莉莉安从一条旋转楼梯上走了下来，“米老鼠”陪伴着她。在水银灯的照射下，她站到了洛衣身边。洛衣扭转头，对她说：“莉莉安，你和大家一样，了解沃尔特的理想和希望。你说沃尔特对我刚才所说的，会有什么看法？”

“我想，”莉莉安说，“沃尔特会同意的。”大事年表年代