

全世界最著名企业的
成功之道

盈利与成长

——迪斯尼的关键策略

董观志 李立志 著

Profit and Growth
—The Key Strategies of Disney



清华大学出版社

全世界最著名企业的
成功之道

盈利与成长

——迪斯尼的关键策略

董观志 李立志 著

清华大学出版社

北 京



内 容 简 介

本书是全景式研究世界最著名企业迪斯尼公司的一部力作。它深度剖析了迪斯尼公司把快乐做成世界性产业的关键性策略,描绘了迪斯尼公司长久保持世界娱乐业领导权的决定性流程,揭示了迪斯尼公司出类拔萃的经营管理秘诀,阐述了迪斯尼公司创造盈利成长神话的根本规律。

本书为希望做大做强中国企业提供了思考和行动的蓝图。书中详细介绍了迪斯尼公司建构的核心产业体系,系统提供了迪斯尼公司财务指标的运作信息,全面分析了迪斯尼公司在经营理念、产品开发、市场营销、质量管理、人力资源等方面最受推崇的独特做法。这些内容不仅具有启发性,而且十分切实可行。因此,这本书作为一本指导企业成长的实用指南,既是企业管理者不可不读的经典教材,又可作为高校企业管理、工商管理、旅游管理、财务管理、人力资源管理、市场营销等专业不可多得的世界最著名企业的实战案例。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

盈利与成长——迪斯尼的关键策略/董观志, 李立志著. —北京: 清华大学出版社, 2006. 12

ISBN 7-302-13618-1

I. 盈… II. ①董… ②李… III. 迪斯尼公司-企业管理-经验 IV. J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 093474 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 邓 婷

封面设计: 王大龙

版式设计: 杨 洋

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 170 × 240 印张: 20.75 字数: 327 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-13618-1/F · 1615

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 32.80 元



作者简介

董观志，男，湖北省仙桃市人，博士，暨南大学深圳旅游学院硕士生导师，旅游开发研究中心主任，暨南大学旅游规划设计研究院副院长，亚太旅游联合会终身专家，美国杨伯翰大学访问学者。

从1984年开始从事区域旅游规划和旅游企业经营战略管理的研究工作，发表了六十多篇学术论文，出版了十多部学术著作。自2000年以来，出版的著作有《旅游管理原理与方法》、《旅游主题公园管理原理与实务》、《主题公园营运力管理》和《主题公园营销模式与技术》，不仅以国内第一部主题公园的理论学术著作开拓了一个新的旅游学术研究领域，而且以系统研究主题公园的权威成果产生了广泛的学术影响。曾应邀出席世界旅游组织（WTO）、世界企业管理协会（WCA）等国际性组织的学术会议。近年来，接受广东、广西、海南、湖南、湖北、河南、浙江、江苏、山东、陕西、重庆、北京等二十多个省市的邀请，承担了三十多个旅游开发规划与管理咨询项目，主持或参与评审了国内外几十个区域旅游规划和景区设计项目，是国内旅游管理领域最活跃的学者型实践专家之一。

李立志，男，广东省广州市人，青年学者，主要研究领域是企业经营战略管理，参与了十多个大型企业管理和旅游地的项目咨询与营销策划。



剖析迪斯尼关键策略

分析迪斯尼决策流程

揭示迪斯尼管理秘诀

解读迪斯尼成长神话

前 言

米老鼠和唐老鸭是我们耳熟能详的两个精灵式的小角色，它们不仅给我们的日常生活带来了轻松和乐趣，而且成为了一种让人们随时随地都能感受到的企业品牌和文化符号。2005年9月12日，米老鼠和唐老鸭的主人来到了香港，来到了中国！这一天，香港迪斯尼乐园开园了。

为什么迪斯尼公司能够从一个小小的美术工作室发展成为横扫全球的娱乐王国？迪斯尼公司凭借什么力量能够从美国西海岸洛杉矶的一个小农场里走出来，走过美国东海岸的奥兰多，走向欧洲大陆的法兰西，走向太平洋西岸的日本东京，走到了东方泱泱大国的桥头堡——中国香港？大家都在思考！

“狼来了”。我们的本土企业可不能做嬉闹玩耍的猢猻，只会玩“树倒猢猻散”的把戏；更不能做温顺谦恭的羔羊，听任狼群驱赶吞食；做就要做勇敢威猛的豺狼虎豹，干就要干出与狼共舞的精彩事业！

思想，永远是先行者，尤其是世界强势企业离我们越来越远的时候，中国的本土企业就越来越需要国际化的战略视野和创新思维。志者常成，行者常至；思想有多远，我们就能走多远！

《盈利与成长》就是这种视野与思维的独到心得，是我们周游迪斯尼娱乐王国的切身感受，是我们深入了解迪斯尼公司后所看到的独特风景。

迪斯尼精彩纷呈，独具妙味。

迪斯尼是永远建不完的世界乐园，迪斯尼公司是从来没有停过脚步的世界强势企业。我们一直在寻找迪斯尼的活力源泉，始终在探索迪斯尼的成长规律，试图从中发现中国企业可以借鉴的成功经验。1995年，我们就开始了这项纷繁复杂的工作；2004年笔者更是远涉重洋到达美国，对迪斯尼进行了专题的系统化研究。天道酬勤，十年寒暑之后，我们终于苦尽甘来，揭开了迪斯尼公司的冰山一角，可以把我们思想的奶酪贡献给大家了。

盈利与成长

迪斯尼的关键策略

《盈利与成长》再现了迪斯尼公司发展的历史轨迹，描绘了迪斯尼公司构建的产业体系，阐述了迪斯尼公司的业务流程，分析了迪斯尼公司经营的财务指标，揭示了迪斯尼公司运作的管理秘诀，可以为大家全景式地展示迪斯尼公司在经营理念、产品开发、市场营销、质量管理、人力资源等方面最受推崇的独特做法。

这部著作的特点显而易见。本书以开阔的视野、新颖的观念、深刻的分析、翔实的资料、系统的数据和朴实的论述，体现出创新性、思想性、系统性的理论特征和可读性、可操作性的实践特征。本书理论联系实际，深入浅出，解释了迪斯尼公司把快乐做成世界性产业的关键性策略，提供了迪斯尼公司长久保持世界娱乐业领导权的操作技术，揭示了迪斯尼公司创造盈利成长神话的根本规律，从而具有理论学术价值和实践指导意义。

我们很高兴，也很荣幸与各位分享我们对最受世人推崇的迪斯尼公司的看法和见解，以及我们在研究迪斯尼公司过程中所拥有的美好回忆。

《盈利与成长》是一个很复杂的实践性课题，迪斯尼公司又是世界上最著名的强势企业之一，研究这其中的规律和经验对我们来说确实是一种严峻的挑战。由于我们的学识有限，在著作中肯定还有许多问题没有阐述清楚乃至存在谬误的地方，敬请大家批评指正。

董观志

2005年6月于美国夏威夷



目 录

第一章 迪斯尼的唯一主题：为人们提供娱乐活动	1
第一节 沃尔特·迪斯尼的传奇人生	1
一、天赋的绘画才能	1
二、创业的三落三起	2
三、经营的四次跨越	6
四、人生的四大成就	11
第二节 迪斯尼公司的发展轨迹	13
一、跌宕起伏的创业阶段（1923—1939 年）	14
二、精彩纷呈的沃尔特时代（1940—1965 年）	15
三、动荡不安的过渡阶段（1966—1984 年）	16
四、复苏振兴的艾斯纳时代（1985—2000 年）	17
五、雄心勃勃的扩张阶段	20
附录一：迪斯尼公司大事年表	23
第二章 迪斯尼的基业长青：四个核心领域	31
第一节 电影制片——迪斯尼的娱乐根基	31
一、迪斯尼公司运营现状	31
二、迪斯尼动画电影制片	33
三、迪斯尼真人电影制片	34
四、迪斯尼电影发行业务	35
第二节 主题公园——迪斯尼的梦幻工厂	36
一、迪斯尼主题公园财务现状	36
二、迪斯尼公园和度假地经营	37
三、迪斯尼休闲度假产品经营	38
第三节 媒体网络——迪斯尼的利润源泉	39
一、迪斯尼媒体网络经营态势	39

二、迪斯尼有线电视经营	40
三、迪斯尼广播电视经营	41
四、关联性媒体产品经营	42
第四节 玩偶商品——迪斯尼的品牌魔方	43
一、玩偶商品的特征与功能	43
二、迪斯尼玩偶商品经营现状	44
三、迪斯尼玩偶商品业务构成	45
附录二：迪斯尼公司集团组织结构	46
第三章 迪斯尼的财务活动：股东权益最大化	56
第一节 迪斯尼公司财务现状	56
一、公司股本结构	56
二、短期偿债能力	58
三、公司营运能力	59
四、公司财务杠杆	60
五、公司盈利能力	62
六、公司市场价值	64
第二节 迪斯尼公司的财务评价	65
一、杜邦分析	66
二、风险分析	68
三、业绩评价	70
第三节 迪斯尼公司的融资能力	71
一、迪斯尼公司融资概况	71
二、迪斯尼公司融资效率	74
第四章 迪斯尼的区位选择：三个基本原则	78
第一节 迪斯尼主题公园的选址过程	78
一、最初的无奈：洛杉矶迪斯尼乐园	78
二、再造的优势：奥兰多迪斯尼世界	80
三、扩张的经验：东京迪斯尼乐园	82
四、品牌的力量：巴黎迪斯尼乐园	83



五、市场的诱惑：香港迪斯尼乐园	84
第二节 迪斯尼主题公园的选址原则	85
一、市场条件的优先原则	86
二、地理条件的慎重原则	87
三、社会条件的认同原则	90
第三节 迪斯尼为什么选择香港	91
一、市场潜力比较	92
二、旅游业基础比较	94
三、区域经济比较	96
四、地理条件比较	98
五、政府支持比较	99
第五章 迪斯尼的筹资管理：渠道与方式的优化组合	101
第一节 主题公园筹资管理分析	101
一、主题公园筹资的 6 个渠道	102
二、主题公园筹资的 7 种方式	104
三、主题公园筹资的 5 个原则	105
第二节 巴黎迪斯尼乐园筹资分析	106
一、巴黎迪斯尼乐园项目背景	107
二、巴黎迪斯尼乐园筹资运作	108
三、巴黎迪斯尼乐园筹资结构	112
四、巴黎迪斯尼乐园筹资评价	115
第三节 香港迪斯尼乐园筹资分析	117
一、香港迪斯尼乐园项目背景	117
二、香港迪斯尼乐园筹资方式	119
三、香港迪斯尼乐园筹资技巧	121
第六章 迪斯尼的主题策划：世界上最快乐的地方	124
第一节 迪斯尼的主题形象设计	124
一、主题形象体系	124
二、主题选择原则	129



三、主题选择框架	132
第二节 迪斯尼的主题空间布局	136
一、主题区域的组合模式	136
二、功能区域的布局特征	138
案例：迪斯尼加州冒险乐园的主题困惑	143
第七章 迪斯尼的产品开发：五个关键策略	147
第一节 迪斯尼主题公园产品系统分析	147
一、美国主题公园的演进路径	148
二、迪斯尼主题公园产品体系	149
三、迪斯尼主题公园产品特征	155
第二节 迪斯尼主题公园产品开发策略	160
一、影视导入策略	160
二、持续创新策略	162
三、项目复制策略	168
四、合作伙伴策略	169
五、品牌保护策略	171
第三节 迪斯尼主题公园研究开发机构	172
一、创意公司	172
二、创意工程师的工作准则	174
第八章 迪斯尼的游客流管理：以精益营运为宗旨	176
第一节 迪斯尼游客流的系统动态特征	176
一、美国主题公园游客流演变态势	176
二、迪斯尼游客流的总量分布特征	177
三、迪斯尼游客流的时间分布特征	179
四、迪斯尼游客流的空间分布特征	183
第二节 迪斯尼游客流的态度分析	184
一、利益相关者理论	185
二、游客态度调查	186
三、市民态度调查	191



四、游客与市民调查综合分析	194
第三节 迪斯尼游客流的动态趋势预测.....	195
一、主题公园游客流预测作用	195
二、主题公园游客流预测方法	196
三、香港迪斯尼乐园游客预测	200
第九章 迪斯尼的度假地管理：尽量将收益链延伸到最长	202
第一节 主题度假酒店	202
一、主题度假分区	203
二、主题酒店类型	204
三、主题酒店经营	207
四、主题酒店管理	211
第二节 主题水公园	212
一、主题特色	212
二、目标市场	213
三、主要设施	213
第三节 主题购物区	214
一、商品经营	214
二、主题特色	215
三、销售管理	216
第十章 迪斯尼的营销管理：全程娱乐化	218
第一节 迪斯尼的欢乐文化	218
一、提供欢乐	219
二、营造欢乐	221
三、掌握欢乐	221
四、提升欢乐	222
五、完善欢乐	223
第二节 迪斯尼的营销组合	224
一、卓越产品	224
二、灵动价格	225



三、娱乐促销	228
四、销售渠道	230
第三节 迪斯尼的品牌营销	233
一、品牌塑造	234
二、品牌拓展	235
三、品牌维护	236
附录三：香港迪斯尼营销事件索引	237

第十一章 迪斯尼的质量管理：一切为了游客的满意度

239

第一节 主题公园服务体系	239
一、主题公园的对客（face to face）服务	239
二、主题公园的展示（Revelation）服务	242
三、主题公园的跟进（Keep pace with）服务	243
第二节 迪斯尼服务管理模式	245
一、服务管理理念	245
二、游客导向模式	246
第三节 迪斯尼细节管理	249
一、细节管理常抓不懈	250
二、沃尔特的细节管理	252
三、主题公园细节管理	254
附录四：加利福尼亚州迪斯尼乐园历年安全事故	258

第十二章 迪斯尼人力资源管理：每一位员工都是演员

260

第一节 迪斯尼员工招聘	260
一、招聘模式的选择	260
二、迪斯尼招聘流程	263
三、迪斯尼人员甄选	264
第二节 迪斯尼员工培训	266
一、迪斯尼员工培训理念	266
二、迪斯尼员工培训内容	267
三、迪斯尼员工培训机构	271



四、迪斯尼员工发展计划	273
第三节 迪斯尼员工考核	274
一、绩效管理流程	275
二、迪斯尼薪酬管理	277
三、迪斯尼激励机制	279
第十三章 迪斯尼的环境管理：一个非日常的舞台化世界	287
第一节 迪斯尼环境管理体系	287
一、迪斯尼环境管理目标体系	288
二、迪斯尼环境管理组织结构	289
三、迪斯尼环境管理主要成就	291
第二节 迪斯尼环境管理操作	294
一、环境行动部门	294
二、环保事务部门（EAD）	296
三、规划建设部门	299
四、Reedy Creek 改善区（RCID）	303
参考文献	309
参考网址	315
后 记	316



第一章 迪斯尼的唯一主题： 为人们提供娱乐活动

当今世界 80%以上的人们都知道这样一个“欢乐巨人”：它的形象超越年龄与国界，深入人心，能给大家带来无限欢乐。它就是以制造欢乐和传播欢乐为使命的“欢乐巨人”——沃尔特·迪斯尼公司（Walt Disney Corporation）。沃尔特·迪斯尼公司由沃尔特·迪斯尼和他的兄弟罗伊·迪斯尼于 1923 年创立，原名迪斯尼兄弟制作室（Disney Brother Studio）。经过八十多年的演进，迪斯尼公司已经成为拥有影视娱乐、主题公园、媒体网络和玩偶商品等业务的世界最著名的企业，年收入超过 270 亿美元，品牌价值达到 292 亿美元。回首这八十多个春秋，迪斯尼公司的发展历史既是创始人沃尔特·迪斯尼用梦想、信念、勇气和行动演绎的一部电影长片，也是娱乐事业迈向产业化的成功范例，迪斯尼公司以自己特有的方式向世人证明了“欢乐=财富”这一魔法公式。

第一节 沃尔特·迪斯尼的传奇人生

一、天赋的绘画才能

1901 年 12 月 5 日，沃尔特在美国芝加哥市出生，是家中的老幺。他的父亲伊莱亚斯·迪斯尼原是一位建筑承包商，不过，在沃尔特出生后两年就带着妻子儿女迁到密苏里州的马瑟林农场（Marceline, Missouri）转作农事，沃尔特也在这里培养了对动物的喜爱。在农场的日子里，沃尔特除了跟其他男孩子玩耍外，最喜欢干的事就是给农场的动物画速写。但由于纸和铅笔都很难弄到，所以他就想办法以炭代笔在手纸上画。从此，沃尔特便对绘画产生了浓厚兴趣。

1910 年，沃尔特全家迁往堪萨斯城（Kansas City），同年他进入本顿

小学（Benton Grammar School）接受正规教育。在求学的日子里，沃尔特坚持绘画并逐渐显示出艺术才能。在一次美术课上，沃尔特被老师要求进行花朵写生，但他却独创性地在每朵花的中央画上一张脸。现在看来，那些花朵完全是经典之作，但遗憾的是，他的老师没有对这个孩子超出常规的发挥留下深刻印象，没有意识到他的创造性、他的梦想有可能使他成为一位著名画家。除绘画以外，少年沃尔特还迷上了演戏，并且在父亲、同伴的带领下观看了电影，亲身领略到电影和查利·卓别林的艺术魅力。14岁那年，沃尔特在电影里看到一个黑白两色的“哑巴”公主，并对该影片的情节念念不忘，这也为他日后的创作打下了基础。不过，一次意外受伤让沃尔特打消了当演员的念头，使他的兴趣重新集中到画画，尤其是漫画上。1917年，沃尔特返回芝加哥在麦金利中学上初三，他将校刊《金声》作为展示平台，编辑校刊漫画。在校刊的工作获得肯定后，沃尔特到芝加哥美术学院（Chicago Art Institute）报名上夜校，接受正统的绘画教育。

1918年，沃尔特作为红十字会的救护司机参加了第一次世界大战。入伍期间，沃尔特靠自己的艺术才干将德国钢盔装饰成战争纪念品出售，出售头盔所赚取的300美元成为沃尔特凭借自己的艺术才能所获得的第一笔收入。回顾沃尔特的整个人生，他的个人成就无不可以从童年和少年的生活点滴中找到根源，从对动物的喜爱到米奇老鼠的诞生，从绘画天赋到卡通创作，从迷上电影到拍摄电影，从售卖“艺术作品”到建立“娱乐王国”，沃尔特的个人传奇在其青少年时代就埋下了伏笔。

二、创业的三落三起

第一落：短命的美术公司

沃尔特的首次创业始于1919年，与同伴共同建立一家美术公司。当时的沃尔特刚被一家广告公司解雇，只好在邮局里做圣诞节期间的临时工。在新年到来的前一周的一个晚上，一位在广告公司认识的同事乌布·伊沃克斯（Ub Iwerks）上门找到沃尔特，与他商谈共组公司的事宜。由于两人曾经共事，而且生活经历相似，两人对筹组公司很快就达成共

识。当黎明来临之际，沃尔特与乌布在合同上签字，正式成为伊沃克斯——迪斯尼商业美术公司（Iwerks-Disney Commercial Artists）的合伙人。新公司成立后，两人开始为业务奔忙，他们每周工作七天，从拂晓开始一直忙到深夜，不到一个月，他们找遍了所有的门路，从一项业务中总共才挣到 135 美元。最终，公司因缺少业务支持而倒闭。虽然首次创业便以失败告终，但沃尔特结识了乌布·伊沃克斯这样的绘画天才，为日后“建基立业”储备了一位得力干将。

第一起：新生的欢笑公司

创业失败并没有减慢沃尔特前进的步伐，他很快便到堪萨斯市广告公司受聘做漫画家，随后把乌布也介绍进去。在那里，沃尔特首次接触到短片制作，学到了摄制电影和动画片的基本技术。他主动亲近公司的主摄影师吉米·洛厄里，向他学定格摄影技巧：拍摄一个镜头，再轻微地调整那些人物的线条以产生动感。沃尔特越学越着迷，很快便对动画短片制作产生了兴趣。他查阅书籍仔细研究，在老板的允许下，利用公司的老式摄影机进行操作试验。几周以后，沃尔特已经熟练掌握定格摄影的技巧，还知道变换快门的速度可以产生快速和慢速的动作。接着，沃尔特开始实施下一步计划，他与乌布合作在自家的汽车库里制作一些有独创性的动画片。1922 年，当沃尔特坚信自己有足够实力与堪萨斯市广告公司竞争时，他于 5 月 23 日用筹集到的 1.5 万美元组建了一个“欢笑动画片公司”（Laugh-O-Grams）。公司前期的重点业务是每周两次向费尔德电影院出售动画片。随着影片广受欢迎，沃尔特开始扩张公司规模，他首先说服乌布进入“欢笑动画片公司”工作，接着通过开设动画学习班招收学徒以制作更多动画片。在接连推出《灰姑娘》等受欢迎动画片后，沃尔特开始品尝到成功的滋味，也越发坚定了向动画片市场进军的决心。

第二落：欢笑的嘎然而止

为了吸引更多观众，扩大经营规模，沃尔特决定向全国市场进军。他首先制作《红帽子骑士》系列短片，通过寻找全国性的大发行商以将影片打入国内市场。不过，这一渠道并不畅通，所有大发行商都拒绝了，最终只有“绘画俱乐部”这家小公司愿意发行。当沃尔特踌躇满志要向

