

当现代企业开始越来越重视以客户为中心时，迪士尼已经将它践行了50多年，迪士尼定义的客户，不仅仅是作为消费者的外部客户，还有作为自己员工的内部客户，这是以往被忽略的，却恰恰是十分重要的。正因如此，在培养世界一流员工方面，迪士尼远远走在了前面，这本书绝对会让你受益匪浅。

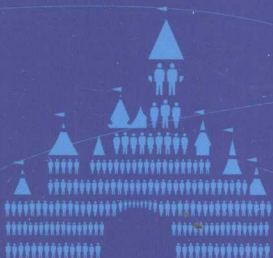
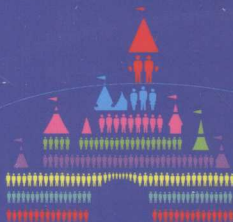
Disney U

How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal,
and Customer-Centric Employees

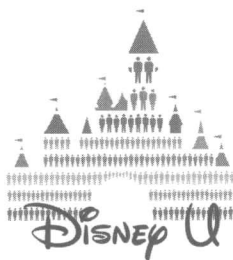
迪士尼大学

打造世界一流员工团队的传奇

[美] 道格·李普 (Doug Lipp) 著 赵菁 译



机械工业出版社
China Machine Press



How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal,
and Customer-Centric Employees

迪士尼大学

打造世界一流员工团队的传奇

[美] 道格·李普 (Doug Lipp) 著 赵菁 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

迪士尼大学：打造世界一流员工团队的传奇 / (美) 李普 (Lipp, D.) 著；赵菁译.
—北京：机械工业出版社，2014.4

书名原文：Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged,
Loyal, and Customer-Centric Employees

ISBN 978-7-111-46331-3

I. 迪… II. ①李… ②赵… III. 迪士尼公司—企业管理—经验 IV. ①J997.12
②F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 063547 号

本书版权登记号：图字：01-2013-4818

Doug Lipp. Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal,
and Customer-Centric Employees.

ISBN: 978-0-07-180807-8

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education
(Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of
China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Education
(Singapore) Pte. Ltd. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any
database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司合作出版。

版权 © 2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未
经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录
制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

迪士尼大学：打造世界一流员工团队的传奇

[美] 道格·李普 (Doug Lipp) 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：刘利英

责任校对：董纪丽

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版次：2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：12.25

书号：ISBN 978-7-111-46331-3

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以此书纪念华特·迪士尼及范恩·弗朗斯

序 言

华特·迪士尼和范恩·弗朗斯都是地地道道的美国人。

正是由于他们具有划时代意义的贡献，这个世界才变得更加美好。人们撰写了数以千计的书稿、拍摄了无数纪录片和影片展现华特如何将创造力、热情完美地融合在一起，以及他对品质的坚持。华特和迪士尼其他领导者教我的知识相当于一座图书馆里所有书籍的总和。

然而，却鲜有人提及我的导师范恩·弗朗斯，以及他作为迪士尼大学创始人的伟大意义。遥记当年，我刚从军队退役来到迪士尼工作，有一次碰巧见到了华特·迪士尼，我跟他谈起了对于迪士尼员工培训的一些想法，结果他建议我去找范恩·弗朗斯聊聊。华特对我说：“管理层有个人叫范恩·弗朗斯，把你的想法告诉他吧。他正在迪士尼乐园创办一个叫迪士尼大学的培训基地，如果你对员工培训感兴趣，去找他吧，就说是我让你去的。”

后来，范恩邀我和其他几个人一起帮他创建了迪士尼大学。我们之间的友谊持续了30多年，自始至终范恩都是我最信任的导师和亲密的朋友。

范恩是一位极具天赋的教育家和导师。他那看似不可思议的总结及传递信息的能力，其实源自他善于倾听并且获取别人信任的能力，而这两点是任何一个成功领导者都必须具备的。他是真正用心在倾听每个人的心声！他不见得都同意别人的观点，也绝不是一个没有主见的人（这一点迪士尼公司的很多高层管理人员都能够证明）。但是，除了华特·迪士尼，公司里再没有第

二个人在与各阶层的员工沟通方面比他更有技巧了。

范恩待人真诚，总是诚实表达自己的观点。他也不惧提出不同意见，无论事关公司的长期发展战略还是领导方针。他是一个勇者。

在参与东京迪士尼乐园和巴黎迪士尼乐园项目的时候，我总是将范恩的教导铭记在心。多年前他就教导我，人没有万能的。他还告诉我不要循规蹈矩，要充分发挥自己的创造力和领导能力。他不是个事事亲力亲为的人，而是知人善任，让每个人都能很好地发挥自己的作用。

华特·迪士尼和范恩·弗朗斯的教诲时时刻刻激励着我和世界各地迪士尼的每一位员工。我衷心希望，通过《迪士尼大学》这本书，使他们的教导惠及世界各地的每一个人。

迪士尼公司国际部前主席吉姆·科拉

致 谢

感谢迪士尼公司各部门工作人员、各位朋友及我家人的全力支持和信任，《迪士尼大学》终于得以付梓出版。

对于我来说，华特·迪士尼和范恩·弗朗斯都是偶像级的人物，要写一本关于他们以及他们所创造的伟大事业的著作殊非易事。因此，那些在迪士尼公司工作了数十年的高层管理人员，其中有些人的全部职业生涯就是在这里度过，无私地和我分享了他们与华特和范恩交往的点点滴滴。他们有些在迪士尼曾是我手下的经理，有些比我高好几个级别，其他的则是我的同事和队友，这些人对《迪士尼大学》的完成贡献良多。我深深地珍视他们给予我的信任，并力图以最准确的语言将他们的信息传达给读者。

没有各位同事和朋友的精诚合作，这本书永远不可能完成。但是没有这个人的支持，这本书将永远只是构思，无法成形。因此，我要向迪士尼公司国际部已退休的主席吉姆·科拉致以最诚挚的谢意。没有他的鼎力支持，就没有《迪士尼大学》这本书。吉姆在他漫长又辉煌的职业生涯中，为很多迪士尼员工创造了无数机会，其中就包括我。吉姆是一位实干家，他希望所有人对工作充满热情，并且自己也总是以身作则。吉姆从范恩和华特·迪士尼本人那里学到很多，如华特·迪士尼的“保持服务品质，保持乐园的干净、整洁，保持员工的友好、热情”的经营理念也意味着对于迪士尼的产品，即迪士尼的演出要做到全身心的投入。我一直都知道，吉

姆是位严厉但公平的老板。但在写作《迪士尼大学》期间与吉姆的交流让我慢慢了解了他的另一面：他本质上是一个热爱浪漫的人。有一次在他家做客，吉姆自豪地指给我看他家最独一无二的地方，那儿既不是修建得非常漂亮的草坪，也不是专为收藏老爷车而量身定做的车库。他最骄傲的是后院爬满了葡萄藤的围栏。作为黎巴嫩人的后裔，吉姆自豪地向我讲述了他的祖母如何将这棵葡萄树的根带到美国，这棵葡萄树又是如何在他家院子里生根发芽、枝繁叶茂的。

还有很多人也在百忙之中给予了我宝贵的建议，有些人则向我讲述了他们在迪士尼那些精彩纷呈的经历。他们每个人都非常支持这本书的写作，并且一再鼓励我要将范恩和迪士尼大学的事迹告诉读者。他们的反馈用一句话来概括就是：“该有人写写范恩的故事了。他的事迹真的值得分享！”他们都是迪士尼公司的前高管，包括 Dick Cook、Carol Davis-Fernald、Thor Degelmann、Bob DeNayer、Ron Dominguez、Tom Eastman、Jeff Hoffman、Steve Lewelling、Jack Lindquist、Kris McNamara、Darrell Metzger、Ron Miller、Ron Pogue、Bill Ross、Marty Sklar、Craig Smith、Dave Smith、Dianna Stark 和 Mike Vance。Carol、Bob 和 Dave，感谢每次我写信或者打电话“骚扰”你们的时候，你们总是有无与伦比的耐心。

将抽象的想法和堆积如山的便条纸变成一本书是一项浩大的工程。我的写作经纪人 Sam Fleishman 花了大量时间对我进行指导，提供了无数信息和灵感。Sam 是位大学教授，曾做过多年的电影和传媒学研究，同时还担任过电影和电视出品人，具有丰富的专业背景，使我的写作在严谨和创造性这两方面达到了完美的平衡。同时 McGraw-Hill 出版社的副社长 Mary Glenn 和她才华横溢的团队也确保了 my 写作不至于偏离主题。Michael Bergdahl，一位富有天赋的作家和商业领袖，也是我最重要的朋友之一，是他鼓励我挑起了这副重担，撰写一本与一位偶像级人物有关的作品。

以下这些同事在提供附加素材、求证资料、时间和统计数据的准确性

等各个方面给予了我大力支持，他们是：Art Agnos、Dave Beeman、Gail Brown、Marilyn Buckhoff、Mike Buckhoff、Lynette Campbell、Kevin Corcoran、Mary Beth Culler、Diane Deacon、David Gordon、Kathy Gunter、Bruce Landry、Lee Lanselle、Nancy Montgomery、Sarah Rezmovitz、Steven Vagnini 和 Dan Wolf。

我要感谢 Patti Newman，他让我一直保持耐心，并且能够说出自己的想法。还有 Al Gianini，他总是能恰到好处地提出问题。Lorrie Beeman 则帮助我厘清与税务有关的问题。对于那些不愿公开自己姓名的支持者，我在此一并表示深深的感谢。

在写作本书的过程中，最值得回忆的是与罗恩·米勒和戴安·米勒共同度过的时光。和父亲华特一样，戴安对生活总是充满热情，她以一种最好的方式来纪念父亲留下的遗产，那就是开办迪士尼家族博物馆。这座博物馆位于加利福尼亚州旧金山市的普西迪（the Presidio），里面的展品内容丰富，五花八门，使参观者能充分了解华特·迪士尼的所有成就和在历史上的重要性。

我的家人也一如既往地用耐心、鼓励和爱支持着我。有时候，我会感觉自己成了《里伯大梦》中的里伯。不分昼夜的写作使我就像困在山谷中满面胡须、眼睛充血的里伯，这个时候我最需要的是家人在生活和精神上的双重关怀，而我的家人总是我坚强的后盾。我的父亲 Gordon 和母亲 Polly，还有我的孩子 Allison、Amanda、Keith 总是无比耐心地给予我支持和建议。他们与我的讨论，不论是在饭桌上、电子邮件中，还是出去露营时，都使本书能更贴近读者，便于读者阅读。

我最最感激的那个人，当属我的妻子 Pam。她给予了我最多的支持、耐心、灵感 and 爱。从最早开始产生写作本书的想法，到不计其数的修改、编辑，Pam 总是我力量的源泉。她是我在生活 and 事业上的伴侣、最好的朋友和知己。她也在迪士尼公司工作了很长时间，这一点对我 not 无助益。

Pam 刚开始在迪士尼工作时，是在小镇大街上的糖果宫殿里制作糖果，

后来她当了一名导游。接着她从迪士尼乐园转到了迪士尼影视制作公司，在米老鼠活动中心（是的，真的有这么一个地方！）专门筹划员工休闲度假活动，这个活动中心也是迪士尼大学的一个部门。在参与日本东京迪士尼乐园筹备活动两年之后，我也被调到了迪士尼影视制作公司，成为迪士尼大学培训部门的一员。也许这是命运的安排，抑或仅仅只是好运降临。1983年11月，我俩几乎同时开始在迪士尼影视制作公司的工作，相差只有三天。这30年里，Pam和我已经有了我们自己的咨询公司，过着充实的生活，三个孩子也已经成年。

作者致意

范恩·弗朗斯是个“集蟋蟀杰米尼、魔法保姆玛丽和唐老鸭于一身的怪人”。

我会永远记住这个晚上。我们将范恩团团围住，问个不停：

“和华特一起工作是什么样的感觉？”

“如果没有华特，迪士尼乐园会和现在有什么不一样？”

“华特会怎么做？”

“华特会怎么说？”

“华特是个什么样的领导？”

我们问了范恩很多这样的问题，都是关于他的过去，他和华特·迪士尼一起工作的时候。这种机会非常难得，能跟公司里那些创造过奇迹的伟大人物在一起，我们决心要充分利用这个宝贵机会，打破砂锅问到底。范恩非常有耐心，刚开始甚至还风度翩翩，这些问题估计他已经回答过好几千遍了。后来我不知道是哪个问题把他惹毛了，也许是那个让他为公司的未来设定方向的问题，只是一眨眼的工夫，他就从一个文质彬彬的老人变成了一个火药筒。他开始放连珠炮似地大声说出他最喜欢的华特的名言：“我怎么会知道？你们才是这个公司未来的领导者！你怎么看？”在那一刻，我们终于亲眼见识了迪士尼大学的创始人范恩·弗朗斯的热情和火爆脾气。

当时我们是在迪士尼乐园中迪士尼大学最大的剧场里，这个大学正是由

范恩一手缔造的。我是 20 名迪士尼公司的见习主管之一，我们被选中参加一个为期 6 个月的迪士尼见习主管培训项目，每个人代表公司的某一个部门。那时我们绝大多数人都是二十八九岁，对于能参加这样一个培养公司未来领导者的项目感到雀跃不已。范恩作为特邀嘉宾宣布了项目的启动，并且为整个项目的进行设定了明确的方向和目标。他向我们讲述了与华特·迪士尼一起工作时的感受，以及他从这位充满惊人创造力，同时也是非常严格、事事精益求精、充满个人魅力的领导者那里学到了什么。对于当时的我们，这个夜晚意味着一个充满压力同时也有着丰厚回报的旅程的开始。作为公司现在及未来的领导者，我们如何才能将华特·迪士尼的梦想、热情和目标传承下去呢？

幸运的是，那个晚上并不是我跟范恩唯一一次碰面。在 20 名见习主管中，我和另外一名同事被分配到了人力资源部。由于迪士尼大学分属人力资源部，我就有了无数次机会可以见到范恩。我当时的目标是进入迪士尼大学的管理层，因此我花了很多时间尽可能多地向我的培训导师和迪士尼大学的主管们学习，其中就包括范恩。

范恩·弗朗斯和蟋蟀杰米尼、魔法保姆玛丽以及唐老鸭有什么关系呢？¹ 这个精准的比喻一直为范恩的很多同事津津乐道，尤其是迪克·努尼斯这位迪士尼乐园及度假村的前董事会主席和迪士尼公司的董事会成员。迪克对范恩肯定非常了解，因为他是范恩在迪士尼乐园招募的第一名员工。范恩将迪克招进来帮忙设计迪士尼第一个员工入职和培训项目。华特要求员工们能够“制造快乐”，而范恩和他的新手下迪克则担负起了这个光荣的任务。

蟋蟀杰米尼最为世人所熟知的就是能够不分昼夜地给予匹诺曹积极的鼓励，指导他走上更诚实的道路，即使是在匹诺曹忘记他的教诲的时候。魔法保姆玛丽则是两个精力旺盛的孩子的保姆，她最有名的就是通过轻唱那句“吃下一勺糖，苦药也变甜”来哄劝孩子们不要干坏事。和这两个角色一样，范恩是公司的模范员工，但是他的风格和耐心的蟋蟀杰米尼以及温柔的魔法保姆玛丽却截然相反，因为他的风格近似唐老鸭这个脾气火爆的可爱卡通人

物。和随时会爆发的唐老鸭一样，范恩随时会喋喋不休地训斥那些与华特的梦想背道而驰的人。²

尽管身高只有 1.73 米，体重最多不超过 62 公斤，范恩在人们心目中的形象却无比高大。他对华特的梦想充满了热情，并且要求周围的人也能够拥有同样的热情。实际上，范恩有时候就像华特的分身。华特的梦想是为美国家庭创造最独一无二的欢乐体验——迪士尼乐园，而范恩的梦想则是为迪士尼的员工创造最独特的培训体验——迪士尼大学。

在迪士尼公司工作的 30 多年间，范恩经历了不少起起伏伏。他亲眼见证过迪士尼公司最伟大的成功和失败。他从这些经历中吸取经验，并且总是在第一时间和那些培训师分享自己的想法。

拥有清晰的目标和来自公司管理层的支持，又有着一个才华横溢的团队，范恩·弗朗斯创造了一个培养卓越成功人士的大学。迪士尼大学培养的员工热情、友好、知识渊博、认真专注、热情洋溢，能为游客提供最好的服务。迪士尼在世界各地的主题公园和度假胜地都是最著名的旅游景点，正是迪士尼大学培训的员工造就了这个奇迹。

作为各个迪士尼大学的荣誉教授，范恩·弗朗斯拥有无尽的创造力。他为一代代迪士尼员工制定的培训课程正变得越来越重要。这位将迪士尼最重要的三个角色——蟋蟀杰米尼、魔法保姆玛丽和唐老鸭集于一身的怪人展现了每个领导者必须具备的特质：清晰的目标以及坚定不移的意志和热情。

范恩·弗朗斯于 1999 年告别了我们，但是他的领导艺术将永世长存。

道格·李普

2013 年 1 月 13 日

目 录

序言

致谢

作者致意

“帮助我创造地球上最快乐的地方” / 1

拉开大幕：员工入职培训 / 5

第 1 课 为成功打下基础

成立迪士尼大学的条件 / 17

第 2 课 让员工全身心地投入

米老鼠和唐老鸭的背后 / 27

第 3 课 艺术与技术的结合

我们的游乐项目从来不会出问题，我们的员工永远
敬业、态度和善 / 38

第 4 课 收集信息、了解员工感受

在乐园里散步 / 48

目 录

- 第 5 课 变革是唯一出路
迪士尼大学的诞生 / 58
- 第 6 课 化繁为简 / 68
- 第 7 课 审美疲劳
灰姑娘城堡与企业文化的改变 / 82
- 第 8 课 让演出越来越精彩
不再寻找借口 / 95
- 第 9 课 不仅仅有入职培训
主管培训课程：从单打独斗到协同合作 / 106
- 第 10 课 带来成功的口号
创造快乐的企业文化 / 119
- 第 11 课 回馈社会 / 132
- 第 12 课 全球视角：跨越障碍
文化、语言和年龄 / 141
- 第 13 课 努力工作，享受生活 / 155
- 后记 / 167
- 注释 / 169

“帮助我创造地球上最快乐的地方”

华特·迪士尼的话是这样的：

你得把一群性格、背景各异，没有任何从业经验的加利福尼亚人整合成“迪士尼梦”的缔造者。¹

听到这句话，迪士尼大学的荣誉教授和创始人范恩·弗朗斯接受了这个任务：帮助华特·迪士尼创造“地球上最快乐的地方”。

这是在1955年年初。华特·迪士尼最初的梦想是：创造一个充满梦幻的世界——一个主题乐园。在那个其乐融融的环境里，无论男女老少都能获得快乐，这个梦想终于实现了。迪士尼乐园的盛大开幕定在了1955年7月17日，距离开幕只有几个月了，华特急需范恩的帮助。

在此之前，华特已经召集了一群最聪明的人设计和修建这个乐园。为了早日完工，所有人都在不顾一切地加班加点。游乐园所在的地方——加利福尼亚州安纳海姆市早已经旧貌变新颜：那里曾经是大片大片的柑橘树林，现

在已经建成了一座座梦幻般的堡垒和宫殿，这个主题公园即将叫作迪士尼乐园。实际上，这座乐园已接近完工，现在该轮到范恩为乐园里的各种演出提供演员了。华特修建的是个独一无二的乐园，现在他需要的是充满热情的员工在那里工作。²

华特·迪士尼已经招募了一大批建筑师来修建这个乐园。现在他迫切需要的是像范恩这样的人——一个员工设计师，一个能够创造性地设计员工入职和培训环节的人，就像是建筑设计师在设计景观和建筑物。现在该由范恩和他的团队来培养能够“创造快乐”的员工了。在42岁的时候，范恩·弗朗斯已经在一些制造公司和军队积累了丰富的培训经验。在迪士尼乐园获得的机会将是他一生中最重要的一个。

早在6个月之前，范恩就在加州的伯班克市见到了华特。这次会面定在了动画大楼，那些赋予华特的梦想以生命的艺术家和主管们就在这里办公，华特的办公室也设在那里。范恩回忆说：“我将车停在访客停车场，徒步走上白雪公主大道，沿途还经过（七个小矮人中的）糊涂蛋大道和米老鼠大道，最后来到三层楼高的动画大楼。”³刚进去范恩就注意到，这个地方的环境与之前他工作过的地方截然不同；范恩曾经担任过美国陆军和一家自动化工厂的培训专家，也负责过一家飞机制造厂的培训工作，他甚至还为一家内衣制造厂做过咨询。⁴

迪士尼动画部的氛围要轻松得多。动画大楼建于20世纪30年代末期，正是现代艺术风格盛行的时候，大楼在一大片树荫的掩映之下，显得格外整洁、漂亮。⁵范恩后来了解到这种设计风格是将大落地窗融入了建筑设计之中，使得充足的自然光能够照射进动画大楼，这一点对于艺术家和动画设计师们非常重要。精心修剪的草坪上随处可见长椅，使得这里感觉像是大学校园，而不是一家永远地改变了这个世界的公司的总部。