

PEARSON

[美] 弗雷德·R. 戴维 著
赵 丹 译

战略管理

案例部分

第 13 版

PEARSON

清华大学出版社

战略管理

案例部分

第
13
版

[美] 弗雷德·R. 戴维 著

赵丹 译

STRATEGIC MANAGEMENT
CASES

THIRTEENTH EDITION

清华大学出版社

北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-3525

Authorized translation from the English language edition, entitled STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTS AND CASES, Thirteenth Edition, 9780136120988 by FRED R. DAVID, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, copyright © 2011.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2013.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理: 案例部分: 第 13 版/(美)戴维(David, F. R.)著; 赵丹译. --北京: 清华大学出版社, 2013

书名原文: Strategic management: cases, thirteenth edition

ISBN 978-7-302-31918-4

I. ①战… II. ①戴… ②赵… III. ①企业管理—战略管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 074967 号

责任编辑: 梁云慈

封面设计: 常雪影

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 北京富博印刷有限公司

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 21 字 数: 487 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版 印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 38.00 元

产品编号: 037287-01

案例信息矩阵

案例公司	股票代码	公司总部	官方网站地址	员工总数	2008年 营业额 (单位:百万 美元)
相关案例					
麦当劳公司	MCD	橡溪镇,IL	www.mcdonalds.com	400 000	23 522
服务行业					
娱乐公司					
1. 沃尔特·迪士尼公司	DIS	班伯克,CA	www.disney.com	150 000	37 843
2. 乐满地游乐园		堪萨斯城,MO	100	0.890	
航空公司					
3. 捷蓝航空公司	JBLU	森林山,NY	www.jetblue.com	10 047	3 388
4. 美国穿越航空公司	AAI	奥兰多,FL	www.airtran.com	7 850	2 552
连锁零售店公司					
5. 家庭美元店	FDO	夏洛特,NC	www.familydollar.com	25 000	6 983
6. 沃尔玛百货	WMT	本顿维尔,AR	www.walmartstores.com	2.1M	405 607
7. 全食超市公司	WFMI	奥斯汀,TX	www.wholefoodsmarket.com	46 800	7 953
8. 梅西百货有限公司	M	辛辛那提,Ohio	www.macysinc.com	167 000	24 892
网络公司					
9. 雅虎集团	YHOO	森尼维尔,CA	www.yahoo.com	136 000	7 208
10. 易贝集团	EBAY	圣何塞,CA	www.ebay.com	16 200	8 541
金融公司					
11. 富国银行集团	WFC	旧金山,CA	www.wellsfargo.com	272 800	52 389
餐饮公司					
12. 卡卡圈坊	KKD	温斯顿—萨勒姆,NC	www.krispykreme.com	2 700	383
13. 星巴克公司	SBUX	西雅图,WA	www.starbucks.com	176 000	10 383
非营利机构					
14. 美国邮政局		华盛顿特区	www.usps.com	764 000	75 000
15. 美国国家铁路客运公司		华盛顿特区	www.amtrak.com	19 000	2 400
16. 善意实业国际公司		旧金山、圣马特奥 与马林郡分公司	www.sfgoodwill.org /storeLocation2.aspx	500	28.1
制造行业					
汽车公司					
17. 哈雷-戴维森公司	HOG	密尔沃基,WI	www.harley-davidson.com	10 100	5 971
18. 福特汽车公司	FORD	德尔班,MI	www.ford.com	213 000	146 277
食品公司					
19. 卡夫食品公司	KFT	诺菲尔德,IL	www.kraft.com	98 000	42 201
20. 美国好时公司	HSY	好时镇,PA	www.hersheys.com	12 800	5 132
个人护理公司					
21. 美国强生公司	JNJ	新布伦斯维克,NJ	www.jnj.com	118 700	63 747
22. 雅芳公司	AVP	纽约,NY	www.avon.com	42 000	10 690

续表

案例公司	股票代码	公司总部	官方网站地址	员工总数	2008年 营业额 (单位:百万 美元)
饮料公司					
23. 摩森康胜公司	TAP	丹佛, CO	www.molsoncoors.com	14 000	4 774
24. 百事公司	PEP	帕切斯, NY	www.pepsico.com	198 000	43 251
医疗保健公司					
25. 辉瑞公司	PFE	纽约, NY	www.pfizer.com	81 800	48 296
26. 默克公司	MRK	怀特豪斯站, NJ	www.merck.com	55 200	23 850
运动用品公司					
27. 耐克公司	NKE	比佛顿, OR	www.nike.com	32 500	18 627
28. 卡拉威高尔夫公司	ELY	卡尔斯巴德, CA	www.callawaygolf.com	2 700	1 117
能源公司					
29. 雪佛龙集团	CVX	圣拉蒙, CA	www.chevron.com	67 000	273 005

案例描述矩阵

主题内容涵盖	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
相关案例:麦当劳公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
服务行业														
娱乐公司														
1. 沃尔特·迪士尼公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
2. 乐满地游乐园	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
航空公司														
3. 捷蓝航空公司	是	否	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	否
4. 美国穿越航空公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
连锁零售店公司														
5. 家庭美元店	是	是	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
6. 沃尔玛百货有限公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
7. 全食超市公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
8. 梅西百货有限公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
网络公司														
9. 雅虎集团	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
10. 易贝集团	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是	否
金融公司														
11. 富国银行集团	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	是	是
餐饮公司														
12. 卡卡圈坊	是	是	否	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
13. 星巴克公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是
非营利机构														
14. 美国邮政局	是	是	否	否	是	是	是	是	是	否	是	是	是	否
15. 美国国家铁路客运公司	是	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
16. 善意实业国际公司	是	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
旧金山、圣马特奥与马林郡分公司														
制造业														
汽车公司														
17. 哈雷-戴维森公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
18. 福特汽车公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是	否
食品公司														
19. 卡夫食品公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	否	是	是	否
20. 美国好时公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否

续表

主题内容涵盖	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
个人护理公司														
21. 美国强生公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否
22. 雅芳公司	是	是	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
饮料公司														
23. 摩森康胜公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是
24. 百事公司	是	否	是	否	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
医疗保健公司														
25. 辉瑞公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	是
26. 默克公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是	否
运动用品公司														
27. 耐克公司	是	否	是	否	是	是	是	是	是	否	是	是	是	否
28. 卡拉威高尔夫公司	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	否	是	是	否
能源公司														
29. 雪佛龙集团	是	是	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	是	否

1. 是否已经收录 2006 年财务报表?
2. 是否已经收录组织结构图?
3. 公司是否在美国以外开展业务?
4. 是否已经收录使命和愿景陈述?
5. 是否讨论了电子商务的议题?
6. 是否讨论自然环境的议题?
7. 是否强调了战略形成?
8. 是否收录了战略实施过程?
9. 是否收录了各部门的财务数据?
10. 公司的营业额是否在下降?
11. 公司的净利润是否在下降?
12. 是否讨论了公司间的竞争?
13. 案例是否是在文章中第一次出现?
14. 公司是否在美国以外设立总部?

CONTENTS

目 录

1	沃尔特·迪士尼公司——2009	默纳什·班顿(Mernoush Banton)	1
2	乐满地游乐园——2009	格利戈里·斯通	15

3	捷蓝航空——2009	默纳什·班顿(Mernoush Banton)	28
4	美国穿越航空公司——2009	查尔斯·M.贝雷斯	40

5	家庭美元店——2009	约瑟夫·W. 莱纳德	55
6	沃尔玛百货有限公司——2009	阿米特·J. 沙赫和迈克尔·L. 莫纳哈纳特	65
7	全食超市公司——2009	詹姆斯·L. 哈宾和帕特里夏·汉弗莱	81
8	梅西百货有限公司——2009	罗谢尔·R. 布兰森和马琳·M. 里德	92

9	雅虎——2009	哈米德·卡泽罗尼(Hamid Kazeroony)	102
10	易贝——2009	洛里·拉杜洛维奇	111

11 富国银行集团——2009 唐纳德·L. 克鲁克斯
罗伯特·S. 古德曼 约翰·伯布瑞吉 124

12	卡卡圈坊(KKD)——2009	约翰·伯布里奇	克尔·曼瑞奇	134
13	星巴克公司——2009	谢里恩·汤姆林(Sharynn Tomlin)		144

14 美国邮政局(USPS)——2009 福瑞德和福利斯特·大卫 154

15	美国国家铁路客运公司(AMTRAK)——2009	克里斯多夫·J. 布兰查德	167
16	善意实业国际公司旧金山、圣马特奥与马林郡 分公司——2009	玛丽·E. 瑞德里斯	176

汽车公司

17	哈雷-戴维森公司——2009	卡罗·波普和乔安妮·马克	185
18	福特汽车公司——2009	阿勒·巴达尔	196

食品公司

19	卡夫食品公司——2009	克里斯托弗·J. 布兰卡德	205
20	美国好时公司——2009	安妮·沃尔什和艾伦·曼斯菲尔德	215

个人护理公司

21	美国强生公司——2009	谢林·汤姆林, 马特·米尔豪泽 伯恩哈德·基尔克, 蒂鲍尔特·拉斐尔和马里奥·马丁内斯	225
22	雅芳公司——2009	罗谢尔·R. 布兰森和马琳·M. 里德	238

饮料公司

23	摩森康胜公司——2009	阿米特·J. 沙赫	247
24	百事公司——2009	约翰和雪莉·罗斯	261

医疗保健公司

25	辉瑞公司——2009	维嘉雅·纳拉帕莱蒂	274
26	默克公司——2009	莫纳什·班顿	284

运动用品公司

27	耐克公司——2010	兰迪·哈里斯	294
28	卡拉威高尔夫公司——2009	阿密特·J. 沙赫	307

能源公司

29	雪佛龙集团——2009	琳达·赫肯霍夫	318
----	-------------------	---------	-----

沃尔特·迪士尼公司——2009

默纳什·班顿(Mernoush Banton) 客座教师/顾问

DIS

www.disney.com

高失业率、长期经济衰退、缓慢的经济增长与缩减的消费支出导致沃尔特·迪士尼2009年第一季度的收入下降7%，利润率减少46%。80年来，沃尔特·迪士尼通过提供家庭娱乐产品和服务获得了亿万人的关注，如主题公园、百货商场、娱乐、电影、电视节目、广播节目和纪念性的事件。沃尔特·迪士尼为全世界带来了米老鼠和唐老鸭以及各种家庭娱乐项目。

历史

1923年夏，沃尔特·迪士尼和他的哥哥洛伊来到加利福尼亚出售《爱丽丝漫游仙境》动画片。10月16日，一个名叫M. J. 温克勒的发行商签约发行这部动画片，迪士尼兄弟工作室也在这天成立。几年后，这家公司生产了大量动画片，包括《幸运兔子奥斯华》、《傻瓜交响曲》、《白雪公主和七个小矮人》以及《皮诺奇和幻想曲》。1925年，公司改名为沃尔特·迪士尼公司。1928年，第一个卡通人物米老鼠问世。

1950年，迪士尼完成了它的第一部真人电影《金银岛》，1954年，开始创作迪士尼乐园系列电视节目。1955年，迪士尼的代表作米老鼠俱乐部问世。同年，位于加利福尼亚的迪士尼乐园开放。从19世纪50年代到19世纪70年代，迪士尼创作了一系列影片，如《长毛狗》、《佐罗》、《欢乐满人间》与《万能金龟车》。1966年，沃尔特·迪士尼先生去世。1969年，迪士尼公司开始创作教育电影和教育资源。迪士尼历史上的另一个重要的时刻是1971年10月1日，在这一天，位于佛罗里达州奥兰多的沃尔特·迪士尼世界向公众开放。1982年，艾普卡中心作为沃尔特·迪士尼世界的一部分对外开放。1983年4月15日，东京迪士尼乐园开放。

1983年，脱离电视网络之后，迪士尼准备进入有线电视网络——迪士尼频道。迪士

尼的试金石部门成功创作了《黄金女郎》和《迪士尼周末电影》。1988年,迪士尼公司在沃尔特·迪士尼世界沿着三个新的收费景点开放了大佛罗里达海湾和加勒比海滨度假区,这三个景点是迪士尼/MGM工作室主题公园、欢乐岛、台风湖礁。同时,迪士尼的电影也达到了一个新的高度,第一次超过了好莱坞制片厂票房的总数。迪士尼公司的一些成功的影片包括《谁陷害了兔子罗杰》、《早上好,越南》、《三个男人和一个孩子》,还有后来的《亲爱的,我把孩子缩小了》、《至尊神探》、《漂亮女人》和《修女也疯狂》。为了进军新的领域,迪士尼创立了好莱坞电影公司并且收购了 Wrather 公司(迪士尼乐园酒店的所有者)和电视台 KHJ(洛杉矶)。收购后,电视台 KHJ 改名为 KCAL。在营销方面,迪士尼收购了 Childcraft 并且开设了许多非常成功并且盈利的迪士尼商店。

到1992年,随着《小美人鱼》、《美女与野兽》、《阿拉丁》的出现,迪士尼的动画吸引了更多的观众。好莱坞唱片公司的唱片形式涉及的范围更广,从说唱到影视歌曲。一些新的电视节目扩大了迪士尼的电视范围,如《雷吉斯和凯西·李现场秀》、《空巢》、《恐龙》、《家居装饰》。迪士尼首次进军出版业,建立了亥伯龙图书公司、亥伯龙儿童图书公司以及迪士尼出版社,主要出版迪士尼和非迪士尼主题图书。1991年,迪士尼收购了《发现》杂志,这是一本领先的消费科学月刊。作为一次全新的冒险,1993年,迪士尼公司被授予国家曲棍球联盟球队——安那翰鸭的特权。

1992年,法国的巴黎迪士尼乐园开业。20世纪90年代,迪士尼成功地完成了许多项目,包括进军百老汇,开放725家迪士尼商店,组建加州天使棒球队并且使其加入曲棍球队,开放沃尔特·迪士尼世界的全球迪士尼体育世界,以及收购首都城市(Capital Cities)/ABC。从2000年到2007年,迪士尼在主题公园开发了新的旅游景点,拍摄了许多成功的电影,建设了新的酒店,并打造了中国香港的迪士尼乐园。

内部问题

组织结构和任务

如图1所示,迪士尼采用战略业务单元型组织结构。注意:迪士尼4个战略业务单元包括:(1)迪士尼消费产品,(2)工作室娱乐,(3)公园和商店,(4)广播网络媒体。

迪士尼的使命是“成为全球娱乐和信息行业的领先制造者和提供者。通过利用品牌组合来区分我们的内容,服务和消费品,进而试图在全世界范围内发展最具创造力、最新颖以及最有利可图的娱乐体验及相关产品”。迪士尼没有愿景陈述。

合并财务报表

迪士尼最近的损益表和资产负债表如表1和表2所示。注意:公司2006年至2007年的收益增加了,2007年至2008年的收益减少了。

依据表2所示的最新的迪士尼的合并负债表,公司的商誉价值220多亿美元,长期负债近111亿美元。



图1 迪士尼的公司结构

表1 合并收益表 (单位: 百万美元, 每股数据除外)

	2008 年	2007 年	2006 年
营业额	37 843	35 510	33 747
成本和费用	(30 439)	(28 681)	(28 392)
其他(费用)/收益	(59)	1 004	88
净利息费用	(524)	(593)	(592)
投资业务收入	581	485	473
个人所得税和少数股权			
之前的连续性经营收入	7 402	7 725	5 324
个人所得税	(2 673)	(2 874)	(1 837)
少数股权	(302)	(177)	(183)
持续运营收入	4 427	4 674	3 304
非连续性经营活动(净)	—	13	70
净收入	4 427	4 687	3 374
摊薄后每股盈利:			
每股收入, 连续性经营	2.28	2.24	1.60
每股收入, 非连续性经营	—	0.01	0.03
每股收入	2.28	2.25	1.64
每股基本盈利			
每股收入, 连续性经营	2.34	2.33	1.65
每股收入, 非连续性经营	—	0.01	0.03
每股收入	2.34	2.34	1.68
在外流通的普通股和等同普通股的加权平均数:			
摊薄后	1 948	2 092	2 076
基本的	1 890	2 004	2 005

资料来源: 沃尔特·迪士尼公司《年度报告》(2008)。

表 2 合并资产负债表 (单位: 百万美元, 每股数据除外)

	2008 年 9 月 27 日	2007 年 9 月 29 日
资产		
流动资产		
现金及现金等价物	3 001	3 670
应收账款	5 373	5 032
库存	1 124	641
电视成本	541	559
递延所得税	1 024	862
其他流动资产	603	550
全部流动资产	11 666	11 314
电影电视成本	5 394	5 123
投资	1 563	995
公园、度假村和其他财产成本		
景点建筑和设备	31 493	30 260
累计折旧	(16 310)	(15 145)
	15 183	15 115
项目进度	1 169	1 147
土地	1 180	1 171
	17 532	17 433
无形资产, 净	2 428	2 494
商誉	22 151	22 085
其他资产	1 763	1 484
全部资产	62 497	60 928
负债和股东权益		
流动负债		
应收账款和其他应计负债	5 980	5 949
当期部分借款	3 529	3 280
未实现的版税和其他研究进展	2 082	2 162
全部的流动负债	11 591	11 391
借款	11 110	11 892
递延所得税	2 350	2 573
其他长期负债	3 779	3 024
少数股东权益	1 344	1 295
承诺和意外事故		
股东的股权		
优先股票, 0.01 美元面值 1 亿股授权		
未发行	—	—
普通股, 0.01 美元 100 面值 36 亿股授权		
发行 26 亿股	26 546	24 207
留存收益	28 413	24 805
其他综合损失累计	(81)	(157)
	54 878	48 855
库存股, 成本, 2008 年 9 月 27 日 7.771 亿股		
2007 年 9 月 29 日 637.8 亿股	(22 555)	(18 102)
	32 323	30 753
总负债和股东权益	62 497	60 928

金融部门

表3表明了公司的各个业务部门的收入和营业收入。注意,迪士尼的网络媒体给公司带来了最大的收入和营业收入。这个部门以及公园和度假村都在不断地成长。然而,在最近三年里,公司的工作室娱乐部门和消费品部门的利益却在不断减少。

表3 部门的税收和营业收入

(百万美元)	2008	2007	2006	比例的变化	
				2008	2007
				vs. 2007	vs. 2006
税收					
广播网络	16 116	15 104	14 186	7	6
公园和度假村	11 504	10 626	9 925	8	7
工作室娱乐	7 348	7 491	7 529	(2)	(1)
消费者产品	2 875	2 289	2 107	26	9
总收入	37 843	35 510	33 747	7	5
部门运营收入					
广播网络	4 755	4 275	3 481	11	23
公园和度假村	1 897	1 710	1 534	11	11
工作室娱乐	1 086	1 195	728	(9)	64
消费品	718	631	607	14	4
总部门运营收入	8 456	7 811	6 350	8	23

资料来源: 沃尔特·迪士尼公司,《年度报告》(2008)。

如表4所示,迪士尼76%的收入和77%的营业收入来源于美国和加拿大。公司的收入在全球范围内不断增长,欧洲的收益和收入居世界第二,仅次于美国和加拿大。

表4 税收和地区营业收入

(百万美元)	2008	2007	2006
税收			
美国和加拿大	28 506	27 286	26 027
欧洲	6 805	5 898	5 266
亚太	1 811	1 732	1 917
拉丁美洲和其他	721	594	537
	37 843	35 510	33 747
部门运营收入			
美国和加拿大	6 472	6 026	4 797
欧洲	1 423	1 192	918
亚太	386	437	542
拉丁美洲和其他	175	156	93
	8 456	7 811	6 350

资料来源: 沃尔特·迪士尼公司,《年度报告》(2008)。

迪士尼的商业部门

就百分率而言,2008 年迪士尼的收益来源于网络媒体(43%),公园和度假村(31%),工作室娱乐(20%),消费品(8%)。运营收入来源于网络媒体(57%),公园和度假村(23%),工作室娱乐(13%),消费者产品(9%)。这些百分比反映工作室娱乐稍微处于弱势,因为该部门创造了 20%收益,但是其运营收入只有 13%。

媒体网络/广播

迪士尼拥有 ABC 电视网络,包括 ABC 娱乐、ABC Daytime、ABC 新闻、ABC 体育、ABC 儿童,试金石电视台以及 ABC 广播。同时还包括 ESPN、迪士尼频道、ABC 家庭、迪士尼卡通、肥皂剧、博伟电视公司等部门;迪士尼享有股东权益的公司还包括迪士尼生活娱乐服务、A&E 电视网络、E! 娱乐、ESPN、历史频道、传记频道、亥伯龙出版公司和迪士尼移动电话。

该部门收入增长主要由于有线电视运营商和卫星运营商的发展,这些收入主要来自向用户收取的费用、合同比率的增长以及 ESPN 高额的广告利润。ABC 电视网络的发展、试金石电视连续剧的销量的增加以及黄金时段的植入广告收入的增加带来了广播收入的增加。试金石电视剧销量的增加是由于国际企业联合、热播剧(《迷失》、《实习医生格雷》、《绝望主妇》)DVD 销售增长,以及由《实习医生风云》带领下更高的第三方许可费用;其中《实习医生风云》第五季已完成拍摄。

迪士尼两大主要电视网络(ABC 和 ESPN)和有线电视运营商考克斯通信达成协议,提供热门节目和足球比赛节目。虽然对广播公司来说广告是一份额外的收入来源,但是它要求就每集选择收费。电视点播是一个主要的行业,预计到 2010 年,其收入可增加到 39 亿美元。

迪士尼最近推出了 Disney Xtreme Digital 网站,主要针对 14 岁以下的儿童。该网站将与 MySpace(属于新闻集团)展开竞争。迪士尼公布,2009 财政年第二季度净收入有所增加,这主要来自于 ESPN 有线电视网络的强大收益。较高的广告收入主要是由于 ESPN 的 NASCAR 计划,ABC 家庭的收入的增加是由于更高的利率,其他更高的收入主要来自高中音乐的 DVD 的销售以及向国际经销商的索赔得以顺利解决。

表 5 列出了关于媒体网络部门的详细业务信息。表 6 列出了迪士尼的国内广播电视台。表 7 列出了迪士尼国际媒体网络运营情况。在黄金时段,较高的广告费用和已售出的库存在一定程度上抵消了一些问题导致的较低的收听率。ABC 工作室作品的销售额的增加反映了国际性热播剧和 DVD 的销量的增加,如:《绝望主妇》、《实习医生格雷》和《丑女贝蒂》。

表 5 媒体网络部门：收入和运营收入

(百万美元)	2008	2007	2006	变换	
				2008	2007
				vs. 2007	vs. 2006
收入：					
有线网络	10 041	9 167	8 159	10%	12%
广播	6 075	5 937	6 027	2%	(1)%
	16 116	15 104	14 186	7%	6%
部门运营收入：					
有线网络	4 100	3 577	3 001	15%	19%
广播	655	698	480	(6)%	45%
	4 755	4 275	3 481	11%	23%

资料来源：沃尔特·迪士尼公司,《年度报告》(2008)。

表 6 迪士尼的国内广播电视台

市 场	电视台	模拟频道	电视市场排名
纽约, NY	WABC-TV	7	1
洛杉矶, CA	KABC-TV	7	2
芝加哥, IL	WLS-TV	7	3
费城, PA	WPVI-TV	6	4
旧金山, CA	KGO-TV	7	6
霍斯顿, TX	KTRK-TV	13	10
杜汉, NC	WTVD-TV	11	28
弗勒斯诺市, CA	KFSN-TV	30	55
弗林特, MI	WJRT-TV	12	66
托莱多, OH	WTVG-TV	13	72

资料来源：沃尔特·迪士尼公司,《10K 表》(2008)。

表 7 迪士尼国际有线卫星网络和广播业务

财 产	估计国内认购 (百万)	估计国际认购 (百万)	频道数目	持有股份(%)
ESPN				
ESPN(1)	98	—		80.0
ESPN2	97	—		80.0
ESPN Classic	63	—		80.0
ESPNEWS	67	—		80.0
ESPN Sports	4	—		80.0
ESPNU	20	—		80.0
迪士尼全球频道				
迪士尼频道	97	78	30	100.0
迪士尼游戏屋	—	32	19	100.0

续表

财 产	估计国内认购 (百万)	估计国际认购 (百万)	频道数目	持有股份(%)
迪士尼卡通	71	19	9	100.0
Jetix 欧洲	—	52	25	73.3
Jetix 拉丁美洲	—	20	4	100.0
Hungama 频道	—	7	1	100.0
ABC 家庭	97	—	1	100.0
SOAPnet	70	—	1	100.0
A&E				
A&E	97	—	1	37.5
历史频道	97	—	1	37.5
传记频道	52	—	1	37.5
国际历史	52	—	1	37.5
Lifetime				
Lifetime Television	97	—	1	50.0
Lifetime Movie Network	66	—	1	50.0
Lifetime Real Women(2)	11	—	1	50.0

(1) 美国的用户数量依据的是尼尔森媒体研究公司对截至 2008 年 9 月的用户数量的估算。

资料来源：沃尔特·迪士尼公司,《10K 表》(2008)。

公园和度假村

迪士尼拥有并且经营佛罗里达州的迪士尼世界旅游胜地和游轮、加利福尼亚州的迪士尼乐园度假村、ESPN 区设备、17 家沃尔特·迪士尼世界度假村酒店、迪士尼要塞荒野露营和娱乐、迪士尼乡下乐园、迪士尼全球运动、迪士尼游轮、7 家迪士尼度假村俱乐部、迪士尼冒险、5 家本地度假村和 11 家主题公园。迪士尼拥有巴黎迪士尼乐园 51% 的股份,香港迪士尼乐园 43% 的股份,东京迪士尼度假村及加利福尼亚和佛罗里达州迪士尼乐园的 100% 的股份。表 8 概括了迪士尼拥有的主要公园和度假村。

表 8 迪士尼公园和风景名胜地

沃尔特·迪士尼 乐园度假村	迪士尼乐园 度假村	巴黎迪士尼 乐园度假村	香港迪士尼 乐园度假村	东京迪士尼 乐园度假村	迪士尼 游轮	ESPN 区	迪士尼 想象
未来世界	迪士尼乐园	迪士尼乐园 公园	香港 迪士尼乐园	东京 迪士尼乐园			
迪士尼—MGM 工作室	加利福尼亚 迪士尼 冒险	沃尔特· 迪士尼 工作室 公园	度假村 设备	东京 迪士尼大海			
神奇王国	度假村 设备						
迪士尼 动物王国 度假村设备							

资料来源：沃尔特·迪士尼公司,《10K 表》(2008)。