



科学图书

Disney

米奇的魔杖

迪斯尼的经营之道

The Disney Way

[美] 比尔·卡波达戈利 林恩·杰克逊◎著

从\$500到\$1000000000, 80年铸就的娱乐王国

通往企业未来的门票, 管理艺术的彻底革命

中国三峡出版社

米奇的魔杖

——迪斯尼的经营之道

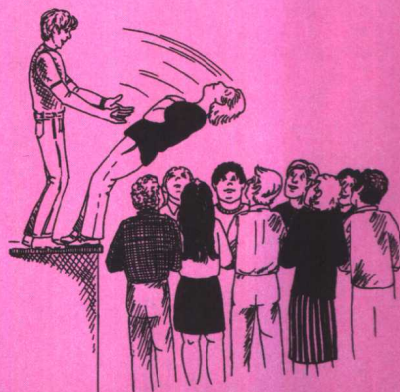
THE DISNEY WAY

[美] 比尔·卡波达戈利(Bill Capodagli)

林恩·杰克逊(Lynn Jackson) 著

关海歌 路小林 译

中国三峡出版社



著作权合同登记图字:01-98-2793

图书在版编目(CIP)数据

米奇的魔杖/[美]比尔·卡波达戈利(Capodagli, B.)等;关海歌,路小林译.

-北京:中国三峡出版社,2003.1

ISBN 7-80099-717-0

I. 米… II. ①比…②关…③路… III. ①游乐场-企业管理-经验-美国 IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096998 号

The Disney Way

Copyright © 1999 by Center for Quality Ieadership.

Publishing by arrangement with The McGraw-Hill Companies Inc.

中文简体字版权©2003 科文(香港)出版有限公司

中国三峡出版社

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 23 号楼 100036)

电话:(010)68218553 51933037

<http://www.zgsx.com> E-mail: sanxiab@sina.com

北京科文剑桥图书有限公司

(北京市定安门外大街 208 号三利大厦四层 100011)

购书热线:(010)64203023 购书网址:<http://www.dangdang.com>

网址:<http://www.beijingkewen.com>

化学工业出版社印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/24 印张:8 字数:192 千字

ISBN 7-80099-717-0/F. 77 定 价:19.80 元

前言一

“他们是怎么变的？”这是我小时候看到魔术师那令人眼花缭乱的表演时，一直萦绕在我脑际的一个问题。假如我也会变，那该多好！每当我回忆起迪斯尼表演时，同样的问题会闪过我的脑海。

迪斯尼令人肃然起敬，它是环球上演时间最长的节目。75年来，迪斯尼丰富的想像力，超越生活的经历，征服了所有不同年龄的孩子和成人，取得了一个又一个的胜利，它永不疲倦，永不过时。它的业务要求源源不断的新思想和对产品的不断更新发明，因此，不可能的捷径或投机取巧。如果你的每部电影、每个娱乐主题公园都做得同样好，那么你在艺术或经济上将立于不败之地。

再想想迪斯尼公司惊人的知名度。我想不出世界上还有哪些地方不知道迪斯尼。迪斯尼动画人物一定会把它那人人熟悉的笑容带给从纽约到北京、从巴黎到赫尔辛基的儿童和成年人。因此，我不断地问自己，他们是怎样变魔术的？他们是怎样使自己的魔力长盛不衰的？他们就永远能想出新的思想观点吗？他们是怎样使自己的顾客——世界各地的“上帝”——甚至在我们的祖父母还是孩子的时候，在看到迪斯尼卡通人物时产生梦想的？

正如我通过读此书而发现的那样，迪斯尼所拥有的决不仅仅是丰富的创造力、艰苦的工作以及那从不言失败的精神。

迪斯尼的成功不但和他的娱乐及业务技能有关,更与他那远见卓识的管理方法有关。从对雇员的雇用和培训到其具有创造力的思维及公司对顾客的特殊服务——每一件事都与沃尔特的价值观和信念有关。没有几个人能认识到他那大师般的管理方法,更没有几个人能认识到这些管理方法可以用于远在好莱坞以外的地区(如用于路易斯安那州的化学工业或是俄勒冈州的软件制造业)。

在《米奇的魔杖》这本书里,比尔·卡波达戈利和林恩·杰克逊带你去经历一次过去与现在迪斯尼世界的冒险旅行。公司的管理模式与75年前一样讲究新颖和效果。在这75年中,有许多事情发生了变化:科学技术更加复杂,主题公园的表演更加吸引人和令人兴奋,音乐更加辉煌。但是,今天负责管理迪斯尼表演的迈克尔·艾斯纳和他的“梦之队”,仍然依赖于他完美的管理制度。这正是70多年前沃尔特·迪斯尼创立公司的制度。

正如比尔和林恩之成功事业所证明的那样,那些形成“迪斯尼原理”的良好管理方法,可以使任何一家公司,也包括你的公司产生魔力。

《市场领导者管理原理》一书的商务策划人和合作者

弗雷德·魏斯曼

前言二

我梦想,我用我的信念检验我的梦想。

我敢于冒险,使我的梦想成真。

——沃尔特·迪斯尼

沃尔特·迪斯尼的梦想、信念和勇气造就了他那迷人的性格和神话般的传说,鼓励着一代又一代的儿童和成年人。迪斯尼还建立了自己的娱乐王国,其影响遍及世界各地,其成功是所有公司的优秀楷模。

在《米奇的魔杖》这本书里,比尔·卡波达戈利和林恩·杰克逊把迪斯尼的管理秘诀介绍给你的公司。他们仔细探讨了迪斯尼商业原理,指出如何把它们应用于任何一家公司去完成优秀的团队工作、创意和革新。作者介绍了4项原理——梦想、信念、勇气和行动,并揭示了这4项原理是怎样使迪斯尼的10条工作原则成为公司的战略要领的。每一项原则都在迪斯尼公司和其他成功企业的工作中得到详细的验证。卡波达戈利和杰克逊花了巨大的精力来研究迪斯尼公司并把它的独特的管理方式传授给其他公司。作为包括伊利诺斯发电厂、布里斯托尔·施贵宝公司及惠尔普公司在内的许多家公司的顾问,他们一遍又一遍地在这些公司运用迪斯尼公司的原理,并看到它们在业务上取得惊人的进步。现在他们把这种智慧注入《迪斯尼原理》这本书里。

在这本书里你将看到：

- 让公司里的每一位成员都去梦想，并由此激发出这些梦想里的创造力。
- 把顾客当客人对待。
- 与主要的供应商和合伙人建立长期合作伙伴关系。
- 敢于进行深思熟虑之后的冒险，以便为今后的繁荣带来革新的思想。
- 把长远的目标与短期的行动结合起来。

不是神话，也不是魔杖，更不是遥远的星星，一切都来自于沃尔特的梦想和人生观。通过提出问题、采取行动，以及这些方法运用的实例，这一切都将帮助你把迪斯尼的方法运用到你的公司里去。从雇用和培训到创意的实现，到特殊的顾客服务，沃尔特·迪斯尼公司的每一个环节都与沃尔特·迪斯尼的梦想相联系。现在，运用《迪斯尼原理》这本书，任何一家公司都可以出类拔萃，与众不同。

梦想、信念、勇气、行动，这些原理是迪斯尼公司赖以生存的四大支柱，这些原理可以帮助任何公司实施迪斯尼的魔力，并挣脱传统管理方法的束缚。

让你的公司利用迪斯尼的魔力。

“比尔和林恩的许多客户证明，形成于完善的管理原则的《迪斯尼原理》，可以使迪斯尼的魔力适用于任何公司，包括你的公司。”

《市场领导者管理原理》一书的商务策划者和合作者

弗雷德·魏斯曼

序

米老鼠的管理不是随意开的玩笑，它是你事业成功的保证。

人人都知道，当今企业界的成功来自于灵感的创造和严格的管理，而且每个人都知
道沃尔特·迪斯尼公司是将二者成功结合和运用的典范。

但是，这个公司是怎样进入我们整个复杂社会的呢？在它具有传奇色彩的创始人去
世之后，它所创造的神话为何仍然持续了 30 年之久呢？根据哪一种坚定的原则使沃尔特
·迪斯尼赢得了自己的声誉呢？

本书揭开了迪斯尼如何成功的奥秘，它的成功不是神仙显灵，并由此产生《皮诺曹》
和《当伯》，而是因其精心策划、千锤百炼的管理革新和创造加执着的信念体系所致。

在这一体系之下的原则和技巧，如沃尔特·迪斯尼自己所说的那样，可适用于其他
任何地方的公司。比如，正是沃尔特·迪斯尼本人率先使用和完善了集体公开讨论方法、
工程管理和解决问题的方法，也正是沃尔特·迪斯尼本人创办了惟一的以培训雇员为目
的的他自己的大学。

迪斯尼之路打破了智能框架，允许公司超越传统的管理极限。对雇员和总经理，对私
人企业和国家机构，迪斯尼原理都重新定义了我们这个时代的企业性质，改革了管理艺
术。

目 录

前言一

前言二

序

第一章 沃尔特·迪斯尼历程.....(1)

我惟一的希望是我们不会忘记一件事情……一切都是
以米老鼠开始的。

第二章 让每个人的梦想成真.....(13)

梦想是你内心的愿望。

第三章 坚持你的信念(27)

当你相信一件事的时候,你最好是毫无保留地、毫无疑
问地相信它。

第四章 不是顾客,而是宾客(49)

你不是为自己生产产品

你应当知道别人的需求,并为他们生产产品。

第五章 大家为集体,集体为大家(67)

一双双手,一颗颗心,众人的智慧会为你的巨大成功做
出贡献。

第六章 分享辉煌成就(85)

当我们以工作小组出现时,就是一个战无不胜的集体。

第七章 敢想敢做(99)

我真的感觉到——在事业和生活中——人人都会犯错

目 录

误。如果犯错误,应当对他们说,没关系。

第八章 实践,实践,再实践(111)

沃尔特·迪斯尼公司的发展壮大与其人力资源——也就是我们的演职员有直接的关系。

第九章 “大象起飞”计划(127)

在现在和今后每一步,我们都要前进。进步不仅仅是向前进。进步还是梦想、工作、构筑更美好的生活。

第十章 利用集体智慧的魔力(143)

我们层层深入创造出了一个草图和脚本,丰富了原来的创意。这样一个有趣的、精彩的、非常滑稽的、又夸张又令人信服的我们想像中的图形开始渐渐形成,如同一块未经雕琢的宝石。

第十一章 把细节放在首位(159)

在我们这里有两个词起着重要作用,一是质量,二是骄傲。如果你高质量地进行设计、制造、经营和维修,那么人们就会对自己所做的事情感到骄傲。

结束语 魔力在继续(171)

经过 40 多年的奋斗,我认为我获得的最大的奖赏回报,就是我已经能够建立一个神奇的公司……同时,这些年的所作所为,也得到了公众的欣赏和接受。这是对我最丰厚的回报。

第一章 沃尔特·迪斯尼历程

我惟一的希望是我们不会忘记一件事情……
一切都是以米老鼠开始的。

——沃尔特·迪斯尼

1923年，当年轻的中西部地区画家为自己的电影事业奋斗的时候，他从他的叔叔那里借了500美元。这位叔叔坚持要他以现金还钱而拒绝成为这一冒险事业的股东。那位年轻的画家，沃尔特·艾拉斯·迪斯尼继续把动画片发展推向新的高潮，以完美的商业体制建立了一家生存了75年的公司，并且影响了美国文化的各个方面。

当然，后来这位叔叔明白了自己的错误，我们无法知道这位叔叔是否活到足以感到后悔的年龄。如果他当时选择了迪斯尼公司的股票而不是要求还现金，那么，他的回报将从1923年的500美元上升到今天的10亿美元。

在跨世纪的芝加哥，出身于如此平凡的环境当中的小男孩怎么会取得如此辉煌的成就呢？传说沃尔特·迪斯尼是这样解释他的成功的：“我梦想，我用梦想检验我的信



第一章 沃尔特·迪斯尼历程

念，我敢于冒险，我用我的想像力使这些梦想成为现实。”

梦想、信念、勇气、行动，这些话几十年来一直鞭策着迪斯尼，使之取得成功。沃尔特做的每一件事，每一次选择，采取的每一个战略措施，都来源于这4个理念作为他生活和工作的原则，它们很自然地把他怎样经营自己公司的基本原则告诉了我们。因此，沃尔特·迪斯尼公司培训雇员的方法、成功的创造和革新以及为顾客提供的服务，都受到这4个理念的影响。

为什么写迪斯尼？

这位传奇般的人物，既是艺术家，又是一位具有创造力的企业领导人，关于他，我们知道得越多，我们就越确信迪斯尼的故事包含着对每一家公司都有借鉴价值的东西。正如受到讨人喜欢的大叔诱惑一样，我们当中的大多数人最初都受到沃尔特·迪斯尼以及他所创建的公司的诱惑。

如同今天活着的大多数人一样，我们两位作者是随着大家都熟悉的迪斯尼成长的。童年大半时光都是坐在地板上看着电视里播放的《奇妙的迪斯尼世界》度过的，从而被带到了魔术般的动画王国。我们俩谁也不会忘记第一次看彼德·潘那令人激动的场面。

作为一位年轻的父亲，我向我的孩子们推荐这部电影。我很惊讶这部动画的魅力竟能重新燃起我(6岁)孩提时的热情。迪斯尼乐园给我的影响与我25年前第一次去参观它的时候完全一样。毫不奇怪，我当时3岁的儿子不想离开那儿，并且应当加上一句话：我也有同感。

然而，我不仅仅是被它寓言般的魅力吸引住了；而且，从一位工程师的角度来看，我完全被它的制作过程吸引住了。迪斯尼人怎么会成功地管理这么一大群人？他们怎样培训自己的雇员？他们怎样为自己的顾客服务？他们复杂的科技成功的秘密是什么？第一次参观之后，我带着对它的深刻印象，带着许许多多的疑问离开了。

而对我林恩来说,《奇妙的迪斯尼世界》是儿童所拥有的最美好的一件事情。后来,当我也涉足培训和发展领域时,我认识到了迪斯尼原理的真正魔力。对我来说,迪斯尼的种子在我的心头扎下根,是 80 年代中期去佛罗里达旅行途中带的一本名为《为美国效力》的书。我知道它有利于我准备主持的一次为全国各地所有推销员举行的研讨会。读了阿尔布雷克特和泽姆克的书,我就产生了这样的想法:沃尔特·迪斯尼坚持认为,每一个雇员在顾客的心里都代表了公司。从这个信念上看,我培训推销员的目标就变成了鼓励他们以那样的思维方式开始生活。然后,在我去迪斯尼世界旅游时,我仔细地观察了做得最成功的地方,并且跟它学着做。

几年后,我们开始寻找一些公司,它们可以作为我们咨询事业的范例。我们发现自己一次又一次地以迪斯尼为例。

对各种各样的公司进行的大量观察、分析和研究,使我们得出结论:在经营管理上,没有哪一家公司可以与迪斯尼相匹敌。可能有某家公司在处理与顾客的关系上比较成功,或者有一家公司与供应商的关系可能更为融洽,但迪斯尼在方向和战略上的一致性,它那无人能与之相媲美的为顾客服务的质量,它的雇员培训,相关的低营业额,它的产品的创造性,以及它巨大的利润回报,以我们的观点来看,这一切均使它成为完美的企业楷模。

研究了迪斯尼现象 20 年之后,我们坚信,它的管理技巧,也就是我们称之为“迪斯尼之路”的方法,在今天与 1927 年一样有效。当时的经典之作《白雪公主和七个小矮人》——最早的动画电影,完全吸引了电影观众。怀疑它的人应该看一看迪斯尼公司一年又一年、十年又十年所取得的巨大成功,它验证了迪斯尼之路。

假如你怀疑迪斯尼魔术是否有广泛性,我们给予的回答是肯定的。多少年来,我们鼓励不同行业的当事人使用沃尔特的基本信条去改善他们的服务、生产和内部的运行,同时还应创造一种快乐和谐的气氛。事实上,迪斯尼创建的公司已经成为我们的实验室,它同样也是我们的客户的实验室。

本章介绍了迪斯尼传奇的 10 条原则,后面的章节将详细介绍每一条原则在现在的公司里如何被应

用,以及我们的一些客户怎样采用适合他们特殊要求的原则,使他们能够找到取胜的方法。他们成功的故事证明了迪斯尼之路永不衰竭的力量。

制作节目的标准

正如那个时代和地区的年轻人一样,沃尔特·迪斯尼做过许多工作,都因各种正规的学习而中断。凭着画家娴熟的技巧及他对卡通片的兴趣,他在1923年来到加利福尼亚,4年之后成立了自己的沃尔特·迪斯尼公司。第二年,即1928年,他获得了首次巨大成功。那时他的米老鼠出现在同期录音的卡通片《蒸汽船威利号》里。他的卡通片和米老鼠大受欢迎。

到20世纪30年代,那可爱而顽皮的小家伙已经完全吸引了世界各地的观众。在德国,它被称作迈克尔·魔丝;在日本,称作三木, Kuchi;在西班牙,叫做 Miguel Patonocito。甚至有一部小轿车以它的名字命名。当意大利菲亚特汽车公司在二次大战之后生产第一辆小轿车时,它被命名为 Toplino,这是米老鼠的意大利绰号。几年之后,即使米老鼠已成为资深公民,它那不受年龄限制的动画角色也一直受到各大洲男女老少的认可和喜爱。

米老鼠是迪斯尼公司的创业先锋,但迪斯尼公司并不只依靠米老鼠。在众所周知的风险娱乐业中,还没有一家公司能像迪斯尼公司那样站稳脚跟,取得非凡的发展,向多方面进军。

然而,尽管它不断地发展壮大,迪斯尼公司始终坚持创办初期的宗旨:为家庭娱乐业提供最优秀的节目。植根于沃尔特心中的天才的理念和中西部价值观,多少年来,这一使命已经明显地与迪斯尼的品牌紧密地联系在一起。观众接受了它,并且极少感到失望。

无论娱乐业采取何种形式——一次主题公园旅行,百老汇的音乐, Ice. Capades 生产,在各个方面迪斯尼都有优秀的节目制作。当沃尔特·迪斯尼谈到优秀的节目时,他并不是指依赖于表面铃声和哨

声而产生令人眼花缭乱的壮观场面，而指的是一种完全创新的精心制作方法，一种能够为广大观众带来欢乐的节目。他坚信这正是顾客的需要和对他的期待，而他也热衷于提供这样的节目。

要完成这样的奇迹，显然既需要一批供应商和合作者，又需要一些天才的、具有献身精神的、忠诚的工作人员做出贡献和帮助。广泛的培训，不断地强化迪斯尼文化和价值，是对雇员和合作者所做有价值贡献的认可，在人们朝着沃尔特建立起的严格标准努力的同时，他们制作出一个又一个精彩的节目。

正是由于一贯奉行努力服务于顾客，向公众承诺创造最优秀节目的原则，使迪斯尼公司成为评判其他公司的标准，同时也成为其他公司学习的榜样。

一个十足的梦想者

作为一名商人，人们经常吃惊地发现沃尔特·迪斯尼是以一个商业艺术家起步的终生梦想者。正是由于他那无限的想像力和耐心的实验，促使他达到了成功的顶点。梦想是迪斯尼创造的源泉。

据说，作为绘画班上的小学生，迪斯尼被老师要求画一些花朵。现在来看，那些花朵完全是经典之作，是许许多多迪斯尼动画人物的先驱。年轻的迪斯尼通过在每朵花的中央画上一张脸而使他的绘画达到完美的境界。他的老师没有对孩子超出常规的发挥留下深刻的印象，缺少一面《白雪公主和七个小矮人》中恶毒皇后所拥有的那种镜子，没有意识到他的天才创造性、他的梦想有可能使他成为历史上最著名的画家之一。

也许是因为自己本身就是一个最伟大的梦想家，沃尔特要求他的工匠和成千上万个雇员也要充分发挥自己的想像力。他知道创造能力的源泉经常因公司内部的层次划分而枯竭，这仅仅是因为没有人愿意去开发创造力。迪斯尼不会因某个单一目的去雇用某人，也不会把某人永远闲置不用，这正是其

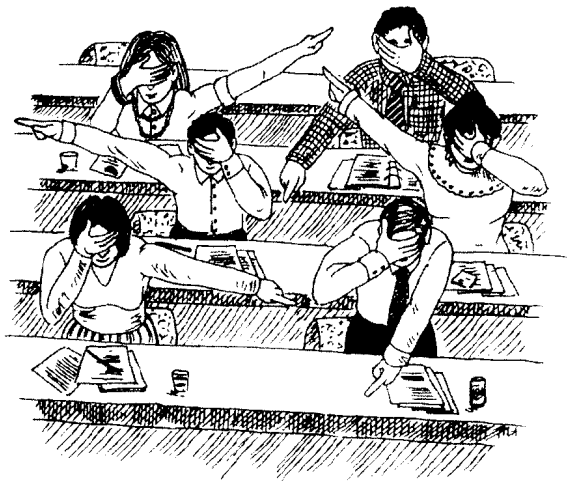
他公司经常发生的事情。迪斯尼不但欢迎所有雇员的新观点，他还主动地努力实现这些观点。

从梦想迸发出观点，从观点到革新，这是任何一家公司的生存之本。沃尔特·迪斯尼本能地知道，在观点成功地变成革新之前，一个不可动摇的信念——对自己的原则信念，对合作者与雇员的信念，对顾客的信念——是必不可少的。

无论这观点是多么的天真、幼稚，也不管其经济利益处在何种危机之中，迪斯尼要求他的雇员坚持他的信念，保证做到诚实、可靠、忠诚，并尊重别人。无论是制作卡通片，还是建立一个娱乐公园，迪斯尼都拒绝用伪劣产品欺骗他的观众。

1940年2月放映《皮诺曹》时，《纽约时报》把它称为迄今为止最好的卡通片。但《皮诺曹》的诞生却颇为困难。这是木偶制作者和他的儿子皮诺曹创作的活灵活现的木偶的故事。这个故事的制作花了6个月的工夫，当动画家们耗费了大量的时间精心绘制到一半时，迪斯尼却叫大家停下来。他说皮诺曹看起来太僵化了。为杰米尼、克里克特设计的角色使它(皮诺曹)看起来太像一只蟋蟀了。不要可惜已经花掉的50万美元，迪斯尼不会畏缩不前。前期的努力被抛在一边，迪斯尼把金博尔——他属下一位年轻的天才动画绘画者叫到自己的办公室。

迪斯尼召见金博尔时，他正在剪辑室地板上，因刚结束《白雪公主和七个小矮人》的制作而感到悲伤，打算利用此机会提出辞职。但这位动画片绘画者没有这个机会。他是那么激动地听着迪斯尼谈论他对电影的梦想，以及有关杰米尼·克里克特的观点，以至完全忘了自己要辞职的打算。相反，他留在公司，继续创作蟋蟀。这次，它看起来更像个



人而不像只虫，它包含了所有不同年龄孩子的希望，但有时还需要加工提炼。

人们决定停止制作《皮诺曹》，因为这部电影没有实践沃尔特·迪斯尼坚持的完美的原则。当时迪斯尼已经赢得了全世界的喝彩。他或许能够使电影按原样制作下去，而不会破坏他的公司或他的声誉，并且能够节省大量的金钱。但迪斯尼认识到质量一般和优秀的差别，他决不会接受非优秀质量的产品。

这并不是说迪斯尼挥霍浪费，相反，他很清楚费用的最低标准。他仅仅是拒绝让金钱控制他做的每一个决定。有一次他给自己的兄弟罗伊这样写道：“为什么我们要让几个钱危害了我们的机会？”制作完毕之前，《皮诺曹》花了 300 万美元，比任何其他动画片花的都多。虽然当时的价格很高，但这部经典电影却很早就为其复杂的动画程序、工艺付出了代价，并获得了艺术成就。

迪斯尼的伟大是因为他的想像力和天才的创造力源于他敢于实验、投资，把时间和精力用在新的冒险上。从一开始，他就寻求一些革新的方法为他的观众提供娱乐节目。他率先使用了新的艺术形式制作《白雪公主和七个小矮人》，他是面临着大家一致的嘲笑制作这一节目的。

“没有一个人会坐着看一个 90 分钟的卡通节目。”别人这样告诉他。但迪斯尼不顾人们的反对，顽强地坚持自己的梦想，坚定地相信自己能够生产出既吸引儿童，又吸引成年人的电影。他敢于打破常规，敢于冒险的精神为他带来了巨大的回报：《白雪公主和七个小矮人》在 1937 年上映时为他总共赚得 800 万美元。考虑到当时电影票只需几个便士，这真是一大笔令人吃惊的收入。这部电影获得了学院奖。不少人认为它是最优秀的一部电影。该片再次发行时，同样受到了欢迎，使它名列 50 部票房收入最高的电影之首。

在短短的十几年里，大约是 1930 年到 1942 年期间，沃尔特·迪斯尼把动画片从一个单纯的娱乐业转变成一种全新的艺术。他利用科技手段创造了由故事、声音和色彩三者完美结合的艺术体。他知道伟大的梦想需要大动作。经过一番考虑之后，迪斯尼再次冒险了，他是坚定地相信自己的感觉的。

在我们自己的顾客中，我们看到人们是多么地愿意标新立异。冒险的确可以带来巨大的回报。如