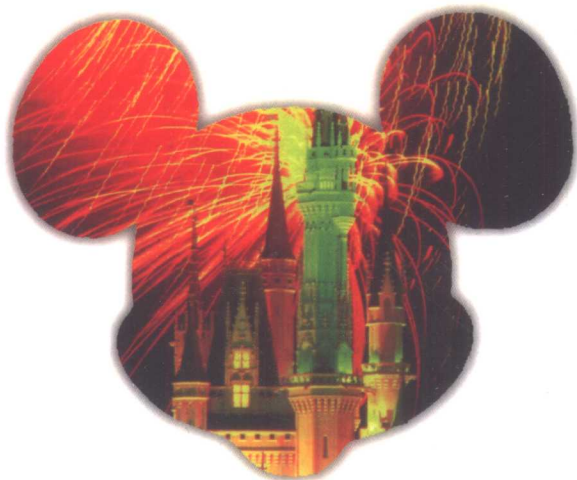


迪斯尼乐园

制造欢乐的七大秘诀

托马斯·K.康奈兰/著 黄碧惠/译



Inside the Magic Kingdom

by Thomas K. Connellan

去迪斯尼乐园玩是所有孩子的最大梦想，也是许多大人的愿望，而去过迪斯尼的游客中有近百分之七十会再度光临。探究这神奇王国吸引人潮之处，除了米老鼠、白雪公主、城堡所构成的童话世界外，还有什么维系客户的特殊魅力？

比尔、卡门、唐、茱蒂、亚伦，这五个来自银行业、保健业、自动设备制造业、电力设备业、电脑软件业的专业人士为什么会千里迢迢地跑去迪斯尼观摩？又有什么意想不到的发现呢？作者借着他们不同角度的思考与观察，披露迪斯尼乐园制造欢乐、刺激再消费的秘诀。

法津企管

迪斯尼乐园

制造欢乐的 **七大秘诀**

托马斯·K.康奈兰/著 黄兴贵/译

Inside the Magic Kingdom
by Thomas K. Connellan

Publishing House of Law
法律出版社

图书在版编目(CIP)数据

迪斯尼乐园制造欢乐的七大秘诀/(英)托马斯·K. 康奈兰著;
黄碧慧译. - 北京:法律出版社,1999.3

ISBN 7-5036-2680-1

I. 迪… II. ①康… ②黄… III. 游乐场-经济管理 IV. G248

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 37077 号

1998 年 4 月第一版第一次印行

原名/Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success

Copyright © 1996, 1997 by Thomas K. Connellan, Ph.D

Chinese Language edition arrange with Bard Press

Chinese Translation Copyright © 1998 by Triumph Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字:01-98-675

出版·发行/法律出版社

经销/新华书店

印刷/外文印刷厂

开本/850×1168 毫米

印张/5.5 字数/100 千

版本/1999 年 2 月第 1 版

1999 年 2 月第 1 次印刷

印数/0,001-5,000

社址/北京市广外六里桥北里甲 1 号八一厂干休所(100073)

电话/63266794 63266796

出版声明/本书获作者独家授权中国大陆地区中文简体字版

版权所有 侵权必究

书号:ISBN 7-5036-2680-1/I·138

定价:10.00

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

前言

本书讨论如何让个人、团队以及企业提升客户满意程度,并提供一个良好的学习模式。迪斯尼的神奇王国堪称个中典范,虽然迪斯尼和神奇王国是本书的全部,但也可以说与本书毫无相关。

说它是本书的全部,是因为我在书中引用一些例子:关于迪斯尼的员工如何竭诚地付出,使其客人受到贵宾般礼遇的方法;大多数的例子则是来自于我与现在及过去迪斯尼的员工、演出人员——可说上自资深副总裁,下至园内漫步的大玩偶,以及你从未谋面的幕后工作人员面谈中——所学习到的。其他的例子,则来自于我所参加的迪斯尼研习会。另有少数的一些例子,则是从许多与迪斯尼有关的著作中研究而来。

根据我的了解,本书所举的例子都是真实的故事。“玛丽的耳环”之例,乃是直接来自于两位迪斯尼的训练人员。“未来世界建筑工程”的故事,则是亲身参与其中之人告诉我的。在一个女人身上所发生的“海鸥与冰淇淋”的奇闻中,这名女子不但是我的朋友,她也是我工作上的伙伴。

至于前面所说,迪斯尼的角色与本书毫无相关,则是因为迪斯尼及神奇王国对于本书并未有任何评论。而在“吊动物之死

的号角”及“五人帮”中则纯属虚构，他们并无意代表任何真实存在的人物——不论现在是死是活。在书中提及有关麦可·艾斯纳的事件、行动及文字叙述，只是我对于他关于迪斯尼演出人员及其客人的承诺所做的另一种诠释，而非真实的事件或陈述。七个关键课题，则是来自于我的观察以及结论。这些都是引导迪斯尼组织行为的重要因素；如果你对此并不认同，并不能代表你对迪斯尼所做所为或其政策不认同，因为你所不认同的，只是我个人的观察及意见而已。

最后，我深切地期望您能从本书中得到乐趣，并学习到曾经被自己所忽略的东西。

目 录

前 言	1
第一章 前往奥兰多	1
第二章 五人齐聚迪斯尼	6
第三章 谁是你真正的对手	14
第四章 小兵可以立大功	23
第五章 麦可·艾斯纳首创纪录	33
第六章 潜藏事物的重要性	50
第七章 用心倾听	61
第八章 延续魔术神话	74
第九章 在表象之后	93
第十章 要打破小组织是很容易的	107
第十一章 迪斯尼如何选才	120
第十二章 谁来维护客户	132
第十三章 建立良好的事业关系	142
第十四章 有热情的人将	152
主管的工具手册	164
摘记	170

第一章 前往奥兰多

比尔·葛林费德(Bill Greenfield)停在大楼外面的一个报摊前,并且买了一份《黑色企业》(Black Enterprise)杂志。他想了想从这里到奥兰多(Orlando)的距离之后,又多买了《财星杂志》(Fortune)及《富比士》(Forbes)等两份杂志。虽然这两本杂志再过四个小时——也就是他离开城市时,就会被寄达办公室了,但是 he 不想多等那么久的时间才能阅读它们。

当比尔穿过大厅时,警卫抬了头看了看他,并说道:“早安,葛林费德先生,”接着又说:“今天您怎么来早了呢?”

“今天要搭乘早班的飞机,”比尔解释着。“是我太太早晨上班时顺路送我来的。我的计程车再过四十分钟就会到了,待会儿车子到的时候,打个电话上来给我好吗?”

他走出电梯,经过回廊走进了办公室。他先从阅读架上抽走了一本《美国银行家》(American Banker)杂志,接着又从电脑的网路上查看一下资料,并留下电话语音给他的同事。每个留言都是像这样的:“你们知道,我要外出办公三天……。”

他斜躺在椅子上,并对自己现在所做的事觉得好笑。此刻

的他准备前往迪斯尼,但却发觉自己似乎太正经八百了。

这是一趟商务之旅——但其中却混合着对此次实际演练、评估以及训练的无限好奇心。这三天的研习,主要是针对迪斯尼如何维持客户的高忠诚度。凡是能够帮助比尔银行增加客户的话语,对他而言,都像是天上神妙的音乐。在讲到有关银行、经纪公司 & 保险业的演讲内容中,所有的金融主管都知道,维持客户服务以换取客户的认同,就是他们的主要策略。比尔和其他参加研习的人都知道,在现在激烈竞争的时代中,维持并服务客户则是愈来愈重要。当然,娱乐事业也是很竞争的一行。迪斯尼在外有着很好的声誉,但这不代表它在对其他公司的关系建立上,就很轻松容易。迪斯尼的工作人员个个都是谈判高手,对于其他每个小细节,都会予以发觉并且仔细地讨论。

迪斯尼人强悍的作风,与他们对客户温暖的服务,似乎有着很强烈的对比。来到这儿的观光客,都会爱上这乐园、爱上这儿的电影以及一切的设备。然而,对外强悍的作风、与对客户温暖服务的强烈对比,却是他们市场上胜利的主要因素。比尔在一九八五年买进迪斯尼的股票,现在它已经涨到至少二十倍以上了。他回想到自己过去许多美好的种种……良好的家庭背景、在豪尔德(Howard)的严格教育、在数一数二的银行担任副总裁的工作以及自己稳定往上晋升的工作生涯。

此刻电话铃突然响起,打断了他的回忆。原来是警卫打上来的,他表示计程车已经到了。

“妈！祝您玩的愉快！”

“谢谢！”

卡门(Carman) 对着将脸贴在校车窗上的女儿们送上飞吻。然后,她就开车前往上班地点去了。当车子开到停车场的时候,她看到了玛奇(Marge);玛奇是她部门的业务代表。这时,卡门看到她正试着要开门,但同时肩上又背着一个背包,手上还拿着一个公文包及一些行李。“你等一下,待会儿我过来帮你。”“我以为你已经出发去迪斯尼了呢!”玛奇说道。

“飞机再过两个小时就要起飞了。”卡门跟她说。

“听起来满好玩的。”

“它确实值得我期待。”

现在,她正准备去迪斯尼学习有关客户服务的方法,那是她们公司迫切需要知道的东西。所有健康保健方面的领域,在不久将有很大的改变,因此拥有优良产品及服务的公司,都将拥有无限的发展机会。卡门知道,只要在大变动的时候多花些工夫,自己就有很大的机会存在。

事实上,卡门是希望利用这次迪斯尼之行,当成是她生命中的浪板。

她不知道,在自己以及其他管理部门的成员心里是怎么想的。对了,她昨天才正式地见了各部门的人呢,但是她希望能得到他们更自然的反应。

“玛奇,”她说道。“和我坐一会儿吧！我很想听听你的意见！”

唐·仁金斯(Don Jenkins)凝视着窗外的机翼及后面的跑道。他最讨厌浪费时间在飞机上了。如果你问他现在的感觉如何,他一定会告诉你,他对于此次的旅行从头到尾都讨厌。

他能跟米老鼠及飞天狗学到什么呢?他将饭店资料及迪斯尼的地图拿了出来。地图上米老鼠耀眼的图样。

“哇!迪斯尼世界,”空中服务人员叫道。“这是你第一次去吗?”他看着她,脸上不悦地答道:“是第一次,也是最后一次。”

茱蒂·克罗福特(Judy Crawford)用手拨一拨头发,一面看着电视银幕上的天气图。“不!”她无力地说道。“天气再这样下去的话,我怎么离开这里呢!”

她正谈论着几个小时前席卷东南方的强烈台风,它造成当地公司及住家电力设备上很大的损坏。事实上,茱蒂公司的电话到现在还响个不停。

“我们可以处理的,茱蒂,”她的助理这么告诉她。“不是吗?”他也这么问其他的人,虽然此时大家都忙着接听电话,但是大家都抬起头来点一点头,并竖起了大拇指。他们将他们训练得很好,而且每个人都把工作做得非常好。她是否该留下来和他们一起工作,不要前往神奇王国呢?当然,对于回到那里受训的机会,不停地在她内心激荡着。她告诉过自己,她一定要再去一趟,这次不是去玩乐的,因为这个训练课程,将能让她更深入了解迪斯尼提供客户的特别服务。

这不就是茱蒂一直想要的吗？

她想接电话，但是她的助理抢先了她一步。他轻轻地对着话筒说话，然后将话筒盖了起来，并向她说：“去吧！”

亚伦·奇默曼(Alan Zimmerman)看着镜子，并对理发师的快速修剪，礼貌性地说了声谢谢。

也许他没有必要这么地客气，但这次是他刚出差回来后所准备参加的第一个早会，其地点就在沙丘路(Sand Hill Road)上。他付了钱之后，便很快地回到机场，看看是否有新的班机可以搭乘。

亚伦看起来比他三十八岁的真实年龄还要年轻，而他希望在自己五十八岁以前，事业都能一切顺利。现在，他从“青年总裁协会”(Young Presidents Organization)感受到的，则是一股祥和气氛，喜欢这种与会内朋友的亲近感。事实上，早有人告诉他有关迪斯尼的事情了。

起先，他对迪斯尼感到怀疑。他知道迪斯尼这几年来十分戏剧性的发展，并且还登上了《财星杂志》前五百大企业，如今更是紧迫着《财星杂志》排行前几名的公司。但是他仍不免怀疑在迪斯尼所学的东西，不知是否可以运用在他的软体公司上。然而一些朋友和他所谈的话却很有说服力。他们说道：一个软体公司只要百分之一的客户再次消费，就可以再创造出百分之七的获利。因为这些朋友的说服，以及迪斯尼确实是创造出了百分之七十的客户再回来消费——亚伦决定报名参加了。

第二章

五人齐聚迪斯尼

第一天早上九点半至十点

卡门看着一群人经过市政府(City Hall),意图寻找出像她一样挂着名牌的人。但是,这群人可说是蜂拥而过。卡门听说每年约有三千三百万人次参观迪斯尼三个佛罗里达主题馆。感觉上,好像是以前来过的那些人,今天都又来玩了。

对大部分的人来说,迪斯尼是一个游乐场,但是对卡门而言,她是为生意而来的。是啊!是为了生意而来;毕竟,这里是这半球上最大的主题馆。身为健康保健业执牛耳公司的行销副总裁,卡门是很乐于了解迪斯尼是如何地吸引客户。她从网友那儿得知这次特别的机会——那就是莫特(Mort Vandeleur)先生的徒步迪斯尼导览。

莫特先生过去是迪斯尼的演出人员,如今的工作,则是借由迪斯尼成功范例来协助其他公司增进客户。卡门早已参观过迪斯尼一次,而现在她仍想要再走一次。卡门对于本身的纪录很引以为荣;因为她对事情的执着及做事的决心,让她的公司能成

为经销商口中的“最佳典范”，并且依然均衡地强力成长。她与同部门的同仁们，都对于自己所创造的成果感到骄傲；但是在卡门的心里，却是追求绝对的完美，并且心里早已决定要寻求增加客户忠诚度的方法。

卡门已经有了建立良好客户关系的诀窍。她很有生意头脑，对待其他业务同仁也很公平，所以她已是公司同仁公认中，最得人心及受尊敬的经理人。同时，她也为公司创造了许多利润；像是她改变内部的订单作业，减少了六小时的订单作业时间，并将数天行销待办工作缩减为一天即可完成。

莫特先生在前几天的下午，曾打电话给她并表示欢迎她来。她对于他的热情及真挚地敬邀，留下很深的印象。“我们十点钟在市政府前碰面，”他说道。“就在你进入神奇王国之后向左转。如果你看见其他四个人系着一样的名牌，但看起来却又像迷失的人时，请向他们自我介绍。”

“他们是我们这帮人中的另外四位。”莫特先生的声音既温暖又亲切，卡门注意到这点。他甚至因为使用了“帮”(gang)这个字，让她忍不住地觉得好笑。

比尔看见卡门一个人站在离他不远的地方。虽然只是从旁边观看着她，他依然可以看出她绝不是来此玩乐的人。她很用心地注意着每个人的脸庞，仿佛希望自己能读出他们的想法。

当她转身朝向他的时候，他看见了莫特先生给她配戴的特殊名牌。他很快地走上前去，并且指着他自己的名牌。

卡门看到他的名牌时也笑了起来，她深邃的棕色眼眸顿时

亮了起来。她说道：“嗨！比尔。你也来参加莫特先生的课程啊！”

比尔注意到她穿的裤子以及颜色鲜艳的手绘 T 恤和便鞋。他马上对于自己的西装打扮，感到不好意思。这样的穿着习惯，则是他一直无法改变的；包括他谨慎的态度，以及略为深沉的声音，都是在他这一生之中慢慢积习养成。

他心里又想，她至少比我小二十岁。而这样的想法，可以让他因为过分正式穿着所产生的难堪稍减。现代人的穿着应该比较轻松一点嘛！事实上，当他在打包行时，就听到他太太李告诉他说：“比尔，你是要去迪斯尼那儿，可以多带一些 POLO 衫及轻松的长裤。”

比尔约六呎三的身高，年纪已经五十八岁，目前在西北银行担任商业贷款部的行员。现在，他在一个特别小组工作，该小组的任务就是了解其他银行机构保持客户经常性光临的原因。

虽然，他对于是否该花这些时间仍然存疑，但是他已经决定要尽量学习，因为毕竟迪斯尼在股票及财务上成功的表现，不仅只是知名而已，他同时也是所有企业钦羡的对象。

比尔所服务的银行，深知有关客户忠诚度及获利之间的影响——他们最近才研究了关于客户维系及获利之间相互关系的课题。从研究中显示，每增加百分之一的客户再消费，就能增加一千五百万的收益。比尔从其他研究中也发现，这种相对的成长，不只是发生在金融服务业而已，对于其他行业也是一样。

他对于“专心工作若无游乐会使人变笨”的说法，很不以为

然。上次他孙子来玩时，他太太曾经戏说道：“你应该找些有趣的事和他们玩才是。”

或许他觉得所谓的乐趣，就是做生意。

卡门和他握握手，还一面说：“我想加上莫特先生的话，我们至少有三个人了。”然后，她又看了看这些观光客说道：“真不知道莫特先生长什么样子。”比尔说：“他告诉我，他将穿一件黄色的T恤。”她微笑着说：“是啊！但是我更期待他戴着白色手套，并且穿着有黄色大钮扣的红色衬衫”。

“甚至还有一双大耳朵？”他也笑着说。

“没错。”“我想我一定在电影上看过他。”他们边说边笑着。

“嗨！”突然，从他们后面传来了很活泼的声音。“你们两位是在找莫特先生吗？”他们转身看到一位妖艳的女人，她留着红色的俏丽短发，那种发型可以在现在的高中生里看得到。“我是茱蒂，”她说道。然后，她指着一位站在后面约莫四十岁的瘦黑男子。“这位是亚伦，我们就是莫特先生所说的那帮人。”茱蒂说。

“就是五人帮嘛！”卡门补充说着。

比尔说道：“那么还少一个人吗？”

“而且，莫特先生也还没见到呢？”茱蒂提醒大家。

茱蒂·克罗福特现年二十八岁，是北卡罗来纳州一家区域性电力设备公司里最年轻的部门主管。她是一位百分之百风趣的人，从三年前到这家公司时，她就担任客户服务方面的主管。她

对局势所持的绝对乐观想法,已经有点近乎传奇了,部门里的人常常考验她——即使捉弄她,或对她怠慢,都无法激怒她;甚至当春季台风来袭、闪电交加之际,数百个电话打来抱怨电力不够或跳电等问题时,只要她告诉客户会尽快派人到府上修理,最后都能让客户欢欢喜喜地向她道谢。

因此,当她得知可以到迪斯尼学习的绝佳机会时,茱蒂马上就加入;她知道,这能让她的部门处理客户问题更圆满。她个人曾经参观过迪斯尼三次——一次是在她高中,一次是去度蜜月,另一次则是和她丈夫及四岁的孩子来。或许就因为曾经来过,所以她知道迪斯尼的好;毕竟,有谁能比一天让五万至七万五千名客户满意的公司,更了解客户的需要呢?



“当所有的人都告诉‘你’有多伟大时,这也就是你最容易受伤的时候。”



茱蒂住进饭店的那天早上,在咖啡厅碰见了亚伦。亚伦是一位外向并且充满活力的男子,他在大学时参加了棒球队,并且经营一家庭园设计造景的小公司,让他能顺利完成大学的学业。他知道迪斯尼在客户服务品质上的成功之处;而此次,也是他增进自己位于加州正高速成长的电脑软件公司,在客户服务品质上的一个好机会。

他现在的公司不是做得不好，事实上已经做得相当不错了。他很喜欢听到别人的赞赏，以及别人将他的成功范例刊在贸易新闻中，他也很乐于接受一些地方报纸的采访。

这时候，他正巧看见了华特·迪斯尼讲的一句话，那就是：“当所有的人都告诉你有多伟大时，这也就是你最容易受伤的时候。”他对于这句话一直赞赏有加，并且把它贴在皮包的一张名片后面。这句话，华特·迪斯尼称之为“警戒区”，而亚伦自觉他就是陷在警戒区中，并决定要避免这种危险。

因此，他并未期待到神奇王国后，才开始他的发现之旅，这让他有一丝罪恶感。这次来到此地，他也面临将如何向他两个小孩说明的难题；当然，他一定得安排下回再带他们来此游玩才行。他指着远方的城堡说：

“我们就要开始工作了，不是吗？”

就在那时，一位瘦瘦高高、并且有着一头银色头发及胡鬓的男子走了出来。他穿着黄色的短袖针织衫，走向前来说道：“哈罗！我是莫特。”他看起来很有自信，像是常常和陌生人说话的样子；这让他们觉得亲切不少。他一面跟大家握手，一面问道：“四个人，所以少了一个。我们这第五位，不知是否在哪里耽搁了？”

“我来了。”一位打扮颇为严肃，一副中规中矩模样的男子说道。他看起来约莫四十岁，有着一头深色的头发，穿着灰色的宽松长裤及开领的白色运动衫。他背着我们这群人，弯着腰用餐