

科文西方工商管理经典文库

管理案例系列

迪斯尼原理

THE DISNEY WAY

创新型企业的管理魔方

【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

这是通往企业未来的门楣

富有激情的创造力和
训练有素的
团队合作

迪斯尼是二者
有机结合的典范

知识出版社

科文西方工商管理经典文库·管理案例系列

迪斯尼原理

——创新型企业的管理魔方

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

知 识 出 版 社

著作权合同登记图字:01-98-2793

图书在版编目(CIP)数据

迪斯尼原理/[美]比尔·卡波达戈利(Capodagli, B.)等;关海歌,
路小林译. - 北京:知识出版社, 2000.4

ISBN 7-5015-2555-2

I.迪… 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(2000)第 05806 号

The Disney Way

Copyright © 1999 by Center for Quality leadership.

Publishing by arrangement with The McGraw-Hill Companies Inc.

中文简体字版权©1999 科文(香港)出版有限公司

知识出版社

知识出版社出版发行

地址:北京西城区阜成门北大街 17 号

邮编:100037 电话:(010)68318302

北京交通印务实业公司印刷

北京科文剑桥图书有限公司总承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

开本:850×1168 32 开 印张:7.25 146 千字 印数:1—10000

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

定价:15.00 元

14174/06

谨以此书献给鲍勃·斯托林斯：他的勇气
鼓励着我们继续从事我们一生的工作，即使
是面对悲剧的发生。

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，迪斯尼丰富的想象力超越生活的经历，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，不可能有捷径或投机取巧。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班伯克到北京、从火努鲁鲁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海莱坞以外的地区（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《迪斯尼原理》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《迪斯尼原理》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。

致 谢

我们对迪斯尼的热情，正是沃尔特·迪斯尼与罗伊·迪斯尼从一开始对迪斯尼公司之热情的直接结果，是通过艰苦的工作和不懈的努力而产生的伟大梦想。

我们两人都不是以孩子的身份去参观迪斯尼乐园，但幸运的是，我们都是通过家里孩子们的眼睛去观察、感受这一乐园的。我们衷心地感谢比尔的孩子们：比利、艾伦、苏珊和托妮·卡波达戈利，以及林恩的侄女杰米·布鲁厄姆。特别要感谢比尔的头脑有残疾的儿子艾伦。艾伦永远是一个5岁的孩子，他以自己天真无邪和充满好奇的眼光让我们亲自经历了迪斯尼魔术般的变化。

如果没有唐娜·卡彭特天才的编辑，我们编写本书的梦想不会得以实现。衷心感谢莫里斯·科伊尔创造性的投入，感谢玛莎·劳勒对细节的精心策划，使我们的工作走上正轨。

特别感激麦格劳—希尔的编辑玛丽·格伦对工作的热情支持。当然还有海伦·里斯，我们的代理人，感谢她对工作坚持不懈的敬业精神和对我们工作的大力支持。

如果没有和其他优秀公司多年的合作，这本书也将成为另外一种有关迪斯尼的书。我们特别感激有机会在史蒂夫·帕多克的杰出领导下，与惠尔普环球技术公司合作。更要感激惠尔普环球无霜冰箱团队的负责人杰里·麦考金，他对此书倾注了大量的心血，使我们成为来自世界各地的优秀人员当中的一部分，正如杰里所

说的那样，我们是一些不要传统商业模式束缚的人。

特别感谢印第安纳州施贵宝营养分公司的米德·约翰逊和营养分公司的副总裁比尔·克罗斯，他们对这一文化转换过程给予了极大的支持。

感谢肯·布兰查德，他对《迪斯尼原理》的信念给予了权威性的赞同。我们衷心感谢费雷德·魏斯曼拨冗为本书题写前言。真诚感谢和我们一样崇拜迪斯尼的贝蒂·戴维斯及肯·戴维斯博士，感谢他们协助编辑本书和给予鼓励。

真诚感谢乔安妮·西布雷，我们高效率的管理人员，她创造了所有这些奇妙的“机制”，使我们的工作得以顺利地进行。

特别感谢卡尔·戴奇曼神父、约翰·威尔逊，以及印第安纳州圣·梅恩雷德的圣·梅恩雷德阿克比出版社所有的优秀人员。他们对我们1992年2月6日印第安纳州埃文斯维尔城C130飞机失事后，对我们恢复健康的精心照料和祈祷。

我们非常感谢鲍勃·斯托林斯在1992年2月飞机失事后，给予我们精神上的鼓励和支持。在这次悲剧中，鲍勃失去了儿子约翰，但他仍然以他自己的毅力、忠诚和正直为榜样来领导我们工作。在医院的病房里，鲍勃给比尔最好的建议，就是“尽可能快地回去工作”。而对我们两人来说，做我们所喜欢的工作是最好的治疗方法。我们同样感谢管道和工业材料供应公司，它不但在我们恢复健康时无私地帮助我们，而且还奇迹般地使公司重新达到了今天的成功。

比尔·卡波达戈利

林恩·杰克逊

作者简介:

林恩·杰克逊: 系比尔在卡波达戈利·杰克逊咨询公司的合作人,她在公司发展方面具有丰富的经验,并成功地在许多公司里实施迪斯尼原理。

比尔·卡波达戈利:卡波达戈利·杰克逊咨询公司管理合伙人,具有丰富的高级咨询公司的管理经验和大学教学经验,他是一位在国内、国际会议上知名度颇高的演讲者,向听众传授迪斯尼企业经营模式。比尔和林恩用2700多个小时研究迪斯尼公司,培训7000多人使用梦想、信念、勇气、行动四大原理,他们花费十多年时间搜集和编写迪斯尼公司经营之道的书。

在这本书里，你将看到：

- 如何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。
- 如何把顾客当客人对待。
- 如何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。
- 如何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价值观、梦想和信念，造就了他有效的管理原则。通过提出问题、采取行动，以及这些方法运用的实便例，这一切都将帮你把迪斯尼的方法运用到你的公司里去。从雇佣和培训到创意的实现，以及特殊的顾客服务，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《迪斯尼原理》这本书，任何一家公司都可以出类拔萃，与从不同。

目 录

前言一
前言二
序
致谢

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。

- 为什么写迪斯尼？ • 制作节目的标准
- 一个十足的梦想者 • 把梦想变为现实
- 信奉迪斯尼精神 • 一个创纪录的工程

第二章 让每个人的梦想成真 …………… (16)

梦想是你内心的愿望。

- 分级培训促成创造 • 梦想天地鼓励参与
- 把梦想天地付诸行动 • 寻求好的思路
- 要提的问题 • 采取的行动 • 环球无霜
冰箱团队的目标

第三章 坚持你的信念 (33)

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。

- 建立信仰 • 使信仰形式化 • 长期的眼光 • 具有长远目标的领导方式 • 革新的信念 • 实现目标 • 问题 • 采取的行动
- 一个共同的梦想

第四章 不是顾客,而是宾客..... (58)

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。

- 你的顾客有多重要? ——真的是吗? • 测试一下自己的诚意 • 我们工作使别人住得快乐 • 我们创造一种友好的气氛 • 我们给予亲切的服务 • 我们懂得答案 • 我们懂得自己的作用 • 我们保证设施卫生、安全 • 我们是一个整体 • 解决顾客的问题 激励革新 • 超级的步骤等于超级的服务 • 使你的公司走入正轨 • 意识的肯定和否定作用 • 意识成为严酷的现实 • 要提的问题 • 采取的行动 • 一个革新小组

第五章 大家为集体,集体为大家..... (79)

一双双手,一颗颗心,众人的智慧会为你

的巨大成功作出贡献。

- 共同目标是基础
- 使任务充满生机
- 超越等级制度障碍
- 成功团队建设的因素
- 具体的结果
- 集体的努力,还是个人努力的集合?
- 要提的问题
- 采取的行动
- 以工作团队为单位进行工作

第六章 分享辉煌成就..... (100)

当我们以工作小组出现时,就是一个战无不胜的集体。

- 合作伙伴制度扩大了可能性
- 合作伙伴关系有多种形式
- 合作伙伴制度可以保证繁荣
- 通过合作重新调整全面质量
- 对合作关系的证明
- 重新学到的课程
- 要提的问题
- 采取的行动
- 使货商作为合作者

第七章 敢想敢做..... (116)

我真的感觉到——在事业和生活中——人人都会犯错误。如果犯错误,应当对他们说,没关系。

- 坚实基础上的冒险
- 避免目光短浅
- 多种形式的冒险
- 改变你的雇佣政策
- 沉睡的巨人正在觉醒
- 要提的问题
- 采取的行动
- 挑战的精神

第八章 实践,实践,再实践…………… (130)

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。

• 培训——这是谁的责任? • 什么样的培训? • 把“卓越”养成习惯 • 少做表现评估 • 还有更好的方法 • 要提的问题 • 采取的行动 • 劳逸结合

第九章 “大象起飞”计划…………… (147)

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。

• 精心管理下的操作——迪斯尼方式 • 计划指南 • 应用中的程序 • 计划中心有利于交流 • 采用整体措施 • 要提的问题 • 采取的行动 • 新的领导方式

第十章 利用集体智慧的魔力…………… (164)

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象中的图形开始渐渐形成,如同一块未经雕琢的宝石。

• 一个技巧的诞生 • 克服疑虑 • 走出交