

DISNEYLAND

迪士尼乐园 的成功奥秘

(日) 芳中 晃 / 著
张鸥 王晓萃 吕文辉 / 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

迪士尼乐园的 成功奥秘

ディズニーランドはなぜお客様
の心をつかんで離さないのか



(日) 芳中 晃 / 著

张鸥 王晓萃 吕文辉 / 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

芳中 晃: デイズニーランドはなぜお客様の心をつかんで離さないのか

Copyright © 2004 by Akira Yoshinaka

Originally published in Japan 2004 under the title DISNEYLAND HA NAZE OKYAKUSAMA NO KOKORO WO TUKANDE HANASAINOKA by CHUKEI PUBLISHING COMPANY.

All rights reserved. Chinese language edition published by Publishing House of Electronics Industry arrangement with Pan Pacific Poly Company Limited.

本书中文简体字版由 Pan Pacific Poly Company Limited 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-2113

图书在版编目(CIP)数据

迪士尼乐园的成功奥秘/(日)芳中 晃著; 张鸥, 王晓萃, 吕文辉译. — 北京: 电子工业出版社, 2005.5

书名原文: デイズニーランドはなぜお客様の心をつかんで離さないのか
ISBN 7-121-01087-9

I. 迪… II. ①芳… ②张… ③王… ④吕… III. 迪士尼公司—企业管理—经验 IV. J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 028392 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 6.5 字数: 100 千字

印次: 2005 年 5 月第 1 次印刷

定价: 16.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者序

“一切都始于一只老鼠！”这是沃尔特·迪士尼生前最喜欢挂在嘴边的一句话。的确，正是一只普通的米老鼠造就了整个迪士尼王国！但是，迪士尼乐园之所以长盛不衰的真正奥秘却在于它能够为游客提供一套完整周到的服务，令游客们纷纷在此流连忘返。

迪士尼乐园在全世界都拥有良好的口碑。这种好口碑是在迪士尼乐园完善周到的服务中体现出来的。事实上，迪士尼人

视乐园的口碑如同自己的生命。迪士尼乐园的演员把每一次演出都当成是首映，这里的每一块布景都经过了精心设计，这里的每一处设施也都和主题实现了完美的结合。迪士尼乐园的员工甚至接受了如何抱婴儿、如何微笑及如何上菜等方面的培训。迪士尼乐园发自内心的优质服务常常赢得客人的满意，有时还会带给他们感动。只要是游客所需，迪士尼乐园的员工都会竭诚以对，让游客获得上帝般的享受。因为迪士尼乐园知道，服务业的制胜之道就在于赢得回头客。诚然，人们不会经常去迪士尼乐园，但是他们却可以介绍自己的亲朋前去，抑或影响到自己的孩子，让他们长大后乐于跟自己的朋友或爱人去光顾。如何做到这一点，正是迪士尼乐园服务策略的根本。而这种良好的口碑效应则为迪士尼乐园带来了广泛的集客效果。

这些都是我们日常生活中所能听到、见到及了解到的迪士尼世界。但是，这个辉煌世界背后所蕴涵的却是迪士尼人对于服务的独特理解，他们把自己的这种理解散播到了企业的每一个角落。在迪士尼乐园，即使是仅工作一天的临时工，也要进行相应的职业培训。而为了让游客能够在乐园中产生身临其境的感觉，迪士尼乐园甚至会不惜巨资，打造完全真实的历史场景。这些是很难仅从表面就能了解到的事实。

作者芳中晃先生拥有在美国迪士尼乐园和日本迪士尼乐园工作的丰富经历，并借此为读者创造一个绝好的机会，让我们可以体会到迪士尼乐园的内部运营方式，感受到高质量服务的点滴细节，体味到一流服务的细致入微。此外，作者还结合了日本的服务现状作为参考，彻底剖析了其

中的不足。这无疑对于我国尚处于发展中的服务行业具有极大的益处。

张 鸥

2005 年 3 月



前言

日本的服务行业只能算是“发展中国家”的水平。而原产于日本的主题公园竟被看做日本服务业发展中的一大败笔。究其根源，问题并不是出在实际提供服务运作的环节，而是由于企划、开发和经营等诸多环节上都存在着相当大的弊端。

在日本，人们在从事项目设计和实施的时候，更看中“具体的数值”和“具体的产品”。但事实上，真正的关键点却往往是那些“看不见摸不着的因素”。这一点在

服务性的行业尤为突出，它往往是成功与否的决定性因素。

本书将主要着眼于分析这些“看不见摸不着的因素”。当然，服务业成功的首要问题就是要“赢得回头客”。为了实现这个目标，书中结合具体实践对“看不见摸不着的因素”进行了归纳总结。本书如能有助于企业赢得更多的客户并对其成功有所裨益的话，笔者将感到荣幸之至。

2004 年 2 月



目 录

导 言 \1

第 1 章 迪士尼服务的精髓 \9

- 实现乐园主题的关键词“SCSE”：安全、礼貌、表演、效率。
- “人财”是企业的重要资产。

第 2 章 何谓真正的服务 \27

- 确保回头客。
- 增加服务附加值。
- 看不到的因素带给顾客一份感动。

第3章 重要的是眼睛无法看到的因素 \43

- “软件的构筑”是关键所在。
- 重视软件的构筑。
- 负责接待客人的员工都需要佩戴胸牌。
- 采取措施限制游客的入场人数。
- 采取入场限制以应对天气变化。
- ✓ 所有细节都体现出对公园主题的执著追求。84
- 遵循实物至上理念。

第4章 后台的建设 \103

- 建立援助制度。
- 修建梦幻般的地下设施。
- 快餐店里独特的食品摆放顺序。
- 先进的物流设计和设施。

第5章 应该这样进行教育和训练 \133

- 真正为顾客提供服务的是中低层员工。
- 员工培训的关键在于教育和训练协调进行。
- 让他们认为“这儿最棒”的新员工培训。
- 吉祥物完美营造培训气氛。

- 不是“实施”面试而是“接受”面试。
- 提高服务的专业化意识。
- 做给他们看，说给他们听。
- 训练中要考虑因地制宜。
- 绝不能把顾客卷入训练中。
- 训练中也要引进心理学。
- 首先从提高短期工的稳定性开始吧。

158

结束语 \191



导 言

在与迪士尼相伴的日子里，每天都会获得一份感动。

当我在美国迈阿密的时候，无意间读到了这样一则新闻。

1979年4月30日，迪士尼（Disney）公司与东方乐园（Oriental Land）公司签订了合约。

1979年6月，我刚刚迈出美国佛罗里达州迈阿密市佛罗里达国际大学的校门。

为了参加面试，我来到了奥兰多市的迪士尼公司（Walt Disney World）。

当汽车开了近6个小时的时候，周围的景色开始渐渐地有所改变。难道这就开始进入迪士尼的世界了？当我想到这一点时，一段往事不禁涌进脑海之中。

第一次在电视中看迪士尼的节目时，我还是个小学生。整个人都被节目深深地吸引了。我兴奋极了，那种看节目时无与伦比的幸福感直至今日依然记忆犹新。真的好想再看一遍！

如今，为了能在制作节目的公司工作，我正在准备接受就职面试。

当汽车驶入停车场时，我浑身上下每个毛孔都紧张起来，心扑通扑通地跳着，胸膛里一股热流也在不断地涌动着，至今仍可回想起当时激动的情形。

我对停车场的员工说明了来意。他对

我点点头，并递给我面试会场的地图。我一边道谢一边接过地图，他随即又满面笑容地祝我面试成功。就是他一句鼓励的话语和亲切的笑容，让我起初的紧张情绪片刻间消失得无影无踪。

当然，美国迪士尼公司人事部的员工也是用笑容欢迎我的到来的。我在面试过程中遇到了什么样的待遇，在本书中将另有说明。

但是，在面试的时候，不，准确地说，应该是在接受面试之前，我就已经深深地体会到这个地方的不同凡响了。

“我要是能在这么优秀的企业中工作，该是多么幸福的一件事啊！”

来到迪士尼开始接受培训后，无论是台前还是幕后，我都有所接触。我学习了迪士尼的理念和教育方针以及设施的搭建等各个方面的内容。在迪士尼度过的日日

夜夜中，每天都会有一份感动。如何在日本建立迪士尼乐园的想法便油然而生了。

如果想在日本创办类似的乐园，就要对日本以往的经营方式进行彻底的改革。只有这样，才能让人们体会到乐园真正的乐趣。

回到日本后，为了实现自己的这一理想，我加入了东方乐园公司。

初次接触迪士尼乐园是在加利福尼亚参加迪士尼培训的时候。当时我主要负责制作餐饮部的员工培训手册。

我当时面对的资料真是多如牛毛。毫不夸张地说，若是发生稍强一点的地震，我办公桌上的资料都可以把我压死，而英文资料更是堆积如山。平均每个月的加班时间超过 200 小时，在办公室熬夜也是家常便饭。工作负荷之重绝对难以想像，但是每一件工作却又都非常吸引我。

那时，公司里的其他人都没有在迪士尼工作的经历。我作为惟一一名有经验的员工，每天要对很多问题进行回答。

向我请教问题的员工们，每个人的眼中都充满期待，表情也十分认真，他们都希望可以一字不落地吸收我所说的全部内容。公司内洋溢着迪士尼所特有的愉快气氛，同时偶尔也让人体会到一份紧张。

1980年12月，日本迪士尼的建设工程动工了。

我一直都没去过位于浦安的施工现场。当我准备前去实地考察一下东京迪士尼乐园的用地情况时，激动之情真是溢于言表。我一手拿上安全帽便向工地出发了。

然而，浦安当时的情况是难以想像的，真可以说是一无所有。从浦安车站要再驱车15分钟才能到工地，而当时的那里只是一大片荒芜宽阔之地。