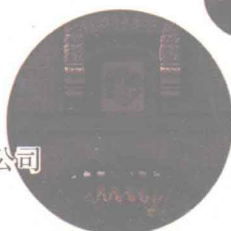
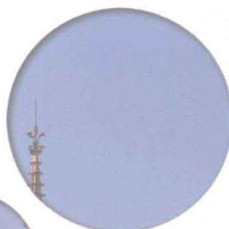


从白手起家到好莱坞巨头
迪士尼公司历经百年沉浮

迪士尼 百年沉浮

从屡屡亏损到世界最大的娱乐帝国
迪士尼公司演绎了怎样的惊世传奇

刘倩 艺琼◎著



北京联合出版公司

Disney

迪士尼 百年沉浮

刘倩 艺琰◎著



北京联合出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

迪士尼百年沉浮 / 刘倩, 艺琼著. -- 北京: 北京联合出版公司, 2011. 8

ISBN 978-7-5502-0293-1

I. ①迪… II. ①刘… ②艺… III. ①迪士尼公司-企业管理-经验
IV. ①J997.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第160057号

迪士尼百年沉浮

作 者: 刘 倩 艺 琼

选题策划: 北京日知图书有限公司

策划编辑: 杨水秀

责任编辑: 咎亚会

特约编辑: 任军锋

封面设计: 水玉银文化

版式设计: 车 芹

图片提供: 东方IC

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京正合鼎业印刷技术有限公司印刷 新华书店经销

字数258千字 787毫米×1092毫米 1/16 17印张

2011年11月第1版 2011年11月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0293-1

定价: 36.00元

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82632355

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”

迪士尼之父华特·迪士尼被称为“欢乐英雄”。他一手打造了充满传奇色彩的娱乐帝国华特·迪士尼公司（The Walt Disney Company），简称迪士尼公司。迪士尼公司1923年由华特·迪士尼与兄长罗伊·迪士尼创立，其业务涉足影视娱乐、主题公园、媒体网络、玩偶商品等多个领域，是现今全球第二大传媒娱乐企业。

美国总统约翰逊说：“华特·迪士尼所创造的真、善、美和快乐是永世不朽的。千千万万人在他才华的照耀下，享受到了一种更光明、更快乐的生活。”这绝非溢美之词，迪士尼的世界交织着欢乐和梦想，沉浸其中，孩子如愿以偿进入童话世界，而大人则可以重温童年旧梦，找寻失落的童心。

情迷迪士尼！迪士尼公司在制造欢乐的同时，也获取了巨大的经济效益。制造欢乐，销售欢乐，正是这个童话王国历经商道沧桑，几经商海沉浮，而始终快意商场的利器。

米老鼠、唐老鸭、狮子王、小熊维尼等经典的动画形象，征服了一代又一代的人；从曼哈顿、纽约、巴黎到香港、北京、东京，迪士尼专营店随处可见；迪士尼乐园被称为世界上最快乐、最能实现梦想的地方，屡次创造客流神

话。从充满奇思妙想的动画片，到与其相关的品牌消费品，再到现实版童话世界——主题乐园，自然而然地形成了一套倍数的赢利模式，这是迪士尼公司区别于其他传媒巨头的核心竞争力。

欢乐=财富，这是迪士尼公司的企业精神，也是在这种独特精神的指引下，迪士尼创造了自己的财富之城：作为一个娱乐品牌，迪士尼从1999年到2010年，连续十多年间在《商业周刊》按照品牌价值评选出的世界100强品牌中排名前十位。据华特·迪士尼公司的官方数据，2009年年度总收入达360亿美元，截至2010年3月，全球员工近14万人，其市值高达659.6亿美元。

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”叱咤商场近百年的“迪士尼帝国”也并非一日所建，已经是个度过了八十多个春秋的老人了。

传奇人物华特·迪士尼18岁开始创业，踌躇满志却屡战屡败。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。”华特一路跌跌撞撞，却从不曾空手爬起，1923年，23岁的华特和哥哥罗伊才成立迪士尼兄弟动画制作公司，即迪士尼公司的前身。作为“娱乐王国”迪士尼公司的缔造者，华特的创业之路走得异常坎坷曲折，他时刻秉承着“臻于至善”的卓越要求，紧跟市场潮流，无数次从跌倒中爬起。创业之初，危机重重，直至米老鼠横空出世，挽狂澜于未倒之时，风雨飘摇的公司才重现生机。米老鼠是艺术女神缪斯送给迪士尼的礼物，华特多次说：“我们永远不要忘记一件事，一切都是从一只老鼠开始的。”华特独具慧眼，创意无限，1955年，投资兴建了第一个迪士尼乐园，从此，迪士尼的“移动城堡”走向世界。以华特为灵魂人物的迪士尼公司，一度辉煌无限，无可争锋。

华特是天生的王者，正是在他高屋建瓴的领导和大刀阔斧的改革之下，迪士尼公司攻城略地，大力拓展经营业务，从创业初期就具备了“娱乐王国”的架构和规模。这位“欢乐英雄”百折不挠的坚强意志、九死不悔的执著态度、时变时新的创新意识、永无止境的至善追求等，化作一股强大的“迪士尼精神”深深潜藏于迪士尼公司，成为一种一以贯之、始终如一的企业文化。

天妒英才，1966年，迪士尼王国永远地失去了它的第一位国王。“后华特·迪士尼时代”，迪士尼公司曾一度遭遇梦魇，噩梦连连，直到“打工皇帝”迈克尔·艾斯纳上任，迪士尼公司才风云再起。掌门人艾斯纳受命于危难之时，把迪士尼公司的商业运作发展到极致。在艾斯纳的掌舵之下，迪士尼成长为最具实力的传媒娱乐品牌，其品牌扩张之成功，可以称得上是当之无愧的“圈地贵族”，其独创的“利润乘数模式”更是迪士尼公司征战商场的“撒手锏”。但迈克尔·艾斯纳无疑是一个毁誉参半的英雄，他点石成金，短短十年间使迪士尼公司的股票从22亿美元陡增至220亿美元；但他自诩为“华特·迪士尼再世”，对权力有一种与生俱来的贪婪，与部下杰弗瑞·卡森伯格的争斗，冥冥之中，制造了下一个危机。卡森伯格脱离迪士尼公司另立门户，创办梦工厂公司，与迪士尼公司针锋相对，剑拔弩张。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”新任掌门人罗伯特·艾格继承迈克尔·艾斯纳的衣钵，《加勒比海盗》系列、《国家宝藏》系列、《纳尼亚传奇》系列等鸿篇巨制推出，迪士尼传奇再现。艾格更是对中国市场情有独钟，继香港迪士尼之后，中国境内第二座迪士尼乐园上海迪士尼推出在即。新千年，迪士尼公司采取“创新、技术和全球化”的未来战略，全力以赴抢占市场，在网络数字化时代杀出重

围，迪士尼未来之路充满希望。

今天的迪士尼公司重新上路，笑看未来。

孩子的梦成就迪士尼的财富之城，一路走来，“娱乐帝国”迪士尼公司成就百年传奇。它如何制造了如此多的欢乐，并且让全世界数以亿计的人们为之着迷呢？这是迪士尼公司留给世界的谜。

迪士尼，启“迪”无限！迪士尼公司的发展史既是创始人华特·迪士尼用梦想、勇气、信念演绎的一部传奇，也代表了娱乐事业迈向产业化的成功范例。本书描绘“迪士尼之父”华特·迪士尼的创业历程、传奇人生，讲述“娱乐帝国”迪士尼在历代掌门人领导之下的商场登峰之路，以此探究迪士尼公司的企业精神、经营之道、用人之道、创新之道、制胜之道和基业长青的秘密。拨开层层迷雾，探骊得珠，正是本书的初衷所在。

“自信人生二百年，会当击水三千里。”相信这本书会给有创业梦想和开拓雄心的你带来无限启迪。

作者 2011年10月于北京昆玉河畔

序言 / 1

第一章

绝非童话：迪士尼帝国的传奇

狂澜再起：迪士尼落户上海的前前后后 / 2

“欢乐英雄”：双面华特·迪士尼 / 6

印象迪士尼 / 9

迪士尼：启“迪”无限 / 12

第二章

成长的艰辛：少年初尝愁滋味

梦开始的地方 / 18

自古英雄多磨难 / 26

第三章

创业受挫：天将降大任于是人也

一条广告引发的破产 / 32

再次遭遇“滑铁卢” / 37

第四章

名震好莱坞：米老鼠也疯狂

初战告捷 / 44

山重水复，举步维艰 / 55

柳暗花明 / 60

第五章

人才战略：不拘一格降人才

孤家寡人之初体验 / 68

拿什么拯救你？人才 / 72

一览众山小 / 78

第六章

创新模式：迪士尼的第一生产力

米老鼠的“新装” / 84

从仆从到主角 / 87

创新：好风凭借力，送我上青云 / 95

“非常时期”的迪士尼 / 99

第七章

扩张之路：攻城略地

我的梦想我做主 / 112

你的梦想我不埋单 / 117

世界上最快乐的地方 / 122

第八章

商海沉浮：迪士尼的梦魇与新生

巨星陨落，暗夜如墨 / 136

华特·迪士尼“再世” / 143

迪士尼复兴之路 / 149

传奇再现 / 157

第九章

品牌神话：让世界充满米老鼠

跳出去：迪士尼的“移动城堡” / 166

娱乐帝国的“天罗地网” / 173

无处不在的米老鼠 / 181

娱乐巨头的商业模式 / 188

第十章

商场征战：危机重重

权力争斗，祸起萧墙 / 194

到底意难平 / 202

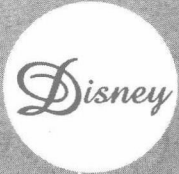
风雨飘摇 / 209

成也萧何，败也萧何 / 217

第十一章

转型策略：新世纪的生存法则

新官上任三把火：艾格风云 / 226



Disney

第一章

绝非童话： 迪士尼帝国的传奇

一座乐园，改变一个城市。迪士尼乐园落户上海的消息不胫而走，攫取了亿万人的注意力。迪士尼乐园是一个奇迹，它背后的打造者——华特·迪士尼公司更是一大传奇。而这个传奇的缔造者，正是迪士尼公司的创始人——“欢乐英雄”华特·迪士尼。

作为传媒娱乐行业的先行者，迪士尼公司从未止步，坚持超越、永不言败，在后来者云起的当今时代，仍然势头不减、风光依旧。迪士尼百年沉浮为你诠释：如何赢在世界。



狂澜再起：迪士尼落户上海的前前后后

谁创造了与美国历任总统的合影之最？你可能想不到，答案是米老鼠。自杜鲁门总统开始，历任美国总统都跟它合过影，新当选的奥巴马总统也不例外。奥巴马还曾在竞选期间戴着一顶有米老鼠招牌圆耳朵的帽子招揽人气。

2003年，《福布斯》杂志推出的“虚拟形象富豪榜”中，米老鼠和它的伙伴们名列榜首，身价高达58亿美元。米老鼠的人气的确不可小觑，但是迪士尼乐园为什么选择了上海？落沪之后又将掀起怎样的波澜呢？

◎ 迪士尼乐园花落上海的内幕

作为史上最具人气的世博会——2010中国上海世界博览会掀起一股“世博热”，全世界的目光聚焦上海浦东。此次世博会的成功是有目共睹的，它的举办为上海带来了巨大的人流和商机，在资本市场也营造了一次又一次的世博行情。而上海世博会尘埃落定之后，上海迪士尼乐园即将动工建设的消息再次掳获了全世界的目光。

全亚洲那么多繁华的都市，为什么迪士尼把绣球抛给了上海呢？其实，为了申请迪士尼乐园落沪，上海也走过了一段漫长的“申迪”之路。

早期，上海曾经和香港竞争过迪士尼在亚洲的第二座乐园的建设，但由于第一座建在了距离上海很近的日本，迪士尼考虑消费群分布的合理统筹，最终选择了香港。失败之后的上海，并没有停止继续努力，再次参与申请迪士尼在亚洲的第三座乐园的资格。这一次的最大竞争对手主要是韩国首尔。

首尔，作为韩国首都，人口密度和消费能力均不输上海，而且首尔市政府对这项目十分重视，对迪士尼寄予厚望。在中国香港已经有了迪士尼乐园的情况下，上海处于劣势，当时很多媒体也并不看好上海。然而形势却急转直下，不久上海来了一个乾坤大挪移，占据了上风。这到底是怎么回事呢？

原来，问题就出在首尔自身。要在首尔大公园内建立迪士尼乐园，就需要巨大的地皮，首尔市政府必须解决“禁止开发首都圈”等限制规定。围绕这个“狮子大开口”问题，首尔市政府和韩国政府之间的协调进展得并不顺利。

还有一个重要的因素是飙升的地价，使得迪士尼公司无法获得满意的土地。除了迪士尼，美国米高梅电影公司也看中了韩国，计划在釜山建设世界第七大电影主题公园。釜山市政府希望这一主题公园能像日本环球影城主题公园一样吸引大批游客，同时在10年内带来13亿美元的经济收益。自然，米高梅电影公司的“影城计划”也因为这高地价流产了。

迪士尼在韩国遭遇挫折后，韩国政府高层人士遗憾地说：“据了解，最近迪士尼公司得到中国上海市政府的建设许可，现在只要得到中央政府的批准即可建设。韩国引进迪士尼乐园的计划恐怕已经付之东流。”无奈之下，他们只能眼睁睁地看着迪士尼花落人家。

在上海市政府的全力支持下，上海“申迪”行动进展得异常顺利。2009年11月4日，上海市政府宣布“迪士尼乐园”项目获批，2011年4月8日正式开工，初步定于2014年在上海浦东新区建成迪士尼乐园。迪士尼在亚洲的第三座迪士尼乐园终于落户上海，预计要耗资244.8亿元，首期工程在2014年建成。在中国媒体看来，这是给2009年11月16日正访问中国上海的奥巴马总统的一份大礼，而在韩国媒体看来，则意味着迪士尼最终抛弃了韩国首尔。

2010年8月，有消息灵通人士称，在世博会结束后，上海市政府副秘书长范

希平、上海世博局副局长胡劲军将担任上海迪士尼项目中方负责人。送走海宝，迎来米老鼠，迪士尼乐园接棒世博会持续炒热上海滩，成为令人翘首以待的下一个“世博会”。作为全世界第六座迪士尼乐园，上海迪士尼会在上海、在资本市场掀起多大的浪头？

根据以往的历史，2007年东京迪士尼乐园游客人数2542万人次，2008年巴黎迪士尼乐园游客人数1530万人次。以此推算，上海迪士尼开园后全年的门票销售预计近60亿元。按照以往的迪士尼产业链效应，1元钱的门票将拉动8元钱的消费，仅计算“行食宿、游购娱”等最基本的游客消费，迪士尼每年带来的服务业产值将达到480亿元。

除了拉动酒店、餐饮、交通等服务业，它还将显著提升周边地产价值，而在建设阶段，大规模的投资以及配套建设，将为建筑、建材和路桥建设等行业带来机遇。可以预见，迪士尼主题公园项目可以催生上万亿元GDP产值。

概括说来，上海迪士尼“盛宴”，几大行业有望受益：地产行业——首先获益；旅游消费——引弓待发；基建行业——一次性拉动；物流运输——人流熙熙，财源滚滚；文化产业——他山之石，可以攻玉……坐落于中国人口最为密集、经济最为发达的江浙沪地区，大家对上海迪士尼乐园的前景充满想象、寄予厚望。

米老鼠来了，“迪士尼效应”也将如约而至。若说有一座游乐园可以改变一座城市的未来，那拥有这种神奇魔力的非迪士尼乐园莫属。

◎ 迪士尼乐园的神奇魔力

迪士尼乐园被誉为“世界上最快乐的地方”、“梦想成真的乐土”，它的创始人华特·迪士尼把迪士尼乐园作为一项创意事业来经营。他曾经说过：“只要这个世界仍存幻想，迪士尼乐园就永远不会完工。”迪士尼乐园也因此成为全球造价最高的主题乐园之一，有“永远建不完的乐园”之称，这也是其独特魅力所在。

全世界范围内主题公园并不少见，中国国内就有欢乐谷、海洋公园等多家不同

样态的乐园，而与迪士尼乐园相比，不免迅速沦为“山寨品”，竞争力不堪一击。

1955年，第一座迪士尼乐园——加州迪士尼开幕，直至今日，五十多年来，全世界范围内只有6家迪士尼乐园，除了正在兴建的上海迪士尼，其他五座分别坐落在美国加州、美国奥兰多、日本东京、法国巴黎、中国香港。迪士尼乐园吸引了众多游客，屡屡创造客流神话，如果列出一些造访过迪士尼乐园的大人物，你一定不敢相信。

印度尼西亚总统苏加诺；

泰国国王普密蓬和王后诗丽吉；

摩洛哥国王V.穆罕默德；

尼泊尔国王马亨德拉和王后拉塔纳；

日本皇太子德仁、雅子妃及独生女爱子；

美国加州州长、好莱坞传奇明星阿诺·施瓦辛格；

好莱坞顶级巨星汤姆·克鲁斯、阿汤嫂凯蒂·赫尔姆斯、好莱坞“第一宝贝”苏瑞；

NBA篮球球星科比·布莱恩特；

豪夺北京奥运会八块金牌的“菲鱼”——迈克尔·菲尔普斯；

著名艺人张学友、F4、任贤齐、容祖儿、Twins等；

即使耀眼如政要、明星，现身迪士尼的童话世界，也难掩兴奋之情，迪士尼乐园的神奇魔力可见一斑。已经长大的人们，却仍然怀有无法割舍的儿时梦想，有需求就有市场，“经营失落的童心”成为迪士尼乐园的制胜法宝。与米老鼠一起跳舞，与白雪公主共游城堡，在冒险王国里酣畅淋漓……暂时离开纷扰的现实世界，一享童话世界的纯真和快乐，迪士尼乐园，无疑满足了众多人的梦想。

迪士尼乐园拥有此等魅力，离不开其创造者——华特·迪士尼，当然更离不开它背后的打造者——华特·迪士尼公司。传奇人物缔造百年传奇，见证了一个又一个的奇迹。



“欢乐英雄”：双面华特·迪士尼

华特·迪士尼被誉为“米老鼠之父”、“欢乐英雄”等，无数光环笼罩着他，殊不知盛名之下，成功背后掩藏了多少不为人知的辛酸。他并没有显赫的背景，崛起于草莽之间，从一介“草根”开始创业。正是因为如此，他的梦想和奋斗才更加显得惊心动魄。

大起大落之间，华特·迪士尼的一生，当得起“传奇”二字！

◎ 正面：叱咤风云的成功者

如今提起华特·迪士尼这一名字，大家都知道这代表的是一个永恒不朽的神奇国度，是一个陪伴世世代代一同成长的金字招牌。一个人的名字可以如此不朽、妇孺皆知，且成为“欢乐”的象征，放诸古今中外，也唯有华特·迪士尼。

华特·迪士尼于1901年12月5日出生，于1966年12月15日去世。华特的一生，所获荣誉无数，其中包括29项奥斯卡金像奖、4项艾美金像奖和1枚总统自由奖章，此外，他还获得了哈佛大学和耶鲁大学的荣誉学位。

华特可以说是“现代动画第一人”，他对动画事业的卓越贡献，毋庸置疑。从米老鼠开始，华特推出了唐老鸭、白雪公主、匹诺曹等多个经典卡通形象，创

造了世界动画史上的多个“吉尼斯纪录”：

第一部有声动画片——《蒸汽船威利号》；

第一部彩色动画片——《花儿与树》；

第一部长篇动画——《白雪公主与七个小矮人》；

第一部立体音电影——《幻想曲》；

此外，迪士尼公司的动画自成一格，独创“多层次立体摄影法”、“水彩渲染式画法”，首度采用“故事板方式”、真人与动画合成技术。这些做法堪称典范，树立了动画界一个又一个的里程碑。

在65年的人生岁月中，华特不但在电影界大放异彩，更涉足到电视媒体、主题公园、消费品等诸多领域，他造就了一个娱乐王朝。作为迪士尼公司的灵魂人物，华特演绎了一个创业神话，更给世界带来了无限欢乐，是当之无愧的“欢乐英雄”。华特虽已百年，他的名声却跨越世纪、屹立不摇，他所创立的王国版图也不断扩张，超越国界，成为世界传媒娱乐界的“龙头”。

华特被选为20世纪改变历史的百位名人之一。他运用那卓尔不凡的想象力和创造力，为世人带来了欢乐，为世界创造了奇迹，而种种生前、身后的荣誉，终究还是无法与他的成就相抵。

◎ 背面：甘于寂寞的“狂想者”

盛名之下，华特·迪士尼也经历了常人不能想象的艰辛。

在堪萨斯，华特两次创业，从迪士尼·艾沃克广告公司到欢笑动画公司，接连遭遇“滑铁卢”。离开伤心之地，华特怀揣着电影梦来到好莱坞，与罗伊·迪士尼创立迪士尼兄弟公司，之后商海征战的岁月可谓历尽九九八十一难，才终于功德圆满，曾经不名一文、任人宰割的小公司也成为名震好莱坞的娱乐巨头。

在艰苦求索的漫长路程中，华特始终坚持“第一个吃螃蟹”。他向来对创新有一种难以遏制的热情，聚焦空白领域，发掘新商机，力争快人一步，并且为此不惜破釜沉舟。