

THE DISNEY TOUCH

“令人信服，使人感动，不由你不对迪斯尼公司的经营运作肃然起敬。”

——《纽约时报书评》

(美)朗·格罗弗 著

董广才 译

迪斯尼

兴衰秘录



辽宁教育出版社

LIAONING EDUCATION PRESS

全美最新
畅销书

版权合同登记：图字 06 - 1998 - 185 号

图书在版编目 (CIP) 数据

迪斯尼兴衰秘录 / (美) 朗·格罗弗 (Grover, R.) 著; 董广才译. - 沈阳: 辽宁教育出版社, 1998.12

书名原文: The Disney Touch

ISBN 7 - 5382 - 5259 - 2

I . 迪… II . ①朗… ②董… III . 企业管理 - 经验 - 美国
IV . D279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 24701 号

COPYRIGHT ©1997 By Richard D. Irwin, A Times Mirror Higher
Education Group, Inc. company, 1997

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this book may be reproduced or
transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including
photocopying, recording or any information storage and retrieval system, with-
out permission, in writing, from the Publisher.

本书中文简体字版由美国麦克希尔公司授权辽宁教育出版社独家
出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何
部分。

版权所有, 翻印必究

辽宁教育出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

沈阳七二二二工厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 270 千字 印张: 12¼ 插页: 6

印数: 1—5000 册

1998 年 12 月第 1 版

1998 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 柳青松 唐日松
张国际

责任校对: 马 慧

美术编辑: 谭成荫

封面设计: 冯少玲

定 价: 23.00 元



沃尔特·迪斯尼在 1955 年迪斯尼乐园开园仪式上。(迪斯尼公司提供)



迪斯尼公司董事长迈克尔·D·
恩斯诺。(迪斯尼公司提供)



迪斯尼公司总裁弗兰克·威尔斯
在因飞机失事身亡之前曾领导公
司达 10 年之久，他的逝世也使
公司的管理层发生了变化。(迪
斯尼公司提供)



迪斯尼公司副董事长小罗伊
·迪斯尼。(迪斯尼公司提
供)



在赢得对法国喜剧版权的激烈竞标战后，《三个男人和一个婴儿》成为迪斯尼第一个票房达1亿美元的影片。(试金石影片公司提供)



耗资1700万美元的《漂亮女人》成为迪斯尼最成功的非动画影片，盈利近1.75亿美元。(试金石影片公司提供)



朗·米勒买到《谁陷害了兔子罗杰》的版权7年后，恩斯诺和斯蒂文·斯皮尔伯格制作了一部轰动全球的电影。(试金石影片公司和阿姆伯林娱乐有限公司提供)



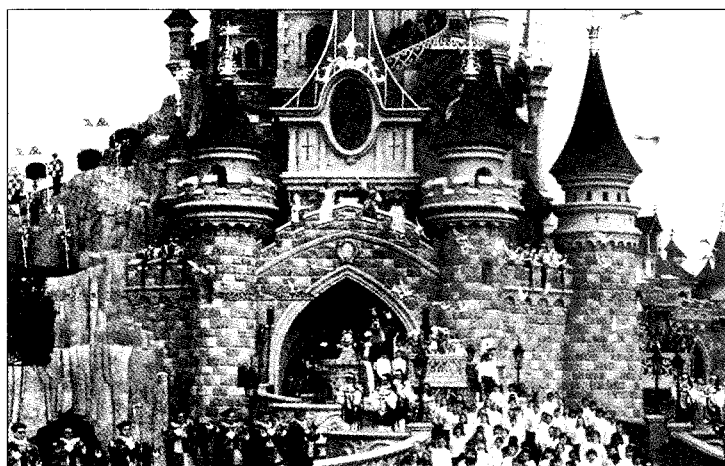
《小美人鱼》这部迪斯尼 30 年来的第一部童话卡通片对公司的卡通片制作产生了很多启示。(迪斯尼公司提供)



1991 年的电影《美女与野兽》成为迪斯尼在美国国内的第一部超票房 1 亿美元的卡通片，也促使公司计划为百老汇创作戏剧。(迪斯尼公司提供)



1994 年推出的影片《狮子王》是迪斯尼有史以来收入最多的影片。据估计，该片在世界范围内的收入已达 10 亿美元。(迪斯尼公司提供)

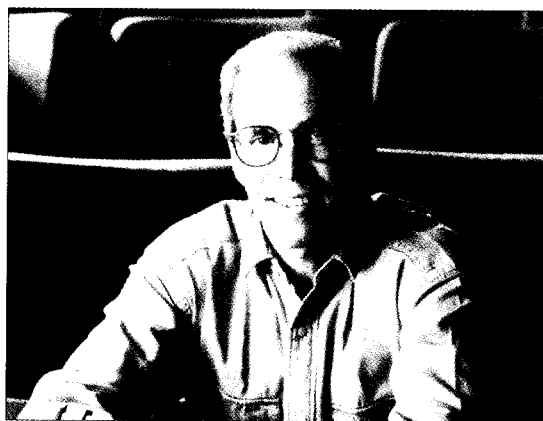


在 1994 年重建法国主题公园后，经过近 3 年的亏损，欧洲迪斯尼公司开始盈利。(迪斯尼公司提供)



恩斯诺在迪斯尼乐园。时值迪斯尼的美国主题游乐园扩展计划在弗吉尼亚受挫，但在奥兰多和阿纳海姆的扩展在继续。

杰夫利·科兹恩伯格在1994年与迈克尔·恩斯诺闹僵，这加速了他的离去。与大卫·盖芬和斯蒂文·斯皮尔伯格共建他自己的制片厂之前，他一直在帮助迪斯尼电影制片厂重振雄风。



汤姆·摩菲和丹·伯克在大都会美国广播公司缔造了一个媒体巨人，在 1995 年以 190 亿美元的价格卖给了恩斯诺。



超级代理人、人才开发经纪公司的董事长迈克尔·奥威兹，于 1995 年受聘迪斯尼公司，在帮助恩斯诺获得大都会美国广播公司后掌管公司。(迪斯尼公司提供)

内 容 简 介

沃尔特·迪斯尼公司作为享誉世界的著名电影公司，自沃尔特·迪斯尼于本世纪初创立以来，创造了大批诸如米老鼠、唐老鸭、白雪公主、灰姑娘以及近几年的《狮子王》、《玩具总动员》、《花木兰》等脍炙人口的卡通人物形象和经典影片，不仅在好莱坞乃至在世界经典影片宝库中都占据重要的位置，其经久不衰的卡通人物形象受到了几代人的喜爱，也使迪斯尼公司成为名副其实的卡通王国。除了电影，迪斯尼乐园、迪斯尼世界等主题游乐园亦成为孩子们乃至成年人向往的好去处。

本书侧重描述的是沃尔特·迪斯尼去世后，他的继任者在竞争激烈的商业大潮中的起伏与艰辛、创新与奋斗。

全书资料翔实，写实叙事，文笔朴实，描写细腻，引人入胜，是了解迪斯尼公司和好莱坞历史的不可多得的好书。

本书对市场风云、企业振兴、经营艺术、营销悟性、推销策略等的精彩描述无疑会给人们许多启示。

沃尔特·迪斯尼公司能在激烈的市场竞争中立于不败之地得益于它独特的迪斯尼风格。从这一点上来说，《迪斯尼兴衰秘录》不仅仅是一本经典企业的成功启示录。

谨献给我的女儿：伊丽莎白
她每一天都在企盼愿望和现实相吻合

前 言

当我走进迈克尔·恩斯诺的办公室时，他问我：“就没什么办法让我说服你不写这本书吗？”这可不是我所期望听到的回答。

说得轻描淡写一点儿，这真让我有些下不了台。我所知道的迈克尔·恩斯诺——这位沃尔特·迪斯尼公司的董事长可不是位怕羞的人。好莱坞现今可没这种人了。每位影视娱乐节目记者都知道，没有一家公司会像迪斯尼公司这样乐于经常接受新闻采访与报道。何况恩斯诺的公司还有脍炙人口的灰姑娘的故事可以讲述。问题在于恩斯诺另有他想。“一旦有人要著书说你如何的了不得，”他解释道，“那便是事情开始朝下坡路走的时候了。”

谁也不能说迈克尔·恩斯诺这种近乎迷信的想法有何不妥。当他与弗兰克·威尔斯双双来到迪斯尼，这个以米老鼠和唐老鸭而名噪一时的公司正处于江河日下、无力回天的境地。沃尔特·迪斯尼公司是从一家不起眼的小公司发展成为90年代娱乐业的巨头的。但是在恩斯诺上任之前的三年里，公司收入巨跌，而在他领导下公司的收入财源滚滚翻了九番。结果，曾被银行投资家们嘲弄为长期业绩不佳的迪斯尼一跃成为华尔街的骄子。

到1990年，迈克尔·恩斯诺在美国几乎是家喻户晓、妇孺皆知。他那张大嘴唇、棕色卷发的娃娃脸竟上了《时代》、

《新闻周刊》、《商业周刊》及十几家其他杂志的封面。与此同时，恩斯诺还成为美国收入最多的行政主管之一。我后来得知，恩斯诺坚决反对为他写书。他的这种态度更让我对写这本书感兴趣。

我发现，迈克尔·恩斯诺有一种说不清的魅力。作为 80 年代迪斯尼周日晚间电视节目主持人的这位公司董事长与古费和普鲁图* 对嘴打趣，还不时来点儿自嘲的幽默。他还是位家庭观念很强的人。他常将迪斯尼公司的年终报告及参考资料送给他儿子们的学校作课业参考，但他远离镁光灯，远离记者们的追逐采访。说他有点儿古板武断，不如说他更干练、敏锐和富有魅力。

我还了解到，迈克尔·恩斯诺毫不掩饰地为他取得的成就而自豪。几乎可以肯定，他并非真正反对写这本书。但是就像华盛顿的政治家一样，这位迪斯尼的当家人更明白什么叫恰如其分、不过分渲染。倘若真要写这样一本书，他必须要确信既要写的精彩，又不过分炫耀。

在我来到公司的伯班科工作室时，迪斯尼负责宣传的高级副主管埃尔文·欧昆已就这本书的写作征得了恩斯诺的同意。基本条件非常明确：这是我写的书，而不是迈克尔讲述的、由别人代笔写就的故事。迪斯尼的行政主管们会给我充足的时间，但不许整天堵在门口采访。迪斯尼公司不会打开所有的卷柜让我查阅。同时，他们对书稿不予置评。

最终，迪斯尼公司的行政主管们对他们的时间还算是大度，但算不上慷慨。迈克尔·恩斯诺和弗兰克·威尔斯都给了我三小时；永不停歇的制片厂主管杰夫利·科兹恩伯格给了我一小时；主题游乐园主管迪克·纽尼斯也给了我一小时，

* 《米老鼠与唐老鸭》中的狗。

他正要到常去的奥兰多出差。

对其他迪斯尼行政主管们的采访时间不尽相同。每个人都好像悠闲自得。到头来，我共做了75次采访，收集了100小时的录音带。沃尔特的女婿朗·米勒——这位下台的前总裁也难得和蔼地接受了我的采访。怯见新闻记者的沃思堡的亿万富翁希德·白斯也难得接受了我的采访，他在1984年的权力争夺战中救迪斯尼于危难之中。其他几名迪斯尼原行政主管要求不要公开他们的名字。

采访所展示的是英才再发现的故事。没有人对沃尔特·迪斯尼那杰出的才智表示怀疑。在不同的时代，以不同的方式，迈克尔·恩斯诺和他的伙伴们为成功带来相同的充满活力的思想和杰出的贡献。创造性不仅是作为一部新电影剧本和主题游乐园运作的判断标准，而且也是市场经营策略和保护公司免遭大的风险的金融交易的判断标准。从最新的经典作品的产生、放映到迪斯尼影片的与日俱增，无不表现出公司的方方面面面向大胆的创新性的经营风格的转变。

毫无疑问，是迈克尔·恩斯诺定主调。就连他的批评家都承认，他是美国最具创造力的行政主管之一。他的思想异常丰富，点子或精彩绝伦，或天真幼稚。正是他极力制作了轰动一时的电影《三个男人和一个婴儿》，正是他极力劝说乔治·卢卡斯设计了主题游乐园的运作。甚至在我和他坐在一起，正进行两次中的第一次采访时，他还接了一个主管公司宾馆业务的鲍博·斯莫尔的电话。刚刚从奥兰多风尘仆仆返回的恩斯诺想把新婚的人们吸引到沃尔特·迪斯尼世界的综合大楼里去度蜜月。心中没底的鲍博·斯莫尔认真听着恩斯诺在电话里描绘着他的计划：将作为魔幻王国中心地带的一道亮丽风景的灰姑娘城堡顶部改成新婚夫妇公寓客房。

我第一次见到迈克尔·恩斯诺是在1987年初。那时，我

正在为《商业周刊》的封面故事在沃尔特·迪斯尼公司搞采访调查，正是那篇文章促使我有了写这本书的想法。我第一次见到恩斯诺时，他正在出席“星际旅行”的开幕式，这是迪斯尼乐园的太空时代载乘游乐项目。自那以后，我有多次与他交谈的机会，或是在我为《商业周刊》工作期间，或是在为这本书收集素材期间。

自我们第一次见面起，我与恩斯诺及其公司可以说是形影不离。公司从他接手时资产为14亿美元发展成为一个年收入180多亿美元的公司。在这个过程中，公司还建造了第5个主题游乐园，在巴黎开始动工建造第6个，并将公司的业务扩展到电视台、饭店甚至唱片商标的生产。在1995年，迪斯尼迈出最大一步，以190亿美元买下了大都会美国广播公司。

从许多方面来讲，沃尔特·迪斯尼公司的振兴是历史幸运的偶然事件之一。当迈克尔·恩斯诺和弗兰克·威尔斯就任之际，正是娱乐业复苏之时。票房形势看好，家庭录像和有线电视的新市场正飞速扩大，生育高峰期出生的孩子好像突然间就长大到能欣赏迪斯尼公司生产的玩具和电影的年龄。但是这需要特殊的一群行政主管们去洞察这种潜在的可能性并为之采取行动。迪斯尼这班人马就是这样一群人。

在写这本书时，我尽量采取客观态度。迈克尔·恩斯诺和他召集在身边的那些行政主管们并非圣人。为了成功，这些新的领导作风干练、处事果断，对手下人绝不婆婆妈妈。他们是意志坚强的领导者，又是坚忍不拔的生意谈判者。当事情没按他们的计划发展，他们绝不惜严厉处罚，有人被炒鱿鱼，有人忍受不了而辞职。我发现，没有建立在童话世界里的公司。

此书本版的校订尤为困难。90年代中期，首先是欧洲迪斯尼公司的财政困难和为避免失败而采取的公司结构调

整，使得情况变得很糟糕。更困难的是 1994 年的那场灾难：弗兰克·威尔斯遇难身亡，杰夫利·科兹恩伯格在好莱坞近代史上最糟糕的分道扬镳中辞职而去。迪斯尼的行政主管们，特别是财务主管理查德·纳纽拉在喋喋不休地谈论欧洲迪斯尼公司的拯救计划。而不管是恩斯诺，还是科兹恩伯格都对导致双方的不和保持缄默。

聘请迈克尔·奥威兹为总裁和购买美国广播公司产业将另加章节叙述。两件事刚刚发生，来不及评价，尽管它们肯定会成为关系迪斯尼未来成败的关键因素。

最后，这不是一部全面反映沃尔特·迪斯尼公司的书。我只是集中描述了沃尔特的生活和促使恩斯诺和威尔斯被聘的 1984 年的权力争夺战。我的目的是集中描述两人就职于伯班科之后迪斯尼公司的重新振兴。书中对迈克尔·恩斯诺之前的公司历史的叙述只是为了对他及其一班人马取得的成就作正确的评价的需要。本书有意未涉及的部分在鲍博·托马斯的《沃尔特·迪斯尼：真正的美国人》和约翰·泰勒的杰作《神秘王国的暴风雪》中有精彩论述。

归根结底，我发现，本书的主人公实际上是沃尔特·迪斯尼本人。他是一位具有无限想象力和广泛才能的人，他创立了拥有无限资产的娱乐业帝国，即使管理平庸，他的公司也可在 20 年内立于不败之地。正因如此，迈克尔·恩斯诺和弗兰克·威尔斯继承下来的公司仍然是世界著名的和人们喜爱的公司之一。更重要的是，沃尔特·迪斯尼公司继承下来的是巨大的不动产财富和市场上最受欢迎又最值钱的卡通人物形象。迈克尔·恩斯诺、弗兰克·威尔斯和加入到他们行列的数十位迪斯尼行政主管为公司增添了他们自己的迪斯尼风格——出色地找到了利用那些资产的新方法、予以开拓征服的新市场。