

《贼巢》作者、普利策奖得主最新力作  
入选英国《金融时报》、《经济学人》  
2005年度最佳商业图书

# 迪斯尼战争

[美]詹姆斯·B·斯图尔特◎著

# DISNEY WAR



中信出版社  
China CITIC Press



# 迪斯尼战争

# DISNEY WAR

[美]詹姆斯·B·斯图尔特◎著

赵恒◎译

中信出版社  
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

迪斯尼战争/[美]斯图尔特/著;赵恒译.—北京:中信出版社,2006.1

书名原文: *DisneyWar*

ISBN 7-5086-0533-0

I. 迪… II. ①斯… ②赵… III. 企业传记—美国—现代 IV. I712.45

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第149452号

DISNEYWAR by James B. Stewart

Copyright © 2005 by James B. Stewart

Simplified Chinese translation Copyright © 2005 by CHINA CITIC PRESS.

Published by arrangement with Simon & Schuster, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori China.

ALL RIGHTS RESERVED.

迪斯尼战争

DISINI ZHANZHENG

---

作 者: 詹姆斯·B·斯图尔特

译 者: 赵 恒

责任编辑: 黄 犀

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 24.25 字 数: 489千字

版 次: 2006年1月第1版 印 次: 2006年1月第1次印刷

京权图字: 01-2005-5542

书 号: ISBN 7-5086-0533-0/F·977

定 价: 42.00元

---

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

本书讲述了一个令人不忍释卷、充满戏剧冲突的故事，在美国最负盛名的记者、作家詹姆斯·斯图尔特的笔下，迪斯尼这个娱乐王国的内战冲突跃然纸上。故事围绕艾斯纳和罗伊·迪斯尼（沃尔特·迪斯尼的侄子）两人展开，随之呈现在读者眼前的是数千页从未公开过的信件、备忘录、手稿和其他文件。斯图尔特为我们深入水面之下，展现了娱乐王国这几年真实的冰山一角：梦工厂老板杰弗里·卡曾伯格，曾把艾斯纳视为尊敬的父执辈，到后来却反目成仇；迈克尔·奥维茨曾经既是“好莱坞最有影响力的人物”，又是艾斯纳的朋友，为什么艾斯纳对他的判断产生巨大偏差，以至于刚任命他为迪斯尼总裁又想解雇他？什么因素导致艾斯纳与皮克斯（Pixar）董事长史蒂夫·乔布斯走向决裂，为什么皮克斯突然放弃与迪斯尼的合作关系？艾斯纳为何如此不相信罗伊·迪斯尼，暗暗派人监视他；而罗伊·迪斯尼也投桃报李，上演了一出逼宫好戏，迫使艾斯纳让出董事长之位。

斯图尔特描述了艾斯纳如何失去其董事长的位置，以及他为什么必须在2006年辞去首席执行官的职位。在此以前，从未有一本书能够如此全面地透析公司高层的神秘世界。围绕美国最具影响力的媒体娱乐公司、控制该公司的人物，以及试图颠覆这些人物的势力，《迪斯尼战争》讲述了一个精彩绝伦的故事。

《迪斯尼战争》是一部史诗般的巨著。它所讲述的故事——迂回曲折的情节、具传奇色彩的人物、惊心动魄的高潮——本身就足以成为一部经典的迪斯尼动画——唯一的不同在于：这一切都是真实的。



詹姆斯·B·斯图尔特 (James B. Stewart) 是一位多产作家，其著作还包括：《战士的心》、畅销书《视而不见》和《血腥运动》，以及炙手可热的《贼巢》。在《华尔街日报》担任头版编辑时，他因报道股市崩盘和内部交易而于1988年获得普利策奖。他现在经常在《财智月刊》和《纽约客》上面发表文章。他现居纽约。

责任编辑 黄犀

封面设计  工作室·刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

献给本杰明

**迈克尔·D·艾斯纳：**统治迪斯尼长达20年，一位刚愎自用、出尔反尔的“暴君”，迪斯尼在他的手里实现振兴，但也在他的手里一点点地失去活力……

**罗伊·E·迪斯尼：**他被人称为沃尔特的“白痴侄子”，他将艾斯纳带入了迪斯尼的管理团队，但也是他一手将艾斯纳赶下了王位，他和艾斯纳之间的故事，可以说是“成也萧何，败也萧何”的现代版本。

**弗兰克·韦尔斯：**一切的转折都源于韦尔斯的死，在韦尔斯的突然遇难之前，一切似乎还可以维持，韦尔斯可以说是艾斯纳和创意团队之间的缓冲地带，他和艾斯纳的拉郎配竟能打造出艾斯纳早期执政时期的黄金时代，他的隐忍功不可没。

**卡曾伯格：**他一贯表现出的旺盛精力和勃勃野心正是艾斯纳乐于利用的东西，而他也把艾斯纳视为导师和知己，他对电影的直觉一贯正确，在他“更大、更好、更快、更便宜”的口头禅引导下，迪斯尼卖座的影片接连不断，可最后他却落了个“鸟尽弓藏、兔死狗烹”的下场。

**迈克尔·奥维茨：**好莱坞最有权势的代理人，也是艾斯纳在好莱坞最亲密的朋友，架不住艾斯纳的盛意拳拳而加盟迪斯尼，可蜜月都还未尽便与艾斯纳遍生龃龉，奥维茨要求与艾斯纳平起平坐的愿望让艾斯纳寝食难安，并从一开始就背叛了他这位最好的朋友，他们的结局也就显而易见了。

**罗伯特·伊格尔：**他一直在等待艾斯纳承诺的实现，在等待成为艾斯纳的法定继承人，等到青春终于也见了白发，他长期在迪斯尼第二或者第三号人物的位置上摇摆，可他实际的职权却只能用无关紧要、没人把他当回事形容，他见惯了艾斯纳的反复无常、翻云覆雨，却只因内心对权势和最终得到认可的渴望留了下来。

**斯坦利·戈尔德：**他和罗伊·迪斯尼发起的“拯救迪斯尼”运动成功地驱逐了艾斯纳，这位帝国反击战的策划者当初却是一位极力举荐艾斯纳进入迪斯尼的人物，可艾斯纳的言而无信、刚愎自用断绝了他对艾斯纳的最后一丝幻想。

- 1984年9月** 艾斯纳出任迪斯尼公司董事长和首席执行官。
- 1985年12月** 欧洲迪斯尼动工兴建。
- 1986年1月** 《乞丐皇帝》公映，它成为艾斯纳/韦尔斯/卡曾伯格领导集体的第一部重头戏。
- 1988年6月** 《谁陷害了兔子罗杰？》公映。
- 1988年11月** 《奥利华历险记》公映，票房收入达到5300万美元，创造了当时动画片的纪录。
- 1988年** 《死亡诗社》获得奥斯卡最佳原创剧本奖。并在全球创收2.36亿美元。
- 1989年** 第一部使用CAPS电脑系统制作的动画片《小美人鱼》上映，全球票房收入达到2.22亿美元。
- 1990年3月** 《漂亮女人》上映，在全球总收入4.63亿美元，是当时迪斯尼历史上最成功的真人影片。
- 1990年** 《小美人鱼》获得两项奥斯卡奖，标志着迪斯尼动画片的复兴。
- 1991年11月** 《美女与野兽》上映，票房收入达到1.45亿美元，成为当年第三大卖座影片。
- 1992年** 《阿拉丁》上映，全球总收入达到5.02亿美元，为当年收入最高的影片。并荣获奥斯卡最佳歌曲和最佳配乐奖以及格莱美5项大奖。
- 1992年4月22日** 欧洲迪斯尼开业。
- 1992年** 迪斯尼收购米拉麦克斯电影公司。
- 1994年3月** 弗兰克·韦尔斯因直升机失事遇难。
- 1994年6月** 《狮子王》上映，有人评论其是“好莱坞有史以来最赚钱的影片”。
- 1994年10月** 卡曾伯格离开迪斯尼。
- 1995年8月** 奥维茨就任迪斯尼总裁。
- 1995年11月** 《玩具总动员》上映，这是迪斯尼和皮克斯合作的第一部动画片，该影片取得巨大成功，仅在美国的收入就将近2亿美元。
- 1996年1月** 迪斯尼完成对ABC的收购。
- 1996年12月** 迪斯尼解雇奥维茨。
- 1999年7月** 经过长期诉讼，迪斯尼支付给卡曾伯格2.8亿美元奖金。
- 1999年8月** 《谁想成为百万富翁》首播，使得ABC的收视率直线上升，该片不仅引起了轰动，还成为了名副其实、十年一遇的文化现象。
- 1999年8月** 《第六感》上映，单在美国境内就赚到近3亿美元，



并获得6项奥斯卡奖提名。

- 1999年11月** 《玩具总动员2》上映，总收入超过8 000万美元，创下同时期票房纪录。
- 2000年5月** 两度遭ABC拒绝的《幸存者》在CBS播出，导致《百万富翁》的观众大量流失。
- 2001年** 耗资1.4亿美元的《珍珠港》上映，但票房成绩并不理想，相反由梦工厂的杰弗里·卡曾伯格担任制片人的《怪物史莱克》获得当年的票房冠军。
- 2001年** 迪斯尼收购福克斯家庭频道。
- 2003年** 米拉麦克斯在2003年奥斯卡颁奖晚会上大放异彩，其三部电影入围“最佳影片”：《芝加哥》、《纽约黑帮》、《时时刻刻》。歌舞片《芝加哥》最后胜出。
- 2003年** 在2月份的调查中，ABC的收视率滑落到第四位，尤其令人沮丧的是曾被迪斯尼拒绝的《犯罪现场调查》成为全美收视率最高的节目。
- 2003年7月** 《加勒比海盗》公映，最后该片在美国总收入是3.05亿美元，在海外市场收入3.48亿美元。
- 2003年11月** 罗伊递交辞职信，迪斯尼战争公开化。
- 2003年12月** 《冷山》上映。
- 2004年1月** 奥斯卡提名名单公布，迪斯尼和皮克斯联合制作的《海底总动员》获得4项提名，《海底总动员》的全球票房接近10亿美元，超过迪斯尼的《狮子王》成为有史以来收入最高的动画片。而此后不久，乔布斯宣布终止与迪斯尼的合作。
- 2004年2月** 康卡斯特提出收购迪斯尼。
- 2004年3月** “拯救迪斯尼”活动取得胜利，72.5%的股东投票反对艾斯纳的养老金计划。
- 2004年5月** 《华氏911》获得金棕榈奖，并成为有史以来收入最高的纪录片。
- 2004年9月** ABC播出的节目《迷失》和《绝望的主妇》获得强烈反响。

# Disney War

## 目 录

主要人物 VII

大事记 IX

### 第一幕 神奇的迪斯尼世界 1

第一场	入主迪斯尼	3	
第二场	重振动画片	22	
第三场	复兴迪斯尼	32	
第四场	卡曾伯格功高震主		45
第五场	雪球计划	66	
第六场	痛失韦尔斯	81	
第七场	卡曾伯格出走	93	

### 第二幕 魔力不再的王国 109

第八场	并购ABC	111	
第九场	掣肘奥维茨	132	
第十场	解雇奥维茨	154	

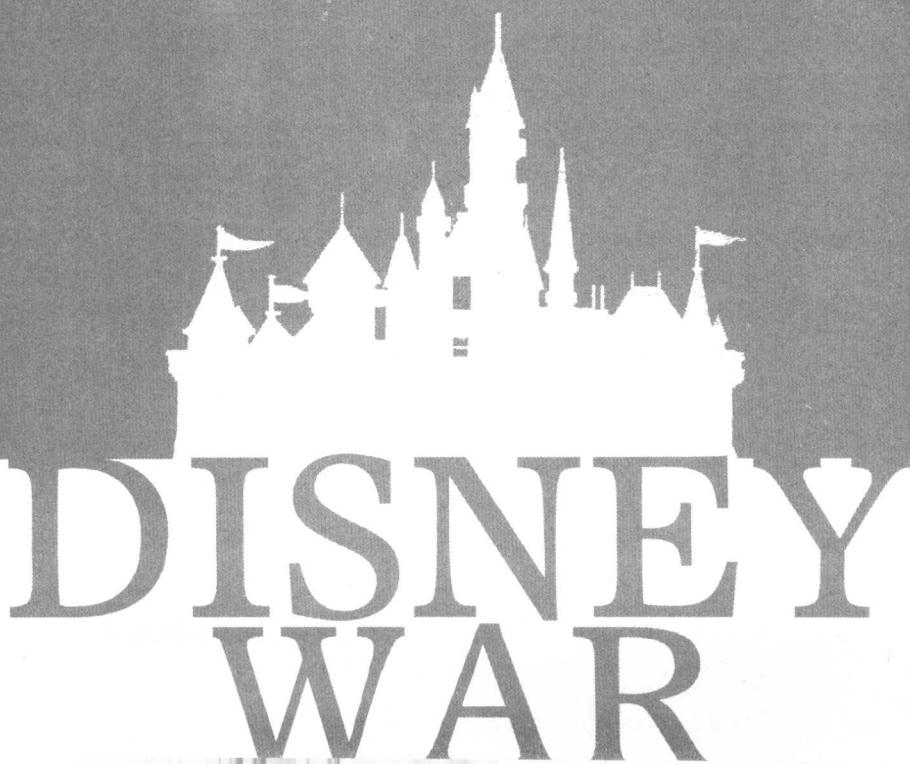
第十一场	塔希斯加盟ABC	181
第十二场	《百万富翁》精彩亮相	200
第十三场	对决《幸存者》	233
第十四场	交恶戈尔德	250
第十五场	《加勒比海盗》上映	285

## 第三幕 迪斯尼战争 315

第十六场	罗伊辞职	317
第十七场	拯救迪斯尼	349
闭幕词		369
致谢		374

# 第一幕 神奇的迪斯尼世界

- 第一场 入主迪斯尼
- 第二场 重振动画片
- 第三场 复兴迪斯尼
- 第四场 卡曾伯格功高震主
- 第五场 雪球计划
- 第六场 痛失韦尔斯
- 第七场 卡曾伯格出走





## 第一场 入主迪斯尼



1984年9月24日星期一，迈克尔·艾斯纳早晨醒来，感到有点紧张。这是他担任迪斯尼公司董事长和首席执行官的第一天。身材高大，黑色卷发，42岁的艾斯纳仍流露出在预科学校时的那种书生气。因为很想留下美好的第一印象，他认认真真穿好西装，系好领带，然后驾车驶往迪斯尼。他计划先从在贝莱尔区的家到405号州际公路的北段，然后进入文图拉高速公路。迪斯尼制片厂远离好莱坞的核心区域，所以艾斯纳只知道它的大概位置——伯班克的某个地方。不久他意识到，自己已身在圣费尔南多峡谷的深处。他从车里打电话给自己的律师欧文·拉塞尔，以寻求帮助。

将车驶入迪斯尼的地盘时，令艾斯纳出乎意料的是，映入眼帘的是一片低矮的楼房，修剪整齐的灌木和草地环绕周围，总面积不大不小，约有四英亩。与派拉蒙气派的大门相比，这里简直显得寒酸，而艾斯纳已经在派拉蒙做了七年的总裁。有几处灌木被整齐地修剪为迪斯尼动画角色的形状。动画大楼紧邻米奇大街（Mickey Avenue）与都皮快车道（Dopey Drive）的交叉路口，里面有沃尔特·迪斯尼当初的办公室。拐角处矗立着为《佐罗》所做的西部布景，布景已经褪色，因为迪斯尼制作的这部电视节目已经23年没有播出。根据空荡荡的停车场艾斯纳断定，他是最早到这里的人之一。

把车停好后艾斯纳才想起来，他并不知道该往哪儿去。一切发生得那么突然。

就在上个星期六，迪斯尼董事会投票决定任命他为董事长兼首席执行官，同时任命律师弗兰克·韦尔斯——以前是华纳兄弟影业公司的负责人——为总裁兼首席运营官。之前在由罗伊·迪斯尼领导的董事会政变中，沃尔特的女婿罗恩·米勒被赶下台。整个周末，艾斯纳轮番与投资银行家和律师们开会，讨论公司面临的被接管的威胁，萦绕在耳边有很多他不熟悉的财务术语，如“账面价值”和“产权收益率”。

艾斯纳向一名保安说明自己的身份，保安找来迪斯尼公关部负责人埃文·奥肯。奥肯领他来到动画大楼三层沃尔特原来的办公室。走廊两边摆放的都是当初的“图片”，经典迪斯尼动画片里手工绘制的彩色画面：《白雪公主》、《木偶奇遇记》、《睡美人》、《幻想曲》。沃尔特的前秘书露西尔·马丁就坐在办公室的外面。虽然有点局促不安，但艾斯纳还是坐进了桌子后面原属于沃尔特的那个座位上。

然后弗兰克·韦尔斯走了进来，坐在他的对面。韦尔斯52岁，看起来像是剧组派去管理摄影棚的人：大个头，粗犷而英俊，戴着眼镜，鬓角已斑白。他们两人的搭档关系是“强制婚姻”的结果，是为尽快促成董事会投票而在几个月内匆忙形成的。艾斯纳对他不太了解，但韦尔斯愿意做二把手，将头把交椅让给艾斯纳，这给人留下了深刻印象。他们进行了简短的谈话，同时韦尔斯浏览了一遍周围的新环境。但韦尔斯好像没有从他的椅子上站起来的意思。“我们要一起坐在这里吗？”艾斯纳最后问。

韦尔斯耸耸肩。“我原来以为是这样。”

“我可没办法那样工作，”艾斯纳说。于是韦尔斯搬进了隔壁的会议室。

自从沃尔特1966年去世后，艾斯纳的新办公室就没有多大变化，迪斯尼其他方面大抵也是如此。迪斯尼的步伐是悠然自得，到午餐时间，一天的工作已差不多结束，至少对高管和高级制片人来说是如此。每天午餐过后，他们就聚在管理人员餐厅里面的一个小房间里打牌。之后，他们经常让鲍勃·霍普公司的男按摩师为自己做按摩。按摩师被当做在职人员，其职责是进入蒸汽浴室和沃尔特当初定制的30喷头淋浴室，为大家提供服务。每个星期二，员工都早早下班，以准备晚上的垒球比赛。如果一个新来的管理人员坚持晚上和周末工作，这就会被看做反常现象，安全部门会进行调查。

迪斯尼几乎从不解雇人。在多数制片厂，制作一部影片的过程中会雇用很多人，拍摄结束后将他们解散。在迪斯尼，他们无限期地待着，等待新的任务。迪斯尼不使用外面的制作人，而是将制作人“养”在公司里。在艾斯纳到来之前，迪斯尼每四年推出一部新的动画片，而且前一年只拍摄了三部真人表演的影片。迪斯尼一部电影的平均管理费用是其他制片厂的两倍。

艾斯纳和韦尔斯已经决定，必须改变这种状况。但在到达公司的第一个下午，

站在为电影《魔法当家》(*Something Wicked This Way Comes*)搭建的舞台上,他们还发言尽量安抚紧张的员工。罗伊与他们站在一起,这样好多了。然后他们走下台巡视公司,尽量与每位员工见面和握手。艾斯纳问一位年轻的女士她在哪里工作。“BVI,”她回答说。

“我原来不知道迪斯尼还拥有一家内衣公司。”他说。

“不是的,”她笑着说,“BVI是博伟国际(Buena Vista International),迪斯尼的影片发行部。”

有一点令艾斯纳备感欣慰:在董事会投票前的多轮面试中,没有人问他关于迪斯尼的情况,无论是公司本身还是其产品。正如他后来在自传的草稿中所写:“老实说,我对迪斯尼知之甚少,对它的文化甚至电影都知之甚少。如果迪斯尼不是四面楚歌、面临被兼并和拆分贱卖的危险,我将无法通过面试。如果迪斯尼产品不是缺乏新的创意,我将无法通过面试。如果不是罗伊·迪斯尼对我的盲目信任(其中原因我至今不得而知),我将无法通过面试。如果不是锡德·巴斯支持这种盲目信任,我将无法通过面试。”

“事实上,我当初对沃尔特·迪斯尼制作公司所知更少。”

“艾斯纳先生,”面试者会问我,“你认为《白雪公主》怎么样?”

“我没有看过。”我会这样回答。

“真的吗?那么请告诉我,你觉得《睡美人》如何?”

“从没看过。”我会窘迫地回答。

一直追问下去,对话最终将显示出,我在成人之前从未看过迪斯尼的电影……而且我还必须承认,我从未看过星期天晚上的《神奇的迪斯尼世界》……我能够谈论的是年轻时看过的百老汇歌舞剧,如《南太平洋》(*South Pacific*)、《旋转木马》(*Carousel*)、《俄克拉何马!》(*Oklahoma!*)、《刁蛮公主》(*Kiss Me Kate*)、《查理在哪里?》(*Where's Charley?*)、《国王与我》(*The King and I*),或者是我童年时看过的电视节目,如《霍帕朗·卡西迪》(*Hopalong Cassidy*)、《米尔顿·伯利节目》(*The Milton Berle Show*)、《霍迪·杜迪》(*Howdy Doody*),都不是迪斯尼的节目。”

艾斯纳将自己看做像沃尔特一样有创造力的人,从本质上讲是个说故事的人。他在大学读的是文学专业,曾进行戏剧写作,他对自己评估剧本的能力非常引以为豪。沃尔特依靠罗伊负责财务和行政等日常事务;艾斯纳现在则有弗兰克·韦尔斯。

派拉蒙曾制作过一些传奇性的高票房电影,如《教父》系列、《唐人街》(*Chinatown*)、《纳什维尔》(*Nashville*),但1974年时,该制片厂却是漫无方向,



正在赔钱。为改变这种情形，海湾西方公司——派拉蒙的母公司——的董事长查尔斯·布卢多恩任命巴里·迪勒为该制片厂的董事长。迪勒和艾斯纳曾在ABC一起工作，所以两年后，迪勒聘请艾斯纳到派拉蒙去做总裁。“我听说你现在已是一位成熟的管理者，”迪勒挖苦说，“你甚至都开始回电话了。”

艾斯纳好像对美国的流行趣味拥有第六感。虽然他喜欢引用威拉·凯瑟和莎士比亚的名句，而且时常提到他在大学读的是文学专业，但对更高文化孜孜以求的却是迪勒（他不是大学毕业，第一份工作是在威廉·莫里斯经纪公司收发邮件）。当艾斯纳和迪勒在ABC同为年轻助理时，艾斯纳曾提到《伊坦·弗洛美》（*Ethan Frome*）是他最喜欢的书之一。当时迪勒含含糊糊地说了点什么。不久艾斯纳在电梯里碰到迪勒，发现他正拿着几本伊迪丝·华顿的小说和一本华顿的传记。

艾斯纳和迪勒都来自电视行业，两人在到派拉蒙之前，都对与世隔绝的电影世界知之甚少。但他们共同努力，推出了一系列现已成为传奇、叫好又叫座的影片：《周末夜狂热》（*Saturday Night Fever*）、《油脂》（*Grease*）、《闪舞》（*Flashdance*）、《浑身是劲》（*Footloose*）、《四十八小时》（*48 Hrs*）。艾斯纳经常说起他如何产生《妙探出更》（*Beverly Hills Cop*）的创意，这是由埃迪·墨菲主演的另一部引起轰动的影片。他第一天驾驶自己新的奔驰敞篷车穿过贝弗利山时，由于超速被一名警官拦住。就在那位警官写罚单时，艾斯纳心里开始想：在这样富裕的地区做一名警察会是什么样子。

到派拉蒙后不久，艾斯纳就遇到了杰弗里·卡曾伯格。卡曾伯格担任迪勒的助理，很快就因精力过人和努力工作而获得众人的好评。当卡曾伯格到机场去接迪勒和唱片公司经理戴维·格芬时，他非常干脆麻利地将他们带过海关、取出行李，令格芬禁不住问迪勒，“我的天，这个家伙到底是谁？”格芬对卡曾伯格的印象非常深刻，想雇用他，但最后两人成了最要好的朋友。

迪勒告诉艾斯纳说，卡曾伯格作他的助手太主动、太粗糙、精力过剩，所以他把卡曾伯格调到营销部去学习如何更好地在公司里工作。卡曾伯格个子不高，长得精瘦，戴着眼镜，牙齿凸出，他表现出的旺盛精力和勃勃野心正是艾斯纳乐于利用的东西。像艾斯纳一样，卡曾伯格在富裕的公园大道长大，但他的家庭不像艾斯纳家那样富有和有教养。他的父亲是一位白手起家的股票经纪人。艾斯纳很珍惜自己在基韦丁营地的经历，而卡曾伯格却在一次沿着缅因州肯纳贝克河的野营活动中被开除，因为他违犯纪律打扑克。他只在纽约大学读了一年，然后就加入约翰·林赛竞选纽约市市长的活动中。他在一系列岗位上扶摇直上，愿意接手任何工作。他最终成为林赛1972年竞选总统活动的财务主管，但林赛未能成功。之后卡曾伯格曾为赌场、人才代理机构、电影制片人工作，1975年被迪勒聘为助理。