



迪斯尼经营模式探析

刘翔宇

(山东艺术学院科研处, 山东 济南 250014)

摘要:作为全球第二大媒介公司,迪斯尼在主题创意、快乐体验和服务、产业链延伸和本土化策略等方面有着一整套的经营模式,在提供娱乐产品和服务方面无人能与之匹敌。公司的主题创意定位在快乐和美好,造就了如米老鼠、维尼、唐老鸭等一批动漫形象,让全世界的儿童和成年人都欢乐不已。以这些动漫形象为起点,迪斯尼公司在五大核心业务中不断延伸产业链,将迪斯尼文化彻头彻尾地商业化,造就了一个强大的文化娱乐帝国。

关键词:迪斯尼;创意;服务;产业链;本土化;科技创新

中图分类号:J0-05 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-2236(2010)02-0088-05

自从沃尔特·迪斯尼在1923年创建迪斯尼动画公司以来,米老鼠、维尼、布鲁托、古菲、唐老鸭等健康、活泼、幽默的卡通形象以及美轮美奂梦幻般的童话乐园就令孩子迷恋、沉浸其中,乐此不疲,同时也给一大批成年人带来了美好的童年历史记忆。公司从最初迪斯尼兄弟俩攒足的1500美元的创业资本开始,经过80多年的发展成为世界上屈指可数的世界传媒集团之一,其名头如雷贯耳,业绩璀璨夺目,公司资产增长了千万倍,创造了全球企业发展史上的奇迹。本文试图对迪斯尼公司的经营模式进行探析。

一、主题创意定位:快乐与美好

米老鼠这一形象的创造已有80年的历史了,现在每年为迪斯尼带来上亿元的价值,从某种意义上说,正因米老鼠风靡全球,从而缔造了整个迪斯尼王国。为什么米老鼠有如此大的影响力?一个重要的原因在于,迪斯尼对这一形象的独特创意——快乐而乐观。这是一只给全球亿万男女老少带来欢乐的老鼠。开始创作时,沃尔特·迪斯尼将米老鼠取名为“莫蒂默鼠”,他的妻子莉莲认为这个名字华而不实,建议取一个将妙趣与谦逊品质拟人化的名字,因此就将名字改成了“米老鼠”。在迪斯尼看来,“它是个好好先生,从不害人,正直诚实,富于冒险,常常身陷困境,它总能化险为夷,而且面带笑容;象童稚一样缺乏世故”^[1](P93-96)]。米老鼠虽小,但有着尽力

而为之的精神;米老鼠故事的背后,是人们自强不息、乐于助人的美好品质,它给我们传递了适应现代生活的人生态度:幽默、豁达、开朗、正直、勤奋、诚实等;无论是孩童还是成人、无论是总统还是平民百姓,都深深地为米老鼠的冒险、正直、充满孩子气的天真所吸引。

在米老鼠之前,美国也曾有“快乐猫”等广受欢迎的卡通形象,但米老鼠的创新之处,在于同其它卡通人物的无声相比,米老鼠是有声的,而且很特别,它既会说话又会唱歌,它还在《花与树》中被涂上颜色,从此米老鼠的红衬衣、短裤和黄色鞋子被定格。虽然这一动画形象每一步的创新都令迪斯尼公司付出了高昂的代价,然而米老鼠毕竟成功了,而且自其在20世纪20年代风靡世界以来,一直风头不减。事实上,米老鼠的诞生改变了迪斯尼的一生,同时也改变了成千上万人的童年。米老鼠日后帮助公司成就了娱乐王国,世人也因为米奇的出现而拥有了快乐的童年并终生难忘。后来公司又创作了唐老鸭、高飞等许多动画人物,甚至有些比米老鼠名气还要大,但米奇却一直是公司进一步创作的源泉。

“一切都源于那只老鼠(It all started with a mouse)!”这是迪斯尼公司的创始人沃尔特·迪斯尼生前最喜欢挂在嘴边的一句话。在米奇的50岁生日那天,它的名字被永久性地刻在了好莱坞的星光大道上,成为唯一获此殊荣的动漫人物,由此可见

米奇在演艺界的影响。

迪斯尼公司早期的动画多是面向儿童的,如米老鼠与唐老鸭,这两个动画形象的诞生给世界上无数的儿童带去无限的欢乐。从20世纪30到40年代,美国接连受到经济危机和战争威胁,迪斯尼公司顺应时势,推出了《白雪公主》、《木偶奇遇记》等影片,让困境中的美国人看到希望,温暖了美国人的心。这时候迪斯尼公司的动画消费者就不仅是儿童,更多的美国成年人也成为这些动画影片的消费者。事实上,米老鼠等形象的价值还在于它帮助美国和世界人民度过了大萧条和二战后的艰难岁月,成为医治人们心灵创伤的安慰剂,它以其快乐乐观的精神感染了世人,帮助人们看到美好,重树生活和工作的信心。有报道称英国首相丘吉尔能够在二战中保持昂扬斗志和信心的一个秘诀之一就是观看迪斯尼的动画片,《小鹿斑比》、《小飞象》等是他的偏爱,以减轻战争中的压力。

近年来,迪斯尼动画不断融入世界各地的文化,拓展世界各国国内市场。20世纪90年代,公司推出具有浓烈阿拉伯文化色彩的《阿拉丁》,以及具有中国传统文化特色的古代故事《花木兰》,这些影片的推出,不仅把各国的文化展示给全世界的观众,同时也很好地迎合了阿拉伯和中国的当地市场,拓展了影片的销路。20世纪90年代后迪斯尼发布的影片,更是把每一个年龄段的成员都作为自己的消费者,如《狮子王》、《玩具总动员》、《海底总动员》等。从《狮子王》中,小朋友看到了友情的重要性,年轻人看到的是团队合作精神的重要,而老年人则看到了人生历程的艰辛。

多年来,迪斯尼推出的动画形象,米老鼠、唐老鸭、高飞,无不给人们带来了欢乐。“它所带给你的将全部是快乐的回忆,无论是什么时候。”沃尔特·迪斯尼如是说。的确,“欢乐等于财富”已经成了迪斯尼公司的企业文化和理念,正是这一理念贯穿和融汇着公司业务经营的各个方面。

《美国的娱乐公园——一部技术和刺激的历史》的作者朱迪·亚当斯曾写道:“至善至美的迪斯尼世界已代替了《圣经》中的伊甸园,成了美国人眼中的天堂。”^[2]应该说,一切象征着人类美好愿望的事物都是迪斯尼创意的对象。迪斯尼创造的卡通人物总是那样憨态可掬,惹人欢喜;迪斯尼乐园里的创意游戏,总是那样轻松有趣,老少咸宜;迪斯尼的电影永远都是“王子战胜魔鬼,与公主幸福地生活在

一起”那样正义战胜邪恶、希望战胜失望的美好结局。更有意思的是,就连巫婆、野兽这样恐怖吓人的形象,也被迪斯尼创意得如小丑一般滑稽逗人,善良可爱。这就是迪斯尼创意的选择、选择的创意,它抓住了人类向往美好的共同心理。^[3]

尽管迪斯尼创意的核心在提供娱乐,但迪斯尼一直秉承略显中庸保守的发展思路,从不冒进,不搞前卫派,不跨越道德底线。迪斯尼制作的影片没有色情暴力成分,而是一直着力制作健康、温馨、幽默的家庭影片。相对于个人收益来说,公司更注重社会效益,梦想以一种健康向上的文化影响社会。正是由于上述特点,迪斯尼动画形象和节目传达的价值观得到全世界父母的认可和珍视,其娱乐产品才获得了家长信赖,他们可以放心给孩子观看。

二、迪斯尼乐园——快乐体验、服务至上

迪斯尼乐园可以说是世界上最有名的主题公园。目前全球已建成的迪斯尼乐园有5座,分别位于美国佛罗里达州和南加州以及日本东京、法国巴黎和中国的香港。而上海迪斯尼的建设,在经过长达十年的酝酿后,也于2009年11月获得国家有关部门的批准。迪斯尼主题公园可说是迪斯尼的摇钱树。2000年仅该部门的收入就占了总销售额的27%,高达254亿美元,利润为32亿美元,是总获利的一半。

迪斯尼乐园的成功在很大程度上,是将迪斯尼影视作品中梦幻世界形象化了。迪斯尼乐园将动画片中的魔幻和快乐场景复制展现在人们的生活中,其欢乐热烈的场面将我们带入了与现实截然不同的童话世界:一个设计独特、色彩缤纷、洋溢着欢快气氛的地方,连成年人都无法不受到感染,感觉自己找回了难以释怀的童心。这种体验式营销,开辟了迪斯尼童话经济的新路。迪斯尼乐园里挤满了快乐的孩子和兴奋的成年人,甚至各国政要都喜欢它。据说原苏联总书记赫鲁晓夫于1960年访美时,执意要看一看迪斯尼乐园,但由于警察局无法确保其安全而不得不取消了游园计划,为此赫鲁晓夫大发脾气,那模样活像没有得到心爱玩具的孩子。可见迪斯尼乐园的魅力。

著名未来学家托夫勒在1970年的《未来的冲击》一书中写道:“服务经济的下一步是走向体验经济,商家将靠提供这种体验服务取胜。”^[4]迪斯尼乐园成功地引领了体验经济的时尚。作为目前全球最强势的体验经济品牌,迪斯尼有许多令人津津乐道

的经营细节。乐园中每项服务的细节都能成为让人服务的理由,或者引领快乐的翅膀。公司“给游客以欢乐”的经营理念,转化落实到每一员工的具体工作中,成为员工们的工作理念和服务承诺。

进入迪斯尼乐园,你首先会受到米老鼠、唐老鸭等明星的欢迎,他们会主动和你打招呼,与你拍照,顿时你会感到气氛亲切而愉快。漫步乐园,到处都洋溢着快乐的笑脸。乐园里的员工还必须接受培训,学习使用世界上最先进的照相机,以备随时帮游客照相。在迪斯尼的任何一家纪念品商店买完东西,只需填写一张送货单,你购买的商品便会在三个小时后送至门口的提货处,而在此期间游客大可两手空空轻松赏玩其他的游艺设备,或购买新的纪念品。儿童是迪斯尼乐园里最主要的客人之一,在数万人中丢失儿童是一件极平常的事情,迪斯尼乐园并不用广播来寻找丢失的儿童,而是将其领到特定的屋子,里面有童话般的环境,孩子们能自由地玩乐。员工们再尽快辨认孩子的身份和帮助孩子寻找孩子的父母。迪斯尼乐园的员工都必须蹲下来和小孩子说话,这也是全球迪斯尼的一个规范。因为蹲下后员工的眼睛跟小孩的眼睛可以保持同一个高度,不要让小孩子抬起头去跟员工讲话。有人要喝可乐,有人要买纪念品,顾客会问各种各样的问题,每一名员工都要把整个迪斯尼的地图烂熟于心,对迪斯尼的每一个方向和位置都要明确。

总之,迪斯尼乐园的服务可谓费尽心思,而以游客为中心,为游客带来方便和快乐是乐园的宗旨,可以说,“细节是魔鬼”是对迪斯尼精致周到服务的最好诠释。

三、科技创新

不断创新是迪斯尼卡通片魅力无穷的关键,而科技又是迪斯尼公司创新的源泉。为追求卡通片的科技创新,迪斯尼甚至愿意付出任何代价。事实上,全球卡通和电影史上的许多重大科技变革都是由迪斯尼引领实现的。

1924年3月,迪斯尼将史上第一部真人和卡通复合的影片《爱丽丝梦游仙境》搬上银幕。

自从《威利的汽船》成为世界第一部“全音响”卡通片以后,米老鼠才借助卡通史乃至电视史上划时代的技术—音响技术名噪全球的,而当时墨守成规,不愿意投资有声片的格里菲斯和卓别林的制作公司,却逐渐销声匿迹。善于保持科技先锋的迪斯尼,凭借《威利的汽船》和《糊涂交响曲》两部片子的

成功,不但在默片到有声片的过渡中生存下来而且逐渐发展壮大。

1932年迪斯尼公司率先制作首部全彩色动画片《花儿和树》,观众为这部彩色片着迷,不仅给公司带来了巨大的经济效益,而且这部影片还获得了第一座奥斯卡的奖杯。1937年世界第一部动画电影《白雪公主》同样是诞生在迪斯尼。

早期沃尔特为了应用一项新技术新方法,甚至倾家荡产,他都不怕。因为他对新技术的执著和狂热,影片的制作成本越来越高,利润根本无从谈起,使公司长时间陷入财务困难。但也正是由于他的坚持和执著,公司始终能够保持技术领先,并以技术创新取悦顾客,才使得迪斯尼构筑起一个竞争对手难以逾越的娱乐王国。

除了迪斯尼处于低谷阶段的上世纪70年代,沃尔特之后的继任者们也都注重科技方面的创新,总是以最快的速度将科技转变为产品,获取竞争的主动。20世纪80年代,当录像机和有线电视还是比较新兴的产物时,时任掌门人艾斯纳就通过大量家庭录像带的形式重新发行以前发行的动画片,并开通了迪斯尼有线频道。在1995年又推出了世界上第一部三维电脑动画片《玩具总动员》。2005年,迪斯尼公司CEO伊格尔也突破樊篱,创行业之先,积极拥抱新技术。上任后12天,他宣布同意苹果公司在网上销售迪斯尼旗下的ABC广播公司电视节目,消费者能够通过苹果公司的iTunes网上商店下载其电视节目到iPod数字播放器里。伊格尔之所以有如此的大动作,是因为他相信,节目下载比发行DVD更有优势,因为它可以运用于所有电影电视节目,而且没有库存,没有运费,没有退货,也没有货架的问题。只要把一个文件给了苹果公司,那么销售就开始了。事后公司的业绩证明了他的做法是正确的。公司电视网络的前景明朗起来,节目下载成为影视产品的新蓝海。之后国家广播公司和哥伦比亚广播公司等对手纷纷效仿。

在当代竞争激烈的动画产业中,只有不断进行技术创新,才能够吸引观众的眼球,满足观众越来越苛刻的要求。迪斯尼公司牢牢地把握技术进步这一命脉,加大技术创新投入,在激烈的竞争中立于不败之地。

四、多元文化,掘采百家之长

美国文化的最大特点在于它的大熔炉化,而迪斯尼也不例外。公司的许多动漫作品都是利用了世

界各地广为人知的童话故事、民间故事和传说,然后对这些素材进行美国式的加工。迪斯尼曾说:“将世界上伟大的童话故事、令人心动的传说和动人的民间神话变成栩栩如生的戏剧表演,并且获得世界各地观众的热烈响应,对我来说已成为一种超越一切价值的体验和人生满足。”^[5]

第二次大战结束以后,人心思安,迪斯尼不失时机推出了著名的动画电影《灰姑娘》。它取材于17世纪的法国童话,影片第一次尝试将电影剧情设计、动画形象和唯美音乐融合在一起,获得了成功。影片中,灰姑娘在神仙教母的帮助下,从衣衫褴褛换成华美礼服的三秒钟美轮美奂,令一代人为之魂梦萦绕。

类似借用国外资源的例子在迪斯尼公司不胜枚举。迪斯尼的大部分卡通形象,如白雪公主、灰姑娘、小木偶、小飞侠,其实都来自欧洲文化。《钟楼怪人》来自法国著名作家雨果的《巴黎圣母院》,而《阿拉丁》取材于广泛流行于世界的阿拉伯故事集《一千零一夜》。《狮子王》(The Lion King)是公司的第32部经典动画长片,主角为一头名叫辛巴的狮子,该片从莎士比亚的《哈姆雷特》中获取灵感,利用了当时最先进的2D动画技术,并且配上宏伟的交响乐,融合非洲当地原始音乐,荣获1994年奥斯卡最佳原著音乐和最佳电影主题曲两项大奖,成为迪斯尼动画的里程碑作品之一。

虽然迪斯尼取材于多元的文化资源,但它并不原样照搬,而是敢于突破传统,并加入自己的创意元素。迪斯尼公司把目光投向神奇的东方并充分挖掘其历史文化资源,第36部动画故事片《花木兰》取材于在中国几乎家喻户晓的民间故事。2000余位迪斯尼艺术家耗时8年,用原作的内核和主脉,加以现代的改编与包装,制作出了令许多中国人自叹不如的好电影。电影制作小组曾考虑过放弃动物小伙伴这种角色,但是动画片部门主任 Roy Disney 很快否定了这一想法,他说:“《花木兰》是个好故事,但是在这个故事中我们看不到中国龙,看不到中国的民间传说以及任何具有神秘色彩的角色,这和我们的日常印象是多么不一致。平日当我们想到中国时,脑中浮现的总是绵延的山脉和龙。为什么不让动画片多加几个有趣的角色呢?加上小蟋蟀吧,孩子们会喜欢它。”于是,小蟋蟀和龙这两个角色最后登上了银幕。^[6]影片的票房和反响证明这一创意是非常成功的。

迪斯尼善于吸纳全球文化资源,不断创新产品,一方面可以使其产品多样化,给人以一种全球化的感觉;同时由于这些传奇和故事都已流传已久,大有名气,大大降低了制作风险,提高了产品的成功率。最重要的是,迪斯尼产品通过借用来自世界各地的传说和故事并融入多元文化的价值,使得其产品能够获得多民族的认同,从而为其产品在全球的扩张和传播奠定了良好的基础。

五、借外力东风,联合营销

除了宣传自己的商业文化外,迪斯尼更善于利用其他商家的文化广告宣传。例如与已有巨大文化影响力的麦当劳和可口可乐联合宣传。迪斯尼以在麦当劳餐馆处挂画有卡通人物杰希卡和罗杰招牌的代价,使麦当劳答应投入1500万美元为迪斯尼做广告。在这一交易中迪斯尼既得到一笔广告费,又利用了麦当劳文化扩大了迪斯尼卡通文化的影响。从加州的第一座迪斯尼乐园到香港迪斯尼乐园,可口可乐一直是其合作伙伴,并定位乐园的唯一饮料供应商。在可口可乐广告中,迪斯尼文化也同样得到宣传。迪斯尼还投资5.1亿美元设计了“制片之旅”:迪斯尼-米高梅制片厂主题游乐园。

2006年7月,HONDA公司宣布,HONDA(本田)在香港的子公司本田技研工业(中国)有限公司将与香港迪斯尼乐园成立一项为期多年的合作策略联盟,成为乐园新景点“驰车天地”的制定赞助商,令一家大小能驾乘的小型电动车长驱直入,勇创未来世界。此外,HONDA还全力支持乐园的“保障安全要诀”(WILD ABOUT SAFETY CAMPAIGN),该计划旨在让游客在乐园内尽情游玩的同时,也可提升个人安全及舒适程度。HONDA也获得迪斯尼公司的许可,在香港和中国大陆市场宣传其汽车、电单车和机电产品时可使用迪斯尼乐园的影像。

当然,迪斯尼公司在选择联合营销伙伴时并不是如大海捞针没有目标,而是建立在相似消费群体和品牌理念上。迪斯尼公司之所以与可口可乐合作,重要原因之一是他们有着相似的消费群体,其消费对象是年轻时尚、追求生活品位的消费群体,而双方在品牌理念上也有重叠之处。双方合作的方式包括联合使用商标协议、联合开拓市场、联合开发新项目等。在多年的合作中,双方利用互补的营销平台,并肩作战,显示出积极的协作效应。

六、品牌产业链的延伸经营

从上个世纪20年代,迪斯尼从一个绘制卡通形

象的手工作坊起家,逐步将经营从单一制作延伸到销售电影、动画片,开发、出售专利卡通形象产品,经营迪斯尼主题乐园,购买电视频道等领域。目前,迪斯尼庞大集团的业务架构非常复杂。但大致来说,其主要业务可分为五项:媒体网络、影视娱乐、主题公园和游乐场、消费品、互联网和直销。媒体网络业务包括 ABC 电视网和各种电视台,主要负责电视和有线电视节目播出,公司通常出资制作节目或从其他厂商购买节目播放权。影视娱乐部包括生产制作和购买各种电影电视节目和动画片,并将其产品向影院、家庭录像和电视市场销售,同时录制和上演舞台剧。主题公园和游乐业务包括各类迪斯尼主题乐园及旅游设施的建设和管理,对迪斯尼世界的各种游乐项目进行市场营销,以吸引来自各地的游客。消费品业务包括迪斯尼动画形象专卖权的使用与出让、品牌产品的生产和销售、相关书刊和音乐作品的出版发行等,通过许可经营活动和开发拥有自主知识产权的商品获取利润。因特网和直销业务包括协调集团在世界范围内的互联网活动,在线销售与迪斯尼主题有关的产品,运营迪斯尼商品目录,通过直邮营销与迪斯尼相关的商品。

事实上,迪斯尼的上述各类业务,已通过产业链的延伸,构成一个环环相扣的庞大生产链。整个迪斯尼产业链中最核心的是动画品牌的形象。每一部影片推出后的票房收入是第一轮收入,解决了影片的制作成本回收问题;发行录像带是第二轮;然后是主题公园,每放一部卡通片就在主题公园中增加一个新的人物,在电影和公园共同营造的氛围中,让游客高高兴兴地掏腰包,迪斯尼轻轻松松地赚进第三轮;接着是特许经营和品牌产品,通过迪斯尼在美国本土和全球各地建立的大量迪斯尼商店和数不清的特许经营伙伴,来销售品牌产品,实现第四轮“榨取”^[7]。第四轮之后,迪斯尼还持续不断地收购最强势的媒体,从 ABC 电视台到福克斯电视频道,从卡通电影到家庭娱乐,甚至还包括新闻频道,借助电视的力量,迪斯尼的经营赢得了推波助澜的“上帝之手”。

迪斯尼公司的产业链经营在艾斯纳时代发挥得淋漓尽致。1984 年上任的艾斯纳出身商业世家,接受了现代经济理论教育,有着丰富的现代经营经验和实践以及超人的开拓意识。上任后的他充分认识到公司几十年来的文化和品牌积淀,充分挖掘公司可利用的资源,将迪斯尼公司发展为品牌乘数型企业,

即用迪斯尼的品牌做乘数,在后面乘上各种经营手段以获得最大的利润。在他的领导下,迪斯尼公司的市值由他上任时的 30 亿美元激增到 1999 年的 700 亿美元。

迪斯尼公司在品牌价值链经营方面有着独特的商业模式:它并不追求在影视娱乐、主题公园和传媒网络等各自领域的第一,它所追求的是在以上活动中都有迪斯尼的品牌,从而最大限度地发挥了迪斯尼品牌的整合营销效应和市场影响力。在全球的娱乐传媒企业中,迪斯尼是品牌价值延伸经营的最大赢家。它依靠一个品牌,把各种商业活动联系起来,并通过品牌的价值链构筑了一个伟大的迪斯尼王国。

迪斯尼每次推出一部新片之前,整个集团上下一致,全力配合,开动所有的宣传机器:迪斯尼电视频道、所辖 ABC 电视网、迪斯尼网站、迪斯尼乐园、迪斯尼玩具专卖店。并与电影院、其战略伙伴麦当劳和可口可乐公司等有关方面合作,进行整合宣传。这样,迪斯尼充分利用了集团公司内外庞大的规模体系和强大的经营网络,整合营销,迅速在其专长经营领域形成巨大的联动效果,发挥协作优势。

七、本土化经营

跨国公司在推行全球化战略中,不可避免地会遇到一些国家和地域之间的文化差异,为获得本土消费者的欢心,消除文化隔阂和获取文化上的认同,实行本土化营销策略绝对是日益激烈的市场竞争格局中的不二选择。本文仍以迪斯尼的主题公园为例加以分析。

首先,迪斯尼非常注重在各地的乐园中增加所在国的元素。以香港的迪斯尼乐园为例,在香港迪斯尼乐园的建设中,迪斯尼公司充分考虑中国和亚洲文化的影响,增设许多香港迪斯尼乐园的独有项目和产品,通过本土化经营,把香港迪斯尼乐园打造成了一个具有独特魅力和带有中国及亚洲特色的游乐天堂。在修建香港迪斯尼乐园的新入口时,迪斯尼集团参考了中国的风水观念;不但梦想花园的凉亭有中式传统,还让米奇穿上长衫,其女朋友米妮穿上旗袍,与访客拍照留念;为了满足多元化客源的需要和增加游客的游园体验,香港迪斯尼乐园采取配备多元化的厨房,供应亚洲各地的美食等措施,包括中国各大菜系和泰国、菲律宾、印度、新加坡等国家的美味,根据不同的节日安排不同的餐饮。考虑到其目标人群即大陆游客的消费能力,(下转第 96 页)

图书与家长互动,以及如何帮助家长与孩子互动。给小学阶段的孩子的书应增加游戏性。给少年读者的图书,可以更多地调动读者的思考,调动他们的想像,在更高的水准上实现书与读者的互动。

再次,在图书到达读者手中后,注意将互动延伸到书外。比如举办小读者读书活动,让小读者们读好书、讲好故事,以自己的方式讲述书中的故事。可以举办培训,通过图书作者举办培训,提高少年儿童的想象力,提高写作能力。可以将故事变成话剧、舞台剧,进行展演创收。可以兴建主题游乐园,使小读者能够在真实生活中模拟书中情节经历历险。可以举办征文,由小读者来创作故事结尾或者故事续写。通过以上活动,真正的让小读者们深入地理解图书

内容,达成与图书的深层互动。

总之,从书的内容到形式,从书内到书外,从前期策划到后期运作,应在诸多环节中注意增强图书的互动性,以最大限度地实现一本书的阅读价值,争取最大的市场回报。

通过分析,笔者认为,互动是少儿图书不可或缺的内在本质,在当今时代,互动性也逐渐成为少儿图书在市场经济大潮中显著的外部特征。因此,在少儿图书的运作过程中,应当紧紧把握互动性的特质,充分发挥其作用,将传统的平面纸媒介图书打造成具有独特互动特质的新型知识媒介。

(责任编辑 杜娟)

(上接第92页)

香港迪斯尼的门票订价为全球5个迪斯尼乐园中最低。这些都足见迪斯尼公司的用心良苦,都是为了能与当地的文化和习俗相适应,更好地吸引当地游客。

其次,迪斯尼乐园强调人力资源的本地化。在东京迪斯尼乐园,几乎所有高层管理人员和大部分员工都是日本人,美国人只留下一个小型管理团队充当参谋和顾问。香港迪斯尼乐园先后招募了近5000名“演艺人员”,其中绝大部分人员均从本地招募。为了更好地为游客提供服务,香港迪斯尼乐园提前3个月就对员工采取了严格培训,同时要求应聘人员必须掌握粤语、汉语和英语三种语言。

法国人向来具有极强的民族自豪感和优越感,鄙视美国文化,认为美国的本土文化只是一种快餐文化或商业文化,缺乏艺术美感和哲学沉淀。另一方面迪斯尼公司将美国文化原汁原味地移植到法国,产生了严重的文化冲突,法国人认为美国迪斯尼公司金刚式的投资是一种文化入侵,导致欧洲迪斯尼早期在法国的运营受挫。面对失败,欧洲迪斯尼充分认识到文化因素的重要性。从1999年开始,公司逐渐调整其文化经营策略,包括将乐园更名为巴黎迪斯尼乐园,一方面可以从心理上寻求法国人的认同感,同时利用巴黎这个代表浪漫和时尚的城市带来的光晕效应;增加法语为工作语言,配备多语种的导游服务;在经营项目上增加受法国科幻小说启发而建的探索岛,以及会说德语的白雪公主等具有

当地特色的节目,还破天荒地解禁允许餐间售酒等。^[8]上述措施使巴黎迪斯尼乐园的经营状况有了极大改善。

迪斯尼公司销售的是产品,而留下的是文化。文化具有永久的传承性。文化在人们的意识中一旦占领了重要的位置,创立这种文化的企业,便有了持久的生命力。迪斯尼文化是以迪斯尼卡通为核心的童话世界的文化,其目的在于给人们以梦想,唤起人们内心固有的童趣和纯真,并以此来征服买方市场的观众。八十多年来,迪斯尼公司博采各国文化之资源,以其睿智的创意主题、令人津津乐道的品牌和产业链管理、周到而令人快乐的服务、审势度势的本地化经营,造就了一个屹立不倒的娱乐帝国,建树了独特的迪斯尼文化,实现了商业与文化的完美结合。

参考文献:

- [1]李世丁.销售欢乐[M].广州:广东旅游出版社,1998.
- [2][3]樊凯频.卖法与卖点的完美结合——论迪斯尼的经营模式[J].国际商业技术,2007,(3).
- [4]赵玉莲等.迪斯尼乐园一体式营销的成功实践者[J].中国市场,2008,(9).
- [5][6]李光斗.风靡世界的迪斯尼[D].<http://biz.163.com/05/0704/19/1NRED39I00021H37.html>
- [7]王峰,张鹏.案例剖析:一个人的帝国——迪斯尼盛衰[J].IT经理世界,2002,(6).
- [8]陈学清.“迪斯尼”跨文化营销经验的启示[J].企业研究,2009,(9).

(责任编辑 杜娟)

迪斯尼经营模式探析

作者: [刘翔宇](#)
作者单位: [山东艺术学院科研处, 山东济南, 250014](#)
刊名: [齐鲁艺苑](#)
英文刊名: [QILU REALM OF ARTS](#)
年, 卷(期): 2010 (2)

参考文献(6条)

1. [李世丁](#) [销售欢乐](#) 1998
2. [黄凯频](#) [卖法与卖点的完美结合-论迪斯尼的经营模式](#)[期刊论文]-[国际商业技术](#) 2007 (03)
3. [赵玉莲](#) [迪斯尼乐同一体验式营销的成功实践者](#) 2008 (09)
4. [李光斗](#) [风靡世界的迪斯尼](#)
5. [王笋;张鹏](#) [案例剖析:一个人的帝国-迪斯尼盛衰](#) 2002 (06)
6. [陈学清](#) [“迪斯尼”跨文化营销经验的启示](#)[期刊论文]-[企业研究](#) 2009 (09)

本文读者也读过(9条)

1. [江若尘](#). [Jiang Ruochen](#) [迪斯尼的制胜之道](#)[期刊论文]-[科学发展](#)2010 (7)
2. [谢婉若](#) [迪斯尼传媒集团产业链经营模式分析](#)[期刊论文]-[时代教育 \(教育教学版\)](#) 2006 (12)
3. [王大悟](#). [WANG Da-wu](#) [主题乐园长盛不衰十大要素论析——以美国迪斯尼世界为案例的实证研究](#)[期刊论文]-[旅游学刊](#)2007, 22 (2)
4. [任素华](#) [从迪斯尼看国外大型文化集团的经营之道](#)[会议论文]-2008
5. [褚劲风](#). [CHU Jin-feng](#) [美国迪斯尼公司创意产业化的全球网络与战略管理](#)[期刊论文]-[世界地理研究](#)2008, 17 (4)
6. [陈剑辉](#). [CHEN Jian-hui](#) [迪斯尼公司的经营策略探究](#)[期刊论文]-[湖北广播电视大学学报](#)2007, 27 (8)
7. [魏婷](#) [迪斯尼品牌的经营和管理研究](#)[学位论文]2007
8. [鲍玉珩](#). [钟大丰](#). [Bao Yu-heng](#). [Zhong Da-feng](#) [美国学者对“Disney迪斯尼”的研究与批评\(之三\)](#)[期刊论文]-[电影评介](#)2009 (10)
9. [丁艳平](#). [赵林](#). [Ding Yanping](#). [Zhao Lin](#) [迪斯尼跨文化管理的启示](#)[期刊论文]-[科技信息](#)2009 (1)

引用本文格式: [刘翔宇](#) [迪斯尼经营模式探析](#)[期刊论文]-[齐鲁艺苑](#) 2010 (2)