

# 全球迪士尼乐园的现状和启示

本刊实习记者 / 鄢建彪

“全城梦醉，今迎迪士尼”，2005年9月12日，香港迪士尼乐园开业，一家香港报纸的头条这样写道。传媒的喜悦与激动，揭示出一个深层次的命题。在经济繁荣、社会和谐的前提下，人类将会有足够的物质资本、充裕的消费时间去关注生命的质量。这也昭示着，人类的娱乐消费时代已触手可及。

华特·迪士尼似乎总能拥有强烈的商业嗅觉，把大家喜爱的卡通人物搬到了现实之中，添加以绚丽、刺激、魔幻的表现手法，将卡通世界由“静”而“动”，创造了世界上第一个现代意义的主题公园——洛杉矶迪士尼乐园。在里面，你可以和忍俊不禁的米奇打招呼、合影；可以美美地在梦幻城堡里睡上一觉；你甚至可以到“未来世界”里体验未知世界。总之，它给你一个你想要的虚拟世界，而且满足了现实生活中你的娱乐需求。

在美国获得了巨大成功后，由于本土市场趋于饱和，迪士尼公司将目光投向海外，将美国迪士尼的成功经验复制到全球，而经济发达的日本、欧洲和中国香港（新兴市场的代表）无疑是最佳选择。此模式若能走通，将引领迪士尼公司走向全球扩张之路，在输出美国价值观的同时，赚取丰厚的真金白银。这一时间点定格在：1983年的日本东京、1994年的法国巴黎和2005年的中国香港。

如果真如迪士尼的完美构想，它既能满足民众的娱乐消费需求，又给当地的GDP添色。但是，事与愿违，迪士尼的海外扩张之路一波三折，其中的困境与伤痛，迪士尼自知。

## 东京迪士尼：成功的复制典范

1983年，日本东京迪士尼乐园开业，据公开数据显示：1990年到1992年两年间，东京迪士尼乐园的游客数达1400万之多，并且重游率占相当大的比例，“东京迪士尼比想象中有战斗力”，之后执掌东京迪士尼乐园的加贺见俊，对此业绩表现得自信满满。

东京大学马萨卡·诺托基教授在为日本迪士尼做的研究报告中这样写道：“日本人去东京迪士尼是为了圆他们的美国梦，而不是日本梦。东京迪士尼成功地体现了一个没有威胁、富于幻想的日本化的美国，而这正是日本人想要的！”二战后，美国对日本政体的改造深深地影响了这个太平洋岛国，战后出生的日本人，从小即接受美国式的文化教育，被灌输的是代表美国精神的行为方式。在日本人看来，去迪士尼更多的是回忆过去。当然，东京迪士

尼也巧妙地进行了日本化改造，比如，入乡随俗地为东京青少年庆祝成年礼、把“美国大街”重新命名为“世界市场”。

东京迪士尼乐园被誉为“地球上欢笑最多的快乐天堂”据估计，至今累计入园人数已突破3亿，其业绩表现甚至超过美国本土两个乐园的总和。对此，复旦大学历史系、旅游学系教授顾晓鸣解释说，日本迪士尼乐园员工的服务态度与素质，体现了日本国民执著和精益求精的精神。在日本迪士尼乐园，哪怕一个扫地的阿姨，扫地的时候也面带笑容，其所传达的亲情化的快乐理念，感染了每个游客，这也正是东京迪士尼乐园回头客超过90%的秘密所在。

## 巴黎迪士尼：文化冲突之惑

当迪士尼在日本的第一个“海外试点工程”近乎完美收工之后，迪士尼坚信“美国模式”繁殖能力的优越，遂与法国接触。最终，在获取面积相当于巴黎市1/5的土地后，巴黎迪士尼乐园于1992年开业，单从游客入园的数量来比较，相同的容积，巴黎并不逊于东京，数据显示：巴黎迪士尼乐园每年接待游客数量均超过1000万。但是，从历年公开的业绩报告来看，其经营状况不容乐观，致使之后在法国政府的干涉下，对乐园进行财务重组，并减免了所欠的10亿美元的债务。巴黎迪士尼乐园也就成为当初全球迪士尼乐园惟一出现亏损的“孩子”。



法国巴黎迪士尼乐园 CFP







客观来看,法国人并不缺乏对细节的苛求、服务意识人性化等专业精神。那么,对于巴黎迪士尼乐园的经营不济,就该另找原因。“迪斯尼与服务对象区域的文化、经济和消费者的偏好有着紧密的关系,因此我认为,一个国家或地区引入迪斯尼成败的关键不仅仅是经营方略,更关键的是迪斯尼的本土化。这就是区域的文化对迪斯尼的影响力和作用力的结果。日本迪斯尼经营成功的关键因素就在这里。”国家发改委投资所旅游投资研究中心主任、研究员马志福一语道破。在他看来,一个外来的文化娱乐休闲设施要想在别的国家顺利落地,必须在本土化上做深入的努力。对此,顾晓鸣也持同样的观点。

事实上,迪斯尼一直都在考虑乐园所在地的文化特性。比如,在巴黎迪斯尼乐园的设计中,会尽可能地迎合法国人的口味。他们在城堡里添加以法国历史为背景的元素,让米奇穿着19世纪巴黎贵妇人的服装。但是,这些努力并不能挽救财务持续亏损问题。

“日本人特别乐于接受美国文化和精神,有时甚至是带着崇拜的心情去看待美国文化的。而法国则是高度反美的旗手,尽管在法国建迪斯尼很矛盾,但这更多的可能是与政府有关。”华东师范大学旅游学系主任楼嘉军教授直言,简单地添加细枝末节和外在服饰的改变,难以打动拥有过众多享誉世界的艺术天才的法兰西民族,这种心态背后交织着意识形态之争,法国人去迪斯尼乐园更多的是好奇,而对乐园所想传达的美国文化和美国精神极其排斥。这点,在巴黎迪斯尼经营业绩中就可以看出。同时,除门票收入外,乐园中其他的消费市场未被拉动,也是他们经营遇挫的原因之一。

## 香港迪斯尼:提升服务之重

顾客就是上帝,这句话是对服务精神的最好阐述。现在来看,香港迪斯尼乐园的业绩表现和预期相去甚远,使得当初香港特区政府为了获得迪斯尼公司抛出的投资绣球,提供了众多优惠条款的姿态正在受人诟病。最近所据传的,特区政府将出让迪斯尼乐园股份的消息,使得舆论更不看好香港迪斯尼乐园的未来。

香港迪斯尼在开业不久,网络上即出现香港迪斯尼七宗罪的申诉。如乐园面积太小、可游玩项目较少等问题,而它最大的不满却集中在乐园员工训练不足,服务质量和效率不高的现象上面。“拒客风波”的发生,让香港迪斯尼公司陷入窘境,最终,这些都体现在乐园全面亏损的财务报表中。

“迪斯尼,我们看不起你”,一位去过香港迪斯尼的网友在博客里愤怒地写道,香港乐园里的员工缺乏专业的服务精神让游客感到不适。当然,寻求转机的努力还在继续,香港迪斯尼乐园销售及旅游事务副总裁达文·奥只表示,他们对乐园开幕两年来的发展感到满意;并说,乐园属长远发展项目,

未来将与业界及政府继续紧密合作,为乐园的扩建及新项目等事宜努力。


## 上海迪斯尼:消费能力之争

同时,相关投资地区的经济与市场消费水平,对迪斯尼乐园的选址也无疑是至关重要的考核点,从全球现有的迪斯尼乐园选址来看,其经济标准远超出目前中国内地城市的主观预期。

迪斯尼第一次试水海外是在1983年的日本,当时日本人均GDP已达到9700美元;1994年法国落址时,法国人均GDP已近3万美元;2005年的香港,人均GDP为23700美元。而上海2007年的人均GDP为7500美元,尚未突破10000美元。按照迪斯尼全球门票趋于一致的定价策略(各地区会略有调整),上海市民若要得到米奇的微笑,代价似乎过于高昂。对此,楼嘉军也有着同样的担忧。如果迪斯尼只是沉迷于中国庞大人口基数所带来的诱惑:即使1/10的人能进来,收入也将是天文数字,这种想法近乎天真。

迪斯尼乐园在上海的投资规划,很难猜测其真实意图,记者联系美国迪斯尼亚太区总部(上海)的相关工作人员,对此问题,对方讳莫如深。自从迪斯尼进入中国以来,旗下的网络媒体业务一直受阻,使之到嘴的肥肉不忍舍弃,促使其需找到迂回良策,而迪斯尼乐园的项目概念似乎具备强大的后劲与期望。

迪斯尼乐园可以给上海带来什么:城市品牌形象的提升、经济的拉动、市民娱乐休闲观念的成熟,而这些需要几个前提:认同美国文化、项目具备足够的吸引力、中国经济持续高速增长。

20世纪80年代末90年代初的香港,很多小孩的愿望是,可以到海洋公园观看海豚表演,因为这,造就了那一时期香港海洋公园的兴旺繁荣。商业项目的操作有其复杂而又简单之处,复杂到政策环境、法律风险、人均GDP、当地文化等因素组合,简单到获取一棵摇钱树只需满足人们最朴素的愿望。那么,未来可能的上海迪斯尼乐园是否可以满足中国受众的愿望,比如,告诉与米奇、唐老鸭一起成长的青年一代,“来吧,迪斯尼给您一个梦想,梦的内容是回到童年”。

媒体网络:华特·迪斯尼国际电视集团、迪斯尼—ABC电视集团、ESPN和华特·迪斯尼互联网集团。

影视娱乐:华特·迪斯尼电影集团、华特·迪斯尼家庭娱乐部门、迪斯尼音乐部门和迪斯尼戏剧制作公司。

迪斯尼消费品:相关消费品、图书出版、主题乐园和度假区。其中前三项业务已进入中国大陆。