

淺談迪士尼發展史與經營理念

篇名：

淺談迪士尼發展史與經營理念

作者：

吳宜卉。私立曉明女中。高二乙班

壹●前言

『當你聽到「華德·迪士尼公司」這個名稱，可能會引發各種美好的聯想，例如：神奇、創造力、奇蹟、想像力等，事實上，由於這個名字就像覆蓋在小仙女叮噹（Tinker Bell，迪士尼經典卡通〈小飛俠〉裡的小仙女）身上的魔法金粉，因此，人們通常將焦點放在「華德·迪士尼」的部分，而忘記它仍是家公司。』（註一）一提起迪士尼，我們一定立刻聯想到「米老鼠」，米老鼠是受到大家歡迎的卡通明星。有人說，米老鼠的誕生是迪士尼卡通的創始人—華德·迪士尼想像力激發的成果，也有人說它是華德當年在研究時看見的一隻老鼠。然而，可以肯定的是，迪士尼公司帶給人們無限的歡樂。儘管在發展過程中走過許多的低谷，華德堅持的品質卻永遠保持不變，製片過程裡不吝惜的投入高資本，只為了讓觀眾能享有高品質的享受。夢想、信念、勇氣和行動成爲一根神奇的魔杖，指引著迪士尼向成功邁進。華德·迪士尼是如何打造出強大的迪士尼王國，值得我們探討。

貳●正文

一、迪士尼初創時期

1、愛麗絲喜劇的開端

1923年，華德與兄長在一間廢棄小倉庫中成立迪士尼兄弟製作室，華德招聘一些人，日以繼夜趕出愛麗絲系列第一部電影【愛麗絲在海上的日子】，故事極爲幽默，華德再製【愛麗絲驚險旅程】，此爲非常出色的一部影片。愛麗絲喜劇系列慢慢受到輿論界的支持。『【動畫新聞】評論【愛麗絲西部冒險】：「華德·迪士尼在這部影片裡，將真人表演和動畫表演融爲一體，使的該片具有及高的趣味性和娛樂性。」』（註二）

2、幸運兔奧斯華的慘痛經歷

1927年，華特迪士尼終於創出一個相當受歡迎的卡通人物【幸運兔奧斯華】，一上映即獲得了成功，票房長紅，影評界全是讚揚，讓發行公司和迪士尼公司獲得了豐厚的利潤。1928年，華特迪士尼信心滿滿地與太太搭火車趕到紐約，要與發行人Mintz洽談奧斯華卡通下一期的合約，華特原計畫提高價格賣出，發行人卻直接拒絕並告訴華德，自己早已高價買通所有迪士尼工作室中奧斯華的幕後人員！照樣可以繼續推出奧斯華，而華特卻已無法擁有奧斯華，過往努力那麼久，成果卻遭別人拿走。『奧斯華是華特心底永遠的痛，此事件中華特嚐到被下屬背叛的滋味。但華德不氣餒，歷經此慘痛經驗後的華特學到一個教訓：一定要擁有本身影片的版權。』（註三）

3、奇蹟般的米老鼠

華德和妻子沮喪地搭火車從紐約回加州，他們知道必須立刻開發另一個卡通明星，華德想到小老鼠，並取名為 **Mickey Mouse**。在迪士尼和夥伴 **Ubbe Iwerks** 的秘密趕工下，第一部米老鼠系列影片【瘋狂飛機】誕生。此時，有聲電影時代悄悄來臨，華德深信這是未來發展的趨勢，於是將【威力號汽船】製成有聲動畫，成為第一部的動畫電影。沒沒無聞的米老鼠一夕成名，華德也被稱為「米老鼠之父」。從商業利益來考量，固然需把握大好時機創造米老鼠系列影片，但整個工作只靠一系列作品生存是極不可靠的。華德了解，若不想再失敗，就得不斷創新，持續提升自己的內涵和實力。米老鼠的成功讓迪士尼告別初創的風雨飄搖，進入較穩定的階段。

二、迪士尼邁向高峰

1、彩色動畫新時代

1932年，世界第一部彩色卡通【花和樹】讓迪士尼有跨越性的進展，票房的收益大額超出彩色成本的耗費，還為華德贏了第一座奧斯卡獎。1935年，華德開始拍攝【白雪公主和七個小矮人】，雖耗資將近兩百萬美元，首映卻賺進了八百多萬美元，更被翻譯成數十種語言廣為流傳。熱潮未退，華德又開始進行內容、形式不同於以往的動畫，從【木偶奇遇記】、【幻想曲】到【小鹿斑比】，雖取得了動畫技術的進步，但因成本過高，所得利潤並不樂觀。此時，第二次世界大戰爆發了，戰爭摧毀電影市場，破產陰影又再度籠罩整個公司。

2、應變以克服難關

第二次世界大戰為全世界帶來了災難，經營陷入瓶頸，可選擇的路只有籌備資金直到公司恢復元氣，或接受大公司併吞。好不容易，迪士尼向銀行借到可拍一部長片的錢，出於節約成本的考量，華德決定拍攝一部真人和動畫結合的片子。1946年，【南方之歌】首映，觀眾迴響非常熱烈。第二次世界大戰漸趨尾聲時，美國戰況逐漸樂觀，加上迪士尼於大戰期間幫國家拍了不少政令宣導的影片，因此許多當初被徵召從軍的員工，相繼都被國家派回迪士尼片廠協助拍片，華特開始計畫再度拍攝長篇劇情動畫電影，迪士尼的動畫邁入了黃金時期。1954年，【海底兩萬里】為剛有起色的迪士尼爭一口氣，人人皆湧向劇院一睹這迪士尼巨片的風采，更因為視覺效果的出色革新，給予觀眾極大享受，票房收入躍居第一，連連打破紀錄，書寫電影史上一則不朽的神話。

3、運用智慧解決難題

建造樂園是華德的夢想，因為他發現樂園的生命遠比電影長。『他曾說：「遊樂園對我而言，意義相當重大。它是永遠不會完結的事業，它是可以不斷設計、不斷增添的事業。它有生命、會呼吸，且需要變化。」』(註四)【白雪公主和七個小矮人】製成後，華德便萌發建造遊樂園的念頭。就在準備實現時，公司陷入債務的困境，只好暫停此計畫。但是暫停不代表放棄，他憑著非凡的說服能力，奇蹟般的獲得銀行貸款。1954年，迪士尼公司與美國廣播公司達成協議，迪士尼為美國廣播公司提供影片，廣播公司則投資迪士尼樂園。「迪士尼樂園」節目開始於電視上播出，米老鼠首次出現在螢光幕上，這讓美國廣播公司收視率躍居電視業龍頭。之後，其他投資者陸續出現，資金問題終於解決，華德朝夢想跨進一大步。

4、建起迪士尼樂園

修建迪士尼樂園首先問題便是選址，『華德堅持兩大原則：一是須在洛杉磯大都市圈內，有高速公路對外連接，交通方便；二是具投資遠景和可行性。』(註五)歷經許多波折，最後位置好不容易確定了。華德所設計的景區，彼此連續性很強，從一景區到另一景區的過渡非常自然，就像電影鏡頭轉換一般，整個樂園有如迪士尼卡通世界的真實呈現。1954年，迪士尼樂園正式破土動工，樂園是在華德嚴格的監督下進行，『他說：「不用考慮錢花多少，真正需要考慮的是東西的好壞。我相信只要東西好，就可以把遊客吸引過來。」』(註六)『當華德查看細節時，常蹲下來待在某一個角落，試著以兒童的身高和眼光看待身旁的一切，而後與員工討論。他常問：「小孩子抬頭會看到什麼？」』(註七)這可說是華德的獨特視角。他最看重的是遊客的感受，無論是整體環境或是每項細節，遵循著最高品質原則，就是讓遊客得到最大的享受。看著迪士尼樂園一天天完善，華德的心中充滿了滿足，他相信自己的夢想就要實現，也領著迪士尼邁向新高峰。1955年7月，迪士尼正式開幕營業，由於遊客的流動量實在太大，樂園裡一片混亂，有些的遊樂器材被玩壞了，園內所販賣的飲料、點心也缺貨，更糟的是某景區景點的煤氣竟出現洩漏，引起騷動。當時的華德忙著應付媒體採訪，直到第二天看到報導，才知道當時是如此的混亂。樂觀的他馬上與員工們商討對策，解決難題。很多時候，華德只是靜靜看著樂園中的各項景點、設施，心中卻不斷思考如何讓一切更完善，用自己的夢想去滿足每一位遊客的夢想，吸引他們。事實證明，人們相當開心的接受了這一座樂園。營業的第一週，迪士尼樂園接待了一百萬人次遊客，收入也超出預計的百分之三十，證明了華德成功實踐了夢想。

5、提升形象，創造更高峰

從正式開幕以來，迪士尼樂園的營運一直相當好，成千上萬的遊客自四面八方而

來，在繽紛的動畫世界裡流連忘返，迪士尼公司也獲得極豐厚的利潤。華德又舉辦盛大耶誕舞會，讓遊客免費參加，以求再提升樂園在遊客心目中的完美形象。在掌控技術和運作成熟後，華德開始興建第二座迪士尼樂園。『華德曾說：「我用我的信念檢驗夢想，且敢於藉夢想使夢想成真。」』(註八)

建造第二座的同時，華德的身體已持續惡化，儘管一直督促工程的運作，華德仍沒能看見最後一個偉大夢想的實現。1966年，他因病而與世長辭。

三、陷入低潮的迪士尼

1、迪士尼冰河時期

華德的去世，對迪士尼公司而言是個沉重的打擊。1969年到1984年，陷入了迪士尼發展史上的「冰河時代」。原本視為迪士尼公司非凡成就的動畫電影，也隨著華德的去世而減少量產。隨著動畫片減產，迪士尼公司的利潤主要來自主題樂園，因此迪士尼公司才會決定遠渡重洋授權日本 OLC 成立東京迪士尼樂園，以增加公司穩定營收。到了1980年代，當初與華德一同打天下的動畫家們都到了退休年紀，公司積極培養新的接棒者，然而除了動畫作品方向還在摸索外，迪士尼內部的派系之爭更是愈演愈烈，當時的企業執行長羅恩·米勒（華德的女婿）將經營重心轉向不動產的投資，刪減創意部門。但迪士尼成功的關鍵在於創新，失去了改革動力後，業績一落千丈。電視方面，「迪士尼樂園」節目沒有新單元推出，往日的魅力和光環逐漸退去。主題樂園方面，雖然迪士尼的「神奇世界」樂園於1971年順利營業，但在這一年，石油危機使美國經濟不景氣，旅遊業受到的衝擊最大，迪士尼也陷入危機中。1984年，迪士尼遭遇一場嚴峻的收購危機，這事件進一步激化迪士尼內部的衝突，米勒被迫下臺，管理階層再次重組，為迪士尼公司的東山再起另創新契機。

2、解救沉睡的迪士尼

1984年邁克爾·艾斯納出任迪士尼公司的 CEO，開始拯救迪士尼的新時代。『他曾說：「一個企業每隔七年，就需要對自身進行變革。」』(註九)他為迪士尼注入新的管理方法，經由小組會議方式有效展開工作。艾斯納看到了迪士尼衰弱的根由—電影市場的喪失，於是，『他振興迪士尼的電影製片，提倡「創新」，他有三項黃金措施：第一，嚴格控制管理開支費用，培養員工高效率的工作習慣；第二，在演員選擇上，注重表演才能而不是在演藝圈中的地位，從而減少片酬的支出，力推新人；第三，成立規劃中心，對各種資源進行合理配置。』(註十)在他精心管理之下，迪士尼在電影製片走上正軌。1995年迪士尼和蘋果電腦公司合作，推出3D動畫片【玩具總動員】，一躍成了美國年度票房冠軍。自1995年到2000年，迪士尼連續六年穩坐美國票房冠軍。在艾斯納入主迪士尼後，是公司第一次

由外人經營，卻是除了華特外，讓迪士尼表現最令人激賞的時期！

3、再創迪士尼高峰

繼電影製片的成功後，艾斯納下一項改革即是對迪士尼樂園的投入，他對主題樂園進行四大項改進措施。

『A.價格提升

一直以來樂園都堅持華德的「永不漲價」原則，但隨著物價上漲，門票成了發展的瓶頸，艾斯納決定逐步提高門票價格，業務營利因而提升。

B.廣告宣傳

雖然華德不喜歡廣告，但艾斯納肯定廣告的價值與作用，他任用頂尖廣告人才為市場部經理，開始龐大的廣告計畫。事實證明艾斯納的決策是對的，廣告為迪士尼帶來相當大的經濟效益。

C.項目創新

艾斯納以高薪聘請娛樂界精英為迪士尼樂園開發新奇、刺激、好玩的設施，雖然門票提高，但顧客仍會被精采項目吸引，使客遊量持續上升。

D.開發海外市場

艾斯納逐步將目光投向海外，進一步擴大迪士尼版圖。亞洲第一座遊樂園—東京迪士尼樂園於1983年開幕；1994年，巴黎迪士尼樂園開幕；2003年，香港迪士尼樂園破土動工，現在已開幕且運轉良好。』(註十一)

1995年，迪士尼用一百九十億美元吞併美國廣播公司，成為世界上最大的娛樂媒體公司。艾斯納一點最成功的就是他獨創的品牌價值鏈運作方式。他將公司四大領域完美地整合，以「品牌乘數」為基本的經營理念，創新與多元經營為方針，以迪士尼品牌產品作為基數，乘上各種的經營手段。每部影片推出後的票房是第一輪收入，第二輪收入是發行錄影帶，第三輪是將影片中的場景、角色增加在主題樂園中，讓遊客被吸引，第四輪收入則來自特許經營和品牌商品，透過迪士尼公司在美國本土和全球各地建立的大量商店，每個產品的形式都將藝術作品徹底商業化，也為迪士尼帶來豐厚的利潤。

四、笑看未來

對於迪士尼，激烈競爭是機會，也是挑戰。多元化經營為迪士尼提供巨大成長空間和良好機遇，另外，其他企業的多元化也讓迪士尼面臨挑戰。迪士尼以核心品牌為中心，拓展多元化經營策略。迪士尼領袖艾斯納被譽為娛樂界的「獅子王」。2005年，羅伯特·伊格爾出任公司領袖，迪士尼又進入一個新的擴張階段。迪士尼從沉潛到重生，開創出第二個黃金時代，迪士尼已成為了娛樂界之龍頭。

參●結論

一個品牌的成功，不僅取決於它的定位，也取決於它在消費者心目中建立的形象是否能滿足需求，並且受到喜愛。作為一個成功的品牌，迪士尼顯然與眾不同，且非常醒目。迪士尼對品牌有著獨特的定位，那就是「製造歡樂，銷售歡樂」。在大眾的腦海中，娛樂品牌就是一種可以觸動人們內心的快樂泉源，忘卻煩惱。迪士尼公司從小小的動畫工作室發展至今，已成為全球最大的娛樂媒體公司。從它的發展史裡，我們學到迪士尼成功的密碼就是：從重大的決策到毫不起眼的小事，真正著眼在小細節，且盡所有力量做到最完美，這才是在如此眾多對手的今日，仍能保有優勢的主因。

肆●引註

註一、迪士尼用服務感動客人。http://www.coolbooks.com.tw/books_product.asp?BookNo=1680065。(檢索日期 2008/7/18)

註二、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 64。

註三、迪士尼動畫王國。<http://disney.lovesakura.com/>。(檢索日期 2008/7/21)

註四、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 156。

註五、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 166。

註六、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 169。

註七、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 170。

註八、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 210。

註九、鹿荷。[迪士尼如何把夢想變鈔票](#)。(台北縣：普天，民 96)。頁 223。

註十、鹿荷。迪士尼如何把夢想變鈔票。(台北縣：普天，民 96)。頁 224。

註十一、鹿荷。迪士尼如何把夢想變鈔票。(台北縣：普天，民 96)。頁 226-228。