

名企名管 | MingqiMingguan

揭秘迪斯尼背后

隐藏的五大创新管理“必杀技”

迪斯尼公司目前市值 800 亿美元，而我国最大的旅游业 A 股上市公司华侨城市市值仅为 400 多亿元，不到迪斯尼规模的 10%。迪斯尼作为一家历史悠久的企业依然保持高速增长，今年一季度(美国财年)其净利润 13 亿美元，同比增 54%。迪斯尼集团是全球最大的动画电影制片商，也是好莱坞重要的真人电影制片商，也经营着全球最大最成功的主题乐园，同时也是全球最大的儿童图书出版商。在成为全球首屈一指的特许经营商的同时，其也经营着世界上最成功的体育频道。迪斯尼年营业额约 400 亿美元，其中媒体网络约占 45%，主题公园与度假村约占 25%，影视产业约占 15%，消费品约占 5%。

记者采访了洲联集团(WWW5A)·五合智库总经理邹毅，邹毅为我们梳理了迪斯尼五大创新必杀技。

建立创新全过程的控制链是迪斯尼创新的基础

迪斯尼强大的创意及创新能力是世所公认的，而它之所以有这样的能力根本原因就在于迪斯尼建立了一天强大的创新链。这一创新链包含从一线员工到个管理部门再到最高管理层迪斯尼全部人员。这条创新链无形的隐藏于迪斯尼庞大的产业链之下，基本覆盖率迪斯尼全体员工，使得员工不但在管理上、产业上、财务上，同时也根本性地通过一定的信息传播、处理技术在创新过程上统一了起来。这样就将一般意义上非常具有个人色彩的创新行为转化为企业的组织行为，使创新行为可管理、可控制、可重复。同时创新的成果可以由迪斯尼下属各产业进行共享，创造收入的乘数效应。

一线员工参与全员创新

迪斯尼的创新链的底端是众多的迪斯尼一线员工，这一层面创新是逐步完善、逐级逼近的“小步快跑”式的创新。迪斯尼在全产业链范围内非常强调以营造优质的客户体验确立竞争优势。而营造客户体验的基础就是全员创新，因为客户体验的营造高度依赖于一线员工的观察、经验积累与自主创新活动。迪斯尼将一般经营行为与创新性活动结合在一起，通过发挥一线员工的主观能动性的方式，建立了自己的全员创新体系。以迪斯尼乐园为例，在迪斯尼乐园中，每个员工都被要求创造各种方法去取悦游客，如各种表演，搞笑动作等，一些优秀的创意会被保留下来成为迪斯尼乐园创新服务、改善客户体验的基础。迪斯尼乐园的员工在帮助游客解决的各种问题的同时也在大量收集着客户的反馈信息。他们既是创新活动的主体也是获得客户信息的触角，既是一个个创新活动的主题又是迪斯尼总体创新战略的基础。在迪斯尼的其他部门这样的创新则以及其他形式表现出来，如皮克斯的每部电影都要由技术人员创新性的解决大量问题，在生产过程中进行创新，如《怪物公司》中的动物毛发的 3D 生成，《汽车总动员》及《料理鼠王》中的金属质感的生成。通过对生产过程中的创新活动的总结，皮克斯既确立了自身的技术优势同时也明确了未来动画技术的可能的发展方向，这样皮克斯就确立了引导创新过程的路径。看似微小的创意及改善构成了迪斯

随着上海迪斯尼乐园的开工建设，迪斯尼这家综合性国际文化娱乐巨头再次进入了人们的视线。我们已经了解迪斯尼？答案是否定的。在迪斯尼众多优秀电影、书籍、乐园等产品的背后还隐藏着一个不为人知的、具有惊人能量的迪斯尼。而这个迪斯尼才是中国旅游及文化创意产业所要面对的强大对手。



尼“小步快跑”的创新路线的基础。在“小步快跑”的基础上聚少成多，聚沙成塔构成了迪斯尼庞大的创新大厦。迪斯尼的全员创新制度的建设是在一个相对刚性的制度基础上建立的。发达的刚性制度非但没有成为创新的障碍，反而将创新活动的各个环节作为一种刚性的制度要求员工遵守，刚性的制度保证了全员创新的执行力。

信息是迪斯尼全产业链创新的核心

在迪斯尼的创新体系中，创新既是个体行为，也是组织行为。创新链的中端包括信访部、营销部、工程部、研发部门、财务部和信息中心等部门。这一层级的主要工作就是进行组织化的创新活动，而这种活动是以信息为基础进行的。信访部、营销部和信息中心等部门建立了庞大的信息收集体系，如迪斯尼乐园的客户调查系统，电影的观众调查机制，ABC、ESPN 的收视率调查、特许经销商调查、消费者调查等。这样大量的信息使得社会心理的变化、各相关产业发展的趋势对迪斯尼单向透明。迪斯尼信息中心存了大量关于游客需求和偏好的信息。具体有人口统计、当前市场策略评估、乐园引力分析、游客支付偏好、价格敏感分析和宏观经济走势等。迪斯尼相关部门每天要向高层提供 200 多项市场调查报告和咨询项目。这造成了迪斯尼与一般受众乃至一些企业间巨大的信息不对称，确立了迪斯尼的市场优势地位。

对信息的分析是迪斯尼创新中的核心能力。而信息分析能力中，迪斯尼对数据挖掘方法的应用特别值得注意。迪斯尼正是通过这种方法将其漫长的产业链组

成了一个有机的整体。以信息为基础，以数据挖掘工具为手段，迪斯尼的信息部门建设了一个“数学模型中的迪斯尼”。现实中的迪斯尼产业链跨度非常大，驱动这一庞大的产业链并使其发挥协同效应是非常困难的，这就是为什么世界上大多数很有实力企业不敢模拟迪斯尼产业链的原因。但是，在“数学模型中的迪斯尼”中，这样的复杂性消失了，两个在外人看来完全无关的产业部门可能存在着高度的相关性，两个看似不相关的经营行为背后可能是公司统一的战略。因为所有迪斯尼公司的经营行为在“数学模型中的迪斯尼”中无非都是数据、模型、算法而已。这样就可以通过驱动“数学模型中的迪斯尼”的方法去驱动现实中的迪斯尼，如迪斯尼通过数据分析发现小女孩的公主情结这一市场机会，推出了“公主系列”创造力巨大的市场价值。通过这样的方法迪斯尼第一可以高度整合性的控制下属企业，第二可以最大程度地发挥协同效应，第三可以确定未来创新发展的方向及如何实现达到这样的方向。

创新型企业文化促进组织变革

创新链的顶端是由董事会及高级职业经理人组成的最高管理部门。这些部门



传承了沃尔特·迪斯尼确立的创新文化，不断创新与变革迪斯尼公司的发展方向及组织架构。迪斯尼公司的发展中发生过两次经营危机。其一是在沃尔特·迪斯尼去世后，公司失去发展方向及创新的追要来源，经营陷入窘境。其二是 2004-2005 年公司与皮克斯合作关系破裂，发展难以继。在应对这两次危机的过程中，公司的创新文化发挥了定海神针的功能。迪斯尼的创新型企业文化首先反映在其强大的董事会。迪斯尼公司的董事会是一个高度稳定的专家型董事会，同时也是公司经营情况的专家评审委员会。迪斯尼公司没有经过大规模的兼并重组，股东结构相对封闭且稳定，这一因素不但没有造成董事会的保守，反而培养了一大批专家型的董事，其中的代表就是目前迪斯尼公司最大的个人股东乔布斯。这些专家型的股东将沃尔特·迪斯尼的创新精神代代相传。这些股东很多都是父子相传，他们通过家族这样的非正式制度，传承并发展了迪斯尼公司创新性的企业文化。迪斯尼的两次危机中，原有的制度已耗尽潜力，正是企业文化和非正式保障了公司的进一步发展。在第一次危机中，董事会选择了艾斯纳。艾斯纳在董事会的支持下，大胆改革迪斯尼原有的高度依赖个人的创作结构，将派拉蒙等其他公司较为成熟的工业化制片体系移植入迪斯尼的动画创作中，一举开创了迪斯尼在 90 年代的复兴并确立了全产业链发展的迪斯尼模式。在第二次危机中，董事会果断的将艾格提升为 CEO。艾格不负众望，果断收购皮克斯，确立了以电影工作室为基础的全新的管理模式。为迪斯尼未来的发展奠定里基础。

体系化地使用先进技术，引领创新表现

迪斯尼旗下目前已经拥有了 2 维和 3 维同步进行的迪斯尼动画工作室，专业开发 3 维动画的业界老大皮克斯动画工作室和专业研究动作捕捉技术动画制作的 Imagemover 动画工作室三大工作室。1992 年，由皮克斯研发小组开发的电脑辅助制作系统(CAPS)获得奥斯卡金像奖的科学与工程金像奖。Pixar 已开发出了三个核心专利软件系统。Marionette —— 一个用来建模、设置动画和加亮的动画软件系统。Ringmaster —— 一个用来安排、调整和跟踪计算机动画设计的制作管理软件系统。RenderMan —— 一个 Pixar 公司内部使用并授权于第三方代表的、用来制作高质量、真实图像合成的建模 - 渲染软件接口规范系统。Imagemover 工作室持续发展真人捕捉技术，为了让角色更逼真，动画人物都是先画骨骼，再填肌肉，而后再给他们穿上衣服。迪斯尼与惠普这样的技术提供者拥有长期的合作伙伴关系。其始终使惠普的技术战略和发展轨迹符合影视制作的要求，双方的合作在数据中心、计算能力方面取得了显著成效。

(王琦)



恒信李厚霖：企业文化是管理的“最高王道”

在初期的管理某种意义上就是“人制”管理。

但显然，随着企业的不断发展壮大，当企业摆脱最初的起步阶段，业务和团队开始不断扩张时，这样粗放式的管理方式就跟不上企业发展的正常需求了。恒信也是这样，随着我们的品牌不断细分、业务不断在全国地域扩张，当越来越多的专业人才加入恒信、团队的规模越来越大时，作为企业的创始人我意识到，每个员工的特色都是不同的，很难做到再靠当初的“小规模团队气质”来保证整个公司的有效运行，最初简单粗放的管理方式也无法再支持到企业的高速发展，这个时候，恒信面临着一个管理升级的问题——那就是系统化管理制度的引进：一个健全的组

织架构，专业的绩效评估制度，梯级化的人才培养机制，各项规范的行政管理制度等等。当“人”的规模上升到一定阶段后，就需要靠“制度”来管理达到系统的科学、有序和高效，促进企业良性运转，那么这个阶段可以理解为民营企业管理的第二个阶段：制度管理阶段。

然而，又有一句话叫“法无定法”，每一个制度、每一项规定都存在一定盲区，因为管理的对象是“人”，当企业处于初级发展阶段时，靠制度、靠组织结构无疑是最有效的方式之一，但当一个企业发展壮大意味一个成熟大型企业地域覆盖全国甚至业务扩张至海外的时候，情况又不一样了。易于管理的人和事通过规则、制度就把它管住了，但还有更多靠规则和制度

管不住的人和事，靠什么来管？——那就是共同的价值观：即企业文化，一个企业的力量才不是 1+1 的数量叠加，而是企业文化共同价值观下的成倍爆发。

其实，当今市场经济下，企业之间的竞争已经逐步由企业的品牌、产品、服务、渠道、技术等等硬件的竞争趋向企业文化和企业价值观的软性竞争，企业文化已成为企业管理的灵魂，我们常说三流企业靠价格，二流企业靠质量，一流企业靠文化。只有不断沉淀并形成企业独特的企业文化，才能充分发挥和体现企业的核心竞争力。那么这个阶段我们叫：企业文化管理阶段，而这也是我认为的企业文化是管理的最高王道。

(李厚霖)



管理讲堂 | GuanliJiangtang

孙子兵法：日本电器企业管理的“圣经”

被誉为“经营之神”的创始人松下幸之助，能全篇背诵《孙子兵法》，他公开宣称《孙子兵法》是他们成功的法宝。索尼公司遵循孙子“视卒如婴儿，视卒如爱子”，非常重视企业的“家庭氛围”，把企业办成了一个“大家庭”。日本商人对《孙子兵法》的研究甚至比中国人还深刻，他们广泛吸收中国文化精华，为其所用。

20 世纪 70 年代中后期，贴着“松下”、“索尼”、“日立”标签的日本电器军团大举进攻，美国电器业受到来自“日本冲击波”突如其来的强大冲击，溃不成军，引起了整个西方国家乃至全世界的极大震惊。一个资源匮乏又经历了二战的惨重失败的日本，短时间内在战争废墟上迅速崛起，一跃成为当时的世界第三大工业国和经济强国，并改变了世界经济竞争的大格局，日本企业从优秀到卓越，严谨高效的工作态度以及先进的管理模式，早已闻名世界，一直作为世界经营管理的楷模，被全球企业争相学习，其秘诀究竟何在？

美欧学者惊叹地发现，日本经济的奇迹来自于旺盛的企业活力，而活力又源于成功的企业管理，企业管理成功的奥秘则在于企业文化，企业文化却得益于中国的传统文化。

在“二战”以后在日本形成了一个“兵法经营学派”，像日本一些大财团的老总都是有军人背景。从上世纪 60 年代初，日本企业尤其是电器企业将《孙子兵法》应用于企业管理，成为企业管理的“圣经”。

记者在松下历史馆了解到，松下腾飞靠《孙子兵法》，在市场争夺战中做到“后人发，先人至”。1953 至 1957 年是日本黑白电视机的导入期，各电视机生产厂家竞相上马，松下电器公司明察暗访，收集用户反映，研究改进方案，积蓄力量。到 1957 年，日本的黑白电视机进入了成长期，这时松下电器公司的技术、资金、力量已经全部准备好，立即投入生产，大批投放市场，产销两旺，质量领先，数量充足，公司大获其利。

索尼公司把“知己知彼”作为参与竞争的先决条件。1946 年，该公司在废

(韩胜宝)

