

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

迪士尼-策略矩陣分析

作者：林孟鴻、黃柏蒼、蘇貝奇、劉大維、方啓名、鄭意蓉

系級：企業管理學企四年級丙班

學號：D9580206、D9580297、D9532458、D9532513、D9580492、D9580253

開課老師：鄭孟育老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：九十八學年度 第一學期

中文摘要

基於本課程-策略管理之課程需求，我們將對華德迪士尼進行探討與研究，藉由各項相關參考書籍、網路資料、及策略矩陣去分析其經營策略與經營理念對於華德迪士尼之重要影響。
















結合『服務』、『休閒娛樂』、『創意』，第一優先想到的就是迪士尼。探討『服務』，迪士尼標榜『用服務感動客人』是最成功的案例。縱使經過了近一個世紀，迪士尼靠著『服務』打響的知名度依舊是全世界的最好的模範。『休閒娛樂』不管是電視電影動畫或是你想到戶外走走，迪士尼都可以大大滿足想在忙裡偷閒或想增加家庭和樂氣氛的慾望。不可否認的是迪士尼在『創意』這個部分更是帶領著全世界走入歡樂、回味童年的火車頭。

所以充分了解迪士尼文化加上分析迪士尼成功的策略，不管是工作、生活、態度、未來…等都有極大的幫助。

關鍵字：

迪士尼、華德迪士尼、迪士尼樂園、服務、休閒娛樂、創意

目 次

 目錄.....	P. 02
 前言.....	P. 03
 研究動機.....	P. 04
 重要人物.....	P. 05
 歷史沿革.....	P. 13
 企業文化.....	P. 19
 策略矩陣圖總表.....	P. 23
 單論.....	P. 25
 互補與替代.....	P. 35
 方案一—迪士尼併購皮克斯的解析.....	P. 37
 方案二—樂園成功方程式.....	P. 43
 方案三—授權與在地化策略邁向成功.....	P. 57
 方案四—雷射防偽，打擊盜版.....	P. 65
 結論.....	P. 70
 參考資料.....	P. 71

前言

基於本課程-策略管理之課程需求，我們將對華德迪士尼進行探討與研究，藉由各項相關參考書籍、網路資料、及策略矩陣去分析其經營策略與經營理念對於華德迪士尼之重要影響。

華德迪士尼，美國著名導演、製片人、編劇、藝人、配音演員和卡通設計者，他是一位成功的故事講述者，他和他的職員一起創造了許許多多世界上最有名的最受歡迎的角色，包括那經常被提及的好友米老鼠。經由這次的討論，發現成功往往是需要一些意想不到的小舉動、義無反顧的堅持再加上對這個大環境的情況分析下做出重要的決策相輔相成而達成的，就算在這些過程中有許多的人事物起起伏伏讓華德迪士尼變的艱難，但最後，依然看到華德迪士尼的樂觀、勇氣、務實與歷練，並給人們帶來了無窮的希望與歡樂。很慶幸這次研究主題是華德迪士尼，除了讓我們學會用策略分析工具探討華德迪士尼，使我們的分析能力更進一步之外，更在這些成功偉大的傳奇人物身上學到了重大且寶貴的智慧。

研究動機

在二十一世紀的現代不管是金融業、交通運輸、醫療方面、教育體系甚至高科技…等大大小小的行業都涵蓋了『服務』這個不可或缺的元素。隨著平均所得的提升、國定假日的增加，『休閒娛樂』成為現代人在生活中不可或缺的事情。在知識經濟的發展下，社會所需要的人才，變成是充滿『創意』能設計、能創造的人，而非應用技術的人力。

結合『服務』、『休閒娛樂』、『創意』，第一優先想到的就是迪士尼。探討『服務』，迪士尼標榜『用服務感動客人』是最成功的案例。縱使經過了近一個世紀，迪士尼靠著『服務』打響的知名度依舊是全世界的最好的模範。『休閒娛樂』不管是電視電影動畫或是你想到戶外走走，迪士尼都可以大大滿足想在忙裡偷閒或想增加家庭和樂氣氛的慾望。不可否認的是迪士尼在『創意』這個部分更是帶領著全世界走入歡樂、回味童年的火車頭。

所以充分了解迪士尼文化加上分析迪士尼成功的策略，不管是工作、生活、態度、未來…等都有極大的幫助。

重要人物

華德-迪士尼 Walt E. Disney



華德是迪士尼公司的創始人、靈魂人物。他也是世界最著名的的電影製片人、導演、劇作家、配音演員和動畫師之一，他對於夢想的勇敢追求，卓越的洞察力和對商業敏銳的眼光使他成為著名的企業家，他也是一位慈善家。1901年12月5日出生於芝加哥，家中排行第四。1909年父親因傷寒而病倒，不能繼續在農場工作，只好把農場賣掉，搬到堪薩斯城以送報維生。全家擠在破屋子裡，每逢下雨，小朋友就要拿著水桶去接從屋簷滴下來的雨水，但桶子常常用久會變形歪掉，所以爸爸總會準備一些焦油塗抹在桶子的內部以防止桶子變形，小時候家裡窮，喜歡塗鴉的華德沒有錢買顏料畫畫，但是他會等到天氣熱，焦油變軟時，華德就將這些原料當顏料，開始到塗鴉畫一些動物，牛、羊之類的，從此也顯現出，小華德對於畫卡通的

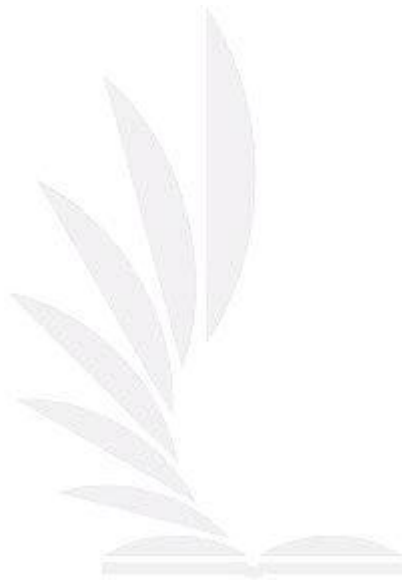
興趣，以及想做什麼就會去做的衝勁。而華德在高中畢業之後，開始從事插圖繪製工作，又參加芝加哥美術館進修班，他也開始到幾家報社及漫畫社開始畫廣告及漫畫，由於華德的作品深受客戶的肯定及歡迎，這時他也存了一點積蓄，在洛伊的幫助支持下，他自己籌組一間小小的克難個人工作室，後來他又聘請幾位年輕的畫師一起工作，這位年僅二十歲的總裁製作了一部卡通影片《小紅帽》，後來又製作了《愛麗絲夢遊仙境》。他也創造了《白雪公主》、《木偶奇遇記》等很多知名、炙手可熱，如今成為經典的電影，還有米老鼠等經典動畫角色，當時1923年，美國的好萊塢很像是淘金熱潮時的小鎮，光是好萊塢本身就擠了數十家片廠，他將自己過去製作的《愛麗絲的故事》的動畫請求片商合作，要拍一部真人與動畫演出的作品，獲得合作機會後，對方也很滿意合作案，願意付出比華德要求更高的報酬，於是在愛麗絲的故事成功後，華德更是堅定信心會在卡通動畫業一路走下去，1926年1月，華德與洛伊搬到海普里恩大道，並且也再聘請幾位動畫師，更名為『華德迪士尼公司』正式成立！也是因為華德迪士尼，讓迪士尼樂園成為了可能，他開創了主題樂園這種形式，而且他在電視節目《迪士尼奇妙世界》的主持讓無數美國人民無法忘懷。這讓他一生也獲得了48個奧斯卡獎提名和7個艾美獎。

洛伊-迪士尼 Roy O. Disney



洛伊是華德的三哥，兩個人的感情特別的好，在事業上洛伊是華德的夥伴，常會給予華德許多的支持與建議。洛伊主要負責迪士尼的財務管理，因為華德的夢想在財務上往往不切時際，不會顧慮到幻想的實現跟實際財務上是有著很大的差距的，所以洛伊扮演著使華德回歸實際的角色，如果說『華德迪士尼』是一位夢想家，那麼『洛伊迪士尼』就是一位實務家，他保證了迪士尼公司財務的穩定和各個部門有效的運轉。洛伊也是打造迪士尼王國的靈魂人物，要是沒有這位不愛搶鋒頭的三哥，華德迪士尼的夢想永遠沒有實現的一天。他在 1929 年-1971 年擔任迪士尼公司的執行長，1945 年-1971 年擔任迪士尼公司的總裁，是迪士尼會成功的幕後一個很重要的角色。所以如果說，沒有洛伊，就不可能會有今天的迪士尼企業，一點也不誇張，如果說，沒有洛伊，華德可能只是個鬱鬱不得志的動畫師而已，這說法也不為

過。因為，在企業管理的角度上，華德絕對是個不合格的主管，但是因為有了洛伊的輔助，不斷四處籌措資金、看管財政，重要的意見協助，今天的迪士尼才能擁有這個彩色的動畫卡通世界王國。

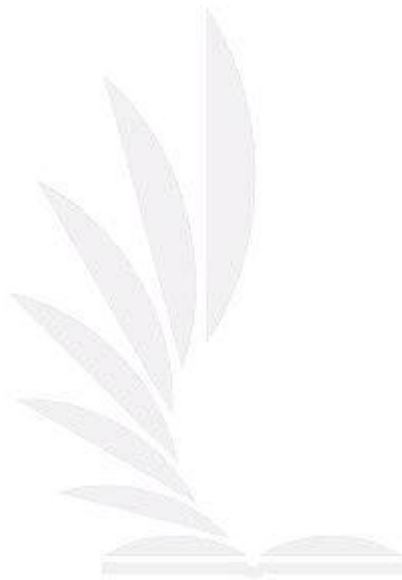


麥可-艾斯納 Michael D. Eisner



艾斯納為前一任華德迪士尼公司的執行長，並曾經兼任公司董事長。艾斯納是由洛伊迪士尼的小兒子小洛伊在 1984 年迪士尼陷入營運危機的時候臨危受命成為執行長。迪士尼王國在他的領導之下，從一個市值只有 20 億的公司發展成為市值超過 400 億美元的娛樂帝國，並鼎立於美國甚至於全世界的娛樂界長達二十年，他也曾經被封為好萊塢最有創造力的經理人。在任職期間，他有無法忽略的成績，像是採用新創新觀念和新穎手法製作動畫長片來重新點燃觀眾對迪士尼卡通的熱情，另一方面，艾斯納也積極要求迪士尼樂園必須提供更優質的服務，比如淘汰不受歡迎的遊樂主題、增加有趣新奇的遊樂設施。但他也有一些缺陷。艾斯納是一個某種程度的個人主義者，很多迪士尼公司的商業決定都源自他的個人喜好，比如製作音樂劇等，甚至《四眼天雞》的雞丁原來的設計是個女孩，而修改成男孩這個決定都是艾

斯納的，然後後期包括投資、管理、人才、合作夥伴的關係等方面的決策錯誤，讓外界都認為迪士尼變成一個貪婪、急於賺錢、不看重長期價值的公司，已經失去了昔日大家對它的信心與喜愛成度。所以艾斯納在 2006 年合約到期前就自己提前宣佈退休，畫下了一個毀譽參半、功過讓別人來定論的句點。

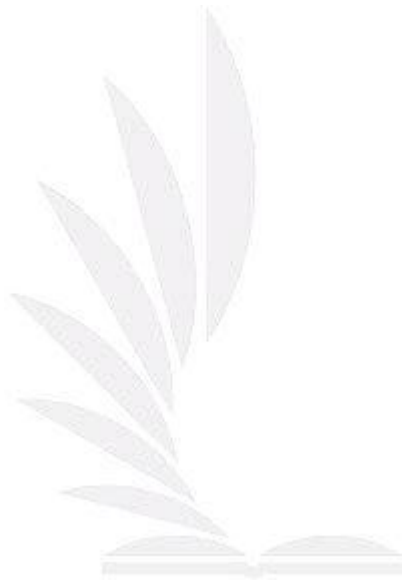


羅伯特-艾格 Robert A. Iger



羅伯特艾格先生在美國 Ithaca College 畢業，之後他開始在當地一家電視台擔任氣象員。1974 年他加入 ABC（美國廣播公司），經過不斷的提升，他在 1993 年到 1994 年擔任 ABC Network Television Group（ABC 網路電視集團）的總裁，之後被任命為 ABC 當時的母公司 Capital Cities/ABC 總裁和首席營運長（COO）。1996 年華德迪士尼公司成功收購 Capital Cities/ABC，並將公司名稱更改為 ABC, Inc.，艾格則擔任該公司總裁和 COO 直到 1999 年。1999 年 2 月 25 日，該職位被當時的 ESPN 的總裁 Steve Bornstein 接替，他則被任命為華德迪士尼公司負責國際業務的部門華德迪士尼國際（Walt Disney International）做總裁，並同時擔任 ABC 集團的董事長。在 2000 年的 1 月 25 日，艾格先生再次升職為整個華德迪士尼先生的總裁兼首席營運長，2005 年 3 月，迪士尼公司在洛伊 E. 迪士尼先生（小

洛伊) 的重壓下終於宣佈艾格先生接替艾斯納先生為公司的 CEO，最終於 2005 年 9 月 30 日接替麥可艾斯納先生擔任首席執行長並繼續兼任總裁掌舵整個華德迪士尼公司這個神奇王國。



歷史沿革

迪士尼公司於 1923 年十月十六日正式成立，起初這家公司叫做迪士尼兄弟卡通工作室(The Disney Brothers Carton Studio)，後來改名為華德迪士尼工作室(Walt Disney Studio)。

處女作-愛莉絲系列的短篇卡通共推出了 56 部之後，於 1927 年另一個動畫系列的主角-奧斯華(Oswald)誕生，並在 1927-1928 先後推出 26 部短篇動畫，但在獲得不錯的成績時卻發現奧斯華的肖像權屬於環球。

失去奧斯華的華德迪士尼卻造就另一個迪士尼傳奇-米老鼠誕生。世界上最出名的鼠明星-米老鼠又名米奇，樂觀豁達、隨和、快樂、男孩子熱心的天性，讓他人見人愛很快地成為大小朋友和家庭心目中永遠樂觀的代表，並為人們所鐘愛和信任。儘管米奇具有多樣性格，但是他是每一個人的好朋友。他的感召力和友善以及他的親切和豐富情感使他成為史上最受歡迎的卡通形象。但他不裝腔作勢，謙遜樸素，雖然早已聲名遠播，也有很多成就，但是卻謙恭地做著一個普通人。而另一位由配角竄紅的唐老鴨先生，怒、急躁，偶爾特別的好戰，唐老鴨以好與人爭執而著稱。儘管唐老鴨脾氣暴躁、易於爭吵，但是他卻一直擁有一批好朋友在他的左右，更不要提那些爭先恐後一睹他暴躁脾氣和詼諧表演的忠實粉絲。唐老鴨與眾不同的聲音讓他成為了年

度傳奇人物。

由於製作成本不斷升高，已由原本 5400 美元增加到 1931 年 13500 美元。迪士尼兄弟發現需要額外的利潤才能維持公司的營運，第一次同意以米老鼠為主題製作商品，與喬治柏格特(George Borgfeldt)公司合作。1932 年，迪士尼雇用了一位有衝勁與革新精神的業務員荷曼卡門(Herman Kay Kamen)來領導迪士尼的商品部門，公司被重整為四個部門，分別負責：影片製作、影片錄音、不動產的管理以及製作商品與發放許可其他公司使用迪士尼角色製作商品的權利。

1937 年隨著白雪公主成功賣座的第一部動畫長片，帶動了電影工業的發展，而迪士尼也從原本與聯合影業的配銷約定，到 1940 年五月在位於柏班(Burbank)的新工作園區，整個園區有 20 棟相互區隔的建築物供動畫製作的不同階段使用，迪士尼正式開始自己製作影片。

雖然迪士尼總是推廣著以一個大家庭的氣氛下創作，但 1940 年代早期由於薪資的評定失去平衡與衡量的標準以及紅利其他形式的獎金分發缺乏標準，漸漸失去這種使部分員工著迷的氣氛。1941 年一月國家勞資關係局(National Labor Relations Board, NLRB)將觸手伸向迪士尼進行重組。當迪士尼決定開除一批熱衷工會運動的員工後，電影卡通製作者工會(The Screen Cartoonist Guild, SCG)投票表決在 1941 年五月進行罷工。由於長達九週的罷工的緣故，使得迪士尼

動畫工作室關閉了將近一個月，衝突終於在勞工部重才人員的協助下在九月平息了，無論如何，罷工的確造成公司巨大的損失。

1940 年代末期，華德迪士尼不再像過去親自管理公司，但他的衝勁並沒有消失，1950 年代早期仍參加幾個計畫，1960 年代最早看出電視具有發展能力，建立自己的電視事業，進一步使得迪士尼更加多元化。

1950 年代中期，華德對於加州迪士尼樂園的員工在訓練與發展方面作了一項類似的投資，他建立的迪士尼大學是第一所公司大學，確保新進員工能瞭解這個獨特的新樂園，並且傳達華德所寄望的服務理念。由經驗豐富的員工擔任訓練工作，傳統課助教在協助課程進行當中可得到進階的知識和最新訓練，是一種附加價值。

電視還在其他方面幫助了華德迪士尼最重視的計畫一臂之力，由於在 ABC 安排播放迪士尼的電視節目，華德與 ABC 達成協議，使華德有充足的資金興建位於加州安那罕（Anaheim）的迪士尼樂園，並在 1955 年正式對外開放。在建造迪士尼樂園的過程，華德只接受少量迪士尼的支持，主要依靠 ABC 提供的資金以及他的保險費為抵押的貸款，完成迪士尼樂園的建立。並於 1952 年另外成立一家華德迪士尼有限公司(Walt Disney Inc)，後來改名為 WED 企業，盡量不使用公司的資金來發展迪士尼樂園。

除了這些面像的發展，迪士尼也決定開始配銷影片，成立博偉配銷公司（Buena Vista Distribution），這樣的動作意味著華德迪士尼記取奧斯華與幸運兔的教訓，仍希望直接掌控自己的產品。迪士尼公司將這些眾多業務分為五個大的部分：媒體網路、影視娛樂、主題樂園度假區、消費者產品和網路與直效行銷：

迪士尼媒體網路（Media Networks）

該部門負責營運迪士尼的各種媒體網路資產，包括迪士尼 1996 年完成收購的 ABC 集團業務，具體包括了電視節目的製作和電視臺的營運。同樣負責廣播的製作和廣播台的運營，具體包括 Radio Disney 等。另一個亮點 ESPN，也是迪士尼控股的。公司的有線網路部分掌控者全球的迪士尼頻道（The Disney Channel）以及一些其他擁有股份的頻道。而負責運營迪士尼互聯網資產的迪士尼互聯網集團也在此部分當中。

迪士尼影視娛樂（Studio Entertainment）

整個華特迪士尼公司都是在這部分業務的基礎上建立的。這部分業務的核心是世界著名的華特迪士尼動畫長片和真人電影業務。該部門負責包括華特迪士尼影片（Walt Disney Pictures）、試金石影片（Touchstone Pictures），好萊塢影片（Hollywood

Pictures)、米拉麥克斯影片(Miramax Films)、皮克斯動畫工作室(Pixar Animation Studios)和次元影業(Dimension Films)等多品牌電影全球發行,公司 DVD 錄影帶的發行。並且同時負責音樂劇、冰上迪士尼等舞臺劇的製作、發行以及迪士尼多品牌唱片的發行。

迪士尼主題樂園度假區 (Parks and Resorts)

該部門負責全球迪士尼主題樂園的運營、設計和建造。

除了全球擁有五座樂園 - 加州迪士尼樂園度假區(Disneyland Resort)、佛羅里達州華特迪士尼世界(Walt Disney World),授權經營東京迪士尼度假區(Tokyo Disney Resort)、巴黎迪士尼度假區(Disneyland Resort Paris)和香港迪士尼樂園度假區(Hong Kong Disneyland),及目前預計在 2014 年開幕的第六座上海迪士尼樂園度假區,及其他主題樂園之外,同樣擁有巨型遊輪迪士尼海上巡遊線。

迪士尼消費者產品 (Consumer Products)

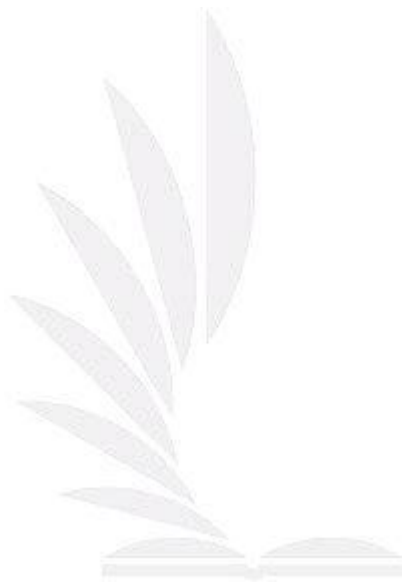
該部門開始於在 1929 年主要負責迪士尼周邊消費者產品的授權,作為全球最大的品牌消費品授權商,迪士尼和全球廣泛的授權商合作推出包括服飾、玩具、食品等各種消費品。另外迪士尼全球出版部門也在該部門旗下。而迪士尼互動工作室(Disney

Interactive Studios)則負責迪士尼開發、授權開發、營銷、發行遊戲等互動產品。

網路與直效行銷(Direct Marketing)

迪士尼直銷業務包括直銷網站和迪士尼專賣店。

1966年，華德迪士尼過世享年65歲。有人說過：『華德迪士尼或許會離去，但他所創造的神話卻依然在我們身邊。』



企業文化

迪士尼從 1923 年 10 月成立至今，一直是個很成功的企業，而他們如此成功是因為他們的企業文化能深植於每個員工的心，每個員工都照著企業的宗旨去執行，他們主要的企業文化有重視團隊合作、創意、重視細節、優值服務和冒險者精神，以下將說明這幾項較為重要的企業文化：

1. 重視團隊合作

華特·迪士尼對於團隊的智慧非常重視，他曾說「我絕不敢自詡為全才，我接受我遇到的普通人意見，我為公司裡緊密團結的隊伍感到自豪。」這說明了華特對團隊合作的認同與重視，迪士尼的高階主管們也秉持著這項文化特質。像是在製作影片時，先利用集體的智慧來編撰故事或角色，接著到長期的動畫繪圖、拍攝、配音、剪輯、一直到電影拍完，都需要有緊密的團隊合作精神和態度才能順利完成。迪士尼的團體合作技巧分為四個大的階段：Forming（形成）→ Storming（磨和）→ Norming（正常運作）→ Performing（高效運作），在經過這四個階段之後使團隊裡的成員能更緊密的結合在一起，也利用集體公開討論的方式來一起解決複雜的問題，而團隊合作的概念也運用在迪士尼的商業戰略上。迪士尼對於團隊合作的重視，是他們一個很重要的企業文化特質。

2. 創意












迪士尼之所以能夠很快發展為巨大的娛樂帝國，是源於他們生生不息的創意。像是在建造迪士尼樂園方面，他並不像電影，他必須在想像和創意的基礎上不斷創新，將想像未來做為賺錢機器，未來概念就是迪士尼公司取之不盡的財源。迪士尼公司特別注重創意，並力求好的創意從各個方面不斷出現，迪士尼透過所有編創人員參加演示會做到幫助公司找到新創意。演示會一年開三次，在會上大家要做的是竭盡全力向四位公司首腦表示，如果按照自己出的主意會製作出一部好的動畫片。在演示會上出主意的人，大家會幫助出主意的人發展和整理，使之能成為一個3~5分鐘的情節，不管主意多好、多糟、或平淡無奇都可以提出來，被認真的加以討論。演示會的效果就是在激發每個人無止盡的創意，而持續性的創意正式迪士尼的核心競爭力。如果說擁有自己核心競爭力的企業不易被競爭對手仿效，那麼，擁有持續創新競爭力的企業，就更易於形成獨特、持久的競爭優勢。

3. 服務

了解你的顧客，真誠尊敬的對待他們，他們就會不斷地來訪，這說明著迪士尼的信念，在迪士尼的企業文化中，一直有個很重要的文化就是，把顧客當成自己的賓客，全心全意為自己的顧客服務，使自己的賓客滿意。為了做好這些，迪士尼致力研究「遊客學」

(Cuestology)，調查統計部每年要開展 200 餘項市場調查和諮詢專案，把研究結果提供給財務部，找出結論性意見以確定新的預算和投資。行銷部重點研究遊客們對未來娛樂專案的期望、遊玩熱點和興趣轉移，還有其他部門也有他們其重要的研究，這些研究主要目的都是在提高迪士尼的服務品質。另外迪士尼堅信，好的服務品質可以增加顧客的回流率，也可以吸引新客源。

 迪士尼樂園客人服務七個指導原則：

注視客人並保持微笑！
 和每位客人接觸、溝通，從頭到尾都應該直視著對方，並保持誠懇的笑容。
和每位客人打招呼並表示歡迎
 用合宜的方式和每一位接觸到的客人打招呼
 在每個區域用不同的特殊招呼方式讓客人感受到歡迎
找出需要幫忙的客人
 每一名演員都有責任找出需要幫忙或協助的客人
立即提供補救措施
 當服務客人的過程中有疏失時，所有的演員都有責任盡最大力量，在還沒形成問題之前立即解決這個錯誤
 務必為客人找出解決辦法，或者找到能夠幫忙客人的令一位演員
隨時表現適當的肢體語言
 每位演員都有責任在舞台上展現平易近人的肢體語言
維持『神奇的』個人體驗
 永遠都要著重在正面的體驗，而不是拘泥在規則和規定
 不可在客人面前談論私事或工作相關問題
永遠感謝每一位客人
 每次業務處理完畢時，一定要誠懇的向客人說聲謝謝
 當客人離開你的服務區域時，必須向客人說聲謝謝或表達類似的感激

4. 重視細節

華特·迪士尼深信，當追求卓越成為目標時，那些瑣碎的細節都





有相當重大的意義，而他實現夢想的關鍵，就是他對細節的注重。迪士尼公司也嚴格堅持這一套核心價值觀，強調為顧客提供超乎他們想像的細節服務。例如迪士尼公司的清潔員都要受到迪士尼大學的額外培訓，以確保客人離開的時候，任何提問都能夠得到積極且和藹的回答。

5. 冒險者精神

在商業界，人們都可以發現首批進入市場者唯一的共通之處是一敢於大膽冒險，迪士尼公司也是如此。當他們開始生產自己卡通片的那一刻起，就是冒險的開始。像是率先在卡通片《蒸氣船威利號》裡使用音響。於彩色電影公司簽約、首創了於故事片長度一樣的卡通片《白雪公主和七個小矮人》、建造迪士尼樂園等，都說明了迪士尼公司敢於冒險的精神，即使是遇到挫折與失敗，都堅持下去，最後往往能夠成功，像是在決定建立迪士尼樂園時，迪士尼要求朋友們幫助，朋友們不願意；他向銀行家貸款，銀行家拒絕，但後來事實證明，迪士尼樂園是成功的。不過他們的冒險是建立在一種經過科學分析、理智思考和周密準備的基礎之上，並不是一味的作白日夢罷了。

迪 士 尼 策 略 矩 陣 分 析	投 入							產 出			
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		

定義


-  目標市場區隔與選擇：針對不同年齡層跟不同地區與消費能力不同的人而做市場區隔。
-  地理涵蓋範圍：如果地理涵蓋範圍是全球都一樣就是無地理涵蓋範圍(X)，如果有因地而異就是有地理涵蓋範圍(0)。
-  垂直整合程度：從投入到製造過程及產出，是否由迪士尼公司創造，依照程度高低分為 $0 \triangle X$ 。
-  行銷：有利用由迪士尼擬定的實際行銷手法就是(0)，沒有實際的行銷手法則是(X)。例如：打廣告。



 單論

 組織文化



包含：團隊合作、員工訓練、冒險精神、迪士尼的宗旨

	關係	組織文化說明
廣度與特色	0	迪士尼深刻的瞭解，員工就是他們最重要的資產，而且在歡樂的氣氛下工作才能帶給別人快樂，而迪士尼非常要求團隊的合作，迪士尼組織從上到下都像一家人一樣。
目標市場區隔與選擇	X	組織文化是發生在公司內部，不會因為市場不同而改變企業內部文化。
垂直整合程度之取決	0	從迪士尼公司一開始正式成立到現在先後又創立了樂園及配銷公司都是迪士尼一手創辦。
地理涵蓋範圍	X	迪士尼想為人帶來快樂的目標不會因為地區的不同而有所改變。
行銷	X	迪士尼最初的宗旨是『為世界各地年齡層的人們製造歡樂』，並且以實際行動去製造歡樂，而不是靠著行銷手法來宣傳他們的組織文化。
競爭優勢	0	迪士尼最重視的就是團隊合作以及他們的冒險精神，所以為影片的製作與樂園的管理帶來競爭優勢。

 創意研發

	關係	創意研發說明
廣度與特色	0	<p> 『一切都始於一隻老鼠!』從這隻米老鼠的概念，創造出許多代表迪士尼的動畫角色。例如：唐老鴨、小熊維尼、小美人魚。</p> <p> 他們是透過一個由所有編創人員參加的演示會，演示會上大家會按照出主意人的想法去整理發展成一個論點去實行。</p>
目標市場區隔與選擇	X	<p>主要目標是想為每個年齡層都帶來歡樂而創造出許多更新更吸引人的動畫人物。</p>
垂直整合程度之取決	0	<p>所有的創意都來自於迪士尼本身的製作團隊所構思出來的。</p>
地理涵蓋範圍	X	<p>創意是來自於人本身所想出來的而不是因地域而有所不同。</p>
行銷	0	<p>每部動畫片的內容和所有產品的樣式設計都由創意生產而來，電影的上映和產品的上市就是在行銷我們的創意。</p>
競爭優勢	0	<p>迪士尼最具有競爭優勢的地方是莫過於有別於他人的獨特創意。例如：小飛象（誰說大象不能飛）、美女與野獸（誰說美女不能配野獸）、木偶奇遇記（讓木偶流下眼淚）。</p>


 人才

	關係	人才說明
廣度與特色	0	迪士尼所需要的人才很廣，包含創意人才、技術人才、管理人才、領導人才、熱忱的員工。這些人才提供了許多想法讓他們的產品具有特色。
目標市場區隔與選擇	0	各樣的人才替不同的目標市場創造出不同的產品。
垂直整合程度之取決	0	迪士尼從別的电影公司找來有實際操作經驗的人組成新的管理團隊，提高了整個垂直整合的程度。
地理涵蓋範圍	0	迪士尼遍及全球所以所需的人才也必須瞭解世界各地的文化特色所以需要來自世界各地的人才。
行銷	X	人才是由內部訓練而來，所以沒有透過實際的行銷手法。
競爭優勢	0	<p> 迪士尼很少開除員工，只會將不適任的員工調離重要部門，他們在用人方面講求是專業度以及是否能為整體公司帶來貢獻，所以相對員工的忠誠度會提高，也增加了競爭優勢。</p> <p> 人員是由公司內部訓練所以也更能瞭解迪士尼的精神而把服務發揚光大提高顧客滿意度而達到競爭優勢。</p>


 品牌

迪士尼的品牌形象與肖像專利權


	關係	品牌說明
廣度與特色	0	迪士尼靠著從電影動畫真人動畫到電視一步一步創造出品牌知名度，再藉由周邊商品的熱銷把品牌知名度擴展到全球各地。
目標市場區隔與選擇	X	迪士尼針對其目標市場來塑造其品牌給顧客的品牌形象是一致的。迪士尼將自己定位在會給顧客帶來歡樂與驚喜。
垂直整合程度之取決	0	迪士尼這個品牌是他自己所建立起來的不是經過跟別人合作而打響的品牌知名度。
地理涵蓋範圍	X	品牌名聲已擴展全世界。
行銷	0	迪士尼會用行銷手法（例如：廣告中宣傳的歡樂氣氛）來創造出品牌形象。
競爭優勢	0	迪士尼深植人心的品牌精神和響亮的品牌知名度及肖像專利權就是迪士尼最有力的競爭優勢。



 技術

	關係	技術說明
廣度與特色	0	與多間公司合作將多種技術融合以提高本身製作水準，把影片動畫發揮的淋漓盡致。
目標市場區隔與選擇	X	迪士尼製作電影的技術是跟隨科技的進步並沒有為了要滿足特定的目標市場。
垂直整合程度之取決	0	合併米拉麥斯（1993）與皮克斯（2006）減少外包技術達到提高垂直整合的程度。
地理涵蓋範圍	X	技術並不會因為地區不同而有所不同。
行銷	0	可以利用最新的技術來宣傳而達到行銷手法。例如：玩具總動員推廣 3D 動畫電影，全球票房達到三億六千兩百萬美金。
競爭優勢	0	利用先進的技術與創意結合，讓影片更生動也讓遊樂設施更加新穎，吸引更多的顧客而達到競爭優勢。

 通路配銷


	關係	通路配銷說明
廣度與特色	0	迪士尼商品在全球都有零售通路而根據美國購物中心的調查顯示，超過百分之九十的零售通路至少提供一種以上迪士尼主題的產品。
目標市場區隔與選擇	X	由於迪士尼的產品多樣化所涉及的通路配銷很廣泛所以並沒有特定的目標市場。例如：玩偶類的會在百貨公司，但印有迪士尼人物的電子用品會在3C用品店。
垂直整合程度之取決	△	迪士尼有自己的官方直營門市也另外授權給外包工廠配銷到零售商與專賣店，所以即使有垂直整合但程度並不高。
地理涵蓋範圍	X	迪士尼的通路配銷擴及全球並沒有特殊規定只在某地方販售。
行銷	0	迪士尼的配銷通路夠廣可以增加商品的曝光率，讓人更容易認識迪士尼。
競爭優勢	0	迪士尼除了自己的直營門市遍及世界各地外還有很多外包通路商，這些通路配銷能為迪士尼帶來利潤。

 顧客服務

	關係	顧客服務說明
廣度與特色	0	<p> 服務就是迪士尼最大的目標：『藉由提供最好娛樂給各個地方、各個年齡層的人，而創造出快樂。』</p> <p> 『客人學』(註一)是指有關認識客人以並瞭解他們的期待投下時間與努力達到最高的顧客滿意。例如：意見調查、聆聽站、意見卡、員工的觀察。</p>
目標市場區隔與選擇	X	並不會因為面對不同的顧客群而有不同的服務態度。
垂直整合程度之取決	0	迪士尼的服務皆是由內部的訓練，並不委外訓練，因此服務在垂直整合程度的取決是相當高的。
地理涵蓋範圍	X	迪士尼在世界各地所提供的服務都一致的，並不會因為地區的不同而降低服務的品質。
行銷	0	迪士尼提供的優質服務可以帶給顧客良好的感受增加顧客回流率即是最好的行銷。
競爭優勢	0	『優質服務循環』(註二)是指要超乎顧客的期待並注意到各個細節。迪士尼講究細節的卓越服務，強調用服務感動客人。例如：有一位遊客想喝水並詢問了在他身旁的一位清潔員，清潔員告訴他在前方有飲水機，當那位遊客轉身走向飲水機時，清潔員發現飲水機旁有一位工作人員，並以無線電的方式通知工作人員，當遊客到達時水也已經準備好了。

註一：範圍：需要、想要、刻板印象和情緒

註二：四種主要元素構成：服務主題、服務標準、提供系統和整合


 電影動畫片

包含：迪士尼頻道、DVD、動畫、電影

	關係	電影動畫片說明
廣度與特色	0	迪士尼的影片是非常多元化且具有人性化以及寓言性，具有教育性質的影片是迪士尼的最大特色。
目標市場區隔與選擇	X	從一開始的目標市場只限於孩童到現在將目標市場擴展為老少咸宜的影片。
垂直整合程度之取決	0	從創意、繪圖、藝術指導、拍攝、配音到剪接都由迪士尼一手包辦。
地理涵蓋範圍	X	在世界各地播放的影片都是一致的，並不會因為地區的不同而看到不同的影片。
行銷	0	迪士尼製作的電影一定會利用一些行銷手法來宣傳該部電影。
競爭優勢	0	迪士尼的電影結合內容創新、技術進步、製作細膩與貼近大眾，創造與眾不同的影片使觀眾更期待下一部新片。

 周邊商品

	關係	周邊商品說明
廣度與特色	0	商品多樣化，在服飾、手錶、玩具、禮物、餐具、文具、運動用品以及家庭用品上都可以看到迪士尼人物商品。
目標市場區隔與選擇	0	迪士尼商品包含了兒童商品、教育商品、藝術與收藏品等，針對不同需求與地方風情提供多樣化的選擇。
垂直整合程度之取決	X	雖然許多產品都是標榜迪士尼的產品，可是大部分都是迪士尼把肖像授權給外包製作，並不是他們公司自己生產。
地理涵蓋範圍	0	雖然許多產品都是銷售全球，但是針對不同地區還是會發售屬於當地風情文化的商品。例如：日本的有東京鐵塔與迪士尼結合的產品。
行銷	X	雖然在市面上看到大量的迪士尼產品，但並不會單一去宣傳這項產品，而是由於電影角色讓大眾去喜歡這項產品。
競爭優勢	0	迪士尼製造出代表迪士尼人物的商品讓大眾覺得這個商品很可愛以及多樣化，讓即使不認識迪士尼的人也會間接喜歡上迪士尼。

 樂園

	關係	樂園說明
廣度與特色	0	現在全球有 5 個迪士尼樂園，每家遊樂園裡面都有不同的特色讓大家到不同的迪士尼也有不一樣的體驗。例如：日本東京迪士尼、佛羅里達州的奧蘭多迪士尼樂園、美國加州迪士尼。
目標市場區隔與選擇	0	雖然迪士尼樂園是要帶給大家歡樂但由於門票與交通費用都較高所以還是會影響目標市場主要為中產階級的人。
垂直整合程度之取決	0	從策劃、樂園布景場景的設計以及樂園的演員、服務人員，幾乎都是迪士尼一手包辦。
地理涵蓋範圍	0	並不是每個地方都有迪士尼樂園，迪士尼選擇地點會經過很多的考量，例如優先考慮人口密集、交通樞紐、消費能力高等。
行銷	0	透過官方網站和電視、看板廣告等，來宣傳迪士尼樂園。
競爭優勢	0	迪士尼主題樂園的吸引力來自那些經由靈巧的織夢人的設計與測試，讓遊客感到驚異的設施，其他遊客則欣賞主題樂園內的乾淨、效率以及組織。

互補與替代

互補：

創意研發-廣度與特色 (A02) VS 技術-廣度與特色 (A05)

迪士尼電影動畫的成功最讓人津津樂道的是他們總是有別人意想不到的創意，自從他們併購了皮克斯之後更提升了製作電影的技術，而這些技術與創意的相互配合，造就他們在電影動畫片屢屢創下佳績。


品牌-競爭優勢 (F04) VS 顧客服務-地理涵蓋範圍 (D07)

人們會因為迪士尼的品牌形象而去迪士尼樂園遊玩，去過的人會因為樂園裡面的優質服務而想再去體驗一次，品牌與顧客服務的相輔相成下使樂園遊客人數絡繹不絕。


組織文化-廣度與特色 (A01) VS 通路配銷-廣度與特色 (A06)

迪士尼的組織文化就是帶給人們歡樂，藉由廣大的通路配銷使其理念經由商品的銷售在世界各地的消費者的心目中建立起品牌的知名度。

 替代：

 品牌-競爭優勢 (F04) VS 周邊商品-行銷 (E09)

迪士尼具有很強的品牌競爭優勢，而相對迪士尼的周邊商品較少在行銷而是利用品牌的優勢來使消費者購買迪士尼的商品而不是利用行銷手法。

 通路配銷-廣度特色(A06)VS 通路配銷-垂直整合程度之取決(C06)

VS 周邊商品-垂直整合程度之取決 (C09)

迪士尼的周邊商品都是藉由授權給帶有廣泛通路的生產商，再藉由本身的直營店門市來提高周邊商品的生產量和產品曝光率。

方案一—迪士尼併購皮克斯的解析

皮克斯簡介：

在1986年時，蘋果電腦的創辦人 Steve Jobs 被他一手創辦的蘋果電腦掃地出門，一心想跨足娛樂產業東山再起，便投資買下了皮克斯動畫工作室。皮克斯動畫工作室的前身，其實是《星際大戰》大導演喬治盧卡斯電腦特效公司的一個部門，負責製作電影中所需要的電腦動畫。

初期皮克斯都接一些電視廣告或片頭的動畫製作，並推出一些3D動畫短片作品，這些短片的製作逐漸磨練出皮克斯高超的創意與技術，在市場上逐漸嶄露頭角。像1987年推出的【頑皮跳跳燈】，就獲得奧斯卡最佳短篇動畫的提名，片中的小檯燈 Luxo Jr. 後來也成為皮克斯的招牌標誌。

在連續推出幾部榮獲奧斯卡的短篇作品之後，皮克斯慢慢培養出製作長篇作品的實力。而在1991年與迪士尼簽下合作條約，四年後兩間公司合作的第一部動畫電影《玩具總動員》一推出即大受歡迎，這是影史第一部完全由電腦製作的長篇動畫片，在全球締造絕佳的票房佳績。

皮克斯的成功在於對技術與藝術的執著，不斷挑戰自我，持續突破。在動畫技術的突破、故事本身的構思和討論，都堅持慢工出細活

的精神。為了保證故事精采，往往花上兩三年只為了決定劇本，相較之下之後的製作反而進度快了許多。也就是在這樣的慢工細磨之下，往往能在片中創造出人性化又有說服力的角色，更能深刻引起觀眾共鳴。

皮克斯與迪士尼進一步合作：

在【玩具總動員】大獲成功之後，迪士尼與皮克斯重新議約，於1997年一口氣簽下五部新片合約，皮克斯也擴大公司組織的編制因應未來需要。皮克斯有最佳的動畫創意和技術，迪士尼則有最強的全球行銷網路。


迪士尼／皮克斯又繼續推出了其他成功之作，皮克斯的作品永遠是市場上的常勝軍，不但是品質保證，也是票房保證。同時，皮克斯在動畫技術上更是不斷突破，在【怪獸電力公司】當中，呈現出來的成品讓動畫界為之驚艷。

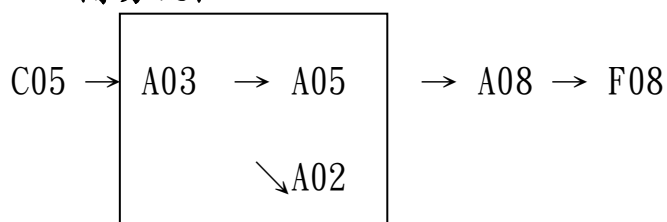
隨著雙方條件的消長，這段合作關係，優勢逐漸移轉到皮克斯，【海底總動員】的票房更打破迪士尼當年所締造的紀錄，而成為影史票房最賣座的動畫電影。雙方原本的合作關係即將結束，在討論是否續約的過程，水漲船高的皮克斯自然希望能夠跟迪士尼爭取更多，像是拆帳比例的調整、作品版權的歸屬…等等，但迪士尼高層卻一直無法答應這些新條件，雙方的續約談判久久未成，關係愈鬧愈僵。同時

迪士尼內部也面臨接班問題，新任總裁 Robert Iger 於 2005 年 10 月接棒後積極修補與皮克斯的關係，皮克斯方面雖然已跟迪士尼公開鬧翻，但一點都不急著找其他合作對象，由於其他片商也很難能提出比迪士尼更佳的合作條件。

已有許多觀察家在 2005 年中旬就已經嗅出迪士尼與皮克斯繼續合作的契機，其實此一併購案的構想是由皮克斯方面首先提出的，在 2005 年 11 月，皮克斯大老闆 Steve Jobs 表示只要買主出的價格夠優渥可接受將其所擁有皮克斯近一半的股權出售。這樣的宣示似乎等於是暗示了皮克斯與迪士尼能有更緊密關係的機會。

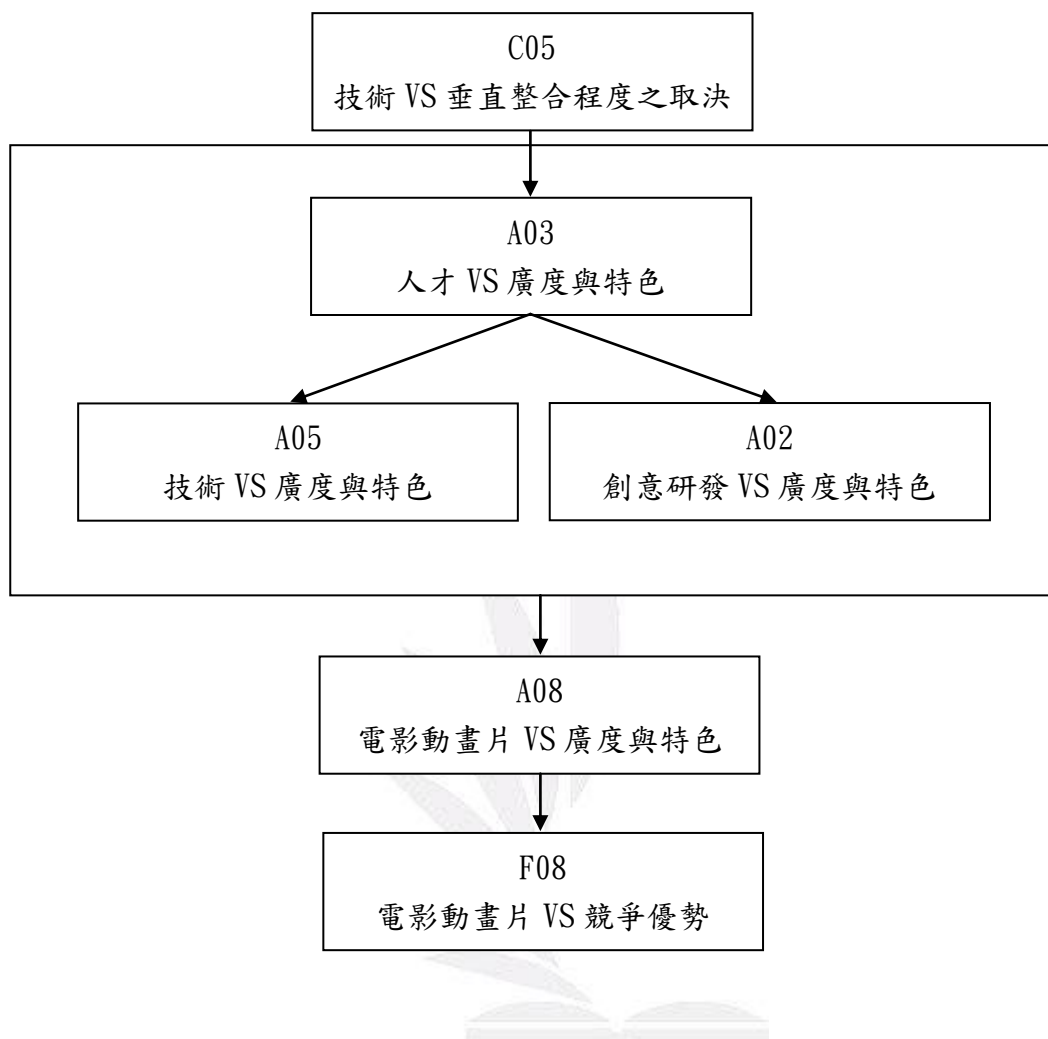
經過一番協商之後，迪士尼在 2006 年 5 月以七十四億美金的高價併購買下皮克斯，迪士尼併購皮克斯的程序正式完成。這起迪士尼一皮克斯的併購案曝光以來，市場的反應也十分不錯，兩家公司的股票都因此上漲，說明了投資大眾對這併購案前景的看好。

 簡易流程：




迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		


策略流程圖：




策略分析

 技術 VS 垂直整合程度之取決(C05)→人才 VS 廣度與特色(A03)


於 2006 年併購皮克斯，融合了皮克斯的技術，因而許多技術都可以靠自己完成，所以垂直整合程度增加了。加入了皮克斯的人才，人才的增加所以廣度也增加了。

 人才 VS 廣度與特色 (A03) →技術 VS 廣度與特色 (A05)，人才 VS 廣度與特色 (A03) →創意研發 VS 廣度與特色 (A02)

人才越多會有越多的想法，所以創意也會跟著增加。融合了迪士尼既有的技術與皮克斯帶來的技術，技術的廣度也大幅增加了。

 人才 VS 廣度與特色 (A03)，技術 VS 廣度與特色 (A05)，創意研發 VS 廣度與特色 (A02) →電影動畫片 VS 廣度與特色 (A08)

隨著人才、創意、技術的增加，也會製成更多更廣更好的電影與動畫片。

 電影動畫片 VS 廣度與特色(A08)→電影動畫片 VS 競爭優勢(F08)

電影動畫片做得更好，內容更廣，理所當然的會增加電影動畫片的競爭優勢。

方案二—樂園成功方程式

迪士尼樂園


華德迪士尼說：「我深切期盼迪士尼樂園是個帶給大家無限歡樂，不論老少都能夠共同體驗生命的奇妙和探險的樂趣，並且因此感受人生如此美好的夢想園地。」華特將魔法、歡樂與夢想的創想一一實現，風靡全球的迪士尼樂園不僅是小孩子的遊戲天堂，也是大人們重拾童心的夢想王國。

樂園各區依不同主題設計各式各樣的遊樂設施、紀念品商店、速食店和餐廳，一年四季都有多彩多姿的大型巡遊表演和慶祝活動，因為許多迪士尼樂園中的各種遊行表演，都是專為各個樂園所量身設計，而且每隔一段時間就會更換翻新，不同的時期去旅遊也會看到不同的表演節目，尤其特別的慶典更會推出特別的節目，像是聖誕節、跨年倒數、週年慶、米奇或唐老鴨生日…等等，各樂園全都會推出十分特別的節目。

迪士尼樂園努力讓園區內都能有效率的運作，仔細研究顧客流動與使用型態，注重細節，以提供更適合的設施和服務人員，並確保每個營業日的要求都能達到水準，建立最優質的服務確保顧客感受到最佳的體驗。迪士尼樂園最明顯的特色莫過於每一位被視為演員的員工所表現出來的溫暖與熱忱，以及令顧客讚嘆的服務。

長期以來的成功主要是憑藉著華德迪士尼激發別人的能力，以他的願景啟發這些員工的心靈，不斷創新與改變，創造出空前的神奇體驗。

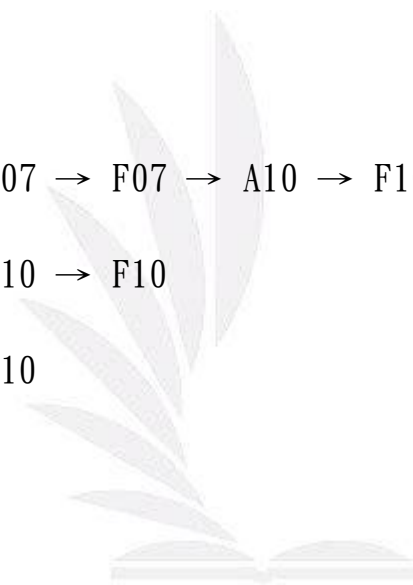
現在迪士尼在樂園機構提供掛上本身品牌的商業與管理計畫，關注的焦點包括人員管理、領導能力、消費者忠程度、高品質服務、創造力與革新。讓大家對『迪士尼』、『樂園』兩個名詞有了重新的定義。

 簡易流程：


A01 → A07 → D07 → F07 → A10 → F10

D03 → A02 → A10 → F10

B04 → A10 → F10




迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出			
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	


 策略一，策略流程圖




策略一，策略分析

 組織文化 VS 廣度與特色(A01)→顧客服務 VS 廣度與特色(A07)


迪士尼組織文化的主旨是帶給別人歡樂所以在員工訓練特別強調顧客至上

 顧客服務 VS 廣度與特色(A07)→顧客服務 VS 地理涵蓋範圍(D07)


而顧客至上這項標準並不會因地方不同而有不一樣的服務態度

 顧客服務 VS 地理涵蓋範圍(D07)→顧客服務 VS 競爭優勢(F07)

每項服務都達到一定的標準，相對服務水準也跟著提升了顧客服務的競爭優勢


 顧客服務 VS 競爭優勢 (F07) →樂園 VS 廣度與特色 (A10)

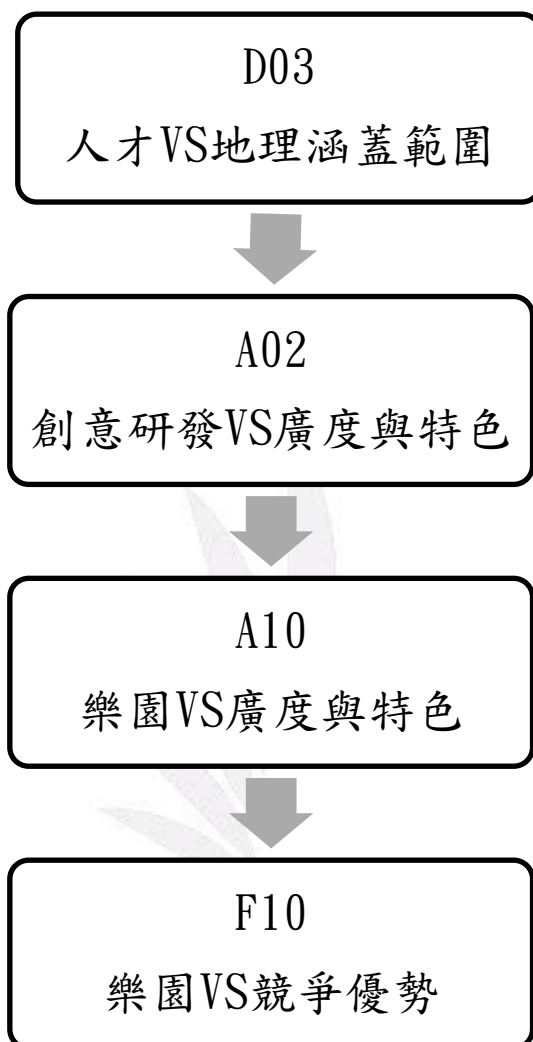
此優異的顧客服務成為了樂園的一大特色

 樂園 VS 廣度與特色 (A10) →樂園 VS 競爭優勢 (F10)

使其達到競爭優勢

迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		

 策略二，策略流程圖



策略二，策略分析

人才 VS 地理涵蓋範圍 (D03) → 創意研發 VS 廣度與特色 (A02)

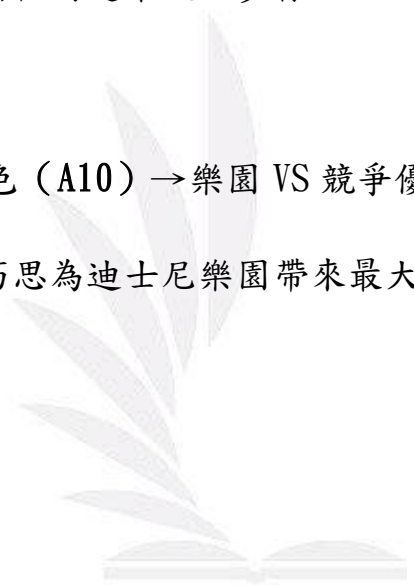
迪士尼在不同地方發展，所以在每個地方需要不同的人才，因為有各地方不同的人才所以能使研發出來的創意更為廣泛，也能擁有各地方的特色。

創意研發 VS 廣度與特色 (A02) → 樂園 VS 廣度與特色 (A10)


這些廣泛的創意讓樂園裡的遊樂設施多樣化以及能體驗到各地方的文化風情

樂園 VS 廣度與特色 (A10) → 樂園 VS 競爭優勢 (F10)

這些別於其他樂園的巧思為迪士尼樂園帶來最大的競爭優勢



迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		

 策略三，策略流程圖



策略三，策略分析

品牌 VS 目標市場區隔與選擇(B04)→樂園 VS 廣度與特色(A10)

因為品牌的形象並不會因為目標市場的區隔而有所不同，我們的品牌形象都是要帶給人們歡樂的氣氛而將這個氣氛落實在樂園裡面，像是嘉年華的遊行，形成了這些樂園的一個特色。

樂園 VS 廣度與特色 (A10) →樂園 VS 競爭優勢 (F10)

因為人們會想要體驗這個氣氛而為樂園帶來人潮達到競爭優勢



從上述的矩陣分析來探討巴黎迪士尼樂園失敗的原因

地方文化的差異

- ◇ 歐洲人有強烈的民族優越感，尤其歐洲迪士尼所在的法國排斥外來文化，不認同僅兩百年的美國文化。
- ◇ 歐洲自有受歡迎的卡通人物。
- ◇ 法國當地已有許多觀光景點。
- ◇ 部分歐洲抗議人士稱迪士尼樂園為美國文化之毒，並宣稱其污染了歐洲文化。
- ◇ 歐洲人保守性格，美國人與日本人容易接受新的事物。

氣候因素

歐洲地區長年有雨，宜人天氣只有六個月，造成部分遊樂設施無法啟用以及維修上的成本，再加上陰雨綿綿的天氣也讓人不想出門。

定價和規劃策略失誤





- ◇ 依循其他迪士尼政策不賣酒，園內實施不賣酒政策，無視歐洲人以酒佐餐的習慣。
- ◇ 假設歐洲人不吃早餐，餐廳座位不足，350 個座位卻要提供 2500 份早餐，導致早餐時大排長龍

- ◇ 錯估淡旺季人潮，淡旺季人潮相差十倍，淡季時服務人員過剩，造成人力調度困難。
- ◇ 門票定為\$42.25 比美國還貴。
- ◇ 園區旅館費用過高，旅館住一晚\$350 與巴黎市區的五星級飯店相當，造成遊客晚間到巴黎住宿或三四天的行程壓縮成兩天搞定。
- ◇ 園區內販售的食物和紀念品售價過高，大部分遊客為避免在園區購買食物，將背包內塞滿食物而不願在園內消費。

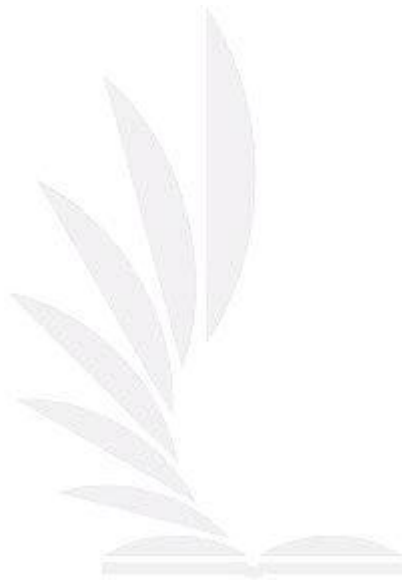
消費方式

歐洲人大部分只會花費在門票部分並不會去額外購買園內一些比較高價位的周邊商品。雖然迪士尼在園區內投資高額資金所建造的飯店，但是歐洲人節儉的消費方式讓他們不想花費多餘的錢在外面住宿。

改善措施

-  推廣不同淡、旺季策略，例如調降淡季門票、淡季時可以裁員減少人力成本的資出
-  將紀念品的價格最高降幅達到 25%，門票降到\$34
-  調降旅館費用
-  餐廳改為自助式，增加座位

- 🧑‍🎨 廣告由歐洲知名人物代言
- 🧑‍🎨 將產品融合當地景觀來增加買氣
- 🧑‍🎨 歐洲迪士尼 CEO 更換成法國人
- 🧑‍🎨 歐洲迪士尼 (Euro Disney) 更名為巴黎迪士尼樂園 (Disneyland Paris)



方案三一授權與在地化策略邁向成功

前言

2004年9月，迪士尼將商品授權亞太區總部從香港搬到上海，決定進軍中國零售市場，到2006年為止，迪士尼中國市場的授權金額和零售業績，較2004年分別成長了二四七%和一一九%。迪士尼在短短一年多時間內，快速攻占中國市場的背後，是一連串的改变。

策略一：通路策略 - 與有通路的生產商合作

迪士尼把過去「先找生產廠家代工卡通產品，再去找零售商銷售」的模式，變成直接找帶通路的生產商合作。因為中國消費者很大一部分都在專賣店消費，這是一個很大的市場。不再重複授權商品、授權策略也做了調整，全國擁有一千五百多家通路的中威日用品公司，在一九九二年便與迪士尼合作中國授權業務，後來因迪士尼重複授權，造成彼此間的惡性競爭，中威因而與其他卡通品牌合作。因為當時惡性競爭不止破壞了卡通品牌的形象也導致被授權商血本無歸，所以迪士尼主動回頭找中威合作，並保證重複授權的問題一定可以解決。中威決定撤掉其他卡通品牌重新投入迪士尼產品銷售，反而讓營業額比多品牌時期上升了。

策略二：商品在地化策略 - 配合市場，米老鼠穿唐裝


迪士尼採行將商品「在地化」。在中國，踢足球跟穿唐裝的米奇就會受到歡迎，放到日本和美國就一定不會熱銷。但最關鍵的因素還是能夠結合授權商，因應每一個市場的特點，推出不同的卡通形象。不是印了米奇的卡通形象就大功告成了，最重要的還是「創新」。迪士尼維護產品品質與米奇形象的最後一戰，是統一行銷，要以互信的機制打開零售大門。迪士尼通過定時的授權商大會，協調步伐、統一行銷策略，爭取互信的基礎。迪士尼同時會用自己的經驗對授權商的陳列、擺放和專櫃布置提出建議，將全國市場的形象統一起來。消費者去購買，很多都是衝著「歡樂」的卡通故事而去的。

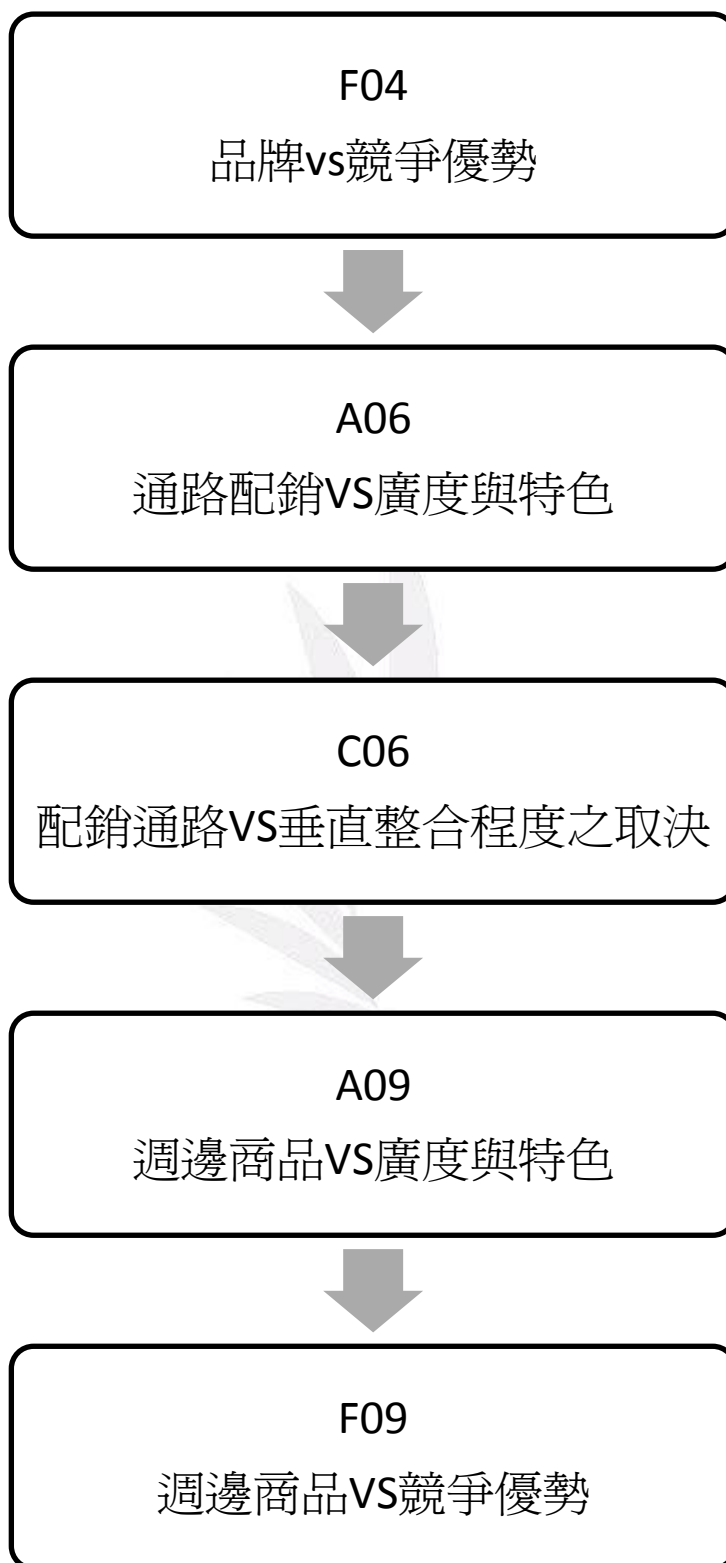
簡易流程

策略一：F04 → A06 → C06 → A09 → F09

策略二：D09 → B09 → A02 → A09 → E06 → F09

迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		

 策略一，策略流程圖



策略一，策略分析

品牌 VS 競爭優勢 (F04) → 通路配銷 VS 廣度與特色 (A06)

迪士尼因品牌名聲的響亮與自己的肖像專利權而具有競爭優勢，所以想由原本只能在百貨公司的專櫃才能看到迪士尼商品，改成尋找在中國連鎖通路廣、店櫃經營模式佳與直營比例高的通路生產商，讓更多地方可以看到迪士尼的蹤跡。

通路配銷 VS 廣度與特色 (A06) → 通路配銷 VS 垂直整合程度之取決 (C06)

所以將肖像專利權授權給配銷公司，而且強調不重複授權，減少了外包廠商的紛爭，並提高了迪士尼本身通路配銷的垂直整合程度。


通路配銷 VS 垂直整合程度之取決 (C06) → 周邊商品 VS 廣度與特色 (A09)

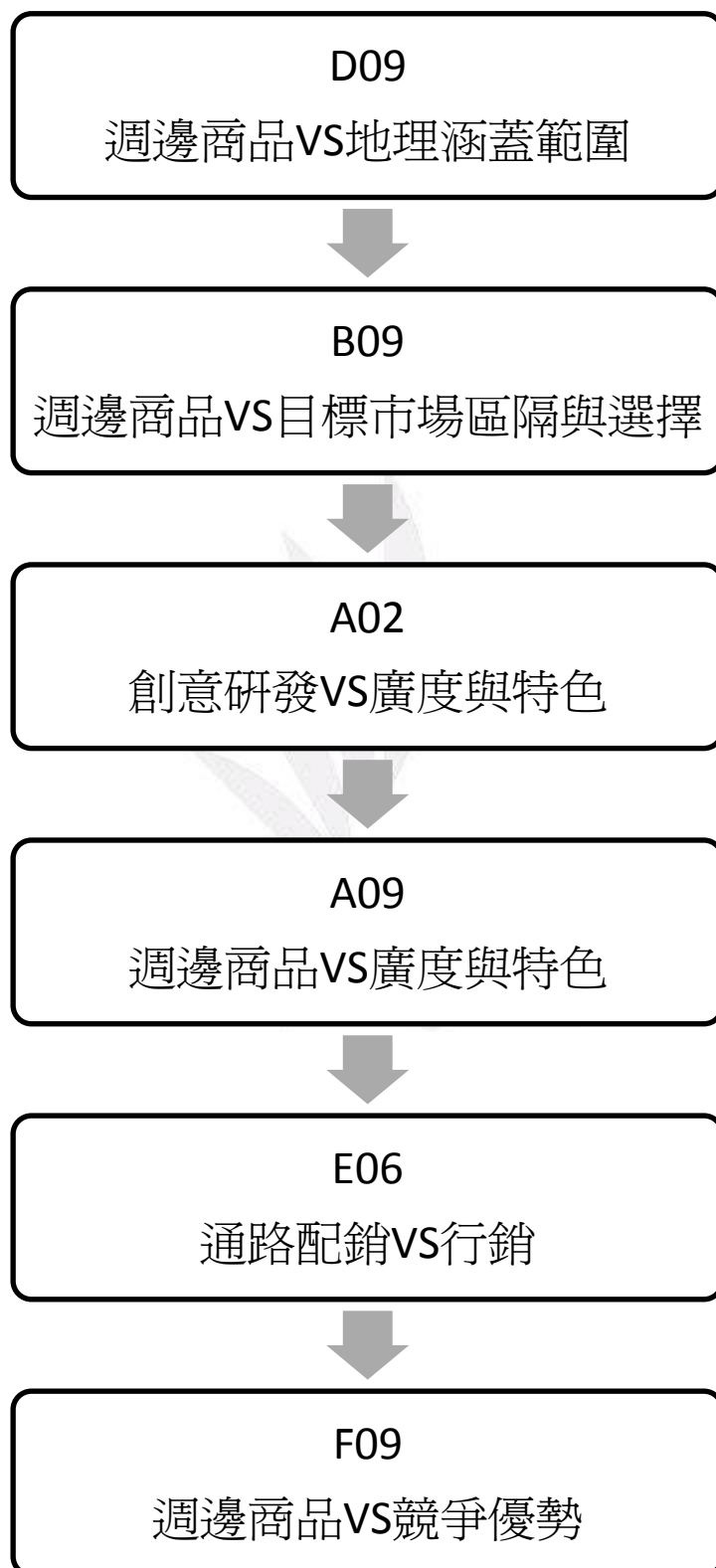
由於迪士尼選擇的配銷公司會經過篩選所以據點很多，增加了迪士尼商品的曝光率所以週邊商品的廣度也增加了。

周邊商品 VS 廣度與特色 (A09) → 周邊商品 VS 競爭優勢 (F09)


產品的曝光率增加，越多人看到迪士尼的產品，即使不認識迪士尼的人看到產品的可愛也會吸引更多的顧客，帶來了周邊商品的競爭優勢。

迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		


 策略二，策略流程圖




策略二，策略分析

 周邊商品 VS 地理涵蓋範圍 (D09) → 周邊商品 VS 目標市場區隔與選擇 (B09)

為了拓展商品全球化，所以看中具有龐大消費能力的亞洲，並因應上海打算開發迪士尼樂園，因此選擇中國大陸。


 邊商品 VS 目標市場區隔與選擇 (B09) → 創意研發 VS 廣度與特色 (A02)

利用當地化策略而去創新研發了新的產品。例如：穿唐裝的米老鼠、踢足球的米老鼠。

 創意研發 VS 廣度與特色(A02)→ 周邊商品 VS 廣度與特色(A09)
研發出許多新的產品，推出不同的卡通形象在中國大陸販售，使迪士尼產品的廣度增加。

 周邊商品 VS 廣度與特色 (A09) → 通路配銷 VS 行銷 (E06)

把這些商品交由經過迪士尼授權的通路商去行銷販售這些周邊商品，但為了維護品質，搭配授權商的統一行銷策略。

 通路配銷 VS 行銷 (E06) → 通路配銷 VS 競爭優勢 (F09)

產品的曝光率增加了，品質也提升了，相對達到了週邊商品的競爭優勢。

方案四—雷射防偽，打擊盜版

前言

迪士尼公司在中國市場推的最新行銷策略，目的是要讓消費者幫助其掃除假冒產品，但又與公司傳統的以消費者忠誠度為核心的促銷活動有很大的不同。消費者從迪士尼產品上撕下標籤後郵寄回公司，將會有機會可以免費贏得迪士尼 DVD、電視機、香港迪士尼樂園門票等大獎。而活動的關鍵點是：只有合法的迪士尼產品才有特製的紅色全息防偽標籤。


打擊這些假冒產品對於迪士尼很重要。因為公司在中國的各项業務中，填充玩具、書籍等消費產品的銷售佔據了很大的比重，所以盜版的氾濫讓迪士尼正版商品很難有銷路。

中國的許多產品都貼上了全息防偽標籤，以便於零售商和政府官員識別正品和假冒產品。不過，迪士尼的新活動依然顯得蠻獨特的，因為像這樣一家消費品公司，靠發動消費者共同參與打擊假冒產品、並以此進行促銷的例子還並不多見。

迪士尼駐上海的零售及行銷副總裁簡卓文說，一些顧客甚至會打電話給公司，告訴他們哪些零售商在售賣沒有防偽標籤的產品。另外，消費者提供的資訊也幫助公司在中國建立起了首個大型顧客數據庫，

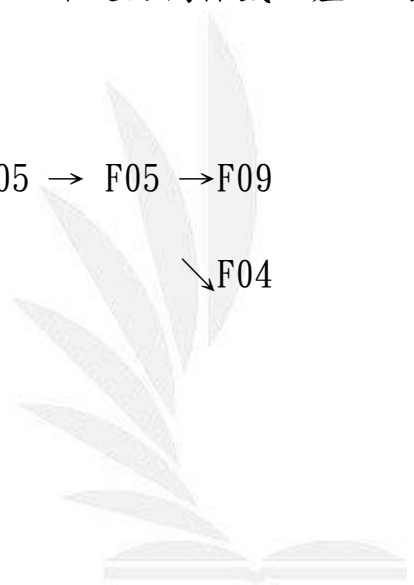
這是一份寶貴的財產。對於中國許多行銷者來說，建立這樣的數據庫可謂是一項挑戰。

一些打擊盜版的機構稱，鐳射防偽標籤也有缺陷，因為它本身也可以被盜版者仿造。但簡卓文說，由於公司的防偽標籤技術先進，因此要想仿製這種標籤，不僅非常困難，而且成本也很高。他同時也表示，迪士尼還正在研究一項技術，讓消費者把防偽標籤上的數字通過手機短信發送到公司，以確定防偽標籤及產品的真偽。

 簡易流程：

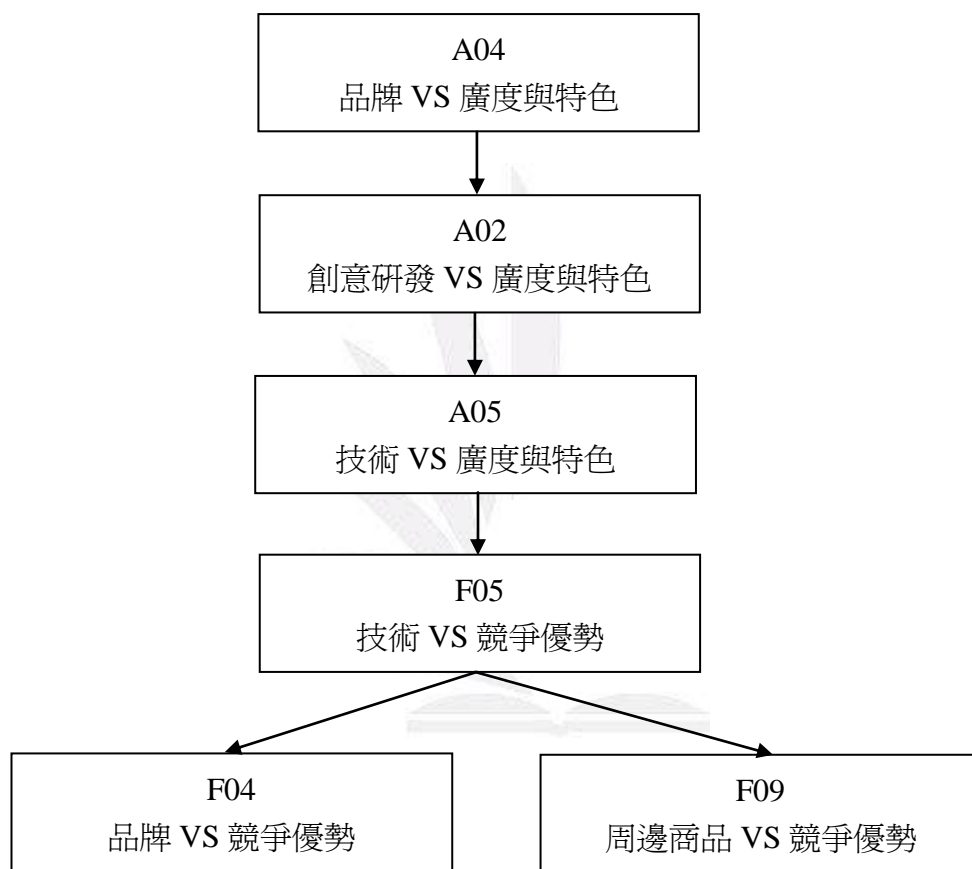
A04 → A02 → A05 → F05 → F09

↘ F04



迪 士 尼 策 略 分 析 矩 陣	投 入						產 出				
	組 織 文 化	創 意 研 發	人 才	品 牌	技 術	通 路 配 銷	顧 客 服 務	電 影 動 畫 片	周 邊 商 品	樂 園	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	廣度與特色
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
	O	O	O	O	O	△	O	O	X	O	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	地理涵蓋範圍
	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	行銷	
X	O	X	O	O	O	O	O	X	O		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢	
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		

策略流程圖



策略分析

品牌 VS 廣度與特色 (A04) → 創意研發 VS 廣度與特色 (A02)

因為中國大陸的盜版猖獗破壞了迪士尼品牌的形象，因此創意團隊想出了有編號的紅色全息防偽標籤（註一）。

創意研發 VS 廣度與特色 (A02) → 技術 VS 廣度與特色 (A05)

利用技術使這項創意落實，將紅色全息防偽標籤貼製造出來。

技術 VS 廣度與特色 (A05) → 技術 VS 競爭優勢 (F05)

這項技術就算盜版商想模仿也必須付出很高的成本。以及紅色全息防偽標籤上的編號更可以確定產品是否為正版商品。

技術 VS 競爭優勢 (F05) → 品牌 VS 競爭優勢 (F04)

這項技術的競爭優勢可以維護迪士尼的品牌形象進而提升迪士尼的品牌競爭優勢

技術 VS 競爭優勢 (F05) → 周邊商品 VS 競爭優勢 (F09)

將紅色全息防偽標籤貼在迪士尼所有的商品上，確保顧客不會買到冒牌貨，讓顧客更放心的去購買迪士尼的產品。

註一 用兩組雷射光拍照，在底片上留下干涉條紋；你在觀看這種照片時，干涉條紋便會產生稱為 hologram 或 holograph 的立體影像，面對 holograph-這個字根，大陸學者一律採取上述的廣義解釋，將它翻譯成「全息」。

結論

迪士尼從一開始的一個小夢想到現在創造出一個偉大的娛樂帝國，經營到今天，始終都是在與困難作爭鬥，他永遠是挑戰者，例如：奧斯華的版權問題讓迪士尼知道『千萬不要失去自己創造物的控制權』、員工傑佛瑞凱森伯格的背叛，開創了夢工廠造成內部人才的流失，也多了一個強勁的對手、由於太過有自信太過於樂觀理想化忽略了外在因素使得剛開始在法國的巴黎樂園面臨財務陷入窘境及倒閉危險的危機、由於薪資評定失去平衡與衡量標準造成罷工事件等，這些事不僅讓迪士尼學到教訓也讓公司受到不少損失，從此他們在人才的訓練培養上及任何決策的制訂上更加的謹慎小心。

像是在與皮克斯的合作關係重修舊好、巴黎樂園也慢慢轉虧為盈、為員工訓練所創造的迪士尼大學、記取教訓與原本的通路商繼續合作並不再重複授權，有了這些改變使得迪士尼持續不斷的進步造就現在迪士尼的輝煌，是創造了一個又一個奇蹟，是米老鼠使在逆境中掙扎的華德迪士尼擺脫困難，並創造了一個偉大的帝國，從此華德迪士尼的名字與他創立的公司緊緊相連，為人間散播了無數的歡樂。

參考文獻

書籍

品牌力量-華德迪士尼的經營傳奇

作者：張巧玲

出版社：創見文化

出版日期：2007年1月

像華德迪士尼一樣的天才

作者：Pat Williams, Jim Denny

譯者：全映玉

出版社：晶冠出版有限公司

出版日期：2007年3月

迪士尼用服務感動客人

作者：迪士尼學院

譯者：莊秀雲

出版社：智富出版有限公司

出版日期：2007年10月

迪士尼法則：歷久不衰的管理藝術

作者：比爾·卡波達利(Bill Capodagli), 琳恩·傑克森(Lynn Jackson)

譯者：藍毓仁

出版社：英屬維京群島商高寶國際有限公司臺灣分公司出版


出版日期：2007年

迪士尼的財富配方

作者：張岱之

出版社：知青頻道出版有限公司

出版日期：2006年6月


 **員工就要這樣訓練：集客力超強的「東京迪士尼樂園式教育訓練術」**

作者：小松田勝

譯者：陳美瑛

出版社：臺灣東販出版社


出版日期：2006 年

 **卡通之父-華德迪士尼**

作者：張巧玲

出版社：華文網出版社

出版日期：2005 年


 **堅持與驚奇：迪士尼的成功魔法**

作者：西村秀幸

譯者：廖佳燕

出版社：晶冠出版

出版日期：2005 年


 **認識迪士尼**

作者：Janet Wasko

譯者：林佑聖，葉欣怡

出版社：弘智出版社

出版日期：2001 年

 **迪士尼傳奇：創造夢想王國的企業傳奇故事**

作者：鮑伯·湯瑪斯 Bob Thomas


譯者：晏毓良

出版社：晨星出版社


出版日期：2000 年




網站

 迪士尼台灣官方網站


<http://disney.com.tw/>

 迪士尼動畫王國


<http://disney.lovesakura.com/index.htm>

 迪士尼百科

<http://www.disneybox.com/wiki/index.php?title=%E9%A6%96%E9%A1%B5&variant=zh-tw>

 皮克斯與迪士尼


<http://disney.lovesakura.com/Special/2006/060517/index.htm>

 動畫王國大探險


<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!6J9i9WyWGQTRYADA6E2nnTTx9A--/article?mid=2335>

 全球迪士尼樂園超級比一比


<http://disney.adata.com.tw/blog/?p=730>

 法國迪士尼失敗的原因


<http://www.ptt.cc/man/Management/D22A/M.1191766832.A.F60.html>

 知識+，日本與法國迪士尼樂園比較


<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1606121909617>

 TVBS 迪士尼新聞-上海迪士尼將是全球最小的迪士尼樂園


http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=sunkiss20091125135023

 TVBS 迪士尼新聞-迪士尼砸下重金買蜘蛛人


http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=blue20090902092714

 奇摩新聞-中國大陸品牌戰


<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/091219/8/1x957.html>

 商業週刊，迪士尼商品授權四大戰略


<http://blog.yam.com/dgn01827661/article/22285397>

 Googlw 翻譯，迪士尼營銷策略改革，將主題公園搬進商店

http://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=zh-CN&u=http://www.fechina.org/archive.php%3Faid%3D375&ei=YOouS8K1DMuGkAWZzMmACQ&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=6&ved=0CBkQ7gEwBTgU&prev=/search%3Fq%3D%25E8%25BF%25AA%25E5%25A3%25AB%25E5%25B0%25BC%25E7%25AD%2596%25E7%2595%25A5%26hl%3Dzh-TW%26rlz%3D1T4SKPB_zh-TWTW205TW214%26sa%3DN%26start%3D20

 環球時事，迪斯尼最新行銷策略 消費者幫助打擊盜版

http://www.stnn.cc:82/global/hk_macau/t20060531_239322.html

 知識+，全息相片

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005032603>

