不那麼奇妙的歐洲迪士尼世界：巴黎迪士尼樂園漸入佳境

米奇，你好！

在1992年4月，歐洲迪士尼樂園（EuroDisney SCA）向遊客敞開了大門。其座落於巴黎東方的曼城河（Marne）旁約二十英哩處，是華特迪士尼公司（Walt Disney Company）至今興建最大，亦是最豪華的主題樂園，比加州安那罕的迪士尼樂園、佛羅里達州奧蘭多迪士尼世界、及日本的東京迪士尼樂園都還要大多了。

但讓迪士尼管理當局非常驚訝的是，歐洲人並不像日本人那麼熱愛米奇。在1990至1992年初之間，大約有1,400萬人次前往東京迪士尼樂園，而其中有四分之三是重遊的遊客。一家四口的一趟樂園之旅，加上在附近的旅館過夜，花上600美元是很平常的事，相較之下，要在歐洲迪士尼樂園享受一趟樂園之旅，花費卻不到280美元（已經包含了漢堡及奶昔），而對他們來說過夜更是不可能的，因為旅館房間的價格通常都非常昂貴。例如，在Newport Bay Club飯店住宿一晚的價錢，大約是在110～380美元之間，而這個俱樂部，不但是歐洲迪士尼六間新旅館中最大的，而且也是歐洲最大的旅館之一；相較之下，巴黎頂級旅館的一個房間費用，一晚要在340～380美元之間。

然而，歐洲迪士尼樂園的財務虧損卻愈滾愈大，這迫使總裁必須要提出一個解決方案，以讓歐洲迪士尼樂園，能再度成為企業的獲利來源。在一開始時，許多法國的銀行家，對其最初的財務狀況都心存懷疑，但迪士尼對這些批評的回應則是，那些人的看法只是反映出，歐洲人因為不了解美國風格的自由市場融資情況，因此以他們的小心謹慎及舊世界思考所得出的觀點。而在與法國銀行進行了協商後，確立了一筆為期兩年的融資計劃。迪士尼的管理階層也迅速地修正其行銷計劃，並推出一系列修訂後的策略及戰術，而且希望這一次能「一舉成功」。

房地產的美夢成真

巴黎的這個地點，是從葡萄牙到西班牙、法國、義大利、希臘等，約200個選擇地點中挑選出來的；本來西班牙因有整年溫暖晴朗的地中海氣候，是一最佳的選擇，但美中不足的是，巴塞隆納附近的土地面積，不足以因應整個發展計劃。

最後，因法國政府豐厚動人的獎勵誘因，再加上令人印象深刻的區域人口分布資料，動搖了迪士尼管理階層，而才改選了巴黎這個地點。在計算中，歐洲大約有3.1億的人口，都住在離歐洲迪士尼樂園兩個小時內的飛機行程裡，其中1,700萬人能在兩小時的車程內抵達歐洲迪士尼，而也這比任何其他迪士尼的地點，都具有更佳的人口分布。然而，持悲觀看法的人談到了法國北部冬天溼冷的氣候，但日本東京迪士尼的成功則反駁了此一看法，因為日本的勇敢遊客無懼於冷風及下雪，仍絡繹不絕的前來享受這片美國文化；此外，因另一派看法是，不管對任何國籍的觀光客而言，巴黎都是歐洲最受歡迎的城市。

身歷其境

迪士尼預測此一新的主題樂園，將能吸引1,100萬名的遊客，且能在第一個運作年度就創造1億美元以上的營收。然而，到了1994年夏天為止，歐洲迪士尼樂園從開幕以來累積的損失則超過了9億美元，且1992年的遊客人數才只有920萬人次，而平均每人購買金額也比原先預估的33美元還少了12%。

如果遊客們沒有蜂擁進入，去感受這令人興奮的新開幕歐洲迪士尼樂園，那他們究竟到那裡去渡過他們1992年的暑假呢？說來諷刺，因一場預料之外的機票價格大戰，再加上貨幣波動的結果，使得到奧蘭多的迪士尼機票，比到巴黎的歐洲迪士尼樂園還要便宜，而且（到奧蘭多）還能同時遊覽終年晴朗和美麗的佛羅里達海灘。

所以，歐洲迪士尼的管理當局，立即在1992年採取了一連串的措施來因應，如將兩個旅館的價格降價25%、在餐館引進一些更便宜的餐點，同時在巴黎推出廣告閃電戰，宣稱「加州只離巴黎20英里而已」等的方法，以改善眼前的問題。

美國象徵

歐洲迪士尼樂園第一年，最擔憂的問題之一是法國遊客的缺席；他們曾經期望法國的遊客能占所預估遊客的50%。然而一家樂園服務的顧問公司指出，問題的架構是：「最糟的印象是，法國人認為歐洲迪士尼樂園是美國帝國主義的象徵。」日本人愛慕所有的迪士尼卡通人物這是眾所皆知的事，而相較之下，法國人對美國式的童話故事中之卡通人物，是既無幻想又多所輕蔑。在法國的文化中自有它喜愛的卡通主角，如阿斯特利斯（Asterix，法國暢銷漫畫的主角），他是一個戴著頭盔，身高略微矮小的高盧武士，而阿斯特利斯的主題公園就在歐洲迪士尼樂園附近。

法國人對「迪士尼」的敵視，是早在這個新的歐洲迪士尼樂園的計劃階段就開始，且已經表露無疑了，而巴黎電影導演莫努虛金（Ariane Mnouchkine）因將歐洲迪士尼樂園描述成是「一個文化的車諾堡事件（Chernobyl，車諾堡是俄國發生核電廠災變的地點）」而聲名大噪。在1988年秋天訪問巴黎期間，麥克．艾斯納（Michael Eisner，迪士尼董事暨執行長）被法國的共產主義者丟擲雞蛋；當時最常被談論的笑話是，「要讓歐洲迪士尼樂園變成能適合法國的，那麼白雪公主的七位小矮人都應該全部叫做「愛生氣」了。〔譯著：白雪公主的七位小矮人的名字分別是Doc（萬事通）、Grumpy（愛生氣）、Happy（開心果）、Sleepy（瞌睡蟲）、Bashful（害羞鬼）、Sneezy（噴涕精）以及Dopey（糊塗蛋）。〕

歐洲迪士尼早期的廣告大都強調華麗和規模，而非各式的遊樂設施，而這也更惹惱了當地法國人。然而，為了承諾維持迪士尼注重品質的商譽，歐洲迪士尼樂園在建造時連小細節也都非常的小心翼翼。例如，魔幻王國（Magic Kingdom）中的中央城堡，必須比其他公園內的城堡更大，也要更富想像力；沿著湖邊建設的電車可以將賓客從旅館載送到公園，但是遊客卻喜歡用步行的；整個公園的建設費用在1989年時估計約為140億法朗（約23.7億美元），但就是因為這些額外的設施，所以又增加了3.4億美元，而這也使得費用增加為160億法朗，故單單旅館的建築費用一項，就從原本估計的34億法朗增加到57億法朗之多。

歐洲迪士尼樂園和迪士尼管理人員的不滿，無疑是對政府、銀行、廣告代理商、和其他關心該樂園的組織的一個良好訊息。在一場巡迴演講中，美國的決策者之間迷漫著一股隨它去的態度。一位迪士尼的前任主管也說「迪士尼之前的傑出成績說服了我們大家，如果我們讓迪士尼以自己的方式去做，我們將能擁有一場美妙的奇遇」，「我們（迪士尼）是自負的，以我們的方式來說，就好像是『我們建立了泰姬瑪哈陵（Taj Mahal），遊客就一定會來』的意思一般。」

暴風雨臨頭

迪士尼與其顧問並沒有看見1980年代末期，逼近歐洲的景氣衰退信號；而其他的大事件尚包括了1991年的波斯灣戰爭，這也使得之後的假期旅遊遭到重挫；迪士尼主管舉出其他的外部因素還包括，高利率和好幾種貨幣對法郎的相對貶值。歐洲迪士尼樂園所遭遇的困難也和競爭有關，如塞維利亞的世界博覽會（World’s Fair in Seville）和1992年巴塞隆那的奧林匹克運動會，也都對歐洲的觀光客產生了巨大的吸引力。

然而，迪士尼管理當局相信，他們在樂園內不供應酒精飲料的禁令，是一個絕佳的示範，但這只是該公司對當地文化感覺遲頓的事例之一，因為法國消費者對酒的消費量是全球最高的，且對他們來說，一頓餐飲沒有一杯紅酒（un verre de rouge）這是難以想像的。所以，迪士尼後來放寬了規定，同時也放鬆了其對12,000位包括演出員工、公園的職員等，在一些儀表上的規定；如允許女性員工可以擦比在美國更紅的指甲油，但是仍保持禁止男性員工蓄鬚的禁忌。迪士尼大學的總裁說：「我們想要一個沒有鬍鬚、整齊和整潔的外觀」；這間「大學」為迪士尼員工提供價值觀和文化的訓練。然而，歐洲迪士尼樂園的管理當局也確實在一些寵物的問題方面讓步了，因為許多法國人認為在假期期間把寵物留在家裏是不理性的，所以迪士尼也建造了特別的狗舍以收容遊客帶來的動物。

在1992年以後，歐洲迪士尼樂園甚至還雄心勃勃的定下了下一步的發展計劃；原本打算建造的旅館房間數是5,200個單位，比坎城（Cannes）的蔚藍海岸（Cbte Azur）地區整個城市的旅館房間還多；且還計劃了購物中心、公寓、高爾夫球場及渡假屋等。歐洲迪士尼由本身自己計劃和建設一切，並以銷售獲利為其目的。而就如同一位迪士尼的主管說的：「迪士尼其實可以有各種的計劃方式，可能找夥伴以分享風險，或者全部買下這些旅館；但是，它卻絕不會放棄任何有利的一面。」

一位前任的主管也曾說，「從他們來到這裡開始，迪士尼的董事艾斯納及總裁法蘭克（Frank Wells），就從未犯下任何一個失策，沒有一個錯誤、也沒有任何失敗」，「也因此各方都相信，他們所碰觸的東西都是完美的」，而且令人驚訝的成長記錄更是助長了這樣的信念。在歐洲迪士尼樂開幕的前七年，這兩位讓迪士尼公司從營收10億美元成長到85億美元，主要都是透過內部的成長。

說童話故事及銷售童話故事

迪士尼管理團隊錯誤的假設，影響了建設的設計、行銷和價格策略，以及其公園的管理和最初的財務情況。迪士尼的主管錯誤地以為歐洲人都不吃早餐，所以就縮減了餐館早餐的服務規模，大家猜猜結果如何？「似乎每個人都在早餐的時間出現了。我們試著在350個座位（包含旅館）的餐館中，盡力的提供2,500份的早餐，但是排隊的長度實在是太可怕了，而且他們除了可頌麵包和咖啡外，還要培根和雞蛋呢。」

一位分析師說，只要五個小時就能「玩完」歐洲迪士尼的所有場景設施，相較於通常至少停留三天的美國迪士尼樂園遊客而言，歐洲迪士尼的遊客最多卻只遊覽二天，甚至有些精力旺盛的遊客時間就更少了。一般遊客通常在清晨抵達，趕著進入樂園，並在深夜才回到旅館，然後第二天早上先退房後再進入樂園遊玩一天。

此外，歐洲迪士尼也沒有考慮到歐洲人的渡假習慣。迪士尼的主管樂觀地期望新的主題樂園，能讓法國父母帶著小朋友在上課期間的假期中，來趟短暫的旅遊，但是除了週末的公開假期之外，狀況並未如預期。同樣地，迪士尼也預期如美式短暫但頻繁的家庭旅遊，能取代歐洲通常在八月傳統的一個月之家庭假期；然而，法國辦公室和工廠的運作時程表仍然一樣，他們還是在八月的整個月關廠休假。

為了對遊客促銷這個新樂園，迪士尼的廣告並未強調遊覽這個新主題樂園的娛樂價值，強調的卻是樂園的規模；而此舉反而「破壞了這個魔力」。為了改變這一點，他們把廣告換成法國人最喜歡的蒙面俠蘇洛（Zorro）、女褓姆歡樂瑪莉（Mary Poppins，電影歡樂滿人間的主角）和票房大賣的成功電影明星阿拉丁（Aladdin）；而當時的平面廣告還特別強調阿拉丁、灰姑娘的城堡，並邀請小女孩前來享受一個「魔幻假期」，告訴她們在這個王國內的所有夢想都會成真。在1994年又增加了六個新的景點，包括危險寺廟（Temple of Peril）、童話世界（Storybook Land）、鸚鵡螺勝地（Nautilus attraction），並在6月9日歡度唐老鴨的慶生會，希望透過這些將歐洲迪士尼樂園定位成，能短暫停留一～三天的第一名歐洲遊樂園地。

明日樂園

然而，面對不斷下挫的股價及股東間不滿的危機，迪士尼公司於是被迫在1993年的下半年，採取了更進一步的措施來拯救這個新樂園。迪士尼宣稱它能以資金援助歐洲迪士尼直到它的財務重整，並能與債權人達成協議為止；當然，迪士尼母公司也很清楚的表明，這「不是在開一張空白的支票」。

在1994年6月，歐洲迪士尼樂園獲得了一個新生的機會，一位沙烏地阿拉伯的皇家成員答應投資5億美元，並取得該樂園的24%股權。這位王子在全球市場上素有「底部漁夫（bottom-fisher）的聲譽，他經常在股價最低的危險期間買進具有潛力的事業股；而這次王子打算在歐洲迪士尼，建設一個價值1億美元的會議中心，歐洲迪士尼罕見的正面消息便是其會議業務從一開始就超過預望。

管理及名稱的變更

1993年法國人菲利普鮑格農（Philippe Bourguignon）出任為歐洲迪士尼的執行長，並主導讓該主題樂園重回獲利的局面，他在與債權銀行的談判時將貸款條件刪減，而使該樂園的財務從赤字轉成獲利。

但對於這個新事業長久成功最重要的一點是，他改變了行銷的策略。原因在泛歐的行銷方法並不可行，且每個國家市場應該分開，並各自單獨地設定目標。因這個新的在地化政策考慮到整個歐洲大陸觀光客的不同習慣，並在倫敦、法蘭克福、米蘭、布魯賽爾、阿姆斯特丹和馬德里等，每一個城市都分別設立行銷辦公室，並要求每一個辦公室為他們自己的市場量身訂做廣告和套裝行程，而樂園的門票降價20%，同時一些旅館的房間價格也自動降低30%；另外在冬天的月分中則推出特別的促銷活動。

新的行銷與運作方法的中心主題是，人們遊覽該公園是為了享受一個「真實的」迪士尼假期。其實，一開始他們並不完全確定要如何做，但想到應該是要具備一些美國的元素，而此一想法則反映在公園名稱的轉變上，所以歐洲迪士尼（EuroDisney）的「歐洲（Euro）」，首次從企業標誌上被拿掉，並把「樂園（land）」這個字加上去。後來在1994年10月「歐洲（Euro）」這個字被完全刪除，而現在這個公園叫作巴黎迪士尼樂園（Disneyland Paris）。

巴黎迪士尼樂園在1996年成為法國最吸引觀光客的遊覽勝地，且超過了羅浮宮（Louvre Art Museum）和艾菲爾鐵塔（Eiffel Tower）；1,170萬的遊客人數（比前一年增加9%），使得這個公園的財報又是獲利的一年了。

主題樂園在二十一世紀的擴張

隨著巴黎迪士尼樂園的復甦，迪士尼開始了另一個野心勃勃的成長計劃。在2001年，他們以14億美元的費用在安阿罕的迪士尼樂園旁，增建了加州冒險公園（California Adventure Park），並在巴黎迪士尼樂園旁，增建了華特迪士尼影城（Walt Disney Studios Theme Park）。透過與外國夥伴的協議，東京迪士尼海洋樂園（Disney-Sea）也即將開幕，接下來的另一個計劃則是在中國的上海，中國政府希望能在2008年北京奧運時同時開幕，而香港的樂園則將在2006年開幕。

數十年來歐洲迪士尼樂園忽視歐洲的做法，而如今迪士尼試圖證明該公司在第二次中所做的事都是正確的。緊臨著迪士尼巴黎新的華特迪士尼影城，其設計以禮讚電影拍攝為主，而且不限於好萊塢的電影；因為法國的相機製造商發明了動畫，所以華特迪士尼影城結合了迪士尼的娛樂及吸引力，以及歐洲電影的歷史及文化。公園大致的設計是以傳統的好萊塢攝影棚元素為主，有些設施及陳列則仿製迪士尼第一座電影樂園：迪士尼－米高梅影城（Disney-MGM studios）而做。除了讚揚美國迪士尼卡通人物的歷史，新主題樂園的卡通造型人物還能說六種不同語言，最讓人驚豔的是，汽車及摩拖車也模仿法國的知名旅遊聖地－聖托佩斯（St.Tropez）小鎮內的競速表演。

而從其中的小細節也反應出迪士尼學到的文化教訓，「我們確信我們的餐廳一定會有足夠的座位」。還記得嗎，當歐洲迪士尼樂園剛開幕時，露天的餐廳並無法在多雨的天氣中提供保護，而多年來也一直成為該樂園最被攻詬病的缺點。

在食物方面，歐洲迪士尼樂園也只提供了法式口味的香腸，這使得來自英國、德國、義大利及其他國家的遊客紛紛抱怨，為何不提供該國口味的香腸。然而，現在不同了，如今樂園的餐廳包含了全歐洲的各種文化要素，包括提供各種口味的香腸等。

不像迪士尼當初在法國對第一個樂園的態度，迪士尼樂園巴黎執行長表示，「如今我們了解到，顧客需要有他們自己的文化及旅遊習慣，如此才有被歡迎的感覺」。如今巴黎迪士尼樂園是歐洲最大的旅遊勝地，甚至還超過了艾菲爾鐵塔（Eiffel Tower），而這樣的轉變也證明了樂園的經營能力，的確能從錯誤中學習。

迪士尼在歐洲的問題，也許便是其能在日本成功的原因。東京樂園從開幕的第一天開始就無比的成功，而至今為止有超過上億名的遊客造訪，而遊客們都希望能有心目中認知的美國娛樂經驗。

迪士尼將整個美國主題樂園移植到日本，其成功的原因是，日本人非常喜愛迪士尼的卡通人物，而學校也會安排教學旅遊去和米奇及米奇的朋友們（如唐老鴉高飛等）見面，迪士尼的經驗已根深蒂固的成為日本人生活的一部分了。在一本由東京大學Masako Notoju教授所撰寫的《迪士尼樂園猶如聖地》（Disneyland as Holy Land）的書中寫道，「東京迪士尼樂園的開幕，可以說是日本在80年代最偉大的文化事件」。在這樣的成功之下，當迪士尼最初進入法國時自認正確的經營模式，有誰會懷疑呢？不過東京迪士尼樂園確實是一個非常特別的案例，其從開幕以來遊客數目就不曾減少過。

即使日本迪士尼如此成功，該公司卻也承認，在樂園剛開幕時也做出了許多重大的錯誤決策。迪士尼公司將名稱及形象授權給另一家公司，而那家公司才是真正擁有該樂園並負責運作的，在每年上億美元的營收中，迪士尼能獲得的只是一小部分的收入，因為當時迪士尼並無法確信，這第一個國際冒險的事業能否成功，而這樣的方式是該公司願意付出的代價，迪士尼也發誓不再犯一樣的錯誤。這樣的結果造成的是，當迪士尼開始為巴黎樂園做計劃時，其狂熱的想要擁有及控管整個樂園，並且想以附近所有的房地產做為迪士尼獨家的旅館，而「迪士尼確信他們所擁有的成功模式，也將一直擁有下去」，因此，在這樣的背景下，該公司也開始了歐洲迪士尼樂園的計劃。

參考書目

“ An American in Paris, “ Business Week, march 12, 1990, pp.60-61,64.

“EuroDisney Tries to End Evil Spell, “ Advertising Age, February 7, 2994, p. 39.

“ EuroDisney’s Prince Charming?” Business Week, June 13, 1994, p. 42。

“ The Kingdom inside the Republic (New Management Strategy at Euro-Disney),” Economist, Aril 13, 1996, p.66.

“ The Mouse Isn’t Roaring, “Business Week, August 24, 1992, p.66.

“Mouse Trap: Fans Like EuroDisney but Its Parent’s Goofs Weigh the Park Down, “ The Wall Street Journal, March 10, 1994, p. A12.

“Saudi to Buy as Much as 24% of Euro Disney, “ The Wall Street Journal, June 2, 1994, p. A4.

Wolfson, Bernard, J., “ The Mouse That Roared Back, “ Orange County Register, April 9, 2000, pp.1.

Chester Dawson, “Will Tokyo Embrace Another Mouse?” Business Week, September 10, 2001.

Paul Herbig, “Disney’ s Mickey Mouse: N’est Ce Oas.. Faux Pas, “ in Michael D. White, International Marketing Blunders (Novato, CA: World Trade Press, 2002), p.4.

Richard Verrier, “ Disney May Add 2nd China Park,” Los Angeles Times, July 20, 2002, p. C2.

James Zoltak, “ Tokyo DisneySea Plans New Attractions, “ Amusement Business, May 26, 2003, p.1.

Asahi Shimbun, “Tokyo Disney Prospers in Its Own Way, “ Asahi Evening News, April 22, 2003.

“Disney Characters in Europe Will Mark Quebec’s National Holiday by Chowing Down on Poutine, “ Broadcast News (Canada), June 24, 2003.

問題

1.什麼因素造成了歐洲迪士尼在第一年的運作期間表現不佳？

2.你認為這些因素在什麼程度上是歐洲迪士尼或其母公司迪士尼（a）可預見的和（b）可控制的？

3.在歐洲迪士尼成立的故事中，民族優越感扮演了什麼角色？

4.你如何評價迪士尼跨越文化的行銷技巧？

5.（a）為何東京的成功，使迪士尼管理當局對其在法國的成功，有過於樂觀的期望？

 （b）假如選擇了西班牙的地點，你認為這個新主題樂園還會遇到相同的問題嗎？請討論。

6.既然迪士尼將巴黎迪士尼樂園成功的轉型，並將在香港及上海這兩個地點建立新樂園，那它的下一步應該在何時及何地呢？假設你是被聘請來的顧問，要為迪士尼提供關於何地與何時該進行下一步等議題的忠告。請選擇三個地點並且挑選一個你認為將是「某某迪士尼樂園」最佳的新地點。試討論之。

7.在你認為最新的迪士尼樂園應選擇的XX地點下，歐洲迪士尼樂園的歷史能為新樂園提供哪些運作上的意涵？

Professor Lyn S. Amine prepared this case with graduate student Carolyn A. Tochtrop, Saint Louits University, Saint Louix, Missouri, as a basis for class discussion rather than to illustrate either iffective of ineffective handling of a situation. The original case appearing in the 11th edition gas been edited and updated to reflect recent developments.