

上海外国语大学 2017 年硕士研究生入学考试 管理学 试题

(考试时间 180 分钟，满分 150 分，共 10 页)

请阅读下列案例，并在答题纸上依次回答下列问题（每题 30 分，共 150 分）：

- (1) 迪士尼为什么要进军海外？为什么要来中国？为什么在上海选择浦东？
- (2) 试比较现有几家迪士尼的经营特色。
- (3) 迪士尼海外经营遭遇了哪些跨文化方面的问题？请给上海迪士尼提供一些跨文化方面的应对策略建议。
- (4) 迪士尼还会在其他国家建立新的乐园吗？如会，在哪？如不会，为什么？
- (5) 再提一个与本案例有关的问题，并回答之。

迪士尼乐园在中国

0 引言

华特迪士尼乐园与度假区是梦想成真的地方。50 多年前，华特迪士尼先生创造了一种全新的、可供全家共享的娱乐方式，让人们沉浸在精心营造的氛围和引人入胜的故事中。他的远见使得当今世界上有了：美国本土的加利福尼亚迪士尼乐园、佛罗里达迪士尼乐园；日本的东京迪士尼乐园；法国的巴黎迪士尼乐园。1992 年迪士尼公司策划进入中国，2005 年香港迪士尼乐园开放，2010 年她来到了上海。迪士尼与上海的距离，从接近至疏远，到再次回头，这一段历程走来却已有十多年！

1 历史概况

迪士尼之父华特·迪士尼一手打造了充满传奇色彩的娱乐帝国华特·迪士尼公司（The Walt Disney Company），简称迪士尼公司。1923 年，华特·迪士尼与兄长罗伊·迪士尼，在一个废弃的小仓库里创立了迪士尼兄弟制片厂。1928 年迪士尼创造了动画明星米老鼠，以手绘方式制作了两万多个精致的画面，大受观众欢迎。

(1) 洛杉矶诞生首个迪士尼乐园

华特·迪士尼最初萌生修建乐园的念头要追溯到 1937 年，他和他的小组开始参观各地公园，从洛杉矶的农贸博览会到纽约科尼爱兰举办的狂欢节。他意识到地处伯班克的迪士尼影业公司所在的大街根本没有足够的地方兴建乐园，最终他在距伯班克 60 公里的阿纳海姆置地 11 万平方米。为了弄到钱，他预支了人寿保险，卖掉了他在棕榈泉盖的度假别墅。然后，他作出了一项使他与哥哥罗伊关系破裂的决定：1952 年，华特告诉罗伊他想创建自己的“华特·迪士尼有限公司”，这样他就有权支配属于他名下的 5%—10% 的专利使用费了。

第一个迪士尼乐园如期于 1955 年 7 月 17 日开放，迪士尼公司把动画片所运用

的色彩、刺激、魔幻等表现手法与游乐园的功能相结合，推出了世界上第一个现代意义上的主题公园——洛杉矶迪士尼乐园！迪士尼乐园占地面积 182 英亩。乐园在洛杉矶市郊的阿纳海姆一个面积 65 公顷的柑橘园，这块土地价格低廉、面积广阔，虽然距离洛杉矶市区比较远，但是距其不到一公里处就有一条高速公路，具有较强的可入性。迪士尼乐园开园后，迅速闻名遐迩，成为好莱坞旅游甚至到美国旅游的首选之地。美国广播公司对此进行了现场直播，庆典活动由几位演员主持，其中包括里根，乐园立即引起轰动。开园仅 7 周，参观人数即达到了 100 万人，使公司得以偿还全部银行贷款。

(2) 奥兰多诞生本土最大梦幻迪士尼

乐园越来越深受喜爱，围绕着乐园的快餐店、酒吧、T 恤店、廉价的汽车旅馆如雨后春笋般成排涌现。华特最大的遗憾是他的钱只够让他在阿纳海姆买到 64 万平方米的地，因痴迷佛罗里达温暖如春的气候，他几乎立刻就将园址选在了佛罗里达。那时的奥兰多还在沉睡，它是一个人口不足 9 万的尚未开发的小镇。为避免投机商哄抬物价，公司以匿名的方式买地。最终，华特以不到 500 万美元的价格购地 108 平方公里，每平方米还不到 200 美元。

一场悲剧暂时搁置了他的计划。1966 年年初，华特得了肺癌，身体状况急剧恶化，12 月 15 日，在他过完 65 岁生日后 10 天去世了，死于心肌梗死。华特去世时罗伊 73 岁，他曾计划几年内就要退休。现在，他发誓要将弟弟最后的项目继续下去。奥兰多“华特 迪士尼世界”于 1971 年 10 月 1 日如期开放，位于佛罗里达州的奥兰多郊外，是一座老少皆宜的游乐中心。总面积达 124 平方公里，是美国本土最大的迪士尼乐园。5 年来为此项目费尽心血的罗伊终于可以退休安享晚年了。

(3) 走出美国本土经营困境，辉煌东京迪士尼

在风光数年后，两个乐园都面临危机：访问量下降，并且利润降低。两处乐园为吸引不同的游客而设计，因此呈现出不同的面貌，也面临着不同的挑战：洛杉矶迪士尼是一处地方性的主题公园，对大多数游客来讲，是一日游景点。要重现乐园昔日风采不仅要兴建几个好的景观，而且要在迪士尼的新电影中找几个可供追捧的声名显赫的人物，问题是从 20 世纪 70 年代末到 80 年代初，迪士尼放映的成功影片如凤毛麟角。奥兰多迪士尼要迎接挑战需兴建更多的宾馆和饭店以及新的主题公园和夜间娱乐设施，以延长游客在乐园留宿时间，因此首要任务是更有效的对乐园进行促销并提供全方位的旅游服务。

至少两家日本公司与迪士尼接洽过，20 世纪 60 年代末，他们都建议将乐园建在富士山麓，但直到 70 年代初，选址问题才有了进展。那时，日属东芝公司来到迪士尼，带着在东京湾、距市中心 10 公里 81 万平方米的征地。双方讨论的核心是合资兴建，但奥兰多迪士尼世界“未来世界”营造费用飙升，打消了迪士尼公司大举投资主题公园的积极性。最终，谈判转到授权交易上来，由迪士尼承担乐园设计并根据乐园的业绩收取专利使用费。以后多年，双方一直没有达成协议。直到日方提出支付总收入的 2% 作为专利使用费，而 1979 年签订的正式合同中，日方同意支付给迪士尼全部食品、商品总收入的 5% 及门票收入的 10%。

日方的开价好得让迪士尼难以抗拒，洛杉矶迪士尼乐园的梦幻王国和奥兰多迪士尼乐园的精华部分全套东渡扶桑：从景观景点，到快餐店和商品屋。通过一系列内容翔实的手册，详尽地规定了马场管理、客户服务，甚至演职员的培训规程。该乐园从 1983 年 4 月 15 日开放以来就成为男女老少各享其乐的旅游胜地。东京迪士尼乐园的重游率相当高，比率超过 96%。很多游客入园超过 10 次，更有 16% 的游客重游达 30 次之多。而且这些游客大部分是来自日本的本土游客。这样的现象实在是令人称奇。

(4) 国际业务遇挫，迪士尼乐园巴黎遭遇滑铁卢

1984 年，当华特·迪士尼公司董事长兼首席执行官迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)踏进迪士尼的城堡时，这个娱乐帝国正处于群龙无首的混乱状态，主题公园渐失生气，米老鼠和唐老鸭几乎成了久远的记忆。艾斯纳如同唤醒迪士尼这位睡美人的王子拯救了梦幻王国。

1983 年底，东京迪士尼乐园成功推出之后，拟建欧洲乐园的选址提上日程。1984 年秋，艾斯纳第一次听取了日本两派经理的联合汇报。到 1985 年 3 月，待选园址减少到 3 个，其中两个在西班牙，一个在法国。西班牙的两个地方都依傍美丽的海滨，其中一个在巴塞罗那城外。巴塞罗那园址的优势在于当地的加泰罗尼亚政府（几乎脱离中央政府实行自治）因预见到乐园会促进旅游业的发展，政府当局的态度非常积极。法国园址地处马恩拉瓦莱，巴黎东郊的一个小镇，距离巴黎市中心只有 25 公里，而且有一条高速公路 A-4 直通马恩拉瓦莱。关于三个选址的争论很快初见端倪。一派强烈支持西班牙园址，主要是因为那里气候更加适宜，另外还因为与当地政府谈判会比法国政府谈判更顺利。但选址西班牙也有一些明显不足：其铁路系统与欧洲其他国家不同，仍旧缺少全国范围的高速公路系统，电话服务性能不稳定；仅限于夏季，西班牙园址能吸引大量游客；西班牙远离欧洲中心，有点像地理上的孤岛。初步调研显示，第一年可望吸引 600 万人到巴塞罗那参观，远远低于迪士尼公司对旅游胜地的期望。从一开始艾斯纳就钟情于选址法国，这源于他青年时的法国经历，巴黎是全世界最美丽的浪漫之都，也许称得上是欧洲的心脏，每年都有成千上万的旅客途经这个枢纽前往他们的目的地。巴黎本身就是常年的旅游胜地，约有 7000 万人住在距马恩拉瓦莱驱车不到 3 个半小时的地方。初步预测，第一年会有 1000 万人参观欧洲迪士尼主题乐园，不止一位迪士尼的咨询师估算至少应有 1200 万人，甚至多达 1600 万人。

就这样，迪士尼公司在日本的海外拓展战略取得了巨大成功后，迪士尼高层管理者坚信这种海外拓展战略可以继续施行，选择法国巴黎作为建设海外第二家迪士尼乐园。1992 年初，位于巴黎市郊马恩河谷镇的迪士尼乐园开张。但开业之初就遭遇尴尬，游园人数寥寥无几，巴黎迪士尼乐园仅开业一年就亏损了近 9 亿美元，之后更是雪上加霜连年亏损。与日本迪士尼乐园的火爆截然相反，当年只有 40% 的法国游客来此参观。到了 1994 年底欧洲迪士尼乐园共亏损 20 亿美元。

2 进军中国市场

迪士尼在欧洲遇挫后，艾斯纳一边努力调整巴黎迪士尼乐园的经营，一边开始考虑一个更加富有挑战的计划——进军中国市场。艾斯纳认为拓展迪士尼品牌最大的机会在国外。当时，以电影为首的智力产品成为美国的主要出口产品，甚至超过了一直以来的领头羊——航空产业。大型、单一的产品公司像可口可乐和吉列公司所得收入中有三分之二来自国外，而迪士尼产品只有五分之一销往国外。当时，在美国，平均每人在迪士尼产品上的消费为每年 65 美元；在像日本和法国这样的国家，平均每人 45 美元；在像意大利、德国、西班牙这样的国家就降到了平均每人 15 美元；而在拉丁美洲、东欧、中国、印度就降到了平均每人 10-15 美分。艾斯纳认为如果能拓展后两类国家达到美国销售的一半，带来的利润都是巨大的，相当于迪士尼现在运营收入的一半。迪士尼除了积极出口电影和消费品，还积极地寻求在全世界几个国家建设下一个设施完善的主题公园，艾斯纳说：“我们最看好的是中国！”

当时还找不到中国主题乐园建设的参考资料，艾斯纳一时还搞不清应如何根据现有的迪士尼乐园建设的经验去评价中国市场的吸引力。虽然中国是一个巨大的前景乐观的市场，但开发它需要有宝贵的管理资源，而且若决定打入中国就必须选择园址，这又带有很大的不确定性，机会和风险因城市而异，差别很大。

(1) 90 年代的中国经济

从经济周期的角度看，90 年代以来的中国经济，处于新一轮经济增长的高峰期。这一时期经济的增长，既反映了周期性经济扩张的固有趋势，也受到了宏观经济政策的深刻影响。一方面，“保持国民经济持续、快速、健康发展”的战略要求，构成了宏观经济决策的主线，决定了经济迅速增长的基本格局；另一方面，以稳定经济、整顿经济秩序为着眼点的宏观经济政策，构成了政府调控的基本内容，影响着经济增长过程中的宏观环境和结构变动。

中国经济自 1991 年开始出现回升，GDP 增长从 1990 年 3.9% 的波谷上升到 8.0%。1992 年，由于邓小平南巡讲话的发表，经济增长迅速加快，全年 GDP 实际增长达 13.2%。1992 年 10 月召开的十四大，进一步刺激了本已旺盛的投资热情，使来年的经济形势更趋高涨。1993 年上半年，GDP 的增长幅度高达 14.1%。虽然下半年开始的金融整顿使经济增长势头趋缓，全年 GDP 增长仍高达 13.4%。1994 年，在财税、金融、外汇以及投资、价格等方面一系列重大改革相继出台的同时，政府在财政、金融等宏观政策上采取主动和适度的调控，使经济增长速度在高水平上稍有回落。全年 GDP 的增幅为 11.8%。

(2) 迪士尼设立中国机构

艾斯纳决定公司在总部层面新设立一个职位——中国事务执行副总裁。“对我们公司来说，中国是个有着巨大机会的国家，”艾斯纳说，“在最近的一次公司股东大会上，我对公司的未来谈了很多，主要是强调国际市场的重要性日益突出以及延揽外国籍人士到公司总部工作的好处，增设中国事务这一新的岗位并任命范哲尼来担任此项任务，就是向人们证明，未来已经提前来到了这。”1998 年 6 月 5 日，艾斯纳宣布任命范哲尼担此重任。

范哲尼，澳大利亚悉尼人，名叫约翰·费尼（John.Feenie），早年在香港工作时，取了“范哲尼”这个中文名。他已在迪士尼的亚洲地区部门工作十年，并从1994年起至任命时，一直担任华特·迪士尼消费产品（亚太）集团的总裁，他在任职期间，公司消费产品在亚太地区的销售额增长了六倍。他熟悉多种亚洲语言，从1980年起他就该地区担任各种业务主管的职务。

范哲尼将在公司设在伯班克的总部办公，督导和协调公司内有关中国的事务。此外，他还将继续负责迪士尼假日游乐园项目，该项目是迪士尼新增的一种流动性游乐园，它把独特的零售业务氛围与小型主题乐园融为一体，未来将把迪士尼产品和娱乐带给世界各个城市。

在中国本土任命唐军为中国运作的副总裁，负责协调管理迪士尼公司在中国的所有业务。唐军，自1983年中国电影集团踏入文化产业，曾在美国广播公司任职，并在迪士尼担任负责中国事务的高级副总裁近17年。唐军在美国文化产业中摸爬滚打、逐步成熟后回到国内时，中国对于文化产品探路方兴未艾。第五代电影导演正在百花齐放，锦绣中华、欢乐谷等主题乐园也在探索寻径。丰富的从业经历不仅让唐军深刻体会到东西方文化的冲突，也使其汲取了两边文化产业的精华。唐军先生负责同迪士尼其他部门一同制定公司在中国各个业务方面的策略，包括电视、电影、消费品、广播、音乐、出版、互联网和旅游业等。他同时负责迪士尼与中国中央和各地方政府之间的联络事务。

3. “米老鼠”诱惑申城

早在上世纪90年代，《米老鼠杂志》的发行，《米老鼠与唐老鸭》卡通片的热映，这些让当时的上海市领导萌生了在上海兴建迪士尼乐园的想法。当上海决定营造主题公园的基本思路明朗化之后，迪士尼公司恰好也在亚洲四处寻找第二个公园建造地点，双方在接触过程中逐渐开始显示出彼此合作的兴趣。

1998年10月24日，艾斯纳带队亲自来到上海。时任中共上海市委副书记龚学平代表市长徐匡迪，向美国客人介绍了上海经济持续增长、城市交通迅速发展、人民生活明显改善等情况；龚副书记表示上海将以更加重视发展旅游业作为重要的经济增长点，同时也将以一流的投资环境期待着“米老鼠”落户申城。

上海的诚意打动了艾斯纳，同时艾斯纳也深知上海自身的优势：地处长江三角洲，周边地区有一亿人口，而且周边居民消费能力高，即使收费低一点，但巨大的游客可以弥补这一点。

但1998年底，同时还流传着迪士尼要落户有着政策优势的天津，抑或有着土地高性价比的成都，而且迪士尼在与上海接触的同时，迪士尼代表团亦先后6次考察广东珠海，并对珠江口澳门和珠海交汇处的横琴岛表现出浓厚的兴趣。新加坡、珠海、上海、天津、成都当然还有香港都加入了这场“皇帝女儿”的争夺战，众多的竞争对手不但实力强劲而且各有特色，一时间结果变得扑朔迷离了。

4. 申城早期努力无果，迪士尼落户香港

1997年爆发东南亚金融危机，受其影响，香港经济陷入窘境，特区政府迫切需要一些项目来振奋人心、振兴经济。特区政府对迪士尼所带来的经济刺激效应及盈利能力寄予厚望。

1998年，香港在一场惊心动魄的金融保卫战中击退了来势汹汹的国际炒家，自身经济也遭受了重创，旅游业更是快速向谷底滑落。当年10月，在香港立法会的一次会议上，一份“振兴香港旅游业”的议案，获得了全票通过！议员朱幼麟提出十点建议，而第九项内容就是“兴建新的旅游景点，增加香港吸引力，例如兴建一两个主题公园……”。

港府随即表示希望在一年内与迪士尼公司达成协议，在香港兴建世界级的迪士尼主题公园。艾斯纳专门组建一队迪士尼乐园代表前往香港。特区政府派出当时的旅游事务专员卢维思专门斡旋此事，事情的进展一波三折，卢维思与迪士尼乐园代表的彻夜谈判最终起了重要作用。卢维思因为促成了迪士尼落户香港，而得到了一个“米老鼠”的昵称，但如此迅速的谈判，也让外界议论纷纷，因为东京迪士尼乐园的谈判用了5年时间，巴黎迪士尼用了两年半，而香港前后只用了9个月。但实际上，迪士尼和港府在选址、出资等问题上互相都做出过让步，最终能达成协议也实属不易。

按照协议，迪士尼出资3.14亿美元，香港投入资金4.19亿美元，分别占有43%和57%的股份。特区政府与华特迪士尼公司作为股东，成立香港迪士尼乐园有限公司，联营主题公园、度假酒店等业务。联营公司的董事会成员由5名政府官员，4名迪士尼公司人员和两名双方共同委任的独立人士组成。

特区政府花费4.19亿美元(相当于224.5亿港元)“迎娶”迪士尼，等于每个港人要为此付出三千多元的“礼金”。这样的花费是否值得？香港财政司司长唐英年说，港府预计在迪士尼开业的前两年，可以吸引到五百万到六百万游客到香港，按照每张门票普通价295元计算，第一年就会有近17亿港币进帐。之后的几年，预计每年将有1000万游客光临迪士尼乐园，仅门票就有将近30亿的收入，这还不算餐饮、住宿等配套项目。而在未来的40年，总投资回报大概是1500亿港币。此外，迪士尼还可以解决很多香港人的就业问题，迪士尼乐园在工程建设期间已经创造了11400个就业机会，9月12号开幕后还将提供18000个职位。未来十年内，还可以使香港的就业岗位再增加36000个。

1999年，11月4日，在香港的前总督官邸礼宾府举行了一次记者会，礼宾府还是首次用来举办正式的记者会，这次记者会由香港特区行政长官董建华亲自主持，宣布一件令港人欢欣鼓舞的好消息——迪士尼乐园正式落户香港。迪士尼随后的整个亚太的策略都向香港倾斜，包括诸多业务部门亚太总部向香港的转移。

此举令在上海开办迪士尼乐园的早期努力没有结果。

5. 迪士尼暗香浮动上海滩

此后，上海与迪士尼公司的接触变得敏感起来。长期以来，业界就中国是否需要第二个迪士尼乐园而争论不休。迪士尼乐园在沪开建谈判进展缓慢。

香港迪士尼乐园开业之后，迪士尼三大业务：数字娱乐、主题公园、消费品悉数进入中国，而其亚太区总部也旋即迁往上海。“2000年以后，中国区的业务尽管在迪士尼中占比不高，但其发展是迪士尼全球业务增速最快的一个区域”，艾斯纳非常看好中国区的发展，所以采取的原则是“拉长谈判周期，获得最大优惠”。期间，不谙中国国情也让迪士尼吃了不少苦头，“迪士尼当初希望打破香港模式，能拿到60%以上股权，同时希望上海方面能够在迪士尼影视作品、迪士尼中文频道等方面获得上海签约”，但艾斯纳不知道，除60%股权有商有量之外，影视与中文频道，上海说了不算，自1995年《狮子王》成为首部在中国放映的电影后，直到2001年迪士尼中国网站才开幕。艾斯纳决定引进深谙中国文化的张志忠并给予集团执行副总裁的高位。2004年底，原就职于强生中国公司的张志忠加盟迪士尼中国，并担任迪士尼执行副总裁。

2004年，艾斯纳在听取了香港迪士尼乐园运作报告后表示：从长期来看，公司希望可以在中国有两个迪士尼乐园，这是对中国的人口、经济增长和地理情况做综合考虑得出的结论。

在香港迪士尼2005年9月正式开业前夕，当年8月，迪士尼公司将迪士尼消费品亚太区总部由香港迁到了上海，并在上海注册了华特迪士尼(上海)有限公司。这次迁址不仅表明了迪士尼公司非常重视中国巨大的商业发展潜力，也在一定程度上为迪士尼公司启动上海迪士尼项目开始做一些前期准备工作。

在之后不断的谈判中，上海方不断释放“合作诚意”，上海方最终选择：希望上海迪士尼项目能够做到规模较大，最好是迪士尼最大项目，同意按香港方式即57:43比例与迪士尼合资，同时尽量协助迪士尼中文频道落地与影视进入中国方面提供支持。更为重要的是，上海迪士尼乐园中上海依然在以出地、划拨资金、商业贷款等方面做出较大付出。2007年，在答应这些条件后，上海希望当年能够签约、申报并进行建设，迪士尼方面表示要等申报核准之时签约，但这一计划迟迟未能获准。

6. 迪士尼与上海：“你选择了我，我选择了你”

掌舵华特迪士尼公司这个神奇王国21年后，艾斯纳将接力棒传递给了艾格(Robert Iger)，2005年3月，迪士尼公司宣布艾格先生接替艾斯纳先生为公司的CEO，在2005年10月1日这天，艾格先生正式成为华特迪士尼公司的首席执行官并继续兼任总裁。

艾格先生在美国Ithaca College毕业，1999年2月25日，被任命为华特迪士尼公司负责国际业务的部门华特迪士尼国际(Walt Disney International)做总裁，并同时担任ABC集团的董事长。在2000年的1月25日，艾格先生再次升职为整个华特迪士尼公司的总裁兼首席运营官，正式成为迪士尼当时CEO艾斯纳之后的二把手。

2008年中期，美国次贷危机露出苗头，上海经济也出现了较大的下滑。2008年底，迪士尼最主要的业务仍然是媒体业，乐园及度假村则是第二大业务，占整体

销售的 30%，2008 年第四季度，乐园及度假村业务的销售额同比上升了 6.5% 至 29 亿美元，但利润却下跌了 4.2% 至 4.1 美元。由于利润持续下跌，加上预期美国的国内消费在未来一段时间仍会受压，迪士尼集团也正在积极寻求开拓海外市场。迪士尼落户上海，在很多人看来，这是一种绝对的必然。2007 年东京迪士尼乐园游客人数 2542 万人次，2008 年巴黎迪士尼乐园游客人数 1530 万人次。以此来推算，上海迪士尼开园后全年的门票销售近 60 亿元人民币。按照以往的迪士尼产业链效应，1 元钱的门票将拉动 8 元钱的消费。也就是说，单计算行程、吃饭及住宿，游玩、购物和娱乐等最基本的游客消费，迪士尼每年带来的服务业产值将达到 480 亿元。而且，上海令人眼花缭乱的利好消息此起彼伏，“2010 年世博概念”、“大虹桥概念”、“2020 年两个中心概念（国际航运中心与国际金融中心）”等等，似乎都在给已经沸腾的上海再填一桶油，再加一吨柴！

2008 年两会期间，上海市官员首次对建迪士尼乐园的传闻给予了正面回应，表示“上海有能力和条件建好一座迪士尼，各项前期准备工作都在进行中，最后将由国务院决定”。

艾格很看重上海的商机，此时的迪士尼表现出了“积极”的姿态，表示可以商谈签约事宜，双方高层频频相互造访，这时的谈判已上升到实质性阶段。

2009 年 1 月中旬，美国华特迪士尼公司首次公开宣布，计划联同上海市人民政府兴建全球第六家迪士尼乐园。至此，盛传十多年的内地第一座迪士尼乐园将落户上海的消息终于浮出水面。

2010 年 8 月 8 日，上海申迪（集团）有限公司（以下简称“申迪集团”）经上海市人民政府批准设立。申迪集团与美国华特迪士尼公司合作，投资设立上海国际主题乐园有限公司（中方投资 57%，美方投资 43%）、上海国际主题乐园配套设施有限公司（中方投资 57%，美方投资 43%）、上海国际主题乐园和度假区管理有限公司（中方投资 30%，美方投资 70%），共同建设、管理上海迪士尼度假区。同时申迪集团将负责上海国际旅游度假区的土地开发、基础设施和相关产业发展。2010 年 11 月 5 日，上海迪士尼乐园项目正式签约。迪士尼在中国的机构，公司法人实体是华特迪士尼（上海）有限公司。自从 2005 年迪士尼中国的业务部门向香港转移之后，这个公司就成为迪士尼在中国经营的实体。北京也成立华特迪士尼（上海）有限公司北京分公司。这个公司的成立也标志着迪士尼的在华机构从代表处变成了有规模的外资公司。

迪士尼与上海的距离，从接近至疏远，到再次回头，这一段历程走来却已有十多年。

7. 迪士尼落沪选址之争：崇明岛 VS 浦东川沙

在迪士尼最终选择上海之后，接踵而来的是来自上海各区县之间的第二波落户选址争夺。尽管浦东川沙地块的落定似乎已是铁板钉钉的事，但另一个甚嚣尘上的说法，却是着眼于过江隧道刚刚通车的崇明岛。

（1）崇明生态岛

崇明岛素有“长江门户”、“东海瀛洲”之美誉，是仅次于台湾岛、海南岛的中国第三大岛，陆域总面积 1267 平方公里。对于定位生态旅游的崇明岛来说，这是一个完全没有开发的岛屿，犹如一张白纸，随便涂抹，而且整个岛屿没有污染企业。

崇明县目前辖有 13 个镇和 3 个乡，县政府所在地城桥镇是全县的政治、经济和文化中心。人口总量增加，但自然增长率仍呈负增长。2005 年底全县户籍人口为 70.1 万人，外来流动人口 8.3 万人。而从崇明在业人员的文化程度来看，其中本科及以上的仅占 1.78%，大专占 3.52%。崇明与上海其他郊区（县）相比，其综合经济实力远远落后，农业增加值所占比重过高，工业化水平较低。

崇明三岛位于西太平洋沿岸中国海岸线的中点，是万里长江东流入海的门户，历来是我国东部沿海地区水路交通的重要十字路口，古时就有“外捍百岛、内障三吴”之称。2009 年 10 月 31 日，世界上规模最大的桥隧结合工程——上海长江隧桥建成通车，崇明、长兴两岛与上海陆域实现陆上连通。崇明本岛距离上海市中心人民广场 45 公里，浦东国际航空港 40 公里。2011 年底，连接崇明和江苏启东的崇启大桥也已贯通。

由于工业化水平不高，崇明是上海地区唯一受人类活动影响较小的地区，因此素有“上海的后花园”之称。其空气优良的天数在 90% 以上，根据全市组织的由专门评估机构盖洛普公司采样评估，崇明城乡居民对居住区环境满意率为 82%，为全市之最。围绕建设崇明生态岛的目标，2005 年崇明的政府部门全力推进环境保护和生态建设：创建了总面积约 231 平方公里的崇明新城、陈家镇和森林公园地区等 3 个“基本无燃煤区”，将大气环境质量主要指标常年稳定在国家一级标准；投资 1 亿多元，建造 4 个垃圾中转站，全面实施生活垃圾集中收集处置；大力推进全岛林业建设，启动工程化造林项目 112 个，投入资金共 6.4 亿元，新增林地面积 14.4 万亩，全县森林覆盖率达 15.9%；此外，水环境治理、重点工业企业环境综合整治、生态村建设等工作都围绕着改善环境质量这一目标进行中。

（2）川沙交通枢纽城

川沙紧邻浦东机场，南接海港新城，北连外高桥，东面快速干道，地铁 2 号线都一脉相连。在浦东开发进行到现在土地已经紧缺的背景下，川沙目前是浦东存量土地最多的地方。

川沙的商业气氛较为浓厚。尽管远离上海中心城区，但在这个不大的地方，餐饮、娱乐等店面随处可见，而且顾客如织。川沙小镇尽管距离陆家嘴近 30 公里，但当地的房价异常坚挺，在上海外环楼盘都显著价格下调的情况下，却依然保持每平方米万元左右。

《2008 年川沙政府工作报告》显示：2008 年川沙三业总收入累计完成 430 亿元，同比增长 14%；工业总产值完成 140 亿元，同比增长 5.3%；财政收入完成 17.5 亿元，同比增长 13.2%。尤其是川沙新镇可支配财力达到 9.1 亿元，这在当前的中国镇级行政机构中，属于领跑行列。

在 2008 年金融风暴的压力下，川沙的招商引资也让外界刮目相看，累计落户项

目 223 个，投引资总额 28.9 亿元人民币。其中投资项目 104 个，投资额 21.1 亿元；引资项目 119 个，引资额 7.8 亿元。

(3) 选址之争

上海的各个区县之间的暗中博弈，除了浦东川沙的争取外，还有来自崇明、南汇、青浦等地的激烈争夺。在这一次的争夺中，浦东和崇明各有优势。

早在 2003 年，尽管迪士尼落户上海一事还没定论，关于迪士尼的选址争论就已浮现。11 月初，浦东新区常务副区长戴海波率团赴美国考察时，与迪士尼公司高层商议引进迪士尼乐园一事。同年，崇明岛的发展规划上也赫然纳入了“迪士尼主题公园”项目，10 月，崇明岛 2020 年综合开发方案公开招标，向社会公布的四个方案就有两个规定了主题园区，其中，法国泰瑞尔设计公司的规划图上，更是明确地预留了一块土地，标识为“迪士尼主题公园”。

据川沙居民唐志远回忆，2003 年就有老外进村考察，但很低调，只是拍了几张照片，也不和村民打招呼，就匆匆开车走了。后来，陆陆续续又有几批老外来黄楼考察，渐渐地，村民们开始知道，他们是美国迪士尼公司的人，来给上海迪士尼乐园选址。“这消息一传就是好多年，成为村里公开的秘密，很多村民见面打招呼都说，迪士尼什么时候建啊！”

虽然迪士尼一直在浦东物色合适地点，崇明仍积极与上海市政府磋商，力争迪士尼花落崇明。崇明专管旅游的副县长褚以琳表示，港商可以在崇明发展高级度假旅游区，出于经济效益方面的考虑，类似迪士尼等大型主题公园是崇明大力吸引的项目。

对川沙镇而言，即将开建的浦东铁路和轨道交通 2 号、11 号线都将在川沙镇设站点，而川沙镇距离浦东机场只有十多分钟的车程。而就在争夺正酣之际，迪士尼项目也曾经一度搁浅，原因是迪士尼曾经拍摄了一个引发争议的纪录片，导致迪士尼被冷冻了一阵；另外，上海社保案发后，迪士尼等此前制定的一系列工程都被暂时搁置，之前成立的上海迪士尼工作小组也暂停工作。

过程的艰难也让迪士尼高层产生了某些悲观情绪，“迪士尼五年的中国之行犹如围城，城外的人想进来，城里的人想出去。”但此时转机悄然出现：2008 年迪士尼表示浦东川沙镇为第一候选地址，崇明岛暂时出局。各方面的准备正在积极开展。

2011 年 4 月 8 日，艾格亲自来到上海，上海迪士尼度假区正式开工建设，开工典礼在浦东举行。中共中央政治局委员、上海市委书记俞正声宣布项目开工，并与艾格共同为项目标识揭幕。

开工典礼过后，在川沙黄楼，沿川展路行进，从唐黄路一直到黄赵路，围墙围起的就是迪士尼乐园工地，远远可以望见围墙里面的塔吊、挖机等施工工具。川展路边上有一个巨大的“着力打造上海国际旅游度假区”的红色广告牌，在乐园工地南侧，多个打桩机正在作业。但总体还比较荒芜，期待着一座神奇乐园。

8. 梦幻上海迪士尼

2013年3月7日，备受关注的上海迪士尼项目，首度向外界发布未来蓝图，包括首次呈现的位于主题乐园中央占地11公顷的美丽绿地，以及乐园的标志性景点，具有独特设计和规模的“奇幻童话城堡”的近距离效果。计划于2015年底开门迎客。在开幕当日，整个度假区将包括上海迪士尼乐园、两家主题酒店、占地4.6万平方米的零售餐饮娱乐区、休闲设施、人工湖以及配套的停车场和交通枢纽。人们好奇、兴奋又有些不安地打量着这艘世界级娱乐航母。期待着上海迪士尼乐园开园的同时，担忧声起：耗巨资的欧洲豪华迪士尼乐园连年亏损至今！完成扩建的香港迪士尼乐园至今业绩平平！上海迪士尼乐园要如何建设呢？上海迪士尼乐园会为我们带来什么呢？猜想开始蔓延……

上海外国语大学版权所有，严禁用于商业用途