

32

廿年牵手迪士尼

2016年6月16日，中国大陆第一座、世界第六座迪士尼主题乐园——上海迪士尼乐园正式开园。作为上海国际旅游度假区内的标志性景区，运营以来几乎天天爆满，米老鼠、唐老鸭、白雪公主、狮子王……这些经典动画形象带给人们很多欢乐。但很少有人知道，为了这一天，上海等了整整26年。迪士尼与上海的距离，从接近至疏远，到再次回头、最终牵手，这一段历程漫长而艰辛。

“落沪”费周折

60多年前，已经是两个女孩父亲的华特·迪士尼梦想创造一个父母与孩子能够欢度美好时光的安全、洁净的场所，每个年龄阶段的人都可以在这里享受到快乐。起初，迪士尼试图通过动画来实现这个目标，后来他决定把幻想中的世界直接搬到现实生活中，1955年7月18日，美国加利福尼亚州的安娜海姆市，世界上第一座迪士尼乐园开幕，并立刻成为世界上最具知名度和人气的主题公园，华特·迪士尼的梦想实现了。随后，快乐的种子相继播撒到奥兰多、东京、巴黎、香港等城市。

迪士尼很早就与中国结缘。1936年1月,《良友》杂志首次向上海大众介绍了米老鼠以及缔造它的迪士尼,这只可爱摩登的黑色老鼠迅速成为被热捧的卡通形象,随后各类媒体跟进报道,就连张爱玲都专门撰写文章,对动画电影大加赞赏。1938年6月2日,迪士尼的《白雪公主和七个小矮人》电影在上海、南京等市上映,据称在中国取得了超过700万元的票房收入,成为当年的票房冠军。一直到现在还有老人收藏着迪士尼形象的手表和糖纸。

改革开放后,迪士尼作为首个获准进入中国市场的美国大型娱乐公司,在品牌产品营销、影视及互联网互动娱乐等领域同中方进行了广泛合作。经过长期的磋商谈判,1986年10月26日《米老鼠和唐老鸭》在中央电视台开播。1990年,时任上海市市长的朱镕基在洛杉矶参观迪士尼乐园时,向当时的迪士尼公司提出,希望迪士尼全球版图上可以出现“上海”的名字。

但最大的障碍在于,迪士尼乐园的建立一般都同当地的GDP息息相关。1983年,迪士尼初次试水海外市场,首选的是日本东京,当时东京人均GDP已达9700美元。在1994年,迪士尼落址巴黎时,法国的人均GDP已经接近3万美元。而当时中国经济刚刚起飞,即使是最发达的上海,人均GDP也只有1900美元,同迪士尼的开园标准相去甚远。同时,迪士尼公司也深谙谈判技巧,在与上海接触的同时,迪士尼公司还先后6次考察广东珠海,对处于珠江口澳门和珠海交汇处的横琴岛表现出浓厚兴趣。1998年10月,迪士尼公司对外宣布,拟在香港或珠海兴建亚洲第二座迪士尼乐园。

这令上海开办迪士尼乐园的早期努力无疾而终。双方没能成功合作的原因是多方面的,比如迪士尼乐园的建设和运营成本较高,需要和市场的成熟度相匹配。而当时绝大多数中国人的消费能力还没有达到业界公认的乐园消费水平。同时,上海和迪士尼都需要时间相互了解。一方面,主题乐园和度假区建设所涉及的领域非常复杂,包括基础设施、环境保护、餐饮、零售、安保、员工培训等,迪士尼需要了解在中国开展各项业务的法律法规、税务和融资的流程、政府的角

色和审批机制等。另一方面，上海方面也需要全面地了解迪士尼的企业文化，包括迪士尼公司的品牌内涵、商业模式、决策方式、各个业务板块之间的关系，以及对知识产权的应用等。

迪士尼选择香港后，人们就中国是否需要第二个迪士尼乐园的问题争论不休。上海如果再建迪士尼，内地游客可能会舍弃香港而选择上海，因此，上海与迪士尼公司的接触变得敏感起来。但当时香港并没有同迪士尼公司签订“商业非竞争条款”，这意味着上海启动迪士尼项目的可能性仍然存在。中国拥有世界上最庞大的消费群体，尽管当时的人均消费水平和购买力还是处于低水平。但面对中国巨大的人口数量，迪士尼公司的决策者们不会熟视无睹。

而上海方面也一直没有放弃争取迪士尼的努力。2000年，时任上海市市长的徐匡迪指出，长三角地区拥有中国最富裕的一亿人口，光是这一亿人口就足以支撑上海修建一座迪士尼乐园。浦东新区为迪士尼建园所预留的土地也一直保留着，不允许兴建任何高楼，这片土地基本上处于冻结状态。在川沙内部规划图上，一直有“大型娱乐主题项目预留地”的地块。上海与迪士尼之间的接触也一直没有停止。在有关部门的牵头下，浦东新区政府出面主谈，由规划、土地、商务、经贸、建设、交通、环保、绿化、水务以及陆家嘴集团和申通地铁等方方面面官员专家组成的强大的谈判团队，历经多年，风风雨雨，一个字一个字地谈合同协议书。中美双方来来回回，不知多少次。

就在香港迪士尼2005年9月正式开业前夕，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，并在上海悄悄注册了华特迪士尼（上海）有限公司。此举意味深长，不仅表明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，这为迪士尼乐园入驻上海打下了基础。2005年底，美国迪士尼集团代理执行主席唐·罗宾逊在全球文化产业发展论坛上，第一次在公开场合委婉表达了进入中国内地市场的愿望。后来，针对有人提出的“中国迪士尼应该有中国特色”的意

32

廿
年
牽
手
迪
士
尼

见，时任上海市委书记的习近平专门提出：上海迪士尼应该保持美国特色，美滋美味，因为中国需要多种文化。2008年全国“两会”期间，上海市政府相关负责人在接受中外媒体采访时表示：“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。”这是上海方面首次就迪士尼乐园传闻给予正面回应。时任市长的韩正表示：“我想做个比喻，就像还在恋爱，没有结婚，至于什么时候拿结婚证，还没有日程表。”但2008年3月，上海再次向国家发改委递交兴建乐园的申请，选址浦东，但未获中央审批。

上海和迪士尼的新一轮谈判仍然在继续。

2009年1月中旬，美国华特迪士尼公司首次公开宣布，计划联同上海市政府，在浦东兴建全球第六座迪士尼乐园，现正拟定一份申请报告，以提交中国政府审批。2009年1月17日，时任市长的韩正在上海市十三届人大二次会议闭幕召开的记者招待会上表示：上海方面与迪士尼团队已就迪士尼建园的重大原则问



▲ 建设中的上海迪士尼乐园

题基本达成了一致意见。至此，盛传十多年的“中国内地第一座迪士尼乐园将落户上海”的消息终于浮出水面。

2009年11月4日，上海市人民政府新闻办公室授权宣布：上海迪士尼项目申请报告已获国家有关部门核准。该项目由中方公司和美方公司共同投资建设，建设地址位于上海市浦东新区川沙新镇。至此，这场长达约20年的马拉松式的牵手，终于有了结果。2010年11月5日，上海迪士尼乐园项目合作协议正式签订，上海迪士尼乐园项目正式启动，“恋爱”多年的上海和迪士尼顺利“完婚”，米老鼠开始在上海建造新家。而这一年，上海地区人均GDP已达1.1万美元，是1994年的近6倍。上海迪士尼项目是迄今为止中美之间最大的现代服务业合作项目，是迪士尼在海外最大的投资之一……更重要的是，这也是中国对外开放具有标志性的一个项目。持久的谈判磋商，凝结着太多人的心血。迪士尼为什么选择了上海？很简单，迪士尼在选择布局时有其特定的条件，而上海基本上都能符合——上海浦东有国际机场，高速公路连接周边最富裕的长三角，交通便利、辐射面广。迪士尼周边有几十家四星级、五星级宾馆，齐全的商业配套可为迪士尼大客流提供支撑。同时，随着越江工程的完善，地铁和隧道可以将浦江两岸连成一片。

2011年4月8日，上海迪士尼乐园开工建设乐园主体工程正式破土动工。

“原汁原味迪士尼，别具一格中国风”

2016年6月16日，细雨蒙蒙中，上海迪士尼乐园正式开园。“6”是中国人颇为尊崇的数字，它与“流”同音，寓意“顺畅”。

由于开园时下着雨，参加开园仪式的时任副总理汪洋开玩笑说：“在中国文化里水为财，这下的不是雨，下的是美元和人民币。有大喜临门之意。”幽默的发言引来一片掌声。时任美国总统奥巴马与中国国家主席习近平的贺信也在现场宣读，赋予开园仪式特殊的政治分量。奥巴马称该度假胜地是“我们对两国关系

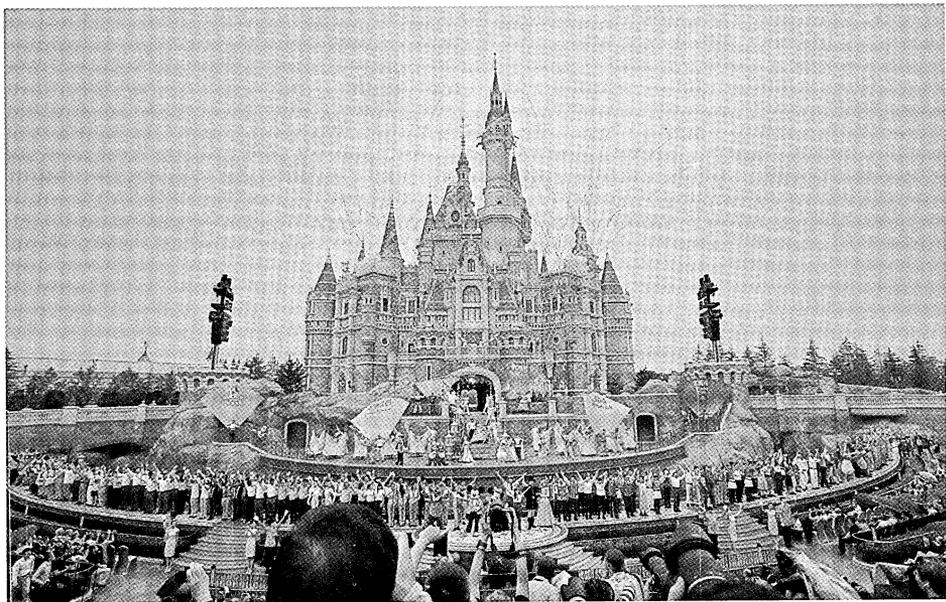
承诺的体现”；而习近平称它体现了中国政府“致力于密切两国在文化领域的合作以及体现了中国在新时代的创新精神”。

上海迪士尼乐园耗资近 300 亿元人民币，总占地面积达 390 公顷，是香港迪士尼的 3 倍，也超过了洛杉矶迪士尼和东京迪士尼，是仅次于美国奥兰多和巴黎的第三大项目。乐园拥有七大主题园区：米奇大街、奇想花园、探险岛、宝藏湾、明日世界、梦幻世界、玩具总动员；两座主题酒店：上海迪士尼乐园酒店、玩具总动员酒店；一座地铁站：迪士尼站；并有许多全球首发游乐项目。作为中国内地第一座、亚洲第三座，世界第六座迪士尼主题公园，上海迪士尼乐园秉承“原汁原味迪士尼，别具一格中国风”的设计理念，实质是把迪士尼的娱乐产品与中国元素有机结合，让中国文化丰富迪士尼的创作。

入口广场上的路灯、花坛是上海市的市花白玉兰的造型，从空中俯瞰迪士尼广场，就是一朵巨大的玉兰花，迪士尼乐园的米奇喷泉就在其中心。园林景观和十二生肖是中国文化的经典代表，因此，上海迪士尼乐园新添“奇想花园”，这是迪士尼首个以花园为设计主题的园区，由 7 个独立的小花园组成，花园内包括独具特色的“十二朋友园”，由 12 个迪士尼动画明星栩栩如生地表现十二生肖的属相特征。上海迪士尼的城堡也注入了中国元素，城堡尖顶的顶端是金色的牡丹花，还有祥云、白玉兰、莲花等图案以及象征着迪士尼各位公主的迪士尼皇冠。

除了建筑之外，中国元素也被很好地融入迪士尼乐园的运营和服务之中，所有的娱乐演出剧本和故事情节均由中国艺术家与迪士尼的专家通力合作，为中国游客专门创作，避免了翻译过程中可能流失的故事灵感和幽默。

上海迪士尼开园第一年，入园游客破 1100 万人次，超过最受欢迎的东京迪士尼，成为全球开业第一年接待人次最多的主题公园。相关报告显示，在全球排名前十的主题公园中，迪士尼乐园以年接待 1.38 亿游客人次位列榜首。如果说迪士尼是世界上经营得最好的主题公园，那么，上海迪士尼可以称得上是“冠军



▲ 2016年6月16日，上海迪士尼乐园正式开园（《新民晚报》摄影美术部摄）

中的冠军”。《2017中国主题公园发展报告》显示，在国内主题公园中，有一定品牌知名度、经营业绩良好的只占约10%，近70%的主题公园亏损，约20%持平。迪士尼来到中国内地，很多人担心会不会出现“水土不服”，甚至陷入“乐园经济”的泥潭。然而，上海迪士尼第一个运营年度就实现了财务收支平衡，这在同等规模的主题乐园中尚属首次。作为上海实施的重大对外开放项目，上海迪士尼项目也是中美文化交流、人文交流、经贸和旅游合作的重要象征。

建设具有全球影响力的世界著名旅游城市是上海“十三五”规划确定的战略目标，也是上海建设“五个中心”和卓越的全球城市的重要任务。《上海市城市总体规划（2017—2035年）》中明确提出，将上海建设成为世界著名旅游城市、世界一流的旅游目的地城市。实现这两个目标就需要有载体，要有世界一流的城市乐园和度假区作为支撑。以上海迪士尼主题乐园为核心的上海国际旅游度假区开放运营，将在上海建设全球卓越城市的进程中发挥越来越大的作用。

参考资料：

1. 乐琰：《上海迪士尼与被改变的川沙》，《第一财经日报》2018年7月13日。
2. 张之豪：《迪士尼落户上海谈了10年》，《环球人物》2016年第16期。
3. 贺斌：《迪士尼“落沪”周折》，《中国新闻周刊》第761期。