

迪士尼乐园中一线员工的培训策略与经验

文/郑青彦

摘要：本文根据笔者在美国加州迪士尼乐园的实习经历以及现有二手资料，总结了迪士尼乐园中一线员工的培训策略与经验，其中重点阐述了新员工的培训模式主要由 Traditions（传统培训）、Orientation（基础培训）以及On-job Training（岗位培训）三个阶段构成，并详细介绍了各个阶段的具体事项和内容，对了解和借鉴迪士尼乐园一线员工的培训经验具有重要意义。

关键词：迪士尼乐园；一线员工；培训策略；经验

迪士尼乐园（Disneyland Park）是由华特迪士尼公司创立并运营的全球性主题乐园，自1955年洛杉矶迪士尼乐园建成至今，已在美洲、欧洲和亚洲三个地区共建成6家迪士尼乐园，并成为全球最著名且最有影响力的主题公园品牌，是全球文化娱乐业的“航母”。迪士尼乐园不仅是全球迪士尼粉丝的朝圣打卡的圣地，也是美国文化中最受欢迎的元素之一。

由于笔者从2018年1月13日至2018年5月17日期间在位于美国加州的洛杉矶迪士尼乐园进行了为期四个多月的实习，本人的亲身经历让我对迪士尼乐园人力资源管理的策略和方法有一定了解和体会，以及在香港和洛杉矶迪士尼的游览感受让我对其员工的服务质量有了具体的感受和认知。此外，通过对迪士尼乐园人力资源管理及服务管理的相关文献的阅读，对其经营管理的策略有了更深层次和更系统性的了解。在迪士尼乐园的人力资源管理中，招聘、培训、考核、激励、沟通等各个方面都独具特色，本文主要选取了最能表现迪士尼文化特色和内涵的培训策略这一方面的具体措施和方法进行阐述和分析。

迪士尼现有雇员50 000多人，人力资源管理岗位600多个。工作说明书1 500多份，需要与32家工会达成10份左右的劳工协议。公司每天要雇用员工200名左右，同时还要处理现有员工岗位轮换及升调辞退等工作。因此，迪斯尼公司人力资源部所面临的工作量非常大，但迪斯尼公司对员工的人力资源管理已经形成一套完整而行之有效的体系。

一、培训策略

面对日益激烈的市场竞争，迪士尼依然能够保持强劲的市场吸引力和发展势头，其秘密武器之一便是它能给游客提供的优质高效、细致周到的服务，而这种品牌服务的形成正是归功于其系统且严格的员工培训系统。迪士尼的员工培训系统主要包括新员工培训和老员工培训两个部分。

新员工培训模式由 Traditions（传统培训）、Orientation（基础培训）以及On-job Training（岗位培训）三个阶段组成。迪士尼非常重视对于乐园中一线员工的培训，因此新员工的培训时间长达四天甚至更久，而且在培训期间员工也能根据课时得到与工作同等的报酬。

而老员工培训模式主要是由一个叫Disney Aspire的员工教育项目提供，为达到工作时长（90天以上）等要求的老员工提供线上或线下的免费教育服务。在员工完成自己选择的受教育项目后，还可以获得相应的学历或证明。在这个项目中员工可选择的院校数量和种类很多，教育内容也非常丰富，涵盖外语沟通培训（西语、法语、日语等）、个人职业发展（规划、技能、管理等）、院校专业课程（高中、本科、硕士等）以及专业应用技术（机械、汽修、装修等）等等。

二、传统培训：迪士尼大学

Traditions（传统培训）是在Disney University（迪士尼大学）中充满迪士尼特色和文化的教室中开展的。在笔者看来，这是一种近乎宗教式的灌输。培训师通过播放视频、展示演讲、反复提问、分享故事等方式，强化新员工对迪斯尼的历史传统、公司成就、经营理念和管理风格等方面的进一步认识。在这种不断反复强化的训练过程中，迪斯尼的宗旨——为每一位游客创造快乐，被深深地植入员工的脑海中，并形成条件反射。

例如，培训师最开始需要教会员工了解和使用迪士尼语言（Disney Language）。在迪斯尼乐园中，对员工的工作性质有明确的定位。员工得到的不是一项工作，而且是一种Role（角色），一种表演性劳动。表演性劳动是指管理者和员工们将工作变成了一种Show（表演），将工作场所变成了一个Stage（表演舞台）。员工们身着的不是工作制服，而是Costume（演出服装）。在园区中任何游客可以到达的区域都是Onstage

(在台上),而游客不可以到达的区域比如后台、员工休息室等则是Backstage(在台下)。简而言之,员工们的主体性质是Cast Member(演员),而角色定位是热情待客(Guest)的Host或者Hostess(主人)。

之后,训练师会花大量的时间介绍员工在为游客创造快乐时的最重要的行为指南和工作原则,也就是The Four Keys。这四把钥匙分别是Safety(安全)、Courtesy(礼貌)、Show(表演)、Efficiency(效率)。员工在处理意外事件时,也是遵循“SCSE”这一原则来处理 and 解决问题。其内涵可以简单理解为:在做出决策时,保证安全仍然是员工的首要任务。员工服务是游客体验的重要组成部分,员工与游客之间互动也需要展现出彬彬有礼的精神面貌。通过提供安全舒适的环境和周到贴心的服务,游客能够享受乐园中的演出。当然,由于迪士尼是一家商业公司,所以员工还必须保证工作高效进行。

三、基础培训:探索迪士尼

这一个阶段主要是将在Traditions(传统培训)中学到的东西融会贯通,让员工们学会在实际工作中遵守并表现出来。培训会带领新员工进入迪士尼乐园,并要求站在客流量较大的区域,学会主动与游客交流、解决游客的问题或满足游客需求等能力。

以Courtesy为例,迪士尼要求员工为游客指明方向时,必须将食指和中指并用这一标准动作,而不可以使用其他手势,因为那样是不礼貌的。或者,在与小孩交谈时必须蹲下来和他交流,保持双方的眼睛都在同一高度,这样能更好地交流,以示尊重。

以Show为例,为了保证游客能时刻沉浸在演出中,迪士尼对员工穿着打扮的要求非常严格,规范穿着Costume(演出服装)是最基本的要求。此外,对头发颜色、眼镜样式等等方面都有严格限制。Onstage(工作)的时候,只能在出现影响游客和员工安全的紧急情况下才可以使用手机,其他情况即使只是拿出手机看看时间,都随时面临着被解雇的风险。

以Efficiency为例,员工还必须了解和熟悉迪士尼所有设施情况及方位等相关问题,一边及时且正确地处理和解决游客提出的各种问题。

四、岗位培训:进入魔法世界

On-job Training(岗位培训),简称OJT,这一阶段便是真正学习和掌握自己岗位的相关工作,主要包括岗位技能培训,紧急事变处理,游客满意服务(GSM)等内容,让员工学会为顾客提供人性化和个性化的服务。

迪士尼会根据不同的岗位为每一位新员工安排一位经验丰富、表现优异的老员工作为Trainer(导师),帮助适应其特定岗位的工作。Trainer(导师)会带领新员工完成在迪士尼工作时所需要的提交工作偏好、办理员工胸卡、借还工作服装、熟悉工作场地、训练岗位实操等一系列的流程和工作。此外,新员工还需要通过网络学习和观看相关的视频教程,并完成阅读各种文字性的职务说明和工作要求的文件。并在基本了解其工作内容之后,与Manager(主管)见面认识并交

流自己的感受和想法。结束之后,新员工需要进行书面形式及抽问形成的考核,以此对Trainer(导师)讲解和训练的内容进行复查。然后根据复查结果,对于新员工犯错或还未掌握的内容,Trainer(导师)会再次进行细致的说明和讲解。最终,只有通过了Trainer(导师)和Manager(主管)各种考核并得到认可之后,才能正式进入岗位进行工作,成为一位真正的“迪士尼人”。

五、结语

迪士尼乐园收入作为迪士尼公司最主要的盈利来源之一,其成功之处,不仅在于其由高科技所提供的娱乐硬件,更重要的在于其服务管理的质量软件。其核心部分是迪斯尼的经营理念和管理模式,具体包括:给游客以欢乐、营造欢乐氛围、把握游客需求、提高员工素质和完善服务系统等诸要素。而这些要素的实现都离不开游客和员工这两个群体的共同参与和互动,特别是员工服务质量的有效把控和优质控制。而实现这一目标的基本条件便是进行系统而有效的人力资源管理,这也与迪士尼“以人为本、以心服人”的经营理念和管理模式密不可分。分析迪士尼乐园经久不衰的直接原因,是因为它能吸引和留住大量的回头客。据调查显示,迪士尼的顾客重游率达到了80%以上,这便是是迪士尼乐园经久不衰的法宝。而能否吸引游客重复游玩,恰是娱乐业经营兴旺的奥秘和魅力所在。而其成功的根本原因之一是迪士尼乐园中员工的服务态度和质量让游客有了好的游玩体验,从而产生了再次游玩的意向和行为。迪斯尼乐园的员工素质和态度被公认为服务业中的最佳典范,也正是有这么一群服务卓越、态度良好的员工,为迪斯尼乐园赢得了众多的回头客。而员工素质和态度的形成和规范离不开迪士尼行之有效的人力资源管理策略。因此,分析迪士尼的人力资源管理策略对于国内主题乐园乃至其他服务行业的经营管理和策略实施也有积极的启示作用和指导意义。

参考文献:

- [1]吴文智,冯学钢.国内外迪士尼乐园研究述评及对上海的启示[J].华东经济管理,2013,27(02):142-148.
- [2]董观志,李立志.盈利与成长——迪斯尼的关键策略[M].北京:清华大学出版社,2006.
- [3]孙元欣.“迪斯尼乐园”的经营理念和质量管理模式[J].上海商业,1998(1):17.
- [4]刘少滨,周金英,赵江曼.利用迪士尼契机提升上海旅游服务贸易发展质里研究[J].华东经济管理,2012,26(05):7-9+31.
- [5]王大悟.主题乐园长盛不衰的十大要素论析——以美国迪斯尼世界为案例的实证研究[J].旅游学刊,2007(2):33-37.

(作者单位:四川大学)