

## Легендарные предприниматели в мировой индустрии туризма. Уолтер Элайас Дисней (5.12.1901–15.12.1966)

*Александрова А. Ю.,  
д.г.н., к.э.н., профессор МГУ  
им. М. В. Ломоносова*

*«Убедись, что прав,  
и следуй своим путем»  
У. Дисней*

Статья посвящена У. Диснею, американскому режиссеру, художнику, продюсеру, основателю медиа-империи, создателю увеселительных тематических парков. Раскрываются его главные личностные качества — поразительная целеустремленность, невероятная одержимость и упорство, чувство нового, готовность рисковать, позволившие ему стать легендарным предпринимателем-инноватором. Особое внимание уделяется последнему большому проекту У. Диснея — созданию тематических парков и секретам их успеха. Статья изобилует фактическим материалом.

Американский режиссер, художник, продюсер, основатель медиа империи, создатель увеселительных тематических парков Уолт Дисней родился в Чикаго в многодетной семье бедных выходцев из Ирландии. Некоторые исследователи его жизни и творчества отходят от

официальной версии и приводят факты, свидетельствующие об испанских корнях гениального мультипликатора. Каковы бы ни были подлинные имя и фамилия этого человека, дата и место рождения, главное другое — он пробил дорогу в жизни и добился успеха исключительно благодаря поражающей силе природного таланта, знаниям и упорному труду. Его путь на вершину славы был весьма тернистым. Предаваемый друзьями и работниками открытой им студии, периодически оказываясь на грани разорения, преследуемый нервными срывами — из каждого такого испытания судьбой Уолт Дисней выходил победителем. Он вновь был захвачен оригинальными еще более смелыми идеями и в очередной раз поднимался на олимп славы, чтобы вписать новую страницу в истории искусства и культуры в целом.

Уолт Дисней имел свыше 700 знаков отличия, почетные степени Гарвардского и Йельского университетов, рекордное количество (29) премий «Оскар» и четыре «Эмми», орден Почетного Легиона и др. Итог всей его жизни и

творчества подвела газета «Нью-Йорк Таймс» в опубликованном 16 декабря 1966 г. некрологе: «Когда Уолт Дисней только начинал, весь его капитал составляли весьма скромный талант рисовальщика, живое воображение, которое каким-то образом совмещало в себе все качества, присущие воображению других людей, и нечеловеческая решимость добиться успеха; и он стал одним из величайших людей Голливуда. Это был гениальный новатор, плоды его гения неисчислимы, он мог осуществлять четкий личный контроль над своими широко разрастающимися предприятиями, его рука всегда была на пульсе зрителя. Коротко говоря, он еще при жизни стал Легендой» [Цит. по Ландрам Дж. Н., 1997, с. 529].

Уже в детском возрасте проявились главные личностные качества Уолта Диснея, позволившие ему добиться всеобщего признания, — это поразительная целеустремленность, невероятная одержимость и упорство. Рисовать У. Дисней начал рано, и эту страсть пронес через всю жизнь. С самого начала ему пришлось преодолевать разные препятствия: неодобрительное отношение отца к увлечению ребенка, отсутствие карандашей и бумаги, считавшихся непозволительной роскошью в бедной семье. В четыре года Уолт нашел смолу и, вооружившись палкой, сделал рисунок на стене собственного дома. Вероятно, это был самый первый набросок будущего маэстро. Через несколько лет Уолт неожиданно получил от соседа гонорар, по тем временам немалый, за «портрет» его лошади, а спустя еще некоторое время стал расплачиваться рисунками с местным парикмахером за стрижку.

В школе любимым предметом Уолта было рисование. Он научился фотографировать и принимал активное участие в выпуске школьной газеты. По вечерам посещал занятия в чикагской Академии изящных искусств. Потом он прошел курс газетных карикатуристов, где учили нестандартному мышлению, забав-

ным нарушениям привычной логики и лаконичной манере изложения. У. Дисней не получил фундаментального образования, его университетами была сама жизнь. Приобретенный за стенами учебных заведений жизненный опыт стал ключом к успеху.

По окончании средней школы осенью 1918 г. юноша попытался поступить на военную службу: началась Первая мировая война. Но в 16 лет в армию не брали. Тогда Уолт, приписав лишний год, пошел работать добровольцем в Красный крест. Целый год он провел за рулем санитарной машины, ставшей местной достопримечательностью. Вместо камуфляжа Уолт покрыл ее забавными рисунками и карикатурами [Walt Disney: A Biography...].

После окончания войны У. Дисней приступил к созданию анимационных фильмов, принесших ему мировую славу. Поворотным пунктом в творческой биографии мультипликатора считается появление веселого мышонка Микки-Мауса, за создание которого в 1932 г. У. Дисней получил премию «Оскар».

«Творческий процесс — это 99 процентов пота и 1 процент вдохновения» — известное изречение выдающегося американского изобретателя и предпринимателя Т. А. Эдисона имеет непосредственное отношение к деятельности У. Диснея. Открыв собственную киностудию, он всецело отдался работе. Забывал об отдыхе, семье, других радостях жизни. Его геркулесовская работоспособность поражала окружающих. Реализуя замысел, он мог неделями не выходить из студии, оставаясь в ней ночевать, трудился до полного изнеможения. После таких периодов сверхпродуктивного творчества он каждый раз оказывался на грани нервного истощения и вынужден был брать продолжительный отпуск для восстановления физических сил.

У У. Диснея необычайно было развито чувство нового. Его фантазия не знала границ. Он постоянно развивал

сюжеты, придумывал новых героев, населял созданный им сказочный мир удивительными добрыми и смешными персонажами: среди них счастливый кролик Освальд, неунывающий Микки-Маус, задира и неудачник утенок Дональд Дак, пес Плут и др. Уже в начале 30-х гг. прошлого столетия отчетливо проступили главные черты художественного метода У. Диснея, основанного на принципе антропоморфизма — очеловечивании животных. Герои его мультфильмов наделялись типичными чертами и психикой среднего американца. У. Дисней реформировал американскую мультипликацию, возродив в ней лучшие традиции комической школы.

В перечне диснеевских успехов слово «первый» встречается постоянно. У. Дисней первым осознал большие выразительные возможности движения в анимационных фильмах. Для его передачи требовались неумная фантазия, изобретательность и мастерство. Он одним из первых перешел к производству цветных фильмов при помощи разработанного в США метода «Техниколор». Особой любовью у зрителей пользовалась его цветная лента «Три поросенка» (1933), поставленная по мотивам английской сказки. В условиях экономического кризиса и последовавшей за ним Великой депрессии картина служила утешительным средством, предлагая в качестве рецепта индивидуального спасения деловитость и трудолюбие. К середине 30-х гг. фильмы У. Диснея завоевали не только американский, но и мировой кинорынок и стали оказывать эстетическое влияние на развитие мультипликационного кино во многих странах.

В конце 30-х — начале 40-х гг. У. Дисней открыл новую страницу в истории мультипликации. Начиная с картины «Белоснежка и семь гномов», он обращается к полнометражным картинам. На специально оборудованной студии-фабрике вслед за «Белоснежкой» сни-

маются полнометражные рисованные фильмы «Пиноккио», экспериментальный фильм «Фантазия», «Дамбо» и пользовавшийся особым успехом у зрителей «Бемби» — поэтическая сказка об олененке.

После Второй мировой войны, во время которой студия Диснея выпускала заказные пропагандистские и учебно-инструктивные ленты, он продолжал снимать полнометражные рисованные фильмы. Затем постепенно переключился на производство документальных видовых серий — «Люди и страны», «Приключения из жизни» (наблюдение за животными), а также игровых коммерческих фильмов. Прочные отношения связывали У. Диснея с телевидением, для которого он создал много фильмов и разных программ [Кино..., 1986, с. 124—125]. Телесериал «Диснейленд», меняя название, выходил 29 лет, а в знаменитом «Клубе Микки-Мауса» побывали почти все звезды американского кино, театра и эстрады. У. Дисней основал первую школу художников-мультипликаторов, а его подпись стала самым известным автографом и фирменным логотипом.

Одно из главных предпринимательских качеств — готовность к риску. У. Дисней рисковал каждый раз, начиная новую работу. Его жизнь — это постоянная борьба за выживание. Ее можно сравнить с «американскими горками», где провалы соответствовали периодам финансового неблагополучия, а вершины были увенчаны «Оскарами». У. Дисней пережил 19 глубоких потрясений, в том числе восемь раз сталкивался с неплатежеспособностью [Ландром Дж. Н., 1997, с. 558]. Все это дает истинное представление об истории создания Империи развлечений Диснея. Его гениальные проекты запускались с невероятным трудом, часто не находя поддержки даже у самых близких людей и единомышленников. Так, грандиозный замысел — создание первого полнометражного мультипликационного

фильма «Белоснежка и семь гномов» — эксперты окрестили «сумасбродством Диснея». Работа над лентой длилась три года. Бюджет картины составил неслыханную по тем временам сумму почти 1,5 млрд долл. [Walt Disney: A Biography...]. Студия была не в состоянии оплачивать счета. Родственники обвиняли У. Диснея в том, что он хочет разорить семью. На этой почве У. Дисней перенес два нервных срыва, но упорно продолжал трудиться над картиной. Мультфильм вышел на экраны в конце 1937 г. Результат превзошел все ожидания: 20 млн зрителей и рекордные кассовые сборы. «Белоснежка» была признана шедевром и удостоена премии Американской киноакадемии.

Последним значительным проектом У. Диснея было строительство огромного увеселительного парка «Диснейленд» в Калифорнии, населенного героями его мультфильмов. Как и многие другие замыслы У. Диснея, он был высмеян как «дешевый карнавал». Однако всеобщее неодобрение лишь усилило созидательную энергию его создателя. «Если руководству нравятся мои проекты, я серьезно задумываюсь над тем, стоит ли за них браться. Если же они с порога отвергают мою затею, я берусь за дело немедленно», — говорил У. Дисней [Ландрам Дж. Н., 1997, с. 558].

Идея создания сказочной страны, где было бы одинаково интересно не только детям, но и их родителям, возникла у У. Диснея в начале 1940-х годов на прогулке с дочерьми. Вот как описывают биографы великого мультипликатора рождение этой идеи: «Когда дети делали 15-й круг на карусели, Уолт тихо сидел на деревянной скамье, удивляясь, почему до сих пор никто не додумался выделить чистое охраняемое место, где родители и дети могли бы вместе получать удовольствие» [The Walt Disney Family Museum...]. Перед началом Второй мировой войны он открыл маленький увеселительный парк через дорогу от студии для семейного отдыха

ее работников. Здесь можно было покататься верхом на пони, поиграть в игрушечную железную дорогу, увидеть скульптуры героев любимых мультфильмов. Несколько позже У. Дисней начал прорабатывать первые анимационные программы, воспроизводящие исторические сцены из жизни американцев, которые со временем должны были перерасти в массовые зрелищные мероприятия.

У. Дисней много путешествовал по стране и миру, изучая принципы организации и работы увеселительных парков. Однако в большинстве случаев находил их неудовлетворительными. Недостатки существовавшего паркового хозяйства стали особенно очевидны после войны. Закат традиционных парков досуга и отдыха во многом определялся непродуманной ценовой политикой. Для привлечения посетителей устанавливалась крайне низкая, почти символическая входная плата, но на каждый аттракцион или представление требовалось приобрести отдельный билет. Это создавало большие неудобства для отдыхающих, а самое главное — уходя, они ощущали себя обманутыми. Проводимая ценовая политика при отсутствии надлежащей охраны территории развлечений имела и другое негативное следствие: парки постепенно превращались в места сборищ хулиганов, что отпугивало посетителей.

Кроме того, прежняя очень жесткая система организации досуга не смогла перестроиться в соответствии с новыми предпочтениями и запросами американцев в сфере отдыха, возникшими в результате массового использования автомобиля как основного средства передвижения. Теперь на уик-энд люди стремились выехать на природу. Привязанные же к конечным остановкам общественного транспорта, парки находились в черте городов и не обеспечивали полноценного отдыха населения. Те американцы, которые все-таки решали провести свободное время в них и приезжали на своих машинах, сталки-

вались с проблемой парковки. Парки не располагали необходимыми площадями для автостоянок.

Ситуация усугублялась с ростом стоимости земли, оборудования и рабочей силы. Парки не могли выдержать конкуренции с другими объектами досуга (кинотеатрами, катками, бассейнами и т.д.) и, чтобы свести концы с концами, переориентировались на более доходные виды деятельности, открывали и расширяли торговые центры.

Упадок паркового хозяйства вовсе не означал, что американцы потеряли интерес к развлечениям. Спрос на увеселения, как и прежде, существовал, но он претерпел коренные изменения и не мог быть реализован в рамках старой модели организации отдыха. Недорогие аттракционы, рассчитанные на детей и подростков, мелкая торговля и дешевое питание — вот тот скудный перечень услуг, который предлагали традиционные парки развлечений посетителям. Со временем оформляется принципиально иная концепция организации досуга, воплощенная в жизнь в тематических парках.

Первый крупный современный тематический парк «Диснейленд», в корне изменивший мировую индустрию развлечений, открылся 17 июля 1955 г. Концепция «Диснейленда» вобрала в себя самое лучшее, что было накоплено в ходе предшествующего развития паркового хозяйства в разных странах мира. Она была навеяна посещением У. Диснеем одного из старейших европейских парков удовольствий «Сады Тиволи» в Копенгагене, Дания. Подобные парки существовали во многих европейских столицах в конце XIX в. «Сады Тиволи» были основаны в 1843 г. благодаря вовремя брошенной в присутствии короля фразе: «Когда народ забавляется, он не думает о политике» [Tivoli Gardens...]. На создание «Садов» было выделено 15 акров земли за городскими воротами с ежегодной уплатой 945 крон в виде земельной ренты. Вплоть до

1850-х гг. парк находился за городской чертой. В нем было построено много разнообразных объектов развлечений, в том числе театр, оркестровые площадки, рестораны и кафе в экзотическом восточном стиле, разбиты изысканные цветники, установлены механические карусели, проложена примитивная увеселительная железная дорога и др. Вечерами, после наступления темноты сады освещались разноцветными лампами, а периодически устраиваемые фейерверки отражались в озере Тиволи. Ряд достижений в устройстве «Садов Тиволи» были заимствованы У. Диснеем и творчески переработаны в соответствии с досуговыми потребностями и эстетическими вкусами его времени.

Большое влияние на развитие «Диснейленда» оказали Всемирные выставки. Некоторые парковые аттракционы — «Великие мгновения с мистером Линкольном», «Этот маленький мир», «Древние динозавры» — У. Дисней создавал для Всемирной выставки-ярмарки, проходившей в Нью-Йорке в 1964 г. После ее окончания они заняли достойное место в тематическом парке.

Проект «Диснейленда», как и всех последующих тематических парков, отличался высокой капиталоемкостью. Не случайно эти предприятия развлечений относятся к сектору «тяжелой» индустрии в туризме. Строительство «Диснейленда» обошлось в 17 млн долл. [Walt Disney: A Biography...]. Совет директоров диснеевской студии отказался финансировать очередную «безумную забаву» мультипликатора. Чтобы начать работы, У. Дисней вынужден был продать загородный дом, занять 1 млн долл. по личному страховому полису, брать деньги взаймы у работников студии. Но средств на стройку все равно не хватало. Тогда он обратился к телекомпаниям и заключил договор с Эй-Би-Си, по которому получил 500 тыс. долл. и банковскую гарантию. В обмен на это У. Дисней открыл компании доступ к своей фильмотеке. На телевидении стала регуляр-

но выходить программа «Уолт Дисней представляет...», приносящая 5 млн долл. в год ее создателю. Благодаря телевидению волшебный мир Диснея вошел в каждый американский дом. Кроме того, Эй-Би-Си получила долю собственности тематического парка и концессию на снабжение «Диснейленда» продуктами в течение 10 лет [Ландрам Дж. Н., 1997, с. 548]. Парк окупился в рекордные сроки, чистая прибыль превышала бюджет строительства в десятки раз.

В 1963 г. У. Дисней приступил к осуществлению еще более амбициозной идеи — так называемого Проекта Х. Он подыскивал подходящий участок земли недалеко от г. Орlando в штате Флорида и по частям скупил его, прикрываясь названиями вымышленных фирм. Подобные меры предосторожности предпринимались из-за опасения, что владельцы земли могут взвинтить цены. В результате в собственности «Уолт Дисней Компании» оказался земельный надел, равный по площади двум Манхэттенам. Здесь началось строительство «Дисней Уорлда». Он был спланирован как тематический парк и одновременно курорт с отелями, полями для игры в гольф, теннисными кортами, бассейнами, ресторанами и магазинами [Walt Disney: A Biography...]. У. Дисней не дожидаясь открытия парка. «Дисней Уорлд» принял первых посетителей в октябре 1971 г. Он имел невероятный успех. Ежегодный доход от его эксплуатации составлял 270 млн долл. [Gee C.Y. et al., 1984, p. 244].

В специальной зарубежной литературе выделяется несколько секретов успеха тематических парков. Первый из них — тщательное планирование и проектирование парка. С самого начала формулировке концепции парка, разработке проекта и его реализации придавалось особое значение. По замыслу У. Диснея, «Диснейленд» был разделен на пять зон. Главная улица в мельчайших дета-

лях воспроизводила центральную улицу небольшого провинциального городка Марселина в штате Канзас, где рос Уолт. В Стране приключений посетители переносились далеко от дома и цивилизации в африканские джунгли. В Стране фантазий можно было встретиться с героями сказок, а в Стране Дикого Запада — окунуться в атмосферу авантюризма и героики американских ковбоев. Страна завтрашнего дня, навеянная научной фантастикой, позволяла заглянуть в будущее. Для придания проекту законченного вида, а также отбора участка земли под строительство и проведения соответствующих маркетинговых исследований У. Дисней специально создал фирму «УЭД Энтерпрайзис».

Создание тематического парка — сложное и очень ответственное дело. Оно требует проведения комплексных исследований в области экономики, экологии (оценка воздействия на окружающую среду), инжиниринга, логистики и маркетинга. Со временем внимание к планированию и проектированию парков не только не ослабло, но, наоборот, усилилось. Подтверждением тому может служить создание тематического парка «Фиеста» в американском штате Техас. Работы выполнялись последовательно в 10 этапов. Сначала была выдвинута оригинальная идея, положенная в основу концепции парка, дано экономическое обоснование проекта и составлен мастер-план. «Фиеста» задумывалась как парк с музыкальным шоу. Мастер-план, разработка которого длилась почти год, был вынесен на публичные слушания. Он обсуждался с потенциальными посетителями, экспертами, операторами парка и др. В процессе переговоров уточнялись первоначальная концепция парка, развивались темы для выделенных парковых зон, дорабатывался план парка и т.д. Теперь можно было приступать к детальной проработке проекта, формированию бюджета строительства и

его исполнению, строительным чертежам. На эти подготовительные работы ушло три года, само же строительство продолжалось почти два года. Оно подтверждалось документально: владельцы парка делали фотографии примерно с 50 разных точек каждый месяц на всем протяжении строительства. Затем доставлялось и монтировалось оборудование.

Очень важным является предпоследний этап создания парка, оцениваемый в десятки тысяч долларов. Бюджет этого этапа включает следующие статьи: общий менеджмент, маркетинг, развитие развлекательных программ и др. Для «Фиесты» был разработан производственный план, сфокусированный на кадровом менеджменте — подборе, обучении, расстановке персонала. 2,5 тыс. человек была предложена работа в следующих функциональных подразделениях парка: финансовом, маркетинга, спонсорских продаж, эксплуатационно-техническом, развлекательных программ, а также административно-хозяйственной части и отделе кадров. Парк был готов к приему посетителей. Процесс создания тематического парка завершился его открытием [Braun R., 1999].

Одним из важнейших вопросов функционирования тематического парка, решение которого закладывается на стадии проектирования, является циркуляция потоков посетителей. Интересен американский опыт управления людскими потоками. Например, проектировщики тематического парка «Айлендс ов Эдвенчур» («Острова приключения») в штате Флорида руководствовались двумя правилами, чтобы рассредоточить людей по парковой территории. Лучшие аттракционы, как правило, занимающие большую площадь, они разместили в конце парка. Посетитель должен обойти весь парк, прежде чем достигнет цели — одного из островов с «Парком Юрского периода».

Второе правило основано на глубоких знаниях в области психологии. Природа человека такова, что он движется в правую сторону. Инстинкт же противоречия, присущий подросткам, заставляет их идти против течения. Чтобы разные потоки не мешали друг другу, слева от входа в парк «Айлендс ов Эдвенчур» специально для подростков был создан «Остров супергероя» с аттракционами, позволяющими испытать острые ощущения, а в правой части парка установлены аттракционы для семейного отдыха [Schneider M., 1998].

Другой принцип управления людскими потоками был заложен при проектировании тематического парка «Фиеста» в штате Техас. Его посетители в начале направляются на аттракционы, где получают заряд энергии. Первое, что привлекает внимание при входе в парк, — это «американские горки», высокие, с большой скоростью движения, резкими спусками и столь же крутыми подъемами. Затем посетители перемещаются к другим аттракционам, основанным также на высокой скорости. После такой встряски организма человек стремится расслабиться. Он подготовлен к восприятию музыкального представления, которое составляет квинтэссенцию пребывания в парке.

К планированию и проектированию тематических парков привлекаются разные группы специалистов. В случае с «Фиестой» в них участвовали эксперты от американской Ассоциации экономических исследований, команды архитекторов и специалистов в области инжиниринга из Техаса, канадская фирма ФОРРЕК (FORREC), разработавшая концепцию парка и мастер-план, и многие другие. Благодаря их слаженной работе проект оказался удачным [Braun R., 1999].

Второй ключ к успеху тематических парков — использование легко узнаваемой и интересной темы. Увлекательная

тема, будь то погружение в «Страну грез» или тайны морских пучин, кладется в основу работы парка. Она развивается в аттракционах и представлениях, ей подчинены все вспомогательные парковые службы.

У. Дисней создавал тематические парки как центры семейного отдыха и развлечений, что во многом определяет выбор самой темы. Чтобы объединить людей разных возрастов и в первую очередь привлечь взрослое население, она должна носить не только увеселительный, но и информационно-познавательный характер. Компания У. Диснея даже ввела специальное понятие «edutainment», составленное из двух слов: «education» — образование и «entertainment» — развлечение. В «Диснейленде», например, постоянно действующая экспозиция рассказывает об истории Америки, культурах разных народов. В «Парке Юрского периода» посетители в игровой форме приобщаются к знаниям в области палеонтологии. Самые маленькие гости в кружке «Умелые руки» мастерят печати из картофеля в виде ступни динозавра, в то время как дети старших возрастов, их родители и преподаватели могут ознакомиться в Институте при парке с уникальными находками и новейшими результатами научных исследований ископаемых ящеров [Jurassic Park Institute...].

От общей информации, предлагаемой вниманию посетителей во время экскурсий по парку, эти учреждения индустрии развлечений перешли к организации полноценного учебного процесса. Тематические парки выделяют крупные целевые средства на образование. Они создают при себе специализированные школы, открывают программы обучения, приглашают преподавателей для проведения занятий, выпускают учебные книги. Спектр образовательных программ чрезвычайно широк — от курсов по фигурной стрижке кустов до цикла семинаров по теории и практике

менеджмента. Они рассчитаны на людей разного возраста и разного интереса. Просветительная и образовательная политика тематических парков принесла свои плоды. Сегодня большинство их посетителей составляют не дети, а взрослые [Александрова А. Ю., 2004, с. 266].

Вершиной творческой мысли У. Диснея стала идея информационно-развлекательного ЭПКОТцентра (Experimental Prototype Community of Tomorrow), открытого в 1982 г. в парке «Дисней Уорлд». В нем нашла воплощение новая концепция тематического парка, предложившего взрослым заглянуть в будущее в поисках совершенной модели сообщества людей. ЭПКОТцентр — это выставка достижений в области науки и техники. Здесь на арендуемых площадях многочисленных компаний размещают футуристические экспозиции. ЭПКОТ и разнообразные информационно-познавательные и образовательные программы пользуются популярностью у посетителей, что, по мнению специалистов, свидетельствует о тенденции превращения тематических парков в просветительные центры.

Третий секрет успеха тематических парков состоит в использовании высоких технологий. «Диснейленд» и «Дисней Уорлд» являются пионерами в техническом оснащении аттракционов. В частности, они были первыми, кто перешел на компьютерные системы контроля за светоустановками и мультипликационными эффектами, благодаря которым посетители испытывают острые ощущения и получают особенно яркие впечатления.

Сегодня «Диснейленд» предлагает гостям парка совершить космическое путешествие. Каждое кресло в этом аттракционе оборудовано специальным компьютерным аудиосопровождением, создающим эффект присутствия в космосе. Другой американский тематический парк «Юниверсал Студиос Голливуд» — единственное место на

Земле, где можно перешагнуть «за экран» и стать действующим героем какого-нибудь захватывающего боевика или триллера. Например, принять участие в фантастических трехмерных приключениях в «Терминаторе», побывать в мире ужасов Хичкока или победить гигантскую акулу из фильма «Челюсти». В парке «Буш Гарденс», что находится недалеко от Орlando, установлены «американские горки» последних модификаций (с поворотом на 360°), относящиеся к высшему разряду сложности. В американском тематическом парке «Си Уорлд» открылся аттракцион «Путешествие в Антарктиду», совмещающий новейшие лазерные технологии и голографические спецэффекты с катанием на «американских горках». В последнее время все внимание проектировщиков тематических парков сосредоточено на технологии виртуальной реальности, которая открывает широкие перспективы перед индустрией развлечений [Александрова А. Ю., 2004, с. 268].

Четвертое слагаемое успеха тематических парков — пристальное внимание к мелочам, особенно что касается технического обеспечения и обслуживания. Со дня смерти У. Диснея прошло более 40 лет, но и сегодня в «Диснейленде» медные рельсы каруселей полируются вручную каждую ночь. Тир обновляется ежедневно в пять часов утра; раз в неделю старая краска соскабливается, и помещение полностью перекрашивается. Каждый метр «американских горок» осматривается и проверяется ежедневно. Внимание к мелочам проявляется, в частности, и в том, что этикетки на продаваемых в парке банках с консервами расписываются вручную.

Пятый ключ к успеху тематических парков состоит в сочетании разнообразия и доступности их предложения. Это обеспечило продвижение парковых развлечений на рынке. Они стали более доступными для населения благодаря продуманной ценовой политике, проводимой тематическими парками.

В отличие от прежних объектов досуга, многие тематические парки ввели единые входные билеты, в стоимость которых включен пакет услуг — посещение парка, питание, трансферы, проживание. «Диснейленд» пошел еще дальше, предложив новый тип билетов — «гибкий паспорт». Он предоставляет большие возможности посетителям парка. Его обладатели могут пять дней подряд бывать в «Диснейленде», причем входить в парк на 1,5 часа раньше официального времени открытия. Кроме того, «гибкий паспорт» позволяет без дополнительной платы посещать пляжи и бассейны Южной Калифорнии. Заслуживает внимания опыт трех крупных тематических парков штата Флорида «Си Уорлд», «Юниверсал Студиос» и «Уэти Уайлд», которые объединили усилия в борьбе за клиента и ввели общий многодневный пэкидж. Они продают билеты, рассчитанные на посещение сразу трех парков неограниченное число раз в течение пяти дней подряд.

Тематические парки пересмотрели не только систему оплаты услуг, но и размер последней. Правильная установка цены является залогом успеха любого дела. Она не должна быть занижена, что имело место в традиционных парках отдыха и привело к кризису в досуговой сфере США. Чревата и другая крайность — завышение цены. При такой ситуации прибыльное на первых порах предприятие позднее столкнется с отсутствием постоянных клиентов и неизбежно потерпит крах. В этом отношении показателен недавний пример парижского «ЕвроДиснейленда», который терпел ежегодные убытки и вынужден был пересмотреть финансовую политику. Одной из первоочередных мер стало снижение цен на входные билеты и проживание в отелях парка, что привело к росту посещаемости [Александрова А. Ю., 2004, с. 270].

Шестая составная успеха тематических парков — стабильно высокое качество обслуживания. Раньше все

внимание тематических парков было сфокусировано на самом продукте. Но сегодня в понятие высокого качества обслуживания вкладывается более широкий смысл. Недостаточно произвести хороший продукт, он должен отвечать запросам потребителей. Этой установке соответствует новая стратегия развития тематических парков: изучать посетителей — выделять среди них относительно однородные группы — для каждой группы подбирать определенную маркетинговую программу.

Современные тематические парки стремятся установить тесные связи с общественностью и управлять ими. Первым шагом в этом направлении стало открытие «Дисней-клуба», объединившего свыше 300 тыс. постоянных клиентов «Уолт Дисней Компани». За небольшой ежегодный взнос они получают специальные скидки и предложения: например, посетить парк «Калифорнийские приключения» за полцены еще до его официального открытия. Клуб дал возможность компании больше узнать о покупательских пристрастиях разных групп клиентов [Кальвакка Л. ...].

Изучение потребительского поведения посетителей тематических парков позволило выявить интересные факты. Оказалось, что систематическое обновление аттракционов и развлекательных программ, предпринимаемое для формирования постоянной клиентуры и расширения туристских потоков в парк, может давать обратный результат. Некоторые из посетителей воспринимают закрытие самых любимых аттракционов как настоящую утрату и больше никогда не приходят в парк. Так, демонтаж аттракционов, возведенных к Дню рождения Микки-Мауса в парке «Дисней Уорлд», оказался настоящим потрясением для части посетителей. Некоторое время спустя специально для фанатов «Дисней Уорлд» открыл страничку в Интернете «Лост Уорлд» («Утрачен-

ный мир»)), на которую было помещено изображение старых, некогда очень популярных аттракционов [Александрова А. Ю., 2004 г., с. 269].

Седьмой секрет успеха тематических парков кроется в менеджменте, использовании командных форм организации труда. У. Дисней говорил: «Я думаю, что весь мой коллектив, все мои молодые руководители, короче, все, кто так или иначе принимал участие в этом деле [создании тематического парка — А. А.], теперь убедились, что Уолт был прав... Словом, я думаю, что теперь-то уж они будут продолжать начатое дело. Дайте людям все, что вы можете дать им. Поддерживайте все в такой чистоте, в которой вы можете все содержать. Делайте все дружелюбно. Сделайте это место самым веселым местом на земле» [Цит. по Диксон Д. Р., 1995, с. 343].

Создать сплоченную заинтересованную команду единомышленников всегда трудно. Но в тематических парках эта задача усложняется многократно, поскольку основную долю в структуре занятых составляют сезонные работники, главным образом учащиеся высшей школы и колледжа. Поэтому формированию команды как современной формы управления персоналом уделяется особое внимание. Благодаря ей достигается интеллектуальное сотрудничество и кооперация работников, повышается трудовой энтузиазм и улучшается психологический климат в коллективе.

Основы командного подхода закладываются при планировании и проектировании тематического парка. Так, в уже упоминавшемся американском парке «Фиеста» глава управленческой команды — генеральный директор — был с самого начала вовлечен в планово-проектную деятельность. Вслед за генеральным директором в работе были задействованы другие менеджеры высшего звена управления. Все вместе они определили цель и задачи в производственном плане парка. Они также

провели детальный анализ потребностей в персонале, прописали ключевые должностные обязанности и квалификационные требования к работникам, разработали кадровую политику. Затем персонал был набран и обучен. Каждый работник парка в обязательном порядке прошел тренинги, в ходе которых приобрел не только специальные знания, навыки и умения, но и получил общее представление об организации, ее миссии, стиле работы и т.д., что способс-

твовало упрочению командного духа [Braun R., 1999].

Новые концепции, формы и методы работы обеспечили конкурентоспособность тематических парков и их невероятную популярность. Основы современного паркового дела, заложенные У. Диснеем, оказались настолько прочными, что тематические парки и в наши дни не утратили былой значимости и продолжают стремительно развиваться.

---

**Литература**

1. Александрова А. Ю. Международный туризм. М.: Аспект Пресс, 2004.
2. Диксон Д. Р. Управление тематическими парками //

Основы управления в индустрии гостеприимства  
/ Под ред. Р. А. Браймера. Пер. с англ. М.: Аспект  
Пресс, 1995.