



現代說書人

張志忠

81 崇基市場

華特迪士尼不僅創造出為大眾帶來歡樂的魔法王國，更被公認為全球最具管理經驗的企業之一。張志忠能躋身迪士尼管理層，專責中國區業務，除因對內地市場瞭如指掌、敢於挑戰創新，更是精於市場學理論與實踐。



張志忠擁抱挑戰，並擅於糅合創作意念與課本理論的本領，初見於唸工管時挑選的企劃題目。張志忠憶述當年挑選了百福豆腐，作為學科研究個案，以市場學理論，詳細分析百福豆腐如何擺脫傳統觀念，將廉價平凡的「街市豆腐」重新包裝定位，搖身一變為獨立包裝食品，成功打入超市，成為人人皆知的品牌。

該個案研究不但趣味盎然，更讓張志忠體會如何將產品重新包裝，以學術理論化腐朽為神奇，對日後工作有莫大啟示。他結論以為，尋常豆腐可突圍而出，營銷有術，乃市場研究、產品包裝和準確定位的結果，絕非僥倖。

推廣迪士尼，亦是萬變不離其宗。

 **跨越文化鴻溝**

提及華特迪士尼，張志忠也認同

最易令人聯想到迪士尼樂園。「因為那兒是夢想成真的國度，角色走出框框，活現眼前，讓人樂而忘返。不過迪士尼的理念是說故事，讓消費者感受夢幻與歡樂；至於如何帶出一個故事，則有不同渠道，除了主題樂園，影音製作、媒體宣傳、消費產品等均為效力宏大的平台。隨口科技發展，互聯網與流動通訊亦勢將成為另一個說故事的平台。」

張志忠擅用各種媒體平台，發掘新的管道，將迪士尼的故事帶給中國大陸，可謂一位現代說書人。

華特迪士尼是美國本土文化，米奇老鼠、唐老鴨、小熊維尼等，在美國家喻戶曉。美國小朋友看迪士尼卡通，猶如中國小朋友，無人不識花木蘭與西遊記一般。奈何中國小朋友夢遊仙境，只聞玉皇大帝與王母娘娘，不見愛麗絲和紅心皇后；玉兔不會穿燕尾服，也不會讀陀錶。張志忠要將華特迪士尼品牌，引入文化背景大相逕庭，且沒有迪士尼情意結的中國市場，仿似緣木求魚。

張志忠說，要將一項嶄新的產品，推入陌生的市場，在中大唸市場學的知識，此時正好派上用場。

為讓中國觀眾對華特迪士尼有更深體驗，最近迪士尼、中影集團和香港先濤，敲定攜手創作中國童話故事《寶葫蘆的秘密》，以迪士尼的影音魔法，讓中國小孩擁有本身的迪士尼夢幻王國。



▲張志忠與太太在香港迪士尼樂園的開幕派對合照。

CEO 創意工業

除了文化差異，中國法律機制和經營手法，都跟美國迥異，也是張志忠的挑戰。「可是，發展中國市場，最難解決的是人才的問題。」

張志忠表示，華特迪士尼是頂創意工業，因此除了企業理念的灌輸、培訓經營手法和管理之道，管理層亦必須兼具創意、進取心和實踐能力。「迪士尼的理念是『let the stories be told』，因此我們需要懂得如何包裝故事，再披上不同文化色彩包裝，帶到中國成為storyteller。雖然中國人口眾多，這類人才卻可遇不可求。」

CEO 學以致用

「常聽這一輩的大學生，以為大學之所唸，往往學非所用、課本只為考試工具，對此，我完全不敢苟同。李金漢教授常指點做人道理、處事方法和學術理論，這對我日後的工作有

莫大裨益，李教授的指導，對我本人的信仰亦影響深遠。」

張志忠笑道，當年課本所學，不少時至今日，仍是大派用場。就他多年工作經驗觀察所得，市場實戰不過是課本的昇華而已。「商業模式不斷演變，市場學理論卻歷久彌新。所以無法學以致用，不過是還沒學會如何將理論，

套用到現實竅門而已，實非書本和理論之錯。」

最後，張志忠敦促學弟學妹，就業不要一味著眼工資高低，良禽擇木而棲，要選擇合適環境，尊重知識，發揮所長，才能做到出人頭地。☞

PROFILE

張志忠小檔案



- 81 中大崇基市場學系
- 84 美國Indiana University 工商管理碩士
- 84-93 PROCTER & GAMBLE 財務經理及品牌經理
- 93-95 PEPSI-COLA INTERNATIONAL (香港/中國) 特許經營總監
- 96-01 THE PILLSBURY COMPANY (亞太區)，歷任北亞董事總經理、大中華董事總經理及中國區總經理
- 92-04 JOHNSON & JOHNSON (中國)有限公司中國區董事總經理
- 05至今華特迪士尼中國區行政副總裁兼董事總經理



▲張志忠(左三)在中大畢業典禮後留影。



▲張志忠(左三)與同學在崇基學院畢業典禮後合照。