

羅賓·格伯 Robin Gerber 著 柯安琪 譯

Barbie
and
Ruth

芭比傳奇

美泰兒創辦人之逆轉勝故事

按姓名筆順排序

聯名推薦

別蓮蒂 國立政治大學企業管理學系教授

陳文敏 紐約國際管理顧問公司總經理

謝馨慧 奧美公關行銷公關事業部總經理

The Story of the World's Most Famous Doll
and the Woman Who Created Her

作者 羅賓·格伯 (Robin Gerber)
譯者 柯安琪

金星★商管IB003

發行人 李家恩
總編輯 黃智成
副主編 宋勝祐
編輯 王怡婷

BARBIE AND RUTH

The Story of the World's
Most Famous Doll and the
Woman Who Created Her

芭比傳奇
美泰兒創辦人之逆轉勝故事

出版者 繁星多媒體股份有限公司

董事長 黃瑞循

總經理 黃山

執行顧問 張雪玲

社務顧問 黃仁雄

行銷總監 陳淑惠

編務統籌 胡惠君

發行經理 張純鐘

教推經理 蕭毅

客戶服務 徐雪娥 黃珍宜

地址：台北縣五股工業園區五工五路37號

電話：(02) 22999822 · (02) 22982836

電子信箱：service@BeautyEnglish.com.tw

經銷商 聯合發行股份有限公司

印刷 2009年8月初版

定價 新台幣280元

ISBN 978-986-6414-09-1

版權所有 翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Printed in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

芭比傳奇：美泰兒創辦人之逆轉勝故事／羅賓·格伯 (Robin Gerber) 作；柯安琪譯．－初版．－台北縣五股鄉：繁星多媒體，2009. 08
面：公分．－(金星★商管；IB003)

譯自：Barbie and Ruth: The Story of the World's
Most Famous Doll and the Woman Who
Created Her

ISBN 978-986-6414-09-1 (平裝)

1. 韓德勒 (Handler, Ruth)
2. 美泰兒公司 (Mattel, Inc.)
3. 玩具業
4. 企業管理
5. 洋娃娃
6. 傳記
7. 美國

487.85

98011713

BARBIE AND RUTH:

The Story of the World's Most Famous
Doll and the Woman Who Created Her
By Robin Gerber

Copyright © 2009 by Robin Gerber
This edition arranged with The
Stephanie Tade Agency
through Big Apple-Mori Agency, Inc.,
Labuan, Malaysia.

Traditional Chinese edition copyright ©
2009 by InStars Multimedia Co.
All Rights Reserved.

芭比傳奇

美泰兒創辦人之逆轉勝故事

推薦序 我們的芭比夢

你會夢想擁有個芭比娃娃嗎？你會夢想自己會如芭比一樣美麗嗎？

對住在紐約近二十年的我來說，「芭比娃娃」是我們每個女孩最好的朋友，因為她會傾聽我們的心聲；她也是我們最美麗的夢想，因為她的美麗與可塑性讓我們覺得生命有無限可能。於是我們會為她穿上浪漫的長裙與飄飄長髮幻想自己美麗動人如她；於是我們會為她穿上雪白的長紗禮服因為我們盼望著白馬王子的到來；於是我們會為她穿上專業的套裝，因為我們期望有天也會是高新的經理人；因為她，便是我們夢想的投射。

在我十九歲的生日（那時我才到美國一、兩年），NYU的美國同學送我一個金髮碧眼的芭比娃娃，我感動到哭了，還記得她說：「抱歉我找不到東方版的芭比娃娃，但是我們可以為你縫製一件中國旗袍再送你，好嗎？我想芭比也會希望變成漂亮的東方娃娃！」

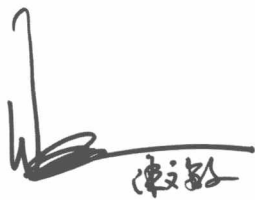
在我三十歲的生日（那時我正在紐約頂級飯店為突破雙重少數，拚命地往高階職位爬）我也收到猶太裔好友送的金髮碧眼芭比娃娃，她還買了幾頂不同長度與顏色的頭髮，卡片上說：「我們或許無法改變大家對女性與少數族裔的偏見，但我們可以在這芭比娃娃

裡看見自己的無限可能性。Play with her, you can be anyone you want to be!」。

如今我回到亞洲已過十年，那兩個芭比娃娃依然在我臥室的角落裡微笑著，因為，這麼多年來她仍然是我談心的最佳對象（因為我知道她一定會守口如瓶，也不會一直要插嘴講大道理惹人煩）。我仍然會依心情為她打扮，因為她也一直告訴我：「只要你願意，你努力，你可以成為你想要成為的人。」

親愛的，不管你現在幾歲，芭比娃娃告訴我們：人有無限可能，有夢最美！

紐約國際管理顧問股份有限公司總經理



陳文敏

Barbie
Ruth

芭比傳奇——美泰兒創辦人之逆轉勝故事

推薦序 WHAT IS YOUR WAY?

讀完這本書的震撼還留在心中，久久不去，這不只是一本好書，還是一部精彩的電影腳本，更是一個勵志感人的成長故事。這些習得的寶貴人生啓示跟獨有生命學習，都還得深深感謝這位用盡一生力量勇敢作夢並全心全意實現夢想的女士——露絲。

第一個震撼來自於露絲相信「每個女孩都夢想長大」，所以，透過深刻瞭解目標對象群們這股內在渴望成長的力量，露絲創造了實體的芭比，獻給了全世界小小女孩們無數關於未來的希望，期待長大後可以自由自在、實現自我及展現豐富人生的美麗幻想，露絲進而勾勒了一個屬於 Magic 的產業，而讓這個玩具界明星商品五十年來熱銷全世界，多數小女生們房間裡都一定找得到芭比的蹤影，芭比陪伴她們度過無數歡樂的童年時光。這一切都全源自於露絲的原創。

第二個感觸是，一個沒有唸過高級 MBA 的美國女性徒手創業，不僅實現了一個「American Dream」，更是一個「American Women's Dream」。因為早期美國也是個男女不見得平等的時代，在男性普遍稱霸的商業環境，露絲白手起家，完全不因為是本身一位女

性而認輸，找到一個起點後，一步一步慢慢將事業版圖擴大。而在凡人眼光中認為她已是成功典範的時候，她又在部屬建議下，願意放下身段，回到學校繼續學習，挑戰自己的極限，創新產品，終究再創事業的另一高峰。露絲用她的親身經歷，告訴我們只要不服氣、賭一口氣，世上沒有不可能的事情。

第三個令我動容的是，露絲在生命高潮跌入谷底時，她並沒有被挫敗打倒，縱使面臨人性的弱點，在成功的高點上，她也不免步入低潮。但是，達觀的她願意承認自己的不完美，憑藉著堅強、屹立不搖的毅力和個性，坦誠面對乳癌的身心傷害及官司的煎熬，若是一般人遇到這種環境煎熬，必定很容易一蹶不振。但是，當時已經上了年紀的露絲並不妥協，她轉移了她的注意力，因病而切除乳房後，反而讓她體會乳癌病患的切身需求，進而改良義乳這個產品，進而商業化同時公益化，以積極行動嘉惠更多同樣受著苦難的「少奶奶」，實現她的大愛。

「Her Way」是她在遇到人生難處時，總是繼續前進，毫不猶豫。那「What is your way?」我想這是露絲要我們想的！

奧美公關行銷公關事業部總經理

謝蔭慧

Barbie
Ruth

芭比傳奇——美泰兒創辦人之逆轉勝故事



目次
Contents

95	83	63	47	37	15	11	5	3
第六章	第五章	第四章	第三章	第二章	第一章	引言	推薦序	推薦序
烏克阿杜琴的教訓	上班媽媽	露絲與艾略特與麥特	一舞情深	排行第十的孩子	沒人要的娃娃		WHAT IS YOUR WAY? / 謝馨慧	我們的芭比夢 / 陳文敏



243	229	207	185	171	153	135	121	105
第十五章	第十四章	第十三章	第十二章	第十一章	第十章	第九章	第八章	第七章
真實如我	東窗事發	體內惡瘤	風火輪與火速併購	玩具、金錢與權力	飛黃騰達的六〇年代	露絲與娃娃	對米老鼠的孤注一擲	音樂製造者與變調的音符



317	313	301	287	277	263
謝辭	作者後記	第十九章 她的方式	第十八章 肯尼與瘟疫的年代	第十七章 強制服務	第十六章 詐欺的代價

引言

一九七八年十二月十一日下午，一名年逾六十、梳著一頭整齊雪白頭髮的女士走上洛杉磯市區聯邦法院的階梯，她的丈夫隨行在側。浮現在這對夫妻面前的，是這幢十七層建築物猶如石板、磨得發亮的花崗石高塔，外面鑲著淡粉紅色、光亮的赤陶，建築物底層的前方則顯得十分厚重。做為政府與司法機構所在之處，這幢建築傲然展現著井然有序的幾何結構。五個出入口各有兩扇銅門，門上五十呎高的地方裝飾著老鷹圖案。露絲（Ruth Handler）與艾略特·韓德勒（Elliot Handler）走進其中一個入口。

夫妻倆隨著露絲的律師走進羅伯特·高杉（Robert Takasugi）法官位在二樓的諾大法庭。艾略特坐進旁聽席，露絲則在被告席落坐。當法警要大家遵守法庭秩序時，特檢組年輕英俊的助理檢察官約翰·范德威德（John Vandeveld）已在檢察官席位上坐定。露絲的量刑聽審（sentencing hearing）即將開庭。

露絲並不是第一位愁眉苦臉地走進這個洛杉磯法庭的被告名流。克拉克·蓋博（Clark Gable）與卓別林（Charlie Chaplin）都曾於一九四〇年代在此為確認親子關係官司

出庭。蓓蒂·戴維斯 (Bette Davis) 曾迫使華納兄弟公司 (Warner Brothers) 在二樓的法庭內，為毀約訴訟提出辯護。才在幾年以前，聯邦政府以洩露五角大廈文件起訴蘭德公司 (RAND Corporation) 的軍事分析家丹尼爾·艾斯伯格 (Daniel Ellsberg)。但沒有人像露絲這麼罪大惡極。

她創立了世界第一大玩具公司美泰兒 (Mattel, Inc.)，創造了聞名全球的偶像娃娃芭比 (Barbie)，而且為打造現代玩具產業立下了汗馬功勞。在一個鮮有女性掌握企業經營權力的年代，她已經是最高管理階層的成員。她不是以逐步升遷或繼承的方式得到那個位子，而是創辦了一家自己掌控的公司。但她也容許將公司帳簿的數字灌水及其他做假帳行為，而她堅稱無辜並拒絕負責的態度，使得檢方決心對她求以重刑。

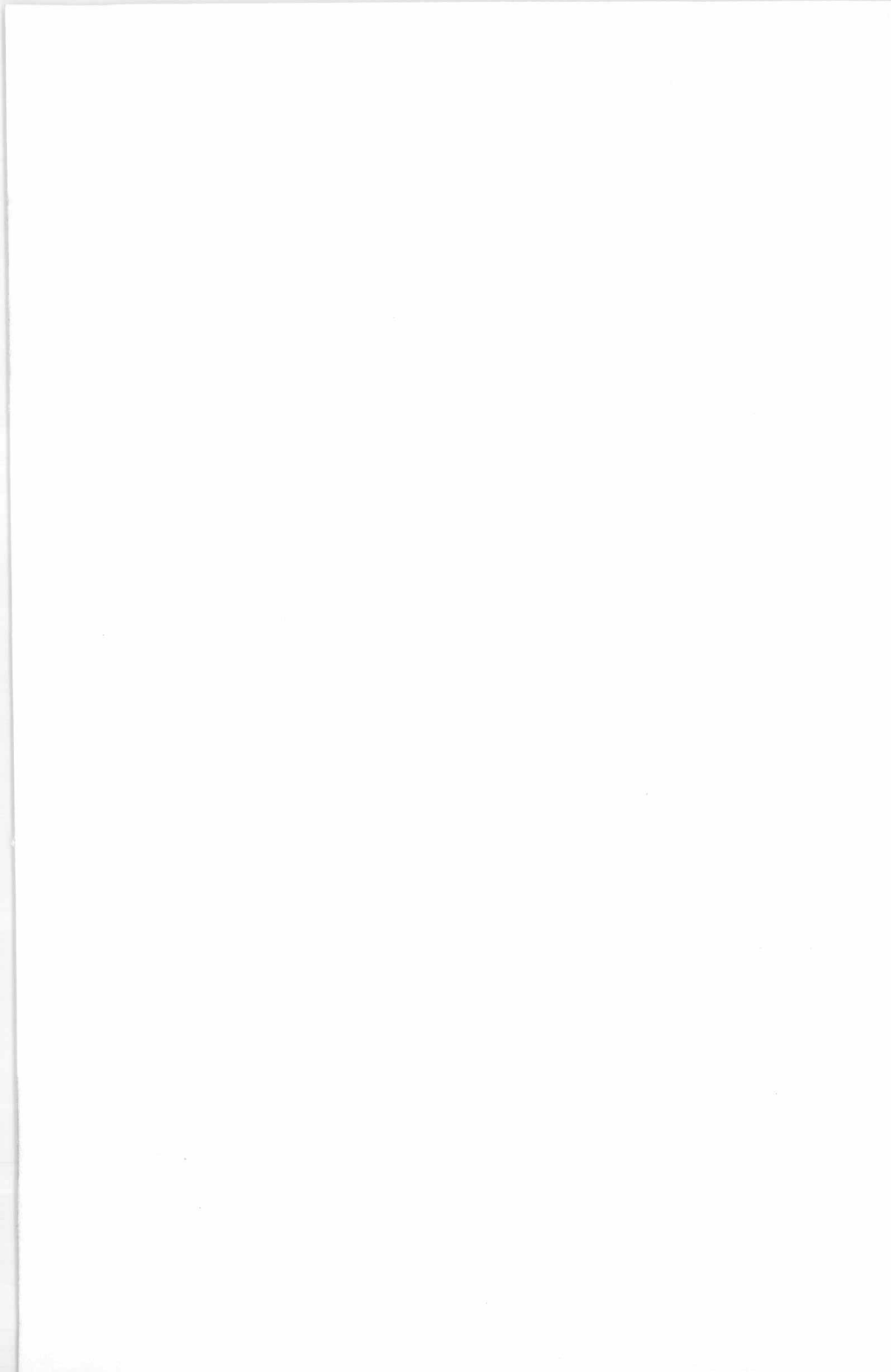
露絲的辯護律師大有來頭，但她仍焦慮沉默地坐著。她的辯護律師團以華盛頓特區鼎鼎有名的赫伯特·(傑克)·米勒 (Herbert "Jack" Miller) 為首。在羅伯·甘迺迪 (Robert Kennedy，編按，約翰·甘迺迪總統 (John Kennedy) 之胞弟) 擔任司法部長期間，米勒曾在美國司法部的犯罪部門當了四年助理副部長。他在職期間曾協助將美國卡車司機工會領袖吉米·霍法 (Jimmy Hoffa) 定罪，之後還在水門案 (Watergate tapes case) 中代表尼克森總統 (Richard Nixon) 提出答辯。當天，米勒跟往常一樣，別著一只約翰·甘迺迪總統送給他的 PT 109 魚雷巡邏艇領帶夾。

在幾次法律論戰未能擊退檢方的提告後，露絲在兩個月前提出對涉及美泰兒的聯邦詐欺罪名不予抗辯。她知道這些罪名可能使她銀鐐入獄，不提抗辯，就是希望避免這個下場。但是司法部可不這麼想。對他們來說，她是一名罪犯、一個說謊欺騙大眾的女人。這個女人深受忠心耿耿的員工愛戴、曾帶給孩子們無以計數的歡樂時光，或者在親身經歷乳房切除手術後，開始製造義乳以減輕數以百計乳癌生還者的痛苦與困窘；但這些對檢察官都不重要。在檢察官看來，她犯了一項聯邦罪行，那才是檢方與損失數百萬美元的股東所在乎的。

露絲憂心地望著高杉法官，希望這位不動聲色的法學專家從寬判決。坐在他面前的是——一位病痛纏身、因訴訟多年而心力交瘁，而且深怕可能要坐牢的人妻與祖母。

事情是怎麼發展到這個地步的？露絲和艾略特那年夏天才剛慶祝結婚四十週年。她是怎麼從幾年前的意氣風發，走到今日的恐懼與絕望？她已經克服了那麼多的挑戰。她曾經掌控自己的命運、為它而戰、拿它做賭注，但直到此刻之前，她總是獲勝。她也許可以試試看，不過在可能對她有幫助的天分、魅力、智慧，或膽識的龐大武器庫中，已經沒有一樣派得上用場。

法庭陷入冷漠、期待的沉默。高杉法官已準備宣布露絲的命運。





第一章



没人要的娃娃

小女孩就是想要長大。——露絲·韓德勒