

全世界每1秒钟
就卖掉3个芭比娃娃

CEO的商业智慧

芭比传奇

一个举世闻名的娃娃与她的创造者的故事

[美] 罗宾·格博 (Robin Gerber) 著

程艳琴 译

一位百折不挠的女性企业家

一段峰回路转的传奇故事

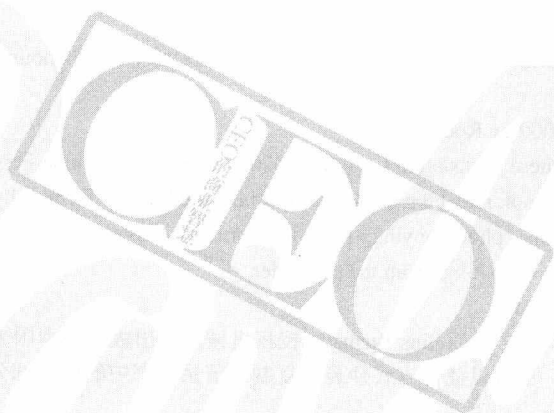
一个畅销世界的娃娃成功的秘密



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



机械工业出版社
China Machine Press



芭比传奇

一个举世闻名的娃娃与她的创造者的故事

Barbie and Ruth

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

[美] 罗宾·格博 (Robin Gerber) 著

程艳琴 译



机械工业出版社
China Machine Press

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

Copyright © 2009 by Robin Gerber.

Simplified Chinese Translation Copyright©2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Collins Business 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

芭比传奇:一个举世闻名的娃娃与她的创造者的故事/(美)格博(Gerber, R.)著;程艳琴译. —北京:机械工业出版社, 2010.1

(CEO 的商业智慧)

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

ISBN 978-7-111-29070-4

I. 芭… II. ①格… ②程… III. 玩具—制造工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 209087 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:张 杨 版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29070-4

定价:36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

1978 年 12 月 11 日下午，一位 60 多岁的妇女正走在通往洛杉矶市中心联邦法院的台阶上，雪白的银发用头巾整整齐齐地裹着，她就是露丝·汉德勒。陪在她身旁的男人是她的丈夫艾略特·汉德勒。

耸立在他们面前的，是一幢 17 层的高楼，方形的花岗岩楼顶明亮可鉴，周边镶嵌着浅粉色光滑的陶瓦，整个建筑巍然耸立、气势磅礴。这里是丹佛市政府办公楼，也是该市法院所在地，五个出入口各有两扇铜门，门上方约 15 米高处都装饰着象征美利坚合众国的雄鹰雕塑。

汉德勒夫妇穿过其中一个入口，与露丝的辩护律师会合后，一起上了二楼，走进一个很大的法庭。审理此案的法官罗伯特·塔卡苏吉已在席上落座，艾略特走到旁听席处坐下，露丝则坐到了被告席上。此时，来自联

尔·艾尔斯伯格提起诉讼。

被诉讼弄得焦头烂额的名人，在洛杉矶法院屡见不鲜，可像露丝这样冥顽不化、拒不认罪的重案犯，他们还是第一次见识。露丝创建了美泰玩具公司，并把它发展壮大为全球最大的玩具生产企业；她设计的芭比娃娃，举世闻名、无人不知；在她的推动下，出现了真正现代意义的玩具行业。在鲜有女性掌握企业经营权力的年代里，露丝却跻身美泰高层，担任公司最高职务。她没有经历激烈的职场打拼，也非出身豪门，全凭一己之力白手起家，自创公司，自主经营。联邦政府以授权篡改公司账簿及其他造假行为对她进行指控，可她坚称自己无罪，拒绝承担所谓的罪责。据此，联邦政府特别诉讼处决定对其处以重刑。

露丝的辩护律师已代表她在法庭上做了被告人陈述，表现非常出色，可她仍是一脸焦急地坐在被告席上，一言不发。担任露丝首席辩护律师的赫伯特·米勒，来自华盛顿，有着“鬼才律师”的称号。他曾在美国司法部刑事司检察长罗伯特·肯尼迪手下做过 4 年的检察长助理，期间曾协助将美国卡车司机工会领袖吉米·霍华定罪，之后更是在水门事件中出任总统理查德·尼克松的辩护律师。每次出庭辩护时，米勒都会别上肯尼迪总统赠送的 109 克铂金领带夹。那天出庭为露丝辩护时，米勒佩戴的正是那枚领带夹。

为了联邦政府指控美泰公司涉嫌造假一案，露丝前前后后进行了无数次辩护，可任她百般辩解开脱，仍无法击败对方的指控。两个月前，关于美泰的联邦欺诈罪她提出不抗辩请求。她清楚地知道，如果那些指控成立，自己将锒铛入狱。她希望通过提出不抗辩请求能使自己免受牢狱之苦。然而，司法部可不这样想。对他们而言，这个女人谎话连篇，欺骗了善良的民众，她就是罪犯。就算她深受公司忠心耿耿的雇员的爱戴和拥护，就算她曾带给孩子们无数欢乐的时光，就算她在乳房切除术后研制生产了人造乳房，造福了无数乳腺癌幸存患者，为她们纾解痛苦、消除尴尬，对起诉她的人而言，

她的造假行为已经触犯了联邦法律，构成犯罪。给她定什么罪，这才是原告及那些损失好几百万美元的股东们所关心的。

露丝焦虑地注视着这位不动声色的法官塔卡苏吉，暗暗祈祷他能从轻判决。坐在他面前的是一位妻子与祖母，因多年诉讼心力交瘁，疾病缠身，提到坐牢，则害怕万分。

事情怎么会发展到这种地步呢？那年夏天，露丝和艾略特还为他们结婚40周年举行了庆祝活动。多年来，她一直满怀希望，憧憬着美好的明天；此刻她却是恐惧、绝望充斥心中。她为何沦落到这般境地？曾经，面对无数次的艰难困苦与挑战，她努力打拼，与命运博弈，最终都胜了，她把命运之神牢牢地掌控在了自己手中。可是，这一次，她要栽了。尽管她拥有满腹的才华、满脑的智谋、无人匹敌的勇气和魅力，而这一次，无论她如何努力，看来都难逃法律的制裁了。

整个法庭一片肃静，厅内人各怀希冀，就等着塔卡苏吉法官宣判露丝的命运了……

序 言

第 1 章 没人要的“娃娃” / 1

芭比诞生的第一天，迎接她的并不是肯定和掌声，而是惨淡销售和一片质疑。面对周围的反对声，也许身为一个领导者需要的只是多一份坚定，露丝的坚定让世界上多了一个名为芭比的传奇。

第 2 章 莫什科家的小女儿 / 17

露丝是莫什科家最小的孩子，独特的家庭氛围和成长经历让露丝成为与众不同的女孩，别的孩子感兴趣的东西，在她看来大都很无聊，她盼望着快点长大，能够做些什么，只有工作让她感到前所未有的充实与自信。

第 3 章 5 美分一曲的恋情 / 25

“我望向他，他也望向我，我们的视线穿越人群相遇、纠结，再也无法分开，5 美分的一支舞曲成就了我们的爱情。”突破重重阻碍，露丝终于找到了自己的幸福，这个穷小子将始终是她事业上的最佳搭档，生活中的最佳伴侣。

第 4 章 美泰成立 / 37

机会从来都不会从天而降，露丝主动出击搜索客户，就在一间破洗衣房改造的店里，露丝签订了她的第一笔订单。不久，美泰正式挂牌成立。

第5章 事必躬亲 / 52

白手起家的露丝必须在财务上精打细算，她不得不自己东奔西走寻找合适的原材料、制造商、代理商，甚至自己开车运送货物。功夫不负有心人，露丝为美泰签下了第一家专卖店，为美泰的扩张奠定了基础。

第6章 玩具琴大战 / 60

为促进销售，露丝提前曝光了美泰的新产品，不料产品创意却被竞争对手剽窃，露丝非常愤怒，她意识到必须马上采取措施，让对手的产品没有机会出现在货架上……

第7章 家庭矛盾升级 / 68

繁忙的工作让露丝无暇顾及家庭，女儿的叛逆让她束手无策，家庭内部矛盾不断升级。但让露丝放弃工作是不可能的，尽管分身乏术，她仍然努力在做一个好管理者的同时，做一个好妻子、好妈妈。

第8章 与“米老鼠”结缘 / 79

与众不同的广告宣传模式，与“米老鼠”的强强联手，使美泰得到了一大批订单，拥有美泰广告里的玩具成为孩子们的梦想。基于美泰其他玩具的销售情况和迪士尼的品牌力量，采购商只能购买美泰打广告的产品，由此打破了由采购商决定市场的格局。

第9章 轰动的芭比 / 89

在一个男性主宰的世界里，露丝不断地努力拼搏，尽管公司同仁都对芭比投了反对票，甚至爱人也没像往常一样站在她这边，她仍旧坚持自己的信念，由此将芭比推上舞台，成功地创造了一个全世界女孩子们的偶像。

第 10 章 黄金时代 / 101

露丝为美泰的持续发展做着规划与准备，她不断改善美泰的经营模式，网罗各类顶尖人才，更重要的是她要让这些人服从她的管理，并认可美泰的文化，只有这样员工才能和她一样保持旺盛的精力与创造力，才能在公司里拿出最好的表现。这是露丝的黄金时代，更是美泰的鼎盛期：美泰的股票涨到 3 年前发行价的近 5 倍。

第 11 章 玩具、金钱与权力 / 113

露丝的冒险精神让美泰永远走在时代前沿，她从不在质量上放松，尽全力支持有才华的员工，同时为他们提供丰厚的待遇，她身边集结了一支优秀高效的团队。露丝的事业达到巅峰，芭比的成功让她勇往直前。

第 12 章 再创神话 / 123

随着美泰的发展，露丝愈发感到自己的责任，她开始将目光转向别处，“多元化”发展就是美泰的出路。

第 13 章 遭遇病魔 / 138

正当美泰蒸蒸日上之时，意外却突然袭来，病魔击溃了露丝的健康与自信，让她的生活和工作变得一团糟。问题接踵而至，露丝却失去了以往的斗志，在公司的权威也不断下滑，她知道自己必须打起精神，想办法阻止美泰走下坡路。

第 14 章 大难临头 / 153

各种指控纷至沓来，公司内部人心惶惶，暗处的阴谋渐渐浮出水面。露丝腹背受敌，这场突如其来的商业丑闻彻底打垮了她。一着不慎，满盘皆输，露丝失去了带给她无数辉煌的美泰。

第 15 章 “真我风采” / 163

露丝一边疲于应付各种指控，一边又满怀激情地开始了全新的尝试，敏锐的市场触觉总是让她善于发现需求并锁定目标顾客。第二次创业给了露丝生活的勇气。

第 16 章 最终审判 / 177

一场商界丑闻终于要落下帷幕，露丝清楚，即便坚持自己无罪，法院依然会断定她有罪，这样的判决已经是最好的结果了，在判决面前，露丝只能选择妥协。

第 17 章 人生低谷 / 187

法院的判决让露丝备感尴尬与屈辱，在这段艰难的日子里，露丝仍然找到了自己能发挥才华的地方，这不仅将她从人生的深渊中拯救出来，更让她重返自由世界。

第 18 章 老来丧子 / 194

被逐出美泰的阴影和病痛仍在折磨着露丝，儿子患病的噩耗又给了她沉重的一击。在苦难中，露丝发现了人生的意义，在她看来，那些最终成绩斐然的人，往往是在经历了无数挫折后仍努力拼搏、一往无前的人。

第 19 章 重整旗鼓 / 204

露丝重回美泰团队，作为芭比的发明者，重新出现在公众面前。芭比不仅仅是一个娃娃，她更像是露丝永不放弃的精神写照，她代表了无数的可能，露丝用芭比告诉全世界：只要去做就有可能！

后记 / 212

致谢 / 215

BARBIE AND RUTH

第 1 章

没人要的“娃娃”

小女孩总盼望着长成大姑娘。

什么东西到了露丝·汉德勒手里，准能卖出去。1959年，她带着自己设计制造出来的新娃娃，去纽约参加一个全国性的玩具博览会，那时的她对自己的新产品充满了信心。然而在此之前的7年里，她面临的却是很多人的质疑。有人甚至说，她就不该生产那个娃娃。

从1944年开始建厂，43岁的露丝已成为全美第三大玩具公司——美泰玩具公司的执行副总裁。美泰坐落于美国加利福尼亚州的霍桑小镇，紧邻洛杉矶，是个价值高达1400万美元的大型玩具设计和制造企业。从20世纪50年代初到现在，这位总是面带微笑、有着火爆脾气、身高不足1.60米的小女人竟将企业的规模扩大了2倍。她聘用了自己的丈夫艾略特担任公司首席玩具设计师，并最终以其高超的营销策略和管理水平，使公司的收入很快赶超马克斯和肯纳两家主要竞争对手，跃居全美第一。

到达纽约后，露丝直奔纽约宾馆。那里，客房被改成了临时展厅。许多玩具公司带着各式各样的玩具涌入展览大厅附近的宾馆。为了给露丝和这些玩具公司的精美的娃娃腾出空间，房间里的床、椅子和桌子都不得不搬走。

那天上午，露丝将自己打扮得干净利落，突显出自己苗条匀称的身材。她在展厅里焦躁不安地走来走去，一边审视和调整这些大约30公分的展品，一边思考着对自己来说性命攸关的问题。她从日本制造商那里订购了大批货物，光是小小的时装娃娃每周的订单就达2万个，再加上专门为这些娃娃娇小而性感的身姿设计的4万套不同服装。不过，最令露丝担心的还不只是搬运这些货物所需的成本，更重要的是她的信誉问题。

不错，她是公司的创建者，在那个主要由男性主宰的行业里，她作为企业家的才能也得到了男性同行的认可。但是她从未发明或设计过玩具，同时和其他领导者一样，她有时也会盲目乐观，并且不能容忍失败。虽然公司的玩具设计师们已经多次警告过她，这个娃娃不可能盈利，但她还是坚持推出了这一产品。

她一支接一支地吸着烟，大声地发号施令，并且不停地拍打尘土，时不时地还冒出几句脏话。她的这种坚持背后还有一个个人原因，使得这个玩具对她来说尤为重要。在她心里，这个娃娃不单单是个玩具，她要让采购商们

知道：这个小小的塑料玩具将会是小女孩生活中不可或缺的成员。

博览会上热闹非凡，既有马戏团的喧闹，又有百老汇演出时的狂热，简直就是展示创新、设计、天才灵感的一次盛典，还有玩具公司为尽展文化时代精髓而展开的激烈竞争。为了吸引零售店主的注意力，玩具制造商们甚至将展品摆放到了第五大道 200 号玩具中心主展区之外。第五大道 200 号中心是玩具制造史上颇具传奇色彩的地方，它修建于 20 世纪初，商户们于第一次世界大战结束后开始入驻这里，从此世界玩具制造业的中心也由德国转移到了美国。

博览会入口悬挂着色彩鲜艳的巨大条幅，身着道具服的大人们穿行其间。华丽的玩具展品目视着过往行人，有眨眼睛的，有跳舞的，不一而足。严肃的玩具销售业被赋予了天真烂漫的童趣。在一个异常温暖的展销日，有近 7 000 个零售店主在第五大道 200 号徜徉。1959 年的博览会上新增了一个孩子般大小的冷饮柜、会走路的摇动木马和时速达 22 公里的汽车，以及一个苏斯博士动物园^①。

从 1903 年起，众多的玩具公司带着自己的新发明来到这里参加玩具博览会，目的是抓住零售店主的心，为自己的产品争取货架空间。第一次博览会被设在了码头附近，以便存储从欧洲进口的玩具。当年的展品中，由美国生产的玩具包括“胖胖蛋先生”马戏团、千色乐蜡笔、莱昂火车和泰迪熊^②。

博览会之前，媒体并没有看好露丝的娃娃。那时候，美国人满脑子都是“太空时代”，《纽约时报》关注的是美泰的二级塑料火箭，这种火箭长约 30 英尺，能向空中射出 200 英尺高。火箭的设计者是美国海军“麻雀”导弹工程的前项目工程师杰克·瑞恩，他因受到玩具行业的吸引，辞去了雷声公司设计微型导弹的工作，而受聘于美泰。美泰就像一个大型飞机制造公司，拥

① 苏斯博士，美国家喻户晓的儿童文学作家，著有 *If I Ran the Zoo*，里面写了很多非常奇怪的想象中的动物，把孩童的想象力发挥到了极致。——译者注

② 泰迪熊，据说是以美国前总统西奥多·罗斯福的名字命名的，因这位总统拒绝杀害一只失去双亲的小熊而得名。——译者注

有自己的研发部门及 20 个具有大学学历的工程师，还有雄厚的财力，完全具备发明下一代热销玩具产品的实力。美泰的研发团队成员均有着非凡的创造力和竞争实力，被称为“蓝天组合”，他们的任务就是要预测今后 2~4 年玩具行业的发展趋势。

像塑料火箭这样的玩具需要交给由 10 位工业工程师组成的团队来计划生产。“对于任何一款新玩具，我们通常要经过反复核算，最后敲定一种最佳设计方案，”露丝曾向一位记者透露。对于自己设计的管理和生产体系，露丝满怀信心。相对于对手来说，美泰的工厂机械化程度较高，而且成本计算更精细。“有了这样的体系，就连真正的飞机和导弹，我们也生产得出来，”露丝以其惯常的夸张语气告诉《纽约时报》。虽然没有生产飞机和导弹，露丝借助艾略特的发明天赋，将玩具产品推向战后紧俏的玩具市场。

露丝和艾略特的玩具取材于流行文化，其构思巧妙、价格合理，在行业内树立了良好的威信。为了避免自己的创意被剽窃，露丝在博览会前从不公开自己的产品，她还采用别人难以模仿而又便于美泰申请版权的设计方案。到 1959 年，美泰的展室一直扩展到了露丝下榻的宾馆，他们在那里等待买家的光临。在门厅和走廊里，上百家的小企业总是想截住买家，劝诱他们去看自己的新型玩具。与之不同的是，美泰事先就做了安排，约好买家参加其产品推介会。会上的展品含文字说明且引人注目。面对着小企业销售人员的推销阵势，寻找大客户的买家有时甚至把自己的徽章倒过来，以遮人耳目，但他们却会主动去寻找美泰的公司代表。等待中的露丝一边用手抚平梳到宽大前额上的深棕色卷发，一边仔细留意着会给自己惊喜的那个人。

在玩具博览会数以千计的注册买家中，最有影响力的非西尔斯百货的罗·基索莫属。他在玩具市场上可以说是个能够呼风唤雨的角色。拿到他的订单就意味着得到了在全美的销售机会，而且产品就能进入西尔斯备受青睐的圣诞商品目录。基索过去与美泰交情不错，露丝此次决心一定要说服他，使自己的玩具进入其公司名下的商场。

1959 年的西尔斯百货已经是一家遍布全美的企业，十多年间在郊区不断兴建新的大型商场。美国人从穿着到玩具，再到家电和相关服务都离不开西

尔斯的信用卡，有些人住的房子还是1940年以前通过邮递方式从西尔斯购买的原材料建成的。

露丝等待买家的旅馆房间拉着厚重的窗帘，事先设计好的人工照明能突出每一款展品的特点。展品中，最引人注目的当属一节弯曲的白色楼梯，楼梯设计得精巧别致，只有玩具般大小，给人一种虚幻缥缈的感觉。一个约25厘米高的娃娃矗立在从上往下数的第二级台阶上。她身着白色婚纱，宽宽的裙摆散落在台阶上，一个小巧而逼真的面纱罩住了她那金黄色的头发和光滑的面颊。娃娃的肩膀可以活动，臂弯里抱着一大捧鲜花，鲜花的大小刚好与她的身体比例相符。站立时，她似乎完全靠脚尖保持平衡，但事实上，她的每只小脚上都有隐形的小柱子，将其固定在支架上。环顾屋内，参展的还有21个其他娃娃，分别穿着不同服装——有种植园里少女穿的吊带衫和戴的帽子，还有带有斑马条纹的无带泳装和微型太阳镜，以及大金耳环和能露出脚趾的袖珍鞋。每一套服装都在娃娃身上突出不同的主题，但每个娃娃只是发色不同。其中，以金发娃娃居多，约占所有娃娃的2/3。

关于这些娃娃的最初想法，还是露丝在50年代初看着女儿芭芭拉和朋友们玩耍时产生的。她曾多次在洛杉矶比佛利伍兹区的家里看着小孩子们拿纸叠的娃娃玩“过家家”的游戏。为了让包括艾略特在内的设计师们相信，批量生产的成人娃娃会有市场，露丝没少在上面花时间。

20世纪50年代初，市面上有许多批量制造的纸娃娃出售。较受欢迎的形象有小动物、婴儿、学步的小孩和民间传说中的人物，等等。然而露丝发现，在所有这些纸娃娃当中，唯有成熟的女性娃娃最能吸引小女孩儿的眼球。

女儿芭芭拉和她的小朋友们不玩《麦考尔》杂志上比较受欢迎的贝琪·麦考尔之类的纸娃娃，而总是对那些被塞进漫画中的娃娃很着迷。贝琪是一种与孩子们年龄相仿的娃娃，每个月的杂志上她或是在弹钢琴，或是做园艺，或是在烤蛋糕，又或是做着其他有益健康的活动。第二次世界大战后，为了进一步吸引女孩子的注意力，漫画出版商们开始在书里夹入一些纸娃娃。他们甚至邀请读者为这些娃娃投寄时装设计方案，从中选出最好的，并将其及设计者姓名一同发表。很多这样的纸娃娃都是模特的样子，因而，女孩子们

可以为她们设计各式各样的服装。

通常，孩子们会把那薄薄的纸板娃娃立起来，当做木偶人，然后与之进行她们想象中大人們的谈话。看着孩子们把自己当成故事中的角色，模仿大人说话的样子，露丝不禁觉得非常有趣。这种用硬纸板剪出的娃娃，优点在于它们有着可以随意更换的纸质服装，但是衣服固定起来却很麻烦，而且看上去也不自然。同时，娃娃本身都是平面的——不利于激发孩子的想象力。

露丝当时就想：如果有一种真正的成人娃娃能替代这些轻薄易损的纸娃娃，那么女孩子的游戏会变得多么丰富多彩！多年后，在答记者问时，她说：“我明白，要是能利用这种游戏模式来设计出立体的娃娃，我们就会拥有与众不同的东西。”她设想着用塑料制作成熟的女性娃娃，让她们拥有和现实生活中一样的衣服，或许还可以化妆，甚至是拥有精美的指甲。

那时候，美国市场上也有一些时装娃娃，如 Dollikin、Little Miss Ginger、Sindy、Miss Revlon 等。有些娃娃虽然标明是“青少年”，但看去年纪却小得多，同时她们还化着妆，留着时尚的发型，看起来不伦不类。虽然它们有着可更换的成人服装，但身材看上去却更像小女孩或青春期的少女。而且，这些娃娃的大小也不统一。露丝回忆说：“那些娃娃又丑又笨，明明看上去是孩子却装扮成成人的样子，根本不像回事。”于是，她设想了相对复杂些的娃娃形象，看起来更像成熟的女性，也更加栩栩如生，就像国王影像的卡通少女蒂莉和《芝加哥论坛报》的卡通少年哈罗德。在电影中，蒂莉在服装大亨辛普金斯名下的一家专门生产时尚女装的公司任职，主要从事文案工作，有时也客串做一下模特，甚至还在第二次世界大战期间成了军人。但自始至终，她的穿着都是无可挑剔。

当时生产时装娃娃的厂商们对细节的关注，达不到露丝所设想的能够激发想象的娃娃的要求！他们所生产的娃娃大都是娃娃脸、难受的脖子、圆圆的肚子、平平的胸、僵直的腿以及看起来很滑稽的新娘装饰、校园舞会服饰，等等。露丝不相信，少女们会喜欢玩这种幼稚的娃娃。

时装娃娃的出现，是 20 世纪 50 年代大众娃娃玩具的一次革新。新研发出来的塑料以及后来的乙烯塑料，使得生产精致的小型娃娃成为可能。

零售店的店主们发现，无论是作为收藏还是作为玩具，这种娃娃都会有很大的市场，但此时他们还固守着 50 年代的旧有观念。在第二次世界大战以后的一段时期，结婚生子被视为女孩子们的最高志向，因此娃娃玩具一如既往地占据着玩具市场，大都由男性担任设计师的玩具公司也乐于满足人们的这种需要。

露丝和艾略特也在考虑进军娃娃市场，但他们想要找到一个特别的切入口。“我们从不用与别人相同的方式去进入任何领域，也从不模仿别人。”露丝回忆道。但当露丝向艾略特提出她想做成年娃娃的设想时，他却给她泼了盆冷水。尽管艾略特平时很支持妻子的想法，但他告诉露丝：“没有哪个妈妈会给自己的女儿买一个有胸脯的娃娃。”

后来据露丝的好友弗恩·费尔德透露“她丈夫的反应给了露丝很大的打击”。团队里的其他男性设计师们也 and 艾略特持同样的观点。他们可以接受手枪、火箭、乐器等玩具，但露丝所描绘的娃娃形象，他们无法想象。他们说：这样性感的娃娃会把妈妈们吓着的！家长们怎么也不会接受。不论是男孩，还是女孩，他们并不只是在玩各种玩具，重要的是他们要长大，会成长为玩具制造者们那样的大人。况且，他们告诉露丝：更主要的是，她想要的那种精致、细节特征明显的小型塑料娃娃是不可能生产的。即使可以生产，也会因其昂贵的价格而影响产品的销售。露丝想让娃娃穿上带有拉链、暗褶及裙摆的真正的衣服，她要在娃娃的小脸上画上眼线、口红及彩妆，在娃娃的手指上涂上彩色的指甲油。先不说二战后的薪酬，单是模型制作和加工就足以使露丝的设想成为一个昂贵的实验了。设计师们嘀咕着：“她干嘛不专注于她的管理和营销呢？”

但别人越是说不行的时候，露丝就越坚持己见。对于他人的反对，她竭力反驳。双方各执一词，互不让步。这种僵局一直持续到女儿芭芭拉 10 岁了还依然玩着纸娃娃。后来，1956 年，在汉德勒一家去欧洲度假的时候，露丝终于想到了该如何改变那些设计师们的想法。

这一年的 7 月中旬到 9 月，汉德勒一家安排了为期六周的欧洲旅游。他们带着 2 个孩子，乘坐“玛丽皇后号”游轮，从纽约出发，前往英格兰，在