



国际贸易经典译丛·简明系列

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

迈克尔·怀特(Michael White) / 著
吴文清 姜欣 / 译

国际营销案例

A Short Course in
International Marketing
Blunders

(3rd Edition)

中国人民大学出版社



国际贸易经典译丛·简明系列

国际营销案例

——警示篇

(第三版)

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际营销案例——警示篇：第 3 版/怀特著；吴文清，姜欣译. —北京：中国人民大学出版社，2011.12

(国际贸易经典译丛·简明系列)

ISBN 978-7-300-14899-1

I. ①国… II. ①怀… ②吴… ③姜… III. ①国际营销-案例 IV. ①F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 261688 号

国际贸易经典译丛·简明系列

国际营销案例——警示篇 (第三版)

迈克尔·怀特 著

吴文清 姜欣 译

Guoji Yingxiao Anli Jingshipian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2011 年 12 月第 1 版

印 张 13.25 插页 1

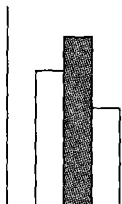
印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷

字 数 245 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



目 录

导 言	1
第 1 章 为什么会失败	4
灾难启示录	4
麦当劳和可口可乐：诚信至上	6
迪士尼的米老鼠：这不是……失礼吗？	8
沃尔玛进军巴西市场	11
施文几乎已经被抛诸脑后了	13
高通：无线通信领域的墨菲法则	18
凡世通并不快乐的生日	20
水里一定有东西（沛绿雅矿泉水公司）	23
吸取的教训	29
第 2 章 语言和翻译错误	35
嘴上说着“不，不”，心里想的却是“是，是”	36
毕竟，这个世界很大可是又很小	40
吸取的教训	51
第 3 章 产品和服务错误	56
铱星公司打电话了，但是没有人接听	57

前卫、惊呼声和可爱并不起作用（戴姆勒克莱斯勒公司）	60
索尼公司和 PS2	62
通用汽车泥足深陷，一而再，再而三	64
标致公司——搬石头砸自己的脚	65
“宏志”未能实现的宏伟志向（宏碁公司）	69
承诺，还是承诺（大发汽车公司）	71
快车道上的生活（Yugo 美国公司）	74
洗涤剂之战（利华兄弟公司）	80
大家都喜欢“吮指”（肯德基炸鸡）	81
有备而来（金宝汤和立顿）	84
蔗糖聚酯——非多利公司和宝洁胃疼	85
吸取的教训	87
第 4 章 分销问题	91
魔鬼隐藏在细节中	92
“一个中心”的理念（美国碧迪公司）	96
建立联系	97
国际合作伙伴	98
看好你的副业（雷神公司）	99
将商品送到银座的货架上	101
技术营救？（施耐宝公司）	103
面对不露面的产品	103
吸取的教训	105
第 5 章 广告错误	108
瑞士送来了奶牛	108
NBC 让通用汽车公司泥足深陷	112
沃尔沃被压碎了	113
玩数字游戏（安飞士 VS 赫兹；百事 VS 可口可乐）	115
胡佛公司——自作孽，不可活	119
我的产品可以打败你的产品	119
有时口号是恰当的，有时则不然	124
吸取的教训	126
迈向成功的阶梯	129
第 6 章 日本：一个自成体系的世界	131
水獭皮和文化差异	132
在反车道上开盲车（福特汽车公司）	134

当燕麦冲昏了头脑 (Snapple)	138
蛋糕配料大战 (通用磨坊)	140
一次性纸尿裤……一次性市场份额 (宝洁公司)	142
传统智慧——并不总是那么明智 (通用电气)	145
惨痛的教训——牢固的床垫	146
三菱被曝光了	147
吸取的教训：了解日本	150
第7章 国内的“国际”错误	155
当发生文化冲突时 (通用磨坊)	155
美国：大熔炉、炖肉还是主厨的沙拉	156
天方夜谭，恐怖的日子	159
沙漠里的米老鼠 (迪士尼公司)	161
这儿有《古兰经》，那儿也有《古兰经》	163
墨西哥万岁？萨尔瓦多万岁？多元化与单一化	163
Hello，菲瑞多·班蒂托 (菲多利公司)	164
飞飞鼠万岁……革命万岁	167
探究新美国 (AT&T 公司)	168
宝洁公司的逆向营销战略	170
吸取的教训	171
第8章 学以致用	175
犯错确实可以教会我们一些东西	175
小孩子深受其害 (山毛榉子公司)	176
名字里有什么？ (Bic 公司)	178
游戏，准备，开始 (Donnay 体育用品公司)	179
雀巢的悲剧	180
一款“技术超前”的产品遭遇失败 (强生与 Tambrands 公 司)	181
当光泽变得暗淡 (Goddards 公司)	183
衰退	184
迪堡：死而复生	185
澳大利亚的啤酒沫破了 (福斯特公司)	186
宝丽来一夜惨败	187
错误的安全感 (默克集团)	188
有时候“酷”并不是“酷” (加利福尼亚州葡萄干咨询委员 会)	190

欢迎来到 21 世纪（皇家荷兰/壳牌石油公司）	191
吸取的教训	192
第 9 章 怎样才能避免犯错	194
“国家知识库”和研究资料来源	195
经销“伙伴”	196
物流：不确定因素	198
“目标”营销	199
适应性	200
交流所用的语言	200
稳住镇纸	200
记住以下要点	201
参考文献	202



导 言

□ 古老的不速之客

几年前，在意大利和瑞士交界处冰天雪地的阿尔卑斯山山口附近发现了一具男尸。科学家经过研究推测，这名男子大约死于 2 000 年以前，他从自己的家乡也就是我们现在熟知的意大利出发，打算步行前往日内瓦湖岸的某个小村庄，和那里的居民互通有无或者从后者那里采买一些东西——很可能是小麦或者玉米，因为人们发现他肩膀上搭着一个装有种子的口袋。

这名男子姓甚名谁我们可能永远都无从得知，但显而易见的是，他是现代很多公司都梦寐以求的一名国际贸易从业人员——为了和恰当的人达成交易，他宁愿冒被冻死在路上的风险。

这名男子没有硕士学位，这个过程没有用到电话，也没有用到笔记本电脑。但是这并不能妨碍我们称其为贸易，而且这是名副其实的贸易。

如果说自“冰人”进行最后一次贸易活动以来的几千年发展史可以告诉我们什么的话，那就是古老的东西从不知什么时候开始又变得流行起来了。

□ 变化的时代，不变的商机

在过去的二十年里，人类经历了世界经济史上最具戏剧性的——用这个形

容词并不是非常夸张——一系列事件。

随着全球资本主义的兴起以及社会主义阵营遭受挫折，第二次世界大战以来一直持续的全球政治紧张态势在很大程度上得到了缓解。伴随着这些革命性事件的发生，在过去十年间，自由市场经济蓬勃发展，市场力量开始在亚洲和拉丁美洲发挥重大作用，世界不发达国家对国际贸易的依赖性越来越高。

与此同时，新的交通工具的出现以及通信技术的发展使得人力和商品从一个地方转移到另一个地方的方式发生了根本性转变，而互联网、卫星通讯以及无所不在的个人电脑的出现，则创造了一个前所未有的全球关系网。

我依然记得 20 世纪 90 年代苏联解体时的情景，这个庞大的帝国就像廉价的纸板箱遭遇了一场暴雨一样，在一夜之间就分崩离析了。似乎也是在突然之间，苏联的加盟共和国——从摩尔多瓦和拉脱维亚到土库曼斯坦和阿塞拜疆——发现自己在梦幻中被推上了世界舞台，面对突如其来的自由和主权，它们一片茫然，无所适从，因为在此之前的三十几年，它们一直依附于莫斯科，并没有独立的身份。顷刻间，15 个新的国家在这个星球上冒了出来。

从苏联继续向西，在学生和边境警卫队的欢呼雀跃中，柏林墙倒塌了，民主德国和联邦德国合二为一。与此相对，离德国不远的南斯拉夫则分裂为四个国家。另外，一对老冤家——美国和越南在经过多年的敌对和仇视之后，终于建立了外交和双边贸易关系。诸如欧盟和东南亚国家联盟这样的自由贸易区以及贸易集团，则开始尝试在贸易领域不仅仅对某一个国家，而是对一个区域产生影响。人们津津乐道的另一个话题则是美国解除了对古巴长达 40 年的禁运；另外，至少有一家媒体对朝韩双方之间的关系朝着好的方向转变秉持乐观态度，因为“可口可乐公司的货车已经在两国边境排起了长队”。

简言之，我们现在所生活的这个世界，和十年前的那个世界比起来，要更大。

根据最新统计，全球 191 个国家的人口总规模已经达到 67 亿。这些国家中每一个都有自己独特的文化、语言、政治及环境，这些因素毫无疑问会直接影响到人们购买什么、不购买什么，通过什么方式购买，以及为什么会有这样的选择。

因此，在一个日益发展壮大、越来越多元化的世界中，任何企业要想在全球化的竞争中取胜，营销就成为一个极其关键的问题。

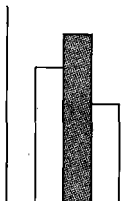
随着越来越多的企业进入全球贸易活动中，成功的机会越来越多，但是与此同时失败的风险也随着增高——这是《工业周刊》在一篇报道中揭示的事实。报道提到，美国的跨国公司至少和 50 个国家有着贸易往来，而和美国的中小型企业（约有 20.2 万家，占到美国外贸出口企业的 97%）建立了贸易关系的国家数量则少至 2 个，多到 40 个不等。

对此，这篇报道总结说，潜力无限。

古语云：“成功之父千千万，失败之子无双亲”。虽然很多人可能会认为实力雄厚的跨国公司凭借巨大数额的营销预算定能免遭失败，但令人遗憾而且啼笑皆非的是，事实并非总是如此。

事实上，很多大公司斥巨资用于产品设计、研发、销售以及营销活动，但是最后却悲哀地发现以失败告终。这通常是因为它们没有对自己试图进入的目标市场做足基本的准备功课。但是也有一些企业失败的原因要复杂得多。

本书所研究的正是这些失败的例子。



为什么会失败

在很多方面，一家企业就好像一艘船。一艘船，不管其用途是什么——不管是运输货物、搭载乘客还是运送军火——都离不开船长和大副等的有效指挥和高度的责任感，离不开机器设备的正常运转，更离不开船员的忠于职守。和一艘船一样，每个企业都有自己的个性和特质。第二次世界大战期间美国制造了大量的“自由轮”，这些船的规格和尺寸都一模一样，换句话说，所有船都是类似的。但是如果你询问曾开过不止一条船的人，他们会告诉你，每条船都有自己的独特之处，即便是在同一个海域、在同样的天气状况下，操作船只的方法也是各不相同的。

同样的道理也适用于企业，而与企业的规模大小没有任何关系。所有企业的目标都是一致的，那就是生产某种商品或者提供某种服务，从而为企业所有者和股东创造利润。但是，和船一样，企业的成功以及生存取决于其适应能力，企业必须随所处环境的变化而调整自己，渡过难关，把握机会。企业的管理层负责掌控方向，他们必须对企业的前世、今生有足够的了解，对企业的未来有合理的构想，并且能够将自己的思路及企业的情况及时传递给员工。

灾难启示录

1956 年 7 月 25 日，午夜临近，大雾弥漫，两艘富丽堂皇的客轮在被称为

“北大西洋的大门”的马萨诸塞州楠塔基特岛附近航行，它们的目的地是纽约——当时世界上最繁忙的港口之一。这两艘客轮一个是意大利商业船队的骄傲——长 697 英里的安德烈·多丽亚号，它从意大利的热那亚出发，横跨大西洋，到纽约全程 4 000 多英里，当时只剩下最后一小段航程。另一艘客轮则是瑞典—美国航运公司的豪华旗舰——斯德哥尔摩号，它从纽约出发，开往哥德堡的斯堪的纳维亚港和哥本哈根，上面满载着 534 名游客，他们或者去经商，或者是去旅行。

一切都显得再正常不过了，都和以前一样，都是此前重复了无数次的情形：出入港口的船只穿行而过，当有其他轮船进入雷达或者工作人员的视线时，所有船舶都会按照“交通规则”进行操作。没有任何迹象表明这两艘豪华邮轮的相遇，会与当天数十艘出入纽约港的其他船只的相遇有所不同。

这两艘邮轮的船长和船员们都有着丰富的从业经验，他们掌握了人类一个多世纪以来所积累的航海经验。两艘邮轮都自称配备了最先进的雷达和航海设备，并且两艘轮船的设备都不曾出过任何问题。

但是，灾难却突然降临了，两艘轮船相撞了。安德烈·多丽亚号坠入楠塔基特海峡（Nantucket Sound），57 人因此丧生；斯德哥尔摩号被严重撞毁，其修复工作花费了 6 个月的时间。两家船运公司声誉扫地，再也无法恢复昔日的辉煌。因为人员伤亡、货物毁损及失踪、行李丢失而发起的诉讼多达 1 200 起，索赔总额创纪录地达到了 600 万美元。关于两艘轮船为什么会相撞、是怎样相撞的，时至今日人们依然争论不休，但是就像这场灾难本身就发生在浓雾的笼罩中一样，问题的答案至今仍然是个不解之谜。

即便是在大雾中行驶，每艘邮轮的雷达也都会清晰地显示另一艘邮轮的情况，邮轮的驾驶员也都很清楚另一艘邮轮的位置、行驶速度和航线。每艘邮轮的船员都期望对方会降低速度，遵守交通规则——交通规则要求两船保持一个安全的距离，在相遇时开启正确的航行灯。这一心理预期一直持续到斯德哥尔摩号撞上安德烈·多丽亚号右侧船舷的那一刻，海水顷刻间涌入船舱，人员伤亡惨重。多丽亚号在事情发生后的第二天上午沉入海底，直到现在，它还躺在北大西洋海面下 235 英尺的地方。

一位负责处理该事故的保险公司人员说，“他们似乎都被催眠了”，“这些富有经验、原本应该可以采取补救措施对事态进行补救的人们被当时的情景惊呆了”。正如这位工作人员所说，灾难的突然降临加上当时的情况一起使得工作人员丧失了正确决策的能力。

诚然，多丽亚号和斯德哥尔摩号的相撞是一出不可逆转的人间生死剧，但是对于那些希望在这个多元的繁杂世界中拓展自己业务的企业家们来说，半个多世纪以前的那个寒冬之夜所发生的悲剧却给了他们宝贵的经验教训。道理非

常简单，错误的假设、没能利用此前积累的宝贵经验，再加上头脑不够冷静，最终导致了这出悲剧的发生。船员们丰富的经验以及精湛的技能原本是可以帮助他们躲过这场灾难的。

没有人敢说自己永远不会碰到这样的情况，不会犯这样的错误。

■ 麦当劳和可口可乐：诚信至上

在国际营销方面，麦当劳公司和可口可乐公司肯定都不属于门外汉：这两家公司的利润中有相当大的比例来自国际销售。事实上，这两家公司——它们之间的供给—采购关系已经存续了 40 多年——被世界范围内的几代消费者视作文化方面的光辉典范。为了抢占新的市场，它们都不惜花费数亿美元的巨资；为了满足世界各地消费者的不同口味，它们甚至不惜改进自己的核心产品。

□ 全球化大趋势

麦当劳公司——总部位于伊利诺伊州的芝加哥——在全球总共开设了 31 000 家餐厅，其中一半以上位于除美国以外的 115 个国家和地区。这些海外餐厅的营业额占到了麦当劳公司总营业额的 60% 以上，2007 年这一数字为 228 亿美元。麦当劳在 30 多年前就已经开始了其全球化的征程，发展到现在，它发现自己面临一个双重挑战：调整美国汉堡和快餐的概念使其适应世界各地人们的不同口味，将牛肉作为一种每日都需要的食物推荐给人们。

作为一家注重基础层面问题的公司，麦当劳颇为人们津津乐道的一点是，它为几乎每一个海外市场都量身定做了独具当地特色的菜单。德国的麦当劳餐厅会销售啤酒，菲律宾的麦当劳餐厅出售意大利通心粉，在澳大利亚的麦当劳可以买到羊肉馅饼，而在法国的 760 家麦当劳餐厅则为顾客提供葡萄酒。有意思的是，所有公司中，业绩最为火暴的是位于莫斯科普希金广场的那家餐厅。该店是在苏联解体后才开始营业的，截止到目前为止，这家 2.8 万平方英尺的店铺已经为 2.5 亿饥饿的俄罗斯人提供了奶酪夹心肉饼、炸薯条和麦克鸡块。

可口可乐公司认识到海外市场对自己未来发展的重要性则是从 20 世纪初开始的。这家 1886 年成立于佐治亚州亚特兰大的公司在成立 20 年后，开始把部分灌装服务转移到古巴和巴拿马。1920 年，为了满足疲于战争的饥渴的欧洲市场的需要，它在法国建成了一家分厂。截止到 1929 年，该公司在全球 28 家公

司设立了 64 家灌装厂，最远到达了日本和比利时。

甚至连世界大战都没能阻止可口可乐公司迈向全球的步伐。1942 年初，为了躲过德国鱼雷的攻击，商人们从美国东南部港口出发，将公司的秘制糖浆运往阿根廷。上市第一天，布宜诺斯艾利斯的可乐销量只有 7 箱多一点（每箱 24 瓶），但是到了第二年末，销量增加到了 30 万箱，运货的卡车就用了 20 辆。

总之，如果只是简单地说可口可乐公司主导着世界软饮料市场，那么这尚不足以充分体现该公司的实力。该公司在全球 185 个国家销售 230 多个品牌的饮料，营业额占到了其 200 多亿美元的年营业额的三分之二。令人吃惊的一个数据是，根据胡佛在线的统计，该公司在全球软饮料市场中占据了 50% 以上的市场份额，在全球日常液体饮品市场大约占据了 2% 的份额。

1993 年，可口可乐公司作为麦当劳的饮料供应商，与后者携手进军中东市场，在沙特的利雅得开设了第一家麦当劳餐厅。一个月后，又在该国西部地区开了一家两层楼的分店。对于在沙特消失多年的可口可乐公司而言，这次进军确切来说应该是该公司重新回归沙特。早在 20 世纪 40 年代，可口可乐公司就已经在中东地区开展业务，远早于它将软饮料作为一种“实实在在的东西”推销给饥渴的沙特人。

很快，麦当劳就在沙特的邻国巴林开设了第一家特许经营店。几乎是与此同时，1.5 万名顾客——队伍足足排了有 7 英里——参加了在科威特市第一家麦当劳餐厅的开业典礼。打铁趁热，该公司很快就马不停蹄地在埃及首都开罗的不同地方同时开设了两家特许经营店。

□ 嘿，那只是一面旗子而已……

尽管海外市场是如此重要，尽管两家公司自 20 世纪 50 年代起就建立了密切的合作伙伴关系，但是随着一个小小的疏忽演变为一场“规模空前”的国际事件，麦当劳和可口可乐却不情愿地成为了国际营销失败案例排行榜的领头羊。问题源于两家公司一个天真的决定：将参加在洛杉矶举办的世界杯足球比赛的 24 个国家的国旗印在一次性的宣传包装上。

对此，欧洲穆斯林马上就站出来公开反对这一做法，因为沙特国旗上包含着摘自《古兰经》的一句话：“万物非主，唯有真主，穆罕默德是安拉的使者。”这面国旗首先出现在西班牙销售的可口可乐的一次性铝罐上；之后，英国麦当劳的汉堡和炸薯条的外包装上也出现了沙特的国旗。人们的反应非常迅速，而且也是爆炸性的。三大洲的报纸和各种媒体纷纷对此作了报道，愤怒的穆斯林领导人和学者们强烈谴责可口可乐和麦当劳的这种行为：这两家公司不仅将对穆斯林人极为神圣的经文用于推销软饮料和快餐，而且任由它被人们揉成一团

当作垃圾扔掉。

直到沙特阿拉伯政府——在使用其国旗之前，不管是麦当劳还是可口可乐都没有和它联系过——发表了一个简短的声明，整个事情才有了转机：“由于沙特阿拉伯的国旗上印有穆斯林的信仰，沙特阿拉伯政府从没有允许任何人或者企业将之用于商业目的或促销活动，或者是以任何不尊重穆斯林信仰的方式使用本国国旗。”

■ 迪士尼的米老鼠：这不是……失礼吗？

在得克萨斯 A&M 大学国际贸易与商务研究生院市场营销专业助理教授保罗·赫比格看来，企业在国际营销方面遭遇失败的一个经典例子就是欧洲迪士尼。赫比格博士对国际营销问题的看法备受推崇，他所写作的教材有好几本都被全美各大院校的国际商务课程选做指定教材。他对迪士尼在欧洲市场上遭遇的滑铁卢的分析，被认为是有史以来国际营销领域最优秀的研究成果之一。

毫无疑问，迪士尼这个名字以及它所代表的含义已经是众人皆知的了。在过去的 80 多年间，米老鼠最先在动画片《汽船威利》(Steamboat Willie) 中展现出来的神奇魔力在南美丛林、罗马街头甚至是澳大利亚的偏远地区一览无遗。不管是战时还是和平年代，不管经济形势一片萧条还是蓬勃向上，米老鼠以及迪士尼公司几乎是无处不在的，但是正如赫比格教授所说，这种无处不在的形象也会带来一些人们并不希望看到的结果。

自开业以来，东京的迪士尼乐园已经接待了几百万的游客，人们蜂拥而至，到这里来感受美式娱乐带来的终极体验。乐园里热烈的氛围及其对游客的诱惑力足以和日本其他热门旅游景点媲美，这无不让那些传统主义者及已经厌烦了迪士尼的一切的人们感到懊恼。

□ 不可或缺的、神奇的米老鼠

我自己的经历就可以证实人们对东京迪士尼乐园究竟有多么狂热。当年，当旅游巴士经过东京迪士尼乐园时，我是唯一一名留在座位上不动的乘客。毫不夸张地说，当兴奋的日本人、巴西人、加拿大人、德国人扑向汽车左侧的车窗，希望一睹这个“东方神奇王国”的真面目时，汽车因为突然重量失衡而打转。

对于我，一个土生土长的南加利福尼亚人来说，这个乐园没有太大的吸引力是因为我去过最早建成的那个迪士尼乐园——那才是真正的“神奇王国”，而且自我6岁生日起，我已经去过27次了。在我生活的城市，60%的人或者受雇于迪士尼公司，或者受雇于洛克希德公司。迪士尼是我年少时光中如此重要的一个组成部分，甚至已经成为我日常生活中再正常不过的一部分。

但是，对于车上的其他乘客而言，却并非如此。等待他们的将是一种奇妙的神秘的体验，这差点让他们在大巴驶过乐园入口的刹那破窗而出。

□ 不要再犯同样的错误

一方面，东京迪士尼乐园是一个非常成功的例子，但是另一方面，迪士尼公司承认游乐园开业之时它犯了一个很严重的错误。迪士尼公司授权另一家公司使用自己的名字和形象，事实上是后者拥有并运营着游乐园，同时后者还拥有乐园所坐落的那片土地的所有权。虽然游乐园每年都有数亿美元的收入，但是迪士尼公司只能从中抽取微不足道的一部分。这是迪士尼公司为自己首次踏入国际市场所交的学费。而且它发誓，永远不会再犯同样的错误，永远不会再自捆手脚。

根据赫比格教授的研究，当迪士尼公司开始酝酿在欧洲建造一座游乐园时，它疯狂地想尽最大可能拥有、控制游乐园及周边的地产，以便建立一家迪士尼酒店。从最开始，迪士尼公司的战略就是将美式游乐园移植到欧洲去。在放弃了西班牙的几个备选地址之后，最终迪士尼公司选定了巴黎东部20英里外的一片面积大约为2800英亩的土地。在这个总耗资高达40亿美元的庞大工程中，迪士尼公司出资1.6亿美元，其余部分则交给法国政府来承担。

在赫比格看来，迪士尼公司的首要问题在于对法国的情况不够了解。法国知识分子谴责说，这个游乐园是尼安德特人对法国文化的攻击，而当地农民则抱怨自己的土地被政府没收后转手卖给了迪士尼公司。该公司关于员工着装的保守规定触怒了工人阶层，严格的培训计划、游乐园内禁酒等规定则惹恼了法国的工团主义者、自由主义者及传统主义者。最糟糕的是，赫比格博士说，迪士尼公司决定将其美式管理风格照搬到其他国家仅仅是出于下面这个简单的理由：“这些是迪士尼公司的风格，而且一直以来都是非常成功的。”

但是，正如他们所说的那样，最好的（或者，是最糟糕的）结果还没有出现。企业领导层决策失误的案例多到令人咋舌，但是真正引起人们足够重视得以纠正的很少。从欧洲迪士尼乐园开业那一天起，很显然，迪士尼公司就对自己的成功充满信心，以至于它都懒得花费心思做一些基础性的工作。

- 让迪士尼公司感到惊讶的第一件事情是，游客人数的季节性是如此之强。

客流量高峰一般出现在夏季，那时欧洲人往往开始一个悠长的假期（通常为两三个月）——这一点与美国有很大不同。在美国的迪士尼，每个周末都有一个客流量的高峰期。之后则是至少要持续四个月的阴冷的冬季，这时的游人寥寥无几。

- 曾到过加利福尼亚或者是佛罗里达的迪士尼乐园的欧洲人来到欧洲迪士尼乐园之后，希望可以在那里享受到美国式的“顾客至上”的服务。但是很多时候，他们却不得不面对年轻的法国雇员们那一张张阴沉的脸，他们对公司在仪容仪表、服务态度及言行举止方面的一些规定颇为不满。

- 迪士尼公司没有考虑到的另一个问题是，欧洲人在某些特定的时间会喜欢来一顿美餐，配上红酒或者啤酒。但是，迪士尼乐园里的高档餐厅很少，更多的是快餐店，而欧洲人并不习惯在这样的场所进行家庭聚会。

- 此外，欧洲迪士尼乐园门票的价格比奥兰多、佛罗里达的迪士尼乐园的门票价格提高了 30%。赫比格认为，在这方面，他们显然没有考虑到欧洲较低的人均可支配收入、较高的失业率，也忽略了欧洲人在度假开支和消费方面比较保守的文化习惯。

- 或许最严重的一个错误当属，迪士尼当时没有根据欧洲人的嗜好和文化对游乐设施和游乐项目进行改造。道理非常简单，欧洲人希望欧洲的游乐园里有更多贴近欧洲的东西。虽然日本人很喜欢美国的通俗文化，但是欧洲人更崇尚细腻精湛的技艺，而不是让人晕头转向的过山车。

迪士尼公司和其欧洲合作伙伴很快就对合作协议作出了调整。其中一条就是将游乐园的名字改为“巴黎迪士尼乐园”，因为虽然很不情愿，但是迪士尼公司必须承认的一个事实就是，先前的名字实在是一个代价惨重的败笔。幸运的是，这次更名比欧盟区各国统一使用欧元早了那么几年。

尽管在法国遭遇的滑铁卢是否会让迪士尼公司的高层们冷静地看待全球化这个问题还不得而知，但是显然，未来这样的机会还是会常常以这样或者那样的方式摆在公司决策层的面前。除了扩张在佛罗里达和加利福尼亚的游乐园的规模之外，迪士尼公司还斥资 30 亿美元在日本新建了第二个游乐园，即“迪士尼海洋乐园”。此外，紧邻巴黎迪士尼乐园，他们又修建了一座游乐场；迪士尼公司还和中国香港有关当局合作，在香港新建了一家超级游乐园。

纽约里昂信贷证券公司的分析师理查德·瑞德认为：“在未来的 25 年中，我预计迪士尼公司将在全球各地再开设 6 家游乐园。巴西、印度、墨西哥以及任何高收入群体较多从而足以维持游乐园运转的地方，都可能成为迪士尼的下一个目标。”