

The Cultural Trap Barbie Encountered in China: Causes and Proposals for Its Future Development in China

Yeer Xu, Haifeng Qi

Science and Technology, Business School, East China University, Shanghai
Email: snowynina@163.com, macintosh7@163.com

Received: May 15th, 2013; revised: May 18th, 2013; accepted: Jun. 12th, 2013

Copyright © 2013 Yeer Xu, Haifeng Qi. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Abstract: Mattel's Barbie doll has been described as a symbol of American culture. Recent years, Barbie makes actions constantly in the international market, especially in China. But Barbie's first flagship store in Shanghai did not work well, and which was finally closed in March 2009. The article using the principle of cross-cultural marketing, 4 PS analytical method and Ghofstede's five-index-scale method and the model, aims to analyze comprehensively of the failure reasons for Barbie store in Shanghai from two angle. Besides, this article analyzes the different aesthetic and cognitive psychological reaction of consumers in different age groups in China when faced Barbie, as well as the different roles Barbie played in American and Chinese consumers' life. At the same time, this article will give some further development advices combined with the actual situation of Mattel's Barbie series products in the Chinese market.

Keywords: Barbie; Cross-Cultural Marketing; Cultural Difference; Esthetical Appreciation

芭比在中国遇到的文化陷阱：原因及发展建议

徐烨儿, 戚海峰

华东理工大学商学院, 上海
Email: snowynina@163.com, macintosh7@163.com

收稿日期: 2013年5月15日; 修回日期: 2013年5月18日; 录用日期: 2013年6月12日

摘要: 美泰公司的芭比娃娃一直被喻为美国文化的象征。近年来, 芭比不断争战国际市场, 更是将中国作为其全球化的重要基地。然而芭比首家旗舰店却在上海呈现出叫好不叫座的销售现象, 并终于2009年3月关闭。本文基于跨文化营销原理、4 PS 分析法和 Ghofstede 的五项指标量表等方法与模型, 针对芭比旗舰店在上海失利原因中不同年龄段的中国消费者面对芭比娃娃有什么不同于美国消费者的审美及认知心理反应, 以及芭比娃娃在美国消费者和中国消费者生活中分别扮演了什么样的角色, 做了较全面的分析。同时, 本文也结合实际情况对美泰公司芭比系列产品在中国市场的进一步发展给出了建议。

关键词: 芭比; 跨文化营销; 文化差异; 审美认知

1. 问题存在及背景

美泰公司是全球最大的玩具公司, 在儿童产品的

设计、生产、销售方面处于领导地位。其旗下包括芭比在内的多个品牌在全球各地均受到广泛的欢迎和

喜爱。为了进一步拓展市场，美泰计划从巴黎、伦敦、米兰纽约、东京等众多地标性城市中选择一处开展其第一家旗舰店。考虑到中国庞大的市场和发展前景，美泰最终选择上海作为其市场突破口。

“芭比上海”首家旗舰店把 6 层高的淮海路老影院改造成面积达 3500 平方米的梦幻中心。这里经营着关于芭比的一切，从早到晚都散发着粉色光芒。这里有一系列独具特色的芭比玩具套件、饰品、电影、书籍、电器、鞋履、服饰、家饰等；此外还包括水疗美容中心、餐厅和设计大车营等。美泰公司希望通过这样的旗舰店让中国消费者感受芭比的文化，从而爱上芭比，拥有芭比。然而美泰忽略了一点，在这个新兴市场中芭比面对的不仅是激烈的竞争，更多的是来自文化的壁垒与隔阂，因此事情的发展与美泰公司美好的预测相距甚远。

美泰公司网站公布的财报也显示，2009 年第一季度，旗舰店的亏损达 5100 美元，亏损幅度同比增长 9%，主打产品芭比娃娃更是销量减半。2010 年，芭比上海旗舰店的销售目标比 2009 年 3 月开店之初下降了 30%。2009 年 3 月 7 日，上海芭比旗舰店宣布关闭。

美泰投入了大量精力在这家跨国旗舰店上却还是以关门结业收场，到底是什么原因导致了美泰中国市场的失利就是本文要着重分析的问题。本文主要采用文献分析法和访谈法，通过依次整理案例、基于现有文献理论的分析，然后对一些消费者进行访谈整理观点，最后做出综合分析，对美泰的未来发展提出一些建议。

2. 问题分析

2.1. 芭比中国遇冷原因分析

2.1.1. 公司与消费者认知差异

由于文化背景的不同，美泰公司和中国消费者对芭比及旗舰店的定位存在诸多差异，表 1 为笔者的一些总结。

可以看出，美泰公司对中国消费者心理及文化的了解并不深入。笔者认为美泰在决策过程中犯了一个在跨文化营销中大多公司都会出现的问题——自我参考，即人们根据自己过去对自己的看法来判断别人的行为，认为在本国市场好的产品到了其它市场依然

如此，因此导致了对异域文化的偏见。另外美泰也没有考虑到在没有文化情感的支撑下年龄对审美和心里认知的差异。自我参考易导致文化敏感度的缺失，从而做出错误决策。直到现在美泰公司依然认为芭比将是永远不老的大众情人。即便美泰组建了精心设计团队为上海市场特别设计了“上海娃娃玲”，但在中国消费者看来这不过是染成了黑发的芭比，是美国人心中上海女孩形象。

2.1.2. 背后文化因素

文化因素与市场直接相关，对消费者需求有较强的决定作用。荷兰文化学家 Ghofstede 在其研究中利用五项指标来衡量不同文化：个人主义/集体主义，高权利距离/低权利距离，男性刚毅化/女性柔弱化，确定性/不确定性，长期性/短期性，得出了不同的文化模式^[3]。

由表 2 可知中美文化具有较大差异，美国购买物

Table 1. The comparison of the product orientation of Barbie from Mattel and consumers

表 1. 美泰公司与消费者对“芭比”产品定位观点比较

	美泰公司	中国消费者
对旗舰店定位	把芭比视为自己最好的朋友的女孩和将芭比作为时尚生活风格标志的女性的最终目的地	新鲜的体验、现场感受一下，然后拍照留念的景点
消费群体定位	想成为公主的女孩、30 出头的中国时尚女性	拥有女孩的中高收入家庭
芭比用途定位	对时尚生活追求的象征、送礼、摆设、玩具、收藏、培养审美能力	小女孩的玩具
产品设计定位	时尚前卫(欲望都市的设计师的设计)、适当的中国元素	很性感、幼稚、不漂亮、不可爱、外国人的样子

Table 2. The compare of the cultural patterns in China and America

表 2. 中美国家文化模式比较

指标					
	个人主义	高权利距离	男性刚毅化	确定性	长期性
国别	集体主义	低权利距离	女性柔弱化	不确定性	短期性
美国	典型的个人主义，强调个人成就	低集权国家，追求平等权利	较男性化国家	典型的宽容文化，对不确定性有更大容忍	短期化价值取向
中国	很强的集体主义	对权利期望大，较高集权国家	适中，要求男女平等，讲求和谐	对不确定性的回避程度较强，喜欢稳定，知足常乐	长期性价值取向，崇尚愚公移山的精神

品实际上是通过各种修饰来代表、反映个体的自我。而中国人更习惯于将其当作一种简单的东西，追求的是实用价值，只通过少有的东西如奢侈品等展现自己。因此，美泰中国失利的原因与背后的文化差异有着不可忽视的关系，后文将做详尽分析。

2.2. 不同年龄段对芭比的认知心理反应

2.2.1. 对“玩”的认知

正如美泰进入中国市场前做的调查显示的一样，中国的确有着比美国多许多的孩子，然而这并不意味着中国对玩具、特别是玩偶玩具有巨大的需求量。与美国家长不同，中国父母更希望孩子(5~16岁)努力学习，而不是玩。这是发展中国家的客观国情，这种功利的消费原则也阻挡了女孩与芭比亲近的机会。

对于16岁以上的女性来说，她们玩什么就不再受制于父母的安排了。但是她们对“玩”的概念已经不限于玩具，而是更广泛的社交、旅游、派对等等，玩娃娃显得幼稚。所以美泰如果希望抓住白领消费者就应该将市场细分做的更细致，将芭比SPA、美容美甲和玩具售卖分开，作为时尚的引领者，吸引白领客群。

2.2.2. 对产品审美的认知

美国的孩子受开放式文化影响比较早熟，美国的家长较东方家长来说也更加开明。因此对于美国的小女孩来说，芭比的长相、身材所呈现的性感是可以接受的。芭比具有美化自我、向往生活的引导力，它的服饰丰富多彩且分类到位，可以唤起孩子们注意外表形象。并且正如前文提到的，“每个女孩都有一个公主梦”是伴随着几代美国人的成长的，因此受到文化价值观的影响，在美国无论是女孩还是女人都可以是芭比的受众群。

而在中国，过去的女孩是玩布娃娃长大的，它是中国文化的意象反映，是儿童或婴儿意象的萌芽般的朦胧状态^[5]。因此对于14岁以上的女孩和女人来说，娃娃应该继承传统形象——毛茸茸、胖乎乎、活泼可爱等。近年来时尚潮中，状似儿童装的宽桶裤、松糕鞋、宝宝领等轮番上演，“袋袋猫”、“米奇妙”、“KT猫”等原本属于儿童的服装或饰品在青年女性身上随处可见。这种回归童趣的着装风貌，其实正是当年布娃娃游戏的投影与呼应^[5]。对于该年龄段的女性来

说，类似Hello Kitty的卡通形象更受欢迎，它的可爱文化可以运用在各个方面且接近布娃娃意象。因此，在中国想拓展白领市场的话，可以将芭比具体的形象抽象化符号化，使其不带有明显的“成年人形”并运用一些周边时装、美容美甲等把这个概念时尚化，更贴近中国白领和青年的需求。

对于14岁以下的孩子来说，信息时代对儿童造成的最大影响就是儿童兴趣成人化。而“童年浓缩”就是指的是现在的孩子们心智提前成熟。美泰内部的人士也表示，“因为计算机、网络与电视、录像带等信息的洗礼，现在许多八九岁的孩子，思想成熟度已经像是十三四岁的青少年，所以他们对于太过孩子气的玩具会排斥”。这里并不是说芭比不够成熟，相反，芭比建立了非常成人化的网络体系，但是，很多儿童认为拿着它会让人感觉幼稚，不够成熟，这正是电子化时代的孩子非常抗拒的，也是由于电子化所产生的审美变化。过去，12岁的女孩子可能还会玩娃娃，可是今天洋娃娃最主要的消费群却是3~5岁的小女孩。芭比娃娃成了一个婴儿玩具。面对电子商品的冲击，现在更多的父母选择ipad作为早教玩具，在他们看来ipad没有明确年龄区分，可以锻炼孩子的观察力、行动力，比玩偶精彩。

2.3. 芭比娃娃在美国消费者和中国消费者生活中的角色

由于背后的文化差异，中国和美国消费者对对待芭比的态度是不同的，这些区别又可以归结为芭比在两国消费者生活中的角色不同。由此，又带来了对于芭比的价格认知、功能、审美的不同角度。

2.3.1. 玩具&收藏

定价是市场营销组合中一个重要因素，每种文化对定价策略以及方法的应用都有其偏好，不同的消费者对于产品有着不同的需求水平和成本差异^[4]。美国许多人购买芭比除了作为玩具，更多的还会作为家中摆设，集齐系列产品，成套收藏。有了收藏的目的，芭比就不仅仅局限于儿童阶层，更可以为白领等拥有。相比于倾向于收藏型消费的美国人，更中国人偏向消耗型、展示型消费，因此对价格敏感度高的。

在中国人看来，芭比就是一个玩具。中国还处于符号消费阶段，人们更喜欢买一些能被看得到的“奢

侈品”，尽管芭比的许多衣服配件同样出于著名设计师之手，但中国的家长却更希望用同样的价钱给自己的小孩买一件衣服，而不是给一个放在家中的玩具。由于对芭比仅仅定位在“玩具”，人们对它的价格就很敏感，芭比系列产品三四百元的均价，这样的定价与定位的相对比较在中国消费者眼里显得“太不划算了”。

因此芭比在中国表现出水土不服的情况。中国山寨市场极为发达，孩子在旗舰店玩够以后，家长通常拐进其他山寨店为孩子买回克隆的假芭比。定价不符合文化差异的考虑是芭比在中国市场叫好不叫座的主要原因。另外从实际情况来看，大部分的家庭也没有足够的空间去收藏芭比。

2.3.2. 身边成员扮演&自我期望投射

作为一种普泛的民俗现象，玩具往往会透露出它所属的那个社会的文化。无论是代表西方文化的芭比娃娃，还是代表中国文化的布娃娃，都有着深厚的传统文化原型的^[5]。惯于玩布娃娃的中国孩子常把自己当作娃娃身边的成员，如妈妈、老师等，在模仿生活中重要人物的情态言行的基础上，创造性地指导布娃娃的言行和情态，或与其一起玩。因此芭比娃娃对孩子来说是朋友。然而其过于成熟化的形象让很多妈妈不放心自己的孩子玩芭比，就像大多数家长害怕孩子交了“坏朋友”一样。

而美国的孩子则大多会把芭比当作未来的自己。因此玩芭比满足了孩子们对未来的自我期望。芭比的多重造型多种职业都是来源于现实生活，她能让孩子们以玩的形态更早的在潜移默化中接触社会，同时也帮助妈妈们在与孩子玩耍的同时，通过芭比教导孩子如何正确打扮自己，安排自己的未来规划。

2.3.3. 外国文化的产物&历史怀旧的承载

芭比在中国市场缺乏情感基础。很多时候人们消费一个产品不是因为其功能有多强大，而是因为有着深厚的情感维系。芭比娃娃在欧美市场广受欢迎，因为很多欧美国家的小朋友都是在芭比的陪伴下长大，本质上芭比是消费社会资本利益最大化追逐的必然产物，是美国文化的象征，她见证了一个时代。而在中国，消费者对芭比娃娃缺乏集体记忆和情感依赖。

对于中国消费者来说，芭比就是一个美国文化产

物，是外来文化的入侵，正如麦当劳等等。03-05年大量美国文化入侵中国，此时也是芭比在中国最鼎盛时期，当时美国文化对中国消费者来说新鲜又代表着时尚，很容易被接受与追赶，随着中国不断的飞速发展，现在的中国开始更多的关注于自身的文化，朝着多元化的种族文化、鼓励追求自我的方向大步迈进。人们对美国文化不再盲目崇拜。美国在我们的眼中慢慢褪色。特别是911之后，美国也不再是最令人向往的地方了，美国人民，也变得楚楚可怜起来。政府一天到晚在外面做维护正义的警察，受伤害的却是大众^[6]。可以看出，美国文化使美泰忽视了这个价值取向，或者说过度的品牌保护主义、品牌自负心理蒙蔽了他们的视野，没有正确地认识大众的心智，失去了领跑市场的先机^[7]。

2.4. 影响芭比市场业绩的其它因素

2.4.1. 中国贫富差距大

尽管基于单纯数据，中国显然拥有非常大的市场容量，但中国贫富差距较大，真正能买得起芭比该类玩具的群体还是非常有限的。过于沉重与窒息的生活，会让很多人失去很多美好的“兴趣”和生活。比如，焦虑和烦躁的房奴，显然不愿意花更多的时间去为孩子选购好玩的玩具，一起去做那些好玩的游戏。他们更喜欢告诉孩子勤奋的工作，获得更好的成绩上更好的大学，帮助家庭摆脱穷困的生活。

2.4.2. 国产同类产品的冲击

不仅是美泰公司本身市场定位、文化差异处理不当的问题。另一个客观因素就是来自于本土市场同类型竞争者的冲击，比如羽西娃娃。靳羽西，时尚美学的倡导者，是她创造了羽西娃娃。羽西娃娃是所有亚洲女孩的代表和典范。她不仅是个时装娃娃，同时拥有亚洲女孩想要的一切：善良、漂亮、勤奋、聪明、富有创造力有文化。她倡导种族平等，男女平等。羽西娃娃是世界上第一个真正地道的亚洲形象娃娃。羽西娃娃2001年初在中国诞生，10月份在全美国上市。在短短的几个月里面，羽西娃娃就变成了一个国际品牌，成为2001年最受欢迎的时尚娃娃。更符合亚洲审美元素与文化，使得羽西不仅在中国，甚至在整个亚洲或是美国的亚裔群体中都成为了芭比的劲敌。羽西娃娃在美国的销售额第一年就达到150万美元。

2.4.3. 中国山寨市场冲击

中国作为一个制造强国，在山寨上也总是拥有惊人表现。毋庸置疑，深受孩子喜爱却因价格过高而被拒绝的芭比娃娃在山寨市场拥有非常大的购买量。不少商家也表示，山寨版的芭比娃娃非常受小朋友的欢迎，而正版的芭比娃娃却很少有人问津，不少批发商已经不经营正版的芭比娃娃了。山寨芭比娃娃只卖 15 元左右，而一个正版的芭比进价就近百元，同比之下大家都选便宜的购买。许多老板表示便宜的娃娃质量和做工确实没有正版的芭比娃娃好，不过并不是假的，娃娃的厂商、厂址、3C 认证都是齐全的，只是品牌不一样而已。家长也认为，反正长得差不多，孩子在旗舰店看上了的去其他市场找差不多的，一样可以玩。

3. 芭比未来在华发展建议

尽管芭比旗舰店在上海并没能获得良好的销量与利润，但那个独一无二的粉红天堂也确实给了许多以往没有机会接触芭比的人一个与公主亲近的机会。过去两年中，芭比累积了众多用户，通过淮海路旗舰店的方式，品牌得到了较大推广，芭比开始在许多孩子心里埋下了种子，也同时在众多喜爱时尚的白领心中留下了印记。所以说，旗舰店本身就是最好的广告，也是展示品牌形象的最佳场所。在这一点上，芭比旗舰店无疑是成功的。并且，芭比品牌想要扩大销售更广泛的产品和服务这一基本观点，从根本上仍然是正确和具有前瞻性的。

另外相异文化进入模式也有其有点，如快速提高企业的跨文化营销竞争力，迅速成长等。鉴于美泰公司的实力与国际地位，可以采用进攻战原则^[8]，分析领导（本文中可以为羽西娃娃）在市场中的优势，找到其弱点，在尽可能狭窄的阵地上相其弱势发起进攻。也可以使用侧翼战原则^[9]，抢占无人竞争的领域。

基于这样的可能性以及对上述原因的分析，笔者对芭比进一步在华发展策略(不含其已有策略，如进驻二三线城市、运营芭比巴士等)提出以下建议。

3.1. 降低单品价格、采用营销组合创新模式

在美国市场上一开始芭比娃娃每只售价仅为 10 美元 95 美分，而同类产品为 20 美元^[8]。然而芭比会通过广告等多种途径告诉孩子，芭比需要衣服、芭比

要换工了、芭比要交男朋友了、芭比要有一个孩子等…这一系列在生活中正常的变化便为芭比带来了商机。她成功就在于这系列营销创意的巧妙组合：首先构造产品链，然后在产品链中注入情感因素，自然形成与同类产品的差异，由此建立竞争优势，再有计划地将产品链推向市场，通过适当途径与消费者沟通激起其购买欲望，从而形成连锁反应。芭比便是这样在美国起家的，同样的，这样的方式也十分适用于对价格敏感的中国市场。美泰公司可以参考中国市场玩偶类玩具定价修改芭比单指娃娃昂贵的价格，适当提升其配件价格，形成营销组合。从某种程度上，购买了仅着单衣的芭比娃娃的孩子再次购买配件的可能性是非常大的。

3.2. 开发益智类教学类动画片、产品、游戏

正如上文中提到的，目前中国的家长更热衷于投资孩子的益智类玩具，而孩子也对电子类产品更有兴趣。所以芭比可以适当考虑增加一些在益智类创意上的研发，除了仅仅教会孩子如何将芭比变漂亮也可让孩子教会芭比学习，或是在一些早教类机器中植入芭比形象，让芭比不仅成为孩子生活上的朋友，更是学习上的朋友，无时不刻的融入孩子的生活。

3.3. 进一步加强电视、网络宣传

消费者在购买决策过程中扮演的角色可分为：发起者、影响者、决策者、购买者使用者。这五种角色相辅相成共同促成了购买行为，是企业营销的主要对象。在芭比娃娃系列产品的购买过程中，儿童是使用者往往又是发起者，其家长扮演着购买者和决策者的角色。儿童喜欢漂亮的玩具，而家长既想通过买漂亮的玩具来讨孩子欢喜，同时又希望价廉物美，这是人之常情。小女孩一旦使用芭比娃娃，在商家促销和与同伴的攀比之下，自然又成为芭比后续产品的购买发起者。

另外，芭比的系列动画片伴随美国孩子度过童年，然而在相对缺乏情感基础的中国，芭比也可以这样的方式深入孩子的心中。芭比在中国不应仅仅停留在产品导向上，更应该多培养情感导向，多创作一些符合中国审美与文化的动画片，采用文化变迁策略从生活的点滴植入芭比效应。文化变迁策略是指利用母

国强大的文化优势，抓住开发国文化变迁的时机，使开发国文化顺应自身的需要发生一定程度的变化，营造新的营销环境，创造出新的消费需求^[1]。不过文化导入是一个比较漫长的过程，需要跨国企业长期坚持不懈的营销，在潜移默化中影响异国消费者购买观念的，该方案需要与其它营销方式进行组合。

3.4. 开展与幼教结合的项目

在社会中成长的儿童通过其家庭和其他主要机构学到了基本的一套价值、知觉、偏好和行为的整体观念。因此，除了作为玩具、动画片在孩子生活的方面陪伴他们，与教学机构的合作也是必不可少的。芭比的美貌、服饰，她的种类之多对幼儿园时期的孩子还是有一定吸引力的。让小朋友通过玩芭比娃娃，在东方与西方文化交融的土壤中，优化他们的审美构成，掌握着装方式、培养动手能力及审美能力是芭比与幼教很好的结合点。十七大以来，国家也大力发展文化产业，对国民审美培养是近些年来发展的重点。孩子向来是一个国家的希望，因此助于培养孩子审美、创新能力的教育项目应该会得到国家的大力支持，目前在一线城市，已经有个别幼儿园引入了这样的培养模式，这对培养了一代时尚创新的美国孩子的

芭比来说就是一个很好的机会。(见图 1、图 2)。

参考文献 (References)

- [1] 宇霄, 宋渡. 企业跨文化营销的策略分析[J]. 技术与市场经营与管理, 2009, 16(3): 37.
- [2] 刘鑫. 失宠的芭比娃娃[J]. 大众商务, 2006, 2: 18.
- [3] 顾秀君. 在华跨国公司跨文化营销策略研究[J]. 中国市场, 2010, 18: 46-47.
- [4] 张志春. 青春意象与婴儿意象——论芭比娃娃与布娃娃的文化意蕴[J]. 宁波服装职业技术学院学报, 2003, 2: 58-61.
- [5] 田原. 褪色的美国——芭比娃娃和校园枪击事件[J]. 帆船之都, 2003, 8: 87-93.
- [6] 菲利普·R·凯特奥拉. 国际市场营销学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [7] 艾·里斯、杰·特劳特著. 李正栓, 贾纪芳译. 营销战[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.



Figure1.The child drawing Barbie
图 1. 正在画芭比的幼儿园小朋友



Figure 2. The room design in proportion for Barbie by kindergarten children
图 2. 幼儿园小朋友为芭比按比例设计的房间