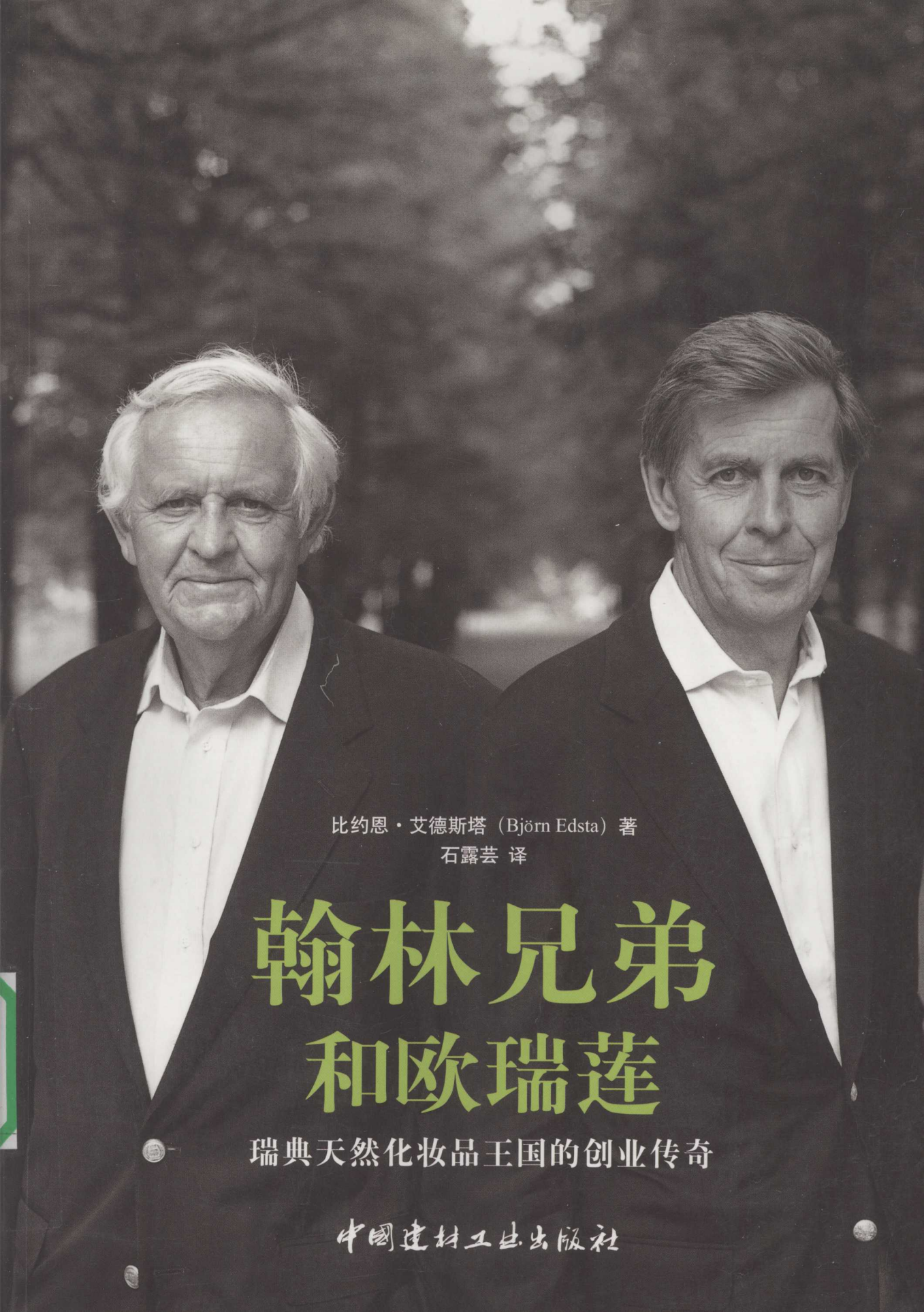




比约恩·艾德斯塔 (Björn Edsta) 著

石露芸 译

翰林兄弟 和欧瑞莲

瑞典天然化妆品王国的创业传奇

中国建材工业出版社

石露芸 译

中國建材工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

翰林兄弟和欧瑞莲:瑞典天然化妆品王国的创业传奇/(瑞典)艾德斯塔(Edsta, B.)著;石露芸译. —北京:中国建材工业出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-80227-540-9

I. 翰… II. ①艾…②石… III. 化妆品—化学工业—工业企业管理—经验—瑞典 IV. F453.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 010420 号

翰林兄弟和欧瑞莲:瑞典天然化妆品王国的创业传奇

出版发行:中国建材工业出版社

地址:北京市西城区车公庄大街 6 号

邮编:100044

经销:全国各地新华书店

印刷:北京通州京华印刷制版厂

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:14

字数:341 千字

版次:2009 年 1 月第 1 版

印次:2009 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-80227-540-9

定价:28.00 元

本社网址:www.jccbs.com.cn

本书如出现印装质量问题,由我社发行部负责调换。电话:(010)88386906

序

“我想如果有人要写欧瑞莲的创业之路，现在正是时候。我和乔纳思都精力充沛，对创业历程仍然记忆犹新。至少我们的家人会有兴趣更好地了解欧瑞莲如何走出第一步，如何树立起欧瑞莲品牌以及品牌背后的价值。而且我也希望这会有助于进一步增强我们的企业文化。”

罗伯特·翰林搜集了许多资料，有年度报告、发黄的复印件、以往的金融短评、彩色的宣传手册、最近的一次演讲以及关于直销的访谈。这些材料可以用于我研究和讲述两位瑞典企业家的历史。他们创立了一家全球化妆品公司，而在当时，瑞典的出口产品主要由工业品一统天下。

39年前乔纳思·翰林和罗伯特·翰林兄弟俩创建了欧瑞莲。如今是2006年4月7日，斯德哥尔摩仍然是春寒料峭，春天姗姗来迟。公司在斯德哥尔摩证交所“吸引力40证券”的收盘价为264克朗。

我们再次会面时，乔纳思从布鲁塞尔赶来讨论这本酝酿中的书的内容，即兄弟俩的欧瑞莲创业历程。

乔纳思不相信他们的故事一定会吸引更广大的读者。他说：“在瑞典很长一段时间，实际上我们并不为人们所了解。我们喜欢远离公众视线的焦点，我们也从未刻意宣传。我更喜欢默默无闻的平静生活。我们为什么想要在证交所上市而将自己突然暴露在公众的视线中？我们还有更多的事要做。”

在1995年5月11日出版的《工商业日报》中，现为《商业日报》总编的古妮娜·赫利茨（Gunilla Herlitz）著文说，她花了好几个月时间才终于说服兄弟俩同意接受一次访谈。“他们担心这样一来在商业出版界会形成对他们个性的一成不变的格式化的描述，因而他们真的不想大肆宣扬。《工商业日报》援引了翰林兄弟俩的话：“只要我们的朋友和家人知道我们的成就就足够了。”

当今，阅历丰富的兄弟俩知道媒体宣传所能产生的影响，这其中也包括《工商业日报》——一方面是积极的期待，而另一个极端便是耸人听闻的报道所带来的破坏性的后果。

在我们的访谈期间，乔纳思一再表明他们的故事可能值得与他们最亲近的人、他们的家人和公司成员分享，但是他问道，“我们究竟做了什么事能够让欧瑞莲以外的人感兴趣？”

“企业家精神！”我回答道，并向他说明他们的成功会“为人们提供非常有益的阅读素材”，正如《瑞典快报》(Expressen)具有传奇色彩的常务编辑赛治·阿格伦(Sigge Agren)所说的那样；而且他们的成功也会为那些希望从事商业的人们提供灵感。

如果予以正确地报道，他们的事迹也能够让政界以及其他商业界以外的人认识到，为什么有些人不管社会多么复杂也能够独闯天下，干出一番事业。

乔纳思说：“对我来说，企业家精神就是面对极端困境时仍然设法找到出路。”

“这正是我希望您谈论的。”我回答道。最后我们一致同意启动这一计划，我也可以不受限制地了解欧瑞莲。罗伯特说：“我们全力支持。”乔纳思也同意地点头：“你可以自己决定哪些值得去写。”

现在是4月24日，仍然凉爽宜人。欧瑞莲的股价上升到284克朗。

两年过去了，乔纳思会从布鲁塞尔打电话来告诉我他的故事，也会在来斯德哥尔摩期间亲自跑来增加些细枝末节。罗伯特和我见面则更加频繁，我们聚在一起讨论公司的早期历史以及现状。

两兄弟毫无隐瞒，既不回避任何主题，也不拒绝任何问题。

家庭成员和以前的同事也为公司的历史增添了几分色彩，而现在的同事则更多谈论最近发生的事情。我也有机会参加了欧瑞莲的几件大事，媒体的报道也相当有用。

对我个人而言，一开始我对翰林家族不甚了解，直到我们的孩子结婚了，我才有所认识，而且现在我们有了共同的孙子孙女，这也是我讲这个故事的原因：送给我们的子子孙孙的一本历史书。

本书讲述了欧瑞莲40年的风风雨雨，我讲述的故事也将在结尾告一段落。当然，只是书写完了，创立欧瑞莲的兄弟俩的故事并没有结束，故事还会继续，企业家的脚步永不停止。

比约恩·艾德斯塔(Björn Edsta)

2008年春

目录

CONTENTS

序

导 言

/ 1

第一章

1967-1970 // 开端：国际化 / 3

第二章

1970-1980 // 在欧洲扩张 / 41

第三章

1980-1990 // 多样化发展，开辟世界新领地 / 59

第四章

1990-1998 // 欧瑞莲在东欧和前苏联 / 79

第五章

1998-2005 // 股票交易所：从伦敦到斯德哥尔摩 / 103

第六章

2005-2007 // 美迪卡沃的发展，欧瑞莲进入中国，回到斯德哥尔摩 / 117

第七章

企业文化 / 145

目录

CONTENTS

第八章

领导力 / 165

第九章

所有权和承诺 / 179

第十章

责任和梦想 / 191

附录

文献来源和销售数据 / 209

注：本书中所有论及欧瑞莲直销制度的内容，除非特指中国市场，否则均指欧瑞莲在全球大部分市场（不含中国）所实行的制度，特此说明，文中不再一一标注。

导 言

最近几年，不计其数的商业传记在瑞典出版。作家和研究者对成功家族的兴趣越发浓厚，经常把他们和创建宜家（IKEA）和 H&M 并将其发展成全球企业的企业家英瓦尔·坎普拉德和厄林·佩尔森相提并论。追寻成功故事的脚步还在继续。但是战后，瑞典几乎就没有能在全球市场上立足的企业，更不用说其创始人的领导作用了。

在研究了世界上发展最快的化妆品公司后，瑞典《商业周刊》将欧瑞莲化妆品公司创始人乔纳思·翰林和罗伯特·翰林兄弟与英瓦尔·坎普拉德和厄林·佩尔森排在并列第一，位于英孚教育的创始人伯提·霍特之前。

然而让人惊奇的是，乔纳思和罗伯特兄弟以前并未引起公众的任何注意。欧瑞莲公司成立于 1967 年，是一个经营天然化妆品的直销企业，销售额达到 100 亿克朗，共有 250 万销售人员遍布五大洲 60 个国家。

也许是因为直销从来就没有在社会上占据高位，而且瑞典市场的销售额仅占欧瑞莲总销售额的 1%，所以它在本国没有受到太多关注。

也许是因为多年前欧瑞莲的总公司就从瑞典迁走，所以极少有人知道欧瑞莲的创始人是两个瑞典企业家，更不知道他们至今还对公司兴趣浓厚，还积极参与董事会的决议，而且经常出席欧瑞莲各项会议。

这本书将讲述乔纳思·翰林和罗伯特·翰林是如何创立欧瑞莲，并带领欧瑞莲走向一个全球企业的成功历程。虽然兄弟俩承认他们将 95% 的生命投入到欧瑞莲上，但这并不意味着剩下的 5% 就无足轻重。不管怎样，他们还成功地跻身于珠宝连锁店、旅馆以及风险投资行业，更不用说他们为儿童和保健事业所做的善事，以及为众多研究项目所做的慷慨捐赠。

引用 2006 年诺贝尔和平奖获得者穆罕默德·尤努斯的一句话：“每个人都是企业家，但是有的人从来都看不到自己的天赋，找不准自己的目标。”

什么是企业家精神？企业家精神能做什么？读一读，学一学，然后你就会受到启发。

经验就是，如果你拥护某种情感，那自然有人支持你，也有人反对你。但如果你根本没有任何情感偏好，或偏好太多，那么就既没人支持你，也没人反对你。你将无法生存。

——萨奇广告公司董事长萨奇先生

oriflame

第一章

1967-1970 开端：国际化

乔纳思·翰林和罗伯特·翰林一直想创立自己的事业，1967年末，他们意外得到了这个机会。一切就从那时开始。欧瑞莲诞生了，然后迁至布鲁塞尔，然后向国际化扩张。



一了排分品配大翠办管... 饭款奥
买未林端普干... 全渠大品到



奥威逊公司在斯德哥尔摩大酒店安排了一场盛大聚会,并用香槟和鱼子酱款待来宾。



1967年春，43岁的美国人罗伊·库尔来到瑞典为奥威逊国际公司招商引资。他在

伯提·翰林——兄弟们的父亲，被邀请加入瑞典公司的董事会，但是他拒绝了。

库尔先生根本就没想兑现他的承诺。8月初，当

在库尔被捕之后,《Se》(杂志名称)刊登了化妆

第二年，犯罪研究杂志中描述了罗伊·库尔的被

不管库尔先生如何抗议，他还是被指控欺诈罪，并于3天后在斯德哥尔摩法庭受

那笔钱似乎就这样消失了，另外 33 个被骗的人找到斯塔凡·翰林，他们说：“你会

① 女主人邀请自己的朋友来参加家庭聚会, 同时也会邀请一个销售顾问来演示产品的使用方法, 然后让来客



英语，难道不能帮我们吗？”然后，斯塔凡找到他的兄弟乔纳思，问了他同样的问题：“你念过哈佛，难道你帮不上忙？”

乔纳思和罗伯特兄弟早已和罗伯特的朋友本戈特·荷斯顿讨论过一起做生意的事情。本戈特曾经就读于斯德哥尔摩经济学院。他们三个人都对从商充满激情，跃跃欲试，并很快有了想法。

在美国的时候，乔纳思和一个比他很多的堂兄——乔汉·哈尔丁接触比较多，他是一个物理学家，因其在西班牙流感病毒上的研究而出名。

当乔纳思搬到法兰克福为宝丽来工作时，哈尔丁前来拜访，并告诉他一个重要的发现。这一发现将彻底改变汽车的安全性能，主要是通过一个充满水的汽车缓冲器来有效减少碰撞中的破坏性。

“这是乔汉的主意，”乔纳思说，“他让我相信这是个很不错的想法，还让我筹集5万美元来购买斯堪的纳维亚的许可权。”

乔纳思找到了一堆人，购买了在斯堪的纳维亚的营业权，并从美国装运了大量缓冲器过来。他辞去了德国宝丽来的工作，本戈特·荷斯顿也离开了伊莱克斯，罗伯特则放弃了可口可乐的工作。

1967年7月5日，乔纳思他们的公司 Svenska Kofangarbolaget 召开了一次会议。这次会议的会议记录由秘书服务公司打印，其上写着这样一句话：“这个项目是个绝好的机会。”

不幸的是，不管是保险公司，还是瑞典的大型汽车制造公司沃尔沃和萨博，都不认为这是个好机会。这样，美国的缓冲器根本没有市场，现在很可能还被作为翰林家的财产存放在斯德哥尔摩群岛上。一切就这样结束了，乔纳思这样说：“当罗伯特开着装有充水式缓冲器的蓝色大众汽车晃来晃去的时候，邻居们都嘲笑他，而罗伯特还想向他们证明这个缓冲器多么有用。在碰撞中，水会喷射出来，但是汽车会完好无缺。为了证明这一点，他把车直接开进了邻居家的车库。”

Protokoll över sammanträde i Svenska Kofångarbolaget den 5 juli 1967	
Närvarande: Bengt H, Jonas B, Staffan J, Robert J, Jonas J.	
Diskussionen fördes enligt den föredragningslista som förelåg, och som bifogas som bilaga till protokollet.	
§ 1.	
<u>Marknadsförutsättningar.</u> Samtliga enades om	
att på grundval av den information som föreligger projektet har utomordentligt goda möjligheter och att fortsätta undersökningar i U.S.A. skall vidtagas på gemensam bekostnad,	
att "safety" och ekonomi kommer att bli huvudargumenten som marknadsupplägningen skall baseras på,	
att bilmarknaden, bestående av ett flertal segment skall penetreras i första hand och andra användningsmöjligheter, med undantag av "trafikskydd", analyseras på ett senare stadium,	
att research skall igångsättas omedelbart med följande uppdelning:	
Staffan	Fördelning av bilbestånd
	Statistik över vagnskador
	Omsättning av stötfångare
Bengt	Frågor sammanhängande med ersättningsmarknaden
	Priser, mark ups, betalningsvillkor, leverantörer, kunder
Jonas	Allmänt om säkerhetsdebatt.
	Lista över lämpliga intresseorganisationer för kontakt,
att Staffan dessutom skall kontakta Johansson angående garagefrågan. Försöka finna ut så mycket som möjligt angående deras erfarenheter på området, inklusive kostnads- och vinstaspekterna, samt även utvärdera deras inställning till vårt projekt, utan några utfrästelser från vår sida. Om möjligt skall Bengt undersöka samma frågor med ett eller flera mindre garage,	
att research-uppgifterna skall redovisas till Jonas B senast den 20 juli.	
§ 2.	
<u>Förhandlingar med Rich.</u> Enades att Jonas B och Jonas J skall åka till U.S.A. i början av augusti för förhandlingar med Rich enligt följande riktlinjer:	
att verksamheten i Skandinavien skall skötas av Kofångarbolaget som självständig distribution i egen firma,	
att Kofångarbolagets inköpspris fastställs till \$ 60 under förutsättning av ett konsumentpris av \$ 150, med rätt att senare reducera detta pris i proportion till reducering i konsumentpriset.	

Svenska Kofangarbolaget 公司的会议记录表明，创始人十分看好美国充水缓冲器的销售前景。

化妆品直销。(8) 韩国富士普西干丽莎莉奈林南

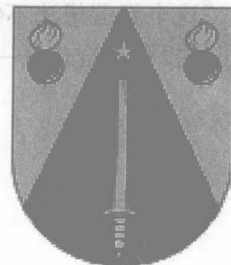
商业血统

翰林家族起源于西普鲁士的但泽（现属于波兰的格但斯克）。18 世纪，他们迁至瑞典。这对兄弟的祖父——乔汉·古斯塔·阿道尔夫·翰林于 1870 年出生于斯卡拉堡拉德斯鸠（Ledsö）的一个农民家庭，也就是罗伯特·翰林和妻子米米家。

根据 1937 年版的百科全书 Svensk Uppslagsbok 的记载，他先参军，然后很年轻的时候就已经决定要从事保险业。1889 年，他成立了 Sv Livförsäkringsanstalten Trygg，担任公司执行总裁直至 1913 年，继而成立了再保险公司阿特拉斯（Atlas），并担任国民养老金委员会会长。

尽管兄弟俩已经不记得祖父是一个下士还是上尉，他们还是对他进行了生动的描述。不管怎样，意识到军队并不适合他和未来的妻子，年轻的阿道尔夫向一家意欲在瑞典扩张市场的英国保险公司提出了工作申请。

阿道尔夫参加了这个保险公司在斯德哥尔摩的招聘会，但是他的军人生涯并没有给招聘人员留下好的印象，所以他失败了。但是



杰出的翰林家族中第一个来到瑞典的成员是假发制作商乔汉·大卫·翰林（1687—1779）。他的孙子乔纳思·翰林上校（1783—1833）于 1822 年被国王卡尔十四世·约翰封为翰林骑士，授以爵位，并于 1827 年介绍给大家。

出处：瑞典贵族基金会（nobility foundation）

他还是没有被录

取，但是这次失败还是没能阻止他参加哥德堡另一场类似的招聘会，而他的坚持不懈最终使他得到了这份工作。

22 岁的阿道尔夫成为一个人寿保险销售人员，成为公司在瑞典的总代理。

后来有人这样描述阿道尔夫：“为了英国雇主的利益，阿道尔夫·翰林付出了大量的努力，通过各种实践，他学习到外国人寿保险公司的经验，从而丰富了自己的知识。”

尽管阿道尔夫对人寿保险事业带来的利益坚信不疑，但是他也同时意识到很多人都没听说过人寿保险，特别是工人阶级。所以在他 29 岁的时候，他创立了 Trygg——一个由投保人共同拥有的保险公司。在其创立过程中，他建立了一个大型的直销组织，很可能那就是瑞典第一个直销组织。他的行业



阿道尔夫·翰林，乔纳思和罗伯特兄弟的祖父，他成立了 Trygg 保险公司，而且是直销策略的早期采纳者。

销售人员不仅销售人寿保险，而且在领到工资的每个星期五，他们都会选择在把钱花在别处之前，先购买人寿保险。

在政府的邀请下，阿道尔夫·翰林后来担任了国民养老金委员会的会长，并起草了国民养老金的方针。他还担任瑞典中央银行（Riksbank）的董事长长达 20 多年。

Trygg 后来由乔纳思和罗伯特的父亲伯提领导，他于 1928 年加入公司，并于 1940 年成为执行总裁并接管公司。在那时，阿道尔夫已经辞去 Trygg 董事长一职，他于 1943 年辞世。

（母亲玛格瑞特·里·詹森来自于卡耳马的一个商人家庭。她同父异母的哥哥泰德·詹森后来因成为 20 世纪 80 年代石油贸易公司 Stc 的巨头而闻名瑞典。



乔汉·詹森，兄弟

泰德在他的书《感谢生活》（Tacksam for livett）中谈到了他的家庭，特别写到了他们贫困的祖父——乔汉·朱利斯·詹森。他 19 世纪 40 年代中期来到卡耳马，那时他除了有一颗雄心之外便一无所有。但是，除了抚养 14 个孩子长大成人，他还帮助建立了欧洲最现代的轧机，创立了蒸汽船公司，还在卡耳马内外投资铁路运营的生意。

Jeansson（詹森）的拼写由来得追溯到瑞典人对任何法国的东西都很感兴趣的时期，但是由于 Smaland 南部的各省都没人能念“Chanson”的名字，于是就将其转变为 Jeansson，以更加符合瑞典的发音。

玛格瑞特和泰德的父亲也叫泰德，是做谷类贸易的。他购买了几家卷烟厂，创立了烟草制造商协会（tobacco manufacturers association），也就是 1916 年后的瑞典烟草专卖公司（Swedish tobacco monopoly）。

“有时候我们会思索，父母的成功是怎么影响我们的，”乔纳思说，“当我们还是小孩子的时候，我们就发现很多孩子其实比我们更具商业天赋。虽然我们那时确实创立了一个‘火炬工厂’，收集用过的蜡烛头制成火炬，还缠着父母让我们在大型聚会上炫耀我们的产品。开始一切都进展顺利，可是客人来了，火炬烧完了，而且怎么也点不燃了。就这样，一切都结束了。我们也想过卖咖啡机，但是也毫无收获。所以，后来我们把主要精力放在了学习上。”

在佐斯霍尔姆成长

和斯塔凡、阿道尔夫、卡塔瑞娜一样，乔纳思和罗伯特都是在佐斯霍尔姆（Djursholm）长大的，并非在斯德哥尔摩。

“我们生活在一个由家长——也就是我们的祖父——统治下的环境里。他有点偏激。他认识首相亚尔马·布兰廷。而且据我所知，他拒绝了政府让他当财政部长的提议。他对政治上的事情十分谨慎，总觉得我们一家应该在布鲁玛发展，而不是在这个更加富裕的佐斯霍尔姆。”卡塔瑞娜说，“我们在这个与世隔绝、跟不上时代的中产阶级的世界里过着相当简朴的生活。但是我们的父母很开心，他们扮演着传统的角色，母亲总是在家里等着我们

回来。他们从来不争吵，所以当然很幸福。”



乔纳思和罗伯特与兄弟姐妹们、父母伯提和玛格瑞特在一起

亲和兄弟们讨论一切事情：商业、政治和保险。还有很多运动项目，每项都是比赛，他们甚至还会测定他们跑到学校所花的时间。”

乔纳思和罗伯特都参加了瑞典国家网球冠军赛以及其他锦标赛。乔纳思参加了 300 公里瑞典环瓦腾湖自行车赛（Vatternrundan），而罗伯特参加了瓦萨国际越野滑雪节（Vasaloppet）越野滑雪长距离比赛以及马拉松比赛。

她接着说：“母亲是作家格斯塔·古斯塔夫·杰森（Gosta Gustaf Jason）的好朋友，我们一家都被他写进佐斯霍尔姆故事集中的一个故事，或者按他的说法，叫瑞德斯霍尔姆（Rydsholm）故事集。祖父对父亲的期望很高，后来，父亲又把高期望寄托到儿子身上。罗伯特虽然和我差不多大，但是因为我是个女孩，所以总是能更轻易逃脱某些惩罚，这一点，我认为罗伯特从来都很不满。这是个男权的世界，所以男孩子们才是世界的中心。父



1963 年，罗伯特·翰林在瓦萨国际越野滑雪节（Vasaloppet）中滑行了 8 小时 34 分钟。



乔纳思在为 110 米栏做准备