

把产品卖给所有人的销售哲学，
实现销量逆势增长！

【澳】布莱恩·史密斯◎著
石延芳◎译

逆势销售

UGG创始人自述

Launching Your Entrepreneurial
Passion and Soul

成功打造
世界知名品牌

UGG®
a u s t r a l i a

UGG创始人为你讲述

从1,000美元到10,000,000美元的销售诀窍！

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

THE

BIRTH

OF

A BRAND

[澳] 布莱恩·史密斯◎著
石延芳◎译

逆势销售

UGG创始人自述

Launching Your Entrepreneurial
Passion and Soul



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

逆势销售 : UGG 创始人自述 / (澳) 布莱恩·史密斯
著 ; 石延芳译. —北京 : 北京联合出版公司, 2017. 3
ISBN 978 - 7 - 5502 - 9433 - 2

I. ①逆… II. ①布… ②石… III. ①制鞋工业 - 工
业企业管理 - 经验 - 澳大利亚 IV. ①F461.168

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 003439 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2016 - 8217

The Birth of A Brand©by Brian Smith.

First Published by Beyond Words Publishing, Inc., Hillsboro, Oregon.

www.beyondword.com. Translation rights arranged through Sylvia Hayse

Literary LLC, Bandon, Oregon, USA, and CA - Link International

All rights reserved.

逆势销售: UGG 创始人自传

项目策划 斯坦威图书



斯坦威
Stanway

作 者 (澳) 布莱恩·史密斯

译 者 石延芳

责任编辑 牛炜征

策划编辑 李佳妮 肖 宇

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京市兆成印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

250 千字 710 毫米×1000 毫米 1/16 16 印张

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 9433 - 2

定价: 46.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 82561793

序

我不记得是怎样学会冲浪的了，只记得最后学会了。大概七八岁时，我从当地冲浪救生俱乐部借来巨大的中空木制冲浪板，在 2 英尺（1 英尺 = 0.3048 米）深的水里玩两个钟头，从海滩上把冲浪板拖进水里，冲浪板随着海浪起起伏伏，我在板上学着如何平衡，然后借着小海浪出发，海浪把我向前推动几秒钟，我又回到岸上。

不久，我开始寻找大浪，最终尝试了 12 甚至 15 英尺高的狂浪。冲浪板在浪顶摇晃，然后落回海面，让我觉得像是从楼顶跃下，感受自由落体的漫长时刻。

对冲浪的热情使我走到今天，四十多年来影响了我的生活、工作和度假方式。冲浪就像驾驶帆船，成为一种生活方式，能够让你从比你强大得多的巨人肩膀上看世界。实际上，在冲浪运动中，主观努力仅占一定比例，这在提醒你：确立目标和实现目标从来都不是你自己努力的结果，而是你与世界协调合作的结果。

最喜欢的一次冲浪一直以来深深印记在我的心中，仿佛就在昨天。布罗利海滩，夏季的黄昏，那时我十七八岁。温暖的空气和水拥抱着我，海面比较平静，冲浪板下偶尔有 1 英尺高的波浪。有一个多钟头，我就坐在冲浪板上，朝着岸边看落日，橙色的天空，还有那微风吹拂下

海面刮起的层层涟漪，这让我如痴如醉。每当波浪涌起又破碎，一阵亮闪闪的或红色或金色或紫色的水珠撒向天空。天黑时分，我划着冲浪板，不久就回到岸上。

那是我一生中唯一一次没有赶上浪涛的冲浪。

那是我最近距离地差一点触摸到上帝的手。

直至今日，每当我从大浪后面成功冲出来都会感恩祈祷，感恩那次经历，感恩与世界的协调合作。一想到这些，我就激动得起鸡皮疙瘩。

• • •

与世界的这种联系，一直指引着我；移居美国后，指引着我；创立UGG品牌后，也指引着我；甚至有好几次还救了我的命。

1978年，我当时28岁，单身，是一名注册会计师，但我对现状并不满意，也不知道该怎么办。一天，午后的阳光照进我的起居室，当时我坐在屋里，身旁是平克·弗洛伊德新专辑《月之暗面》的包装，当我把唱针放进针槽时，并不知道我的世界就要改变。《时间》那首曲子开始了，讲述着许多人虚度光阴，仰仗着年轻就把该做的事无限期地推后。我听到这样一句歌词：“没有人告诉你何时起跑，你错过了发令枪。”这句歌词说进了我的心坎儿。

我坐得笔直，起了一身鸡皮疙瘩（我自己的一种方式，告诉自己我是对的）。我想到了我所有做会计的朋友，他们都在努力工作，希望有一天实现梦寐以求的合伙人关系。我还想到了其他成功创业的朋友。我意识到我已经原地跑步跑了十年了，而且我已经错过了发令枪。我的内心有个声音对我说：我现在的的生活与我真正想要的不相符。

我最近买了本瑜伽的书，正在练习基本动作。瑜伽能打动我，就是因为瑜伽能让我走出自己的头脑，甚至走出自己的身体，然后达到与之

前迥异的意识水平。瑜伽帮助我无意间发现了冥想这个好办法。

有一次冥想时，我的头脑放松了，远离了周围的不和谐，我放飞自己的思维，随意飘荡，想到了创业和消费品。我在想那些适合我的澳大利亚朋友们生活方式的时尚产品中有多少是来自美国，例如李维斯牛仔装、水床、滑雪板、冲浪服装品牌等。突然，我的全身冒出了鸡皮疙瘩。这种召唤清晰如铃声，召唤我去美国，去找寻下一个能走红的生活用品，然后带回澳大利亚，创立我自己的企业。我听从了召唤。

不到六周后的一天，我在洛杉矶的灰狗长途车站遇到朋友玛格特。她是我几年前认识的，当时她正在澳大利亚西部度假。我们俩在车站碰到的那天，我把自己的超大号黄色塑料行李箱固定在她的名爵跑车后座，然后随她一起去了她在好莱坞山上的公寓。我也由此全速奔向了新生活。

玛格特供职的 JAG 牛仔服饰公司派她前往洛杉矶辅助开设美国办事处。JAG 是澳大利亚最热门的服装品牌，该公司希望在美国复制其打造品牌的成功过程。玛格特介绍我和她的朋友们认识，也正是她的这些朋友改变了我生活的方向。道格·詹森是她前男友，爱好冲浪，是他带我了解了马里布海滩冲浪的吸引人之处。他有两个澳大利亚朋友——布雷特·利文斯顿斯特朗和兄弟保罗，这兄弟俩当时住在车里，正在洛杉矶展出他们从澳大利亚运来的 5 吨雕塑和艺术品。

玛格特为我在 JAG 牛仔服饰公司的仓库找了份工作。周末，我们驾车去西米谷的墨尔帕克，在那儿的草坡上交替用布雷特新发现的滑草板滑草。滑草板的 U 形铝制框架下有好几个轮子弧形排列，这样滑草者身体前倾从而重量压在滑草板的边缘时，这几个轮子成弧形，仿照滑雪转弯的样子。

布雷特对滑草前景颇有热情，我也很着迷，坚信这会走红，成为改

变世界的一项新运动。我找到了我想找的东西！我知道我得回国，卖掉一处不大的房子，然后用卖房的钱开始创业。

因为我认定事业要在美国展开，卖羊皮靴子会成为我的主业。我现在知道这是世界在引诱我离开澳大利亚。我坚信当你像婴儿一样迈出最初的几步时，你不必清楚知道最终结局。如果不迈出这最初的几步，你就不会偶遇途中的岔口，偏偏就是这些岔口带给你成长的机会。

我飞回澳大利亚，立即卖掉房子，回到洛杉矶。下飞机后，我立即在威尼斯海滩找到了一个地方，四周有围栏，共有三套很小的一居室房子，租金每月才 200 美元。玛格特和道格比我更了解洛杉矶，所以当我告诉他们找到这么便宜的地方肯定是我吉星高照时，他们竭力劝我不要签租约，可是一番徒劳。我没心思驳斥他们，尽管我注意到街上所有房子窗户都有防盗栏。

我买了水床、厨具、墙饰，还有一个 12 英尺高的蜡烛。我把蜡烛摆放在起居室的架子上。入住的第一晚为了犒劳自己，我独自搞了个温居晚会。买来比萨饼和一瓶葡萄酒，从行李箱里拿出一架子磁带，打开手提录音机。点燃蜡烛（但是没在下面放个盘子），倒上葡萄酒，慵懒地放松下来，盘算着我会成为滑草业的大亨。

第二天早上九点左右，我迷迷糊糊地醒来，意识到我的新家变样了。我坐起身来，发现所有东西都变黑了，我喘不过气来，呼吸困难。又蜷缩着躺下去，这回我彻底清醒了。我朝起居室望去，意识到屋里满是黑烟，离地约一英尺高。

房子着火了！

我滚下床，爬向前门。右边，黑烟后面一团紫橙色亮光在跳动。我知道只有几分钟逃命，于是深吸了一口气，伸手往上够，试图打开门，结果发现门打不开了。在我头上方，火苗闪烁，我反复摸索门闩，都没

成功，又缩回地板吸了口气。脑子里飞快地闪着各种念头。如果前门不可能打开，我还能怎么逃出去呢？房子的每个窗户都有防盗栏固定在外面。唯一能回后门的方法，就是穿过屋内火势最严重的地方。

我瘫在地板上，大嚷了一声：“我要死了。”但这时我清楚地意识到我的身体放松了下来。

你可能发现随后发生的事情有些难以置信，但是我真的听到了一个声音。这个声音不是来自我的鼓膜，而且我知道这个声音和我通常的内心独白很不一样。这个声音很清晰、平静、淡定地说：“布莱恩，你这辈子做的事情还不够。”

就是啊，你说的对！

我突然感觉到一阵能量袭来，一跃而起，顺着墙摸索过去。我用拳头打破一个个窗户，从破口处往外大叫“救命”，然后再缩下身子呼吸几口空气，又起身朝外呼救。

我顺着墙摸索着回到了卧室，因为卧室处于跃层房子的低层，可以形成气穴，正是这气穴救了我的命。我一拳打碎最后一块玻璃，大声呼救。这个气穴也渐渐变得微弱，我只好头从玻璃碎口处伸出，额头贴着防盗栏，大口呼吸，这时屋里的烟越过我的肩膀，冒出房间。外面天气晴朗，阳光灿烂。

然后我听到有人大喊：“坚持一下，我们马上就到了！”

一位正在这条街上改造房子的建筑工人开始拿撬杠撬防盗栏，每过几秒，他都得退后呼吸新鲜空气。防盗栏被他一根一根撬下来，过了漫长的、难熬的时间，一双有力的大手拉住我的肩膀，把我从窗口拽了出来。这时我听到了消防车的鸣笛声。

我在邻居家的台阶上剧烈咳嗽，吐出一团一团的烟灰，慢慢恢复了过来。



那个声音救了我的命，对于它的意义，我有几点想法。这并不是我第一次有超自然的救命经历。之前有过两次，我也感受到了很奇特的外来干预力量，正是这外来力量救了我的命。

不管称之为上帝还是守护天使或是其他，我坚信地球上存在一种智慧，这种智慧给我们所有人都传递信息，但是我们还没完全明白怎样去接收。我们都在找寻遥远天堂里的上帝，可是其实我们身边就有，一直守护着我们。

我也想知道，这种智慧的火花能否给我们清楚规划世上的生活，我们能否每天倾听教导，而不是只在绝望迫切需要帮助时得到指导。也许历史上的伟人们拥有这种能力。

我清楚知道的是，那天在外面冲浪放松后，我从未这么近地感受这种存在，但是我一生中，有过好几次，又近距离感受到了这种存在，感受到它的启示。我倾听这个声音，听从它的指引。我发现这种智慧的火花不只会在我身处险境时救我，而且还能指导我的创业生涯。有时好像整个商界满是戈登·盖柯^①和骗子，但是如果你脑子里把过去都甩掉，平静地躺在水面上，看着浪花飞溅，你就能找到那个声音，帮助你对付各色人物，帮助你不断前进，充满创意，最终取得巨大成功，同时还能过上很有成就感而且真实的生活。

① 电影《华尔街》中的人物，股市大亨。

引言

本书讲述了我的个人经历，也讲述了一个品牌的故事。这款产品简单实用、舒适优雅又有个性，其品牌名称却好像不太可能赢得数百万消费者的认可和信赖。

这款产品现已得到全世界的认可，但是创立品牌之初，我只是商界初出茅庐的新手，一个对老本行不再抱有热情的注册会计师，一个战战兢兢的销售员。我相信纯粹的本能，浑身起鸡皮疙瘩时会意识到我面对的事情很有把握；相信世界会赋予我们一切所需；当数据报表显示企业走入困境时，我的内心多次听到一个平静而又神秘的声音给予我宽慰。

世界上真的有人天生就是企业家？可能是。我碰到过几位企业家都很有天赋，但我不想说自己也是其中一员。我只知道当世界把带给我灵感的东西放进我手中时，我乐于接受并且已经做好了准备。

此外，本书讲述了我的个人故事，讲述了曾经的我（现在依然如此），讲述了我是怎样敞开怀抱去接受整个商界，讲述了怎样既保持自我本真又不断创新，从而获得成功。

我确信每一个人与生俱来都富有创意，但我们所处的星球不断变化，无论是跳蚤、橡树或是远洋轮船，世界上没有任何事物产生之初就是完全成型的。

我领悟到了一点：人不能生出成年人。^①

我是一个成功品牌的创始人，也是骄傲的父亲，我有两个漂亮女儿。我可以告诉创业的企业家们：我本人可以证实创立品牌和养育孩子这两种事业的各个阶段都惊人地相似。

无论这个产品是一款新鞋、一件新设备、一个新的目标，还是一部新的情景喜剧，每一种新的业态模式都遵循相同的成长曲线：

· 孕期：最初是快乐，是得意，然后一点一点，理念像胚胎一样慢慢成形。

· 出生：这个理念问世，吸引来第一批全心全意热爱它的虔诚信徒。

· 婴儿期：这个理念就像婴儿一样躺在那儿，需要大量的喂养工作，也需要时时关心。

· 蹒跚学步期：它开始会爬，然后站立，伸出手。你得时刻关注，一刻也不敢掉以轻心。

· 少儿期：几周、几个月过去了，这种生长过程渐渐成为常态，基本上在预料之内而且快乐无比。健康成长似乎很自然而然，而且在可控范围，令人惊讶。然而你每次一转身，都会有意想不到的花费和需求等着你。你得努力坚持下去。

· 青少年期：孩子们希望处处受欢迎，想参加各种聚会，而且是同时参加各处的聚会，让整个世界都热闹了起来。规矩打破了，尽管你尽全力建立规矩，他们却拒绝被管制。

^① 这句话在全书多次出现。人不能生出成年人，出生时只能是幼小的婴儿。意指一个企业需从零做起，渐渐壮大，一个企业不可能一创立就是一个各方面成熟完善的企业。——译者注

· 成年期：通过努力，也借着几分运气，品牌这个孩子总算在真实的世界生存了下来。各种期望变得现实起来，成长也进入一个可控的长期模式。产品开始有回报！这时，基本上，产品终于可以自己立足；然而，有时，成熟的判断力会压制住狂放的热情，真正的机会就会被忽略或大打折扣。

创建一个企业——就像养育孩子——需要付出也需要决心。这不是什么新鲜事。十七年来，我打造 UGG 品牌，见证自己企业的成长，也观察其他企业的成长历程，这期间我注意到创业方面一些常见的研究话题：小预算大期望，乐观而坚定，以及遇到意外挫折时的吃苦耐劳等。我坚信自古以来这些特点一直是企业家所应该具有的鲜明特质，也是每一位骄傲的家长所具备的基本特质。

这本书

接下来要讲的是我自己的故事和 UGG 品牌的故事^①。虽然取得过巨大成功，但每年我都会遭遇一些挫折：现金流出问题，公司结构不断变化。当世界与我对话时，我或是得意，或是激起一身鸡皮疙瘩，甚至是产生强烈的恐惧直觉。

这本书除了讲述我个人的故事，也会附带解释企业运作的详细情况，会涉及关键术语、财务情况以及零售情况概述等。如果读者有兴趣

① 这本书讲述了打造 UGG 品牌头十七年的故事。我的第一批客户是加利福尼亚海滩上的冲浪者，后来生意逐渐拓展到滑雪地区，最后在全美把 UGG 打造成舒适休闲雪地靴品牌。1995 年将公司出售给德克斯户外用品有限公司后，我虽然仍关注这一行业，但是并没有参与该公司的运营。UGG 能够成长为一个全球销售额高达十亿美元的家居类品牌，全部归功于 UGG 总裁康尼·里什维恩（Connie Rishwain）和德克斯公司总裁兼首席执行官安吉尔·马丁内斯（Angel Martinez）。——作者注

进一步了解企业运作，但是不熟悉术语，或者只对零售感兴趣，那么我希望这本书能对读者们有所帮助。

在这本书中，你们随处都会发现我所指的“智慧时刻”，阐明某些哲理。这些哲理有的是我在创业时学到的，有的是那时的总结；这些哲理不仅在生意方面给我很大帮助，在个人生活方面也受益很多。这些智慧也受到我这些年读过的许多商业书籍和作者的启发，有些则源自这些年我有幸结识的导师。我领悟到一点，那就是：你在生意场上是什么样的人，在现实生活中也是什么样的人。只要你做到诚信做事，忠于自己的道德标准，对每个人心怀敬意，你就会成功，更重要的是，你会因此感到快乐。



如果有人认为你可以把业务计划、员工、现金和规划统一起来，然后在会议室里集合足够多的律师和 MBA，你只需要在一旁观看，就能创立一个成功运作的品牌。然而，九个女人一起也不可能一个月内生出个孩子来，不是吗？

这不是经商之道。树立品牌意识是个漫长的过程，过程中还会经常让人沮丧，需要有想象力，需要不断指导及反馈，及时修正品牌发展路线，需要坚持不懈，尤其需要有足够的耐心。任何理念的成功实现都需要说服整个市场和整个社会，使其接受全新的理念。打造一个品牌，就像其他任何自然过程一样，是一段循序渐进、有机统一又难以预料的经验。

不管你是否情愿，在打造品牌过程中你将会有这样的经历：一边创业，一边树立自己的人生哲学观。因此，阅读此书的创业新手们：欢迎你们，并向你们致以良好祝愿！大家系好安全带上路吧，这将是一段奇妙的旅程。

目 录

引 言 / 001

01 孕育与诞生

“伙计，别担心！” / 001

02 婴儿期

发现真正的美国 / 017

03 蹒跚学步期

企业成长中的不利因素 / 033

04 儿童期

“你的产品布满小商店了吗？” / 049

05 小学时期

“靴子！我们到处都买不着 UGG 靴子！” / 071

06 前青春期

“我们要卖给多少家店铺？” / 091

07 少年期

暴风雨来临前的平静 / 103

08 青春期

运气逆转 / 111

09 青少年期

重回公司掌舵 / 123

10 成长的烦恼

“跑在前面，跑得更快” / 143

11 中学时期

资金、现金流、圣诞梦魇 / 155

12 高中毕业

进军企业界 / 171

13 大学时期

“一定要在冰天雪地穿着钢钉鞋吗？” / 183

14 独立

顺利前行 / 201

15 毕业考试

为什么他们在商学院的课程里不教我这些知识？ / 215

16 成年期

走出去，探索世界 / 231

致谢词 / 241

附 录 / 242

01

孕育与诞生

“伙计，别担心！”

1979 年——销售额 1 000 美元

事情永远都是这样：从你高高兴兴地想创业的那一刻起，它就铭记在你的脑海中了。也许经过漫长的准备过程后才可能构想一个企业，认可它，接受它。如同孕育一个孩子，初步构想就如同怀孕，和随之而来的“孕期”同样重要。许多因素可能得结合起来，才能像生育一个孩子一样建立一个企业。这些事情着急不得。与此同时，生活还在继续。

我的手背和胳膊上开始出现鸡皮疙瘩，蔓延过肩，又顺着后背铺开去。

我手上拿着《冲浪者》杂志，摊开的那页是一则广告：舒适的壁炉旁，两个人的腿，脚上穿着羊皮靴子。在南加州发行的杂志上，这则广告很可笑，很不合时宜，而这本杂志又是专讲冲浪的杂志，杂志上到处都是棕榈树、比基尼女郎、海滩、裸露的腿、光着的脚丫子……

但是这则广告冲我大叫：“你会取得巨大成功的！”这之前我在加州待了不足六个月，这是我的未来在透过《冲浪者》杂志的页面回身凝望我。

当灵感突发时，我的冲浪和滑草的伙伴道格·詹森也在屋里，我把那则广告拿给他看。

“我不明白，”他说，“靴子？谁穿靴子？”

“没错，”我说，“以前没人穿靴子！”

美国没人穿，但是澳大利亚有人穿，那儿羊比人多，好像全国有一半的人拥有羊皮靴，冲浪者则拥有至少一双羊皮靴子。但是美国没有羊皮靴子。

如果美国人口的一半，或者说美国人口百分之一的一半来买羊皮靴子，我又是独家经销商，天啊，我会变成富翁！

我内心的声音总是对的。问题是我没把内心的声音当回事！我的目