

ONE
FOR
ONE



用一双鞋改变世界

Start Something
That Matters



(美) 布雷克·麦考斯基 / 著 赵习群 / 译

分享最温暖的创业故事，
感受最练达的慈善人生



尽善，方能尽美。
用一颗乐善好施的心，成全一个爱意满满的世界！

新华出版社

用一双鞋改变世界

Start Something That Matters

(美) 布雷克·麦考斯基 / 著 赵习群 / 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

用一双鞋改变世界 / (美) 麦考斯基著; 赵习群译.

—北京: 新华出版社, 2016. 5

书名原文: Start something that matters

ISBN 978-7-5166-2506-4

I. ①用… II. ①麦… ②赵… III. ①制鞋工业—工

业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 096548 号

著作权合同登记号: 01-2016-2751

Start Something That Matters

By Blake Mycoskie

This translation published by arrangement with Spiegel & Grau, an imprint of

Random House, a division of Penguin Random House LLC

ALL RIGHTS RESERVED

简体中文出版版权归新华出版社

用一双鞋改变世界

作 者: (美) 麦考斯基

译 者: 赵习群

责任编辑: 蒋小云

封面设计: 中尚图

责任印制: 廖成华

责任校对: 刘保利

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 中尚图

印 刷: 北京精乐翔印刷有限公司

成品尺寸: 210mm×145mm

印 张: 6.75

字 数: 135千字

版 次: 2016年5月第一版

印 次: 2016年5月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2506-4

定 价: 36.00元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

目 录

第一章	TOMS传奇	1
第二章	发掘故事	21
	故事的力量	26
	故事比数据更有力	32
	作业：找寻自己的故事	39
	我的故事，全世界都在听	41
第三章	直面恐惧	51
	剑齿虎与企划书	56
	威武酒业的“反恐”战略	60
	驱魔心法	65
	“最佳时机”永远不会出现	74

Contents

第四章 随机应变	77
车库“圣地”	84
想象力胜过金钱	86
好人有好报	92
善用资源	95
回报员工	101
免费时代	103
第五章 以简为上	107
“脱掉，脱掉”	110
医疗简约化	114
打通工作空间	121
制定简单计划	129

第六章	建立信任	133
	内部信任	137
	外部信任	148
	放开做慈善	152
	建立信任有技巧	157
第七章	乐善好施	163
	好上加好	166
	共享光环	174
	创新商业模式	177
	公益思维	179
	真心付出	181
第八章	最后一步	189
	致谢	201

第一章

TOMS传奇

想要改变世界，首先改变自己。

——甘地

2006年，我暂时离职去阿根廷旅行。那年我29岁，正在进行第四次创业，那是一个网站，专门为驾驶混合动力汽车的青少年培训驾驶技术。我们将环保理念引入课程中，这一理念的创新使我们远远超越了对手。

我们正处于事业发展的关键时期——收入在不断增加，但与此同时，由于工作人员较少，每个人都承受着巨大的压力。即使这样，我依然对自己承诺要外出度假，而且不想言而无信。这是

因为，多年来我一直相信度假对我的精神健康很有好处，所以不管多忙我也要信守承诺。我曾在 2002 年去过阿根廷，那时我正与妹妹佩吉（Paige）参加哥伦比亚广播公司（CBS）推出的真人秀节目《极速前进》（The Amazing Race）¹，阿根廷是其中一站（真是命运弄人，我们用了 31 天来环游世界，却在最后以 4 分钟之差输掉了百万美元的大奖。现在想起来，依然深感失落）。

这次到阿根廷，我最主要的任务就是尽情享受当地多彩的文化。我终日兴高采烈地学跳这里的民族舞蹈——探戈，练习这里的特色运动项目——马球，当然，也少不了畅饮这里的美酒——毛贝克葡萄酒（Malbec）²。

我还特别习惯穿着当地特有的“懒人蹬”帆布鞋（alpargata）。在阿根廷，这种轻便的帆布鞋几乎人脚一双，不管是马球运动员、农民，还是学生，处处都有这种万能鞋的身影，城市、农庄，甚至夜店里也能见到。我灵光一闪：也许这种鞋在美国也会有市场。但我很快就搁置了这种类似半成品的念头。我是来阿根廷玩儿的，就不要老想着生意上的事儿了。

旅行快要结束时，我在一家咖啡馆偶然遇到了一位美国女士。

1 一个一群人环游世界进行竞速比赛的真人秀节目。CBS 从 2001 年开始按季播出。节目记录多对选手在一个月中进行的环球竞赛。

2 这种葡萄原产于法国，在法国一些地方也被称作 Cot。在波尔多地区，它是 6 种法定的红葡萄品种之一，用来增加酒中的颜色与结构感，属于不太受重用的“二等公民”。



她正在参与一个以赠鞋为主题的团体慈善活动——这对我来说完全是一个新概念。她对我说，现在全世界还有很多孩子没有鞋穿，即使在像阿根廷这样相对比较发达的国家人数也不少。这可不是一个小问题，不仅在生活方方面面给他们带来诸多麻烦，还会使他们更容易患上各种各样的疾病。她参与的这个慈善团体会从捐赠者手中收集鞋子，然后转交给有需要的孩子。但颇具讽刺意味的是，这个慈善组织赖以生存的根基同样是“阿喀琉斯之踵”（Achilles' heel）¹。言外之意，他们的鞋子来源完全依靠好心人的捐赠，这就意味着他们对鞋子的数量和质量完全没有掌控力。有时，可捐赠的数量完全不够；有时，即使数量足够，很多鞋子的尺码却不合适，这就导致很多孩子拿到鞋后，因不合脚，依然不得不赤足跑来跑去。这着实让人非常痛心。

之后的一段时间里，我不断在城郊的农村闲逛，深切感受到繁华都市之外农村的困窘。这极大地提升了我对赠鞋慈善活动的关注度。不错，以前我也听说好多农村孩子光着脚跑来跑去，脑海中对此类画面有隐约的印象，但我现在切实能够亲身感受到没有鞋穿的危害：脚上的水泡、钻心的疼痛，以及各种感染。而这些问题只需要一双合脚的鞋子就能解决。

目睹的一切对我的触动很大，我真心想为这些孩子做些什么。但具体该做些什么呢？

1 阿喀琉斯之踵，比喻致命伤，出自荷马史诗《伊利亚特》（The Iliad）。

我的第一个想法是创办自己的慈善组织，但不会要求别人直接捐鞋，而是鼓动家人朋友捐款购买合脚的鞋子，然后再转赠给有需要的孩子们，这一活动将会长期坚持下去。当然，这一活动同样高度依赖捐赠者；我的家人不少，朋友也很多，但这些私人关系迟早会有用尽的那一天，之后该怎么办？总有一天，我会无法面对孩子们期待的目光。孩子们需要的不是好心人偶尔的捐赠，而是长期、稳定的鞋子供应。

随后，我又开始在熟悉的领域中寻找解决方案，那就是开公司、办企业。过去 10 年间，我一直在采用这种创造性的模式来解决一些社会问题，比如，为大学生提供洗衣服务并快递上门、创办真人秀电视频道，还有，在线教授年轻人如何开车。我脑子里突然冒出一个想法：为什么不开办一家鞋业公司呢？既可营利，又能为孩子们做慈善，这样我们就可以保证稳定持久的鞋子供应，而且不再只是依靠好心人的捐赠。换句话说，这一想法的核心是商业，而不仅仅是慈善。

想到这里，我异常兴奋，马上与阿雷胡（Alejo）商量。他是我在阿根廷的马球教练，当然，我们亦师亦友。我跟他说：“我想开家公司，生产新型的懒人蹬布鞋。我们每卖出一双，就会向没鞋穿的孩子们捐赠一双。就这么简单。”

这个想法确实简单：今天卖出一双，明天捐赠一双。我觉得我这个想法无懈可击，尽管我以前从未涉足过制鞋行业。当时，我连名字都想好了：TOMS！这个名字来源于一直盘旋在



我脑中的一句口号：一双鞋创造美好明天（Shoes for a Better Tomorrow），这句话可以简化成“明日之鞋”（Tomorrow's Shoes），于是就有了“TOMS”这个名称。（现在您明白了吧，为什么我的名字叫布雷克，而我生产的鞋子却叫TOMS。我没有用自己的名字为公司命名。“创造美好明天”，这个承诺更有分量。）

我恳请阿雷胡参与到这项事业中来，原因有二：一是我对他的人品深信不疑；二是我确实也需要一名翻译（虽然在阿根廷待了一段时间，但我的西班牙语依然很烂）。一听到能为本国的孩子们造福，他迫不及待就答应下来了。于是，我们团队最初的两个人就登上了TOMS的历史舞台：阿雷胡，一位马球教练，还有我，一位立志在阿根廷开厂制鞋的创业新丁。不过，我们当时的问题也显而易见，那就是我们都对制鞋业一窍不通。

我们最初的办公地点就设在阿雷胡家养马的地方，与此同时，我们不断走访当地的一些制鞋作坊，希望可以找到与我们合作的人。我们对遇到的鞋厂老板说得很清楚：我们要的就是大家常见的那种懒人蹬，只不过是要将它们推向美国市场。因此，这些新鞋要比现有的更为舒适耐穿，而且必须再增加一些时尚感和趣味性，因为，相对来说，美国人更爱追赶新潮。我对自己的这个创意很有信心：这种鞋在阿根廷已经流行了近百年，打入美国市场不会有太大问题；同时心里还纳闷：为什么这么多年来就没人想过把这种鞋带到美国去？

大部分鞋厂老板都管我们叫“疯子”（loco），拒绝与我们合作，

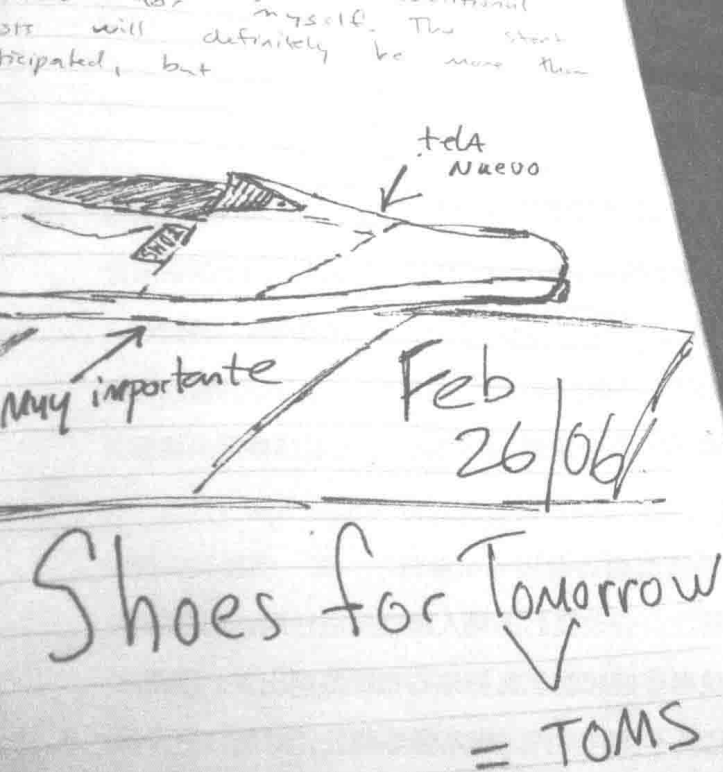
其中的原因不言自明，我们有时候都觉得自己说的是疯话。不过，功夫不负有心人，在不懈努力下，我们终于找到了一个和我们一样正在发疯的鞋厂老板。这样，在随后的几周，阿雷胡和我不是待在这家“鞋厂”，就是在去往这家“鞋厂”的路上。这是一条没有铺设柏油，而且坑坑洼洼的小路，你可以想象我们在路上颠沛流离的情景。这家所谓的“鞋厂”，大小就像一个普通美国家庭的车库，里面机器老旧，制鞋所需的原材料也十分有限。

每天我们都要花很长时间讨论如何生产这种懒人蹬帆布鞋。举例来说，传统的懒人蹬都是深蓝、黑色、红色，或者黄褐色，我担心这些颜色在美国会不受欢迎，于是就想在鞋的颜色上做一些调整，比如印点条纹、方格，或者迷彩图案。（知道我们现在什么颜色卖得最好吗？反而就是传统的深蓝、黑色、红色、黄褐。看来，学无止境，不能自以为是啊！）这家鞋厂老板对此很不理解。他同样无法理解我为什么非要在传统的帆布鞋里加一个皮制鞋垫，并且还要把鞋底换成橡胶的。

我告诉老板，一切相信我就好。不久，我们又开始与其他几位鞋匠合作，他们的工作地点无一例外的脏乱差，仅有的一两部机器也破旧不堪，周围还有野鸡乱飞，野驴乱叫，蜥蜴乱爬。这几位鞋匠的手艺都是祖传的，祖祖辈辈做的都是同一种懒人蹬，所以，当他们看到我的设计后，都用怀疑的眼神看着我，这种情景倒也不难理解。

我们打算测试一下正在使用的鞋底材料的耐磨性。测试方法





我写日记的习惯是从青少年时期养成的。这是在TOMS成立早期我亲手绘制的鞋样草图。

极其简单。我穿上鞋子的样品，在布宜诺斯艾利斯的水泥地面上拖着地走，而阿雷胡在我身边查看测试效果。周围路过的人都会停下来围观，就像看疯子发病似的。甚至有一次，一个警察拦住我，怀疑我是不是酒后闹事，阿雷胡连忙跟他解释，说我只不过有点儿“不正常”，那个警察才放过了我。通过这种非常规的方式，我们终于发现了最耐穿的鞋底材料。

我们一共做出了 250 双样品鞋。我用三个大帆布袋把它们装

起来，准备带回美国。该和阿雷胡暂时道别了，我有些依依不舍，因为此刻彼此的友情已经今非昔比了。在讨论如何做鞋的过程中，我们经常各执一词，吵得面红耳赤，但每到晚上都能达成协议，求同存异，第二天早上又像没事人儿一样继续工作。其实，支持我的不仅是他，还有他的整个家庭，尽管他们都知道结果远未可知。

不久，我背着三口袋改良后的懒人蹬回到洛杉矶。现在棘手的问题是，我得好好想想怎么把这些布鞋推销出去。即便此刻，我仍认为自己既不懂时尚界，也不懂零售业，对制鞋这个行业也只是一知半解。我觉得我设计的布鞋绝对够靓，可别人愿意花钱买吗？于是，我不断请一些女闺蜜吃饭，把我在阿根廷的经历详详细细叙述一遍：我为什么要去阿根廷旅行，如何遇到了那位参与赠鞋组织的女士，如何想到了 TOMS 这个点子。然后，我把布鞋拿出来给她们看，喋喋不休、不厌其烦地问人家的意见：你觉得谁会买这种鞋？我应该去哪儿卖？一双鞋该卖多少钱？你到底喜不喜欢这种款式和颜色？

幸运的是，朋友们都特别喜欢我所讲的故事，也喜欢 TOMS 的企业理念，而且，最重要的是，他们喜欢我们做出来的布鞋。他们还给我列出了一连串店铺的名字，说这些地方可能愿意销售我们的产品。最让人欣喜的是，他们当天就穿着我们的布鞋离开我家，而且是心甘情愿的。这是个好兆头，同时我也从中学到了



以下经验：有时，我们不必非找专家去咨询，其实，越是普通的亲朋好友越有可能给你提供极为宝贵的意见。

随后，我回到了当时开办的公司（在线驾校）工作，抽不出多少时间来卖鞋。一开始我觉得这无所谓，照样可以在闲暇时间通过邮件和电话把一切搞定。

后来，我发现这种想法完全行不通。此时，我又学到了人生中极为关键的一课：不管通信手段多么快捷方便，必要的时候还是应该出现在对方面前。

有一天，我背着一袋鞋来到美国拉格商店（American Rag，这是我的一位朋友推荐的），要求见一见他们的鞋类采购员。接待员说我很幸运，因为采购员那天恰好在店里，而且有时间与我会面。于是，我迫不及待地走进去跟那位女士讲了讲我的TOMS创意。

此后的每个月里，这位女采购员都会向我订购布鞋，数量超出我的想象。但要说明的是，这位女士从一开始就意识到，TOMS生产的不仅仅是一双双布鞋，更是“TOMS”这个不俗的创意。两者她都喜欢，而且她相信，两者都可以卖得很不错。

至此，我们终于有了一位零售商。

随后，又有重大突破。《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）的时尚专栏作家布斯·摩尔（Booth Moore）听说了我们的故事，深感兴趣，很快就对我进行了一次专访，并据此发表了一篇文章。

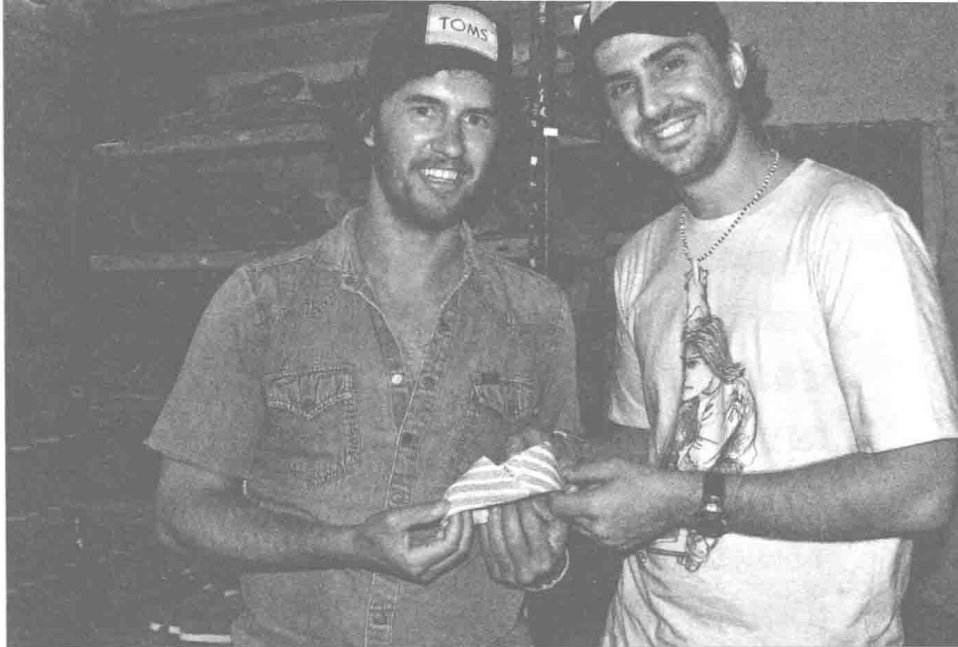
一个周六的早上醒来后，我发现自己的黑莓手机像中了邪一样在桌上乱抖。说明一下，我当时要求 TOMS 网站在每接到一笔订单就用邮件通知我一下。此前，我平均每天收到一两封这样的电邮。现在，手机震动变得难以控制，不一会儿就没电了。我不知道哪儿出了毛病，也没多想，就把手机放回桌上，出门找朋友吃饭了。

到了饭馆，我打开《洛杉矶时报》，翻到导读部分，一眼就看到了“TOMS”的字样。原来，我们的故事已经上头条了！我这才明白为什么我的手机会狂抖，原来当时我们已经接到了 900 个订单。当天晚上，订单数增加到 2200 个。

这当然是个好消息。可坏消息也随之而来：当时，我家中只剩下 160 双鞋。我们给用户的承诺是四日内送到。现在订单这么多，我们怎么兑现先前的承诺呢？

我急忙登录克雷格列表（Craigslist）¹，匆匆写了一份招聘实习生的广告，然后马上贴在了网上。广告发布后，第二天早上就收到很多份简历，我从中挑选了三名优秀者，让他们马上投入到工作中。其中有一个小伙子，叫乔纳森（Jonathan），留着莫

1 Craigslist，一个大型网上免费分类广告网站，由创始人 Craig Newmark 于 1995 年创立。



绝无仅有的阿雷胡（图右），他可能是我知道的人中，唯一一个从马球球员改行当会计师，又转行当鞋商的家伙。

霍克（Mohawk）¹发型，特别打眼。他来到公司后就在不停地打电话、发邮件，告诉那些订购布鞋的人们：我们当初承诺的四日送达现在看来已经不太可能实现了，因为我们根本没有存货。他们需要等很长时间，大约八周左右。这样的回复肯定让很多顾客不满意，但奇迹出现了：所有 2200 笔订单中只有一人跑单，原因是她要出国学习大约一个学期，实在没有必要等下去。（值得一提的是，乔纳森现在依然供职于环球物流部，而且依然留着莫

1 莫霍克（Mohawk）发型，也称作莫西干发型，也就是俗称的“鸡冠头”，是一种模仿美洲土著印第安人的发型。基本样式是，头的两侧剃光，只留下中间较长的头发。