

非常商业

打造美体公司

Business As Unusual

(美) 安妮塔·罗迪克 (Anita Roddick) 著



机械工业出版社
China Machine Press



B0575967

F279.561.3

1

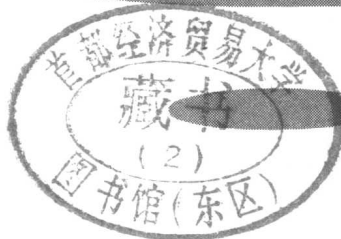
非常商业

打造美体公司

Business As Unusual

(美)安妮塔·罗迪克 (Anita Roddick) 著

史明明 译



机械工业出版社
China Machine Press

Anita Roddick: Business As Unusual

Copyright © Anita Roddick 2000

This edition Published under licence via The Susie Adams
Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic, chemical or mechanical, including
photocopying, any information storage or retrieval system without a
licence or other permission in writing from the copyright owners.

Chinese (Simplified characters only) Trade Paperback
copyright©2002 by China Machine Press/Huazhang Graphics, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 0-7225-3987-8 (英文版书号)

本书中文简体字版由 Anita Roddick 通过 The Susie Adams
Rights Agency 授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经
出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的
任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1901

图书在版编目(CIP)数据

非常商业: 打造美体公司/(英)罗迪克(Roddick, A.)
著; 史明明译.-北京: 机械工业出版社, 2003.1

书名原文: Business As Unusual

ISBN 7-111-11130-3

I. 非… II. ①罗… ②史… III. 企业管理-经验-英
国 IV. F279.561

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第083905号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 谢小梅 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 10.25印张

定 价: 19.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

中·文·版·序

在如何向人们传递重要的新信息方面——这些新信息可能是指导人们进行购物的，也可能是关于如何改变这个世界的，我有自己的理论。

那与广告没关系，现代市场营销技术也没领会到这种简单的思想。而我的方法是，你得讲故事。如果你为人们讲个故事，他们就会同你产生共鸣，随着你的故事起起落落，并最终记住它。

《非常商业：打造美体公司》一书的确蕴含着某些信息，比如世界的运作方式，商业扮演的作用以及像经营一家综合性国际企业这样的雕虫小技。但最重要的一点在于，那些都是我的故事，虽然并非我全部的故事——这么薄薄几百页可不够写，我在其他书里描写了公司早期的经历——但它的确讲述了美体公司跻身全球最成功国际零售商之列的经历，那些辉煌成功的时刻以及萧条低落的日子。

我希望本书成为一种真实的个人经历。许多其他具有英雄色彩的商业传记和手册把事情的整个过程描绘得轻而易举，某些企业家的经历就有点像现代版的英雄故事，而

我想讲的全是事实。因此，本书的每一章几乎都提到一个可怕的错误以及我们应对这些错误的方式。这些错误大部分都是我犯的，而应对这些错误的过程常常是痛苦的。

矛盾的是，通过讲述经营成功企业的真实故事，我希望能够鼓励更多的人，特别是女性朋友认识到，企业家艺术并非关于如何成为超级英雄，而是关于如何多多少少成为一名希望改变世界的局外人。因此，无论是讲述如何应对管理咨询的重创，还是解决“公司涉猎人”问题，我都试着尽可能忠实地罗列出我们所犯的错误，比如有时公司扩大的速度惊人，错误便随之产生，以及迫使我们正视这些错误的原因。

如果你想在本书中得到经营大型零售企业的简单答案或一系列轻易指导，那恐怕你是办不到了。除此之外，本书所描绘的也不是通常意义上那类能够轻而易举做出正确决定、装束优美的有效企业领导者形象。不过，希望你会读到一个不可救药的天真者希望获得商业成功的故事。除此之外，还有个人是如何决心让商业在塑造更美好的世界方面担负责任，以及由此带来的种种陷阱、失落与成功。

尽管有过错误，但我并未漏掉整个过程中的任何细节，因为人们常常告诉我们，一个关注企业伦理道德胜于利润的公司是不可能成功的，而我们从世界最贫困社会发掘产

品的同时，也不可能支付同样公平合理的报酬。但无论是过去还是现在，美体公司都做到了这一点，同时，我们也获得了相当高的利润。公司足以扩展至全球近50个国家。

中国毕竟是历史上发展最快的经济体之一，我希望这里的读者可以联想到故事的其他方面，不仅看到迅速的扩大，还能想到，一个真正成功的企业，心里除了钱还有些别的东西。当然，企业是得盈利的，但它的雄心壮志理应更宏大些。面对世界，企业更应具有远见卓识而不是安于现状。

本书旨在说明，我们不仅可以做到这些，而且必须做到这些。因为现今的世界，商业是惟一有能力把我们的星球从环境、社会与文化的困苦中解救出来的。

这让我想起另一些事。

也许，读者们会注意到本书自始至终所贯穿的另一个故事，那就是自己逐渐醒悟与认识到，当前全球贫困与不公问题的迫切性，以及这些问题对世界所造成的威胁。

就我而言，那是个漫长的学习过程，而自己真正认清问题的本质实际上是在1999年底，我在第1章的开头已对此进行了描述。读到那里你们会发现，在那次失败的世贸组织西雅图会议上，我也许是惟一一位受到催泪弹袭击的大型跨国企业首脑。

那是我一生中具有决定意义的时刻，我在第1章的日记里对双方经历的那些日子进行了描写。我永远也忘不了那些。消除了催泪弹对眼睛的影响，我决心利用这一事件来塑造更完美的商业，这种决心从未如此强烈过。那意味着又得讲故事了，这样，人们对站在所谓“全球化”破坏力量的错误一边，才能有真实的感受。

以尼加拉瓜为例，《非常商业：打造美体公司》一书首次出版后，我去了那里。我在那里看到2万名工人趁着黎明涌向首都马那瓜的自由贸易区。他们中的大部分人是妇女，正辛苦地赶往工厂。那些工厂主不付税金或出口税，只支付微薄的生活工资。工人们一周工作6天，每天10小时，主要为像威尔马特和卡马特这样的公司甚至美国军队制衣。工厂里，那些漫长的时间都用来缝制牛仔裤。包括工钱在内，每条裤子的价格大约20美分，而在美国，这些裤子的零售价是20~30美元一条。

在狭窄而毫无遮蔽的屋子里，我见到了那些工人。屋子是他们用来睡觉的，里面通风很差，只挂着一个灯泡。有时他们被迫24小时倒班工作，好不容易累回来之后才能去洗澡。在我看来，这些人以及全世界其他许多压榨血汗工厂工人的窘迫境地恰恰正是进步的对立面。

我在城外还看到了烟雾山。那里的1 000人，其中大约

700人是孩子，正用带钩的工具在烟雾垃圾堆里收集废品，那情形有点像高度疯狂电影中的画面。当时有一群美国电视工作者同我们在一起，他们都极度紧张，因为美国国务院一直同他们保持着电话联系，并且询问我们是否有武装警卫。我还听见他们问我们的莉莉安——一个身高6英尺的前得州人——那垃圾堆看上去是什么样。

“就像但丁描写的地狱。”她说。

那些经历以及在本书描写的我所做的那些旅行都让我对问题的紧迫性倍感震惊。我早就对商业有着不同的构想，我们的美体公司致力于公正、创新和变化，它的成功已经说明，这种不同的构想是行得通的。全世界悲惨的人们之所以受苦正是缘自某种错误的想法，那就是，商业不管怎样是与道德不相关的。目睹人们的悲惨境遇后，我意识到，在改变商业制度方面我们同样担负着责任。

我知道，在全球化经济中得以生存方面，还有许多问题。但我们需要做到的不仅是生存，而是持续的繁荣。这就要求有一种不同的道德准则，而不是任凭全球化的领导者们在那里不断向我们兜售，他们是如此盲目，看到的只是钱和关键问题，对不公、污染和痛苦却视而不见。

无论怎样，《非常商业：打造美体公司》一书提供的并非问题的全部答案，但它讲述了个人试图发展这些新模

式的努力，同时，也是对更美好事物的一种呼唤。残酷的达尔文式全球化带给我们的是森林的破坏、化学性突变的婴儿、童奴以及妓女超过修行者的局面——即使在泰国也是如此。我们所呼唤的美好事物远胜于这些。

同时，它也号召那些想法同我一样的人们武装起来。因为我们有能力改变世界，只是我们还没真正认识到这点。我们不敢完全相信，也不知道如何运用于实际，这种犹豫不决恰好被一些人玩于掌心，而这些人的利益正是我们所质疑的。

因此，本书是关于如何经营主流企业的商业书籍，但同时，它也是创新思维的产物。它敢大声说，做生意是有不同方式的，除了以钱为中心还应该有别的东西。那么，这些别的东西究竟是什么，如何才能培育它们？过去25年的大部分时间里，我都在试着找到这些问题的答案。我从未上过管理学院，这方面的经济课本也没读过什么。我觉得商业是关于买卖的，而不是一些不可思议的金融科学。

不过，我觉得即使自己读过书、有过MBA学位，那也不会有任何帮助。对于经营一家以刺激和创新为首要基础的内敛型道义企业来说，我们是没有什么规则可遵循的。一些传统的商业理论家可能会吃惊，连我都敢写本商业书，因为我跟他们不同，没有获得过什么MBA学位。但我觉得

自己对于管理理论的一无所知的确很重要。我不拘泥于规则是因为我根本就不知道有，而公司的与众不同之处正是我们成功的主要因素。“别用内敛的方式经营企业，模糊零售与宣传的界线！”“别让企业涉及社区贸易和人权领域，我们的竞争者可不会这么做！”幸好这些理论我从来都不知道。

我想，一直以来难于将美体公司进行归类也是让那些因循守旧的卫道士们感到不安的原因。在一个股票市场对就业明显感到不乐观的时代，我们却在以自己的就业人数衡量着企业的成功。在我们获得大部分市场营销奖项时，公司还没有自己的市场营销部门呢。我希望《非常商业：打造美体公司》一书能够像美体公司一直以来的那样，让人们难于对它进行归类。

所以，我希望中国读者从本书得到的启示之一就是：要与众不同，并对传统范畴提出质疑。

当然，中国与英国不同。1976年我创办美体公司第一家店铺时，像布赖顿那样的小街道你们现在是看不到了。但在商业环境的某些重要方面，中国与美体公司所拥有的共性也许比世界其他任何地方的都多，而我们正是在这些商业环境中不断壮大的。那以后的一些年里，我和新兴的中国企业家们一样，在商业界蹶足前行。周围的声音一直

在对我们说：商业与道德不能混为一谈；不管怎样，帮助穷人的惟一方式就是抬高价格把他们赶出市场；得哄人们去工作；金钱是万物的衡量标准。

这全都是胡说八道，我希望本书能解释为什么。但有些胡说八道也是很危险的。因此，在读完本书之后，我希望，尽管有这样那样的困难，也尽管有模棱两可的不同解释，我们之中仍会有更多的人敢于将创新与道德作为商业的核心，并敢于变得与众不同。

因为我相信，敢于变得有那么些与众不同，不仅是塑造成功商业的惟一方式，也是我们创造一个更美好世界的途径。

安妮塔·罗迪克

简介 快乐之旅

我想你们会说那是个重要时刻。1987年，美体公司还处于原生状态，但英国工业联合会却把我们选为“年度公司”。那意味着我得去领奖。

他们就坐在那里，那些工业领袖、银行家、分析家、记者，几乎整个英国金融界都到齐了。我走上领奖台的那一刻，人们就在那列队屏息。

那真是难以抗拒的时刻，身体里的每个兴奋关节都在渴望捣乱。我早就准备好了自己的演讲，希望它只是措词比较温和的煽动文章。我把演讲稿拿给丈夫乔顿看时，他建议我应该向在场的人提出质疑与挑战。我又把文章拿给好朋友吉利·佛瑞斯特看，她正巧在我们公司的公关部工作。她说我应该按着自己写的讲。我的演讲开始了，周围的气氛是那么紧张，我能看到泪水从吉利的脸颊往下淌，而我们的经纪人，却面无表情地坐在她身边。

我讲了什么呢？我站出来代表企业家们说话，站出来反对了大企业。我告诉那些商业大亨他们属于过去。（我想自己当时用了“西装革履的恐龙”一词。）除此之外，

我还能怎么做呢？“我从没碰到过让我高兴的工业领袖”，我说到这儿时，恰好抬头望见罗伯特·麦克斯威尔正往外走，尽管我知道他还有个约会，但自己的骄傲之情仍油然而生。我感到很高兴，而且还得间接感谢鲍伯大亨。

对我而言，自己那次的演讲就好像是道分水岭，公司的状况自那以后有了很大的不同。当时，我乐观地认为我们公司的商业运行方式必将是未来商业发展的新模式。

但那以后的十几年，公司的情况变得比较复杂，我们经历了很多，也有过灰暗的日子。历史来了个180度大转弯，周围的一切都轰然倒下（这情形罗伯特·麦克斯威尔也遇上了）。我们从20世纪80年代的顶峰，走到了90年代的谷底，不过公司始终在向全球最成功零售商的行列迈进。我觉得自己经历了不同寻常的旅程，它让我对建立新型商业模式的渴求更为热切。那就好像在穿越地雷阵，每次爆炸都提醒自己——就好像那是必需的——我们所确立的目标是多么的脆弱。

公司这些年来历程正是本书要涉及的主题。

站在新世纪的视角回望过去，我觉得正是自己选择的道路才造就了激进的自我，从中我还能够寻到些许的足迹。无论是前往沙捞越森林拍摄非法伐木的照片，还是去亚马逊首次同卡雅波人建立直接贸易联系，它们都让我感受到

全球性企业正在威胁与吞噬着人们的生活，他们威胁的不仅是我们的社会，而且也是那些商业人未曾到达过的地方。我所体会到的愤怒绝不仅仅是个人的感情。自己的所到之处越多，这种感受就越强烈。我看到越来越多的人被迫挣扎在世界的边缘地带，那些善变贪婪的全球商业破坏势力剥夺了他们的基本人权。

我始终都明白自己踏上的是一片未知的土地，有时我发觉自己所到之处是那么的陌生，那些原以为是朋友的人却成了敌人，而以为是敌人的又成了朋友。再说说狂想的秘诀吧，我想，历经地雷阵绝不是什么容易的事情。乐观中总会存在裂痕，信念中也总会存在挑战——我们曾经作为原告进行过上诉，我们在美国市场也犯过错误，另外就是公司与我才提到的卡雅波人的关系问题——不过最终这些都是好事。如果几年来人人都对你说——包括股票市场——你是不会做错任何事情，那么这个时候，最好能有人来为你提个醒，因为你和别人进行的是同一场比赛。你不被打趴下，所以才变得更强大。

不过这种情绪过于尖锐了。电影《圣烟》中，哈维·凯特尔在凯特·温斯莉特的额上写过“亲善”二字。这也是我想对商业界做的事情——酝酿一场亲善而仁爱的变革。尽管我们公司目前已成为复杂而庞大的企业，但努力实现

这一目标一直是我作为公司创立者的主要任务。因此这本书事实上另外还有个主题，它还讲到了自己是如何在商业全球化的时代力求保持自我的，也就是人们常说的人类天性中的精髓。我必须经常重塑自己作为企业创立者的作用。那的确很不容易，因为自己天性是个喜欢混乱和无法无天的人。我们没有指路图，也没有指导手册。热情是我们的向导，挑战到来之时，本能会告诉我们该怎样去做。

因此，与其说这书记载了公司10年来的发展历程，倒不如说对于那些渴望激进的企业来说，它是本很好的缩写手册。同时，它也讲述了个人是如何努力将成功企业的客观要求与成功企业家的个人需求相互结合的。尽管面临着全球性企业的巨大限制，尽管面临着生活中这样那样的棘手问题，我仍然需要寻求方法突破商业的极限，改变它的语言、让它成为积极变革的推动力量。

这就是我所谓的非常商业。

译者序

身处万千变化的世界，当今商业究竟扮演着怎样举足轻重的角色？成功商业的内涵何在？是满足个人贪婪的手段，还是赢得财富与威望的游戏？商业原则的意义何在？面对道德与金钱的天平，是毅然选择担负商业的道义责任，还是不甘在你死我活的竞争中落败下风？本书作者安妮塔·迪罗克将为您解读其中的答案。

作为不同凡响的国际大企业——美体公司的创始人，安妮塔·迪罗克是位直言不讳的成功女企业家。她麾下的美体公司在全球拥有1 700家分店，目前正以24种语言为全世界8 400万顾客提供服务。美体公司不仅在业绩上不断取得成功，而且企业的道德理念也闻名于天下。公司以其对公平贸易、环境意识、动物保护、人权尊重和社会宣传的信念而著称。在美体公司看来，商业不应只关注于钱，而更应关注于责任；不应关注个人的贪婪，而应关注公众的利益；大企业不应该仅仅把贸易作为赚钱的手段，而应在社会的积极变革中担负重大而独特的责任；企业在取得经营成功的同时，更应注重对地区和全球环境的保护、对个

体价值、自我尊重的认同和对人权维护的提倡。

本书通过讲述美体公司20多年来的起落沉浮，展现了国际性大企业从无到有、从小到大的成长历程和成功之道，同时也揭示了一家注重企业伦理道德胜于商业利润的公司是如何在激烈的市场竞争中立于不败之地的。

作者安妮塔·迪罗克以其率直而犀利的语言，表达了自己对于商业内涵与本质的独到理解——商业除了以金钱为中心，还应该有别的东西。在她看来，敢于将创新与道德作为商业的核心，敢于变得与众不同，正是塑造成功商业的惟一途径，也正是因为这些，她所创立的美体公司才成为了一家有立场、有观点的知名美发护肤企业。