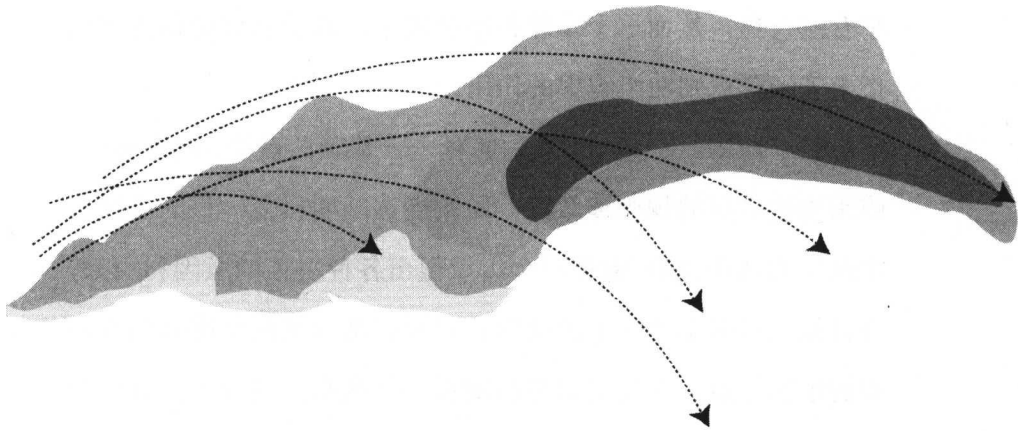
创造直销奇迹
的10种智慧
Creative Memories

第一部分

创忆之路的开始



需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　一切始于一句话

轮胎校准最基本的方法是调整车轮，使它们与地面垂直，而且相互之间能够保持平行。调整的目的是使轮胎的寿命最大化，并使车辆在行驶时能够沿着笔直的路径前进。

以汽车方面的知识作为一本关于直销企业的书的开头似乎有点奇怪，然而这个车轮校准的例子，却恰到好处地为我们指出了经营原则在组织中的作用。

关于原则，有多种不同的解释——基础性理论、指导标准，或预先决定好的规则或政策。原则能够阐明日复一日的工作当中既定的规则，能够解释一个组织做出各种决策的原因和由来，而且能从根本上为企业的战略计划和日常决策提供明确的方向和清晰的重点。如果我们将原则看作是汽车上的轮子，就很容易理解其作用：当它们被正确贯彻实施——即在组织中被清楚地提出并执行时，它们将能协助整个组织沿着笔直的、正确的道路前进；否则，组织就可能偏离原来的方向，浪费宝贵的时间和精力，更糟糕的是，还有可能降低组织的效率，甚至缩短

组织的寿命。

本书将集中讨论创忆公司（Creative Memories）的经营原则及其来源，并将阐述创忆公司如何是应用这些原则来确保自己朝着正确的方向发展的。在我们开始讨论经营原则之前，我们有必要先让你了解创忆公司的创建和成长历程，了解创忆公司经历了什么样的发展阶段才有了今天的辉煌，了解那些在创忆公司成长和发展的背后起着极大促进和推动作用的杰出人物。

事实上，创忆公司的建立源于“一个电话”。简单的一句话引发了一个数亿美元的事业，这不能不说是一个神话。

我们的故事实际上应该从 1926 年开始说起。那时候，全美有两家印刷公司——位于明尼苏达州圣克劳德（St. Cloud）的豪尔斯-韦伯式公司（Holes-Webway）和位于俄亥俄州耶鲁斯普林斯（Yellow Springs）的安提俄克公司（Antioch）。

豪尔斯-韦伯式公司由威尔伯·惠普尔·豪尔斯（Wilbur Whipple Holes）先生（朋友们都称他为韦伯）创立。1938 年，韦伯设计的剪贴簿活页装订方法极具创新意义，人们甚至将这一装订方式称为“韦式装订”。“韦式装订”能让剪贴簿平展开来，使消费者能够添加、移动或重新排列剪贴簿中的页面，也使得页面之间的差距缩小，不至于像传统的剪贴簿那样影响双页之间的连续性。得益于活页装订方法和一项新的相册业务，豪尔斯-韦伯式公司比安提俄克公司的发展要快很多。到 1970 年，前者的销售额已超过 300 万美元。韦伯于 1970 年去世，事业由其儿子继承。虽然 1982 年豪尔斯-韦伯式公司的销售额已达到 800 万美元的顶

峰，然而它的利润却在缩减。1985 年 6 月，豪尔斯-韦伯式公司宣告破产，关于这点我们将在第十一章中谈到。

有意思的是，安提俄克藏书票公司（后来改称为安提俄克公司）的创始人——欧内斯特·摩根（Ernest Morgan），就出生于明尼苏达州的圣克劳德。这家创建于俄亥俄州耶鲁斯普林斯的公司，印刷书签、藏书票及其他如日志、记事本等文具类产品。到 1970 年，安提俄克公司虽然销售额已达到大约 40 万美元，但仍然摆脱不了亏损的状态。不过几年后，安提俄克公司终于进入一个持续增长和盈利的时期。到 1985 年，公司的销售额高达 1100 万美元，而且利润也稳定增长。

为了挽救豪尔斯-韦伯式公司，小豪尔斯邀请全国各大剪贴簿制造商前来参观和收购公司，但是没有一家企业感兴趣。相册行业的市场非常有限，各大公司主要是围绕价格展开竞争。

安提俄克公司收购豪尔斯-韦伯式公司的具体原因我并不十分清楚，但据我所知，安提俄克公司对于那些剪贴簿业务、生产设备及熟练工人都十分感兴趣——尽管市场看上去仍不那么乐观。那些认识安提俄克公司 CEO 李·摩根（Lee Morgan）的人，甚至包括李自己，都认为安提俄克公司收购豪尔斯-韦伯式公司纯粹是因为“他认为那会很有趣”。李做事从来不会为了钱。他懂得要建立一个强大的公司都需要些什么。他相信，公司的存在是为了给人们的生活产生一定的影响，使人们的生活有所变化。而相册业务又带来了这样一个机会。最终在 1985 年，安提俄克公司没有进行任何重组计划，就完全拥有了豪尔

斯-韦伯式公司——这家破产了的相片剪贴簿公司。

故事讲到这儿，我就出现了。那时候，我是李的行政秘书。当我们在1985年11月前往圣克劳德购买豪尔斯-韦伯式公司控股权时，我们都没有想到要带张公司的支票。最终，我毅然签了一张个人支票给对方。

可能恰恰因为这份勇气，我获得了回报，被派往圣克劳德监管收购后的工作，帮助豪尔斯-韦伯式公司从破产的困境中摆脱出来。同时我也很荣幸地得到李的重托——将安提俄克公司的文化传播给豪尔斯-韦伯式公司的员工。

1986年1月，我搬到明尼苏达州的圣克劳德，监管豪尔斯韦伯式公司的销售和营销工作。初来这个城市，有很多个寒冷的夜晚，我都是独自呆在公寓里，捂得严严实实，仔细阅读豪尔斯-韦伯式公司的客户来信。他们都是豪尔斯-韦伯式的忠诚客户，因为在豪尔斯-韦伯式的破产期里，很难买到公司的产品，他们纷纷来信询问。豪尔斯-韦伯式公司的客户忠诚度为什么会如此之高呢？我试图找出答案。我知道，市场上必定存在着某种商机。

1987年1月的一个晚上，我正在加班，电话铃突然响起。我平常是不亲自处理客户订购电话的，但电话铃一直响个不停，而客户服务部的员工这时已经下班了，我们又没有自动答录系统，所以我不得不接了电话。

电话是一位来自蒙大拿州的家庭主妇打来的，她叫朗达·安德森（Rhonda Anderson），是4个孩子的母亲。朗达说，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

从 15 岁起，她就有将所有家庭记忆保存在相片剪贴簿里的习惯。一天，她的姐姐邀请她举办一次工艺讲座，教当地一些学龄前儿童的母亲如何制作这种剪贴簿。她极不情愿地接受了，因为她认为每个人都会像她那样制作相册，参与者对她的讲座不会有什么兴趣。

“当姐姐邀请我去的时候，一开始我拒绝了，我告诉她那根本就没什么好讲的。我惟一的爱好是制作相片剪贴簿，可实际上人人都会做，举办那样的讲座听众会厌烦的。但是，我最后还是不得不答应她了，因为她帮我照看过小孩，我欠她的人情。”朗达说道。

朗达立即着手准备提纲，列出每个人都应拥有这样一个相片剪贴簿的理由：帮助树立自尊心；通过对自己、家庭、价值观以及生活方式等的确认来获取归宿感；通过保存家庭过去发生的点点滴滴以获得快乐。她的第四条理由是，“如果你愿意在购买相机、胶卷、冲洗相片上花钱，为什么不愿意将相片放在你很容易就能看到的地方呢？”

在进行讲座的那个上午，朗达向所有听众讲述了为什么每个人都应该拥有相片剪贴簿，以及如何在其中添加背景资料、大事记和照片，使其变得含意丰富。她告诉人们如何装饰相片，如何用小标签来装点相册边角的空白地带和掩盖错误。她还向参会者展示了一些她自己的相册。整个讲座反响异常热烈。

“讲完后，参会者们将我团团包围，跟我说她们家的相片原来只不过是扔在鞋盒里、梳妆台的抽屉里，或是放在难看的

普通相册里。”朗达回忆道，“短短几分钟的时间，我就收到了40个制作相片剪贴簿的订单，她们想要做得和我自己的一模一样，我还被邀请再次举办这样的讲座。在又教了五次课之后，我终于清楚地意识到并不是每个人都拥有我这样的相册，有很多人需要我来给予帮助和鼓励。”

讲座之后，朗达请教了一位律师朋友，询问如何开展一项教别人制作相片剪贴簿的事业。“他严肃地看着我，说道：‘朗达，每一天都有生活毫无希望的人来这里。他们想要放弃他们的家庭、工作，甚至所有的一切。要是他们有这样的相片剪贴簿就好了。每一个人都应该拥有这样的相片剪贴簿。’他的话对我来说是个莫大的鼓励。从那时候起，我认识到这个小小的相片剪贴簿可以拯救整个世界。”朗达回忆道。

和律师朋友告别回到家以后，朗达收到了一封来自豪尔斯韦伯式公司的明信片。她原以为豪尔斯-韦伯式公司已经不再生产她最喜爱的那种相册了。于是她想都没想就直接打电话到公司办公室，甚至没有察觉已经过了下班时间。她下定决心，要让电话铃一直响下去，直到有人接为止。因为，她急需 40 本那种型号的相册。

朗达充满激情地跟我讲述了她的讲座，以及当她发现有那么多人竟然把宝贵的照片放在鞋盒里时的那种无法言喻的惊讶心情。我被她的故事深深吸引了，我问她可否几天之后再次与她通话。我迫切希望把她的情况尽快反映给李·摩根。

我当时就想，如果请朗达到公司总部来进行一次制作剪贴

簿的培训，不知会带来什么样的影响。

朗达第一次给豪尔斯-韦伯式公司的员工做培训是在 3 月，反响出奇的好。下课后，公司的营销副总裁说，他激动得连汗毛都竖起来了。我理解他的感受。每次看到我们公司的宗旨得以贯彻，或者听到公司的某项业务给人们的生活带来积极影响的时候，我都会无比激动。和朗达的第一次谈话就是这样。公司的前景豁然开朗。于是，我问李，能否让朗达给耶鲁斯普林斯市安提俄克公司的员工再上一次课。他同意了我的建议。我们还计划在 6 月安排更多的讲座，面向员工及其他更多的人。

“当时，我有点怀疑，不过还是同意让朗达给我的朋友上课。我的这些朋友可是出了名的挑剔，”李说道，“我原以为朗达不可能让这些人接受她的观念。上课的那天晚上，我和谢丽尔看着朗达认真讲述着剪贴簿的重要性。我告诉谢丽尔，朗达的话不会起多大的作用。”

“事实证明我完全错了。课后，人们蜂拥而上，将朗达包围，”李坦率地说，“他们都急于知道怎么给家人制作相片剪贴簿，并把朗达所带的影集抢购一空。朗达成功地把影集卖给了我的朋友。”

除了给李的朋友上课，朗达还给其他好多人上过课，像历史学会、图书馆协会，以及其他我们找来的顾客。这些课的安排和设置都是由李的夫人——维姬 • 摩 根（Vicki Morgan）一手操办的。那时，维姬还只是一个家庭主妇，抚养着两个孩子。生养孩子之前，维姬曾做过教师和销售员。她还曾受雇于安提

俄克公司，负责一些营销和公关工作。

“我觉得相片剪贴簿这个想法挺有意思，”维姬说，“我还觉得，如果是谢丽尔负责此事，那肯定就更有趣了。”

尽管每一次上课的内容与前次都有所不同，但每次上课之后，维姬对于剪贴簿的认同感都会越来越强烈，她觉得这些想法十分不错。终于，一天晚上，维姬回到家，跟李说：“亲爱的，我们结婚都 20 年了，咱们的照片装满了鞋盒，我也想把这些照片重新整理一遍，制成剪贴簿。”她这么说，也真的这么干了起来。

“我知道用影集来捕捉自己的一生是个明智的做法，但是，照片实在太多了，我无从下手。”维姬说道。于是，她从整理 1987 年以来的近照开始，因为她“能找到这些照片，也记得当初的拍摄细节”。

“开始制作剪贴簿时，孩子们在身旁跑来跑去，直嚷嚷‘酷极了’。”维姬回忆说。

6 月的剪贴簿讲座结束后，我问李是否能够进一步将想法付诸实施，全面推广相片剪贴簿。李只说了简短却意义深远的一句话“尽力去干吧！”（Go for it！）

我、朗达和李三人一致决定，由朗达继续在蒙大拿州举办讲座，试探人们的反应。我们那时的计划是使每个家庭都拥有一个含义丰富、能将相片完好保存的剪贴簿，让每个人在相片冲洗出来之后的第一个念头就是放入剪贴簿。我们目前的愿景依然如此。

朗达回到了蒙大拿州，心中只有一个念头：在即将举办的家政园艺展示会上宣传相片剪贴簿的作用。展示会预计有15000人参加，朗达于是定购了 1000本影集，准备在现场出售。

虽然展示会上朗达仅仅卖出 60 本影集，剩下的 940 本全都堆进了车库，但她却产生了新的激情。她要举办家政培训班，推广剪贴簿。我为这一全新想法激动不已，李却有点头疼了，他不明白：“这究竟是要做什么啊？”

结果，朗达仅仅花了 5个月，就卖出了剩下的 940本影集，而且也使人们对剪贴簿产生了前所未有的兴趣。她每周上 5次课，每次课后，她都越来越坚信，影集一定会对人们的生活产生积极的影响。这也让我们意识到，在家政园艺展示会那样的大型集会中，影集很难卖出去。相反，朗达的家政培训——这种一对一的小范围授课，才更容易使人们产生共鸣。

与此同时，李听说在华盛顿有个组织叫做“直销协会”（Direct Selling Association，DSA），我于是开始积极了解这个组织的信息。美国直销协会是一个全国性的贸易协会，代表 150多家直销公司。它的宗旨是：保护、服务、宣传这些直销公司及其代理商，保证产品和项目的营销与推广严格遵守职业道德，并为顾客提供最佳的服务。当时，直销协会正主办一个研讨会，我报名参加了。这使我能够尽可能多地结识行业专家，了解直销行业的情况。

我是特百惠家居连锁店（Tupperware）和玫琳凯化妆品公司（Mary Kay）的顾客，对直销概念比较熟悉：而朗达曾为特

百惠公司和嘉康利营养品直销公司（Shaklee）做销售员，对销售这一环节了解得非常清楚。但是，对于“直销公司一销售员”这一运作环节我却不是很熟悉。我们需要学习如何建立推销员职业计划以促进销售，要学习相关的分销理论。我们需要学的东西太多了。不过，我从不害怕提问题。我做人和做事的原则就是，永远都不要害怕提问。艾伦·卢斯（Alan Luce）——如今已是一家直销咨询企业卢斯联合公司（Luce and Associates）的总裁，在与我进行业务往来的过程中，很早就发现了我做人和做事的原则。

“谢丽尔加入直销协会不久，我就认识了她，”艾伦回忆道，“多年来，我们经常讨论‘团体计划’这一话题及其政策、程序、招聘和销售等事宜。剪贴簿这一想法最初并没有顺理成章地被我接受。一开始，我说：‘天呐，难道你想要靠生活琐事和家庭回忆来创建一个公司吗？’但谢丽尔以行动证明了她的确能够做到。我喜欢谢丽尔的一点就是，她非常坦诚。她承认自己不是在这个行业中成长起来的。她会说：‘用不超过30个字告诉我你所知道的吧。’她刨根问底地提问，总是在问‘为什么’。这种诚实的态度很自然地发展成为一种平易近人的领导模式。”

直销协会最吸引我的一点是它的开放和乐于分享的特性。虽然新生的直销企业会带来新的竞争，但成员公司都能认识到提携和帮助新兴企业的重要性。行业内任何一个公司的成功，都能使我们对销售模式有一次全新的认识，也能给其他公司带

需要全本请访问 www.ertongbook.com

来帮助。我在那里结识了艾伦及其他许多直销专家。他们一直耐心地回答我的问题，坦诚地提供我所需的信息。我们建立起了深厚的友谊和密切的合作关系，至今仍十分稳固。此外，我也非常自豪，创忆公司能够回报社会——我们通过接待新的创业者，让他们来我们公司总部，与我们的员工交流，帮助他们加入到这个行业。

在对公司业务模式进行调整，使之逐渐适应直销形式以后，我们着手建立了自己的销售队伍和区域组织。因为朗达的展示课引起了很多人的兴趣，我决定立即开始打电话，联系另一位豪尔斯-韦伯式公司影集产品的老主顾。她和朗达一样，对影集极为喜好，并愿意帮助上课。她就是卡罗尔·兰克（Carol Ramke）。卡罗尔在 1987 年 1 月 15 日发给韦伯式公司的订购信中这样写道：

自 1973 年以来，我一直购买贵公司的影集，并带动我的家人使用贵公司的产品。但最近这一年多，我再也买不到这些影集了，也得不到它们的任何信息。目前仍然如此。我早该给你们写信的，现在我连剩下的最后一本影集也都用完了。我真诚地希望你们能继续生产这种影集。

我想继续使用贵公司的产品，并且很想开始为我的两个孩子制作影集。他们一个两岁，一个才 5 个月。他们的姐姐就有自己的影集。你们的产品真的非常棒，我们家多年来的影集就可以证明这一点。

1987 年 1 月 18 日，当朗达·安德森在下班后拨打那个富

有历史意义的电话，要求购买影集的时候，卡罗尔的信依旧躺在我的办公桌上。终于，在李说出“ go for it”，鼓励我创办创忆公司时，我想到了卡罗尔的信，并给她打了电话。

“1987 年 6 月，谢丽尔给我打了电话，但是当时我正在度假，”卡罗尔回忆道，“我本以为就是一个司空见惯的促销电话。一开始，她说：‘ 我叫谢丽尔 · 莱特（Cheryl Lightle），是豪尔斯 -韦伯式公司的工作人员。’我知道韦伯式这个名字。 1973 年以来我一直在用豪尔斯 -韦伯式公司生产的影集，而且特别喜欢。 7 月 1 日和 4 日，她又给我打了两次电话，并找到了我。”

我把朗达展示课的情况告诉卡罗尔，问她是否愿意加入我们的行列，请她几星期后给我答复。其实，她根本不需要那么长时间考虑。

卡罗尔回忆说：“在谈话过程中，我越来越兴奋。这个机会来得简直太巧了。我一直做小学教师，希望能从事一种新的职业。所以，谢丽尔给我打电话的时候，我马上就答应了。我联系了所有认识的人，告诉他们：‘ 我要开始新的工作了，需要你们帮忙做个试验，哪天晚上能来啊？ ’’.

1987 年 7 月 4 日，卡罗尔签署了推销员协议书，创忆公司也正式诞生。今天，她仍然和我们并肩努力，已是创忆公司的高级区域经理之一。在她的一本影集里，至今仍保存着我于 1988 年 3 月给她的一张便条。上面写道：“我很庆幸给你打了电话，你对公司实在太重要了。”

1987 年 9 月 22 日，我们有了第二个推销员。

还记得维姬·摩根吧，她帮助朗达在俄亥俄州建立了授课试验点。课后，她把家里 20 年的全部相片都装进了影集里。1987 年 9 月，她打电话给我，问能否成为公司的推销员。

“我加入这个行业，是因为觉得它很有意思，”维姬说，“虽然只有小学学历，但我真心想做销售工作。创忆公司是一个奇妙的混合体，既能传授技艺，也能提供极具‘创意’的产品。我喜欢自己制作影集，也喜欢赚钱。做创忆公司的销售员恰好能满足我的这两个愿望。”

“谢丽尔和朗达要招募我妻子做推销员时，我真的怀疑我们到底会走向何方。”李回忆说。

我们的第三个推销员是雷林·希尔德（Leilin Hilde）。雷林的丈夫和朗达的丈夫是大学同学。1987 年，雷林全家到蒙大拿州拜访安德森一家时，知道了创忆公司。

“创忆公司给我的第一感觉就是让人激动，”雷林说，“我还记得听朗达讲述公司宗旨的时候，我十分激动。”

“见到朗达之前，我从没过多地考虑过自己的照片。我也买影集，但是同样的影集从来不买第二次。至于为什么会这样，我也说不清楚。创忆公司让我明白了答案。”

1988 年，朗达带着丈夫和 4 个孩子，乘坐一辆敞篷车出发了。他们穿越美国的 10 个州，进行促销宣传，测试并提高大众对我们产品的兴趣。创忆公司的元老级员工之一——苏珊·埃达·彼得森（Susan Iida-Pederson），留在总部，负责联系各地的电台、有线电视台和报纸，让这些媒体宣传朗达的展示课。

有时候，朗达刚到一个地方，几个小时以后就要去录制节目。我们向这些媒体宣传这种令人难以置信的相片保存方式，以及背后存在的巨大商机。

到 1989 年，我们已经拥有了将近 100 名推销员。我们继续在全国各地做广告。我们最大的成功实现于 1990 年的 3 月。当时，朗达正在集中精力做“关注家人”的广播和报纸宣传。这次宣传为我们赢得了 7000 个潜在顾客以及 500 名推销员。

随着推销员数量不断增加，我们也着手完善公司的其他方面，如产品、价目表、培训材料、订货单以及加入直销协会的相关事宜。1990 年 7 月，我们开始实施职业计划，为我们的推销员发展业务、获取报酬铺平道路。在直销行业里，职业计划明确了一个公司根据业务情况为销售员提供报酬的方式。销售员可基于个人销售业绩或团队销售业绩而获得佣金，还可以凭在团队内培养、发展新成员的人数而获得奖金。每个直销公司都会有自己独特的职业计划，但是有一点是相同的，那就是都会根据销售额和发展新成员的人数这两个业绩指标给销售人员支付报酬。在 1990 之前，我们公司的销售员只凭个人销售业绩获得报酬。实施职业计划之后，他们凭个人销售业绩和发展团队成员都能获得报酬。

1990 年年底，我们的总销售额超过了 100 万美元。

紧接着，我们不断给李带来喜讯：月销售额超过 100 万美元（1993 年 10 月），周销售额超过 100 万美元（1995 年 7 月 31 日～8 月 4 日),日销售额超过 100 万美元（1997 年 3 月）。

我们的目标是，2005 年之前公司总资产达到 5 亿美元。

目前,我们在 9 个国家有 90000 多名推销员。我们还有 1200 多名“员工一雇主”，他们既是公司的员工也是公司的所有者，每天在公司总部辛勤工作。此外，公司还有印刷和包装设备，以及三套加工和分发设备。2002 年，通过推销员的家庭培训班，我们影响了几百万人。2002 年，公司销售额接近 4 亿美元。

人们也许会说，我们只不过是真的努力去做了，就像李建议的那样。但是，如果没有把握机遇，迎接挑战，我们决不会成功。在下面的几章中，你会读到公司的经营原则和领导经验。正是这些为我们指明了方向和重点，为公司的快速成长奠定了基础。

有谁能预料到，一个电话会给我们的命运带来如此大的变化呢？

第二章　直销企业是人脉型企业

创忆公司拥有成千上万名推销员，他们每天都在接触大众。推销员帮助人们制作影集，保留生活中的精彩瞬间。虽然影集的数量是有限的，然而它们对现在及将来一代又一代的人产生的影响却无法估量。

试想你偶然看到了曾祖母留下来的影集，里面有她和曾祖父热恋时的情书，有所有记录两人甜蜜瞬间的照片。影集记录下她的希望、梦想以及恐惧，甚至有她生养孩子、操持家务的场景。影集将你与一个从未谋面的女人联系起来。或许你以前只在家里的老相册里见过她，仅仅是一个平面的印象而已；现在，相片剪贴簿让她有了生命，让她的形象更加生动而鲜活。影集让你更加明确了你的身份、你的生命之源。

我们的推销员的工作就是帮助人们建立这种联系。也许，他们自己都没有意识到，他们帮助制作的这些“影集”对即将出生的一代又一代人会产生怎样的影响。

在本书中，我反复谈到了人际关系的重要性。人际关系的重

需要全本请访问 www.ertongbook.com