

逆势销售：UGG创始人自述

作者：【澳】布莱恩·史密斯, 石延芳, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

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吨雕塑和艺术作品。

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。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

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，讲述了我（现在依然如此），讲述了我怎样敞开怀抱去接受整个商界，讲述了我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。

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。

- 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。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历。

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。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

01 孕育与诞生“伙计，别担心！”

1979年——销售额1000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！我的目标并不是来到美国，找到一个大猎物，然后带回澳大利亚。下一个大猎物已经在澳大利亚，我的目标是把它带到美国，这样我就会迅速取得巨大成功。

大部分人得意地构想新梦想时，都会盲目乐观。觉得自己能取得巨大成功就是这种盲目乐观的典型表现。我觉得，对于一个真正的企业家，某种程度的无知是取得成功的要素。如果你一开始就知道你面临的所有障碍，那你永远也不会起步。

美国人不知道羊皮结实耐用、透气、可清洗，而且最重要的是舒适。他们觉得羊皮太热、捂汗、扎人、娇气，可用于上衣和手套，但不能用于鞋靴。对美国人的这些观念，我当时一点不了解。

对澳大利亚人来说，羊是生活中的核心要素，对羊皮一定程度上是种依赖，没有羊皮几乎是不可能的。如果我一开始就意识到这种文化差异，我很可能把那本杂志扔到一边，继续梦想着在澳大利亚的山坡上滑草。

相反，我第一步是联系登载那则广告的公司——西澳大利亚的乡村皮革制品公司，希望能够独家代理该公司产品在美国的销售。

我立即行动，拨通了乡村皮革制品公司老板乔治·伯彻的电话。他说：“好多美国人跟我联系，希望经销我们公司的靴子。”

我说：“哦，我来告诉你为什么应该选择我。”我知道我得让他相信我是合适的人选。我跟他说，我跟他一样来自澳大利亚西部的珀斯，是个会计师，正打算自己创业。我告诉他，我参加过澳大利亚的全国风帆冲浪锦标赛，这项比赛在他的故乡阿尔巴尼举行。我把能回忆起的有关澳大利亚的每件大小事情都跟他说了一遍，努力表达出我和他之间的缘分。

他说他先了解一下，再跟我联系。

很久以后，我才知道他联系了珀斯的贸易部，跟他打交道的是吉姆·奈兰德。十分凑巧的是，吉姆是我在索克斯橄榄球俱乐部时的好朋友，他对我的可靠为人赞不绝口，向乔治保证我很聪明，一定能做好靴子的进口工作。世界向我打开了大门。尽管我当时不必听到他们这段对话，我还是很感激吉姆。

有了乡村皮革制品公司的许可，我和道格合伙初试南加州的市场。因为道格不惧销售，我们决定由他做销售员，我负责幕后的办公室事务。

我们面临的第一个障碍是我俩都没钱。为了起步，我们需要有样品，才能向潜在顾客展示。我俩凑了五百美元，我给乡村皮革制品公司发去订单，订了六双靴子，我俩各三双，要求的号码不一，并通过航空邮寄过来。

我们的起步跟大部分经销工作初期并无不同。大部分时候是旅行在外时，发现某货品在家乡没见过，就买下样品，带回家乡看看是否有市场。克里斯托弗·哥伦布就是旅行时带回了烟草。菲尔·奈特创建耐克品牌之初也从亚洲带回跑鞋样品在美国试水。通常，如果试水结果良好，买卖双方就会达成更为正式的经销协议，双方都竭力创造销售额，互相帮助。

我们把不同款式分为：短款、中款和长款。本色是唯一的颜色。道格出门造访南加州的鞋店。在创造品牌方面，我立即决定将“乡村”和“皮革”两词去掉，同时去掉的还有滑雪别墅里的壁炉图片。保暖舒适的房间背景暗示这是休闲鞋，但是我想象了这靴子穿在室外的样子。

我在悉尼的时候了解到，当地商人施恩·斯戴德曼（也是冲浪爱好者）为澳大利亚的羊皮靴子注册过UGA做名字，但是我没找到任何证据证明澳大利亚羊皮靴子在美国用此名营销或销售。于是，我为企业注册了UGG商标。

大约一周后，道格推销归来，情绪很低落。没有鞋店知道羊皮靴子是干什么的。人家奇怪我们到底为什么要在南加州卖羊皮产品。难道不知道这儿从来不冷吗？当时，我们没有接到任何订单。

纽约举办的一次鞋袜贸易展，我带上三双长中短款靴子，再无其他，就启程了，准备征服全国鞋袜业。纽约不适合没钱的人去，我只能住进了会议中心附近的一家廉价旅馆。在大街上走，我好害怕，脑子里

满是抢劫、谋杀、公园里的强奸等画面，所以我十分警觉。在去会议中心的路上，我死死抓着装样品的袋子，生怕抢劫犯抢走我人生的新目标。

我只租得起半个展位，因为我是最后时刻才登记参展，进去后才发现我的半个展台位于大厅的后部，在靠近卫生间旁边走廊的尽头。我没钱租背景幕布，也没钱租地毯盖住裸露的水泥地板。我没有企业标识，没有图片，没有宣传册子，只有一份并不精美的复印的价目单。我希望买主蜂拥而来，终于能在美国买到羊皮靴子，他们该是欣喜若狂。

如果说我当时看《冲浪者》时，身上起的鸡皮疙瘩标志着羊皮靴子企业的孕育，从澳大利亚购买样品是企业的诞生，那么道格四处推销和我参加纽约贸易展览会就是企业漫长又不断尝试的婴儿期。三天了，参观者只有迷路或是去卫生间时从我的展台经过。他们看着我左边来自西班牙的只卖4美元的登山帆布鞋，然后——就好像我的展台不存在似的——直接隔过我的展台看向右边，眼神就又去关注我右边的廉价泵了，我还不如展示鲜鱼或是汽车配件。没人看我的这个展台，没人咨询，连一丝不解或是好奇也没有，什么都没有。

每天晚上我走在回旅馆的路上，都十分沮丧，但是每天早上我又满怀热情，觉得当天会是我的幸运日。

三天了，没有参观者理睬我那三双靴子，好漫长啊，我默默忍受着。当我打点包裹准备回家时，我在灵魂深处寻找方向。我应该放弃吗？这是不是太艰难了？美国人到底为什么不穿羊皮制品？当我登上回圣莫尼卡的飞机时，我已做出未来的计划。我那休眠的营销神经细胞开始活跃起来。

这次参展，我明白了两件事：第一，没人了解羊皮靴子的好处；第二，没有人认可羊皮靴子是美国鞋靴业的一部分。

“但是，在澳大利亚，好像每两个人中就有一人拥有羊皮靴，”我反复对自己说。我自己拥有一双，知道这种东西的好处。在以后的五年中，每当局面看起来非常艰难，我打算放弃时，这种自我安慰多次让我重生。

我想来想去，突然想到一点，那就是那些看我展示澳大利亚样品的朋友们大部分是冲浪爱好者，他们说他们的朋友去澳大利亚冲浪胜地冲浪，然后会带回五六双靴子给自己穿，也会送给美国的朋友。他们说的我其实早就知道：当你在冷水中冲浪一两个小时，回到岸上时，最想要的就是湿淋淋的脚直接伸进羊皮靴子里，羊毛的吸湿作用可以让湿气消失，而且其保暖性可以把脚迅速暖和起来。这两点至关重要，纽约的买家却不知道这一点，美国人一般都不知道。

我和道格商量的这事，我们决定重新把重点放在冲浪用品商店。他负责圣弗尔南多谷的，我负责海滩的冲浪用品商店。

...

我迟疑了，好紧张！

我以前是个会计师，与推销员的群体文化最亲密的接触是我在珀斯的一家二手车当审计员时的经历。在我看来，他们就像外星物种。给陌生人打电话，竭力向他们推销，需要太大的勇气，这对我来说，心理压力巨大。

就这样拖了一周。道格已经上路了，我很内疚，意识到不能再拖下去了。打开黄页，我列出了马里布海滩、圣莫尼卡海滩、曼哈顿海滩、赫莫萨海滩、长滩以及一直到圣地亚哥的所有冲浪用品商店。九月一个阳光灿烂的早晨，我开着我的白色道奇货车去了单子上的第一家店——康冲浪板商店。我很是拘谨地把靴子从破烂不堪的阿迪达斯包里拿出来，说我想见见老板。

老板一看，说：“哇！羊皮靴子！我有一双，是朋友上次去澳大利亚带给我的，那靴子太棒了！”我们聊了一会儿冲浪，离开时他最后说：“如果你打算进口这种靴子，你会发大财！”

我心想：“哇！这可是我太想得到的认可！”我钻进车里，查看去下一家的路线。每到一家店，听到的话类似：“我的朋友们有这种靴子，都可喜欢了。”曼哈顿海滩的E.T.冲浪用品店、赫莫萨海滩的杜威冲浪板店、贝克尔冲浪和运动用品店、亨亨顿的纽波特冲浪运动用品店、杰克冲浪板店和拉古纳冲浪运动用品店等，每个老板都说得一样。

与此同时，道格在圣弗尔南多谷的推销也收到类似的反映，在瓦尔冲浪用品店和肯尼迪谷冲浪用品店也都是这样。第二天，我出发去圣地亚哥。现在，我觉得自己刀枪不入了——可是这只是在我到达大洋海滩的南岸冲浪用品店之前，当我拿出样品时，南岸冲浪用品店的老板罗伯特·阿德哈哈大笑。

“嘿，吉姆，”他冲着后店的冲浪板成型师叫道，“快出来，有个澳大利亚人来冲浪用品店推销羊皮靴子！”吉姆穿过摆满衣服的货架，过来看了一眼靴子，也哈哈大笑，我窘迫极了。之前对推销的各种担心潮水般涌来，我真想找个地缝藏起来。

“开个玩笑啊，”罗伯特注意到了我眼中的恐惧，“这靴子特别棒。我们认识的许多人都有。美国也应该有人卖羊皮靴，这可是杀手级产品，你的生意会红火的。”

罗伯特刚才吓死我了，现在又帮了我个大忙。因为他让我意识到我的担心是多余的。之后，我能分清产品被拒和我被拒的区别了。这需要时间来解决，但是最终我会走进任何一家店时，先以人为本和买方打交道，然后再向对方展示我推销的产品。

那天下午，我沿着五号州际公路开车回家，没有意识到我竟没请任何一家店下订单。一个小细节而已，我当时竟不知道得做！有什么用？我觉得我们反正没库存直接发货。而且，不管怎么说，我特别得意于我们就要成功了，觉得下订单只是个小细节而已。不久，我就要学到所有销售培训课程中最恒久的真理了：

没有销售额，什么也别谈。

...

第二个周末，我和道格比较我俩在冲浪用品店的推销经历，商讨怎样才能得到我们需要的商品，得出了唯一一个能得出的结论：我们得筹钱。

我的室友多尔西·罗奇碰巧听到了我们的讨论，说可以给我们介绍一些投资人。六个月前，多尔西曾在埃克森公司就职。他的工作是在洛杉矶地区购买采油权。他与一个家族成了朋友。那个家族继承了许多租赁标的物，他们想卖给埃克森公司，同时也在寻找其他投资机会。多尔西安排我和罗兹夫妇（麦克和安吉）以及他们的两个儿子史蒂夫和杰夫见面。麦克是洛杉矶警察局的巡逻警察，史蒂夫和杰夫二十岁出头，很渴望找到实习工作的机会。因为这是第一次筹措资金，我非常乐观。我告诉他们我们在冲浪用品店受到的浓厚兴趣，也解释了羊皮靴在澳大利亚非常受欢迎。毋庸置疑，我们没有制订精细的商业计划，但是，我们的热情打动了罗兹夫妇，他们要给我们投资两万美元。

一周后，我们在纽波特——他们律师的办公室见面。我曾经以独家业主身份做生意，所以我们决定建立正式的法律合伙人关系。我们成立了新公司，取名UGG进口公司，罗兹家族和我们各占50%股份。

我们在律师事务所的大厅等待时谈论着美好的未来，这时我注意到前台有本杂志：《极限运动零售商》第一期。我借来杂志，翻了翻，意识到这是这本行业杂志的创刊号，这本杂志专门针对冲浪用品店主和极限运动用品店主。此前，还没有“极限运动”这个名称。这样，这就是我们向冲浪市场宣传新产品的平台了。我经历的现象，后来发现在讲述实现自我的书中有所描述：

一旦你开创一条新的道路，并开始行动，整个世界都会合力帮助你。

我肯定每个人都看到过这个理念，说法可能略有差异，不管称之为显灵还是祈祷，还是刚刚上路，你需要随时愿意接听世界发给你的信号。这个理念一直是我做生意的重要部分，而且一直以来都很有效：当我开始一项事业，而且我发自内心觉得这是我一定要走的路，情况就开始明朗起来，就会有人走进我的

生活助我一臂之力。

换言之，如果你不决定买冰箱，你是永远不会注意冰箱广告的。一旦注意到了，你就看到到处都是冰箱广告。标志永远都在那儿，但是只有当你真正起步，你才会注意到这些。

我问前台接待员是从哪儿拿到这本杂志的，她告诉我，她的朋友是杂志的创始人，他们正寻找广告商。

我们签署了法律文本，正式确立了我们的合伙人关系。麦克·罗兹递给我一张两万美元的支票。我们成交了！我们再也不会需要更多启动资金！我们步入了正轨，马上就要成功了。

如果当时我意识到得全面考虑，得拿出一个五年创业计划，得考虑员工工资、差旅费、仓储费、营销、广告、参展、招募员工、运输费、预测现金流以防季节性企业的可怕问题，更不必提利润率太低等各方面问题，我就会明白我需要至少五十万美元才能让企业有一线生存希望。但是，反过来说，如果我当时知道得考虑这么多事情，我可能觉得太困难了，就放弃了，那么今天的市场上可能就不存在UGG这个品牌了。

现在，我强烈建议创业者们知晓未来的道路是怎样的。现在市面上有多款企业规划软件程序，这些程序可以帮助你轻松完成创业前的思考规划过程。

我们给澳大利亚乡村皮革制品公司的乔治·伯彻打电话，告诉他我们已成功筹措到款项，打算买入货品。并没想到我们马上就面对严峻的现实。

因为你不知道来零售店买靴子的顾客脚是多大，你就得从五号到十二号都备齐，八个号呢。但是最常见的号是七、八、九，这几个号你就得多备些货。可是，男士脚比女士的大，你还得搭配一定比例的九、十、十一号。我们这才意识到每家店都得每款至少有十五双靴子，这样才能保证每来一位顾客都能满足需要。

我们很快还意识到，如果我们想开许多家靴子零售店，就得有大量库存，才能既满足各店的原始订单，又能在各店断号时迅速补货。（这里说的开店是指每家店里都设货架和展示区。）

我们订了约五百双各种尺码的靴子，有三种款式，两种颜色，然后我去银行给乔治汇去15000美元。

乔治是个典型的嬉皮士，他和妻子海伦都在澳大利亚西南部长大。最初，他在旧货市场和农村集市卖手工制作的皮革小玩意儿，后来在阿尔巴尼的大街上开店，顾客是夏季来的游客。他们还开过一家小工厂，用一台缝纫机制作羊皮制品。渐渐地，他们做起了羊皮靴子生意，乡村皮革制品跻身该地区的最大公司之列。乔治爱好坐式冲浪，坐式冲浪板是结合了冲浪板和划艇的产物。他的笑容很有感染力，又秃顶，是小城里很有意思的人物之一，非常引人注目。

从一开始，我就有种直觉，我和乔治注定会有矛盾。我知道，美国市场巨大，需要许多厂家供货，所以我起步时，脑子里始终想着这种结果。乔治则觉得他自己才是美国市场的供货人，我不过是他的销售员。

每个人看周围时都把自己放在自己世界的中心。不同的世界只要都与整体设计（一个共同的目的）一致，就可以共存，但是如果两个世界相冲突，最后的融合会导致至少一个世界需重新校准，从而与共同的目的相一致。两个世界间冲突是很平常的，不管是母子之间、夫妻之间、老板与雇员之间，还是各国领导人之间。

乔治许诺他会把订购的靴子当月空运给我们，所以我们开始了解海关代理人、销售价目单、尺码表等相关问题。我还去文具店买订单簿和空白的发货清单表格，为我们未来的销售做准备。

我和道格·詹森驾车去了南拉古纳，去见《极限运动零售商》杂志的老板。杂志社中杰夫·韦特莫尔和他的妻子苏兹负责评论和制作，史蒂夫·路易斯负责广告销售。他们在加州一号公路旁有间不大的办公室，面对着山坡上的观海别墅和树木。

从商谈的表情看，他们并没有打算在《极限运动零售商》杂志上为舒服的羊皮靴子登广告。不过，他们正准备结束第二期的广告材料。史蒂夫是个优秀的销售员，明白卖一点总比什么也没卖要强。他很熟练地做起销售，说整版广告通常得1100美元，但是就因为他喜欢我们，也喜欢我们的产品，所以如果我们答应做两个月的，可以每月1000美元。

“不行，”我跟他他说，“我们还没运来货，而且我们现在规模太小，还用不着整版广告。”

史蒂夫立即给我讲了一条营销道理，这一条让我后来受益多年。

“重要的不是你有多大，”他说，“而是别人觉得你有多大。”

别人的评价在生活中极其重要，因为大多数人认为自己看到的的就是真实的。不管是见面时的衣服妆容，还是你开的车，又或者是你的产品或服务反映的形象，人们总爱凭第一印象判断一个人。就UGG来说，自从史蒂夫给我提了这条建议，我想方设法竭尽全力打造公司的形象，关注我们在广告、展会摊位装饰、产品小册子、包装等方面的形象展示。

现在因为互联网产生着这么大的影响，网站已成为公司、产品或服务的门面，但是广告促销的原则没变。必须承认，互联网彻底消除了比赛场上的差别，因为在车库里经营的新卖家也可以看起来十分高档而且专业，一点不亚于成熟的实体店。我建议，所有刚刚起步的创业者要花大气力建设网站，得让网站看起来高大上，因为世界各地的访客的评价很重要。他们也不太可能来你的车库看看你的规模到底有多大。

我看了看道格，很清楚他想要什么。我们签了两个月的合同。

现在我们得琢磨出市场营销理念，为未来几年定义我们的品牌，整理出整版广告的思路。广告效果要给人深刻印象，要看起来很专业，而且要几天内做好准备拍摄的工作，所有这些营销活动的预算基础基本是零。道格的前妻是位艺术家，所以我们请她来为广告设计美工，做出这幅广告。

完工后，道格带过来了。我的心一沉，我本以为会看到靴子图片、酷炫的图表和产品描述。可是，我看到的却是个头发长长的傻乎乎的嬉皮士，他的衣服迎风飘扬，手里抓着个地球仪。可是第二天美工就得搞定，我们只能同意这么做。

下一期的广告，我们保留了那个傻乎乎的嬉皮士形象，只是这回他望着个水晶球，水晶球上展示了羊皮靴子的画面。

三周后，十七箱货物过了海关，放在洛杉矶机场附近的保税仓库。我们费劲地把这些货装上卡车，回到我圣莫尼卡的住处，清理出一间卧室，正式更名“仓库”，满满地堆上了装满羊皮靴的箱子。

打开第一箱，我有点担心。打开第二箱，更加担心了。打开六箱后，我意识到我们有麻烦了。这些靴子是薄薄的微孔橡胶底，靴底与羊皮靴帮的下边用胶粘住，显然没人告诉过负责刷胶的工人不能把胶刷到软皮上。胶晾干前，不容易注意到。但是干了后，就成棕褐色了，特别难看。这次发来的货有近一半都带着这么难看的棕褐色污迹，很显眼。

但是这还不算最糟糕的问题。有些成双靴子，左脚是软皮，右脚却是另一种硬一些皮。并排摆一起时，一只正常立着，另一只却会软塌下去，一副垂头丧气的样子。

这批货好像有一半的用料是带着四分之一英寸长的卷毛的羊皮，另一半的用料则带着四分之三英寸长的直毛。有些靴子的一只是卷毛，另一只则是直毛。

澳大利亚有个说法，虽然不如“再给你烤只虾”那么有名。每当一切都一团糟时，地道的澳大利亚人会挤眼睛，说：“伙计，不用担心！”

那天下午晚些时候，我们在新仓库里，琢磨着怎么把这些奇奇怪怪又无精打采的靴子搭配起来，希望有的美国顾客不长眼买走这些靴子。我给乔治打了个电话。他说：“哦，不用担心，就这么卖，我们都这

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《逆势销售：UGG创始人自述》【澳】布莱恩·史密斯，石延芳 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1167.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

