



[英]理查德·布兰森(Richard Branson) / 著
胡丽英 / 译

Screw Business as Usual

当行善 统治商业

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

Screw Business as Usual

当行善 统治商业

[英]理查德·布兰森(Richard Branson) / 著
胡丽英 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

当行善统治商业 / (英) 布兰森 著; 胡丽英 译. —北京: 东方出版社, 2013. 6

书名原文: Screw business as usual

ISBN 978-7-5060-6430-9

I. ①当… II. ①布… ②胡… III. ①商业管理-通俗读物 IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 121289 号

Copyright © Sir Richard Branson 2011
First published by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing,
A Random House Group Company.
The right of Sir Richard Branson to be identified as the author of this work
has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

本书中文简体字版权由大苹果版权代理有限公司代理引进
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2012-3232 号

当行善统治商业

(DANG XINGSHAN TONGZHI SHANGYE)

作 者: [英] 理查德·布兰森

译 者: 胡丽英

责任编辑: 崔雁行 乔 俏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—10 000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 19.5

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6430-9

定 价: 48.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

这本书献给我的孩子霍莉（Holly）、山姆（Sam）和他们的孩子。希望他们看到，我们做了正确的事。希望他们确定，颠覆商业规则，可以保护我们居住的这个世界，并确保地球村的每个人有机会获得他们渴望的精彩人生。

与其他图书不同，你们购买这本书，我的版税将捐献给非营利性的维珍联合基金会，用以支持在第一线的创业行为。

感谢你们帮助我们传播这个理念，并且加入到我们的行列中。让商业规则见鬼去吧！

欲知更多相关信息，请进入：

网站

Virginunite.com/screwbusinessasusual

推特（Twitter）

@ virginunite#sbau

脸谱（facebook）

[Facebook.com/virginunite](https://www.facebook.com/virginunite)

前 言

2011年8月22日夜，这本书终于截稿。截稿之前，我在尾声部分写了几句话。飓风艾琳袭击了内克岛。从某种意义上来说，那仅仅是一场热带风暴。风暴对我们来说，犹如家常便饭。我们习以为常，所以生活照旧。

在内克岛（Necker Island）我的家里，盛大的家庭聚会已经落幕。我们还有客人凯特·温斯莱特（Kate Winslet）以及她的朋友，大家已经入睡。这一天太累了。我的妈妈伊芙（Eve）、女儿霍莉（Holly）和侄子侄女们住在一间大房子里。即便人很多，那间大房子也足够用了。要知道，那间大房子可以容纳20个人住宿。大房子已经客满。我和妻子琼（Joan）、儿子萨姆（Sam）并没有住在大房子里。于是，我们3个人要单独和风暴作斗争。与此同时，我们都看到了耀眼的闪电与小岛接吻，闪电的光辉照亮了整个小岛。

我承认，我喝了很多酒。所以当我听到巨大的爆炸声以及萨姆的呼

声——“火！火！就在大房子那里！”——的时候，我有点迷迷糊糊的。萨姆像小鹿一般奔跑着，赤脚跳跃过仙人掌来到大房子那里。让我惊讶的是，这里火光冲天，不断升腾起橙色的火焰。大火顷刻被大雨浇灭。在深夜几百米英尺的高空，烟雾被风吹散。我浑身赤裸，紧跟在萨姆身后，径直走进了仙人掌丛。仙人掌被毁坏了，但是我一点也感觉不到悲伤。

透过火焰和烟雾，我看到了大家。凯特·温斯莱特正背着我的妈妈下楼，紧跟其后的是凯特的2个孩子还有她的侄子侄女们。他们个个都被烟熏得乌黑。我的家人和客人一个接一个出现在风雨中。先前，我还如身处噩梦之中。看到大家都安全了，我才稍稍轻松了一点。

这些房子都是巴厘岛（Balinese）建筑的式样，闪电击中了屋顶，这是失火的原因。萨姆流着泪和每一个人拥抱。就在几分钟前，我们还在担心家人的安全。虽然每一个人看起来都狼狈不堪，但是安全就好。看到家人和客人平安无事，萨姆有一些不知所措。霍莉打电话给一位经理，他住在岛的另一端。布兰森夫妇因为喜欢恶作剧而名声在外。因此，经理一开始没有相信霍莉的话。（在大火之前，我们的这位经理离开这个海岛时，对我们的代理人说的最后一句话是：“别把房子拆了。”）经理赶到之后，立即和员工一起采取了行动。他们和烟雾斗争着，以阻止它向下蔓延。

在房子外面，我们挤在一起。我们目睹了这样一幕：冲天的烟雾无视倾盆大雨，反而被每小时90英里的飓风煽动着。也就在那一刻，每一个人都意识到了材料的重要性。要知道，建设房子的时候，我们使用的都是很结实材料。因此，我的家人和朋友都得救了。所有人都在一瞬间失去了所拥有的一切。他们不着一缕，赤着脚站在那里。对于我和家人来说，这间房子有我们太多的回忆。我的孩子在这里长大，我和琼在

这里迎接我的客人；这里留有我们快乐的时光。我的爸爸特德（Ted）刚刚去世。在这豪宅里，我似乎能感觉到他的存在：他正斜靠在舒适的藤椅上，一边喝着酒，一边因为一个笑话而大笑。在我们的脑海中，一切都是如此的鲜活。大火并不能带走我们的记忆，同样也不能带走我曾在这里设想的美好未来。

第二天的早晨，为了鼓励每一个人，我大声说：“前进。让我们一起共进早餐。同时，让我们探讨一下将要建设的新家。”大家为新房子集思广益。我想，新房子会像凤凰一样涅槃，浴火重生。我能够预见到，新房子将会别具一格、美丽、更加让人振奋。我们将会在这里留下更多美好的回忆。当然，我们会继续在这里举办宴会。我和琼是在内克岛上举行的婚礼。2011年12月，霍莉和她的未婚夫弗雷德·安德鲁斯（Fred Andrews）将要在这个神奇小岛的同一地点举行婚礼——即便现在这里依然是断壁残垣。

我希望家族的后代能够像我们一样熟悉并爱上这所新的房子。未来依旧掌握在我们手中。

理查德·布兰森

2011年9月

序 言

在过去的几十年里，我们陆陆续续开创了一个个新事业。在这之后，我经常在想，我已经把生活和工作做到尽善尽美。然而，在写这本书的过程中，我开始意识到，我们还处在试验中。我们要为迎接人生中更大的挑战和机遇作准备。我们可以尝试一起工作，努力攻克世界难题。我们要用一种完全颠覆认知的方式，迎接挑战。对于所有人来说，一种新的商业模式是多么激动人心。新的商业模式预示着，工作和高标准已经没有任何界限，好好工作有助于商业发展。在这本书中，我将要分享一些人的故事。这些人都是引领时代大潮的人。从某种意义上来说，他们是勇于开拓的先驱者。从这些先驱者身上，我们可以汲取许多有益的东西。比如，维珍集团（Virgin Group）在其发展过程中，一直坚持改变自己，推动社会进步，做一些有益于芸芸众生和这个星球的事情。我也将分享一些涉及维珍集团的故事，同时，我希望读者能从我们一路经历的成功（是的，维珍也经历过失败）或者偶然失败中学到一些东西。

首先，我将这本书献给新时代浪潮下涌现出的新企业家们。其次，我要将这本书献给这些商人：他们意图创新，改革现有的商业模式。同时，我也要把本书献给这些人：他们或者为了谋生而创业，或者为了帮助他人、改变地球而多作一点贡献。这个时代，追求商业利润成为唯一的目的。我要做的就是推翻这种传统的商业模式。当下，人们不再恐惧，敢大声说：“让商业规则见鬼去吧！”那么，让我来揭开商业规则真正的意义。

詹姆斯·基德（James Kydd）是英国维珍传媒（Virgin Media）前任营销主管。几天前，我和詹姆斯谈话。詹姆斯和我探讨，他是如何将他的新观念灌输给下一代。“当今这些不断涌现的年轻人有着自己的理想和抱负，但是他们所规划的蓝图与许多政治家和企业家所想的截然不同。”詹姆斯说，“他们的观点更加合理。赚钱，然后仅仅将这些钱消费掉，这种生活方式已经过时了。伴随着一大批新一代年轻人的成长，人们已经模糊了经营商业和推动社会进步之间的界限。”我非常赞同詹姆斯的观点。在世界范围内，企业家队伍正在不断壮大。他们经常会询问我：“你所掌握的信息，是否对我们经商有帮助？”我总是这样回答：“推动社会进步，改善公司前景，提高公司利润。同时，也能够改变这个世界。”最近，巴西桑坦德银行（Santander Brasil）前任首席执行官，现任董事会主席法比奥·巴博萨（Fabio Barbosa）在接受《升值》杂志（Upsides Magazine）采访时，将这个道理进行了完美的总结：“被道德约束的经商模式与追求商业利润之间没有任何冲突，这一点已经变得越来越明显。认为两者之间进退维谷的观点是错误的，应该在我们的商业观点中被删除。”巴西桑坦德银行所做的社会和环境风险报告显示，在长期的运营中，一些公司拥有足够的环境保障、明确的劳资关系，它们与其他团体也保持着紧密联系，但它们无法获得稳定的收入，也无法打造有吸引力

的商业品牌。为了国家的发展，采取和政府管理相一致的策略，完全依靠企业的自觉。

奇怪的是，从熙熙攘攘的全球大都市、英国的乡镇，到南非的乡村和印度的小村庄，到八国集团（简称 G8）气候会议，到医疗中心，再到学校——我在很多地方总是能够得到类似的信息。在每一处，我们得到这样的信息：我们必须改革现有的商业模式。在小镇上，热情的年轻人抓住机遇，以此作为脱贫致富的方式；在小村庄里，女人们发现了机遇，依靠小型信贷机构贷款获得微不足道的 15 美元；处在新型市场的企业家正在建造新型企业，以回应政府出台的控制污染和节能政策；还有成功的案例，比如一些关注环保的公司已经出现，他们找到了“方法”并取得了振奋人心的成果；商业巨人，例如通用电气（简称 GE）通过再利用生产原料，收益达几百万美元，同时也保护了地球。现在，如果这些论点最终烟消云散，我将会感到万分失望。毕竟，这些都曾经在白金汉宫被提起过。（这让我想起了大主教德斯蒙德·图图曾经说过的一个笑话：“人们总是谴责我经常借着名人抬高身价。也就是在上周，在白金汉宫，女王对我说：‘主教，你又借着名人自抬身价了。’”）最近，我很幸运。我经常受到邀请，参加一些宴会。我看到，女王和美国总统巴拉克·奥巴马正在探讨什么。他们在说什么，竟然聊得如此起劲？他们正在探讨气候变化。他们正在讨论阿富汗、巴基斯坦、利比亚的局势对国际政策的冲击。他们正在探讨提高生活标准、挽救经济衰退最好的方式。

这么多人都在谈论同一件事情，这绝对不是偶然。更有意思的是，这将推动社会进步。他们之所以会这样做，是因为我们生活在一个新的、有紧密联系的世界中，没有一个人能够忽视我们将要面对的问题。最妙的是，人们已经最终觉醒：这不单单是用慈善就能解决的事情。我们需要紧密联系在一起，结成伙伴关系，抓住机遇，推动社会进步。改变就

在此时发生。

人们总是喜欢把我和挑战联系在一起，把我和尝试打破纪录联系在一起。是的，我曾经乘坐时速为200英里的热气球横渡大西洋。是的，我曾经和维珍银河公司（Virgin Galactic）的员工一起到太空去旅行。但是，我要说的是，我写的这本书没有搞笑和冒险。这可能有些出人意料。（当然，尽管如此，还是有一些内容会涉及。）这是一本别具一格的经管书。这本书的内容涉及商业模式创新。借着这本书，我要传递这样一个信息：传统的商业规则已经过时了。实际上，传统的商业规则毁坏了我们的地球：资源枯竭；天空、海洋、陆地被严重污染；贫困的人口生活更加艰难，甚至许多人因饥饿而死，或者因为支付不起一天一美元的药物病死……这些都与传统的商业规则脱不了关系。我们需要说：“让商业规则见鬼去吧！”也许，有些人不相信气候变化这个事实，或者是他们不关心污染、贫穷和战争。这只能说他们没有远见也没有头脑。但是，我们必须承认一点，人们正在破坏地球。

每天早上醒来，我都会感到异常兴奋。有什么可兴奋的吗？这是因为我们始终坚信：我们这些平常人，不能单单想着要做一些事情，而是要努力付诸实践。我们做一些事情，并非因为别无选择，而是为了地球和人类，我们不得不去做这些事情。我们不能失去地球，也不能失去人类。何塞·玛丽亚·菲格雷斯（José María Figueres）是哥斯达黎加前总统，同时也是“碳作战室”的一员。他说：“地球只有一个。”

无论是在商场还是在日常生活中，我穷尽一生，不断迎接挑战。与此同时，连续不断的挑战也驱使着我。写这本书，对我来说，也是一个巨大的挑战。透过一本书，传播一种理念，这是一件非常重要的事情。我所要阐述的理念很简单：改革现有的商业模式。

在这本书中，我将要说明，现有的商业模式为何需要改革；我们应

该从哪里着手改革；改革之后的新的商业模式又是什么样的。迄今为止，对于那些公司的领导者或者所有者来说，商业，大都与利润挂钩，很少和推动社会进步有关联。我认为，赢利的方式与最终的结果并非同等重要。我们现有的获取利润的方式，是要牺牲全人类或者环境。我们必须努力去改变这一现状。

社会不平等，这种观念已经深入人心。世界将近一半的人口每天的生活消费还维持在不到2美元，这其中2/3的人口喝不到纯净的水，这样下去是绝对不行的。这种不平衡不仅仅存在于世界上的贫困地区。即便是在富有的国家，比如美国，也有超过200万的青少年流落街头。我们都已经意识到了这种情况。我们是幸运的。我们生活在一个科技高度发达的世界。感谢高科技，人们可以直击社会问题。也因为如此，人们对这一切不能熟视无睹。如何创新商业模式？如何让地球变得更加美好？我们这些有幸掌握财富的人必须发挥重要作用。这本书无关道德，它仅仅牵涉到平等、同情心。我们要创建新的商业模式。在新的商业模式下，人们生活在一起，就如一个真正的地球村，人人都能够得到充分发展。我不想探讨起义、军事冲突以及马克思主义。我揭示的是普通人的力量。我们每一个人都是潜在的企业家。同时，那些创业者，目的是要寻找机遇和掌控自己的生活。他们大声地说：“让商业规则见鬼去吧，我可以做到更好。”我们能够颠覆一切并使其意义深远。

上述这些内容将贯穿本书的始末。当下，从手机到互联网，现代化的通信工具使普通人能够畅所欲言。很多事情，我们过去无法做到。现在，如果你不喜欢商业运行的某种模式，那么你可以讲出来。2011年初，在“阿拉伯革命风暴（Arab Spring Revolutions）”期间，民众通过博客和其他手段来发表抗议。政府和企业已经没有什么秘密可言。每一个普普通通的人都将掌控自己的命运。

普通人的力量是无穷无尽的，别再束缚他们。在这本书中，我将要和大家分享一个别具一格的观点：学习你所能够做的，然后像耐克广告词中说的那样——“尽管去做”。

以我自己为例。我始终坚信，只要我做，那么我一定能做好。9岁的时候，我还是一个毫无经验的菜鸟。在家庭的鼓励下，或者说在“严厉的爱护”关怀下，我的付出所换来的甜蜜过于苦涩。15岁那年，我以一本《学生》(*Student*)杂志，开始了我的创业之路。

当事物不能正常运转，这时就需要矫正。在这本书中，我将要阐明如果商业成为了打破这一切的催化剂，那么商业在矫正过程中将会起决定性作用。但是，放轻松，预言世界末日或者让人抑郁，这不是我的性格。相反，我将试图说明为什么商业有益于矫正社会问题，为什么商业有助于创立一个更加繁荣的世界。我始终相信，商业是推动社会进步最强有力的工具。当然，社会进步了，也有助于商业发展。这是我要阐述的宗旨。

让我详尽阐述我所说的意义。简而言之，我要说的是，推动社会进步，将有助于商业繁荣。推动社会进步，会给企业带来利润。一些已经这样做的人或组织的案例已经很好地说明了这句话。这便是这本书的主旨。我经常说：“投其所好（做有趣的事情），我们就能赢利。”我仍然相信这句话，但是现在，我还要说：“推动社会进步，做有趣的事情，我们就能赢利。”

这本书的每一章所列举的例子，来自各行各业，从商业企业到社会企业——它们都因为推动社会进步而不断壮大。这无关它们的规模。

一位著名的经济学教授曾经说过：“你应该押注做善事的人。”我认为他的观点是正确的。人们都会做正确的事情，这是一种本能反应。这就是人称之为人的原因。

“推动社会进步”这个词对于不同的人来说，意义也有所不同。在这本书中，“推动社会进步”的含义是不要破坏环境。不要破坏环境的意义，指不要重复几个世纪前开始的工业革命所造成的污染。这意味着，我们要修复人和自然之间的和谐关系。但，这并非是说，少做不正确的事情。我们的任务也包括通过商业来改善人们的生活以及使我们的地球变得更好。这也就是教授别人谋生的方法，让他们有尊严地生活下去，这是人人都渴望的事情。对于每个人来说，每个人都有谋生的方法，能够让他和他的家庭衣食无忧；在生病的时候，能够得到医治——这是每个人最基本，也是不可或缺的权利。它意味着改变我们的生活方式，从而创建一个更加平等、健康、和平的世界。我相信，在本书中将要阐述的资本主义 24902（别着急，我将在后文中详细解释）这种革命性的新方式，将要在社会责任鞭策之下运转。这种方式将会带给贫困的人经济自由，创业的机遇也将不断涌现。

在还是个孩子的时候，我就已经充满了强烈的社会责任感。随着时间的流逝，这种责任感愈加强烈。正因为如此，我现在花费了大量精力，传授我的商业技巧。传授经商的方法，让他们能够自力更生，这是我写这本书的目的。维珍有基础，那就是维珍联合基金会，我们已经做了大量工作，改革现有的商业模式。通过本书，你可以了解到和维珍一起努力的伟大的合伙人。

最近，我说到自己推动社会进步的方式。有人说：“哦，理查德，他的所作所为确实与众不同。”我听得出来这些话中的讽刺。但是，我一如既往地坚持着自己的风格。如果我不问清，谁需要我的资助以及他将要如何使用这笔钱，我是绝不会捐赠任何现金的。我经营维珍基金会就如同经营其他商业一样。在做任何事情之前，我要确定投资能够得到最大的社会和环境回报。我不认为，我做这些单纯是为了追逐利润。实际上，钱

是最微不足道的。我是这样一个人：运用自己掌握的商业技巧、运作本钱、规划经商之路，开创自己的事业。我不追逐利润，旨在创建一个更好的世界。一张支票能够影响上百人的生活；自己创业所推动的改变将影响成千上万人的生活。同时，这将给那些在公司打工的人一个崭新的对新生活的憧憬。本书将通过讲述个人的故事来阐述这个道理。故事的主人公都是完全用新思维游走在新的商业领域，目的旨在为人类和地球做有益的事情，同时为了推动社会进步。

我是在内克岛的家里完成这本书的。我时常在想，我是不是在做梦。偶尔，我的生活看起来很不真实。但是，我相信，终究有醒来的那一天。年初，我度过了一个刺激的假期。在这个假期中，我体会到，感知地球宽度和深度的那种冒险和兴奋。我感谢自己有这样的好运，也因为这样的好运而感到兴奋。一开始，我们驾驶着“维珍水下飞机”深入大洋。那周的周日，我驾驶着维珍美国飞机穿过旧金山的金门大桥（San Francisco's Golden Gate Bridge），紧随其后的是维珍银河的两架太空船。

哦，在同一周我们购买了布鲁托（Pluto）。布鲁托不是那只动画片中的狗。实际上，我的意思是冥王星。2011年4月1日，在维珍召开的新闻发布会上，我郑重声明：“多年来，维珍集团开拓了许多领域。但是，至今我们不曾拥有过属于自己的行星。买下冥王星之后，维珍将翻开太空旅行的新篇章。”过了好几分钟之后，人们才反应过来。

我驾驶的飞机缓缓降落在维珍美国位于旧金山的国际机场。机场拥有新的美国建筑协会认证的可持续终端。我所驾驶的飞机被精心贴上了戏谑的大幅标语：“我的另一个交通工具是飞船。”维珍美国和维珍银河的许多人都乘坐了这架飞机，同行的还有一群参与“知识就是力量计划”（Knowledge is Power Programme，简称 KIPP）的年轻人。“知识就是力量计划”为那些低收入的孩子提供了非常棒的公费学校教育。这些学生都

来自发射学院，我们的合作者与新墨西哥州的宇航中心有关联——他们都是美国维珍培养的宇航员和工程师。这些年轻人和我们的员工都从他们身上学到了许多东西。另外加入我们团体的是来自维珍银河和维珍联合基金会的未来的宇航员，他们正在致力于一个自发的不追求利润的计划——“银河联合基金”。一旦这个基金累积到 38.5 万美元，他们将运用这笔资金，支持那些来自低收入家庭的学生，为他们提供数学、科学、工程、机械等方面的机会。当然，这个计划的实施也离不开美国维珍方面工程师和飞行员的支持。维珍的宇航事业聚焦在如何能够减少温室气体排放。用上述这个例子验证资本主义 24902 计划的可行性，最合适不过。我们要在维珍的商业核心部门创新商业模式。与此同时，维珍也要联合全世界的社会团体或者组织，推动社会进步。

在搜集这本书的材料过程中，我深受感动。我希望读到这本书的人能和我一样得到鼓励。实际上，我们每个人都有能力创新。创新很重要。现在看来，其重要性更加深远。当然，我也非常想听关于你的故事，当然还包括曾经鼓励你的其他人的故事。我已经建立了一个网站，供读者提供素材。当然，你也可以通过博客或者 Facebook 找到这个网站的链接。我想，读完这本书的人，一定能够找到新的商业灵感。

不过，还有一句话要说。当你读完这本书，真正理解它的主旨的时候，你可能会考虑将这本书拿来再阅读一遍。

祝阅读愉快……

目录

前 言/ 001

序 言/ 001

第一章 资本主义 24902/ 001

第二章 停止节约，开始再利用/ 037

第三章 有灵感，抓住它/ 077

第四章 超越下一个前沿/ 127

第五章 盖亚岩石/ 167

第六章 地球村/ 201

第七章 组织的力量/ 241

尾 声 展望未来/ 269

附 录/ 273

致 谢/ 275

案例总结/ 277