

Losing My Virginity
Richard Branson

一切行业都是 创意业

我创立维珍商业帝国的故事
掌握创意方法，就能颠覆任何行业。

理查德·布兰森用他源源不绝的创意，持续地在唱片、航空、铁路、饮料、银行、保险、化妆品等各个行业开疆拓土，成就了英国最大的私有企业——维珍集团。

[英]理查德·布兰森 著
屈艳梅 蓝莲 译

同心出版社



一切行业都是 创意业

我创立维珍商业帝国的故事

掌握创意方法，就能颠覆任何行业。

理查德·布兰森用他源源不绝的创意，持续地在唱片、航空、铁路、饮料、银行、保险、化妆品等各个行业开疆拓土，成就了英国最大的私有企业——维珍集团。

[英] 理查德·布兰森 著

屈艳梅 蓝 莲 译



图书在版编目 (CIP) 数据

一切行业都是创意业：我创立维珍商业帝国的故事 /

(英) 布兰森著；屈艳梅，蓝莲译.

-- 北京：同心出版社，2012.12

(读客商业思想文库)

ISBN 978-7-5477-0781-4

I. ①—… II. ①布… ②屈… ③蓝…

Ⅲ. ①企业管理—经验—英国②布兰森，R.—生平事迹

Ⅳ. ①F279.561②K835.615.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第290715号

LOSING MY VIRGINITY

by

RICHARD BRANSON

Copyright: © 1998, 2002, 2005, 2007 BY RICHARD BRANSON

This edition arranged with VIRGIN BOOKS through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2013 Shanghai Dook Publishing Co. Ltd

All rights reserved.

中文版权©2013上海读客图书有限公司

经授权，上海读客图书有限公司拥有本书的中文（简体）版权

图字：01-2012-7562号

一切行业都是创意业：我创立维珍商业帝国的故事

出版发行：同心出版社

地 址：北京市东城区东单三条8-16号 东方广场东配楼四层

邮 编：100005

电 话：发行部：(010) 65255876

总编室：(010) 65252135-8043

网 址：www.beijingtongxin.com

印 刷：北京鹏润伟业印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次：2013年6月第1版

2013年6月第1次印刷

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：23.25

字 数：406千字

定 价：46.00元

如有印刷、装订质量问题，请致电021-33608311（免费更换，邮寄到付）

同心版图书，版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载



序

至于维珍集团的发展目标是什么，这个问题太大了，根本不可能给出答案。我写这本书，是为了解释我们怎样造就了现在的维珍，而不是进行学术化的论述——我可不擅长这个。如果你细细品味书中隐含的意思，我想你就会了解我们维珍集团有什么样的前景，也会明白我的发展方向是什么。有人说，我确定的维珍前景违反了所有规则，千变万化，过于宽泛；也有人说，维珍已成为本世纪的领军品牌之一；还有人对维珍作细致入微的分析，并撰写有关维珍的学术论文。而我呢，我不过是拿起电话，继续经营。

1997年1月7日，星期二，摩洛哥

早上6:30

琼还没醒，我已醒来坐在床上。远远地，我听见马拉喀什城的高音喇叭里传来时高时低的声音，那是宣礼员在叫人们去做礼拜。我从笔记本上撕下一页纸，趁机给霍丽和山姆写封信，以防这次冒险出现不测，让我有去无回。

亲爱的霍丽和山姆：

生活有时会显得相当的不可思议。有人头天还活得好好的，健健康康，充满深情，可第二天却不在人世了。

你们俩都了解爸爸，知道我总是想方设法活得痛痛快快，尽情尽兴。那也意味着我总能走狗屎运，虽然才活了46年，却体验过各种各样的生活。我热爱这46年中的每一分钟，尤其珍爱我们全家人一起度过的每一秒钟。

我知道，因为这次最新的冒险，很多人认为我们是傻帽。我敢打包票，他们都错了。我们已经经历多次大西洋和太平洋冒险，我觉得，凭借我们积累的每一条经验教训，这次飞行一定会平安无事。我认为，飞行中的种种风险都在我们的承受范围内。当然，过去的事实证明，我也有犯错的时候。

不过，就算发生了意外，我这辈子也没有遗憾了（除了不能和妈妈一起，同心协力地将你们抚养长大之外）。如今，你们俩一个12岁，一个15

岁，都已经各有各的性格。我们俩都为你们感到自豪。你们善良又体贴，充满活力（甚至还很有趣！）。对我们而言，再没有比你们更招人喜欢的孩子了。身为父母，我们还能有什么不满足的呢。

要坚强，我知道这说起来容易做起来难。不过，我们已经共同度过了如此美妙的生活，你们绝不会忘记我们曾经拥有的所有快乐时刻。

你们自己也要活得尽情尽兴，享受人生中的每一分钟。好好热爱照顾妈妈，她既要当妈又要当爹，你们也要用双倍的爱来回报她。

我爱你们。

父字

我把信叠成一个小方块，放进口袋里。我把衣服全部穿好，收拾停当之后，又在琼的身边躺下，把她抱在怀里。虽然我已经完全清醒，心情紧张，但有她依偎在怀里，却让我觉得暖暖和和，睡眠惺忪。霍丽和山姆来到我们房间，钻到我们床上，挤在我们俩中间。然后，山姆又偷偷溜走，和几个表亲到起飞地点去看那只气球。过不了多久，我就要驾驶它周游全球了。气象学家马丁来跟我说话，琼和霍丽陪着我们。马丁说这次飞行时机正好——5年来再没有比这更好的天气。接着，我又打电话给随队医生蒂姆·埃文斯。他刚去看过我们的飞行工程师罗里·麦卡锡，带来一个坏消息：罗里不能参加这次飞行了，他患上了轻度肺炎，如果在吊舱里待上三个星期，病情有可能急剧恶化。我立即给罗里打电话，安慰他。

“我们在餐厅碰个头，”我说，“一起吃早餐吧。”

早上6:20

等到我和罗里来到酒店的餐厅时，里面已经没人了。在过去24小时里，记者一直跟踪报道我们准备起飞的过程，现在他们已经前往起飞地点了。

罗里和我见了面，相拥而泣。在我们这次热气球环球之旅中，罗里本来担任飞行工程师，如今，我们俩不单是一对亲密的朋友，而且最近还打算合伙做些生意。就在我们出发来摩洛哥前，他刚刚买进了我们的新唱片公司V2的股票，还为维珍服装公司以及我们新建的维珍生活化妆品公司投资。

“真不敢相信，我居然会让你失望，”罗里说，“我从不生病的，一直都很健康。”

“没有关系，”我向他保证，“有点意外是难免的。我们还有亚历克斯呢，他比你轻了一半。跟他一起飞行，我们肯定会飞得更远。”

“说点正经的，如果你们回不来，”罗里说道，“我会在你们中断的地方继续努

力的。”

“好啊，那就谢谢了！”我一边说，一边紧张地笑起来。

亚历克斯·里奇已经到起飞地点去了，跟佩尔·林德斯特拉德一起，指挥人们胡乱匆忙地准备吊舱。佩尔是一位经验丰富的热气球驾驶员，我参加这项运动就是他介绍的。而亚历克斯则是一位头脑灵活的工程师，负责设计了我们的吊舱，并首次成功地创造出一个独特的系统，能够让气球在急流层中高速飞行。我们驾驶热气球跨越大西洋和太平洋时，所用的吊舱也都出自亚历克斯之手，可惜我跟他不是很熟，而现在也没时间好好了解他。亚历克斯从未接受飞行训练，但这次却毅然决定与我们同行。如果飞行一帆风顺，我们就会一起相处大约3周，有充裕的时间深入了解对方，成为亲密朋友。

不同于我和佩尔的跨太平洋和大西洋热气球之旅，这一次，我们要到需要的时候才加热空气，因为这只气球里面有个氦气球内核，足以带动我们升空。佩尔打算在夜间加热内核周围的空气，进而间接加热氦气，以免氦气冷缩变重，在空气中下沉。

琼、霍丽和我拉着手，紧紧拥抱。该起飞出发了。

早上8:30

它赫然出现在我们所有人眼前。当我们驱车行驶在那条通往摩洛哥空军基地的土路上时，它就像一座崭新的清真寺，突然冒出地面。这只令人惊艳的白球，高高耸立在那些满是尘土的弯曲的棕榈树上方，如同珍珠母做成的雄伟拱顶。它就是我们的气球。公路边上有人肩背长枪，纵马奔驰，前往空军基地。细长的白色气球高高悬浮在空中，熠熠生辉，每个人都被这只庞然大物吸引住了。

上午9:15

气球被封锁起来，它四周的栏杆外面聚集了形形色色、令人眼花缭乱的人群。空军基地的官兵们倾巢而出，穿着帅气的深蓝色制服，林立于一侧。在他们的前面，是一群身穿传统摩洛哥服装的女性，披着白色披肩，载歌载舞。接着，一队骑士穿着柏柏尔人服装，挥舞着古老的滑膛枪，飞奔而来，闯入人们的视野，然后，在气球前面排成一行。刹那间，我产生了一种可怕的感觉，以为他们会同时鸣枪庆祝，把那只气球打得千疮百孔。佩尔、亚历克斯和我在吊舱里聚拢，最后检查了一遍所有系统。太阳冉冉升高，氦气逐渐膨胀起来。

上午10:15

我们已经彻底检查了一遍，万事俱备，就要出发了。我最后一次将琼、霍丽和山姆拥入怀中。琼坚强得让我惊讶。最后四天，霍丽一直紧随我左右，看起来，她也

完全控制住了局面。我以为山姆也是同样如此，可他突然泪如泉涌，拉着我不放。我差点就跟他一起失声痛哭。他紧紧拥抱着我，我永远都不会忘记他那因痛苦产生的力量。接着，他吻了我一下，将我松开，转身拥抱他的妈妈。我飞奔穿过人群，向我的爸爸妈妈亲吻道别。妈妈将一封信塞进我手中，让我六天之后打开它。我在心里默默地祈望我们能够坚持到那一天。

上午10:50

最后时刻终于到来，我们顺着铁梯爬入吊舱。在那一瞬间，我突然犹豫起来，不知道自己下次再踏上坚实的地面或水面会是何时何地。没时间胡思乱想了，我从舱口钻进吊舱。佩尔坐在主控器旁，我在自己负责监控的摄像器材旁坐好，亚历克斯则坐在活板门旁边。

上午11:19

10、9、8、7、6、5……佩尔开始倒计时了，我也全神贯注地操纵摄像机。我的手不时飞快地向下摸索，检查降落伞扣是否扣好。我们头顶上方有个巨大的气球，吊舱周围绑着六个庞大的燃料箱，我尽量不把它们放在心上。4、3、2、1……佩尔推动控制杆，松开螺栓，切断锚索，我们静静地起飞了，很快升入空中。没有燃烧器的呼呼作响声，我们的热气球就跟小孩子玩的气球似的，接着我们便不断攀升，越飞越高，越飞越远，然后就乘着清晨的习习微风，飞向马拉喀什。

当我们升空时，吊舱的安全门仍然开着。我们向下面的人群挥手告别，现在，他们变得越来越小。马拉喀什在我们下方展露无遗：它宽阔的粉红色城墙、巨大的城市广场，以及高高的围墙后隐藏的绿色院子和喷泉。等气球升高到一万英尺时，气温变得寒冷，空气也非常稀薄了。我们关闭了活板门，从此以后，我们一切都只能依靠自己了。我们已经给吊舱加压，里面的气压会渐渐上升的。

中午刚过，传真机就把我们的第一份传真发了过来。

“我的老天！”佩尔把传真递过来，“瞧瞧这个。”

我读出上面的文字：“燃料箱的连接器已被锁死，请当心。”

这是我们所犯的第一个错误。重达一吨的燃料箱兼做压舱物，我们应该打开它的连接器，如果遇到麻烦，气球下降，这时我们就可扔掉其中一个。

“如果我们只犯了这个错误，那我们干得还不错。”我说，希望给佩尔打打气。

“我们得下降到5000英尺，然后我就可以爬出去把锁打开了，”亚历克斯说，“这不会有事的。”

可是，我们无法在白天降低高度，因为太阳正在给氦气加热。要想立刻解决这个

问题，只能释放氦气。不过氦气一旦释放出去，就无法收回，这是我们无法承受的损失。于是，我们达成一致，等到了黄昏再想办法让气球下降。这个麻烦一直困扰着我们，这只气球的夜间飞行能力如何，我们一无所知。燃料箱被锁住后，我们避开麻烦的能力就会受到限制。

亚历克斯和我试图淡化燃料箱问题的严重性，但佩尔仍然倍感沮丧。他垂头丧气地坐在操纵器旁，一言不发。仅在我们向他直接提问时，他才开口说话。

在这一天余下的时间里，我们平静地飞行。俯瞰阿特拉斯山脉，它那些高高耸立的山峰顶白雪皑皑，在夕阳绚丽余辉的照耀下，闪烁着柔和的光泽，壮丽的景色令人心旷神怡。逼仄的吊舱里装满了给养，足够让我们维持十八天。我们发现，我们并非单单忘掉打开连接器的锁，而且连手纸也忘记带了。因此，我们只好等收到传真后，才可沿着那架小小的螺旋楼梯下去方便。而我那副摩洛哥人似的好胃口使得我对传真纸的需求量很大。佩尔依旧怒气冲冲，一声不吭，但亚历克斯和我还在庆幸我们及时发现了燃料箱的问题，否则，等问题严重了才发现，就为时晚矣。

当气球靠近阿尔及利亚边境时，我们再次受到惊吓。阿尔及利亚人通知我们，气球正朝着他们最重要的军事基地贝沙尔飞去，并且禁止我们飞越贝沙尔，他们发来的传真上写着：“你们无权进入该区域，再次重申，你们无权进入。”

但我们别无选择。

我花了两个小时左右打卫星电话，先是打给我们的飞行控制员迈克·肯德里克，接着又试图跟好几位英国公使取得联系。安德烈·阿祖莱是英国驻摩洛哥公使，曾经帮我们解决了在摩洛哥起飞的所有问题。最终，他再次出手相救，跟阿尔及利亚人百般解释，说我们没办法改变气球方向，更何况我们也没有携带性能很高的摄影器材。他们接受了公使的解释，放了我们一马。

接到好消息后，我在飞行日志里潦草地作了记录。当我翻到另一页时，我看见了山姆写给我的一封短笺，用浓浓的黑墨水写成，再用透明胶带粘到我的笔记本里：“给爸爸，我希望你一路快快乐乐，平平安安。我非常非常爱你——儿子山姆。”我想起来了，他头天晚上曾经一个人悄悄溜进吊舱，原来就是为了这个。

到下午5点，我们仍保持3万英尺的飞行高度。佩尔开始打开燃烧器，加热气囊里面的空气。我们烧了整整一个小时，可6点钟刚一过，气球还是开始下降了。

“从理论上说，这有点不对劲。”佩尔说。

“怎么回事？”我问他。

“我也不知道。”

佩尔一直开着燃烧器，但气球仍在不断下降。我们很快下降了1000英尺，接着又下降了500英尺。太阳慢慢从天际消失，吊舱里越来越冷。显然氦气在飞快地收缩，沉甸甸地悬在我们头顶上，成了气球的累赘。

佩尔说：“我们必须扔掉压舱物。”他惊恐万分，我们全都害怕起来。

我们推动一根根操纵杆，扔掉吊舱底部沉重的铅块。我们原打算把这些压舱物保留两周左右。它们从吊舱上坠落，我从摄像机屏幕上看到它们像炸弹一样落下。我有一种可怕的感觉，这或许还只是灾难的开始。跟我们飞跨大西洋和太平洋时的气球相比，这个吊舱更大，但它依然只是个铁盒子，悬挂在一只庞大的气球下面，完全受各种风和天气支配。

现在天渐渐黑下来。失去铅块的重量之后，我们稍稍稳定了一会儿。但接着气球再次下降，而且下降速度更快了。我们在一分钟内下降了2000英尺，然后又下降了2000英尺。我的耳朵麻木了，接着出现耳鸣，我感觉胃向上翻腾，紧贴着胸腔。现在，我们只有15000英尺高了。我努力保持冷静，全神贯注地盯住摄像机和测高仪，脑子里飞快地闪过各种可供我们选择的方案。我们得抛掉燃料箱。可一旦丢弃它们，这次旅行也就完蛋了。我咬着嘴唇。我们处在一团漆黑的阿特拉斯山脉中某个地方，并且再发展下去就只能坠毁了。我们全都默不作声，我飞快地考虑着。

“按照这个速度下降，我们只剩7分钟了。”我说。

“好吧，”佩尔回答，“打开舱口，减压。”

在12000英尺高的空中，我们打开了活板门，气球降至11000英尺。一股令人窒息的冷空气涌入舱内，吊舱里的气压降低了。亚历克斯和我开始把舱里的东西挨个往外扔：食物、水、油壶，除了构建吊舱的部件，每件东西都扔了，甚至包括一捆美钞。这暂时阻止了气球的下降，但也只有五分钟。飞行将无法继续，这是毋庸置疑的，保命要紧。

“还是不够，”我望着高度仪说道，上面的数字降低到了9000英尺，“我们仍在下降。”

“好吧，我打算爬到吊舱顶上去，”亚历克斯说，“燃料箱也必须扔掉了。”

吊舱是亚历克斯一手建造的，该怎样将燃料箱的几个连接器解锁，他是最了解的。我在一团恐慌中意识到，如果参加飞行的是罗里而非亚历克斯，那么我们将一筹莫展，除了跳伞，毫无办法，只能在这个时候立刻跳出舱外，跌跌撞撞地坠入夜色里的阿特拉斯群山之中。在我们头顶上，燃烧器呼啸着，为我们投下一团耀眼的橘色光芒。

“你以前跳过伞吗？”我朝亚历克斯大声喊道。

“没跳过。”他回答。

“这是你降落伞上的开伞索。”我一边说，一边把他的手推向开伞索。

“现在高度7000英尺，仍在下降，”佩尔大叫，“现在6600英尺。”

亚历克斯从舱口爬到吊舱顶上。下降速度到底有多快，我们自己很难感觉到。现在，我的耳朵已经失去正常功能。如果连接器被冻住，亚历克斯无法释放燃料箱，那我们就不得不跳伞了。我们只有几分钟时间，我抬头望着舱口，在心里预习跳伞程

序：一手扶着门边，向外迈出一步，跳入黑暗之中。我伸出手，本能地摸了摸我的降落伞，然后停下手来，看见佩尔也正在戴上他的降落伞。他盯着高度仪，上面的读数下滑很快。

我们只有6000英尺高了，剩下的时间寥寥无几，外面漆黑一片——不，只剩5500英尺了。如果亚历克斯在舱顶再拖延一分钟，我们将降至3500英尺。我站起身来，一边从舱口放开皮带，一边向外探头张望，只见亚历克斯正在舱顶忙作一团。我们的下方漆黑一片，寒风凛冽，根本看不到地面。电话和传真机的铃声接二连三地响起。地面控制人员肯定一直感到非常困惑，想知道我们到底在做什么。

“扔掉一个了。”舱口传来亚历克斯的叫声。

“3700英尺。”佩尔说。

“又一个。”亚历克斯说。

“3400英尺。”

“又一个。”

“2900英尺，2400。”

现在若想跳伞，已经太迟。我们一跳出去，就会在猛然冲上来迎接我们的群山之间摔得粉身碎骨。

“回到舱里来，”佩尔大吼，“马上！”

亚历克斯从舱口跳了进来。

我们勉强振作起来。佩尔猛拉操纵杆，摆脱一个燃料箱。如果这个螺栓失控，我们将在大约60秒内一命呜呼。燃料箱坠落，气球颠簸了一下，顿时停止下降，感觉就跟电梯撞到了地面似的。我们一下子陷进座椅，我的脑袋仿佛给压进了肩膀。随后，气球开始上升。我们望着高度仪：2600英尺，2700……2800。我们没事了。在10分钟内，我们就上升到3000英尺以上，气球再次回到了夜空中。

在亚历克斯旁边，我浑身瘫软，跪倒在地板上，拥抱着他。

“谢天谢地，多亏你跟我们在一起，”我说，“要是没有你，我们就完了。”

据说，生命垂危的人会在死亡之前的最后时刻回顾自己的一生。我的感受却截然不同。随着我们呼啸着撞向地面，即将在阿特拉斯山脉中化为一团火球，我以为我们必死无疑了，这时候，我心里只有一个念头：如果能够捡条命回来，我就再也不这样冒险了。当我们朝着高空安全地带不断上升时，亚历克斯给我们讲了一个故事，有个富人打算游泳横渡英吉利海峡，他来到海滩上，架好轻便折叠躺椅，在一张小桌子上摆好黄瓜三明治与草莓，然后宣布说，他手下的人将替他横渡海峡。此时此刻，这个办法听起来倒也不错。

起飞后的第一个晚上，我们整夜都没有休息，拼命想控制住气球。有一阵子，气球突然莫名其妙地上升。后来我们才意识到，在余下的燃料箱中，有一个出现了裂

缝——丢弃燃料是非常失策的做法。黎明逐渐到来，我们开始为着陆做准备。我们的下方是茫茫的阿尔及利亚沙漠，即便在最安宁的时期，这里也不适合居留；而现在这个国家已陷入内战，情况就更加险恶了。

在电影《阿拉伯的劳伦斯》中，你看到的是一片金黄的沙漠，满是微微起伏的沙丘，但你别指望在这里看到如此美景。我们下方是一片多石的不毛之地，荒凉得就像火星。鳞次栉比的岩石垂直竖立，如同一个个巨型的白蚁窝。亚历克斯和我坐在吊舱顶上，望着清晨的阳光涌向沙漠，惊讶不已。我们明白，自己本来是无法活到这一天的。太阳冉冉升高，气温也逐渐升高，这一切都显得无限珍贵。我们望着气球的影子滑过沙漠，感到难以置信。昨天夜里，就是这同一个奇妙的装置，突然坠向阿特拉斯山脉。

吊舱上剩余的燃料箱挡住了佩尔的视线，因此就由亚历克斯指挥他着陆。当我们靠近地面时，亚历克斯突然大叫：“前面有电线！”

佩尔大声回答说，我们身在撒哈拉沙漠腹地，这里不可能有电线。“你看到的肯定是海市蜃楼。”他吼叫着说。

亚历克斯坚持要他爬上来，自己看个明白：我们居然找到了撒哈拉沙漠里唯一的电线。

尽管我们周围是大片不毛的沙漠，但我们着陆后仅仅几分钟，就出现了生命的迹象。一群柏柏尔部落男子突然从岩石后面现身，一开始还保持着距离。我们正打算将一些水和剩余的物资提供给他们时，听到了强击直升机喧闹的呼啸声。他们肯定一直在通过雷达跟踪我们。柏柏尔人顿时消失无踪，就跟刚才出现时一样突然。两架直升机在不远处降落，搅起一团团尘土。很快，我们就被一群面无表情的士兵包围了，他们举着机关枪，显然不知道该把枪口指向何处。

“真主保佑！”我满心欢喜地说。

士兵们静静地站着，但很快好奇心就占了上风，他们向前迈进。我们带领他们的军官围着吊舱巡视一番，他望着剩下的燃料箱，迷惑不解。

我们站在吊舱外面，这些阿尔及利亚士兵会怎样看待它呢？我很想知道。我回过头去，从他们的角度观察这一切。剩下的燃料箱都涂上了鲜艳的红色和黄色油漆，就像一个个巨大的维珍可乐罐和维珍运动饮料罐。吊舱侧面挂着许多广告，包括维珍大西洋航空公司、维珍金融公司（现在的维珍银行）、维珍房地产公司和维珍可乐的广告。其中，维珍运动饮料罐顶部漆着这样的文字：别听人胡说，维珍运动饮料绝对不含催情成分。这些虔诚的穆斯林士兵看不懂那些字，对我们来说，这或许是不幸中的万幸。

我望着矗立在红沙中的吊舱，脑海里出现了昨晚气球朝阿特拉斯山脉坠落的痛苦

经历，我再次誓言绝不重蹈覆辙。与之矛盾的是，在潜意识里，我也明白，一旦回到家中，跟其他正在尝试环球飞行的气球驾驶员聊聊之后，我会同意最后再试一次。这是一个令人无法抗拒的挑战，如今，它已经成为埋藏在我内心深处的夙愿，我怎肯就此放弃。

有两个问题，别人向我提得最多：为什么你要冒着生命危险驾驶气球？维珍集团的发展目标是什么？此刻，望着矗立在阿尔及利亚沙漠中的气球吊舱，看到它全身密密麻麻地覆盖着维珍各公司的名字，我觉得，从某种角度说，上述两个重要问题都可从中找到答案。

我知道，我还将再次尝试驾驶气球作环球飞行，因为这是人类尚未获得成功的少数艰巨挑战之一。一旦我排除了产生于每次实际飞行的恐惧感，就会再次变得信心十足，认定我们能吃一堑长一智，在下一次安全地完成飞行。

至于维珍集团的发展目标是什么，这个问题太大了，根本不可能给出答案。我写这本书，是为了解释我们怎样造就了现在的维珍，而不是进行学术化的论述——我不擅长这个。如果你细细品味书中隐含的意思，我想你就会了解我们维珍集团有什么样的前景，也会明白我的发展方向是什么。有人说，我确定的维珍前景违反了所有规则，千变万化，过于宽泛；也有人说，维珍已成为本世纪的领军品牌之一；还有人对维珍作细致入微的分析，并撰写有关维珍的学术论文。而我呢，我不过是拿起电话，继续经营。不管是我的一系列气球飞行活动，还是我建立的一系列维珍公司，都是一连串彼此紧密联系的挑战，它们的起源可追溯到我的童年时代。

目录

序 / I

第一章 标新立异的一家——我创新意识的来源 /1

在家里，妈妈沉迷于两件事情：她老是给我们没事找事做；她老是千方百计地赚钱。我们一直没有电视机，我也不记得我父母听过收音机。妈妈在花园里的一个小棚子工作，做一些纸巾盒与废纸篓，卖给商店。这个小棚子弥漫着油漆和胶水的气味，放满一堆堆漆好的盒子，准备送走。爸爸独具创意，心灵手巧，他设计出特殊的钳压工具，把涂过胶水的薄纸板夹住，就粘成了盒子。到最后，妈妈甚至向哈罗兹百货公司供应她做的废纸篓，她的小棚子彻底变成了家庭手工业作坊。

第二章 生意本身应该富于创意 /21

一桩生意必须涉及广泛，必须有趣，必须能激发你的创造本能。你出版一份杂志，就是努力创造出某种新颖的东西，创造出某种卓尔不群的东西，它能经久不衰，并且说不定还具有某种实际用途。最重要的是，你希望创造出让你感到骄傲的东西。这就是我的商业哲学，一直如此。

第三章 创意业关键词：有趣 /39

开设维珍的第一家唱片店时，必须综合考虑音乐融入生活的所有这些方面。我认为，我们通过探索达到这个过程，就为维珍以后的面貌创立了概念性框架。当时，唱片店向顾客提供的是临终忏悔似的服务，而我们希望维珍唱片店是一个有趣的地方。我们希望跟顾客产生共鸣，而不是在他们面前摆出一副高高在上的姿态。……我们希望通过营造气氛来获得额外收入；以薄利多销的方式获得利润。

第四章 创意业关键词：坚守形象，统一品味 /49

最初，我们塑造的维珍形象，是一个能让人们花时间来听音乐并选择唱片的地方，强调其独特的精英、“嬉皮”趣味。除了比较主流的唱片，我们还希望向青少年推荐更有趣的唱片。我们的唱片店绝不出售少女流行乐迷喜欢的畅销唱片……如果我们坚守自己的形象，那么就能保持统一性，获得更多顾客。

第五章 创意业关键词：原创性 /63

面对如此激烈的竞争，我们必须努力奋斗，吸引人们注意维珍唱片公司出版的头四张唱片。这其中真正抓住了人们注意力的是《管钟》：它是如此新颖独特，具有魔咒一般的魅力。人们发现它会让人上瘾，一遍一遍地播放，一边听音乐，一边对迈克是怎样将它编织而成的感到好奇。

第六章 创意业关键词：争议性 /77

“性手枪”成了维珍的转折点，它正是我们寻找的乐队。他们让维珍再次声名鹊起，因为我们能发起大规模的宣传，还能应对朋克摇滚。“性手枪”成为一次全国性事件：街头巷尾的每一个购物者，每一个农夫，每辆公交车上的每一个乘客，每一个老奶奶，都听说过“性手枪”。能引发公众如此大的谴责倒也颇为有趣。他们的声名狼藉实际成了一种有形资产。

第七章 创意业关键词：塑造偶像，引领潮流 /85

在上一分钟，“乔治男孩”还不为人知；到了下一分钟，从爱尔兰到韩国，从日本到加纳，整个世界的人都在哼唱《羯磨变色龙》。“乔治男孩”的成功速度就跟音速差不多。许多人发现这样的垂直上升非常可怕，认为它会在公司里造成混乱。这种想法是正确的，但我一直很高兴在混乱与刺激中兴旺发达。因此，当我们为“文化俱乐部”的成功煽风点火时，我感觉非常自在。

第八章 创意业关键词：多元化经营，理性思考 /105

看着钱源源不断地流入银行，我又开始考虑其他花钱的途径。我大量参与乐队的签约工作，觉得自己在唱片合同的谈判方面已经驾轻就熟。我需要其他挑战。我现在有机会用我们的现金创建更多维珍子公司，扩大集团的基础了，这样，如果我们再次遭遇经济衰退的打击，就不会因为经营单一而面临破产的威胁。我还希望扩大维珍品牌，让它不仅代表一家唱片公司，而是广泛进入所有媒体类型。

第九章 “维珍挑战者”号 /121

维珍大西洋航空公司刚刚起飞，为英国赢回大奖——这类奖项在英国不多——的想法立刻吸引了我，而且我也很高兴利用这次机会，宣传我们的新航空公司。一次成功的跨大西洋航行会吸引纽约和伦敦的公众，它们恰好位于维珍航线的两端。

第十章 上市给创意公司带来的问题 /131

大多数人认为，拥有一家上市公司50%的股份是掌握其控制权的关键。这在理论上是对的，然而，从很大程度上说，任命非执行董事，花大量时间满足金融城的要求，仅仅这些就意味着失去控制。从许多方面来看，在我们成为上市公司的1987年，维珍最缺乏创造性。我们至少有50%的时间都花到金融城上，向基金管理人、金融顾问和公关公司解释我们在做些什么，而不是一心一意地做自己的事情。

第十一章 通过创新打开市场 /147

为了跟竞争对手区分开来，吸引更多顾客，我们安装了试听装置，还雇用了一位DJ，他不仅能娱乐顾客，而且通过播放精彩歌曲，还可促进销售，很快就把他的工资赚了回来。我们早期在牛津大街和诺丁山开的唱片店曾风靡一时，东京的维珍大卖场很快也获得同样的地位。全城的青少年都蜂拥来到这里，它成了一个时髦的地方。东京物价很高，因此，青少年们很喜欢来这里听音乐、聊天和买唱片，花不了多少钱就度过一个下午。顾客平均在我们的东京大卖场停留40分钟——比在麦当劳吃顿饭的时间长得多。这差不多是我们70年代零售哲学的延续。每天拥有10000名顾客，这家唱片店比我们预想的还要成功。

第十二章 开着维珍飞机去战场 /159

维珍飞到巴格达去解救人质，这再次抢占了英航的传统地位。那时，我没意识到维珍的巴格达之行会让金勋爵如此恼怒。我只是试图给予帮助罢了——有一架飞机受我支配，我能够迅速行动起来，仅此而已。尽管它只是维珍大西洋公司仅有的四架飞机之一，但我们却突然显得规模更大了似的。我们曾经跟萨达姆·侯赛因斡旋并获得成功，我们为伊拉克送去医疗物资，又带回了人质。我到后来才发现，在英航试图挤垮维珍的整场运动中，金勋爵的愤慨反应只是一个开端。

第十三章 创意业关键词：新鲜定位/177

我们销售世嘉游戏的基础策略是：或许你的弟弟喜欢玩任天堂公司的“超级马里奥”和“游戏男孩”，但更聪明的孩子则应该玩更聪明的游戏，比如世嘉公司的“音速小子”。随后，由于市场发展迅速，我们发现年龄更小的男孩也在购买音速小子：他们全都希望自己跟哥哥一样。我们的窍门就是把世嘉置于任天堂之上，一点一点地挤占后者的市场。这个诀窍发挥了作用：在欧洲，世嘉赶上了任天堂，市场份额达到45%。而在它们的老家日本，世嘉的市场份额微不足道。

第十四章 残酷的商业竞争 /187

“我接受这个判决，不单是为了维珍，”我说，“而且也是为了所有其他航空公司：为了莱克，为了丹纳尔航空公司、欧洲航空公司和英国苏格兰航空公司。他们破产了，我们在英航造成的麻烦中挺了过来，但也只是勉强获胜。”

第十五章 创意业关键词：保持活力 /209

按照传统做法，当你经营一家公司时，你会专心做自己的事情，绝不偏离这个极其狭窄的范围。我发现，这种做法不仅有局限性，而且很危险。如果你只管经营唱片店，拒绝接受变化，那么，当类似于互联网或MP3的新事物出现时，你就会失去那些使用新媒体的顾客。

第十六章 创意业关键词：品牌声誉/239

一旦你创造出一种优质产品，谨小慎微地维护其声誉就非常重要。这不仅仅是让它进入市场的问题。大多数公司都不承认媒体的重要性，只有一个小小的新闻办公室，还把它塞到看不见的地方。如果媒体上出现一篇不准确的报道，并任由它在不止一期报纸上发表，那么它就会变成事实。此后，每次提到你的产品时，同样的故事都会被重复一遍。

第十七章 创意业关键词：前瞻性 /261

我不希望媒体给人留下这种印象，即这是对环境事业的捐款——但他们还是这么做了，把我塑造成某种世界捐助者。慈善捐款自有其地位，不过在我看来，为了将来钱能生钱，让这个球继续滚动，以便我们有更好的机会跟石油和煤炭公司竞争，投入种子资金更有持续性。

第十八章 一切产业都是创意业 /279

在维珍大西洋公司位于克劳利的办公室工作的人们将下班离去，只留下清洁工打扫卫生；而在希思罗和盖特威克机场，值夜班的工作人员正在喝他们的第二或第三杯咖啡。在“乐园”夜总会外面，人们正排队等待开门。在纽约大卖场里，傍晚时分的一群群顾客仍在一排排货架上翻寻CD，然后再从附近的自动售货机里购买一听维珍可乐。与此同时，在伦敦，我们的维珍图书公司团队正为某个作者未能及时交稿而感到迷惑。当然，在莫哈韦沙漠中，我那个价廉物美的太空旅行梦想以及人类历史上的一个新时代也将逐渐变成现实。



第一章

标新立异的一家——我创新意识的来源

在家里，妈妈沉迷于两件事情：她老是给我们没事找事做；她老是千方百计地赚钱。我们一直没有电视机，我也不记得我父母听过收音机。妈妈在花园里的小棚子工作，做一些纸巾盒与废纸篓，卖给商店。这个小棚子弥漫着油漆和胶水的气味，放满一堆堆漆好的盒子，准备送走。爸爸独具创意，心灵手巧，他设计出特殊的钳压工具，把涂过胶水的薄纸板夹住，就粘成了盒子。到最后，妈妈甚至向哈罗兹百货公司供应她做的废纸篓，她的小棚子彻底变成了家庭手工业作坊。