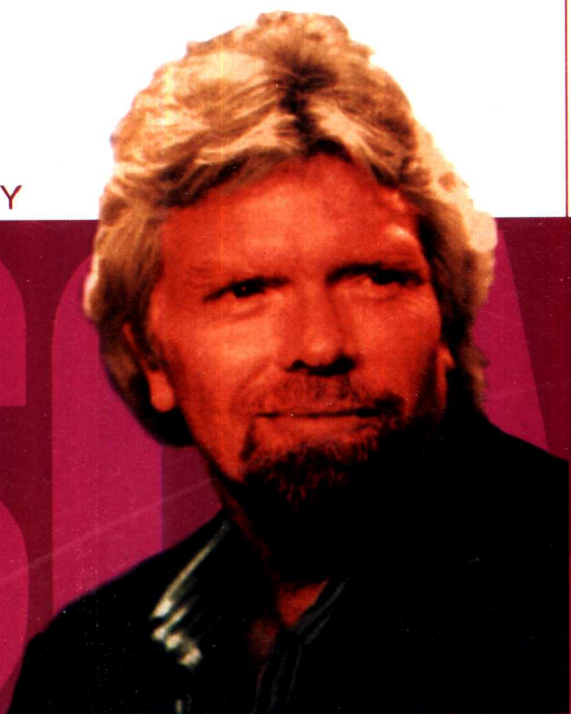


RD BRANSON WAY



# 全球品牌塑造大师 理查德·布兰森

维珍集团董事长经营成功十大秘诀

[美] 戴斯·狄洛夫著 裴建伟译 上海远东出版社

BUSINESS  
THE  
RICHARD  
BRANSON  
WAY

全球品牌塑造大师理查德·布兰森

维珍集团董事长经营成功十大秘诀

[美] 戴斯·狄洛夫著 裴建伟译 上海远东出版社

BUSINESS THE RICHARD BRANSON WAY:  
10 Secrets of the World's Greatest Brand-BUILDER  
Copyright©1999 Des Dearlove. Published by AMACOM, a division of the  
American Management Association, International, New York.  
All rights reserved.

## 全球品牌塑造大师理查德·布兰森 维珍集团董事长经营成功十大秘诀

---

著 者/〔美〕戴斯·狄洛夫  
译 者/ 裴建伟

责任编辑/ 刘丽娟  
装帧设计/ 戚亮轩  
版式设计/ 李如琬  
责任制作/ 晏恒全  
责任校对/ 王雪娟

出 版/ 上海远东出版社  
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号  
<http://www.ydbook.com>  
发 行/ 新华书店上海发行所  
上海远东出版社  
制 版/ 南京理工排版校对有限公司  
印 刷/ 商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷  
装 订/ 上海张行装订厂  
版 次/ 2001 年 8 月第 1 版  
印 次/ 2001 年 8 月第 1 次印刷  
开 本/ 850×1168 1/32  
字 数/ 146 千字  
印 张/ 6.75  
印 数/ 1—5100

---

图字: 09—2001—073 号  
ISBN 7—80661—346—3  
F·67 定价: 15.00 元

## 图书在版编目(CIP)数据

全球品牌塑造大师理查德·布兰森：维珍集团董事长经营成功十大秘诀/(美)狄洛夫(Dearlove, D.)著;裴建伟译. —上海：上海远东出版社, 2001

书名原文：Business the Richard Branson Way: 10 Secrets of World's Greatest Brand-builder

ISBN 7 - 80661 - 346 - 3

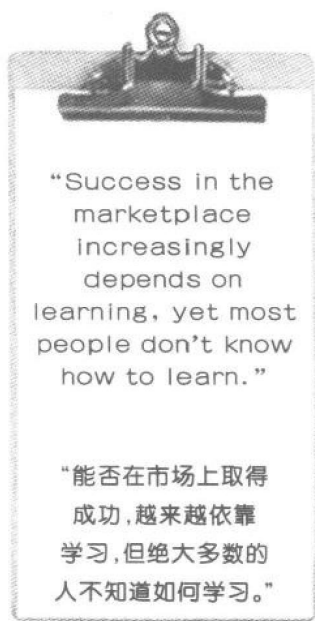
I .全... II. ①狄...②裴... III. 企业管理—经验—英国 IV .F279.561

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 038741 号

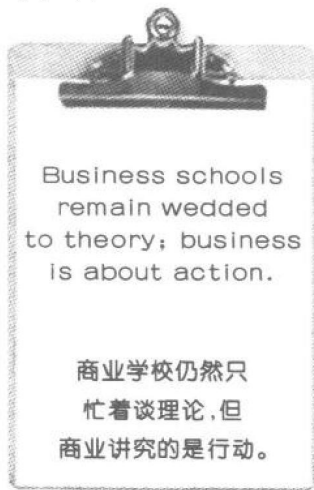
3314-110

# 序 言

管理大师总是告诉我们,处在现代商业世界中,学习是一种竞争优势的源泉。经理人员必须不断学习新技能与技术,才能自我武装迈入公司战场。公司组织必须不断自我再创新,以学习作为其基本体与文化的中心,使公司本身成为学习的组织。就理论而言,这类说法无疑确然属实。但就现实言之,这世界上真正不断学习的组织少之又少。实际上,公司主管们往往并不善于学习。哈佛商学院的克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)说:“能否在市场上取得成功,越来越依靠学习,但绝大多数的人不知道如何学习。许多人以为那些大公司组织的核心成员必然是学习的佼佼者,而事实上,这些成员往往并不



夙享盛誉的彼得·德鲁克(Peter Drucker)是又一位多年来一再批判商业学校的人士。早在1969年,他就曾经撰文指出:“美国境内成立不满百年的商业学校,一直在造就的都是训练有



素的店员人材。”<sup>③</sup> 德鲁克近年更预言商业学校终将没落。他说：“商业学校因发迹过早而反受其害。现在，他们正设法将昨天犯下的错误略加改善。而最糟的就是去改善那些原本就不该做的事。”

商业学校仍然只忙着谈理论，但商业讲究的是行动。本田公司创办人本田宗一郎说：“我对文凭不感兴趣。文凭不管用。我的成绩比不上其他同学，而且我也没有参加期末考。校长把我找去，对我说我必须退学。我告诉他我不要文凭。文凭的价值还比不上一张电影票。电影票至少能保证你有权进入戏院看场电影，而文凭什么也保证不了。”<sup>④</sup>

曾为克莱斯勒(Chrysler)汽车公司负责人的李·艾科卡(Lee Iacocca)，也对商业学校有轻描淡写得令人称奇的说法：“正式学习确能教导你许多，但人生许多不可或缺的重要技巧都是必须靠你自行发展才能取得的。”已故阿维斯(Avis)公司主管兼《前进组织(Up the Organization)》一书作者罗伯特·汤森(Robert Townsend)，对商业学校的成见更深。他警告：“不要雇用哈佛商学院的毕业生。依我看来，这些精英欠缺了成功必备的以下若干相当基本的条件：谦恭；对于站在第一线人士的尊重；对于商务性质，以及对于那些能以促进商务繁荣为乐的人士的深度了解；对于下层员工的尊重；拥有明确纪录，足以证明胆识、勤奋、忠诚度、判断力、公正、与遭到压力时仍能保持诚正的态度。”

比尔·盖茨(Bill Gates)、维珍(Virgin)的理查德·布兰森，以及美体小铺(Body Shop)的安妮塔·罗迪克(Anita Roddick)等人，都是未能出身于商业名校却终能登上商业成功顶峰的例

证。安妮塔·罗迪克说：“当年在开展美体小铺时，我拥有的一大优势就是我从没有进过商业学校。”同样，1~800 花卉(1-800-Flowers)公司创办人吉姆·麦卡恩(Jim McCann)也说，如果他进过商业学校，这家公司永远也办不起来。麦卡恩说，如果进商业学校，“我一定会对这宗交易为什么做不成的事想得太多”。⑤

主管们学习的第三个来源是与同事以及伙伴们的切磋。这种学习的效果非常大。目前提携后进与师传的趋势，证明高级主管在开发其他较低层经理人员的能力方面，可以扮演重要角色。但如果你的老板是那种不重效率、只知趋炎附势、对于发展明日英才毫无兴趣的人，又当如何？如果你的老板无能，如果你的抱负远超过你的老板的专业层次所及，你该怎么办？到那时，你应该向谁学习？

对许多人而言，这些问题的解决之道，就在于越来越多的公司领导人所著的各式各样的畅销书。购买这些书的主管们以数百万计。他们想知道如何才能成为一名顶尖的首席执行官，希望从这类书本中找出明确的指标。但他们总难免以失望收场，因为绝大多数首席执行官出的书，都泛滥着自我标榜与后见之明。它们往往出自代笔捉刀之人手中，它们的价值也往往只是不可捉摸的幻觉。这些书绝大多数只是为事业成功之士粉饰喝彩，却少有为管理技术的客观检讨。尽管这些书确具娱乐价值，但它们提供的学习资源颇为有限。

《经营之道》(*The Business Way*)系列丛书的目的，正在于其填补这种空隙。它的宗旨在于对商业案例，以及对若干公司巨人的思维提出客观看法。对于本系列网罗涵盖的每一位商业



领导人——无论是比尔·盖茨、鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)、理查德·布兰森,或是杰克·韦尔奇(Jack Welch)——我们都设法探讨其商务做法的精髓。他们何以与众不同?他们擅长些什么?最重要的是,我们从他们的商业成功中可以学到什么教训?

你会发现,这些经验并不像火箭科学般遥不可及。的确,管理是每一个人都有机会接触到的学问。鲁伯特·默多克说:“专家?你可以在各种地方发现宝石。不过它们绝大多数都是平淡无奇,你知道。你走进双日(Doubleday)的营业部门,见到各式各样的奇妙珍宝,然后你花了300美元,之后你就将它们全抛掉了。”理论是为那些有闲的人设计的。如何把理论变成现实,才是管理与商业活动的精髓所在。理查德·布兰森比任何人都更加了解这个道理。

## 注 释

- ① Argyris, Chris, “Teaching smart people how to learn,” *Harvard Business Review*, May-June 1991.
- ② Mintzberg, Henry, “The new management mind-set,” *Leader to Leader*, Spring 1997.
- ③ Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*, Heinemann, London, 1969.
- ④ Crainer, Stuart (editor), *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capstone, Oxford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
- ⑤ Bruce, Katherine, “How to succeed in business without an MBA,” *Forbes*, January 26, 1998.

理查德·布兰森其人其事

Virgin

在现代商业世界中,理查德·布兰森与众不同。在这个被策略专家所主宰的时代,他是个机会主义者。他通过他的公司维珍集团(Virgin Group),创造出一种独特的商业现象。过去从来没有任何一种单一品牌,能像维珍这样成功地囊括如此广泛众多的各式商品与服务。维珍醒目的红白两色标识,似乎就像伴侣(Mates)安全套——这只是维珍推广的许多项产品中的一项——一样富有弹性。<sup>①</sup>布兰森就是这个品牌的头号创建者。

## 布兰森现象

在电影《四个婚礼一个葬礼》(*Four Weddings and a Funeral*)中,有个人开玩笑说,他的朋友一定是全英国最富有的人,但他的朋友答道:“我当然不是。还有女王比我富有,还有那个叫布兰森的家伙也发得不得了。”

身为英国最著名企业家的布兰森,到现在为止“发得不得了”已经超过了30年。他在16岁那年开展了他的第一项事业,24岁那年已拥有百万身价。《福布斯》(*Forbes*)杂志全球首富排行榜上,总是少不了40余岁的布兰森。

他的个人财富估计约为27亿美元左右,但要估算出精确的数字却很难,因为他旗下的那些公司都是私有的,它们不断在分化与增长。布兰森通过一系列具有节税能力的境外信托机构控制这些公司,这些信托机构绝对合法,操作也绝对光明正大,但是想清楚查出其财富却很难。

今天,布兰森是一个由150到200家公司组成的商业网的中心灵魂人物,他的员工总数达8000余人,分散在26个国家。他的商

业利益来源于旅游、旅馆、消费品、电脑游戏、音乐与航空公司等各种行业。你甚至可以买到维珍的养老金或投资计划。

但金融服务是布兰森后期发展的业务。早年在创业之初,他以一张以青少年为销售对象的专辑而发迹。这张由性爱手枪(Sex Pistols)乐团录制,因名称曾引起轩然大波的专辑,对于庞克一族迈上 20 世纪 80 年代舞台颇为重要。这张专辑中的一切都透露着叛逆,包括性爱手枪对《上天拯救女王》这首歌(*God Save the Queen*)的演唱在内。但对布兰森而言,这张专辑是他成功的一个踏脚石。

当时,维珍已经借助于一名名不见经传的年轻艺人迈克·奥德费尔德(Mike Oldfield)演唱的《管钟》(*Tubular Bells*),而赢得嬉皮士一代的敬慕。《不要理会布洛克》(*Never Mind The Bollocks*)更是一件完美的作品,使维珍品牌在爱把头发束成钉状直立的青少年间名声大噪。布兰森创造了一种叛逆与商业的新融合——并且发现了一种独特的新品牌策略。他自此不断重复运用这种策略。

但布兰森不仅仅是商人而已,他还是位甚受欢迎的公众人物,父母们与年轻孩子都仰慕他。他属于成长于 20 世纪 60 年代的商业领导人,也因此一直被人称作“嬉皮资本家”。另外,他创下了横渡大西洋的新的世界纪录,并且在试图乘坐热气球环球飞行的行动中险些丧生,这使他又赢得了“探险家”的称号。

他在商业活动以外的大胆行径,与他在商业上展现的勇猛作风



相互辉映。他一再运用维珍品牌向强大的市场领导厂商发起挑战,并在风平浪静的市场中引起强烈震动——首先是大规模的唱片公司,随后是航空公司,近年来是软饮料公司与金融服务公司。这些商业冒险曾数次使维珍濒临破产,但布兰森展现出的胆识,使他在英国民众心目中赢得了特殊的地位,现在,这种声名更是遍及全球。

不过他深受欢迎的形象掩饰了布兰森的另一面。尽管已拥有如此大量的财富,但布兰森的商业雄图却似乎丝毫未见满足的迹象。他似乎每天都在发起一项新的商业冒险。有一位传记作者形容他是“一位毫不留情、雄心万丈的工作狂”。④

布兰森说,维珍当年从一个公共电话亭般的小办公间起家,资金还不够大多数人到餐馆去享受一夜。有关他的轶事与神奇传闻很多,但这位大商人与品牌塑造大师仍然裹在公共烟幕中,令人难睹其真实面目。

## 全球性品牌

布兰森迄今为止最大的商业成就,就是创造出被人誉为世界首创的全球性品牌。其他一些著名品牌已经成为其产品的同义词,如胡佛(Hoover)真空吸尘器、可口可乐与利瓦伊·斯特劳斯(Levi Strauss)等等。但是,唯有维珍能超乎其产品之上。

尽管维珍如此成功,布兰森却希望人们相信,这些商业行动没有一项是事先经过周详策划的。他给予人的印象是,这种维珍现象,只是有时会发生在人们身上的怪事。这是布兰森神秘之处的一部分。他使他的事业成功之道看来那样简单。

“当我们在1969年冬天成立唱片公司,决定舍弃‘滑动唱盘(Slipped Disc)’而采用‘维珍’命名时,我约略有些想法,认为这个名字很能打动年轻人,可以将它运用在其他许多以年轻人为对象的产品上。”<sup>①</sup>

“回顾维珍的成功,确实很有趣。如果当年我们取的名字是滑动唱盘唱片公司,则滑动唱盘安全套的销路或许没有现在(伴侣安全套)那样好。”

这一番妙语,正是像布兰森这种一生都好像是在进行大冒险的人的典型言语。布兰森一向直言抨击商业学校与管理理论,他喜欢自我描述为一个芸芸小市民(尽管他出身于宽裕的中产阶级之家),他是凭聪明胜过大个子的小个子。他的有关维珍著名标识如何产生的故事,完全反映了维珍的事物成就方式。

布兰森解释说:“当维珍唱片公司成功以后,我们凭着直觉行事……一开始,我们的音乐反映了‘嬉皮士’时代,我们的两个裸女背靠背的标识也反映着这个时代。随后在庞克登场时,我们觉得需要



“It would have been interesting to have tracked the success of the Virgin companies or otherwise if we had called the company Slipped Disc Records. Slipped Disc Condoms might not have worked as well.”

“回顾维珍的成功,确实很有趣。如果当年我们取的名字是滑动唱盘唱片公司,则滑动唱盘安全套的销路或许没有现在(伴侣安全套)那样好。”

一个较为鲜活的标识……我们没有花一笔钱找人设计新形象，我只是某日与公司的美工谈到这个想法，向他解释我们要的是什么，于是他开始在地上信手乱画——现在出了名的维珍标识就此问世——也幸好我急着上厕所，就懒得多加考虑地采用了。”

听起来这一切都是如此不经意地做成，但这些话隐藏着一种出类拔萃、极具企业家精神的意志，这种意志使布兰森再造种种事业以契合他生活的时代。

## 公司摇滚巨星

布兰森不只是一位成功的商人，他是新一代企业家中的一员，这些新企业家虽享有显赫的社会地位，行事作风却玩世不恭，这一切显示着他们更像是摇滚明星，而不像是充斥着商业世界的那些“穿西装的人”。

与安妮塔·罗迪克、著名冰淇淋集团的本(Ben)与杰里(Jerry)、比尔·盖茨，以及特德·特纳(Ted Turner)一样，布兰森也成为一种文化偶像。作为新一代商业领导人中的一员，他别具一格的商业哲学，成为维珍品牌吸引力的最重要的组成部分。

布兰森有意选定顾客饱受剥削或未获应得服务、风平浪静缺乏竞争的市场，作为进军目标。他喜欢把维珍描绘成一只厚着脸皮、体型比不上大狗的小狗，这只厚脸皮小狗跑得很快，能够紧随在大企业脚后跟抢东西吃。在对抗大企业这个巨人歌利亚(Goliath)的戏目中，没有人比理查德·布兰森更能扮好大卫(David)这个角色了。这是一项引起千百万人瞩目的市场行销策略。

无论出现于任何地方，维珍的标识都是吸引着它独有的一群

具有叛逆思想的顾客。布兰森本人——加上他的一头长发、笑口常开与大胆的行事方式——也与他的公司一样著名。事实上，他的名声比他协助创出的许多摇滚明星的名声还要响亮。（以商业术语言之，布兰森个人构成了公司智力资本的相当大的部分。）

不论你喜爱他还是憎恨他，布兰森都是这个世界上最成功的商人之一。不过他的影响力与名声远远超越商业世界。在诸多商界大亨中，他与特德·特纳显得特别突出，因为两人不但是成功的企业家，而且也是冒险家。他曾经驾驶着维珍大西洋挑战者号（Virgin Atlantic Challenger）横渡大西洋，创下世界最快纪录，并且数次乘坐热气球试图创下热气球环球飞行的世界纪录。

就在这经商与冒险的过程中，布兰森使自己成为英国民众的宠儿，享有的爱戴非其他企业家所能望其项背。他奋斗不懈，试图使全国乐透彩票（National Lottery）成为一项非营利事业，并将彩票贩卖所得用于造福人类的善举；他主持一项政府环保运动；他推广伴侣安全套，以提升人们对艾滋病的警觉。他的脸孔出现在全国性报纸首页与电视画面上的频率，几乎不亚于皇室成员。

尽管已是一位亿万富翁、在加勒比海拥有自己的度假小岛，布兰森却能保有一般民众享有的隐私。不同于永远置身于众目睽睽之下的其他名流显要，布兰森有办法保护他的隐私。只有在布兰森愿意让我们见到他的时候，我们才能见到他。就像善于创造正面报道一样，他也精通如何避免予人不良形象之术。

布兰森也设法为他的金融集团的核心运作笼罩上一层神秘的面纱。他在1986年曾将维珍公司的股票在伦敦证券市场上市，但后来又将其买回，因为他不喜欢股票上市所带来的种种



束缚。(1987年的股市大崩盘,使维珍公司在一夜之间损失数百万英镑,这进一步证实了他对华尔街与伦敦城投资圈那些西装革履之士的不信任确有道理,使得他加紧采取行动,以收回控制权。)

将公司回收成为纯私人经营,使布兰森得以隐匿维珍公司最核心的运作状况,让外界无法窥知。这使他得以创造一个与众不同的商业集团。一般商业集团的模式不外乎若干家经营公司受一家控股公司的控制指挥,维珍则是一个原子分裂般的集团——无数形形色色的企业在维珍的品牌下松散地结合在一起,其中许多公司都是与外界投资人合资的联合企业,除了都打着维珍的旗号以外,这些公司似乎并无共同之处。只有理查德·布兰森与他少数几位高级主管,对这整个公司网有总体的了解。维珍集团绝大多数其他主管则几乎完全不为人知。不过,集团董事会主席与创办人,则是维珍品牌整体中不可缺少的一部分。

这里同样也出现一种矛盾。在公众面前,布兰森是千百万人耳熟能详的人物,是商界一位和蔼可亲的大老板:他靠向大企业挑战并且获胜而致富;他喜欢穿颜色鲜艳的毛衣,而厌恶穿西装、打领带的传统公司打扮。但私下的布兰森就鲜为人知了。

的确,有人认为其实有两个理查德·布兰森:一个是家喻户晓的民众心目中的英雄,另一个则是只有他的商业伙伴们才熟悉的交易者。

根据非正式的布兰森传记《维珍之王》(*Virgin King*)的作者蒂姆·杰克逊(Tim Jackson)所说,布兰森的座右铭是 *ars est celare artem*——艺术之美在于它的神秘色彩。这是布兰森管理风格的本质,也是维珍集团的基石。