

Business The Richard Branson Way



扔掉西装 直呼你上司的名字 鼓励非正式

学习布兰森
用嬉皮精神创立伟大的企业文化

[英] 德斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著 蔡蓓娟 译



东方出版社

Business The Richard Branson Way

扔掉西装
直呼你上司的名字
鼓励非正式

学习布兰森
用嬉皮精神创立伟大的企业文化

[英] 德斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著 蔡蓓娟 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

鼓励非正式/ (英) 狄洛夫 著; 蔡蓓娟 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009
书名原文: Business the Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder
ISBN 978-7-5060-3773-0

I. 鼓… II. ①狄… ②蔡… III. 企业集团—企业管理—经验—英国 IV. F279.561.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 243901 号

Des Dearlove. Business the Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest
Brand Builder-ISBN: 978-1-841-12764-4

Copyright © Des Dearlove 1999, 2002 and 2007

Published by Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company)

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权出版
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: 01-2007-5453 号

鼓励非正式

作 者	[英] 德斯·狄洛夫
译 者	蔡蓓娟
责任编辑	姬 利 曹晔晖
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 11 月第 1 版 2010 年 4 月第 2 版
印 次	2008 年 11 月第 1 次印刷 2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	9.875
字 数	96 千字
书 号	ISBN 978-7-5060-3773-0
定 价	26.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话	(010) 65273937

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) 65266204



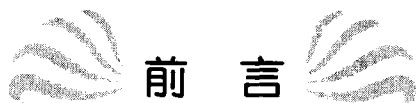
致 谢



理查德·布兰森为何能在长久的岁月中持续不断地取得成功，对此本书给出了一个公正的评价。无论你把他看作是一个胡子拉碴的“十字军”战士，还是一个单纯的满脸络腮胡子的资本家，你都无法忽略这样的一个事实——那就是他绝非寻常人物。30年来，他以其独树一帜的内涵和风格震惊了整个英国商界，给全世界无数商业周刊记者原本暗淡无光的生活带来了丰富的色彩与乐趣。理查德，我们为此由衷地感谢你。

为了写这本书，我翻阅了大量珍贵的文献和若干部优秀的传记。在此，我特别感谢米克·布朗（Mick Brown）和蒂姆·杰克逊（Tim Jackson）先生，他们的书给了我很大的启示；感谢安利国际（Amrop International）的艾伦·米切尔（Alan Mitchell）先生；还有数以千计，在这些年中曾经采访和分析过布兰森的人。

同时，还要感谢史蒂夫·孔伯（Steve Coomber），感谢他的研究和见的；感谢开普斯顿出版有限公司的马克·阿林（Mark Allin）、理查德·伯顿（Richard Burton）和凯瑟琳·梅里克（Catherine Meyrick），给了我这样一个写作的机会；感谢威利公司的约翰·莫斯利（John Moseley），为我所做的一切。最后，感谢斯图尔特·克瑞（Stuart Crainer），多年前在河边陪我度过了美妙的一天。



前言

再访理查德·布兰森

由于这本书是最近修订的，布兰森商业帝国又发生了许多新鲜的事，但并不是所有的事情都如布兰森所愿。他的最新尝试之一，异想天开的“维珍银河”就是如此，其生命周期甚至比昙花还要短暂。但对于一个有着 30 余年经营经验和 10 亿美元资产的人来说，这点挫折显然是微不足道的。事实上，它们的存在只是在凸显整个公司的辉煌成就。布兰森依然乐观，依然持续不断地萌发着新的创意。他全力支持维珍集团的新业务，并不遗余力地为自己诸多的商业尝试展开媒体宣传。

不久之前，一些评论家认为布兰森已经失去了他的点石成金术，但事实证明这一论断显然下得太早了。就在本书第 1 版出版后的那一年，也就是 1999 年，布兰森被《福布斯》杂志提名，并以 26 亿美元的资产总额跻身“全球富人榜”。

2000 年，他的资产数字上升到 33 亿美元。尽管 2001 年布兰森的净资产曾经下降至 18 亿美元左右，但坦白地说，导致其迅速下跌的部分原因是全球经济的下滑，这是布兰森所无法控制的。

然而，另外一个原因恰如许多评论家所说的——维珍品牌并非具有无限弹性。在进入可乐市场之初，布兰森曾极其高



调，他穿着军装，开着坦克驶入美国时代广场，以此向可乐巨头宣战，但这一尝试最终还是以失败告终。2000年2月，维珍集团承认了在美国市场与可口可乐和百事可乐对战失败的这一事实。因为新一代可乐产品缺少传统可乐滋滋冒泡的特点，在市场上没能引起消费者的注意。随后，维珍集团被迫改变市场策略，将软饮料业务定位在以果汁和运动饮料为核心的新时代饮品上。

1996年，布兰森身着新娘的全套装备（不算胡子的话），风情万种地出现在“维珍新娘”伦敦旗舰店的开业仪式上，为“维珍新娘”造势。这一举动激起了媒体和舆论界的强烈反响。“维珍新娘”不仅为婚礼提供服装和各种配饰，还可以为消费者提供个性化的婚庆策划服务。2001年，“维珍新娘”在曼彻斯特又开一家分店，但“蜜月期”很快就结束了。2003年，伦敦店关闭，只剩下曼彻斯特门店维持经营，但服务项目只集中于提供婚礼礼服和配饰，而并非其大肆宣传的婚庆策划服务。

对于布兰森来说，这些年来最大的挑战莫过于“维珍列车”。该计划从开始推行就遭遇了惨痛的失败，之后一直在努力回到正轨。但“维珍列车”获得铁路使用权这一事实强烈地冲击了一直以无效率著称的英国铁路运输服务业，其本身就是一项极大的成就。

遗憾的是，铁路使用权逐渐蜕化为有毒的圣杯。一时间，不论布兰森作何行动、作何解释，都无法阻止维珍列车运行不准时这一不利消息的流传。

1999年，据英国影子铁路战略管理局的数字统计显示，“维珍列车”创下了英国铁路运行史上最不准时的纪录。2001年2月，由于对需求估计的严重不足，一次以推出半价火车票

来增加“维珍列车”客运量的尝试同样出现了问题。布兰森承诺：“要以实际行动来打动那些饱受交通堵塞之苦的乘客。”但不幸的现实却是人流堵塞，无论是电话预订还是现场购票，人们所要面对的都是长龙般的队伍和漫长的等待。随之而来的混乱局面和负面舆论也使这项原本慷慨、实惠的优惠活动大打折扣。

毫无疑问，对维珍集团来说这是一段艰难的时期。一时间，“维珍列车”成为理查德·布兰森所支持的任何事务的反面教材。布兰森清楚地知道维持公众对维珍这一品牌的信任对进一步巩固整个集团的成功意义重大，这一时期，他采取措施最大限度地保护了维珍的品牌形象。为抵御不良表现产生的品牌信任危机，“维珍列车”甚至承接了一批已经使用了30年的老旧车辆设备和一条长年资金投入不足的铁路线。早在挑战铁路运营这一业务之初，布兰森就清楚地意识到想要把铁路从英国最差的经营状况转变到效益最优的经营状况，至少需要5年的时间。事实证明，他是正确的。

2005年和2006年，“维珍列车”的准点率较2002年有了突破性的进步，据影子铁路战略管理局统计，73.6%的西海岸列车和62.5%的长途列车能在正点前后10分钟内到达。而且，随着时速140英里的快速列车的交付使用和旧车辆的淘汰退出，情况发生了很大的转变。截至2006年4月，西海岸的Pendolino列车准点率已达到92%，长途旅客列车准点率达到93%。

然而，这一切并没有影响维珍帝国其他业务的正常开展。新的维珍业务持续快速地归入维珍麾下。其中包括“维珍汽车”、“维珍酒业”、“维珍能源”、“维珍自行车”和“维珍数码”。



在众多新业务融入维珍集团的同时，一些现有的维珍品牌也在迅速扩张。“维珍健身”成为全球第四大健身美体中心，并为其扩张计划在英国和全球市场上融得1亿英镑的资金。2006年9月，“维珍健身”收购了其在英国最大的竞争对手霍姆斯之家（Holmes Place）。在曼彻斯特，“维珍汽车”将传统的汽车销售模式引入到货车销售中，开设了第一家汽车百货商店。

但说到这些年来最为吸引媒体眼球的维珍业务，非“维珍银河”莫属。每个人年轻的时候都有过当宇航员的梦想，在这个太空旅行刚刚开始萌芽的时代，布兰森一马当先开办了世界上首项太空亚轨道客运服务业务。纵然时间短暂，但仅需支付大约20万美元，乘客就可以遨游太空，尽情地享受失重的快感。

对于那些没有足够资金，但仍渴望太空旅行的人们，则可以通过累计飞行里程赢取机会——大约需要飞行200万英里——这是英国人艾伦·沃茨（Alan Watts）赢取2009年太空飞行机会时所累计的数目。自然，他绝不会放弃这个机会。

尽管“维珍银河”使得太空旅行不再成为梦想，但布兰森并不满足于此。他不愿停留在这样短暂的太空亚轨道旅行上，而是计划着把业务进一步扩展到点对点绕地亚轨道旅行、轨道旅行甚至登月旅行上。

除了收购大量的公司外，布兰森在2003年还购置了一处不寻常的资产——澳大利亚昆士兰的麦克匹斯岛（Makepeace Island）。许多公司都可能拥有公司食堂或公司度假场所，而布兰森为维珍员工提供的却是一个岛屿度假村！

最近，布兰森出售了维珍某些业务领域的股份来筹集资金。他将“维珍网络”51%的股份出售给了电缆商NTL公司。



随后，在布兰森大规模介入 NTL 公司的同时，这一公司又在 2006 年收购了“维珍移动”。在澳大利亚，维珍蓝航空公司也成功上市。

毫无疑问，这些资金将对其新近的一项最为艰难，也最为重要的挑战起到极大的支持作用。2006 年下半年，布兰森公开参加了全球气候变化辩论会。从来不半途而废的布兰森用实际行动证明了他解决全球问题的决心：他质押了维珍众多运输公司 10 余年的利润，筹得 30 亿美元用于开发生物燃料，以求对抗全球变暖问题。

截至 2006 年年底，布兰森已在生物燃料开发方面进行了几项重大的投资，其中包括为加利福尼亚乙醇工厂追加 5 000 万美元的投资；对一家美国生物燃料公司乙醇谷物处理分公司表达了浓厚的投资兴趣。

为了解决全球气候变化问题，找到可替代能源，他投入了相当多的精力和热情，这些精力和热情甚至不亚于他对自己商业帝国的投入。布兰森写信给其下属运输公司、航空公司的首席执行官和引擎制造商，鼓励他们在跨行业论坛上出谋划策，为全球变暖问题提出具有创造性的解决方案。在信中，他强烈要求加速解决航空业二氧化碳的排放问题。

出于乐观的个性，布兰森认为，通过全行业的集体努力，我们能够将占全球二氧化碳排放总量 2% 的航空业二氧化碳排量减少 1/4。同时，他也提出了解决问题的思路。一个建议是为飞机起降开发一套新的启动排位系统。正如布兰森做客 BBC 第四广播台《今日》节目时向听众描述的，应该让飞机在降落时刻关闭引擎，然后由拖车牵引至指定地点，而不是现如今的“坐在飞机上让飞机为无关紧要的事，持续喷射 60~90 分钟的二氧化碳”。



布兰森认为，这一新系统能够降低伦敦希思罗机场 50% 的地面二氧化碳排放量，降低纽约肯尼迪机场高达 90% 的地面二氧化碳排放量。同时，附近的居民也能够受益于更洁净的空气和更安静的环境。如果必须有一人站出来带头降低航空公司的温室气体排放量，那么这个人就应该是布兰森。

当然，这已经不是他第一次涉足公益领域了。有一段时间，布兰森筹划经营英国国家彩票事业。在 1996 年第一次参加彩票经营许可权争夺战最终失败之后，他重整旗鼓继续参与 2001 年的英国国家彩票经营许可权竞标。布兰森曾承诺，通过改进游戏规则和提高参与率来保证“每天都能创造一个百万富翁”。更重要的是，与现任经营者卡米洛特集团相比，他宣称会将更多的彩票资金投入慈善事业。但是，最终投标还是失败了（期间报价被撤回，引发法律冲突，之后又重新递交了报价），布兰森又一次受挫，愤怒的他发誓从此再也不涉足彩票经营许可权的投标活动。

布兰森继续如玩云霄飞车般经营着维珍品牌。百折不挠的精神是他最经久不衰的优势，他有着超强的韧性，总能将逆境化为顺境。

“每当我经历挫折时，”布兰森说，“我都会勇敢地站起来，从失败中吸取教训，然后从头再来。我母亲经常教导我不要沉浸于过往的失败中，要勇往直前面对未来。人们浪费在感叹失败上的时间往往是惊人的，如果他们同样的时间用于采取新的行动，那么结果将会完全不同。挫折绝不是坏的经验，相反，却是一个好的学习过程。”

还有一件事值得一提：2000 年 3 月 30 日，平民理查德·布兰森因其为企业界作出的贡献被列入新年荣誉榜，由此受爵成为理查德·布兰森男爵。一向休闲装扮的布兰森第一次穿上

了隆重的礼服，在白金汉宫参加了授勋仪式。名望在向他招手，但至今他仍坚定地抵制着诱惑，不让自己卷入复杂的政治派系纷争中。当日，为人热忱、喜欢聚会的布兰森为同时被授予荣誉的 250 人开了一个招待酒会，来庆祝大家获得爵士身份。当有人问他成为理查德男爵后的感受时，布兰森答道：“感觉好极了。当然，想到从此将与一个男爵夫人同床共寝，感觉确实有点怪。”



目 录



致 谢 / 1

前 言 再访理查德·布兰森 / 1

第一章 挑战比你大的公司 / 001

将经营视为一场革命 / 003

升起海盗旗 / 005

扮演弱小者 / 005

挑起战争 / 006

击其痛处 / 008

挑战比你大的公司 / 011

第二章 嬉皮士的游戏 / 013

不做斤斤计较的人 / 017

讨厌正装 / 018

把人放在第一位 / 020

将工作与玩乐模糊化 / 021

将市场搅浑 / 023

嬉皮士的游戏 / 026



第三章 讨价还价：什么事都可以商量 / 029

- 和蔼的人得第一 / 031
- 不要将“不”作为答案 / 033
- 温柔杀手 / 034
- 从谏如流 / 035
- 银制的里衬 / 036
- 讨价还价：什么事都可以商量 / 037

第四章 让工作变得充满乐趣 / 039

- 带薪玩乐 / 042
- 让他们松散着 / 043
- 鼓励非正式——直呼名字 / 045
- 激情是易传染的 / 046
- 将经营视为一项探险 / 047
- 让工作变得充满乐趣 / 049

第五章 善用你的品牌 / 051

- 好品牌会旅行 / 053
- 品牌的弹性是无限的 / 054
- 遵守承诺 / 055
- 规则是用来打破的 / 057
- 加入有趣的或者厚脸皮的维珍元素 / 058
- 善用你的品牌 / 059

第六章 微笑着面对镜头 / 061

- 占据媒体的封面 / 064



在情景中思考	/ 067
站出来并被计数	/ 069
慈善工作和集邮是两件不同的事	/ 070
知道什么时候应该躲闪	/ 072
微笑着面对镜头	/ 073

第七章 不要牧羊，要驾驭猫群 / 075

做幕后的指挥者	/ 078
起催化作用	/ 079
伯乐	/ 080
鼓励嘈杂	/ 081
不断扫视地平线	/ 082
不要牧羊，要驾驭猫群	/ 083

第八章 行动比子弹还要迅速 / 085

避免因为分析而瘫痪	/ 087
在调查之前行动	/ 088
有效率的决策过程	/ 090
来自朋友的少许帮忙	/ 091
不怕犯错	/ 092
行动比子弹还要迅速	/ 093

第九章 规模效应 / 095

发展你自己的	/ 097
保持简单	/ 099
原子结构的帝国	/ 100

保持最小规模的总部	/ 101
保证部分的加总大于整体	/ 102
规模确实有影响	/ 102

第十章 永远不要失去与群众的联系 / 105

倾听人们的想法	/ 107
别让成功冲昏了头脑	/ 108
把顾客当成顾问	/ 110
平等地对待每一个人	/ 111
成为人们希望成为的人	/ 112
永远不要失去与群众的联系	/ 112

附录一 如何以布兰森的方式创建品牌 / 115

附录二 理查德·布兰森其人 / 123

附录三 布兰森的世界 / 135

结束语 / 141





第一章



挑战比你大的公司

在维珍，我们的战略是用自己的品牌信誉去挑战占据主导地位的竞争对手，这样做的前提是我们认为这一行业的消费者没有得到与其付出的金钱相一致的回报。

——理查德·布兰森

