

NEW

新经济工作室



品 牌 统 帅

Branson

布 兰 森

经营秘诀

10 SECRETS OF THE WORLD'S
GREATEST BRAND BUILDER

一个与众不同的人

一个投机主义者

“维珍”品牌与“美滋”牌避孕套一样极具弹性

而这一切都是品牌塑造大师——理查德·布兰森的杰作！

德·迪拉夫 / 著
张成羽 孔 雁 / 译
辽宁人民出版社

布兰森： 品牌统帅的10★大经营秘诀

德·迪拉夫 / 著

张成羽 孔 雁 / 译

辽 宁 人 民 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

布兰森: 品牌统帅的 10 大经营秘诀 / (英) 迪拉夫著; 张成羽, 孔雁译.

沈阳: 辽宁人民出版社, 2003.1

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

ISBN 7-205-05537-7

I. 布… II. ①迪…②张…③孔… III. ①企业管理—经验—英国②布兰森
—生平事迹 IV. ①F279.561②K835.615.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107720 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd Via The Susie
Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information
storage or retrieval system without a license or other permission in writing from
the copyright owners

出版发行: 辽宁人民出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 130mm×185mm

印张: 6.875 字数: 103 千字 印数: 1-10000 册

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

总策划: 李英健 谭燕

策划执行: 张业宏 张洪

版权引进: 丁建新 贾薇 阎伟萍

编 务: 董 喃 瞿文杰 陈兴 姜 瓴 高丹 胡玲

责任监印: 郝云峰 张业宏

责任编辑: 董 喃

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏 董 喃

责任校对: 侯俊华

制 版: 沈阳姿兰彩色制版中心

定 价: 18.00 元

电子邮件: newbook@sohu.com

致 谢

我自认为本书公正地分析了理查德·布兰森这么多年一直成功的原因。不管你是把他看做是锋芒毕露的革新者，还是温文尔雅的资本家，你必须承认他确实是一个杰出人物。三十多年来，他以自身一种独特的气质和处事风格活跃在英国的商业界。至少他给全世界无数个商业记者本来是乏味的生活带来了生机和活力。从这个角度来说，我本人要对理查德·布兰森表示衷心的感谢。

在写这本书的过程中，有幸找到并参考了一些非常宝贵的文章，还有两本极好的传记。我要特别感谢米克·布朗和提姆·杰克逊，

他们的书给予我很多创作灵感；另外还要感谢艾姆洛国际出版公司的艾伦·米歇尔，以及其他众多这些年来曾经采访并分析过布兰森的人。

同时我还要感谢：史蒂芬·库姆伯尔曾对理查德·布兰森所作的研究和见解；凯普斯通出版公司的马克·艾林和凯瑟林·梅力克的耐心。最后，我要感谢斯图亚特·克莱纳让我到河上度过这美妙的一天。

德·迪拉夫
1998年8月

再访理查德·布兰森

从本书的第一版成稿至今，在理查德·布兰森身上又发生了很多事情。当然并不是所有的事情都按照他所预期的方式进行。实际上，布兰森经历了很多挫折，这也是本书的第二版适时推出的原因之一。一些评论家曾暗示布兰森已经丧失了点石成金的魔法，但这似乎有点言之过早。事实上，布兰森过山车似的商业生涯仍在迅猛地向前发展着，而这一切应该归因于布兰森那种持久向前的力量中能够接受打击、以不变应万变的能力。布兰森曾经历过多次反弹，而最近这个伟大的商业冒险家又面临着新的挑战。

1999年，也就是《理查德·布兰森的经营之道》第一版出版后的第二年，布兰森名列美国《财富》（Forbes）杂志的世界首富榜，总资产大约为26亿美元。截至2000年，这个数字上升到33亿美元。但到2001年时，他的资产净值却降低到18亿美元。他的资产值骤降的部分原因在于（很明显不是布兰森所能左右的）：全球性的经济衰退。当然其中也有一些众所周知的并极有可能避免的挫折。那么，到底是什么让英国这位慈父般的企业大亨的脸上失去了很有特点的笑容呢？

首先，这要归因于布兰森试图去经营英国国家彩票未果。1994年布兰森投标国家彩票经营权的努力没有成功，人们都认为布兰森应该放弃这种尝试。在国家彩票管理局决定把经营权授予他的对手卡米洛特公司之后，布兰森曾进行谴责和控诉。很明显，他感到很苦恼。但布兰森不是那种不达目的就轻言放弃的人。他不肯就此放手经营自己的“人民彩票”的想法，而是决定等候下次的投标。这就是布兰森，一个喜欢挑战现状的人。2001年他又一次参加了国家彩票经营权的投标。

这次，布兰森认为自己有足够的理由获胜。一切

投标的势头都似乎对他有利。整个投标过程以典型的布兰森充满活力的方式进行——爵士乐队、身着护士和消防队员服装的演员、巨大的充气彩球。他获胜的机会非常高。而彩票管理委员会那里也有积极的反应。布兰森一直拥有一些强大的合作伙伴。他拥有必要的技术，其中软件巨头微软公司、网络产品全球领先供应商思科公司，都与他联盟申请七年彩票经营权。布兰森承诺，通过采用新改进的彩票规则和增加参与率，将会“每天产生一个百万富翁”。而最重要的是，他声称，他的“人民彩票”将把更多的基金投入慈善事业，肯定要比现任者卡米洛特公司投入的更多。但是，布兰森并没有得到来证明他的承诺的机会。

实际上，授予国家彩票经营权的过程是非常混乱的。布兰森于1999年宣布他将与卡米洛特公司角逐。他的投标书在最终期限——2000年2月前已经递交。在根据彩票管理委员会要求对投标书进行很大的改进后，又于4月中旬递交。两个角逐者——卡米洛特公司与布兰森的“人民彩票”中的获胜者定于2000年8月公布。然而，在一片混乱之中，这两个投标者都被否决了。而后，当彩票管理委员会宣布只考虑“人民彩票”的投标时，形势就更加混乱了。游戏似乎结束

了，布兰森胜利了。但结果却大出布兰森的意料之外。卡米洛特公司就彩票管理委员会的决定向最高法院提出控诉并胜诉。彩票管理委员会主席海伦娜·莎弗尔顿爵士辞职。这两个角逐者重新递交投标书，结果于 2000 年 11 月公布——胜利者不是布兰森。

整个投标过程以失败而告终。可想而知，布兰森非常愤怒。刚开始，他曾决定也要把投标结果诉诸于法律。最后，布兰森决定放弃。他说因为这样做可能会损害彩票业的发展。他也曾说他对这样一个“胆怯”而“根本不公平的”结果感到“极其失望”，同时他决定将来不会在这方面进行任何尝试。随后“人民彩票”提出索赔 1850 万美元的要求于 2001 年 4 月被国家彩票管理委员会否决。

一切还没有到此结束。布兰森的名誉还因为他进军铁路服务业而遭到影响。和经营航空公司相比，人们往往对经营已经不景气的铁路服务业望而却步。维真铁路运输集团刚刚开始运营就陷入困境，然后就一直没恢复过来。维真介入铁路营运业的失败进一步显示了英国铁路运输业的疲软状态。我们应该为布兰森感到遗憾。铁路特许经营权已经成了一杯有毒的饮品。不管布兰森说什么、做什么，有关维真缓慢的铁

路营运服务的抱怨总是频频出现。

1999年，来自跟踪调查铁路运营情况的专家提供的数据显示，维真铁路运输集团的准时营运记录是国内最差的。2001年2月发生了海特菲尔德铁路惨案后，布兰森进行了半价的铁路票价政策，试图吸引乘客搭乘火车进行旅行。他承诺“一定要那些饱受交通拥挤之苦的人们感到惬意”。不幸的是，交通拥挤变成了人群拥挤——不管是通过电话订票还是亲身买票，都要排出长队来等候。维真铁路运输集团低估了人们的需求。曾有一个星期一，光打到维真的苏格兰订票中心的电话就达376 000个，而以前平均只有20 000个。打电话到订票处咨询的人增长了600%。接下来的混乱和负面的说法把本来是真诚而慷慨的优惠政策变成了潜在的公共关系困境。

接下来发生的就更为糟糕了。经历了半价票的插曲之后，乘火车从纽卡斯尔市到普利茅斯市的人们又体验了长达16个小时的“噩梦”般的旅途折磨。火车于星期一下午3点出发，定点准时到达普利茅斯市的时间为10:25。结果乘客们最终在第二天凌晨7点才到达目的地。这辆运气不佳的火车一路上几次受阻。由于发洪水，乘客只好由火车换乘长途客车，而

紧接着其中的一辆客车又在高速公路上抛锚，维修过程又使旅程延误了4个小时。有一名乘客说：“在伯明翰时，我们都得到了分发的饮食优惠券，但我没有听到任何抱歉之类的话。”2001年9月，一些打着西北铁路乘客委员会的幌子的乘客抱怨说维真铁路运输集团在过去的三年中票价增长了80%。

这一切对于一个维真品牌的公司来说是前所未有的。维真铁路运输集团似乎是对理查德·布兰森一直倡导的一切的否定。布兰森一直非常努力地维护维真的品牌形象，因为他知道，保持公众对维真品牌的信任和信心是整个维真集团成功的基础。维真铁路运输集团的不良表现破坏了这种信任。就维真铁路运输集团本身来说，它的全部车辆都已经使用了30年之久，而铁路运行资金一直不足。当布兰森决定接受挑战经营铁路营运业时，他承认要把国内铁路营运从最糟的情况完全搞好至少需要5年的时间。但是即使布兰森那久经磨炼的处理公共关系技巧也没能够平息各方面的责难。计划于2003年推出的时速140英里来大大缩减运行时间的倾斜式火车，以及对所有旧车辆的替换也许可以挽救维真铁路运输集团受损的形象。

而维真王国的其他部分一如往常地运行着。新的

维真公司不断产生并加入到似乎可以无限发展的维真品牌的旗下。维真移动通讯公司于 1999 年年末成立，销售移动电话并提供移动通讯业务服务。其他的还有提供保健与健美的维真康健公司；进行网上在线汽车零售业务的维真汽车销售公司；以及通过国际互联网销售维真产品的维真网络公司等，仅举以上几个为例。

在此期间，布兰森如他往常一样，会不时地遭遇失败。比方说维真可乐，本来打算席卷美国可乐市场，却因后劲不足而不得不于 2000 年从美国市场退回本土。

本来以极好的前景开始，却以给所有暴发户一个很好的教训而结束。把维真可乐投放美国市场时，布兰森身着军人的劳动服，乘坐坦克驶入泰晤士广场，为自己进军美国可乐市场擂鼓助威。美国所有的报纸和电视节目都报道了这场经过精心设计的极有声势的表演。但是到了 2000 年 2 月，维真承认了与可口可乐和百事可乐在美国一役的失败。在可乐市场几乎没有占到什么份额的情况下，维真被迫改变其在软饮业的发展战略、管理方法和经销区域。它将致力于发展“新时代”饮料，包括水果汁饮料和能量型饮料等。

有些批评家会说这次维真可乐远征美国的失败证

实一个品牌的发展是有限度的。但这决不是问题的关键。布兰森已经通过扮演杀死巨人歌利亚的大卫的角色而成就了自己的事业。工于心计是他最大的武器。他喜欢与大公司较量并以策略制胜。那么是什么导致这次可乐之战的失败呢？维真可乐采用的是加拿大一家名叫考特的公司研发的优质的可乐配方。这家公司找到布兰森并提出让其生产的维真可乐使用该配方。布兰森首先考虑到的是百氏可乐和可口可乐的反应。当时维真可乐刚刚在英国才生产八周左右的时间。那些大型的可乐公司应该还没有足够的时间来制定防御性策略。1994年11月，维真可乐投放市场并成功地占据了7%的市场份额。

但是当维真可乐决定与那些可乐巨头展开激战时，却产生了狂妄自大的情绪。先是准备把维真可乐在澳大利亚投放市场的努力失败了，而其在法国、比利时及日本的占有的市场份额也一直很小。到美国国内市场这一可乐销售的中心地带进行竞争与其说是经营策略，还不如说是呈一时威风。与这些可乐巨头的强大实力拼杀，维真注定要失败。因为它忽略了在游击战中取胜的基本规则：它放弃了在本土发展的优势，同时它还忽略了突袭的重要性。如果这些都没有

做到，维真就失去了自己的特点，而只能是另一个品牌了。

布兰森是一个十足的肆无忌惮的商业冒险家。然而可乐市场的失败告诉他商海中的一些寻宝船要比其他的船只拥有更好的武装。在正面交火中，火力是制胜的关键。而这一次维真是明显火力不足。

当然，布兰森的商业生涯决不可能是一帆风顺的，惨遭厄运的可乐远征就是典型的一例。“不入虎穴，焉得虎子”是他对市场竞争的观点。相对来说，他的成功要远远超过失败。他遭受的偶尔的挫折不时地使媒体评论说维真帝国的金融扩张超出了限度。但是当我们观察得再仔细些，我们就会发现布兰森一直在进行着伙伴策略——一个承担着他的很大一部分风险的伙伴。他很少自己完全承担一个企业成败的风险。而维真集团一贯的做法是自己占有一个新企业的大部分股份，同时会有合作伙伴拥有剩下的股份。

比方说，新加坡航空公司占有维真大西洋航空公司 49% 的股份；维真移动通讯公司是维真集团与 One 2 One 公司进行的合资项目；NTL 有限电视公司占有维真网络公司的 49% 的股份。当布兰森扩大或减少其股份占有量时，维真的这些公司的形势也处于不断的

变化之中。这就使布兰森总是处于优势，能够从交易困境中得以脱身。

当布兰森指引着维真集团进入 21 世纪的时候，我们有绝对的理由相信他要让维真品牌不断扩张的雄心决不会减弱。当然，这位商业巨头在这本书的第一版发行后的这些年遇到了一些很棘手的挑战，但同时他也取得了很多值得庆祝的成功。

2000 年 3 月 30 日，平民理查德·布兰森成为了理查德·布兰森男爵。在新年作为杰出企业家而授勋时，通常穿着随意的布兰森平生第一次穿上了大礼服在白金汉宫参加了授勋仪式。名望在向他招手，但至今他还是不想让自己参与到政治当权派中。带着往常的热忱，喜欢聚会的布兰森以招待其他 250 个同一天授勋的人的方式来庆祝自己获得爵士身份。当别人问他成为“布兰森爵士”感觉如何时，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，感觉确实有点怪怪的。”

理查德·布兰森生平说略

在现代商业界里，理查德·布兰森绝对是一个与众不同的人。在一个由商业策略家占主导的时代，他却是一个投机主义者。通过自己的维真集团公司，他创造了一个独一无二的商业奇迹。从来没有一个品牌能够成功地涉猎到这么多的商业领域。那个独特的红白相间的维真品牌标志似乎和它推出的众多产品之一的“美滋”牌安全套一样极有弹性。^①布兰森绝对是一个最佳的品牌创造者。

布兰森现象

在电影《四个婚礼和一个葬礼》中，一个人开他朋友的玩笑说他一定是英国最富有的人。他的朋友答道：“当然不是了，女王才是最富有的人。另外还有那个叫布兰森的家伙也相当出色的。”

作为英国最知名的企业家，布兰森的“相当出色”已经长达三十多年了。他在 16 岁时开始经商，在 24 岁时已经是百万富翁了。现在他已经 50 来岁了，经常被美国《财富》（Forbes）杂志列为世界首富之一。

他的个人财富据估计有 18 亿美元，但事实是我们真的很难精确的计算出这个数目，因为他的公司属于私营企业，而且经常分分合合地进行重组。当然他的公司账目都是经过一系列的税务部门审核，绝对诚实合法，但我们确实很难把一切都估计得很精确。

今天，布兰森统辖着 200 多个公司，在 26 个国家雇佣职工达 25 000 人。他的经营范围包括旅游、宾馆、大众消费品、电脑游戏、音乐以及航空业等。你甚至可以买到一份维真养老金保险或商业投资方案。