

Adventures of
a Global Entrepreneur
Business
Stripped Bare

商界裸奔

理查德·布兰森与他的维珍之旅

「英」理查德·布兰森◎著

李志斌 郑云辉◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

Business
Stripped Bare
Adventures of
a Global Entrepreneur

商界裸奔

理查德·布兰森与他的维珍之旅

「英」理查德·布兰森◎著

李志斌 郑云辉◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

商界裸奔: 理查德·布兰森与他的维珍之旅 / (英) 布兰森著; 李志斌, 郑云辉译.

—北京: 中信出版社, 2011.2

书名原文: Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur

ISBN 978-7-5086-2591-1

I. 商… II. ①布… ②李… ③郑… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 236109 号

BUSINESS STRIPPED BARE: ADVENTURES OF A GLOBAL ENTREPRENEUR

BY RICHARD BRANSON

Copyright © Richard Branson 2008

First published in Great Britain by Virgin Books Ltd in 2008.

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.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by China CITIC Press

本书仅限于中国大陆地区发行销售

商界裸奔——理查德·布兰森与他的维珍之旅

SHANGJIE LUOBEN

著 者: [英] 理查德·布兰森

译 者: 李志斌 郑云辉

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张 215 字 数: 285 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-6191

书 号: ISBN 978-7-5086-2591-1/F · 2206

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

http://www.publish.citic.com

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Adventures of
a Global Entrepreneur

Business Stripped Bare | 目录

引 言 / 1

第一章 让人们与我一同飞翔 / 13

你会发现，全世界各地都有具备“维珍特质”的人。我经常在酒吧、咖啡馆、饭店、小商店、图书馆、邮局、医院、加勒比海码头，甚至市府机构碰到他们。“维珍特质”的人无处不在，遍布世界上所有国家。这些人并不知道他们很特殊，但他们的确很特殊，无论他们走到哪里，你都能发现他们。

第二章 旗帜飞扬 / 43

维珍用绚丽多变的身姿吸引着消费者的眼球。维珍品牌吸引消费者：使用“维珍”信用卡，搭乘“维珍”航空公司的航班，在“维珍”健康SPA消费，听“维珍”唱片，以及选择“维珍”养老基金。

第三章 给你的上帝最靠谱的承诺 / 97

我不管走到哪儿都会带着一个笔记本。偶尔记一些富有哲理性的想法，但大部分记录都单调枯燥。一些细节其实每个人都会注意到，但很少有人会记录下来。例如：地毯脏了，起毛儿；舱口处不干净；设备是

不锈钢的，很难看；乘坐从迈阿密回程的飞机时，头等舱里的主菜有龙虾和对虾；咖喱鸡肉淡而无味；鸡肉应该切丁儿；米饭很硬；干酪拼盘不提供斯第尔顿奶酪等。

第四章 错误总是难免的 / 171

然而，我们最终失败了，原因是我们忽视了在推出维珍可乐的冠冕堂皇的主张中存在一个很大的漏洞，即我们只是作为可乐的生产商，并非是人们心目中“可乐冠军”。另一方面，可口可乐稳坐冠军的宝座，人们随时随地都可以买到可口可乐；可口可乐是这个星球上饮料行业中规模最大的经济体，因此它能提供其他竞争产品无法撼动的价格；此外，可口可乐向顾客提供口感很好的软饮料。以上因素奠定了可口可乐品牌在人们心目中根深蒂固的地位，以至于当人们在购买可乐时，都亲切地称之为“Coke”。

第五章 商业引擎 / 219

2004年9月的最后一周成为了让我永远珍惜的记忆。在这一周，维珍公司在英国推出了Pendolino摆式列车；维珍尼日利亚航空公司的组建得到尼日利亚总统的称赞；我与伯特一起站在伦敦的英国皇家航空学会礼台上，宣布维珍银河航空公司成立；维珍与保罗·艾伦的公司达成了一项历史性的协议，以2150万美元从艾伦的公司取得使用有关技术的专利，并宣布向伯特的莫哈韦工厂注资1亿美元，打造一艘可搭乘6名乘客的太空船飞行模拟器。

第六章 坚持与放弃的智慧 / 257

就在我们要垂直跃下瀑布之前的一瞬间，我突然大喊道：“停下！停下！我想让你看一样东西。”我们爬出木桶，我指着瀑布下面突兀嶙峋的

礁石，让年轻的萨姆看看瀑布下面的情况。“萨姆”，我提醒他说，“刚才你离死神只有咫尺之遥。你不应该盲目地听从领导者的建议，有时候你得对他的决定提出质疑。”

第七章 让世界变得更美好 / 289

气候变化组织的首席执行官史蒂夫·霍华德认为，整个地球或者人类生活在未来几年将发生重大改变。人类可能会在几个世纪内因为无法再在地球上生存而绝迹。我是个乐观主义者，我相信，企业可以并将找到这一重大问题的解决方案。为了我们的下一代，我们必须从现在开始，每天积极地面对这样的挑战。

后记：商业征程与人生旅程 / 325

致 谢 / 331

我几乎每天都和他通电话，把他看做我的参谋。在我看来，他是那种可以促进我们思考的企业专家。他对维珍唯一账户（Virgin One account）提出了一些很好的建议。他就是戈登·麦卡勒姆（Gordon McCallum），曾经任职商业咨询领域大名鼎鼎的麦肯锡公司。据我所知，他也为富国银行工作，从事有关零售银行业务和金融服务，以及为美国彭尼公司（JC Penney）等大型零售商提供咨询服务。我信任他，也很了解他，但有一天，我的脑海里突然闪过一个问题：“戈登，你是在为我们工作吗？”

“是的。”他回答说。

“我的意思是，你是我们的员工吗？”

“不，理查德，我不是。我目前是从事咨询顾问工作的自由业者。”

噢。

“好吧，”我说，“你最好过来面试一下。明天我在家等你。”然后我挂上了电话。

那天晚上的事我记不起太多，但我肯定很快活。这么说是因为当戈登第二天上午9点准时来到我在荷兰公园的住所时，我还没起床。实际上，

我那天早上困得怎么也起不来。所以，我只好裹着被单，并请他上来。我对他说：“我想给你一份全职工作。”

显然这不是他所期待的那种面试，但他还是决定接受挑战。“什么工作？”

“你想要什么样的工作？”

戈登打了个响指。他在麦肯锡公司工作这么多年，从来没见过这样寻找人才的方式。戈登大笑起来，但他没有推诿。“我愿意帮助维珍制定一个更加清晰的战略，并帮助你使维珍品牌进一步国际化。”

他说得很有道理，这正是我所希望的。“那么你的头衔是什么？”我说，俯身去抓我的晨衣。

他想了一下说：“类似于战略规划主管之类的？”

“好吧。我们以后就叫你维珍集团战略规划主管。”

我们一起议定了薪资标准，事情就这样说定了。然后我去洗澡。

这称得上是做生意的一种方式吗？

绝对是。

做生意的关键不是注重形式、成为赢家、“超越底线”，也不是利润、交易、商务活动以及企业管理书籍教你的那一套。做生意的关键在于我们是否很关注一件事。如果你真的关注某件事，并采取行动，那你就进入状态了。你会发现，这本书中有很多观点将对你有所帮助，这是一本适合每个人的管理书籍，不论读者是否把自己想象成是“商界人士”。

最大限度地发掘戈登身上非凡的商业才能，以及向他支付公平的报酬并不是我必须做的“商业决策”。这是我的个人行为、我关注的事，是我个人认为很重要的事。在我穿着睡衣时，我是个商人，而穿上西装时，我仍是个商人。

2007年7月，我在“阿斯彭创意节”（Aspen Ideas Festival）上接受一小时的采访，采访我的节目主持人是前CBS晚间新闻主播鲍勃·希弗

(Bob Schieffer)。他曾主持过1994年美国总统候选人乔治·W·布什和约翰·克里之间展开的总统竞选辩论节目。鲍勃工作十分认真，而我预期这一小时的访谈可能会让我感觉如坐针毡。他一眼就看出我在公开场合讲话时的紧张情绪，所以刚开始时，他尽量缓和气氛，让我放松下来，聊了一些诸如恐怖极端主义和太空旅游之类的话题。后来，他逐渐把谈话引入了正题，问我为什么要在15岁时辍学创办《学生》(Student)杂志，并从此走上经商之路。

我盯着鲍勃。突然意识到，我从未对所谓的“经商”感兴趣。哦，老天！我该怎么回答呢？情急之下我告诉鲍勃：“因为我喜欢创造新东西。”

虽然这个答案在阿斯彭演讲大厅里听起来不那么铿锵有力，但这正是我创业至今的切身体会。所谓创业的价值，不应该是游离于自我之外，也不是雾里花、水中月。如果情况真是这样，那一定是哪里出毛病了。

这些年来，维珍集团的业务发展得很快，遍及多个领域：铁路运输、建造太空飞船、在非洲成立新的航空公司，以及协助防治艾滋病。我们一直致力于做我们所关注的事情，这意味着，并不是我们所有的业务都是一般意义上的“企业”经营。一些记者批评说，维珍集团的经营不符合一般意义上的企业经营理念，这话说得没错，但是他们的指责却用错了地方。和其他企业不同的是，维珍集团最重要的独特之处就在于我们一直谨记企业经营的目的。

干事业就是要具有创造性。就像绘画一样，当你拿到一张白纸，你可以在这上面画任何东西。而所谓的画任何东西——这就是你面对的第一道难题。摆在你面前的这张画纸，你有可能在上面画出一幅好画，也有可能画出一幅糟糕的画，并从此不愿再提画笔。害怕了吗？这很正常。你拿起画笔，选择蘸取的第一种颜色，而第二种颜色要和第一种颜色相协调，第三种颜色要和第二种颜色相协调，再选择第四种颜色……现在你心中已然明了，至此，你在心中已经为这张画定型。你不能停手，因为你投入了，

回不了头。在创业者的背后指指点点、说三道四的人搞错了，他们所不知道的是，那些真正投入干事业的人已经将恐惧抛诸脑后，全身心地专注于创造，创造能为人们的生活带来改观的新事物。画面上的颜色协调吗？飞机机舱内是否干净明亮？空乘人员是否神采奕奕？座椅舒适吗？机上餐点好吃吗？价钱贵吗？

无论你是超现实主义者还是公司总裁，都可能会遭遇资金短缺甚至捉襟见肘的时刻。尤其在经济不景气时，市场上的任何一点风吹草动都有可能掀起一场颠倒乾坤的大灾难，而你往往必须做出艰难的决策。有关此类企业经营的负面境况是记者们最喜欢炒作的题材，即使创业家们很沮丧，但也不得不去面对。不过这类事情是次要的，真正重要的是所创造出来的东西，这些东西对人们有用吗？令你感到骄傲吗？

我在世界各地旅行时遇见的人们常说，我的生活一定很美好。他们说得没错，我是个非常幸运的人，拥有天堂般的小岛，温柔贤淑的妻子和幸福美满的家庭，以及一群为人风趣、忠肝义胆、愿意为彼此赴汤蹈火的朋友。我常常在世界各地旅行，有着许多终生难忘的冒险经历。甚至好莱坞巨星乔治·克鲁尼都曾说要跟我交换人生呢！听到这个，我想最高兴的应该是我妻子吧！

成功是我拥有美好生活的基础。如果事业不成功，我还会这么快乐吗？我想，我的意思是，这取决于你对“事业”是如何界定的。如果我没有找到令我感兴趣、令我着迷、令我时刻愿意全力以赴去做的事情，我还会这么快乐吗？绝对不会。我可能过着犹如囚犯一样的悲惨生活。

今日的维珍集团，业务遍布全世界。维珍是一个全球性的知名品牌，受到全球各地数百万消费者的信赖和喜爱。维珍商业王国的大厦有可能在一夜之间轰然倒塌吗？这种可能性微乎其微。维珍集团由近300家公司组成，整个集团的布局可以承受各种程度的风险的冲击。我想，我们已证明了多家财务彼此独立的公司集中在同一个品牌下的安全可靠。我们不会

陷入巴林银行的窘境，让一个流氓交易员有机可乘从而毁了整个公司。一场灾难不会导致维珍全球5万多名员工失业，40年的努力也不会在一夜之间化为乌有。虽然维珍集团从整体上看是欧洲最大的私营企业，但旗下的众多公司在各自领域里的规模相对较小。因此，我们在大多数市场都拥有身为小规模经营者的优势。

在我撰写本书时，世界正陷入一场特大金融风暴之中。一年多前，成千上万的美国低收入家庭被误导签订了超出其偿付能力的房屋抵押贷款合同，在他们花光储蓄无力支付房贷时，被赶出了家园。伴随着次贷危机愈演愈烈，银行被迫紧缩信贷业务，美国人的悲剧很快就蔓延到了全世界。英国一家主要银行宣布破产，一些全球规模的金融机构需要政府提供大规模援助才能渡过难关。然而更大的灾难还在后面。石油价格一路飙升，高到离谱的地步，全球消费者都注意到了燃油费和暖气费账单上的数字不断上涨。消费者随之而来的反应也合情合理：减少消费。但如此一来，又令维系着国家经济命脉的消费类产业陷入困境。

与其他企业一样，维珍集团必须在困境中求生存。在本书中，我将与你分享维珍集团如何在经济低迷不振和市场风云变幻的情况下仍能获得成功的关键原因。

企业经营一如其他创造性的活动，所谓的“傻瓜手册”是给傻瓜看的。和你一样，我也扫视机场书店书架上的图书；和你一样，我也翻阅一些商业书籍；和你一样，我也深感失望。虽然其中有少数商业书籍值得一读（我随后将介绍其中我喜欢的一些书），但大多数商业书籍都很枯燥乏味。这些书籍的作者似乎只是从一个旁观者的角度进行叙述，而没有谈到实际的企业经营是什么样子的。

那些作者就像用一种抽象手法教人如何画画。他们没有说为什么把一幅画给画糟糕了；没有说如何从一堆画中挑出一幅佳作；没有告诉你当一幅佳作变成了无可挽回的劣作时，该放手时就要放手；没有告诉你当你发

现已把一幅名画当垃圾给扔掉时，不要为打翻的牛奶而哭泣；以及……

明白我的意思了吗？和绘画一样，企业经营自有企业经营的道理。成功经营企业的方法有很多种。曾经成功的方法今后可能不再管用；大家都告诫你不要做某某事的话可能只在当时的情境下是正确的。规则不是一成不变的。幼儿学走路不是按照什么规则进行的，是从不断练习、不断跌倒中学会的。因为摔跤可以让幼儿从跌倒中学到如何避免再摔跤，最终学会走路。这是世界上最令人兴奋的事情，就像第一眼看到子弹后尖叫着跑开一样！

我在维珍集团做的很多事情都是跟着直觉走的。我从来不会用很正式的方法来分析我所做的事情。那样做的意义何在呢？商界犹如人生旅途一样，你不能两次踏入同一条河流。

我能为你做的（我坚信任何人都能坦诚地做到）是勾勒出我所见到的图景。好消息是，我可以勾勒出多个领域的图景。

* * *

1999年11月11日，在伦敦的特拉法尔加广场，我站在一个巨型的透明手机模型内，周围是几个近乎全裸的女人，宣告维珍移动（Virgin Mobile）的诞生。三年后的2002年7月，我用一部手机遮住私处，几乎一丝不挂地向取得票房成功的英国电影《一脱到底》（*The Full Monty*）致敬，借此宣布维珍移动与MTV的合作关系。这些给人们带来惊喜和欢乐的特色表演的意义在于：和维珍同行，你所看到的就是你能得到的。

嗯，不过这本书里可没有特色表演的图片（因为编辑告诉我，我们的价钱做不起立体图片），所以我只好通过一些标题让读者了解相关内容。我已经把维珍的业务向你开诚布公了。我写这本书的目的不是向你炫耀维珍有多么成功，而是展现维珍公司的实际情况是怎么一回事。我们的目标是什么？有多好，还是有多糟糕？我们实现了公司早期的美丽憧憬了吗？

我仔细翻阅了我过去的笔记和日记，从中挖掘共同的主题和观点，把我的发现分成以下七个部分：

让人们与我一同飞翔

旗帜飞扬

给你的上帝最靠谱的承诺

错误总是难免的

商业引擎

坚持与放弃的智慧

让世界变得更美好

我认为维珍品牌代表着一种“生活方式”，是世界上最好的品牌之一。无论你是在美国、澳大利亚、新西兰、日本、南非、印度、俄罗斯，欧洲、南美，还是在中国，维珍品牌都有一种特殊的意义。维珍品牌意味着让人们尽情地享受生活，我们始终致力于在生活的多个领域向客户提供物超所值的服务，给人们带来更多的快乐。

这些服务并不是免费的，也需要支付费用。维珍移动美国公司营业额超过10亿美元，保持着美国增长速度最快的公司的纪录，其增长速度之快超过了微软、谷歌和亚马逊等公司。维珍旗下公司造就的亿万富翁比欧洲任何一家私营公司都要多。即使在美国，我们的亿万富翁的数量也能跻身于前20名。这里我可以这样说，一个企业需要机智果断的决策和精明的领导；企业需要纪律和创新；企业需要良好的心态、风趣的幽默感。甚至我可以大胆地说，还有运气。

我们将创业想法付诸企业实践。我们每个月都会收到数以百计的商业点子，这些创意通常是通过我们的网站接收到的。我们聘请了一个“把关人”——或称企业发展助理——他的工作是对我们接到的所有商业点子进行记录、标识和分类。然后把这些商业点子转给专家团队，专家团队再作

仔细筛选并研究其中最有价值的创意。只有极少数的商业点子会转到维珍的投资专家团队手上。这些团队成员在伦敦、瑞士、纽约、上海和悉尼开展工作，他们对商业的着魔程度超过了电视剧《犯罪现场调查》(*Crime Scene Investigation*)中的侦探们对犯罪证据的关注。

我们喜欢你的商业点子会怎样？如果你看过BBC的真人秀节目《勇闯龙潭》(*Dragons' Den*)，或者与此类似的节目《美国发明家》(*American Inventor*)，心中自然就清楚了。我们要一层一层地剥光你的商业点子。*

我们通常邀请人们参加维珍投资顾问委员会会议，并请他们在会议上陈述商业计划。会议召开的地点有时在伦敦、纽约或日内瓦，有时也在远东地区如日本或中国。在这些每周举行的例会上，由6位维珍经理组成一个团队来协助审查项目。这样，我们就可以避免因为既得利益而忽视新的机会。委员会中所有成员都不负责维珍的日常业务经营管理，但他们与负责企业经营的高层管理人员进行密切合作，向他们征求意见，相互交流。

维珍的全球首席执行官斯蒂芬·墨菲(Stephen Murphy，他在瑞士负责我们的业务)和戈登·麦卡勒姆(维珍在英国的首席执行官)会问到一些非常尖锐棘手的问题。他们会很挑剔地把你的商业计划细细审评，找出其中是否蕴藏着赚钱的商机。对于缺乏经验的人来说，面对委员会评委们的询问可能会感到胆怯，所以我们期望你来到我们面前时已经作好充分的准备，对所有的细节问题都了如指掌。这些人不会轻易上当，(与其他真人秀电视节目评委不同，)他们都具有绅士的儒雅风范。他们可能会召开更多的会议来探讨更深层次的问题。在作出最终决定前，委员会通常都会召开好几次会议。我们认真审议开支计划、收入预测、营销预算，以及

* 《勇闯龙潭》(*Dragons' Den*)，BBC推出的百万英镑创业投资真人秀节目，任何有商业好点子的人都可以挑战6位精明无比的亿万富翁掏腰包帮你创业。《美国发明家》(*American Inventor*)，美国ABC电视公司制作的真人秀节目，评出最热门的新发明，使获胜者成为发明家的梦想成真，大奖为100万美元，将奖给最棒的完全原创的天才发明。——译者注

公司什么时候有可能达到收支平衡等议题。我们制订退出战略，比方说出售，或者公开发行股票。而且，最为重要的是，我们要寻找负责企业经营的高层管理人员。这是我们的圣杯，因为合适的人才是将伟大的经营理念付诸实践的关键。

所有因素都经过严密的评估和审议后，投资顾问委员会可能会建议我们不要对你的商业计划进行投资。作出这一决定的原因多种多样，不值得浪费时间去追问究竟。抖抖你身上的灰尘，从中吸取教训，准备下次再战吧。

维珍团队的行事方式和其他商业风险投资机构没有什么分别。比方说，评估你的潜力是否符合本集团的雄心和战略，当然，还有对维珍品牌价值的贡献，以及维珍集团从中可能获取的收益和利润。然后，维珍团队会计算维珍集团应以怎样的方式投入股份。作为获益的一方，新公司将得到维珍全套的专业技术支援，我将批准协助提升新公司的形象而进行的一些重要的市场推介活动，并尽我所能地提供建议。

维珍投资顾问委员会是我最信任的帮手，他们对维珍集团的全球业务几乎了如指掌。我很少出席他们的会议，因为他们不喜欢我打断和干扰他们。这一点我很清楚，我也知道他们给我起了个绰号“Dr Yes”，是对“詹姆斯·邦德”系列影片之一《诺博士》中“Dr No”的拙劣模仿。

如果我很喜欢你的商业点子，而顾问委员会却对此有所顾虑的话，我通常会要求他们对所质疑的问题提出解决方案，然后不断地督促他们推动事情的进展。还记得，在我们成功开展移动电话业务前，我每个星期都要对他们说：“为什么我们还不能进入这一领域呢？”维珍的投资顾问委员会当初也并不想创建维珍蓝航空公司（Virgin Blue），在我的坚持下，最后他们也看到了开展这一业务的前景和意义！

但是，你看，我有应急的妙计。如果我认同你的商业点子，我会尽力说服所有人同意我的观点，但我从来不轻易打出这张王牌。正如我在前面

说过的，我是凭着直觉行事，不去关心那些过于复杂的研究卷宗。我想告诉你的是，我打出去的每一张王牌都收获了像维珍蓝航空公司或维珍移动公司那样的成功。但我不能总这么做，也不可能事事都无往不利，这就是我为什么总让维珍的一些老搭档们绷紧了神经！

如果我们决定采纳你的商业点子，我们会签署一份品牌创业风险投资合约（偶尔，也可能是无品牌的投资方案合约），持有新公司一定比例的股份，然后预计在大约2~5年内收回该投资。

对此，愤世嫉俗者可能会说，这就是等着赚钱了。当然，企业有关爱公司员工健康和提供福利的责任（你接下来会看到，我们在南非为感染了艾滋病病毒的员工做了什么）。除此之外，生意“只是生意”：一切都是为了利润，不是吗？

嗯，这可能是在描述犯罪，绝对不是介绍企业。

道德良心并非只在企业经营中很重要，它们是整个企业的全部核心价值体现。我们为了某个动机而做事，当你决定要做什么时，就是道德良心的抉择。

你越是成功，面临的道德挑战就越大、越难处理。我事业生涯的前半段是致力于创建我们引以为自豪的企业，可以支付得起账单，确保维珍集团不断发展壮大，能经受得起各种困难风险的考验。一直以来，我们的目标始终没有改变，那就是把维珍打造成“全球最受尊敬的品牌”，让这个品牌能在全球每一个市场都赢得信赖。我认为，一旦维珍银河太空计划（Virgin Galactic Space Programme）启动，我们还会有机会成为太空中最受尊敬的品牌！

除了这些工作之外，我在事业生涯的后半段成立了我所谓的“战时工作室”（war rooms），旨在解决环境问题和防治疾病。我们还汇集全球范围的领导人物组成“长者会”，他们是一群富有同情心的人士，利用他们自身的巨大影响力为人类造福。我们启动和运行这些项目的创业技能与我

们建立维珍唱片（Virgin Records）和维珍大西洋（Virgin Atlantic）是一样的。会有什么分别呢？企业的宗旨就是做成事。不对，要删掉这句，应该说：企业的宗旨是做更有益的事（同时创造利润）。因此，创建非营利性的社会事业与创建营利性的商业企业实际上是有异曲同工之处。

毫无疑问：要做得更好并不容易。你只有付出更多，战胜更大的困难，才能得到更好的结果。倘若一个品牌下拥有300家公司，那你就必须终日勤奋不怠，监督没有人会犯下有损于企业声誉的错误。也就是说，没有贿赂，没有回扣，不走后门，以及公平、公正地对待所有人。

现在，我们肩负的责任和面对的风险更大了。气候变化是全人类目前面临的巨大挑战。审视一下维珍集团的诸多业务就会发现，我们主要是一个运输集团，包括：铁路运输公司、航空旅行公司以及一家刚起步的太空旅游公司。所以，我们也在使地球环境变得更糟这件事上起了推波助澜的作用，不是吗？

好吧，关于这一点我想说的是，我们无法逆转人们今后乘坐飞机和去太空旅行的选择。没有哪个企业能逆转或退出事情本来的发展轨迹，就像一支乐队无法否认曾经唱过某首歌一样。虽然现在的情况让你很懊恼，但你能令时光倒流吗？那样的话宿醉将不会发生，而消化不良也不会出现，孩子们被邻居夸赞教育有方，你的工作也事事顺心……答案是：你不能。那么，欢迎面对企业经营第一定律：企业经营没有倒挡。

维珍致力于开发可再生燃料和其他新能源，推动铁路、航空和太空旅行等领域的环保技术的发展，以减少人类活动产生的碳足迹。这是维珍为应对当前危机所做的果断决定，一个企业所能做的就是：创造新产品。为保护地球环境，维珍正努力多方面开展值得赞许的工作，通过创造更好的产品，使事情变得更好。在本书中，我会向你展示我们是怎样做的。

我的生活多姿多彩，我希望未来会更精彩。我计划要一直工作到生命的最后一刻，只要我还拥有健康的身体和清醒的头脑，我就会继续挑战自