第一图书网, tushu007.com

<<商界裸奔>>

图书基本信息

书名：<<商界裸奔>>

13位ISBN编号：9787508625911

10位ISBN编号：7508625919

出版时间：2011-2

出版时间：中信出版社

作者：[英] 理查德·布兰森

页数：335

字数：285000

译者：李志斌,郑云辉

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

<<商界裸奔>>

前言

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，从来没见识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品牌战略，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”。

第一图书网, tushu007.com

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要做的“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？

第一图书网, tushu007.com

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性。
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

第一图书网, tushu007.com

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是枯燥乏味。
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。

第一图书网, tushu007.com

这里我可以说，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？

第一图书网, tushu007.com

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，绝对不是在介绍企业。
　　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最大挑战。
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

第一图书网, tushu007.com

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，我就会继续挑战自我。
我也真心希望，我所获得的财富能够为他人的发展带来机会，真正改变他人的命运。
　　阅读本书，开卷有益。
我的经验可能会动摇你对商业是什么样子的看法。
当然，这些累积的经验也动摇了我的想法，并激发我撑起一片事业蓝天。

第一图书网, tushu007.com

<<商界裸奔>>

内容概要

维珍，从一家邮购唱片公司起家，发展到创立维珍银河公司。
现在，维珍已是当今世界上最主要的“生活方式”品牌之一，在全球各地深受数百万顾客的喜爱，并赢得了他们的信赖。

在本书中，理查德•布兰森爵士将与大家一起分享他的经商之道，揭开他冒险、精彩、大胆的商业生涯中令人难以置信的面纱；并探讨维珍为什么能跻身于世界上最顶尖的超级品牌行列；维珍移动美国公司如何创造了有史以来增长最快公司的记录 (该公司的营业额超了10亿美元，增长速度超过了微软、谷歌和亚马逊)；以及理查德——这位全世界举世无双的商业奇才——如何从白手起家，打造了一个横跨8个领域、价值80亿美元的庞大维珍商业帝国。
另外，你还将了解到理查德希望他雇用的员工具有何种品质；他如何从容自如地应对危机；最受理查德尊敬的企业家是谁；维珍并购北岩银行案的事实真相是什么；为什么理查德认为所有的企业都要与政府合作，共同应对气候变化，以及为人类地球的未来进行投资。

本书中既有维珍商业生涯中的成功经验和宝贵经验，也包含他所遭遇的挫折和教训。
书中所展现的创造力和灵感将对你的事业和生活给予别出心裁的指导。
无论你是一位公司总裁还是一位企业家，或者是一个初出茅庐的创业者，理查德和维珍都会引领你剥开层层商业外衣，走向成功，创造不同。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

理查德•布兰森，爵士，维珍集团董事长，一位享誉全球的成功企业家、冒险家和商业偶像。
他的自传《Virgin商业帝国》（Losing My Virginity），以及商业书籍《管他的，就去做吧》（Screw It, Let's Do It）和《商界裸奔》(Business Stripped Bare)都是全球畅销书。

第一图书网, tushu007.com

<<商界裸奔>>

书籍目录

引 言 第一章 让人们与我一同飞翔 第二章 旗帜飞扬 第三章 给你的上帝最靠谱的承诺 第四章 错误总是难免的 第五章 商业引擎 第六章 坚持与放弃的智慧 第七章 让世界变得更美好 后记：商业征程与人生旅程 致 谢

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

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。
如果你是一家公司或人力资源部门（我讨厌“人力资源部门”这个称呼，我通常称之为“人”的部门！
）的领导，你应该仔细找找看。
具有维珍特质的人就其本质和人生观而言，他们喜欢与人合作，细心周到，笑颜常开！
他们通常生龙活虎，风趣洒脱。
我不会低估他们的才干，我只是猜想他们不会告诉我有关一个人的性格的任何东西。
“丰富的实践知识”比接受正规教育更为重要。
你学到的东西能够补充说明你是谁，在我的书中，“你是谁”占了很大的篇幅。
我十分注重广揽人才，但要找到精力充沛、满腔热情和有乐观心态的人才并不是一件容易的事。
我们寻找那些在我们赋予他担当重任时能够胜任本职工作，并能以极大的热情进行回应的人才。
毕竟，工作技能可以通过学习获得。
最近，我们发现在竞争对手经营的酒店里有两个水上运动功夫炉火纯青的家伙，他们玩得很棒，颇受客人们的喜爱。
虽然我们不需要水上运动人才，但我们需要经理人才。
因此，我们邀请这两个水上运动高手负责管理我个人在加勒比海的内克岛。
一家企业的员工如果能够在压力下保持心平气和、泰然自若，这将是一种非常宝贵的资产。
对于维珍集团来说更是如此，因为我们所从事的许多商业活动都是与人们直接接触。
我希望维珍能够永葆青春活力。
因此，我竭尽全力地在每一家维珍分公司营造维珍早年创业时期的良好氛围。
没有什么“条框规则”，过去的已经过去，我们无法挽留。
如果一味地停留在过去是愚蠢的，我们所能做的就是不断发掘未来的优秀人才。
就像维珍的每一名员工一样，我们需要有奉献精神、值得信赖和为同事及客户不断付出的人才。
但我们也还有其他一些考虑。
在我看来，如果你热爱所做的事情，你就无暇时时顾及自己的尊严；如果你擅长所做的事情，就不要过于担心自己的形象。
所以我认为，不要太把自己当回事儿是一种积极的信号。
优秀的人才历来都是维珍集团的命脉所在。
这在很大程度上与我们一直努力维持小规模经营，以及管理团队之间的紧密合作分不开。
一般而言，小规模、结构紧凑的公司经营起来更加得心应手。
部分原因是小公司的员工感觉他们彼此之间的关系更加亲密。
在一种理想的商业环境中，每个人都应该对其他人的背景经历有一个大致了解。
人们可以自由地交谈，调侃是不可或缺的。
但是不声不响地埋头工作，过于拘泥形式，以及兵营式的工作环境只会产生平庸的结果。
琐碎的问题要么让人不堪烦恼，要么就被堆在办公桌上不再过问，没有人会主动承担额外的工作。
还有一件事情也值得关注：如果员工之间彼此互不交谈，那又怎么相互交流意见呢？
物理学家爱因斯坦曾经说过：“一个人如果只专心自己所做的事情，不受来自他人思想和经验的刺激，即使是在最理想的情况下，也是微不足道、单调乏味的。
”　　如果一个房间里座无虚席，但人们却鸦雀无声，还有什么比这种情形更令人窒息的呢？
如果大家团结起来相互交流，倾听他人的想法，彼此成为朋友，互相关照，突然间，可能就会有人带着问题的解决方案和奇思妙想向你走过来，而不是在满腹牢骚地跟你抱怨未解决的问题。

第一图书网, tushu007.com

当然，人与人之间也难免出现摩擦。
小团队的工作成员由于彼此之间关系密切，有时也会出现矛盾。
但这没什么好烦恼的，也没什么大碍。
人们会自行解决问题，然后兴致勃勃地投入到一天的工作中去。
他们不必苦于应付令人退避三舍的小麻烦，而这些小麻烦也不是与自己一天中大多数时间一起相处的工作伙伴造成的。
作为一名经理，要建立强大的管理团队，适度的心理洞察力是不可缺少的。
实践终有回报，不必为寻求具备特殊才能的“ 人才 ”而苦恼。
维珍早期工作中喊喊喳喳的声音总是不绝于耳，这与员工们的性格迥异、荒诞不经有很大的关系。
我还记得才华横溢的西蒙？
德雷珀（Simon Draper），他是一名来自南非的学生，后来做了维珍的音乐采购人，那时我们的事业才刚刚起步。
在维珍唱片公司（Virgin Records），西蒙是音乐方面的宣传招牌。
他酷爱音乐，总是走在流行的前端，拥有对美妙音乐的直觉鉴赏力。
西蒙为我们签约了一些最好的乐队，推出了孕育着维珍日后成功的音乐。
维珍的团队还有另外一个特征：团队不会一成不变。
一个团队就像一出舞台剧里的全体演员，试想，演员们长期在同一个剧组里演出同一出戏，难免会感到枯燥乏味。
企业如果出现这种情况，就应该进行重组，让自身重新焕发生机。
在维珍创业初期，每当集团内任何一家分公司的员工人数超过100人，我就会召集这家公司的副总经理、副销售经理和营销副总监，对他们说：“ 从现在起，你们分别升任为新公司的总经理、营销经理和营销总监。
”然后，我们就会将目前的这家公司进行剥离。
如果新独立出来的任何一家公司的员工人数又超过100人，我会再次对公司进行剥离。
光是在伦敦的诺丁山地区，维珍唱片公司就催生出将近20家新公司。
每家公司都是独立运作，在市场上相互竞争。
不过，这些公司共享同一个账户和财务部门。
“ 宁为鸡头，不做凤尾 ”，这种模式对员工的激励程度更大。
因为员工不仅为自己所取得的成功而自豪，而且能很快从失败中吸取教训。
员工获得奖励取决于他们为公司所作的贡献。
维珍集团下属的各个分公司规模虽小，但众多分公司的合力令维珍集团成为世界上规模最大同时也是最成功的独立唱片公司。
假如我们把所有的员工都集中在同一栋办公大楼里，我认为不可能产生引领维珍走向成功的奇思妙想。
即便在现如今，维珍各分公司的规模仍然比较小。
但我们的航空公司和铁路公司，由于其本身性质的缘故发展得很快。
事实上，我现在已叫不出每一名员工的名字，虽然出现这种情况已有一段时间了，但我们仍然试图保持公司内的亲密文化氛围。
如果成立一家新的航空公司，我们通常采取完全独立运营的实体形式，例如澳大利亚维珍蓝航空公司、维珍大西洋航空公司和维珍美国航空公司（Virgin America）都是独立运营的公司。
我们在俄罗斯设立的新航线也将独立运营。
另外，我们从维珍大西洋航空公司抽调了一些技术人员来帮助组建维珍尼日利亚航空公司（Virgin Nigeria）。
双方基于各自的利益相互交流经验。
这样，维珍集团为在航空领域工作的员工们提供有吸引力的工作环境。
例如，维珍的员工今年可能在英国或南非工作，而明年则有可能到澳大利亚去工作。
这种方法有利于使优秀人才能够长期地留在公司里。

第一图书网, tushu007.com

在维珍，短期调任是一种生活方式。
受维珍企业所有制结构多样化的影响，相互交换意见是必要的。
我们的总经理发现，员工可以从不同的思想和文化交流中受益。
　　在工作中得不到认可，公司只管招聘新人来担任你期望已久的高级职位，没有什么比这更令人泄气的了。
在维珍，我们一直尽力让公司上下像一个大家庭一样，我们提倡在公司内部实现员工的岗位晋升。
例如，维珍庄园唱片公司（Manor Recording Studio）曾经的清洁女工，如今已被晋升为维珍集团下一家唱片公司的总经理。
而在维珍大西洋航空崭露头角的女按摩师，后来成为维珍集团在摩洛哥阿斯尼市的卡斯巴酒店经理。
　　到1995年，我估计已有30个一开始在维珍工作的人成了百万富翁或亿万富翁，而且这一数字并不包括大约100个音乐家，他们通过唱片销售成为百万富翁。
自那以后我们可以说，维珍集团大概又有80名员工成了百万富翁。
这么多百万富翁的诞生是维珍成功的绚丽点缀。
　　职场之中，人们来去匆匆是不争的事实。
能提供更好职业发展前景的公司自然会吸引优秀人才离开原来的公司。
但对于另外一种人——离开原来的公司只是重复相同的工作，领取同样的薪水。
哪里出错了？
这又是怎么一回事？
　　经理们通常认为这种现象与薪酬高低有关，不，这其实是由于他们的懒惰造成的。
是的，钱很重要，为人们所做的工作支付合理的薪酬以及从公司的盈利中分红都至关重要。
但是，提供高薪并非绝佳的解决之道。
员工之所以离开一家好公司，通常可能是由于他觉得这家公司并不适合自己。
他们感觉自己不被了解、不受重视或个人价值得不到实现。
很少有人把全部空闲时间都花在浏览刊载高薪职位空缺的招聘黄页上。
大多数人由于挫败感会重新回到人才市场寻觅新工作，而这主要应归咎于前任老板的不重视。
　　如果你有一个很好的商业创意，结果却被彻底否定。
那么提出创意的人就只会有一种反应：“去他的！
我实在是受够了，我要出去闯闯！
”　　那么，管理人员应该多多倾听下属的反馈吗？
　　这肯定没什么坏处。
维珍蓝航空公司（维珍设在澳大利亚的航空公司）有一位创始人叫做布雷特？
戈弗雷（Brett Godfrey），他的管理方法是要求所有管理人员每三个月进行一次行李搬运工作。
管理人员必须在凌晨4点到机场报到，和行李托运人员一起搬运行李。
这样，管理人员就能切身体会一线工作的艰辛和其中存在的问题。
行李周转时间很关键，布雷特也亲自参与行李搬运，并对这些行李托运人员进行奖赏。
布雷特通过加大对行李托运人员的激励措施来缩短行李周转时间，使飞机快速回到跑道。
布雷特把行李托运人员称为“后勤维修人员”，并把他们比做是全力以赴的“法拉利红色车队工作人员”。
然而，有些航空公司把行李搬运看做是最低等的工作。
而在维珍蓝航空公司，绝对不存在这种现象。
　　就我个人来说，我有这样一个习惯。
当我在一座城市逗留时，只要有可能，我就会抽时间和机组工作人员待在一起。
我经常到悉尼波茨点假日酒店（Holiday Inn Potts Point）度过开心的时光，这家假日酒店的地理位置绝佳。
当我和200名机组工作人员在那里一起度假时，我可以耐心倾听他们的谈话：例如，他们是如何开展工作的，是否有事情需要进一步深入调查研究，等等。
　　但我们仍旧会有忽略关键问题以及做得不够妥当的时候。

第一图书网, tushu007.com

你的上司可能是一位很好的倾听者，但也有可能一次倾听的对象过多，或倾听的内容太过冗长、太过详细。
问题的关键是，如果你有一个很棒的商业点子，为什么每次都要获取上司的批准才能行动呢？
你为什么不直接把它付诸实践？
为什么不用实际行动在你的上司面前一展身手？
人们能给予你尝试成功的权利？
甚至犯错误的权利吗？
　　在维珍，我们尽可能地让人们感觉到自己就是公司的老板，在为自己打拼。
越来越多的老资格工作人员拥有公司的股份或期权。
因此，多年来，许多员工在维珍收获了成功。
虽然维珍采取的是雇员制，但所有的员工都应认为，在某些方面，他们自己就是公司的主人。
　　从道理上来讲，这种主人翁的感觉比薪酬更加重要。
举个例子来说，澳洲航空公司（Qantas）的资深机组工作人员平均年薪大约是66400美元，而比他们年轻许多的维珍蓝航空公司的机组人员的平均年薪大约为40000美元，一年的正常上班时间为700个小时。
相比之下，澳洲航空机组工作人员一年的工作时间仅为660个小时。
两家公司的成本差异有可能随着航空业务的日益成熟和时间推移而逐渐缩小至忽略不计。
与此同时，乘客从维珍蓝航空公司的低票价中得到了实惠。
　　这怎么可能？
是维珍蓝航空公司的工作人员水平差劲儿吗？
　　当然不是。
有些人认为航空公司提供热情周到的服务是一件容易的事，也许理论上是这样。
我曾经试着做了几天航空乘务员的工作，我清楚地知道这份工作有多难。
要把工作做好，留住回头客，乘务人员在为乘客服务方面必须是个完美主义者。
尽管一些航空公司的招聘人员可能确实是在星期六晚上进入酒吧，散发一些商业名片，对现场招集来的人员进行培训。
而维珍蓝航空公司一般都是经过非常严格的五个阶段招聘流程来招聘空乘服务人员的。
　　为什么维珍蓝航空公司的机组人员拿着较低的薪水却能做好工作？
这要归功于布雷特提出的一项特别奖励制度。
这项制度并不是为了制造一种人人自危的气氛，相反，布雷特作出了一些规定，机组人员为自己的行为负责。
他把这种做法称为“第一个知道，第一个解决”（First to Know， First to Fix），目的是尽快找到解决问题的办法。
第一时间找到解决问题办法的空乘人员能免费得到一张机票，而且可以将这张机票送给任何人。
这就是布雷特别出心裁的奖励方法。
另外，布雷特坚持认为，用管教校园里淘气的孩子的方式来管理自律能力强的员工是行不通的。
如果员工在工作中犯了错误，而这种错误属于无心之过，那就不能对他们实行“大棒”政策。
　　毕竟，人的生命只有一次。
人们一生中大多数时间都是在工作中度过的，因此对我们所从事的工作感兴趣、感到开心简直是太重要了。
投入到自己感兴趣的工作中去是人生最大的乐趣。
然而，也有一些企业领导者似乎不惜一切代价地践踏人们的工作乐趣。
　　……

第一图书网, tushu007.com

<<商界裸奔>>

编辑推荐

《商界裸奔：理查德·布兰森与他的维珍之旅》全方位再现维珍狂人理查德·布兰森独特商业思维，真诚分享英国历史上最著名的嬉皮士资本家的经商之道；800CEO阅读网年度最佳商业书籍，《星期日泰晤士报》畅销书榜第一名！

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com